

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในหัวข้อต่อไปนี้

1. สาเหตุและการแก้ปัญหา
 - 1.1 ความหมายของสาเหตุ
 - 1.2 ความหมายของการแก้ปัญหา
2. บรรยากาศในสถานศึกษา
 - 2.1 ความหมายของบรรยากาศ
 - 2.2 ความสำคัญของบรรยากาศ
 - 2.3 บทบาทของผู้นำที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศ
3. ความขัดแย้ง
 - 3.1 ความหมายของความขัดแย้ง
 - 3.2 แนวคิดของความขัดแย้ง
 - 3.3 สาเหตุของความขัดแย้ง
 - 3.4 สาเหตุของความขัดแย้งตามแนวคิดของโรบินส์ (Robbins)
 - 3.4.1 การสื่อสาร
 - 1) ความหมายของการสื่อสาร
 - 2) ลักษณะของการสื่อสารที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง
 - 3.4.2 โครงสร้างขององค์การ
 - 1) ความหมายของโครงสร้างองค์การ
 - 2) ลักษณะของโครงสร้างองค์การที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง
 - 3.4.3 ตัวแปรส่วนบุคคล
 - 1) ความหมายของตัวแปรส่วนบุคคล
 - 2) ลักษณะของตัวแปรส่วนบุคคลที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง
 - 3.5 การแก้ปัญหาคความขัดแย้ง
 - 3.5.1 ความหมายของการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง
 - 3.5.2 ความสำคัญของการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง
 - 3.5.3 แนวคิดเกี่ยวกับการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง

3.5.4 วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งตามแนวคิดของฟิลเลย์ (Filley)

1) วิธีการแก้ปัญหาแบบแพ้ – ชนะ

- ความหมายของวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้-ชนะ
- พฤติกรรมที่ใช้ในวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้-ชนะ

2) วิธีการแก้ปัญหาแบบแพ้ – แพ้

- ความหมายของวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้-แพ้
- พฤติกรรมที่ใช้ในวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้-แพ้

3) วิธีการแก้ปัญหาแบบชนะ – ชนะ

- ความหมายของวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ
- พฤติกรรมที่ใช้ในวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยภายในประเทศ

4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

โดยนำเสนอรายละเอียดของแต่ละหัวข้อเรียงตามลำดับ ดังต่อไปนี้

สาเหตุและการแก้ปัญหา

1. ความหมายของสาเหตุ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (2542, หน้า 1186) ได้ให้ความหมายของสาเหตุว่า สาเหตุ คือ ต้นเหตุ

บุญสิริ สุวรรณเพชร (2545, หน้า 587) ให้ความหมายของสาเหตุว่า เป็นเหตุที่ทำให้เกิดการณ์ใดๆขึ้น

พจนานุกรมฉบับมติชน (2547, หน้า 933) ให้ความหมายของสาเหตุว่าเป็นเรื่องหรือสิ่งทำให้เกิดผล

พจนานุกรมของเว็บสเตอร์ (Webster Dictionary Online, 2006) กล่าวว่า สาเหตุ (cause) มาจากภาษาลาตินว่า *causa* โดยให้ความหมายว่า สิ่งที่มีผลต่อความรู้สึกหรือทำให้เกิดผล สิ่งดังกล่าวอาจจะเป็นบุคคล สิ่งของ การกระทำ หรือเหตุการณ์ก็ได้

จากความหมายที่ได้ศึกษา สรุปได้ว่าสาเหตุคือสิ่งที่ทำให้เกิดผล โดยสิ่งที่เป็นสาเหตุนั้นอาจจะเป็นบุคคล สิ่งของ การกระทำ หรือเหตุการณ์ก็ได้

2. ความหมายของการแก้ปัญหา

การแก้ปัญหาเป็นเรื่องจำเป็นที่มนุษย์ทุกเพศทุกวัยมีอาจหลีกเลี่ยงได้ ต่างต้องประสบเป็นประจำตลอดชีวิต กล่าวได้ว่าหน้าที่ของมนุษย์คือการแก้ปัญหา ผู้ที่มีความสามารถ

สูงในการแก้ปัญหาย่อมประสบความสำเร็จทั้งในชีวิตส่วนตัว ครอบครัว และหน้าที่การงาน มีนักการศึกษาได้ให้ความหมายของการแก้ปัญหาไว้ดังนี้

รศนา อชันะกิจ (2537, หน้า 11) ได้ให้ความหมายของการแก้ปัญหาว่าเป็นกระบวนการเชื่อมโยงช่องว่างระหว่างปัญหากับทางออกของปัญหา

วรภัทร์ ภูเจริญ (2543, หน้า 6-7) กล่าวว่า การแก้ปัญหาเป็นศิลปะเชิงกลยุทธ์ที่ต้องผ่านกระบวนการคิดการใช้สมองตรรกะตรงเพราะปัญหาย่อมมีความซับซ้อน และการตีความประเด็นที่ซับซ้อนเหล่านั้น และที่สำคัญการแก้ปัญหาต้องอยู่บนสติสัมปชัญญะมากกว่าการใช้อารมณ์เพราะอารมณ์เป็นเชื้อเพลิงที่ดีของปัญหา

บุศดา รักไทย, และชนิกานต์ มาชะศิริานนท์ (2545, หน้า 9) กล่าวว่า การแก้ปัญหา คือ การทำให้เกิดสภาพการณ์ตามที่บุคคลคาดหวัง

สารานุกรมบริเตนนิกา (Britannica Encyclopedia Online, 2006) ให้ความหมายของการแก้ปัญหาว่า เป็นกระบวนการที่ใช้ในการหาคำตอบของปัญหา

จากแนวคิดของนักการศึกษาพบว่า การแก้ปัญหา หมายถึง การหาทางออกของปัญหาการทำให้เกิดสภาพตามที่คาดหวังโดยไม่ใช้อารมณ์ พื้นฐานของการแก้ปัญหาคือปัญญา และสติสัมปชัญญะ

บรรยากาศในสถานศึกษา

บรรยากาศในสถานศึกษาเป็นสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อม ระหว่างบุคคลต่อบุคคลในสถานศึกษาและส่งผลไปถึงความรู้สึกรักของบุคคลในสถานศึกษา บรรยากาศในสถานศึกษานับว่ามีอิทธิพลต่อการทำงาน บรรยากาศในสถานศึกษาที่ดีจะทำให้การทำงานของบุคลากรในสถานศึกษาบรรลุจุดหมายตามต้องการ จึงกล่าวได้ว่าบรรยากาศสถานศึกษามีอิทธิพลต่อบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา

1. ความหมายของบรรยากาศ

ยุพา ตาดี (2535, หน้า 16) กล่าวถึงบรรยากาศองค์การว่าเป็นภาวะที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร สิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ความคิดเห็นของสมาชิกในองค์การที่มีต่อพฤติกรรมของผู้ร่วมงาน และมีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารองค์การที่ปฏิบัติงานร่วมกัน

ปรีชา คัมภีร์ปรกรณ์ (2536, หน้า 41) ให้ความหมายบรรยากาศในสถานศึกษาว่า คือการรับรู้ของสมาชิกองค์การในด้านการบริหารงานของผู้บริหาร การนิเทศ หรือความยุติธรรมที่ผู้บริหารใช้ในการทำงาน

เทพพนม เมืองแมน, และสวิง สุวรรณ (2540, หน้า 20-21) กล่าวว่าบรรยากาศองค์การหมายถึง ตัวแปรชนิดต่างๆ เมื่อนำมารวมกันแล้วมีผลกระทบต่อระดับการทำงานหรือ

การปฏิบัติงานของผู้ดำเนินการภายในองค์กร ตัวแปรของบรรยากาศองค์การจะมีผลกระทบต่างกันตามลักษณะของการปฏิบัติงาน

จิตถวิล จันทราบุญ (2548, หน้า 23) บรรยากาศองค์การหมายถึงสภาพการบริหารงานในองค์การที่เกิดจากการรับรู้ของบุคลากร เกี่ยวกับองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมในองค์การ มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากร

กิลเมอร์ (Gilmer, 1966, p. 57) ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การว่า เป็นลักษณะเฉพาะหรือสภาพการณ์ทั่วไปขององค์การที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมสังคม

ฮาลปิน (Halpin, 1966, p. 132) ได้ให้ความหมายบรรยากาศองค์การ หมายถึงสภาพแวดล้อมในระบบงานของแต่ละสถานที่ กล่าวคือบุคคลย่อมต้องมีบุคลิกภาพที่แสดงความเป็นตนเอง องค์การหรือหน่วยงานก็เช่นกันสามารถแสดงลักษณะเฉพาะในด้านลักษณะบรรยากาศขององค์การหรือหน่วยงาน

สเตียร์ (Steers, 1977, p.101) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึงลักษณะของสภาพแวดล้อมของการทำงาน

บราวน์, และโมเบิร์ก (Brown, & Moberg, 1980, p. 667) กล่าวว่าบรรยากาศองค์การหมายถึงกลุ่มลักษณะต่างๆ ที่บุคลากรในองค์การสามารถรับรู้ได้ ซึ่งบรรยากาศองค์การประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญคือ

1. เป็นการบรรยายถึงลักษณะหรือสภาพต่างๆ ขององค์การ เช่น ขอบเขตความเป็นอิสระของบุคลากร ลักษณะของการบังคับบัญชา ความอบอุ่น ความช่วยเหลือที่ผู้บริหารแสดงต่อบุคลากร ระบบการให้รางวัล และการจูงใจในหน่วยงาน ความขัดแย้งและการแก้ปัญหา ความขัดแย้ง
2. เป็นเครื่องบอกความแตกต่าง ระหว่างองค์การหนึ่งกับอีกองค์การหนึ่ง
3. คงอยู่ในช่วงเวลาหนึ่งเท่านั้น เมื่อสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงไป เช่นการเปลี่ยนผู้นำ หรือรูปแบบของความเป็นผู้นำ บรรยากาศองค์การย่อมเปลี่ยนแปลงไปตามไปด้วย

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni, 1983, p.56) กล่าวว่าบรรยากาศในสถานศึกษา หมายถึงลักษณะที่บอกถึงสถานศึกษาใดสถานศึกษาหนึ่งโดยเฉพาะซึ่งแตกต่างจากสถานศึกษาอื่น มีผลต่อพฤติกรรมของครูและนักเรียน หรืออาจหมายถึงความรู้สึกของครูและนักเรียนที่มีต่อสถานศึกษา

ฮอย, และมิสเกล (Hoy, & Miskel, 2001, p.189) กล่าวว่าบรรยากาศองค์การ หมายถึง การรับรู้หรือความรู้สึกของครูที่มีต่อสิ่งแวดล้อมในการทำงานของโรงเรียน ได้แก่ รูปแบบขององค์การ บุคลิกภาพของสมาชิกในองค์การ และความเป็นผู้นำที่จะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมขององค์การ

จากความหมายของบรรยากาศที่นักการศึกษาได้กล่าวมา สรุปได้ว่าบรรยากาศนั้นเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรกับสิ่งแวดล้อมต่างๆภายในองค์การ เป็น

การกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับบุคคล และบุคคลกับบุคคล มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ อันจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามที่กำหนดไว้

2. ความสำคัญของบรรยากาศ

จากความหมายของบรรยากาศขององค์การที่นักการศึกษาได้เสนอ บรรยากาศขององค์การมีอิทธิพลต่อบุคลากรในองค์การและมีความสำคัญยิ่งหลายประการโดยเฉพาะด้านประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์การ โดยมีนักการศึกษาได้เสนอแนวคิดเรื่องความสำคัญของบรรยากาศดังนี้

สมยศ นาวิกาน (2540, หน้า 298) ได้กล่าวถึงความสำคัญของบรรยากาศขององค์การต่อผู้บริหารและบุคคลอื่นในองค์การด้วยเหตุผล 3 ประการคือ

1. บรรยากาศบางแบบทำให้ผลการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งดีกว่าบรรยากาศแบบ อื่นๆ

2. ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์การของตน

3. ความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับบรรยากาศขององค์การ ซึ่งมีผลกระทบต่อ การปฏิบัติงานและความพึงพอใจของบุคคลภายในองค์การ

สำเนียง วิลามาต (2542, หน้า 24) พบว่าบรรยากาศขององค์การในสถานศึกษาซึ่งนักเรียนและครูรู้สึกประทับใจ เป็นตัวพยากรณ์สัมฤทธิ์ผลของนักเรียนอย่างมีนัยสำคัญ และเมื่อควบคุมความสามารถทางการเรียนของนักเรียนและมีสมรรถภาพทางเศรษฐกิจ สังคม ชุมชน แล้วพบว่า บรรยากาศเป็นพลังที่สามารถทำนายว่าบรรยากาศขององค์การมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

เสนาะ ดีเยาว์ (2544, หน้า 228) ได้กล่าวถึงความสำคัญของบรรยากาศขององค์การ ดังนี้ องค์การหรือสถานศึกษาจะประสบความสำเร็จได้ บุคลากรในองค์การจะต้องมีความสุข มีคุณภาพชีวิตที่ดี เมื่อมีคุณภาพชีวิตดีเกิดขึ้นในองค์การจะทำให้เกิดบรรยากาศขององค์การที่ดี และง่ายต่อการพัฒนาองค์การต่อไป

อารยา เจริญกุล (2545, หน้า 5) กล่าวว่า เมื่อผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรในโรงเรียนมีขวัญกำลังใจในการทำงานที่ดีแล้ว จะส่งผลให้การดำเนินงานในโรงเรียนดีขึ้นได้

จันทนา ชุมทัพ (2548, หน้า 16) ให้ความเห็นว่าบรรยากาศขององค์การจะส่งผลกระทบต่อทัศนคติ สภาพจิตใจของบุคลากรในองค์การอันจะส่งผลต่อพฤติกรรมในการทำงาน ความพึงพอใจ ตลอดจนประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน

ฟอกซ์ (Fox, 1973, pp. 1-2) กล่าวว่าบรรยากาศที่ดีของสถานศึกษาจะทำให้ผลผลิตในการทำงานบรรลุจุดหมายที่สำคัญ ได้แก่ การเรียนรู้เกี่ยวกับวิชาการ การพัฒนาสังคม

และการปรับปรุงหลักสูตรทำให้สถานศึกษาเป็นสถานที่ที่มีความหมายเป็นที่พึงพอใจทั้งนักเรียนและครูจะได้ใช้เวลาในสถานศึกษาอย่างมีค่า

จากการศึกษาแนวคิดของนักการศึกษาสรุปได้ว่า บรรยากาศจะส่งผลกระทบต่อทัศนคติ และสภาพจิตใจของบุคลากรในองค์การอันจะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมในการทำงาน ความพึงพอใจตลอดจนประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน

3. บทบาทของผู้นำที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศ

ผู้นำ คือบุคคลที่ได้รับมอบหมาย โดยการแต่งตั้งหรือเลือกตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในองค์การ สามารถที่จะจูงใจ ชักนำ หรือชี้แนะ ให้บุคลากรในองค์การรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2544, หน้า 8) ความมีประสิทธิภาพขององค์การจึงขึ้นอยู่กับบทบาทของผู้นำ

นพพงษ์ บุญจิตราตุสย (2549, หน้า 12) ได้กล่าวถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้นำไว้ 3 ประการ ดังนี้

1. ผู้รักษา หรือประสานให้สมาชิกกลุ่มอยู่ร่วมกัน (maintain of membership) หมายถึงจะต้องอยู่ใกล้ชิดกับกลุ่มมีความสัมพันธ์กับสมาชิกในกลุ่มและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่มทำให้มีความสามัคคีกลมเกลียวกัน

2. ผู้ปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์(objective attainment) หมายถึงผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบในกระบวนการวิธีการทำงานด้วยความมั่นคงและเข้าใจและจะต้องทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

3. ผู้อำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่ม (group interaction facilitation) หมายถึง ผู้นำจะต้องปฏิบัติงานในทางที่อำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์และปฏิบัติงานด้วยดีของสมาชิกใน กลุ่มการติดต่อสื่อสารที่ดีเป็นสิ่งสำคัญและเป็นการช่วยให้หน้าที่นี้บรรลุเป้าหมาย

เซอร์จิโอวานนิ, และคาร์เวอร์ (Sergiovanni & Carver, 1980, pp. 268-280) ได้ให้แนวคิดว่า ผู้บริหารควรแสดงบทบาทความเป็นผู้นำ 3 ประการนี้

1. พฤติกรรมของผู้บริหาร มีอิทธิพลต่อโครงสร้างกระบวนการและวิธีทำงานขวัญกำลังใจของบุคลากร ผู้บริหารต้องแสดงพฤติกรรมใน 2 ลักษณะ

ลักษณะแรก คือ พฤติกรรมมุ่งงาน มุ่งในการปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้สำเร็จ

ลักษณะที่สอง คือ พฤติกรรมมุ่งคน นั่นคือสนใจในบุคคลที่เกี่ยวข้อง ในเรื่องเกี่ยวกับความมั่นคงปลอดภัย การยอมรับนับถือ ศักดิ์ศรีและคุณค่าในความเป็นคน

2. พัฒนาคนอื่น ผู้บริหารต้องพัฒนาศักยภาพของผู้นำรุ่นใหม่ให้เกิดขึ้นเมื่อบุคลากรในองค์การได้รับการพัฒนาทั้งความสามารถ และจิตใจจะสามารถทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้

3. หน้าที่ผู้นำของกลุ่ม ผู้บริหารจะต้องแสดงบทบาทผู้นำของกลุ่มใน 2 ประการ คือประการแรก บทบาทในการปฏิบัติภารกิจของกลุ่ม (group task roles) ก็คือต้องแสดงบทบาทในการทำงานให้สำเร็จ ประการที่สอง คือ บทบาทในการสร้างกลุ่ม (group building roles) เป็นบทบาทที่ทำให้กลุ่มคงอยู่ต่อไปได้และมีความเจริญ เป็นบทบาทที่สนใจพฤติกรรมของบุคลากร สร้างความกลมเกลียวภายในกลุ่ม

กอร์ดัน (Gorton, 1983, p.71) ได้สรุปบทบาทของผู้นำในสถานศึกษาไว้ 6 ประการคือ

1. บทบาทในฐานะเป็นผู้บริหาร
2. บทบาทในฐานะเป็นผู้นำในด้านวิชาการ
3. บทบาทในฐานะเป็นผู้รักษาระเบียบวินัย
4. บทบาทในฐานะเป็นผู้ส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์
5. บทบาทในฐานะเป็นผู้ประเมินผล
6. บทบาทในฐานะเป็นผู้แก้ปัญหาความขัดแย้ง

กเนเซวิช (Knezevich, 1984, pp.1-18) ได้เสนอบทบาทสำคัญของผู้นำไว้ 17 บทบาทดังนี้

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการทำงาน (direction setter) ผู้นำจะต้องช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจึงต้องมีความสามารถในการชี้แจงทำความเข้าใจต่อวัตถุประสงค์ มีความรู้และทักษะในการจัดสรรงบประมาณ และบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์และผลงาน
2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (leader-catalyst) บทบาทนี้จำเป็นต้องมีความสามารถในการจูงใจ กระตุ้นและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ และมีทักษะในกระบวนการกลุ่ม
3. บทบาทเป็นนักวางแผน (planner) มีความสามารถคาดการณ์ในอนาคต เตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ที่จะเกิดขึ้น มีความรู้ความเข้าใจในการวางแผน
4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (decision maker) ผู้นำต้องมีความรู้ความเข้าใจทฤษฎีต่างๆ ของการตัดสินใจ และมีความสามารถในการตัดสินใจ
5. บทบาทเป็นผู้จัดองค์การ (organizer) ผู้นำจำเป็นต้องมีความสามารถในการออกแบบขยายงานกำหนดโครงสร้างขององค์การมีความเข้าใจพลวัตขององค์การและพฤติกรรม ขององค์การ
6. บทบาทเป็นผู้เปลี่ยนแปลง (change manager) ผู้นำต้องนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์การเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพขององค์การ

7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (coordinator) ผู้นำควรมีความเข้าใจรูปแบบความสัมพันธ์ของบุคคล เข้าใจเครือข่ายของการสื่อสาร รู้จักวิถีนิเทศงานและเข้าใจระบบการรายงานที่ดี จึงจะสามารถประสานกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (communicator) ผู้นำต้องมีความสามารถในการสื่อสาร ทั้งการพูดและการเขียน รู้จักใช้สื่ออื่นๆ เพื่อการสื่อสารและมีความสามารถในการประชาสัมพันธ์

9. บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง (conflict manager) เนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ผู้นำจำเป็นต้องเข้าใจสาเหตุของความขัดแย้งจะต้องมีความสามารถในการต่อรองและไกล่เกลี่ย และแก้ปัญหาความขัดแย้ง

10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (problems manager) ปัญหาทั้งหลายในองค์กรไม่จำเป็นต้องนำไปสู่ความขัดแย้งทั้งหมด ผู้นำจึงควรมีความสามารถในการวินิจฉัยปัญหาและแก้ปัญหา

11. บทบาทเป็นผู้จัดการระบบ (systems manager) ผู้นำต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้อง ต้องมีความเข้าใจในทฤษฎีทางการบริหารมาใช้ประโยชน์

12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (instructional manager) ผู้นำต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ระบบการเรียนรู้ เข้าใจทฤษฎีการสร้างและพัฒนาหลักสูตร มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีการศึกษา

13. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (personnel manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในเทคนิคของการเป็นผู้นำ การเจรจาต่อรอง การประเมินผลงานและการปฏิบัติงานของบุคคล

14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (resource manager) ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการเงินและงบประมาณ สามารถในการบริหารวัสดุครุภัณฑ์ การก่อสร้าง บำรุงรักษาตลอดจนจัดหาการสนับสนุนจากภายนอก

15. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (appraiser) ผู้นำต้องมีความสามารถในการประเมินความต้องการ การประเมินระบบ วิธีการทางสถิติและกระบวนการทางวิทยาศาสตร์

16. บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ (public relater) ผู้นำจะต้องมีทักษะในการสื่อความหมาย รู้จักวิธีสร้างภาพพจน์ที่ดี รู้จักและเข้าใจการแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการต่างๆ

17. บทบาทเป็นประธานในพิธีการ (ceremonial head) เป็นบทบาทที่จำเป็นผู้นำต้องใช้ความสามารถในบทบาทต่างๆ ที่กล่าวมาเพื่อบทบาทนี้

