

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมาย เพื่อศึกษาการแก้ปัญหาความขัดแย้งตามทัศนะของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ในสังกัดการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 1 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากแหล่งข้อมูลต่างๆ ทั้งที่เป็นเอกสาร ตำรา แนวคิด ทฤษฎีทางวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกรอบของการศึกษาและนำไปสู่ความเข้าใจปรากฏการณ์ การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงานของการไฟฟ้าในสังกัดการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 1 (ภาคกลาง) จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยนำเสนอแนวคิดทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
  - 1.1 ประวัติการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
  - 1.2 ประวัติการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต เขต 1 (ภาคกลาง) จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
2. ความรู้เกี่ยวกับความขัดแย้ง
  - 2.1 ความหมายของความขัดแย้ง
  - 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง
  - 2.3 สาเหตุของความขัดแย้ง
  - 2.4 ประเภทของความขัดแย้ง
  - 2.5 กระบวนการของความขัดแย้ง
  - 2.6 การจัดการความขัดแย้ง
  - 2.7 พฤติกรรมของมนุษย์เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง
3. การแก้ปัญหาความขัดแย้ง ตามกรอบทฤษฎีของเคนเนธ (Kenneth)
  - 3.1 แบบการเอาชนะ
  - 3.2 แบบการร่วมมือ
  - 3.3 แบบการประนีประนอม
  - 3.4 แบบการหลีกเลี่ยง
  - 3.5 แบบการยอมให้
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

### 1. ประวัติการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

อุดมศักดิ์ เต็มวงศ์ (2548, หน้า 14-16) ได้รวบรวมประวัติการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคไว้ดังนี้

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ได้รับการสถาปนาขึ้น ตามพระราชบัญญัติการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พุทธศักราช 2503 ณ วันที่ 28 กันยายน 2503 โดยรับช่วงภารกิจต่อจากองค์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค มาดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ด้วยทุนประเดิมจำนวน 87 ล้านบาทเศษ และมีการไฟฟ้าอยู่ในความรับผิดชอบ 200 แห่ง มีผู้ใช้ไฟฟ้าจำนวน 137,377 ราย และพนักงาน 2,119 คน กำลังไฟฟ้าสูงสุดในปี 2503 เพียง 15,000 กิโลวัตต์ ผลิตด้วยเครื่องกำเนิดไฟฟ้า ที่ขับเคลื่อนด้วยเครื่องยนต์ดีเซลทั้งสิ้น ซึ่งสามารถผลิตพลังงานไฟฟ้าบริการประชาชนได้ 26.4 ล้านหน่วย (กิโลวัตต์ - ชั่วโมง) ต่อปี และมีประชาชนได้รับประโยชน์จากการใช้ไฟฟ้าประมาณ 1 ล้านคน หรือร้อยละ 5 ของประชาชนที่มีอยู่ทั่วประเทศในขณะนั้น 23 ล้านคน

ในช่วง 2 - 3 ปีแรก ของการก่อตั้งการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ประมาณปี 2504-2506 ระบบผลิตไฟฟ้าขนาดใหญ่กำลังอยู่ในระหว่างการพัฒนา ซึ่งควบคู่ไปกับการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานภายในของประเทศ อันได้แก่ถนนหนทาง และแหล่งน้ำ ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 ซึ่งเริ่มขึ้นเมื่อปี 2504 และกำหนดสิ้นสุดในปี 2509 ในช่วงเวลานั้นการก่อสร้างระบบไฟฟ้าขึ้นใหม่ หรือการเพิ่มกำลังการผลิตไฟฟ้าได้สนองตอบต่อการใช้ไฟที่เพิ่มขึ้นให้กับชุมชนขนาดต่าง ๆ ตั้งแต่การไฟฟ้าจังหวัด อำเภอ ไปจนถึงตำบล และหมู่บ้านซึ่งกระทำได้โดยระบบผลิตไฟฟ้า ที่ใช้เครื่องยนต์ดีเซลเป็นแหล่งต้นกำลัง

สำนักงานที่ตั้งของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคแห่งแรก ก่อสร้างกรมโยธาเทศบาล ถนนพระรามที่ 6 ริมคลองประปาสามเสน ซึ่งมีเนื้อที่ประมาณ 3 ไร่ครึ่ง แบ่งเป็น 6 กอง คือ กองอำนวยการ กองแผนงาน กองบัญชี กองผลิต กองพัสดุ และกองโรงงาน และในปี 2509 งานก่อสร้างไฟฟ้าขยายตัวเพิ่มขึ้น พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคมีจำนวนขึ้นสำนักงานแห่งแรกนี้เริ่มแออัด ต้องขยับขยายไปยังถนนงามวงศ์วาน อำเภอบางเขน จังหวัดพระนคร บนเนื้อที่ 25 ไร่ 3 งาน 42 ตารางวา จัดสร้างอาคารสำนักงานกลาง ดำเนินการตั้งแต่ปี 2510 และแล้วเสร็จสมบูรณ์ มีพิธีเปิดเป็นทางการเมื่อวันที่ 28 กันยายน 2514 ระบบผลิตและระบบจ่ายไฟ เพื่อการบริการประชาชนในเขตความรับผิดชอบของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ในช่วงปี 2503 - 2506 ทั้งหมดเป็นของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค โดยระบบผลิตประกอบด้วยเครื่องยนต์กำเนิดไฟฟ้าใช้น้ำมันดีเซล เป็นเชื้อเพลิง ระบบจำหน่ายแรงสูง ใช้แรงดันไฟฟ้า 3,500 โวลต์ และแรงต่ำ 380/220 โวลต์

ในทศวรรษแรกของการก่อตั้งการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค นับถึงปี 2513 ฐานะการเงินรวมทั้งความเจริญเติบโตของหน่วยงานในทุก ๆ ด้าน มีความมั่นคงในการดำเนินงาน และได้ประสบความสำเร็จในการบริหารงานอย่างดียิ่ง ได้รับการยกย่องให้เป็นรัฐวิสาหกิจชั้น 1 ในปี

2513 การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค มีรายได้จากการจำหน่ายไฟฟ้าสูงเกิน 500 ล้านบาท มีทรัพย์สิน 1,480 ล้านบาท มีหน่วยงานการไฟฟ้าอยู่ในความควบคุม 629 แห่ง มีผู้ใช้ไฟฟ้ารวม 478,940 ราย และมีพนักงาน 5,648 คน ความต้องการพลังไฟฟ้าสูงสุด 222,400 กิโลวัตต์ การใช้ไฟฟ้าเกิดกับประชาชน 3 ล้านคน หรือประมาณร้อยละ 10 ของประชากรที่มีอยู่ทั่วไปประเทศขณะนั้น 30 ล้านคน

ทศวรรษที่สอง ของการก่อตั้งการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (2514-2523) ความต้องการใช้ไฟฟ้าของประชาชนที่เพิ่มขึ้นอยู่ตลอดเวลา ในอัตราที่สูงมาก เกือบร้อยละ 30 ต่อปี มีผลให้การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ต้องเตรียมปรับแผนเพื่อตั้งรับการพัฒนาชนบท ด้านไฟฟ้าอย่างแข็งขันและทันต่อความต้องการของประชาชน ด้วยการปูพื้นฐานโครงสร้างภายใน ของสังคมชนบท (rural infrastructure) ด้วยไฟฟ้าเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะนำความเจริญด้านต่าง ๆ ไปสู่ชุมชน การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ได้จัดทำโครงการขยายเขตระบบจำหน่ายไฟฟ้า ไปสู่ชนบทในช่วง 10 ปีนี้ อย่างมากมาย ตัวเลขที่ปรากฏในปลายปี 2513 มีหมู่บ้านทั้งหมดในเขตบริการ 68 จังหวัดของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคประมาณ 45,000 หมู่บ้าน จนถึงกลางปี 2515 มีไฟฟ้าใช้แล้วเพียง 10% เท่านั้น หากไม่มีการเร่งรัดจ่ายไฟฟ้าอย่างจริงจัง โอกาสที่หมู่บ้านจะมีไฟฟ้าใช้อย่างทั่วถึง และความเจริญของชนบทจะเกิดขึ้นไม่ได้

ทศวรรษที่สาม (2524-2533) ไฟฟ้ามีบทบาทอันสำคัญยิ่ง ต่อความเจริญก้าวหน้า ในทุก ๆ ด้านของประเทศ เนื่องจากไฟฟ้าเป็นส่วนหนึ่งในโครงสร้างพื้นฐานที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรมทุกประเภท ช่วยส่งเสริมให้การพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมเป็นไปอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการในการใช้ไฟฟ้าที่ได้เพิ่มสูงขึ้นมาก การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จึงได้มีการดำเนินการเสริมระบบจำหน่ายไฟฟ้า เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของระบบไฟฟ้าให้มีความพร้อมสำหรับรองรับการขยายตัวของการใช้ไฟฟ้าที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วได้อย่างเพียงพอ และเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพโดยก่อสร้างเพิ่มวงจรระบบจำหน่ายไฟฟ้าในพื้นที่ที่มีการใช้ไฟฟ้าหนาแน่น มีการดำเนินงานก่อสร้างเพิ่มวงจรระบบจำหน่ายไฟฟ้า ในพื้นที่ที่มีการใช้ไฟฟ้าหนาแน่น มีการดำเนินงานก่อสร้างเชื่อมโยงระบบจำหน่ายแรงดันสูง 33 กิโลโวลต์ ด้วยสายเคเบิลใต้น้ำ จากสถานีไฟฟ้าย่อยขอนแก่น ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ไปยังเกาะสมุย ซึ่งมีระยะทางประมาณ 25 กิโลเมตร ใช้เงินลงทุน 247 ล้านบาท ซึ่งนับเป็นการวางสายเคเบิลใต้น้ำครั้งแรกในประเทศไทย นอกจากนี้การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เริ่มพัฒนานำทรัพยากรพลังงานตามธรรมชาติในประเทศมาใช้ เช่น พลังงานน้ำ และแสงอาทิตย์ เป็นต้น มาผลิตพลังงานไฟฟ้า เพื่อจ่ายให้กับหมู่บ้านใกล้เคียงบริเวณโรงจักร เช่น โรงจักรพลังงานน้ำแม่เตียน อำเภอสันป่าดอง จังหวัดเชียงใหม่ โรงจักรแม่ใจ อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ โครงการไฟฟ้าพลังน้ำขนาดเล็ก แม่ปาย อำเภอปาย จังหวัดแม่ฮ่องสอน

ทศวรรษที่สี่ (2534-2543) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 1 (ภาคกลาง) จังหวัดพระนครศรีอยุธยา มุ่งเน้นดำเนินการเพื่อสนับสนุน และส่งเสริมการพัฒนาอุตสาหกรรม ที่ได้

กระจายไปยังชนบทและส่งเสริมอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว การพัฒนาชุมชนในภูมิภาคให้เจริญ รวมทั้งโครงการพัฒนาพื้นที่เขตเศรษฐกิจบริเวณชายฝั่งทะเลตะวันออก และพื้นที่ภาคใต้ โดยเน้นงานทางด้าน การปรับปรุง เสริมประสิทธิภาพความมั่นคงของระบบและให้เพียงพอกับความ ต้องการใช้ไฟฟ้า และให้การบริการเป็นไปอย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ โดยนำวิทยาการ และ เทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เป็นรัฐวิสาหกิจสาขาสาธารณูปโภค ซึ่งสังกัดกระทรวงมหาดไทย ก่อตั้งตามพระราชบัญญัติการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2503 โดยมีวัตถุประสงค์หลัก เพื่อ การผลิต จัดให้ได้มา จัดตั้งและจำหน่ายพลังงานไฟฟ้า มีพื้นที่รับผิดชอบทั่วประเทศยกเว้น จังหวัดกรุงเทพมหานคร นนทบุรี และสมุทรปราการ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ได้แยกบริหารงาน แบ่งเป็น 4 ภาค คือ ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคกลาง และภาคใต้ แต่ละภาคแบ่ง ออกเป็น 3 เขต รวม 12 เขตทั่วประเทศ ดังนี้ (การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค, 2549, พฤศจิกายน 24)

#### 1. ภาคเหนือ ประกอบด้วย

- 1.1 การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 1 (ภาคเหนือ) จังหวัดเชียงใหม่
- 1.2 การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 2 (ภาคเหนือ) จังหวัดพิษณุโลก
- 1.3 การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคเหนือ) จังหวัดลพบุรี

#### 2. ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย

- 2.1 การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 1 (ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ) จังหวัดอุดรธานี
- 2.2 การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 2 (ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ) จังหวัด

อุบลราชธานี

- 2.3 การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ) จังหวัด

นครราชสีมา

#### 3. ภาคกลาง ประกอบด้วย

- 3.1 การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 1 (ภาคกลาง) จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
- 3.2 การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 2 (ภาคกลาง) จังหวัดชลบุรี
- 3.3 การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคกลาง) จังหวัดพระนครปฐม

#### 4. ภาคใต้ ประกอบด้วย

- 4.1 การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 1 (ภาคใต้) จังหวัดเพชรบุรี
- 4.2 การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 2 (ภาคใต้) จังหวัดนครศรีธรรมราช
- 4.3 การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคใต้) จังหวัดยะลา

#### 2. ประวัติการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 1 (ภาคกลาง) จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 1 (ภาคกลาง) จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ซึ่งปัจจุบัน สำนักงานตั้งอยู่เลขที่ 46 หมู่ที่ 6 ถนนสายเอเชีย ตำบลหันตรา อำเภอพระนครศรีอยุธยา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีพื้นที่ให้บริการพลังงานไฟฟ้าในพื้นที่ 7 จังหวัด คือ พระนคร-

ศรีอยุธยา อ่างทอง ปทุมธานี สระบุรี นครนายก ปราจีนบุรี และสระแก้ว มีสำนักงานการไฟฟ้าในความรับผิดชอบ จำนวน 67 แห่ง สำหรับประเทศข้างเคียงที่ให้บริการพลังงานไฟฟ้า คือ กัมพูชา บริเวณชายแดนที่ติดกับจังหวัดสระแก้ว (การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค, 2549, พฤศจิกายน 24)

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 1 (ภาคกลาง) จังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีวิสัยทัศน์ภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายในการบริหารงาน ดังนี้ (การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค, 2549, พฤศจิกายน 24)

#### 1. วิสัยทัศน์

เป็นองค์กรชั้นนำในภูมิภาคอาเซียนด้านธุรกิจการให้บริการพลังงานไฟฟ้าอย่างมีประสิทธิภาพปลอดภัย เชื่อถือได้ สามารถ สร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า

#### 2. ภารกิจ

จัดหา และให้บริการพลังงานไฟฟ้า และธุรกิจที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศ และต่างประเทศ ข้างเคียงได้มาตรฐานสากลเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพอใจทั้งคุณภาพของสินค้าและบริการ โดยการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา มีการบริหารจัดการจัดการเชิงธุรกิจที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับสภาพตลาด และพร้อมสำหรับการแข่งขันทางธุรกิจ

#### 3. วัตถุประสงค์

3.1 เพื่อให้มีระบบไฟฟ้าที่มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ ได้มาตรฐานสากล มั่นคง เชื่อถือได้ และปลอดภัย

3.2 เพื่อจัดหาพลังงานไฟฟ้าที่มีคุณภาพ ราคาเหมาะสม และเป็นธรรมให้เพียงพอ กับความต้องการของลูกค้า

3.3 เพื่อให้บริการที่สะดวก รวดเร็ว หลากหลาย เสมอภาค ยุติธรรมทั่วถึงและตรงตามความต้องการของลูกค้า

3.4 เพื่อประกอบธุรกิจบริการเสริม ที่มีความได้เปรียบแข่งขันซึ่งเหมาะสมกับศักยภาพ ทรัพยากร และความพร้อมขององค์กร

3.5 เพื่อพัฒนาโครงสร้างองค์กรและปรับเปลี่ยนแนวคิด ทักษะคติดของบุคลากรรวมทั้งการบริหารจัดการและการดำเนินการต่าง ๆ ตลอดจนพัฒนาคุณภาพสินค้าโดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ประสิทธิภาพสูง สามารถประสบความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ

3.6 เพื่อเป็นบริษัทมหาชนสามารถระดมทุนในตลาดทุนได้

#### 4. เป้าหมาย

4.1 ด้านการเงิน เพื่อเพิ่มความแข็งแกร่งทางการเงิน โดยเน้นการเพิ่มรายได้ ลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการขององค์กร รวมทั้งบริหารความเสี่ยงในด้านการลงทุน ให้มีอัตราส่วนทางการเงิน อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานการเงินที่กำหนดไว้ในแผนงาน โดยการเพิ่มผล

กำไรร้อยละ 10 ต่อปี ลดค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน รักษาระดับค่าใช้จ่ายพนักงานต่อหน่วยจำหน่าย (53.00 บาท / พันหน่วย) ค่าใช้จ่ายด้านอื่นๆ ต่อหน่วยจำหน่าย (75.00 บาท / พันหน่วย) การให้บริการรับชำระค่าไฟฟ้า ณ ที่ทำการ การไฟฟ้าชั้น 1-2 (8 นาที 30 วินาที) และควบคุมระยะเวลาการจัดเก็บหนี้ค่าไฟฟ้าให้มีอายุหนี้ไม่เกิน 27 วัน

4.2 ด้านการพัฒนาธุรกิจเพื่อขยายการเติบโตขององค์กรในธุรกิจเดิมที่ต่อเนื่องและขยายตัวไปยังธุรกิจอื่น ทั้งในแนวระดับและแนวตั้ง เพื่อเพิ่มมูลค่าองค์กรและความสามารถในการแข่งขันของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค โดยพยายามทำกำไรจากการทำธุรกิจเสริมเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 5 และมีธุรกิจใหม่เพิ่มขึ้นอย่างน้อย 1 ธุรกิจ

4.3 ด้านการให้บริการลูกค้า เพื่อพัฒนาและปรับปรุงการให้บริการเชิงรุก เพื่อเพิ่มความมั่นคงระบบไฟฟ้า และคุณภาพในการบริการตามระดับความสำคัญของกลุ่มลูกค้าเพื่อช่วยรักษาส่วนแบ่งการตลาด และรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า ทั้งยังสร้างความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า ให้อยู่ในระดับไม่น้อยกว่าร้อยละ 77.5 ระดับการให้บริการตามมาตรฐานคุณภาพบริการไม่น้อยกว่าร้อยละ 96 ควบคุมจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าดับและระยะเวลาที่ไฟฟ้าดับ ไม่เกินมาตรฐานที่กำหนดไว้ดังนี้ คือ SAIFI = 10.80 ครั้ง / ราย / ปี SAIDI = 500 นาที / ราย / ปี ต้องควบคุมหน่วยสูญเสียไม่ให้เป็นมาตรฐาน (LOSS) เท่ากับร้อยละ 3.06 และควบคุมมาตรฐานแรงดันไฟฟ้าที่จุดซื้อขาย มากกว่าร้อยละ 90

