

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเกี่ยวกับสาเหตุความขัดแย้งในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 1 ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจาก เอกสารต่างๆ ในเรื่องการบริหารงานวิชาการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา โดยมีรายละเอียดดังนี้ แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง ความหมายความขัดแย้ง สาเหตุของความขัดแย้ง กระบวนการเกิด ความขัดแย้ง ผลที่เกิดจากความขัดแย้ง แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง และ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง มีรายละเอียดดังนี้

#### แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

นักการศึกษาได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งดังนี้

เสนาะ ตียาว (2546 : 299) ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่มีใครปรารถนา แต่ก็เป็นที่ยากจะหลีกเลี่ยงพ้น ทราบใดที่มนุษย์ยังมีชีวิตอยู่ร่วมกับคนอื่นในสังคม เมื่อไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงพ้น จึงควรจะต้องรู้จักและเข้าใจความขัดแย้ง

Robbins (2534 :337 - 338) ได้แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงแนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง โดยจำแนกแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. แนวประเพณีนิยม (Traditionalism) แนวคิดนี้ได้รับการยอมรับกันอย่างแพร่หลาย ในช่วงปี ค.ศ. 1930-1948 แนวคิดนี้เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เลวร้าย ความขัดแย้งไม่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร จึงควรหลีกเลี่ยงหรือกำจัดให้หมดไป ความขัดแย้งเป็นเรื่องของความผิดพลาดของคนใดคนหนึ่ง ดังนั้นจึงจำเป็นต้องหาตัวคนผิดให้ได้ ความขัดแย้งเป็นเรื่องเสียหาย ดังนั้นจึงต้องพยายามช่วยกันปิดบัง ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความผิดพลาดหรือความล้มเหลวในการสื่อสาร ขาดความใจกว้าง ขาดความไว้วางใจกัน เป็นความผิดพลาดของผู้บริหาร ตามแนวคิดนี้ความขัดแย้งทุกอย่างเป็นสิ่งเลว

แนวประเพณีนิยมนี้เชื่อว่าผู้บริหารย่อมมีความคิด มีปัญญาเหนือกว่าคนอื่น ๆ สามารถ รู้จักความคิดความต้องการของลูกน้องได้ จึงสามารถป้องกันหรือขจัดความขัดแย้งไม่ให้เกิดขึ้นได้ หากมีความขัดแย้งเกิดขึ้นถือว่าเป็นความผิดพลาดของการบริหาร เนื่องจากความขัดแย้งเป็นตัว ทำลายองค์การจึงเป็นสิ่งเลวร้าย ถ้าเกิดความขัดแย้งขึ้นจึงต้องช่วยกันปิดบัง

2. แนวพฤติกรรม (Behavioral View) แนวคิดนี้เป็นที่ยอมรับกันแพร่หลายในช่วงปี ค.ศ. 1949-1975 ตามแนวพฤติกรรมนี้ เห็นว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติในทุกกลุ่ม และทุกองค์การ เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ องค์การขนาดใหญ่และมีความซับซ้อนมากก็มีโอกาสจะ ขัดแย้งได้ง่าย ความขัดแย้งไม่จำเป็นต้องเลวร้ายเสมอไป แต่อาจเป็นศักยภาพที่จะเป็นพลังงาน บวก หรือที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของกลุ่ม เนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามปกติและ หลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นจึงควรยอมรับความขัดแย้ง ยอมรับว่าความขัดแย้งไม่สามารถจะกำจัดให้ หหมดไปได้ ยิ่งกว่านั้นบางครั้ง ความขัดแย้งเป็นประโยชน์และส่งเสริมการปฏิบัติงานของกลุ่มอีก ด้วย

แนวพฤติกรรมนี้เชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตาม ธรรมชาติภายในองค์การ ความขัดแย้งบางอย่างเป็นประโยชน์ต่อองค์การเพราะทำให้มองเห็น ปัญหาต่าง ๆ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรหาทางลดความขัดแย้ง แทนที่จะปฏิเสธว่าไม่มีความขัดแย้ง

3. แนวปฏิสัมพันธ์ (Integrationist View) แนวคิดนี้เป็นแนวคิดปัจจุบันที่เสนอว่าความ ขัดแย้งนอกจากจะเป็นพลังงานบวกที่ส่งเสริมการทำงานของกลุ่มแล้ว ความขัดแย้งจะจำเป็น จะต้องมี เพื่อที่จะช่วยให้กลุ่มทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ องค์การที่ปราศจากความขัดแย้งจะหยุด อยู่กับที่ เฉื่อยชา ไม่มีการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นความขัดแย้งจึงจำเป็น ถ้าหากมีความขัดแย้งใน ระดับที่เหมาะสมจะช่วยให้คนมีความตื่นตัว กระตือรือร้นประเมินตนเองและมีความคิดสร้างสรรค์

แนวปฏิสัมพันธ์นี้เชื่อว่า ความขัดแย้งไม่ใช่ดีทั้งหมดหรือเลวทั้งหมด ความขัดแย้งจะดี หรือเลวขึ้นอยู่กับแบบของความขัดแย้ง จำเป็นต้องแยกความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์ออกจากความ ขัดแย้งที่ไม่เป็นประโยชน์ ความขัดแย้งที่สนับสนุนเป้าหมายของกลุ่มและช่วยพัฒนาการทำงาน ของบุคคล เป็นความขัดแย้งที่มีประโยชน์และเป็นความคิดสร้างสรรค์แบบหนึ่งของความขัดแย้ง ความขัดแย้งที่ไปลด สกัดกัน หรือขัดขวางการทำงานของกลุ่มก็เป็นความขัดแย้งที่ไม่เป็น ประโยชน์และเป็นการทำงานแบบหนึ่งของความขัดแย้ง ความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์สำหรับกลุ่ม หนึ่งไม่จำเป็นต้องเป็นความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์ของอีกกลุ่มหนึ่ง ความขัดแย้งจะเป็นประโยชน์ หรือไม่ขึ้นอยู่กับว่า จะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้กลุ่มบรรลุเป้าหมายหรือไม่

เสนาะ ตีเขาว์ (2546 : 300) เป็นมุมมองสมัยดั้งเดิม สันนิษฐานว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี และมีผลกระทบด้านลบต่อองค์การอยู่เสมอ ความขัดแย้งจะกลายเป็นคำที่มีความหมายเหมือนกับ ความรุนแรง การทำลาย และการไร้เหตุผลเนื่องจากความขัดแย้งจะทำให้เสียหาย ดังนั้น หากหลีกเลี่ยงไม่ได้ควรหลีกเลี่ยง ผู้บริหารจะต้องมีความรับผิดชอบที่จะต้องกำจัดความขัดแย้งของ องค์การ มุมมองสมัยดั้งเดิมนี้จะครอบงำข้อเขียนทางการบริหารในระหว่างศตวรรษที่ 19 และ เรื่อยมาจนกระทั่งถึงปี 2483 จะเห็นจากคณงานในโรงงานถูกบังคับให้ทำงานอย่างหนัก เพื่อผล กำไรให้ แก่องค์การ โดยไม่คำนึงถึงสภาพความเป็นอยู่และสิ่งแวดล้อมด้านต่าง ๆ ภายในองค์การ วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งก็คือ การออกกฎระเบียบ กระบวนการที่เข้มงวด เพื่อที่จะทำให้ความ ขัดแย้งหมดไป แต่ตามความเป็นจริงแล้วความขัดแย้งก็ยังคงมีอยู่

พรนพ พุกกะพันธ์ (2542 : 131-133) ได้แสดงให้เห็นแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง ซึ่ง นักทฤษฎีทางด้านจิตวิทยา ได้ศึกษาพฤติกรรมเกี่ยวกับความขัดแย้ง ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับปัญหา ความขัดแย้ง โดยได้จำแนกแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งเป็น 3 กลุ่ม ซึ่งแตกต่างกัน ดังนี้

#### 1. แนวคิดด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation View)

แนวความคิดด้านนี้ เนื่องจากไม่สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้ มุมมองด้านมนุษยสัมพันธ์จะสนับสนุนการยอมรับความขัดแย้ง อธิบายไว้ว่า เหตุผลของการมีความขัดแย้ง เพราะ ไม่สามารถถูกจำกัดได้ และความขัดแย้งอาจจะมีประโยชน์ต่อภายในองค์การ ได้บ้างในบางเวลา มุมมองด้านมนุษยสัมพันธ์นี้ได้ครอบงำความคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับความขัดแย้งตั้งแต่ปลายปี 2483 จนถึงปี 2513

#### 2. แนวคิดสมัยใหม่ (Contemporary View)

เมื่อแนวความคิดมนุษยสัมพันธ์จะยอมรับความขัดแย้งมุมมองที่เป็นแนวความคิดสมัยใหม่ จะสนับสนุนความขัดแย้งบนรากฐานที่ว่า องค์การที่มีความสามัคคี ความสงบสุข ความเจียมสงบ และมีร่วมมือ หากไม่ยอมรับปัญหาที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้ง การให้ความร่วมมือแก่องค์การจะ กลายเป็นความเฉื่อยชา อยู่เฉยและไม่ตอบสนองต่อความต้องการเพื่อการเปลี่ยนแปลงและการ คิดค้นใหม่ ๆ ดังนั้นแนวความคิดสมัยใหม่ จึงสนับสนุนให้ผู้บริหารรักษาระดับความขัดแย้ง ภายในองค์การให้อยู่ในระดับต่ำที่สุด เพียงพอที่จะทำให้องค์การเจริญเติบโตและสร้างสรรค์

3. ในสมัยดั้งเดิม(Traditional View) ความขัดแย้งภายในองค์การได้ถูกมองในแง่ลบอย่าง มาก โดยเห็นว่าความขัดแย้งเป็นตัว การทำลาย เนื่องจากผลกระทบทางลบสามารถมีผลต่อ ประสิทธิภาพ/ประสิทธิผลขององค์การ ความขัดแย้งจะทำให้บุคคลไม่ให้ความร่วมมือเพื่อที่จะ ทำงานให้บรรลุผลสำเร็จและไม่ให้ข้อมูลที่สำคัญในการบริหารงานขององค์การ ความขัดแย้งที่มี มากจนเกินไป จะทำให้ผู้บริหารไขว่เขวจากงานของพวกเขา และลดความตั้งใจในการ

ทำงานของพวกเขาลงได้ด้วยยิ่งกว่านั้นความขัดแย้งจะกระทบถึงขวัญและกำลังใจของบุคลากร ในช่วงเวลาที่ยาวนาน ความขัดแย้งสามารถสร้างความเครียด ความคับข้องใจ และความกังวล ที่ทำลายความสุขของทุกคนลงได้ สมัยดั้งเดิมจะเห็นได้ว่าเรามีมุมมองที่แตกต่างกันถึง 3 ประการต่อปัญหาความขัดแย้ง มุมมองแรก เชื่อว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นทุกคนจะพยายามหลีกเลี่ยง ซึ่งให้เห็นว่าความขัดแย้งมีแต่จะทำลายผลการดำเนินงานขององค์กร เป็นแนวคิดสมัยดั้งเดิม แต่เมื่อเทคโนโลยีด้านต่าง ๆ ได้เจริญก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น ประกอบกับการที่รัฐบาลได้หันมาให้ความสนใจในความเป็นอยู่ของแรงงาน ออกกฎหมายที่เอื้ออำนวยต่อคนงานมากยิ่งขึ้น ผู้บริหารจึงมีความเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติและหลีกเลี่ยงไม่ได้ภายในทุกองค์กร และไม่จำเป็นว่าจะต้องเป็นสิ่งที่ไม่ดีเสมอไป ความขัดแย้งบางอย่างจะมีศักยภาพที่จะเป็นบวกต่อการเสริมสร้างผลการดำเนินงานภายในองค์กรได้ แนวคิดในระยะหลัง ๆ จึงได้มีการเสนอแนะว่าความขัดแย้งไม่เพียงแต่จะเป็นพลังทางบวกต่อการเสริมสร้างการดำเนินงานภายในองค์กรเท่านั้น แต่ความขัดแย้งบางอย่างยังจำเป็นต่อองค์กร เพื่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย

สมยศ นาวิการ ( 2538 : 255) มีทัศนะว่า ถ้าหากว่าองค์กรขาดความขัดแย้งบางอย่างแล้ว องค์กรอาจจะประสบกับความล้มเหลวในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ ในการปรับตัว องค์กรอาจจะต้องเปลี่ยนแปลงระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน และบางทีอาจจะเป็นเป้าหมายขององค์กร การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ทำให้เกิดความไม่สะดวก และเกี่ยวข้องกับการจัดสรรอำนาจและสถานภาพเสียใหม่ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญจึงถูกต่อต้านจากสมาชิกขององค์กรอยู่เสมอ ถ้าหากว่าองค์กรไม่มีความขัดแย้งอย่างเปิดเผยแล้ว การเปลี่ยนแปลงจะไม่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วเพียงพอต่อการปรับตัวอย่างมีประสิทธิภาพได้ ความขัดแย้งเป็นแหล่งที่มาของแรงจูงใจในการพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ ขึ้นมาได้

สรุปแนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งมีการรับรู้แตกต่างกันโดยการรับรู้แบบดั้งเดิมให้หลีกเลี่ยง เห็นว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องไม่ดี แนวความคิดความขัดแย้งการรับรู้ทางด้านมนุษยสัมพันธ์ เห็นว่าการขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมชาติของมนุษย์ให้ยอมรับความขัดแย้ง และส่งผลดีต่อคนและองค์กร ส่วนแนวความคิดความขัดแย้งก็เป็นปัจจัยส่งผลกระทบต่อซึ่งกันและกัน ส่งเสริมให้เกิดความขัดแย้งในกลุ่มและองค์กร เพราะจะทำให้เกิดการริเริ่มและเปลี่ยนแปลงให้ก้าวหน้าขึ้น ดังนั้นความขัดแย้งจะเป็นสิ่งดีหรือไม่ดีขึ้นอยู่กับลักษณะของความขัดแย้งในทางกลับกัน

## ความหมายของความขัดแย้ง

คำว่า ความขัดแย้ง (Conflict) มาจากรากศัพท์คำภาษาละติน คือ Confligere แปลว่า การต่อสู้ ดังนั้นความหมายที่แท้จริงของความขัดแย้ง น่าจะหมายถึงการต่อสู้ระหว่างสองฝ่ายเพื่อตัดสินว่าจะเลือกอย่างหนึ่งอย่างใด หรือเลือกหลายอย่าง (กิติมา ปริดีลิตก, 2529 : 294-295) ในการศึกษาถึงความหมายของความขัดแย้งในองค์กร (Organizational Conflict) ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำนิยามของความขัดแย้งแตกต่างกันออกไปมากมายดังนี้

พนัส หันนาภินทร์ (2524 : 231) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สถานการณ์ที่บุคคลทั้งสองฝ่ายมีความเห็นหรือมีความเชื่อที่ไม่ตรงกัน และยังไม่สามารถหาข้อยุติที่สอดคล้องกันได้

ธงชัย สันติวงษ์ และ ชัยยศ สันติวงษ์ (2526 : 124) ให้ความหมายว่า ความขัดแย้ง คือชนิดของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นชนิดหนึ่ง เมื่อกลุ่มตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไปมีความคิดเห็น การรับรู้ที่ได้มาจากกิจกรรม สิ่งจูงใจ ความคาดหวัง ค่านิยมหรือการเกี่ยวข้องต่อกัน ไม่ลงรอยกัน เป็นปฏิปักษ์ต่อกัน

อรุณ รักธรรม (2526 : 178) ได้ให้ความหมาย ความขัดแย้งขององค์กรไว้ว่า เป็นความเห็นที่ไม่สอดคล้องต้องกันระหว่างสมาชิกหรือกลุ่มขององค์กรตั้งแต่สองคนขึ้นไป ข้อเท็จจริงที่เกี่ยวกับว่า พวกเขาจะต้องมีส่วนร่วมในทรัพยากรที่จำกัดในองค์กรหรือมีส่วนร่วมในงานต่างๆ หรือ พวกเขามีความแตกต่างด้านสถานภาพ เป้าหมาย ค่านิยมหรือการรับรู้ทัศนคติ ความเชื่อ ซึ่งมีอยู่แตกต่างกัน ต่างก็พยายามแสดงทัศนะของพวกเขาให้เด่นกว่าบุคคลอื่นเมื่อความต้องการของเขาไม่ได้รับการตอบสนอง

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2530 : 36) ได้ให้ความหมายว่าความขัดแย้ง หมายถึง สถานการณ์ที่คนหรือกลุ่มคนที่เกิดความไม่เข้าใจกัน มีความรู้สึกไม่พึงพอใจหรือคับข้องใจที่จะปฏิบัติงาน ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากสภาพทรัพยากรทางการบริหารหรือตำแหน่งที่มีจำกัด ทำให้ไม่สามารถสนองความต้องการของคนหรือกลุ่มคนได้อย่างทั่วถึงและทัดเทียมกัน

วิจิตร วรุตบางกูร (2531 : 64 – 70) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สถานการณ์ที่แต่ละบุคคลมีความเห็น ความเชื่อไม่ตรงกัน และตกอยู่ในภาวะที่ไม่อาจตกลงหาข้อยุติที่น่าพอใจได้ทั้งสองฝ่ายหากปล่อยปละละเลยไม่ทำความเข้าใจอาจก่อให้เกิดความแตกแยก อิจฉา ริษยา ซึ่งมีผลกระทบไปถึงความเสื่อมโทรมขององค์กรได้