วอลล์, และฮอคินส์ (Wall, & Hawkins, 2006, p.12) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้นำไว้ดังนี้

1. เป็นนักบริหารที่ดี
2. เป็นผู้วางนโยบาย

3. เป็นผู้วางแผน
4. เป็นผู้เชี่ยวชาญ
5. เป็นผู้แทนของกลุ่มในการติดต่อภายนอก
6. เป็นผู้รักษาสัมพันธภาพระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา
7. เป็นผู้ให้คุณและโทษ
8. เป็นอนุญาโตตุลาการ
9. เป็นแบบอย่างที่ดี
10. เป็นนักอุดมคติ
11. เป็นที่ยอมรับในการปฏิบัติงานขององค์กร

จากแนวคิดของนักการศึกษาในเรื่องบทบาทของผู้นำที่มีผลต่อบรรยากาศพบว่า ผู้นำจะต้องแสดงบทบาทในการเป็นผู้บริหารที่มีความสามารถในการประสานให้บุคลากรในองค์กรอยู่ร่วมกันอย่างกลมเกลียว สามารถวางแผนกำหนดนโยบายในด้านกำลังคนและงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ

ความขัดแย้ง

1. ความหมายของความขัดแย้ง

ได้มีนักการศึกษาหลายท่าน ทั้งในประเทศและต่างประเทศได้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้หลายทัศนะทั้งที่คล้ายคลึงกันและแตกต่างกัน ดังนี้

สมยศ นาวิกาน (2540, หน้า 772) กล่าวว่าความขัดแย้ง คือการไม่เห็นพ้องที่เกิดขึ้นจากความแตกต่างระหว่างบุคคลสองคน กลุ่มสองกลุ่ม หรือมากกว่า บุคคลหรือกลุ่มอาจขัดขวางเป้าหมายหรืองานระหว่างกัน

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540, หน้า 11) กล่าวว่าความขัดแย้งเป็นปฏิสัมพันธ์โดยตรงระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล องค์กร หรือระหว่างประเทศ ตั้งแต่สองฝ่าย หรือมากกว่าสองฝ่ายขึ้นไป โดยที่ฝ่ายหนึ่งพยายามที่จะป้องกัน หรือบีบบังคับเพื่อผลบางอย่างในขณะที่อีกฝ่ายหนึ่งพยายามต่อต้าน ความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้ อาจเป็นคำพูดหรือไม่ใช่คำพูด แสดงออกโดยพยายามขัดขวาง บีบบังคับ ทำอันตราย ต่อต้าน หรือโดยการแกล้งผิดฝ่ายตรงข้าม

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2542, หน้า 12) กล่าวถึงความขัดแย้งว่าหมายถึงสภาพที่ทำให้เกิดความคับข้องใจกัน และตกอยู่ในสถานะที่ไม่สามารถตัดสินใจหรือตกลงหาข้อยุติอันเป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่ายได้

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภณ (2542, หน้า 141) ได้กล่าวถึงความขัดแย้ง (conflict) คือสภาพของความไม่ราบรื่นที่เกิดขึ้นทั้งในตัวบุคคล ระหว่างบุคคล หรือระหว่างกลุ่ม เนื่องจากมีความต้องการหรือผลประโยชน์ขัดแย้งกัน และไม่สามารถตัดสินใจหรือหาข้อตกลงร่วมกันได้

สำหรับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การเป็นสภาพของความไม่เห็นพ้องต้องกันของสมาชิก หรือกลุ่มขององค์การตั้งแต่สองคนหรือมากกว่า ซึ่งมีสาเหตุมาจากความต้องการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดร่วมกัน หรือในกิจการงานต่างๆ ที่สมาชิกมีความแตกต่างกันทางด้านสถานภาพทัศนคติ เป้าหมาย ค่านิยมหรือการรับรู้ ดังนั้นสมาชิกขององค์การที่ไม่เห็นพ้องต้องกันก็จะแสดงทัศนะของพวกเขาให้เด่นชัดกว่าของบุคคลอื่น

วรนาถ แสงมณี (2544, หน้า 12-14) ให้ความหมายของความขัดแย้งว่าเป็นการไม่เห็นด้วยในทัศนคติต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม ซึ่งอาจมีผลกระทบกับเป้าหมาย กิจกรรม งานระหว่างกันจนเกิดความต่อต้าน หรือขัดขวางซึ่งกันและกัน

สุนันทา เลาพันธ์ (2544, หน้า 212) กล่าวถึงความขัดแย้งว่าเป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ของบุคคลหรือกลุ่มที่แสดงออกลักษณะเป็นปฏิปักษ์ต่อกัน ซึ่งสืบเนื่องมาจากความแตกต่างระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล

ฟิลเลย์ (Filley, 1975, p. 4) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นกระบวนการทางสังคม ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อแต่ละฝ่ายมีจุดมุ่งหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้ และมีค่านิยมที่แตกต่างกัน ความแตกต่างนี้มักเกิดจากความรับรู้มากกว่าที่จะเป็นความแตกต่างที่เกิดขึ้นจริง

ราเวน, และรูบิน (Raven, & Rubin, 1976, p.433) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นความสัมพันธ์ของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมาย วิธีการ หรือทั้งสองอย่างแต่เป็นการพึ่งพาอาศัยกันในทางลบ อาจกล่าวอย่างกว้างๆ ได้ว่าความขัดแย้งหมายถึงการที่แต่ละฝ่ายไปด้วยกันไม่ได้ในเรื่องเกี่ยวกับความต้องการไม่ว่าจะเป็นความต้องการจริงๆ หรือศักยภาพที่จะเกิดความต้องการ

จุง, และแม็กกินสัน (Chung, & Megginson, 1981, p. 252) กล่าวว่าความขัดแย้งคือการดิ้นรนต่อสู้เพื่อความต้องการ ความปรารถนา ความคิด ความสนใจของบุคคล ที่ไปด้วยกันไม่ได้หรือที่เป็นตรงกันข้าม ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลต้องเผชิญกับเป้าหมายที่ไม่สามารถทำให้ทุกฝ่ายพอใจ

บราวน์ (Brown, 1983, pp. 4-5) กล่าวว่าความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมที่ไม่ลงรอยกัน หรือพฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้ระหว่างฝ่ายต่างๆ ที่มีความสนใจแตกต่างกัน พฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้ในที่นี้หมายถึง การกระทำของฝ่ายหนึ่งตั้งใจไปยังยังสกัดกั้นหรือสร้างความคับข้องใจให้อีกฝ่ายหนึ่ง

روبินส์ (Robbins, 1983, p. 337) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นกระบวนการซึ่งเป็นการพยายามของ ก ที่ตั้งใจจะลบล้างความหมายของ ข โดยการขัดขวางในบางรูปแบบซึ่งจะส่งผลให้ ข เกิดความคับข้องใจในการที่จะบรรลุเป้าหมายหรือบรรลุความสนใจต่อไปอีกของตน

ทรัสตี (Trusty, 1987, p.103) ได้กล่าวว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติระหว่างบุคคลที่มีเป้าประสงค์และจุดมุ่งหมายแตกต่างกัน ความแตกต่างเหล่านี้นำไปสู่ความขัดแย้ง

จากความหมายของความขัดแย้งสามารถสรุปได้ว่า ความขัดแย้งคือพฤติกรรมและความรู้สึกต่าง ๆ ที่เกิดความขัดแย้งของบุคคลที่มีต่อผู้อื่น ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ต่างก็ถือว่าเป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การที่จะแสดงออกในพฤติกรรมที่ ไม่เห็นด้วย ไม่ลงรอยต่อต้านเป็นปฏิปักษ์ต่อกัน โดยหลักการบริหารหากสามารถควบคุมความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม จะส่งผลให้เกิดความกระตือรือร้นและการสร้างสรรค์ในองค์การ แต่หากไม่สามารถควบคุมได้ก็จะก่อให้เกิดผลเสียแก่องค์การเช่นกัน ความขัดแย้งจึงมีผลกระทบต่อองค์การทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ ผู้บริหารต้องยอมรับและเข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้ง และพยายามใช้ทักษะเชิงบริหารจัดการกับความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์ต่อองค์การเพื่อสามารถบริหารองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้

2. แนวคิดของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ตามธรรมชาติที่เกิดขึ้นเป็นปกติในสังคม ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ตราบไต่ที่ยังมีชีวิตอยู่ และอยู่ร่วมกันกับบุคคลอื่นในสังคม ความขัดแย้งเกิดจากการที่บุคคลตัดสินใจเลือก เกิดจากการกระทำของบุคคลหนึ่งไปสกัดกันไม่ให้อีกบุคคลหนึ่งบรรลุเป้าหมาย หรือเกิดจากการที่บุคคลมีความแตกต่างในค่านิยม ความสนใจ แนวคิด วิธีการหรือเป้าหมาย เมื่อต้องมาทำงานร่วมกันทำให้ไม่อาจลงรอยกันได้ ทักษะที่มีต่อความขัดแย้งเชื่อว่าเป็นสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยงให้หมดไป (สมบัติ ไชยวงศ์, 2541, หน้า 12) ในปัจจุบันสามารถพบกับความขัดแย้งได้ในแต่ละวันโดยเฉพาะความขัดแย้งในหน่วยงานหรือแม้แต่ความขัดแย้งในตนเอง (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 7)

เทพพนม เมืองแมน, และสวิง สุวรรณ (2540, หน้า 239-242) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งว่า มีความสลับซับซ้อนมาก การตัดสินใจในแง่ของคุณค่าเกี่ยวกับความขัดแย้งจึงออกมาในลักษณะว่าดีหรือไม่ดี เป็นสิ่งที่พึงปรารถนาหรือไม่พึงปรารถนา ซึ่งการประเมินดังกล่าวนำไปสู่สภาพ 2 ลักษณะดังนี้

1. ความขัดแย้งควรถูกจัดหรือแก้ไข
2. ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่พึงปรารถนา จึงควรกระตุ้นให้เกิดขึ้นภายในขอบเขตที่

จำกัด

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540, หน้า 297-299) กล่าวว่าความขัดแย้งนั้นสามารถแบ่งแนวคิดออกเป็น 2 กลุ่ม คือ แนวคิดแบบดั้งเดิม และแนวคิดปัจจุบัน ซึ่งแนวคิดแบบดั้งเดิมมาจากข้อเขียนของ แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) และเฟรดเดอริก เทเลอร์ (Frederick Taylor) ต่างก็เขียนให้เห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่มีประโยชน์ เป็นการทำให้เสียเวลา ความขัดแย้งเป็นการทำลายขวัญกำลังใจ ไม่อยากทำงานทำให้ผลสัมฤทธิ์ต่ำ ทำให้ความคิดเฉื่อยชาไม่สร้างสรรค์

วิธีจัดการความขัดแย้งคือออกกฎระเบียบให้เข้มงวดเพื่อจะให้ความขัดแย้งหมดไป แต่ความเป็นจริงแล้วความขัดแย้งก็ยังคงมีอยู่ สำหรับแนวคิดในปัจจุบันหากความขัดแย้งมีระดับที่เหมาะสมจะทำให้การปฏิบัติงานดีขึ้นแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งทั้งสองแนวทางพอสรุปได้ดังนี้

แนวคิดเดิม

1. ความขัดแย้งควรถูกกำจัดให้หมดไปจากองค์กร การความขัดแย้งทำให้องค์การแตกแยกและป้องกันไม่ให้งานมีประสิทธิภาพ

2. ในองค์กรที่ดีที่สุดจะไม่มี ความขัดแย้ง

3. สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้

4. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความผิดพลาดของการบริหาร

5. ความขัดแย้งเป็นสิ่งเลวเพราะนำไปสู่ความเครียด ความเป็นศัตรูกันระหว่างบุคคลและทำให้โครงการล้มเหลว

6. โดยการสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมแล้ว ผู้บริหารสามารถควบคุมและปรับปรุงพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ รวมทั้งการแสดงความก้าวร้าว การแข่งขัน และความขัดแย้งแนวคิดปัจจุบัน

1. ความขัดแย้งอาจส่งเสริมการปฏิบัติงานในองค์กร การบริหารความขัดแย้งให้เกิดผลดีที่สุดความขัดแย้งอาจจะมีประโยชน์หรือมีโทษก็ได้ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวิธีการบริหารความขัดแย้ง

2. ในองค์กรที่ดีที่สุดจะมีความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสม ซึ่งจะช่วยกระตุ้นและจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตในองค์กร

4. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความแตกต่างของรางวัลที่ได้รับ เป้าหมาย และค่านิยมในองค์กร ความขัดแย้งอาจเกิดจากความก้าวร้าวตามธรรมชาติของบุคคล

5. ความขัดแย้งเป็นของดีเพราะจะช่วยกระตุ้นให้คนพยายามแก้ปัญหา

6. มีปัจจัยหลายอย่างที่ส่งผลต่อการทำงานของคน ปัจจัยเหล่านี้ผู้บริหารไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ปัจจัยด้านจิตวิทยา ผู้บริหารจะต้องเรียนรู้ที่จะอยู่กับความขัดแย้ง

พจนนพ พุกกะพันธ์ (2542, หน้า 133) ได้แบ่งแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งออกเป็น 2 กลุ่มคือ แนวคิดดั้งเดิม และแนวคิดปัจจุบัน ไว้ดังนี้

แนวคิดดั้งเดิม

1. ความขัดแย้งควรกำจัดให้หมดไปจากองค์กร การความขัดแย้งทำให้องค์การเกิดความแตกแยกและเป็นตัวการทำให้งานไม่มีประสิทธิภาพ

2. สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้

แนวคิดปัจจุบัน

1. ความขัดแย้งอาจเป็นการดีที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานในองค์กร การบริหารความขัดแย้งให้เกิดผลดีที่สุดความขัดแย้งอาจจะมีประโยชน์หรืออาจมีโทษขึ้นอยู่กับวิธีการบริหารความขัดแย้ง

2. ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

روبบินส์ (Robbins, 1983, pp. 434-436) จำแนกแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งเป็น 3 กลุ่ม คือ แนวประเพณีนิยม แนวพฤติกรรม และแนวนักปฏิสัมพันธ์

1. แนวประเพณีนิยม (traditional view) เป็นแนวคิดที่เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งเลวร้าย มองความขัดแย้งไปในแง่ลบเห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งรุนแรงเป็นการทำลายล้างความขัดแย้งไม่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรจึงควรหลีกเลี่ยงหรือกำจัดให้หมดไป ความขัดแย้งเป็นเรื่องของความผิดพลาดของคนใดคนหนึ่งดังนั้นจึงจำเป็นต้องหาคนผิด ความขัดแย้งเป็นเรื่องเสียหาย จึงต้องพยายามช่วยกันปิดบัง แนวประเพณีนิยมนี้เชื่อว่าผู้บริหารมีความคิดมีปัญญาเหนือกว่าคนอื่น รู้จักความคิดและความต้องการของลูกน้องจึงสามารถป้องกันหรือขจัดความขัดแย้งไม่ให้เกิดขึ้นได้ เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์กรจึงถือว่าเป็นความผิดพลาดของการบริหาร

2. แนวพฤติกรรม (behavioral view) เป็นแนวคิดที่แพร่หลายในช่วงปี ค.ศ.1949-1975 แนวพฤติกรรมเห็นความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติในทุกกลุ่มและทุกองค์การหลีกเลี่ยงไม่ได้ องค์การขนาดใหญ่ และมีความซับซ้อนมากมีโอกาสดังกล่าวความขัดแย้งได้ง่าย ความขัดแย้งไม่จำเป็นต้องเลวร้ายเสมอไป แต่อาจมีศักยภาพในพลังทางบวก หรือพลังที่จะส่งเสริมการปฏิบัติงานของกลุ่มอีกด้วย

3. แนวนักปฏิสัมพันธ์ (interaction view) เป็นแนวคิดปัจจุบันที่เสนอว่าความขัดแย้งนอกจากจะเป็นพลังทางบวกที่ส่งเสริมการทำงานของกลุ่มแล้ว ความขัดแย้งบางอย่างยังจำเป็นต้องมีเพื่อที่จะช่วยให้กลุ่มทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ องค์การที่ปราศจากความขัดแย้งจะหยุดอยู่กับที่ เฉื่อยชาไม่มีการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นความขัดแย้งจึงมีความจำเป็นถ้าหากมีความขัดแย้งที่พอเหมาะจะช่วยให้คนมีความตื่นตัว กระตือรือร้น ประเมินตนเอง และมีความคิดสร้างสรรค์ ความขัดแย้งจะดีหรือเลวขึ้นอยู่กับแบบของความขัดแย้ง ความขัดแย้งที่ส่งเสริมสนับสนุนเป้าหมายของกลุ่มและช่วยพัฒนาการทำงานของบุคคลเป็นความขัดแย้งที่มีประโยชน์ ส่วนความขัดแย้งที่ไปลด สกัดกัน หรือขัดขวางเป้าหมายของกลุ่มเป็นความขัดแย้งที่ไม่เป็นประโยชน์ แนวคิดนี้เชื่อว่าความขัดแย้งไม่ใช่ดีทั้งหมดหรือเลวทั้งหมด

จากแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งของนักการศึกษา สรุปได้ว่าแนวคิดเก่ามองความขัดแย้งเป็นสิ่งเลวร้ายเป็นตัวบ่งชี้ถึงความล้มเหลวขององค์กรต้องจัดให้หมดไปและเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะแก้ไขปัญหาความขัดแย้งให้หมดไปจากองค์กร ส่วนแนวคิดปัจจุบันมี

ความเห็นว่าคุณภาพชีวิตที่เกิดขึ้นในองค์กรเป็นสิ่งปกติ ผู้บริหารมีหน้าที่จำกัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมก็จะเป็นประโยชน์กับองค์กร

3. สาเหตุของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งนั้นเกิดจากหลายสาเหตุประกอบกัน อาจเป็นความขัดแย้งที่รุนแรงหรือเล็กน้อย ในเชิงบวกหรือในเชิงลบ เมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้นในองค์กรจำเป็นต้องทราบสาเหตุของความขัดแย้งเพื่อจะได้เข้าใจปัญหาอย่างชัดเจนเพื่อเป็นประโยชน์ในการหาทางแก้ไข นักการศึกษาได้จำแนกสาเหตุของความขัดแย้งไว้ดังนี้

เอกซีย์ กีสซันท์ (2538, หน้า 165-166) กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งเท่าที่พบโดยทั่วไปมีอย่างน้อย 5 ประการคือ

1. ผลประโยชน์ ผลประโยชน์มักจะมีสาเหตุของความขัดแย้งที่พบมากที่สุดไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล หรือกลุ่มบุคคลก็ตาม ทั้งนี้เพราะบุคคลมีแนวโน้มที่จะทำงานเพื่อผลประโยชน์ของตนเองอยู่แล้ว ผลประโยชน์ที่ว่ามีไม่เฉพาะแต่ทรัพย์สินเงินทองเท่านั้นแต่หมายถึงตำแหน่งหน้าที่การงาน โอกาสก้าวหน้า และความสะดวกสบายต่างๆ ในการปฏิบัติงานด้วย

2. บทบาทไม่ชัดเจน บทบาท หมายถึง การปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งบางครั้งผู้ปฏิบัติงานอาจเกิดความไม่แน่ใจว่ามีหน้าที่ต้องทำอะไรบ้าง ความรับผิดชอบมีมากน้อยเพียงใด

3. เป้าหมายของการทำงาน เป้าหมายในการทำงานขององค์กรกับเป้าหมายการทำงานของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลอาจมีความแตกต่างกัน บางครั้งผู้ปฏิบัติงานอาจจะไม่เห็นด้วยหรือไม่ยอมรับในเป้าหมายการทำงานที่องค์กรกำหนดขึ้น

4. อำนาจ อำนาจในที่นี้หมายถึงอำนาจตามตำแหน่งและอำนาจบารมี ในความเป็นจริงแล้วบุคคลที่มีตำแหน่งระดับเดียวกันแม้จะมีอำนาจตามตำแหน่งเท่ากัน แต่อาจจะมีอำนาจบารมีไม่เท่ากัน อำนาจที่แตกต่างกันนี้อาจจะทำให้ได้รับผลประโยชน์ที่แตกต่างกันด้วยจนเป็นสาเหตุของความขัดแย้งได้เช่นกัน

5. การเปลี่ยนแปลง การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์ เนื่องจากความไม่แน่ใจว่าสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปนั้นจะดีขึ้นกว่าเดิมหรือไม่การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนความคาดหวังของบุคลากร การเปลี่ยนตำแหน่ง การเปลี่ยนวิธีปฏิบัติงาน หรือการเปลี่ยนเป้าหมายในการทำงานล้วนเป็นสาเหตุของความขัดแย้งทั้งสิ้น

สมยศ นาวิกการ (2540, หน้า 781-784) ให้ทัศนะเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งระหว่างกลุ่มไว้ดังนี้

1. การขึ้นอยู่กับระหว่างกันของงาน เช่นฝ่ายผลิตจะต้องขึ้นอยู่กับฝ่ายการตลาด

2. ความคลุมเครือของงาน ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มน่าจะเกิดขึ้นเมื่อมีความไม่ชัดเจน ในหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคล

3. ความแตกต่างของการให้ความสำคัญกับเป้าหมาย เวลา และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกลุ่มต่างๆ แตกต่างกัน

4. การแข่งขันกันเพื่อให้ได้ทรัพยากร (คน, เงิน, อุปกรณ์) ที่มีอยู่อย่างจำกัด

5. ระบบรางวัลที่ขัดแย้งกัน เช่น สายงานที่ปรึกษาอาจจะได้รางวัลจากการลดต้นทุนและบุคคล ในขณะที่สายงานปฏิบัติการ จะได้รางวัลจากการเพิ่มจำนวนผลิตภัณฑ์ที่ขาย กลุ่มสายปฏิบัติการอาจจะต้องใช้ต้นทุนและบุคคลเพิ่มขึ้นจึงขัดแย้งกัน

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540, หน้า 71-72) ได้กล่าวว่าสาเหตุของความขัดแย้งไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในตัวบุคคล ความขัดแย้งในองค์การ หรือความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม มีสาเหตุมาจาก 4F คือ ความกลัว (fear) การใช้กำลัง (force) ความเป็นธรรม (fair) และทุน (fund)

