

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเอกสารและงานการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับ พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 ผู้ศึกษา ได้ศึกษาเอกสารและงานการศึกษาที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ความหมายของความขัดแย้ง
2. แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง
3. ลักษณะของความขัดแย้ง
4. สาเหตุของความขัดแย้ง
5. ผลที่เกิดจากความขัดแย้ง
6. พฤติกรรมของมนุษย์เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง
7. การจัดการความขัดแย้ง
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ธรรมชาติที่เกิดขึ้น เป็นปกติในสังคมอาจเกิดขึ้นภายในตัว บุคคลระหว่างบุคคล หรือกลุ่มบุคคล ที่มีความแตกต่างกันในหลายๆด้าน ซึ่งความแตกต่างเหล่านี้ จะนำไปสู่ความขัดแย้งได้ พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ให้ได้ความหมาย ของคำ “ขัดแย้ง” ว่าหมายถึง “ไม่ลงรอยกัน” นอกจากนั้น ได้อธิบายคำว่า “ขัด” หมายถึง ฝ่าฝืน ขืนไว้ และให้ความหมาย คำว่า “แย้ง” หมายถึง ไม่ตรงหรือลงรอยเดียวกัน พอเห็นได้ว่า ความขัดแย้งนั้นประกอบด้วยอาการทั้งขัด ทั้งแย้ง นั่นคือ แต่ละฝ่ายนอกจากจะไม่เห็นด้วยแล้ว ยังมีความเห็นไม่ตรงกัน และไม่ทำตามอีกด้วย

พจนานุกรมของเว็บสเตอร์ (อังกาโน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 10) กล่าวว่า ความขัดแย้ง (Conflict) มาจากภาษาละตินว่า Confligere ซึ่งแปลว่า การต่อสู้ การสงคราม ความพยายามที่จะเป็นเจ้าของ การเผชิญหน้าเพื่อมุ่งร้าย การกระทำที่ไปด้วยกันไม่ได้ในลักษณะ ตรงกันข้าม การไม่ถูกกันเมื่อมีความสนใจ ความคิดหรือการกระทำที่ไม่เหมือนกัน

ในความคิดเห็นของนักวิชาการ นักบริหาร และนักการศึกษา ได้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

วินิจ เกตุขำ (2535, หน้า 181) ได้ให้ความหมายว่าความขัดแย้งคือความไม่ลงรอยกัน ระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล หรือกลุ่มต่อกลุ่ม ในด้านความรู้สึก ความคิดเห็น ความต้องการ เป้าหมาย หรืออุดมการณ์ และแต่ละฝ่ายก็พยายามหาวิธีการที่จะให้ได้ชัยชนะ หรือโน้มน้าวให้อีกฝ่ายหนึ่งมาเป็นพวกของตน ซึ่งสอดคล้อง สมยศ นาวิการ (2540, หน้า 772) กล่าวว่า ความขัดแย้ง คือ การไม่เห็นพ้องที่เกิดขึ้นจากความแตกต่างระหว่างบุคคลสองคน หรือกลุ่มสองกลุ่ม หรือมากกว่า บุคคล หรือกลุ่มอาจขัดขวางเป้าหมายหรืองานระหว่างกัน

ประทุม รอดประเสริฐ (2542, หน้า 62) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ที่มีลักษณะของความไม่เป็นมิตรหรือตรงกันข้ามกันทุกชนิด ความเป็นฝ่ายตรงข้าม หรือความเป็นปรปักษ์ต่อกันระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม

ส่วน เสริมศักดิ์ วิสาลาภรณ์ (2540, หน้า 11) เห็นว่าความขัดแย้งของบุคคลเกิดจากการที่บุคคลตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยการเลือกนั้นอาจเต็มใจเลือกหรือจำใจเลือกความขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็นสถานการณ์ที่การกระทำของฝ่ายหนึ่งไปขัดขวาง หรือสกัดกั้นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งในการจะบรรลุเป้าหมายของเขา หรือการที่บุคคลที่มีความแตกต่างกันในค่านิยม ความสนใจ แนวคิด วิธีการ เป้าหมาย ต้องมาติดต่อกัน ทำงานด้วยกัน หรืออยู่ร่วมกันในสังคมเดียวกัน โดยความแตกต่างนี้เป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องกันหรือไปด้วยกันไม่ได้

จากความหมายและคำนิยามข้างต้น พอสรุปได้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง ลักษณะความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ความต้องการ เป้าหมายและผลประโยชน์ไม่ตรงกัน ไม่สอดคล้องกันระหว่าง บุคคลหรือกลุ่มบุคคล หรือเป็นลักษณะการสกัดกั้นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งในการจะบรรลุเป้าหมายของเขา อาจเกิดขึ้น ได้ทั้งลักษณะที่เปิดเผยหรือลับก็ได้

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

นักทฤษฎีทางด้านจิตวิทยา (อ้างใน พรนพ พุกกะพันธ์, 2542, หน้า 131-133) ได้ศึกษาพฤติกรรมเกี่ยวกับความขัดแย้ง ได้จำแนกแนวคิด เป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. แนวคิดประเพณีนิยมหรือแนวดั้งเดิม (Traditional View) มีอิทธิพลในช่วง ค.ศ. 1930-1948 มีความเชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งเลวร้ายเป็นสัญญาณความผิดพลาดบางอย่างขององค์การ เป็นความล้มเหลวในการบริหาร ความขัดแย้งถูกมองในแง่ลบ องค์การจึงควรหลีกเลี่ยงและกำจัดให้หมดไปและมีความเชื่อว่าองค์การที่ดีจะต้องมีความราบรื่น ถ้าเกิดความขัดแย้งจะต้องช่วยกันปิดบังและเชื่อว่าผู้บริหารมีอำนาจบีบบังคับในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

2. แนวคิดพฤติกรรมนิยม (Behavioral View) มีอิทธิพลในช่วง ค.ศ.1949–1975 มีความเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติขององค์การไม่สามารถกำจัดให้หมดไปได้ บางครั้งจะนำมาซึ่งความคิดและวิธีการที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การซึ่งให้เห็นประเด็นปัญหาและแนวทางแก้ไขที่ดีกว่าแต่บางครั้งก็ก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์การได้ ดังนั้นผู้บริหารต้องรู้วิธีการใช้ความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์

3. แนวคิดนักปฏิสัมพันธ์ (Integrationist View) เป็นแนวคิดสมัยปัจจุบัน เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตในองค์การ มีทั้งข้อดีและข้อเสียขึ้นอยู่กับแบบของความขัดแย้งเพราะความขัดแย้งบางอย่างส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่ม องค์การที่ปราศจากความขัดแย้งเฉื่อยชา หยุดนิ่งอยู่กับที่ ไม่มีการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น องค์การจึงจำเป็นต้องมีความขัดแย้งหากอยู่ในระดับที่เหมาะสมจะช่วยให้เกิดความตื่นตัว กระตือรือร้นและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

แนวคิดและความเชื่อเกี่ยวกับความขัดแย้งได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมากระหว่างอดีตและปัจจุบัน การเข้าใจการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น จะช่วยทำให้เข้าใจความขัดแย้งได้ดีขึ้น

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535, หน้า 190) กล่าวว่าแนวคิดเดิมเห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดีไม่ควรให้เกิดขึ้น ต้องหาทางแก้ไขหรือระงับ ส่วนแนวคิดสมัยใหม่เห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งหลีกเลี่ยงไม่ได้ ถ้ารู้จักวิธีการที่ดีก็จะให้คุณประโยชน์เกิดการเปลี่ยนแปลงของบุคคลและสังคม ซึ่งสอดคล้อง สมยศ นาวิการ (2540, หน้า 777) กล่าวว่ามุมมองสมัยใหม่นั้นหน้าที่ของผู้บริหารไม่ใช่ห้ามความขัดแย้งทุกอย่าง ต้องยอมให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับที่เหมาะสมและแก้ไขความขัดแย้งด้วยวิธีทางที่เสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์การ

