บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้เขียนได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการศึกษา โดยนำเสนอเนื้อหาครอบคลุมหัวข้อต่างๆ ตามลำดับดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
4. แนวคิดเกี่ยวกับองค์การบริหารส่วนตำบล
5. ข้อมูลพื้นฐานจังหวัดสมุทรสงคราม
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
7. สรุปเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง

ความหมายของความขัดแย้ง

นักวิชาการและนักการศึกษาตลอดจนนักบริหารได้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้มากมายแตกต่างกันไป พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้ให้ความหมายของคำ “ขัดแย้ง” ว่า หมายถึง ไม่ลงรอยกัน คำว่า “ขัด” หมายถึง ไม่ทำตาม ฝ่าฝืน ขืนไว้ คำว่า “แย้ง” หมายถึง ไม่ตรงหรือลงรอยเดียวกัน ต้านไว้ ทานไว้ ดังนั้นจึงพอจะเห็นได้ว่า ความขัดแย้งนั้นประกอบด้วยอาการทั้งขัด ทั้งแย้ง นั่นคือ แต่ละฝ่ายนอกจากจะไม่ทำตามกันแล้ว ยังต้านทานเอาไว้อีกด้วย

ฟิลเลย์ (Filley อ้างถึงใน รังสรรค์ เหมันต์, 2546 : 11) ให้ความหมายโดยการกล่าวถึงลักษณะของความขัดแย้งว่ามี 5 ลักษณะ คือ

1. มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล 2 ฝ่าย
2. มีความแตกต่างกันในเรื่องวัตถุประสงค์หรือความแตกต่างด้านความคิดเห็น
3. พฤติกรรมการปฏิสัมพันธ์ต่อกันเป็นไปเพื่อชนะหรือแพ้
4. สองฝ่ายเผชิญหน้ากันด้วยการกระทำที่มีลักษณะตรงข้าม
5. แต่ละฝ่ายพยายามจะมีอำนาจเหนืออีกฝ่ายหนึ่ง

จุง และ แมกกินสัน (Chung and Magginson อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ ไชยภาพ, 2548 : 17) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นการต่อสู้ระหว่างผู้ที่ไม่ลงรอยกันในเรื่องความต้องการ ความคิด ผลประโยชน์ หรือบุคคล ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลประสบเป้าหมายที่ไม่ได้รับความพอใจ

นิวแมนและบรูล (Pneuman and Bruehl อ้างถึงใน รังสรรค์ เหมันต์, 2546 : 12) กล่าวว่า ตราบใดที่สมาชิกภายในองค์การมีจุดมุ่งหมายในการทำงาน มีค่านิยม ความต้องการพฤติกรรมและทัศนะคติที่สอดคล้องกัน ความขัดแย้งก็จะไม่เกิดขึ้น

แคทซ์ และคาน (Katz and Kahn) อ้างถึงใน เกรียงไกร ไชยภาพ, 2548 : 17) ได้ให้ความหมายความขัดแย้งว่าเป็นปฏิสัมพันธ์โดยตรงระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคลองค์การ หรือระหว่างประเทศตั้งแต่ 2 ฝ่าย หรือมากกว่า 2 ฝ่ายขึ้นไป โดยที่ฝ่ายหนึ่งพยายามที่จะป้องกันหรือบีบบังคับเพื่อผลบางอย่าง ในขณะที่อีกฝ่ายหนึ่งพยายามต่อต้านความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้ อาจเป็นคำพูดหรือไม่ใช้คำพูด แสดงออกโดยพยายามขัดขวางบีบบังคับ ทำอันตราย ต่อต้านหรือโดยการแก้เผ็ดฝ่ายตรงข้าม

วิจิตร วรุตบางกูร (อ้างถึงใน รังสรรค์ เหมันต์, 2546 : 13) ได้ให้ความหมายว่า ความขัดแย้งเป็นสถานการณ์ที่คนมีความคิดเห็น ความเชื่อไม่ตรงกันและตกอยู่ในสภาวะที่ไม่อาจตกลงหาข้อมูลที่น่าพอใจได้ทั้งสองฝ่าย หากปล่อยปละละเลยไม่ทำความเข้าใจ อาจทำให้เกิดความแตกแยก อิจฉาริษยา ซึ่งมีผลกระทบไปถึงความเสื่อมโทรมของหน่วยงานด้วย

กิติมา ปรีดีดิลก (อ้างถึงใน เกรียงไกร ไชยภาพ, 2548 : 17) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สภาพจิตใจที่ไม่มีความสุข เนื่องจากไม่สมหวังต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นแล้ว บุคคลจะแสดงพฤติกรรมออกมาเพื่อขจัดความขัดแย้งให้หมดไปหรือให้น้อยลง

พรนพ พุกกะพันธุ์ (อ้างถึงใน วัชรพล มนตรีภักดี, 2550 : 7) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งว่า คือ การดิ้นรนต่อสู้เพื่อความต้องการ ความปรารถนา ความคิด ความสนใจของบุคคลที่ไปด้วยกันไม่ได้หรือที่เป็นตรงกันข้าม ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลต้องเผชิญกับเป้าหมายที่ไม่สามารถทำให้ทุกฝ่ายพอใจ

ธำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2547 : 152 อ้างถึงใน สุบงกช ตู้หิรัญมณี, 2550 : 14) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นเป็นตอนๆ ในแต่ละตอนจะมีเหตุการณ์เกิดขึ้นเรียงตามลำดับคือ ความขัดแย้งที่เกิดจากความคับข้องใจของอีกฝ่ายหนึ่งที่เกิดจากการที่ถูกอีกฝ่ายหนึ่งกระทำ การกระทำที่ก่อให้เกิดความคับข้องใจ เช่น ไม่เห็นด้วย ไม่ช่วยเหลือ ดูถูก เอาเปรียบ ให้ร้าย ไม่อนุมัติ เป็นต้น

อรุณ รักธรรม (อ้างถึงใน สุบงกช ตู้หิรัญมณี, 2550 : 16) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งว่า คือสถานการณ์หนึ่งสถานการณ์ใดที่ฝ่ายกระทำฝ่ายหนึ่งจะเป็นบุคคล กลุ่ม หรือองค์การ

ยอมรับหรือไม่ยอมรับฝ่ายตรงข้ามไม่ว่าจะเป็นทางด้านเป้าหมาย วิธีการ ผลประโยชน์ ค่านิยม ประสบการณ์

จากความหมายของความขัดแย้งดังกล่าวพอจะสรุปความหมายของความขัดแย้งได้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สภาวการณ์ที่บุคคลสองฝ่ายไม่สามารถทำความเข้าใจกันได้ อันเนื่องมาจากความแตกต่างของบุคคลในด้านต่าง ๆ เป็นผลให้เกิดความรู้สำนึกคิดหรือพฤติกรรมที่สวนทางกัน โดยต่างฝ่ายต่างก็พยายามแสดงให้เห็นว่าทัศนะของตนเด่นหรือถูกต้องกว่า

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

Robbins (อ้างถึงใน ช่วงชัย ดรหมั่น, 2547 : 8-9) ได้แสดงให้เห็นแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งโดยจำแนกแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. แนวประเพณีนิยม
2 แนวพฤติกรรม
3. แนวนักปฏิสัมพันธ์

แนวประเพณีนิยม (Traditional View)

แนวคิดนี้เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งเลวร้อย ความขัดแย้งถูกมองไปในแนวลบ เห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งรุนแรง เป็นการทำลายความขัดแย้งไม่เป็นประโยชน์ต่อองค์การจึงควรหลีกเลี่ยงหรือกำจัดให้หมดไป ความขัดแย้งเป็นเรื่องของความผิดพลาดของคนใดคนหนึ่ง ดังนั้นจึงจำเป็นต้องหาคนผิดให้ได้ ความขัดแย้งเป็นเรื่องเสียหาย จึงต้องพยายามช่วยกันปิดบัง แนวคิดประเพณีนิยมนี้ เชื่อว่าผู้บริหารย่อมมีความคิดมีปัญญาเหนือกว่าคนอื่น ๆ สามารถรู้จักความคิดและความต้องการของลูกน้องได้ จึงสามารถป้องกันหรือขจัดความขัดแย้งไม่ให้เกิดขึ้นได้ หากมีความขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์การจึงถือว่าเป็นความผิดพลาดของการบริหาร

แนวพฤติกรรม (Behavioral View)

แนวคิดนี้ยอมรับแพร่หลายในช่วงปี ค.ศ. 1949 – 1975 ตามแนวพฤติกรรมนี้ เห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติในทุกกลุ่มและทุกองค์การ หลีกเลี่ยงไม่ได้ องค์การขนาดใหญ่และมีความซับซ้อนมากมีโอกาสเกิดความขัดแย้งได้ง่าย ความขัดแย้งไม่จำเป็นต้องเลวร้ายเสมอไป แต่อาจเป็นศักยภาพที่จะเป็นพลังทางบวก และส่งเสริมการปฏิบัติงานของกลุ่มอีกด้วย

แนวนักปฏิสัมพันธ์ (Interactionist View)

เป็นแนวคิดปัจจุบันที่เสนอว่าความขัดแย้งนอกจากจะเป็นพลังทางบวกที่ส่งเสริมการทำงานกลุ่มแล้ว ความขัดแย้งบางอย่างจำเป็นจะต้องมีเพื่อที่จะช่วยให้กลุ่มทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ องค์การที่ปราศจากความขัดแย้งจะหยุดอยู่กับที่ เฉื่อยชา ไม่มีการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ความขัดแย้งจึงมีความจำเป็นถ้าหากมีความขัดแย้งที่พอเหมาะจะช่วยให้คนมีความตื่นตัว กระตือรือร้น ประเมินตนเอง

และมีความคิดสร้างสรรค์ความขัดแย้งจะมีหรือเลวขึ้นอยู่กับแบบของความขัดแย้ง ต้องแยกความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์ออกจากความขัดแย้งที่ไม่เป็นประโยชน์ความขัดแย้งที่ส่งเสริมสนับสนุนเป้าหมายของกลุ่มและช่วยพัฒนาการทำงานของบุคคลเป็นความขัดแย้งที่มีประโยชน์ส่วนความขัดแย้งที่ไปลดสกัดกั้นหรือขัดขวางเป้าหมายของกลุ่มก็เป็นความขัดแย้งที่ไม่เป็นประโยชน์ และเป็นการทำลายแบบหนึ่งของความขัดแย้ง ความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์สำหรับกลุ่มหนึ่งไม่จำเป็นต้องเป็นความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์ของอีกกลุ่มหนึ่ง ความขัดแย้งจะเป็นประโยชน์หรือไม่ขึ้นกับว่าความขัดแย้งนั้นจะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้บรรลุเป้าหมายหรือไม่

การเปลี่ยนแปลงแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งที่กล่าวมาแล้วนั้น หากจะแบ่งแนวคิดออกเป็น 2 กลุ่ม คือ แนวคิดเดิมกับแนวคิดปัจจุบัน จะเห็นได้ว่าตามแนวคิดเดิมนั้น เห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่มีประโยชน์ เป็นการทำลายล้าง ความขัดแย้งทำให้ขาดขวัญกำลังใจ ไม่อยากทำงาน ทำให้ผลสัมฤทธิ์ของงานต่ำ ทำให้ความคิดเฉื่อยชา และไม่สร้างสรรค์ วิธีแก้ปัญหา ก็คือออกกฎระเบียบและให้มีกระบวนการที่เข้มงวด เพื่อที่จะทำให้ความขัดแย้งหมดไป แต่ความเป็นจริงแล้วความขัดแย้งก็ยังคงมีอยู่ในองค์การ สำหรับแนวคิดในปัจจุบันนั้นหากความขัดแย้งมีระดับที่เหมาะสมอาจทำให้การปฏิบัติงานดีขึ้น แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งทั้งสองแนวพอสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 2.1 การเปรียบเทียบแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

แนวคิดเดิม	**แนวคิดปัจจุบัน**
1. ความขัดแย้งควรจะถูกกำจัดให้หมดไปจากองค์การ ความขัดแย้งทำให้องค์การแตกแยกและป้องกันไม่ให้การทำงานมีประสิทธิภาพ	1. ความขัดแย้งอาจส่งเสริมการปฏิบัติงานในองค์การ ควรจะบริหารความขัดแย้งให้เกิดผลดีที่สุด ความขัดแย้งอาจมีประโยชน์ หรือมีโทษขึ้นอยู่กับวิธีการบริหารความขัดแย้ง
2. ในองค์การที่ดีที่สุดจะไม่มีความขัดแย้ง	2. ในองค์การที่ดีที่สุดจะมีความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสม ซึ่งจะช่วยกระตุ้นและจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ
3. สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้	3. ความขัดแย้งเป็นส่งหนึ่งของชีวิตในองค์การ
4. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความผิดพลาดของการบริหาร	4. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความแตกต่างของรางวัลที่ได้รับ เป้าหมายและค่านิยมในองค์การ ความขัดแย้งอาจเกิดจากความก้าวร้าวตามธรรมชาติของบุคคล
5. ความขัดแย้งเป็นของเลว เพราะนำไปสู่ความเครียด ความเป็นศัตรูกันระหว่างบุคคลและทำ	5. ความขัดแย้งเป็นของดี เพราะจะช่วยกระตุ้นให้คนพยายามแก้ไขปัญหา
6. โดยการสร้างบรรยากาศให้เหมาะสมแล้ว ผู้บริหารสามารถควบคุมและปรับพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ รวมทั้งการแสดงความก้าวร้าว การแข่งขัน และความขัดแย้ง	6. มีปัจจัยหลายอย่างที่ส่งผลต่อการทำงานของคน ปัจจัยเหล่านี้ผู้บริหารไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ปัจจัยทางด้านพฤติกรรมและปัจจัยทางด้านจิตวิทยา ผู้บริหารจำเป็นจะต้องเรียนรู้ว่าจะอยู่กับความขัดแย้งอย่างไร

(พรนพ พุกกะพันธ์, 2542 : 33)

ปัจจัยหรือสาเหตุของความขัดแย้ง

การศึกษาถึงสาเหตุของความขัดแย้งเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสนใจเพราะการทราบถึงสาเหตุของความขัดแย้งจะทำให้เกิดความเข้าใจในปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อที่จะได้สามารถจัดการกับความขัดแย้งได้อย่างถูกต้อง รวมทั้งหาวิธีต่าง ๆ ที่จะป้องกันมิให้เกิดข้อขัดแย้ง หรือให้เกิด

น้อยที่สุด เพื่อประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในองค์การ ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้จากสาเหตุต่าง ๆ หลายประการ ดังต่อไปนี้

ความขัดแย้งภายในบุคคล (Intrapersonal Conflict) เป็นความขัดแย้งภายในตัวบุคคลเอง ซึ่งเกิดจากการที่จะต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง ความขัดแย้งของบุคคลโดยมากเกิดจากการที่ต้องการจะบรรลุเป้าหมาย (Goal Mechanism) แบ่งออกเป็น 7 แบบ

แบบที่ 1 ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้

เกิดจากการที่บุคคลมีความต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายบางอย่าง จึงสร้างแรงขับ(Drive) เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายนั้น แต่บุคคลไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้เพราะมีอุปสรรคขัดขวาง อุปสรรคนี้อาจเป็นอุปสรรคที่เปิดเผยได้หรือไม่เปิดเผยก็ได้ จึงทำให้บุคคลมีความข้องใจ (Frustration) จึงสร้างกลไกในการป้องกันตนขึ้น (Defense Mechanism) กลไกในการป้องกันตนเอง อาจเป็น 1) การก้าวร้าว (Aggression) 2) การถอนตัว (Withdrawal) 3) การสู้หัวชนฝา (Fixation) 4) การประนีประนอม(Compromise) ซึ่งความขัดแย้งแบบที่ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้

แบบที่ 2 สามารถบรรลุเป้าหมายได้ แต่เป้าหมายนั้นมีทั้งชอบและไม่ชอบ

ความขัดแย้งแบบนี้เกิดจากการที่บุคคลต้องการจะบรรลุเป้าหมาย แต่เป้าหมายที่ตนปรารถนานั้นมีทั้งส่วนที่ตนเองชอบและไม่ชอบปนกัน หรือเป้าหมายนั้นมีทั้งส่วนที่ตนเองอยากได้และไม่อยากได้ปนกัน ความขัดแย้งนี้เกิดในสภาพ “ทั้งรักทั้งชัง” เลวิน (Lewin) เรียกความขัดแย้งนี้ว่า ความขัดแย้งแบบเข้าใกล้ – หลีกเลี่ยง (Approach – Avidance Conflict) ความขัดแย้งชนิดนี้สามารถบรรลุเป้าหมายได้ แต่เป้าหมายนั้นมีทั้งชอบและไม่ชอบ

แบบที่ 3 สามารถบรรลุเป้าหมายได้ แต่วิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายได้มีมากกว่าหนึ่ง

ความขัดแย้งแบบนี้เกิดจากการที่บุคคลต้องการจะบรรลุเป้าหมายและสามารถจะบรรลุเป้าหมายได้โดยมีวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายได้มากกว่าหนึ่งวิธี ความขัดแย้งเกิดจากการที่จะต้องตัดสินใจเลือกทางใดทางหนึ่งเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น

แบบที่ 4 มีเป้าหมายสองอย่างที่พอใจเท่า ๆ กัน แต่ต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง

ความขัดแย้งแบบนี้เกิดจากการที่บุคคลมีเป้าหมายสองอย่าง เป็นเป้าหมายที่ตนเองปรารถนาหรือมีความชอบพอ ๆ กัน และสามารถบรรลุเป้าหมายได้ทั้งคู่ แต่จำเป็นจะต้องเลือกเอาอย่างใดอย่างหนึ่ง ความขัดแย้งแบบนี้เกิดในสภาพ “รักพี่เสียดายน้อง” เลวิน (Lewin) เรียกความขัดแย้งแบบนี้ว่า ความขัดแย้งแบบเข้าใกล้ – เข้าใกล้ (Approach – Approach Conflict)

แบบที่ 5 มีเป้าหมายสองอย่างที่ไม่พอใจเท่า ๆ กัน แต่ต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง

ความขัดแย้งแบบนี้เกิดจากการที่บุคคลจำใจต้องเลือกเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งจากเป้าหมายทั้งหลายที่ตนเองไม่ชอบหรือไม่ปรารถนา บุคคลจะต้องเลือกหรือจะต้องกระทำอย่างใดอย่าง

หนึ่งจากสิ่งต่าง ๆ ที่ตนเองไม่ชอบ ซึ่งเกิดในลักษณะหนีเสือปะจระเข้ เลวิน (Lewin) เรียกความขัดแย้งแบบนี้ว่า ความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง – หลีกเลี่ยง (Avoidance - Avidance)

แบบที่ 6 มีเป้าหมายสองอย่างที่มีทั้งพอใจและไม่พอใจในแต่ละเป้าหมาย แต่ต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง

ความขัดแย้งแบบนี้เกิดจากการที่บุคคลมีเป้าหมายสองอย่าง ในแต่ละเป้าหมายนั้นมีทั้งสิ่งที่ตนเองชอบและไม่ชอบ บุคคลจำเป็นจะต้องตัดสนใจเลือกเป้าหมายใดเป้าหมายหนึ่งความขัดแย้งแบบนี้เรียกว่าแบบเข้าใกล้ – หลีกเลี่ยง ทวีคูณ (Double Approach – Avoidance Conflict)

แบบที่ 7 สามารถบรรลุเป้าหมายได้แต่ประสงค์จะเปลี่ยนเป้าหมายใหม่ในเมื่อเวลาได้ผ่านเลยไปแล้ว

ความขัดแย้งแบบนี้เกิดจากการที่บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายที่หนึ่งโดยไม่มีอุปสรรคขัดขวาง แต่เป็นความขัดแย้งที่ยากแก่การแก้ไข เพราะเป็นปัญหาที่ไม่มีปัญหา เนื่องจากบุคคลพลาดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายที่สองโดยปล่อยให้เวลาผ่านเลยไป (พรนพ พุกกะพันธ์, 2542 : 34)

สาเหตุของความขัดแย้งระหว่างบุคคล

นักวิชาการแห่งสถาบันอเลกซานเดอร์ แฮมิลตัน (Alexander Hamilton Institute อ้างถึงใน พรนพ พุกกะพันธ์, 2542 : 34) ได้ชี้ให้เห็นว่า ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดจากสาเหตุสำคัญ 8 ประการ คือ

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

ส่วน ทรัสตี (Trusty อ้างถึงใน พรนพ พุกกะพันธ์, 2542 : 34) ได้สรุปสาเหตุสำคัญที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคล 3 ประการ คือ

1. การมีค่านิยมที่แตกต่างกัน
2. การท้าทายต่อความรู้สึกที่ว่าตนมีค่าหรือมีความสำคัญ
3. การคุกคามต่อจุดเด่นหรือเอกลักษณ์ของบุคคล

เดอ โบโน (De Bono อ้างถึงใน พรนพ พุกกะพันธ์, 2542 : 35) เห็นว่า การที่บุคคลมีความคิดเห็นไม่ตรงกันเกิดจากสาเหตุ 3 ประการ คือ

1. เพราะมองเห็นสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน
2. เพราะมีความต้องการสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน
3. เพราะมีแบบของความคิดไม่เหมือนกัน

นอกจากนี้หากพิจารณาเรื่องความขัดแย้งระหว่างบุคคลจากหน้าต่างโจแฮรี (JohariWindow) จะเห็นว่า การที่บุคคลมีความขัดแย้งได้นั้น เกิดจากการผสมกันของตัวแปรใน 2 มิติ มิติแรกคือ การรู้ของเรา และมิติที่สองคือ การรู้ของคนอื่น จากมิติทั้ง 2 ดังกล่าว จะทำให้เกิดบุคคลที่มีลักษณะ 4 แบบ ดังภาพที่ 2.1

ภาพที่ 2.1 หน้าต่างโจแฮรี

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

(พรนพ พุกกะพันธ์, 2542 : 33)

จากภาพจะทำให้เห็นลักษณะของบุคคล 4 แบบ ดังนี้

แบบที่ 1 เรารู้และเขารู้ เป็นลักษณะที่เปิดเผย บุคคลแบบที่ 1 เป็นบุคคลที่เปิดเผย ง่ายในการติดต่อสัมพันธ์ สามารถที่จะคบหรือไปกับคนอื่นโดยไม่ยาก ลักษณะของคนแบบที่ 1 จึงไม่นำไปสู่ความขัดแย้ง

แบบที่ 2 เราไม่รู้แต่เขารู้ เป็นลักษณะของบุคคลที่มองไม่เห็นตนเองหรือมีลักษณะบอด (Bline Self) บุคคลประเภทนี้ไม่รู้จักตนเอง ไม่รู้ว่าตนเองคือตัวปัญหา จึงมักทำให้คนอื่นขุ่นเคืองโดยตั้งใจหรือโดยไม่ตั้งใจมักชอบทำใบปลิว บัตรสนเท่ห์ คนอื่นที่รู้ก็ไม่กล้าจะเตือนในพฤติกรรมไม่ดี หรือหากมีคนอื่นเตือนก็จะไม่เชื่อ เชื่ออย่างเดียวว่าความคิดของตนเองถูกต้องหรือตนเองมีความคิดเห็นดีกว่าความคิดเห็นของคนอื่น ๆ บุคคลแบบที่ 2 นี้จะนำไปสู่ความขัดแย้งเสมอ

แบบที่ 3 เรารู้แต่เขาไม่รู้ เป็นลักษณะของบุคคลที่ซ่อนเร้น (Hidden Self) เนื่องจากกลัวคนอื่นจะรู้จึงต้องระมัดระวังในการแสดงออก เป็นคนที่ไม่กล้าแสดงออก เพราะกลัวหรือไม่ทราบว่าคน

อื่นจะตอบสนองหรือมีปฏิกิริยาอย่างไร บุคคลประเภทนี้มักจะเก็บกดความรู้สึกและทัศนคติที่แท้จริงของตนเองไว้ ไม่ค่อยยอมแสดงออกมา บุคคลแบบที่ 3 นี้ มีศักยภาพที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งได้

แบบที่ 4 เราไม่รู้และเขาไม่รู้ เป็นลักษณะที่ต่างคนต่างก็ไม่รู้ (Undiscovered Self) เมื่อเราไม่รู้และเขาไม่รู้ จึงเป็นการไม่รู้เขาไม่รู้เรา คนแบบนี้นำไปสู่ความเข้าใจผิดกันตลอดเวลาและเป็นสาเหตุสำคัญที่สุดที่นำไปสู่ความขัดแย้ง

สาเหตุของความขัดแย้งในองค์การ

หากพิจารณาการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานจะเห็นได้ว่า ความขัดแย้งมักเกิดขึ้นเสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความขัดแย้งระหว่างบุคคลซึ่งมักพบแทบทุกหน่วยงาน และเป็นสิ่งที่สร้างปัญหาให้กับหน่วยงานเป็นอย่างยิ่ง ตามปกติแล้วความขัดแย้งระหว่างบุคคลอาจเป็นการขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยกันเอง ความขัดแย้งดังกล่าวย่อมนำมาซึ่งความคับข้องใจ ทำให้เกิดอารมณ์หงุดหงิดขุ่นมัว บั่นทอนสุขภาพจิตของแต่ละฝ่าย ส่งผลให้บรรยากาศของหน่วยงานเป็นไปด้วยความอึดอัด บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่เกิดจากการไม่เข้าใจกันในการปฏิสัมพันธ์ ทั้งที่เป็นเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว

โฮวาร์ด (Howard อ้างถึงใน รังสรรค์ เหมันต์, 2546 : 27) กล่าวว่า ค่านิยมเป็นสิ่งสำคัญที่เป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งในองค์การ เกิดจากการแตกต่างกันในเรื่องค่านิยม ผลที่ตามมาคือ เป็นการยากที่จะตกลงกันได้โดย เฉพาะอย่างยิ่งเรื่องของเป้าหมายในสถานการณ์ต่าง ๆ

แคทซ์ และคาน (Katz and Kahn อ้างถึงใน พรนพ พุกกะพันธ์, 2542 : 35) กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์การและความขัดแย้งระหว่างองค์การว่ามาจากสาเหตุ 6 ประการ คือ

1. ลักษณะขององค์การ เช่น ขนาดโครงสร้างของการบังคับบัญชา อุดมการณ์ ความต้องการทรัพยากร อัตราการเจริญเติบโตขององค์การ
2. ความขัดแย้งของผลประโยชน์
3. ความคาดหวังในบทบาท
4. บุคลิกภาพและวิธีการสนองความต้องการส่วนบุคคล
5. ความขัดแย้งจากภายนอก กฎระเบียบ กระบวนการ
6. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของความขัดแย้งในครั้งก่อน ๆ

ซมิดท์ (Schmidt อ้างถึงใน รังสรรค์ เหมันต์, 2546 : 28) กล่าวถึงสาเหตุความขัดแย้งไว้ 9 ประการ คือ

1. ข้อมูลต่างกัน
2. เป้าหมายต่างกัน

3. ค่านิยมต่างกัน

4. ความเชื่อต่างกัน

5. ความเห็น ความรู้ ความชำนาญต่างกัน

6. โครงสร้างขององค์การเป็นแบบราชการ

7. มีการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับบุคคลและองค์การ

8. การติดต่อประสานงานจากเบื้องล่าง

9. พฤติกรรมของบุคคลอื่นเนื่องมาจากบุคลิกภาพ ความพอใจ และความสัมพันธ์ในองค์การเดียวกัน

