

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### บทนำ

ความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่พบเห็นได้เสมอในชีวิตประจำวัน ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล หรือหน่วยงานที่มีคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปหน่วยงานไหนมีคนมากโอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งย่อมมีมากขึ้นอันเนื่องมาจากความแตกต่างของบุคคลด้าน ค่านิยม ความคิด ทักษะคติ การรับรู้ เป้าหมาย

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นก่อให้เกิดทั้งคุณและโทษ ถ้าความขัดแย้งมีมากเกินไปความขัดแย้งนั้นก็ก่อให้เกิดปัญหาแก่หน่วยงาน แต่ถ้าความขัดแย้งอยู่ในระดับที่เหมาะสม ก็เกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน เช่น ทำให้หน่วยงานเกิดความก้าวหน้า เพราะมีการคิดสร้างสรรค์ผลงานอยู่เสมอ ทำให้หน่วยงานไม่หยุดอยู่กับที่เป็นต้น

ดังนั้นในฐานะผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจในธรรมชาติของความขัดแย้งและทำการศึกษาวิธีการที่จะแก้ไขหรือรักษาระดับความขัดแย้งในหน่วยงานของตนให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม อันจะทำให้ความขัดแย้งนั้นเป็นประโยชน์สำหรับหน่วยงานต่อไป

#### ความหมายของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งคืออะไร ได้มีผู้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้มากมาย หลายลักษณะแตกต่างกันไป ดังต่อไปนี้

Stoner (1978) กล่าวว่า "ความขัดแย้งในองค์การ คือความตกลงกันไม่ได้ ระหว่างสมาชิกในองค์การหรือกลุ่ม ตั้งแต่สองคนหรือมากกว่าขึ้นไป เกิดจากบุคคลหรือกลุ่มจำเป็นต้องร่วมกันในทรัพยากรมีจำกัดหรือกิจกรรมการทำงานหรือเกิดจากบุคคลมีความแตกต่างกันในด้าน สถานภาพ (Status) เป้าหมาย (Goals) ค่านิยม (Values) และการรับรู้ (Perception) ต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง"

ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (2540) ให้ความหมายของความขัดแย้งในแง่ของความขัดแย้งระหว่างกลุ่มไว้ว่า "ความขัดแย้ง หมายถึงชนิดของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นชนิดหนึ่งเมื่อกลุ่มตั้งแต่สองกลุ่มขึ้นไปมีความคิดเห็น การรับรู้ที่ได้มาจากกิจกรรมหรือการเกี่ยวข้องต่อกัน ไม่ตรงกัน"

Chung และ Megginson (1981) ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ว่า "ความขัดแย้งเป็นความพยายามต่อสู้ดิ้นรน ระหว่างผู้ที่ไม่ลงรอยกันในด้านความต้องการ ความปรารถนา ความคิด และผลประโยชน์หรือคน ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มประสบเป้าหมายที่ทั้งสองฝ่ายไม่ได้รับความสำเร็จ"

Robbins (1990) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นกระบวนการซึ่งเป็นการพยายามของการที่ตั้งใจจะลบล้างความพยายามของ ข. โดยการขัดขวางในบางรูปแบบ ซึ่งจะส่งผลให้ ข. เกิดความคับข้องใจในการที่จะบรรลุเป้าหมาย หรือบรรลุความสนใจต่อไปอีกของตน

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540) ให้ความหมายว่า ความขัดแย้งของบุคคลเกิดจากการที่บุคคลต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยที่การเลือกนั้นอาจเต็มใจเลือกหรือจำใจเลือก ความขัดแย้งระหว่างบุคคล เป็นสถานการณ์ที่การกระทำของฝ่ายหนึ่งไปขัดขวาง หรือสกัดกั้นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่ง ในการที่จะบรรลุเป้าหมายของเขา หรือการที่บุคคลที่มีความแตกต่างในค่านิยม ความสนใจ แนวคิด วิธีการ เป้าหมาย ต้องมาติดต่อกัน ทำงานด้วยกัน หรืออยู่ร่วมในสังคมเดียวกัน โดยที่ความแตกต่างนี้เป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องกันหรือไปด้วยกันไม่ได้

เอกชัย กิสุขพันธ์ (2538) ให้นิยามไว้ว่า ความขัดแย้ง (Conflict) คือสภาพการณ์ที่คนหรือกลุ่มคนเกิดความไม่เข้าใจกัน มีความรู้สึกไม่พึงพอใจ หรือคับข้องใจที่จะปฏิบัติงาน ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากทรัพยากรทางการบริหาร หรือตำแหน่งที่มีจำกัด และไม่สามารถสนองความต้องการของคนหรือกลุ่มคนได้อย่างทั่วถึงเท่าเทียมกัน

Johnson และ Johnson (2000) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง การที่กิจกรรมหนึ่งเกิดขึ้น ในลักษณะที่ขัดแย้ง ขัดขวาง กีดกันหรือรบกวนต่ออีกกิจกรรมหนึ่ง หรือทำให้กิจกรรมนั้นเสียหาย ดำเนินไปได้โดยยาก หรือมีผลน้อยลงในทางใดทางหนึ่ง

จากความหมายของความขัดแย้งที่นำเสนอมาแล้วนั้น สรุปได้ว่า ความขัดแย้งหมายถึงการที่ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีความคิดเห็น ทศนคติ และความต้องการที่แตกต่างกัน จึงทำให้เกิดพฤติกรรม หรือปฏิสัมพันธ์ที่ไม่ดีต่อกันซึ่งอาจจะแสดงออกมาหรือไม่แสดงออกมาก็ได้

### แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

สำหรับแนวคิดและทัศนะเกี่ยวกับความขัดแย้งนั้น ได้มีผู้ให้แนวคิดและทัศนะไว้ดังนี้

Kelly (1970) กล่าวว่า ความขัดแย้งในองค์การนั้นตั้งอยู่บนฐาน 2 ประการ คือ ความเชื่อ ในสมัยเก่าและสมัยใหม่ซึ่งจะส่งผลไปถึงพฤติกรรมในการแก้ไขปัญหาของผู้บริหารด้วย ดังแสดง ในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบแนวคิดความขัดแย้งสมัยเก่ากับสมัยใหม่

สมัยเก่า	สมัยใหม่
1. ความขัดแย้งสามารถหลีกเลี่ยงได้	1. ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้
2. ความขัดแย้งเกิดจากมีคนใดคนหนึ่งทำ	2. ความขัดแย้งเกิดขึ้นเพราะโครงสร้างอาชีพและความแตกต่างของคน
3. ความขัดแย้งเป็นอันตรายต่อความสำเร็จของเขา	3. ความขัดแย้งเป็นสิ่งผสมผสานของการเปลี่ยนแปลง

(อ้างใน Huczynski & Buchanan, 1991)

ประการแรก คนสมัยเก่าเชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งเลวร้าย ควรจะหลีกเลี่ยงหรือปกปิดไม่ ควรจะนำมาเปิดเผยให้ใครรู้ ความขัดแย้งเกิดขึ้นเพราะมีคนก่อ การแก้ไขทำได้โดยการออกกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับเท่านั้น



ประการที่สอง เป็นความคิดของคนสมัยใหม่ที่เชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เราต้องเผชิญกับมันไม่ว่าจะดีหรือเลว และความขัดแย้งนี้เกิดขึ้น เพราะโครงสร้างขององค์การอาจเป็นเรื่องของชนชั้นของบุคคลในองค์การความกดดันทางสังคมในเรื่องการเมือง เศรษฐกิจ ความขัดแย้ง ไม่ใช่เรื่องเลวร้ายแต่อย่างใดถ้าผู้บริหารรู้จักนำมาใช้ เช่น ปรับปรุงโครงสร้าง สายการบังคับบัญชา การให้รางวัลตอบแทน ทำให้ทุกคนมีความรู้สึกที่ทุกคนมีโอกาสเป็นผู้ชนะ

ตามแนวคิดและทัศนะเกี่ยวกับความขัดแย้งที่กล่าวมาแล้วนั้น สรุปได้ว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ยากและเกิดขึ้นบ่อยในชีวิตประจำวัน อันเนื่องมาจากความคิดเห็น ทัศนคติ และความต้องการที่แตกต่างกัน ซึ่งความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นถ้ามีในระดับที่เหมาะสมก็จะเกิดผลดีต่อองค์การแต่ถ้ามีมากเกินไปก็จะเกิดผลเสีย

Deep (1978) สรุปว่า "ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ทั้งทางสรรค์สรรค์หรือประโยชน์ และทางทำลายหรือโทษ" ถือว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องผิดปกติธรรมดา จะต้องหาทางกดไว้มิให้เกิดขึ้น

Stoner (1982) ได้สรุปเปรียบเทียบให้เห็นความแตกต่างระหว่างความขัดแย้งตามทัศนะสมัยเดิมกับทัศนะสมัยปัจจุบันไว้ ดังในตารางที่ 2

ศูนย์วิทยพัชยาคร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ตารางที่ 2 เปรียบเทียบทัศนะของความขัดแย้งสมัยเดิมกับทัศนะสมัยปัจจุบัน

ทัศนะสมัยเดิม	ทัศนะสมัยปัจจุบัน
1. ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้	1. ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้
2. ความขัดแย้งมีสาเหตุมาจากความผิดพลาดของการบริหาร ทั้งในด้านการออกแบบและจัดการองค์การ หรือโดยมีผู้ทำให้เกิดขึ้น	2. ความขัดแย้งเกิดจากหลายสาเหตุ ทั้งในด้านโครงสร้างองค์การ และความแตกต่างในเป้าหมาย ค่านิยม และการรับรู้ของบุคคลในด้านต่าง ๆ
3. ความขัดแย้งทำลายความสามัคคีในองค์การ และเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานให้เกิดผลดี	3. ความขัดแย้งเป็นทั้งสิ่งที่สนับสนุนให้การปฏิบัติงานเกิดผลดี และเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความเสียหายต่อการปฏิบัติงานด้วย
4. หน้าที่ของผู้บริหาร คือการจัดความขัดแย้ง	4. หน้าที่ของผู้บริหาร คือการจัดระดับความขัดแย้ง กระตุ้น และยุติความขัดแย้ง เพื่อผลการดำเนินงานที่ดีกว่า
5. การปฏิบัติงานในองค์การจะเกิดผลดีจะต้องจัดความขัดแย้งออกไปให้หมด	5. การปฏิบัติงานจะบังเกิดผลดีย่อมจะต้องมีความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลางหรือพอเหมาะ ไม่สูงหรือต่ำเกินไป

Follett (อ้างใน อรุณ รักรธรรม, 2525) เห็นว่า ความขัดแย้งเป็นเรื่องของความแตกต่างกัน ในความคิดเห็น และผลประโยชน์ ความขัดแย้งจึงไม่ใช่สิ่งที่ดีหรือเลว" เพราะการแตกต่างในความคิดเห็น อาจทำให้ได้ข้อสรุปใหม่ ๆ ที่ดีขึ้น

เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540) ได้ให้แนวคิดที่ว่าแนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งนี้มีความสลับซับซ้อนมาก จึงจำเป็นต้องอาศัยการพิจารณาอย่างรอบคอบ จึงไม่มีข้อตกลงสากลทั่วไป เกี่ยวกับเรื่องความขัดแย้ง การตัดสินใจในแง่ของคุณค่าเกี่ยวกับ

ความขัดแย้งจึงออกมาในลักษณะการประเมินว่าดีหรือไม่ดีเป็นสิ่งที่พึงปรารถนาหรือเป็นสิ่งที่ไม่พึงปรารถนา ซึ่งการประเมินดังกล่าวนำไปสู่สภาพที่จำเป็นต้องหาคำตอบใน 2 ลักษณะ คือ

1. ความขัดแย้งควรจะถูกขจัดหรือแก้ไข
2. เมื่อความขัดแย้งเป็นสิ่งที่พึงปรารถนา ดังนั้นจึงสมควรที่จะกระตุ้นให้เกิดขึ้นแต่ภายในขอบเขตที่จำกัดหรือไม่

เพื่อค้นหาคำตอบได้อย่างเหมาะสม แนวคิดดั้งเดิมจะช่วยให้เป็นแนวทางในการบริหารความขัดแย้งได้มากขึ้น

แนวคิดดั้งเดิม : มนุษยสัมพันธ์ (Old View : Human Relations)

บุคคลส่วนมากได้รับการสอนให้รู้จักคุณค่าของการเข้ากับคนอื่น เพื่อที่จะหลีกเลี่ยงความขัดแย้งในบ้าน โรงเรียน วัด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระหว่างที่กำลังมีการพัฒนาในเรื่องของชีวิตซึ่งผลที่ตามมาก็คือ การกลัวต่อการมีความขัดแย้ง ความไม่ตกลงกันหรือการต้องการเป็นปรปักษ์ต่อกัน ความขัดแย้งกลายเป็นสิ่งหนึ่งที่ต้องมีการกำจัดให้หมดไป ต้องเก็บกดไว้ หรือต้องหลีกเลี่ยงในระยะแรก ๆ นักวิชาการด้านการบริหารได้ยึดสภาพการณ์ว่า ความขัดแย้งเป็นการทำลาย และควรจะถูกขจัดไม่ให้มีเหลืออยู่ภายในองค์การ ต่อมาวิธีการดำเนินงานแบบมนุษยสัมพันธ์คงไว้ซึ่งความเชื่อว่าการมีความขัดแย้งชี้ให้เห็นถึงความล้มเหลวของปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม

แนวคิดใหม่ (New View)

ทัศนคติที่ใหม่กว่า เชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และเป็นสิ่งที่พึงปรารถนาและกล่าวว่า ควรจะมีการกระตุ้นให้เกิดขึ้นในปริมาณที่จำกัด ผู้สนับสนุนแนวความคิดแบบนี้คงไว้ซึ่งความเชื่อว่าเป็นเป้าหมายของการบริหารก็คือการให้ได้มาซึ่งประสิทธิภาพ ดังนั้นความขัดแย้งแบบสร้างสรรค์จึงจำเป็นสำหรับสิ่งท้าทายใหม่ ๆ เพราะเป็นการกระตุ้นความคิดและวิธีการแก้ปัญหาให้มีความสำเร็จของการปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงและความอยู่รอด

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540) ในทางการศึกษา เชื่อว่าความขัดแย้งเกิดจากลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

1. ทรัพยากรในทางการศึกษามีไม่พอเพียงกับความต้องการของบุคคล หรือกลุ่มในสถานศึกษา หรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ทรัพยากรในที่นี้อาจเป็นสิ่งที่เห็นได้และสิ่งที่เห็นไม่ได้ เช่น คน เงิน วัสดุ ตำแหน่ง สถานภาพหรือชื่อเสียงเกียรติยศ

2. การแสวงหาหนทางที่จะควบคุมกิจกรรม งานหรืออำนาจ ซึ่งเป็นสมบัติของคนอื่น หรือกลุ่มอื่น ความขัดแย้งนี้เป็นผลมาจากการก้าวก่ายในงานหรืออำนาจหน้าที่ของผู้อื่น

3. ไม่สามารถที่ตกลงกันได้เกี่ยวกับเป้าหมายหรือวิธีการในการทำงาน ซึ่งต่างคนต่างก็มีเป้าหมายและวิธีการที่แตกต่างกัน และเป้าหมายหรือวิธีการที่แตกต่างกันนั้นไม่สามารถไปด้วยกันได้

ตามแนวคิดและทัศนะเกี่ยวกับความขัดแย้งที่กล่าวมาแล้วนั้น สรุปได้ว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ยากและเกิดขึ้นบ่อยในชีวิตประจำวัน อันเนื่องมาจากความคิดเห็น ทัศนคติ และความต้องการที่แตกต่างกัน ซึ่งความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นถ้ามีในระดับที่เหมาะสมก็จะเกิดผลดีต่อองค์กร แต่ถ้ามีมากเกินไปก็จะเกิดผลเสีย

### รูปแบบ/ประเภทของความขัดแย้ง

ได้มีผู้เสนอรูปแบบและประเภทของความขัดแย้งไว้ดังนี้

March และ Simon (1959) พบว่า ความขัดแย้งแบ่งออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ ได้แก่

1. ความขัดแย้งต่อตนเอง (Individual Conflict) หมายถึง ความขัดแย้งในการพิจารณาที่จะกระทำของตนเอง
2. ความขัดแย้งขององค์การ (Organizational Conflict) หมายถึง ความขัดแย้งของกลุ่มหรือบุคคลในองค์การ
3. ความขัดแย้งระหว่างองค์การ (Interorganizational Conflict) หมายถึง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างองค์การหรือองค์การ หรือระหว่างกลุ่มกับกลุ่ม

สมปราชญ์ จอมเทศ (2516) ซึ่งเป็นนักทฤษฎีองค์การได้แบ่งความขัดแย้งออกเป็น 4 ระดับ ได้แก่



1. ระดับบุคคล ความขัดแย้งเกิดขึ้นจากความคับข้องใจ (Frustration) บางอย่างอันก่อให้เกิดความก้าวร้าวรุนแรง
2. ระดับกลุ่ม ความขัดแย้งเกิดขึ้นจากความคับข้องใจ (Frustration) บางอย่างอันก่อให้เกิดความก้าวร้าวรุนแรง
3. ระดับองค์การ ความขัดแย้งมักจะเกิดขึ้นในเรื่องที่เกี่ยวกับอำนาจและความรับผิดชอบระหว่างองค์การ
4. ระดับสังคม เป็นเรื่องของความขัดแย้งของชนชั้นที่ต่างกันในด้านสังคมและระหว่างกลุ่ม เช่น กลุ่มศาสนา กลุ่มเชื้อชาติ

ประกอบ คูปรัตน์ (2523) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งตามลักษณะการเกิดได้ 5 ลักษณะ คือ

1. ความขัดแย้งภายในเอกัตภาพของแต่ละบุคคล เป็นความขัดแย้งภายในต่อบุคคลคนเดียว
2. ความขัดแย้งภายในตนเอง เป็นผลมาจากความคาดหวังภายนอก
3. ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากความคาดหวังภายนอกหลาย ๆ ด้านขัดกัน
4. ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลในหน่วยงาน เนื่องจากมีข้อมูล ข่าวสาร ค่านิยม ความเชื่อ ความคิดเห็น และผลประโยชน์แตกต่างกัน
5. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มบุคคลในองค์การ เช่น ระหว่างผู้บริหารกับอาจารย์ หรือระหว่างอาจารย์กับนักศึกษา เป็นต้น

Luthans (1981) กล่าวถึงความขัดแย้งในองค์การแบบดั้งเดิม (Classical organization) ซึ่งเป็นความขัดแย้งตามโครงสร้างขององค์การ 4 แบบ คือ

1. ความขัดแย้งตามสายบังคับบัญชา (Hierarchical Conflict) ซึ่งอาจมีความขัดแย้งกันหลายระดับ เช่น ระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา
2. ความขัดแย้งที่เกี่ยวกับกระบวนการหน้าที่ (Functional Conflict) เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานย่อยหรือกลุ่มผู้ปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ เช่น ฝ่ายผลิตกับฝ่ายขายในองค์การอุตสาหกรรม

### 3. ความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานหลักและหน่วยงานย่อย (Line and Staff Conflict)

อาจเป็นผลมาจากบุคคลในหน่วยงานช่วย (Staff personnel) ไม่มีอำนาจที่เป็นทางการมากกว่าหน่วยงานหลัก (Line) ก็ได้

