

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาความขัดแย้งตามองค์ประกอบที่เป็นสาเหตุ 3 ด้าน คือ 1) ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล 2) ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน 3) ด้านสภาพองค์การ และการจัดการความขัดแย้งด้านการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 1 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นต่างๆ เหล่านี้ คือ 1) ความหมายของความขัดแย้ง 2) แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง 3) ประเภทของความขัดแย้ง 4) สาเหตุของความขัดแย้ง 5) การจัดการความขัดแย้ง 6) ความหมายของการบริหารงานบุคคล 7) กระบวนการบริหารงานบุคคล และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศดังนี้

ความหมายของความขัดแย้ง

มีนักการศึกษาได้ให้ความหมายความขัดแย้งไว้มากมายดังนี้ พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2530 ได้ให้ความหมายของคำ “ขัดแย้ง” ว่าหมายถึง ไม่ลงรอยกัน

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534: 11) ได้ให้ความหมายความขัดแย้งไว้สองลักษณะ คือความขัดแย้งของบุคคล หมายถึง การที่บุคคลต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยที่การเลือกนั้นอาจจะเต็มใจหรือจำใจเลือก ส่วนความขัดแย้งระหว่างบุคคล หมายถึง สถานการณ์ ที่ไปขัดขวางหรือสกัดกั้นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งในการที่จะบรรลุเป้าหมายของเขา หรือการที่บุคคลมีความแตกต่างกันในเรื่องค่านิยม ความสนใจ แนวความคิด วิธีการ เป้าหมาย ต้องมาติดต่อกัน ทำงานด้วยกันหรืออยู่ร่วมกันในสังคมเดียวกัน โดยที่ความแตกต่างนี้เป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องกันหรือไปด้วยกันไม่ได้

ธงชัย สันติวงษ์ (2535: 284) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้งหมายถึงสภาพอาการต่าง ๆ เช่น สภาพการณ์ขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อฝ่ายหนึ่งพยายามที่จะมุ่งให้ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายของตน โดยการเอาชนะฝ่ายอื่น และได้มีความพยายามของฝ่ายหนึ่งที่จะรบกวนอีกฝ่ายหนึ่งมิให้บรรลุเป้าหมายด้วย

เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ (2540: 235) ให้ความหมายความขัดแย้งว่าเป็นปฏิสัมพันธ์ที่มีลักษณะของความไม่เป็นมิตรหรือตรงกันข้ามกันทุกชนิด

Johnson และ Johnson (อ้างถึงใน สุปิ่น ราสุวรรณ, 2540: 36-37) กล่าวถึงความขัดแย้งหมายถึง การที่กิจกรรมหนึ่งเกิดขึ้น ในลักษณะขัดแย้ง ขัดขวาง กีดกัน หรือรบกวนต่อกิจกรรมหนึ่ง หรือกิจกรรมนั้นเสียหายดำเนินไปได้ยาก หรือมีผลน้อยลงในทางใดทางหนึ่ง

พจนานุกรมเวบสเตอร์ (1970: 175อ้างถึงใน สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ, 2550: 202) อธิบายว่า ความขัดแย้งมาจากรากศัพท์ภาษาละติน คือ Conflictus แปลว่า การต่อสู้ การเผชิญหน้าเพื่อมุ่งร้าย หรือความคิดหรือการกระทำที่ไม่เหมือนกัน

พรนพ พุกกะพันธ์ (2542: 16) กล่าวว่า ความขัดแย้ง มีความหมายได้หลายประการได้แก่การโต้เถียง การต่อสู้การทะเลาะวิวาท การไม่ลงรอยกัน ฯลฯ

สมยศ นาวิการ (2545: 254) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึงการโต้เถียงหรือการต่อสู้ระหว่าง 2 ฝ่ายที่แสดงออกอย่างเปิดเผย ด้วยการเป็นศัตรูและ/หรือการแทรกแซงอย่างจงใจในการบรรลุถึงเป้าหมายบุคคลหรือการต่อต้านอยู่เฉยๆ

รังสรรค์ เหมันต์ (2546: 13) ได้ให้ความหมายความขัดแย้ง คือ สภาพการณ์ที่บุคคลสองฝ่ายไม่สามารถทำความเข้าใจกันได้ อันเนื่องมาจากความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านต่างๆ เป็นผลให้เกิดความรู้สึกนึกคิดหรือพฤติกรรมที่สวนทางกัน โดยต่างฝ่ายต่างก็พยายามแสดงให้เห็นว่าทัศนะของตนเด่นหรือถูกต้องกว่า

จากความหมายข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ความขัดแย้งหมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคล ที่มีค่านิยม ความสนใจ แนวความคิด วิธีการ ที่แตกต่างกัน โดยความแตกต่างนี้เป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องหรือไปด้วยกันไม่ได้ และมีความพยายามของฝ่ายหนึ่งที่จะรบกวนอีกฝ่ายหนึ่งมิให้บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารทุกระดับควรศึกษาเรียนรู้ เพื่อจัดการกับความขัดแย้งให้คลี่คลายและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

พรนพ พุกกะพันธ์ (2542: 131-133) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับนักทฤษฎีทางด้านจิตวิทยาและทางด้านวิชาการหลายท่าน จำแนกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1) แนวคิดสมัยดั้งเดิม (Traditional View) เป็นมุมมองสมัยดั้งเดิม สันนิษฐานว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี และมีผลกระทบด้านลบต่อองค์กรอยู่เสมอ ความขัดแย้งจะกลายเป็นคำที่มีความหมายเหมือนกับความรุนแรง การทำลาย และการไร้เหตุผล ดังนั้น หากหลีกเลี่ยงได้

ควรหลีกเลี่ยง ผู้บริหารจะต้องมีความรับผิดชอบที่จะต้องกำจัดความขัดแย้งขององค์กร มุมมองดั้งเดิมนี้จะครอบงำในระหว่างศตวรรษที่ 19 ถึงปี 2483 วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งคือการออกกฎระเบียบ กระบวนการที่เข้มงวด เพื่อจะทำให้ความขัดแย้งหมดไป แต่ความเป็นจริงความขัดแย้งก็ยังคงอยู่

2) แนวคิดด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations View) แนวคิดด้านนี้ ยืนยันว่าความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นตามธรรมชาติ และหลีกเลี่ยงไม่ได้ภายในทุกองค์กร มุมมองด้านนี้จะสนับสนุนการยอมรับความขัดแย้ง ว่าไม่สามารถถูกกำจัดลงได้และบางครั้งอาจจะมีประโยชน์ต่อองค์กรได้ แนวคิดนี้ครอบงำตั้งแต่ปลายปี 2483 จนถึงปี 2513

3) แนวคิดสมัยใหม่ (Contemporary View) มุมมองสมัยใหม่จะสนับสนุนความขัดแย้งบนรากฐานที่ว่า องค์กรที่มีความสามัคคี ความสงบสุข ความเยียบสงบ และมีความร่วมมือหากไม่ยอมรับปัญหาที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้ง การให้ความร่วมมือแก่องค์กรจะกลายเป็นความเฉื่อยชา อยู่เฉย และไม่ตอบสนองต่อความต้องการเพื่อการเปลี่ยนแปลง และการคิดค้นใหม่ๆ ดังนั้นแนวความคิดสมัยใหม่จึงสนับสนุนให้ผู้บริหารรักษาระดับความขัดแย้งภายในองค์กรให้อยู่ในระดับต่ำที่สุด เพียงพอที่จะทำให้องค์กรเจริญเติบโตและสร้างสรรค์

เปรียบเทียบมุมมองที่เกี่ยวกับความขัดแย้ง ดังนี้

ตาราง 1 มุมมองเปรียบเทียบเกี่ยวกับความขัดแย้ง

แนวคิดดั้งเดิม	แนวคิดสมัยใหม่
1. ความขัดแย้งควรจะถูกกำจัดให้หมดไปจากองค์กร เพราะจะทำให้เกิดความแตกแยกและเป็นตัวการทำให้งานไม่มีประสิทธิภาพ 2. ในองค์กรที่มีการบริหารที่ดีจะไม่มี ความขัดแย้ง 3. สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้ 4. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความผิดพลาดของการบริหาร 5. ความขัดแย้งเป็นของเหลว เพราะนำไปสู่ความเครียด ความเป็นศัตรูกันของบุคคล	1. ความขัดแย้ง อาจเป็นสิ่งที่ดีที่จะส่งเสริมให้การปฏิบัติงานในองค์กร ดังนั้นควรบริหารความขัดแย้งให้เกิดผลดีที่สุด ความขัดแย้งอาจจะมีประโยชน์หรืออาจมีโทษขึ้นอยู่กับวิธีการบริหารความขัดแย้ง 2. ในองค์กรที่ดีที่สุด จะมีความขัดแย้งในระดับที่มีความเหมาะสม ที่จะช่วยกระตุ้นและจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ 3. ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

ตาราง 1 (ต่อ)

แนวคิดดั้งเดิม	แนวคิดสมัยใหม่
6. โดยการสร้างบรรยากาศให้เหมาะสมแล้วผู้บริหารสามารถควบคุมและปรับพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ เช่น การก้าวร้าว เป็นต้น	4. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความแตกต่างของสิ่งจูงใจที่ได้รับ เป้าหมายและค่านิยมในองค์กร ความขัดแย้งอาจเกิดจากความก้าวร้าวตามธรรมชาติของมนุษย์ 5. ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ดี เพราะจะช่วยกระตุ้นให้คนพยายามแก้ปัญหา6. มีปัจจัยหลายอย่างส่งผลต่อการทำงานของคน ปัจจัยความขัดแย้งผู้บริหารไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ปัจจัยทางด้านจิตวิทยา เป็นต้น

ที่มา : พรนพ พุกกะพันธ์ (2542: 131-133)

จากแนวคิดดังกล่าว จะเห็นว่าแนวคิดแบ่งเป็น 3 สมัย คือ แนวคิดสมัยดั้งเดิม แนวคิดด้านมนุษยสัมพันธ์ และแนวคิดสมัยใหม่

เสริมศักดิ์ วิสาลาภรณ์ (2534: 13-14) กล่าวว่า ความขัดแย้งนั้นหากจะแบ่งแนวคิดออกเป็นสองกลุ่มคือ แนวคิดแบบดั้งเดิม และแนวคิดปัจจุบัน จะได้ว่าตามแนวคิดดั้งเดิมซึ่งจากข้อเขียนของ Max Weber และ Frederic Taylor ต่างก็เขียนให้เห็นว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่มีประโยชน์ เป็นการทำลายล้าง ความขัดแย้งเป็นการทำลายขวัญกำลังใจ ไม่อยากทำงาน ทำให้ผลสัมฤทธิ์ต่ำ ทำให้ความคิดเฉื่อยชา ไม่สร้างสรรค์ วิธีจัดการความขัดแย้งก็คือ ออกกฎระเบียบให้เข้มงวด เพื่อจะให้ความขัดแย้งหมดไป แต่ตามความเป็นจริงแล้ว ความขัดแย้งก็ยังคงมีอยู่ สำหรับแนวคิดแนวปัจจุบัน หากความขัดแย้งมีระดับที่เหมาะสมอาจทำให้การปฏิบัติงานดีขึ้นแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งทั้งสองแนวนี้นี้ พอสรุปได้ดังนี้

ตาราง 2 แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

แนวคิดดั้งเดิม	แนวคิดสมัยใหม่
<p>1. ความขัดแย้งควรจะถูกกำจัดให้หมดไป จากองค์กร ความขัดแย้งทำให้องค์กรแตกแยก และป้องกันไม่ให้งานมีประสิทธิภาพ</p> <p>2. ในองค์กรที่ดีที่สุดจะไม่มี ความขัดแย้ง</p> <p>3. สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้</p> <p>4. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความผิดพลาดของการบริหาร</p> <p>5. ความขัดแย้งเป็นสิ่งเลว เพราะนำไปสู่ ความเครียด ความเป็นศัตรูกันระหว่างบุคคลและ ทำให้โครงการล้มเหลว</p> <p>6. โดยการสร้างบรรยากาศที่เหมาะสม แล้วผู้บริหารสามารถควบคุมและปรับพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ รวมทั้งการแสดงความก้าวร้าว การแข่งขัน และความขัดแย้ง</p>	<p>1. ความขัดแย้ง อาจ ส่งเสริมการปฏิบัติงานในองค์กร ควรจะบริหาร ความขัดแย้งให้เกิดผลที่ดีที่สุดความขัดแย้งอาจจะ มีประโยชน์หรือมีโทษก็ได้ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวิธี บริหารความขัดแย้ง</p> <p>2. ในองค์กรที่ดีที่สุด จะมีความขัดแย้ง ในระดับที่มีความเหมาะสม ที่จะช่วยกระตุ้น และจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>3. ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตในองค์กร</p> <p>4. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความแตกต่าง ของสิ่งจูงใจที่ได้รับ เป้าหมายและค่านิยมใน องค์กร ความขัดแย้งอาจเกิดจากความก้าวร้าว ตามธรรมชาติของบุคคล</p> <p>5. ความขัดแย้งเป็นของดี เพราะจะช่วย กระตุ้นให้คนพยายามหาทางแก้ปัญหา</p> <p>6. มีปัจจัยหลายอย่างที่ส่งผลต่อการทำงาน ของคน ปัจจัยความขัดแย้งผู้บริหารไม่สามารถ ควบคุมได้ เช่น ปัจจัยทางด้านจิตวิทยา ผู้บริหาร จะต้องเรียนรู้ว่าอยู่กับความขัดแย้งอย่างไรเป็นต้น</p>