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2535 : 163) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้ง โดยเน้นที่การปฏิสัมพันธ์ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ที่มีลักษณะไม่เป็นมิตร ปฏิสัมพันธ์ที่แสดง

ออกมาจะชี้ให้เห็นได้ เช่น การข่มขู่ การสร้างแรงกดดันแก่ฝ่ายตรงข้าม หรือดำเนินการใด ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งชัยชนะ

ธงชัย สันติวงษ์ และ ชัยยศ สันติวงษ์ (2540: 124) ความขัดแย้งหมายถึง ชนิดของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นชนิดหนึ่งเมื่อกลุ่มตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไปมีความคิดเห็นการรับรู้ที่ได้มาจากกิจกรรม สิ่งจูงใจ ความคาดหวัง ค่านิยม หรือการเกี่ยวข้องต่อกัน ไม่ลงรอยกัน

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 : 10) พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2525 ได้ให้ความหมายของคำ “ขัดแย้ง” ว่าหมายถึง “ไม่ลงรอยกัน” นอกจากนั้นได้อธิบายคำว่า “ขัด” หมายถึง ไม่ทำตาม ฝ่าฝืน ขืนไว้ และให้ความหมายคำว่า “แย้ง” หมายถึง ไม่ตรงหรือลงรอยเดียวกัน ด้านไว้ ทานไว้ ดังนั้น จึงพอเห็นได้ว่า ความขัดแย้งนั้นประกอบด้วยอาการทั้งขัด ทั้งแย้ง นั่นคือแต่ละฝ่ายนอกจากจะไม่ทำตามกันแล้ว ยังต้านทานเอาไว้อีกด้วย

สรุปว่า ความขัดแย้งหมายถึง สถานการณ์ที่ก่อให้เกิดการไม่ลงรอยกัน ความเห็นที่ไม่สอดคล้องต้องกัน จากการมีทัศนคติที่แตกต่างกัน อาจมีสาเหตุมาจากสภาพทรัพยากรทางการบริหารหรือตำแหน่งที่มีจำกัด ทำให้ไม่สามารถสนองความต้องการของคนหรือกลุ่มคนได้อย่างทั่วถึงและทัดเทียมกัน ซึ่งทำให้มีการตัดสินใจเลือกทางใดทางหนึ่ง หากเป็นความขัดแย้งของบุคคล จะเกิดสภาวะของจิตใจที่ปราศจากความสุข มีความกระวนกระวาย เนื่องจากไม่สมหวังต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นแล้ว บุคคลจะแสดงพฤติกรรมออกมาเพื่อขัดความแย้งให้หมดไปหรือลดน้อยลง

### สาเหตุของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเกิดมาจากสาเหตุหลายประการ เมื่อปัญหาความขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์กรใด ผู้บริหารจะต้องถือว่าเป็นหน้าที่โดยตรงที่จะต้องแก้ปัญหาความขัดแย้งให้หมดไป การทราบสาเหตุของความขัดแย้งจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจปัญหาได้ชัดเจน และสามารถเลือกใช้วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งให้เป็นที่พอใจของกลุ่ม อันจะบังเกิดผลดีแก่องค์กร จากการศึกษาสาเหตุความขัดแย้งองค์กร ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้อธิบายสาเหตุความขัดแย้ง ดังนี้

Duke (1976 : 238 อ้างถึงใน สุนีย์ เฟ่งประภคิต, 2537 : 63) ได้สรุปแนวคิดของ นักการศึกษาเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้ง โดยสรุปไว้ว่า สาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้งได้แก่

1. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากการเป็นเจ้าของ การใช้และการกระจายของสินค้าและทรัพยากรต่าง ๆ

2. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากเกียรติยศ ศักดิ์ศรี ตำแหน่ง ฐานะ และการส่งเสริมบุคลิกภาพ
3. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากการควบคุมหรือการชี้แนวทางให้ผู้อื่นปฏิบัติ รวมถึงการควบคุมเครื่องมือต่าง ๆ ของรัฐ
4. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากค่านิยม บทบาท วัฒนธรรม ผู้สนับสนุนอุดมการณ์ที่ต่างกัน หรือตรงกันข้าม

อรุณ รักธรรม (2525 : 308 – 309) ได้สรุปสาเหตุของความขัดแย้งไว้ ดังนี้

1. เรื่องส่วนตัว บางทีไม่ทราบสาเหตุเลยว่าทำไมถึงไม่ชอบหน้า
2. เป้าหมาย คือ สิ่งที่ต้องการมีจำนวนจำกัด เมื่อมีใครมาขัดขวางย่อมไม่พอใจ
3. วิธีการ วิธีการที่ใช้ทำงานแตกต่างกัน หรือวิธีการที่ใช้ให้บรรลุเป้าหมายแตกต่างกัน
4. สถานภาพ เกิดจากการเอาคนหนุ่มสาวไปปกครองคนแก่ที่มีประสบการณ์สูง คนแก่เกิดความไม่พอใจ เป็นเรื่องของความไม่เชื่อมือกัน จึงเกิดการต่อต้านในที่สุด
5. การรับรู้และค่านิยม บางคนชอบทำงานเงียบ ๆ บางคนชอบฟังเพลง บางคนชอบพูดคุย ทำให้เกิดความหงุดหงิดแก่คนที่ไม่ชอบ

อรุณ รักธรรม (2531: 787-796) นอกจากนี้สาเหตุของความขัดแย้งอาจเกิดจากปัจจัยต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ลักษณะงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน (Task Interdependence) ปัจจัยประการแรกนี้หมายถึง การที่หน่วยงานสองหน่วยงานหรือมากกว่านั้น ไม่สามารถเป็นอิสระแก่กันได้ จะต้องมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องข้อมูล ความช่วยเหลือหรือการประสานงานกัน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้การทำงานประสบผลสำเร็จ การทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรไม่สามารถเป็นอิสระแก่กันได้ อาจนำไปสู่ความขัดแย้งซึ่งมีอยู่ 3 รูปแบบด้วยกัน

ประการแรก ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นจากการที่หน่วยงานหรือกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กรอาจจะไม่จำเป็นต้องมีความสัมพันธ์กัน โดยตรงก็ได้ แต่เมื่อหน่วยงานหนึ่งเกิดทำงานผิดพลาดขึ้นอย่างร้ายแรง ก็อาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงานของอีกหน่วยงานหนึ่งที่เกี่ยวข้อง และจะนำไปสู่ความขัดแย้งต่อกัน

ประการที่สอง มีรูปแบบที่ว่า การปฏิบัติงานของหน่วยงานหนึ่ง จะเริ่มลงมือปฏิบัติได้ก็ต่อเมื่อ งานของอีกหน่วยหนึ่งได้ทำเสร็จลงแล้ว ในลักษณะเช่นนี้ หากการทำงานของหน่วยงานแรกเกิดความล่าช้า ก็ส่งผลกระทบต่อหน่วยงานหลังต้องล่าช้าตามไปด้วย เพราะต้องรอให้หน่วยงานแรกปฏิบัติงานเสร็จเสียก่อน เงื่อนไขเช่นนี้ ย่อมนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างสองหน่วยงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่พ้น

ประการสุดท้าย เป็นลักษณะที่การทำงานของกลุ่มหรือหน่วยงานต่าง ๆ จะต้องพึ่งพาอาศัย

ซึ่งกันและกัน จึงจะทำให้งานสำเร็จลุล่วงได้ เช่น หน่วยงานวิจัยต้องอาศัยข้อมูลจากฝ่ายปฏิบัติการ ในขณะที่เดียวกันฝ่ายปฏิบัติการก็ต้องอาศัยข้อมูลหรือผลการวิจัยจากฝ่ายวิจัยเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน หากหน่วยงานหรือกลุ่มจากสองหน่วยงานนี้ไม่สามารถร่วมมือกันได้ หรือต่างฝ่ายต่างไม่ยอมรับกันก็จะมีผลนำไปสู่ความขัดแย้งในท้ายที่สุด

2. การแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะด้าน (Increased Specialization) เกิดปัญหามากมายหลายประการด้วยกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของความขัดแย้ง ซึ่งจากผลการวิจัยของนักวิชาการหลายท่าน ได้มีการค้นพบว่า การแบ่งงานตามความชำนาญมากเท่าใด ยิ่งเกิดความขัดแย้งเพิ่มมากขึ้น เพราะจะทำให้บุคลากรแต่ละกลุ่มมีโครงสร้างในการทำงาน และพัฒนาการในการเรียนรู้ หรือแนวความคิดที่จำกัดอยู่แต่เฉพาะในงานของตนเอง สภาพเช่นนี้ทำให้บุคลากรในแต่ละหน่วยงานมีแนวความคิดต่อการปฏิบัติ และแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของงานแตกต่างกันไปตามความถนัดของแต่ละบุคคล และเมื่อมีความจำเป็นที่จะต้องประสานงานหรือทำงานร่วมกันแล้ว โอกาสที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้นได้

3. การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานไม่ชัดเจน (Ambiguously Defined Responsibilities) ความขัดแย้งมักเกิดจากความไม่ชัดเจนของการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบในการทำงานในองค์กร ทำให้เกิดความสับสน ก้าวถอยในการทำงานหรือทำงานซ้ำซ้อนกัน ซึ่งเป็นบ่อเกิดของความขัดแย้ง สาเหตุสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้องค์กรขาดความชัดเจนในการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบ คือในขณะที่สภาพแวดล้อมขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งมีผลทำให้เกิดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานใหม่ ๆ ขึ้นมามากมาย แต่องค์กรส่วนใหญ่มักจะไม่มีเปลี่ยนแปลงลักษณะขอบข่ายของงาน ซึ่งระบุถึงหน้าที่ความรับผิดชอบให้ทันสมัยตามกาลเวลาที่เปลี่ยนแปลงไป ด้วยสภาพเช่นนี้จะทำให้บุคลากร กลุ่ม หรือหน่วยงานแต่ละฝ่ายไม่สามารถตกลงกันได้ ว่าใครจะเป็นผู้รับผิดชอบในการทำงานนั้น ๆ ซึ่งบางครั้งอาจจะทำให้เกิดการแบ่งงานกันทำ หรือปิดความรับผิดชอบให้กับฝ่ายอื่น และความขัดแย้งตามมาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

4. อุปสรรคของการติดต่อสื่อสารหรือการสื่อข้อความ (Communication Obstruction) อาจเกิดขึ้นจากความคล่องตัวของงานที่เป็นอยู่ภายในหรือระหว่างหน่วยงาน ไม่มีประสิทธิภาพ หรืออาจเกิดจากอุปสรรคด้านภาษา ซึ่งเกิดจากการที่บุคลากรในแต่ละหน่วยงานมีพื้นฐานความรู้ การศึกษา หรือการอบรมที่แตกต่างกัน เช่น วิศวกร นายแพทย์ และนักสังคมศาสตร์ เป็นต้น มักจะมีภาษาที่ใช้สื่อความหมายเฉพาะตัวตามสาขาอาชีพตน ซึ่งแตกต่างกันอย่างมาก สภาพเช่นนี้อาจจะมีผลทำให้การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล กลุ่ม หรือหน่วยงานขาดความเข้าใจ หรือเกิดการเข้าใจผิดซึ่งกันและกัน ซึ่งมีผลทำให้ไม่สามารถประสานงานและร่วมมือร่วมใจกันได้ตามที่ควรจะเป็น เงื่อนไขเช่นนี้อาจจะนำไปสู่ความขัดแย้งตามมาในท้ายที่สุด

5. การแข่งขันเพื่อแย่งชิงทรัพยากรที่มีจำกัด (Competition for Limited Sources) บุคลากรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร มักจะเผชิญปัญหาที่เกี่ยวกับการแย่งชิง เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรขององค์กรที่มีค่อนข้างจำกัด เช่น ในเรื่องของงบประมาณ วัสดุ หรือทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

สาเหตุของความขัดแย้ง มี 4 ประการ ดังนี้

#### 1. ความขัดแย้งภายในบุคคล

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 : 50 – 52) ได้กล่าวถึงความขัดแย้งภายในบุคคล (Interpersonal Conflict) ว่าเป็นความขัดแย้งภายในตัวเองที่ต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง ได้แบ่งสาเหตุของความขัดแย้งออกได้เป็น 7 แบบ คือ

1) แบบไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ความขัดแย้งแบบนี้เกิดจากการที่บุคคลมีความต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายบางอย่าง จึงสร้างแรงขับ (Drive) เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายนั้น แต่เมื่อบุคคลไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้เพราะมีอุปสรรคขัดขวาง อุปสรรคนี้อาจเป็นอุปสรรคที่เปิดเผยได้หรือไม่เปิดเผยก็ได้จึงทำให้บุคคลมีความคับข้องใจ (Frustration) จึงสร้างกลไกป้องกันตนขึ้น (Defense Mechanisms) กลไกในการป้องกันตนอาจเป็น

ก. การก้าวร้าว (Aggression)

ข. การถอนตัว (Withdrawal)

ค. การสู้หัวชนฝา (Fixation)

ง. การประนีประนอม (Compromise)

ตัวอย่างเช่น คนกระหายน้ำต้องการที่จะดื่มน้ำ โดยมีเป้าหมายที่จะดื่มน้ำในตู้เย็น จึงสร้างแรงขับโดยการเดินไปที่ตู้เย็น เมื่อเดินไปถึงตู้เย็นก็พบกับอุปสรรค เพราะเปิดประตูตู้เย็นไม่ออก คนก็มีความคับข้องใจ จึงสร้างกลไกในการป้องกันตนขึ้น เช่น กระจกหรือทุบประตูตู้เย็นแรง ๆ ซึ่งเป็นการก้าวร้าว หรือเดินออกมาจากตู้เย็นแล้วทำหน้ามู๋ ซึ่งเป็นการถอนตัว หรือพยายามจะเปิดประตูตู้เย็นให้ได้ ซึ่งเป็นการสู้หัวชนฝา หรือพยายามหาอย่างอื่นดื่มน้ำแทน เช่น ดื่มน้ำกาแฟ ซึ่งเป็นการประนีประนอม

2) แบบสามารถบรรลุเป้าหมายได้ แต่เป้าหมายนั้นมีทั้งชอบและไม่ชอบ ความขัดแย้งแบบนี้เกิดจากการที่บุคคลต้องการจะบรรลุเป้าหมาย แต่เป้าหมายที่ตนปรารถนานั้น มีทั้งชอบและไม่ชอบปนกัน หรือเป้าหมายนั้นมีทั้งส่วนที่ตนเองอยากได้และไม่อยากได้ปนกัน ความขัดแย้งนี้เกิดในสภาพ “ทั้งรักทั้งชัง” ซึ่งเลวินเรียกความขัดแย้งนี้ว่า “ความขัดแย้งแบบเข้าใกล้ – หลีกเลียง” (Approach - Avoidance Conflict) ความขัดแย้งชนิดนี้สามารถบรรลุเป้าหมายได้ แต่เป้าหมายนั้นมีทั้งชอบและไม่ชอบ

3) แบบสามารถบรรลุเป้าหมายได้ แต่วิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายได้มีมากกว่าหนึ่งวิธี ความขัดแย้งแบบนี้ เกิดจากการที่บุคคลต้องการจะบรรลุเป้าหมายและสามารถจะบรรลุเป้าหมายได้ โดยมีวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายได้มากกว่าหนึ่งวิธี ความขัดแย้งเกิดจากการที่จะต้องตัดสินใจเลือกทางใดทางหนึ่งเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น

4) แบบมีเป้าหมายสองอย่างที่พอใจเท่า ๆ กัน แต่ต้องเลือกเอาอย่างใดอย่างหนึ่ง ความขัดแย้งแบบนี้เกิดจากบุคคล มีเป้าหมายสองอย่างที่ชอบ และสามารถบรรลุ เป้าหมายได้ทั้งคู่ แต่จำเป็นต้องเลือกเอาอย่างใดอย่างหนึ่ง ความขัดแย้งแบบนี้เกิดขึ้นในสภาพ “รักพี่เสียดายน้อง” เลวิน เรียกความขัดแย้งแบบนี้ว่า ความขัดแย้งแบบเข้าใกล้ - เข้าใกล้ (Approach-Approach Conflict)

5) แบบมีเป้าหมายสองอย่างที่พอใจเท่า ๆ กัน แต่จำเป็นต้องเลือกเอาอย่างใดอย่างหนึ่ง ความขัดแย้งแบบนี้เกิดจาก การที่บุคคลจำเป็นต้องเลือกเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งจากเป้าหมายที่ตนเองไม่ยอมได้ ไม่ชอบ ซึ่งเกิดในลักษณะ “หนีเสือปะจระเข้” เลวิน เรียกความขัดแย้งแบบนี้ว่า ความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง - หลีกเลี่ยง (Approach - Avoidance Conflict)

6) แบบมีเป้าหมายสองอย่างมีทั้งพอใจและไม่พอใจในแต่ละเป้าหมาย แต่ต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง ความขัดแย้งแบบนี้เกิดจากการที่บุคคลมีเป้าหมายสองอย่างในแต่ละเป้าหมายนั้นมีทั้งสิ่งที่ตนเองชอบและไม่ชอบ บุคคลจำเป็นต้องตัดสินใจเลือกเป้าหมายใดเป้าหมายหนึ่ง ความขัดแย้งแบบนี้เกิดในลักษณะที่เลวิน เรียกว่า แบบเข้าใกล้-หลีกเลี่ยง ทวิคูณ (Double Approach - Avoidance Conflict)