### 4. ความขัดแย้งระหว่างองค์การตามแบบและองค์การนอกแบบ (Formal-Informal Conflict)

เช่น ปทัสฐาน (norm) ขององค์การตามแบบไม่สอดคล้องกับองค์การนอกแบบ ความขัดแย้งในองค์การสามารถเกิดขึ้นได้ในทุกระดับ และในแต่ละระดับก็มีลักษณะหรือรูปแบบของความขัดแย้งแตกต่างกันออกไป ซึ่งสามารถแบ่งระดับของความขัดแย้งในองค์การออกเป็น 5 ระดับด้วยกัน คือ

#### 1. ความขัดแย้งภายในบุคคล ความขัดแย้งภายในบุคคลเกิดขึ้นได้ในหลายลักษณะด้วยกัน

เช่น เกิดขึ้นจากการที่บุคคลไม่แน่ใจว่าการตัดสินใจที่กำลังจะกระทำลงไปนั้น จะเกิดผลขึ้นมาในทางใดบ้างซึ่งอาจจะเป็นผลในทางบวกหรือลบก็ได้ และสภาวะของความไม่แน่นอนเช่นนี้จะยิ่งมีมากขึ้น ถ้าหากเกิดมีทางเลือกสำหรับการตัดสินใจหลาย ๆ ทาง และแต่ละทางเลือกมีความเป็นไปได้ที่จะให้ผลออกมาทั้งในทางบวกและลบอย่างเท่าเทียมกัน สภาพเช่นนี้ทำให้ผู้ที่จะต้องตัดสินใจเกิดความลำบากใจขึ้นมา และมีความตึงเครียดเกิดขึ้นได้ ดังจะเห็นได้จาก ทศนะของ เจมส์ จี มาร์ช กับ เฮอริเบิร์ต เอ ไชมอน (James G. March and Herbert A. Simon, 1985) ที่ได้ชี้ให้เห็นว่า ความไม่แน่นอนในการตัดสินใจ มีสาเหตุมาจากความซับซ้อนของปัญหา และขาดประสบการณ์ในอดีตที่เกี่ยวข้องกับปัญหานั้น ๆ ในการตัดสินใจหากความซับซ้อนของปัญหายิ่งมีน้อยเท่าใด ความขัดแย้งภายในบุคคลก็ยิ่งลดน้อยลงมากเท่านั้น และเช่นเดียวกัน ถ้าหากมีประสบการณ์ในอดีตยิ่งมากเท่าใด ความขัดแย้งภายในบุคคลก็ยิ่งจะน้อยตามมาเช่นกัน ในทางตรงกันข้าม หากความซับซ้อนของปัญหายิ่งมีมากเท่าใด และประสบการณ์ในอดีตยิ่งมีน้อยเท่าใด ความยากในการตัดสินใจก็จะเกิดขึ้นกลายเป็นความขัดแย้งภายในบุคคลมากเท่านั้น

ความขัดแย้งภายในบุคคลสามารถเกิดขึ้นได้อีกลักษณะหนึ่ง ซึ่งได้แก่ การที่บุคคลมีความรู้สึกที่ว่า ความเชื่อหรือความคิดของเขาไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เขาดำรงอยู่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งปทัสฐานและเป้าหมายขององค์กร นอกจากนั้น อาจเกิดจากการที่เขาถูกคาดหวังให้ทำงานที่เกินความสามารถของเขา หรืออาจจะเกิดจากการที่เขาไม่มีความแน่ใจว่าองค์กรมีความคาดหวังอย่างไร

ต่อการทำงานของเขา เป็นต้น สภาพเหล่านี้ ล้วนแต่มีผลทำให้บุคคลเกิดความคับข้องใจ หรือความตึงเครียดขึ้นได้ ซึ่งก็คือ ความขัดแย้งภายในตัวบุคคลนั่นเอง

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งในระดับนี้ เป็นความขัดแย้งของบุคคลตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไป และอาจส่งผลทำให้เกิดการสร้างสรรค์ในองค์กรได้หากความขัดแย้งดังกล่าวสามารถทำให้เกิดความคิดใหม่ ๆ หรือทางเลือกในการตัดสินใจที่มีประโยชน์หลาย ๆ ทางเลือก ลักษณะเด่นของความขัดแย้งในระดับนี้มักจะเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นจากความแตกต่างในเรื่องบุคลิกภาพ หรือความคิดเห็นระหว่างบุคคลในองค์กร หรือเป็นเรื่องที่เกิดจากการแข่งขันมากกว่าการร่วมมือกัน หรือเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นจากการที่บุคคลในองค์กรมีความรู้สึกว่าการให้รางวัลตอบแทนจากผู้บังคับบัญชาขาดความยุติธรรม เป็นต้น

3. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม ความขัดแย้งภายในกลุ่มนี้ เป็นความขัดแย้งที่ขยายวงกว้างออกไปมากกว่าความขัดแย้งในระดับที่ 2 เพราะเป็นเรื่องของความขัดแย้งระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มนั้นทั้งหมด ซึ่งอาจจะแบ่งออกเป็นหลาย ๆ ฝ่าย และแต่ละฝ่ายอาจจะมีสมัครพรรคพวกสนับสนุนอยู่ก็ได้ โดยพื้นฐานแล้วความขัดแย้งภายในกลุ่มนี้มักจะพัฒนาขึ้นมาจากความขัดแย้งในระดับที่ 2 นั้นเอง เนื่องจากว่าความขัดแย้งในระดับที่ 2 นั้นจะไม่หยุดลงแต่เพียงระหว่างบุคคลสองคนเท่านั้นเพราะเป็นธรรมชาติของคนในองค์กรที่มักจะแสวงหาสมัครพรรคพวกหรือเพื่อนร่วมงานที่มีแนวความคิดหรือค่านิยมคล้าย ๆ กัน มาสนับสนุนตนเอง ดังนั้น จึงทำให้ ความขัดแย้งขยายวงกว้างขวางขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งภายในกลุ่มนี้ หากไม่มีลักษณะสร้างสรรค์แล้ว ย่อมมีผลกระทบต่อกระบวนการกลุ่มในหลายลักษณะด้วยกัน เช่น อาจจะทำให้การติดต่อสื่อสารภายในกลุ่มไม่มี ประสิทธิภาพเท่าที่ควร ขาดการร่วมมือซึ่งกันและกัน ไม่มีการประสานงานกัน เป็นต้น ลักษณะเช่นนี้อาจจะส่งผลทำให้ผลิตผลขององค์กรตกต่ำลงมากก็ได้

4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม โดยทั่วไปแล้ว ลักษณะของกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กรมักจะมีทั้งกลุ่มที่เป็นทางการ (Formal group) และกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ (Informal group) สมาชิกในองค์กรจะเข้าไปสังกัดกลุ่มใดนั้น ขึ้นอยู่กับเหตุการณ์หรือวัตถุประสงค์ของแต่ละคน ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กรนี้มักจะพัฒนาขึ้นมาจากความขัดแย้งในระดับที่ 3 กล่าวคือ ความขัดแย้งใน



ระดับที่ 3 จะทำให้สมาชิกภายในกลุ่มต่างรวมตัวกันขึ้นมาเป็นกลุ่มและแตกแยกออกเป็นกลุ่มต่างๆ ซึ่งมีตั้งแต่สองกลุ่มขึ้นไป การรวมตัวของแต่ละกลุ่มมักจะมีพื้นฐานมาจากเป้าหมายหรือแนวความคิดที่คล้ายคลึงกัน และแต่ละกลุ่มก็จะมีเป้าหมายหรือแนวความคิดหรือค่านิยมที่แตกต่างกันออกไปและเมื่อใดก็ตาม ถ้าแต่ละกลุ่มต่างมีความต้องการที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับ การจัดสรรทรัพยากรขององค์กรที่มีอยู่อย่างจำกัด หรือเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กรแล้ว ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มก็อาจจะเกิดขึ้นตามมาได้เนื่องจากแต่ละกลุ่มต้องการพิทักษ์ซึ่งผลประโยชน์ของกลุ่มตนเอง หรือไม่ยอมให้ฝ่ายใดมาแสวงหาผลประโยชน์จากกลุ่มของตนเอง

5. ความขัดแย้งภายในองค์กร อาจกล่าวได้ว่า เป็นความขัดแย้งของทุกระดับภายในองค์กร ได้แก่ ความขัดแย้งภายในบุคคล ระหว่างบุคคล ภายในกลุ่ม และระหว่างกลุ่ม เพราะถือว่า ความขัดแย้งในแต่ละระดับเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนั่นเอง อย่างไรก็ตาม ถ้าหากมองภาพของความขัดแย้งในระดับองค์กรแล้ว นักวิชาการส่วนใหญ่จะแบ่งความขัดแย้งออกเป็น 4 ชนิดด้วยกัน กล่าวคือ ชนิดแรก เป็นความขัดแย้งในแนวดิ่ง (Vertical conflict) ชนิดที่สอง เป็นความขัดแย้งในแนวนอน (Horizontal conflict) ชนิดที่สาม เป็นความขัดแย้งระหว่างฝ่ายสายงานหลักและฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวก (Line-Staff conflict) และชนิดสุดท้าย เป็นความขัดแย้งในเรื่องบทบาท (Role conflict) (Hellriegel and Slocum, 1979) ดังในรายละเอียดต่อไป

5.1 ความขัดแย้งในแนวดิ่ง โดยทั่วไปแล้วความขัดแย้งในแนวดิ่งนี้คือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในกรอบของสายการบังคับบัญชาระหว่างสมาชิกระดับต่างๆ ภายในองค์กร ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดก็คือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น ความขัดแย้งแบบนี้มักจะเกิดขึ้นจากการติดต่อสื่อสาร ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีไม่เพียงพอ หรือเกิดจากการที่ทั้งสองฝ่ายที่อยู่ต่างระดับกันขัดแย้งกันในเรื่องผลประโยชน์ หรือเกิดจากการที่การรับรู้ทัศนคติ หรือค่านิยมไม่สอดคล้องกัน นอกจากนี้ยังอาจจะเกิดขึ้นจากการที่ผู้บังคับบัญชาพยายามจะเข้ามาควบคุมพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชามากเกินไป จนทำให้เกิดความรู้สึกสูญเสียเสรีภาพส่วนบุคคลไปสภาพเช่นนี้จะทำให้เกิดการต่อต้านและนำไปสู่ความขัดแย้งขึ้นมาได้

5.2 ความขัดแย้งในแนวนอน ความขัดแย้งชนิดนี้ มีลักษณะเป็นความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรที่อยู่ในระดับเดียวกัน บางครั้งก็เรียกว่าเป็นความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานนั่นเอง (Interdepartmental conflict) ความขัดแย้งชนิดนี้จะเกิดขึ้นหรือไม่ขึ้นอยู่กับว่า หน่วยงานแต่ละหน่วยจะมีความสัมพันธ์หรือมีความเป็นอิสระต่อกันมากน้อยเพียงใด หากระดับความสัมพันธ์มีน้อย ความขัดแย้งอาจจะมีน้อยตามไปด้วย ในทางตรงกันข้าม หากความสัมพันธ์มีมาก ต่างฝ่ายต่างไม่สามารถเป็นอิสระต่อกันได้ โอกาสที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งก็จะมีมากตามไปด้วย เหตุที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะว่า โดยทั่วไปแล้วหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรจะมีเป้าหมายที่แน่นอนของตนเองซึ่งจะมีลักษณะแตกต่างกันออกไปในแต่ละหน่วยงานหรืออาจจะมีการรับรู้และความพึงพอใจต่อเป้าหมายที่สำคัญขององค์กรแตกต่างกัน เมื่อเป็นเช่นนี้หากหน่วยงานสองหน่วยงานที่มีเป้าหมายและการรับรู้ที่ต่างกันต้องทำงานร่วมกันหรือไม่สามารถเป็นอิสระต่อกันในการทำงาน สภาพเช่นนี้จะเป็นเงื่อนไขสำคัญที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานได้

5.3 ความขัดแย้งระหว่างฝ่ายสายงานหลักและฝ่ายอำนวยการ โดยปกติแล้วองค์กรส่วนใหญ่ มักจะมีฝ่ายอำนวยการ (Staff units) เพื่อที่จะช่วยงานทางด้านวิชาการแก่ฝ่ายสายงานหลัก (Line departments) บทบาทหน้าที่ของทั้งสองฝ่ายนี้มีลักษณะแตกต่างกันอย่างเด่นชัด กล่าวคือ ฝ่ายอำนวยการจะทำหน้าที่เป็นผู้ให้คำปรึกษาทางด้านวิชาการ ซึ่งเป็นความรู้ที่เกี่ยวกับด้านเทคนิค หรือความชำนาญเฉพาะด้านต่าง ๆ ส่วนฝ่ายสายงานหลักจะทำหน้าที่ทางด้านบริหารและดำเนินงานตามกระบวนการที่ได้รับมอบหมาย

ความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่ายนี้ มักจะนำไปสู่ความขัดแย้งกันอยู่เสมอ เนื่องจากว่า ฝ่ายอำนวยการมักจะประกอบไปด้วยบุคลากรที่มีบุคลิกภาพหรือลักษณะเฉพาะตัวแบบหนึ่ง กล่าวคือ โดยทั่วไปจะเป็นผู้ที่มีการศึกษาสูง มีความเชื่อมั่นในตัวเอง มีภูมิหลังที่แตกต่างกันออกไป และมักจะเป็นผู้ที่มีอายุน้อยกว่าฝ่ายสายงานหลัก สภาพเช่นนี้ จึงทำให้ฝ่ายอำนวยการมีความเชื่อ หรือค่านิยมที่เป็นของตัวเองอีกแบบหนึ่ง ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งขึ้นได้ สำหรับฝ่ายสายงานหลักก็จะมีเอกลักษณ์ของตัวเองอีกแบบหนึ่งเช่นกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีความเชื่อในเรื่องประสบการณ์ของตัวเองมากกว่าทฤษฎี สภาพเช่นนี้จึงทำให้เห็นว่า บุคลิกภาพ ความเชื่อ หรือค่านิยมของบุคลากร



ทั้งสองฝ่ายนี้ มักจะไปด้วยกันไม่ได้เลย เพราะฝ่ายสายงานหลักจะมีความรู้สึกอยู่เสมอว่า ฝ่ายอำนาจการเข้ามามีตัวกายหรือละเมิดอำนาจหน้าที่อันชอบธรรมของพวกเขา ปรากฏการณ์เช่นนี้สามารถพบเห็นได้เป็นประจำทั้งองค์กรที่อยู่ในภาคเอกชนและรัฐบาล

5.4 ความขัดแย้งในเรื่องบทบาท บทบาทของพนักงานในองค์กรนั้น โดยทั่วไปจะหมายถึง ความคาดหวังขององค์กรที่มีต่อพนักงานในเรื่องที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานหรือกิจกรรมต่างๆ ตามตำแหน่งหน้าที่ของพวกเขา ความคาดหวังในบทบาทบางครั้งอาจเกิดขึ้นอย่างเป็นทางการ เช่น ความคาดหวังที่เกิดจากการจำแนกตำแหน่งลักษณะขอบข่ายของงาน การกระจายอำนาจ การมอบหมาย หรือคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา เป็นต้น นอกจากนี้ ยังอาจเกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการก็ได้ เช่น ความคาดหวังจากเพื่อนร่วมงาน หรือจากสภาพแวดล้อมทางสังคมภายในองค์กร เป็นต้น

ความขัดแย้งในเรื่องบทบาทนี้ อาจเกิดขึ้นจากการที่บุคคลถูกคาดหวังให้มีบทบาทสองอย่างพร้อมกันไป แต่เป็นบทบาทที่มีลักษณะแตกต่างกัน ดังจะเห็นว่า ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งนักบริหารมักจะประสบกับลักษณะของความขัดแย้งแบบนี้มากที่สุด เพราะเขาจะต้องมีบทบาททั้งเป็นผู้บังคับบัญชา และในขณะเดียวกันก็ต้องมีบทบาทเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย ความแตกต่างในเรื่องบทบาทเช่นนี้ มักจะนำไปสู่ความขัดแย้งในตัวของเขาเอง ความขัดแย้งในบทบาทนี้ ไม่ใช่เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับเฉพาะตัวบุคคลเท่านั้น หากจะยังอาจเกิดขึ้นระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กรก็ได้ ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดก็คือ ความขัดแย้งระหว่างฝ่ายอำนาจการกับฝ่ายสายงานหลัก ดังได้กล่าวมาแล้วนั้น อาจถือได้ว่าเป็นรูปแบบหนึ่งของความขัดแย้งในบทบาทได้เช่นกัน (Dalton, 1979)

พิมลพรรณ พงษ์สวัสดิ์ (2531) กล่าวถึงรูปแบบของความขัดแย้งมี 4 รูปแบบ คือ

1. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลต่อบุคคลเป็นที่ทราบดีว่าองค์การประกอบด้วยคนที่ทำงานในองค์การ ฉะนั้นความขัดแย้งระหว่างบุคคลซึ่งเป็นเรื่องพื้นฐานธรรมดาที่จะต้องเกิดขึ้น ความขัดแย้งระหว่างบุคคล มีสาเหตุมาจากความแตกต่างของบุคคล ทั้งในด้านเพศ การศึกษา ปรัชญาแนวความคิด และระบบคุณค่า ฯลฯ นอกจากนี้ก็อาจมีสาเหตุมาจากองค์การ คืองานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ อาจเป็นตัวการให้เกิดความขัดแย้ง เพราะต้องแย่งชิงทรัพยากร ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดในหน่วยงาน



ราชการก็เช่น การแข่งขันกันเลื่อนตำแหน่ง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเหล่านี้เป็นเพราะคนทุกคนต้องการที่จะมีสถานภาพ มีอิทธิพล มีชื่อเสียง และมีอำนาจ

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลต่อกลุ่ม บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การอาจไม่เห็นด้วยกับการดำเนินงานของกลุ่ม ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลนั้นและผู้ร่วมปฏิบัติงานอื่น ๆ

3. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่อกลุ่ม องค์การประกอบด้วยบุคคลหลายกลุ่ม ความขัดแย้งจึงเป็นสิ่งหลีกเลี่ยงไม่พ้น ทั้งนี้เพราะสาเหตุพื้นฐานสำคัญ 2 ประการ ก็เนื่องจากการแย่งชิงทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด และความแตกต่างกันในรูปแบบของการบริหารที่ต้องการให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

4. ความขัดแย้งระหว่างองค์การต่อองค์การจะเห็นได้ชัดในวงการธุรกิจที่มีการแข่งขันกันเพื่อแย่งตลาด แย่งลูกค้า รายได้

ถวัล วรเทพพิพิงษ์ (อ้างถึงใน วีระพงษ์ แสนโกธน, 2533) แบ่งความขัดแย้งออกเป็น 3 ประเภท โดยยึดเอาสาเหตุของความขัดแย้งเป็นหลัก คือ

1. ความขัดแย้งกันทางความคิด (Conflict of Ideas) เกิดจากความแตกต่างด้านทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์และความคาดหวังในบทบาท

2. ความขัดแย้งในด้านผลประโยชน์ (Conflict of Interest) เกิดจากความจำกัดของทรัพยากรบางอย่างที่จะตอบสนองความต้องการแข่งขันซึ่งดีซึ่งเด่นกัน

