

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
ชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดพิษณุโลกในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาเอกสาร
และการศึกษาที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. ความหมายของความขัดแย้ง
2. แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง
3. ประเภทของความขัดแย้ง
4. สาเหตุของความขัดแย้ง
5. ผลของความขัดแย้ง
6. พฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญความขัดแย้ง
7. พฤติกรรมแก้ไขความขัดแย้ง
8. การจัดการความขัดแย้ง
9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของความขัดแย้ง

มีนักการศึกษาได้ให้ความหมายความขัดแย้งไว้มากมายดังนี้

Mcfarland (อ้างอิงใน บุญมัน ธนาศุภวัฒน์, 2537, หน้า 182) กล่าวว่า ความขัดแย้ง
เป็นสถานการณ์ซึ่งคนหรือกลุ่มคนไม่ลงรอยกัน เกี่ยวกับความมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์
และพยายามที่จะกำหนดความมุ่งหมายของตนเองเพื่อเสนอให้กับผู้อื่น และ Robbin (อ้างอิงใน
เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ, 2529, หน้า 235) ให้ความหมายความขัดแย้งว่าเป็น
ปฏิสัมพันธ์ที่มีลักษณะของความไม่เป็นมิตรหรือตรงต่อกันข้ามกันทุกชนิด

Brown (อ้างอิงใน บุญมัน ธนาศุภวัฒน์, 2537, หน้า 182) กล่าวว่าความขัดแย้ง
เป็นพฤติกรรมที่ไม่ลงรอยกัน หรือพฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้ระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ที่มีความสนใจ
แตกต่างกัน ส่วน วรรณารถ แสงมณี (2544, หน้า 182) ได้ให้ความหมายความขัดแย้ง หมายถึง
การไม่เห็นด้วยในทัศนคติต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างบุคคล ตั้งแต่
สองคนขึ้นไปหรือกลุ่มสองกลุ่มหรือมากกว่านั้น ซึ่งความขัดแย้งนี้ อาจมีผลกระทบต่อเป้าหมาย
หรือกิจกรรมงานระหว่างกัน และเกิดการต่อต้านหรือขัดขวางซึ่งกันและกันได้

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538, หน้า 161) ให้ความหมายความขัดแย้งคือ สภาพการณ์ที่คนหรือกลุ่มคนเกิดความไม่เข้าใจกัน มีความรู้สึกไม่พึงพอใจ หรือคับข้องใจที่จะปฏิบัติงาน ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากสภาพทรัพยากรทางการบริการหรือตำแหน่งที่มีจำกัดและไม่สามารถตอบสนองความต้องการของคน หรือกลุ่มคนได้อย่างทั่วถึงเท่าเทียมกัน ในทำนองเดียวกัน บุญมัน ธนาศุภวัฒน์ (2537, หน้า 182) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้งหมายถึง ความไม่เห็นด้วยระหว่างบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปหรือเป็นกลุ่มบุคคล ซึ่งเกิดจากความแตกต่างในฐานะตำแหน่งเป้าหมาย ความต้องการ คุณค่า และการรับ หรืออาจเกิดจากการต้องแบ่งปันส่วนที่เกี่ยวกับทรัพยากรต่าง ๆ หรือกิจกรรมในการทำงาน

ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (2522, หน้า 115-116) ได้ให้ความหมายความขัดแย้ง หมายถึง ชนิดของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นชนิดหนึ่ง เมื่อกลุ่ม 2 กลุ่มขึ้นไปมีความคิดเห็น การรับรู้ที่ได้มาจากกิจกรรมหรือการเกี่ยวข้องต่อกันไม่ตรงกัน เป็นปรปักษ์ต่อกัน และ พันธ์ หันนาคินทร์ (2526, หน้า 231) ให้ความหมายความขัดแย้งว่า หมายถึง สภาพการณ์ที่บุคคล 2 ฝ่าย มีความคิดเห็นหรือความเชื่อที่ไม่ตรงกัน และยังไม่สามารถหาข้อยุติที่สอดคล้องต้องกันได้ ในขณะที่ Myer (อ้างอิงใน บุญมัน ธนาศุภวัฒน์, 2537, หน้า 183) กล่าวว่า ความขัดแย้งหมายถึง การที่ทั้งสองฝ่ายมีการรับรู้ที่ไปด้วยกันไม่ได้ในเรื่องที่เกี่ยวกับการกระทำ หรือ จุดมุ่งหมายไม่ว่าการรับรู้นั้นจะถูกต้องหรือไม่ก็ตาม คนที่อยู่ในสภาวะความขัดแย้งจะมีความรู้สึกที่ว่าถ้าหากฝ่ายหนึ่งชนะอีกฝ่ายหนึ่งก็จะแพ้

ธงชัย สันติวงษ์ (2535, หน้า 284) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึงสภาพอาการต่าง ๆ เช่น สภาพการณ์ขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อฝ่ายหนึ่งพยายามที่จะมุ่งให้ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายของตนโดยการเอาชนะฝ่ายอื่น และได้มีความพยายามของฝ่ายหนึ่งที่จะรบกวนอีกฝ่ายหนึ่งมิให้บรรลุเป้าหมายด้วย และอรุณ รักธรรม (2525, หน้า 178) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้ง คือความไม่เห็นพ้องต้องกันของสมาชิก หรือกลุ่มองค์การตั้งแต่สองกลุ่มขึ้นไป โดยที่พวกเขาต้องการมีส่วนร่วมในทรัพยากรที่จำกัดหรืองานต่าง ๆ และการที่พวกเขามีเป้าหมาย ค่านิยม การรับรู้ ทัศนคติ ความเชื่อที่แตกต่างกัน และไม่เห็นพ้องต้องกันต่างก็พยายามแสดงทรรศนะของพวกเขาให้เด่นกว่าบุคคลอื่น หรือความต้องการของเขาไม่ได้รับการตอบสนอง ทำนองเดียวกับ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, หน้า 158) ให้ความขัดแย้ง หมายถึง ความไม่เห็นด้วยระหว่างบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปหรือกลุ่มบุคคล เกิดขึ้นจากที่เขาต้องแบ่งปันส่วนทรัพยากรต่าง ๆ หรือกิจกรรมการทำงาน หรือเกิดจากความแตกต่างในฐานะตำแหน่งเป้าหมาย คุณค่า และการรับรู้

นอกจากนี้ยังมีผู้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้แตกต่างกันไป ซึ่งสามารถสรุปความหมายของความขัดแย้งได้ว่า เป็นสภาวะการณ์ที่คนหรือกลุ่มบุคคลตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไปมีความคิดเห็น ความเชื่อ การรับรู้ ค่านิยม ทักษะคติที่ไม่ตรงกัน ไม่สามารถหาข้อยุติที่พึงพอใจของทุกฝ่ายได้ และจะเกิดการแข่งขันเพื่อให้ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายของตน โดยต้องทำทุกวิถีทางเพื่อเอาชนะฝ่ายอื่น

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

นักการศึกษาหลายคนได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งไว้ดังนี้

Stoner (อ้างอิงใน บุญมั่น ธนาสุภวัฒน์, 2537, หน้า 184) ได้สรุปไว้ดังนี้

1. แนวคิดสมัยเดิม เป็นแนวคิดที่มีความเชื่อว่าความขัดแย้ง เป็นสิ่งไม่จำเป็นและเป็นผลร้ายต่อองค์การ เป็นสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยง เป็นสิ่งที่เกิดจากความผิดพลาดของการบริหารในการออกแบบองค์การและการบริหารขององค์การ อีกทั้งยังเชื่อว่าความขัดแย้งจะทำลายความสามัคคีขององค์กร และทำให้เกิดผลเสียหายต่อการปฏิบัติงาน และยังเชื่อว่าภารกิจของผู้บริหารคือความขัดแย้ง การขัดขวางความขัดแย้ง เมื่อผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

2. แนวคิดสมัยปัจจุบัน แนวความคิดนี้เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นไม่ว่าองค์การจะถูกออกแบบหรือดำเนินการอย่างไร ความขัดแย้งที่มีมากเกินไปจะเกิดผลร้ายต่อองค์การ ในขณะที่ความขัดแย้งบางอย่างอาจเป็นสิ่งที่มีความประโยชน์ เพราะทำให้องค์การดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะบริหารความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมและยุติความขัดแย้ง เมื่อผลการปฏิบัติงานที่ดีมีประสิทธิภาพขององค์การไว้

Robbins (อ้างอิงใน สิทธิพงศ์ สิทธิขจร, 2535, หน้า 7-8) ได้แบ่งแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งเป็น 3 แนวความคิดคือ

1. แนวความคิดแบบดั้งเดิม (Traditional View) แนวคิดนี้เป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลายในช่วงปี ค.ศ 1930-1948 แนวคิดนี้มีความเห็นว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เลวร้าย ทำลายขาดเหตุผล ใช้ความรุนแรง ไม่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ จึงควรหลีกเลี่ยงหรือกำจัดให้หมดไป ความขัดแย้งเป็นเรื่องของความผิดพลาดของคนใดคนหนึ่ง ดังนั้นจึงต้องหาคนผิดให้ได้ ความขัดแย้งเป็นเรื่องเสียหาย ดังนั้นจึงต้องช่วยกันปิดบัง สาเหตุของความขัดแย้งเป็นผลมาจากการสื่อสารที่บกพร่อง ขาดความใจกว้าง ขาดความไวเนื้อเชื่อใจ เป็นความผิดพลาดของผู้บริหารตามแนวคิดนี้ ความขัดแย้งทุกอย่างเป็นสิ่งเลวร้าย คนที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง จึงเป็นคนไม่ดีเป็นตัวแสบขององค์การ

2. แนวพหุติกรรมศาสตร์ (Behavioral View) แนวคิดนี้ เป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลาย ในช่วงปี ค.ศ. 1040-1975 แนวคิดนี้ ยอมรับว่าเป็นเรื่องธรรมชาติที่เกิดขึ้นในกลุ่มบุคคลและองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรที่มีความสลับซับซ้อน ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งไม่จำเป็นต้องเลวร้ายเสมอไป แต่อาจเป็นศักยภาพที่จะเป็นพลังทางบวกหรือพลังที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานกลุ่ม ดังนั้นเราจึงต้องยอมรับว่าในองค์กรต้องมีความขัดแย้งไม่สามารถกำจัดให้หมดไปได้ ผู้บริหารจึงควรคิดหาวิธีแก้ไขความขัดแย้งไม่สามารถกำจัดให้หมดไปได้ ผู้บริหารจึงควรคิดหาวิธีแก้ไขความขัดแย้ง แทนที่จะขจัดหรือปฏิบัติว่าไม่มีความขัดแย้ง

3. แนวนักปฏิสัมพันธ์ (Interactionist View) แนวคิดนี้ เป็นแนวคิดปัจจุบันที่มองความขัดแย้งในแง่ดีและสร้างสรรค์คล้าย ๆ กับแนวพหุติกรรมศาสตร์ ความขัดแย้งนอกจากจะเป็นพลังทางบวกที่ส่งเสริมการทำงานของกลุ่มแล้ว ความขัดแย้งบางอย่างจำเป็นต้องมี เพื่อช่วยให้กลุ่มทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรที่ปราศจากความขัดแย้งจึงมีความจำเป็น แต่ความขัดแย้งต้องอยู่ในระดับที่พอเหมาะ ไม่มากเกินไปหรือน้อยเกินไป จึงจะช่วยให้คนมีความตื่นตัว กระตือรือร้น ประเมินตนเอง และมีความคิดสร้างสรรค์

ซูซีพ พุทธประเสริฐ (2542, หน้า 36-37) ได้สรุปเกี่ยวกับแนวคิดของความขัดแย้งเป็น 2 แนวคิดคือ

1. แนวคิดเดิม เป็นแนวคิดเชิงมนุษย์สัมพันธ์ จะมองความขัดแย้งในลักษณะที่ไม่พึงประสงค์ในการอยู่ร่วมกัน คือ เห็นความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดีควรขจัดให้หมดไปโดยเร็ว เป็นสิ่งที่สามารถหลีกเลี่ยงได้ เป็นสิ่งที่เกิดจากความผิดพลาดหรือล้มเหลวในแง่ของการสื่อความหมาย ขาดความเข้าใจ ความไม่เชื่อมั่นกัน การปกปิดกันระหว่างผู้เกี่ยวข้อง และมองว่าสภาพแวดล้อมเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคล

2. แนวคิดแบบใหม่ มองความขัดแย้งในทางบวกและเป็นเรื่องของการทำทลายความสามารถของผู้บริหาร คือมองว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องดี ควรกระตุ้นให้เกิดขึ้นเพื่อให้เกิดการแข่งขันอันจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันก็ต้องมีการควบคุมมิให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร เห็นว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ไม่ว่าจะสังคมใด เป็นผลที่เกิดจากการแข่งขันเพื่อให้ได้รางวัล

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, หน้า 161) ได้สรุปเกี่ยวกับแนวคิดของความขัดแย้งเป็น 2 แนวคิด คือแนวคิดสมัยเดิม ซึ่งเห็นว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี ไม่ควรให้เกิดขึ้น ต้องหา ทางแก้ไขเสีย ถ้าหากเกิดขึ้นก็ต้องพยายามระงับหรือไกล่เกลี่ยและแนวคิดสมัยใหม่ เห็นว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่ถ้ารู้จักวิธีบริหารหรือวิธีแก้ไขที่ดีจะกลายเป็นการให้คุณประโยชน์อีกด้วย

จากแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งของบุคคลดังกล่าวพอจะสรุปได้ว่า ความขัดแย้งมีจุดเริ่มต้นทางเศรษฐกิจ และพอจะแบ่งได้เป็น 2 แนวคิดคือ แนวคิดดั้งเดิมซึ่งเห็นว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องเลวร้ายควรขจัดให้หมดไปโดยเร็ว ส่วนอีกแนวคิดหนึ่งคือแนวคิดปัจจุบัน เห็นว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องดี ควรกระตุ้นให้เกิดขึ้นในองค์การเพื่อการพัฒนา แต่ต้องมีการควบคุมไม่ให้ลุกลามจนเกิดความเสียหาย

ประเภทของความขัดแย้ง

การจัดแบ่งประเภทของความขัดแย้งนั้น มีอยู่หลายประเภทตามเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา ซึ่งได้มีนักการศึกษาหลายท่านได้จำแนกประเภทของความขัดแย้งไว้ ดังต่อไปนี้

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538, หน้า 163) ได้แบ่งประเภทความขัดแย้งโดยพิจารณาจากทางไหลการสื่อสาร (Communication Flow) ได้ 3 ประเภทคือ

1. ความขัดแย้งตามแนวตั้ง (Vertical Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับสายงานบังคับบัญชา นับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงขององค์การจนถึงผู้ปฏิบัติงาน ความขัดแย้งระหว่างผู้จัดการกับผู้ช่วยผู้จัดการ หรือกับหัวหน้าแผนก เป็นต้น

2. ความขัดแย้งตามแนวนอน (Horizontal Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับเดียวกัน ซึ่งต่างฝ่ายต่างก็มีอำนาจตามตำแหน่งของตนเอง ความขัดแย้งประเภทนี้มักมีความสัมพันธ์กับการสื่อสาร การประสานงาน และความร่วมมือ เช่น ความขัดแย้งประเภทนี้มักมีความสัมพันธ์กับการสื่อสาร การประสานงาน และความร่วมมือ เช่น ความขัดแย้งระหว่างผู้จัดการฝ่ายบุคคลกับผู้จัดการฝ่ายตลาด เป็นต้น ถึงแม้ว่าอำนาจตามตำแหน่งจะอยู่ในระดับเดียวกันก็ตาม บางคนอาจจะมีอำนาจบารมีมากกว่า

3. ความขัดแย้งตามแนวทแยงมุม (Diagonal Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับผู้บริหาร หรือผู้ปฏิบัติงานระดับใดระดับหนึ่งกับต่างระดับ ต่างสายงานบังคับบัญชา ความขัดแย้งประเภทนี้มักมีความสัมพันธ์กับการสื่อสาร การประสานงาน และความร่วมมือ เช่น ความขัดแย้งระหว่างงานขายกับฝ่ายการเงิน เป็นต้น

ถวัลย์ วรเทพพิพิงษ์ (อ้างอิงใน ชูชีพ พุทธประเสริฐ, 2542, หน้า 43-44) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งในเชิงการบริหารองค์การได้ 3 ประเภทคือ

1. ความขัดแย้งทางความคิด (Conflict of Ideas) โดยทั่วไปมักมีสาเหตุมาจากสิ่งต่อไปนี้

- 1.1 ทักษะคติ ค่านิยม และความเชื่อที่แตกต่างกัน จึงทำให้เกิดความคิดไม่ตรงกัน
- 1.2 ความรู้ความสามารถที่แตกต่างกัน จึงทำให้เกิดความคิดความอ่านแตกต่างกัน
- 1.3 ประสบการณ์ที่แตกต่างกัน จึงทำให้มองปัญหาไม่เหมือนกัน

2. ความขัดแย้งกันในด้านผลประโยชน์ (Conflict of Interest) ซึ่งมักจะมีสาเหตุมาจากเรื่องต่อไปนี้

2.1 ความต้องการที่แตกต่างกัน เช่น สมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์ข้าราชการของหน่วยงานหนึ่ง ส่วนใหญ่ต้องการนำเงินปันผลสหกรณ์ฯ มาแบ่งในบรรดาสมาชิก แต่กรรมการบริหารสหกรณ์ ต้องนำไปซื้อรถเก๋งให้ผู้บังคับบัญชาเพื่อตนเองจะได้รับประโยชน์ตอบแทนจากผู้บังคับบัญชาในรูปของความเจริญก้าวหน้าในราชการ เป็นต้น

2.2 ความจำกัดของทรัพยากรบางอย่างที่จะตอบสนองความต้องการ เช่น ในหน่วยงานหนึ่งมีโควตาสำหรับเลื่อนเงินเดือนสองชั้น 10 คน แต่คนที่อยากได้สองชั้นมี 15 คน เป็นต้น คนที่ไม่ได้ผิดหวังและอาจทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้

2.3 การแข่งขันชิงดีชิงเด่นกัน ถ้าเป็นไปในทางที่ไม่ชอบไม่ควร อาจเกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้นได้ เช่น การแข่งขันกันว่าผู้ได้บังคับบัญชาของใครจะได้เลื่อนเงินเดือนสองชั้นมากกว่ากัน โดยไม่คำนึงว่าจะได้มาโดยวิธีใด เป็นต้น

3. ความขัดแย้งอันเกิดจากบุคลิกภาพขัดกัน (Conflict of Personality) ความขัดแย้งประเภทนี้บางทีเรียกว่า “สอนศิลป์ไม่กินกัน” คนบางคนพบกันครั้งแรกก็ถูกใจกันสนิทสนมรวดเร็วเหมือนกับว่ารู้จักกันมาหลายปี แต่บางคนตรงข้ามพอเห็นหน้าท่าทางก็ไม่ชอบกันทันที ทั้ง ๆ ที่ไม่เคยรู้จักกันมาก่อน ทั้งนี้เนื่องจากบุคลิกภาพขัดกันนั่นเอง

สุนันทา เลาหนันท์ (2544, หน้า 14) ได้จำแนกประเภทโดยพิจารณาถึงที่มาของความขัดแย้งว่าสามารถแบ่งเป็น 5 ประเภท

1. ความขัดแย้งภายในบุคคล ลักษณะนี้เกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีความไม่แน่ใจเกี่ยวกับว่าเขาถูกคาดหวังให้ปฏิบัติงานอะไร หรืออาจเกิดจากการที่บุคคลที่ความรู้สึกว่า ความเชื่อของเขาไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เขาเป็นสมาชิกอยู่ เป็นต้น