7) แบบสามารถบรรลุเป้าหมายได้แต่ประสงค์จะเปลี่ยนเป้าหมายใหม่ในเมื่อเวลาได้ผ่านไป ความขัดแย้งแบบนี้เกิดจากการที่บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายที่หนึ่งโดยไม่มีอุปสรรคขัดขวาง แต่เป็นความขัดแย้งที่ยากแก่การแก้ไขเพราะ “เป็นปัญหาที่ไม่มีปัญหา” เนื่องจากบุคคลพลาดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายที่สองโดยปล่อยให้เวลาผ่านไปเลย

## 2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล

Fred Luthans (1981:367 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2534:53) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) ไว้ว่า วิธีการที่จะช่วยให้เข้าใจบุคคลได้ดี คือ พิจารณาจากหน้าต่างโจแฮรี (Johary Window) ที่พัฒนาขึ้นโดยโจเซฟ ลูฟท์ (Joseph Luft) เรียกสั้น ๆ ว่า โจ และแฮรี อิงแฮม (Harry Ingham) เรียกสั้น ๆ ว่า แฮรี เมื่อเอาชื่อต้นสั้น ๆ ของคนทั้งสองมารวมกันจึงเป็น โจแฮรี หน้าต่างโจแฮรี เกิดจากการผสมกันของตัวแปรใน 2 มิติ มิติแรกคือ การรู้ของเรา(เรารู้หรือเราไม่รู้) มิติที่สอง การรู้ของคนอื่น(เขารู้หรือเขาไม่รู้) จากมิติทั้งสองทำให้เกิดแบบของบุคคล 4 แบบ ดังภาพประกอบ 1

	เรารู้	เราไม่รู้
เขารู้	แบบที่ 1 เปิดเผย	แบบที่ 2 บอด
เขาไม่รู้	แบบที่ 3 ซ่อนเร้น	แบบที่ 4 ต่างคนต่างไม่รู้

ภาพประกอบ 1 หน้าต่าง Johary

ที่มา : Fred Luthans (1981:367 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิทยาลัย,2534:53)

จากภาพประกอบ 1 จะเห็นแบบของบุคคลที่ทำให้เกิดปัญหาความขัดแย้ง ได้ 4 แบบ ดังนี้

แบบที่ 1 เรารู้และเขารู้ เป็นลักษณะที่เปิดเผย(Open Self) ง่ายในการติดต่อสัมพันธ์ สามารถที่จะคบหรือไปกับคนอื่น โดยไม่ยาก ลักษณะของคนแบบที่ 1 จึงไม่นำไปสู่ความขัดแย้ง

แบบที่ 2 เราไม่รู้แต่เขารู้ เป็นลักษณะของบุคคลที่มองไม่เห็นตนเองหรือมีลักษณะบอด (Blind Self) ไม่รู้จักตนเอง ไม่รู้ว่าตนเองคือตัวปัญหา คนอื่นที่รู้ก็ไม่กล้าจะเตือนในพฤติกรรมไม่ดี หรือหากมีคนเตือนก็จะไม่เชื่อ เชื่ออย่างเดียวว่าความคิดของตนเองถูกต้องหรือตนเองมีความคิดเห็นดีกว่าความคิดเห็นของคนอื่น ๆ บุคคลแบบที่ 2 นี้จะนำไปสู่ความขัดแย้งเสมอ

แบบที่ 3 เรารู้แต่เขาไม่รู้ เป็นลักษณะของบุคคลที่ซ่อนเร้น (Hidden Self) บุคคลประเภทนี้มักจะเก็บกอดความรู้และทัศนคติที่แท้จริงของตนเองได้ ไม่ค่อยยอมแสดงออกมา บุคคลแบบที่ 3 นี้ มีศักยภาพที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งได้

แบบที่ 4 เราไม่รู้และเขาไม่รู้ เป็นลักษณะบุคคลที่ต่างคนต่างก็ไม่รู้ (Undiscovered Self) เมื่อเราไม่รู้และเขาไม่รู้ จึงเป็นการไม่รู้เขาไม่รู้เรา คนแบบนี้นำไปสู่ความเข้าใจผิดกันตลอดมา และเป็นสาเหตุสำคัญที่สุดที่นำไปสู่ความขัดแย้ง

Alexsander Hamilton Institute (1983 :31 – 38 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิทยาลัย,2534 : 15-16) ได้ชี้ให้เห็นว่าความขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดจากสาเหตุสำคัญ 8 ประการ คือ

1. ความแตกต่างของบุคลิกภาพ
2. ความแตกต่างของค่านิยม
3. ความแตกต่างของการรับรู้
4. ความแตกต่างของเป้าหมาย

5. การแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่จำกัด
6. การพึ่งพาอาศัยของบุคคล
7. ความกดดันต่อบทบาท
8. ความแตกต่างของสถานภาพ

De Bono (1987 : 47 – 73 อ้างถึงใน สุทธิย์ เฟ่งประภคฤติ, 2537 : 47-73) แสดงให้เห็นว่าบุคคลมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน เกิดจากสาเหตุ 3 ประการ คือ มองเห็นสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน มีความต้องการสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน และมีแบบของความคิดไม่เหมือนกัน ซึ่งสาเหตุของความขัดแย้งระหว่างบุคคลดังกล่าว ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์กรตั้งแต่ระดับน้อยไปจนถึงระดับมากเป็นอุปสรรคในการพัฒนาองค์กรในที่สุดสาเหตุของความขัดแย้งนอกจากจะเกิดจากความขัดแย้งภายในบุคคล และความขัดแย้งระหว่างบุคคลแล้ว ยังเกิดจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับกลุ่ม และกระบวนการทางจิตวิทยาอีกด้วย ระบบราชการในปัจจุบันมักจะเปลี่ยนหัวหน้ากันบ่อย ๆ ครั้ง เมื่อหัวหน้าคนใหม่ซึ่งอาจเป็นคนเก่ง จึงมักจะคิดงานใหม่ ๆ เพื่อสนองนโยบายของหน่วยเหนือ ย่อมต้องการคนมาทำงาน เมื่อไม่มีอัตรากำลังเพิ่มก็ต้องเอาคนเก่าจากที่ต่าง ๆ มาทำงาน มีการยืมตัวมาช่วยราชการบุคลากรเก่าก็ต้องรีบทำงานเพื่อสนองนโยบาย ผลที่เกิดตามมาคือ งานปกติซึ่งเป็นงานประจำเกิดค้าง ทำให้เกิดความเสียหายแก่ราชการในระยะยาว แต่หัวหน้าคนใหม่และผู้ร่วมงานอาจได้ผลงานและก้าวหน้า คนที่ทำงานปกติ ทำงานประจำไม่ได้มีส่วนในงานใหม่นั้นจึงมีความไม่พอใจนำไปสู่ความขัดแย้งในที่สุด

### 3. ความขัดแย้งภายในองค์กร

Litterer (1965 :76 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2534 : 61) ได้ชี้ให้เห็นสาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์กรสำคัญ 4 ประการ คือ สถานการณ์ที่เป้าหมายต่าง ๆ ไปด้วยกันไม่ได้ มีวิธีการที่ไปด้วยกันไม่ได้ หรือมีวิธีการจัดสรรทรัพยากรที่ไม่เป็นระบบ หรือ ไม่คงเส้นคงวา ปัญหาของความไม่พอดีของสถานภาพในองค์กร และความแตกต่างในการรับรู้

Katz และ Kahn (1978 :650 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ ,2534 : 61-62) ได้ระบุสาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์กรกับความขัดแย้งระหว่างองค์กรว่ามาจากสาเหตุสำคัญ

### 6 ประการ คือ

1. ลักษณะขององค์กร เช่น ขนาด โครงสร้างของการบังคับบัญชา อุดมการณ์ ความต้องการ ทรัพยากร อัตราการเจริญเติบโตขององค์กร เป็นต้น
2. ความขัดแย้งของผลประโยชน์
3. ความคาดหวังในบทบาท
4. บุคลิกภาพและวิธีการสนองความต้องการส่วนบุคคล

5. ความขัดแย้งจากภายนอก เช่น บรรทัดฐาน กฎระเบียบ กระบวนการ เป็นต้น

6. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของความขัดแย้งในครั้งก่อน ๆ

Francis M Trusty (1987 : 105 อ้างถึงใน สุนีย์ เฟ่งประภคติ, 2537 : 70) ได้วิเคราะห์แนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิต่าง ๆ และสรุปสาเหตุสำคัญของความขัดแย้งในองค์การเกิดจากสาเหตุ 4 ประการ คือ การเปลี่ยนแปลงจุดมุ่งหมายหรือกระบวนการ ความพยายามที่จะควบคุมคนอื่น การมีความรับผิดชอบที่เกี่ยวกันหรือความเหลื่อมล้ำกัน และ การมีทรัพยากรที่จำกัดและไม่พอเพียง

C.Gilles Van Wijk (1984 :63 อ้างถึงใน สุนีย์ เฟ่งประภคติ, 2537 : 72) ได้สรุปสาเหตุความขัดแย้งภายในองค์การไว้ 6 ประการ คือ ความแตกต่างระหว่างเป้าหมายของบุคคลกับเป้าหมายของหน่วยงาน ลักษณะโครงสร้างของหน่วยงานที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง ความไม่สอดคล้องกันระหว่างคำสั่งอย่างเป็นทางการ ความขาดแคลนของทรัพยากร ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และลักษณะของบุคคล

Walton และ Robert Mckersie (1965 : 288 อ้างถึงใน สุนีย์ เฟ่งประภคติ 2537 : 73) ได้กล่าวถึงสาเหตุสำคัญ 3 ประการของความขัดแย้งภายในองค์การนอกจากที่กล่าวมาแล้ว ได้แก่

1. โครงสร้างขององค์การ ก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ใน 4 ลักษณะคือ ความขัดแย้งในสายงานและระดับการบังคับบัญชา ความขัดแย้งในหน้าที่ ความขัดแย้งระหว่างสายการบังคับบัญชากับสายอำนวยการ และความขัดแย้งระหว่างองค์การรูปนัยกับรูปนัย

2. การที่บุคคลต้องปฏิบัติงานร่วมกัน มักเกิดจากสาเหตุต่อไปนี้ คือ ความกดดันให้ทำเหมือนกัน ปกติวิสัยหรือบรรทัดฐาน การหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบส่วนบุคคล ความกดดันให้ทำงานในระดับปานกลาง

3. การมีความคาดหวังที่แตกต่างกัน เกิดจากกลุ่มภายในองค์การ มีจุดมุ่งหมาย ลำดับความสำคัญ ความปรารถนาและพฤติกรรมแตกต่างกัน มีสาเหตุมาจากแรงจูงใจ การรับรู้และอารมณ์ที่แตกต่างกัน ความแตกต่างกันทั้งสามประการนี้คือ พลังเกี่ยวกับแรงจูงใจในองค์การ ประกอบของการรับรู้ และพลังเกี่ยวกับอารมณ์ เป็นสาเหตุสำคัญของความขัดแย้งภายในองค์การ

4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม

สาเหตุของความขัดแย้งนอกจากจะมีที่มาดังที่กล่าวมาแล้ว ยังเกิดในลักษณะระหว่างกลุ่มอีกด้วย สาเหตุมาจากบุคคลแต่ละกลุ่มต่างมีภารกิจ เป้าหมาย และความสนใจแตกต่างกัน เมื่อต้องมาทำงานร่วมกันจึงก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้

Chung และ Magginson (1981 :255-259 อ้างถึงใน สุนีย์ เฟ่งประภคติ,2537:73-74) ได้ชี้ให้เห็นสาเหตุสำคัญ 6 ประการ ที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มได้แก่ ความแตกต่างในเป้าหมายของกลุ่ม ภารกิจที่ต้องพึ่งพาอาศัยกัน ความแตกต่างในสิ่งแวดล้อมของการทำงาน การ

แข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด ระบบการแข่งขันเพื่อจะได้รับรางวัล และความขัดแย้งระหว่างบุคคล

กิติมา ปรีดีดิถ (2529 : 296 – 298) ได้แบ่งสาเหตุของความขัดแย้งเป็น 2 ประเภท คือ

1. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล เกิดจากความคิดเห็นต่างกัน วิธีการคิด วิธีการแก้ปัญหาการรับรู้ ค่านิยม ปรัชญาความเชื่อต่างกัน ความอคติต่อกัน ตลอดจนผลประโยชน์ที่ขัดกันก่อให้เกิดความขัดแย้งได้

2. ความขัดแย้งในองค์กร เกิดจากการแข่งขันในบทบาทหน้าที่ของฝ่ายควบคุมงาน เป็นต้น ไพบูลย์ นิ่งทองคำ, ประชุม โพธิกุล และ สติพิงศ์ สติพิงจร (2532 : 320 – 324) ได้ศึกษาสาเหตุของความขัดแย้ง และแบ่งสาเหตุของความขัดแย้งภายในขององค์กรออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. ความขัดแย้งภายในบุคคล ได้แก่

1.1 ความคับข้องใจที่ต้องตัดสินใจเลือกเพียงอย่างเดียวอย่างใดอย่างหนึ่ง ในเงื่อนไขที่มีความต้องการเท่ากันทั้งสองอย่าง

1.2 ความคับข้องใจที่ต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง ในเงื่อนไขที่ไม่ต้องการสองอย่างเท่า ๆ กัน

1.3 สภาพความคับข้องใจที่ต้องเลือกทำในสิ่งที่ปรารถนาและไม่ปรารถนาในเวลาเดียวกัน

2. ความขัดแย้งภายในองค์กร ได้แก่

2.1 ความคิดเห็นแตกต่างกัน เนื่องมาจากได้รับการเรียนรู้ การฝึกอบรม และผ่านประสบการณ์ต่างกัน

2.2 การรับรู้แตกต่างกัน เนื่องจากมองในสิ่งเดียวกัน แต่การเห็นและรู้สึกไม่เหมือนกัน ต่างฝ่ายต่างยืนยันว่าตนถูกต้อง

2.3 ค่านิยมแตกต่างกัน เนื่องมาจากการยึดถือเอาค่านิยมมาเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจคุณค่าของสิ่งต่าง ๆ ว่าดีหรือไม่ดี ควรหรือไม่ควร ต่างฝ่ายต่างยืนยันในหลักความเชื่อของตนอย่างเหนียวแน่น จึงไม่สามารถหาข้อตกลงกันได้

2.4 การมีอคติต่อกัน เป็นความรู้สึกส่วนตัวของแต่ละคนที่มีต่อคนอื่น ส่วนใหญ่มักเป็นไปในทางลบ อคติดังกล่าวอาจเกิดจากความรู้สึกส่วนตัวหรือประสบการณ์หรือคำบอกเล่าของผู้อื่น อคติเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นภายในจิตใจที่มีผลผลักดันให้คนแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ออกมาในทางที่ขัดแย้ง

2.5 ผลประโยชน์ขัดแย้ง เป็นปัญหาที่แก้ได้ยากกว่าปัญหาประเภทอื่น เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งรุนแรงขึ้นเพราะต่างฝ่ายต่างมุ่งหวังจะเอาผลประโยชน์ไม่สามารถหาทางประนีประนอมได้ จึงกลายเป็นปัญหาที่รุนแรง

2.6 การมีทรัพยากรจำกัด เป็นปัญหาที่เกิดในองค์กรที่มีทรัพยากร เช่น เงินทุนวัสดุ อุปกรณ์อยู่อย่างจำกัด การจัดสรรทรัพยากรไม่สามารถทำได้ตามที่ต้องการ ความขัดแย้งจึงเกิดขึ้นมาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

2.7 มีความแตกต่างด้านเป้าหมาย หน่วยงานหรือแผนกงานต่าง ๆ ขององค์กร จะมีความชำนาญเฉพาะอย่างหรือมีความชำนาญงานแตกต่างกัน ธรรมชาติปัญหาและเป้าหมายของงานจึงไม่เหมือนกัน ความแตกต่างดังกล่าวนำไปสู่ความขัดแย้งเกี่ยวกับผลประโยชน์แม้ว่าองค์กรจะมีเป้าหมายโดยรวมเป็นที่ยอมรับกันก็ตาม

2.8 การมีงานขึ้นตรงต่อกัน การที่แผนกต่าง ๆ ต้องมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะของงานที่ต้องคอยกันก็เป็นสาเหตุแห่งความขัดแย้ง เมื่อความตึงเครียดของสมาชิกกลุ่มต่าง ๆ เพิ่มขึ้นจากการงานมาก หรือถูกเร่งรัดงานมากขึ้น การกล่าวโทษและปิดความรับผิดชอบจะเกิดขึ้นทำให้เกิดความขัดแย้งตามมา

3. ความขัดแย้งระหว่างองค์กร เป็นความขัดแย้งระหว่างองค์กรย่อยในองค์กรใหญ่จึงมีภารกิจเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ความขัดแย้งพิจารณาเป็น 4 สาเหตุ คือ

3.1 ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากลำดับชั้นการบังคับบัญชา เช่น ระหว่างคณะกรรมการอำนาจการกับผู้บริหารระดับสูงผู้บริหารระดับกลางกับผู้บริหารระดับต่ำ ระหว่างหัวหน้าสถานศึกษากับผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษา เป็นต้น

3.2 ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากหน้าที่รับผิดชอบ เช่น ระหว่างฝ่ายวิชาการกับฝ่ายปกครอง เป็นต้น