3. ความขัดแย้งเกิดจากบุคลิกภาพขัดกัน (Conflict of Personality) คนบางคนพบกันครั้งแรกถูกใจลกกันพูดคุยกันได้สนิทสนมรวดเร็ว เหมือนกับว่ารู้จักกันมาหลายปี แต่บางคนตรงกันข้ามพอเห็นท่าทางก็ไม่ชอบหน้ากันทันทีทั้ง ๆ ที่ไม่เคยรู้จักหรือพูดคุยกันมาก่อน ทั้งนี้เนื่องจากบุคลิกภาพขัดกันนั่นเอง

เอกชัย กิสุขพันธ์ (2538) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับกลุ่ม หรือบุคคลกับองค์การก็ตาม สามารถแยกประเภทโดยพิจารณาจากทางและการสื่อสาร (Communication Flow) ได้ 3 ประเภท คือ

1. ความขัดแย้งตามแนวตั้ง (Vertical Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับสายงานบังคับบัญชา นับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจนถึงผู้ปฏิบัติงาน ความขัดแย้งประเภทนี้มักมีความสัมพันธ์กับการสื่อสาร ภาวะชักนำ และการจูงใจของผู้บริหาร

2. ความขัดแย้งตามแนวนอน (Horizontal Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับผู้บริหาร หรือผู้ปฏิบัติงานในระดับเดียวกัน ซึ่งต่างฝ่ายต่างก็มีอำนาจตามตำแหน่ง (Authority) ของตนเอง ความขัดแย้งประเภทนี้มักมีความสัมพันธ์กับการสื่อสารการประสานงานและความร่วมมือ

3. ความขัดแย้งตามแนวทแยงมุม (Diagonal Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับหนึ่งกับต่างระดับต่างสายงานบังคับบัญชา

### ผลของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหน่วยงานนั้น มีทั้งผลดีและผลเสีย ซึ่งได้มีผู้กล่าวถึงผลของความขัดแย้งไว้ดังนี้

Schein (1980) ได้ศึกษาผลงานของ เบลค และเมาตัน (Balke and Mouton) แล้วรวบรวมรายการของการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่มที่ขัดแย้งกัน ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงทั้งที่เป็นผลดีและไม่เป็นผลดี ดังนี้

#### การเปลี่ยนแปลงภายในกลุ่ม

1. แรงยึดเหนี่ยวของกลุ่มเพิ่มขึ้น
2. กลุ่มมุ่งทำงานมากขึ้น (เพื่อต่อต้านการคุกคาม)
3. โครงสร้างขององค์กรมีลักษณะตายตัวมากขึ้น มีการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบชัดเจนและตายตัว
4. ความเป็นเอกภาพของกลุ่มจะเกิดความฉุกฉุน โดยกลุ่มจะเรียกร้องการเพิ่มความจงรักภักดีและความลงรอยกันมากขึ้น

#### การเปลี่ยนแปลงระหว่างกลุ่ม

1. กลุ่มจะเป็นปรปักษ์ต่อกันและกัน

2. การรับรู้บิดเบือนไป คือ รับรู้ภายในกลุ่มตนเป็นทางบวก แต่รับรู้กลุ่มอื่นเป็นทางลบ
3. การติดต่อสื่อสารหยุดชะงักเนื่องจากกลุ่มจะหลีกเลี่ยงการติดต่อสัมพันธ์ซึ่งกัน และกัน
4. กลุ่มจะปกปิดมาตรฐานสองด้าน นั่นคือ จะมองการกระทำของฝ่ายตนดีทั้งหมด แต่เห็นการกระทำของฝ่ายอื่นว่าเลว หรือไม่ดีเลย

ผลดีของความขัดแย้ง

มีผู้เสนอแนะถึงผลดีที่เกิดขึ้นเนื่องมาจากการเกิดความขัดแย้ง ดังนี้

Deutsch (1973) ชี้ให้เห็นประโยชน์ของความขัดแย้งว่า

1. ป้องกันความเฉื่อยชา
2. เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความสนใจอยากรู้ อยากเห็น
3. เป็นสื่อที่ทำให้ปัญหาต่าง ๆ ถูกนำมาตีแผ่ และหาทางแก้ไข
4. เป็นรากเหง้าของการเปลี่ยนแปลงของบุคคลและสังคม
5. ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการในการทดสอบ และประเมินผลตนเอง
6. ความขัดแย้งจะทำให้เห็นขอบเขตของกลุ่มชัดเจนขึ้น ทำให้เห็นว่าแต่ละกลุ่มมี

ขอบเขตเพียงใด หรือใครเป็นสมาชิกของกลุ่มบ้าง

7. ความขัดแย้งภายนอก มักจะทำให้เกิดความกลมเกลียวภายใน

Chung และ Megginson (1981) ได้เสนอผลในทางบวกหรือทางดีของความขัดแย้งที่มีต่อองค์การไว้ ดังนี้

1. ทำให้ประเด็นปัญหาแจ่มชัดขึ้น
2. กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน
3. เกิดความเป็นปึกแผ่นภายในกลุ่มขึ้น
4. ช่วยให้มีการระบายความรู้สึกอย่างเต็มที่

อรุณ วัชรธรรม (2525) ได้สรุปผลดีของความขัดแย้งจากแนวคิดของนักวิชาการหลาย ๆ คน

ไว้ดังนี้



1. ความขัดแย้งก่อให้เกิดความก้าวหน้า เพราะเปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็นได้  
แย้งได้ ซึ่งบางครั้งก็เป็นการสร้างสรรค์ให้มีสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ขึ้นมา
2. ช่วยรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร โดยยอมให้แสดงความคิดเห็นคัด  
ค้านหรือโต้แย้งได้ ถ้าไม่เปิดช่องให้แสดงความคิดเห็นขัดแย้ง จะทำให้บุคคลสุดท้ายจะทนอยู่ร่วมต่อไป  
และตีจากไปซึ่งบางครั้งก็ทำให้กลุ่มอ่อนแอลง
3. ช่วยสร้างเอกลักษณ์ของกลุ่มให้เด่นชัด
4. ความขัดแย้งกับกลุ่มอื่นจะช่วยให้เกิดความสามัคคีภายในกลุ่มมากขึ้น
5. ช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรให้เป็นประโยชน์แก่ส่วนรวมมากที่สุด ทั้งยังอาจช่วยให้  
หน่วยงานย่อยระมัดระวังในการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นกว่าเดิม
6. สร้างและรักษาดุลแห่งอำนาจอันนำไปสู่การอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข

Schmidt (1983) ได้เสนอแนวคิดที่ว่า ถ้าความขัดแย้งได้รับการจัดการที่เหมาะสม ก็จะมี  
ผลดีต่อองค์ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ทำให้เกิดแนวความคิดที่สามที่เหนือกว่า
2. เป็นการบังคับให้มนุษย์แสวงหาแนวคิดที่ใหม่และสดเสมอ
3. เป็นการบังคับให้มนุษย์ตรวจสอบความคิดเห็นของตนอีกครั้งหนึ่ง
4. ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ
5. เปิดโอกาสให้คนตรวจสอบความสามารถของตนเองอยู่เสมอ

นทีทิพย์ สมเกียรติกุล และ สมโภชน์ นพคุณ (2536) กล่าวถึงประโยชน์ของความขัดแย้งที่มี  
ระดับพอเหมาะว่า จะก่อให้เกิดผลในทางบวกต่อองค์การ 8 ประการ คือ

1. ความขัดแย้งสามารถช่วยให้มีการเปิดเผยและการเผชิญหน้าที่มีเหตุผล
2. ความขัดแย้งสามารถจัดข้อสงสัยที่เกิดจากความเข้าใจผิด / การไม่ลงรอยกันได้
3. ความขัดแย้งสามารถช่วยให้มีการพัฒนาคุณภาพการบริหารเพื่อขจัดความขัดแย้ง
4. ความขัดแย้งสามารถเพิ่มหรือกระตุ้นแรงจูงใจให้บุคคลต่าง ๆ เข้ามาเกี่ยวข้องร่วมมือ

และแก้ไขปัญหิต่าง ๆ ได้

5. ความขัดแย้งช่วยให้มีการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ข้อมูลกันมากขึ้น
6. ความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ที่บริหารอย่างถูกต้องเหมาะสม ย่อมสร้างความเจริญก้าวหน้าให้องค์กรได้

หน้าให้องค์กรได้

7. ความขัดแย้งช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ให้แน่นแฟ้น
8. ความขัดแย้งช่วยเพิ่มผลผลิต/ผลงานได้

ผลเสียของความขัดแย้ง

ได้มีผู้ให้ผลเสียของความขัดแย้งไว้ดังนี้

อรุณ รักรธรรม (2525) ได้สรุปผลเสียที่เกิดขึ้นเนื่องจากความขัดแย้งไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. บางคนทนดูหรืออยู่ร่วมไม่ได้ จำเป็นต้องหนีออกไปจากหน่วยงานหรือองค์กร
2. ความเป็นมิตรระหว่างบุคคลหรือกลุ่มจะลดลงไป
3. บรรยากาศของความเชื่อถือ และไว้วางใจกันจะลดน้อยลงหรือหมดไป และอาจจะ

มีการต่อสู้กันโดยขาดเหตุผลและหลักเกณฑ์ได้

4. เกิดความบิดเบือนของการรับรู้ โดยที่พวกเขาจะมองทักชะและการปฏิบัติงานของพวกเขาว่าเหนือกว่ากลุ่มอื่น

5. เกิดการต่อต้านซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดภาพดวงตาในทางลบ ต่างฝ่ายต่างทับถมความคิดเห็นของอีกฝ่ายหนึ่ง เกิดการแสวงหาพรรคพวกเพื่อเอาชนะคู่แข่ง ทั้งสองฝ่ายมีความแตกต่างกันมากเกินความเป็นจริงและต่างฝ่ายต่างก็มองไม่เห็นความคล้ายคลึงในข้อเสนอของอีกฝ่ายหนึ่ง

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540) กล่าวถึงผลเสียของความขัดแย้งไว้ว่ามี 13 ประการ คือ

1. ขาดการยอมรับซึ่งกันและกัน ขาดความไว้วางใจ ไม่เคารพซึ่งกันและกัน
2. ขาดความร่วมมือ คู่ขัดแย้งก็ไม่ให้ความร่วมมือในการทำงาน
3. ขาดความคิดริเริ่ม บุคคลจะทำงานเฉพาะส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ หรือตามคำสั่ง
4. การสื่อสารระหว่างบุคคลถูกบิดเบือน ทั้งโดยตั้งใจหรือไม่ได้ตั้งใจ
5. ทำให้เกิดความเครียด สุขภาพจิตเสีย

6. ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลลดลง
7. ทำลายความสามัคคี และความกลมเกลียวในการทำงานของกลุ่ม
8. เป็นอุปสรรคต่อกระบวนการตัดสินใจ มักจะขาดข้อมูลประกอบ
9. ทำทนายและส่งเสริมให้รักษาสถานภาพเดิม ไม่ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
10. ทำให้บุคคล หรือองค์การเกิดความเสียหาย
11. ถ้าหากแก้ปัญหาไม่ดี จะนำไปสู่ความขัดแย้งอื่น ๆ อีก
12. ความขัดแย้งทำให้คนไม่พอใจที่จะทำงาน ทำให้เกิดการ "เฉื่อยงาน"
13. ทำให้สูญเสียกำลังคน

นทีทิพย์ สมเกียรติกุล และสมโภชน์ นพคุณ (2536) กล่าวถึงผลเสียที่เกิดจากความขัดแย้ง  
 ด้รับการบริหารที่ไม่เหมาะสมว่า มีผลในทางลบอยู่ 8 ประการ คือ

1. ความขัดแย้งย่อมจะเบี่ยงเบนพลังการทำงานที่แท้จริงของบุคคลให้ลดน้อยลง หรือเบน  
 ออกจากกลุ่มนอกทาง
2. ความขัดแย้งจะทำลายขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน
3. ความขัดแย้งจะกระตุ้นหรือเป็นต้นเหตุให้เกิดการแบ่งแยกระหว่างกลุ่ม ระหว่างบุคคล
4. ความขัดแย้งก่อให้เกิดความคิด/การกระทำที่แตกต่างกัน
5. ความขัดแย้งจะบิดบัง และกีดกันความร่วมมือร่วมใจ
6. ความขัดแย้งมักจะสร้างพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความขุ่นข้องหมองใจซึ่งกันและกัน
7. ความขัดแย้งย่อมสร้างความหวาดระแวงและความไม่ไว้วางใจต่อกัน
8. ความขัดแย้งจะมีผลกระทบทำให้ผลผลิต/ผลงานลดลง

จากผลของความขัดแย้งที่นำเสนอมานั้น สามารถสรุปได้ว่า ความขัดแย้งนั้นมีทั้งผลดีและผล  
 เสีย โดยความขัดแย้งนั้นจะต้องอยู่ในระดับที่เหมาะสมจึงจะเกิดผลดีแก่หน่วยงานโดยจะสามารถลด  
 ความเฉื่อยชาในหน่วยงานและจะช่วยเพิ่มการแข่งขันกันในการทำงาน แต่ถ้ามีความขัดแย้งที่อยู่ใน  
 ระดับที่มากเกินไปก็จะเกิดผลเสียต่อหน่วยงาน ทำให้หน่วยงานเกิดความวุ่นวาย และขาดความร่วม  
 มีร่วมมือกันในการทำงานซึ่งเป็นผลให้ผลผลิตและผลงานลดลง



### สาเหตุของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรอาจเกิดได้จากสาเหตุหลายประการ การทราบสาเหตุของความขัดแย้งย่อมนำมาซึ่งความเข้าใจในปัญหาความขัดแย้งได้ดี อันจะนำไปสู่การพิจารณาหาทางแก้ไขต่อไป ซึ่งสาเหตุของความขัดแย้งมีผู้กล่าวไว้ดังนี้

Schmidt (1974) กล่าวถึงแหล่งที่มาของความขัดแย้งไว้หลายประการ ดังนี้

1. บุคคลมีข้อมูลต่างกัน
2. มีเป้าหมายต่างกัน
3. มีค่านิยมต่างกัน
4. มีความเชื่อต่างกัน
5. มีความคิดเห็นและความรู้ความชำนาญต่างกัน
6. โครงสร้างขององค์การเป็นแบบราชการ
7. มีการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับบุคคลและองค์การ
8. การติดต่อประสานงานที่เน้นเฉพาะเบื้องบนลงสู่ล่าง
9. พฤติกรรมของบุคคลอื่นเนื่องมาจากบุคลิกภาพ ความพอใจ และความสัมพันธ์ในองค์การแตกต่างกัน

การแตกต่างกัน

Anthony (1981) เสนอสาเหตุ (Causes) ของความขัดแย้งไว้ 7 ประการ สรุปได้ดังนี้

1. บทบาทลึบสน (Role ambiguity) ไม่ทราบว่าตนมีบทบาทอย่างไร มีความรับผิดชอบเพียงใด เพราะไม่ได้จำกัดไว้แน่นอน
2. ความแตกต่างกันในอำนาจหน้าที่ (Authority) และอำนาจแฝง (Power) เช่น ผู้บังคับบัญชามักใช้อำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามความพอใจของตนในขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ต้องการที่จะทำเช่นนั้น
3. การเปลี่ยนแปลงในความคาดหวัง
4. การเปลี่ยนสถานภาพ

5. การเปลี่ยนแปลงในเป้าหมาย
6. ความซ้ำซ้อนในการทำงาน
7. การเปลี่ยนแปลงวิธีการในการปฏิบัติงาน

อรุณ รักธรรม (2527) สรุปว่า ความขัดแย้ง มีสาเหตุจาก

1. ความแตกต่างในเป้าหมาย
2. ลำดับก่อนหลังของวิธีปฏิบัติงาน
3. การจัดสรรทรัพยากร
4. ความไม่ทัดเทียมของฐานะในองค์การ
5. ความแตกต่างในเรื่องการรับรู้

Miles (อ้างใน ถวิล เกื้อกูลวงศ์, 2530) ได้ชี้ให้เห็นสาเหตุของความขัดแย้งดังต่อไปนี้

1. การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในหน้าที่การงาน (Task Interdependence) เป็นองค์ประกอบแรกที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง โดยพื้นฐานแล้วการพึ่งพาในหน้าที่การงานระหว่างบุคคลหรือกลุ่มมีมากขึ้นเท่าใด ความเป็นไปได้ของความขัดแย้งมีมากขึ้นเท่านั้น ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนี้ส่วนหนึ่งเป็นเพราะการพึ่งพาในหน้าที่การงานที่มากขึ้น ทำให้ความแน่นแฟ้นของความสัมพันธ์เพิ่มขึ้น ดังนั้น ความไม่ตกลงเห็นชอบด้วยในเรื่องเล็กน้อย สามารถขยายใหญ่โตอย่างรวดเร็ว บานปลายเป็นเรื่องใหญ่ได้

2. ความไม่คงเส้นคงวาทางสถานะ (Status Inconsistencies) ความแตกต่างในระดับสถานะระหว่างบุคคลหรือกลุ่มสามารถเอื้ออำนวยในโอกาสสำหรับความขัดแย้งได้ ตัวอย่าง เช่น ผู้บริหารในองค์การมากมายมีอิทธิพลที่จะเอาเวลาทำงานราชการในแต่ละวันไปทำธุรกิจส่วนตัวและอื่นๆ ในขณะที่พนักงานเจ้าหน้าที่ไม่ใช่ผู้บริหารไม่สามารถทำเช่นนั้นได้ เมื่อพิจารณาผลของมันแล้ว สามารถที่จะมีผลกระทบต่อทัศนคติความคิดเห็นของบุคคลที่ไม่ใช่ผู้บริหารเกี่ยวกับนโยบายและความเป็นธรรมทางองค์การอย่างมาก

3. ความคลุมเครือทางด้านอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย (Jurisdictional Ambiguities) ความขัดแย้งอาจปรากฏขึ้นมาจากความไม่ชัดเจนของอำนาจตามกฎหมาย สถานการณ์ซึ่งมีความไม่

ชัดเจนว่าเรื่องบางเรื่องใครเป็นผู้รับผิดชอบกันแน่ ตัวอย่างเช่น มืองค์การหลายแห่งใช้วิธีการคัดเลือกบุคลากร โดยฝ่ายการเจ้าหน้าที่และฝ่ายซึ่งผู้สมัครจะได้รับการบรรจุทำงานในฝ่ายนั้น ผู้ประเมินตัว ผู้สมัครสอบแข่งขัน สอบคัดเลือกหรือคัดเลือก ทั้งนี้ก็เพราะว่าทั้งสองแผนกต่างเกี่ยวข้องในกระบวนการจ้าง เกิดอะไรขึ้นมาถ้าแผนกหนึ่งต้องการจ้างบุคคลคนหนึ่งแต่อีกฝ่ายหนึ่งไม่ต้องการ

4. อุปสรรคการติดต่อสื่อสาร (Communication Obstacle) อุปสรรคต่าง ๆ ของการติดต่อสื่อสารมีศักยภาพอย่างสำคัญสำหรับความขัดแย้ง เมื่อบุคคลคนหนึ่งเข้าใจผิดในข่าวสาร หรือเมื่อข่าวสารข้อมูลถูกยับยั้ง มีอยู่บ่อยครั้งที่บุคคลคนหนึ่งจะตอบสนองด้วยความรู้สึกคับข้องใจและความโกรธ