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ลักษณะนี้มักจะมีสาเหตุมาจากความแตกต่างระหว่างบุคลิกภาพ และอาจเกิดจากความกดดันที่เกี่ยวข้องกับบทบาทที่ครองของทั้งสองฝ่าย

3. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่ม ลักษณะนี้จะเกี่ยวข้องกับปทัสถานของกลุ่มกำหนดเพื่อปฏิบัติงานของกลุ่ม

4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มภายในองค์การเดียวกัน ลักษณะนี้จะเป็นความขัดแย้งระหว่างลำดับชั้น สายการบังคับบัญชาระหว่างสมาชิกระดับต่าง ๆ ความขัดแย้งทางด้านหน้าที่ระหว่างฝ่ายปฏิบัติการและฝ่ายให้คำปรึกษา และความขัดแย้งระหว่างกลุ่มที่เป็นทางการ

5. ความขัดแย้งระหว่างองค์การ ลักษณะนี้เป็นรูปแบบที่มีการแข่งขันในทางด้านการผลิตและการบริหารซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาสินค้าชนิดใหม่ที่มีคุณภาพ ราคาถูกและบริการเยี่ยม

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2539, หน้า 81-82) ได้แบ่งประเภทความขัดแย้งในองค์การ โดยพิจารณาจากที่มาได้ 4 ประเภทคือ ระหว่างบุคคลต่อบุคคล ระหว่างบุคคลต่อกลุ่ม ระหว่างกลุ่มต่อกลุ่ม และระหว่างกลุ่มคนต่างระดับ และวรรณรต แสงมณี (2544, หน้า 12) ได้แบ่งประเภทความขัดแย้งตามที่มาได้ 3 ประเภทคือ

1. ความขัดแย้งในบทบาทของบุคคล เป็นรูปแบบของพฤติกรรมที่บุคคลมีการแสดงออกมาเมื่อเกิดความไม่พอใจและต้องการขัดขึ้นที่จะกระทำบางสิ่งบางอย่าง แม้ว่าบทบาทของงานที่เป็นอยู่ภายในองค์การ อาจกดดันให้เขาต้องยอมรับจะมีพฤติกรรมเช่นนั้นแต่เมื่อใดที่เกิดความรู้สึกต่อต้านไม่ยอมรับก็จะเกิดความขัดแย้งของบทบาทที่ตามมา เช่น การปฏิเสธที่จะเชื่อฟังหรือปฏิบัติตามคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล มักมีสาเหตุมาจากความแตกต่างของบุคลิกภาพ ตัวอย่างเช่น สมาชิกองค์การบางคนที่มีบุคลิกภาพเป็นคนก้าวร้าวโผงผางเสียงดัง ก็อาจมีโอกาสเกิดความขัดแย้งมากกว่าบุคคลอื่น หรือบุคคลบางคนที่มีทัศนคติในแง่ลบบ่อยครั้งและทำให้มีผลต่อการแปลความหมายในพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงานภายในองค์การเดียวกัน ก็อาจทำให้มีผลกระทบกระทบกระทั่งกับสมาชิกคนอื่นได้ง่าย

3. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มที่เห็นได้ชัดเจนก็คือความขัดแย้งระหว่างสายงานปฏิบัติการและสายงานที่ปรึกษา หรือระหว่างแผนกต่าง ๆ ที่มีการเกี่ยวข้องของงานระหว่างกัน ดังเช่น แผนกการผลิต แผนกการตลาด และแผนกวิจัย เป็นต้น

Walton (อ้างอิงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2538, หน้า 777) ได้จัดแบ่งความขัดแย้ง โดยพิจารณาตามสภาพหรือสภาวะปัญหาหรืออารมณ์ออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. ความขัดแย้งในเนื้อหาสาระ (Substantive issues) เกี่ยวกับการตกลงกันไม่ได้ในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับนโยบาย การปฏิบัติแข่งขันกันในด้านทรัพยากรชนิดเดียวกัน มีแนวคิดแตกต่างกันเกี่ยวกับกฎเกณฑ์ กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ และบทบาทที่สัมพันธ์กัน เป็นต้น

2. ความขัดแย้งทางอารมณ์ (Emotional issues) เกี่ยวกับความรู้สึกที่ไม่ดีต่อกันระหว่างคู่แข่ง ซึ่งแสงออกมาในรูปของความโกรธเคือง ไม่ไว้ใจกัน ด่าทอกัน เกรงกลัวและปฏิเสธกันและกัน เป็นต้น

นอกจากนี้ กิติมา ปรีดีกิลก (อ้างอิงใน บุญมัน ธนาศุภวัฒน์, 2537, หน้า 196) ได้แบ่งประเภทความขัดแย้งโดยคำนึงถึงผลงานไว้ 2 ประเภทคือ

1. ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ หมายถึง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นแล้วทำให้องค์การเจริญหรือพัฒนาได้ ซึ่งกล่าวได้ว่าองค์การได้รับประโยชน์จากความขัดแย้งนั่นเอง

2. ความขัดแย้งในทางเสื่อม หมายถึง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นแล้วทำให้กิจกรรมขององค์การไม่เจริญ ทำให้องค์การเสื่อมสลายหรือต้องล้มเลิกไปเลย

จากความคิดเห็นดังกล่าว พอสรุปได้ว่านักการศึกษาได้จัดประเภทของความขัดแย้งไว้แตกต่างกันไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา

สาเหตุของความขัดแย้ง

Duke (อ้างอิงใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540, หน้า 45) ได้สรุปแนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิต่าง ๆ เกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งโดยสรุปว่า สาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้งได้แก่

1. การเป็นเจ้าของ การใช้และการกระจายของสินค้าและทรัพยากรต่าง ๆ
2. เกียรติยศ ศักดิ์ศรี ตำแหน่ง ฐานะ และการส่งเสริมบุคลิกภาพ
3. การควบคุมหรือการชี้แนวทางให้ผู้อื่นปฏิบัติ รวมทั้งการควบคุมเครื่องมือต่าง ๆ ของรัฐ
4. ค่านิยม
5. บทบาท
6. วัฒนธรรม
7. ผู้สนับสนุนอุดมการณ์ที่ต่างกัน หรือตรงกันข้าม

Pheuman and Bruehl (อ้างอิงใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540, หน้า 45-48) ได้แบ่งสาเหตุแห่งความขัดแย้งออกเป็น 3 กลุ่มดังนี้

1. องค์ประกอบด้านบุคคล เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งมุ่งพิจารณาที่บุคลิกภาพหรือพฤติกรรมของบุคคล ที่สามารถแบ่งออกเป็น 4 ใหญ่ ๆ คือ

1.1 ภูมิหลัง สาเหตุอย่างหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งก็คือ การที่แต่ละบุคคล มีภูมิหลังที่แตกต่าง เช่น ความแตกต่างทางวัฒนธรรม, การศึกษา, ค่านิยม, ความเชื่อ และ ประสบการณ์

1.2 แบบฉบับ สาเหตุของความขัดแย้งอีกอย่างหนึ่งคือความแตกต่างของแบบฉบับ ของแต่ละบุคคล มนุษย์ต่างก็มีการกระทำ พฤติกรรมและการแสดงออกที่เป็นแบบฉบับของตนเอง แบบฉบับของบุคคลอาจพิจารณาได้ ดังนี้

1.2.1 แบบฉบับทางจิตวิทยา คาร์ล จุง ซึ่งเป็นนักจิตวิทยายืนยันให้เห็นว่าแต่ละ คนก็มีแบบฉบับทางจิตวิทยาเป็นของตนเอง ไม่ว่าจะเป็นวิถีคิด ความรู้สึก หรือประสาทสัมผัส

1.2.2 แบบฉบับทางอารมณ์ แบบฉบับของบุคคลจะแตกต่างกันไปตามแบบ ฉบับทางอารมณ์ บางคนชอบที่จะเป็นมิตรช่วยเหลือคนอื่นแต่บางคนก็ชอบที่จะข่มขู่หรือก้าวร้าว คนอื่น

1.2.3 แบบฉบับของการเจรจา เป็นผลมาจากแบบฉบับทางอารมณ์ หากบุคคล ชอบพินิจไตร่ตรอง มีอารมณ์เย็น แบบฉบับของการเจรจาก็เป็นแบบหนึ่ง หากเป็นคนอารมณ์ร้อน ก้าวร้าว แบบฉบับของการเจรจาก็เป็นอีกแบบหนึ่ง

1.2.4 แบบฉบับทางภาวะผู้นำ จำแนกได้หลายวิธี เช่น แบ่งเป็นผู้นำที่มุ่งงานกับ มุ่งคน หรือมุ่งสัมพันธ์ เป็นต้น ถ้าผู้นำเป็นแบบเดียวกับผู้ตาม ปัญหา ก็อาจไม่เกิด แต่ถ้าผู้นำและ ผู้ตามเป็นคนละแบบกัน ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นแน่

1.3 การรับรู้ สาเหตุที่สำคัญอย่างหนึ่งของความขัดแย้งก็คือ การรับรู้ที่ส่งผลต่อการ เกิดความขัดแย้ง แบ่งเป็น 2 อย่างคือ การรับรู้ที่บิดเบือน และการรับรู้ที่แตกต่างกัน

1.4 ความรู้สึกคนเรามีความรู้สึกแตกต่างกัน ทำให้เกิดความสับสนและนำไปสู่ความ ขัดแย้งได้

2. ประเด็นปัญหาของการปฏิสัมพันธ์ที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง ปฏิสัมพันธ์ที่เป็น สาเหตุของความขัดแย้งคือการสื่อสาร (Communication) ที่ไม่ดีหรือไม่มีคุณธรรม การสื่อสารที่ไม่ ดีจะทำให้เกิดความเข้าใจผิด ทั้งในแง่ของข่าวสารและเจตนาของข่าวสาร ซึ่งจะทำให้ระดับของ ความขัดแย้งเกิดมากยิ่งขึ้น ความขัดแย้งอาจเกิดการสวนประกอบทั้งสามส่วนของสาระ กระบวนการสื่อสาร คือผู้ส่งสาร สื่อที่ใช้ส่งข่าวสาร และผู้รับข่าวสารดังเช่น

2.1 ปัญหาจากผู้ส่งข่าวสาร เช่น ส่งข่าวสารที่ไม่สมบูรณ์คลุมเครือหรือไม่ชัดเจนหรือเปลี่ยนความคิดออกเป็นสื่อเพื่อการส่งข่าวสารได้ไม่ถูกต้องและสมบูรณ์ เช่น เปลี่ยนความคิดออกเป็นภาษาเขียนหรือคำพูดได้ไม่ถูกต้อง

2.2 ปัญหาจากสื่อที่ใช้ส่งข่าวสาร เช่น การบิดเบือนข้อมูลโดยไม่ได้ตั้งใจของผู้ส่งสาร ซึ่งอาจเกิดจากถ้อยคำหรือท่าทางที่ใช้หรือการทำงานเคยชิน

2.3 ปัญหาจากผู้รับข่าวสาร เช่น ความสามารถของผู้รับข่าวสารที่จะแปลความหมายของข้อมูลจากสื่อเป็นความคิด เป็นต้นว่าผู้รับข่าวสารไม่เข้าใจภาษาที่ใช้ในการสื่อสารย่อมจะทำให้เกิดความขัดแย้งได้ หรือเกิดจากความเข้าใจไม่ตรงกันระหว่างผู้รับข่าวสารกับผู้ส่งข่าวสาร

3. สภาพองค์การที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง เช่น การมีทรัพยากรที่จำกัดควบคุมเครือในโครงสร้างและความคุมเครือในบทบาท กฎเกณฑ์ ในองค์การที่เข้มงวดเกินไป การแข่งขันเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่มีจำกัด และการมีข้อยกเว้นสำหรับบุคคลบางคนในองค์การเป็นต้น

กิติมา ปรีดีดิถก (อ้างอิงใน บุญม่น ธนาศุภวัฒน์, 2537, หน้า 193-194) ได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งดังนี้

1. สาเหตุของความขัดแย้งเนื่องจากโครงสร้างองค์การประกอบด้วยหน่วยงานย่อยเป็นจำนวนมาก การดำเนินงานขององค์การไม่เพียงแต่จะมีวัตถุประสงค์ของแต่ละหน่วยงาน และของแต่ละบุคคลในหน่วยงานด้วย ซึ่งบางครั้งทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในหลาย ๆ เรื่อง ดังนี้

1.1 ความขัดแย้งอันเนื่องจากการแข่งขันในเรื่องทรัพยากรและงบประมาณในแต่ละหน่วยงานย่อย

1.2 ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแหล่งเทคนิคในการบริหารงานบางอย่าง ทำให้ผู้ปฏิบัติที่เคยชินกับการทำงานแบบเดิมยอมไม่พอใจ จึงเกิดความขัดแย้งกัน

1.3 ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากความแตกต่างกันในหน้าที่และลักษณะงาน

1.4 ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากหน่วยงานหลัก และหน่วยงานที่ปรึกษาหรือหน่วยงาน

2. สาเหตุความขัดแย้งระหว่างบุคคล ได้แก่ ความคิดเห็น การรับรู้ ค่านิยม ที่แตกต่างกัน ความถือคติต่อกัน “ไม่ชอบหน้ากัน” และมีผลประโยชน์ที่ขัดกัน เป็นต้น

พรธรรมาย ทวีระประภา (2532, หน้า 72-73) กล่าวว่า ความขัดแย้งเกิดขึ้นจากสาเหตุหลายประการดังนี้

1. ค่านิยมแตกต่างกัน คำว่า “ค่านิยม” ในที่นี้หมายถึงหลักเกณฑ์ที่บุคคลยึดถือในการตัดสินใจคุณค่าของสิ่งต่าง ๆ ว่า ดี-ไม่ดี ถูก-ผิด ควร-ไม่ควร ซึ่งเป็น ผลมาจากความเชื่อทัศนคติ ประสบการณ์ หรือการอบรมเลี้ยงดูที่บุคคลนั้น ๆ ได้รับมา ความเชื่อในค่านิยมที่แตกต่างกันโดยไม่สามารถหาข้อตกลงกันได้ ก็เป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งขึ้นมาได้

2. ความคิดเห็นแตกต่างกัน เป็นธรรมดาที่คนเราจะมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันไปบ้าง ทั้งนี้ เนื่องมาจากความแตกต่างกันทางด้านต่าง ๆ เช่น วัย ประสบการณ์ เพศ ความรู้ ฯลฯ ความแตกต่างของคนเป็นสาเหตุใหญ่ที่ทำให้คนมีความรู้สึกนึกคิดไม่เหมือนกัน ถ้าคนหรือกลุ่มคนนั้นมีความเห็นไม่ตรงกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และไม่สามารถตกลงกันได้ด้วยความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย ปัญหาความขัดแย้งก็เกิดขึ้น

3. การรับรู้แตกต่างกัน คนเรามองสิ่งเดียวกันแต่เห็นไม่เหมือนกันได้ ทั้งนี้เนื่องจากประสบการณ์เดิมที่นำมาเชื่อมโยงกับสิ่งที่ตนรับรู้มันไม่เหมือนกัน ถ้าต่างฝ่ายต่างก็ยืนยันว่าสิ่งที่ตนเห็นนั้นถูกต้อง และสิ่งที่ผู้อื่นเห็นนั้นไม่ถูกต้อง และไม่สามารถหาข้อยุติอันเป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่ายได้ ปัญหาความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้น

4. วิธีคิดและแก้ปัญหาต่างกัน คนแต่ละคนมีวิธีคิดและแก้ปัญหาแตกต่างกัน ซึ่งเป็นเหตุให้เกิดความขัดแย้งกันได้ เช่น ฝ่ายหนึ่งอ้างว่า “ทำวิธีนี้ดี” แต่อีกฝ่ายหนึ่งอ้างว่า “ทำวิธีนี้ดีกว่า” ถ้าไม่สามารถหาข้อตกลงได้ที่พอใจด้วยกันทั้งสองฝ่ายได้ ปัญหาความขัดแย้งก็เกิดขึ้น

5. เป้าหมายความขัดแย้งกัน การตั้งเป้าหมายต่าง ๆ ในองค์การนั้น ถ้าไม่สามารถตั้งให้รับรู้ตรงกัน หรือไม่มีการตกลงร่วมกัน ก็เป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งขึ้นมาได้ เช่น ฝ่ายบริหารตั้งเป้าหมายว่า ในปีนี้จะต้องมียอดขาย 500 ล้านบาท แต่ฝ่ายการตลาดเห็นว่าไม่สามารถทำได้ เพราะว่าเป็นการตั้งเป้าหมายที่สูงเกินไป และฝ่ายบริหารก็ไม่ได้ช่วยสนับสนุนอะไร ความขัดแย้งก็เกิดขึ้น

วรรณารถ แสงมณี (2544, หน้า 12) ได้สรุปถึงสาเหตุของความขัดแย้งไว้ 4 ข้อดังนี้

1. การจัดสรรทรัพยากรเกิดขึ้นเนื่องจากแต่ละฝ่ายในองค์การต่างมีความพยายามที่จะแสวงหาทรัพยากร เพื่อนำมาดำเนินงานให้เป้าหมายของงานบรรลุผลสำเร็จ ทั้ง ๆ ที่ทรัพยากรในองค์การอยู่อย่างจำกัด ทำให้ผู้บริหารของแต่ละฝ่ายต่างทำหน้าที่ปกป้องหรือต่อสู้เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรเหล่านี้ และพยายามนำเสนอความสำคัญและความจำเป็นของกลุ่มอยู่เสมอ จนนำไปสู่ความขัดแย้งในองค์การได้

2. ความแตกต่างของเป้าหมาย ในองค์การหนึ่ง ๆ จะมีหลาย ๆ แผนก ในแต่ละแผนกขององค์การมักมีเป้าหมายของแผนก ซึ่งเป็นเป้าหมายย่อย ๆ ในองค์การ แต่ละแผนกมีเป้าหมาย

3. การขึ้นอยู่กับระหว่างกันของงาน เมื่อแผนงานตั้งแต่สองแผนขึ้นไปต้องทำกิจกรรมงานร่วมกัน โดยงานหนึ่งนั้นจะสามารถดำเนินการต่อไปหรือสำเร็จในงานใดก็ต้องให้สำเร็จบางส่วนมาจากแผนอื่น ซึ่งจะทำให้การขึ้นอยู่กับระหว่างกันของงานในแผนเหล่านั้นมีมากขึ้น นั่นคือโอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งหรือมีความเป็นมิตรก็จะตามมา

4. ความแตกต่างของค่านิยม ความเชื่อ และการรับรู้ บุคคลแต่ละคนย่อมมี ค่านิยมทัศนคติ ความเชื่อในเรื่องต่าง ๆ ที่แตกต่างกัน สิ่งเหล่านี้ทำให้การแปลความหมายและการรับรู้เรื่องราว หรือข้อเท็จจริงต่าง ๆ ไม่เหมือนคน จนอาจนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างกันได้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, หน้า 159-160) ได้สรุปสาเหตุความขัดแย้งโดยทั่วไปไว้ดังนี้

1. การจัดสรรทรัพยากร เช่น เงิน วัสดุ อุปกรณ์ สถานที่ คน เป็นสิ่งที่หน่วยงานต้องจัดสรรให้แก่กลุ่มต่าง ๆ ปัญหาเกิดขึ้นเนื่องจากการแบ่งปันปันส่วนไม่เป็นไปตามความต้องการทรัพยากรมีน้อยไม่เพียงพอกับความต้องการ เช่น การให้ 2 ชั้นไม่ทั่วถึง

