



บทที่ 2

วรรณคดีที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของความขัดแย้ง

Webster Dictionary ได้อธิบายความหมายคำว่า ความขัดแย้ง (Conflict) ไว้ว่า มาจากภาษาละตินคือ "Confligere" ซึ่งแปลว่า การต่อสู้ (Fight) การทำสงคราม (Warfare) ความไม่ลงรอยต่อกันหรือเข้ากันไม่ได้ (Incompatibility) ตรงข้ามกัน (Opposition)

ดี จอห์นสัน และ เลฟ จอห์นสัน (D. Johnson and F. Johnson 1975 : 136-137) ได้ให้ความหมายว่า หมายถึงกิจกรรมหนึ่งเกิดขึ้นในลักษณะที่ขัดแย้ง ขัดขวาง กีดกัน หรือรบกวนอีกกิจกรรมหนึ่ง ทำให้กิจกรรมนั้นเสียหายดำเนินไปได้ยาก หรือมีผลน้อยลงในทางใดทางหนึ่ง กิจกรรมที่ขัดขวางกันนี้อาจเกิดขึ้นได้ระหว่างบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป หรือระหว่างกลุ่ม 2 กลุ่มขึ้นไปก็ได้

ชามาร์ (Sharma 1982 : 264-266) กล่าวว่า "ความขัดแย้งเป็นแบบของการกระทำอันเกิดจากความไม่สละสลวยและทัศนคติ เป็นความไม่ลงรอยกันระหว่างความต้องการของบุคคลและการยอมรับของสังคม หรือข้อจำกัดต่อความสำเร็จที่ต้องการ

โรบบินส์ (Robbins 1983 : 289) ให้ทัศนะว่าความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่เกิดจากความพยายามของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลฝ่ายหนึ่งที่มีความตั้งใจจะโต้ตอบความพยายามของอีกฝ่ายหนึ่ง โดยการขัดขวางไม่ให้ฝ่ายตรงข้ามสามารถบรรลุเป้าหมายหรือได้รับผลประโยชน์ตามที่ตนต้องการ

พอนดี (Pondy 1972 : 359) เชื่อว่า "ความขัดแย้งเป็นเรื่องของความไร้ดุลยภาพ (Disequilibrium) ระหว่างพฤติกรรมหรือของสองสิ่ง ทำให้เข้ากันไม่ได้"

ชมิท (Schmidt 1974 : 82) อธิบายเรื่องความขัดแย้งว่า "การที่บุคคลสองฝ่าย มีสิ่งต่าง ๆ แตกต่างกัน เช่น มีข้อมูล ค่านิยม ความเชื่อ ความคิดเห็น ตลอดจนความรู้สึกจะแสดงออกมาให้เห็นในทิศทางที่ขัดกันจนเกิดเป็นความขัดแย้ง"

ดับริน (Dubrin 1981 : 95) สรุปว่า "ความหมายของความขัดแย้งนั้นมีมากมาย คือเป็นทั้งความหมายในแง่การต่อสู้ทำสงคราม การทะเลาะและความไม่ลงรอยกัน และความหมายในแง่เปรียบเทียบ ทำให้เกิดความแตกต่างในคุณค่าทั้งทางด้านวัตถุ ด้านพฤติกรรม

ด้านอำนาจตลอดจนความแตกต่างระหว่างกลุ่มหรือเผ่าพันธุ์ สัมพันธภาพที่แตกต่างกันนี้ทำให้เป็น
ชนวนแห่งการต่อสู้แข่งขันระหว่างกัน"

จะเห็นได้ว่า ความขัดแย้งคือการไม่เข้าใจกันของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่นเนื่องมาจาก
ความแตกต่างในเรื่องความคิด การกระทำ การตัดสินใจ ซึ่งก่อให้เกิดผลกระทบต่อการทำงาน
ของกลุ่มหรือบุคคล

ระดับของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งในองค์กรสามารถเกิดขึ้นได้ในทุกระดับ และในแต่ละระดับก็มี
ลักษณะหรือรูปแบบของความขัดแย้งแตกต่างกันออกไป ในที่นี้แบ่งระดับของความขัดแย้ง
ในองค์กรออกเป็น 5 ระดับด้วยกันคือ

1. ความขัดแย้งภายในบุคคล ความขัดแย้งภายในบุคคล เกิดขึ้นได้ในหลายลักษณะ
ด้วยกัน เช่น เกิดขึ้นจากการที่บุคคลไม่แน่ใจว่าการตัดสินใจที่กำลังจะกระทำลงไปนั้น จะเกิด
ผลขึ้นมาในทางใดบ้างซึ่งอาจจะเป็นผลในทางบวกหรือลบก็ได้ และสภาวะของความไม่แน่นอน
เช่นนี้จะยิ่งมีมากขึ้น ถ้าหากเกิดมีทางเลือกสำหรับการตัดสินใจหลาย ๆ ทาง และแต่ละทาง
เลือกมีความเป็นไปได้ที่จะให้ผลออกมาทั้งในทางบวกและลบอย่างเท่าเทียมกัน สภาพเช่นนี้
ทำให้ผู้ที่จะต้องตัดสินใจเกิดความลำบากใจขึ้นมาและมีความตึงเครียดเกิดขึ้นได้ ดังจะเห็น
ได้จากทฤษฎีของ เจมส์ จี มาร์ช กับ เฮร์เบิร์ต เอ ไซมอน (James G. March and
Herbert A. Simon 1958 : 102) ที่ได้ชี้ให้เห็นว่า ความไม่แน่นอนในการตัดสินใจมีสาเหตุ
มาจากความซับซ้อนของปัญหาและขาดประสบการณ์ในอดีตที่เกี่ยวข้องกับปัญหานั้น ๆ

ในการตัดสินใจหากความซับซ้อนของปัญหาสิ่งมีน้อยเท่าใด ความขัดแย้งภายใน
บุคคลก็จะยิ่งลดน้อยลงมากเท่านั้น และเช่นเดียวกัน ถ้าหากมีประสบการณ์ในอดีตยิ่งมากเท่าใด
ความขัดแย้งภายในบุคคลก็จะยิ่งมีน้อยตามมาเช่นกัน ในทางตรงกันข้าม หากความซับซ้อนของ
ปัญหาสิ่งมีมากเท่าใด และประสบการณ์ในอดีตสิ่งมีน้อยเท่าใด ความยากในการตัดสินใจก็จะ
เกิดขึ้นกลายเป็นความขัดแย้งภายในบุคคลมากเท่านั้น

ความขัดแย้งภายในบุคคลสามารถเกิดขึ้นได้อีกลักษณะหนึ่งซึ่งได้แก่ การที่บุคคล
มีความรู้สึกว่า ความเชื่อหรือความคิดของเขาไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เขาดำรงอยู่
โดยเฉพาะอย่างยิ่งปทัสถานและเป้าหมายขององค์กร (Sharma 1982 : 265) นอกจากนี้
อาจเกิดจากการที่เขาถูกคาดหวังให้ทำงานที่เกินความสามารถของเขาหรือ อาจเกิดจาก

การที่เขาไม่มีความแน่ใจว่าองค์กรมีความคาดหวังอย่างไรต่อการทำงานของเขา เป็นต้น
 สภาเหล่านี้ล้วนแต่มีผลทำให้บุคคลเกิดความคับข้องใจหรือความตึงเครียดขึ้นได้ ซึ่งก็คือ
 ความขัดแย้งภายในตัวบุคคลนั่นเอง

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งในระดับนี้ เป็นความขัดแย้งของบุคคล
 ตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไป และอาจส่งผลทำให้เกิดการสร้างสรรค์ในองค์กรได้หากความขัดแย้ง
 ดังกล่าวนี้อาจทำให้เกิดความคิดใหม่ ๆ หรือทางเลือกในการตัดสินใจที่มีประโยชน์หลาย ๆ
 ทางเลือก ลักษณะเด่นของความขัดแย้งในระดับนี้มักจะเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นจากความแตกต่าง
 ในเรื่องบุคลิกภาพหรือความคิดเห็นระหว่างบุคคลในองค์กร หรือเป็นเรื่องที่เกิดจากการแข่งขัน
 มากกว่าการร่วมมือกัน หรือเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นจากการที่บุคคลในองค์กรมีความรู้สึกว่าการให้
 รางวัลตอบแทนจากผู้บังคับบัญชาขาดความยุติธรรม เป็นต้น (Dennis and Michael
 1981 : 306)

3. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม ความขัดแย้งภายในกลุ่มนี้ เป็นความขัดแย้งที่
 ขยายวงกว้างขวางออกไปมากกว่าความขัดแย้งในระดับที่ 2 เพราะเป็นเรื่องของความขัด
 แย่งระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มนั้นทั้งหมด ซึ่งอาจจะแบ่งออกเป็นหลาย ๆ ฝ่าย และแต่ละ
 ฝ่ายอาจจะมีสมาชิกคนใดคนหนึ่งสนับสนุนอยู่ก็ได้ โดยพื้นฐานแล้วความขัดแย้งภายในกลุ่มนี้มักจะ
 พัฒนาขึ้นมาจากความขัดแย้งในระดับที่ 2 นั่นเอง เนื่องจากว่าความขัดแย้งในระดับที่ 2
 นั้นจะไม่หยุดลงแต่เพียงระหว่างบุคคลสองคนเท่านั้น เพราะเป็นธรรมชาติของคนในองค์กร
 ที่มักจะแสวงหาสมาชิกคนใดหรือเพื่อนร่วมงานที่มีแนวความคิดหรือค่านิยมคล้าย ๆ กัน
 มาสนับสนุนตนเอง ดังนั้น จึงทำให้ความขัดแย้งขยายวงกว้างขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้
 ความขัดแย้งภายในกลุ่มนี้ หากไม่มีลักษณะสร้างสรรค์แล้ว ย่อมมีผลกระทบต่อกระบวนการกลุ่ม
 ในหลายลักษณะด้วยกัน เช่น อาจจะทำให้การติดต่อสื่อสารภายในกลุ่มไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร
 ขาดการร่วมมือซึ่งกันและกันหรือไม่มีการประสานงานกัน เป็นต้น ลักษณะเช่นนี้อาจจะส่งผลทำให้
 ผลิตผลขององค์กรตกต่ำลงมากก็ได้

4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม โดยทั่วไปแล้วลักษณะของกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กรมัก
 จะมีทั้งกลุ่มที่เป็นทางการ (Formal group) และกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ (Informal group)
 สมาชิกในองค์กรจะเข้าไปสังกัดกลุ่มใดนั้น ขึ้นอยู่กับเหตุการณ์หรือวัตถุประสงค์ของแต่ละคน
 ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กรนี้มักจะพัฒนาขึ้นมาจากความขัดแย้งในระดับที่ 3
 กล่าวคือ ความขัดแย้งในระดับที่ 3 จะทำให้สมาชิกภายในกลุ่มต่างรวมตัวกันขึ้นมาเป็นกลุ่มและ

แตกแยกออกเป็นกลุ่มต่าง ๆ ซึ่งมีตั้งแต่สองกลุ่มขึ้นไป การรวมตัวของแต่ละกลุ่มมักจะมีพื้นฐานมาจากเป้าหมายหรือแนวความคิดที่คล้ายคลึงกัน และแต่ละกลุ่มก็จะมีเป้าหมายแนวความคิดหรือค่านิยมที่แตกต่างกันออกไป และเมื่อใดก็ตามถ้าแต่ละกลุ่มมีความต้องการที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรขององค์กรที่มีอยู่อย่างจำกัดหรือเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กรแล้ว ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มก็อาจจะเกิดขึ้นตามมาได้ เนื่องจากว่าแต่ละกลุ่มต้องการนิเทศซึ่งผลประโยชน์ของกลุ่มตนเอง หรือไม่ยอมให้ฝ่ายใดมาแสวงหาผลประโยชน์จากกลุ่มของตนเอง

5. ความขัดแย้งภายในองค์กร อาจกล่าวได้ว่าเป็นความขัดแย้งของทุกระดับภายในองค์กร ได้แก่ ความขัดแย้งภายในบุคคล ระหว่างบุคคล ภายในกลุ่ม และระหว่างกลุ่ม เพราะถือว่าความขัดแย้งในแต่ละระดับเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนั่นเอง อย่างไรก็ตาม ถ้าหากมองภาพของความขัดแย้งในระดับองค์กรแล้ว นักวิชาการส่วนใหญ่จะแบ่งความขัดแย้งออกเป็น 4 ชนิดด้วยกัน กล่าวคือ ชนิดแรก เป็นความขัดแย้งในแนวดิ่ง (Vertical conflict) ชนิดที่สอง เป็นความขัดแย้งในแนวนอน (Horizontal conflict) ชนิดที่สาม เป็นความขัดแย้งระหว่างฝ่ายสายงานหลักและฝ่ายสายอำนวยการ (Line-Staff conflict) และชนิดสุดท้าย เป็นความขัดแย้งในเรื่องบทบาท (Role conflict) (Hellriegel and Slocum 1979 : 517) ดังจะได้อธิบายในรายละเอียดดังนี้