5. การพึ่งพาลังทรัพยากรร่วมกัน(Dependence on Common Resource Pools)เมื่อไรก็ตามที่แผนกหรือฝ่ายต่าง ๆ ต้องแข่งขันกันเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่แร้นแค้น ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกือบจะหลีกเลี่ยงไม่พ้นเมื่อทรัพยากรมีจำกัดการเล่นเกมนวกันได้เท่ากับศูนย์(Zero Sum Game) ยังคงมีอยู่ ซึ่งฝ่ายหนึ่งชนะ และแน่นอนว่าอีกฝ่ายหนึ่งแพ้

6. ความแตกต่างในเกณฑ์การปฏิบัติงานและระบบการให้รางวัล (Differences in performance Criteria and Reward Systems) เมื่ออำนาจต่อศักยภาพแห่งความขัดแย้งทางองค์การมากยิ่งขึ้น ในองค์การแห่งหนึ่งกลุ่มต่าง ๆ ถูกประเมินผล และได้รับรางวัลความดีความชอบ โดยใช้เกณฑ์ที่ต่างกัน ตัวอย่างเช่น บุคลากรฝ่ายผลิตมีบ่อย ที่ได้รับรางวัลความดีความชอบ สำหรับประสิทธิภาพของพวกเขา และประสิทธิภาพนี้อยู่บนพื้นฐานของผลผลิตในระยะยาว แต่อีกด้านหนึ่งทางฝ่ายขายได้รับรางวัลความดีความชอบบนพื้นฐานของการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงการตลาดในระยะสั้น และมีบ่อยที่ยังความเสียหายให้กับประสิทธิภาพการผลิตในระยะยาว ในสถานการณ์เหล่านี้ความขัดแย้งอุบัติขึ้นมาในขณะที่แต่ละหน่วยงานพยายามที่จะให้บรรลุเกณฑ์การปฏิบัติงานของเขา

7. ทักษะความสามารถและคุณลักษณะพิเศษส่วนตัว (Personal Skills, Abilities and Traits) ต่างก็มีอิทธิพลต่อคุณภาพและลักษณะธรรมชาติของสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ความเด่น ความก้าวร้าว ความเป็นเผด็จการของบุคคล และความอดกลั้นต่อความคลุมเครือ



ดูเหมือนจะมี อิทธิพลเหนือบุคคล ที่จะต่อสู้อำนาจกับความขัดแย้งที่มีศักยภาพได้อย่างไร ที่จริงแล้วคุณลักษณะพิเศษเหล่านี้อาจจะพิจารณาตัดสินได้ว่าความขัดแย้งเกิดขึ้นหรือไม่อย่างไร

พิมลพรรณ พงษ์สวัสดิ์ (2531) กล่าวถึงที่มาของความขัดแย้งว่า เกิดขึ้นจากสาเหตุหลายประการ คือ

1. ความแตกต่างในด้านเป้าหมาย ความจริงแล้วในองค์การไม่น่าจะมีความขัดแย้งในเรื่องเป้าหมายขององค์การ เพราะผู้บริหารสูงสุดเป็นผู้กำหนดนโยบาย ผู้บริหารระดับรองลงมาเป็นผู้วางแผนให้การดำเนินเป็นไปตามเป้าหมาย และผู้บริหารในระดับต่ำลงมาก็เป็นผู้รับมาปฏิบัติรวมทั้งคำปรึกษาแนะนำแก่เจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงานประจำวันให้สอดคล้องกับเป้าหมาย แต่เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นก็คือ ความขัดแย้งยังคงมีอยู่ เนื่องจากเหตุผล 2 ประการ คือ

1.1 ผู้บริหารระดับรองแต่ละคนมีเป้าหมายของตนเองซึ่งขัดแย้งกับเป้าหมายขององค์การ ก่อให้เกิดปัญหาและอุปสรรคทำให้การปฏิบัติงานล่าช้าหรือไม่สำเร็จตามโครงการ

1.2 แต่ละหน่วยงานย่อยในองค์การ มีเป้าหมายกำหนดเวลาที่จะให้งานสำเร็จและมาตรฐานการทำงานที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดความขัดแย้ง

2. การแย่งชิงทรัพยากร สาเหตุของความขัดแย้งที่พบมากในองค์การก็คือ การแย่งชิงทรัพยากร (คน เงิน เครื่องมือ) ที่มีอยู่จำกัด ฉะนั้นงานสำคัญงานหนึ่งของผู้บริหารระดับสูง ก็คือ ต้องจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ในแต่ละหน่วยงานอย่างเหมาะสม

3. การสื่อความหมายที่ไม่ถูกต้อง และการได้รับข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง ไม่จำเป็นเสมอไปที่คนในองค์การจะได้รับข้อมูลที่เหมือนกันหรือถูกต้อง หน่วยงานแต่ละหน่วยงานมีข้อมูลที่แตกต่างกัน และมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน ข้อมูลเป็นสิ่งที่ช่วยในการตัดสินใจ ถ้าหน่วยงานหนึ่งขาดข้อมูลและความเข้าใจของอีกหน่วยงานหนึ่ง การตัดสินใจของหน่วยงานแรก ก็อาจไม่เป็นที่เข้าใจของหน่วยงานและการตัดสินใจโดยขาดข้อมูลและความเข้าใจจะนำมาซึ่งความขัดแย้งอย่างรุนแรงระหว่างหน่วยงาน นอกจากนี้ถึงแม้หน่วยงานต่าง ๆ จะได้รับข้อมูลที่เหมือนกัน แต่ก็อาจจะมีความคิดเห็นหรือทัศนคติที่แตกต่างกัน ความแตกต่างในด้านข้อมูล และความเห็นก็เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งและความเข้าใจผิดระหว่างหน่วยงาน

4. ความไม่ลงรอยกันเกี่ยวกับมาตรฐานการทำงาน หน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งประกอบขึ้นเป็นองค์การมีความเกี่ยวข้องกัน เนื่องจากเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับสาร โดยที่การทำงานของหน่วยงานหนึ่งจะมีผลกระทบต่อหน่วยงานอื่น จึงเป็นเรื่องสำคัญที่แต่ละหน่วยงานจะต้องมีมาตรฐานการทำงานที่เทียบเคียงกันได้ หากมาตรฐานแตกต่างกันจะทำให้มีผลกระทบที่ไม่ดีต่อหน่วยงานหนึ่งหน่วยงานใด หรือทั้งหมด

5. โครงสร้างขององค์กรที่ไม่เหมาะสม โครงสร้างองค์กรอาจจะกลายเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือ ความแตกต่างในด้านอำนาจระหว่างสายงานหลักและสายงานที่ปรึกษา ผู้ทำงานสายงานที่ปรึกษา ได้รับยกย่องว่าเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ ตลอดจนมีประสบการณ์ จึงได้รับมอบอำนาจให้ปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถเฉพาะตัวนั้น แต่สำหรับผู้ปฏิบัติงานหลักได้รับมอบอำนาจและความรับผิดชอบตามสายงานบังคับบัญชาในองค์การ เมื่อฝ่ายที่ปรึกษาให้คำปรึกษาแก่ฝ่ายงานหลัก ก็หวังที่จะให้ฝ่ายงานหลักปฏิบัติตามข้อเสนอแนะที่ให้ ถ้าฝ่ายงานหลักไม่ปฏิบัติตาม หรือไม่ให้ความสนใจเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ ก็จะทำให้เกิดความขัดแย้ง

อุทัย หิรัญโต (2531) สรุปสาเหตุที่ทำให้มนุษย์ขัดแย้งกันได้แก่

1. ความคิดเห็น คนที่มีค่านิยม ประสบการณ์ การรับรู้ต่างกัน ความคิดเห็นจะแตกต่างกันไปด้วย
2. แนวทางปฏิบัติ วิธีการทำงาน เทคนิคการทำงาน กฎระเบียบต่าง ๆ เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้งได้
3. ผลประโยชน์ คนเราต้องการความสำเร็จ และมีเป้าหมายชีวิตแตกต่างกัน

กิติมา ปรีดีติลล (2529) แบ่งสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งเป็น 2 ประเภท คือ

1. สาเหตุความขัดแย้งระหว่างบุคคล คนแต่ละคนที่มาอยู่ร่วมกัน ทำกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยกันจะมีความคิดเห็นต่างกัน มีวิธีการคิดที่ไม่เหมือนกัน ค่านิยม อคติ การรับรู้ ผลประโยชน์ ความต้องการที่ไม่แตกต่างกัน ล้วนเป็นสาเหตุที่จะทำให้เกิดความขัดแย้งได้ทั้งสิ้น

2. สาเหตุความขัดแย้งในองค์กร เกิดจากการแย่งทรัพยากรและงบประมาณกัน เพราะ ทรัพยากรหรืองบประมาณมีจำนวนจำกัด หรือเกิดจากการเปลี่ยนเทคนิคในการทำงาน รวมทั้งความแตกต่างในหน้าที่การงาน เป็นต้น

Stephen P. Robbins (1990) กล่าวถึงสาเหตุความขัดแย้งว่า มาจากสาเหตุ 8 ประการ คือ

#### 1. รูปแบบที่เป็นทางการมีน้อย (Low Formalization)

สาเหตุของความขัดแย้งเกิดจากการกำหนดบทบาท กฎเกณฑ์วิธีการปฏิบัติหรือรูปแบบที่เป็นทางการมีน้อยหรือไม่ชัดเจนไม่ว่าจะเป็นในระดับบุคคล ระดับกลุ่มหรือระดับหน่วยงาน ทำให้สมาชิกแต่ละคนคนไม่ทราบถึงบทบาทหน้าที่ของตนเองและของคนอื่น การทำงานของแต่ละฝ่ายแต่ละแผนกไม่มีระเบียบแบบแผนที่ชัดเจน บุคลากรหรือหน่วยงานต่างๆในองค์กรเกิดความสับสนมีการก้าวก่ายกันในการทำงานหรือทำงานซ้ำซ้อนหรือบางครั้งก็มีการเกี่ยงงานกันเพราะไม่ได้กำหนดไว้แบบเป็นทางการว่าใครควรเป็นผู้รับผิดชอบ ซึ่งก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้น ยกตัวอย่างเช่น ปฏิบัติการระหว่างหน่วยงานสามารถแยกประเภทได้ด้วยการเจรจาแต่เนื่องจากว่าไม่มีการกำหนดปฏิบัตินี้ล่วงหน้าไว้อย่างเป็นทางการในสถานการณ์เช่นนี้ ดูเหมือนว่าจะเกิดความขัดแย้งระหว่างหน่วยงาน ความขัดแย้งสามารถแพร่กระจายไปในโครงสร้างที่จัดให้มีระเบียบแบบแผนสูง แต่โอกาสในการควบคุมความขัดแย้งก็จะมีมากขึ้นมากขึ้นและทำให้เกิดการทำลายน้อยลง

#### 2. การพึ่งพาอาศัยโดยใช้ทรัพยากรอย่างเดียวกัน (Dependence on Common Scarce Resources)

ความน่าจะเป็นของความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อหน่วยงาน 2 หน่วยหรือมากกว่าต้องอาศัยทรัพยากรร่วมกันเช่น งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ ทรัพยากรมนุษย์หรือ การบริการพนักงานให้รวมเป็นศูนย์กลาง เช่น การใช้เครื่องพิมพ์ดีดร่วมกัน แนวโน้มความขัดแย้งในการทำงานจะมากขึ้นถ้าสมาชิกในหน่วยงานรับรู้ว่าเขาไม่สามารถทำตามความต้องการส่วนตัวได้จากการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ร่วมกันที่มีค่อนข้างจำกัด ในขณะที่อีกฝ่ายหนึ่งได้ตามความต้องการ สภาพเช่นนี้จะนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือหน่วยงานเพราะว่าการแย่งชิงทรัพยากรเช่นนี้จะมีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งได้รับทรัพยากรเพิ่มหรือเป็นฝ่ายชนะแต่อีกฝ่ายหนึ่งจะได้ทรัพยากรลดลงหรือเป็นฝ่ายแพ้ เช่น การควบคุมอาคารหรือการครอบครองทรัพยากรแต่เพียงผู้เดียวและพฤติกรรมอื่นๆที่ดูเหมือนว่าจะลดความมีประสิทธิภาพขององค์กร



### 3. ความแตกต่างในเกณฑ์การประเมินผลและระบบการให้รางวัล (Difference in Evaluation Criteria and Reward System)

สาเหตุของความขัดแย้งในข้อนี้ได้แก่ระบบการประเมินผลและการให้รางวัลของแต่ละฝ่ายหรือแต่ละแผนกไม่มีรูปแบบหรือกฎเกณฑ์ที่เป็นไปในรูปแบบเดียวกัน โดยเน้นไปที่ผลการทำงานของแต่ละแผนกที่แยกกันมากกว่าผลการทำงานโดยรวมของหน่วยงาน เหตุนี้เองจึงเป็นสาเหตุให้สมาชิกเห็นว่าระบบการประเมินผลหรือการให้รางวัลไม่ยุติธรรมสำหรับตน ทั้งที่ระยะเวลาในการทำงานก็เท่ากันจึงเป็นเหตุให้เกิดความขัดแย้งขึ้น ยกตัวอย่างเช่น หน่วยผลิตจะได้รางวัลจากการทำงานที่ยาวนานและผลิตได้ในต้นทุนที่ต่ำ ซึ่งเป็นสิ่งที่ตรงกันข้ามกับการให้รางวัลของหน่วยขายที่จะได้รับรางวัลเนื่องจากการส่งมอบบริการให้กับลูกค้าชั้นดีอย่างรวดเร็ว หน่วยผลิตจะได้รับรางวัลเมื่อมีการดำเนินงานที่เสียค่าใช้จ่ายน้อย ในขณะที่หน่วยขายจะได้รับรางวัลโดยวัดจากความรวดเร็วในการทำงาน ซึ่งมักจะเกี่ยวข้องกับความต้องการที่จะขายให้ได้จำนวนมากในเวลาอันน้อยที่สุด

### 4. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Participative Decision Making)

จากหลักฐานพบว่า การตัดสินใจร่วมกันโดยผู้ที่เกี่ยวข้องจะมีผลกระทบจากการตัดสินใจในครั้งนั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งมักจะเกิดเมื่อความแตกต่างด้านความคิดและค่านิยมตลอดจนความเชื่อของแต่ละบุคคล อีกส่วนหนึ่งมาจากความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาและข้อมูลในการตัดสินใจที่แตกต่างกันส่งเสริมให้เกิดความขัดแย้ง หรือขั้นตอนในการร่วมมือกันในการทำงานร่วมกันของแต่ละบุคคลแตกต่างกันทำให้เกิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกันซึ่งเป็นสาเหตุให้เกิดข้อโต้เถียงกันมากขึ้น และทำให้มีโอกาสในความไม่ลงรอยกันขึ้น ผลสะท้อนกลับที่เกิดขึ้นในการร่วมมือกันนี้จะทำให้เกิดความยากลำบากในการเปลี่ยนแปลงหรือตัดสินใจ แทนที่จะเอื้อให้เกิดการร่วมมือและประสานงานกัน ทำให้เกิดความแตกต่างทางความคิดเห็นมากขึ้นและการรับรู้ถึงความขัดแย้งมากขึ้น

### 5. ความแตกต่างของสมาชิก (Heterogeneity of Members)

ยังมีสมาชิกที่มีความแตกต่างกันมากเท่าไรก็ยิ่งทำให้การทำงานร่วมกันอย่างราบรื่นและการประสานงานกันน้อยลงเท่านั้น จากการศึกษาพบว่าความแตกต่างในส่วนบุคคลเช่น พื้นฐานทางครอบครัว ค่านิยม การศึกษา อายุ และสถานภาพทางสังคม เป็นการลดความน่าจะเป็นของการร่วมมือกันระหว่างบุคคล หรือระหว่างตัวแทนของหน่วยงาน ยิ่งมีความแตกต่างกันมากเท่าใด ความขัดแย้งก็จะมีมากขึ้นเท่านั้น กล่าวคือ ยิ่งกลุ่มพนักงานทำงานร่วมกันนานเท่าไร ก็ยิ่งทำให้

พวกเขาเข้ากันได้ดีขึ้น ตัวอย่างเช่น ในสถานการณ์ที่โรงเรียน พบว่าความขัดแย้งจะมีมากที่สุดในกลุ่มผู้ที่มีอายุน้อยกว่ากับสมาชิกของคณะที่มีระยะเวลาสั้นที่สุด และจะมีความขัดแย้งน้อยที่สุดในกลุ่มสมาชิกที่มีอายุมากกว่า ดังนั้นเราอาจคาดเดาได้ว่า หน่วยงานที่เพิ่งจะก่อตั้งได้ไม่นานโดยที่มีสมาชิกใหม่ทั้งหมด หรือหน่วยงานที่มีการเข้าออกของพนักงานสูงอาจจะมีแนวโน้มของความขัดแย้งสูง

#### 6. ความไม่ลงรอยในสถานภาพ (Status Incongruence)

ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อเกิดความไม่ลงรอยในการจัดชั้นสถานภาพหรือเกิดจากการเปลี่ยนแปลงในการเรียงลำดับสถานภาพในหน่วยงาน รวมทั้งระดับของการนำเสนอแตกต่างจากระดับที่เรียงตามขนาดของสถานภาพ ขนาดเหล่านี้รวมถึงอายุงาน การศึกษา อายุ และค่าจ้าง ในทำนองเดียวกัน ในองค์กรที่รับรู้กันทั่วไปว่าการวิจัยนั้นได้รับการยกย่องมากกว่าการปฏิบัติ รูปแบบที่มีเกิดขึ้นเป็นที่ยอมรับได้นานตราบเท่าที่พวกเขาจะปฏิบัติตามการเรียงลำดับสถานภาพ แต่เมื่อไม่มีการเรียงลำดับดังกล่าวเช่น เมื่อวิศวกรโรงงานที่มีสถานภาพต่ำจำเป็นต้องสั่งนักวิจัยที่มีสถานภาพสูงกว่าในการทำการทดสอบ ผลที่ได้คือเกิดความขัดแย้งขึ้น หรือในอุตสาหกรรมร้านอาหาร พบว่าความขัดแย้งนั้นมีผลเมื่อพนักงานเสิร์ฟที่มีสถานภาพต่ำได้สั่งอาหารกับพ่อครัวซึ่งมีสถานภาพสูงกว่า เนื่องจากความไม่ลงรอยกันระหว่างการทำงานกับสถานภาพพ่อครัวได้รับรู้ถึงระดับของศักดิ์ศรีที่ต่ำกว่าเป็นเหตุให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้