2. ความแตกต่างในด้านเป้าหมายของบุคคลกับองค์การ สิ่งที่เราตั้งไว้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เนื่องจากแต่ละบุคคลมีเป้าหมายแตกต่างกัน เขามาอยู่รวมกันทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างเป้าหมายส่วนบุคคลกับกลุ่มเป้าหมายขององค์การ ทำให้คนเราเลือกปฏิบัติแตกต่างกันไปด้วย

3. ความไม่สัมพันธ์กันระหว่างคำสั่งอย่างเป็นทางการกับคำสั่งที่ไม่เป็นทางการ โดยทั่วไป สิ่งที่เป็นคำสั่งควรเป็นแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกัน แต่บางครั้งหน่วยงานมีคำสั่งที่ถูกต้อง มีระเบียบ มีการเลือกปฏิบัติ สำหรับบางคนมีข้อยกเว้น เช่น การมาทำงานสาย การขาดงาน หรือในกรณีที่คำสั่งที่เป็นลายลักษณ์อักษรกับคำสั่งด้วยวาจาไม่ตรงกันก็มี

4. ลักษณะโครงสร้างขององค์การ แต่ละแผนกมีความแตกต่างกัน แผนกขายกับแผนกบัญชี มีลักษณะหน้าที่และงานที่ปฏิบัติแตกต่างกันอยู่ ทำให้เกิดความสำคัญและเป้าหมายของงานและลักษณะ ผู้ปฏิบัติงานอาจเห็นความแตกต่างของการเลือกปฏิบัติของฝ่ายบริหารที่ให้ความสำคัญไม่เท่ากัน ทำให้เกิดความขัดแย้งกันได้

5. ความแตกต่างในด้านพฤติกรรมส่วนบุคคล เช่น บุคลิกภาพเป้าหมายส่วนตัว ความเชื่อ ค่านิยม ซึ่งแตกต่างจากคนอื่นทำให้เกิดการยึดถือ เชื่อมั่นในความคิดของตนเอง การปฏิบัติของตนทำให้เกิดความขัดแย้งกันได้

6. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ เป็นความไม่สัมพันธ์ระหว่างงานที่ปฏิบัติกับความเชื่อความคิด ความสามารถของตน บางคนมีแนวคิดเช่นนี้ แต่ต้องปฏิบัติตามคำสั่งหรืองานที่ทำอยู่ แต่ความสามารถที่ตนเองทำสูง ทำให้เกิดความเบื่อหน่าย และมีความเห็นขัดแย้งกับผู้อื่นในเรื่องการทำงาน นอกจากนี้การไม่ได้กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจนก็ทำให้การทำงานมีความขัดแย้งกันได้

พนัส หันนาคินทร์ (2526, หน้า 234-235) ได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งมีดังนี้

1. ความไม่เข้าใจซึ่งกันและกัน กล่าวคือ ผู้น้อยไม่เข้าใจจุดประสงค์และวิธีดำเนินงานในหน่วยงานนั้น ๆ หรือเข้าใจไม่ลึกซึ้งเพราะขาดประสบการณ์ทำงาน ความไม่สามารถที่จะติดต่อสื่อความคิดให้เป็นที่เข้าใจซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะการพูดซึ่งมีองค์ประกอบหลายประการที่อาจก่อให้เกิดความเข้าใจผิดได้ง่าย เช่น คำพูดที่ใช้ น้ำเสียง สีหน้า ท่าทาง วิธีการพูด รวมทั้งขาดการประสานงานที่ดี ผู้ปฏิบัติไม่ทราบว่าจะต้องทำอย่างไรในขณะที่ผู้ใหญ่คิดว่าเรื่องอย่างนี้ “ใคร ๆ ” ก็ควรทราบ และการคาดหวังผลที่ได้สูงหรือต่ำเกินไป เช่น เรามักจะตั้งความหวังไว้ว่าผู้ที่จบการศึกษาในระดับสูงน่าจะรู้อะไรหมด แต่เมื่อการไม่เป็นไปเช่นนั้นก็มักจะเกิดความดูแคลนขึ้นในใจ และนำไปสู่ความขัดแย้งในกาลต่อไป

2. เครื่องกีดกันการติดต่อระหว่างผู้ใหญ่กับผู้น้อย เครื่องกีดกันเหล่านี้อาจเป็นเองโดยระบบงาน เช่น อธิปไตยกับเสมียนก็มีโอกาสน้อยมากที่จะติดต่อให้ทลายความคิดเห็นซึ่งกันและกัน บางทีก็เกิดจากการสร้างขึ้นเอง เช่น การไม่มีเสมียนหน้าห้องทำให้การติดต่อกันได้ยากขึ้น ปัญหาสำคัญประการหนึ่งก็คือการทำตัวเป็นเจ้าของขุนมูลนายของผู้บังคับบัญชาทำให้ลูกน้องไม่กล้าเข้าหา หรือมีความรู้สึกต่อต้านขึ้นโดยทันทีที่ได้พบ

3. การขาดประสิทธิภาพในการบริหารงานและการปกครองคนของผู้บริหาร เช่น ผู้บริหารไม่เป็นผู้รอบรู้ระเบียบและวิธีการทำงาน ไม่มีความแน่นอนในการพูดและการกระทำ ขาดความยุติธรรม ทำตัวเป็นเผด็จการ เอาแต่ใจตัวเอง อ่อนข้อให้ผู้ที่บังคับบัญชาจนเกินไป

4. ผลประโยชน์หรือความสนใจที่ขัดกัน ไม่ว่าจะ เป็นสิ่งที่จับต้องได้ เช่น เงิน หรือสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น เกียรติคุณ ความก้าวหน้า การได้รับความยกย่องนับถือ เรื่องนี้น่าจะถือเป็นกฎตายตัวได้ว่าเมื่อไรก็ตามที่ผลประโยชน์หรือความสนใจเกิดขัดกัน ความขัดแย้งย่อมจะเกิดขึ้น เว้นแต่จะสามารถอธิบายให้เป็นที่เข้าใจและยอมรับได้อย่างมีเหตุผลอย่างเต็มที่เท่านั้น ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจนก็คือการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนขึ้นเป็นกรณีพิเศษ เป็นต้น

5. ความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ความคิดเห็นของคนเกิดขึ้นจากประสบการณ์บุคลิกภาพทัศนคติ ความสนใจ จุดหมายในชีวิต คุณธรรมที่ยอมรับนับถือ ตลอดจนค่านิยม ความคิดเห็นที่แตกต่างกันย่อมจะเป็นต้นเหตุของความขัดแย้งในเรื่องต่าง ๆ ตั้งแต่เรื่องส่วนตัวไปจนถึงวิธีการทำงาน การปรับความคิดเห็นให้ตรงกับเป็นเรื่องต่าง ๆ ตั้งแต่เรื่องส่วนตัวไปจนถึงวิธีการทำงาน การปรับความเห็นให้ตรงกันเป็นเรื่องที่พอจะทำได้ถึงแม้ว่าจะต้องใช้เวลาก็ตาม

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538, หน้า 165-166) ได้ระบุสาเหตุของความขัดแย้งโดยทั่วไปว่ามีอย่างน้อย 5 ประการคือ

1. ผลประโยชน์ ผลประโยชน์มักจะเป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่พบบ่อยที่สุดไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคลก็ตาม ทั้งนี้เพราะคนมีแนวโน้มที่จะทำงานเพื่อผลประโยชน์ของตนเองอยู่แล้ว ผลประโยชน์ที่ว่านี้ไม่เฉพาะแต่ทรัพย์สินเงินทองเท่านั้นแต่หมายถึงตำแหน่งหน้าที่การงาน โอกาสก้าวหน้าและความสะดวกสบายต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานด้วย

2. บทบาทไม่ชัดเจน บทบาท หมายถึงการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายซึ่งบางครั้งผู้ปฏิบัติงานอาจเกิดความไม่แน่ใจว่าเขามีหน้าที่ต้องทำอะไรบ้าง บริษัทหรือผู้บริหารคาดหวังว่าเขาจะต้องปฏิบัติอย่างไรบ้าง ความรับผิดชอบของเขาควรมีอย่างน้อยเพียงใด เขาควรรับงาน ความก้าวหน้าในการทำงานกับใคร เหล่านี้ อาจจะเป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้

3. เป้าหมายการทำงาน เป้าหมายในการทำงานขององค์กรกับเป้าหมายการทำงานของคน หรือกลุ่มบุคคลอาจมีความแตกต่างที่บางครั้งผู้ปฏิบัติงานอาจจะไม่เห็นด้วย หรือไม่ยอมรับในเป้าหมายการงานที่องค์กรกำหนดขึ้น เช่น การกำหนดให้พนักงานของธนาคารทุกคนต้องหาสมาชิกบัตรเครดิตให้ได้ไม่ต่ำกว่า 5 ราย เป็นต้น

4. อำนาจ อำนาจในที่นี้หมายถึง อำนาจตามตำแหน่ง (Authority) และอำนาจบารมี (Power) ในสภาพความเป็นจริงแล้วบุคคลที่มีตำแหน่งระดับเดียวกันแม้จะมีอำนาจตามตำแหน่ง

5. การเปลี่ยนแปลง การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to change) เป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์ เพราะความไม่แน่ใจว่าสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปนั้นจะดีขึ้นกว่าเดิมหรือไม่ การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนความคาดหวังของผู้ปฏิบัติ การเปลี่ยนตำแหน่งการเปลี่ยนวิธีปฏิบัติงานหรือการเปลี่ยนเป้าหมายในการทำงาน ล้วนเป็นสาเหตุของความขัดแย้งได้ทั้งสิ้น

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544, หน้า 219-221) ได้ระบุถึงความขัดแย้งในองค์การเกิดขึ้นจากสาเหตุที่สำคัญ 2 ด้าน ได้แก่

1. ความขัดแย้งที่เกิดจากองค์การ ซึ่งประกอบด้วยปัญหาขัดแย้งหลายประการที่สำคัญที่สุดคือ ความขัดแย้งในการแย่งชิงทรัพยากรที่มีจำกัดความไม่ชัดเจนด้านความรับผิดชอบและอำนาจตัดสินใจ ความแตกต่างด้านอำนาจ ความแตกต่างระหว่างบุคคล การแย่งชิงรางวัล ความดีความชอบ และการต้องพึ่งพาต่อกันในการปฏิบัติงาน

2. ความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากความสัมพันธ์ส่วนบุคคล ได้แก่ ความขัดแย้งที่มีความรุนแรงอันเกิดจากอารมณ์ขึ้นเคืองเกิดจากการเข้าใจว่ามีคนจ้องจับผิดตน เกิดจากการสื่อความหมายที่ผิด เกิดจากขาดความไว้วางใจต่อกัน โดยเฉพาะเมื่อเกิดความสงสัยว่าคนใดคนหนึ่งของกลุ่มเอาใจออกห่างความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้นั้นจะเสื่อมทรามลงจนกลายเป็นความขัดแย้งได้ และสาเหตุของความขัดแย้งประการสุดท้ายคือบุคลิกภาพที่เป็นคุณลักษณะเฉพาะบุคคล

Litterer (อ้างอิงใน ชูชีพ พุทธิประเสริฐ, 2542, หน้า 41) ได้ระบุสาเหตุของความขัดแย้งว่าอาจจำแนกได้เป็น 4 ปัจจัยสำคัญในตัวบุคคลและกลุ่ม ดังนี้

1. การเอาแพ้เอาชนะกัน เช่นแต่ละกลุ่มมีเป้าหมายไม่ตรงกัน ไม่สามารถดำเนินการไปสู่เป้าหมายได้ แต่ละกลุ่มจึงแสวงหาวิธีการให้บรรลุเป้าหมายให้ได้ เกิดการเอาแพ้ เอาชนะกัน

2. การแข่งขันเพื่อให้ได้รับประโยชน์มากขึ้น กลุ่มจะดิ้นรนต่อสู้เพื่อผลประโยชน์ของกลุ่มโดยไม่คำนึงถึงผลเสียต่อองค์การ

3. ความเข้าใจกันในฐานะ หมายถึง ฐานะในองค์การ บุคคลจะรู้สึกไม่พอใจถ้าฐานะของคนในองค์การแตกต่างกัน การกำหนดสายบังคับบัญชาเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดความแตกต่างกันในฐานะ

4. ความแตกต่างกันด้านความเข้าใจจากการรับรู้ เพราะความแตกต่างกันในแต่ละบุคคลย่อมรับรู้และเข้าใจจากการรับรู้เรื่องต่าง ๆ แตกต่างกัน และเมื่อกลุ่มต่าง ๆ มีการรับรู้ต่างกัน จึงอาจเกิดความขัดแย้งได้ในที่สุด

อรุณ รักธรรม (อ้างอิงใน ชูชีพ พุทธประเสริฐ, 2542, หน้า 42-43) ได้สรุปสาเหตุของความขัดแย้งไว้ 12 ประการได้แก่

1. การจัดทรัพยากร เนื่องจากองค์การทุกขนาดและทุกรูปแบบมีทรัพยากรอยู่อย่างจำกัด ได้แก่ ทรัพยากรกำลังคน เงินทุน วัสดุอุปกรณ์และพื้นที่ในจำนวนจำกัดนั่นเอง เมื่อมีการจัดสรรทรัพยากรดังกล่าวในแต่ละครั้งก็ต้องมีบางกลุ่มในองค์การ ได้ทรัพยากรน้อยกว่าความต้องการของตนเองอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ถึงแม้จะมีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเข้มงวด ในหลักการที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพของแต่ละกลุ่มก็ตาม ผู้นำของแต่ละกลุ่มก็มักจะโต้แย้งเกี่ยวกับความจำเป็นและความสำคัญของกลุ่มตนเองเสมอในองค์การ

2. ความต้องการผลประโยชน์ กลุ่มบุคคลหรือบุคลากรในองค์การล้วนแล้วแต่ต้องการผลประโยชน์ เช่น ต้องการความปลอดภัย ความรัก ความเป็นเจ้าของ ความนับถือ เกียรติยศ ชื่อเสียง และความต้องการความสำเร็จในชีวิต เป็นต้น เมื่อผลประโยชน์ขัดกันหรือได้รับผลประโยชน์น้อยไม่เพียงพอแก่ความต้องการก็จะเกิดความขัดแย้งขึ้น

3. ความแตกต่างในเป้าหมาย กลุ่มต่าง ๆ ในองค์การมักจะมีเป้าหมายงานเฉพาะอย่างจึงทำให้มีเป้าหมายของงานที่แตกต่างกัน ทุกกลุ่มต่างปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายของตน เพื่อหวังผลประโยชน์ทางด้านของรางวัลตอบแทน และการจัดสรรทรัพยากรที่กล่าวมาแล้วเพิ่มขึ้นจากองค์การ จึงเป็นเหตุให้เกิดความขัดแย้งกันขึ้นในระหว่างกลุ่ม เช่น เกี่ยวกับเรื่องลำดับก่อนหลังของการทำงานของแต่ละกลุ่ม เป็นต้น

4. ข้อมูลหรือข้อเท็จจริง อาจจะเป็นที่มาของความขัดแย้งระหว่างกลุ่มในองค์การได้ ถ้าหากว่าแต่ละกลุ่มมีข้อมูลที่แตกต่างกันจึงเข้าใจกันและกันคนละด้านในประเด็นสำคัญ ๆ อันเป็นสาเหตุที่ทำให้มีความเห็นที่แตกต่างกันออกไป

5. ค่านิยม เรื่องค่านิยมนี้เป็นสิ่งสำคัญในการที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มในองค์การ เช่น “ดุลยพินิจด้านค่านิยม” (Value Judgment) ซึ่งมักจะแตกต่างกันไปในแต่ละกลุ่มเป็นเรื่องของความเห็นในด้าน ดี และ เลว

6. ความแตกต่างด้านการรับรู้ ความแตกต่างในเป้าหมายระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์การ มักจะตามมาด้วยความแตกต่างกันในการรับรู้ที่สามารถนำไปสู่ความขัดแย้งได้ เช่น แผนกวิศวกรรมอาจมีการรับรู้ในเรื่องคุณภาพของสินค้า การออกแบบที่ถึงพร้อมด้วยหลักทาง

7. ความเชื่อ ความเชื่อของแต่ละกลุ่มซึ่งมีความแตกต่างกัน เช่น กลุ่มที่มาจากสาขาวิชาชีพที่แตกต่างกัน เป็นต้นว่า ฝ่ายการเงิน ฝ่ายการผลิต และฝ่ายการตลาดจะมีความเชื่อแตกต่างกันไป ซึ่งจะทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์การเสมอ

8. ความคิดเห็นและความรู้ของแต่ละกลุ่มที่แตกต่างกัน เป็นผลมาจากการได้รับการศึกษาอบรมมาโดยตลอด จนกลายเป็นสามัญสำนึกที่ว่า “ต่างฝ่ายต่างก็ถือศักดิ์ศรีของตนด้วยกันทั้งนั้น” ซึ่งจะทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์การเสมอ

9. โครงสร้างขององค์การ อาจเป็นสาเหตุของความขัดแย้งระหว่างกลุ่มในองค์การได้ โดยเฉพาะโครงสร้างขององค์การแบบระบบราชการ ซึ่งประกอบด้วยการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น มีกฎ ระเบียบข้อบังคับ แบ่งงานตามความถนัดและทักษะความชำนาญ งานเป็นของส่วนกลาง มิใช่เป็นเรื่องส่วนตัว (Impersonal) และเหตุผลอยู่ที่กฎหมายซึ่งกำหนดไว้ เป็นระบบที่ฝืนความรู้สึกตามธรรมชาติของมนุษย์ เช่นการขาดโอกาสในการใช้ความคิดริเริ่ม จึงรวมกลุ่มต่อสู้เพื่อเอาชนะกลุ่มผู้บังคับบัญชา จึงเป็นที่มาของความขัดแย้งในองค์การนั่นเอง

10. การเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การ หรือพฤติกรรมในองค์การ (ทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ ทักษะ วิธีการทำงาน การวินิจฉัยสั่งการ ฯลฯ)

11. การติดต่อสื่อสารข้อความ การติดต่อสื่อสารข้อความที่เลว เป็นอีกสาเหตุหนึ่งของความขัดแย้งภายในองค์การ เช่น การติดต่อสื่อสารข้อความทางเดียวจากผู้บังคับบัญชาลงมา ถึงผู้ใต้บังคับบัญชาและข้อมูลที่กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับไม่ตรงกับเจตจำนงของผู้สั่งการ เนื่องจากภาษา ความรู้ ค่านิยม หรือความเชื่อของทั้งสองฝ่ายต่างกัน จึงทำให้เกิดการเข้าใจผิดอันเป็นเหตุทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ในองค์การ

12. พฤติกรรมของกลุ่ม ได้แก่ ความพึงพอใจในบทบาทและสถานภาพที่ได้รับในองค์การ บุคลิกภาพของผู้นำแต่ละกลุ่ม และการปะทะสังสรรค์ระหว่างกลุ่มในสังคมองค์การ เป็นต้น ก็สามารถเป็นสาเหตุแห่งความขัดแย้ง ระหว่างกลุ่มในองค์การได้เช่นกัน

จากความคิดเห็นของนักการศึกษาที่มีต่อสาเหตุของความขัดแย้งดังกล่าว พอจะสรุปได้ว่าสาเหตุของความขัดแย้งมาจากความแตกต่างระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในด้านต่าง ๆ และในเรื่องของการติดต่อสื่อสาร การแข่งขันทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด รวมทั้งโครงสร้างขององค์การที่ไม่เหมาะสม เป็นต้น

ผลของความขัดแย้ง

นักการศึกษาได้อธิบายถึงผลของความขัดแย้งอย่างหลากหลาย ซึ่งผลของความขัดแย้งมีทั้งข้อดีข้อเสียดังนี้