4.4 ด้านการพัฒนาองค์กร และการจัดการการบริหาร เพื่อเร่งรัดพัฒนาโครงสร้างองค์กรให้มีประสิทธิภาพ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันเชิงธุรกิจ กับภาคเอกชนตามนโยบายของรัฐบาล และปรับเปลี่ยนระบบการบริหารจัดการไปสู่การบริหารจัดการแบบใหม่ ที่คำนึงถึงประสิทธิภาพการมีส่วนร่วม ความคล่องตัว ความโปร่งใส ความชัดเจน และเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมที่สามารถตรวจสอบได้ ซึ่งได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานไว้ดังนี้ จำนวนผู้ใช้ไฟต่อพนักงานเท่ากับ 457 ราย/คน ลดมูลค่าพัสดุไม่เคลื่อนไหว เท่ากับร้อยละ 20 ของพัสดุที่ไม่เคลื่อนไหวทั้งหมด ในปี 2548 (ยกเว้นพัสดุดูอุปกรณ์ป้องกันสำรอง เปลี่ยนแทนของเดิมที่ชำรุด) จำนวนวันในการฝึกอบรมพนักงาน 4 วัน / คน / ปี จำนวนพนักงานที่มีระดับความพึงพอใจตั้งแต่ระดับ 3 ขึ้นไป ต้องไม่น้อยกว่าร้อยละ 85 เมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานทั้งหมด

4.5 ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีเพิ่มคุณภาพการบริการลูกค้าโดยใช้ระบบสารสนเทศที่ทันสมัย เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการและรองรับการแข่งขันในเชิงธุรกิจ สนับสนุนให้มีการศึกษาวิจัยด้านการจำหน่าย และการพัฒนาอุปกรณ์ไฟฟ้าที่มีคุณภาพ และพลังงานทดแทนโดยการส่งบุคลากร ที่ใช้ระบบงานเข้ารับการอบรมตามแผนงานโครงการ อย่างน้อยไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 โอนย้ายข้อมูลและติดตั้งระบบงานให้ได้ตามแผนงานโครงการ จำนวนร้อยละ 100 ความพึงพอใจของลูกค้าไม่น้อยกว่าร้อยละ 77.5 โดยติดตั้งระบบมิเตอร์อัตโนมัติ (Automated Meter Reading : AMR) ระบบอ่านมิเตอร์โดยเครื่องมือถือ (hand held meter reading) ให้ได้

ร้อยละ 100 ตามหลักเกณฑ์ที่การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคกำหนด สนับสนุนนวัตกรรมที่ผ่านความเห็นชอบจากกองวิจัยแล้วเขตละ 2 นวัตกรรม นำไปขยายผลใช้งาน

4.6 ด้านสังคมสิ่งแวดล้อม และความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ต้องคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อชุมชนสังคมและสิ่งแวดล้อมโดยส่วนรวมเป็นสำคัญ โดยการควบคุมดัชนีการประสบอุบัติเหตุ ลดลงร้อยละ 5 การเกิดอุบัติเหตุด้านการไฟฟ้ากับประชาชน ทั้งในและนอกเคหะสถาน ลดลงร้อยละ 50 สัดส่วนของค่าใช้จ่ายด้านสังคม และสิ่งแวดล้อมต่อค่าใช้จ่ายดำเนินการไม่เกินร้อยละ 9

### ความรู้เกี่ยวกับความขัดแย้ง

การศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับความขัดแย้งนี้ ซึ่งประกอบไปด้วย ความหมายของความขัดแย้ง แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง สาเหตุของความขัดแย้ง ประเภทของความขัดแย้ง กระบวนการของความขัดแย้ง การจัดการความขัดแย้ง พฤติกรรมของมนุษย์เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 1. ความหมายของความขัดแย้ง

นักวิชาการ ได้ให้ความหมาย เกี่ยวกับความขัดแย้ง ดังต่อไปนี้

วิจิตร วรุตยงกูร (2535, หน้า 18) ได้ให้ความหมายว่าความขัดแย้งเป็นสถานการณ์ที่คนมีความเห็น ความเชื่อไม่ตรงกัน และตกอยู่ในภาวะที่ไม่อาจจะตกลงหาข้อยุติที่น่าพอใจได้ ทั้งสองฝ่าย หากปล่อยละเลยไม่ทำความเข้าใจกัน อาจก่อให้เกิดความแตกแยก อิจฉา ริษยา ซึ่งมีผลกระทบไปถึงความเสื่อมโทรมของหน่วยงานด้วย

วินิจ เกตุขำ (2535, หน้า 81) ได้ให้ความหมายว่า ความขัดแย้งว่าเป็นลักษณะความไม่ลงรอยกันระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคลหรือกลุ่มต่อกลุ่มในด้านของความรู้สึก ความคิดเห็น ความต้องการ เป้าหมาย หรืออุดมการณ์ และแต่ละฝ่ายก็พยายามหาวิธีการที่จะให้ได้ชัยชนะ หรือโน้มน้าวให้อีกฝ่ายหนึ่งมาเป็นพวกของตน

ปรีชา ศรีวาลัย (2536, หน้า 136) ได้ให้ความหมายว่า ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานร่วมกับคนอื่นเป็นเหตุการณ์ธรรมชาติส่วนหนึ่งในชีวิตประจำวัน ดังนั้นข้อขัดแย้งอาจดูเหมือนไม่มีปัญหา แต่สามารถที่จะลุกลามเป็นปัญหารุนแรงได้ ถ้าไม่สามารถจัดการอะไรได้โดยไม่มีประสิทธิภาพ

พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ และธีรเวทย์ ประมวลรัฐการ (2538, หน้า 36) ได้ให้ความหมายว่า ความขัดแย้งเป็นรูปแบบทางการปฏิสังสรรค์ร่วมกันที่บุคคล หรือกลุ่มพยายามที่จะผลักดันฝ่ายตรงข้ามให้สูญหาย หรือทำให้หมดประสิทธิภาพ เช่น การทำสงครามเพื่อทำลายล้างฝ่ายตรงข้าม เป็นต้น

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538, หน้า 160) ได้ให้ความหมายว่า ความขัดแย้งหมายถึงสภาพการณ์ที่คน หรือกลุ่มคนเกิดความไม่เข้าใจกัน มีความรู้สึกไม่พึงพอใจ หรือคับข้องใจที่จะ

ปฏิบัติงาน ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากสภาพทรัพยากรทางการบริหาร หรือตำแหน่งที่มีจำกัด และไม่สามารถสนองความต้องการของคน หรือกลุ่มคนได้อย่างทั่วถึงทัดเทียมกัน

มณีวรรณ ฉัตรอุทัย (2539, หน้า 109) ได้ให้ความหมายว่าความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่เริ่มจากเมื่อฝ่ายหนึ่งมองว่าอีกฝ่ายหนึ่งได้สร้างผลกระทบแง่ลบ หรือกำลังจะส่งผลกระทบในแง่ลบต่อสิ่งที่พวกตนให้ความสำคัญ โดยความหมายนี้ได้ตั้งใจให้มีขอบเขตกว้าง ๆ เพราะในความจริงการติดต่อสัมพันธ์กันอาจเกิดข้อขัดแย้งได้ตลอดเวลา เพื่อผลประโยชน์ จึงไม่ลงรอยกัน หรือขัดแย้งกัน

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540, หน้า 27) ได้ให้ความหมายว่า ความขัดแย้งเป็นสถานการณ์ ที่บุคคลต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือเป็นสถานการณ์ที่การกระทำของฝ่ายหนึ่งไปสกัดกั้นมิให้อีกฝ่ายหนึ่งบรรลุเป้าหมาย หรือการที่บุคคลที่มีความแตกต่างในค่านิยม ความสนใจ แนวคิด วิธีการ เป้าหมาย ต้องมาติดต่อกันทำงานด้วยกัน หรืออยู่ร่วมในสังคมเดียวกัน โดยที่ความแตกต่างนี้เป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องกันหรือไปด้วยกันไม่ได้

สมยศ นาวิการ (2540, หน้า 772) ได้ให้ความหมายว่า ความขัดแย้งเป็นการไม่เห็นพ้องที่ เกิดขึ้นจากความแตกต่างระหว่างบุคคลสองคน หรือกลุ่มสองกลุ่ม หรือมากกว่านั้น ซึ่งบางครั้งบุคคลหรือกลุ่มอาจขัดขวางเป้าหมายหรืองานระหว่างกันได้ตลอดเวลา

สุนันทา เลานันท์ (2544, หน้า 212) ได้ให้ความหมายว่าความขัดแย้งเป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ของบุคคล หรือกลุ่มคนที่แสดงออกแบบเป็นปฏิปักษ์ต่อกัน ซึ่งสืบเนื่องมาจากความแตกต่างระหว่างบุคคล หรือกลุ่มบุคคลตั้งแต่สองกลุ่มขึ้นไป

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นสามารถกล่าวได้ว่าความขัดแย้ง หมายถึงสภาพการณ์ ที่เป็นปัญหาซึ่งเกิดจากความแตกต่างกันหรือไม่เห็นพ้องต้องกัน ไม่ยอมรับกันในเรื่องความคิด ค่านิยม ทศนคติ ความเชื่อ เป้าหมาย วิธีการทำงาน การรับรู้ ผลประโยชน์ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์กร ซึ่งจะทำให้เกิดผลกระทบทั้งแง่บวก และลบเกิดการแข่งขันทั้งทางด้านสร้างสรรค์และทางทำลาย ความขัดแย้งอาจเกิดจากการที่บุคคลต้องตัดสินใจเลือกที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมด้วยฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง หรือเลือกที่จะดำเนินการตามกิจกรรม ซึ่งผลของการกระทำของบุคคลหนึ่งซึ่งอาจมีเจตนาที่สกัดกั้นมิให้อีกบุคคลหนึ่งบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย สภาพพฤติกรรม อาการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งในทางลับ และเปิดเผย เช่น การดูถูกเหยียดหยาม การเกลียดชัง การแข่งขันชิงดีกันระหว่างกลุ่ม หรือการแบ่งแยกฝักฝ่าย การข่มขู่ไม่ร่วมมือ เป็นต้น

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

จากการศึกษางานเขียนทางวิชาการที่เกี่ยวกับความขัดแย้งพบว่าแนวคิด ทฤษฎี และความเชื่อในประเด็นของความขัดแย้ง ได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างตรงข้ามระหว่างในอดีต และปัจจุบัน ดังนั้นความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง จะช่วยให้ได้เข้าใจสถานการณ์ความขัดแย้งได้ดีขึ้น ซึ่งนักบริหารและนักวิชาการได้กล่าวถึงแนวคิดที่สำคัญไว้ดังนี้

สมยศ นาวิการ (2540, หน้า 777) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้งของมุมมองสมัยใหม่ หน้าที่ของผู้บริหารไม่ใช่ห้ามความขัดแย้งทุกอย่าง และต้องยอมให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับที่เหมาะสม และหาทางแก้ไขความขัดแย้งด้วยวิธีทางที่เสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์การ

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540, หน้า 127) ได้กล่าวว่า สมัยเดิมความขัดแย้งเป็นสิ่งให้ผลร้ายต้องจัดการให้หมดไป ส่วนสมัยปัจจุบันเชื่อว่าเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ มีประโยชน์ และทำให้องค์การมีประสิทธิภาพ

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2542, หน้า 128) ได้กล่าวว่าความขัดแย้งตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน ได้พัฒนาการคิดพิจารณาเกี่ยวกับความขัดแย้งในองค์กร จากแง่ลบเป็นแง่บวกมากขึ้น ๆ จนกระทั่งเห็นเป็นสิ่งธรรมชาติที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และทั้งเป็นความจำเป็นเพื่อประสิทธิผล ประสิทธิภาพของการทำงานที่ดีกว่า เพราะความขัดแย้งเป็นกระบวนการ ความพยายามของบุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มบุคคลหนึ่งที่กระทำอย่างตั้งใจ เพื่อขัดขวางความพยายามของอีกบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มหนึ่ง ซึ่งยังผลให้บุคคลดังกล่าวเกิดความคับข้องใจ และมีความดริ้งเครียดในการที่จะบรรลุเป้าหมายหรือผลประโยชน์ของเขา อันจะเป็นการช่วยกระตุ้นความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายทั้งหลายดังกล่าว และความคับข้องใจตลอดจนความดริ้งเครียดก็จะสลายไป และพบกับความพึงพอใจในที่สุด

สุสิทธิ์ วชิรขจร (2542, หน้า 8-9) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งแบ่งเป็น 3 แบบ และครอบคลุมเนื้อหาสาระสำคัญดังนี้ คือ

1. แนวความคิดแบบโบราณ (traditional view) แนวความคิดตามแบบนี้มีมุมมองความขัดแย้งว่าเป็นสิ่งที่น่าละอายต้องปิดบังซ่อนเร้น และจะทำให้มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กรในแง่ลบ ความขัดแย้งนั้นมีความหมายเหมือนกับความโหดร้าย เป็นเสมือนเครื่องทำลาย และเป็นสิ่งที่ไม่มีเหตุผล เนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เป็นอันตราย ดังนั้นจึงควรหลีกเลี่ยงความขัดแย้งนั้นเสีย ส่วนผู้บริหารก็มีหน้าที่ และมีอำนาจ หรือมีกฎหมายอยู่ในมือสามารถขจัดความขัดแย้งให้ออกไปจากองค์กรได้ แนวความคิดแบบโบราณนี้เกิดขึ้น ระหว่างปลายศตวรรษ ที่ 19 ต่อมาจนกระทั่งกลางปี ค.ศ.1940

2. แนวความคิดแบบพฤติกรรมศาสตร์ (behavioral and science view) แนวความคิดนี้ไม่เห็นด้วยกับแนวความคิดแบบดั้งเดิม ที่มองความขัดแย้งเป็นสิ่งเลวร้าย และได้รับการโต้แย้งจากกลุ่มของพฤติกรรมศาสตร์ โดยกลุ่มแนวคิดนี้ได้โต้เถียงว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติของทุกองค์กร เป้าหมายของหน่วยงานทุกแห่งจะแตกต่างกันไป แผนกย่อยต่าง ๆ ก็พยายามแข่งขันให้ตัวเองเด่นกว่าแผนกอื่น ๆ เช่นเดียวกันหน่วยงานระดับฝ่ายหรือกองก็จะแข่งขันเพื่อศักดิ์ศรีที่เหนือกว่า ซึ่งทุกหน่วยงานมีความคิดเหมือนกันที่จะขยายขอบเขตการทำงาน ขยายอำนาจที่มีอยู่ให้มากขึ้น ดังนั้นกลุ่มพฤติกรรมศาสตร์จึงสนับสนุนให้มีการยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ต้องเกิดขึ้นและบางครั้งการเกิดความขัดแย้งในองค์กรนั้นจะเป็นผลดีและมีประโยชน์ต่อการทำงานโดยส่วนรวม ซึ่งกลุ่มนักวิชาการกลุ่มนี้ได้พยายามทำการวิจัยหา

ข้อมูลหลักฐานต่างๆ ที่จะนำมาสนับสนุนแนวคิดที่ว่าความขัดแย้งนั้น เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ตามธรรมชาติเสมอ เกิดขึ้นได้กับคนทุกคน และเกิดขึ้นได้ในทุกองค์กร แต่ความคิดแนวนี้ยังไม่ได้ก้าวไปไกลถึงประเด็นที่ว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ต้องพยายามสร้างขึ้นในองค์กร จะเห็นได้ว่าความคิดของนักวิชาการกลุ่มนี้มีอิทธิพลสูงมากในวงการทางวิชาการในช่วงปลายทศวรรษ 1940 จนถึงกลางทศวรรษ 1976 ซึ่งสรุปยืนยันในจุดที่ว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และการบริหารความขัดแย้งที่มีประสิทธิผลก็คือ การค้นหาให้พบความจริงว่าความขัดแย้งที่แท้จริง มีสาเหตุจากอะไร ดังนั้น การแก้ไขความขัดแย้งจึงหมายถึงประสิทธิภาพในการบริหารด้วย

3. แนวความคิดแบบปฏิกริยาสัมพันธ์ (interaction view) เป็นแนวความคิดใหม่ล่าสุดทางมนุษยนิยมที่เกี่ยวกับความขัดแย้งได้กล่าว คือ ในขณะที่แนวความคิดแบบพฤติกรรมศาสตร์ ยอมรับความขัดแย้งแต่ความคิดนี้พยายามที่จะกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งให้มากขึ้น นั่นคือ องค์กรที่มีความสงบสุข ความสามัคคีกลมกลืนกันนั้น จะกลายเป็นองค์กรที่ขาดสิ่งจำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ขึ้นมาเพื่อช่วยปรับปรุงให้เกิดแรงยึดเหนี่ยวกันในกลุ่มเป็นทีมงานประสิทธิภาพจะเห็นได้ว่าผลลัพธ์คือทำให้มีการตัดสินใจที่ดีขึ้นโดยคำนึงถึงแนวความคิดเห็นที่แตกต่างกันในการทำงาน รวมทั้งยอมให้มีความล้มเหลวเกิดขึ้นได้บ้าง

แนวความคิดแบบปฏิกริยาสัมพันธ์มีความแตกต่างจากแนวความคิดแบบพฤติกรรมศาสตร์ คือ

1. ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่จำเป็น
2. ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ควรกระตุ้นให้เกิด เพราะความขัดแย้งจะก่อให้เกิดความก้าวหน้า
3. การบริหารความขัดแย้ง คือ การยอมรับว่ามีความขัดแย้ง และมีการดำเนินงานเพื่อการแก้ไข
4. การแก้ปัญหาความขัดแย้งเป็นหน้าที่ที่สำคัญของนักบริหาร

แนวความคิดแบบปฏิกริยาสัมพันธ์ ชี้ให้เห็นว่าความขัดแย้งนั้น ไม่ได้เป็นสิ่งที่ดีทั้งหมด และก็ไม่ได้เป็นสิ่งที่เลวไปทั้งหมด ความขัดแย้งเหล่านี้จะช่วยสนับสนุนเป้าหมายขององค์กรและช่วยปรับปรุงบทบาทต่างๆของพนักงานในองค์กรดังนั้นพนักงานและผู้บริหารจึงต้องร่วมมือกันสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม ประกอบด้วยความขัดแย้งในปริมาณที่พอเหมาะและจัดการให้ความขัดแย้งเป็นประโยชน์มากที่สุด

จากแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งที่กล่าวมาพอจะสรุปได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ คือ แนวคิดสมัยเดียวกับแนวคิดปัจจุบัน จะเห็นได้ว่าตามแนวคิดเดิมมองว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งเลวร้าย และจะมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กร

ในแง่ลบเสมอ เป็นสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยง แต่สำหรับแนวคิดปัจจุบันนั้น มีความเชื่อว่าความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่จำเป็น เพราะความขัดแย้งจะเป็นตัวทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และกระตุ้นให้เกิดการ คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ขององค์กร ซึ่งทำให้เกิดประสิทธิภาพขององค์กรมากยิ่งขึ้น

