

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยสภาพและวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง
 - 1.1 แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง
 - 1.2 ความหมายของความขัดแย้ง
 - 1.3 ประเภทของความขัดแย้ง
 - 1.4 ผลกระทบของความขัดแย้ง
 - 1.5 ความขัดแย้งภายในโรงเรียน
2. สภาพปัญหาและการบริหารความขัดแย้ง
 - 2.1 สภาพปัญหาความขัดแย้ง
 - 2.2 ความหมายของการบริหารความขัดแย้ง
 - 2.3 เทคนิคการบริหารความขัดแย้ง
 - 2.4 ทักษะการบริหารความขัดแย้ง
 - 2.5 กระบวนการบริหารความขัดแย้ง
3. บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 3
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต ไม่ว่าจะเป็นชีวิตในวัยเรียน วัยทำงาน ชีวิตครอบครัว ชีวิตภายในสังคม และเป็นเรื่องยากที่จะหลีกเลี่ยงให้พ้นจากความขัดแย้ง ความขัดแย้งมีทั้งประโยชน์และโทษทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประเภทของความขัดแย้งและระดับของความขัดแย้ง หากความขัดแย้งมีน้อยจะส่งผลให้คนขาดความกระตือรือร้น ถ้าหากความขัดแย้งมากเกินไป จะทำให้เกิดความเครียดแตกแยก ขาดความร่วมมือ ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องจัดการกับความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม เพื่อที่จะทำให้องค์กรมีความตื่นตัวและเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

สมัยก่อนผู้บริหารหลายคนมีความเชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เลวร้าย เป็นสิ่งที่ไม่ดีถ้าเกิดขึ้น จะทำให้องค์การเสื่อมถอย แต่ในปัจจุบันผู้บริหารได้เรียนรู้ทักษะการบริหารความขัดแย้งจากการทำงาน จากการศึกษาอบรม จึงทำให้ความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งเปลี่ยนไป ซึ่งสมัยก่อนนั้นแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งมักจะเกิดขึ้นสองทางคือ ความขัดแย้งควรกำจัดออกไป มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งไว้ดังนี้

วิเชียร วิททยอุดม (2556 : 11-1) กล่าวถึงแนวคิดความขัดแย้งว่า แนวคิดด้านความขัดแย้งแบ่งได้เป็นสองแนวคิด แนวคิดอันแรกมาจากสมมติฐานว่า ความขัดแย้งคือพฤติกรรมการทำงานที่ไม่เหมาะสมกับองค์การ อันจะนำมาซึ่งการต่อสู้จากการที่มีจุดมุ่งหมายที่ไม่ตรงกัน การต่อสู้นี้จะไปขัดขวางจากการได้รับผลประโยชน์และการเข้าถึงศักยภาพของคนหรือองค์การ แนวคิดอันที่สองอธิบายว่าความขัดแย้งคือ ธรรมชาติส่วนหนึ่งของวิถีชีวิตองค์การ ซึ่งสามารถช่วยปรับปรุงคุณภาพของการตัดสินใจและเพิ่มประสิทธิผล

สัมมา รธนธิษฐ์ (2556 : 171) กล่าวถึงแนวคิดความขัดแย้งว่า ในสมัยดั้งเดิมความขัดแย้งในองค์การถูกพิจารณาในด้านลบอย่างมาก โดยเห็นว่าความขัดแย้งเป็นตัวทำลาย เนื่องจากผลกระทบทางลบสามารถมีผลต่อประสิทธิภาพประสิทธิผลขององค์การ ความขัดแย้งจะทำให้บุคลากรไม่ให้ความร่วมมือเพื่อจะทำได้บรรลุผลสำเร็จ และจะไม่ให้ข้อมูลที่สำคัญในการบริหารองค์การ ความขัดแย้งที่มีมากเกินไปจะทำให้ผู้นำหรือผู้บริหารไขว่เขวจากงานของพวกเขา และลดความตั้งใจในการทำงานลงไปด้วย นอกจากนี้ยังกระทบถึงขวัญและกำลังใจของบุคลากร หากความขัดแย้งเกิดขึ้นเป็นระยะเวลาที่ยาวนาน จะสามารถสร้างความเครียด ความขบข้องใจ และความกังวลที่ทำลายความสงบสุขของทุกคนได้

เมื่อเทคนิคและเทคโนโลยีต่าง ๆ ได้เจริญก้าวหน้ามากยิ่งขึ้นในปัจจุบันผู้นำจึงเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ในทุกองค์การและไม่จำเป็นว่า จะต้องเป็นสิ่งที่ไม่ดีเสมอไป ความขัดแย้งบางอย่างจะมีศักยภาพที่เป็นบวกต่อการเสริมสร้างผลการดำเนินงานภายในองค์การได้ แนวคิดระยะหลัง ๆ จึงได้มีการเสนอแนะว่า ความขัดแย้งไม่เพียงแต่จะเป็นพลังบวกต่อการเสริมสร้างการดำเนินงานภายในองค์การเท่านั้น แต่ความขัดแย้งบางอย่างยังจำเป็นต่อองค์การจะเป็นตัวกระตุ้นและจูงใจการทำงานเพื่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นความขัดแย้งอาจจะมีประโยชน์หรือโทษขึ้นอยู่กับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้นำ

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2557 : 304) กล่าวว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การ อาจนำไปสู่ผลลัพธ์ใน 2 ลักษณะ คือ ผลลัพธ์ที่ไม่สร้างสรรค์ และผลลัพธ์ที่สร้างสรรค์ซึ่งถ้าผู้นำสามารถจัดการความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอาจนำไปสู่ประโยชน์มาสู่องค์การได้ ในทาง

กลับกัน ถ้าผู้นำไม่สามารถจัดการความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความขัดแย้งอาจทำลายความสัมพันธ์ของบุคคล ภายในองค์กรในท้ายที่สุด เพราะความขัดแย้งอาจนำไปสู่อารมณ์เชิงลบ

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในอดีต หรือในสมัยดั้งเดิมจะถูกมองว่าเป็นสิ่งที่ไม่ดี ไม่เป็นประโยชน์ เป็นพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมต่อองค์กร ถูกมองในด้านลบ ส่วนแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในปัจจุบันถูกมองว่าเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ซึ่งถ้าผู้นำสามารถจัดการความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอาจนำไปสู่ความสำเร็จได้

ความหมายของความขัดแย้ง

การอยู่ร่วมกันในสังคม ในองค์กรต่าง ๆ ย่อมมีความขัดแย้งเกิดขึ้น จึงควรทำความเข้าใจและและศึกษาถึงความขัดแย้ง ให้รู้จักและเข้าใจประโยชน์ที่เกิดจากความขัดแย้ง มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ดังนี้

ณัฐพันธ์ เจริญนันท (2551 : 214) กล่าวว่า ความขัดแย้ง (Conflict) เป็นกระบวนการที่บุคคลหรือกลุ่มหนึ่งเห็นว่า บุคคลหรือกลุ่มอื่นกระทำบางสิ่งบางอย่างที่จะส่งผลกระทบต่อความสนใจหลักของตน ประกอบด้วย การไม่เห็นด้วย ในความสนใจระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม การรับรู้ถึงการไม่เห็นด้วย การเชื่อว่าอีกฝ่ายจะขัดขวาง หรือกำลังขัดขวางในความสนใจ และการกระทำที่สร้างการขัดขวางอย่างชัดเจน ซึ่งมีสาเหตุจากความแตกต่างดังนี้ ข้อเท็จจริง ค่านิยม ความเชื่อเป้าหมาย โครงสร้างองค์กร ความเปลี่ยนแปลงการติดต่อสื่อสาร และพฤติกรรมส่วนบุคคล

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2552 : 292) กล่าวว่า ความขัดแย้งของบุคคลเกิดจากที่บุคคลต้องตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยที่การเลือกนั้นอาจเต็มใจเลือก หรือจำใจเลือก ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็นสถานการณ์ที่การกระทำของฝ่ายหนึ่งไปขัดขวาง หรือสกัดกั้นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งในการที่จะบรรลุเป้าหมายของเขา หรือการที่บุคคลที่มีความแตกต่างในค่านิยม ความสนใจ แนวคิด โดยที่ความแตกต่างนี้เป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องกันหรือไปด้วยกันไม่ได้

สัมมา รธนินธ์ (2556 : 171) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สภาพการณ์ที่บุคคล หรือกลุ่มบุคคลซึ่งปฏิบัติงานร่วมกันภายในองค์กรมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน ไม่ยอมรับกันทั้งในด้านความคิดเห็น ค่านิยม ความเชื่อ ทัศนคติ เป้าหมาย วิธีการทำงาน ความรู้ และผลประโยชน์ความต้องการที่ไม่ตรงกัน

ชัยเสถียร พรหมศรี (2557 : 305) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง ความพยายามของฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดที่รู้สึกหรือรับรู้ถึงเป้าหมายที่ไม่เท่าเทียมกัน ที่จะขัดขวางอีกฝ่ายหนึ่งไม่ให้เกิดบรรลุเป้าหมาย

ฟิลเลย์ (Filley. 1975 : 4) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นกระบวนการทางสังคมความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อแต่ละฝ่ายมีจุดมุ่งหมายที่ไปกันไม่ได้ และมีค่านิยมที่แตกต่างกัน ความแตกต่างนี้มักจะเกิดความรับรู้มากกว่าที่จะเป็นความแตกต่างที่เกิดขึ้นจริง

โรบบินส์ (Robbins. 2005 : 411) กล่าวว่า ความขัดแย้งหมายถึง สถานการณ์ที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลต่าง ๆ ไม่สามารถตกลงหรือเห็นพ้องต้องกันได้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งมักจะมีความขัดแย้งจากความจำกัดของอำนาจ ทรัพยากร สถานภาพทางสังคม และความแตกต่างทางค่านิยม

สรุปได้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สถานการณ์ที่บุคคลมีความคิดเห็น การรับรู้ ค่านิยม เจตคติเป้าหมายที่ไม่ตรงกัน และไม่สามารถทำการตกลงกันได้ และมีผลทำให้เกิดการขัดขวางกีดกัน หลีกหนี หรือหักล้างกันเพื่อไม่ให้แต่ละฝ่ายบรรลุถึงเป้าหมายได้

ประเภทของความขัดแย้ง

การจัดแบ่งประเภทของความขัดแย้งนั้น สามารถแบ่งได้หลายประเภทตามเกณฑ์ที่ใช้พิจารณา ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้จำแนกประเภทของความขัดแย้งไว้ดังนี้

วิเชียร วิทย์อุดม (2555 : 11-12) แบ่งความขัดแย้งโดยพิจารณาจากช่องทางการไหลของการสื่อสาร (Communication Flow) เป็น 3 ประเภทได้แก่

1. ความขัดแย้งแนวตั้ง (Vertical Conflict) เป็นความขัดแย้งตามลำดับชั้นของสายบังคับบัญชา เป็นไปตามสายงานของแต่ละสายงาน ความขัดแย้งแบบนี้อาจเกิดขึ้นเนื่องจากการสั่งการ การติดต่อสื่อสาร ความไม่ชอบธรรมของการใช้อำนาจหน้าที่ การไม่ยอมรับในภาวะผู้นำ และการจงใจของผู้บริหาร เช่นความขัดแย้งระหว่างผู้จัดการกับรองผู้จัดการ หรือกับหัวหน้าแผนก หรือกับพนักงานตามสายงาน เป็นต้น

2. ความขัดแย้งตามแนวนอน (Horizontal Conflict) เป็นความขัดแย้งในระดับเดียวกันของแต่ละสายงานที่มีตำแหน่งสถานภาพอยู่ในระดับเดียวกัน ความขัดแย้งในระดับนี้เกิดมาจากการติดต่อสื่อสาร การมีความสัมพันธ์ต่อกันในการทำงาน การประสานงานและความร่วมมือระหว่างกันบางครั้งเกิดความไม่เข้าใจหรือความไม่พอใจในการทำงานก็จะเกิดการกระทบกระทั่งกันจนกลายเป็นความขัดแย้งระหว่างฝ่ายงานได้

3. ความขัดแย้งตามแนวทแยงมุม (Diagonal Conflict) เป็นความขัดแย้งที่ต่างไปจาก 2 ประเภทที่กล่าวมาข้างต้น คือ ไม่ใช่ทั้งตามแนวตั้งและตามแนวนอน แต่เป็นไปตามแนวทแยงมุมเกิดขึ้นกับผู้บริหารหรือพนักงานในระดับใดระดับหนึ่งกับต่างระดับต่างสายงานของการบังคับบัญชา เช่น ความขัดแย้งระหว่างพนักงานขายกับพนักงานบัญชี ซึ่งต่างก็เป็นพนักงานคนละสายงาน แต่มีความขัดแย้งกันอาจเนื่องมาจากความสัมพันธ์ของงาน การประสานงานร่วมมือกันการควบคุมตรวจสอบระหว่างกัน เป็นต้น

สมคิด บางโม (2555 : 250) เมื่อพิจารณาเรื่องความขัดแย้งภายในองค์กร โดยยึดคู่มือเป็นหลัก อาจแบ่งความขัดแย้งได้ 3 ประเภท ดังนี้

1. ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล เกิดจากความสับสนไม่แน่ใจในความสามารถของตนเองว่าจะปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ได้หรือไม่ ทำให้เกิดความกังวลหรือเกิดความเครียด ซึ่งมีผลกระทบต่อถึงงานอื่น ๆ ด้วย

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล เกิดจากความคิดเห็นไม่เหมือนกัน บทบาทในการทำงานต่างกัน อาจขัดแย้งในระดับเดียวกันหรือต่างระดับกันก็ได้ เช่น เกิดความขัดแย้งระหว่างหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น

3. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ได้แก่ ความขัดแย้งระหว่างแผนก ระหว่างทีม หรือความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานย่อย ซึ่งเกิดจากวิธีทำงานหรือเป้าหมายในการทำงานต่างกัน แต่ทุกแผนกจะต้องประสานกันหรือทำงานร่วมกัน ทำให้เกิดความขัดแย้งกันได้

ความขัดแย้งภายในองค์กร โดยยึดเนื้อหาของความขัดแย้ง อาจแบ่งได้ 3 ประเภทดังนี้

1. ความขัดแย้งในเรื่องการปฏิบัติงาน เกิดขึ้นเพราะความต้องการเป็นอิสระในการปฏิบัติงานของบุคคลหรือของหน่วยงานย่อย บางคนอาจทำงานเร็ว บางคนอาจทำงานช้า เช่น ฝ่ายจัดซื้อไม่สามารถจัดหาสินค้าให้แก่ฝ่ายขายได้ทันเวลา เป็นต้น

2. ความขัดแย้งในเรื่องการใช้ทรัพยากร มักเกิดขึ้นบ่อย ๆ ในองค์กรเพราะต้องใช้ทรัพยากรร่วมกัน แข่งชิงสถานที่ พัสตุ และงบประมาณ เป็นต้น ความขัดแย้งเกิดจากความต้องการหรือการใช้ทรัพยากรมากไม่เท่ากัน หรือองค์กรจัดสรรให้ไม่เพียงพอ