3.3 ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากกลุ่มที่เป็นทางการกับกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ เช่น บรรทัดฐานการปฏิบัติงานเข้ากันไม่ได้

3.4 ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากสถานการณ์ของการเอาแพ้เอาชนะกัน เช่น ในสถานการณ์ที่กลุ่ม 2 กลุ่มมีเป้าหมายคนละอย่าง และไม่สามารถที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายของแต่ละกลุ่มได้พร้อมๆกันในเวลาเดียวกัน จึงเกิดสถานการณ์ที่ทำให้แต่ละกลุ่มต่างพยายามที่จะหาวิถีทางที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายของตน จึงอาจก่อให้เกิดผลเสียให้อีกกลุ่มหนึ่งได้

สง่า โปธิวัง (2528 : 92 – 93) ได้กล่าวถึงสาเหตุที่ก่อให้เกิด ความขัดแย้ง ไว้หลายประการ ดังนี้

1. ความขัดแย้งเกิดจากหน้าที่ที่ปฏิบัติ บางองค์การงานที่ปฏิบัติมักซ้ำซ้อนกัน ไม่ได้แบ่งภาระหน้าที่ให้แน่ชัดว่า เป็นความรับผิดชอบของใครเมื่อจะต้องปฏิบัติงานจริงจึงมีการถกเถียง เพราะแย่งงานกันทำ

2. ความขัดแย้งเกิดจากความต้องการของปัจเจกบุคคลในด้านวัตถุ ความขัดแย้งในลักษณะนี้เกิดขึ้นจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ต้องการในด้านวัตถุสิ่งของ หรือปัจจัยอื่น ๆ ซึ่งความต้องการลักษณะนี้ แต่ละบุคคลแต่ละกลุ่มมีความอยากได้คล้าย ๆ กัน จึงก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ในระยะเวลาอันรวดเร็ว

3. ความขัดแย้งที่เกิดจากความแตกต่างระหว่างบุคคลและกลุ่มบุคคล เป็นสาเหตุให้เกิดแบ่งพรรคแบ่งพวก และแยกคนในองค์การให้ห่างกัน ทำให้ทุกคนมีความรู้สึกว่ามี “เรา” มี “เขา” ซึ่งเป็นชนวนก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้น

4. ความขัดแย้งเกิดจากการเรียนรู้ซึ่งกันและกันของบุคคลในองค์การ ความขัดแย้งนี้เกิดจากการที่บุคคลมาทำงานร่วมกันเป็นเวลานาน ๆ ซึ่งในระยะแรกจะยังไม่มีปัญหา แต่ภายหลังที่ได้มาอยู่ร่วมกันเป็นเวลานาน ๆ เข้า ได้พบปะพูดคุยกัน รู้ข้อดีข้อเสียของกันและกัน ทำให้เกิดความขัดแย้งกันที่สุดในที่สุด

5. ความขัดแย้งที่เกิดจากการขาดธรรมะทางพุทธศาสนา ความขัดแย้งประเภทนี้เกิดจากการขาดความเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ความเสียสละ การให้อภัยและการขาดระเบียบในการปฏิบัติงาน ทำให้จิตใจเสื่อม เกิดความขัดแย้งกันขึ้นง่าย ๆ

Pneuman and Bruehl (1982 : 35 – 49 อ้างถึงใน สุรางค์ โล่สัมฤทธิ์ชัย, 2536 : 3 - 4) ได้จำแนกสาเหตุของความขัดแย้งออกเป็น 3 สาเหตุใหญ่ ๆ คือ

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

1.1 ภูมิหลัง เป็นสาเหตุและค่านิยมที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง เช่น ความแตกต่างทางวัฒนธรรมทางการศึกษา ความเชื่อและค่านิยม ประสบการณ์ในการทำงาน ประสบการณ์ชีวิต

1.2 แบบฉบับ เป็นสาเหตุความขัดแย้งอีกอย่างหนึ่งก็คือ มนุษย์มีแบบฉบับเฉพาะบุคคลแตกต่างกัน มนุษย์ต่างมีการกระทำ มีพฤติกรรมการแสดงออกที่เป็นแบบฉบับของตนเองเช่น แบบฉบับทางจิตวิทยา แบบของอารมณ์ แบบของการเจรจา และแบบฉบับทางภาวะผู้นำ

1.3 การรับรู้ การรับรู้ในการกระทำที่ไปด้วยกันไม่ได้ การรับรู้ที่ไม่เหมือนกันของบุคคลเป็นผลทำให้เกิดความขัดแย้ง ได้แก่ การรับรู้ที่บิดเบือน การรับรู้ที่แตกต่างกัน

1.4 ความรู้สึก คนเรามีความรู้สึกที่แตกต่างกัน อาจเริ่มจากโมโหเล็กน้อยไปจนถึงเดือดดาล หรือจากความวิตกกังวล ไปจนถึงความหวาดกลัว ความรู้สึกของบุคคลส่งผลต่อความไว้วางใจหรือศรัทธาในคนอื่นและจะส่งผลต่อไปยังทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคล ดังนั้นจึงเห็นได้ชัดเจนว่าสาเหตุหนึ่งของความขัดแย้งก็คือ ความรู้สึกของบุคคล

2. ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน (Interactional Issues) การปฏิสัมพันธ์ที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง ก็คือ การสื่อสารที่ไม่ดีหรือไม่มีคุณภาพ การสื่อสารที่ไม่ดีจะทำให้เกิดการเข้าใจผิดทั้งในแง่ของสาระและเจตนาของข่าวสารซึ่งจะทำให้ระดับความขัดแย้งเกิดมากขึ้น ความขัดแย้งอันเกิดจากกระบวนการของการปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ได้แก่

2.1 ปัญหาจากผู้ส่งข่าว เช่น การส่งข่าวที่ไม่สมบูรณ์หรือไม่เพียงพอ คลุมเครือหรือไม่ชัดเจน ทำให้เข้าใจความหมายของข่าวสารที่ส่งอย่างไม่ถูกต้อง

2.2 ปัญหาจากสื่อที่ใช้ส่งข่าว เช่น การบิดเบือนข้อมูลโดยไม่ตั้งใจของผู้ส่งข่าวสาร สื่อประกอบข้อมูลที่เกินความจำเป็น และสิ่งรบกวนระหว่างผู้ส่งและผู้รับข่าวสาร

2.3 ปัญหาจากผู้รับข่าวสาร เช่น ความสามารถของผู้รับข่าวสารที่จะแปลความข้อมูลจากสื่อเป็นความคิด และความไม่เข้าใจกันระหว่างผู้รับข่าวสารและผู้ส่งข่าวสาร

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

3.4 การแข่งขัน องค์กรมีโครงสร้างที่ก่อให้เกิดการแข่งขันเพื่อที่จะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด

3.5 การมีข้อยกเว้น การที่บุคคลบางคนได้รับการยกเว้น ที่ไม่ต้องปฏิบัติตามบทบาทหรือปฏิบัติไม่ถึงมาตรฐานที่กำหนด ก็เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งได้

นอกจากสาเหตุที่กล่าวมาแล้ว เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 : 71 – 72) ยังได้กล่าวว่าสาเหตุของความขัดแย้งไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งภายในบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งภายในองค์กรหรือความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม อาจสรุปได้ว่ามีสาเหตุมาจาก 4 F คือ ความกลัว (Fear) การใช้กำลัง (Force) ความเป็นธรรม (Fair) และทุน (Fund) สามารถอธิบายเพิ่มเติมได้ ดังนี้

1. ความกลัว (Fear) ความกลัวเป็นสาเหตุสำคัญอย่างหนึ่งของความขัดแย้ง เกี่ยวข้องกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เป็นปัจจัยที่มีอำนาจมากเพราะเกิดได้อย่างฉับพลัน เช่น กลัวจะไม่ได้สองชั้น กลัวจะไม่ได้ตำแหน่ง กลัวจะไม่สมหวัง กลัวจะถูกจับผิด เป็นต้น ความกลัวทำให้เป็นคนขาดเหตุผล ทำให้การรับรู้ผิดพลาด ทำให้การสื่อสารบิดเบือน

2. การใช้กำลัง (Force) การใช้กำลังเป็นจุดระเบิดของความขัดแย้ง กำลังในที่นี้มิได้หมายถึง กำลังทางกาย ทางอาวุธเท่านั้น แต่หมายรวมถึงกำลังทางคุณธรรม กำลังทางอารมณ์ เช่น การจะให้ความร่วมมือหรือไม่ร่วมมือ การจะให้ความช่วยเหลือหรือไม่ให้ความช่วยเหลือ

3. ความเป็นธรรม (Fair) เมื่อบุคคลมีความรู้สึกว่าเขาเองไม่ได้รับความเป็นธรรมในการเลื่อน ลด ปลด ย้าย การมอบหมายงาน การสั่งการ การพิจารณาความดีความชอบ การปฏิบัติงาน โอกาสที่จะก้าวหน้า การบรรจุเข้าหมายส่วนตน ฯลฯ บุคคลนั้นก็เกิดเกิดความขัดแย้งในตนเอง กับเพื่อน หน่วยงานผู้บังคับบัญชา ประเด็นที่ต้องพิจารณาให้รอบคอบ คือ เราใช้เกณฑ์อะไรวัดความเป็นธรรม เกณฑ์นั้นใครเป็นคนตั้ง คนมีความรู้สึกว่าเป็นธรรมก็ต่อเมื่อเขาได้สิ่งที่เขาควรได้ ความเป็นธรรมเกิดจากความพอใจของคน หากที่จะหามาตรฐานสากลซึ่งเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

4. ทุน (Fund) ทุนในที่นี้หมายถึง ทรัพยากรในการบริหาร ซึ่งได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ การจัดการ การบริหารงานในขณะที่ทรัพยากรมีค่อนข้างจำกัด แต่ละคนหรือหน่วยงาน จำเป็นที่จะต้องแข่งขันกัน การแข่งขันนั่นเองเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง

จากแนวคิดต่าง ๆ ที่นักวิชาการได้กล่าวมาแล้วนั้น ซึ่งอาจจะมีแนวคิดคล้ายคลึงหรือแตกต่างกันบ้างแล้วแต่มุมมองของแต่ละคน พอสรุปได้ว่าความขัดแย้งภายในบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งภายในองค์กรหรือความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม มีสาเหตุมาจากด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน และด้านสภาพขององค์กร

## กระบวนการเกิดความขัดแย้ง

นักการศึกษาได้อธิบายกระบวนการเกิดความขัดแย้งไว้หลายทัศนะด้วยกัน ดังเช่น

Filley (1975 : 7 – 9 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534 : 90 – 94 )

ได้เสนอแนะกระบวนการเกิดความขัดแย้งไว้ 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. สภาพการณ์ก่อนการเกิดความขัดแย้ง เป็นลักษณะของสภาพการณ์ที่อาจปราศจากความขัดแย้งแต่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง

2. ความขัดแย้งที่รับรู้ได้ เป็นการรับรู้จากสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นของฝ่ายต่าง ๆ ว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น

3. ความขัดแย้งที่รู้สึกได้ เป็นความรู้สึกของบุคคลว่าเกิดความขัดแย้งขึ้น โดยอาจมีความรู้สึกว่าถูกคุกคาม ถูกเกลียดชัง กลัว หรือไว้ใจไม่ได้

4. พฤติกรรมที่ปรากฏชัด เป็นการแสดงออกของบุคคลว่าเกิดความขัดแย้งขึ้น อาจแสดง ความก้าวร้าว การแข่งขัน การโต้เถียงหรือการแก้ปัญหา

5. การแก้ปัญหาหรือระดับความขัดแย้ง เป็นการทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลง โดยอาจให้ทุกฝ่ายตกลงกัน หรือให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งชนะไป

6. ผลจากการแก้ปัญหาเป็นผลที่เกิดขึ้นมาหลังจากการแก้ปัญหความขัดแย้งแล้ว

แนวความคิดดังกล่าวสอดคล้องกับที่ วิชัย โถสุวรรณจินดา (2535 : 169 – 170) ได้ให้ ทัศนะว่า ความขัดแย้งเป็นกระบวนการ ซึ่งอาจเป็นบุคคลหรือกลุ่ม โดยแยกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การเกิดความขัดแย้ง เป็นสภาพการณ์ที่มีสาเหตุต่าง ๆ ของความขัดแย้งขึ้น เช่น การแข่งขันให้ได้ซึ่งทรัพยากรที่มีปริมาณจำกัดในขณะที่เป้าหมายของแต่ละฝ่ายแตกต่างกัน และมีแรงขับเพื่อให้อีกฝ่ายหนึ่งมีอำนาจควบคุมอีกฝ่ายหนึ่ง

2. การรับรู้ถึงความขัดแย้ง ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่ออีกฝ่ายหนึ่งมีการรับรู้ว่าคุณถูกคุกคามจนเกิดความกลัว เป็นศัตรู ไม่ใช่ไว้วางใจ

3. พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความขัดแย้ง บุคคลจะมีพฤติกรรมเกิดขึ้นเมื่อมีการรับรู้หรือมีความรู้สึกขัดแย้งขึ้น พฤติกรรมนั้นอาจมีตั้งแต่เป็นศัตรูในใจ คอยจ้องหาโอกาสเป็นผู้คัดค้าน ต่อต้านไปจนถึงพฤติกรรมก้าวร้าวที่เห็นได้ชัดเจน ในบางครั้งอาจแสดงออกในลักษณะของการแก้ปัญหาเพื่อเกื้อกูลสนับสนุนให้ได้มาซึ่งเป้าหมายของทั้งสองฝ่าย

4. การแก้ปัญหความขัดแย้ง การแก้ปัญหจะขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ที่ใช้ในการแก้ไขความขัดแย้ง ซึ่งอาจทำให้ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้แพ้หรือชนะทั้งสองฝ่ายก็ได้

5. ผลของความขัดแย้ง จากกลยุทธ์ที่ผ่านมามีปัญหาได้สำเร็จ โดยทั้งสองฝ่ายมีความพอใจก็จะทำให้เกิดความร่วมมือขึ้น แต่ถ้าแก้ไขไม่ถูกต้องความขัดแย้งนั้นจะถูกเก็บกดไว้และแฝงรอโอกาสอาจทำให้สถานการณ์ภายนอกเลวร้ายลงก็ได้

สรุปได้ว่ากระบวนการเกิดความขัดแย้ง เริ่มจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้น แล้วส่งผลการกระทำให้บุคคลเกิดความคับข้องใจ เกิดการรับรู้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวบุคคลหรือกลุ่ม อาจแสดงพฤติกรรมที่เปิดเผยออกมาอย่างชัดเจนหรือปิดบังซ่อนเร้นไว้ หากพฤติกรรมเปิดเผยออกมาชัดเจนก็สามารถดำเนินการแก้ปัญหาได้ ซึ่งผลที่ออกมาอาจจะสร้างความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจแก่คู่กรณีก็ได้ ตรงกันข้ามหากปิดบังไว้หรือแก้ไขไม่ถูกต้องก็อาจส่งผลร้ายแก่องค์กรได้ ซึ่งทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพการบริหารความขัดแย้งนั่นเอง

### ผลของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นธรรมชาติเป็นปกติวิสัยที่เราไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้

ทิสนา เขมมณี (2522 : 81) ได้กล่าวไว้ว่าความขัดแย้งเป็นของคู่โลกตราบใดที่มนุษย์ยังมีความแตกต่างกันความขัดแย้งก็จะมียู่ตราบนั่น แต่เราสามารถป้องกันและขจัดความขัดแย้งให้ลดน้อยลงได้ โดยการศึกษาสาเหตุของปัญหาความขัดแย้งและอาศัยความรู้ทางจิตวิทยากับทักษะในการบริหารมาแก้ปัญหาความขัดแย้งนั้น แนวความคิดในปัจจุบันความขัดแย้งมีทั้งผลดีผลเสีย ซึ่งจะเห็นได้จาก นักการศึกษาหลายท่านได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับผลดี ผลเสียของความขัดแย้งไว้ ดังนี้

#### 1. ผลดีของความขัดแย้ง

ไพบูลย์ ธีงทองคำ, ประชุม โปธิกุล และสิทธิพงศ์ สิทธิขจร (2532 : 324) ได้กล่าวถึงข้อดีของความขัดแย้งไว้ว่า ทำให้เกิดความคิดเห็นดีขึ้นกว่าเดิม ทำให้เกิดการพัฒนา ในด้านความคิดคนต้องหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ทำให้บุคคลต้องอธิบายทัศนะของตนให้ชัดเจนยิ่งขึ้น เป็นการสร้างความเข้าใจให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ดีกว่าเดิม กระตุ้นให้คนเกิดความสนใจที่จะครุ่นคิดและมีความริเริ่มสร้างสรรค์

ทิสนา เขมมณี (2522 : 81) กล่าวว่า ความขัดแย้งมิใช่จะให้ผลเสียเสมอไป แต่พบว่าความขัดแย้งมีประโยชน์ในหลายด้าน เช่น ทำให้เกิดแนวคิดใหม่ ทำให้ความคิดและการงานไม่หยุดยั้งที่เป็นการช่วยกระตุ้นให้บุคคลเกิดความกระตือรือร้นและแสดงความสามารถของตน ส่งผลให้การดำเนินงานและผลงานของกลุ่มดีขึ้น