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534: 13-14)

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544: 161) ได้สรุปเกี่ยวกับแนวคิดของความขัดแย้ง เป็น 2 แนวคิด คือแนวคิดสมัยเดิม ซึ่งเห็นว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี ไม่ควรให้เกิดขึ้นต้องหาทาง แก้ไขเสีย ถ้าหากเกิดขึ้นก็ต้องพยายามระงับหรือไกล่เกลี่ยและแนวคิดสมัยใหม่ เห็นว่าความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่ถ้ารู้จักวิธีบริหารหรือวิธีแก้ไขที่ดีจะกลายเป็นการให้คุณประโยชน์อีก ด้วย

แนวคิดทฤษฎีของ Thomas และ Kilman (อ้างอิงใน วัชรารักษ์ นิยม, 2553: 9-12) ได้ร่วมกันพัฒนาเครื่องมือวัดที่เรียกว่า “Thomas and Kilmann Conflict mode instrument” ซึ่งได้แบ่งลักษณะพฤติกรรมแก้ไขความขัดแย้งออกเป็น 2 มิติ โดยมีแนวคิดพื้นฐานจาก Blake and Mouton

จากแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งของบุคคลดังกล่าวจะสรุปได้ว่า ความขัดแย้งมีจุดเริ่มต้นทางเศรษฐกิจ และพอจะแบ่งได้เป็น 2 แนวคิดคือ แนวคิดดั้งเดิมซึ่งเห็นว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องเลวร้ายควรขจัดให้หมดไปโดยเร็ว ส่วนอีกแนวคิดหนึ่งคือแนวคิดปัจจุบัน เห็นว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องดี ควรกระตุ้นให้เกิดขึ้นในองค์กรเพื่อการพัฒนา แต่ต้องมีการควบคุมไม่ให้ลุกลามจนเกิดความเสียหาย นั่นคือ

1. มิติที่มุ่งผลิตผล (Concern for production)
2. มิติที่มุ่งคน (Concern for people)

จากนั้น Thomas และ Kilman ได้นำมาพัฒนาเป็นแนวคิดที่จัดการกับความขัดแย้งโดยแบ่งเป็น 2 มิติ คือ

1. มิติที่มุ่งตนเอง (Assertiveness) บุคคลแสดงออกมาโดยมุ่งเน้นที่ความพึงพอใจของตนเองเป็นหลัก พฤติกรรมที่แสดงออกมา คือพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะ
2. มิติที่มุ่งความพึงพอใจของผู้อื่น (Comperativeness) บุคคลแสดงออกโดยมุ่งเน้น

ให้ผู้อื่นมีความพึงพอใจ พฤติกรรมที่แสดงออกมา คือ พฤติกรรมความร่วมมือ

ตามแนวคิดนี้ถูกนำไปใช้อธิบายถึงพฤติกรรมที่ใช้ในการแก้ไขความขัดแย้ง ดังนั้น Thomas และ Kilman จึงแบ่งพฤติกรรมแก้ไขความขัดแย้งออกเป็น 5 แบบ คือ แบบแข่งขัน แบบร่วมมือ แบบประนีประนอม แบบหลีกเลี่ยงและแบบยอมให้ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การเอาชนะ หมายถึง เป็นพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจตนเอง มุ่งชัยชนะของตนเองเป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น
2. การร่วมมือ หมายถึง เป็นพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงด้วย เป็นการมุ่งที่จะเอาชนะ และขณะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งจะให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น

3. การประนีประนอม หมายถึง เป็นพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นจุดยืนระหว่างกลางของมิติการเอาใจตนเองและมิติการเอาใจผู้อื่น เป็นแบบของการเจรจาต่อรองที่มุ่งจะให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้าง เป็นลักษณะที่หากจะได้อะไรบ้างก็ควรจะต้องยอมเสียบ้าง

4. การหลีกเลี่ยง หมายถึง เป็นพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำด้วย เป็นการไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเองและความสนใจของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เงือขงาและ ไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

5. การยอมให้ หมายถึง เป็นพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละ ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบ แม้เราจะไม่เห็นด้วยก็ตาม

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2534: 106-107) ได้กล่าวถึงทฤษฎีของ Thomas และ Kilmann ดังนี้

1. การแข่งขัน ควรใช้เมื่อ

1.1 ต้องรีบตัดสินใจอย่างเร่งด่วน

1.2 เมื่อเป็นประเด็นสำคัญ ซึ่งเมื่อลงมือทำแล้วคนส่วนใหญ่อาจไม่ชอบ เช่น การตัดงบประมาณ การลดค่าใช้จ่ายเพื่อตนเองจากการถูกเอารัดเอาเปรียบอย่างไร้เหตุผล

1.3 เมื่อเป็นประเด็นสำคัญอย่างยิ่งต่อหน่วยงาน และมีความมั่นใจว่าเราถูกต้อง

2. การร่วมมือ ควรใช้เมื่อ

2.1 เมื่อแนวคิดของสองฝ่ายมีความสำคัญมากเกินกว่าจะประนีประนอมได้

2.2 เมื่อต้องการผสมผสานความเห็นที่ดีของทุกฝ่ายเข้าด้วยกัน เพื่อจะได้วิธีดีกว่าในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

2.3 เพื่อที่จะประสานความรู้สึกที่ดีไม่ติดต่อกันระหว่างบุคคล

2.4 เพื่อให้คนทั้งหลายมีความผูกพันต่อกัน โดยผนึกความต้องการของคนทั้งหลายให้เป็นมติเอกฉันท์

3. การประนีประนอม ควรใช้เมื่อ

3.1 เป้าหมายของความขัดแย้งมีความสำคัญในระดับปานกลาง และไม่คุ้มกับความพยายามหรือการออกแรงเพื่อเอาชนะ

3.2 เมื่อคู่ขัดแย้งมีอำนาจพอๆ กันและมีเป้าหมายที่ต่างกันอย่างชัดเจน

3.3 เพื่อให้ได้วิธีแก้ปัญหาก็พอมารับได้ภายในเวลาที่จำกัด

3.4 ใช้เป็นทางสายกลางได้ชั่วคราวในประเด็นขัดแย้งที่ซับซ้อน

4. การหลีกเลี่ยงควรใช้เมื่อ

4.1 ประเด็นขัดแย้งเป็นเรื่องไร้สาระและมีปัญหาอื่นสำคัญกว่าที่

รอการแก้ไขอยู่

4.2 เมื่อการเผชิญหน้าในปัญหาจะก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี

4.3 เมื่อต้องการให้คนอื่นลดความโกรธลง อยู่ในระดับที่จะทำงาน

ร่วมกันต่อไปได้

5. การยอมให้ ควรใช้เมื่อ

5.1 ในสถานการณ์นั้นเราเป็นฝ่ายผิดและต้องการวิธีที่ดีกว่า และต้องการให้คนอื่นทั้งหลายให้เห็นว่าเราเป็นคนมีเหตุผล

5.2 เพื่อต้องการให้คนอื่นพอใจและประเด็นนั้นมีความสำคัญต่อคนอื่น

มากกว่าเรา

5.3 เพื่อหลีกเลี่ยงความแตกแยก

5.4 เมื่อการแข่งขันต้องดำเนินต่อไปไม่รู้จบและอาจเป็นผลดีต่อเราได้

5.5 สร้างความยอมรับจากสังคมเพื่อให้เกิดความสะดวกต่อการแก้ปัญหา

สำคัญในอนาคต

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งตามทฤษฎีของ Thomas และ Kilmann พอจะสรุปได้ว่า พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบ่งเป็น 2 มิติ คือ มิติมุ่งตนเองกับมิติมุ่งความพึงพอใจของผู้อื่น และแบ่งแบบพฤติกรรมออกเป็น 5 แบบ คือ แบบแข่งขัน แบบร่วมมือ แบบประนีประนอม แบบหลีกเลี่ยงและแบบยอมให้ โดยจะใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และใช้อย่างเหมาะสม

ประเภทของความขัดแย้ง

ถวิล เกื้อกูลวงศ์ (2530: 363) ได้จำแนกประเภทของความขัดแย้งไว้ เป็น 4 ประเภท คือ

1. ความขัดแย้งเชิงเป้าหมาย เป็นผลมาจากต้องการผลลัพธ์ที่แตกต่างจากผู้อื่น
2. ความขัดแย้งเชิงเซวาร์ปัญญา เป็นผลมาจากมีความคิดเห็นไม่ตรงกับผู้อื่น

3. ความขัดแย้งเชิงอารมณ์ เป็นผลมาจากเจตคติไปด้วยกันไม่ได้กับผู้อื่น

4. ความขัดแย้งเชิงพฤติกรรม เป็นผลมาจากปฏิบัติบางสิ่งบางอย่างไม่เป็นที่ยอมรับของผู้อื่น

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2531: 783 – 784) และสมยศ นาวิกการ (2544: 305 – 306) ได้สรุปแบ่งความขัดแย้งออกได้ 5 ประการด้วยกันคือ

1. ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล ลักษณะความขัดแย้งในกรณีนี้เกิดขึ้นเมื่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งมีความไม่แน่ใจเกี่ยวกับว่าเขาถูกคาดหวังให้ปฏิบัติงานอะไร เมื่อข้อกำหนดของงานบางอย่างขัดแย้งกับความต้องการอื่น ๆ ของงาน หรือเมื่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งถูกคาดหวังว่าจะต้องทำได้มากกว่าที่เขาู้สึกว่าสามารถทำได้ ซึ่งที่กล่าวถึงความขัดแย้งในที่นี้ เพราะว่าความขัดแย้งแบบนี้มักจะมีอิทธิพลต่อการตอบสนองของบุคคล อาจจะมีปฏิกิริยาต่อความขัดแย้งขององค์กรภายในแนวทางที่ทำให้เกิดผลร้ายและยุ่งเหยิงเพราะความกดดัน

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ลักษณะความขัดแย้งประเภทนี้ มักจะถูกพิจารณาว่ามีสาเหตุมาจากความแตกต่างของบุคลิกภาพมีอยู่เสมอ ความขัดแย้งดังกล่าวนี้เกิดจากรแรงกดดันที่เกี่ยวข้องกับบทบาท(ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา)

3. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่ม จะเกี่ยวข้องกับแนวทางที่บุคคลปฏิบัติกับแรงกดดันต่าง ๆ เพื่อให้มีการปฏิบัติตามบรรทัดฐานที่กำหนดมาสำหรับพวกเขาโดยกลุ่มงานของพวกเขา เช่น บุคคลหนึ่งอาจจะแสดงความไม่พอใจอย่างเปิดเผยจากการถูกลงโทษโดยกลุ่มงานของเขา ในกรณีที่ไม่ได้ปฏิบัติตามบรรทัดฐานการผลิตของกลุ่ม

4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มภายในองค์กรเดียวกัน ความขัดแย้งในประเภทนี้จะออกมาในลักษณะเป็นความขัดแย้งระหว่างลำดับชั้น ความขัดแย้งทางด้านหน้าที่ ความขัดแย้งระหว่างเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการและเจ้าหน้าที่ให้คำแนะนำปรึกษา และความขัดแย้งระหว่างกลุ่มที่เป็นทางการและกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ

6. ความขัดแย้งระหว่างองค์กร ความขัดแย้งลักษณะนี้ได้ถูกพิจารณาว่าเป็นรูปแบบของความขัดแย้งที่ต้องการสำหรับระบบเศรษฐกิจของเรา อย่างน้อยที่สุดถ้าหากว่าความขัดแย้งถูกจำกัดอยู่ที่การแข่งขันทางด้านเศรษฐกิจแล้ว ความขัดแย้งดังกล่าวนี้ได้รับการยอมรับว่าจะนำไปสู่การพัฒนาสินค้า วิทยาการ ราคาและการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

กิติมา ปรีดีดิลก (อ้างใน บุญมัน ธนาศุภวัฒน์, 2537: 196) ได้แบ่งประเภทความขัดแย้งโดยคำนึงถึงผลงานไว้ 2 ประเภทคือ

1. ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ หมายถึง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นแล้วทำให้องค์การเจริญหรือพัฒนาได้ ซึ่งกล่าวได้ว่าองค์การได้รับประโยชน์จากความขัดแย้งนั่นเอง
2. ความขัดแย้งในทางเสื่อม หมายถึง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นแล้วทำให้กิจกรรมขององค์การไม่เจริญ ทำให้องค์การเสื่อมสลายหรือต้องล้มเลิกไปเลย