บุญมัน ธนาศุภวัฒน์ (2537, หน้า 199) ได้กล่าวถึงผลดีของความขัดแย้งมีดังนี้

1. เป็นการป้องกันการหยุดอยู่กับที่ ทำให้เห็นแนวความคิดที่แตกต่างกัน
2. เป็นการบังคับให้บุคคลแสวงหาแนวความคิดที่ไม่อยู่เสมอ
3. มุ่งจัดปัญหาที่เลื่อนลอย และแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่ชัดเจน
4. เหมาะสมหรือไม่ ในการที่จะเอาชนะฝ่ายตรงกันข้าม
5. ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่
6. เป็นการตรวจสอบความสามารถของตนอยู่เสมอ
7. ความขัดแย้งภายนอกจะช่วยกระตุ้นให้มีความสามัคคีกลมเกลียวกันภายในองค์กร
8. ช่วยสร้างเอกลักษณ์ของกลุ่มและบุคคล
9. ช่วยกระตุ้นให้เกิดความอยากรู้อยากเห็น

และได้กล่าวถึงผลเสียของความขัดแย้ง ไว้ดังนี้

1. ทำให้สัมพันธภาพของความเป็นมิตรระหว่างบุคคลลดลง
2. คนทำงานหมดกำลังใจ บางคนก็ย้ายหรือลาออก โดยเฉพาะคนที่มีความขัดแย้งทางความคิด
3. ทำให้บรรยากาศของความเชื่อถือ ความไว้วางใจหมดไป และเกิดการทะเลาะหรือบาดหมางขึ้นได้
4. มีแรงต่อต้านทำให้การทำงานขาดความร่วมมือไม่สามารถทำงานเป็นทีมได้ความร่วมมือร่วมใจกันหมดไป เพราะตั้งหน้าตั้งตาแต่จะเอาชนะอย่างเดียว

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544, หน้า 299-230) ได้กล่าวถึงผลดีและผลเสียอันเนื่องมาจากความขัดแย้งไว้ดังนี้

ผลดีของความขัดแย้ง ซึ่งทำให้ผลงานกลุ่ม/องค์กรดีขึ้น ได้แก่

1. ความขัดแย้งทำให้ปัญหาที่เคยถูกมองข้ามหรือที่ถูกละเลย จะได้รับความสนใจนำมาพิจารณามากขึ้น
2. ความขัดแย้งเป็นเรื่องจูงใจให้คนทั้งสองฝ่ายรู้และเข้าใจถึงจุดยืนของกันและกันได้มากขึ้น

3. บ่อยครั้งที่ความขัดแย้งช่วยกระตุ้นให้เกิดความคิดและแนวทางใหม่ ซึ่งจะนำมาสู่การเกิดสิ่งใหม่และการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น

4. ความขัดแย้งช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้น กล่าวคือ เมื่อผู้ตัดสินใจได้รับข้อมูลที่มีมุมมองแตกต่างไปจากตนซึ่งอาจขัดแย้งกัน แต่การมีข้อมูลที่หลากหลาย ครอบคลุมมากขึ้น ย่อมช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้นกว่าเดิม ทั้งนี้เพราะความขัดแย้งทำให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องพิสูจน์สมมุติฐานและความเชื่อของแต่ละฝ่าย ต้องเผชิญกับความคิดใหม่ ๆ และต้องพิจารณาในการปรับจุดยืนใหม่ของตน อย่างไรก็ตาม คนส่วนใหญ่มักไม่พอใจที่จะดำเนินการตามแนวทางดังกล่าว จึงปล่อยให้ความขัดแย้งเกิดบานปลายจนกลายเป็นความแตกแยกขึ้น

5. ความขัดแย้งส่งเสริมให้คนเกิดความภักดีต่อกลุ่ม ส่งผลให้เกิดแรงจูงใจที่จะทำงานของกลุ่มหรือของหน่วยงานให้มีความสำเร็จ

6. ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งความขัดแย้งเชิงความคิด (Cognitive Conflict) ที่แตกต่างกัน ย่อมนำมาสู่การเปิดกว้างในการนำความคิดเห็นเหล่านั้นมาอภิปรายถกเถียงกันอย่างเต็มที่ ส่งผลให้ผู้เกี่ยวข้องเกิดความผูกพันต่อองค์การเพิ่มขึ้น

ผลเสียของความขัดแย้ง ซึ่งทำให้ผลงานของกลุ่ม/องค์การลดลง ได้แก่

1. ความขัดแย้งก่อให้เกิดอารมณ์เชิงลบที่เป็นปฏิปักษ์ต่อกันอย่างรุนแรง ส่งผลให้แต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้องเกิดความเครียด

2. ความขัดแย้งขัดขวางและทำลายเส้นทางสื่อสารระหว่างบุคคล กลุ่มหรือแผนกงาน ทำให้การประสานงานในการปฏิบัติงานเกิดการชะงัก

3. ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ทำให้ความตั้งใจและการใช้พลังความพยายามในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การของแต่ละคนถดถอยลง

4. ความขัดแย้งส่งผลกระทบต่อผู้นำต้องปรับเปลี่ยนแบบผู้นำ (Leadership Style) เช่น จากผู้นำแบบการมีส่วนร่วม (Participative Style) ไปเป็นแบบเผด็จการ (Authoritarian) ด้วยความจำเป็น ภายใต้ภาวะของความขัดแย้งทุกฝ่ายมีความเครียดสูง ผู้นำจึงต้องเข้ามากำกับดูแลและสั่งการด้วยตนเองมากขึ้น เพื่อไม่ให้ทิศทางที่เป็นเป้าหมายของงาน/องค์การเบี่ยงเบนไป แต่แบบภาวะผู้นำเช่นนี้ทำให้บรรยากาศที่ดีของการทำงานลดลงไปด้วยเช่นกัน

5. ทำให้แต่ละฝ่ายที่ขัดแย้งกันเกิดการเล่นพรรคเล่นพวก เกิดอคติ ลำเอียง ขาดความยุติธรรม และอาจรุนแรงถึงขั้นให้ร้ายป้ายสีเพื่อจ้องทำลายกันทุกวิถีทาง

พนัส หันนาคินทร์ (2526, หน้า 232-233) ได้กล่าวถึงผลดีผลเสียของการเกิดความขัดแย้งไว้ดังนี้

ผลดีของความขัดแย้งคือ

1. การเกิดความขัดแย้งแสดงถึงการมีเสรีในความคิด อันเป็นลักษณะของบุคคลในระบบประชาธิปไตย ซึ่งจะไม่ถูกครอบงำความคิดด้วยอำนาจภายนอก
2. ความขัดแย้งขัดขวางและทำลายเส้นทางการสื่อสารระหว่างบุคคล กลุ่มหรือแผนกงาน ทำให้การประสานงานในการปฏิบัติงานเกิดการชะงักงัน
3. ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ทำให้ความตั้งใจและการใช้พลังความพยายามในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายองค์การของแต่ละคนถดถอยลดลง
4. ความขัดแย้งส่งผลกระทบต่อผู้นำได้ต้องปรับเปลี่ยนแบบผู้นำ (Leadership Style) เช่น จากผู้นำแบบการมีส่วนร่วม (Participative Style) ไปเป็นแบบเผด็จการ (Authoritarian) ด้วยความจำเป็น ภายใต้ภาวะของความขัดแย้งทุกฝ่ายมีความเครียดสูง ผู้นำจึงต้องเข้ามากำกับดูแลและสั่งการด้วย
5. ก่อให้เกิดความเคียดชังที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ยอมรับฟังซึ่งกันและกันซึ่งถือได้ว่าเป็นการช่วยสร้างความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน
6. ทำให้ผู้ร่วมงานได้มีโอกาสให้ความคิด อันเป็นการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเจริญก้าวหน้าในการทำงานมากขึ้น ถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของวิธีการพัฒนาบุคลากร

ผลเสียของความขัดแย้งคือ

1. ก่อให้เกิดความไม่คล่องตัวในการทำงาน เสียเวลา เสียแรงงาน เปรียบเสมือนเครื่องจักรที่ขาดน้ำมันหล่อลื่น หรือมีสิ่งที่ไม่พึงปรารถนาเข้าไปขัดขวาง
2. ก่อให้เกิดความรู้สึกในทางลบเกิดขึ้นระหว่างผู้ปฏิบัติงานไม่ว่าจะระหว่างระดับเดียวกัน หรือต่างระดับความรู้สึก เช่นนี้ไม่เป็นผลดีต่อการทำงาน
3. ก่อให้เกิดการแตกความสามัคคี อาจจะมีการแยกเป็นพวกเป็นหมู่ตามความคิดเห็นที่มีอยู่เหมือนกัน หาเหตุจับผิด ต่อด้านการทำงานของหน่วยงาน หาเรื่องใส่ร้ายกัน บรรยากาศในการทำงานเต็มไปด้วยความหวาดระแวง ปราศจากความสุข งานขององค์กรนั้นก็เสียหรือไม่ดำเนินไปตามที่ควรจะเป็น
4. ก่อให้เกิดความรู้สึกว่าตนเองพ่ายแพ้ ทำให้เสียขวัญ เสียกำลังใจในการทำงาน เสื่อมความเชื่อมั่นในตนเอง หรือร้ายแรงกว่านั้นอาจทำให้เสียสุขภาพจิตได้ง่าย

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, หน้า 160-161) ได้กล่าวถึงผลความขัดแย้งไว้ดังนี้
ความขัดแย้งมีทั้งผลดีและผลเสีย รวมทั้งก่อให้เกิดความสร้างสรรค์และการทำลาย
ในด้านผลดีของความขัดแย้งคือ

1. ป้องกันการหยุดอยู่กับที่ เป็นแนวคิดที่แตกต่างกันออกไป
2. ความขัดแย้งทำให้คนเราแสวงหาแนวคิดใหม่ และมุ่งขจัดปัญหาเลือนลอย รวมทั้ง
การแสวงหาแนวคิดที่เหมาะสม และแสวงหาแนวทางแก้ไขที่ชัดเจน
3. เป็นการบังคับให้คนเราสำรวจตรวจสอบความคิดเห็นของตนเองอีกครั้งหนึ่งว่าดีเลว
เหมาะสมเพียงใด ในการเอาชนะอีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งผลที่เกิดขึ้นส่วนหนึ่งย่อมเป็นผลดีต่อองค์การ
4. ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่
5. เป็นการตรวจสอบความสามารถของตนอยู่เสมอ
6. ความขัดแย้งภายนอกจะช่วยกระตุ้นให้มีความสามัคคีกลมเกลียวกันภายในองค์การ
ผลเสียของความขัดแย้งมีดังนี้

1. คนทำงานหมดกำลังใจ ท้อแท้ เบื่อหน่าย เกิดความเครียดบางคนก็ย้ายหรือลาออก
โดยเฉพาะคนที่มีความขัดแย้งทางความคิดเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์การ ก่อให้เกิดการขาด
กำลังคน หน่วยงานอ่อนแอ โรงงานอยู่ไม่ได้เพราะผลผลิตต่ำลงได้
2. สัมพันธภาพของความเป็นมิตรระหว่างบุคคลลดลง
3. บรรยากาศของความเชื่อถือและไว้วางใจระหว่างบุคคลหมดไป และเกิดความทะเลาะ
เบาะแว้งขึ้นได้
4. มีแรงต่อต้าน ทำให้การทำงานขาดความร่วมมือไม่สามารถทำงานเป็นทีมได้
ความร่วมมือร่วมใจกันไปหมด

ธงชัย สินติวงษ์ (2535, หน้า 293-295) ได้สรุปถึงผลดีและผลเสียของความขัดแย้งได้ว่า
ผลดีหรือผลในทางสร้างสรรค์ คือ ช่วยกระตุ้นความตื่นตัวและสนใจเพิ่มความสามัคคี
ของกลุ่ม เพิ่มแรงจูงใจต่องานของกลุ่ม ดึงดูดให้เกิดความสนใจต่อปัญหา และช่วยปัดเป่าปัญหา
ข้อขัดแย้งที่รุนแรงได้ ทั้งนี้ยังใช้ทดสอบและปรับอำนาจที่แตกต่างกัน

ส่วนผลเสียหรือผลในทางทำลาย เช่น ทำให้เกิดความสับสน กัดดัน และก้าวร้าว การถูก
บังคับจิตใจให้ยอมความ กลุ่มพลังอำนาจออกนอกทิศทาง ขัดขวาง กิจกรรมมิให้ดำเนินการไปได้
เกิดการปฏิเสธไม่ให้ความร่วมมือ ลดการติดต่อสื่อสารและไม่พูดจากัน เกิดความเข้าใจผิด
ตลอดจน เกิดการขยายตัวของข้อขัดแย้งแบบบานปลาย

อรุณ รักธรรม (อ้างอิงใน ชูชีพ พุทธประเสริฐ, 2542, หน้า 45-46) ได้กล่าวถึงผลดีของความขัดแย้ง คือ

1. ป้องกันการหยุดอยู่กับที่ของผลการปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่มในองค์การ
2. เกิดความคิดที่สามที่เหนือกว่า
3. เป็นการบังคับทางอ้อมให้แต่ละกลุ่มแสวงหาแนวความคิดใหม่ ๆ และสอดคล้องเสมอ
4. กระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นและความอยากรู้อยากเห็น
5. เป็นการบังคับทางอ้อมให้แต่ละกลุ่มสำรวจตรวจสอบความคิดเห็น รวมทั้งวิธีการปฏิบัติงานของตนเองอย่างรอบคอบยิ่งขึ้นว่าเหมาะสมดีแล้วหรือไม่ เพื่อแข่งขันเอาชนะกลุ่มอื่น ๆ ซึ่งผลงานที่ได้ส่วนหนึ่งจะเป็นผลดีต่อองค์การ
6. มุ่งแก้ปัญหาที่เลือนลอย (ช่วยในการค้นคว้า แก้ไขปัญหา) และแสวงหาวิธีการแก้ปัญหาที่เกินขีดให้ได้ผลดียิ่งขึ้น
7. ช่วยในการสร้างเอกลักษณ์ของกลุ่มแต่ละกลุ่ม
8. ช่วยกระตุ้นให้เกิดการรวมพลังและสามัคคีกลมเกลียวกันยิ่งขึ้นในองค์การ
9. ความขัดแย้งช่วยให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ โดยการกระตุ้นทางจิตใจและเปิดโอกาสให้ตรวจสอบ รวมทั้งแสดงความสามารถของแต่ละกลุ่มออกมาอยู่เสมอ และได้กล่าวถึงผลเสียของความขัดแย้ง คือ

1. ทำให้เกิดจากสูญเสียกำลังคนขององค์การ เนื่องจากทนต์และทนต์ร่วมงานภายในบรรยากาศของความขัดแย้งอย่างรุนแรงนั้นต่อไปไม่ได้
2. ทำให้มิตรภาพระหว่างบุคคลหรือกลุ่มลดน้อยลงไปจากเดิมมาก
3. บรรยากาศของความเชื่อถือและไว้วางใจ ซึ่งกันและกันจะหมดไป จนอาจนำมาซึ่งการต่อสู้หรือทะเลาะวิวาทกันด้วยอารมณ์ไร้เหตุผลได้
4. ทำให้เกิดการต่อต้านความขัดแย้งขึ้น เนื่องจากความขัดแย้งนั้นไปขัดกับวัตถุประสงค์ของกลุ่มที่ต้องการทำงานอย่างสงบและสันติ การทำงานเป็นทีมหรือต้องการความร่วมมือร่วมใจกันมากกว่าการแข่งขันชิงดีชิงเด่นกัน
5. เกิดการปิดเบื่อนการรับรู้ โดยแต่ละกลุ่มจะมองทักษะและผลการปฏิบัติงานของพวกเขาว่าเหนือกว่าบุคคลอื่น
6. เกิดภาพลวงตาในทางลบขึ้น ความแตกต่างและข้อผิดพลาดในผลการปฏิบัติงานของกลุ่มที่ถูกมองเห็นจะมีมากกว่าความเป็นจริง ในขณะที่เดียวกันที่แต่ละกลุ่มมองดูตัวเองจะเห็นข้อแตกต่างและข้อบกพร่องน้อยกว่าที่ควรจะเป็น

7. ทำให้เกิด “จุดบอด” ขึ้น โดยที่การผูกพันอยู่กับบทบาทและสถานภาพของกลุ่มแต่ละกลุ่มมากเกินไป จนเกิดความกลัวต่อการพ่ายแพ้ในการแข่งขันระหว่างกลุ่ม จะทำให้ทั้งสองฝ่ายต่างก็มองไม่เห็นความคล้ายคลึงกันในเป้าหมาย หรือข้อเสนอของเขา โดยที่ถ้ามองเห็นเสียก่อน และยอมรับแล้วจะทำให้ความขัดแย้งยุติลงไปได้

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540, หน้า 20-22) ได้กล่าวถึงผลดีของความขัดแย้งคือ

1. ป้องกันไม่ให้องค์การหยุดอยู่กับที่หรือเฉื่อยชา
 2. ความขัดแย้งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารที่ฉลาดย่อมสามารถนำการเปลี่ยนแปลงนั้นให้เป็นประโยชน์แก่ส่วนรวม
 3. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความแตกต่างของบุคคล ผู้บริหารที่มีความสามารถย่อมประสานความแตกต่างมาเป็นประโยชน์ต่อองค์การ ทำให้เกิดความริเริ่มใหม่ ๆ
 4. ความขัดแย้งกระตุ้นให้เกิดการแสวงหาข้อมูลใหม่ ๆ หรือข้อเท็จจริงใหม่ หรือวิธีแก้ปัญหาอย่างใหม่ ต่างฝ่ายต่างก็พยายามหาข้อมูลและเหตุผลมาสนับสนุนฝ่ายตน ทำให้ได้ข้อมูลใหม่หรือหลักฐานใหม่ หรือต่างฝ่ายต่างก็ไม่ยอมรับวิธีของกันและกัน ก็จำเป็นต้องหาทางออกใหม่
 5. การขัดแย้งกับกลุ่มอื่น จะทำให้สมาชิกภายในกลุ่มมีความกลมเกลียวกันและรวมพลังกัน
 6. ความขัดแย้งที่เกิดจากการมีความเห็นแตกต่างกัน จะช่วยทำให้มีความรอบคอบและมีเหตุผลในการแก้ปัญหา นอกจากนี้ยังช่วยส่งเสริมการพัฒนาการทำงานอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ
- ส่วนผลเสียของความขัดแย้ง มีดังนี้
1. ความขัดแย้งที่เกิดจากการมีความเห็นแตกต่างกัน จะช่วยทำให้มีความรอบคอบและมีเหตุผลในการแก้ปัญหา บุคคลจะตั้งแง่หรือใช้เล่ห์เหลี่ยมเข้าหากัน
 2. ขาดการร่วมมือทำลายความสามัคคีและความกลมเกลียวในการทำงานของกลุ่ม
 3. การสื่อสารระหว่างบุคคลถูกบิดเบือน อาจโดยความตั้งใจหรือไม่ตั้งใจก็ได้
 4. ทำให้เกิดความเครียด สุขภาพจิตเสีย
 5. เป็นอุปสรรคต่อกระบวนการตัดสินใจ ทำให้องค์การตัดสินใจด้วยความเสี่ยง
 6. ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ บุคคลจะทำงานเฉพาะในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ หรือทำงานตามที่ถูกให้สั่งให้ทำเท่านั้น
 7. ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลลดลง

8. บุคคลหรือองค์การเกิดความเสียหายอาจเป็นชื่อเสียงเกียรติยศ ทุนทรัพย์ ผลผลิต หรือแม้แต่ชีวิต