### 3. สาเหตุของความขัดแย้ง

นักวิชาการได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งว่า ย่อมมีสาเหตุที่ทำให้เกิด ซึ่งเป็น ปรากฏการณ์ปกติในสังคมมนุษย์ เป็นสิ่งที่ทุกคนต้องเผชิญและยากแก่การหลีกเลี่ยง การทราบ สาเหตุความขัดแย้ง จึงทำให้ง่ายในการแก้ไขความขัดแย้งและสาเหตุความขัดแย้งประกอบด้วย หลายสาเหตุ ซึ่งสรุปจากแนวคิดของนักวิชาการ ดังนี้

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540, หน้า 127) ได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งใน องค์กร ว่าเกิดจาก 7 ประการ คือ

1. ความขัดแย้งเกี่ยวกับเรื่องผลประโยชน์
2. การจัดสรรทรัพยากร เนื่องจากทรัพยากรมีน้อย จึงต้องถูกจัดสรรไปยังกลุ่ม ต่าง ๆ อย่างจำกัดฉะนั้นผู้บริหารมักจะโต้แย้งเกี่ยวกับความสำคัญของกลุ่มของตนเพื่อเรียกร้อง สิทธิในทรัพยากร
3. ความแตกต่างของเป้าหมายและวิธีการทำงาน
4. ความขัดแย้งที่เกิดจากการกำหนดโครงสร้างหน้าที่ความรับผิดชอบที่ไม่ชัดเจน
5. ความสัมพันธ์ของงานในองค์กร เนื่องมาจากบางกลุ่มได้รับมอบหมายงานมาก เกินไป ก็ขัดแย้งเรื่องการจัดสรรงาน และแม้งานจัดสรรเท่ากัน ก็อาจขัดแย้งเรื่องผลตอบแทนที่ ไม่เหมือนกัน
6. ความขัดแย้งที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง
7. ความแตกต่างของค่านิยมและการรับรู้ รวมทั้งทัศนคติในแต่ละคน หรือแม้แต่ ระหว่างผู้บริหารสูงอายุกับที่มีอายุน้อย

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540, หน้า 76) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้งภายในองค์กร นอกจากจะเกิดจากความขัดแย้งภายในบุคคลแล้ว ยังเกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับกลุ่ม และกระบวนการทางจิตวิทยาอีก และโครงสร้างขององค์กรเป็นสาเหตุของความขัดแย้งภายใน องค์กร โครงสร้างองค์กรก่อให้เกิดความขัดแย้งใน 4 ลักษณะ คือ

1. ความขัดแย้งในสายงานและระดับการบังคับบัญชา
2. ความขัดแย้งในหน้าที่
3. ความขัดแย้งระหว่างสายบังคับบัญชากับสายอำนาจการ
4. ความขัดแย้งระหว่างองค์การรูปนัยกับรูปนัย

การที่บุคคลต้องปฏิบัติงานร่วมกันก็เป็นอีกสาเหตุหนึ่ง ที่จะทำให้เกิดความขัดแย้ง ภายในองค์กร ซึ่งเกิดจากความกดดันให้ทำเหมือนกัน ปกติวิสัย การหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ส่วนบุคคล และความกดดันให้ทำงานในระดับปานกลาง

ธงชัย สันติวงษ์ (2542, หน้า 289-290) ได้กล่าวไว้ว่าสภาพเงื่อนไขที่เป็นอยู่ในองค์กรมักจะเป็นปัจจัยสาเหตุของการเกิดความขัดแย้ง เงื่อนไขต่าง ๆ เหล่านี้ที่ปรากฏขึ้นในองค์กรเป็นธรรมชาติ และมักมีผลต่อการทำให้กลุ่มต่าง ๆ เข้าใจแตกต่างกันไปจนนำไปสู่ความขัดแย้งกันที่สุดในที่สุดซึ่งเงื่อนไขที่เกิดขึ้นในองค์กรส่วนใหญ่ 3 ประการ ได้แก่

1. ความแตกต่างกันของกลุ่มต่าง ๆ นั่นคือ ความจริงมิใช่ว่าองค์กรโดยรวมจะเติบโตใหญ่ขึ้นเท่านั้นแต่องค์กรมักจะมีการพัฒนาส่วนย่อยภายในต่าง ๆ ด้วยในตัวประกอบที่เป็นส่วนย่อยนี้เมื่อยิ่งพัฒนาไปก็ยิ่งจะมีการแยกแนวความคิด ทักษะ เป็นความชำนาญเฉพาะด้านมากขึ้น ทั้งนี้เพราะการมุ่งสนใจเฉพาะอย่างเฉพาะเรื่อง เช่น เฉพาะตลาดผู้มีรายได้สูง หรือเฉพาะกลุ่มผลิตภัณฑ์พลาสติก จะทำให้ประสิทธิภาพการทำงานดีขึ้น การแบ่งกลุ่มชำนาญเฉพาะด้านนี้จะช่วยให้เกิดผลดีบางอย่างแต่นานไปผลจะปรากฏไปอีกทางหนึ่งนั่นคือ กลุ่มดังกล่าวจะแยกเป็นอิสระและมีความคิดแค้นเฉพาะในกลุ่มของตน ภาษาพูดที่ใช้ เป้าหมายที่กำหนดไว้และแนววิธีการทำงานจะเริ่มแปลกแยก แตกต่างจากกลุ่มอื่น ซึ่งมีผลทำให้กลุ่มต่าง ๆ เริ่มแบ่งแยกและแตกต่างกันซึ่งความจริงการแบ่งแยกนี้มีข้อดีที่ช่วยทำให้งานบางอย่างเสร็จลงได้ง่าย เช่น การที่กลุ่มทำงานกลุ่มหนึ่งรวมกันทำงาน เช่น กลุ่มฟันเฟือง กลุ่มนี้จะเก่ง ในเรื่องการบุก การลุย อุปสรรค เป็นกองหน้าได้ทุกคน เป็นต้น แต่บ่อยครั้งผลเสียที่เกิดขึ้นก็มีได้เช่นกัน เพราะว่าเป้าหมายอาจเริ่มจะไปคนละทิศทาง เช่น นักบัญชีก็จะมุ่งควบคุมเงิน ขณะที่นักการตลาดจะมุ่งการประชาสัมพันธ์ เป็นต้น หรือในกลุ่มนักศึกษาด้วยกันมักจะดูแคลนนักบัญชี ว่ามีแต่ความคิดคับแคบ คิดเรื่องเงินความมั่งคั่งร่ำรวยตลอดเวลาในขณะที่คนอื่น ทั่ว ๆ ไป เขาจะให้ความสนใจกับการช่วยสังคม เป็นต้น

2. การต้องแบ่งผลประโยชน์ทรัพยากรกันนั่นคือ การต้องแก่งแย่งกันเอาทรัพยากรของส่วนรวมที่มีจำกัด ทำให้เกิดปัญหาไม่ยุติธรรม โดยเฉพาะหากกลุ่มใดได้รับงบประมาณมากขึ้นเรื่อย ๆ ทุกปี กลุ่มอื่นก็อาจเห็นว่ากลุ่มของตนถูกเบียดบัง ซึ่งสิ่งเหล่านี้เองที่จะมีผลทำให้กลุ่มต่าง ๆ มองถึงความไม่ยุติธรรมและบางทีก็ไปไกลถึงกับการเข้าใจผิดไปว่ามีบางกลุ่มมีเป้าหมายที่แตกต่างและเข้ากับกลุ่มตนไม่ได้

3. การต้องเกี่ยวข้องกันของบุคคลและกลุ่ม คือ สภาพการทำงานที่งานของคนหนึ่งจะทำต่อไปได้ ก็ต่อเมื่องานของคนอื่นได้ทำไปแล้ว ซึ่งสภาพเช่นนี้จะมีอยู่ในองค์กรที่กระแสนงานทำให้ผู้ทำงานต้องเกี่ยวข้องต่อกันไม่มากก็น้อย และเมื่อใดกลุ่มทำงานมีการเกี่ยวข้องกันมากแล้วโอกาสที่เปิดให้กับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งที่จะเข้าไปช่วยเหลือ หรือกลั่นแกล้งการทำงานของอีกกลุ่มอื่น ๆ ก็จะมีขึ้นได้ทันที

สมยศ นาวิการ (2545, หน้า 255) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้งเกิดขึ้นจากหลายสาเหตุ และสาเหตุที่สำคัญมี 6 อย่าง คือ

1. การแข่งขันสำหรับทรัพยากร ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดทำให้เกิดความขัดแย้ง เช่น งบประมาณ พื้นที่ วัสดุ เจ้าหน้าที่ และบริการสนับสนุน

2. การขึ้นอยู่กับระหว่างกันของงาน เมื่อบุคคล 2 คน หรือกลุ่ม 2 กลุ่มขึ้นอยู่กับระหว่างกันตามเป้าหมาย ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นถ้าหากว่า 2 ฝ่ายมีเป้าหมายหรือลำดับก่อนหลังแตกต่างกัน การขึ้นอยู่กับระหว่างกันของงานอาจจะเกี่ยวข้องกับการจัดหาวัสดุ ข้อมูลความช่วยเหลือ และความจำเป็นของการประสานกิจกรรมของทั้งสอง 2 ฝ่าย ความแตกต่างระหว่างเป้าหมายของทั้ง 2 ฝ่าย มีมากเท่าใด ความขัดแย้งก็จะมีโอกาสเกิดขึ้นมากเท่านั้น

3. ความคลุมเครือของขอบเขตของอำนาจหน้าที่ ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อขอบเขตอำนาจหน้าที่ไม่ชัดเจน เนื่องจากความซับซ้อนของความรับผิดชอบ หรือช่องว่างของความรับผิดชอบ และฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งพยายามเข้าควบคุมกิจกรรมที่ต้องการ หรือละเลยกิจกรรมที่ไม่ต้องการมากขึ้น ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งพยายามเอาความดีความชอบทั้งหมดเมื่อประสบความสำเร็จ

4. ปัญหาของสถานภาพ ความไม่สอดคล้องระหว่างกระแสงาน และการเรียงลำดับของสถานภาพทำให้เกิดความขัดแย้ง ความขัดแย้งดังกล่าวอาจเกิดขึ้นได้ระหว่างแผนงานในองค์กร เช่น เมื่อแผนงานหนึ่งพยายามปรับปรุงสถานภาพของแผนงานให้ดีขึ้นและแผนงานอื่นรับรู้การกระทำดังกล่าว ว่าเป็นการคุกคามต่อตำแหน่งงานของตน ตามการเรียงลำดับของสถานภาพ และความขัดแย้งทางด้านสถานภาพอย่างหนึ่งมากจากการรับรู้ถึงความไม่เสมอภาคของผลตอบแทน การมอบหมายงาน สภาพแวดล้อมการทำงาน และสัญลักษณ์ของสถานภาพ ถ้าหากบุคคลเชื่อว่าตนได้รับผลประโยชน์ต่างๆ น้อยกว่าที่ควรจะได้ความคับอกคับใจและความไม่พอใจจะกลายเป็นความขัดแย้งที่มีต่อผู้บริหาร ที่รับผิดชอบการจัดสรรผลประโยชน์ต่าง ๆ ได้

5. อุปสรรคของการติดต่อสื่อสาร สำหรับการติดต่อสื่อสารที่ไม่เพียงพอ มีส่วนทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่าง 2 แผนงานได้ และสำหรับช่องทางการติดต่อสื่อสารที่ไม่เพียงพอนั้น อาจจะเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุถึงการประสานงานระหว่างฝ่ายต่างๆ ที่มีงานอยู่ระหว่างกันและทางกลับกันถ้าการติดต่อสื่อสารมากจนเกินไปอาจจะทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้เช่นเดียวกัน

6. คุณลักษณะของบุคคล บุคลิกภาพของ 2 ฝ่าย ซึ่งจะทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นถ้าต่างฝ่ายต่างหวั่นและเผด็จการ

สมคิด บางโม (2547, หน้า 263) ได้กล่าวถึง ความขัดแย้งเกิดจากสาเหตุต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ข้อมูล (fact) การได้รับข้อมูลไม่เหมือนกันหรือมาจากแหล่งข้อมูลต่างกัน
2. ค่านิยมและความเชื่อ (value) การมีค่านิยมและความเชื่อต่างกัน เพราะถูกหล่อหลอมมาต่างกัน ได้แก่ ประเพณี ศาสนา สถาบันที่สำเร็จการศึกษา สภาพครอบครัว ฯลฯ
3. เป้าหมายของบุคคล หรือของหน่วยงาน (objective) บุคคล หรือ หน่วยงานได้มีเป้าหมายแตกต่างกันหรือขัดแย้งกัน ต่างฝ่ายต่างมุ่งจะให้บรรลุเป้าหมายของตนเอง

4. โครงสร้างขององค์กร (structure) ซึ่งทำให้บางหน่วยงานรู้สึกว่างงานของตนสำคัญกว่างานคนอื่น ลักษณะโครงสร้างก่อให้เกิดปัญหา มีกฎระเบียบ หรือข้อบังคับมาก ทำให้การทำงานไม่คล่องตัว

5. การสื่อสาร (communication) เช่น การสั่งการ การรายงาน การให้ข้อมูลไม่มีประสิทธิภาพ ล่าช้า หรือขาดตกบกพร่องไม่ครบถ้วน ทำให้เกิดการเข้าใจผิด

6. พฤติกรรมส่วนบุคคล (behavior) บุคคลมีบุคลิกลักษณะและการแสดงออกต่างกัน

7. การเปลี่ยนแปลง (change) การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ซึ่งได้แก่การเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กร การเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง เป็นต้น

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540, หน้า 53 – 54) ได้สรุปแนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ เกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล ดังนี้

อเล็กซานเดอร์ (Alexander, 1983, p. 12) ได้กล่าวว่า สาเหตุความขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดจากสาเหตุสำคัญ 8 ประการ ดังนี้

1. ความแตกต่างของบุคลิกภาพ
2. ความแตกต่างของค่านิยม
3. ความแตกต่างของการรับรู้
4. ความแตกต่างของเป้าหมาย
5. การแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีจำกัด
6. การพึ่งพาอาศัยกันของบุคคล
7. ความกดดันต่อบทบาท
8. ความแตกต่างของสถานภาพ

เดอ โบโน (De Bono, 1987, p. 25) ได้กล่าวสรุป สาเหตุสำคัญของความขัดแย้งระหว่างบุคคล คือการมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน โดยมีสาเหตุสำคัญเกิดจาก 3 ประการ คือ

1. เพราะมองเห็นสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน ความขัดแย้งเกิดจากการที่คนมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน คือ มองเห็นสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน สาเหตุที่ไม่เหมือนกันอาจเกิดจากอารมณ์ สภาพแวดล้อม ความจำกัดในการมอง เหตุผลเฉพาะหน้า มองกันคนละมุม มีข้อมูลคนละอย่าง การมองไม่เต็มรูป ประสบการณ์ การคาดคะเน และการรับรู้

2. เพราะมีความต้องการสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน ซึ่งการมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง ความต้องการที่แตกต่างกัน เป็นผลทำให้คนมีความคิดเห็นแตกต่างกัน อาจเป็นเพราะสไตล์ (style) หลักการ (principles) สโลแกน (slogans) ค่านิยม (values) ความเชื่อ (beliefs)

3. เพราะมีแบบของความคิดไม่เหมือนกัน ความขัดแย้งเกิดจากการที่คนมีความคิดเห็น ไม่ตรงกัน สาเหตุประการหนึ่งที่ทำให้คนมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน เพราะแต่ละคนมีแบบของความคิดไม่เหมือนกัน โดยมีปัจจัย เช่น พื้นฐานของความคิดต่างกัน สองข้างของความคิดอยู่

ระหว่างตรงกันข้ามกัน และความคิดที่ตั้งอยู่บนหลักตรรกวิทยาที่ไม่ถูกต้อง ย่อมแตกต่างไปจากคนอื่นและเป็นความคิดไม่สมเหตุสมผล

โกวิท พรมสมุทร (2535, หน้า 11) ได้กล่าวว่า สาเหตุของความขัดแย้งเท่าที่พบทั่วไปอย่างน้อยมี 5 ประการคือ

1. ผลประโยชน์มักเป็นสาเหตุใหญ่ของการเกิดความขัดแย้งที่พบมากที่สุด ซึ่งไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล หรือกลุ่มบุคคล ทั้งนี้เพราะมนุษย์แนวโน้มที่จะทำงานเพื่อผลประโยชน์ของตนเองอยู่แล้ว ผลประโยชน์นั้นไม่ใช่ว่าเป็นรูปธรรมเฉพาะทรัพย์สินเงินทอง และวัตถุเท่านั้น แต่ยังหมายถึงสิ่งที่เป็นนามธรรม เช่น ตำแหน่งหน้าที่การงานในองค์กร โอกาสและความก้าวหน้าในอาชีพ บรรยากาศและความสะดวกสบายต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานด้วย

2. บทบาทหน้าที่ไม่ชัดเจน บทบาทหน้าที่ที่กล่าวนี้ หมายถึง การปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งบางครั้งผู้ปฏิบัติงาน อาจเกิดความไม่แน่ใจว่า ควรจะมีบทบาทอย่างไร จึงจะเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ และต้องทำอะไรบ้าง ความรับผิดชอบควรมีนาน้อยเพียงใด

3. เป้าหมายการทำงาน เป้าหมายในการทำงานขององค์กร กับเป้าหมายการทำงานบุคคล หรือกลุ่มบุคคลอาจแตกต่างกัน บางครั้งผู้ปฏิบัติงานอาจไม่เห็นด้วย หรืออาจไม่ยอมรับเป้าหมายที่ทางองค์กรกำหนดขึ้น จึงเกิดความขัดแย้ง

4. อำนาจ อำนาจในที่นี้ หมายถึง อำนาจตามตำแหน่ง (authority) และอำนาจบารมี (power) ในสภาพความเป็นจริงแล้วบุคคลที่ดำรงตำแหน่งระดับเดียวกันและมีอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งต่างกันแต่อาจมีบารมีไม่เท่ากัน อำนาจแตกต่างกันนี้อาจจะทำให้ได้รับผลประโยชน์ที่แตกต่างกันด้วยจนเป็นสาเหตุของการขัดแย้งได้เช่นกัน

5. การเปลี่ยนแปลง การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์ อันเนื่องมาจากความไม่แน่ใจว่าสิ่งที่เปลี่ยนแปลงนั้นจะส่งผลกระทบต่อดีขึ้นกว่าเดิมหรือไม่ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงาน การเปลี่ยนตำแหน่ง การเปลี่ยนวิธีปฏิบัติงาน หรือการเปลี่ยนเป้าหมายการทำงานล้วนเป็นสาเหตุของความขัดแย้งทั้งสิ้น