พรนพ พุกกะพันธ์ (2542: 144-154) ได้แบ่งประเภทความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. ความขัดแย้งภายในตนเอง (Intrapersonal Conflict) เกิดจากความไม่แน่ใจในเรื่องความต้องการหรือการตัดสินใจไม่ได้ของตนเอง
2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) เป็นความไม่สามารถตกลงกันระหว่างบุคคล หรือความแตกต่างด้านบุคลิกภาพ บทบาทหรือความต้องการ
3. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Intragroup Conflict) เป็นความขัดแย้งที่บุคคลในกลุ่มไม่สามารถตกลงกันในเรื่องเดียวกันได้
4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Intergroup Conflict) เป็นความขัดแย้งของกลุ่มภายในองค์การเดียวกัน ที่ไม่สามารถตกลงกันในเรื่องเดียวกัน
5. ความขัดแย้งภายในองค์การ (Organizational Conflict) ซึ่งเป็นความขัดแย้งที่มีอยู่ตลอดเวลา ทุกประเภทและทุกระดับในองค์การเดียวกัน ทั้งความขัดแย้งภายในบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งภายในกลุ่ม และความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เพราะถือว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ สามารถแบ่งความขัดแย้งภายในองค์การออกเป็น 4 ประเภท คือ
 - 5.1 ความขัดแย้งในแนวดิ่ง เกิดจากสายบังคับบัญชาในองค์การระหว่างสมาชิกต่างระดับกันในองค์การ
 - 5.2 ความขัดแย้งในแนวนอน เป็นความขัดแย้งระหว่างฝ่ายต่างๆ หรือหน่วยงานย่อยตลอดถึงบุคคลที่อยู่ในระดับเดียวกัน
 - 5.3 ความขัดแย้งระหว่างสายงานหลักกับฝ่ายอำนวยการ เนื่องจากบทบาทและหน้าที่ของทั้งสองฝ่ายแตกต่างกัน
 - 5.4 ความขัดแย้งในเรื่องบทบาท เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่หรือกิจกรรมต่างๆ ในองค์การตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
6. ความขัดแย้งระหว่างองค์การ (Interorganization Conflict) เป็นความขัดแย้งระหว่างองค์การ เป็นความขัดแย้งระหว่างองค์การที่ไม่สามารถตกลงกันได้

Luthans (อ้างถึงใน อาคม วัชรสง, 2547: 146 - 147) ได้สรุปแบ่งความขัดแย้ง ออกได้ 4 ประเภทด้วยกันคือ

ประเภทที่ 1. ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล (Intrapersonal Conflict) หมายถึง ความขัดแย้งภายในตัวบุคคลเกิดขึ้นเนื่องจากความไม่เป็นไปตามเป้าหมายหรือการไม่แน่ใจการกระทำของตนเองว่ามีความสามารถเพียงพอหรือไม่ หรือเกิดความสับสนวุ่นวายในสถานการณ์นั้นๆ จนไม่สามารถตัดสินใจ ความขัดแย้งภายในตัวบุคคลสามารถแบ่งออกเป็น 3 ชนิด

1. แบบเผชิญหน้า (Approach – Approach Conflict) คือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากบุคคลต้องเลือกทำสิ่งใดในระหว่างตัวเลือกที่มีมากกว่า 1 ตัว และทุกตัวเลือกเป็นสิ่งที่จะให้ผลทางบวก เช่น การตัดสินใจเลือกทำงานหนึ่งใน 2 งาน ซึ่งทั้งสองงานต่างให้ผลประโยชน์และน่าสนใจเท่ากัน

2. แบบหลีกเลี่ยง-หลีกเลี่ยง (Avoidance – Avoidance Conflict) คือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเนื่องจากจะต้องเลือกทางเลือกทางใดทางหนึ่งจากทางเลือกสองทางหรือมากกว่าขึ้นไป ซึ่งทางเลือกต่างๆ เหล่านั้นต่างก็ได้ผลที่ไม่น่าพอใจ เช่น จะต้องเลือกว่าต้องอยู่คอนโดมิเนียมในเมือง หรือขับรถจากบ้านที่นอกเมืองเข้ามาทำงานในตัวเมือง

3. แบบเผชิญหน้า-หลีกเลี่ยง (Approach – Avoidance Conflict) คือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเนื่องจากจะต้องเลือกทำในสิ่งที่เป็นทั้งผลทางบวกและผลทางลบ เช่น จะเลือกทำงานในตำแหน่งที่ดีแต่ที่ทำงานตั้งอยู่ในจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่จะต้องย้ายที่อยู่และไม่มีโรงเรียนที่ดีสำหรับบุตรและธิดา

ประเภทที่ 2 ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) หมายถึง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลเนื่องจากความไม่เห็นด้วยในเรื่องราว การกระทำหรือจุดประสงค์ ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดขึ้นส่วนใหญ่มีผลมาจากความแตกต่างของบุคคลในด้าน การรับรู้ พื้นฐานการศึกษาและครอบครัว ตลอดจนสถานภาพ ความขัดแย้งชนิดนี้จะเป็นสิ่งสกัดกั้นบุคคลให้มีการติดต่อกันอย่างมีประสิทธิภาพ

ประเภทที่ 3 ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Intergroup Conflict) หมายถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่ม เช่น ความขัดแย้งของแผนกบัญชีและแผนกวิจัย กลุ่มสหภาพแรงงาน และคณะกรรมการประนีประนอม ถ้าปรากฏว่าไม่สามารถตกลงแก้ปัญหาได้ ความขัดแย้งชนิดนี้มักจะนำไปสู่การแข่งขัน และเกิดผลในแง่ของการชนะ – แพ้

ประเภทที่ 4 ความขัดแย้งในองค์กร (Intraorganizational Conflict) ความขัดแย้งภายในองค์กรสามารถแบ่งออกได้ 4 ชนิด

1. ความขัดแย้งในสายบังคับบัญชา (Vertical Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง ซึ่งมีความขัดแย้งในด้านวิธีการที่ดีที่สุดที่จะทำให้งานสำเร็จ
2. ความขัดแย้งในหน้าที่ (Horizontal Conflict) เป็นความขัดแย้งระหว่างแผนกในระดับเดียวกันหรือผู้บริหารในระดับเดียวกัน เช่น การแข่งขันทรัพยากร
3. ความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานหลักกับหน่วยงานที่ปรึกษา (Line – Staff Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างผู้ปฏิบัติงานประจำกลุ่มที่ทำงานในลักษณะสายงานและทีมงาน
4. ความขัดแย้งเกิดจากองค์กรที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (Role Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการกำหนดบทบาทที่ไม่ชัดเจนหรือไม่มีการกำหนดบทบาทหรือรับรู้บทบาท ทำให้เกิดความไม่เข้าใจและทำงานความสัมพันธ์

สาเหตุของความขัดแย้ง

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534: 71) ได้กล่าวโดยสรุปถึงสาเหตุของการเกิดความขัดแย้งภายในบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มว่าสาเหตุมาจาก 4 F คือ

- 1) Fear (ความกลัว) ความกลัวเป็นเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดปัญหาความขัดแย้ง เป็นปัจจัยที่มีอำนาจมาก เพราะเกิดได้อย่างฉิว ความกลัวเป็นแรงผลักดันที่ทำให้ความขัดแย้งทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น ทำให้บุคคลขาดเหตุผล การรับรู้ผิดพลาด การสื่อสารบิดเบือนไปจากความเป็นจริง
- 2) Force (การใช้กำลัง) การใช้กำลังเป็นจุดระเบิดของความขัดแย้งที่รุนแรง รวมถึงการใช้กำลังทางคุณธรรม กำลังทางอารมณ์ การใช้กำลังทำให้เกิดความเจ็บปวดทั้งแก่บุคคลและแก่ระบบ การใช้กำลังเป็นจุดเริ่มต้นของความขัดแย้ง
- 3) Fair (ความเป็นธรรม) เมื่อบุคคลไม่ได้รับความเป็นธรรมในการบรรลุเป้าหมายส่วนตัว บุคคลนั้นจะเกิดความขัดแย้งในตนเอง กับเพื่อน หรือกับผู้บังคับบัญชา กับหน่วยงาน
- 4) Fund (ทุน) ทุนหมายถึงทรัพยากรในการบริหาร ซึ่งในปัจจุบันทรัพยากรในการบริหารยังไม่เพียงพอ จึงทำให้เกิดการแข่งขัน เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดนั้นไปสู่จุดมุ่งหมายของตนเองและหน่วยงานให้มากที่สุด

Pneuman และ Bruehl (อ้างถึงใน กระจ่าง ชั้นระภาค, 2544: 23-24) ได้จำแนกสาเหตุของความขัดแย้งออกเป็น 3 สาเหตุใหญ่ ๆ คือ

1. องค์ประกอบส่วนบุคคล (individual Factors) เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคล รายละเอียดของสาเหตุของความขัดแย้ง แบ่งออกเป็นส่วนใหญ่ ๆ ดังต่อไปนี้

1.1 ภูมิหลัง เป็นสาเหตุและค่านิยมที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง เช่น ความแตกต่างทางวัฒนธรรมทางการศึกษา ความเชื่อและค่านิยม ประสบการณ์ในการทำงานประสบการณ์ชีวิต

1.2 แบบฉบับ เป็นสาเหตุความขัดแย้งอีกอย่างหนึ่งก็คือ มนุษย์มีแบบฉบับเฉพาะบุคคลแตกต่างกัน มนุษย์ต่างมีการกระทำ มีพฤติกรรมการแสดงออกที่เป็นแบบฉบับของตนเองเช่น แบบฉบับทางจิตวิทยา แบบของอารมณ์ แบบของการเจรจา และแบบฉบับทางภาวะผู้นำ

1.3 การรับรู้ การรับรู้ในการกระทำที่ไปด้วยกันไม่ได้ การรับรู้ที่ไม่เหมือนกันของบุคคลเป็นผลทำให้เกิดความขัดแย้ง ได้แก่ การรับรู้ที่บิดเบือน การรับรู้ที่แตกต่างกัน

1.4 ความรู้สึก คนเรามีความรู้สึกที่แตกต่างกัน อาจเริ่มจากโมโหเล็กน้อยไปจนถึงเดือดดาล หรือจากความวิตกกังวลไปจนถึงความหวาดกลัว ความรู้สึกของบุคคลส่งผลกระทบต่อความไว้วางใจหรือศรัทธาในคนอื่นและจะส่งผลต่อไปยังทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคล ดังนั้นจึงเห็นได้ชัดเจนว่าสาเหตุหนึ่งของความขัดแย้งก็คือ ความรู้สึกของบุคคล

2. ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน (interactional issues) การปฏิสัมพันธ์ที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง ก็คือ การสื่อสารที่ไม่ดีหรือไม่มีคุณภาพ การสื่อสารที่ไม่ดีจะทำให้เกิดการเข้าใจผิดทั้งในแง่ของสาระและเจตนาของข่าวสารซึ่งจะทำให้ระดับความขัดแย้งเกิดมากขึ้น ความขัดแย้งอันเกิดจากกระบวนการของการปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ได้แก่

2.1 ปัญหาจากผู้ส่งข่าว เช่น การส่งข่าวที่ไม่สมบูรณ์หรือไม่เพียงพอ คลุมเครือหรือไม่ชัดเจน ทำให้เข้าใจความหมายของข่าวสารที่ส่งอย่างไม่ถูกต้อง

2.2 ปัญหาจากสื่อที่ใช้ส่งข่าวเช่น การบิดเบือนข้อมูลโดยไม่ตั้งใจของผู้ส่งข่าวสารสื่อประกอบข้อมูลที่เกินความจำเป็น และสิ่งรบกวนระหว่างผู้ส่งและผู้รับข่าวสาร

2.3 ปัญหาจากผู้รับข่าวสารเช่น ความสามารถของผู้รับข่าวสารที่จะแปลความข้อมูลจากสื่อเป็นความคิด และความไม่เข้าใจกันระหว่างผู้รับข่าวสารและผู้ข่าวสาร

3. สภาพของที่ทำงานหรือสภาพขององค์กร (organizational conditions)

สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากสภาพขององค์กร เช่น

3.1 การมีทรัพยากรที่จำกัด ทรัพยากร ได้แก่ คน เงิน วัสดุ เวลา การจัดการ เป็นต้น เมื่อบุคคลมีความต้องการทรัพยากรมากกว่าจำนวนทรัพยากรที่มีอยู่ จึงต้องแข่งขันกันเพื่อที่จะได้ทรัพยากรที่ต้องการทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น

