

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ปัญหาความขัดแย้งในองค์กร และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำ ประกอบด้วย
 - 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
 - 1.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำ
 - 1.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำของเบส (Bass)
2. ความขัดแย้ง ประกอบด้วย
 - 2.1 ความหมายของความขัดแย้ง
 - 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง
 - 2.3 แบบและสาเหตุของความขัดแย้ง
 - 2.4 กระบวนการของความขัดแย้ง
 - 2.5 ผลของความขัดแย้ง
 - 2.6 การบริหารความขัดแย้ง
 - 2.7 ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้ง
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ

จากอดีตที่ผ่านมาการศึกษาถึงลักษณะภาวะผู้นำอย่างมากมายจากหลากหลายแนวทางและจากหลากหลายวิธีการอันเป็นผลนำมาสู่ทฤษฎีต่าง ๆ อย่างมากมายที่มีความเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำซึ่งจากการศึกษาภาวะผู้นำส่วนใหญ่ที่ผ่านมาให้ผลการศึกษาที่ไม่สอดคล้องกัน และไม่สามารถชี้ชัดได้ว่าลักษณะ หรือคุณสมบัติใด ๆ ที่แสดงถึงภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ แต่สิ่งที่น่าสนใจคือแนวคิดและทฤษฎีอันหลากหลายที่มีความเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำดังตัวอย่างต่อไปนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2526, หน้า 396) ภาวะผู้นำหมายถึง การที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุผลตามเป้าหมาย

ดิน ปรัชญาพฤษย์ (2533, หน้า 614) ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่บุคคลหนึ่งหรือผู้นำพยายามที่จะใช้กำลังสมอง กำลังกาย และกำลังใจ เพื่อจูงใจหรือคลอใจให้ผู้ตามกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวม และการจูงใจหรือคลอใจนั้นจะต้องไม่เป็นการบังคับแต่เป็นความยินยอมจากผู้ตาม

คุณวุฒิ คนฉลาด (2539, หน้า 8) ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลซึ่งเป็นอำนาจในตัวของผู้นำ เช่น ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ บุคลิกภาพ คุณธรรม ซึ่งเป็นอำนาจจริง ๆ ที่มีอยู่ และอำนาจที่บุคคลนั้นได้รับจากการที่ดำรงตำแหน่งซึ่งเป็นอำนาจการยอมรับจากกลุ่ม แสดงพฤติกรรมให้เกิดความเข้าใจร่วมกันให้เกิดแรงกระตุ้นภายในกลุ่ม ทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ทางสังคมสามารถเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ และนำไปสู่เป้าหมายขององค์การ

วีรยุทธ มาฆศิริรานนท์ (2541, หน้า 89) ภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้ที่สามารถโน้มนำให้ผู้อื่นเต็มอกเต็มใจ กระทำในสิ่งที่ผู้นำนั้นต้องการ โดยความเต็มอกเต็มใจนั้นมาจากการที่ “ผู้อื่น” เหล่านั้นมีความต้องการจะกระทำในสิ่งนั้น ๆ ด้วยเช่นกัน

นิตย์ สัมมาพันธ์ (2546, หน้า 31) ภาวะผู้นำ หมายถึง พลังชนิดหนึ่งที่สามารถส่งแรงกระทำอันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนกลุ่มคนและระบบขององค์การ ไปสู่การบรรลุเป้าหมาย

คุนทซ์ และ โอ คอนเนล (Koontz & O' Donnell, 1972, p. 435 อ้างถึงใน อัปสรสุดา แก้วอ่อน, 2544) ภาวะผู้นำ หมายถึง การสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จในวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

สต็อกคิลล์ (Stogdill, 1974, p. 411) ภาวะผู้นำหมายถึง การริเริ่ม และการรักษาไว้ซึ่งโครงสร้างในความคาดหวัง และการปฏิสัมพันธ์

ยูคัล (Yukl) ได้รวบรวมคำนิยามของภาวะผู้นำของนักวิชาการ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของแต่ละบุคคล เมื่อบุคคลอำนาจการให้กิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การบรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Hemphill, 1957 cited in Yukl, 1989, p. 2)
2. ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อำนาจทำกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การ เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ (Rauch & Behling, 1984 cited in Yukl, 1989, p. 2)
3. ภาวะผู้นำ หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหลายคน ซึ่งบุคคลหนึ่งได้แสดงความรู้ในด้านต่าง ๆ และแสดงลักษณะท่าทางที่ทำให้ผู้อื่นให้ความสนใจกับผลงานที่เกิดขึ้น (Jacobs, 1970, p. 232 cited in Yukl, 1989, p. 2)

เบส (Bass, 1990, p. 11 อ้างถึงใน จุมพล หนีพานิช, 2543, หน้า 1-2) ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการทางสังคมที่ผู้ตามเข้าไปผูกพันกับตัวผู้นำด้วยความเต็มใจในการกระทำหรือในพฤติกรรมที่ผู้ตามมีความรู้สึกว่าคุณำนำอิทธิพลด้วยความเป็นธรรมชาติ

จากคำนิยามภาวะผู้นำของนักวิชาการที่กล่าวข้างต้น ผู้วิจัยพบว่าความหมายของภาวะผู้นำมีความหลากหลายขึ้นอยู่กับพื้นฐานแนวคิดของแต่ละสาขาและแต่ละบุคคล ซึ่งผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่บุคคลหนึ่งประพฤติตัวเพื่อให้เกิดความสำเร็จในผลลัพธ์สูงสุด โดยการใช้วิธีการจัดการตอบสนองความต้องการของพนักงานและของบริษัทให้งานหรือคลไจให้พนักงานกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งด้วยความเต็มใจและรองรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้อย่างมั่นคง

ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theories)

ภาวะผู้นำได้ถูกนำมาศึกษาในหลายแนวทาง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแนวคิดและหลักการของนักวิชาการแต่ละคน ซึ่งนักวิชาการส่วนใหญ่จะทำการศึกษาภาวะผู้นำใน 5 กลุ่มแนวคิด ดังต่อไปนี้ (นิตย สัมมาพันธ์, 2546, หน้า 32; Yukl, 1989, p. 7)

1. กลุ่มทฤษฎีลักษณะเด่นของผู้นำ (Trait Approach)
2. กลุ่มทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Approach)
3. กลุ่มทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Approach)
4. กลุ่มทฤษฎีอำนาจผู้นำ (Power Influence Approach)
5. กลุ่มทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Approach)

กลุ่มแนวคิดเหล่านี้มีแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแตกต่างกัน โดยสามารถเปรียบเทียบความแตกต่างตามตารางที่ 1 และมีรายละเอียดดังนี้ (นิตย สัมมาพันธ์, 2546, หน้า 32; Yukl, 1989, p. 7)

ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบความแตกต่างของกลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำ

กลุ่มทฤษฎี	แนวความคิด
1. กลุ่มทฤษฎีลักษณะเด่นของผู้นำ	- เน้นที่คุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำ
2. กลุ่มทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ	- เน้นที่พฤติกรรมระหว่างผู้นำกับผู้ตาม
3. กลุ่มทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์	- เน้นที่ความเหมาะสมระหว่างพฤติกรรมของผู้นำกับสถานการณ์
4. กลุ่มทฤษฎีอำนาจผู้นำ	- เน้นที่ประสิทธิภาพของผู้นำตามรูปแบบอำนาจที่ผู้นำครอบครองอยู่
5. กลุ่มทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง	- เน้นที่คุณภาพของผู้นำซึ่งยิ่งใหญ่ในด้านสร้างวิสัยทัศน์ สร้างแรงบันดาลใจและสร้างพลังให้แก่ผู้ตาม

กลุ่มทฤษฎีลักษณะเด่นของผู้นำ การศึกษาคุณลักษณะผู้นำถือได้ว่าเป็นพื้นฐานของการศึกษาวิจัยภาวะผู้นำมากที่สุดตั้งแต่แรกเริ่มจนถึงกลาง ค.ศ. 1940 โดยมีพื้นฐานจากทฤษฎีบุคคลผู้ยิ่งใหญ่ (Great Man Theories) ในสมัยกรีกและโรมันโบราณ นักทฤษฎี สนยุคก่อนมีความเชื่อว่า ถ้าผู้นำเป็นผู้ที่ได้รับการถ่ายทอดจากบรรพบุรุษผู้ยิ่งใหญ่แล้ว จะทำให้ผู้นำมีความโดดเด่นแตกต่างจากบุคคลทั่วไป และผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีคุณลักษณะพิเศษ เช่น ไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย มีความเฉลียวฉลาดหลักแหลม สายตากว้างไกล และมีอำนาจในการชักจูงผู้อื่น จากการศึกษาคุณลักษณะผู้นำทำให้มีความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำกว้างขึ้น โดยเฉพาะในช่วง ค.ศ. 1930-1940 แต่พบว่าการวิจัยส่วนใหญ่ไม่ประสบความสำเร็จและไม่สามารถรับประกันว่าลักษณะเด่นของผู้นำแบบใดที่แสดงถึงภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (Yukl, 1989, p. 9) ทำให้การศึกษาต่อมาพัฒนาไปสู่การค้นหาคุณลักษณะผู้นำที่สัมพันธ์พฤติกรรมบุคคลและประสิทธิภาพ

กลุ่มทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ การศึกษาทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำที่ได้รับความนิยมมากที่สุดเป็นผลการศึกษาวิจัยที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State University) ประมาณปลายปี ค.ศ. 1940 (Robbins, 1998, p. 349) เพื่อค้นหาพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จากการศึกษาพบว่า มีพฤติกรรมผู้นำ 2 แบบ คือ

1. ผู้นำมุ่งงาน (Initiating Structure) หมายถึงการกำหนดขอบเขตของงานเพื่อที่จะได้ทราบว่าภาวะผู้นำแบบใดที่เหมาะสมกับบทบาทและผู้ใต้บังคับบัญชา
2. ผู้นำมุ่งสัมพันธ์ (Consideration) หมายถึง การกำหนดของเขตว่า บุคคลที่ปฏิบัติต่อผู้ตามด้วยท่าทีที่เป็นมิตร จะทำให้มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน รับฟังความคิดเห็นและคำนึงถึงความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนหนึ่งของการวิจัยในระยะแรก และเป็นการศึกษาที่มีชื่อเสียง คือ การบรรยายพฤติกรรมผู้นำ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 3 รูปแบบ

1. ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย หรือเผด็จการ (Autocratic) จะเป็นผู้นำแบบซึ่งนำใช้อำนาจการควบคุมสูงไม่ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
 2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) จะเป็นผู้นำที่ใช้อำนาจในการควบคุมน้อยที่สุดแต่จะเป็นผู้คอยกระตุ้นและให้แนวทางและไม่ชี้แนะแนวทาง
 3. ผู้นำแบบปล่อยตามอิสระ (Laissez – Faire Leader) (White & Lippitt, 1960, p. 6)
- นอกจากการศึกษาพฤติกรรมผู้นำทั้ง 3 แบบแล้วการค้นพบที่สำคัญจากการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำคือ พฤติกรรมผู้นำมีผล โดยตรงต่อบรรยากาศและผลผลิตของกลุ่ม

กลุ่มทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ในปลายปี ค.ศ. 1940 ถึงต้น ค.ศ. 1950 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ได้รับความนิยมและศึกษาได้อย่างกว้างขวางการศึกษาได้พิสูจน์ให้เห็นว่าการแสดงลักษณะของผู้นำจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์โดยผู้นำอาจอยู่ในสถานการณ์หนึ่งซึ่งผู้ตามอาจอยู่ใน

สถานการณ์หนึ่ง (Merriner, 1992 Cited in Marriner, 1993, p. 11) ซึ่งบาร์คเกอร์ (Barker, 1992, p. 2) ได้สรุปข้อตกลงพื้นฐานของทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ไว้ว่าภาวะผู้นำจะเป็นแบบใดจะขึ้นอยู่กับความแตกต่างของสถานการณ์เป็นสำคัญ โดยมีผู้ศึกษาทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ไว้มากมาย เช่น ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ ฟีดเลอร์ (Fiedler & Chemers, 1967) ได้กล่าวไว้ว่าทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ประกอบด้วย 2 ส่วนคือ การจัดรูปแบบผู้นำ และการวิเคราะห์สถานการณ์ โดยการวิเคราะห์สถานการณ์ขึ้นอยู่กับ 3 องค์ประกอบคือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม
2. โครงสร้างของงาน
3. อำนาจของผู้นำ

นอกจากทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์แล้วก็ยังมีทฤษฎีแนวทาง – เป้าหมาย (Path- Goal Theory) ของเฮาส์ (House, 1967 cited in Barker, 1992, p. 9) ซึ่งเฮาส์ได้แบ่งแบบของผู้นำในแต่ละสถานการณ์ดังนี้ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ (Directive Leadership)
2. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนค้ำจุน (Supportive Leadership)
3. ภาวะผู้นำแบบร่วมงาน (Participative Leadership)
4. ภาวะผู้นำแบบเน้นความสำเร็จ (Achievement-Oriented Leadership)

นอกจากนี้ยังมีทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์อีกหนึ่งทฤษฎีก็คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของบลันชาร์ด (Blanchard) (สมยศ นาวิการ, 2537, หน้า 120-124) ซึ่งได้พัฒนาแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพแบบ 3 มิติ (The Tri-Dimensional Leader Effectiveness Model) ตามพฤติกรรมมุ่งงานและพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ที่มีความหมายทำนองเดียวกับการมุ่งงานและการมุ่งความสัมพันธ์ที่ใช้โดยมหาวิทยาลัยโอไฮโอ

กลุ่มทฤษฎีอำนาจผู้นำ การศึกษาภาวะผู้นำส่วนใหญ่มีพื้นฐานการศึกษาอำนาจของผู้นำ โดยพยายามที่จะอธิบายถึงประสิทธิผลของภาวะผู้นำในรูปแบบของอำนาจที่ผู้นำครอบครองพลังอำนาจมีความสำคัญมากซึ่งไม่เพียงแต่เฉพาะผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น แต่ยังส่งผลถึงเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาที่สูงขึ้นไปรวมถึงบุคคลที่อยู่นอกองค์กรด้วย (Yukl, 1989) ซึ่ง เฟรชและเรวัน (Frech & Ravan, 1959 cited in Yukl, 1989) ได้แบ่งชนิดของอำนาจดังนี้

อำนาจในการให้รางวัล (Reward Power) ผู้ตามจะยอมปฏิบัติตามเพื่อให้ได้รับรางวัลที่ถูกควบคุมโดยผู้นำ

อำนาจแห่งการบังคับขู่เจ็ญ (Reward Power) ผู้นำสามารถลงโทษผู้ตาม จึงทำให้ผู้ตามยอมปฏิบัติตามเพื่อหลีกเลี่ยงการถูกลงโทษ

อำนาจโดยกฎหมาย (Legitimate Power) เป็นอำนาจที่ยอมรับอย่างเป็นทางการซึ่งผู้ตามเชื่อว่าผู้มีอำนาจน้อยกว่าควรปฏิบัติตามผู้มีอำนาจมากกว่า

อำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert Power) ผู้ตามจะยอมรับปฏิบัติตามเพราะเชื่อว่าผู้นำมีความรู้ความสามารถทำสิ่งต่าง ๆ อย่างชำนาญและเชี่ยวชาญ

อำนาจการอ้างอิง (Reference Power) ผู้ตามจะปฏิบัติตามเพราะชื่นชอบอำนาจที่มีอยู่ในตัวของผู้นำเอง

กลุ่มทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีภาวะผู้นำกลุ่มนี้ถือว่าเป็นกลุ่มนักวิชาการล่าสุดที่มีการศึกษารอบแนวคิดของภาวะผู้นำที่เป็นรูปธรรมมากขึ้นและแพร่หลายอยู่ในปัจจุบันแนวคิดแรกเริ่มของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ถูกพัฒนา โดย เบิร์น (Burns, 1978, p. 4) ได้ขยายแนวคิดของเบิร์นได้แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและภาวะผู้นำเชิงจัดการ ต่อมา เบส (Bass, 1985 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536, หน้า 57-58) ได้ขยายแนวความคิดของเบิร์น โดยนำแนวคิดของเบิร์นมาใช้ในการบริหารองค์การ และเบสได้ชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำเชิงจัดการ มักจะพิจารณาวิธีพัฒนารักษาคุณภาพและปริมาณของการปฏิบัติงาน วิธีปรับเปลี่ยนเป้าหมายขององค์การ วิธีลดแรงต่อต้านการปฏิบัติงาน และวิธีตัดสินใจในทางตรงกันข้ามภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปจะพยายามยกระดับเพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา ลูกค้า หรือผู้รับบริการให้ตระหนักถึงผลที่จะตามมาจากการปฏิบัติงาน การที่จะยกระดับได้ผู้นำจะต้องมองการณ์ไกลเชื่อมั่นในตัวเอง สามารถอธิบายได้ว่า อะไรผิด อะไรถูก ซึ่งต่อมา เบสและอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994 cited in Bass, 1998, pp. 5-7) ได้พัฒนาแนวคิดนี้ขึ้นเป็น โมเดลดังกล่าว เบส (Bass) แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 3 แบบคือ

1. ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป
2. ภาวะผู้นำเชิงจัดการ
3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระ

คำนิยามของภาวะผู้นำตามแนวคิดของเบส ทั้ง 3 แบบนั้น ได้มีผู้นิยามแตกต่างกัน เช่น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเสรีนิยม สำหรับการศึกษานี้ครั้งนี้ผู้วิจัยนิยามศัพท์ของภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบตามการนิยามของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2543) คือ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ภาวะผู้นำเชิงจัดการ และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระ

ทฤษฎีภาวะผู้นำของเบส (Bass)

เบส (Bass, 1985, p. 20) ได้เสนอทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ขยายจากแนวคิดของเบิร์น (Burns, 1978) โดยที่เบสได้ใช้ทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ (Maslow) มาอธิบายโน้ตศนทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจนยิ่งขึ้น และอธิบายไว้ว่าผู้ตามจะไว้วางใจและจงรักภักดีต่อผู้นำ และผู้นำ

เป็นผู้ที่กระตุ้นผู้ตามให้กระทำได้มากกว่าที่คิดไว้ และเมื่อจะดำเนินการการเปลี่ยนแปลงผู้นำจะชักจูงผู้ร่วมงานโดย

1. ทำให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงความต้องการ ให้สำนึกถึงความสำคัญและคุณค่าของจุดมุ่งหมายและวิธีการที่จะบรรลุจุดมุ่งหมาย

2. ทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน และจะอุทิศตนเพื่อทีมและองค์การ

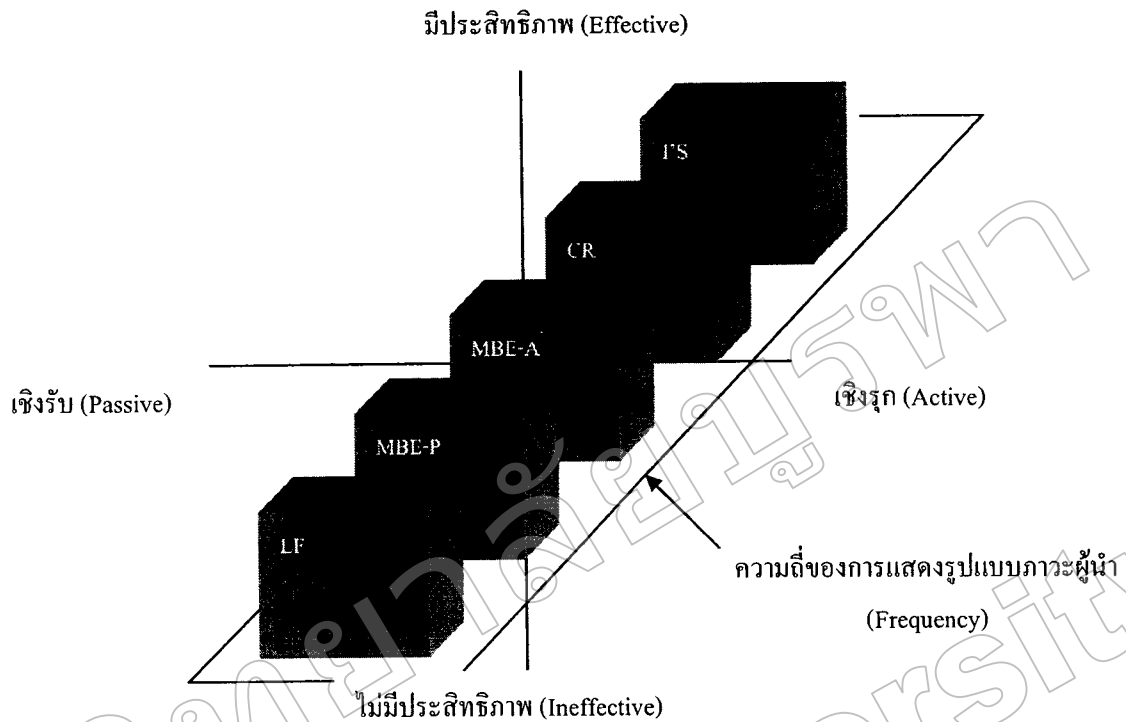
3. ยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ ได้แก่ ความต้องการทางด้านร่างกาย ด้านความปลอดภัย ด้านความรัก ด้านความภาคภูมิใจในตนและการประสบความสำเร็จในชีวิตด้วยตนเอง (Maslow, 1970 cited in Barker, 1992, p. 46)

แบสและอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994 cited in Bass, 1998, p. 5) ได้สร้างโมเดลภาวะผู้นำเต็มพิสัยที่เรียกว่า “ Full Range of Leadership, หรือ FRL” ตามภาพที่ 2 และภาพที่ 3 ซึ่งพื้นฐานสำคัญของโมเดลนี้เชื่อว่า ผู้นำทุกคนจะแสดงภาวะผู้นำในแต่ละแบบที่แตกต่างกัน องค์ประกอบของโมเดลนี้ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบได้แก่

1. องค์ประกอบแนวนอน(Horizontal Dimensions) แสดงถึง การบริหารงานของผู้นำในลักษณะรอหรือปล่อยให้ปัญหาเกิดขึ้นก่อนแล้วค่อยดำเนินการแก้ไขหรือที่เรียกว่าการจัดการเชิงรับ (Passive) และการบริหารจัดการวางแผนเตรียมการสำหรับปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตหรือที่เรียกว่าการจัดการเชิงรุก (Active) ของผู้นำ

2. องค์ประกอบแนวตั้ง (Vertical Dimensions) แสดงถึงความมีประสิทธิภาพ (Effective) และความไม่มีประสิทธิภาพ (Ineffective) ในการบริหารงานของผู้นำ โดยวัดจากวิธีการสังเกตประสบการณ์ในอดีต (Empirical Finding) ว่าผู้นำปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

3. องค์ประกอบแนวลึก (Depth Dimension) แสดงถึงความถี่ (Frequently a Leader) ของการแสดงแบบภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ภาวะผู้นำเชิงจัดการแบบการให้รางวัลแบบมีเงื่อนไข ภาวะผู้นำเชิงจัดการโดยข้อยกเว้นเชิงรุก ภาวะผู้นำเชิงจัดการโดยข้อยกเว้นเชิงรับ และภาวะผู้นำแบบปล่อยให้ตามอิสระ โดยพิจารณาจากขนาดที่แรงเงาด้านหลังกรอบสี่เหลี่ยมที่แสดงถึงภาวะผู้นำแต่ละแบบตามภาพที่ 2 และ ภาพที่ 3 นั่นคือ ถ้าพื้นที่แรงเงามีขนาดใหญ่แสดงว่าผู้นำมีภาวะผู้นำแบบนั้นอยู่ในระดับสูง แต่ถ้าพื้นที่แรงเงามีขนาดเล็กแสดงว่าผู้นำมีภาวะผู้นำแบบนั้น ๆ อยู่ในระดับต่ำตามแนวคิดของ แบสและอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994 cited in Bass, 1998, p. 5)

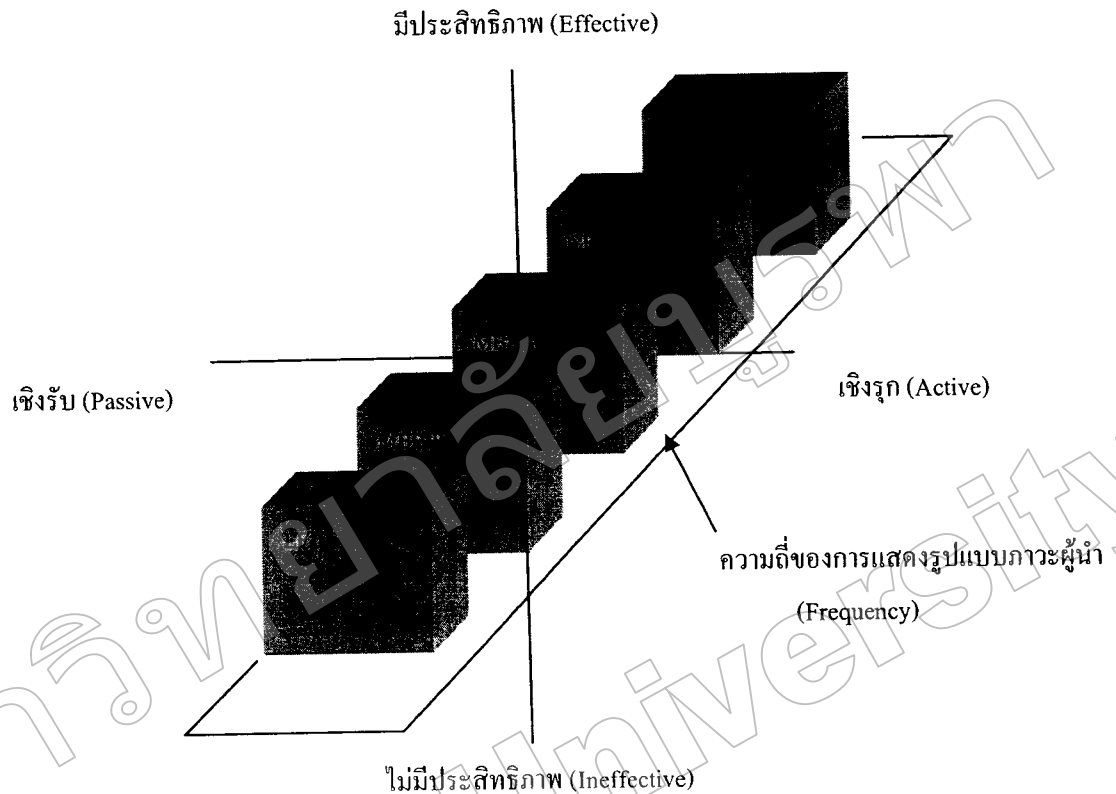


ภาพที่ 2 ภาพเงาของ โมเดลภาวะผู้นำแบบช่วงเต็มพิกัดที่ดีที่สุด (Optimal Profile)

จากภาพที่ 2 สามารถอธิบายแผนภาพได้ดังนี้

- I's แสดงถึง ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปตามองค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน
- CR แสดงถึง ภาวะผู้นำเชิงจัดการด้านการให้รางวัลแบบมีเงื่อนไข
- MBE-A แสดงถึง ภาวะผู้นำเชิงจัดการด้านการจัดการ โดยข้อยกเว้นเชิงรุก
- MBE-P แสดงถึง ภาวะผู้นำเชิงจัดการด้านการจัดการ โดยข้อยกเว้นเชิงรับ
- LF แสดงถึง ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระ

ภาพที่ 2 โมเดลที่แสดงถึงผู้นำที่แสดงภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมากที่สุด และมีภาวะผู้นำเชิงจัดการด้านการให้รางวัลแบบมีเงื่อนไข ภาวะผู้นำเชิงจัดการด้านการจัดการ โดยข้อยกเว้นเชิงรุก ภาวะผู้นำเชิงจัดการด้านการจัดการ โดยข้อยกเว้นเชิงรับ ลดหลั่นลงมา โดยแสดงภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระที่น้อยที่สุด



ภาพที่ 3 ภาพเงาของโมเดลภาวะผู้นำแบบช่วงเต็มพิคต์ที่ไม่ดี (Suboptimal Profile)

จากภาพที่ 3 สามารถอธิบายแผนภาพได้ดังนี้

- I's แสดงถึง ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปตามองค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน
- CR แสดงถึง ภาวะผู้นำเชิงจัดการด้านการให้รางวัลแบบมีเงื่อนไข
- MBE-A แสดงถึง ภาวะผู้นำเชิงจัดการด้านการจัดการ โดยช้อยกเว้นเชิงรุก
- MBE-P แสดงถึง ภาวะผู้นำเชิงจัดการด้านการจัดการ โดยช้อยกเว้นเชิงรับ
- LF แสดงถึง ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระ

ภาพที่ 3 โมเดลนี้แสดงถึงผู้นำที่แสดงภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระมากที่สุดและมีภาวะผู้นำเชิงจัดการด้านการจัดการ โดยช้อยกเว้นเชิงรับ ภาวะผู้นำเชิงจัดการด้านการจัดการ โดยช้อยกเว้นเชิงรุก ภาวะผู้นำเชิงจัดการด้านการให้รางวัลแบบมีเงื่อนไข ลดหลั่นลงมา โดยผู้นำแสดงภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปน้อยที่สุด ซึ่งผู้วิจัยเชื่อว่าผู้นำขององค์กรใดมีภาวะผู้นำตามแบบ โมเดลนี้ย่อมจะทำให้ประสิทธิภาพการบริหารงานขององค์กร ไม่มีประสิทธิภาพ แข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ได้ลำบาก

จากภาพที่ 2 และภาพที่ 3 แบบส (Bass, 1998, pp. 5-7) สามารถได้แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ

1. ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป
2. ภาวะผู้นำเชิงจัดการ
3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระ

แบบส (Bass, 1985, pp. 14-20) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปว่าเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความต้องการและมีความพึงพอใจมากกว่าที่มีอยู่โดยใช้ระดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความต้องการที่สูงขึ้น ด้วยวิธีนี้

1. ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักถึงความต้องการที่มีความสำคัญในความสำเร็จและคุณค่าของอุดมการณ์และวิธีที่จะทำให้บรรลุอุดมการณ์
2. ให้คำนึงถึงประโยชน์ของทีม องค์กร และนโยบายมากกว่าผลประโยชน์ตน
3. ยกระดับความต้องการของมาสโลว์และอับเดอร์เฟอร์ (Maslow & Alderfer) หรือทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ปฏิบัติงานเกิดความจำเป็นและความต้องการที่สูงขึ้น

ในการศึกษานำร่องของแบบส พบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปลักษณะพิเศษเหมือนพ่อพระ (Benevolent Father) เป็นผู้ให้ความเป็นมิตร มีความซื่อสัตย์ ยุติธรรม ให้การส่งเสริมได้บังคับบัญชา โดยการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุน ให้การยอมรับและเปิดเผย ทำให้ผู้บังคับบัญชาเกิดความมั่นใจในสติปัญญาของผู้นำและเป็นผู้ฟังที่ดี ให้อิสระแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและส่งเสริมให้ลูกน้อง (Bass, 1985, pp. 29-30) ซึ่งได้พัฒนาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปออกเป็น 4 ด้าน แต่ความสามารถวัดโดยใช้แบบสอบถาม MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) (Bass, 1998, pp. 5-6) องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปตามแนวคิดของแบบส มีดังนี้

การสร้างบารมี (Charismatic Leadership or Idealized Influence) หรือ CL หรือ II ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปจะประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง (Role Models) โดยผู้ใต้บังคับบัญชาจะชื่นชมและเคารพนับถือและไว้วางใจ รวมทั้งเลียนแบบผู้นำเกี่ยวกับความสามารถพิเศษ ความไม่ยอมแพ้และการตัดสินใจอย่างมีจุดหมายมั่นคง ผู้นำพร้อมสู้กับความเสี่ยงและปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้อง (Do The Right Thing) อย่างมีจริยธรรมและคุณธรรม (Ethical & Moral)

การสร้างบารมี (Charisma) คำว่า Charisma ในภาษากรีกแปลว่า พรสวรรค์หรือลักษณะพิเศษ (Gift) ส่วนในทางสังคมศาสตร์และรัฐศาสตร์ การสร้างบารมี คือคุณลักษณะพิเศษบางประการในตัวผู้นำ ซึ่งมีอำนาจภายในตัวเองมีผลอย่างลึกซึ้งและเป็นพิเศษต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความสนใจ ศรัทธา จงรักภักดีและอุทิศตน โดยไม่หวังผลประโยชน์ส่วนตน ผู้นำเช่นนี้สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ แบบส (Bass, 1985, p. 35) และเวเบอร์ (Weber, 1974

cited in Bass, 1985, p. 40) กล่าวว่า การสร้างบารมีสามารถมองเห็นได้จากปฏิกริยาตอบโต้ของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งได้แก่การที่ผู้ตามหรือผู้ปฏิบัติงานเกิดความยกย่องนับถือรักใคร่ นิยมชมชอบให้ความไว้วางใจ เลื่อมใสศรัทธา ให้ความเคารพและให้ความเกรงกลัว เฮาส์ (House, 1977 cited in Bass, 1985, p. 40) มีความคิดเห็นว่าบารมีของผู้นำเป็นผู้มีอิทธิพลอย่างมากในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ปฏิบัติงาน ความเชื่อมั่นในตนเองของผู้นำจะเพิ่มความไว้วางใจของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ปฏิบัติงานต่อการตัดสินใจของผู้นำด้วยบารมีของผู้นำมีความสัมพันธ์กับการทำงานและพันธกิจของกลุ่มในการเพิ่มความยึดถือในค่านิยมความคิดและปณิธานให้เป็นไปตามวัฒนธรรมขององค์กร โดยที่

เวเบอร์ (Weber, 1947 cited in Yukl, 1989) กล่าวว่า บารมีเป็นรูปแบบการมีอิทธิพลที่ไม่ใช่มาจากอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง หรือตามขนบธรรมเนียมประเพณี แต่ได้จากการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าผู้นำเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติพิเศษ คุณลักษณะดังกล่าวของผู้นำจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับ เชื่อฟัง และมีความเชื่อมั่นว่าผู้นำจะสามารถนำพวกเขาและสามารถเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้

แบส (Bass, 1985, p. 43) ได้ศึกษา โดยสอบถามความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้นำทางด้านทหาร อุตสาหกรรมและการศึกษา พบว่า ผู้นำที่มีบารมีตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาคือผู้ที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ผู้ซึ่งก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรเป็นผู้ได้รับความเคารพนับถือจากทุกคน เป็นผู้ซึ่งมีพรสวรรค์พิเศษในการมองเห็นว่าอะไรเป็นสิ่งที่สำคัญที่แท้จริง และเป็นผู้ซึ่งมีอุดมการณ์ในการปฏิบัติงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความศรัทธาในตัวผู้นำอย่างจริงใจและมีความภาคภูมิใจที่ได้อยู่ใกล้ชิดกับผู้นำและเชื่อว่าผู้นำจะเป็นผู้ที่เป็นสัญลักษณ์ของการบรรลุความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา

ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปจะต้องสร้างวิสัยทัศน์ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และการปลุกฝังค่านิยม เพื่อสร้างความเจริญรุ่งเรืองให้องค์กรซึ่งจะนำไปสู่การมีบารมีของผู้นำ (พนิดา ดามาพงศ์, 2534, หน้า 56; Bass, 1985; Benis & Nanus, 1985) โดยมีรายละเอียดในด้านของวิสัยทัศน์ต่อไปนี้

การสร้างวิสัยทัศน์ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และการปลุกฝังค่านิยม (Vision, Projection of The Vision and Value Driven)

แมรินเนอร์ (Marriner, 1993, p. 26) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ คือ ภาพที่เป็นแนวโน้มของความ เป็นไปได้ในอนาคตอันใกล้ การกล่าววิสัยทัศน์ออกมาอย่างชัดเจนแจ่มแจ้งจะทำให้มีจุดศูนย์รวมสำหรับ สมาชิกในองค์กรทุกระดับ และจะเป็นทิศทางในการปฏิบัติเพื่อให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันซึ่ง สอดคล้องกับ เบนนิสและนันัส (Bennis & Nanus, 1985) ที่กล่าวไว้ว่า

เบนนิสและนาณัส (Bennis & Nanus, 1985) ได้กล่าวว่า วิสัยทัศน์ คือ ภาพฝันที่สามารถเป็นไปได้และเป็นสภาพในอนาคตที่องค์การและผู้ปฏิบัติงานปรารถนา ซึ่งจะต้องกล่าวออกมาอย่างชัดเจน สามารถปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลได้ น่าเชื่อถือ และเป็นภาพในอนาคตที่เป็นที่ดึงดูดใจ

วิสัยทัศน์จะสะท้อนให้เห็นถึงเป้าหมายหลักขององค์การ เห็นแนวทางความเป็นไปได้และความท้าทายที่มีความหมายทั้งต่อองค์การและสังคม วิสัยทัศน์จะต้องดึงดูดใจต่อค่านิยม อารมณ์และจินตนาการของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ เพื่อผู้ปฏิบัติงานทุ่มเทความสามารถและทักษะต่าง ๆ เพื่อช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จตามที่เป้าหมายไว้ การสร้างวิสัยทัศน์เป็นกลยุทธ์อันดับแรกของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป วิสัยทัศน์ทำให้ทุกคนมองเห็นองค์ประกอบซึ่งกำหนดเป็นเป้าหมายร่วมกัน (Berker, 1992, pp. 81-82) ซึ่งมีทักษะในการสร้างวิสัยทัศน์ดังต่อไปนี้

1. การมองไปข้างหน้า (Foresight) คือ การมองวิสัยทัศน์ว่าเหมาะกับแนวทางที่จะพัฒนาองค์การอย่างไร โดยผู้นำจะต้องนึกถึงอนาคตที่สามารถเป็นไปได้จริงขององค์การ และสังคม เช่น โอกาส ความเสี่ยง ประเด็นและแนวโน้มการปฏิบัติงานในอนาคต
2. การมองโลก (World View) เป็นการตระหนักถึงผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง
3. การมองเหตุการณ์เบื้องหลัง (Hindsight) คือ การที่ผู้นำแสดงการชื่นชมต่อแผนและวัฒนธรรมขององค์การ ตลอดจนพันธกิจขององค์การต่อชุมชน โดยพิจารณาว่าอะไรคือ พันธกิจในปัจจุบัน อะไรคือจุดแข็งทั้งในอดีตและปัจจุบันขององค์การ
4. การรับรู้อย่างลึกซึ้ง (Depth Perception) โดยผู้นำต้องสำรวจสิ่งแวดล้อมภายในและความต้องการจากภายนอกขององค์การ นอกจากนี้ผู้นำต้องสำรวจความสนใจ ทักษะและความฝันของผู้นำเองด้วยเช่นกัน
5. สิ่งภายนอกที่เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ (Peripheral Vision) คือการที่ผู้นำจะต้องคำนึงถึงวิชาชีพอื่น การแข่งขันกับสถาบันอื่น ๆ ตลอดจนการคำนึงถึงความต้องการของผู้รับบริการที่ต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้รับบริการที่มีต่อองค์การและผู้ปฏิบัติงานในองค์การ
6. การทบทวนวิสัยทัศน์ (Revision) การทบทวนวิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นมาก เพราะเมื่อมีค่านิยมร่วมกันประกอบด้วยสิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงไป วิสัยทัศน์ที่มีอยู่จะไม่สามารถช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จต่อไปได้อีก (Deal & Kennedy, 1982 cited in Barker, 1992, p. 88) ดังนั้นเมื่อสร้างวิสัยทัศน์แล้วผู้นำจะต้องประเมินและทบทวนวิสัยทัศน์เป็นระยะ ๆ นอกจากการสร้างวิสัยทัศน์แล้ว เพื่อให้การสร้างวิสัยทัศน์เป็นที่ดึงดูดใจ ผู้นำจะต้องมีความเข้าใจองค์การเป็นอย่างดี เช่น วิธีการดำเนินงาน การบริหาร การตลาด คู่แข่ง และสิ่งแวดล้อม เป็นต้น ต้องมีความเข้าใจวัฒนธรรมขององค์การ เช่น ความเชื่อร่วมกันและข้อตกลงเบื้องต้นที่เกี่ยวกับสถานที่องค์การตั้งอยู่และต้องตระหนักในความต้องการและค่านิยมของบุคลากร (Yukl, 1989)

ความสำคัญของวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นที่จะก่อให้เกิดพลังแก่องค์กรพลังจะนำไปสู่การปฏิบัติและการปฏิบัตินำไปสู่ความสำเร็จแก่องค์กร การมีวิสัยทัศน์ที่เหมาะสมทั้งองค์กร ซึ่งเป็นแนวทางสำหรับการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัว เอื้ออำนวยต่อการตัดสินใจช่วยให้สมาชิกขององค์กรสามารถแก้ไขความขัดแย้งได้ง่ายขึ้นและช่วยส่งเสริมการปฏิบัติเพื่อสู่ความเป็นเลิศ (Bennis & Nanus, 1985; Barker, 1992, pp. 82-85)

การถ่ายทอดวิสัยทัศน์

ภายหลังจากสร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์ ผู้นำจะต้องถ่ายทอดและสร้างความผูกพันต่อวิสัยทัศน์โดยการเขียนข้อความวิสัยทัศน์และตีพิมพ์ประกาศไว้ในที่ที่ทุกคนสามารถมองเห็นได้และเปิดโอกาสให้มีการวิพากษ์วิจารณ์และแสดงปฏิกิริยาโต้ตอบต่อวิสัยทัศน์ได้เต็มที่ (Bennis & Naus, 1985) และอาจใช้สื่อ เช่น วิดีโอเทปและจดหมายข่าว เพื่อบอกเรื่องราวที่ประสบความสำเร็จและช่วยสร้างความผูกพันวิสัยทัศน์ได้ด้วย (Barker, 1992, p. 91)

จากการศึกษาของเบนนิสและนาแนส (Bennis & Nanus, 1985) ซึ่งได้ศึกษาผู้นำระดับสูงซึ่งเป็นผู้นำนวัตกรรม พบว่า ผู้นำเหล่านี้ประสบความสำเร็จในงานโดยการสร้างวิสัยทัศน์และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์นั้นผู้นำใช้วิธีการ ใช้วาหศิลป์ สโลแกน อุปมาอุปไมย สัญลักษณ์และคำขวัญเพื่อสร้างและถ่ายทอดวิสัยทัศน์และกล่าวถึงวิสัยทัศน์ซ้ำ ๆ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อวิสัยทัศน์

การปลูกฝังค่านิยม

ค่านิยมเป็นหลักการพื้นฐานหรือแนวคิดที่บุคคลยึดถือหรือให้คุณค่าว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม และจะกลายเป็นจุดมุ่งหมายในที่สุด ค่านิยมจะสร้างแรงบันดาลใจซึ่งจะเป็นแรงขับทำให้เกิดแรงจูงใจ เกิดความกระตือรือร้น มีพลัง มีอำนาจที่จะทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อใ้บรรลุจุดมุ่งหมายและมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยม เมื่อบุคคลมีค่านิยมตรงกันจะสามารถทำงานร่วมกันได้ (WTO, 1987 อ้างถึงใน พนิตา คามาพงศ์, 2534, หน้า 56)

ค่านิยมเป็นศูนย์กลางทฤษฎีของเบิร์น (Burn, 1978) และเป็นความต้องการของทั้งผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ค่านิยมเป็นความเชื่อที่ยั่งยืนที่เป็นแนวทางในการปฏิบัติ ค่านิยมมี 2 รูปแบบ คือ ค่านิยมวิธีปฏิบัติ เช่น ความซื่อสัตย์ ความกล้าหาญ ความยุติธรรม และความรับผิดชอบ และค่านิยมจุดมุ่งหมายปลายทาง เช่น ความเสมอภาค ความเป็นธรรมในสังคม เป็นต้น ค่านิยมจะเป็นตัวกำหนดมาตรฐานพฤติกรรมของมนุษย์ซึ่งเป็นเกณฑ์ ในการปฏิบัติดังนั้นถ้าผู้นำสามารถควบคุมค่านิยมของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ และบุคคลส่วนใหญ่ในองค์กรมีค่านิยมร่วมกัน จะทำให้ผู้นำสามารถเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จและบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ (Burn, 1978) วิธีการปลูกฝังค่านิยมของ

ผู้นำนั้น ทำได้ทั้งโดยการพูดและการปฏิบัติ และในการปลูกฝังค่านิยมนั้นต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง ด้วยการพูด ตลอดจนการประพฤติตนเป็นแบบอย่าง ซึ่งถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อศรัทธาในผู้นำมากเท่าใด ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะเลียนแบบและปฏิบัติตามผู้นำ (Marriner, 1993; Yukl, 1989)

ความจำเป็นของบารมีต่อการเปลี่ยนแปลง (Bass, 1985) กล่าวว่า บารมีเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป เหตุผลที่การมีบารมีของผู้นำมีความจำเป็นต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลง สามารถจะอธิบายได้ด้วยทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมของแบนดูรา (Bandura, 1977 cited in Marriner, 1993, p. 114) ซึ่งพฤติกรรมของผู้อื่นและจะเกิดจากการเรียนรู้ในกระบวนการทางสังคม บุคคลจะสังเกตพฤติกรรม ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะสังเกตพฤติกรรมของผู้นำและมีแนวโน้มจะเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำ เนื่องจากตำแหน่ง อิทธิพลและประสบการณ์ต่าง ๆ ที่สูงกว่า และหากผู้ใต้บังคับบัญชารู้ว่าผู้นำมีความสามารถและประสบความสำเร็จ ผู้ใต้บังคับบัญชาก็มีแนวโน้มที่จะเลียนแบบผู้นำมากขึ้น (Weiss, 1977 cited in Marriner, 1993, p. 120) เช่นเดียวกับการศึกษาของเฮาส์ (House, 1977 cited in Yukl, 1989) พบว่ายิ่งผู้ใต้บังคับบัญชามีความชื่นชมผู้นำมากเท่าใดก็จะเลียนแบบผู้นำมากขึ้น และผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะเลียนแบบทั้งพฤติกรรมเจตคติและค่านิยมของผู้นำด้วย นั่นคือ พฤติกรรมของผู้นำสามารถกำหนดพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ดังนั้นพฤติกรรม การสร้างบารมีของผู้นำ สามารถส่งเสริมการปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชาและทำให้การปฏิบัติงานภายในองค์กรดีขึ้น สามารถส่งเสริมการปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชาและทำให้การปฏิบัติงานภายในองค์กรดีขึ้น (Marriner, 1993, p. 114)

ในการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ นั้น การมีบารมีเพียงอย่างเดียวไม่สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ดังนั้นผู้นำเชิงปฏิรูปจะต้องใช้บารมีควบคู่ไปกับองค์ประกอบอื่น ๆ เช่น การกระตุ้นการใช้ปัญญา การคำนึงถึงปัจเจกบุคคลและการสร้างแรงบันดาลใจเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามุ่งความพยายามในการปฏิบัติงาน ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามที่ผู้นำคาดหวังไว้ (Bass, 1985, pp. 51-52)

การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หรือ IM ผู้นำเชิงปฏิรูปจะจูงใจและกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานอย่างทำทนาย มีการกระตุ้นการทำงานเป็นทีม ผู้นำจะแสดงความกระตือรือร้นและการมองโลกในแง่ดีออกมา จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่น่าสนใจ โดยการสร้างการสื่อสารที่ชัดเจนในสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการ และกำหนดข้อผูกมัด (Commitment) ร่วมกัน องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปด้านการสร้างบารมีและการสร้างแรงบันดาลใจ โดยปรกติแล้วจะรวมเป็นองค์ประกอบเดียวกันคือองค์ประกอบการสร้างบารมี-การสร้างแรงบันดาลใจ (Charismatic-Inspiration Leadership)

ยูคัล และฟลีท (Yukl & Fleet, 1982 cited in Bass, 1985, p. 67) ได้อธิบายพฤติกรรมกรสร้างแรงบันดาลใจ เช่น การที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความกระตือรือร้นที่จะทำงานเพื่อกลุ่มและผู้นำใช้คำพูดที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นในความสามารถในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จจะบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

พฤติกรรมกรสร้างแรงบันดาลใจ แบบส (Bass, 1985) ได้อธิบายถึงพฤติกรรมกรสร้างแรงบันดาลใจของผู้นำไว้ดังต่อไปนี้

1. เน้นการปฏิบัติ (Action Orientation) ประกอบด้วยพฤติกรรมคือ

1.1 กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทดลองปฏิบัติโครงการใหม่ ๆ หรือทำงานที่ท้าทายความสามารถ

1.2 การให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาอาสาสมัครทำงาน เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถ และความรับผิดชอบและเมื่อปฏิบัติงานเสร็จจะเกิดความภาคภูมิใจและเชื่อมั่นในตนเอง

1.3 การมีนโยบายส่งเสริมการทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อหาวิธีแก้ปัญหาของหน่วยงาน

1.4 สร้างบรรยากาศการติดต่อสื่อสารแบบเปิด และเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน

1.5 ใช้ระบบการบันทึกสั้น ๆ แทนการรายงานหรือการบันทึกแบบยาว

2. การสร้างความเชื่อมั่น (Confidence-Building) ความเชื่อมั่นเป็นแหล่งความเข้มแข็งทางอารมณ์ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเครียด ความยุ่งยากหรือเสี่ยงต่ออันตรายในการปฏิบัติงาน ผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดขวัญและกำลังใจ และทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

3. การสร้างความเชื่อในอุดมการณ์ (Inspiring Belief in "Cause") การสร้างความเชื่อมั่นว่าอุดมการณ์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่ง พนักงานจะเสียสละประโยชน์ส่วนตนหรือทำงานที่เสี่ยงอันตรายหรือยากลำบาก ได้นั้น พนักงานต้องเชื่อว่าอุดมการณ์นั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้องและมีคุณค่าควรแก่การเสียสละ (Hay & Thomas, 1967 cited in Bass, 1985, p. 70)

4. การใช้ปรากฏการณ์ความคาดหวัง (Pygmalion Effect) คือ การที่ผู้นำคาดหวังผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านดี พนักงานซึ่งถูกคาดหวังว่าจะทำได้ดีกว่าผู้ซึ่งไม่ได้รับการคาดหวังหรือถูกคาดหวังว่าทำไม่ได้ พนักงานซึ่งถูกคาดหวังว่าทำได้ดีจะพยายามทำอย่างดีเพื่อให้ผู้นำมั่นใจว่าความเชื่อของผู้นำถูกต้อง การใช้ปรากฏการณ์นี้กับพนักงานจะเป็นการส่งเสริมความภาคภูมิใจในตนเองของพนักงาน (Barker, 1992, p. 166) และการที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความภาคภูมิใจในตนเองจะมีความ

คาดหวังสูงทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถใช้ทักษะและความสามารถได้ดีกว่าเพื่อความสำเร็จขององค์กร (Barker, p. 160)

การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) หรือ IS ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปจะกระตุ้นความพยายามของผู้ได้บังคับบัญชาในการสร้างนวัตกรรมใหม่และความคิดสร้างสรรค์ โดยการตั้งคำถามกับตัวเอง ตีกรอบปัญหาใหม่ และแก้ปัญหาเก่าโดยใช้วิธีใหม่ๆ การสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำจะจูงใจผู้ได้บังคับบัญชาให้มีแนวคิดและวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา โดยใช้กระบวนการ กำหนดปัญหา และค้นหาปัญหา และผู้นำจะสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาใช้วิธีการใหม่ๆ ซึ่งแนวคิดใหม่ๆ นี้จะไม่ถูกวิพากษ์วิจารณ์ เพราะมันจะต่างจากแนวคิดของผู้นำ

การกระตุ้นการใช้ปัญญาของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป หมายถึง การทำให้ผู้ร่วมทีมตัวและเปลี่ยนแปลงในการตระหนักถึงปัญหาและวิธีการแก้ไข เกิดความคิด จินตนาการ ความเชื่อค่านิยมมากกว่าที่จะทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติในทันทีทันใดและกระตุ้นการใช้ปัญญาของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปนั้น เป็นการทำให้ผู้ร่วมงานเกิดมโนทัศน์ เกิดความเข้าใจและสามารถใช้ดุลยพินิจในการเห็นธรรมชาติของปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ตลอดจนวิธีแก้ไขสติปัญญาเป็น ความรู้สึกที่อยู่ภายใน ผู้ร่วมงานจะเกิดความคิดก่อนลงมือปฏิบัติ (Bass, 1985, p. 99)

ความจำเป็นในการกระตุ้นการใช้ปัญญา การกระตุ้นการใช้ปัญญาใช้เมื่อกลุ่มหรือองค์กรกำลังเผชิญกับปัญหาที่เห็นไม่ชัดเจน (Mitoff, 1978 cited in Bass, 1985, p. 102) ผู้นำจะต้องมีสติปัญญาที่จะวิเคราะห์กำหนดปัญหา เลือกวิธีการแก้ปัญหา และต้องกระตุ้นใช้ปัญญาให้ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถมองเห็นปัญหาชัดเจนขึ้น และสามารถตัดสินใจเลือกทางแก้ปัญหาได้

วิธีการกระตุ้นการใช้ปัญญา ควินน์และฮอลล์ (Quinn & Hall, 1983 cited in Bass, 1985, p. 110) ได้ชี้แนะวิธีที่ผู้นำจะใช้กระตุ้นการใช้ปัญญาของผู้ได้บังคับบัญชาดังต่อไปนี้

1. การกระตุ้นปัญญาโดยใช้หลักเหตุผล (Rationally) โดยผู้นำจะเน้นการจูงใจด้านความสำเร็จ ผู้นำเน้นหนักที่โครงสร้างงานที่เป็นทางการ การตัดสินใจของผู้นำจะใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อยแต่จะเน้นหนักที่ความเร็วและประสิทธิผลในการแก้ปัญหาเป็นสำคัญ
2. การเน้นที่การอยู่รอด (Existentially) โดยผู้นำจะสนใจเกี่ยวกับการเพิ่มความมั่นคง ความเชื่อถือและการสร้างทีมงาน ผู้นำอาศัยกระบวนการที่ไม่เป็นทางการ และมีความเชื่อว่าสติปัญญาสามารถเกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ดังผู้นำจะตัดสินใจโดยวิธีการผสมผสาน ต้องการข้อมูลจำนวนมากและแก้ปัญหาด้วยวิธีการต่าง ๆ หลายวิธี
3. การใช้ประสบการณ์ (Empirically) ผู้นำจะแก้ปัญหาโดยอาศัยข้อมูลจากประสบการณ์แก้ปัญหาแบบเป็นขั้นตอน และใช้ข้อมูลจำนวนมากเพื่อให้ได้คำตอบที่ดีที่สุดของการปรับปรุงความมั่นคง ความปลอดภัยและการดำรงอยู่ต่อไปขององค์กร

4. การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ (Idealistically) ผู้นำจะเน้นที่การเจริญก้าวหน้า การปรับตัว การเรียนรู้ ความหลากหลายและการใช้ความคิดสร้างสรรค์ รูปแบบการตัดสินใจจะมีความยืดหยุ่นจะใช้ข้อมูลน้อยในการตัดสินใจ แต่จะรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง และค้นหาวิธีใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาถ้ามีความจำเป็น นอกจากนี้จะพบลักษณะของการกล้าเสี่ยงและการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ในผู้นำ

ยูกัล (Yukl, 1989) ได้ยกตัวอย่างสถานการณ์ที่ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปใช้กระตุ้นปัญหาเพื่อการเปลี่ยนแปลงกลุ่มและองค์การ เช่น

1. เมื่อกลุ่มและองค์การถูกคุกคามจากสิ่งแวดล้อม เช่น ถูกฝ่ายตรงข้ามสร้างความปั่นป่วนเป็นระยะ ๆ

2. เมื่อเกิดปัญหารุนแรงที่ลดประสิทธิภาพของหน่วยงาน เช่น ขาดอุปกรณ์ ขาดวิธีการปฏิบัติงานที่เหมาะสม

3. เมื่องานขาดประสิทธิภาพเพราะเครื่องมือชำรุด ขาดวัสดุอุปกรณ์ พนักงานขาดงาน

4. เมื่อผู้นำมีอำนาจเพียงพอที่จะทำการเปลี่ยนแปลงและริเริ่มวิธีการที่จะสามารถแก้ปัญหาที่รุนแรงที่องค์การกำลังเผชิญอยู่

การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หรือ IC ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป จะให้ความสนใจเป็นพิเศษต่อความต้องการความสำเร็จและเจริญก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการเป็นผู้แนะนำชี้แนะ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้รับการพัฒนาให้มีศักยภาพสูงขึ้น โดยสร้างบรรยากาศการเรียนรู้แบบบรรยากาศสนับสนุน (Supportive Climate) พฤติกรรมของผู้นำจะให้การยอมรับในความต้องการที่แตกต่างกันของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน มีการสื่อสารแบบสองทาง (Two-Way-Communication) และบริหารจัดการแบบ “เดินรอบ โรงงาน” (Management by Walking Around)

การคำนึงถึงปัจเจกบุคคลเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจและผลผลิตเพิ่มขึ้น โดยที่ผู้บังคับบัญชาคอบสนองความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาตามความแตกต่างของแต่ละบุคคลมอบหมายงานให้ตามความสามารถของแต่ละคน ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยให้ความสนใจความต้องการความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน ให้ความสนใจเป็นพิเศษแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีปัญหา ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเหมือนอยู่ในสถานะเดียวกัน เป็นผู้ที่ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาตนเอง (Bass, 1985, p. 82)

ลักษณะของการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ไมล์เลอร์ (Miller, 1973 cited in Bass, 1985, p. 82) ได้แบ่งลักษณะของการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลไว้เป็น 2 ลักษณะ คือ

1. การคำนึงถึงลักษณะกลุ่ม โดยที่ผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นกลุ่ม ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนเหมือน ๆ กัน และให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

2. การคำนึงถึงลักษณะของปัจเจกบุคคล โดยการที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำต้องปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนแตกต่างกันตามความต้องการ และความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา

นอกจากนี้แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมกรคำนึงถึงปัจเจกบุคคล เบส (Bass, 1985) ได้อธิบายถึงพฤติกรรมคำนึงถึงปัจเจกบุคคลของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปดังต่อไปนี้

1. การเน้นการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ในการแสดงพฤติกรรมกรเน้นการพัฒนานั้น ผู้นำเชิงปฏิรูปต้องประเมินศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งด้านความสามารถในการดำเนินงานในปัจจุบันและสำหรับความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้นในอนาคต (Hays & Thomas, 1967 cited in Bass, 1985, p. 85) โดยผู้นำได้มีการกำหนดตัวอย่างเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม และมีการมอบหมายงานเพื่อช่วยพัฒนาความสามารถและตอบสนองแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

2. การเน้นความเป็นบุคคล ซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรมดังต่อไปนี้

การส่งเสริมการพบปะอย่างคุ้นเคยและเป็นกันเอง โดยการที่ผู้นำได้ติดต่อตัวต่อตัวกับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละระดับ รวมทั้งการส่งเสริมการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้ผู้บังคับบัญชามีโอกาสได้รับรู้ถึงปัญหาและสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ ตลอดจนทำให้ผู้นำมีข้อมูลที่ถูกต้อง ทำให้การตัดสินใจในปฏิบัติงานถูกต้องมากขึ้น (Peter & Wateman, 1982 cited in Barker, 1992, p. 100)

นอกจากนี้การให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารที่ต้องการ โดยการที่ผู้นำแจ้งข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับเรื่องราว ความเคลื่อนไหวขององค์กร และสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรนั้นทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าผู้นำแจ้งข้อมูลด้วยตนเองจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสซักถามข้อสงสัยต่าง ๆ เพื่อทำความเข้าใจให้มากขึ้น และทำให้ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชามีโอกาสสังเกตปฏิกิริยาและความสนใจของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

การเอาใจใส่ความแตกต่างระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน คือ การที่ผู้นำพยายามค้นหาว่าอะไรเป็นแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน นอกจากนี้ผู้นำจะสามารถพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ถึงจุดสูงสุดได้อย่างไร การที่ผู้นำสามารถพิจารณาผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าได้รับการยอมรับนับถือ ซึ่งมีผลทำให้ผู้นำได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยเช่นกัน (Meyer, 1980 cited in Bass, 1985, p. 88)

การให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล ทักษะการให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคลของผู้นำจะเน้นหนักที่การรับฟังและการค้นหาปัญหา ซึ่งมีทั้งปัญหาส่วนตัวและปัญหาในการปฏิบัติงานตลอดจนความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน สำหรับการให้ความช่วยเหลือ ผู้นำเพียงแต่รับฟังอย่างตั้งใจ แสดงความเห็นอกเห็นใจ การใช้คำถามเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาระบายออกมา ช่วยในการค้นหาทางเลือกหรือแนะนำบุคคลอื่น ๆ ที่จะขอความช่วยเหลือ

3. การเป็นที่เลี้ยง (Mentoring) คือ การที่ผู้นำให้คำแนะนำปรึกษาเป็นรายบุคคลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา (Bass, 1985, p. 90) หรือผู้นำที่มีประสบการณ์สูงกว่าเป็นแบบอย่างชี้แนะ และให้คำแนะนำแก่บุคคลที่มีประสบการณ์น้อยกว่า การเป็นที่เลี้ยงเป็นบทบาทสำคัญของผู้นำ โดยที่เลี้ยงใช้ความรู้ ประสบการณ์ และตำแหน่งหน้าที่ของตนเพื่อพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

จุดสำคัญของการเป็นที่เลี้ยงคือ กระบวนการสอน และการเรียนรู้ รวมทั้งการให้การดูแล การเป็นที่เลี้ยงเป็นความรับผิดชอบของผู้นำในการที่จะพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้กลายเป็นผู้นำในอนาคต

จากการศึกษาค้นคว้าพบว่า มีนักวิชาการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปในประเด็นต่าง ๆ เช่น

1. การสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ นั่นคือ การสามารถมองได้กว้างไกล และสามารถวาดภาพทางเดินให้องค์การก้าวไปสู่แนวทางใหม่ที่จะสำเร็จ ได้ดีในภาพแวดล้อมใหม่ในอนาคต
2. การระดมความร่วมมือสนับสนุน คือ การทำให้จุดมุ่งหมายใหม่พร้อมวิสัยทัศน์ใหม่ที่สร้างขึ้นเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย ดังเช่น กรณีของนายบัณฑิต ลำซำ ผู้ซึ่งนำการเปลี่ยนแปลงด้วยการรื้อปรับระบบการบริหารของธนาคารกสิกรไทยในปี 2537
3. การบรรจุการเปลี่ยนแปลงเข้าไปสร้างความเป็นสถาบัน (Institutionalized of Change) กิจกรรมข้อนี้จะเป็นกิจกรรมที่ถือว่าทำได้ยากที่สุดนั่นคือ การทำให้มีการยอมรับแนวทางการปฏิบัติหรือวิธีทำงานใหม่ รวมไปถึงค่านิยมใหม่ต่าง ๆ

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544, หน้า 29-33) กล่าวว่า ผู้นำเชิงปฏิรูปมีความเกี่ยวข้องอย่างสูงกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพของการทำงานและความจงรักภักดีต่อองค์การ

ทิชชีและเดวันนา (Tichy & Devanna, 1986 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลากรณ์, 2536, หน้า 61) เสนอแนะว่าผู้นำเชิงปฏิรูปควรมีลักษณะดังนี้

1. เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) จะเปลี่ยนแปลงองค์การที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า
2. กล้าและเปิดเผย เป็นคนที่ต้องเสี่ยงแต่มีความสุขและมีจุดยืนของตนเอง กล้าเผชิญ

กับความจริง แม้ว่าจะพบกับความปวศรัว กล้าเปิดเผยความจริงต่อผู้อื่น

3. เชื่อมมั่นในผู้อื่น

4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำประเภทนี้จะชี้นำให้ผู้ได้บังคับบัญชาตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า

5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำประเภทนี้จะนึกถึงสิ่งผิดพลาดที่ตนเคยทำ แต่มิได้นึกถึงในฐานะที่เป็นความล้มเหลวแต่นึกถึงในฐานะที่เป็นบทเรียน ผู้นำประเภทนี้จะพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา

6. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือและความไม่แน่นอน มีความสามารถในการเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

7. เป็นผู้มองการณ์ไกล สามารถที่จะนำความหวัง ความฝันมาสร้างเป็นความจริงได้ สเชอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn, 1997) ได้รวบรวมและสรุปคุณลักษณะพิเศษของผู้สำเร็จรูปไว้ 6 ประการ ได้แก่

1. วิสัยทัศน์ (Vision) มีความคิดและความสามารถในการหยั่งรู้ทิศทาง รวมทั้งสามารถสื่อความหมายสู่ผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. คาริสม่า (Charisma) หรือ “เก่ง-ดี-มีเสน่ห์” จนเร้าใจบุคคลอื่น ๆ ให้มีความกระตือรือร้น ศรัทธา จงรักภักดี ภาคภูมิใจ และไว้วางใจด้วยการใช้ “อำนาจนิยม”

3. (Reference Power) คือ อำนาจที่เกิดจากตัวบุคคลที่ได้รับการความนิยมยกย่อง จนกระทั่งคนอื่น ๆ อยากเป็นผู้ได้บังคับบัญชาและอำนาจที่เกิดจากเสน่ห์ที่คนจำนวนมากชื่นชอบ

4. การแสดงนัยของความเป็นเลิศ (Symbolism) มีการจัดรายการ “แมวมอง” ค้นหาบุคคลดีเด่น แล้วให้รางวัลพิเศษ จัดให้มีพิธีการเฉลิมฉลองความเป็นเลิศและการบรรลุผลอันสูงส่ง ทั้งอย่างมีการวางแผนล่วงหน้าและอย่างเฉียบพลัน

5. การเอื้ออำนาจ (Empowerment) การช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชามีพัฒนาการและสนับสนุนการขจัดปัญหาอุปสรรคของการดำเนินงาน เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมกันรับผิดชอบ และมอบหมายงานที่น่าสนใจและท้าทายความสามารถอย่างแท้จริง

6. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) มีความพยายามและสามารถสร้างความรู้สึกร่วมกันกับงานให้เกิดในบรรดาผู้ได้บังคับบัญชา ด้วยการทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาตระหนักในปัญหาต่าง ๆ และสร้างจินตนาการ เพื่อให้ได้มาซึ่งปฏิบัติการแก้ไขและป้องกันปัญหาแนวทางใหม่ ๆ ที่มีคุณภาพสูง

7. ความซื่อสัตย์ (Integrity) มีความซื่อสัตย์และน่าเชื่อถือไว้วางใจ มีพฤติกรรมที่มุ่งมั่น

รักษาความดี มีจริยธรรมอย่างสม่ำเสมอ ไม่เสื่อมคลายอันเกิดจากจิตใจที่ดีงามและสามารถรักษา
 คำมั่นสัญญา พันธะผูกพันด้วยการติดตามผลแบบไม่ลดละ (กักไม่ปล่อย หรือเกาะติดสถานการณ์)
 ภาวะผู้นำเชิงจัดการ แบบส (Bass, 1985, p. 11 อ้างถึงใน อุมารณ์ เรื่องกักดี, 2545, หน้า
 32-34) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำเชิงจัดการพัฒนามาจากทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy) ของวรูม
 (Vroom) ที่เชื่อว่าคนจะทุ่มเทพลังงาน ถ้าสามารถทำได้สำเร็จและความสำเร็จนั้นเป็นเครื่องมือไปสู่
 รางวัลและหากเป็นรางวัลที่ผู้ปฏิบัติงานปรารถนา ก็จะทุ่มเทความพยายามมากขึ้นตามแนวคิดของ
 แบบส ภาวะผู้นำเชิงจัดการ หมายถึง การที่ผู้นำชี้แนะหรือจูงใจให้ผู้ติดตามปฏิบัติตามแนวทางเป้าหมายที่
 กำหนดโดยอธิบายให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าใจบทบาทและงานที่ผู้ติดตามต้องทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิด
 แรงจูงใจที่จะทำงานนั้นให้สำเร็จ เพื่อเป็นแรงผลักดันให้งานบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวังไว้ แบบสได้
 วิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจัดการ พบว่ามี 2 ด้าน ประกอบด้วย การให้รางวัลแบบมี
 เงื่อนไข และการจัดการโดยข้อยกเว้น

แบบส (Bass, 1998, pp. 6-7) อธิบายรายละเอียดขององค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจัดการ
 ดังนี้ ภาวะผู้นำเชิงจัดการเกิดขึ้นเมื่อผู้ให้รางวัลหรือลงโทษผู้ได้บังคับบัญชาตามผลงานที่ปฏิบัติได้
 ภาวะผู้นำเชิงจัดการต้องพึงพระระบบการเสริมหรือสนับสนุนการให้รางวัลพิเศษ หรือปัจจัยใด
 ปัจจัยหนึ่งระหว่างการให้รางวัลแบบมีเงื่อนไขเชิงบวก (Contingent Reward หรือ CR) กับการจัดการ
 โดยข้อยกเว้น องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจัดการ (Components of Transactional Leadership)
 ประกอบด้วย 2 ด้านคือ

1. การให้รางวัลแบบมีเงื่อนไข วิธีการจัดการที่สร้างสรรค์นี้จะถูกพบในตัวผู้นำเชิงจัดการ
 แม้จะมีไม่เท่ากับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปในการจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จใน
 ระดับสูงก็ตาม องค์ประกอบนี้ ภาวะผู้นำเชิงจัดการจะมอบหมายหรือให้ข้อตกลงว่า จะให้พนักงาน
 ทำอะไรและมีอะไรตอบแทน

คลิโมสกี และเฮเยส (Kimoski & Hayes, 1980 อ้างถึงใน อุมารณ์ เรื่องกักดี, 2545, หน้า
 33) ได้ศึกษาพฤติกรรมกรรมการให้รางวัลแบบมีเงื่อนไขอย่างเหมาะสมของผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 231 คน
 พบว่า พฤติกรรมของผู้นำที่เหมาะสมประกอบด้วย 6 ประการคือ

1. ความชัดเจนในการให้คำแนะนำ
2. ความบ่อยครั้งในการติดต่อสื่อสารกับผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับงาน
3. การมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานในการกำหนดมาตรฐาน
4. การสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานทุ่มเทความพยายามให้งานสำเร็จ
5. การทบทวนการปฏิบัติงาน
6. ความสม่ำเสมอต่อผู้ปฏิบัติงาน

การจัดการโดยข้อยกเว้น (Management-by-Exception หรือ MBE) วิธีการจัดการเชิงแก้ไข นี้ดูเหมือนจะขาดประสิทธิภาพมากกว่าการให้รางวัลแบบมีเงื่อนไข หรือองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป วิธีการจัดการแบบนี้มี 2 แบบ คือ การจัดการโดยมีข้อยกเว้นเชิงรุก หรือการจัดการโดยมีข้อยกเว้นเชิงรับ การจัดการโดยมีข้อยกเว้นเชิงรุกนั้นผู้นำจะดูสิ่งผิดปกติจากมาตรฐานของงานที่มอบหมายให้พนักงาน ถ้าพบว่าอาจจะมีสิ่งผิดพลาดเกิดขึ้นได้ ผู้นำก็จะใช้วิธีแก้ปัญหาป้องกันไว้ก่อน ในขณะที่การจัดการโดยมีข้อยกเว้นเชิงรับ หมายถึง รอหรือปล่อยไว้เฉย ๆ จนมีความผิดพลาดเกิดขึ้นแล้วค่อยหาทางแก้ไขหรือจัดการ

ตารางที่ 2 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำเชิงจัดการกับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป

องค์ประกอบ	ภาวะผู้นำเชิงจัดการ	ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป
ลักษณะทั่ว ๆ ไป	กระบวนการแลกเปลี่ยนความคิด ค่อยเป็นค่อยไปอยู่ในโครงสร้างที่เป็นปัจจุบัน	สัมพันธ์กับการให้คำแนะนำความคิด แบบปฏิวัติปรากฏออกมาแบบฉับพลัน
แรงจูงใจ	แรงจูงใจภายนอก	แรงจูงใจภายใน
อำนาจ	แบบดั้งเดิม	มีความสามารถพิเศษ
ผู้นำ	ทำงานที่เฉพาะเจาะจง บทบาทที่ชัดเจน	เป็นที่ปรึกษา ไค้ ครู ให้อำนาจแต่ละบุคคล
ผู้ใต้บังคับบัญชา	ต้องการการยอมรับ การจัดการโดยข้อยกเว้น	ให้อิสระ เป็นผู้ฟังที่ดี เข้าถึงได้ง่าย
ผลลัพธ์	ต้องการความมั่นคง แยกองค์การออกจากบุคคล	ทำมากกว่าที่ถูกต้องหวัง ให้ความสำคัญกับองค์การ
	ความหวังผลการปฏิบัติงาน	ก้าวกระโดดในการปฏิบัติงาน

ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระ (Laissez-Faire Leadership) หรือ LF เป็นภาวะผู้นำแบบหลีกเลียง ไม่มีประสิทธิภาพที่สุด ไม่สนใจมากที่สุด มีลักษณะตรงข้ามกับภาวะผู้นำเชิงจัดการภาวะผู้นำแบบนี้แสดงถึงลักษณะแต่ละด้านดังนี้

1. การไม่จัดการ (Nontransaction)
2. สิ่งที่สำคัญหรือจำเป็น ๆ จะไม่จัดการหรือไม่ตัดสินใจ
3. ปฏิบัติงานล่าช้ากว่ากำหนดเสมอ

4. ไม่สนใจต่อความรับผิดชอบ

5. ไม่ใช่อำนาจที่มีอยู่

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2540, หน้า 25) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระเป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความพยายามขาดความรับผิดชอบ ไม่ตัดสินใจ ไม่เต็มใจที่จะเลือกยื่นอยู่ฝ่ายใด ขาดการมีส่วนร่วม ผู้นำจะไม่อยู่เมื่อผู้ตามต้องการความช่วยเหลือ ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจขององค์กร และไม่มี ความชัดเจนในเป้าหมาย

ผู้นำแบบปล่อยตามอิสระเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพน้อยที่สุดในองค์การธุรกิจที่มีการเคลื่อนไหวและการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (อัปสรสุดา แก้วอ่อน, 2544, หน้า 27) ซึ่งแตกต่างกับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและภาวะผู้นำเชิงจัดการที่แม้ว่าจะมีความแตกต่างกันแต่ในขณะเดียวกันก็มีสิ่งที่เหมือนกัน คือ ภาวะผู้นำเชิงจัดการที่ปฏิรูปและภาวะผู้นำเชิงจัดการที่แม้ว่าจะมีความแตกต่างกันแต่ในขณะเดียวกันก็มีสิ่งที่เหมือนกัน คือ ภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบ ต่างก็มุ่งหวังที่จะทำ ให้สำเร็จตามเป้าหมายเหมือนกัน (Hater & Badd, 1988 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536, หน้า 68) ดังนั้นทฤษฎีภาวะผู้นำของเบสจึงเป็นทฤษฎีที่ทันสมัยในปัจจุบันเพราะไม่ได้มุ่งเน้นการใช้ อำนาจ พฤติกรรมหรือจำแนกตามสถานการณ์ อย่างเช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำในอดีต แต่มีความทันสมัย และน่าสนใจในด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน

ความขัดแย้ง

ความหมายของความขัดแย้ง

ได้มีนักวิชาการและผู้รู้ ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้มากมายหลายลักษณะ แตกต่างกันไปบ้าง คล้ายคลึงกันบ้าง ดังนี้

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2531, หน้า 71) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง (Conflict) คือ สภาพการณ์ที่คนหรือกลุ่มคน เกิดความไม่เข้าใจกัน มีความรู้สึกไม่พึงพอใจหรือคับข้องใจที่จะ ปฏิบัติงาน

สมยศ นาวิการ (2540, หน้า 772) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง คือ การไม่เห็นพ้องที่ เกิดขึ้นจากความแตกต่างระหว่างบุคคลสองคน หรือกลุ่มสองกลุ่ม หรือมากกว่า ภายใต้ความขัดแย้ง ขององค์กร บุคคล หรือกลุ่ม อาจจะขัดขวาง เป้าหมาย หรืองานระหว่างกัน

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2534, หน้า 12) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สภาพการณ์ที่ทำให้เกิดความคับข้องใจกัน หรือตกอยู่ในสภาวะที่ไม่สามารถจะตัดสินใจหรือตกลง หาข้อยุติอันเป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่ายได้

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา (2542, หน้า 141) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง (Conflict) คือ สภาพของความไม่ราบรื่นที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคล หรือระหว่างกลุ่ม เนื่องจากมีความต้องการ หรือผลประโยชน์ขัดแย้งกันและไม่สามารถตัดสินใจ หรือหาข้อตกลงร่วมกันได้

โบวี และคณะ (Bovee & other 1993, p. 521 อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2542, หน้า 475) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง (Conflict) คือ สิ่งที่มีความเห็นไม่ตรงกัน (Disagreement) ซึ่งเป็นผลมาจาก ความแตกต่างกันระหว่างบุคคลแต่ละคนมากกว่า 2 คนขึ้นไปหรือกลุ่มตั้งแต่ 2 กลุ่ม ขึ้นไป

โรบิน (Robin 1974, p. 73 อ้างถึงใน เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ, 2540, หน้า 238) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ที่มีลักษณะของความไม่เป็นมิตร หรือตรงกันข้ามกันทุกชนิด

เดวิด (David, 1981 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2534, หน้า 11) ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง (Conflict) หมายถึง การที่ทั้งสองฝ่ายมีการรับรู้ที่ไปด้วยกันไม่ได้ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการกระทำ หรือจุดมุ่งหมาย ไม่ว่าจะรับรู้ว่าจะถูกต้องหรือไม่ถูกต้องก็ตาม คนที่อยู่ในความขัดแย้งจะมีความรู้สึก ว่า ถ้าหากฝ่ายหนึ่งชนะ อีกฝ่ายหนึ่งก็จะแพ้

พจนานุกรม ของ คอนไซส์ (Concise Oxford Dictionary, 1996 อ้างถึงใน ธงชัย สภานุชาติ, 2542, หน้า 111) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง เป็นการต่อสู้ การปะทะ หรือการแย่งชิง ระหว่างคนหรือกลุ่มสองกลุ่มขึ้นไปที่มีหลักการหรือความคิดตรงกันข้าม นอกจากนั้นความขัดแย้งรวมถึงความตึงเครียดระหว่างคนที่มากกว่าสองคนขึ้นไป เนื่องมาจากความคิดที่ไม่ลงรอยกัน ความกดดันหรือการต่อต้านในทางใดทางหนึ่ง ความขัดแย้ง รวมถึงภาวะที่เป็น การบังคับ การถูกกักกัน การกระทำที่ต้องฝืนใจ มิให้ผู้หนึ่งผู้ใดบรรลุจุดมุ่งหมาย

พจนานุกรม ของ เวบสเตอร์ (Webster's Dictionary, 1972 อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2542, หน้า 475) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง ซึ่งมาจากภาษาละตินว่า CONFLIGERE แปลว่า การต่อสู้ การสงคราม ความพยายามที่จะเป็นเจ้าของการเผชิญหน้าเพื่อมุ่งร้าย การกระทำที่ไปด้วยกันไม่ได้ ความคิดที่ไม่เหมือนกัน

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2530 ได้ให้ความหมายของคำ “ขัดแย้ง” ว่า หมายถึง ไม่ลงรอยกัน

จากความหมายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สภาพที่บุคคล กลุ่มบุคคล องค์การซึ่งปฏิบัติงานร่วมกัน มีความคิดเห็น ไม่สอดคล้องกัน มีค่านิยม เป้าหมายและวิธีการทำงาน แตกต่างกัน ทำให้เกิดการแข่งขันกัน เกิดปะทะต่อสู้กัน เกิดการไม่สมปรารถนา ไม่สามารถตัดสินใจ

หรือหาข้อตกลงร่วมกันได้ ไม่สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างราบรื่นผู้บริหารทุกระดับ ควรศึกษาเรียนรู้ เพื่อหายุทธวิธีการจัดการความขัดแย้ง ให้เหมาะสมและเกิดประโยชน์ต่อองค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

روبบินส์ (Robbins, 1983 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2534, หน้า 12-13) ได้จำแนกแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งไว้ 3 กลุ่ม คือ

1. แนวประเพณีนิยม (Traditional View) แนวคิดนี้เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งเลว ความขัดแย้งเป็นความรุนแรง เป็นการทำลายล้าง ความขัดแย้งไม่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร จึงควรหลีกเลี่ยงหรือกำจัดให้หมดไป

2. แนวพฤติกรรม (Behavioral View) แนวคิดนี้เห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติในทุกกลุ่มและทุกองค์กร เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ องค์กรขนาดใหญ่และมีความซับซ้อนมากก็มีโอกาสเกิดความขัดแย้งได้ง่าย ความขัดแย้งไม่จำเป็นต้องเลวร้ายเสมอไปแต่อาจเป็นศักยภาพที่จะเป็นพลังทางบวก หรือพลังที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของกลุ่ม

3. แนวนักปฏิสัมพันธ์ (Interactionist View) แนวคิดนี้เป็นแนวคิดปัจจุบันที่เสนอว่าความขัดแย้งนอกจากจะเป็นพลังทางบวกที่ส่งเสริมการทำงานของกลุ่มแล้ว ความขัดแย้งบางอย่างยังจำเป็นจะต้องมีเพื่อที่จะช่วยให้กลุ่มทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ตามแนวคิดนี้เชื่อว่าความขัดแย้งไม่ใช่ดีทั้งหมดหรือเลวทั้งหมด

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2542, หน้า 133) ได้แบ่งแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ ตามแนวคิดดั้งเดิมและตามแนวคิดปัจจุบัน ซึ่งได้ทำตารางเปรียบเทียบให้เห็นได้ ตามตารางที่ 3 ดังนี้

ตารางที่ 3 เปรียบเทียบแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

แนวคิดดั้งเดิม	แนวคิดปัจจุบัน
1. ความขัดแย้งควรจะถูกกำจัดให้หมดไปจากองค์กร ความขัดแย้งจะทำให้องค์กรเกิดความแตกแยกและเป็นตัวการทำให้งานไม่มีประสิทธิภาพ	1. ความขัดแย้ง อาจเป็นการดีที่ส่งเสริมการปฏิบัติงาน ในองค์กรดังนั้นควรบริหารความขัดแย้งให้เกิดผลดีที่สุดความขัดแย้งอาจจะ มีประโยชน์ หรืออาจมีโทษ ขึ้นอยู่กับวิธีการบริหารความขัดแย้ง
2. สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้	2. ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2543, หน้า 43-44) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งว่า ได้พัฒนาจากอดีตถึงปัจจุบัน จัดแบ่งเป็นสองกลุ่ม คือ กลุ่มแนวคิดดั้งเดิมและกลุ่มแนวคิดปัจจุบัน เช่นเดียวกัน ซึ่งแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งของนักการศึกษา ที่ยอมรับว่าเป็นแบบฉบับได้ มีดังนี้

1. คาร์ล มากซ์ (Karl Marx) เชื่อว่าจุดเริ่มต้นของความขัดแย้งมาจากเศรษฐกิจความขัดแย้งทางเศรษฐกิจจะนำไปสู่ความขัดแย้งทางสังคมและการเมือง มากซ์ เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสภาพปกติของสังคม เป็นแกนกลางของเหตุการณ์ในประวัติศาสตร์
2. แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) เชื่อว่าความขัดแย้งมีจุดเริ่มต้นจากการขัดกัน ในผลประโยชน์เนื่องจากการมีทรัพยากรจำกัด ความขัดแย้งทั้งหลายไม่จำเป็นต้องนำไปสู่การต่อสู้กัน
3. ซิมเมล (Simmel) ชี้ให้เห็นว่าความขัดแย้งเป็นปฏิสัมพันธ์รูปแบบหนึ่ง ความขัดแย้งแสดงให้เห็นถึงลักษณะความสัมพันธ์ของผู้ขัดแย้ง ความขัดแย้งเป็นผลมาจากการมีความรู้สึกเข้าข้างตนเองมากกว่าเข้าข้างฝ่ายอื่น ความขัดแย้งทำให้เกิดความกลมเกลียว และความกลมเกลียวก็ทำให้เกิดความขัดแย้งได้เช่นกัน
4. มอสคา (Mosca) เห็นว่าความขัดแย้งเป็นของปกติที่เกิดโดยธรรมชาติและไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ความขัดแย้งจำเป็นต่อการสร้างความก้าวหน้า และเป็นระเบียบของสังคม ความขัดแย้งที่สำคัญที่สุดในสังคม คือความขัดแย้งเกี่ยวกับอำนาจ
5. โคเซอร์ (Coser) ได้ขยายแนวคิดของ ซิมเมลให้กว้างขวางออกไป โดยชี้ให้เห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ประ โยชน์และไม่ประ โยชน์ ความขัดแย้งอาจนำไปสู่ความกลมเกลียวหรือความแตกแยก
6. แคพโลว์ (Caplow) เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นกระบวนการเบื้องต้นทางสังคมเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ฝ่ายอ่อนแอกว่าจะรวมตัวกันเพื่อต่อสู้กับฝ่ายที่เข้มแข็งกว่า แคพโลว์ ได้เสนอแนะรูปแบบการรวมตัวกันของไตรภาคี

เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540, หน้า 239-242) ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งว่ามีความสลับซับซ้อนมาก การตัดสินใจในแง่ของคุณค่าเกี่ยวกับความขัดแย้งจึงออกมาในลักษณะว่าดีหรือไม่ดี เป็นสิ่งที่พึงปรารถนาหรือสิ่งที่ไม่พึงปรารถนา ซึ่งการประเมินดังกล่าวนำไปสู่สภาพ 2 ลักษณะ คือ

1. ความขัดแย้งควรถูกขจัดหรือแก้ไข
2. ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่พึงปรารถนา และดังนั้นจึงควรกระตุ้นให้เกิดขึ้นแต่ภายในขอบเขตที่จำกัด

จากแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งของนักวิชาการต่าง ๆ ดังกล่าวมาพอสรุปได้ว่าแนวคิดของนักวิชาการสมัยดั้งเดิมมองความขัดแย้งเป็นสิ่งเลวร้าย จะต้องทำการกำจัดให้หมดไป องค์กรใด

มีความขัดแย้ง ถือว่าไม่มีประสิทธิภาพ ส่วนแนวคิดของนักวิชาการสมัยปัจจุบันมองความขัดแย้งว่าเป็นเรื่องธรรมชาติที่ต้องเกิดขึ้น ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ องค์การที่สามารถใช้ยุทธวิธีในการจัดการความขัดแย้งที่เหมาะสมกับองค์การ จะทำให้องค์การมีประสิทธิภาพ

แบบและสาเหตุของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งนั้นมีหลายแบบและความขัดแย้งในแต่ละแบบก็เกิดขึ้นจากหลายสาเหตุประกอบกัน เมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้นในองค์การผู้บริหารจึงต้องรู้ถึงสาเหตุและแบบของความขัดแย้งเพื่อจะได้เข้าใจปัญหาได้อย่างชัดเจน และสามารถเลือกใช้ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสม อันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การได้

สมิทซ์ (Smith, 1971 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534, หน้า 15) ได้นำสาเหตุมาเป็นตัวกำหนดแยกความขัดแย้งออกเป็นแบบต่าง ๆ ไว้ 6 แบบ ดังนี้ 1. ความขัดแย้งภายในบุคคล 2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล 3. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม 4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม 5. ความขัดแย้งภายในองค์การและ 6. ความขัดแย้งระหว่างองค์การ ซึ่งความขัดแย้งทั้ง 6 แบบนี้ย่อมเกิดมาจากสาเหตุต่าง ๆ มากมาย ดังมีนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศได้เสนอเอาไว้ดังต่อไปนี้

นิวแมน และบรูค (Pneuman & Bruehl, 1982 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534, หน้า 45) ได้แบ่งสาเหตุของความขัดแย้งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 องค์ประกอบด้วยบุคคลที่มีความแตกต่างกันอันเป็นสาเหตุของความขัดแย้งแบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ ภูมิหลัง แบบฉบับ การรับรู้ และความรู้สึกละเอียดของบุคคล

1. ภูมิหลัง ภูมิหลังที่แตกต่างกัน เช่น ความแตกต่างทางวัฒนธรรม ความแตกต่างทางการศึกษา ความแตกต่างในค่านิยมและความเชื่อ ความแตกต่างทางประสบการณ์

2. แบบฉบับ (Style) ที่แตกต่างกันมีแบบฉบับทางจิตวิทยา (Psychological Style) แบบฉบับทางอารมณ์ (Emotional Style) แบบฉบับของการเจรจา (Negotiation Style) แบบฉบับทางภาวะผู้นำ (Leadership Style)

3. การรับรู้ที่บิดเบือน และการตีความหมายของสิ่งที่รับรู้แตกต่างกัน

4. ความรู้สึก คนเรามีความรู้สึกแตกต่างกัน อันเป็นสาเหตุของความขัดแย้งได้

กลุ่มที่ 2 ปฏิสัมพันธ์ที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งก็คือการสื่อสาร (Communication) ที่ไม่ดีหรือไม่มีคุณภาพ ซึ่งมีกระบวนการสื่อสารที่สำคัญ 3 ส่วน ที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งได้คือ

1. ผู้ส่งข่าวสาร ไม่ดี 2. สื่อที่ใช้ส่งข่าวสาร ไม่ดี ไม่เหมาะสม 3. ผู้รับข่าวสาร แปลความหมายของข้อมูลจากสื่อผิด หรือมีความเข้าใจไม่ตรงกันกับผู้ส่งข่าว

กลุ่มที่ 3 สภาพขององค์การที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง คือ 1. การมีทรัพยากรที่จำกัดจึงเกิดการแข่งขัน แย่งแย่งทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ 2. ความคลุมเครือในโครงสร้างและบทบาท 3. กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด ทำให้บุคคลอึดอัดในการทำงาน 4. การแข่งขัน เพื่อที่จะได้รับทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด 5. การที่บุคคลบางคนได้รับการยกเว้นที่ไม่ต้องปฏิบัติตามบทบาท หรือไม่ต้องปฏิบัติตามให้ถึงมาตรฐานที่กำหนด ก็เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง

สาเหตุความขัดแย้งระหว่างบุคคลโดยการพิจารณาจากหน้าต่าง โจแฮรี (Johari, 1997 อ้างถึงใน พรนพ พุกกะพันธุ์, 2542, หน้า 185-190) หน้าต่าง โจแฮรีเกิดจากการผสมกันของตัวแปร 2 มิติ ดังนี้ มิติแรกคือการรู้ของเรา (เรารู้ หรือเราไม่รู้) มิติที่สองคือการรู้ของคนอื่น (เขารู้ หรือเขาไม่รู้) จากมิติทั้งสองทำให้เกิดแบบของบุคคล 4 แบบ ดังภาพที่ 4

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

ภาพที่ 4 หน้าต่าง โจแฮรี (Johari, 1997 อ้างถึงใน พรนพ พุกกะพันธุ์, 2542, หน้า 185-190)

จากภาพที่ 4 จะทำให้เห็นลักษณะของบุคคล 4 แบบ ดังนี้

แบบที่ 1 เรารู้และเขารู้ เป็นลักษณะที่เปิดเผย บุคคลแบบที่ 1 เป็นบุคคลที่เปิดเผยง่ายในการติดต่อสัมพันธ์ สามารถที่จะคบหรือไปกับคนอื่นได้ไม่ยาก ลักษณะของคนแบบที่ 1 จึงไม่นำไปสู่ความขัดแย้ง

แบบที่ 2 เราไม่รู้แต่เขารู้ เป็นลักษณะของบุคคลที่มองไม่เห็นตนเองหรือมีลักษณะบอด บุคคลประเภทนี้ไม่รู้จักตนเอง ไม่รู้ว่าตนเองคือตัวปัญหา จึงมักทำให้คนอื่นขุ่นเคืองโดยตั้งใจหรือไม่ตั้งใจ มักชอบทำไปปลิว บัทรสนเทห์ เป็นคนที่เชื่อว่าความคิดเห็นของตนเองถูกต้อง ดีกว่าความคิดเห็นของคนอื่น ยึดตนเองเป็นใหญ่ ไม่เชื่อใคร บุคคลแบบนี้จะนำไปสู่ความขัดแย้งเสมอ

แบบที่ 3 เรารู้แต่เขาไม่รู้ เป็นลักษณะของบุคคลที่ซ่อนเร้น เนื่องจากกลัวคนอื่นจะรู้จึงต้องระมัดระวังในการแสดงออก บุคคลประเภทนี้มักจะเก็บความรู้สึกและทัศนคติที่แท้จริงของตนเองไว้ไม่ค่อยยอมแสดงออกมา บุคคลแบบที่ 3 นี้สามารถนำไปสู่ความขัดแย้งได้

แบบที่ 4 เราไม่รู้และเขาไม่รู้ เป็นลักษณะที่ต่างคนต่างก็ไม่รู้ จึงเป็นการไม่รู้เขาไม่รู้เรา แคนแบบนี้นำไปสู่ความเข้าใจปิดกันตลอดเวลา และเป็นสาเหตุสำคัญที่สุดที่นำไปสู่ความขัดแย้ง

นักวิชาการแห่งสถาบันอเล็กซานเดอร์ แฮมิลตัน (Alexander Hamilton Institute, 1983 อ้างถึงใน พรนพ พุกกะพันธุ์, 2542, หน้า 187-190) ได้ชี้ให้เห็นว่าความขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดจากสาเหตุสำคัญ 8 ประการ ดังนี้

1. ความแตกต่างของบุคลิกภาพและวัฒนธรรม
 2. ความแตกต่างของค่านิยมอันเกิดจากการถูกสั่งสมมาในด้านคุณธรรม อุดมการณ์ ปรัชญา การได้รับการเลี้ยงดู การศึกษา และศาสนา ที่แตกต่างกัน
 3. ความแตกต่างของการรับรู้ เกิดจากการที่บุคคลมีประสบการณ์แตกต่างกัน
 4. ความแตกต่างของเป้าหมาย เกิดจากที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีภูมิหลังแตกต่างกัน
 5. การแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีจำกัด ทรัพยากรไม่ว่าจะเป็น คน เงิน วัสดุ ตำแหน่ง หรือยศถาบรรดาศักดิ์ แต่ละคนก็มักจะแข่งขันกันเพื่อจะได้มา
 6. การพึ่งพาอาศัยกันของบุคคลในการทำงาน การมอบหมายงานที่คาบเกี่ยวกันมากเท่าใด ความขัดแย้งก็เกิดขึ้นได้ง่ายเท่านั้น ความขัดแย้งมิได้เกิดจากการแข่งขันทำงานแต่ความขัดแย้ง มักเกิดจากการแย่งผลงานกัน
 7. ความกดดันต่อบทบาท ทุกตำแหน่งในระบบราชการจะมีการกำหนดตำแหน่งและบทบาทเอาไว้ ถ้ามีการปฏิบัติผิดบทบาท ความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้นได้
 8. การแทรกแซงกันของสถานภาพแบบเป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการ
- วอลตัน (Walton, 1969 อ้างถึงใน เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ, 2540, หน้า 252) กล่าวไว้ว่า ความขัดแย้งระหว่างบุคคลจะประกอบด้วย องค์ประกอบพื้นฐาน 4 องค์ประกอบ ที่เป็นวงจรต่อเนื่องกันไป คือ

1. รายละเอียดของความขัดแย้งหรือปัญหา
2. สภาพการณ์ที่ผลักดันหรือทำให้เกิดความขัดแย้ง
3. พฤติกรรมหรือการปฏิบัติของบุคคลซึ่งมีส่วนร่วมในความขัดแย้งนั้น
4. ผลสืบเนื่องของความขัดแย้งนั้น

ความขัดแย้งระหว่างบุคคล เป็นวงจรที่เกิดขึ้นต่อเนื่องกัน เป็นวงจรบุคคล 2 คน ซึ่งมีความคิดเห็นหรือความสนใจที่แตกต่างกัน จะมีส่วนร่วมในสภาพการณ์ที่เป็นความขัดแย้งในช่วงเวลาหนึ่ง ความขัดแย้งอาจจะถูกเก็บกดไว้หรือถูกซ่อนเร้นไว้ถึงแม้ว่าความขัดแย้งจะคงมีอยู่ความขัดแย้งนี้จะถูกแสดงออกเนื่องจากมีสภาพการณ์ที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งพฤติกรรม อันเป็นผลเนื่องมาจากความ

ขัดแย้งมักจะถูกปิดบังหรือถูกเก็บกดไว้ แต่เนื่องจากผลสืบเนื่องที่เกิดขึ้นได้กลับกลายมามีความสำคัญในช่วงระยะเวลาหนึ่งจึงกลับกลายมาเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งใหม่

ทรัสต์ (Trusty, 1987 อ้างถึงใน พรนพ พุกกะพันธุ์, 2542, หน้า 194) ศาสตราจารย์วิชาการบริหารการศึกษา แห่งมหาวิทยาลัยเทนเนสซีที่เมืองนอกซ์วิลล์ ได้เสนอข้อสังเกตเกี่ยวกับอาการที่จะก่อให้เกิดความขัดแย้งในสำนักงานไว้ ดังนี้

1. การพุดคุยกันแล้วนำไปสู่การโต้เถียงกัน
2. การแสดงความคิดเห็นที่ไม่ดีต่อคนอื่น ไม่ว่าจะต่อหน้าหรือลับหลัง
3. การแสดงข้อข้องใจของคนหนึ่งที่มีต่ออีกคนหนึ่ง
4. การไม่ติดต่อกันเป็นการส่วนตัว เช่น พยายามหลีกเลี่ยงการพบกัน มีทัศนคติกัน
5. การลุกหนีออกจากที่ประชุม ขณะที่คนหนึ่งกำลังพูด
6. การขาดงานหรือขาดประชุม โดยอ้างเหตุผลต่าง ๆ นานา
7. การขอย้ายที่นั่ง โดยขอให้นั่งห้องอื่น
8. การปฏิเสธการทำงานร่วมกัน
9. การขอย้ายที่ทำงาน

สมยศ นาวิการ (2540, หน้า 781-784) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งระหว่างกลุ่มไว้ ดังนี้

1. การขึ้นอยู่ระหว่างกันของงาน เช่น ฝ่ายผลิตต้องขึ้นอยู่กัฝ่ายการตลาด
 2. ความคลุมเครือของงาน ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มน่าจะเกิดขึ้น เมื่อไม่ชัดเจนว่ากลุ่มไหนจะต้องรับผิดชอบงานอย่างไร
 3. ความแตกต่างของการให้ความสำคัญกับเป้าหมาย เวลา และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของกลุ่มต่าง ๆ แตกต่างกัน
 4. การแข่งขันระหว่างกันเพื่อทรัพยากร (คน เงิน อุปกรณ์) ที่มีอยู่อย่างจำกัด
 5. ระบบรางวัลที่ขัดแย้งกัน เช่น สายงานที่ปรึกษาอาจจะได้รับรางวัลจากการลดต้นทุนและบุคคล ในขณะที่สายงานปฏิบัติการ จะได้รับรางวัลจากการเพิ่มจำนวนผลิตภัณฑ์ที่ขาย เพื่อที่จะเพิ่มจำนวนผลิตภัณฑ์ที่ขาย กลุ่มสายปฏิบัติงานอาจจะต้องให้ต้นทุนและบุคคลเพิ่มขึ้น จึงขัดแย้งกัน
- แคทซ์ และคานัน (Katz & Kahn, 1978 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2534, หน้า 61) ได้ระบุสาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์กรกับความขัดแย้งระหว่างองค์กรว่ามาจากสาเหตุสำคัญ 6 ประการ คือ
1. ลักษณะขององค์กร เช่น ขนาดโครงสร้างของการบังคับบัญชา อุดมการณ์ ความต้องการทรัพยากร อัตราการเจริญเติบโตขององค์กร

2. ความขัดแย้งของผลประโยชน์
3. ความคาดหวังในบทบาท
4. บุคลิกภาพและวิธีการสนองความต้องการส่วนบุคคล
5. ความขัดแย้งจากภายนอก เช่น กฎระเบียบ กระบวนการ
6. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของความขัดแย้งในครั้งก่อน ๆ

ชมิคต์ (Schmidt, 1974 อ้างถึงใน อรุณ รัชธรรม 2525, หน้า 184-184) ได้แสดงว่าสาเหตุของความขัดแย้งนั้นมีดังนี้

1. ข้อมูลและข้อเท็จจริง ถ้าหากแต่ละคนมีข้อมูลแตกต่างกันหรือได้รับรู้มาคนละอย่างกัน สำหรับกรณีเดียวกัน ซึ่งเป็นเรื่องของข้อเท็จจริง ก็อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งได้
2. ความแตกต่างในเป้าหมาย ถ้าทุกคนหรือทุกกลุ่ม ทุกองค์การ พยายามมุ่งปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายเพียงเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ตอบแทน ซึ่งเป็นที่มาของความขัดแย้งในการทำงานร่วมกัน
3. ค่านิยม ทำให้มนุษย์มีความคิดเห็นแตกต่างกัน และค่านิยมนี้จะมีอิทธิพลอยู่เหนือการวินิจฉัยสั่งการของนักบริหารทั้งหลาย ซึ่งอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งได้
4. ความเชื่อ ความเชื่อของคนหรือกลุ่มย่อมแตกต่างกันออกไป อันเกิดจากการศึกษาอบรมคนละแบบ ย่อมก่อให้เกิดความเชื่อ ความคิดเห็นแตกต่างกัน
5. ความคิดเห็นและความรู้แตกต่างกัน เป็นผลมาจากการศึกษาอบรมและการปฏิบัติงาน ย่อมมีแนวโน้มให้มีความรู้ ความชำนาญ แตกต่างกัน
6. โครงสร้างขององค์การ เช่น ระบบราชการที่มีการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น มีกฎหมายระเบียบข้อบังคับ มีการแบ่งงานตามความถนัดและความชำนาญ งานเป็นส่วนกลางขององค์การ มีใช้ส่วนตัว เหตุผลอยู่ที่กฎหมาย ซึ่งจากส่วนประกอบนี้เป็นส่วนที่ฝืนความรู้สึกของมนุษย์ที่ชอบความเป็นอิสระ
7. การเปลี่ยนแปลง เมื่อองค์การต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะด้วยเหตุผลใด ย่อมมีทั้งการยอมรับและการต่อต้านจากบรรดาสมาชิกในองค์การ
8. การติดต่อประสานงานที่เลว ก่อให้เกิดความผิดพลาดจนเป็นเหตุให้เกิดความขัดแย้ง
9. พฤติกรรมกลุ่ม เช่น ความไม่พอใจในบทบาทที่ได้รับจนเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง
10. ความแตกต่างในการรับรู้
11. ความต้องการผลประโยชน์
12. ทรัพยากรมีจำกัด จึงก่อให้เกิดการพยายามจะขอทรัพยากร ให้ฝ่ายตัวเองให้มากที่สุดจึงก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้น แม้ว่าจะมีการจัดสรรทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพแล้วก็ตาม

เรียม ศรีทอง (2542, หน้า 313-316) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้ง ที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลหรือกลุ่มผู้ทำงาน มีสาเหตุ ดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารที่บกพร่อง การสื่อสารที่บกพร่องอาจเกิดจากเครื่องมือสื่อสารไม่ดี ไม่เหมาะสม ผู้ส่งและผู้รับมีความเข้าใจ ไม่ตรงกัน ภาษาไม่ชัดเจน
2. ค่านิยมที่แตกต่างกัน
3. วัฒนธรรมที่แตกต่างกัน วัฒนธรรมเป็นวิถีชีวิตของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่ถ่ายทอดกันมา ซึ่งมีความซับซ้อนกันมาก ถ้าเกิดความขัดแย้งขึ้นจะหาทางแก้ไข ได้ยาก
4. นโยบายและแนวปฏิบัติ จะเกิดขึ้นได้เมื่อมีความสับสนในกฎ ระเบียบ และมาตรฐานการทำงาน
5. ความไม่ยุติธรรม เช่น ความไม่ยุติธรรมในการแบ่งหน้าที่การงานที่มาก ขณะที่บางคนทำงานเล็กน้อย พักผ่อนมาก
6. วิธีการคิดและความคิดเห็นที่แตกต่างกัน
7. การบริหารจัดการที่ยุงมาก ผู้บริหารที่ไม่เปิดใจกว้าง ไม่มีความจริงใจต่อผู้ร่วมงาน
8. ความอคติที่มีต่อกัน เป็นความรู้สึกส่วนตัวของแต่ละคนที่มีต่อผู้เกี่ยวข้อง
9. ผลประโยชน์ขัดกัน
10. บุคคลที่ปรับตัวยาก เป็นบุคลิกภาพของบุคคลที่มียอมรับเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับกลุ่มหรือผู้ร่วมงาน

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2531, หน้า 74-75) ได้กล่าวไว้ว่า สาเหตุของความขัดแย้งเท่าที่พบโดยทั่วไปมีอย่างน้อย 5 ประการ คือ

1. ผลประโยชน์
2. บทบาทไม่ชัดเจน
3. เป้าหมายการทำงาน เป้าหมายในการทำงานขององค์การเป้าหมายการทำงานของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอาจมีความแตกต่างกัน บางครั้งผู้ปฏิบัติงานอาจไม่เห็นด้วย หรือไม่ยอมรับในเป้าหมายการทำงานที่องค์การกำหนดขึ้น
4. อำนาจ อำนาจในที่นี้หมายถึงอำนาจตามตำแหน่ง (Authority) และอำนาจบารมี (Power) ในสภาพความเป็นจริงแล้วบุคคลที่มีตำแหน่งระดับเดียวกันแม้จะมีอำนาจตามตำแหน่งเท่ากัน แต่อาจจะมีอำนาจบารมีไม่เท่ากัน อำนาจต่าง ๆ ที่แตกต่างกันนี้ อาจทำให้ได้ผลประโยชน์ที่แตกต่างกันด้วย จนเป็นเหตุของความขัดแย้ง
5. การเปลี่ยนแปลง การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change) เป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์ เพราะความไม่แน่ใจว่าสิ่งที่เปลี่ยนแปลง ไปนั้นจะดีขึ้นกว่าเดิมหรือไม่ จึงเกิด

ความขัดแย้งขึ้น

สาเหตุของความขัดแย้งที่กล่าวมาตั้งแต่ต้น สามารถเกิดขึ้นในโรงเรียนประถมศึกษาได้แต่โรงเรียนต้องทำงานกับนักเรียนและผู้ปกครองนักเรียนในชุมชนที่ตั้งอยู่ จึงทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างนักเรียนกับโรงเรียน นักเรียนกับครู ครูกับผู้ปกครองนักเรียน หรือโรงเรียนกับชุมชนได้ ดังกับ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534, หน้า 85-86) ได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งระหว่างนักเรียนกับโรงเรียน อาจมีสาเหตุจากสิ่งต่อไปนี้ คือ

1. อาจเป็นผลมาจากการใช้อำนาจและการควบคุมของโรงเรียน
2. อาจเป็นผลมาจากความพยายามของโรงเรียน ที่จะให้นักเรียนยอมรับเป้าหมายของการสอน วิธีสอนของครู และบทบาทของนักเรียน

3. อาจเป็นผลมาจากวิธีการและกระบวนการที่โรงเรียนใช้เพื่อพัฒนานักเรียน

4. อาจเป็นผลมาจากการสื่อสารที่หย่อนประสิทธิภาพ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534, หน้า 86-88) ได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งระหว่างโรงเรียนกับชุมชนและผู้ปกครองนักเรียนอาจมีสาเหตุมาจากสิ่งต่อไปนี้คือ

1. เป็นผลมาจากความล้มเหลวของโรงเรียน ที่จะช่วยให้นักเรียนมีทักษะ มีความรู้ มีทัศนคติ และมีพฤติกรรมที่เหมาะสมและพึงปรารถนาตามที่ชุมชนคาดหวังได้
2. เป็นผลมาจากชุมชนขาดการสนับสนุนโรงเรียน แม้ว่าโรงเรียนส่วนใหญ่จะอยู่ในระบบราชการ ได้รับงบประมาณเพื่อการจัดการดำเนินการ แต่โรงเรียนก็ยังเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน จึงยังหวังความช่วยเหลือจากชุมชน ในกรณีที่โรงเรียนเห็นว่าชุมชนไม่ได้สนับสนุนโรงเรียน แต่มีความต้องการจะมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนนั้น เรื่องความขัดแย้งย่อมเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่พ้น
3. เป็นผลมาจากการขาดประสิทธิภาพในการสื่อสารระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
4. เป็นผลมาจากการที่โรงเรียนแสดงบทบาทที่ไม่เหมาะสมในความขัดแย้งของชุมชน เมื่อใดที่มีความขัดแย้งเกิดขึ้นในชุมชน คู่ขัดแย้งมักจะหาบุคคลที่สามมาสนับสนุน และบุคคลที่สามนั้นมักจะเป็นครู อาจารย์ หรือผู้บริหารโรงเรียน ดังนั้นการแสดงบทบาทที่ไม่เหมาะสมย่อมจะนำไปสู่ความขัดแย้งในที่สุด

กล่าวโดยสรุป สาเหตุของความขัดแย้ง มาจากองค์ประกอบ 3 ด้านด้วยกัน คือ องค์ประกอบด้านบุคคล การปฏิสัมพันธ์ และสภาพขององค์การ ส่วนความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนจะเป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่าง โรงเรียน ครู ผู้บริหาร นักเรียน ผู้ปกครองนักเรียน และชุมชน ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนจะต้องรู้ถึงสาเหตุและแบบของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เพื่อที่จะ

เลือกใช้ยุทธวิธีในการจัดการความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์ต่อโรงเรียนให้มากที่สุด อันจะทำให้การปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนเป็นไปอย่างราบรื่น

กระบวนการของความขัดแย้ง

กระบวนการของความขัดแย้งจะเริ่มต้นจากสถานการณ์ของความขัดแย้ง สถานการณ์ของความขัดแย้ง โดยมากจะประกอบไปด้วยสภาพแวดล้อม บุคคล พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

روبบินส์ (Robbins, 1983 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2534, หน้า 95-97) ได้แบ่งกระบวนการของความขัดแย้งออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 ศักยภาพของการเป็นปรปักษ์กัน (Potential Opposition)

ขั้นตอนนี้เป็นขั้นสภาพการณ์นำที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่ม คือ การสื่อสาร โครงสร้าง และตัวแปรส่วนบุคคล

ขั้นตอนที่ 2 การรู้ (Cognition)

หากสถานการณ์ในขั้นตอนที่ 1 ก่อให้เกิดความคับข้องใจ บุคคลจะรับรู้ว่ามี ความขัดแย้งเกิดขึ้นหรือเป็นความขัดแย้งที่รับรู้ได้

ขั้นตอนที่ 3 พฤติกรรมที่แสดงออก (Behavior)

การที่คนรับรู้ว่ามี ความขัดแย้ง แต่ละฝ่ายก็จะพยายามจัดการกับความขัดแย้ง โดยหาทางลดความคับข้องใจ พฤติกรรมที่แต่ละฝ่ายแสดงออกเพื่อจัดการกับความขัดแย้งอาจได้แก่การแข่งขันหรือการเอาชนะ (Competition) การร่วมมือร่วมใจ (Collaboration) เพื่อที่จะพยายามประสานประโยชน์กันให้ได้ การแบ่งปัน (Sharing) เมื่อแต่ละฝ่ายยอมเสียสละบางอย่างบ้างก็จะสามารถประนีประนอมกันได้ การหลีกเลี่ยง (Avoidance) อาจกระทำได้โดยการถอยหนีออกจากความขัดแย้งหรือพยายามระงับความขัดแย้ง การยอมให้ (Accommodation) เป็นการเสียสละโดยพยายามทำตามความต้องการของอีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อจะรักษาความสัมพันธ์เอาไว้

ขั้นตอนที่ 4 ผลของความขัดแย้ง

การจัดการความขัดแย้งจะก่อให้เกิดผลตามมา ผลที่ตามมาอาจเป็นผลดีและมีประโยชน์หรืออาจเป็นผลเสียและไม่มีประโยชน์

วิชย โสสุวรรณจินดา (2535, หน้า 169-170) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับกระบวนการของความขัดแย้งไว้ว่า ความขัดแย้งเป็นกระบวนการพลวัต เกิดเป็นความขัดแย้งระหว่าง 2 ฝ่าย ซึ่งอาจเป็นบุคคลหรือกลุ่ม โดยแยกเป็นขั้นตอนได้ 5 ขั้นตอน คือ 1. การเกิดความขัดแย้ง 2. การรับรู้ถึงความขัดแย้ง 3. พฤติกรรมแสดงออกถึงความขัดแย้ง 4. การแก้ปัญหาความขัดแย้ง 5. ผลของความขัดแย้ง

เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540, หน้า 244-245) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับกระบวนการของความขัดแย้งไว้ว่า ความขัดแย้งเป็นกระบวนการพลวัต เกิดจากความขัดแย้งระหว่าง 2 ฝ่ายบุคคล หรือกลุ่ม หรือองค์การสามารถจะมองเห็นได้ อธิบายได้ และวิเคราะห์ได้ว่าเป็นผลสืบเนื่องกัน ซึ่งเกิดเป็นกระบวนการ 5 ระยะ คือ 1. สภาพการณ์นำของความขัดแย้ง 2. ความขัดแย้งที่เกิดจากการรับรู้และความขัดแย้งที่เกิดจากความรู้สึก 3. พฤติกรรมที่แสดงออก 4. การแก้ปัญหาความขัดแย้ง 5. ผลจากการแก้ปัญหา

กล่าวโดยสรุป กระบวนการของความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนที่ส่งผลถึงกัน โดยเริ่มที่มีสาเหตุของความขัดแย้งที่สองฝ่ายรับรู้ แล้วแสดงพฤติกรรมออกมาเพื่อจัดการกับความขัดแย้ง ซึ่งวิธีการจัดการความขัดแย้งนั้นถ้าเกิดความพึงพอใจด้วยกันทั้งสองฝ่าย ความขัดแย้งก็จะยุติลงหรือสามารถไปด้วยกันได้ แต่ถ้าพึงพอใจก็จะเกิดความขัดแย้งสะสมอยู่รอจนถึงเวลาหนึ่งก็จะเกิดความขัดแย้งขึ้นมาใหม่

ผลของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นย่อมมีผลตามมาเสมอ แต่สิ่งที่ตามมาที่มีอยู่อย่างมากมายไม่ว่าจะเป็นในด้านของผลดีหรือผลเสียในบางครั้งทุกคนอาจจะมองเพียงว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งเลวร้ายและไม่อยากให้เกิดขึ้นภายในองค์กรแต่ในความเป็นจริงมีหลากหลายทฤษฎีที่กล่าวถึงประโยชน์ และผลทางด้านลบของความขัดแย้งดังรายละเอียดต่อไปนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2535, หน้า 292-294) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับผลของความขัดแย้งไว้เป็น 2 ลักษณะ คือ ผลที่เป็นไปในทางสร้างสรรค์และผลในทางทำลาย ดังนี้

ผลที่เป็นไปในทางสร้างสรรค์ เช่น

1. ช่วยกระตุ้นความรู้สึกและเสริมสร้างพลังให้กับสมาชิกของกลุ่มได้ดี เช่น การแข่งขันกลุ่มคุณภาพ
 2. ช่วยกระตุ้นความรู้สึกต่าง ๆ ให้เกิดการผูกพัน ยึดมั่นในกลุ่มทำให้เกิดความสามัคคีเป็นหมู่เหล่า รักพวกพ้องและสนใจที่จะเข้าช่วยเหลือกลุ่มในการสู้กับคู่แข่งมากขึ้น
 3. ความสามัคคีและพลังที่ได้รับการกระตุ้นจะส่งผลทำให้พลังใจที่จะทุ่มเทงานของกลุ่มเพิ่มสูงขึ้น
 4. เป็นการช่วยดึงดูดความสนใจ ให้สมาชิกเห็นความสำคัญของปัญหาที่เกิดขึ้น คือการแข่งขันกันทำงาน อาจมีผลทำให้ทุกคนเห็นถึงคุณค่าบางอย่างได้
 5. การขัดแย้งอาจกลับกลายเป็นการร่วมมือกันเพื่อเผชิญกับปัญหาที่ใหญ่กว่าได้ เช่น นักศึกษาที่ติกันระหว่างคณะ อาจรวมตัวกันไปทำอะไรของส่วนรวมได้เหมือนกัน
- การขัดแย้งที่มีผลเสียต่อการทำงานขององค์การ เช่น

1. ขณะเกิดการขัดแย้ง ทั้งตัวบุคคลและกลุ่มที่อยู่ในภาวะที่อยากชนะ เมื่อได้เห็นปัญหาอุปสรรคจากกลุ่มที่มาขวางกั้นมิให้เกิดความสำเร็จได้นั้น ความรู้สึกสับสน เป็นศัตรู และการเคร่งเครียดต่าง ๆ จะก่อตัวขึ้น บรรยากาศตึงเครียด เกิดแรงกดดันและจะมีผลทำให้การใช้ดุลยพินิจและความสามารถในการทำงานต่ำลง

2. พลังการต่อสู้ที่เกิดจากการขัดแย้งนี้ ส่วนใหญ่มักจะพุ่งตรงไปที่ประเด็นการขัดแย้งกันเป็นส่วนมาก แทนที่จะเป็นไปในทางสร้างสรรค์ ดังนั้น ความสามารถขณะการแข่งขันจึงอาจมิใช่เป็นหลักประกันว่าการทำงานมีประสิทธิภาพเสมอไป ทิศทางของพลังที่เกิดขึ้นอาจผิดทิศทาง

3. มีการกลั่นแกล้งกันมิให้งานของคนอื่นหรือกลุ่มอื่นดำเนินต่อไปได้ อันมีผลทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่มที่ขัดแย้งกันเสื่อมลง

กรองแก้ว อยู่สุข (2535, หน้า 190-191) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับผลของความขัดแย้งไว้ว่าในสมัยเดิมเชื่อกันอย่างจริงจังว่าเป็นสิ่งชั่วร้าย สมควรจะต้องหลีกเลี่ยง แต่ในปัจจุบันเห็นว่าเป็นเรื่องธรรมดาที่ต้องเกิดขึ้นในองค์การ เพราะไม่ใช่ทำให้เกิดผลเสียแต่อย่างเดียว

ผลเสียที่เกิดจากความขัดแย้งในองค์การ เช่น 1. ทำให้องค์การขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ถ้าผู้บริหารไม่สามารถจัดการกับความขัดแย้งนั้นได้ 2. ทำลายความคิดสร้างสรรค์ของสมาชิกและสิ้นเปลืองเวลาที่จะนำไปใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อองค์การ

ผลเสียในแง่บุคคลก็คือ บางคนต้องออกจากองค์การไปเพราะไม่สามารถจะร่วมงานกับผู้อื่นได้ ความเป็นมิตรระหว่างบุคคลลดลง มีการจับผิด กลั่นแกล้งกัน ขาดบรรยากาศของความเชื่อถือไว้วางใจกัน ทำให้เกิดแรงต้านฮึดสู้โดยไม่คำนึงถึงเป้าหมายรวมขององค์การ

ผลดีหรือผลทางบวกที่ได้จากความขัดแย้ง คือ ทำให้หน่วยงานไม่หยุดอยู่กับที่ก้าวรุดไปข้างหน้าอยู่เสมอ ความขัดแย้งจะเป็นเสมือนสิ่งบังคับให้แต่ละฝ่ายหาสิ่งที่ดีกว่าใหม่กว่าถูกต้องกว่าตลอดเวลา เพื่อเอาชนะฝ่ายตรงข้าม เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการปรับปรุง ตรวจสอบความสามารถของตนอยู่เรื่อย ๆ

ชมิคต์ (Schmidt, 1974 อ้างถึงใน อรุณ รักธรรม 2525, หน้า 188) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์ เช่น 1. ทำให้เกิดแนวความคิดที่สามที่เหนือกว่า 2. เป็นการบังคับให้มนุษย์แสวงหาแนวความคิดที่ใหม่และสอดคล้องเสมอ 3. เป็นการบังคับให้มนุษย์สำรวจตรวจสอบความคิดเห็นของตนเองอีกครั้งว่าดีหรือเลว เหมาะสมหรือไม่ 4. จะก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ 5. เป็นการเปิดโอกาสให้มนุษย์ตรวจสอบความสามารถของตนอยู่เสมอ

โคเซอร์ (Cosser, 1956 อ้างถึงใน อรุณ รักธรรม 2525, หน้า 188-192) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับประโยชน์ของความขัดแย้งไว้ เช่น 1. สร้างและรักษาเอกลักษณ์ของกลุ่ม 2. ช่วยให้อุทิศความสัมพันธของหมู่คณะ 3. เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการสร้างหรือแก้ไขเปลี่ยนแปลงข้อกำหนดหรือ

มาตรฐาน 4. ทำให้เกิดการรวมตัวกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน 5. ก่อให้เกิดการถ่วงดุลอำนาจและรักษาคุณแห่งอำนาจนั้นไว้ 6. ความขัดแย้งกับกลุ่มอื่นทำให้เกิดความสมัคสมานสามัคคีมากขึ้น

เนาวรัตน์ เข้มแสงสังข์ (2542, หน้า 15) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับผลของความขัดแย้งไว้ว่า ความขัดแย้งในองค์กรมีทั้งผลในทางสร้างสรรค์และในทางทำลาย ผลในทางสร้างสรรค์จะนำไปสู่ความคิดริเริ่มใหม่ ๆ มีการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ ช่วยให้คุณภาพชีวิตการทำงานดีขึ้น เป็นต้น ส่วนผลในทางทำลาย จะนำไปสู่ความตึงเครียดในการทำงาน มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก และนำไปสู่ความยุ่งเหยิง และไร้ซึ่งเสถียรภาพขององค์กร

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2535, หน้า 170) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับผลของความขัดแย้งไว้ในแง่ที่เป็นผลดี และในแง่ที่เป็นผลเสีย ดังนี้

ผลของความขัดแย้งในแง่ดี คือ การก่อให้เกิดความก้าวหน้าในองค์กรอย่างที่เราเรียกว่าศัตรูคือยาชูกำลัง เพราะความขัดแย้งจะทำให้มีการทบทวนเรื่องที่ทำอยู่เดิมว่า ดี เลว เหมาะสมหรือไม่และมีการแสวงหาแนวความคิดใหม่ แนวทางใหม่ วิธีการใหม่ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารองค์กรจึงอาจใช้สภาวะความขัดแย้งที่มีอยู่เป็นเงื่อนไขกระตุ้นให้มีการปรับปรุงการทำงานขององค์กรในลักษณะที่ทุกฝ่ายเป็นผู้ชนะ

ในอีกแง่หนึ่งความขัดแย้งส่งผลให้องค์กรขาดประสิทธิภาพ (Inefficiency) และขาดประสิทธิผล (Ineffectiveness) ขึ้นได้ ถ้าผู้บริหารไม่รู้จักการแก้ไขที่ถูกต้อง ก็จะทำให้เกิดผลเสียของความขัดแย้งขึ้นมาได้ เช่น บางคนที่ทนอยู่หรือทนทำงานร่วมกันด้วยไม่ก็จะย้ายหนีจากหน่วยงานหรือลาออกจากราชการไป ความเป็นมิตรระหว่างบุคคลลดลงไป บรรยากาศของความเชื่อถือและความไว้วางใจกันและกัน (Trust) จะหมดไปอาจจะเป็นการต่อสู้กันด้วยอารมณ์ที่ไร้เหตุผล มีการต่อต้านซึ่งอาจขัดกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่ต้องการทำงานเป็นทีมหรือความร่วมมือร่วมใจมากกว่าการแข่งขันที่มุ่งเอาชนะแต่เพียงอย่างเดียว

จากที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่าผลของความขัดแย้งนั้น มีทั้งผลดี เป็นประโยชน์ทั้งแก่บุคคลและองค์กร และเป็นผลเสียได้เช่นเดียวกัน ซึ่งผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องสนใจกับปัญหาของความขัดแย้ง โดยบริหารความขัดแย้งอย่างเป็นระบบและเลือกให้ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งอย่างเหมาะสมเพื่อให้เกิดผลในทางที่เป็นประโยชน์และสร้างสรรค์แก่องค์กร

การบริหารความขัดแย้ง

เมื่อความขัดแย้งได้เกิดขึ้นสิ่งที่ตามมาก็คือผลต่าง ๆ อย่างมากมาย ซึ่งอาจจะเป็นไปได้ตามที่คาดไว้หรือไม่ได้ตามที่คาดไว้ก็ตาม แต่สิ่งที่จำเป็นต้องกระทำก็คือการทำให้สภาวะความขัดแย้งที่เกิดขึ้นผ่อนคลายลงหรือหมดไปนั่นเอง ซึ่งวิธีการหนึ่งที่ถูกนำมาใช้ก็คือ การบริหารความขัดแย้งนั่นเอง และ

ในด้านของการบริหารความขัดแย้ง ได้มีการพูดถึงจากหลากหลายบุคคลและหลายฝ่ายดังตัวอย่างต่อไปนี้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534, หน้า 131-132) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งไว้ว่า การบริหารความขัดแย้งเกี่ยวข้องกับการวินิจฉัย (Diagnosis) และการเข้าแทรกแซง (Intervention) การวินิจฉัยเป็นการศึกษาสภาพการณ์และสาเหตุของความขัดแย้ง ส่วนการเข้าแทรกแซงเป็นการทำ

ให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับที่พอเหมาะ และกระบวนการบริหารความขัดแย้งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

1. การวินิจฉัยความขัดแย้ง เป็นการหาสาเหตุแห่งความขัดแย้ง
2. การนิยามปัญหาความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาว่าเป็นความขัดแย้งแบบใด
3. การพิจารณาผลที่จะตามมาของความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาว่าผลของความขัดแย้งนั้นมีประโยชน์หรือมีโทษ

มีประโยชน์หรือมีโทษ

4. ยุทธศาสตร์ในการบริหารความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาว่าจะใช้ยุทธวิธีใดในการจัดการความขัดแย้ง เช่น เพิ่มหรือลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล เพิ่มหรือลดความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2531, หน้า 78-79) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งไว้ว่าการบริหารความขัดแย้งเป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เพื่อให้เกิดผลของความขัดแย้งที่เหมาะสม โดยมีขั้นตอนอยู่ 5 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นระบุปัญหาความขัดแย้ง เป็นการหาสาเหตุของความขัดแย้งว่าเป็นความขัดแย้งชนิดใด เรื่อง อะไร มีความรุนแรงระดับใด

2. ขั้นสื่อสารทั่วถึง เป็นการแจ้งให้ทุกคนรู้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เพื่อรับฟังข้อมูลและความคิดเห็นของทุกฝ่าย

3. ขั้นเจรจาทางออก เป็นขั้นหาความต้องการของแต่ละฝ่ายคืออะไร หาวิธีการที่สามารถสนองความต้องการของทุกฝ่ายให้มากที่สุด

4. ขั้นปฏิบัติตามข้อตกลง เป็นขั้นการนำผลการเจรจาในขั้นที่ 3 ไปสู่การปฏิบัติ

5. ขั้นติดตามผล เป็นการกำกับดูแลและติดตามผลการปฏิบัติตามข้อตกลง เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำขึ้นมาอีก

ไคน์เคเลอร์ (2534, หน้า 94-95) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งไว้ว่าเป็นแนวทางการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ที่ควรคำนึงถึงเป็นประจำ 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 วินิจฉัย เป็นการวินิจฉัยเพื่อหาประเด็นหลักให้ชัดเจน ระบุผู้มีส่วนได้เสีย ติดตามผล และหาต้นเหตุของความขัดแย้ง

ขั้นตอนที่ 2 วางแผน เป็นการหารูปแบบของคน ลดข้อผิดพลาดลงให้น้อยที่สุดและวางแผนกลยุทธ์เพื่อกำหนดยุทธวิธีในการจัดการกับความขัดแย้งให้เกิดผลที่เหมาะสมกับทุกฝ่าย

ขั้นตอนที่ 3 เตรียมตัว เป็นขั้นที่นำเอายุทธวิธีในแผนกลยุทธ์ไปทดลองดำเนินการแก้ปัญหาในสถานการณ์จำลองและฝึกปฏิบัติจนเกิดความชำนาญ

ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินการ เป็นขั้นที่นำเอายุทธวิธีที่เหมาะสมมาปฏิบัติในการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานการณ์จริง และประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นมาเพื่อปรับกลยุทธ์ในการจัดการความขัดแย้งที่ดีในอนาคตต่อไป

จากที่กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่า การบริหารความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะต้องเข้าใจวิเคราะห์ถึงปัญหาและสาเหตุ ตัดสินใจกำหนดยุทธวิธีในการจัดการความขัดแย้ง ซึ่งอาจเป็นยุทธวิธีที่เป็นการกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์มีประโยชน์ หรือเป็นยุทธวิธีที่ทำให้ลดระดับความขัดแย้งเมื่อความขัดแย้งมีระดับสูงเกินไป หรือขจัดปัญหาความขัดแย้งให้หมดไป และมีการประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดในการบริหารความขัดแย้งนั้นคือ การที่จะต้องชี้ให้เห็นชัดเจนว่าประเด็นของความขัดแย้งคืออะไร เป็นความขัดแย้งแบบใดและจะต้องเข้าใจการรับรู้ของบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง ท่ามกลางความขัดแย้งนั้น ผู้บริหารอาจจะต้องเป็นโจทก์ เป็นจำเลย หรือเป็นผู้พิพากษา ผู้บริหารจะต้องแสดงบทบาทให้เหมาะสมในการบริหารความขัดแย้งนั้น ๆ

ยุทธวิธีในการจัดการความขัดแย้ง

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องใช้ยุทธวิธีในการจัดการความขัดแย้ง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงาน ได้มีนักวิชาการหลายท่านเสนอแนะยุทธวิธีในการจัดการความขัดแย้งไว้ กล่าวคือ

ฟอลเล็ท (Follett, 1926 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2534, หน้า 133) ได้เสนอยุทธวิธีในการจัดการความขัดแย้งไว้ 3 แบบ คือ 1. การเอาชนะ (Domination) เป็นการจัดการความขัดแย้งโดยที่ฝ่ายหนึ่งชนะเหนืออีกฝ่ายหนึ่ง 2. การประนีประนอม (Compromise) เป็นวิธีที่แต่ละฝ่ายลดความต้องการของตนลง เพื่อที่จะก่อให้เกิดความสันติสุขทั้งสองฝ่ายไม่ได้รับผลเต็มตามความต้องการ 3. การบูรณาการ (Integration) เป็นการนำเอายุทธวิธีในการจัดการความขัดแย้งหลาย ๆ วิธี มาแก้ปัญหาความขัดแย้งนั้น

แคพโลว์ (Caplow, 1975 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2534, หน้า 135-136) ได้เสนอยุทธวิธีในการจัดการความขัดแย้งเอาไว้ 4 วิธี ดังนี้

1. ให้ตัดสินใจเลือกฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด ในกรณีที่มีความขัดแย้งเกิดขึ้นหลายกลุ่มผู้บริหารต้องตัดสินใจเลือกกลุ่มที่เป็นกลางมากที่สุด เพื่อประโยชน์ในการไกล่เกลี่ยความขัดแย้งของกลุ่มอื่น ๆ

2. การตั้งคณะกรรมการเพื่อสอบถามข้อเท็จจริง เป็นวิธีหนึ่งที่สามารถประวิงเวลาเอาไว้ได้ เพื่อจะได้ข้อเท็จจริงในการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร
 3. การปรึกษาหารือกัน เพื่อให้ได้ข้อยุติร่วมกันที่เกิดประโยชน์กับทุกฝ่าย
 4. การประนีประนอม เพื่อให้ทุกฝ่ายได้บ้างและยอมเสียบ้าง สามารถทำงานไปด้วยกันได้
- เบลค และมูตัน (Blake & Mouton, 1986 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2534, หน้า 151-154) ได้สร้างตารางการจัดการ (Managerial Grid) เพื่อเป็นเครื่องช่วยจำแนกแบบของผู้นำกับการใช้ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้ง โดยมีแนวคิดว่า ผู้นำจะต้องมุ่ง 2 มิติ คือ การมุ่งที่ผลิตผลกับการมุ่งที่ตน โดยที่ทั้งสองมิติเป็นอิสระแก่กัน รายละเอียด ดังภาพที่ 5 (Blake & Mouton, 1986 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534, หน้า 152)

								(9,9)
(1,9)								
				(5,5)				
(1,1)								(9,1)

มุ่งที่ผลิตผล

ภาพที่ 5 ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งของเบลคและมูตัน

จากภาพที่ 3 แสดงให้เห็นถึง แบบของผู้บริหารกับยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ใช้ ซึ่งเบลค และมูตัน (Blake & Mouton, 1986) ได้สรุปไว้ ดังนี้

1. ผู้บริหารแบบ (9,1) หรือแบบมุ่งแต่งงาน จะใช้ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งตามแบบการใช้อำนาจ (Forcing)
2. ผู้บริหารแบบ (1,1) หรือแบบไม่เอาไหน จะใช้ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งตามแบบการถอนตัว (Withdrawing)

3. ผู้บริหารแบบ (1,9) หรือแบบลูกทุ่ง จะใช้ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งตามแบบกลบเกลื่อน (Smoothint)

4. ผู้บริหารแบบ (5,5) หรือผู้บริหารแบบสายกลาง จะใช้ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งตามแบบการประนีประนอม (Compromising)

5. ผู้บริหารแบบ(9,9) หรือผู้บริหารแบบเล่นเป็นทีม จะใช้ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งตามแบบการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา (Problem solving)

รอบบินส์ (Robins, 1990 อ้างถึงใน พรนพ พุกกะพันธุ์, 2542, หน้า 230) ได้เสนอยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งไว้ 5 แบบ ได้แก่

1. การแข่งขัน (Competition) เพื่อให้แพ้หรือชนะกันไปข้างใดข้างหนึ่ง
2. การร่วมมือร่วมใจ (Collaboration) เพื่อที่จะพยายามประสานประโยชน์กันให้ได้
- 3.การแบ่งปัน (Sharing) เมื่อแต่ละฝ่ายยอมเสียสละบางอย่างบ้างก็จะสามารถประนีประนอมกันได้
4. การหลีกเลี่ยง (Avoidance) อาจกระทำได้โดยการถอยหนีออกจากความขัดแย้งหรือพยายามระงับความขัดแย้ง

5. การยอมให้ (Accommodation) เป็นการเสียสละของฝ่ายตนโดยพยายามทำตามความต้องการของอีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อจะรักษาความสัมพันธ์เอาไว้

โธมัส (Thomas, 1986 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534, หน้า 104-105) ได้เสนอยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้ง ตามแนวคิดของโธมัส ไว้ว่า เป็นการจัดการความขัดแย้งที่ตั้งอยู่บน 2 มิติ คือ มิติแห่งการยึดประโยชน์ส่วนตน (Assertiveness) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกมาเพื่อให้ตนเองมีความพอใจ เป็นการยืนยันรักษาผลประโยชน์ให้เป็นที่ไปตามความต้องการและความพอใจของตนกับมิติแห่งการยึดประโยชน์ของผู้อื่น (Co-Operativeness) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกมาเพื่อให้ผู้อื่นมีความพอใจ เป็นมิติแห่งการร่วมมือร่วมใจ พยายามให้เป็นที่ไปตามความต้องการและพอใจของผู้อื่นในพฤติกรรมทั้ง 2 แบบนี้จะมีพฤติกรรมอยู่ 3 ระดับ คือ ต่ำ ปานกลาง และสูง โธมัสอาศัยกรอบแนวคิดสองมิติ และพฤติกรรม 3 ระดับ ที่แสดงออกเพื่อจัดการความขัดแย้ง แบ่งเป็นยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งที่บุคคลแสดงออกมาเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งได้ 5 แบบ ดังนี้

1. การเอาชนะ (Competition) เป็นการมุ่งเอาชนะในระดับสูงและร่วมมือในระดับต่ำเป็นการเน้นการเอาใจตนเอง มุ่งชัยชนะของตนเองเป็นประการสำคัญโดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น เป็นการมุ่งที่การแพ้ชนะ โดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ แสดงการคุกคาม ข่มขู่ หรือแม้แต่อ้างระเบียบเพียงเพื่อให้ตนได้ประโยชน์และได้ชัยชนะในที่สุด

2. การร่วมมือ (Collaboration) เป็นการมุ่งเอาชนะในระดับสูงและร่วมมือในระดับสูงด้วย เป็นการมุ่งที่เอาชนะ และขณะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นการมุ่งให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและผู้อื่น เป็นการมุ่งให้เกิดการชนะ-ชนะทั้งสองฝ่าย

3. การประนีประนอม (Compromising) เป็นการมุ่งเอาชนะแบบร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นจุดยืนระหว่างกลางของมติเอาใจตนเองและมติการเอาใจผู้อื่น เป็นการเจรจาต่อรองที่มุ่งจะให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้าง เป็นลักษณะที่หากจะได้บ้างก็ควรจะยอมเสียบ้างหรือลักษณะที่มาพบกันครึ่งทาง

4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการมุ่งเอาชนะในระดับต่ำและร่วมมือในระดับต่ำด้วย เป็นการไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเองและความต้องการของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เลี่ยงชาและไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น พยายามทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้งโดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป โดยมีปัจจัยต่าง ๆ เข้ามาช่วยแก้ไขตามธรรมชาติ

5. การยอมให้ (Accommodation) เป็นการมุ่งเอาชนะในระดับต่ำและร่วมมือในระดับสูง เน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินไปตามที่เขาชอบ แม้จะไม่เห็นด้วยก็ตามเป็นการรักษาน้ำใจมิให้เกิดการบาดหมางใจระหว่างบุคคล

โทมัส และคิลแมนน์ (Thomas & Kilmann, 1987 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534, หน้า 106-114) ได้ร่วมกันเสนอแนะยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งทั้ง 5 แบบ คือ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ เอาไว้ว่ายุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งในแต่ละแบบควรใช้ในสถานการณ์ดังต่อไปนี้

1. การเอาชนะ ควรใช้วิธีการแบบนี้เมื่อต้องรีบตัดสินใจอย่างเร่งด่วน เมื่อเป็นประเด็นสำคัญยิ่งต่อหน่วยงาน เมื่อต้องบังคับให้ปฏิบัติตามระเบียบ เมื่อต้องลงโทษทางวินัยและเพื่อป้องกันตนเองจากการเอาใจเอาเปรียบอย่างไร้เหตุผล

2. การร่วมมือ ควรใช้วิธีการแบบนี้เมื่อต้องการผสมผสานความคิดเห็นที่ดีของทุกฝ่ายเข้าด้วยกัน เพื่อจะได้วิธีที่ดีที่สุดในการจัดการความขัดแย้ง เพื่อที่จะประสานความรู้สึกที่ไม่ดีต่อกันระหว่างบุคคล และใช้วิธีการนี้เมื่อเป็นเรื่องที่ไม่เร่งด่วนมีเวลามากพอในการจัดการ

3. การประนีประนอม ควรใช้วิธีการแบบนี้เมื่อคู่ขัดแย้งมีอำนาจหรือมีพวกรวมกัน และมีความหมายที่ต่างกันอย่างชัดเจน เพื่อให้ได้วิธีแก้ปัญหาที่พอยอมรับกันได้ภายในเวลาที่จำกัด เพื่อใช้เป็นทางสายกลางในการแก้ปัญหาความขัดแย้งเมื่อใช้วิธีการร่วมมือไม่ได้ผล

4. การหลีกเลี่ยง ควรใช้วิธีการแบบนี้เมื่อประเด็นขัดแย้งเป็นเรื่องไร้สาระ และมีปัญหาอื่นที่สำคัญกว่ารอการแก้ไขอยู่ เมื่อเรารู้ว่าเราไม่มีโอกาสที่จะชนะ เมื่อการเผชิญหน้าในปัญหาความ

ขัดแย้งนั้นจะก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี เมื่อต้องการข้อมูลเพิ่มเติม

5. การยอมให้ ควรใช้วิธีการแบบนี้เมื่อในสถานการณ์นั้นเราเห็นว่าเราเป็นฝ่ายผิดเมื่อประเด็นนั้นมีความสำคัญต่อคนอื่นมากกว่าตัวเรา เพื่อแสดงไมตรีจิตในการที่จะได้รับความร่วมมือจากคนอื่น เมื่อต้องการประสานสามัคคี และหลีกเลี่ยงความยุ่งเหยิงหรือแตกแยกเมื่อต้องการให้ผู้ร่วมงานได้มีโอกาสลงทำหรือเรียนรู้จากความผิดพลาดของตัวเอง

นอกจากนั้น โธมัสและคิลแมน ยังได้สร้างเครื่องมือวัดวิธีการของบุคคลในการจัดการแก้ปัญหาความขัดแย้งขึ้น เครื่องมือนี้เรียกว่า Thomas-Kilman Conflict Mode Instrument เป็นแบบวัดชนิดสองตัวเลือก จำนวน 30 ข้อ และอธิบายว่าถ้าตอบได้คะแนนสูงในยุทธวิธีแบบใดหมายความว่าอย่างไร หรือถ้าตอบได้คะแนนต่ำในยุทธวิธีแบบใดหมายความว่าอย่างไร ดังนี้

แบบการเอาชนะ

ถ้าคะแนนสูง หมายถึง ผู้บริหารมีความมั่นใจสูง แต่มักจะอยู่ท่ามกลางผู้ร่วมงานที่ไม่ชอบโต้แย้งหรือไม่ชอบที่จะไม่เห็นด้วยกับผู้บริหาร ท่านผู้บริหารจะถูกปิดหู ปิดตา ไม่มีใครให้ข้อมูลที่เชื่อถือได้

ถ้าคะแนนต่ำ หมายถึง ผู้บริหารขาดความมั่นใจในการใช้อำนาจที่มีอยู่ ซึ่งอาจเป็นเพราะไม่ทราบว่าอำนาจที่แท้จริงอะไรบ้าง ส่งผลทำให้มีปัญหาในการแสดงจุดยืนที่เด่นชัดออกมาหรือผู้บริหารอาจห่วงใยความรู้สึกของคนอื่นมากเกินไปเป็นผลทำให้เกิดความโลเลในการตัดสินใจ

แบบการร่วมมือ

ถ้าคะแนนสูง หมายถึง ผู้บริหารต้องใช้เวลาและพลังงานเป็นอันมากในการแสวงหาความร่วมมือร่วมใจจากผู้ร่วมงานเพื่อให้ได้มติเอกฉันท์ อันจะทำให้ไม่ต้องเสี่ยงในการแก้ปัญหาความขัดแย้งในภายหน้า

ถ้าคะแนนต่ำ หมายถึง ผู้บริหารมักเห็นว่ามีโอกาสน้อยที่ทุกฝ่ายจะได้รับประโยชน์ร่วมกัน และจะเป็นผู้บริหารที่อยู่ท่ามกลางผู้ร่วมงานที่ไม่เชื่อถือหรือไว้วางใจในการตัดสินใจหรือนโยบาย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะความสนใจของเขาไม่ได้ถูกนำมาใช้ประกอบในการตัดสินใจหรือกำหนดนโยบาย

แบบการประนีประนอม

ถ้าคะแนนสูง หมายถึง ผู้บริหารชอบแก้ปัญหาเฉพาะหน้า จนอาจลืมดูประเด็นที่ใหญ่กว่าสำคัญกว่า เช่น หลักการ ค่านิยม หรือเป้าหมายในอนาคต และมักจะเป็นผู้บริหารที่ชอบเน้นที่การเจรจาต่อรองจนกระทั่งอาจไปทำลายความเชื่อถือระหว่างบุคคลและหันเหความสนใจไปจากประเด็นความขัดแย้งที่แท้จริง

ถ้าคะแนนต่ำ หมายถึง ผู้บริหารอาจมีความไม่สบายใจในการเจรจาต่อรองให้ประสบความสำเร็จและมักเป็นผู้บริหารที่ไม่ยอมให้กับใครได้ง่าย ๆ

4. การหลีกเลี่ยง ควรใช้วิธีการแบบนี้เมื่อประเด็นขัดแย้งเป็นเรื่องไร้สาระ และมีปัญหาอื่นที่สำคัญกว่ารอการแก้ไขอยู่ เมื่อเรารู้ว่าเราไม่มีโอกาสที่จะชนะ เมื่อการเผชิญหน้าในปัญหาความขัดแย้งนั้นจะก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี เมื่อต้องการข้อมูลเพิ่มเติม

5. การยอมให้ ควรใช้วิธีการแบบนี้เมื่อในสถานการณ์นั้นเราเห็นว่าเราเป็นฝ่ายผิดเมื่อประเด็นนั้นมีความสำคัญต่อคนอื่นมากกว่าตัวเรา เพื่อแสดงไมตรีจิตในการที่จะได้รับความร่วมมือจากคนอื่น เมื่อต้องการประสานสามัคคี และหลีกเลี่ยงความยุ่งเหยิงหรือแตกแยกเมื่อต้องการให้ผู้ร่วมงานได้มีโอกาสลงทำหรือเรียนรู้จากความผิดพลาดของตนเอง

นอกจากนั้น โทมัสและคิลแมน ยังได้สร้างเครื่องมือวัดวิธีการของบุคคลในการจัดการแก้ปัญหาความขัดแย้งขึ้น เครื่องมือนี้เรียกว่า Thomas-Kilman Conflict Mode Instrument เป็นแบบวัดชนิดสองตัวเลือก จำนวน 30 ข้อ และอธิบายว่าถ้าตอบได้คะแนนสูงในยุทธวิธีแบบใดหมายความว่าอย่างไร หรือถ้าตอบได้คะแนนต่ำในยุทธวิธีแบบใดหมายความว่าอย่างไร ดังนี้

แบบการเอาชนะ

ถ้าคะแนนสูง หมายถึง ผู้บริหารมีความมั่นใจสูง แต่มักจะอยู่ท่ามกลางผู้ร่วมงานที่ไม่ชอบได้แย้งหรือไม่ชอบที่จะไม่เห็นด้วยกับผู้บริหาร ท่านผู้บริหารจะถูกปิดหู ปิดตา ไม่มีใครให้ข้อมูลที่เชื่อถือได้

ถ้าคะแนนต่ำ หมายถึง ผู้บริหารขาดความมั่นใจในการใช้อำนาจที่มีอยู่ ซึ่งอาจเป็นเพราะไม่ทราบว่ามีอำนาจที่แท้จริงอะไรบ้าง ส่งผลทำให้มีปัญหาในการแสดงจุดยืนที่เด่นชัดออกมาหรือผู้บริหารอาจห่วงใยความรู้สึกของคนอื่นมากเกินไปเป็นผลทำให้เกิดความโลเลในการตัดสินใจ

แบบการร่วมมือ

ถ้าคะแนนสูง หมายถึง ผู้บริหารต้องใช้เวลาและพลังงานเป็นอันมากในการแสวงหาความร่วมมือร่วมใจจากผู้ร่วมงานเพื่อให้ได้มติเอกฉันท์ อันจะทำให้ไม่ต้องเสี่ยงในการแก้ปัญหาความขัดแย้งในภายหน้า

ถ้าคะแนนต่ำ หมายถึง ผู้บริหารมักเห็นว่ามีโอกาสน้อยที่ทุกฝ่ายจะได้รับประโยชน์ร่วมกัน และจะเป็นผู้บริหารที่อยู่ท่ามกลางผู้ร่วมงานที่ไม่เชื่อถือหรือไว้วางใจในการตัดสินใจหรือนโยบาย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะความสนใจของเขาไม่ได้ถูกนำมาใช้ประกอบในการตัดสินใจหรือกำหนดนโยบาย

แบบการประนีประนอม

ถ้าคะแนนสูง หมายถึง ผู้บริหารชอบแก้ปัญหาเฉพาะหน้า จนอาจลืมดูประเด็นที่ใหญ่กว่าสำคัญกว่า เช่น หลักการ ค่านิยม หรือเป้าหมายในอนาคต และมักจะเป็นผู้บริหารที่ชอบเน้นที่การเจรจาต่อรองจนกระทั่งอาจไปทำลายความเชื่อถือระหว่างบุคคลและหันเหความสนใจไปจากประเด็นความขัดแย้งที่แท้จริง

ถ้าคะแนนต่ำ หมายถึง ผู้บริหารอาจมีความไม่สบายใจในการเจรจาต่อรองให้ประสบผลสำเร็จและมักเป็นผู้บริหารที่ไม่ยอมให้กับใครได้ง่าย ๆ

แบบการหลีกเลี่ยง

ถ้าคะแนนสูง หมายถึง ผู้บริหารมีความยากลำบากในการประสานงาน ซึ่งอาจเป็นเพราะผู้ร่วมงานไม่ค่อยยอมรับหรือผู้บริหารอาจตัดสินใจในประเด็นสำคัญผิดพลาดอยู่เรื่อย ๆ หรือเป็นเพราะผู้บริหารไม่ออกไปติดต่อหรือยุ่งกับผู้ร่วมงาน

ถ้าคะแนนต่ำ หมายถึง ผู้บริหารเชื่อมั่นว่าสามารถเผชิญกับความขัดแย้งได้ สามารถจัดลำดับความสำคัญของปัญหาได้และสามารถมอบให้คนอื่นแก้ไขปัญหาความขัดแย้งให้ได้

แบบการยอมให้

ถ้าคะแนนสูง หมายถึง ความคิดเห็นของผู้บริหารไม่ได้รับความสนใจจากผู้ร่วมงานและระเบียบวินัยในหน่วยงานนั้นอาจหย่อนยาน

ถ้าคะแนนต่ำ หมายถึง ผู้บริหารมีปัญหาในการสร้างมิตรจิตกับผู้ร่วมงานและมักจะเป็นคนที่ไม่ค่อยยอมรับผิด โดยมักจะหาช่องโหว่ของระเบียบเพื่อให้หลุดพ้นผิดไปได้

โฮวาท และลอนดอน (Howat & London, 1980 อ้างถึงใน สุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย 2536, หน้า 18) ได้เสนอยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งไว้ 5 แบบ คือ

1. การเผชิญหน้า (Confronting) เป็นยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารกล้าเผชิญกับปัญหาโดยตรงและเปิดเผย หยิบยกปัญหามาพิจารณา กล้าที่จะแสดงความคิดเห็นอย่างชัดเจน หาวิธีแก้ไขความขัดแย้ง ไม่ทอดทิ้งปัญหาจนกว่าจะจัดการแก้ไขเรียบร้อยแล้ว
2. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้ง ที่ผู้บริหารพยายามไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับด้วย เพิกเฉยไม่รับรู้ว่ามีปัญหาขัดแย้งเกิดขึ้น ถอนตัวออกจากสถานการณ์ขัดแย้งและหลีกเลี่ยงการโต้เถียงที่จะนำไปสู่การทะเลาะวิวาท

3. การบังคับ (Forcing) เป็นยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารใช้อำนาจบังคับให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของตน เชื่อมั่นในความคิดและวิธีการของตน ไม่ยอมรับคำปฏิเสธจากผู้อื่น ยินกรานเรียกร้องให้ผู้อื่นดำเนินการตามวิธีการของตน

4. การไกล่เกลี่ย (Compromise) เป็นยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารพยายามหาทางสายกลาง เพื่อให้เป็นที่พอใจแก่คู่กรณีทั้งสองฝ่าย ยินดีรับฟังปัญหามานำมาพิจารณา พยายามหาทางประนีประนอมยอมเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ ยอมเสียสละบางส่วนเพื่อให้ได้บางส่วนไว้

แมดดุกซ์ (Maddux, 1986 อ้างถึงใน เรียม ศรีทอง, 2542 , หน้า 324) ให้ความเห็นว่า ส่วนประกอบที่สำคัญของยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งมี 2 ประการ คือ การกล้าแสดงออกอย่าง

1. แบบหลีกเลี่ยง (Avoidance Style) บุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบนี้พยายามแก้ไขโดยใช้เวลาที่เหมาะสมเป็นเครื่องตัดสิน เป็นลักษณะไม่ร่วมมือและไม่กล้าแสดงออก
2. แบบปรองดองกัน (Accommodating Style) เป็นบุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งวิธีหนึ่งที่เหมาะสมกับความขัดแย้งที่ไม่เสี่ยงต่อการทำลายสัมพันธภาพ
3. แบบชนะ-แพ้ บุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบนี้ เหมาะที่จะใช้เมื่อความขัดแย้งเกี่ยวข้องกับจริยธรรมหรือความถูกต้องในวิชาชีพ เป็นลักษณะไม่ร่วมมือและก้าวร้าว
4. แบบประนีประนอม บุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบนี้ใช้เมื่อไม่มีใครมีความคิดที่สมบูรณ์ ทางที่ดีที่สุดคือการประนีประนอม ที่จะยอมรับการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เหมาะสมกับทั้ง 2 ฝ่าย จะไม่ใช้วิธีนี้เมื่อเกิดความขัดแย้งที่มาจากสาเหตุทางด้านจริยธรรม เป็นลักษณะการก้าวร้าวบ้างร่วมมือบ้าง
5. แบบแก้ปัญหาร่วมกัน บุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบนี้ เหมาะกับสถานการณ์ที่สมาชิกได้อภิปรายกันอย่างเปิดเผย และเป็นการแก้ปัญหาที่ไม่อาจทำได้ด้วยคนใดคนหนึ่งเป็นลักษณะการแสดงออกอย่างเหมาะสม และร่วมมือกัน

ไคน์ดเลอร์ (2534, หน้า 23-80) ได้สร้างแบบสัมภาษณ์ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในเรื่องการจัดการความขัดแย้งจนเป็นที่ยอมรับ ทุกคนจะถูกถามด้วยคำถามแบบเดียวกันคือ เมื่อความเห็นเกี่ยวกับการทำงานไม่ตรงกับผู้อื่นซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องที่สำคัญพอ ๆ กัน คุณจะเตรียมรับสถานการณ์นั้นอย่างไร และมีการศึกษาทฤษฎีการบริหารรัฐศาสตร์ จิตวิทยาสังคม การเจรจาต่อรอง และด้านพฤติกรรมองค์กรขึ้น ผลที่ได้เป็นกลยุทธ์ 9 แบบที่ใช้ในการจัดการความขัดแย้ง ดังภาพที่ 6

น้ำหนักของการตอบโต้	กลยุทธ์เก้าแบบเพื่อจัดการความขัดแย้ง		
เป็นส่วนตัวมาก	แบบที่ 3 การมีอำนาจเหนือ คุณเป็นฝ่ายชักนำชักชวน บังคับให้ทำตามหรือต่อต้าน	แบบที่ 6 การต่อรอง คุณร่วมหาแนวทางที่ แตกต่าง การแลกเปลี่ยน หรือผลัดกัน	แบบที่ 9 การร่วมมือกัน คุณร่วมมือกันแก้ปัญหา โดย ผสมผสานความคิดเห็น
ปานกลาง	แบบที่ 2 ความนุ่มนวล คุณเป็นฝ่ายให้ความสำคัญ กับความเหมือน	แบบที่ 5 การอยู่ร่วมกัน คุณร่วมสร้างพื้นฐาน ให้ทั้งสองฝ่ายสามารถยืน หยัดอยู่ในจุดยืนของคน	แบบที่ 8 การสนับสนุน คุณเป็นฝ่ายยอมให้มีการแสดง ข้อจำกัดและให้การสนับสนุน ที่จำเป็น
ไม่เป็นส่วนตัว	แบบที่ 1 การดำรงอยู่ คุณเป็นฝ่ายเลี่ยงการเผชิญ กับความขัดแย้งหรือเลื่อน เวลาการเปลี่ยนแปลง	แบบที่ 4 กฎการตัดสินใจ คุณร่วมตั้งกฎซึ่งกำหนด ว่าจะจัดการความขัดแย้ง อย่างไร	แบบที่ 7 การไม่ต่อต้าน คุณไม่แสดงความต่อต้าน ความคิดของอีกฝ่ายหนึ่ง แต่ เอออไปกับความคิดของเขา
การยึดหยุ่นใน ความคิดเห็น			
มั่นคง	ยึดหยุ่นปานกลาง		ยึดหยุ่น

ภาพที่ 6 กลยุทธ์เก้าแบบเพื่อจัดการความขัดแย้ง

จากภาพที่ 6 กลยุทธ์เก้าแบบเพื่อจัดการความขัดแย้ง มีรายละเอียด ดังนี้
 รูปแบบที่ 1 การดำรงไว้ หนักแน่น เป็นเรื่องส่วนตัว เป็นการตัดสินใจอย่างมุ่งมั่นที่จะรักษา
 สถานภาพ โดยหลีกเลี่ยงหรือชะลอการแสดงปฏิกิริยาใด ๆ ต่อความคิดเห็นที่ต่างออกไป ดังคำกล่าว
 ที่ว่า “แล้วก็เป็นตัวเอง” “อย่ากวนน้ำให้ขุ่น” การนำไปใช้ ใช้เมื่อต้องการเวลาที่จะรวบรวมข้อมูล เสาะหา
 แรงสนับสนุน พิจารณาแหล่งทรัพยากร หรือจัดการกับเรื่องที่สำคัญกว่า

รูปแบบที่ 2 ความนุ่มนวล หนักแน่น เป็นเรื่องส่วนตัวพอสมควร เป็นการเสนอความคิด
 โดยเน้นผลกำไร และผลรวม ละทิ้งหรือไม่ค่อยสนใจทางเลือกที่เป็นไปได้ ดังคำกล่าวที่ว่า “เน้นด้าน
 บวก” “สิ่งที่เขาไม่รู้ทำอะไรเขาไม่ได้หรอก” การนำไปใช้ เมื่อคุณเข้าใจความเห็นของคุณอย่างชัดเจน
 แต่ขาดอำนาจที่จะร้องขอความร่วมมือ หรือไม่มีเวลาหรือพลังงานเพื่อการถกเถียงอย่างเต็มที่ ยุทธวิธี

นี่จะเป็นประโยชน์สำหรับคุณ เมื่อไม่ต้องการรวบรวมข้อมูลทั้งหมดมาใช้ เพราะคุณรู้สึกว่าจะทำลายความรู้สึกของผู้อื่น หรือเพราะเขายังไม่เป็นผู้ใหญ่พอที่จะจัดการเรื่องนี้

รูปแบบที่ 3 การมีอำนาจเหนือ หนักแน่น เป็นส่วนตัว เป็นการใช้อำนาจและอิทธิพลอย่างเด็ดขาดเพื่อให้ยอมรับความคิดเห็นของคุณ ดังคำกล่าวที่ว่า “คุณพอรู้ดี” “จงทำ” การนำไปใช้ ใช้เมื่อความรวดเร็วหรือความลับเป็นเรื่องสำคัญ เมื่อคุณเชื่อว่าคนอื่นที่เกี่ยวข้องมีข้อเสนอแนะน้อยกว่าจะเปลี่ยนแปลงความคิดของคุณได้ หรือเมื่อเรื่องนี้เล็กน้อยเกินกว่าจะเสียเวลาถกเถียงกัน

รูปแบบที่ 4 กฎการตัดสินใจ หนักแน่นพอสมควร ไม่เป็นส่วนตัวเป็นการตกลงร่วมกัน เพื่อให้จุดประสงค์เป็นกฎ หรือใช้เกณฑ์มาตรฐานจากภายนอก เช่น ระบบอาวุโส การลงคะแนนเสียง เป็นต้น เป็นฐานสำหรับตัดสินใจระหว่างความเห็นที่แข่งขันกัน ดังคำกล่าวที่ว่า “เล่นตามกฎ” “ยุติธรรมกันหน่อย” การนำไปใช้ ใช้เมื่อความยุติธรรม และความเป็นกลางสำคัญกว่าผลลัพธ์จากความขัดแย้ง หรือเมื่อมีทางเลือกอื่น ๆ ที่เสนอมาดีกว่าสภาพที่ตกลงกันไม่ได้

รูปแบบที่ 5 การอยู่ร่วมกัน มั่นคงพอสมควร เป็นส่วนตัวพอสมควร เป็นความมุ่งมั่นร่วมกันที่จะแยกทางกัน โดยไม่เป็นปฏิปักษ์ต่อกัน ใช้เป็นกลยุทธ์เบื้องต้นเมื่อต้องเปลี่ยนแปลงหรือสับสนที่จะดำเนินงานตามระบบ 2 ระบบที่แตกต่างกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน ดังคำกล่าวที่ว่า “มาตกลงกันที่จะไม่เห็นพ้องกัน” “เธอเดินทางสูง ฉันเดินทางราบ” การนำไปใช้ ใช้เมื่อทั้งสองฝ่ายเชื่อว่าต่างคนต่างถูก ก็ต้องหาข้อเท็จจริงเพิ่มขึ้นเพื่อชักจูงให้อีกฝ่ายหนึ่งเปลี่ยนความคิดและการตัดสินใจผิด ๆ ซึ่งอาจทำให้กลับตัวไม่ได้หรือเปลี่ยนแปลงมาก

รูปแบบที่ 6 การต่อรอง มั่นคงพอสมควร เป็นส่วนตัว เป็นการร่วมเสาะหาทางแลกเปลี่ยนในสิ่งที่คุณต้องการเพื่อบางสิ่งที่อีกฝ่ายหนึ่งต้องการ โดยวิธีเสนอและสนอง ดังคำกล่าวที่ว่า “ขนมปังครึ่งก้อนดีกว่าไม่มีขนมปังเลย” “คุณเกาหลีให้ฉัน ฉันก็จะเกาหลีให้คุณ” การนำไปใช้ ใช้เมื่อแต่ละฝ่ายได้รับประโยชน์จากการตกลงแลกเปลี่ยนมากกว่าทางเลือกอื่นที่มีอยู่ ถ้าตกลงกันไม่ได้

รูปแบบที่ 7 ไม่ต่อต้าน ยืดหยุ่น ไม่เป็นส่วนตัว เป็นรูปแบบที่แม้คุณจะไม่เห็นด้วยกับความคิดเห็นของผู้อื่น คุณตัดสินใจว่าจะไม่ต่อต้าน และจะสนับสนุนการดำเนินงานที่แข็งแกร่ง ตามต้องการ ดังคำกล่าวที่ว่า “ลู่อตามลม” “อย่ารบชนะและแพ้สงคราม” การนำไปใช้ ใช้ได้เมื่อคุณเชื่อว่าคนอื่นมีความเชี่ยวชาญมากกว่าคุณ หรือเมื่อเรื่องนั้นไม่ค่อยสำคัญสำหรับคุณ แต่สำคัญสำหรับคนอื่นและคุณต้องการอยู่ในฐานะเป็นผู้ร่วมกลุ่มทำงาน

รูปแบบที่ 8 การสนับสนุน ยืดหยุ่น เป็นส่วนตัวพอสมควร เป็นรูปแบบที่แม้ว่าคุณจะไม่เห็นด้วยกับความคิดของคนอื่น คุณตัดสินใจเลยว่าจะสนับสนุนและให้กำลังใจผู้ที่ออกความคิดเห็นภายในขอบเขตจำกัดหรือโดยมีเงื่อนไข ดังคำกล่าวที่ว่า “ได้เวลาใส่ปีกบินแล้ว” “ฉันสนับสนุนว่าคุณ

ก็คิดได้เหมือนกัน” การนำไปใช้ ใช้เมื่อบุคคลอื่นมีความสามารถแต่ขาดความเชื่อมั่น และคุณต้องการให้มีความคิดริเริ่มและความผูกพัน

รูปแบบที่ 9 ความร่วมมือ ยืดหยุ่น เป็นส่วนตัว เป็นการร่วมมือกันค้นหาโดยมีเป้าหมายอยู่ที่การนำความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องทั้งหมดซึ่งผ่านการวิเคราะห์แล้วมาใช้ และการผสมผสานความเห็นที่เกิดจากการถกเถียงถึงความสนใจของแต่ละคนอย่างตรงไปตรงมา การสอบถามสมมติฐาน และโดยการฟังอย่างเข้าใจ ดังคำกล่าวที่ว่า “เรามาหาเหตุผลด้วยกัน” “สองหัวดีกว่าหัวเดียว” การนำไปใช้ ใช้เมื่อประเด็นต่าง ๆ ยากที่จะตกลงกันได้ กลุ่มผู้ร่วมงานน่าไว้วางใจ มีความสามารถ สื่อสารได้อย่างชำนาญและมีเวลาพอสำหรับการถกเถียง นอกจากนั้นสามารถใช้เมื่อผู้ร่วมกลุ่มต้องการพัฒนาความสัมพันธ์ให้ใกล้ชิดขึ้น หรือเมื่อทุกฝ่ายเห็นชอบร่วมกันว่าแนวปฏิบัติที่เลือกแล้วนั้นเป็นสิ่งสำคัญต่อผลสำเร็จ

จอห์นสัน (Johnson, 1982 อ้างถึงใน เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2531, หน้า 76-77) ได้เสนอยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งเป็น 5 แบบ โดยแทนด้วยสัตว์ 5 ชนิด ดังนี้

1. Forcing แทนด้วย ฉลาม (ชอบใช้กำลัง) เป็นการแก้ปัญหาคความขัดแย้งโดยเน้นการใช้อำนาจตามตำแหน่ง (authority) คำนึงถึงเป้าหมายงานหรือความต้องการของตนเองมากกว่าความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน

2. Withdrawing แทนด้วย เต่า (หดหัว) เป็นการแก้ปัญหาคความขัดแย้งโดยการหลีกเลี่ยงไม่เผชิญกับคู่กรณี และจะไม่ตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อแก้ปัญหา เป้าหมายของงานและความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานอยู่ในระดับต่ำ

3. Smoothing แทนด้วยหมี (ความน่ารัก) เป็นการแก้ปัญหาคความขัดแย้งโดยเน้นความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานมากกว่าเป้าหมายของงาน ไม่ว่าจะเกิดปัญหาอะไรขึ้นก็จะใช้วิธีการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข เหมือนครอบครัวเดียวกัน

4. Confronting แทนด้วยนกกอก (สุขุม) เป็นการแก้ปัญหาคความขัดแย้งโดยการเผชิญกับปัญหามีความสุ่มรอบคอบในการแก้ปัญหา ถึงแม้จะเสียเวลามากกว่าวิธีการอื่น ๆ ก็ตามการเผชิญกับปัญหานี้จะพยายามหาวิธีการที่สนองความต้องการของผู้ร่วมงาน และได้ตามเป้าหมายของงานมากที่สุด

5. Compromising แทนด้วยสุนัขจิ้งจอก (แก้ปัญหาเฉพาะหน้า) เป็นการแก้ปัญหาคความขัดแย้งโดยเน้นทางสายกลางคือ เป็นไปตามเป้าหมายของงานบ้างและได้ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานบ้าง วิธีการนี้มักจะใช้กับปัญหาคความขัดแย้งกรณีพิพาทด้านแรงงาน เช่นการเรียกร้องต่าง ๆ ของพนักงาน นอกจากจอห์นสัน ก็ยังมีอีกหลายทฤษฎีที่ใช้ในการจัดการความขัดแย้ง ดังเช่นทฤษฎีของวิลเลียม แอล. ทีกกล่าวไว้ว่า

วิลเลียม (William, n.d. อ้างถึงใน สุรศักดิ์ ไชยชนกิจ, 2538, หน้า 14) เสนอยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้ง ไว้ 2 วิธี ดังนี้

1. การไกล่เกลี่ย เจรจาต่อรอง (Negotiation) เป็นการดำเนินการเพื่อประสานผลประโยชน์และหาทางผ่อนปรนในส่วนที่ผลประโยชน์ขัดกัน โดยมีเป้าหมายเพื่อ บรรลุถึงข้อตกลงร่วมกัน ซึ่งอาจจะมีบุคคลที่สามเข้าช่วยเหลือคู่กรณี

2. การจัดการกับความขัดแย้งโดยอนุญาโตตุลาการ

ราฮิม (Rahim, 1983 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534, หน้า 155-156) ได้เสนอแบบของการจัดการความขัดแย้ง ซึ่งตั้งอยู่บนกรอบแนวคิดของทฤษฎีสองมิติคือ มิติมุ่งตนเอง (Concern for Self) และมิติมุ่งผู้อื่น (Concern for Others) จากมิติดังกล่าวทำให้เกิดแบบยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งขึ้น 5 แบบ ดังนี้

1. การผสมผสาน (Integrating) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับสูงและมุ่งผู้อื่นในระดับสูงเช่นกัน เป็นแบบที่จำเป็นต้องมีความเปิดเผย การแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน และการตรวจสอบความคิดเห็นที่แตกต่างกัน เพื่อที่จะบรรลุถึงวิธีแก้ปัญหาที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับ โดยการผสมผสานความแตกต่างเข้าด้วยกัน การจัดการความขัดแย้งแบบนี้เหมาะกับการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกี่ยวกับจุดมุ่งหมาย วิธีการและการวางแผนระยะยาว เป็นต้น

2. การยอมตาม (Obliging) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับต่ำ แต่มุ่งผู้อื่นในระดับสูงเป็นแบบที่พยายามจะลดความเห็นที่แตกต่างกันลง และเน้นสิ่งที่มีความเห็นพ้องกันเพื่อที่จะทำให้ผู้อื่นพอใจ บุคคลที่ใช้ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบยอมตามจะไม่เน้นความสนใจของตนเอง ทั้งนี้เพื่อที่จะทำความพอใจให้กับผู้อื่น เหมาะกับสถานการณ์ที่เห็นว่าฝ่ายหนึ่งอาจจะผิดและเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งของอีกฝ่ายหนึ่ง อาจเป็นวิธีที่เหมาะสมกับการที่ฝ่ายหนึ่งยอมแพ้หรือยอมตามอีกฝ่ายหนึ่งโดยหวังว่าจะได้รับอะไรเป็นการแลกเปลี่ยนหรือตอบแทนจากอีกฝ่ายหนึ่งบ้าง

3. การเอาชนะ (Domination) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับสูง แต่มุ่งผู้อื่นในระดับต่ำ เป็นแบบของการแก้ปัญหาแบบแพ้-ชนะ โดยใช้อำนาจหรือกำลังเพื่อการมีชัยโดยใช้ทุกวิถีทางที่จะทำให้ตนเองชนะ โดยไม่สนใจความต้องการหรือความคาดหวังของผู้อื่น เหมาะสำหรับเป็นยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งที่เป็นเรื่องสำคัญ หรือต้องรีบตัดสินใจอย่างรีบด่วน เช่น การลงงบประมาณ เป็นต้น

4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับต่ำ และมุ่งผู้อื่นในระดับต่ำด้วย เป็นแบบที่เกี่ยวข้องกับ การถอนตัว การถอยหนี การปิดสวعهให้พ้น หรือเป็นการเลี่ยงปัญหาโดยไม่สนใจความต้องการของตนเองและความต้องการของผู้อื่น เป็นยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้ง ที่

เหมาะกับความขัดแย้งที่ไม่ใช่เรื่องสำคัญหรือเป็นเรื่องเล็กน้อย หรือคาดว่าจะเกิดผลไม่คุ้มค่ากับการต้องเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา

5. การประนีประนอม (Compromising) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับปานกลางและมุ่งคนอื่นในระดับปานกลางด้วย เป็นแบบที่เกี่ยวข้องกับการยื่นหยุ่นยืนแมว ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะต้องยอมเสียบางอย่างเพื่อที่จะตกลงกันได้ เป็นแบบที่เหมาะสมที่จะใช้ในสถานการณ์ที่แต่ละฝ่ายมีเป้าหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้ มีเป้าหมายคนละอย่างกัน หรือแต่ละฝ่ายมีอำนาจพอ ๆ กัน

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534, หน้า 136-146) ได้เสนอยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งสรุปได้ 3 แบบ คือ 1. แบบแพ้-ชนะ (Win-Lose Strategy) 2. แบบแพ้-แพ้ (Lose-Lose Strategy) 3. แบบชนะ-ชนะ (Win-Win Strategy) ส่วนยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบ แพ้-ชนะ เช่น 1. การใช้อำนาจเป็นการใช้อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายหรือตามที่ปรากฏเป็นลายลักษณ์อักษรด้วยการให้คุณให้โทษ 2. การคุกคามขู่เข็ญทั้งทางกายและทางใจ 3. การใช้เสียงข้างมากเป็นการใช้การโหวตเพื่อการตัดสินใจ 4. การใช้เสียงข้างน้อย ส่วนยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบ แพ้-แพ้ เช่น 1. การประนีประนอม 2. การประสานผลประโยชน์ด้วยการแลกเปลี่ยนความต้องการซึ่งกันและกัน 3. การนำประเด็นปัญหาเสนอบุคคลที่สามซึ่งเป็นคนกลางช่วยเจรจา ไกล่เกลี่ย 4. การอาศัยระเบียบ 5. การโครงการการบริหาร เป็นการเตะถ่วงหรือถ่วงเวลาการแก้ปัญหาไว้ ส่วนยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบ ชนะ-ชนะ เช่น 1. การมีความเห็นสอดคล้องกัน เป็นการแสวงหาวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ทุกฝ่ายยอมรับ ทั้งในด้านเป้าหมายและวิธีการ 2. การตัดสินใจแบบผสมผสาน

สุรศักดิ์ ไชยธนกิจ (2538, หน้า 91-92) ได้เสนอยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งไว้เป็นบันได 4 ขั้นของการจัดการความขัดแย้งคือ

บันไดขั้นที่ 1 แนวทางป้องกัน เช่น วิธีการแจ้งให้ทราบและการปรึกษาหารือวิธีการวิเคราะห์ย้อนหลังและการนำเอาผลสรุปมาใช้ประโยชน์ วิธีการร่วมประชุม เป็นต้น

บันไดขั้นที่ 2 แนวทางตามหลักผลประโยชน์ เช่น วิธีการเจรจาต่อรอง การใช้ที่ปรึกษาที่ชาญฉลาด วิธีไกล่เกลี่ย การไกล่เกลี่ยโดยมิตรสหาย การไกล่เกลี่ย โดยมีอาชีพ เป็นต้น

บันไดขั้นที่ 3 แนวทางของวงจรย้อนกลับ เช่น วิธีใช้สิทธิ มีการใช้อำนาจตุลาการ การใช้ที่ปรึกษาอนุญาโตตุลาการ การไต่สวนแบบจำลอง การพิจารณาโดยคณะลูกขุนแบบย่อ วิธีการใช้อำนาจ การใช้ช่วงสงบอารมณ์การแทรกแซงโดยคนกลาง

บันไดขั้นที่ 4 แนวทางความเสียหายน้อยเพื่อสำรองใช้ เช่น วิธีใช้สิทธิ มีการใช้อำนาจตุลาการ การใช้อำนาจตุลาการแบบเร่ง การไกล่เกลี่ยถึงอนุญาโตตุลาการ การใช้อนุญาโตตุลาการแบบข้อเสนอสุดท้าย วิธีใช้อำนาจ การลงคะแนนเสียง การนัดหยุดงาน แบบจำกัด การนัดหยุดงานเป็นพิธี กฎแห่งความสุจริตรอบคอบ เป็นต้น

ชานน์ จิตรคิลก (2537, หน้า 205) ได้เสนอเทคนิคการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งไว้ คือ

1. ออกคำสั่งให้ยุติ โดยสั่งให้คู่กรณีหยุดการทะเลาะเบาะแว้งกัน
2. ลดการติดต่อกันระหว่างคนทั้งสอง โดยให้ความขัดแย้งค่อย ๆ ซาลงไปเอง
3. เข้าใกล้เกลี้ย โดยพบปะกับทั้งสองฝ่ายพร้อม ๆ กัน
4. แสวงหาจุดร่วม โดยผู้บริหารมีการย้ำเตือนให้พวกเขาเห็นว่าทั้งสองฝ่ายมีความสำคัญ

ต่อความสำเร็จขององค์การ

สมชาย สัมฤทธิ์ทรัพย์ (2539, หน้า 235) ได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งส่วนบุคคลไว้ ดังนี้

1. คอยสังเกตว่าผู้ร่วมงานแต่ละคนมีเรื่อง ไม่ถูกกันหรือไม่ และพยายามไม่นำพวกที่ขัดแย้งกันมาทำงานร่วมกัน
 2. เสนอตัวเป็นผู้เจรจาไกล่เกลี่ย
 3. ใคร่ครวญดูว่าความขัดแย้งนั้นสามารถแก้ไขได้โดยปรับปรุงการสื่อสารให้ดีขึ้นได้หรือไม่
 4. เมื่อคิดจะจัดตั้งทีมงานให้คำนึงถึงบุคลิกภาพและความสามารถของแต่ละคน
 5. เมื่อมีความขัดแย้งส่วนตัวกับลูกน้อง การลงโทษทางวินัยใด ๆ (ถ้าหากมี) จะต้องอยู่ในหลักเกณฑ์ทางภาวะวิสัยมากที่สุด มิใช่เอาเรื่องส่วนตัวมาถือโอกาสเพิ่มโทษผู้ร่วมงาน
 6. อย่าสมมุติเอาเองว่าความแตกต่างในเรื่อง อายุ เพศ เชื้อชาติ และอื่น ๆ จะเป็นสาเหตุให้ผู้ร่วมงานทำงานร่วมกันไม่ได้เสมอไป
 7. อย่าขอมให้ตัวคุณเองมีอารมณ์ร่วมในสถานการณ์ความขัดแย้งของผู้ร่วมงาน จงทำหน้าที่ของผู้ฟังที่ดีเท่านั้น
 8. อย่าพยายามบังคับให้ผู้อื่นร่วมงานทุกคนเป็นมิตรกัน หน้าที่ของผู้บริหารคือทำให้พวกเขาสามารถทำงานร่วมกันได้
 9. อย่าลงโทษทางวินัยแก่ผู้ร่วมงานเมื่อพวกเขาไม่มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อผู้บริหาร จงลงโทษเมื่อพวกเขาทำงานผิดพลาดหรือมีความประพฤติน่าตำหนิ
 10. อย่าพยายามใช้อำนาจบังคับให้ผู้ที่ไม่ถูกกันทำงานร่วมกัน
- ธีรลักษณ์ ชนวนพงษ์ (2534, หน้า 69) ได้เสนอยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งไว้ 5 วิธี ดังนี้
1. ก่อนที่จะลงมือแก้ไขอย่างเป็นทางการ ผู้บริหารควรทำความเข้าใจข้อเท็จจริงและตีความความบาดหมางเสียก่อน

2. จับปมปัญหาที่สร้างความบาดหมาง โดยเปิดโอกาสให้มีการพูดคุยกัน และคอยสรุปต้นสายปลายเหตุจากการสนทนาแบบไม่เป็นทางการเอาไว้

3. ดำเนินการกล่อมผู้ร่วมงานให้มึนทำที่อ่อนลง และวิเคราะห์แยกแยะสาเหตุปัญหาอย่างสุขุม

4. เปิดโอกาสให้มีการคุยกัน โดยตรงเพื่อแก้ที่สาเหตุของความบาดหมาง

5. ปฏิบัติการแก้ปัญหาย่างจริงจัง มิใช่เพียงแต่ปากพูดลอย ๆ เท่านั้น

เรทซ์ (Reitz, 1977, pp. 45-457) เสนอ วิธีป้องกันความขัดแย้งไว้ 8 อย่างคือ

1. เพิ่มการติดต่อระหว่างกลุ่ม (Increasing Intergroup Contacts) เช่น ปรีกษาหารือกัน มีการทำกิจกรรมร่วมกัน จะทำให้มีการผสมผสานความคิด ความขัดแย้งก็จะเกิด ได้น้อย

2. สนับสนุนการติดต่อและการเจรจาระหว่างผู้นำ (Promotion Contacts and Negotiation between Leaders) เป็นการส่งเสริมให้ผู้นำกลุ่มหรือหัวหน้าทีมงานสนใจปัญหาด้วยกัน เป็นการป้องกันไม่ให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม

3. การโฆษณาประชาสัมพันธ์ (Propaganda) เป็นการเปิดโอกาสให้ทีมงานได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนข้อเท็จจริงต่อกัน ทำให้เข้าใจตรงกัน ทำให้มีความรู้สึกที่ดีต่อกัน

4. การเบี่ยงเบนความสนใจ (Distraction) เป็นการหันเหความสนใจของทีมที่เริ่มจะมีปัญหาต่อกันเป็นการป้องกันความขัดแย้งในระยะชั่วคราว

5. ใช้ทีมงานย่อยหรือกลุ่มย่อยเจรจา (Negotiations between Powerful Subgroups) เป็นการใช้อำนาจของทีมงานในการเจรจาแทนองค์การหรือสถาบัน เพราะทีมงานย่อยมีความสัมพันธ์กันทางจิตวิทยาเป็นพื้นฐานอยู่แล้ว

6. กำหนดเป้าหมายร่วมกัน (Determining a Superordinate Goal) เป็นการป้องกันปัญหาระหว่างกลุ่ม คือเป้าหมายร่วมกันให้ชัดเจน โดยทุกคนมีส่วนร่วม จะลดความขัดแย้งต่อกัน

7. กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม (Establishing Clear Operational and Feasible Goals) เป็นการกำหนดเป้าหมายของทีมงานโดยรวม เป็นเป้าหมายของกลุ่ม สนับสนุนให้สมาชิกทำงานร่วมกัน เอื้อเพื่อต่อกัน ช่วยกัน ไม่ใช่แข่งขันกัน เป้าหมายที่ร่วมกันกำหนดนั้นต้องนำไปสู่การปฏิบัติได้ ทุกส่วนปฏิบัติร่วมกันเป็นรูปธรรม

8. การสื่อสารและปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (Communication and Interaction between Group) เป็นการนำเอากระบวนการสื่อสารมาใช้เป็นเครื่องมือ ช่วยกระตุ้น เสริมความเข้าใจต่อกัน ก่อให้เกิดความสามัคคีต่อทีมงานต่อองค์การ ปัญหาการขัดแย้งก็จะเกิด ได้น้อยลง

ในการใช้ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งนั้นเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร ซึ่งแต่ละยุทธวิธีที่ใช้นั้นก็เพื่อที่จะลดระดับความขัดแย้งลง หรือกระตุ้นให้มี

ความขัดแย้งอยู่ในระดับที่เหมาะสม หรือยุติความขัดแย้งนั้น ๆ ให้หมดไป ดังนั้นในการบริหารความขัดแย้ง ผู้บริหารจึงต้องรู้จักปรับลดระดับความขัดแย้ง

ทักษะที่จำเป็นในการจัดการความขัดแย้ง

สำหรับทักษะที่จำเป็นในการจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารควรมีและพยายามฝึกฝนเอาไว้ นอกเหนือจากประสบการณ์ นั้น มีนักวิชาการหลายคนที่กล่าวถึงทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร ในการจัดการความขัดแย้ง เอาไว้ดังนี้

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2542, หน้า 287-298) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารจำเป็นจะต้องเรียนรู้หรือฝึกฝนทักษะในการจัดการความขัดแย้ง เพื่อที่จะช่วยให้การบริหารจัดการความขัดแย้งมีประสิทธิภาพ ทักษะที่จำเป็นมี ดังนี้

1. ทักษะในการวิเคราะห์สถานการณ์
2. ทักษะในการเจรจา
3. ทักษะในการกระจายความเป็นธรรม มีเกณฑ์อยู่ 3 ประการที่อาจใช้วัดความเป็นธรรมในการกระจายทรัพยากร ดังนี้
 - 3.1 ความต้องการ คนที่มีภาระรับผิดชอบมากย่อมมีความต้องการมาก และคิดว่าตนเองควรได้รับส่วนแบ่งมาก
 - 3.2 ความเท่าเทียมกัน ทุกคนที่เกี่ยวข้องควรได้รับส่วนแบ่งเท่า ๆ กัน
 - 3.3 ความเสมอภาค จำนวนหรือปริมาณที่แต่ละคนได้รับควรจะขึ้นอยู่กับการลงทุน
4. ทักษะในการใช้อำนาจ ในการใช้อำนาจต้องมั่นใจว่าอำนาจที่ใช้นั้นจะต้องถูกต้องตามกฎหมาย และเป็นอำนาจที่ตนเองมีอยู่จริง
5. ทักษะในการฟัง การพัฒนาตนเองให้มีทักษะในการฟังเพื่อการบริหารความขัดแย้งอาจทำได้ ดังนี้
 - 5.1 มีความอดทนในการฟัง ฟังด้วยความสนใจในสิ่งที่เขาพูด และสังเกตอารมณ์ที่แสดงออกขณะที่เขากำลังพูด
 - 5.2 รู้จักใช้คำถาม ในการฟังนั้นอาจจำเป็นต้องใช้คำถามด้วย การถามก็เพื่อให้เขาได้อธิบายต่อไปอีกเพื่อให้ทำความเข้าใจในบางประเด็น
 - 5.3 ความสามารถในการเปลี่ยนคำพูดของเขาให้เป็นคำพูดของเราเช่น เมื่อเขาพูดจบลงแล้ว เราก็ตู้อว่า “ในเรื่องที่พูดมานี้หมายความว่า.....อย่างไร้ใหม่” นั่นคือการเปลี่ยนสิ่งที่เขาพูดเป็นคำพูดของเรา เพื่อที่จะให้เข้าใจตรงกันในเรื่องที่กำลังพูดกันอยู่ มิฉะนั้นเราอาจเข้าใจผิดในสิ่งที่เขาพูด

6. ทักษะในการให้ข้อมูลย้อนกลับ การให้ข้อมูลย้อนกลับในทางบวก จะช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพิ่มความไว้วางใจระหว่างคู่ขัดแย้ง และช่วยสร้างพฤติกรรมที่ร่วมมือกันในการเจรจาต่อรอง

7. ทักษะในการมองภาพรวมของความขัดแย้ง จะทำให้เกิดการเข้าใจความขัดแย้งโดยตลอด ซึ่งจะทำให้ทราบว่าต้องจัดการทรัพยากรอะไร จะใช้ยุทธศาสตร์อะไร ตลอดจนใช้เวลาในการบริหารความขัดแย้งอย่างไร

8. ทักษะในการเผชิญหน้ากับผู้อื่น ในการจัดการกับความขัดแย้งในบางครั้ง ผู้บริหารอาจต้องเป็นบุคคลที่สามที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง โดยเชิญทั้งสองฝ่ายมาเผชิญหน้ากัน

9. ทักษะในการยืดหยุ่น เป็นการไม่ผูกติดหรือยึดมั่นกับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือความคิดใดความคิดหนึ่ง การยืดหยุ่นจะช่วยให้คู่ขัดแย้งมีโอกาสแสวงหาทางเลือกหรือทางออก ตลอดจนวิธีการที่จะแก้ประเด็นขัดแย้ง การยืดหยุ่นจะช่วยให้ทั้งสองฝ่ายผ่อนปรนเข้าหากัน ซึ่งอาจจะทำให้เกิดความร่วมมือในการคิดแก้ปัญหา มากกว่าที่จะแสดงความต้องการ แพ้-ชนะ

10. ทักษะในการเป็นแหล่งวิชาการ ผู้บริหารต้องเป็นที่พึ่งทางวิชาการได้ และมีทักษะในการถ่ายทอดความรู้ ให้ข้อเสนอแนะและแนวทางในการแก้ปัญหาความขัดแย้งแก่ผู้ร่วมงานได้ เอ็ดเวิร์ด (Edward, 1989 อ้างถึงใน พิทยา สิทธิอำนวย, 2535, หน้า 211) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับทักษะการบริหารจัดการความขัดแย้งเพื่อการตัดสินใจไว้ 3 ประการ คือ

1. ทักษะในการตัดสินใจ 2. ทักษะในการการเก็บรวบรวมข้อมูล 3. ทักษะในการเรียนรู้จากกรณีต่าง ๆ ในอดีต

ชาญชัย อาจิสมาจาร (2543, หน้า 87-88) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารที่เป็นกุญแจแห่งความสำเร็จ 13 ประการ คือ 1. ยอมรับความรับผิดชอบส่วนบุคคล 2. พัฒนาคณะ 3. สร้างอิทธิพลของการคิดมากกว่าการควบคุมผลลัพธ์ 4. หลีกเลี้ยงกลุ่มคนที่ไม่ทำงาน 5. บริหารพนักงานหรือผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล 6. จัดจำความสำคัญของคำว่ากำไร 7. เน้นจุดมุ่งหมายแทนที่จะเป็นตัวปัญหา 8. เป็นหัวหน้าพร้อม ๆ กับเป็นที่เลี้ยง 9. ตั้งมาตรฐาน 10. ฝึกรบคนของตนเอง 11. ให้อภัยในความผิดพลาด 12. ไม่ไช่ยอมรับเฉพาะแต่ผู้ปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม 13. ไม่พยายามใช้เล่ห์เหลี่ยมกับคน

เมื่อความขัดแย้งเป็นสภาวะการณ์ที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้บริหารจึงควรใช้การบริหารความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์ในทางสร้างสรรค์ ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะในหลาย ๆ ด้าน คือ ความสามารถที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ เข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้ง มีความสามารถในการสื่อความหมายหรือการเจรจา มีหลักเกณฑ์ในการกระจายความเป็ฯธรรมโดยยึดหลักความต้องการความเท่าเทียมกัน ความเสมอภาค มีความสามารถในการใช้อำนาจที่จะควบคุมพฤติกรรมของคนอื่น

การพัฒนาตนเองให้มีทักษะในการฟัง รู้จักใช้คำถาม การรู้จักใช้ข้อมูลย้อนกลับทางบวกเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีความสามารถในการมองภาพรวมของความขัดแย้งอย่างทะลุปรุโปร่ง รู้จักการเผชิญหน้ากับผู้อื่นและมีความยืดหยุ่น

จากการศึกษาทฤษฎี แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร พบว่ามียุทธวิธีหลายรูปแบบแต่รูปแบบที่น่าสนใจและนำศึกษาซึ่งผู้วิจัยนำมาศึกษาในครั้งนี้คือ ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งตามแนวคิดของ โทมัส และคิลแมนน์ (Thomas & Kilmann, 1987) ซึ่งมีอยู่ 5 แบบ คือ แบบการเอาชนะ แบบการร่วมมือ แบบการประนีประนอม แบบการหลีกเลี่ยง และแบบการยอมให้ เนื่องจากมีความหลากหลายของแนวทางในการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้น อีกทั้งยังเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นภายในบริษัทแห่งหนึ่งในภาคตะวันออกเฉียงใต้ในปัจจุบัน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

จากการศึกษาพบว่ามีงานวิจัยต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องทั้งในด้านของภาวะผู้นำและในด้านของความขัดแย้ง จากหลากหลายบุคคลและหลากหลายฝ่ายซึ่งเป็นที่น่าสนใจเป็นอย่างยิ่ง ดังตัวอย่างของงานวิจัยทั้งภายในและต่างประเทศดังต่อไปนี้

กิตติ สิงหาปัด (2540) ได้ศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์การและลักษณะผู้นำในธุรกิจโทรทัศน์เสรี ศึกษาเฉพาะกรณีสถานีโทรทัศน์ไอทีวี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะผู้นำ และลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่และที่ควรจะเป็น ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ บุคลากรระดับหัวหน้างานขึ้นไปที่ปฏิบัติงานในสถานีโทรทัศน์ไอทีวีทั้งหมดจำนวน 56 คน ผลการศึกษาพบว่า อายุ การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และลักษณะงานที่แตกต่างกันของหัวหน้างานไม่มีผลต่อลักษณะผู้นำของหัวหน้างาน ในขณะที่ ศรีสกุล สังข์ศรี (2541) ได้ศึกษาลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาและความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ศึกษาเฉพาะ กรณีการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาคือพนักงานการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่ตั้งแต่ระดับ 2 ถึงระดับ 9 จำนวน 316 คน พบว่า ผู้บังคับบัญชาเพศชายและเพศหญิงมีลักษณะผู้นำไม่แตกต่างกัน

สมศักดิ์ ตั้งกลชาญ (2542) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำด้านวิชาชีพของหัวหน้าฝ่ายการเจ้าหน้าที่กับการปฏิบัติงานของฝ่ายการเจ้าหน้าที่ สำนักงานประมงศึกษาจังหวัด จำนวน 61 จังหวัด 305 คน โดยมีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาเปรียบเทียบและหาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำด้านวิชาชีพของหัวหน้าฝ่ายการเจ้าหน้าที่กับผลการปฏิบัติงานของฝ่ายการเจ้าหน้าที่

ผลการศึกษาพบว่า เพศและวุฒิการศึกษาของหัวหน้าฝ่ายการเจ้าหน้าที่ที่แตกต่างกันจะทำให้มีคุณลักษณะผู้นำด้านวิชาชีพแตกต่างกัน

สัมฤทธิ์ เพชรสังคุณ (2539) ได้ศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 โดยใช้แบบสอบถาม MSDT (The Management Style Diagnosis Test) ของเรดดีน (Reddin) ถามผู้บริหาร โรงเรียนจำนวน 517 คน ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารที่มีเพศ อายุ วุฒิการศึกษา และระยะเวลาดำรงตำแหน่งแตกต่างกัน จะมีแบบภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน แต่ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จะมีแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน

สุรางค์ โล่สัมฤทธิ์ชัย (2536, หน้า 49-55) ได้ทำการวิจัยเรื่องสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า

1. สาเหตุของความขัดแย้งที่พบมาก ได้แก่ สาเหตุจากองค์ประกอบส่วนบุคคล ซึ่งแก่ลักษณะนิสัยและอารมณ์ ประสบการณ์ชีวิตและวิธีการทำงาน อันดับรองลงมาได้แก่ สาเหตุจากปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ซึ่งได้แก่ มนุษย์สัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กร หรือระบบสื่อสารที่ล่าช้า ข้อมูลบกพร่อง สำหรับสาเหตุอันดับที่สาม ได้แก่สาเหตุจากสภาพองค์การ ซึ่งได้แก่ ความขาดแคลนทรัพยากร และความชัดเจนของโครงสร้างบริหาร ตลอดจนการแข่งขันระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม ซึ่งสาเหตุดังกล่าวนี้ พบมากใน โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

2. วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ปีการศึกษา 2535 ไม่มีความสัมพันธ์กับวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารและขนาดของโรงเรียน

สุนีย์ เฟ่งประภคิต (2537, หน้า 129-134) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แบบภาวะผู้นำกับวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหาร และครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า

1. การใช้แบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนและครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด กรุงเทพมหานคร พบว่า แบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนเป็นแบบผู้นำงานมากที่สุด รองลงมาคือ แบบนักบริหาร และน้อยที่สุดคือ แบบนักบุญ

2. วิธีแก้ไขความขัดแย้งพบว่าผู้บริหารใช้วิธีการร่วมมือมากที่สุด รองลงมาคือ วิธีการเอาชนะ และน้อยที่สุดคือ วิธีการประนีประนอม

3. ความแตกต่างของแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียน พบว่า มีความแตกต่างกันโดยผู้บริหารมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารใช้แบบภาวะผู้นำแบบนักบริหาร มากที่สุด ส่วนครูมีความคิดเห็นต่อผู้บริหารว่าใช้แบบภาวะผู้นำแบบหนึ่งงานมากที่สุด

4. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน พบว่าไม่มีความสัมพันธ์กัน

ชูเกียรติ แฉวปีดดา (2537, หน้า 95-99) ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารตามความรู้ของผู้บริหาร และครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 11 พบว่า

1. แนวโน้มพฤติกรรมที่ผู้บริหารจะแสดงออกในการแก้ไขความขัดแย้ง เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยคือ พฤติกรรมสัมพันธ์ภาพ พฤติกรรมการเผชิญหน้า พฤติกรรมการประนีประนอม พฤติกรรมการถอนตัว และพฤติกรรมการใช้อำนาจ

2. ผู้อำนวยการรับรู้ว่า ผู้บริหารแสดงออกถึงพฤติกรรมการเผชิญหน้า เป็นลำดับแรกโดยมีพฤติกรรมสัมพันธ์ภาพเป็นลำดับรองลงมา ในขณะที่ผู้ช่วยผู้อำนวยการและครูอาจารย์รับรู้ว่า ผู้บริหารแสดงออกถึงพฤติกรรมสัมพันธ์ภาพเป็นอันดับแรก และพฤติกรรมการเผชิญหน้าเป็นอันดับรองลงมา แต่ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสามกลุ่ม รับรู้สอดคล้องกันถึงพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกในการแก้ไขความขัดแย้งเป็นลำดับสุดท้ายว่า เป็นพฤติกรรมการใช้อำนาจ

3. พฤติกรรมแก้ไขความขัดแย้งตามการรับรู้ของผู้บริหาร โรงเรียน และครูอาจารย์ที่พบความแตกต่างกัน ได้แก่ พฤติกรรมการเผชิญหน้า พฤติกรรมการใช้อำนาจ และพฤติกรรมสัมพันธ์ภาพ ส่วนพฤติกรรมที่ไม่พบความแตกต่างกัน ได้แก่ พฤติกรรมการถอนตัวและพฤติกรรมการประนีประนอม

งานวิจัยต่างประเทศ

ผู้วิจัยได้ศึกษาผลงานวิจัยในต่างประเทศไว้ดังนี้ พริทชาร์ด (Pritchard, 1986, p. 2810) อ้างถึงใน สมเดช ภูศรี, 2541, หน้า 32) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้จัดการชายและหญิงที่มีประสบการณ์การทำงานในวิทยาลัยชุมชนสหรัฐอเมริกา โดยใช้แบบสอบถามวิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบ ไร้มัส กิลแมนน์เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล เพื่อการแก้ปัญหาความขัดแย้ง หรือการดำเนินการเมื่อมีความขัดแย้งใน 5 ด้านเกิดขึ้น คือ การแข่งขัน การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ ผลการศึกษาพบว่าวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้จัดการชายและหญิงที่มีประสบการณ์การทำงานในวิทยาลัยชุมชนสหรัฐอเมริกา ไม่มีความแตกต่างกัน

มีแลมด์ และคณะ (Melamed & Others, 1999) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความร่วมมือและการแก้ปัญหาความขัดแย้งในการจัดการศึกษา โดยศึกษากลุ่มตัวอย่างจากสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา (High Schools) จากนักการศึกษา ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนร่วมผลปรากฏว่าความต้องการทางด้านพื้นฐานเป็นต้นเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมากที่สุด ซึ่งสถานศึกษาต้องจัดให้มีการประชุม

อภิปรายเพื่อให้ทราบข้อมูลพื้นฐานและความต้องการของผู้ปกครอง ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อร่วมมือกัน
แก้ปัญหาความขัดแย้งและจัดการศึกษาให้ตอบสนองกับความต้องการของนักเรียนและผู้มีส่วน
เกี่ยวข้อง

เฮนกิน และคณะ (Henkin & Others, 1999) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับเรื่องยุทธวิธีการจัดการ
ความขัดแย้งของครูใหญ่ในโรงเรียนที่บริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยศึกษาจากโรงเรียน
ขนาดใหญ่ในชุมชน (Large Urban Schools) โดยศึกษาถึงยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งของครูใหญ่
และพฤติกรรมของครูใหญ่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหาร ได้ใช้ยุทธวิธี
การจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือร่วมใจ (Collaborative) และแบบผสมผสานหรือบูรณาการใน
การแก้ปัญหา (Integrative Problem Solving)

เวลท์ (Welt, 2000) ได้ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียน
ระดับกลางเปรียบเทียบกับโรงเรียนระดับสูง โดยเป็นการวิจัยเชิงสำรวจซึ่งใช้กลุ่มตัวอย่างจาก
โรงเรียนระดับกลาง จำนวน 39 แห่ง และจากโรงเรียนระดับสูง จำนวน 34 แห่ง การศึกษาวิจัย
ปรากฏผลว่า

1. ไม่พบความแตกต่างระหว่าง 2 กลุ่มนี้ ทั้งด้านตัวบุคคลและระดับของโรงเรียนและ
รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management Styles) ที่ใช้กันมากคือแบบประนีประนอม
(Compromising) และพบว่าใน โรงเรียนระดับกลางใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบ
ประนีประนอมมากกว่าในโรงเรียนระดับสูง

2. ไม่พบความแตกต่างในพฤติกรรมของครูใหญ่ที่แสดงออกในการใช้รูปแบบ
การจัดการความขัดแย้ง

3. พบว่ารูปแบบการจัดการความขัดแย้งทั้ง 5 รูปแบบ คือ รูปแบบยอมตาม (1/9 or
Yield-Lose) รูปแบบมุ่งชัยชนะ (9/1 or Win-Lose) รูปแบบร่วมเผชิญกับความขัดแย้ง (9/9 or
Synergistic) รูปแบบประนีประนอม (Compromising) ครูใหญ่ในโรงเรียนทั้ง 2 ระดับ มีความเข้าใจ
และใช้รูปแบบไม่แตกต่างกัน

4. ในโรงเรียนทั้ง 2 ระดับจะใช้วิธีการศึกษาและเรียนรู้ความแตกต่างและความต้องการ
ของนักเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) เพื่อใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งให้
สอดคล้องกับสาเหตุและความต้องการ และผู้บริหารจะวางแผนการใช้รูปแบบการบริหารจัดการ
ความขัดแย้งโดยเรียนรู้จากวัฒนธรรม และจากข้อมูลของผู้มีส่วนร่วม และพบว่าผู้บริหารต้อง
เผชิญหน้ากับความขัดแย้งอยู่ทุกวัน ซึ่งเป็นการบังคับให้ผู้บริหารต้องใช้ยุทธวิธีในการจัดการ
ความขัดแย้งเพื่อพัฒนาอยู่ตลอดเวลา

มอร์ริส (Morris, 1998) ได้ทำการวิจัยเรื่องความเข้าใจของครูเกี่ยวกับบรรยากาศของการจัดการความขัดแย้งและวิธีดำเนินการของโรงเรียนในเซาท์คาโรไลนา (South Carolina Schools) โดยใช้รูปแบบการวิจัยของ ครอสบีและเชอร์เรอร์ (Crosby & Scherer, 1981) ซึ่งเปลี่ยนแปลงแก้ไขโดย โลเวทท์ (Lovett, 1995) เป็นแนวคิดพื้นฐานในการทำการศึกษาค้นคว้า โดยเลือกใช้กลุ่มตัวอย่างจากครู 2 กลุ่ม มาเปรียบเทียบกัน โดยกลุ่มที่ 1 จำนวน 189 คน และกลุ่มที่ 2 จำนวน 191 คน ผลการศึกษาค้นคว้า

1. ความเข้าใจของครูทั้ง 2 กลุ่ม เกี่ยวกับด้านบรรยากาศของการจัดการความขัดแย้ง ไม่แตกต่างกัน
2. วิธีการจัดการความขัดแย้งของทั้ง 2 กลุ่ม ไม่แตกต่างกัน
3. บรรยากาศของการจัดการความขัดแย้ง ไม่มีความสัมพันธ์กับด้านเพศ ชาติพันธุ์ และสถานที่

ในการวิจัยเรื่องนี้ยังพบว่า โรงเรียนต้องมีบรรยากาศแบบเปิดเผยจะส่งผลให้ครูมีความเข้าใจ ในบรรยากาศขององค์กรหรือโรงเรียน และทำให้มีการแบ่งปัน แลกเปลี่ยน เพื่อทำความเข้าใจกัน ปรับความคิดเห็นให้สอดคล้องกัน เพื่อกำหนดเป็นข้อตกลงที่แท้จริงและวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ทวีขึ้นมากมาย

แคช (Cash, 1990, p. 1367 อ้างถึงใน เสน่ห์ โสมนัส 2538, หน้า 45) ได้ทำการศึกษาเรื่องบรรยากาศในการจัดการความขัดแย้งและพฤติกรรมในโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐเซาท์คาโรไลนา โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 96 คน และครู 228 คน ซึ่งผลการศึกษาค้นคว้าความขัดแย้งต่าง ๆ ในการบริหารงานภายใน โรงเรียนนั้นสามารถผ่อนคลายลงได้โดยครู และผู้บริหารที่มีความเข้าใจในบรรยากาศขององค์กรหรือโรงเรียน และมีความประสงค์จะแก้ไขข้อขัดแย้งต่าง ๆ ร่วมกัน

จากการศึกษาและตรวจสอบงานวิจัยข้างต้น พบว่าการวิจัยของนักวิจัยหลายท่านเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหาร เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา เป็นต้น ยังไม่มีผลการวิจัยที่แน่ชัดว่า มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำ กล่าวคือ ยังไม่สามารถสรุปได้ว่าลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารส่งผลต่อความแตกต่างของภาวะผู้นำหรือไม่ ดังนั้นในการศึกษาเรื่องลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารจึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจและควรทำการศึกษเป็นอย่างยิ่ง ในขณะที่การศึกษาในเรื่องของการแก้ปัญหาความขัดแย้งส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นไปที่พฤติกรรมในการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเท่านั้น สิ่งที่น่าสนใจก็คือ จากการศึกษางานวิจัยต่าง ๆ พบว่ามีผู้ที่ศึกษาและทำการวิจัยในเรื่องของภาวะผู้นำและการแก้ปัญหาความขัดแย้งอยู่ไม่มากนักจึงเป็นที่น่าสนใจที่จะทำการศึกษาดังนี้ ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำในการเลือกใช้วิธีการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นว่ามี

ปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำและการเลือกใช้ยุทธวิธีการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น และทั้งสองประเด็นนี้มีความสัมพันธ์กันหรือไม่ อย่างไร

มหาวิทยาลัยบูรพา
Burapha University