#### 7. ความไม่พอใจบทบาท (Role Dissatisfaction)

สิ่งที่ใกล้เคียงกับความไม่ลงรอยในสถานภาพคือความไม่พอใจในบทบาท ความไม่พอใจในบทบาทมาจากแหล่งข้อมูลหลายแห่ง หนึ่งในนั้นคือ ความไม่ลงรอยในสถานภาพ เมื่อใครคนหนึ่งรู้สึกว่าเขาควรที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งเพื่อสะท้อนให้เห็นถึงประวัติการทำงานที่ประสบความสำเร็จของเธอ เธอต้องทนกับทั้งความไม่พอใจในบทบาทและความไม่ลงรอยของสถานภาพ ดังนั้นจึงเป็นไปได้ที่จะเกิดความขัดแย้งระหว่างพวกเขากับเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานของตนเองและหน่วยงานที่ใกล้เคียงกัน เมื่อทุกคนยอมรับในบทบาท พวกเขาจะตั้งความหวังและความต้องการ เมื่อไม่ได้ตามความคาดหวังที่ตั้งไว้ เช่นเมื่องานของเขาไม่ได้รับการแสดงความคิดเห็นหรือรางวัลที่พวกเขาได้ไม่เพียงพอ คนเหล่านี้อาจจะแสดงความผิดหวังด้วยวิธีต่างๆมากมายบางรายลาออก บางรายลดความพยายามในการทำงาน และมีบางรายที่เลือกที่จะเอาชนะ ซึ่งกลุ่มสุดท้ายอาจกลายเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งอย่างต่อเนื่อง โดยการหาเรื่อง กระจายข่าว บิดเบือนความจริงเพื่อกระตุ้นให้เกิดความไม่สงบสุข หรือการกระทำที่คล้ายๆกัน โดยอาจมีการตั้งพันธมิตร ซึ่งจะกลายเป็นต้นเหตุหลักของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น



## 8. การบิดเบือนในการติดต่อสื่อสาร (Communication Distortions)

สาเหตุของความขัดแย้งที่กล่าวถึงบ่อยอีกอย่างหนึ่งคือ ความยุ่งยากในการติดต่อสื่อสาร กรณีที่เห็นชัดเจนคือการสื่อสารแนวตั้ง เมื่อข้อมูลได้ส่งผ่านขึ้นลงตามลำดับจะทำให้เกิดความกำกวม และการบิดเบือนได้ง่าย นอกจากนี้การบิดเบือนข้อมูลข่าวสารยังเกิดขึ้นในแนวนอนได้อีกด้วยตัวอย่าง เช่น นักวิจัยคนหนึ่งอ้างว่าหน่วยงานที่ต่างกันรู้จักงานของอีกฝ่ายหนึ่งได้น้อยเท่าไร ก็จะทำให้การประสานงานระหว่างกันเกิดขึ้นน้อยลงเท่านั้น และการขาดความรู้จะทำให้เกิดความต้องการระหว่างหน่วยงานโดยไม่มีเหตุผล

ความยุ่งยากในเชิงความหมายหรือด้านภาษามักเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร เพราะเป็นการขัดขวาง การสื่อสารที่มีความจำเป็นต่อความพยายามในการร่วมมือกันระหว่างหน่วยงาน ความยุ่งยากในเชิงความหมาย อาจเกิดจากบุคลากรในแต่ละหน่วยงานมีพื้นฐานความรู้ การศึกษา หรือ การฝึกอบรมที่แตกต่างกัน เช่น ความแตกต่างในการฝึกอบรมตัวแทนฝ่ายจัดซื้อและวิศวกรมักจะมี ภาษาที่ใช้สื่อความหมายเฉพาะตัวตามสาขาอาชีพของตน เมื่อกลุ่มคนเหล่านี้มีการติดต่อสื่อสารกัน อาจทำให้ขาดความเข้าใจหรือเกิดการเข้าใจผิดซึ่งกันและกัน ซึ่งมีผลทำให้ไม่สามารถประสานงานหรือร่วมมือกันได้ตามที่ควรจะเป็น และอาจนำไปสู่ความขัดแย้งในที่สุดทั้งนี้รวมถึงการฝึกอบรมเชิงวิชาการและการประชุมพิเศษแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างแพทย์และผู้บริหารโรงพยาบาลมืออาชีพ ความแตกต่างในการฝึกอบรมทำให้เกิดคำศัพท์และศัพท์เฉพาะ วงการที่แตกต่างกันโดยสิ้นเชิงซึ่งเป็นการขัดขวางการแสดงออกด้านความคิดที่มีประสิทธิภาพเป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้

ต้นเหตุของความขัดแย้งในด้านการสื่อสารอีกอย่างหนึ่งก็คือ การไม่ส่งข้อมูลโดย เจตนา จากหน่วยงานหนึ่งไปยังอีกหน่วยงานหนึ่งโดยข้อมูลสามารถช่วยให้เกิดความสำเร็จด้านอำนาจ ดังนั้นจึงเป็นความจริงที่ว่าเมื่อใดที่มีการเก็บข้อมูลไว้เป็นความลับ ก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งตามมาถ้าข้อมูลไม่เพียงพอ บิดเบือน หรือกำกวมก็เป็นต้นเหตุของความขัดแย้งเช่นกัน ความสมบูรณ์และความถูกต้องขององค์ความรู้จะทำให้เกิดความขัดแย้งเช่น ความขัดแย้งระหว่างแผนกเพิ่มขึ้นเมื่อแผนกมีข้อมูลที่สำคัญในการทำกิจกรรมของกันและกัน เหตุที่เป็นเช่นนั้นเพราะองค์ความรู้ที่สมบูรณ์ทำให้ ความสนใจของแต่ละฝ่ายเห็นชัดและเปิดเผยความไม่ยุติธรรมใดๆที่บังพวng อีกนัยหนึ่งองค์ความรู้ที่ไม่สมบูรณ์จะปกปิดความสนใจด้วยตนเอง ลดความแตกต่างและทำให้การร่วมมือกันนั้นง่ายขึ้น เรา สามารถสรุปได้ว่าการสื่อสารสามารถเป็นสาเหตุของความขัดแย้งได้ การติดต่อสื่อสารที่ไม่ชัดเจนหรือ มีข้อมูลไม่เพียงพอทำให้เกิดความ ขัดแย้งได้ดังนั้นควรทำให้ข้อมูลนั้นให้สมบูรณ์และถูกต้อง



วิชัย โสสุวรรณจินดา (2536) กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งว่าเกิดจากสาเหตุ 6 ประการ ได้แก่

1. การแข่งขันสำหรับทรัพยากร
2. การขึ้นอยู่กับระหว่างกันของงาน
3. ความคลุมเครือของขอบเขตอำนาจหน้าที่
4. ปัญหาทางด้านสถานภาพ
5. อุปสรรคของการติดต่อสื่อสาร
6. คุณลักษณะส่วนตัว

กิติ ตย์คานนท์ (2532) ได้สรุปถึงสาเหตุของการเกิดความขัดแย้งไว้ว่า ขึ้นอยู่กับ

- ก. ความสนใจของทั้งสองฝ่าย ที่มีไม่เหมือนกันหรือแตกต่างกัน
- ข. ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด

ซึ่งปัจจัยทั้งสองอย่างนี้ ถ้ามีความสมดุลหรือตกลงกันได้ก็จะเป็นการไม่มีความขัดแย้ง แต่ถ้าตกลงกันไม่ได้ ก็จะเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นมาได้ ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แสดงสาเหตุของการเกิดความขัดแย้ง

ทรัพยากร	ความสนใจของทั้ง 2 ฝ่าย	
	ในทางดี	ในทางไม่ดี
มีน้อย/หายาก	แข่งขัน/เกม	ต่อสู้/ทำลายกัน
มีมาก/หาง่าย	ตกลงกันได้/แก้ไขปัญหา	ตกลงกันไม่ได้/ถกเถียงกัน

จะพบว่า จำนวนทรัพยากรไม่ว่าจะมีน้อยหายาก หรือมีมากหาง่ายก็ตาม ถ้าความสนใจของทั้ง 2 ฝ่ายที่มีต่อกันเป็นไปในทางที่ไม่ดีแล้ว ก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นมาได้ ทำให้มีพฤติกรรมที่ต่อสู้/ทำลายกัน หรือตกลงกันไม่ได้ มีการถกเถียงกัน แต่ถ้าทั้ง 2 ฝ่าย มีความสนใจหรือทัศนคติที่ดีต่อกัน แม้ทรัพยากรจะมีน้อยและหายาก เขาก็จะแข่งขันกันตามกฎกติกาหรือระเบียบที่วางไว้ ยิ่งถ้าทรัพยากรมีมาก และหาง่าย เขาก็จะตกลงกันได้ง่ายขึ้นหรือหันหน้ามาร่วมมือกันในการ แก้ปัญหา

จากสาเหตุความขัดแย้งเบื้องต้นนั้น สรุปได้ว่าสาเหตุของความขัดแย้งนั้นมาจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน ต่างฝ่ายต่างต้องการที่จะเอาชนะอีกฝ่ายอีกทั้งยังคาดหวังในผลประโยชน์ที่มีอยู่ จึงเป็นเหตุให้เกิดความขัดแย้งขึ้น

### แบบพฤติกรรมในการแก้ไขความขัดแย้ง

ในการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารนั้น ได้มีผู้ให้แบบพฤติกรรมในการแก้ไขความขัดแย้งไว้หลายแบบดังนี้

Reddin (1970) ได้แบ่งแบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร ในการบริหารงานโดยใช้ "ผลงานและการมีมนุษยสัมพันธ์" เป็นเครื่องวัดผู้บริหารและสรุปรูปแบบไว้ดังนี้

1. ผู้หลีกเลี่ยง (Deserter) เป็นผู้มีลักษณะขาดความสนใจในด้านที่เกี่ยวกับความสำเร็จของงานตลอดจนสัมพันธ์ภาพกับเพื่อนร่วมงาน บุคคลประเภทนี้คิดว่าตนเองไม่ได้รับความยุติธรรมเพียงพอ จึงสมควรที่จะละเลยงานให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ และมีวิธีเชิงข้อก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กรหลายวิธีและชำนาญยิ่ง ถ้าไม่มีผู้ใดเฝ้าสังเกตจับตาดูอย่างใกล้ชิด แล้วจะไม่มีผู้ใดรู้เลย บุคคลประเภทนี้จะทำงานให้ได้รับผลดีเพียงเท่าที่จะไม่ให้คนอื่นมารบกวน และจะไม่ทำตัวไปพัวพันกับคนอื่นมากนัก นอกจากจะเป็นประโยชน์แก่ตัวของเขาเอง
2. ผู้เคร่งกระเปียบ (Bureaucrat) มีลักษณะขาดความสนใจในความสำเร็จของงาน และสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานเช่นเดียวกับผู้บริหารงานชนิดหลีกเลี่ยงนี้ แต่เป็นผู้ประสบความสำเร็จในการทำงานตามคำสั่งหรือระเบียบวิธี บุคคลประเภทนี้จะถือว่าระเบียบข้อบังคับเป็นสิ่งสำคัญยิ่งและไม่ชอบความคิดริเริ่มแบบใหม่ ๆ ประสบความสำเร็จมากถ้ารับราชการเป็นทหารหรือเป็นข้าราชการทุกระดับของรัฐบาล
3. ผู้นิยมอำนาจ (Autocrat) เป็นผู้ที่มุ่งแต่ภารกิจของตนแต่เพียงอย่างเดียว และมักจะ เป็นนักแสวงหาประโยชน์ส่วนตัวด้วย เห็นได้ชัดว่าบุคคลประเภทนี้จะไม่มีสัมพันธ์ภาพกับเพื่อนร่วมงานคนใดเลย และมีความไว้วางใจในตัวบุคคลอื่นน้อยมาก ผู้ร่วมงานจะกลัวและไม่ชอบบุคคลประเภทนี้ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำงานให้ต่อเมื่อได้รับคำสั่งเท่านั้น อีกประการหนึ่งบุคคลประเภทนี้

จะมองผู้ใต้บังคับบัญชาเสมือนเครื่องจักร และไม่รู้ว่าการจูงใจบุคคลคืออะไร ทักษะในการทำงานของบุคคลเหล่านี้ คือมีคนออกคำสั่งและมีคนปฏิบัติตาม มักจะจัดการกับข้อโต้แย้งด้วยการใช้อำนาจและไม่เคยยกโทษให้ใครง่าย

4. นักบุญ (Missionary) ลักษณะผู้บริหารชนิดคนใจบุญนี้ เป็นผู้มีจิตใจเมตตากรุณา และคำนึงถึงแต่สัมพันธภาพอันดีเหนือสิ่งใด แต่ก็นับว่าเป็นข้อเสีย เพราะบุคคลประเภทนี้ปรารถนาที่จะเป็น "คนดี" เสียจนคนอื่นไม่กล้าโต้แย้งหรือคัดค้านการกระทำใด ๆ แม้แต่เรื่องเล็กน้อยปลีกย่อยที่ตนไม่เห็นด้วยเพื่อให้การปฏิบัติงานได้ผล บุคคลประเภทนักบุญพยายามที่จะดำเนินงานในองค์กรของเขาเหมือนกับว่าเป็นสโมสรแห่งหนึ่ง ทั้งนี้เพราะมีความเชื่อว่าการดำรงรักษาให้การทำงานมีบรรยากาศอบอุ่นสบายใจ เป็นกันเองจะทำให้งานดำเนินไปได้โดยราบรื่น

5. นักประนีประนอม (Compromiser) ผู้บริหารชนิดนี้ยอมรับว่าการมุ่งทำงานให้สำเร็จ และการสร้างสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง แต่เขาก็ไม่มีความสามารถที่จะผสมผสานความคิดทั้งสองอย่างนี้เข้าด้วยกัน และไม่สามารถตกลงใจหรือตัดสินใจลงไปได้ว่าจะใช้อย่างไร ลักษณะของคนจำพวกนี้จะเป็นคนโลเล อิทธิพลที่ชักจูงให้ตัดสินใจก็คือ ความกดดันบางอย่างที่เกิดขึ้นในขณะนั้นเขายินดีที่จะขจัดปัญหาที่เกิดขึ้นให้น้อยลงแม้ผลผลิตจะต่ำ และคิดว่าการวางแผนดำเนินงานต้องใช้วิธีประนีประนอมทั้งสิ้น

6. นักพัฒนา (Developer) เป็นลักษณะของผู้บริหารซึ่งเป็นผู้ไว้วางใจผู้ร่วมงานอย่างแท้จริง และเป็นผู้ที่ทำงานมีประสิทธิภาพมากกว่าหัวหน้างานชนิดนักบุญ มักจะอาศัยความร่วมมือในการทำงานเป็นส่วนมาก และเห็นว่าการทำงานเป็นเรื่องธรรมดา ๆ เหมือนกับการเล่นหรือการพักผ่อนตลอดจนมีความเชื่อถือในเพื่อนมนุษย์ว่าทุกคนมีความสามารถและมีเหตุผล

7. นักเผด็จการแบบมีศีลปะ (Benevolent autocrat) เป็นผู้ที่มีความมั่นใจในวิธีปฏิบัติงานและดำเนินงานของตนเองอย่างมาก บุคคลประเภทนี้มีความชำนาญในการสั่งงานและทำให้ทุกคนปฏิบัติตามได้ เพื่อนร่วมงานไม่เกิดความขุ่นเคืองใจ มีลักษณะของผู้นิยมอำนาจ แต่ที่สามารถทำงานอย่างมีศีลปะ นุ่มนวลและมีประสิทธิภาพมากกว่า อย่างไรก็ตามก็ไม่น่าเสียดใจไปกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานจะทำงานหนักเพื่อเขาได้ตลอดไป



8. นักบริหาร (Executive) ลักษณะผู้บริหารงานแบบนี้ เป็นตัวอย่างของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด เพราะเป็นผู้ที่มีทัศนคติและความสามารถที่จะทำให้งานเกิดประสิทธิผลและมีสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้ร่วมงานด้วย ขณะเดียวกันก็ทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยสร้างบรรยากาศในการทำงานให้เสมือนกับการดึงเชือกเส้นเดียวไปในทิศทางเดียวกัน นักบริหารรู้ความต้องการของบุคคลและความต้องการของหน่วยงาน และรู้ว่าทุกคนต้องการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ต้องการความอิสระด้วยกันทั้งสองฝ่าย เขายินดีรับฟังและแก้ปัญหาข้อขัดแย้งของทุกฝ่าย และเห็นว่าปัญหาทั้งหลายแก้ไขได้โดยทุกฝ่ายยอมรับ

Clayton และ Kilmann (1974) ได้สร้างเครื่องมือขึ้น เพื่อที่จะใช้วัดวิธีแก้ไขความขัดแย้ง เรียกว่า วิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบโทมัส-คิลแมนน์ (Thomas - Kilmann Conflict Mode Instrument) ซึ่งสามารถประเมินพฤติกรรมบุคคลที่แสดงออกในสถานการณ์ที่เกิดความขัดแย้งขึ้น สถานการณ์ที่เกิดความขัดแย้งคือ สถานการณ์ที่บุคคลสองฝ่ายแสดงพฤติกรรมออกมา 2 มิติ คือ

1. มิติแห่งการยืนยันทักษาผลประโยชน์ หมายถึง มิติที่บุคคลพยายามที่จะให้เป็นไปตามความต้องการของตน

2. มิติแห่งการร่วมมือหมายถึง มิติที่บุคคลพยายามที่จะให้เป็นไปตามความต้องการของคนอื่น หรือคล้อยตามผู้อื่น

ทั้ง 2 มิติสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางอธิบายรูปแบบเฉพาะของการแก้ความขัดแย้งต่างๆ ออกเป็น 5 แบบ คือ

#### 1. การแข่งขัน (Competing)

การแข่งขัน หมายถึง การแก้ปัญหาแบบยืนยันทักษาผลประโยชน์ โดยไม่ให้ความร่วมมือ นั่นก็คือ การที่บุคคลยืนยันทักษาผลประโยชน์ของตนบนความสูญเสียของคนอื่น เป็นวิธีการแก้ปัญหาแบบมุ่งให้อำนาจที่ตนเห็นว่าเหมาะเพื่อที่จะรักษาสถานภาพของตนไว้ให้ได้ เช่น ใช้ความสามารถที่จะได้แย่งใช้ตำแหน่งของตน หรือใช้การลงโทษทางเศรษฐกิจ เป็นต้น คำว่าการแข่งขันนี้ยังอาจหมายถึง การยืนยันทักษาสิทธิของตนเอง การป้องกันจุดยืนซึ่งตนเชื่อว่าถูกต้องหรือเพียงพอเอาชนะให้ได้เท่านั้น

## 2. การปรองดอง (Accommodating)

การปรองดอง หมายถึง การแก้ปัญหาแบบไม่ยืนยันทักษะผลประโยชน์ แต่ให้ความร่วมมือซึ่งตรงข้ามกับแบบการแข่งขัน (Competing) เมื่อให้ความร่วมมือ บุคคลจะไม่ใส่ใจในเรื่องของตน ทั้งนี้เพื่อจะได้สนใจแต่เรื่องของคนอื่น ดังนั้นจึงมีการเสียสละตนเองอยู่ในวิธีการแก้ปัญหาแบบนี้ การแก้ปัญหาแบบให้ความร่วมมือนั้น อาจแสดงออกมาในรูปของความใจกว้างโดยที่ไม่คิดถึงตัวเองเลย หรือที่เรียกกันว่าความรักแบบเสียสละ อาจออกมาในรูปของการบงกชเชื่อฟังคำสั่งของคนอื่น ทั้ง ๆ ที่ตัวไม่อยากจะบงกช หรือในรูปของการยอมตามความคิดเห็นของคนอื่น