3.2 ความคลุมเครือ ความคลุมเครือที่เป็นสาเหตุแห่งความขัดแย้ง ได้แก่ ความคลุมเครือในโครงสร้างและในบทบาท โครงสร้างขององค์กรคลุมเครือ ทำให้ยากที่จะเข้าใจได้ว่า สายบังคับบัญชาเป็นอย่างไร ใครทำหน้าที่อะไร ความคลุมเครือในบทบาท ทำให้ไม่เข้าใจว่าใครต้องรับผิดชอบอะไร ผลที่เกิดขึ้นทำให้งานบางอย่างมีคนรับผิดชอบหลายคน แต่งานบางอย่างไม่มีใครรับผิดชอบเลย

3.3 กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด เป็นสิ่งที่ตรงกันข้ามกับความคลุมเครือคือ ทำให้บุคคลยึดติดในการทำงาน และทำให้เห็นว่าผู้บริหารใช้อำนาจเกินความจำเป็น เช่น คำสั่งให้ข้าราชการมาทำงานก่อนเวลา 08.00 น. เป็นต้น

3.4 การแข่งขัน องค์กรมีโครงสร้างที่ก่อให้เกิดการแข่งขันเพื่อที่จะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด

3.5 การมีข้อยกเว้น การที่บุคคลบางคนได้รับการยกเว้น ที่ไม่ต้องปฏิบัติตามบทบาทหรือปฏิบัติไม่ถึงมาตรฐานที่กำหนด ก็เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งได้

วรรณธ งามณี (2544: 12) ได้สรุปถึงสาเหตุของความขัดแย้งไว้ 4 ข้อดังนี้

1. การจัดสรรทรัพยากรเกิดขึ้นเนื่องจากแต่ละฝ่ายในองค์กรต่างมีความพยายามที่จะแสวงหาทรัพยากร เพื่อนำมาดำเนินงานให้เป้าหมายของงานบรรลุผลสำเร็จ ทั้ง ๆ ที่ทรัพยากรในองค์กรมีอยู่อย่างจำกัด ทำให้ผู้บริหารของแต่ละฝ่ายต่างทำหน้าที่ปกป้องหรือต่อสู้เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรเหล่านี้ และพยายามนำเสนอความสำคัญและความจำเป็นของกลุ่มอยู่เสมอ จนนำไปสู่ความขัดแย้งในองค์กรได้

2. ความแตกต่างของเป้าหมาย ในองค์กรหนึ่งจะมีหลาย ๆ แผนก ในแต่ละแผนกขององค์กรมักมีเป้าหมายของแผนก ซึ่งเป็นเป้าหมายย่อย ๆ ในองค์กร แต่ละแผนกก็มีเป้าหมายที่แตกต่างกัน หากสมาชิกในองค์กรไม่มองเป้าหมายหลักขององค์กร แต่ไปมองเป้าหมายย่อย ๆ ในแผนกของตนแล้ว จะทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์กรได้ เช่น แผนกการตลาดต้องการวางแผนกลยุทธ์ตัดราคากับคู่แข่งด้วยการลดราคาสินค้าให้ต่ำลงเพื่อดึงลูกค้าจากคู่แข่งให้มากขึ้น ซึ่งอาจไม่ได้รับความร่วมมือหรือเห็นด้วยจากแผนกอื่น ๆ เช่น แผนกผลิต ต้องการให้แผนกตลาดมีนโยบายในการตั้งราคาผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น เนื่องจากเกรงว่าจะกระทบในทางลบกับต้นทุน

การผลิต ในขณะที่แผนการเงินก็ต้องการให้กิจการมีเงินทุนจำนวนมากไว้เสมอ และมีรายได้รวมทั้งกำไรสุทธิสูงอย่างต่อเนื่อง แผนการจัดซื้อเองก็ต้องการสั่งซื้อเป็นจำนวนมาก เพื่อลดต้นทุนต่อหน่วย ดังนั้นจะเห็นว่าแผนต่าง ๆ ภายในองค์กรล้วนมีเป้าหมาย และทัศนคติที่อาจแตกต่างหรือเหมือนกันในเหตุการณ์ต่าง ๆ ซึ่งทำให้เกิดโอกาสของความขัดแย้งได้

3. การขึ้นอยู่กับระหว่างกันของงาน เมื่อแผนงานตั้งแต่สองแผนขึ้นไปต้องทำกิจกรรมงานร่วมกัน โดยงานหนึ่งนั้นจะสามารถดำเนินการต่อไปหรือสำเร็จในงานใดก็ต้องการให้สำเร็จบางส่วนมาจากแผนอื่น ซึ่งจะทำให้การขึ้นอยู่กับระหว่างกันของงานในแผนเหล่านั้นมีมากขึ้น นั่นคือโอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งหรือมีความเป็นมิตรก็จะตามมา

4. ความแตกต่างของค่านิยม ความเชื่อ และการรับรู้ บุคคลแต่ละคนย่อมมีค่านิยมทัศนคติ ความเชื่อในเรื่องต่าง ๆ ที่แตกต่างกัน สิ่งเหล่านี้ทำให้การแปลความหมายและการรับรู้เรื่องราว หรือข้อเท็จจริงต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน จนอาจนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างกันได้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544: 159-160) ได้สรุปสาเหตุความขัดแย้ง โดยทั่วไปไว้ดังนี้

1. การจัดสรรทรัพยากร เช่น เงิน วัสดุ อุปกรณ์ สถานที่ คน เป็นสิ่งที่หน่วยงานต้องจัดสรรให้แก่กลุ่มต่าง ๆ ปัญหาเกิดขึ้นเนื่องจากการแบ่งสรรปันส่วนไม่เป็นไปตามความต้องการทรัพยากรมีน้อยไม่เพียงพอกับความต้องการ เช่น การให้ 2 ชั้นไม่ทั่วถึง
2. ความแตกต่างในด้านเป้าหมายของบุคคลกับองค์กร สิ่งที่เรารู้ไว้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เนื่องจากแต่ละบุคคลมีเป้าหมายแตกต่างกัน เมื่อมาอยู่ร่วมกันทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างเป้าหมายส่วนบุคคลกับเป้าหมายขององค์กร ทำให้คนเราเลือกปฏิบัติแตกต่างกันไปด้วย
3. ความไม่สัมพันธ์กันระหว่างคำสั่งอย่างเป็นทางการกับคำสั่งที่ไม่เป็นทางการ โดยทั่วไป สิ่งที่เป็นคำสั่งควรเป็นแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกัน แต่บางครั้งหน่วยงานมีคำสั่งที่ถูกต้อง มีระเบียบ มีการเลือกปฏิบัติ สำหรับบางคนมีข้อยกเว้น เช่น การมาทำงานสาย การขาดงาน หรือในกรณีที่คำสั่งที่เป็นลายลักษณ์อักษรกับคำสั่งด้วยวาจาไม่ตรงกันก็มี
4. ลักษณะโครงสร้างขององค์กร แต่ละแผนกมีความแตกต่างกัน แผนกขายกับแผนกบัญชี มีลักษณะหน้าที่และงานที่ปฏิบัติแตกต่างกันอยู่ ทำให้เกิดความสำคัญและเป้าหมายของงานและลักษณะ ผู้ปฏิบัติงานอาจเห็นความแตกต่างของการเลือกปฏิบัติของฝ่ายบริหารที่ทำให้ความสำคัญไม่เท่ากัน ทำให้เกิดความขัดแย้งกันได้

5. ความแตกต่างในด้านพฤติกรรมส่วนบุคคล เช่น บุคลิกภาพเป้าหมายส่วนตัว ความเชื่อ ค่านิยม ซึ่งแตกต่างจากคนอื่นทำให้เกิดการยึดถือ เชื้อมั่นในความคิดของตนเอง การปฏิบัติของตนทำให้เกิดความขัดแย้งกันได้

6. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ เป็นความไม่สัมพันธ์ระหว่างงานที่ปฏิบัติกับความเชื่อ ความคิดความสามารถของตน บางคนมีแนวความคิดเช่นนี้ แต่ต้องปฏิบัติตามคำสั่งหรืองานที่ทำอยู่นั้นแต่ความสามารถที่ตนเองทำสูงทำให้เกิดความเบื่อหน่าย และมีความเห็นขัดแย้งกับผู้อื่นในเรื่องการทำงาน นอกจากนี้การไม่ได้กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจนก็ทำให้การทำงานมีความขัดแย้งกันได้

อรุณ รักธรรม (อ้างถึงใน ชูชีพ พุทธประเสริฐ, 2542: 42-43) ได้สรุปสาเหตุของความขัดแย้งไว้ 12 ประการ ได้แก่

1. การจัดทรัพยากร เนื่องจากองค์การทุกขนาดและทุกรูปแบบมีทรัพยากรอยู่อย่างจำกัดได้แก่ ทรัพยากรกำลังคน เงินทุน วัสดุอุปกรณ์และพื้นที่ในจำนวนจำกัดนั่นเอง เมื่อมีการจัดสรรทรัพยากรดังกล่าวในแต่ละครั้งก็จะต้องมีบางกลุ่มในองค์การได้ทรัพยากรน้อยกว่าความต้องการของตนเองอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ถึงแม้จะมีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเข้มงวด ในหลักการที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพของแต่ละกลุ่มก็ตาม ผู้นำของแต่ละกลุ่มก็มักจะโต้แย้งเกี่ยวกับความจำเป็นและความสำคัญของกลุ่มตนเองเสมอในองค์การ

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

3. ความแตกต่างในเป้าหมาย กลุ่มต่างๆ ในองค์การมักจะมีเป้าหมายงานเฉพาะอย่างจึงทำให้มีเป้าหมายของงานที่แตกต่างกัน ทุกกลุ่มต่างปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายของตน เพื่อหวังผลประโยชน์ทางด้านรางวัลตอบแทน และการจัดสรรทรัพยากรที่กล่าวมาแล้วเพิ่มขึ้นจากองค์การ จึงเป็นเหตุให้เกิดความขัดแย้งกันขึ้นในระหว่างกลุ่ม เช่น เกี่ยวกับเรื่องลำดับก่อนหลังของการทำงานของแต่ละกลุ่ม เป็นต้น

4. ข้อมูลหรือข้อเท็จจริง อาจจะเป็นที่มาของความขัดแย้งระหว่างกลุ่มในองค์การได้ถ้าหากว่าแต่ละกลุ่มมีข้อมูลที่แตกต่างกัน หรือรู้ความจริงมาคนละอย่างสำหรับกรณีเดียวกัน กล่าวคือ บุคคลในสองกลุ่ม ซึ่งมีข้อมูลแตกต่างกันจึงเข้าใจกันคนละด้านในประเด็นสำคัญๆ อันเป็นสาเหตุที่ทำให้มีความเห็นที่แตกต่างกันออกไป

5. ค่านิยม เรื่องค่านิยมนี้เป็นสิ่งสำคัญในการที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มในองค์กร เช่น “ดุลยพินิจด้านค่านิยม” (Value Judgement) ซึ่งมักจะแตกต่างกันไปในแต่ละกลุ่มเป็นเรื่องของความเห็นในด้าน “ดี” หรือ “เลว”

6. ความแตกต่างด้านการรับรู้ ความแตกต่างในเป้าหมายระหว่างกลุ่มต่างๆ ภายในองค์กร มักจะตามมาด้วยความแตกต่างกันในการรับรู้ที่สามารถนำไปสู่ความขัดแย้งได้ เช่น แผนวิศวกรรมอาจมีการรับรู้ในเรื่องคุณภาพของสินค้า การออกแบบที่ถึงพร้อมด้วยหลักทางวิศวกรรมและความคงทนถาวรของสินค้า ในขณะที่แผนกสินค้ากลับมีความคิดไปในทางด้านการออกแบบให้ง่ายๆ เพื่อประหยัดต้นทุนการผลิต เป็นต้น

7. ความเชื่อ ความเชื่อของแต่ละกลุ่มซึ่งมีความแตกต่างกัน เช่น กลุ่มที่มาจากสาขาวิชาชีพที่แตกต่างกัน เป็นต้นว่า ฝ่ายการเงิน ฝ่ายการผลิต และฝ่ายการตลาดจะมีความเชื่อแตกต่างกันไป ซึ่งจะทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์กรเสมอ

8. ความคิดเห็นและความรู้ของแต่ละกลุ่มที่แตกต่างกัน เป็นผลมาจากการได้รับการศึกษาอบรมมาโดยตลอด จนกลายเป็นสามัญสำนึกที่ว่า “...ต่างฝ่ายต่างก็ถือศักดิ์ศรีของตนด้วยกันทั้งนั้น...” ซึ่งจะเป็นชนวนของความขัดแย้งในองค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้

9. โครงสร้างขององค์กร อาจเป็นสาเหตุของความขัดแย้งระหว่างกลุ่มในองค์กรได้ โดยเฉพาะโครงสร้างขององค์กรแบบระบบราชการซึ่งประกอบด้วยการบังคับบัญชาตามลำดับชั้นมีกฎและระเบียบข้อบังคับ แบ่งงานตามความถนัดและทักษะความชำนาญ งานเป็นส่วนกลาง(องค์กร) มิใช่เป็นเรื่องส่วนตัว (Impersonal) และเหตุผลอยู่ที่กฎหมายซึ่งกำหนดไว้เป็นระบบที่ฝืนความรู้สึกตามธรรมชาติของมนุษย์ เช่นการขาดโอกาสในการใช้ความคิดริเริ่ม จึงรวมกลุ่มต่อสู้เพื่อเอาชนะกลุ่มผู้บังคับบัญชา จึงเป็นที่มาของความขัดแย้งในองค์กรนั่นเอง

10. การเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร หรือพฤติกรรมในองค์กร (ทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ ทักษะ วิธีการทำงาน การวินิจฉัยสั่งการ ฯลฯ)

11. การติดต่อสื่อข้อความ การติดต่อสื่อข้อความที่เลว เป็นอีกสาเหตุหนึ่งของความขัดแย้งภายในองค์กร เช่น การติดต่อสื่อข้อความทางเดียวจากผู้บังคับบัญชาลงมาถึงผู้ใต้บังคับบัญชาและข้อมูลที่กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับไม่ตรงกับเจตจำนงของผู้สั่งการ เนื่องจากภาษา ความรู้ ค่านิยม หรือความเชื่อของทั้งสองฝ่ายต่างกัน จึงทำให้เกิดการเข้าใจผิด อันเป็นเหตุทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ในองค์กร

12. พฤติกรรมของกลุ่ม ได้แก่ ความพึงพอใจในบทบาทและสถานภาพที่ได้รับในองค์การบุคลิกภาพของผู้นำแต่ละกลุ่ม และการปะทะสังสรรค์ระหว่างกลุ่มในสังคมองค์การ เป็นต้น ก็สามารถเป็นสาเหตุแห่งความขัดแย้งระหว่างกลุ่มในองค์การได้เช่นกัน จากความคิดเห็นของนักการศึกษาที่มีต่อสาเหตุของความขัดแย้งดังกล่าว พอจะสรุปได้ว่าสาเหตุของความขัดแย้งมาจากความแตกต่างระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในด้านต่างๆและในเรื่องของการติดต่อสื่อสาร การแข่งขันทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด รวมทั้งโครงสร้างขององค์การที่ไม่เหมาะสม เป็นต้น

อรวรรณ สุทธิพิทักษ์ (2544: 86-87) ได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งในองค์การ ดังนี้

1. ความแตกต่างในด้านเป้าหมายแต่ละคนมีเป้าหมายในชีวิตที่แตกต่างกัน เช่น ทำงานเพื่อต้องการตำแหน่ง เกียรติยศชื่อเสียง ความร่ำรวย
2. ความเชื่อ ความเชื่อของคน หรือกลุ่มแตกต่างกันอันเกิดจากการศึกษา อบรมคนละแบบย่อมก่อให้เกิดความเชื่อ ความคิดที่แตกต่างกันออกไป เช่น คนที่ได้รับการศึกษาน้อยจะมีความเชื่อในสิ่งที่ไร้เหตุผลมากกว่าคนที่มีการศึกษาสูง
3. ข้อมูลและข้อเท็จจริง แต่ละคนมีข้อมูลที่แตกต่างกันสำหรับเรื่องเดียวกัน ซึ่งเป็นเรื่องข้อเท็จจริง ก็ก่อให้เกิดความขัดแย้ง
4. ค่านิยม เป็นสิ่งที่มีคุณค่า แล้วยอมรับไว้เป็นความเชื่อของแต่ละบุคคล ซึ่งมีความแตกต่างกันและค่านิยมนี้จะมีอิทธิพลอยู่เหนือการวินิจฉัยสั่งการของนักบริหาร
5. ความคิดเห็นและความรู้ที่แตกต่างกันเป็นผลมาจากการศึกษา แต่ละคนได้รับการอบรมมาคนละแบบ คนละสถาบัน ย่อมมีความคิดเห็น ความรู้ ความชำนาญที่แตกต่างกันออกไป
6. โครงสร้างขององค์การ แต่ละองค์การมีขนาดไม่เท่าเทียมกัน อำนาจหน้าที่แตกต่างกัน ถ้าโครงสร้างเป็นแบบราชการ มีกฎระเบียบข้อบังคับมากมายก็มีโอกาสเกิดความขัดแย้งได้ง่าย
7. การเปลี่ยนแปลง เมื่อองค์การต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะด้วยเหตุผลใด ย่อมมีทั้งการยอมรับและการต่อต้านจากสมาชิกในองค์การ
8. การติดต่อประสานงาน ถ้าข้อมูลที่ผู้บริหารได้รับไม่ตรงตามเจตนาของผู้ส่งสาร ทำให้เกิดความเข้าใจที่ผิดพลาด จนเป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้ง
9. พฤติกรรมส่วนบุคคล เช่น ความแตกต่างในด้านอายุ บุคลิกภาพ ความพึงพอใจในบทบาทและฐานะที่ได้รับในองค์การ

10. ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด กลุ่มที่ไม่ได้รับความเป็นธรรมในการจัดสรร ทรัพยากรก็จะไม่ให้ความร่วมมือในการทำงาน

11. ความต้องการผลประโยชน์ หากผลประโยชน์ที่คนหรือกลุ่มต้องการไป ขัดแย้งกับความต้องการขององค์กร หรือการไม่ได้รับการตอบสนองความต้องการ

12. อำนาจ การที่บุคคลหนึ่งบุคคลใดพยายามที่จะมีอำนาจ หรือมีอิทธิพลเหนือ บุคคลอื่นๆ ย่อมให้เกิดความขัดแย้งได้

จากการศึกษาสาเหตุความขัดแย้งสามารถสรุปได้ว่า สาเหตุความขัดแย้ง หมายถึง แหล่งที่มาของการไม่ลงรอยกันทุกประเภทของคนหรือกลุ่มบุคคลโดยพิจารณาจาก 3 สาเหตุหลัก ดังนี้ องค์กรประกอบด้วยบุคคล ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน และสภาพองค์กร

การจัดการความขัดแย้ง

คงไม่มีใครปฏิเสธหากจะกล่าวว่าความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ในทุกองค์กร และเกิดขึ้น ได้ตลอดเวลา ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรต้องหาวิธีการในการจัดการกับความขัดแย้งให้เกิดประสิทธิภาพ มากที่สุด ซึ่งมีนักการศึกษาหลายท่านได้เสนอแนวทางการจัดการความขัดแย้งไว้ ดังนี้

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2530: 77) ได้สรุปแบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้ง 5 แบบ คือ

1. Withdrawing ลักษณะแบบ "เต่า" (ถอนตัว, หดหัว) มีลักษณะหลีกเลี่ยงความ ขัดแย้ง ขอมละวัตดูประสงค์และความสัมพันธ์ส่วนตัว พยายามหลีกเลี่ยงจากประเด็นปัญหาที่ ก่อให้เกิดความขัดแย้งโดยการหลีกเลี่ยงไม่เผชิญกับคู่กรณี และหลีกเลี่ยงจากผู้คนในแวดวงนั้น นอกจากนี้จะไม่ตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อแก้ปัญหา ผู้มีลักษณะเช่นนี้คิดว่าไม่มีประโยชน์ใน การแก้ไขความขัดแย้ง รู้สึกสิ้นหวัง และมีความเชื่อว่า การถอนตัวจากสภาพขัดแย้ง ทั้งในด้าน ร่างกายและจิตใจเป็นการง่ายกว่าการเผชิญหน้า มองเป้าหมายของงานและความสัมพันธ์กับ ผู้ร่วมงานอยู่ในระดับต่ำ

2. Forcing ลักษณะแบบ "ฉลาม" (บังคับ, ขอบใช้กำลัง) เป็นการแก้ปัญหาความ ขัดแย้งโดยใช้อำนาจตามตำแหน่ง (Authority) กำเนียงถึงเป้าหมายหรือความต้องการของตนเอง มากกว่าความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน พยายามแสดงอำนาจเหนือฝ่ายตรงข้าม โดยการบังคับให้ ขอมรับทางออกของความขัดแย้งที่ตนกำหนด การบรรลุเป้าหมายเป็นสิ่งสำคัญสูงสุด สัมพันธภาพ มีความสำคัญน้อยมาก ผู้มีลักษณะเช่นนี้จะพยายามทำทุกอย่างให้บรรลุเป้าหมายโดยไม่คำนึงถึง ความเสียหายใด ๆ ไม่สนใจในความต้องการของคนอื่น ไม่สนใจที่คนอื่นไม่ชอบหรือไม่ยอมรับตน

มีความเชื่อว่า ความขัดแย้งจะยุติได้เมื่อมีฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะ และอีกฝ่ายเป็นผู้แพ้ และลักษณะแบบฉลอมต้องการเป็นผู้ชนะ ชัยชนะก่อให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจและประสบความสำเร็จ แต่ความพ่ายแพ้ก่อให้เกิดความรู้สึกอ่อนแอ ความไม่เหมาะสม และความล้มเหลว ลักษณะฉลอมจะพยายามเอาชนะด้วยการ โจมตี โคนล้ม พิชิต คุกคามผู้อื่น

3. Smoothing ลักษณะแบบ "ตุ๊กตาหิม" (สัมพันธภาพราบรื่น) ลักษณะนี้เชื่อว่าสัมพันธภาพเป็นสิ่งสำคัญมาก เป้าหมายส่วนตัวมีความสำคัญน้อย ต้องการให้เป็นที่ยอมรับและชอบพอ เชื่อว่าความขัดแย้งหลีกเลี่ยงได้เพื่อเห็นแก่ความกลมเกลียว การถกถึงความขัดแย้งเป็นการทำลายความสัมพันธ์และเกรงว่าหากความขัดแย้งยังดำเนินต่อไปจะสะท้อนความรู้สึกและทำลายสัมพันธภาพ ขอมยกเลิกเป้าหมาย เพื่อรักษาสัมพันธภาพอันดีไว้ ใช้วิธีการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข เหมือนครอบครัวเดียวกัน

4. Compromising ลักษณะแบบ "สุนัขจิ้งจอก" (ประนีประนอม, แก้ปัญหาเฉพาะหน้า) รูปแบบนี้ จะคำนึงถึงเป้าหมายส่วนตนและสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นในระดับปานกลาง แสวงหาการประนีประนอม ยอมละเป้าหมายส่วนตนบางส่วนและชักจูงให้ผู้อื่นยอมสละเป้าหมายบางส่วน พยายามหาข้อสรุปต่อข้อขัดแย้งที่ได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย พร้อมและเต็มใจที่จะสละวัตถุประสงค์และสัมพันธภาพบางส่วนเพื่อหาข้อตกลงร่วมกันที่ดี

5. Confronting ลักษณะแบบ "นกกอก" (เผชิญหน้ากัน, สุขุม) รูปแบบนี้ จะมองความขัดแย้งว่าเป็นปัญหาที่จะต้องแก้ไข ให้คุณค่าแก่เป้าหมายและสัมพันธภาพ และหาทางออกที่สนองต่อเป้าหมายทั้งของตนและของผู้อื่น โดยการเผชิญกับปัญหา มีความสุขุมรอบคอบในการแก้ปัญหา ถึงแม้จะเสียเวลามากกว่าวิธีอื่น ๆ ก็ตาม การเผชิญกับปัญหานี้จะพยายามหาวิธีการที่สนองความต้องการของผู้ร่วมงานและได้ตามเป้าหมายของงานมากที่สุด ถือว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ปรับปรุงสัมพันธภาพโดยการลดความตึงเครียดระหว่างบุคคลทั้งสอง พยายามที่จะถกประเด็นเพื่อระบุถึงความขัดแย้งที่เป็นปัญหา การหาทางแก้ไขซึ่งเป็นที่พอใจของตนและผู้อื่น ทำให้สามารถคงสัมพันธภาพไว้ได้ สิ่งที่จะทำให้เกิดความพอใจคือ การบรรลุเป้าหมายของตนเองและผู้อื่น ความเครียดและความรู้สึกในทางลบได้รับการคลี่คลาย

Simmel (อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534: 134-135) ซึ่งให้เห็นว่าวิธีการอยู่ 4 วิธี ที่จะทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลง คือ

1. การทำให้เหตุแห่งการขัดแย้งหมดไป เป็นวิธีที่ทำให้คู่ขัดแย้งแยกออกจากเหตุแห่งความขัดแย้ง วิธีนี้อาจทำได้ในทันทีทันใด โดยที่คู่ขัดแย้งอาจยังไม่ได้เตรียมตัวหรือไม่รู้ตัว ผลจากการแก้ปัญหาขัดแย้งโดยวิธีนี้ อาจทำให้มีความขัดแย้งต่อเนื่อง เพราะแม้จะไม่มีเหตุแห่งความขัดแย้งอันเดิมแล้วก็ตาม แต่ละฝ่ายก็อาจหาเหตุแห่งความขัดแย้งขึ้นมาใหม่

