

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาการบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องอย่างกว้างขวางเพื่อให้ครอบคลุมเนื้อหาสามารถประมวลสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย ตามหัวข้อต่อไปนี้

1. แนวคิดหลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร
 - 1.1 ความหมายของการบริหาร
 - 1.2 ความหมายของการบริหารงานโรงเรียน
 - 1.3 โครงสร้างการบริหารงานโรงเรียน
 - 1.4 การบริหารการศึกษา
 - 1.5 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา
2. การบริหารความขัดแย้ง
 - 2.1 ความหมายของความขัดแย้ง
 - 2.2 แนวคิดและปรัชญาเกี่ยวกับความขัดแย้ง
 - 2.3 ประเภทและลักษณะของความขัดแย้ง
 - 2.4 สาเหตุของความขัดแย้ง
 - 2.5 การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน
 - 2.6 พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 3.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แนวคิดหลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร

ความหมายของการบริหาร

การบริหารกิจกรรมใดๆ เป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดแบบแผนวิธีการ และในทางบริหารธุรกิจขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบเพราะการบริหารเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับคนและงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการบริหารงานดังนั้นจึงต้องใช้การปกครองอย่างมีศิลปะเพื่อให้สามารถครองใจคนและได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพเกิดคุณภาพถือว่าเป็นศาสตร์และศิลป์ในการทำงานให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้การดูแลการจูงใจจะต้องนำก่อนทำเป็นตัวอย่างตลอดจนสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรให้เป็นที่ชื่นชมยินดี

การบริหารเป็นสาขาวิชาที่มีการจัดการระเบียบอย่างเป็นระบบ คือจะต้องมีหลักเกณฑ์และทฤษฎีที่พึงเชื่อถือได้ อันเกิดจากการค้นคว้าเชิงวิทยาศาสตร์ เพื่อเป็นประโยชน์ในการบริหาร โดยลักษณะนี้ การบริหารจึงเป็นศาสตร์ (Science) เป็นศาสตร์สังคม ซึ่งอยู่กลุ่มเดียวกับวิชาจิตวิทยา สังคมวิทยา และรัฐศาสตร์แต่ถ้าพิจารณาการบริหาร ในลักษณะของการปฏิบัติที่ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และทักษะของผู้บริหารแต่ละคนที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายซึ่งเป็นการประยุกต์เอาความรู้หลักการและทฤษฎีไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม การบริหารก็จะมีลักษณะเป็นศิลป์ (Arts)

คำว่า การบริหารในภาษาอังกฤษใช้ “Administration” และ “Management” ความแตกต่างของสองคำนี้คือ “Administration” ใช้ในทางการบริหารทางราชการ ส่วนคำว่า “Management” นิยมใช้ไปทางการบริหารธุรกิจ ซึ่งหมายถึง การบริหารเช่นเดียวกัน นักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารไว้หลายทัศนะแตกต่างกัน พอสรุปได้ดังนี้

ภาวนิดา ธาราศรีสุทธิ (2542:6) ให้ความหมายของการบริหารว่า คือกิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งอย่างใดหรือหลายอย่างที่บุคคลร่วมมือกันกำหนดโดยใช้กระบวนการอย่างมีระบบ

สมศักดิ์ คงเที่ยง (2542:1) ได้กล่าวไว้ว่า “การบริหาร หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งอย่างใดหรือหลายอย่างที่บุคคลร่วมมือกันกำหนดโดยใช้กระบวนการอย่างมีระเบียบ”

ชาญชัย อาจิณสมจาร (2543:39) ได้กล่าวว่า “การบริหาร หมายถึง ความพยายามที่จะสั่งและผสมผสานความพยายามของมนุษย์ โดยมีจุดรวมที่มุ่งหมายปลายทาง หรือเป้าหมายบางอย่าง”

สมศักดิ์ คงเที่ยง (2544:12) กล่าวว่า “การบริหาร หมายถึง กระบวนการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุมกำลังความพยายามของสมาชิกในองค์การ และใช้ทรัพยากรอื่นๆ เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้”

สรุปได้ว่าการบริหารมีแนวคิดมาจากธรรมชาติของมนุษย์ที่เป็นสัตว์สังคมซึ่งจะต้องอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม โดยจะต้องมีผู้นำกลุ่มและมีแนวทางหรือวิธีการควบคุมดูแลกันภายในกลุ่มเพื่อให้เกิดความสุขและความสงบเรียบร้อย ซึ่งอาจเรียกว่าผู้บริหารและการบริหาร ตามลำดับ ดังนั้นที่ใดมีกลุ่มที่นั้นย่อมมีการบริหารเพื่อพัฒนางาน โดยใช้กระบวนการบริหารและทรัพยากรบริหารอย่างมีประสิทธิภาพบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ความหมายของการบริหารโรงเรียน

การบริหารงานโรงเรียนเป็นภารกิจที่สำคัญของผู้บริหาร โรงเรียน บุคลากรตลอดจนถึงประชาชนในชุมชนที่จะต้องร่วมกันดำเนินงานของโรงเรียนให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ได้วางเอาไว้ ซึ่งเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในสังคม และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่นักเรียน มีผู้ให้ความหมายของการบริหารงานโรงเรียนไว้ดังนี้

สุภักดิ์ มุขคาร์ (2540 : 12) ได้ให้ความหมายของการบริหารโรงเรียนไว้ว่า หมายถึง กิจกรรมที่ผู้บริหารและครู อาจารย์ ร่วมกันดำเนินการเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ความสามารถ บรรลุตามอุดมการณ์ของหลักสูตร และให้ผู้เรียนเป็นบุคคลที่ต้องการของสังคม ประเทศชาติ ตลอดจนการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

ธำรงค์ชาติ ธรรมชาติ (2542 : 10) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานโรงเรียนไว้ว่า หมายถึง การดำเนินการต่างๆของโรงเรียนโดยมีกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องทางการศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนได้รับบริการทางการศึกษาบรรลุอุดมการณ์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ธวัช แสงรัตน์ (2543 : 14) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานโรงเรียนไว้ว่า หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนร่วมกับบุคลากรในโรงเรียนที่ผู้บริหารมอบหมายการดำเนินงานตามขอบข่ายหรือภารกิจโรงเรียน โดยทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเป็นขั้นตอนหรือกระบวนการเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน

จักรกริช ศรีวงศ์แก้ว (2549 : 7) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานโรงเรียนไว้ว่า หมายถึง การบริหารจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 39 ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ งานบริหารบุคคล งานบริหารงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การบริหารงานโรงเรียน หมายถึง การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ภายในโรงเรียน โดยกลุ่มบุคคลหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาทั้งระบบ โรงเรียนอื่นที่จะพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถทักษะ ตลอดจนค่านิยม คุณธรรม จริยธรรม และเจตคติที่ดีงามตามที่สังคมต้องการ

โครงสร้างการบริหารงานโรงเรียน

ธีระ รุญเจริญ (2546 : 68) ได้กล่าวถึงขอบข่ายและภารกิจการบริหารและการจัดการสถานศึกษาซึ่งครอบคลุมงานทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ การดำเนินงานวิชาการ งบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารงานทั่วไป และเป้าหมายในการจัดการศึกษาคือ ทำให้ผู้เรียนเป็นคนดี เก่ง และมีความสุข การบริหารการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 39 ซึ่งมีขอบข่ายการบริหารงานทั้งสิ้น 4 ด้าน ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546 : 33-65)

ด้านงานวิชาการ

ด้านงานวิชาการ หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรจัดทำ และบริหารหลักสูตร การจัดหาสื่อการเรียนการสอนสนับสนุนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครู การวัดผลและประเมินผล และการประกันคุณภาพการศึกษาในโรงเรียน

แนวคิด งานวิชาการเป็นงานหลัก หรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนการวัดผล ประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพมีรายละเอียดดังนี้

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านวิชาการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็วและสอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน สถานศึกษา ชุมชนและท้องถิ่น
2. เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาได้มาตรฐานและมีคุณภาพ สอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพการศึกษาและการประเมินคุณภาพภายในเพื่อพัฒนาตนเอง และการประเมินจากหน่วยงานภายนอก
3. เพื่อให้สถานศึกษาพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

ขอบข่าย/ภารกิจ

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
3. การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน

4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
5. การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา
6. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
7. การนิเทศการศึกษา
8. การแนะแนวการศึกษา
9. การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

ด้านงานบริหารงบประมาณ

งานบริหารงบประมาณ หมายถึง งานที่ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานสินทรัพย์ภายในสถานศึกษา รวมถึงการจัดทำเสนองบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล การรายงานผลการใช้เงิน และผลการดำเนินงาน การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา การบริหารการเงิน และการบริหารการบัญชี

แนวคิด การบริหารงบประมาณของสถานศึกษา มุ่งเน้นความเป็นอิสระ ในการบริหารจัดการมีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งจัดหารายได้จากบริการมาบริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษาส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นของผู้เรียนมีรายละเอียดดังนี้

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้สถานศึกษาดำเนินงานด้านงบประมาณ มีความเป็นอิสระ คล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้
2. เพื่อให้ผลผลิต ผลลัพธ์เป็นไปตามข้อตกลงการให้บริการ
3. เพื่อให้สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่ได้อย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ

ขอบข่าย/ภารกิจ

1. การจัดทำและขอเสนองบประมาณ
2. การจัดสรรงบประมาณ
3. การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน
4. การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
5. การบริหารการเงิน
6. การบริหารบัญชี

ด้านการบริหารงานทั่วไป

การบริหารงานทั่วไปหมายถึง การดำเนินงานธุรการ การส่งเสริมกิจการนักเรียน การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งานพัฒนาระบบและเครือข่ายการศึกษา งานประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น และงานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

แนวคิด งานบริหารทั่วไป เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร ให้บริการบริหารงานอื่นๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริมสนับสนุนและการอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบมุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมให้การบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมีรายละเอียดดังนี้

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้บริการ สนับสนุน ส่งเสริม ประสานงานและอำนวยความสะดวก ให้การปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นไปโดยความเรียบร้อยมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
2. เพื่อประชาสัมพันธ์เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและผลงานของสถานศึกษาต่อสาธารณชน ซึ่งจะก่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจเจตคติที่ดี เลื่อมใส ศรัทธาและให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา

ขอบข่าย/ภารกิจ

1. การดำเนินงานธุรการ
2. งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษา
3. การพัฒนาระบบและเครือข่าย
4. การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
5. การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร

ด้านงานบริหารงานบุคคล

งานบริหารงานบุคคล หมายถึง การดำเนินงานเพื่อให้ได้บุคคลมาปฏิบัติงานตามต้องการ และบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการดำเนินการกำหนดตำแหน่ง การดำเนินการด้านวินัย การออกจากราชการ การพัฒนาและส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

แนวคิด งานบริหารบุคคลในสถานศึกษา เป็นภารกิจที่สำคัญยิ่งที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อีสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลข้าราชการครูและ

บุคลากรทางการศึกษาให้ได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่อง เชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญมีรายละเอียดดังนี้

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลถูกต้องรวดเร็วเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล
2. เพื่อส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและมีจิตสำนึกในการปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบให้เกิดผลสำเร็จตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
3. เพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ โดยยึดมั่นในระเบียบวินัย จรรยาบรรณ อย่างมีมาตรฐานแห่งวิชาชีพ
4. เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

ขอบข่าย/ภารกิจ

1. การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง
2. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
3. การสร้างเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
4. วินัยและการรักษาวินัย
5. การออกจากราชการ

การบริหารงานบุคคลเป็นการบริหารหรือจัดการที่เกี่ยวกับตัวบุคคลหรือบุคลากร ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหนึ่งดังนั้นกล่าวได้ว่า การบริหารงานบุคคลเป็นหัวใจของการบริหารงาน เพราะการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพได้รับความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือองค์กร จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากทุกคน ถ้าการบริหารงานบุคคลได้อย่างมีคุณภาพแล้วย่อมส่งผลให้การดำเนินงานของหน่วยงานหรือองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล จากความสำคัญของการบริหารงานบุคคลในลักษณะต่างๆดังต่อไปนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 3) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารทุกคนและของผู้ชำนาญการด้านบุคลากร โดยเฉพาะที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคลากรขององค์กรเป็นทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร

บรรยงค์ โตจินดา (2543 : 16) ได้กล่าวถึง การบริหารงานบุคคลไว้ว่า การบริหารงานบุคคล หรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องอาศัยแนวความคิดที่ยอมรับโดยทั่วไป โดยเฉพาะการกำหนดหลักการการบริหารงาน ต้องเป็นที่ยอมรับระหว่างองค์กรกับผู้ปฏิบัติงานและถูกต้องตามกฎหมายมนุษย์ ถือเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดขององค์กร ไม่มีองค์กรใดจะแสวงหาบุคคล สร้างบุคคลในลักษณะเช่นเดียวกันได้ทุกองค์กร หลักองค์กรได้พัฒนาบุคคลในองค์กรให้มีความรู้ความสามารถมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพิ่มขีดศักยภาพในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้

กระทรวงศึกษาธิการ(2546 : 51-52) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาเป็นภารกิจสำคัญยิ่งที่ส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อิสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้ได้รับการพัฒนา มีความรู้ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

ชัยวัฒน์ บุญทริก (2547 : 64) กล่าวถึงความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารงานบุคคลไว้ว่า หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหาคัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งสนใจการพัฒนา อนุรักษ์รักษาให้สมาชิกปฏิบัติงานด้วยเหตุทุกผลภาพ เกษียณอายุหรือเหตุอื่นในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ความหมายและความสำคัญของการบริหารงานบุคคล คือ การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการบริหารที่ผู้บริหารจะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการเพื่อให้การดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลตั้งแต่เริ่มเข้าสู่องค์กร โดยมีกระบวนการบริหารอย่างเป็นระบบเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรมาปฏิบัติงานตรงตามความต้องการของหน่วยงานหรือองค์กร ซึ่งมีความเกี่ยวข้องในเรื่องของการใช้บุคคล การพัฒนาส่งเสริมบุคคล การอนุรักษ์รักษาบุคคลเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคคลในหน่วยงานหรือองค์กร เพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเกิดประโยชน์สูงสุด

การบริหารการศึกษา

องค์กรทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นด้านธุรกิจเอกชน หรือองค์กรทางการศึกษา ต่างก็ทำงานในลักษณะที่เป็นทีม เป็นกลุ่มจำเป็นต้องมีการบริหาร มีการแบ่งงานกันทำตามความสามารถ และความถนัด เพื่อให้ฝ่ายต่างๆ ร่วมกันทำงานเพื่อผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ส่วนจะประสบผลสำเร็จมากน้อยเท่าใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหาร ซึ่งเป็นผู้สร้างกลไกและใช้ทรัพยากรการบริหารต่างๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ผู้บริหารจะเป็นผู้นำที่สามารถรวมพลังสมาชิกฝ่ายต่างๆ

ขององค์กร สั่งการ ซึ่งเนื้องานต่างๆและรับผิดชอบในการโน้มน้าวให้สมาชิกทุกคนร่วมมือกันทำงาน เพื่อผลสำเร็จขององค์กร โดยส่วนรวม การบริหารจัดการมีความจำเป็นมากยิ่งขึ้นอย่างเห็นชัด เมื่อองค์กรมีขนาดใหญ่มีสมาชิกมากขึ้น ลักษณะงานซับซ้อน ความสัมพันธ์ระหว่างคนทำงานซับซ้อนมากขึ้น และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทำให้ต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ผู้บริหารต้องอาศัยหลักการและทฤษฎีต่างๆทางการบริหารเพื่อเป็นแนวทางในการทำความเข้าใจ ทำนาย ตัดสินใจ และควบคุมพฤติกรรมต่างๆในหน่วยงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ (บุญชม ศรีสะอาดและสุทธิทอง ศรีสะอาด. 2552 : 9-10)

ในการบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารควรมีหลักและกระบวนการบริหาร การบริหาร การศึกษา หลักการแนวคิดในการบริหาร ภาพรวมของการบริหารทั้งนี้เพื่อให้การจัดการบริหาร สถานศึกษามีความเหมาะสมมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารการศึกษา ไว้ดังนี้

ความหมายของการบริหารการศึกษา

สมาน อัสวภูมิ(2541 : 7) กล่าวว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การควบคุมและการจัดการ ด้านการบริหาร โรงเรียน ตลอดจนบุคลากรอื่นๆ การจัดการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมต่างๆ การปฏิบัติตามหลักสูตรของ การจัดวิธีการสอน การจัดการบริหารวัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอน และการแนะแนว ตลอดจนการบริหารการศึกษาเป็นศาสตร์ในการปฏิบัติและสาขาวิชาในการศึกษาที่มี ขอบเขตกว้างขวาง

ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ(2542 : 6) กล่าวว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่างๆที่ บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุกๆด้าน นับตั้งแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม และคุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกันกับความต้องการของสังคม โดยกระบวนการต่างๆที่อาศัยควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคลพัฒนาไปตรงเป้าหมายของสังคม ที่ตนดำเนินชีวิตอยู่

ชาญชัย อาจิณสมาจาร(2543 : 39) กล่าวว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การใช้อิทธิพลต่อ คนกลุ่มหนึ่ง เพื่อให้มีความเจริญอกงามสู่วัตถุประสงค์ที่กำหนดโดยกลุ่มที่สอง ดำเนินการเพื่อให้ วัตถุประสงค์บรรลุผลสำเร็จ

พะยอม วงศ์สารศรี(2544 : 5) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการที่ ผู้บริหารใช้ศิลป์และกลยุทธ์ดำเนินการเพื่อให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายสามารถดำรงตนอยู่ใน องค์กรของสังคมได้อย่างมีความสุข

ชาญชัย อาจิณสมาจาร (2543 : 38-40) กล่าวว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การใช้ อิทธิพล (Influencing) ต่อคนกลุ่มหนึ่ง คือ นักเรียน เพื่อให้เกิดความเจริญอกงาม บรรลุสู่

วัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดโดยการใช้กลุ่มคนกลุ่มที่สอง คือ ครูในฐานะตัวแทน (Agent) ดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

สรุปได้ว่า การบริหารการศึกษาเป็นการจัดกิจกรรมและหาแนวทางเพื่อพัฒนาองค์กร รวมทั้งเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมให้มีความรู้ความสามารถ โดยใช้ทรัพยากรการบริหารอย่างเหมาะสม ประหยัดและมีประสิทธิภาพ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา

ความหมายของทฤษฎีและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา

ทฤษฎี หมายถึง แนวความคิดหรือความเชื่อที่เกิดขึ้นอย่างมีหลักเกณฑ์มีการทดสอบและการสังเกต จนเป็นที่แน่ใจ ทฤษฎีเป็น เซต(Set) ของมโนทัศน์ที่เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน เป็นข้อสรุปอย่างกว้างที่พรรณนาและอธิบายพฤติกรรมการบริหารองค์กรทางการศึกษา อย่างเป็นระบบ ถ้าทฤษฎีได้รับการพิสูจน์บ่อย ๆ ก็จะกลายเป็นกฎเกณฑ์ ทฤษฎีเป็นแนวความคิดที่มีเหตุผลและสามารถนำไปประยุกต์และปฏิบัติได้ ทฤษฎีมีบทบาทในการให้คำอธิบายเกี่ยวกับปรากฏการณ์ทั่วไปและชี้แนะการวิจัย

ทฤษฎีทางการบริหารและวิวัฒนาการการบริหารการศึกษา

ระยะที่ 1 ระหว่าง ค.ศ. 1887 – 1945 ยุคนักทฤษฎีการบริหารสมัยดั้งเดิม (The Classical Organization Theory) แบ่งย่อยเป็น 3 กลุ่มดังนี้ (ภาวิตา ชาราศรีสุทธิ. 2542 : 10-25)

1.กลุ่มการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ของเทย์เลอร์ (Scientific Management) ของเฟรดเดอริก เทย์เลอร์ (Frederick Taylor) ความมุ่งหมายสูงสุดของแนวคิดเชิงวิทยาศาสตร์คือ จัดการบริหารธุรกิจหรือโรงงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด Taylor มองคนงานแต่ละคนเปรียบเสมือนเครื่องจักรที่สามารถปรับปรุงเพื่อเพิ่มผลผลิตขององค์กรได้ เจ้าของตำรับ “The one Best Way” คือประสิทธิภาพของการทำงานสูงสุดจะเกิดขึ้นได้ต้องขึ้นอยู่กับสิ่งสำคัญ 3 อย่างคือ

- 1.1 เลือกคนที่มีความสามารถสูงสุด (Selection)
- 1.2 ฝึกอบรมคนงานให้ถูกวิธี (Training)
- 1.3 หาสิ่งจูงใจให้เกิดกำลังใจในการทำงาน (Motivation)

เทย์เลอร์ ก็คือผลผลิตของยุคอุตสาหกรรมในงานวิจัยเรื่อง “Time and Motion Studies” เวลาและการเคลื่อนไหว เชื่อว่ามีวิธีการทางวิทยาศาสตร์ที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เพียงวิธีเดียวที่ดีที่สุด เขาเชื่อในวิธีแบ่งงานกันทำ ผู้ปฏิบัติระดับล่างต้องรับผิดชอบต่อระดับบน เทย์เลอร์ เสนอระบบการจ้างงาน(จ่ายเงิน)บนพื้นฐานการสร้างแรงจูงใจ สรุปหลักวิทยาศาสตร์ของเทย์เลอร์สรุปง่ายๆประกอบด้วย 3 หลักการดังนี้

1. การแบ่งงาน (Division of Labors)
2. การควบคุมดูแลบังคับบัญชาตามสายงาน (Hierarchy)
3. การจ่ายค่าจ้างเพื่อสร้างแรงจูงใจ (Incentive Payment)

2. กลุ่มการบริหารจัดการ(Administration Management) หรือ ทฤษฎีบริหารองค์การอย่างเป็นทางการ(Formal Organization Theory) ของ ฟาโยล (Fayol)บิดาของทฤษฎีการปฏิบัติการและการจัดการตามหลักบริหาร ทั้ง Fayol และ Taylor จะเน้นตัวบุคคลปฏิบัติงาน + วิธีการทำงาน ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลแต่ก็ไม่มองด้าน “จิตวิทยา” Fayol ได้เสนอแนวคิดในเรื่องหลักเกี่ยวกับการบริหารทั่วไป 14 ประการ แต่ลักษณะที่สำคัญมีดังนี้

- 2.1 หลักการทำงานเฉพาะทาง (Specialization) คือการแบ่งงานให้เกิดความชำนาญเฉพาะทาง
- 2.2 หลักสายบังคับบัญชา เริ่มจากบังคับบัญชาสูงสุดสู่ระดับต่ำสุด
- 2.3 หลักเอกภาพของบังคับบัญชา (Unity of Command)
- 2.4 หลักขอบข่ายของการควบคุมดูแล (Span of Control) ผู้ดูแลหนึ่งคนต่อ 6 คนที่จะอยู่ใต้การดูแลจึงจะเหมาะสมและมีประสิทธิภาพที่สุด
- 2.5 การสื่อสารแนวตั้ง (Vertical Communication) การสื่อสาร โดยตรงจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง
- 2.6 หลักการแบ่งระดับการบังคับบัญชาให้น้อยที่สุด คือ ไม่ควรมีสายบังคับบัญชายืดยาวหลายระดับมากเกินไป
- 2.7 หลักการแบ่งความรับผิดชอบระหว่างสายบังคับบัญชาและสายเสนาธิการ (Line and Staff Division)

3. ทฤษฎีบริหารองค์การในระบบราชการ(Bureaucracy) มาจากแนวคิดของ แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) ที่กล่าวถึงหลักการบริหารราชการประกอบด้วย

- 3.1 หลักของฐานอำนาจจากกฎหมาย
- 3.2 การแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบ ที่ต้องยึดระเบียบกฎเกณฑ์
- 3.3 การแบ่งงานตามความชำนาญการเฉพาะทาง
- 3.4 การแบ่งงานไม่เกี่ยวกับผลประโยชน์ส่วนตัว
- 3.5 มีระบบความมั่นคงในอาชีพ

จะอย่างไรก็ตามระบบราชการก็มีทั้งข้อดีและข้อเสีย ซึ่งในด้าน ข้อเสีย คือ สายบังคับบัญชายืดยาวการทำงานต้องอ้างอิงกฎระเบียบ จึงชักช้าไม่ทันการแก้ไขปัญหาในปัจจุบัน เรียกว่า ระบบ “Red Tape” ในด้านข้อดี คือ ยึดประโยชน์สาธารณะเป็นหลัก การบังคับบัญชา การเลื่อนขั้นตำแหน่งที่มีระบบระเบียบ แต่ในปัจจุบันระบบราชการกำลังถูกแทรกแซงทางการเมืองและทางเศรษฐกิจ ทำให้เริ่มมีปัญหา

ระยะที่ 2 ระหว่าง ค.ศ. 1945 – 1958 ยุคทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation) Follette ได้นำเอาจิตวิทยามาใช้และได้เสนอการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง(Conflict) ไว้ 3 แนวทางดังนี้

1. Domination คือ ใช้อำนาจอีกฝ่ายสยบลง คือให้อีกฝ่ายแพ้ให้ได้ ไม่คืนัก
2. Compromise คือ คนละครึ่งทาง เพื่อให้เหตุการณ์สงบโดยประนีประนอม
3. Integration คือ การหาแนวทางที่ไม่มีใครเสียหน้า ได้ประโยชน์ทั้ง 2 ทาง (ชนะ ชนะ)

นอกจากนี้ Follette ให้ทัศนะน่าฟังว่า “การเกิดความขัดแย้งในหน่วยงานเป็นความพกร่องของการบริหาร”