5.1 ความขัดแย้งในแนวดิ่ง โดยทั่วไปแล้วความขัดแย้งในแนวดิ่งนี้คือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในกรอบของสายการบังคับบัญชาระหว่างสมาชิกระดับต่าง ๆ ภายในองค์กร ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดก็คือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น ความขัดแย้งแบบนี้มักจะเกิดขึ้นจากการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีไม่เพียงพอ หรือเกิดจากการที่ทั้งสองฝ่ายที่อยู่ต่างระดับกันขัดแย้งกันในเรื่องผลประโยชน์ หรือเกิดจากการที่การรับรู้ทัศนคติ หรือค่านิยมไม่สอดคล้องกัน นอกจากนั้นยังอาจจะเกิดขึ้นจากการที่ผู้บังคับบัญชานโยบายจะเข้ามาควบคุมพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชามากเกินไป จนทำให้เกิดความรู้สึกสูญเสียเสรีภาพส่วนบุคคลไป สถานการณ์นี้จะทำให้เกิดการต่อต้านและนำไปสู่ความขัดแย้งขึ้นมาได้ (Pondy 1967 : 295-320)

5.2 ความขัดแย้งในแนวนอน ความขัดแย้งชนิดนี้ มีลักษณะเป็นความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรที่อยู่ในระดับเดียวกัน บางครั้งก็เรียกว่าเป็นความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานนั่นเอง (Interdepartmental conflict) ความขัดแย้งชนิดนี้จะเกิดขึ้นหรือไม่ขึ้นอยู่กับว่า หน่วยงานแต่ละหน่วยจะมีความสัมพันธ์หรือมีความเป็นอิสระต่อกันมากน้อย

เฟื่องโต หากระดับความสัมพันธ์มีน้อย ความขัดแย้งอาจจะมีน้อยตามไปด้วย ในทางตรงกันข้าม หากความสัมพันธ์มีมาก ต่างฝ่ายต่างไม่สามารถเป็นอิสระต่อกันได้ โอกาสที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง ก็ยิ่งมากตามไปด้วย เหตุที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะว่า โดยทั่วไปแล้วหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร จะมีเป้าหมายที่แน่นอนของตัวเองซึ่งจะมีลักษณะแตกต่างกันออกไปในแต่ละหน่วยงานหรืออาจจะมี การรับรู้และความพึงพอใจต่อเป้าหมายที่สำคัญขององค์กรแตกต่างกัน เมื่อเป็นเช่นนี้หากหน่วยงาน สองหน่วยงานที่มีเป้าหมายและการรับรู้ที่ต่างกันต้องทำงานร่วมกันหรือไม่สามารถเป็นอิสระต่อกัน ในการทำงาน สภาวะเช่นนี้จะ เป็นเงื่อนไขสำคัญที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานขึ้นได้

5.3 ความขัดแย้งระหว่างฝ่ายสายงานหลักและฝ่ายอำนวยการ โดยปกติ

แล้วองค์กรส่วนใหญ่ มักจะมีฝ่ายอำนวยการ (Staff units) เพื่อที่จะช่วยงานทางด้าน วิชาการแก่ฝ่ายสายงานหลัก (Line departments) บทบาทหน้าที่ของทั้งสองฝ่ายนี้มีลักษณะ แตกต่างกันอย่างเด่นชัด กล่าวคือ ฝ่ายอำนวยการจะทำหน้าที่เป็นผู้ให้คำปรึกษาทางด้านวิชาการ ซึ่งเป็นความรู้ที่เกี่ยวกับด้านเทคนิคหรือความชำนาญเฉพาะด้านต่าง ๆ ส่วนฝ่ายสายงานหลักจะทำ หน้าที่ทางด้านบริหารและดำเนินงานตามกระบวนการที่ได้รับมอบหมาย

ความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่ายนี้ มักจะนำไปสู่ความขัดแย้งกันอยู่เสมอ เนื่องจากว่า ฝ่ายอำนวยการมักจะประกอบไปด้วยบุคลากรที่มีบุคลิกภาพหรือลักษณะเฉพาะ ตัวแบบหนึ่ง กล่าวคือ โดยทั่วไปจะเป็นผู้ที่มีการศึกษาสูง มีความเชื่อมั่นในตัวเอง มีภูมิหลัง ที่แตกต่างกันออกไป และมักจะเป็นผู้ที่อายุน้อยกว่าฝ่ายสายงานหลัก สภาวะเช่นนี้ จึงทำให้ ฝ่ายอำนวยการมีความเชื่อ หรือค่านิยมที่เป็นของตัวเองอีกแบบหนึ่ง ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ จะนำไปสู่ความขัดแย้งขึ้นได้ สำหรับฝ่ายสายงานหลักก็จะมีเอกลักษณ์ของตัวเองอีกแบบหนึ่ง เช่นกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีความเชื่อในเรื่องประสบการณ์ของตัวเองมากกว่าทฤษฎี สภาวะ เช่นนี้จึงทำให้เห็นว่า บุคลิกภาพ ความเชื่อ หรือค่านิยมของบุคลากรทั้งสองฝ่ายนี้ มักจะ ไปด้วยกันไม่ได้เลย เพราะฝ่ายสายงานหลักจะมีความรู้สึกอยู่เสมอว่า ฝ่ายอำนวยการเข้ามา ก้าวก้าวหรือละเมิดอำนาจหน้าที่อันชอบธรรมของพวกเรา ปราบกฏการเช่นนี้ สามารถ พบเห็นได้เป็นประจำทั้งองค์กรที่อยู่ในภาคเอกชนและรัฐบาล

5.4 ความขัดแย้งในเรื่องบทบาท บทบาทของพนักงานในองค์กรนั้น โดย ทั่วไปจะหมายถึง ความคาดหวังขององค์กรที่มีต่อพนักงาน ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน หรือกิจกรรมต่าง ๆ ตามตำแหน่งหน้าที่ของพวกเขาคือ ความคาดหวังในบทบาทบางครั้ง อาจเกิดขึ้นอย่างเป็นทางการ เช่น ความคาดหวังที่เกิดจากการจำแนกตำแหน่ง ลักษณะขอบข่ายของงาน การกระจายอำนาจ การมอบหมาย หรือคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา เป็นต้น นอกจากนั้นยังอาจเกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการก็ได้ เช่น ความคาดหวังจาก เพื่อนร่วมงาน หรือจากสภาพแวดล้อมทางสังคมภายในองค์กร เป็นต้น

ความขัดแย้งในเรื่องบทบาทนี้ อาจเกิดขึ้นจากการที่บุคคลถูกคาดหวังให้มีบทบาทสองอย่างพร้อมกันไป แต่เป็นบทบาทที่มีลักษณะแตกต่างกัน ดังจะเห็นว่า ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งนักบริหารมักจะประสบกับลักษณะของความขัดแย้งแบบนี้มากที่สุด เพราะเขาจะต้องมีบทบาททั้งเป็นผู้บังคับบัญชา และในขณะเดียวกันก็ต้องมีบทบาทเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย ความแตกต่างในเรื่องบทบาทเช่นนี้ มักจะนำไปสู่ความขัดแย้งในตัวของเขาเอง ความขัดแย้งในบทบาทนี้ ไม่ใช่เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับเฉพาะตัวบุคคลเท่านั้น หากจะยังอาจเกิดขึ้นระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กรก็ได้ ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดก็คือ ความขัดแย้งระหว่างฝ่ายอำนาจการกับฝ่ายสายงานหลัก ดังได้กล่าวมาแล้วนั้น อาจจะได้ถือว่าเป็นรูปแบบหนึ่งของความขัดแย้งในบทบาทได้เช่นกัน (Dalton 1979 : 413-414)

สาเหตุของความขัดแย้ง

อรุณ ริกธรรม ให้ความเห็นว่ามีสาเหตุของความขัดแย้งมีหลายประการคือ

1. เนื่องจากความแตกต่างกันในการรับรู้ ข้อมูลหรือข้อเท็จจริง ทำให้เข้าใจไปคนละด้าน อันเป็นสาเหตุทำให้การตัดสินใจและพฤติกรรมต่าง ๆ แตกต่างกันไปด้วย
2. เป้าหมายหรือสิ่งที่ต้องการของคนในองค์กรแตกต่างกันออกไป ทำให้คนเหล่านั้นเลือกวิธีปฏิบัติที่แตกต่างกัน ซึ่งผลให้เกิดความขัดแย้งในที่สุด
3. ค่านิยมของคนในองค์กรแตกต่างกัน ซึ่งความแตกต่างของค่านิยมนี้ จะทำให้วิถีแห่งความคิด ความเชื่อ และการปฏิบัติแตกต่างกันออกไป หรือหากที่จะทำให้เกิดความกลมกลืนกัน อันจะนำไปสู่ความขัดแย้งในที่สุด
4. โครงสร้างขององค์กรเป็นเหตุนำไปสู่ความขัดแย้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง โครงสร้างแบบระบบราชการ ทั้งนี้เพราะการจัดโครงสร้างขององค์กรอาจจะไปขัดกับความรู้สึกหรือพฤติกรรมของคนบางพวกบางกลุ่มได้ เช่น ในกรณีลำดับชั้นบังคับบัญชา อาจไปบั่นทอนความอิสระในความคิดริเริ่มของคน หรือการแบ่งงานกันทำ ทำให้คนต้องจำใจอยู่ในงานที่มีขอบเขตจำกัด และนำไปสู่การสร้างอาณาจักรในองค์กรได้ หรือกรณีการเน้นความลับในทางราชการ ทำให้เกิดความแตกต่างในข้อเท็จจริงระหว่างสมาชิก หรือการเน้นกฎระเบียบ ทำให้สมาชิกรู้สึกอึดอัด ไร้อิสระภาพ เป็นต้น
5. การเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ตัวบุคคล โครงสร้าง หรือเป้าหมายขององค์กร จะนำไปสู่ความขัดแย้ง ทั้งนี้เพราะการเปลี่ยนแปลงย่อมกระทบต่อการยอมรับ และผลประโยชน์ของคนในองค์กร ดังนั้น ระดับการเปลี่ยนแปลงยิ่งมีมากเท่าไร โอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งก็ยิ่งมีมากเท่านั้น

6. พฤติกรรมส่วนบุคคล มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์กร ทั้งนี้เพราะ พฤติกรรมของบุคคลจะนำไปสู่สัมพันธภาพในองค์กร ดังนั้น ถ้าพฤติกรรมของคนไม่แตกต่างกันมากนัก โอกาสเกิดความขัดแย้งก็น้อยลง (อรุณ รัชธรรม 2531 : 787-796)

นอกจากนี้สาเหตุของความขัดแย้งอาจเกิดจากปัจจัยต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ลักษณะงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน (Task interdependence) ปัจจัยประการแรกนี้ หมายถึงการที่หน่วยงานสองหน่วยงานหรือมากกว่านั้น ไม่สามารถเป็นอิสระแก่กันได้ จะต้องมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องข้อมูล ความช่วยเหลือหรือการประสานงานกัน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อทำให้การทำงานประสบผลสำเร็จ การที่งานของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรไม่สามารถเป็นอิสระแก่กันได้ อาจนำไปสู่ความขัดแย้งซึ่งมีอยู่ 3 รูปแบบด้วยกัน

ประการแรก ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นจากการที่หน่วยงานหรือกลุ่มต่างๆ ในองค์กร อาจจะไม่จำเป็นต้องมีความสัมพันธ์กันโดยตรงก็ได้ แต่เมื่อหน่วยงานหนึ่งเกิดทำงานผิดพลาดขึ้นอย่างร้ายแรงก็อาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงานของอีกหน่วยงานหนึ่งที่เกี่ยวข้อง ซึ่งท้ายที่สุดจะนำไปสู่ความขัดแย้งต่อกัน

ประการที่สอง มีรูปแบบที่ว่า การปฏิบัติงานของหน่วยงานหนึ่ง จะเริ่มลงมือปฏิบัติได้ก็ต่อเมื่อ งานของอีกหน่วยหนึ่งได้ทำสำเร็จลงแล้ว ในลักษณะเช่นนี้ หากการทำงานของหน่วยงานแรกเกิดความล่าช้า ก็จะส่งผลให้งานของหน่วยงานหลังต้องล่าช้าตามไปด้วย เพราะต้องรอให้หน่วยงานแรกปฏิบัติงานเสร็จเสียก่อน เงื่อนไขเช่นนี้ ย่อมนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างสองหน่วยงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่พ้น และ

ประการสุดท้าย เป็นลักษณะที่การทำงานของกลุ่มหรือหน่วยงานต่าง ๆ จะต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน จึงจะทำให้งานสำเร็จลุล่วงได้ เช่น หน่วยงานวิจัยต้องอาศัยข้อมูลจากฝ่ายปฏิบัติการ ในขณะที่ฝ่ายปฏิบัติการก็ต้องอาศัยข้อมูลหรือผลการวิจัยจากฝ่ายวิจัย เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน หากหน่วยงานหรือกลุ่มจากสองหน่วยงานนี้ไม่สามารถร่วมมือกันได้ หรือต่างฝ่ายต่างไม่ยอมรับกันก็จะมีผลนำไปสู่ความขัดแย้งในท้ายที่สุด

2. การแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะด้านมีมากขึ้น (Increased specialization) เมื่อองค์กรมีการขยายตัวและมีหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติมากขึ้น ทำให้องค์กรไม่สามารถหลีกเลี่ยงการแบ่งงานกันตามความชำนาญเฉพาะด้านได้ ทั้งนี้ เพื่อประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรนั่นเอง ถึงแม้ว่า การแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะด้านอาจจะให้ประโยชน์ก็ตาม แต่ในตัวของมันเองก็สร้างปัญหามากมายหลายประการด้วยกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของความขัดแย้ง จากผลการวิจัยของนักวิชาการหลายท่าน ได้มีการค้นพบว่า

ซึ่งมีการแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะด้านมากเท่าใด ความขัดแย้งของบุคคลหรือกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กรก็ยิ่งมีมากขึ้นเท่านั้น สาเหตุที่เป็นเช่นนี้ ก็เพราะว่า การแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะด้าน จะทำให้บุคลากรแต่ละกลุ่มมีโครงสร้างในการทำงาน และพัฒนาการในการเรียนรู้ หรือแนวความคิดที่จำกัดอยู่แต่เฉพาะในงานของตนเอง สภาพเช่นนี้ทำให้บุคลากรในแต่ละหน่วยงานมีแนวความคิดต่อการปฏิบัติ และแก้ไขปัญหาค้าง ๆ ของงานแตกต่างกันไปตามความถนัดของแต่ละบุคคล และเมื่อทั้งสองฝ่ายนี้มีความจำเป็นที่จะต้องประสานงานหรือทำงานร่วมกันแล้ว โอกาสที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้นได้ไม่ยากนัก

3. การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานไม่ชัดเจน (Ambiguously defined responsibilities) ความขัดแย้งมักเกิดจากความไม่ชัดเจนของการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบในการทำงานในองค์กร ไม่ว่าจะเป็น ระดับบุคคล กลุ่ม หรือหน่วยงาน ด้วยเหตุนี้ ทำให้บุคลากรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรเกิดความสับสน ก้าวกำในการทำงานหรือทำงานซ้ำซ้อนกัน ซึ่งเป็นบ่อเกิดของความขัดแย้ง สาเหตุสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้องค์กรขาดความชัดเจนในการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบ คือในขณะที่สภาพแวดล้อมขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งมีผลทำให้เกิดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานใหม่ ๆ ขึ้นมามากมาย แต่องค์กรส่วนใหญ่มักจะไม่มี การเปลี่ยนแปลงลักษณะขอบข่ายของงาน ซึ่งระบุถึงหน้าที่ความรับผิดชอบให้ทันสมัยตามกาลเวลาที่เปลี่ยนแปลงไป ด้วยสภาพเช่นนี้จะทำให้บุคลากร กลุ่ม หรือหน่วยงานแต่ละฝ่ายไม่สามารถตกลงกันได้ ว่าใครจะเป็นผู้รับผิดชอบในการทำงานนั้น ๆ ซึ่งบางครั้งอาจจะทำให้เกิดการแบ่งงานกันทำ หรือปิดความรับผิดชอบให้กับฝ่ายอื่น และความขัดแย้งตามมาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

4. อุปสรรคของการติดต่อสื่อสารหรือการสื่อข้อความ (Communication obstacles) อุปสรรคของการติดต่อสื่อสารหรือการสื่อข้อความภายในองค์กร อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยที่สำคัญหลายปัจจัยด้วยกัน เช่น ความคล่องตัวของงานที่เป็นอยู่ภายในหรือระหว่างหน่วยงาน ไม่มีประสิทธิภาพ หรืออาจจะเป็นอุปสรรคด้านภาษา ซึ่งเกิดจากการที่บุคลากรในแต่ละหน่วยงาน มีพื้นฐานความรู้ การศึกษา หรือการอบรมที่แตกต่างกัน เช่นวิศวกร นายแพทย์ และนักสังคมศาสตร์ เป็นต้น มักจะมีภาษาที่ใช้สื่อความหมายเฉพาะตัวตามสาขาอาชีพของตน ซึ่งแตกต่างกันอย่างมากตามสภาพเช่นนี้อาจจะมีผลทำให้การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล กลุ่ม หรือ หน่วยงานขาดความเข้าใจ หรือเกิดการเข้าใจผิดซึ่งกันและกัน ซึ่งมีผลทำให้ไม่สามารถประสานงานและร่วมมือร่วมใจกันได้ตามที่ควรจะเป็น เงื่อนไขเช่นนี้อาจจะนำไปสู่ความขัดแย้งตามมาในท้ายที่สุด

5. การแข่งขันเพื่อแย่งชิงทรัพยากรที่มีจำกัด (Competition for limited sources) บุคลากรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร มักจะเผชิญกับปัญหาที่เกี่ยวกับการแย่งชิง เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรขององค์กรที่มีค่อนข้างจำกัด เช่น ในเรื่องของงบประมาณ วัสดุ หรือทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อจะทำให้การดำเนินงานของกลุ่มหรือหน่วยงาน

ของคุณสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ สภาพเช่นนี้จะเป็นเงื่อนไขที่นำไปสู่ความขัดแย้ง เพราะว่าการแข่งขันที่ทรนักรเช่นนี้จะมีฝ่ายหนึ่งได้รับทรนักรเพิ่มหรือเป็นฝ่ายชนะ แต่อีกฝ่ายหนึ่งจะได้ทรนักรลดลงหรือเป็นฝ่ายแพ้ และนำไปสู่ความไม่พึงพอใจและขัดแย้งตามมา

6. ความแตกต่างของบุคคลในองค์กร (Personal differences) ลักษณะทั่วไปขององค์กรจะประกอบไปด้วยบุคลากรที่มีความแตกต่างกันมากมาย ตั้งแต่เรื่องพื้นฐานของครอบครัว ค่านิยม แนวความคิด การศึกษา อายุ หรือบุคลิกภาพ เป็นต้น ความแตกต่างในเรื่องดังกล่าวนี้ ล้วนแล้วแต่เป็นบ่อเกิดที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง ไม่ว่าจะ เป็นความขัดแย้งในระดับบุคคล กลุ่ม หรือหน่วยงานก็ตาม และสิ่งที่มีความแตกต่างกันมากเท่าใด ความขัดแย้งก็จะมีมากตามมาเท่านั้น ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดก็คือ คนที่มีบุคลิกภาพแบบ เพดจ์การ มักจะเป็นผู้ที่สร้างปัญหาและทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น มากกว่าคนที่จิตใจเป็น นักประชาธิปไตย เพราะบุคลิกภาพของคนที่เป็นเพดจ์การ มักจะเป็นผู้ที่ไม่ยอมรับความคิดเห็น ของบุคคลอื่น ต้องการให้ผู้อื่นเชื่อฟังตนเองฝ่ายเดียว ไม่มีความอดทนต่อความคิดเห็นที่แตกต่าง จากของตนเอง ไม่มีความยืดหยุ่น มักแสวงหาผลประโยชน์จากผู้อื่น และค่อนข้างมีอคติกับคนอื่น เป็นต้น บุคลิกภาพดังกล่าวเช่นนี้ ย่อมไม่มีเพื่อนร่วมงานคนไหนยอมรับได้ และเป็นเงื่อนไข สำคัญที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งได้ไม่ยากเลย

สาเหตุของความขัดแย้งที่ศึกษามาข้างต้นนี้ ไม่ได้หมายความว่า จะมีเพียง 6 สาเหตุ ดังที่กล่าวมาแล้วเท่านั้น ตรงกันข้าม อาจมีปัจจัยอื่น ๆ อีกมากมายหลายประการ ซึ่งขึ้นอยู่กับ ธรรมชาติขององค์กรนั้น ๆ เช่น ระบบการให้รางวัลตอบแทนแก่บุคลากรในองค์กรขาดความ ยุติธรรม บรรณาสภาสการทำงานไม่เหมาะสม ความแตกต่างในเรื่องเป้าหมายของแต่ละ หน่วยงาน ความไม่พึงพอใจในบทบาทที่ตนเองได้รับ และการเปลี่ยนแปลงองค์กร เป็นต้น ปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าวนี้ล้วนแล้วแต่เป็นบ่อเกิดที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งขึ้นได้ทั้งนั้น จากสภาพเช่นนี้ จึงทำให้ผู้บริหารต้องใช้ความสามารถในการวิเคราะห์แหล่งที่มาของความขัดแย้งให้ถูกต้อง ตามสภาพที่แท้จริงขององค์กร ทั้งนี้เพื่อที่จะทำให้การกำหนดแนวทางป้องกันและแก้ไขได้อย่าง สอดคล้องกับปัญหาที่แท้จริงนั่นเอง (เชื้อชาฎุ อาศุวิฒนกุล 2530 : 265-268)

แนวคิดในการบริหารความขัดแย้ง

เอส พี โรบบิน (S.P. Robbins 1974 : 12-18) ได้แบ่งแนวคิดในการ จัดการความขัดแย้งเป็น 3 แนวคือ

แนวคิดเดิม (Traditional Approach)

เป็นแนวคิดที่มองว่า ความขัดแย้งเป็นเครื่องทำลาย ดังนั้น ควรหลีกเลี่ยงหรือจัดให้หมดไปจากองค์กร วิธีบริหารความขัดแย้งแนวนี้ก็คือ (1) ผู้บริหารที่มีอำนาจเหนือคู่กรณีที่ขัดแย้ง ควรจะเข้ามาจัดการ เพราะถือว่า ผู้บริหารมีอำนาจ ข้อมูล ตลอดจนศักดิ์ศรีที่เหนือกว่า จึงสามารถแก้ความขัดแย้งได้ดีกว่าผู้อื่น (2) ต้องหาตัวการที่ก่อให้เกิดความยุ่งยากให้ได้ (Trouble makers) และขจัดออกไป (3) ผู้บริหารไม่ควรก่อให้เกิดความขัดแย้งเสียเอง และหากเกิดขึ้นควรพยายามปกปิดไว้ หรือไม่เอ่ยถึงเสียเลย

ส่วนเป้าหมายในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ถือหลัก 2 ประการคือ

(1) เอาชนะไปเลยโดยใช้อำนาจหน้าที่ที่เหนือกว่า โดยถือว่าผลการตัดสินใจของระดับสูง เป็นข้อยุติที่ทุกฝ่ายต้องยอมรับ และ (2) ถ้าเอาชนะไม่ได้หรือไม่คุ้มค่าก็ควรจะประนีประนอม

แนวพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Sciences Approach)

แนวคิดนี้ถือว่า ความขัดแย้งเป็นธรรมชาติ หลีกเลี่ยงไม่ได้ และมีโอกาสเกิดขึ้นได้เสมอ ๆ ด้วย ทั้งนี้เพราะองค์ประกอบไปด้วยคนมากมาย ย่อมมีการแข่งขันต่อสู้กันบ้างในการทำงาน ยิ่งปริมาณงานมีมากเพียงใด โอกาสเกิดความขัดแย้งก็มากขึ้นเพียงนั้น ความขัดแย้งในทัศนะนั้นจึงไม่ใช่สิ่งเลวร้าย แต่เป็นธรรมชาติที่จะต้องเกิดขึ้นในองค์กร

สาเหตุของความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นได้มากมาย ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร ส่วนผลของความขัดแย้งนั้น อาจทำให้องค์กรดีขึ้นหรือเลวลงก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับชนิดของความขัดแย้งว่า เป็นชนิดทำลาย (Destructive conflict) หรือเป็นชนิดสร้างสรรค์ (Constructive conflict)

ส่วนวิธีบริหารความขัดแย้ง ผู้บริหารอาจกระตุ้นหรือลดความขัดแย้งลงได้แล้วแต่กรณี ทั้งนี้โดยพิจารณาถึงผลของความขัดแย้งเป็นสำคัญ ดังนั้น ผู้บริหารต้องสามารถวิเคราะห์แยกแยะสาเหตุของความขัดแย้งได้ หากเป็นความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ ก็ควรกระตุ้น แต่ถ้าเป็นความขัดแย้งเชิงทำลายก็ควรลด

แนวคิดด้านปฏิสัมพันธ์ (Interactionist Approach)

เป็นแนวคิดที่มองความขัดแย้งในด้านดีคือ เชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงทั้งหลายทั้งปวงมีสาเหตุมาจากความขัดแย้งทั้งสิ้น ดังนั้น หากสามารถจัดการกับความขัดแย้งให้ดีขึ้นได้ โดยสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ถูกต้องก็จะทำให้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเปลี่ยนไปในเชิงสร้างสรรค์ ผู้บริหารจึงควรส่งเสริมให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์กร

โดยสรุปของแนวความคิดนี้คือ (1) ถือว่าความขัดแย้งเป็นความจำเป็น
 (2) ความขัดแย้งทำให้เกิดความขัดแย้งในด้านดี เพราะความขัดแย้งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กร
 (3) การแก้ปัญหาความขัดแย้งก็คือ การยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งจำเป็นที่ควรกระตุ้นให้
 เกิดขึ้นบ้าง (4) การแก้ปัญหาความขัดแย้งถือว่าเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหาร ซึ่งกว่านั้นถือว่า
 การเปลี่ยนแปลงทั้งหลายทั้งปวงมาจากความขัดแย้งนั่นเอง

แบบนฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้ง

วิลเลียม เจ เรดดีน (William J.Reddin 1970 : 41-43) ได้แบ่งแบบ
 นฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร ในการบริหารงานโดยใช้หลัก "ผลงาน
 และการมีมนุษยสัมพันธ์" เป็นเครื่องวัดผู้บริหารและสรุปรูปแบบไว้ดังนี้

1. ผู้หลีกหนี(Deserter) เป็นผู้ที่มึลักษณะขาดความสนใจในด้านที่เกี่ยวกับความ
 สำเร็จของงานตลอดจนสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน บุคคลประเภทนี้คิดว่าตนเองไม่ได้รับความ
 ยุติธรรมเพียงพอ จึงสมควรที่จะละเลยงานให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ และมีวิธีแข็งข้อก่อให้เกิด
 ความขัดแย้งภายในองค์กรหลายวิธีและชานาณสิ่ง ถ้าไม่มีผู้ใดเฝ้าสังเกตจับตาคอยอย่างใกล้ชิด
 แล้วจะไม่มีผู้ใดรู้เลย บุคคลประเภทนี้จะทำงานให้ได้รับผลดีเพียงเท่าที่จะไม่ให้คนอื่นมารบกวน
 และจะไม่ทำตัวไปพัวพันกับคนอื่นมากนัก นอกจากจะเป็นประโยชน์แก่ตัวของเขาเอง

2. ผู้เคร่งระเบียบ(Bureaucrat) มีลักษณะขาดความสนใจในความสำเร็จ
 ของงานและสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานเช่นเดียวกับผู้บริหารงานชนิดหลีกหนี แต่เป็นผู้ประคับ
 ความสำเร็จในการทำงานตามคำสั่งหรือระเบียบวิธี บุคคลประเภทนี้จะถือว่ารระเบียบข้อบังคับ
 เป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งและไม่ชอบความคิดริเริ่มแบบใหม่ๆ ประสิทธิภาพสำเร็จมากถ้ารับราชการ
 เป็นทหารหรือเป็นข้าราชการทุกระดับของรัฐบาล

3. ผู้นิยมอำนาจ(Autocrat) เป็นผู้ที่มุ่งแต่ภารกิจของตนแต่เพียงอย่างเดียว
 และมักจะเป็นนักแสวงหาประโยชน์ส่วนตัวสูง เห็นได้ชัดว่าบุคคลประเภทนี้จะไม่มีสัมพันธ์
 กับเพื่อนร่วมงานคนใดเลยและมีความไว้วางใจในตัวบุคคลอื่นน้อยมาก ผู้ร่วมงานจะกลัวและไม่
 ชอบบุคคลประเภทนี้ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำงานให้ต่อเมื่อได้รับคำสั่งเท่านั้น อีกประการหนึ่ง
 บุคคลประเภทนี้จะมองผู้ใต้บังคับบัญชาเสมือนเครื่องจักร และไม่รู้ว่าภารกิจบุคคลคืออะไร
 ทัศนคติในการทำงานของบุคคลเหล่านี้ คือมีคนออกคำสั่งและมีคนปฏิบัติตาม มักจะจัดการกับ
 ข้อโต้แย้งด้วยการใช้อำนาจ และไม่เคยยกโทษให้ใครง่าย จากการวิจัยของสมเจดน์พบว่า
 บุคลิกภาพทางการบริหารของนายกเทศมนตรีมีลักษณะผู้นิยมอำนาจถึง 21% (สมเจดน์

พันธุมิ 2520 : 73)

4. นักบุญ(Missionary) ลักษณะผู้บริหารชนิดคนใจบุญนี้เป็นผู้มีจิตใจเมตตา กรุณาและคำนึงถึงแต่สัมพันธภาพอันดีเหนือสิ่งใด แต่ก็นับว่าเป็นข้อเสีย เพราะบุคคลประเภทนี้ ปราศจากที่จะเป็น "คนดี" เสียจนคนอื่นไม่กล้าโต้แย้งหรือคัดค้านการกระทำใดๆ แม้แต่เรื่อง เล็กน้อยปลีกย่อยที่ตนไม่เห็นด้วยเพื่อให้งานปฏิบัติงานได้ผล บุคคลประเภทนักบุญพยายามที่จะดำเนินงานในองค์กรของเขาเหมือนกับว่าเป็นสโมสรแห่งหนึ่ง ทั้งนี้เพราะมีความเชื่อว่าการดำรงรักษาให้การทำงานมีบรรยากาศอบอุ่นสบายใจและเป็นกันเอง จะทำให้งานดำเนินไปได้โดยราบรื่น

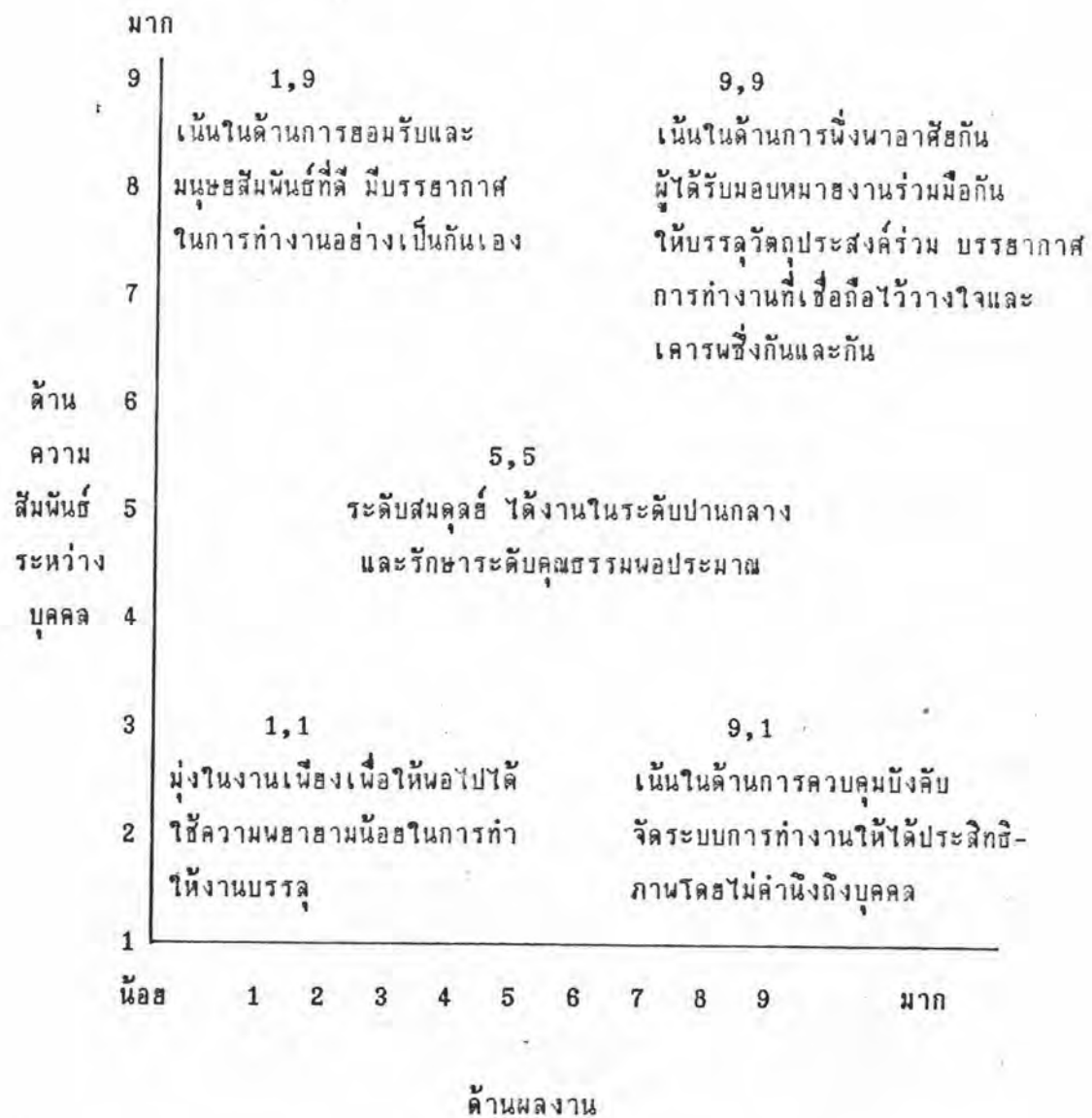
5. นักประนีประนอม(Compromiser) ผู้บริหารชนิดนี้ยอมรับว่าการมุ่งทำงานให้ สำเร็จและการสร้างสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญยิ่งแต่เขาก็ไม่มีความสามารถที่จะ ผสานความคิดทั้งสองอย่างนี้เข้าด้วยกัน และไม่สามารถตกลงใจหรือตัดสินใจลงไปได้ว่าจะ ใช้ข้อใด ลักษณะของคนจำพวกนี้จะเป็นคนโง่เขลา อีกข้อหนึ่งที่ชักจูงให้ตัดสินใจก็คือ ความกดดัน บางอย่างที่เกิดขึ้นในขณะนั้น เขาอินดีที่จะขจัดปัญหาที่เกิดขึ้นให้น้อยลงแม้ผลผลิตจะต่ำ และ คิดว่าการวางแผนดำเนินงานต้องใช้วิธีประนีประนอมทั้งสิ้น

6. นักพัฒนา(Developer) เป็นลักษณะของผู้บริหารซึ่งเป็นผู้ไว้วางใจผู้ร่วมงาน อย่างแท้จริง และเป็นผู้ที่ทำงานมีประสิทธิภาพมากกว่าหัวหน้างานชนิดนักบุญ มักจะอาศัย ความร่วมมือในการทำงานเป็นส่วนมาก และเห็นว่าการทำงานเป็นเรื่องธรรมดาๆ เหมือน กับการเล่นหรือการพักผ่อน ตลอดจนมีความเชื่อถือในเพื่อนมนุษย์ว่าทุกคนมีความสามารถ และมีเหตุผล

7. นักเผด็จการแบบมีศีล(Benevolent autocrat) เป็นผู้ที่มีความมั่นใจในวิธี ปฏิบัติงานและดำเนินงานของตนเองอย่างมาก บุคคลประเภทนี้มีความชำนาญในการสั่งงานและ ทำให้ทุกคนปฏิบัติตามได้ เพื่อนร่วมงานไม่เกิดความขุ่นเคืองใจ มีลักษณะของผู้ที่นิยมอำนาจแต่ว่า สามารถทำงานอย่างมีศิลป์นุ่มนวลและมีประสิทธิภาพมากกว่า อย่างไรก็ตามก็ไม่วางใจนักกว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานจะทำงานหนักเพื่อเขาได้ตลอดไป

8. นักบริหาร(Executive) ลักษณะผู้บริหารงานแบบนี้เป็นตัวอักษระของ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด เพราะเป็นผู้ที่มีทัศนคติและความสามารถที่จะทำให้งานเกิด ประสิทธิภาพและมีสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้ร่วมงานด้วย ขณะเดียวกันก็ทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี ของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยสร้างบรรยากาศในการทำงานให้เสมือนกับการดึงเชือกเส้นเดียวไป ในทิศทางเดียวกัน นักบริหารรู้ความต้องการของบุคคลและความต้องการของหน่วยงาน และรู้ ด้ว่าทุกคนต้องการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ต้องการความอิสระด้วยกันทั้งสองฝ่าย เขาอินดี รับฟังและแก้ปัญหาข้อขัดแย้งของทุกฝ่าย และเห็นว่าปัญหาทั้งหลายแก้ไขได้โดยทุกฝ่ายยอมรับ

นอกจากนี้ เบรค และ มอตตัน (Blake & Mouton 1986 : 15-23) ยังได้วิเคราะห์รูปแบบของการบริหารของบุคคลในลักษณะต่าง ๆ โดยพิจารณาเป็นสองมิติ มิติแรก เน้นในด้านผลงาน ทั้งในแง่ปริมาณและคุณภาพ มิติที่สอง เน้นในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทั้งในแง่ลักษณะอุปนิสัยพฤติกรรมที่แสดงและระดับความมากน้อย ซึ่งสามารถสรุปเป็นแผนภูมิดังนี้



ภาพที่ 1 แบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งของเบรค และ มอตตัน (Blake & Mouton 1986 : 16)

การวัดตามแนวทฤษฎีนี้แบ่งเป็นระดับจากน้อยไปมากเป็นระดับ 1-9 ระดับ 1 = น้อยที่สุด ระดับ 5 = ปานกลาง ระดับ 9 = สูงสุด

จากการให้คะแนนดังกล่าวข้างต้น สามารถแบ่งรูปแบบการบริหารออกเป็น 5 รูปแบบคือ

รูปแบบ 9,1 รูปแบบนี้เน้นด้านผลงานสูงสุด (9) แต่ไม่เน้นความสัมพันธ์ด้านบุคคล (1) ผู้บริหารตามรูปแบบนี้จะออกคำสั่งให้ลูกน้องปฏิบัติตาม โดยมุ่งให้ได้ผลผลิตสูงสุด

รูปแบบ 1,9 รูปแบบนี้ไม่เน้นด้านผลงาน (1) แต่เน้นความสัมพันธ์ด้านบุคคล (9) มุ่งส่งเสริมให้เกิดความรู้สึกดี

รูปแบบ 1,1 รูปแบบนี้ไม่เน้นทั้งในด้านผลงานและความสัมพันธ์ด้านบุคคล ผู้บริหารตามรูปแบบนี้จะไม่ใส่ใจในด้านสัมฤทธิ์ผลทางการงาน จะทำงานเพียงเพื่อให้คงอยู่ในหน่วยงานเท่านั้น

รูปแบบ 5,5 รูปแบบนี้อยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารตามรูปแบบนี้จะพยายามรักษาให้งานและบรรยากาศดำเนินไปตามสถานการณ์ปัจจุบัน ไม่ทำให้ดีหรือเลวไปจากเดิม

รูปแบบ 9,9 รูปแบบนี้อยู่ในระดับสูงสุด ทั้งในด้านผลงานและความสัมพันธ์ด้านบุคคล ผู้บริหารตามรูปแบบนี้ จะเน้นการทำงานเป็นหมู่คณะ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วม มีบรรยากาศการทำงานที่ร่วมมือร่วมใจช่วยเหลือกัน

นอกจากรูปแบบพื้นฐานดังกล่าวแล้ว ยังมีรูปแบบผสมที่น่าสนใจอีก 3 รูปแบบคือ

รูปแบบการบริหารแบบปกครองพ่อกับลูก (Paternalism)

ลักษณะการบริหารแบบนี้ อยู่ระหว่างโค้งจากรูปแบบที่เน้นผลงานสูงสุด (9,1) จนถึงรูปแบบที่เน้นความสัมพันธ์ด้านบุคคล (1,9) ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหารรูปแบบนี้ จะได้รับการยอมรับ ในขณะที่เด็วกัน การชักชวนคำสั่งนำมาซึ่งการตำหนิและการลงโทษเล็กน้อย

รูปแบบการบริหารแบบฮึดสู้ตามโอกาส (Opportunism)

รูปแบบนี้เกิดจากการสลับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารพื้นฐาน ตั้งแต่ 3 รูปแบบขึ้นไป ขึ้นกับบุคคลที่บริหารนั้นติดต่อด้วย โดยที่จะใช้รูปแบบ 1,9 กับบุคคลที่สำคัญ ใช้รูปแบบ 5,5 กับเพื่อนร่วมงานหรือผู้ที่มีสถานภาพเท่าเทียมกัน และใช้รูปแบบ 9,1 ในการควบคุมลูกน้อง

รูปแบบส่วนหน้าทาก (Facadism)

รูปแบบนี้จะปิดบังซ่อนเร้นเจตนาที่แท้จริง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เมื่อเห็นว่าการใช้รูปแบบนี้จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ผู้บริหารในรูปแบบนี้จะใช้รูปแบบ 9,9 เพื่อปิดบัง รูปแบบ 9,1 รูปแบบบริหารแบบปกครองนอกรีต หรือรูปแบบเหมาะสมตามโอกาส

ผู้บริหารส่วนใหญ่จะมีรูปแบบบริหารแบบเด่น (Dominant style) ที่ใช้บ่อย และมีรูปแบบสำรอง (Backup style) ซึ่งอาจเลือกใช้ตามที่แต่ละคนเห็นว่าเหมาะสม

ลักษณะการเลือกใช้รูปแบบต่าง ๆ ก็เป็นลักษณะเฉพาะตัวของบุคคล ในการสังเกตรูปแบบการบริหารว่ารูปแบบใดเป็นรูปแบบเด่น หรือรูปแบบสำรองจึงต้องใช้เวลาสังเกตพอสมควร

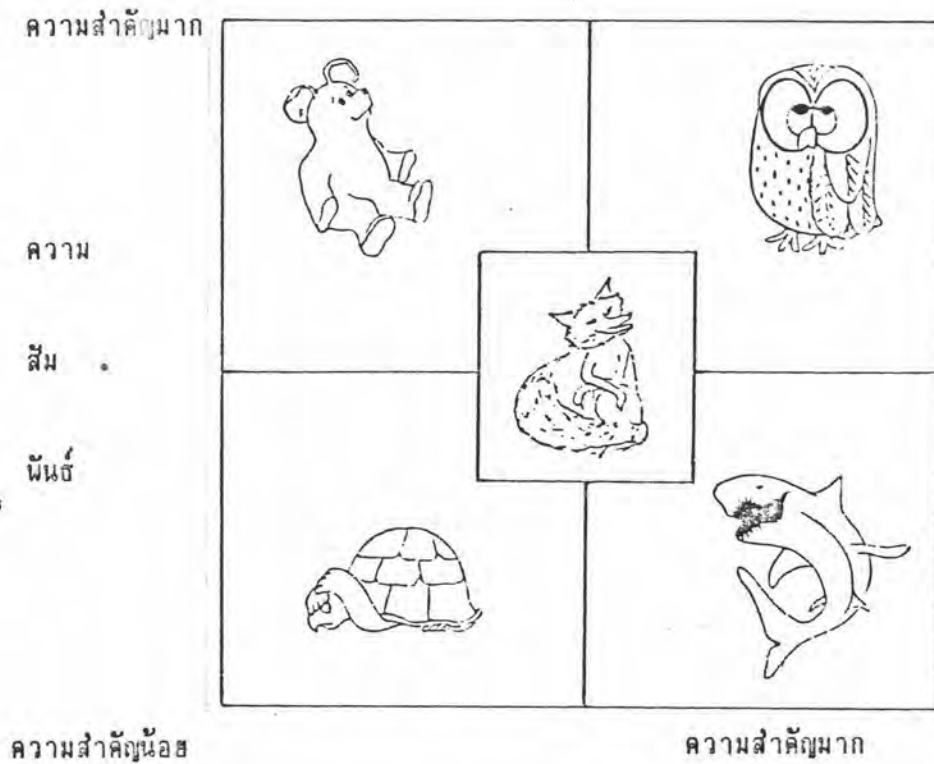
จอห์นสัน และจอห์นสัน (Johnson & Johnson 1987 :273) ได้เสนอแบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้ง โดยใช้นิยามของความสัมพันธ์และวัตถุประสงค์ โดยมีแนวคิดที่บุคคลที่แตกต่างกัน ย่อมใช้กลยุทธ์ในการจัดการความขัดแย้งแตกต่างกัน กลยุทธ์เหล่านี้เป็นสิ่งที่เรารู้ในวัยเด็ก จนดูเป็นอัตโนมัติ จึงไม่ตระหนักถึง และในภาวะขัดแย้งคนมักทำสิ่งซึ่งเป็นธรรมชาติ และแต่ละคนมีรูปแบบการแก้ปัญหาของตนเอง และเนื่องจากการจัดการความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เรารู้ได้ ดังนั้นคนจึงสามารถเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้และหาวิธีการใหม่ๆ ที่มีประสิทธิภาพในการจัดการความขัดแย้ง

ในภาวะขัดแย้ง ประเด็นหลักที่ต้องใส่ใจคือ

1. การบรรลุวัตถุประสงค์ส่วนตัว เมื่ออยู่ในภาวะขัดแย้ง คนแต่ละคนจะมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างจากผู้อื่น จึงต้องพิจารณาว่าวัตถุประสงค์ของคน ๗ นั้นมีความสำคัญต่อเขามากน้อยเพียงใด

2. การรักษาสัมพันธภาพกับบุคคลอื่น คนจะพิจารณาว่าการรักษาความสัมพันธ์กับผู้อื่นนั้นมีความสำคัญกับตนมากน้อยเพียงใด

ในการจัดการความขัดแย้ง บุคคลจะพิจารณาว่าเป้าหมายส่วนตัวหรือวัตถุประสงค์ส่วนตัวมีความสำคัญเพียงใด และสัมพันธภาพมีความสำคัญต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งอย่างไร ซึ่งอาจพิจารณาจากภาพต่อไปนี้



วัดอุปประสงค์

ภาพที่ 2 แบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้ง (Johnson & Johnson 1982 : 273)

จากภาพที่ 2 แบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้ง 5 แบบคือ

1. ลักษณะแบบ "เต่า" (ถอนตัว, หดหิว) มีลักษณะหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง
 ซอมละวัดอุปประสงค์และความสัมพันธ์ส่วนตัว นยาสยามหลีกเลี่ยงจากประเด็นปัญหาที่
 ก่อให้เกิดความขัดแย้งโดยหลีกเลี่ยงไม่เผชิญกับคู่กรณี และหลีกเลี่ยงจากผู้คน
 ในแวดวงนั้น นอกจากนี้จะไม่ตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อแก้ปัญหา ผู้มีลักษณะเช่นนี้
 คิดว่าไม่มีประโยชน์ในการแก้ไขความขัดแย้ง รู้สึกสิ้นหวัง และมีความเชื่อว่า การถอนตัว
 จากสภาวะขัดแย้ง ทั้งในด้านร่างกายและจิตใจเป็นการง่ายกว่าการเผชิญหน้า มอง
 เป้าหมายของงานและความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานอยู่ในระดับต่ำ (เอกชัย กี่สุขพันธ์ 2530
 : 77)

2. ลักษณะแบบ"ฉลาม" (บังคับ, ชอบใช้กำลัง) เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยใช้อำนาจตามตำแหน่ง(Authority) คำนึงถึงเป้าหมายงานหรือความต้องการของตนเองมากกว่าความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน พยายามแสดงอำนาจเหนือฝ่ายตรงข้าม โดยการบังคับให้ยอมรับทางออกของความขัดแย้งที่ตนกำหนด การบรรลุเป้าหมายเป็นสิ่งสำคัญสูงสุด สัมพันธภาพมีความสำคัญน้อยมาก ผู้มีลักษณะเช่นนี้จะพยายามทำทุกอย่างให้บรรลุเป้าหมายโดยไม่คำนึงถึงความเสียหายใด ๆ ไม่สนใจในความต้องการของคนอื่น ไม่สนใจที่คนอื่นไม่ชอบหรือไม่ยอมรับตน มีความเชื่อว่า ความขัดแย้งจะยุติได้เมื่อมีฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะ และอีกฝ่ายเป็นผู้แพ้ และลักษณะแบบฉลามต้องการเป็นผู้ชนะ ชัยชนะก่อให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจและประสบความสำเร็จ แต่ความพ่ายแพ้ก่อให้เกิดความรู้สึกอ่อนแอ ความไม่เหมาะสม และ ความล้มเหลว ลักษณะฉลามจะพยายามเอาชนะด้วยการโจมตี โคนล้ม นิชิต คุกคามผู้อื่น

3. ลักษณะแบบ"ตุ๊กตาหิม" (สัมพันธภาพราบรื่น) ลักษณะนี้เชื่อว่าสัมพันธภาพเป็นสิ่งสำคัญมาก เป้าหมายส่วนตัวมีความสำคัญน้อย ต้องการให้เป็นที่ยอมรับและชอบพอ เชื่อว่าความขัดแย้งหลีกเลี่ยงได้เพื่อเห็นแก่ความกลมเกลียว การถกถึงความขัดแย้งเป็นการทำลายความสัมพันธ์ และเกรงว่าหากความขัดแย้งยังดำเนินต่อไปจะสะท้อนความรู้สึก และทำลายสัมพันธภาพ ชอบหลีกเลี่ยงเป้าหมายเพื่อรักษาสัมพันธภาพอันดีไว้ ใช้วิธีการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขเหมือนครอบครัวเดียวกัน

4. ลักษณะแบบ"สุนัขจิ้งจอก" (ประนีประนอม, แก้ปัญหาเฉพาะหน้า) รูปแบบนี้จะคำนึงถึงเป้าหมายส่วนตัวและสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นในระดับปานกลางแสวงหาการประนีประนอม ชอบละเป้าหมายส่วนตัวบางส่วนและชักจูงให้ผู้อื่นยอมสละเป้าหมายบางส่วน พยายามหาข้อสรุปต่อข้อขัดแย้งที่ได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย พร้อมและเต็มใจที่จะสละวัตถุประสงค์และสัมพันธภาพบางส่วนเพื่อหาข้อตกลงร่วมกันที่ดี

5. ลักษณะแบบ"นกฮูก" (เผชิญหน้ากัน, สุขุม) รูปแบบนี้ จะมองความขัดแย้งว่าเป็นปัญหาที่จะต้องแก้ไข ให้คุณค่าแก่เป้าหมายและสัมพันธภาพ และหาทางออกที่สนองต่อเป้าหมายทั้งของตนและของผู้อื่น ถือว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ปรับปรุงสัมพันธภาพ โดยการลดความตึงเครียดระหว่างบุคคลทั้งสอง พยายามที่จะถกประเด็นเพื่อระบุถึงความขัดแย้งที่เป็นปัญหา การหาทางแก้ไขซึ่งเป็นที่พอใจของตนและผู้อื่น ทำให้สามารถคงสัมพันธภาพไว้ได้ สิ่งที่จะทำให้เกิดความพอใจคือ การบรรลุเป้าหมายของตนเองและผู้อื่น ความเครียดและ

ความรู้สึกในทางลบได้รับการคลี่คลายแล้ว (Johnson & Johnson 1987 : 272-274)

ผลของความขัดแย้ง

ดังได้กล่าวแล้วว่า ความขัดแย้งมีลักษณะสองด้านในตัวของมันเองกล่าวคือ มีทั้งลักษณะในทางสร้างสรรค์และทำลาย ถ้าหากความขัดแย้งในองค์กรมีมากเกินไป ผลที่ตามมา ก็จะเป็นไปในทางลบ (Negative consequences) ซึ่งมีลักษณะทำลายประสิทธิผลขององค์กร แต่ถ้าความขัดแย้งอยู่ในจุดที่เหมาะสมก็จะเกิดผลในทางบวก (Positive consequences) ซึ่งมีลักษณะเป็นการสร้างสรรค์ประสิทธิผลให้กับองค์กร อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติ บางครั้งเป็นเรื่องที่ค่อนข้างยากที่จะกำหนดว่าความขัดแย้งขนาดไหนถึงจะเรียกว่าเป็นจุดที่เหมาะสมที่สุด ต่อปัญหาดังกล่าวนี้ได้มีนักวิชาการเสนอแนะว่า กลยุทธ์ที่จะช่วยตัดสินใจได้ดีที่สุดก็คือ การสังเกตผลที่ตามมาของความขัดแย้งทั้งสองประการนั่นเอง กล่าวคือ ถ้าผลของความขัดแย้งออกมาในทางบวกก็เรียกว่า ความขัดแย้งอยู่ในจุดที่เหมาะสมที่สุด แต่ถ้าผลออกมาในทางลบก็ถือได้ว่าเป็นจุดที่ความขัดแย้งนำไปสู่การทำลายมากกว่าการสร้างสรรค์ (Andrew J. Dublin 1984 : 355-357)

ความขัดแย้งที่ส่งผลในทางบวก มีลักษณะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์
2. สามารถทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดแรงจูงใจในการทำงาน
3. ทำให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ ๆ
4. ทำให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเป้าหมายเดิมขององค์กรที่ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง
5. ทำให้เกิดแนวทางแก้ไขปัญหาล่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์กับองค์กรหรือทำให้เกิดคุณภาพในการตัดสินใจ
6. ทำให้ลดความตึงเครียดในองค์กรได้ หรือทำให้ความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กรดีขึ้น
7. ทำให้คุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในองค์กรดีขึ้น

ความขัดแย้งที่ส่งผลในทางลบ มีลักษณะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. นำไปสู่ความตึงเครียดมากขึ้น หรือมีผลกระทบต่อสุขภาพจิตของคนในองค์กรมากขึ้น

2. ทำให้เกิดการสูญเสียทรัพยากรและเวลามากเกินไป
3. ทำให้เกิดการแบ่งเป็นพรรค เป็นพวกขึ้น หรือทำให้ฝ่ายหนึ่งมีความรู้สึกว่าเป็นฝ่ายชนะ (Winner) และอีกฝ่ายหนึ่งรู้สึกว่าเป็นฝ่ายแพ้ (Loser) ลักษณะเช่นนี้มีผลทำลายความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กร ขาดการประสานงานกัน และไม่มีความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ซึ่งมีผลทำให้ประสิทธิภาพขององค์กรลดต่ำลงมาได้
4. มุ่งจะเอาชนะกันมากกว่าที่จะมองถึงผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรโดยรวม
5. นำไปสู่ความอึดอัดและไร้ซึ่งเสถียรภาพขององค์กร

ผลที่ตามมาของความขัดแย้งทั้งในทางบวกและลบดังกล่าวมานี้ สามารถเกิดขึ้นได้ในทุกระดับของความขัดแย้งตั้งแต่ระดับบุคคลไปถึงระดับองค์กร ซึ่งในที่นี้ จะขอกล่าวถึงวิธีการแก้ไขความขัดแย้งที่มีลักษณะทำลาย

ในการแก้ไขความขัดแย้งที่มีลักษณะทำลายนี้ มีวิธีการมากมายหลายประการที่ผู้บริหารสามารถเลือกใช้ให้สอดคล้องกับปัญหาที่เกิดขึ้น อย่างไรก็ตามจะขอจำแนกวิธีการแก้ไขความขัดแย้งที่มีลักษณะทำลายนี้ออกเป็น 3 วิธีการ ด้วยกัน ดังต่อไปนี้

ประการแรก ได้แก่ วิธีการที่มีฝ่ายหนึ่งชนะและอีกฝ่ายหนึ่งแพ้ (Win-Lose methods) วิธีการนี้มีลักษณะเป็นการใช้อำนาจที่เหนือกว่าและเข้าไป กำจัด ห้ามปราม หรือ ระงับความขัดแย้งที่กำลังเกิดขึ้น ลักษณะเช่นนี้มีผลทำให้ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะ หรือสามารถบรรลุถึงเป้าหมายตามที่ตนเองต้องการได้ และอีกฝ่ายหนึ่งจะเป็นผู้แพ้ และอาจจะเกิดความรู้สึกสูญเสียหรือความคับข้องใจขึ้น วิธีการประการแรกนี้ประกอบไปด้วยวิธีการย่อย 3 วิธีดังต่อไปนี้ (Alan C. Filley 1980 : 576-578)

1. วิธีการบังคับ (Forcing) มักถูกนำมาใช้เมื่อฝ่ายหนึ่งมีอำนาจเหนือกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง และใช้อำนาจของตัวเองบังคับฝ่ายตรงข้ามที่มีอำนาจน้อยกว่าให้อินยอมและยุติความขัดแย้ง ปัญหาที่เกิดจากการใช้วิธีการแบบนี้ที่เห็นได้ชัดเจนมีอยู่ 2 ประการด้วยกันคือ ประการแรก ไม่มีหลักประกันใด ๆ เลอว่า การใช้วิธีการแบบนี้จะทำให้เกิดผลประโยชน์กับองค์กรโดยรวม เพราะการใช้อำนาจบังคับอาจจะทำให้เกิดผลประโยชน์กับผู้มีอำนาจคนนั้น ๆ ก็ได้ ประการที่สอง การใช้วิธีการแบบนี้จะทำให้ผู้แพ้เกิดความรู้สึกคับข้องใจขึ้นมาได้ และหากการใช้อำนาจบังคับนั้นยังไม่มีผลยุติธรรมแล้ว ความรู้สึกคับข้องใจของผู้แพ้นั้นมีมากขึ้นตามมา ซึ่งอาจจะนำไปสู่ความคิดที่อาจแค้นแค้นเกิดขึ้นได้ โดยอาจจะใช้วิธีการร่วมมือกับผู้แพ้รายอื่น ๆ เป็นต้น จากสภาพเช่นนี้ จะเห็นได้ว่าวิธีการแก้ไขความขัดแย้ง

แบบนี้ไม่ได้เข้าไปแก้ที่สาเหตุของปัญหาเลย หากแต่เป็นการเข้าไปแก้ที่อาการของปัญหา ซึ่งเป็นอาการที่ปัญหาที่ปลายเหตุเท่านั้น จึงมีผลทำให้ปัญหายังดำรงอยู่ต่อไปเพราะสาเหตุไม่ได้รับการแก้ไข ดังนั้นหากผู้บริหารใช้วิธีการแบบนี้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นประจำ โดยไม่นึกถึงสถานการณ์ของความขัดแย้งประกอบกันแล้ว จะทำให้โอกาสในการลดความขัดแย้งให้กลับมาสู่สภาวะที่สร้างสรรค์ย่อมเป็นไปได้ยาก

2. วิธีการทำให้สถานการณ์ของความขัดแย้งสงบลง (Smoothing) วิธีการแบบนี้มีลักษณะเป็นการเข้าไปทำให้สถานการณ์ของความขัดแย้งที่กำลังเกิดขึ้นให้สงบลงมา เพื่อไม่ให้ความขัดแย้งขยายกว้างขวางมากขึ้น โดยการเข้าไปขอร้องให้อุติความขัดแย้ง พยายามชักจูงคู่กรณีให้เห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นไม่มีความสำคัญเพียงพอ ที่จะต้องเสียเวลาไปกับมัน ทำให้สมาชิกของกลุ่มที่ขัดแย้งกันเห็นถึงความสำคัญของการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและเห็นถึงผลเสียของการแตกแยกกัน นอกจากนี้ก็จะเข้าไปปลอบใจผู้ที่กำลังเกิดความรู้สึกคับข้องใจ เป็นต้น การใช้วิธีการแบบนี้ ก็มีปัญหาด้านคล้ายคลึงกับวิธีการบังคับ กล่าวคือ ไม่ใช่เป็นการเข้าไปแก้ที่สาเหตุของปัญหา หากแต่เป็นการแก้ที่ปัญหาที่ปลายเหตุ ดังนั้น ปัญหายังจะดำรงอยู่ต่อไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับบุคคลหรือกลุ่มที่มีความรู้สึกว่าเป็นฝ่ายแพ้ เพราะการที่พวกเขาขอมุติความขัดแย้ง อาจจะมาจกสาเหตุของการขอร้อง หรือเห็นแก่บุคคลอื่นก็ได้ ในสภาวะเช่นนี้ความขัดแย้งที่ยุติลงไปในนั้นจึงเป็นความสงบชั่วคราวเท่านั้น และความขัดแย้งพร้อมที่จะปะทุขึ้นมาอีกเมื่อไรก็ได้

3. วิธีการหลีกเลี่ยง (Avoiding) วิธีการแบบนี้มีลักษณะเป็นการที่ผู้บริหารไม่สนใจที่จะเข้าไปเผชิญกับสถานการณ์ของความขัดแย้งที่กำลังเกิดขึ้น อาจจะเป็นไม่รู้ว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น เจตนาหรือไม่มีการตอบสนองต่อข้อเรียกร้องของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือ พยายามยืดเวลาโดยไม่ยอมตัดสินใจแก้ปัญหา เป็นต้น การใช้วิธีการแบบนี้ไม่สามารถก่อให้เกิดประสิทธิผลในการแก้ไขความขัดแย้งได้เลย เพราะการหลีกเลี่ยงที่แท้จริงก็คือการไม่ยอมเข้าไปแก้ที่สาเหตุของปัญหานั้นเองและที่ร้ายไปกว่านั้นหากผู้บริหารใช้วิธีการแบบนี้กับการเรียกร้องของผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว จะทำให้เกิดความรู้สึกกลายเป็นผู้แพ้ขึ้นมา เพราะข้อเสนองานของเขาไม่ได้รับความสนใจเลย สภาวะเช่นนี้จะทำให้ความขัดแย้งยิ่งบานปลายและรุนแรงมากขึ้นเรื่อย ๆ และแทนที่ความขัดแย้งควรจะถูกลดลงมาให้กลายเป็นสภาวะที่สร้างสรรค์ กลับมีลักษณะเป็นการทำลายมากขึ้น

ประการที่สอง ได้แก่ วิธีการที่ทั้งสองฝ่ายเป็นผู้แพ้ (Lose-Lose methods) วิธีการประการที่สองนี้ หมายถึงว่า เป็นวิธีที่ทำให้ทั้งสองฝ่ายที่เป็นคู่กรณีของความขัดแย้งนี้ ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตนเองต้องการได้ทั้งหมด แต่อาจจะได้มาเป็นบางส่วนเท่านั้น ดังนั้นจึงเรียกว่าทั้งสองฝ่ายเป็นผู้แพ้ วิธีการแบบนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความคิดที่ว่า การได้มาบางส่วนดีกว่าไม่ได้เลย ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านเห็นว่าเป็นวิธีการแก้ไขความขัดแย้งที่คล้ายวิธีการที่ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะและอีกฝ่ายหนึ่งเป็นผู้แพ้ (Blake & Mouton 1970 : 413-426)

สำหรับวิธีการประการที่สองที่นิยมใช้กันนี้ ได้แก่ การประนีประนอม (Compromising) หรือบางครั้งอาจจะเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าเป็นการเจรจาต่อรอง (Bargaining) ซึ่งมีลักษณะเป็นการแก้ไขความขัดแย้งโดยการพบกันครึ่งทาง ซึ่งแต่ละฝ่ายจะไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตนเองต้องการได้ทั้งหมด ต้องมีการลดเป้าหมายของตนเองลงบ้าง วิธีการแบบนี้มีจุดอ่อน ในการนำมาใช้แก้ไขความขัดแย้งเช่นกัน เพราะไม่สามารถนำไปสู่การแก้ไขสาเหตุของความขัดแย้งได้อย่างแท้จริง อันเนื่องมาจากว่า เป้าหมายที่แท้จริงของคู่กรณียังไม่สามารถบรรลุได้ตามที่ต้องการนั่นเอง ดังนั้น ความขัดแย้งอาจจะยุติลงเพียงชั่วคราวเท่านั้น และที่ร้ายไปกว่านั้น วิธีการประนีประนอมจะไม่สามารถนำไปสู่การสร้างสรรค์ขึ้นมาได้เลย

ประการที่สาม ได้แก่ วิธีการที่ทั้งสองฝ่ายเป็นผู้ชนะ (Win-Win methods) วิธีการนี้ คู่กรณีของความขัดแย้ง ประสบผลสำเร็จในการแก้ปัญหาร่วมกัน และทำให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ตามที่ทั้งสองฝ่ายต้องการ ดังนั้นทั้งสองฝ่ายจึงเป็นผู้ชนะ

สำหรับวิธีการประการที่สาม ที่นิยมใช้กันคือ การแก้ไขปัญหาร่วมกัน (Integrative problem solving) ซึ่งบางครั้งมีนักวิชาการเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า การเผชิญหน้ากัน (Confrontation) วิธีการแบบนี้จะไม่มีการเข้าไปกำจัดความขัดแย้ง หรือประนีประนอมกันใด ๆ ทั้งสิ้น หากแต่เป็นการเปิดโอกาสให้คู่กรณีของความขัดแย้ง เข้ามาร่วมกันแก้ไขปัญหาก่เกิดขึ้นกับตัวพวกเขาทั้งนี้เพื่อหาแนวทางแก้ไขที่ทั้งสองฝ่ายพึงพอใจและยอมรับกันได้ ในการใช้วิธีการแบบนี้ผู้บริหารจะต้องทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาหรือ คู่กรณีของความขัดแย้งเกิดความรู้สึกขึ้นมาว่า สมาชิกภายในองค์กรทุกคนสามารถทำงาน ร่วมกันได้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน และต้องสร้างบรรยากาศให้คู่กรณีของความขัดแย้งสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้อย่างเป็นอิสระ

วิธีการแก้ไขปัญหาร่วมกันนี้ สามารถนำไปสู่การแก้ไขปัญหของความขัดแย้งได้อย่างแท้จริง เพราะมันเป็นวิธีการที่จะนำไปสู่การค้นหาแหล่งที่มาของปัญหา และสามารถกำหนดวิธีการแก้ไขได้อย่างสมเหตุสมผล ซึ่งในท้ายที่สุดจะทำให้เกิดผลในทางสร้างสรรค์ต่อองค์กรจากการศึกษา วิธีการแก้ไขความขัดแย้งที่มีลักษณะกล่าวมาข้างต้นนี้ จะเห็นว่าวิธีการแก้ไขปัญหาร่วมกัน เป็นเพียงวิธีการเดียวเท่านั้นที่สามารถนำไปสู่การแก้ไขปัญหความขัดแย้งได้อย่างแท้จริง และจากการศึกษาและวิจัยของนักวิชาการต่าง ๆ ก็ได้ค้นพบและยืนยันให้เห็นว่า การใช้วิธีการแก้ไขปัญหาร่วมกันนี้ จะทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดความรู้สึกที่ต่อกัน ทำให้เกิดผลในทางสร้างสรรค์ต่อองค์กรหรือทำให้องค์กรเกิดประสิทธิผลขึ้นได้ และผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จส่วนใหญ่มักจะเลือกใช้วิธีการแบบนี้ในการแก้ความขัดแย้ง (P.R.Lawrence 1969 : 69)

จะเห็นได้ว่า จากทฤษฎีของเบรคและมอลัน และจอห์นสันและจอห์นสันได้ใช้หลักในการแบ่งแบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารด้วยเกณฑ์ 2 ประการคือ ความสัมพันธ์และวัตถุประสงค์ สำหรับการวิจัยนี้ผู้วิจัยขอใช้แบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งของจอห์นสันและจอห์นสันเป็นบรรทัดฐานในการวัดแบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารระดับกลางที่เป็นกลุ่มตัวอย่างโดยมีสมมติฐานในการวิจัยดังต่อไปนี้

สมมติฐานในการวิจัย

ผู้บริหารระดับกลางเปรียบเสมือนบุคคลที่มีความสำคัญในองค์กรเพราะเป็นผู้ที่อยู่ในฐานะที่เป็นหน่วยรับนโยบายจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารระดับสูง และนำนโยบายนั้นส่งต่อไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อไปสู่การปฏิบัติ เมื่อเป็นเช่นนี้ผู้บริหารระดับกลางจึงเหมือนบุคคลที่ได้รับความคาดหวังจากทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาและจะต้องสนองตอบความคาดหวังซึ่งเป็นการที่จะต้องประสานรักษาสัมพันธภาพกับบุคคลทั้ง 2 กลุ่ม เมื่อพิจารณาแบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งของจอห์นสัน และ จอห์นสัน จะเห็นได้ว่าผู้บริหารระดับกลางเมื่อจัดการความขัดแย้งกับหัวหน้า เพื่อที่จะให้ตนเองสามารถอยู่รอดได้และหัวหน้าก็ยอมรับตนเองได้จึงน่าจะใช้นวัตกรรม "เต่า" หรือ "ตุ๊กตาหมี" สูงกว่านวัตกรรมอื่น และเพื่อจัดการความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงานซึ่งเป็นบุคคลในตำแหน่งเดียวกัน และไม่มีส่วนได้เสียต่อการให้คำหรือโทษ ผู้บริหารระดับกลางน่าจะใช้นวัตกรรม "จิ้งจอก" สูงกว่านวัตกรรมอื่น และเมื่อจัดการความขัดแย้งกับผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งเป็นบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งที่ต่ำกว่า ผู้บริหารระดับกลางน่าจะใช้นวัตกรรม "ฉลาม" สูงกว่านวัตกรรมอื่น และในทำนอง

ตรงกันข้ามผู้บริหารระดับกลางน่าจะรับรู้ว่าหัวหน้าจัดการความขัดแย้งกับตนด้วยพฤติกรรม "ฉลาม" สูงกว่าพฤติกรรมอื่น และเพื่อนร่วมงานจัดการความขัดแย้งกับตนด้วยพฤติกรรม "จิ้งจอก" สูงกว่าพฤติกรรมอื่น และผู้ใต้บังคับบัญชาจัดการความขัดแย้งกับตนด้วยพฤติกรรม "เต่า" หรือ "ตุ๊กตาหมี" สูงกว่าพฤติกรรมอื่น เมื่อเป็นเช่นนี้ผู้วิจัยขอตั้งสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานเกี่ยวกับบทบาท

การทำงานในองค์กรต่างๆย่อมมีการแบ่งบทบาทออกเป็นตำแหน่งต่างๆกัน เช่น ตำแหน่งหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และอื่นๆ ตำแหน่งที่ต่างๆกันนี้ย่อมมีหน้าที่ ในการปฏิบัติงานต่างกันด้วย กล่าวคือ หัวหน้าเปรียบเสมือนผู้นำ เป็นบุคคลที่มีตำแหน่งสูงกว่า ตำแหน่งอื่นๆ มีอำนาจในการตัดสินใจเต็มที่ เป็นผู้พิจารณาความดีความชอบของผู้ใต้บังคับบัญชา มีสิทธิในการมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติให้เป็นไปตามที่ตนต้องการ ส่วนเพื่อนร่วมงาน คือบุคคลที่มีตำแหน่งในระดับเดียวกัน มีความสัมพันธ์ในลักษณะออกคำสั่งหรือปฏิบัติตามคำสั่งน้อย มากหรือแทบไม่มีเลย สำหรับผู้ใต้บังคับบัญชานั้นเป็นผู้ที่มีตำแหน่งทางการทำงานในระดับต่ำกว่า ตำแหน่งอื่นๆ เป็นผู้ที่รับคำสั่งของหัวหน้ามาปฏิบัติ และต้องรับการประเมินผลการทำงานของตน จากหัวหน้า จะเห็นได้ว่าจากบทบาทที่ต่างกันส่งผลถึงหน้าที่การงานที่ต่างกัน ดังนั้นในการจัดการความขัดแย้งกับบุคคลที่มีบทบาทต่างๆกัน จึงน่าจะใช้แบบพฤติกรรมที่ต่างกัน เมื่อเป็นเช่นนี้ผู้วิจัยขอตั้งสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานข้อ 1. ผู้บริหารระดับกลางมีแบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งกับบุคลากร แตกต่างกัน โดยที่

1.1 กับหัวหน้า จะมีพฤติกรรม "เต่า" หรือ "ตุ๊กตาหมี" สูงกว่า เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา

1.2 กับเพื่อนร่วมงาน จะมีพฤติกรรม "จิ้งจอก" สูงกว่า หัวหน้า และผู้ใต้บังคับบัญชา

1.3 กับผู้ใต้บังคับบัญชา จะมีพฤติกรรม "ฉลาม" สูงกว่า หัวหน้า และเพื่อนร่วมงาน

สมมติฐานข้อ 2. ผู้บริหารระดับกลางรับรู้ว่าคุณลักษณะแบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้ง แตกต่างกัน โดยที่

2.1 หัวหน้าจะมีพฤติกรรม "ฉลาม" ต่ำสุด สูงกว่า เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ต่ำสุด

2.2 เพื่อนร่วมงานจะมีพฤติกรรม "จิ้งจอก" ต่อฉัน สูงกว่า หัวหน้าและ
ผู้ใต้บังคับบัญชา ต่อฉัน

2.3 ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีพฤติกรรม "เต่า" หรือ "ตุ๊กตาหมี" ต่อฉัน สูงกว่า
หัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน ต่อฉัน

สมมติฐานเกี่ยวกับอายุ

ผู้บริหารระดับกลางที่มีอายุเพิ่มมากขึ้น ย่อมมีวุฒิภาวะเพิ่มมากขึ้นด้วย เมื่อจัดการ
กับความขัดแย้งหรือสิ่งต่างๆ ย่อมใช้แนวทางในการพิจารณาด้วยเหตุผลและความเป็นไปได้
มากกว่าการใช้อารมณ์ มีความสุขุมและรอบคอบในการพิจารณาปัญหา ระวังและยอมรับความคิด
เห็นของผู้อื่น จากอายุที่เพิ่มมากขึ้นทำให้วุฒิภาวะเพิ่มขึ้นและมีประสบการณ์มากขึ้นเมื่อจัดการ
ความขัดแย้งกับหัวหน้า ย่อมมีลักษณะของการหนีปัญหาหรือการเน้นเนื่องการสร้างคามพึงพอใจ
เพียงอย่างเดียวลดลง และเมื่อจัดการความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน ย่อมมีลักษณะของการต่อรอง
หรือเอาตัวรอดแต่เพียงผู้เดียวลดลง และเมื่อจัดการความขัดแย้งกับผู้ใต้บังคับบัญชา ย่อมมีลักษณะ
ของการบังคับหรือยึดมั่นแต่ความคิดของตนอย่างเดียวลดลง เมื่อเป็นเช่นนี้ผู้วิจัยขอตั้ง
สมมติฐานดังนี้

สมมติฐานข้อ 3. ผู้บริหารระดับกลางที่มีอายุต่างกันมีแบบพฤติกรรมในการจัดการ
ความขัดแย้งกับบุคลากรแตกต่างกัน โดยที่

3.1 กับหัวหน้า ผู้มีอายุมากกว่าจะมีพฤติกรรม "เต่า" หรือ "ตุ๊กตาหมี"
น้อยกว่า ผู้มีอายุน้อยกว่า

3.2 กับเพื่อนร่วมงาน ผู้มีอายุมากกว่าจะมีพฤติกรรม "จิ้งจอก" น้อยกว่า
ผู้มีอายุน้อยกว่า

3.3 กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้มีอายุมากกว่าจะมีพฤติกรรม "ฉลาม" น้อยกว่า
ผู้มีอายุน้อยกว่า

สมมติฐานข้อ 4. ผู้บริหารระดับกลางที่มีอายุต่างกันรับรู้ว่าคุณลักษณะแบบพฤติกรรมใน
การจัดการความขัดแย้งแตกต่างกัน โดยที่

4.1 หัวหน้าจะมีพฤติกรรม "ฉลาม" น้อยกว่า กับฉันผู้มีอายุมากกว่า

4.2 เพื่อนร่วมงานจะมีพฤติกรรม "จิ้งจอก" น้อยกว่า กับฉันผู้มีอายุมากกว่า

4.3 ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีพฤติกรรม "เต่า" หรือ "ตุ๊กตาหมี" น้อยกว่า
กับฉันผู้มีอายุมากกว่า

สมมติฐานเกี่ยวกับเพศ

การทำงานในปัจจุบัน ความรู้ความสามารถเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็น ผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จในงาน ไม่ว่าจะ เป็นหญิงหรือชายจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ และสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นไม่ว่าจะเป็นเพศหญิงหรือชาย ถ้ามีศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงานก็สามารถแก้ไขเรื่องราวต่างๆให้ลุล่วงลงได้ด้วยดีไม่ว่าจะจัดการความขัดแย้งกับหัวหน้า กับเพื่อนร่วมงาน หรือกับผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อเป็นเช่นนี้ ผู้วิจัยขอตั้งสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานข้อ 5. ผู้บริหารระดับกลางเพศหญิงและชายมีแบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งกับบุคลากรไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานข้อ 6. ผู้บริหารระดับกลางเพศหญิงและชายรับรู้ว่าคุณค่าการมีแบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานเกี่ยวกับสถานภาพสมรส

ครอบครัวเป็นสิ่งที่แสดงถึงความสมบูรณ์ของชีวิต ผู้ที่มีครอบครัวแล้วมักจะเป็นผู้ที่มีความเป็นผู้ใหญ่มากขึ้น มีพันธะและภารกิจในการทำหน้าที่ต่างๆเพิ่มมากขึ้น ทำให้สามารถเข้าใจชีวิตและความจำเป็นพื้นฐานอื่นๆที่คนโสดมักจะไม่เข้าใจ เมื่อต้องจัดการความขัดแย้งกับหัวหน้า คนที่แต่งงานแล้วน่าจะใช้ความสุขุมและคิดแบบเอาใจเขามาใส่ใจเรามากขึ้น ลดพฤติกรรมการหนีปัญหาหรือทำเพียงเพื่อความสบายใจมากกว่าคนโสด และเมื่อจัดการความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงานผู้ที่แต่งงานแล้วมักจะมีความสุขุม เข้าใจและไตร่ตรองสิ่งต่างๆได้ดีและจะมีพฤติกรรมเอาตัวรอดคนเดียวน้อยกว่าคนโสด และเมื่อจัดการความขัดแย้งกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ที่แต่งงานแล้วน่าจะมีพฤติกรรมบังคับให้ผู้อื่นทำตามที่ตนบอกน้อยกว่าคนโสด เมื่อเป็นเช่นนี้ ผู้วิจัยขอตั้งสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานข้อ 7. ผู้บริหารระดับกลางที่โสดและแต่งงานแล้วมีแบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งกับบุคลากรแตกต่างกัน โสดที่

7.1 กับหัวหน้า ผู้ที่โสดจะมีพฤติกรรม "เต่า" หรือ "ตึกคาหมี่" สูงกว่าผู้แต่งงานแล้ว

7.2 กับเพื่อนร่วมงาน ผู้ที่โสดจะมีพฤติกรรม "จิ้งจอก" สูงกว่าผู้แต่งงานแล้ว

7.3 กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ที่โสดจะมีพฤติกรรม "ฉลาม" สูงกว่า
ผู้ที่แต่งงานแล้ว

สมมติฐานข้อ 8. ผู้บริหารระดับกลางที่โสดและแต่งงานแล้วรับรู้ว่าคุณลักษณะมีแบบพฤติกรรม
ในการจัดการความขัดแย้งแตกต่างกัน โดยที่

8.1 หัวหน้าจะมีพฤติกรรม "ฉลาม" สูงกว่า กับผู้ที่โสด

8.2 เพื่อนร่วมงานจะมีพฤติกรรม "จิ้งจอก" สูงกว่า กับผู้ที่โสด

8.3 ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีพฤติกรรม "เต่า" หรือ "ตุ๊กตาหมี" สูงกว่า

กับผู้ที่โสด

สมมติฐานเกี่ยวกับการศึกษา

การศึกษาเป็นกระบวนการของการเจริญงอกงามทางสติปัญญา พร้อมทั้งพัฒนาการทาง
บุคลิกภาพและบุคลิกภาพ ผู้ที่มีการศึกษาสูงจึงมีโอกาสในการพัฒนาคน ไม่ว่าจะในด้านความรู้
หรือการทำงานร่วมกัน มากกว่าผู้ที่มีการศึกษาน้อยกว่า และเมื่อต้องจัดการความขัดแย้งกับหัวหน้า
ผู้ที่มีการศึกษาสูงมักจะมีความเข้าใจปัญหาและสามารถนำวิชาการที่ตนมีมาใช้ในการแก้ปัญหาได้
มากกว่าผู้ที่มีการศึกษาน้อยกว่า และเมื่อต้องจัดการความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน ผู้ที่มีการศึกษา
สูงกว่าน่าจะมีลักษณะของการเกี่ยงงานน้อยกว่าผู้ที่มีการศึกษาน้อยกว่า และเมื่อต้องจัดการ
ความขัดแย้งกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ที่มีการศึกษาสูงน่าจะมีลักษณะการบังคับหรือข่มขู่น้อยกว่าผู้ที่
มีการศึกษาน้อยกว่า เมื่อเป็นเช่นนี้ ผู้วิจัยขอตั้งสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานข้อ 9. ผู้บริหารระดับกลางที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีแบบพฤติกรรมในการจัดการ
ความขัดแย้งกับบุคลากรแตกต่างกัน โดยที่

9.1 กับหัวหน้า ผู้ที่มีการศึกษาสูงกว่าจะมีพฤติกรรม "เต่า" หรือ
"ตุ๊กตาหมี" น้อยกว่า ผู้ที่มีการศึกษาน้อยกว่า

9.2 กับเพื่อนร่วมงาน ผู้ที่มีการศึกษาสูงกว่าจะมีพฤติกรรม "จิ้งจอก"
น้อยกว่า ผู้ที่มีการศึกษาน้อยกว่า

9.3 กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ที่มีการศึกษาสูงกว่าจะมีพฤติกรรม "ฉลาม"
น้อยกว่า ผู้ที่มีการศึกษาน้อยกว่า

สมมติฐานข้อ 10. ผู้บริหารระดับกลางที่มีระดับการศึกษาต่างกันรับรู้ว่าคุณลักษณะมีแบบพฤติกรรม
ในการจัดการความขัดแย้งแตกต่างกัน โดยที่

- 10.1 หัวหน้าจะมีพฤติกรรม "ฉลาม" น้อยกว่า กับคนที่มีระดับการศึกษาสูงกว่า
- 10.2 เพื่อนร่วมงานจะมีพฤติกรรม "จิ้งจอก" น้อยกว่า กับคนที่มีระดับการศึกษาสูงกว่า
- 10.3 ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีพฤติกรรม "เต่า" หรือ "ตุ๊กตาหิมะ" น้อยกว่า กับคนที่มีการศึกษาสูงกว่า

สมมติฐานเกี่ยวกับประสิทธิภาพในงานด้านบริหาร

ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพในการทำงานย่อมมีความเข้าใจในการบริหารงานได้ดีกว่าผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพน้อยกว่า เพราะประสิทธิภาพในการทำงานเปรียบเสมือนทักษะที่ช่วยฝึกฝนให้การทำงานคล่องตัว และทำให้สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างคล่องแคล่ว ดังนั้นเมื่อต้องจัดการความขัดแย้งกับหัวหน้า ผู้ที่มีประสิทธิภาพมากย่อมมีความเข้าใจและใช้แนวทางในการแก้ปัญหาที่มีลักษณะถอนตัวหรือหนีปัญหาน้อยกว่าผู้ที่มีประสิทธิภาพน้อย และเมื่อจัดการความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน ผู้ที่มีประสิทธิภาพมากย่อมจะได้เปรียบและใช้ประสิทธิภาพของตนในการแก้ปัญหาอย่างคล่องแคล่วและทำได้ดีกว่าผู้ที่มีประสิทธิภาพน้อย และเมื่อจัดการความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน ผู้ที่มีประสิทธิภาพมากย่อมรู้ว่าการแก้ปัญหาโดยการใช้อารมณ์ของตนเองเพียงผู้เดียวนั้นอาจจะไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร จึงใช้พฤติกรรมดังกล่าวน้อยกว่าผู้ที่มีประสิทธิภาพน้อย เมื่อเป็นเช่นนี้ ผู้วิจัยขอตั้งสมมติฐานดังนี้

- สมมติฐานข้อ 11. ผู้บริหารระดับกลางที่มีประสิทธิภาพในงานด้านบริหารต่างกันมีแบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งกับบุคลากรแตกต่างกัน โดยที่
- 11.1 กับหัวหน้า ผู้ที่มีประสิทธิภาพในงานด้านบริหารมากกว่าจะมีพฤติกรรม "เต่า" หรือ "ตุ๊กตาหิมะ" น้อยกว่า ผู้ที่มีประสิทธิภาพในงานด้านบริหารน้อยกว่า
- 11.2 กับเพื่อนร่วมงาน ผู้ที่มีประสิทธิภาพในงานด้านบริหารมากกว่าจะมีพฤติกรรม "จิ้งจอก" สูงกว่า ผู้ที่มีประสิทธิภาพในงานด้านบริหารน้อยกว่า
- 11.3 กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ที่มีประสิทธิภาพในงานด้านบริหารมากกว่าจะมีพฤติกรรม "ฉลาม" น้อยกว่า ผู้ที่มีประสิทธิภาพในด้านการบริหารน้อยกว่า

- สมมติฐานข้อ 12. ผู้บริหารระดับกลางที่มีประสิทธิภาพในงานด้านบริหารแตกต่างกันรับรู้ว่าบุคลากรมีแบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งกับตนแตกต่างกัน โดยที่

12.1 หัวหน้าจะมีพฤติกรรม "ฉลาม" น้อยกว่า กับผู้ที่มีประสบการณ์ในงาน
ด้านบริหารมากกว่า

12.2 เพื่อนร่วมงานจะมีพฤติกรรม "จิ้งจอก" น้อยกว่า กับผู้ที่มีประสบการณ์
ในงานด้านบริหารมากกว่า

12.3 ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีพฤติกรรม "เต่า" หรือ "ตุ๊กตาหมี" น้อยกว่า
กับผู้ที่มีประสบการณ์ในงานด้านบริหารมากกว่า

สมมติฐานเกี่ยวกับจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้บริหารที่มีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชามาก ต้องมีภาระหนักในการแบ่งงานให้กับ
ผู้ใต้บังคับบัญชาทำ นอกจากนั้นการให้คำปรึกษาแนะนำ และการช่วยเหลือปัญหาเป็นสิ่งที่สำคัญ
เพราะงานที่ก้าวหน้าไปได้สะดวกนั้น จะต้องสามารถลดปัญหาที่เป็นอุปสรรคให้เหลือน้อยที่สุด
ผู้บริหารที่มีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชามากจึงน่าที่จะมีพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งที่แตกต่าง
จากผู้บริหารที่มีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยกว่า และเมื่อต้องจัดการความขัดแย้งกับบุคลากรระดับ
ต่างๆในองค์กร ย่อมใช้พฤติกรรมที่ต่างกัน เมื่อเป็นเช่นนั้น ผู้วิจัยขอตั้งสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานข้อ 13. ผู้บริหารระดับกลางที่มีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาต่างกันมีแบบพฤติกรรมในการ
จัดการความขัดแย้งกับบุคลากรแตกต่างกัน โดยที่

13.1 กับหัวหน้า ผู้ที่มีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่า จะมีพฤติกรรม "เต่า"
หรือ "ตุ๊กตาหมี" สูงกว่า ผู้ที่มีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยกว่า

13.2 กับเพื่อนร่วมงาน ผู้ที่มีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่า จะมีพฤติกรรม
"จิ้งจอก" สูงกว่า ผู้ที่มีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยกว่า

13.3 กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ที่มีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่า จะมีพฤติกรรม
"ฉลาม" สูงกว่า ผู้ที่มีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยกว่า

สมมติฐานข้อ 14. ผู้บริหารระดับกลางที่มีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาต่างกันรับรู้ว่าคุณลักษณะแบบ
พฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งกับตนแตกต่างกัน โดยที่

14.1 หัวหน้าจะมีพฤติกรรม "ฉลาม" สูงกว่า กับผู้ที่มีจำนวน
ผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่า

14.2 เพื่อนร่วมงานจะมีพฤติกรรม "จิ้งจอก" สูงกว่า กับผู้ที่มีจำนวน
ผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่า

14.3 ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีพฤติกรรม "เต่า" หรือ "ตุ๊กตาหมี" สูงกว่า
กับผู้ที่มีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่า