9. ถ้าการแก้ปัญหาไม่ดีแล้ว ความขัดแย้งอย่างหนึ่งจะนำไปสู่ความขัดแย้งอย่างอื่นอีก

10. อาจทำให้คนไม่พอใจที่จะทำงานทำให้เกิดความเฉื่อยงาน

11. ทำให้คนไม่สามารถที่จะทนดูและทนร่วมงานภายใต้บรรยากาศของความขัดแย้งที่รุนแรงได้ จึงหนีจากองค์การนั้น

จากความคิดเห็นของนักการศึกษา ผลของขัดแย้งพอจะสรุปได้ว่า ความขัดแย้งมีทั้งผลดีและผลเสียต่อองค์การ ดังนั้นผู้บริหารในองค์การสามารถนำผลดีที่เกิดจากความขัดแย้งไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในองค์การ และผู้บริหารองค์การต้องหาทางลดผลเสียของความขัดแย้งเพื่อไม่ให้เกิดผลเสียต่อองค์การได้

พฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญความขัดแย้ง

เมื่อบุคคลพบกับความขัดแย้ง บุคคลจะแสดงพฤติกรรมออกมาโดยพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้นอาจตั้งใจหรือไม่ได้ตั้งใจ นั่นคือ สามารถควบคุมให้เกิดพฤติกรรมนั้น ๆ หรือปล่อยให้พฤติกรรมนั้นเกิดขึ้นตามธรรมชาติของบุคคลเจ้าของพฤติกรรม พฤติกรรมของบุคคลโดยทั่วไปเมื่อพบกับความขัดแย้ง มีดังต่อไปนี้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534, หน้า 99) กล่าวว่า โดยทั่วไปแล้วเมื่อบุคคลคาดหวังว่าจะพบความขัดแย้ง เข้าต้องตัดสินใจเพื่อเลือกอย่างหนึ่งในสามอย่าง คือ

1. เลือก ก. หรือ เลือก ข.
2. พยายามประนีประนอมระหว่าง ก. กับ ข.
3. พยายามหลีกเลี่ยงจากทั้งสองฝ่าย

Pnueman and Bruehl (อ้างอิงใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2534, หน้า 101) อธิบายว่าเมื่อบุคคลต้องเผชิญกับความขัดแย้งจะมีอยู่ 3 ทางเลือก คือ

1. การอยู่เฉย ๆ พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงอาการของการอยู่เฉย ๆ มีอยู่หลายรูปแบบ เช่น ไม่สนใจว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น ปฏิเสธว่าหน่วยงานของตนมีความขัดแย้ง ไม่ยอมรับว่าเป็นหน้าที่ของตนที่จะต้องไปแก้ปัญหาความขัดแย้ง เลือกสนใจความขัดแย้งเฉพาะส่วนที่ตนเองได้ประโยชน์ หรือเป็นบุคคลที่ถือคติว่าความขัดแย้งทั้งหลายจะลดลงไปเองเมื่อเวลาผ่านไป ซึ่งความขัดแย้งบางอย่างอาจลดลงแต่อันตรายของการเผชิญกับความขัดแย้งของการอยู่เฉย ๆ ก็คือจะทำให้ความขุ่นเคืองหรือความเป็นปฏิปักษ์ระหว่างกันเพิ่มขึ้น จนเป็นการทำลายหรือสกัดกั้นไม่ให้องค์การบรรลุเป้าหมายหรือยากแก่การควบคุม

2. การระงับความขัดแย้ง บุคคลจะเผชิญกับความขัดแย้งในลักษณะใดนั้นขึ้นอยู่กับวิธีการที่เขามอง หากมองเป็นความเลวร้าย เขาก็จะพยายามระงับ หากเขาเห็นว่าสถานการณ์นั้นเขาอาจจะแพ้ เขาจะพยายามพลิกสถานการณ์ให้ชนะหรือให้แพ้น้อยที่สุด คนที่มีอำนาจก็มักจะระงับความขัดแย้งโดยใช้กำลังหรือข่มขู่ โดยแสดงพฤติกรรมในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การใช้คำพูดให้ร้ายหรือโจมตีฝ่ายตรงข้าม การใช้อำนาจตัดสินใจให้แพ้ - ชนะ การแบ่งแยกแล้วเข้าปกครอง การลดความสำคัญของฝ่ายตรงข้ามในทุกวิถีทาง การปฏิเสธหรือไม่สนใจความคิดเห็นที่บุคคลอื่น

3. การบริหารความขัดแย้ง ผู้บริหารอาจใช้วิธีการดังนี้ในการบริหารความขัดแย้ง

- ก. รักษาระดับความสนใจ
- ข. ฝ้าสังเกตคุณภาพการณ์ของความขัดแย้ง
- ค. ใช้วิธีในการแก้ไขความขัดแย้งอย่างเหมาะสม

Turner and weed (อ้างอิงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534, หน้า 102-103) ได้จำแนกการตอบสนองของบุคคลเมื่อเกิดความขัดแย้งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. พวกหันหน้าเข้าสู้ พวกนี้เมื่อเกิดความขัดแย้งจะพยายามแก้ปัญหา โดยพยายามให้ฝ่ายตรงข้ามเห็นด้วยกับเขาแม้จะเป็นบางส่วนก็ยังมี จะมีความเต็มใจที่จะเสี่ยง โดยเป็นคนแรกที่เข้าไปแก้ปัญหา พวกนี้จะแสดงพฤติกรรมออกมาใน 2 ลักษณะ ดังนี้

ก. ใจดีผู้เสีย เป็นพวกที่แสดงอาการเป็นมิตร เห็นอกเห็นใจ หรือยอมรับว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น โดยเชื่อว่าจะต้องมีความไว้วางใจเป็นประการสำคัญ ก่อนที่จะดำเนินการแก้ปัญหาใด ๆ การแสดงอาการใจดีผู้เสียเพื่อเป็นการทดสอบว่าจะสู้หรือจะถอย

ข. เผชิญหน้า เป็นพวกที่คิดว่ามีบรรยากาศของความไว้วางใจมากพอที่จะเปิดเผยความขัดแย้งได้ ด้วยเหตุที่เขามีอำนาจและมีจุดยืนที่มั่นคงพอ หรือเพราะเขาคิดว่าเหตุการณ์นั้นเลวร้ายจนกระทั่งคิดว่าไม่มีอะไรจะเสียมากกว่านี้อีก หากต้องเผชิญหน้ากันในทั้งสองกรณีนั้นมีอัตราการเสี่ยงสูง

2. พวกพรางตัว พวกนี้จะแสดงพฤติกรรมออกมาใน 3 ลักษณะ ดังนี้

2.1 หวานอมขมกลืน เป็นพวกที่กลืนความรู้สึกของตนไว้ไม่ว่าจะรักหรือเกลียดก็ตาม จะไม่แสดงอะไรออกมาเกี่ยวกับความขัดแย้งต่อหน้าคนอื่น แม้ว่าความขัดแย้งนั้นจะทำให้ตนเองเจ็บปวดและไม่มีความสุข บางคนจะแสดงความรู้สึกออกมาเฉพาะต่อหน้าที่ตนเองมีความไว้วางใจเป็นอย่างยิ่งเท่านั้น จะรู้สึกว่าฝ่ายตรงข้ามเป็นพวกยกตนข่มท่าน และเป็นอันตรายเกินไปที่ตนจะแสดงความรู้สึกที่แท้จริงออกมา

2.2 ทำอย่างอื่นดีกว่า เป็นพวกพรางตัวที่ยากขึ้นไปอีกที่คนอื่นจะรู้ว่ามีความขัดแย้ง โดยพยายามหาเรื่องอื่นที่สามารถตกลงกันได้กับฝ่ายตรงข้าม ไม่พูดถึงสิ่งที่ขัดแย้ง พฤติกรรมประเภทนี้เป็นปัญหาแก่ทั้งบุคคลและองค์การเพราะทำให้เกิดการแก้ไขความขัดแย้งที่ไม่ตรงจุด หรือผิดประเด็น

2.3 หลบตีกว่า เป็นพวกพรางตัวที่ยิ่งยากมากขึ้นไปอีก ที่คนอื่นจะทราบว่ามีความขัดแย้ง โดยจะหนีออกจากสถานการณ์ขัดแย้งไปเลย ไม่พูดถึง ไม่เข้าไปใกล้ หนีไปทำเรื่องอื่นที่ตนเองมีความสุขใจ เช่น ครูบางคนอาจขยับเข้าห้องสมุด ไม่ชอบนั่งในห้องพักครู เหตุผลที่แท้จริงก็เพราะว่ามีความขัดแย้งกับเพื่อนครูที่นั่งห้องเดียวกัน จึงพรางตัวโดยการเข้าห้องสมุดหนีความขัดแย้ง โดยหนีไปนั่งที่อื่นที่ตนเองอาจมีความสุขใจบ้าง และผู้นั้นก็อ้างเหตุผลต่าง ๆ นานาในการเข้าห้องสมุด ซึ่งมักไม่ใช่เหตุผลที่แท้จริง

3. พวกหน่วยจุ่ม พวกนี้จะมีเหตุผลในการเข้าข้างตนเอง แต่อาจเป็นเหตุผลที่ฟังไม่ขึ้น มีความรู้สึกอย่างไรก็แสดงออกมาหมด ถ้าโกรธก็จะตรงเข้าเล่นงานสิ่งของหรือคนที่ตนเองเชื่อว่าทำให้ตนเองโกรธ หรือจะต้อหาแพะรับบาปให้ได้ พวกนี้ง่ายสำหรับคนอื่น ที่จะรู้ว่าพวกนี้โกรธหรือไม่หรือมีความรู้สึกอย่างไร จะแสดงพฤติกรรมออกมาใน 2 ลักษณะ ดังนี้

3.1 ออกแนวหน้า เป็นพวกหน่วยจุ่มที่เมื่อไม่ชอบใครหรือไม่พอใจอะไรก็แสดงออกมาอย่างเปิดเผยให้คนทั้งหลายได้รับรู้ เช่น ถ้าไม่พอใจการกระทำของผู้บังคับบัญชา ก็จะพูดหรือ ต่อว่าผู้บังคับบัญชาต่อหน้าเพื่อนฝูงโดยไม่เกรงว่าผู้บังคับบัญชาจะรู้ เมื่อไม่พอใจเพื่อนก็จะต่อว่าทันที ไม่พอใจใครก็จะปิดไว้ไม่อยู่ จะต้องแสดงหรือพูดออกมา พวกออกแนวหน้านี้เป็นผลดีแก่ ผู้ถูกจุ่มดี เพราะง่ายที่จะทราบว่าใครไม่ชอบตนบ้าง

3.2 จุ่มดีข้างหลัง เป็นพวกหน่วยจุ่มที่เล่นงานหรือจุ่มดีฝ่ายตรงข้ามลับหลังเช่น ให้ร้าย บิดเบือน นินทา ออกใบปลิว ผู้ถูกจุ่มดียากที่จะทราบว่าใครเป็นผู้วิจารณ์ตน และข้อบกพร่องที่ถูกวิจารณ์คืออะไร

นั่นคือเมื่อบุคคลเผชิญกับความขัดแย้ง จะแสดงพฤติกรรมออกมา ได้หลายแบบ โดยอาจอยู่เฉย ๆ ไม่สนใจว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น เลิกสนใจความขัดแย้งเฉพาะส่วนที่ตนเองได้ประโยชน์หรือหากเขามองว่าเป็นความเลวร้าย เขาก็พยายามระงับ หากเขาเห็นว่าสถานการณ์นั้นเขาอาจจะแพ้ เขาจะพลิกสถานการณ์ให้ชนะ หรือให้แพ้น้อยที่สุด หากเขาเห็นว่าสถานการณ์นั้นเขาอาจจะชนะ เขาก็จะพยายามชนะให้มากที่สุด หรือแสดงพฤติกรรมหันหน้าเข้าสู่โดยเป็นคนแรกที่เข้าไปแก้ปัญหา แสดงอาการเป็นมิตร เห็นอกเห็นใจหรือยอมรับว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น

พฤติกรรมแก้ไขความขัดแย้ง

วรรณารถ แสงมณี (2545, หน้า 12-29) ได้กล่าวว่่าก่อนที่จะแก้ปัญหาได้จะต้องทำให้ทุกคนยอมรับว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และมีใช้เลวร้าย ทุกฝ่ายจะต้องช่วยกันเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นปัญหาที่จะต้องช่วยกันแก้ไข แทนที่จะโยนความผิดให้กัน พยายามหาวิธีแก้ไขและนำมาใช้ประโยชน์ด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

1. การบังคับและกดดัน ซึ่งจะทำให้มีการแพ้ – ชนะ โดยฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดใช้อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ เช่น ในกรณีความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชามักบังคับให้ยุติความขัดแย้งโดยอาศัยกฎระเบียบต่าง ๆ หรือคู่มือที่ไม่มีอำนาจหน้าที่ก็กดดันได้โดยใช้วิธีบังคับหรือเตือนเสมือนข่มขู่

2. การประนีประนอม หมายถึง การใช้วิธีการเจรจาต่อรองซึ่งเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนความยินยอม ถ้อยที่ถ้อยอาศัยหรือเรียกว่าพบกันครึ่งทาง หลักสำคัญคือคู่กรณีแต่ละฝ่ายต่างก็ได้ประโยชน์และต้องยอมเสียประโยชน์บ้าง มีใช้ฝ่ายหนึ่งได้หรือเสียอย่างเดียว และอีกวิธีหนึ่งของการประนีประนอมคือแยกกลุ่มที่ขัดแย้งกันจนกว่าจะหาข้อยุติได้ เลี่ยงที่จะต้องเผชิญหน้ากัน หรือให้สิ่งตอบแทนแก่กลุ่มหนึ่ง เพื่อยุติข้อขัดแย้ง

3. การแก้ปัญหาร่วมกัน ผู้บริหารควรจะเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นปัญหาที่คู่กรณีจะต้องร่วมมือกันแก้ไขหรือหาทางออกที่เหมาะสม ควรให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าตนมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นและแก้ปัญหา คู่กรณีจะต้องแลกเปลี่ยนข้อมูลที่แท้จริง แสดงความรู้สึก ความต้องการอย่างเปิดเผย ซื่อสัตย์และจริงใจ พยายามเข้าใจอีกฝ่ายหนึ่งและมีความเชื่อมั่นซึ่งกันและกัน ถ้าหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยการเห็นพ้องต้องกันเป็นเอกฉันท์ได้ก็จะเป็นการดีแต่ใช้เวลานาน และถ้าบรรยากาศในการประชุมแก้ปัญหาเป็นไปในทางเอาแพ้เอาชนะกัน ผู้แพ้หรือเสียประโยชน์จะไม่พอใจจึงควรสร้างบรรยากาศให้เป็นไปในทางร่วมมือกันแก้ปัญหาจะทำให้ผลเป็นที่พอใจกับคู่กรณีทั้งสองฝ่าย

Thomas (อ้างอิงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534, หน้า 104-105) ได้จำแนกพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งออกเป็น 5 แบบ ดังนี้คือ

1. การเอาชนะ (Competition) เป็นการแสดงพฤติกรรมที่ผู้บริหารมุ่งชัยชนะของตนเองเป็นสำคัญโดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น อาศัยอำนาจจากตำแหน่ง หรือแม้แต่การอ้างกฎระเบียบเพียงเพื่อให้ตนได้ประโยชน์และได้ชัยชนะในที่สุด

2. การร่วมมือ (Collaboration) เป็นการแสดงพฤติกรรมที่ผู้บริหารมุ่งจะให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น มุ่งจะให้เกิดการชนะ – ชนะทั้งสองฝ่าย

3. การประนีประนอม (Compromising) เป็นการแสดงพฤติกรรมที่ผู้บริหารมุ่งจะให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้าง เป็นลักษณะที่หากจะได้ก็ควรยอมเสียบ้าง หรือในลักษณะมาพบกันครึ่งทาง

4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการแสดงพฤติกรรมที่ผู้บริหารที่ไม่สนใจความต้องการของตนเองและความสนใจของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เฉื่อยชาและไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป

5. การยอมให้ (Accommodation) เป็นการแสดงพฤติกรรมที่ผู้บริหารเน้นการเอาใจผู้อื่น ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบ แม้ตนเองจะไม่เห็นด้วยก็ตาม เนื่องจากไม่ยอมให้เกิดความบาดหมางใจ

สอดคล้องกับ 5 วิธีแก้ไขความขัดแย้งในการทำงานของ สุกานดา แสงเดือน (2546, หน้า 27-29) ซึ่งมีดังต่อไปนี้

1. ถอนตัวและหลบเลี่ยง วิธีนี้สำหรับผู้ที่คิดว่าความขัดแย้งกรณีนี้ไม่มีประโยชน์ อะไรที่จะไปให้ความใส่ใจ โดยการออกจากสถานการณ์หรือเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ให้น้อยที่สุด วิธีการนี้เหมาะกับเรื่องที่ไม่เป็นสาระ ไม่มีประโยชน์อะไรหากไปเกี่ยวข้องกับด้วย

2. สันติภาพมาก่อน ผู้ที่สนับสนุนวิธีนี้จะให้ความสำคัญกับความรู้สึกของผู้ที่เกี่ยวข้องในมากกว่าหวังผลสำเร็จของงาน พวกเขาเห็นว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องของบ่อนทำลายกำลังใจในการทำงาน วิธีการนี้เหมาะกับสถานการณ์ ที่ไม่เป็นเรื่องใหญ่โต แต่เป็นเรื่องที่จะทำร้ายความรู้สึกของทุกคน จึงจำเป็นต้องหาวิธีลดความขัดแย้งชั่วคราว โดยหวังว่าจะนำมาซึ่งข้อมูลเพื่อนำมาพิจารณาที่มากกว่านี้ ข้อเสียของวิธีนี้คือจะช่วยแก้ปัญหาได้แค่ชั่วคราวเท่านั้น

3. ประนีประนอม วิธีนี้จะใช้ในสถานการณ์ที่ทุกคนได้รับเกียรติเท่ากันให้ออกความเห็นได้อย่างอิสระ โดยผลสรุปการแก้ไขข้อขัดแย้งของวิธีการนี้จะทำให้ทุกคนพอใจได้มากที่สุด เช่น การใช้วิธีลงคะแนนเสียง ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้อาจไม่ใช่วิธีการที่ดีที่สุด วิธีการนี้เหมาะกับทั้ง 2 ฝ่ายที่มีอิทธิพลพอ ๆ กัน และมีสิทธิ์ที่จะได้รับประโยชน์จากการประนีประนอมนี้เท่า ๆ กัน ข้อเสียของวิธีการนี้ก็คือจะไม่ได้ทางแก้ปัญหาที่ดีที่สุดจริง ๆ ในกรณีที่เกิดขึ้น

4. แข่งขันเอาผลแพ้ – ชนะ ผู้ที่สนับสนุนวิธีนี้ คือ พวกที่สนใจเป้าหมายของตนเองมากกว่าสิ่งอื่นใด พวกเขาจะต้องเอาชนะคู่แข่งให้ได้โดยคนที่จะมาช้ำขาดนั้น คือ คนที่มีอำนาจเหนือกว่าทั้ง 2 ฝ่าย วิธีการนี้เหมาะกับคนที่ต้องการผลลัพธ์แบบทันทีทันควัน ข้อเสียของวิธีการ