กิติมา ปรีดีดิถก (2529 : 307) มีความเห็นว่า ความขัดแย้งมีผลดีอยู่หลายประการ ถ้าผู้บริหารรู้จักใช้ความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์จะเป็นผลดีต่อองค์กรได้ ข้อดีของความขัดแย้ง ได้แก่ ทำให้เกิดความคิดเห็นใหม่ ๆ ที่เหนือกว่า เป็นการบังคับให้บุคคลแสวงหาแนวความคิดที่ใหม่อยู่

เสมอ เป็นปัจจัยให้บุคคลสำรวจความคิดของตนเองอีกครั้งว่า ดีหรือเลวอย่างไร เหมาะสมหรือไม่ ในการที่จะเอาชนะฝ่ายตรงกันข้าม ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ และเปิดโอกาสให้ตรวจสอบความสามารถอยู่เสมอ

กล่าวโดยสรุปแล้ว จะเห็นว่าความขัดแย้งมีผลดีแก่องค์การหลายประการ หากผู้บริหารรู้จักบริหารความขัดแย้งให้อยู่ในระดับปกติ เพราะความขัดแย้ง จะทำให้บุคคลต้องกระตือรือร้นในการคิด การแสดงความสามารถ หาวิธีการใหม่ ในการที่จะให้คนอื่นหรือผู้ที่เกี่ยวข้องได้เข้าใจชัดเจนยิ่งขึ้น ทำให้การทำงานไม่หยุดนิ่งส่งผลให้องค์การพัฒนาขึ้น

## 2. ผลเสียของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งมีผลเสียแก่องค์การอยู่ไม่น้อย หากไม่รู้จักรักษาปัญหาให้ลดลงดังเช่น สนั่น แก้วปวีด (2525 : 83) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมขององค์การที่เริ่มมีความขัดแย้งว่า จะมีลักษณะตามลำดับ คือ สมาชิกในองค์การวางเฉยไม่ให้ความร่วมมือแต่ต่อต้านขัดขวาง ซึ่งลำดับสุดท้ายเป็นระยะที่สมาชิกจะคิดถึงแต่ประโยชน์ส่วนตน หาทางจับผิดผู้อื่นก่อให้เกิดปัญหาในการทำงาน

กิติมา ปรีดีดิถ (2529 : 306) กล่าวถึงผลเสียว่า ทำให้บุคคลเกิดความคับข้องใจ รู้สึกท้อถอย ทำงานโดยไม่คำนึงถึงประสิทธิภาพ เป็นคนยอมแพ้ไม่สู้งาน กลายเป็นคนก้าวร้าว ทำตัวเป็นศัตรู ประณามผู้อื่น เกิดความล้มเหลว ไม่มีความคิดริเริ่ม เกิดความไม่มั่นคงในตนเอง สรุปได้ว่าผลเสียของความขัดแย้ง จะทำให้บุคคลในองค์การเกิดความท้อถอยในการทำงาน มีความรู้สึกไม่มั่นคง อยู่อย่างระแวง มุ่งทำลายกัน มีอคติในการทำงาน ชอบจับผิด ก้าวร้าว มองโลกในแง่ร้าย ไม่คิดสร้างสรรค์งาน ส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานขององค์การลดน้อยลง

ไพบุลย์ นิ่งทองคำ, ประชุม โพธิกุล และสิทธิพงศ์ สิทธิขจร(2532 : 324) กล่าวว่า ผลเสียของความขัดแย้งทำให้บางคนรู้สึกพ่ายแพ้ เสียกำลังใจ รู้สึกท้อแท้ในการทำงาน เกิดบรรยากาศของความไม่ไว้วางใจและสงสัย เกิดความรู้สึกไม่มั่นคง เกิดปฏิกิริยาต่อต้าน บางคนหลีกเลี่ยง เช่น ขอย้ายหรือขอลาออก

ธงชัย สันติวงษ์ (2535 : 295) ได้สรุปเชิงเปรียบเทียบผลในทางสร้างสรรค์และผลในทางทำลายไว้ดังนี้

ตาราง 1 แสดงผลในทางสร้างสรรค์และผลในทางทำลาย

ผลในทางสร้างสรรค์	ผลในทางทำลาย
1. เป็นการกระตุ้นความตื่นตัวและความสนใจของสมาชิกในองค์การ	1.สมาชิกในองค์การมีความสับสน กอดัน ก้าวร้าว
2. เพิ่มความสามัคคีของกลุ่ม	2.การถูกบังคับจิตใจให้ยอมตามกลุ่ม
3. ดึงดูดให้เกิดความสนใจต่อปัญหา	3.ขัดขวางกิจกรรมมิให้ดำเนินไปได้
4. ช่วยปิดเป่าปัญหาข้อขัดแย้งที่รุนแรงได้	4.ปฏิเสธไม่ให้ความร่วมมือ
	5.ลดการติดต่อสื่อสารและไม่พูดจากัน
	6.เกิดความเข้าใจผิด
	7.เกิดการขยายตัวของข้อขัดแย้งแบบบานปลายได้

ที่มา : ธงชัย สันติวงษ์ (2535 : 295)

### วิธีแก้ปัญหาคความขัดแย้ง

ปัญหาคความขัดแย้งในองค์การเป็นปัญหาที่ผู้บริหารทุกระดับจะต้องแก้ไข ผู้บริหารจึงต้องฝึกฝนทักษะในการแก้ปัญหาคความขัดแย้งเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร เพื่อให้องค์การอยู่รอดและมีประสิทธิภาพสูงสุด ระดับของคความขัดแย้งเป็นสิ่งสำคัญเพราะในองค์การใด มีระดับคความขัดแย้งต่ำเกินไป องค์การจะอยู่กับที่ ไม่มีการเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ คนจะยอมรับสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นอยู่โดยไม่แสวงหาแนวทางที่ดีกว่า แต่ถ้าระดับของคความขัดแย้งสูงเกินไป คความอยู่รอดขององค์การจะถูกคุกคาม องค์การแตกแยก ยุ่งเหยิง

แนวคิดของ ไพบูลย์ นิ่งทองคำ ประชุม โพธิกุล และสิทธิพงษ์ สิทธิขจร (2532 : 225 -228) ได้เสนอวิธีการหรือแนวทางในการแก้ปัญหาคความขัดแย้งเป็น 4 แนวทาง คือ

1. การแก้คความขัดแย้งเบื้องต้น ปัญหาคที่ร้ายแรงมักขยายตัวมาจากปัญหาเล็กน้อย การแก้คปัญหาในเบื้องต้นขณะคความขัดแย้งยังอยู่ในระยะฟักตัวอาจทำได้ง่าย โดยหลอมรวมคความขัดแย้งเป็น 4 ลักษณะใหญ่ๆ คือ คความขัดแย้งในบทบาท คความขัดแย้งในข้อเท็จจริง คความขัดแย้งในผลประโยชน์และคความขัดแย้งในอารมณ์ โดยมีแนวทางดังตาราง 2

ตาราง 2 แสดงแนวทางการแก้ปัญหาความขัดแย้งเบื้องต้น

ลักษณะความขัดแย้ง	สาเหตุ	การแก้ไขความขัดแย้งเบื้องต้น
1. ความขัดแย้งในบทบาท	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ไม่เข้าใจหน้าที่</li> <li>- ไม่รู้หน้าที่ละเอียดการปฏิบัติ</li> <li>- การปฏิบัติก้าวก่ายหรือข้ามขั้นตอน</li> <li>- บุคลิกไม่เหมาะสมกับตำแหน่ง</li> <li>- แสดงบทบาทผิดกาลเทศะ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดหน้าที่รับผิดชอบให้ชัดเจน</li> <li>- ชี้แจง ควบคุมและติดตามการปฏิบัติ</li> <li>- นิเทศ</li> <li>- ฝึกรอบรรมหรือเปลี่ยนตัวบุคคล</li> <li>- ระมัดระวังแสดงบทบาทให้เหมาะสมกับกาลเทศะ</li> </ul>
2. ความขัดแย้งในข้อเท็จจริง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีความเชื่อต่างกัน เช่น เรื่องพระเจ้า</li> <li>- เรื่องข่าวลือ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- หลีกเลี่ยงการถกเถียงเพื่อเอาแพ้เอาชนะกันเรื่องความเชื่อ</li> <li>- ฝึกวิเคราะห์ข่าวลือ</li> </ul>
3. ความขัดแย้งในผลประโยชน์	<ul style="list-style-type: none"> <li>- แย่งทรัพยากร</li> <li>- แย่งตำแหน่งงาน</li> <li>- แย่งเงินเดือน 2 ชั้น</li> <li>- แย่งโอกาสก้าวหน้า</li> <li>- แย่งรางวัล</li> <li>- แย่งภารกิจที่มีเกียรติ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดแบ่งให้เป็นธรรม</li> <li>- กำหนดคุณสมบัติ ใช้กระบวนการสรรหาที่เหมาะสม</li> <li>- กำหนดหลักเกณฑ์และมีกรรมการพิจารณาให้ความเป็นธรรม</li> <li>- จัดระบบหมุนเวียนและลำดับอาวุโส</li> <li>- ให้รางวัลทุกคนที่ทำงานถึงเกณฑ์มาตรฐาน</li> <li>- พิจารณาความเหมาะสม</li> </ul>

ลักษณะความขัดแย้ง	สาเหตุ	การแก้ไขความขัดแย้งเบื้องต้น
4. ความขัดแย้งในอารมณ์	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การกระทบกระทั่งกันทางวาจา</li> <li>- แสดงท่าทางที่ไม่สบอารมณ์</li> <li>- การมือคดต่อกัน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ปรับระบบการสื่อสารและพัฒนาทักษะ</li> <li>- การสื่อข้อความเตือนให้ระวังการพุดจา</li> <li>- ฝึกรวมการพัฒนาบุคลิกภาพและเตือนให้ระมัดระวังระวังบุคลิกภาพของตนเอง</li> <li>- จัดกิจกรรมส่งเสริมให้มีการอภิปรายแสดงความคิดเห็นหรือทัศนยะของตนกิจกรรมนันทนาการ กลุ่มสัมพันธ์</li> </ul>

ที่มา : ไพบุลย์ ฉิ่งทองคำ, ประชุม โพธิกุล และ สิทธิพงษ์ สิทธิจร (2532 : 225 – 228)

2. การกระตุ้นความขัดแย้ง ในองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานที่ล่าช้า ประสิทธิภาพของงานต่ำไม่ได้มาตรฐาน ไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ สาเหตุมาจากบุคลากรมีความเฉื่อยชาไม่กระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรใช้วิธีการกระตุ้นให้มีความขัดแย้งเกิดขึ้น เพราะการที่บุคคลยอมรับสิ่งต่าง ๆ โดยไม่มีปฏิกิริยาอะไรเลยนั้นไม่บังเกิดผลดีแก่งานขององค์การ การกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้ง ผู้บริหารโรงเรียนต้องควบคุมให้เกิดความขัดแย้งในทางบวกเท่านั้น ซึ่งมีเทคนิคกระตุ้นความขัดแย้ง ดังนี้

2.1 เทคนิคส่งเสริมการแข่งขัน การประกวดการให้โบนัส หรือการให้ผลตอบแทนแบบจูงใจและแบบยกย่องจะก่อให้เกิดการแข่งขันขึ้น แต่ถ้าบรรยากาศขององค์การมีการแข่งขันกันมากเกินไป ก็ต้องหาทางลดการแข่งขันลงบ้าง

2.2 เทคนิคการเลือกหัวหน้างานที่เหมาะสม กรณีที่หัวหน้างานบางกลุ่มเฉื่อยชาจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องเลือกหัวหน้างานใหม่ที่เหมาะสมกว่ามาส่งเสริม ให้กลุ่มมีความขัดแย้งในระดับที่จะอำนวยความสะดวกขององค์การได้ แต่ทั้งนี้ก็อาจเป็นไปได้ว่ากลุ่มที่เฉื่อยชาหรือไม่มีปฏิกิริยาอะไรเลยนั้นเกิดจากผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้ากลุ่มคนเดิมค่อนข้างเผด็จการมากเกินไปและไม่ยอมให้ผู้ใดมีความเห็นที่แตกต่างไปจากเขา จนทำให้กลุ่มมีความเคยชินต่อการยอมตาม โดยดีทุกกรณีไปจึงเกิดอาการเฉื่อยชาขึ้น

2.3 เทคนิคการจัดโครงสร้างใหม่ วิธีการจัดโครงสร้างใหม่อาจเริ่มด้วยการจัดแบ่งทีมงาน และแผนงานของหน่วยงานเสียใหม่เพื่อให้เกิดระยะของความไม่แน่นอน และการปรับตัวอันเป็นผลให้เกิดความขัดแย้งขึ้นมา ความขัดแย้งที่เกิดระยะนี้อาจนำไปสู่วิธีปฏิบัติงานที่ได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้น เพราะสมาชิกพยายามจะหาแนวทางเพื่อปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ใหม่ของพวกเขานั้นเอง การสนับสนุนให้มีบรรยากาศที่เปิดเผยจะนำไปสู่ความขัดแย้งที่ดีได้

3. การลดหรือระงับความขัดแย้ง เนื่องจากระดับความขัดแย้งที่เหมาะสมสามารถก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กรได้ แต่ในกรณีที่ความขัดแย้งมีอยู่มากแล้วผู้บริหารจะลดความขัดแย้งหรือการแข่งขันระหว่างกลุ่มลง ซึ่งมีเทคนิคการลดความขัดแย้ง คือ

3.1 วิธีกลบเกลื่อน คือ พยายามลืมหรือไม่พูดถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

3.2 วิธีการจัดสายงานในองค์กร ได้แก่ การระบุหน้าที่การงาน กำหนดตัวบุคคล ผู้รับผิดชอบ การระบุการกระจายงาน การระบุขั้นตอนของงาน ไว้เป็นแผนภูมิชัดเจนจะช่วยให้การประสานงานดีขึ้น เป็นผลให้ความขัดแย้งลดลงได้

3.3 วิธีจัดสรรทรัพยากรอย่างมีแบบแผน การจัดสรรทรัพยากรอย่างมีแบบแผน เช่น จัดทำแผนปฏิบัติงาน โครงการ และปฏิทินการปฏิบัติงาน เป็นต้น จะทำให้ทุกฝ่ายได้มีโอกาสวางแผนร่วมกันว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อไร ใช้ทรัพยากรอะไรบ้าง เท่าไร ทำให้เข้าใจทิศทางในการทำงานได้ดีขึ้น สามารถเข้าใจปัญหาและยอมรับสภาพความเป็นไปในองค์กรได้ เพราะได้มีส่วนร่วมจัดสรรด้วยอย่างมีทิศทาง

3.4 วิธีการจัดลำดับชั้น การกำหนดสายงานการบังคับบัญชาที่แน่นอน ใ้บุคคลในองค์กรรับทราบบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง ทำงานไม่ก้าวก่ายกันหรือข้ามชั้น การบังคับบัญชา ตลอดจนส่งเสริมการติดต่อสื่อสารให้ครบวงจร จะช่วยลดปัญหาความขัดแย้งได้ดี

3.5 วิธีให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมหรือให้มีความเป็นเจ้าของ เป็นวิธีเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็น และเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นการสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบริหารกับผู้ร่วมงาน เป็นการส่งเสริมวิธีการประชาธิปไตยสามารถลดความเป็นปฏิปักษ์ให้น้อยลง

4. การยุติความขัดแย้ง เป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้งให้หมดไป มีเทคนิคดังรายละเอียดต่อไปนี้

4.1 วิธีใช้อำนาจระงับความขัดแย้งหรือที่เรียกว่า“ยุทธวิธีแพะ-ชนะ” การแก้ปัญหาวิธีนี้ผู้บริหารเป็นผู้ใช้คำสั่งชี้ขาด และควรใช้เมื่อผู้บริหารมีข้อมูลชี้ชัดได้ว่าใครเป็นผู้ถูกใครเป็นผู้ผิด เช่น ผู้ตรวจเวรมาตรวจเวรที่โรงเรียนแล้วไม่พบครูเวรจึงได้บันทึกไว้เป็นหลักฐาน พอวันรุ่งขึ้นครูเวรทราบ จึงมีการต่อว่าต่อขานผู้ตรวจเวรทำให้เกิดความไม่เข้าใจกัน ผู้บริหารต้องชี้ชัดว่าผู้ตรวจเวร

ทำถูกแล้ว (เป็นผู้ชนะ) ผู้อยู่เวรควรต้องมาอยู่เวรโดยเคร่งครัด (เป็นผู้แพ้) เมื่อไม่อยู่เวรก็จะต้องชี้แจงเหตุผล การไปต่อว่าต่อขานกับผู้ตรวจเวรเป็นการกระทำไม่ถูก