เช่นเดียวกับ ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2543, หน้า 127) กล่าวว่าสมัยเดิมความขัดแย้งเป็นสิ่งให้ผลร้ายต้องจัดการให้หมดไป สมัยพฤติกรรมเชื่อเป็นสิ่งที่ธรรมดาที่เกิดขึ้นในการทำงาน แต่ต้องกำจัดให้หมดไป ส่วนสมัยปัจจุบันเชื่อว่าเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ มีประโยชน์ และทำให้องค์การมีประสิทธิภาพ

ส่วน เสริมศักดิ์ วิชาลาภณ์ (2540, หน้า 13 -14) ได้กล่าวถึงแนวคิดไว้ ดังนี้

ตาราง 1 แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

แนวคิดเดิม	แนวคิดปัจจุบัน
1. ความขัดแย้งควรจะถูกกำจัดให้หมดไปจากองค์กร ความขัดแย้งทำให้องค์การแตกแยกและป้องกันไม่ให้งานมีประสิทธิภาพ	1. ความขัดแย้งอาจส่งเสริมการปฏิบัติงานในองค์กร ควรจะบริหารความขัดแย้งให้เกิดผลดีที่สุด ความขัดแย้งอาจมีประโยชน์หรืออาจมีโทษขึ้นอยู่กับวิธีการบริหารความขัดแย้ง
2. ในองค์กรที่ดีที่สุดจะไม่มี ความขัดแย้ง	2. ในองค์กรที่ดีที่สุดจะมีความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสม ซึ่งจะช่วยกระตุ้นและจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
3.สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้	3. ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตในองค์กร
4. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความผิดพลาดของการบริหาร	4. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความแตกต่างของรางวัลที่ได้รับ เป้าหมายและค่านิยมในองค์กร ความขัดแย้งอาจเกิดจากความก้าวร้าวตามธรรมชาติของบุคคล
5. ความขัดแย้งเป็นของเลว เพราะนำไปสู่ความเครียด ความเป็นศัตรูกันระหว่างบุคคลและทำให้โครงการล้มเหลว	5. ความขัดแย้งเป็นของดี เพราะจะช่วยกระตุ้นให้คนพยายามหาทางแก้ปัญหา
6. โดยการสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมแล้วผู้บริหารสามารถควบคุมและปรับพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ รวมทั้งการแสดง ความก้าวร้าว การแข่งขันและความขัดแย้ง	6. มีปัจจัยหลายอย่างที่ส่งผลต่อการทำงานของคน ปัจจัยเหล่านี้ผู้บริหารไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ปัจจัยทางด้านพันธุกรรมและปัจจัยทางด้านจิตวิทยา ผู้บริหารจำเป็นจะต้องเรียนรู้ว่าจะอยู่กับความขัดแย้งอย่างไร

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภณ์ (2540, หน้า 13 -14)

จากแนวคิดข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ในแนวคิดเดิมเห็นว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ดี ทำลายองค์การ และนำความเสื่อมมาสู่องค์การ แต่ในยุคของการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่ทุกองค์การหลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งอาจส่งเสริมการปฏิบัติงานในองค์การ ควรจะจัดการความขัดแย้งให้เกิดผลดีที่สุด ความขัดแย้งอาจมีประโยชน์หรืออาจมีโทษขึ้นอยู่กับวิธีการจัดการความขัดแย้ง ถ้าในองค์การใดมีความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสม ซึ่งจะช่วยกระตุ้น และจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีแก่องค์การนั้นด้วย

ลักษณะของความขัดแย้ง

ผู้ศึกษาเรื่องความขัดแย้ง ได้จำแนกลักษณะของความขัดแย้ง ไว้อย่างหลากหลายขึ้นอยู่กับแนวคิดเป็นหลัก เป็นต้นว่า

อรุณ รักธรรม (2532, หน้า 143) แบ่งลักษณะของความขัดแย้งออกเป็น 3 แบบ คือ

1. ความขัดแย้งเกี่ยวกับตนเอง (Individual Conflict) คือ ความขัดแย้งในการวินิจฉัยสั่งการหรือความขัดแย้งในการตัดสินใจของตนเอง เกิดความคับข้องใจ ทำให้แสดงพฤติกรรมก้าวร้าวรุนแรง

2. ความขัดแย้งขององค์การ (Organizational Conflict) คือความขัดแย้งของกลุ่มหรือบุคคลภายในองค์การ เป็นความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจาก ความต้องการ ค่านิยม การรับรู้ ตลอดจนเป้าหมายของบุคคลหรือของกลุ่มที่แตกต่างกัน

3. ความขัดแย้งระหว่างองค์การ (Inter Or Organizational Conflict) คือ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างองค์การกับองค์การ หรือกลุ่มกับกลุ่ม เกิดจากการใช้อำนาจหรือความรับผิดชอบของกลุ่มหรือองค์การ

ส่วน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540 : หน้า 17-19) ได้แบ่งลักษณะความขัดแย้งในสถานศึกษา โดยพิจารณาจากระบบสังคมที่ประกอบด้วยมิติสำคัญ 4 มิติ คือ บทบาท ปรกติวิสัย บุคลิกภาพ และเป้าหมาย ก็จะเกิดเป็นแบบของความขัดแย้ง 4 แบบ ถ้าหากจับคู่ของมิติทั้งสี่จะได้อีก 6 แบบ ซึ่งจะทำให้เห็นว่า ความขัดแย้งในสถานศึกษามีถึง 10 แบบ มีดังนี้

1. ความขัดแย้งของบทบาท (Role Conflicts) ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลต้องแสดงบทบาทต่างๆ และบทบาทนั้นไม่สอดคล้องกัน นอกจากบุคคลต้องแสดงบทบาทตามระบบราชการแล้ว ยังต้องแสดงบทบาทตามระบบสังคมอีกด้วย

2. ความขัดแย้งของบุคลิกภาพ (Personality Conflict) ความขัดแย้งแบบนี้ไม่ใช่ความขัดแย้งระหว่างบุคคล แต่เป็นความขัดแย้งภายในตัวบุคคลเองซึ่งเกิดจากบุคคลมีความต้องการต่างๆ ไม่สอดคล้องกัน

3. ความขัดแย้งของปรกติวิสัย (Norm Conflicts) ในองค์การรูปนัยย่อมประกอบด้วย องค์การรูปนัยต่างๆ ในโรงเรียนซึ่งเป็นองค์การรูปนัยต่างๆ เช่น กลุ่มที่จบจากสถาบันเดียวกัน แต่ละกลุ่มย่อยก็มีปรกติวิสัยหรือเอกลักษณ์ของตนเอง เมื่อแต่ละกลุ่มใช้เอกลักษณ์ต่างกัน ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้น

4. ความขัดแย้งของเป้าหมาย (Goal Conflicts) องค์การส่วนใหญ่ย่อมมีเป้าหมายหลายอย่าง เป้าหมายเหล่านี้บางครั้งจะขัดแย้งกันเอง เป้าหมายที่จะประหยัคงบประมาณก็อาจจะขัดแย้งกับเป้าหมายการมีโครงการใหม่ๆ เป้าหมายของหน่วยงานก็อาจขัดแย้งกับเป้าหมายส่วนบุคคล เป็นต้น

5. ความขัดแย้งระหว่างบทบาทกับปรกติวิสัย (Role - Norm Conflicts) ในกรณีที่บทบาทนั้นเป็นไปตามระบบราชการ แต่เอกลักษณ์หรือปรกติวิสัยเป็นไปตามกลุ่มย่อย ความคาดหวังในบทบาทย่อมขัดแย้งกับเอกลักษณ์ของกลุ่มไม่เป็นพิธีการ (informal group) เช่น ความคาดหวังของครูน้อยในบทบาทของครูใหญ่ อาจขัดแย้งกับเอกลักษณ์ของกลุ่มครูใหญ่ด้วยกัน

6. ความขัดแย้งระหว่างบทบาทกับเป้าหมาย (Role-goal Conflicts) เป็นสิ่งที่บาทบาทกับเป้าหมายไม่สอดคล้องกัน เช่น ครูที่เข้มงวดในการวัดผล ตามมาตรฐาน อาจขัดแย้งกับเป้าหมายโรงเรียนที่จะพัฒนาบุคคลตามควรแก่ศักยภาพ

7. ความขัดแย้งระหว่างบทบาทกับบุคลิกภาพ (Role - Personality Conflict) ความขัดแย้งเกิดจากการที่บุคคลต้องแสดงบทบาทที่ไม่เหมาะสมแก่บุคลิกภาพของตน เช่น คนที่ชอบเอาใจตนเอง แต่ต้องเป็นครูแนะแนว คนที่ไม่สนใจระเบียบแต่ต้องเป็นผู้บริหารโรงเรียน เป็นต้น

8. ความขัดแย้งระหว่างปรกติวิสัยกับบุคลิกภาพ (Norm-Personality Conflict) เป็นความขัดแย้งในองค์การรูปนัย ความต้องการในบุคลิกภาพของบุคคลกับเอกลักษณ์ของกลุ่มย่อย ไม่สอดคล้องกัน เช่น ครูคนใหม่ที่มีความต้องการที่จะเข้ามาเป็นผู้นำ อาจมีความขัดแย้งกับกลุ่มเดิมที่คาดว่าครูคนใหม่ควรจะมาเป็นผู้ตามที่ดีก่อน

9. ความขัดแย้งระหว่างปรกติวิสัยกับเป้าหมาย (Norm-goal Conflicts) เป็นความขัดแย้งระหว่างเอกลักษณ์ของกลุ่มย่อยกับเป้าหมายหลักขององค์การ เมื่อกลุ่มย่อยไม่เห็นด้วยหรือไม่ยอมรับเป้าหมายขององค์การ ก็อาจแสดงการต่อต้าน อู้งาน หรือเฉื่อยงาน

10. ความขัดแย้งระหว่างเป้าหมายกับบุคลิกภาพ (Goal-Personality Conflict) เป็นความขัดแย้งระหว่างเป้าหมาย ขององค์การกับบุคลิกภาพส่วนบุคคล บุคคลอาจมีความชอบหรือมีเหตุผลเฉพาะตนที่ไม่อยากปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์การเนื่องจากโรงเรียนตั้งอยู่ในสังคม สิ่งแวดล้อม จึงมีอิทธิพลต่อโรงเรียนมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมและค่านิยมของสังคม ดังนั้นความขัดแย้งอีกแบบหนึ่งที่เกิดขึ้น คือ ความขัดแย้งระหว่างโรงเรียนกับสังคมแวดล้อม

จากที่กล่าวมา พอสรุปได้ว่าความขัดแย้งอาจแบ่งได้หลายแบบแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่ใช้ในการแบ่ง เช่น

1. หากพิจารณาในแง่ของบุคคล จะแบ่งความขัดแย้งได้ 2 แบบ ที่สำคัญๆ คือ
 - ก. ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล
 - ข. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล
2. หากพิจารณาในแง่ของการบริหารแบ่งความขัดแย้งเป็น 2 แบบ ที่สำคัญๆ คือ
 - ก. ความขัดแย้งในวิธีการ
 - ข. ความขัดแย้งในเป้าหมาย
3. หากพิจารณาจากเหตุของความขัดแย้ง จะแบ่งได้เป็น 4 แบบ ที่สำคัญๆ คือ
 - ก. ความขัดแย้งทางบุคลิกภาพ เหตุเพราะมีบุคลิกภาพที่ขัดกัน
 - ข. ความขัดแย้งทางความคิด เหตุเพราะมีความคิดที่ไม่ตรงกัน
 - ค. ความขัดแย้งทางปฏิบัติ เหตุเพราะมีแนวปฏิบัติแตกต่างกัน
 - ง. ความขัดแย้งในผลประโยชน์ เหตุเพราะมีผลประโยชน์ขัดกัน

สาเหตุของความขัดแย้ง

พฤติกรรมทั้งหลายย่อมมีสาเหตุในการทำให้เกิดความขัดแย้งก็เช่นกันย่อมมีสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ปกติการทราบสาเหตุของความขัดแย้งจะทำให้ง่ายในการจัดการและแก้ไขความขัดแย้ง

ธงชัย สันติวงษ์ (2535, หน้า 288-290) ได้กล่าวว่าสาเหตุของการเกิดความขัดแย้ง เกิดจากเงื่อนไขต่างๆ ที่ปรากฏขึ้นในองค์การและมักจะมีผลต่อการทำให้กลุ่มต่างๆ เข้าใจแตกต่างกันออกไป จนกระทั่งนำไปสู่ความขัดแย้งกัน ในที่สุด เงื่อนไขเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นที่มักปรากฏในองค์การส่วนใหญ่มี 3 ประการ คือ

1. ความแตกต่างกันของกลุ่มต่างๆ คือ ขณะที่โอกาสขยายตัวเติบโตนั้น ความจริงมิใช่ว่าองค์การโดยรวมจะเติบโตใหญ่ขึ้นเท่านั้น แต่ในความเป็นจริง องค์การมักจะมีการพัฒนาส่วนย่อยภายในต่างๆ ไปด้วยในตัว แต่ส่วนประกอบที่เป็นส่วนย่อยนี้ เมื่อยิ่งพัฒนาไปก็ยิ่งจะมีการแยกแนวเป็นความชำนาญเฉพาะด้านมากขึ้น ซึ่งการแบ่งกลุ่มชำนาญเฉพาะนี้จะช่วยให้เกิดผลดีบางอย่าง แต่นานไปผลจะปรากฏไปอีกทางหนึ่งนั่นคือกลุ่มดังกล่าวจะแยกขาด มีอิสระและมีความคิดเฉพาะเฉพาะในกลุ่มอื่น ซึ่งมีผลทำให้กลุ่มต่างๆ เริ่มแบ่งแยกและแตกต่างกัน

2. การต้องแบ่งผลประโยชน์ทรัพยากรกัน คือ การต้องแก่งแย่งกันเอาทรัพยากรของส่วนรวมที่มีจำกัดทำให้เกิดปัญหาไม่ยุติธรรม โดยเฉพาะหากกลุ่มใดได้รับงบประมาณมากขึ้น



เรื่อยๆทุกปี กลุ่มอื่นก็จะเห็นว่า กลุ่มของตนถูกเบียดบัง ซึ่งสิ่งเหล่านี้เองที่จะมีผลทำให้กลุ่มต่างๆ มองเห็นถึงความไม่ยุติธรรม และบางทีก็ไปไกลถึงกับการเข้าใจผิดไปว่า มีบางกลุ่มที่มีเป้าหมาย ที่แตกต่างและเข้ากับกลุ่มตนไม่ได้

3. การต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลและกลุ่มคือ สภาพการทำงานที่งานของคนหนึ่งจะทำ ต่อไปได้ก็ต่อเมื่องานของคนอื่นได้ทำไปแล้วซึ่งสภาพเช่นนี้จะมียู่ในทุกองค์การที่กระแสนงานทำให้ผู้ทำงานต้องเกี่ยวข้องต่อกันไม่มากก็น้อยและเมื่อใดกลุ่มทำงานมีการเกี่ยวข้องกันมากแล้ว โอกาสที่เปิดให้กลับไปกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ที่จะเข้าไปช่วยหรือกลั่นแกล้งการทำงานของกลุ่มอื่นๆ ก็จะมีขึ้นได้ทันที

สภาพทั้ง 3 ประการดังกล่าวนี้ นับว่าเป็นสภาพที่มีกมียู่ในองค์การ ซึ่งปัญหาเรื่องกลุ่ม ต่างกันที่เห็นเป้าหมายของกลุ่มอื่นต่างกันหรือเทียบกันไม่ได้ก็จะมีได้ง่าย ทำนองเดียวกับการต้อง แข่งแย่งทรัพยากรที่มีจำกัด ก็ย่อมแน่นอนว่าจะยังผลักดันในคนคิดเข้าข้างตัวเองว่า ตนควรจะได้ มากกว่า การเข้ากันไม่ได้ของเป้าหมายก็คือ ขัดแย้งกัน

ส่วน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (อ้างใน สัมมนา ธรนิษฐ์, 2553, หน้า 177-178) ได้สรุปให้เห็นว่าสาเหตุต่างๆของความขัดแย้ง ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งภายในบุคคล ความขัดแย้งระหว่าง บุคคล ความขัดแย้งในองค์การหรือความขัดแย้งระหว่างกลุ่มจะมีสาเหตุมาจาก 4F คือ

1. ความกลัว (Fear) เป็นสาเหตุสำคัญอย่างหนึ่งของความขัดแย้ง เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ สิ่งที่จะเกิดในอนาคต เป็นปัจจัยที่มีอำนาจมากเพราะเกิดได้อย่างฉับพลัน ความกลัวทำให้คนขาด เหตุผล ทำให้การรับรู้ผิดพลาดทำให้การสื่อสารบิดเบือน

2. การใช้กำลัง (Force) ถ้าไม่มีการใช้กำลังก็อาจไม่มีความขัดแย้ง ไม่ว่าจะเป็นการใช้กำลัง ทางกาย ทางอาวุธ แต่ยักรวมถึงกำลังทางคุณธรรม (Moral Force) กำลังทางอารมณ์ (Emotion Force) การจะให้ความร่วมมือหรือไม่ร่วมมือ เป็นต้น กำลังทำให้เกิดความเจ็บปวดทั้งแก่บุคคล และแก่ระบบ การใช้กำลังเป็นจุดเริ่มต้นของความขัดแย้ง

3. ความเป็นธรรม (Fair) เมื่อบุคคลมีความรู้สึกว่าได้ไม่ได้รับความเป็นธรรมในการเลื่อน ปลด ย้าย การมอบหมายงาน การสั่งงาน การพิจารณาความดีความชอบ โอกาสที่จะก้าวหน้า ฯลฯ บุคคลนั้นก็จะเกิดความขัดแย้ง อาจเป็นความขัดแย้งภายในตัวเองกับเพื่อน กับผู้บังคับบัญชา กับหน่วยงานเมื่อใดที่บุคคล หรือองค์การรู้สึกว่าได้ไม่ได้รับความเป็นธรรมความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้น

4. ทุน (Fund) ในที่นี้หมายถึง ทรัพยากรการบริหาร ซึ่ง ได้แก่ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์และ การจัดการ การบริหารในปัจจุบันนั้นทรัพยากรมีไม่เพียงพอ แต่ละคนหรือแต่ละหน่วยงานจำเป็นต้อง แข่งขันกันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดพอที่จะช่วยให้ตนหรือหน่วยงานบรรลุ เป้าหมายได้ การแข่งขันเพื่อจะได้มาทรัพยากรที่จำกัดเป็นสาเหตุสำคัญอย่างหนึ่งของความขัดแย้ง

จากสาเหตุที่กล่าวมาข้างต้นพอสรุปได้ว่า ความขัดแย้งเกิดจาก ความแตกต่างในเป้าหมาย การแข่งขันเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด วัฒนธรรม บทบาท ค่านิยมและความเชื่อที่แตกต่างกัน รวมทั้งเกิดจากความกลัว การใช้กำลัง การใช้อำนาจ การไม่ได้รับความเป็นธรรม สิ่งเหล่านี้นำไปสู่การเกิดความขัดแย้งขึ้นได้ทั้งภายในบุคคลและภายในองค์กร

ผลที่เกิดจากความขัดแย้ง

เมื่อเกิดการความขัดแย้งขึ้นมักจะมีผลของความขัดแย้งตาม หากความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่รุนแรง เช่น ความคิดที่แตกต่างในการทำงานบางชิ้น ก็อาจนำผลที่สร้างสรรค์มาสู่การทำงาน แต่ถ้าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมีความรุนแรงก็อาจทำให้เกิดผลเสียต่องานในองค์กรได้

ธงชัย สันติวงษ์ (2535, หน้า 295) ได้แบ่งผลของความขัดแย้งไว้ 2 ทาง ดังตาราง 2

ตาราง 2 แสดงผลบางประการที่เกิดจากความขัดแย้งกันระหว่างกลุ่มต่างๆ ในองค์กร

ผลในทางสร้างสรรค์	ผลในทางทำลาย
<ul style="list-style-type: none"> - กระตุ้นความตื่นตัวและสนใจ - เพิ่มความสามัคคีของกลุ่ม - เพิ่มแรงจูงใจต่องานของกลุ่ม - ดึงดูดให้เกิดความสนใจต่อปัญหา - ช่วยปิดเป้าหมายข้อขัดแย้งที่รุนแรงได้ - ใช้ทดสอบและปรับอำนาจที่แตกต่างกัน 	<ul style="list-style-type: none"> - สับสน กัดกัน และก้าวร้าว - การถูกบังคับจิตใจให้ยอมตามกลุ่ม - พลังอำนาจออกนอกทิศทาง - ขัดขวางกิจกรรมมิให้ดำเนินไปได้ - ปฏิเสธไม่ให้ความร่วมมือ - ลดการติดต่อสื่อสารและไม่พุดจากกัน - เกิดการขยายตัวของข้อขัดแย้งแบบบานปลายได้

ที่มา : ธงชัย สันติวงษ์ (2535, หน้า 295)

ส่วน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540, หน้า 20-22) ได้สรุปผลที่เกิดจากความขัดแย้งไว้ดังนี้ ผลเสียหรือโทษของความขัดแย้ง มีดังนี้

1. ขาดการยอมรับซึ่งกันและกัน ขาดความไว้วางใจไม่เคารพซึ่งกันและกัน บุคคลจะตั้งแง่หรือใช้เล่ห์เหลี่ยมเข้าหากัน
2. ขาดความร่วมมือ คู่ขัดแย้งต่างก็ไม่ให้ความร่วมมือในการทำงาน



3. ขาดความคิดริเริ่ม บุคคลจะทำงานเฉพาะส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ หรือทำงานตามที่ถูกสั่งให้ทำเท่านั้น

4. การสื่อสารระหว่างบุคคลถูกบิดเบือน อาจโดยตั้งใจหรือไม่ตั้งใจก็ได้
5. ทำให้เกิดความเครียดสุขภาพจิตเสีย
6. ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลลดลง
7. ทำลายความสามัคคีและความกลมเกลียวในการทำงานของกลุ่ม
8. เป็นอุปสรรคต่อกระบวนการตัดสินใจ มักจะขาดข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจ

จึงทำให้ต้องตัดสินใจด้วยความเสี่ยง

9. ทำทนายและส่งเสริมให้รักษาสภาพเดิม (Status quo) ไม่ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
10. ทำให้บุคคลหรือองค์การเกิดความเสียหาย อาจเป็นชื่อเสียง เกียรติยศ ทุนทรัพย์

ผลผลิตหรือแม้แต่ชีวิต

11. ถ้าหากแก้ปัญหาไม่คิดแล้วความขัดแย้งอย่างหนึ่งจะนำไปสู่ความขัดแย้งอย่างอื่น ๆ อีก
12. ความขัดแย้งทำให้คนไม่พอใจที่จะทำงานทำให้เกิดการ "เฉื่อยงาน"
13. ทำให้สูญเสียกำลังคน เมื่อบุคคลไม่สามารถที่จะทนดูและทนอยู่ร่วมงานภายใต้

บรรยากาศของความขัดแย้งที่รุนแรงได้ จึงหนีไปจากองค์การนั้น

ความขัดแย้งที่มีในระดับที่เหมาะสมจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคลและองค์การ

ประโยชน์ที่สำคัญบางประการของความขัดแย้ง ได้แก่

1. ป้องกันไม่ให้องค์การหยุดอยู่กับที่หรือเฉื่อยชา
2. ความขัดแย้งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารที่ฉลาดย่อมนำการเปลี่ยนแปลงนั้น

ให้เป็นประโยชน์แก่ส่วนรวม

3. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความแตกต่างของบุคคล ผู้บริหารที่สามารถย่อมประสานความแตกต่างมาเป็นประโยชน์ต่อองค์การทำให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ๆ

4. ความขัดแย้งกระตุ้นให้เกิดการแสวงหาข้อมูลใหม่หรือข้อเท็จจริงใหม่ หรือวิธีการแก้ปัญหาอย่างใหม่ต่างฝ่ายต่างก็พยายามหาข้อมูลและเหตุผลมาสนับสนุนฝ่ายตน ทำให้ได้ข้อมูลใหม่ หรือหลักฐานใหม่ หรือต่างฝ่ายต่างไม่ยอมรับวิธีของซึ่งกันและกันก็จำเป็นจะต้องหาทางออกใหม่

5. การขัดแย้งกับกลุ่มอื่นจะทำให้สมาชิกภายในกลุ่มมีความกลมเกลียวกันและรวมพลังกัน

6. ความขัดแย้งที่เกิดจากการมีความเห็นแตกต่างกัน จะช่วยทำให้มีความรอบคอบและ

มีเหตุผลในการแก้ปัญหา นอกจากนั้นยังช่วยส่งเสริมพัฒนาการทำงานอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ

จากที่กล่าวมาข้างต้น พอสรุปผลที่เกิดจากความขัดแย้งได้อยู่ 2 ทาง คือในทางที่ดี หากมีความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสมความขัดแย้งช่วยกระตุ้นการทำงานของบุคคล ให้มีการแข่งขันป้องกันไม่ให้องค์กรหยุดอยู่กับที่ กระตุ้นให้เกิดการแสวงหาข้อมูลใหม่ความขัดแย้งที่เกิดจากการมีความเห็นแตกต่างกัน จะช่วยทำให้มีความรอบคอบและมีเหตุผลในการแก้ปัญหา ส่วนความขัดแย้งที่มีมากเกินไปจนนำไปสู่การโต้เถียงกันมากเกินไป เช่น ขาดความศรัทธาเริ่มสร้างสรรค์ บุคคลจะทำงานเฉพาะส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ หรือทำงานตามที่ถูกสั่งให้ทำเท่านั้น องค์กรหยุดนิ่งหรือเฉื่อยชา ทำลายความสามัคคี และความกลมเกลียวในการทำงานของกลุ่ม และทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลลดลงจนทำให้องค์กรขาดการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น

พฤติกรรมของมนุษย์เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง

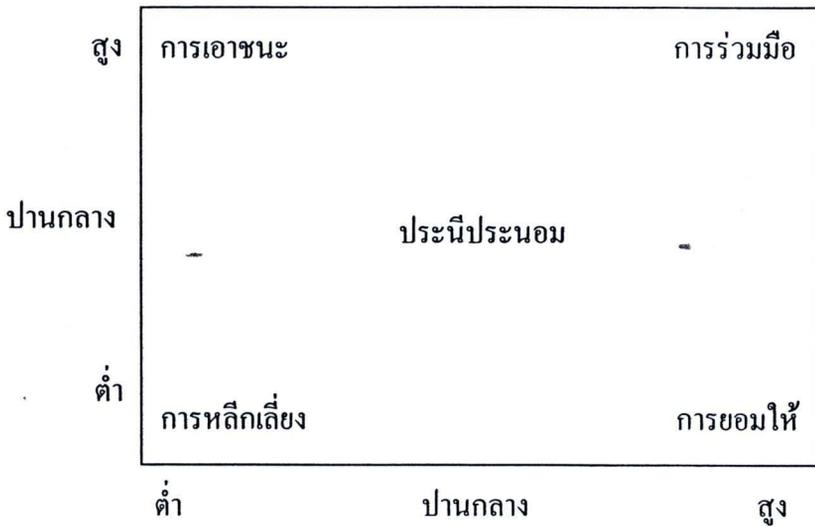
เมื่อมนุษย์พบกับความขัดแย้ง มนุษย์จะแสดงพฤติกรรมออกมา อาจเป็นแบบตั้งใจหรือไม่ตั้งใจก็ได้ นั่นคือสามารถควบคุมให้เกิดพฤติกรรมนั้นๆหรือปล่อยให้พฤติกรรมนั้นเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ

เคนเนธ โทมัส (Kenneth Thomas) (อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540 : หน้า 104–105) ได้เสนอแนะว่าเมื่อบุคคลเผชิญกับความขัดแย้งจะมีพฤติกรรมสองแบบแสดงออกมา พฤติกรรมสองแบบนี้คือ พฤติกรรมร่วมมือ กับพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. พฤติกรรมแบบร่วมมือ (Co-cooperativeness) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาเพื่อให้ผู้อื่นมีความพอใจ
2. พฤติกรรมมุ่งเอาชนะ (Assertiveness) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อให้ตนเองมีความพอใจ

ในพฤติกรรมแต่ละแบบข้างต้น จะมีพฤติกรรมอยู่ 3 ระดับ คือ ต่ำ ปานกลาง สูง โทมัสได้จำแนกพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง โดยอาศัยกรอบแนวคิดตามทฤษฎีสองมิติ มิติแรกคือการเอาใจผู้อื่น ซึ่งแสดงออกโดยพฤติกรรมร่วมมือ มิติที่สอง คือการเอาใจตนเองซึ่งแสดงออกโดยพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ โดยอาศัยกรอบแนวคิดสองมิติ และพฤติกรรม 3 ระดับที่แสดงออก โทมัสจึงจำแนกพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งออกเป็น 5 แบบ ดังรูปต่อไปนี้

การเอาใจตนเอง : พฤติกรรมมุ่งเอาชนะ



การเอาใจผู้อื่น : พฤติกรรมร่วมมือ

แผนภาพ 1 แบบของพฤติกรรมที่อาจแสดงออกเมื่อมีความขัดแย้ง
ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540, หน้า 104)

พฤติกรรมตามรูปข้างต้นสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. การเอาชนะ (Competition) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือต่ำ เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจตัวเอง มุ่งชัยชนะของตนเองเป็นประการสำคัญโดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น พฤติกรรมที่แสดงออกมุ่งที่การแพ้ชนะโดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือสถานการณ์ทางเศรษฐกิจแสดงการคุกคาม ข่มขู่ หรือแม้แต่การอ้างระเบียบเพียงเพื่อจะให้คุณได้ประโยชน์ และได้ชัยชนะในที่สุด
2. การร่วมมือ (Collaboration) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงด้วย เป็นการมุ่งที่จะเอาชนะและชนะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งจะให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น พฤติกรรมลักษณะนี้เป็นความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาคความขัดแย้งให้เกิดชัยชนะทั้งสองฝ่าย
3. การประนีประนอม (Compromising) เป็นการแสดงพฤติกรรมทั้งมุ่งเอาชนะและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นจุดยืนระหว่างกลางของมิตการเอาใจตนเองและเอาใจผู้อื่น เป็นแบบของการเจรจาต่อรองที่มุ่งให้สองฝ่ายมีความพอใจบ้าง เป็นลักษณะที่หากจะได้อ้าง

ก็ควรจะยอมเสียบ้าง หรือในลักษณะพบกันครึ่งทาง การประนีประนอมเป็นพฤติกรรมที่เหมาะสม ในการแสดงออกเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง โดยที่ต้องการพยายามรักษาหน้าของทั้งสองฝ่าย หรือ ความขัดแย้งนั้นเกิดจากการแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด การประนีประนอมเป็น ลักษณะของการพบกันครึ่งทาง

4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดง พฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำด้วย เป็นการไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจ ความต้องการของตนเองและความสนใจของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เฉื่อยชาและไม่ สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น พยายามทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้ง โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อ เวลาผ่านไป โดยมีปัจจัยต่างๆมาช่วยแก้ไขตามธรรมชาติ ข้อเสียของพฤติกรรมหลีกเลี่ยงคือ ความขัดแย้งอาจรุนแรงขึ้นจนกระทั่งแก้ไขได้ยาก แต่ถ้าสถานการณ์ความขัดแย้งไม่รุนแรง การ แสดงพฤติกรรมหลีกเลี่ยงก็อาจเป็นประโยชน์ได้บ้าง พฤติกรรมหลีกเลี่ยงมีลักษณะคล้ายๆกับ การเฉยไว้แล้วจะดีเอง

5. การยอมให้ (Accommodation) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำและ แสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่นเป็นผู้เสียสละ ปล่อยให้ ผู้อื่นดำเนินไปตามที่เขาชอบ แม้เราจะไม่เห็นด้วยก็ตาม ผู้ที่แสดงพฤติกรรมยอมให้ นอกจากจะ เป็นผู้เสียสละแล้วยังเป็นผู้ที่ไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจระหว่างบุคคล หากความขัดแย้งเกิด จากการแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีจำกัดแล้ว หัวหน้าที่แสดงพฤติกรรมยอมให้ นั้น ลูกน้อง มักจะไม่ชอบและมีความขุ่นเคืองเพราะไม่มีทรัพยากรมากพอที่จะปฏิบัติงานให้ได้ดีได้

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540, หน้า 106) ได้กล่าวไว้ว่า เมื่อคนเราต้องเผชิญกับความ ขัดแย้ง ก็มักจะแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างใดอย่างหนึ่งจากห้าประการที่กล่าวมาแล้ว คงไม่มีใคร ที่แสดงพฤติกรรมแบบใดแบบหนึ่งตลอดเวลา หรือแสดงพฤติกรรมแบบนั้นๆทุกครั้งไปเมื่อต้อง เผชิญกับความขัดแย้ง โดยแท้ที่จริงแล้วบางคนอาจแสดงพฤติกรรมหรือวิธีการบางวิธีได้ดีกว่าอีก บางวิธี หรือบางคนอาจมีแนวโน้มที่จะแสดงพฤติกรรมแบบใดแบบหนึ่งมากกว่าหรือบ่อยครั้งกว่า แบบอื่นๆทั้งนี้อาจเป็นเพราะความชอบส่วนบุคคล หรือสถานการณ์ขัดแย้งเอื้ออำนวยต่อการแสดง พฤติกรรมนั้นๆ ผสมผสานกับประสบการณ์ในอดีต และความจำเป็นในปัจจุบัน

จากพฤติกรรมที่กล่าวมาข้างต้น พอสรุปได้ว่า เมื่อมนุษย์ต้องเผชิญกับความขัดแย้ง ก็จะมี พฤติกรรมที่แสดงออกมาแตกต่างกันออกไปตามสถานการณ์ของความขัดแย้งนั้นๆ ซึ่งอาจจะแบ่ง พฤติกรรมที่แสดงออกได้เป็น 2 รูปแบบกว้าง คือ พฤติกรรมแบบร่วมมือ (Co-cooperativeness) แสดงออกมาเพื่อให้ผู้อื่นมีความพอใจและพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ (Assertiveness) แสดงออกเพื่อให้ ตนเองมีความพอใจ

การจัดการความขัดแย้ง

การจัดการความขัดแย้งที่เกิดในองค์การให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมเพื่อให้องค์การสามารถดำเนินการต่อไปได้อย่างต่อเนื่องมี รูปแบบในการจัดการต่างๆกันซึ่งนักวิชาการได้นำเสนอไว้ดังนี้
 ฌูพันธ์ เจริญนันท และฉัตรยาพร เสมอใจ (2547, หน้า 234) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์การจัดการกับความขัดแย้งไว้ 9 วิธี ดังนี้

1. การใช้อำนาจบังคับ ใช้อำนาจและสร้างแรงกดดันในกรณีที่ต้องการความเร็วในการตัดสินใจหรือกรณีที่เป็นความลับ หรือเมื่อต้องการปกป้องตัวเองจากฝ่ายอื่นที่อาจใช้อำนาจในการข่มเรา
2. การกลมกลืน ขอมรับความเห็น โดยเน้นหนักที่ผลประโยชน์และความกลมกลืนที่มีมากกว่าข้อเสียที่เหนือกว่าฝ่ายตรงข้าม
3. การบำรุงรักษา ดึงเรื่องไว้ก่อนหรือยัดเรื่องไว้ก่อน เป็นเสมือนกลยุทธ์หยุดพัก ใช้เมื่อต้องการเวลาหาข้อมูลเพิ่มเติมหรือให้ระยะเวลาในการทำให้อารมณ์เย็นลง
4. การต่อรองเสนอบางสิ่งบางอย่างที่ฝ่ายอื่นต้องการเป็นการแลกเปลี่ยน เหมาะสมสำหรับสถานการณ์ที่กดดันด้านเวลา ป้องกันการร่วมมือกัน และการมีผู้ไกล่เกลี่ยอาจช่วยให้กลยุทธ์นี้ง่ายขึ้น
5. การอยู่ร่วมกัน เป็นการแยกตัดสินใจในช่วงเวลาหนึ่งใช้ในกรณีแต่ละฝ่ายเป็นบริษัท และในกรณีที่ต้องการทดสอบว่าวิธีใดดีกว่ากัน
6. การตัดสินใจตามกฎ เป็นการลงความเห็นร่วมกันที่จะใช้กฎที่กำหนดไว้ เช่น การลงคะแนน การจับฉลากแบบออวูโส หรือคณะกรรมการตัดสินใจ เหมาะสำหรับกรณีที่ต้องการความยุติธรรมและแน่นอนในการตัดสินใจ
7. การให้ความร่วมมือ โดยการร่วมในการสำรวจ พัฒนา และสร้างสรรค์ทางเลือกที่ทุกฝ่ายต่างพึงพอใจ เหมาะสำหรับเรื่องที่ต้องการการประนีประนอมกัน หรือเมื่อความสำเร็จของวิธีการที่เลือกต้องอาศัยพันธะสัญญาของทุกฝ่าย
8. การปล่อยให้ไป เมื่อสิ่งที่จะทำไม่อาจคุ้มกับเวลาและพลังงาน หรือเมื่อต้องการปล่อยให้ฝ่ายอื่นตัดสินใจและดำเนินการเองเพื่อให้เขามีโอกาสได้เรียนรู้
9. การยอมให้ สนับสนุนความเห็นของผู้อื่นเมื่อเชื่อมั่นว่าจะมีประโยชน์มากกว่า หรือเมื่อมีความจำเป็นต่อฝ่ายนั้นมากกว่าฝ่ายเรา

โธมัส และ คิลแมนน์ (Thomas and Killmann, 1987, หน้า 11-16 อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2551, หน้า 404-405) ได้พัฒนาเครื่องวัดแบบพฤติกรรมเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งเพื่อที่จะใช้จัดการกับความขัดแย้ง เรียกว่า เครื่องมือวัดวิธีการของบุคคลในการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบ โธมัส คิล



แมนน์ (Thomas Killmann Conflict Mode Instrument) เป็นแบบให้บุคคลประเมินตนเองหรือเป็นวิธีการที่บุคคลใช้แก้ปัญหาความขัดแย้งโดยทฤษฎี บุคคลจะแสดงพฤติกรรมแบบใดเมื่อต้องเผชิญกับความขัดแย้งขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของสถานการณ์ขัดแย้งนั้นๆ และได้เสนอแนะพฤติกรรมแบบใดเหมาะสมกับสถานการณ์เช่นไร ดังต่อไปนี้

1. การเอาชนะ ควรใช้วิธีการนี้เมื่อ

ก. ต้องรีบตัดสินใจอย่างเร่งด่วนเช่นกรณีมีเหตุการณ์ฉุกเฉิน

ข. เมื่อเป็นประเด็นสำคัญ ซึ่งเมื่อลงมือปฏิบัติไปแล้วอาจเป็นสิ่งที่คนไม่ชอบ

หรือไม่พอใจ เช่นการตัดงบประมาณ การบังคับให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบ การลงโทษทางวินัย เมื่อเป็นประเด็นสำคัญยิ่งต่อหน่วยงาน และมีความมั่นใจว่าถูกต้องเพื่อกันตนเองจากการถูกเอาเปรียบอย่างไร้เหตุผล

2. การร่วมมือ ควรใช้วิธีการนี้เมื่อ

ก. ต้องการหาวิธีการที่ดีกว่าในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เมื่อแนวคิดของทั้งสองฝ่ายมีความสำคัญมากกว่าที่จะประนีประนอมได้

ข. เมื่อเราต้องการที่จะเรียนรู้ เช่น การทดสอบจุดยืนของเราเองหรือเพื่อต้องการที่จะเข้าใจความคิดเห็นของคนอื่น

ค. เพื่อต้องการผสมผสานความคิดเห็นที่ดีของทุกฝ่ายเข้าด้วยกัน เพื่อจะได้วิธีที่ดีกว่าในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

ง. เพื่อให้คนทั้งหลายมีความผูกพันต่อกัน โดยผนึกความต้องการของทั้งหลายให้เป็นมติเอกฉันท์

จ. เพื่อจะประสานความรู้สึกที่ไม่ดีต่อกันระหว่างบุคคล

3. การประนีประนอม ควรใช้วิธีการนี้เมื่อ

ก. เป้าหมายของความขัดแย้งมีความสำคัญในระดับปานกลางและไม่คู่กันกับความพยายามหรือการออกแรงเพื่อจะเอาชนะ

ข. เมื่อคู่ขัดแย้งมีอำนาจหรือมีพวกพ้องกัน และมีเป้าหมายที่ต่างกันชัดเจน

ค. เพื่อให้สามารถตกลงกันได้ชั่วคราวในประเด็นขัดแย้งที่ซับซ้อน

ง. เพื่อให้ได้วิธีแก้ปัญหาที่พอยอมรับกันได้ภายในเวลาที่จำกัด

จ. ใช้เป็นทางสายกลางในการแก้ปัญหาความขัดแย้งเมื่อใช้วิธีการแข่งขันหรือการร่วมมือไม่ได้ผล

4. การหลีกเลี่ยง ควรใช้วิธีการนี้เมื่อ

ก. ประเด็นขัดแย้งเป็นเรื่องไร้สาระและมีปัญหาอย่างอื่นที่สำคัญกว่ารอการแก้ไข

ข. เมื่อรู้ว่าไม่มีโอกาสที่จะชนะ เช่น ไม่มีอำนาจพอหรือมีความซุนเคืองกับสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก เช่นบุคลิกภาพที่ไม่น่าคบของเพื่อนร่วมงาน กฎระเบียบที่ไม่เป็นธรรมและยากแก่การปฏิบัติ

ค. เมื่อการเผชิญกับปัญหาความขัดแย้งนั้นจะก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี

ง. เพื่อต้องการให้คนอื่นลดความโกรธลงจนกระทั่งอยู่ในระดับที่พอจะทำงานกัน

ต่อไปได้

จ. เมื่อต้องการรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมและเชื่อว่าจะได้ผลดีกว่าการรีบตัดสินใจ

ในทันทีทันใด

ฉ. เมื่อใช้วิธีการอื่นๆอาจให้ผลที่ไม่ดีกว่า

ช. เมื่อความขัดแย้งนี้เป็นอาการของความขัดแย้งอื่นๆ

5. การยอมให้ ควรใช้วิธีการนี้เมื่อ

ก. ในสถานการณ์นั้นเราเห็นว่าเราเป็นฝ่ายผิดและต้องการวิธีการที่ดีกว่าหรือต้องการที่จะเรียนรู้จากผู้อื่น และต้องการให้คนทั้งหลายเห็นว่าเราเป็นคนมีเหตุผล

ข. เมื่อประเด็นนั้นมีความสำคัญต่อคนอื่นมากกว่าตัวเอง หรือเพื่อต้องการให้คนอื่นพอใจและเพื่อแสดงไมตรีจิตในการที่จะได้รับความร่วมมือจากคนอื่น

ค. เพื่อต้องการสร้างความยอมรับจากสังคม ในการที่จะทำให้สะดวกในการแก้ปัญหาต่างๆในอนาคต

ง. เมื่อต้องการประสานสามัคคี และหลีกเลี่ยงความยุ่งเหยิง

จ. เพื่อช่วยในการพัฒนาบุคลากร โดยการเปิดโอกาสให้ลองทำหรือเรียนรู้จากความผิดพลาดของตัวเอง

สอดคล้องกับเสนาะ ดิยาวี (2551, หน้า 309-310) ที่กล่าวถึงการจัดการความขัดแย้งไว้ 5 แบบ ดังนี้

แบบแรก เป็นการบริหารความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง(Avoidance) คือการทำเป็นประหนึ่งว่าไม่มีความขัดแย้งจริงเกิดขึ้น โดยมีความหวังว่าความขัดแย้งนั้นจะหมดไปเอง การบริหารความขัดแย้งแบบนี้เหมาะกับสถานการณ์ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นชั่วคราวเป็นเรื่องเล็กน้อยๆไม่เป็นสาระ

แบบที่สอง เป็นการบริหารความขัดแย้งแบบปรองดอง(Accommodation) คือ การทำให้ทุกฝ่ายลืมนความขัดแย้งแล้วหันมาร่วมมือกันทำงาน สาเหตุความขัดแย้งยังคงมีอยู่และไม่ได้แก้ไข เพียงแต่ไม่ให้ความสำคัญในเรื่องของความขัดแย้งแต่พยายามหาวิธีให้ทุกฝ่ายตกลงกันให้ได้ และมีความร่วมมือกัน เป็นการแก้ปัญหความขัดแย้งไปในทางการร่วมมือ การบริหารความขัดแย้ง

แบบนี้ ควรนำมาใช้เมื่อเรื่องของความขัดแย้งนั้นมีความสำคัญต่อ ฝ่ายอื่นมากกว่าของตัวเอง หรือ ในสถานการณ์ที่ฝ่ายบริหาร ต้องการสร้างความน่าเชื่อถือสำหรับเรื่องอื่น

แบบที่สาม เป็นการบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม(Compromise) คือการพบกันครึ่งทางซึ่งแต่ละฝ่ายได้ครึ่งหนึ่งและเสียครึ่งหนึ่ง ทำให้เกิดความร่วมมือกันหรือประนีประนอมกับฝ่ายอื่นในระดับปานกลางและก่อให้เกิดความเชื่อมั่น การบริหารความขัดแย้งแบบนี้ควรนำมาใช้เมื่อความขัดแย้งนั้นยุ่งยากซับซ้อนแต่ต้องการให้บรรลุข้อตกลงกันชั่วคราวก่อน หรือนำมาใช้เมื่อเวลาในการแก้ไขความขัดแย้งมีจำกัด

แบบที่สี่ เป็นการบริหารความขัดแย้งแบบแข่งขัน คือ ฝ่ายหนึ่งได้ประโยชน์และฝ่ายอื่นเสียประโยชน์ เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งให้จบลงโดยการใช้อำนาจที่เหนือกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง เป็นการบริหารความขัดแย้งแบบชนะ-แพ้ (Win - Lose) ควรนำมาใช้เมื่อสถานการณ์รีบด่วน เป็นเรื่องสำคัญต้องตัดสินใจโดยเร็วหรือเมื่อวิธีแก้ไขปัญหานั้นเป็นเรื่องเฉพาะ ไม่อาจใช้วิธีได้

แบบที่ห้า เป็นการบริหารความขัดแย้งแบบร่วมมือกัน คือ ผู้ขัดแย้งทั้งสองฝ่ายยอมรับร่วมกันแสวงหาหนทางและวิธีการในการแก้ปัญหาให้สำเร็จซึ่งก่อให้เกิดผลดีด้วยกัน การดำเนินการทุกอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมาจนสามารถแก้ปัญหาคความขัดแย้งให้เกิดความพอใจทั้งสองฝ่ายเป็นแบบแก้ปัญหาที่เน้นทั้งการร่วมมือ การบริหารความขัดแย้ง แบบชนะ-แพ้ (Win - Lose) และควรนำมาใช้เมื่อมีเวลามากและมีทรัพยากรเพียงพอสำหรับใช้ในการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง

จากแนวทางและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่ได้กล่าวมาข้างต้น พอสรุปได้ว่า ในการจัดการความขัดแย้งในองค์การให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมเพื่อประสิทธิภาพของงานภายในองค์การ ดำเนินต่อไปได้อย่างต่อเนื่องคือ การหลีกเลี่ยงกลบเกลื่อน การปรองดองประนีประนอม การเจรจาต่อรองไกล่เกลี่ย การบังคับเอาชนะ และการจะใช้วิธีการใ้ไหนนั้นก็ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในเวลานั้นๆ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้ศึกษาได้ศึกษางานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความขัดแย้ง ดังนี้

ไพฑูรย์ นามบุญลือ (2544, หน้า 68) ได้ทำการวิจัยเรื่องการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียน ประถมของผู้บริหาร โรงเรียนจังหวัดหนองบัวลำพู สรุปได้ว่า ผู้บริหาร โรงเรียนประถมใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนด้วยวิธีการร่วมมือมากที่สุด รองลงมาคือวิธีการหลีกเลี่ยง การประนีประนอม การยอมให้ ตามลำดับ ส่วนวิธีการเอาชนะผู้บริหาร โรงเรียนประถมใน จังหวัดหนองบัวลำพูใช้น้อยที่สุด

ในปีต่อมา มนตรี รัตนพันธ์ (2545, หน้า 75-76) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนประถม สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานีเขตปฏิบัติการที่ 3 พบว่า พฤติกรรมของบุคคลเมื่อพบกับความขัดแย้งส่วนใหญ่จะเลือกอยู่ข้างฝ่ายที่ถูกต้องตามระเบียบราชการ รองลงมา คือการเผชิญหน้าแก้ปัญหาเมื่อมีบรรยากาศน่าไว้วางใจ กระทำเพื่อให้ได้ชัยชนะฝ่ายเดียวไม่คำนึงถึงผู้อื่น เผ่าสังเกตสถานการณ์เพื่อตัดสติใจ และสุดท้ายการยอมตามเมื่อทำผิดพลาดต้องการให้ผู้อื่นเห็นว่าเป็นคนมีเหตุผล ส่วนวิธีการจัดการกับความขัดแย้งส่วนใหญ่บริการแบบสร้างทีมทุกฝ่ายให้มีส่วนร่วมป้องกันความขัดแย้ง ประนีประนอมให้ความขัดแย้งด้านอุดมการณ์คดี และยอมรับว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้นให้ทุกฝ่ายช่วยกันแก้ปัญหา ในปีเดียวกัน สลีดา ศรีสำราญ (2545, หน้า 81-83) ได้ศึกษาเกี่ยวกับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอบางน้ำเปรี้ยว จังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมส่วนใหญ่ในอำเภอบางน้ำเปรี้ยว จังหวัดฉะเชิงเทราแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการร่วมมือ รองลงมาคือ การยอมให้ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และสุดท้ายคือการเอาชนะ

สำหรับ สมเกียรติ สิงหกุล (2547, หน้า 77) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดลำปาง พบว่า โดยเฉลี่ยแล้วผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการแก้ปัญหาร่วมกันมากที่สุด ต่อมา ปัญญาสมัน มาศนพคุณรัตน์ (2549, หน้า 59-60) ได้ศึกษา พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล 3 อันดับแรก คือ ความเชื่อ ประเพณีวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ลักษณะของงานที่แตกต่างกัน และการศึกษาที่แตกต่างกัน สาเหตุของความขัดแย้งด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน 3 อันดับแรก คือ วิธีการบริหารของผู้บริหาร การขาดความร่วมมือ และการติดต่อสื่อสารที่ขาดประสิทธิภาพ และสาเหตุของความขัดแย้งด้านสภาพองค์การ 3 อันดับแรก คือ การมีกฎระเบียบเข้มงวด การทำงานที่มีการแข่งขันระหว่างบุคคล และความไม่ชัดเจนของนโยบาย ส่วนการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดขอนแก่น พบว่า วิธีการจัดการความขัดแย้งผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดขอนแก่น ใช้วิธีการร่วมมือมากที่สุด รองลงมาเป็นวิธีการหลีกเลี่ยง และการประนีประนอม ตามลำดับ

ในปีต่อมา วัชรพล มนตรีภักดี (2550, หน้า 48) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม รองลงมา แบบร่วมมือ แบบหลีกเลี่ยง แบบยอมให้ และสุดท้ายแบบเอาชนะ เพศชายและเพศหญิงมีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแตกต่างกัน อายุทำงานใน

ตำแหน่งแตกต่างกันก็มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแตกต่างกัน คือ อายุการทำงานน้อยกว่า 6 ปี มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแบบร่วมมือมากที่สุด ส่วนอายุการทำงาน 6-10 และ 10 ปีขึ้นไป พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอมมากที่สุด ต่อมา ประกาทิพย์ ผาสุก (2551, หน้า 53-54) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูน เขต 1 พบว่า ผู้บริหารการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูน เขต 1 ส่วนใหญ่มีพฤติกรรมจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอม รองลงมา คือ แบบร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การยอมให้ และสุดท้ายคือแบบการเอาชนะ เมื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การบริหาร เพศ และวุฒิการศึกษาที่แตกต่างกัน พบว่า พฤติกรรมจัดการความขัดแย้ง ไม่แตกต่างกัน คือมีพฤติกรรมจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอมมากที่สุด และการเอาชนะน้อยที่สุด