2. ให้ฝ่ายหนึ่งชนะเป็นวิธีที่ง่ายที่สุด ในการเปลี่ยนจากการต่อสู้เป็นสันติภาพ การให้ฝ่ายหนึ่งชนะเป็นผลมาจากที่ฝ่ายหนึ่งมีอำนาจเหนืออีกฝ่ายหนึ่ง ฝ่ายอ่อนแอกว่าจะต้องยอมรับความพ่ายแพ้ทั้งทางจิตวิทยาและทางพฤติกรรม ถ้าหากฝ่ายอ่อนแอกว่าไม่ยอมรับความพ่ายแพ้ ก็อาจสร้างความขัดแย้งต่อไปใหม่โดยการตำหนิ วิพากษ์วิจารณ์ หรือการต่อสู้ลับหลัง

3. การประนีประนอม วิธีนี้ทั้งสองฝ่ายจะต้องตกลงที่จะแบ่งเหตุความขัดแย้ง ไม่มีฝ่ายใดชนะทั้งหมดหรือแพ้ทั้งหมด ซึ่งความขัดแย้งทุกประเภทอาจไม่สามารถทำให้สิ้นสุดลงด้วยวิธีการเช่นนี้ เพราะเหตุแห่งความขัดแย้งบางอย่างไม่สามารถจะแบ่งได้ เช่น ต่างฝ่ายต่างชอบผู้หญิงคนเดียวกัน หรือต่างฝ่ายต่างก็อยากได้ตำแหน่งเดียวกัน

4. การคืนดีกัน เป็นการปรับทัศนคติหรือขยายทัศนคติ ซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ซึ่งนำไปสู่พฤติกรรมที่สงบสุข การคืนดีกันคล้ายๆกับการให้อภัยกัน เพราะทั้งสองอย่างเกี่ยวข้องกับการเสียสละอย่างไม่ว่าจะมีเหตุผล และทั้งสองอย่างเกิดจากโมติวิจิตของบุคคล เป็นไปโดยความสมัครใจของบุคคลที่เกี่ยวข้อง ตัวอย่างเช่น การเลิกการกันไปของคู่สมรสโดยเกิดจากความขัดแย้ง การเปลี่ยนทัศนคติจะทำให้คู่สมรสคืนดีกัน

การแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยยึดระดับความขัดแย้งเป็นเกณฑ์นั้น อรุณ รักธรรม (อ้างถึงใน กระจำง ชันระภาค, 2544: 50-53) ได้เสนอแนะไว้ว่า องค์การที่มีระดับความขัดแย้งต่ำเกินไป องค์การจะอยู่กับที่ ไม่มีการเปลี่ยนแปลง แต่ถ้าความขัดแย้งในองค์การสูงเกินไป องค์การจะเกิดความแตกแยกและยุ่งเหยิง ไม่สามารถตัดสินใจได้ ดังนั้นจึงต้องจัดการให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับพอดี และได้เสนอแนะวิธีการจัดการความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. กระตุ้นความขัดแย้งภายในองค์การ เพราะระดับความขัดแย้งต่ำเกินไปจนทำให้การปฏิบัติการล่าช้า โดยวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

1.1 ส่งเสริมให้มีการแข่งขันกัน การให้โบนัสผลตอบแทนในการจูงใจ ในการปฏิบัติงานหรือค่ายก่งชมเชย ผลการปฏิบัติงานดีเด่นจะทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มได้โดยแต่ละกลุ่มพยายามปฏิบัติงานของกลุ่มตนเองให้ดีกว่ากลุ่มอื่น ๆ

1.2 การเลือกผู้บริหารที่เหมาะสมสำหรับแต่ละกลุ่มได้จะกระตุ้นให้ระดับความขัดแย้งลดลง บุคลากรสามารถนำแนวคิดใหม่ๆมาเสนอต่อผู้บริหารและผู้ร่วมงานร่วมกัน ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความรู้สึกร่วมกัน จะนำองค์การไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

1.3 การใช้บุคคลภายนอกในองค์การ ถ้าองค์การมีความขัดแย้งน้อยการปฏิบัติงานจะเฉื่อยชา เราจะนำบุคคลภายนอกที่มีภูมิหลัง ค่านิยม ความคิดเห็นและความรู้ และแบบของการบริหาร ที่แตกต่างจากที่เป็นอยู่เข้ามาช่วยในองค์การ ก็ก่อให้เกิดความขัดแย้งเพิ่มขึ้น

1.4 การโยกย้ายพนักงาน และจัดแบ่งทีมงานใหม่ เป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะทำให้เกิดความขัดแย้งได้ เพราะจะทำให้กลุ่มดังกล่าวมีความรับผิดชอบใหม่ หรือมีสมาชิกใหม่ ซึ่งจะก่อให้เกิดระยะของความไม่แน่นอน และมีการปรับตัวในระยะแรก ซึ่งจะก่อให้เกิดความขัดแย้ง และอาจนำไปสู่วิธีการปฏิบัติงานที่ดีได้

1.5 การให้มีบรรยากาศในการออกความคิดเห็น เป็นการก่อให้เกิดความขัดแย้งได้เมื่อก่อนเห็นการปฏิบัติงานขององค์กรไม่ถูกต้อง หรือมีวิธีการใหม่ ๆ มาเสนอ

2. ลดหรือระงับความขัดแย้ง เพราะระดับความขัดแย้งสูงเกินไปจึงมีวิธีการแก้ปัญหา ดังนี้

2.1 จัดหาทรัพยากรเพิ่มขึ้น ในกรณีที่ความขัดแย้งของกลุ่มเกิดขึ้นเพราะการแย่งทรัพยากร อาจใช้วิธีการหาทรัพยากรเพิ่มขึ้นเพื่อระงับความขัดแย้ง

2.2 ให้ข้อมูลที่เป็นมิตรระหว่างกลุ่ม กล่าวคือ ในกลุ่มที่มีความขัดแย้งกันให้นำข้อมูลที่ เป็นมิตรและข้อมูลที่ดีของแต่ละกลุ่มไปให้อีกกลุ่มหนึ่งได้รับรู้ เพื่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีกับกลุ่มที่มีความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ซึ่งจะช่วยให้กลุ่มมีความใกล้ชิดกันมากขึ้นสนิทสนมกันมากขึ้น ซึ่ง การทำเช่นนี้จะช่วยลดข้อขัดแย้งลงได้

2.3 โดยการกลบเกลื่อนการที่พยายามลืมหรือไม่พูดถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้น หรือเห็นว่าเป็นเรื่องธรรมดา จะทำให้ความขัดแย้งลดลงได้

2.4 การหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง คือการพยายามหลีกเลี่ยงข้อขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น โดยอาจหนีออกจากกลุ่ม เช่นขอตัวย้ายออกจากแผนกนี้

2.5 การสับเปลี่ยนหน้าที่งาน นั่นคือ ถ้าแต่ละกลุ่มมีความขัดแย้งกับกลุ่มอื่นมาก กลุ่ม ดังนั้นถ้ามีการหมุนเปลี่ยนไปทำงานกับกลุ่มต่าง ๆ ที่จะช่วยให้เกิดความเข้าใจในระหว่างกลุ่ม และช่วยให้มีทัศนคติกว้างขึ้น ย่อมลดข้อขัดแย้งลงได้

2.6 การประนีประนอม คือ การให้กลุ่มที่มีความขัดแย้งยอมรับการตัดสินใจของบุคคลที่สามที่เข้ามาไกล่เกลี่ยประนีประนอม ทำให้ความขัดแย้งลดลงได้

2.7 การหาศัตรูร่วม บางครั้งการมีศัตรูร่วมภายนอกจะทำให้กลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กรที่มีความขัดแย้งกัน ลดความขัดแย้งลงและหันหน้าเข้าหากันได้

2.8 การหาเป้าหมายร่วม การทำให้กลุ่มที่มีความขัดแย้งร่วมกันพัฒนาเป้าหมายร่วมกันมา ซึ่งเป็นผลประโยชน์ของกลุ่มทุกกลุ่ม การกระทำดังนี้จะทำให้ทั้งสองกลุ่มร่วมมือกัน และมีมิตรภาพต่อกันเพิ่มขึ้น ความขัดแย้งจะลดลง

2.9 การใช้อำนาจบังคับ วิธีนี้ผู้บริหารสูงกว่าจะชี้ขาดเพื่อระงับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น แต่บ่อยครั้งวิธีนี้ไม่ได้แก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างแท้จริง

2.10 การเผชิญหน้า หรือการแก้ปัญหาาร่วมกัน คือ การนำเอากลุ่มที่มีความขัดแย้งมาอภิปรายถึงหัวข้อความขัดแย้ง ด้วยวิธีการที่จะทำให้ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มจะถูกเปลี่ยนมาเป็นสถานการณ์ทางการแก้ปัญหาาร่วมกัน และเป็นความพยายามหาข้อยุติที่ทุกฝ่ายยอมรับ ผลจะมี 2 ลักษณะคือ ความเห็นสอดคล้องกันก็เท่ากับเป็นผู้ชนะทั้งสองฝ่าย และอีกลักษณะหนึ่ง คือ ใช้เป้าหมายที่ยอมรับร่วมกันจะก่อให้เกิดความร่วมมืออย่างมาก

วรรณธ แสงมณี (2544: 12) ได้กล่าวถึงการจัดการความขัดแย้งมี 3 วิธี ดังนี้

1. การกระตุ้นความขัดแย้ง ควรกระทำเมื่อพบว่าในหน่วยงาน มีแต่ความเฉื่อยชา ไม่มีความก้าวหน้า ไม่มีความคิดริเริ่ม ผู้บริหารจำเป็นต้องกระตุ้นโดยใช้วิธีต่าง ๆ เช่น

1.1 วางโครงสร้างขององค์การใหม่ เพื่อเปลี่ยนแปลงบรรยากาศที่ซ้ำซากจำเจ เปลี่ยนบุคลากร เปลี่ยนแปลงความรับผิดชอบ ทุกคนจะได้ปรับตัวให้เข้ากับสถานภาพและสภาพแวดล้อมใหม่ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในช่วงนี้จะเป็นไปในลักษณะของการสร้างสรรค์

1.2 ใ้บุคลากรภายนอกที่มีความรู้ ค่านิยม ทักษะแตกต่างจากแนวทางที่เป็นอยู่เดิมขององค์การมาชี้แจง หรือให้ข้อมูลในรูปของการฝึกอบรม หรือใช้วิธีไม่ให้ข้อมูล บางอย่างที่เคยให้ทราบ หรือเพิ่มข้อมูลที่ควรทราบเข้าไป การเปลี่ยนแปลงจะช่วยกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งได้

1.3 โดยการส่งเสริมให้มีการแข่งขัน และให้สิ่งตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ เช่น เงิน ของรางวัล การยกย่องชมเชย อาจนำไปสู่ความขัดแย้งที่สร้างสรรค์เพราะบางกลุ่มต้องการเด่นกว่า

1.4 การเลือกผู้บริหารที่เหมาะสม บางกลุ่มอาจเฉื่อยชาเพราะบุคลิกภาพของผู้บริหาร การได้ผู้บริหารที่เป็นเผด็จการ อาจทำให้ไม่สามารถออกความคิดเห็นได้ การได้ผู้บริหารที่เหมาะสมกับกลุ่มงานจะกระตุ้นให้เกิดการขัดแย้งที่เป็นประโยชน์ได้

2. การลดการขัดแย้ง ผู้บริหารส่วนใหญ่สนใจที่จะลดระดับความขัดแย้งเพราะทำให้เกิดบรรยากาศที่สงบมากกว่าที่จะกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้ง การลดความขัดแย้งนั้น อาจทำได้โดยพยายามที่จะให้ข้อมูลด้านบวกของคู่กรณีแก่กันและกัน เพื่อเขาจะได้มีความรู้สึกในด้านดีต่อกัน พยายามปรับปรุงวิธีการสื่อสารในองค์การให้มีประสิทธิภาพเพื่อทุกหน่วยงานจะได้ทราบการเคลื่อนไหวของแต่ละหน่วยมีความเข้าใจกัน และไม่ระแวงซึ่งกันและกัน การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่งาน(Job Rotation) จะช่วยให้บุคลากรมีโอกาสเข้าใจปัญหาของกลุ่มอื่นและมีทัศนคติที่กว้างขึ้นจัดการแข่งขันหรือกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่งานให้ชัดเจน เช่น การแยกงานซ่อมบำรุงเครื่องจักรของใครจะต้องซ่อมก่อนซ่อมหลัง ฝ่ายบริหารงานผลิตจึงต้องจัดแผนงานใหม่คือรวมเอางานซ่อมบำรุงเข้ามาอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของผู้จัดการผลิตทั่วไป ความขัดแย้งจึงลดลง

3. วิธีแก้ปัญหาคความขัดแย้ง ก่อนที่จะแก้ปัญหาได้จะต้องทำให้ทุกคนยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และมีข้อเสียมากมาย ทุกฝ่ายจะต้องช่วยกันเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นปัญหาที่ต้องช่วยกันแก้ไขแทนที่จะโยนความผิดให้กัน พยายามหาวิธีแก้ไขและนำมาใช้ประโยชน์ด้วยวิธีต่าง ๆ ดังนี้

3.1 การบังคับและกดดัน ซึ่งจะทำให้มีการแพ้-ชนะ โดยฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดใช้อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ เช่น ในกรณีความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บังคับบัญชามุ่งมั่นให้ยุติความขัดแย้งโดยอาศัยกฎระเบียบต่าง ๆ

3.2 การประนีประนอม หมายถึง การใช้วิธีเจรจาต่อรองเปลี่ยนความยินยอมถ้อยทีถ้อยอาศัย หรือที่เรียกว่าพบกันคนละครึ่งทาง หลักสำคัญคือคู่กรณีแต่ละฝ่ายต่างก็ได้ประโยชน์และต้องยอมเสียสละประโยชน์บ้างมีข้อเสียหนึ่งได้หรือเสียแต่อย่างเดียว อีกวิธีหนึ่งของการประนีประนอมคือแยกกลุ่มที่ขัดแย้งกัน จนกว่าจะหาข้อยุติได้ เลี่ยงการเผชิญหน้ากันหรือให้สิ่งของตอบแทนแก่กลุ่มหนึ่ง เพื่อยุติข้อขัดแย้ง

3.3 การแก้ปัญหาาร่วมกัน ควรจะเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นปัญหาที่คู่กรณีจะต้องร่วมมือแก้ไขหรือหาทางออกที่เหมาะสม ผู้บริหารควรทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าตนมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นและแก้ปัญหา ถ้าหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยการเห็นพ้องต้องกันเป็นเอกฉันท์ได้ก็จะเป็นการดีแต่ใช้เวลามาก

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544: 164-165) ได้กล่าวถึงวิธีการจัดการความขัดแย้งในองค์กรมี 3 รูปแบบคือ

1. วิธีการสร้างสิ่งเร้า เพื่อช่วยแก้ปัญหาความขัดแย้งของทั้งสองฝ่าย เช่น ให้มีที่ปรึกษาภายนอกเป็นบุคคลที่สาม เพื่อมาช่วยขจัดปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ให้สองฝ่ายได้ตกลงปรึกษากันเพื่อหาข้อยุติให้ได้ และจัดโครงสร้างองค์กรใหม่ หรือย้ายบุคคลที่รับผิดชอบรวมทั้งการแข่งขันให้สิ่งล่อใจหรือให้ค่าตอบแทนทำให้เกิดความสนใจ 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 ตกลงกันให้มาอยู่ด้วยกันหรือไม่พูดถึง ความขัดแย้งเลย แต่กลับย้าที่ความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม และกำจัดความขัดแย้ง ด้วยการถอนตัว

Thomas และ Kilmann (อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534: 104 – 105) ได้เสนอแบบของการจัดการกับความขัดแย้งโดยจำแนกแบบของพฤติกรรมเมื่อบุคคลต้องเผชิญกับความขัดแย้งจะมีพฤติกรรมสองแบบแสดงออกมา คือ

1. พฤติกรรมร่วมมือ (Cooperativeness) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อให้ผู้อื่นมีความพอใจ
2. พฤติกรรมมุ่งเอาชนะ (Assertiveness) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อให้ตนเองมีความพอใจรอบแนวคิดทั้งสองมิติและพฤติกรรมที่แสดงออก 3 ลักษณะ คือ ต่ำ ปานกลาง และสูง จำแนกพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญหน้ากับความขัดแย้งออกเป็น 5 แบบดังรูปต่อไปนี้

ตาราง 3 แบบพฤติกรรมที่แสดงออกเมื่อเกิดความขัดแย้ง

สูง	การเอาชนะ	การร่วมมือ
การเอาใจตนเอง : พฤติกรรมมุ่งเอาชนะ	ประนีประนอม	
ปานกลาง		
ต่ำ	การหลีกเลี่ยง	การยอมให้
	ต่ำ	

การเอาใจผู้อื่น : พฤติกรรมร่วมมือ

ที่มา : Thomas, (1976 : 889-935, อ้างถึงใน พรนพ พุกกะพันธ์, 2542: 240)

จาก แบบของพฤติกรรมที่อาจแสดงออกเมื่อมีความขัดแย้ง อธิบายได้ดังนี้ พฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ขัดแย้งจะมี 5 แบบ คือ การเอาชนะ(Competition) การร่วมมือ (Collaboration) การประนีประนอม (Compromising) การหลีกเลี่ยง(Avoiding) และการยอมให้ (Accommodation)

1. การเอาชนะ (Competition) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจตนเอง มุ่งชัยชนะของตนเองเป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น พฤติกรรมที่แสดงออก มุ่งที่การแพ้ชนะ โดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ แสดงการคุกคาม ข่มขู่ หรือแม้แต่การอ้างระเบียบเพียงเพื่อจะให้ตนได้ประโยชน์ และได้ชัยชนะในที่สุด เข้าทำนองที่ว่า ถ้าไม่รบก็ไมชนะ

2. การร่วมมือ (Collaboration) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูง และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงด้วย เป็นการมุ่งที่จะเอาชนะ และขณะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งจะให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น การร่วมมือเป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการหลีกเลี่ยง พฤติกรรมลักษณะนี้เป็นความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาที่มุ่งจะให้เกิดการชนะ-ชนะทั้งสองฝ่าย เข้าทำนองที่ว่า สองหัวดีกว่าหัวเดียว

3. การประนีประนอม (Compromising) เป็นการแสดงพฤติกรรมทั้งมุ่งเอาชนะ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นจุดยืนระหว่างกลางของมติการเอาใจตนเองและมติการเอาใจผู้อื่น เป็นแบบของการเจรจาต่อรองที่มุ่งจะให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้าง เป็นลักษณะที่หากจะได้บ้างก็ควรจะยอมเสียบ้าง หรือในลักษณะที่มาพบกันครึ่งทาง พฤติกรรมการประนีประนอมนั้นทั้งสองฝ่ายมีความพอใจมากกว่าพฤติกรรมการหลีกเลี่ยง แต่ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจน้อยกว่าพฤติกรรมความร่วมมือ

4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำด้วย เป็นการไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเองและความสนใจของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เฉื่อยชาและไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น พยายามทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้งโดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป โดยมีปัจจัยต่างๆเข้ามาช่วยแก้ไขตามธรรมชาติ ข้อเสียของพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงก็คือ ความขัดแย้งบางอย่างอาจรุนแรงขึ้นจนกระทั่งไม่อยู่ในวิสัยที่จะแก้ไขได้แต่ถ้าหากสถานการณ์ขัดแย้งไม่รุนแรงและไม่อยู่ในเวลาวิกฤต การแสดงพฤติกรรมหลีกเลี่ยงต่อความขัดแย้งก็อาจมีประโยชน์บ้าง พฤติกรรมการหลีกเลี่ยงมีลักษณะคล้ายๆกับการเฉยไว้แล้วจะดีเอง

5. การยอมให้ (Accommodation) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละ ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบ แม้เราจะไม่เห็นด้วยก็ตาม การยอมให้เป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการเอาชนะ ผู้ที่แสดงพฤติกรรมการยอมให้ นอกจากจะเป็นผู้เสียสละแล้ว ยังเป็นผู้ที่ไม่

ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจระหว่างบุคคล หากความขัดแย้งเกิดจากการแข่งขันเพื่อจะได้
ทรัพยากรที่มีจำกัดแล้ว หัวหน้าที่แสดงพฤติกรรมยอมให้ นั่น ลูกน้องมักจะ ไม่ชอบและมี
ความขุ่นเคืองเพราะไม่มีทรัพยากรมากพอที่จะปฏิบัติงานให้ได้ดีได้ พฤติกรรมการยอมให้กับ
ภายิตที่ว่าเอาไม่ตรีชนะศัตรู หรือแพ้เป็นพระ ชนะเป็นมาร

จากแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องการจัดการความขัดแย้งที่นักการศึกษาได้เสนอไว้อย่าง
หลากหลาย สรุปได้ว่า การจัดการความขัดแย้ง หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลแสดง
ออกมาเพื่อให้ความขัดแย้งยุติลง โดยประกอบด้วยวิธีการเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม
การหลีกเลี่ยง และการยอมให้

ความหมายการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลได้มีนักวิชาการศึกษาได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับ
ความหมายของคำว่า “การบริหารงานบุคคล” ไว้หลายทัศนะ ดังนี้

ซุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2531: 6) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคคลเป็น
กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อองค์การซึ่งเป็น
กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การสรรหา การพัฒนา การบูรณาการและการประเมิน
บุคคล

ธงชัย สันติวงษ์ (2540: 3) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคคลเป็นภารกิจ
ของผู้บริหารทุกคนที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากรเพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลของ
องค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลาที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายของ
องค์การ

สมเกียรติ พ่วงรอด (2546: 3) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล คือ
ความพยายามของผู้บริหารในการใช้ศิลปะ และศาสตร์ที่จะนำหลักการซึ่งเป็นศาสตร์ และ
กระบวนการ สรรหา และการคัดเลือก การพัฒนาการจูงใจ และการบำรุงขวัญ มาบริหารจัดการ
เกี่ยวกับบุคคลให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างดีและเหมาะสมมีความพอใจ มีความสุข รู้สึกเป็นส่วน
หนึ่งขององค์การ มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่ที่ปฏิบัติจนกระทั่งพ้นจากงาน และองค์การมี
พัฒนาการและมีความเจริญก้าวหน้าขึ้น

ศราวุธ อับดุลกอเดร์ ยานยา (2550: 12) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการบริหารงาน
บุคคล คือ การบริหารงานบุคคลมีความสำคัญในการจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรคนที่เป็นส่วนสำคัญ
ในการบริหาร เพื่อให้ได้คนดีมีความรู้ มีความสามารถเข้าปฏิบัติงานในองค์การ

สมาน อัสวภูมิ (2551: 252) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการในการกำหนดแผนกำลังคนขององค์กร การสรรหา การคัดเลือก การแต่งตั้ง การฝึกอบรมและการพัฒนา การดูแลและให้สวัสดิการ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการสร้างความสัมพันธ์กับองค์กรวิชาชีพ

จึงสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลคือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้มีประสิทธิภาพและมีผลประโยชน์กับองค์กรมากที่สุด โดยมีกระบวนการสรรหา การคัดเลือก การพัฒนาการจูงใจ และการบำรุงขวัญ

กระบวนการบริหารงานบุคคล

กระบวนการบริหารงานบุคคลกร เป็นการดำเนินการเกี่ยวกับบุคคลตั้งแต่การวางแผนอัตรากำลัง การได้มาซึ่งบุคคล การให้ปฏิบัติงาน การพัฒนา การชำระรักษา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนถึงการให้พ้นจากงาน การบริหารงานบุคคลกรจึงต้องดำเนินการเป็นกระบวนการ ดังที่นักวิชาการและนักการศึกษาได้เสนอแนะกระบวนการบริหารงานบุคคลกรไว้ดังนี้

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2535: 19) จำแนกกระบวนการบริหารงานบุคคลกรไว้ดังนี้

1. การวางแผนนโยบาย ออกกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับเกี่ยวกับบุคคล
2. การวางแผนกำลังคน
3. การกำหนดตำแหน่ง
4. การกำหนดเงินเดือน
5. การสรรหาบุคคลกร
6. การบรรจุและแต่งตั้ง
7. การจัดทำทะเบียนประวัติ
8. การพัฒนาบุคคลกร
9. การประเมินผลการปฏิบัติงานและการพิจารณาความดีความชอบ
10. วินัยและการดำเนินการตามระเบียบวินัย
11. การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
12. การให้ออกจากงานและบำเหน็จบำนาญ

ซาร์รี่ฟท์ สือนิ (2545: 22) ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการบริหารงานบุคคลนั้น เริ่มต้นตั้งแต่กระบวนการวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การปฐมนิเทศ การทดลองปฏิบัติราชการ การบำรุงรักษา การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้พ้นจากงานซึ่งเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกันอย่างต่อเนื่องกันเป็นกระบวนการและเป็นระบบ

Mondy และ Noe (อ้างถึงในจตุรภูมิ กุลนรงค์, 2550: 25) ได้เสนอกระบวนการบริหารงานบุคคลไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา และการคัดเลือก
2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3. การจ่ายค่าตอบแทนและการอำนวยความสะดวก
4. การดูแลความปลอดภัยและสุขภาพ
5. การแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการ
6. การวิจัยเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์

จตุรภูมิ กุลนรงค์ (2550: 26) ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการบริหารงานบุคคลากรเริ่มตั้งแต่กระบวนการวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การปฐมนิเทศ การทดลองปฏิบัติงาน การบำรุงรักษา การพัฒนา การประเมินผล การปฏิบัติงาน และการให้พ้นจากงาน ซึ่งเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกันอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ

จากกระบวนการบริหารงานบุคคล ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว สามารถสรุปได้ว่า กระบวนการบริหารงานบุคคลากรเริ่มตั้งแต่กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การปฐมนิเทศ การทดลองปฏิบัติราชการ การบำรุงรักษา การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้พ้นจากงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยจะนำเสนองานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อนำมาประกอบการศึกษาวิเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 ตามลำดับดังนี้

นิเทศ บัวตุม (2537: 77-84) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาวิธีจัดการความขัดแย้งภายในโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี สรุปได้ว่าผู้บริหารใช้วิธีจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงสูงสุด แบบการประนีประนอมเป็นอันดับรอง แบบการปรองดองเป็นอันดับสาม แบบการร่วมมือเป็นอันดับสี่ และแบบแข่งขันเป็นอันดับสุดท้าย และความสัมพันธ์ระหว่างวิธีจัดการความขัดแย้งแบบต่างๆ 5 แบบ คือ แบบการแข่งขัน แบบการปรองดอง แบบการหลีกเลี่ยง แบบการร่วมมือ และแบบการประนีประนอม กับตัวแปร เพศ อายุ ประสบการณ์ก่อนดำรงตำแหน่งบริหาร ตำแหน่งและประเภทของโรงเรียนของผู้บริหารไม่มีความสัมพันธ์กัน

อุษามาศ รัชยาแก้ว (2538: 98-101) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่นายสามัญในเขตกรุงเทพมหานคร สรุปได้ว่า วิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่เลือกใช้แบบการประนีประนอมเป็นอันดับหนึ่งรองลงมาเป็นแบบการหลีกเลี่ยง และแบบเอาชนะเป็นอันดับสุดท้าย และยังพบอีกว่าผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่ที่มีเพศ อายุ วุฒิต่างการศึกษาประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียนต่างกัน ใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

เสนห์ โสมนัส (2538: บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง การศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี พบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่วิธีประนีประนอม วิธีเผชิญหน้า วิธีไกล่เกลี่ย วิธีหลีกเลี่ยงและวิธีบังคับ

วิภาวี เจียมบุญศรี (2544: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาถึงสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการความขัดแย้งตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานครพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเลือกวิธีการจัดการความขัดแย้งเรียงตามลำดับคือ วิธีการยอมให้ วิธีการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับสูง วิธีการร่วมมือ วิธีการประนีประนอมอยู่ในระดับปานกลาง วิธีการเอาชนะอยู่ในระดับต่ำ ในปีเดียวกัน เฉลา คอนจำ (2544, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิถีภาวะทางอารมณ์กับการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี พบว่า ระดับการเลือกวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร

สถานศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี โดยภาพรวมผู้บริหารสถานศึกษา
เลือกใช้วิธีการประนีประนอมมากที่สุด รองลงไปคือ เผชิญหน้า ทั้งสองวิธีมีการเลือกใช้อยู่ใน
ระดับมาก และเลือกใช้น้อยที่สุดคือ วิธีบังคับ ซึ่งมีการเลือกใช้อยู่ในระดับน้อย

ณรงค์ กังน้อย (2545: 71-72) ได้ศึกษายุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร
โรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนสังกัด
สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ใช้ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้ง แบบการร่วมมือ
มากที่สุด รองลงมาคือแบบการประนีประนอม แบบการหลีกเลี่ยง แบบการยอมให้ และแบบที่ใช้
น้อยที่สุดคือแบบการเอาชนะ โดยใช้ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้ง แบบการร่วมมือ แบบการ
ประนีประนอม แบบการหลีกเลี่ยง แบบการยอมให้ในระดับปานกลางแบบการเอาชนะในระดับต่ำ
เมื่อเปรียบเทียบยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน ที่มีเพศ ประสบการณ์
ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร โรงเรียน และวุฒิทางการบริหารการศึกษาหรือการบริหาร โรงเรียนที่
แตกต่างกัน พบว่าใช้ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้ง ไม่แตกต่างกัน

เชาวลิต คงคาศิษฐ์ (2546: ออนไลน์) ได้ศึกษาวิธีการบริหารความขัดแย้งในการ
บริหารงานบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด
พระนครศรีอยุธยา ส่วนใหญ่เลือกใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งในการบริหารงานบุคคลด้วยวิธีการ
ประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาคือ วิธีการร่วมมือ ส่วนวิธีการบริหารความขัดแย้งที่ผู้บริหาร
โรงเรียนประถมศึกษาเลือกใช้น้อยที่สุด คือ วิธีการเอาชนะ และผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา
ส่วนใหญ่เห็นว่า สาเหตุความขัดแย้งมาจากด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงานและด้านสภาพของ
องค์กร (โรงเรียน) อยู่ในระดับน้อย ยกเว้นด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง

สมคิด กันมั่ง (2546: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสาเหตุและวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง
ของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์ ผลการวิจัยพบว่า วิธีการ
จัดการกับความขัดแย้ง ของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีเพศ อายุ วุฒิทางการศึกษา ที่ต่างกัน พบว่า
ผู้บริหารที่มีเพศ มีวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 และ
ผู้บริหารที่มีอายุวุฒิทางการศึกษาที่ต่างกัน มีวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ไม่แตกต่างกันอย่างมี
นัยสำคัญทางสถิติ

จุฑามาศ รุจิรัตนนท์ (2547: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและ
วิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี ผลการวิจัยพบว่า วิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
ชั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี

เลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก 3 วิธี เรียงตามลำดับคือ วิธีประนีประนอม วิธีไกล่เกลี่ยและวิธีเผชิญหน้าเลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง 2 วิธี เรียงตามลำดับ คือ วิธีบังคับและวิธีหลีกเลี่ยง

ประกาศิพยั ผาสุข (2551: บทคดัขยอ) วิจัรเรอง การจัการการความขัดแย้งของ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูนเขต 1 ผลการศึกษาคพบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูน เขต 1 มีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาคือการร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การยอมให้ และการเอาชนะน้อยที่สุด 2) เมื่อเปรียบเทียบผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การบริหาร เพศ และวุฒิการศึกษาที่ต่างกันจะมีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน โดยพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งส่วนใหญ่เป็นแบบการประนีประนอมผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูนเขต 1 ส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอม รองลงไปคือการร่วมมือการหลีกเลี่ยง การยอมให้ และการเอาชนะตามลำดับ

วัชรภรณ์ นิยม (2552: บทคดัขยอ) วิจัรเรอง พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอชะร้ง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีลักษณะพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบสุนัขจิ้งจอกมากที่สุด คือผู้บริหารมักจะใช้วิธีการพูดคุยให้เข้าใจกันทุกฝ่าย พยายามไกล่เกลี่ย หาวิธีรักษาผลประโยชน์ของทุกฝ่าย รองลงมาคือ ลักษณะพฤติกรรมแบบฉลาม คือ เมื่อมีความขัดแย้งผู้บริหารมักใช้วิธีบังคับ โดยใช้กฎ ระเบียบ อำนาจหน้าที่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นซึ่งเท่ากับลักษณะพฤติกรรมแบบนกกูก นั่นคือ เมื่อมีความขัดแย้งผู้บริหารจะใช้วิธีเปิดใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายในการจัดการความขัดแย้ง อันดับถัดมาคือลักษณะพฤติกรรมแบบตุ๊กตาหมี นั่นคือ เมื่อมีความขัดแย้งผู้บริหารใช้วิธียอมผ่อนปรน รักษาหน้าใจผู้อื่น ไม่เปิดเผยหรือพูดถึงหัวข้อความขัดแย้ง พร้อมสละความคิดเห็นส่วนตัว และน้อยที่สุดที่ผู้บริหารเลือกปฏิบัติในการจัดการความขัดแย้ง คือลักษณะพฤติกรรมแบบเต่า นั่นคือ เมื่อมีความขัดแย้งผู้บริหารจะเลือกใช้วิธีนิ่งเฉย หลีกเลียขงไม่เผชิญกับคู่กรณี ไม่มีการตัดสินใจให้เวลาเป็นตัวช่วยแก้ปัญหา

งานวิจัยต่างประเทศ

Moor (1990 อ้างถึงใน กรรณิการ์ วงศ์สวัสดิชาติ, 2540) ได้ศึกษาประเภทขององค์การกับแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้ง พบว่าขนาดขององค์การเท่ากัน จำนวนลูกน้องเท่ากัน และตำแหน่งผู้บังคับบัญชาเท่ากัน ไม่ทำให้แบบพฤติกรรมต่างกัน

Litton (อ้างถึงใน สุปิ่น ราสุวรรณ, 2540: 47) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายของรัฐนอร์ทคาโรไลนา ทั้งของรัฐและเอกชน พบว่าผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งต่างๆ ใช้วิธีเอาชนะและวิธีร่วมมือแก้ปัญหา น้อยกว่าวิธีประนีประนอม วิธีหลีกเลี่ยงและวิธียอมแพ้ผู้บริหาร โรงเรียนของรัฐและของเอกชนใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแตกต่างกันมีนัยสำคัญ โดยผู้บริหารโรงเรียนของรัฐใช้วิธีเอาชนะและวิธีร่วมมือแก้ปัญหาน้อย แต่ชอบใช้วิธีหลีกเลี่ยงและวิธียอมแพ้มากกว่าผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ผู้บริหารเทศหึงมีแนวโน้มที่จะใช้วิธีเอาชนะและวิธีร่วมมือแก้ปัญหามากกว่าผู้บริหารเทศชาย ประสิทธิภาพในการดำรงตำแหน่งและขนาดโรงเรียน มีผลต่อการใช้วิธีเอาชนะและวิธีร่วมมือแก้ปัญหา

Revilla (อ้างถึงใน ธนวรรณ เกิดนาวิ, 2549: 71) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ รูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารชายและหญิงในสถาบันอุดมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า การใช้วิธีเอาชนะและวิธีร่วมมือแก้ปัญหามีน้อย ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาใช้วิธีประนีประนอมและวิธีหลีกเลี่ยงสูงกว่าปกติ ผลการศึกษาพบว่า วิธีแก้ความขัดแย้งระหว่างชายกับหญิงไม่แตกต่างกัน นอกจากนั้นยังพบ วิธีแก้ปัญหาระหว่างชายกับหญิงไม่แตกต่างกัน นอกจากนั้นยังพบว่า ความสัมพันธ์ที่ระดับ 0.5 และ 0.1 ระหว่างวิธีแก้ความขัดแย้งกับอายุ ระดับการศึกษาและในตำแหน่งในการบริหารงาน กลุ่มบริหารที่ประสิทธิภาพมากใช้วิธีเอาชนะมากกว่าวิธีอื่นๆ ใช้วิธีประนีประนอมน้อยและใช้วิธีการมุ่งประโยชน์ตนเองมากกว่าผู้บริหารที่ประสิทธิภาพน้อย

Byers (อ้างถึงใน ธนวรรณ เกิดนาวิ, 2549: 72) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมแก้ปัญหาความขัดแย้ง คุณลักษณะผู้นำและความผูกพันในองค์การ โดยศึกษากับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในรัฐเพนซิลวาเนีย ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารที่ใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง แบบให้ความร่วมมือ แบบเผชิญหน้า แบบประนีประนอม จะมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันในองค์การ ส่วนผู้บริหารที่ใช้วิธีหลีกเลี่ยง จะมีความสัมพันธ์ในทางลบต่อความผูกพันในองค์การ

Adam (อ้างถึงใน จูทามาศ รุจิรตานนท์, 2547: 42) ได้ศึกษาการรับรู้เกี่ยวกับความขัดแย้งเป็นธรรมชาติที่ปรากฏอยู่ในทุกองค์กรและความผูกพันในระดับกลาง โดยการสัมภาษณ์ครู 25 คน ในรัฐเพนซิลวาเนีย พบว่า ความขัดแย้งเกิดจากครูใหญ่ซึ่งมีอิทธิพลมาก โรงเรียนที่ผู้บริหารชอบใช้อำนาจ และใช้วิธีแก้ปัญหาโดยการหลีกเลี่ยงจะมีระดับความขัดแย้งสูง ความขัดแย้งและความผูกพันเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลในการบริหารองค์กร หากผู้บริหารลดข้อขัดแย้งและเพิ่มความผูกพันให้เหมาะสมจะพบความสำเร็จและบรรลุจุดมุ่งหมายของโรงเรียน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพอสรุปได้ว่า ความขัดแย้งเป็นธรรมชาติที่ปรากฏอยู่ในทุกองค์กร และการบริหารงานบุคคลากรในสถานศึกษาก็ไม่สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้เช่นกัน ดังนั้นเป็นหน้าที่ของผู้บริหารต้องหาสาเหตุของความขัดแย้งว่าเกิดจาก องค์ประกอบส่วนบุคคล ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน หรือสภาพขององค์กร และการจัดการความขัดแย้งใดที่เห็นว่าเหมาะสมที่สุดนั่นคือ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้

Prince of Songkla University
Pattani Campus