4.2 วิธีไกล่เกลี่ยหรือวิธีประนีประนอม หรือที่เรียกว่า “ยุทธวิธีแพ้ – แพ้” ซึ่งเป็นการระงับความขัดแย้ง ที่มีแนวโน้มไปทางด้านแสดงความเป็นไมตรีแทนการใช้อำนาจ บังคับ โดยที่ผู้บริหารหรือบุคคลที่สามจะพยายามให้คู่กรณีได้พบหรือเผชิญหน้ากัน เพื่อที่จะอภิปรายถึงกรณีความขัดแย้ง ซึ่งจะทำให้เกิดการตัดสินใจได้ดีขึ้น ภายใต้ความสมัครใจของคู่กรณีที่ ไม่เป็นการบังคับ โดยมีผู้บริหารหรือบุคคลที่สามเป็นที่ปรึกษา วิธีนี้เหมาะสำหรับความขัดแย้งที่เป็นเรื่องหาข้อยุติได้ยาก นอกจากนี้ใช้ “ยุทธวิธีแบบแพ้ - แพ้” คือ ทั้งสองฝ่ายไม่ได้ตามที่ตนต้องการแต่ต้องใช้ระบบต่อรองหรืออ้อมซอมว่า ใครควรได้รับอะไร เท่าไร เช่น หมวดวิชาสอง หมวดวิชาต้องการใช้งบประมาณหมวดละ 10,000 บาท แต่โรงเรียนมีเงินที่จัดให้ได้เพียง 10,000 บาท เท่านั้น จึงเกิดความขัดแย้งกันว่าใครจะได้เท่าไร ผู้บริหารจึงแก้ปัญหาด้วยวิธีการเชิญครูทั้งสองหมวดวิชามาทำการไกล่เกลี่ยจนเป็นที่พอใจ แล้วแบ่งงบประมาณ 10,000 บาทออกเป็น 2 ส่วนตามที่ตกลงกันได้ คนละ 5,000 บาท เป็นต้น เรียกว่า “ยุทธวิธีแพ้ – แพ้” เพราะไม่มีใครได้เต็มตามจำนวนที่ต้องการ

4.3 ยุทธวิธีแก้ปัญหาร่วมกันหรือเรียกว่า “ยุทธวิธีชนะ – ชนะ” เป็นการพยายามหาผลลัพธ์ที่ทุกฝ่ายยอมรับ แทนที่จะเป็นการระงับหรือประนีประนอมความขัดแย้ง สองฝ่ายต่างก็ได้จุดประสงค์ที่ตนต้องการ โดยวิธีร่วมกันแก้ปัญหา และพยายามหาวิธีการที่สามารถช่วยให้ ทั้งสองฝ่ายได้บรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการดังเช่นกรณีหมวดวิชา 2 หมวดวิชาต้องการงบประมาณหมวดละ 10,000 บาท แต่โรงเรียนมีเงินอยู่เพียง 10,000 บาท เช่นเดียวกับสถานการณ์ในข้อ 4.2 แต่วิธีการแก้ปัญหาร่วมกันโดยปรึกษาหารือ ร่วมกันทั้งสองหมวดวิชา อาจจะช่วยกันจัดกิจกรรมหารายได้เพื่อให้ได้เงินเพิ่มขึ้นอีก 10,000 บาท แล้วให้หมวดวิชาทั้งสองได้รับ งบประมาณหมวดละ 10,000 บาท เท่า ๆ กัน คือ ชนะทั้งคู่

ซึ่งคล้ายคลึงกับที่วิชัย โสสุวรรณจินดา (2535:181-183) ได้เสนอวิธีการทั่วไปที่ผู้บริหารสามารถนำมาใช้บริหารความขัดแย้ง

#### วิธีการทั่วไปที่ผู้บริหารสามารถนำไปใช้บริหารความขัดแย้ง

1. กำหนดกฎระเบียบ วิธีการปฏิบัติมาตรฐานขึ้นมา เพื่อควบคุมพฤติกรรมที่ก้าวร้าว เป็นการประกันการปฏิบัติต่อบุคคลอย่างยุติธรรม และช่วยให้ยุติความขัดแย้งที่คาดคะเนได้
2. มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงรูปแบบงาน การมอบหมายงาน ขอบเขตอำนาจหน้าที่และเรื่องอื่นที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม เพื่อลดหรือเพิ่มความขัดแย้ง

3. ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบผลตอบแทนเพื่อสนับสนุนการแข่งขันหรือความร่วมมือ
4. ให้มีผู้แทนฝ่ายต่าง ๆ ในการร่วมกำหนดนโยบายเพื่อให้ร่วมกันแก้ไขปัญหาโดยการเผชิญหน้ากัน
5. สร้างตำแหน่งพิเศษที่รับผิดชอบในการประนีประนอมและตัดสินชี้ขาด เพื่อช่วยยุติข้อขัดแย้ง หรือจัดให้มีกลไกรับเรื่องราวร้องทุกข์ เพื่อรับฟังปัญหาโดยการเผชิญหน้ากัน
6. ฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ระดับบริหารให้สามารถใช้วิธีบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสม

### เทคนิคที่ผู้บริหารนำมาใช้ระงับข้อขัดแย้งระหว่างผู้ได้บังคับบัญชา

ซึ่งนักการศึกษาหลายท่านได้อธิบาย ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (2522 : 128 - 129) ได้เสนอข้อปฏิบัติสำหรับ นักบริหารที่จะนำมาใช้แก้ปัญหาคความขัดแย้งระหว่างกลุ่มไว้ ดังนี้ 1. ต้องพยายามให้ทุกกลุ่มมีโอกาสได้ทราบถึงข้อตัดสินใจในการแก้ปัญหาต่าง ๆ โดยทั่วถึง ทั้งนี้เพราะองค์การมีคนอยู่จำนวนมากและมีผลประโยชน์ร่วมกัน หากมีกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งได้ทราบความเป็นไปมากกว่า ย่อมก่อให้เกิดความระแวงสงสัยกัน ดังนั้นจึงต้องหาทางให้ได้ทราบข้อมูลโดยทั่วกันทุกครั้งที่มีข้อมูลใหม่

1. การใช้นโยบายสลับเปลี่ยนหน้าที่ปฏิบัติงานในกลุ่มต่าง ๆ จะทำให้เกิดความเข้าใจในกลุ่มอื่น ๆ ดีขึ้น ช่วยให้ทัศนะกว้างขึ้นข้อขัดแย้งก็ย่อมลดลง
2. จัดวิธีการให้มาพบปะกันใกล้ชิดและบ่อยครั้งขึ้น การขาดการติดต่อโดยผู้บริหารละเลยให้คนแต่ละกลุ่มแยกกันอยู่ย่อมจะเป็นปัญหา ทำให้ไม่เข้าใจกัน การสังสรรค์กัน พูดคุยกันบ่อย ๆ จะลดความขัดแย้งลงได้
3. การหาศัตรูร่วมจากภายนอก มักจะทำให้กลุ่มต่าง ๆ ที่ขัดแย้งกันมาหันหน้าเข้าหากันได้ ดังนั้นวิธีนี้จึงเป็นวิธีหนึ่งที่ผู้บริหารอาจนำมาใช้ได้
4. หาทางให้ทุกกลุ่มมีส่วนร่วมในการพัฒนาเป้าหมายร่วมกันขึ้นมา ซึ่งเท่ากับเป็นการสร้างประโยชน์ร่วมกัน การทำเช่นนี้การร่วมมือจะเกิดขึ้นได้มาก

วิจิตร วรุตบางกูร (2525 : 70) ได้เสนอวิธีป้องกันความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. ให้ทำตัวเสมือนฟองน้ำอดทนต่อท่าทีอันเป็นศัตรูของผู้อื่น อย่าทำตัวเป็นกระจกเงา เพราะการตอบโต้ปฏิกิริยาที่เป็นปฏิกิริยา จะเป็นการกระพือความขัดแย้งให้รุนแรงขึ้น
2. พึงระวังการแยกคู่อริออกจากกันเพื่อให้ต่างฝ่ายต่างเย็นลง แต่บางครั้งกลับทำให้สถานการณ์ตึงเครียดยิ่งขึ้น เพราะต่างฝ่ายต่างมีเวลาหาข้อมูลสนับสนุน หาข้อแก้ตัวมากยิ่งขึ้นการแยกต้องมั่นใจว่าทั้งสองฝ่ายจะไม่มี การหาข้อถกเถียงขึ้นมาอีก

3. ให้ความสำคัญต่อความรู้สึกมากขึ้นมากกว่าความสำคัญในประเด็นที่ขัดแย้งกันอยู่ซึ่งจะช่วยลดความตึงเครียด และลดความรุนแรงของสถานการณ์ได้บ้าง

แนวคิดของ Robbins (1974 อ้างถึงใน วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2535 : 174) ได้เสนอวิธีการแก้ไขความขัดแย้งไว้ 7 ประการ คือ

1. การหาทรัพยากรเพิ่มขึ้น ในกรณีที่ข้อขัดแย้งมาจากการมีทรัพยากรจำกัดและหาได้ยาก การขยายหรือเพิ่มทรัพยากรให้มากขึ้นเป็นการแก้ไขความขัดแย้งได้อย่างหนึ่ง แต่วิธีนี้มักมีข้อจำกัดด้านความสามารถในการเพิ่มทรัพยากรขององค์กรเอง

2. การหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ทำได้โดยให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งถอนตัวหรือหลีกเลี่ยงไปโดยไม่มี การเผชิญหน้าหรือให้แต่ละฝ่ายใช้ความระมัดระวังในการดำเนินการเพื่อมิให้กระทบกระทั่งฝ่ายอื่น จนเกิดเป็นความขัดแย้งขึ้น

3. การแยกแยะสิ่งที่ต่างออกไป เป็นการขจัดความแตกต่าง ซึ่งอาจเป็นเป้าหมาย แนวคิด วิธีการ โดยปรับเข้าหากัน แนวทางหนึ่งที่ใช้ในเรื่องนี้คือ การสร้างเป้าหมายร่วมกันและใช้การทำงานเป็นทีมเข้าเสริม

4. การประนีประนอม เป็นการลดข้อเรียกร้องของแต่ละฝ่ายลง เพื่อให้เข้าถึงจุดที่ตกลงกันได้ ในลักษณะหันหน้าเข้าหากัน ซึ่งแต่ละฝ่ายจะมีความพอใจอยู่บ้างแม้จะไม่เต็มที่ต้องการ

5. ใช้อำนาจกฎหมายบังคับ เป็นกรณีที่ผู้บริหารพิจารณาแล้วมีความเห็นว่าจำเป็นจะต้อง ดำเนินการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยเร่งด่วน และไม่สามารถรอเวลาได้อีกแล้ว ผู้บริหารอาจใช้อำนาจที่มีอยู่สั่งการโดยไม่มี การโต้แย้ง และแสดงตนเป็นผู้รับผิดชอบในการสั่งการนั้นเอง

6. เปลี่ยนทรัพยากรมนุษย์ ถ้าหากปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมาจากตัวบุคคลก็อาจ จำเป็นต้องปรับปรุงบุคคลให้มีพฤติกรรมที่ลดความขัดแย้งลง โดยการให้การศึกษา การเพิ่มทักษะ ความสัมพันธ์ มนุษย์สัมพันธ์ การฝึกอบรมเป็นกลุ่ม การจัดประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการ พัฒนาทีมงาน แต่ถ้ายังไม่อาจลดความขัดแย้งได้ก็อาจต้องเปลี่ยนตัวบุคคลผู้รับผิดชอบ

7. การเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร อาจเปลี่ยนโครงสร้างที่เป็นทางการให้สามารถสื่อสารข้อมูล ข่าวสาร ได้ชัดเจน มีกลไกสร้างความเข้าใจที่ดีระหว่างบุคคลและกลุ่ม มีระบบย้อนกลับโดยการร้อง ทูลทุกข์ อุทธรณ์ หรือตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ

การแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยยึดมิติ 2 มิติคือ มิติแห่งการรักษาผลประโยชน์และมิติแห่ง การร่วมมือ Clayton (1974 : 11-13 อ้างถึงใน เจริญ โสกี้อำนวย, 2530 : 32 – 35) ได้สร้าง เครื่องมือขึ้นเพื่อใช้แก้ปัญหาความขัดแย้งเรียกว่า วิธีแก้ความขัดแย้งแบบ Thomas - Kilmann Conflict Mode Instrument ซึ่งสามารถประเมินพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกในสถานการณ์ที่

เกิดความขัดแย้งขึ้น สถานการณ์ที่เกิดความขัดแย้งคือ การที่บุคคลสองฝ่ายแสดงพฤติกรรมออกมา 2 มิติ ดังนี้

1. มิติแห่งการยืนยันทักษะผลประโยชน์ หมายถึง มิติที่บุคคลพยายามที่จะให้เป็นไปตามความต้องการของตน

2. มิติแห่งการร่วมมือ หมายถึง มิติที่บุคคลพยายามที่จะให้เป็นไปตามความต้องการของคนอื่น หรือคล้อยตามผู้อื่น

ทั้ง 2 มิติ สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางอธิบายรูปแบบเฉพาะของการแก้ความขัดแย้งต่าง ๆ ออกเป็น 5 แบบ คือ การเอาชนะ การยอมให้ การหลีกเลี่ยง การร่วมมือ การประนีประนอม ดังรายละเอียด

1. การเอาชนะ (Competing) หมายถึง การแก้ปัญหาแบบยืนยันทักษะผลประโยชน์และไม่ให้ความร่วมมือ นั่นก็คือ การที่บุคคลยืนยันทักษะของตนเองบนความสูญเสียของคนอื่นเป็นวิธีการแก้ปัญหาแบบมุ่งใช้อำนาจ ซึ่งบุคคลจะใช้อำนาจเพื่อที่จะรักษาสถานภาพของตนไว้ให้ได้ เช่น ใช้ความสามารถที่จะโต้แย้ง ใช้ตำแหน่งของตนหรือใช้การลงโทษทางเศรษฐกิจ เป็นต้น คำว่าการแข่งขันนี้ยังอาจหมายถึง การยืนยันทักษะของตนเอง การป้องกันจุดยืนซึ่งตนเชื่อว่าถูกต้องหรือเพียงเพื่อเอาชนะให้ได้เท่านั้น

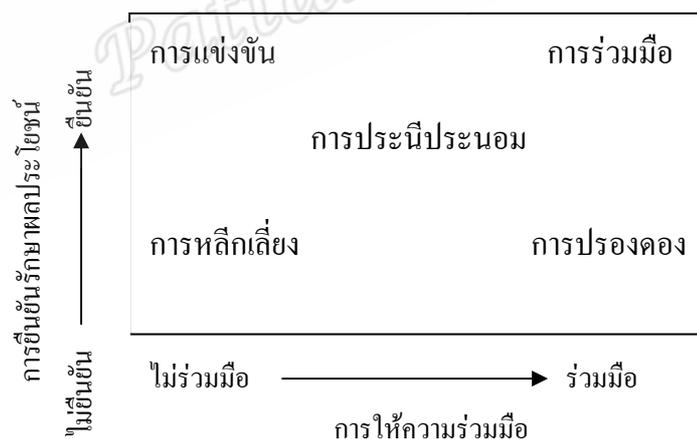
2. การยอมให้ (Accommodating) หมายถึง การแก้ปัญหาแบบไม่ยืนยันทักษะผลประโยชน์แต่ให้ความร่วมมือซึ่งตรงข้ามกับแบบการแข่งขัน เมื่อให้ความร่วมมือบุคคลจะไม่ใส่ใจในเรื่องของตน ทั้งนี้เพื่อจะได้สนใจแต่เรื่องของคนอื่น ดังนั้นจึงมีการเสียสละตนเองจึงอยู่ในวิธีการแก้ปัญหาแบบนี้ การแก้ปัญหาแบบให้ความร่วมมือนี้อาจแสดงออกมาในรูปของความใจกว้างโดยไม่คิดถึงตัวเองเลยหรือที่เรียกกันว่าความรักแบบเสียสละ อาจเป็นในรูปของการนบนาบ เชื่อฟังคำสั่งของคนอื่นทั้ง ๆ ที่ตัวไม่อยากจะนบนาบ หรือในรูปของการยอมตามความคิดเห็นของคนอื่น

3. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) หมายถึง การแก้ปัญหาแบบไม่ยืนยันทักษะผลประโยชน์และไม่ให้ความร่วมมือ นั่นก็คือ บุคคลไม่ยึดมั่นในเรื่องที่ตนเองและคนอื่นสนใจอยู่ เขาจะไม่พูดถึงความขัดแย้ง การแก้ปัญหาแบบหลีกเลี่ยงนี้ ยังอาจแสดงออกมาในรูปของการเลี่ยงปัญหาแบบนักการพูด การเลื่อนเวลาแก้ปัญหาออกไปจนกว่าจะถึงเวลาที่เหมาะสมกว่า หรือการถอยหนีออกไปจากสถานการณ์ที่คุกคามตนอยู่ได้

4. การร่วมมือ (Collaborating) หมายถึง การแก้ปัญหาแบบทั้งยืนยันทักษะผลประโยชน์และให้ความร่วมมือ ซึ่งเป็นวิธีตรงข้ามกับการหลีกเลี่ยง การร่วมมือคือความพยายาม ที่จะทำงานร่วมกับคนอื่น ทั้งนี้เพื่อหาทางทำให้ทั้งสองฝ่ายพอใจอย่างเต็มที่ ทั้งยังหมายถึง การศึกษาเจาะลึกลงไป เพื่อแยกแยะว่าอะไรเป็นความสนใจพื้นฐานของทั้งสองฝ่ายและเพื่อจะได้หาทางเลือกที่

เหมาะสม สำหรับความมั่นใจทั้งสองฝ่ายด้วยการร่วมมือกันของบุคคลสองคน ยังอาจแสดงออกมา ในรูปของการสำรวจถึงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกันของทั้งสองฝ่าย ทั้งนี้เพื่อให้รู้ถึงความคิดของกัน และกันชัดเจนขึ้น ยังแสดงออกมาในรูปของการสรุปความคิดเห็นที่ขัดแย้งกัน ทั้งนี้เพื่อคลี่คลาย สถานการณ์อันอาจก่อให้เกิดการแข่งขันเพื่อที่จะหาข้อมูลมาสนับสนุนตนอีก ใน ที่สุดยังแสดง ออกมาในรูปของการเผชิญหน้า และการพยายามที่จะหาวิธีแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์สำหรับการ แก้ปัญหาระหว่างบุคคล