## 3. การหลีกเลี่ยง (Avoiding)

การหลีกเลี่ยง หมายถึง การแก้ปัญหาแบบไม่ยืนยันทักษะผลประโยชน์และไม่ให้ความร่วมมือ นั่นก็คือบุคคลไม่ยึดมั่นในเรื่องที่ตนเองและคนอื่นสนใจอยู่เขาเองจะไม่พูดถึงความขัดแย้ง การแก้ปัญหาแบบหลีกเลี่ยงนี้อาจแสดงออกมาในรูปของการเลี่ยงแบบนักการทูต การเลื่อนเวลาแก้ปัญหา ออกไปจนกว่าจะถึงเวลาที่เหมาะสมกว่าหรือการถอยหนีออกไปจากสถานการณ์ที่คุกคามตนอยู่

## 4. การร่วมมือ (Collaborating)

การร่วมมือหมายถึง การแก้ปัญหาแบบยืนยันทักษะผลประโยชน์และให้ความร่วมมือซึ่งเป็นวิธีตรงข้ามกับการหลีกเลี่ยง (Avoiding) การร่วมมือนั่นคือความพยายามที่จะทำงานร่วมกับคนอื่น ทั้งนี้เพื่อหาทางทำให้ทั้งสองฝ่ายพอใจอย่างเต็มที่ ทั้งยังหมายถึงการศึกษาเจาะลึกลงไป เพื่อแยกแยะว่าอะไรเป็นความสนใจพื้นฐานของทั้งสองฝ่าย และเพื่อจะได้หาทางเลือกที่เหมาะสม สำหรับความมั่นใจของทั้งสองฝ่ายด้วยการร่วมมือกันของบุคคลสองคนยังอาจแสดงออกมาในรูปการสำรวจดูถึงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกันของทั้งสองฝ่าย ทั้งนี้เพื่อให้รู้ถึงความคิดของกันและกัน แจ่มชัดขึ้นยังแสดงออกมาในรูปของการสรุปความคิดเห็นที่ขัดแย้งกันทั้งนี้เพื่อคลี่คลายสถานการณ์อัน อาจก่อให้เกิดการการแข่งขัน เพื่อที่จะหาข้อมูลมาสนับสนุนตนอีก ที่สุดยังแสดงออกมาในรูปของการเผชิญหน้าและการพยายามที่จะหาวิธีแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ สำหรับการแก้ปัญหาระหว่างบุคคลอีก

### 5. การประนีประนอม (Compromising)

การประนีประนอมอยู่ระหว่างการยืนยันทักษะผลประโยชน์ และการให้ความร่วมมือ วัตถุประสงค์ของการแก้ปัญหาแบบนี้ก็คือ หาวิธีการแก้ปัญหานิตที่ไม่เป็นอุปสรรคและทั้งสองฝ่าย ต่างก็ยอมรับได้เป็นบางส่วน วิธีนี้จึงอยู่ตรงกลางระหว่างวิธีแก้ปัญหามาแบบการแข่งขัน (Competing) และแบบการปรองดอง (Accommodating) การประนีประนอมนั้นยอมให้มากกว่าการแข่งขัน แต่ยังไม่ยอมให้มากกว่าแบบการปรองดองการแก้ปัญหามาแบบนี้มีลักษณะเช่นเดียวกับการแก้ปัญหามาแบบการปรองดอง นั่นก็คือพูดถึงปัญหาอย่างตรง ๆ มากกว่าจะหลีกเลี่ยงปัญหา แต่ยังไม่ถึงกับเจาะลึกลงไปเหมือนกับ การร่วมมือ (Collaborating) การประนีประนอมนั้นอาจหมายถึงการแยกเอาความแตกต่างกันออกไปเสียแล้วมาแลกเปลี่ยนประเด็นที่ยอมกันได้ หรือพูดง่าย ๆ เป็นการแสวงหาจุดยืนที่เป็นกลาง ๆ อย่างรวดเร็วนั่นเอง

วัฒนา สุตรสุวรรณ (2515) เสนอแนะวิธีลดความขัดแย้งในลูกน้องไว้ดังนี้

1. ต้องให้ข้อมูล ข่าวสาร หรือความรู้เรื่องต่าง ๆ ล่วงหน้าเพื่อเตรียมตัวเตรียมใจ
2. ต้องอธิบายเหตุผลต่าง ๆ ให้ละเอียดเป็นที่เข้าใจ
3. ต้องให้เข้ามามีส่วนร่วมหรือรู้เห็นในงานนั้นด้วย
4. ต้องลดการข่มขู่ บังคับ หรือแสดงตนเป็นปฏิปักษ์ที่ทำให้เกิดความกระทบกระเทือนต่อ

ความมั่นคงปลอดภัยของลูกน้องให้มากที่สุด

นอกจากนี้ยังเสนอแนะกฎเกณฑ์ช่วยลดความขัดแย้งและนำไปสู่ความร่วมมือ โดยใช้หลัก 3 C คือ การแจ้งข่าวสาร (Communication) การปรึกษาหารือกัน (Consultation) การให้ความร่วมมือหรือการให้ความช่วยเหลือสนับสนุน (Collaboration)

Lawless (1979) กล่าวว่า พฤติกรรมของบุคคลโดยทั่วไป เมื่อพบความขัดแย้งจะมีลักษณะ

1. เลือก ก. หรือ ข.
2. พยายามประนีประนอมระหว่าง ก. กับ ข.
3. พยายามจะหลีกเลี่ยงทั้ง 2 อย่าง



Chung และ Megginson (1981) เสนอเทคนิคการลดความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. สร้างศรัทธาภายนอกขึ้นมา เพื่อให้กลุ่มต่อต้านและเอาชนะร่วมกัน
2. ค้นหาเป้าหมายที่ร่วมกันได้ระหว่างกลุ่มที่ขัดแย้งกัน
3. ทำให้เกิดความผิดแผกกันในกลุ่มคู่แข่ง
4. การสร้างองค์การใหม่

อรุณ รักธรรม (2525) เสนอวิธีการแก้ความขัดแย้งได้หลายประการ ดังนี้

1. จัดหาทรัพยากรเพิ่มขึ้น ในกรณีที่ความขัดแย้งของกลุ่มในองค์การเกิดขึ้นเพราะการแย่งทรัพยากร
2. ให้ข้อมูลที่เป็นไมตรีระหว่างกลุ่ม กล่าวคือ ให้ข้อมูลที่เป็นมิตรหรือข้อมูลที่ดีจากกลุ่มหนึ่งไปอีกกลุ่มหนึ่งรับรู้ เพื่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อกันที่เป็นคู่ปรับ
3. เพิ่มความเกี่ยวพันทางสังคมระหว่างกลุ่มให้มากขึ้น เช่น เพิ่มการสังสรรค์ระหว่างกลุ่ม มีความใกล้ชิดกันมากขึ้น
4. การกลบเกลื่อน โดยพยายามลืมหรือไม่พูดถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นหรือเห็นว่าเป็นเรื่องธรรมดา
5. การหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง พยายามหลีกเลี่ยงโดยหนีออกจากบ้าน เช่นการขอย้ายตนเองออกจากหน่วยงาน
6. การสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน โดยหมุนเวียนไปทำงานตามกลุ่มต่าง ๆ จะช่วยให้ทัศนคติกว้าง และเกิดความเข้าใจระหว่างกลุ่ม
7. การประนีประนอม เป็นการให้กลุ่มที่ขัดแย้งกันยอมรับการตัดสินใจของบุคคลที่สามที่เข้ามาไกล่เกลี่ยประนีประนอม
8. การหาศัตรูร่วม การหาศัตรูร่วมภายนอกจะทำให้กลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์การหันหน้าเข้าหากันได้
9. การหาเป้าหมายร่วมให้กลุ่มที่ขัดแย้งกันพัฒนาเป้าหมายร่วมกันขึ้นมาซึ่งเป็นเป้าหมายที่เป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่าย จะทำให้กลุ่มมีมิตรภาพต่อกันและร่วมมือกันได้ดีขึ้น

10. การใช้อำนาจบังคับ วิธีนี้ ผู้บริหารระดับสูงกว่าจะออกคำสั่งที่ขาดลงไปเพื่อระงับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น แต่มักเป็นวิธีแก้ปัญหาคความขัดแย้งที่ไม่แท้จริง

11. การเผชิญหน้า หรือการแก้ปัญหาร่วมกัน โดยนำเอากลุ่มที่มีความขัดแย้งมาอภิปรายร่วมกันถึงหัวข้อความขัดแย้ง จะทำให้สถานการณ์เปลี่ยนแปลงไปในทางแก้ปัญหาร่วมกัน และจะพยายามหาข้อยุติที่ทุกฝ่ายยอมรับ ผลจะมีสองลักษณะ คือ (1) ความเห็นสอดคล้องกัน เท่ากับชนะทั้งสองฝ่าย (2) การใช้เป้าหมายที่ยอมรับร่วมกัน จะก่อให้เกิดการร่วมมือขึ้นอย่างมาก

พัฒน์พงศ์ กาญจนโรจน์ (2527) ได้จำแนกวิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งไว้ 8 วิธี คือ

1. การใช้กำลัง รวมถึงการใช้อำนาจในการยุติปัญหาการขัดแย้ง เป็นวิธีที่นิยมใช้กันในระบบการบริหารแบบเผด็จการเมื่อฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด มีกำลังหรืออำนาจเหนือกว่าอีกฝ่ายหนึ่งผลลัพธ์ของการใช้กำลังหรืออำนาจจะออกมาในรูปของการชนะแพ้ ฝ่ายที่ใช้กำลังหรืออำนาจเป็นผู้ชนะจะได้รับสิ่งที่ได้ตั้งใจหรือมุ่งหมายไว้ ส่วนฝ่ายที่แพ้จะผิดหวังต่อสิ่งที่ได้มุ่งหมายไว้ จะหมดกำลังใจในการจะคิดสร้างสรรค์ และบางทีจะบั่นทอนสุขภาพจิตอีกด้วย

2. การหลีกเลี่ยง หรือการหลีกเลี่ยง เป็นวิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งอีกวิธีหนึ่ง เมื่อบุคคลที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างหรือไม่เห็นด้วยกับความคิดเห็นของอีกฝ่ายหนึ่ง หลีกเลี่ยงปัญหาข้อขัดแย้งด้วยการลาออกหรือถอยห่างไป

3. การนิ่งเฉย หรือการทำเป็นทองไม่รู้ร้อนก็เป็นอีกวิธีหนึ่งในการแก้ปัญหาคความขัดแย้งตามคติที่ว่า "นิ่งเสียตำลึงทอง" โดยมีความคาดหวังว่า เหตุการณ์หรือปัญหาจะคลี่คลายออกไปเองหรืออีกนัยหนึ่งเวลาจะช่วยแก้ปัญหา

4. การยึดจุดมุ่งหมายขององค์การเป็นหลัก ผู้บริหารบางคนเมื่อเผชิญกับปัญหาคความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงาน อาจจะใช้วิธีขอร้องเรื่องขัดแย้งเอาไว้ก่อน โดยการยกเอาความสำคัญและจุดมุ่งหมายของหน่วยงานเป็นสำคัญ

5. การประนีประนอม เป็นวิธีการที่ผู้บริหารนิยมใช้ในการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งโดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อคู่กรณีมีกำลังหรืออำนาจทัดเทียมกัน ตัวอย่าง เช่น การประนีประนอมระหว่าง

ฝ่ายบริหารและสหพันธ์แรงงาน โรงงานอุตสาหกรรมต่าง ๆ ผลของการประนีประนอมก็คือ ต่างฝ่ายต่างได้ผลประโยชน์ แต่จะไม่มีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งได้ผลประโยชน์เต็มที่

6. ตุลาการตัดสิน ในบางกรณีเมื่อมีข้อขัดแย้งเกิดขึ้น ผู้รับผิดชอบจะเชิญบุคคลภายนอกเข้ามาตัดสินแก้ปัญหา ซึ่งผลการตัดสินอาจออกมาในรูปของถูก ผิด ก็ได้ ความสนใจที่คู่กรณีมีให้ต่อบัญญาการขัดแย้งจะอยู่ในระดับสูงกว่าการประนีประนอม

7. การไกล่เกลี่ย เป็นวิธีการที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับการใช้ตุลาการตัดสินโดยการเชิญบุคคลที่เป็นที่ยอมรับของคู่กรณีเข้ามาไกล่เกลี่ยหาข้อยุติปัญหาการขัดแย้ง

8. การหันหน้าเข้าหากัน ตามหลักการบริการ การหันหน้าเข้าหากัน เพื่อปรึกษาแก้ไขปัญหาคือข้อขัดแย้งเป็นวิธีการที่ดีที่สุด โดยคู่กรณีจะได้รับความพอใจด้วยกันทั้งสองฝ่าย วิธีนี้คู่กรณีจะต้องเข้าใจและยอมรับแนวความคิดที่ว่าไม่มีใครที่ปรารถนาที่จะขัดแย้งกับผู้อื่น ไม่มีใครที่ถูกเสมอไปหรือผิดเสมอไป และการยอมรับข้อผิดพลาดไม่ใช่สัญลักษณ์ของการอ่อนแอหรือยอมแพ้

พินลพวรรณ พงษ์สวัสดิ์ (2531) ได้เสนอแนวทางหรือยุทธวิธีในการแก้ปัญหา 5 แนว คือ

1. การหลีกเลี่ยง (avoidance) ผู้บริหารอาจใช้เทคนิคนี้แก้ปัญหาความขัดแย้งได้แต่ถ้าจะให้ได้ผลจะต้องมีส่วนประกอบ 2 ประการ คือ

1.1 การบริหารจะต้องไม่สนใจสาเหตุของปัญหา

1.2 ความขัดแย้งหรือข้อยุติไม่ใช่เป็นเรื่องสลักสำคัญมากนักต่อองค์การ

ถ้าปราศจากส่วนประกอบ 2 ประการนี้แล้ว การใช้วิธีการหลีกเลี่ยงก็จะไม่เหมาะสมและจะเป็นอันตรายต่อองค์การด้วย อย่างไรก็ตาม วิธีในการบริหารความขัดแย้งตามเทคนิคนี้ จะดำเนินการได้โดยการไม่ให้ความสนใจ ผู้บริหารจะไม่ให้ความสนใจต่อบัญญาความขัดแย้งโดยสิ้นเชิง และจะไม่สนใจที่จะหาสาเหตุด้วย ทั้งที่ผู้บริหารบางคนเชื่อว่าไม่ให้ความสนใจต่อบัญญาก็เท่ากับปัญหาไม่มีอยู่และจะค่อย ๆ สลายตัวไปในที่สุด ซึ่งในบางกรณีก็อาจเป็นจริง เพราะเมื่อเวลาผ่านไป ความขัดแย้งที่มีอยู่อาจสลายไปได้ แต่การใช้วิธีการนี้ไม่ได้เกี่ยวข้องกับสาเหตุของปัญหา หากปัญหาไม่ได้สลายตัวไปจะทำให้สถานการณ์เลวร้ายยิ่งขึ้นไปอีก ฉะนั้นผู้บริหารอาจใช้วิธีการอีกชั้นหนึ่ง คือ การกำหนดขอบเขตการติดต่อระหว่างผู้ขัดแย้ง ถ้าผู้บริหารไม่อาจหลีกเลี่ยงและต้องยอมรับว่า ความ



ขัดแย้งมีอยู่ แต่ยังคงไม่ต้องการที่จะศึกษาถึงสาเหตุ ก็อาจใช้วิธีการกำหนดขอบเขตการติดต่อให้อยู่ในวงจำกัดหรืออยู่ภายใต้การควบคุมของผู้บริหารอย่างเป็นทางการ หากจะมีการประชุมระหว่าง 2 ฝ่ายที่ขัดแย้งก็เป็นเรื่องที่กำหนดหัวข้อไว้แน่ชัด ไม่มีการเบี่ยงเบนไปเรื่องอื่น วิธีนี้เป็นทำให้ความขัดแย้งอยู่ในวงจำกัดเรื่องเดิมโดยไม่ขยายไปเรื่องใหม่ วิธีการนี้ใกล้เคียงกับการไม่ให้ความสนใจในแง่ที่ว่า สาเหตุของความขัดแย้งไม่ได้รับการพิจารณา จึงทำให้การแก้ปัญหาได้เพียงชั่วคราว ความขัดแย้งอาจแตกแขนงไปในรูปแบบใหม่การใช้วิธีการนี้มีข้อเสีย 2 ประการ คือ

1. การพยายามทำให้ฝ่ายที่ขัดแย้งไม่ต้องเผชิญหน้ากัน เป็นการสิ้นเปลืองเวลาของทั้งผู้บริหารและทรัพยากร

2. การขัดแย้งที่คุกรุ่นอยู่อาจจะขยายไปทั่วองค์กร ซึ่งจะเป็ผลเสียต่อการปฏิบัติงานประจำวัน ฉะนั้น ในกรณีที่ใช้วิธีการที่ไม่ได้ผล อาจจะต้องใช้วิธีการที่ 3 คือการแยกกันโดยเด็ดขาด เป็นวิธีการสุดท้ายของเทคนิคการหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดความขัดแย้ง วิธีนี้เกิดจากแนวความคิดที่ว่า ถ้าคนหรือกลุ่มที่ขัดแย้งกันไม่ได้ทำงานร่วมกันหรือไม่ได้พบหน้ากันเลย ความขัดแย้งก็จะมีวิธีการที่อาจเป็นผล ถ้าแต่ละฝ่ายต่างคนต่างทำงานของตนไป โดยไม่เกี่ยวข้องกัน แต่ถ้ากลุ่มใดกลุ่มหนึ่งหรือองค์กรใดต้องขึ้นกับองค์กรอื่น ๆ การติดต่อสื่อสารเป็นสิ่งจำเป็นจึงไม่อาจนำเทคนิคนี้มาใช้ได้

วิธีการนี้ก็มิมีข้อเสียเช่นเดียวกับ 2 วิธีแรก คือ สาเหตุของความขัดแย้งไม่ได้รับการสนใจ ความขัดแย้งยังคงมีอยู่เนื่องจากไม่มีข้อยุติที่แน่นอน และอาจจะแพร่ขยายต่อไปทั้งองค์กร

2. การใช้วิธีการละมุนละม่อมในการแก้ปัญหา (Smoothing) วิธีนี้ไม่เหมือนกับวิธีการหลีกเลี่ยง เพราะยอมรับในเบื้องต้นแล้วว่า ความขัดแย้งมีอยู่ วิธีนี้จะเน้นความร่วมมือ และความสงบสุขในองค์กร ความขัดแย้งจะค่อย ๆ ถูกกำจัดไปด้วยวิธีการละมุนละม่อม ผู้บริหารจะเน้นให้เห็นถึงความสนใจหรือความคิดเห็นที่เหมือนกันของกลุ่มหรือคนที่ขัดแย้งแทนที่จะเน้นถึงความแตกต่าง

ข้อดีของการใช้วิธีนี้ก็คือ ทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และทำให้เกิดความสงบสุข แต่วิธีจะมีจุดอ่อนเพราะความสงบสุขหรือความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เป็นเพียงผิวเผินหรือฉาบหน้า โดยซ่อนความขัดแย้งไว้ภายใน ฉะนั้นความขัดแย้งที่ซ่อนตัวที่ซ่อนตัวอยู่อาจเกิดขึ้นใหม่