5. ร่วมมือร่วมใจกันแก้สาเหตุของปัญหา ผู้ที่ใช้วิธีนี้จะให้ความสำคัญกับความคิดของทุก ๆ คน และถือว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องที่เป็นประโยชน์ ถ้าทุกคนเปิดใจคุยกันอย่างตรงไปตรงมา วิธีการนี้เหมาะกับทุกคนที่มีความรู้ในเรื่องการวิเคราะห์ปัญหาที่แท้จริง และทุกคนที่เกี่ยวข้อง ในเหตุการณ์ควรมีเป้าหมายร่วมกัน คือต้องการแก้ไขข้อขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากความเข้าใจผิดเล็กน้อยหรือไม่ก็เพียงมาจากการสื่อสารที่ผิดพลาด ข้อเสียของวิธีนี้คือใช้เวลานาน

เสนาะ ตีเยว (2544, หน้า 303) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ในการแก้ไขความขัดแย้งมี 3 วิธีคือ

วิธีแพ้ – แพ้ (Lose - Lose) เป็นวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ทั้งสองฝ่ายแพ้ทั้งคู่ มีวิธีแก้ความขัดแย้งได้หลายวิธี คือ วิธีแรก วิธีประนีประนอมหรือพบกันครึ่งทาง วิธีที่สอง ให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งยอมอีกฝ่ายหนึ่ง โดยการจ่ายเงินให้กับฝ่ายที่ยอมหรือเรียกว่าการติดสินบน วิธีที่สาม ใช้บุคคลที่สามมาไกล่เกลี่ยหรือทำหน้าที่ตัดสินความผิดถูก วิธีที่สี่ ใช้กฎเกณฑ์หรือระเบียบของทางราชการมาแก้ปัญหาความขัดแย้ง ทั้งสี่วิธี ผู้ขัดแย้งทั้งสองฝ่ายจะเป็นผู้แพ้ ใช้ได้ในบางกรณีเท่านั้น เพราะแก้ปัญหาไม่ได้จริงและคนที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งต่างก็ไม่ชอบ

วิธีแพ้ – ชนะ (Win - Lose) ในองค์กรมักจะใช้กลยุทธ์แบบแพ้ – ชนะ ในเรื่องความขัดแย้งระหว่างหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชา ผลของการใช้วิธีนี้อาจก่อให้เกิด การทำหน้าที่ดีขึ้น (Functional) ในองค์กร คือจะก่อให้เกิดการแข่งขันเพื่อเอาชนะ และนำไปสู่ความสามัคคี หรือความเหนียวแน่นภายในกลุ่ม หรือทำให้การทำหน้าที่ผิดพลาด (Dysfunctional) ในองค์กร คือการแก้ไขความขัดแย้งแบบแพ้ – ชนะ จะไม่คำนึงถึงวิธีการแก้ปัญหาแบบอย่างอื่น เช่น การร่วมมือกัน การแบ่งผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน แต่กดดันและบีบบังคับให้คนยอมรับ ซึ่งอาจนำไปสู่บรรยากาศของความขัดแย้งที่รุนแรงยิ่งขึ้น โดยคนที่แพ้จะเกิดความขมขื่น มีความต้องการที่จะแก้แค้นเกิดความพยาบาทที่น่ากลัวจนนำไปสู่ความหายนะในที่สุด

วิธีชนะ – ชนะ (Win - Win) เป็นกลยุทธ์ในการแก้ไขความขัดแย้งที่เป็นความต้องการมากที่สุดไม่ว่าจะมองในแง่ส่วนบุคคลหรือองค์กรก็ตาม เพราะเสริมให้เกิดพลังและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน แทนที่จะมุ่งการแก้ปัญหาอย่างเดียว จะก่อให้เกิดการทำหน้าที่ดีขึ้น (Functional) และขจัดการทำงานที่ผิดพลาด (Dysfunctional) ให้หมดไป ทำให้ทั้งสองฝ่ายที่ขัดแย้งกันได้ประโยชน์และบรรลุผลตามที่ต้องการ แนวทางในการแก้ไขทั้งสองฝ่าย จะต้องดำเนินการดังนี้

1. ทั้งสองฝ่ายมีความเห็นว่าคุณภาพชีวิตเป็นเรื่องธรรมดา มีประโยชน์และนำไปสู่ความคิดริเริ่มและการสร้างสรรค์ใหม่ ๆ เมื่อแก้ไขได้ถูกวิธี
2. แสดงให้เห็นถึงความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เปิดเผยและจริงใจต่อกัน
3. ต้องระลึกลูกอยู่เสมอว่า เมื่อตกลงแก้ปัญหาความขัดแย้งกันได้และเป็นที่ยอมรับแล้ว ทั้งสองฝ่ายจะต้องทำการตกลงนั้นอย่างเคร่งครัดตลอดไป

พฤติกรรมแก้ไขความขัดแย้ง เป็นการพยายามหาวิธีแก้ไขและนำมาใช้ประโยชน์ด้วยวิธีต่าง ๆ หลายแบบ เช่น การเอาชนะ มีการบังคับผลักดันโดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่ง หรือแม้การอ้างกฎระเบียบ เพื่อให้ตนได้ประโยชน์ซึ่งทำให้ตนได้มีการแพ้ – ชนะ การประนีประนอม หรือการใช้วิธีเจรจาต่อรองเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนความยินยอม ถ้อยที่ถ้อยอาศัย

การจัดการความขัดแย้ง

คงไม่มีใครปฏิเสธหากจะกล่าวว่าคุณภาพชีวิตขึ้นได้ในทุกองค์การ และเกิดขึ้นได้ทุกเวลา ดังนั้น ผู้บริหารองค์การต้องหาวิธีการในการจัดการกับความขัดแย้งให้เกิดประสิทธิผลมากที่สุด ซึ่งมีนักการศึกษาหลายท่านได้เสนอแนวทางการจัดการความขัดแย้งไว้ ดังนี้

Follett (อ้างใน เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2538, หน้า 167) ได้เสนอวิธีการจัดการกับความขัดแย้งหรือแนวคิดในการแก้ปัญหาความขัดแย้งไว้ 3 วิธีคือ

1. การชนะ-แพ้ (Domination) หมายถึง การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการที่ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะอีกฝ่ายหนึ่ง เป็นการใช้อำนาจในการแก้ปัญหาความขัดแย้งซึ่งเป็นวิธีที่ง่ายที่สุดในการแก้ปัญหา แต่ก็อาจเกิดปัญหาขึ้นได้อีกในอนาคต

2. การประนีประนอม (Compromise) หมายถึง การแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยที่ต่างฝ่ายต่างได้เพียงบางส่วนที่ต้องการเท่านั้น ไม่มีฝ่ายใดได้ทั้งหมด เช่น ฝ่ายสหภาพแรงงานบริษัทหนึ่งต้องการให้ทางบริษัทขึ้นค่าแรงงานอีก 12 % แต่ทางบริษัทต้องการขึ้นให้เพียง 8% เมื่อมีการเจรจาทันทีแล้วต่างฝ่ายต่างยอมรับที่จะขึ้นค่าแรงให้อีก 10% เป็นต้น การประนีประนอมเป็นวิธีการที่นิยมใช้มากที่สุด

3. การประสานประโยชน์ (Integrated Solution) หมายถึง การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เน้นความพอใจของทั้งสองฝ่ายมากที่สุด เป็นการแก้ปัญหาที่ไม่มีมีการแพ้-ชนะ หรือไม่ต้องเสียบางส่วน แต่จะได้ตามความต้องการของทั้งสองฝ่าย

ส่วน Simmel (อ้างอิงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 134-135) ชี้ให้เห็นว่ามีวิธีการอยู่ 4 วิธี ที่จะทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลง คือ

1. การทำให้เหตุแห่งการขัดแย้งหมดไป เป็นวิธีที่ทำให้คู่ขัดแย้ง แยกออกจากเหตุแห่งความขัดแย้ง วิธีนี้อาจทำได้ในทันทีทันใด โดยที่คู่ขัดแย้งอาจยังไม่ได้เตรียมตัวหรือไม่รู้ตัว ผลจากการแก้ปัญหาขัดแย้งโดยวิธีนี้ อาจทำให้มีความขัดแย้งต่อเนื่อง เพราะแม้จะไม่มีเหตุแห่งความขัดแย้งอันเดิมแล้วก็ตาม แต่ละฝ่ายก็อาจหาเหตุแห่งความขัดแย้งต่อเนื่อง เพราะแม้จะไม่มีเหตุ

2. ให้ฝ่ายหนึ่งชนะเป็นวิธีที่ง่ายที่สุดในการเปลี่ยนจากการต่อสู้เป็นสันติภาพ การให้ฝ่ายหนึ่งชนะเป็นผลมาจากที่ฝ่ายหนึ่งมีอำนาจเหนืออีกฝ่ายหนึ่ง ฝ่ายอ่อนแอกว่าจะต้องยอมรับความพ่ายแพ้ทั้งทางจิตวิทยาและทางพฤติกรรม ถ้าหากฝ่ายอ่อนแอกว่าไม่ยอมรับความพ่ายแพ้ ก็อาจสร้างความขัดแย้งต่อไปใหม่โดยการตำหนิ วิพากษ์วิจารณ์ หรือการต่อสู้ลับหลัง

3. การประนีประนอม วิธีนี้ทั้งสองฝ่ายจะต้องตกลงที่จะแบ่งเหตุความขัดแย้ง ไม่มีฝ่ายใดชนะทั้งหมดหรือแพ้ทั้งหมด ซึ่งความขัดแย้งทุกประเภทอาจไม่สามารถทำให้สิ้นสุดลงด้วยวิธีการเช่นนี้ เพราะเหตุแห่งความขัดแย้งบางอย่างไม่สามารถจะแบ่งได้ เช่น ต่างฝ่ายต่างชอบผู้หญิงคนเดียวกัน หรือต่างฝ่ายต่างก็อยากได้ตำแหน่งเดียวกัน

4. การคืนดีกัน เป็นการปรับทัศนคติหรือขยายทัศนคติ ซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ซึ่งนำไปสู่พฤติกรรมที่สงบสุข การคืนดีกันคล้าย ๆ กับการให้อภัยกัน เพราะทั้งสองอย่างเกี่ยวข้องกับการเสียสละอย่างไม่ว่างจะมีเหตุผล และทั้งสองอย่างเกิดจากไมตรีจิตของบุคคล เป็นไปโดยความสมัครใจของบุคคลที่เกี่ยวข้อง ตัวอย่างเช่น การเลิกกรากันไปของคู่สมรสโดยเกิดจากความขัดแย้ง การเปลี่ยนทัศนคติจะทำให้คู่สมรสคืนดีกัน

วรรณารถ แสงมณี (2544, หน้า 12) ได้กล่าวถึงการจัดการความขัดแย้งมี 3 วิธี ดังนี้

1. การกระตุ้นความขัดแย้งควรกระทำเมื่อพบว่าในหน่วยงาน มีแต่ความเฉื่อยชาไม่มี ความก้าวหน้า ไม่มีความคิดริเริ่ม ผู้บริหารจำเป็นต้องกระตุ้นโดยใช้วิธีต่าง ๆ เช่น

1.1 วางโครงสร้างขององค์การใหม่ เพื่อเปลี่ยนแปลง บรรยากาศที่ซ้ำซากจำเจ เปลี่ยนบุคลากร เปลี่ยนแปลงความรับผิดชอบ ทุกคนจะได้ปรับตัวให้เข้ากับสถานภาพและสภาวะแวดล้อมใหม่ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในช่วงนี้จะเป็นไปได้ในลักษณะของการสร้างสรรค์

1.2 ใ้บุคลากรภายนอกที่มีความรู้ ค่านิยม ทัศนคติแตกต่างจากแนวทางที่เป็นอยู่เดิมขององค์การมาชี้แจง หรือให้ข้อมูลในรูปของการฝึกอบรม หรือใช้วิธีไม่ให้ข้อมูลบางอย่างที่เคยให้ทราบ หรือเพิ่มข้อมูลที่ควรทราบเข้าไป การเปลี่ยนแปลงจะช่วยกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งได้

1.3 โดยการส่งเสริมให้มีการแข่งขัน และให้สิ่งตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ เช่น เงินของรางวัล การยกย่องชมเชย อาจนำไปสู่ความขัดแย้งที่สร้างสรรค์เพราะกลุ่มต้องการเด่นกว่า

1.4 การเลือกผู้บริหารที่เหมาะสม บางกลุ่มอาจเฉื่อยชาเพราะบุคลิกภาพของผู้บริหาร การได้ผู้บริหารที่เป็นเผด็จการ อาจทำให้ไม่สามารถออกความคิดเห็นได้ การได้ผู้บริหารที่เหมาะสมกับกลุ่มงานจะกระตุ้นให้เกิดการขัดแย้งที่เป็นประโยชน์ได้

2. การลดการขัดแย้ง

ผู้บริหารส่วนใหญ่ สนใจที่จะลดระดับความขัดแย้ง เพราะทำให้เกิดบรรยากาศที่สงบมากกว่าที่จะกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้ง การลดความขัดแย้งนั้น อาจทำได้โดยพยายามที่จะให้ข้อมูลด้านบวกของคู่กรณีแก่กันและกัน เพื่อเขาจะได้มีความรู้สึกในด้านดีต่อกัน พยายามปรับปรุงวิธีการสื่อสารในองค์การให้มีประสิทธิภาพเพื่อทุกหน่วยงานจะได้ทราบการเคลื่อนไหวของแต่ละหน่วยงานมีความเข้าใจกัน และไม่ระแวงซึ่งกันและกัน การสลับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าทำงาน (Job Rotation) จะช่วยให้บุคลากรมีโอกาสเข้าใจปัญหาของกลุ่มอื่นและที่ทัศนคติที่กว้างขึ้น ขจัดการแข่งขันหรือกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่งานให้ชัดเจน เช่น การแย่งงานซ่อมบำรุงเครื่องจักรของใครจะต้องซ่อมก่อนซ่อมหลัง ฝ่ายบริหารงานผลิตจึงต้องจัดแผนงานใหม่คือรวมเอางานซ่อมบำรุงเข้ามาอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของผู้จัดการผลิตทั่วไป ความขัดแย้งจึงลดลง

3. วิธีแก้ปัญหาคความขัดแย้ง

ก่อนที่จะแก้ปัญหาได้จะต้องทำให้ทุกคนยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และมีโซ่สิ่งเลวร้าย ทุกฝ่ายจะต้องช่วยกันเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นปัญหาที่ต้องช่วยกันแก้ไขแทนที่จะโยนความผิดให้กัน พยายามหาวิธีแก้ไขและนำมาใช้ประโยชน์ด้วยวิธีต่าง ๆ ดังนี้

3.1 การบังคับและกดดัน ซึ่งจะทำให้มีการแพ้-ชนะ โดยฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดใช้อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ เช่น ในกรณีความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บังคับบัญชาให้ยุติความขัดแย้งโดยอาศัยกฎระเบียบต่าง ๆ

3.2 การประนีประนอม หมายถึง การใช้วิธีเจรจาต่อรองเปลี่ยนความยินยอมถ้อยทีถ้อยอาศัย หรือเรียกว่าพบกันคนละครึ่งทาง หลักสำคัญคือคู่กรณีแต่ละฝ่ายต่างก็ได้ประโยชน์และต้องยอมเสียสละประโยชน์บ้างมิใช่ฝ่ายหนึ่งได้หรือเสียแต่อย่างเดียว อีกวิธีหนึ่งของการประนีประนอมคือแยกกลุ่มที่ขัดแย้งกัน จนกว่าจะหาข้อยุติได้ เลี่ยงการเผชิญหน้ากัน หรือให้สิ่งตอบแทนแก่กลุ่มหนึ่ง เพื่อยุติข้อขัดแย้ง

3.3 การแก้ปัญหาาร่วมกัน ควรจะเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นปัญหาที่คู่กรณีจะต้องร่วมมือแก้ไขหรือหาทางออกที่เหมาะสม ผู้บริหารควรทำให้ผู้ได้บังคับบัญชารู้สึกว่าคุณมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นและแก้ปัญหา ถ้าหากวิธีการแก้ปัญหาด้วยการเห็นพ้องต้องกันเป็นเอกฉันท์ได้ก็จะเป็นการดีแต่ใช้เวลามาก

อรุณ รัทธธรรม (2525, หน้า 194-196) ได้กล่าวถึงวิธีจัดการความขัดแย้งไว้ 2 วิธี คือ

1. กระตุ้นความขัดแย้งภายในองค์กร เพราะระดับความขัดแย้งต่ำเกินไป โดยได้เสนอวิธีกระตุ้นความขัดแย้งไว้ดังนี้

1.1 ส่งเสริมให้มีการแข่งขัน เช่น การให้โบนัส ผลตอบแทนแบบจูงใจในการปฏิบัติงาน หรือค้ายกย่องชมเชยสำหรับผลการปฏิบัติงานที่ดีเด่น จะทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มได้ โดยแต่ละกลุ่มจะพยายามปฏิบัติงานของกลุ่มตนให้ดีกว่ากลุ่มอื่น ๆ

1.2 การเลือกผู้บริหารที่เหมาะสม ถ้าเราเลือกผู้บริหารที่เหมาะสมสำหรับกลุ่มแต่ละกลุ่มได้กระตุ้นให้ระดับความขัดแย้งเพิ่มขึ้นได้ และจะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เช่น บางกลุ่มมีแนวความคิดใหม่ ๆ เสมอ แต่จะไม่เห็นด้วย แต่ถ้าได้ผู้บริหารที่เป็นประชาธิปไตย ก็จะทำให้กล้าแสดงความคิดเห็นใหม่ ๆ เพื่อนำองค์กรไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

1.3 การใช้บุคคลภายในองค์กร ถ้ามีความขัดแย้งน้อย มีการปฏิบัติงานเฉื่อยชา เราจะนำบุคคลภายนอกที่มีภูมิหลัง ค่านิยม ความคิดเห็น และความรู้ และแบบของการบริหารที่แตกต่างจากที่เป็นอยู่เข้ามาช่วยในองค์กร ก็จะก่อให้เกิดความขัดแย้งเพิ่มขึ้นได้

1.4 การโยกย้ายพนักงานและแย่งทีมงานใหม่ เป็นอีกวิธีหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งกันได้ เพราะจะทำให้กลุ่มดังกล่าวมีความรับผิดชอบใหม่หรือมีสมาชิกใหม่ ซึ่งจะก่อให้เกิดระยะของความไม่แน่นอน และมีการปรับตัวในระยะแรก ซึ่งจะก่อให้เกิดความขัดแย้ง และอาจจะนำไปสู่วิธีการปฏิบัติงานที่ดีได้

1.5 การให้มีบรรยากาศในการออกความคิดเห็น เป็นการก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ เมื่อกลุ่มเห็นการปฏิบัติขององค์กรไม่ถูกต้อง หรือมีวิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ มาเสนอ

2. การลดและระงับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ดังนี้

2.1 การจัดหาทรัพยากรเพิ่มขึ้นในกรณีที่มีความขัดแย้งของกลุ่มในองค์กรเกิดขึ้น เพราะการแย่งทรัพยากร เราอาจใช้วิธีการหาทรัพยากรเพิ่มขึ้นเพื่อระงับการขัดแย้งได้

2.2. ให้ข้อมูลที่เป็นโมติระหว่างกลุ่ม กล่าวคือในกลุ่มที่มีความขัดแย้งกัน เราจะนำข้อมูลที่เป็นโมติและข้อมูลที่ดีของแต่ละกลุ่มไปให้อีกกลุ่มหนึ่งได้รับรู้ เพื่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีกับกลุ่มที่เรามีความขัดแย้ง

2.3. เพิ่มความเกี่ยวพันทางสังคมระหว่างกลุ่มให้มากขึ้น เช่น เพิ่มการสังสรรค์ระหว่างกลุ่มซึ่งจะทำให้กลุ่มมีความใกล้ชิดกันมากขึ้น สนับสนุนกันมากขึ้น ซึ่งการทำเช่นนี้จะช่วยทำให้ลดข้อสงสัยขัดแย้งได้