1. ความกลัว (fear) ความกลัวเป็นสาเหตุสำคัญอย่างหนึ่งของความขัดแย้งในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต เป็นปัจจัยที่มีอำนาจมากเพราะเกิดได้อย่างฉับพลันที่กลัวไฟฟ้าเมื่อเห็นสายไฟก็เกิดความกลัวทั้ง ๆ ที่สิ่งที่กลัวอาจไม่เกิดขึ้นเลย ความกลัวเป็นแรงผลักดันให้เกิดสิ่งอื่นๆ ความขัดแย้งที่รุนแรงขนาดต้องรบกันระหว่างประเทศ เกิดเพราะความกลัวถูกลบหลู่ศักดิ์ศรี กลัวขายหน้า กลัวถูกกล่าวหาว่าไม่เข้มแข็งจริง ความขัดแย้งอาจลดลงได้ด้วยการเจรจา แต่ก็กลัวที่จะต้องเจรจาจึงทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลงไม่ได้ ในวงการศึกษามีความกลัวต่างๆ นานา เช่น กลัวไม่สมหวัง กลัวไม่ได้สองชั้น กลัวไม่ได้ตำแหน่ง กลัวถูกจับผิด กลัวไม่ได้รับเลือกตั้ง ความกลัวทำให้คนขาดเหตุผล ทำให้การรับรู้ผิดพลาด ทำให้การสื่อสารบิดเบือน สิ่งเหล่านี้ต่างก็เป็นสาเหตุของความขัดแย้งทั้งสิ้น

2. การใช้กำลัง (force) ถ้าไม่มีการใช้กำลังก็อาจไม่มีความขัดแย้ง เห็นได้ว่า การใช้กำลังเป็นการจุดเริ่มต้นของความขัดแย้งที่รุนแรง กำลังในที่นี้ไม่ได้หมายถึง กำลังทางการหรือ กำลังทางอาวุธเท่านั้น แต่รวมถึงกำลังทางคุณธรรม กำลังทางอารมณ์ การให้ความร่วมมือหรือไม่ร่วมมือ การอนุญาติหรือไม่อนุญาติ การให้ความช่วยเหลือหรือไม่ให้ความช่วยเหลือ ฯลฯ กำลัง ทำให้เกิดความเจ็บป่วยทั้งแก่บุคคลและแก่ระบบ การใช้กำลังเป็นจุดเริ่มต้นของความขัดแย้ง

3. ความเป็นธรรม (fair) เมื่อบุคคลรู้สึกว่าคุณเองไม่ได้รับความเป็นธรรมในการเลื่อน ปลด ปลาย การมอบหมายงาน การสั่งการ การพิจารณาความดีความชอบ ในการปฏิบัติงาน โอกาสที่จะก้าวหน้า การบรรลุเป้าหมายของตน ฯลฯ บุคคลนั้นจะเกิดความขัดแย้ง อาจเกิดความขัดแย้งในตนเอง กับเพื่อน กับผู้บังคับบัญชา กับหน่วยงาน เมื่อใดที่บุคคลหรือองค์การรู้สึกว่าไม่ได้รับความเป็นธรรม ความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้น ประเด็นที่ต้องพิจารณาให้รอบคอบคือ เกณฑ์วัดความเป็นธรรมว่าผู้ใดเป็นคนตั้ง บุคคลมีความรู้สึกว่าเป็น

ธรรมก็ต่อเมื่อได้รับสิ่งที่ควรได้ ความเป็นธรรมเกิดจากความพอใจของบุคคล ต่างคนต่างมองเห็นและยากที่จะหามาตรฐานซึ่งเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายในการวัดความเป็นธรรม

4. ทุน (fund) ทุนหมายถึงทรัพยากรในการบริหาร ได้แก่ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ การจัดการ การบริหารในปัจจุบันนั้นทรัพยากรมีไม่เพียงพอ แต่ละบุคคลหรือแต่ละหน่วยงานจำเป็นต้องแข่งขันกันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด จะช่วยให้ตนหรือหน่วยงานบรรลุเป้าหมายได้ การแข่งขันเพื่อให้ได้ทรัพยากรเป็นสาเหตุสำคัญอย่างหนึ่งของความขัดแย้ง

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2542, หน้า 12) กล่าวว่าความขัดแย้งมีสาเหตุมาจาก

1. ความคิดเห็นแตกต่างกัน
2. การรับรู้ที่แตกต่างกัน
3. ค่านิยม ทัศนคติแตกต่างกัน
4. อคติที่มีต่อกัน
5. ผลประโยชน์ที่ขัดกัน
6. อุดมการณ์ความเชื่อถือแตกต่างกัน
- 7.ใช้อำนาจบริหารมี (power) อำนาจในตำแหน่ง (authority) ไม่ถูกต้อง ใช้บทบาท

ผิด

8. มอบหมายงานไม่ชัดเจนหรือไม่ถูกต้อง

9. การสื่อสารไม่ดีหรือขาดไป

เรียม ศรีทอง (2542, หน้า 33-36) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลหรือกลุ่มผู้ทำงานมีสาเหตุดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารที่บกพร่อง การสื่อสารที่บกพร่องอาจเกิดจากเครื่องมือไม่ดี ไม่เหมาะสม ผู้ส่งและผู้รับมีความเข้าใจไม่ตรงกัน ภาษาไม่ชัดเจน

2. ค่านิยมที่แตกต่างกัน

3. วัฒนธรรมที่แตกต่างกัน วัฒนธรรมเป็นวิถีชีวิตของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ถ่ายทอดกันมา มีความซับซ้อนมาก ถ้าเกิดความขัดแย้งขึ้นจะหาทางแก้ไขได้ยาก

4. นโยบายและแนวปฏิบัติ เกิดขึ้นได้เมื่อมีความสับสนในระเบียบและมาตรฐานการทำงาน

5. ความไม่ยุติธรรม เช่นความไม่ยุติธรรมในการแบ่งหน้าที่บางคนที่ทำงานมากในขณะที่บางคนที่ทำงานเล็กน้อยพักผ่อนมาก

6. วิธีการคิดและความคิดเห็นที่แตกต่างกัน

7. การบริหารจัดการที่ยุ้งยาก ผู้บริหารไม่เปิดใจกว้าง ไม่มีความจริงใจต่อผู้ร่วมงาน

8. ความอคติที่มีต่อกัน เป็นความรู้สึกส่วนตัวของแต่ละคนที่มีต่อผู้เกี่ยวข้อง

9. ผลประโยชน์ขัดกัน

10. บุคคลที่ปรับตัวยาก เป็นบุคลิกภาพของบุคคลที่ไม่ยอมปรับเปลี่ยนเพื่อให้เข้ากับกลุ่มหรือผู้ร่วมงาน

สาโรช เนติธรรมกุล (2542, หน้า 304–308) ได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้ง ดังนี้

1. ข้อมูลหรือข้อเท็จจริง เป็นสาเหตุของความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์การ ถ้าหากมีข้อมูลแตกต่างกันรู้มาคนละอย่างในกรณีเดียวกัน การที่บุคคลสองฝ่ายมีข้อมูลแตกต่างกันจึงเข้าใจกันคนละด้านในประเด็นสำคัญๆ อันเป็นสาเหตุที่ทำให้มีความเห็นแตกต่างกันออกไป

2. เป้าหมายในการทำงานแต่ละบุคคล การที่บุคลากรในองค์การจะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จย่อมมีแนวคิดในเรื่องเป้าหมายแตกต่างกันออกไป ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์การเกิดขึ้นได้ ความขัดแย้งดังกล่าวเป็นเรื่องของการแสวงหาทางเลือก การเลือกวิธีการปฏิบัติแต่ละบุคคลย่อมมีวิธีการของตนเอง

3. ค่านิยม เป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์การ ค่านิยมหมายถึง สิ่งที่มีคุณค่าแล้วยอมรับไว้เป็นความเชื่อหรือความรู้สึกนึกคิดของตน ค่านิยมนี้จะอยู่ในตัวบุคคลในรูปของความเชื่อ หรือความรู้สึกนึกคิดตลอดไปจนกว่าเจ้าตัวจะพบ ค่านิยม ใหม่ซึ่งพอใจกว่าและยอมรับไว้เป็นความเชื่อหรือความรู้สึกนึกคิดของตน ค่านิยมเป็นสิ่งสำคัญที่เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์การได้

4. ความเชื่อ เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่สามารถก่อให้เกิดความขัดแย้งในองค์การ และที่พบได้บ่อยครั้งคือความเชื่อของบุคคลซึ่งมีความแตกต่างกัน การมาจากคนละครอบครัว คนละภูมิภาค คนละสำนักงาน ย่อมทำให้มีความแตกต่างกันในด้านความเชื่อ ซึ่งความเชื่อต่างๆ เหล่านี้ที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในองค์การได้

5. ความคิดเห็นและความรู้ บุคคลมีความแตกต่างกันในรูปแบบการศึกษา จะมีแนวโน้มที่จะมีความรู้ความชำนาญและคิดเห็นแตกต่างกันออกไป ตัวอย่างในเรื่องนี้จะพบเห็นเสมอในองค์การต่างๆ ที่คนซึ่งจบการศึกษาจากสถาบันต่างกันจะมีความขัดแย้งเกิดขึ้นเนื่องจากทุกคนย่อมภาคภูมิใจในสถาบันของตนเองที่เคยศึกษาเล่าเรียนมา ซึ่งเป็นเรื่องสามัญสำนึกของมนุษย์

6. โครงสร้างขององค์การ โดยเฉพาะองค์การที่มีโครงสร้างแบบระบบราชการ ด้วยเหตุที่ว่าระบบราชการมีลักษณะดังนี้

1. การบังคับบัญชาตามระดับชั้น
2. มีกฎหมายและระเบียบข้อบังคับต่อมนุษย์
3. แบ่งงานตามความถนัดและความชำนาญ
4. งานเป็นของส่วนกลางขององค์การมิใช่เป็นเรื่องส่วนตัว

5. เหตุผลอยู่ที่กฎหมาย

หลักการต่างๆของระบบองค์การแบบนี้จะป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์การได้ตัวอย่างเช่น ในเรื่องของการบังคับบัญชาตามลำดับชั้นนั้นมนุษย์จะขาดโอกาสในการใช้ความคิดริเริ่มของตนเองซึ่งย่อมฝืนธรรมชาติของมนุษย์เองอย่างแน่นอน มนุษย์จะพยายามต่อสู้เพื่อเอาชนะ โดยเฉพาะกับบุคคลที่มีอำนาจบังคับบัญชาจึงเป็นที่มาของความขัดแย้งในองค์การได้

7. การเปลี่ยนแปลง เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นย่อมมีทั้งการยอมรับและการต่อต้านจากบุคลากรในองค์การ การเปลี่ยนแปลงทำให้บุคลากรเกิดความไม่แน่ใจ เกิดความไม่มั่นคงในจิตใจจึงมีแนวโน้มที่จะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงไว้ก่อนจนกว่าจะได้รับการชี้แจงหรือเชื่อมั่นว่าได้ผลประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลง

8. พฤติกรรมส่วนบุคคล ในองค์การจะมีคนบางคนที่มีลักษณะชอบขัดแย้งกับบุคคลอื่นหรือมีความไม่ชอบพอเป็นส่วนตัวกับผู้บริหาร การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงก็จะเกิดขึ้น อรุณ รักธรรม (2542, หน้า 351-352) ได้กล่าวถึงสาเหตุที่กระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งโดยไม่จำเป็นได้แก่

1. ลักษณะงานความรับผิดชอบและขั้นตอนการสั่งงานที่ไม่เหมาะสม
2. ความขัดแย้งในอดีตที่เกิดขึ้นในกลุ่ม
3. ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานที่มักจะมี ความขัดแย้ง
4. ความกดดันที่เกิดขึ้นอย่างไม่มีเหตุผลในองค์การ
5. ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ที่มีผลเสียหายต่อความมั่นคงขององค์การ
6. ภาวะการแข่งขันที่เกิดขึ้นจากการผลักดันของผู้บริหารระดับสูง
7. การที่ผู้จัดการให้ความสำคัญแก่ลูกน้องคนใดคนหนึ่งแตกต่างจากคนอื่น ๆ
8. การลงโทษ และขู่เชิญจากหัวหน้าหน่วยงาน ซึ่งก่อให้เกิดพฤติกรรมในทางหลีกเลี่ยง เช่น การดิ้นรนคนอื่นและปิดความรับผิดชอบ
9. ลักษณะการเลื่อนตำแหน่งหรือการแต่งตั้งไม่ชัดเจนและไม่เป็นระบบ
10. ความไม่แน่นอน และความสับสนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในองค์การ และการที่คนงานไม่สามารถกำหนดหน้าที่ในอนาคตได้

ทองใบ สุตซารี (2545, หน้า 250-251) ได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งในองค์การ ที่สำคัญดังนี้

1. สภาพแวดล้อม เป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่สำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานได้ เพราะภายในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ฝ่ายต่างๆในองค์การต่างก็พัฒนาเป้าหมายในการทำงานของตนเองให้ประกอบภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่ความแตกต่างกันในด้านกิจกรรม

2. ขนาดขององค์กรในขณะที่องค์กรมีขนาดใหญ่ขึ้นแผนกต่างๆขยายใหญ่ขึ้น สมาชิกของฝ่ายต่างๆ รู้สึกว่าตนเองเริ่มแยกตัวออกจากฝ่ายอื่นๆ และจะมีความรู้สึกโดดเดี่ยว สายการบังคับบัญชาที่ขยายขึ้นนำไปสู่ความแตกต่างในด้านอำนาจและทรัพยากรมากขึ้น

3. เทคโนโลยี เป็นปัจจัยกำหนดวิธีการจัดสรรภารกิจของฝ่ายต่างๆ และอาจจะนำไปสู่การพึ่งพาอาศัยกันระหว่างหน่วยงาน กลุ่มที่พึ่งพาอาศัยกันจะมีปฏิสัมพันธ์กันมากขึ้น และจำเป็นจะต้องใช้ทรัพยากรร่วมกัน บ่อยครั้งที่อาจจะนำไปสู่สถานการณ์แห่งความขัดแย้ง

4. เป้าหมายขององค์กร เป็นสิ่งที่กำหนดเป็นเป้าหมายเชิงปฏิบัติการของฝ่ายหรือแผนกต่างๆ ซึ่งย่อมมีความแตกต่างกันในรายละเอียด และนำไปสู่ความขัดแย้งกันได้

5. โครงสร้างขององค์กร จะสะท้อนให้เห็นลักษณะของการแบ่งงานระหว่างแผนกต่างๆ ตลอดจนกลไกแห่งการประสานงานและการควบคุมภายในองค์กร ซึ่งบุคลากรในแต่ละกลุ่มย่อมมีความจงรักภักดีต่อฝ่าย หรือแผนกของตนหัวหน้าแผนกต่างๆอาจแข่งขันกันเพื่อการได้มาซึ่งทรัพยากรซึ่งจะนำไปสู่ความขัดแย้ง

6. ความแตกต่างด้านค่านิยม ค่านิยมคือความเชื่อยึดถือโดยบุคคล ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลที่มีระบบค่านิยมแตกต่างกันร่วมงานกัน

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2547, หน้า149-152) กล่าวถึงสาเหตุสำคัญของความขัดแย้งไว้ 6 ประการคือ

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

สมคิด บางโม (2547, หน้า 263-264) กล่าวว่าสาเหตุของความขัดแย้งเกิดจากความเห็นและผลประโยชน์ที่ไม่เหมือนกัน โดยระบุสาเหตุไว้ดังนี้

1. ข้อมูล การได้รับข้อมูลไม่เหมือนกัน หรือมาจากแหล่งข้อมูลต่างกัน
2. ค่านิยมและความเชื่อ การมีค่านิยมและความเชื่อแตกต่างกัน สืบเนื่องจากถูกหล่อหลอมมาต่างกัน ได้แก่ ประเพณี ศาสนา สถาบันที่สำเร็จการศึกษา สภาพครอบครัว ฯลฯ
3. เป้าหมายของบุคคลหรือของหน่วยงาน บุคคลหรือหน่วยงานที่มีเป้าหมายแตกต่างกันหรือขัดแย้งกัน ต่างฝ่ายต่างมุ่งบรรลุเป้าหมายของตน
4. โครงสร้างขององค์กร ซึ่งทำให้บางหน่วยงานรู้สึกว่างงานของตนสำคัญกว่างานของบุคคลอื่น ลักษณะของโครงสร้างก่อให้เกิดปัญหา มีกฎระเบียบหรือข้อบังคับมากทำให้การทำงานไม่คล่องตัว

5. การสื่อสาร เช่น การสั่งการ การรายงาน การให้ข้อมูลไม่มีประสิทธิภาพ ล่าช้า หรือขาดตกบกพร่องไม่ครบถ้วน ทำให้เกิดความเข้าใจผิดความขัดแย้งก็เกิดขึ้น

6. พฤติกรรมส่วนบุคคล (behavior) บุคคลย่อมมีบุคลิกลักษณะ การแสดงออก แตกต่างกัน อาจสร้างความไม่พอใจให้ผู้เกี่ยวข้องได้โดยไม่เจตนา อันจะส่งผลไปถึงการทำงาน ด้วย เช่น การแต่งกาย กริยาท่าทาง การพูดจา เป็นต้น

7. การเปลี่ยนแปลง (change) การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การ เปลี่ยนแปลงตำแหน่ง หรือเปลี่ยนแปลงสภาพการจ้างมักจะได้รับ การต่อต้านและเกิดความขัดแย้งขึ้นได้โดยง่าย

แคทซ์, และคาน (Katz, & Kahn, 1978, p. 650) กล่าวว่า สาเหตุความขัดแย้ง ภายในองค์การและความขัดแย้งภายนอกองค์การมาจากสาเหตุ 6 ประการ คือ

1. ลักษณะขององค์การ เช่น ขนาดโครงสร้างของการบังคับบัญชา อุดมการณ์ อัตรากำลังเจริญเติบโตขององค์การ ความต้องการทรัพยากร

2. ความขัดแย้งของผลประโยชน์

3. ความคาดหวังในบทบาท

4. บุคลิกภาพและวิธีการสนองความต้องการส่วนบุคคล

5. ความขัดแย้งจากภายนอก กฎระเบียบ กระบวนการ

6. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของความขัดแย้งในครั้งก่อนๆ

ไมล์ส์ (Miles, 1980, p. 115) กล่าวถึง องค์ประกอบของสาเหตุความขัดแย้งใน องค์การมี 7 ประการคือ

1. การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในหน้าที่การงาน

2. ความไม่มั่นคงทางสถานะ

3. ความคลุมเครือทางด้านอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย

4. อุปสรรคในการติดต่อสื่อสาร

5. การพึ่งพาทรัพยากรร่วมกัน

6. ความแตกต่างในเกณฑ์การปฏิบัติงานและระบบการให้รางวัล

7. ทักษะความสามารถและคุณลักษณะพิเศษเฉพาะตัว

เมสคอน, และคนอื่นๆ (Mescon, et al., 1985, pp. 659-661) ได้กล่าวถึงสาเหตุ ความขัดแย้งในองค์การไว้ 6 ประการคือ

1. การใช้ทรัพยากรร่วมกัน

2. การพึ่งพาอาศัยกันในเรื่องงาน

3. วัตถุประสงค์แตกต่างกัน

4. การรับรู้ค่านิยมแตกต่างกัน

5. สาเหตุจากบุคลิกภาพและพื้นฐานของแต่ละบุคคล

6. การสื่อสารไม่ดี

นิวแมน, และบรูล (Pneuman, & Bruehl, 1982, p.35) ได้จำแนกสาเหตุของความขัดแย้งออกเป็น 3 สาเหตุ คือ

1. องค์ประกอบส่วนบุคคล (individual factors) เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคล
2. ประเด็นปัญหาของการปฏิสัมพันธ์ (interaction issues) เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากกระบวนการสื่อสารระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล
3. สภาพขององค์การ (organizational conditions) เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เป็นผลของการใช้คนหรือการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

สถาบันอเล็กซานเดอร์ แฮมิลตัน (Alexander Hamilton Institute, 1983, pp. 31-38) ได้ชี้ให้เห็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดจากสาเหตุสำคัญ 8 ประการคือ

1. ความแตกต่างของบุคลิกภาพ
2. ความแตกต่างของค่านิยม
3. ความแตกต่างของการรับรู้
4. ความแตกต่างของเป้าหมาย
5. การแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่จำกัด
6. การพึ่งพาอาศัยของบุคคล
7. ความกดดันต่อบทบาท
8. ความแตกต่างของสถานภาพ

จากแนวคิดที่กล่าวมาสรุปได้ว่า สาเหตุของความขัดแย้งเป็นที่ยอมรับหรือก่อให้เกิดทำให้เกิดพฤติกรรมในลักษณะไม่เห็นด้วย ไม่ลงรอยกัน ต่อต้านและเป็นปฏิปักษ์ต่อกัน สามารถสรุปสาเหตุของความขัดแย้งได้ 3 ประเภทได้แก่ ความขัดแย้งที่มาจากโครงสร้างขององค์การ ประกอบด้วย อำนาจ ผลประโยชน์ บทบาทและเป้าหมายในการทำงาน ความขัดแย้งที่มาจาก การสื่อสาร ประกอบด้วยลักษณะของการสื่อสาร ข้อมูล วิธีการ และเครื่องมือในการสื่อสาร ความขัดแย้งที่มาจากตัวบุคคล ประกอบด้วยค่านิยม บุคลิกภาพ การศึกษา ประสบการณ์

4. สาเหตุความขัดแย้งตามแนวคิดของโรบบินส์ (Robbins)

โรบบินส์ (Robbins, 1983, pp. 448-450) ได้จำแนกสถานการณ์ซึ่งถือว่าเป็นสาเหตุของความขัดแย้งออกเป็น 3 กลุ่มคือ การสื่อสาร โครงสร้างขององค์การ และตัวแปรส่วนบุคคล เมื่อพิจารณาแนวคิดของนักการศึกษาตามกรอบแนวคิดของโรบบินส์ สามารถจัดแนวคิดใหม่ได้ดังนี้

4.1 การสื่อสาร (communication)

โรบบินส์ (Robbins, 1983, pp. 448 - 450) ได้กล่าวถึง การสื่อสารที่เป็นสภาพการณ์อย่างหนึ่งที่น่าไปสู่ความขัดแย้ง พบว่าความขัดแย้งไม่ได้เกิดจากการไม่ติดต่อ

สื่อสารกันแต่เกิดจากการด้อยคุณภาพของการสื่อสาร การสื่อสารที่น้อยเกินไปหรือมากเกินไปก็ส่งผลให้เกิดความขัดแย้ง การสื่อสารที่ด้อยคุณภาพจะทำให้เกิดความเข้าใจผิดและส่งผลให้เกิดความขัดแย้ง