3. ความขัดแย้งเรื่องระบบการทำงาน เกิดจากเป้าหมายของหน่วยงานย่อยแตกต่างกัน ทำให้ความสำคัญของหน่วยงานย่อยไม่เท่ากัน ตัวอย่างที่เห็นทั่วไป เช่น นโยบายการจำกัดสินค้าของฝ่ายเครดิตขัดกับนโยบายการเพิ่มยอดขาย หรือนโยบายการผลิตสินค้าต้องการเน้นคุณภาพ แต่ฝ่ายบริหารการเงินต้องการให้ลดค่าใช้จ่ายในการผลิตลง จึงเกิดความขัดแย้งขึ้น

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2557 : 306 – 307) แบ่งความขัดแย้งเป็น 2 ประเภทได้แก่

1. ความขัดแย้งที่สร้างสรรค์ หมายถึง การเผชิญหน้าระหว่างกลุ่มหรือสมาชิกในองค์กรสร้างประโยชน์หรือผลในเชิงบวกให้แก่บุคลากร กลุ่ม และองค์กร ความขัดแย้งประเภทนี้เปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรได้ระบุถึงปัญหาและโอกาสที่ถูกมองข้าม ซึ่งทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และการคิดค้นนวัตกรรมขึ้นในองค์กร

2. ความขัดแย้งที่ไม่สร้างสรรค์ หมายถึง การเผชิญหน้าระหว่างกลุ่มหรือสมาชิกในองค์กรสร้างผลเสียหรือผลกระทบในเชิงบวกให้แก่บุคลากร กลุ่ม และองค์กร ความขัดแย้งประเภทนี้มักเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มในองค์กรไม่สามารถทำงานร่วมกันได้เพราะความเกลียดชังหรือเป็น

ปรปักษ์ต่อกัน หรือมีความเห็น ไม่สอดคล้องกัน ความขัดแย้งแบบนี้ทำให้ระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานลดลง อาจมีการขาดงาน และนำไปสู่การลาออกจากงาน ทำให้ผลผลิตในการทำงานลดลง ซึ่งเป็นอันตรายต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นอย่างมาก ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องหาทางขจัดความขัดแย้งประเภทนี้ให้หมดไปจากองค์กร

อัจฉรา ลิ้มวงษ์ทอง (2557 : 26-29) แบ่งความขัดแย้งออกตามสภาพการณ์ได้เป็น 6 ประเภท ดังนี้

1. ความขัดแย้งภายในคน (Intrapersonal Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของบุคคล ได้รับอิทธิพลมาจากบทบาทและเป้าหมายที่บุคคลได้รับมอบหมาย กับความรู้สึกส่วนตัว ซึ่งมาจากความคิด อารมณ์ คุณค่า ความโอเนียงของจิตใจ เป็นความรู้สึกที่บุคคลคาดหวังให้มีบทบาท ตั้งแต่สองบทบาทขึ้นไปในเวลาเดียวกัน ความขัดแย้งภายในคนจะก่อให้เกิดความเครียด ถ้าบุคคลเกิดความขัดแย้งไม่สามารถที่จะรับมือกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ นอกจากนี้ความขัดแย้งภายในคนยังเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับอื่นตามมาอีกด้วย

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล ตั้งแต่สองคนขึ้นไป เป็นความขัดแย้งที่พบบ่อย อาจจะเริ่มจากความขัดแย้งในตนเอง ค่านิยมทัศนคติ บุคลิกภาพ บทบาท สถานภาพ การทำงาน เป้าหมาย สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดเป็นพฤติกรรมเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นในทางลบจนกลายเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลในที่สุด ความขัดแย้งระหว่างบุคคลภายในองค์กรจะเป็นความขัดแย้งตามสายการบังคับบัญชาเดียวกันหรือต่างกัน เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นตามแนวตั้งและแนวนอนตามโครงสร้างขององค์กร เช่น ความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชาความขัดแย้งระหว่างเพื่อนร่วมงานในสายงานเดียวกัน เป็นต้น

3. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่ม (Interpersonal and Group Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีความคิดเห็น ทัศนคติ ความเข้าใจ และเป้าหมายต่างจากแนวประเพณีหรือปทัสถานที่กลุ่มกำหนดขึ้นมาเพื่อปฏิบัติงานของกลุ่ม อาจจะเป็นเรื่องของกฎ ระเบียบ วิธีการ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากร จึงทำให้เกิดความขัดแย้งกับคนส่วนใหญ่ในกลุ่ม ส่งผลต่อพฤติกรรม การแสดงออกของบุคคลต่อกลุ่มเป็นไปในทางต่อต้าน ไม่ยอมรับและไม่เข้าร่วม ทำให้ไม่ได้รับการยอมรับจากกลุ่ม รวมทั้งไม่ให้เข้าร่วมกลุ่ม เป็นต้น

4. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Inter-group Conflict) เป็นความขัดแย้งที่สะท้อนให้เห็นถึงความขัดแย้งของบุคคลภายในกลุ่ม หรือกลุ่มย่อยตั้งแต่ 2 กลุ่มที่อยู่ภายในกลุ่มเดียวกันในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมาย กระบวนการ วิธีการทำงานที่แตกต่างกัน ความขัดแย้งในลักษณะนี้สืบเนื่องมาจากปัญหาการปฏิบัติงานเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งเกิดขึ้นจากการใช้ทรัพยากรร่วมกันทำให้เกิดการ

แข่งขันเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรและผลประโยชน์ที่สูงที่สุด เช่น การรวมตัวกันของพนักงานเพื่อเรียกร้องสวัสดิการ เงิน โบนัสหรือเงินค่าตอบแทนที่เป็นธรรม

5. ความขัดแย้งในองค์กร (Organizational Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคล กลุ่ม และแผนกในองค์กรเห็นว่า วิธีการปฏิบัติงาน กฎ ระเบียบ ขั้นตอน นโยบายในการทำงานขององค์กรไม่สามารถเอื้อต่อความต้องการของแต่ละฝ่ายได้ เมื่อบุคคลแต่ละคนมาอยู่ร่วมกัน ทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน จะมีความคิดเห็นแตกต่างกัน ค่านิยม การเปลี่ยนแปลง การรับรู้ ผลประโยชน์ การพึ่งพากัน งบประมาณที่มีความจำกัด ความแตกต่างในหน้าที่การงาน ล้วนเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งได้ทั้งสิ้น

6. ความขัดแย้งระหว่างองค์กร (Inter-Organization Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างองค์กรกับองค์กร หรือระหว่างกลุ่มกับกลุ่ม เป็นความขัดแย้งจากความต้องการ การกดดัน หรือความคาดหวังที่มาจากภายนอกองค์กร ที่จะเข้ามาอิทธิพลต่อนโยบาย หรือผลประโยชน์ขององค์กร เพื่อเป็นการแย่งชิงส่วนครองตลาดและผลกำไร เช่น การซื้อตัวบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสูงจากอีกบริษัทหนึ่ง โดยให้ค่าจ้าง ตำแหน่ง สวัสดิการที่มากกว่า ทำให้บริษัทเดิมเกิดความไม่พอใจ กลายเป็นกรณีของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้

นิวแมนและบรูค (Pneuman and Bruehl) ได้แบ่งสาเหตุความขัดแย้งเป็น 3 ส่วนคือ

1. ตัวบุคคลหรือกลุ่มซึ่งมีความแตกต่างกันจะทำให้เกิดความขัดแย้งได้ประกอบไปด้วย

1.1 ภูมิหลังที่แตกต่างกันซึ่งประกอบไปด้วย วัฒนธรรมที่แตกต่างกัน การศึกษา

ที่แตกต่างกัน ค่านิยม ความเชื่อที่แตกต่างกัน ประสบการณ์ที่แตกต่างกัน

1.2 แบบฉบับ (Style) ที่แตกต่างกันซึ่งสามารถจำแนกได้คือ แบบฉบับทางจิตวิทยา (Psychological Style) เช่น วิธีคิด ความรู้สึก ประสาทสัมผัส แบบฉบับทางอารมณ์ (Emotional Style) แบบฉบับทางการเจรจา (Negotiation Style) แบบฉบับทางภาวะผู้นำ (Leadership Style)

1.3 การรับรู้ที่บิดเบือน และการตีความหมายการรับรู้ที่แตกต่างกัน

1.4 ความรู้สึกของแต่ละคนที่แตกต่างกันจะนำมาสู่ความขัดแย้งได้

2. การสื่อสารระหว่างกัน (Communication) ที่ไม่ดีซึ่งสามารถพิจารณาจากกระบวนการซึ่งประกอบไปด้วยสามส่วนคือ

2.1 ปัญหาจากผู้ส่งข่าว ได้แก่ผู้ส่งข่าวส่งข่าวไม่สมบูรณ์ หรือส่งข้างน้อยไป ไม่มีความชัดเจน ใสความหมายไม่ถูกต้อง การแปลงความคิดเป็นข่าวสารไม่ถูกต้อง

2.2 ปัญหาจากสื่อที่ไม่ดี ไม่เหมาะสม โดยมีการบิดเบือนมากเกินไป หรือมีสิ่งรบกวน

2.3 ปัญหาจากผู้รับ กล่าวคือ ผู้รับมีความสามารถในการตีความไม่ดีพอ ความเข้าใจไม่ตรงกันกับผู้สื่อข่าว

3. สภาพของตัวองค์กรที่จะทำให้เกิดความขัดแย้ง คือ

3.1 การมีทรัพยากรจำกัดจะทำให้มีการแข่งขันและแก่งแย่งกันก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งได้

3.2 ความไม่โปร่งใสความคลุมเครือในบทบาทหน้าที่หรือ โครงสร้าง ก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งได้

3.3 กฎเกณฑ์ในการทำงานที่เข้มงวดก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งได้

3.4 การแข่งขันในเรื่องต่างๆ ก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งได้

3.5 บุคคลหรือกลุ่มคนที่ได้รับข้อยกเว้นไม่ต้องปฏิบัติตามบทบาท หรือมาตรฐานที่กำหนดก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งได้

สรุปได้ว่า ประเภทของความขัดแย้งมีจากหลายสาเหตุจากบุคคล องค์กร การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และองค์กรกับองค์กร

ผลกระทบของความขัดแย้ง

เสนาะ ตีเขาวี (2551) กล่าวถึงผลกระทบต่องาน หมายถึง ผลกระทบของการแสดงพฤติกรรมตอบสนองต่อสถานการณ์ความขัดแย้งระหว่างบุคคลในงานที่มีต่อประสิทธิภาพในการทำงานจริงที่เกิดขึ้นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ ประสิทธิภาพในการทำงาน ทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน (Work Motivation Theories) ทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงานมากมายซึ่งมีการอธิบายไว้แตกต่างกันอย่างชัดเจนในมุมมองที่มีต่อพฤติกรรมของ มนุษย์ เช่น สภาพแวดล้อม สังคม นิสัย

และกระบวนการรับรู้ ซึ่งเราสามารถแบ่งทฤษฎีของแรงจูงใจใน การทำงานได้ 2 รูปแบบคือ

1. เชิงเนื้อหา (Contents Theories) อธิบายถึงเนื้อหาของงาน เน้นความท้าทาย ความเจริญก้าวหน้า โอกาสและความรับผิดชอบต่อหน้าที่ในการทำงานของพนักงาน

2. เชิงกระบวนการ (Process Theories) อธิบายถึงกระบวนการในการทำงาน ไม่เน้นที่การทำงาน โดยตรงแต่ค่อนข้างที่จะเน้นที่การรับรู้ความเข้าใจที่มีต่อการทำงานและการตัดสินใจ

ผลกระทบจากลักษณะบุคคล (Impact of Personal Characteristics) ลักษณะงานและสถานที่ทำงานมีผลกระทบต่อความพึงพอใจต่องาน การปรับปรุงงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน อาจจะมีส่วนช่วยในการเพิ่มความพึงพอใจต่องานและผลผลิต งานสามารถทำให้เกิดความพึงพอใจต่อความ ต้องการในด้านต่าง ๆ เช่น ความสำเร็จ ความสำเร็จในชีวิต และ ความเป็นผู้ใหญ่ งานยังนำมาซึ่ง แรงจูงใจที่สำคัญและคุณลักษณะหลักของงาน นอกจากนี้ ลักษณะของแต่ละคนมีผลต่อความพึงพอใจต่องาน ได้แก่

อายุ (Age) คนที่มีอายุน้อยจะมีความพึงพอใจต่องานในระดับที่ต่ำกว่าคนอายุมาก คนที่เริ่มงานใหม่ ๆ มักผิดหวังกับงานแรกเพราะพวกเขาไม่ได้รับความท้าทายและความรับผิดชอบอย่างที่พวกเขาต้องการ ในเมื่อไม่ได้รับความประทับใจในงานแรก แล้วทำไมเมื่ออายุมากขึ้น ความพึงพอใจที่มีต่องาน จึงเพิ่มขึ้นตามไปด้วย มีข้อสันนิษฐานอยู่ 3 อย่าง คือ

1. คนที่ไม่พึงพอใจต่องานที่ทำอยู่จะลาออกและเปลี่ยนงานบ่อยจนกว่าจะพบงานที่พอใจ โดยไม่สนใจว่าจะต้องเปลี่ยนงานสักกี่ครั้ง

2. เมื่ออายุเพิ่มมากขึ้นก็อดทนต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ได้มากขึ้น ลูกจ้างที่อายุน้อยมักจะไขว่คว้าหาความสำเร็จหรือความท้าทายจากงาน แต่จะค้นหาความพึงพอใจอย่างอื่นทดแทน พวกเขาจะไม่ค่อยแสดงว่าไม่พอใจต่องาน

3. คนที่มีอายุมากมีโอกาสที่จะพบกับความสำเร็จที่ต้องการและความสำเร็จในชีวิตจากหน้าที่การงาน อายุและประสบการณ์จะช่วยเพิ่มความมั่นใจ ความสามารถ ความน่าเชื่อถือ และความรับผิดชอบ ความรู้สึกเหล่านี้จะนำไปสู่ความสำเร็จ กล่าวได้ว่า คนที่มีอายุมากน่าจะมียานที่ดีกว่าคนอายุน้อย

เพศ (Gender) การวิจัยเกี่ยวกับความแตกต่างของเพศที่มีต่อความพึงพอใจต่องานเป็นสิ่งที่ขัดแย้งกัน และไม่ถูกต้อง นักจิตวิทยาสันนิษฐานว่าปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจต่องานอาจไม่ใช่เพศ แต่เป็นการที่กลุ่มงานหนึ่ง ๆ ประกอบด้วยคนหลายประเภท เช่น ในงานเดียวกันผู้หญิงมักจะได้รับค่าตอบแทนต่ำกว่าผู้ชาย และได้รับการสนับสนุนน้อยกว่า ลูกจ้างหญิงส่วนใหญ่มีความเชื่อว่าพวกเขาต้องทำงานหนักกว่าและต้องโอดเค่นจึงจะมีโอกาสได้รับรางวัล องค์กรประกอบเหล่านี้เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจที่มีต่องานอย่างชัดเจน

เชื้อชาติ (Race) ปกติแล้วลูกจ้างผิวขาวจะมีความพึงพอใจต่องานมากกว่าลูกจ้างที่มีผิวสี อย่างไรก็ตาม ก่อนที่ทุกคนจะมีความพึงพอใจต่องาน พวกเขาจะต้องมีงานทำก่อน มีคนผิวสีและชนกลุ่มน้อย อีกเป็นจำนวนมากที่ยังไม่มีงานทำ มีงานที่ไม่แน่นอน หรือหมดกำลังใจที่จะหางานทำแล้ว คนอีกจำนวนหนึ่งที่มีงานประจำทำแล้วก็ยังอยู่ในสายงานระดับล่างที่ได้รับค่าตอบแทนต่ำ มีโอกาสที่จะได้ก้าวหน้าและประสบความสำเร็จต่ำดังนั้น ในขั้นต้นจึงสามารถสรุปได้ว่ายังมีลูกจ้างจำนวนมากที่ยังไม่พอใจและกำลังหางานใหม่ที่ให้ค่าตอบแทนที่สูงขึ้น

ความสามารถในการรับรู้ (Cognitive Ability) ไม่ได้เป็นตัวกำหนดความพึงพอใจต่องานที่ชัดเจน แต่จะมีความสำคัญในการคัดเลือกคนเข้าทำงานแต่ละประเภท งานบางชนิดต้องการคนที่มีความสามารถสูง สถิติปัญญาดี แต่หากคนที่ทำงานมีความสามารถมากกว่างานที่ทำจะก่อให้เกิดความเบื่อหน่ายและไม่พอใจ บางครั้งปัจจัยดังกล่าวก็สัมพันธ์กับระดับการศึกษา คนที่มีการศึกษาดีจะมีความคาดหวังที่สูงด้วย โดยเชื่อว่าจะต้องได้รับผลตอบแทนและประสบความสำเร็จ

ประสบการณ์การทำงาน (Job Experience) ระหว่างทดลองงาน ลูกจ้างใหม่ค่อนข้างจะพอใจกับงาน ช่วงนี้ เป็นช่วงที่ตื่นเต้นและท้าทาย ต้องใช้ทักษะและความสามารถ งานดูน่าดึงดูดเป็นของใหม่ ความพึงพอใจขั้นต้นจะลดลงไปถ้าพวกเขาไม่ได้รับผลตอบแทนจากความก้าวหน้าและยืนยันความสำเร็จของพวกเขา หลังจากนั้นเป็นเรื่องปกติที่จะรู้สึกท้อแท้ เมื่อรู้สึกว่ามีความก้าวหน้าช้ามาก ความพึงพอใจจะเพิ่มขึ้นตามจำนวนปีที่มีประสบการณ์ในการทำงานและมีมากขึ้นเรื่อย ๆ ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจต่องานและระยะเวลาในการเก็บสะสมประสบการณ์การทำงาน เหมือนกับการเปรียบเทียบความสัมพันธ์กับอายุ แต่ต่างกันที่การเรียกชื่อนั้น การได้แสดงทักษะ (Use of Skills) ลูกจ้างจะมีความสุขในการทำงานถ้าพวกเขามีโอกาสได้แสดงความสามารถหากเงื่อนงำในการทำงานหรือปฏิกริยาของผู้ร่วมงานไม่ตรงกับลักษณะงาน ความพึงพอใจต่องานก็จะลดลงด้วย

ความสอดคล้องกับงาน (Job Congruence) เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการของงาน กับคุณสมบัติของคนทำงาน หากมีความเหมาะสมกันระหว่างทักษะและคุณสมบัติของคนทำงานกับ ความต้องการของงาน ก็จะเกิดความพึงพอใจต่องาน ในทางกลับกัน หากไม่มีความเหมาะสมระหว่าง ความต้องการของงานกับทักษะของคนทำงาน ก็จะทำให้ความพึงพอใจต่องานลดลง

ความยุติธรรมในองค์กร (Organizational Justice) ขึ้นอยู่กับว่าลูกจ้างรับรู้อย่างไรต่อการดูแลที่องค์กรมีให้ หากพวกเขาารู้สึกว่าไม่ได้รับความยุติธรรม ก็จะทำให้ผลการทำงาน ความพึงพอใจที่มีต่องาน และความผูกพันที่มีต่อองค์กรลดน้อยลง ก่อให้เกิดเป็นความเครียด ความคับข้องใจ และหางาน ใหม่ในที่สุด

บุคลิกภาพ (Personality) ลูกจ้างที่มีความพึงพอใจต่องานจะสามารถปรับตัวได้ดีและมีอารมณ์ที่มั่นคง ซึ่งคุณสมบัติทั้งสองนั้นเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดช่องว่าง (Alienation) และการควบคุม (Control) ลูกจ้างที่รู้สึกว่าได้ใกล้ชิดและผู้ที่ได้รับการดูแลจะเกิดความพึงพอใจต่องานได้มีส่วนร่วมในงาน และผูกพัน กับองค์กร บุคลิกลักษณะของคนกลุ่ม A ที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจต่องานแบ่งได้เป็น 2 อย่าง คือ คน ที่ไขว่คว้าหาความสำเร็จ (Achievement Striving) เป็นพวกที่ทำงานอย่างหนักและจริงจัง มีความพึงพอใจต่องานและผลการทำงานกับคนที่ขาดความอดทน (Impatience / Irritability) เป็นพวกที่ไม่มี ความอดทน โกรธง่าย และไม่เป็นมิตร มักจะไม่พอใจต่องาน ยิ่งมีความอดทนน้อยเท่าไร ก็จะมี ความ พึงพอใจต่องานน้อยเท่านั้น นอกจากนี้ ระดับความพึงพอใจจะเพิ่มขึ้นตามระดับความเชื่อมั่นของลูกจ้างที่มีต่อองค์กรไม่ว่าจะเป็นเรื่องของความยุติธรรม ความช่วยเหลือ เกื้อกูล และความไว้วางใจ

ระดับของงาน (Occupational Level) ยังมีสถานภาพหรือระดับการทำงานสูง ก็จะมีมีความพึงพอใจ ต่องานมากยิ่งขึ้น มีโอกาสบรรลุสิ่งที่ต้องการได้มากกว่า มีความเป็นอิสระ ความท้าทาย และความรับผิดชอบที่ยิ่งใหญ่ ความพึงพอใจต่องานนั้นแตกต่างกันไปตามประเภทของงาน โดยมากผู้ที่มีความพึงพอใจสูงจะเป็นกลุ่มเจ้าของกิจการ ช่างเทคนิค ผู้เชี่ยวชาญ และผู้จัดการ ส่วนผู้ที่มีความพึงพอใจ ต่องานในระดับต่ำจะเป็นกลุ่มผู้ที่ทำงาน โรงงาน อุตสาหกรรมบริการ และธุรกิจขายปลีก – ส่ง เป็นต้น

ทงชัย สันติวงษ์ (2335 : 292-294) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับผลของความขัดแย้งไว้เป็น 2 ลักษณะ คือ ผลที่เป็นไปในทางสร้างสรรค์ และผลในทางทำลาย ดังนี้

ผลที่เป็นไปในทางสร้างสรรค์ เช่น

1. ช่วยกระตุ้นความรู้สึกและเสริมสร้างพลังให้กับสมาชิกของกลุ่มได้ดี เช่น การแข่งขันกลุ่ม คุณภาพ
2. ช่วยกระตุ้นความรู้สึกต่างๆ ให้เกิดการผูกพัน ยึดมั่น ในกลุ่มทำให้เกิดความสามัคคี เป็นหมู่เหล่า รักพวกพ้องและสนใจที่จะเข้าช่วยเหลือกลุ่มในการสู้กับคู่แข่งมากขึ้น
3. ความสามัคคีและพลังที่ได้รับการกระตุ้นจะส่งผลทำให้พลังงูใจที่จะทุ่มเทงานของกลุ่มเพิ่มสูงขึ้น
4. เป็นการช่วยดึงดูดความสนใจ ให้สมาชิกเห็นความสำคัญของปัญหาที่เกิดขึ้น คือ การแข่งขันกันทำงาน อาจมีผลทำให้ทุกคนเห็นถึงคุณค่าบางอย่างได้
5. การขัดแย้งอาจกลับกลายเป็นการร่วมมือเพื่อเผชิญกับปัญหาที่ใหญ่กว่าได้ เช่น นักศึกษาที่ดีกันระหว่างคณะ อาจรวมตัวกันไปทำอะไรของส่วนรวมได้เหมือนกัน

การขัดแย้งที่มีผลเสียต่อการทำงานขององค์กร เช่น

1. ขณะเกิดความขัดแย้ง ทั้งตัวบุคคลและกลุ่มที่อยู่ในภาวะที่อยากชนะ เมื่อ ได้เห็นปัญหาอุปสรรคจากกลุ่มอื่นที่มาขวางกั้นมิให้เกิดความสำเร็จได้นั้น ความรู้สึกสับสน เป็นศัตรู และการแค้นเคียดต่างๆ จะก่อตัวขึ้น บรรยากาศตึงเครียด เกิดแรงกดดันและจะมีผลทำให้การใช้ดุลยพินิจและความสามารถในการทำงานต่ำลง
2. พลังการต่อสู้ที่เกิดจากการขัดแย้งนี้ ส่วนใหญ่มักจะพุ่งตรงไปที่ประเด็นการขัดแย้งกันเป็นส่วนมาก แทนที่จะเป็นไปในทางสร้างสรรค์ ดังนั้น ความสามารถขณะการแข่งขันจึงอาจมิใช่เป็นหลักประกันว่าการทำงานจะมีประสิทธิภาพเสมอไป ทิศทางของพลังที่เกิดขึ้นอาจผิดทิศทาง
3. มีการกลั่นแกล้งกันมิให้งานของคนอื่นหรือกลุ่มอื่นดำเนินต่อไปได้ อันมีผลทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่มที่ขัดแย้งกันเสื่อมลง

กรองแก้ว อยู่สุข (2535 : 190-191) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับผลของความขัดแย้งไว้ว่า ในสมัยเดิมเชื่อกันอย่างจริงจังว่าเป็นสิ่งชั่วร้าย สมควรจะต้องหลีกเลี่ยง แต่ในปัจจุบันเห็นว่าเป็นเรื่องธรรมดาที่ต้องเกิดขึ้นในองค์กรเพราะไม่ใช่ทำให้เกิดผลเสียแต่อย่างเดียว

ผลเสียที่เกิดจากความขัดแย้งในองค์กร เช่น ทำให้องค์การขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ถ้าผู้บริหารไม่สามารถจัดการกับความขัดแย้งนั้นได้ ทำลายความคิดสร้างสรรค์ของสมาชิกและสิ้นเปลืองเวลาที่จะนำไปใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อองค์การ

ผลเสียในแง่บุคคลก็คือ บางคนต้องออกจากองค์การไปเพราะไม่สามารถจะร่วมงานกับผู้อื่นได้ ความเป็นมิตรระหว่างบุคคลลดลง มีการจับผิด กลั่นแกล้งกัน ขาดบรรยากาศของความเชื่อถือไว้วางใจกัน ทำให้เกิดแรงต้านฮึดสู้โดยไม่คำนึงเป้าหมายรวมขององค์การ

ผลดีหรือผลทางบวกที่ได้จากความขัดแย้งคือ ทำให้หน่วยงานไม่หยุดอยู่กับที่ ก้าวรุดไปข้างหน้าอยู่เสมอ ความขัดแย้งจะเป็นเสมือนสิ่งบังคับให้แต่ละฝ่ายหาสิ่งที่ดีกว่าใหม่กว่า ถูกต้องกว่า ตลอดเวลา เพื่อเอาชนะฝ่ายตรงข้าม เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการปรับปรุง ตรวจสอบความสามารถของตนอยู่เรื่อยๆ

เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์ (2542 : 15) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับผลของความขัดแย้งไว้ว่า ความขัดแย้งในองค์กรมีทั้งผลในทางสร้างสรรค์และในทางทำลาย ผลในทางสร้างสรรค์จะนำไปสู่ความคิดริเริ่มใหม่ๆ มีการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ ช่วยให้คุณภาพชีวิตการทำงานดีขึ้น เป็นต้น ส่วนผลในทางทำลาย จะนำไปสู่ความตึงเครียดในการทำงาน มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก และนำไปสู่ความยุ่งเหยิง และไร้ซึ่งเสถียรภาพขององค์การ

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2535 : 170) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับผลของความขัดแย้งไว้ในแง่ที่เป็นผลดี และในแง่ที่เป็นผลเสีย ดังนี้

ผลของความขัดแย้งในแง่ดี คือ การก่อให้เกิดความก้าวหน้าในองค์การอย่างที่เราเรียกว่า ศัตรูคือยาชูกำลัง เพราะความขัดแย้งจะทำให้มีการทบทวนเรื่องที่ทำอยู่เดิมว่า ดี เลว เหมาะสมหรือไม่และมีการแสวงหาแนวความคิดใหม่ แนวทางใหม่ วิธีการใหม่ ซึ่งจะช่วยให้องค์การมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารองค์การจึงอาจใช้สภาวะความขัดแย้งที่มีอยู่เป็นเงื่อนไขกระตุ้นให้มีการปรับปรุงการทำงานขององค์การ ในลักษณะที่ทุกฝ่ายเป็นผู้ชนะ

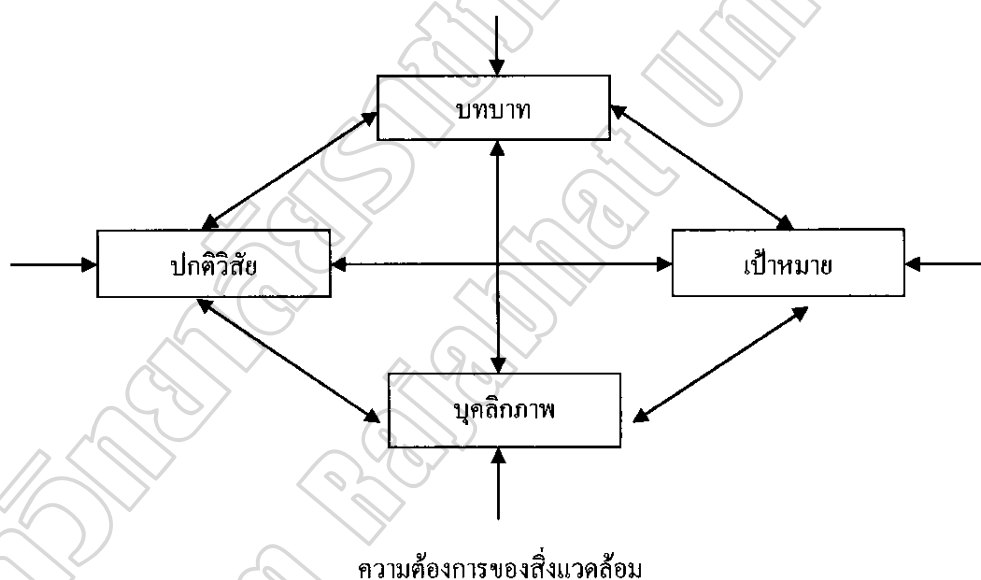
ในอีกแง่หนึ่งความขัดแย้งส่งผลให้องค์การขาดประสิทธิภาพและขาดประสิทธิผลขึ้นได้ ถ้าผู้บริหารไม่รู้จัดการการแก้ไขที่ถูกต้อง ก็จะทำให้เกิดผลเสียของความขัดแย้ง ขึ้นมาได้ เช่น บางคนที่ทนอยู่หรือทนทำงานร่วมกันด้วยไม่ได้ก็จะย้ายหนีจากหน่วยงานหรือลาออกจากราชการไป ความเป็นมิตรระหว่างบุคคลลดลงไป บรรยากาศของความเชื่อถือและความไว้วางใจกันและกันจะหมดไป และอาจจะเป็นการต่อสู้กันด้วยอารมณ์ที่ไร้เหตุผล มีการต่อต้านซึ่งอาจขัดกับวัตถุประสงค์ของ

หน่วยงานที่ต้องการทำงานเป็นทีมหรือความร่วมมือร่วมใจมากกว่า การแข่งขันที่มุ่งเอาชนะแต่เพียงอย่างเดียว

สรุปได้ว่า ผลของความขัดแย้งนั้นมีทั้งผลดี เป็นประโยชน์ทั้งต่อบุคคลและต่อองค์กร และเป็นผลเสียได้เช่นเดียวกัน ซึ่งผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องสนใจกับปัญหาของความขัดแย้ง โดยบริหารความขัดแย้งอย่างเป็นระบบและเลือกใช้ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งอย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดผลในทางที่เป็นประโยชน์และสร้างสรรค์แก่องค์กร

ความขัดแย้งภายในโรงเรียน

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540: 17-19) ได้ให้ทัศนะว่า โรงเรียนเป็นองค์กรในระบบราชการเป็นองค์กรรูปนัย และอยู่ในระบบสังคม จึงมีความขัดแย้งในหลายแบบ ถ้าหากพิจารณาว่าในระบบสังคมนั้นประกอบด้วยมิติสำคัญ 4 มิติ คือ บทบาท ปกติวิสัย บุคลิกภาพ และเป้าหมาย ก็จะเป็นแบบของความขัดแย้ง 4 แบบ ถ้าหากจับคู่ของมิติทั้ง 4 จะได้ 6 คู่ ซึ่งเป็นแบบของความขัดแย้งอีก 6 แบบ ซึ่งจะทำให้เห็นว่าความขัดแย้งในสถานศึกษามีถึง 10 แบบ ดังภาพประกอบ 2.1



ภาพประกอบ 2.1 แบบของความขัดแย้งในโรงเรียน

จากภาพประกอบ 2.1 จะเห็นได้ว่าในโรงเรียน บุคลากรในโรงเรียนจะมีบทบาท บุคลิกภาพ เป้าหมาย และปกติวิสัยแตกต่างกันไป ดังนั้นความขัดแย้งในโรงเรียนจึงมีรูปแบบที่หลากหลาย โดยสรุปจะมีความขัดแย้งในโรงเรียน 10 แบบ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ความขัดแย้งของบทบาท เนื่องจากแต่ละตำแหน่งในระบบราชการ มีบทบาทที่ต้องแสดงกำกับไว้ด้วยความขัดแย้งเกิดขึ้น เมื่อบุคคลต้องแสดงบทบาทต่าง ๆ และบทบาทนั้น ไม่สอดคล้องกัน เช่น มีความคาดหวังให้อาจารย์ฝ่ายปกครองเป็นผู้รักษาระเบียบ ขณะเดียวกันก็ให้ทำหน้าที่เป็นครูแนะแนวด้วย มีความคาดหวังให้ครูใหญ่ทำหน้าที่ผู้นิเทศและเป็นผู้ประเมินผล นอกจากบุคคลต้องแสดงบทบาทตามระบบราชการแล้ว ยังต้องแสดงบทบาทตามระบบสังคมอีกด้วย เช่น ครูใหญ่อาจมีบทบาทในระบบสังคม เป็นพ่อ เป็นสามี ความขัดแย้งเกิดจากการที่ไม่สามารถแสดงบทบาทต่าง ๆ ในเวลาเดียวกันได้ ตัวอย่างเช่น จะต้องนั่งเป็นประธานในที่ประชุมครูในฐานะครูใหญ่ หรือจะต้องออกไปรับลูกคนเล็กจากโรงเรียนอนุบาลในฐานะที่เป็นบิดา

2. ความขัดแย้งของบุคลิกภาพ ความขัดแย้งแบบนี้มิใช่ความขัดแย้งระหว่างบุคคล แต่เป็นความขัดแย้งในตัวบุคคลเอง ซึ่งเกิดจากบุคคลมีความต้องการต่าง ๆ ที่ไม่สอดคล้องกัน เช่น ครูใหญ่มีความต้องการที่จะมีความมั่นคงในอาชีพ แต่ในขณะเดียวกันก็ประสงค์ที่จะเสี่ยงในการทำงานเพื่อความก้าวหน้าของโรงเรียน ในสภาพเช่นนี้ยากที่ครูใหญ่จะแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม

3. ความขัดแย้งของปรกตวิสัย ในองค์การรูปนัย ย่อมประกอบด้วยองค์การรูปนัยต่าง ๆ ในโรงเรียน ซึ่งเป็นองค์การรูปนัยต่าง ๆ เช่น กลุ่มเพื่อน กลุ่มที่จบจากสถาบันเดียวกันแต่ละกลุ่มก็มีปรกตวิสัยของตนเอง เมื่อแต่ละกลุ่มใช้ปรกตวิสัยต่างกัน ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้น

4. ความขัดแย้งของเป้าหมาย องค์การส่วนใหญ่ย่อมมีเป้าหมายหลายอย่าง เป้าหมายเหล่านี้บางครั้งจะขัดแย้งกันเอง เช่น โรงเรียนของเราจะเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ หรือจะเน้นการเตรียมตัวเพื่อไปประกอบอาชีพจะเห็นว่าเกิดความขัดแย้งของเป้าหมายขึ้น เป้าหมายที่จะประหยัดงบประมาณ ก็อาจจะขัดแย้งกับเป้าหมายการมีโครงการใหม่ ๆ เป้าหมาย ของหน่วยงาน ก็อาจขัดแย้งกับเป้าหมายส่วนบุคคล เป็นต้น

5. ความขัดแย้งระหว่างบทบาทกับปรกตวิสัย ในกรณีที่บทบาทนั้นเป็นไปตามระบบราชการ แต่ปรกตวิสัยเป็นไปตามกลุ่มย่อย ความคาดหวังในบทบาทย่อมขัดแย้งกับปรกตวิสัยของกลุ่มครูใหญ่ด้วยกัน

6. ความขัดแย้งระหว่างบทบาทกับเป้าหมาย บางครั้งบทบาทกับเป้าหมายไม่สอดคล้องกัน เช่น ครูที่เข้มงวดในการวัดผลตามมาตรฐาน อาจขัดแย้งกับเป้าหมายของโรงเรียนที่จะพัฒนาบุคคลตามควรแก่ศักยภาพ

7. ความขัดแย้งระหว่างบทบาทกับบุคลิกภาพ ความขัดแย้งเกิดจากการที่บุคคลต้องแสดงบทบาทที่ไม่เหมาะสมแก่บุคลิกภาพของตน เช่น เป็นคนที่ชอบเอาแต่ใจตัวเอง แต่ต้องทำหน้าที่เป็นครูแนะแนว คนที่ไม่สนใจระเบียบแต่ต้องเป็นผู้บริหาร โรงเรียน เป็นต้น

8. ความขัดแย้งระหว่างปฏิกิริยากับบุคลิกภาพ เป็นความขัดแย้งในองค์การอุปนิสัย ความต้องการในบุคลิกภาพของบุคคลกับปฏิกิริยาของกลุ่ม ย่อมไม่สอดคล้องกัน เช่น ครูคนใหม่ที่มีความต้องการจะเข้ามาเป็นผู้นำอาจ มีความขัดแย้งกับกลุ่มเดิมที่คาดว่าครูใหม่ควรจะมาเป็น ผู้ตามที่ดีก่อน

9. ความขัดแย้งระหว่างปฏิกิริยากับเป้าหมาย เป็นความขัดแย้งระหว่างปฏิกิริยา ของกลุ่มย่อยกับเป้าหมายหลักขององค์การ เมื่อกลุ่มย่อยไม่เห็นด้วย หรือไม่ยอมรับเป้าหมายหลัก ขององค์การ ก็แสดงการต่อต้านไม่ปฏิบัติตาม หรือเพิกเฉยในการทำงาน เช่น เป้าหมายของ โรงเรียนที่ต้องการให้ครูประหยัดและออม ก็อาจขัดแย้งกับกลุ่มที่ชอบเล่นแชร์ เป็นต้น

10. ความขัดแย้งระหว่างเป้าหมายกับบุคลิกภาพ เป็นความขัดแย้งระหว่างเป้าหมาย ขององค์การกับบุคลิกภาพส่วนบุคคล บางคนอาจมีความชอบหรือมีเหตุเฉพาะตน ที่ไม่ยอมปฏิบัติตาม เป้าหมายขององค์การ เช่น ครูถูกขอร้องให้ไปตั้งแถวรับผู้ใหญ่ที่มาตรวจเยี่ยมอำเภอซึ่งครูเห็นว่า เป็นสิ่งที่ไม่ควรกระทำ เนื่องจากสถานศึกษาตั้งอยู่ในสังคม สิ่งแวดล้อมจึงมีอิทธิพลต่อโรงเรียนมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรม และค่านิยมของสังคม ดังนั้นความขัดแย้งอีกแบบหนึ่งคือ ความขัดแย้งระหว่างโรงเรียนกับสิ่งแวดล้อม

เรียม ศรีทอง (2542 : 313-316) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้ง ที่เกิดขึ้นระหว่าง บุคคลหรือกลุ่มผู้ทำงาน มีสาเหตุ ดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารที่บกพร่อง การสื่อสารที่บกพร่องอาจเกิดจากเครื่องมือสื่อสารไม่ดี ไม่เหมาะสม ผู้ส่งและผู้รับมีความเข้าใจ ไม่ตรงกัน ภาษาไม่ชัดเจน
2. ค่านิยมที่แตกต่างกัน
3. วัฒนธรรมที่แตกต่างกัน วัฒนธรรมเป็นวิถีชีวิตของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่ถ่ายทอดกันมา ซึ่งมีความซับซ้อนกันมาก ถ้าเกิดความขัดแย้งขึ้นจะหาทางแก้ไข ได้ยาก
4. นโยบายและแนวปฏิบัติ จะเกิดขึ้น ได้เมื่อมีความสับสนในกฎระเบียบ และมาตรฐาน การทำงาน
5. ความไม่ยุติธรรม เช่นความไม่ยุติธรรมในการแบ่งหน้าที่การงานที่มาก ขณะที่บาง คนทำงานเล็กน้อย พักผ่อนมาก
6. วิธีการคิดและความคิดเห็นที่แตกต่างกัน
7. การบริหารจัดการที่ยุงยาก ผู้บริหารที่ไม่เปิดใจกว้าง ไม่มีความจริงใจต่อผู้ร่วมงาน
8. ความอคติที่มีต่อกัน เป็นความรู้สึกร่วมกันของแต่ละคนที่มีต่อผู้เกี่ยวข้อง
9. ผลประโยชน์ขัดกัน

10. บุคคลที่ปรับตัวยาก เป็นบุคลิกของบุคคลที่ไม่ยอมปรับเปลี่ยนเพื่อให้เข้ากับกลุ่มหรือผู้ร่วมงาน

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2531 : 74-75) ได้กล่าวไว้ว่า สาเหตุของความขัดแย้งที่พบโดยทั่วไปมีอย่างน้อย 4 ประการ คือ

1. ผลประโยชน์
2. บทบาทไม่ชัดเจน
3. เป้าหมายการทำงาน เป้าหมายในการทำงานขององค์กรกับเป้าหมายการทำงานของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอาจมีความแตกต่างกัน บางครั้งผู้ปฏิบัติงานอาจไม่เห็นด้วย หรือไม่ยอมรับในเป้าหมายการทำงานที่องค์กรกำหนดขึ้น
4. อำนาจ อำนาจในที่นี้หมายถึงอำนาจตามตำแหน่ง และอำนาจบารมีในสภาพความเป็นจริงแล้วบุคคลที่มีตำแหน่งระดับเดียวกันแม้จะมีอำนาจตามตำแหน่งเท่ากัน แต่อาจมีอำนาจบารมีไม่เท่ากัน อำนาจต่างๆ ที่แตกต่างกันนี้ อาจทำให้ได้ผลประโยชน์ที่ที่แตกต่างกันด้วย จนเป็นเหตุของความขัดแย้ง

สรุปแล้วลักษณะความขัดแย้งในโรงเรียน พิจารณาได้จากเหตุของความขัดแย้ง คือ ความขัดแย้งทางบุคลิกภาพ ความขัดแย้งทางความคิด ความขัดแย้งทางปฏิบัติ และความขัดแย้งในผลประโยชน์ การขาดประสิทธิภาพในการบริหาร การเห็นว่าไม่ได้รับความเป็นธรรม และการจัดสรรทรัพยากร การบริหาร หรือแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด จะเห็นได้ว่าความขัดแย้งส่วนมากจะเนื่องมาจากการขาดการประสานความเข้าใจ ขาดการประสานผลประโยชน์ของฝ่ายต่าง ๆ และก่อให้เกิดความอึดอัดไม่พอใจซึ่งกันและกัน ส่งผลให้แสดงพฤติกรรมที่ต่อต้านไม่ให้ความร่วมมือ ซึ่งเป็นผลให้คุณภาพทางการศึกษาด้อยลง ไปด้วยเช่นกัน

สภาพปัญหาและการบริหารความขัดแย้ง

สภาพปัญหาความขัดแย้ง ได้แยกสภาพปัญหาความขัดแย้งเป็น 3 ด้าน

1. ด้านเกี่ยวกับบุคคล มีนักการศึกษาได้ให้ความหมายเกี่ยวกับสภาพปัญหาด้านบุคคลไว้ดังนี้

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2552 : 292) ความขัดแย้งของบุคคลเกิดจากที่บุคคลต้องตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยที่การเลือกนั้นอาจเต็มใจเลือก หรือจำใจเลือก ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็นสถานการณ์ที่การกระทำของฝ่ายหนึ่งไปขัดขวาง หรือสกัดกั้นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งในการที่จะบรรลุเป้าหมายของเขา หรือการที่บุคคลที่มีความแตกต่างในค่านิยม ความสนใจ แนวคิด โดยที่ความแตกต่างนี้เป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องกันหรือไปด้วยกันไม่ได้

สมคิด บางโม (2555 : 250) ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดจากความคิดเห็นไม่เหมือนกัน บทบาทในการทำงานต่างกัน อาจขัดแย้งในระดับเดียวกันหรือต่างระดับกันได้ เช่น เกิดความขัดแย้งระหว่างหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชา

อัจฉรา ลิมวงษ์ทอง (2557 : 26) ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็นความขัดแย้งที่เกิดระหว่างบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป เป็นความขัดแย้งที่พบบ่อย อาจจะมีจากความขัดแย้งในตนเอง ค่านิยม ทัศนคติ บุคลิกภาพ บทบาท สถานภาพ การทำงาน เป้าหมาย สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดเป็นพฤติกรรมเกี่ยวกับบุคคลอื่นในทางลบจนกลายเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลในที่สุด

สรุปได้ว่า สภาพปัญหาเกี่ยวกับตัวบุคคลเกิดจากค่านิยม ทัศนคติ บุคลิกภาพส่วนตัว เอาแต่ใจตนเอง หวังผลรางวัล ทำให้เกิดความขัดแย้ง

2. ด้านเกี่ยวกับองค์กร มีนักการศึกษาได้ให้ความหมายเกี่ยวกับสภาพปัญหาด้านองค์กร ไว้ดังนี้

วิเชียร วิทญูตม (2555 : 11)) เป็นความขัดแย้งในระดับเดียวกันของแต่ละสายงานที่มีตำแหน่งสถานภาพอยู่ในระดับเดียวกัน ความขัดแย้งในระดับนี้เกิดมาจากการติดต่อสื่อสารการมีความสัมพันธ์ต่อกันในการทำงาน การประสานงานและความร่วมมือระหว่างกันบางครั้งเกิดความไม่เข้าใจหรือความไม่พอใจในการทำงาน ก็จะเกิดการกระทบกระทั่งกันจนกลายเป็นความขัดแย้งระหว่างฝ่ายงานได้

สมคิด บางโม (2555 : 250) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ได้แก่ ความขัดแย้งระหว่างแผนก ระหว่างทีม หรือความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานย่อย ซึ่งเกิดจากวิธีทำงานหรือเป้าหมายในการทำงานต่างกัน แต่ทุกแผนกจะต้องประสานกันหรือทำงานร่วมกัน ทำให้เกิดความขัดแย้งกันได้

ชัยเสถียร พรหมศรี (2557 : 307) ความขัดแย้งที่ไม่สร้างสรรค์ หมายถึง การเผชิญหน้าระหว่างกลุ่มหรือสมาชิกในองค์การสร้างผลเสียหรือผลกระทบในเชิงบวกให้แก่บุคลากร กลุ่มและองค์การ ความขัดแย้งประเภทนี้มักเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มในองค์การไม่สามารถทำงานร่วมกันได้เพราะความเกลียดชังหรือเป็นปรปักษ์ต่อกัน หรือมีความเห็นไม่สอดคล้องกัน ความขัดแย้งแบบนี้ทำให้ระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานลดลง

อัจฉรา ลิมวงษ์ทอง (2557 : 26) ความขัดแย้งในองค์การเป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคล กลุ่ม และแผนกในองค์การเห็นว่า วิธีการปฏิบัติงาน กฎ ระเบียบ ขั้นตอน นโยบายในการทำงานขององค์การไม่สามารถเอื้อต่อความต้องการของแต่ละฝ่ายได้ เมื่อบุคคลแต่ละคนมาอยู่ร่วมกันทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน จะมีความคิดเห็นแตกต่างกัน ค่านิยม การเปลี่ยนแปลง การรับรู้ ผลประโยชน์ การพึ่งพากัน งบประมาณที่มีความจำกัด ความแตกต่างในหน้าที่การงาน ล้วนเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งได้ทั้งสิ้น

สรุปได้ว่า สภาพปัญหาด้านองค์กรเกิดจากการที่บุคคลแต่ละคนมาอยู่ร่วมกันทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกันมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน การแข่งขัน การสื่อสาร ค่านิยม การรับรู้ ผลประโยชน์ เป้าหมายการทำงานที่แตกต่างกันทำให้เกิดความขัดแย้ง

3. ด้านระหว่างองค์กรกับหน่วยงานภายนอก มีนักการศึกษาได้ให้ความหมายเกี่ยวกับสภาพปัญหาองค์กรกับองค์กรภายนอก ไว้ดังนี้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534) ความขัดแย้ง อาจเกิดขึ้นเมื่อทรัพยากรทางการศึกษามีไม่เพียงพอกับความต้องการของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในสถานศึกษาหรือองค์การที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ทรัพยากรในที่นี้อาจเป็นสิ่งที่เห็นได้และสิ่งที่เห็นไม่ได้ เช่น คน เงิน วัสดุ ตำแหน่ง สถานภาพ หรือเกียรติยศ

พิพิธ สุวรรณสิงห์ (2550 : 26) ความขัดแย้งระหว่างองค์กรเกิดจากเป้าหมายที่แตกต่างกัน ระเบียบ กระบวนการ หรือจากการที่ติดต่อสื่อสาร

อัจฉรา ลีมวงษ์ทอง (2557 : 29) ความขัดแย้งระหว่างองค์การเป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างองค์การกับองค์การ หรือระหว่างกลุ่มกับกลุ่ม เป็นความขัดแย้งจากความต้องการการกดดัน หรือความคาดหวังที่มาจากภายนอกองค์การ ที่จะเข้ามามีอิทธิพลต่อนโยบาย หรือผลประโยชน์ขององค์การ

สรุปได้ว่า สภาพปัญหาองค์กรกับหน่วยงานภายนอกเกิดจาก ขาดทรัพยากร เป้าหมายที่แตกต่างกัน การติดต่อสื่อสาร ค่านิยม ความคาดหวังจากองค์กรภายนอก

ความหมายของการบริหารความขัดแย้ง

มีนักการศึกษาได้ให้ความหมายของการบริหารความขัดแย้ง ไว้ดังนี้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 : 217) กล่าวว่า การบริหารความขัดแย้งนั้นไม่จำเป็นต้องหมายถึง การลดปริมาณของความขัดแย้ง ถ้าเกิดความขัดแย้งขึ้น ผู้บริหารจะต้องเข้าใจวิเคราะห์ ตัดสินใจ และดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งในการบริหารความขัดแย้ง

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2542 : 249) ได้กล่าวว่า การบริหารความขัดแย้งกับการจัดการปัญหาความขัดแย้งมีขอบเขตไม่เหมือนกัน การจัดการปัญหาความขัดแย้งเป็นการดำเนินการให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลงหรือสงบลง การแก้ไปความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความขัดแย้ง การบริหารความขัดแย้งประกอบไปด้วย การวินิจฉัยความขัดแย้ง การนิยามปัญหาความขัดแย้ง การพิจารณาผลที่ตามมาของความขัดแย้ง ยุทธศาสตร์ในการบริหารความขัดแย้งและการบริหารความขัดแย้งในองค์การ

พงษ์ธร สิงห์พันธ์ (2544 : 28) ได้กล่าวว่า การบริหารความขัดแย้ง คือการที่จะต้องเห็นชัดว่า ประเด็นของความขัดแย้งคืออะไร ต้องเข้าใจการรับรู้เกี่ยวกับความขัดแย้งของบุคคลต่างๆ ที่

เกี่ยวข้องกับผู้บริหารจะต้องทำตัวเป็นทั้งโจทก์ จำเลย หรือผู้พิพากษา และจะต้องแสดงบทบาทให้เหมาะสมไม่มีวิธีการใดจะแก้ไขความขัดแย้งได้ทุกเรื่องทุกสถานการณ์ แต่หากผู้บริหารสนใจความต้องการของเพื่อนร่วมงาน ข้อกำหนดของหน่วยงาน ตลอดจนแรงกดดันต่าง ๆ จากภายในและภายนอกองค์กรแล้วก็อาจลดความขัดแย้งที่ไม่น่าจะเกิดขึ้นได้

สยุมพร ธาวิพัฒน์ (2551 : 26) ได้กล่าวว่า การบริหารความขัดแย้งเป็นการวินิจฉัยเกี่ยวกับสภาพการณ์และสาเหตุของความขัดแย้งมาจากปัจจัยด้านใดบ้าง เพื่อจะได้หาแนวทางในการบริหารความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมคือไม่มากเกินไปจนทำให้องค์กรเกิดความเสียหายหรือเกินไปจนเกิดทำให้องค์กรไม่เกิดการพัฒนา ส่วนการจัดการปัญหาความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความขัดแย้ง

สรุปการบริหารความขัดแย้ง คือ การที่ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์สถานการณ์และสามารถนำทักษะต่างๆ มาใช้ในการบริหารความขัดแย้งให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผู้ร่วมงานก็จะปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจ องค์กรก็จะมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

การบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง มีรูปแบบในการจัดการต่าง ๆ กัน ซึ่งนักวิชาการได้นำเสนอไว้ดังนี้

ฉันทวนิช เขจรนันท์ และฉัตรยาพร เสมอใจ (2547 : 234) กล่าวถึง กลยุทธ์การจัดการกับความขัดแย้ง 9 วิธี ดังนี้

1. การใช้อำนาจบังคับ ใช้อำนาจและสร้างแรงกดดันในกรณีที่ต้องการความรวดเร็วในการตัดสินใจหรือกรณีที่เป็นความลับหรือเมื่อต้องการปกป้องตนเองจากฝ่ายอื่นที่ใช้อำนาจในการข่มเรา
2. การกลมกลืน ยอมรับความเห็น โดยเน้นหนักที่ผลประโยชน์และความกลมกลืนที่มีมากกว่าข้อเสียที่เหนือกว่าฝ่ายตรงข้าม
3. การบำรุงรักษา ดึงเรื่องไว้ก่อนหรือยึดเรื่องไปก่อน เป็นเสมือนกลยุทธ์หยุดพัก ใช้เมื่อต้องการเวลาหาข้อมูลเพิ่มเติมหรือให้ระยะเวลาในการให้อารมณ์เย็นลง
4. การต่อรองเสนอบางสิ่งบางอย่างที่ฝ่ายอื่นต้องการเป็นการแลกเปลี่ยน เหมาะสำหรับสถานการณ์ที่กดดันด้านเวลา ป้องกันการร่วมมือกัน และการมีผู้ไกล่เกลี่ยอาจช่วยให้กลยุทธ์นี้ง่ายขึ้น
5. การอยู่ร่วมกัน เป็นการแยกตัดสินใจในช่วงเวลาหนึ่ง ใช้ในคู่กรณีแต่ละฝ่ายเป็นบริษัทและในกรณีที่ต้องการทดสอบว่าวิธีใดจะดีกว่ากัน

6. การตัดสินใจตามกฎ เป็นการลงความเห็นร่วมกันที่จะใช้กฎที่กำหนดไว้ เช่น การลงคะแนน การจับฉลากระบบอาวุโส หรือคณะกรรมการตัดสินใจ เหมาะสำหรับกรณีที่ต้องการความยุติธรรม และแน่นอนในการตัดสินใจ

7. การให้ความร่วมมือ โดยการร่วมในการสำรวจ พัฒนา และสร้างสรรค์ทางเลือกที่ทุกฝ่ายต่างพึงพอใจ เหมาะสำหรับเรื่องที่ต้องการการประนีประนอมกัน หรือเมื่อความสำเร็จของวิธีการที่เลือกต้องอาศัยพันธะสัญญาของทุกฝ่าย

8. การปล่อยให้ไป เมื่อสิ่งที่จะทำไม่อาจคุ้มกับเวลาและพลังงาน หรือเมื่อต้องการให้ฝ่ายอื่นตัดสินใจและดำเนินการเองเพื่อให้เขามีโอกาสได้เรียนรู้

9. การยอมให้ สนับสนุนความคิดเห็นของผู้อื่นเมื่อเชื่อมั่นว่าจะมีประโยชน์มากกว่า หรือเมื่อมีความจำเป็นต่อฝ่ายนั้นมากกว่าฝ่ายเรา

เสนาะ ดิยาวี (2551 : 309 – 310) กล่าวถึง แบบการจัดการความขัดแย้ง 5 แบบ ดังนี้

แบบแรก เป็นการบริหารความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง (Avoidance) คือ การทำเป็นประหนึ่งว่าไม่มีความขัดแย้งจริงเกิดขึ้น โดยมีความหวังว่าความขัดแย้งนั้นจะหมดลงไปเอง ผู้บริหารจะไม่สนใจ วางเฉยหรือทำตัวเป็นกลางกับความขัดแย้งนั้น การบริหารความขัดแย้งแบบนี้เหมาะกับสถานการณ์ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นชั่วคราว เป็นเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ ไม่เป็นสาระ หรือเมื่อมีเรื่องอื่นที่สำคัญกว่าและเมื่อคนที่เกี่ยวข้องต้องการให้ความขัดแย้งนั้นจางหายไปเอง การบริหารความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงนี้ไม่เป็นทั้งการร่วมมือ (Cooperativeness) และการมุ่งชนะ (Assertiveness) อาจเรียกว่าแบบ แพ้ – แพ้ (Lose – Lose) ซึ่งทุกฝ่ายไม่ได้รับประโยชน์ตามที่ต้องการและสาเหตุของความขัดแย้งยังคงมีอยู่ต่อไปโดยไม่ได้รับการแก้ไขใด ๆ เลย ความขัดแย้งอาจยังคงมีอยู่หรือหมดไปชั่วคราวและมักจะเกิดขึ้นให้เห็นอีกในอนาคต

แบบที่สอง เป็นการบริหารความขัดแย้งแบบปรองดอง (Accommodation) หรือแบบราบรื่น (Smoothing) โดยการทำให้ทุกฝ่ายลืมนความขัดแย้งแล้วหันมาร่วมมือกันทำงาน สาเหตุความขัดแย้งยังคงมีอยู่และยังไม่ได้แก้ไข เพียงแต่ไม่ให้ความสำคัญในเรื่องของความขัดแย้งแต่พยายามให้ทุกฝ่ายหาวิธีตกลงกันให้ได้และมีความร่วมมือกัน เป็นแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งไปในทางการร่วมมือ (Cooperativeness) ฝ่ายเดียวโดยไม่มีการมุ่งชนะ (Assertiveness) เลย เท่ากับเป็นการให้แกฝ่ายอื่น การบริหารความขัดแย้งแบบนี้ ควรนำมาใช้เมื่อเรื่องของความขัดแย้งนั้นมีความสำคัญต่อฝ่ายอื่นมากกว่าฝ่ายของตนเอง หรือในสถานการณ์ที่ฝ่ายบริหาร ต้องการสร้างความน่าเชื่อถือสำหรับเรื่องอื่น เท่ากับฝ่ายบริหารยอมเรื่องหนึ่งแต่จะได้รับความน่าเชื่อถือสำหรับเรื่องอื่นในภายหน้า เป็นการก่อให้เกิดความราบรื่นและความสงบในขณะนั้น แต่จะก่อให้เกิดความขัดแย้งและยังมีความสับสนอยู่ เป็นการบริหารความขัดแย้งแบบ แพ้ – แพ้ (Lose – Lose) เช่นเดียวกับการหลีกเลี่ยง

แบบที่สาม เป็นการบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม (Compromise) หรือการพบกันครึ่งทางซึ่งแต่ละฝ่ายได้ครึ่งหนึ่งและเสียครึ่งหนึ่ง ทำให้เกิดความร่วมมือกันหรือประนีประนอมกับฝ่ายอื่นในระดับปานกลางและก่อให้เกิดความเชื่อมั่น หรือประโยชน์ของฝ่ายตัวเองในระดับปานกลางด้วย จึงอยู่ตรงกลางระหว่างการร่วมมือ (Cooperativeness) และการมุ่งชนะ (Assertiveness) การบริหารความขัดแย้งแบบนี้ควรนำมาใช้เมื่อความขัดแย้งนั้นยุ่งยาก ซับซ้อน แต่ต้องการให้บรรลุข้อตกลงกันชั่วคราวก่อน หรือนำมาใช้เมื่อเวลาในการแก้ไขความขัดแย้งมีจำกัด เป็นแบบการบริหารความขัดแย้งแบบ แพ้ - แพ้ (Lose - Lose) เช่นเดียวกับแบบปรองดอง

แบบที่สี่ เป็นการบริหารความขัดแย้งแบบแข่งขัน (Competition) หรือแบบใช้คำสั่ง (Authoritative Command) โดยฝ่ายหนึ่งได้ประโยชน์และฝ่ายอื่นเสียประโยชน์ เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งให้จบลงโดยการใช้อำนาจที่เหนือกว่า หรือใช้ความชำนาญมากกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง การใช้อำนาจเป็นเรื่องง่ายที่จะระบุว่าฝ่ายใดได้ฝ่ายใดเสีย แต่ยังไม่สามารถแก้สาเหตุของความขัดแย้งได้อย่างแท้จริง เป็นเพียงเก็บกดปัญหาความขัดแย้งโดยเน้นที่การมุ่งชนะ (Assertiveness) ฝ่ายเดียวไม่มีการร่วมมือ (Cooperativeness) เลย เป็นการบริหารความขัดแย้งแบบ ชนะ - แพ้ (Win - Lose) ควรนำมาใช้เมื่อสถานการณ์รีบด่วน เป็นเรื่องสำคัญต้องตัดสินใจโดยเร็วหรือเมื่อวิธีที่ใช้แก้ปัญหานั้นเป็นเรื่องเฉพาะไม่อาจใช้วิธีอื่นได้

แบบที่ห้า เป็นการบริหารความขัดแย้งแบบร่วมมือกัน (Collaboration) หรือร่วมมือกันแก้ปัญหา (Problem Solving) โดยผู้ขัดแย้งทั้งสองฝ่ายยอมรับร่วมกันแสวงหาหนทาง และวิธีการในการแก้ปัญหาให้สำเร็จ ซึ่งก่อให้เกิดผลดีด้วยกัน วิธีการจะมุ่งที่การประเมินและรวบรวมข้อมูลทุกอย่างสำหรับการแก้ปัญหา การดำเนินการทุกอย่างกระทำอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมาจนสามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งให้เกิดความพอใจทั้งสองฝ่าย เป็นแบบแก้ปัญหาที่เน้นทั้งการร่วมมือ (Cooperativeness) และการมุ่งชนะ (Assertiveness) โดยสามารถขจัดสาเหตุของความขัดแย้งได้ทั้งหมด และความขัดแย้งยุติไม่เกิดขึ้นอีกในอนาคต เป็นการบริหารความขัดแย้ง แบบ ชนะ - ชนะ (Win - Win) และควรนำมาใช้เมื่อมีเวลามากและมีทรัพยากรเพียงพอสำหรับใช้ในการแก้ปัญห ความขัดแย้ง

ชัยเสถียร พรหมศรี (2557 : 312 - 314) กล่าวถึง วิธีการบริหารความขัดแย้งดังนี้

1. การมุ่งไปที่เป้าหมายที่ใหญ่กว่า (Focus on Larger Goals) การมุ่งประเด็นไปที่เป้าหมายใหญ่กว่าช่วยเปลี่ยนความสนใจจากความขัดแย้งไปสู่การร่วมมือกัน ตัวอย่างเช่น โอกาสในการล้มละลายขององค์กร การตกงาน ความตกต่ำของคุณภาพสินค้า อาจช่วยกระตุ้นให้บุคคลที่มีความขัดแย้งกันหันมาร่วมมือกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ได้ประโยชน์ร่วมกัน ความจำเป็นในการรักษาองค์กรได้จาก

วิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้น ทำให้ความเป็นปรปักษ์ของฝ่ายที่มีความขัดแย้งกันลดลงได้ และหันหน้าเข้าหากัน เพื่อช่วยให้องค์การผ่านพ้นวิกฤตที่เกิดขึ้นได้

2. การปรับปรุงการสื่อสาร (Improve Communication) ในบางครั้งความขัดแย้งเกิดจากการสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ หรือการสื่อสารที่ไม่เข้าใจกัน ดังนั้นการปรับปรุงการสื่อสารในองค์การจึงอาจช่วยให้ป้องกัน หรือลดความขัดแย้งลงได้ในสถานการณ์ที่ความขัดแย้งเกิดขึ้น การสื่อสารมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะช่วยให้ความขัดแย้งไม่ลุกลามหรือบานปลายไปมากกว่าเดิม และอาจช่วยให้สามารถแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ด้วย

3. ทักษะการเจรจาต่อรองของบุคลากร (Develop Employees' Negotiating Skills) ต้องมีการฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับการเจรจาต่อรอง เพื่อนำไปสู่การบรรลุข้อตกลงที่สร้างสรรค์แก่ทุกฝ่าย ซึ่งในกรณีนี้บุคคลจะได้เรียนรู้ที่จะมองไปไกลกว่าจุดยืนของตนเองและพิจารณาความสนใจหรือผลประโยชน์ของบุคคลอื่น เพื่อที่จะหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาแบบ “ชนะ – ชนะ” และพยายามที่จะข่มอารมณ์ได้ในสภาวะที่ต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ยากลำบาก

4. การใช้คนกลางเข้ามาไกล่เกลี่ย (Use Third Parties as Mediators) บุคคลที่มีความเป็นกลาง พร้อมทั้งมีความเชี่ยวชาญในพฤติกรรมมนุษย์สามารถช่วยให้ความขัดแย้งลดลงได้ โดยที่คนกลางจะพบกับคู่กรณีที่เกิดความขัดแย้งหรือตัวแทนแต่ละฝ่าย และช่วยหาข้อตกลงที่เป็นที่ยอมรับได้ของทั้ง 2 ฝ่าย การใช้คนกลางเป็นประโยชน์อย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่เกิดความเคลือบแคลงหรือสงสัยกันระหว่างกลุ่มที่ทำให้เกิดภาวะชะงักงัน เพราะว่าคนกลางไม่ได้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อผลประโยชน์ของทั้ง 2 ฝ่ายแต่อย่างใด ดังนั้นทำให้คู่ขัดแย้งมีแนวโน้มที่จะเชื่อใจและทำตามข้อเสนอแนะของคนกลางที่เข้ามาช่วยไกล่เกลี่ย

5. แยกคู่กรณีที่มีความขัดแย้งออกจากกัน (Separate Conflicting Parties) วิธีการแยกคู่กรณีออกจากกันเป็นวิธีการที่รวดเร็วและลดความขัดแย้งลงได้ง่ายมากที่สุด อย่างไรก็ตามวิธีนี้ไม่ได้ลดความรู้สึกที่เป็นปรปักษ์ต่อกันของฝ่ายที่มีความขัดแย้งระหว่างกันได้ และไม่สามารถแก้ไขสาเหตุที่นำไปสู่ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ แต่ป้องกันไม่ให้ความขัดแย้งขยายตัวเพิ่มมากขึ้น (If prevents the conflict from flaring up) อย่างไรก็ตาม วิธีการนี้ไม่ใช่ทางเลือก เมื่อทั้ง 2 ฝ่ายที่มีความขัดแย้งกันต้องทำงานร่วมกันในภาระงานที่มีความเกี่ยวข้องกัน

6. นำคู่ขัดแย้งทั้ง 2 ฝ่ายเข้ามาเผชิญหน้ากัน (Bring Conflicting Parties Together) ถึงแม้ว่าการแยกคู่กรณีที่มีความขัดแย้งออกจากกันจะเป็นวิธีการที่มีประโยชน์แต่ในบางครั้งอาจเป็นการดีถ้าหากใช้วิธีที่ตรงกันข้ามกัน อันได้แก่ การนำคู่ขัดแย้งทั้ง 2 ฝ่ายเข้ามาเผชิญหน้ากัน เพื่อที่จะทำให้ทั้งคู่ได้ทราบมุมมองของแต่ละฝ่ายและหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน

ฟิลเลย์ (Filley, 1975 : 21 ; อ้างถึงใน สัมมา ธรณิษฐ์, 2556 : 184) กล่าวถึง แบบวิธีการ
แก้ปัญหาคความขัดแย้งเป็น 3 แบบคือ

1. วิธีแพ้ – แพ้ จะมีลักษณะการประนีประนอม เป็นการแพ้ทั้งคู่ เพราะทั้ง 2 ฝ่ายจะได้
ผลประโยชน์ไม่เต็มตามวัตถุประสงค์ การจัดความขัดแย้งแบบนี้ที่ใช้มากที่สุดคือ การเจรจาต่อรอง
การประสานประ โยชน์ การอาศัยกฎระเบียบ และการใช้บุคคลที่สาม
2. วิธีชนะ – แพ้ คือเป็นลักษณะที่ฝ่ายหนึ่งชนะ อีกฝ่ายหนึ่งสูญเสีย ผู้ชนะจะได้สิ่งที่ต้องการ
การจัดการความขัดแย้งแบบนี้ จะใช้วิธีการต่าง ๆ เช่นการใช้อำนาจ การขู่เข็ญ การใช้เสียงข้างมาก
3. วิธีชนะ – ชนะ เป็นวิธีการใช้เหตุผลในการแก้ปัญหา ทั้งคู่ได้พบกันเพื่อหาทางออกร่วมกัน
โดยเน้นที่เป้าหมายขององค์การ เพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับผลประโยชน์สูงสุด เป็นการร่วมมือแก้ปัญหา
วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบนี้ได้แก่ ความพยายามให้มีมติเอกฉันท์ การตัดสินใจแบบผสมผสาน
ความคิดเข้าด้วยกัน

นิติพล ภูตะ โชติ (2556 : 277 - 278) กล่าวถึงการบริหารความขัดแย้ง มีวิธีการบริหาร
ความขัดแย้งหลายวิธี แต่วิธีที่ได้รับความนิยมมากที่สุดมีดังนี้

1. การร่วมมือ (Collaboration) เป็นการร่วมมือกันของทั้ง 2 ฝ่ายในการจัดการความขัดแย้งที่
เกิดขึ้นร่วมกัน ซึ่งการร่วมมือกันจะทำให้ทั้ง 2 ฝ่าย ได้ผลประโยชน์ร่วมกัน มีผลดีมากกว่าผลเสีย
ปัญหาต่าง ๆ สามารถจัดไปได้โดยไม่มีฝ่ายใดแพ้ฝ่ายใดชนะ ทั้ง 2 ฝ่ายชนะทั้งคู่ เป็นการลด
ความรู้สึกที่ไม่ดีต่อกันของทั้ง 2 ฝ่าย ทำให้ทั้ง 2 ฝ่ายเป็นพันธมิตรที่ดีต่อกัน
2. การหลีกเลี่ยง (Avoidance) การหลีกเลี่ยงหรือการถอนตัวเป็นวิธีการหนึ่งที่สามารถทำให้ลด
ความขัดแย้งได้ เพราะการถอนตัวเป็นการไม่เผชิญหน้ากับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น การเพิกเฉยกับ
ความขัดแย้งเป็นการชะลอให้ความขัดแย้งลดลง ซึ่งวิธีการนี้จะเหมาะสมกับการแก้ไขปัญหา
ความขัดแย้งที่ไม่รุนแรงมากนัก
3. การใช้คำสั่งแบบเผด็จการ (Authoritative command) การแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งโดยวิธีนี้
เพื่อต้องการให้ยุติความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยเร็ว ดังนั้นผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจจึงใช้คำสั่ง โดยยึดถือ
ตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือกฎหมายต่าง ๆ เพื่อใช้อำนาจในการสั่งการต่าง ๆ ให้ทุกฝ่ายปฏิบัติ
ตามเป็นการยุติความขัดแย้งที่เกิดขึ้น
4. การยอมให้หรือการปรองดอง (Accommodation) เป็นการยอมตามความประสงค์ที่ฝ่ายตรง
ข้ามเรียกร้องหรือเป็นการยอมรับตามข้อเสนอของฝ่ายตรงกันข้าม เพื่อให้เป้าหมายของฝ่ายนั้น
สามารถบรรลุผล โดยจะไม่ทำการขัดขวางและต่อต้านใด ๆ เพื่อเป็นการปรองดอง สร้างความ
สามัคคี สร้างพันธมิตร และขจัดปัญหาคความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างกัน

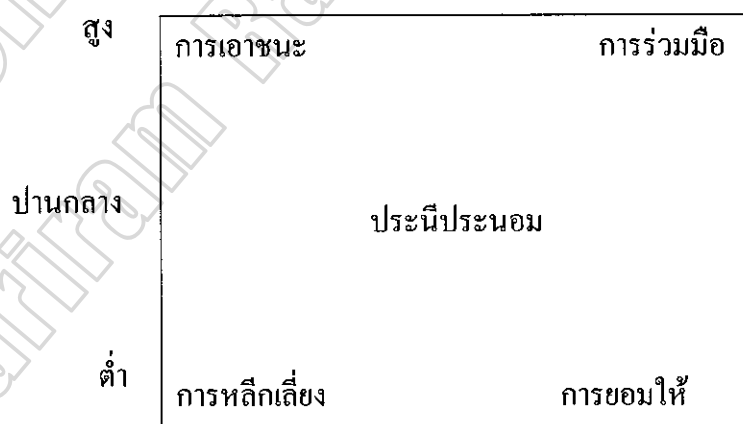
5. การประนีประนอม (Compromise) การแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยวิธีนี้ ทั้ง 2 ฝ่ายจะต้องยอมเสียบางอย่าง คือจะไม่ได้ครบทุกอย่างตามข้อเสนอหรือข้อเรียกร้อง การแก้ปัญหาความขัดแย้งในลักษณะนี้จะพบเห็นบ่อยในการเรียกร้องค่าแรงงานของสหภาพแรงงาน การประนีประนอมกันระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างเป็นทางออกที่เหมาะสมที่สุด เพราะเป็นการพบกันครึ่งทาง โดยทั่วไปจะทำให้ทั้ง 2 ฝ่ายได้รับความพอใจกับวิธีแก้ปัญหา

การบริหารความขัดแย้งตามวิธีของ โทมัสและคิลแมนน์

โทมัส (Thomas ; อ้างถึงใน สัมมา ธรนิษฐ์. 2556 : 173-174) เสนอว่า เมื่อมนุษย์ต้องเผชิญกับความขัดแย้งจะมีพฤติกรรมสองแบบแสดงออกมา คือพฤติกรรมร่วมมือ(Cooperativeness) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาเพื่อให้ผู้อื่นมีความพอใจ และพฤติกรรมมุ่งชนะ (Assertiveness) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาเพื่อให้ตนเองมีความพอใจ

ในพฤติกรรมแต่ละแบบข้างต้นนี้ จะมีพฤติกรรมอยู่ 3 ระดับ คือ ต่ำ ปานกลาง และสูง โทมัส (Thomas) ได้จำแนกพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง โดยอาศัยกรอบแนวคิดตามทฤษฎีสองมิติ มิติแรกคือการเอาใจผู้อื่นซึ่งแสดงออกโดยพฤติกรรมร่วมมือ มิติที่สองคือการเอาแต่ใจตนเอง ซึ่งแสดงออกโดยพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ โดยอาศัยกรอบแนวคิดสองมิติและพฤติกรรม 3 ระดับ สามารถจำแนกพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งออกเป็น 5 แบบ ดังภาพประกอบ 2.2

การเอาใจตนเอง : พฤติกรรมมุ่งเอาชนะ



การเอาใจผู้อื่น : พฤติกรรมร่วมมือ

ภาพประกอบ 2.2 แบบของพฤติกรรมที่อาจแสดงออกเมื่อมีความขัดแย้ง

1. การเอาชนะ (Competition) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจตนเอง มุ่งชัยชนะของตนเองเป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น พฤติกรรมที่แสดงออกมุ่งที่การแพ้ชนะ โดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือสถานการณืทางเศรษฐกิจ แสดงการคุกคาม ข่มขู่ หรือแม้แต่การอ้างระเบียบเพียงเพื่อจะให้เห็นได้ประโยชน์และได้ชัยชนะในที่สุด เข้าทำนองที่ว่าถ้าไม่รบก็ไม่ชนะ

2. การร่วมมือ (Collaboration) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมในระดับสูงด้วย เป็นการมุ่งที่จะเอาชนะและขณะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งจะให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น การร่วมมือเป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการหลีกเลี่ยง พฤติกรรมลักษณะนี้เป็นความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาที่มุ่งจะให้เกิดการชนะ-ชนะทั้งสองฝ่าย เข้าทำนองที่ว่า สองหัวดีกว่าหัวเดียว

3. การประนีประนอม (Compromising) เป็นแบบของการเจรจาต่อรองที่มุ่งจะให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้าง เป็นลักษณะที่หากจะได้บ้างก็ควรจะยอมเสียบ้าง หรือในลักษณะที่มาพบกันครึ่งทาง พฤติกรรมการประนีประนอมนั้นทั้งสองฝ่ายมีความพอใจมากกว่าพฤติกรรมการหลีกเลี่ยง แต่ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจน้อยกว่าพฤติกรรมการร่วมมือ การประนีประนอมเป็นพฤติกรรมที่เหมาะสมในการแสดงออกเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง โดยที่ความต้องการจะพยายามที่จะรักษาหน้าของทั้งสองฝ่าย หรือความขัดแย้งนั้นเกิดจากการแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด การประนีประนอมเป็นลักษณะของการพบกันครึ่งทาง

4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำด้วย เป็นการไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเองและความสนใจของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เลี่ยงชาและไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้นพยายามทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้ง โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป โดยมีปัจจัยต่าง ๆ เข้ามาแก้ไขตามธรรมชาติ ข้อเสียของพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงก็คือ ความขัดแย้งบางอย่างอาจรุนแรงขึ้นจนกระทั่งไม่อยู่ในวิสัยที่จะแก้ไขได้ แต่ถ้าหากสถานการณ์ขัดแย้งไม่รุนแรงและไม่อยู่ในเวลาวิกฤติ การแสดงพฤติกรรมหลีกเลี่ยงต่อความขัดแย้งก็อาจมีประโยชน์บ้าง พฤติกรรมการหลีกเลี่ยงมีลักษณะคล้าย ๆ กับการเฉยไว้แล้วจะดีเอง

5. การยอมให้ (Accommodation) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละ ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบ แม้เราจะไม่เห็นด้วยก็ตาม การยอมให้เป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับ

การเอาชนะ ผู้ที่แสดงพฤติกรรมยอมให้ นอกจากจะเป็นผู้เสียสละแล้วยังเป็นผู้ที่ไม่ต้องการให้เกิดความบาดหมางใจระหว่างบุคคล หากความขัดแย้งเกิดจากการแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีจำกัด หัวหน้าที่แสดงพฤติกรรมยอมให้ นั้น ลูกน้องมักจะ ไม่ชอบและมีความขุ่นเคืองเพราะไม่มีทรัพยากรมากพอที่จะปฏิบัติงานให้ได้ดีได้ พฤติกรรมยอมให้คล้ายกับภายิตที่ว่า เอาไม่ตรีชนะศัตรู หรือแพ้เป็นพระชนะเป็นมาร

โทมัสและคิลแมนน์ (Thomas & Kilmann. อ้างถึงใน สมคิด บางโม. 2555 : 262) ได้เสนอแนะแบบพฤติกรรมว่าแบบใดเหมาะสมกับสถานการณ์ความขัดแย้งไว้ดังต่อไปนี้

1. การเอาชนะ ควรใช้วิธีการนี้เมื่อต้องการรีบตัดสินใจอย่างเร่งด่วน เมื่อเป็นประเด็นสำคัญเมื่อมั่นใจว่าถูกต้อง และเพื่อกันตัวเองจากการถูกเอาเปรียบอย่างไรเหตุผล
2. การร่วมมือ ควรใช้วิธีการนี้เมื่อต้องการหาวิธีการที่ดีกว่า เมื่อต้องการที่จะเรียนรู้หรือผสมผสานความคิดเห็นที่ดีของทุกฝ่ายเข้าด้วยกัน และเพื่อสร้างความสามัคคี
3. การประนีประนอม ควรใช้วิธีการนี้เมื่อเป้าหมายความขัดแย้งมีความสำคัญระดับปานกลางเมื่อคู่กรณีมีพรรคพวกหรือผู้เห็นด้วยพอ ๆ กัน เมื่อมีเวลาจำกัดและเป็นทางสายกลางเมื่อใช้วิธีอื่นไม่ได้ผล
4. การหลีกเลี่ยง ควรใช้วิธีการนี้เมื่อประเด็นขัดแย้งเป็นเรื่องไร้สาระและมีปัญหาอื่น ๆ สำคัญกว่า เมื่อไม่มีอำนาจพอ เมื่อไม่มีโอกาสชนะ หรือปัญหาเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไม่ได้ เมื่อเผชิญปัญหาแล้วเกิดผลเสียมากกว่า และเมื่อเชื่อว่าจะได้ผลดีกว่าการรีบตัดสินใจ
5. การยอมให้ ควรใช้เมื่อสถานการณ์นั้นเราเป็นฝ่ายผิด เมื่อประเด็นนั้นมีความสำคัญต่อคนอื่นมากกว่าตัวเรา เมื่อต้องการการยอมรับจากสังคม เมื่อการแข่งขันดำเนินไปอย่างไม่รู้จักจบ และเมื่อต้องการความสามัคคี หลีกเลี่ยงความยุ่งยากในอนาคต

โทมัสและคิลแมนน์ (Thomas & Kilmann. อ้างถึงใน สัมมา ราชนิษฐ์. 2556 : 187 - 188) ได้พัฒนาเครื่องมือวัดแบบของพฤติกรรมเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง เพื่อที่จะใช้จัดการกับความขัดแย้ง เรียกว่าเครื่องมือวัดวิธีการของบุคคลในการแก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบ โทมัส คิลแมนน์ (Thomas Kilmann Conflict Mode Instrument) เป็นแบบให้บุคคลประเมินตนเองหรือเป็นวิธีการที่บุคคลใช้แก้ปัญหาคความขัดแย้ง โดยทฤษฎี บุคคลจะแสดงพฤติกรรมแบบใดเมื่อต้องเผชิญกับความขัดแย้งขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของสถานการณ์ขัดแย้งนั้น ๆ และเสนอแนะพฤติกรรมใดเหมาะสมกับสถานการณ์ขัดแย้งเช่นไร ดังต่อไปนี้

1. การเอาชนะ ควรจะใช้วิธีการนี้เมื่อ
 - 1.1 ต้องรีบตัดสินใจอย่างเร่งด่วน เช่น กรณีมีเหตุการณ์ฉุกเฉินเกิดขึ้น

1.2 เมื่อเป็นประเด็นสำคัญ ซึ่งเมื่อลงมือปฏิบัติไปแล้วอาจเป็นสิ่งที่คนไม่ชอบหรือไม่พอใจ เช่น การตัดงบประมาณ การลดค่าใช้จ่าย การบังคับให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบ การลงโทษทางวินัย เมื่อเป็นประเด็นสำคัญยิ่งต่อหน่วยงาน และมีความมั่นใจว่าถูกต้องเพื่อกันตนเองจากการถูกเอารัดเอาเปรียบอย่างไร้เหตุผล

2. การร่วมมือ ควรจะใช้วิธีการนี้เมื่อ

2.1 ต้องการหาวิธีการที่ดีกว่าในการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง เมื่อแนวคิดของทั้งสองฝ่ายมีความสำคัญมากเกินกว่าที่จะประนีประนอมกันได้

2.2 เมื่อเราต้องการที่จะเรียนรู้ เช่น การทดสอบจุดยืนของเราเองหรือเพื่อต้องการที่จะเข้าใจความคิดเห็นของคนอื่น

2.3 เพื่อต้องการผสมผสานความคิดเห็นที่ดีของทุกฝ่ายเข้าด้วยกัน เพื่อจะได้วิธีที่ดีกว่าในการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง

2.4 เพื่อให้คนทั้งหลายมีความผูกพันต่อกัน โดยผนึกความต้องการของคนทั้งหลายให้เป็นมติเอกฉันท์

2.5 เพื่อที่จะประสานความรู้สึกที่ไม่ดีต่อกันระหว่างบุคคล

3. การประนีประนอม ควรจะใช้วิธีการนี้เมื่อ

3.1 เป้าหมายของความขัดแย้งมีความสำคัญในระดับปานกลางและไม่คุ้มกับความพยายามหรือการออกแรงเพื่อจะเอาชนะ

3.2 เมื่อคู่ขัดแย้ง มีอำนาจหรือมีพวกมากพอ ๆ กัน และมีเป้าหมายที่ต่างกันอย่างชัดเจน

3.3 เพื่อให้สามารถตกลงกันได้ชั่วคราวในประเด็นขัดแย้งที่ซับซ้อน

3.4 เพื่อให้ได้วิธีแก้ปัญหาที่พอยอมรับกันได้ภายในเวลาที่จำกัด

3.5 ใช้เป็นทางสายกลางในการแก้ปัญหาคความขัดแย้งเมื่อใช้วิธีการแข่งขันหรือการร่วมมือไม่ได้ผล

4. การหลีกเลี่ยง ควรจะใช้วิธีการนี้เมื่อ

4.1 ประเด็นความขัดแย้งเป็นเรื่องไร้สาระและมีปัญหาอย่างอื่นที่สำคัญกว่ารอการแก้ไข

4.2 เมื่อรู้ว่าไม่มีโอกาสที่จะชนะ เช่น เมื่อไม่มีอำนาจพอหรือมีความขุ่นเคืองกับสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก หรือสิ่งที่นอกเหนืออำนาจ เช่น บุคลิกภาพที่ไม่น่าคบของเพื่อนร่วมงาน ความเห็นแก่ตัวของเพื่อน กฎระเบียบที่ไม่เป็นธรรมและยากแก่การปฏิบัติ

4.3 เมื่อการเผชิญกับปัญหาขัดแย้งนั้นจะก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี

4.4 เพื่อต้องการให้คนอื่นลดความโกรธลงจนกระทั่งอยู่ในระดับที่พอจะทำงานร่วมกันต่อไปได้

4.5 เมื่อต้องการรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติม และเชื่อว่าจะได้ผลดีกว่าการรีบตัดสินใจในทันทีทันใด

4.6 เมื่อใช้วิธีการอื่น ๆ อาจให้ผลที่ดีกว่า

4.7 เมื่อความขัดแย้งนี้เป็นอาการของความขัดแย้งอื่น ๆ

5. การยอมให้ ควรจะใช้วิธีการนี้เมื่อ

5.1 ในสถานการณ์นั้นเราเห็นว่าเราเป็นฝ่ายผิดและต้องการวิธีการที่ดีกว่าหรือต้องการที่จะเรียนรู้จากผู้อื่น และต้องการให้คนทั้งหลายเห็นว่าเป็นคนมีเหตุผล

5.2 เมื่อประเด็นนั้น มีความสำคัญต่อคนอื่นมากกว่าตัวเราเอง หรือเพื่อต้องการให้คนอื่นพอใจและเพื่อแสดงไมตรีจิตในการที่จะได้รับความร่วมมือจากคนอื่น ๆ

5.3 เพื่อต้องการสร้างความยอมรับจากสังคม ในการที่จะทำให้ความสะดวกในการแก้ปัญหาสำคัญ ๆ ในอนาคต

5.4 เมื่อการแข่งขันต้องดำเนินต่อไปอีกอย่างไม่รู้จักจบสิ้นและจะเป็นผลเสียต่อเราเองไม่ว่าจะชนะหรือแพ้ก็ตาม

5.5 เมื่อต้องการประสานสามัคคี และหลีกเลี่ยงความยุ่งเหยิง

5.6 เพื่อช่วยในการพัฒนาบุคลากร โดยเปิดโอกาสให้ลองทำหรือเรียนรู้จากความผิดพลาดของตัวเอง

สรุปได้ว่า ในการบริหารความขัดแย้งมีวิธีการอยู่หลากหลายวิธี ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้ที่จะนำไปใช้ให้เหมาะกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่แตกต่างกันออกไป

บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 3

ภารกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 3

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 3 เป็นหน่วยงานบริหารราชการสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เกิดจากการปฏิรูปการศึกษาของ กระทรวงศึกษาธิการ ด้วยการปรับโครงสร้างกระทรวงใหม่ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ตั้งอยู่เลขที่ - ถนนนางรอง-ปะคำ ตำบลนางรอง อำเภอนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์ รับผิดชอบในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานใน 8 อำเภอ คือ อำเภอนางรอง อำเภอละหานทราย อำเภอหนองกี่ อำเภอปะคำ อำเภอหนองหงส์ อำเภอโนนสุวรรณ อำเภอโนนดินแดง และอำเภอเฉลิมพระเกียรติ มีอาณาเขตติดต่อกับจังหวัดใกล้เคียง ทิศเหนือติดอำเภอลำปลายมาศ จังหวัดบุรีรัมย์ ทิศตะวันออกติดอำเภอเมืองบุรีรัมย์ อำเภอประโคนชัย จังหวัดบุรีรัมย์ ทิศตะวันตกติดอำเภอหนองบุญมาก อำเภอเสิงสาง จังหวัดนครราชสีมา ทิศใต้ติดประเทศกัมพูชา มีหน้าที่หลักใน

การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พ.ศ. 2553

วิสัยทัศน์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 3 มีคุณภาพตามมาตรฐาน
 ธรรมาภิบาลเป็นเลิศ

พันธกิจ

1. จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและการศึกษาปฐมวัยแก่ประชากรวัยเรียนทุกคน ให้ได้รับการพัฒนาเป็นบุคคลที่มีความรู้และคุณลักษณะตามมาตรฐานการศึกษา ด้วยระบบการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพนำไปสู่คุณภาพการศึกษาระดับสากล
2. ส่งเสริม สนับสนุน และประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว เอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ในพื้นที่ที่รับผิดชอบ

กลยุทธ์

1. พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับตามหลักสูตรและส่งเสริมความสามารถด้านเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือการเรียนรู้
2. ปลุกฝังคุณธรรม ความสำนึกในความเป็นชาติไทยและวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
3. ขยายโอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึงครอบคลุมผู้เรียนได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ
4. พัฒนาคูและบุคคลกรทางการศึกษาทั้งระบบ
5. พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการตามแนวทางการกระจายอำนาจตามหลักธรรมาภิบาล

จำนวนโรงเรียนจำแนกตามอำเภอและขนาดของโรงเรียน

แบ่งเป็นสถานศึกษารัฐบาล 216 โรงเรียน สถานศึกษาเอกชน 15 ดังตาราง 2.1 ดังนี้

ตาราง 2.1 จำนวนโรงเรียน นักเรียน และครู จำแนกรายอำเภอ

ที่	อำเภอ	โรงเรียนสังกัด สพป.บุรีรัมย์ เขต 3			สัดส่วน/เฉลี่ย	
		โรงเรียน	นักเรียน	ครู	ร.ร. / นร.	ครู : นร.
1	นางรอง	58	11,00	667	1 : 290	1 : 19
2	ละหานทราย	34	8,602	442	1 : 340	1 : 22
3	หนองกี่	35	6,497	400	1 : 310	1 : 20
4	ปะคำ	18	4,752	260	1 : 328	1 : 20
5	หนองหงส์	31	5,330	318	1 : 213	1 : 18
6	โนนสุวรรณ	9	2,612	126	1 : 324	1 : 21
7	โนนดินแดง	12	3,056	165	1 : 282	1 : 19
8	เฉลิมพระเกียรติฯ	19	3,810	241	1 : 223	1 : 16
รวมทั้งสิ้น		216	45,659	2,619	1 : 289	1 : 19

โรงเรียนขนาดเล็ก (มีนักเรียนตั้งแต่ 120 คนลงมา) จำนวน 82 โรงเรียน
 ขนาดกลาง (มีนักเรียนตั้งแต่ 121-300 คน) จำนวน 96 โรงเรียน และโรงเรียนขนาดใหญ่
 (มีนักเรียนตั้งแต่ 301 คนขึ้นไป) จำนวน 38 โรงเรียน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความขัดแย้งในสถานศึกษา ดังต่อไปนี้

พงษ์ธร สิงห์พันธ์ (2544 : 50) ได้ศึกษาวิธีการบริหารความขัดแย้งของหัวหน้าการประถมศึกษา อำเภอ พบว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ เดิมวิธีการบริหารความขัดแย้งตามลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ วิธีประนีประนอม วิธีร่วมมือ วิธีหลีกเลี่ยง วิธียอมให้ และวิธีแข่งขัน หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีอายุ วุฒิทางการศึกษา ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งที่แตกต่างกันจะมีวิธีการบริหารความขัดแย้งไม่สัมพันธ์กันกับวิธีการบริหารความขัดแย้งทั้ง 5 วิธี

ณรงค์ กังน้อย (2545 : 71-76) ได้ศึกษาเปรียบเทียบยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ใช้ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้ง แบบการร่วมมือ มากที่สุด รองลงมาคือ แบบการประนีประนอม แบบการหลีกเลี่ยง แบบการยอมให้และ

แบบที่ใช้บ่อยที่สุดคือ แบบการเอาชนะ ผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สุพรรณบุรี ใช้ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้ง แบบการร่วมมือ แบบการประนีประนอม แบบการ หลีกเลี่ยง แบบการยอมให้ในระดับปานกลาง แบบการเอาชนะในระดับต่ำ แบบการร่วมมือ พบว่า ผู้บริหารเพศหญิงใช้อยู่ในระดับสูง ผู้บริหารเพศชายใช้อยู่ในระดับปานกลาง การเปรียบเทียบ ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สุพรรณบุรีที่มี เพศ ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร โรงเรียนและวุฒิทางการบริหารที่ แตกต่างกัน พบว่า ใช้ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

ปรีชา จำสิงห์ (2549 : 66-69) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 4 พบว่า ข้าราชการครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการ จัดการความขัดแย้งของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 4 เรียงลำดับค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อยมีผลดังนี้ ด้านการร่วมมือแก้ปัญหา การยอมให้ การ ประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการเอาชนะตามลำดับ ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของ ข้าราชการครู เกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาขอนแก่นเขต 4 จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ วิธีการยอมให้ การร่วมมือแก้ปัญหา และ การประนีประนอม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการเปรียบเทียบความ คิดเห็นของข้าราชการครูเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 4 จำแนกตามประสบการณ์ไม่แตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พิพิธ สุวรรณสิงห์ (2550 : 72-77) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษอุดรธานี พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการบริหารความ ขัดแย้งโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ การยอมให้ การ ประนีประนอม การเผชิญหน้า การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง และการเอาชนะ ส่วนการบังคับผู้บริหาร สถานศึกษาเลือกให้เป็นลำดับสุดท้าย เมื่อเปรียบเทียบระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร สถานศึกษา จำแนกตามวุฒิการศึกษาปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี พบว่า มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อเปรียบเทียบระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร สถานศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งต่ำกว่า 10 ปี และตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป พบว่า ไม่แตกต่างกัน

สุมพร ธาวิวัฒน์ (2551 : 87-89) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา ของผู้บริหาร โรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษอุทัยธานี พบว่า สถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษอุทัยธานี มีปัญหาความขัดแย้ง อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีปัญหาความขัดแย้งระหว่าง

โรงเรียนกับบุคคลหรือหน่วยงาน มากที่สุด รองลงมา คือ ปัญหาความขัดแย้งระหว่างกลุ่มงาน และ ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคล ส่วนวิธีการจัดการความขัดแย้ง พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอม สถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี ที่มีขนาดแตกต่างกันมีปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคล ปัญหาความขัดแย้งระหว่างกลุ่มงาน และ ปัญหาความขัดแย้งระหว่างโรงเรียนกับบุคคลหรือหน่วยงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนวิธีการจัดการความขัดแย้ง พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนที่มีการปฏิบัติงานอยู่ใน สถานศึกษา ที่มีขนาดแตกต่างกัน มีวิธีการจัดการความขัดแย้งในแต่ละรูปแบบแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ลำจวน ชื่นธงชัย (2551 : 61-65) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียน ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำภู พบว่า การศึกษาและเปรียบเทียบพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งใน โรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก ส่วนครูผู้สอนอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่าโดย ภาพรวมและรายด้านมีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผลการศึกษาและ เปรียบเทียบพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งใน โรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความ คิดเห็นของผู้บริหารจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก และพบว่าโดยภาพรวมมี ความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผลการศึกษาและเปรียบเทียบพฤติกรรมการ จัดการความขัดแย้งใน โรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนจำแนกตาม ขนาดของสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่าโดยภาพรวมและรายด้านมีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ยกเว้นด้านความร่วมมือ

วัชรินทร์ เหลืองนวล (2555 : 77-80) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร สถานศึกษากับขวัญในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ใช้ทุกรูปแบบ แต่ละรูปแบบอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่า มัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การประนีประนอม การไกล่เกลี่ย การเผชิญหน้า การถอนตัว และการใช้อำนาจ ขวัญในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาราชบุรี เขต2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร สถานศึกษาทุกแบบกับขวัญในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ศศิ เปล่งศรีเมือง (2556 : 89) รายงานผลการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งใน โรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารั้วรัมย์ เขต 2 พบว่า

1. ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านการร่วมมือและด้านการประนีประนอมอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการยอมให้อยู่ในระดับปานกลาง ด้านการเอาชนะและการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับน้อย โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านการร่วมมือ รองลงมาได้แก่ ด้านการประนีประนอม ด้านการยอมให้ และด้านการเอาชนะ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านการหลีกเลี่ยง

2. ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ที่มีอายุ ประสบการณ์ในการบริหาร โรงเรียน และประเภทของโรงเรียนต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนทั้ง โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

3. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ที่มีจำนวนมากที่สุดในแต่ละด้านมีดังนี้ ด้านการเอาชนะ ได้แก่ ควรใช้เหตุผลและความถูกต้องเป็นหลัก ด้านการร่วมมือ ได้แก่ ควรรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายเพื่อหาข้อตกลงร่วมกัน ด้านการประนีประนอม ได้แก่ ควรรักษาผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่าย ด้านการหลีกเลี่ยง ได้แก่ พยายามหลีกเลี่ยงการโต้เถียงกับคู่กรณี และด้านการยอมให้ ได้แก่ ควรยอมเสียสละบางส่วนเพื่อรักษาผลประโยชน์ส่วนใหญ่

งานวิจัยต่างประเทศ

เบนเดอร์ (Bender, 1972 : 33) ได้วิจัยขวัญของครู โรงเรียนประถมศึกษา พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับครูใหญ่เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่กำหนดให้ขวัญสูง ขวัญต่ำ ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับครูอื่นๆ เป็นอันดับรอง ชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่และเงินเดือนเกี่ยวข้องกับขวัญสูงขวัญต่ำน้อยมาก อายุ และประสบการณ์ในการสอนเกี่ยวกับขวัญอย่างเป็นนัยสำคัญทางสถิติและกลุ่มครูที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 2 ปีขึ้นไปมีขวัญอยู่ในระดับสูง

แจคสัน (Jackson, 1998 : 58) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความร่วมมือและความขัดแย้งกรณีศึกษาของปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม โดยการเขียนในกลุ่มที่ได้รับการเรียนรู้ 2 ทางเลือก พบว่า ความขัดแย้งต่างๆ ที่เกิดจากทีมงานของนักศึกษาปี 1 คณะวิศวกรรมศาสตร์เมื่อโครงสร้างขององค์กรที่มีขนาดใหญ่ซึ่งทีมงานได้รับการสนับสนุนความช่วยเหลือทางด้าน โครงสร้างและหลักการทีมงานจะมีอิสระในการมีส่วนร่วมในความขัดแย้งซึ่งนำไปสู่โครงการที่เสร็จสิ้นที่มีคุณภาพที่สูงกว่าทีมงานเหล่านี้ยังสามารถพูดเกี่ยวกับความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น สิ่งเหล่านี้ไม่ได้ หมายความว่าทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้นไม่เคยถูกแบ่งกันภายใน อำนาจที่ไม่เท่าเทียมภายในกลุ่มจะต้องด้านทานพฤติกรรมที่ออกแบบให้บ่อนทำลายหรือทำลายลงโดยอำนาจที่เหนือกว่า เป็นการสำรวจค่านิยมที่มีศักยภาพจากการศึกษาในทฤษฎีต่างๆ จากความร่วมมือและการปฏิบัติจริงในชั้นเรียน

แคช (Cash. 1990) ได้ศึกษาบรรยากาศการจัดการกับความขัดแย้งและพฤติกรรมในโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐเซาท์คาโรไลนา โดยใช้ข้อมูลจากผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 96 คน ครู 228 คน ผลการศึกษาพบว่า ความขัดแย้งต่างๆ ในการบริหารงานนั้น สามารถผ่อนคลายลงได้โดยครู และผู้บริหารมีความเข้าใจในบรรยากาศขององค์กร และมีความประสงค์จะแก้ไขข้อขัดแย้งต่างๆ ร่วมกัน

ฮัฟฟีนส์ (Huffhines. 1984 : 705 – A) ได้ศึกษารูปแบบแทกโซ โนมิกซ์ เพื่อการเป็นผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ พบว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ คือ ผู้บริหารที่สามารถนำสภาพแวดล้อมมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางการบริหารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียนผู้บริหารจะต้องศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียน และผู้บริหารควรแสดงบุคลิกภาพ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม โดยคำนึงถึงภารกิจที่ต้องปฏิบัติตลอดจนการมีปฏิสัมพันธ์กับสังคม

เพรสเซล (Pressel. 1986 : 1561 – A) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพซึ่งวัด 16 องค์ประกอบของบุคลิกภาพ โดยเครื่องมือแคทเทิลล์กับสิ่งที่พบจำเป็นยิ่งในการเป็นผู้นำ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีจิตใจอ่อนโยนน้อยกว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้บริหารโดยทั่ว ๆ ไปจะเป็นผู้ที่ชอบแสดงออกให้ความรู้สึกอบอุ่นแก่เพื่อนร่วมงาน ปรับตัวได้ดี ฉลาดและรู้จักใช้อำนาจ มีจิตใจอ่อนโยนและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว และเป็นผู้กระตือรือร้นเพื่อนร่วมงาน

ไบเออร์ (Byers. 1987 : 784) ได้ศึกษาวิจัยในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมแก้ปัญหาความขัดแย้ง คุณลักษณะผู้นำ และความผูกพันในองค์กร โดยศึกษากับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในรัฐเทนเนสซี พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่ใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบให้ความร่วมมือ แบบเผชิญหน้า แบบประนีประนอมจะมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันในองค์กร ส่วนผู้บริหารที่ใช้วิธีการหลีกเลี่ยงจะมีความสัมพันธ์กันในทางลบต่อความผูกพันในองค์กร

เฟย์ (Faye. 1995 : 7420) ได้ศึกษาเรื่องการปฏิบัติที่จัดทำสำหรับปัญหาปฏิกิริยาโต้ตอบของนักเรียนระดับมัธยมศึกษา และรับมือกับสถานการณ์ความขัดแย้ง ซึ่งมีพฤติกรรมที่รุนแรงภายใต้สภาวะแวดล้อมในสังคมเมือง การตอบสนองเหล่านี้มีต่อความเป็นอยู่ที่ดีและความปลอดภัยในโรงเรียนของนักเรียนในระดับมัธยมศึกษา เป้าหมายหลักคือ ต้องการจะเพิ่มความตระหนักรู้ของความขัดแย้งว่าเป็นเสมือนธรรมชาติส่วนหนึ่งในชีวิตประจำวัน และจะต้องแก้ไขให้ลุล่วงโดยปราศจากความรุนแรงด้วยการดำเนินการผ่านทักษะในการแก้ปัญหา ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงให้เห็นว่า นักเรียนมัธยมได้เริ่มที่จะมีความตระหนักรู้ในทักษะของการจัดการกับความขัดแย้งมากขึ้นเมื่อเกิดสถานการณ์เหล่านั้นขึ้น และสามารถจัดการกับความขัดแย้ง โดยปราศจากความรุนแรง

จากงานวิจัยในประเทศ และต่างประเทศที่ผู้วิจัยได้นำเสนอมาเป็นการศึกษาเรื่องการสาเหตุของความขัดแย้งและการบริหารความขัดแย้ง จะเห็นว่าสาเหตุที่เกิดปัญหานั้นมีอยู่หลายอย่าง ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอม แต่จะไม่ใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่ง โดยเฉพาะ แต่จะเลือกใช้ตามสภาพการณ์ที่เกิดขึ้น จะเห็นได้ว่า สภาพและวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษานิยมใช้ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้ง แตกต่างกัน เช่น แบบการร่วมมือ วิธีประนีประนอม การหลีกเลี่ยง เป็นต้น โดยที่ปัญหาความขัดแย้งระหว่างโรงเรียนกับบุคคลหรือหน่วยงานเป็นปัญหาใหญ่ คล้ายกับงานวิจัยของต่างประเทศ และนิยมแก้ปัญหาตามสภาพปัญหาและบริบท โดยใช้ความร่วมมือกัน