2.4. โดยการกลบเกลื่อน การที่พยายามลืมหรือไม่พูดถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นหรือเห็นว่าเป็นเรื่องธรรมดา จะทำให้ความขัดแย้งลดลงได้

2.5. การหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง คือการที่พยายามหลีกเลี่ยงข้อขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นโดยอาจหนีออกจากกลุ่ม เช่น ขอย้ายตัวเองออกจากแผนกนี้

2.6. การสับเปลี่ยนหน้าทำงาน นั่นคือ ถ้าแต่ละกลุ่มมีความขัดแย้งกับกลุ่มอื่นมาก กลุ่มก็จะมุ่งมีพรรคคนอยู่ที่กลุ่มของตนเองมากเกินไป ดังนั้น ถ้ามีการหมุนเปลี่ยนไปทำงานในกลุ่มต่าง ๆ จะช่วยทำให้เกิดความเข้าใจในระหว่างกลุ่ม และช่วยให้มีพรรคคนกว้างขึ้นย่อมลดข้อขัดแย้งลงได้

2.7. การประนีประนอม คือ เป็นการให้กลุ่มที่มีความขัดแย้งกันยอมรับการตัดสินของบุคคลที่สามที่เข้ามาไกล่เกลี่ยประนีประนอม ทำให้ความขัดแย้งลดลงได้

2.8. การหาศัตรูร่วม ในบางครั้งการมีศัตรูร่วมภายนอกจะทำให้กลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์การที่มีความขัดแย้งกัน ลดความขัดแย้งและหันหน้าเข้าหากันได้

2.9. การหาเป้าหมายร่วม การที่ให้กลุ่มที่มีความขัดแย้งกันร่วมกันพัฒนาเป้าหมายร่วมซึ่งเป็นผลประโยชน์ทุก ๆ กลุ่ม การกระทำดังนี้จะทำให้ทั้งสองกลุ่มร่วมมือกันและมีมิตรภาพต่อกันเพิ่มขึ้น ความขัดแย้งจะลดลง

2.10. การใช้อำนาจบังคับ วิธีนี้ ผู้บริหารสูงกว่าจะออกคำสั่งชี้ขาดลงไปเลยเพื่อระงับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น แต่บ่อยครั้งวิธีนี้ไม่ได้แก้ปัญหาคความขัดแย้งอย่างแท้จริง

2.11. การเผชิญหน้า หรือการแก้ปัญหาร่วมกัน คือ นำเอากลุ่มที่มีความขัดแย้งกันมาอภิปรายถึงหัวข้อความขัดแย้ง ด้วยวิธีการที่ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มจะถูกเปลี่ยนให้เป็นการสนทนาร่วมกัน และจะพยายามหาข้อยุติที่ทุกฝ่ายยอมรับ ซึ่งผลยุติจะมี 2 ลักษณะคือ ความเห็นสอดคล้องกันก็เท่ากับเป็นผู้ชนะทั้งสองฝ่าย และการใช้เป้าหมายที่ยอมรับร่วมกันที่จะก่อให้เกิดการร่วมมือกันขึ้นอย่างมาก

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, หน้า 164-165) ได้กล่าวถึงวิธีการจัดการความขัดแย้งในองค์กรมี 3 รูปแบบ คือ

1. วิธีการสร้างสิ่งเร้า เพื่อช่วยแก้ปัญหาความขัดแย้งของทั้งสองฝ่าย เช่น ให้มีที่ปรึกษาภายนอกเป็นบุคคลที่สาม เพื่อมาช่วยขจัดปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ให้สองฝ่ายได้ตกลงปรึกษากันเพื่อหาข้อยุติให้ได้ และจัดโครงสร้างองค์กรใหม่ หรือย้ายบุคคลที่รับผิดชอบรวมทั้งการแข่งขันให้สิ่งล่อใจหรือให้ค่าตอบแทน ทำให้เกิดความสนใจ ตลอดจนอาจเลือกผู้บริหารที่เหมาะสมกับสถานการณ์

2. วิธีลดความขัดแย้งในองค์กร เช่น การจัดให้แต่ละกลุ่มได้เห็นถึงข้อดีข้อเสียของอีกกลุ่มหนึ่งหรือให้มีการเผชิญหน้า พบปะสังสรรค์ จัดงานร่วมงานกัน หรือให้หัวหน้าของทั้งสองกลุ่มได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน

3. วิธีการให้เห็นผลความขัดแย้ง ซึ่งมี 2 วิธีคือ

- 3.1 บังคับหรืออ่อนข้อ เป็นการแก้ปัญหาด้วยการให้เห็นชนะและแพ้ เช่น ใช้อำนาจบังคับ สร้างความสงบโดยไม่จัดการกับความขัดแย้ง หลีกหนีจากการตัดสินใจและเผชิญหน้าและใช้เสียงส่วนใหญ่ตัดสิน

- 3.2 ประนีประนอม เป็นวิธีการที่ให้แต่ละฝ่ายอ่อนข้อเข้าหากัน หรือถอนตัวไป เช่น การจัดการโดยวิธีการเลือกคนที่ชอบพอกัน ตกลงกันให้มาอยู่ด้วยกันหรือไม่พูดถึงความขัดแย้งเลย แต่กลับย้าที่ความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม และกำจัดความขัดแย้งด้วยการถอนตัว

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544, หน้า 225-226) ได้กล่าวถึงวิธีการจัดการความขัดแย้งไว้ 5 วิธีด้วยกันคือ

1. การแข่งขัน (Competing) เป็นวิธีการแก้ความขัดแย้งที่มีฝ่ายหนึ่งพยายามทุกวิถีทางที่จะให้ฝ่ายตนได้รับประโยชน์มากที่สุด โดยไม่คำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับฝ่ายอื่นที่เกี่ยวข้องหรือพยายามแสดงให้คนอื่นเห็นว่าความเห็นหรือข้อสรุปของด้านถูกต้อง หรือพยายามชี้ชวนให้ผู้อื่นเห็นว่าใครคือผู้ควรได้รับคำตำหนิจากปัญหาที่เกิดขึ้น

2. การร่วมมือ (Collaboration) เป็นวิธีการที่บุคคลมุ่งที่เป้าหมายตนเองให้ความร่วมมือต่อการแก้ปัญหา โดยทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งต่างพยายามตอบสนองความต้องการของทุกฝ่ายให้ได้มากที่สุด การผ่อนปรนเป็นวิธีที่ให้ทุกฝ่ายแก้ปัญหาด้วยการมองหาคำตอบต่างมากกว่าการเปลี่ยนประเด็นหลักที่เป็นเป้าหมายของแต่ละฝ่าย ซึ่งได้แก่ การหาข้อยุติที่ทุกฝ่ายเป็นผู้ชนะ (Win-win solution) สามารถบรรลุเป้าหมายของตนและเป็นที่ยอมรับเชิงเหตุผลของทั้งสองฝ่าย

3. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นวิธีที่บุคคลผู้นั้นอาจยอมรับว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น และต้องการถอนตัวออกหรือยอมรับการเก็บกดจากความขัดแย้งนั้น ตัวอย่างของการหลีกเลี่ยง รวมถึงพยายามแสดงความเฉยเมยต่อความขัดแย้ง หลบหลีกการเผชิญหน้ากับบุคคลที่ตนขัดแย้ง

4. การยินยอม (Accommodating) เป็นวิธีการที่ฝ่ายหนึ่งพยายามเอาใจคู่กรณีโดยการคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้นั้นเหนือผลประโยชน์ของตัวเอง กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือเพื่อให้เห็นแก่มิตรภาพอันดีงามต่อกัน ฝ่ายหนึ่งยินดีที่จะเป็นผู้เสียสละ เป้าหมายของตนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของคู่กรณี ยอมสนับสนุนความคิดเห็นของผู้อื่นแม้จะต้องเก็บความคิดเห็นของตนไว้ก็ตาม หรือยอมให้อภัยแก่คนฝ่าฝืนกฎกติกาโดยยอมรับผลใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการกระทำเช่นนั้นไว้เอง

5. การประนีประนอม (Compromising) เป็นวิธีการที่แต่ละฝ่ายต่างยินยอมที่จะเสียบางส่วนที่ตนเองต้องการทำนองเดียวกันคนละส่วนเพื่อเป็นการยอมขอมต่อกัน ในการประนีประนอมจึงไม่มีผู้ชนะหรือผู้แพ้ชัดเจน เป็นการปันส่วนสิ่งที่ก่อ ให้เกิดความขัดแย้งอย่างเท่าเทียมกัน โดยยอมรับว่าข้อยุติที่ได้ไม่อาจสร้างความพอใจแก่ทั้งสองฝ่ายได้อย่างเต็มร้อยเปอร์เซ็นต์ตามที่ต้องการ

Pnueman and Bruehl (อ้างอิงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 101) ได้อธิบายว่าเมื่อบุคคลเผชิญกับความขัดแย้ง จะใช้วิธีจัดการกับความขัดแย้ง ดังนี้

1. การอยู่เฉย ๆ เป็นทางเลือกแรกของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง พฤติกรรมที่แสดงออกมีหลายรูปแบบ เช่น ไม่สนใจว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น ปฏิเสธว่ามีความขัดแย้งในหน่วยงาน ไม่ยอมรับว่าเป็นหน้าที่ของตนที่จะไปแก้ปัญหาความขัดแย้ง เลือกสนใจ เฉพาะความขัดแย้งที่ตนได้ประโยชน์ บุคลากรที่เลือกวิธีนี้ถือคติว่าเมื่อเวลาผ่านไปความขัดแย้งจะลดลงไปเอง แต่อันตรายของการอยู่เฉย ๆ ก็คือจะทำให้ความขุ่นเคืองหรือความเป็นปฏิปักษ์ ระวังกันเพิ่มขึ้นหรือรุนแรงขึ้น จนเป็นการทำลายไม่ให้องค์การบรรลุเป้าหมาย หรือ ยากแก่การควบคุมหรือแก้ไขอย่างมีนัยได้

2. การระงับความขัดแย้ง เป็นทางเลือกที่สองของบุคคลก็คือการเข้าระงับหรือบังคับให้ ความขัดแย้งสิ้นสุด บุคคลจะเผชิญในลักษณะใดขึ้นกับวิธีที่เขามองความขัดแย้ง ถ้ามองว่าเลวร้าย เขาจะระงับให้สิ้นสุดหรือไม่ให้เกิดขึ้น แต่ถ้ามองว่าเขาอาจแพ้ เขาจะพยายามให้ชนะหรือแพ้ฝ่ายที่ตนชอบ ในทางตรงกันข้ามถ้าสถานการณ์นั้นเขาอาจชนะ เขาจะพยายามชนะให้มากที่สุด คนมีอำนาจมักจะระงับความขัดแย้ง ด้วยกำลังหรือข่มขู่ โดยแสดงพฤติกรรมรูปแบบต่าง ๆ

3. การบริหารความขัดแย้ง เป็นทางเลือกที่สามของบุคคล การบริหารความขัดแย้งกับการแก้ปัญหาความขัดแย้งไม่เหมือนกัน การแก้ปัญหาความขัดแย้งเป็นยุทธศาสตร์ในการบริหารความขัดแย้ง ความสำคัญในการบริหารความขัดแย้งก็คือการรักษาภาพสมดุลระหว่างประสิทธิภาพและความคิดสร้างสรรค์ในหน่วยงาน

พรพนราย ททรัพย์ะประภา (2532, หน้า 77-80) ได้จำแนกวิธีการจัดการความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. ปฏิเสธหรือหลีกเลี่ยง ผู้ที่ใช้วิธีนี้จะแก้ไขความขัดแย้งด้วยการปฏิเสธว่าไม่มีความขัดแย้งเกิดขึ้น ผลที่เกิดตามมาคือ ความรู้สึกที่ว่าฝ่ายหนึ่งชนะ แต่อีกฝ่ายหนึ่งแพ้ วิธีนี้เหมาะสมเมื่อปัญหานั้นไม่สำคัญเท่าไรนัก เวลายังไม่เหมาะสม ถ้าปล่อยเวลาไปให้สงบลงเสียก่อนจะเหมาะสมกว่าและควรใช้ในระยะสั้น แต่วิธีนี้ไม่เหมาะสมเมื่อปัญหานั้นเป็นปัญหาสำคัญหรือเมื่อปัญหาไม่หมดไป แต่ยังคงอยู่หรือจะลุกลามต่อไป

2. เก็บกดหรือกลบเกลื่อน ผู้ที่ใช้วิธีนี้จะแก้ไขความขัดแย้งด้วยการกลบเกลื่อนหรือเก็บกดปัญหา แสเสร้าง ว่าไม่โกรธ ไม่ขัดแย้ง และยังมีความสัมพันธ์ดี ผลที่ตามมาคือ ความรู้สึกที่ว่าฝ่ายหนึ่งแพ้ และอีกฝ่ายหนึ่งชนะ ฝ่ายคิดว่าตนเองแพ้จะรู้สึกหงุดหงิด โกรธเคือง ปกป้อง ตนเอง และเจ็บใจแค้นใจอยู่เจียบ ๆ ถ้าเขาเก็บกดปัญหาความขัดแย้งนั้น ๆ เอาไว้เสมอ ในอนาคตอาจจะระเบิดออกมาได้ ซึ่งให้ผลเป็นทางลบ วิธีนี้เหมาะสมเช่นเดียวกับวิธีการหลีกเลี่ยง แต่เพิ่มพูนความสำคัญ

ในการรักษาสัมพันธภาพระหว่างบุคคลเอาไว้ด้วย จำเป็นต้องยอมแพ้เพราะว่าอีกฝ่ายหนึ่งเป็นคนสำคัญหรือมีอำนาจสูงกว่า แต่วิธีนี้ไม่เหมาะสมถ้าคนที่เกี่ยวข้องกับการแก้ไขปัญหานั้นมีความพร้อมและความเต็มใจที่จะแก้ปัญหานั้น แต่เขาไม่มีโอกาส รวมทั้งการแสเสร้างทำตนว่าไม่ขัดแย้งนั้นเป็นการหลอกตนเอง

3. ใช้อำนาจหรือการบังคับ ผู้ที่ใช้วิธีนี้จะให้อำนาจหรือตำแหน่งตามสิทธิหน้าที่ของตนอย่างเต็มที่ รวมทั้งใช้กฎระเบียบข้อบังคับ หรือกฎหมาย ผลที่ตามมาคือ ความรู้สึกที่ว่าฝ่ายหนึ่งชนะและอีกฝ่ายหนึ่งแพ้ ถ้าฝ่ายที่ถูกใช้อำนาจรู้สึกว่าเขาเองหมดหวังใด ๆ แล้ว วิธีนี้เหมาะสมเมื่อบุคคลผู้นั้นมีอำนาจเต็มตามตำแหน่ง หรือตามสายการบังคับบัญชาอย่างถูกต้องเหมาะสมแล้วและการใช้อำนาจดังกล่าวโดยปราศจากความโกรธแค้นชิงชังเป็นส่วนตัวและเหมาะสม ถ้าผู้ที่มีส่วนในกรณีขัดแย้งได้ตกลงร่วมกัน แต่วิธีนี้จะไม่เหมาะสมถ้าผู้แพ้ไม่มีโอกาสได้แสดงออกซึ่งความต้องการของตนเอง หรือไม่เปิดโอกาสให้เขาพูด ผลเสียที่ตามมาในอนาคต

4. ประนีประนอมหรือเจรจาต่อรอง แต่ละฝ่ายที่มีความขัดแย้งกันต่างก็ยอมเสียสละบางอย่างเพื่อให้มาพบกันครึ่งทาง ผลที่ตามมาเป็นการชนะ-แพ้ ถ้าการพบกันครึ่งทางดังกล่าวตั้งอยู่บนเงื่อนไขบางประการที่ไม่เป็นธรรม วิธีนี้เหมาะสมถ้าทั้งสองฝ่ายมีทางเลือกอะไรมากเพียงพอที่จะตัดสินใจ และทรัพยากรต่าง ๆ มีจำกัด เงื่อนไขในการเสียสละเป็นสิ่งยอมรับกันได้ รวมทั้งไม่ปรารถนาสภาพการชนะ-แพ้ แต่วิธีนี้จะไม่เหมาะสม ถ้าฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องในปัญหาที่ขัดแย้งนั้นเกิดความสงสัยในข้อตกลงที่กระทำกันไว้ อาจจะไม่พอใจแอบแฝงซ่อนเร้นอยู่ได้

5. ร่วมมือร่วมใจกันแก้ปัญหาความขัดแย้ง วิธีนี้เป็นวิธีที่ทั้งสองฝ่ายมาร่วมมือร่วมใจกันเพื่อหาข้อตกลงร่วมกันของกลุ่ม ต่างฝ่ายต่างนำเอาความสามารถ ความชำนาญของตนมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างสร้างสรรค์ ทุกคนเข้าใจชัดเจนและตรงกันว่าตำแหน่งของแต่ละคนเป็นอย่างไร ผลที่ตามมาก็คือทุกฝ่ายรู้สึกชนะ วิธีนี้เหมาะสมเมื่อมีเวลาามากเพียงพอที่จะดำเนินการจัดการแก้ปัญหาไปตามกระบวนการแก้ไขปัญหา วิธีนี้จะไม่เหมาะสม ถ้าไม่ทำความเข้าใจในเรื่องเงื่อนไขของเวลา ความสามารถที่จะนำมาใช้ และข้อตกลงหรือความรับผิดชอบร่วมกัน

Thomas (อ้างอิงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 104-105) ได้เสนอแบบของการจัดการกับความขัดแย้งโดยจำแนกแบบของพฤติกรรมเมื่อบุคคลต้องเผชิญกับความขัดแย้งจะมีพฤติกรรมสองแบบแสดงออกมา คือ

1. พฤติกรรมร่วมมือ (Cooperativeness) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อให้ผู้อื่นมีความพอใจ
2. พฤติกรรมมุ่งเอาชนะ (Assertiveness) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อให้ตนเองมีความพอใจ

กรอบแนวคิดทั้งสองมิติและพฤติกรรมที่แสดงออก 3 ลักษณะ คือ ต่ำ ปานกลาง และสูง จำแนกพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญหน้ากับความขัดแย้งออกเป็น 5 แบบ ดังภาพ 1



ภาพ 1 แสดงแบบพฤติกรรมที่แสดงออกเมื่อเกิดความขัดแย้ง

ที่มา: เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540, หน้า 104)

จากภาพ 1 แบบของพฤติกรรมที่อาจแสดงออกเมื่อมีความขัดแย้ง อธิบายได้ดังนี้

พฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ขัดแย้งจะมี 5 แบบ คือ การเอาชนะ (Competition) การร่วมมือ (Collaboration) การประนีประนอม (Compromising) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) และ การยอมให้ (Accommodation)

1. การเอาชนะ (Competition) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจตนเอง มุ่งชัยชนะของตนเอง เป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น พฤติกรรมที่แสดงออกมุ่งที่การแพ้ชนะ โดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ แสดงการคุกคาม ข่มขู่ หรือแม้แต่การอ้างระเบียบเพียงเพื่อให้ตนได้ประโยชน์ และได้ชัยชนะในที่สุด เข้าทำนองที่ว่า ถ้าไม่รบก็ไม่ชนะ

2. การร่วมมือ (Collaboration) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงด้วย เป็นการมุ่งที่จะเอาชนะ และชนะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งจะให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น การร่วมมือเป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการหลีกเลี่ยง พฤติกรรมลักษณะนี้