ซึ่ง อาจร้ายแรงกว่าเก่า การใช้วิธีการละมุนละม่อมจะเกิดผลเพียงระยะเวลาสั้นในระยะยาว อาจไม่ได้ผล เพราะสาเหตุของความขัดแย้งมิได้รับการพิจารณาหรือแก้ไขที่ถูกต้อง

### 3. การเข้าครอบงำหรือใช้อำนาจแทรกแซง (Dominance or power intervention)

เทคนิคการแก้ปัญหาโดยวิธีการครอบงำ หรือใช้อำนาจตัดสินใจ เป็นวิธีการที่ค่อนข้างปกติธรรมดาของผู้บริหาร ซึ่งมีข้อคิด 2 ประการ คือ (1) เป็นวิธีการรวดเร็วที่สุดในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง (2) เป็นการแสดงให้เห็นถึงโครงสร้างของอำนาจที่ยังมีอยู่ในองค์การ

การใช้วิธีการนี้มีข้อเสีย 2 ประการ คือ (1) ถึงแม้จะเป็นการแก้ปัญหาได้รวดเร็ว แต่ก็อาจไม่ได้แก้ที่สาเหตุของปัญหา ฉะนั้นความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นได้อีก และอาจรุนแรงกว่าเดิม (2) แต่ละบุคคลแต่ละกลุ่ม หรือทั้ง 2 ฝ่ายที่ขัดแย้งกันอาจมีความไม่พอใจในผู้บริหารที่เข้ามาแทรกแซงในเรื่องที่ถือว่าเป็นปัญหาของพวกเขา ฉะนั้นผู้บริหารจะแก้ไขความขัดแย้งได้ ความไม่พอใจในผู้บริหารจะยังคงมีอยู่เนื่องจากการตัดสินใจปัญหาใด ๆ ย่อมมีผู้รู้สึกว่าเป็น "ชนะ" หรือ "แพ้" ผู้ที่มีความรู้สึกว่าเป็นฝ่ายไม่พอใจในการตัดสินใจของผู้บริหาร ฉะนั้นผู้บริหารเป็นจำนวนมากจะพยายามหลีกเลี่ยงวิธีการใช้อำนาจนี้

### 4. การร่วมมือกันหรือการเจรจาต่อรอง (Compromise or negotiation) เป็นวิธีการแก้ปัญหาที่ทำให้ฝ่ายขัดแย้งทั้ง 2 ฝ่าย มีความพอใจในข้อยุติของการแก้ปัญหาไม่เรื่องใดก็เรื่องหนึ่ง คือ ทั้ง 2 ฝ่ายจะต้องเป็นผู้ "ให้" และผู้ "รับ" ผลที่ออกมาจึงจะทำให้มีความรู้สึกว่าเป็น "ยุติธรรม" ทั้ง 2 ฝ่ายจะต้องเต็มใจที่จะให้มีการเจรจาตกลงกันไม่ว่าโดยตรงหรือโดยผ่านบุคคลที่สาม

ข้อเสียของการใช้วิธีการนี้ก็เหมือนกับวิธีการที่แล้ว ๆ มา คือ มิได้มีการพิจารณาเกี่ยวกับสาเหตุของปัญหา นอกจากนี้การเจรจาต่อรองจะต้องหาแนวทางหรือข้อยุติที่ดีที่สุด ปัญหาคือจะหาแนวทางนั้นได้อย่างไร หากการแก้ปัญหาไม่มีประสิทธิภาพ ผลที่ออกมาย่อมไม่เป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่าย อนึ่ง ความยากลำบากในการใช้วิธีร่วมมือกันอาจเกิดขึ้น หากทั้ง 2 ฝ่าย ที่ขัดแย้งมีอำนาจเหนือกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง ฝ่ายที่มีอำนาจเหนือย่อมไม่ยากเจรจาต่อรองเพราะเป็นผู้ถือไพ่เหนืออยู่แล้ว

### 5. การเผชิญหน้ากัน (confrontation or synergetic) วิธีนี้แตกต่างจาก 4 วิธีที่กล่าวมา คือ สาเหตุของปัญหาจะถูกนำมาพิจารณาโดยเน้นความสำคัญ และความเข้าใจในวัตถุประสงค์และ



เป้าหมายขององค์การ มากกว่าเป้าหมายส่วนบุคคลพูดง่าย ๆ ว่าเป็นความพยายามที่จะกระตุ้นให้ทุกฝ่ายเห็นความสำคัญของงานส่วนรวม คือองค์การมากกว่าจะคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนบุคคล ฝ่ายหนึ่งจะต้องมีความเข้าใจในงานและหน้าที่ของอีกฝ่ายหนึ่ง และมีการยินยอมที่จะให้แลกเปลี่ยนเจ้าหน้าที่กันในช่วงระยะเวลาจำกัด คล้ายกับเป็นข้อตกลงร่วมกันในการแลกเปลี่ยนเพื่อให้เกิดการร่วมมือกัน

Cardon (อ้างใน วีระพงษ์ แสนโกชนิก, 2533) ได้เสนอแนะวิธีการแก้และป้องกันความขัดแย้งของผู้บริหาร ไว้ดังนี้

1. ต้องเป็นผู้มีมารยาทดี มีทัศนคติและการแสดงออกที่เป็นมิตรต่อผู้อื่น
  2. ต้องหาเวลาให้ความสนใจและรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน ต้องระลึกลึกเสมอว่าทุกคนมีความคิดดี ๆ ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อประโยชน์ต่อหน่วยงานของท่านได้
  3. เมื่อเกิดความขัดแย้ง ต้องให้เพื่อนร่วมงานได้ระบายให้เต็มที่ วิธีที่ดีที่สุดก็คือ รับฟังอย่างตั้งใจ และถักถวน ให้เวลาให้พอ สรุปให้ตรวจจุดที่เกิดปัญหา
  4. แสดงความรู้สึกยอมรับนับถือในความคิดเห็นส่วนบุคคล และยอมรับเมื่อเห็นว่าสิ่งนั้นจะไม่ก่อให้เกิดความสับสนวุ่นวายในหน่วยงาน
  5. พยายามหาความสัมพันธ์ของความคิดเห็นของผู้อื่น หรือผู้ร่วมงานกับผลประโยชน์ว่าหน่วยงานและทำให้ผู้อื่นรับทราบและเข้าใจตามนั้นด้วย วิธีนี้เจ้าของความคิดจะมีความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญ
  6. ต้องเป็นคนที่ช่างสังเกตและสามารถทำนายพฤติกรรมหรือความคิดของเพื่อนร่วมงานได้ เมื่อเห็นอาการไม่ดีเกิดขึ้นต้องรีบแก้ไขและปรับความเข้าใจทันที
- พรพนราย ทฤษฎะประภา (2534) ได้เสนอพฤติกรรมของบุคคล เมื่อพบความขัดแย้งว่า จะมีลักษณะดังนี้ คือ

1. รักที่เสียตายน้อย ต้องการหรือพอใจทั้ง 2 อย่าง แต่เลือกได้เพียงอย่างเดียว
2. หนีเสือปะจระเข้ ไม่ต้องการหรือปรารถนาทั้ง 2 อย่าง แต่ต้องเลือก 1 อย่าง



3. เกลียดตัวกินไข มีทั้งพอใจ และไม่พอใจอยู่ด้วยกัน แต่จำเป็นต้องเผชิญหน้าทั้ง 2 อย่าง ในเวลาเดียวกัน เช่น ครูอยากเป็นนักร้องเพื่อเพิ่มรายได้ แต่ก็กลัวเสียภาพพจน์

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540) กล่าวถึงทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้น สำหรับผู้บริหาร ว่าต้องประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์สถานการณ์ เพราะต้องมีความเข้าใจในธรรมชาติ สาเหตุและขั้นตอนการเกิดความขัดแย้ง
2. การเจรจา ในสถานการณ์ความขัดแย้ง ต่างฝ่ายต่างมีเป้าหมายวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน และมีอำนาจไม่เท่ากัน จึงควรได้มีการพูดคุยแลกเปลี่ยนกัน
3. การกระจายความเป็นธรรม โดยคำนึงถึงความต้องการ ความเท่าเทียม และความเสมอภาค
4. การใช้อำนาจ คือความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมของคนอื่น ซึ่งต้องระวังเป็นอย่างยิ่ง

กิติ ตย์คานนท์ (2536) เสนอขั้นตอนกระบวนการแก้ปัญหาไว้ 5 ขั้นตอน คือ

1. ระบุปัญหา ต้องระบุปัญหาให้ชัดเจน แน่ชัดก่อนเราจะแก้ปัญหา
2. สภาพและขอบเขตของปัญหา พิจารณาสภาพและขอบเขตใน 4 ประเด็น คือ สิ่งซึ่งจะเกิดขึ้นสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้น ระยะเวลาของปัญหาและความสัมพันธ์ของปัญหานี้กับปัญหาอื่น
3. การวิเคราะห์และค้นหาสาเหตุของปัญหา โดยใช้หลักการและเหตุผล ประสบการณ์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการตรวจหาการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจมีความสัมพันธ์กับความเบี่ยงเบนอันเป็นปัญหา
4. การกำหนดวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหา วัตถุประสงค์ที่ดีจะมีลักษณะต่าง ๆ คือเป็น ลายลักษณ์อักษร ง่ายและชัดเจนต่อการทำความเข้าใจ ทำท่าย สามารถทำให้สำเร็จได้ และสามารถวัดได้ในเชิงของคุณภาพ เวลา ปริมาณและสถานที่
5. การแก้ปัญหาต้องให้ตรงกับสาเหตุที่แท้จริง และต้องคำนึงถึงเทคโนโลยีที่สามารถนำมาใช้ได้ ลักษณะและการบริหารองค์การ งบประมาณและทรัพยากรอื่น ๆ ที่จะนำมาใช้ได้

วิชัย โกลสุวรรณจินดา (2536) ได้เสนอวิธีการทั่วไปที่หัวหน้างานควรนำมาใช้ในการแก้ไข ป้องกันความขัดแย้ง ได้แก่

1. กำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับ วิธีปฏิบัติงานมาตรฐานขึ้นมา
2. เปลี่ยนแปลงปรับปรุงรูปแบบงาน การมอบหมายงานการกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่
3. เปลี่ยนแปลง ปรับปรุง ระบบผลตอบแทน เพื่อสนับสนุนการแข่งขันหรือร่วมมือกัน
4. ให้มีผู้แทนฝ่ายต่าง ๆ ร่วมกันกำหนดนโยบาย
5. จัดให้มีผู้แทนพิเศษ มีกลไกรับเรื่องราวร้องทุกข์หรือประนีประนอมตัดสินชี้ขาดข้อ

ขัดแย้ง

6. ฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ระดับบริหาร เกี่ยวกับการแก้ไขข้อขัดข้อง

Johnson และ Johnson (2000) ได้เสนอแบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้ง โดยใช้ มิติของความสัมพันธ์และวัตถุประสงค์ โดยมีแนวคิดว่าคุณคนที่แตกต่างกัน ย่อมใช้กลยุทธ์ในการจัดการความขัดแย้งแตกต่างกัน กลยุทธ์เหล่านี้เป็นสิ่งที่เรียนรู้ในวัยเด็ก จนดูเป็นอัตโนมัติ จึงไม่ตระหนัก ถึง และในภาวะขัดแย้งคนมักทำสิ่งซึ่งเป็นธรรมชาติ และแต่ละคนมีรูปแบบการแก้ปัญหาของตนเอง และเนื่องจากการจัดการความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เรียนรู้ได้ ดังนั้นคนจึงสามารถเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ และหาวิธีการใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพในการจัดการความขัดแย้ง

ในภาวะขัดแย้ง ประเด็นหลักที่ต้องใส่ใจคือ

1. การบรรลุวัตถุประสงค์ส่วนตัว เมื่ออยู่ในภาวะขัดแย้ง คนแต่ละคนจะมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างจากผู้อื่น จึงต้องพิจารณาว่าวัตถุประสงค์ของคน ๆ นั้นมีความสำคัญต่อเขามากน้อยเพียงใด
2. การรักษาสัมพันธภาพกับบุคคลอื่น คนจะพิจารณาว่าการรักษาความสัมพันธ์กับผู้อื่น นั้น มีความสำคัญกับตนมากน้อยเพียงใด

ในการจัดการความขัดแย้ง บุคคลจะพิจารณาว่าเป้าหมายส่วนตัวหรือวัตถุประสงค์ส่วนตัวมีความสำคัญเพียงใด และสัมพันธภาพมีความสำคัญต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งอย่างไรและได้เสนอแบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้ง 5 แบบ คือ

1. ลักษณะแบบ "เต่า"(ถอนตัว,หดตัว)มีลักษณะหลีกเลี่ยงความขัดแย้งยอมละวัตถุประสงค์และความสัมพันธ์ส่วนตัว พยายามหลีกเลี่ยงจากประเด็นปัญหาที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง โดยการหลีกเลี่ยงไม่เผชิญกับคู่กรณีและหลีกเลี่ยงจากผู้คนในแวดวงนั้น นอกจากนี้จะไม่ตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อแก้ปัญหา ผู้มีลักษณะเช่นนี้คิดว่าไม่มีประโยชน์ในการแก้ไขความขัดแย้ง รู้สึกสิ้นหวัง และมีความเชื่อว่า การถอนตัวจากสภาพขัดแย้ง ทั้งในด้านร่างกายและจิตใจ เป็นการง่ายกว่าการเผชิญหน้ามองเป้าหมายของงานและความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานอยู่ในระดับต่ำ (เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2538)

2. ลักษณะแบบ "ฉลาม" (บังคับ, ขอบใช้กำลัง) เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยใช้อำนาจตามตำแหน่ง (Authority) คำนึงถึงเป้าหมายงานหรือความต้องการของตนเองมากกว่าความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน พยายามแสดงอำนาจเหนือฝ่ายตรงข้าม โดยการบังคับให้ยอมรับทางออกของความขัดแย้งที่ตนกำหนด การบรรลุเป้าหมายเป็นสิ่งสำคัญที่สุด สัมพันธภาพมีความสำคัญน้อยมาก ผู้มีลักษณะเช่นนี้จะพยายามทำทุกอย่างให้บรรลุเป้าหมายโดยไม่คำนึงถึงความเสียหายใดๆ ไม่สนใจในความต้องการของคนอื่นไม่สนใจที่คนอื่นไม่ชอบหรือไม่ยอมรับตน มีความเชื่อว่า ความขัดแย้งจะยุติได้เมื่อมีฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะ และอีกฝ่ายเป็นผู้แพ้ และลักษณะแบบฉลาม ต้องการเป็นผู้ชนะชัยชนะก่อให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจและประสบความสำเร็จ แต่ความพ่ายแพ้ก่อให้เกิดความรู้สึกอ่อนแอ ความไม่เหมาะสมและความล้มเหลว ลักษณะฉลามจะพยายามเอาชนะด้วยการ โจมตี โคนล้ม พิฆิต คุกคามผู้อื่น

3. ลักษณะแบบ "ตุ๊กตาทมิ" (สัมพันธภาพราบรื่น) ลักษณะเชื่อว่าสัมพันธภาพเป็นสิ่งสำคัญมาก เป้าหมายส่วนตัวมีความสำคัญน้อย ต้องการให้เป็นที่ยอมรับและชอบพอ เชื่อว่าความขัดแย้งหลีกเลี่ยงได้เพื่อเห็นแก่ความกลมเกลียว การถกถึงความขัดแย้งเป็นการทำลายความสัมพันธ์และเกรงว่าหากความขัดแย้งยังดำเนินต่อไป จะสะท้อนความรู้สึกและทำลายสัมพันธภาพ ยอมยกเล็ก เป้าหมายเพื่อรักษาสัมพันธภาพอันดีไว้ใช้วิธีการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขเหมือนครอบครัวเดียวกัน

4. ลักษณะแบบ "สุนัขจิ้งจอก"(ประนีประนอม, แก้ปัญหาเฉพาะหน้า) รูปแบบนี้จะคำนึงถึงเป้าหมายส่วนตัว และสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นในระดับปานกลาง แสวงหาการประนีประนอมยอมละเป้าหมายส่วนตัวบางส่วนและชักจูงให้ผู้อื่นยอมสละเป้าหมายบางส่วน พยายามหาข้อสรุป



ต่อข้อขัดแย้งที่ได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย พร้อมและเต็มใจที่จะสละวัตถุประสงค์และสัมพันธภาพบางส่วนเพื่อหาข้อตกลงร่วมที่ดี

5. ลักษณะแบบ "นกฮูก" (เผชิญหน้ากัน, สุขุม) รูปแบบนี้ จะมองความขัดแย้งว่า เป็นปัญหาที่จะต้องแก้ไข ให้คุณค่าแก่เป้าหมายและสัมพันธภาพ และหาทางออกที่สนองต่อเป้าหมาย ทั้งของตนและของผู้อื่น ถือว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ปรับปรุงสัมพันธภาพโดยการลดความตึงเครียดระหว่างบุคคลทั้งสอง พยายามที่จะถกประเด็นเพื่อระบุถึงความขัดแย้งที่เป็นปัญหา การหาทางแก้ไข ซึ่งเป็นที่พอใจของตนและผู้อื่น ทำให้สามารถคงสัมพันธภาพไว้ได้ สิ่งที่จะทำให้เกิดความพอใจคือ การบรรลุเป้าหมายของตนเองและผู้อื่น ความเครียดและความรู้สึกในทางลบได้รับการคลี่คลายแล้ว

จากพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารตามที่น่าเสนอมานั้น สรุปได้ว่าการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 แบบ ได้แก่ แบบการใช้อำนาจ ผู้บริหารที่ใช้วิธีการนี้มักจะใช้ความคิดของตัวเองเป็นใหญ่ในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งโดยไม่สนใจรับฟังเหตุผลของคนอื่น ส่วนอีกแบบหนึ่งได้แก่แบบการใช้เหตุผล ผู้บริหารที่ใช้วิธีการนี้มักจะแก้ไขปัญหาความขัดแย้งด้วยการใช้เหตุผล หาทางประนีประนอมและพยายามทางออกที่ดีที่สุด

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เจริญ โคนสีอำนวย (2528) ได้ศึกษาวิธีการแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร และเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารกับตัวแปร ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหาร จำนวน 103 คน พบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเลือกวิธีแก้ความขัดแย้งเรียงตามลำดับ ดังนี้ แบบการประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาคือแบบการปกครอง การหลีกเลี่ยง การแข่งขัน และแบบการร่วมมือน้อยที่สุด 2) ผู้บริหารที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียนต่างกันจะมีวิธีการแก้ความขัดแย้งไม่ต่างกัน

ประทุม โพธิกุล (2529) ได้วิจัย "การจัดการความขัดแย้ง เพื่อปรับปรุงระบบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนในภูมิภาคตะวันตก" ใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจำนวนรวม

109 คน ผู้บริหารในภูมิภาคนี้ มีค่านิยมเชิงกลุ่มในการใช้ทักษะจัดการความขัดแย้งในองค์กร มากกว่าไม่ใช้ทักษะ จำนวนผู้บริหารใช้ยุทธวิธีที่เชื่อได้อย่างมั่นใจว่าเน้นหนักในด้านยุทธวิธีแก้ปัญหา ร่วมกัน และยุทธวิธีการเปลี่ยนพฤติกรรมส่วนบุคคล แต่หย่อนในด้านการใช้ยุทธวิธีการเพิ่มทรัพยากร และจากประสบการณ์การจัดการปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารพบว่า ผลสำเร็จในการใช้ยุทธวิธี สถานการณ์ต่าง ๆ จัดการความขัดแย้งในโรงเรียนสำเร็จ จากมากไปหาน้อยตามลำดับดังนี้ คือ การแก้ปัญหา ร่วมกัน การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมส่วนบุคคล การประนีประนอม การพิจารณาวัตถุประสงค์ ระดับสูง การหลีกเลี่ยง การเปลี่ยนโครงสร้าง การใช้อำนาจบังคับ การเพิ่มทรัพยากร และการ กลบเกลื่อน

ทวีศักดิ์ บุญบุชาไชย (2532) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารกับพฤติกรรม ความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ครู อาจารย์ จำนวน 352 คน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร ได้ใช้รูปแบบการบริหาร อย่างหลากหลายใน 4 ระบบ ได้แก่ ระบบที่ 1 อัตตารับผิดชอบ ระบบที่ 2 ครอบงำระบบที่ 3 การให้คำปรึกษา และระบบที่ 4 การให้มีส่วนร่วม ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ไม่ได้ยึดรูปแบบการบริหารแบบใดแบบหนึ่งเป็นเกณฑ์แต่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นว่ารูปแบบการบริหารที่ใช้โดยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาหรือพฤติกรรมของผู้บริหาร ไม่มีอิทธิพล หรือส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมความขัดแย้งของครู-อาจารย์ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขต กรุงเทพมหานคร

วีระพงษ์ แสนโกชน์ (2533) ได้วิจัยเรื่อง "การศึกษาวิธีการแก้ไขความขัดแย้งตามแบบ โรมัส-คิลแมนต์ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9" เมื่อปี พ.ศ. 2533 โดยใช้ประชากรที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 9 (อุดรธานี เลย หนองคาย สกลนครและขอนแก่น) ผู้วิจัยใช้เครื่องมือของ Thomas Clyton and Ralph R. Kilman (1974) เป็นเครื่องมือใช้วัดวิธีการแก้ไขความขัดแย้ง 5 วิธี คือ การแข่งขันการประองตอง การหลีกเลี่ยง การร่วมมือและการประนีประนอม พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนใหญ่เลือกใช้การประองตอง นอกนั้นใช้การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การประนีประนอม การแข่งขันเรียงตามลำดับ



ลัดดา วิศิษฐานนท์ (2533) ได้ทำการวิจัย "แบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งระหว่างบุคลากรในองค์กรธุรกิจตามการรับรู้ของผู้บริหารระดับกลาง" โดยใช้กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารระดับกลางในกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรม กลุ่มธุรกิจการค้า กลุ่มธุรกิจธนาคารและการเงินและกลุ่มธุรกิจโรงเรียน จำนวนรวมทั้งสิ้น 370 คน เครื่องมือในการวิจัย สร้างขึ้นมาตามแนวคิดและทฤษฎีของ Johnson and Johnson (1987) สำหรับพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้ง 5 แบบคือ เฆชีญหน้า สัมพันธภาพ ประนีประนอม ถอนตัว บังคับ ผลการวิจัยพบว่า

- ผู้บริหารระดับกลาง จัดการความขัดแย้งบุคลากรด้วยพฤติกรรม "นกฮูก" (เฆชีญหน้า) เป็นอันดับหนึ่งและตุ๊กตาหมี (สัมพันธภาพราบรื่น) เป็นอันดับสอง เต่า(ถอนตัว) เป็นอันดับสุดท้าย
- ผู้บริหารระดับกลางรับรู้ว่าการจัดการความขัดแย้งกับตนเองด้วยพฤติกรรม "นกฮูก" เป็นอันดับหนึ่ง และ "จิ้งจอก" (ประนีประนอม) เป็นอันดับสองและ "เต่า" เป็นอันดับสุดท้าย
- ผู้บริหารระดับกลางที่มีอายุมากขึ้นหรือมีประสบการณ์มากขึ้นจัดการความขัดแย้งกับหัวหน้าด้วยพฤติกรรม "จิ้งจอก" ลดลง
- ผู้บริหารระดับกลางที่มีระดับการศึกษาสูงขึ้นหรือจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาสูงขึ้น จัดการกับความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงานด้วยพฤติกรรม "จิ้งจอก" และฉลาม(บังคับ) สูงกว่าผู้บริหารระดับกลางที่มีการศึกษาน้อยกว่าหรือจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยกว่า ตามลำดับ และผู้บริหารระดับกลางที่มีประสบการณ์บริหาร จัดการความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงานด้วยพฤติกรรม "ตุ๊กตาหมี" สูงและลดลงเมื่อมีประสบการณ์ด้านบริหารมากขึ้น
- ผู้บริหารระดับกลางที่มีอายุมากขึ้นหรือมีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น จัดการความขัดแย้งกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยพฤติกรรม "ฉลาม" และ "เต่า" ลดลงตามลำดับ และผู้บริหารระดับกลางที่แต่งงานแล้วมีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้นจัดการความขัดแย้งกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยพฤติกรรมแบบ "นกฮูก" สูงกว่าผู้บริหารระดับกลางที่โสดหรือผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย
- ผู้บริหารระดับกลางเพศหญิง รับรู้ว่าการจัดการความขัดแย้งกับตนเองด้วยพฤติกรรม "จิ้งจอก" สูงกว่าผู้บริหารระดับกลางเพศชาย และผู้บริหารระดับกลางที่มีประสบการณ์การบริหาร



ในงานด้านบริหารมากขึ้นหรือมีจำนวนผู้ได้บังคับบัญชามากขึ้น รับรู้ว่าหัวหน้าจัดการความขัดแย้งกับตนด้วยพฤติกรรม "จิ้งจอก" ลดลง

- ผู้บริหารระดับกลางที่มีประสบการณ์น้อย รับรู้ว่าเพื่อนร่วมงานจัดการความขัดแย้งกับตนด้วยพฤติกรรม "ตุ๊กตาหมี" สูง และลดลงเมื่อมีประสบการณ์ด้านบริหารมากขึ้น และสูงขึ้นเมื่อมีประสบการณ์ด้านบริหารมากที่สุด

- ผู้บริหารระดับกลางที่มีจำนวนผู้ได้บังคับบัญชามากขึ้น รับรู้ว่า ผู้ได้บังคับบัญชาจัดการความขัดแย้งกับตนด้วยพฤติกรรม "นกฮูก" สูงกว่าผู้บริหารระดับกลางที่มีผู้ได้บังคับบัญชาน้อย

สุริยา ธนวรรณ (2535) ได้ศึกษาความคิดเห็นของครู เกี่ยวกับสาเหตุแห่งความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรีกลุ่มตัวอย่างเป็นครูผู้สอนจำนวน 300 คน พบว่า 1) ครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ให้ความหมายของข้อความที่แสดงถึงพฤติกรรมความขัดแย้งได้เด่นชัด 5 อันดับแรก มีลำดับที่หนึ่งและสองซ้ำกัน คือ การแบ่งพรรคแบ่งพวก การไม่ให้ความร่วมมือ ความคิดเห็นไม่ลงรอยตกลงกันไม่ได้ และความตึงเครียดส่วนบุคคล ระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่ม 2) แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับความขัดแย้ง ผลการวิจัยพบว่า ครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี เห็นด้วยอย่างยิ่งที่เกิดขึ้นในโรงเรียน ไม่ว่าจะมึระดับมากน้อยเพียงใด เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องจัดการเพราะการละเลยเพิกเฉยความขัดแย้งนั้น อาจเป็นตัวทำลายประสิทธิภาพในการทำงานได้ และถึงแม้จะเชื่อว่าความขัดแย้งมีทั้งผลดีผลเสีย ถ้าให้เลือกก็ขออยู่โรงเรียนที่ไม่มี ความขัดแย้งหรือมีให้น้อยที่สุดเพราะอย่างไรก็สบายใจกว่า กับเห็นด้วยว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ทำให้บรรยากาศในโรงเรียนไม่น่าอยู่ก่อให้เกิดผลเสียหาย ต้องขจัดความขัดแย้งให้หมดไปจากโรงเรียน การแข่งขันกับความขัดแย้งเป็นสิ่งคู่กัน เพราะเมื่อใดมีการแข่งขัน โอกาสเกิดความขัดแย้งก็จะตามมา เพราะความขัดแย้งนั้นเป็นสถานการณ์ธรรมชาติในโรงเรียน ไม่ใช่สิ่งที่ปิดบังซ่อนเร้น ควรที่จะรับรู้ร่วมกัน เพื่อให้ประโยชน์จากความขัดแย้งให้เกิดผลดีต่อโรงเรียน 3) ครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี มีความเห็นว่าการติดต่อสื่อสาร โครงสร้างขององค์การ และคุณลักษณะส่วนตัว เป็นปัจจัยที่เป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งในโรงเรียนได้

4) ความแปรปรวนของค่าเฉลี่ยสาเหตุความขัดแย้งในโรงเรียนของครูมีความแตกต่างกันด้านเพศ อายุ วุฒิการศึกษา อายุราชการ ค่านิยม และบุคลิกภาพ ปรากฏว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

สุวรรณค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย (2536) ได้ศึกษาสาเหตุของความขัดแย้ง และวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 111 คน พบว่า 1) สาเหตุความขัดแย้งที่พบมากในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยตามรายข้อ พบว่า สาเหตุที่พบมากได้แก่ สาเหตุจากองค์ประกอบส่วนบุคคลซึ่งได้แก่ ลักษณะนิสัยและอารมณ์ ประสบการณ์ชีวิต และวิธีการทำงาน อันดับรองลงมา ได้แก่ สาเหตุจากปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ซึ่งได้แก่ มนุษยสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การ และระบบสื่อสารที่ล่าช้า ข้อมูลบกพร่อง สำหรับสาเหตุอันดับที่สอง ได้แก่ สาเหตุจากสภาพขององค์การซึ่งได้แก่ ความขาดแคลนทรัพยากร และความไม่ชัดเจนของโครงการสร้างบริการ ตลอดจนการแข่งขันระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม ซึ่งสาเหตุดังกล่าวนี้ กลับพบมากในโรงเรียนมัธยมขนาดเล็ก 2) วิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสามัญศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร ตามแนวคิดของโฮวาท และลอนดอน (Howat and London) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ วิธีประนีประนอม วิธีเผชิญหน้า วิธีไกล่เกลี่ย วิธีหลีกเลี่ยง และวิธีบังคับ ตามลำดับ 3) วิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2535 ไม่มีความสัมพันธ์กับวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารและขนาดของโรงเรียน

Pritchard (อ้างใน เจริญ โคกสีอำนวย 2528) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้จัดการชายและหญิงที่มีประสบการณ์ในวิทยาลัยชุมชนสหรัฐอเมริกา โดยใช้เครื่องมือ Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument ในการเก็บข้อมูลการแก้ปัญหาความขัดแย้งหรือการดำเนินการเมื่อมีความขัดแย้งใน 5 ด้าน คือ การแข่งขัน การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การปรองดอง ผลการศึกษาพบว่า วิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้จัดการหญิงและชายที่มีประสบการณ์ในวิทยาลัยชุมชนและสหรัฐอเมริกาไม่มีความแตกต่างกัน



Maria (อ้างใน เจริญ โคนสีอำนาจ 2528) ได้ทำการศึกษาวิธีแก้ปัญหาคความขัดแย้งของ ผู้บริหารโรงเรียนชายและหญิง ในวิทยาลัยที่สอนวิชาศิลปศาสตร์เอกชน ในรัฐเพนซิลวาเนีย (Pennsylvania) จำแนกกลุ่มตัวอย่างที่ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางจำนวน 113 คน โดยใช้เครื่องมือวิธีแก้ความขัดแย้งแบบ โรมส์-คิลแมนน์ เพื่อใช้พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกมาใน สถานการณ์ที่มีความขัดแย้ง ซึ่งมี 5 ลักษณะคือ การแข่งขัน การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การปรองดอง ผลการศึกษาพบว่า

1. กลุ่มผู้บริหารใช้วิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบแข่งขัน กับการร่วมมือ น้อยกว่ากลุ่ม นักรูทกิจ และเจ้าหน้าที่รัฐบาล
2. กลุ่มผู้บริหารที่มีการศึกษาสูง ใช้วิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบประนีประนอมกับ แบบหลีกเลี่ยง สูงกว่านักรูทกิจและเจ้าหน้าที่รัฐบาล
3. ผู้บริหารชายและหญิง ใช้วิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งที่ไม่แตกต่างกัน
4. ผู้บริหารที่มีประสบการณ์และใช้วิธีการประนีประนอมน้อยกว่า
5. ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการแก้ปัญหาคความขัดแย้งของผู้บริหารระดับสูงคือเวลาที่ทำงาน

Formisano (1987) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของครูใหญ่ที่เป็นผู้หญิง : การศึกษาเชิงคุณภาพ ในการศึกษาเชิงคุณภาพครั้งนี้ กลุ่มประชากรได้แก่ครูใหญ่ของ Nassau County, Long Island, New York จำนวน 6 คนทั้งระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาที่ได้รับการคัดเลือกมารับการสัมภาษณ์แบบลึกซึ้งและการสังเกตการณ์เป็นเวลา 1 สัปดาห์ โดยศึกษาแนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งของผู้หญิง และการสำรวจการตอบสนองของผู้หญิงต่อความขัดแย้งภายใน สภาพแวดล้อมที่รวมตัวกันขึ้น ข้อมูลที่รวบรวมเน้นการวิเคราะห์เพื่อตอบสนองต่อ คำถามทางการวิจัย ซึ่งเป็นการนำทางการศึกษาครั้งนี้ ดังต่อไปนี้

1. ครูใหญ่หญิงเกิดแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งอย่างไร
  - 1.1 เขาเหล่านั้นรู้ได้อย่างไรว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น
  - 1.2 เขาให้คำอธิบายและให้คำจำกัดความขัดแย้งอย่างไร
  - 1.3 เขามีทัศนคติต่อความขัดแย้งอย่างไร



2. ครูใหญ่หญิงตอบสนองต่อความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมที่ทำงานอย่างไร

2.1 ชนิดของความขัดแย้งที่เขามีประสบการณ์คืออะไร

2.2 เขาใช้แผนการจัดการความขัดแย้งอะไร

2.3 เขามีความขัดแย้งกับใคร

3. การค้นหา วิธีการแก้ไขความขัดแย้งที่ครูใหญ่หญิงใช้สัมพันธ์กับเพศหรือไม่

โดยสำรวจทั้งหมดสิ่งที่พบ 3 สิ่งใหญ่ จากการศึกษาครั้งนี้คือ

1. ครูใหญ่หญิง เกิดแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง ที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลปรากฏออกมาชัดเจนจากข้อมูล จากการสัมภาษณ์ และการสังเกตการณ์ที่เกี่ยวข้องกับ คำจำกัดความและความรู้สึกเกี่ยวกับความขัดแย้งของผู้บริหาร

2. ครูใหญ่ตอบสนองต่อความขัดแย้ง จากความคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ เมื่อความขัดแย้งเกิดขึ้นกับเขา เขาใช้แผนการ กระจายหรือลด เช่น ความสามารถในการมีส่วนร่วมในความรู้สึกรู้สึกหรือความคิดของผู้อื่น การถามคำถาม การใช้การตกลงขบขัน และฟังเพื่อที่จะรักษา ความสัมพันธ์เอาไว้ เมื่อความขัดแย้งเกิดจากครูใหญ่เอง ครูใหญ่กระตุ้นความขัดแย้งโดยผ่านแผนการเพิ่มขึ้นเป็นขั้น ๆ ให้รุนแรงและกว้างขึ้น อย่างไรก็ตามแรงผลักดันเบื้องหลังแผนเหล่านี้ยังคงอยู่เพื่อเป็นการรักษา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเอาไว้เนื่องจากจุดมุ่งหมายของเขาก็คือการสนับสนุนประสบการณ์ในทางที่ดีของการขัดความไม่มีน้ำใจ และทำให้เกิดความคิดใหม่ ๆ

3. โดยทั่วไป ครูใหญ่หญิงมีปริมาณความขัดแย้งกับผู้ที่ในตำแหน่งสูงกว่าและเท่าเทียมกัน เกิดมากกว่าคนที่อยู่ในตำแหน่งที่ต่ำกว่า ซึ่งใน 3 ครั้งเป็นความสัมพันธ์กับเพศด้วยความขัดแย้งที่เกิดมากที่สุดคือที่เกิดขึ้นระหว่างบิดา มารดา และครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา

Invernizzi (1988) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง School Superintendents และผู้บริหารเทศบาล นคร : การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เกี่ยวกับด้านการปฏิบัติงาน วิธีแก้ไขความขัดแย้ง และลักษณะที่เลือกสรร โดยศึกษากลุ่มตัวอย่าง School Superintendents และผู้บริหารเทศบาลนคร จำนวน 30 คู่ จากบริเวณภูมิศาสตร์การเมืองเดียวกัน โดยใช้เครื่องมือของ Thomas-Kilmann ที่เรียกว่า Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument เกี่ยวกับความสัมพันธ์ด้านการปฏิบัติงาน วิธีแก้ไขความขัดแย้ง

และลักษณะที่เลือกสรร ผลการศึกษาพบว่าจากวิธีการแก้ไขความขัดแย้งทั้ง 5 แบบของ Thomas-Kilmann พบว่า ผู้บริหารเทศบาลใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบประนีประนอม ความร่วมมือ และการหลีกเลี่ยงมากที่สุด รองลงมาได้แก่ การปกครอง และต่ำสุดคือ แบบการแข่งขัน ส่วน School superintendents ใช้วิธีการประนีประนอมสูงสุด รองลงมาได้แก่ความร่วมมือ การหลีกเลี่ยงอยู่ในอันดับที่ 3 การปกครองและการแข่งขันน้อยที่สุด การปรองดองเป็นวิธีการแก้ไขความขัดแย้งแบบเดียวเท่านั้น ที่พบว่ามียุทธศาสตร์ทางสถิติที่ระดับ .05 นั้นแสดงว่า ผู้บริหารเทศบาลใช้การปรองดองมากกว่า School superintendents และพบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารและอายุ (ผู้บริหารเทศบาลที่มีอายุมากกว่า จะใช้การปรองดองมากกว่า) ด้านการศึกษา School Superintendents ที่ได้ปริญญาโท ให้ความร่วมมือมากกว่าผู้ได้รับปริญญาเอก และทางด้านภูมิศาสตร์ (ผู้บริหารเทศบาลในเขตนอกเมืองให้ความร่วมมือน้อยกว่าผู้ที่อยู่ในเขตเมือง) ผลของการศึกษาวิจัยครั้งนี้มีข้อเสนอแนะว่า มีปัจจัยหลายประการที่มีอิทธิพลต่อวิธีการแก้ไขความขัดแย้ง และความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร ฝ่ายการศึกษาและเทศบาล เช่น 1) การติดต่อระหว่างกัน และกัน 2) ข้าราชการที่คัดเลือกเข้ามา 3) การทดลองอย่างไม่เป็นทางการ 4) ธรรมชาติหรือชนิดของหัวข้อเรื่อง 5) การวางแผนดำเนินอาชีพของผู้บริหาร

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย