

บทที่ 2

เอกสารและการศึกษาเกี่ยวข้อง

ผู้ศึกษาได้ศึกษาเอกสารและการศึกษาที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1. ความหมายของความขัดแย้ง
2. แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง
3. ประเภทของความขัดแย้ง
4. สาเหตุของความขัดแย้ง
5. ผลดีและผลเสียของความขัดแย้ง
6. กระบวนการของความขัดแย้ง
7. พฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญความขัดแย้ง
8. พฤติกรรมแก้ไขความขัดแย้ง
9. การศึกษาที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของความขัดแย้ง

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้ให้ความหมายของคำ “ขัดแย้ง” ว่าหมายถึง “ไม่ลงรอยกัน” นอกจากนั้นได้อธิบายคำว่า “ขัด” หมายถึง ไม่ทำตาม ฝ่าฝืน จีนไว้ และให้ความหมายคำว่า “แย้ง” หมายถึง ไม่ตรงหรือลงรอยเดียวกัน ด้านไว้ ทานไว้ ดังนั้นจึงพอจะเห็นได้ว่า ความขัดแย้งนั้นประกอบด้วยอาการทั้งขัด ทั้งแย้ง นั่นคือแต่ละฝ่าย นอกจากจะไม่ทำตามกันแล้ว ยังต้านทานเอาไว้อีกด้วย

และได้มีผู้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ต่างๆ กันดังต่อไปนี้

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2542, หน้า 129) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งว่า คือ การดิ้นรนต่อสู้เพื่อความต้องการ ความปรารถนา ความคิด ความสนใจของบุคคลที่ไปด้วยกัน ไม่ได้หรือที่เป็นตรงกันข้าม ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลต้องเผชิญกับเป้าหมายที่ไม่สามารถทำให้ทุกฝ่ายพอใจ ส่วน ชำรงศักดิ์ คงสาส์วดี (2547, หน้า 152)

ได้กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นเป็นตอนๆ ในแต่ละตอนจะมีเหตุการณ์เกิดขึ้นเรียงตามลำดับคือ ความขัดแย้งที่เกิดจากความคับข้องใจของอีกฝ่ายหนึ่งที่เกิดจากการที่ถูกอีกฝ่ายหนึ่งกระทำ การกระทำที่ก่อให้เกิดความคับข้องใจ เช่น ไม่เห็นด้วย ไม่ช่วยเหลือ ดูถูก เอาเปรียบ ให้อำนาจ ไม่อนุมัติ เป็นต้น

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 , หน้า 11) กล่าวว่า ความขัดแย้งของบุคคลเกิดจากการที่บุคคลต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยที่การเลือกนั้นอาจเต็มใจเลือกหรือจำใจเลือก ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็นสถานการณ์ที่การกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งไปขัดขวางหรือสกัดกั้นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งในการที่จะบรรลุเป้าหมายของเขา หรือการที่บุคคลที่มีความแตกต่างในค่านิยม ความสนใจ แนวคิด วิธีการ เป้าหมาย ต้องมาติดต่อกัน ทำงานด้วยกัน หรืออยู่ร่วมกันในสังคมเดียวกัน โดยที่ความแตกต่างนี้เป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องกันหรือไปด้วยกันไม่ได้ ส่วน วรรณธ แสงมณี (2544, หน้า 12 - 14) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งว่าหมายถึงการไม่เห็นด้วยในทัศนคติต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป หรือกลุ่มสองกลุ่มหรือมากกว่านั้น ซึ่งความขัดแย้งขององค์การ บุคคลหรือกลุ่มเหล่านี้ อาจมีผลกระทบกับเป้าหมาย หรือกิจกรรมงานระหว่างกันจนเกิดการต่อต้านหรือขัดขวางซึ่งกันและกันได้ ในขณะที่ สมยศ นาวิการ (2544 , หน้า 303) กล่าวว่า ความขัดแย้งขององค์การคือความไม่เห็นพ้องต้องกันระหว่างสมาชิก หรือกลุ่มขององค์การสองคนหรือมากกว่า เกิดขึ้นจากข้อเท็จจริงเกี่ยวกับว่าพวกเขาต้องมีส่วนร่วมในทรัพยากรที่จำกัดหรืองานต่างๆ และ/หรือพวกเขามีความแตกต่างทางด้านสถานภาพ เป้าหมาย ค่านิยมหรือการรับรู้ สมาชิกขององค์การหรือแผนงานที่ไม่เห็นพ้องต้องกัน จะพยายามแสดงทัศนะของพวกเขาให้เด่นกว่าบุคคลอื่น นอกจากนั้น เสนาะ ดิยาวี (2544, หน้า 298) ให้ความหมายความขัดแย้งว่า คือความไม่ลงรอยกันที่เกิดขึ้นในสังคม ไม่ว่าจะเป็นเกิดจากอารมณ์หรือเหตุผลซึ่งนำไปสู่ความบาดหมางกันระหว่างบุคคลกลุ่มหรือสถาบัน ความขัดแย้งที่เกิดจากอารมณ์ เกิดจากความรู้สึกโกรธ ความไม่ไว้วางใจกัน ความไม่ชอบ ความกลัว ความไม่ยอมกัน หรือความขัดกันทางบุคลิกภาพ

จากความหมายทั้งหมดทำให้เราทราบว่า ความขัดแย้งนั้นเป็นลักษณะของการที่คนเราไม่ลงรอยกัน ไม่ทำตาม ฝ่ายอื่น ความสนใจของบุคคลที่ไปด้วยกันไม่ได้ หรือที่เป็นตรงกันข้าม การไม่สามารถทำให้ทุกฝ่ายพอใจเป็นความคับข้องใจของอีกฝ่ายหนึ่งที่เกิดจากการที่ถูกอีกฝ่ายหนึ่งกระทำ โดยการไม่เห็นด้วย ไม่ช่วยเหลือ ถูกดู เอะปรีียบ ให้อาย ไม่นุ่มนวล เป็นสถานการณ์ที่การกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งไปขัดขวาง หรือสกัดกั้นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งในการที่จะบรรลุเป้าหมายของเขา หรือการที่บุคคลที่มีความแตกต่างในค่านิยม ความสนใจ แนวคิด วิธีการ เป้าหมาย การต้องการมีส่วนร่วมในทรัพยากรที่จำกัด หรือเกิดจากความรู้สึกโกรธ ความไม่ไว้วางใจกัน ความไม่ชอบ ความกลัว ความไม่ยอมกัน หรือความขัดกันทางบุคลิกภาพ

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

มีผู้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งไว้หลายคน เช่น

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534, หน้า 13 - 14) ได้กล่าวถึงแนวคิดไว้ 2 แนว ดังนี้

ตารางที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

แนวคิดเดิม	แนวคิดปัจจุบัน
1. ความขัดแย้งควรถูกกำจัดให้หมดไปจากองค์กร ความขัดแย้งทำให้องค์การแตกแยกและป้องกันไม่ให้งานมีประสิทธิภาพ	1. ความขัดแย้งอาจส่งเสริมการปฏิบัติงานในองค์กร ควรจะบริหารความขัดแย้งให้เกิดผลดีที่สุด ความขัดแย้งอาจมีประโยชน์หรืออาจมีโทษขึ้นอยู่กับวิธีการบริหารความขัดแย้ง
2. ในองค์กรที่ดีที่สุดจะไม่มี ความขัดแย้ง	2. ในองค์กรที่ดีที่สุดจะมีความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสม ซึ่งจะช่วยกระตุ้นและจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
3. สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้	3. ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตในองค์กร
4. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความผิดพลาดของการบริหาร	4. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความแตกต่างของรางวัลที่ได้รับ เป้าหมายและค่านิยมในองค์กร ความขัดแย้งอาจเกิดจากความก้าวร้าวตามธรรมชาติของบุคคล
5. ความขัดแย้งเป็นของเลว เพราะนำไปสู่ความเครียด ความเป็นศัตรูกันระหว่างบุคคล และทำให้โครงการล้มเหลว	5. ความขัดแย้งเป็นของดี เพราะจะช่วยกระตุ้นให้คนพยายามหาทางแก้ปัญหา
6. โดยการสร้างบรรยากาศให้เหมาะสมแล้วผู้บริหารสามารถควบคุมและปรับพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ รวมทั้งการแสดง ความก้าวร้าว การแข่งขันและความขัดแย้ง	6. มีปัจจัยหลายอย่างที่จะส่งผลต่อการทำงานของ คน ปัจจัยเหล่านี้ผู้บริหารไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ปัจจัยทางด้านพันธุกรรม และปัจจัยทางด้านจิตวิทยา ผู้บริหารจำเป็นต้องเรียนรู้ว่าจะอยู่กับความขัดแย้งอย่างไร

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 , หน้า 13 - 14)

สมยศ นาวิการ (2544 ข, หน้า 120) ได้กล่าวถึงแนวคิดที่มีต่อความขัดแย้งไว้ 3 แนวคิด โดยแนวคิดเดิมบอกว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่จำเป็นและเป็นสิ่งไม่ดี แนวคิดเชิงพฤติกรรมมองว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอยู่บ่อยครั้ง ในองค์กรที่ความต้องการและผลประโยชน์ของมนุษย์มักจะขัดแย้งกัน และแนวคิดสมัยใหม่มองว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และเป็นสิ่งจำเป็น แนวคิดเหล่านี้เสนอแนะว่าความขัดแย้งส่วนใหญ่ทำให้เกิดผลเสีย แต่ความขัดแย้งบางอย่างสามารถนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ทำให้ประสิทธิภาพขององค์กรเพิ่มขึ้นได้ ซึ่งสอดคล้องกับ บุญทัน ดอกไธสง และ เอ็ด สารภูมิ (2528, หน้า 59) ที่บอกว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งธรรมชาติ ไม่ควรจะถือเป็นสิ่งไม่ดีเพราะสังคมทุกสังคมมีลักษณะไม่ยอมกันและจะขัดแย้งกันอยู่เสมอ และการไม่มีความขัดแย้งมิได้หมายความว่าองค์กรนั้นมีความมั่นคงหรือมีความเข้มแข็ง แต่ในทางตรงกันข้ามความขัดแย้งจะสร้างระบบความมั่นคงให้สูงขึ้น เช่นเดียวกันกับ วรรณรต แสงมณี (2544, หน้า 12-16) ที่บอกว่าเมื่อบุคคลหรือกลุ่มเข้ามาทำกิจกรรมร่วมกันเมื่อใด ย่อมเป็นเรื่องยากที่จะไม่ให้ความขัดแย้งเกิดขึ้น เพราะความเชื่อ ประสบการณ์ และความคิดเห็นของบุคคลหนึ่งที่ย่อมที่จะได้รับการปลูกฝังและสั่งสมมาในลักษณะที่แตกต่างกัน และผู้บริหารไม่ควรเสียพลังงานและเวลาไปกับความพยายามในการกำจัดหรือห้ามความขัดแย้งทุกอย่างที่อาจหรือกำลังจะเกิดขึ้น ต้องยอมให้เกิดความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสม และแก้ไขความขัดแย้งด้วยแนวทางที่เสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์กร

เสนาะ ดิยาวี (2544, หน้า 298) ได้แบ่งแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งเป็น 3 แนวคิด คือแบบแรกเป็นทัศนะดั้งเดิม ถือว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดีจึงใช้คำว่าความรุนแรง การทำลาย หรือความไม่มีเหตุผล ซึ่งเป็นเรื่องต้องหลีกเลี่ยงหรือปกปิดไว้ไม่ให้คนรู้ หากคนรู้จะเสียหายและมองคนที่ก่อให้เกิดการขัดแย้งขึ้นเป็นคนไม่ดี เพราะการขัดแย้งทำให้คนไม่ติดต่อกัน ขาดการไว้วางใจกันและนำไปสู่ความล้มเหลวในการทำงาน หนทางแก้ไขความขัดแย้งจะต้องพิจารณาที่สาเหตุของความขัดแย้งและแก้ไข เพื่อไม่ให้ไปกระทบผลการปฏิบัติงานของคนและองค์กร แนวความคิดที่สอง เป็นทัศนะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ถือว่าเป็นเรื่องธรรมดาที่ต้องเกิดขึ้นกับทุกกลุ่มและทุกองค์กร ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ เพียงแต่ช้าหรือเร็วเท่านั้น ดังนั้นมนุษย์จะต้องยอมรับซึ่งไม่สามารถจะขจัดให้หมดไปได้ แต่จะส่งผลดีต่อการปฏิบัติงานของกลุ่มและองค์กร แนวคิดที่สามเป็นทัศนะปัจจัยส่งผลกระทบซึ่งกันและกัน โดยถือว่า จะต้องส่งเสริมให้เกิดความขัดแย้งขึ้นเพราะจะทำให้คนตื่นตัว ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง และการริเริ่มใหม่ๆ อันจะทำให้องค์กรก้าวหน้า หากไม่มีความขัดแย้งเกิดขึ้นจะทำให้คนเฉื่อยชา เฉยเมย ขาดความกระตือรือร้น สงบเงียบ ดังนั้น แนวความคิดนี้จึงส่งเสริมให้

จากที่กล่าวมา ในแนวคิดเดิมเห็นว่าความขัดแย้งควรถูกกำจัดเพราะทำให้องค์การแตกแยก ทำให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพ เชื่อว่าในองค์การที่ดีที่สุดจะไม่มี ความขัดแย้ง และสามารถหลีกเลี่ยงได้ การบริหารที่ผิดพลาดทำให้เกิดความขัดแย้ง ส่วนในแนวคิดปัจจุบัน เห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งธรรมชาติ อาจมีประโยชน์หรืออาจมีโทษขึ้นอยู่กับวิธีการบริหาร ความขัดแย้ง โดยในองค์การที่ดีที่สุดจะมีความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสม ซึ่งจะช่วยกระตุ้น และจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ประเภทของความขัดแย้ง

Hellrigel D. Solcum (อ้างใน ชำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, 2547, หน้า 155 - 156) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งออกเป็น 4 รูปแบบ คือ

1. ความขัดแย้งภายในบุคคล คือการที่บุคคลจะเกิดความขัดแย้งในตัวเองขึ้น เมื่อต้องตัดสินใจเลือกกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งจากสิ่งที่ต้องการหลายๆ อย่างในเวลาเดียวกัน
2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล คือสภาพการณ์ที่บุคคลทั้งสองฝ่ายมีความเห็นหรือความเชื่อไม่ตรงกัน และยังไม่สามารถหาข้อยุติที่สอดคล้องกันได้ ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ ความขัดแย้งประเภทได้-เสีย (Zero Sum Conflict) นั่นคือถ้าฝ่ายหนึ่งได้มากเท่าใด อีกฝ่ายหนึ่งก็จะเสียมากเท่านั้น หรือพูดได้ว่าผลรวมของทั้งฝ่ายมีค่าเป็นศูนย์ ซึ่งจะเป็นความขัดแย้งที่จะแข่งขันเอาแพ้ชนะกันอย่างแท้จริง และความขัดแย้งที่ต่างฝ่ายต่างได้ (Non Zero Sum Conflict หรือ Mixed Motive Situation) เป็นความขัดแย้งที่ต่างฝ่ายต่างได้ในลักษณะตอรอง มีตัวกระตุ้น ทั้งการร่วมมือและการแข่งขันเข้าไปเกี่ยวข้อง โดยคู่ขัดแย้งพยายามเอาประโยชน์ให้มากที่สุด
3. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม คือ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกของกลุ่มในองค์การ
4. ความขัดแย้งระหว่างองค์การ เป็นความไม่สอดคล้องกันระหว่างหน่วยงานที่มีภารกิจเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน แต่เป้าหมาย นโยบาย วิธีการและผลประโยชน์ไม่สอดคล้องกัน ซึ่งสอดคล้องกับ เสนาะ ดิยาวัว (2544, หน้า 300) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งออกเป็น 4 ประเภทเช่นกันคือ ความขัดแย้งกับตัวเอง ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม และความขัดแย้งในองค์การ ส่วน สมยศ นาวิกาน (2544 ก, หน้า 305) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งที่อาจจะเป็นไปได้ในวิถีชีวิตขององค์การมีอยู่ 5 แบบ คือ

จากที่กล่าวมาจะเห็นว่า ประเภทของความขัดแย้งมีทั้งหมด 7 รูปแบบ คือ

1. ความขัดแย้งภายในบุคคล หรือ ความขัดแย้งกับตัวเอง
2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล
3. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม
4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม
5. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่ม
6. ความขัดแย้งในองค์กร
7. ความขัดแย้งระหว่างองค์กร

สาเหตุของความขัดแย้ง

Duke (อ้างใน เสริมศักดิ์ วิศาลภรณ์, 2534, หน้า 45) ได้สรุปแนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิต่างๆ ว่าสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง ได้แก่

1. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากการเป็นเจ้าของ การใช้และการกระจายของสินค้าและทรัพยากรต่างๆ
2. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากเกียรติยศ ศักดิ์ศรี ตำแหน่ง ฐานะ และการส่งเสริมบุคลิกภาพ
3. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากการควบคุมหรือการชี้แนวทาง ให้ผู้อื่นปฏิบัติ รวมถึงการควบคุมเครื่องมือต่างๆ ของรัฐ
4. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากค่านิยม
5. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากบทบาท
6. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากวัฒนธรรม
7. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากผู้สนับสนุนอุดมการณ์ที่ต่างกันหรือตรงข้าม

Pneuman and Bruehl (อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534, หน้า 45 -48) ได้แบ่งสาเหตุของความขัดแย้งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านบุคคล เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคล
2. ประเด็นปัญหาของการปฏิสัมพันธ์ เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากกระบวนการ สื่อสารระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล
3. สภาพองค์การเป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เป็นผลของการใช้คนหรือใช้ทรัพยากรเพื่อการบรรลุเป้าหมาย

รายละเอียดของสาเหตุของความขัดแย้งดังกล่าวมีดังต่อไปนี้

1. องค์ประกอบด้านบุคคล แบ่งออกเป็น 4 ส่วนใหญ่ๆ คือ
 - 1.1 ภูมิหลัง เช่น ความแตกต่างทางวัฒนธรรม การศึกษา ค่านิยม ความเชื่อ และประสบการณ์ เป็นต้น
 - 1.2 แบบฉบับ (Style) โดยมนุษย์แต่ละคนต่างก็มีการกระทำ พฤติกรรม และการแสดงออกที่เป็นแบบฉบับของตนเอง
 - 1.3 การรับรู้ เช่น การรับรู้ที่บิดเบือนจากสภาพจริงหรือข้อเท็จจริงและการรับรู้ที่แตกต่างกันโดยบุคคลที่อยู่ในเหตุการณ์เดียวกัน เห็นเหตุการณ์เดียวกัน มีข้อมูลเหมือนกัน อาจตีความหมายของสิ่งที่เห็นหรือข้อมูลที่มีอยู่แตกต่างกันได้
 - 1.4 ความรู้สึก คนเรามีความรู้สึกที่แตกต่างกัน อาจเริ่มจากโมโนคิดน้อยไปจนถึงเดียดานหรือจากความวิตกกังวลไปจนถึงความหวาดกลัว ความรู้สึกของบุคคลส่งผลต่อความไว้วางใจหรือศรัทธาในคนอื่น และจะส่งผลต่อไปยังทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคล
2. ประเด็นปัญหาของการปฏิสัมพันธ์ ที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งคือการสื่อสาร (Communication) ซึ่งประกอบไปด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วน คือ

ผู้ส่งข่าวสาร เช่น ส่งข่าวสารที่ไม่สมบูรณ์หรือไม่เพียงพอ กลุ่มเครือหรือไม่ชัดเจน เข้าใจความหมายของข่าวสารที่จะส่งอย่างไม่ถูกต้อง

สื่อที่ใช้ส่งข่าวสาร เช่น การบิดเบือนโดยไม่ได้ตั้งใจของผู้ส่งข่าวสาร ซึ่งอาจเกิดจากถ้อยคำหรือท่าทางที่ใช้หรือการทำงานอื่น สื่อประกอบด้วยข้อมูลเกินความจำเป็น มีสิ่งรบกวนระหว่างผู้ส่งและผู้รับข่าวสาร ทำให้ข้อเท็จจริงบิดเบือนไป อาจเกิดจากมีเสียงดัง การเห็นไม่ชัด หรือการให้ข้อมูลต้องผ่านหลายคนหรือหลายโตะ จึงจะถึงผู้รับข่าวสาร

ผู้รับข่าวสาร เช่น ความสามารถของผู้รับข่าวสารที่จะแปลความหมายของข้อมูลจากสื่อเป็นความคิด เป็นต้นว่าผู้รับข่าวสารไม่เข้าใจภาษาที่ใช้ในการสื่อสาร ความเข้าใจไม่ตรงกันระหว่างผู้รับข่าวสารกับผู้ส่งข่าวสาร

3. สภาพองค์การ เช่น

3.1 การมีทรัพยากรที่จำกัด ทรัพยากรในองค์การ ได้แก่ คน เงิน วัสดุ ทักษะ เวลา เป็นต้น เมื่อบุคคลมีความต้องการทรัพยากรมากกว่าจำนวนทรัพยากรที่มีอยู่จึงต้องแข่งขันกันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่ต้องการ

3.2 ความคลุมเครือ ได้แก่ ความคลุมเครือในโครงสร้าง ซึ่งทำให้ยากที่จะเข้าใจว่าสายบังคับบัญชาเป็นอย่างไร ใครทำหน้าที่อะไร ความคลุมเครือในบทบาท ทำให้ไม่เข้าใจว่าใครต้องรับผิดชอบอะไร ผลที่เกิดขึ้นทำให้งานบางอย่างมีคนรับผิดชอบหลายคน แต่งานบางอย่างไม่มีใครรับผิดชอบเลย

3.3 กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด กฎเกณฑ์ที่เข้มงวดเป็นสิ่งที่ตรงกันข้ามกับความคลุมเครือ ทำให้บุคคลยึดติดในการทำงาน และทำให้เห็นว่าผู้บริหารใช้อำนาจเกินความจำเป็น เช่น คำสั่งให้ข้าราชการมาทำงานก่อน 08.00 น.

3.4 การแข่งขัน ทุกๆ องค์การมีโครงสร้างที่ก่อให้เกิดการแข่งขัน เพื่อจะได้รับทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด

3.5 การมีข้อยกเว้น การที่บุคคลบางคนได้รับการยกเว้นไม่ต้องปฏิบัติตามบทบาทหรือปฏิบัติไม่ถึงมาตรฐานที่กำหนด

วรณารถ แสงมณี (2544, หน้า 12/19 – 12/21) ได้สรุปถึงสาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์การไว้ดังนี้

1. การจัดสรรทรัพยากร ปัญหาที่เกิดขึ้นจะมาจากการที่แต่ละแผนกภายในองค์การต่างมีความพยายามที่จะแสวงหาทรัพยากรที่จำเป็น เช่น บุคลากร เงินทุน วัสดุ อุปกรณ์ ข้อมูลและพื้นที่ เพื่อบำบัดงานให้เป้าหมายของตนบรรลุผลสำเร็จ เมื่อทรัพยากรเหล่านี้มีอย่างจำกัด ทำให้แต่ละแผนกต้องปกป้องหรือต่อสู้เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรเหล่านี้ และพยายามนำเสนอความสำคัญและความจำเป็นของกลุ่ม จนบางครั้งนำไปสู่ความขัดแย้งขึ้นภายในองค์การ

2. ความแตกต่างของเป้าหมาย แผนกหรือฝ่ายต่างๆ ภายในองค์การต่างล้วนมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่แตกต่างกัน มีเป้าหมาย กิจกรรมงานและปัญหาที่ไม่เหมือนกัน อันอาจมีผลถึงการแข่งขันกันเพื่อผลประโยชน์ หรืออ้างถึงความสำคัญและความจำเป็นของแผนกของตนเอง ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นจนลืมเป้าหมายหลักขององค์การซึ่งเป็นเป้าหมายเดียวกัน

3. การขึ้นอยู่กับระหว่างกันของงาน เมื่อแผนงานตั้งแต่สองแผนขึ้นไปทำกิจกรรมงานร่วมกัน โดยงานหนึ่งนั้นจะสามารถดำเนินงานต่อไปได้ ก็ให้สำเร็จบางส่วนจากแผนอื่น ซึ่งจะทำให้การขึ้นอยู่กับระหว่างกันของงานในแผนเหล่านั้นมีมากขึ้น นั่นคือโอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งก็จะตามมา

เสนาะ ดิยาวี (2544, หน้า 306) ได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งในองค์กรว่าเป็นความขัดแย้งทางโครงสร้าง (Structural Conflict) ซึ่งมีสาเหตุหลัก 4 ประการคือ

1. ความขัดแย้งโดยสายการบังคับบัญชา (Hierarchical Conflict) ได้แก่ ความขัดแย้งระดับต่างๆ ของสายการบังคับบัญชาในองค์กร อาจเกิดจากความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับกรรมการบริหารขององค์กร ผู้บริหารระดับกลางกับผู้บริหารระดับต้น หรือผู้บริหารระดับต้นกับพนักงานผู้ปฏิบัติงาน

2. ความขัดแย้งโดยหน้าที่ (Functional Conflict) ได้แก่ การขัดแย้งระหว่างหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร ซึ่งเกิดจากการมีหน้าที่แตกต่างกัน

3. ความขัดแย้งโดยอำนาจ (Authority Conflict) อำนาจในองค์กรที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งบ่อยๆ คืออำนาจสั่งการ (Line Authority) กับอำนาจให้คำปรึกษาแนะนำ (Staff Authority) ซึ่งส่วนใหญ่ฝ่าย Staff เข้าไปก้าวก่ายอำนาจของฝ่าย Line ซึ่งรับผิดชอบโดยตรงต่องาน

4. ความขัดแย้งโดยทางการและไม่ใช้ทางการ (Formal – Informal Conflict) ได้แก่ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างองค์กรที่เป็นทางการกับองค์กรที่ไม่เป็นทางการ เช่น มาตรฐานการปฏิบัติงานกลุ่มย่อย ไม่สอดคล้องกับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เป็นทางการขององค์กร

จากที่กล่าวมาพอจะสรุปได้ว่า สาเหตุสำคัญของความขัดแย้งโดยทั่วไป มาจากคนเรามีภูมิหลังทางด้านวัฒนธรรม การศึกษา ค่านิยม ความเชื่อและประสบการณ์ที่แตกต่างกัน มีการแสดงออกที่เป็นแบบฉบับของตนเอง มีการรับรู้ที่บิดเบือนไปจากสภาพจริงหรือข้อเท็จจริง มีความรู้สึกที่แตกต่างกัน การส่งข่าวสารที่ไม่สมบูรณ์หรือไม่เพียงพอคลุมเครือหรือไม่ชัดเจน หรือมีการบิดเบือนโดยไม่ได้ตั้งใจของผู้ส่งข่าวสาร ความเข้าใจไม่ตรงกันระหว่างผู้รับข่าวสารกับผู้ส่งข่าวสาร การมีทรัพยากรที่จำกัดจึงต้องแข่งขันกันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่ต้องการ ความคลุมเครือในโครงสร้าง ความคลุมเครือในบทบาทการมีกฎเกณฑ์ที่เข้มงวด การที่บุคคลบางคนได้รับการยกเว้น ไม่ต้องปฏิบัติตามบทบาทหรือปฏิบัติไม่ถึงมาตรฐานที่กำหนด ล้วนเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง

ผลดีและผลเสียของความขัดแย้ง

ผลดีของความขัดแย้ง

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2542 , หน้า 155 - 156) ได้กล่าวถึงผลดีของความขัดแย้งว่าอาจมีดังต่อไปนี้

1. อาจเกิดความสามารถและไหวพริบของบุคคล โดยบุคคลจะมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งมากกว่าการปฏิบัติหน้าที่ในภาวะปกติ
2. ช่วยบำบัดความต้องการทางจิตวิทยาของบุคคล ความต้องการทางจิตวิทยาที่สามารถใช้ความขัดแย้งเข้าช่วย ได้แก่ ความต้องการแสดงออกซึ่งความก้าวร้าว รุกรานและได้รับการกระตุ้นจากสถานะแวดล้อม แทนที่จะได้ตอบโดยการใช้อำนาจกับผู้อื่น บุคคลที่มีความก้าวร้าว รุกราน อาจมีความพึงพอใจในการได้โต้แย้งในเรื่องกระบวนการทำงาน
3. ก่อให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง เช่น เมื่อมีการเรียกร้องที่จะให้โอกาสแก่สตรีในการบริหารความขัดแย้งเริ่มเกิดขึ้น ผลคือมีการพยายามให้โอกาสแก่กลุ่มสตรีในการเข้าทำงานหลักๆ ของกิจการ ความขัดแย้งแต่เดิมจะค่อยๆ ลดลง
4. เกิดการเรียนรู้วิธีการแก้ไขและป้องกันความขัดแย้งขององค์กร
5. ช่วยสร้างความตื่นตัวให้เกิดแก่ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานจำนวนมากมีความรู้สึกเบื่อหน่ายต่อความจำเจในการปฏิบัติงาน การมีความขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์กรจะทำให้พนักงานเกิดความมีชีวิตชีวา
6. ให้ข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งปัญหาในองค์กร ทำให้มีการแก้ไขปรับปรุง
7. อาจมีการทบทวนความสามัคคีภายหลังที่ความขัดแย้งสิ้นสุดลง เปรียบเสมือนการวิวาทของคนสองคนอาจสิ้นสุดลงด้วยการเลิกแล้วต่อกัน และกลายเป็นมิตรที่ดีต่อกัน

Deutsch (อ้างใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ , 2534 ,หน้า 21) ได้สรุปบทบาทที่เป็นประโยชน์ของความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. ป้องกันความเฉื่อยชา
2. เป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลเกิดความสนใจและเกิดความอยากรู้อยากเห็น
3. เป็นสื่อที่ทำให้ปัญหาต่างๆ ถูกนำมาตีแผ่และนำมาแก้ไข
4. เป็นรากเหง้าของการเปลี่ยนแปลงของบุคคลและสังคม
5. ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการในการทดสอบและประเมินผล

ตนเอง

6. ความขัดแย้งจะทำให้เห็นขอบเขตของกลุ่มชัดเจนขึ้น ทำให้เห็นว่าแต่ละกลุ่มมีขอบเขตเพียงใด หรือใครเป็นสมาชิกของกลุ่มใดบ้าง ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกได้แสดงเอกลักษณ์ว่าตนเองเป็นสมาชิกของกลุ่มนี้

7. ความขัดแย้งภายนอกมักจะทำให้เกิดความกลมเกลียวภายในกลุ่ม

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าความขัดแย้งที่มีในระดับที่เหมาะสม ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคลและองค์กร เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2534, หน้า 22) ได้ชี้ให้เห็นประโยชน์ที่สำคัญบางประการของความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. ป้องกันไม่ให้องค์การหยุดอยู่กับที่หรือเฉื่อยชา
2. ความขัดแย้งทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารที่ฉลาดย่อมสามารถนำการเปลี่ยนแปลงนั้นให้เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม
3. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความแตกต่างของบุคคล ผู้บริหารที่สามารถย่อมประสานความแตกต่างมาเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ทำให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ๆ
4. ความขัดแย้งกระตุ้นให้เกิดการแสวงหาข้อมูลใหม่หรือข้อเท็จจริงใหม่ หรือวิธีแก้ปัญหาอย่างใหม่ ต่างฝ่ายต่างก็พยายามหาข้อมูลและเหตุผลมาสนับสนุนฝ่ายตน ทำให้ได้ข้อมูลใหม่หรือหลักฐานใหม่ หรือต่างฝ่ายต่างก็ไม่ยอมรับวิธีของซึ่งกันและกันก็จำเป็นต้องหาทางออกใหม่
5. การขัดแย้งกับกลุ่มอื่น จะทำให้สมาชิกภายในกลุ่มมีความกลมเกลียวกันและรวมพลังกัน
6. ความขัดแย้งที่เกิดจากการมีความเห็นแตกต่างกัน ช่วยให้มีกรอบรอบคอบและมีเหตุผลในการแก้ปัญหา นอกจากนั้น ยังช่วยส่งเสริมการพัฒนาการทำงานอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ

จะเห็นได้ว่าความขัดแย้งทำให้เกิดผลดีทั้งต่อบุคคลและองค์กร โดยบุคคลอาจเกิดความสามารถและไหวพริบ ช่วยบำบัดความต้องการทางจิตวิทยาของบุคคล เป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลเกิดความสนใจและเกิดความอยากรู้อยากเห็น ทำให้ปัญหาต่างๆ ถูกนำมาตีแผ่และนำมาแก้ไข ป้องกันไม่ให้องค์การหยุดอยู่กับที่หรือเฉื่อยชา ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม ทำให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ๆ การแสวงหาข้อมูลใหม่หรือข้อเท็จจริงใหม่หรือวิธีแก้ปัญหาอย่างใหม่ ทำให้ได้ข้อมูลใหม่หรือหลักฐานใหม่หรือวิธีการหาทางออกใหม่ทำให้สมาชิกภายในกลุ่มมีความกลมเกลียวกัน ช่วยให้มี กรอบรอบคอบและมีเหตุผลในการแก้ปัญหา นอกจากนั้นยังช่วยส่งเสริมการพัฒนาการทำงานอย่างมีระบบประสิทธิภาพ

ผลเสียของความขัดแย้ง

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2542, หน้า 156 - 157) ได้กล่าวว่าความขัดแย้งมีผลเสีย และเป็นอันตรายทั้งแก่ตัวบุคคลและองค์กร ซึ่งอาจจะแบ่งได้ 5 ประการ คือ

1. ทำให้บุคคลเห็นแก่ประโยชน์ของตนเองมากกว่าผลประโยชน์ขององค์กรเป็นส่วนรวม พนักงานหรือหน่วยงานอาจต้องการค่าจ้างเงินเดือนเพิ่มโดยไม่คำนึงถึงองค์กรหรือลูกค้า เมื่อไม่ได้รับในสิ่งที่ต้องการพนักงานจะเกิดความขัดแย้งและปฏิบัติหน้าที่อย่างไม่เต็มใจ ทำให้ผลได้ขององค์กรลดลง

2. อาจเป็นผลเสียต่ออารมณ์ สุขภาพ ร่างกายและสุขภาพจิตของผู้ที่เกี่ยวข้อง

3. เสียเวลา เสียค่าใช้จ่ายและเกิดความสับสนวุ่นวาย การเกิดความขัดแย้งทำให้บุคคลทำงานช้าลง เสียแรงงานไปในเรื่องที่ไม่เป็นเรื่อง

4. เกิดผลเสียด้านอารมณ์และการเงิน ความขัดแย้งที่ทำให้เกิดการทำลายจะทำให้กิจการต้องเสียค่าใช้จ่ายเมื่อเกิดการทำลายสิ่งของ แม้เกิดจากพนักงานเพียงไม่กี่คน

5. มีการบิดเบือนความจริง บุคคลอาจบิดเบือนข้อเท็จจริงในการนำเสนอเพื่อจะได้เป็นฝ่ายได้เปรียบในสถานการณ์นั้นๆ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534, หน้า 20 - 21) ได้สรุปผลเสียหรือโทษของความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. ขาดการยอมรับซึ่งกันและกัน ขาดความไว้วางใจ ไม่เคารพซึ่งกันและกัน บุคคลจะตั้งแง่หรือใช้เล่ห์เหลี่ยมเข้าหากัน

2. ขาดความร่วมมือ คู่ขัดแย้งต่างก็ไม่ให้ความร่วมมือในการทำงาน

3. ขาดความคิดริเริ่ม บุคคลจะทำงานเฉพาะส่วนที่ตนเองรับผิดชอบหรือทำงานตามที่ถูกสั่งให้ทำเท่านั้น

4. การสื่อสารระหว่างบุคคลถูกบิดเบือน อาจโดยตั้งใจหรือไม่ตั้งใจก็ได้

5. ทำให้เกิดความเครียด สุขภาพจิตเสีย

6. ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของบุคคลลดลง

7. ทำลายความสามัคคี และความกลมเกลียวในการทำงานของกลุ่ม

8. เป็นอุปสรรคต่อกระบวนการตัดสินใจ จะขาดข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจ จึงทำให้ต้องตัดสินใจด้วยความเสี่ยง

9. ทำลายและส่งเสริมให้รักษาสถานภาพเดิม ไม่ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

10. ทำให้บุคคลหรือองค์กรเกิดความเสียหาย เช่น อาจเป็นชื่อเสียง เกียรติยศ ทุนทรัพย์ ผลผลิตหรือแม้แต่ชีวิต

11. หากแก้ปัญหาไม่ดีแล้วความขัดแย้งอย่างหนึ่งจะนำไปสู่ความขัดแย้งอื่นๆ อีก

12. ความขัดแย้งทำให้คนไม่พอใจที่จะทำงาน ทำให้เกิดการเฉื่อยงาน

13. ทำให้สูญเสียกำลังคน เมื่อบุคคลไม่สามารถที่จะทนดูและทนอยู่ร่วมงานภายใต้บรรยากาศของความขัดแย้งที่รุนแรงได้ จึงหนีไปจากองค์กรนั้น

กล่าวได้ว่าความขัดแย้ง มีผลเสียและเป็นอันตรายทั้งแก่ตัวบุคคลและองค์การ อาจเป็นผลเสียต่ออารมณ์ สุขภาพ ร่างกาย และสุขภาพจิตของผู้ที่เกี่ยวข้อง ทำให้เสียเวลา เสียค่าใช้จ่ายและเกิดความสับสนเปลี่ยนแปลง เสียแรงงาน บุคคลขาดการยอมรับซึ่งกันและกัน ขาดความไว้วางใจ ไม่เคารพซึ่งกันและกัน ขาดความร่วมมือ ขาดความคิดริเริ่ม การสื่อสารระหว่างบุคคลถูกบิดเบือนทำให้ประสิทธิภาพการทำงานบุคคลลดลง ทำลายความสามัคคีและความกลมเกลียวในการทำงานของกลุ่ม เป็นอุปสรรคต่อกระบวนการตัดสินใจ ทำให้ต้องตัดสินใจด้วยความเสี่ยงทำให้คนไม่พอใจที่จะทำงาน เกิดการเฉื่อยงาน ทำให้สูญเสียกำลังคน เมื่อบุคคลไม่สามารถที่จะทนอยู่ก็จะหนีไปจากองค์กรนั้น ถ้าหากแก้ปัญหาไม่ดีแล้วความขัดแย้งอย่างหนึ่งจะนำไปสู่ความขัดแย้งอื่นๆ อีก เนื่องจากความขัดแย้งมิใช่เป็นสิ่งดีทั้งหมดหรือเสียทั้งหมด ความขัดแย้งมีทั้งประโยชน์และโทษ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประเภทของความขัดแย้งและระดับของความขัดแย้ง

กระบวนการของความขัดแย้ง

วันชัย วัฒนศัพท์ (2547, 10 - 11) ได้แบ่งพัฒนาการของความขัดแย้งออกเป็น 3 ระยะ ดังต่อไปนี้

ความขัดแย้งแฝง (Latent Conflicts) ระยะนี้เป็นข้อพิพาทที่มีลักษณะของความมั่นคงที่ซ่อนตัวอยู่ยังไม่พัฒนาเต็มที่ และยังไม่ขยายตัวจนเกิดการแบ่งขั้วกันของผู้ที่ขัดแย้ง บ่อยครั้งที่ฝ่ายหนึ่งหรือหลายฝ่ายอาจจะยังไม่ตระหนักว่ามีความขัดแย้ง หรือตระหนักถึงความขัดแย้งที่อาจจะมีโอกาสเกิดขึ้น ตัวอย่างเช่น เริ่มมีความสัมพันธ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

ความขัดแย้งกำลังเกิด (Emerging Conflicts) มีความขัดแย้งที่เกิดขึ้นที่ฝ่ายต่างๆ สามารถระบุนออกมาได้ เขารู้ว่ามีข้อพิพาทเกิดขึ้น ประเด็นต่างๆ ชัดเจน แต่ยังไม่มีการเจรจาไกล่เกลี่ยหรือกระบวนการแก้ปัญหาที่น่าจะดำเนินไปได้เกิดขึ้น

ความขัดแย้งที่ปรากฏออกมาแล้ว (Manifest Conflicts) เป็นระยะที่ความขัดแย้งพัฒนาไปเป็นข้อพิพาทซึ่งฝ่ายต่างๆ ได้มีบทบาทอย่างเอาเป็นเอาตายในเรื่องที่ดำเนินอยู่ อาจจะเริ่มมีการเจรจาไกล่เกลี่ยแล้ว หรืออาจจะถึงทางตันแล้วก็ได้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534, หน้า 97) กล่าวว่า กระบวนการของความขัดแย้งจะเริ่มต้นจากสถานการณ์ของความขัดแย้ง สถานการณ์ของความขัดแย้งจะประกอบไปด้วยบุคคล พฤติกรรม ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสภาพแวดล้อม

Filley (อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534, หน้า 90 - 93) ได้แบ่งกระบวนการของความขัดแย้งออกเป็น 6 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 สภาพการณ์ก่อนเกิดความขัดแย้ง

เป็นสภาพการณ์ที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง มีคุณลักษณะของความสัมพันธ์ทางสังคมที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง หรือพฤติกรรมที่นำไปสู่ความขัดแย้ง 9 ประการดังต่อไปนี้

1. ความคลุมเครือของขอบเขตของอำนาจ ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อแต่ละฝ่ายไม่ทราบว่าตนเองมีอำนาจอะไรบ้าง เมื่อทั้งสองฝ่ายมีความรับผิดชอบที่ไม่ชัดเจนหรือมีความรับผิดชอบที่คาบเกี่ยวกัน สักยภาพที่จะเกิดความขัดแย้งย่อมเพิ่มขึ้น

2. ความขัดแย้งของผลประโยชน์ ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อแต่ละฝ่ายมีผลประโยชน์ที่ขัดกัน เช่น การแข่งขันที่เมื่อฝ่ายหนึ่งได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด การแข่งขันเข้าสู่ตำแหน่งที่น้อยกว่าจำนวนคนที่ต้องการ หรือการแข่งขันที่เมื่อฝ่ายหนึ่งได้จะทำให้ฝ่ายหนึ่งไม่ได้

3. อุปสรรคในการสื่อความหมาย ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อ การสื่อความหมายมีอุปสรรค อุปสรรคในที่นี้หมายถึงสิ่งที่แยกแต่ละฝ่ายออกจากกัน อาจโดยมีเครื่องกีดขวางหรือเวลา เช่น ทำงานคนละตึกหรือสอนรอบปกติกับสอนรอบค่ำ อุปสรรคเหล่านี้จะทำให้แต่ละฝ่ายมีความสนใจที่แตกต่างกันหรืออาจเกิดการเข้าใจผิดได้ง่าย ซึ่งจะนำไปสู่ความขัดแย้งในที่สุด

4. การที่ต้องพึ่งอีกฝ่ายหนึ่ง ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อฝ่ายหนึ่งต้องพึ่งอีกฝ่ายหนึ่ง การที่ฝ่ายหนึ่งจะทำงานได้ก็ต้องให้อีกฝ่ายหนึ่งช่วย หรืออีกฝ่ายหนึ่งจะต้องจัดสรรทรัพยากรให้ ลักษณะเช่นนี้จะทำให้โอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งก็มีมากขึ้น

5. ความแตกต่างกันในองค์การ ความขัดแย้งจะเกิดมากขึ้น เมื่อองค์การถูกแบ่งให้แตกต่างกันมากขึ้น ความแตกต่างในที่นี้อาจเป็นลำดับขั้นของการบังคับบัญชา หรือการแบ่งคนออกเป็นกลุ่มย่อยๆ ตามความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง เช่น ถ้าลำดับขั้นของการบังคับบัญชามีมากก็จะทำให้เกิดความยากลำบากในการสื่อความหมาย สักยภาพของการเกิดความขัดแย้งก็จะมีมากขึ้น

6. ฝ่ายต่างๆ ต้องตัดสินใจร่วมกัน ในการที่ฝ่ายต่างๆ ต้องร่วมกันตัดสินใจร่วมกันนั้นแต่ละฝ่ายก็จะนึกถึงผลประโยชน์ของหน่วยงานใหญ่ และของหน่วยงานย่อยของตน จึงทำให้มีความลังเลในการตัดสินใจ หรือตัดสินใจโดยนึกถึงหน่วยงานย่อยของตนเองเป็นประการสำคัญ จึงทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น

7. ความต้องการความเป็นเอกฉันท์ ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อจะต้องให้ทุกฝ่ายเห็นพ้องกันเป็นเอกฉันท์ เป็นการยากที่จะให้ทุกมติเป็นมติเอกฉันท์ วิธีการเลี่ยงความขัดแย้งก็อาจโดยอาศัยเสียงข้างมาก

8. ความเคร่งครัดของกฎที่จะต้องปฏิบัติ ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นถ้าบังคับให้ปฏิบัติตามกฎอย่างเข้มงวด กฎที่เข้มงวดจะทำให้คนทั้งหลายต้องปฏิบัติตามคล้ายๆ กัน การตัดสินใจก็จะเป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่ตั้งไว้ แต่การต่อต้านความเข้มงวดนี้จะนำไปสู่ความขัดแย้ง

9. ความขัดแย้งเดิมที่ยังไม่ได้แก้ไข ความขัดแย้งจะเพิ่มมากขึ้นถ้ามีความขัดแย้งหลายๆ อย่างสะสมไว้โดยไม่ได้รับการแก้ไข

ขั้นที่ 2 ความขัดแย้งที่รับรู้ได้

การรับรู้สภาพการณ์จะนำไปสู่ความขัดแย้งได้สองทาง ทางหนึ่งรับรู้ในเหตุการณ์อย่างถูกต้องหรือไม่ถูกต้อง เช่น ขอบเขตความรับผิดชอบที่ชัดเจนก็รับรู้ว่าคุณมหรือแต่ละฝ่ายมีความสนใจคล้ายกันก็รับรู้ว่ามี ความสนใจต่างกัน ทางที่สอง เมื่อฝ่ายหนึ่งรับรู้สถานการณ์ว่ามีลักษณะคลุมเครือ และฝ่ายตนมีโอกาสมากที่จะแพ้ ทั้งๆ ที่ไม่ได้พิจารณาว่าจะมีวิธีการแก้ปัญหาอย่างอื่นที่ฝ่ายตนไม่จำเป็นต้องแพ้ การรับรู้ทั้งสองทางนี้จะนำไปสู่ความขัดแย้งได้

ขั้นที่ 3 ความขัดแย้งที่รู้สึกได้

ความรู้สึกและทัศนคติต่อสภาพการณ์ก่อนการเกิดความขัดแย้ง ซึ่งจะทำให้เกิดความขัดแย้งจริงๆ ขึ้น ถ้าฝ่ายหนึ่งรู้สึกว่าถูกคุกคาม ถูกให้ร้าย ก็จะเกิดความเครียดและกังวล หรือถ้าหากฝ่ายหนึ่งมีความรู้สึกไม่ไว้วางใจอีกฝ่ายหนึ่ง ก็พยายามที่จะไม่ให้ข้อมูลโดยเกรงว่าอีกฝ่ายหนึ่งจะบิดเบือนข้อมูล หรือพยายามเอาประโยชน์จากข้อมูลนั้น

ขั้นที่ 4 พฤติกรรมที่ปรากฏชัด

เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาให้ปรากฏชัด เป็นผลมาจากการรับรู้ที่มีความขัดแย้ง หรือมีความรู้สึกที่มีความขัดแย้ง ถ้าหากฝ่ายหนึ่งไปสกัดกั้นไม่ให้ฝ่ายหนึ่งบรรลุวัตถุประสงค์ของเขาก็จะแสดงพฤติกรรมขัดแย้งออกมา อาจเป็นการแข่งขัน การแพ้การชนะ การก้าวร้าวหรือการป้องกันตนเอง ซึ่งอาจเป็นพฤติกรรมเฉพาะบุคคลหรือพฤติกรรมของกลุ่มก็ได้

ขั้นที่ 5 การแก้ปัญหาหรือการระงับความขัดแย้ง

เป็นการทำให้พฤติกรรมของการขัดแย้งหายไปหรือลดลง อาจทำได้หลายอย่าง เช่น ให้ฝ่ายหนึ่งชนะอีกฝ่ายหนึ่งแพ้ ให้ฝ่ายหนึ่งชนะบางส่วนและอีกฝ่ายหนึ่งแพ้บางส่วน หรือให้ทุกฝ่ายชนะ

ขั้นที่ 6 ผลจากการแก้ปัญหาขัดแย้ง

การแก้ปัญหาขัดแย้งอย่างหนึ่งส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่ายในอนาคต และจะส่งผลกระทบต่อทัศนคติที่มีต่อกัน ถ้าหากการแก้ปัญหาเป็นแบบแพ้-ชนะ ฝ่ายที่แพ้ก็ต้องพยายามที่จะชนะบ้าง โดยอาจแสดงพฤติกรรมที่ไม่ให้ความร่วมมือ ไม่ไว้วางใจ บิดเบือนการสื่อความหมาย สิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่ความขัดแย้งต่อไปอีก

Thomas (อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534, หน้า 94) แสดงให้เห็นว่าความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นเป็นตอนๆ ในแต่ละตอนจะมีเหตุการณ์เกิดขึ้นตามลำดับดังนี้

1. ความขัดแย้งเกิดจากความคับข้องใจ (Frustration) ของฝ่ายหนึ่งที่เกิดจากการที่ถูกอีกฝ่ายหนึ่งกระทำ เช่น ไม่เห็นด้วย ไม่ช่วยเหลือ ถูกเอาเปรียบ ให้อารมณ์ไม่ดี เป็นต้น
2. ผลของความคับข้องใจทำให้เกิดมโนทัศน์ (Conceptualization) เกี่ยวกับความขัดแย้ง คู่กรณีพยายามจะเข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้ง แต่การรับรู้ของบุคคลเป็นจิตวิสัยและมักจะลำเอียง ดังนั้นจึงจะหาหลักฐานหรือเหตุผลมาประกอบว่าการรับรู้ของตนที่มีต่อความขัดแย้งนั้นถูกต้อง คนที่พบกับความขัดแย้งจะคิดหาวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งหรือเมื่อพบความขัดแย้งก็จะพยายามหาทางออก
3. บุคคลจะแสดงพฤติกรรม (Behavior) ออกมา อาจเป็นการเอาชนะ การแข่งขัน การต่อรอง การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง หรือการผ่อนปรนเข้าหากัน
4. ปฏิกิริยา (Reactions) ของอีกฝ่ายหนึ่งที่มีต่อพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้นอาจเพิ่มหรือลดความขัดแย้งก็ได้
5. ผลของความขัดแย้ง (Outcome) ที่เกิดขึ้นตามมา ถ้าหากทั้งสองฝ่ายพอใจวิธีการจัดการกับความขัดแย้งความขัดแย้งก็อาจสิ้นสุดลง ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งไม่พอใจเกิดความคับข้องใจผลของความขัดแย้งในตอนนี้อาจทำให้เกิดความขัดแย้งในตอนต่อไป

จะเห็นว่ากระบวนการของความขัดแย้ง เริ่มจากสภาพการณ์หรือพฤติกรรมที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง เกิดจากความคับข้องใจของฝ่ายหนึ่งที่ถูกอีกฝ่ายหนึ่งกระทำ จากนั้นเป็นความขัดแย้งที่รับรู้ได้ รู้สึกได้ ซึ่งจะทำให้เกิดความขัดแย้งจริงๆ ขึ้น ถ้าฝ่ายหนึ่งรู้สึกว่าถูกคุกคาม ถูกให้อารมณ์ การไปสกัดกั้นไม่ให้อีกฝ่ายหนึ่งบรรลุวัตถุประสงค์ของเขา เขาก็จะแสดงพฤติกรรมขัดแย้งออกมา อาจเป็นการแข่งขัน การก้าวร้าว หรือการป้องกันตนเอง ซึ่งอาจเป็นพฤติกรรมเฉพาะบุคคลหรือพฤติกรรมของกลุ่มก็ได้ เมื่อบุคคลเผชิญกับความขัดแย้งก็จะแสดงพฤติกรรมแก้ปัญหาหรือการระงับความขัดแย้ง อาจเป็นการเอาชนะ การแข่งขัน การต่อรอง การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง หรือการผ่อนปรนเข้าหากัน ซึ่งผลจากการแก้ปัญหาขัดแย้ง ถ้าหากการแก้ปัญหาเป็นแบบแพ้-ชนะ ฝ่ายที่แพ้ก็ต้องพยายามที่จะชนะบ้าง โดยอาจ

พฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญความขัดแย้ง

เมื่อบุคคลพบกับความขัดแย้ง บุคคลจะแสดงพฤติกรรมออกมาโดยพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้นอาจตั้งใจหรือไม่ได้ตั้งใจนั้นก็สามารถควบคุมให้เกิดพฤติกรรมนั้นๆ หรือปล่อยให้พฤติกรรมนั้นเกิดขึ้นตามธรรมชาติของบุคคลเจ้าของพฤติกรรม พฤติกรรมของบุคคลโดยทั่วไปเมื่อพบกับความขัดแย้ง มีดังต่อไปนี้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534, หน้า 99) กล่าวว่า โดยทั่วไปแล้วเมื่อบุคคลคาดหวังว่าจะพบความขัดแย้ง เขาจะต้องตัดสินใจเพื่อเลือกอย่างหนึ่งในสามอย่างคือ

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

Pnueman and Bruehl (อ้างใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2534, หน้า 101)

อธิบายว่าเมื่อบุคคลต้องเผชิญกับความขัดแย้งจะมีอยู่ 3 ทางเลือกคือ

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

2. การระงับความขัดแย้ง บุคคลจะเผชิญกับความขัดแย้งในลักษณะใดนั้นขึ้นอยู่กับวิธีการที่เขา มอง หากมองเป็นความเลวร้าย เขาก็จะพยายามระงับ หากเขาเห็นว่าสถานการณ์นั้นเขาอาจจะแพ้ เขาจะพยายามพลิกสถานการณ์ให้ชนะหรือให้แพ้น้อยที่สุด หากเขาเห็นว่าสถานการณ์นั้นเขาอาจชนะ เขาก็จะพยายามชนะให้มากที่สุด คนที่มีอำนาจก็มักจะระงับความขัดแย้งโดยใช้กำลังหรือข่มขู่ โดยแสดงพฤติกรรมในรูปแบบต่างๆ เช่น การใช้คำพูดให้ร้ายหรือโจมตีฝ่ายตรงข้าม การใช้อำนาจตัดสินใจให้แพ้-ชนะ การแบ่งแยกแล้วเข้าปกครอง การลดความสำคัญของฝ่ายตรงข้ามในทุกวิถีทาง การปฏิเสธหรือไม่สนใจความคิดเห็นที่

3. การบริหารความขัดแย้ง ผู้บริหารอาจใช้วิธีการดังนี้ในการบริหารความขัดแย้ง

- ก. รักษาระดับความสนใจ
- ข. เผื่อสังเกตดูสภาพการณ์ของความขัดแย้ง
- ค. ใช้วิธีในการแก้ไขความขัดแย้งอย่างเหมาะสม

Turner and Weed (อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาบริหาร, 2534, หน้า 102 - 103) ได้จำแนกการตอบสนองของบุคคลเมื่อเกิดความขัดแย้งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. พวกหันหน้าเข้าสู้ พวกนี้เมื่อเกิดความขัดแย้งจะพยายามแก้ปัญหา โดยพยายามให้ฝ่ายตรงข้ามเห็นด้วยกับเขาแม้จะเป็นบางส่วนก็ยังดี จะมีความเต็มใจที่จะเสี่ยงโดยเป็นคนแรกที่เข้าไปแก้ปัญหา พวกนี้จะแสดงพฤติกรรมออกมาใน 2 ลักษณะ ดังนี้

ก. ใจดีสู้เสือ เป็นพวกที่แสดงอาการเป็นมิตร เห็นอกเห็นใจ หรือยอมรับว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น โดยเชื่อว่าจะต้องมีความไว้วางใจเป็นประการสำคัญ ก่อนที่จะดำเนินการแก้ปัญหาใดๆ การแสดงอาการใจดีสู้เสือเป็นการทดสอบว่าจะสู้หรือจะถอย

ข. เผอิญหน้า เป็นพวกที่คิดว่ามีบรรยากาศของความไว้วางใจมากพอที่จะเปิดเผยความขัดแย้งได้ ด้วยเหตุที่เขาไม่มั่นใจและมีจุดยืนที่มั่นคงพอ หรือเพราะเขาคิดว่าเหตุการณ์นั้นเลวร้ายจนกระทั่งคิดว่าไม่มีอะไรจะเสียไปมากกว่านี้อีก หากต้องเผชิญหน้ากันในทั้งสองกรณีนี้ มีอัตราความเสี่ยงสูง

2. พวกพรางตัว พวกนี้จะแสดงพฤติกรรมออกมาใน 3 ลักษณะ ดังนี้

ก. หวานอมขมกลืน เป็นพวกที่กลืนความรู้สึกของตนไว้ ไม่ว่าจะรักหรือเกลียดก็ตามจะไม่แสดงอะไรออกมาเกี่ยวกับความขัดแย้งต่อหน้าคนอื่น แม้ว่าความขัดแย้งนั้นจะทำให้ตนเองเจ็บปวดและไม่มีความสุข บางคนจะแสดงความรู้สึกออกมาเฉพาะต่อหน้าที่ตนเองมีความไว้วางใจเป็นอย่างยิ่งเท่านั้น จะรู้สึกว่าฝ่ายตรงข้ามเป็นพวกยกตนข่มท่าน และเป็นอันตรายเกินไปที่ตนจะแสดงความรู้สึกที่แท้จริงออกมา

ข. ทำอย่างอื่นดีกว่า เป็นพวกพรางตัวที่ยากขึ้นไปอีกที่คนอื่นจะรู้ว่ามีความขัดแย้งโดยพยายามหาเรื่องอื่นที่สามารถตกลงกันได้กับฝ่ายตรงข้าม ไม่พูดถึงสิ่งที่ขัดแย้ง พฤติกรรมประเภทนี้เป็นปัญหาแก่ทั้งบุคคลและองค์กรเพราะทำให้เกิดการแก้ไขความขัดแย้งที่ไม่ตรงจุดหรือผิดประเด็น

ค. หลบดีกว่า เป็นพวกพรางตัวที่ยากมากขึ้นไปอีกที่คนอื่นจะทราบว่ามีความขัดแย้ง โดยจะหนีออกจากสถานการณ์ขัดแย้งไปเลย ไม่พูดถึง ไม่เข้าไปใกล้ หันไปทำเรื่องอื่นที่ตนเองมีความสุขใจ เช่น ครูบางคนอาจขยับเข้าห้องสมุด ไม่ชอบนั่งในห้องพักครู เหตุผลที่แท้จริงก็เพราะว่ามีความขัดแย้งกับเพื่อนครูที่นั่งห้องเดียวกัน จึงพรางตัวโดยการเข้าห้องสมุด หนีความขัดแย้ง โดยหันไปนั่งที่อื่นที่ตนเองอาจมีความสุขใจบ้าง และผู้นั้นก็อาจเกิดผลต่างๆ นานาในการเข้าห้องสมุด ซึ่งมักไม่ใช่เหตุผลที่แท้จริง

3. พวกหน่วยจุ่ม พวกนี้จะมีเหตุผลในการเข้าข้างตนเอง แต่อาจเป็นเหตุผลที่ฟังไม่ขึ้น มีความรู้สึกอย่างไรก็แสดงออกมาหมด ถ้าโกรธก็จะตรงเข้าเล่นงานสิ่งของหรือคนที่ตนเองเชื่อว่าทำให้ตนเองโกรธ หรือจะดองหาแพะรับบาปให้ได้ พวกนี้ง่ายสำหรับคนอื่นที่จะรู้ว่าพวกนี้โกรธหรือไม่หรือมีความรู้สึกอย่างไร จะแสดงพฤติกรรมออกมาใน 2 ลักษณะดังนี้

ก. ออกแนวหน้า เป็นพวกหน่วยจุ่มที่เมื่อไม่ชอบใครหรือไม่พอใจอะไรก็แสดงออกอย่างเปิดเผยให้คนทั้งหลายได้รับรู้ เช่น ถ้าไม่พอใจการกระทำของผู้บังคับบัญชา ก็จะพูดหรือต่อว่าผู้บังคับบัญชาต่อหน้าเพื่อนฝูงโดยไม่เกรงว่าผู้บังคับบัญชาจะรู้ เมื่อไม่พอใจเพื่อนก็จะต่อว่าทันที ไม่พอใจใครก็จะปิดไว้ไม่อยู่ จะต้องแสดงหรือพูดออกมา พวกออกแนวหน้านี้เป็นผลดีแก่ผู้ถูกจุ่มดี เพราะง่ายที่จะทราบว่าใครไม่ชอบตนบ้าง

ข. จุ่มดีข้างหลัง เป็นพวกหน่วยจุ่มที่เล่นงานหรือจุ่มดีฝ่ายตรงข้ามลับหลัง เช่น ให้อภัย บิดเบือน นินทา ออกใบปลิว ผู้ถูกจุ่มดียากที่จะทราบว่าใครเป็นผู้วิจารณ์ตน และข้อบกพร่องที่ถูกวิจารณ์คืออะไร

นั่นคือเมื่อบุคคลเผชิญกับความขัดแย้ง จะแสดงพฤติกรรมออกมา ได้หลายแบบ โดยอาจอยู่เฉย ๆ ไม่สนใจว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น เลือกสนใจความขัดแย้งเฉพาะส่วนที่ตนเองได้ประโยชน์หรือหากเขามองว่าเป็นความเลวร้าย เขาก็จะพยายามระงับ หากเขาเห็นว่าสถานการณ์นั้นเขาอาจจะแพ้ เขาจะพยายามพลิกสถานการณ์ให้ชนะ หรือให้แพ้น้อยที่สุด หากเขาเห็นว่าสถานการณ์นั้นเขาอาจจะชนะเขาก็จะพยายามชนะให้มากที่สุด หรือแสดงพฤติกรรมหันหน้าเข้าสู่ผู้เป็นคนแรกที่เข้าไปแก้ปัญหา แสดงอาการเป็นมิตร เห็นอกเห็นใจ หรือยอมรับว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น หรืออาจเป็นพวกพรางตัว โดยการกลืนความรู้สึกของตนไว้หรือทำอย่างอื่นดีกว่า โดยพยายามหาเรื่องอื่นที่สามารถตกลงกันได้กับฝ่ายตรงข้าม

พฤติกรรมแก้ไขความขัดแย้ง

วรรณรณ แสงมณี (2544, หน้า 12 – 28, 12 – 29) ได้กล่าวว่าก่อนที่จะแก้ปัญหาได้ จะต้องทำให้ทุกคนยอมรับว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และมีใช้สิ่งเลวร้าย ทุกฝ่าย จะต้องช่วยกันเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นปัญหาที่จะต้องช่วยกันแก้ไข แทนที่จะโยนความผิดให้กัน พยายามหาวิธีแก้ไขและนำมาใช้ประโยชน์ด้วยวิธีต่างๆ ดังนี้

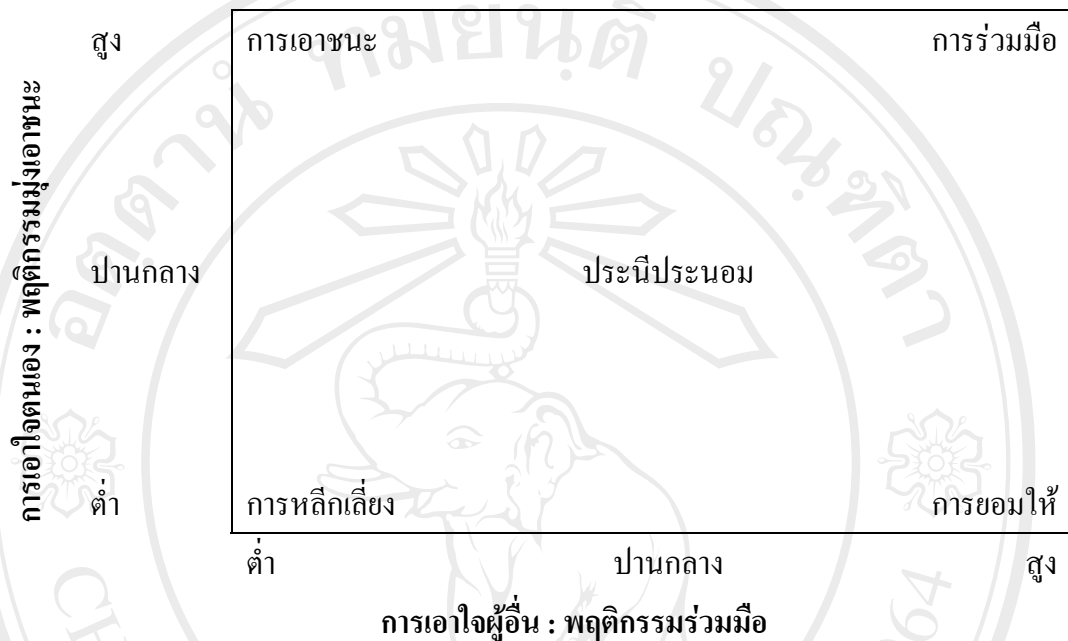
1. การบังคับและกดดัน ซึ่งจะทำให้มีการแพ้-ชนะ โดยฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดใช้อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ เช่น ในกรณีความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชามักจะบังคับให้ยุติความขัดแย้งโดยอาศัยกฎระเบียบต่างๆ หรือคู่กรณีที่ไม่มีความอำนาจหน้าที่กดดันได้โดยใช้วิธีบังคับหรือเตือนเสมือนข่มขู่

2. การประนีประนอม หมายถึง การใช้วิธีการเจรจาต่อรองซึ่งเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนความยินยอม ถ้อยทีถ้อยอาศัยหรือที่เรียกว่าพบกันครึ่งทาง หลักสำคัญคือคู่กรณีแต่ละฝ่ายต่างก็ได้ประโยชน์และต้องยอมเสียประโยชน์บ้าง มิใช่ฝ่ายหนึ่งได้หรือเสียอย่างเดียว อีกวิธีหนึ่งของการประนีประนอมคือแยกกลุ่มที่ขัดแย้งกันจนกว่าจะหาข้อยุติได้ เลี่ยงที่จะต้องเผชิญหน้ากัน หรือให้สิ่งตอบแทนแก่กลุ่มหนึ่ง เพื่อยุติข้อขัดแย้ง

3. การแก้ปัญหาร่วมกัน ผู้บริหารควรจะเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นปัญหาที่คู่กรณีจะต้องร่วมมือกันแก้ไขหรือหาทางออกที่เหมาะสม ควรทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าตนมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นและแก้ปัญหา คู่กรณีจะต้องแลกเปลี่ยนข้อมูลที่แท้จริง แสดงความรู้สึก ความต้องการอย่างเปิดเผย ซื่อสัตย์และจริงใจ พยายามเข้าใจอีกฝ่ายหนึ่งและมีความเชื่อมั่นซึ่งกันและกัน ถ้าหาวิธีการแก้ปัญหด้วยการเห็นพ้องต้องกันเป็นเอกฉันท์ได้ ก็จะเป็นการดีแต่ใช้เวลามาก และถ้าบรรยากาศในการประชุมแก้ปัญหาเป็นไปในทางเอาแพ้เอาชนะกัน ผู้แพ้หรือเสียประโยชน์จะไม่พอใจจึงควรสร้างบรรยากาศให้เป็นไปในทางร่วมมือกันแก้ปัญหาก็จะทำให้ผลเป็นที่พอใจกับคู่กรณีทั้งสองฝ่าย

Thomas (อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534, หน้า 104 - 105) ได้จำแนกพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งออกเป็น 5 แบบ ดังรูปต่อไปนี้

แผนภูมิที่ 1 แบบพฤติกรรมในสถานการณ์ขัดแย้งของ Thomas



ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2534, หน้า 104)

พฤติกรรมตามรูปข้างต้น สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. **การเอาชนะ (Competition)** เป็นการแสดงพฤติกรรมที่ผู้บริหารมุ่งชัยชนะของตนเองเป็นสำคัญโดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น อาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือแม้แต่การอ้างกฎระเบียบเพียงเพื่อให้ตนได้ประโยชน์และได้ชัยชนะในที่สุด
2. **การร่วมมือ (Collaboration)** เป็นการแสดงพฤติกรรมที่ผู้บริหารมุ่งจะให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น มุ่งจะให้เกิดการชนะ - ชนะทั้งสองฝ่าย
3. **การประนีประนอม (Compromising)** เป็นการแสดงพฤติกรรมที่ผู้บริหารมุ่งจะให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้าง เป็นลักษณะที่หากจะได้ก็ควรยอมเสียบ้าง หรือในลักษณะที่มาพบกันครึ่งทาง
4. **การหลีกเลี่ยง (Avoiding)** เป็นการแสดงพฤติกรรมที่ผู้บริหารที่ไม่สนใจความต้องการของตนเองและความสนใจของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เงือขงาและ ไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป

5. การยอมให้ (Accommodation) เป็นการแสดงพฤติกรรมที่ผู้บริหารเน้นการเอาใจผู้อื่น ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบ แม้ตนเองจะไม่เห็นด้วยก็ตาม เนื่องจากไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจ

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

1. ถอนตัวและหลบเลี่ยง วิธีนี้สำหรับผู้ที่คิดว่าความขัดแย้งกรณีนี้ไม่มีประโยชน์อะไรที่จะไปให้ความใส่ใจ โดยการออกจากสถานการณ์หรือเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ให้น้อยที่สุด วิธีการนี้เหมาะกับเรื่องที่ไม่เป็นสาระ ไม่มีประโยชน์อะไรหากไปเกี่ยวข้องด้วย

2. สันติภาพมาก่อน ผู้ที่สนับสนุนวิธีนี้จะให้ความสำคัญกับความรู้สึกของผู้ที่เกี่ยวข้องในเหตุการณ์มากกว่าหวังผลสำเร็จของงาน พวกเขาเห็นว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องของบ่อนทำลายกำลังใจในการทำงาน วิธีการนี้เหมาะกับสถานการณ์ที่ไม่เป็นเรื่องใหญ่โต แต่เป็นเรื่องที่จะทำร้ายความรู้สึกของทุกคน จึงจำเป็นต้องหาวิธีลดความขัดแย้งลงชั่วคราว โดยหวังว่าจะนำมาซึ่งข้อมูลเพื่อนำมาพิจารณาที่มากกว่านี้ ข้อเสียของวิธีนี้คือจะช่วยแก้ปัญหาได้แค่ชั่วคราวเท่านั้น

3. ประนีประนอม วิธีการนี้จะใช้ในสถานการณ์ที่ทุกคนได้รับเกียรติเท่ากันให้ออกความคิดเห็นได้อย่างอิสระ โดยผลสรุปการแก้ไขข้อขัดแย้งของวิธีการนี้จะทำให้ทุกคนพอใจได้มากที่สุด เช่น การใช้วิธีลงคะแนนเสียง ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้อาจไม่ใช่วิธีการที่ดีที่สุด วิธีการนี้เหมาะกับ 2 ฝ่ายที่มีอิทธิพลพอๆ กัน และมีสิทธิ์ที่จะได้รับประโยชน์จากการประนีประนอมนี้เท่าๆ กัน ข้อเสียของวิธีการนี้ก็คือจะไม่ได้ทางแก้ปัญหาที่ดีที่สุดจริงๆ ในกรณีที่เกิดขึ้น

4. แข่งขันเอาผลแพ้-ชนะ ผู้ที่สนับสนุนวิธีนี้คือ พวกที่สนใจเป้าหมายของตนเองมากกว่าสิ่งอื่นใด พวกเขาจะต้องเอาชนะคู่แข่งให้ได้โดยคนที่จะมาชี้ขาดนั้นคือ คนที่มีอำนาจเหนือกว่าทั้งสองฝ่าย วิธีการนี้เหมาะกับคนที่ต้องการผลลัพธ์แบบทันทีทันควัน ข้อเสียของวิธีการนี้คือ สาเหตุที่แท้จริงของความขัดแย้งไม่ได้รับการแก้ไข และต้องคอยระวังพวกที่แพ้แล้วพาลหาเรื่องและหาโอกาสกลับมาแก้แค้น

5. ร่วมมือร่วมใจกันแก้สาเหตุของปัญหา ผู้ที่ใช้วิธีนี้จะให้ความสำคัญกับความคิดของทุกๆ คน และถือว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องที่เป็นประโยชน์ ถ้าทุกคนเปิดใจคุยกันอย่างตรงไปตรงมา วิธีการนี้เหมาะกับบุคคลที่มีความรู้ ในเรื่องการวิเคราะห์ปัญหาที่แท้จริง และทุกคนที่เกี่ยวข้องในเหตุการณ์ ควรมีเป้าหมายร่วมกันคือต้องการแก้ไขข้อขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากความเข้าใจผิดเล็กน้อยหรือไม่ก็เพียงมาจากการสื่อสารที่ผิดพลาด ข้อเสียของวิธีนี้คือใช้เวลานาน

เสนาะ ดิยาว (2544, หน้า 303) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ในการแก้ไขความขัดแย้ง มี 3 วิธีคือ

วิธีแพ้-แพ้ (Lose-Lose) เป็นวิธีแก้ปัญหความขัดแย้งที่ทั้งสองฝ่ายแพ้ทั้งคู่ มีวิธีแก้ความขัดแย้งได้หลายวิธีคือ วิธีแรก วิธีประนีประนอมหรือพบกันครึ่งทาง วิธีที่สอง ให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งยอมอีกฝ่ายหนึ่ง โดยการจ่ายเงินให้กับฝ่ายที่ยอมหรือเรียกว่าการติดสินบน วิธีที่สาม ใช้บุคคลที่สามมาไกล่เกลี่ยหรือทำหน้าที่ตัดสินความผิดถูก วิธีที่สี่ ใช้กฎเกณฑ์หรือระเบียบของทางราชการมาแก้ปัญหความขัดแย้ง ทั้งสี่วิธี ผู้ขัดแย้งทั้งสองฝ่ายจะเป็นผู้แพ้ ใช้ได้ในบางกรณีเท่านั้น เพราะแก้ปัญหาไม่ได้จริงและคนที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งต่างก็ไม่ชอบ

วิธีแพ้-ชนะ (Win-Lose) ในองค์กรมักจะใช้กลยุทธ์แบบแพ้-ชนะ ในเรื่องความขัดแย้งระหว่างหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชา ผลของการใช้วิธีนี้อาจก่อให้เกิด การทำหน้าที่ดีขึ้น (Functional) ในองค์กร ก็จะก่อให้เกิดการแข่งขันเพื่อเอาชนะ และนำไปสู่ความสามัคคีหรือความเหนียวแน่นภายในกลุ่ม หรือทำให้การทำหน้าที่ผิดพลาด (Dysfunctional) ในองค์กร คือ การแก้ไขความขัดแย้งแบบแพ้-ชนะ จะไม่คำนึงถึงวิธีการแก้ปัญหาแบบอื่น เช่น การร่วมมือกัน การแบ่งผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน แต่กดดันและบีบบังคับให้คนยอมรับ ซึ่งอาจนำไปสู่บรรยากาศของความขัดแย้งที่รุนแรงยิ่งขึ้น โดยคนที่แพ้จะเกิดความขมขื่น มีความต้องการที่จะแก้แค้นและเกิดความพยายาที่นำกล้าวจนนำไปสู่ความหายนะในที่สุด

วิธีชนะ-ชนะ (Win-Win) เป็นกลยุทธ์ในการแก้ไขความขัดแย้งที่เป็นความต้องการมากที่สุดไม่ว่าจะมองในแง่ส่วนบุคคลหรือองค์กรก็ตาม เพราะเสริมให้เกิดพลังและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน แทนที่จะมุ่งการแก้ปัญหอย่างเดียวน จะก่อให้เกิดการทำหน้าที่ดีขึ้น (Functional) และขจัดการทำหน้าที่ผิดพลาด (Dysfunctional) ให้หมดไป ทำให้ทั้งสองฝ่ายที่ขัดแย้งกันได้ประโยชน์และบรรลุตามผลที่ต้องการ แนวทางในการแก้ไขทั้งสองฝ่ายจะต้องดำเนินการดังนี้

1. ทั้งสองฝ่ายมีความเห็นว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมดา มีประโยชน์และนำไปสู่ความคิดริเริ่มและการสร้างสรรค์ใหม่ๆ เมื่อแก้ไขได้ถูกวิธี
2. แสดงให้เห็นถึงความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เปิดเผยและจริงใจต่อกัน
3. ต้องระลึกอยู่เสมอว่า เมื่อตกลงแก้ปัญหความขัดแย้งกันได้และเป็นที่พอใจแล้ว ทั้งสองฝ่ายจะต้องทำตามข้อตกลงนั้นอย่างเคร่งครัดตลอดไป

พฤติกรรมแก้ไขความขัดแย้ง เป็นการพยายามหาวิธีแก้ไขและนำมาใช้ประโยชน์ด้วยวิธีต่างๆ หลายแบบเช่น การเอาชนะ มีการบังคับและกดดันโดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือแม้การอ้างกฎระเบียบเพื่อให้ตนได้ประโยชน์ซึ่งทำให้มีการแพ้-ชนะ การประนีประนอมหรือการใช้วิธีเจรจาต่อรองเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนความยินยอม ถ้อยทีถ้อยอาศัย พบกัน

การศึกษาที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาของ นิตยา ปริญญโรจน์ (2538, หน้า 110 - 112) ได้ศึกษาเรื่องความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งของบุคลากรในวิทยาลัยเทคนิคหาดใหญ่ อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรทุกกลุ่มเห็นว่างานของตนมีความหมายมากถึงมากที่สุด เห็นว่างานของตนในสายตาของผู้อื่นๆ ก็มีความหมายมากถึงมากที่สุดด้วย บุคลากรส่วนใหญ่เห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ดี ควรหลีกเลี่ยง ควรควบคุมไม่ให้เกิดขึ้น แต่ก็เห็นด้วยว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่พ้น บุคลากรเกินกว่าครึ่งเล็กน้อยเห็นว่าความขัดแย้งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงก้าวหน้า แต่เห็นว่าผู้บังคับบัญชาระดับสูงไม่ควรกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้ง บุคลากรส่วนใหญ่มีทัศนคติต่อการจัดลำดับค่าของความขัดแย้งว่าผลประโยชน์ขัดกัน การเล่นพวก การต่อสู้ การเป็นศัตรูกัน ต่างสถาบัน ฝ่ายตรงข้าม เป็นธรรมชาติของมนุษย์ และเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งในวิทยาลัยเทคนิคหาดใหญ่ ส่วนมากเป็นเรื่องการเข้าใจผิดกัน สภาพธรรมชาติของหน่วยงาน ความต่างกัน ในนโยบายการทำงาน ความรู้ต่างกันและการติดต่อสื่อสารที่ไม่ถูกต้อง โดยมีสาเหตุของความขัดแย้งคือ อำนาจแฝง แบบการบังคับบัญชา พื้นฐานการศึกษาที่ต่างกัน การขาดวิญญูณในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ระบบตอบแทนที่ไม่ยุติธรรม วิธีการและเป้าหมายในการทำงานต่างกัน การติดต่อสื่อสารไม่ดี ระบบโครงสร้างของหน่วยงาน ค่านิยม ทัศนคติ ประสพการณ์ต่างกัน การที่ต้องขึ้นต่อกันและความแตกต่างกันของมนุษย์

บุคลากรวิทยาลัยเทคนิคหาดใหญ่ เห็นว่าผลดีของความขัดแย้ง คือ เกิดการสร้างเอกลักษณ์ของกลุ่ม ความสามัคคี เกิดความก้าวหน้าของงาน กระตุ้นความอยากรู้อยากเห็น ถ่วงดุลอำนาจกัน เป็นการเริ่มต้นที่ดีที่ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และการเปลี่ยนแปลง ส่วนผลเสียของความขัดแย้ง คือ ทำให้การไว้วางใจน้อยลง บรรยากาศความเป็นมิตรลดลง เสียขวัญกำลังใจ ปิดความรับผิดชอบ การปรักปรำผู้อื่น มองคนในแง่ร้าย งานล่าช้า บิดเบือน

ตามทฤษฎีบุคลากรของวิทยาลัยเทคนิคหาดใหญ่ เห็นว่าแบบของการแก้ปัญหาความขัดแย้ง คือ ใช้หลักความร่วมมือ หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ออมชอม และประนีประนอม โดยใช้ลักษณะการแก้ปัญหาาร่วมกันเป็นกลุ่ม หาเป้าหมายร่วมกัน ให้ข้อมูลแก่กัน ให้นำหน่วยเหนือขึ้นไปจัดการแก้ไข เรียกมาเผชิญหน้ากันพูดกันให้เข้าใจ จัดหาทรัพยากรเพิ่ม รวมทั้งการส่งบุคลากรฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัย

จากการศึกษาของ พรศักดิ์ โชติพิณิจ (2543, หน้า 72- 77) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในองค์การคณะกรรมการประสานงานสาธารณสุขระดับอำเภอ (คปสอ.) ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า

1. ผู้บริหารโดยภาพรวมมีทฤษฎีการบริหารความขัดแย้ง เป็นแบบมุมมองใหม่มากกว่าแบบมุมมองเก่า แหล่งที่มาของความขัดแย้งเรียงจากสูงไปต่ำ ได้แก่ ข้อมูลข่าวสาร ความสัมพันธ์ ค่านิยม โครงสร้างองค์การและผลประโยชน์ ส่วนการบริหารความขัดแย้งพบว่าผู้บริหารกระตุ้นความขัดแย้งบ่อยๆ ด้วยวิธีการประชุมและวิธีการสร้างบรรยากาศองค์การ และนานๆ ครั้ง ด้วยวิธีการสร้างความแตกต่างและวิธีการสื่อสาร ผู้บริหารป้องกันความขัดแย้งบ่อยๆ ด้วยวิธีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและวิธีการจัดหาทรัพยากร และนานๆ ครั้ง ด้วยวิธีการฝึกอบรมบริหารความขัดแย้ง ผู้บริหารแก้ไขความขัดแย้งบ่อยๆ ด้วยวิธีแบบประสานร่วมมือ และนานๆ ครั้ง ด้วยวิธีแบบบังคับและวิธีแบบหลีกเลี่ยง

2. ผู้บริหารที่มีองค์ประกอบส่วนบุคคล ได้แก่ สายการบริหาร อายุ สถานภาพ สมรส วุฒิการศึกษา ประสบการณ์บริหารและขนาดองค์การที่ต่างกัน พบว่า มีทฤษฎีการบริหารความขัดแย้งแต่ละแบบไม่แตกต่างกันคือผู้บริหารที่มีสายการบริหาร อายุ และวุฒิการศึกษาที่แตกต่างกัน พบว่า มีความคิดเห็นเกี่ยวกับแหล่งที่มาของความขัดแย้งแตกต่างกัน ส่วนผู้บริหารที่มีสถานภาพสมรส ประสบการณ์บริหารและขนาดองค์การที่ต่างกัน พบว่า มีความคิดเห็นเกี่ยวกับแหล่งที่มาของความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารที่มีสายการบริหาร อายุ สถานภาพสมรส วุฒิการศึกษาและขนาดองค์การที่ต่างกัน พบว่ามีการกระตุ้นความขัดแย้งด้วยวิธีการที่แตกต่างกัน ส่วนผู้บริหารที่มีประสบการณ์บริหารที่ต่างกัน พบว่ามีการกระตุ้นความขัดแย้งด้วยวิธีการที่ไม่แตกต่างกันผู้บริหารที่มีสายการบริหาร อายุ สถานภาพสมรส วุฒิการศึกษาและขนาดองค์การที่ต่างกัน พบว่ามีการป้องกันความขัดแย้งด้วยวิธีการที่แตกต่างกัน ส่วนผู้บริหารที่มีประสบการณ์บริหารที่ต่างกัน พบว่ามีการป้องกันความขัดแย้งด้วยวิธีการที่ไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารที่มีสายการบริหารที่ต่างกัน พบว่ามีการแก้ไขความขัดแย้งด้วยวิธีการที่แตกต่างกันโดยที่สาธารณสุขอำเภอ ที่มีอายุ วุฒิการศึกษาและขนาดองค์การที่ต่างกัน

3. วรรณกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับการบริหารความขัดแย้งโดยที่วรรณกรรมการบริหารแบบมุมมองใหม่ มีความสัมพันธ์กับการกระตุ้นความขัดแย้งในระดับต่ำในวิธีการประชุม วิธีการแข่งขัน วิธีการทำให้เกิดสถานะสร้างสรรค์ และวิธีการสร้างบรรยากาศองค์การ วรรณกรรมการบริหารแบบมุมมองใหม่ มีความสัมพันธ์กับการป้องกันความขัดแย้งในระดับต่ำในวิธีการเลี่ยงแข่งขันที่ทำลายกันเอง วิธีการจัดตั้งผู้ประสานงาน วิธีการปรับปรุงโครงสร้างงานและวิธีการฝึกอบรมบริหารความขัดแย้ง และวรรณกรรมการบริหารแบบมุมมองใหม่ มีความสัมพันธ์กับการแก้ไขความขัดแย้งในระดับต่ำในวิธีการประนีประนอม

จากการศึกษาของ ไพฑูรย์ นามบุญลือ (2544 , หน้า 68) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน จังหวัดหนองบัวลำภู พบว่าสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษาจำแนกเป็นรายด้าน สาเหตุในด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลอันดับแรกคือ ความรู้สึกและทัศนคติที่แตกต่างกัน รองลงมาคือแบบของพฤติกรรมที่แตกต่างกัน สาเหตุในด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงานอันดับแรกคือการไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น รองลงมาคือ การแบ่งพรรคแบ่งพวก สาเหตุในด้านสภาพองค์การอันดับแรกคือ การมีทรัพยากรที่จำกัด รองลงมาคือ ความไม่ชัดเจนในบทบาทของบุคลากร ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาใช้วิธีการร่วมมือ ในการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ วิธีการหลีกเลี่ยง

นอกจากนี้ เกสร วรรณมรินทร์ (2544, หน้า 72) ได้ศึกษาเรื่อง ผลของโครงการอบรมการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานต่อความรู้ ทัศนคติ และการจัดการกับความขัดแย้งของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลลำสนธิ จังหวัดลพบุรี พบว่า หลังการอบรมพยาบาลวิชาชีพมีความรู้ในระดับสูงกว่าก่อนการอบรม และมีทัศนคติที่ดีต่อความขัดแย้ง และวิธีการจัดการกับความขัดแย้งเพิ่มขึ้น ส่วนวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของพยาบาลวิชาชีพก่อนและหลังการอบรมพบว่า พยาบาลวิชาชีพเลือกใช้การประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้งมากที่สุด

จากการศึกษาของ ปัญญา พัฒนาสุณย์ (2545, หน้า 56- 57) ได้ศึกษาเรื่องการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดมหาสารคาม พบว่าสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกเป็นรายด้าน สาเหตุด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลอันดับแรกคือความรู้สึกและทัศนคติที่แตกต่างกัน รองลงมาคือประสบการณ์ที่แตกต่างกัน สาเหตุในด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน อันดับแรกคือการแบ่งพรรคแบ่งพวก รองลงมาคือการไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น สาเหตุด้านสภาพองค์กร อันดับแรกคือความไม่ชัดเจนในบทบาทของบุคลากร รองลงมาคือการใช้โครงสร้างองค์การไม่ชัดเจน ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใช้วิธีการแก้ปัญหาในการจัดการกับความขัดแย้งในโรงเรียนเป็นอันดับแรก รองลงมาคือวิธีการประนีประนอม

จากการศึกษาของ สักรินทร์ ไกรสร (2548, หน้า 71- 72) ได้ศึกษาเรื่องทัศนคติเกี่ยวกับความขัดแย้งและการจัดการความขัดแย้ง ของหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนจังหวัดชัยภูมิ พบว่าหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนมีทัศนคติแบบเก่ามากกว่าทัศนคติแบบใหม่ ร้อยละ 53.3 และร้อยละ 46.7 ตามลำดับ การจัดการความขัดแย้งโดยใช้รูปแบบวิธีการร่วมมือ แก้ไขปัญหา มากที่สุด ร้อยละ 88.2 รองลงมาใช้รูปแบบวิธีการประนีประนอม ร้อยละ 7.4 วิธีการเอาชนะ ร้อยละ 2.2 วิธีการยอมให้ ร้อยละ 1.5 และวิธีการหลีกเลี่ยง ร้อยละ 0.7 ทัศนคติเกี่ยวกับความขัดแย้งพบว่าไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดการความขัดแย้ง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ปัจจัยส่วนบุคคลพบว่า อายุ เพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษาและการปฏิบัติงาน ในตำแหน่ง ไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดการกับความขัดแย้งอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนประสบการณ์ในการบริหารงานกับการจัดการกับความขัดแย้ง พบว่ามีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (P-value < 0.01) โดยหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนที่มีประสบการณ์ ในตำแหน่งน้อยกว่า 10 ปี จัดการความขัดแย้งด้วยรูปแบบวิธีการร่วมมือแก้ไขปัญหาร้อยละ 81.9 และแบบอื่นๆ ร้อยละ 18.1 ซึ่งแตกต่างจากหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารมากกว่า 10 ปี จะมีวิธีการจัดการความขัดแย้งด้วยรูปแบบร่วมมือแก้ไขปัญหาร้อยละ 98.1 และแบบอื่นๆ ร้อยละ 1.9

จากงานศึกษาเกี่ยวกับความขัดแย้งทำให้ทราบว่า แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งนั้น ผู้บริหารมีทัศนคติแบบเก่ามากกว่าทัศนคติแบบใหม่เห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ดีควรหลีกเลี่ยง ควบคุมไม่ให้เกิดขึ้น แต่ก็เห็นด้วยว่าเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่พ้น ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงก้าวหน้า บุคลากรส่วนใหญ่มีทัศนคติต่อการจัดลำดับค่าของความขัดแย้งว่าผลประโยชน์ การเล่นพวก การต่อสู้ การเป็นศัตรูกัน ความต่างสถาบัน เป็นธรรมชาติของมนุษย์

สาเหตุของความขัดแย้ง ส่วนใหญ่เกิดจากความรู้สึกและทัศนคติที่แตกต่างกัน ประสบการณ์ที่แตกต่างกัน แบบของพฤติกรรมที่แตกต่างกัน การไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การแบ่งพรรคแบ่งพวก การมีทรัพยากรที่จำกัด ความไม่ชัดเจนในบทบาทของบุคลากร ความเข้าใจผิด ความต่างกันนโยบายการทำงาน ความรู้ต่างกันและการติดต่อสื่อสารที่ไม่ถูกต้อง พื้นฐานการศึกษาที่ต่างกัน การขาดวิสัยทัศน์ในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ระบบตอบแทนที่ไม่ยุติธรรม วิธีการและเป้าหมายในการทำงานต่างกัน การติดต่อสื่อสารไม่ดี ระบบโครงสร้างของหน่วยงานไม่ชัดเจน

ผลดีของความขัดแย้งคือเกิดการสร้างเอกลักษณ์ของกลุ่ม เกิดความสามัคคี เกิดความก้าวหน้าของงาน กระตุ้นความอยากรู้อยากเห็น ถ่วงดุลระหว่างกัน เป็นการเริ่มต้นที่ดีที่ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และการเปลี่ยนแปลง ส่วนผลเสียของความขัดแย้ง คือ ทำให้การไว้วางใจน้อยลง บรรยากาศไม่ดี เสียขวัญกำลังใจ การปรักปรำผู้อื่น มองคนในแง่ร้าย งานล่าช้า บิดเบือนข้อมูลต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ปิดความรับผิดชอบ คือรู้คนขอขำงาน และเกิดความเข้าใจผิดกันได้ง่าย

การบริหารความขัดแย้งส่วนใหญ่ใช้วิธีการร่วมมือ วิธีการประนีประนอมและวิธีการหลีกเลี่ยง