4.1.1 ความหมายของการสื่อสาร

นักการศึกษาศึกษาได้ให้ความหมายของการสื่อสารไว้ดังนี้

เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์ (2542, หน้า 39) กล่าวว่า การสื่อสารเกิดจากพฤติกรรมสื่อสารของผู้ส่งไปยังผู้รับ และพฤติกรรมตอบรับของผู้รับที่มีต่อการสื่อสารของผู้ส่งสาร

ทองใบ สดขารี (2545, หน้า 107) ได้ให้ความหมายของการสื่อสารว่าเป็น การส่งความหมายไปยังผู้รับโดยมุ่งหวังที่จะให้ผู้รับแปลความหมาย และเข้าใจความหมายได้ตรงความมุ่งหมายที่ตั้งใจไว้ กระบวนการสื่อสารในองค์การนับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงลงไปถึงเจ้าหน้าที่ระดับล่าง และระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกันเองเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะประสิทธิภาพของการสื่อสารที่ดีย่อมจะทำให้การทำงานขององค์การเป็นไปอย่างราบรื่น ลดการสูญเสียลง

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2546, หน้า 137) ได้กล่าวไว้ว่า การสื่อสาร คือ กระบวนการสื่อข้อมูลซึ่งกันระหว่างบุคคลต่าง ๆ การสื่อสารเกี่ยวข้องกับข่าวสารของบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มคนที่ต้องการสื่อสารเพื่อให้ทุกคนเข้าใจในข่าวสารนั้น

ตุลา มหาพสุชานนท์ (2547, หน้า 268) กล่าวว่า การสื่อสารหมายถึง การติดต่อแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปโดยมีผู้ส่งสาร ผู้รับสาร และข่าวสารที่แลกเปลี่ยน อาจเป็นความคิด ข้อมูล ข้อเท็จจริง ความรู้สึกนึกคิด ทัศนคติ และค่านิยม โดยวิธีพูด เขียน หรือใช้สัญลักษณ์ในการสื่อสารต่างๆ เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างบุคคล

เหมพรรณ โนทะยะ (2549, หน้า 1) กล่าวถึงความหมายของการสื่อสารว่า การสื่อสารหมายถึง การติดต่อระหว่างมนุษย์ด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้อีกฝ่ายหนึ่งรับรู้ความหมายและเกิดการตอบสนอง

รอย, และเบทสัน (Ruesch, & Beteson, 2006, p.1) ให้ความหมายของการสื่อสารโดยสรุปว่า การสื่อสารไม่ใช่การถ่ายทอดข่าวสารด้วยภาษาพูดและเขียน โดยมีเจตนาชัดเจนเท่านั้น แต่หมายถึงพฤติกรรมทุกอย่างที่บุคคลหนึ่งกระทำ แล้วส่งผลให้บุคคลอื่นเกิดความเข้าใจ

พจนานุกรมของเว็บสเตอร์ (Webster Dictionary Online, 2006) กล่าวว่า การสื่อสารมีความหมายเช่นเดียวกับคำว่า การสื่อความหมาย ในภาษาอังกฤษใช้คำว่า communication ซึ่งมีรากศัพท์มาจากภาษาละตินว่า communis หมายถึง การรวม (common) เมื่อมีการสื่อสารหรือการสื่อความหมาย ก็หมายถึงว่ามีการกระทำร่วมกันในบางสิ่งบางอย่าง นั่นคือการถ่ายทอด หรือการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ความรู้ ความคิดของบุคคลนั่นเอง

สรุปว่าการสื่อสาร หมายถึง การสื่อสารที่ใช้ในองค์การ เป็นการแสดง พฤติกรรมต่างๆ เพื่อถ่ายโอนความหมาย ข้อมูล ข้อเท็จจริงความรู้สึกไปยังผู้อื่นโดยใช้สื่อ เช่น ภาษาพูด ภาษาเขียน หรือท่าทาง

4.1.2 ลักษณะของการสื่อสารที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง

นักการศึกษาที่เสนอแนวคิดเรื่องความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากการสื่อสารไว้ดังนี้

เรียม ศรีทอง (2542, หน้า 33-36) กล่าวว่า การสื่อสารที่บกพร่องเกิดจาก เครื่องมือสื่อสารไม่ดี ไม่เหมาะสม ผู้รับสารและผู้ส่งสารมีความเข้าใจไม่ตรงกัน และภาษาที่ใช้ ไม่ชัดเจน

สาโรช เนติธรรมกุล (2542, หน้า 308) กล่าวว่า การที่บุคคลได้รับข้อมูลที่ไม่ตรงกันจะทำให้เกิดความขัดแย้งได้

สมคิด บางโม (2547, หน้า 263-264) ให้ความเห็นว่าสาเหตุความขัดแย้ง ที่มาจากการสื่อสารได้แก่ การสั่งการ การรายงาน การให้ข้อมูลไม่มีประสิทธิภาพ ลำช้า หรือ ขาดตกบกพร่องไม่ครบถ้วนทำให้เกิดความเข้าใจผิด และได้รับข้อมูลมากหรือน้อยเกินไป

ไมลส์ (Miles, 1980, p. 115) กล่าวว่าอุปสรรคในการติดต่อสื่อสารเป็น สาเหตุของความขัดแย้งได้

روبบินส์ (Robbins, 1983, pp.448-450) ได้กล่าวถึงความขัดแย้งที่มี สาเหตุมาจากการสื่อสารไว้ดังนี้

1. ไม่เข้าใจในความหมาย
2. ไม่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล
3. ได้ข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง
4. มีความจำกัดในการติดต่อสื่อสาร
5. ขาดเครื่องมือในการติดต่อสื่อสาร

จากแนวคิดของروبบินส์ และแนวคิดของนักการศึกษาสามารถสรุป ลักษณะของการสื่อสารที่มีศักยภาพทำให้เกิดความขัดแย้ง ได้แก่ การไม่เข้าใจความหมาย การ ไม่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล การได้รับข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง มีความจำกัดและอุปสรรคในการ ติดต่อสื่อสาร ขาดเครื่องมือในการติดต่อสื่อสาร การได้รับข้อมูลที่ไม่ตรงกัน ความล่าช้าในการ ได้รับข้อมูล และการได้รับข้อมูลมากหรือน้อยเกินไป

4.2 โครงสร้างขององค์การ (structure)

روبบินส์ (Robbins, 1983, pp.448-450) ให้แนวคิดว่า ลักษณะโครงสร้างของ องค์การเป็นการนำไปสู่ความขัดแย้งได้แก่ ขนาดขององค์การ ระดับของการทำงานประจำ ความเชี่ยวชาญเฉพาะที่ใช้ในการทำงาน มาตรฐานในการปฏิบัติงาน ความคล้ายกันของสมาชิก ในกลุ่ม โดยเห็นได้จากองค์การขนาดใหญ่และมีภารกิจที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญหรือชำนาญ

เฉพาะในการปฏิบัติเป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ง่าย โครงสร้างขององค์การตามแนวคิดของรอบบิ้นส์ประกอบด้วยขนาดขององค์การ สายการบังคับบัญชา ระดับของการทำงาน และความเชี่ยวชาญในการทำงาน

4.2.1 ความหมายของโครงสร้างองค์การ

นักการศึกษาได้ให้ความหมายของโครงสร้างขององค์การไว้ดังนี้

เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์ (2542, หน้า 71) กล่าวว่า โครงสร้างขององค์การแสดงให้เห็นถึงสายการบริหารงาน ความสัมพันธ์ด้านอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของบุคลากรในหน่วยงาน

พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ (2545, หน้า 153) กล่าวว่า โครงสร้างประกอบด้วยตัวแปรต่างๆ เช่น ขนาดของกลุ่ม ระดับความชำนาญเฉพาะด้านในงานที่มอบหมายให้สมาชิกในกลุ่ม ความชัดเจนในอำนาจหน้าที่ การลงรอยกันในเป้าหมายของสมาชิก รูปแบบผู้นำ ระบบการให้รางวัล และระดับการพึ่งพาต่อกันระหว่างกลุ่ม

ตุลา มหาพสุธานนท์ (2547, หน้า 170) กล่าวว่า โครงสร้างขององค์การคือ แบบแผนที่กำหนดขอบเขตของงานและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การในรูปของอำนาจหน้าที่ และสายการบังคับบัญชา โครงสร้างขององค์การเปรียบได้กับโครงกระดูกของมนุษย์

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (2549, หน้า 2) ให้ความหมายของโครงสร้างองค์การว่า เป็นการอธิบายถึงการจัดสรรงาน และความรับผิดชอบของบุคคลและหน่วยงานทั้งองค์การ กำหนดความสัมพันธ์ในการรายงานที่เป็นทางการรวมทั้งจำนวนลำดับขั้นของการบังคับบัญชา และช่วงการควบคุมของผู้บริหารในแต่ละคน เป็นการจัดกลุ่มของบุคคลที่อยู่หน่วยงานในองค์การ และออกแบบระบบที่จะใช้เป็นหลัก ประกันของควมมีประสิทธิภาพของการสื่อสาร การประสานงาน และความร่วมมือทั้งในแนวนอนและแนวตั้ง

สรุปได้ว่าโครงสร้างขององค์การ เป็นลักษณะของการลดหลั่นของสายการบังคับบัญชาตามลำดับขั้น หรือขั้นตอนการบริหารงานขององค์การ เรื่องอำนาจ บทบาท การสั่งการ การมอบหมายงานและการปฏิบัติงานในหน้าที่

4.2.2 ลักษณะของโครงสร้างองค์การที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง

นักการศึกษาได้เสนอแนวคิดของลักษณะโครงสร้างองค์การที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งไว้ดังนี้

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538, หน้า 165) ได้กล่าวถึงลักษณะของโครงสร้างองค์การที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง ได้แก่

1. ผลประโยชน์ เพราะบุคคลมีแนวโน้มที่จะทำงานเพื่อหาผลประโยชน์ต่อตัวเอง ผลประโยชน์ ได้แก่ ทรัพยากร ตำแหน่งหน้าที่การงาน ความก้าวหน้า และความสะดวกสบายในการปฏิบัติงาน

2. บทบาทในองค์การที่ไม่ชัดเจน หมายถึง หน้าที่ที่ได้รับมอบหมายที่ไม่ชัดเจนในองค์การ

สมยศ นาวิการ (2540, หน้า 781-784) ให้ทัศนะว่าการขึ้นอยู่กับระหว่างกันของงาน ความคลุมเครือของงาน ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เป็นลักษณะโครงสร้างขององค์การที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง

เสริมศักดิ์ วิศาลภรณ์ (2540, หน้า 72) กล่าวว่าความเป็นธรรมในการเลื่อน ลด ปลด ย้าย การมอบหมายงาน การสั่งการ การพิจารณาความดีความชอบในการปฏิบัติหน้าที่ เมื่อมีความรู้สึกว่าเป็นธรรมจะเกิดความขัดแย้งขึ้น

นพพงษ์ บุญจิตราตุลย์ (2542, หน้า 12) ให้ความเห็นว่าองค์การที่มีการใช้อำนาจไม่ถูกต้อง และการมอบหมายงานไม่ชัดเจนจะทำให้เกิดความขัดแย้ง

เรียม ศรีทอง (2542, หน้า 33-36) กล่าวว่าองค์การที่มีความสับสนในกฎระเบียบ และไม่มีความยุติธรรมจะเป็นองค์การที่มีความขัดแย้งได้ง่าย

สาโรช เนติธรรมกุล (2542, หน้า 305) กล่าวว่าองค์การที่มีโครงสร้างแบบระบบราชการที่มีลักษณะการบังคับบัญชาเป็นลำดับขั้นมีกฎระเบียบข้อบังคับ แบ่งงานตามความถนัด และงานเป็นส่วนกลางขององค์การ

วิชัย ไทสุวรรณจินดา (2547, หน้า 149-150) กล่าวว่าการแข่งขันเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด การขึ้นอยู่กับระหว่างกันของงาน ความคลุมเครือของอำนาจหน้าที่ เป็นลักษณะของโครงสร้างที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง

สมคิด บางโม (2547, หน้า 263) กล่าวว่าโครงสร้างขององค์การที่ทำให้บุคคลหรือหน่วยงานรู้สึกว่างานของตนสำคัญกว่างานของบุคคลหรือหน่วยงานอื่น มีกฎระเบียบข้อบังคับมาก เป็นลักษณะโครงสร้างที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งได้

ไมลส์ (Miles, 1980, p. 115) มีความเห็นตรงกับ เมสคอน, และคนอื่น (Mescon, et al., 1985, pp. 659-661) ว่าการพึ่งพาอาศัยกันในหน้าที่การงาน การใช้ทรัพยากรที่ต่างกัน เป็นลักษณะองค์การที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง

รอบบินส์ (Robbins, 1983, pp. 448-450) ได้กล่าวถึงลักษณะโครงสร้างที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. สายบังคับบัญชาไม่ชัดเจน
2. ภาระงานไม่เท่ากัน
3. วัตถุประสงค์ขัดแย้งกัน
4. การให้รางวัลและการลงโทษไม่เท่าเทียมกัน
5. บทบาทขัดแย้งกัน
6. ทรัพยากรมีไม่เพียงพอ

จากแนวคิดของโรบบินส์ และแนวคิดของนักการศึกษาท่านอื่นๆ ทำให้ทราบลักษณะของโครงสร้างที่ทำให้เกิดความขัดแย้งคือ องค์การที่มีสายการบังคับบัญชาไม่ชัดเจน ภาระงานของบุคลากรไม่เท่ากัน มีวัตถุประสงค์ขัดแย้งกัน ความไม่เป็นธรรมในการให้รางวัลหรือการลงโทษ บทบาทที่มีความขัดแย้งกัน ทรัพยากรในองค์การมีไม่เพียงพอ ความคลุมเครือในขอบเขตอำนาจหน้าที่ และมีกฎระเบียบที่เข้มงวดเกินไป

4.3 ตัวแปรส่วนบุคคล (personal variables)

โรบบินส์ (Robbins, 2006, p. 1) กล่าวถึงตัวแปรส่วนบุคคลมีศักยภาพที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง ตัวแปรส่วนบุคคลคือ ความแตกต่างของบุคคล ได้แก่ อายุ อายุมากมีความขัดแย้งน้อย และอายุน้อยมีความขัดแย้งมาก ค่านิยมที่แตกต่างและบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล

4.3.1 ความหมายของตัวแปรส่วนบุคคล

นักการศึกษาได้เสนอแนวคิดเรื่องความหมายของตัวแปรส่วนบุคคลไว้ดังนี้ เนาเวิร์ตัน แยมแลงสังข์ (2542, หน้า 25) กล่าวถึงตัวแปรส่วนบุคคลว่าเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกของบุคคล กระบวนการเช่นนี้จะสะท้อนถึงความคิดเห็นของบุคคลออกมาซึ่งอาจเป็นได้ทั้งในเชิงบวก และเชิงลบ

พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ (2545, หน้า 153) กล่าวถึงตัวแปรส่วนบุคคลประกอบด้วยระบบค่านิยมของบุคคล และบุคลิกลักษณะ ซึ่งทำให้บุคคลมีลักษณะที่แปลกและแตกต่างกันไป

ตุลา มหาพสุชานนท์ (2547, หน้า 211 - 212) กล่าวถึงตัวแปรส่วนบุคคลว่าเป็นพฤติกรรมส่วนบุคคลในเรื่องทัศนคติ บุคลิกภาพ การรับรู้ การเรียนรู้ และแรงจูงใจ

ประชุม โพธิกุล (2549, หน้า 1) กล่าวถึงตัวแปรส่วนบุคคลว่าเป็นพฤติกรรมส่วนบุคคล ความแตกต่างส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระบบค่านิยม และบุคลิกภาพ

แนวคิดของนักการศึกษาสรุปได้ว่าตัวแปรส่วนบุคคลหมายถึง ลักษณะนิสัยและอารมณ์ ความเชื่อ ค่านิยม บุคลิกลักษณะ การศึกษา และประสบการณ์ของบุคคลที่แตกต่างกัน

4.3.2 ลักษณะของตัวแปรส่วนบุคคลที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง

เมื่อศึกษาแนวคิดของนักการศึกษาตามกรอบแนวคิดของโรบบินส์ในด้านตัวแปรส่วนบุคคล นักการศึกษาได้ให้ลักษณะของตัวแปรส่วนบุคคลที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งไว้ ดังนี้

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2542, หน้า 12) ให้ความเห็นว่าบุคคลที่มีความคิดเห็น มีค่านิยม รสนิยม และอุดมการณ์ความเชื่อที่แตกต่างกัน รวมถึงบุคคลที่มีอคติต่อกัน เป็นลักษณะที่นำไปสู่ความขัดแย้ง

เรียม ศรีทอง (2542, หน้า 33-36) กล่าวถึงองค์การที่มีบุคคลที่มีค่านิยม วัฒนธรรมและวิธีการคิดที่แตกต่างกันมีอคติต่อกันและบุคคลที่มีบุคลิกภาพที่ไม่ยอมปรับเปลี่ยน เพื่อให้เข้ากับกลุ่มหรือผู้ร่วมงาน บุคคลที่มีลักษณะเช่นนี้ย่อมนำไปสู่ความขัดแย้งในองค์การได้

ลาโรซ เนติธรรมกุล (2542, หน้า 304-306) ให้แนวคิดที่ว่าค่านิยมที่อยู่ใน รูปของความเชื่อ ความรู้สึกนึกคิดของตนเอง ความแตกต่างของบุคคล การมาจากคนละ ครอบครัว การได้รับการศึกษาที่แตกต่างกัน ศาสนาที่แตกต่างกัน ฯลฯ จะนำไปสู่ความขัดแย้ง ได้

สมคิด บางโม (2547, หน้า 263) กล่าวถึงพฤติกรรมส่วนบุคคลสามารถ สร้างความไม่พอใจให้ผู้เกี่ยวข้องได้โดยไม่เจตนา ด้วยการแต่งกาย กริยาท่าทาง การพูดจา

روبินส์ (Robbins, 1983, pp. 448-450) ได้เสนอแนวคิดที่ว่าตัวแปรส่วน บุคคลที่ทำให้เกิดความขัดแย้งได้ง่าย คือบุคคลที่มีบุคลิกภาพในแบบชอบวางอำนาจ ไม่รับฟัง ความคิดเห็นของผู้อื่น เห็นว่าตนเองมีศักดิ์ศรีต่ำ รวมถึงค่านิยมที่แตกต่างกันของบุคคล ทำให้ บุคลากรมีอคติ มีความเห็นไม่ตรงกัน ไม่สามารถเข้ากับบุคคลอื่นได้ บุคคลที่ไม่พอใจในบทบาท ของตน และมีวัตถุประสงค์ส่วนตัวไม่สอดคล้องกับองค์การ

จากแนวคิดของروبินส์ และนักการศึกษาสามารถสรุปลักษณะของ ตัวแปรส่วนบุคคลที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งได้แก่ บุคคลที่ไม่สามารถปรับตัวเข้ากับคนอื่นได้ ไม่ พพอใจในบทบาทของตนเอง ชอบวางอำนาจ ก้าวร้าว มีอคติต่อกัน มีความแตกต่างกันของ บุคลิกภาพ มีความแตกต่างกันของค่านิยม ความเชื่อ อุดมการณ์ วัฒนธรรม ความคิดเห็นและ การรับรู้

5. การแก้ปัญหาความขัดแย้ง

5.1 ความหมายของการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538, หน้า 171) กล่าวว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ เกิดขึ้นในองค์การนั้น ไม่มีหลักการหรือทฤษฎีอะไรจะบอกได้ว่า ความขัดแย้งแบบใดต้องแก้ไข โดยใช้ทฤษฎีใด ไม่ว่าจะเป็ความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากผลประโยชน์เป้าหมายการทำงาน บทบาทไม่ชัดเจน อำนาจหรือการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งนี้เพราะการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ เกิดขึ้นจะได้ผลดีหรือไม่ย่อมขึ้นกับประสบการณ์ในการทำงานของผู้บริหาร ผู้บริหารที่มี ประสบการณ์มากจะสามารถวิเคราะห์สภาพความขัดแย้ง สถานการณ์ เวลา และวิธีการที่ เหมาะสมสำหรับดำเนินการ

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2542, หน้า 249-250) ให้ทัศนะถึงการแก้ปัญหา ความขัดแย้งว่าเกี่ยวข้องกับการวินิจฉัย (diagnosis) และการเข้าแทรกแซง (intervention) จุดมุ่งหมายของการวินิจฉัยก็เพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับสภาพของความขัดแย้ง สาเหตุของความ ขัดแย้งโดยพิจารณาว่าบุคคล หรือกลุ่มมีความคิดแตกต่างกัน ในเป้าหมายหรือวิธีการ ความชัดเจนของขอบเขตความรับผิดชอบของบุคคลหรือกลุ่ม บุคคลหรือกลุ่มมีการแข่งขันเพื่อ

จะได้ทรัพยากรที่มีอยู่ ตลอดจนพิจารณาถึงความจำเป็นที่ผู้บริหารจะเข้าไปแทรกแซง จุดมุ่งหมายของการเข้าไปแทรกแซงของผู้บริหารก็เพื่อจะทำให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับที่เหมาะสม และส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2544, หน้า 365) กล่าวถึงความหมายของการแก้ปัญหาความขัดแย้งว่าเป็นการลดหรือการขจัดความขัดแย้ง ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ง่าย แต่มักแก้ไขได้ยาก

ทองใบ สุตซารี (2545, หน้า 259-260) กล่าวว่าการแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์กร จะสามารถแก้ไขให้คืนสู่สภาพปกติได้ จะต้องเป็นความขัดแย้งในระดับปานกลาง ผู้บริหารไม่ควรปล่อยให้ความขัดแย้งลุกลามไปใหญ่โต ควรกระตุ้นให้บุคลากรขององค์กรให้ความร่วมมือกัน เพื่อการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

สมยศ นาวิการ (2545, หน้า 168) กล่าวถึงการแก้ปัญหาความขัดแย้งว่า ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้มีความขัดแย้งที่ดี และแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ไม่ดีที่เกิดขึ้นภายในองค์กร สถานการณ์ของความขัดแย้งแต่ละอย่างมีลักษณะเฉพาะดังนั้นไม่มีวิธีการใด ๆ ที่ใช้ได้กับทุกสถานการณ์ของความขัดแย้ง

สมคิด บางโม (2547, หน้า 268) กล่าวว่าการแก้ปัญหาความขัดแย้งจะต้องเริ่มต้นที่ทำให้ทุกคนยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และไม่ใช่ว่าร้าย ทุกฝ่ายต้องช่วยกันแก้ปัญหาความขัดแย้ง พยายามหาวิธีแก้ไขและนำความขัดแย้งมาใช้ให้เกิดประโยชน์

จากการศึกษาแนวคิดของนักการศึกษาสามารถสรุปได้ว่าการแก้ปัญหาความขัดแย้งหมายถึงการลดหรือขจัดความขัดแย้งให้อยู่ในภาวะที่เหมาะสม วิธีที่ใช้ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งขึ้นอยู่กับสถานการณ์และสภาพความขัดแย้ง ผู้บริหารที่มีประสบการณ์จะสามารถวิเคราะห์เพื่อหาวิธีการแก้ไขความขัดแย้งได้ถูกต้อง

5.2 ความสำคัญของการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

ความขัดแย้งนั้นมีผลกระทบต่อองค์กร และพฤติกรรมในองค์กร มีนักการศึกษาได้ให้แนวคิดถึงโทษของความขัดแย้งไว้ว่า ความขัดแย้งอาจส่งผลเสียหรือผลลบ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากอารมณ์ หรือความรู้สึกในทางลบจะทำให้ไม่รู้สึกไว้นั่นคือเชื่อใจ ความกลัว ความขุ่นเคือง และความโกรธ ความขัดแย้งที่มีอยู่ยาวนานสามารถทำให้บุคคล หรือกลุ่มบิดเบือนการปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจของตน สามารถสร้างบรรยากาศในทางลบได้ (พรพรหม ชมงาม, 2545, หน้า 146) นักการศึกษาได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความสำคัญของการแก้ปัญหาความขัดแย้งไว้ดังนี้

สาโรช เนติธรรมกุล (2542, หน้า 311) กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงปัญหาความขัดแย้งต่างๆ ถึงจะเป็นความขัดแย้งเล็กน้อย ก็ควรจะรีบทำการแก้ไขปัญหาให้หมดสิ้น ถ้าผู้บริหารละเลยไม่สนใจกับปัญหาความขัดแย้งย่อมเป็นผลเสียต่อองค์กร ความขัดแย้ง

เล็กน้อย ถ้าไม่ได้รับการเอาใจใส่หาทางแก้ไข ก็จะลุกลามเป็นความขัดแย้งที่รุนแรงยากที่จะทำการแก้ไขให้หมดไปได้

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และฉัตรยาพร เสมอใจ (2547, หน้า 252) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แทนที่จะให้ความขัดแย้งก่อความเสียหายให้แก่องค์กร ผู้บริหารสามารถใช้ความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์แก่องค์กรได้ ด้วยการเลือกวิธีการแก้ปัญหา ความขัดแย้งที่ถูกต้อง

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2547, หน้า 276) การแก้ปัญหาความขัดแย้งนั้นถ้าใช้วิธีที่สามารถแก้ปัญหาโดยทั้งสองฝ่ายพอใจ ก็จะทำให้เกิดความร่วมมือแต่ถ้าใช้วิธีการที่ไม่ถูกต้องความขัดแย้งจะถูกเก็บกดไว้ ซึ่งอาจทำให้สถานการณ์ภายในเลวร้ายลง หรือเกิดสัมพันธภาพที่ไม่บริสุทธิ์ใจได้

สมคิด บางโม (2547, หน้า 276) กล่าวว่าเมื่อเกิดความขัดแย้งในองค์กร พฤติกรรมของบุคคลจะเปลี่ยนไปทั้งทางบวกและทางลบ การแก้ปัญหาความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสมจะเป็นเครื่องมือช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โอเวนส์ (Owens, 1987, pp.248-249) ให้ความเห็นว่าความขัดแย้งทำให้องค์กรเสื่อมลง ถ้าความขัดแย้งนั้นไม่ได้รับการแก้ไข หรือได้รับการสนองตอบในทางลบย่อมทำให้เกิดบรรยากาศที่ไม่เหมาะสม บรรยากาศที่เต็มไปด้วยการแข่งขัน การขู่ข่ม คุกคาม ความขัดแย้งจะรุนแรงจนถึงเป็นความขัดแย้งในทางทำลายซึ่งจะส่งผลให้องค์กรเสื่อมลงในที่สุด ในทางกลับกัน หากความขัดแย้งได้รับการแก้ไขที่เหมาะสม ย่อมทำให้เกิดบรรยากาศที่ดี เกิดบรรยากาศของความร่วมมือและสนับสนุน ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าในที่สุด

จากแนวคิดของนักการศึกษาทำให้ทราบว่าคุณค่าสำคัญในการแก้ปัญหาความขัดแย้งคือจะทำให้องค์กรมีบรรยากาศที่เหมาะสมในการทำงานทำให้เกิดความร่วมมือกันของบุคลากร และจะส่งผลให้องค์กรเกิดความเจริญก้าวหน้าในที่สุด

5.3 แนวคิดเกี่ยวกับการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

เสริมศักดิ์ วิสาลาภรณ์ (2540, หน้า 116-117) และพรนพ พุกกะพันธุ์ (2542, หน้า 250) ได้กล่าวถึงกระบวนการแก้ปัญหาความขัดแย้ง (conflict management process) สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ขั้นตอนดังนี้

1. การวินิจฉัยตามความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาสาเหตุของความขัดแย้ง
2. การนิยามปัญหาความขัดแย้งเป็นการพิจารณาธรรมชาติของความขัดแย้งว่าเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล หรือระหว่างกลุ่ม
3. การพิจารณาผลที่จะตามมาของความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาว่าผลของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นเป็นไปในทางที่ดีหรือไม่ ผลที่จะเกิดขึ้นในขณะนี้เป็นอย่างไ และผลที่จะเกิดในอนาคตเป็นอย่างไร

4. ยุทธศาสตร์ในการบริหารความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาว่าจะใช้เทคนิควิธีการใดแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เหมาะสมกับปัญหาและสถานการณ์

ยังยุทธ เกษสาคร (2541, หน้า 271) ได้เสนอวิธีการแก้อัดขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร โดยวิธีง่าย ๆ คือ ประการแรกใช้วิธีการใช้อำนาจหรือสิทธิที่มีอยู่แก้ปัญหา ประการที่สองใช้วิธีการประนีประนอม และประการที่สามใช้วิธีประสานความเข้าใจ

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2541, หน้า 226-228) กล่าวถึงการแก้ปัญหาความขัดแย้งว่า ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ธรรมชาติที่เกิดท่ามกลางมนุษย์ที่อยู่ร่วมกัน ซึ่งในหลาย ๆ ครั้งความขัดแย้งจะเกิดผลเสียจึงพยายามจะแก้ปัญหาความขัดแย้ง มีหลายแนวทางได้แก่ การแก้ปัญหาความขัดแย้งตามแบบที่มีมาแต่ดั้งเดิม การออกแบบของค์การใหม่ ใช้วิธีการเผชิญหน้า ซึ่งแต่ละวิธีมีรายละเอียดดังนี้

1. การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่มีมาแต่ดั้งเดิม ซึ่งมีหลายวิธี เช่น การอุทธรณ์ การครอบงำอีกฝ่ายหนึ่ง การต่อรอง การผัดวันประกันพรุ่ง เป็นต้น

1.1 การอุทธรณ์ (appeals) เป็นวิธีการที่คู่กรณีฝ่ายหนึ่งจะเสนอ หรือเรียกร้องให้ผู้มีอำนาจระดับสูงเข้ามา โกล่เกลี่ยเพื่อจัดการความขัดแย้งนั้น โดยมากเป็นระดับผู้บังคับบัญชาโดยตรงของคู่กรณี ที่สำคัญบุคคลที่เป็นกลางนี้จะต้องเป็นที่ยอมรับของทั้งสองฝ่ายการตัดสินใจจึงจะเป็นที่ยอมรับ

1.2 การครอบงำอีกฝ่ายหนึ่ง (domination of others) เป็นวิธีขจัดอีกฝ่ายหนึ่งออกไปโดยใช้กำลังให้เขายอมแพ้ ผู้บังคับบัญชาที่มีอำนาจหน้าที่เป็นทางการจะใช้วิธีนี้กับผู้ที่อยู่ในระดับชั้นการบังคับบัญชาระดับล่าง ๆ เมื่อเห็นว่าผู้นั้นสร้างความขัดแย้ง บางครั้งการครอบงำอาจอยู่ในรูปของการคุกคาม ในบางกรณีจะออกมาในรูปของการปรองดอง ซึ่งจะก่อให้เกิดอำนาจในการที่จะเอาชนะอีกฝ่ายหนึ่ง

1.3 การต่อรอง (bargaining) ทั้งสองฝ่ายจะต้องมาร่วมกันทำงานอย่างมีความสามัคคี หลังจากที่ได้ตกลงกันได้มีการแจก กระจายทรัพยากร มีการฝึกกำลังร่วมกัน ทุกฝ่ายจะเข้ามาจัดการกับความขัดแย้งร่วมกันตามปรัชญาแนวทางแบบชนะ-ชนะ

1.4 ผัดวันประกันพรุ่ง การวางตัวนิ่งเฉยโดยหวังว่าการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมจะช่วยคลายความแตกต่างทางความคิดในผลประโยชน์หรือสลายความแตกแยกในคู่กรณีได้ โดยมีสมมุติฐานอยู่บนเหตุผลที่ว่า การไม่ตัดสินใจจัดการความขัดแย้งจะทำให้ความขัดแย้งที่มีอยู่น้อยกว่าที่จะตัดสินใจปฏิเสธความต้องการของอีกฝ่ายหนึ่งอย่างชัดเจน

2. การออกแบบของค์การใหม่ บางครั้งความขัดแย้งอาจจะป้องกันหรือจัดการได้โดยโครงสร้างขององค์กรที่เหมาะสม โดยอาจจะใช้วิธีการรวมงานเข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดความสะดวกในการทำงาน และไม่คับข้องใจ

3. การเผชิญหน้าเป็นวิธีจัดการความขัดแย้งโดยการเชิญคู่กรณีมาเผชิญหน้า เพื่อบอกกล่าวเหตุผลและความคิดของตน ซึ่งต้องทำงานตามขั้นตอนคือ การสร้างบรรยากาศ

รวบรวมข้อมูลข่าวสาร การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร วางแผนดำเนินงานในระดับกลุ่ม ติดตาม
ด้วยระดับองค์การ กระทำตามแผนและประเมินผล

ทองใบ สุธาชัย (2545, หน้า 261-264) เสนอวิธีในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง
ระหว่างกลุ่ม ดังนี้

1. การใช้อำนาจหน้าที่ ที่เป็นทางการเป็นกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูงใน
องค์การตัดสินใจโดยยึดถือกฎระเบียบ และอำนาจที่เป็นทางการในการขจัดปัญหาความขัดแย้ง
ออกไป

2. การติดต่อสื่อสารแบบจำกัด การส่งเสริมให้เกิดการสื่อสารที่ดีระหว่างฝ่าย
ต่างๆ ในองค์การ เปรียบเสมือนการสร้างภูมิคุ้มกันไม่ให้เกิดความขัดแย้ง แต่อย่างไรก็ตามเมื่อ
เกิดความขัดแย้งที่รุนแรงขึ้น การนำกลยุทธ์ของการจำกัดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มนับว่าเป็น
สิ่งที่เป็นประโยชน์ในการแก้ปัญหา

3. การใช้รูปแบบการบูรณาการ เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างกลุ่มใน
ลักษณะการบูรณาการบุคลากรจากกลุ่มต่างๆ ในลักษณะที่หลากหลาย เช่น การสร้างทีมงาน
การตั้งคณะทำงาน เป็นวิธีที่จะหาตัวแทนของกลุ่มซึ่งเป็นผู้รับรู้ปัญหาต่างๆ เข้าไปมีส่วนร่วมใน
การหาแนวทางในการแก้ปัญหาร่วมกัน

4. การเผชิญหน้า และการเจรจาต่อรอง การเผชิญหน้าใช้แก้ปัญหา
ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มที่มีจุดในการมองปัญหาต่างกัน ในขณะที่การเจรจาต่อรองเป็นวิธีการที่
แต่ละกลุ่มนำมาเพื่อใช้หาข้อสรุปและผลประโยชน์หรือข้อได้เปรียบที่ไม่ลงรอยกันให้สามารถ
หาทางออกได้อย่างเหมาะสม

5. การให้คำปรึกษาจากบุคคลที่สาม นำมาใช้ในกรณีที่มีความขัดแย้งรุนแรงขึ้น
สมาชิกของกลุ่มต่างเกิดความสับสนไม่สามารถให้ความร่วมมือกัน จำเป็นต้องเชิญบุคคลที่เป็น
กลางจากหน่วยงานนอกองค์การ เข้ามาให้คำปรึกษาแก่ตัวแทนของกลุ่มที่เกิดความขัดแย้ง
กัน

6. การหมุนเวียนระหว่างสมาชิก หมายถึงวิธีการที่สมาชิกของฝ่ายหนึ่งถูกให้
ไปทำงานในฝ่ายอื่นๆ ในลักษณะเป็นการชั่วคราว หรือถาวรก็ได้ เป็นประโยชน์ในการสร้าง
ทัศนคติและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร

7. การยึดภารกิจและเป้าหมายหลักร่วมกัน ผู้บริหารระดับสูงจะนำมาใช้เพื่อ
กำหนดภารกิจและเป้าหมายหลักขององค์การ การมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์จะนำไปสู่
เอกภาพและความร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน เมื่อบุคลากรทราบว่าต้องร่วมกันรับผิดชอบต่อ
เป้าหมายขององค์การ บุคลากรจะใช้ทรัพยากรและสารสนเทศร่วมกันอย่างเปิดเผย

8. การฝึกอบรมระหว่างกลุ่มเป็นวิธีให้สมาชิกระหว่างกลุ่มเข้ารับการฝึกอบรม
นอกสถานที่ซึ่งจะต้องมีกิจกรรมเสริมมากมายเพื่อพัฒนาเจตคติแห่งการร่วมมือกันของบุคลากร
ขององค์การ

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และฉัตรยาพร เสมอใจ (2547, หน้า 234) ได้เสนอวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้ง 9 วิธี ดังนี้

1. การใช้อำนาจบังคับ ใช้อำนาจสร้างแรงกดดันในกรณีที่ต้องการความเร็วในการตัดสินใจ หรือกรณีที่เป็นความลับ หรือเมื่อต้องการความปกป้องตนเองจากฝ่ายอื่นที่อาจใช้อำนาจในการข่มเรา
2. การกลมกลืน ยอมรับความเห็นโดยเน้นหนักที่ผลประโยชน์ และความกลมกลืนที่มีมากกว่าข้อเสียที่เหนือกว่าฝ่ายตรงข้าม
3. การบำรุงรักษา ดึงเรื่องไว้ก่อนหรือยึดเรื่องไปก่อน เป็นเหมือนหยุดพัก ใช้เมื่อต้องการเวลาในการหาข้อมูลเพิ่มเติมหรือให้ระยะเวลาในการให้อารมณ์เย็นลง
4. การต่อรอง เสนอบางสิ่งบางอย่างที่ฝ่ายอื่นต้องการเป็นการแลกเปลี่ยนเหมาะสำหรับสถานการณ์ที่กดดันด้านเวลา ป้องกันการร่วมมือกันและการมีผู้ไกล่เกลี่ยอาจช่วยให้การแก้ปัญหาทาง่ายขึ้น
5. การอยู่ร่วมกัน เป็นการแยกตัดสินใจในช่วงเวลาหนึ่ง ใช้ในกรณีที่ต้องการทดสอบว่าวิธีใดจะดีกว่ากัน
6. การตัดสินใจตามกฎ เป็นการลงความเห็นร่วมกันที่จะใช้กฎที่กำหนดไว้ เช่น การลงคะแนน การจับฉลาก ระบบอาวุโสหรือคณะกรรมการตัดสินใจ เหมาะสำหรับกรณีที่ต้องการความยุติธรรมและแน่นอนในการตัดสินใจ
7. การให้ความร่วมมือ โดยการร่วมในการสำรวจและสร้างสรรค์ทางเลือกที่ทุกฝ่ายต่างพึงพอใจ เหมาะสำหรับเรื่องที่ต้องการประนีประนอมกัน หรือเมื่อความสำเร็จของวิธีการที่เลือกต้องอาศัยพันธะสัญญาของทุกฝ่าย
8. การปล่อยให้ไป เมื่อสิ่งที่จะทำอาจไม่คุ้มกับเวลาและพลังงาน หรือเมื่อต้องการปล่อยให้ฝ่ายอื่นตัดสินใจและดำเนินการเองเพื่อให้เขามีโอกาสได้เรียนรู้
9. การยอมให้ สนับสนุนความเห็นของผู้อื่นเมื่อเชื่อมั่นว่ามีประโยชน์มากกว่า หรือเมื่อมีความจำเป็นต่อฝ่ายนั้นมากกว่าเรา

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2547, หน้า 161) ได้เสนอแนวทางแก้ไขความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. เอาชนะ (competing) คือการผลักดันจนเป็นผู้ชนะและอีกฝ่ายหนึ่งยอมตาม
2. การเข้าร่วมมือร่วมใจ(collaborating) เมื่อไม่สามารถเป็นผู้ชนะและไม่ต้องการเป็นผู้แพ้ ทางออกก็คือเข้าร่วมกับอีกฝ่ายหนึ่งเสียเลย
3. การประนีประนอม (compromising) เป็นการลดข้อแตกต่างของฝ่ายตนลงมาและให้อีกฝ่ายหนึ่งปรับขึ้นเพื่อให้สามารถตกลงกันได้ โดยไม่เสียหน้าทั้งสองฝ่าย
4. หลีกเลียง (avoiding) คือไม่สร้างปัญหาที่จะเป็นประเด็นแห่งความขัดแย้ง โดยดำเนินการในส่วนที่ไม่ขัดแย้งแทน

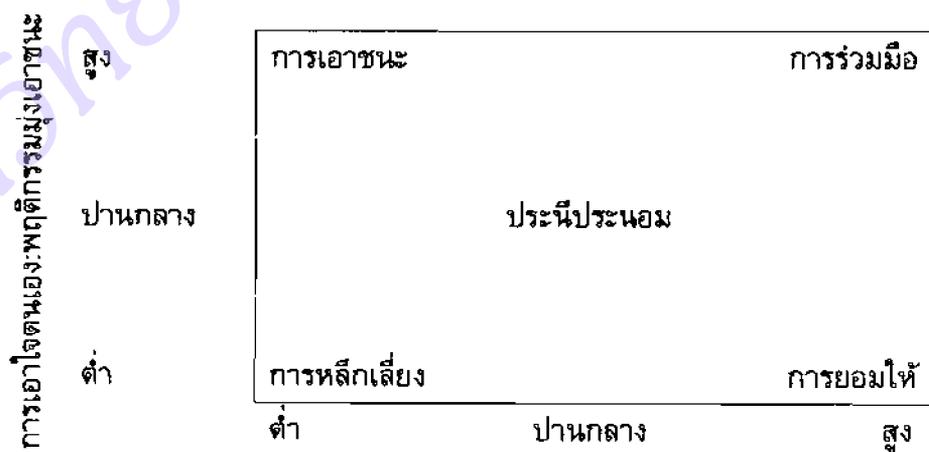
5. ผสมผสาน (integrating) เป็นการนำวิธีการต่างๆหลายวิธีมาใช้ เช่นอาจจะมุ่งเอาชนะก่อน ถ้าเห็นว่าไม่อาจมุ่งเอาชนะได้ ก็ใช้การประนีประนอมหรือเข้าร่วมมือร่วมใจแทน เป็นต้น

โทมัส (Thomas, 1976, pp.889-935) ได้เสนอแนะว่าเมื่อบุคคลต้องเผชิญกับความขัดแย้ง จะมีพฤติกรรมสองแบบแสดงออกมาเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้ง คือพฤติกรรมร่วมมือกับพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ

1. พฤติกรรมร่วมมือ (co-operativeness) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาเพื่อให้ผู้อื่นมีความพอใจ

2. พฤติกรรมมุ่งเอาชนะ (assertiveness) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาเพื่อให้ตนเองมีความพึงพอใจ

โทมัสได้จำแนกพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกมาเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง โดยอาศัยทฤษฎีสองมิติ มิติแรก คือการเอาใจผู้อื่น ซึ่งแสดงออกโดยพฤติกรรมร่วมมือ มิติที่สอง คือการเอาใจตนเองซึ่งแสดงออกโดยพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ โทมัสได้จำแนกพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งออกเป็น 5 แบบ



การเอาใจผู้อื่น : พฤติกรรมแบบร่วมมือ

ภาพ 2 แบบของพฤติกรรมที่แสดงออกเมื่อมีความขัดแย้งตามแนวคิดของโทมัส
ที่มา : Thomas, (1976, p. 891)

1. การเอาชนะ (competition) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูง และพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำเป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจตนเองมุ่งชัยชนะของตนเองเป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น พฤติกรรมที่แสดงออกมุ่งที่ การแพ้ชนะ โดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือสถานการทางเศรษฐกิจ แสดงการควบคุม ข่มขู่ หรือแม้แต่การอ้างระเบียบเพียงเพื่อให้ตนเองได้ประโยชน์และได้ชัยชนะในที่สุด เข้าทำนองที่ว่าถ้าไม่รบก็ไม่ชนะ

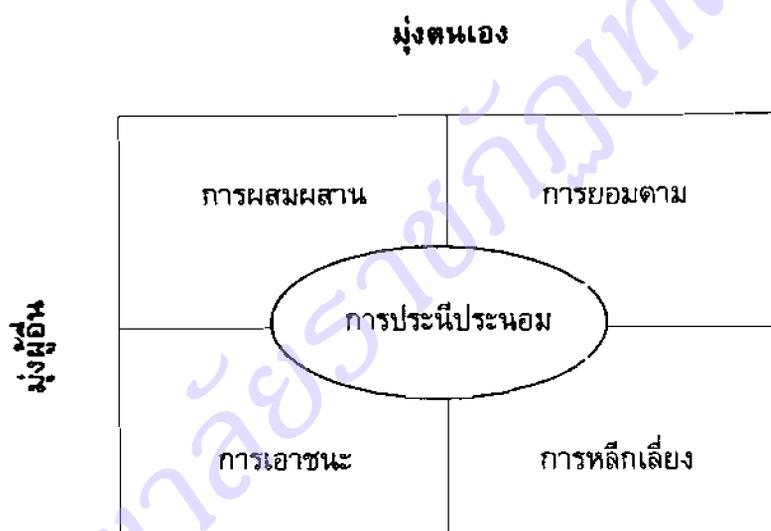
2. การร่วมมือ (collaboration) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูง และพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงด้วย เป็นการมุ่งที่จะเอาชนะ ขณะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งจะให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น การร่วมมือเป็นพฤติกรรมตรงข้ามกับการหลีกเลี่ยง พฤติกรรมลักษณะนี้เป็นความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาที่มุ่งให้เกิดการชนะทั้งสองฝ่าย

3. การประนีประนอม (compromising) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นจุดยืนระหว่างกลางของมติการเอาใจตนเอง และมติการเอาใจผู้อื่นเป็นแบบของการเจรจาต่อรองที่มุ่งจะให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้าง เป็นลักษณะที่หากจะได้บ้างก็ควรยอมเสียบ้างหรือในลักษณะที่ว่าพบกันครึ่งทาง พฤติกรรม การประนีประนอมนั้นทั้งสองฝ่ายมีความพอใจมากกว่าพฤติกรรมการหลีกเลี่ยง แต่ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจน้อยกว่าพฤติกรรมร่วมมือ

4. การหลีกเลี่ยง (avoiding) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำด้วยเป็นการไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหาไม่สนใจความต้องการของตนเองและความต้องการของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหาเฉื่อยชา และไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น พยายามทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้งโดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดน้อยลงเมื่อเวลาผ่านไป ข้อเสียของพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงก็คือความขัดแย้งบางอย่างอาจรุนแรงขึ้นจนกระทั่งไม่อยู่ในวิสัยที่จะแก้ไขได้ แต่ถ้าความขัดแย้งไม่รุนแรงและไม่อยู่ในเวลาวิกฤติการแสดงพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงก็อาจมีประโยชน์บ้างมีลักษณะคล้ายๆกับการ “เฉยไว้แล้วดีเอง”

5. การยอมให้ (accommodation) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง พฤติกรรมที่เน้นเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบแม้จะไม่เห็นด้วยก็ตาม การยอมให้เป็นพฤติกรรมตรงข้ามกับการเอาชนะ ผู้ที่แสดงพฤติกรรมยอมให้นอกจากจะเป็นผู้เสียสละแล้ว ยังเป็นผู้ที่ไม่ต้องการให้เกิดความบาดหมางในระหว่างบุคคล หากความขัดแย้งเกิดจากการแข่งขันเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด หัวหน้าที่มีพฤติกรรมยอมให้ลูกน้องมักไม่ชอบและมีความขุ่นเคือง พฤติกรรมยอมให้คล้ายกับภษิตที่ว่า “แพ้เป็นพระชนะเป็นมาร”

ราฮิม (Rahim, 1983, pp. 368-376) เสนอแบบการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งซึ่งตั้งอยู่ในทฤษฎีสองมิติคือ มิติมุ่งตนเอง (concern for self) และมิติมุ่งผู้อื่น (concern for others) มิติมุ่งตนเองเป็นการอธิบายระดับ (สูงหรือต่ำ) ที่บุคคลพยายามที่จะทำให้ตนเองพอใจ มิติมุ่งผู้อื่นเป็นการอธิบายระดับ (สูงหรือต่ำ) ที่บุคคลพยายามที่จะทำให้ผู้อื่นพอใจ ผลรวมของมิติทั้งสองทำให้เกิดแบบของการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งขึ้น 5 แบบ ดังภาพ 3



ภาพ 3 แสดงรูปแบบการแก้ไขความขัดแย้งของราฮิม

ที่มา : Rahim (1983, p. 368)

1. การผสมผสาน (integrating) เป็นแบบที่มุ่งตนเองระดับสูงและมุ่งผู้อื่นระดับสูงเช่นกันเป็นแบบที่จำเป็นต้องมีความเปิดเผย การแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันและการตรวจสอบความคิดเห็นที่แตกต่างเพื่อที่จะบรรลุถึงวิธีแก้ปัญหาที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับเป็นแบบที่มีประสิทธิภาพมากกว่าแบบอื่นๆ ในการผสมผสานความแตกต่างเข้าด้วยกันหากความขัดแย้งเป็นเรื่องซับซ้อน การแก้ปัญหาแบบนี้ต้องสามารถนำทักษะและข้อมูลจากคู่ขัดแย้งมากำหนดวิธีการในการแก้ปัญหา การแก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบนี้เหมาะสำหรับความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องจุดมุ่งหมาย วิธีการ และการวางแผนระยะยาว เป็นต้น

2. การยอมตาม (obliging) เป็นแบบที่มุ่งตนเองระดับต่ำ แต่มุ่งผู้อื่นระดับสูงเป็นแบบที่พยายามลดความเห็นที่แตกต่างกันลงและเน้นสิ่งที่มีความเห็นพ้องกันเพื่อที่จะทำให้ผู้อื่นพอใจ บุคคลที่แก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบการยอมตามจะไม่เห็นความสนใจของตนเองทั้งนี้เพื่อทำความพอใจให้กับผู้อื่น การแก้ปัญหาคความขัดแย้งตามแบบนี้เหมาะกับสถานการณ์ที่เห็น

ว่าฝ่ายหนึ่งอาจจะผิดและเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งของอีกฝ่าย อาจเป็นวิธีที่เหมาะสมกับการที่ฝ่ายหนึ่งยอมแพ้หรือยอมตามอีกฝ่ายหนึ่ง โดยหวังว่าจะได้รับอะไรเป็นการแลกเปลี่ยนหรือตอบแทนจากอีกฝ่ายหนึ่งบ้าง

3. การเอาชนะ (dominating) เป็นแบบที่มุ่งตนเองระดับสูงแต่มุ่งผู้อื่นระดับต่ำ เป็นแบบของการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้-ชนะ โดยใช้อำนาจหรือกำลังเพื่อการมีชัยชนะ บุคคลที่แก้ปัญหาความขัดแย้งแบบการเอาชนะ จะใช้ทุกวิธีที่จะทำให้ตนเองเป็นฝ่ายชนะโดยไม่สนใจความต้องการหรือความคาดหวังของผู้อื่น วิธีนี้เหมาะกับความขัดแย้งที่ไม่ใช่เรื่องสำคัญ หรือต้องรีบตัดสินใจอย่างเร่งด่วน หรือต้องการกระทำในสิ่งที่คนอื่นดูไม่เห็นด้วย เช่น การลดงบประมาณ เป็นต้น เป็นแบบที่เหมาะสมในการดำเนินการตามคำสั่งหรือนโยบายของผู้บริหารระดับสูง

4. การหลีกเลี่ยง (avoiding) เป็นแบบที่มุ่งตนเองระดับต่ำ และมุ่งผู้อื่นระดับต่ำด้วย เป็นแบบที่เกี่ยวข้องกับการถอนตัว การถอยหนี การปิดสวิตช์ให้พ้น หรือเป็นการเลี่ยงปัญหา บุคคลที่แก้ปัญหาความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงจะไม่สนใจความต้องการของตนเองและความต้องการของผู้อื่น การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบนี้เหมาะสำหรับความขัดแย้งที่ไม่ใช่เรื่องสำคัญ หรือเป็นเรื่องเล็กน้อยหรือคาดว่าจะเกิดผลไม่คุ้มค่ากับการที่ต้องเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา

5. การประนีประนอม (compromising) เป็นแบบที่มุ่งตนเองระดับปานกลาง และมุ่งผู้อื่นระดับปานกลางด้วย เป็นแบบที่เกี่ยวข้องกับการยื่นหยุ่นแนวหรือแบบ give – and – take ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะต้องยอมเสียบางอย่างเพื่อที่จะตกลงกันได้เป็นแบบที่เหมาะสมที่จะใช้สถานการณ์ที่แต่ละฝ่ายมีเป้าหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้มีเป้าหมายคนละอย่างกัน หรือแต่ละฝ่ายมีอำนาจพอๆ กัน

โทมัส และคิลแมนน์ (Thomas, and Kilmann, 1987, pp.11-16) ได้เสนอพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกมาเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งเมื่อต้องเผชิญกับความขัดแย้งดังนี้

1. การเอาชนะ หมายถึง การแก้ปัญหาแบบยืนยันรักษาสถานะประโยชน์ไม่ให้ความร่วมมือ นั่นคือการที่บุคคลยืนยันเอาแต่ผลได้ของตนบนความสูญเสียของคนอื่นเป็นวิธีการแก้ปัญหาแบบมุ่งใช้อำนาจเพื่อที่จะรักษาสถานะภาพของตนไว้ให้ได้ เช่น ใช้ความสามารถที่จะโต้แย้ง ใช้ตำแหน่งของตน หรือใช้การลงโทษทางเศรษฐกิจ เป็นต้น ควรใช้การเอาชนะในสถานการณ์ดังนี้

- 1.1 เมื่อเราตัดสินใจอย่างเร่งด่วน
- 1.2 เมื่อเป็นประเด็นสำคัญ ซึ่งเมื่อลงมือปฏิบัติไปแล้วอาจเป็นสิ่งที่คนไม่ชอบหรือไม่พอใจ
- 1.3 เมื่อเป็นประเด็นสำคัญยิ่งต่อหน่วยงาน
- 1.4 เพื่อกันตนเองจากการถูกเอาเปรียบอย่างไรเหตุผล

2. การร่วมมือ หมายถึง การแก้ปัญหาแบบทั้งยืนยืนรักษาผลประโยชน์และให้ความร่วมมือ พยายามทำงานร่วมกับคนอื่นเพื่อหาทางให้สองฝ่ายพอใจอย่างเต็มที่ ทั้งยังหมายถึง การศึกษาเจาะลึกลงไปเพื่อแยกแยะว่าอะไรเป็นความพอใจพื้นฐานของทั้งสองฝ่ายและหาทางเลือกที่เหมาะสมสำหรับความมั่นใจของทั้งสองฝ่าย ด้วยการร่วมมือกันของบุคคลทั้งสอง แสดงออกมาในรูปของการสำรวจความคิดเห็นที่ขัดแย้งกัน การสรุปความคิดเห็นที่ขัดแย้งกันเผชิญหน้าและพยายามแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ควรใช้วิธีการร่วมมือในสถานการณ์ดังนี้

2.1 ต้องการหาวิธีการที่ดีกว่าในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เมื่อแนวคิดของทั้งสองฝ่ายมีความสำคัญมากเกินกว่าที่จะประนีประนอมกันได้

2.2 เมื่อเราต้องการที่จะเรียนรู้ เช่นการทดสอบจุดยืนของเราเองหรือเพื่อต้องการที่จะเข้าใจความคิดเห็นของคนอื่น

2.3 เพื่อต้องการผสมผสานความคิดเห็นที่ดีของทุกฝ่ายเข้าด้วยกัน เพื่อจะได้วิธีที่ดีกว่าในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

2.4 เพื่อให้คนทั้งหลายมีความผูกพันต่อกัน โดยการผนึกความต้องการของคนทั้งหลายให้เป็นมติเอกฉันท์

2.5 เพื่อที่จะประสานความรู้สึกที่ไม่ดีต่อกันระหว่างบุคคล

3. การประนีประนอม การประนีประนอมอยู่ระหว่างการรักษาผลประโยชน์และการให้ความร่วมมือ วัตถุประสงค์ของการแก้ปัญหาแบบนี้ก็คือ หาวิธีการแก้ปัญหาชนิดที่ไม่เป็นอุปสรรคและทั้งสองฝ่ายก็ยอมรับได้เป็นบางส่วน วิธีนี้จึงอยู่ตรงกลางระหว่างวิธีแก้ปัญหาแบบการเอาชนะและแบบการยอมให้ การประนีประนอมนั้นยอมให้มากกว่าการเอาชนะแต่ยังน้อยกว่าแบบการยอมให้ วิธีการแก้ปัญหาแบบนี้มีลักษณะเช่นเดียวกับวิธีการแก้ปัญหาแบบการร่วมมือ คือพูดถึงปัญหาโดยตรงๆ มากกว่าจะหลีกเลี่ยงปัญหาแต่ยังไม่ถึงกับเจาะลึกลงไปเหมือนการร่วมมือ การประนีประนอมนั้นอาจหมายถึง การแยกเอาความแตกต่างออกไปแล้วมาแลกเปลี่ยนประเด็นที่ยอมรับกันเป็นการแสวงหาจุดยืนที่เป็นกลาง ควรใช้วิธีการประนีประนอมในสถานการณ์ดังนี้

3.1 เป้าหมายของความขัดแย้งมีความสำคัญในระดับปานกลาง และไม่คุ้มกับความพยายามหรือการออกแรงเพื่อเอาชนะ

3.2 เมื่อคู่ขัดแย้งมีอำนาจ หรือมีผู้สนับสนุนเท่าๆ กัน และมีเป้าหมายที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน

3.3 เพื่อให้สามารถตกลงกันได้ชั่วคราวในประเด็นขัดแย้งที่ซับซ้อน

3.4 เพื่อให้ได้วิธีแก้ปัญหาที่พอยอมรับกันได้ภายในเวลาที่จำกัด

3.5 เป็นทางสายกลางในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เมื่อใช้วิธีการเอาชนะหรือการร่วมมือไม่ได้ผล

4. การหลีกเลี่ยง หมายถึง การแก้ปัญหาแบบไม่ยืนยันรักษาผลประโยชน์และไม่ให้ความร่วมมือ นั่นคือ บุคคลไม่ยึดในเรื่องที่ตนเองและผู้อื่นสนใจอยู่จะไม่พูดถึงความขัดแย้ง การแก้ปัญหาแบบหลีกเลี่ยงจะแสดงออกมาในรูป การเลื่อนเวลาแก้ปัญหาออกไปจนกว่าจะถึงเวลาที่เหมาะสมหรือการถอยออกไปจากสถานการณ์ที่คุกคามตนเองก็ได้ควรใช้วิธีการหลีกเลี่ยงในสถานการณ์ดังนี้

- 4.1 ประเด็นขัดแย้งเป็นเรื่องไร้สาระ มีปัญหาอื่นที่สำคัญกว่ารอการแก้ไขอยู่
- 4.2 เมื่อรู้ว่าไม่มีโอกาสที่จะชนะ
- 4.3 เมื่อการเผชิญหน้าในปัญหาขัดแย้งนั้นก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี
- 4.4 เพื่อต้องการให้บุคคลอื่นลดความโกรธลงจนกระทั่งอยู่ในระดับที่พอจะทำงานร่วมกันต่อไปได้
- 4.5 เมื่อต้องการรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติม และเชื่อว่าจะได้ผลดีกว่าการรีบตัดสินใจในทันทีทันใด
- 4.6 เมื่อใช้วิธีการอื่นๆ อาจได้ผลดีกว่า
- 4.7 เมื่อความขัดแย้งนี้เป็นอาการของความขัดแย้งอื่น

5. การยอมให้ หมายถึง การแก้ปัญหาแบบไม่ยืนยันรักษาผลประโยชน์ แต่ให้ความร่วมมือซึ่งตรงข้ามกับแบบการเอาชนะ เมื่อให้ความร่วมมือบุคคลจะไม่ใส่ใจในเรื่องของตนเพื่อจะได้สนใจแต่เรื่องของบุคคลอื่น ดังนั้นการเสียสละตนเองอยู่ในวิธีการแก้ปัญหาแบบนี้ อาจแสดงออกมาในรูปแบบของความใจกว้างโดยไม่คิดถึงตัวเองเลย การมอบน้อมเชื่อฟังคำสั่งของบุคคลอื่นทั้งๆ ที่ตนเองไม่อยากจะมอบน้อม หรือการยอมตามความคิดเห็นของคนอื่น ใช้วิธีการยอมให้ในสถานการณ์ดังนี้

- 5.1 ในสถานการณ์นั้นเราเห็นว่าเราเป็นฝ่ายผิดและต้องการวิธีการที่ดีกว่าหรือต้องการที่จะเรียนรู้จากผู้อื่น และต้องการให้บุคคลทั้งหลายเห็นว่าเราเป็นคนมีเหตุผล
- 5.2 เมื่อประเด็นนั้นมีความสำคัญต่อบุคคลอื่นมากกว่าตัวเรา และต้องการให้บุคคลอื่นพอใจ และเพื่อแสดงไมตรีจิตในการที่จะได้รับความร่วมมือจากคนอื่น ๆ
- 5.3 ต้องการสร้างการยอมรับจากสังคม เพื่อให้สะดวกในการแก้ปัญหาสำคัญๆ ในอนาคต
- 5.4 เมื่อการแข่งขันต้องดำเนินต่อไปอีกอย่างไม่รู้จบสิ้น และจะเป็นผลเสียต่อเราเองไม่ว่าเราจะชนะหรือแพ้ก็ตาม
- 5.5 เมื่อต้องการประสานความสัมพันธ์ และหลีกเลี่ยงความยุ่งเหยิงหรือแตกแยก
- 5.6 เพื่อช่วยในการพัฒนาบุคลากรโดยเปิดโอกาสให้ลองทำ หรือเรียนรู้จากความผิดพลาดของตนเอง

5.4 วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งตามแนวคิดของฟิลเลย์ (Filley)

ฟิลเลย์ (Filley, 1975, p.21) กล่าวว่าโดยทั่วไปวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งมีอยู่ 3 แบบ ดังนี้

1. แบบแพ้ – ชนะ
2. แบบแพ้ – แพ้ หรือแบบประนีประนอม
3. แบบชนะ – ชนะ

การจะเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบใดนั้น ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้

1. ประสบการณ์เดิมเกี่ยวกับความขัดแย้งของแต่ละบุคคล
2. การรับรู้เกี่ยวกับอำนาจในสถานการณ์ความขัดแย้ง
3. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลก่อนเกิดความขัดแย้ง
4. มีทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับวิธีการแก้ไขความขัดแย้ง เช่น ความสามารถในการสื่อสาร การฟัง และการเจรจา เป็นต้น

5.3.1 วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบ แพ้-ชนะ

ฟิลเลย์ (Filley, 1975, p.21) ให้ความเห็นว่าวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่พบมากจะเป็นแบบ แพ้ – ชนะ คนส่วนมากมองเห็นความขัดแย้งเป็นการต่อสู้เอาชนะกัน ดังนั้นแต่ละฝ่ายจึงทำทุกอย่างและใช้ทุกวิธีเพื่อที่จะให้ฝ่ายตนชนะ และจะระดมความคิดและวางแผนโดยมุ่งไปที่การเอาชนะคู่ต่อสู้ แต่ละฝ่ายต้องการได้ประโยชน์ให้มากที่สุด ได้รับส่วนแบ่งหรือได้รับทรัพยากรให้มากที่สุด แต่ละฝ่ายจะต้องสรุปว่าถ้าเป็นฝ่ายชนะอีกฝ่ายหนึ่งก็จะต้องแพ้ ผู้ชนะจะได้รับสิ่งของตามความต้องการหรือสามารถบรรลุจุดประสงค์ทุกประการของตน

วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบ แพ้-ชนะ ขึ้นอยู่กับการมองว่าอำนาจที่แท้จริงอยู่ที่ใด ดังนั้นแต่ละฝ่ายจึงพยายามที่จะมีหรือควบคุมสิ่งต่อไปนี้

1. ข่าวสารและข้อมูลต่างๆ
2. เงิน
3. อำนาจ
4. สัมพันธภาพที่ดีกับคนสำคัญ หรือ กับคนที่มีอำนาจ

หลังทุกอย่างที่มีของทั้งสองฝ่ายจะถูกใช้ไปเพื่อการต่อสู้กับฝ่ายตรงข้ามมากกว่าจะมุ่งไปที่ปัญหาร่วมกัน การจัดตั้งหรือการหาพรรคพวกจะเข้ามาแทนที่การมีเหตุผล การวิพากษ์วิจารณ์ให้ย่อยยับไปและการกล่าวหาซึ่งกันและกันจะเข้ามาแทนที่ข้อเท็จจริงและการพิจารณากันอย่างตรงไปตรงมา แต่ละฝ่ายจะพยายามบิดเบือนภาพพจน์ของอีกฝ่ายหนึ่ง คู่กรณีพยายามจะชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างมากกว่าพยายามชี้ให้เห็นถึงความคล้ายกัน พยายามที่จะเน้นให้เห็นถึงความเลวมากกว่าพยายามจะชี้ให้เห็นความดี

ส่วนดีของวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้-ชนะ อยู่ที่ฝ่ายชนะได้รับผลประโยชน์เต็มตามที่มุ่งหวัง การตัดสินใจเป็นไปอย่างเด็ดขาดรวดเร็วไม่ยืดเยื้อ เหมาะสำหรับผู้บริหารที่มีอำนาจตามตำแหน่งอย่างแท้จริง หรือเมื่อสถานการณ์ขัดแย้งอยู่ในขั้นวิกฤติ หรือไม่มีความปลอดภัยหากไม่ตัดสินใจให้รู้แพ้รู้ชนะไป หรือเหมาะสำหรับกรณีที่มีเวลาสั้นและจำกัด ผู้ที่จะแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบ แพ้-ชนะ จะต้องเป็นผู้ที่บุคคลทั้งหลายยอมรับว่ามีอำนาจอย่างแท้จริง วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้-ชนะ อาจทำได้และได้ผลประโยชน์ในระยะสั้นและฝ่ายหนึ่งมีอำนาจมากกว่า หากใช้วิธีการแก้ปัญหาแบบนี้บ่อยๆ แล้วในระยะยาวทั้งสองฝ่ายจะเสียประโยชน์ ยิ่งไปกว่านั้นวิธีการแก้ปัญหาแบบนี้จะเกิดในบรรยากาศที่ความเชื่อถือและความไว้วางใจต่อกันมีในระดับต่ำ

วิธีการแก้ปัญหาแบบแพ้-ชนะ มักจะใช้อำนาจ และไม่ใช้วิธีการแบบสร้างสรรค์หรือแบบที่ทุกฝ่ายยอมรับ เป็นการทำลายสัมพันธภาพระหว่างบุคคลและทำลายประสิทธิภาพขององค์กร วิธีการแก้ปัญหาแบบแพ้-ชนะ จะปรากฏให้เห็นว่ามีฝ่ายหนึ่งชนะ และมีฝ่ายหนึ่งแพ้ แต่หากพิจารณาด้วยความรอบคอบแล้วจะเห็นว่าทั้งสองฝ่ายต่างก็เป็นผู้พ่ายแพ้ด้วยกันทั้งสิ้น วิธีการแก้ปัญหาแบบแพ้-ชนะ อาจเกิดผลเสียดังนี้