5. การประนีประนอม (Compromising) การประนีประนอมหมายถึง อยู่กลางระหว่างการ ยินยอมรักษาผลประโยชน์และการให้ความร่วมมือ วัตถุประสงค์ของการแก้ปัญหาแบบนี้ ก็คือ หา วิธีการแก้ปัญหานั้นที่ไม่เป็นอุปสรรคและทั้งสองฝ่ายต่างก็ยอมรับได้เป็นบางส่วน วิธีนี้จึงอยู่ตรง กลางระหว่างวิธีแก้ปัญหาแบบการแข่งขันและแบบการอยู่ร่วมกัน การประนีประนอมนั้นยอมให้ มากกว่าการแข่งขัน แต่ก็น้อยกว่าแบบการอยู่ร่วมกัน การแก้ปัญหาแบบนี้ลักษณะเช่นเดียวกับ วิธีการแก้ปัญหาแบบการอยู่ร่วมกัน นั่นก็คือพูดถึงปัญหาอย่างตรง ๆ มากกว่าจะ หลีกเลี่ยงปัญหาแต่ยังไม่ถึงกับเจาะลึกลงไปเหมือนกับแบบการร่วมมือ การประนีประนอมนั้นยัง อาจหมายถึง การแยกเอาความแตกต่างออกไปเสีย แล้วมาแลกเปลี่ยนประเด็นที่ยอมรับกันได้หรือ พุดง่าย ๆ เป็นการแสวงหาจุดยืนที่เป็นกลาง ๆ อย่างรวดเร็วนั่นเอง ซึ่งวิธีการแก้ปัญหาคือความขัดแย้ง ทั้ง 5 แบบดังกล่าวสามารถเขียนเป็นภาพประกอบ 2 ดังนี้



ภาพประกอบ 2 รูปแบบการแก้ปัญหาคือความขัดแย้ง 2 มิติ

ที่มา : Clayton (1974 : 2 – 35 อ้างถึงใน เจริญ โภคสีอำนาจ, 2530 : 32 – 35 )

อรุณ รัชธรรม (2525: 194-196) ได้เสนอแนะไว้ว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยยึดระดับความขัดแย้งเป็นเกณฑ์นั้น องค์การที่มีระดับความขัดแย้งต่ำเกินไป องค์การจะอยู่กับที่ ไม่มีการเปลี่ยนแปลง แต่ถ้าความขัดแย้งในองค์การสูงเกินไป องค์การจะเกิดความแตกแยกและยุ่งเหยิง ไม่สามารถตัดสินใจได้ ดังนั้นจึงต้องจัดการให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับพอดี และได้เสนอแนะวิธีจัดการความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. กระตุ้นความขัดแย้งภายในองค์การ เพราะระดับความขัดแย้งต่ำเกินไปจนทำให้การปฏิบัติงานล่าช้าลง โดยวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

1.1 ส่งเสริมให้มีการแข่งขันกัน การให้โบนัสผลตอบแทนในการปฏิบัติงาน ในการปฏิบัติงานหรือค่ายก่องมเขย ผลการปฏิบัติงานดีเด่นจะทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มได้ โดยแต่ละกลุ่มพยายามปฏิบัติงานของกลุ่มตนเองให้ดีกว่ากลุ่มอื่น ๆ

1.2 การเลือกผู้บริหารที่เหมาะสมสำหรับแต่ละกลุ่ม ได้จะกระตุ้นให้ระดับความขัดแย้งลดลง บุคลากรสามารถนำแนวคิดใหม่ๆ มาเสนอต่อผู้บริหารและผู้ร่วมงานร่วมกันปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน จะนำองค์การไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

1.3 การใช้บุคคลภายนอกในองค์การ ถ้าองค์การมีความขัดแย้งน้อยการปฏิบัติงานจะเฉื่อยชา เราจะนำบุคคลภายนอกที่มีภูมิหลัง ค่านิยม ความคิดเห็นและความรู้ และแบบของการบริหารที่แตกต่างจากที่เป็นอยู่เข้าร่วมในองค์การ ก็ก่อให้เกิดความขัดแย้งเพิ่มขึ้นได้

1.4 การโยกย้ายพนักงาน และจัดแบ่งทีมงานใหม่ เป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะทำให้เกิดความขัดแย้งได้ เพราะจะทำให้กลุ่มดังกล่าวมีความรับผิดชอบใหม่ หรือมีสมาชิกใหม่ ซึ่งจะก่อให้เกิดระยะของความไม่แน่นอน และมีการปรับตัวในระยะแรก ซึ่งจะก่อให้เกิดความขัดแย้งและอาจนำไปสู่วิธีการปฏิบัติงานที่ดีได้

1.5 การให้มีบรรยากาศในการออกความคิดเห็น เป็นการก่อให้เกิดความขัดแย้งได้เมื่อกลุ่มเห็นการปฏิบัติงานขององค์การไม่ถูกต้อง หรือมีวิธีการใหม่ ๆ มาเสนอ

2. ลดหรือระงับความขัดแย้ง เพราะระดับความขัดแย้งสูงเกินไป จึงมีวิธีการแก้ปัญหา ดังนี้

2.1 จัดหาทรัพยากรเพิ่มขึ้นในกรณีที่มีความขัดแย้งของกลุ่มเกิดขึ้นเพราะการแย่งทรัพยากร อาจใช้วิธีการหาทรัพยากรเพิ่มขึ้นเพื่อระงับความขัดแย้ง

2.2 ให้ข้อมูลที่เป็นมิตรระหว่างกลุ่ม กล่าวคือ ในกลุ่มที่มีความขัดแย้งกันให้นำข้อมูลที่เป็นมิตรและข้อมูลที่ดีของแต่ละกลุ่มไปให้อีกกลุ่มหนึ่งได้รับรู้ เพื่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีกับกลุ่มที่มีความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ซึ่งจะทำให้กลุ่มมีความใกล้ชิดกันมากขึ้นสนิทสนมกันมากขึ้น ซึ่ง การทำเช่นนี้จะช่วยลดข้อขัดแย้งลงได้

2.3 โดยการกลบเกลื่อน คือการที่พยายามลี้มหรือไม่พูดถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้น หรือเห็นว่าเป็นเรื่องธรรมดา จะทำให้ความขัดแย้งลดลงได้

2.4 การหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง คือการพยายามหลีกเลี่ยงข้อขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น โดยอาจหนีออกจากกลุ่ม เช่นขอตัวย้ายออกจากแผนกนี้

2.5 การสับเปลี่ยนหน้าทำงาน นั่นคือ ถ้าแต่ละกลุ่มมีความขัดแย้งกับกลุ่มอื่นมากกลุ่ม ดังนั้นถ้ามีการหมุนเปลี่ยนไปทำงานกับกลุ่มต่าง ๆ ที่จะช่วยให้เกิดความเข้าใจในระหว่างกลุ่มและช่วยให้มีทัศนคติกว้างขึ้น ย่อมลดข้อขัดแย้งลงได้

2.6 การประนีประนอม คือ การให้กลุ่มที่มีความขัดแย้งยอมรับการตัดสินใจของบุคคลที่สามที่เข้ามาไกล่เกลี่ยประนีประนอม ทำให้ความขัดแย้งลดลงได้

2.7 การหาศัตรูร่วม บางครั้งการมีศัตรูร่วมภายนอกจะทำให้กลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กรที่มีความขัดแย้งกัน ลดความขัดแย้งลงและหันหน้าเข้าหากันได้

2.8 การหาเป้าหมายร่วม การที่ให้กลุ่มที่มีความขัดแย้งร่วมกันพัฒนาเป้าหมายร่วมกันมา ซึ่งเป็นผลประโยชน์ของกลุ่มทุกกลุ่ม การกระทำดังนี้จะทำให้ทั้งสองกลุ่มร่วมมือกันและมีมิตรภาพต่อกันเพิ่มขึ้น ความขัดแย้งจะลดลง

2.9 การใช้อำนาจบังคับ วิธีนี้ผู้บริหารสูงกว่าจะชี้ขาดเพื่อระงับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นแต่บ่อยครั้งวิธีนี้ไม่ได้แก้ปัญหาคความขัดแย้งอย่างแท้จริง

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

กิติมา ปรีดีดิถ (2529:301-304) แบ่งแนวทางในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง คือ

1. การแก้ปัญหาความขัดแย้งในแบบที่ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะ และอีกฝ่ายหนึ่งเป็นผู้แพ้เป็นวิธีการที่ง่ายและไม่สลับซับซ้อนนัก ซึ่งอาจจะมีทั้งผลดีและผลเสียต่อองค์กรพอ ๆ กันขึ้นอยู่กับบุคคลในองค์กรและกลวิธีของผู้บริหาร ถ้าได้ดำเนินการ โดยบริสุทธิ์ยุติธรรมก็น่าจะไม่มีปัญหานักวิธีการแก้แบบนี้ผู้บริหารอาจใช้วิธีการ ดังนี้

1.1 ปัญหาโดยใช้อำนาจหน้าที่ที่ตนมีอยู่ดำเนินการทันที ทุกคนต้องทำตามคำสั่งวิธีการนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้แพ้ตลอดหรือไม่มีโอกาสที่จะตอบโต้อะไรได้เลย ทำให้เกิดปฏิกิริยาตอบสนองในทางลบ ส่งผลให้การทำงานขาดระบบ แบบแผน เกิดความเฉื่อยชาและขาดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

1.2 แก้ปัญหาโดยวิธีวางเฉย ผู้บริหารจะไม่สนใจคำทักท้วงของผู้ได้บังคับบัญชาในการเกิดปัญหาความขัดแย้ง คงใช้วิธีวางเฉยและไม่มีปฏิกิริยาตอบโต้ การแก้ปัญหาในลักษณะนี้จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาไม่อยากจะท้วงติง หรือให้ความเห็นใด ๆ ที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน ทุกคนวางเฉยหมด

1.3 การแก้ปัญหาด้วยการลงมติ วิธีนี้ผู้บริหารจะใช้การลงมติเสียงข้างมาก วิธีนี้ย่อมก่อให้เกิดฝ่ายแพ้และฝ่ายชนะขึ้น ซึ่งเป็นวิธีที่นับว่ายังคงใช้ได้ในระบบประชาธิปไตย

2. การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่แบบทั้งสองฝ่ายเป็นผู้แพ้ วิธีนี้คู่กรณีทั้งสองฝ่ายจะต้องเสียผลประโยชน์ด้วยกันทั้งคู่ การแก้ปัญหาในลักษณะนี้บางครั้งผู้บริหารจำเป็นจะต้องย้ายคู่กรณีทั้งสองคน กลวิธีของผู้บริหารก็คือ

2.1 ใช้กลวิธีประนีประนอม โดยให้ทั้งสองฝ่ายได้หรือเสียผลประโยชน์เท่ากันหรือใกล้เคียง

2.2 การให้สินบน โดยผู้บริหารจะยอมเสียสละของให้แก่คู่กรณีเพื่อให้อุตสาหกรรมคลี่คลายความขัดแย้งลง ในทางปฏิบัติอาจจะไม่เป็นผลดีแก่ผู้บริหาร และไม่เป็นที่มั่นใจว่าปัญหานั้นจะยุติลงได้

2.3 กำหนดให้มีคนกลางขึ้น วิธีการนี้เป็นการคลี่คลายปัญหาให้อ่อนลงโดยให้มีคนกลางเป็นตัวเชื่อม เป็นผู้กำหนดวิธีการแก้ปัญหาขึ้นเอง

2.4 อาศัยกฎเกณฑ์ ใช้กฎเกณฑ์และระเบียบแบบแผนเป็นตัวช่วยตัดสินใจ ซึ่งการแก้ปัญหาในลักษณะนี้จะยึดกฎเกณฑ์เป็นหลัก

3. การแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยให้ทั้งสองฝ่ายเป็นผู้ชนะ วิธีการแก้ปัญหานี้เป็นความพยายามหาทางออกให้ทั้งสองฝ่ายพอใจ และตรงตามความต้องการของทั้งสองฝ่าย วิธีการของผู้บริหารก็คือ

3.1 ร่วมพิจารณาแก้ปัญหาโดยทั้งสองฝ่ายหันหน้าเข้าหากัน เพื่อพิจารณาหรืออภิปรายปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยหาทางออกหรือทางเลือกที่ดีที่สุด

3.2 ตัดสินใจร่วมกัน วิธีนี้คู่กรณีจะหันหน้าเข้าหากัน ร่วมกันพิจารณาปัญหาและตัดสินใจร่วมกันในปัญหานั้น ๆ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 : 116) ได้เสนอวิธีแก้ปัญหาไว้ 3 ประการ คือ

1. กระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งที่สร้างสรรค์และมีประโยชน์ให้เกิดขึ้นในองค์กร เมื่อพบว่ามีความขัดแย้งในระดับค่อนข้างต่ำ

2. ลดระดับความขัดแย้งหรือระงับความขัดแย้ง เมื่อความขัดแย้งมีระดับสูงเกินไปจนกระทั่งเป็นผลเสียแก่หน่วยงานหรือองค์กร

3. การแก้ปัญหาความขัดแย้ง Anderson (1988 : 266 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534 : 116–117) ได้แบ่งกระบวนการในวิธีการจัดการความขัดแย้งออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ

3.1 ขั้นการวินิจฉัยความขัดแย้ง เป็นขั้นแรกและขั้นสำคัญที่สุด ดังนั้นจะต้องพิจารณาให้รอบคอบว่า ความขัดแย้งมีสาเหตุมาจากอะไร ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับคู่ขัดแย้งเป็นอย่างไร ผู้บริหารต้องการให้ความสัมพันธ์ระหว่างคู่ขัดแย้งเป็นอย่างไร การวินิจฉัยไม่ใช่ของง่าย ผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาทักษะด้านนี้

3.2 ขั้นนิยามปัญหาความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาว่าเป็นความขัดแย้งระหว่างใครกับใคร เช่น ระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับกลุ่ม หรือ กลุ่มกับกลุ่ม

3.3 ขั้นการพิจารณาผลที่จะตามมาจากความขัดแย้ง โดยจำเป็นต้องพิจารณาผลที่ตามมาที่จะเกิดขึ้นในขณะนี้ หรือจะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งมีทั้งผลดีและผลเสีย หากความขัดแย้งมีน้อยเกินไปหรือมีมากเกินไปย่อมไม่มีประโยชน์ จะเห็นได้จากองค์การที่ทุกคนคิดเหมือนกันอาจเป็นองค์การที่น่าเบื่อหน่าย เช่น องค์การที่บังคับให้ทุกคนปฏิบัติตามอย่างเข้มงวด ความขัดแย้งที่มีในระดับพอเหมาะจะทำให้เกิดความคิดใหม่และความคิดที่ดีกว่า เมื่อคนมีความคิดแตกต่างกัน ก็จำเป็นต้องเลือกความคิดที่ดีกว่า ดังนั้นในการแก้ปัญหาความขัดแย้งจึงจำเป็นต้องวิเคราะห์ถึงผลที่จะตามมา พยายามหลีกเลี่ยงผลเสีย

3.4 ยุทธศาสตร์ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งต้องยึดหลักว่า เพิ่มความขัดแย้งที่มีอยู่น้อยลดความขัดแย้งที่มีอยู่มาก ทำให้ความขัดแย้งมีระดับที่พอเหมาะพอดี ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ

Cardon (1990 อ้างถึงใน วิจิตร วรุตบางกูร, 2525 : 178) ได้เสนอแนะวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารไว้ ดังนี้

1. ต้องเป็นผู้มีมารยาดี มีทัศนคติและการแสดงออกที่เป็นมิตรต่อผู้อื่น
2. ต้องหาเวลาให้ความสนใจและรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานต้องระลึกเสมอว่าทุกคนมีความดี ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน
3. เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นต้องให้เพื่อนร่วมงานได้ระบายความรู้สึกให้เต็มที่ วิธีการที่ดีที่สุดก็คือรับฟังอย่างตั้งใจ
4. แสดงความรู้สึกยอมรับนับถือในความคิดเห็นส่วนบุคคล
5. พยายามหาความสัมพันธ์ของความคิดเห็นของผู้อื่น หรือผู้ร่วมงานกับผลประโยชน์ของหน่วยงานและทำให้ผู้อื่นรับทราบและเข้าใจตามนั้นด้วย ซึ่งเจ้าของความคิดจะรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญ ต้องเป็นคนที่ย่างสังเกต และสามารถทำนายพฤติกรรมหรือความคิดของผู้ร่วมงานได้

Howat and London (1980 อ้างถึงใน สุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย, 2536 : 6 – 7 ) ได้สรุปวิธีการจัดการความขัดแย้งไว้ 5 วิธี คือ

1. วิธีเผชิญหน้า (Confrontation) เป็นวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยตรงและเปิดเผยขบขกปัญหา มาพิจารณา กล้าที่จะแสดงความคิดเห็นอย่างชัดเจน หาวิธีแก้ไขความขัดแย้ง ไม่ทอดทิ้งปัญหาจนกว่าจะจัดการแก้ไขเรียบร้อยแล้ว

2. วิธีหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับพิศเฉยไม่รับรู้ว่ามีปัญหาขัดแย้งเกิดขึ้น ถอนตัวออกจากสถานการณ์ขัดแย้ง และหลีกเลี่ยงได้เถียงที่จะนำไปสู่การทะเลาะวิวาท

3. วิธีบังคับ (Forcing) เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารใช้อำนาจบังคับให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของตน เชื่อมั่นในความคิดและวิธีการของตน ไม่ยอมรับคำปฏิเสธจากผู้อื่น ยืนกรานเรียกร้องให้ผู้อื่นดำเนินการตามวิธีการของตน

4. วิธีไกล่เกลี่ย (Smoothing) เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารพยายามทำให้เห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องเล็กน้อย พยายามกลบเกลื่อน หาทางเจรจาต่อรอง เพื่อลด ความแตกต่างในความคิดเห็นและวิธีการ พยายามย้าให้สมาชิกเห็นความสำคัญในความสำเร็จขององค์การมากกว่าความแตกต่างในวิธีดำเนินการ

5. วิธีประนีประนอม (Compromising) เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารพยายามหาทางสายกลาง เพื่อให้เป็นที่พอใจแก่คู่กรณีทั้งสองฝ่าย ยินดีรับฟังปัญหา นำมาพิจารณาพยายามหาทางประนีประนอม ยอมเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ ยอมเสียสละบางส่วนเพื่อให้ได้บางส่วนไว้

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2530: 77) ได้สรุปแบบพฤติกรรมในวิธีการจัดการความขัดแย้ง

5 แบบ คือ

1. Withdrawing ลักษณะแบบ "เต่า" (ถอนตัว, หดหัว) มีลักษณะหลักหนีความขัดแย้ง ขอมละวัตถุประสงค์และความสัมพันธ์ส่วนตัว พยายามหลีกเลี่ยงจากประเด็นปัญหาที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งโดยการหลีกเลี่ยง ไม่เผชิญกับคู่กรณี และหลีกเลี่ยงจากผู้คนในแวดวงนั้น นอกจากนี้จะไม่ตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อแก้ปัญหา ผู้มีลักษณะเช่นนี้คิดว่าไม่มีประโยชน์ในการแก้ไขความขัดแย้ง รู้สึกสิ้นหวัง และมีความเชื่อว่า การถอนตัวจากสภาพขัดแย้ง ทั้งในด้านร่างกายและจิตใจ เป็นการง่ายกว่าการเผชิญหน้า มองเป้าหมายของงานและความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานอยู่ในระดับต่ำ

2. Forcing ลักษณะแบบ "ฉลาม" (บังคับ, ขอบใช้กำลัง) เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยใช้อำนาจตามตำแหน่ง (Authority) คำนึงถึงเป้าหมายงานหรือความต้องการของตนเองมากกว่าความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน พยายามแสดงอำนาจเหนือฝ่ายตรงข้าม โดยการบังคับให้ยอมรับทางออกของความขัดแย้งที่ตนกำหนด การบรรลุเป้าหมายเป็นสิ่งสำคัญสูงสุด สัมพันธภาพมี

ความสำคัญน้อยมาก ผู้มีลักษณะเช่นนี้จะพยายามทำทุกอย่างให้บรรลุเป้าหมายโดยไม่คำนึงถึงความเสียหายใด ๆ ไม่สนใจในความต้องการของคนอื่น ไม่สนใจที่คนอื่นไม่ชอบหรือไม่ยอมรับตน มีความเชื่อว่า ความขัดแย้งจะยุติได้เมื่อมีฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะ และอีกฝ่ายเป็นผู้แพ้ และลักษณะแบบฉลาดต้องการเป็นผู้ชนะ ชัยชนะก่อให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจและประสบความสำเร็จ แต่ความพ่ายแพ้ก่อให้เกิดความรู้สึกอ่อนแอ ความไม่เหมาะสม และความล้มเหลว ลักษณะฉลาดจะพยายามเอาชนะด้วยการ โจมตี โคนล้ม พิชิต คุกคามผู้อื่น

3. Smoothing ลักษณะแบบ "ตุ๊กตาหิม" (สัมพันธภาพราบรื่น) ลักษณะนี้เชื่อว่าสัมพันธภาพเป็นสิ่งสำคัญมาก เป้าหมายส่วนตัวมีความสำคัญน้อย ต้องการให้เป็นที่ยอมรับและชอบพอ เชื่อว่าความขัดแย้งหลีกเลี่ยงได้เพื่อเห็นแก่ความกลมเกลียว การถกถึงความขัดแย้งเป็นการทำลายความสัมพันธ์และเกรงว่าหากความขัดแย้งยังคงดำเนินต่อไปจะสะท้อนความรู้สึกและทำลายสัมพันธภาพ ยอมยกเลิกเป้าหมายเพื่อรักษาสัมพันธภาพอันดีไว้ ใช้วิธีการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขเหมือนครอบครัวเดียวกัน

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

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

เพื่อให้เห็นแนวทางการปฏิบัติได้ชัดเจนขึ้น เอกซัย กีสุขพันธ์ ได้สรุปเป็นตารางแสดงวิธีการต่าง ๆ ที่จะใช้ในการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง ความเหมาะสมที่จะใช้และผลที่ได้รับ ดังนี้ ตาราง 3 ความเหมาะสมที่จะใช้และผลที่ได้รับ

วิธีการ	เหมาะสมที่จะใช้เมื่อ	ผล
Forcing หรือ Domination (ฉลาม)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีอำนาจตามตำแหน่งอย่างเต็มที่และชัดเจน</li> <li>- ต้องการเน้นเป้าหมายงานหรือผลงานมากกว่าการยอมรับของผู้ปฏิบัติ</li> <li>- มีเวลาไม่มากในการแก้ปัญหา</li> </ul>	ชนะ-แพ้ ปัญหาจะเกิดขึ้นอีกในอนาคต
Withdrawing (เต่า)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ปัญหาความขัดแย้งที่ไม่สำคัญ เวลาและสถานการณ์ขณะนั้นยังไม่เหมาะสมที่จะดำเนินการ</li> <li>- เป็นปัญหาที่ต้องการให้เวลาช่วยคลี่คลายสถานการณ์เอง</li> </ul>	ชนะ-แพ้
Smoothing (หมี)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ปัญหาความขัดแย้งที่ไม่สำคัญ</li> <li>- เวลาและสถานการณ์ขณะนั้นยังไม่เหมาะสมที่จะดำเนินการ</li> <li>- ต้องการเน้นความสัมพันธ์ของคนในขณะนั้นมากกว่าอย่างอื่น</li> </ul>	ชนะ-แพ้
Confronting หรือ Integrated Solutor (นกฮูก)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีเวลามากในการแก้ปัญหา</li> <li>- มีโอกาสได้อธิบายเหตุผลและความต้องการของแต่ละฝ่าย</li> <li>- ทุกฝ่ายมีความจริงใจในการแก้ปัญหาร่วมกัน รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน</li> </ul>	ชนะ-ชนะ ปัญหาในอนาคตจะน้อยลง
Compromising (สุนัขจิ้งจอก)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีเวลาพอสมควรในการแก้ปัญหา สิ่งที่ต้องการมีจำกัดและไม่เพียงพอสำหรับทุกฝ่าย ไม่ต้องการให้เกิดความรู้สึกเป็นผู้ชนะหรือผู้แพ้</li> </ul>	ทางสายกลาง ได้บางส่วนและต้องเสียบางส่วน

ที่มา : เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2531 : 810-811)

การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบกระบวนการเป็นอีกวิธีหนึ่งที่ช่วยลดความขัดแย้งได้ โดยกำหนดให้ความขัดแย้งของทั้งสองฝ่ายเป็นปัญหาร่วมกัน ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะต้องช่วยกันแก้ไขโดยกำหนดจุดหมายหรือเป้าหมายร่วมกัน ช่วยกันหาทางแก้ปัญหาร่วมกันและเป็นที่ยอมรับกันทั้งสอง

ฝ่าย ขั้นตอนของวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบกระบวนการตามที่ เอกซ์ กีสุงพันธ์ (2531 : 810-811) ระบุไว้มีดังนี้

1. การกำหนดปัญหา จะต้องมีการกำหนดขอบเขตปัญหา ทำความเข้าใจปัญหา ดำเนินการวิเคราะห์ปัญหา ค้นหาความต้องการของทั้งสองฝ่ายโดยไต่ถามเพื่อให้กำหนดเฉพาะเจาะจงลงไปว่าอะไรคือสิ่งที่หวัง จะได้จากข้อเสนอวิธีการจัดการความขัดแย้งและจุดประสงค์ของพวกเขาเสียก่อน

2. หาสาเหตุของปัญหา การหาสาเหตุของปัญหาเพื่อทำความเข้าใจในปัญหาได้ดีขึ้น ในขั้นตอนนี้ควรประกอบด้วย บุคคลจากหลายฝ่ายร่วมกันพิจารณา ทำให้ได้สาเหตุที่สมบูรณ์มากขึ้น

3. การกำหนดทางเลือก ขั้นนี้เพิ่มการกำหนดวิธีการ (Means) ต่าง ๆ ที่สามารถจะบรรลุถึงเป้าหมาย (End) ได้ ซึ่งอาจมีหลายทางเลือกด้วยกัน จะต้องมีการกำหนดแต่ละวิธีขึ้นมา พร้อมทั้งมีการอธิบายผลดี ผลเสีย ระบุอุปสรรคของแต่ละทางเลือก

4. ตัดสินใจเลือกทางเลือก ขั้นนี้จะต้องมีการเปรียบเทียบของแต่ละทางเลือก และเลือกทางเลือกที่เป็นไปได้สูงสุด (Optimal) ซึ่งทางเลือกที่เป็นไปได้สูงสุดควรมีลักษณะต่อไปนี้

- 4.1 ไม่ขัดต่อระเบียบกฎหมาย
- 4.2 ลื่นเปลืองน้อยที่สุด
- 4.3 สามารถสำเร็จได้มากที่สุด
- 4.4 เหมาะสมกับสภาวะการณ์
- 4.5 ง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ
- 4.6 ได้รับความร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ

การตัดสินใจเลือกทางเลือกวิธีการจัดการความขัดแย้งได้อย่างสมเหตุสมผลนั้น สิ่งสำคัญคือ จะต้องกำจัดความเป็นส่วนบุคคลในปัญหาให้หมดไป การแก้ปัญหาก็จะง่ายขึ้นมาก ถ้าความต้องการและจุดประสงค์ทั้งหมดของกลุ่มที่เกี่ยวข้องอยู่นั้นถูกแจกแจงไว้ โดยไม่ต้องอ้างอิงหรือนำความเห็นส่วนบุคคลเข้ามาเกี่ยวข้อง การเขียนจุดประสงค์ทั้งเรื่องไว้บนกระดานดำหรือบนกระดาษแผ่นโต ๆ จะช่วยเปลี่ยนจุดสนใจจากลักษณะส่วนบุคคลออกไปเป็นเนื้อหาของปัญหาจริง ๆ ได้ ซึ่งมีผลทำให้กลุ่มทั้งสองนั้นลดลักษณะของการเป็นฝ่ายตรงข้ามของกันและกันลง และปัญหาทั้งหลายจะกลายเป็นเป้าของความสนใจแทน

5. ขั้นตอนแบบปฏิบัติงาน ขั้นนี้เป็นการกำหนดรายละเอียดของแต่ละทางเลือกว่าจะนำไปปฏิบัติอย่างไร เมื่อไร ที่ไหน และใครเป็นผู้ปฏิบัติหรือรับผิดชอบ ซึ่งเป็นขั้นหลังจากได้มีการตัดสินใจเลือกทางเลือกแล้ว ถ้าต้องการให้ทางเลือกสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการจะต้องมีการวางกรอบการปฏิบัติงาน

6. การประเมินผล ขั้นนี้เป็นการประเมินผล เป้าหมาย ทางเลือก แผนปฏิบัติงานและอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสม นอกจากนี้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลยังเป็นประโยชน์ต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งอื่น ๆ ที่มีลักษณะคล้ายหรือเหมือนกันด้วย

สรุปในการแก้ปัญหาความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรนั้น จะต้องกระทำอย่างไร รอบคอบ ตั้งแต่การวินิจฉัยความขัดแย้ง การนิยามปัญหา การพิจารณาผลที่จะตาม ส่วนการใช้ ยุทธศาสตร์ในการแก้ปัญหานั้น ต้องใช้ทั้งยุทธศาสตร์และศิลป์อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์และ คู่กรณีโดยไม่วิธีใดดีที่สุด แต่อาจเหมาะสมกับกาลเวลาที่แตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่ จะต้อง การกำหนดปัญหา ศึกษาสาเหตุของความขัดแย้ง และเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งให้ ตรงกับสถานการณ์ เพื่อลดปัญหาความขัดแย้งที่เกิดในสถานศึกษาให้ได้มากที่สุด

### การบริหารงานวิชาการ

#### แนวคิด

งานวิชาการเป็นงานหลักที่สำคัญหรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษา ซึ่งต้องเกี่ยวข้องกับ กิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษา ดังที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไข เพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับ ความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการ เรียนรู้ตลอดจนการวัดผล ประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

#### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านวิชาการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว และสอดคล้อง กับความต้องการของนักเรียน สถานศึกษา ชุมชน และท้องถิ่น
2. เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาได้มาตรฐานและมีคุณภาพ สอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพการศึกษา และการประเมินคุณภาพภายใน เพื่อพัฒนาตนเอง และรับการประเมินภายนอก

3. เพื่อให้สถานศึกษาพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนจัดปัจจัยเกื้อหนุน การพัฒนาการเรียนรู้ที่สนองความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่น โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

4. เพื่อให้สถานศึกษาได้ประสานความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของ สถานศึกษาและของบุคคล ครอบครั้ว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นๆ อย่างกว้างขวาง

#### ขอบข่าย / ภารกิจ

1. การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาหลักสูตรสาระ  
ท้องถิ่น
2. การวางแผนงานด้านวิชาการ
3. การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา
4. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
5. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
6. การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน
7. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา
8. การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
9. การนิเทศการศึกษา
10. การแนะแนว
11. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
12. การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ
13. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น
14. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครั้ว องค์กร หน่วยงานและ  
สถาบันอื่นที่จัดการศึกษา
15. การจัดระเบียบและแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา
16. การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา
17. การพัฒนาสื่อและใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยภายในประเทศ

สมพร ชูก้อนทอง (2539: บทคัดย่อ) ได้ศึกษา สาเหตุและวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอแกลง จังหวัดระยอง พบว่า สถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกัน วิธีการแก้ปัญหาของผู้บริหารก็แตกต่างกัน

เสกโรจน์ ถ้วนถวิล (2540: บทคัดย่อ อ้างถึงใน สลีลา ศรีสำราญ, 2545) ได้ศึกษาเรื่อง “สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง” พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งมาจากด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน รองลงมาได้แก่ ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลและด้านสภาพสถานศึกษา เป็นสาเหตุของความขัดแย้งระดับปานกลาง และพบว่าผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา เลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง เรียงลำดับจากมากไปน้อยได้แก่ วิธีประนีประนอม วิธีเผชิญหน้า วิธีไกล่เกลี่ย วิธีหลีกเลี่ยง และวิธีบังคับ

เสน่ห์ โสมนัส (2548: บทคัดย่อ) ได้ศึกษา สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า สาเหตุความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อยทุกข้อ และด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล เป็นสาเหตุของความขัดแย้งมากกว่าด้านอื่นๆ

บรรหาร บุญประเสริฐ (2544: บทคัดย่อ) ได้ศึกษา วิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญ จังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า วิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญ จังหวัดฉะเชิงเทรา ใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบประนีประนอม แบบการร่วมมือ และแบบหลีกเลี่ยง

สลีลา ศรีสำราญ (2545: บทคัดย่อ) ได้ศึกษา วิธีแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบางน้ำเปรี้ยว จังหวัดฉะเชิงเทรา และเปรียบเทียบการใช้วิธีการแก้ปัญหา โดยการจำแนกขนาดสถานศึกษา พบว่า สถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกัน วิธีการแก้ปัญหาก็แตกต่างกัน

วิเชียร จิณะมูล (2548: บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ความขัดแย้งและการแก้ไขความขัดแย้งในการบริหารสถานศึกษาระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ลำพูน เขต 1 อำเภอบ้านธิ พบว่า ความขัดแย้งและการแก้ไขความขัดแย้งในการบริหารสถานศึกษาระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนใหญ่ มาจากการใช้อำนาจและบุคลิกภาพของผู้บริหารสถานศึกษา การไม่ยอมรับฟังความคิดเห็น การไม่ให้เกิดอิทธิพลซึ่งกันและกัน การแสดงความคิดเห็นคัดค้านการเข้ามามีผลประโยชน์ภายในสถานศึกษาของประธานกรรมการสถานศึกษา ฯลฯ

วัชรพล มนต์รักกดี (2550: บทคัดย่อ) ได้ศึกษา พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เชียงใหม่ เขต 1 ผลของพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง พบว่า แบบการประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาคือการหลีกเลี่ยงร่วมมือ และการยอมให้ และเอาชนะน้อยที่สุด

ประกาทิพย์ ผาสุก (2551: บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ลำพูน เขต 1 ใช้วิธีการแก้ปัญหา พบว่าแบบการประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาคือร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การยอมให้ และเอาชนะน้อยที่สุด

Prince of Songkhro University  
Pattani Campus