พรนพ พุกกะพันธ์ (2542, หน้า 176-178) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบด้านบุคคลที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง แบ่งออกเป็น 4 ประเภทใหญ่ ๆ คือ ภูมิหลัง แบบฉบับ การรับรู้ และความรู้สึก

#### 1. ภูมิหลัง

สาเหตุอย่างหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งก็คือ การที่แต่ละบุคคลมีภูมิหลังที่ต่างกันอย่างสิ้นเชิง เช่น

1.1 ความแตกต่างทางวัฒนธรรม บุคคลที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกัน ย่อมปฏิบัติหรือตัดสินใจในลักษณะที่ต่างกันไป สิ่งที่สามารถทำได้ในวัฒนธรรมหนึ่งอาจเป็นสิ่งที่ไม่เหมาะสมในอีกวัฒนธรรมหนึ่ง

1.2 ความแตกต่างทางการศึกษา ระดับการศึกษาที่ได้รับและประเภทของการศึกษา ที่บุคคลได้รับ เป็นส่วนหนึ่งที่กำหนดแนวปฏิบัติของบุคคล ทำให้บุคคลคิดหรือเห็นแตกต่างกัน

1.3 ความแตกต่างทางค่านิยม และความเชื่อ ซึ่งบุคคลที่มีค่านิยมและความเชื่อ ที่แตกต่างกันย่อมประพฤติ และปฏิบัติแตกต่างกัน

1.4 ความแตกต่างทางประสบการณ์ คนที่มีความรู้กับคนที่มีประสบการณ์ คนที่มีความรู้จากขาดประสบการณ์ และคนที่มีประสบการณ์อาจขาดความรู้ก็ได้

## 2. แบบฉบับ

สาเหตุของความขัดแย้งอีกอย่างหนึ่ง คือ ความแตกต่างของแบบฉบับแต่ละบุคคล มนุษย์ต่างก็มีการกระทำ พฤติกรรม และการแสดงออกที่เป็นแบบฉบับของตนเอง แบบฉบับของบุคคล อาจพิจารณาได้ดังนี้

2.1 แบบฉบับทางจิตวิทยา (psychological style) คาร์ล จุง (Carl Jung) ซึ่งเป็นนักจิตวิทยายืนยันให้เห็นว่า แต่ละคนก็มีแบบฉบับทางจิตวิทยาเป็นของตนเอง ไม่ว่าจะเป็นวิถีการคิด ความรู้สึก หรือประสาทสัมผัส

2.2 แบบฉบับทางอารมณ์ (emotional style) แบบฉบับของบุคคลแตกต่างกันไปตามแบบฉบับทางอารมณ์ บางคนชอบที่จะเป็นมิตร ช่วยเหลือคนอื่น แต่บางคนก็ชอบ ที่จะข่มขู่หรือก้าวร้าวคนอื่น

2.3 แบบฉบับของการเจรจา (negotiation style) แบบฉบับของการเจรจาเป็นผลมาจากแบบฉบับทางอารมณ์ หากบุคคลชอบพินิจไตร่ตรอง มีอารมณ์เย็น แบบฉบับของการเจรจาก็เป็นแบบหนึ่ง และหากเป็นคนอารมณ์ร้อน ก้าวร้าว แบบฉบับการเจรจาก็เป็นอีกแบบหนึ่ง

2.4 แบบฉบับทางภาวะผู้นำ (leadership style) แบบภาวะผู้นำอาจจำแนกได้หลายวิธี แบ่งเป็นผู้นำที่มุ่งงาน มุ่งคน มุ่งสัมพันธ์ เป็นต้น ถ้าผู้นำเป็นแบบเดียวกับผู้ตาม ปัญหา ก็อาจไม่เกิด แต่ถ้าผู้นำและผู้ตามเป็นคนละแบบความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นแน่นอน

## 3. การรับรู้

สาเหตุที่สำคัญอย่างหนึ่งของความขัดแย้ง คือ การรับรู้ในการกระทำหรือในเป้าหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้ การรับรู้ที่ไม่เหมือนกันของบุคคล เป็นผลทำให้เกิดความขัดแย้ง การรับรู้ที่ส่งผลต่อการเกิดความขัดแย้ง แบ่งออกเป็น 2 อย่าง คือ

3.1 การรับรู้ที่บิดเบือน บุคคลอาจมีการรับรู้ที่บิดเบือนไปจากสภาพจริงโดยเจตนา หรือไม่เจตนาก็ได้ หากบุคคลรับรู้แตกต่างไปจากของจริงก็ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งได้

3.2 การรับรู้ที่แตกต่างกัน บุคคลที่อยู่ในเหตุการณ์เดียวกัน อาจมีความหมายของสิ่งที่เห็นต่างกันได้ ความแตกต่างในการรับรู้ชนิดนี้มีศักยภาพทำให้เกิดความขัดแย้ง

#### 4. ความรู้สึก

คนเรามีความรู้สึกแตกต่างกัน อาจเริ่มจากโมโหนิดหน่อยไปจนถึงเดือดดาล หรือจากความวิตกกังวลไปจนถึงความหวาดกลัว การที่คนมีความรู้สึกหลาย ๆ อย่างปนกัน ทำให้เกิดความสับสนและจะนำไปสู่ความขัดแย้งได้

#### 4. ประเภทของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งนั้นเป็นเรื่องธรรมชาติที่เกิดขึ้นในองค์กร และสามารถวิเคราะห์ แยกออกได้หลายประเภท การจำแนกลักษณะของความขัดแย้งออกให้ชัดเจน ซึ่งจะเป็นการสร้างความเข้าใจในเรื่องพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540, หน้า 129) ได้กล่าวถึงประเภทความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร มีดังนี้

1. ความขัดแย้งในตัวบุคคลเอง
2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล
3. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่ม
4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มภายในองค์กรเดียวกัน
5. ความขัดแย้งระหว่างองค์กร

ภิรมย์ ศรีจันทร์ (2542, หน้า 4) ได้กล่าวว่า ถ้าหากจะได้ศึกษาถึงประเภทของความขัดแย้งในฐานะที่ความขัดแย้งเป็นกระบวนการ อาจจะแยกประเภทของความขัดแย้งออกได้ตามขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการความขัดแย้งดังนี้ คือ

1. อาการแอบแฝงของความขัดแย้ง เป็นความขัดแย้งที่ปิดบังสังเกตได้ยาก คือ ความขัดแย้งที่เกี่ยวกับการแข่งขันกันในด้านทรัพยากรที่มีน้อย หรือหายาก การดิ้นรนอยากเป็นตัวของตัวเอง และการมีเป้าหมายที่ต่างกัน รูปแบบของความขัดแย้งส่วนใหญ่เป็นเรื่องของความขัดแย้งในด้านบทบาทหน้าที่ เป็นความขัดแย้งภายในตัวบุคคล

2. ความขัดแย้งประเภทที่มองเห็นได้ มักเกิดจากความเข้าใจผิดระหว่างบุคคล เนื่องจากมุมมอง ความคิดเห็น ค่านิยมต่อสิ่งที่มีอยู่หรือเป็นจริงและจะแก้ความขัดแย้งประเภทนี้ได้ก็โดยเพิ่มประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร

3. ความขัดแย้งที่รู้สึกได้ อาจเกิดจากความตึงเครียดเมื่อความขัดแย้งเกิดขึ้นแก่บุคคลใดบุคคลหนึ่งอาจจะเกิดขึ้นจากอาการ 3 ประการดังกล่าวแล้วข้างต้น ก็คือการแข่งขันในด้านทรัพยากรที่หายาก ความต้องการอิสระ และเป้าหมายแตกต่างกัน เป็นต้น

4. ความขัดแย้งที่เปิดเผย มีอาการของพฤติกรรมกระแฉก พฤติกรรมไม่พอใจ แสดงเจตนาจะทะเลาะวิวาทอย่างเปิดเผย และเป็นเรื่องความรุนแรงที่ปรากฏออกมาให้เห็นได้ชัดเจน จำเป็นต้องระงับหรือขจัดให้หมดไป

นอกจากนี้ ภิรมย์ ศรีจันทร์ (2542, หน้า 7) ได้สรุปประเภทของความขัดแย้งตามแนวคิดของเฮลลิเจน และสโลคัม (Helliege & Slocum) ออกเป็น 5 แบบ คือ

1. ความขัดแย้งภายในบุคคล หมายถึง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลต้องตัดสินใจเลือกกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งจากสิ่งที่ต้องการหลาย ๆ อย่างในเวลาเดียวกัน

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล หมายถึง สภาพการณ์ที่บุคคลทั้งสองฝ่ายมีความเชื่อไม่ตรงกันและยังไม่สามารถหาข้อยุติที่สอดคล้องกันได้ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท

2.1 ความขัดแย้งประเภทได้เสีย ความขัดแย้งแบบนี้สิ่งที่ฝ่ายชนะได้รับ ย่อมมีค่าเท่ากับฝ่ายที่แพ้สูญเสีย หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าผลรวมของทั้งสองฝ่ายที่ค่าเป็นศูนย์ เป็นแบบความขัดแย้งที่แข่งขันเอาแพ้ชนะกันอย่างแท้จริง

2.2 ความขัดแย้งประเภทต่างฝ่ายต่างได้เป็นความขัดแย้งที่มีลักษณะต่างฝ่ายได้ในลักษณะการต่อรองที่เป็นตัวกระตุ้น ให้เกิดการร่วมมือและการแข่งขัน เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องหรือคู่ขัดแย้งพยายามเอาประโยชน์ให้มากที่สุด เช่น การต่อรองราคาสินค้า

3. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม หมายถึง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่าง สมาชิกของกลุ่ม ในองค์กรซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

3.1 เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากความคาดหวังต่าง ๆ ที่มีต่อคน ๆ เดียว ที่ต้องแสดงบทบาท เช่น ผู้จัดการ การไฟฟ้าจังหวัด ในฐานะผู้บริหารหน่วยงาน มีหน้าที่ควบคุมพนักงานให้อยู่ในระเบียบวินัย บทบาทของประธานสหภาพแรงงานจังหวัดซึ่งต้องปกป้องพิทักษ์สิทธิของพนักงานการไฟฟ้า ความขัดแย้งในลักษณะนี้เรียกว่า ความขัดแย้งในบทบาท

3.2 เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกรณี บุคคลต้องปฏิบัติต่อผู้มีอำนาจเหนือตน ตั้งแต่สองคนขึ้นไปในขณะเดียวกัน เรียกว่า ความขัดแย้งในอำนาจ

3.3 เป็นความขัดแย้งที่เป็นผลมาจากการมีความคิดเห็นเป้าหมายวิธีการ หรือค่านิยม ไม่สอดคล้องกันระหว่างสมาชิกของกลุ่มเรียกว่าความขัดแย้งในประเด็น

4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่มในองค์กรซึ่งจะมี 3 ลักษณะ คือ

4.1 เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานหนึ่งไปขัดขวางไม่ให้อีกหน่วยงานหนึ่งบรรลุเป้าหมาย หรือการที่หน่วยงานย่อยต้องแข่งขันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เรียกว่าความขัดแย้งในหน้าที่

4.2 เป็นความขัดแย้งระหว่างระดับชั้นจากองค์กรแบ่งออกเป็นระดับชั้น ตามสายงานจึงมีการดิ้นรนแข่งขันเพื่อรางวัลหรือประโยชน์จากองค์กร

4.3 เป็นความขัดแย้งในการปฏิบัติงานระหว่างสายบังคับบัญชา ซึ่งมีอำนาจสั่งการ โดยตรงต่อผู้ปฏิบัติงานกับสายอำนวยการซึ่งทำหน้าที่ช่วยให้อำนาจบริหารและนำทางด้านวิชาการ ซึ่งมักมีความขัดแย้งเกิดขึ้นอยู่เสมอระหว่างผู้ปฏิบัติงานในสองกลุ่มนี้

5. ความขัดแย้งระหว่างองค์กร เป็นความไม่สอดคล้องกันระหว่างหน่วยงานที่มีภารกิจเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน แต่เป้าหมาย นโยบาย วิธีการและผลประโยชน์ไม่สอดคล้องกันก็จะเกิดความขัดแย้งกันขึ้น

พรนพ พุกกะพันธ์ (2542, หน้า 144-154) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (interpersonal conflict) จำแนกเป็น 2 ประเภท คือ

1.1 แบบ zero sum conflict คือ ถ้าฝ่ายหนึ่งชนะ อีกฝ่ายหนึ่งจะต้องแพ้ความขัดแย้งแบบนี้ หรือถ้าฝ่ายหนึ่งได้เท่าใดอีกฝ่ายหนึ่งก็จะเสียเท่านั้น คือ ฝ่ายชนะได้เท่าไร เมื่อรวมกันฝ่ายแพ้ที่เสียไปจะเท่ากับศูนย์ ความขัดแย้งแบบนี้เป็นการแข่งขันอย่างแท้จริง ดังจะเห็นได้จากการแข่งขันกีฬาหลายประเภทที่เมื่อฝ่ายหนึ่งชนะอีกฝ่ายหนึ่งจะเป็นผู้แพ้หรือการแข่งขันกันเพื่อดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง เมื่อฝ่ายหนึ่งได้ตำแหน่ง อีกฝ่ายหนึ่งจะไม่ได้ตำแหน่ง

1.2 แบบ non zero sum conflict or mixed motive situation ความขัดแย้งแบบนี้มีลักษณะสำคัญ 2 ประการ คือ

1.2.1 การที่ฝ่ายหนึ่งชนะเท่าใด ซึ่งมีได้หมายความว่าอีกฝ่ายหนึ่งจะต้องแพ้เท่านั้น นั่นคือผลรวมของผู้แพ้กับผู้ชนะไม่เท่ากับศูนย์

1.2.2 การมีตัวกระตุ้นทั้งความร่วมมือ และการแข่งขัน เข้าไปเกี่ยวข้องด้วย ดังนั้นคู่ขัดแย้งจึงพยายามจะเอาประโยชน์ให้มากที่สุด ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างการซื้อขายรถยนต์ ผู้ซื้อ ผู้ขาย ที่ต่างก็มีความร่วมมือกันในการที่จะซื้อและขาย แต่ขณะเดียวกันก็มีการแข่งขัน เข้าไปเกี่ยวข้องด้วยเพราะผู้ซื้อต้องการจะซื้อให้ถูกที่สุด ผู้ขายก็ต้องการจะขายให้แพงที่สุด

2. ความขัดแย้งภายในองค์กร (organization conflict) จำแนกเป็น 2 ประเภท

2.1 ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (within-group conflict) ประกอบไปด้วย

2.1.1 ความขัดแย้งในบทบาท (role conflict) เป็นความขัดแย้งระหว่างบทบาทที่เกิดจากความคาดหวังต่างๆ ที่มีต่อบุคคลที่ดำรงตำแหน่งสองตำแหน่งหรือมากกว่า และความคาดหวังนั้นเป็นสิ่งที่ไปด้วยกันไม่ได้ เช่น บุคคลหนึ่งต้องตัดสินใจเพื่อหน่วยงานใหญ่ แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องนึกถึงผลประโยชน์ของหน่วยงานย่อยที่ตนเองรับผิดชอบอยู่

2.1.2 ความขัดแย้งในอำนาจ (authority conflict) มักเกิดขึ้นในองค์กรขนาดใหญ่และเกี่ยวข้องกับบทบาทที่ต้องแสดงต่อผู้มีอำนาจ คนๆหนึ่งต้องแสดงบทบาทต่อผู้มีอำนาจสองคนในขณะเดียวกันและไม่สามารถปฏิบัติได้ต่อทั้งสองคน

2.1.3 ความขัดแย้งในประเด็น (issue conflict) เป็นผลมาจากการมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกันระหว่างสมาชิกของกลุ่มในการแก้ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่งความขัดแย้งอาจเกิดจากความคิดเห็นที่แตกต่าง หรือเป้าหมายที่แตกต่าง

2.2 ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (between-group conflict) ประกอบด้วย

2.2.1 ความขัดแย้งในหน้าที่ (functional conflict) เกิดจากการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานหนึ่งไปกีดกันไม่ให้อีกหน่วยงานหนึ่งบรรลุเป้าหมาย

2.2.2 ความขัดแย้งระหว่างระดับชั้น (hierarchical conflict) เกิดจากกลุ่มสนใจในแต่ละระดับชั้นขององค์กร ดันรน แข่งขัน เพื่อจะเอารางวัล หรือผลประโยชน์จากองค์กร เช่น ตำแหน่ง เงินเดือน

2.2.3 ความขัดแย้งระหว่างสายการบังคับบัญชา กับสายอำนาจการ (line and staff conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่ม โดยทั่ว ๆ ไปแล้วฝ่ายอำนาจการจะให้คำแนะนำแก่ฝ่ายปฏิบัติการ แต่ฝ่ายปฏิบัติการจะเชื่อหรือไม่ หรือจะทำตามหรือไม่ก็ได้ ซึ่งความขัดแย้งเกิดจากการก้าวท่างานของกันและกัน

สมคิด บางโม (2547, หน้า 262) ได้กล่าวถึง การแบ่งประเภทความขัดแย้งภายในองค์กรโดยยึดกรณีที่เกิดขึ้นกับตัวบุคคลเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล เกิดจากความสับสนไม่แน่ใจความรู้ความสามารถของตนเองว่าจะปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ได้หรือไม่ ทำให้เกิดความกังวลหรือเกิดความเครียดซึ่งผลกระทบถึงงานอื่น ๆ ด้วย

2. ความขัดแย้งระหว่างตัวบุคคล เกิดจากความคิดเห็นไม่เหมือนกัน บทบาทในการทำงานต่างกัน อาจขัดแย้งในระดับเดียวกันหรือต่างระดับกันก็ได้

3. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มได้แก่ ความขัดแย้งระหว่างแผนก ระหว่างทีมงาน หรือความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานย่อย ซึ่งเกิดจากวิธีทำงาน หรือเป้าหมายในการทำงานต่างกัน แต่ทุกแผนกจะต้องประสานกันหรือทำงานร่วมกัน ทำให้เกิดขัดแย้งกันได้

ความขัดแย้งภายในองค์กรเมื่อพิจารณาตามเนื้อหาของความขัดแย้งอาจแบ่งเป็น 3 ประเภท ดังนี้ (สมคิด บางโม, 2547, หน้า 262)

1. ความขัดแย้งในเรื่องการทำงาน เกิดขึ้นเพราะความต้องการเป็นอิสระในการปฏิบัติงานของบุคคลหรือของหน่วยงานย่อย บางคนอาจทำงานเร็ว บางคนอาจทำงานช้า

2. ความขัดแย้งในเรื่องการใช้ทรัพยากร มักเกิดขึ้นบ่อย ๆ ในองค์กรเพราะต้องใช้ทรัพยากรร่วมกัน แย่งชิงสถานที่ พัสดุ และงบประมาณ

3. ความขัดแย้งเรื่องระบบการทำงาน เกิดจากเป้าหมายของหน่วยงานย่อยแตกต่างกัน ทำให้ความสำคัญของหน่วยงานย่อยไม่เท่ากัน

จากที่กล่าวมา พอจะสรุปได้ว่าความขัดแย้งสามารถแบ่งได้ 2 ประเภท คือ 1) แบ่งตามกรณีที่เกิดขึ้นกับตัวบุคคล ได้แก่ ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล ความขัดแย้งระหว่างตัวบุคคล และความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม 2) แบ่งตามเนื้อหาของความขัดแย้ง ได้แก่ เรื่องงาน เรื่องการใช้ทรัพยากร และระบบการทำงาน

##### 5. กระบวนการของความขัดแย้ง

แมค และสไนเดอร์ (Mack & Snyder, 1972, p. 54) วิเคราะห์แนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับความขัดแย้ง และได้กล่าวว่าคุณลักษณะของพฤติกรรมและความสัมพันธ์ของบุคคลในสถานการณ์ขัดแย้งมีดังนี้

1. ความขัดแย้งกันจะต้องมีอย่างน้อย 2 ฝ่าย
  2. ความขัดแย้งมักเกิดจากการมีตำแหน่งไม่พอหรือมีทรัพยากร ไม่เพียงพอ
  3. พฤติกรรมของความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมที่มุ่งการทำลาย การทำร้าย การสกัดกั้น หรือการควบคุมอีกฝ่ายหนึ่ง ความสัมพันธ์ในความขัดแย้งก็คือ การที่ฝ่ายหนึ่งจะได้รับ หรือจะชนะก็ต่อเมื่ออีกฝ่ายหนึ่งสูญเสียหรือพ่ายแพ้
  4. ความขัดแย้งจะต้องมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายต่างๆ และมีการกระทำที่ตรงกันข้าม
  5. ความสัมพันธ์ในความขัดแย้งเกี่ยวข้องกับความพยายามที่จะควบคุมทรัพยากรที่มีไม่เพียงพอ ตำแหน่งที่ไม่เพียงพอ หรือต้องการมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของอีกฝ่ายหนึ่งในทางใดทางหนึ่งดังนั้นความสัมพันธ์ในความขัดแย้งจึงเกี่ยวข้องกับความพยายามที่จะมีอำนาจหรือใช้อำนาจ
  6. ความสัมพันธ์ในความขัดแย้ง ก่อให้เกิดกระบวนการของปฏิสัมพันธ์ทางสังคมขั้นพื้นฐานซึ่งมีผลที่สำคัญเกิดขึ้นตามมา
  7. กระบวนการขัดแย้งจะทำให้ปฏิสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ขาดช่วงลงชั่วคราว
  8. ความสัมพันธ์ในความขัดแย้งมิใช่ตัวการที่ทำให้ปฏิสัมพันธ์หยุดชะงักลง แต่จะเป็นตัวที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมาตรฐาน และความคาดหวังในการทำงาน
- ฟิลเลย์ (Filley, 1975, pp. 185-187) ได้กล่าวว่า สภาพการณ์ของความขัดแย้งมีองค์ประกอบและลักษณะที่สำคัญ ดังนี้
1. จะมีอย่างน้อยสองฝ่ายที่เกี่ยวข้องกัน และมีปฏิสัมพันธ์บางอย่างต่อกัน แต่ละฝ่ายในที่นี้อาจเป็นบุคคล กลุ่ม พวกก็ได้
  2. ต่างฝ่ายต่างก็มีจุดมุ่งหมายเฉพาะ หรือมีค่านิยมเฉพาะของตนเอง โดยที่มีจุดมุ่งหมายหรือค่านิยมนั้นอาจเป็นจริง ๆ หรืออาจเป็นสิ่งที่รับรู้โดยอีกฝ่ายหนึ่ง
  3. ลักษณะของปฏิสัมพันธ์จะปรากฏเป็นพฤติกรรมที่แสดงการข่มขู่ การลดหรือการกดดันฝ่ายตรงข้าม หรือการแสดงเพื่อให้ได้ชัยชนะ
  4. แต่ละฝ่ายเผชิญหน้ากันโดยแสดงการกระทำที่ตรงกันข้ามต่อกัน เป็นปฏิปักษ์ต่อกัน
  5. แต่ละฝ่ายต่างก็พยายามสร้างสภาวะของความไม่สมดุล หรือแสดงว่ามีอำนาจเหนืออีกฝ่ายหนึ่ง
- ฟิลเลย์ ยังได้กล่าวถึงกระบวนการของความขัดแย้งแบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้
1. สภาพการณ์ก่อนการเกิดความขัดแย้ง เป็นลักษณะที่อาจปราศจากความขัดแย้ง แต่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง

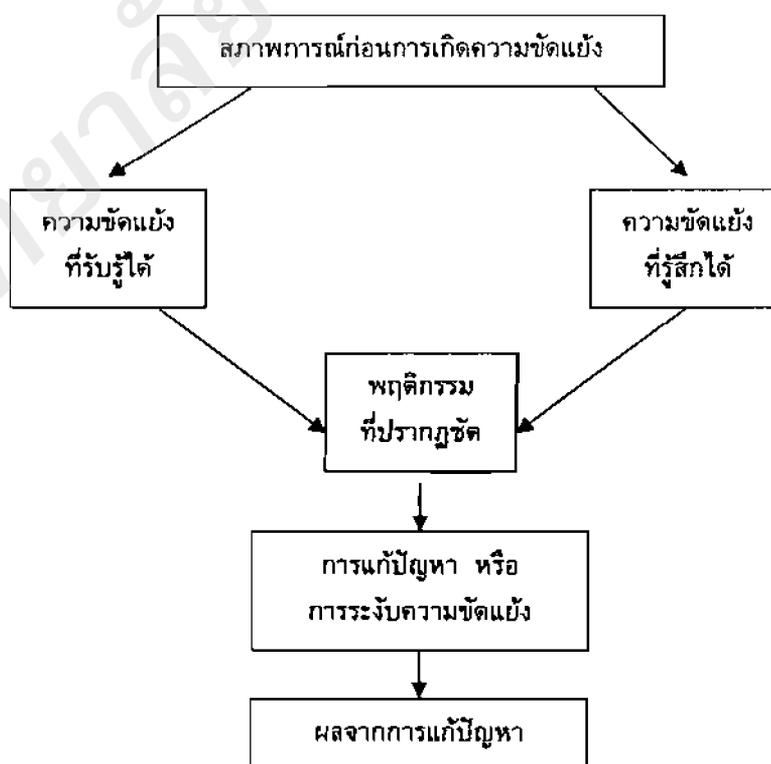
2. ความขัดแย้งที่รับรู้ได้ เป็นการรับรู้จากสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นของฝ่ายต่าง ๆ ว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น

3. ความขัดแย้งที่รู้สึกได้ (felt conflict) เป็นความรู้สึกของบุคคลว่าได้เกิดความขัดแย้งขึ้น โดยอาจมีความรู้สึกที่ถูกคุกคาม ถูกเกลียดชัง กลัว หรือไม่พอใจ

4. พฤติกรรมที่ปรากฏชัดเป็นการแสดงออกของบุคคลเมื่อรับรู้ หรือรู้สึกที่มีความขัดแย้งเกิดขึ้น อาจแสดงความก้าวร้าว การแข่งขัน การโต้เถียง หรือการแก้ปัญหา

5. การแก้ปัญหาหรือระงับความขัดแย้ง เป็นการทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลง อาจโดยให้ทุกฝ่ายตกลงกัน หรือให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งชนะไป

6. ผลจากการแก้ปัญหา เป็นผลที่เกิดขึ้นตามมาภายหลังจากการแก้ปัญหาความขัดแย้งแล้ว



ภาพ 2 กระบวนการของความขัดแย้งตามแนวคิดของฟิลเลย์

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 91

พรนพ พุกกะพันธ์ (2542, หน้า 228 -231) ได้กล่าวว่ากระบวนการของความขัดแย้ง มี 4 ขั้นตอน คือ ศักยภาพของการเป็นปรปักษ์กัน การรู้พฤติกรรมที่แสดงออก และผลของความขัดแย้งซึ่งกระบวนการของความขัดแย้งตามแนวคิดของروبินส์ มีส่วนคล้ายกับกระบวนการของความขัดแย้งตามข้อเสนอของฟิลเลย์ดิงที่กล่าวข้างต้นซึ่งروبินส์ได้กล่าวถึงพฤติกรรมที่แสดงออกว่าเป็นพฤติกรรมที่เปิดเผย ซึ่งผลของการแสดงออกอาจเป็นการเพิ่มสมรรถนะของกลุ่ม หรือลดสมรรถนะของกลุ่ม พฤติกรรมที่แสดงออกได้แก่ การแข่งขัน การร่วมมือร่วมใจ การแบ่งปัน การหลีกเลี่ยง การยอมให้ และความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นเป็นตอน ๆ ในแต่ละตอนจะมีเหตุการณ์เกิดขึ้นตามลำดับ ความขัดแย้งเกิดจากความคับข้องใจของฝ่ายหนึ่งที่เกิดจากการที่ถูกอีกฝ่ายหนึ่งกระทำ เช่น ไม่เห็นด้วย ไม่ช่วยเหลือ ดูถูก เอาเปรียบ ให้อาย ไม่อนุมัติ เป็นต้น ผลของความขัดแย้งจะทำให้เกิดมโนทัศน์เกี่ยวกับความขัดแย้ง และคนที่พบกับความขัดแย้งจะคิดวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง หรือหาทางออกเมื่อพบกับความขัดแย้ง และจากงานวิจัยพบว่า คนส่วนใหญ่จะหาทางออกด้วยการเอาแพ้เอาชนะกันมากกว่าอย่างอื่น เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นบุคคลจะแสดงพฤติกรรมออกมา และพฤติกรรมที่แสดงออกมา อาจเป็นการเอาชนะ การแข่งขัน การต่อรอง การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง หรือการผ่อนปรนเข้าหากัน ผลของการจัดการความขัดแย้ง หากทั้งสองฝ่ายพอใจวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ความขัดแย้งก็อาจสิ้นสุดลง ถ้าฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดไม่พอใจ เกิดความคับข้องใจ ก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งต่อไปอีก

จากที่กล่าวมา พอจะสรุปได้ว่ากระบวนการของความขัดแย้ง จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง เช่น องค์ประกอบด้านตัวบุคคลอย่างน้อยจะต้องมี 2 ฝ่าย หรือองค์ประกอบเกี่ยวกับคุณลักษณะพฤติกรรมและความสัมพันธ์ในความขัดแย้ง และกระบวนการของการเกิดความขัดแย้งมีหลายขั้นตอน เช่น สภาพการณ์ก่อนการเกิดความขัดแย้ง การรับรู้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น และการแก้ปัญหาหรือระงับความขัดแย้ง

#### 6. การจัดการความขัดแย้ง

ฟอลเล็ท (Follett, 1924, p. 66) ได้กล่าวว่าความขัดแย้ง ถ้าหากเข้าใจอย่างถูกต้อง และจัดการอย่างเหมาะสม ย่อมก่อให้เกิดการเจริญงอกงามได้ ดังนั้น ความขัดแย้งจึงเป็นทั้งการสร้างสรรค์และการทำลาย โดยได้เสนอวิธีการจัดการกับความขัดแย้งไว้ 3 วิธี คือ

1. การเอาชนะ (domination) เป็นการจัดการกับความขัดแย้งโดยที่ฝ่ายหนึ่งมีชัยชนะเหนืออีกฝ่ายหนึ่ง นั่นคือ ฝ่ายหนึ่งจะชนะอีกฝ่ายหนึ่งจะแพ้ เป็นวิธีการที่ง่ายที่สุด และรวดเร็วที่สุด แต่เป็นวิธีที่ได้ผลน้อยที่สุด

2. การประนีประนอม (compromise) เป็นวิธีที่ใช้กันมากที่สุด และเป็นวิธีที่แต่ละฝ่ายลดความต้องการของตนเองลง เพื่อที่จะก่อให้เกิดสันติสุข ทั้งสองฝ่ายไม่ได้รับผลเต็มตามความต้องการ

3. การบูรณาการ (intergration) เป็นการนำเอาความคิดการเอาชนะและ การประนีประนอมมาผสมผสานกันหรือบูรณาการเข้าด้วยกัน จะเป็นวิธีแก้ปัญหาที่ผสมเอาความต้องการของ ทั้งสองฝ่ายเข้าด้วยกัน วิธีนี้จะได้ผลดีที่สุด

แคพลอร์ (Caplow, 1976, p. 21) ได้กล่าวว่า สภาพการณ์ของความขัดแย้งภายในองค์กรนั้นมีหลายอย่างแตกต่างกันแต่ผู้บริหารทุกคนไม่ช้าหรือเร็วก็จะต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่เป็นต้นตอแห่งความขัดแย้ง 4 ประการต่อไปนี้

1. ความโกรธเคืองอย่างรุนแรงระหว่างสมาชิกที่สำคัญสองคนขององค์กร
2. การอ้างว่าถูกแก้งจากผู้บังคับบัญชาของผู้ใต้บังคับบัญชา
3. ความล้มเหลวของความร่วมมือกันระหว่างสองหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกัน
4. ความแตกแยกของผู้สนับสนุนอุดมการณ์ที่แตกต่างกัน

การที่ผู้บริหารจะแก้ไขความขัดแย้ง ต้องพิจารณาในแต่ละสถานการณ์ ของความโกรธเคืองกันระหว่างบุคคล ความโกรธจากความขุ่นเคืองที่มีต่อกัน และทัพบกมาเรื่อย ๆ การจัดการกับความขัดแย้งชนิดนี้เป็นสิ่งที่ยาก เพราะเป็นเรื่องของอารมณ์มากกว่าจะเป็นเรื่องของหลักการ และส่วนใหญ่เป็นความขัดแย้งส่วนบุคคลมากกว่าเรื่องขององค์กร แคพลอร์ (Caplow) เสนอแนะว่าการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบนี้ คือให้เลือกเอาฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ส่วนการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดจากการอ้างว่าถูกกลั่นแกล้งจากผู้บังคับบัญชา เสนอแนะว่าควรแก้ไขปัญหาด้วยการตั้งกรรมการเพื่อหาข้อเท็จจริง ซึ่งจะช่วยเหลือความตึงเครียดลงได้บ้าง และทำให้เห็นว่าผู้บริหารให้ความยุติธรรมแก่ทุกฝ่าย

ความขัดแย้งที่เกิดจากการไม่มีความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานสองหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องกันมักจะเกิดจากการที่แต่ละฝ่ายได้ละเมิดในงานหน้าที่ หรือภารกิจของอีกฝ่ายหนึ่งในสถานการณ์ความขัดแย้งเช่นนี้จะต้องรอบคอบก่อนจะดำเนินการอะไรต่อไป เพราะความขัดแย้งอาจเกิดจากความเข้าใจผิดหรืออีกฝ่ายผิดจริง ๆ แต่โดยมากแล้วแต่ละฝ่ายก็มีเหตุผลของ ตนเอง ซึ่งแคพลอร์ (Caplow) ได้เสนอแนะว่า การจัดการกับความขัดแย้งชนิดนี้ก็โดยการจัด รูปแบบขององค์กรใหม่ หรือกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบให้ชัดเจน

ความขัดแย้งที่เกิดจากความแตกแยกของผู้สนับสนุนอุดมการณ์ที่แตกต่างกัน เป็นความขัดแย้งที่ยากที่สุดในการจัดการแก้ไขผู้บริหารไม่สามารถอยู่เหนือความขัดแย้งของทั้งสองฝ่ายได้ และไม่สามารถจะเข้ากับฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดได้ ซึ่งทางออกในการจัดการกับความขัดแย้งประเภทนี้ คือ แสวงหาทางให้ทั้งสองฝ่ายมีการประนีประนอมที่แท้จริง โดยมุ่งที่เป้าหมายขององค์กรเป็นประการสำคัญ แคพลอร์ (Caplow) เสนอแนะว่าการจัดการกับความขัดแย้งแบบนี้ คือ การให้ทั้งสองฝ่ายมาพบกัน

ซิมเมล (Simmel, 1995, p. 35) ได้กล่าวว่า สันติภาพและความขัดแย้งเป็นสิ่ง ผกผันซึ่งกันและกัน นั่นคือ เมื่อสันติภาพมีมากความขัดแย้งก็จะมีน้อย ในทางตรงกันข้ามเมื่อสันติภาพมีน้อยความขัดแย้งก็จะมีมาก วิธีที่จะทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลง คือ การทำให้ความ

ขัดแย้งสิ้นสุดลงโดยทำให้เหตุแห่งการขัดแย้งหมดไป อาจทำได้ทันทีทันใด โดยที่คู่ขัดแย้งอาจยังไม่ได้เตรียมตัว หรือไม่รู้จัก ผลจากการแก้ปัญหาขัดแย้งโดยวิธีที่จะทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลง และอาจทำให้มีความขัดแย้งต่อเนื่องในแง่ของจิตวิทยาและมีพฤติกรรมขัดแย้งต่อไปอีก ซึ่งวิธีการให้ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดมีชัยชนะเป็นวิธีที่ง่ายที่สุดในการเปลี่ยนจากการต่อสู้เป็นสันติภาพส่วนการประนีประนอม วิธีนี้ทั้งสองฝ่ายจะต้องตกลงที่จะแบ่งเหตุแห่งความขัดแย้ง ไม่มีฝ่ายใดชนะทั้งหมดหรือแพ้ทั้งหมด และการคืนดีกันต่างจากการประนีประนอม โดยที่การคืนดีกันเป็นการปรับทัศนคติหรือขยายทัศนคติ และจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในเชิงพฤติกรรม ซึ่งจะนำไปสู่พฤติกรรมที่สงบสุข

#### 7. พฤติกรรมของมนุษย์เมื่อเผชิญกับสถานการณ์ความขัดแย้ง

นักวิชาการได้กล่าวถึงพฤติกรรมของมนุษย์ เมื่อพบกับสถานการณ์ความขัดแย้งดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540, หน้า 90-95) เมื่อมนุษย์พบกับความขัดแย้งมนุษย์จะแสดงพฤติกรรมออกมา โดยพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้น อาจเป็นการตั้งใจหรือไม่ตั้งใจ นั่นคือ สามารถควบคุมให้เกิดพฤติกรรมนั้น ๆ หรือปล่อยให้พฤติกรรมนั้นเกิดขึ้นตามธรรมชาติของบุคคลเจ้าของพฤติกรรม ในที่นี้ผู้วิจัยขอเสนอรายละเอียด เกี่ยวกับพฤติกรรมโดยทั่วไปของบุคคลเมื่อพบกับความขัดแย้ง การจำแนกแบบพฤติกรรมในสถานการณ์ขัดแย้ง แบบพฤติกรรมที่เหมาะสมในสถานการณ์ขัดแย้ง ซึ่งเครื่องมือวัดแบบพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ขัดแย้ง ตามแนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

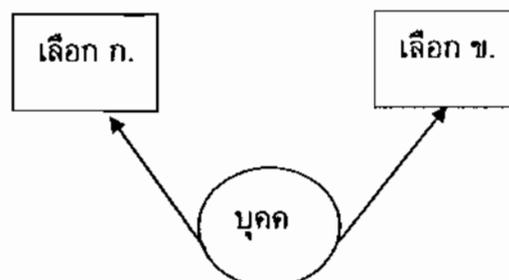
##### 7.1 แบบพฤติกรรมโดยทั่วไปของบุคคลเมื่อพบกับความขัดแย้ง

โดยทั่วไปเมื่อบุคคลคาดหวังว่าจะพบกับความขัดแย้ง เขาจะต้องตัดสินใจเพื่อจะเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งในสามอย่างต่อไปนี้

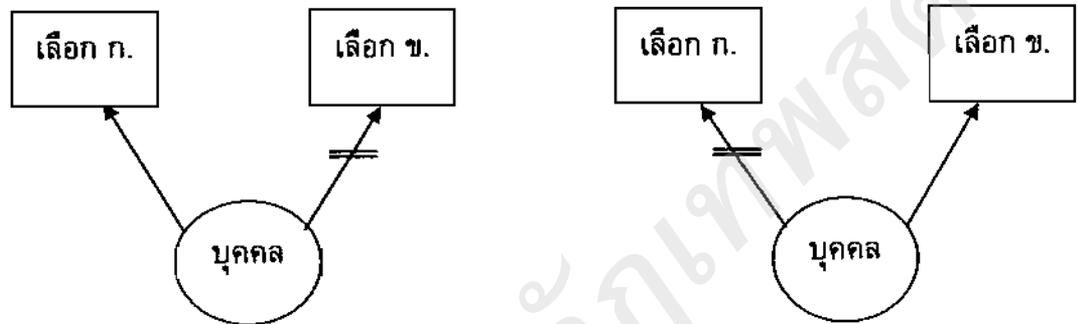
1. เลือก ก. หรือ เลือก ข.
2. พยายามประนีประนอมระหว่าง ก. กับ ข.
3. พยายามที่จะหลีกเลี่ยงจากทั้งสองอย่าง

พฤติกรรมของบุคคลเมื่อพบกับความขัดแย้ง สามารถเขียนอธิบายโดยรูปภาพได้ดังนี้

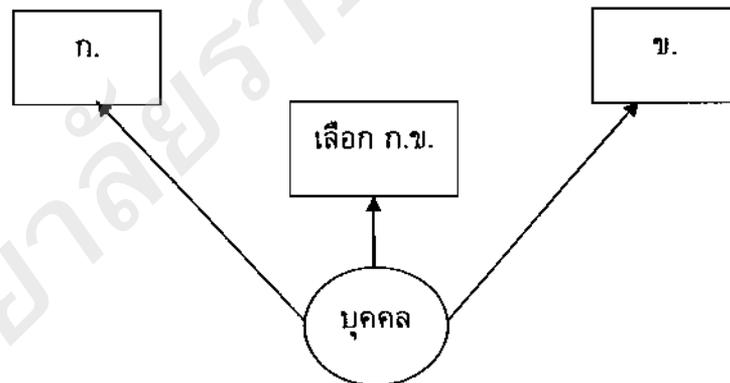
##### 1. สถานการณ์ขัดแย้ง



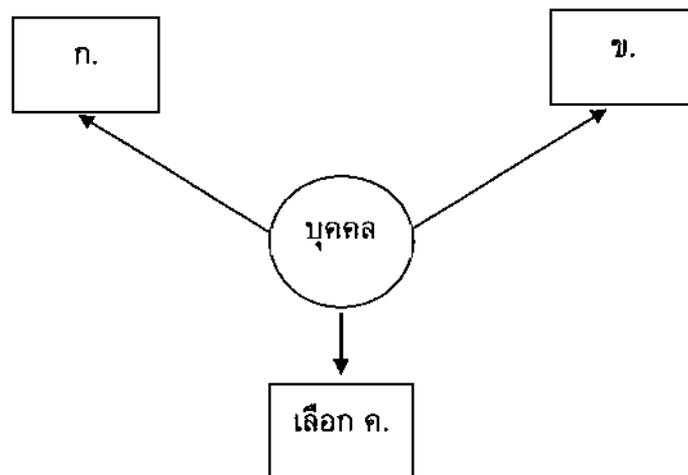
2. พฤติกรรมที่ 1 : เลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง



3. พฤติกรรมที่ 2 : ประนีประนอม



4. พฤติกรรมที่ 3 : หลีกเลียง



ภาพ 3 พฤติกรรมของบุคคลเมื่อพบกับความขัดแย้ง  
ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 100

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ ได้กล่าวว่าเมื่อบุคคลต้องเผชิญกับความขัดแย้งจะมีทางเลือก อยู่ 3 ทาง คือ

1. การอยู่เฉย ๆ พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกของการอยู่เฉย ๆ เช่น ไม่สนใจว่าจะมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ปฏิเสธว่าในหน่วยงานของตนมีความขัดแย้ง บุคคลที่เมื่อเผชิญกับความขัดแย้งแล้วอยู่เฉย ๆ มักจะเป็นบุคคลที่ถือคติว่าความขัดแย้งทั้งหลายจะลดลงไปเอง เมื่อเวลาผ่านไป

2. การระงับความขัดแย้ง บุคคลจะเผชิญกับความขัดแย้งในลักษณะใดนั้น ขึ้นอยู่กับวิธีการที่บุคคลมองความขัดแย้ง หากบุคคลความขัดแย้งเป็นความเลวร้าย ก็จะพยายามระงับให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลงหรือไม่ให้ความขัดแย้งเกิดขึ้นหากเห็นว่าสถานการณ์ของความขัดแย้งนั้นตนเองอาจแพ้ จะพยายามหลีกเลี่ยงสถานการณ์ให้ชนะหรือให้พ่ายแพ้ที่สุด คนที่มีอำนาจมักจะระงับความขัดแย้งโดยใช้กำลังหรือข่มขู่ โดยแสดงพฤติกรรมในรูปแบบต่าง ๆ

3. การบริหารความขัดแย้ง การบริหารความขัดแย้ง กับการแก้ปัญหาความขัดแย้งไม่เหมือนกันการแก้ปัญหาความขัดแย้งเป็นยุทธศาสตร์อย่างหนึ่งในการบริหารความขัดแย้ง ความสำคัญในการบริหารความขัดแย้ง คือ การรักษาสภาพสมดุลระหว่างประสิทธิภาพและความคิดสร้างสรรค์ในหน่วยงาน ซึ่งผู้บริหารอาจใช้วิธีการในการบริหารความขัดแย้ง โดยรักษาระดับความสนใจ และข้อมูลเกี่ยวกับความขัดแย้ง ฝึกลงสู่สภาพการณ์ของความขัดแย้งใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งอย่างเหมาะสม

โดยทั่วไปเมื่อมนุษย์พบกับความขัดแย้ง มักแสดงพฤติกรรมที่เป็นกลไกป้องกันตนเองอย่างใดอย่างหนึ่งใน 3 ลักษณะต่อไปนี้ คือ

1. พฤติกรรมเชิงก้าวร้าว มุ่งแสดงออกเพื่อโจมตีสิ่งที่ตนเองเชื่อว่าเป็นต้นตอ หรือเป็นสาเหตุแห่งความขัดแย้ง อาจแสดงอาการสู้ ต่อต้าน หรือปฏิเสธ

2. พฤติกรรมเชิงประนีประนอม มุ่งแสดงออกเพื่อให้เกิดความพอใจ หรือปรับตัวโดยยอมได้น้อยกว่าสิ่งที่คาดหวัง ซึ่งจะดีกว่าไม่ได้อะไรเลย และพฤติกรรมที่แสดงออกมักเป็นการทดแทน หรือแก้ตัว เช่น เมื่อไม่ได้สองชั้น ก็พยายามคิดว่าคนอื่นทำงานหนักกว่าเราก็ไม่ได้สองชั้นเหมือนกัน เป็นต้น

3. พฤติกรรมเชิงถอยหนี เป็นพฤติกรรมที่แสดงการถอนตัวทั้งทางกายภาพ และทางจิตวิทยา พยายามไม่รู้ ไม่ยุ่ง ไม่เกี่ยว หรือไม่สนใจความขัดแย้ง ลักษณะท่าทางกายภาพ อาจแสดงอาการเก็บกด หรือเปลี่ยนเป้าหมายใหม่

7.2 แบบพฤติกรรมในสถานการณ์ความขัดแย้งของ เคนเนธ (Kenneth, 1976, p. 889) จำแนกแบบของพฤติกรรมซึ่งมีความครอบคลุม และได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลาย และได้เสนอแนะว่าเมื่อบุคคลต้องเผชิญกับความขัดแย้งจะมีพฤติกรรม 2 แบบ คือ พฤติกรรมร่วมมือ กับพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. พฤติกรรมร่วมมือ (co-operativeness) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาเพื่อให้ผู้อื่นมีความพอใจ

2. พฤติกรรมมุ่งเอาชนะ (assertiveness) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อให้ตนเองมีความพอใจ

ในพฤติกรรมแต่ละแบบข้างต้น จะมีพฤติกรรมอยู่ 3 ระดับคือ ต่ำ ปานกลาง และสูง โดยเคนเนธ โทมัส ได้จำแนกพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง โดยอาศัยกรอบแนวคิดทฤษฎีสองมิติ มิติแรก คือ การเอาใจผู้อื่น ซึ่งแสดงออกโดยพฤติกรรมร่วมมือ มิติที่สอง คือการเอาใจตนเองซึ่งแสดงออกโดยพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ พฤติกรรม 3 ระดับที่แสดงออก และจำแนกพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งออกเป็น 5 แบบ คือ แบบการเอาชนะ แบบการร่วมมือ แบบการประนีประนอม แบบการหลีกเลี่ยง และแบบการยอมให้ ดังภาพ 4

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

การเอาใจผู้อื่น : พฤติกรรมร่วมมือ

ภาพ 4 แบบของพฤติกรรมที่อาจแสดงออกเมื่อมีความขัดแย้ง

ที่มา : เคนเนธ (Kenneth, 1976, p. 889)

พฤติกรรมตามรูปข้างต้นสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. การเอาชนะ (competition) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูง และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจตนเอง มุ่งชัยชนะของตนเอง

เป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น พฤติกรรมที่แสดงออกมุ่งที่การแพ้ชนะ โดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่ง หรือสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ แสดงการคุกคามข่มขู่ หรือแม้แต่การอ้างระเบียบเพียงเพื่อให้ตนเองได้ประโยชน์ และได้ชัยชนะในที่สุด เข้าทำนองที่ว่าถ้าไม่รบไม่ชนะ

2. การร่วมมือ (collaboration) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูง และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงด้วยเป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งจะให้เกิดความพอใจ ทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น การร่วมมือเป็นพฤติกรรมที่ตรงข้ามกับการหลีกเลี่ยงพฤติกรรมลักษณะนี้ เป็นความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาที่มุ่งจะให้เกิดการชนะ-ชนะทั้งสองฝ่าย เข้าทำนองที่ว่า "สองหัวดีกว่าหัวเดียว"

3. การประนีประนอม (compromising) เป็นการแสดงพฤติกรรมทั้งมุ่งเอาชนะ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นจุดยืนระหว่างกลางของมิติการเอาใจตนเองและมิติการเอาใจผู้อื่น เป็นแบบของการเจรจาต่อรอง ที่มุ่งจะให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้าง เป็นลักษณะที่หากจะได้บ้างก็ควรจะยอมเสียบ้างหรือในลักษณะที่มาพบกันครึ่งทางพฤติกรรมประนีประนอมนั้น ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจมากกว่าพฤติกรรมการหลีกเลี่ยง แต่ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจน้อยกว่าพฤติกรรมความร่วมมือ

4. การหลีกเลี่ยง (avoiding) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำด้วย เป็นการไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเองและความสนใจของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เนือยชาและไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น พยายามทำตัวเหนือความขัดแย้งโดยเชื่อว่าความขัดแย้ง จะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป โดยมีปัจจัยต่าง ๆ เข้ามาช่วยแก้ไขตามธรรมชาติ ข้อเสียของพฤติกรรมหลีกเลี่ยง คือ ความขัดแย้งบางอย่างอาจรุนแรงขึ้นจนกระทั่งไม่อยู่ในวิสัยที่จะแก้ไขได้ แต่ถ้าหากสถานการณ์ขัดแย้งไม่รุนแรงและไม่อยู่ในเวลาวิกฤติ การแสดงพฤติกรรมหลีกเลี่ยงต่อความขัดแย้งอาจมีประโยชน์บ้าง พฤติกรรมการหลีกเลี่ยงมีลักษณะคล้ายกับ "การเฉยไว้แล้วจะดีเอง"

5. การยอมให้ (accommodation) เป็นการแสดงพฤติกรรมที่จะมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละ ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบ แม้เราจะไม่เห็นด้วยก็ตาม ซึ่งการยอมให้เป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการเอาชนะ ผู้ที่แสดงพฤติกรรมการยอมให้นอกจากจะเป็นผู้เสียสละแล้ว ยังเป็นผู้ที่ไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจระหว่างบุคคล หากความขัดแย้งเกิดจากการแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีจำกัดแล้ว หัวหน้าที่แสดงพฤติกรรมยอมให้ นั้น ลูกน้องมักจะไม่ชอบและมีความขุ่นเคือง เพราะไม่มีทรัพยากรมากพอที่จะปฏิบัติงานให้ได้ดีได้ พฤติกรรมการยอมให้คล้ายกับภาษิตที่ว่า เอาไม้ตรีชนะศัตรู หรือแพ้เป็นพระ ชนะเป็นมาร

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างใดอย่างหนึ่งดังกล่าวข้างต้น คงจะไม่มีใครที่แสดงพฤติกรรมแบบใดแบบหนึ่งตลอดเวลา หรือแสดงพฤติกรรมแบบนั้น ๆ ทุกครั้ง โดยทฤษฎีแล้วบุคคลจะแสดงพฤติกรรมแบบใดนั้น ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของสถานการณ์ขัดแย้งนั้น ๆ ประกอบด้วย

### การแก้ปัญหาความขัดแย้ง

สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ (2542, หน้า 227) ได้กล่าวถึงการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ดังนี้

#### 1. การแก้ไขข้อขัดแย้งตามแบบที่มีมาแต่ดั้งเดิม

ตั้งแต่อดีตเราจะมีวิธีแก้ไขข้อขัดแย้งแบบดั้งเดิม อาทิ การอุทธรณ์ การครอบงำอีกฝ่ายหนึ่ง การต่อรอง สำหรับการอุทธรณ์ เป็นวิธีการที่คู่กรณีฝ่ายหนึ่งจะเสนอหรือเรียกร้องให้ผู้มีอำนาจในระดับสูงกว่าเข้ามาเกี่ยวข้องเพื่อแก้ปัญหาโดยมากผู้มีอำนาจที่เหนือกว่าก็มักจะเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงของคู่กรณีหรือเป็นหัวหน้าทางด้านการบริหารงานบุคคลและที่สำคัญบุคคลผู้เป็นกลางนี้ จะต้องเป็นที่ยอมรับของทั้งสองฝ่าย ดังนั้น การตัดสินใจดังกล่าวจึงเป็นที่ยอมรับ ได้แก่

1.1 แบบครอบงำอีกฝ่ายหนึ่ง เป็นวิธีในการแก้ปัญหาที่คิดว่าง่ายที่สุด เพราะเป็นวิธีจัดอีกฝ่ายหนึ่งออกไป จะโดยการใช้กำลังให้เขาหนีไปหรือให้เขายอมแพ้ ผู้บังคับบัญชาที่มีอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการมาก ๆ อาจจะใช้วิธีการนี้กับผู้ที่อยู่ในระดับชั้นการบังคับบัญชาล่าง ๆ เมื่อพิจารณาเห็นว่าผู้นั้นเป็นผู้สร้างปัญหาอย่างเหลือเกิน และในบางกรณีการเข้าครอบงำ อาจออกมาในรูปของการปรองดองรวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของคนสองคน หรือมากกว่า การปรองดองรวมเป็นพวก จึงทำให้เกิดอำนาจในการที่จะเอาชนะอีกฝ่ายหนึ่ง

1.2 การต่อรอง เป็นอีกวิธีหนึ่งในการแก้ปัญหา ซึ่งต่างจากการครอบงำ โดยกรณีการต่อรอง สองฝ่ายจะต้องมาร่วมกันทำงานอย่างมีสมานฉันท์พอสมควรหลังจากที่ตกลงกันได้ วิธีนี้ใช้กันอย่างแพร่หลายในหน่วยงาน และโรงงานการผลิตมากมาย รูปแบบการต่อรองในลักษณะสุดโต่ง คือ การแจกกระจาย และการฉกฉวยร่วมกัน โดยการต่อรองแบบกระจายนั้น หมายความว่าแจกกระจายทรัพยากรในหมู่บุคคลที่ขัดแย้งกัน ส่วนการฉกฉวยร่วมกันนั้น เป็นวิธีที่ค่อนข้างจะมีลักษณะอุดมคติ คือทุกฝ่ายจะเข้ามาแก้ปัญหาด้วยกันตามปรัชญาหรือแนวทางชนะ-ชนะ

1.3 การหน่วงหน่วยหรือการผัดวันประกันพรุ่ง เป็นวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในลักษณะวางตัวนิ่งเฉยเสีย โดยหวังว่าการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม จะช่วยคลายความแตกต่างในความคิด ในผลประโยชน์ หรือคลายความแตกต่างแยกระหว่างคู่กรณีได้ ดังนั้นจึงใช้วิธีการเพิกเฉยคำเรียกร้องของอีกฝ่ายหนึ่ง

## 2. การแก้ไขข้อขัดแย้งโดยการอาศัยการออกแบบขององค์กรสมัยใหม่

บางครั้งข้อขัดแย้งอาจจะป้องกัน หรือแก้ไขได้โดยอาศัยโครงสร้างขององค์กร ที่เหมาะสมโดยอาจใช้วิธีการรวมงานเข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดความสะดวกในการทำงานและไม่คับข้องใจ

## 3. การแก้ไขข้อขัดแย้งด้วยวิธีเผชิญหน้า

วิธีการแก้ไขข้อขัดแย้งด้วยวิธีเผชิญหน้าจะกระทำได้โดยการเชิญคู่กรณีมาเผชิญหน้า เพื่อบอกกล่าวปัญหา และความคิดของตน ซึ่งจะต้องทำตามขั้นตอน คือ เริ่มต้นด้วยการสร้างบรรยากาศ ตามด้วยการรวบรวมข่าวสารข้อมูล และแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูล โดยวางแผนเพื่อดำเนินการในระดับกลุ่ม ติดตามด้วยระดับองค์กร กระทำตามแผน และติดตามผล

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540, หน้า 103) ได้กล่าวว่า การแก้ปัญหาคือความขัดแย้ง เป็นการทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลง ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์อย่างหนึ่งในการบริหารความขัดแย้ง ซึ่งการจะเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งแบบใดนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ และสถานการณ์ และต่าง ๆ เช่น ประสบการณ์เดิมเกี่ยวกับความขัดแย้งของแต่ละคน การได้รับรู้เกี่ยวกับอำนาจในสถานการณ์ขัดแย้ง ความสัมพันธ์ของบุคคลก่อนเกิดการขัดแย้ง และในการแก้ปัญหาความขัดแย้งแต่ละแบบหรือแต่ละวิธีนั้นมีทั้งส่วนดีและส่วนด้อย ดังนั้นจึงจำเป็นต้องเลือกให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และตระหนักถึงผลที่จะตามมา จากที่ผู้วิจัยได้ศึกษาแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งตามแนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการต่าง ๆ ซึ่งผู้วิจัยได้นำแบบพฤติกรรมของบุคคลที่แสดง ออกเมื่อเผชิญกับสถานการณ์ความขัดแย้งตามแนวคิดทฤษฎีเคนเนธ(Kenneth) มาเป็นตัวอย่าง ในศึกษาการแก้ปัญหาความขัดแย้ง 5 แบบ คือ แบบการเอาชนะ แบบการร่วมมือ แบบการประนีประนอม แบบการหลีกเลี่ยง และแบบการยอมให้ และได้สรุปแนวคิดของ นักวิชาการหลาย ๆ ท่าน มาเป็นแนวทางในการทำวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

### 1. แบบการเอาชนะ (competition)

นักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้ความหมายการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการเอาชนะ ดังนี้

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538, หน้า 167) ได้ให้ความหมาย ตามแนวคิดของฟอลเลต (Follett) ว่าการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการเอาชนะ เป็นการจัดการกับความขัดแย้งด้วยวิธีการที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะอีกฝ่ายหนึ่ง เป็นการใช้อำนาจในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งเป็นวิธีที่ง่ายที่สุดในการแก้ปัญหา แต่อาจจะเกิดปัญหาขึ้นได้อีกในอนาคต

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540, หน้า 133) ได้ให้ความหมาย การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการเอาชนะตามแนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ ดังนี้

สมใจ ลักษณะ (2542, หน้า 297) ได้ให้ความหมาย การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการเอาชนะ หรือการแข่งขันแพ้-ชนะ ว่าเป็นแบบที่กรณีต่างฝ่ายต่างถือดียึดความถูกต้อง

ของฝ่ายตน ไม่มีทางร่วมมือกับฝ่ายตรงข้ามได้ การแก้ปัญหาความขัดแย้งอาจจำเป็นต้องให้มีการต่อสู้กันทางความคิด ความเชื่อ และเหตุผลอย่างเปิดเผยจนได้ผลว่าใครแพ้ใครชนะเรื่องจึงยุติ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544, หน้า 226) ได้ให้ความหมาย การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการเอาชนะ หรือการแข่งขัน ตามแนวคิดของ 롭บินส์ (Robbins) ว่าเป็นวิธีการแก้ความขัดแย้งที่มีฝ่ายหนึ่งพยายามทุกวิถีทางที่จะให้ฝ่ายตนได้รับผลประโยชน์มากที่สุด โดยไม่คำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับฝ่ายอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือพยายามแสดงให้คนอื่นเห็นว่า ความคิดเห็น หรือข้อสรุปของตนถูกต้อง

แมค และสไนเดอร์ (Mack & Snyder, 1972, p. 8) ได้ให้ความหมายการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการเอาชนะ ว่าเป็นพฤติกรรมมุ่งการทำลาย การทำร้าย การสกัดกั้น หรือควบคุมอีกฝ่ายหนึ่ง ความสัมพันธ์ในความขัดแย้ง ก็คือ การที่ฝ่ายหนึ่งจะได้ชนะก็ต่อเมื่ออีกฝ่ายหนึ่งสูญเสียหรือยอมแพ้

ราฮิม (Rahim, 1983, p. 33) ได้ให้ความหมาย การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการเอาชนะ ว่าเป็นแบบมุ่งตนเองในระดับสูงแต่มุ่งผู้อื่นในระดับต่ำ เป็นการแก้ปัญหาแบบแพ้-ชนะ โดยใช้อำนาจหรือกำลังเพื่อการมีชัย บุคคลที่แก้ปัญหาความขัดแย้ง ด้วยการเอาชนะ จะใช้ทุกวิธีที่จะทำให้ตนเองเป็นฝ่ายชนะ โดยไม่สนใจความต้องการผู้อื่น

เบลค และมูตัน (Blake & Mouton, 1986, p. 16) ได้ให้ความหมาย การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการเอาชนะว่า เป็นรูปแบบของการแก้ปัญหาที่มุ่งแต่งงาน โดยไม่สนใจความต้องการของผู้อื่น เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง จะใช้อำนาจในการระงับความขัดแย้ง โดยมุ่งที่การเอาแพ้เอาชนะกัน โดยที่ตนเองต้องเป็นผู้ชนะ เป็นแบบในการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารแบบงานขึ้นสมอง มุ่งที่จะให้งานนั้นสำเร็จ แต่เพียงอย่างเดียว ในสถานการณ์ความขัดแย้งมักจะถามผู้ร่วมงานว่าจะอยู่หรือจะไป

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการเอาชนะ (competition) หมายถึง การแสดงพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจตนเอง มุ่งชัยชนะของตนเองเป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น พฤติกรรมที่แสดงออกมุ่งที่การแพ้ชนะ โดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่ง หรือสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ แสดงการคุกคาม ข่มขู่ มุ่งทำลายหรือทำร้ายกัน และเป็นการสกัดกั้นหรือควบคุมอีกฝ่ายหนึ่ง หรือแม้แต่การอ้างระเบียบเพียงเพื่อให้ตนเองได้ประโยชน์ และจะใช้ทุกวิถีทางที่จะทำให้ตนเองเป็นฝ่ายชนะในที่สุด

## 2. แบบการร่วมมือ (collaboration)

นักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้ความหมายการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการร่วมมือนี้นี้

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538, หน้า 167) ได้ให้ความหมาย ตามแนวคิดของฟอลเลต (Follett) ว่าการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการร่วมมือ หรือการประสานประโยชน์ เป็นการแก้

ปัญหาความขัดแย้งที่เน้นความพอใจของทั้งสองฝ่ายมากที่สุด เป็นการแก้ปัญหาที่ไม่มีการแพ้ชนะ หรือไม่ต้องเสียบางส่วน แต่จะได้ตามความต้องการทั้งสองฝ่าย

สมใจ ลักษณะ (2542, หน้า 296) ได้ให้ความหมาย การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการร่วมมือ หรือแบบผสมผสาน เป็นการร่วมกันแก้ปัญหา ผู้ขัดแย้งทั้งสองฝ่ายต่างเป็นผู้ชนะทั้งคู่ ยังคงระดับการแข่งขันสูงเท่า ๆ กับระดับความร่วมมือสูงในการหันหน้าเข้าหากันเพื่อแก้ปัญหาร่วมกัน

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544, หน้า 226) ได้ให้ความหมาย ตามแนวคิดของ 롭บินส์ (Robbins) ว่าการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการร่วมมือ เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกที่แต่ละฝ่ายพยายามประสานประโยชน์กันให้ได้

สมยศ นาวิการ (2545, หน้า 263) ได้ให้ความหมาย การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการร่วมมือ หรือการแก้ปัญหาร่วมกัน ว่าแต่ละฝ่ายต้องร่วมมือในการค้นหาทางเลือกในการแก้ปัญหาที่ตอบสนองความพอใจของทุกฝ่าย โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เป็นจริง ความต้องการ ความรู้สึกต้องเป็นไปอย่างเปิดเผยและซื่อสัตย์ แต่ละฝ่ายพยายามเข้าใจความขัดแย้งจากทัศนะของอีกฝ่ายหนึ่ง และค้นหาความต้องการของอีกฝ่ายหนึ่ง

สุเทพ การุณย์ลัญจกร (2546, หน้า 250) ได้ให้ความหมาย การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการร่วมมือ ตามแนวคิดของโรมัส และเคนเนธ ว่าเมื่อฝ่ายที่ขัดแย้งกันแต่ละฝ่ายต้องการให้ทุกฝ่ายได้พอใจกับเรื่องที่ขัดแย้งกันโดยสมบูรณ์ จึงร่วมมือกันและค้นหาผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่าย และในความร่วมมือนั้น พฤติกรรมหลาย ๆ ฝ่ายจะมุ่งแก้ปัญหาและการทำให้ข้อขัดแย้งมีความแจ่มชัดมากกว่าที่จะทำตามทัศนะอีกหลากหลาย ผู้มีส่วนร่วมจะพิจารณาขอบเขตของตัวเลือกทุกขอบเขต

สมคิด บางโม (2547, หน้า 269) ได้ให้ความหมาย การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการร่วมมือ เป็นการแก้ปัญหาที่คู่กรณีจะต้องช่วยกันแก้ไข ซึ่งอาจทำได้โดยช่วยกันวิเคราะห์หาสาเหตุของความขัดแย้งนั้น ๆ ว่าเกิดจากจากอะไร แล้วช่วยกันแก้ไขด้วยความจริงใจ ทั้งสองฝ่ายพยายามเข้าใจความรู้สึกและปัญหาของฝ่ายตรงกันข้าม

วิเชียร วิทย์อุดม (2549, หน้า 347) ได้ให้ความหมาย การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการร่วมมือ เป็นการรับรู้ถึงความต้องการและปัญหาของแต่ละฝ่าย และการแก้ปัญหาเน้นไปที่การรวบรวม และประเมินข้อมูลในการแก้ปัญหาข้อโต้แย้งต่าง ๆ และทำการตัดสินใจเลือกวิธีการแก้ปัญหา ซึ่งเป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่แท้จริง

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการร่วมมือ (collaboration) หมายถึง การแสดงพฤติกรรมในลักษณะมุ่งเอาชนะในระดับสูง และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงด้วย และเป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งจะให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น การหันหน้าเข้าหากัน เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายเกิดการร่วมมือกัน ประสานประโยชน์ร่วมกัน ซึ่งจะไม่มีฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดแพ้ แต่จะชนะทั้งสองฝ่าย

### 3. แบบการประนีประนอม (compromising)

นักวิชาการต่างๆ ได้ให้ความหมายการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอม ดังนี้

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2535, หน้า 180) ได้ให้ความหมาย การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอม ว่าเป็นการเดินทางสายกลาง มีทั้งการปรับตัว และการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม ซึ่งช่วยแก้ปัญหาได้บางส่วน แม้ว่าจะไม่ทั้งหมด วิธีการนี้จะไม่มีการแพ้หรือชนะ มีแต่เสมอ การให้มีการพบปะพูดคุย หรือการประชุมร่วมกัน จะช่วยให้เกิดความเข้าใจดีขึ้น มีการยอมรับแนวทางการแก้ปัญหาและความขัดแย้งลดลง

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538, หน้า 167) ได้ให้ความหมาย ตามแนวคิดของฟอลเลต (Follett) ว่าการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการประนีประนอม เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยต่างฝ่ายต่างได้เพียงบางส่วนที่ต้องการเท่านั้น ไม่มีฝ่ายใดได้ทั้งหมด

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540, หน้า 140) ได้ให้ความหมาย การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอม ว่าเป็นการแก้ปัญหาแบบใช้ความสามารถในการเจรจาต่อรอง เป็นประเด็นสำคัญ และจำเป็นจะต้องให้ทั้งสองฝ่ายมีอำนาจพอ ๆ กัน การแก้ปัญหาแบบนี้ตั้งอยู่บนฐานคติที่ว่า “ได้บ้างดีกว่าไม่ได้เลย” ผลจากการแก้ปัญหาความขัดแย้งทำให้แต่ละฝ่ายได้บางส่วนเท่านั้นไม่ได้เต็มตามความต้องการ ด้วยเหตุนี้การประนีประนอมจึงเป็นสิ่งที่ทำให้แพ้ทั้งคู่

ยุพดี จุ้ยเจริญ (2541, หน้า 72) ได้ให้ความหมาย การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอม ว่าเป็นวิธีไม่มีใครแพ้-ชนะ ผู้นำเป็นตัวกลางในการไกล่เกลี่ยที่ดี โดยให้คู่ขัดแย้งตกลงกันเองในระดับที่ทั้งคู่ยอมรับได้

สมใจ ลักษณะ (2542, หน้า 297) ได้ให้ความหมาย การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการประนีประนอม ว่าไม่มีใครได้เปรียบเสียเปรียบ การแข่งขันเอาชนะคู่ต่อสู้กัน จะไม่คุ้มกับเวลาและพลังงานที่สูญเสียไป จึงสมควรให้คู่กรณีปรับตัวเข้าหากัน ทั้งสองฝ่ายมีสิ่งที่ได้ทั้งสองฝ่าย และมีสิ่งที่เสียทั้งสองฝ่าย จึงไม่มีใครแพ้ ไม่มีใครชนะ

พรนพ พุกกะพันธ์ (2542, หน้า 242) ได้ให้ความหมาย การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการประนีประนอม ว่าเป็นวิธีการแก้ไขที่ได้รับความนิยมมากวิธีหนึ่ง เป็นทางแก้ไขที่เป็นไปได้ ความไม่ลงรอยกันระหว่างฝ่ายบริหารกับคนงาน มักได้รับการแก้ไขโดยการประนีประนอม และการเจรจาต่อรองเรื่องค่าจ้าง เงินเดือนระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง หรือกลุ่มพนักงานกับกลุ่มผู้บริหาร มักจบลงด้วยการประนีประนอม

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544, หน้า 226) ได้ให้ความหมาย การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการประนีประนอม ตามแนวคิดของ روبบินส์ (Robbins) ว่า เป็นวิธีการที่แต่ละฝ่ายยินยอมที่จะเสียบางส่วนที่ตนต้องการ ทำนองเสียกันคนละส่วนเพื่อเป็นการยอมชดเชยกัน โดยในการประนีประนอมจึงไม่มีผู้ชนะหรือผู้แพ้อย่างชัดเจน ซึ่งเป็นการปันส่วนสิ่งที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง

อย่างเท่าเทียมกัน โดยยอมรับว่าข้อยุติที่ได้ ไม่อาจสร้างความพอใจแก่ทั้งสองฝ่ายได้อย่างที่ต้องการ

กัมปนาท สีสวนนิล (2545, หน้า 24) ได้ให้ความหมาย ว่าเป็นวิธีที่ทั้งสองฝ่ายได้รับ หรือเสียผลประโยชน์เท่าๆ กันหรือใกล้เคียงกัน

สุเทพ การุณย์ลัญจกร (2546, หน้า 251) ได้ให้ความหมาย การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการประนีประนอม ตามแนวคิดของเคนเนธ (Kenneth) ว่าเป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่แต่ละฝ่ายที่ขัดแย้งกันจะต้องเสียสละบางสิ่ง การให้ส่วนแบ่งยอมเกิดขึ้น ก่อให้เกิดผลที่ได้จากการประนีประนอม ซึ่งจะไม่มีผู้ใดแพ้หรือชนะ

สมคิด บางโม (2547, หน้า 269) ได้ให้ความหมาย การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอม ว่าเป็นการเจรจาต่อรองโดยคำนึงถึงประโยชน์ และต้องยอมเสียประโยชน์

วิเชียร วิทยอุดม (2549, หน้า 346) ได้ให้ความหมาย การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการประนีประนอม ว่าเป็นการเสียสละความคิดหรือความต้องการบางอย่างออกไป เป็นผลให้แต่ละฝ่ายไม่ได้รับสิ่งที่ปรารถนาอย่างเต็มที่ และสาเหตุที่แท้จริงก็ยังคงไม่ได้รับการแก้ไขและ สภาพเงื่อนไขที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง ก็เกิดขึ้นอีกในอนาคต

กล่าวโดยสรุปได้ว่าการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอม (compromising) หมายถึง การแสดงพฤติกรรมทั้งมุ่งเอาชนะและแสดงพฤติกรรมร่วมมือ ในระดับปานกลาง เป็นจุดยืนระหว่างกลางของมติการเอาใจตนเองและมติการเอาใจผู้อื่น เป็นแบบของการเจรจาต่อรองที่มุ่งจะให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจโดยการจัดให้มีการพบปะพูดคุยหรือการประชุมร่วมกัน ซึ่งจะช่วยให้เกิดความเข้าใจดีขึ้น เป็นลักษณะที่หากจะได้บ้าง ก็ควรจะยอมเสียบ้าง หรือในลักษณะที่มาพบกันครึ่งทาง พฤติกรรมประนีประนอมนั้น ทั้งสองฝ่าย มีความพอใจมากกว่าพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงแต่ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจน้อยกว่าพฤติกรรมความร่วมมือการแก้ปัญหาความขัดแย้งวิธีนี้ จะทำให้ทั้งสองฝ่ายได้รับ หรือเสียผลประโยชน์เท่าๆ กัน หรือใกล้เคียงกัน

#### 4. แบบการหลีกเลี่ยง (avoiding)

นักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้ความหมายการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการหลีกเลี่ยง ดังนี้

วิชัย โดสุวรรณจินดา (2536, หน้า 78) ได้ให้ความหมาย การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการหลีกเลี่ยง ว่าทำได้โดยให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งถอนตัว หรือหลีกเลี่ยงไป โดยไม่เผชิญหน้า หรือให้แต่ละฝ่ายใช้ความระมัดระวังในการดำเนินการเพื่อมิให้กระทบกระทั่งฝ่ายอื่นจนเกิดเป็นความขัดแย้ง

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540, หน้า 103) ได้ให้ความหมาย การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการหลีกเลี่ยงว่าเป็นการแสดงพฤติกรรมที่เป็นกลไกป้องกันตนเองและพฤติกรรม

เชิงถอยหนี และแสดงพฤติกรรมด้วยการถอนตัวทั้งทางกายภาพและทางจิตวิทยาพยายามไม่รู้ไม่เกี่ยว พยายามลืม หรือไม่สนใจความขัดแย้ง

สมใจ ลักษณะ (2542, หน้า 297) ได้ให้ความหมาย การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการหลีกเลี่ยง ว่าเป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการหนีปัญหา หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้า ใช้ในกรณีที่ต่างฝ่ายต่างก็มีพลังสูงถ้าต่อสู้กันก็คงไม่มีใครชนะ ต่างฝ่ายต่างถือดี ไม่มีทางประนีประนอมกัน

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544, หน้า 226) ได้ให้ความหมาย ตามแนวคิดของ โรบบินส์ (Robbins) ว่าการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการหลีกเลี่ยง เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกซึ่งอาจกระทำได้โดยการถอยหนีออกจากความขัดแย้ง หรือพยายามระงับความขัดแย้ง