การวิจัยหรือการทดลองฮอร์ทอร์น(Hawthon Experiment) ที่ เมโย(Mayo) กับคณะทำการวิจัยเริ่มที่ข้อสมมติฐานว่าสิ่งแวดล้อมมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของคนงาน มีการค้นพบจากการทดลองคือมีการสร้างกลุ่มแบบไม่เป็นทางการในองค์กร ทำให้เกิดแนวความคิดใหม่ที่ว่าความสัมพันธ์ของมนุษย์ มีความสำคัญมาก ซึ่งผลการศึกษาทดลองของเมโยและคนอื่นๆพอสรุปได้ดังนี้

1. คนเป็นสิ่งมีชีวิต จิตใจ ขวัญ กำลังใจ และความพึงพอใจเป็นเรื่องสำคัญในการทำงาน
2. เงินไม่ใช่ สิ่งล่อใจที่สำคัญแต่เพียงอย่างเดียว รางวัลทางจิตใจมีผลต่อการจูงใจในการทำงานไม่น้อยกว่าเงิน

3. การทำงานขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทางสังคมมากกว่าสภาพแวดล้อมทางกายภาพคับที่อยู่ได้คับใจอยู่อยาก

ข้อคิดที่สำคัญ การตอบสนองคน ด้านความต้องการศักดิ์ศรี การยกย่อง จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานจากแนวคิด “มนุษยสัมพันธ์”

ระยะที่ 3 ตั้งแต่ ค.ศ. 1958 – ปัจจุบันยุคการใช้ทฤษฎีการบริหาร(Administrative Theory)

หรือการศึกษาเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Science Approach) ยึดหลักระบบงาน +

ความสัมพันธ์ของคน + พฤติกรรมขององค์กร ซึ่งมีแนวคิด หลักการ ทฤษฎีที่หลายๆคนได้แสดงไว้ดังต่อไปนี้

1.เชสเตอร์ ไอ บาร์นาร์ด (Chester I Barnard) เขียนหนังสือชื่อ The Function of The Executive ที่กล่าวถึงงานในหน้าที่ของผู้บริหาร โดยให้ความสำคัญต่อบุคคลระบบของความร่วมมือ องค์กร และเป้าหมายขององค์กร กับความต้องการของบุคคลในองค์กรต้องสมดุลกัน

2.ทฤษฎีของมาสโลว์ ว่าด้วยการจัดอันดับขั้นของความต้องการของมนุษย์(Maslow – Hierarchy of Needs) เป็นเรื่องแรงจูงใจแบ่งความต้องการของมนุษย์ตั้งแต่ความต้องการด้านกายภาพ ความต้องการด้านความปลอดภัยความต้องการด้านสังคม ความต้องการด้านการเคารพ

นับถือ และประการสุดท้าย คือ การบรรลุศักยภาพของตนเอง (Self Actualization) คือ มีโอกาสได้พัฒนาตนเองถึงขั้นสูงสุดจากการทำงาน แต่ความต้องการเหล่านั้นต้องได้รับการสนองตอบตามลำดับขั้น

3. ทฤษฎี X ทฤษฎี Y ของแมคกรีกอร์ (Douglas MC Gregor Theory X, Theory Y) เขาได้เสนอแนวคิดการบริหารอยู่บนพื้นฐานของข้อสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ต่างกัน ทฤษฎี X (The Traditional View of Direction and Control) ทฤษฎีนี้เกิดข้อสมมติฐานดังนี้

1. คนไม่ชอบทำงาน และหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ
2. คนไม่ทะเยอทะยาน และไม่คิดริเริ่ม ชอบให้การสั่ง
3. คนเห็นแก่ตนเองมากกว่าองค์กร
4. คนมักต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
5. คนมักโง่ และหลอกง่าย

ผลการมองธรรมชาติของมนุษย์เช่นนี้ การบริหารจัดการจึงเน้นการใช้เงิน วัตถุ เป็นเครื่องล่อใจ เน้นการควบคุม การสั่งการ เป็นต้น

ทฤษฎี Y (The Integration of Individual and Organization Goal) ทฤษฎีข้อนี้เกิดจากข้อสมมติฐานดังนี้

1. คนจะให้ความร่วมมือ สนับสนุน รับผิดชอบ ขยัน
2. คนไม่เกียจคร้านและไว้วางใจได้
3. คนมีความคิดริเริ่มทำงานถ้าได้รับการจูงใจอย่างถูกต้อง
4. คนมักจะพัฒนาวิธีการทำงาน และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

ผู้บังคับบัญชาจะไม่ควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเข้มงวด แต่จะส่งเสริมให้รู้จักควบคุมตนเองหรือของกลุ่มมากขึ้น ต้องให้เกียรติซึ่งกันและกันจากความเชื่อที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดระบบการบริหารที่แตกต่างกันระหว่างระบบที่เน้นการควบคุมกับระบบที่ค่อนข้างให้อิสระภาพ

4. อูชิ (Ouchi) ชาวญี่ปุ่นได้เสนอ ทฤษฎี Z (Z Theory) (William G. Ouchi) ศาสตราจารย์แห่งมหาวิทยาลัย UCLA (U of California Los Angeles) ทฤษฎีนี้รวมเอาหลักการของทฤษฎี X, Y เข้าด้วยกัน แนวความคิดก็คือ องค์กรต้องมีหลักเกณฑ์ที่ควบคุมมนุษย์ แต่มนุษย์ก็รักความเป็นอิสระ และมีความต้องการหน้าที่ของผู้บริหารจึงต้องปรับเป้าหมายขององค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมายของบุคคลในองค์กรสรุปสองทฤษฎี มีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการคือ

1. การทำให้ปรัชญาที่กำหนดไว้บรรลุ
2. การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
3. การให้ความไว้วางใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
4. การให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ต่อมา Luther Gulick ได้นำมาปรับทฤษฎีเป็นที่รู้จักกันในตัวอักษรย่อที่ว่า “POSDCoRB” กลายเป็นคัมภีร์ของการจัดองค์การในการบริหารซึ่งตัวย่อแต่ละตัวมีความหมายดังนี้ P – Planning หมายถึง การวางแผน

O – Organizing หมายถึง การจัดองค์การ

S – Staffing หมายถึง การจัดคนเข้าทำงาน

D – Directing หมายถึง การสั่งการ

Co – Coordinating หมายถึง ความร่วมมือ

R – Reporting หมายถึง การรายงาน

B – Budgeting หมายถึง งบประมาณ

ทฤษฎีความต้องการของมนุษย์

จिरาภา เต็งไตรรัตน์ และคนอื่นๆ (2544 : 250) ได้กล่าวถึงหลักการของมาสโลว์ (Maslow) ว่า ทุกคนมีความต้องการเสมอและไม่มีที่สิ้นสุด เมื่อความต้องการได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอย่างอื่นจะเข้ามาแทนที่ และความต้องการของคนมีลำดับชั้นจากต่ำไปหาสูง กล่าวคือเมื่อได้รับความต้องการขั้นต่ำแล้ว ความต้องการขั้นสูงจะเกิดขึ้นใหม่อีกต่อไป ความต้องการของคนแบ่งออกเป็น 5 ชั้น ดังนี้

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐาน ได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำดื่ม ออกซิเจน การพักผ่อนนอนหลับ ความต้องการทางเพศความต้องการความอบอุ่น ตลอดจนความต้องการที่จะถูกระงับอวัยวะรับสัมผัส
2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) เมื่อความต้องการทางด้านร่างกายได้รับความพึงพอใจแล้วบุคคลก็จะพัฒนาการไปสู่ขั้นใหม่ต่อไปซึ่งขั้นนี้เรียกว่าความต้องการความปลอดภัยหรือความรู้สึกมั่นคง (Safety or Security)
3. ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ (Belongingness and Love Needs) ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของเป็นความต้องการขั้นที่ 3 ความต้องการนี้จะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการทางด้านร่างกายและความต้องการความปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้วบุคคลต้องการได้รับความรักและความเป็นเจ้าของโดยการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นเช่น ความสัมพันธ์ภายในครอบครัวหรือกับผู้อื่น

4. ความต้องการได้รับความนับถือยกย่อง (Self-Esteem Needs) เมื่อความต้องการได้รับความรักและการให้ความรักแก่ผู้อื่นเป็นไปอย่างมีเหตุผลและทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจแล้ว พลังผลักดันในขั้นที่ 3 ก็จะลดลงและมีความต้องการในขั้นต่อไปมาแทนที่กล่าวคือมนุษย์ต้องการที่จะได้รับความนับถือยกย่องออกเป็น 2 ลักษณะ คือลักษณะแรกเป็นความต้องการนับถือตนเอง (Self-Respect) ส่วนลักษณะที่ 2 เป็นความต้องการได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่น (Esteem From Others)

5. ความต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง (Self-Actualization Needs) เป็นความปรารถนาในทุกสิ่งทุกอย่างซึ่งบุคคลสามารถจะได้รับอย่างเหมาะสมบุคคลที่ประสบผลสำเร็จในขั้นสูงสุดนี้จะใช้พลังอย่างเต็มที่ในสิ่งที่ท้าทายความสามารถและศักยภาพของเขาและมีความปรารถนาที่จะปรับปรุงตนเองพลังแรงขับของเขาจะกระทำพฤติกรรมตรงกับความสามารถของตนกล่าวโดยสรุปการเข้าใจตนเองอย่างแท้จริงเป็นความต้องการอย่างหนึ่งของบุคคลที่จะบรรลุถึงจุดสูงสุดของศักยภาพ

การบริหารความขัดแย้ง

ความหมายของความขัดแย้ง

พจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน (2542 : 137) หมายถึงการไม่ลงรอยกันการไม่ทำตาม ฝ่าฝืน ฝ่าฝืนไว้ไม่ตรงหรือลงรอยเดียวกันด้านทานไว้ ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ความขัดแย้งประกอบด้วยอาการทั้งขัดและแย้งซึ่งหมายถึงการที่ทั้งสองฝ่ายจะไม่ทำตามกันแล้วยังพยายามที่จะต้านเอาไว้อีกด้วย นักวิชาการและนักการศึกษาตลอดจนนักบริหารระดับประเทศได้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้แตกต่างกันดังนี้

ฟิลเลย์ (Filley. 1975 : 2314;อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2540 : 11) หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมาย หรือวิธีการหรือทั้งสองอย่างแต่เป็นการพึงพาอาศัยในทางลบอาจกล่าวอย่างกว้างๆได้ว่า

จิตต์อร่าม สิรินิกร (2540 : 48) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งว่า หมายถึง สภาวะการณ์ ที่บุคคลสองฝ่ายไม่สามารถทำความเข้าใจกันได้ อันเนื่องมาจากความแตกต่างของบุคคลในด้านต่างๆ เป็นผลให้เกิดความสำนึกคิด หรือพฤติกรรมที่สวนทางกัน โดยต่างฝ่ายต่างก็แสดงให้เห็นว่าทัศนะของตนเองเด่นหรือถูกต้องกว่า

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์(2540 : 11)ความขัดแย้ง หมายถึง การที่แต่ละฝ่ายไปด้วยกันไม่ได้ในเรื่องเกี่ยวกับความต้องการ ไม่ว่าจะเป็ความต้องการจริงหรือศักยภาพที่จะเกิดตามต้องการ

เสริมศักดิ์วิศาลาภรณ์ (2540 : 38) ความขัดแย้งอาจเป็นการส่งเสริมการปฏิบัติงานในองค์การควรจะมีการบริหารความขัดแย้งให้เกิดผลดีที่สุดความขัดแย้งอาจจะมีประโยชน์หรืออาจมีโทษขึ้นอยู่กับวิธีการบริหารในองค์การที่ดีที่สุดจะมีความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสมซึ่งจะช่วยกระตุ้นแรงจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งในองค์การความขัดแย้งเป็นของดีเพราะจะช่วยกระตุ้นให้คนพยายามหาทางแก้ปัญหา

ทริยาพรรณ สุภามณี (2542 : 11) กล่าวว่า ความขัดแย้งหมายถึง สภาพการณ์ที่บุคคลเกิดความรู้สึกไม่เข้าใจกัน ไม่พึงพอใจหรือคับข้องใจขึ้นในการปฏิบัติงานในองค์กร เนื่องจากบุคคลมีความแตกต่างกันในด้านความรู้ ความคิด ความสนใจและเป้าหมาย

สมพร เข็มสาอาจ (2543 : 9) กล่าวว่า ความขัดแย้งหมายถึง สภาพการณ์ความคิด ความเชื่อของบุคคลที่ไม่ตรงกันกับบุคคลอื่น ซึ่งจะแสดงพฤติกรรมออกมาในหลายลักษณะที่เป็นปฏิปักษ์ เช่น ไม่ให้ความร่วมมือ นิ่งเฉย หรือไม่สนใจต่อบุคคลนั้น บางกรณีอาจถึงขั้นทำร้ายกัน

สมยศ นาวิการ (2544 : 172) กล่าวถึงความขัดแย้งไว้ดังนี้คือ การไม่เห็นพ้องที่เกิดจากความแตกต่างระหว่างบุคคลสองคน หรือกลุ่มสองกลุ่มหรือมากกว่า ภายใต้ความขัดแย้งขององค์กรบุคคลหรือกลุ่มอาจขัดขวางเป้าหมายหรืองานระหว่างกัน

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ และอารมณศรี เทียนทอง (2544 : 17) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้งของบุคคลเกิดจากการที่บุคคลต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยที่การเลือกนั้นอาจเต็มใจเลือกหรือจำใจเลือก ความขัดแย้งของบุคคลเป็นสถานการณ์ที่การกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งไปขัดขวางหรือกีดกันการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่ง ในการที่จะบรรลุเป้าหมายของเขา หรือการที่บุคคลที่มีความแตกต่างกันในค่านิยม ความสนใจ แนวคิด วิธีการ เป้าหมาย ต้องมาติดต่อกัน ทำงานด้วยกันหรืออยู่ร่วมในสังคมเดียวกัน โดยที่ความแตกต่างนี้เป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องกันหรือไปด้วยกันไม่ได้

ณรงค์ กังน้อย (2545 : 9) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้งหมายถึง สภาพที่บุคคล หรือกลุ่มบุคคล องค์กรซึ่งปฏิบัติงานร่วมกัน มีความคิดเห็นซึ่งไม่สอดคล้องต้องกัน มีค่านิยม เป้าหมายและวิธีการที่ทำงานแตกต่างกัน ทำให้เกิดการแข่งขันกัน เกิดการปะทะต่อสู้กัน เกิดการไม่สมปรารถนา และไม่สามารถตัดสินใจหรือหาข้อตกลงร่วมกันได้ ไม่สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น

เมื่อพิจารณาความหมายของความขัดแย้งที่นักวิชาการต่างๆ ให้ความหมายไว้ จะเห็นได้ว่า ความขัดแย้งเกิดจากบุคคลสองฝ่ายมีข้อมูล ค่านิยม ความเชื่อ ความคิดเห็น และความรู้สึกแตกต่างกันเป็นความคับข้องใจ หรือความไม่เข้าใจกัน และตกอยู่ในภาวะที่ไม่สามารถหาข้อยุติเป็นที่พอใจ ได้ทั้งสองฝ่าย ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากความไม่เห็นพ้องต้องกันในเรื่องของความคิดเห็น ความเชื่อต่างๆ

ขนบธรรมเนียม ประเพณี วัฒนธรรม ทศนคติ ความต้องการ ค่านิยม บทบาทหน้าที่ การสื่อสารที่ไม่ถูกต้องและผลประโยชน์ที่พึงได้รับ

สรุปได้ว่าความขัดแย้งย่อมมีปรากฏการณ์อยู่เสมอในสังคม ซึ่งไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้จึงทำให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลเกิดความไม่เข้าใจกันและคับข้องใจในการปฏิบัติงานและไม่สามารถหาข้อยุติเป็นที่พอใจได้ ซึ่งสภาพการณ์หรือสถานการณ์ที่เป็นความแตกต่างที่บุคคล 2 คน หรือมากกว่า แสดงพฤติกรรมเปิดเผยออกมาอย่างแตกต่างกัน สภาพการณ์เหล่านี้คือความขัดแย้ง ซึ่งอาจจะเกิดจากการรับรู้ในเป้าหมายที่แตกต่างกัน มีความเข้าใจผิดหรือไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ มีความต้องการที่แตกต่างกัน หรือแย้งซึ่งกันในสิ่งเดียวกัน หรือต้องการความเท่าเทียมกันทั้งด้านวัตถุประสงค์และคุณค่า เกิดความรู้สึกต้องการชนะหรือทำให้ฝ่ายตรงข้ามไม่พึงพอใจ สูญเสียหรือถูกกดดัน หรือเกิดจากความต้องการที่จะมีสถานภาพที่เหนือกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง สถานการณ์เหล่านี้จะทำให้เกิดความตึงเครียดเพราะความไม่เห็นด้วยหรือไม่ตกลงด้วยและมีแนวโน้มทำให้แต่ละฝ่ายมีทิศทางตรงกันข้ามซึ่งมีผลทำให้เกิดการแข่งขัน หรือการทำลายกัน

แนวคิดและปรัชญาเกี่ยวกับความขัดแย้ง

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง ในสมัยก่อนหลายคนเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องเลวร้ายต้องกำจัดออกไป ถ้าเกิดขึ้นเมื่อใดจะทำให้องค์กรถดถอย งานจะไม่พัฒนา ดังนั้นสมัยก่อนจึงมีแนวคิดว่าการกำจัดความขัดแย้งออกไป แต่ปัจจุบันเชื่อว่าบางครั้งความขัดแย้งนำมาซึ่งความคิดและวิธีการที่ดีมีประโยชน์ ความขัดแย้งบางอย่างจะส่งเสริมให้กลุ่มทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรที่ปราศจากความขัดแย้ง การทำงานจะเฉื่อยชาไม่ก้าวหน้า งานจะหยุดอยู่กับที่ องค์กรที่มีความขัดแย้งในระดับที่พอเหมาะจะช่วยให้คนในองค์กรมีความตื่นตัวกระตือรือร้นและมีความคิดสร้างสรรค์ ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ทางธรรมชาติที่เกิดขึ้นในสังคม (วิชัย โสสุวรรณจินดา. 2535 : 167 - 168; อ้างถึงใน กระง่างขันธภาค.2544:13) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งไว้ดังนี้คือ

1.แนวความคิดแนวคิดดั้งเดิม เป็นแนวความคิดที่สอนให้มนุษย์มีความนิยมที่จะหลีกเลี่ยงความขัดแย้งทำให้มนุษย์กลัวความขัดแย้ง กลัวการไม่เห็นด้วย และกลัวการเป็นปรปักษ์ความขัดแย้งจึงเป็นสิ่งที่จะต้องกำจัดออกไปหรือพยายามหลีกเลี่ยงให้ห่างไกลและเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์กรองค์กรที่มีความขัดแย้งมากเกิดจากความผิดพลาดหรือล้มเหลวในการบริหารความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ควรขจัดความขัดแย้งให้หมดสิ้นไป

2.แนวความคิดแบบใหม่ แนวคิดนี้เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องที่ต้องเกิดขึ้นไม่พ้นและบางครั้งก็เป็นที่ต้องการ จึงควรมีการกระตุ้นและควบคุมให้อยู่ในเขตที่จำกัดเชื่อว่าความขัดแย้งต่างออกไปจากแนวคิดเดิม โดยมองเห็นความขัดแย้งว่าเป็นเรื่องปกติซึ่งหลีกเลี่ยงไม่ได้ทุกคนสามารถอยู่ได้แม้จะมีความขัดแย้งโดยไม่จำเป็นต้องมีใครถูกใครผิดความขัดแย้งเป็นสิ่งผสมผสานของการ

เปลี่ยนแปลงพัฒนาแต่ต้องอยู่ในระดับที่ควบคุมได้ความขัดแย้งไม่ใช่สิ่งที่เลวร้ายเสมอไปควรนำมาเปิดเผยกันไม่ควรที่จะปกปิด

กล่าวโดยสรุปได้ว่าความขัดแย้งตามแนวคิดสมัยเก่าเชื่อว่าเป็นสิ่งที่เลวร้ายแสดงถึงความล้มเหลวของการบริหารในองค์กรนั้นๆจะต้องกำจัดให้หมดไปส่วนแนวคิดสมัยใหม่เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งปกติธรรมดาไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้มีทั้งข้อดีและข้อเสียถ้าหากรู้จักบริหารความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่พอเหมาะจะทำให้บุคลากรและองค์กรพัฒนาไปในทางที่ดีได้

กระซ่าง ชั้นระภาค (2544 : 32) ได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนไว้ 5 ประการคือ

1. ความไม่เข้าใจกันอาจเกิดจากครุณ้อยไม่เข้าใจจุดประสงค์และวิธีดำเนินงานของหน่วยงานขาดการประสานงานที่ดี
2. การที่ผู้บริหารทำตัวเป็นเจ้าของมูลนายเป็นเครื่องกีดกันการติดต่อระหว่างผู้น้อยกับผู้บังคับบัญชา
3. การขาดประสิทธิภาพในการบริหารงานและการปกครองของผู้บริหาร
4. ผลประโยชน์และความสนใจที่ขัดกัน
5. ความคิดเห็นแตกต่างกัน

ปรัชญาของความขัดแย้ง

ในองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาในช่วงสามทศวรรษที่ผ่านมาได้เป็นผู้ติดตามวิวัฒนาการของปรัชญาดังกล่าวตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน และได้แบ่งความขัดแย้งออกเป็น 3 ทักษะด้วยกัน ดังต่อไปนี้ คือ (Robbins. 1974 : 215; อ้างถึงใน จิตต์อร่าม ศิรินิกร. 2540 : 42)

1. ทักษะแบบดั้งเดิม (The Traditional View) ทักษะนี้มีความเชื่อว่าความขัดแย้งในองค์กรเป็นสิ่งที่เลวร้ายเสมอหรือไม่มีข้อดีอยู่เลย เพราะคิดกันว่าความขัดแย้งจะนำไปสู่การทำลายประสิทธิผลขององค์กร ทักษะนี้ยังชี้ให้เห็นต่อไปว่า ความขัดแย้งเป็นเรื่องที่ไม่แตกต่างไปจากความรุนแรง ซึ่งเกิดการทำลายและความไม่สมเหตุสมผล เมื่อความขัดแย้งมีลักษณะอันตรายเช่นนี้ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องหลีกเลี่ยงให้มากที่สุด และก็เป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารที่จะต้องจัดการกับความขัดแย้งทุกชนิดออกไปให้หมดจากองค์กร ทักษะนี้มีอิทธิพลต่อการบริหาร และการศึกษาเกี่ยวกับองค์กรเป็นอย่างมากระหว่างในช่วงปลายคริสต์ศตวรรษที่ 19 จนกระทั่งถึงต้นศตวรรษที่ 20 ประมาณปี ค.ศ. 2940

2. ทักษะพฤติกรรมศาสตร์ (The Behavioral View) ในระยะเวลาต่อมาปรัชญาความขัดแย้งในองค์กรเริ่มเปลี่ยนแปลงไป เมื่อเกิดทักษะพฤติกรรมศาสตร์ขึ้นมา ทักษะนี้มีความแตกต่าง

ไปจากปรัชญาแบบดั้งเดิมอย่างสิ้นเชิงกล่าวคือ มีความเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งที่จะต้องเกิดขึ้นในองค์กร ดังจะเห็นว่า ภายในองค์กรมักจะไม่สอดคล้องกันในเรื่องของเป้าหมาย มีการแข่งขันกันในเรื่องของผลงาน ชื่อเสียง หรืออำนาจ เป็นต้น จากสภาพเช่นนี้ความขัดแย้งจึงเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ดังนั้น ทศนะเชิงพฤติกรรมศาสตร์ จึงพยายามชี้ให้เห็นว่าต้องมีการยอมรับในเรื่องของความขัดแย้ง เพราะเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้นั่นเอง กล่าวคือ มีลักษณะเป็นแต่เพียงการยอมรับเท่านั้น แต่จะไม่มีการสนับสนุนให้สร้างเงื่อนไขเพื่อก่อให้เกิดความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ ดังนั้นบทบาทของผู้บริหารเป็นไปได้มากที่สุดของนักคิดกลุ่มนี้ก็คือ การเข้าไปแก้ไขความขัดแย้งในองค์กรเท่านั้น ดังนั้นทศนะเชิงพฤติกรรมศาสตร์นี้จึงเข้ามามีอิทธิพลต่อทฤษฎีองค์กร และการจัดการอย่างมากตั้งแต่ปลายปี ค.ศ. 1940 เป็นต้นมาจนกระทั่งถึงปี ค.ศ. 1970

3. ทศนะเชิงสัมพันธ์ (The Interactions View) ทศนะนี้ถือได้ว่า เป็นทศนะที่กำลังมีอิทธิพลอยู่ในปัจจุบันนี้ และมีความแตกต่างจากทศนะเชิงพฤติกรรมศาสตร์เป็นอย่างมาก ดังจะเห็นได้ว่า ในขณะที่ทศนะพฤติกรรมศาสตร์มีเพียงการยอมรับความขัดแย้งเท่านั้น แต่ทศนะเชิงปฏิสัมพันธ์กลับมีทศนะที่ไปไกลกว่านั้น กล่าวคือ จะสนับสนุนความขัดแย้งได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความขัดแย้งที่มีลักษณะสร้างสรรค์ซึ่งจะทำให้องค์กรมีประสิทธิผลขึ้นมา นอกจากนั้นนักคิดกลุ่มนี้ยังเห็นต่อไปว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องให้เกิดขึ้นในองค์กร องค์กรจะปราศจากความขัดแย้งไม่ได้ เพราะองค์กรที่มีแต่ความปรองดองกันเต็มไปดด้วยสันติภาพ ความสงบราบรื่นและความร่วมมือร่วมใจกันแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น จะทำให้องค์กรมีลักษณะเฉื่อยชาและไม่ตอบสนองต่อความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆขึ้นมา แต่ในทางตรงกันข้ามความขัดแย้งกลับมีบทบาทที่สำคัญในการเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ๆขึ้นมาสนองต่อความต้องการในการเปลี่ยนแปลง และทำให้การตัดสินใจเกิดความถูกต้องมากขึ้น ซึ่งนำไปสู่ประสิทธิผลขององค์กรในที่สุด จากสภาพเช่นนี้จึงทำให้นักวิชาการกลุ่มนี้เชื่อว่า ในการจัดการกับความขัดแย้งนี้นอกจากจะเป็นการเข้าไปแก้ไขกับความขัดแย้งที่มีลักษณะทำลายแล้ว ผู้บริหารยังต้องมีบทบาทเป็นตัวกระตุ้นหรือสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยให้ความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์สามารถเกิดขึ้นได้ด้วย และลักษณะดังกล่าวไม่ได้จำกัดเฉพาะผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น แต่ยังเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารทุกระดับด้วย

ทัศนะเชิงปฏิสัมพันธ์ดังกล่าวมาข้างต้นนี้สะท้อนให้เห็นว่า ความขัดแย้ง ไม่ใช่เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับดีหรือเลว การคิดแต่เพียงเท่านั้น เป็นสิ่งที่ไม่เพียงพอและไร้เดียงสาเกินไป แต่แท้จริงแล้ว ความขัดแย้งจะมีลักษณะสองด้านในตัวของมันเอง กล่าวคือ ด้านหนึ่งจะเป็นความขัดแย้งที่จะทำให้เกิดผลในทางบวก หรือในทางสร้างสรรค์ (Functional Conflict) ซึ่งหมายถึงว่าเป็นความขัดแย้งที่นำไปสู่ประสิทธิผลขององค์กร และอีกด้านหนึ่งเป็นความขัดแย้งที่ทำให้เกิดผลในด้านลบหรือไม่พึงปรารถนา (Disfunctional Conflict) ซึ่งหมายถึงว่าเป็นความขัดแย้งที่เป็นอุปสรรคขัดขวางหรือทำลายประสิทธิผลขององค์กร ดังนั้นผู้บริหารต้องแยกให้ออกว่า ความขัดแย้งชนิดไหนมีลักษณะสร้างสรรค์หรือทำลาย ต้องสร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้ออำนวยต่อความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ ในขณะที่เดียวกันก็ต้องคอยแก้ไขความขัดแย้งที่จะนำไปสู่การทำลายประสิทธิผลขององค์กรด้วย

ประเภทและลักษณะของความขัดแย้ง

องค์กรที่ใช้ลักษณะการบริหารแบบประชาธิปไตยยิ่งมองเห็นได้ชัดเจนว่าความขัดแย้งนั้นเป็นสิ่งธรรมดาที่ต้องมีแน่นอนนักพฤติกรรมศาสตร์มองความขัดแย้งว่ามีลักษณะแตกต่างกันไปบ้างก็ให้ความสำคัญกับแหล่งที่เกิดบ้างก็ให้ความสำคัญกับขบวนการคิดและวิธีการทำงานซึ่งได้มีผู้ให้แนวคิดไว้ดังนี้(Thomas. 1976 : 2; อ้างถึงใน กระจ่าง ชันชะภาค. 2544 : 30)

1. ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล (Intrapersonal Conflict)หมายถึง ความขัดแย้งภายในตัวบุคคลเกิดขึ้นเนื่องจากความไม่เป็นที่พอใจหรือการไม่แน่ใจการกระทำของตนเองว่ามีความสามารถเพียงพอหรือไม่หรือเกิดความสับสนว่าอยู่ในสถานการณ์นั้นๆจนไม่สามารถตัดสินใจ ความขัดแย้งภายในตัวบุคคลสามารถแบ่งออกเป็น 3 ชนิด

1.1 Approach – Approach Conflict คือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากบุคคลต้องเลือกทำอะไรในระหว่างตัวเลือกที่มีมากกว่า 1 ตัว และทุกตัวเลือกเป็นสิ่งที่จะให้ผลทางบวก เช่น การตัดสินใจเลือกทำงานหนึ่งใน 2 งาน ซึ่งทั้งสองงานต่างให้ผลประโยชน์และน่าสนใจเท่ากัน

1.2 Avoidance – Avoidance Conflict คือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเนื่องจากจะต้องเลือกทางเลือกทางใดทางหนึ่งจากทางเลือกสองทางหรือมากกว่าขึ้นไป ซึ่งทางเลือกต่างๆ เหล่านั้นต่างก็ได้ผลที่ไม่น่าพอใจ เช่น จะต้องเลือกว่าต้องอยู่คอนโดมิเนียมในเมือง หรือขับรถจากบ้านที่นอกเมืองเข้ามาทำงานในตัวเมือง

1.3 Approach – Avoidance Conflict คือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเนื่องจากจะต้องเลือกทำในสิ่งที่เป็นทั้งผลทางบวกและผลทางลบ เช่น จะเลือกทำงานในตำแหน่งที่ดีแต่ที่ทำงานตั้งอยู่ในจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่จะต้องย้ายที่อยู่และไม่มีโรงเรียนที่ดีสำหรับบุตรและธิดา

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) หมายถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลเนื่องจากความไม่เห็นด้วยในเรื่องราว การกระทำหรือจุดประสงค์ ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดขึ้นส่วนใหญ่มีผลมาจากความแตกต่างของบุคคลในด้าน การรับรู้พื้นฐาน การศึกษา และครอบครัว ตลอดจนสถานภาพ ความขัดแย้งชนิดนี้จะเป็นสิ่งสกัดกั้นบุคคลให้มีการติดต่อกันอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Intragroup Conflict) หมายถึงความขัดแย้งของสมาชิกภายในกลุ่มที่เกิดจากความไม่เห็นด้วย เนื่องจากแนวคิดต่างกัน ดังนั้นเมื่อสมาชิกสรุปผลจากข้อมูลเดียวกัน โดยสรุปต่างกันจึงทำให้เกิดความขัดแย้ง ซึ่งอาจเรียกได้ว่าเป็น Substantive Conflict ผลของความขัดแย้งแบบนี้จะช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่ดีขึ้นและมีการตัดสินใจ ส่วนความขัดแย้งที่อยู่บนรากฐานของการตอบสนองทางอารมณ์ต่อสถานการณ์นั้นๆ อาจเรียกได้ว่า Affective Conflict ซึ่งความขัดแย้งแบบนี้อาจเป็นผลมาจากการที่มีรูปแบบและบุคลิกภาพที่ไม่เข้ากัน

4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Intergroup Conflict) หมายถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่ม เช่น ความขัดแย้งของแผนกบัญชีและแผนกวิจัย กลุ่มสหภาพแรงงานและคณะกรรมการ ประนีประนอม ถ้าปรากฏว่าไม่สามารถตกลงแก้ปัญหาได้ ความขัดแย้งชนิดนี้มักจะนำไปสู่การ แข่งขัน และเกิดผลในแง่ของการชนะ – แพ้

5. ความขัดแย้งในองค์การ (Intraorganizational Conflict) ความขัดแย้งภายในองค์การ สามารถแบ่งออกได้ 4 ชนิด

5.1 Vertical Conflict เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง ซึ่งมีความขัดแย้งในด้านวิธีการที่ดีที่สุดที่จะทำให้งานสำเร็จ

5.2 Horizontal Conflict เป็นความขัดแย้งระหว่างแผนกในระดับเดียวกันหรือผู้บริหารในระดับเดียวกัน เช่น การแย่งชิงทรัพยากร

5.3 Line – Staff Conflict เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างผู้ปฏิบัติงานประจำกลุ่มที่ทำงานในลักษณะสายงานและทีมงาน

5.4 Role Conflict เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการกำหนดบทบาทที่ไม่ชัดเจนหรือไม่มีการกำหนดบทบาทหรือรับรู้บทบาท ทำให้เกิดความไม่เข้าใจและทำงานความสัมพันธ์

6. ความขัดแย้งระหว่างองค์การ (Interorganizational Conflict) หมายถึงความขัดแย้งระหว่างองค์การที่ต้องใช้ทรัพยากรร่วมกันหรือลูกค้ากลุ่มเดียวกัน มีการแข่งขันหรือความสัมพันธ์ที่จะเกิดปฏิสัมพันธ์ในแง่ใด ถ้ามีการขัดแย้งสูงจะมีผลต่อความพยายามขององค์การที่จะเข้าควบคุมแหล่งทรัพยากร รักษาสมดุลของส่วนแบ่งตลาด มีการพัฒนาเพื่อแก้ไขปัญหา และอาจจะมีการติดต่อเจรจากับองค์การนั้นๆ เพื่อแก้ไขความขัดแย้ง

ลักษณะของความขัดแย้ง

ลักษณะความขัดแย้ง ความขัดแย้งเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาในหน่วยงานหรือในองค์กร ซึ่งลักษณะของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น อาจเป็นไปในแนวสร้างสรรค์หรือเป็นประโยชน์ และในทางทำลายหรือไม่เป็นประโยชน์ ซึ่งลักษณะของความขัดแย้งโดยทั่วไปมีลักษณะดังนี้(รังสรรค์ เหมันต์. 2546: 23)

1. ต้องมีบุคคลอย่างน้อย2คนหรือเป็นกลุ่มที่ปฏิกริยาต่อกัน
2. ทั้งสองฝ่ายมีเป้าหมายค่านิยมและรับรู้ต่างกัน ในเหตุการณ์เดียวกัน
3. ในการปฏิสัมพันธ์กันนั้น ฝ่ายหนึ่งพยายามให้อีกฝ่ายหนึ่งแพ้ลดความสำคัญลงกดอีกฝ่ายหนึ่งเพื่อให้ฝ่ายตนชนะมีอำนาจ เเชิญหน้ากันด้วยการแสดงการต่อต้าน

ลักษณะของความขัดแย้งที่มีประโยชน์ มีลักษณะดังต่อไปนี้(รังสรรค์ เหมันต์. 2546: 23)

1. เป็นความขัดแย้งที่จะช่วยทำให้เข้าใจความคิด การรับรู้ ทักษะคติ ค่านิยมและจุดยืนของบุคคล และใช้การมีส่วนร่วมเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้ง
2. เป็นความขัดแย้งที่ทำให้ทั้งผู้นำและผู้ตามตื่นตัวแสวงหาข้อมูลที่ถูกต้อง ร่วมมือกันทำงานด้วยความสุขุมรอบคอบเพื่อบรรลุสิ่งที่ดีกว่า
3. เป็นความขัดแย้งที่มีเป้าหมายเหมือนกันหรือสอดคล้องกัน แต่ขัดกัน ในวิธีการที่จะบรรลุถึงเป้าหมายนั้นๆ
4. เป็นความขัดแย้งในหลักวิชา มิใช่ขัดแย้งเนื่องจากอคติส่วนตัว
5. ความขัดแย้งเป็นไปอย่างมีเหตุผลในการแก้ปัญหา มากกว่าการใช้อารมณ์
6. คู่ขัดแย้งพยายามจะเข้าใจอีกฝ่ายหนึ่ง มีความคิดอย่างผู้ใหญ่ พยายามสื่อความหมายเพื่อเข้าใจความสนใจ ความต้องการและความคิดของอีกฝ่ายหนึ่ง
7. เป็นความขัดแย้งที่สร้างความก้าวหน้าและพัฒนาหน่วยงานและองค์กร
8. เป็นความขัดแย้งที่มีประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัวโดยตระหนักถึงคุณธรรมและศีลธรรม จริยธรรมในสังคม
9. เป็นความขัดแย้งที่จะก่อให้เกิดความขัดแย้งอย่างอื่น หรือ ไม่ก็เป็นข้ออ้างเพื่อให้เป็นความขัดแย้งอย่างใหม่

ลักษณะของความขัดแย้งที่ไม่มีประโยชน์ มีลักษณะดังนี้(รังสรรค์ เหมันต์. 2546: 24)

1. เป็นความขัดแย้งที่มุ่งเอาชนะกันให้ได้ โดยใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น การใช้อำนาจ อารมณ์ สำนวนโวหาร หรือช่องว่างของระเบียบ
2. คู่ขัดแย้งไม่พยายามเข้าใจฝ่ายตรงข้าม ลดหรือลดการสื่อความหมายอย่างบิดเบือน

3. คู่ขัดแย้งพยายามที่จะเห็นว่าฝ่ายตนถูกต้องที่สุด คนอื่นเป็นฝ่ายผิด โดยอ้างเหตุผลที่ฟังไม่ขึ้นหรือฟังไม่ได้ เช่นอ้างความเป็นหัวหน้าอ้างนโยบายที่ไม่ชอบด้วยเหตุผล คนมีอายุมักอ้างว่ามีประสบการณ์มากกว่าหรืออาบน้ำร้อนมาก่อนคนมีอายุน้อยมักอ้างความทันสมัยความรวดเร็วเป็นต้น

4. การแก้ปัญหาความขัดแย้งไม่ตรงประเด็น เช่น ระบายความขัดแย้งกับคนอื่นที่ไม่เกี่ยวข้อง ก่อให้เกิดอคติส่วนบุคคล เกิดแนวร่วมในความขัดแย้ง

5. ผู้บริหารมักแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยยึดผลประโยชน์ของกลุ่มตน หรือของคณะที่สนับสนุนตนเป็นที่ตั้ง โดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงาน

6. ผู้บริหารมักจะจัดการกับความขัดแย้งโดย “มองใกล้” มากกว่า “มองไกล” และ “มองแคบ” มากกว่า “มองกว้าง” ต้องการเพียงเพื่อยุติความขัดแย้งเท่านั้น โดยไม่คำนึงถึงว่าการกระทำของตนจะก่อให้เกิดความขัดแย้งอย่างอื่นตามมา

7. เป็นความขัดแย้งที่ผู้บริหารจัดการกับความขัดแย้ง โดยมุ่งที่ความอยู่รอดของตนมากกว่าความอยู่รอดและความเจริญขององค์กรในอนาคต

สมคิด บางโม (2545 : 263-264) ได้แบ่งลักษณะความขัดแย้งเป็น 3 ประเภท

1. ความขัดแย้งด้านความคิด เนื่องจากคนมีความคิดเป็นของตัวเอง มีความเชื่อมั่นอุดมการณ์ ที่มีระดับการเปลี่ยนแปลงยาก-ง่าย ต่างกันออกไป

2. ความขัดแย้งในด้านวิธีการปฏิบัติ มาจากการที่แต่ละคนมีความถนัด ความพอใจ ค่านิยม บุคลิกภาพและความเคยชินที่แตกต่างกัน

3. ความขัดแย้งในเรื่องผลประโยชน์ ผลประโยชน์นี้คล้ายๆกับทรัพยากรที่หายาก แต่มีคนจำนวนมากที่ต้องการ

นรินทร์ แจ่มจำรัส (2544 : 42) ได้ให้ทัศนะในเรื่องลักษณะของความขัดแย้งไว้ 4 ลักษณะคือ

1. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลต่อบุคคลเป็นที่ทราบดีว่าองค์กรประกอบด้วยคนทำงานในองค์กร ฉะนั้น ความขัดแย้งระหว่างบุคคลซึ่งเป็นเรื่องพื้นฐานธรรมดาที่จะต้องเกิดขึ้น ความขัดแย้งระหว่างบุคคลมีสาเหตุมาจากความแตกต่างระหว่างบุคคล ทั้งในด้าน เพศ การศึกษา ปรัชญา แนวความคิด และระบบคุณค่า นอกจากนี้ก็อาจมีสาเหตุมาจากองค์กร คือ งานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติอาจเป็นตัวการให้เกิดความขัดแย้ง เพราะต้องแข่งขันแย่งชิงทรัพยากร ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดในหน่วยงานราชการ เช่น การแข่งขันกันเลื่อนตำแหน่ง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเหล่านี้เป็นเพราะคนทุกคนต้องการจะมีสถานภาพ มีอิทธิพล มีชื่อเสียงและมีอำนาจ

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลต่อกันบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรอาจไม่เห็นด้วยกับการดำเนินงานของกลุ่ม ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลนั้นและผู้ร่วมปฏิบัติงานอื่นๆหรือเกิดความขัดแย้งต่อองค์กร สาเหตุของความขัดแย้งนี้อาจมีมาตั้งแต่เริ่มต้นที่บุคคลนั้นเข้าสมัครงานเนื่องจากเวลาสัมภาษณ์งานมีน้อย อาจได้ผู้ไม่เหมาะสมกับงานเข้ามาทำงาน จึงก่อให้เกิดความขัดแย้ง

3. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่อองค์กร องค์กรประกอบด้วยบุคคลหลายกลุ่ม ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มจึงเป็นสิ่งหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทั้งนี้สาเหตุพื้นฐานสำคัญ 2 ประการ จากการแย่งชิงทรัพยากรที่มีจำกัด และความแตกต่างกันในรูปแบบของการบริหารที่ต้องการให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างของความขัดแย้ง เช่น หน่วยงานหนึ่งต้องการเงินสนับสนุนทางด้านวิจัย แต่อีกหน่วยงานหนึ่งต้องการเงินทุนสนับสนุนด้านอุปกรณ์การสอน ก็ทำให้เกิดการต่อสู้ด้านทรัพยากร ยังมีหลายกลุ่มแตกต่างกัน ก็ต้องมีรูปแบบในการบริหารที่แตกต่างกันออกไป ความแตกต่างในด้านนโยบายและการดำเนินการ อาจก่อให้เกิดความขัดแย้ง เพราะผู้ปฏิบัติงานย่อมมีข้อเปรียบเทียบเกี่ยวกับผลประโยชน์และส่วน ได้ส่วนเสียที่แตกต่างกัน

4. ความขัดแย้งระหว่างองค์กรต่อองค์กร จะเห็นได้ชัดเจนในวงการธุรกิจที่มีการแข่งขันเพื่อแย่งตลาด แย่งลูกค้า รายได้ หากองค์กรใดไม่สามารถแข่งขันได้ก็จะประสบความหายนะ ทางด้านการเงิน ต้องล้มเลิกกิจการ องค์กรใดชนะ ก็ยืนหยัดแข็งแรงต่อไปในวงการธุรกิจ

สรุปได้ว่าองค์กรเป็นที่รวมของคนที่ร่วมกันดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ คนจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะช่วยกลไกต่างๆขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และขณะเดียวกันคนก็เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรล้มเหลวได้ ถ้าคนเกิดความขัดแย้งในองค์กร ซึ่งแต่ละคนนั้นย่อมจะมีบุคลิกภาพที่เป็นตัวของตัวเองไม่เหมือนกัน คือ มีทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม ขนบธรรมเนียมประเพณี หรือแบบแผนของการดำเนินชีวิตที่แตกต่างกัน สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยนำไปสู่ความขัดแย้งในองค์กร ผู้บริหารทุกระดับจึงต้องเผชิญกับปัญหาความขัดแย้งอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ดังนั้นเพื่อเป็นประโยชน์ขององค์กรนั้นจึงถือว่าเป็นภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบโดยตรงของผู้บริหารที่จะตัดสินใจดำเนินการในการขจัดความขัดแย้งหรือบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้เหมาะสมต่อไป

สาเหตุของความขัดแย้ง

พจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน พ. ศ. 2542 (2542 : 1186) ได้ให้ความหมาย สาเหตุ หมายถึง ต้นเหตุ

วิทย์ เทียงบูรณธรรม (2544 : 548) ได้ให้ความหมายของสาเหตุ หมายถึง ต้นเหตุ มูลเหตุ ต้นคอ บ่อเกิด

สรุปได้ว่า สาเหตุ หมายถึง ต้นคอ ต้นเหตุ มูลเหตุ ที่ทำให้เกิดสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

ความขัดแย้งเกิดมาจากสาเหตุต่างๆ ได้หลายประการเมื่อปัญหาความขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์กรใดไม่ว่าลักษณะความขัดแย้งจะเป็นเช่นไรจะต้องยอมรับว่าความขัดแย้งมีอยู่จริงและผู้บริหารต้องเกี่ยวข้องกับข้อด้วยจะทำตัวเหนือความความขัดแย้งไม่ได้การรู้ต้นเหตุของความขัดแย้งเป็นประโยชน์ต่อการหาทางเยียวยาซึ่งความเป็นไปได้ที่จะประสบความสำเร็จมีมากกว่ากรณีความขัดแย้งที่ไม่เข้าใจต้นเหตุมาก่อนดังนั้นผู้บริหารจะต้องถือว่าเป็นหน้าที่โดยตรงที่จะต้องแก้ปัญหาความขัดแย้งให้หมดไปซึ่งการทราบสาเหตุของความขัดแย้งจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจปัญหาได้ชัดเจนและสามารถเลือกใช้วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งให้เป็นที่พอใจของกลุ่มอื่นจะบังเกิดผลดีแก่องค์กรจากการศึกษาสาเหตุความขัดแย้งพอสรุปสาเหตุความขัดแย้งได้ดังนี้ (กระจ่าง ชันระภาค. 2544 : 14)

ลูธานส์ (Luthans. 1995 :367-377; อ้างถึงในกระจ่าง ชันระภาค. 2544 : 14) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) ไว้ว่าวิธีการที่จะช่วยให้เข้าใจบุคคลได้ดีคือพิจารณาจากหน้าต่างโจแฮรี (Johary Window) ที่พัฒนาขึ้นโดยโจเซฟ ลูฟท์ (Joseph Luft) เรียกสั้นๆว่า โจและแฮร์อิงแฮม (Hary Ingham) เรียกสั้นๆว่าแฮร์หน้าต่างโจแฮร์เกิดจากการผสมกันของตัวแปรใน 2 มิติมิติแรกคือความรู้ของเรามิติที่สองการรู้ของคนอื่นจากมิติทั้งสองทำให้เกิดบุคคล 4 แบบดังภาพประกอบ 1

เรารู้

เราไม่รู้

เรา รู้	แบบที่ 1 เปิดเผย	แบบที่ 2 บอด
	แบบที่ 3 ซ่อนเร้น	แบบที่ 4 ต่างคนต่างไม่รู้
เรา ไม่รู้		

ภาพประกอบ 1 หน้าต่างหัวใจโจแฮร์

จากภาพประกอบ 1 จะเห็นแบบของบุคคลที่ทำให้เกิดปัญหาความขัดแย้งได้ 4 แบบดังนี้

1. แบบที่ 1 เรารู้และเขารู้เป็นลักษณะที่เปิดเผย (Open Self) ง่ายในการติดต่อสัมพันธ์

สามารถที่จะคบหรือไปกับคนอื่น โดยไม่ยากลักษณะของคนแบบที่ 1 จึงไม่นำไปสู่ความขัดแย้ง

2. แบบที่ 2 เราไม่รู้แต่เขารู้เป็นลักษณะของบุคคลที่มองไม่เห็นตนเองหรือมีลักษณะบอด (Blind Self) ไม่รู้จักตนเองไม่รู้ว่าตนเองคือตัวปัญหาคนอื่นที่รู้ก็ไม่กล้าจะเตือนในพฤติกรรมไม่ดีหรือหากมีคนเตือนก็จะไม่เชื่อหรืออย่างเดียวว่าความคิดของตนเองถูกต้องหรือตนเองมีความคิดเห็นดีกว่าความคิดเห็นของคนอื่นๆบุคคลแบบที่ 2 นี้จะนำไปสู่ความขัดแย้งเสมอ

3. แบบที่ 3 เรารู้แต่เขาไม่รู้เป็นลักษณะของบุคคลที่ซ่อนเร้น (Hidden Self) บุคคลประเภทนี้มักจะเก็บกอดความรู้และทัศนคติที่แท้จริงของตนเองได้ไม่ค่อยยอมแสดงออกมาบุคคลแบบที่ 3 นี้มีศักยภาพที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งได้

4. แบบที่ 4 เราไม่รู้และเขาไม่รู้เป็นลักษณะบุคคลที่ต่างคนต่างก็ไม่รู้ (Undiscovered Self) เมื่อเราไม่รู้และเขาไม่รู้จึงเป็นการไม่รู้เขาไม่รู้เราคนแบบนี้นำไปสู่ความเข้าใจผิดกันตลอดมาและเป็นสาเหตุสำคัญที่สุดที่นำไปสู่ความขัดแย้ง

สาเหตุของความขัดแย้งนอกจากจะเกิดจากความขัดแย้งภายในบุคคลและความขัดแย้งระหว่างบุคคลแล้วยังเกิดจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับกลุ่มและกระบวนการทางจิตวิทยาอีกด้วยระบบราชการในปัจจุบันมักจะเปลี่ยนหัวหน้ากันบ่อยๆครั้งเมื่อหัวหน้าคนใหม่ซึ่งอาจเป็นคนเก่งจึงมักจะคิดงานใหม่ๆเพื่อสนองนโยบายของหน่วยเหนือย่อมต้องการคนมาทำงานเมื่อไม่มีอัตรากำลังเพิ่มก็ต้องเอาคนเก่าจากที่ต่างๆมาทำงานมีการยืมตัวมาช่วยราชการบุคลากรเก่าก็ต้องรีบทำงานเพื่อสนองนโยบายผลที่เกิดตามมาก็องงานปกติซึ่งเป็นงานประจำเกิดตั้งค้างทำให้เกิดความเสียหายแก่ราชการในระยะยาวแต่หัวหน้าคนใหม่และผู้ร่วมงานอาจได้ผลงานและก้าวหน้าคนที่ทำงานปกติทำงานประจำไม่ได้มีส่วนในงานใหม่นั้นจึงมีความไม่พอใจนำไปสู่ความขัดแย้งในที่สุด

จุฑามาศ รุจิรตานนท์ (2547 : 22) กล่าวว่าสาเหตุของความขัดแย้งตั้งแต่บุคคลถึงกลุ่มบุคคลมีสาเหตุดังต่อไปนี้

1. มีเป้าหมายแตกต่างกันในองค์การแต่ละองค์การย่อมมีหน่วยงานย่อยๆและมีสมาชิกปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานเหล่านั้นในแต่ละหน่วยงานย่อมจะปฏิบัติงานแตกต่างกันออกไปมีความชำนาญและมีจุดมุ่งหมายเฉพาะก็ย่อมแตกต่างกันออกไปด้วยดังนั้นความขัดแย้งอาจจะเกิดขึ้นได้จากการที่มีจุดมุ่งหมายแตกต่างกัน
2. มีวิธีการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันในหน่วยงานย่อยแต่ละหน่วยงานอาจจะมีวิธีปฏิบัติงานแบบหนึ่งซึ่งอาจไม่เหมือนกับอีกหน่วยงานย่อยหนึ่งแต่เมื่ออยู่องค์การเดียวกันซึ่งเป็นไปได้ที่จะไม่มีความสัมพันธ์กันอาจเป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งกันได้

3. มีปัญหาความไม่เสมอภาคในองค์การสาเหตุมาจากผู้บริหารระดับสูงขององค์การอาจจะเอาใจใส่ให้ความสำคัญหรือให้ความสนใจแก่ผู้ได้บังคับบัญชาฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมากเกินไปซึ่งในที่สุดจะทำให้เกิดความขัดแย้งกันได้

4. การรับรู้ที่ต่างกันมีลักษณะแตกต่างกัน โดยธรรมชาติการรับรู้ของมนุษย์ก็ย่อมแตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับการศึกษาอบรมประสบการณ์และสิ่งแวดล้อมเมื่อมีการติดต่อสื่อความคิดกันแต่ละคนอาจจะแปลความหมายแตกต่างกันซึ่งทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้

สมคิด กันมิ่ง (2546 : 10-11) ได้ศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและแบ่งสาเหตุของความขัดแย้งออกเป็น 3 ประเภทดังนี้

1. สาเหตุของความขัดแย้งภายในบุคคลแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะคือ

1.1 สภาพคับข้องใจในสถานการณ์ที่บุคคลต้องตัดสินใจเลือกเพียงอย่างใดอย่างหนึ่งในเงื่อนไขที่มีความปรารถนาเท่าๆกันทั้งสองอย่างเข้าทำนองรักพี่เสียดายน้องเช่นมีครูทำงานดีเด่นเท่าๆกัน 2 คนแต่ผู้บริหารจำเป็นต้องตัดสินใจเลือกเงินเดือนสองขั้นให้เพียงคนเดียว

1.2 สภาพคับข้องใจในสถานการณ์ที่บุคคลต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งในเงื่อนไขอันไม่เป็นที่ปรารถนาทั้งสองอย่างเท่าๆกันเข้าทำนองหนีเสือปะจระเข้เช่น โรงเรียนมีปัญหามากผู้บริหารไม่ปรารถนาจะย้ายและไม่ปรารถนาจะทนอยู่กับสภาพปัญหาต้องเลือกอย่างหนึ่ง

1.3 สภาพคับข้องใจที่บุคคลต้องเลือกทำในสิ่งที่ปรารถนาและไม่ปรารถนาในเวลาเดียวกัน เช่นงานรายได้ดีแต่มีอันตรายหรืองานสบายแต่รายได้น้อย

2. ความขัดแย้งภายในองค์การซึ่งสาเหตุของความขัดแย้งแยกพิจารณาได้เป็น 8 กรณีคือ

2.1 ความคิดเห็นแตกต่างกันเนื่องจากคนเราได้รับการเรียนรู้การฝึกอบรมและผ่านประสบการณ์ต่างกันจึงทำให้คนมีความคิดเห็นแตกต่างกันฉะนั้นการตกลงด้วยความพอใจของกลุ่มที่มีความเห็นไม่ตรงกันนั้นมักไม่สามารถตกลงกันได้จึงเกิดความขัดแย้งขึ้น

2.2 การรับรู้คนเรานั้นจะมองสิ่งเดียวกันแต่อาจเห็นและรู้สึกไม่เหมือนกันหากต่างฝ่ายต่างยืนยันของตนว่าถูกต้องเหมาะสมก็ไม่ก่อให้เกิดข้อยุติได้อันนำไปสู่การเกิดปัญหาความขัดแย้งได้

2.3 ค่านิยมแตกต่างกันค่านิยมเป็นหลักที่บุคคลถือปฏิบัติเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจคุณค่าของสิ่งต่างๆว่าดีหรือไม่ดีควรหรือไม่ควรเมื่อต่างฝ่ายต่างยืนยันในหลักหรือความเชื่ออย่างเหนียวแน่นของตนก็ไม่สามารถหาข้อตกลงกันได้จึงนำไปสู่ความขัดแย้งต่อไป

2.4 มีอคติต่อกันอคติที่มีความรู้สึกส่วนตัวของแต่ละคนที่มีต่อบุคคลอื่นนั้นส่วนใหญ่มักเป็นไปในทางลบหรือในทางความรู้สึกไม่ค่อยดีคือคิดดังกล่าวอาจเกิดจากความรู้สึกส่วนตัวหรือประสบการณ์หรือคำบอกเล่าของผู้อื่นอคติเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นภายในจิตใจที่มีผลผลักดันให้คนแสดง

พฤติกรรมต่างๆออกมาปัญหาความขัดแย้งประเภทนี้อาจเกิดขึ้นเพราะบุคคลมีความรู้สึกไม่ชอบจี้หน้ากันก็เป็นได้

2.5 ผลประโยชน์ขัดกันผลประโยชน์เป็นเรื่องสำคัญและเป็นปัญหาใหญ่ที่มักแก้ไขได้ยากกว่าปัญหาประเภทอื่นๆและมักเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งที่รุนแรงเพราะถ้าแต่ละฝ่ายต่างมุ่งหวังจะเอาประโยชน์ของตนฝ่ายเดียวและไม่สามารถหาทางประนีประนอมผ่อนปรนกันได้แล้วความขัดแย้งนี้จะกลายเป็นปัญหาที่รุนแรง

2.6 มีทรัพยากรจำกัดในกรณีที่หน่วยงานในองค์กรสามารถจัดหาลำดับเงินลงทุนวัสดุอุปกรณ์และพื้นที่ได้เพียงพอตามความต้องการแล้วปัญหาการจัดทรัพยากรก็ไม่เกิดขึ้นแต่ในกรณีที่ทรัพยากรดังกล่าวมีอยู่อย่างจำกัดการจัดสรรทรัพยากรให้กลุ่มต่างๆหรือหน่วยงานต่างๆย่อมน้อยกว่าที่ต้องการอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ความขัดแย้งจึงเกิดตามมาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้เช่นกัน

2.7 มีความแตกต่างของเป้าหมายหน่วยงานหรือแผนงานต่างๆขององค์กรจะมีความชำนาญเฉพาะอย่างหรือมีความชำนาญงานแตกต่างกันธรรมชาติปัญหาและเป้าหมายของงานจึงไม่เหมือนกันความแตกต่างดังกล่าวมักนำไปสู่ความขัดแย้งเกี่ยวกับผลประโยชน์หรือลำดับก่อนหลังต่างๆที่เป้าหมายโดยรวมขององค์กรจะเป็นที่ยอมรับกันก็ตาม

2.8 การมีงานขึ้นต่อกันการทำงานแผนกต่างๆต้องเกี่ยวข้องในลักษณะของการขึ้นอยู่กันต้องคอยกันนั้นก็เป็นสาเหตุแห่งความขัดแย้งตามมาได้เมื่อความตึงเครียดของสมาชิกกลุ่มต่างๆเพิ่มขึ้นจากการงานมากขึ้นหรือถูกเร่งรัดงานมากยิ่งขึ้นการกล่าวโทษและปิดความรับผิดชอบต่อกันจะเกิดขึ้นแม้จะมีการจัดสรรงานให้รับผิดชอบอย่างเท่าเทียมกันแต่ถ้าได้ผลตอบแทนไม่เท่ากันหรือไม่อยู่ในวิสัยที่จะสามารถแบ่งให้เท่ากันได้จะเป็นเหตุแห่งความขัดแย้งขึ้น

3. สาเหตุความขัดแย้งระหว่างองค์กรเป็นความขัดแย้งระหว่างองค์กรย่อยในองค์กรใหญ่ซึ่งมีภารกิจเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอาจพิจารณาเป็น 4 สาเหตุคือ

3.1 ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากลำดับชั้นการบังคับบัญชาเช่นระหว่างคณะกรรมการอำนาจการกับผู้บริหารระดับสูงระหว่างผู้บริหารระดับกลางกับผู้บริหารระดับต่ำระหว่างหัวหน้าสถานศึกษากับผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษา เป็นต้น

3.2 ความขัดแย้งอันเนื่องจากหน้าที่ความรับผิดชอบเช่นระหว่างแผนกตลาดกับแผนกการผลิตระหว่างทหารปืนใหญ่กับทหารราบระหว่างฝ่ายวิชาการกับฝ่ายปกครองในโรงเรียน เป็นต้น

3.3 ความขัดแย้งอันเนื่องจากกลุ่มที่เป็นทางการกับกลุ่มที่ไม่เป็นทางการเช่นบรรทัดฐานในการปฏิบัติงานของกลุ่มที่เป็นทางการอาจเข้ากันไม่ได้กับบรรทัดฐานในการปฏิบัติงานของกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ

3.4 ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากสถานการณ์ของการเอาแพ้เอาชนะกันเช่นในสถานการณ์ที่กลุ่มสองกลุ่มมีเป้าหมายคนละอย่างและไม่สามารถที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายของแต่ละกลุ่มได้พร้อมๆกันในเวลาเดียวกันจึงเกิดสถานการณ์ที่ทำให้แต่ละกลุ่มต่างพยายามที่จะหาวิถีทางที่จะบรรลุเป้าหมายของตนเพราะการบรรลุเป้าหมายของกลุ่มหนึ่งอาจก่อให้เกิดผลเสียให้อีกกลุ่มหนึ่งได้เช่นในโรงเรียนหัวหน้าหมวดวิชาเป็นกลุ่มปฏิบัติการสอนที่ต้องการเบิกเงินหรือวัสดุอุปกรณ์อย่างรวดเร็วเพื่อให้ใช้งานทันแต่กลุ่มครูธุรการและการเงินจำต้องยี่กระเป๋ายกการพัสดุและการเงินจะรีบร้อนทำเร็วๆยอมไม่ได้สถานการณ์เช่นนี้ถ้าปฏิบัติตามระเบียบก็จะล่าช้าซึ่งบรรลุเป้าหมายของกลุ่มครูธุรการและการเงินแต่ไม่บรรลุเป้าหมายของกลุ่มครูหัวหน้าหมวดวิชาเป็นต้น

นักวิชาการแห่งสถาบันอเล็กซานเดอร์แฮมิลตัน (Alexander Hamilton Institute, 1983 : 31-38; อ้างถึงใน พิเศษฐ์ คารากัย, 2547 : 56 - 58) ได้ชี้ให้เห็นว่าความขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดจากสาเหตุสำคัญ 8 ประการดังต่อไปนี้

1. ความแตกต่างของบุคลิกภาพความแตกต่างของบุคลิกภาพและวัฒนธรรมระหว่างบุคคลเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้งผู้บังคับบัญชาที่ชอบทำตามระเบียบชอบควบคุมจะมีความลำบากใจในการทำงานกับลูกน้องที่มุ่งจะให้งานสำเร็จเป็นประการสำคัญและชอบเสี่ยงคนบางคนก็มีความขัดแย้งกับคนอื่นบ่อยๆเพราะมีธรรมชาติที่ก้าวร้าวคนที่ก้าวร้าวมักจะระบายออกในที่ทำงานมากกว่าที่บ้านคนที่มีลักษณะตรงกับพวกก้าวร้าวคือพวกที่ประเมินตนเองค่อนข้างต่ำคนพวกนี้มักจะชอบให้ร้ายคนอื่น โยนความผิดให้คนอื่นนิทาคนอื่นเพื่อทดแทนความไม่มั่นคงของตนเองบุคลิกภาพของคนสองประเภทนี้มักเป็นสาเหตุแห่งความขัดแย้ง

คนบางคนมีบุคลิกภาพสอดคล้องกันพบกันครั้งแรกก็ถูก โลกกันสนิทสนมกันรวดเร็วราวกับว่ารู้จักกันมานานปีในทางตรงกันข้ามบางคนเมื่อพบกันก็รู้สึกไม่ชอบหน้ากันแล้วทุกๆที่ไม่เคยรู้จักกันมาก่อนเข้าทำนองที่เรียกว่า “ศรีศิลป์ไม่กินกัน” ทั้งนี้เนื่องจากมีบุคลิกภาพที่ขัดกันซึ่งเป็นสาเหตุนำไปสู่ความขัดแย้ง

2. ความแตกต่างของค่านิยมความแตกต่างของค่านิยมคล้ายกันกับความแตกต่างของบุคลิกภาพต่างกันที่ความแตกต่างของค่านิยมเกิดจากการเรียนรู้หรือการที่ถูกสั่งสอนมาความขัดแย้งเกิดจากการที่คนมีค่านิยมแตกต่างกันต้องมาทำงานด้วยกันหากคนมีค่านิยมแตกต่างกันน้อยเท่าไรความขัดแย้งก็เกิดขึ้นน้อยเท่านั้นความแตกต่างในคุณธรรมอุดมการณ์ปรัชญาการได้รับการเลี้ยงดูการศึกษาและศาสนาสามารถเป็นเหตุที่นำไปสู่ความขัดแย้งในการทำงานค่านิยมที่ต่างกันจะทำให้คนมีความคิดเห็นไม่เหมือนกันเกี่ยวกับความเข้มงวดหรือการอะลุ่มอล่วยในการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์

3. ความแตกต่างของการรับรู้ความแตกต่างของการรับรู้เกิดจากการที่บุคคลมีประสบการณ์ต่างกันในสถานการณ์ที่คล้ายกันเมื่อคนต้องพบกับสถานการณ์ใหม่จึงมักจะเห็นหรือตีความตามประสบการณ์เดิมของตนด้วยเหตุที่มีประสบการณ์ต่างกันจึงทำให้คนมีการรับรู้ที่ต่างกันการรับรู้

ข้อมูลหรือเหตุการณ์เดียวกันของแต่ละคนอาจแตกต่างกันก็ได้เมื่อการรับรู้ของบุคคลไม่สอดคล้องกัน ความขัดแย้งก็เกิดขึ้นเช่นครุ่นน้อยทั้งหลายอาจมองครูใหญ่คนใหม่เป็นประสบการณ์ที่ดีครูสมหญิงก็จะมี การรับรู้ที่ดีต่อครูใหญ่คนใหม่ครูสมชายมีประสบการณ์ที่ไม่ดีกับคนที่มรูปร่างคล้ายกับครูใหญ่คนใหม่ ก็จะทำให้ครูสมชายมีการรับรู้ที่ไม่ดีต่อครูใหญ่คนใหม่ความขัดแย้งระหว่างครูสมชายกับครูใหญ่คน ใหม่ก็จะค่อยๆเกิดขึ้น

4. ความแตกต่างของเป้าหมายเมื่อคนมีเป้าหมายต่างกันและเป้าหมายเหล่านั้นไม่สอดคล้อง กันก็จะเป็นเหตุที่นำไปสู่ความขัดแย้งในสังคมที่แต่ละกลุ่มมีหลายพวกแต่ละพวกก็มีเป้าหมายของ ตนเองจึงทำให้ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ง่ายในระบบราชการนั้นมักเสียคนดีมีฝีมือไปมากเพราะเขาไม่ สามารถทนทำงานร่วมกับคนที่มเป้าหมายแตกต่างจากเขาหรืออาจเป็นเพราะเป้าหมายของ หน่วยงานไปแทรกแซงเป้าหมายส่วนบุคคลที่เขายอมรับไม่ได้ภูมิหลังที่ต่างกันย่อมทำให้บุคคลมี เป้าหมายในการทำงานแตกต่างกันคนที่มุ่งจะเอาแต่ประโยชน์ส่วนตัวโดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ของ คนอื่นมักมีสาเหตุมาจากภูมิหลังของคนเหล่านี้

5. การแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีจำกัดในทางการศึกษานั้นทรัพยากรมีอยู่อย่างจำกัดไม่ว่า จะเป็นเงินวัสดุตำแหน่งหรือยศฐาบรรดาศักดิ์แต่ละคนก็มักจะแข่งขันกันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่ อย่างจำกัดนี้และมักจะรู้สึกว่าได้ทรัพยากรมาไม่เพียงพอที่จะช่วยให้บรรลุเป้าหมายได้ความขัดแย้ง เกิดขึ้นเมื่อบุคคลคิดว่าตนเองได้รับส่วนแบ่งที่ไม่เป็นธรรมหรือคนอื่นได้รับส่วนแบ่งในสิ่งที่ตนควร จะได้รับ

6. การพึ่งพาอาศัยกันของบุคคลในการทำงานที่แต่ละคนต้องพึ่งพาอาศัยกันนั้นย่อมหลีกเลี่ยงที่ จะเกิดความขัดแย้งได้ยากการมอบหมายงานที่คาบเกี่ยวกันมากเท่าใดความขัดแย้งก็เกิดขึ้นได้ง่าย เท่านั้นในงานที่คาบเกี่ยวกันความขัดแย้งมิได้เกิดจากการแย่งกัน “ทำงาน” แต่ความขัดแย้งมักเกิดจาก การแย่ง “ผลงาน” กันต่างหากองค์กรใดก็ตามที่จัดโครงสร้างโดยทำให้คนต้องพึ่งพาอาศัยกันมาก โอกาสที่ความแตกต่างในบุคลิกภาพค่านิยมการรับรู้จะนำไปสู่ความขัดแย้งได้ง่ายขึ้นเช่นการเงินไม่ สามารถไปวางฎีกาเบิกเงินได้เพราะฝ่ายยานพาหนะไม่จัดรถให้งานทะเบียนลงทะเบียนไม่ได้ตาม กำหนดเพราะฝ่ายพิมพ์ยังพิมพ์แบบฟอร์มให้ไม่เสร็จ

7. ความกดดันต่อบทบาททุกตำแหน่งในระบบราชการจะมีการกำหนดตำแหน่งว่าตำแหน่ง นั้นๆจะมีหน้าที่อะไรบ้างที่จะต้องปฏิบัติและจะมีพฤติกรรมที่คาดหวังกำกับไว้ด้วยว่าแต่ละคน จะต้องปฏิบัติงานอย่างไรไม่ว่าใครจะดำรงตำแหน่งอะไรก็ตามความคาดหวังในบทบาทเป็น ตัวกำหนดแนวปฏิบัติของแต่ละตำแหน่งเมื่อผู้ดำรงตำแหน่งแสดงบทบาทตามความคาดหวังความ ขัดแย้งก็จะไม่เกิดแต่ละตำแหน่งย่อมมีความกดดันให้บุคคลต้องแสดงบทบาทความขัดแย้งระหว่าง บุคคลในองค์กรมักเกิดจากบทบาทมากกว่าความแตกต่างระหว่างบุคคลเมื่อมีผู้บริหารคนใหม่มา แทนที่ผู้บริหารคนเก่าที่อยู่มานานเขามักจะต้องเผชิญกับความขัดแย้งที่เกิดจากความคาดหวังของ

ผู้ได้บังคับบัญชาผู้ได้บังคับบัญชามักจะคาดหวังว่าผู้บริหารคนใหม่จะประพฤติปฏิบัติเหมือนผู้บริหารคนเก่าที่ดีหรือละเว้นการปฏิบัติในสิ่งที่ไม่ชอบในสิ่งที่ผู้บริหารคนเก่าปฏิบัติ

8. ความแตกต่างของสถานภาพสถานภาพ (Status) เป็นรูปแบบหนึ่งของการยอมรับของบุคคลอาจเป็นพิธีการซึ่งเป็นผลมาจากตำแหน่งหน้าที่ในองค์กรหรือเป็นแบบไม่เป็นพิธีการซึ่งเป็นผลมาจากความอาวุโสหรือความเชี่ยวชาญเป็นต้นเมื่อการได้รับสถานภาพของคนหนึ่งเป็นการแทรกแซงหรือเอาเปรียบคนอื่น ความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้น

อมรรัตน์ อัครเศรษฐกุล (2544 : 25-26) ได้สรุปสาเหตุของความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. ความขัดแย้งของบุคคลจากลักษณะของบุคคลที่แตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นเพศ อายุ ระดับการศึกษา ค่านิยม การรับรู้ที่แตกต่างกัน
2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล การติดต่อสื่อสาร บรรทัดฐานของกลุ่ม ความขัดแย้งในบทบาท
3. ความขัดแย้งภายในองค์กร จากโครงสร้างขององค์กร ความขาดแคลนของทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด
4. ความขัดแย้งระหว่างองค์กร จากเป้าหมายที่แตกต่างกัน ระเบียบ กระบวนการ หรือจากการติดต่อสื่อสาร

สรุปได้ว่าสาเหตุของความขัดแย้งภายในบุคคลความขัดแย้งระหว่างบุคคลความขัดแย้งภายในองค์กรหรือความขัดแย้งระหว่างกลุ่มมีสาเหตุมาจากด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงานและด้านสภาพขององค์กร

การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน

ความขัดแย้งถือเป็นเรื่องปกติของการอยู่ในสังคมไม่ว่าสังคมจะเป็นสังคมครอบครัวสังคมเพื่อนสังคมการทำงาน ยิ่งสังคมมีขนาดใหญ่มากขึ้นยิ่งมีโอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งได้มากยิ่งขึ้น ความขัดแย้งส่วนบุคคลมีผลต่อการพัฒนาองค์กร กระทั่งใน โรงเรียนบุคลากรครูขัดแย้งกันมานานการทำงานร่วมกันไม่ได้พยายามสร้างกลุ่มของตนเองทำให้ผู้บริหารลำบากใจในการมอบหมายงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานรวมทั้งการวินิจฉัยสั่งการเพราะถ้าฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งสูญเสียประโยชน์ก็จะโจมตีผู้บริหารว่าเลือกปฏิบัติไม่ยุติธรรม การประสานประโยชน์ทำไม่ได้ สร้างความเป็นเอกภาพองค์กรทำไม่ได้เนื่องจากแต่ละฝ่ายมีวิถี กิจถึงเฉพาะตนเองเท่านั้น เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นมาไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระหว่างนักเรียนด้วยกันเอง นักเรียนกับคุณครู คุณครูกับคุณครูหรือคุณครูกับผู้ปกครองทางโรงเรียนมีวิธีการหรือกระบวนการคลี่คลายความขัดแย้งโดยใช้หลักการประนีประนอม(Compromise) โดยเริ่มตั้งแต่(พิเชษฐ ดาราภัย. 2549 : 137)

- 1.วิเคราะห์สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยบุคคลกลาง ครู, นักเรียน, ผู้ปกครองเป็นคนที่ช่วยคลี่คลายความขัดแย้ง
- 2.บุคคลกลางหรือผู้ที่ช่วยคลี่คลายความขัดแย้งเป็นผู้พูดคุยกับทั้ง2ฝ่ายถึงสาเหตุที่ละคนเพื่อจะได้เรียนรู้ถึงความเหมือนและความแตกต่างของความรู้สึกนึกคิดของแต่ละคน
- 3.บุคคลกลางก็จะพิจารณาถึงลักษณะของข้อขัดแย้ง สาเหตุของความขัดแย้งเกิดจากอะไร
- 4.เมื่อทราบสาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งแล้ว ก็จะเรียกบุคคลทั้ง 2 ฝ่ายมาพูดคุยพร้อมกัน โดยบุคคลกลางจะเป็นผู้พูดชี้ให้เห็นถึงสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นและผลที่จะได้รับเมื่อเกิดความขัดแย้ง
- 5.ให้ทั้ง2ฝ่ายพูดคุยปรับความเข้าใจกันใส่ใจรับฟังกันอย่างมีสติ อดทนระมัดระวังเรื่องอารมณ์ ความรู้สึกหรืออาจจะเป็นการเจรจาต่อรองและสามารถตกลงกันได้โดยการพบกันครึ่งทาง เพื่อให้ได้ข้อยุติของปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยต้องสร้างบรรยากาศให้เกิดความรู้สึกเป็นกันเอง และฉันทมิตร

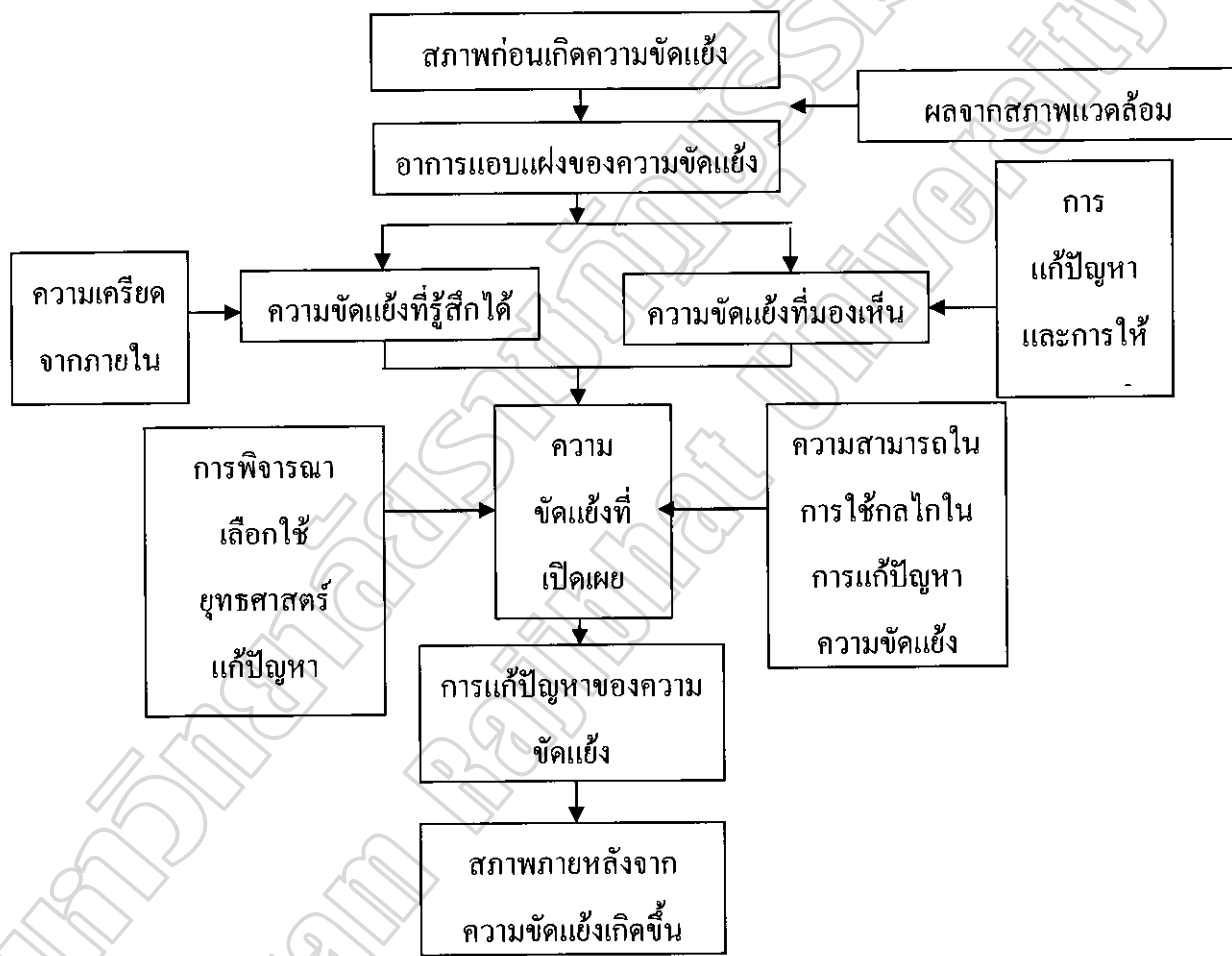
การกระตุ้นความขัดแย้ง

องค์กรที่มีความขัดแย้งน้อย จะทำให้สมาชิกเฉื่อยชา ไม่มีบรรยากาศในการแข่งขันกันทำงาน เพราะสภาพเช่นนี้สมาชิกของกลุ่มจะยอมรับสิ่งต่างๆที่เป็นอยู่ทำให้ละเลยต่อจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องของบุคคลอื่น ไม่มีการ Feedback ไม่เกิดผลดีต่อองค์กร ผู้บริหารจึงควรกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งขึ้นจะช่วยให้เกิดการปรับตัวของบุคลากรและแก้ไขข้อบกพร่อง สร้างความกระตือรือร้นให้เกิดขึ้น แต่ต้องระมัดระวังควบคุมให้เกิดขึ้นในทางบวก สโตนเนอร์ (Stoner) ได้เสนอเทคนิคการกระตุ้นความขัดแย้งดังต่อไปนี้(วิชัย โกลสุวรรณจินดา, 2545 : 182)

1. การใช้บุคคลภายนอกในองค์กร ที่มีการบริหารที่แตกต่างไปจากที่เป็นอยู่เข้ามาร่วมในองค์กร ก่อให้เกิดความขัดแย้งเพิ่มขึ้น ปลาได้น้ำใหม่ก็ตื่นตัว
2. เพิ่มข้อมูลข่าวสาร ให้มากขึ้น เป็นการกระตุ้นให้เกิดความคิด
3. เปลี่ยนโครงสร้างขององค์กร เปลี่ยนทีมงานใหม่ โยกย้ายพนักงานทำให้เกิดความรู้สึกใหม่ มีหน้าที่รับผิดชอบใหม่ เกิดการปรับตัวและปรับปรุงวิธีการทำงานใหม่ๆ
4. ส่งเสริมให้มีการแข่งขัน โดยการเพิ่มโบนัส เพิ่มเงินเดือน ถ้ามีการแข่งขันมากจะทำให้เกิดความขัดแย้งมากขึ้น
5. การเลือกผู้นำกลุ่มที่เหมาะสม เพราะผู้ร่วมงานอาจเฉื่อยชาเพราะผู้นำเผด็จการ ไม่ยอมรับทัศนะที่ตนเองไม่เห็นด้วย

กระบวนการเกิดความขัดแย้ง

พอนด์ (Louis R. Pondy, 1967 : 8-9; อ้างถึงในสุนีย์เพ่งประภคติ. 2544 : 76-77) ได้ อธิบายขั้นตอนของการเกิดความขัดแย้งไว้ 5 ขั้นตอนนี้คือการแอบแฝงของความขัดแย้ง ความขัดแย้ง ประเภทที่มองเห็นได้ ความขัดแย้งที่รู้สึกได้ ความขัดแย้งที่เปิดเผยและสภาพภายหลัง จากความขัดแย้งเกิดขึ้นแล้วสามารถอธิบายได้ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 ขั้นตอนของการเกิดความขัดแย้ง

เนื่องจากความขัดแย้งเป็นกระบวนการมีผู้รู้ได้อธิบายกระบวนการเกิดความขัดแย้งไว้หลายทัศนะด้วยกันดังนี้

ฟิลเลย์ (Filley. 1975 : 7 – 9; อ้างถึงใน กระจ่าง ชันชะกาด. 2544 : 27) ได้เสนอแนะกระบวนการเกิดความขัดแย้งไว้ 6 ขั้นตอนดังนี้

1. สภาพการณ์ก่อนการเกิดความขัดแย้งเป็นลักษณะของสภาพการณ์ที่อาจปราศจากความขัดแย้งแต่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง
 2. ความขัดแย้งที่รับรู้ได้เป็นการรับรู้จากสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นของฝ่ายต่างๆที่มีความขัดแย้งเกิดขึ้น
 3. ความขัดแย้งที่รู้สึกได้เป็นความรู้สึกของบุคคลว่าเกิดความขัดแย้งขึ้น โดยอาจมีความรู้สึกว่าคุณถูกความถูกเกลียดชังกลัวหรือไว้ใจไม่ได้
 4. พฤติกรรมที่ปรากฏชัดเป็นการแสดงออกของบุคคลว่าเกิดความขัดแย้งขึ้นอาจแสดงความก้าวร้าวการแข่งชันการโต้เถียงหรือการแก้ปัญหา
 5. การแก้ปัญหาหรือระงับความขัดแย้งเป็นการทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลง โดยอาจให้ทุกฝ่ายตกลงกันหรือให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งชนะไป
 6. ผลจากการแก้ปัญหาเป็นผลที่เกิดขึ้นมาหลังจากการแก้ปัญหความขัดแย้งแล้ว
- วิชัย โธสุวรรณจินดา (2545 : 169 – 170) ได้ให้ทัศนะว่าความขัดแย้งเป็นกระบวนการซึ่งอาจเป็นบุคคลหรือกลุ่ม โดยแยกเป็น 5 ขั้นตอนดังนี้

1. การเกิดความขัดแย้งเป็นสภาวะการณ์ที่มีสาเหตุต่างๆของความขัดแย้งขึ้นเช่นการแข่งชันให้ได้ซึ่งทรัพยากรที่มีปริมาณจำกัดในขณะที่เป้าหมายของแต่ละฝ่ายแตกต่างกันและมีแรงขับเพื่อให้อีกฝ่ายหนึ่งมีอำนาจควบคุมอีกฝ่ายหนึ่ง
2. การรับรู้ถึงความขัดแย้งความขัดแย้งจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่ออีกฝ่ายหนึ่งมีการรับรู้ว่าคุณถูกคุกคามจนเกิดความกลัวเป็นศัตรูไม่ไว้วางใจ
3. พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความขัดแย้งบุคคลจะมีพฤติกรรมเกิดขึ้นเมื่อมีการรับรู้หรือมีความรู้สึกขัดแย้งขึ้นพฤติกรรมนั้นอาจมีตั้งแต่เป็นศัตรูในใจคอยจ้องหาโอกาสเป็นผู้คัดค้านต่อต้านไปจนถึงพฤติกรรมก้าวร้าวที่เห็นได้ชัดเจนในบางครั้งอาจแสดงออกในลักษณะของการแก้ปัญหาเพื่อเกื้อกูลสนับสนุนให้ได้มาซึ่งเป้าหมายของทั้งสองฝ่าย
4. การแก้ปัญหความขัดแย้งการแก้ปัญหจะขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ที่ใช้ในการแก้ไขความขัดแย้งซึ่งอาจทำให้ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้แพ้หรือชนะทั้งสองฝ่ายก็ได้
5. ผลของความขัดแย้งจากกลยุทธ์ที่ผ่านมถ้าแก้ปัญหาได้สำเร็จ โดยทั้งสองฝ่ายมีความพอใจก็จะทำให้เกิดความร่วมมือขึ้นแต่ถ้าแก้ไขไม่ถูกต้องความขัดแย้งนั้นจะถูกเก็บกดไว้และ

แฝงรอโอกาสอาจทำให้สถานการณ์ภายนอกหน้าเลวร้ายลงก็ได้

สรุปได้ว่ากระบวนการเกิดความขัดแย้งเริ่มจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นแล้วส่งผลการกระทำให้บุคคลเกิดความคับข้องใจเกิดการรับรู้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวบุคคลหรือกลุ่มอาจแสดงพฤติกรรมที่เปิดเผยออกมาอย่างชัดเจนหรือปิดบังซ่อนเร้นไว้หากพฤติกรรมเปิดเผยออกมาชัดเจนก็สามารถดำเนินการแก้ปัญหาได้ซึ่งผลที่ออกมาอาจจะสร้างความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจแก่คู่กรณีก็ได้ตรงกันข้ามหากปิดบังไว้หรือแก้ไขไม่ถูกต้องก็อาจส่งผลร้ายแก่องค์กรได้ซึ่งทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพการบริหารความขัดแย้งนั่นเอง

การแก้ปัญหาคความขัดแย้ง

อาร์ลีย์ และ รูลเลดจ์ (Early & Rulledge, 1980 : 146-148; อ้างถึงใน สโรชิน โศทร โสภกา. 2550 : 38) เสนอว่า การแก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบกระบวนการนั้น ประกอบด้วยข้อตกลงเบื้องต้น และมีขั้นตอนในการแก้ปัญหา 9 ขั้นตอนดังนี้

ข้อตกลงเบื้องต้น

ก่อนที่จะดำเนินการแก้ปัญหาคความขัดแย้งใดๆ เราจำเป็นต้องยอมรับในข้อตกลงเบื้องต้นเสียก่อนว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น และจะต้องตัดสินใจจะอย่างไรอย่างใดอย่างหนึ่งในปัญหานั้น นั่นคือจะต้องตัดสินใจที่จะแก้ปัญหาคความขัดแย้งด้วยวิธีใด

ขั้นที่ 1 การกำหนดปัญหา

การที่จะกำหนดปัญหาคความขัดแย้งได้นั้น จำเป็นที่จะต้องวินิจฉัยความขัดแย้งโดยมีจุดมุ่งหมายในการวินิจฉัยเพื่อที่จะกำหนดปัญหาและหาคำตอบสำคัญ 3 ประการ คือ

1.1 ปัญหาคความขัดแย้งคืออะไร ต้องแยกให้ออกว่าอะไรคือปัญหาอะไรไม่ใช่

ปัญหา

1.2 อะไรเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง

1.3 ความขัดแย้งเกิดขึ้นระหว่างใครกับใคร เป็นความขัดแย้งในระดับใด

ขั้นที่ 2 ตัดสินใจเลือกใช้วิธีการที่แก้ปัญหา

ในการตัดสินใจว่าจะใช้วิธีการใดในการแก้ปัญหาคความขัดแย้งนั้น จะต้องพิจารณาองค์ประกอบดังต่อไปนี้

ขอบเขตของความขัดแย้ง

2.1 ระดับความรุนแรงของความขัดแย้ง

2.2 ความเร่งด่วนที่จะต้องแก้ปัญหาคความขัดแย้ง

วิธีการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งทำได้หลายวิธี เช่น

1. ผู้บริหารแก้ปัญหาเอง
2. มอบหมายให้ผู้อื่นแก้ปัญหาแทน
3. แต่งตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจขึ้นมาเพื่อแก้ปัญหา
4. ใช้คณะกรรมการที่มีอยู่แล้วแก้ปัญหา
5. ประชุมกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง
- 6.หารือกับบุคคลที่สามซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญ

ขั้นที่ 3 การกำหนดทางเลือก

ในขั้นนี้เป็นการกำหนดวิธีการต่างๆที่จะช่วยให้บรรลุถึงเป้าหมายได้ ทางเลือกอาจมีหลายทาง แต่ละทางมีทั้งข้อดีและข้อเสีย วิธีที่จะระบุทางเลือกอาจได้แก่ วิธีระดมสมอง (Brain Storming) เป็นการเปิดโอกาสให้แต่ละคนเสนอทางเลือกขึ้นมา ข้อเสนอต่างๆจะไม่ถูกปฏิเสธหรือไม่ถูกประเมินว่าดีหรือไม่ดี เป้าหมายขั้นที่ 3 นี้ เพื่อให้มีทางเลือกให้มากที่สุดก่อนที่จะตัดสินใจเลือกทางใดทางหนึ่ง

ขั้นที่ 4 การทดสอบความเป็นไปได้ของทางเลือกต่างๆ

โดยใช้ทางเลือกในขั้นที่ 3 เป็นเกณฑ์ในการทดสอบความเป็นไปได้ของทางเลือก เช่น

- 4.1 ได้รับความร่วมมือและเห็นด้วยจากฝ่ายต่างๆ
- 4.2 ไม่ขัด กฎ ระเบียบต่างๆ
- 4.3 เหมาะสมกับสถานการณ์ความขัดแย้งนั้นๆ
- 4.4 มีความเป็นไปได้ในระดับสูงที่จะปฏิบัติได้สำเร็จ
- 4.5 ไม่ยากต่อการนำไปปฏิบัติ

ขั้นที่ 5 ตัดสินเลือกทางเลือก

ในขั้นนี้เป็นการเลือกทางเลือกเพียงทางเดียวในขั้นที่ 4 ซึ่งทางเลือกนั้นจะต้องพิจารณาถึงผลที่จะตามมาด้วย วิธีที่เหมาะสมในการตัดสินใจก็คือให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและอาศัยมติเอกฉันท์หรือการมีความเห็นคล้อยกัน

ขั้นที่ 6 การวางแผนเพื่อการปฏิบัติ

ในขั้นนี้เป็นการนำทางเลือกในขั้นที่ 5 มาจัดทำเป็นแผนเพื่อปฏิบัติ ซึ่งในการจัดทำแผนควรระบุเป้าหมายให้ชัดเจน จัดแบ่งภารกิจที่ต้องปฏิบัติ มอบหมายบุคคลเพื่อประกอบภารกิจแต่ละอย่าง กำหนดเวลาและสถานที่ในการปฏิบัติภารกิจนั้นๆ

ขั้นที่ 7 การปฏิบัติตามแผน

เป็นการนำแผนที่ได้ในขั้นที่ 6 ไปปฏิบัติจริงเพื่อแก้ปัญหาคือความขัดแย้ง

ขั้นที่ 8 การประเมินผล

การประเมินผลในครั้งนี้เป็นการประเมินผลใน 2 ระดับ ระดับแรกเป็นการประเมินตัว
ตนเอง โดยประเมินว่าแผนที่วางไว้สามารถปฏิบัติได้จริงหรือไม่ ถ้าไม่ได้หรือมีข้อบกพร่องก็
จะต้องนำกลับไปวางแผนในขั้นที่ 6 ใหม่ ระดับที่ 2 เป็นการประเมินผลของการปฏิบัติงานตามแผน
ว่ามีประสิทธิภาพหรือไม่ สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งได้หรือไม่

ขั้นที่ 9 การติดตามผล

การติดตามผลเป็นการติดตามดูว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นสามารถแก้ปัญหาได้หรือไม่
หรือมีความขัดแย้งอย่างใหม่เกิดขึ้นอีก ถ้าสามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งได้ก็ควรจะแสดงความ
ขอบคุณทุกฝ่ายที่มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ถ้าหากมีความขัดแย้งอย่างใหม่เกิดขึ้นอีก ก็จะกลับไป
ขั้นแรกสุด คือ ข้อตกลงเบื้องต้น โดยยอมรับว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้นและต้องตัดสินใจแก้ปัญหา
ความขัดแย้งต่อไปใหม่

การป้องกันปัญหาความขัดแย้ง

สามารถทำได้โดยการสร้างบรรยากาศให้คู่กรณีของความขัดแย้งสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้
อย่างเป็นอิสระ กล่าวคือ ใช้กลยุทธ์ ดังนี้ (พิเชษฐ คารากัย. 2549 : 121)

1. กลยุทธ์การมีความเห็นสอดคล้อง โดยยึดหลักการหาวิธีการแก้ปัญหาที่จะเป็นที่ยอมรับ
ร่วมกันจากทุกฝ่ายที่มีปัญหา มุ่งตอบสนองความต้องการของทั้ง 2 ฝ่าย ให้บรรลุเป้าหมายซึ่งทั้ง 2
ฝ่ายที่มีความขัดแย้งกันต้องดำเนินการให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกัน โดยมีหลักสำคัญคือ

1.1 ยอมรับแนวความคิดสมัยใหม่ที่ว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่มิใช่ประโยชน์ที่นำมาซึ่งการ
ปรับปรุงเปลี่ยนแปลง สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น และความขัดแย้งไม่ใช่สิ่งที่มา
คุกคามหรือทำให้เกิดการต่อต้าน

1.2 มุ่งมองที่ตัวปัญหามากกว่าตัวบุคคล โดยพยายามค้นหาสาเหตุของปัญหาให้ได้ และเน้น
การแก้ปัญหา หรือเอาชนะปัญหา มากกว่าเน้นเรื่องความต้องการ ความปรารถนาส่วนบุคคล

1.3 มุ่งหาข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องกับปัญหาให้มากที่สุด ไม่กล่าวโจมตีว่าใครผิดหรือถูก

1.4 มีความจริงใจ เปิดเผยและใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น ไม่ยึดมั่นในความคิดของ
ตนฝ่ายเดียว

1.5 หลีกเลี่ยงการเน้นถึงความต้องการของตน โดยที่ความต้องการนั้นไปขัดความต้องการ
ของผู้อื่น

1.6 อาจต้องอาศัยบุคคลที่สามเข้ามาดำเนินการช่วยเหลือ และควรหลีกเลี่ยงการใช้เสียงข้าง
มากตัดสิน หรือใช้การแลกเปลี่ยนแบบ "หมูไปไก่มา" หรือ "ยื่นหมูยื่นแมว"

2. กลยุทธ์การตัดสินใจแบบผสมผสาน วิธีการนี้เกี่ยวเนื่องจากผลสืบเนื่องของกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งต้องอาศัยลำดับขั้นตอนมากขึ้น เพราะต่างฝ่ายที่ขัดแย้งกันยังยึดหลักของวิธีการแก้ปัญหาบางประการของตนไว้ และแต่ละฝ่ายจะนำจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายของตนมารวมกัน และจึงจะนำไปสู่การหาวิธีการแก้ปัญหาโดยให้มีการยอมรับร่วมกัน องค์ประกอบของการตัดสินใจและผสมผสานมีดังนี้

2.1 การทบทวนและการปรับตัว โดยเน้นทางด้านความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ด้านการรับรู้ และด้านทัศนคติ

2.2 ระบุปัญหาให้ชัดเจน

2.3 การแสวงหาแนวทางการแก้ไข

2.4 ตัดสินใจแบบให้มีความเห็นสอดคล้องกัน

วิธีการแก้ไขปัญหาร่วมกัน หรือแบบชนะทั้งคู่ (Win-Win Method) สามารถนำไปสู่การแก้ไขปัญหของ ความขัดแย้งได้อย่างแท้จริง เพราะมันเป็นวิธีการที่จะนำไปสู่การค้นหาแหล่งที่มาของปัญหา และสามารถกำหนดวิธีการแก้ไขได้อย่างสมเหตุสมผล ซึ่งในท้ายที่สุดจะทำให้เกิดผลในทางสร้างสรรค์ต่อองค์กรจากการศึกษา วิธีการแก้ไขความขัดแย้งที่มีลักษณะดังกล่าวมาข้างต้นนี้ จะเห็นว่าวิธีการแก้ไขปัญหาร่วมกัน เป็นเพียงวิธีการเดียวเท่านั้นที่สามารถนำไปสู่การแก้ไขปัญห ความขัดแย้งได้อย่างแท้จริง และจากการศึกษาและวิจัยของนักวิชาการต่าง ๆ ก็ได้ ค้นพบและยืนยันให้เห็นว่า การใช้วิธีการแก้ไขปัญหาร่วมกันนี้ จะทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน ทำให้เกิดผลในทางสร้างสรรค์ต่อองค์กรหรือทำให้องค์กรเกิดประสิทธิผลขึ้นได้ และผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จส่วนใหญ่มักจะเลือกใช้วิธีการแบบนี้ในการแก้ความขัดแย้ง (Lawrence. 1969 : 69; อ้างถึงใน พิเชษฐ์ คารากัย. 2549 : 123)

ประโยชน์และโทษของความขัดแย้ง

ทุกหน่วยงานทุกองค์การย่อมมีความขัดแย้งซึ่งอาจเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่มบุคคลเราควรต้องยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ธรรมชาติเป็นของปกติที่เกิดขึ้นในสังคมความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อเราทำอะไรไปกระทบกระเทือนคนอื่นในการที่จะบรรลุจุดมุ่งหมายของเขาหรือไปกระทบกับสิ่งที่เขาต้องการหรือเรามีวิธีการที่แตกต่างไปจากคนอื่นในการมองปัญหาหรือในการปฏิบัติงานความขัดแย้งอาจมีทั้งประโยชน์และหรือมีโทษความขัดแย้งที่มีน้อยเกินไปหรือมากเกินไปย่อมไม่มีประโยชน์ความขัดแย้งที่มีในระดับพอเหมาะย่อมจะมีประโยชน์ความขัดแย้งจะมีประโยชน์หรือไม่จะเป็นบวกหรือลบขึ้นอยู่กับสถานการณ์ดังนั้นเราจำเป็นต้องพิจารณาผลที่ตามมาของความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นใน

ขณะนี้หรือที่จะเกิดขึ้นในอนาคต(เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2534 : 8; อ้างถึงใน พิเชษฐ คารากัย. 2549 : 53)

สังคมไทยไม่ส่งเสริมความขัดแย้งบุคคลที่แสดงพฤติกรรมหรือมีความก้าวร้าวซึ่งจะนำไปสู่ความขัดแย้งเสมอๆมักจะถูกสังคมไทยว่าเป็นเพราะการอบรมเลี้ยงดูหรือพ่อแม่ไม่สั่งสอนหรือมิใช่เพราะว่าครูไม่สอนแต่เป็นเพราะสันดานของบุคคลนั่นเองบุคคลที่เป็นเหตุให้เกิดความขัดแย้งมักจะเป็นคนที่ไม่มีความรักใคร่เป็นมิตรด้วย(เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2534 : 20; อ้างถึงใน พิเชษฐ คารากัย. 2549 : 55)

เสริมศักดิ์วิชาลาภรณ์ (2540 : 31-32) ได้กล่าวว่าผลเสียหรือโทษของความขัดแย้งพอจะสรุปได้ดังนี้

1. ขาดการยอมรับซึ่งกันและกันขาดความไว้วางใจไม่เคารพซึ่งกันและกันบุคคลจะตั้งแง่หรือใช้เล่ห์เหลี่ยมเข้าหากัน
 2. ขาดความร่วมมือคู่ขัดแย้งต่างก็ไม่ให้ความร่วมมือในการทำงาน
 3. ขาดความคิดริเริ่มบุคคลจะทำงานเฉพาะส่วนที่ตนเองรับผิดชอบหรือทำงานตามที่ถูกสั่งให้ทำเท่านั้น
 4. การสื่อสารระหว่างบุคคลถูกบิดเบือนอาจด้วยความตั้งใจหรือไม่ตั้งใจก็ได้
 5. ทำให้เกิดความเครียดสุขภาพจิตเสีย
 6. ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลลดลง
 7. ทำลายความสามัคคีและความกลมเกลียวในการทำงานของกลุ่ม
 8. เป็นอุปสรรคต่อกระบวนการตัดสินใจมักจะมีขาดข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจจึงทำให้ต้องตัดสินใจด้วยความเสี่ยง
 9. ทำลายและส่งเสริมให้รักษาสถานภาพเดิมไม่ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
 10. ทำให้บุคคลหรือองค์กรเกิดความเสียหายอาจเป็นชื่อเสียงเกียรติยศทุนทรัพย์ผลผลิตหรือแม้แต่ชีวิต
 11. ถ้าหากแก้ปัญหาไม่ดีแล้วความขัดแย้งอย่างหนึ่งจะนำไปสู่ความขัดแย้งอย่างอื่น ๆ อีก
 12. ความขัดแย้งทำให้คนไม่พอที่จะทำงานทำให้เกิดการ “เฉื่อยงาน”
 13. ทำให้สูญเสียกำลังคนเมื่อบุคคลไม่สามารถที่จะทนดูและทนอยู่ร่วมงานภายใต้บรรยากาศของความขัดแย้งที่รุนแรงได้จึงหนีไปจากองค์กรนั้น
- เนื่องจากความขัดแย้งมิใช่เป็นสิ่งดีทั้งหมดหรือเสียทั้งหมดความขัดแย้งมีทั้งประโยชน์และโทษทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประเภทของความขัดแย้งและระดับของความขัดแย้งได้มีผู้ชี้ให้เห็นว่าความขัดแย้งมีประโยชน์ในด้านต่างๆ

ค้อยท์ซ (Deutsch. 1973 : 9; อ้างถึงใน พิเศษฐ์ ดาราภัย. 2549 :57) ได้สรุปบทบาทที่เป็นประโยชน์ของความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. ป้องกันความเฉื่อยชา
2. เป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลเกิดความสนใจและเกิดความอยากรู้อยากเห็น
3. เป็นสื่อที่ทำให้ปัญหาต่างๆถูกนำมาตีแผ่และหาทางแก้ไข
4. เป็นรากเหง้าของการเปลี่ยนแปลงของบุคคลและสังคม
5. ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการในการทดสอบและประเมินผลตนเอง
6. ความขัดแย้งจะทำให้เห็นขอบเขตของกลุ่มชัดเจนขึ้นทำให้เห็นว่าแต่ละกลุ่มมีขอบเขตเพียงใดหรือใครเป็นสมาชิกของกลุ่มบ้างซึ่งจะช่วยให้สมาชิกได้แสดงเอกลักษณ์ว่าตนเองเป็นสมาชิกของกลุ่มนี้
7. ความขัดแย้งภายนอกมักจะทำให้เกิดความกลมเกลียวภายในกลุ่ม

สถาบันอเล็กซานเดอร์แฮมิลตัน (Alexander Hamilton Institute. 1983 : 7; อ้างถึงในเสริมศักดิ์วิศาลาภรณ์. 2540 : 24) ได้ชี้ให้เป็นประโยชน์ของความขัดแย้งที่มีต่อบุคคลและต่อองค์กร ดังนี้

ประโยชน์ต่อบุคคลในองค์กร

1. ความขัดแย้งสามารถทำให้ความต้องการทางจิตบางอย่างได้รับการตอบสนองการโต้เถียงกันบ้างหรือโต้แย้งกันบ้างอาจทำให้บางคนลดความเครียดลงได้บ้างคนที่ชอบก้าวร้าวอาจมีความสุขในการโต้เถียงเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน
2. ความขัดแย้งทำให้คนรู้จักตัวเองโดยจะต้องระวังและรู้ว่าจะพูดอะไรหรือรู้ว่าจะทำอะไรเมื่อเกิดความขัดแย้ง
3. ความขัดแย้งอาจทำให้คนเป็นที่ยอมรับของคนอื่นและมีชื่อเสียง
4. ด้วยเกรงว่าจะเกิดความขัดแย้งจะช่วยทำให้คนมีการเตรียมตัวและมีแรงจูงใจที่จะทำงานให้ได้ดี

ประโยชน์ต่อองค์กร

1. ความขัดแย้งจะช่วยให้มีข้อมูลเชิงวินิจฉัยเกี่ยวกับเรื่องที่ต้องจะต้องปรับปรุงแก้ไขความขัดแย้งทำให้ผู้บริหารต้องระวังว่าปัญหาคืออะไร ใครเกี่ยวข้องบ้างและจะแก้ปัญหาอย่างไร
2. ความเห็นขัดแย้งกันทำให้เกิดการอภิปรายก่อนที่จะตัดสินใจถ้าหากความขัดแย้งถูกละเลยและปิดบังแล้วความแตกต่างของความคิดในการทำงานร่วมกันจะไม่ได้รับการแก้ไข

3. ความขัดแย้งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมความขัดแย้งแต่เพียงเล็กน้อยในการเริ่มต้นเปลี่ยนแปลงใหม่ๆจะทำให้คนปรับตัวและยอมรับสิ่งใหม่ๆในสถานการณ์ที่ขัดแย้งบุคคลอาจสามารถแสดงความสามารถเฉพาะตนออกมามากกว่าในสถานการณ์ที่สงบ

4. ความขัดแย้งจะทำให้คนเกิดความสนใจและอยากรู้อยากเห็นหลังจากความขัดแย้งสิ้นสุดลงความสามัคคีกลมเกลียวกันก็อาจเกิดขึ้น

สรุปได้ว่าความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ตามธรรมชาติซึ่งมีอยู่ในทุกองค์การความขัดแย้งมีทั้งประโยชน์และโทษขึ้นอยู่กับผู้บริหารองค์การที่จะจัดการกับความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่พอเหมาะไม่ให้มีมากหรือน้อยเกินไปเพื่อให้เกิดประโยชน์กับองค์การ

เดวิส และนิวสตรอม (Davis&Newstrom. 1985 : 112; อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 25) ความขัดแย้งไม่ว่าจะเป็นประเภทใด ระดับใด ขนาดใหญ่หรือเล็ก เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ อย่างไรก็ตาม 2 ประการที่สำคัญของความขัดแย้งคือ

1. ความขัดแย้งเป็นเหตุการณ์ทางสังคมที่สามารถพยากรณ์ได้
2. ความขัดแย้งเป็นช่องทางที่เป็นประโยชน์ที่จะนำไปสู่จุดประสงค์ได้

แต่คนส่วนมากมองว่าความขัดแย้งเป็นสถานการณ์ที่เกิดจากจุดที่ไม่ชอบ ไม่พึงพอใจ จึงไม่มีทัศนคติที่ดีต่อความขัดแย้งและเห็นว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องไม่ดี นั่นคือความขัดแย้งมีผลทั้งด้านบวกและด้านลบ

ผลของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นธรรมชาติเป็นปกติวิสัยที่เราไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ได้กล่าวไว้ว่าความขัดแย้งเป็นของคู่โลกตราบใดที่มนุษย์ยังมีความแตกต่างกันความขัดแย้งก็จะมีอยู่ตราบนั้นแต่เราสามารถป้องกันและจัดการความขัดแย้งให้ลดน้อยลงได้โดยการศึกษาสาเหตุของปัญหาความขัดแย้งและอาศัยความรู้ทางจิตวิทยากับทักษะในการบริหารมาแก้ปัญหาความขัดแย้งนั้นแนวความคิดในปัจจุบันความขัดแย้งมีทั้งผลดีผลเสียซึ่งจะเห็นได้จากนักการศึกษาหลายท่านได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับผลดีผลเสียของความขัดแย้งไว้ดังนี้ (ทิสนาแยมมณี. 2522 : 81; อ้างถึงใน กระจำจ ชันชะภาค. 2544 : 64)

1. ผลดีของความขัดแย้ง

อรวรรณ สุทธิพิทักษ์ (2544 : 87) ได้กล่าวถึงข้อดีของความขัดแย้งไว้ว่าทำให้เกิดความคิดเห็นดีขึ้นกว่าเดิมทำให้เกิดการพัฒนาในด้านความคิดคนต้องหาวิธีการใหม่ๆเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทำให้บุคคลต้องอธิบายทัศนะของตนให้ชัดเจนยิ่งขึ้นเป็นการสร้างความเข้าใจให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้ดีกว่าเดิมกระตุ้นให้คนเกิดความสนใจที่จะครุ่นคิดและมีความริเริ่มสร้างสรรค์และพบว่าความขัดแย้งมีประโยชน์ในหลายด้านเช่นทำให้เกิดแนวคิดใหม่ทำให้ความคิดและการงาน

ไม่หยุดยั้งที่เป็นการช่วยกระตุ้นให้บุคคลเกิดความกระตือรือร้นและแสดงความสามารถของตน ส่งผลให้การทำงานและผลงานของกลุ่มดีขึ้นถ้าผู้บริหารรู้จักใช้ความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์จะเป็นผลดีต่อองค์กร ได้ข้อดีของความขัดแย้งได้แก่ทำให้เกิดความคิดเห็นใหม่ๆที่เหนือกว่าเป็นการบังคับให้บุคคลแสวงหาแนวความคิดที่ใหม่อยู่เสมอเป็นปัจจัยให้บุคคลสำรวจความคิดของตนเองอีกครั้ง ว่าดีหรือเลวอย่างไรเหมาะสมหรือไม่ในการที่จะเอาชนะฝ่ายตรงกันข้ามก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆและเปิดโอกาสให้ตรวจสอบความสามารถอยู่เสมอ

กล่าวโดยสรุปแล้วจะเห็นว่าความขัดแย้งมีผลดีแก่องค์กรหลายประการหากผู้บริหารรู้จักบริหารความขัดแย้งให้อยู่ในระดับปกติเพราะความขัดแย้งจะทำให้บุคคลต้องกระตือรือร้นในการคิดการแสดงความสามารถหาวิธีการใหม่ในการที่จะให้คนอื่นหรือผู้ที่เกี่ยวข้องได้เข้าใจชัดเจนยิ่งขึ้นทำให้การทำงานไม่หยุดนิ่งส่งผลให้องค์กรพัฒนาขึ้น

2. ผลเสียของความขัดแย้ง

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 : 20-21) ความขัดแย้งมีผลเสียแก่องค์กรอยู่มากไม่น้อยหากไม่รู้จักรักษาแก้ไขปัญหาก็ลดลงดังเช่นพฤติกรรมขององค์กรที่เริ่มมีความขัดแย้งว่าจะมีกลางบอกเหตุตามลำดับคือสมาชิกในองค์กรวางเฉยไม่ให้ความร่วมมือแต่ต่อต้านขัดขวางซึ่งลำดับสุดท้ายเป็นระยะที่สมาชิกจะคิดถึงแต่ประโยชน์ส่วนตนหาทางจับผิดผู้อื่นก่อให้เกิดปัญหาในการทำงานนานับประการส่วนผลเสียของความขัดแย้งทำให้บางคนรู้สึกพ่ายแพ้เสียกำลังใจรู้สึกท้อแท้ในการทำงานเกิดบรรยากาศของความไม่ไว้วางใจและสงสัยเกิดความรู้สึกไม่มั่นคงเกิดปฏิกิริยาต่อต้านบางคนหลีกเลี่ยงเช่นขอย้ายหรือขอลาออกและผลเสียว่าทำให้บุคคลเกิดความคับข้องใจรู้สึกท้อถอยทำงานโดยไม่คำนึงถึงประสิทธิภาพเป็นคนยอมแพ้ไม่สู้งานกลายเป็นคนก้าวร้าวทำตัวเป็นศัตรูประณามผู้อื่นเกิดความสับสนไม่มีความคิดริเริ่มเกิดความไม่มั่นคงในตนเอง

สรุปได้ว่าผลเสียของความขัดแย้งจะทำให้บุคคลในองค์กรเกิดความท้อถอยในการทำงานมีความรู้สึกไม่มั่นคงอยู่อย่างระแวงมุ่งทำลายกันมีอคติในการทำงานชอบจับผิดก้าวร้าวมองโลกในแง่ร้ายไม่คิดสร้างสรรค์งานส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรลดน้อยลง

ความขัดแย้งเป็นสถานการณ์ที่ทั้งประโยชน์และโทษต่อบุคคลและองค์กร การที่จะเกิดประโยชน์หรือโทษขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ 2 ประการ คือ

1. ระดับความเข้มของความขัดแย้ง
2. การจัดการความขัดแย้งและถ้าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมีการจัดการที่เหมาะสม จะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ความขัดแย้งที่ให้ผลทางบวกเรียกว่า ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ (Constructive Conflict) เป็นความขัดแย้งที่ใช้ประโยชน์กับบุคคลและองค์กรที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งนั้น ผลประโยชน์ที่

ได้รับที่ชัดเจนคือการเพิ่มการสร้างสรรค์และนวัตกรรม การเพิ่มพลัง การเพิ่มความยืดหยุ่นและลดความตึงเครียด ตรงข้ามกับความขัดแย้งที่ให้ผลทางลบซึ่งเรียกว่า ความขัดแย้งเชิงทำลาย (Destructive Conflict) เป็นความขัดแย้งที่ไม่มีประโยชน์ต่องาน ต่อบุคคลและองค์กร ความขัดแย้งเชิงทำลายจะลดประสิทธิภาพของบุคคล กลุ่มและองค์กร ความขัดแย้งที่ให้ผลเช่นนี้จะเกิดจากความ เป็นศัตรูของบุคคลแต่ละฝ่ายอันเป็นผลมาจากความขัดแย้งทางอารมณ์ หรือเกิดจากการที่บุคคลหรือกลุ่ม ไม่สามารถตกลง ได้กับเป้าหมายของกลุ่ม ความขัดแย้งเชิงทำลายยังมีผลต่อการสูญเสียผลผลิต ความพึงพอใจในงาน ความเครียดจากการใช้อำนาจหรือการบังคับและมีผลต่อการลดเป้าหมายร่วมกันของบุคคลหรือกลุ่มหรือองค์กร

ข้อเสนอแนะในการบริหารความขัดแย้งที่ได้ผลดี

พรนพ พุกกะพันธ์ (2542 : 297-301) ได้ให้ข้อเสนอแนะในการบริหารความขัดแย้งที่ได้ผล ดังนี้

1. กฎเพื่อรักษากฎ ต่อไปนี้เป็นหลักเกณฑ์เพื่อรักษากฎระเบียบให้มีประสิทธิผลและสามารถบังคับได้ในทางปฏิบัติหลักและความจำเป็นกฎระเบียบไม่ควรจะมีไว้เพื่อควบคุมพนักงาน ตลอดไปเราจะต้องคอยหมั่นตรวจสอบการปฏิบัติงานภายในบริษัทแล้วพิจารณาว่ามีกฎระเบียบอะไรบ้างที่ไม่จำเป็นต้องมีอยู่อีกต่อไปเนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงในวิธีปฏิบัติงานหรือวัตถุประสงค์ของงานชนิดนั้น หลักความยืดหยุ่น ถ้ากฎระเบียบนั้นมีข้อยกเว้นมากมายจะเป็นการฉลาดกว่าในการที่จะเปลี่ยนแปลงกฎหรือแก้ไขกฎใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์หลักความสอดคล้อง กฎระเบียบควรจะสอดคล้องกับนโยบายของบริษัท หลักการรับรู้ กฎระเบียบควรถูกสื่อสารไปให้พนักงานทุกคนรับทราบ หลักความชัดเจนและเข้าใจง่าย กฎระเบียบที่สลับซับซ้อน ย่อมปฏิบัติตามได้ยาก ทุกๆคนที่เกี่ยวข้องกับกฎระเบียบนั้นควรจะเข้าใจความหมายเป็นอย่างดีว่า กฎระเบียบข้อนั้นหมายถึงอะไร หลักเหตุผล กฎระเบียบที่แข็งแกร่งจะ ไม่สัมฤทธิ์ผลในทางปฏิบัติ เช่น ไม่ยอมให้พนักงานลา กิจ ลาป่วยได้แม้แต่วันเดียว ในขณะที่กฎระเบียบต้องนำไปใช้กับพนักงานทั่วทั้งบริษัท ดังนั้นจึงต้องมีช่องว่างไว้บ้างสำหรับเป็นข้อยกเว้น หลักการบังคับได้ กฎระเบียบควรจะบังคับเฉพาะเรื่องงานเท่านั้นไม่ควรก้าวเข้าไปถึงเรื่องส่วนตัว และพนักงานยังต้องสามารถมองผลลัพธ์ในทางปฏิบัติได้เมื่อมีใครคนหนึ่ง ไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบนั้น และหลักการระวางโทษเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมแก่ผู้กระทำผิด การลงโทษควรจะมีสัมพันธ์กับระดับความรุนแรงของการกระทำผิด

2. การจัดการกับความขัดแย้ง จงให้พนักงานแก้ปัญหาด้วยตัวของเขาเองโดยที่เราวางตัวเป็นผู้ไกล่เกลี่ยแยกประเด็นความขัดแย้งส่วนบุคคลออกจากความขัดแย้งเรื่องงาน มองหาเนื้อหาสาระที่จะพอดคล้องกันได้ แล้วหาวิธีแก้ปัญหภายใต้อขอบเขตของเนื้อหาสาระเหล่านั้นการ จงทำให้เห็นนโยบาย

ของบริษัทกระจางชัดเจนและเป็นที่เข้าใจของทุกคน จงละเว้นการเข้าข้างฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดเมื่อพนักงานทะเลาะกัน อย่าคิดว่าเราจะต้องเป็นฝ่ายชนะเสมอเมื่อมีปัญหาความขัดแย้งในองค์กรอย่าไปสมมุติว่าเรารู้สาเหตุที่พนักงานไม่พอใจ จงถามเหตุผลและหาข้อแนะนำจากพวกเขา อย่าปฏิเสธคำสั่งจากเจ้านายแต่จงทำให้คำสั่งนั้นมีความชัดเจนขึ้น ให้ข้อมูลอะไรก็ตามที่เรามีอยู่แต่เจ้านายยังไม่มี อย่าพยายามชักชวนให้คนอื่นทำตามนโยบายที่ให้ประโยชน์แก่เราเพียงฝ่ายเดียว จงอธิบายให้พวกเขาเห็นว่าวิธีการของเราดีกว่าอย่างไร ซึ่งพวกเขาก็จะพลอยได้ประโยชน์ไปด้วย และอย่าพุดพาดารมณ์โกรธภายหลังจากความขัดแย้งเกิดขึ้นจึงซ่อนไว้ภายในใจเรา

3. การแก้ปัญหาเรื่องงาน เรียกลูกน้องเข้ามาคุยในทันทีที่มีปัญหาเกิดขึ้น ทบทวนถึงการฝึกอบรมและประสบการณ์ที่ผ่านมา เพื่อคิดว่าลูกน้องคนนั้นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมอะไรบ้าง เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น ทำความเข้าใจกับลูกน้องว่าเราคาดหวังอะไรกับพวกเขาและใช้มาตรฐานอะไรในการวัดผลงานของพวกเขา หมั่นสังเกตการณ์ทำงานของลูกน้องสืบหาความผิดพลาดภายนอกหรือไม่ที่เป็นตัวการสร้างปัญหา อย่าสับสนปัญหาในเรื่องระเบียบวินัยกับปัญหาในเรื่องงานอย่าตำหนิผลงานของลูกน้องคนนั้นต่อหน้าเพื่อนร่วมงาน อย่าปล่อยให้ผลงานที่ไม่ดีชิ้นนั้นผ่านไป จงพยายามหาสาเหตุของปัญหา แล้ววางแผนร่วมกับลูกน้องคนนั้นเพื่อให้สถานการณ์กลับคืนสู่ปกติ อย่างนี้เขาเองว่าพนักงานทุกคนมีปัญหาอย่างเดียวกันหมดแม้จะเป็นงานชนิดเดียวกันก็ตาม และอย่าตำหนิลูกน้องในเรื่องความประพฤติส่วนตัวเมื่อกำลังพูดถึงเรื่องปัญหาของงาน

4. การแก้ปัญหาเรื่องงาน ต่อ ไปนี้เป็นข้อแนะนำบางประการเมื่อเราต้องเข้าไปสัมผัสกับเจตคติที่ไม่ดีในรูปแบบต่างๆ ความขัดแย้งในบุคลิกภาพ จงแยกคนทั้งสองให้ออกห่างจากกันให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ แต่ต้องให้พวกเขาารู้ด้วยว่าเรายังคาดหวังในคุณภาพมาตรฐานจากผลงานของพวกเขาพวกเขาชอบก่อน จงส่งเสริมให้พวกเขาระบุประเด็นปัญหาเฉพาะเกี่ยวกับคำนิยามของพวกเขามีต่อฝ่ายบริหารหรือตัวเราเองสิ่งนี้จะบังคับให้พวกเขาต้องเผชิญหน้ากับความจริงแล้วพวกเขาก็จะยอมรับว่าคำวิพากษ์วิจารณ์ของพวกเขาไม่มีมูลความจริงหรือ “กระต่ายตื่นตูม” กันไปเอง พวกเขื่องานจงให้แรงจูงใจแก่พวกเขาทั้งในด้านบวกและด้านลบ แรงจูงใจด้านบวกได้แก่ การให้รางวัลหรือการเสนอเลื่อนขั้นตำแหน่ง ส่วนแรงจูงใจด้านลบ ได้แก่ การลงโทษเมื่อผลงานไม่ได้คุณภาพมาตรฐาน ทั้งนี้เราสามารถให้แรงจูงใจทั้งสองประเภทไปพร้อมๆ กันไปเอง พวกต่อต้านการใช้อำนาจ เมื่อเจอเข้ากับพวกนี้ เราไม่ต้องไปสนใจเลยว่าตัวเองจะมีอำนาจแท้จริงหรือไม่เพียงไร จงพยายามให้พวกเขาได้รับผิชอบงานพิเศษและยอมให้พวกเขามีอิสระในการเลือกใช้วิธีการทำงานของตนเองการส่งเสริมให้พวกเขามีความเชื่อถ้อย่อมส่งผลดีย้อนกลับมาหาเราเอง

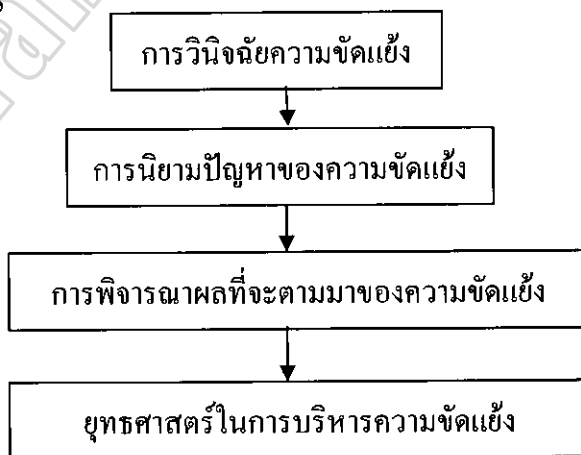
กระบวนการบริหารความขัดแย้ง

การบริหารความขัดแย้งเกี่ยวข้องกับการวินิจฉัย (Diagnosis) และการเข้าไปแทรกแซง (Intervention) จุดมุ่งหมายของการวินิจฉัยก็เพื่อจะหาข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการณ์ของความขัดแย้งสาเหตุของความขัดแย้ง โดยพิจารณาว่าบุคคลหรือกลุ่มมีความคิดเห็นแตกต่างกันในเป้าหมายหรือวิธีการอย่างไร ขอบเขตของความรับผิดชอบของบุคคลหรือของกลุ่มชัดเจนหรือไม่บุคคลหรือกลุ่มมีการแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดหรือไม่ตลอดจนพิจารณาว่ามีความจำเป็นที่ผู้บริหารจะเข้าไปแทรกแซงหรือไม่ได้มุ่งหมายของการเข้าไปแทรกแซงของผู้บริหารก็เพื่อจะให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับที่พอเหมาะและจะส่งผลให้องค์การมีประสิทธิภาพ

การแก้ปัญหาความขัดแย้ง (Conflict Resolution) หมายถึงการลดหรือการขจัดความขัดแย้งแต่การบริหารความขัดแย้ง (Management of Conflict) ไม่จำเป็นต้องหมายถึงการลดปริมาณของความขัดแย้งการแก้ปัญหาความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความขัดแย้งความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ง่ายแต่มักจะแก้ไขได้ยากเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรผู้บริหารจะต้องเข้าใจวิเคราะห์ตัดสินใจและดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งในการบริหารความขัดแย้งจาก 3 ประการต่อไปนี้ (Rahim. 1985 : 38; อ้างถึงในพิเชษฐ์ ดารากัย. 2549 : 71-72)

1. กระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งที่สร้างสรรค์และมีประโยชน์ให้เกิดขึ้นในหน่วยงานหรือองค์กรในเมื่อความขัดแย้งมีในระดับค่อนข้างต่ำ
2. การแก้ปัญหาความขัดแย้ง
3. ลดระดับของความขัดแย้งหรือป้องกันความขัดแย้งในเมื่อความขัดแย้งมีระดับสูงเกินไปจนกระทั่งเป็นผลเสียแก่หน่วยงานหรือองค์กร

เอคิสัน (Anderson. 1988 : 266; อ้างถึงใน พิเชษฐ์ ดารากัย. 2549 : 116-117) ได้ให้แนวคิดกระบวนการบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management Process) แบ่งออกได้เป็น 4 ขั้นตอนได้อธิบายดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 กระบวนการของการบริหารความขัดแย้งตามแนวคิดของเอคิสัน

จากภาพประกอบ 3อธิบายกระบวนการของการบริหารความขัดแย้งดังนี้

1. การวินิจฉัยความขัดแย้งเป็นการพิจารณาสาเหตุแห่งความขัดแย้ง
2. การนิยามปัญหาความขัดแย้งเป็นการพิจารณาว่าธรรมชาติของความขัดแย้งว่าเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่ม
3. การพิจารณาผลที่จะตามมาของความขัดแย้งเป็นการพิจารณาว่าผลของความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นมานั้นเป็นไปในทางที่ดีหรือไม่ดีผลที่จะเกิดในขณะนี้เป็นอย่างใดและผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเป็นอย่างไร
4. ยุทธศาสตร์ในการบริหารความขัดแย้งเป็นการพิจารณาว่าจะใช้เทคนิควิธีใดในการบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสมกับปัญหาและสถานการณ์

อุปสรรคการจัดการความขัดแย้ง

อุปสรรคที่จะต้องคำนึงถึงและพยายามแก้ไขเพื่อช่วยให้การจัดการความขัดแย้งเกิดประสิทธิภาพมีดังต่อไปนี้(พรนพ พุกกะพันธ์. 2542 : 295-296)

1. แต่ละฝ่ายหรือฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดมีทัศนคติในการต่อสู้มากกว่าทัศนคติในการร่วมมือ ความขัดแย้งจะไม่สามารถแก้ไขได้ถ้าเพียงฝ่ายเดียวที่ได้รับผลประโยชน์หรือความสุข ความพึงพอใจในผลของการแก้ไขความขัดแย้ง ขณะที่อีกฝ่ายหนึ่งไม่พึงพอใจ ซึ่งผลการจัดการความขัดแย้งลักษณะต่อสู้จะได้ผล ชนะ – แพ้ หรืออาจ แพ้ – แพ้ ได้ ความขัดแย้งจึงไม่หมดไป
2. มีความรู้สึกว่าการความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ดี การมองว่าการความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ดีจะทำให้เกิดทัศนคติที่ไม่ดีในการจัดการความขัดแย้งโดยแท้จริงแล้วความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตคนทุกคนควรมองว่าการความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติที่จะต้องได้รับการแก้ไข ความขัดแย้งทำให้เกิดการสร้างสรรค์และเป็นสิ่งที่ทุกคนต้องเตรียมตัวเพื่อสามารถจัดการได้
3. มีทักษะการเผชิญหน้าที่ไม่ดี กรณีนี้ได้แก่ไม่ยกย่องสรรเสริญหรือยอมรับคนอื่นที่แตกต่างจากตนเอง ไม่มีความสามารถในการชี้ประเด็น ชอบคาดคิดว่าคนอื่นอ่านตัวคุณไม่ถูกต้อง และชอบยกเรื่องรวมหรือประเด็นที่เป็นการปกป้องตัวเอง ทักษะที่ไม่ดีเหล่านี้เป็นอุปสรรคอย่างยิ่งในการจัดการความขัดแย้งให้มีประสิทธิภาพ
4. ใช้เวลาอย่างไม่มีประสิทธิภาพ การจัดการแก้ไขความขัดแย้ง โดยการใช้เวลาอย่างไม่มีประสิทธิภาพหรือมีประสิทธิภาพน้อย ได้แก่ความไม่พร้อมในการแก้ปัญหา เกิดอารมณ์เสียในสถานการณ์ที่ตนเองไม่ชอบไม่ใช้เวลาในการแก้ไขความขัดแย้งอย่างเพียงพอและเหมาะสม
5. มีทักษะการฟังที่ดี ทักษะการฟังมีความสำคัญมาก การจะเข้าใจผู้อื่นได้อย่างแท้จริงต้องอาศัยทักษะการฟังที่ดี สิ่งที่เป็นอุปสรรคในการจัดการความขัดแย้งคือทักษะการฟังที่ไม่ดีได้แก่ไม่

สามารถจับความรู้สึกของผู้อื่น ไม่ฟังความคิดเห็นของผู้อื่น พูดมาก ชอบจับผิดผู้อื่นและชอบวิพากษ์วิจารณ์

6. ใช้ภาษาที่ไม่เหมาะสม เป็นการใช้ภาษาที่ไม่แสดงความร่วมมือ มองแต่ตนเองยึดความรู้สึกและอารมณ์ของตนเอง เช่น ไม่พูดว่า “ฉัน” แต่จะชี้เฉพาะว่า “คุณ” นั่นคือไม่ใช่ I Massage เพื่อแสดงความรู้สึกเพียงแต่ใช้ YOU เพื่อชี้ความผิดของผู้อื่น และมักใช้คำพรูสวาทหรือแสดงอารมณ์ด้วยคำพูดที่ไม่เหมาะสม

7. ใช้ภาษาที่แสดงอาการข่มขู่ เป็นการใช้ภาษาท่าทางที่แสดงอารมณ์ของตนเองและทำให้คนอื่นหรืออีกฝ่ายหนึ่งดูต่ำลงเช่นการชี้นิ้วชี้กำปั้น หรือชำเลื่องตา การใช้ภาษากายข่มขู่อาจได้รับการแสดงกิริยาเช่นเดียวกันกลับมา ทำให้เกิดความรู้สึกต่อสู้และต้องการเอาชนะกันมากกว่าที่จะร่วมมือกัน

8. ไม่เปิดเผย ในการร่วมกันแก้ไขความขัดแย้ง ทั้งสองฝ่ายจะต้องเปิดเผยเพื่อให้ทราบความขัดแย้งที่แท้จริง แต่ถ้าฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดไม่เปิดเผยซึ่งได้แก่ โทก บิดบังข้อมูล โดยเฉพาะข้อมูลที่ไม่ชอบการปิดบังอาจจะเป็นเพราะตั้งใจหรือคิดป้องกันตนเอง ไม่มีความรู้สึกทางบวกต่อคนอื่น ชอบชี้ความผิดพลาดของคนอื่น โดยไม่มีการชมเชยหรือพูดสิ่งที่ดีของคนอื่น และเกี่ยวกับการใช้ข้อมูลป้อนกลับอย่างซื่อสัตย์ อุปสรรคเหล่านั้นทำให้การจัดการความขัดแย้งไร้ประสิทธิภาพ และเกิดผลในลักษณะ แพ้ – แพ้

9. มีทักษะการจัดการความโกรธที่ไม่ดี การจัดการความขัดแย้ง บางครั้งแต่ละฝ่ายต่างมีอารมณ์โกรธดังนั้นจะต้องมีการจัดการความโกรธของผู้อื่น โดยช่วยเหลือให้ฝ่ายนั้นได้แสดงออกและให้เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในเวลาเดียวกันก็จะต้องมีการศึกษาจัดการความโกรธของตนเองโดยไม่ปล่อยให้มามีอารมณ์มากเกินไปพยายามเอาใจเขามาใส่ใจเราเท่าๆ กับการเอาใจเราไปใส่ในใจเขา เพื่อให้เข้าใจสภาพอารมณ์ของฝ่ายตรงข้ามและของตนเอง

10. มีทักษะการตกลงที่ไม่ดี ได้แก่มีการจัดทำข้อตกลงที่ไม่ชัดเจน หรือทั้งสองฝ่ายเข้าใจไม่ตรงกันหรือเป็นข้อตกลงที่ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดได้ผลประโยชน์มากกว่า ซึ่งการตกลงในลักษณะเช่นนี้ความขัดแย้งจะยังคงอยู่และอาจมีมากขึ้นเมื่อนำข้อตกลงนั้นไปใช้ ดังนั้นในการจัดการความขัดแย้งในกรณีนี้ข้อตกลงไม่ดีอาจต้องมีการเจรจาใหม่

11. มีทักษะการติดตามที่ไม่ดี การจัดการความขัดแย้งเมื่อได้ตกลงแล้วแต่ละฝ่ายจะนำไปปฏิบัติในระหว่างปฏิบัติจะต้องมีการติดตาม การติดตามไม่ใช่การจับผิดหรือดูเฉพาะความผิดพลาดแต่จะต้องพิจารณาทุกองค์ประกอบทั้งด้านบวกและด้านลบ มีการให้ข้อเสนอแนะและนำมาเป็นข้อมูลป้อนกลับ ในการพิจารณาแก้ไขโดยการเจรจาใหม่เพื่อปรับปรุง การติดตามผลควรทำในลักษณะของการให้คำแนะนำหรือข้อเสนอแนะ ไม่ใช่ทำในลักษณะการพิจารณาตัดสิน

สรุปการจัดการความขัดแย้งเป็นงานหนึ่งที่ใช้เวลาประมาณ 1 ใน 5 ของเวลาทั้งหมดของผู้บริหาร ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีการเรียนรู้และฝึกฝนทักษะและเทคนิควิธี ตลอดจนกลยุทธ์ในการจัดการความขัดแย้ง เพื่อให้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นเป็นตัวกระตุ้นและเป็นการสร้างสรรค์สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำที่ดีในการแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจ เห็นอกเห็นใจ และยึดความรู้สึกละเอียดและผลประโยชน์ที่เท่าเทียมกันของทุกฝ่าย การวางตัวเป็นกลางโดยการนิ่งเฉยกับความขัดแย้งเป็นการทำที่ง่ายแต่ไม่ได้มีการแก้ไขและไม่ทำให้เกิดการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ อีกประการหนึ่งที่ควรตระหนักคือทัศนคติถ้ามีทัศนคติว่าฝ่ายหนึ่งต้องชนะ อีกฝ่ายหนึ่งต้องแพ้ การแก้ไขก็เหมือนน้ำมันมาราดไฟ ดังนั้นต้องมีทัศนคติในด้านต้องมีความซื่อสัตย์ เคารพความจริงทั้งหมด ทำงานด้วยกันเพื่อหาคำตอบแก้ปัญหาอย่างเกิดประโยชน์ ให้ความพยายามอย่างเต็มที่ และยินดีที่จะเปิดประตูสู่การสร้างสรรค์สิ่งเหล่านี้ จำเป็นและเป็นพื้นฐานของการจัดการความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพ

พฤติกรรมกรบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร

เป็นการยากอย่างยิ่งที่เราจะสามารถหาวิธีการที่ถูกต้องแน่นอนในการใช้ในการแก้ไขความขัดแย้งต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ แต่วิธีหนึ่งที่สามารถเปลี่ยนจากการทำลายที่เกิดจากความขัดแย้ง (Destructive Conflict) ให้กลายเป็นความขัดแย้งที่สร้างสรรค์ (Constructive Conflict) ก็คือ เราต้องมองลงไปทีเนื้อหาของความขัดแย้ง แทนที่จะมองที่ตัวบุคคล วิธีการนี้เป็นการมุ่งที่จะแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นมากกว่าการตำหนิ (Blaming) คู่กรณี ซึ่งไม่สามารถสร้างผลดี ใดๆเลย แต่กลับเป็นการก่อให้เกิดความขัดแย้งเพิ่มมากขึ้น

ความขัดแย้งเป็นปัญหาของผู้บริหารทุกระดับ จึงควรที่จะหาการบริหารความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมไม่สูงหรือต่ำเกินไป เพื่อให้เกิดบรรยากาศของความร่วมมือสนิทสนมในเชิงสร้างสรรค์ เพื่อส่งผลให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานให้เจริญก้าวหน้าในที่สุด

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 : 217) กล่าวว่ากรบริหารความขัดแย้งนั้นไม่จำเป็นต้องหมายถึง การลดปริมาณของความขัดแย้ง ถ้าเกิดความขัดแย้งขึ้น ผู้บริหารจะต้องเข้าใจวิเคราะห์ที่ตัดสินใจและดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งในการบริหารความขัดแย้งและได้เสนอการบริหารความขัดแย้งตามแนวคิดของโทมัสและคิลแมนน์ (Thomas & Kilmann, 1976:889-935) ไว้ว่าเป็นการจัดการกับความขัดแย้งที่ตั้งอยู่บน 2 มิติ คือ มิติแห่งการยึดประโยชน์ส่วนตน (Assertiveness) หมายถึง การยืนยันรักษาผลประโยชน์ ให้เป็นไปตามความต้องการและความพอใจของตน กับมิติแห่งการยึดประโยชน์ของผู้อื่น (Co-Operativeness) หมายถึง มิติแห่งการร่วมมือร่วมใจพยายามให้

เป็นไปตามความต้องการและความพอใจของผู้อื่นทั้งสองมิตินี้ ได้กำหนดแนวทางในการจัดการกับความขัดแย้งไว้ 5 แบบ คือ

1. การเอาชนะ (Competition) เมื่อคนเราพบกับความขัดแย้ง จะมีบางคนที่แก้ไขความขัดแย้งนั้น ด้วยวิธีการเอาชนะ โดยมุ่งเน้นชัยชนะของตนเองเป็นสำคัญ จึงพยายามใช้อิทธิพลวิธีการหรือช่องทางต่าง ๆ เพื่อจะทำให้คู่กรณียอมแพ้หรือพ่ายแพ้ตนเองให้ได้ การแก้ไขความขัดแย้งในแนวทางนี้จะทำให้เกิดผลลัพธ์ในลักษณะ ชนะ-แพ้

2. ยอมรับ (Accommodation) จะเป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น อยากรับที่ยอมรับและได้รับความรัก มุ่งสร้างความพอใจให้แก่คู่กรณี โดยที่ตนเองจะยอมเสียสละ แนวทางการแก้ไขความขัดแย้งแบบนี้เกิดผลลัพธ์ในลักษณะ ชนะ-แพ้

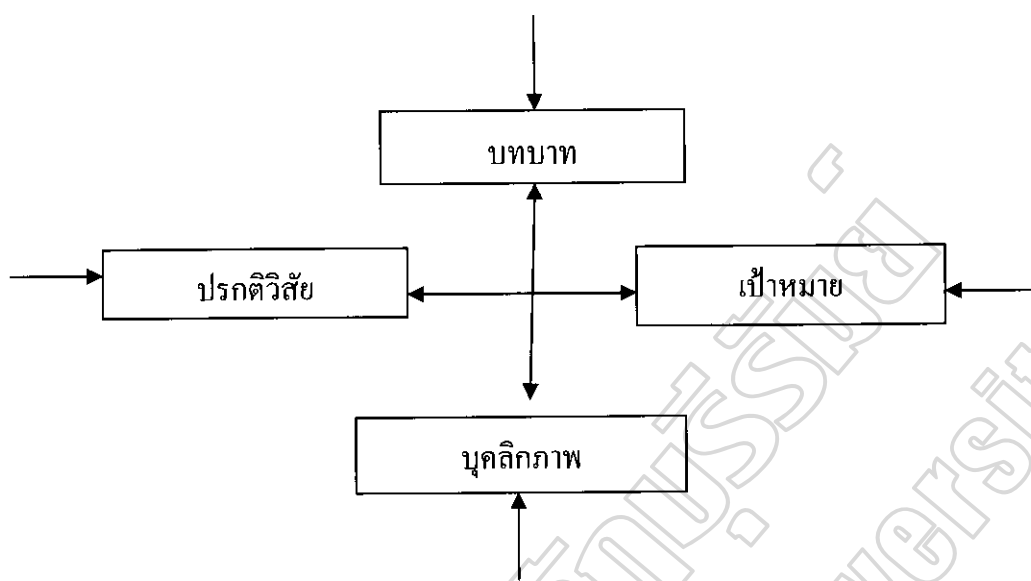
3. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้งในลักษณะไม่สู้ปัญหาไม่ร่วมมือในการแก้ไขปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเองและผู้อื่น พยายามวางตัวอยู่เหนือความขัดแย้ง พุดง่าย ๆ ก็คือทำตัวเป็นพระอิฐพระปูนนั่นเอง แนวทางการแก้ไขความขัดแย้งแบบนี้มักเกิดผลลัพธ์ในลักษณะ แพ้-แพ้ เป็นส่วนใหญ่

4. การร่วมมือ (Collaboration) เป็นพฤติกรรมของคนที่มีจัดการความขัดแย้งโดยต้องการให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและผู้อื่น เป็นความร่วมมือร่วมใจในการแก้ไขปัญหามุ่งให้เกิดประโยชน์ทั้งสองฝ่ายซึ่งวิธีการแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งในแบบนี้ เรียกว่าเป็นวิธีการแก้ไขความขัดแย้งที่ Win-Win ทั้งสองฝ่ายแนวทางแก้ไขในลักษณะแบบนี้จะเกิดผลลัพธ์ในลักษณะ ชนะ-ชนะ

5. ประนีประนอม (Compromising) เป็นความพยายามที่จะให้คู่กรณีทั้งสองฝ่ายได้รับความพอใจบ้าง และต้องยอมเสียสละบ้าง แต่ก็มีแนวโน้มที่จะใช้วิธีที่ 1 คือวิธีเอาชนะมากกว่าวิธีอื่น แนวทางการแก้ไขความขัดแย้งแบบนี้จึงเกิดผลลัพธ์ในลักษณะแพ้-แพ้ หรือ ชนะ-แพ้

พรนพ พุกกะพันธ์ (2542 : 249) ได้กล่าวว่าการบริหารความขัดแย้งกับการแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งยังมีขอบเขตไม่เหมือนกัน การแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งเป็นการดำเนินการให้ปัญหาคือความขัดแย้งสิ้นสุดลงหรือสงบลง การแก้ไขความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความขัดแย้งประกอบไปด้วย การวินิจฉัยความขัดแย้ง การนิยามปัญหาความขัดแย้ง การพิจารณาผลที่ตามมาของความขัดแย้ง ยุทธศาสตร์ในการบริหารความขัดแย้งและการบริหารความขัดแย้งในองค์กร

เสริมศักดิ์วิศาลาภรณ์ (2534 : 17-19; อ้างถึงใน กระจำจาง ชันชะกาด. 2544 : 33) ได้ให้ทัศนะว่าโรงเรียนเป็นองค์กรในราชการเป็นองค์กรอุปถัมภ์และอยู่ในระบบสังคมจึงมีความขัดแย้งในหลายแบบถ้าหากพิจารณาว่าในสังคมระบบนั้นประกอบด้วยมิติสำคัญ 4 มิติคือบทบาทปรกติ วัตถุประสงค์ภาพและเป้าหมายก็จะเกิดเป็นแบบของความขัดแย้ง 4 แบบถ้าหากจับคู่ของมิติทั้ง 4 จะได้แบบของความขัดแย้งอีก 10 แบบดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 แบบต่างๆของความขัดแย้งในโรงเรียน

จากภาพประกอบ 4 จะเห็นได้ว่าบุคลากรในโรงเรียนจะมีบทบาทบุคลิกภาพเป้าหมาย และปรกติวิสัยแตกต่างกันไป ดังนั้นความขัดแย้งในโรงเรียนจึงมีรูปแบบที่หลากหลายซึ่งโดยสรุป จะมีความขัดแย้งในโรงเรียน 10 แบบคือ

1. ความขัดแย้งของบทบาทเนื่องจากแต่ละตำแหน่งในระบบราชการมีบทบาทที่ต้องแสดงกำกับชัดไว้ด้วยความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลต้องแสดงบทบาทต่างๆและบทบาทนั้นไม่สอดคล้องกันเช่นอาจารย์ฝ่ายปกครองถูกคาดหวังว่าจะต้องเป็นผู้รักษาระเบียบและถูกทำหน้าที่เป็นครูแนะแนวด้วยครูใหญ่อาจถูกคาดหวังว่าต้องทำหน้าที่ผู้นิเทศและผู้ประเมินผลนอกจากบุคคลต้องแสดงบทบาทตามระบบราชการแล้วยังต้องแสดงบทบาทตามระบบสังคมอีกด้วยเช่นครูใหญ่อาจมีบทบาทในระบบสังคมเป็นพ่อเป็นสามีความขัดแย้งเกิดจากการที่ไม่สามารถแสดงบทบาทต่างๆในเวลาเดียวกันเช่นจะนั่งเป็นประธานในที่ประชุมครูในฐานะครูใหญ่หรือต้องออกไปรับลูกคนเล็กจากโรงเรียนอนุบาลในฐานะบิดา

2. ความขัดแย้งของบุคลิกภาพความขัดแย้งแบบนี้มีใช้ความแย้งระหว่างบุคคลแต่เป็นความขัดแย้งในตัวบุคคลเองซึ่งเกิดจากบุคคลมีความต้องการต่างๆที่ไม่สอดคล้องกันเช่นครูใหญ่มีความต้องการที่จะมั่นคงในอาชีพแต่ในขณะเดียวกันก็ประสงค์ที่เสี่ยงในการทำงานเพื่อความก้าวหน้าของโรงเรียนในสภาพเช่นนี้ก็ยากที่จะครูใหญ่จะแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม

3. ความขัดแย้งของปรกติวิสัยในองค์การรูปนัยย่อมประกอบด้วยองค์การรูปนัยต่างๆในโรงเรียนอยู่ด้วยเช่นกลุ่มเพื่อนกลุ่มที่จบจากสถาบันเดียวกันแต่ละกลุ่มย่อมมีปรกติวิสัยหรือบรรทัดฐานของตนเองเมื่อแต่ละกลุ่มใช้บรรทัดฐานต่างกันความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นเช่นการ

ขอรับบริจาคเพื่อช่วยผู้ได้รับความเดือดร้อนจากภัยน้ำท่วมแต่ละกลุ่มจะมีปกติวิสัยในการบริจาคที่ต่างกัน

4. ความขัดแย้งของเป้าหมายขององค์การส่วนใหญ่ย่อมมีเป้าหมายขององค์การหลายอย่าง เป้าหมายเหล่านี้บางครั้งจะขัดแย้งกันเองเช่น โรงเรียนจะเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการหรือจะเน้น การเตรียมตัวเพื่อออกไปประกอบอาชีพจะเห็นว่ามีเป้าหมายเกิดขึ้นเป้าหมาย ขององค์การที่เน้นจะประหยัดงบประมาณก็อาจจะขัดแย้งกับเป้าหมายการมีโครงการใหม่ๆหรือ เป้าหมายขององค์การก็อาจขัดแย้งกับเป้าหมายส่วนบุคคลเป็นต้น

5. ความขัดแย้งระหว่างบทบาทกับปกติวิสัยในกรณีที่บทบาทนั้นเป็นไปตามระบบ ราชการแต่ปกติวิสัยย่อมเป็นไปตามกลุ่มย่อยความคาดหวังในบทบาทย่อมขัดแย้งกับบรรทัดฐาน ของกลุ่มที่ไม่เป็นพิธีการเช่นความคาดหวังของครูน้อยในบทบาทของครูใหญ่ย่อมขัดแย้งกับ บรรทัดฐานของกลุ่มครูใหญ่

6. ความขัดแย้งระหว่างบทบาทและเป้าหมายเป็นสิ่งที่บุคลากรในองค์กรมีความคิดที่ ไม่สอดคล้องกันเช่นครูที่เข้มงวดในการวัดผลตามมาตรฐานอาจขัดแย้งกับเป้าหมายของโรงเรียน ที่จะพัฒนาบุคลากรตามควรแก่อัตราภาพ

7. ความขัดแย้งระหว่างบทบาทกับบุคลิกภาพความขัดแย้งเกิดจากการที่บุคคลต้อง แสดงบทบาทที่ไม่เหมาะสมกับบุคลิกภาพของตนเช่นคนที่ชอบเอาแต่ใจตนเองแต่ต้องมาเป็นครู เนาะแนวคนที่ไม่สนใจระเบียบแต่ต้องมาเป็นผู้บริหาร โรงเรียนเป็นต้น

8. ความขัดแย้งระหว่างปกติวิสัยกับบุคลิกภาพเป็นความขัดแย้งในองค์การอุปนัย ความต้องการในบุคลิกภาพของบุคคลกับบรรทัดฐานของกลุ่มย่อยไม่สอดคล้องกันเช่นครูคนใหม่ ที่มีความต้องการจะเข้ามาเป็นผู้นำอาจมีความขัดแย้งกับกลุ่มเดิมที่คิดว่าครูคนใหม่น่าจะมาเป็นผู้ ตามที่ดีก่อน

9. ความขัดแย้งระหว่างปกติวิสัยกับเป้าหมายเป็นความขัดแย้งระหว่างบรรทัดฐาน ของกลุ่มย่อยกับเป้าหมายหลักขององค์การเมื่อกลุ่มย่อยไม่เห็นด้วยหรือไม่ยอมรับเป้าหมายหลัก ขององค์การก็แสดงการต่อต้านเฉื่อยชาในการทำงานเช่นเป้าหมายของโรงเรียนต้องการให้ครู ประหยัดและอดออมก็อาจขัดแย้งกับกลุ่มที่ชอบฟุ่มเฟือยรับประทานอาหารตามร้านหรูๆชอบ สวมใส่เสื้อผ้าราคาแพงเป็นต้น

10. ความขัดแย้งระหว่างเป้าหมายกับบุคลิกภาพเป็นความขัดแย้งระหว่างเป้าหมายของ องค์กรกับบุคลิกภาพส่วนบุคคลบุคคลอาจมีความชอบหรือมีเหตุผลเฉพาะคนที่อยากปฏิบัติตาม เป้าหมายขององค์การเช่นครูถูกขอร้องให้ไปตั้งแถวรับผู้ใหญ่ที่มาตรวจเยี่ยมอำเภอซึ่งครูเห็นว่า

เป็นสิ่งที่ไม่ควรกระทำการเกิดความขัดแย้งนอกจากที่กล่าวมาแล้วยังเกิดได้ระหว่างโรงเรียนกับสิ่งแวดล้อมอีกด้วยเนื่องจากสถานศึกษาตั้งอยู่ในสังคมสิ่งแวดล้อมจึงมีอิทธิพลต่อโรงเรียนมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมและค่านิยมของสังคม

โดยสรุปแล้วความขัดแย้งในโรงเรียนเกิดขึ้นได้จากหลายสาเหตุอาจเกิดจากเรื่องบทบาทปกติวิสัยบุคลิกภาพเป้าหมายอำนาจผลประโยชน์การขาดประสิทธิภาพในการบริหารการไม่ได้รับความเป็นธรรมและการขัดแย้งเนื่องมาจากการจัดสรรทรัพยากรการบริหารหรือการแข่งขันเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดและความต้องการของสังคมสิ่งแวดล้อม

โฮวาทและลอนดอน (Howat&London. 1980 : 172-175; อ้างถึงใน กระจ่าง ชันระภาค.2544 : 57-58) ได้สรุปการบริหารความขัดแย้ง 5 วิธี คือ 1. วิธีเผชิญหน้า (Confrontation) เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารกล้าเผชิญกับปัญหาโดยตรงและเปิดเผย หยิบยกปัญหามาพิจารณาถกเถียงที่จะแสดงความคิดเห็นอย่างชัดเจน หาวิธีแก้ไข ความขัดแย้ง ไม่ทอดทิ้งปัญหา จนกว่าจะจัดการแก้ไขปัญหาเรียบร้อย

2. วิธีหลีกเลี่ยง (Withdrawal) เป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่ผู้บริหารพยายามไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับเรื่อง เพิกเฉยไม่รับรู้ว่ามีปัญหาความขัดแย้งเกิดขึ้น ถอนตัวออกจากสถานการณ์ขัดแย้ง และหลีกเลี่ยงการโต้เถียงที่จะนำไปสู่การทะเลาะวิวาท

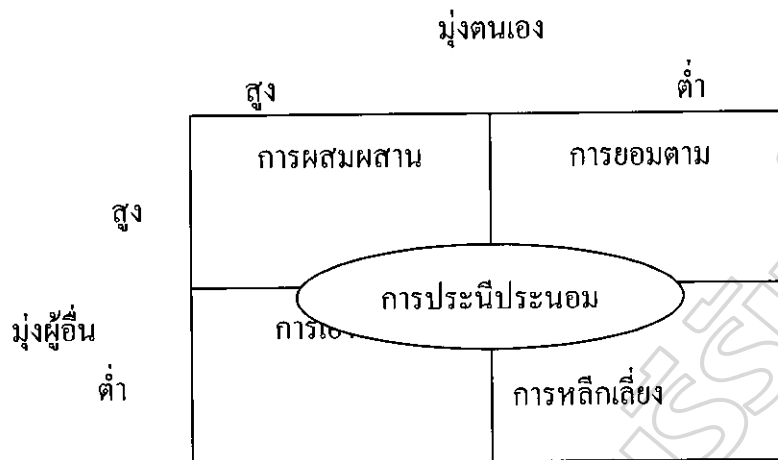
3. วิธีบังคับ (Forcing) เป็นการบริหารความขัดแย้งที่ผู้บริหารใช้อำนาจบังคับให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของตนยื่นกรานเรียกร้องให้ผู้อื่นดำเนินการตามวิธีการของตน

4. วิธีไกล่เกลี่ย (Smoothing) เป็นการบริหารความขัดแย้ง ที่ผู้บริหารพยายามทำให้เห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องเล็กน้อย พยายามกลบเกลื่อนหาทางเจรจาต่อรอง เพื่อลดความแตกต่างในความคิดเห็นและวิธีการ พยายามทำให้สมาชิกเห็นความสำคัญในความสำเร็จขององค์กรมากกว่าความแตกต่างในวิธีการดำเนินการ

5. วิธีประนีประนอม (Compromising) เป็นการบริหารความขัดแย้งที่ผู้บริหารพยายามหาทางสายกลาง เพื่อให้เป็นที่พอใจแก่คู่กรณีทั้งสองฝ่าย ยินดีรับฟังปัญหามาพิจารณา พยายามหาทางประนีประนอม ยอมเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับยอมเสียสละบางส่วนเพื่อให้ได้บางส่วนไว้

ราฮิม (Rahim. 1983 : 368-376; อ้างถึงใน บุญเที่ยง สะอาด. 2549 : 55 - 56)

ศาสตราจารย์แห่งมหาวิทยาลัยเวสเทิร์นเคนทักกีสหรัฐอเมริกาได้เสนอแบบของการจัดการกับความขัดแย้งซึ่งตั้งอยู่บนกรอบแนวคิดของทฤษฎีสองมิติคือมิติมุ่งตนเองและมิติมุ่งผู้อื่นมิติมุ่งตนเองเป็นการอธิบายระดับ (สูงหรือต่ำ) ที่บุคคลพยายามที่จะทำให้ตนเองพอใจมิติมุ่งผู้อื่นเป็นการอธิบายระดับ (สูงหรือต่ำ) ที่บุคคลพยายามที่จะทำให้ผู้อื่นพอใจผลรวมของสองมิติดังกล่าวทำให้เกิดแบบของการจัดการกับความขัดแย้งเกิดขึ้น 5 แบบ สามารถเขียนอธิบายดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 รูปแบบการจัดการกับความขัดแย้ง ตามแนวคิดของราฮิม

จากภาพประกอบ 5 อธิบายแบบของการจัดการกับความขัดแย้งและสถานการณ์ที่เหมาะสมกับการใช้แบบของการจัดการกับความขัดแย้งนั้นๆ มีดังนี้

1. การผสมผสาน (Integrating) หมายถึงแบบที่มุ่งตนเองในระดับสูงและมุ่งผู้อื่นในระดับสูง เช่นกันเป็นแบบที่จำเป็นต้องมีความเปิดเผยการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันและการตรวจสอบความคิดเห็นที่แตกต่างกันเพื่อที่จะบรรลุถึงวิธีแก้ปัญหาที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับเป็นแบบที่ต้องใช้วิธีการแก้ปัญหาและมีประสิทธิภาพมากกว่าแบบอื่นๆ ในการผสมผสานความแตกต่างเข้าด้วยกัน หากความขัดแย้งเป็นเรื่องซับซ้อนการแก้ปัญหาแบบนี้ย่อมสามารถนำเอาทักษะและข้อมูลจากคู่ขัดแย้งมากำหนดวิธีในการแก้ปัญหการจัดการกับความขัดแย้งแบบนี้เหมาะกับการแก้ปัญหาคความขัดแย้งที่เกี่ยวกับจุดมุ่งหมายวิธีการและการวางแผนระยะยาวเป็นต้น
2. การยอมตาม (Obliging) หมายถึงแบบที่มุ่งตนเองในระดับต่ำแต่มุ่งผู้อื่นในระดับสูง เป็นแบบที่พยายามจะลดความเห็นที่แตกต่างกันลงและเน้นสิ่งที่มีความเห็นพ้องกันเพื่อที่จะทำให้ผู้อื่นพอใจบุคคลที่แก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบยอมตามจะไม่เน้นความสนใจของตนเองทั้งนี้เพื่อที่จะทำความพอใจให้กับผู้อื่นการจัดการความขัดแย้งตามแบบนี้เหมาะกับสถานการณ์ที่เห็นว่าฝ่ายหนึ่งอาจจะผิดและเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งของอีกฝ่ายหนึ่งอาจเป็นวิธีที่เหมาะสมกับการที่ฝ่ายหนึ่งยอมแพ้หรือยอมตามอีกฝ่ายหนึ่ง โดยหวังว่าจะได้รับอะไรเป็นการแลกเปลี่ยนหรือตอบแทนจากอีกฝ่ายหนึ่งบ้าง
3. การเอาชนะ (Dominating) หมายถึงแบบที่มุ่งตนเองในระดับสูงแต่มุ่งผู้อื่นในระดับต่ำเป็นแบบของการแก้ปัญหาแบบแพ้-ชนะ โดยใช้อำนาจหรือกำลังเพื่อการมีชัยบุคคลที่แก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบเอาชนะจะใช้ทุกวิธีที่จะทำให้ตนเองเป็นฝ่ายชนะโดยไม่สนใจความต้องการหรือความคาดหวังของผู้อื่นการจัดการความขัดแย้งตามแบบนี้เหมาะกับความขัดแย้งที่ไม่ใช่เรื่องสำคัญหรือต้องรีบ

ตัดสินใจอย่างรีบด่วนหรือต้องกระทำในสิ่งที่คนอื่นไม่ค่อยเห็นด้วยเช่นการลดงบประมาณเป็นต้น เป็นแบบที่เหมาะสมในการดำเนินการตามคำสั่งหรือนโยบายของผู้บริหารระดับสูง

4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) หมายถึงแบบที่มุ่งตนเองในระดับต่ำและมุ่งผู้อื่นในระดับต่ำ ด้วยเป็นแบบที่เกี่ยวข้องกับการถอนตัวการถอยหนีการปิดสวิตช์ให้พ้นหรือเป็นการเลี่ยงปัญหาบุคคลที่แก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงจะไม่สนใจความต้องการของตนเองและความต้องการของผู้อื่นการจัดการกับความขัดแย้งตามแบบนี้เหมาะสำหรับความขัดแย้งที่ไม่ใช่เรื่องสำคัญหรือเป็นเรื่องเล็กน้อยหรือคาดว่าจะเกิดผลไม่คุ้มค่ากับการที่เผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา

5. การประนีประนอม (Compromising) หมายถึงแบบที่มุ่งตนเองในระดับปานกลางและมุ่งคนอื่นในระดับปานกลางด้วยเป็นแบบที่เกี่ยวข้องกับการยื่นหยุ่นขึ้นแอมหรือแบบ Give – and – Take ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะต้องยอมเสียบ้างอย่างเพื่อที่จะตกลงกันได้เป็นแบบที่เหมาะสมที่จะใช้ในสถานการณ์ที่แต่ละฝ่ายมีเป้าหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้มีเป้าหมายคนละอย่างกันหรือแต่ละฝ่ายมีอำนาจพอกัน

กล่าวโดยสรุปจะเห็นว่าแนวคิดของนักการศึกษาในการแก้ปัญหาคความขัดแย้งให้ เป็นประโยชน์ต่อองค์กรนั้นแต่ละท่านได้เสนอแนวคิดว่าจะต้องกระทำอย่างรอบคอบตั้งแต่การวินิจฉัยความขัดแย้งการนิยามปัญหาการพิจารณาผลที่จะตามส่วนการใช้ยุทธศาสตร์ในการ การแก้ปัญหานั้นต้องใช้ทั้งยุทธศาสตร์และศิลป์อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์และคู่กรณี โดยไม่สามารถสรุปได้ว่าวิธีใดดีที่สุดแต่อาจเหมาะสมกับกาลเวลาที่แตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับผู้บริหาร จะเลือกใช้ให้ตรงกับสถานการณ์และเกิดประโยชน์สูงสุดที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือบุคลากรใน โรงเรียนมีหลายประเภทผู้บริหารต้องเข้าใจไม่เอาความแตกต่างระหว่างบุคคลมากำหนดว่าใครดี หรือเลวต้องแก้ไขปัญหาย่างมีประสิทธิภาพการบริหารความขัดแย้งตามทัศนะของนักทฤษฎี องค์กรมีหลายแบบซึ่งแต่ละแบบอาจจะไม่ใช้วิธีที่ดีที่สุดนักบริหารต้องเลือกใช้เหมาะสมกับ สถานการณ์ที่เกิดขึ้นเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในองค์กรในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีการ จัดการความขัดแย้งตามแนวคิดของโฮวาทและลอนดอนซึ่งประกอบด้วยวิธีเผชิญหน้า วิธีหลีกเลี่ยง วิธีบังคับ วิธีไกล่เกลี่ย และวิธีประนีประนอม เป็นกรอบทฤษฎีสำหรับการวิจัย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยจะนำเสนองานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อนำมาประกอบการ ศึกษาวิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1 ตามลำดับดังนี้

งานวิจัยในประเทศ

จิตต์อร่าม ศิรินิกร (2540:119) ศึกษาวิจัยเรื่องความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากร เกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งและการบริหารความขัดแย้งในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 11 พบว่า สาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 11 โดยภาพรวมและทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับกลางและเมื่อพิจารณาอันดับ จะพบว่าองค์ประกอบ ส่วนบุคคล เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 11 อยู่ในอันดับที่ 1 รองลงมาคือ สภาพขององค์กร และปฏิสัมพันธ์ในการทำงานเป็นสาเหตุอันดับสุดท้าย และเมื่อพิจารณารายองค์ประกอบย่อย พบว่า แบบฉบับของบุคคลเป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่อยู่ในระดับมากเป็นเพียงสาเหตุเดียว รองลงมาคือ การประสานงาน การมีทรัพยากรที่จำกัด กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด การแข่งขัน การรับรู้ ภูมิหลังของบุคคล ความคลุมเครือขององค์กร และการมีข้อยกเว้นและสิทธิพิเศษต่างๆตามลำดับและผู้บริหารในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 11 เลือกใช้วิธีจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมเป็นอันดับ 1 รองลงมาคือ การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การยอมให้ และการเอาชนะเป็นอันดับสุดท้าย ส่วนสาเหตุของความขัดแย้งกับการบริหารความขัดแย้งในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 11 ทุกรายองค์ประกอบมีความสัมพันธ์กันน้อย

สุปิ่น ราชสุวรรณ (2540 : บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนกับความพึงพอใจของครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษาการบริหารความขัดแย้งตามกรอบแนวคิดของอีเวอราร์ด และมอริสผลการวิจัยพบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนตามความคิดเห็นของครู อยู่ในระดับปานกลางและการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูที่มีต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน เมื่อจำแนกตามเพศ อายุราชการ ระดับการศึกษาและตำแหน่งผู้บริหาร โรงเรียนไม่พบความแตกต่าง แต่เมื่อจำแนกตามเพศพบความแตกต่างและความพึงพอใจของครูที่มีต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนอยู่ในระดับปานกลางส่วนความคิดเห็นของครูที่มีต่อความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนกับความพึงพอใจของครูมีความสัมพันธ์กัน โดยที่การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารแบบการแก้ปัญหา และแบบการประนีประนอม สัมพันธ์ทางบวกในระดับความพึงพอใจของครู แบบการกลบเกลื่อนสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง แบบหลีกเลี่ยง และแบบการต่อสู้สัมพันธ์ทางลบในระดับปานกลาง

วรศักดิ์ สมฤทธิ์ (2541:59-67) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แบบพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนจะแสดงพฤติกรรมการประนีประนอมในสถานการณ์ความขัดแย้งมากกว่าพฤติกรรมด้านอื่นๆ และเลือกพฤติกรรมการ

แข่งขันน้อยกว่าพฤติกรรมด้านอื่นๆ โดยเรียงลำดับได้คือ การประนีประนอม การปรองดอง การร่วมมือแก้ปัญหา การหลีกเลี่ยง และการแข่งขัน

อภิสิทธิ์ บุญยา (2541 : บทนำ) ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดอุบลราชธานี ผลการศึกษาพบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นแบบผสมผสานคือมีมิติสัมพันธ์สูงกับกิจสัมพันธ์สูง และผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมด้านผู้นำด้านมิติสัมพันธ์สูงกับด้านกิจสัมพันธ์สูงเลือกวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยงและการยอมให้แตกต่างกัน วิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งที่ผู้บริหารเลือกใช้มากที่สุดคือ การประนีประนอมรองลงมาคือ หลีกเลี่ยง การร่วมมือ การยอมให้ และการเอาชนะตามลำดับ

เสกโรจน์ ถ้วนถวิล (2541:131-134) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง สาเหตุของความขัดแย้งและการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดพัทลุง ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดพัทลุงที่มีอายุ ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร และขนาดโรงเรียนที่ปฏิบัติงานต่างกันมีทัศนคติต่อการเลือกใช้การบริหารความขัดแย้งแต่ละวิธีไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมประนีประนอมในสถานการณ์ความขัดแย้ง

ศุวดี ตาปนานนท์ (2542:59-63) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษากระบวนการและวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ในกลุ่มเขตบูรพา พบว่าผู้บริหารโรงเรียนเลือกการแก้ไขความแบบประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาเป็น แบบการร่วมมือและแบบการหลีกเลี่ยงตามลำดับ ส่วนแบบการปรองดองมีผู้เลือกน้อยมาก แบบการแข่งขันมีผู้เลือกน้อยที่สุด และอายุมีความสัมพันธ์กับการเลือกวิธีแก้ไขความขัดแย้ง ส่วนตัวแปรอื่นได้แก่ เพศ วุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งและขนาด โรงเรียนไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีเลือกแก้ไขความขัดแย้ง

สมพร เขี่ยมสำอาง (2543:62-63) ได้ศึกษาพฤติกรรมแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชรตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูผู้สอน โรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร พบว่าพฤติกรรมแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชรที่ถูกเลือกใช้บ่อยที่สุดคือพฤติกรรมสัมพันธ์ภาพ รองลงมาพฤติกรรมเผชิญหน้า พฤติกรรมประนีประนอม พฤติกรรมถอนตัว และพฤติกรรมใช้อำนาจและพฤติกรรมแก้ไขความขัดแย้งตามการรับรู้ของผู้บริหารที่มีประสบการณ์ทำงาน วุฒิการศึกษาและขนาดของโรงเรียนมีพฤติกรรมแก้ไขความขัดแย้งไม่แตกต่างกันส่วนความพึงพอใจของครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรมแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร โดยรวมอยู่

ในระดับปานกลาง โดยมีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบสัมพันธภาพมากที่สุด รองลงมาคือพฤติกรรมเผชิญหน้า พฤติกรรมประนีประนอม พฤติกรรมการใช้อำนาจและพฤติกรรมถอนตัวตามลำดับในด้านความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารและความพึงพอใจของครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรมแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร ที่มีความสัมพันธ์ในทางบวก คือ พฤติกรรมเผชิญหน้าและสัมพันธภาพตามลำดับ

เจลา คอนซา (2544 : บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่องวุฒิภาวะทางอารมณ์กับการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี ผลการวิจัยพบว่าระดับวุฒิภาวะทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับปกติ ระดับการเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยภาพรวมผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรีเลือกใช้การประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาคือการเผชิญหน้า ทั้งสองวิธีมีการเลือกใช้อยู่ในระดับมาก และเลือกใช้น้อยที่สุดคือ การบังคับและระดับวุฒิภาวะทางอารมณ์กับวิธีการเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรีมีความสัมพันธ์กัน

มาลัย ทิอุต (2544:84-87) ได้สรุปผลการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำกับการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตาก พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตาก ใช้การจัดการกับความขัดแย้งโดยการร่วมมือแก้ปัญหา และการยอมให้อยู่ในระดับมาก การประนีประนอมและการเอาชนะ อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับน้อย

อารมณศรี เทียนทอง (2544:94) ศึกษาวิจัยเรื่องยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจของบุคลากรใน โรงเรียนมัธยมศึกษาภูมิภาคตะวันตก พบว่าการใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายตัวแปรพบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาการขัดแย้งแบบแพ้-ชนะมากกว่าแบบอื่น ความพึงพอใจของบุคลากรต่อการใช้ยุทธศาสตร์ของการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาตามรูปแบบยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้ง พบว่าบุคลากรมีความพึงพอใจต่อการใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้-ชนะมากกว่าแบบอื่นๆ และการใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของบุคลากรเมื่อพิจารณาตามรายตัวแปรพบว่า ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้-แพ้ และแบบชนะ-ชนะ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ณรงค์ กังน้อย (2545:70-71) ศึกษาและเปรียบเทียบยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรีพบว่าผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ใช้ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือมากที่สุด รองลงมาคือแบบประนีประนอม แบบการหลีกเลี่ยง แบบการยอมให้ และแบบใช้น้อยที่สุดคือแบบเอาชนะและผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ใช้ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือ แบบการประนีประนอม แบบการหลีกเลี่ยง แบบการยอมให้ ในระดับปานกลาง แบบการเอาชนะในระดับต่ำ แบบการร่วมมือพบว่าผู้บริหารเพศหญิงใช้อยู่ในระดับสูง ผู้บริหารเพศชายใช้อยู่ในระดับปานกลางสำหรับการเปรียบเทียบผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ใช้ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรีที่มีเพศ ประสิทธิภาพในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนและวุฒิทางการบริหารที่แตกต่างกัน พบว่า ใช้ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้ง ไม่แตกต่างกัน

งานวิจัยในต่างประเทศ

เกรแฮม (Graham. 1990:3573) ได้ศึกษาเฉพาะกรณีเรื่องการจัดการกับความขัดแย้งของคณะกรรมการบริหารโรงเรียนของรัฐในรัฐนิวเจอร์ซีย์ ผลการศึกษาพบว่าศึกษาธิการมีความต้องการให้มีการติดต่อสื่อสารกันภายใน โดยตรงและเปิดเผย ต้องการรู้เกี่ยวกับงบประมาณและมีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณและสามารถแต่งตั้งกรรมการเข้าศึกษากรณีขัดแย้งได้

ฮูเวอร์ (1990 : 3271) ได้ศึกษาระหว่างพฤติกรรมจัดการกับความขัดแย้ง ระดับความขัดแย้งและบรรยากาศขององค์กรใน โรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าสิ่งสำคัญที่ก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมใน โรงเรียนดีขึ้นคือ สภาพโรงเรียนที่มีบรรยากาศแบบเปิดเผยเป็นกันเอง การแก้ปัญหาความขัดแย้งบนพื้นฐานของความเข้าใจและประนีประนอมช่วยลดสภาพความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นอย่างดี

แคช (Cash. 1990:3567) ศึกษาบรรยากาศการจัดการกับความขัดแย้งและพฤติกรรมในโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐเซาท์คาโรไลน่าโดยใช้ข้อมูลจากผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 96 คน ครู 228 คน ผลการศึกษาพบว่า ความขัดแย้งต่างๆในการบริหารงานนั้นสามารถผ่อนคลายลงได้ โดยครูและผู้บริหารมีความเข้าใจในบรรยากาศองค์กรและมีความประสงค์จะแก้ไขข้อขัดแย้งต่างๆร่วมกัน

เชอร์รอด (Sherrod. 1994 : 3211) ได้ศึกษาหลักสูตรการจัดการความขัดแย้ง พบว่า หลักสูตรการจัดการความขัดแย้งช่วยลดปริมาณการทำผิดวินัยน้อยลง ช่วยสร้างสรรค์บรรยากาศให้ดีขึ้นและเป็นแนวทางนำไปสู่ความขัดแย้งได้

เบอร์รี่ (Berry. 1995 : 3423) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ทางเพศ บทบาททางเพศกับ พฤติกรรมการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร สรุปว่า อายุและประสบการณ์ที่ต่างกันไม่ทำให้ พฤติกรรมการจัดการกับความขัดแย้งแตกต่างกัน

ฮาร์ดแมน (Hardman. 1996 : 3162) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความเชื่อของครูเกี่ยวกับความ ขัดแย้งและการจัดการกับความขัดแย้ง พบว่า ทักษะการจัดการกับความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของการ ประสานงาน และยังพบอีกว่าค่านิยมที่มีต่อความขัดแย้งของครูเป็นลบ ส่วนค่านิยมที่มีต่อการจัดการ กับความขัดแย้งเป็นบวก

แอนเดรส และแอนน์ (Andress & Ann. 1997 : 3186) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง บรรยากาศการสื่อสารในองค์กรกับการจัดการกับความขัดแย้ง สรุปว่า บรรยากาศการสื่อสาร ในองค์กรมีส่วนสนับสนุนและเอื้อต่อการแก้ไขความขัดแย้งแบบประสานร่วมมือ

แม็ค มิลแลน (McMillan. 1997 : 2431) ได้ศึกษาเรื่องความขัดแย้งและการจัดการกับ ความขัดแย้งในทัศนคติของผู้บริหาร สรุปว่าผู้บริหารสามารถพัฒนาการจัดการกับความขัดแย้งได้จาก การอ่าน จากการประชุม จากประสบการณ์ จากเทคนิคการสร้างทีมงานและจากทักษะการสื่อสาร

ลิทตัน (Litton. 1998 : 2219) ทำการวิจัยเรื่องการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายของรัฐนอร์ทคาโรไลนา ทั้งของรัฐและเอกชน พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งต่างๆกัน ใช้วิธีเอาชนะและวิธีการร่วมมือแก้ปัญหาบ่อยกว่า วิธีประนีประนอม วิธีหลีกเลี่ยงและวิธียอมแพ้ ผู้บริหาร โรงเรียนของรัฐและเอกชนใช้วิธีจัดการกับ ความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยผู้บริหารโรงเรียนของรัฐใช้วิธีเอาชนะและวิธีการ ร่วมมือแก้ปัญหาบ่อย แต่ชอบใช้วิธีหลีกเลี่ยงและวิธียอมแพ้มากกว่าผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน ผู้บริหารเพศหญิงมีแนวโน้มที่จะใช้วิธีการเอาชนะและวิธีร่วมมือแก้ปัญหา มากกว่าผู้บริหารเพศชาย ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียนมีผลต่อการ ใช้การเอาชนะและวิธีร่วมมือ แก้ปัญหา

อเลนีส (Alanis. 1998 : 1491) ได้ศึกษาคณะกรรมการโรงเรียนและบทบาทของ ศึกษานิเทศก์ที่ส่งผลต่อการจัดการกับความขัดแย้งของประธานกรรมการบริหาร โรงเรียนการศึกษา เรื่องนี้ชี้ให้เห็นความแตกต่างของการรับรู้ธรรมชาติของความขัดแย้งของประธานกรรมการบริหาร โรงเรียนกับศึกษานิเทศก์และยุทธวิธีในการแก้ปัญหาความขัดแย้งของทั้งสองฝ่ายจากการศึกษาพบว่า สาเหตุของความขัดแย้งเกิดจากการติดตามการใช้งบประมาณของกรรมการบริหาร โรงเรียนและ ผลตอบแทนที่ผู้บริหารควรได้รับ

จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ ที่ผู้วิจัยได้ ทำการศึกษาค้นคว้ามานั้น ทำให้ได้กรอบการวิจัยซึ่งพบว่าความขัดแย้งเป็นธรรมชาติที่ปรากฏอยู่ใน ทุกองค์กรทุกประเภท ความขัดแย้งจะก่อให้เกิดประโยชน์หรือโทษต่อองค์กรอย่างไรนั้น เป็นหน้าที่ ของผู้บริหารที่จะหาสาเหตุของความขัดแย้งว่าเกิดจากองค์ประกอบส่วนบุคคล ปฏิสัมพันธ์ในการ ทำงานหรือสภาพของสถานศึกษา และหาวิธีการจัดการกับความขัดแย้งด้วยวิธีที่เห็นว่าเหมาะสมกับแต่ ละสถานการณ์ เช่น วิธีเผชิญหน้า วิธีหลีกเลี่ยง วิธีบังคับ วิธีไกล่เกลี่ย หรือวิธีประนีประนอม ย่อม ก่อให้เกิดความพึงพอใจของบุคลากรในองค์กรนั้นๆ อันจะส่งผลให้ประสิทธิภาพของการ ปฏิบัติงานสูงตามมาด้วย