1. เบี่ยงเบนการใช้พลังงานและเวลาไปจากปัญหาที่แท้จริง
2. ทำให้การตัดสินใจช้าลง
3. ทำให้เกิดทางตันหาทางออกไม่ได้
4. คนที่มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาความขัดแย้งมักเป็นคนก้าวร้าว
5. ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของฝ่ายตรงข้าม
6. สกิดกันไม่แสวงหาทางออกหรือทางเลือกที่ดีกว่า
7. ไม่มีความเห็นใจที่จะให้แก่ฝ่ายตรงข้าม
8. มองเห็นฝ่ายตรงข้ามเฉพาะในแง่ร้าย มองเห็นฝ่ายตนดีไปหมด
9. ผู้พ่ายแพ้ย่อมขุ่นเคือง และมักไม่ยอมรับความพ่ายแพ้
10. ผู้พ่ายแพ้ย่อมแสวงหาทางที่จะแก้แค้นหรือเอาชนะให้ได้
11. ก่อให้เกิดการให้ร้ายซึ่งกันและกัน ทั้งโดยคำพูดและการกระทำ
12. ก่อให้เกิดการทำงานในเชิงป้องกันตนมากกว่าในเชิงสร้างสรรค์
13. เมื่อได้รับชัยชนะใหม่ๆ ผลงานจะลดลงหรือเลวลง เพราะไม่สนใจที่จะ

ประเมินการทำงานของตน

14. สมาชิกบางคนของฝ่ายชนะจะพยายามแสวงหาประโยชน์ ทำให้เกิดความขัดแย้งภายในกลุ่ม หากไม่สามารถประสานประโยชน์กันได้

1) ความหมายของวิธีการแก้ปัญหาแบบ แพ้ - ชนะ

ได้มีนักวิชาการและนักการศึกษา ให้ความหมายของวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้-ชนะไว้ดังนี้

ศวดี ตาปนานนท์ (2542, หน้า 31) กล่าวว่า วิธีการแก้ปัญหาแบบ แพ้-ชนะ จะมีฝ่ายเดียวที่ชนะ ผู้แพ้จะไม่พอใจและมักก่อให้เกิดความขัดแย้งต่อไป

ณรงค์ กิ่งน้อย (2545, หน้า 30) กล่าวถึงวิธีการแก้ปัญหาแบบแพ้-ชนะ เป็นยุทธวิธีวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งลักษณะไม่ร่วมมือและก้าวร้าว

มนตรี รัตนพันธ์ (2545, หน้า 34) เรียกวิธีการแก้ปัญหาแบบแพ้-ชนะ ว่าการแก้ปัญหาแบบได้กับเสียคือจะมีฝ่ายได้ประโยชน์และฝ่ายเสียประโยชน์ฝ่ายที่ได้ประโยชน์ มีโอกาสทำงานตามความต้องการของตนได้อย่างเต็มที่ฝ่ายเสียประโยชน์จะหมดกำลังใจทอดถอยในการทำงานถ้าไม่รู้แพ้รู้ชนะ

รังสรรค์ เหมันต์ (2546, หน้า 58) ได้กล่าวไว้ว่า วิธีการแก้ปัญหา ความขัดแย้งแบบแพ้-ชนะ คือฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดได้ประโยชน์ และอีกฝ่ายหนึ่งเสียประโยชน์

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2547, หน้า 157) ได้กล่าวถึงวิธีการแก้ปัญหา แบบแพ้-ชนะ ว่าเป็นกลวิธีที่ทำให้อีกฝ่ายหนึ่งชนะและอีกฝ่ายหนึ่งแพ้ไป

จากการศึกษา สามารถสรุปได้ว่าวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบ แพ้-ชนะ หมายถึง วิธีการแก้ปัญหาที่มีฝ่ายหนึ่งได้ประโยชน์และอีกฝ่ายหนึ่งเสียประโยชน์ และ ผู้เสียประโยชน์มักก่อปัญหาความขัดแย้งอื่นๆขึ้นมาอีก

2) พฤติกรรมที่ใช้ในวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้-ชนะ

นักการศึกษาได้เสนอพฤติกรรมที่ใช้ในวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งใน ลักษณะแพ้-ชนะ ไว้ดังนี้

สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ (2541, หน้า 226-228) ให้ ความคิดเห็นว่าพฤติกรรมการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยการครอบงำอีกฝ่ายหนึ่ง เป็นการ ใช้กำลังอำนาจให้อีกฝ่ายหนึ่งยอมแพ้ ผู้บังคับบัญชามักใช้วิธีนี้กับผู้ที่อยู่ในระดับชั้นการบังคับ บัญชาในระดับต่างๆ

เสนาะ ดิยาวี (2544, หน้า 308-309) กล่าวว่าพฤติกรรมแบบแข่งขัน (competition) หรือแบบใช้คำสั่ง (authoritative command) โดยที่ฝ่ายหนึ่งได้ประโยชน์ และอีก ฝ่ายหนึ่งเสียประโยชน์เป็นพฤติกรรมการแก้ปัญหาความขัดแย้งให้จบลงโดยอำนาจที่เหนือกว่า หรือความชำนาญมากกว่า แต่ไม่ใช่การจัดการความขัดแย้งที่แท้จริงเป็นเพียงการระงับ ความขัดแย้งไว้เท่านั้น และมักเกิดความขัดแย้งในเรื่องเดียวกันนี้ขึ้นอีกในอนาคต และเป็น วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้-ชนะ

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2547, หน้า 157) ให้ความเห็นว่าเป็นพฤติกรรมที่ใช้ ในวิธีการแก้ปัญหาแบบ แพ้-ชนะ ได้แก่ การใช้อำนาจหน้าที่ การใช้อำนาจในการให้รางวัลและ การลงโทษ การใช้เสียงข้างมากลงมติ

เบรก, และมอร์ตัน (Blake, & Mouton, 1986, pp.413-425) ได้กล่าวถึงวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในรูปแบบการระงับความขัดแย้งจะสร้างสถานการณ์ของการแพ้-ชนะ ซึ่งผู้แพ้จะถูกบังคับโดยผู้ที่มีอำนาจเหนือกว่าซึ่งมีพฤติกรรมดังนี้

1. การบังคับ (forcing) เป็นการระงับอย่างเผด็จการ มักนำไปสู่การเกิดความขัดแย้งในทางทำลายโดยทางอ้อม

2. การไกล่เกลี่ย (smoothing) เป็นการระงับความขัดแย้งที่ค่อนข้างแสดงความเป็นไมตรี แทนที่จะบังคับให้ยอมรับผลลัพธ์ ผู้บริหารจะพยายามพูดเพื่อให้เกิดการยอมรับในด้านใดด้านหนึ่ง วิธีการนี้จะมีประสิทธิภาพเมื่อผู้บริหารมีข้อมูลมากกว่าอีกฝ่ายหนึ่งและให้ข้อเสนอแนะที่มีเหตุผล

3. การหลีกเลี่ยง (avoidance) ถ้าหากกลุ่มที่มีการขัดแย้งและต้องการให้ผู้บริหารตัดสินใจแต่ผู้บริหารหลีกเลี่ยงฐานะดังกล่าว กลุ่มที่เกี่ยวข้องจะเกิดความไม่พอใจ การแก่งัดทำเป็นไม่รู้ว่ามี ความขัดแย้งอยู่เป็นรูปแบบหนึ่งของการหลีกเลี่ยง

4. การใช้เสียงส่วนใหญ่ (majority rule) การยุติความขัดแย้งของกลุ่มในองค์การโดยใช้เสียงส่วนใหญ่ จะมีประสิทธิภาพถ้าหากว่าบุคลากรยอมรับว่าจะเปรียบเทียบปฏิบัติมีความยุติธรรม

ฟิลเลย์ (Filley, 1975, pp. 22-23) กล่าวว่า เทคนิควิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้-ชนะ ที่สำคัญมีดังนี้

1. การใช้อำนาจ เป็นการใช้อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายหรือตามที่ปรากฏเป็นลายลักษณ์อักษรด้วยการให้คุณให้โทษแก่สมาชิกของกลุ่ม บังคับให้สมาชิกปฏิบัติตาม วิธีการเช่นนี้หัวหน้าย่อมเป็นฝ่ายชนะและลูกน้องก็จะตกเป็นฝ่ายแพ้ การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีนี้จะได้ผลก็ต่อเมื่อสมาชิกในกลุ่มยอมรับในอำนาจนั้นๆ การยุติความขัดแย้งโดยการใช้อำนาจมักนำไปสู่การแสดงออกเชิงทำลายในทางอ้อม ผู้แพ้จะปฏิบัติตามคำสั่งด้วยการฝืนใจทำ ทำให้การปฏิบัติงานย่อมไม่เกิดผลดีเต็มที่

2. การคุกคามขู่เข็ญทั้งทางกายและทางจิตใจเป็นวิธีการอีกวิธีการหนึ่งที่ทำให้สมาชิกของกลุ่มยอมทำตาม ตัวอย่างที่เห็นได้เสมอในทุกวันนี้คือการลงเสียงเลือกตั้งหัวหน้าหรือผู้แทนของกลุ่มที่มีสมาชิกไม่มาก แม้จะอ้างว่าเป็นวิธีลับแต่การออกเสียงมักกระทำโดยให้สมาชิกเขียนชื่อบุคคลที่เหมาะสมแล้วทิ้งลงในหีบบัตรเลือกตั้ง กรรมการนับคะแนนยอมจำลายมือสมาชิกในกลุ่มได้จึงทราบได้ว่าผู้ใดเป็นผู้ลงคะแนนเสียง ถ้าก่อนการลงเสียงเลือกตั้งมีการคุกคามขู่เข็ญหรือมีการขอร้องไว้ก่อนแล้ว ผู้จะไปใช้สิทธิ์ยอมลำบากใจจะไม่ใช้สิทธิ์ก็เกิดความกลัวจะใช้สิทธิ์ตามความคิดเห็นของตนก็ไม่กล้า ด้วยเหตุนี้ผลที่ออกมาแม้จะเป็นเสียงข้างมากแต่ก็เชื่อถือไม่ได้

3. การใช้เสียงข้างมาก (majority rule) เป็นการให้การโหวตเพื่อตัดสินใจ แม้จะปรากฏว่าเสียงข้างมากมักจะถูกต้อง แต่เมื่อมีเสียงข้างมากก็ย่อมจะต้องมีเสียงข้างน้อย

เกิดขึ้น กลุ่มเสียงข้างน้อยคือกลุ่มที่พ่ายแพ้ การโหวตนั้นบางครั้งไม่ได้โหวตด้วยเหตุด้วยผล แต่จะโหวตตามฝ่ายที่ตนคาดว่าจะชนะ หากกลุ่มเสียงข้างน้อยโหวตแพ้อยู่เสมอจะทำให้เกิดความคิดว่าความพ่ายแพ้เป็นความพ่ายแพ้ส่วนบุคคล ไม่ใช่ความพ่ายแพ้โดยเหตุผล การใช้เสียงข้างมากจะได้ผลถ้าหากจะใช้มานานๆ ครั้งมิใช่ใช้เป็นประจำ และสมาชิกยอมรับว่าเป็นวิถีที่ยุติธรรม

4. การใช้เสียงข้างน้อย (minority rule) เป็นอีกวิธีหนึ่งซึ่งโดยมากจะใช้อำนาจจากการเป็นประธานของที่ประชุม คือดี ความหมายความเจียมว่าเห็นด้วย การใช้เสียงข้างน้อยตัดสินที่มักพบอีกวิธีหนึ่งคือ การให้ผู้สนับสนุนเพียงเล็กน้อยแล้วสรุปว่าเป็นความเห็นของที่ประชุม

กล่าวโดยสรุป จากความเห็นของนักการศึกษาพบว่าพฤติกรรมที่ใช้ในวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้-ชนะ ได้แก่ การใช้อำนาจในหน้าที่และอำนาจในการให้ประโยชน์และโทษ การใช้เสียงข้างมาก การบังคับ การแข่งขัน การใกล้เคียง การหลีกเลี่ยง และการใช้อำนาจครอบงำอีกฝ่ายหนึ่ง

5.3.2 วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้-แพ้

ฟิลเลย์ (Filley, 1975, p.25) วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่พบมากอีกวิธีหนึ่งคือแบบแพ้-แพ้หรือแบบประนีประนอม เกิดจากความคิดที่ว่าสถานการณ์ขัดแย้งเกิดจากทรัพยากรมีจำกัดแต่ละฝ่ายจะพอใจถ้าหากได้รับแบ่งทรัพยากรที่เป็นธรรม แม้ว่าทั้งสองฝ่ายได้รับผลประโยชน์ไม่เต็มตามวัตถุประสงค์หรือรับเพียงบางส่วนที่ต้องการก็ตาม วิธีการแก้ปัญหาแบบนี้ใช้ความสามารถในการเจรจาต่อรองเป็นประเด็นสำคัญ และจำเป็นจะต้องให้ทั้งสองฝ่ายมีอำนาจพอๆกัน การแก้ปัญหาแบบนี้ตั้งอยู่บนฐานคติที่ว่า “ได้บ้างดีกว่าไม่ได้อะไรเลย” หรือหลีกเลี่ยงความขัดแย้งดีกว่ามาเผชิญหน้ากัน ผลจากการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบนี้ทำให้แต่ละฝ่ายได้บางส่วนเท่านั้นไม่ได้เต็มความต้องการ ด้วยเหตุนี้การประนีประนอมจึงเป็นสิ่งที่ทำให้แพ้ทั้งคู่ หรือเป็นแบบแพ้-แพ้

1) ความหมายของวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้-แพ้

มีนักการศึกษาได้ให้ความหมายของวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้-แพ้ ไว้ ดังนี้

คูวตี ดาปนานนท์ (2542, หน้า 31) ได้กล่าวว่า วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้-แพ้ คือ การประนีประนอม ทั้งสองฝ่ายจะไม่ได้รับผลประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ การแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยวิธีนี้จะทำให้ความขัดแย้งลดลงได้บ้างแต่อาจเกิดขึ้นได้ใหม่อีก

อารมณศรี เทียนทอง (2544, หน้า 42) ให้ความหมายการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้-แพ้ว่า เป็นการแก้ปัญหาโดยใช้การประนีประนอม ผลจากวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบนี้ทำให้แต่ละฝ่ายได้รับผลประโยชน์บางส่วนเท่านั้น ไม่ได้ตามต้องการทั้งหมด

มนตรี รัตนพันธ์ (2545, หน้า 35) กล่าวว่า จะใช้วิธีการแก้ปัญหาแบบ แพ้-แพ้ เมื่อเห็นว่าถ้าปล่อยให้ฝ่ายหนึ่งเสียประโยชน์แล้วจะทำให้เสียการดำเนินงาน ต้องพิจารณาตัดสินใจใช้วิธีประนีประนอมให้ทั้งสองฝ่ายเสียประโยชน์ด้วยกันทั้งคู่ หรือได้ประโยชน์กันบ้างเพียงเล็กน้อยเท่านั้น

รังสรรค์ เหมันต์ (2546, หน้า 42) กล่าวว่า วิธีการแก้ปัญหา ความขัดแย้งแบบแพ้-แพ้ จะทำให้ทั้งสองฝ่ายไม่ได้ผลประโยชน์ตามที่ต้องการ

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2547, หน้า 158) กล่าวว่า วิธีการแก้ปัญหา ความขัดแย้งแบบแพ้-แพ้เป็นการขจัดความขัดแย้งโดยไม่มีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งได้รับในสิ่งที่ต้องการ

ฟิลเลย์ (Fillee, 1975, p.23) กล่าวว่า วิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบแพ้-แพ้ ผลประโยชน์ที่ทั้งสองฝ่ายได้รับจะไม่เต็มตามวัตถุประสงค์เดิม

จากความหมายของวิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบแพ้-แพ้ ที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าวิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบแพ้-แพ้ เป็นวิธีการแก้ปัญหาคในลักษณะประนีประนอม ผลของการแก้ปัญหาคจะทำให้ทั้งสองฝ่ายเสียประโยชน์ หรือได้รับประโยชน์ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์เดิม

2) พฤติกรรมที่ใช้ในวิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบ แพ้-แพ้

นักการศึกษาได้นำเสนอพฤติกรรมต่างๆ ที่ใช้ในวิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบแพ้ - แพ้ ไว้ดังนี้

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และ ฉัตยาพร เสมอใจ (2547, หน้า 234) กล่าวถึง พฤติกรรมการต่อรองเป็นการเสนอบางสิ่งบางอย่างที่ฝ่ายอื่นต้องการเป็นการแลกเปลี่ยน พฤติกรรมความร่วมมือกันและการมีผู้ไกล่เกลี่ยจะทำให้การแก้ปัญหาคาง่ายขึ้น

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2547, หน้า 161) กล่าวว่า การประนีประนอมเป็นการลดข้อแตกต่างระหว่างสองฝ่าย ยอมแบ่งผลประโยชน์เพื่อไม่ให้เสียหน้าทั้งสองฝ่าย

ไมล์ (Miles, 1980, p.25) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมในวิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบแพ้-แพ้ ที่สำคัญมีดังนี้

1. การประนีประนอม ผู้บริหารจะยุติความขัดแย้งโดยการไกล่เกลี่ยให้มาพบกันครึ่งทางแต่ละฝ่ายจะต้องเสียสละสิ่งที่ตนอยากได้ลงบ้าง การประนีประนอมจะได้ผลหากทั้งสองฝ่ายรับรู้ว่าคุณาานาจพอๆ กันถ้าหากฝ่ายหนึ่งมีอำนาจเหนืออีกฝ่ายหนึ่ง การประนีประนอมจะใช้ไม่ได้ผล

2. การประสานประโยชน์ ด้วยการแลกเปลี่ยนความต้องการซึ่งกันและกันเป็นวิธีการที่กลุ่มหนึ่งยอมแพ้ในเรื่องหนึ่ง โดยหวังว่าอีกฝ่ายหนึ่งจะยอมแพ้ให้ในอีกเรื่องหนึ่ง ในกรณีเช่นนี้แต่ละฝ่ายจะแพ้เรื่องหนึ่งและชนะเรื่องหนึ่งไม่มีทางที่จะชนะทั้งสองเรื่อง อีกรูปแบบหนึ่งของวิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งด้วยวิธีนี้คือ การขอร้องให้คนทำงานในสิ่งที่เขาไม่

เห็นด้วยโดยการให้สินบน ค่าตอบแทน บำเหน็จพิเศษ หรือ ให้ตำแหน่ง การแก้ปัญหาด้วยวิธีนี้ แม้จะมีผลงานเกิดขึ้นบ้าง แต่ทั้งสองฝ่ายก็สูญเสียทั้งคู่และเกิดผลเสียต่อหน่วยงาน

3. การนำประเด็นปัญหาเสนอบุคคลที่สามที่เป็นกลาง พฤติกรรมที่ใช้แก้ปัญหาความขัดแย้งแบบนี้ เห็นจากการที่ผู้บังคับบัญชาในระดับต้นตกลงกันไม่ได้ในประเด็นที่ทั้งสองฝ่ายมีความเห็นไม่ตรงกันจึงเสนอเรื่องให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไปพิจารณา ให้หรือในกรณีที่เกิดความขัดแย้งแล้วให้อนุญาตตุลาการเป็นผู้ชี้ขาด ในสองกรณีนี้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงหรืออนุญาตตุลาการมักจะแก้ปัญหาโดยใช้ทางสายกลาง ระวังไม่ให้ทั้งสองฝ่ายต้องเสียหาย จึงทำให้ผลของการตัดสินออกมาว่าทั้งสองฝ่ายไม่ได้ผลประโยชน์ตามต้องการจะได้บ้างแต่ไม่ได้ทั้งหมด

4. การอาศัยระเบียบ หัวหน้าหลายคนมักจะปฏิเสธคำขอของลูกน้องว่า ผิดระเบียบหรือไม่มีในระเบียบ หรืออ้างว่าไม่สามารถอนุญาตได้เพราะขัดกับระเบียบ ผู้บริหารหลายคนในปัจจุบันเป็นเช่นนี้ อ้างระเบียบหนึ่งเพื่อการอนุมัติช่วยเหลือพวกพ้องของตน และอ้างอีกระเบียบหนึ่งหรือระเบียบเดิมแต่คนละข้อเพื่อการอนุมัติคนที่ไม่ใช่พวกตน วิธีการเช่นนี้เป็นการอ้างระเบียบเพื่อเลี่ยงการเผชิญหน้ายอมทำให้ลูกน้องขุ่นเคืองเพราะเป็นการเลือกปฏิบัติ หัวหน้าที่ปฏิบัติตามระเบียบอย่างเคร่งครัด ไม่จำเป็นต้องมีความคิดสร้างสรรค์ หรือทำให้หน่วยงานก้าวหน้านอกจากการรักษาสภาพเดิมไว้เท่านั้น

5. การโคจรทางการบริหาร (administrative orbiting) เป็นกลยุทธ์ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยการถ่วงเวลาการแก้ปัญหาไว้ชั่วคราว (delay tactics) คล้ายกับการรอเวลาให้น้ำเชื่อมผ่านฟันไปก่อนจึงหลุดจากัน ผู้บริหารประเภทนี้มักบอกคู่ขัดแย้งว่า "อยู่ในระหว่างการพิจารณา" "ต้องการข้อมูลเพิ่มเติม" "เป็นเรื่องซับซ้อนต้องใช้เวลาน้อย" ลักษณะเช่นนี้เป็นการยากที่จะทำให้การกระวนกระวายของคู่ขัดแย้งบรรเทาลงได้ วิธีการแก้ปัญหาแบบนี้จะได้ผลชั่วคราวเพราะไม่เคยนำความไม่ลงรอยมาพูดกัน จะเป็นเหตุทำให้เกิดความขัดแย้งได้ในภายหลัง

สรุปว่าพฤติกรรมที่ใช้ในวิธีการแก้ปัญหาแบบแพะ-แพะ ได้แก่ การต่อรอง การประนีประนอม การแลกเปลี่ยนความต้องการซึ่งกันและกัน การใช้บุคคลที่สามที่เป็นกลาง การอาศัยกฎระเบียบ และการถ่วงเวลาการแก้ปัญหาไว้ชั่วคราว