สมยศ นาวิกาน (2545, หน้า 259) ได้ให้ความหมาย การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการหลีกเลี่ยง ว่าฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งหรือทั้ง 2 ฝ่าย ถอนตัวออกจากความสัมพันธ์ หลีกเลี่ยงจากการเกี่ยวพันระหว่างกัน ซึ่งการหลีกเลี่ยงร่วมกันสามารถจัดการความขัดแย้งได้อย่างหนึ่ง

สุเทพ การุณย์ลัญจกร (2546, หน้า 250) ได้ให้ความหมาย การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการหลีกเลี่ยง ว่าเป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ฝ่ายหนึ่งอาจยอมรับว่ามีความขัดแย้งอยู่ แต่แสดงปฏิกิริยาด้วยการถอยจากความขัดแย้ง หรือระงับความขัดแย้งไว้ ทุกฝ่ายจะยอมรับการปลีกตัวหนี และแต่ละฝ่ายจะปักเขตที่ จะแยกอยู่ต่างหากไปจากเขตของอีกฝ่ายหนึ่ง

วิเชียร วิทยอุดม (2549, หน้า 346) ได้ให้ความหมาย การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการหลีกเลี่ยง ว่าเป็นการไม่สนใจทุก ๆ คน จะสร้างทำเป็นว่าความขัดแย้งไม่มีอยู่จริงและหวังว่ามันจะหายไปเองได้อย่างง่ายดาย

จอห์นสัน และจอห์นสัน (Johnson & Johnson, 1987, p. 78) ได้ให้ความหมายการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการหลีกเลี่ยง เป็นพฤติกรรมคล้ายกับเต่า คือ การหลีกเลี่ยงไม่เผชิญหน้ากับคู่กรณี และจะไม่ตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อแก้ปัญหา เพื่อเป้าหมายของงาน และมีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานในระดับต่ำ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการหลีกเลี่ยง (avoiding) หมายถึง การแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำด้วย เป็นการไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเอง และความสนใจของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เจื้อยขา และไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น และแสดงพฤติกรรมด้วยการเพิกเฉย ไม่รับรู้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ถอนตัวออกจากสถานการณ์ของความขัดแย้ง และหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าและการโต้เถียง พยายามทำตัวเหนือความขัดแย้งโดยเชื่อว่าความขัดแย้ง จะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป โดยมีปัจจัยต่าง ๆ เข้ามาช่วยแก้ไข ตามธรรมชาติ ข้อเสียของพฤติกรรมการหลีกเลี่ยง คือ ความขัดแย้งบางอย่างอาจรุนแรงขึ้นจนกระทั่งไม่อยู่ในวิสัยที่จะแก้ไขได้ และวิธีนี้อาจบรรเทาความขัดแย้งได้เพียงชั่วคราวเท่านั้น แต่

ถ้าหากสถานการณ์ขัดแย้งไม่รุนแรง และไม่อยู่ในเวลาวิกฤติ การแสดงพฤติกรรมหลีกเลี่ยงต่อความขัดแย้งอาจมีประโยชน์บ้าง

#### 5. แบบการยอมให้ (accommodation)

นักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้ความหมายการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการยอมให้ดังนี้

สมใจ ลักษณะ (2542, หน้า 297) ได้ให้ความหมาย การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการยอมให้ ว่าเป็นแบบเน้นความร่วมมือสูงสุด และให้มีการแข่งขันกันต่ำที่สุด เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ด้วยการให้หนึ่งฝ่ายเป็นฝ่ายยอมเสียสละเลิกความขัดแย้ง เพื่อถนอมน้ำใจให้อีกฝ่ายหนึ่งมีความสุข ผลที่ตามมาคือ ความขัดแย้งยุติลง ผู้เสียสละอาจได้รับการยกย่องชมเชย แต่ความคิดความรู้สึกที่ขัดแย้งยังคงอยู่

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544, หน้า 226) ได้ให้ความหมายตามแนวคิดของ 롭บินส์ (Robbins) ว่าการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยยอมให้ เป็นวิธีการที่ฝ่ายหนึ่งพยายามเอาใจต่อคู่กรณีโดยการคำนึงถึงประโยชน์ของผู้นั้นเหนือผลประโยชน์ของตนเอง หรืออีกนัยหนึ่ง คือ เพื่อเห็นแก่มิตรภาพอันดีงามต่อกัน โดยฝ่ายหนึ่งยินดีที่จะเป็นผู้เสียสละเป้าหมายของตน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายแก่คู่กรณี สนับสนุนความคิดเห็นของผู้อื่น แม้จะต้องเก็บความคิดเห็นของตนไว้ก็ตาม เพื่อจะรักษาความสัมพันธ์เอาไว้

สุเทพ การุณย์ลัญจกร (2546, หน้า 250) ได้ให้ความหมาย การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการยอมให้ หรือการให้ความกรุณา ตามแนวคิดของ โทมัส และเคนเนธ (Thomas & Kenneth) ว่าเป็นการยกผลประโยชน์ของฝ่ายตรงข้ามให้อยู่เหนือผลประโยชน์ตน ฝ่ายหนึ่งยอมเต็มใจที่จะทำการเสียสละตัวเองเพื่อคงไว้ซึ่งสัมพันธ์ไมตรี

ราฮิม (Rahim, 1983, p. 368) ได้ให้ความหมาย การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการยอมให้ ว่าเป็นการยอมตาม เป็นแบบของการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่มุ่งตนเองในระดับต่ำ และพยายามจะลดความเห็นที่แตกต่างกันลง เน้นสิ่งที่มีความเห็นพ้องกันเพื่อที่จะทำให้ผู้อื่นพอใจ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการยอมให้ (accommodation) หมายถึง การแสดงพฤติกรรมในลักษณะมุ่งตนเองในระดับต่ำ และพยายามจะลดความเห็นที่แตกต่างกันลง เน้นสิ่งที่มีความเห็นพ้องกันเพื่อที่จะทำให้ผู้อื่นพอใจ โดยการเสียสละของฝ่ายตน และพยายามทำตามความต้องการของอีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อจะรักษาความสัมพันธ์เอาไว้ บุคคลใดเลือกการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบนี้จะช่วยให้เพื่อนฝูงบุคคลรอบข้างรักใคร่ และมีความสัมพันธ์ที่ดี แต่ทว่าตนเองไม่ได้รับการตอบสนองในสิ่งที่ตนเองต้องการ

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. การวิจัยในประเทศ

ศุวดี ตาปนานนท์ (2542, บทคัดย่อ) ได้ศึกษากระบวนการและวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานครในกลุ่มเขตบูรพา ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เลือกการแก้ไขความขัดแย้งแบบการประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาเป็นแบบการร่วมมือและแบบหลีกเลี่ยง ส่วนแบบปรองดองมีผู้เลือกน้อยมาก และแบบการแข่งขันมีผู้เลือกน้อยที่สุดและอายุมีความสัมพันธ์กับการเลือกวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนตัวแปรอื่น ได้แก่ เพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งและขนาดของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับการเลือกวิธีการแก้ไขความขัดแย้งอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

พรศักดิ์ โชติพิณิจ (2543, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในคณะกรรมการประสานงานสาธารณสุขระดับอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารโดยภาพรวมมีทัศนคติการบริหารความขัดแย้งเป็นแบบมุมมองใหม่มากกว่าแบบมุมมองเก่า แหล่งที่มาของความขัดแย้งเรียงจากสูงไปต่ำ ได้แก่ ข้อมูลข่าวสาร ความสัมพันธ์ ค่านิยม โครงสร้างองค์การและผลประโยชน์ โดยผู้บริหารที่มีองค์ประกอบส่วนบุคคล ได้แก่ สายการบริหาร อายุ สถานภาพสมรส วุฒิการศึกษา ประสบการณ์บริหาร และขนาดองค์การที่ต่างกันพบว่า มีทัศนคติการบริหารความขัดแย้งแต่ละแบบไม่แตกต่างกัน

น้ำทิพย์ สินสุวรักษ์ (2543, หน้า 48) ได้ศึกษากระบวนการความขัดแย้ง ในองค์การ : กรณีศึกษาเฉพาะส่วนบริหารงานกลาง ฝ่ายธุรกิจต่างประเทศ ธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) ได้สรุปว่า จากสาเหตุของความขัดแย้งในเรื่องระบบงาน เจ้าหน้าที่ได้เลือกการแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอม โดยคำนึงถึงการพึ่งพา ถ้อยที่ถ้อยอาศัย การยอมรับข้อผิดพลาดในบางส่วนของตน มีการสนทนา มีการประชุมปรึกษาหารือ เพื่อพิจารณาสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น และมีการปรับความเข้าใจกัน และผลของการแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอม เจ้าหน้าที่ส่วนบริหารงานกลาง ฝ่ายธุรกิจต่างประเทศ ซึ่งสามารถทำงานร่วมกับฝ่ายอื่น ๆ ได้อย่างราบรื่น และมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันมากขึ้น ส่วนสาเหตุความขัดแย้งที่เกิดจากพฤติกรรมส่วนบุคคล อันได้แก่ ทัศนคติ อารมณ์ ความรับผิดชอบ เจ้าหน้าที่ได้เลือกวิธีการแก้ปัญหาด้วยการหลีกเลี่ยง และผลของการแก้ปัญหาด้วยการหลีกเลี่ยง ทำให้เกิดพฤติกรรมในลักษณะไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจการแก้ปัญหา

เฉลา คอนขำ (2544, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวุฒิภาวะทางอารมณ์กับการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี พบว่าระดับวุฒิภาวะทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับปกติ ส่วนระดับการเลือกใช้วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่าโดยภาพรวมเลือกใช้วิธี

ประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาคือ วิธีเผชิญหน้า ส่วนวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เลือกใช้น้อยที่สุด คือ วิธีบังคับ

กัมปนาท สีสวนนิล (2545, หน้า 77) ได้ศึกษาความพึงพอใจของครูต่อวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม มี 5 วิธี ได้แก่ การเอาชนะ การร่วมมือแก้ปัญหา การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และยอมให้ ซึ่งผลการวิจัย พบว่า ครูในโรงเรียนมีความพึงพอใจวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน โดยวิธีการร่วมมือและวิชิยอมให้อยู่ในระดับมาก ส่วนวิธีการประนีประนอม วิธีการหลีกเลี่ยง และวิธีการเอาชนะ ครูมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง และเมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจจำแนกตามเพศ และประสบการณ์ ต่อวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง พบว่ามีความแตกต่างกัน แต่เมื่อเปรียบเทียบตามวุฒิการศึกษา พบว่าไม่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้เสนอแนะว่าผู้บริหารโรงเรียน ควรได้รับการส่งเสริม พัฒนา และกระตุ้นให้ใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพ เช่น วิธีการร่วมมือ วิธีการยอมให้ วิธีการประนีประนอม ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์การ

ธนยุทธ แก่นแก้ว (2545, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสาเหตุและวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ผลการวิจัยพบว่าสาเหตุความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษา ตามการรับรู้ของผู้บริหาร และครูอาจารย์ มาจากความแตกต่างในเกณฑ์การประเมินผล และระบบการให้รางวัลมากที่สุด รองลงมาคือ การพึ่งพาอาศัยใช้ทรัพยากรอย่างเดียวกัน ความไม่พอใจในบทบาทการมีส่วนร่วมในการร่วมตัดสินใจ การบิดเบือนข่าวสาร ความแตกต่างของสมาชิก รูปแบบที่เป็นทางการมีน้อย และความไม่ลงรอยในสถานภาพ ตามลำดับ ส่วนสาเหตุความขัดแย้งตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูอาจารย์ ที่พบความแตกต่างในเกณฑ์การประเมินผล และระบบการให้รางวัล การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และความไม่ลงรอยในสถานภาพ และการแก้ไขความขัดแย้งตามการรับรู้ของผู้บริหาร และครูอาจารย์ ได้พบว่าผู้บริหารแก้ไขความขัดแย้งโดยการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุมากที่สุด ในสาเหตุการพึ่งพาอาศัยใช้ทรัพยากรอย่างเดียวกัน ความแตกต่างในเกณฑ์การประเมินผล และระบบการให้รางวัลการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความแตกต่างระหว่างสมาชิก ความไม่ลงรอยในสถานภาพ ความไม่พอใจในบทบาท และการบิดเบือนข่าวสาร ส่วนสาเหตุจากรูปแบบที่เป็นทางการน้อยที่สุดนั้น ผู้บริหารใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกันมากที่สุด

มนตรี รัตนพันธ์ (2545, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสุราษฎร์ธานี เขตปฏิบัติกาที่ 3 ผลการวิจัยพบว่าลักษณะของความขัดแย้งทั้ง 3 ด้านส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลางคือ 1) สาเหตุของความขัดแย้ง เกิดจากบุคลากรมีค่านิยมและความเชื่อแตกต่างกันวิธีการทำงานไม่สอดคล้องกัน 2) กระบวนการของความขัดแย้งก่อให้เกิดการประเมินสถานการณ์ว่ามีการข่มขู่เป็นอันตรายได้

3) พฤติกรรมของบุคคลเมื่อพบกับความขัดแย้งใช้วิธีการเผชิญหน้าแก้ปัญหา เมื่อมีบรรยากาศน่าไว้วางใจ สำหรับวิธีการจัดการความขัดแย้งส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง โดยใช้วิธีการนี้เทศบาลกรให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความขัดแย้ง

มาโนช สุขเหลือ (2545, หน้า 45) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้ง ของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตสะพานสูง ผลการศึกษาแบบแผนของวิธีการบริหารความขัดแย้ง พบว่าการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอมพบกันครึ่งทาง มีข้าราชการเห็นด้วยเป็นจำนวนมาก

สุพพตา เจนสมบูรณ์ (2547, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิธีการแก้ไขความขัดแย้งตามแบบโธมัส - คิลแมนน์ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตพื้นที่การศึกษา 2 กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารเลือกใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งโดยวิธีการประนีประนอมเป็นอันดับที่ 1 และยังคงเลือกใช้วิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งด้วยวิธีแข่งขันเป็นอันดับสุดท้าย ส่วนผลการเปรียบเทียบวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามตัวแปร ด้านเพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ พบว่าผู้บริหารใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งแตกต่างกัน

พิทักษ์ แจ่งประดิษฐ์ (2548, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำปัญหาความขัดแย้งและวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี พบว่าผู้บริหารใช้วิธีแก้ปัญหาด้วยวิธีการประนีประนอม วิธีไกล่เกลี่ยและวิธีเผชิญหน้าในระดับมากและใช้วิธีบังคับในระดับน้อย และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำ กับปัญหาความขัดแย้ง และวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้ง พบว่าแบบของผู้นำไม่มีความสัมพันธ์กับปัญหาความขัดแย้งของสถานศึกษา แต่มีความสัมพันธ์กับวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีเผชิญหน้า วิธีบังคับ วิธีไกล่เกลี่ยและวิธีประนีประนอม

## 2. การวิจัยในต่างประเทศ

เบรดลี (Bradley, 1983, p. 66-A) ได้ทำการศึกษาวิจัยเปรียบเทียบวิธีการที่ใช้ในการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนระดับกลาง ทั้งหญิง และชายในเมืองเดนเวอร์ (Denver) ผู้บริหารเหล่านั้นมิได้มีวิธีแก้ความขัดแย้งวิธีใดวิธีหนึ่งโดยเฉพาะเจาะจง แต่มักจะใช้ควบคู่กันไปสุดแล้วแต่กรณีและสภาพสิ่งแวดล้อม

มาเรีย (Maria, 1984, p. 160-A) ได้ทำการศึกษาวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนชาย และหญิง ในวิทยาลัยที่สอนวิชาศิลปะศาสตร์เอกชน ในรัฐเพนซิลวาเนีย (Pennsylvania) จำแนกกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางจำนวน 113 คน โดยใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบโธมัสและ คิลแมนน์ เพื่อวัดพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกมาในสถานการณ์ความขัดแย้ง ซึ่งมี 5 ลักษณะ ได้แก่ การแข่งขัน การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การปรองดอง ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มผู้บริหารใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแข่งขันกับการร่วมมือน้อยกว่ากลุ่มนักธุรกิจ และเจ้าหน้าที่รัฐบาลกลุ่มผู้บริหาร ที่มีการ

ศึกษาสูงใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบประนีประนอม กับแบบหลีกเลี่ยง สูงกว่ากลุ่มนักธุรกิจและเจ้าหน้าที่รัฐบาล ผู้บริหารชายและหญิง ใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อยจะใช้วิธีการประนีประนอมน้อยกว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารระดับสูง คือ เวลาที่ทำงาน และได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้จัดการชายและหญิงที่มีประสบการณ์ในวิทยาลัยชุมชนสหรัฐอเมริกา โดยใช้แบบสอบถามวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบโธมัสและคิลแมนน์ ในการเก็บข้อมูล การแก้ปัญหาความขัดแย้ง หรือการดำเนินการเมื่อมีความขัดแย้งใน 5 ด้าน คือ การแข่งขัน การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การยอมให้ ผลการวิจัยพบว่าวิธีการแก้ความขัดแย้งของผู้จัดการชายและหญิงไม่มีความแตกต่างกัน

จากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศพบว่าความขัดแย้งเกิดขึ้นจากหลายสาเหตุ เช่น เกิดจากพฤติกรรมส่วนบุคคล ได้แก่ ทัศนคติ อารมณ์ ความรับผิดชอบ และเกิดจากบุคคลมีค่านิยม และความเชื่อแตกต่างกัน และวิธีการทำงาน ประสบการณ์ที่แตกต่างกัน เป็นต้น ส่วนวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งนั้น บางหน่วยงานอาจมีวิธีการแตกต่างกัน และบางหน่วยงานอาจจะมีวิธีการแก้ปัญหาที่เหมือนกัน ดังเช่นผลการวิจัยของ สุวดี ตาปานานท์ (2542, บทคัดย่อ) และสุพพดา เจนสมบูรณ์ (2547, บทคัดย่อ) ที่พบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เลือกการแก้ไขความขัดแย้ง แบบการประนีประนอมมากที่สุดเป็นอันดับหนึ่ง และเลือกวิธีการการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ด้วยวิธีแข่งขันเป็นอันดับสุดท้ายเช่นเดียวกัน และปัจจัยส่วนบุคคลได้พบว่า อายุมีความสัมพันธ์กับการเลือกวิธีการแก้ไขความขัดแย้ง ส่วนเพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับการเลือกวิธีการแก้ไขความขัดแย้งอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และผลการเปรียบเทียบวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ ของสุพพดา เจนสมบูรณ์ (2547, บทคัดย่อ) พบว่ามีความแตกต่างกัน ดังนั้นการแก้ปัญหาความขัดแย้งของแต่ละหน่วยงานหรือองค์กร อาจมีวิธีการที่เหมือนกันหรือแตกต่างกัน ทั้งนี้ อาจขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง เช่น สภาพแวดล้อมขององค์กร และลักษณะงานที่ปฏิบัติ เป็นต้น