

บทที่ 6

ผู้นำกับการบริหารความขัดแย้ง

บทนำ

ธรรมชาติของมนุษย์ที่ร่วมกันเป็นกลุ่มเป็นสังคมเป็นหน่วยงานเป็นองค์การหรือร่วมกันทำกิจกรรมต่างๆ มักจะมีความขัดแย้งเกิดขึ้นไม่มากก็น้อย ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นทั้งที่เป็นประโยชน์และเป็นข้อเสียของการอยู่ร่วมกัน หรือทำงานร่วมกัน สำหรับกรณีที่จะเป็นประโยชน์ที่เกิดจากความขัดแย้งนั้นซึ่งเป็นการขัดแย้งทั้งทางด้านการคิดและการกระทำเมื่อคนหนึ่งหรือฝ่ายหนึ่งเห็นว่าการคิดและการกระทำนั้นเป็นสิ่งที่ดีเป็นสิ่งที่ถูกต้อง แต่เมื่ออีกคนหนึ่งหรือกลุ่มหนึ่งมีความคิดความเห็นซึ่งใช้หลักเหตุผลความรู้ความสามารถทักษะประสบการณ์มาวิเคราะห์แล้วเห็นว่าส่วนที่ถูกส่วนที่ว่าดีนั้นมิใช่ทั้งหมด สามารถที่จะทำความเข้าใจตกลงกันได้สร้างสรรค์สิ่งดีๆ ให้เกิดขึ้นแก่กลุ่มแก่งค์กรได้ในลักษณะนี้ถือว่าความขัดแย้งมีประโยชน์เพราะสามารถดึงเอาคนหรือกลุ่มคนที่คิดต่างกลับมาเข้าใจเปลี่ยนใจลงมือทำสิ่งที่ถูกต้องนั้นได้ ส่วนความความขัดแย้งที่จะเป็นข้อเสียแก่กลุ่มหรือคนนั้นนี้อาจจะเป็นกลุ่มเป็นคนที่ขัดแย้งกันโดยการนำเหตุผลมาวิเคราะห์ให้ตรงตรงพิจารณาร่วมกันแต่ดึงเอาผลประโยชน์หรือประโยชน์หรือเกียรติศักดิ์ศรีชื่อเสียงเข้ามาเกี่ยวข้อง จนไม่สามารถจะลงรอยกันได้นำไปสู่ความขัดแย้งเป็นวงกว้าง สร้างความเสียหายให้เกิดขึ้นกับกลุ่มและองค์การได้ แต่ถึงอย่างไรก็ตามถ้าหน่วยงานนั้นมีผู้นำมีความรู้ ความสามารถ มีหลักวิชาการ มีหลักจิตวิทยาในการควบคุมชี้นำบ่มเพาะให้บุคลากรในหน่วยงานหรือองค์การนั้นได้เข้าใจคล้อยตามผ่อนปรนในความขัดแย้งบางสิ่งบางอย่างจนไม่นำไปสู่ปัญหาที่รุนแรง สร้างความเสียหายแก่การทำงานขององค์การหรือหน่วยงานได้ถือว่าองค์การได้ผู้นำที่ดีมีคุณค่าต่อการบริหารองค์การ ดังนั้น ในบทนี้ผู้เรียบเรียงจะได้นำแนวคิด วิธีการของนักวิชาการที่จะเป็นประโยชน์ต่อผู้นำกับการบริหารองค์การและการบริหารความขัดแย้งมากว่าตามลำดับดังนี้

แนวคิดทฤษฎีการบริหารองค์การ

องค์การถือเป็นสิ่งที่ดำรงอยู่ในสังคมมนุษย์มาอย่างยาวนาน การจัดตั้งองค์การนั้นเพื่อการร่วมกันทำกิจกรรมให้มนุษย์บรรลุเป้าหมายของตนหรือกลุ่มที่ตั้งไว้ ซึ่งอาจถือได้ว่าองค์การมีความสำคัญกับการดำรงชีวิตของมนุษย์ ฉะนั้นการศึกษาให้มีความเข้าใจในเรื่องขององค์การจึงมีความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะถ้ามีความรู้ความเข้าใจในเรื่องขององค์การ ก็จะทำได้

บริหารความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพได้เช่นเดียวกัน ผู้เรียบเรียงจึงศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับองค์การมาไว้ดังนี้

ความหมายขององค์การ

ในการศึกษาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ศึกษาต้องเรียนรู้ในสิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การ และถือได้ว่าองค์การเป็นแหล่งต้นเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในด้านต่างๆ ซึ่งอาจมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานขององค์การ ฉะนั้นจึงมีผู้สนใจศึกษาในเรื่องขององค์การและได้ให้ความหมายขององค์การ ดังนี้

พิภพ วังเงิน (2547 : 6) ได้ให้ความหมายขององค์การไว้ว่า องค์การ หมายถึง โครงสร้างของหน่วยงานที่บุคคลหลายคนร่วมประสานสัมพันธ์ จัดการต่อปัจจัยต่างๆ อย่างมีระบบและถาวร เพื่อบรรลุเป้าประสงค์ โดยจัดให้บุคคลปฏิบัติงานที่แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบกัน กำหนดวิธีการดำเนินการตามปรัชญาขององค์การ

นิรมล กิติกุล. (2549 : 2) ได้ให้ความหมายขององค์การไว้ว่า องค์การ หมายถึง บุคคลที่เป็นสมาชิกทุกคนในองค์การต่างก็แสวงหาความก้าวหน้า ความสำเร็จ ตลอดจนความสุขในชีวิต จึงแสดงพฤติกรรมออกมาแตกต่างกันไป ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของคนหรือได้มาในสิ่งที่ต้องการ

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2554 : 1) ได้ให้ความหมายขององค์การไว้ว่า องค์การ หมายถึง คนตั้งแต่สองคนขึ้นไปทำงานที่มีเป้าหมายเดียวกัน แม้มีหน้าที่และความรับผิดชอบต่างกัน แต่มีวัตถุประสงค์เดียวกันถือว่าเป็นองค์การ

จากการศึกษาความหมายขององค์การสามารถสรุปได้ว่า องค์การ หมายถึง กลุ่มบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป รวมตัวกันประกอบภารกิจ มีความสัมพันธ์กัน มีโครงสร้างขององค์การ โดยการแบ่งภาระหน้าที่ตามความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล ซึ่งบุคคลทุกคนที่อยู่ในองค์การมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เดียวกัน

ความสำคัญขององค์การ

องค์การถือว่าเป็นหน่วยงานที่สำคัญของการดำรงชีวิตของมนุษย์เพราะมนุษย์เป็นสัตว์สังคม มีการอยู่ร่วมกัน เมื่อมีการอยู่ร่วมกันก็จะร่วมกันทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้ตนได้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน และอาจเปรียบได้ว่าองค์การเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการดำรงชีวิตของมนุษย์ ฉะนั้นจึงทำให้มีนักวิชาการได้ศึกษาความสำคัญขององค์การไว้ ดังนี้

วรนาถ แสงมณี (2544 : 1) กล่าวถึง ความสำคัญขององค์การว่าเป็นเสมือนเครื่องมือหรือสื่อที่ถูกสร้างขึ้น เพื่อนำพามนุษย์หลายๆ คน ที่มีธรรมชาติของความต้องการที่ไม่สิ้นสุด และต่างมีความสามารถที่จำกัดให้มารวมมือกันทำงานในสถานที่เดียวกัน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าเป็นการที่

บุคคลซึ่งต่างมีขอบเขตความรู้บางด้านจำกัด มีความถนัด ความสามารถ และความเชี่ยวชาญ ที่ต่างกันตกลงใจใช้ความสามารถในแต่ละด้านที่แต่ละคนมีอยู่ ทำงานร่วมกันเพื่อประสบความสำเร็จ จนสามารถสร้างผลงาน และสนองความต้องการของแต่ละคน และของกลุ่มได้นั่นเอง ดังนั้น องค์การคือที่รวมของคนหลายคนที่มีวัตถุประสงค์ในการทำงานเพื่อความสำเร็จร่วมกัน

นิรมล กิติกุล (2549 : 1) กล่าวว่า มนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่ชอบอยู่รวมตัวกันเป็นหมู่เป็นพวก ไม่อาจแยกโดดเดี่ยวตามลำพังได้แม้มนุษย์จะมีพลังและสติปัญญา แต่จะไม่รอบรู้หรือเท่าเทียมกัน ทุกอย่าง จึงจำเป็นต้องอาศัยซึ่งกันและกันเพื่อป้องกันภัยอันตรายให้ชีวิตมีความอยู่รอดโดยสอนให้ มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ในหมู่คณะนับตั้งแต่กลุ่มเล็ก ได้แก่ ครอบครัว ฯลฯ จนถึงกลุ่มใหญ่ ได้แก่ องค์กรหรือสถาบันทางสังคมต่างๆ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า ตั้งแต่เกิดจนตายใช้ชีวิตอยู่ในองค์กรทั้งสิ้น โลกได้เจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว จึงจำเป็นต้องร่วมกันทำงานเป็นกลุ่มในลักษณะของ องค์กรต่างๆ ซึ่งองค์กรจะต้องจัดการหรือหาวิธีการ โดยใช้กระบวนการต่างๆ ที่จะช่วยให้มนุษย์ เพิ่มความสามารถในการผลิตเพื่อสนองความต้องการของสังคมที่เพิ่มขึ้น ฉะนั้นการศึกษาของ องค์กร และการจัดการจึงจำเป็นมากในสังคมปัจจุบัน

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2554 : 2) กล่าวถึงความสำคัญขององค์กรว่า องค์กรเป็น เครื่องมือของมนุษย์ในการจัดการงานทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตนและสังคมซึ่ง องค์กรมีมานานแล้วและถูกใช้เป็นเครื่องมือในการรวมกันทำหน้าที่ เพื่อความมั่นคงในชีวิตและการอยู่รอด รวมทั้งเพื่อการยังชีพและดำรงเผ่าพันธุ์

จากการศึกษาความสำคัญขององค์กรสามารถสรุปได้ว่า องค์กรมีความสำคัญต่อความ เป็นอยู่ของมนุษย์ เนื่องจากมนุษย์เป็นสัตว์สังคมชอบอยู่รวมตัวกันเป็นหมู่เป็นพวกต้องอาศัยซึ่งกัน และกัน จึงมีการตั้งองค์กรขึ้นเพื่อหาปัจจัย 4 ที่ใช้ในการดำรงชีวิต ช่วยการดำเนินงานของหมู่คณะ หรือกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ทฤษฎีการบริหารองค์กร

การบริหารองค์กรที่ดีนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีต่างๆ ที่มีผลต่อการบริหารองค์กร หรือหาเหตุผลเหตุที่ทำให้เกิดองค์กร มีนักวิชาการ ได้ใช้ทฤษฎีในการ บริหารองค์กร ดังนี้

ทฤษฎีการบริหารองค์กรของ เฟย์โอล (Fayol, 2004 : 110; อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และ คณะ. 2545 : 86) ได้เสนอทฤษฎีการบริหาร โดยมีความเชื่อว่าเป็นไปได้ที่จะหาทางศึกษาถึงศาสตร์ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร (Administrative) ซึ่งสามารถใช้ได้กับการบริหารทุกชนิด ไม่ว่าจะเป็นการ บริหารอุตสาหกรรมหรืองานรัฐบาล โดยมีสาระสำคัญเกี่ยวกับการบริหาร (Management Functions) ซึ่งประกอบด้วยหน้าที่ทางการบริหาร 5 ประการ คือ

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องทำการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงเหตุการณ์ต่างๆ ที่จะเกิดผลกระทบต่อธุรกิจ และกำหนดขึ้นเป็นแผนปฏิบัติงาน หรือวิถีทางที่จะปฏิบัติเอาไว้เพื่อเป็นแนวทางของการทำงานในอนาคต

2. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง ภาระหน้าที่ที่ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีโครงสร้างของงานต่างๆ และอำนาจหน้าที่ ทั้งนี้เพื่อให้เครื่องจักร สิ่งของ และตัวคน อยู่ในส่วนประกอบที่เหมาะสมในอันที่จะช่วยให้งานขององค์การบรรลุผลสำเร็จได้

3. การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding) หมายถึง หน้าที่ในการสั่งการงานต่างๆ ของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะกระทำให้ผลสำเร็จด้วยดี โดยที่ผู้บริหารจะต้องกระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี จะต้องเข้าใจคนงานของตน จะต้องเข้าใจถึงข้อตกลงในการทำงานของคนงานและองค์การที่มีอยู่ รวมถึงจะต้องมีการติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด นอกจากนี้ยังต้องทำการประเมินโครงสร้างขององค์การและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของตนเป็นประจำอีกด้วย หากโครงสร้างขององค์การที่เป็นอยู่ไม่เหมาะสมก็จำเป็นต้องปรับปรุงเช่นเดียวกัน ถ้าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาคนใดหย่อนประสิทธิภาพ การไล่ออกเพื่อปรับปรุงกำลังคนที่มีอยู่ให้เหมาะสมยิ่งขึ้นก็เป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องทำ

4. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง ภาระหน้าที่ที่จะต้องเชื่อมโยงงานของทุกคนให้เข้ากันได้ และกำกับให้ไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน

5. การควบคุม (Controlling) หมายถึง ภาระหน้าที่ในการที่จะต้องกำกับให้สามารถประกันได้ว่ากิจกรรมต่างๆ ที่ทำไปนั้นสามารถเข้ากันได้กับแผนที่ไว้วางไว้

ทฤษฎีการบริหารของเวเบอร์ (Weber, 1966 : 221; อ้างถึงใน ซีเรก วิทยายุทธ์, 2550 : 53) เป็นบุคคลแรกที่บรรยายลักษณะระบบราชการไว้อย่างละเอียด จนในปัจจุบันระบบราชการของ Weber ได้กลายเป็นระบบราชการในอุดมคติ (Ideal Type Bureaucracy) และได้มีความพยายามที่จะใช้ตัวแบบดังกล่าวนี้ สร้างระบบราชการในประเทศต่างๆ ซึ่งลักษณะของระบบราชการแบบ Weber มีดังนี้

1. ระบบราชการอาศัยอำนาจตามกฎหมาย
2. ข้าราชการต้องขึ้นต่อคำสั่ง เฉพาะที่ชอบด้วยกฎหมายในการปฏิบัติงานเท่านั้น ไม่มีภาระผูกพันอย่างอื่น นอกเหนืองานในหน้าที่
3. มีการจัดสายการบังคับบัญชาลดหลั่นกันไป
4. มีการเลือกสรรบุคคลอย่างมีหลักเกณฑ์ตามความรู้ ความสามารถ
5. การเลือกสรร อาศัยความรู้ทางเทคนิค ซึ่งมีการวัดผลโดยการสอบหรือโดยประกาศนียบัตรหรือทั้งสองอย่าง
6. ข้าราชการมีเงินเดือนประจำและบำนาญ เงินเดือนเป็นไปตามตำแหน่งขั้นยศ

7. การรับราชการถือว่าเป็นอาชีพอย่างเดียว หรืออย่างน้อยก็เป็นอาชีพหลัก
 8. การเลื่อนตำแหน่งเป็นไปตามอาวุโส หรือตามความสามารถในการปฏิบัติงานหรือทั้งสองอย่าง การเลื่อนตำแหน่งขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชา
 9. ข้าราชการทำงานโดยไม่ใช้ตำแหน่งแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัว ข้าราชการทำงานโดยแยกตัวออกจากการเป็นเจ้าของปัจจัยการบริหาร
 10. ข้าราชการต้องขึ้นต่อระเบียบวินัยอย่างเคร่งครัด ในการปฏิบัติราชการ
- ทฤษฎีการบริหารของ กุลิค (Gulick, 1993 : 54; อ้างถึงใน พงษ์ศักดิ์ ปัญจพรผล. 2551 : 64-72) ได้เสนอทฤษฎีหลักการบริหารระบบราชการ POSDCoRB Model
1. P = Planning (การวางแผน) เป็นการคาดคะเนเหตุการณ์ต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งต้องคำนึงถึงทรัพยากรภายในองค์กร และสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อให้แผนที่กำหนดขึ้นมีความรอบคอบและสามารถไปปฏิบัติได้
 2. O = Organizing (การจัดองค์การ) เป็นการจัดองค์การที่เป็นส่วนราชการ โดยจัดแบ่งตามความชำนาญเฉพาะอย่าง ออกเป็นกรม ฝ่าย แผนก จะพิจารณาปริมาณงานคุณภาพงานขนาดของการควบคุม และพิจารณาแบ่งสายงานหลัก และสายงานที่ปรึกษาโดยคำนึงถึงอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบควบคู่กันไป
 3. S = Staffing (การจัดบุคคลเข้าทำงาน) เป็นการคัดเลือกบุคคลให้เข้ามาดำรงตำแหน่งงานภายในองค์กร โดยพิจารณาจากบุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมให้ได้ในปริมาณที่เพียงพอจะทำให้งานสำเร็จได้
 4. D = Directing (การสั่งการหรืออำนวยการ) เป็นการกำกับดูแล สั่งงานผู้ใต้บังคับบัญชา โดยอาศัยลักษณะความเป็นผู้นำ การจูงใจ ศิลปะการปกครองตน และการสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้ใต้บังคับบัญชา
 5. Co = Coordinating (การประสานงาน) เป็นการเชื่อมความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลมีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานทุกฝ่าย ทั้งในระดับสูงและต่ำ และการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา
 6. R = Reporting (การรายงานผลการปฏิบัติงาน) เป็นการนำเสนอผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานจากผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้บริหาร โดยมีการติดต่อสื่อสารแบบเป็นลายลักษณ์อักษร
 7. B = Budgeting (การงบประมาณ) เป็นเครื่องมือที่นำมาใช้ในการควบคุมการปฏิบัติงาน โดยใช้งบประมาณ ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้ การเตรียมขออนุมัติงบประมาณการเสนอให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความเห็นชอบ การดำเนินงานตามงบประมาณ การตรวจสอบ การใช้จ่ายงบประมาณตามแผน

จากทฤษฎีดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า ทฤษฎีการบริหารงานต้องประกอบด้วยการวางแผนการจัดการบังคับบัญชาสั่งการ การประสานงาน การควบคุม และการบริหารตามหลักทฤษฎีระบบราชการ มีการจัดการสายการบังคับบัญชา การจัดบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งตามความรู้ความสามารถการทำงาน โดยไม่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัว ต้องปฏิบัติตามระเบียบวินัยอย่างเคร่งครัด

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

เป็นที่ทราบกันดีว่าการอยู่ร่วมกันของสังคมมนุษย์จากอดีตถึงปัจจุบันนั้นมีความขัดแย้งเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากหลายๆ อย่าง และการศึกษาความขัดแย้งของมนุษย์นั้นเป็นเรื่องที่จำเป็นอย่างยิ่งเนื่องจากถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญในการนำมาใช้ เพื่อแก้ไขปัญหาไม่ให้เกิดขึ้น ซึ่งผู้เรียบเรียงได้ศึกษาค้นคว้าข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง โดยมีรายละเอียดเนื้อหาที่สำคัญดังนี้

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่เกิดขึ้นจากความแตกต่างระหว่างบุคคล และเมื่อความขัดแย้งเกิดขึ้นแล้วก็จะส่งผลกระทบต่อคน กลุ่มคน และองค์การ ซึ่งมีทั้งผลทางด้านบวกและผลทางด้านลบ ด้วยเหตุนี้จึงมีผู้สนใจศึกษาความขัดแย้ง และได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งไว้ ดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541 : 231-232) กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง ดังนี้

1. ทักษะความขัดแย้งแบบดั้งเดิม เป็นทักษะเกี่ยวกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเริ่มแรก โดยมองว่า ความขัดแย้งทุกอย่าง อย่างที่เกิดขึ้นไม่ดี มองความขัดแย้งในทางลบ และใช้คำว่าความขัดแย้งในลักษณะของความรุนแรง (Violence) การทำลาย (Destructions) และไม่มีเหตุผล (Irrational) ความขัดแย้งในทักษะของนักคิดสมัยเดิมให้คำจำกัดความว่า เป็นสิ่งที่อันตราย ควรหลีกเลี่ยง

2. ทักษะความขัดแย้งแบบมนุษยสัมพันธ์ (The human relation view conflict) ทักษะความขัดแย้งแบบมนุษยสัมพันธ์ เห็นว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมดาและเป็นสิ่งที่ทุกกลุ่มไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ทุกกลุ่มควรยอมรับความขัดแย้งว่าเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมีอยู่ในกลุ่มและองค์การ ไม่สามารถกำจัดให้หมดไปโดยสิ้นเชิง และบางครั้งความขัดแย้งจะมีผลต่อการทำงานของกลุ่ม โดยจะทำให้เกิดการพัฒนาความคิดเห็นและการทำงานของกลุ่มได้

3. ทักษะความขัดแย้งด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน (The Interactionist View Conflict) เป็นความเชื่อที่ว่าความขัดแย้งเป็นพลังด้านบวกในกลุ่ม และเป็นสิ่งที่จำเป็นที่ทำให้กลุ่มทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บางครั้งจึงควรกระตุ้นการขัดแย้งให้เกิดขึ้น เพราะว่าถ้าเกิดความสงบสุข การเข้ากันได้ กลมกลืนกัน ความเยียบสงบและความร่วมมือกันอย่างดีภายในกลุ่ม อาจจะทำให้เกิด

การหยุดนิ่ง เกือบขาด ไม่ตอบสนองต่อความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมใดๆ ที่เกิดขึ้น ในองค์การสิ่งสำคัญของทศวรรษนี้ก็คือ ควรกระตุ้นผู้นำกลุ่มให้รักษาระดับความขัดแย้งให้อยู่ใน ระดับต่ำๆ เพื่อสร้างให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และเกิดความคิดเห็นขึ้นภายในกลุ่ม

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 : 161) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งไว้ 2 แนวคิด คือ แนวคิดสมัยเดิม ซึ่งเห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี ไม่ควรให้เกิดขึ้น ต้องหาทางแก้ไข ถ้าหาก เกิดขึ้นก็ต้องพยายามระงับหรือไกล่เกลี่ย และแนวคิดสมัยใหม่ เห็นว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่ถ้ารู้จักวิธีบริหารหรือแก้ไขที่ดีจะกลายเป็นการให้คุณประโยชน์

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2546 : 168) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งไว้ ดังนี้

1. แนวคิดดั้งเดิม ว่าความขัดแย้งนั้นถือว่าเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์การ องค์การ ที่มีความขัดแย้งมาก เกิดจากความผิดพลาดหรือล้มเหลวในการบริหารความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่ไม่ดี ควรขจัดให้หมดสิ้น

2. แนวคิดสมัยใหม่ มองความขัดแย้งต่างออกไปจากแนวความคิดเดิม โดยมองความ ขัดแย้งว่าเป็นเรื่องปกติซึ่งหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทุกคนอยู่ได้แม้จะมีความขัดแย้งโดยไม่จำเป็นต้องมีใคร ผิดใครถูก ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ผสมผสานของการเปลี่ยนแปลงพัฒนาแต่ต้องอยู่ในระดับที่ควบคุม ได้ ความขัดแย้งไม่ใช่สิ่งเลวร้ายเสมอไป ควรนำมาเปิดเผยไม่ควรปกปิด

อัจฉรา ลีมวงษ์ทอง (2557 : 13-14) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งไว้ ดังนี้

1. แนวคิดดั้งเดิม

1.1 ความขัดแย้งทุกรูปแบบเป็นสิ่งเลวร้าย ก่อให้เกิดอันตราย นำไปสู่ความแตกแยก และทำให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ ขาดการพัฒนา

1.2 ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่องค์การไม่ต้องการควรหลีกเลี่ยง

1.3 องค์การที่ดีที่สุดจะต้องไม่มีความขัดแย้งเกิดขึ้น

1.4 ความขัดแย้งเป็นผลจากความผิดพลาดจากการบริหาร

1.5 ผู้บริหารสามารถควบคุมและปรับพฤติกรรมของลูกน้องในการแสดงความก้าวร้าว ช่วงชิงการแข่งขัน นำไปสู่ความขัดแย้ง โดยการสร้างบรรยากาศการปฏิบัติงานให้เหมาะสม

2. แนวคิดปัจจุบัน

2.1 ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ดี เพราะจะช่วยกระตุ้นให้บุคคลคิดสร้างสรรค์ พัฒนา ปรับปรุง ประดิษฐ์สิ่งใหม่ๆ

2.2 ความขัดแย้งเป็นพลังทางบวกที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีกว่า

2.3 ความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติและเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตในองค์การ

2.4 ความขัดแย้งเป็นสิ่งธรรมดาที่ต้องเกิดขึ้น และเป็นสิ่งที่ทุกกลุ่มไม่สามารถ

หลีกเลี่ยงได้รวมทั้งกำจัดให้หมดสิ้น

2.5 ความขัดแย้งถูกกระตุ้นให้มีระดับความเหมาะสม จะช่วยกระตุ้นและจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.6 มีปัจจัยหลายอย่างที่ส่งผลต่อการทำงานของคน ซึ่งผู้บริหารไม่สามารถควบคุมได้

จากการศึกษาแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ในอดีตมีความเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี ส่งผลด้านลบต่อองค์กร จึงควรกำจัดให้หมดไป แต่ในปัจจุบันเห็นว่าความขัดแย้งมีทั้งผลด้านบวกและด้านลบ ซึ่งผลดังกล่าวจะขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่มีการบริหารจัดการความขัดแย้งของบุคคลในองค์กรให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ซึ่งทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดในการดำเนินงาน

ความหมายของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งนั้นสามารถเกิดขึ้นได้กับทุกคน ทุกองค์กร ทุกเวลา トラバใจที่มนุษย์มีการอยู่ร่วมกัน และความขัดแย้งอาจเกิดจากหลายสาเหตุ หรือหลายรูปแบบ แตกต่างกันไป ทำให้นิยามและความหมายของความขัดแย้งแตกต่างกันไป ซึ่งมีผู้นิยามและให้ความหมายของความขัดแย้งแตกต่างกันไป ตามความเข้าใจและประสบการณ์ของแต่ละคน ดังต่อไปนี้

ราชบัณฑิตยสถาน (2556 : 183) ความขัดแย้ง หมายถึง ไม่ลงรอยกัน

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540 : 11) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง การที่แต่ละฝ่ายไปด้วยกันไม่ได้ในเรื่องเกี่ยวกับความต้องการ ไม่ว่าจะเป็ความต้องการจริงหรือศักยภาพที่จะเกิดตามต้องการ

ธงชัย สันติวงษ์ (2543 : 248) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สภาพอาการต่างๆ การเกลียดชัง การแข่งขัน ซึ่งดีกันระหว่างกลุ่ม ไม่ให้ความร่วมมือ สภาพความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อฝ่ายหนึ่งมุ่งที่จะบรรลุความสำเร็จของเป้าหมาย ด้วยการเอาชนะเหนืออีกฝ่ายหนึ่ง

วันชัย วัฒนศัพท์ (2547 : 68) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง ความไม่ลงรอยกันหรือสภาวะที่ไม่เห็นพ้องต้องกัน หรือความเป็นปฏิปักษ์กันระหว่างบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ได้แย้งกัน ในประเด็นของค่านิยม หรือเกิดการแข่งขันในเรื่องของอำนาจ สถานภาพ เป้าหมาย และการแย่งทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด

นิติพล ภูตะ โชติ (2556 : 257) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สถานการณ์หรือการกระทำของฝ่ายหนึ่ง ที่ไปขัดขวางหรือสกัดกั้นอีกฝ่ายหนึ่ง จนทำให้เกิดเป็นปรัปักษ์ต่อกัน ความขัดแย้งทำให้เกิดความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ซึ่งความคิดเห็นที่ไม่ไปในทิศทางเดียวกันนี้ทำให้เกิด

ความกดดันและความคับข้องใจของอีกฝ่ายหนึ่ง ความขัดแย้งจะมีลักษณะเป็นคนละฝ่าย เพื่อทำการต่อต้าน ขัดขวาง สกัดกั้นไม่ให้อีกฝ่ายหนึ่งสามารถบรรลุผลตามเป้าหมายได้

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคล ตั้งแต่ 2 ฝ่ายขึ้นไป อยู่ในสถานการณ์ ไม่เห็นด้วย ไม่ทำตาม ฝ่าฝืน กีดกัน และไปด้วยกันไม่ได้ ซึ่งเกิดจากความแตกต่างทางด้านทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ ความคิดเห็น การรับรู้และประสบการณ์หรือเกิดจากการแข่งขันเพื่อเอาชนะอีกฝ่าย โดยแต่ละฝ่ายจะมุ่งไปที่การบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของตนเอง รวมถึงการแข่งขันเพื่อแข่งขันทรัพยากรที่มีอยู่และการแข่งขันผลประโยชน์

ประเภทของความขัดแย้ง

ประเภทของความขัดแย้งสามารถเกิดได้หลายรูปแบบ ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น พฤติกรรม บทบาทหน้าที่ และระดับของความขัดแย้งทำให้มีผู้ศึกษาประเภทของความขัดแย้งที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งสามารถแยกประเภทของความขัดแย้งของแต่ละบุคคล ดังนี้

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา (2542 : 142-143) ได้แบ่งประเภทหรือชนิดของความขัดแย้งไว้ 3 ประเภท ดังนี้

1. ความขัดแย้งภายในตนเอง (Self Conflicts) ความขัดแย้งภายในจะเกิดขึ้นเมื่อคนเรา ต้องตัดสินใจที่จะเลือกกระทำหรือละเว้นการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง จากสิ่งที่มีให้เลือกสองอย่าง หรือมากกว่าสองอย่าง ซึ่งให้ผลที่แตกต่างกันไป จึงเกิดเป็นความขัดแย้งขึ้นในสิ่งที่ต้องตัดสินใจเลือก นั้น ความขัดแย้งนี้อาจเป็นความต้องการภายในกับความต้องการภายนอกขัดแย้งกันก็ได้ ความขัดแย้งภายในที่เกิดขึ้นนี้แบ่งได้เป็น 3 แบบ คือ

1.1 ความขัดแย้งแบบคืบคูด-คืบคูด (Approach-Approach Conflict) เป็นสภาพการณ์ที่เกิดขึ้น เมื่อมีสิ่ง 2 สิ่งหรือมากกว่า 2 สิ่งขึ้นไป ซึ่งเป็นที่ต้องการของบุคคลนั้นพอๆ กัน แต่มีความจำเป็นต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น ทำให้ตัดสินใจไม่ได้ว่าจะเลือกสิ่งใด จึงเกิดเป็นความขัดแย้งในลักษณะที่เรียกว่า “รักพี่เสียดายน้อง”

1.2 ความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง-หลีกเลี่ยง (Avoidance-Avoidance Conflict) เป็นสภาพการณ์ที่เกิดขึ้น เมื่อมีสิ่งที่ต้องเลือก 2 สิ่ง หรือมากกว่า 2 สิ่งขึ้นไป ซึ่งบุคคลมีความไม่ชอบพอกัน แต่จำเป็นต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงได้จึงเกิดความขัดแย้งในลักษณะที่เรียกว่า “หนีเสือปะจระเข้”

1.3 ความขัดแย้งแบบคืบคูด-หลีกเลี่ยง (Approach-Avoidance Conflict) เป็นสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นพร้อมกัน ในลักษณะของการผสมผสานระหว่างความพึงพอใจกับสิ่งที่ต้องการจะหลีกเลี่ยง

ซึ่งมีอยู่ในขณะเดียวกันทำให้เกิดความขัดแย้งในลักษณะที่เรียกว่า “อยากจะลงไปเก็บดอกบัว แต่กลัวเปียกน้ำ”

2. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Intragroup Conflict) เมื่อบุคคลมีความแตกต่างกันทางด้านต่างๆ เช่น ภูมิหลัง ความต้องการ ทักษะ ความคิดเห็น ค่านิยม ตลอดจนบุคลิกภาพ มาพบปะกัน มีปฏิสัมพันธ์กันก็เป็นที่ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้น

3. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Intergroup Conflict) เป็นสภาพการณ์ที่แต่ละกลุ่มมีความต้องการ ความคิดเห็น ทักษะ ค่านิยม ตลอดจนวัฒนธรรมที่ต่างกันไป ก็อาจทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มขึ้นได้

สมยศ นาวิการ (2538 : 305 ; อ้างถึงใน สุขุมพร ธาวิพัฒน์. 2551 : 20) กล่าวว่า ประเภทของความขัดแย้งอาจเป็นไปได้ในวิถีชีวิตขององค์การมีอยู่ 4 แบบ คือ

1. ความขัดแย้งภายในบุคคล เป็นความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อบุคคลมีความไม่แน่ใจว่าถูกคาดหวังให้ปฏิบัติงานอะไร เมื่อข้อกำหนดของงานบางอย่างขัดแย้งกับความต้องการอื่นๆ ของบุคคล หรือเมื่อบุคคลมีความคาดหวังว่าต้องกระทำได้มากกว่าที่ตนเองมีความรู้สึกว่าจะสามารถกระทำได้

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล เป็นความขัดแย้งที่บุคคลสองฝ่ายมีความเห็นและความเชื่อไม่ตรงกันและยังไม่สามารถหาข้อยุติได้

3. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มภายในองค์กรเดียวกัน แหล่งที่มาของความขัดแย้งประเภทนี้คือ ความต้องการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ความแตกต่างของเป้าหมายระหว่างแผนงานองค์การขึ้นอยู่ระหว่างกันของงานภายในองค์กร และความแตกต่างของค่านิยม หรือการรับรู้ระหว่างแผนงานองค์การ

4. ความขัดแย้งระหว่างองค์การ ได้พิจารณาว่าเป็นแบบความขัดแย้งที่ต้องการสำหรับระบบเศรษฐกิจ อย่างน้อยที่สุดหากว่าความขัดแย้งที่ถูกกำจัดอยู่ที่การแข่งขันทางเศรษฐกิจแล้วความขัดแย้งดังกล่าวนี้ได้รับการยอมรับว่าจะนำไปสู่การพัฒนามากขึ้น

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2549 : 416-418 ; อ้างถึงใน นฤมล ประสพพรรังสี. 2552 : 14-15) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งออกเป็น 5 ลักษณะ คือ

ลักษณะที่ 1 แบ่งตามผลที่มีต่อองค์การ

1. Functional Conflict หรือ Constructive Conflict เป็นความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์กับองค์การทำให้องค์กรรอบคอบไม่เฉื่อยชา มีความคิดเห็นใหม่ๆ

2. Dysfunctional Conflict หรือ Destructive Conflict เป็นความขัดแย้งที่ทำให้องค์กรเสียหาย ก่อให้เกิดผลลบต่อองค์กรทำให้เกิดการแตกแยก ทำลายความสามัคคีและบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน

ลักษณะที่ 2 พิจารณาเป้าหมายของความขัดแย้ง

1. ความขัดแย้งในเรื่องงาน (Task Conflict) ในการทำงานอาจมีวัตถุประสงค์ที่ต่างกัน หรือมีความเห็นในเรื่องงานที่แตกต่างกัน หรือกรณีทำงานต้องขึ้นอยู่กับกัน ต้องรอกันจึงทำให้เกิดความขัดแย้ง

2. ความขัดแย้งเรื่องความสัมพันธ์ (Relationship Conflict) คนเราอาจมีความสัมพันธ์ที่ไม่ดีต่อกันได้ เนื่องจากสาเหตุหลายๆ อย่าง เช่น ความเข้าใจผิดกัน ทำให้มีทัศนคติและความสัมพันธ์ที่ไม่ดีต่อกัน

3. ความขัดแย้งในเรื่องกระบวนการ (Process Conflict) จะเป็นความขัดแย้งในเรื่องวิธีการทำงานหรือการกระทำที่แตกต่างกัน แม้จะมีเป้าหมายอย่างเดียวกัน

ลักษณะที่ 3 พิจารณาจากประเด็น (Issues) ของความขัดแย้ง

1. Goal Conflict เป็นความขัดแย้งในเป้าหมายที่ต่างกัน เช่น เป้าหมาย การทำงานของฝ่ายขายกับเป้าหมายของฝ่ายผลิตที่แตกต่างกัน

2. Cognitive Conflict เป็นความคิดเห็นหรือความเชื่อที่แตกต่างกัน เช่น ความคิดเห็นที่มีต่อพรรคการเมืองว่าพรรคใดดีกว่ากัน

3. Affective Conflict เป็นความรู้สึกอารมณ์ที่ต่างกัน เช่น บางคนชอบอาหารอีสานบางคนชอบอาหารฝรั่ง

4. Behavioral Conflict เป็นพฤติกรรมหรือการกระทำการแสดงออกที่ต่างกัน เช่น การเลี้ยงลูกที่ต่างกัน โดยพ่อแม่บางคนยึดหลักคำโบราณที่ว่า รักวัวให้ผูก รักลูกให้ตี แต่พ่อแม่บางครอบครัวใช้หลักการเลี้ยงลูกสมัยใหม่ คือไม่ตีแต่ให้ลูกมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นให้แสดงออก

ลักษณะที่ 4 เป็นความขัดแย้งในเชิงบุคคล กลุ่ม หรือองค์การ

1. ความขัดแย้งในตัวบุคคล เช่น บางทีก็รักน้อง บางทีก็เกลียด หรืออยากสวยแต่ก็ชอบกิน

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล เช่น ความขัดแย้งของนาย ก กับนาย ข

3. ความขัดแย้งของบุคคลและกลุ่ม เช่น ความขัดแย้งระหว่างนายสม กับแผนกการเงิน

4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เช่น ความขัดแย้งระหว่างฝ่ายผลิตกับฝ่ายการตลาด จากการศึกษาพบว่าเวลาที่มีความขัดแย้งระหว่างกลุ่มเกิดขึ้น พฤติกรรมต่างๆ ภายในกลุ่มจะมีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเหล่านี้ คือ

4.1 กลุ่มจะมีแรงยึดเหนี่ยวต่อกันมากขึ้น

4.2 พฤติกรรมกลุ่มจะมุ่งสู่ผลงานมากขึ้น

4.3 สมาชิกจะมีความจงรักภักดีต่อกลุ่มมากขึ้น

4.4 สมาชิกจะยอมรับในผู้นำแบบสั่งการ เผด็จการมากขึ้น นอกจากนั้นแล้วทัศนคติ

ของสมาชิกจะมีความรู้สึกว่าเป็นเรา (We) และอีกฝ่ายเป็นพวกเขา (They) โดยจะมีการรับรู้ในเชิงลบต่อกลุ่มตรงข้ามด้วย

5. ความขัดแย้งระหว่างองค์กร โดยมักจะเป็นองค์การที่เป็นคู่แข่งกันและเป็นที่คาดหวังว่าพนักงานของกิจการนั้นๆ ต้องมีความรู้สึกเช่นนี้ด้วย เช่น ถ้าทำงานที่บริษัทไทยน้ำทิพย์ (โค้ก) พนักงานต้องไม่คิมเป็ปซี่ เป็นต้น

ลักษณะที่ 5 ทิศทางของความขัดแย้ง อาจเกิดขึ้นได้ 2 ทิศทางหลักๆ คือ

1. ทิศทางแนวนอน (Horizontal Conflict) จะเป็นความขัดแย้งของคนในระดับเดียวกัน เช่น ผู้จัดการฝ่ายขายขัดแย้งกับผู้จัดการฝ่ายวิจัยและพัฒนา ซึ่งทำให้เกิดปัญหาตามมาก็คือ การไม่ประสานงานกัน

2. ทิศทางในแนวตั้ง (Vertical Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับคนที่ต่างระดับการบังคับบัญชา เช่น ความขัดแย้งระหว่างผู้จัดการบัญชีกับพนักงานบัญชี ซึ่งถ้าเป็นความขัดแย้งแบบนี้ผู้ได้บังคับบัญชามักจะต้องเก็บกดปัญหาไว้ เว้นแต่องค์กรจะมีระบบการร้องทุกข์ที่ชัดเจน ทำให้เขาสามารถร้องเรียนปัญหาไปตามกฎระเบียบที่กำหนดไว้

3. ทิศทางในแนวทแยง (Diagonal Conflict) จะเป็นความขัดแย้งของคนข้ามสายงานและข้ามระดับ เช่น ความขัดแย้งของฝ่ายให้คำแนะนำปรึกษาและฝ่ายปฏิบัติการ

จากการศึกษาประเภทของความขัดแย้ง สรุปได้ว่า ความขัดแย้งสามารถแบ่งได้หลายประเภท เช่น ความขัดแย้งภายในบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มความขัดแย้งระหว่างองค์กร ความขัดแย้งที่ส่งผลต่อองค์กร ความขัดแย้งที่เกิดจากเป้าหมายความขัดแย้งที่พิจารณาตามประเด็นความขัดแย้ง ความขัดแย้งที่มองเห็นได้ ความขัดแย้งที่รู้สึกได้ และความขัดแย้งที่แสดงออกเป็นพฤติกรรม เป็นต้น

สาเหตุของความขัดแย้ง

สาเหตุของความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นได้จากหลากหลายสาเหตุขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่างๆ แล้วแต่กรณี ไม่ว่าจะเป็นเกิดจากพฤติกรรมของบุคคล ความแตกต่างระหว่างบุคคล ความต้องการของแต่ละบุคคล ทำให้มีผู้ศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งสามารถแบ่งสาเหตุของความขัดแย้งตามความเชี่ยวชาญของผู้ศึกษาแต่ละบุคคล ดังนี้

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540 : 45-46) กล่าวว่า สาเหตุความขัดแย้งมักจะมาจากองค์ประกอบด้านบุคคล หรือพฤติกรรมของบุคคลเป็นสาเหตุของความขัดแย้งคือความแตกต่างในด้านภูมิหลัง คือ ความแตกต่างทางวัฒนธรรมทางการศึกษา ค่านิยม ความเชื่อ และประสบการณ์ด้านแบบฉบับของพฤติกรรม กระทำพฤติกรรมการแสดงออกที่เป็นแบบฉบับของตนเองที่พิจารณาได้ จิตวิทยา คือ ด้านความคิด อารมณ์ การเจรจา ภาวะผู้นำ ตลอดจนด้านการรับรู้และความรู้สึกที่แตกต่างกัน เช่น การรับรู้ที่บิดเบือนแตกต่างกัน ตลอดจนใช้ความรู้สึกแตกต่างกันทำให้เกิดความสับสนนำไปสู่ความขัดแย้ง นอกจากนี้ยังมีสาเหตุของความขัดแย้งไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งภายในบุคคลระหว่างบุคคล เกิดขึ้นในองค์กรหรือความขัดแย้งระหว่างกลุ่มจาก 4 F คือ ความกลัว (Fear) การใช้กำลัง (Force) ความเป็นธรรม (Fair) และ ทุน (Fund) ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

1. ความกลัวเป็นสาเหตุสำคัญของความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่เกิดในอนาคตเป็นปัจจัยที่มีอำนาจมาก เพราะเกิดได้อย่างถาวร กลัวจะถูกกลบศักดิ์ศรี กลัวจะขายหน้า กลัวจะถูกหาว่าไม่เข้มแข็งจริง ความขัดแย้งอาจลดได้ด้วยการเจรจา แต่ก็กลัวที่จะต้องเจรจา จึงทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดไม่ได้ ในวงการศึกษากลัวต่างๆ นานา เช่น กลัวไม่สมหวัง กลัวจะไม่ได้ตำแหน่ง กลัวถูกจับผิด กลัวไม่ได้รับเลือกตั้ง เป็นต้น ความกลัวทำให้คนขาดเหตุผลทำให้การรับรู้ ผิดพลาด ทำให้การสื่อสารบิดเบือน เป็นสาเหตุของความขัดแย้งทั้งสิ้น

2. การใช้กำลัง เราจะเห็นได้ว่าการใช้กำลังเป็นการจุดระเบิดของความขัดแย้งที่รุนแรงกำลังในที่นี้มีได้หมายถึง กำลังทางกาย ทางอาวุธเท่านั้น หมายถึงกำลังคุณธรรม กำลังทางอารมณ์การจะให้ความร่วมมือหรือไม่ร่วมมือ การอนุมัติหรือไม่อนุมัติ การจะให้ความช่วยเหลือหรือไม่ให้ความช่วยเหลือ เป็นต้น กำลังทำให้เกิดความเจ็บปวดทั้งแก่บุคคลแกระบบ การใช้กำลังเป็นจุดเริ่มต้นของความขัดแย้ง

3. ความเป็นธรรม เมื่อบุคคลมีความรู้สึกว่าเขาเองไม่ได้รับความเป็นธรรมในการเลื่อน ลด ปลด ย้าย การมอบหมายงาน การสื่อสาร การพิจารณาความดีความชอบ การปฏิบัติงาน โอกาสที่ก้าวหน้า การบรรจุเข้าหมายส่วนตน ฯลฯ บุคคลนั้นจะเกิดความขัดแย้ง อาจเกิดความขัดแย้งในตนเอง กับเพื่อน กับผู้บังคับบัญชา กับหน่วยงาน เมื่อใดที่บุคคลหรือองค์กรรู้สึกว่าเขาไม่ได้รับความเป็นธรรมความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้น ประเด็นที่ต้องพิจารณาให้รอบคอบ คือ เราใช้เกณฑ์อะไรวัดความเป็นธรรม เกณฑ์นั้นใครเป็นคนตั้ง คนจะมีความรู้สึกว่าเป็นธรรมก็ต่อเมื่อเขาได้สิ่งที่เขาควร ได้ความเป็นธรรมเกิดจากความพอใจของคน ต่างคนต่างมองเห็นและยากที่จะหามาตรฐานสากล ซึ่งเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายในการวัดความเป็นธรรม ความเป็นธรรมก็เหมือนความงามขึ้นอยู่กับสายตาผู้ดู

4. ทุน หมายถึง ทรัพยากรในการบริหารซึ่ง ได้แก่ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ การจัดการการบริหารในปัจจุบันนี้ทรัพยากรมีไม่เพียงพอแต่ละคน หรือแต่ละหน่วยงานจำเป็นที่จะต้องแข่งขัน

กันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด จะช่วยให้ตนหรือหน่วยงานบรรลุเป้าหมายได้ การแข่งขันเพื่อให้ได้ทรัพยากรเป็นสาเหตุสำคัญอย่างหนึ่งของความขัดแย้ง

เครทเนอร์ (Kreitner, 1992 : 509 ; อ้างถึงใน ชงยุทธ เกษากร. 2544 : 254-255) กล่าวว่า ความขัดแย้งในองค์การ มีปัจจัยหลายประการที่เป็นต้นเหตุของความขัดแย้งในส่วนของโครงสร้างขององค์การ และพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ ดังนี้

1. ความคลุมเครือของอำนาจหน้าที่ ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อขอบเขตของอำนาจหน้าที่ไม่ชัดเจน ยังมีผลให้เกิดการแข่งขัน เพื่อช่วงชิงทรัพยากรในการบริหารและอำนาจ ซึ่งแต่ละฝ่ายพยายามที่จะมุ่งเอาความดีความชอบเมื่อประสบความสำเร็จในงาน และจะพยายามหลีกเลี่ยงการถูกตำหนิเมื่อประสบความสำเร็จล้มเหลวจากการปฏิบัติงานร่วมกัน

2. การสื่อสารระบบปิด เนื่องจากการสื่อสารเป็นกระบวนการที่สร้างความเข้าใจให้กับพนักงานซึ่งมีความสลับซับซ้อนและเผชิญกับปัญหาอุปสรรคมากมายที่จะนำไปสู่ความไม่เข้าใจซึ่งกันและกัน การสื่อสารทางเดียวซึ่งเป็นการสื่อสารระบบปิดอาจทำให้ข้อมูลที่ได้รับนั้นถูกบิดเบือนไปจากข้อเท็จจริงจากการใช้ภาษาที่คลุมเครือ จึงนับเป็นความล้มเหลวของการสื่อสารในองค์การ

3. ข้อจำกัดในเรื่องของเวลาการปฏิบัติงาน เมื่อเวลาในการทำงานมีไม่เพียงพอก่อให้เกิดความกดดันเกิดความเครียด และความจำเป็นที่จะต้องใช้วัสดุอุปกรณ์ที่มีอยู่อย่างจำกัด รวมถึงกำลังคนมากขึ้นเพื่อปฏิบัติงานให้เสร็จทันเวลา

4. มาตรฐาน กฎเกณฑ์ นโยบายหรือวิธีการปฏิบัติงานที่ไม่แน่นอน การตีความกฎระเบียบหรือมาตรฐานที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานมักจะมีผลผิดพลาด เบี่ยงเบน ก่อให้เกิดความเข้าใจผิด มุ่งจะเอาชนะกัน และนำไปสู่ปัญหาความขัดแย้งได้

5. ความแตกต่างระหว่างบุคคล ทั้งด้านความเชื่อ ค่านิยม เป้าหมาย บุคลิกภาพ ความต้องการ ความรู้ความสามารถอื่นๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่บุคคลจะเปลี่ยนแปลงได้ยาก

6. ความคาดหวังในการทำงานได้รับการตอบสนอง บางครั้งผู้ร่วมงานไม่เห็นด้วยหรือไม่ยอมรับเป้าหมายและความคาดหวังที่องค์กรกำหนดขึ้น จึงเกิดความไม่พึงพอใจ อาจเป็นสาเหตุนำไปสู่ความขัดแย้งได้

อรุณ รัชธรรม (2531 : 787-796 ; อ้างถึงใน วิฑิตาภา นาดัน. 2555 : 11-12) ให้ความเห็นว่าเป็นสาเหตุของความขัดแย้งมีหลายประการคือ

1. เนื่องจากความแตกต่างกันในการรับรู้ข้อมูลหรือข้อเท็จจริง ทำให้เข้าใจไปคนละด้าน อันเป็นสาเหตุทำให้การตัดสินใจและพฤติกรรมต่างๆ แตกต่างกันไปด้วย

2. เป้าหมายหรือสิ่งที่ต้องการของคนในองค์กรแตกต่างกันออกไป ทำให้คนเหล่านั้นเลือกวิธีปฏิบัติที่ต่างกันยังผลให้เกิดความขัดแย้งในที่สุด

3. ค่านิยมของคนในองค์กรแตกต่างกัน ซึ่งความแตกต่างของค่านิยมนี้จะทำให้วิถีแห่งความคิดความเชื่อและการปฏิบัติแตกต่างกันออกไป หรือยากที่จะทำให้เกิดความกลมกลืนกัน อันจะนำไปสู่ความขัดแย้งในที่สุด

4. โครงสร้างขององค์กรเป็นเหตุนำไปสู่ความขัดแย้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งโครงสร้างแบบระบบราชการ ทั้งนี้เพราะการจัดโครงสร้างขององค์กรอาจจะไปขัดกับความรู้สึกรู้สึกหรือพฤติกรรมของคนบางพวกบางกลุ่มได้ เช่น ในกรณีลำดับชั้นบังคับบัญชาอาจไปบั่นทอนความอิสระในความคิดริเริ่มของคน หรือการแบ่งงานกันทำทำให้คนต้องจำเจอยู่ในงานที่มีขอบเขตจำกัดและนำไปสู่การสร้างอาณาจักรในองค์กรได้ หรือกรณีการเน้นความลับในทางราชการ ทำให้เกิดความแตกต่างในข้อเท็จจริงระหว่างสมาชิก หรือการเน้นกฎระเบียบทำให้สมาชิกรู้สึกอึดอัดไร้อิสรภาพ เป็นต้น

5. การเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ตัวบุคคล โครงสร้างหรือเป้าหมายขององค์กรจะนำไปสู่ความขัดแย้ง ทั้งนี้เพราะการเปลี่ยนแปลงย่อมกระทบต่อการยอมรับและผลประโยชน์ของคนในองค์กร ดังนั้น ระดับการเปลี่ยนแปลงยิ่งมีมากเท่าไร โอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งก็ยิ่งมีมากเท่านั้น

6. พฤติกรรมส่วนบุคคลมีผลทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์กร ทั้งนี้เพราะพฤติกรรมของบุคคลจะนำไปสู่สัมพันธภาพในองค์กร ดังนั้นถ้าพฤติกรรมของคนไม่แตกต่างกันมากนัก โอกาสเกิดความขัดแย้งก็น้อยลง

จากการศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งสามารถสรุปได้ว่า ความขัดแย้งเกิดจากความแตกต่างของบุคคล ความแตกต่างของพฤติกรรม ความแตกต่างของเป้าหมายหรือความต้องการของบุคคลและกลุ่ม ความแตกต่างของการรับรู้ การติดต่อสื่อสารข้อจำกัดต่างๆ ในการปฏิบัติงาน ความคาดหวังของบุคคลและกลุ่ม ความกลัว การใช้กำลัง การเปลี่ยนแปลง โครงสร้างหน้าที่การปฏิบัติงาน รวมถึงการแย่งชิงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด

แนวทางการบริหารจัดการความขัดแย้ง

การบริหารหรือการจัดการความขัดแย้ง มีรูปแบบในการใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งแตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับแนวความคิดของนักวิชาการท่านต่างๆ ที่มีความเข้าใจในปัญหา และมีความเชื่อในวิธีการแก้ไขปัญหาที่แตกต่างกัน วิธีการแบบใดที่จะกำจัดความขัดแย้งได้อย่างมี

ประสิทธิภาพหรือไม่อย่างไรนั้น ก็ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ในขณะนั้นเป็นองค์ประกอบที่สำคัญดังนั้น
มีนักวิชาการหลายท่านให้แนวคิดเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการความขัดแย้งไว้ ดังนี้

โทมัส และคิลแมนน์ (Thomas and Kilmann. 1987 : 11-16 ; อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์.
2540 : 104-105) กล่าวถึง วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยการนำทฤษฎีจำแนกพฤติกรรมใน
สถานการณ์ความขัดแย้ง จำแนกออกเป็น 5 วิธี ได้แก่

1. การเอาชนะ (Competition) เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกเมื่อเกิดสถานการณ์
ความขัดแย้งที่เน้นการเอาแต่ใจตนเองมุ่งชัยชนะของตนเองเป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึง
ประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่นพฤติกรรมที่แสดงออกมุ่งที่การเอาชนะ

2. การร่วมมือ (Collaboration) เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกเมื่อเกิด
สถานการณ์ความขัดแย้งเป็นการมุ่งที่จะเอาชนะและในขณะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่
ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมที่มุ่งให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น
พฤติกรรมลักษณะนี้เป็นความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหา ที่มุ่งจะให้เกิดการชนะทั้งสองฝ่าย
เข้าทำนองที่ว่าสองหัวดีกว่าหัวเดียว

3. การประนีประนอม (Compromising) เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกเมื่อเกิด
สถานการณ์ความขัดแย้งเป็นจุดยืนระหว่างกลางของมิติ การเอาใจตนเองและมิติการเอาใจผู้อื่น
เป็นแบบของการเจรจาต่อรองที่มุ่งให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้างเป็นลักษณะที่หากจะได้บ้างก็
ควรจะยอมเสียบ้างหรือในลักษณะที่มาพบกันครึ่งทาง

4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกเมื่อเกิด
สถานการณ์ความขัดแย้ง เป็นการไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการ
ของตนเองและความต้องการของผู้อื่นแสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหาเฉยชาและไม่สนใจความขัดแย้ง
ที่เกิดขึ้นพยายามทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้ง โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป

5. การยอมให้ (Accommodating) เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกเมื่อเกิด
สถานการณ์ความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่นเป็นผู้เสียสละ ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการ
ไปตามที่ชอบแม้เราจะไม่เห็นด้วยก็ตาม พฤติกรรมการยอมให้เหมือนกับสุภาษิตที่ว่า เอาไม้ตรีชนะ
ศัตรูหรือแพ้เป็นพระชนะเป็นมาร

روبบินส์ (Robbins. 2001 : 391-394 ; อ้างถึงใน กาญจนา ปัญญาศรี. 2552 : 23-24) กล่าว
ว่า ในการจัดการความขัดแย้ง ประกอบด้วย 2 กระบวนการ คือ

1. การกระตุ้นให้เกิดการแข่งขัน ผู้บริหารจะต้องควบคุมระดับของความขัดแย้งที่จะ
ยอมรับข้อสรุปร่วมกัน ในสิ่งที่ขัดแย้งเพื่อให้เกิดความพอใจของทั้ง 2 ฝ่าย ซึ่งแต่ละฝ่ายอาจต้องเลิก
ทำในบางสิ่งบางอย่าง มีเทคนิคกระตุ้นข้อขัดแย้ง ดังนี้

- 1.1 การใช้ข่าวสารที่คลุมเครือซึ่งเพิ่มระดับความขัดแย้ง
 - 1.2 นำพนักงานเข้าไปในกลุ่มอื่น ในการนำพนักงานเข้าไปในกลุ่มซึ่งมีภูมิหลังการมองเห็นคุณค่าอันนิยม ทักษะคติ หรือรูปแบบการจัดการที่แตกต่างจากเดิม
 - 1.3 วางโครงสร้างองค์การใหม่ เป็นการจัดกลุ่มงานตามความเป็นจริง การเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์และข้อกำหนดต่างๆ และการเพิ่มการพึ่งพาอาศัยกันระหว่างกลุ่ม และเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการทำงาน
 - 1.4 ซึ่ให้เห็นแต่สิ่งที่ไม่ดี เป็นการวิพากษ์วิจารณ์เพื่อวัตถุประสงค์ที่จะโต้แย้งต่อบุคคลตำแหน่งสำคัญๆ ในกลุ่ม
2. การแก้ปัญหาความขัดแย้ง มีเทคนิคในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ดังนี้
 - 2.1 การแก้ปัญหา ใช้วิธีการประชุมแบบเผชิญหน้าของผู้ที่ขัดแย้งกัน เพื่อรวบรวมปัญหาและแก้ปัญหาโดยผ่านการอภิปรายอย่างเปิดเผย
 - 2.2 การวางจุดมุ่งหมายร่วม เป็นการกำหนดจุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งไม่สามารถทำได้ถ้าปราศจากความร่วมมือซึ่งกันและกันของผู้ขัดแย้งทั้ง 2 ฝ่าย
 - 2.3 การขยายตัวของทรัพยากร เป็นการแก้ปัญหาโดยการใช้คำพูด จัดสรรเงินเป็นโอกาสในการสนับสนุน จัดช่องว่างในการทำงานในสำนักงานเพิ่มจำนวนทรัพยากรเพื่อการเอาชนะปัญหา
 - 2.4 การหลีกเลี่ยง เป็นวิธีการถอนตัวหรือหนีปัญหาจากความขัดแย้ง
 - 2.5 ทำให้ราบรื่น เป็นความพยายามที่จะลดความต้องการของแต่ละกลุ่มซึ่งขัดแย้งกัน เพื่อให้ความขัดแย้งลดลง
 - 2.6 การประนีประนอม ให้ลดคุณค่าของเป้าหมายซึ่งแต่ละกลุ่มต้องการลง
 - 2.7 ใช้คำสั่งที่มีสิทธิ์อำนาจ เป็นการจัดการซึ่งใช้อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการเพื่อแก้ปัญหาการขัดแย้ง แล้วให้การติดต่อสื่อสาร เพื่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างกลุ่ม
 - 2.8 การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมต่างๆ เป็นเทคนิคในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบุคคล เช่น การฝึกอบรม การสร้างความสัมพันธ์เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ซึ่งเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง
 - 2.9 การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง เป็นการเปลี่ยนแปลงตัวแปรด้านโครงสร้างขององค์การที่เป็นทางการ และรูปแบบปฏิกริยาระหว่างฝ่ายขัดแย้ง โดยการออกแบบงานใหม่ การโยกย้ายงาน การสร้างความร่วมมือในตำแหน่งต่างๆ เป็นต้น

ราฮิม (Rahim, 1985 : 83-85 ; อ้างถึงใน วิเชียร วิทญูตม. 2555 : 53-54) กล่าวว่าสถานการณ์ที่เหมาะสมกับการใช้แบบการบริหารหรือการจัดการกับความขัดแย้ง มีดังนี้

1. การเอาชนะ (Domination) เป็นแบบของการจัดการความขัดแย้งแบบมุ่งตัวผู้อื่น ในระดับที่ต่ำแต่มุ่งตนเองในระดับที่สูง ให้ความสำคัญกับความต้องการและความหวังของตนเองมากกว่าคนอื่น การทำงานเป็นแบบต้องการที่จะได้รับชัยชนะ แม้จะใช้อำนาจหรือใช้กำลังก็ตาม เพื่อให้สำเร็จตามความต้องการของตนเท่านั้นเป็นพอ การจัดการกับความขัดแย้งแบบนี้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ไม่ใช่เรื่องสำคัญ หรือเรื่องที่ต้องตัดสินใจอย่างเร่งด่วน เพราะจะไม่ก่อให้เกิดผลกระทบเสียหาย จนยากที่จะหาทางเยียวยาแก้ไขต่อไปได้

2. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) แบบของการจัดการความขัดแย้งแบบนี้ มุ่งตัวผู้อื่นในระดับที่ต่ำ ขณะเดียวกันก็มุ่งตนเองในระดับที่ต่ำด้วย ไม่สนใจกับความต้องการและความคาดหวังทั้งของตนเองและของผู้อื่น การทำงานเป็นแบบหลีกเลี่ยงปัญหา ปัญหาความรับผิดชอบให้ไกลตัวไม่ยอมเอาตัวเข้าไปผูกมัดกับปัญหา การจัดการความขัดแย้งแบบนี้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ไม่ใช่เรื่องสำคัญ และเป็นเรื่องที่เล็กน้อย หรือเป็นเรื่องที่ส่งผลกระทบเล็กน้อยต่อองค์กร และเป็นเรื่องที่คาดว่าจะเกิดความไม่คุ้มค่า หากว่าจะมีการเผชิญหน้ากัน จึงใช้วิธีการหลีกเลี่ยงเข้าแก้ปัญหา

3. การยอมตาม (Obliging) แบบของการจัดการความขัดแย้งแบบนี้มุ่งตัวผู้อื่นในระดับที่สูง แต่มุ่งตนเองในระดับที่ต่ำ ให้ความสำคัญกับความต้องการและความคาดหวังของตนเองน้อยกว่าผู้อื่น เพื่อให้ผู้อื่นมีความพอใจ การทำงานเป็นแบบที่พยายามที่จะให้มีความคิดเห็นพ้องตรงกัน และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน พยายามที่จะลดความคิดเห็นที่แตกต่างกันเพื่อหาข้อสรุปให้ได้ การจัดการความขัดแย้งแบบนี้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ฝ่ายหนึ่งยินยอมที่จะลดละความคิดเห็นของตนเอง ซึ่งมีความสำคัญน้อยกว่า โดยยอมตามความคิดเห็นของอีกฝ่ายหนึ่งซึ่งมีความสำคัญที่มากกว่า เพื่อปกป้องและรักษาผลประโยชน์ของส่วนใหญ่ไว้ ซึ่งมีความคาดหวังว่าจะได้รับข้อเสนอบางอย่าง จากอีกฝ่ายหนึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนหรือผลตอบแทนจากอีกฝ่ายหนึ่ง

4. การผสมผสาน (Integrating) แบบของการจัดการความขัดแย้งแบบนี้ มุ่งตัวผู้อื่นในระดับที่สูง ขณะเดียวกันก็มุ่งตนเองในระดับที่สูงด้วย ให้ความสำคัญกับความต้องการและความคาดหวังทั้งของตนเองและของผู้อื่นในระดับที่สูงพร้อมกันไป การทำงานเป็นแบบที่ใช้การผสมผสานความแตกต่างของคน ใช้ทักษะและศึกษาจากระบบข้อมูลมากำหนดกลยุทธ์หรือกำหนดยุทธวิธีในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน และเสนอแนวทางวิธีการแก้ไขปัญหาให้เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย การจัดการความขัดแย้งแบบนี้เหมาะสมกับสถานการณ์การแก้ปัญหาคความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพได้มากกว่าแบบอื่นๆ โดยผสมผสานความคิดเห็นที่แตกต่างกันมาสรุปและหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา จึงเป็นวิธีการที่สามารถแก้ไขปัญหาได้ดีกว่าวิธีอื่นๆ

5. การประนีประนอม (Compromising) แบบของการจัดการความขัดแย้งแบบนี้มุ่งตัวผู้อื่นและมุ่งตนเองในระดับปานกลาง สนใจกับความต้องการและความคาดหวังของตนเองและของ

ผู้อื่นในระดับพอประมาณ เป็นแบบในลักษณะที่ยอมสละบางอย่างเพื่อที่จะให้ได้บางอย่าง ซึ่งจำเป็นที่จะให้มีการตกลงกันได้ และสร้างความพอใจให้แก่ทุกฝ่าย การจัดการความขัดแย้งแบบนี้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ทุกฝ่ายมีจุดมุ่งหมายวิธีการดำเนินงานที่แตกต่างกันและทุกฝ่ายมีอำนาจพอๆ กัน การแก้ไขปัญหาก็ใช้วิธีการประนีประนอมสร้างความสมหวังและความพอใจให้กับทุกฝ่าย

สรุปได้ว่า แนวคิดการบริหารความขัดแย้ง เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยการนำเอาพฤติกรรมในสถานการณ์ความขัดแย้งคือ การเอาชนะ เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกเมื่อเกิดสถานการณ์ความขัดแย้งที่เน้นการเอาแต่ใจตนเองมุ่งชัยชนะของตนเองเป็นประการสำคัญ การร่วมมือ เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกเมื่อเกิดสถานการณ์ความขัดแย้ง เป็นการมุ่งที่จะเอาชนะและในขณะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง การประนีประนอม เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออก เมื่อเกิดสถานการณ์ความขัดแย้งเป็นจุดยืนระหว่างกลางของมิติ การเอาใจตนเองและมิติการเอาใจผู้อื่น การหลีกเลี่ยง เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกเมื่อเกิดสถานการณ์ความขัดแย้ง เป็นการไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเองและการยอมให้ เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกเมื่อเกิดสถานการณ์ความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่นเป็นผู้เสียสละ ส่วนเทคนิคในการแก้ปัญหาความขัดแย้งมีหลายวิธี เช่น วิธีการประชุมแบบเผชิญหน้าของผู้ที่ขัดแย้ง การกำหนดจุดมุ่งหมายร่วมกัน การแก้ปัญหาโดยการใช้คำพูด การถอนตัวหรือหนีปัญหาจากความขัดแย้ง การพยายามที่จะลดความต้องการของแต่ละกลุ่ม การลดคุณค่าของเป้าหมายซึ่งแต่ละกลุ่มต้องการลงการจัดการซึ่งใช้อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการเพื่อแก้ปัญหาการขัดแย้ง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบุคคล การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง เป็นการเปลี่ยนแปลงตัวแปรด้านโครงสร้างขององค์กรที่เป็นทางการ และรูปแบบปฏิกริยาระหว่างฝ่ายขัดแย้ง โดยการออกแบบงานใหม่การโยกย้ายงาน การสร้างความร่วมมือในตำแหน่งต่างๆ

ผลเกิดจากความขัดแย้ง

ความขัดแย้งของมนุษย์ในสังคมทำให้เกิดผลได้ทั้งด้านดีที่ทำให้แต่ละคนแต่ละกลุ่มรู้จักใช้เหตุผล รู้จักสิ่งที่เหมาะสมถูกต้อง รู้จักการประนีประนอมกัน รู้จักเสียสละ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ในขณะเดียวกันความขัดแย้งอาจนำไปสู่การร้ายผลาญเข่นฆ่ากันและกันเกิดขึ้นในหมู่คณะตลอดถึงประเทศชาติ ผู้เรียบเรียงจึงขอแนะนำทั้งผลดีและผลเสียมากล่าว ดังนี้

1. ผลดีของความขัดแย้ง

ตามแนวคิดที่เกี่ยวกับความขัดแย้งสมัยใหม่นั้น เมื่อเกิดความขัดแย้งที่อยู่ในระดับที่เหมาะสมจะสามารถทำให้เกิดผลกระทบในด้านบวกหรือข้อดีกับบุคคล กลุ่ม และองค์กรได้ ซึ่งได้มีผู้ที่สนใจศึกษาถึงข้อดีของความขัดแย้งและมีผู้กล่าวถึงข้อดีของความขัดแย้งไว้ ดังนี้

พรนพ พุกกะพันธ์ (2542 : 155-156) ได้กล่าวถึง ผลดีของความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. อาจเกิดความสามารถและไหวพริบของบุคคลซึ่งบุคคลจะมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งมากกว่าการปฏิบัติหน้าที่ในภาวะปกติ เช่น เมื่อหน่วยงานของตนมีความขัดแย้งกับฝ่ายบริหารว่าจะยุบหน่วยงานหรือไม่ ผู้ปฏิบัติงานมักมีความสามารถในการหาเหตุผลและการอธิบายผลงานที่ได้กระทำไปให้แก่ผู้บริหารทราบ

2. ช่วยบำบัดความต้องการทางจิตวิทยาของบุคคลความต้องการทางจิตวิทยาที่สามารถใช้ความขัดแย้งเข้าช่วย ได้แก่ ความต้องการแสดงออกซึ่งความก้าวร้าวรุกรานและได้รับการกระตุ้นจากสภาวะแวดล้อมแทนที่จะโต้ตอบโดยการใช้อำนาจกับผู้อื่น บุคคลผู้มีความก้าวร้าวรุกรานอาจมีความพึงพอใจในการได้โต้แย้งในเรื่องกระบวนการทำงาน

3. ก่อให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเช่นเมื่อมีการเรียกร้องที่จะให้โอกาสแก่สตรีในการเป็นผู้บริหาร ความขัดแย้งเริ่มเกิดขึ้นผลคือ มีการพยายามให้โอกาสแก่กลุ่มสตรีในการเข้าทำงานหลักๆ ของกิจการความขัดแย้งแต่เดิมจะค่อยๆ ลดลง

4. เกิดการเรียนรู้วิธีการแก้ไขและป้องกันความขัดแย้งขององค์กร เช่น เมื่อผู้บริหารมีความขัดแย้งกับพนักงาน อาจใช้วิธีสนทนาถึงปัญหาอย่างไม่เป็นทางการ ก่อนเพื่อเรียนรู้ถึงปัญหา ก่อนที่จะก่อตัวขึ้นเป็นเรื่องใหญ่กว่านี้

5. ช่วยสร้างความตื่นตัวให้เกิดแก่ผู้ปฏิบัติงานผู้ปฏิบัติงานจำนวนมาก มีความรู้สึกเป็นหน่วยต่อความจำเป็นในการทำงานการมีความขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์กร จะทำให้พนักงานเกิดความมีชีวิตชีวาขึ้น

6. ให้ข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งปัญหาในองค์กรตัวอย่าง เมื่อฝ่ายควบคุมคุณภาพและฝ่ายผลิตมีความขัดแย้งกันเกิดขึ้น อาจพบว่าฝ่ายผลิตมีความบกพร่องในสายการผลิตหรือการควบคุมคุณภาพเข้มงวดเกินไป จนไม่อาจกระทำได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ สถานการณ์นี้ต้องการการแก้ไขปรับปรุง

7. อาจมีการทบทวนความสามัคคีภายหลังที่ความขัดแย้งสิ้นสุดลงเปรียบเสมือนการวิวาทของคนสองคนอาจสิ้นสุดลงด้วย การเลิกแล้วต่อกันและกลายเป็นมิตรที่ดีซึ่งกันและกันหน่วยงานสองหน่วยงาน จึงมีความขัดแย้งเมื่อปรับความเข้าใจกันแล้ว อาจกลายเป็นหน่วยงานที่ประสานกันอย่างดีก็เป็นได้

ยงยุทธ เกษสาคร (2544 : 284-287) ได้กล่าวถึงผลดีของความขัดแย้งไว้ ดังนี้

1. สามารถสร้างและรักษาเอกลักษณ์ของกลุ่ม ในกลุ่มคนที่มารวมกันถ้าเกิดมีความขัดแย้งกระทบกระทั่งกัน ทั้งพฤติกรรมและความคิด อาจทำให้เกิดการแยกตัวไปตั้งกลุ่มใหม่ที่มีความคิดความอ่านเหมือนๆ กันขึ้นมา เมื่อรวมกลุ่มกันแล้วก็จะสร้างเอกลักษณ์ของกลุ่มขึ้นมาใหม่

2. ความขัดแย้งช่วยรักษาความสัมพันธ์ในหมู่คณะให้คงอยู่ต่อไป เป็นการมองว่าความขัดแย้งเป็นการแสดงออกเพื่อการผ่อนคลายความตึงเครียดของสมาชิกในหมู่คณะ เมื่อมีความผิดหวังไม่ได้อะไรจากกลุ่มตามที่ตั้งใจไว้ หรือเพราะเห็นกลุ่มอื่นได้ประโยชน์เกินหน้าตน ถ้าไม่มีการแสดงพฤติกรรมความขัดแย้งเสียบ้าง ปล่อยให้ความรู้สึกผิดหวังหรือเกลียดชังเพื่อนพ้องทับถมทวียิ่งขึ้นเรื่อยๆ ก็เป็นที่คาดไว้ว่า ในที่สุดสมาชิกผู้นั้นจะรู้สึกเหมือนว่าตนทนทานต่อไปอีกไม่ได้ก็จะตีจากกลุ่ม

3. ความขัดแย้งเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการสร้างหรือเปลี่ยนแปลงแก้ไขข้อกำหนด หรือบรรทัดฐานต่างๆ ให้เหมาะสมกับกาลสมัยที่เปลี่ยนไป

4. ความขัดแย้งทำให้เกิดการคบหาสมาคม

5. ความขัดแย้งก่อให้เกิดการถ่วงดุลอำนาจและรักษาดุลแห่งอำนาจไว้

6. ความขัดแย้งกับกลุ่มอื่นทำให้เกิดการขีดเหนี่ยว สมานสามัคคีกันภายในมากขึ้น

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 : 20-22 ; อ้างถึงใน รังสรรค์ เหมันต์. 2550 : 41-43)

ได้กล่าวถึงผลดีของความขัดแย้งไว้ ดังนี้

1. ป้องกันไม่ให้อัศวินทรยศอยู่กับที่

2. ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

3. ผู้บริหารสามารถนำความแตกต่างของบุคคลมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อองค์การ

4. กระตุ้นให้เกิดการแสวงหาข้อมูล ข้อเท็จจริงหรือวิธีแก้ปัญหาอย่างใหม่

5. ทำให้กลุ่มเกิดความกลมเกลียว รวมพลังกัน

6. ทำให้มีความรอบคอบและมีเหตุผลในการแก้ปัญหา ส่งเสริมให้การทำงานมีระบบ

และประสิทธิภาพ

โอเวนส์ (Owens.1991 : 245; อ้างถึงใน นิพนธ์ แจ่มจรัส. 2554 : 26-27) กล่าวถึง ผลดีของความขัดแย้ง ดังนี้

1. ป้องกันการหยุดอยู่กับที่ของการปฏิบัติงาน

2. กระตุ้นให้เกิดการอยากรู้อยากเห็นและการเปลี่ยนแปลง

3. มุ่งขจัดปัญหาโดยแสวงหาทางแก้ไขที่ชัดเจน

4. ช่วยสร้างเอกลักษณ์ของกลุ่มและบุคคล

5. ความขัดแย้งภายนอกกระตุ้นให้เกิดความสามัคคีภายใน
6. ความขัดแย้งทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่
7. เป็นการกระตุ้นให้มนุษย์แสวงหาแนวทางใหม่ สํารวจตรวจสอบความคิดเห็นของตนว่าดีหรือเลวอีกครั้งหนึ่ง
8. ความขัดแย้งก่อให้เกิดการถ่วงดุลอำนาจ และรักษาอำนาจนั้นไว้
9. ช่วยให้การจัดสรรทรัพยากรให้เป็นประโยชน์แก่ส่วนรวมมากที่สุด และหน่วยงานทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

อัจฉรา ลิมวณิชทอง (2557 : 21-21) ได้กล่าวถึงผลดีของความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. เกิดแรงจูงใจในการทำงาน
2. เกิดการพัฒนา สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในองค์กร
3. เกิดความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร
4. เกิดแนวทางการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เป็นประโยชน์
5. ยอมรับการเปลี่ยนแปลง
6. ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล
7. ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม

จากการศึกษาถึงผลดีที่เกิดจากความขัดแย้งสามารถกล่าวได้ว่า ผลดีของความขัดแย้งทำให้องค์กรไม่หยุดอยู่กับที่ ไม่จำเจ เกิดการถ่วงดุลอำนาจ เกิดเอกลักษณ์ของกลุ่มขึ้น เกิดการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง เกิดการเรียนรู้ใหม่ๆ เกิดแนวคิดใหม่ๆ และความคิดสร้างสรรค์ ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มช่วยรักษาความสัมพันธ์อันดีของบุคคลในกลุ่มได้

2. ผลเสียของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นกับทุกคน ทุกกลุ่ม ทุกองค์กร เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้น ผลกระทบต่างๆ ก็จะตามมา ซึ่งผลเสียของความขัดแย้งนั้นจะเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรได้ ดังนั้น จึงมีผู้ที่สนใจศึกษาเกี่ยวกับผลเสียของความขัดแย้ง ไว้ดังนี้

พรนพ พุกกะพันธ์ (2542 : 155-156) ได้กล่าวถึงผลเสียของความขัดแย้งไว้ ดังนี้

1. ทำให้บุคคลเห็นแก่ประโยชน์ของตนเองมากกว่าผลประโยชน์ขององค์กรเป็นส่วนรวม พนักงานหรือหน่วยงานอาจต้องการค่าจ้างเงินเดือนเพิ่มขึ้น โดยไม่คำนึงถึงองค์กรหรือลูกค้า เมื่อไม่ได้รับในสิ่งที่ต้องการพนักงานจะเกิดความขัดแย้งและปฏิบัติหน้าที่อย่างไม่เต็มใจ ทำให้ผลได้ขององค์กรลดลง

2. อาจเป็นผลเสียต่ออารมณ์สุขภาพร่างกายและสุขภาพจิตของผู้ที่เกี่ยวข้อง บุคคลจำนวนมากมีอาการของโรคหัวใจ เนื่องมาจากผลของการโต้แย้งที่เกิดขึ้นเป็นเวลานาน
3. เสียเวลาเสียค่าใช้จ่ายและเกิดความสิ้นเปลืองขึ้น การเกิดความขัดแย้งทำให้บุคคลทำงานช้าลงเสียแรงงานไปในเรื่องที่ไม่เป็นเรื่อง
4. เกิดผลเสียด้านอารมณ์และการเงินความขัดแย้งที่ทำให้เกิดการทำลาย จะทำให้กิจการต้องเสียค่าใช้จ่าย สิ่งที่เกิดพร้อมกัน คือ ฝ่ายพนักงานมีความรู้สึกไม่เชื่อใจพนักงานเมื่อเกิดการทำลายสิ่งของแม้เพียงจากพนักงานเพียงไม่กี่คน
5. มีการบิดเบือนความจริงบุคคลอาจบิดเบือนข้อเท็จจริงในการนำเสนอ เพื่อจะได้เป็นฝ่ายได้เปรียบสถานการณ์นั้นๆ เช่น ในกรณีฝ่ายผลิตเกิดความขัดแย้งกับฝ่ายควบคุมคุณภาพ ฝ่ายควบคุมคุณภาพ อาจพยายามหาแนวร่วมโดยให้บรรดามิตรสหายกล่าวหาเกี่ยวกับทางบริษัทว่าสินค้าที่ผลิตออกมามีคุณภาพไม่ดี

ยงยุทธ เกษากร (2544 : 284-287) ได้กล่าวถึงผลเสีย และ โทษของความขัดแย้งไว้ ดังนี้

1. ความขัดแย้งทำให้ต้นทุนการใช้จ่ายสูง
2. ความขัดแย้งสร้างความแตกต่างระหว่างสมาชิก
3. ความขัดแย้งมีผลกระทบกระเทือนต่อผลผลิตและเสถียรภาพ
4. เกิดการสูญเสียกำลังคนออกจากองค์กร
5. ทำให้มิตรภาพระหว่างบุคคลหรือกลุ่มลดน้อยลงไปจากเดิม
6. ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
7. เป็นอุปสรรคต่อกระบวนการตัดสินใจ
8. ทำให้บุคคลในองค์กรเกิดความเสียหาย

โอเวนส์ (Owens. 1991 : 245; อ้างถึงใน นิพนธ์ แจ่มจำรัส. 2554 : 26-27) กล่าวถึงผลเสียของความขัดแย้ง ดังนี้

1. ถ้าระดับความขัดแย้งค่อนข้างสูง จะทำให้เกิดการทำลายกลุ่มคู่แข่ง
2. โครงสร้างของบรรยากาศมีความตึงเครียดและรุนแรงขึ้น
3. ความขัดแย้งทำให้เกิดการสูญเสียทรัพยากรและเวลา
4. ความขัดแย้งทำให้เกิดการแบ่งพรรคแบ่งพวกขึ้นมา ขาดการประสานงานกันและ
ไม่มีความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน
5. ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
6. ความขัดแย้งนำไปสู่ความยุ่งเหยิง และไร้เสถียรภาพขององค์กร

7. ขาดการยอมรับซึ่งกันและกัน ขาดความไว้วางใจไม่เคารพซึ่งกันและกัน บุคคลจะตั้งแง่ ใจเล่ห์เหลี่ยมเข้าหากัน

8. เกิดการขยายตัวของความขัดแย้ง

9. ทำให้ห้องค์การขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

อัจฉรา ลิ้มวงษ์ทอง (2557 : 21-21) ได้กล่าวถึงผลเสียของความขัดแย้งไว้ ดังนี้

1. ทำให้เกิดความเครียด สุขภาพจิตไม่ดี

2. เกิดการสูญเสียทรัพยากรและเวลา

3. เกิดการแบ่งพรรค แบ่งพวก ส่งผลต่อการเป็นปรปักษ์กัน

4. เกิดสภาวะการแข่งขัน เพื่อที่ฝ่ายตนต้องเป็นผู้ชนะและได้รับประโยชน์

5. เกิดความวุ่นวาย สับสน ส่งผลต่อความไร้เสถียรภาพขององค์การ

จากการศึกษาผลเสียของความขัดแย้งข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ผลเสียของความขัดแย้ง ทำให้เกิด การสูญเสียด้านต้นทุน ทรัพยากรเวลาและกำลังคน เกิดการแบ่งพรรคแบ่งพวก มิตรภาพ ระหว่างกลุ่มลดลง ขาดการไว้วางใจ เกิดความเอือมระอา เกิดความแตกต่าง ขาดเสถียรภาพขององค์การ ส่งผลต่ออารมณ์ สุขภาพร่างกายจิตใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ องค์การ และอาจทำให้ห้องค์การไม่สามารถบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ได้

บทสรุป

ในสังคมมนุษย์เมื่อมีมนุษย์อยู่ร่วมกันตั้งแต่สองคนขึ้นไปสามารถที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง ได้ ทั้งความขัดแย้งทางความคิด ความขัดแย้งการกระทำ และความขัดแย้งผลประโยชน์ นอกจากความ ขัดแย้งเกิดขึ้นจากเรื่องส่วนตัวหรือส่วนบุคคลแล้วยังเกิดขึ้นระหว่างครอบครัวต่อครอบครัว และเกิด จากองค์การหรือหน่วยงานทั้งหน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานภาคเอกชน ดังนั้น ผู้บริหารองค์การต้อง มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถที่จะแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การ แม้ว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นแล้ว จะส่งผลดีคือความขัดแย้งเป็นสิ่งที่มิอาจหลีกเลี่ยงได้ในสังคมมนุษย์แทบทุกเรื่องถ้าความขัดแย้ง นำไปสู่การตกลงกันได้ การประนีประนอมกัน การเห็นอกเห็นใจกัน และการเข้าใจซึ่งกันและกันถือว่า ความขัดแย้งนั้นก่อให้เกิดประโยชน์แก่สังคมมนุษย์ แต่ถ้าความขัดแย้งนำไปสู่ความรุนแรง นำไปสู่ การทำลายล้าง นำไปสู่การเช่นฆ่าเผาผลาญบ้านเรือนจึงเป็นสิ่งที่น่าแต่ผลเสียมาสู่สังคมมนุษย์ แต่ ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้เช่นเดียวกับเรื่องอุบัติเหตุเกิดขึ้นได้ทุกวันทุกเวลา เพราะมันเป็น เรื่องของคนสองคน สองกลุ่ม สองฝ่าย อีกฝ่ายหนึ่งอาจจะระวังแต่อีกฝ่ายไม่ระวังอุบัติเหตุก็ เกิดขึ้นได้เช่นกัน แต่ถึงอย่างไรก็ตามการใช้หลักเหตุผลการให้อภัยซึ่งกันและกัน หรือการยอมเสีย บ้างเพื่อรักษาความสัมพันธ์ภาพที่ดีของกลุ่มของสังคมไว้ ประโยชน์ที่จะได้รับจะมากกว่าสิ่งที่

คาดคิด ดังนั้น ในบทนี้ผู้เรียบเรียงจึงเห็นว่าการบริหารความขัดแย้งเป็นบทพิสูจน์ถึงศักยภาพของผู้นำองค์กร แต่ละคนว่าผู้นำคนไหนที่สามารถบริหารจัดการในเรื่องนี้จนได้รับประโยชน์ทุกฝ่ายไม่มีฝ่ายใดผิดไม่มีฝ่ายใดถูกและที่สำคัญยิ่งกว่านั้นองค์กรจะได้รับประโยชน์จากการร่วมแรงร่วมใจร่วมมือกันปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรทุกประการอย่างคุ้มค่าคุ้มเวลา

คำถามท้ายบท

1. ถ้าสังคมมนุษย์เกิดความขัดแย้งขึ้นอย่างรุนแรง ท่านมีวิธีบริหารจัดการอย่างไร อธิบาย
2. เพราะเหตุใดมนุษย์มักจะคิดและมีการกระทำที่แตกต่างกันจนนำไปสู่ความขัดแย้ง อธิบาย
3. ความขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์กรก่อให้เกิดผลดีอย่างไร อธิบาย
4. ความขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์กรก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์กรอย่างไร จงอธิบาย
5. ท่านมีวิธีการ การลดความขัดแย้ง ได้อย่างไร อธิบาย

เอกสารอ้างอิง

- กาญจนา ปัญญาศรี. (2552). บทบาทขององค์การบริหารส่วนตำบลสองแคว อำเภอคอยแล้ง จังหวัดเชียงใหม่ในการลดความขัดแย้งในชุมชน. (การค้นคว้าแบบอิสระปริญญา มหาบัณฑิต). เชียงใหม่ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ฐานิสรา เดชเทวีญาดำรง. (2551). ทักษะของพนักงานที่มีต่อความขัดแย้งในองค์กร กรณีศึกษา เฉพาะห้างหุ้นส่วน จำกัด ปิยะสตรี. (การค้นคว้าอิสระปริญญา มหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์.
- จิตาภา นาตัน. (2555). ความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร ในเทศบาลตำบลบ้านแปง จังหวัดลำพูน. (การค้นคว้าแบบอิสระปริญญา มหาบัณฑิต). เชียงใหม่ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2543). องค์การและการบริหาร. (พิมพ์ครั้งที่ 11). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยพรินท์พาณิชย์.
- ธีเรก วิทยายุทธ์. (2550). ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สรรพสามิต ภาค 6 ที่มีต่อการบริหารหลังการ ปฏิรูประบบราชการของกรมสรรพสามิต พ.ศ.2545. (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต). อุดรดิตถ์ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์.
- นิติพล ภูตะโชติ. (2556). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นฤมล ประสพพรรังสี. (2552). สาเหตุและการจัดการความขัดแย้ง กรณีศึกษา การประปา นครหลวง (สำนักงานใหญ่). (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- นิพนธ์ แจ่มจำรัส. (2554). การศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นิรมล กิติกุล. (2549). องค์การและการจัดการ. (พิมพ์ครั้งที่ 11). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2554). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : ศ. เอเชียเพรส.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2544). จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : บริษัท พิมพ์ดีการพิมพ์ จำกัด.
- พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา. (2542). พฤติกรรมกลุ่ม. กรุงเทพฯ : วิถีทัศน์พัฒนา.
- พรนพ พุกกะพันธุ์. (2542). การบริหารความขัดแย้ง. กรุงเทพฯ : จ. เพ็ชรสกุล.

- พิภพ วังเงิน. (2547). **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ : รวมสาส์น.
- พงษ์ศักดิ์ ปัญญาพรผล. (2551). **องค์การและการจัดการ**. นครปฐม : ภาควิชาบริหารธุรกิจและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- ขงยุทธ เกษากร. (2544). **ภาวะผู้นำและการจูงใจ**. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : เอส เค บุ๊คเน็ต.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2556). **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2556**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์.
- รังสรรค์ เหมันต์. (2550). **การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานประถมศึกษา อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม**. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วันชัย วัฒนศัพท์. (2547). **ความขัดแย้ง หลักการและเครื่องมือแก้ปัญหา**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : สถาบันพระปกเกล้า.
- วิเชียร วิทญูตม. (2555). **การบริหารความขัดแย้งในองค์กร**. กรุงเทพฯ : บริษัท ธนรัชการพิมพ์ จำกัด.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2546). **หัวหน้างานพันธุ์แท้**. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- วรรณารด แสงมณี. (2544). **องค์การและการจัดองค์กร**. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : ระเบียบทองการพิมพ์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. (2541). **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ : ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- _____. (2545). **องค์การและการจัดการ Q&M : Organization and Management**. กรุงเทพฯ : ไคมอนอินมิตลิเน็ต เวิร์ล.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540). **ความขัดแย้ง การบริหารเพื่อสร้างสรรค์**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ตะเกียง.
- สยมพร ชาวิวัฒน์. (2551). **การศึกษาการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายุทธ**. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาดุษฎีบัณฑิต). นครสวรรค์ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- อัจฉรา ลีมวงษ์ทอง. (2557). **การบริหารความขัดแย้งในองค์กร**. กรุงเทพฯ : บั๊ค ทู ยูส์.