3. การประนีประนอม (Compromising) เป็นการแสดงพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นจุดยืนระหว่างกลางของมิติการเอาใจตนเองและมิติการเอาใจผู้อื่น เป็นแบบของการเจรจาต่อรองที่มุ่งจะให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้าง เป็นลักษณะที่หากจะได้บ้างก็ควรจะยอมเสียบ้าง หรือในลักษณะที่มาพบกันครึ่งทาง พฤติกรรมการประนีประนอมนั้น ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจมากกว่าพฤติกรรมการหลีกเลี่ยง แต่ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจน้อยกว่าพฤติกรรมการร่วมมือ

4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำด้วย เป็นการไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเองและความสนใจของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เชื้อยซาและไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น พยายามทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้งโดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป โดยมีปัจจัยต่าง ๆ เข้ามาช่วยแก้ไขตามธรรมชาติ ข้อเสียของพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงก็คือ ความขัดแย้งบางอย่างอาจรุนแรงขึ้นจนกระทั่งไม่อยู่ในวิสัยที่จะแก้ไขได้แต่ถ้าหากสถานการณ์ขัดแย้งไม่รุนแรงและไม่อยู่ในเวลาวิกฤต การแสดงพฤติกรรมหลีกเลี่ยงมีลักษณะคล้าย ๆ กับการเฉยไว้แล้วจะดีเอง

5. การยอมให้ (Accommodation) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละ ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบ แม้เราไม่เห็นด้วยก็ตาม การยอมให้เป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการเอาชนะ ผู้ที่แสดงพฤติกรรมการยอมให้นอกจากจะเป็นผู้เสียสละแล้ว ยังเป็นผู้ที่ไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจระหว่างบุคคล หากความขัดแย้งเกิดจากการแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีจำกัดแล้ว หัวหน้าที่แสดงพฤติกรรมยอมให้ นั้น ลูกน้องมักจะไม่ชอบและมีความขุ่นเคืองเพราะไม่มีทรัพยากรมากพอที่จะปฏิบัติงานให้ได้ดีได้ พฤติกรรมการยอมให้กับภานิตที่ว่าเอาไม่ตรีชนะศัตรูหรือแพ้เป็นพระ ชนะเป็นมาร

จากแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องของการจัดการความขัดแย้งที่นักการศึกษาได้เสนอไว้อย่างหลากหลาย สรุปได้ว่าเป็นพฤติกรรมที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลแสดงออกมาเพื่อให้ความขัดแย้งยุติลง ซึ่งส่วนของผู้บริหารในองค์กรจะเลือกที่จะแสดงพฤติกรรมแบบใดในการจัดการความขัดแย้งก็ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรของตนนั่นเอง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้ศึกษาได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการกับความขัดแย้งได้ดังนี้

นิเทศ บัวตุม (2537, หน้า 77-84) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาวิธีขจัดความขัดแย้งภายในโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี สรุปได้ว่าผู้บริหารใช้วิธีขจัดความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงสูงสุด แบบการประนีประนอมเป็นอันดับรอง แบบการปรองดองและเป็นอันดับสาม แบบการร่วมมือเป็นอันดับสี่ และแบบแข่งขันเป็นอันดับสุดท้าย และความสัมพันธ์ระหว่างวิธีขจัดความขัดแย้งแบบต่าง ๆ 5 แบบ คือ แบบการแข่งขัน แบบการปรองดอง แบบการหลีกเลี่ยง แบบการร่วมมือ และแบบการประนีประนอม กับตัวแปร เพศ อายุ ประสบการณ์ก่อนดำรงตำแหน่งบริหาร ตำแหน่งและประเภทของโรงเรียนของผู้บริหารไม่มีความสัมพันธ์กัน

อุษามาศ ระย้าแก้ว (2538, หน้า 98-101) ได้ทำการวิจัยเรื่องจากศึกษาวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่อายุสามัญในเขตกรุงเทพมหานคร สรุปได้ว่า วิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่เลือกใช้แบบการประนีประนอมเป็นอันดับหนึ่งรองลงมาเป็นแบบการหลีกเลี่ยง และแบบเอาชนะเป็นอันดับสุดท้าย และยังพบอีกว่าผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่ที่มีเพศ อายุ วุฒิทางการศึกษาประสบการณ์ในการจัดการกับความขัดแย้งมากที่สุด รองลงมาเป็นวิธีการปรองดอง วิธีการหลีกเลี่ยง วิธีการร่วมมือ และวิธีการแข่งขัน ตามลำดับ ส่วนหัวหน้าหอผู้ป่วย ส่วนใหญ่ใช้วิธีการประนีประนอมและวิธีการหลีกเลี่ยงในการจัดการกับความขัดแย้งและพยาบาลประจำการส่วนใหญ่ใช้วิธีการปรองดองในการจัดการกับความขัดแย้ง

จิตต์อร่าม ศิรินิกร (2540, หน้า 120-126) ได้ทำการวิจัยเรื่องความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการความขัดแย้งและวิธีจัดการความขัดแย้ง ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเขตการศึกษา 11 สรุปว่า สาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเขตการศึกษา 11 โดยภาพรวมและทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาจัดอันดับจะพบว่าองค์ประกอบส่วนบุคคลในด้านแบบฉบับของบุคคล ได้แก่ แบบฉบับทางจิตวิทยาแบบฉบับทางอารมณ์ แบบฉบับของการเจรจาและแบบฉบับของภาวะผู้นำ เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 11 เลือกใช้วิธีจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอมเป็นอันดับ 1 รองลงคือ การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การยอมให้ และการเอาชนะ เป็นอันดับสุดท้าย ส่วนสาเหตุของความขัดแย้งกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 11 ทุกรายองค์ประกอบมีความสัมพันธ์กันน้อยมาก

วรศักดิ์ สมฤทธิ์ (2541, หน้า 59) ได้ศึกษาแบบพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณืความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรม ประนีประนอมในสถานการณืความขัดแย้งมากกว่าพฤติกรรมด้านอื่น ๆ และเลือกแสดงพฤติกรรมการแข่งขันน้อยกว่าพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณืความขัดแย้งลำดับคือ การประนีประนอม การร่วมมือแก้ปัญหา การหลีกเลี่ยงการปรองดอง และการแข่งขัน

ทริยาพรรณ สุภามณี (2541, หน้า 76) ได้ศึกษาเรื่องความขัดแย้ง การจัดการกับความขัดแย้งและการรับรู้ค่าของงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลมหาธาชนครเชียงใหม่ พบว่าระดับของความขัดแย้ง โดยรวมและในแต่ละด้านของพยาบาลวิชาชีพอยู่ในระดับปานกลาง พยาบาลวิชาชีพ ใช้วิธีการร่วมมือในการจัดการกับความขัดแย้งบ่อยที่สุดรองลงมาเป็นวิธีการประนีประนอม วิธีการปรองดอง วิธีการหลีกเลี่ยง และวิธีการแข่งขันตามลำดับ เมื่อแยกกลุ่มพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยใช้วิธีการร่วมมือบ่อยที่สุด

สมบัติ ไชยวงศ์ (2541, หน้า 48) ได้ศึกษาแบบพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณืความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณืความขัดแย้ง การประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาได้แก่ การหลีกเลี่ยงการปรองดอง การร่วมมือและการแข่งขันน้อยที่สุด

สมเดช ภูศรี (2541, หน้า 67) ได้ศึกษาพฤติกรรมการเอาชนะอยู่ในระดับต่ำ พฤติกรรม การร่วมมือ การประนีประนอม และการหลีกเลี่ยง อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนพฤติกรรมแบบ ยอมให้แสดงออกในระดับสูงเมื่อพิจารณาพฤติกรรมของผู้บริหารจำแนกตาม อายุ วุฒิทางการศึกษา และประสบการณ์ ในการดำรงตำแหน่ง ปรากฏว่ามีลักษณะคล้ายคลึงกันกับของผู้บริหารส่วนใหญ่ และการทดสอบความเป็นอิสระของพฤติกรรมผู้บริหารที่มี เพศ อายุ วุฒิทางการศึกษา และประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งที่แตกต่างกัน มีแบบพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณืความขัดแย้งในการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนแตกต่างกันในเรื่องพฤติกรรมแบบเอาชนะ โดยผู้ที่มีอายุต่ำกว่า 35 ปี มีพฤติกรรมแบบอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

ศุวดี ตาปนานนท์ (2542, หน้า 58-59) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษากระบวนการและวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานครในกลุ่มเขตบูรพา สรุปได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนเลือกการแก้ไขความขัดแย้ง แบบการประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาเป็นแบบการร่วมมือ และแบบการหลีกเลี่ยงตามลำดับ ส่วนแบบการปรองดองมีผู้เลือกน้อยมาก และแบบการแข่งขันมีผู้เลือกน้อยที่สุด และพบอีกว่าอายุมีความสัมพันธ์กับการเลือกวิธีแก้ไข

มาลัย ทิอุต (1543, หน้า 87) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตาก พบว่าการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตาก ที่เลือกใช้ระดับมากที่สุด คือ การร่วมมือ รองลงมาคือการยอมให้ การประนีประนอม การเอาชนะ และการหลีกเลี่ยง

ไพฑูรย์ นามบุญลือ (2544, หน้า 68) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนจังหวัดหนองบัวลำภู พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ใช้วิธีการร่วมมือในการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนเป็นอันดับแรก รองลงมาคือวิธีการหลีกเลี่ยง วิธีการประนีประนอม ตามลำดับ และใช้วิธีการเอาชนะเป็นอันดับสุดท้าย

วิภาวี เจียมบุญศย์ (2544) ได้ศึกษาถึงสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการความขัดแย้งตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษารุงเทพมหานครพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเลือกวิธีการจัดการความขัดแย้งเรียงตามลำดับ คือ วิธีการยอมให้ วิธีการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับสูง วิธีการร่วมมือ วิธีการประนีประนอมอยู่ในระดับปานกลาง วิธีการเอาชนะอยู่ในระดับต่ำ

เฉลา คอนขำ (2544) ได้ศึกษาภูมิภาวะทางอารมณ์กับการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี พบว่า ระดับการเลือกใช้วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี โดยภาพรวมผู้บริหารสถานศึกษา เลือกใช้วิธีการประนีประนอมมากที่สุด รองลงไปคือ เผอิญหน้า ทั้งสองวิธีการเลือกใช้ในระดับมาก และเลือกใช้น้อยที่สุดคือ วิธีบังคับ ซึ่งมีการเลือกใช้ในระดับน้อย

นิพนธ์ แจ่มจรัส (2544, หน้า 96) ได้ศึกษาสาเหตุและการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า วิธีการจัดการความขัดแย้งผู้เชี่ยวชาญ เลือกใช้วิธีร่วมมือ วิธีประนีประนอม และวิธีเอาชนะ ตามลำดับ

ณรงค์ กังน้อย (2545, หน้า 71-72) ได้ศึกษายุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี ใช้ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือมากที่สุด รองลงมาคือแบบการประนีประนอม แบบการหลีกเลี่ยง แบบการยอมให้ และแบบที่ใช้น้อยที่สุดคือแบบการเอาชนะ โดยใช้ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือ

ปัญญา พัฒนาศุณย์ (2545, หน้า 57) ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดหาสารคาม พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใช้วิธีการแก้ปัญหาในการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนเป็นอันดับแรก รองลงมาคือวิธีการประนีประนอม

สาวิตรี ผลเต็ม (2546, หน้า 56) ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนใช้วิธีการหลีกเลี่ยงในการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนเป็นอันดับแรก รองลงมาเป็นวิธีการร่วมมือ และการใช้การประนีประนอมในการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนเป็นอันดับสุดท้าย ในขณะที่ อมรา รัตตากร (2546) ได้ศึกษาภาวะผู้นำและรูปแบบการจัดการความขัดแย้งของ ผู้นำชุมชนมีค่าเฉลี่ยค่อนข้างสูงในรูปแบบการประนีประนอมและรูปแบบการร่วมมือ

แสงมณี ทรัพย์เมือง (2546, หน้า 68) ก็ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ พบว่า พยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ ส่วนใหญ่เลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งโดยการหลีกเลี่ยงมากที่สุด รองลงมาคือวิธีการปรองดองหรือการยอมให้ ในภาพรวมทั้งหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการจะใช้วิธีการความขัดแย้งเพียง 1 วิธีมากที่สุด และหัวหน้าหอผู้ป่วยส่วนใหญ่จะใช้วิธีร่วมมือ ในขณะที่พยาบาลประจำการจะใช้วิธีหลีกเลี่ยง

อาวุธ โอชาพงศ์ (2547) ได้ศึกษาความพึงพอใจของครูต่อวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชลบุรี พบว่า ความพึงพอใจของครูต่อวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชลบุรี โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน แต่ละด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงตามอันดับจากมากไปหาน้อยได้แก่ การเอาชนะการร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การประนีประนอม และการยอมให้

สมเกียรติ สิงหกุล (2547, หน้า 77) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดลำปาง พบว่า ความพึงพอใจของครูต่อวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบการแก้ปัญหาพร้อมกันมากที่สุด รองลงมาได้แก่การใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการระงับและใช้วิธีการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมน้อยที่สุด

ช่วงชัย ดรมั่น (2547, หน้า 40) ได้ศึกษาสาเหตุและการจัดการความขัดแย้งของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 4 พบว่า วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสำนักงานใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งเรียงตามลำดับคือ การประนีประนอม การแก้ปัญหา การหลีกเลี่ยง การกลบเกลื่อน และการบังคับ

ลักรินทร์ ไกรสร (2548, หน้า 71) ได้ศึกษาทัศนคติเกี่ยวกับความขัดแย้งและการจัดการความขัดแย้งของหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนจังหวัดชัยภูมิ พบว่า การจัดการความขัดแย้งโดยใช้รูปแบบวิธีการร่วมมือมาแก้ไขปัญหามากที่สุด ร้อยละ 42.4 วิธีการประนีประนอม 30.0 วิธีการเอาชนะร้อยละ 16.5 วิธีการยอมให้ร้อยละ 8.2 และวิธีการหลีกเลี่ยงร้อยละ 2.9

วันชญา แซ่เล้า (2548, หน้า 52) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่เขต 1 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่เขต 1 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาชั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่เขต 1 ส่วนใหญ่ใช้การจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอม รองลงไปได้แก่ การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การยอมให้ และการเอาชนะ

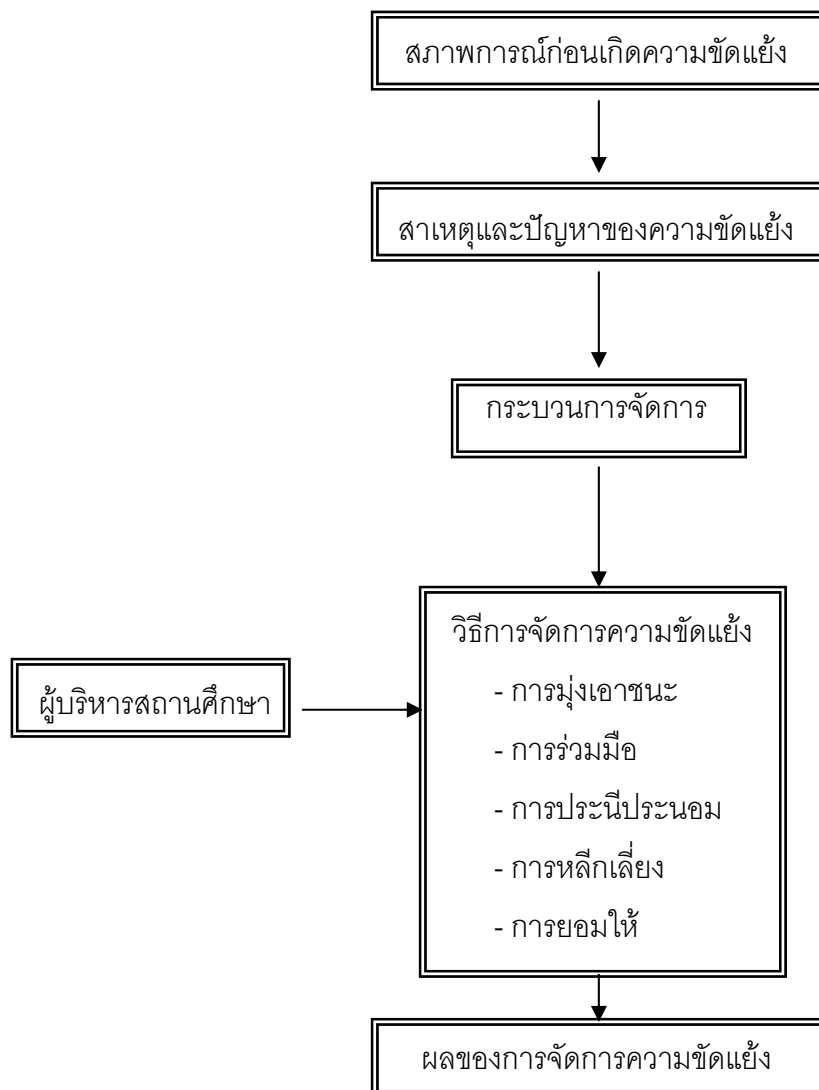
ประภาทิพย์ ผาสุก (2551, หน้า 53-62) ได้ทำการวิจัยเรื่องการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูน เขต 1 สรุปได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูน เขต 1 มีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาคือการร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การยอมให้ และการเอาชนะน้อยที่สุด

ณัฐวุฒิ พิมพ์ลัดดา (2551, หน้า 97-99) ได้ทำการวิจัยเรื่องความขัดแย้งและการจัดการความขัดแย้งของทรัพยากรป่าไม้โดยการจัดการร่วม: กรณีศึกษาบ้านห้วยขนุน ตำบลคอยแก้ว อำเภोजอมทอง จังหวัดเชียงใหม่ สรุปได้ว่าการจัดการแบบมีส่วนร่วมเพียงอย่างเดียวยังไม่เพียงพอที่จะจัดการกับข้อขัดแย้ง โดยการจัดการแบบมีส่วนร่วมจำเป็นที่จะต้องให้เกิดการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายฝ่าย และการใช้ข้อมูลในเชิงประจักษ์เข้ามาใช้เป็นข้อมูล

จากการศึกษาที่เกี่ยวข้องพอสรุปได้ว่า ผู้บริหารในองค์การจะแสดงพฤติกรรมในสถานการณ์ความขัดแย้งที่แตกต่างกันไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบด้านตัวบุคคล และองค์ประกอบด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งผลการศึกษาหลายเรื่อง que ผู้บริหารในแต่ละองค์การ ส่วนใหญ่จะเลือกใช้วิธีการในการจัดการกับความขัดแย้งแบบการประนีประนอมมากที่สุด และใช้วิธีการในการจัดการกับความขัดแย้งแบบเอาชนะน้อยที่สุด และยังพบอีกว่าผู้บริหารที่มีเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประเภทของโรงเรียนที่ต่างกัน ส่วนใหญ่จะมีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

กรอบแนวคิดในการศึกษา

การศึกษานี้เป็นวิจัยเชิงสำรวจ ศึกษาปัญหาและพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคล ระหว่างบุคคลกับกลุ่มบุคคล และระหว่างกลุ่มบุคคลกับกลุ่มบุคคลทั้งสภาพการณ์ก่อนเกิดความขัดแย้ง โดยศึกษาถึงกลไกวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ใช้ในการจัดการความขัดแย้งในองค์การอย่างเป็นทางการโดยใช้เครื่องมือวัดประยุกต์จากแบบของ Thomas and Kilmann Conflict Mode Instrument (อ้างอิงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 107-111) วัดการจัดการความขัดแย้ง 5 แบบ คือ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ ซึ่งสามารถแสดงภาพได้ดังนี้



ภาพ 2 แสดงกรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้า