นัดสัน และ ฟรีเนอร์ (Knudson and Fleenor อ้างถึงใน รังสรรค์ เหมันต์, 2546 : 29) กล่าวถึงความขัดแย้งในองค์การมี 2 ประการ คือ

1. ความขัดแย้งแบบระบบราชการเกิดจากความต้องการเป็นอิสระของแต่ละคนหรือหน่วยงานย่อย

2. ความขัดแย้งในระบบเกิดจากความแตกต่างในวัตถุประสงค์ย่อย

ไมลส์ (Miles อ้างถึงใน รังสรรค์ เหมันต์, 2546 : 29) แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในองค์การมี 7 ประการ คือ

1. การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในหน้าที่การงาน

2. ความไม่คงเส้นคงวาทางสถานะ

3. ความคลุมเครือทางด้านอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย

4. อุปสรรคในการติดต่อสื่อสาร

5. การพึ่งพาทรัพยากรร่วมกัน

6. ความแตกต่างในเกณฑ์การปฏิบัติงานและระบบการให้รางวัล

7. ทักษะความสามารถและคุณลักษณะพิเศษเฉพาะตัว

ในทำนองเดียวกัน เมสคอน แอลเบอร์ท และเคดูรี (Mescon, Albert and Khedoun อ้างถึงในรังสรรค์ เหมันต์, 2546 : 29) ได้ชี้ให้เห็นถึงสาเหตุของความขัดแย้งในองค์การมี 6 ประการ คือ

1. การใช้ทรัพยากรร่วมกัน

2. การพึ่งพาอาศัยในเรื่องงาน

3. วัตถุประสงค์แตกต่างกัน

4. การรับรู้และค่านิยมแตกต่างกัน

5. สาเหตุจากบุคลิกภาพและพื้นฐานของแต่ละคน

6. การสื่อสารที่ไม่ดี

นิวแมน และบรูล (Pneuman and Bruehl อ้างถึงใน นัฐพร กสิบุตร, 2552 : 33-36) ได้แบ่งสาเหตุแห่งความขัดแย้งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านบุคคล เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคล

2. ประเด็นปัญหาของการปฏิสัมพันธ์ เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากกระบวนการสื่อสารระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล

3. สภาพขององค์การ เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เป็นผลของการใช้คนหรือใช้ทรัพยากร เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

รายละเอียดของสาเหตุของความขัดแย้งดังกล่าว มีดังต่อไปนี้

องค์ประกอบด้านบุคคลที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง องค์ประกอบด้านบุคคลในที่นี้มุ่งพิจารณาที่บุคลิกภาพหรือพฤติกรรมของบุคคล องค์ประกอบด้านบุคคลที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งแบ่งออกเป็น 4 ส่วนใหญ่ ๆ คือ ภูมิหลัง แบบฉบับ การรับรู้และความรู้สึกของบุคคล

1. ภูมิหลัง สาเหตุอย่างหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งก็คือ การที่แต่ละบุคคลมีภูมิหลังที่แตกต่างกัน ภูมิหลังที่แตกต่างกัน เช่น

1.1 ความแตกต่างทางวัฒนธรรม บุคคลที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกันย่อมปฏิบัติหรือตัดสินใจในลักษณะที่แตกต่างกัน สิ่งที่กระทำได้ในวัฒนธรรมหนึ่งอาจเป็นสิ่งที่ไม่เหมาะสมในอีกวัฒนธรรมหนึ่ง

1.2 ความแตกต่างทางการศึกษา ระดับการศึกษาที่ได้รับและประเภทของการศึกษาที่บุคคลได้รับ เป็นส่วนหนึ่งที่กำหนดแนวปฏิบัติของบุคคล ทำให้บุคคลคิดหรือแตกต่างกัน

1.3 ความแตกต่างในค่านิยมและความเชื่อ บุคคลที่มีค่านิยมและความเชื่อที่แตกต่างกันย่อมประพฤติและปฏิบัติแตกต่างกัน

1.4 ความแตกต่างกันทางประสบการณ์ ความขัดแย้งอย่างหนึ่งที่มักเห็นได้บ่อยครั้งคือ ความขัดแย้งของคนที่มีความรู้กับคนที่มีประสบการณ์ คนที่มีความรู้อาจขาดประสบการณ์และคนมีประสบการณ์อาจขาดความรู้ก็ได้

2. แบบฉบับ (Style) สาเหตุของความขัดแย้งอีกอย่างหนึ่ง คือ ความแตกต่างของแบบฉบับของแต่ละบุคคล มนุษย์ต่างก็มีการกระทำ พฤติกรรม และการแสดงออกที่เป็นแบบฉบับของตนเอง แบบฉบับของบุคคลอาจพิจารณาได้ดังนี้

2.1 แบบฉบับทางจิตวิทยา (Psychological) คาร์ล จุง (Catl Jung) ซึ่งเป็นนักจิตวิทยายืนยันให้เห็นว่าแต่ละคนก็มีแบบฉบับทางจิตวิทยาเป็นของตนเอง ไม่ว่าจะเป็นวิธีการคิด ความรู้สึกหรือประสาทสัมผัส

2.2 แบบฉบับทางอารมณ์ (Emotional Style) แบบฉบับของบุคคลแตกต่างกันไปตามแบบฉบับทางอารมณ์ บางคนชอบที่จะเป็นมิตร ช่วยเหลือคนอื่น แต่บางคนก็ชอบที่จะข่มขู่หรือก้าวร้าวคนอื่น

2.3 แบบฉบับของการเจรจา (Negotiation Style) แบบฉบับของการเจรจาเป็นผลมาจากแบบฉบับทางอารมณ์ หากบุคคลชอบพินิจไตร่ตรอง มีอารมณ์เย็น แบบฉบับของการเจรจาก็เป็นแบบหนึ่ง หากเป็นคนอารมณ์ร้อน ก้าวร้าว แบบฉบับของการเจรจาก็เป็นอีกแบบหนึ่ง

2.4 แบบฉบับทางภาวะผู้นำ (Leadership Style) แบบภาวะผู้นำอาจจำแนกได้หลายวิธี เช่น แบ่งเป็นผู้นำที่มุ่งงาน กับมุ่งคนหรือมุ่งสัมพันธ์ เป็นต้น ถ้าผู้นำเป็นแบบเดียวกันกับผู้ตาม ปัญหาก็อาจไม่เกิดแต่ถ้าผู้นำและผู้ตามเป็นคนละแบบกัน ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นแน่

3. การรับรู้ สาเหตุที่สำคัญอย่างหนึ่งของความขัดแย้งก็คือ การรับรู้ในการกระทำหรือในเป้าหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้ การรับรู้ที่ไม่เหมือนกันของบุคคล เป็นผลทำให้เกิดความขัดแย้ง การรับรู้ที่ส่งผลต่อการเกิดความขัดแย้ง แบ่งออกเป็น 2 อย่าง คือ

3.1 การรับรู้ที่บิดเบือน บุคคลอาจมีการรับรู้ที่บิดเบือนไปจากสภาพจริงหรือของจริง โดยเจตนาหรือไม่เจตนาก็ได้ หากบุคคลรับรู้แตกต่างไปจากของจริงก็จะส่งผลให้เกิดความขัดแย้งได้

3.2 การรับรู้ที่แตกต่างกัน บุคคลที่อยู่ในเหตุการณ์เดียวกัน เห็นเหตุการณ์เดียวกันหรือมีข้อมูลเหมือนกัน อาจตีความหมายของสิ่งที่เห็นหรือข้อมูลที่มีอยู่แตกต่างกันก็ได้ความแตกต่างในการรับรู้ชนิดนี้มีศักยภาพทำให้เกิดความขัดแย้ง

4. ความรู้สึก คนเรามีความรู้สึกแตกต่างกัน อาจเริ่มจากโมโหนิดหน่อยไปจนถึงเดือดดาล หรือจากความวิตกกังวลไปจนถึงความหวาดกลัว การที่คนมีความรู้สึกหลาย ๆ อย่างปนกัน ทำให้เกิดความสับสนและจะนำไปสู่ความขัดแย้ง ความรู้สึกของบุคคลจะสังเกตเห็นได้เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ความรู้สึกของบุคคลส่งผลต่อความไว้วางใจหรือศรัทธาในคนอื่น และจะส่งผลต่อไปยังทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคล ดังนั้น จึงเห็นได้ชัดเจนว่า สาเหตุหนึ่งของ
ความขัดแย้งก็คือความรู้สึกของบุคคล

ประเด็นปัญหาของการปฏิสัมพันธ์ที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง

ปฏิสัมพันธ์ที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งก็คือการสื่อสาร (Communication) ที่ไม่ดีหรือไม่มีคุณภาพ การสื่อสารที่ไม่ดีจะทำให้เกิดความเข้าใจผิด ทั้งในแง่ของสาระและเจตนาของข่าวสาร ซึ่งจะทำให้ระดับของความขัดแย้งเกิดมากยิ่งขึ้น

กระบวนการของการสื่อสารประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วน คือ

1. ผู้ส่งข่าวสาร
2. สื่อที่ใช้ส่งข่าวสาร

3. ผู้รับข่าวสาร

ความขัดแย้งอาจเกิดจากส่วนประกอบทั้งสามส่วนของกระบวนการสื่อสารนี้ ดังเช่น

1. ปัญหาจากผู้ส่งข่าวสาร เช่น

1.1 ส่งข่าวสารที่ไม่สมบูรณ์หรือไม่เพียงพอ

1.2 ส่งข่าวสารที่คลุมเครือหรือไม่ชัดเจน

1.3 เข้าใจความหมายของข่าวสารที่จะส่งอย่างไม่ถูกต้อง

1.4 เปลี่ยนความคิดออกเป็นสื่อเพื่อการส่งข่าวสารได้ไม่ถูกต้องและสมบูรณ์ เช่น เปลี่ยนความคิดออกเป็นภาษาเขียนหรือคำพูดได้ไม่ถูกต้อง

2. ปัญหาจากสื่อที่ใช้ส่งข่าวสาร เช่น

2.1 การบิดเบือนข้อมูลโดยไม่ได้ตั้งใจของผู้ส่งข่าวสาร ซึ่งอาจเกิดจากถ้อยคำหรือท่าทางที่ใช้หรือการทำจนเคยชิน

2.2 สื่อประกอบด้วยข้อมูลเกินความจำเป็น เช่น ในรายงานเรื่องหนึ่งซึ่งอาจยาวเพียง 2 หน้าก็พอ แต่ปรากฏว่ามีถึง 8 หน้า เป็นต้น

2.3 สิ่งรบกวนระหว่างผู้ส่งและผู้รับข่าวสาร ทำให้ข้อเท็จจริงบิดเบือนไป เช่น เสียงดัง การเห็นไม่ชัด หรือการให้ข้อมูลต้องผ่านหลายคนหรือหลายโต๊ะ จึงจะถึงผู้รับข่าวสาร

3. ปัญหาจากผู้รับข่าวสาร เช่น

3.1 ความสามารถของผู้รับข่าวสารที่จะแปลความหมายของข้อมูลจากสื่อเป็นความคิด เป็นต้นว่าผู้รับข่าวสารไม่เข้าใจภาษาที่ใช้ในการสื่อสารย่อมจะทำให้เกิดความขัดแย้งได้

3.2 ความเข้าใจไม่ตรงกันระหว่างผู้รับข่าวสารกับผู้ส่งข่าวสาร

สภาพขององค์การที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง

โดยทั่ว ๆ ไปแล้ว สภาพขององค์การเป็นเหตุแห่งความขัดแย้งที่สำคัญอย่างหนึ่ง สภาพขององค์การที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง เช่น

1. การมีทรัพยากรที่จำกัด โครงสร้างขององค์การเป็นตัวกำหนดการกระจายทรัพยากรและกิจกรรม ทรัพยากรในองค์การ ได้แก่ คน เงิน วัสดุ ทักษะ เวลา เป็นต้น เมื่อบุคคลมีความต้องการทรัพยากรมากกว่าจำนวนทรัพยากรที่มีอยู่ จึงต้องแข่งขันกันเพื่อที่จะได้ทรัพยากรที่ต้องการ จึงทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น

2. ความคลุมเครือ ความคลุมเครือขององค์การที่เป็นสาเหตุแห่งความขัดแย้งที่สำคัญ ได้แก่ ความคลุมเครือในโครงสร้าง และความคลุมเครือในบทบาท โครงสร้างขององค์การที่คลุมเครือทำให้ยากที่จะเข้าใจได้ว่า สายบังคับบัญชาเป็นอย่างไร ใครทำหน้าที่อะไรความคลุมเครือในบทบาททำ

ให้ไม่เข้าใจว่าใครต้องรับผิดชอบอะไร ผลที่เกิดขึ้นทำให้งานบางอย่างมีคนรับผิดชอบหลายคน แต่งานบางอย่างไม่มีใครรับผิดชอบเลย

3. กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด กฎเกณฑ์ที่เข้มงวดเป็นสิ่งที่ตรงกันข้ามกับความคลุมเครือ กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด ทำให้บุคคลอึดอัดในการทำงานและทำให้เห็นว่าผู้บริหารใช้อำนาจเกินความจำเป็น เช่น คำสั่งให้ข้าราชการมาทำงานก่อน 8.00 น. เป็นต้น

4. การแข่งขันทุก ๆ องค์การมีโครงสร้างที่ก่อให้เกิดการแข่งขันเพื่อที่จะได้รับทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด กระบวนการแข่งขันเป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง

5. การมีข้อยกเว้น การที่บุคคลบางคนได้รับการยกเว้นที่ไม่ต้องปฏิบัติตามบทบาทหรือปฏิบัติไม่ถึงมาตรฐานที่กำหนด ก็เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง

รอบบินส์ (Robbine อ้างถึงใน รังสรรค์ เหมันต์, 2546 : 34) ได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งในองค์การ 3 ประการ ด้วยกันคือ

1. การสื่อสาร หมายถึง การสื่อสารที่มากหรือน้อยเกินไปจะส่งผลให้เกิดความขัดแย้งได้

2. โครงสร้าง โครงสร้างในที่นี้หมายถึง โครงสร้างของหน่วยงานหรือองค์การ ซึ่งได้แก่ ขนาดขององค์การ ระดับของการทำงานประจำ ความเชี่ยวชาญเฉพาะที่ใช้ในการทำงาน มาตรฐานในการปฏิบัติงาน แบบของผู้นำ เป็นต้น จะเห็นว่า ยิ่งองค์การมีขนาดใหญ่เท่าใด จะมีกิจการที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญหรือความชำนาญเฉพาะในการปฏิบัติงานมากเท่านั้น เมื่อเกิดมีการคัดเลือกตัวบุคคลย่อมก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ง่าย

3. ตัวแปรส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ บุคลิกลักษณะและค่านิยมของแต่ละบุคคล สิ่งเหล่านี้ล้วนแต่เป็นต้นเหตุที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งทั้งสิ้น เนื่องจากไม่ว่าจะเป็นอายุที่แตกต่างกัน หรือบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน ตลอดจนค่านิยมของแต่ละบุคคลย่อมก่อให้เกิดความขัดแย้งด้วยกันทั้งสิ้น

แวน วิจค์ (Van Wijk อ้างถึงใน สุบงกช ตู้หิรัญมณี, 2550 : 21) ได้สรุปสาเหตุของความขัดแย้งในองค์การไว้ 6 ประการ คือ

1. ความแตกต่างระหว่างเป้าหมายของหน่วยงาน
2. ลักษณะโครงสร้างของหน่วยงานที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง
3. ความไม่สอดคล้องกันระหว่างคำสั่งอย่างเป็นทางการกับคำสั่งไม่เป็นทางการ
4. ความขาดแคลนของทรัพยากร
5. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ
6. ลักษณะของบุคคล

นิวแมน วาร์เรน และแมคกิล (Newman, Warren and McGill, อ้างถึงใน รังสรรค์ เหมันต์, 2546 : 34-35) ระบุถึงสาเหตุของความขัดแย้งในองค์การไว้ 4 ประการ คือ

1. การแข่งขันเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด
2. โครงสร้างขององค์การรวมถึงการบริหาร
3. ความแตกต่างระหว่างบุคคลในเรื่องค่านิยม เป้าหมายและความคลุมเครือในบทบาท
4. อำนาจและหน้าที่ของบุคคลตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์การ

ทรัสตี (Trusty อ้างถึงใน พรนพ พุกกะพันธ์, 2542 : 37) ได้วิเคราะห์แนวคิดในเรื่องบ่อเกิดของความขัดแย้งจากผู้ทรงคุณวุฒิในเรื่องนี้ โดยสรุปคือ

1. การเปลี่ยนแปลงจุดมุ่งหมายหรือกระบวนการปฏิบัติงาน
2. ความพยายามที่จะควบคุมคนอื่นหรือมีอำนาจเหนือผู้อื่น
3. การมีความรับผิดชอบที่ซ้ำหรือเหลื่อมล้ำกัน
4. ความจำกัดและความไม่เพียงพอของทรัพยากร

นอกจากนี้ยังมีสาเหตุทั่ว ๆ ไปที่ทำให้เกิดความขัดแย้งได้อีกมากมาย เช่น ความขัดแย้งที่เกิดจากปรัชญาและความคิดที่แตกต่างกัน ความขัดแย้งด้านบุคลิกภาพ หรือความขัดแย้งในเรื่องของอำนาจ

ดุค (Duke อ้างถึงใน ไพฑูรย์ นามบุญลือ, 2544 : 21) ได้สรุปแนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิต่าง ๆ เกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งโดยสรุปว่า สาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง ได้แก่

1. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากการเป็นเจ้าของการใช้และการกระจายของสินค้าและทรัพยากรต่าง ๆ
2. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากเกียรติยศ ศักดิ์ศรี ตำแหน่ง ฐานะ และการส่งเสริมบุคลิกภาพ
3. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากการควบคุมเครื่องมือต่าง ๆ ของรัฐ
4. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากค่านิยม
5. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากบทบาท
6. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากวัฒนธรรม
7. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากผู้สนับสนุนอุดมการณ์ที่ต่างกันหรือตรงกันข้าม

นักการศึกษาไทยที่ได้ศึกษาในเรื่องของความขัดแย้งได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ดังต่อไปนี้

กิติมา ปรีดีดิลก(อ้างถึงใน รังสรรค์ เหมันต์, 2546 : 36) ได้แบ่งสาเหตุของความขัดแย้งเป็น 2 ประเภท คือ

1. สาเหตุความขัดแย้งระหว่างบุคคล เกิดจากความคิดเห็นต่างกัน วิธีการคิดวิธีการ

แก้ปัญหาต่างกัน การรับรู้ ค่านิยม ปรัชญา ความเชื่อต่างกัน ความมีอคติต่อกัน ตลอดจน ผลประโยชน์ขัดกัน ก่อให้เกิดความขัดแย้งได้

2. สาเหตุความขัดแย้งในองค์การ เกิดจากการแข่งขันในเรื่องทรัพยากรและงบประมาณที่มีจำกัด การเปลี่ยนแปลงเทคนิคและวิธีบริหารงาน ความแตกต่างในบทบาทหน้าที่ของฝ่ายปฏิบัติการและฝ่ายควบคุมงาน เป็นต้น

นิวัฒน์ วชิรวราการ(อ้างถึงใน รังสรรค์ เหมันต์, 2546 : 36) กล่าวว่า ความขัดแย้งเกิดจาก

1. พื้นฐานแนวความคิดของแต่ละบุคคลที่ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่างที่ไม่ตรงกัน

2. ความเข้าใจในบทบาทที่ไม่ถูกต้องและพยายามครอบงำความคิดของบุคคลอื่นให้คล้อยตาม ซึ่งถ้าบุคคลแสดงความคิดเห็นไม่ตรงตามที่คิดไว้ก็ทำให้เกิดความขัดแย้ง

3. ผู้บริหารไม่ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้อย่างชัดเจน

4. องค์การที่มีรูปแบบการจูงใจและมีการแข่งขันสูง

นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์ (อ้างถึงใน รังสรรค์ เหมันต์, 2546 : 36) กล่าวว่า สาเหตุแห่งความขัดแย้งมีหลายประการ เช่น เกิดจากโครงสร้างขององค์การ การประเมิน สมรรถภาพ ความไม่แจ่มแจ้งจุดหมายขัดกัน การรับรู้ความเป็นจริงต่างกัน นอกจากนี้ยังมีผู้บังคับบัญชาซ้ำซ้อน คำสั่งไม่ชัดเจน ศรศิลป์ไม่กินกันทัศนะไม่ดี ไม่มีอำนาจ ขาดประสบการณ์บริหาร ขาดความเข้าใจตัวผู้บริหารและมาตรฐานพฤติกรรมต่างกัน

สาเหตุของความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม

โดยปกติแล้วแต่ละบุคคลก็มีหน้าที่ ความรับผิดชอบ ความสนใจหรือเป้าหมายแตกต่างกันอยู่แล้ว การที่บุคคลมารวมกันเป็นกลุ่มก็จะยิ่งทำให้กลุ่มเหล่านั้นมีความแตกต่างกันมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของภาระหน้าที่ เป้าหมายหรือความสนใจ เมื่อต้องการมาทำงานร่วมกันจึงก่อให้เกิดการกระทบกระทั่งถึงตั้งแต่ปัญหาเล็ก ๆ ไปจนถึงปัญหาใหญ่โต อันนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มในที่สุด

วอลตัน และดัทตัน (Walton and Duttun อ้างถึงใน รังสรรค์ เหมันต์, 2546 : 37) กล่าวถึงสาเหตุหรือแหล่งที่มาของความขัดแย้งระหว่างกลุ่มไว้ 4 ประการ คือ

1. ความต้องการทรัพยากรที่มีจำกัด
2. ความแตกต่างของเป้าหมายระหว่างแผนกขององค์การ
3. การขึ้นต่อกันของงานในองค์การ
4. ความแตกต่างระหว่างค่านิยมหรือการรับรู้ระหว่างแผนกงาน

จุง และ แมกกินสัน (Chung and Magginson อ้างถึงใน รังสรรค์ เหมันต์, 2546 : 37) ได้แสดงให้เห็นถึงสาเหตุสำคัญ 6 ประการที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ได้แก่

1. ความแตกต่างในเป้าหมายของกลุ่ม
2. ภารกิจที่ต้องพึ่งพาอาศัยกัน
3. ความแตกต่างในสิ่งแวดล้อมของการทำงาน
4. การแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีจำกัด
5. ระบบการแข่งขันเพื่อจะได้รับรางวัล
6. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็นการส่วนตัว

เฟลดแมน และ อาโมลด์ (Feldman and Amold อ้างถึงใน รังสรรค์ เหมันต์, 2546 : 38) ได้ชี้ให้เห็นว่า ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มมักเกิดจากสาเหตุสำคัญ 2 ประการ คือ

1. การประสานงานในการทำงานระหว่างกลุ่ม เป็นเรื่องของการพึ่งพาอาศัยกันในงาน ความคลุมเครือของงาน และความแตกต่างของกลุ่มในการปฏิบัติงาน

2. ระบบการควบคุมภายใน เป็นเรื่องของการพึ่งพาอาศัยกันในงาน ระบบการตอบแทนที่ต้องแข่งขัน ผลเสียของระบบควบคุม การใช้การแข่งขันเป็นยุทธศาสตร์ในการสร้างแรงจูงใจ

จากที่กล่าวมาอาจสรุปได้ว่า สาเหตุต่าง ๆ ของความขัดแย้ง ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งภายในบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งในองค์การ หรือความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม มีสาเหตุมาจาก 4F คือ

1. ความกลัว (fear) เป็นสาเหตุสำคัญอย่างหนึ่งของความขัดแย้ง เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่จะเกิดในอนาคต เป็นปัจจัยที่มีอำนาจมากเพราะเกิดได้อย่างถาวร ความกลัวทำให้คนขาดเหตุผล ทำให้การรับรู้ผิดพลาด ทำให้การสื่อสารบิดเบือน

2. การใช้กำลัง (force) ถ้าไม่มีการใช้กำลังก็อาจไม่มีความขัดแย้ง ไม่ว่าจะเป็นการใช้กำลังทางกาย ทางอาวุธ แต่ยังรวมถึงกำลังทางคุณธรรม (moral force) กำลังทางอารมณ์ (emotion force) การจะให้ความร่วมมือหรือไม่ร่วมมือ เป็นต้น กำลังทำให้เกิดความเจ็บปวดทั้งแก่บุคคลและแก่ระบบ การใช้กำลังเป็นจุดเริ่มต้นของความขัดแย้ง

3. ความเป็นธรรม (fair) เมื่อบุคคลมีความรู้สึกว่าไม่ได้รับความเป็นธรรมในการเลื่อน ลด ปลด ย้าย การมอบหมายงาน การสั่งงาน การพิจารณาความดีความชอบโอกาสที่จะก้าวหน้า ฯลฯ บุคคลนั้นก็จะเกิดความขัดแย้ง อาจเป็นความขัดแย้งภายในตัวเองกับเพื่อน กับผู้บังคับบัญชา กับหน่วยงาน เมื่อใดที่บุคคลหรือองค์การรู้สึกว่าไม่ได้รับความเป็นธรรมความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้น

4. ทุน (fund) ในที่นี้หมายถึง ทรัพยากรการบริหาร ซึ่งได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์และการจัดการ การบริหารในปัจจุบันนั้นทรัพยากรมีไม่เพียงพอ แต่ละคนหรือแต่ละหน่วยงานจำเป็น

จะต้องแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด พอที่จะช่วยให้ตนหรือหน่วยงานบรรลุเป้าหมายได้ การแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่จำกัดเป็นสาเหตุสำคัญอย่างหนึ่งของความขัดแย้ง

สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหน่วยงานต่าง ๆ ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ล้วนเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน โดยอาจเริ่มจากปัญหาเล็ก ๆ จนกระทั่งกลายเป็นปัญหาที่บานปลายต่อไปได้ หากความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่สามารถยุติลงได้ด้วยวิธีการที่เหมาะสม ดังนั้น ผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้นำของหน่วยงานควรที่จะได้ทำความเข้าใจและรู้ถึงสาเหตุของความขัดแย้งแต่ละกรณีที่เกิดขึ้นอย่างถ่องแท้ เพื่อที่จะได้หาทางป้องกันมิให้เกิดความขัดแย้งขึ้น หรือเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นแล้ว ก็จะได้หาวิธีระงับความขัดแย้งดังกล่าวโดยพิจารณาจากสาเหตุเป็นสำคัญ การปฏิบัติงานของหน่วยงานก็จะเป็นไปด้วยความราบรื่น ผู้บริหารมีเวลาที่จะใช้ความคิดเพื่อพัฒนาหน่วยงานให้ก้าวหน้าต่อไปมากยิ่งขึ้น

ผลดีและผลเสียของความขัดแย้ง

ผลดีของความขัดแย้ง

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2542 : 155 - 156) ได้กล่าวถึงผลดีของความขัดแย้งว่าอาจมีดังต่อไปนี้

1. อาจเกิดความสามารถและไหวพริบของบุคคล โดยบุคคลจะมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งมากกว่าการปฏิบัติหน้าที่ในภาวะปกติ

2. ช่วยบำบัดความต้องการทางจิตวิทยาของบุคคล ความต้องการทางจิตวิทยาที่สามารถใช้ความขัดแย้งเข้าช่วย ได้แก่ ความต้องการแสดงออกซึ่งความก้าวร้าวรุกรานและได้รับการกระตุ้นจากสภาวะแวดล้อม แทนที่จะโต้ตอบโดยการใช้กำลังกับผู้อื่น บุคคลที่มีความก้าวร้าว รุกราน อาจมีความพึงพอใจในการได้โต้แย้งในเรื่องกระบวนการทำงาน

3. ก่อให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง เช่น เมื่อมีการเรียกร้องที่จะให้โอกาสแก่สตรีในการบริหารความขัดแย้งเริ่มเกิดขึ้น ผลคือมีการพยายามให้โอกาสแก่กลุ่มสตรีในการเข้าทำงานหลักๆ ของกิจการ ความขัดแย้งแต่เดิมจะค่อยๆ ลดลง

4. เกิดการเรียนรู้วิธีการแก้ไขและป้องกันความขัดแย้งขององค์การ

5. ช่วยสร้างความตื่นเต้นให้เกิดแก่ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานจำนวนมากมีความรู้สึกเบื่อหน่ายต่อความจำเจในการปฏิบัติงาน การมีความขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์การจะทำให้พนักงานเกิดความมีชีวิตชีวา

6. ให้ข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งปัญหาในองค์การ ทำให้มีการแก้ไขปรับปรุง

7. อาจมีการทบทวนความสามัคคีภายหลังที่ความขัดแย้งสิ้นสุดลง เปรียบเสมือนการวิวาทของคนสองคนอาจสิ้นสุดลงด้วยการเลิกแล้วต่อกัน และกลายเป็นมิตรที่ดีต่อกัน

Deutsch (อ้างถึงใน วัชรพล มนตรีภักดี, 2550 : 15-16) ได้สรุปบทบาทที่เป็นประโยชน์ของความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. ป้องกันความเฉื่อยชา
2. เป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลเกิดความสนใจและเกิดความอยากรู้อยากเห็น
3. เป็นสื่อที่ทำให้ปัญหาต่างๆ ถูกนำมาตีแผ่และนำมาแก้ไข
4. เป็นรากเหง้าของการเปลี่ยนแปลงของบุคคลและสังคม
5. ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการในการทดสอบและประเมินผลตนเอง
6. ความขัดแย้งจะทำให้เห็นขอบเขตของกลุ่มชัดเจนขึ้น ทำให้เห็นว่าแต่ละกลุ่มมีขอบเขตเพียงใด หรือใครเป็นสมาชิกของกลุ่มใดบ้าง ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกได้แสดงเอกลักษณ์ว่าตนเองเป็นสมาชิกของกลุ่มนี้
7. ความขัดแย้งภายนอกมักจะทำให้เกิดความกลมเกลียวภายในกลุ่ม

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าความขัดแย้งที่มีในระดับที่เหมาะสม ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคลและองค์การ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (อ้างถึงใน วัชรพล มนตรีภักดี, 2550 : 16) ได้ชี้ให้เห็นประโยชน์ที่สำคัญบางประการของความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. ป้องกันไม่ให้องค์การหยุดอยู่กับที่หรือเฉื่อยชา
2. ความขัดแย้งทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารที่ฉลาดย่อมสามารถนำการเปลี่ยนแปลงนั้นให้เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม
3. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความแตกต่างของบุคคล ผู้บริหารที่สามารถย่อมประสานความแตกต่างมาเป็นประโยชน์ต่อองค์การ ทำให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ๆ
4. ความขัดแย้งกระตุ้นให้เกิดการแสวงหาข้อมูลใหม่หรือข้อเท็จจริงใหม่ หรือวิธีแก้ปัญหาอย่างใหม่ ต่างฝ่ายต่างก็พยายามหาข้อมูลและเหตุผลมาสนับสนุนฝ่ายตน ทำให้ได้ข้อมูลใหม่หรือหลักฐานใหม่ หรือต่างฝ่ายต่างก็ไม่ยอมรับวิธีของซึ่งกันและกันก็จำเป็นจะต้องหาทางออกใหม่
5. การขัดแย้งกับกลุ่มอื่น จะทำให้สมาชิกภายในกลุ่มมีความกลมเกลียวกันและรวมพลังกัน
6. ความขัดแย้งที่เกิดจากการมีความเห็นแตกต่างกัน ช่วยให้มีความรอบคอบและมีเหตุผลในการแก้ปัญหา นอกจากนั้น ยังช่วยส่งเสริมการพัฒนาการทำงานอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ

จะเห็นได้ว่าความขัดแย้งทำให้เกิดผลดีทั้งต่อบุคคลและองค์การ โดยบุคคลอาจเกิดความสามารถและไหวพริบ ช่วยบำบัดความต้องการทางจิตวิทยาของบุคคล เป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลเกิดความสนใจและเกิดความอยากรู้อยากเห็น ทำให้ปัญหาต่างๆ ถูกนำมาตีแผ่และนำมาแก้ไข ป้องกัน

ไม่ให้องค์การหยุดอยู่กับที่หรือเฉื่อยชา ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม ทำให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ๆ การแสวงหาข้อมูลใหม่หรือข้อเท็จจริงใหม่หรือวิธีแก้ปัญหาอย่างใหม่ ทำให้ได้ข้อมูลใหม่หรือหลักฐานใหม่หรือวิธีการหาทางออกใหม่ทำให้สมาชิกภายในกลุ่มมีความกลมเกลียวกัน ช่วยให้มี ความรอบคอบและมีเหตุผลในการแก้ปัญหา นอกจากนั้นยังช่วยส่งเสริมการพัฒนาการทำงานอย่างมีระบบประสิทธิภาพ

ผลเสียของความขัดแย้ง

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2542 : 156 - 157) ได้กล่าวว่าความขัดแย้งมีผลเสีย และเป็นอันตรายทั้งแก่ตัวบุคคลและองค์การ ซึ่งอาจจะแบ่งได้ 5 ประการ คือ

1. ทำให้บุคคลเห็นแก่ประโยชน์ของตนเองมากกว่าผลประโยชน์ขององค์การเป็นส่วนรวม พนักงานหรือหน่วยงานอาจต้องการค่าจ้างเงินเดือนเพิ่มโดยไม่คำนึงถึงองค์การหรือลูกค้า เมื่อไม่ได้รับในสิ่งที่ต้องการพนักงานจะเกิดความขัดแย้งและปฏิบัติหน้าที่อย่างไม่เต็มใจ ทำให้ผลได้ขององค์การลดลง

2. อาจเป็นผลเสียต่ออารมณ์ สุขภาพ ร่างกายและสุขภาพจิตของผู้ที่เกี่ยวข้อง

3. เสียเวลา เสียค่าใช้จ่ายและเกิดความสิ้นเปลืองขึ้น การเกิดความขัดแย้งทำให้บุคคลทำงานช้าลง เสียแรงงานไปในเรื่องที่ไม่เป็นเรื่อง

4. เกิดผลเสียด้านอารมณ์และการเงิน ความขัดแย้งที่ทำให้เกิดการทำลายจะทำให้กิจการต้องเสียค่าใช้จ่ายเมื่อเกิดการทำลายสิ่งของ แม้เกิดจากพนักงานเพียงไม่กี่คน

5. มีการบิดเบือนความจริง บุคคลอาจบิดเบือนข้อเท็จจริงในการนำเสนอเพื่อจะได้เป็นฝ่ายได้เปรียบในสถานการณ์นั้นๆ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (อ้างถึงใน วัชรพล มนตรีภักดี, 2550 : 17) ได้สรุปผลเสียหรือโทษของความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. ขาดการยอมรับซึ่งกันและกัน ขาดความไว้วางใจ ไม่เคารพซึ่งกันและกัน บุคคลจะตั้งแง่หรือใช้เล่ห์เหลี่ยมเข้าหากัน

2. ขาดความร่วมมือ คู่ขัดแย้งต่างก็ไม่ให้ความร่วมมือในการทำงาน

3. ขาดความคิดริเริ่ม บุคคลจะทำงานเฉพาะส่วนที่ตนเองรับผิดชอบหรือทำงานตามที่ถูกสั่งให้ทำเท่านั้น

4. การสื่อสารระหว่างบุคคลถูกบิดเบือน อาจโดยตั้งใจหรือไม่ตั้งใจก็ได้

5. ทำให้เกิดความเครียด สุขภาพจิตเสีย

6. ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของบุคคลลดลง

7. ทำลายความสมานฉันท์ และความกลมเกลียวในการทำงานของกลุ่ม

8. เป็นอุปสรรคต่อกระบวนการตัดสินใจ จะขาดข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจ จึงทำให้ต้องตัดสินใจด้วยความเสี่ยง

9. ท้าทายและส่งเสริมให้รักษาสถานภาพเดิม ไม่ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

10. ทำให้บุคคลหรือองค์การเกิดความเสียหาย เช่น อาจเป็นชื่อเสียง เกียรติยศ ทุนทรัพย์ ผลผลิตหรือแม้แต่ชีวิต

11. หากแก้ปัญหาไม่ดีแล้วความขัดแย้งอย่างหนึ่งจะนำไปสู่ความขัดแย้งอื่นๆ อีก

12. ความขัดแย้งทำให้คนไม่พอใจที่จะทำงาน ทำให้เกิดการเฉื่อยงาน

13. ทำให้สูญเสียกำลังคน เมื่อบุคคลไม่สามารถที่จะทนดูและทนอยู่ร่วมงานภายใต้บรรยากาศของความขัดแย้งที่รุนแรงได้ จึงหนีไปจากองค์การนั้น

กล่าวได้ว่าความขัดแย้ง มีผลเสียและเป็นอันตรายทั้งแก่ตัวบุคคลและองค์การอาจเป็นผลเสียต่ออารมณ์ สุขภาพ ร่างกาย และสุขภาพจิตของผู้ที่เกี่ยวข้อง ทำให้เสียเวลาเสียค่าใช้จ่ายและเกิดความสิ้นเปลือง เสียแรงงาน บุคคลขาดการยอมรับซึ่งกันและกันขาดความไว้วางใจ ไม่เคารพซึ่งกันและกัน ขาดความร่วมมือ ขาดความคิดริเริ่ม การสื่อสารระหว่างบุคคลถูกบิดเบือนทำให้ประสิทธิภาพการทำงานบุคคลลดลง ทำลายความสมานฉันท์และความกลมเกลียวในการทำงานของกลุ่ม เป็นอุปสรรคต่อกระบวนการตัดสินใจ ทำให้ต้องตัดสินใจด้วยความเสี่ยงทำให้คนไม่พอใจที่จะทำงาน เกิดการเฉื่อยงาน ทำให้สูญเสียกำลังคน เมื่อบุคคลไม่สามารถที่จะทนอยู่ก็จะหนีไปจากองค์การนั้น ถ้าหากแก้ปัญหาไม่ดีแล้วความขัดแย้งอย่างหนึ่งจะนำไปสู่ความขัดแย้งอื่นๆ อีก เนื่องจากความขัดแย้งมิใช่เป็นสิ่งดีทั้งหมดหรือเสียทั้งหมด ความขัดแย้งมีทั้งประโยชน์และโทษ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประเภทของความขัดแย้งและระดับของความขัดแย้ง

ลักษณะของความขัดแย้งที่มีประโยชน์ มีดังนี้

1. เป็นความขัดแย้งที่ช่วยทำให้เข้าใจความคิดเห็น การรับรู้ ทัศนคติ และจุดยืนของบุคคลและใช้การมีส่วนร่วมเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้ง

2. เป็นความขัดแย้งที่ทำให้ทั้งผู้นำและผู้ตามมีความตื่นตัวแสวงหาข้อมูลที่ถูกต้องร่วมมือกันทำงานด้วยความสุขุมรอบคอบ

3. เป็นความขัดแย้งที่มีเป้าหมายสอดคล้องกัน แต่ขัดแย้งกันในวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายนั้น

4. เป็นความขัดแย้งในหลักวิชา มิใช่คติส่วนตัว

5. ความขัดแย้งเป็นไปอย่างมีเหตุผล ไม่ใช้อารมณ์เป็นเครื่องตัดสิน

6. คู่ขัดแย้งพยายามเข้าใจอีกฝ่ายหนึ่ง มีความคิดอย่างผู้ใหญ่ พยายามสื่อความหมายเพื่อให้เข้าใจอีกฝ่ายหนึ่ง

7. เป็นความขัดแย้งที่สร้างความก้าวหน้าและพัฒนาหน่วยงาน

8. เป็นความขัดแย้งที่มุ่งประโยชน์ของส่วนรวม โดยตระหนักถึงคุณธรรม จริยธรรมในสังคม

9. เป็นความขัดแย้งที่ไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งอย่างใหม่

ลักษณะของความขัดแย้งที่ไม่มีประโยชน์ มีดังนี้

1. เป็นความขัดแย้งที่มุ่งเอาชนะ โดยใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น ใช้อำนาจ อารมณ์ กฎหมู่ ช่องว่างของระเบียบ

2. คู่ขัดแย้งไม่พยายามเข้าใจฝ่ายตรงข้าม

3. คู่ขัดแย้งพยายามที่จะเห็นว่าฝ่ายตนถูก คนอื่นผิด

4. แก้ปัญหาความขัดแย้งไม่ตรงประเด็น เช่น ระบายความขัดแย้งกับผู้ที่ไม่เกี่ยวข้อง ก่อให้เกิดอคติส่วนบุคคลและเกิดแนวร่วม

5. ผู้บริหารแก้ความขัดแย้งโดยยึดผลประโยชน์ของฝ่ายตนเป็นที่ตั้ง

6. ผู้บริหารมักจัดการกับความขัดแย้งในลักษณะที่มองใกล้และมองแคบเพียงเพื่อยุติความขัดแย้ง โดยไม่คำนึงว่าการกระทำของตนจะก่อให้เกิดความขัดแย้งอื่น ๆ ตามมา

7. เป็นความขัดแย้งที่ผู้บริหารจัดการ โดยมุ่งความอยู่รอดของตนเองมากกว่าความเจริญขององค์การในอนาคต

อย่างไรก็ดี ไม่ว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะมีประโยชน์หรือโทษต่อองค์การมากหรือน้อยเพียงใด ความขัดแย้งเหล่านั้นย่อมมีอิทธิพลหรือส่งผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์การ ทำให้บรรยากาศขององค์การเปลี่ยนแปลงไปตามลักษณะของความขัดแย้ง ดังที่โอเวนส์ (Owens อ้างถึงในรังสรรค์ เหมันต์, 2546 : 45) ได้สรุปภาพวงจรของโทษและประโยชน์ของความขัดแย้งว่ามีความสัมพันธ์ต่อบรรยากาศขององค์การ กล่าวคือ ถ้าความขัดแย้งที่มีในองค์การได้รับการตอบสนองในทางลบ หรือในทางที่ไม่เหมาะสมย่อมทำให้เกิดบรรยากาศที่เต็มไปด้วยการแข่งขัน การข่มขู่คุกคาม และเมื่อความขัดแย้งทวีความรุนแรงมากขึ้นจนกลายเป็นความขัดแย้งในทางทำลาย ย่อมส่งผลให้หน่วยงานหรือองค์การ เสื่อมลงหรือไร้ประสิทธิภาพในที่สุด ในทางตรงกันข้าม หากความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้รับการตอบสนองในทางบวก มีการแก้ปัญหาที่เหมาะสมหรือถูกต้อง ย่อมทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีต่อองค์การ มีลักษณะแห่งความร่วมมือและส่งเสริมสนับสนุนในทางสร้างสรรค์ ส่งผลให้หน่วยงานนั้นมีความเจริญก้าวหน้า

โดยสรุปแล้ว ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหน่วยงานจะมีประโยชน์หรือไม่มีประโยชน์นั้นขึ้นอยู่กับระดับของความขัดแย้งว่ามีมากหรือน้อยเพียงใด ความขัดแย้งที่มีน้อยเกินไปอาจทำให้องค์การเกิดความเฉื่อยชาและไม่พัฒนา ส่วนความขัดแย้งที่มีมากเกินไปก็จะเป็นเหตุให้หน่วยงานนั้น

เกิดความสับสนวุ่นวาย ความขัดแย้งที่อยู่ในระดับพอเหมาะนับว่าเป็นประโยชน์มากที่สุดทำให้หน่วยงานเกิดประสิทธิภาพ ส่งเสริมบรรยากาศในการทำงานซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของสมยศ นาวีการที่ว่าระดับของความขัดแย้งในองค์การมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน นั่นคือ ระดับของความขัดแย้งที่ดีที่สุดทำให้ระดับของผลการปฏิบัติงานสูงสุด เมื่อระดับของความขัดแย้งต่ำ ผลการปฏิบัติงานขององค์การอาจจะอยู่กับที่ องค์การจะเปลี่ยนแปลงค่อนข้างช้าในการตอบสนองต่อความต้องการใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น และความอยู่รอดขององค์การจะเริ่มถูกคุกคามเมื่อระดับของความขัดแย้งสูงจนเกินไป ความยุ่งเหยิงและความแตกแยกจะเป็นอันตรายต่อโอกาสของความอยู่รอดขององค์การ (สมยศ นาวีการ อ้างถึงใน รังสรรค์ เหมันต์, 2546 : 45)

การจัดการกับความขัดแย้ง

เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์การ ผู้บริหารจะต้องแสดงบทบาทในฐานะผู้จัดการกับความขัดแย้ง ให้เป็นไปในลักษณะของความสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ต่อองค์การ ผู้บริหารจะต้องกล้าและพร้อมที่จะเผชิญกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในลักษณะต่าง ๆ การบริหารความขัดแย้งอาจเป็นการกระตุ้นเพื่อให้เกิดความขัดแย้ง ในกรณีที่องค์การนั้นมีระดับความขัดแย้งค่อนข้างต่ำหรือน้อย ในขณะเดียวกันก็ต้องปรับลดระดับของความขัดแย้งที่สูงเกินไป ซึ่งระดับของความขัดแย้งที่มีมากหรือน้อยจนเกินไปย่อมไม่เกิดผลดีต่อองค์การด้วยกันทั้งสิ้น นอกจากนี้การแก้ปัญหาความขัดแย้งหรือการจัดการความขัดแย้งก็นับว่าเป็นสิ่งสำคัญอีกอย่างหนึ่งในการบริหารความขัดแย้งที่ผู้บริหารจะละเลยหรือนิ่งเฉยมิได้ การจัดการกับความขัดแย้งได้มีผู้เสนอแนะวิธีการต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

จากรูปแบบวิธีจัดการกับความขัดแย้งที่นักวิชาการได้เสนอแนวคิดไว้ล้วนเป็นประโยชน์และเหมาะสมกับแต่ละสภาวการณ์ ซึ่งวิจิตร วรุตบางกูร เชื่อว่าคงไม่มีผู้บริหารเลือกจัดการกับความขัดแย้งวิธีใดวิธีหนึ่งตลอดเวลา ดังนั้น พฤติกรรมในการจัดการกับความขัดแย้งจึงเป็นผลของประสบการณ์ในอดีต และความจำเป็นในปัจจุบัน นอกจากนี้ยังได้เสนอแนวคิดในการเลือกใช้วิธีจัดการความขัดแย้งไว้ 5 ประการ ซึ่งได้แก่

1. การเอาชนะ
2. การยอมตามผู้อื่น
3. การหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง
4. การร่วมมือแก้ปัญหา
5. การประนีประนอม

เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์การและได้มีการจัดการไปแล้ว สิ่งที่ยังอาจหลงเหลืออยู่คือพฤติกรรมที่เป็นปฏิปักษ์ ท่าทีโกรธเคือง ความไม่พอใจกับผลงานของการจัดการ การทำงานมีอุปสรรค

ฯลฯ ซึ่งการเผชิญกับพฤติกรรมดังกล่าวเป็นเรื่องยากลำบาก วิจิตร วรุตบางกูร(อ้างถึงใน รังสรรค์ เหมันต์, 2546 : 56) ยังได้เสนอวิธีป้องกันความขัดแย้งแก่ผู้บริหารไว้ ดังนี้

1. ให้ทำตัวเสมือนฟองน้ำ อดทนต่อท่าทีอันเป็นศัตรูของคนอื่น อย่าทำตัวเป็นกระจกเงา เพราะการตอบโต้ปฏิกิริยาที่เป็นปฏิปักษ์จะเป็นการกระพือความขัดแย้งให้รุนแรงขึ้น

2. พึงระวังการแยกคู่กรณีออกจากกัน เพื่อให้ต่างฝ่ายต่างเย็นลง บางครั้งกลับทำให้สถานการณ์ตึงเครียดยิ่งขึ้น เพราะต่างมีเวลาหาข้อสนับสนุน ข้อแก้ตัวมากขึ้น การจับแยกควรมั่นใจและทำให้ทั้งสองฝ่ายมั่นใจว่าจะไม่มีการหาข้อถกเถียงอีก

3. ให้ความสำคัญต่อความรู้สึกขมขื่นมากกว่าความสำคัญในประเด็นที่ขัดแย้งกันอยู่ซึ่งจะช่วยลดความเครียด และลดความรุนแรงของสถานการณ์ได้บ้าง

โธมัส (Thomas อ้างถึงใน รังสรรค์ เหมันต์, 2546 : 56) ได้เสนอวิธีการจัดการกับความขัดแย้งไว้ 5 วิธี โดยใช้พฤติกรรม 2 แบบ คือ พฤติกรรมกล้าแสดงออก และพฤติกรรมความร่วมมือเป็นพื้นฐานในการอธิบายวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง

พฤติกรรมกล้าแสดงออก หมายถึง พฤติกรรมที่เกิดจากความมั่นใจในตนเอง แสดงออกถึงความต้องการของตนเองตามสิทธิอันชอบธรรม เพื่อให้ตนเองเกิดความพึงพอใจโดยวิธีการแสดงออกที่ไม่ก้าวร้าวและไม่อ่อนน้อมยอมตามผู้อื่นจนเกินไป

พฤติกรรมความร่วมมือ หมายถึง การที่บุคคลให้ความร่วมมือแก่ผู้อื่นหรือกลุ่มโดยการตอบสนองความต้องการของคนอื่น เพื่อทำให้ผู้อื่นเกิดความพึงพอใจ

โดยที่พฤติกรรมเด่นชัดทั้งสองแบบข้างต้น จะมีวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบ่งได้เป็น 3 ระดับ คือ ต่ำ ปานกลาง สูง ซึ่งโธมัสได้เสนอไว้ 5 วิธีดังนี้คือ

1. การเอาชนะ (Competing) วิธีนี้บุคคลจะมีพฤติกรรมกล้าแสดงออกสูง แต่มีพฤติกรรมความร่วมมือต่ำ เพราะต่างฝ่ายต่างต้องการให้อีกฝ่ายหนึ่งทำตามความต้องการหรือเป้าหมายของตนเอง เป็นการใช้อำนาจที่มีต่อผู้อื่น ทำให้เกิดสถานการณ์ชนะ-แพ้

2. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) วิธีบุคคลจะมีทั้งพฤติกรรมกล้าแสดงออกและพฤติกรรมความร่วมมืออยู่ในระดับต่ำ บุคคลจะหลีกเลี่ยงหรือถอยออกจากสถานการณ์ ไม่กล่าวถึงความขัดแย้ง ไม่มีการแสดงความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหา หรือไม่เข้าร่วมกลุ่ม ก่อให้เกิดสถานการณ์แพ้-แพ้ การใช้วิธีการนี้เหมาะกับสถานการณ์ที่ฝ่ายหนึ่งมีอำนาจมากกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง

3. การยอมให้ (Accommodating) วิธีนี้บุคคลจะมีพฤติการณ์กล้าแสดงออกต่ำ แต่มีพฤติกรรมความร่วมมือสูง โดยที่ฝ่ายหนึ่งยอมที่จะเสียสละความต้องการของตนเองเพื่อเห็นแก่ประโยชน์ของอีกฝ่ายหนึ่ง เพราะเชื่อว่าการรักษาสัมพันธภาพระหว่างกันนั้นสำคัญกว่าการสร้างความไม่พอใจในระหว่างผู้ที่ทำงานร่วมกัน ต้องการให้ฝ่ายตรงข้ามเกิดความพอใจเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้น

บุคคลจึงยอมที่จะเสียสละประโยชน์ส่วนตัว หรือตอบสนองความต้องการของผู้อื่น ทำให้เกิดสถานการณ์ของการชนะ-แพ้ วิธีการนี้ เหมาะที่จะใช้เมื่อฝ่ายหนึ่งเป็นฝ่ายผิด หรืออีกฝ่ายหนึ่งมีอำนาจมากกว่า หรือประเด็นปัญหานั้นมีความสำคัญมากต่ออีกฝ่ายหนึ่ง หรือมุ่งรักษาความสามัคคีไว้และสร้างความเชื่อถือแก่สังคม ในประเด็นที่สำคัญว่าในอนาคต

4. การประนีประนอม (Compromising) วิธีนี้บุคคลจะมีพฤติกรรมกล้าแสดงออก และมีพฤติกรรมความร่วมมือในระดับปานกลาง เพราะแต่ละฝ่ายต่างตระหนักดีว่า ในสถานการณ์ที่มีความขัดแย้งแต่ละฝ่ายต้องเกิดความไม่พอใจ แต่ละฝ่ายต่างคำนึงถึงความต้องการและความจำเป็นของอีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งต่างได้ประโยชน์และเสียประโยชน์

5. การร่วมมือ (Collaborating) วิธีนี้บุคคลจะมีพฤติกรรมกล้าแสดงออกและพฤติกรรมความร่วมมือในระดับสูง ผลของวิธีนี้จะเป็นแบบ ชนะ – ชนะ ในการนี้ทั้งสองฝ่ายทำความเข้าใจประเด็นปัญหา พยายามที่จะหาทางแก้ไขปัญหาที่มีประสิทธิภาพ โดยทั้งสองฝ่ายพอใจในข้อสรุปที่ทำให้ทุกฝ่ายเกิดความพึงพอใจ ดังนั้นการร่วมมือจึงเกิดขึ้น และอาจเกิดความคิดใหม่ๆ ได้ วิธีนี้เป็นวิธีที่ดีที่สุดในการจัดการกับความขัดแย้ง แต่จะต้องใช้เวลาค่อนข้างมากในการแก้ไขปัญหาเพื่อให้ได้ข้อสรุปที่ดี

ส่วน ซิมเมล (Semmel อ้างถึงใน รังสรรค์ เหมันต์, 2546 : 57) ได้กล่าวถึงวิธียุติความขัดแย้ง 4 วิธี คือ

1. การทำให้เหตุแห่งความขัดแย้งหมดไป
2. การทำให้ฝ่ายหนึ่งชนะ
3. การประนีประนอม
4. การคืนดีกัน

มาร์ช และไซมอน (March and Simon อ้างถึงใน รังสรรค์ เหมันต์, 2546 : 57) ได้เสนอแนวทางแก้ปัญหาความขัดแย้งไว้ 4 ประการ คือ

1. โดยการเลือกแนวทางที่ทำให้เกิดความพึงพอใจร่วมกัน ให้ความสำคัญกับข้อมูลข่าวสาร

2. การเกลี้ยกล่อมโดยการใช้เทคนิคศิลปะชักจูงเพื่อให้ทุกฝ่ายเห็นกับประโยชน์ส่วนรวม เกิดความร่วมมือกันปฏิบัติงาน

3. การต่อรอง โดยยึดมั่นอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรม

4. กลวิธีทางการเมืองโดยการใช้อำนาจต่อรองด้วยการรวมตัวกันระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม เพื่อให้มีพลังอำนาจมากขึ้นในการเจรจาต่อรอง73

ฟอลเล็ต (Follett อ้างถึงใน รังสรรค์ เหมันต์, 2546 : 57) ได้เสนอวิธีการจัดการไว้ 3 วิธี คือ

1. การเอาชนะ
2. การประนีประนอม
3. วิธีผสมผสาน

บาร์เรทท์ (Barrett อ้างถึงใน รังสรรค์ เหมันต์, 2546 : 57) มีความเห็นว่า ควรแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการ

1. ประสานประโยชน์ระหว่างเป้าหมายของปัจเจกบุคคลและองค์การให้สอดคล้อง
2. ผสมผสานระหว่างเป้าหมายของปัจเจกบุคคลและขององค์การ
3. การแลกเปลี่ยน คือให้สิ่งจูงใจแก่คนงานเพื่อแลกเปลี่ยนกับผลงาน

เบลค และมูตัน (Black and Mouton อ้างถึงใน รังสรรค์ เหมันต์, 2546 : 58) เสนอวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งไว้ 5วิธี คือ

1. การหลีกเลี่ยง
2. กดไว้
3. ประนีประนอม
4. กลบให้เรียบ
5. แบบเผชิญหน้า

ส่วนฟิลเลย์ (Filley อ้างถึงใน รังสรรค์ เหมันต์, 2546 : 58) เสนอไว้ 3 วิธี คือ

1. วิธีชนะ – ชนะ คือทั้งสองฝ่ายได้ตามที่ต้องการ เป็นลักษณะของการร่วมมือกันแก้ปัญหา
2. วิธีชนะ – แพ้ คือ ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดได้ประโยชน์
3. วิธีแพ้ – แพ้ คือ ทั้งสองฝ่ายไม่ได้ตามที่ต้อง

แคพโลว์ (Caplow, 1976 : 169 อ้างถึงใน รังสรรค์ เหมันต์, 2546 : 58) เสนอวิธีต่าง ๆ ในการแก้ความขัดแย้ง ดังนี้

1. ให้ฝ่ายหนึ่งชนะ
2. ตั้งกรรมการหาข้อเท็จจริง
3. ปรับองค์การใหม่
4. ประนีประนอม

สำหรับ ดอนเนลลี กิ๊บสัน และ ไอวานซ์วิช (Donnelly Gibson and Ivancevich, 1987 : 356-359 อ้างถึงใน รังสรรค์ เหมันต์, 2546 : 59) ให้ความคิดเห็นว่า การจัดการกับความขัดแย้งอาจจะใช้

ยุทธวิธีจัดการโดยทางอ้อมและทางตรง โดยทางอ้อม คือ การลดความขัดแย้งด้วยการต่อรอง ชักชวนมาเป็นพวกและการแก้ปัญหาร่วมกัน ซึ่งน่าจะนำมาใช้ก่อน หากไม่ได้ผลจึงใช้ทางตรง คือ การมุ่งเอาชนะ โดยยึดเป้าหมายขององค์การ เป็นหลัก และให้ความสำคัญกับการประสานงานมากขึ้น

โฮวาท และ ลอนดอน (Howat and London อ้างถึงใน รังสรรค์ เหมันต์, 2546 : 59) ได้สรุปวิธีจัดการกับความขัดแย้งไว้ 5 วิธี คือ

1. วิธีเผชิญหน้า (Confrontation) เป็นวิธีจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารกล้าเผชิญกับปัญหาโดยตรงและเปิดเผย หยิบยกปัญหามาพิจารณา กล้าที่จะแสดงความคิดเห็นอย่างชัดเจน หาวิธีการแก้ไขความขัดแย้ง ไม่ทอดทิ้งปัญหาจนกว่าจะจัดการแก้ไขเรียบร้อยแล้ว

2. วิธีหลีกเลี่ยง (Withdrawal) เป็นวิธีจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารพยายามไม่เข้าไปเกี่ยวข้องด้วย เพิกเฉยไม่รับรู้ว่ามีปัญหาขัดแย้งเกิดขึ้น ถอนตัวออกจากสถานการณ์ขัดแย้งและหลีกเลี่ยงการโต้เถียงที่จะนำไปสู่การทะเลาะวิวาท

3. วิธีบังคับ (Forcing) เป็นวิธีจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารใช้อำนาจบังคับให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของตน เชื่อมั่นในความคิดและวิธีการของตน ไม่ยอมรับคำปฏิเสธจากผู้อื่น ยืนกรานเรียกร้องให้ผู้อื่นดำเนินการตามวิธีการของตน

4. การไกล่เกลี่ย (Smoothing) เป็นวิธีจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารพยายามทำให้เห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องเล็กน้อย พยายามกลบเกลื่อนหาทางเจรจาต่อรอง เพื่อลดความแตกต่างในความคิดเห็นและวิธีการ พยายามย้ำให้สมาชิกเห็นความสำคัญในความสำเร็จขององค์การ มากกว่าความแตกต่างในวิธีดำเนินการ

5. การประนีประนอม (Compromise) เป็นวิธีจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารพยายามหาทางสายกลาง เพื่อให้เป็นที่พอใจแก่คู่กรณีทั้งสองฝ่าย ยินดีรับฟังปัญหานำมาพิจารณาพยายามหาทางประนีประนอม ยอมเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ ยอมเสียสละบางส่วนเพื่อให้ได้บางส่วนไว้

ทฤษฎีความขัดแย้ง

จากแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งที่ได้พัฒนาจากอดีตถึงปัจจุบัน ที่เป็นที่ยอมรับและกลายเป็นทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง ได้แก่

ทฤษฎีความขัดแย้งของคาร์ลมาร์ก(Karl Mark)

คาร์ล มาร์ก (Karl Mark อ้างถึงใน พงษ์ศักดิ์ ยอดจันทร์, 2546 : 19 - 20) เชื่อว่าความขัดแย้งและการเปลี่ยนแปลงเป็นของคู่กัน เขาใช้การวิเคราะห์ความขัดแย้งเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์สังคมและยืนยันว่าความขัดแย้งเป็นกฎพื้นฐานของชีวิต การวิเคราะห์สังคมของเขาอยู่บนพื้นฐานของการศึกษาความขัดแย้งทางเศรษฐกิจ เชื่อในการใช้ความขัดแย้งเป็นเครื่องในการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาสังคม

มาร์กเชื่อว่าจุดเริ่มต้นของความขัดแย้งมาจากเศรษฐกิจ ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มเกิดขึ้นเพราะแต่ละกลุ่มมีความสนใจเศรษฐกิจที่ตรงกันข้าม ความขัดแย้งทางเศรษฐกิจระหว่างกลุ่มเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ยาก และจะนำไปสู่ความขัดแย้งทางสังคมและทางการเมือง โดยที่กลุ่มหนึ่งก็สนองประโยชน์ของตนเองซึ่งอีกกลุ่มหนึ่งจะเสียประโยชน์ ในทำนองเดียวกันสมาชิกของกลุ่มก็พยายามแสวงหาประโยชน์ของตนเองซึ่งทำให้เกิดความขัดแย้งภายในกลุ่ม และขัดแย้งกับกลุ่มอื่นที่มีความสนใจหรือประโยชน์ขัดกัน ความขัดแย้งเป็นสภาพการณ์ปกติของสังคม เป็นแกนกลางของเหตุการณ์ประวัติศาสตร์ ความขัดแย้งและการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่แยกจากกันไม่ออก จุดเน้นในความคิดของมาร์ก อยู่ที่เศรษฐกิจ การต่อสู้ของชนชั้น ธรรมชาติของการแข่งขันและการแสวงหาผลประโยชน์

จุดยืนทางการเมืองของมาร์ก คือการปฏิวัติ ทฤษฎีความขัดแย้งของมาร์ก นอกจากว่าจะอธิบายว่าสังคมเป็นอย่างไรแล้ว ยังเสนอแนวทางในการเปลี่ยนแปลงของสังคมด้วยไม่เพียงแต่มาร์กจะสร้างทฤษฎีความขัดแย้งขึ้นมา เขายังสร้างทฤษฎีที่นำไปสู่ความขัดแย้งอีกด้วย

ทฤษฎีความขัดแย้งของโคเซอร์(Coser)

ลิวอิส เอ. โคเซอร์ (Lewis A. Coser อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยบูรพา, 2545 : 3) เป็นนักทฤษฎีความขัดแย้ง ที่มองว่า ความขัดแย้งก่อให้เกิดผลทั้งด้านบวกและด้านลบ และอธิบายว่า ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการขัดเกลาทางสังคม ไม่มีกลุ่มทางสังคมกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งที่มีความสมานสามัคคีอย่างสมบูรณ์ เพราะความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของสภาวะหนึ่งของมนุษย์ ทั้งในความเกลียดและความรักต่างก็มีความขัดแย้งทั้งสิ้น ความขัดแย้งสามารถแก้ปัญหาความแตกแยกและทำให้เกิดความสามัคคีภายในกลุ่มได้เพราะในกลุ่มมีทั้งความเป็นมิตรและความเป็นศัตรูอยู่ด้วยกัน โคเซอร์มีความเห็นว่าความขัดแย้งเป็นตัวสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคม สามารถทำให้สังคมเปลี่ยนชีวิตความเป็นอยู่จากด้านหนึ่งไปสู่อีกด้านหนึ่งได้ เพราะหากสมาชิกในสังคมเกิดความไม่พึงพอใจต่อสังคมที่เขาอยู่ เขาจะพยายามทำการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์นั้น ๆ ให้เป็นไปตามเป้าหมายของเขาได้ นอกจากนี้โคเซอร์ ยังเสนอว่า ความขัดแย้งยังสามารถทำให้เกิดการแบ่งกลุ่ม ลดความเป็นปรปักษ์ พัฒนาความซับซ้อนของโครงสร้างกลุ่มในด้านความขัดแย้งและร่วมมือ และสร้างความแปลกแยกกับกลุ่มต่าง ๆ เป็นต้น

ทฤษฎีความขัดแย้งของราล์ฟ ดาห์เรนดอร์ฟ (Ralf Dahrendorf)

ราล์ฟ ดาห์เรนดอร์ฟ (Ralf Dahrendorf อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยบูรพา, 2545 : 3) เป็นนักสังคมวิทยาชาวเยอรมัน ที่ปฏิเสธแนวความคิดของมาร์กซ์ ที่ว่า ชนชั้นในสังคมเกิดจากปัจจัยการผลิต และเสนอว่า ความไม่เท่าเทียมกันในสังคมนั้นเกิดจากความไม่เท่าเทียมกันในเรื่องของสิทธิอำนาจ (Authority) กลุ่มที่เกิดขึ้นภายในสังคมสามารถแบ่งออกได้เป็นสองประเภทคือ กลุ่มที่มีสิทธิอำนาจกับกลุ่มที่ไม่มีสิทธิอำนาจ สังคมจึงเกิดกลุ่มแบบไม่สมบูรณ์ (Guasi-groups) ของทั้งสองฝ่ายที่

ต่างก็มีผลประโยชน์แอบแฝง (Latent interest) อยู่เบื้องหลัง ดังนั้นแต่ละฝ่ายจึงต้องพยายามรักษาผลประโยชน์ของตนเอาไว้ โดยมีผู้นำทำหน้าที่ในการเจรจาเพื่อปรองดองผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ระดับของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะรุนแรงมากหรือรุนแรงน้อยนั้นขึ้นอยู่กับการจัดการและการประสานผลประโยชน์ของกลุ่มที่ครอบงำ และเสนอความคิดว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสังคมเป็นผลมาจากความกดดันจากภายนอกโดยสังคมอื่น ๆ และความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสังคมสามารถควบคุมได้ด้วยการประนีประนอม ตามแนวความคิดของดาห์เรนดอร์ฟ ความขัดแย้งสามารถทำให้โครงสร้างมีการเปลี่ยนแปลงได้ ประเภทของการเปลี่ยนแปลง ความรวดเร็วของการเปลี่ยนแปลง และขนาดของการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของการเปลี่ยนแปลง เช่น อำนาจของกลุ่ม ความกดดันของกลุ่ม

ทฤษฎีความขัดแย้งของเวเบอร์(Weber)

เวเบอร์ (Weber อ้างถึงใน พงษ์ศักดิ์ ยอดจันทร์, 2546 : 20 - 21) ยอมรับว่าความขัดแย้งในผลประโยชน์ระหว่างบุคคลพบได้ทุกหนทุกแห่งในสังคม ความขัดแย้งยังเกิดจากการกระทำของบุคคลที่ต้องการที่จะดำเนินการให้บรรลุความปรารถนาของตน เกิดปะทะกับการต่อต้านของอีกฝ่ายหนึ่งหรือหรือหลายๆ กลุ่ม ความขัดแย้งเป็นผลมาจากการที่มีทรัพยากรหรือรางวัลอย่างจำกัด ซึ่งการที่คนหนึ่งได้รับ ทำให้อีกคนหนึ่งไม่ได้รับ การที่คนหนึ่งสามารถบรรลุความปรารถนาของตนเองในสภาพที่มีทรัพยากรอย่างจำกัด ทำให้ผู้นั้นมีอำนาจมากขึ้น ความขัดแย้งทั้งหลายไม่จำเป็นต้องนำไปสู่การต่อสู้กัน เวเบอร์ถือว่า การแข่งขัน (Conpetition) เป็นรูปแบบหนึ่งของความขัดแย้ง ในการแข่งขันนั้นจะมีกฎกติกาที่ทุกฝ่ายยอมรับ การชนะคือการได้รางวัลหรือประโยชน์ ไม่ใช่การทำลายล้างคู่ต่อสู้ ความขัดแย้งถ้าหากเกิดขึ้นในระยะเวลายาวนานจะทำให้เกิดการแบ่งอำนาจของบุคคลในสังคม

สาระสำคัญของความขัดแย้งในสังคมทฤษฎีของเวเบอร์ พอสรุปได้ดังนี้

1. ความขัดแย้งของผลประโยชน์เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในสังคม ไม่มีสังคมใดจะพ้นไปจากความแตกแยกและการเปลี่ยนแปลง

2. ในสังคมใดก็ตาม กลุ่มของบุคคลและแต่ละบุคคลย่อมมีอำนาจไม่เท่ากัน

3. ผู้มีอำนาจจะใช่กฎและการบังคับเพื่อสร้างระเบียบทางสังคม

4. โครงสร้างของสังคมและแนวปฏิบัติในสังคมถูกกำหนดขึ้นโดยผู้มีอำนาจ

5. การเปลี่ยนแปลงทางสังคมทำให้เกิดความแตกแยกในกลุ่มของผู้มีอำนาจมากกว่าในกลุ่มของผู้ไม่มีอำนาจ ผู้มีอำนาจจะพยายามรักษาสถานภาพเดิม (Status quo) และต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้ตนเองถูกลดอำนาจลง

6. การเปลี่ยนแปลงทางสังคมเกิดขึ้นจากผลการกระทำของบุคคลที่ได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลง ถ้าหากผู้มีอำนาจเห็นว่าตนจะได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลง จะส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยเร็ว

7. การใช้อำนาจจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ ขึ้นอยู่กับเงื่อนไข ดังต่อไปนี้

7.1 ความสามารถที่จะควบคุมการออกกฎ ระเบียบ ซึ่งจะพิทักษ์ผลประโยชน์ของตน

7.2 ความสามารถที่จะควบคุมการลงโทษ และใช้การควบคุมนี้พิทักษ์ผลประโยชน์ของตน

7.3 ความสามารถที่จะควบคุมเครื่องมือที่จะเผยแพร่อุดมการณ์และการสื่อสารทั้งหลาย โดยเผยแพร่กฎข้อบังคับทั้งหลายโดยให้เห็นว่าเป็นของดีและถูกต้อง เปลี่ยนความสนใจของประชาชนโดยอ้างอุดมการณ์ และทำให้เชื่อว่าความสนใจของประชาชนสอดคล้องกับผู้นำกระตุ้นให้ประชาชนอาสาสมัครที่จะเชื่อฟังกฎ ระเบียบต่างๆ

ทฤษฎีความขัดแย้งของ เกียทาโน มอสคา(Geatano Mosca)

มอสคา (Mosca อ้างถึงใน พงษ์ศักดิ์ ยอดจันทร์, 2546 : 20) เชื่อว่าความขัดแย้งในสังคมไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคล หรือระหว่างกลุ่มกับกลุ่ม เป็นของปกติที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติและไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ในการดำรงชีวิตในสังคม แม้ว่าจะขจัดความขัดแย้งลงได้บ้าง แต่มอสคาก็เห็นว่าไม่มีความจำเป็นที่ต้องทำเช่นนั้น เพราะความขัดแย้งเป็นสิ่งที่จะขาดเสียไม่ได้ในการสร้างความก้าวหน้า ความเป็นระเบียบของสังคม และเสรีภาพทางการเมือง การดิ้นรนเพื่อการมีชีวิตอยู่อาจพบในสังคมต่างๆ ซึ่งเป็นการดิ้นรนเพื่อการยังชีพในเบื้องต้น แต่เมื่อการดิ้นรนในระดับนั้นบรรลุผลแล้ว คนก็จะหันไปสู่ความขัดแย้ง เพื่อที่จะเด่นกว่าคนอื่นมมากกว่าเพื่อการดำรงชีวิต ดังนั้นมนุษย์จึงดิ้นรนเพื่ออำนาจ บุคคลทั้งหลายจึงแสวงหาทางที่จะเป็นสมาชิกหรือเป็นส่วนหนึ่งของชนชั้นปกครอง เพราะชนชั้นปกครองเป็นผู้มีอำนาจ เป็นผู้ตัดสินใจและควบคุมโชคชะตาของสังคม ความขัดแย้งที่สำคัญที่สุดในสังคม คือความขัดแย้งเกี่ยวกับอำนาจ ความขัดแย้งเกิดขึ้นระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่มก็เพื่อเป็นสมาชิกของชนชั้นปกครอง ชนชั้นปกครองก็คือกลุ่มของคนมีอำนาจ

ทฤษฎีความขัดแย้งของซิมเมล(Simmel)

ซิมเมล (Simmel อ้างถึงใน พงษ์ศักดิ์ ยอดจันทร์, 2546 : 21 – 22) ให้ความ เห็นว่าความขัดแย้งเป็นปฏิสัมพันธ์รูปแบบหนึ่ง (Sociation) ที่เกิดขึ้นในกลุ่ม เพราะสมาชิกในกลุ่มมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกัน ความขัดแย้งระหว่างสองฝ่ายแสดงให้เห็นลักษณะความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่ายนั้น ความขัดแย้งเป็นผลมาจากการมีความรู้สึกเข้าข้างตนเองมากกว่าเข้าข้างฝ่ายอื่น ความรู้สึกอาจเป็นความมุ่งร้าย โกรธ เกลียด หรืออิจฉา ซึ่งโดยมากเกิดขึ้นเพราะพฤติกรรม หรือลักษณะทางสังคมของแต่ละฝ่ายมีความสำคัญเหนืออีกฝ่ายหนึ่ง ไม่มีองค์กรใดหรือบุคคลใดจะหนีพ้นจากความขัดแย้งไปได้ ความขัดแย้งมักจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางสังคม

ทฤษฎีความขัดแย้งของโธมัส – คิลแมนน์(Thomas-Killmann)

โธมัส – คิลแมนน์ (Thomas – Kilman อ้างถึงใน พงษ์ศักดิ์ ยอดจันทร์, 2546 : 19 - 20) ได้พัฒนาเครื่องมือวัดแบบพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง หรืออาจเรียกว่าวัดวิธีการของบุคคลในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งเรียกเครื่องมือวัดนี้ว่า Thomas – Kilmann Confllict Mode Instrument เป็นแบบให้บุคคลประเมินตนเอง ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 30 ข้อ แต่ละข้อมีตัวเลือก 2 ตัว คือ ก กับ ข แต่ละตัวเลือกเป็นสถานการณ์หรือคำอธิบายแบบพฤติกรรมหนึ่งที่บุคคลแสดงออกเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง หรือเป็นวิธีการที่บุคคลใช้แก้ปัญหาความขัดแย้ง ให้ผู้ตอบเลือกตัวเลือกหนึ่งในแต่ละข้อโดยพิจารณา ดังนี้

1. แต่ละข้อเลือกพฤติกรรม ก หรือ ข ที่เป็นพฤติกรรมที่เป็นแสดงลักษณะเฉพาะตัวผู้ตอบเอง หรือผู้ตอบมีพฤติกรรมแบบนั้น
2. ในบางข้อ ทั้งพฤติกรรม ก และ ข ไม่ใช่แบบฉบับของพฤติกรรมที่เป็นลักษณะเฉพาะตัวของผู้ตอบ แต่ขอให้เลือกพฤติกรรมที่ผู้ตอบมีแนวโน้มที่จะใช้วิธีการนั้น

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร

ความหมายของการบริหาร

อนันต์ ทองไถ้ผา (2548 : 7-12) ได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

การบริหาร (Administration) หมายถึง การบริหารงานใด ๆ ขององค์การที่ไม่ต้องการกำไร โดยผู้บริหารจะต้องพยายามทุกวิถีทางที่จะทำให้เป้าหมายขององค์การที่วางเอาไว้บรรลุผลสำเร็จ โดยมิได้คำนึงถึงผลตอบแทนที่ตนจะได้รับ คำว่า Administration จึงมักใช้ในองค์การของรัฐบาลหรือหน่วยงานสาธารณะที่ไม่หวังผลกำไร

การจัดการ (Management) หรืออาจจะเรียกว่า การบริหาร หรือ การบริหารจัดการ หมายถึงชุดของหน้าที่ต่าง ๆ ที่กำหนดทิศทางในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรทั้งหลายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ หมายถึง การใช้ทรัพยากรอย่างเฉลียวฉลาด และคุ้มค่า ส่วนการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิผล หมายถึง การตัดสินใจอย่างถูกต้อง และมีการปฏิบัติการได้สำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ ดังนั้น ผลสำเร็จของการจัดการต้องมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลควบคู่กันไป

พิจารณาในด้านของความนิยม คำว่า Administration นิยมใช้ในทางบริหารราชการ ส่วนคำว่า Management มักนิยมใช้ในทางบริหารธุรกิจ อย่างไรก็ดีโปรดเข้าใจว่าทั้งสองคำนี้โดยทั่วไปใช้แทนกันได้ และหมายถึงการบริหารได้เช่นเดียวกัน นอกจากนี้ยังมีคำที่เกี่ยวกับการบริหารใช้อยู่

หลายคำ เช่น หลักการบริหารราชการ หลักรัฐประศาสนศาสตร์ การบริหารสาธารณะ การบริหารรัฐกิจ และบริหารศาสตร์ เป็นต้น

อย่างไรก็ดี จากความหมายของการบริหารที่ได้นำเสนอไว้นี้ จะเห็นได้ว่าการบริหารมีลักษณะเด่นเป็นสากลอยู่หลายประการ

1. การบริหารย่อมมีวัตถุประสงค์
2. การบริหารอาศัยปัจจัยบุคคลเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ
3. การบริหารต้องใช้ทรัพยากรการบริหารเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน
4. การบริหารมีลักษณะการดำเนินการเป็นกระบวนการ
5. การบริหารเป็นการดำเนินงานร่วมกันของกลุ่มบุคคล
6. การบริหารอาศัยความร่วมมือร่วมใจของบุคคลฉะนั้น จึงต้องอาศัยความร่วมมือเพื่อให้เกิดความร่วมมือของกลุ่ม อันจะนำไปสู่พลังร่วมของกลุ่ม ที่จะทำให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์
7. การบริหารมีลักษณะเป็นการร่วมมือกันดำเนินการอย่างมีเหตุผล
8. การบริหารมีลักษณะเป็นการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
9. การบริหาร ไม่มีตัวตน แต่มีอิทธิพลต่อความเป็นอยู่ของมนุษย์

ความสำคัญของการบริหารองค์การ

เมื่อมนุษย์รวมกันอยู่เป็นหมู่เป็นกลุ่ม มีหัวหน้าปกครองบังคับบัญชา มีการแบ่งงานกันทำตามลักษณะความรู้ความสามารถ มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกันในระหว่างพวกและเผ่าเดียวกันโดยมีจารีตประเพณี และวัฒนธรรมเป็นเครื่องกำกับความประพฤติของกลุ่มชนเหล่านั้นเมื่อกลุ่มสังคมขยายตัวเติบโตขึ้น มีความซับซ้อนมากขึ้น มนุษย์ก็เริ่มสร้างและวางระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับต่างๆ ขึ้นโดยเรียนรู้จากประสบการณ์และความเชื่อถือ ทั้งนี้ก็โดยมุ่งหวังที่จะให้เกิดความสำเร็จเรียบร้อยขึ้นในองค์การและเกิดความสงบสุขขึ้นในสังคมนั้น อาจสรุปถึงความเจริญเติบโตและความสำคัญของการบริหารได้ดังนี้ คือ

1. การบริหารนั้นได้เจริญเติบโตควบคู่มากับการดำรงชีพของมนุษย์ และเป็นสิ่งช่วยให้มนุษย์ดำรงชีพอยู่รวมกันได้อย่างผาสุก
2. จำนวนประชากรที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว เป็นผลทำให้องค์การต่าง ๆ ต้องขยายงานด้านบริหารให้กว้างขวางยิ่งขึ้น
3. การบริหารเป็นเครื่องบ่งชี้ให้ทราบถึงความเจริญก้าวหน้าของสังคม ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี ด้านต่าง ๆ ทำให้การบริหารเกิดการเปลี่ยนแปลงและก้าวหน้ารวดเร็วยิ่งขึ้น
4. การบริหารเป็นวิธีที่สำคัญที่จะนำสังคมและโลกไปสู่ความเจริญก้าวหน้า

5. การบริหารจะช่วยชี้ให้ทราบถึงแนวโน้ม ทั้งในด้านความเจริญและความเสื่อมของสังคมในอนาคต

6. การบริหารมีลักษณะเป็นการทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคลในองค์การ ฉะนั้น ความสำเร็จของการบริหารจึงขึ้นอยู่กับปัจจัยสภาพแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรมทางการเมืองอยู่เป็นอันมาก

7. การบริหารมีลักษณะต้องใช้การวินิจฉัยสั่งการเป็นเครื่องมือ ซึ่งนักบริหารจำต้องคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ และการวินิจฉัยสั่งการเป็นเครื่องแสดงให้ทราบถึงความสามารถของนักบริหาร และความเจริญเติบโตของการบริหาร

8. ชีวิตประจำวันของมนุษย์ไม่ว่าในครอบครัวหรือในองค์การย่อมมีส่วนเกี่ยวพันกับการบริหารอยู่เสมอ ดังนั้น การบริหารจึงเป็นเรื่องน่าสนใจ และจำเป็นต่อการที่จะดำรงชีพอย่างฉลาด

ทรัพยากรการบริหาร

ทรัพยากรการบริหารหรือปัจจัยพื้นฐาน ที่ใช้ในการบริหารอันสำคัญมีอยู่ 4 ประการ คือ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) และวิธีการ (Management) หรือเรียกสั้น ๆ ว่า 4M's การที่จัดว่าปัจจัยพื้นฐานในการบริหารก็เพราะเหตุว่า ในการบริหารเกือบทุกประเภทจำเป็นต้องอาศัย คน เงิน วัสดุสิ่งของ และวิธีจัดการเป็นองค์ประกอบสำคัญ ไม่ว่าการบริหารนั้นจะเป็นการบริหารราชการหรือการบริหารธุรกิจก็ตามเหตุนี้จึงเป็นที่ยอมรับกันว่าทรัพยากรพื้นฐานในการบริหารมีอยู่สี่ประการดังกล่าว

อย่างไรก็ดี ปัจจุบันได้พิจารณาทรัพยากรการบริหารไปในลักษณะที่มีขอบเขตกว้างขวางมากยิ่งขึ้น โดยในทางบริหารธุรกิจได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยของการบริหารเพิ่มเติมต่างออกไปอีก คือ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) และวิธีการ (Method) ตลาด (Market) และเครื่องจักร (Machine) และเรียกสั้น ๆ ว่า 6M's

กระบวนการบริหาร

กระบวนการบริหาร หรือการประกอบการในทางบริหารนี้ซึ่งบางทีจัดว่าเป็นหน้าที่ของนักบริหาร ได้มีผู้ให้ความเห็นถึงลำดับขั้นที่สำคัญของกระบวนการบริหารไว้แตกต่างกัน

กูลิคและเออวิค (Gulick & Urwick อ้างถึงใน วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2545 : 3) ได้สรุปกระบวนการบริหารไว้ใน "Paper on the Science of Administration" ว่ากระบวนการบริหารย่อมประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 7 ประการ หรือที่เรียกกันย่อ ๆ ว่า "POSDCoRB Model" ซึ่งอธิบายตามความหมายได้ดังนี้

P = Planning หมายถึง การวางแผนงาน ซึ่งจะต้องคำนึงถึงนโยบาย ทั้งนี้เพื่อให้แผนงานที่กำหนดขึ้นไว้มีความหมายสอดคล้องกันในการดำเนินงาน แผนเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการใช้ความรู้ในทาง

วิทยาการและวิจารณญาณวินิจฉัยเหตุการณ์ในอนาคตแล้วกำหนดวิธีการ โดยถูกต้องอย่างมีเหตุผล เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปโดยถูกต้องอย่างอย่างมีเหตุผล เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปโดยถูกต้องและสมบูรณ์

O = Organizing หมายถึง การจัดส่วนราชการหรือองค์การ ซึ่งในการศึกษาบางแห่งก็พิจารณารวมไปกับการปฏิบัติงานหรือวิธีการจัดการ ด้วยเรื่องการจัดแบ่งส่วนงานนี้จะต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน เช่น การจัดแบ่งงาน เป็นกรม กอง แผนก โดยอาศัยปริมาณงาน คุณภาพของงานหรือจัดตามลักษณะของงานเฉพาะอย่าง ก็ได้ นอกจากนี้อาจพิจารณาในแง่ของการควบคุม หรือพิจารณาในแง่หน่วยงาน เช่น หน่วยงานหลัก หน่วยงานที่ปรึกษา หรือบ้างก็เรียกเป็นหน่วยงานหลัก หน่วยแนะนำหรือที่ปรึกษา เป็นต้น

S = Staffing หมายถึง การจัดหาบุคคลและเจ้าหน้าที่มาปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการจัดแบ่งหน่วยงานที่แบ่งไว้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งหมายถึงการจัดเกี่ยวกับการบริหารบุคคล เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความสามารถมาปฏิบัติงานให้เหมาะสมหรือ กับรวมถึงการที่จะเสริมสร้างและธำรงไว้ซึ่งสัมพันธภาพในการทำงานของคนงานและพนักงานด้วย

D = Directing หมายถึง การศึกษาวิธีการอำนวยการ รวมทั้งการควบคุมงานและนิเทศงานตลอดจนศิลปะในการบริหารงาน เช่น ภาวะผู้นำ มนุษย์สัมพันธ์และการจูงใจ เป็นต้น

Co = Coordinating หมายถึง ความร่วมมือประสานงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและราบรื่น ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการที่จะช่วยให้การประสานงานดีขึ้น เพื่อช่วยแก้ปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน การร่วมมือประสานงานเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากในการบริหาร เพราะเป็นกิจวัตรประจำวันที่จะต้องพึงกระทำในการปฏิบัติงานและเป็นสิ่งที่มีในทุกระดับของงาน การร่วมมือประสานงานเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องจัดให้มีขึ้นในหน่วยงานของตน เพราะเป็นปัจจัยสำคัญในอันที่จะช่วยให้เกิดความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

R = Reporting หมายถึง การรายงานผล การปฏิบัติงานตลอดรวมถึงการ ประชาสัมพันธ์ การติดต่อ สื่อสาร อยู่มาก การรายงานโดยทั่วไปหมายถึงวิธีการของสถาบันในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ การให้ข้อเท็จหรือข้อมูลแก่ผู้สนใจมาติดต่อสอบถามผู้บังคับบัญชาและหรือผู้ร่วมงาน ฯลฯ ความสำคัญของรายงานนั้นอยู่ที่จะต้องอยู่บนรากฐานของความจริง

B = Budgeting หมายถึง การงบประมาณ โดยศึกษาให้ทราบถึง ระบบและกรรมวิธีในการบริหารเกี่ยวกับงบประมาณและการเงิน ตลอดจนการใช้วิธีงบประมาณและแผนงานเป็นเครื่องมือในการควบคุมงาน วิธีการบริหารงบประมาณโดยทั่วไปมักมีวงจรที่คล้ายคลึงกันอย่างที่เรียกว่า วงจรงบประมาณ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

1. การเตรียมงบประมาณและการเสนอขออนุมัติ
2. การพิจารณาให้ความเห็นชอบของฝ่ายนิติบัญญัติ
3. การดำเนินการ
4. การตรวจสอบ
5. คุณค่าของการบริหาร

กระบวนการบริหารนั้น น่าจะเพิ่มนโยบายและอำนาจหน้าที่เข้าไปด้วยโดยเรียกย่อๆ ว่า PAPOSCDCORB (ชุบ กาญจนประกร อ้างถึงใน อิสริยา อนุมาศเมธา, 2542 : 35) ซึ่งในกรณีนี้อาจพิจารณาได้ว่าแผนงานตามแนวเสนอของ กูลิคและเออวิค (Gulick & Urwick) นั้น น่าจะได้รวมนโยบายเข้าไว้ด้วยแล้ว ส่วนอำนาจหน้าที่นั้น ก็น่าจะรวมไว้ในเรื่องการจัดองค์การ เพราะการบรรจุแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ให้มีตำแหน่งหน้าที่ใดๆ ย่อมจะต้องมีอำนาจหน้าที่อยู่ด้วยแล้วแต่ถ้าจะแยกพิจารณาอำนาจหน้าที่ในลักษณะของทรัพยากรการบริหาร ตามแนวของ Greenwood (อ้างถึงใน อิสริยา อนุมาศเมธา, 2542 : 35) แล้วก็จะเห็นเด่นชัดว่าอำนาจหน้าที่เป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารเป็นอันมาก

หลักการบริหาร

การบริหารนั้น ถ้าจะพิจารณากันแต่เพียงว่าเป็นการทำงานเพื่อให้งานเสร็จสิ้นไปแต่เพียงอย่างเดียวย่อมไม่เป็นการเพียงพอ โดยเฉพาะในปัจจุบันอันเป็นยุคที่วิทยาการก้าวหน้า พลเมืองเพิ่มขึ้นและความต้องการของประชาชนที่เพิ่มมากขึ้นเป็นเงาตามตัว การบริหารจึงต้องคำนึงถึงด้านประหยัด ความเป็นธรรม ความซื่อสัตย์ ประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ความรู้จักรับผิดชอบในหน้าที่ และการให้บริการอย่างเพียงพอต่อความต้องการของประชาชนหรือลูกค้าผู้มาติดต่อ อาจสรุปอธิบายความได้ดังนี้ (สมพงษ์ เกษมสิน อ้างถึงใน อิสริยา อนุมาศเมธา, 2542 : 36)

1. การประหยัด การประหยัดในที่นี้หาได้มีความหมายเพียงการที่จะระมัดระวังการจับจ่ายใช้สอยเงินของประชาชนคือภาษีอากรที่รัฐจัดเก็บเป็นรายได้เพื่อให้เกิดประโยชน์โดยตรงแก่ประชาชนเป็นส่วนรวมเท่านั้นไม่ หากแต่จะต้องการหมายรวมตลอดถึงการแสวงหาวิธีการที่จะใช้จ่ายเงินทองทรัพย์สินของรัฐ หรือขององค์กรด้วยความพินิจรอบคอบ ประกอบด้วยเหตุผล และมุ่งประโยชน์ของประชาชนเป็นที่ตั้ง นอกจากนี้แล้ว การบริหารโดยประหยัดนี้ ก็คือ ทำอย่างไรจึงสามารถใช้เงินแต่น้อยให้ได้ผลลัพธ์สูงสุด เพราะในทางปฏิบัติปัจจุบันนี้ รัฐบาลจะต้องจ่ายเงินงบประมาณจำนวนมาก ในการจัดกาวัสดุอุปกรณ์เครื่องใช้สอยมาใช้ในการบริหาร วิธีการที่จะใช้อุปกรณ์เหล่านี้ให้ได้รับประโยชน์สูงสุด คุ้มค่า จัดว่าเป็นการประหยัดอันสำคัญยิ่งอย่างหนึ่ง

2. ความเป็นธรรม ความเป็นธรรมในที่นี้ หมายถึง การที่ต้องบริหารงานด้วยความเป็นธรรมอย่างทั่วถึง และถ้วนหน้า ปราศจากการเลือกที่รักมักที่ชัง โดยไม่เลือกแบ่งแยกวรรณะ เชื้อชาติ และศาสนา คุณค่าในด้านความเป็นธรรมนี้ หากจะพิจารณาโดยลึกซึ้งแล้ว ก็จะเห็นว่าเป็นหน้าที่และ

ความรับผิดชอบในการบริหารงานนั่นเอง อย่างไรก็ดีความเป็นธรรมนี้ยังคงเป็นสิ่งที่ได้รับการพร่ำร้องใฝ่หา และบางครั้งก็เฝ้าคอยกันอยู่เสมอ จึงเป็นคุณธรรมที่นักบริหารทั้งหลายน่าจะช่วยกันผดุงความเป็นธรรม ให้ธำรงอยู่ในมวลสังคมมนุษย์ต่อไป

3. ความซื่อสัตย์และมีเกียรติ ความจริงในการบริหารนี้เป็นที่ทราบกันและน่าจะกล่าวในทางเป็นธรรมเนียมการบริหารได้ว่า การปฏิบัติงานนั้น จะต้องดำเนินไปด้วยความซื่อสัตย์ ถูกต้องตามระเบียบแบบแผนและธรรมเนียมไม่ว่าจะเป็นการบริหารราชการหรือบริหารธุรกิจก็ตาม และเมื่อการปฏิบัตินั้นเป็นที่ถูกที่ชอบ ความมีเกียรติก็ย่อมเสริมส่งให้สูงยิ่งขึ้น

4. ประสิทธิผล คำว่าประสิทธิภาพและประสิทธิผลนี้ ฟังดูมีความหมายใกล้เคียงกันมาก หากจะพิจารณาให้เจาะจงลงไปแล้วก็จะเห็นได้ว่าประสิทธิผลนั้น หมายถึงการพิจารณาผลของการทำงานที่สำเร็จลุล่วงดังประสงค์หรือที่คาดหวังไว้เป็นหลักและความสำเร็จของงานอย่างมีประสิทธิผลนี้อาจเกิดจากการปฏิบัติที่ไม่ประหยัด หรือไม่มีประสิทธิภาพก็ได้ เพราะประสิทธิภาพเป็นเรื่องของการที่จะทำงานให้ได้ผลสูงสุด ส่วนประสิทธิผลเป็นเรื่องของการนำเอาผลงานที่สำคัญดังที่คาดหวังไว้มาพิจารณา ดังนั้น งานที่มีประสิทธิผลจึงไม่จำเป็นต้องมีประสิทธิภาพหรือไม่ก็พิจารณาได้จากผลงาน

5. ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพในที่นี้ หมายถึง การดำเนินงานให้เป็นไปตามที่คาดหมายไว้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การทำงานที่ต้องการให้ได้รับประโยชน์สูงสุด และการที่จะพิจารณาว่างานใดมีประสิทธิภาพหรือไม่ก็พิจารณาได้จากผลงาน

ผู้บริหารจำเป็นต้องทราบถึงกลไกของพฤติกรรมและการจูงใจซึ่งการจูงใจมีผลต่อพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานซึ่งแรงจูงใจเหล่านี้ก็ยังมีลักษณะแตกต่างกันไปสำหรับแต่ละคนอีกด้วย ดังนั้นจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารควรจะได้ทราบว่า แรงจูงใจหรือความต้องการของคนในองค์การมีรูปแบบอย่างไรบ้าง ซึ่งเกี่ยวกับแรงจูงใจนั้นได้มีผู้ตั้งทฤษฎี คือ

อับราฮัม มาสโลว์ (A.H. Maslow อ้างถึงใน วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2545 : 4) ซึ่งได้ตั้งสมมติฐาน เกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ไว้ดังนี้ คือ

1. ทุกคนมีความต้องการ และความต้องการนี้จะมีอยู่ตลอดเวลาและไม่มีที่สิ้นสุด
2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วก็จะไม่ใช่แรงจูงใจสำหรับพฤติกรรมต่อไปอีก
3. ความต้องการของคนจะมีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูงตามลำดับความสำคัญ

นอกจากนี้อับราฮัม มาสโลว์ (A.H. Maslow อ้างถึงใน วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2545 : 4) ได้สรุปลักษณะของการจูงใจไว้ว่า การจูงใจจะเป็นไปตามลำดับความต้องการอย่างมีระเบียบ ลำดับขั้นของความต้องการนี้ก็คือ “Hierarchy of Need” พร้อมทั้งได้อธิบายให้เห็นว่าลำดับขั้นของความต้องการของมนุษย์มี 5 ขั้นตามลำดับ

1. ความต้องการทางร่างกาย เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต เช่น อาหารน้ำ การพักผ่อน ความต้องการทางเพศ เป็นต้น

2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย เป็นความต้องการที่จะพ้นจากอันตราย การคุกคามต่าง ๆ ความกลัว และความวิตกกังวลต่าง ๆ ต้องการความสงบสุข ความปลอดภัย และความมั่นคง

3. ความต้องการทางสังคม เป็นความต้องการที่จะมีส่วนร่วมและเป็นสมาชิกของกลุ่ม ต้องการให้คนอื่นยอมรับ ต้องการเป็นมิตรกับคนอื่น

4. ความต้องการให้เกียรติยศ เป็นความต้องการที่จะมีสถานภาพสูงขึ้น ต้องการเป็นที่ยอมรับของคนอื่น ต้องการเห็นว่าคนอื่นยอมรับว่าตนเองมีความสำคัญ

5. ความต้องการที่จะเป็นอย่างที่ตนเองสามารถจะเป็นได้ เป็นความต้องการสูงสุดของมนุษย์ต้องการความพึงพอใจสูงสุด ต้องการความสำเร็จในงานที่ทำ ต้องการจะพัฒนาตนเองให้ขึ้นไปสูงสุด ต้องการมีความสำเร็จในส่วนตัวและอาชีพ เป็นความต้องการความสำเร็จสมหวังในชีวิต

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ความหมายของผู้นำ

DuBrin (ดูบริน 1998 อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544 : 12) กล่าวถึงผู้นำ (Leader) ว่า เป็นบุคคลที่ทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จโดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเป็นบุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

วิภาดา คุปตานนท์ (2544 : 237) กล่าวว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการที่จะทำให้องค์การดำเนินไปอย่างก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมาย โดยการใช้อิทธิพลเหนือทัศคติและการกระทำของผู้อื่น

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542 : 433) ได้กล่าวว่า ผู้นำ เป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความก้าวหน้า และบรรลุวัตถุประสงค์ได้โดยใช้อิทธิพลจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม นอกจากนั้นแล้วผู้นำยังมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ต่อองค์การและพนักงาน รวมถึงผู้นำที่สามารถใช้อำนาจอิทธิพลต่าง ๆ ทั้งโดยตรงและโดยอ้อมเพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง

ฮัลพิน (Halpin, 1966 อ้างถึงใน เอกชัย ปานัน, 2552 : 7) ได้กล่าวว่าผู้นำ คือ บุคคลที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 อย่างต่อไปนี้

1. บุคคลที่แสดงอิทธิพลเชิงบวกต่อบุคคลอื่นๆ

2. บุคคลซึ่งแสดงอิทธิพลเชิงบวกที่มีความสำคัญมากกว่าบุคคลอื่นๆในองค์กร

3. บุคคลที่แสดงอิทธิพลมากในการกำหนดเป้าหมายของกลุ่มหรือทำให้เกิดความสำเร็จในกลุ่มหรือในองค์กร

4. บุคคลที่ได้รับเลือกจากกลุ่มให้เป็นผู้นำ

5. บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้บริหารองค์กร

ฟิลด์เล่อร์ (Fiedler, อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544 : 2) ได้กล่าวว่าผู้นำ คือบุคคลในกลุ่มซึ่งได้รับมอบหมายหน้าที่ให้ควบคุมหรือประสานงานกิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวกับภารกิจของกลุ่ม

เดจ์นอซก้า (Dejnozka, อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544 : 2) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจชักนำ หรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

ความหมายของภาวะผู้นำ

โอเลียรี่ (O'Leary อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2549 : 8) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ บุคคลที่มีบารมี และสามารถตัดสินใจได้เป็นอย่างดี รวมทั้งสามารถกระตุ้นบุคคลอื่นให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้

ลุซซิเออร์ (Lussier อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2549 : 8) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการในการชักจูงให้พนักงานทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

ฟิลด์เล่อร์ และเชเม่อร์ (Fiedler and Chemers, อ้างถึงใน เอกชัย ปานัน, 2552 : 8) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ คือเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับ การใช้อิทธิพล (Influence) และอำนาจ (Power)

สต๊อกดิลล์ (Stogdill, อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544 : 3) ได้กล่าวว่าภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่ม เพื่อการตั้งเป้าหมายและบรรลุเป้าหมายจากนิยามของสต๊อกดิลล์ดังกล่าว ประกอบด้วย 3 ประเด็นสำคัญที่เกี่ยวกับอิทธิพล (Influence) กลุ่ม (Group) และเป้าหมาย (Goal) ได้แก่

1. เป็นการมองภาวะผู้นำในฐานะกระบวนการอิทธิพล (Process of influence) ที่ผู้นำมีผลกระทบต่อบุคคลอื่น ด้วยการเหนี่ยวนำให้พฤติกรรมของบุคคลเหล่านี้ไปในทิศทางที่ต้องการ

2. กระบวนการอิทธิพลดังกล่าว เป็นแนวคิดหลักที่เกิดขึ้น ในบริบทของกลุ่ม (Group context) มีสมาชิกกลุ่มที่ไม่เปลี่ยนแปลงเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของผู้นำ ดังนั้นจึงเน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับกลุ่มที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหลัก

3. ผู้นำใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกกลุ่ม ไปในทิศทางของเป้าหมาย ที่ต้องการให้กลุ่มบรรลุผลและในแง่ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิพล รวมถึงการบรรลุเป้าหมายของกลุ่มอีกด้วย

เฮอร์เซย์และบลังชาร์ด (Hersey and Blanchard อ้างถึงใน อาคม วัดไธสง, 2547 : 3) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการสร้างอิทธิพล จูงใจคนหรือกลุ่ม เพื่อให้เกิดความพยายามร่วมกันดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์

ทันเนนบาว์ม เวชเลอร์ และมาสซาริก (Tannenbaum, Weschler and Massarik, อ้างถึงใน อาคม วัดไธสง, 2547 : 3) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ คือ การให้กระบวนการสื่อสารสร้างอิทธิพลจูงใจคนอื่นให้ดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

แดรธ และพาลัส (Drath & Palus อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544 : 4) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการสร้างความสมเหตุผลในการทำงานร่วมกันของบุคคลต่างๆ เพื่อสร้างความเข้าใจและความผูกพันให้เกิดขึ้นกับคนเหล่านั้น

แบส (Bass, อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544 : 4 - 6) ได้สรุปรวบรวมความหมายของภาวะผู้นำตามที่มีผู้ให้ไว้และได้จำแนกความหมายของภาวะผู้นำออกเป็น 12 กลุ่ม ดังนี้

1. ภาวะผู้นำในฐานะที่เน้นกระบวนการของกลุ่ม (Leadership as a focus of group processes) ตามแนวคิดนี้ กำหนดตำแหน่งของผู้นำเป็นจุดศูนย์กลางหรือจุดแกนกลางของกิจกรรมของกลุ่มนี้ นิยามภาวะผู้นำตามแนวนี้จึงมักสะท้อนผู้นำเป็นจุดรวมของความร่วมมือจากบุคคลต่าง ๆ ในกลุ่มที่มีความแตกต่างกัน

2. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นบุคลิกภาพและผลของบุคลิกภาพ (Leadership as personality and its effects) คำนิยามต่างๆ ของภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้ ส่วนใหญ่จะให้ความหมายภาวะผู้นำ โดยยึดหลักด้านคุณลักษณะปรุงแต่ง (Personality attributes) หรือ คุณสมบัติที่เป็นจุดเด่นของตัวผู้นำเอง ซึ่งสามารถทำให้ผู้อื่นเต็มใจที่จะปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จ

3. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการกระทำหรือพฤติกรรม (Leadership as an act or behavior) เป็นนิยามที่มีแนวคิดเน้นพฤติกรรม หรือ การกระทำในส่วนของผู้นำที่มีผลให้เกิดพฤติกรรม หรือการกระทำขึ้นในบุคคลอื่นรวมทั้งการกระทำของผู้นำร่วมกับผู้อื่นในการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน คำนิยามเหล่านี้เป็นความพยายามที่จะหาคำตอบว่า “ผู้นำทำอะไร”

4. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการบรรลุเป้าหมาย (Leadership as an instrument of goal achievement) ความหมายของภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้เชื่อว่า ภาวะผู้นำเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่ช่วยในการจูงใจและการประสานงานขององค์การ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

5. ภาวะผู้นำในฐานะเป็นผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ (Leadership as an emerging effect of interaction) แนวคิดของความหมายภาวะผู้นำในกลุ่มนี้ ไม่เชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นเหตุ (Cause) ทำให้เกิดการกระทำของกลุ่ม แต่ภาวะผู้นำเป็นผล (Result) ที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก

ของกลุ่มมากกว่า กล่าวโดยสรุปนิยามภาวะผู้นำกลุ่มนี้เชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นผล หรือสิ่งที่งอกเงยตามมา (Effect of outgrowth) ที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ของบุคคลต่างๆ ในกลุ่มเป็นหลัก

6. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความแตกต่างของบทบาท (Leadership as a differentiated role) เป็นกลุ่มของนิยามที่มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีบทบาท (Role theory) ซึ่งมีมุมมองที่ว่าสมาชิกของระบบทางสังคมจะมีบทบาทที่แตกต่างกันตามความจำเป็นในการทำให้ระบบสังคมนั้นเจริญก้าวหน้า ภาวะผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคม (กลุ่ม) สมาชิกแต่ละคนจะมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบงานที่ตนได้รับมอบหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ภาวะผู้นำในแนวนี้จึงเป็นบทบาทที่เกิดขึ้นจากการบูรณาการบทบาทของบุคคลอื่นเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้าแก่ระบบสังคม

7. ภาวะผู้นำในฐานะที่มุ่งด้านโครงสร้าง (Leadership as the initiation structure) ทัศนะภาวะผู้นำในแนวนี้เห็นว่า เป็นกระบวนการในการริเริ่มและดำรงรักษาโครงสร้างของบทบาทและรูปแบบความสัมพันธ์ของบทบาทต่าง ๆ มีการระบุหน้าที่ของภาวะผู้นำในการทำให้ระบบการตัดสินใจต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิผลตามโครงสร้างบริหารจัดการขององค์การ

8. ภาวะผู้นำในฐานะเป็นศิลปะที่ก่อให้เกิดการยินยอมตาม (Leadership as the art of inducing compliance) เป็นกลุ่มของนิยามที่มองภาวะผู้นำในแง่การหล่อหลอมกลุ่มเข้ากับเจตจำนงความต้องการและความปรารถนาของผู้นำ มุมมองของการเป็นผู้นำที่ก่อให้เกิดการยินยอมตาม และเป็นการใช้อิทธิพลในลักษณะทิศทางเดียว คือ จากผู้นำถึงผู้ตาม โดยไม่สนใจต่อความต้องการของผู้ตาม นิยามภาวะผู้นำจึงมองผู้นำเป็นผู้ควบคุมทางสังคมต่อบุคคลอื่นหรือภาวะผู้นำเป็นศิลปะที่ก่อให้เกิดการยินยอมที่ผู้อื่นยอมปฏิบัติในสิ่งที่ผู้นำต้องการ

9. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการใช้อิทธิพล (Leadership as the exercise of influence) คำว่า “อิทธิพล” (Influence) ของนิยามกลุ่มนี้มีความหมายที่มิใช่เป็นการครอบงำ (Dominance) การควบคุม (Control) หรือ การบีบบังคับให้ต้องทำตาม (Forcing of compliance) แต่อย่างใด แต่มีความหมายกว้างที่เป็นการใช้ความพยายามด้วยวาทะการ และกระบวนการสื่อให้เกิดการเห็นคล้อยตาม หรือ เป็นกิจกรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่สามารถก่อให้เกิดความร่วมมือในการไปสู่เป้าหมายเมื่อคนเหล่านั้นเห็นพ้องด้วย หรือ มีความต้องการเช่นนั้นด้วยเช่นกัน

10. ภาวะผู้นำในฐานะเป็นรูปแบบของการจูงใจ (Leadership as a form of persuasion) ซึ่ง ลาร์สัน (Larson อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544 : 6) ได้ให้รายละเอียดว่า นิยามภาวะผู้นำตามแนวนี้สะท้อนถึงการจูงใจผู้อื่นด้วยวิธีการใช้เหตุใช้ผลอย่างหนักแน่นเพื่อให้เกิดการเห็นดีเห็นงามตามตน ดังตัวอย่างที่อดีตประธานาธิบดีไอเซนเฮาว์ของสหรัฐให้นิยามของภาวะผู้นำว่าภาวะผู้นำคือความสามารถในการตัดสินใจว่าต้องทำอะไรและการทำให้ผู้อื่นต้องการที่จะทำตามการตัดสินใจนั้น

11. ภาวะผู้นำในฐานะความสัมพันธ์ของอำนาจ (Leadership as a power relationship)

เป็นการนิยามภาวะนำที่มาจากบทบาทการใช้อำนาจ โดยเฟรนช์และราเวน (French and Raven อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544 : 6) ได้ให้นิยามภาวะผู้นำจากแง่มุมของความสัมพันธ์ของอำนาจแบบต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกของกลุ่ม เช่น ความสัมพันธ์ของอำนาจระหว่างบุคคล(Interpersonal power) เป็นผลที่เกิดจากอำนาจต่าง ๆ ได้แก่ อำนาจจากการอ้างอิง (Referent) อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert) อำนาจจากการให้รางวัล (Reward) อำนาจจากการบังคับ (Coercive) และอำนาจตามกฎหมาย (Legitimate)

12. ภาวะผู้นำในฐานะเป็นการผสมผสานขององค์ประกอบต่าง ๆ (Leadership as a combination of elements) นิยามของภาวะผู้นำตามแนวนี้เกิดขึ้นจากการผสมผสานนิยามต่าง ๆ ของภาวะผู้นำเกิดเป็นนิยามภาวะผู้นำขึ้นใหม่ที่ให้ความหมายที่กว้างขวางครอบคลุมหลายด้านได้มากขึ้น

กล่าวสรุป ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำหรือผู้บริหารที่สามารถจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายโดยใช้กระบวนการต่าง ๆ อำนาจหน้าที่ ความสัมพันธ์ และสถานการณ์ ซึ่งผลสำเร็จของงานดูได้จากประสิทธิภาพประสิทธิผลของงาน ความพึงพอใจของสมาชิก และ ผู้รับบริการ

บทบาทของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำมีบทบาทที่แบ่งอย่างกว้างๆ ออกเป็น 4 ประการ (พรทิพย์ อัยยิมาพันธ์, 2547: 68) ได้แก่

1. การกำหนดแนวทางหลัก (Pathfinding) ผู้นำควรเริ่มต้นด้วยการกำหนดเป้าหมายและแนวความคิดที่ชัดเจน บทบาทดังกล่าวจะช่วยให้ผู้นำสร้างแผนงานแม่แบบ (blueprint of action) ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการก่อนจะลงมือปฏิบัติตามแผน นอกจากนั้น ไม่เพียงแต่ต้องรู้ถึงวิธีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายเท่านั้น แต่ผู้นำต้องได้รับการสนับสนุนและความมุ่งมั่นจากพนักงานในการบรรลุถึงเป้าหมายด้วย ผู้นำต้องมีความสามารถนำให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการสร้างพันธกิจ (Mission) วิสัยทัศน์ (Vision) และสื่อสารอย่างชัดเจนถึงความแตกต่างและผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับจากความสำเร็จในอนาคต อีกทั้งยังสามารถทำให้พนักงานมีแรงจูงใจและรู้สึกตื่นเต้นกับทิศทางใหม่นี้ด้วย

2. การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผล (Aligning) การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผลหรือการทำให้องค์การดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน คือการลงมือสร้างแผนหลักที่กำหนดขึ้นในขั้นตอนที่หนึ่ง ทุกระดับชั้นขององค์การควรมีการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน ในฐานะผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน ขั้นตอนการทำงาน และโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์การที่ได้วางไว้แล้ว

3. การมอบอำนาจ (Empowering) หากผู้นำมีการมอบอำนาจให้แก่พนักงานอย่างจริงจังจะทำให้บรรยากาศในการทำงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การสื่อสารระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่มเกิดประสิทธิผลและเกิดผลลัพธ์ใหม่ๆที่สร้างสรรค์ ซึ่งมาจากการที่สมาชิกของกลุ่มหรือพนักงาน

สามารถแสดงความคิดเห็นและศักยภาพของตนได้อย่างอิสระ โดยผู้นำต้องสร้างสภาวะที่จะกระตุ้นการสร้างเสริมและปลดปล่อยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถพิเศษเฉพาะตัว ความสามารถ และศักยภาพที่มีอยู่ในบุคคลทุกคน วิธีการนี้จะช่วยให้บุคคลสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้นในองค์การ

4. การสร้างตัวแบบ (Modeling) หัวใจของการเป็นผู้นำคือต้องสร้างความน่าเชื่อถือ เพราะไม่เพียงแต่รู้ว่าจะต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างไรเท่านั้น แต่ผู้นำยังต้องมีคุณสมบัติของผู้นำที่ดีด้วย กล่าวคือ ต้องเข้าใจถึงความสำคัญของดุลยภาพระหว่างคุณลักษณะ (Characteristics) กับความรู้ความสามารถ (Competence) เพราะไม่ว่าบุคคลจะมีความสามารถเพียงใดก็ไม่สามารถจะเป็นผู้นำที่แท้จริงได้ หากปราศจากซึ่งคุณลักษณะที่เหมาะสม

ทฤษฎีภาวะผู้นำ

เมื่อเกิดการตระหนักว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องสำคัญต่อการบริหารองค์การและการแข่งขันทางธุรกิจมาก นักวิชาการในหลายยุคหลายสมัยจึงทุ่มเทศึกษาเรื่องภาวะผู้นำกันเป็นจำนวนมาก จนก่อเกิดเป็นแนวคิดและทฤษฎีที่คิดและมองในมุมที่แตกต่างกันมากมาย ซึ่งสามารถจัดกลุ่มแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ เป็น 3 กลุ่ม คือ 1) แนวคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Approach) 2) แนวคิดผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach) 3) แนวคิดผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Approach) ซึ่งแต่ละแนวคิดมีเนื้อหาโดยสังเขป ดังต่อไปนี้

แนวคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Approach)

แนวคิดนี้ได้มุ่งอธิบายบุคลิกลักษณะของผู้นำ โดยเชื่อว่าผู้นำจะมีคุณสมบัติที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป นักวิชาการกลุ่มแนวคิดนี้จึงมุ่งศึกษาคุณสมบัติที่แตกต่างดังกล่าว จากการศึกษาผู้นำที่มีความโดดเด่นหลายๆคน สามารถแบ่งคุณสมบัติที่ค้นพบได้เป็น 3 กลุ่ม คือ 1) ลักษณะทางกายภาพ เช่น ความสูง รูปร่างภายนอก อายุ เป็นต้น 2) ลักษณะทางความสามารถ เช่น ความเฉลียวฉลาด ความรู้ความสามารถในการพูดในที่สาธารณะ เป็นต้น 3) ลักษณะบุคลิกภาพ เช่น การควบคุมอารมณ์และการแสดงออกทางอารมณ์ บุคลิกภาพแบบเปิดเผย-เก็บตัว เป็นต้น แต่ก็มีงานวิจัยมากมายที่ขัดแย้งกันและกันจนไม่สามารถพบข้อสรุปที่ชัดเจน อีกทั้งยังมีการศึกษาที่พบว่าคุณสมบัติของผู้นำไม่สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์อีกด้วย (วิภาดา คุปตานนท์, 2544 : 241)

แนวคิดผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach)

แนวคิดนี้ศึกษาถึงพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติและประสิทธิผลตามที่ผู้นำต้องการ โดยผู้นำแต่ละคนจะมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป มหาวิทยาลัยและสถาบันต่างๆในสหรัฐอเมริกาได้ให้ความสนใจและทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ โดยทำการศึกษาถึงพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งผลสรุปที่สำคัญๆ มีดังต่อไปนี้ (วิภาดา คุปตานนท์, 2544 : 242-247)

1. ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยและผู้นำแบบเผด็จการ (Democratic leadership – Autocratic leadership) Tannenbaum และSchmidt อธิบายว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตยนิยมกระจายอำนาจ มอบหมายงานให้สมาชิก และเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในทางตรงกันข้าม ผู้นำแบบเผด็จการมักนิยมใช้ดุลยพินิจและการตัดสินใจด้วยตัวเอง และมักไม่เปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

2. การศึกษาของ University of Michigan ได้แจกแจงพฤติกรรมของผู้นำที่แตกต่างกันใน 2 ลักษณะอย่างเห็นได้ชัด คือ 1) พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งคน (People-oriented behaviors) ที่ให้ความสำคัญต่อสมาชิกหรือพนักงาน เข้าใจความแตกต่างและยอมรับความสำคัญของพนักงาน มีการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อีกทั้งยังสนใจ และเข้าใจความต้องการของคนงาน 2) พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงาน (Task-oriented behaviors) ที่ผู้นำเน้นความสำเร็จของการทำงาน เน้นการสร้างงานและผลผลิตที่มีมาตรฐานสูง เน้นการใช้กฎ ระเบียบ ข้อปฏิบัติเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

3. การศึกษาของ Ohio State University ได้สรุปว่าพฤติกรรมของผู้นำสามารถแบ่งได้เป็น 2 ด้าน คือ 1) พฤติกรรมที่มุ่งสร้างโครงสร้าง (Initiation structure) ที่ผู้นำให้ความสำคัญกับกฎเกณฑ์ การบังคับบัญชา เน้นบทบาทหน้าที่ตามตำแหน่ง และเน้นผลงานที่เกิดจากการทำงานตามโครงสร้าง 2)พฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) ผู้นำจะให้ความสำคัญกับการมีความสัมพันธภาพที่ดีกับสมาชิก และมีส่วนร่วมในการทำงานของสมาชิก

4. Managerial Grid เป็นตัวอย่างหนึ่งของการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่ผนวกแนวคิดทางพฤติกรรมต่างๆเข้าด้วยกัน โดย Blake และ Mouton ได้สร้างตาราง 2 มิติ โดยให้แกนนอนแทนผู้นำที่มุ่งผลงาน (Production-oriented leader) และแกนตั้งแทนผู้นำที่มุ่งคน (People-oriented leadership) ซึ่งผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ได้แก่ผู้นำที่มุ่งทั้งงานและคน (มัลลิกา ต้นสอน, 2544 : 52)

แนวคิดผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Approach)

เป็นการศึกษาที่เน้นการปรับสภาพการนำ หรือการปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ลักษณะของการนำก็จะเปลี่ยนแปลงไป แนวคิดนี้จะหารูปแบบการนำที่เหมาะสมและเกิดผลดีในสถานการณ์ต่างๆ (ดิลก ถือกล้า, 2547 : 71)

1. การศึกษาของ Fiedler ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างพฤติกรรมของผู้นำ สมาชิก และสถานการณ์ในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ สิ่งแวดล้อมจะมีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมของผู้นำ (มัลลิกา ต้นสอน, 2544 : 54)

2. ทฤษฎีมุ่งสู่เป้าหมาย (Path-goal Theory) ทฤษฎีนี้พยายามอธิบายผลกระทบของพฤติกรรมผู้นำที่มีต่อการจูงใจ ความพึงพอใจ และการปฏิบัติงานของสมาชิก (สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ, 2543 : 272) มีการเน้นที่เป้าหมาย โดยดูพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออก เพื่อให้สมาชิก

ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของบุคคลและองค์การ ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะช่วยให้สมาชิกบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลและองค์การ ผู้นำสามารถเพิ่มแรงจูงใจ ความพึงพอใจแก่ผู้ตามได้ โดยการให้รางวัล

3. การศึกษาของ Hersey-Blanchard ได้นำแนวคิดของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ มาประยุกต์ คือ พฤติกรรมที่มุ่งสร้างโครงสร้าง (Initiation structure) และพฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) และอธิบายว่า ภาวะผู้นำแบบต่างๆ ประกอบกับความพร้อมของสมาชิกทำให้เกิดรูปแบบของการทำงานของผู้นำ 4 รูปแบบ คือ การบอกกล่าว(Telling) การนำเสนอความคิด(Selling) การมีส่วนร่วม(Participation) และการมอบหมายงาน(Delegation)

แนวคิดภาวะผู้นำสมัยใหม่

นอกจากแนวคิดทั้งสามกลุ่มที่กล่าวมาแล้ว ในปัจจุบัน ยังมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำอยู่ตลอดเวลา จึงเกิดเป็นแนวคิดที่สำคัญๆ (มัลลิกา ต้นสอน, 2544 : 54) ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและแบบเปลี่ยนแปลง (Transactional and Transformational Leadership) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน คือ ผู้นำแบบเดิมที่ใช้การแลกเปลี่ยนโดยรางวัลต่างๆ เป็นเครื่องมือในการชักจูงให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งต่างฝ่ายต่างก็ได้รับผลประโยชน์ที่แลกเปลี่ยนกัน ส่วนผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนั้น จะใช้ความสามารถเปลี่ยนความเชื่อ ทัศนคติของสมาชิก เพื่อให้สมาชิกทำงานได้บรรลุเหนือกว่าเป้าหมายที่ต้องการ โดยผู้นำจะถ่ายทอดความคิดประสบการณ์ และกระตุ้นทางด้านความคิดต่างๆให้แก่สมาชิกอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

2. ทฤษฎีความสามารถพิเศษของผู้นำ (Charismatic theory) เป็นการกล่าวถึงบุคลิกภาพของผู้นำที่มีลักษณะเฉพาะแตกต่างไปจากบุคคลอื่น รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 55) กล่าวว่า ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ ควรมีลักษณะดังนี้ คือ เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถด้านทักษะการสื่อสาร ความสามารถที่ทำให้ผู้อื่นไว้วางใจ ความสามารถทำให้ผู้อื่นเห็นว่าตนเองมีความสามารถ มีพลังและมุ่งการปฏิบัติให้บรรลุผล แสดงอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมและเอื้ออาทรแก่ผู้อื่น ชอบที่เสี่ยง สร้างกลยุทธ์ใหม่ๆเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีการโฆษณาตัวเอง และทำให้การขัดแย้งภายในเกิดขึ้นน้อยที่สุด กระแสในปัจจุบันได้มุ่งให้ความสนใจกับ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (Charismatic leadership) ซึ่งแนวคิดเหล่านี้ได้พยายามอธิบายว่า ผู้นำประสบความสำเร็จในระดับสูงในการจูงใจสมาชิก ความผูกพันต่อองค์การ ความเคารพนับถือ ความไว้วางใจ ความชื่นชมในตัวผู้นำ การอุทิศตนในการทำงาน ความจงรักภักดี และการปฏิบัติงานของสมาชิกได้อย่างไร และยังพยายามอธิบายอีกว่า ผู้นำบางคนสามารถนำองค์การหรือหน่วยงานของตนประสบความสำเร็จอย่างยอดเยี่ยมได้อย่างไร (House, Delbecq and Taris, 1998 อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544 : 55) เนื่องจากการดำเนินธุรกิจขององค์การในยุคโลกาภิวัตน์ ที่มีการลงทุนหรือดำเนินธุรกิจข้าม

ประเทศ ทำให้หลายๆองค์การมุ่งสร้างผู้นำที่สามารถบริหารและจัดการคนในประเทศที่ไปลงทุนหรือดำเนินธุรกิจ ประกอบกับแนวคิดที่มีอยู่ยังอาจไม่เพียงพอต่อการสร้างรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด จึงนำไปสู่การพัฒนาแนวคิดการแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรม (Cross-Cultural Perspectives) ขึ้น (รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 56)

แนวคิดการแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรม (Cross-Cultural Perspectives)

นักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำหลายๆท่านที่ได้วิพากษ์วิจารณ์แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีอยู่จากอดีตถึงปัจจุบันว่ามีความเฉพาะเจาะจงทางสังคมและวัฒนธรรม เพราะแนวคิดและทฤษฎีส่วนใหญ่มาจากการศึกษา วิจัย และทดลองในประเทศสหรัฐอเมริกา แคนาดา หรือประเทศทางยุโรปเพียงบางประเทศเท่านั้น ดังเช่นที่ เฮ้าส์ (House, 1995 อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544 : 56) ได้กล่าวว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำส่วนใหญ่มักจะมีพื้นฐานทางวัฒนธรรมของประเทศแถบทวีปอเมริกาเหนือ โดยเฉพาะวัฒนธรรมอเมริกันที่ลักษณะบางอย่างแตกต่างจากวัฒนธรรมในประเทศอื่นๆ เช่น การเน้นที่ปัจเจกบุคคล ในขณะที่บางวัฒนธรรมลักษณะการรวมกลุ่มทางสังคมจะมีความโดดเด่นกว่า แต่ก็ยังมีการนำทฤษฎีเหล่านี้มาตีความโดยปราศจากการประยุกต์ที่เหมาะสม โดยเฉพาะประเทศที่กำลังพัฒนาที่ค่อนข้างจะมีความแตกต่างอย่างเห็นได้ชัดจากประเทศสหรัฐอเมริกาหรือประเทศที่พัฒนาแล้วอื่นๆ นอกจากนั้นคานันโก และเมนดอนคา (Kanungo & Mendonca, 1996 อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544 : 56) ยังได้อภิปรายว่า ในประเทศที่กำลังพัฒนาควรให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงองค์การมากกว่าการให้ความสำคัญกับการรักษาสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน จากข้อมูลดังกล่าว จึงมีการแสดงความคิดเห็นว่า บทบาทของผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (Charismatic Leadership Role) มีความสำคัญต่อองค์การในประเทศกำลังพัฒนา โครงการวิจัย GLOBE ที่เป็นการศึกษาในระยะยาวใน 60 ประเทศ มีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาคุณสมบัติร่วมของภาวะผู้นำที่เหมือนกันในทุกวัฒนธรรม และเพื่อค้นหาคุณสมบัติของภาวะผู้นำที่เป็นที่ยอมรับในต่างวัฒนธรรม ซึ่งได้ผลโดยสรุปว่า หลายๆคุณสมบัติที่เหมือนๆกันในทุกวัฒนธรรมสะท้อนภาวะผู้นำแบบใช้ความสามารถพิเศษ สร้างแรงบันดาลใจ และมีวิสัยทัศน์กว้างไกล (Charismatic, inspirational, and visionary leadership) นอกจากนั้น ผู้นำที่มุ่งการทำงานเป็นทีม (Team-oriented leadership) มุ่งความเป็นเลิศ (Being excellence oriented) เด็ดขาด (Decisive) เฉลียวฉลาด (Intelligent) และใช้วิธีแก้ปัญหาแบบ win-win (a win-win problem solver) เดน และคนอื่น ๆ (Den Hartog et al., 1999 อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544 : 57) ก็มีลักษณะเป็นคุณสมบัติร่วมเช่นกัน จากผลการศึกษาของ Graen &Wakabayashi (1994 อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544 : 57) ที่ศึกษาความแตกต่างทางวัฒนธรรมญี่ปุ่นและอเมริกัน ในบริษัทที่มีการลงทุนข้ามชาติ โดยประกอบด้วยพนักงานทั้งญี่ปุ่นและอเมริกันทำงานร่วมกัน ปรากฏว่า ผู้จัดการของทั้งสองชาติมีลักษณะของวัฒนธรรมในการทำงานบางอย่างที่แตกต่างกัน ซึ่งได้มีการเสนอทางออกโดยการให้ทั้งสองฝ่าย

ต่างเรียนรู้วัฒนธรรมของกันและกัน แล้วร่วมกันสร้างวัฒนธรรมขององค์การซึ่งเป็นวัฒนธรรมร่วมกันขึ้นมา House, Wright &Aditya (1997 อ้างถึงใน Muchinsky, 2003 : 438) และ Bond และSmith (1996 อ้างถึงใน Muchinsky, 2003: 438) ได้อภิปรายว่า ความแตกต่างทางวัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อความคาดหวังและการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมของบุคคล ทัศนคติที่มีต่อคนวัฒนธรรมอื่น และรูปแบบการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม อีกทั้งอิทธิพลทางวัฒนธรรมยังมีผลกระทบต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งแสดงให้เห็นว่ารูปแบบภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จควรจะต้องขึ้นกับปัจจัยด้านวัฒนธรรมด้วย ตั้งแต่มีการเริ่มต้นศึกษาภาวะผู้นำอย่างเป็นแบบแผนตามระเบียบวิธีการทางวิทยาศาสตร์มาจนถึงปัจจุบัน ก็ปรากฏว่ามีการศึกษาและแนวคิดเกิดขึ้นมากมาย แต่อย่างไรก็ตามก็ยังไม่มีผู้ใดสามารถสรุปได้ว่า รูปแบบผู้นำแบบใดที่จะทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพสูงสุด (ธงชัย สันติวงษ์, 2540: 205) ทั้งนี้เพราะภาวะผู้นำนั้นเป็นเรื่องที่สัมพันธ์กับตัวแปรอีกมากมายซึ่งไม่ได้หยุดนิ่ง หากแต่เปลี่ยนแปลง เคลื่อนไหวอยู่เสมอ

เครื่องมือป้องกันความล้มเหลวสำหรับผู้นำ (Skyhook for Leadership Model)

มุกดา สุนทรรัตน์ (2547 : 49-50) Chief Human Resources Officer, Human Resources Division ของ บริษัท เอซีเอสจี (ประเทศไทย) จำกัด (ACSG (Thailand) Co., Ltd.) กล่าวว่า ACSG ได้แสวงหารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับองค์การ และเลือกใช้รูปแบบของ Skyhook for Leadership Model ซึ่งเป็นผลงานวิจัยของ John A Shtocren โดยได้ศึกษาผลงานและจากการเป็นที่ปรึกษาให้กับบริษัทขนาดใหญ่ระดับโลกหลายๆบริษัท อาทิ AT&T, Coca Cola, Ford, 3M, และ University of Michigan เป็นต้น แล้วสรุปแนวทางการบริหารเพื่อความสำเร็จ 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ผู้นำต้องมีความฝันและจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนเพื่อจะสามารถนำทีมไปสู่จุดหมายนั้นๆได้

2. การให้ความน่าเชื่อถือแก่ทีม (Trust) ในการทำงานร่วมกันจะประสบผลสำเร็จได้ต้องมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เชื่อมั่นในความสามารถของทีมงาน โดยยึดผลงานเป็นหลัก (Production Oriented) และกระบวนการทำงานจะยึดพนักงานเป็นศูนย์กลาง โดยจะมีการให้ความรู้ในงานแก่พนักงานอย่างต่อเนื่อง

3. การสื่อสารแบบเปิด (Open Communication) คำนึงถึงความสำคัญของการสื่อสาร สร้างระบบการทำงานที่สื่อสารข้อมูลให้พนักงานทราบถึงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานและเป้าหมายในการทำงาน

4. การสร้างงานให้มีคุณค่า (Meaningful Work) ทั้งกับตัวผู้นำและทีมงาน สนุกกับงาน เพราะได้ปฏิบัติงานที่ท้าทาย มอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของพนักงาน มีการจัดคนให้เหมาะกับงาน ประกอบกับผู้นำเป็นผู้สอนงานที่ดี ตลอดจนให้คำปรึกษาเมื่อพนักงานเกิดปัญหา

5. การมอบอำนาจ (Empowerment) การให้พนักงานได้รับผิดชอบงานแบบเบ็ดเสร็จ โดยสร้างมาตรฐานระเบียบปฏิบัติที่ชัดเจน ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหารงาน แสดงการยอมรับและเชื่อมั่น ผู้นำต้องไม่ปฏิบัติงานแบบ Routine แต่ต้องกระจายให้พนักงาน

6. การทำงานเป็นทีม (Teamwork) เป็นการผลักดันให้ผู้นำตระหนักถึงความสำคัญของทีมงาน และพัฒนาทีมงานโดยการกำหนดแนวทางและขอบเขตการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน เชื่อมั่นในความสามารถของทีมงาน ให้ความสำคัญกับการทำงานข้ามสายงาน (Cross Function) อีกทั้งผู้นำยังต้องสามารถประสานความแตกต่างของคนในทีมเข้าด้วยกันด้วย เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ

7. การรู้จักเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสม (Transformation) ผู้นำต้องวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์และสภาพการณ์ปัจจุบันขององค์การ เพื่อวางกลยุทธ์และแผนปฏิบัติ นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงให้ได้ตามเป้าหมาย มุกดา สุนทรรัตน์ (2547) ได้สรุปว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเปรียบเสมือนการส่งเสริมความแข็งแกร่งในการบริหารงานแก่องค์การ “การนำเครื่องมือป้องกันความล้มเหลว” มาประยุกต์ใช้จะเป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์การไปสู่ความก้าวหน้าต่อไป

แนวคิดเกี่ยวกับองค์การบริหารส่วนตำบล

ความเป็นมาขององค์การบริหารส่วนตำบล

สภาตำบลได้จัดตั้งขึ้นเป็นครั้งแรกตามคำสั่ง กระทรวงมหาดไทย ที่ 22/2499 ลงวันที่ 8 มีนาคม 2499 โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะเปิดโอกาสให้ราษฎรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานของตำบลและหมู่บ้านอันจะนำไปสู่การปกครองระบอบประชาธิปไตย โดยจัดให้มีสภาตำบลและคณะกรรมการสภาตำบลขึ้น และในปีเดียวกันก็ได้มีพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการส่วนตำบล พ.ศ. 2499 จัดตั้งหน่วยงานท้องถิ่นระดับตำบล จำนวน 29 แห่ง ต่อมากระทรวงมหาดไทย ได้มีคำสั่งที่ 275/2509 เรื่อง ระเบียบบริหารราชการส่วนตำบลและหมู่บ้าน (ฉบับที่ 2) รวมคณะกรรมการตำบลและสภาตำบลเข้าเป็นองค์กรเดียวกันเช่นเดียวกับการปกครองของสุขาภิบาล ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับสภาวการณ์ยิ่งขึ้น และให้สอดคล้องกับการพัฒนาการเมืองในระบอบประชาธิปไตย

ในปี พ.ศ. 2514 ได้มีประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 326 ลงวันที่ 13 ธันวาคม 2515 แก้ไขปรับปรุงระเบียบบริหารของตำบลโดยปรับปรุงตำบลให้เป็นสภาตำบลเพื่อให้เหมาะสมกับสภาวการณ์ในขณะนั้น และเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน อย่างไรก็ตาม ฐานะของสภาตำบลยังไม่เป็นนิติบุคคลแต่ถือเป็นหน่วยงานหนึ่งขององค์การบริหารส่วนจังหวัด

การที่สภาตำบลไม่มีฐานะเป็นนิติบุคคล ทำให้การบริหารงานไม่สามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขาดความคล่องตัวในการบริหาร รัฐบาลจึงปรับปรุงฐานะของสภาตำบลเสียใหม่ให้เป็นนิติบุคคล เพื่อให้สามารถรองรับการกระจายอำนาจไปสู่ประชาชนให้มากยิ่งขึ้น ตาม พ.ร.บ. สภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537

องค์การบริหารส่วนตำบล หรือ อบต. เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบหนึ่งที่ถูกจัดตั้งขึ้นมาเพื่อที่จะพัฒนา และส่งเสริมการปกครองระบอบประชาธิปไตย ตามนโยบายของกระทรวงมหาดไทย ซึ่งมีนโยบายที่สำคัญประการหนึ่งคือ การกระจายอำนาจการปกครองสู่ท้องถิ่นในระดับพื้นฐาน คือ “ตำบล” โดยรูปธรรมที่ชัดเจนในนโยบายดังกล่าว คือ การประกาศใช้พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 ซึ่งมีผลบังคับใช้ในวันที่ 2 มีนาคม พ.ศ. 2538 มีผลให้สภาตำบลมีฐานะเป็นนิติบุคคลและยกฐานะสภาตำบล ที่มีรายได้เข้าหลักเกณฑ์จัดตั้งเป็นหน่วยบริหารราชการส่วนท้องถิ่นที่เรียกว่า องค์การบริหารส่วนตำบล หรือ อบต.

เหตุผลสำคัญในการปรับปรุงกฎหมายสภาตำบลใหม่ เนื่องจากเดิมสภาตำบลไม่มีฐานะเป็นนิติบุคคลทำให้การบริหารงานไม่สามารถดำเนินงานไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขาดความคล่องตัวในการบริหารงาน การปรับปรุงฐานะของสภาตำบลให้เป็นนิติบุคคล และปรับปรุงการบริหารงานทั้งอำนาจหน้าที่ รายได้ของสภาตำบลใหม่ เพื่อจะสามารถรองรับการกระจายอำนาจไปสู่ประชาชน

โครงสร้างการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล

องค์การบริหารส่วนตำบลที่มีโครงสร้างงานตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2546 มีโครงสร้างการบริหารงาน 2 ส่วน ประกอบด้วย

1. สภาองค์การบริหารส่วนตำบลประกอบด้วยสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลหมู่บ้านละ 2 คน ซึ่งเลือกตั้งโดยราษฎรผู้มีสิทธิเลือกตั้งในแต่ละหมู่บ้าน ในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลนั้นๆ ในกรณีที่เขตองค์การบริหารส่วนตำบลใดมีเพียง 1 หมู่บ้าน ให้สภาองค์การบริหารส่วนตำบลนั้นประกอบด้วยสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลจำนวน 6 คน และในกรณีที่เขตองค์การบริหารส่วนตำบลใดมีเพียง 2 หมู่บ้าน ให้สภาองค์การบริหารส่วนตำบลจำนวนหมู่บ้านละ 3 คน สภาองค์การบริหารส่วนตำบลมีประธานสภาและรองประธานสภาคนหนึ่งซึ่งเลือกจากสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลให้นายอำเภอตั้งประธานและรองประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบลตามมติของสภาองค์การบริหารส่วนตำบล สภาองค์การบริหารส่วนตำบลสามารถเลือกปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลโดยมีหน้าที่รับผิดชอบงานธุรการ จัดการประชุมและงานอื่นใดตามที่ประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบลมอบหมาย ทั้งนี้ให้คำนึงถึงความรู้ความสามารถอันจะเป็นประโยชน์ต่อสภาองค์การบริหารส่วนตำบล สภาองค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจหน้าที่ 3 ประการ คือ

1.1 ให้ความเห็นชอบแผนพัฒนาตำบลเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารกิจการขององค์การบริหารส่วนตำบล

1.2 พิจารณาและให้ความเห็นชอบร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีและร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม

1.3 ควบคุมการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริหารให้เป็นไปตามนโยบายและแผนพัฒนาตำบล ตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับของทางราชการ

2. ฝ่ายบริหาร ประกอบด้วย นายกองค์การบริหารส่วนตำบล 1 คน ซึ่งมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชนตามกฎหมายว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น นายกองค์การบริหารส่วนตำบลดำตำแหน่งนับแต่วันเลือกตั้งและมีวาระอยู่ในตำแหน่งคราวละ 4 ปี นับแต่วันเลือกตั้ง แต่การดำรงตำแหน่งจะติดต่อกันเกิน 2 วาระไม่ได้ นายกองค์การบริหารส่วนตำบลอาจแต่งตั้งรองนายกองค์การบริหารส่วนตำบลซึ่งมิใช่สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นผู้ช่วยเหลือในการบริหารราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลตามที่นายกองค์การบริหารส่วนตำบลมอบหมายได้ไม่เกิน 2 คน และอาจแต่งตั้งเลขานุการนายกองค์การบริหารส่วนตำบล 1 คน มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

2.1 กำหนดนโยบายโดยไม่ขัดต่อกฎหมาย และรับผิดชอบในการบริหารราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลให้เป็นไปตามกฎหมาย นโยบาย แผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบล ข้อบัญญัติ ระเบียบ และข้อบังคับของทางราชการ

2.2 สั่ง อนุญาต และอนุมัติเกี่ยวกับราชการขององค์การบริหารส่วนตำบล

2.3 แต่งตั้งและถอดถอนรองนายกองค์การบริหารส่วนตำบลและเลขานุการนายกองค์การบริหารส่วนตำบล

2.4 วางระเบียบเพื่อให้งานองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นไปด้วยความเรียบร้อย

2.5 รักษาการณ์ให้เป็นไปตามข้อบัญญัติองค์การบริหารส่วนตำบล

2.6 ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่บัญญัตินี้ และกฎหมายอื่น

โครงสร้างองค์การขององค์การบริหารส่วนตำบล

องค์การบริหารส่วนตำบลมีโครงสร้างองค์การ ดังนี้

1. สำนักงานปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ทำหน้าที่เกี่ยวกับงานทั่วไป งานธุรการ งานพิมพ์ดีด งานการเจ้าหน้าที่ งานสวัสดิการ งานการประชุม งานเกี่ยวกับการตราข้อบังคับตำบล งานนิติการ งานพาณิชย์ งานรัฐพิธี งานประชาสัมพันธ์ งานจัดทำแผนพัฒนาตำบล งานจัดทำข้อบังคับ งานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

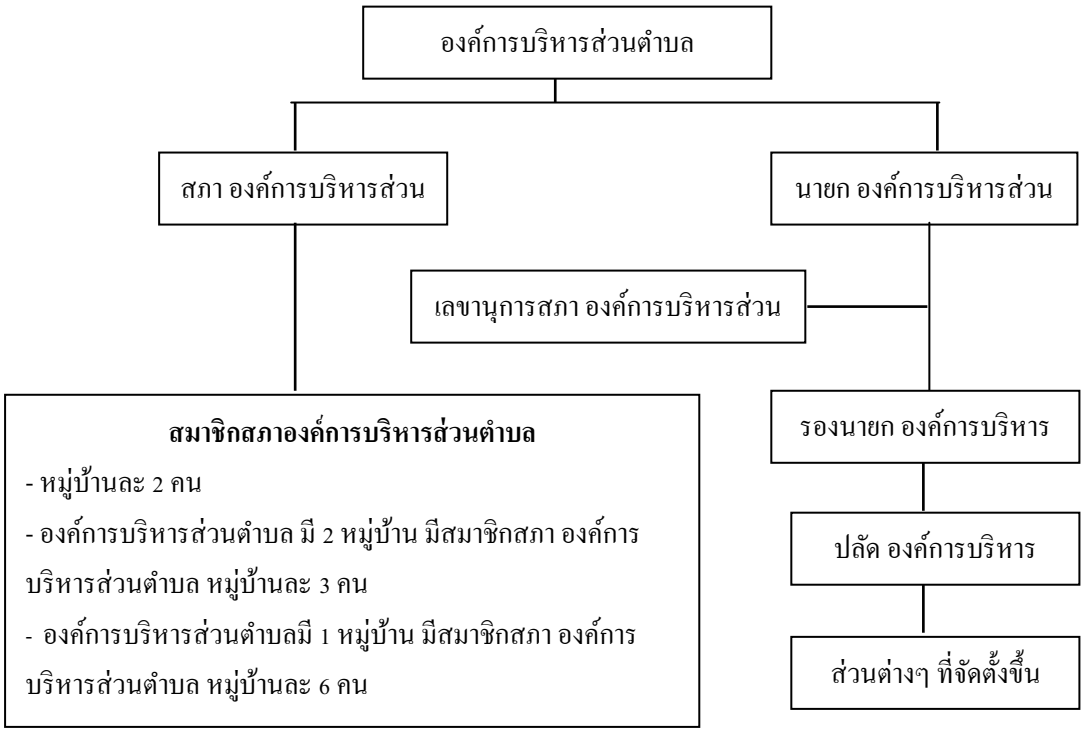
2. ส่วนการคลัง ทำหน้าที่เกี่ยวกับการเงิน การเบิกจ่ายเงิน การฝากเงิน การเก็บรักษาเงิน การตรวจเงิน การหักภาษีรายได้และนำส่งภาษี งานเกี่ยวกับการตัดโอนเงินเดือน งานรายงานการเงิน

คงเหลือประจำวัน งานขออนุมัติเบิกตัดปี และขอขยายระยะเวลาเบิกจ่าย งานจัดทำงบแสดงฐานะทางการเงิน งบทรัพย์สิน หนี้สิน งบโครงการเงินสะสม งานการจัดทำบัญชีทุกประเภท งานทะเบียนคุมเงินรายได้รายจ่าย งานอื่นๆ หรือที่ได้รับมอบหมาย

3. ส่วนโยธา ทำหน้าที่เกี่ยวกับงานสำรวจ ออกแบบ เขียนแบบ ถนน อาคาร สะพาน แหล่งน้ำ งานประมาณราคาค่าใช้จ่ายตามโครงการ งานควบคุมอาคาร งานการก่อสร้างและซ่อมบำรุงทางอาคาร สะพาน แหล่งน้ำ งานควบคุมการก่อสร้างงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

4. ส่วนราชการอื่นๆ ที่อาจมีขึ้นตามความจำเป็นของแต่ละท้องถิ่น เช่น ส่วนการศึกษา ส่วนการสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม ส่วนสวัสดิการสังคม เป็นต้น

ภาพที่ 2.2 โครงสร้างองค์การบริหารส่วนตำบลตามกฎหมาย



(บัญญัติ พุ่มพันธ์, 2551 : 37)

ขนาดขององค์การบริหารส่วนตำบล

กระทรวงมหาดไทยได้กำหนดเกณฑ์การแบ่งขนาดขององค์การบริหารส่วนตำบลตามรายได้ของแต่ละแห่งไว้ 3 ขนาด ดังนี้

1. องค์การบริหารขนาดเล็ก มีรายได้ไม่ถึง 6 ล้านบาท

2. องค์การบริหารส่วนตำบลขนาดกลาง มีรายได้ตั้งแต่ 6 ล้านบาทขึ้นไปแต่ไม่ถึง 20 ล้านบาท

3. องค์การบริหารส่วนตำบลขนาดใหญ่ มีรายได้ตั้งแต่ 20 ล้านบาทขึ้นไป

บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบล แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

1. บุคลากรฝ่ายสภาองค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลที่มาจากการเลือกตั้งโดยราษฎรผู้มีสิทธิเลือกตั้งในแต่ละหมู่บ้านในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวนหมู่บ้านละ 2 คน ถ้าองค์การบริหารส่วนตำบลใดมีเพียง 1 หมู่บ้านให้สภาองค์การบริหารส่วนตำบลนั้น มีสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 6 คน และถ้าองค์การบริหารส่วนตำบลใดมีเพียง 2 หมู่บ้าน ให้สภาองค์การบริหารส่วนตำบลนั้นมีสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลจำนวนหมู่บ้านละ 3 คน อยู่ในวาระคราวละ 4 ปี นับแต่วันที่ได้รับเลือกตั้ง สำหรับประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบลตามมติของสภาองค์การบริหารส่วนตำบลโดยมีนายอำเภอเป็นผู้แต่งตั้ง มีวาระการดำรงตำแหน่ง 4 ปี นับแต่วันที่ได้รับเลือก ส่วนเลขานุการองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 1 คน เลือกจากปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลหรือสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล

2. บุคลากรฝ่ายบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ได้แก่ นายกองค์การบริหารส่วนตำบล 1 คน มาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชน ดำรงตำแหน่งนับแต่วันเลือกตั้งและมีวาระอยู่ในตำแหน่งคราวละ 4 ปี นับแต่วันเลือกตั้ง นายกองค์การบริหารส่วนตำบลสามารถแต่งตั้งรองนายกองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวนไม่เกิน 2 คน ซึ่งอาจมิใช่สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลก็ได้ และเลขานุการนายกองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 1 คนที่ไม่ได้เป็นสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ

3. บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย 1) พนักงานส่วนตำบลซึ่งเป็นบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลที่ได้รับเงินเดือนจากเงินงบประมาณหมวดเงินเดือนที่ตั้งจากองค์การบริหารส่วนตำบล 2) ลูกจ้างขององค์การบริหารส่วนตำบล 3) ข้าราชการพนักงาน หรือลูกจ้างของหน่วยราชการ รัฐวิสาหกิจ หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์การบริหารส่วนตำบลร้องขอให้ไปดำรงตำแหน่งหรือปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นการชั่วคราว

อำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล

พ.ร.บ. สภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 และแก้ไขเพิ่มเติมถึง(ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2546 กำหนดอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลไว้ดังนี้

1. อำนาจหน้าที่ทั่วไป (มาตรา 66) ได้แก่ การพัฒนาตำบลทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม

2. อำนาจหน้าที่ที่ต้องทำ (มาตรา 67) ดังนี้

2.1 จัดให้มีและบำรุงทางน้ำและทางบก

2.2 การรักษาความสะอาดของถนน ทางน้ำ ทางเดินและที่สาธารณะ รวมทั้งการกำจัดขยะมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล

2.3 ป้องกันโรคและระงับโรคติดต่อ

2.4 ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

2.5 ส่งเสริมการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม

2.6 ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็กและเยาวชน ผู้สูงอายุและผู้พิการ

2.7 คุ้มครอง ดูแลและบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

2.8 บำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่นและวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น

2.9 ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ทางราชการมอบหมาย โดยจัดสรรงบประมาณหรือบุคลากรตามความจำเป็นและสมควร

3. อำนาจหน้าที่ที่อาจจัดทำ(มาตรา 68) ดังนี้

3.1 ให้มีน้ำเพื่อการอุปโภค บริโภคและการเกษตร

3.2 ให้มีและบำรุงไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น

3.3 ให้มีและบำรุงรักษาทางระบายน้ำ

3.4 ให้มีและบำรุงสถานที่ประชุม การกีฬา การพักผ่อนหย่อนใจและสวนสาธารณะ

3.5 ให้มีและส่งเสริมกลุ่มเกษตรกร และกิจการสหกรณ์

3.6 ส่งเสริมให้มีอุตสาหกรรมในครอบครัว

3.7 บำรุงและส่งเสริมการประกอบอาชีพ

3.8 การคุ้มครองดูแลและรักษาทรัพย์สินอันเป็นสาธารณสมบัติของแผ่นดิน

3.9 หาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของ อบต.

3.10 ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือ และท่าข้าม

3.11 กิจการเกี่ยวกับการพาณิชย์

3.12 การท่องเที่ยว

3.13 การผังเมือง

4. อำนาจหน้าที่ที่อาจทำกิจกรรมนอกเขตองค์การบริหารส่วนตำบล

องค์การบริหารส่วนตำบลอาจทำกิจการนอกเขตองค์การบริหารส่วนตำบลหรือร่วมกับสภาตำบล องค์การบริหารส่วนตำบล องค์การบริหารส่วนจังหวัด หรือหน่วยการบริหาร

ราชการส่วนท้องถิ่นที่เกี่ยวข้อง และกิจการนั้นเป็นกิจการที่จำเป็นต้องทำและเป็นการเกี่ยวเนื่องกับกิจการที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล

5. อำนาจหน้าที่ในการออกข้อบัญญัติตำบล

องค์การบริหารส่วนตำบล สามารถที่จะออกข้อบัญญัติซึ่งเป็นกฎหมายของท้องถิ่นให้ประชาชนในตำบลได้ปฏิบัติ หากฝ่าฝืนจะต้องได้รับโทษ การออกข้อบัญญัติดังกล่าวเป็นไปตามอำนาจหน้าที่และไม่ขัดต่อกฎหมาย โดยมีโทษปรับไม่เกิน 2,000 บาท

6. อำนาจหน้าที่ตามแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจ

พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองท้องถิ่น พ.ศ. 2542 กำหนดให้ อบต. มีอำนาจและหน้าที่ในการจัดระบบการบริการสาธารณะ เพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเองตามมาตรา 16 ดังนี้

6.1 การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง

6.2 การจัดให้มี และบำรุงรักษาทางบกทางน้ำ และทางระบายน้ำ

6.3 การจัดให้มีและควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้าม และที่จอดรถ

6.4 การสาธารณูปโภค และการก่อสร้างอื่นๆ

6.5 การสาธารณูปการ

6.6 การส่งเสริม การฝึก และการประกอบอาชีพ

6.7 คุ้มครอง ดูแล และบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม

6.8 การส่งเสริมการท่องเที่ยว

6.9 การจัดการศึกษา

6.10 การสังคมสงเคราะห์ และการพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็ก สตรี คนชรา และผู้ด้อยโอกาส

6.11 การบำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น

6.12 การปรับปรุงแหล่งชุมชนแออัด และการจัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย

6.13 การจัดให้มี และบำรุงรักษาสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ

6.14 การส่งเสริมกีฬา

6.15 การส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาค และสิทธิเสรีภาพของประชาชน

6.16 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของราษฎรในการพัฒนาท้องถิ่น

6.17 การรักษาความสะอาด และความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง

6.18 การกำจัดมูลฝอย สิ่งปฏิกูล และน้ำเสีย

6.19 การสาธารณสุข การอนามัยครอบครัว และการรักษาพยาบาล

6.20 การจัดให้มี และควบคุมสุสาน และฌาปนสถาน

6.21 การควบคุมการเลี้ยงสัตว์

6.22 การจัดให้มี และควบคุมการฆ่าสัตว์

6.23 การรักษาความปลอดภัย ความเป็นระเบียบเรียบร้อย และการอนามัย โรงมหรสพ และสาธารณสถานอื่นๆ

6.24 การจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากป่าไม้ ที่ดิน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

6.25 การผังเมือง

6.26 การขนส่ง และการวิศวกรรมจราจร

6.27 การดูแลรักษาที่สาธารณะ

6.28 การควบคุมอาคาร

6.29 การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

6.30 การรักษาความสงบเรียบร้อย การส่งเสริมและสนับสนุนการป้องกันและรักษาความปลอกภัยในชีวิต และทรัพย์สิน

6.31 กิจอื่นใด ที่เป็นผลประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นตามที่คณะกรรมการประกาศกำหนด

ข้อมูลพื้นฐานจังหวัดสมุทรสงคราม

ขนาดและที่ตั้ง

จังหวัดสมุทรสงคราม เป็นจังหวัดที่มีพื้นที่น้อยที่สุดในประเทศไทยคือ มีพื้นที่เพียง 416.7 ตารางกิโลเมตร หรือ 260,422 ไร่ ประมาณร้อยละ 0.08 ของเนื้อที่ทั้งประเทศ ตั้งอยู่ทางตอนล่างของภาคกลาง โดยตั้งอยู่ริมฝั่งทะเลอ่าวไทย บริเวณปากแม่น้ำแม่กลอง ห่างจากกรุงเทพมหานครไปทางตะวันตกเฉียงใต้ ตามระยะทางหลวงแผ่นดินสายที่ 35 (ธนบุรี - ปากท่อ) ประมาณ 65 กิโลเมตร

อาณาเขตติดต่อ

ทิศเหนือ ติดจังหวัดราชบุรีและจังหวัดสมุทรสาคร โดยมีลำคลองดอนมะโนรา และรางห้าตำลึงในเขตท้องที่อำเภอบางคนที และอำเภอเมือง สมุทรสงครามเป็นแนวแบ่งเขต

ทิศตะวันออก ติดจังหวัดสมุทรสาครที่คลองพรมแดน ท้องที่อำเภอเมือง

ทิศใต้ ติดทะเลอ่าวไทย ตรงปากแม่น้ำแม่กลอง และจังหวัดเพชรบุรี

ทิศตะวันตก ติดต่อกับจังหวัดราชบุรี และจังหวัดเพชรบุรี โดยมีลำคลองวัดประดู่เป็นแนวแบ่งเขตในท้องที่อำเภออัมพวา

ลักษณะภูมิประเทศ

พื้นที่โดยทั่วไปของจังหวัด เป็นที่ราบลุ่มริมทะเลโดยตลอด สภาพของดินเป็นดินเหนียวปนทราย ไม่มีภูเขาหรือเกาะ เดิมเคยมีป่าไม้โกงกาง ไม้แสน ตามชายฝั่งทะเลและมีป่าตามแนวปากแม่น้ำ แต่ปัจจุบันได้มีการใช้ประโยชน์จากพื้นที่ดังกล่าว ในการเลี้ยงกุ้งกุลาดำเกือบทั้งหมด ต่อมาการเลี้ยงกุ้งได้เกิดการขาดทุน ทำให้ปล่อยบ่อกุ้งรกร้างจำนวนมาก แม่น้ำสายสำคัญที่ไหลผ่าน คือ แม่น้ำแม่กลอง ไหลผ่านบริเวณท้องที่อำเภอบางคนที อำเภออัมพวาไปออกทะเลอ่าวไทย ที่บริเวณปากแม่น้ำแม่กลอง ในเขตอำเภอเมืองสมุทรสงคราม นอกจากนี้ยังมีลำคลองใหญ่น้อยมากมาย แยกจากแม่น้ำแม่กลองกว่า 300 คลอง กระจายอยู่ทั่วทุกพื้นที่ จากสภาพภูมิประเทศเช่นนี้ ทำให้เกิดความสะดวกในด้านการคมนาคมทางน้ำ และการประกอบอาชีพด้านการเกษตร

ลักษณะภูมิอากาศ

จังหวัดสมุทรสงครามติดต่อกับอ่าวไทยจึงได้รับอิทธิพลจากลมมรสุมตะวันตก –เฉียงใต้จากอ่าวไทยและทะเลจีนใต้ พัดเอาฝนมาตกในฤดูฝนมากพอสมควร ประกอบกับอยู่ใกล้ทะเล จึงมีความชุ่มชื้นอยู่เสมอ ในฤดูหนาวอากาศจึงไม่หนาวจัด ในฤดูร้อนก็ไม่ร้อนจนเกินไปอุณหภูมิเฉลี่ยตลอดทั้งปี ประมาณ 28.1 องศาเซลเซียส พายุและฟ้าคะนองจะเกิดขึ้นในจังหวัดนี้ในระหว่างฤดูฝนและฤดูร้อนคือระหว่างเดือนเมษายนและพฤษภาคม ซึ่งเป็นระยะเวลาก่อนที่จะมีมรสุมตะวันตกเฉียงใต้ นอกจากนี้ อาจได้รับพายุดีเปรสชั่น ซึ่งเคลื่อนตัวจากทะเลจีนใต้ เข้ามาทางฝั่งเวียดนามในสภาพของพายุใต้ฝุ่นหรือโซนร้อน ทำให้ฝนตกหนักต่อเนื่องกันและอาจก่อให้เกิดอันตรายได้

ประชากร

จังหวัดสมุทรสงครามมีประชากรทั้งสิ้น 205,135 คน เป็นชาย 99,454 คน และหญิง 105,681 คน

การปกครอง

จังหวัดสมุทรสงคราม แบ่งการปกครองส่วนภูมิภาคเป็น 3 อำเภอ 36 ตำบล 284 หมู่บ้าน โดยมีอำเภอต่าง ๆ ดังนี้ อำเภอเมืองสมุทรสงคราม อำเภอบางคนที และอำเภออัมพวา และมีองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 28 แห่ง

อำเภอเมืองสมุทรสงคราม ประกอบด้วยองค์การบริหารส่วนตำบล 10 แห่ง ได้แก่

1. องค์การบริหารส่วนตำบลคลองเขิน ครอบคลุมพื้นที่ตำบลคลองเขินทั้งตำบล
2. องค์การบริหารส่วนตำบลคลองโคน ครอบคลุมพื้นที่ตำบลคลองโคนทั้งตำบล

3. องค์การบริหารส่วนตำบลท้ายหาด ครอบคลุมพื้นที่ตำบลท้ายหาดทั้งตำบล

4. องค์การบริหารส่วนตำบลนางตะเคียน ครอบคลุมพื้นที่ตำบลนางตะเคียนทั้งตำบล

5. องค์การบริหารส่วนตำบลบางแก้ว ครอบคลุมพื้นที่ตำบลบางแก้วทั้งตำบล

6. องค์การบริหารส่วนตำบลบางขันแตก ครอบคลุมพื้นที่ตำบลบางขันแตกทั้งตำบล

7. องค์การบริหารส่วนตำบลบางจะเกร็ง ครอบคลุมพื้นที่ตำบลบางจะเกร็งทั้งตำบล

8. องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านปรก ครอบคลุมพื้นที่ตำบลบ้านปรกทั้งตำบล

9. องค์การบริหารส่วนตำบลลาดใหญ่ ครอบคลุมพื้นที่ตำบลลาดใหญ่ทั้งตำบล

10. องค์การบริหารส่วนตำบลแหลมใหญ่ ครอบคลุมพื้นที่ตำบลแหลมใหญ่ทั้งตำบล

อำเภอบางคนที ประกอบด้วยองค์การบริหารส่วนตำบล 7 แห่ง ได้แก่

1. องค์การบริหารส่วนตำบลกระดังงา ครอบคลุมพื้นที่ตำบลกระดังงา นอกเขตเทศบาลตำบลกระดังงา

2. องค์การบริหารส่วนตำบลบางคนที ครอบคลุมพื้นที่ตำบลบางคนที นอกเขตเทศบาลตำบลบางนกแขวก และตำบลยายแพงทั้งตำบล

3. องค์การบริหารส่วนตำบลโรงหีบ ครอบคลุมพื้นที่ตำบลโรงหีบทั้งตำบลและตำบลบางกุ้งทั้งตำบล

4. องค์การบริหารส่วนตำบลบางสะแก ครอบคลุมพื้นที่ตำบลบางสะแกทั้งตำบลและตำบลบ้านปราโมทย์ทั้งตำบล

5. องค์การบริหารส่วนตำบลบางพรม ครอบคลุมพื้นที่ตำบลบางพรมทั้งตำบล

6. องค์การบริหารส่วนตำบลดอนมะโนรา ครอบคลุมพื้นที่ตำบลดอนมะโนราทั้งตำบล

7. องค์การบริหารส่วนตำบลจอมปลวก ครอบคลุมพื้นที่ตำบลจอมปลวกทั้งตำบล

อำเภออัมพวา ประกอบด้วยองค์การบริหารส่วนตำบล 11 แห่ง ได้แก่

1. องค์การบริหารส่วนตำบลสวนหลวง ครอบคลุมพื้นที่ตำบลสวนหลวงทั้งตำบล

2. องค์การบริหารส่วนตำบลท่าคา ครอบคลุมพื้นที่ตำบลท่าคาทั้งตำบล

3. องค์การบริหารส่วนตำบลวัดประดู่ ครอบคลุมพื้นที่ตำบลวัดประดู่ทั้งตำบล

4. องค์การบริหารส่วนตำบลเหมืองใหม่ ครอบคลุมพื้นที่ตำบลเหมืองใหม่ นอกเขตเทศบาลตำบลเหมืองใหม่

5. องค์การบริหารส่วนตำบลบางช้าง ครอบคลุมพื้นที่ตำบลบางช้างทั้งตำบล

6. องค์การบริหารส่วนตำบลแควอ้อม ครอบคลุมพื้นที่ตำบลแควอ้อมทั้งตำบล

7. องค์การบริหารส่วนตำบลปลายโพงพาง ครอบคลุมพื้นที่ตำบลปลายโพงพาง ทั้งตำบล

8. องค์การบริหารส่วนตำบลบางแค ครอบคลุมพื้นที่ตำบลบางแคทั้งตำบล

9. องค์การบริหารส่วนตำบลแพรกหนามแดง ครอบคลุมพื้นที่ตำบลแพรกหนามแดงทั้งตำบล

10. องค์การบริหารส่วนตำบลยี่สาร ครอบคลุมพื้นที่ตำบลยี่สารทั้งตำบล

11. องค์การบริหารส่วนตำบลบางนางลี่ ครอบคลุมพื้นที่ตำบลบางนางลี่ทั้งตำบล

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการสืบค้นฐานข้อมูลงานวิจัยในประเทศ ผู้เขียนได้รวบรวมงานวิจัยที่เห็นว่าเป็นประโยชน์และมีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับการจัดการความขัดแย้งไว้ ดังนี้

พรศักดิ์ โชติพินิจ (2543 : 45-52) ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในองค์การคณะกรรมการประสานงานสาธารณะสุขระดับอำเภอ (คปสอ.) ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ผู้บริหารโดยภาพรวมมีทรรศนะการบริหารความขัดแย้งเรียงจากสูงไปต่ำ ได้แก่ ข้อมูลข่าวสาร ความสัมพันธ์ ค่านิยม โครงสร้างองค์การ และผลประโยชน์ ส่วนการบริหารความขัดแย้งพบว่า ผู้บริหารกระตุ้นความขัดแย้งบ่อยๆ ด้วยวิธีการประชุมและวิธีการสร้างบรรยากาศองค์การ และนานๆ ครั้ง ด้วยวิธีการสร้างความแตกต่างและวิธีการสื่อสาร ผู้บริหารแก้ไขความขัดแย้งบ่อยๆ ด้วยวิธีการประสานร่วมมือ และนานๆ ครั้ง ด้วยวิธีแบบบังคับและวิธีแบบหลีกหนี ผู้บริหารที่มีองค์ประกอบบุคคล ได้แก่ สายการบริหาร อายุ สถานภาพสมรส วุฒิการศึกษา ประสบการณ์บริหารและขนาดองค์การที่ต่างกัน พบว่า มีทรรศนะการบริหารความขัดแย้งแต่ละแบบไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารที่มีสายการบริหาร อายุ และวุฒิการศึกษาที่ต่างกัน พบว่า มีความคิดเห็นเกี่ยวกับแหล่งที่มาของความขัดแย้งแตกต่างกัน ส่วนผู้บริหารที่มีสถานภาพสมรส ประสบการณ์บริหารและขนาดองค์การที่ต่างกัน พบว่า มีความคิดเห็นเกี่ยวกับแหล่งที่มาของความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารที่มีสายการบริหาร อายุ สถานภาพสมรส วุฒิการศึกษาและขนาดองค์การ ที่ต่างกัน พบว่า มีการกระตุ้นความขัดแย้งด้วยวิธีการที่แตกต่างกัน ส่วนผู้บริหารที่มีประสบการณ์บริหารที่ต่างกัน พบว่า มีการกระตุ้นความขัดแย้งด้วยวิธีที่ไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารที่มีสายการบริหาร อายุ สถานภาพสมรส วุฒิการศึกษา และขนาดองค์การที่ต่างกัน พบว่า มีการป้องกันความขัดแย้งด้วยวิธีการที่แตกต่างกัน ส่วนผู้บริหารที่มีประสงการณ์บริหารที่ต่างกัน พบว่า มีการป้องกันความขัดแย้งด้วยวิธีที่ไม่แตกต่างกัน

จุฑามาศ รุจิรตานนท์ (2547 : 54-64) ศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เรียงตามลำดับ คือ ด้านองค์ประกอบ

ส่วนบุคคล ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน และด้านสภาพของสถานศึกษา เมื่อศึกษาเป็นรายข้อย่อย พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งที่มีค่าเฉลี่ยระดับความขัดแย้งสูงสุดในแต่ละด้าน มีดังนี้ ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล คือ ลักษณะนิสัยใจคอ ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน คือ การประสานงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ ส่วนด้านของสภาพของสถานศึกษา คือ การให้ข้อยกเว้นหรือสิทธิพิเศษต่างๆ เฉพาะกลุ่มหรือบุคคล วิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก 3 วิธี เรียงตามลำดับคือ วิธีการประนีประนอม วิธีไกล่เกลี่ย และวิธีเผชิญหน้า เลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง 2 วิธี เรียงตามลำดับ คือ วิธีบังคับ และวิธีหลีกเลี่ยง

ช่วงชัย ดรหมั่น (2547 : 34-38) ศึกษาสาเหตุและการจัดการความขัดแย้งของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 จำแนกเป็นรายด้านคือ สาเหตุด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล อันดับแรกคือ ความรู้สึกและทัศนคติที่แตกต่างกัน รองลงมาคือ ประสบการณ์ที่แตกต่างกัน สาเหตุด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน อันดับแรกคือ การไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น รองลงมาคือ การแบ่งพรรคแบ่งพวก สาเหตุด้านสภาพองค์การคือ การมีโครงสร้างองค์การที่ไม่ชัดเจน รองลงมาคือ ความไม่ชัดเจนในบทบาทของบุคลากร วิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารในสำนักงานใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งเรียงตามลำดับ คือ การประนีประนอม การแก้ปัญหา การหลีกเลี่ยง การกลบเกลื่อน และการบังคับ

รังสรรค์ เหมันต์ (2546 : 78) ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม พบว่า การจัดการความขัดแย้งมากที่สุดเรียงตามลำดับ คือ วิธีประนีประนอม วิธีไกล่เกลี่ย วิธีเผชิญหน้า วิธีหลีกเลี่ยง และวิธีการบังคับ

เกรียงศักดิ์ ไชยภาพ (2548 : 76-77) ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา พบว่า พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาในภาพรวมจำแนกตามตำแหน่งและประเภทวิชาที่เปิดสอนพบว่าเมื่อเกิดความขัดแย้งผู้บริหารเลือกวิธีการบริหารความขัดแย้งด้วยการร่วมมือเป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นการประนีประนอม ส่วนการเอาชนะผู้บริหารเลือกใช้เป็นลำดับสุดท้าย พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาในภาพรวมจำแนกตามตำแหน่งและประเภทวิชาที่เปิดสอนพบว่าเมื่อเกิดความขัดแย้งผู้บริหารเลือกวิธีการบริหารความขัดแย้งด้วยการเอาชนะซึ่งเป็นพฤติกรรมในกลุ่มต่ำ ส่วนการร่วมมือการประนีประนอมและการหลีกเลี่ยง มีพฤติกรรมอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับวิธีการบริหารความขัดแย้งด้วยการยอมให้ พบว่าในภาพรวม หัวหน้าคณะ-หัวหน้าแผนก และโรงเรียนที่เปิดสอนมากกว่า 1 ประเภทวิชา เลือกวิธีการบริหารความขัดแย้งด้วยการยอมให้อยู่ในกลุ่มปานกลางยกเว้นอาจารย์ใหญ่

ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ และโรงเรียนที่เปิดสอนประเภทวิชาเดียว เลือกวิธีการบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการยอมให้ มีพฤติกรรมอยู่ในกลุ่มสูง

สุริยา ธนวรรณ (อ้างถึงใน ไพฑูรย์ นามบุญลือ, 2544 : 39) ได้ศึกษาความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับสาเหตุแห่งความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี กลุ่มตัวอย่างเป็นครูผู้สอนกว่า 300 คน พบว่า 1) ครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ให้ความหมายของข้อความที่แสดงถึงพฤติกรรมความขัดแย้งได้เด่นชัด 5 ลำดับแรกมีลำดับที่หนึ่งและสองซ้ำกัน คือ การแบ่งพวก การไม่ให้ความร่วมมือ ความคิดเห็นไม่ลงรอยกันและ ความตึงเครียดส่วนบุคคล ระหว่างบุคคล และ ระหว่างกลุ่ม 2) แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับความขัดแย้งผลการวิจัย พบว่า ครูเห็นด้วยอย่างยิ่งว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่ว่ามากน้อยเพียงใดเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องจัดการเพราะการละเลยเพิกเฉยอาจเป็นตัวทำลายประสิทธิภาพของการทำงานได้ และถึงแม้จะเชื่อว่า ความขัดแย้งมีผลดีและผลเสีย ถ้าให้เลือกก็ขอเลือกอยู่โรงเรียนที่ไม่มีความขัดแย้งหรือมีความขัดแย้งน้อยที่สุด กับเห็นด้วยว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ทำให้บรรยากาศในโรงเรียนไม่น่าอยู่ก่อให้เกิดผลเสียหาย 3) ครูโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี มีความเห็นว่าการติดต่อสื่อสาร โครงสร้างขององค์การ และคุณลักษณะส่วนตัว เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในโรงเรียนได้ 4) ความแปรปรวนของค่าเฉลี่ยสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนของครูที่มีความแตกต่างกัน ด้านเพศ อายุ วุฒิทางการศึกษา อายุราชการ ค่านิยม และบุคลิกภาพ ปรากฏว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.0583

สุรางค์ โล่สัมฤทธิ์ชัย (อ้างถึงใน ไพฑูรย์ นามบุญลือ, 2544 : 39) ได้ศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่าสาเหตุของความ ขัดแย้งที่พบมาก ได้แก่ สาเหตุจากองค์ประกอบส่วนบุคคล ซึ่งได้แก่ ลักษณะนิสัยและอารมณ์และประสบการณ์ชีวิต และวิธีการทำงาน อันดับรองลงมา ได้แก่ สาเหตุจากปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ซึ่งได้แก่ มนุษยสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การ และอันดับสุดท้าย ได้แก่ สาเหตุจากสภาพขององค์การ ซึ่งได้แก่ สาเหตุจากสภาพขององค์การ ซึ่งได้แก่ ความขาดแคลนทรัพยากร และความไม่ชัดเจน

สิทธิกร อ้วนศิริ (2546 : 76-77) ได้ทำการวิจัยเรื่อง วิธีการบริหารความขัดแย้งของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเลย พบว่า วิธีการบริหารความขัดแย้งของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเลย ในด้านบุคลากรส่วนใหญ่ใช้วิธีประนีประนอม ในด้านการเงินส่วนใหญ่ใช้เสียงข้างมาก ในด้านวัสดุอุปกรณ์ใช้อำนาจวินิจฉัย และในด้านการจัดการใช้วิธีประนีประนอม

ชูชาติ จันทร์แก้ว (2550 : 47-48) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า ในด้านบุคลากร นายกองค์การบริหารส่วนตำบล

จะใช้การประนีประนอมในกรณีทราบข้อเท็จจริงของการขัดแย้ง และใช้อำนาจวินิจฉัยในกรณีไม่ทราบข้อเท็จจริงมาก่อน ในด้านการเงินพบว่า นายกองค์การบริหารส่วนตำบลใช้เสียงข้างมากในการจัดสรรงบประมาณ และใช้อำนาจวินิจฉัยในการรักษางบประมาณให้เป็นไปตามระเบียบ ด้านความจำกัดของวัสดุอุปกรณ์และการจัดซื้อ นายกองค์การบริหารส่วนตำบลจะบริหารความขัดแย้งโดยใช้อำนาจวินิจฉัย ส่วนด้านแนวทางความคิดจะใช้การประนีประนอมในกรณีเกิดความขัดแย้งและใช้อำนาจการวินิจฉัยการเกิดความขัดแย้งในการตีความระเบียบ การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการจะช่วยลดข้อขัดแย้ง และสร้างความเป็นธรรมในการบริหารได้ดีขึ้น

สุบงกช ตู้หิรัญมณี (2550 : 62-65) ได้ทำการวิจัยเรื่อง เจตคติต่อความขัดแย้งภายในองค์การของพนักงานส่วนตำบลในจังหวัดภูเก็ต พบว่า พนักงานส่วนตำบลในจังหวัดภูเก็ตมีเจตคติต่อความขัดแย้งภายในองค์การ อยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง พนักงานส่วนตำบลในจังหวัดภูเก็ตที่มีเพศ ตำแหน่งงาน และได้รับการอบรมเกี่ยวกับความขัดแย้งต่างกันมีเจตคติต่อความขัดแย้งในองค์การไม่แตกต่างกัน สาเหตุของความขัดแย้งกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของพนักงานส่วนตำบลในจังหวัดภูเก็ต ไม่มีความสัมพันธ์กัน ผลของความขัดแย้งกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของพนักงานส่วนตำบลในจังหวัดภูเก็ตมีความสัมพันธ์กัน

แคช (Cash อ้างถึงใน พงษ์ศักดิ์ ยอดจันทร์, 2550 : 51) ศึกษาบรรยากาศการจัดการกับความขัดแย้ง และพฤติการณ์ในโรงเรียนประถมศึกษาของ รัฐเซ้าท์คาโลไลน่า โดยใช้ข้อมูลจากผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 96 คน ครู 228 คน ผลการศึกษาพบว่า ความขัดแย้งต่างๆ ในการบริหารงานนั้นสามารถผ่อนคลายลงได้โดยครูและผู้บริหารมีความเข้าใจในบรรยากาศขององค์การ และมีความประสงค์จะแก้ข้อขัดแย้งต่างๆ ร่วมกัน

แบรดเลย์ (Bradly อ้างถึงใน พงษ์ศักดิ์ ยอดจันทร์, 2550 : 50-51) ได้ทำการศึกษาวิจัยเปรียบเทียบวิธีการที่ใช้ในการแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนระดับกลางทั้งชายและหญิง ในเขตเมืองเดนเวอร์ พบว่า ผู้บริหารมิได้ใช้วิธีแก้ความขัดแย้งวิธีใดวิธีหนึ่งโดยเฉพาะเจาะจง แต่มักใช้ควบกันไป สุดแล้วแต่กรณีแวดล้อมเป็นสำคัญ

สรุป ความขัดแย้ง หมายถึงสภาวการณ์ที่บุคคลสองฝ่ายไม่สามารถทำความเข้าใจกันได้อันเนื่องมาจากความแตกต่างของบุคคลในด้านต่าง ๆ เป็นผลให้เกิดความรู้สำนึกคิดหรือพฤติกรรมที่สวนทางกันโดยต่างฝ่ายต่างก็พยายามแสดงให้เห็นว่าทัศนะของตนเด่นหรือถูกต้องกว่า ส่วนสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหน่วยงานต่าง ๆ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น ล้วนเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน โดยอาจเริ่มจากปัญหาเล็ก ๆ จนกระทั่งกลายเป็นปัญหาที่บานปลายต่อไปได้ หากความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่สามารถยุติลงได้ด้วยวิธีการที่เหมาะสม ดังนั้น ผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้นำของหน่วยงานควรที่จะได้ทำความเข้าใจและรู้ถึงสาเหตุ ของความขัดแย้งแต่ละกรณี

ที่เกิดขึ้นอย่างถ่องแท้ เพื่อที่จะได้หาทางป้องกันมิให้เกิดความขัดแย้งขึ้น หรือเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นแล้ว ก็จะได้หาวิธีระงับความขัดแย้งดังกล่าว โดยพิจารณาจากสาเหตุเป็นสำคัญ การปฏิบัติงานของหน่วยงานก็จะเป็นไปด้วยความราบรื่นผู้บริหารมีเวลาที่จะใช้ความคิดเพื่อพัฒนาหน่วยงานให้ก้าวหน้าต่อไปมากยิ่งขึ้น

สรุปเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาการจัดการความขัดแย้งขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสมุทรสงคราม ผู้เขียนได้ทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปร ดังนี้

1. ตัวแปรต้น

1.1 ปัจจัยส่วนบุคคล

1.1.1 เพศ จากผลการวิจัยของพงษ์ศักดิ์ ยอดจันทร์ (2546) ศึกษาวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี พบว่า ผู้บริหารหญิงใช้วิธีการร่วมมือมากกว่าชาย

1.1.2 อายุ จากผลการวิจัยของ พรศักดิ์ โชติพินิจ (2543 : 45-52) ศึกษา การบริหารความขัดแย้งของคณะกรรมการประสานงานสาธารณสุขระดับอำเภอ (คปสอ.) ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า สาธารณสุขอำเภอที่มีอายุต่างกันมีการแก้ไขความขัดแย้งด้วยวิธีการที่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับ วิภาดา คุณาวิกติกุล และคณะ (2542) ศึกษาวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของพยาบาลวิชาชีพ 375 คน ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลของรัฐ สังกัดทบวง มหาวิทยาลัยในส่วนภูมิภาค 3 โรงพยาบาล โดยใช้เครื่องมือ Thomas – Killmann Conflict MODE พบว่า พยาบาลที่มีอายุมากขึ้นเลือกใช้วิธีการหลีกเลี่ยงในการจัดการกับความขัดแย้งมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ รีวิลล่า (Revilla, 1984 อ้างถึงใน ไพฑูรย์ นามบุญลือ, 2544 : 41) ได้ศึกษารูปแบบการแก้ปัญหาของผู้บริหารชายและหญิงในสถาบันอุดมศึกษา พบว่า อายุ มีความสัมพันธ์กับวิธีการแก้ปัญหา

1.1.3 การศึกษา จากผลการวิจัยของพรศักดิ์ โชติพินิจ (2543 : 45-52) ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของคณะกรรมการประสานงานสาธารณสุขระดับอำเภอ (คปสอ.) ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า สาธารณสุขอำเภอที่มีวุฒิการศึกษาที่ต่างกันมีการแก้ไขความขัดแย้งด้วยวิธีการที่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับ รีวิลล่า (Revilla อ้างถึงใน ไพฑูรย์ นามบุญลือ, 2544 : 41) ศึกษารูปแบบการแก้ปัญหาของผู้บริหารชายและหญิงในสถาบันอุดมศึกษา พบว่า ระดับการศึกษามีความสัมพันธ์กับวิธีการแก้ปัญหา ซึ่งสอดคล้องกับช่วงชัย ดรหมั่น (2547 : 34-38) ศึกษาสาเหตุและ

การจัดการความขัดแย้งของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 พบว่า องค์ประกอบส่วนบุคคลได้แก่ การศึกษา เป็นสาเหตุที่สำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์การ

1.1.4 ตำแหน่ง จากผลการวิจัยของพรศักดิ์ โชติพินิจ (2543 : 45-52) ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของคณะกรรมการประสานงานสาธารณสุขระดับอำเภอ (คปสอ.) ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ผู้บริหารที่มีสายการบริหารที่ต่างกันมีการแก้ไขความขัดแย้งด้วยวิธีการที่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับ รีวิลล่า (Revilla, 1984 อ้างถึงใน ไพฑูรย์ นามบุญลือ, 2544 : 41) ซึ่งได้ศึกษารูปแบบการแก้ปัญหาของผู้บริหารชายและหญิงในสถาบันอุดมศึกษา พบว่า ตำแหน่งบริหารมีความสัมพันธ์กับวิธีการแก้ปัญหา ซึ่งสอดคล้องกับ มณฑิกา แก้วทองคำ (อ้างถึงใน ไพฑูรย์ นามบุญลือ, 2544 : 40) ซึ่งได้ศึกษาความขัดแย้งและการจัดการกับความขัดแย้งของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคใต้ พบว่า ตำแหน่งมีความสัมพันธ์กับการจัดการความขัดแย้ง

1.1.5 ประสบการณ์ จากผลการวิจัยของ พรศักดิ์ โชติพินิจ (2543 : 45-52) ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของคณะกรรมการประสานงานสาธารณสุขระดับอำเภอ(คปสอ.) ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ผู้อำนวยการโรงพยาบาลที่มีประสบการณ์บริหารต่างกันมีการแก้ไขความขัดแย้งด้วยวิธีการที่แตกต่างกัน สอดคล้องกับ Maria (อ้างถึงใน บรรหาร บุญประเสริฐ, 2545 : 44) ซึ่งได้ศึกษาวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารวิทยาลัยกับเอกชนในรัฐเพนซิลวาเนีย โดยใช้เครื่องมือของ โทมัสและคิลแมนน์ ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยมีแนวโน้มใช้วิธีการประนีประนอมน้อยกว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารระดับสูง คือ ประสบการณ์ในการทำงาน แต่ไม่สอดคล้องกับ จุฑามาศ รุจิรตานนท์ (2547, 54-64) ศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี พบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารแตกต่างกันเลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

1.2 ปัจจัยด้านความขัดแย้ง

1.2.1 ผลประโยชน์ มาร์ก (Mark อ้างถึงใน พงษ์ศักดิ์ ยอดจันทร์ : 2546 : 19-20) มาร์กเชื่อว่าจุดเริ่มต้นของความขัดแย้งมาจากเศรษฐกิจ ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มเกิดขึ้นเพราะแต่ละกลุ่มมีความสนใจเศรษฐกิจที่ตรงกันข้าม ความขัดแย้งทางเศรษฐกิจระหว่างกลุ่มเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ยาก และจะนำไปสู่ความขัดแย้งทางสังคมและทางการเมือง โดยที่กลุ่มหนึ่งก็สนองประโยชน์ของตนเอง ซึ่งอีกกลุ่มหนึ่งจะเสียประโยชน์ ในทำนองเดียวกันสมาชิกของกลุ่มก็พยายามแสวงหาประโยชน์ของตนเองซึ่งทำให้เกิดความขัดแย้งภายในกลุ่ม และขัดแย้งกับกลุ่มอื่นที่มีความสนใจหรือประโยชน์ขัดกัน ความขัดแย้งเป็นสภาพการณ์ปกติของสังคม เป็นแกนกลางของเหตุการณ์ประวัติศาสตร์ ความขัดแย้ง

และการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่แยกจากกันไม่ออก จุดเน้นในความคิดของมาร์ก อยู่ที่เศรษฐกิจ การต่อสู้ของชนชั้น ธรรมชาติของการแข่งขันและการแสวงหาผลประโยชน์

1.2.2 อำนาจ มอสคา (Mosca. อ้างถึงในพงษ์ศักดิ์ ยอดจันทร์:2546:19-20) เชื่อว่าความขัดแย้งในสังคม เป็นของปกติที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติและไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ในการดำรงชีวิตในสังคม แม้ว่าจะขจัดความขัดแย้งลงได้บ้าง แต่มอสคาก็เห็นว่าไม่มีความจำเป็นที่ต้องทำเช่นนั้น เพราะความขัดแย้งเป็นสิ่งที่จะขาดเสียไม่ได้ในการสร้างความก้าวหน้า ความเป็นระเบียบของสังคมและเสรีภาพทางการเมือง การดิ้นรนเพื่อการมีชีวิตอยู่อาจพบในสังคมต่างๆ ซึ่งเป็นการดิ้นรนเพื่อการยังชีพในเบื้องต้น แต่เมื่อการดิ้นรนในระดับนั้นบรรลุผลแล้ว คนก็จะหันไปสู่ความขัดแย้ง เพื่อที่จะเด่นกว่าคนอื่นมมากกว่าเพื่อการดำรงชีวิต ดังนั้นมนุษย์จึงดิ้นรนเพื่ออำนาจ บุคคลทั้งหลายจึงแสวงหาทางที่จะเป็นสมาชิกหรือเป็นส่วนหนึ่งของชนชั้นปกครอง เพราะชนชั้นปกครองเป็นผู้มีอำนาจ เป็นผู้ตัดสินใจและควบคุมโชคชะตาของสังคม ความขัดแย้งที่สำคัญที่สุดในสังคม คือความขัดแย้งเกี่ยวกับอำนาจ

1.2.3 ทรัพยากร เวเบอร์(Weber อ้างถึงในพงษ์ศักดิ์ ยอดจันทร์:2546:20-21) ยอมรับว่า ความขัดแย้งเป็นผลมาจากการที่มีทรัพยากรหรือรางวัลอย่างจำกัด ซึ่งการที่คนหนึ่งได้รับ ทำให้อีกคนหนึ่งไม่ได้รับ

1.2.4 การสื่อสาร สุริยา ธนวรรณ (อ้างถึงในไพฑูรย์ นามบุญลือ : 2544 : 39) ได้ศึกษาความคิดเห็นของครู เกี่ยวกับสาเหตุแห่งความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า ครูโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี มีความเห็นว่าการติดต่อสื่อสาร โครงสร้างขององค์การ และคุณลักษณะส่วนตัวเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในโรงเรียนได้ ซึ่งสอดคล้องกับ จุฑามาศ รุจิรตานนท์ (2547:54-64) ศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี พบว่า สาเหตุที่สำคัญที่สุดได้แก่ ลักษณะนิสัย ใจคอ และรองลงมาได้แก่ การประสานงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ

1.2.5 ค่านิยม จุฑามาศ รุจิรตานนท์ (2547:54-64) ศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี พบว่าสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี หากพิจารณาตามองค์ประกอบใหญ่ๆ พบว่า องค์ประกอบส่วนบุคคลเป็นปัจจัยหรือสาเหตุของความขัดแย้งอันดับที่ 1 หากพิจารณาจากสาเหตุในรายข้อย่อย พบว่าสาเหตุสำคัญที่สุด ได้แก่ ลักษณะนิสัยใจคอ รองลงมาได้แก่ประสานงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ ค่านิยม ความเชื่อ ทัศนคติ

2. ตัวแปรตาม

ผู้เขียนได้นำแนวคิดของ โธมัสและคิลแมนน์ (Thomas and Kilmann อ้างถึงใน สุบงกช ตู้หิรัญมณี, 2550 : 23-26) ซึ่งเสนอว่าการจัดการกับความขัดแย้งควรตั้งอยู่บน 2 มิติ คือ มิติแห่งการยึดประโยชน์ส่วนตัว คือ การยืนยันรักษาผลประโยชน์ให้เป็นไปตามความต้องการและความพอใจของตนเอง กับมิติแห่งการยึดประโยชน์ของผู้อื่น คือ การร่วมมือร่วมใจพยายามให้เป็นไปตามความต้องการและพอใจของผู้อื่น ซึ่งได้เสนอวิธีการจัดการความขัดแย้งไว้ 5 วิธี ได้แก่ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การยอมให้

2.1 การเอาชนะ หมายถึง วิธีที่บุคคลมีพฤติกรรมกล้าแสดงออกสูง แต่มีพฤติกรรมความร่วมมือต่ำ เพราะต่างฝ่ายต่างต้องการให้อีกฝ่ายหนึ่งทำตามความต้องการหรือเป้าหมายของตนเอง เป็นการใช้อำนาจที่มีต่อผู้อื่น ทำให้เกิดสถานการณ์ชนะ-แพ้

2.2 การร่วมมือ หมายถึง วิธีที่บุคคลมีพฤติกรรมกล้าแสดงออกและพฤติกรรมความร่วมมือในระดับสูง ผลของวิธีนี้จะเป็นแบบ ชนะ – ชนะ ในการนี้ทั้งสองฝ่ายทำความเข้าใจประเด็นปัญหา พยายามที่จะหาทางแก้ไขปัญหาที่มีประสิทธิภาพ โดยทั้งสองฝ่ายพอใจในข้อสรุปที่ทำให้ทุกฝ่ายเกิดความพึงพอใจ ดังนั้นการร่วมมือจึงเกิดขึ้น

2.3 การประนีประนอม หมายถึง วิธีที่บุคคลมีพฤติกรรมกล้าแสดงออก และมีพฤติกรรมความร่วมมือในระดับปานกลาง เพราะแต่ละฝ่ายต่างตระหนักดีว่า ในสถานการณ์ที่มีความขัดแย้งแต่ละฝ่ายต้องเกิดความไม่พอใจ แต่ละฝ่ายต่างคำนึงถึงความต้องการและความจำเป็นของอีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งต่างได้ประโยชน์และเสียประโยชน์ เป็นลักษณะของการพบกันครึ่งทาง

2.4 การหลีกเลี่ยง หมายถึง วิธีที่บุคคลมีทั้งพฤติกรรมกล้าแสดงออกและพฤติกรรมความร่วมมืออยู่ในระดับต่ำ บุคคลจะหลีกเลี่ยงหรือถอยออกจากสถานการณ์ ไม่กล่าวถึงความขัดแย้ง ไม่มีการแสดงความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหา หรือไม่เข้าร่วมกลุ่ม ก่อให้เกิดสถานการณ์แพ้-แพ้

2.5 การยอมให้ หมายถึง วิธีที่บุคคลมีพฤติการณ์กล้าแสดงออกต่ำ แต่มีพฤติกรรมความร่วมมือสูง โดยที่ฝ่ายหนึ่งยอมที่จะเสียสละความต้องการของตนเองเพื่อเห็นแก่ประโยชน์ของอีกฝ่ายหนึ่ง เพราะเชื่อว่าการรักษาสัมพันธภาพระหว่างกันนั้นสำคัญกว่าการสร้างความไม่พอใจในระหว่างผู้ที่ทำงานร่วมกัน ต้องการให้ฝ่ายตรงข้ามเกิดความพอใจเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นบุคคลจึงยอมที่จะเสียสละประโยชน์ส่วนตัว หรือตอบสนองความต้องการของผู้อื่น ทำให้เกิดสถานการณ์ของการชนะ-แพ้