5.3.3 วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบชนะ - ชนะ

ฟิลเลย์ (Filley, 1975, pp. 27-31) กล่าวว่า วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ เป็นวิธีการที่มีทั้งเหตุผลและเป็นวิธีสร้างสรรค์ เป็นการแสวงหาข้อตกลงที่พอใจของทุกฝ่าย โดยที่แต่ละฝ่ายไม่ต้องเสียอะไร เป็นวิธีการแก้ปัญหาที่แท้จริงเป็นวิธีการที่ขึ้นอยู่กับความใจกว้างของทุกฝ่ายและความจริงใจที่จะแก้ปัญหาซึ่งมิได้มุ่งที่การกระทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลงเท่านั้น วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะนั้น เน้นที่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ เน้นให้ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์สูงสุด และเน้นที่การร่วมมือเพื่อแก้ปัญหา วิธีการ

แก้ปัญหาแบบชนะ-ชนะ มีลักษณะคล้ายกับวิธีการแก้ปัญหาโดยการร่วมมือ (collaboration) เจื่อนไขสำคัญในการเลือกวิธีการแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ คือ

1. เป็นการแก้ปัญหาที่ฝ่ายหนึ่งได้รับประโยชน์โดยบรรลุเป้าหมายได้ และอีกฝ่ายหนึ่งก็ได้รับประโยชน์และสามารถบรรลุเป้าหมายได้เช่นกัน และวิธีในการแก้ปัญหานั้นเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายหรือไม่มีการคัดค้าน
2. เป็นความรับผิดชอบร่วมกันของทุกฝ่าย ที่จะเปิดเผย และซื่อสัตย์ต่อข้อเท็จจริง ความคิดเห็น และความรู้สึก
3. ปฏิบัติตามกระบวนการที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกัน และตกลงกันไว้ล่วงหน้า โดยไม่ยุ่งเกี่ยวกับรายละเอียด

1) ความหมายของวิธีการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งแบบ ชนะ-ชนะ

มีนักการศึกษาได้ให้ความหมายของวิธีการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ ไว้ดังนี้

ศุวดี ตาปนานนท์ (2542, หน้า 32) กล่าวถึงวิธีการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ ว่าเป็นวิธีการแก้ปัญหาที่มีทั้งเหตุผล และสร้างสรรค์ เป็นการแสวงหาข้อตกลงที่พอใจของทุกฝ่าย

รังสรรค์ เหมันต์ (2546, หน้า 58) กล่าวว่า วิธีการแก้ปัญหาแบบชนะ-ชนะ เป็นวิธีการแก้ปัญหาที่ทั้งสองฝ่ายได้รับประโยชน์ตามต้องการ เป็นลักษณะของการร่วมกันแก้ปัญหา

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2547, หน้า 158) กล่าวถึง วิธีการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะว่าเป็นวิธีการที่ให้ประโยชน์แก่ทุกฝ่ายโดยให้มีการสรุปความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน แม้ว่าแต่ละกลุ่มจะมีเป้าหมายต่างกัน

ฟิลเลย์ (Fillee, 1975, p.25) กล่าวว่าวิธีการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ เป็นการแสวงหาข้อตกลงที่เป็นที่พอใจของทุกฝ่าย โดยที่แต่ละฝ่ายไม่ต้องเสียสละ เป็นวิธีการแก้ปัญหาที่แท้จริง เน้นที่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ เน้นให้ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์สูงสุด และเน้นที่การร่วมมือกันแก้ปัญหา

โอเวนส์ (Owens, 1987, p. 257) กล่าวว่าวิธีการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ ทุกฝ่ายจะต้องรับผิดชอบร่วมกันในการแสวงหาทางออกที่เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย พลังของแต่ละฝ่ายจะมุ่งไปที่ปัญหามีได้มุ่งที่คู่ต่อสู้ วิธีการแก้ปัญหแบบนี้จำเป็นต้องมีข้อมูลที่ถูกต้อง ทุกฝ่ายมีความรู้สึกที่ดี การส่งและรับข้อมูลย้อนกลับจะไม่กล่าวหาใส่ร้ายกัน อาศัยความจริงใจและความสามารถในการสื่อสารเป็นสำคัญ

จากแนวคิดของนักการศึกษาสรุปได้ว่า วิธีการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ หมายถึง การแก้ปัญหาที่มุ่งหาข้อตกลงที่เป็นที่พอใจของทุกฝ่าย โดยที่แต่ละ

ฝ่ายไม่ต้องเสียสละสิ่งใด ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์สูงสุดตามวัตถุประสงค์เป็นการร่วมมือกันในการแก้ปัญหา

2) พฤติกรรมที่ใช้ในวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบ ชนะ-ชนะ

พฤติกรรมที่ใช้ในวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะมี นักการศึกษาได้ให้แนวคิดไว้ดังนี้

ทองใบ สุดซารี (2545, หน้า 163)กล่าวถึงวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบบูรณาการมีลักษณะที่หลากหลาย เช่น การสร้างทีมงาน การตั้งคณะทำงานเป็นวิธีที่หาตัวตนของกลุ่มซึ่งรับรู้ปัญหาต่างๆเข้าไปมีส่วนร่วมในการหาแนวทางในการแก้ปัญหาร่วมกัน

ฟิลลีย์ (Filley, 1975, p. 92-93) มีแนวคิดถึงพฤติกรรมพื้นฐานในวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ ได้แก่ การมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน และการตัดสินใจแบบผสมผสาน

1. การมีความเห็นที่สอดคล้องกัน เป็นวิธีการแก้ปัญหาที่ทุกฝ่ายยอมรับทั้งในด้านเป้าหมายและวิธีการ วิธีการที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจคือการใช้กระบวนการกลุ่มเพราะการตัดสินใจของกลุ่มย่อมดีกว่าการตัดสินใจของคนใดคนหนึ่ง

2. การตัดสินใจแบบผสมผสาน เป็นวิธีการดึงเอาเป้าหมายหรือค่านิยมของแต่ละฝ่ายมารวมกันก่อนที่จะมุ่งไปหาวิธีการแก้ปัญหาที่เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

โทมัส (Thomas, 1976, pp. 889-935) ได้จำแนกพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง พฤติกรรมร่วมมือเป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งแก้ปัญหาให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่นมุ่งให้เกิดชัยชนะทั้งสองฝ่าย

ราฮิม (Rahim, 1985, pp. 83 - 85) กล่าวถึง พฤติกรรมที่ใช้ในวิธีการแก้ปัญหาแบบผสมผสานว่าเป็นวิธีการแก้ปัญหาที่มุ่งตนเองในระดับสูงและผู้อื่นในระดับสูงเช่นกัน มีความจำเป็นที่ต้องแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน ผสมผสานความแตกต่างของแต่ละฝ่ายนำข้อมูลมากำหนดวิธีการในการแก้ปัญหา เหมาะสำหรับความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมาย วิธีการและการวางแผนระยะยาว

จากการศึกษาแนวคิดของนักการศึกษาสามารถสรุปว่าพฤติกรรมที่ใช้ในวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบ ชนะ-ชนะ ได้แก่ การสร้างทีมงาน การระดมสมอง การสร้างความร่วมมือ และการตัดสินใจแบบผสมผสาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

ดิเรก ทรัพย์ประเสริฐ (2538, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้านวิชาการ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 ใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งด้วย วิธีการประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาเป็นวิธีการยอมตาม วิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ด้วยวิธีการแข่งขัน วิธีสร้างความร่วมมือร่วมใจ และวิธีการประนีประนอม ส่งผลทางบวกต่อการปฏิบัติงานด้านวิชาการของครู อาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาเขต 1

กรรณิการ์ วงษ์สวัสดิชาติ (2540, หน้า 83) ได้ศึกษาวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารศูนย์การศึกษานอกโรงเรียน โดยใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารตามแบบของ โรมัส-คิลแมน ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดส่วนใหญ่มีพฤติกรรมแก้ไขความขัดแย้งโดยวิธีการหลีกเลี่ยงด้วยระดับพฤติกรรมสูง วิธีการปรองดอง วิธีการร่วมมือ และวิธีการประนีประนอม ระดับพฤติกรรมปานกลาง และแก้ไขความขัดแย้งด้วยวิธีการแข่งขันระดับพฤติกรรมต่ำ

จิตต์อราม ศรีนิกร (2540, หน้า 120 - 126) ได้ทำการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหาร และบุคลากร เกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการความขัดแย้ง ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 11 พบว่า

1. สาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 11 โดยภาพรวมและทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาจัดอันดับพบว่า องค์ประกอบส่วนบุคคลในด้านแบบฉบับส่วนบุคคล ได้แก่ แบบฉบับทางจิตวิทยา แบบฉบับทางอารมณ์ แบบฉบับของการเจรจาและแบบฉบับของภาวะผู้นำ เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเขตการศึกษา 11 อยู่ในอันดับ 1 รองลงมาคือ การประสานงาน การมีทรัพยากรจำกัด กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด การแข่งขัน การรับรู้ ภูมิหลังของบุคคล ความคลุมเครือขององค์การ และการมีข้อยกเว้นหรือสิทธิพิเศษ ตามลำดับ

2. ผู้บริหารในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 11 เลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอมเป็นอันดับ 1 รองลงมาคือ การร่วมมือ การหลีกเลี่ยงการยอมให้ และการเอาชนะเป็นอันดับสุดท้าย

วรศักดิ์ สมฤทธิ์ (2541, หน้า 59-67) ได้ทำการศึกษาแบบพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า

ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมการประนีประนอมในสถานการณ์ความขัดแย้งมากกว่าพฤติกรรมด้านอื่น และเลือกแสดงพฤติกรรมการแข่งขันน้อยกว่าพฤติกรรมด้านอื่นๆ

โดยเรียงลำดับคือ การประนีประนอม การปรองดอง การร่วมมือแก้ปัญหา การหลีกเลี่ยง และการแข่งขัน

สมเดช ภูศรี (2541, หน้า 67) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงในสถานการณ์ขัดแย้งเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุทัยธานี พบว่า

1. ผู้บริหารส่วนใหญ่แสดงพฤติกรรมการเอาชนะอยู่ในระดับต่ำ พฤติกรรมการร่วมมือ การประนีประนอมและการหลีกเลี่ยง อยู่ในระดับปานกลาง พฤติกรรมแบบยอมให้ อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาพฤติกรรมของผู้บริหารจำแนกตามอายุ วุฒิต่างการศึกษา และประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง ปรากฏว่ามีลักษณะคล้ายคลึงกับผู้บริหารส่วนใหญ่

2. การทดสอบความเป็นอิสระของพฤติกรรมของผู้บริหารที่มี เพศ อายุ วุฒิต่างการศึกษาและประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งที่ต่างกันมีพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ขัดแย้งในการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียน ต่างกันในเรื่องพฤติกรรมแบบเอาชนะ โดยผู้มีอายุน้อยกว่า 35 ปี มีพฤติกรรมด้านนี้สูงกว่าผู้มีอายุ 35 ปีขึ้นไป ส่วนพฤติกรรมแบบอื่น ๆ ไม่ต่างกัน

เสกโรจน์ ถ้วนถวิล (2541, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนและเปรียบเทียบวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง โดยจำแนกตาม อายุ ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารและขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงานต่างกัน ผลการศึกษาพบว่า

1. สาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน มีสาเหตุจากด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงานสูงสุด คือมีการสื่อสารที่บกพร่อง การให้ข้อมูลไม่ถูกต้อง การขาดมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน รองลงมาได้แก่ ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล คือการเอาแต่ใจตนเองของครู ความแตกต่างของพื้นฐานการศึกษา ความแตกต่างของค่านิยม ความแตกต่างของวิธีทำงาน และด้านสภาพโรงเรียนตามลำดับ

2. การเลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ของผู้บริหารโรงเรียนพบว่าเลือกใช้วิธีประนีประนอมเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาคือ วิธีเผชิญหน้า วิธีไกล่เกลี่ย วิธีหลีกเลี่ยง โดยเลือกใช้บ้างครั้ง และวิธีบังคับเลือกใช้น้อยที่สุด

3. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุ ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร และขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงานต่างกัน มีทัศนะต่อการเลือกวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแต่ละวิธีไม่ต่างกัน

ศุวดี ดาปนานนท์ (2542, หน้า 59-63) ได้ทำการศึกษากระบวนการและวิธีแก้ไขความขัดแย้ง ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานครในกลุ่มเขตบูรพาพบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนเลือกแก้ไขความขัดแย้ง แบบการประนีประนอม มากที่สุด รองลงมาเป็น แบบการร่วมมือ และแบบการหลีกเลี่ยงตามลำดับ ส่วนแบบการปรองดอง มีผู้เลือกน้อยมาก และแบบการแข่งขันมีผู้เลือกน้อยที่สุด

2. อายุมีความสัมพันธ์กับการเลือกวิธีแก้ไขความขัดแย้ง ส่วนตัวแปรอื่น ได้แก่ เพศ วุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียนไม่มีความสัมพันธ์กับการเลือกวิธีการแก้ไขความขัดแย้ง

จรรยา เสียงเทียนชัย (2543, บทคัดย่อ) ทำการศึกษาทักษะและวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาหนองบัวลำภู พบว่าผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งในวิธีการประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาคือวิธีการร่วมมือแก้ปัญหา วิธีการหลีกเลี่ยง วิธีการยอมให้ และวิธีการเอาชนะ ตามลำดับ

นิพนธ์ แจ่มจรัส (2544, หน้า 55) ได้ศึกษาสาเหตุและการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า สาเหตุความขัดแย้งของโรงเรียนมาจากองค์ประกอบส่วนบุคคล สภาพโรงเรียน และปฏิสัมพันธ์ในการทำงานตามลำดับ โดยเป็นสาเหตุความขัดแย้งในระดับปานกลางและพบอีกว่าเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อมีสาเหตุมาจากการขาดแคลนทรัพยากรสูงสุด รองลงมาได้แก่ การเอาใจตนเองของครู ความแตกต่างของประสบการณ์ชีวิต และความแตกต่างของวิธีการทำงานตามลำดับ วิธีการจัดการกับความขัดแย้งพบว่าผู้เชี่ยวชาญเลือกวิธีการร่วมมือ ประนีประนอม และวิธีการเอาชนะตามลำดับ

ไพฑูริย์ นามบุญลือ (2544, หน้า) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนจังหวัดหนองบัวลำภู ผลการวิจัยพบว่า สาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนจำแนกเป็นหลายด้าน สาเหตุในด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลอันดับแรกคือ ความรู้สึกและทัศนคติที่แตกต่างกัน รองลงมาคือแบบพฤติกรรมที่แตกต่างกัน สาเหตุในด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงานอันดับแรกคือ การไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น รองลงมาคือการแข่งขันแย่งชิงผลประโยชน์ สาเหตุในด้านสภาพองค์กร อันดับแรกการมีทรัพยากรที่จำกัด รองลงมาคือ ความไม่ชัดเจนของบุคลากร ส่วนการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ใช้วิธีการร่วมมือในการจัดการความขัดแย้งเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ วิธีการหลีกเลี่ยง การประนีประนอม การยอมให้ และการเอาชนะตามลำดับ

วิภาวี เจียมบุญชัย (2544, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนมีทัศนะต่อสาเหตุของความขัดแย้งภายในโรงเรียน โดยเรียงลำดับดังนี้ ด้านตัวแปรส่วนบุคคลและด้านการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับปานกลาง โครงสร้างขององค์การอยู่ในระดับน้อย

2. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เลือกวิธีการจัดการกับความขัดแย้งเรียงตามลำดับดังนี้ วิธีการยอมให้ วิธีการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับสูง วิธีการร่วมมือ วิธีการประนีประนอม อยู่ในระดับปานกลาง วิธีการเอาชนะอยู่ในระดับต่ำ

3. เปรียบเทียบวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนพบว่า

3.1 ผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุที่ต่างกัน ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งโดยวิธีการเอาชนะ วิธีการประนีประนอม วิธีการหลีกเลี่ยงและวิธีการยอมให้ไม่ต่างกัน ยกเว้นวิธีการร่วมมือใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3.2 ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารและขนาดของโรงเรียนที่ต่างกัน ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

3.3 ผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งโดยวิธีการเอาชนะ วิธีการร่วมมือ วิธีการประนีประนอมไม่แตกต่างกัน ยกเว้นวิธีการหลีกเลี่ยงและวิธีการยอมให้ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เชาวลิต คงชาติษฐ์ (2545, บทคัดย่อ) ทำการศึกษาวิธีการบริหารความขัดแย้งในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการศึกษาพบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาส่วนใหญ่ใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งในการบริหารงานบุคคลด้วยวิธีประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาคือวิธีการร่วมมือ ส่วนวิธีการบริหารความขัดแย้งที่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเลือกใช้น้อยที่สุดคือวิธีการเอาชนะ

2. สาเหตุความขัดแย้งมาจากด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน และด้านสภาพขององค์การ(โรงเรียน) อยู่ในระดับน้อย ยกเว้นด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง

ณรงค์ กิ่งน้อย (2545, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารโรงเรียน ใช้ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้ง แบบร่วมมือ มากที่สุด รองลงมาคือแบบการประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การยอมให้ และแบบที่ใช้น้อยที่สุดคือแบบการเอาชนะ เปรียบเทียบยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนที่มี เพศ ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร วุฒิต่างกัน พบว่าใช้ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งไม่เหมือนกัน

ปัญญา พัฒนาศุภย์ (2545, บทคัดย่อ) ทำการศึกษาสาเหตุและการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดมหาสารคาม พบว่าสาเหตุของความขัดแย้งด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลเกิดจากความรู้สึกและทัศนคติที่แตกต่างกัน ประสบการณ์ที่แตกต่างกัน สาเหตุในด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน อันดับแรกคือการแบ่งพรรคแบ่งพวก รองลงมาคือการไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น สาเหตุด้านสภาพองค์การ อันดับแรก

คือความไม่ชัดเจนในบทบาทของบุคลากร รองลงมาคือ การมีโครงสร้างขององค์การที่ไม่ชัดเจน ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใช้วิธีการแก้ปัญหาในการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนเป็นอันดับแรก รองลงมา คือวิธีการประนีประนอม

รังสรรค์ เหมันต์ (2546, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม พบว่าการจัดการความขัดแย้งโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางและวิธีการที่ผู้บริหารเลือกใช้ในการจัดการความขัดแย้งมากที่สุดเรียงตามลำดับคือ วิธีประนีประนอม วิธีไกล่เกลี่ย วิธีเผชิญหน้า วิธีหลีกเลี่ยง และวิธีการบังคับ

ยูวดี อัครลาวัฒน์ (2547, บทคัดย่อ) ทำการศึกษาความขัดแย้งและการจัดการกับความขัดแย้งในองค์การพยาบาลของผู้บริหารการพยาบาล โรงพยาบาลเพชรบูรณ์ ผลการศึกษาพบว่า สาเหตุของความขัดแย้งที่พบมากที่สุดขององค์การพยาบาลได้แก่ การมีวิธีการทำงานที่ แตกต่างกัน ระดับของความขัดแย้งในด้านทรัพยากรที่มีจำกัดอยู่ในระดับต่ำ ผู้บริหารการพยาบาลเลือกใช้วิธีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้งมากที่สุด รองลงมา เป็นวิธีการหลีกเลี่ยง วิธีการร่วมมือ วิธีการปรองดอง และวิธีการแข่งขันตามลำดับ วิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่ได้ผลดีที่สุดคือ วิธีการร่วมมือซึ่งสามารถจัดการกับความขัดแย้งได้ทุกสาเหตุ วิธีการที่ไม่สามารถจัดการกับความขัดแย้งให้หมดไปได้คือวิธีการหลีกเลี่ยง

สมเกียรติ สิงห์กุล (2547, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดลำปาง ผลที่ได้จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งระหว่างบุคคล และภายในกลุ่ม แบบการแก้ปัญหาร่วมกัน รองลงมาเป็นการจัดการความขัดแย้งแบบระงับ และการประนีประนอมตามลำดับ และใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม แบบการระงับ รองลงมาใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบแก้ปัญหาร่วมกัน และการประนีประนอมตามลำดับ โดยเฉลี่ยแล้วผู้บริหารโรงเรียนศึกษาใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการแก้ปัญหาร่วมกันมากที่สุด รองลงมาเป็นการแก้ปัญหาร่วมกัน และใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอมน้อยที่สุด

2. งานวิจัยต่างประเทศ

เฮนกิน, และคนอื่นๆ (Henkin, et al., 1999, pp. 142-158) ได้ทำการศึกษายุทธวิธีจัดการความขัดแย้งของครูใหญ่ ในโรงเรียนที่บริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จาก โรงเรียนขนาดใหญ่ในเมืองอูบาน (Large Urban Schools) โดยศึกษายุทธวิธีจัดการความขัดแย้งของครูใหญ่ และพฤติกรรมของครูใหญ่ในการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง พบว่าผู้บริหารใช้ยุทธวิธีจัดการความขัดแย้ง แบบร่วมมือร่วมใจ และแบบผสมผสาน

เวลท์ (Welt, 2000, Abstract) ได้ทำการศึกษารูปแบบการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนระดับกลาง เปรียบเทียบกับโรงเรียนระดับสูงโดยการสำรวจ พบว่า

1. ไม่พบความแตกต่างระหว่าง 2 กลุ่มนี้ทั้งด้านตัวบุคคลและระดับของโรงเรียน และรูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่ใช้มากที่สุดคือ แบบประนีประนอม และพบว่าโรงเรียนขนาดกลางใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอมมากกว่าโรงเรียนระดับสูง

2. ไม่พบความแตกต่าง ในพฤติกรรมการแสดงออกในการใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง

จากการศึกษางานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับสาเหตุ และวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง สามารถสรุปได้ว่าปัญหาความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ในทุกองค์การ โดยมีสาเหตุมาจากความแตกต่างของบุคคล การสื่อสาร และโครงสร้างขององค์การหรือสภาพขององค์การ และใช้การแก้ปัญหาแบบประนีประนอมในระดับมาก แบบเอาชนะอยู่ในระดับน้อย ผู้บริหารจำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหาร และขนาดของโรงเรียน ส่วนใหญ่ไม่มีความแตกต่างกันในการเลือกใช้วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้ง แต่พบว่าผู้บริหารที่มีอายุแตกต่างกันใช้วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งต่างกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ศึกษาสาเหตุ และวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี