

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้ได้เสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความขัดแย้ง
 - 1.1 ความหมายของความขัดแย้ง
 - 1.2 แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง
 - 1.3 ประเภทของความขัดแย้ง
 - 1.4 พฤติกรรมของมนุษย์เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง
2. สาเหตุของความขัดแย้ง
 - 2.1 กระบวนการเกิดความขัดแย้ง
 - 2.2 ลักษณะของความขัดแย้ง
 - 2.3 ความขัดแย้งในโรงเรียน
3. วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง
 - 3.1 การกระตุ้นความขัดแย้ง
 - 3.2 ผลดีของความขัดแย้ง
 - 3.3 ผลเสียของความขัดแย้ง
 - 3.4 ข้อเสนอแนะในการจัดการกับความขัดแย้งที่ได้ผลดี
4. บทบาทของกรุงเทพมหานครเกี่ยวกับการจัดการศึกษา
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. กรอบแนวคิดงานวิจัย

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความขัดแย้ง

ความหมายของความขัดแย้ง

Follett (1973, p. 6) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นเรื่องของความแตกต่างในความเห็น และผลประโยชน์ ความขัดแย้งจึงมิใช่สิ่งที่ดีหรือเลว เพราะการแตกต่างกันในความเห็น อาจจะทำให้ได้ข้อสรุปใหม่ ๆ ที่ดีขึ้น ความขัดแย้งมิใช่ภาวะสงคราม แต่เป็นความแตกต่างในด้านความเห็น ผลประโยชน์

คำว่า ความขัดแย้ง มีคำที่มีความหมายคล้ายคลึงกันได้หลายคำ ได้แก่ การโต้แย้ง การต่อสู้ การทะเลาะวิวาท การไม่ลงรอยกัน สำหรับพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ได้ให้ความหมายของคำว่า “ขัดแย้ง” หมายถึง การไม่ลงรอยกัน และหากแยกพิจารณาคำว่า ขัด หมายถึงการทำตาม ฝ่าฝืน ฝ่าฝืนไว้ และให้ความหมายของคำว่า แย้ง หมายถึง ไม่ตรงหรือลงรอยเดียวกัน ด้านไว้ ทานไว้ ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ความขัดแย้ง ประกอบด้วยอาการทั้งขัดและแย้ง ซึ่งหมายถึงการที่ทั้งสองฝ่ายจะไม่ทำตามกันแล้วยังพยายามที่จะดันเอาไว้อีกด้วย (พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน, 2525, หน้า 137)

กิติมา ปรีดีดิถ (2529) กล่าวว่า คำว่า “ความขัดแย้ง” (conflict) มาจากรากศัพท์ ในภาษาละตินคือ Configere แปลว่า “การต่อสู้” ดังนั้นความหมายที่แท้จริงของความขัดแย้งจึงควรจะหมายถึงความถึงการต่อสู้ระหว่างสองฝ่ายเพื่อตัดสินว่าจะเลือกอย่างไรอย่างหนึ่งหรือเลือกหลายอย่าง

Katz and Lowyer (อ้างถึงใน จรูญรัตน์ จันทุมมา, ชลดา ปิ่นแก้ว, ธิดารัตน์ กองบุญ, รุจิสมร คำเมือง, สุภาพร ชุมวรฐายี และอารีรัฐ ชังธาดา, 2549, หน้า 1) ความขัดแย้ง หมายถึง สถานการณ์หรือลักษณะอย่างน้อยที่สุดระหว่างกลุ่มพึงพาอาศัยซึ่งกันและกัน ซึ่งแสดงถึงคุณลักษณะเฉพาะ โดยการสังเกตเห็นความแตกต่างที่ประเมินค่าเป็นลบ ผลลัพธ์นี้เกิดบ่อยในลักษณะอารมณ์ในแง่ลบ และพฤติกรรมซึ่งมีเจตนาเพื่อที่จะเอาชนะฝ่ายที่เป็นปรปักษ์

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2542, หน้า 129) กล่าวว่า ความขัดแย้ง คือ การดิ้นรนต่อสู้เพื่อ ความต้องการ ความปรารถนา ความคิดความสนใจของบุคคลที่ไปด้วยกันไม่ได้ หรือที่

เป็นตรงกันข้าม ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลต้องเผชิญกับเป้าหมายที่ไม่สามารถทำให้ทุกฝ่ายพอใจ

สมยศ นาวิการ (2543, หน้า 772) กล่าวว่า ความขัดแย้ง คือ การไม่เห็นพ้องที่เกิดขึ้นจากความแตกต่างระหว่างบุคคลสองคนหรือกลุ่มสองกลุ่มหรือมากกว่า ภายใต้ความขัดแย้งขององค์กร บุคคลหรือกลุ่มอาจจะขัดขวางเป้าหมายหรืองานระหว่างกัน

อัญชลี โพธิ์ทอง (2551, หน้า 228) กล่าวว่า ความขัดแย้ง คือ กระบวนการทางสังคม ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อแต่ละฝ่ายมีจุดมุ่งหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้ และมีค่านิยมที่แตกต่างกันนี้มักจะเกิดจากการรับรู้ที่ต่างกัน ความขัดแย้งเป็นปฏิสัมพันธ์โดยระหว่างบุคคลกลุ่มบุคคลในองค์กร หรือระหว่างประเทศตั้งแต่ 2 ฝ่าย หรือมากกว่า 2 ฝ่ายขึ้นไป โดยที่ฝ่ายหนึ่งพยายามที่จะป้องกัน หรือหมั่นบังคับเพื่อผลบางอย่าง ในขณะที่อีกฝ่ายหนึ่งพยายามต่อต้านความขัดแย้ง

จากความหมายของความขัดแย้งดังกล่าว สรุปได้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สภาพการณ์หรือสถานการณ์ที่แตกต่างที่บุคคล 2 คน หรือมากกว่า แสดงพฤติกรรมเปิดเผยออกมาแตกต่างกัน ซึ่งอาจเกิดจากค่านิยม วิถีชีวิตของบุคคลแต่ละเพศ แต่ละวัย และแต่ละเชื้อชาติ สภาพด้านจิตวิทยา แรงกระตุ้น แรงจูงใจในการทำงาน ความขาดแคลนทรัพยากร หรือความซับซ้อนของการติดต่อสัมพันธ์ที่ต้องเกี่ยวข้องระหว่างบุคคล กลุ่ม องค์กร ในการรับรู้ในเป้าหมายที่แตกต่างกัน มีความเข้าใจผิดหรือไม่เข้าใจ วัตถุประสงค์ มีความต้องการที่แตกต่างกัน หรือแย้งชิงกันในเรื่องเดียวกัน หรือต้องการความเท่าเทียมกันทั้งด้านวัตถุประสงค์และคุณค่า หรือเกิดจากความต้องการที่จะมีสถานภาพที่เหนือกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

Robbins (1983, p. 75) ได้แบ่งออกเป็น 3 แนวทาง ได้แก่ แนวคิดแบบดั้งเดิม โดยเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ต้องหลีกเลี่ยง เลวร้าย หน้าที่ของผู้บริหาร คือ การขจัดความขัดแย้ง ผู้บริหารระดับสูง เป็นผู้แก้ปัญหาความขัดแย้ง แนวพฤติกรรมศาสตร์ กล่าวว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งธรรมชาติหลีกเลี่ยงไม่ได้ มิใช่จะเกิดผลร้ายแรงต่อองค์กร อย่างเดียว แต่อาจจะทำให้เกิดผลดีต่อองค์กรด้วย หน้าที่ของผู้บริหาร คือ จัดระดับ

ความขัดแย้ง กระตุ้นหรือยุติความขัดแย้ง เพื่อดำเนินการที่ดีกว่าแนวความคิดด้าน ปฏิกริยาสัมพันธ์ นับเป็นแนวคิดที่มองความขัดแย้งในแง่ดี สร้างสรรค์ คล้าย ๆ กับ แนวพฤติกรรมศาสตร์ที่มองว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งจำเป็น ควรกระตุ้นให้เกิดการบริหาร ความขัดแย้งก็คือ การยอมรับว่าความขัดแย้ง การกระตุ้น การแก้ไข การแก้ปัญหาความ- ขัดแย้งเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร

พรนพ พุกกะพันธ์ (2452, หน้า 131) กล่าวว่า แนวคิดเกี่ยวกับปัญหาความขัดแย้ง โดยได้จำแนกแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. แนวคิดสมัยดั้งเดิม (traditional view) เป็นมุมมองสมัยดั้งเดิม สันนิษฐานว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี และมีผลกระทบด้านลบต่อองค์กรอยู่เสมอ ความขัดแย้งจะ กลายเป็นคำที่มีความหมายเหมือนกับความรุนแรง การทำลาย และการไร้เหตุผล เนื่องจากความขัดแย้งจะทำให้เสียหาย ดังนั้น หากหลีกเลี่ยงได้ควรหลีกเลี่ยง ผู้บริหาร จะต้องมีความรับผิดชอบที่จะต้องกำจัดความขัดแย้งขององค์กร มุมมองสมัยดั้งเดิมจะ ครอบงำข้อเขียนทางการบริหารในระหว่างศตวรรษที่ 19 และเรื่อยมาจนกระทั่งถึง ปี 2483 จะเห็นได้จากคนงานใน โรงงานยีนจะถูกบังคับให้ทำงานอย่างหนัก เพื่อผล- กำไรให้แก่องค์กร โดยไม่คำนึงถึงสภาพความเป็นอยู่และสิ่งแวดล้อมด้านต่าง ๆ ภายใน องค์กร วิธีการแก้ปัญหาคือการขัดแย้ง ก็คือ การออกกฎระเบียบ กระบวนการที่เข้มงวด เพื่อที่จะทำให้ความขัดแย้งหมดไปแต่ตามความเป็นจริงแล้ว ความขัดแย้งก็ยังคงมีอยู่

2. แนวคิดด้านมนุษยสัมพันธ์ (human relation view) แนวความคิดด้านนี้ ยืนยัน ว่า ความขัดแย้งอาจจะเกิดขึ้นตามธรรมชาติ และหลีกเลี่ยงไม่ได้ภายในทุกองค์กร เนื่องจากไม่สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้ มุมมองด้านมนุษยสัมพันธ์จะสนับสนุน การยอมรับความขัดแย้ง อธิบายไว้ว่า เหตุผลของการมีความขัดแย้ง เพราะไม่สามารถ ถูกกำจัดได้ และความขัดแย้งอาจจะมีประ โยชน์ต่อภายในองค์กร ได้บ้างในบางเวลา มุมมองด้านมนุษยสัมพันธ์นี้ได้ครอบงำความคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับความขัดแย้ง ตั้งแต่ปลายปี 2483 จนถึงปี 2513

3. แนวคิดสมัยใหม่ (contemporary view) เมื่อแนวความคิดด้านมนุษยสัมพันธ์จะ ยอมรับความขัดแย้ง มุมมองที่เป็นแนวความคิดสมัยใหม่จะสนับสนุนความขัดแย้งบน รากฐานที่ว่า องค์กรที่มีความสามัคคี ความสงบสุข ความเยียบสงบ และมีความร่วมมือ

หากไม่ยอมรับปัญหาที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้ง การให้ความร่วมมือแก่องค์กรจะกลายเป็นความเฉื่อยชา อยู่เฉย และไม่ตอบสนองต่อความต้องการเพื่อการเปลี่ยนแปลงและการคิดค้นใหม่ ๆ ดังนั้นแนวความคิดสมัยใหม่ จึงสนับสนุนให้ผู้บริหารรักษาระดับความขัดแย้งภายในองค์กรให้อยู่ในระดับต่ำที่สุด เพียงพอที่จะทำให้องค์กรเจริญเติบโตและสร้างสรรค์

ตาราง 1

เปรียบเทียบแนวคิดความขัดแย้ง

แนวคิดดั้งเดิม	แนวคิดปัจจุบัน
1. ความขัดแย้งควรจะถูกกำจัดให้หมดไปจากองค์กร ความขัดแย้งจะทำให้องค์กรเกิดความแตกแยก และเป็นตัวการทำให้งานไม่มีประสิทธิภาพ	1. ความขัดแย้ง อาจเป็นการดีที่ส่งเสริมให้การปฏิบัติงานในองค์กร ดังนั้น ควรบริหารความขัดแย้งให้เกิดผลดีที่สุด ความขัดแย้งอาจจะมีประโยชน์ หรืออาจมีโทษ ขึ้นอยู่กับวิธีการบริหารความขัดแย้ง
2. ในองค์กรที่มีการบริหารที่ดี จะไม่มีความขัดแย้ง	2. ในองค์กรที่ดีที่สุด มีความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสม ที่จะช่วยกระตุ้นและจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
3. สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้	3. ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร
4. ความขัดแย้ง เป็นผลมาจากความผิดพลาดของการบริหาร	4. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความแตกต่างของสิ่งจูงใจที่ได้รับ เป้าหมาย และค่านิยมในองค์กร
5. ความขัดแย้งเป็นของเหลว เพราะนำไปสู่ความเครียด ความเป็นศัตรูกันของบุคคล	5. ความขัดแย้งอาจเกิดจากความก้าวร้าว ตามธรรมชาติของมนุษย์
6. โดยการสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมแล้วผู้บริหารสามารถควบคุมและปรับพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การก้าวร้าว	6. ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ดี เพราะจะช่วยกระตุ้นให้คนพยายามแก้ปัญหา

ตาราง 1 (ต่อ)

แนวคิดดั้งเดิม	แนวคิดปัจจุบัน
	7. มีปัจจัยหลายอย่างที่ส่งผลต่อการทำงานของ คน ปัจจัยเหล่านี้ผู้บริหารไม่สามารถควบคุม ได้ เช่น ปัจจัยทางด้านจิตวิทยา

ที่มา. จาก การบริหารความขัดแย้ง (*conflict management*) (หน้า 133), โดย พรนพ พุกกะพันธุ์, 2542, กรุงเทพมหานคร: ว. เพ็ชรสกุล.

ประเภทของความขัดแย้ง

สมพร เฟื่องจันทร์ (2547, หน้า 236) กล่าวว่า ความขัดแย้งอาจแบ่ง 3 ประเภท คือ (1) ความขัดแย้งตามแนวตั้ง (*vertical conflict*) เป็นความขัดแย้งระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา ส่วนมากเป็นความขัดแย้งอันเนื่องมาจากการสื่อความหมายเป็นหลัก (2) ความขัดแย้งตามแนวนอน (*horizontal conflict*) เป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์กรที่อยู่ในระดับเสมอกัน หรือเป็นความขัดแย้งระหว่างองค์กรระดับเดียวกัน ความขัดแย้งลักษณะนี้ที่เห็นเด่นชัดคือ การขอความร่วมมือกันในการทำงาน (3) ความขัดแย้งในแนวทแยงมุม (*diagonal conflict*) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับผู้บริหาร หรือ ผู้ปฏิบัติงานระดับใดระดับหนึ่ง กับต่างระดับต่างสายงานบังคับบัญชา ความขัดแย้งในระดับนี้เป็นความขัดแย้งระหว่างต่างหน่วยงานที่อยู่ต่างระดับกัน เป็นความขัดแย้งที่มีความซับซ้อนมาก

Worchel and Cooper (อ้างถึงใน สมพร เฟื่องจันทร์, 2547, หน้า 234-235) ได้แบ่งแยกประเภทสำคัญได้ 2 ประเภท คือ (1) แบบ *zero-sum conflict* กล่าวคือ ถ้าฝ่ายหนึ่งได้เท่าใด อีกฝ่ายหนึ่งก็จะเสียเท่านั้น นั่นคือ ฝ่ายชนะได้เท่าไร เมื่อรวมกับฝ่ายแพ้ที่เสียไปก็เท่ากับศูนย์ ความขัดแย้งแบบนี้เป็นการขัดแย้งอย่างแท้จริง (2) แบบ *non-zero-sum conflict* หรือ *mixed-motive situation* ความขัดแย้งแบบนี้มีลักษณะสำคัญ 2 ประการคือ ประการแรก การที่ฝ่ายหนึ่งชนะเท่าใด มิได้หมายความว่า อีกฝ่ายหนึ่งจะต้องแพ้เท่านั้น นั่นคือ ผลรวมของผู้แพ้กับผู้ชนะไม่เท่ากับศูนย์ ประการที่ 2 มีตัวกระตุ้นทั้งความร่วมมือและการแข่งขันเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย



จรรยารัตน์ จันทูมา และคนอื่น ๆ (2549, หน้า 4-5) กล่าวว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การสามารถแบ่งออกได้ 6 ประเภท ได้แก่ ประเภทที่ 1 ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล (intrapersonal conflict) หมายถึง ความขัดแย้งภายในตัวบุคคลเกิดขึ้น เนื่องจากความไม่เป็นไปตามเป้าหมายหรือการไม่แน่ใจการกระทำของตนเองว่ามีความสามารถเพียงพอหรือไม่ หรือเกิดความสับสนวุ่นวายในสถานการณ์นั้น ๆ จนไม่สามารถตัดสินใจ ความขัดแย้งภายในตัวบุคคลสามารถแบ่งออกเป็น 3 ชนิด คือ (1) Approach-approach Conflict คือ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากบุคคลต้องเลือกทำสิ่งใดในระหว่างตัวเลือกที่มีมากกว่า 1 ตัว และทุกตัวเลือกเป็นสิ่งที่จะทำให้ผลทางบวก เช่น การตัดสินใจเลือกทำงานหนึ่งใน 2 งาน ซึ่งทั้งสองงานต่างให้ผลประโยชน์และน่าสนใจเท่ากัน (2) Avoidance-avoidance Conflict คือ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเนื่องจากจะต้องเลือกทางเลือกทางใดทางหนึ่งจากทางเลือกสองทางหรือมากกว่าขึ้นไป ซึ่งทางเลือกต่าง ๆ เหล่านั้นต่างก็ได้ผลที่ไม่น่าพอใจ เช่น จะต้องเลือกว่าต้องอยู่คอน โคมินิยมในเมือง หรือขับรถจากบ้านที่นอกเมืองเข้ามาทำงานในตัวเมือง (3) Approach-avoidance Conflict คือ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเนื่องจากจะต้องเลือกทำในสิ่งที่เป็นทั้งผลทางบวกและผลทางลบ เช่น จะเลือกทำงานในตำแหน่งที่ดีแต่ที่ทำงานตั้งอยู่ในจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่จะต้องย้ายที่อยู่และไม่มีโรงเรียนที่ดีสำหรับบุตรและธิดา ประเภทที่ 2 ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (interpersonal conflict) หมายถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลเนื่องจากความไม่เห็นด้วยในเรื่องราว การกระทำหรือจุดประสงค์ ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดขึ้นส่วนใหญ่มีผลมาจากความแตกต่างของบุคคลในด้านการรับรู้ พื้นฐานการศึกษา และครอบครัว ตลอดจนสถานภาพ ความขัดแย้งชนิดนี้จะเป็นสิ่งสกัดกั้นบุคคลให้มีการติดต่อกันอย่างมีประสิทธิภาพ ประเภทที่ 3 ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (intragroup conflict) หมายถึงความขัดแย้งของสมาชิกภายในกลุ่มที่เกิดจากความไม่เห็นด้วย เนื่องจากแนวคิดต่างกัน ดังนั้นเมื่อสมาชิกสรุปผลจากข้อมูลเดียวกัน โดยสรุปต่างกันจึงทำให้เกิดความขัดแย้ง ซึ่งอาจเรียกได้ว่าเป็น Substantive Conflict ผลของความขัดแย้งแบบนี้จะช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่ดีขึ้นและมีการตัดสินใจ ส่วนความขัดแย้งที่อยู่บนรากฐานของการตอบสนองทางอารมณ์ต่อสถานการณ์นั้น ๆ อาจเรียกได้ว่า Affective Conflict ซึ่งความขัดแย้งแบบนี้อาจเป็นผลมาจากการที่มีรูปแบบและบุคลิกภาพที่ไม่เข้า

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ
ห้องสมุดงานวิจัย
วันที่... 5... สิงหาคม 2555
เลขทะเบียน... 246246
เลขเรียกหนังสือ.....

กัน ประเภทที่ 4 ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (intergroup conflict) หมายถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่ม เช่น ความขัดแย้งของแผนกบัญชีและแผนกวิจัย กลุ่มสหภาพ-แรงงานและคณะกรรมการประนีประนอม ถ้าปรากฏว่าไม่สามารถตกลงแก้ปัญหาได้ ความขัดแย้งชนิดนี้มักจะนำไปสู่การแข่งขัน และเกิดผลในแง่ของการชนะ-แพ้ ประเภทที่ 5 ความขัดแย้งในองค์การ (intraorganizational conflict) ความขัดแย้งภายในองค์การสามารถแบ่งออกได้ 4 ชนิด คือ (1) Vertical Conflict เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง ซึ่งมีความขัดแย้งในด้านวิธีการที่ดีที่สุดที่จะทำให้งานสำเร็จ (2) Horizontal Conflict เป็นความขัดแย้งระหว่างแผนกในระดับเดียวกันหรือผู้บริหารในระดับเดียวกัน เช่น การแย่งชิงทรัพยากร (3) Line-Staff Conflict เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างผู้ปฏิบัติงานประจำกลุ่มที่ทำงานในลักษณะสายงานและทีมงาน (4) Role Conflict เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการกำหนดบทบาทที่ไม่ชัดเจนหรือไม่มีการกำหนดบทบาทหรือรับรู้บทบาท ทำให้เกิดความไม่เข้าใจและทำงานความสัมพันธ์

ประเภทที่ 6 ความขัดแย้งระหว่างองค์การ (interorganizational conflict) หมายถึง ความขัดแย้งระหว่างองค์การที่ต้องใช้ทรัพยากรร่วมกันหรือลูกค้ากลุ่มเดียวกัน มีการแข่งขันหรือความสัมพันธ์ว่าจะเกิดปฏิสัมพันธ์ในแง่ใด ถ้ามีการขัดแย้งสูงจะมีผลต่อความพยายามขององค์การที่จะเข้าควบคุมแหล่งทรัพยากร รักษาสมดุลของส่วนแบ่งตลาด มีการพัฒนาเพื่อแก้ไขปัญหา และอาจจะมีการติดต่อเจรจากับองค์การนั้น ๆ เพื่อแก้ไขความขัดแย้ง

เชมิกา โกรีร์วัฒนานนท์ (2552) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้ง คือ

(1) ความขัดแย้งในตัวบุคคล (intrapersonal conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับตัวบุคคลเอง เป็นสถานะที่บุคคลรับรู้ถึงความขัดแย้งในจิตใจของตนเอง เมื่อเผชิญหรือต้องกระทำในสิ่งที่ขัดกับเป้าหมาย ค่านิยม ความเชื่อ ทศนคติ หรือความต้องการหลายอย่างที่แตกต่างกันในเวลาเดียวกัน (2) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (interpersonal conflict) เป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลสองคนหรือมากกว่า ซึ่งเกิดจากการที่บุคคลเหล่านั้นมีค่านิยม ความเชื่อ ทศนคติ และเป้าหมายที่ไม่สอดคล้องกัน และความขัดแย้งของบุคคลย่อมมีผลต่อความขัดแย้งขององค์การ โดยส่วนรวมด้วยเพราะบุคคลเป็นองค์ประกอบขององค์การ (3) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (intergroup conflict) เป็นความ-

ขัดแย้งระหว่างกลุ่มบุคคลสองกลุ่มหรือมากกว่า ซึ่งอาจเป็นระหว่างแผนกในองค์กร เดียวกันหรือระหว่างองค์กร หรือแม้แต่ว่าระหว่างกลุ่มบุคคลที่นับถือศาสนาต่างกัน

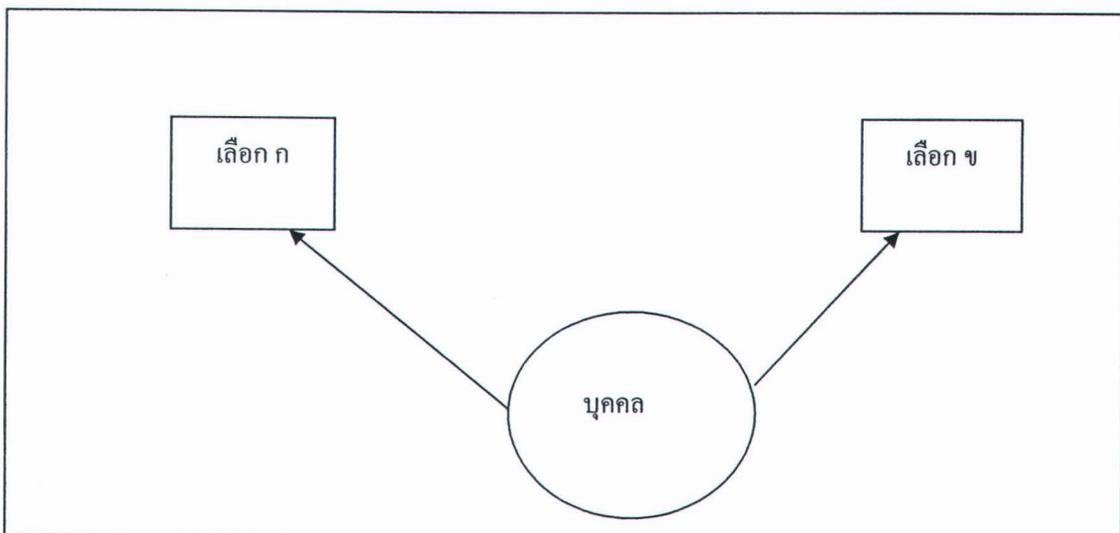
กฤษณี คำชาย (2552) แบ่งประเภทของความขัดแย้งโดยนำเอาบุคคลที่เกี่ยวข้อง เข้ามาเป็นเกณฑ์ ซึ่งแบ่งได้เป็น 5 ประเภทด้วยกัน คือ (1) ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล ซึ่งจะเกิดขึ้นเมื่อพบทางเลือกหลาย ๆ ทางและต้องเลือกเอาทางใดทางหนึ่ง (2) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลเห็นไม่สอดคล้องกัน (3) ความขัดแย้งระหว่างปัจเจกบุคคลกับกลุ่ม เกิดขึ้นเมื่อมีสมาชิกกลุ่มไม่ทำตามข้อตกลงของกลุ่ม (4) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มหรือทีม เกิดเมื่อแต่ละทีมมีจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกัน และต้องขึ้นอยู่กับกันและกันในการทำงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายนั้น (5) ความขัดแย้งระหว่างองค์กร เกิดขึ้นจากระบบการแข่งขันเสรีและการแข่งขันก็นำไปสู่ความขัดแย้ง

พจนมาลย์ สกลเกียรติ (2552) แบ่งความขัดแย้งเป็น 3 ประเภท คือ (1) ความขัดแย้งต่อตนเอง ซึ่งทางจิตวิทยาถือเป็นความล้มเหลวของกลไกขั้นพื้นฐานของการตัดสินใจซึ่งบุคคลแต่ละคนมีประสบการณ์ที่แตกต่างกันในการเลือกกระทำต่าง ๆ ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลจะต้องตัดสินใจปัญหา เช่น ต้องการซื้อรถหรือจะเอาเงินมาปลูกบ้าน อยากมีแฟนแต่กลัวเรียนไม่จบ อยากไปเที่ยวแต่กลัวทำงานส่งอาจารย์ไม่ทัน เป็นต้น (2) ความขัดแย้งภายในกลุ่ม เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเนื่องจากบุคคลมีความต้องการความคิดเห็น ทักษะ และค่านิยมไม่เหมือนกัน อาจเกิดขึ้นเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงภายในกลุ่ม (3) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เป็นความขัดแย้งที่แต่ละกลุ่มมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน ซึ่งเป็นเรื่องธรรมดาที่แต่ละกลุ่มจะต้องรักษาผลประโยชน์ไว้ให้กับกลุ่มของตนเอง

จากความเห็นของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ความขัดแย้งสามารถแบ่งเป็น 3 ประเภท คือ ความขัดแย้งในตัวบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล และความขัดแย้งระหว่างองค์กรหรือหน่วยงาน

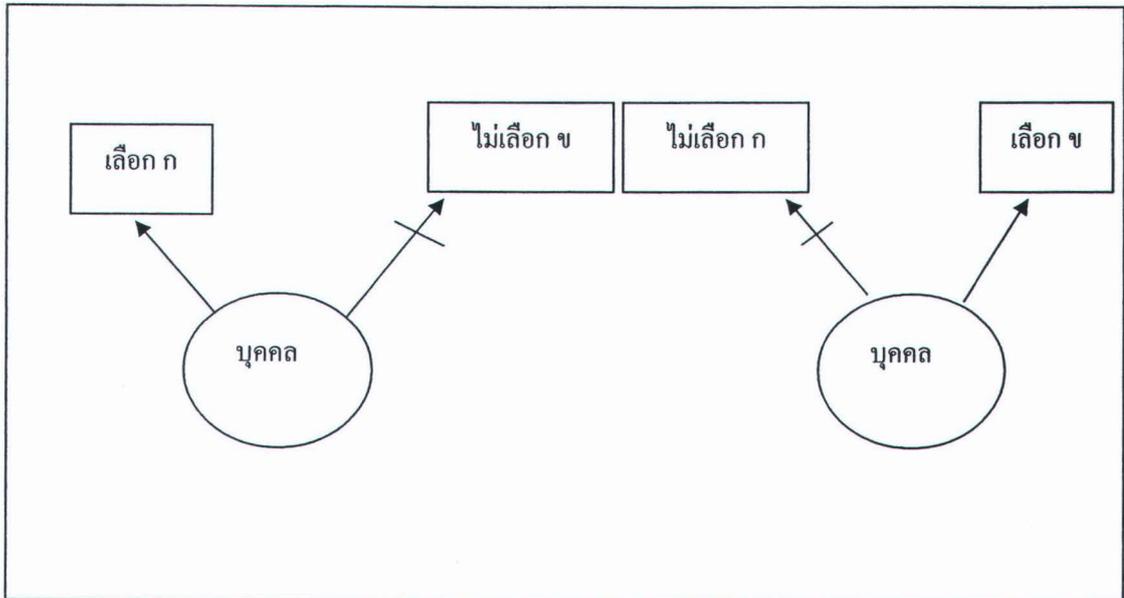
พฤติกรรมของมนุษย์เมื่อพบกับความขัดแย้ง

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2542, หน้า 233-234) กล่าวว่า เมื่อมนุษย์พบกับความขัดแย้ง มนุษย์จะแสดงพฤติกรรมออกมา โดยที่พฤติกรรมที่แสดงออกมานั้นอาจเป็นการตั้งใจ หรือไม่ได้ตั้งใจ นั่นคือ สามารถควบคุมให้เกิดพฤติกรรมนั้น ๆ หรือปล่อยให้พฤติกรรมนั้นเกิดขึ้นตามธรรมชาติของบุคคลเจ้าของพฤติกรรม โดยทั่วไปแล้วเมื่อบุคคลคาดหวังว่าจะพบกับความขัดแย้ง เขาจะต้องตัดสินใจเพื่อจะเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง



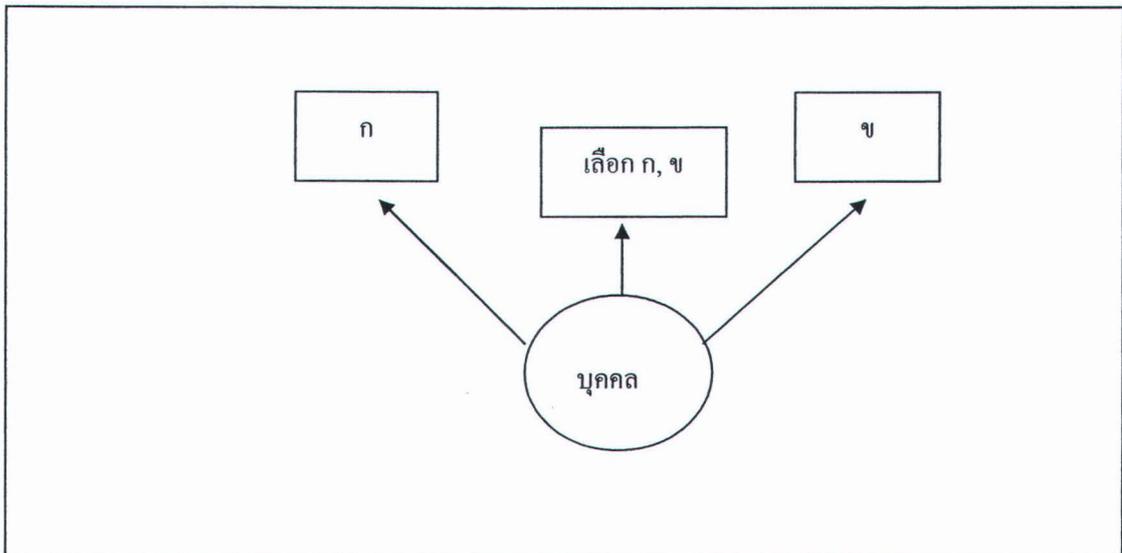
ภาพ 1 สถานการณ์ขัดแย้ง

ที่มา. จาก การบริหารความขัดแย้ง (conflict management) (หน้า 233), โดย พรนพ พุกกะพันธุ์, 2542, กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ ว. เพ็ชรสกุล.



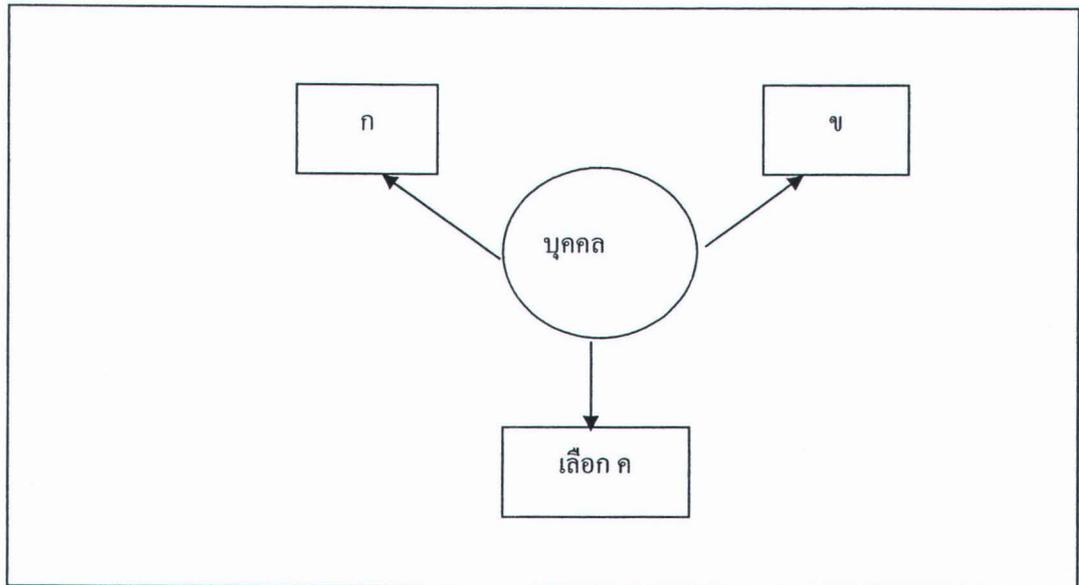
ภาพ 2 พฤติกรรมแบบที่ 1: เลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง

ที่มา. จาก การบริหารความขัดแย้ง (*conflict management*) (หน้า 234), โดย พรนพ พุกกะพันธุ์, 2542, กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ ว. เพ็ชรสกุล.



ภาพ 3 พฤติกรรมที่ 2: ประนีประนอม

ที่มา. จาก การบริหารความขัดแย้ง (*conflict management*) (หน้า 234), โดย พรนพ พุกกะพันธุ์, 2542, กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ ว. เพ็ชรสกุล.



ภาพ 4 พฤติกรรมที่ 3: หลีกเลี้ยง

ที่มา. จาก การบริหารความขัดแย้ง (conflict management) (หน้า 234), โดย พรนพ พุกกะพันธุ์, 2542, กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ ว. เพ็ชรสกุล.

Pneuman and Bruehl (1982, p. 235) อธิบายว่า เมื่อบุคคลต้องเผชิญกับความขัดแย้ง จะมีทางเลือกอยู่ 3 ทาง คือ

1. การอยู่เฉย ๆ ทางเลือกแรกของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งคือการอยู่เฉย ๆ พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงอาการของการอยู่เฉย ๆ มีอยู่หลายรูปแบบ เช่น ไม่สนใจว่าความขัดแย้งเกิดขึ้น ปฏิเสธว่าในหน่วยงานของตนมีความขัดแย้ง ไม่ยอมรับว่าเป็นหน้าที่ของตนที่จะต้องไปแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง เลือกสนใจความขัดแย้งเฉพาะส่วนที่ตนเองได้ประโยชน์บุคคลที่เมื่อเผชิญกับความขัดแย้งแล้วอยู่เฉย ๆ มักจะเป็นบุคคลที่ถือคติว่าความขัดแย้งทั้งหลายจะลดลงไปเอง เมื่อเวลาผ่านไป หรือเป็นบุคคลที่เชื่อว่าเมื่อจะมีวันพรุ่งนี้ทำไมจะต้องไปทำอะไรในวันนี้ด้วย เข้าทำนองที่ว่าเฉยไว้จะดีเอง จริงอยู่ความขัดแย้งบางอย่างอาจลดลงเมื่อวันเวลาผ่านไป โดยมีปัจจัยภายนอกมาช่วยทำให้ความขัดแย้งลดลง แต่อันตรายของการเผชิญกับความขัดแย้งโดยการอยู่เฉย ๆ ก็คือ จะทำให้ความขุ่นเคืองหรือความเป็นปฏิปักษ์ระหว่างกันเพิ่มขึ้นหรือรุนแรงขึ้น จนเป็นการทำลาย

หรือสกัดกันให้องค์กรบรรลุเป้าหมายหรือยากแก่การควบคุมหรือจะแก้ไขอย่างมีนผล
ได้

2. การระงับความขัดแย้ง ทางเลือกทางที่สองของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง
ก็คือ การเข้าระงับความขัดแย้งหรือบังคับให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลง บุคคลจะเผชิญกับ
ความขัดแย้งในลักษณะใดนั้นขึ้นอยู่กับวิธีการที่เข้ามาองความขัดแย้ง หากเขามองความ-
ขัดแย้งเป็นความเลวร้าย เขาจะพยายามระงับให้ความขัดแย้งสิ้นสุดหรือไม่ให้ความ-
ขัดแย้งเกิดขึ้น หากเขาเห็นว่าสถานการณ์ของความขัดแย้งนั้น เขาอาจแพ้ เขาจะพยายาม
พลิกสถานการณ์ให้ชนะหรือให้แพ้น้อยที่สุด ดังเช่นการเล่นหมากรุก พยายามให้ขุนอยู่ใน
ในตาอับ แล้วเริ่มต้นกระดานใหม่โดยถือว่าไม่แพ้ ในทางตรงกันข้ามหากเขาเห็นว่าใน
สถานการณ์ของความขัดแย้งโดยใช้กำลังหรือข่มขู่โดยแสดงพฤติกรรมในรูปแบบต่าง ๆ
เช่น การใช้คำพูดให้ร้ายหรือโจมตีฝ่ายตรงข้าม การใช้อำนาจตัดสินใจให้แพ้-ชนะ การ-
แบ่งแยกแล้วเข้าปกครอง การลดความสำคัญของฝ่ายตรงข้ามในทุกวิถีทาง การปฏิเสธ
หรือไม่สนใจความเห็นที่แตกต่างไปจากของตน การปล่อยข่าวให้ฝ่ายตรงข้ามเสื่อม-
เสีย การให้ข้อมูลเฉพาะเพื่อประโยชน์แก่ฝ่ายตน บิดเบือนหรือยินยอมให้อีกฝ่ายหนึ่ง
ชี้แจงเหตุผล วิธีการเหล่านี้ ผู้มีอำนาจมักจะใช้เพื่อให้ได้เปรียบและคาดว่าจะสามารถ
ชนะได้ในที่สุด การระงับความขัดแย้งในลักษณะนี้จะเป็นสถานการณ์ที่แพ้ทั้งสองฝ่าย
ฝ่ายแพ้จะถือว่าตนพ่ายแพ้ด้วยความไม่เป็นธรรม จะสะสมความโกรธ ก่อียด และอคติ
ไม่ให้ความร่วมมือกับฝ่ายชนะ ปฏิบัติงานในระดับต่ำโดยไม่ทำเต็มความสามารถ
สัมพันธภาพระหว่างสองฝ่ายจะเปราะบางง่ายแก่การแตกหัก ผลที่ได้รับคือ ทั้งสองฝ่าย
สูญเสีย อยู่อย่างไม่มีศักดิ์ศรี องค์กรไม่บรรลุเป้าหมายไม่เจริญก้าวหน้า

3. การบริหารความขัดแย้ง ทางเลือกทางที่สามของบุคคลเมื่อเผชิญกับความ-
ขัดแย้งก็คือ การบริหารความขัดแย้ง การบริหารความขัดแย้งกับการแก้ปัญหาความ-
ขัดแย้งไม่เหมือนกัน การแก้ปัญหาความขัดแย้งเป็นยุทธศาสตร์อย่างหนึ่งในการบริหาร
ความขัดแย้งความสำคัญในการบริหารความขัดแย้งก็คือการรักษาสภาพสมดุลระหว่าง
ประสิทธิภาพและความคิดสร้างสรรค์ในหน่วยงาน ผู้บริหารอาจใช้วิธีการในการบริหาร
ความขัดแย้ง คือ (1) การรักษาระดับความสนใจ และข้อมูลเกี่ยวกับความขัดแย้ง (2) ฝึ-
กสังเกตสภาพการณ์ของความขัดแย้ง (3) ใช้วิธีในการแก้ไขความขัดแย้งอย่างเหมาะสม

พฤติกรรมของบุคคลซึ่งแต่ละฝ่ายแสดงออกในเมื่อต้องเผชิญกับความขัดแย้งนั้น Kenneth (1979, p. 240) ได้จำแนกแบบของพฤติกรรมซึ่งมีความครอบคลุมและได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลาย ซึ่ง Kenneth ได้เสนอแนะว่า เมื่อบุคคลต้องเผชิญกับความขัดแย้งจะมีพฤติกรรมสองแบบแสดงออกมา พฤติกรรมสองแบบนี้คือ พฤติกรรมร่วมมือ (cooperativeness) พฤติกรรมมุ่งเอาชนะ (assertiveness) ในพฤติกรรมแต่ละแบบ จะมีพฤติกรรมอยู่ 3 ระดับ คือ ต่ำ ปานกลาง และสูง ซึ่งได้จำแนกพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง โดยอาศัยกรอบแนวคิดตามทฤษฎีสองมิติ มิติแรก คือ การเอาใจผู้อื่น ซึ่งแสดงออกโดยพฤติกรรมร่วมมือ มิติที่สอง คือการเอาใจตนเอง ซึ่งแสดงออกโดยพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ โดยอาศัยกรอบแนวคิดสองมิติ และพฤติกรรม 3 ระดับ ที่แสดงออกมา จำแนกพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งออกเป็น 5 รูปแบบ ได้แก่ (1) การเอาชนะ (competition) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจตนเอง มุ่งชัยชนะของตนเองเป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น พฤติกรรมที่แสดงออกมุ่งที่การแพ้ชนะ โดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ และการคุกคาม ข่มขู่ หรือแม้แต่การอ้างระเบียบเพื่อเพียงจะให้ตนได้ประโยชน์และได้ชัยชนะในที่สุดเข้าทำนองที่ว่าถ้าไม่รบก็ไม่ชนะ (2) การร่วมมือ (collaboration) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงด้วย เป็นการมุ่งที่เอาชนะ และขณะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งจะให้เกิดความพอใจทั้งแต่ตนเองและบุคคลอื่น การร่วมมือเป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการหลีกเลี่ยง พฤติกรรมลักษณะนี้เป็นความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาที่มุ่งจะให้เกิดการชนะ-ชนะ ทั้งสองฝ่ายเข้าทำนองที่ว่า สองหัวดีกว่าหัวเดียว (3) การประนีประนอม (compromising) เป็นการแสดงพฤติกรรม ที่มุ่งเอาชนะและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นจุดยืนระหว่างกลางของมิติการเอาใจตนเองและมิติการเอาใจผู้อื่น เป็นแบบของการเจรจาต่อรองที่มุ่งจะให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้าง เป็นลักษณะที่หากจะได้บ้างก็ควรจะยอมเสียบ้าง หรือในลักษณะที่มาพบกันครึ่งทาง พฤติกรรมประนีประนอมนั้น ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจมากกว่าพฤติกรรมหลีกเลี่ยง แต่ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจน้อยกว่า

พฤติกรรมความร่วมมือ พฤติกรรมประนีประนอมสะท้อนให้เห็นถึงความขัดแย้งแบบ Zero-sum conflict ดังได้กล่าวมาแล้ว โดยมีความเชื่อว่าผลของความขัดแย้งจะมีค่าออกมาคงที่ เมื่อฝ่ายหนึ่งได้อีกฝ่ายหนึ่งก็จะเสีย การประนีประนอมเป็นพฤติกรรมที่เหมาะสมในการแสดงออก เมื่อเผชิญกับความขัดแย้งโดยที่ความต้องการจะพยายามรักษาหน้าของทั้งสองฝ่ายหรือความขัดแย้งนั้นเกิดจากการแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด การประนีประนอมเป็นลักษณะของการพบกันครึ่งทาง (4) การหลีกเลี่ยง (avoiding) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำด้วย เป็นการไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหาไม่สนใจความต้องการของตนเองและความสนใจของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เนื้อหาและไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น พยายามทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้ง โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป โดยมีปัจจัยต่าง ๆ เขามาช่วยแก้ไขตามธรรมชาติ ข้อเสียของพฤติกรรมหลีกเลี่ยงก็คือ ความขัดแย้งบางอย่างอาจรุนแรงขึ้นจนกระทั่งไม่อยู่ในวิสัยที่จะแก้ไขได้ แต่ถ้าหากสถานการณ์ขัดแย้งไม่รุนแรงและไม่อยู่ในเวลาวิกฤต การแสดงพฤติกรรมหลีกเลี่ยงต่อความขัดแย้งก็อาจมีประโยชน์บ้าง พฤติกรรมหลีกเลี่ยงมีลักษณะคล้าย ๆ กับการเฉยไว้แล้วจะดีเอง (5) การยอมให้ (accommodation) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินไปตามที่เขาชอบ แม้เราจะไม่เห็นด้วยก็ตาม การยอมให้เป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการเอาชนะ ผู้ที่แสดงพฤติกรรมการยอมให้นอกจากจะเป็นผู้เสียสละแล้ว ยังเป็นผู้ที่ไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจระหว่างบุคคล หากความขัดแย้งเกิดจากการแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีจำกัดแล้ว หัวหน้าที่แสดงพฤติกรรมยอมให้ นั่น ลูกน้องมักจะไม่ชอบและมีความขุ่นเคืองเพราะ ไม่มีทรัพยากรมากพอที่จะปฏิบัติงานให้ได้ดีได้ พฤติกรรมการยอมให้คล้ายกับภายิตที่ว่าเอาไม้ตรีชนะศัตรู หรือแพ้เป็นพระ ชนะเป็นมาร (พรนพ พุกกะพันธุ์, 2542, หน้า 240-241)

สาเหตุของความขัดแย้ง

Pneuman and Bruehl (1982, p. 35) ได้จำแนกสาเหตุของความขัดแย้งออกเป็น 3 สาเหตุใหญ่ ๆ คือ (1) องค์ประกอบด้านบุคคล ที่เป็นสาเหตุหนึ่งของความขัดแย้ง องค์ประกอบด้านบุคคลในที่นี้มุ่งพิจารณาที่บุคลิกภาพหรือพฤติกรรมของบุคคล องค์ประกอบด้านบุคคลที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งแบ่งออกเป็น 4 ส่วนใหญ่ ๆ คือ ภูมิหลัง แบบฉบับ การรับรู้ และความรู้สึกรู้สึกของบุคคล ภูมิหลัง สาเหตุอย่างหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งก็คือ การที่แต่ละบุคคลมีภูมิหลังที่แตกต่างกัน ภูมิหลังที่แตกต่างกัน เช่น ความแตกต่างทางวัฒนธรรม บุคคลที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกันย่อมปฏิบัติหรือตัดสินใจ ในลักษณะที่แตกต่างกัน สิ่งที่สามารถทำได้ในวัฒนธรรมหนึ่งอาจเป็นสิ่งที่ไม่เหมาะสมกับ ในอีกวัฒนธรรมหนึ่ง ความแตกต่างทางการศึกษา ระดับการศึกษาที่ได้รับและประเภท ของการศึกษานักคนได้รับเป็นส่วนหนึ่งที่กำหนดแนวปฏิบัติของบุคคลทำให้บุคคลคิด หรือเห็นแตกต่างกัน ความแตกต่างในค่านิยมและความเชื่อ บุคคลที่มีค่านิยมและความเชื่อแตกต่างกันย่อมประพฤติและปฏิบัติแตกต่างกัน ความแตกต่างทางประสบการณ์ ความขัดแย้งอย่างหนึ่งซึ่งมักเห็นได้บ่อยครั้ง คือความขัดแย้งของคนที่มีความรู้กับคนที่มี ประสบการณ์ คนที่มีความรู้อาจขาดประสบการณ์ และคนที่มีประสบการณ์อาจขาด ความรู้ได้ แบบฉบับสาเหตุของความขัดแย้งอย่างหนึ่งคือ ความแตกต่างของแบบฉบับ ของแต่ละบุคคล มนุษย์ต่างก็มีการกระทำ พฤติกรรมและการแสดงออกที่เป็นแบบฉบับ ของตนเองแบบฉบับของบุคคลอาจพิจารณาได้ดังนี้ (Pneuman & Bruehl, 1982, pp. 36-38)

1. แบบฉบับทางจิตวิทยา นักจิตวิทยา กล่าวว่า แต่ละคนก็มีแบบฉบับทางจิตวิทยา ของตนเอง ไม่ว่าจะเป็นวิธีคิด ความรู้สึก หรือประสาทสัมผัส แบบฉบับทางอารมณ์ แบบฉบับของบุคคลแตกต่างกันไปตามแบบฉบับทางอารมณ์ บางคนชอบที่จะเป็นมิตร ช่วยเหลือคนอื่น แต่บางคนก็ชอบที่จะข่มขู่หรือก้าวร้าวคนอื่น แบบฉบับของการเจรจา แบบฉบับของการเจรจาเป็นมาจากแบบฉบับทางอารมณ์ หากบุคคลชอบพินิจไตร่ตรอง มีอารมณ์เย็น แบบฉบับของการเจรจาก็เป็นแบบหนึ่ง หากเป็นคนอารมณ์ร้อน ก้าวร้าว แบบฉบับของการเจรจาก็เป็นอีกแบบหนึ่ง แบบฉบับทางภาวะผู้นำ แบบภาวะผู้นำอาจ

จำแนกได้หลายวิธี เช่น แบ่งเป็นผู้ที่มุ่งงานกับมุ่งคนหรือมุ่งสัมพันธ์ เป็นต้น ถ้าผู้เป็นแบบเดียวกันกับผู้ตามปัญหาก็อาจไม่เกิดแต่ถ้าผู้นำและผู้ตามคนละแบบกัน ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นแน่ การรับรู้ สาเหตุที่สำคัญอย่างหนึ่งของความขัดแย้งก็คือ การรับรู้ในภาระหรือในเป้าหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้ การรับรู้ที่ไม่เหมือนกันของบุคคลเป็นผลทำให้เกิดความขัดแย้ง ได้แก่ การรับรู้ที่บิดเบือน บุคคลอาจมีการรับรู้ที่บิดเบือนไปจากสภาพจริงหรือของจริง โดยเจตนาหรือไม่เจตนาก็ได้ หากบุคคลรับรู้แตกต่างไปจากของจริงก็จะส่งผลให้เกิดความขัดแย้งได้ การรับรู้ที่แตกต่างกัน บุคคลที่อยู่ในเหตุการณ์เดียวกันเห็นเหตุการณ์เดียวกันหรือมีข้อมูลเหมือนกัน อาจตีความหมายของสิ่งที่เห็นหรือข้อมูลที่มีอยู่แตกต่างกัน ความแตกต่างในการรับรู้ชนิดนี้มีศักยภาพทำให้เกิดความขัดแย้ง ความรู้สึก ความรู้มีความรู้สึกแตกต่างกัน อาจเริ่มจากโม โทนิดหน่อยไปจนถึงเดือดดาล หรือจากความวิตกกังวลไปจนถึง ความหวาดกลัว การที่คนมีความรู้สึกหลาย ๆ อย่างปนกัน ทำให้เกิดความสับสน และจะนำไปสู่ความขัดแย้ง ความรู้สึกของบุคคลจะสังเกตเห็นได้เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ความรู้สึกของบุคคลจะสังเกตเห็นได้เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ความรู้สึกของบุคคลส่งผลต่อความไว้วางใจหรือศรัทธาในคนอื่น และจะส่งผลต่อไปยังทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคล ดังนั้นจึงเห็นได้ชัดเจนว่าสาเหตุหนึ่งของความขัดแย้งก็คือความรู้สึกของบุคคล

2. ปฏิสัมพันธ์ที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งก็คือ การสื่อสารที่ไม่ดีหรือไม่มีคุณภาพการสื่อสารที่ไม่ดี จะทำให้เกิดความเข้าใจผิดทั้งในแง่ของสาระและเจตนาของข่าวสาร ซึ่งจะทำให้ระดับความขัดแย้งเกิดมากขึ้น กระบวนการของการสื่อสารประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วน คือ ผู้ส่งข่าวสาร สื่อที่ใช้ส่งข่าวสาร ผู้รับข่าวสาร ความขัดแย้งอาจเกิดจากส่วนประกอบทั้งสามส่วนของกระบวนการสื่อสารนี้ได้แก่ ปัญหาจากผู้ส่งข่าวสาร เช่น ส่งข่าวสารที่ไม่สมบูรณ์หรือไม่เพียงพอ ส่งข่าวสารที่คลุมเครือหรือไม่ชัดเจน เข้าใจความหมายของข่าวสารที่จะส่งอย่างไม่ถูกต้อง และเปลี่ยนความคิดออกเป็นสื่อเพื่อการส่งข่าวสารได้ไม่ถูกต้องและสมบูรณ์ ปัญหาจากสื่อที่ใช้ส่งข่าวสาร เช่น การบิดเบือนข้อมูลโดยไม่ได้ตั้งใจของผู้ส่งข่าวสาร ซึ่งอาจเกิดจากถ้อยคำหรือท่าทางที่ใช้หรือการทำงานเคยชิน สื่อประกอบด้วยข้อมูลเกินความจำเป็น ถึงรบกวนระหว่างผู้ส่งและผู้รับข่าวสารทำให้ข้อเท็จจริงบิดเบือนไป เช่น เสียงดัง การเห็นไม่ชัดหรือการให้ข้อมูล

ต้องผ่านหลายคนจนจะถึงผู้รับข่าวสาร ปัญหาจากผู้รับข่าวสาร เช่น ความสามารถของผู้รับข่าวสารที่จะแปลความหมายของข้อมูลจากสื่อเป็นความคิด เป็นต้นว่าผู้รับข่าวสารไม่เข้าใจภาษาที่ใช้ในการสื่อสารย่อมจะทำให้เกิดความขัดแย้งได้ ความเข้าใจไม่ตรงกันระหว่างผู้รับข่าวสารกับผู้ส่งข่าวสาร

3. สภาพขององค์กรที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง เช่น การมีทรัพยากรที่จำกัด โครงสร้างขององค์กรเป็นตัวกำหนดการกระจายทรัพยากรและกิจกรรม ทรัพยากรในองค์กร ได้แก่ คน เงิน วัสดุ ทักษะ เวลา เป็นต้น เมื่อบุคคลมีความต้องการทรัพยากรมากกว่าจำนวนทรัพยากรที่มีอยู่จึงต้องแข่งขันกันเพื่อที่จะได้ทรัพยากรที่ต้องการ จึงทำให้เกิดความขัดแย้ง ความคลุมเครือ ความคลุมเครือขององค์กรที่เป็นเหตุแห่งความขัดแย้งที่สำคัญ ได้แก่ ความคลุมเครือในโครงสร้าง และความคลุมเครือในบทบาท โครงสร้างขององค์กรที่คลุมเครือทำให้ยากที่จะเข้าใจได้ว่า สายบังคับบัญชาเป็นอย่างไร ใครทำหน้าที่อะไร ความคลุมเครือในบทบาททำให้ไม่เข้าใจว่าใครต้องรับผิดชอบอะไร ผลที่เกิดขึ้นทำให้งานบางอย่างมีคนรับผิดชอบหลายคน แต่งานบางอย่างไม่มีใครรับผิดชอบเลย กฎเกณฑ์ที่เข้มงวดเป็นสิ่งที่ตรงกันข้ามกับความคลุมเครือทำให้บุคคลอึดอัดในการทำงาน และทำให้เห็นว่าผู้บริหารใช้อำนาจเกินความจำเป็น การแข่งขันทุก ๆ องค์กรมีโครงสร้างที่ก่อให้เกิดการขัดแย้งเพื่อที่จะได้รับทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด กระบวนการแข่งขันเป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง การมีข้อยกเว้น การที่บุคคลบางคนได้รับการยกเว้นที่ไม่ต้องปฏิบัติตามบทบาทหรือปฏิบัติไม่ถึงมาตรฐานที่กำหนดก็เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง

สมยศ นาวิการ (2543, หน้า 255-258) ได้กล่าวถึง ความขัดแย้งเกิดขึ้นจากสาเหตุหลายอย่าง สาเหตุที่สำคัญของความขัดแย้งมีอยู่ 6 อย่างคือ (1) การแข่งขันสำหรับทรัพยากร เช่น งบประมาณ พื้นที่ วัสดุ เจ้าหน้าที่ และบริการสนับสนุน ทรัพยากรที่ต้องการมีน้อยเท่าไร ความสำคัญของทรัพยากรที่มีต่อฝ่ายที่แข่งขันกันจะมีมากยิ่งขึ้นเท่านั้น ความขัดแย้งมีโอกาสดังกล่าวและมีความรุนแรงมากขึ้น ความขัดแย้งที่เป็นผลที่เกิดขึ้นจากการแข่งขันสำหรับทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดสามารถพบได้ในองค์กรส่วนใหญ่ (2) การขึ้นอยู่ระหว่างกันของงาน เมื่อบุคคล 2 คนหรือกลุ่ม 2 คนขึ้นอยู่ระหว่างกันในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ความขัดแย้งจะเกิดขึ้น ถ้าหากว่า

2 ฝ่ายมีเป้าหมายหรือลำดับก่อนหลังแตกต่างกันการขึ้นอยู่กับระหว่างกันของงานอาจจะเกี่ยวข้องกับการจัดหาวัสดุ ข้อมูลความช่วยเหลือ และความจำเป็นของการประสานกิจกรรมของทั้งสองฝ่าย ความแตกต่างระหว่างเป้าหมายของทั้งสองฝ่ายมีมากเท่าไร ความขัดแย้งมีโอกาสเกิดขึ้นมากเท่านั้น ความขัดแย้งประเภทนี้จะเกิดขึ้นระหว่างแผนงานที่ขึ้นอยู่กับระหว่างกันที่มีความชำนาญเฉพาะด้านค่อนข้างสูง (3) ความคลุมเครือของเขตอำนาจหน้าที่ ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อขอบเขตของอำนาจหน้าที่ไม่ชัดเจน เนื่องจากความซับซ้อนของความรับผิดชอบหรือมีช่องว่างของความรับผิดชอบ และฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งพยายามเข้าควบคุมกิจกรรมที่ต้องการหรือละเลยกิจกรรมที่ไม่ต้องการมากขึ้น ความขัดแย้งยังเกิดขึ้นเมื่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งพยายามเอาความดีความชอบทั้งหมดเมื่อประสบความสำเร็จ และหลีกเลี่ยงจากการถูกตำหนิเมื่อประสบความสำเร็จล้มเหลวในการปฏิบัติงานร่วมกัน (4) ปัญหาด้านสถานภาพ ความขัดแย้งทางด้านสถานภาพมีสาเหตุมาจากการรับรู้ถึงความไม่เสมอของผลตอบแทน การมอบหมายงาน สภาพแวดล้อมของการทำงาน และสัญลักษณ์ของสถานภาพ ถ้าหากว่าบุคคลหรือแผนงานเชื่อว่า พวกเขาได้รับผลประโยชน์ต่าง ๆ น้อยกว่าที่พวกเขาควรจะได้รับแล้ว ความคับอกคับใจและความไม่พอใจจะกลายเป็นความขัดแย้งที่มีต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบการจัดสรรหาผลประโยชน์ต่าง ๆ ได้ หรือต่อบุคคลที่ได้รับผลประโยชน์มากกว่า (5) อุปสรรคของการติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารที่ไม่เพียงพอมีส่วนช่วยทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่าง 2 แผนงานได้ ช่องทางของการติดต่อสื่อสารที่ไม่เพียงพออาจจะเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุถึงการประสานงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ที่มีงานขึ้นอยู่กับระหว่างกันได้ ความยุ่งยากของการใช้ภาษาและการให้ความหมายของข่าวสารสามารถทำให้เกิดความเข้าใจผิดและความไม่ไว้วางใจระหว่างกันได้ ในทางกลับกันภายในสถานการณ์ที่มีการติดต่อสื่อสารมากจนเกินไปอาจจะทำให้เกิดความขัดแย้งได้เหมือนกัน ข่าวสารที่สมบูรณ์อาจจะเผยให้เห็นถึงความแตกต่างของค่านิยมหรือความไม่เสมอภาคระหว่างฝ่ายต่าง ๆ สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดความไม่พอใจและความเป็นศัตรูได้

จรรยาธัตน์ จันทุมมา และคนอื่น ๆ (2549, หน้า 5-7) กล่าวว่า สาเหตุของความขัดแย้งอาจเกิดจากปัจจัยดังต่อไปนี้

1. ลักษณะงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน (task interdependence) ปัจจุบันนี้ หมายถึง การที่หน่วยงานสองหน่วยงานหรือมากกว่านั้น ไม่สามารถเป็นอิสระแก่กันได้ จะต้องมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องข้อมูล ความช่วยเหลือ หรือการประสานงานกัน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้การทำงานประสบผลสำเร็จ การทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรไม่สามารถเป็นอิสระแก่กันได้ อาจนำไปสู่ความขัดแย้ง ซึ่งมีอยู่ 3 รูปแบบด้วยกัน (1) ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นจากการที่หน่วยงานหรือกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กรอาจจะไม่จำเป็นต้องมีความสัมพันธ์กัน โดยตรงก็ได้ แต่เมื่อหน่วยงานหนึ่งเกิดทำงานผิดพลาดขึ้นอย่างร้ายแรง ก็อาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงานของอีกหน่วยงานหนึ่งที่เกี่ยวข้อง และจะนำไปสู่ความขัดแย้งต่อกัน (2) มีรูปแบบที่ว่า การปฏิบัติงานของหน่วยงานหนึ่งจะเริ่มลงมือปฏิบัติได้ ก็ต่อเมื่องานของอีกหน่วยหนึ่งได้ทำสำเร็จลงแล้ว ในลักษณะเช่นนี้ หากการทำงานของหน่วยงานแรกเกิดความล่าช้า ก็จะส่งผลกระทบต่อหน่วยงานหลังต้องล่าช้าตามไปด้วย เพราะต้องรอให้หน่วยงานแรกปฏิบัติงานเสร็จเสียก่อน เงื่อนไขเช่นนี้ ย่อมนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างสอง หน่วยงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่พ้น (3) เป็นลักษณะที่การทำงานของกลุ่มหรือหน่วยงานต่าง ๆ จะต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน จึงจะทำให้งานสำเร็จลุล่วงได้ เช่น หน่วยงานวิจัยต้องอาศัยข้อมูลจากฝ่ายปฏิบัติการ ในขณะที่เดียวกันฝ่ายปฏิบัติการก็ต้องอาศัยข้อมูลหรือผลการวิจัยจากฝ่ายวิจัย เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน หากหน่วยงานหรือกลุ่มจากสองหน่วยงานนี้ ไม่สามารถร่วมมือกัน ได้ หรือต่างฝ่ายต่างไม่ยอมรับกันก็จะมีผลนำไปสู่ความขัดแย้งในท้ายที่สุด

2. การแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะด้านมีมากขึ้น (increased specialization) เกิดปัญหามากมายหลายประการด้วยกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของความขัดแย้ง ซึ่งจากผลการวิจัยของนักวิชาการหลายท่าน ได้มีการค้นพบว่า การแบ่งงานตามความชำนาญมากเท่าใด ยิ่งเกิดความขัดแย้งเพิ่มมากขึ้น เพราะจะทำให้บุคลากรแต่ละกลุ่มมีโครงสร้างในการทำงาน และพัฒนาการในการเรียนรู้ หรือแนวความคิดที่จำกัดอยู่แต่เฉพาะในงานของตนเอง สภาพเช่นนี้ทำให้บุคลากรใน แต่ละหน่วยงานมีแนวความคิดต่อการปฏิบัติ และแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของงานแตกต่างกันไปตามความถนัดของแต่ละ

บุคคล และเมื่อมีความจำเป็นที่จะต้องประสานงานหรือทำงานร่วมกันแล้ว โอกาสที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้นได้

3. การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานไม่ชัดเจน (ambiguously defined responsibilities) ความขัดแย้งมักเกิดจากความไม่ชัดเจนของการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบในการทำงานในองค์กร ทำให้เกิดความสับสน ก้าวกำยในการทำงานหรือทำงานซ้ำซ้อนกัน ซึ่งเป็นบ่อเกิดของความขัดแย้ง สาเหตุสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้องค์กรขาดความชัดเจนในการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบ คือ ในขณะที่สภาพแวดล้อมขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งมีผลทำให้เกิดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานใหม่ ๆ ขึ้นมามากมาย แต่องค์กรส่วนใหญ่มักจะไม่มี การเปลี่ยนแปลงลักษณะขอบข่ายของงาน ซึ่งระบุดังหน้าที่ความรับผิดชอบให้ทันสมัยตามกาลเวลาที่เปลี่ยนแปลงไป ด้วยสภาพเช่นนี้ จะทำให้บุคลากร กลุ่ม หรือหน่วยงานแต่ละฝ่ายไม่สามารถตกลงกันได้ ว่าใครจะเป็นผู้รับผิดชอบในการทำงานนั้น ๆ ซึ่งบางครั้งอาจจะทำให้เกิดการแบ่งงานกันทำ หรือปิดความรับผิดชอบให้กับฝ่ายอื่น และความขัดแย้งตามมาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

4. อุปสรรคของการติดต่อสื่อสารหรือการสื่อข้อความ (communication obstruction) อาจเกิดขึ้นจากความคล่องตัวของงานที่เป็นอยู่ภายในหรือระหว่างหน่วยงาน ไม่มีประสิทธิภาพ หรืออาจเกิดจากอุปสรรคด้านภาษา ซึ่งเกิดจากการที่บุคลากรในแต่ละหน่วยงานมีพื้นฐานความรู้ การศึกษา หรือการอบรมที่แตกต่างกัน เช่น วิศวกร นายแพทย์ และนักสังคมศาสตร์ เป็นต้น มักจะมีภาษาที่ใช้สื่อความหมายเฉพาะตัวตามสาขาอาชีพตน ซึ่งแตกต่างกันอย่างมาก สภาพเช่นนี้อาจจะมีผลทำให้การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล กลุ่ม หรือหน่วยงานขาดความเข้าใจ หรือเกิดการเข้าใจผิดซึ่งกันและกัน ซึ่งมีผลทำให้ไม่สามารถประสานงานและร่วมมือร่วมใจกันได้ตามที่ควรจะเป็น เงื่อนไขเช่นนี้อาจจะนำไปสู่ความขัดแย้งตามมาในท้ายที่สุด

5. การแข่งขันเพื่อแย่งชิงทรัพยากรที่มีจำกัด (competition for limited sources) บุคลากรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร มักจะเผชิญปัญหาที่เกี่ยวกับการแย่งแย่งเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรขององค์กรที่มีค่อนข้างจำกัด เช่น ในเรื่องของงบประมาณ วัสดุ หรือทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

จากแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งดังกล่าวมาแล้วนั้น สรุปได้ว่า สาเหตุของความขัดแย้งมีอยู่ด้วยกัน 3 ด้านตามแนวคิดของ Pneuman and Bruehl (1982, p. 35) คือ (1) ด้านองค์ประกอบบุคคล ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ส่วนใหญ่ ๆ คือ ภูมิหลัง แบบฉบับ การรับรู้และความรู้สึกของบุคคล (2) ด้านปฏิสัมพันธ์ ได้แก่ การสื่อสาร ที่ไม่ดีหรือไม่มีคุณภาพการสื่อสารที่ไม่ดีจะทำให้เกิดความเข้าใจผิดทั้งในแง่ของสาระและเจตนาของข่าวสาร ซึ่งจะทำให้ระดับความขัดแย้งเกิดมากขึ้น (3) ด้านสภาพขององค์กร เช่น การมีทรัพยากรอยู่อย่างจำกัด กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด การมีข้อยกเว้นให้กับบุคคลบางคน

กระบวนการเกิดความขัดแย้ง

Pondy (1967, pp. 314-315) ได้กล่าวถึง กระบวนการของความขัดแย้งซึ่งเป็นขั้นตอนต่าง ๆ 5 ขั้นตอน คือ เริ่มจากการแอบแฝงความขัดแย้ง เป็นความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขัน จากนั้นเป็นความขัดแย้งที่มองเห็นได้เป็นความเข้าใจผิดในสิ่งที่เป็นจริงและจะเกิดความขัดแย้งที่รู้สึกได้ อาจเกิดจากความตึงเครียด เมื่อรู้สึกได้จึงเกิดความขัดแย้งที่เปิดเผยเป็นเรื่องความรุนแรงที่ปรากฏให้เห็น สุดท้ายจะเป็นสภาพการณ์หลังจากการเกิดความขัดแย้ง

Kenneth (1979, p. 895) ได้กล่าวถึง กระบวนการที่เกิดความขัดแย้งเกิดเป็นขั้น ๆ กล่าวคือ ความขัดแย้งจะเริ่มต้นจากการที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเกิดความคับข้องใจในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย ความคับข้องใจเป็นส่วนที่จะทำให้เกิดการสร้างแนวคิด คู่กรณีพยายามคิดและหาทางเลือก จากนั้นก็แสดงพฤติกรรมที่ตนพึงพอใจ

Robbins (1983, pp. 448-445) ได้กล่าวถึง กระบวนการของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมี 5 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนแรกจะเกิดสภาพการณ์ที่คัดค้านกันหรือการที่เข้ากันไม่ได้ขัดแย้งกัน ซึ่งจะมีเงื่อนไขที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งคือ การสื่อสาร โครงสร้าง และบุคลิกภาพส่วนบุคคล จากนั้นเป็นขั้นตอนของกระบวนการรับรู้ว่าเกิดความขัดแย้งขึ้น โดยจากการสังเกตมองและการรู้สึก การเข้าใจ ขั้นตอนต่อไป คือ การเจตนาหรือความตั้งใจที่จะจัดการกับความขัดแย้ง โดยวิธีการใดวิธีหนึ่งใน 5 วิธี คือ การแข่งขัน การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การร่วมมือ การยอมให้

จากความเห็นของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า กระบวนการของความขัดแย้งเป็นขั้นตอนต่าง ๆ ของสภาพการที่เริ่มจากการก่อให้เกิดความขัดแย้ง การตัดสินใจในการแสดงพฤติกรรมเพื่อโต้ตอบความขัดแย้งและมีการแสดงพฤติกรรมความขัดแย้งออกมา เมื่อได้แสดงพฤติกรรมความขัดแย้งแล้วจะก่อให้เกิดผลที่ตามมา ซึ่งมีผลทั้งในทางทำลายและในการสร้างสรรค์ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการบริหารความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพ

ลักษณะของความขัดแย้ง

พินลพวรรณ พงษ์สวัสดิ์ (2533, หน้า 13-14) ได้กล่าวถึง ลักษณะของความขัดแย้งไว้ 4 ลักษณะ คือ (1) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล เป็นเรื่องพื้นฐานธรรมดาที่จะต้องเกิดขึ้น ความขัดแย้งระหว่างบุคคลมีสาเหตุมาจากความแตกต่างของบุคคล ทั้งในด้านเพศ การศึกษา ปรัชญา แนวคิดและระบบคุณค่า ฯลฯ นอกจากนี้ก็อาจมีสาเหตุมาจากองค์กร คืองานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติอาจเป็นตัวการให้เกิดความขัดแย้ง เพราะต้องแข่งขันแย่งชิงทรัพยากร ตัวอย่างเช่น การแข่งขันการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ซึ่งความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเหล่านี้เป็นเพราะทุกคนต้องการที่จะมีสถานภาพ มีอิทธิพล มีชื่อเสียง และมีอำนาจ (2) ความขัดแย้งระหว่างบุคคลต่อกลุ่ม บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรอาจไม่เห็นด้วยกับการดำเนินงานของกลุ่ม ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลนั้นและผู้ร่วมปฏิบัติงานอื่น ๆ หรือเกิดความขัดแย้งต่อองค์กร สาเหตุของความขัดแย้งนี้ อาจมีมาตั้งแต่เริ่มที่บุคคลนั้นเข้ามาสมัครงานเนื่องจากเวลาสัมภาษณ์มีน้อย อาจได้ผู้ที่ไม่เหมาะสมกับงานเข้ามาทำงาน ก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ (3) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่อกลุ่ม องค์กรประกอบด้วยบุคคลหลายกลุ่ม ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มจึงเป็นสิ่งหลีกเลี่ยงไม่พ้น ทั้งนี้สาเหตุพื้นฐานสำคัญ 2 ประการ จากการแย่งชิงทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด และความแตกต่างกันในรูปแบบของการบริหารที่ต้องการให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างของความขัดแย้ง เช่น หน่วยงานหนึ่งต้องการเงินสนับสนุนทางด้านวิจัย แต่อีกหน่วยงานหนึ่งต้องการเงินสนับสนุนด้านอุปกรณ์การสอน ก็ทำให้เกิดการต่อสู้ด้านทรัพยากร ยังมีหลายกลุ่มแตกต่างกัน ก็ต้องมีรูปแบบในการบริหารที่แตกต่างกันออกไป ความแตกต่างกันในด้านนโยบายและการดำเนินการ อาจก่อให้เกิด

ความขัดแย้ง เพราะผู้ปฏิบัติงานย่อมมีข้อเปรียบเทียบเกี่ยวกับผลประโยชน์และส่วนได้ส่วนเสียที่แตกต่างกัน (4) ความขัดแย้งระหว่างองค์กรต่อองค์กร จะเห็นได้ชัดในวงการธุรกิจที่มีการแข่งขันเพื่อแย่งตลาด แย่งลูกค้า ฯลฯ หากองค์กรใดไม่สามารถแข่งขันได้ก็จะประสบความหายนะทางการเงิน ต้องล้มเลิกกิจการ องค์กรใดชนะก็ยื่นหยัดแข็งแกร่งต่อไปในวงการธุรกิจ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534, หน้า 43-44) ได้กล่าวถึง ลักษณะของความขัดแย้งที่มีประโยชน์ มีลักษณะเป็นความขัดแย้งที่จะช่วยทำให้เข้าใจความคิด การรับรู้ ทักษะคุณค่านิยมและจุดยืนของบุคคล และการใช้การมีส่วนร่วมเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นความขัดแย้งที่ทำให้ทั้งผู้นำและผู้ตามตื่นตัวแสวงหาข้อมูลที่ถูกต้อง ร่วมมือกันทำงานด้วยความสุขุมรอบคอบเพื่อบรรลุสิ่งที่คิดว่า เป็นความขัดแย้งที่มีเป้าหมายเหมือนกัน หรือสอดคล้องกัน แต่ขัดกันในวิธีการที่จะบรรลุถึงเป้าหมายนั้น ๆ เป็นความขัดแย้งในหลักวิชา มิใช่ขัดแย้งเนื่องมาจากอคติส่วนตัว ความขัดแย้งเป็นไปอย่างมีเหตุผลใช้เหตุผลในการแก้ปัญหามากกว่าการใช้อารมณ์ คู่ขัดแย้งพยายามจะเข้าใจอีกฝ่ายหนึ่ง มีความคิดอย่างผู้ใหญ่ พยายามสื่อความหมายเพื่อเข้าใจความสนใจ ความต้องการ และความคิดของอีกฝ่ายหนึ่งเป็นความขัดแย้งที่มีประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัวโดยตระหนักถึงคุณธรรมและศีลธรรม จริยธรรมในสังคม เป็นความขัดแย้งที่มีประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัวโดยตระหนักถึงคุณธรรมและศีลธรรม จริยธรรมในสังคม เป็นความขัดแย้งที่จะก่อให้เกิดความขัดแย้งอย่างอื่น หรือไม่ก็เป็นข้ออ้างเพื่อให้เกิดความขัดแย้งอย่างใหม่ และลักษณะความขัดแย้งที่ไม่มีประโยชน์ มีลักษณะเป็นความขัดแย้งที่มุ่งเอาชนะกันให้ได้ โดยใช้วิธีการต่าง ๆ นานา เช่น การใช้อำนาจ อารมณ์ สำนวนโวหาร กฎหมู่ หรือช่องว่างของระเบียบ คู่ขัดแย้งไม่พยายามเข้าใจฝ่ายตรงข้ามลดหรืองดการสื่อความหมายอย่างบิดเบือน คู่ขัดแย้งพยายามที่จะเห็นว่าฝ่ายตนถูกต้องที่สุด คนอื่นเป็นฝ่ายผิดโดยอ้างเหตุผลที่ฟังไม่ขึ้นหรือฟังไม่ได้ เช่น อ้างความเป็นหัวหน้า อ้างนโยบายที่ไม่ชอบด้วยเหตุผล คนมีอายุมักอ้างว่า มีประสบการณ์มากกว่าหรืออาบน้ำร้อนมาก่อน เป็นต้น การแก้ปัญหาคความขัดแย้งไม่ตรงประเด็น เช่น ระบายความขัดแย้งกับคนอื่นที่ไม่เกี่ยวข้อง ก่อให้เกิดอคติส่วนบุคคล เกิดแนวร่วมในความขัดแย้ง ผู้บริหารมักจะแก้ความขัดแย้ง โดยยึดผลประโยชน์ของกลุ่มตน หรือของคณะที่

สนับสนุนตนเองเป็นที่ตั้ง โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมหรือหน่วยงาน ผู้บริหารมักจัดการกับความขัดแย้งโดย มองใกล้มากกว่ามองไกล และ มองแคบมากกว่ามองกว้าง ต้องการเพียงเพื่อยุติความขัดแย้งเท่านั้น โดยไม่คำนึงถึงว่าการกระทำของตนจะก่อให้เกิดความขัดแย้งอย่างอื่นตามมา เป็นความขัดแย้งที่ผู้บริหารจัดการกับความขัดแย้ง โดยมุ่งที่ความอยู่รอดของตนมากกว่าความอยู่รอดและความเจริญขององค์กรในอนาคต

จากความเห็นของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ลักษณะของความขัดแย้ง มีลักษณะที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล บุคคลต่อกลุ่ม กลุ่มต่อกลุ่ม หรือองค์กรต่อองค์กร ซึ่งอาจเป็นไปในทางที่มีประโยชน์ต่อองค์กร หรือเป็นไปในทางทำลายหรือไม่เกิดประโยชน์ต่อองค์กร

ความขัดแย้งในโรงเรียน

พนัส หันนาคินทร์ (2526, หน้า 235) กล่าวว่า สาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนไว้ 5 ประการ คือ ความไม่เข้าใจกัน ผู้น้อยไม่เข้าใจจุดประสงค์และวิธีการดำเนินงานของหน่วยงาน ขาดการประสานงานที่ดี การทำตัวเป็นเจ้าของมูลนายเป็นเครื่องกีดกันระหว่างติดต่อรหว่างผู้น้อยกับผู้บังคับบัญชา ความคิดเห็นต่างกัน การขาดประสิทธิภาพในการบริหารงานและการปกครองของผู้บริหารและผลประโยชน์และความสนใจที่ขัดกัน

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2530, หน้า 26-28) กล่าวว่า สาเหตุความขัดแย้งในโรงเรียนประกอบด้วย ความขัดแย้งในด้านสายงาน ในด้านเป้าหมาย บทบาท ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม อยู่นัยในโรงเรียน ความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับหน่วยงาน และความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากความคับข้องใจ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534, หน้า 314) กล่าวว่า ในวงการศึกษานั้น ความขัดแย้งมักเกิดจากลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ เกิดเมื่อทรัพยากรทางการศึกษามีไม่เพียงพอกับความต้องการของบุคคลหรือกลุ่มในสถานศึกษา เกิดจากการก้าวก่ายในการทำงานหรืออำนาจหน้าที่ของผู้อื่น และความขัดแย้งเกิดจากการที่ไม่สามารถตกลงกันได้เกี่ยวกับเป้าหมายหรือวิธีการทำงานที่ไม่ตรงกันได้

โกสินทร์ รัชสาพันธ์ (2536, หน้า 93) กล่าวว่า โรงเรียนเป็นองค์กรหนึ่งที่สำคัญ และมักจะประสบปัญหาความขัดแย้งอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารกับครู ครูกับครู และครูในองค์กรเดียวกันทะเลาะกัน อิจจาริษา กลั่นแกลิ่ง แบ่งพรรคแบ่งพวก ซิงดีซิงเด่น

จากความเห็นของนักวิชาการเกี่ยวกับสาเหตุความขัดแย้งในโรงเรียนที่กล่าวมาข้างต้นนั้น สรุปได้ว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนส่วนมากเนื่องจากความไม่เข้าใจซึ่งกันและกัน การประสานงานที่ดี และในเรื่องของผลประโยชน์ที่จะได้รับ ซึ่งส่งผลให้แสดงพฤติกรรมที่ต่อต้านการทำงาน การไม่ให้ความร่วมมือในการทำงานส่งผลให้คุณภาพของการทำงานลดลงไม่มีประสิทธิภาพ

วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง

Follett (1973, p. 11) กล่าวว่า ผู้บริหารควรวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ดังนี้ Domination การใช้อำนาจเข้าข่มให้อีกฝ่ายหนึ่งเกรงกลัวและยอมแพ้ (หักค้ำมพริ้วด้วยเข้า) ผู้บริหารใช้อำนาจเข้าควบคุมเมื่อมีความขัดแย้ง (conflict) เกิดขึ้น วิธีนี้จะมีฝ่ายหนึ่งชนะและฝ่ายหนึ่งแพ้ การใช้วิธีนี้บางทีอันตราย ถ้าคิดว่าไม่แน่ใจอย่าทำ แต่บางสถานการณ์ต้องทำ ต้องแสดงอำนาจ

Compromise ทั้งสองฝ่ายที่มีข้อขัดแย้งต่อกัน ต้องประนีประนอมทั้งคู่เพื่อความสงบวิธีนี้จะเสียคนละครึ่ง นักบริหารควรเป็นนักประนีประนอมที่ดี โดยรู้วิธีการไกล่เกลี่ยประนีประนอม

Integration เป็นวิธีที่สร้างสรรค์ที่สุดในกระบวนการจัดการความขัดแย้งในหน่วยงาน โดยทั้งสองฝ่ายไม่เสียหายอะไร ทำให้ทั้งคู่พอและไม่ต้องเสียสละอะไร กลับได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย บางครั้งแบบนี้ยาก แต่ทำได้โดยค้นหาข้อเท็จจริงแบบศาล ต้องตัดประโยชน์และข้อเรียกร้องของทั้งสองฝ่าย และพิจารณากันตามเหตุผล

Kenneth (1979, p. 976) กล่าวว่า วิธีการจัดการความขัดแย้งมี 5 แบบคือ (1) เอาชนะ (competition) เป็นพฤติกรรมที่เป็นการเอาใจตัวเองโดยไม่คำนึงถึงความสูญเสียของผู้อื่น โดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือสถานการณ์ทางเศรษฐกิจเพื่อให้ตนได้ประโยชน์ (2) การร่วมมือ (collaboration) มีลักษณะมุ่งเอาชนะแต่ร่วมมือแก้ปัญหา

อย่างเต็มที่เพื่อให้เกิดชนะ ชนะทั้งสองฝ่าย (3) การประนีประนอม (compromising) อยู่ในลักษณะพบกักรั้งทาง มีการเจรจาต่อรองเพื่อให้เกิดความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย (4) การหลีกเลี่ยง (avoiding) เป็นการไม่สู้ปัญหาไม่ร่วมมือแก้ปัญหา แสดงอาการเฉื่อยชา (5) การยอมให้ (accommodation) เป็นการเอาใจผู้อื่นเป็นผู้เสียสละ คล้ายสุภาษิตที่ว่า แพ้เป็นพระ ชนะเป็นมาร

Howat and London (1980, pp. 172-175) กล่าวว่า วิธีการจัดการกับความขัดแย้งมี 5 วิธีคือ (1) วิธีเผชิญหน้า (confrontation) เป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่ผู้บริหารกล้าเผชิญกับปัญหาโดยตรงและเปิดเผย ไม่ทอดทิ้งปัญหากันกว่าจะจัดการแก้ไข เรียกร้อย (2) วิธีหลีกเลี่ยง (withdrawal) เป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่ผู้บริหารพยายามไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับข้อขัดแย้ง เพิกเฉยไม่รับรู้ว่ามีปัญหาขัดแย้งเกิดขึ้น ถอนตัวออกจากสถานการณ์ขัดแย้ง และหลีกเลี่ยงการโต้เถียงที่จะนำไปสู่การทะเลาะวิวาท (3) วิธีบังคับ (forcing) เป็นวิธีจัดการกับความขัดแย้งที่ผู้บริหารใช้อำนาจบังคับให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของตน เชื่อมั่นในความคิดและวิธีการของตน ยืนกรานเรียกร้องให้ผู้อื่นดำเนินการตามวิธีของตน (4) การไกล่เกลี่ย (smoothing) เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารพยายามทำให้เห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องเล็กน้อย พยายามกลบเกลื่อนหาทางเจรจาต่อรอง เพื่อลดความแตกต่างในความคิดเห็นและวิธีการ พยายามทำให้สมาชิกเห็นความสำคัญในความสำเร็จขององค์กรมากกว่าความแตกต่างในวิธีดำเนินการ (5) การประนีประนอม (compromising) เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารพยายามหาทางสายกลางเพื่อให้เป็นที่พอใจแก่คู่กรณีทั้งสองฝ่าย ยินดีรับฟังปัญหามานำมาพิจารณา พยายามหาทางประนีประนอม ยอมทั้งเป็นผู้ให้และผู้รับ ยอมเสียสละบางส่วนเพื่อให้ได้บางส่วนไว้

พนัส หันนาคินทร์ (2526, หน้า 235-238) ได้กล่าวว่า วิธีจัดการกับความขัดแย้งจะมีอยู่ 3 แบบ คือ

1. แบบแพ้-ชนะ แบบแพ้-แพ้ และแบบชนะ-ชนะ พร้อมทั้งได้เสนอเทคนิค กลวิธีในการแก้ปัญหาคความขัดแย้งวิธีต่าง ๆ ส่วนจะเลือกใช้เทคนิคแบบใดนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่าง ๆ เช่น ประสบการณ์เดิมเกี่ยวกับความขัดแย้งของแต่ละคน การรับรู้เกี่ยวกับอำนาจในสถานการณ์ขัดแย้ง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลก่อนเกิดการขัดแย้ง

และทักษะในการแก้ไขความขัดแย้ง และยังเห็นว่า วิธีจัดการกับความขัดแย้งแต่ละแบบ มีทั้งส่วนดีและส่วนด้อย จึงจำเป็นจะต้องเลือกให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และตระหนักถึงผลที่จะตามมาของแต่ละวิธีการ วิธีแพ้-ชนะ การแก้ปัญหาแบบนี้ควรจะใช้ในเมื่อต้องการความเด็ดขาดและเป็นที่แน่ใจว่าลักษณะของความถูกผิดนั้น เป็นที่ปรากฏชัดเจน ในบางกรณีเมื่อมีความคิดเห็นขัดแย้งในการประชุมหลังจากได้อภิปรายเพียงพอแล้ว ก็อาจต้องลงมติเพื่อให้เห็นชัดว่า ข้อเสนอหรือมติของฝ่ายใดจะเป็นที่ยอมรับของคนส่วนใหญ่ในกรณีที่มีการออกเสียงลงมติในการประชุมนั้น จุดสำคัญและคุณสมบัติที่ต้องสร้างให้เกิดขึ้นหรือเป็นที่เข้าใจกันก็คือ การพ่ายแพ้จะถือเอาเป็นสาเหตุขัดแย้งกันต่อไปไม่ได้ ในกรณีที่ผู้บริหารจะต้องสร้างความเข้าใจในความเป็นประชาธิปไตยให้เกิดขึ้น การรู้จักยอมรับมติของที่ประชุมอย่างหน้าชื่นตาบานและด้วยความบริสุทธิ์ใจนั้น เป็นลักษณะสำคัญของผู้ที่ยอมรับนับถือในความเป็นประชาธิปไตยโดยแท้ มิฉะนั้นแล้ว จะกลายเป็นการผูกพยาบาทกันต่อไปอย่างไม่มีที่สิ้นสุด

2. วิธีพบกักรั้งทางหรือวิธีแพ้-แพ้ วิธีนี้แต่ละฝ่ายไม่ได้รับสิ่งที่ต้องการทั้งหมด คือ ได้เพียงครึ่งหนึ่ง ไม่ได้ครึ่งหนึ่ง ถ้าเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล ก็อาจเป็นไปได้ในลักษณะประนีประนอม ซึ่งจะสร้างความสบายใจให้แก่ทั้งสองฝ่ายได้ดีพอสมควร โดยเฉพาะถ้าทั้งสองฝ่าย ไม่ดีร้าย หรือยึดมั่นในตนเองจนเกินไปถ้าเป็นความขัดแย้งระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับจุดมุ่งหมายหรือนโยบายของทางราชการแล้วสิ่งที่จะประนีประนอมไม่ได้คือการทำงาน แต่จุดหมายในการทำงานนั้นเป็นสิ่งที่จะยอมให้มีการประนีประนอมไม่ได้

3. วิธีชนะ-ชนะ วิธีนี้ควรใช้ให้ได้ผลดี ในเมื่อผู้ปฏิบัติงานมีความเป็นผู้ใหญ่และมีการตั้งใจจริงในการทำงาน ความเป็นผู้ใหญ่นั้นไม่ได้วัดด้วยอายุอย่างเดียว ยังจะต้องดูคุณสมบัติอื่น ๆ ประกอบ โดยเฉพาะคุณสมบัติด้านจิตใจที่กว้างขวาง ยอมรับว่าความขัดแย้งในความคิดเป็นเรื่องธรรมดาที่เกิดขึ้นได้ทุกเมื่อ ส่วนความพยายามที่จะให้บรรลุจุดมุ่งหมายนั้นจัดเป็นเป้าหมายที่สำคัญยิ่งในการทำงานกลวิธีที่ผู้บริหารอาจใช้ได้ เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายเกิดความรู้สึกว่าได้ชัยชนะทั้งคู่ก็คือ เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นผู้บริหารจะเรียกทั้งสองฝ่ายมาประชุม แยกประเด็นที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งออกเป็นข้อ ๆ แล้วตรวจสอบว่าทั้งสองฝ่ายมีความเห็นอะไรที่เหมือนกัน มีอะไรที่แตกต่างกัน แยกออกเป็น

พวก ๆ หลังจากนั้นผู้บริหารจะขอให้ทั้งสองฝ่ายช่วยกันวิเคราะห์ปรับปรุง แก้ไข ความ-
 คิดเห็นที่ไม่ตรงกัน เพื่อหาแนวทางปฏิบัติที่ไปสู่จุดประสงค์ของงาน การกระทำเช่นนี้
 แต่ละฝ่ายย่อมจะเกิดความรู้สึกว่า ความคิดเห็นของเขาได้รับการพัฒนาไปสู่เป้าหมายที่
 ต้องการ ภายใต้การนำของผู้บริหารซึ่งสนับสนุนทั้งสองฝ่ายให้ดำเนินงานไปสู่เป้าหมาย
 เดียวกัน

กิติมา ปริดีดิถ (2529, หน้า 301-304) กล่าวว่า วิธีการแก้ปัญหาคือ

1. การแก้ปัญหาคือความขัดแย้งในแบบที่ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะ และอีกฝ่ายหนึ่งเป็น
 ผู้แพ้ เป็นวิธีการที่ง่ายและไม่สลับซับซ้อนนัก ซึ่งอาจจะมีทั้งผลดีและผลเสียต่อองค์การ
 พอ ๆ กันขึ้นอยู่กับบุคคลในองค์การและกลวิธีของผู้บริหาร ถ้าได้ดำเนินการ โดยบริสุทธิ์
 ยุติธรรมก็อาจจะไม่มีปัญหา วิธีการแก้แบบนี้ผู้บริหารอาจใช้วิธีการ ใช้อำนาจหน้าที่ที่ตน
 มีอยู่ดำเนินการทันที ทุกคนต้องทำตามคำสั่งวิธีการนี้จะทำให้ ได้บังคับบัญชาเป็นผู้แพ้
 ตลอดหรือ ไม่มีโอกาสที่จะตอบโต้อะไรได้เลย ทำให้เกิดปฏิกิริยาตอบสนองในทางลบ
 ส่งผลให้การทำงานขาดระบบ แบบแผน เกิดความเฉื่อยชาและขาดความคิดสร้างสรรค์
 ในการทำงาน แก้ปัญหาโดยวิธีวางเฉย ผู้บริหารจะไม่สนใจคำทักท้วงของผู้ใต้บังคับ
 บัญชาในการเกิดปัญหาคือความขัดแย้ง คงใช้วิธีวางเฉยและไม่มีปฏิกิริยาตอบโต้ การ-
 แก้ปัญหาในลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ยากที่จะท้วงติง หรือให้ความเห็น
 ใด ๆ ที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน ทุกคนวางเฉยหมด การแก้ปัญหาคือ
 การลงมติ วิธีนี้ผู้บริหารจะใช้การลงมติเสียงข้างมาก วิธีนี้ ย่อมก่อให้เกิดฝ่ายแพ้และ
 ฝ่ายชนะขึ้นซึ่งเป็นวิธีที่นับว่ายังคงใช้ได้ในระบบประชาธิปไตย

2. การแก้ปัญหาคือความขัดแย้งที่แบบทั้งสองฝ่ายเป็นผู้แพ้ วิธีนี้คู่กรณีทั้งสองฝ่าย
 จะต้องเสียผลประโยชน์ด้วยกันทั้งคู่ การแก้ปัญหาคือในลักษณะนี้บางครั้งผู้บริหารจำเป็น
 จะต้องย้ายคู่กรณีทั้งสองคน กลวิธีของผู้บริหารคือ ใช้กลวิธีประนีประนอม โดยให้ทั้ง
 สองฝ่ายได้หรือเสียผลประโยชน์เท่ากันหรือใกล้เคียง การให้สินบน โดยผู้บริหารจะยอม
 เสียสละของให้แก่คู่กรณีเพื่อให้อีกฝ่ายหนึ่งคลี่คลายความขัดแย้งลง ในทางปฏิบัติอาจจะ
 ไม่เป็นผลดีแก่ผู้บริหาร และไม่เป็นที่มั่นใจว่าปัญหานั้นจะยุติลงได้ กำหนดให้มีคนกลาง
 ขึ้น วิธีการนี้เป็นการคลี่คลายปัญหาให้อ่อนลง โดยให้มีคนกลางเป็นตัวเชื่อม เป็น

ผู้กำหนดวิธีการแก้ปัญหาขึ้นเอง อาศัยกฎเกณฑ์ ใช้กฎเกณฑ์และระเบียบแบบแผนเป็นตัวช่วยตัดสินใจ ซึ่งการแก้ปัญหาในลักษณะนี้จะยึดกฎเกณฑ์เป็นหลัก

3. การแก้ปัญหาคือความขัดแย้ง โดยให้ทั้งสองฝ่ายเป็นผู้ชนะ วิธีการแก้ปัญหานี้เป็นความพยายามหาทางออกให้ทั้งสองฝ่ายพอใจ และตรงตามความต้องการของทั้งสองฝ่าย วิธีการของผู้บริหารคือ ร่วมพิจารณาแก้ปัญหาโดยทั้งสองฝ่ายหันหน้าเข้าหากัน เพื่อพิจารณาหรืออภิปรายปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยหาทางออกหรือทางเลือกที่ดีที่สุดตัดสินใจร่วมกัน วิธีนี้คู่กรณีจะหันหน้าเข้าหากัน ร่วมกันพิจารณาปัญหาและตัดสินใจร่วมกันในปัญหานั้น ๆ

Johnson and Johnson (1987, p. 272) กล่าวว่า วิธีการจัดการกับความขัดแย้งมี 5 แบบคือ แบบเต่า เป็นแบบที่พยายามหลีกเลี่ยงปัญหา แบบฉลาม เป็นแบบที่มักจะแสดงอำนาจเหนือฝ่ายตรงข้าม แบบตุ๊กตาหมี เป็นแบบที่รักษาสัมพันธภาพอันดี แบบจึงจอก เป็นแบบของการประนีประนอม และแบบนกฮูก เป็นแบบร่วมคิดร่วมทำในการแก้ปัญหาเพื่อความพอใจทั้งสองฝ่าย

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534, หน้า 104-105) กล่าวว่า วิธีการจัดการกับความขัดแย้งตามแนวคิดของโทมัสและคิลแมน ใ้ว่าเป็นการจัดการกับความขัดแย้งที่ตั้งอยู่บน 2 มิติ คือ มิติแห่งการยึดประโยชน์ส่วนตน (assertiveness) หมายถึง การยืนยันรักษาผลประโยชน์ ให้เป็นไปตามความต้องการและความพอใจของตน กับมิติแห่งการยึดประโยชน์ของผู้อื่น (cooperativeness) หมายถึง มิติแห่งการร่วมมือร่วมใจพยายามให้ เป็นไปตามความต้องการและพอใจของผู้อื่นทั้งสองมิตินี้ และได้กำหนดแนวทางในการจัดการกับความขัดแย้งไว้ 5 แบบคือ การแข่งขัน (competing) การยอมให้หรือการปรองดอง (accommodating) การหลีกเลี่ยง (avoiding) การให้ความร่วมมือ (collaborating) การประนีประนอม (compromising)

จรรยารัตน์ จันทูมา และคนอื่น ๆ (2549, หน้า 10-11) กล่าวว่า วิธีการในการจัดการความขัดแย้ง ได้แก่ การบังคับ (force) วิธีการนี้ผู้จัดการหรือฝ่ายหนึ่งจะสั่งว่าจะทำอะไร คำสั่งนั้นอาจไม่ถูกต้องแต่เนื่องจากผู้สั่งมีอำนาจหรือตำแหน่งสูงกว่าลูกน้องหรืออีกฝ่ายหนึ่งจึงต้องทำตาม ถ้าบุคคลนั้นยังต้องการอยู่ในองค์กรนั้น วิธีการแก้ไขแบบนี้จะเป็นผู้ชนะ และอีกฝ่ายหนึ่งจะเป็นผู้แพ้ ผลการแก้ไขจะมีลักษณะของ Win-Lose เป็นวิธีการ

แก้ไขความขัดแย้งที่ไม่ก่อให้เกิดความร่วมมือ และเป็นการทำงานที่ต่อต้านความต้องการของฝ่ายตรงข้าม ไม่แก้ไขความขัดแย้งที่สาเหตุ ความขัดแย้งแบบดั้งเดิมจึงเกิดขึ้นได้อีกเสมอ เพราะยังไม่ได้รับการตอบสนองที่พึงพอใจทั้งสองฝ่าย การหลบหนี (withdrawal หรือ avoidance) วิธีการนี้ผู้จัดการใช้วิธีการหลีกเลี่ยงปัญหาหรือบุคคลที่เป็นต้นเหตุของความขัดแย้ง โดยการไม่ร่วมมือ และไม่รุกราน ไม่เห็นด้วย ถอนตัวจากเหตุการณ์ หรือทำตัววางเฉยไม่ยุ่งเกี่ยวกับเหตุการณ์ไม่ว่ากรณีใด ผลของการใช้วิธีการหลบหนีจะให้ผลเสียต่อทั้งผู้จัดการและฝ่ายตรงข้ามหรือให้ผลเสียต่อทั้งสองฝ่าย เกิดผลแบบ Lose-Lose ไม่มีฝ่ายใดได้รับสิ่งที่ต้องการหรือพึงพอใจ สาเหตุของความขัดแย้งยังคงอยู่และมีแนวโน้มจะปรากฏความขัดแย้งให้เห็นได้อีกในอนาคต แม้ขณะนั้นจะดูเหมือนไม่มีความขัดแย้งเพราะทุกคนแกล้งทำเป็นว่าไม่มีความขัดแย้งและหวังให้ความขัดแย้งหายไปในที่สุด การประนีประนอม (compromise) วิธีการนี้ส่วนใหญ่ใช้สำหรับจัดการด้านแรงงานซึ่งเป็นการตกลงประนีประนอมข้อเสนอและข้อต่อรองของทั้งสองฝ่าย โดยมุ่งให้ผลส่วนใหญ่ออกมาในลักษณะสมน้ำสมเนื้อ เป็นการแก้ไขที่มีความร่วมมือในระดับปานกลางและได้ผล แต่ไม่ถึงขั้นที่พึงพอใจทั้งสองฝ่าย คำตอบหรือผลลัพธ์จากวิธีการแก้ไขปัญหาแบบประนีประนอมจะทำให้แต่ละฝ่ายมีชัยชนะคนละนิดและสูญเสียคนละหน่อย ดังนั้นความขัดแย้งที่มีซึ่งยังไม่ได้แก้ที่สาเหตุที่แท้จริง เพียงแต่ได้ความพึงพอใจมาระดับหนึ่ง เมื่อเวลาผ่านไปความขัดแย้งเดิมจะปรากฏขึ้นใหม่อีก ผลจากการใช้วิธีนี้ยังมีลักษณะเป็น Win-Lose การปรองดอง (accommodation) วิธีการนี้เป็นการให้ความร่วมมือ แต่ไม่ยืนยันแน่วแน่ปล่อยให้ฝ่ายหนึ่งตั้งกฎเกณฑ์ตามที่ต้องการสงบเงียบความแตกต่าง เพื่อรักษาความเป็นพวกเดียวกันอย่างเหนียวแน่น ทำตนเสมือนไม่มีความขัดแย้งซึ่งจะสร้างให้ผลจากการใช้วิธีการนี้ในการแก้ไขความขัดแย้งได้ผลในลักษณะ Lose-Lose ไม่มีใครได้รับการตอบสนองความต้องการที่แท้จริง และสาเหตุที่แท้จริงของความขัดแย้งยังคงซ่อนตัวอยู่อย่างเหนียวแน่น เพราะทั้งสองฝ่ายจะเพิกเฉยต่อสาระสำคัญของความขัดแย้ง มุ่งเพียงรักษาสัมพันธภาพและสงบ โดยทำทุกอย่างไปตามหน้าที่ หรือภาระความจำเป็นหรือความรู้สึกเป็นหนี้บุญคุณ การแก้ปัญหาก็หรือการร่วมมือกัน (problem solving หรือ collaboration) วิธีการนี้เป็นวิธีการแก้ปัญหาคที่ดีที่สุดสำหรับแก้ไขความขัดแย้ง เพราะทั้งสองฝ่ายร่วมมือกันคิด เป็นวิธีการที่รักษาความสัมพันธ์และ

ความเป็นมิตรระหว่างสองฝ่ายไว้ได้โดยไม่ทำให้เกิดความรู้สึกว่าฝ่ายหนึ่งชนะอีกฝ่ายหนึ่งแพ้ ผลการแก้ไขความขัดแย้งจะออกมาในลักษณะ Win-Win เหตุการณ์ที่ขัดแย้งจะได้รับ การแก้ไขโดยยึดหลักผลประโยชน์ที่เท่าเทียมกัน ซึ่งในการแก้ไขทั้งสองฝ่ายจะต้องเผชิญหน้ากับปัญหามีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเปิดเผยและเชื่อถือได้ มุ่งแก้ไขปัญหาที่สาเหตุ วิธีการนี้จึงเป็นวิธีที่ดีที่สุดและเป็นรากฐานการเจรจาต่อรอง

จากการศึกษาแนวคิดวิธีการจัดการความขัดแย้งของนักวิชาการข้างต้นแล้ว ผู้วิจัยได้ยึดถือแนวคิดของ พันธ์ หันนาคินทร์ เพราะเห็นว่าเป็นแนวคิดที่ชัดเจน เข้าใจง่าย มีเนื้อหาสาระที่ครอบคลุม ซึ่งมีวิธีการจัดการความขัดแย้ง 3 วิธี คือวิธีแพ้-ชนะ วิธีแพ้-แพ้ และวิธีชนะ-ชนะ โดยวิธีแพ้-ชนะ เป็นวิธีการที่มีฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะ และอีกฝ่ายหนึ่งเป็นผู้แพ้ วิธีนี้ผู้บริหารใช้อำนาจหน้าที่ที่ตนมีอยู่ดำเนินการ โดยใช้อำนาจเข้าข่มให้อีกฝ่ายหนึ่งเกรงกลัวและยอมแพ้ ดังนั้นผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตามคำสั่งไม่มีโอกาสที่จะตอบโต้ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีปฏิกิริยาตอบสนองในทางลบ ผู้บริหารมักทำตัววางเฉยไม่แก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ดังนั้นวิธีการนี้ผู้บริหารจะใช้อำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจหรือการลงมติในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น วิธีแพ้-แพ้ เป็นวิธีการที่ทั้งสองฝ่ายเป็นผู้แพ้ วิธีนี้ผู้บริหารใช้การวิธีการไกล่เกลี่ยประนีประนอม โดยผู้บริหารหรือบุคคลที่สามใช้ความสามารถในการเจรจาต่อรอง มุ่งให้ทั้งสองฝ่ายเกิดความพึงพอใจในระดับหนึ่งได้ชัยชนะคนละนิดเสียประโยชน์คนละหน่อยแทนการใช้อำนาจบังคับ และวิธีชนะ-ชนะ เป็นวิธีการที่ทั้งสองฝ่ายเป็นผู้ชนะ วิธีนี้ผู้บริหารให้ทั้งสองฝ่ายหันหน้าเข้าหากัน ร่วมกันแก้ปัญหา เพื่อพิจารณาหรืออภิปรายปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยหาทางออกหรือทางเลือกที่ดีที่สุด ให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกัน ดังนั้นความคิดเห็นของแต่ละฝ่ายจึงเป็นแนวทางปฏิบัติที่ไปสู่จุดประสงค์ของงาน ทำให้แต่เกิดความรู้สึกว่าความคิดเห็นของตนได้รับการพัฒนาไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ภายใต้การนำของผู้บริหาร ซึ่งผู้วิจัยจะนำวิธีการจัดการความขัดแย้งดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในการวิจัยศึกษาเรื่อง วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร

การกระตุ้นความขัดแย้ง

Chung and Magginson (1981, p. 47) ได้เสนอแนะวิธีการกระตุ้นความขัดแย้งไว้ดังนี้ (1) โดยใช้กระบวนการกลุ่ม (2) สนับสนุนการคิดเป็นรายบุคคล (3) จัดหาข้อมูลข่มขู่ (4) เพิ่มความขัดแย้งในบทบาท (5) เพิ่มแข่งขันเป็นรายบุคคล (6) เปลี่ยนโครงสร้างองค์กรใหม่

ประชุม โพธิกุล (2546) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องการกระตุ้นความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์มีด้วยกัน 8 วิธีคือ (1) กระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างไปจากตน และให้รางวัลเมื่อผู้ใดทำเช่นนั้น (2) หาผู้ช่วยที่มีความคิดไม่เหมือนผู้บริหาร แต่ผู้บริหารต้องแน่ใจว่าจะยอมรับนับถือในอำนาจหน้าที่ของผู้บริหาร (3) ในการดำเนินการประชุม ควรให้มีบางคนในกลุ่มเล่นบทค้านเพื่อกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนวินิจฉัยทุกสิ่งก่อนลงมติ (4) เมื่อผู้บริหารสงสัยว่าบุคลากรของผู้บริหารไม่กล้าแสดงความคิดเห็นโต้แย้งบอกเขาว่าผู้บริหารอยากฟังความคิดเห็นของเขา (5) อย่าแสดงปฏิกิริยาที่ไม่เหมาะสมเมื่อได้รับข่าวที่ไม่เป็นมงคล อย่าทำให้เขาเสียหน้าในกรณีที่เขานำเสนอข้อมูลมาเสนอ (6) ช่วยให้กลุ่มได้พบกับสิ่งที่ท้าทายที่มาจากภายนอก (7) ยกระดับเป้าหมายและความคาดหวังให้ท้าทายผู้ร่วมงาน และ (8) กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีการแข่งขันในเชิงสร้างสรรค์

ผลดีของความขัดแย้ง

กิติมา ปรีดีดิลก (2529, หน้า 307) กล่าวว่า ความขัดแย้งมีผลคืออยู่หลายประการ ถ้าผู้บริหารรู้จักใช้ความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์จะเป็นผลดีต่อองค์กรได้ ข้อดีของความขัดแย้ง ได้แก่ ทำให้เกิดความคิดเห็นใหม่ ๆ ที่เหนือกว่า เป็นการบังคับให้บุคคลแสวงหาแนวความคิดที่ใหม่อยู่เสมอ เป็นปัจจัยให้บุคคลสำรวจความคิดของตนเองอีกครั้งว่าดีหรือเลวอย่างไร เหมาะสมหรือไม่ในการที่จะเอาชนะฝ่ายตรงกันข้าม ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ และเปิดโอกาสให้ตรวจสอบความสามารถอยู่เสมอ

ทิศนา แจมมณี (2532, หน้า 81) กล่าวว่า ความขัดแย้งมิใช่จะให้ผลเสียเสมอไป แต่พบว่าความขัดแย้งมีประโยชน์ในหลายด้าน เช่น ทำให้เกิดแนวคิดใหม่ ทำให้ความคิดและการงานไม่หยุดยั้งที่ เป็นการช่วยกระตุ้นให้บุคคลเกิดความกระตือรือร้นและแสดง

ความสามารถของตน ส่งผลให้การทำงานและผลงานของกลุ่มดีขึ้น

ไพบูลย์ ฉิ่งทองคำ, ประชุม โพรซีกูล และสิทธิพงศ์ สิทธิขจร (2532, หน้า 324) กล่าวว่า ข้อดีของความขัดแย้งไว้ว่า ทำให้เกิดความคิดเห็นดีขึ้นกว่าเดิม ทำให้เกิดการ-พัฒนา ในด้านความคิดคนต้องหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ทำให้บุคคลต้องอธิบายทัศนคติของตนให้ชัดเจนยิ่งขึ้น เป็นการสร้างความเข้าใจให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ดีกว่าเดิม กระตุ้นให้คนเกิดความสนใจที่จะครุ่นคิดและมีความริเริ่มสร้างสรรค์

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534, หน้า 308) กล่าวว่า ผลดีของความขัดแย้งว่า เป็นตัวกระตุ้นให้คนแสวงหาวิธี ข้อมูลใหม่ ๆ กระตุ้นความตื่นตัวและความสนใจหากเกิดความขัดแย้งกับกลุ่มอื่น ทำให้สมาชิกภายในกลุ่มมีความสามัคคีกลมเกลียวกันรวมพลังและเข้าใจกันก่อนให้เกิดแรงจูงใจต่องานของกลุ่ม ปัญหาที่ถูกซ่อนเร้นอยู่จะถูกนำมาเปิดเผยเพื่อหาทางแก้ไข เป็นการลดความรุนแรงของความขัดแย้ง ความขัดแย้งที่เกิดจากการมีความเห็นที่แตกต่างกัน จะช่วยทำให้มีความรอบคอบมีเหตุผลในการแก้ปัญหา และยังเป็นการส่งเสริมการพัฒนาการทำงานอย่างมีระบบ และมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ ๆ และเป็นการป้องกันมิให้องค์กรหยุดอยู่กับที่หรือเฉื่อยชา

สมโภชน์ นพคุณ (2536, หน้า 39) กล่าวว่า ถ้าความขัดแย้งได้รับการจัดการที่เหมาะสม ก็จะทำให้เกิดผลดีต่อองค์กรในด้านต่าง ๆ คือ ความขัดแย้งสามารถช่วยให้มีการเปิดเผย และการเผชิญหน้าที่มีเหตุผล ความขัดแย้งสามารถจัดข้อสงสัยที่เกิดจากการเข้าใจผิดการไม่ลงรอยกันได้ ความขัดแย้งสามารถช่วยให้มีการพัฒนาคุณภาพการบริหาร ความขัดแย้งสามารถเพิ่มหรือกระตุ้นแรงจูงใจให้บุคคลต่าง ๆ เข้ามาเกี่ยวข้อง ร่วมมือและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ ความขัดแย้งช่วยให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกันมากขึ้น ความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ที่บริหารอย่างถูกต้องเหมาะสม ย่อมสร้างความเจริญก้าวหน้าให้องค์กรได้ ความขัดแย้งช่วยสร้างความสัมพันธ์ให้ดียิ่งขึ้น ความขัดแย้งช่วยสร้างผลผลิตผลงานได้

จากความเห็นของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ความขัดแย้งมีผลดีแก่องค์กรหลายประการ หากผู้บริหารรู้จักบริหารความขัดแย้งให้อยู่ในระดับปกติ เพราะความขัดแย้ง จะทำให้บุคคลต้องกระตือรือร้นในการคิด การแสดงความสามารถหา

วิธีการใหม่ ในการที่จะให้คนอื่นหรือผู้ที่เกี่ยวข้องได้เข้าใจชัดเจนยิ่งขึ้น ทำให้การทำงานไม่หยุดนิ่งส่งผลให้องค์กรพัฒนาขึ้น

ผลเสียของความขัดแย้ง

ธงชัย สันติวงษ์ (2522, หน้า 295) กล่าวถึง ผลเสียของความขัดแย้งว่า ก่อให้เกิดความสับสน กดดัน ก้าวร้าว การถูกบังคับจิตใจเกิดการขัดขวาง ปฏิเสธที่จะให้ความร่วมมือในกิจกรรมกลุ่ม ไม่พุดจากัน ขาดความร่วมมือ และขาดความคิดริเริ่ม การติดต่อสื่อสารถูกบิดเบือน ทำให้ขาดข้อมูลในการประนีประนอมเกิดความเครียด สุขภาพจิตเสีย ถ้าความขัดแย้งรุนแรงทำให้เกิดความเสียหายต่อเกียรติยศ ชื่อเสียง ทุนทรัพย์ และผลผลิต บุคคลอาจไม่พอใจในการทำงาน เกิดการเฉื่อยชา หรืออาจไม่ทนที่จะอยู่ในองค์กร ทำให้ประสิทธิภาพของงานลดลงเกิดความเสียหายแก่องค์กรได้

สนั่น แก้วปู้วัด (2528, หน้า 83) ได้กล่าวถึง พฤติกรรมขององค์กรที่เริ่มมีความขัดแย้งว่า จะมีลักษณะตามลำดับ คือ สมาชิกในองค์กรวางเฉยไม่ให้ความร่วมมือ แต่ต่อต้านขัดขวาง ซึ่งลำดับสุดท้ายเป็นระยะที่สมาชิกจะคิดถึงแต่ประโยชน์ส่วนตน หากทางจับผิดผู้อื่นก่อให้เกิดปัญหาในการทำงานนานปีการ

กิติมา ปรีดีคิลก (2529, หน้า 306) กล่าวถึงผลเสียว่า ทำให้บุคคลเกิดความคับข้องใจ รู้สึกท้อถอย ทำงานโดยไม่คำนึงถึงประสิทธิภาพ เป็นคนยอมแพ้ไม่สู้งาน กลายเป็นคนก้าวร้าว ทำตัวเป็นศัตรู ประณามผู้อื่น เกิดความล้มเหลว ไม่มีความคิดริเริ่ม เกิดความไม่มั่นคงในตนเองสรุปได้ว่า ผลเสียของความขัดแย้ง จะทำให้บุคคลในองค์กรเกิดความท้อถอยในการทำงาน มีความรู้สึกไม่มั่นคง อยู่อย่างระแวง มุ่งทำลายกัน มีอคติในการทำงาน ชอบจับผิดก้าวร้าว มองโลกในแง่ร้าย ไม่คิดสร้างสรรค์งาน ส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรลดน้อยลง

ไพบูลย์ ฉิ่งทองคำ, ประชุม โปธิกุล และสิทธิพงษ์ สิทธิขจร (2532, หน้า 324) ที่กล่าวว่า ผลเสียของความขัดแย้งทำให้บางคนรู้สึกพ่ายแพ้ เสียกำลังใจ รู้สึกท้อแท้ในการทำงาน เกิดบรรยากาศของความไม่ไว้วางใจและสงสัย เกิดความรู้สึกไม่มั่นคง เกิดปฏิกิริยาต่อต้าน บางคนหลีกเลี่ยง เช่น ขอย้ายหรือขอลาออก

พรรณราย ทรัพย์ประภา (2532, หน้า 71) กล่าวว่า ความขัดแย้งทำให้เกิดความไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน จึงทำให้การร่วมมือกันทำงานลดลง ทำให้เกิดปัญหาทางด้านอารมณ์สูงมาก

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534, หน้า 31) กล่าวว่า ผลเสียของความขัดแย้งได้แก่ ขาดการยอมรับซึ่งกันและกัน ไม่เคารพซึ่งกันและกัน ขาดความร่วมมือ ขาดความริเริ่ม บุคคลจะทำงานเฉพาะส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ หรือตามคำสั่ง การสื่อสารถูกบิดเบือน ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ ทำให้เกิดความเครียด ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง ทำลายความสามัคคี เป็นอุปสรรคต่อกระบวนการตัดสินใจ ไม่ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทำให้บุคคลหรือองค์กรเกิดความเสียหาย ถ้าแก้ปัญหาไม่ดีจะนำไปสู่ความขัดแย้งอื่น ๆ ทำให้เกิดการเฉื่อยงาน ทำให้สูญเสียกำลังคน

ข้อเสนอแนะในวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่ได้ผลดี

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2542, หน้า 297-301) ได้ให้ข้อเสนอแนะในการจัดการความขัดแย้งที่ได้ผลดี คือ

1. กฎเพื่อรักษากฎ ต่อไปนี้เป็นหลักเกณฑ์เพื่อรักษากฎระเบียบให้มีประสิทธิผล และสามารถบังคับได้ในทางปฏิบัติหลักและความจำเป็น กฎระเบียบไม่ควรจะมีไว้เพื่อควบคุมพนักงานตลอดไป เราต้องคอยหมั่นตรวจสอบการปฏิบัติงานภายในบริษัทแล้วพิจารณาว่ามีกฎระเบียบอะไรบ้างที่ไม่จำเป็นต้องมีอยู่อีกต่อไป เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงในวิธีปฏิบัติงานหรือวัตถุประสงค์ของงานชนิดนั้น หลักความยืดหยุ่น ถ้ากฎระเบียบนั้นมีข้อยกเว้นมากมาจะเป็นการฉลาดกว่าในการที่จะเปลี่ยนแปลงกฎหรือแก้ไขกฎใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์หลักความสอดคล้อง กฎระเบียบควรจะสอดคล้องกับนโยบายของบริษัท หลักการรับรู้ กฎระเบียบควรถูกสื่อสารไปให้พนักงานทุกคนรับทราบ หลักความชัดเจนและเข้าใจง่ายกฎระเบียบที่สลับซับซ้อนย่อมปฏิบัติตามได้ยาก ทุก ๆ คนที่เกี่ยวข้องกับกฎระเบียบนั้นควรจะเข้าใจความหมายเป็นอย่างดีว่า กฎระเบียบข้อนั้นหมายถึงอะไร หลักเหตุผล กฎระเบียบที่แข็งแกร่งจะไม่สัมฤทธิ์ผลในทางปฏิบัติ เช่น ไม่ยอมให้พนักงานลาจลาป่วยได้แม้แต่วันเดียวในขณะที่กฎระเบียบต้องนำไปใช้กับพนักงานทั่วทั้งบริษัท ดังนั้นจึงต้องมีช่องว่างไว้บ้างสำหรับ

เป็นข้อยกเว้น หลักการบังคับได้ กฎระเบียบควรจะมีบังคับเฉพาะเรื่องงานเท่านั้นไม่ควรก้าวท้าวไปถึงเรื่องส่วนตัว และพนักงานจะต้องสามารถมองผลลัพธ์ในทางปฏิบัติได้เมื่อมีใครคนหนึ่งไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบนั้น และหลักการระวางโทษเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมแก่ผู้กระทำผิด การลงโทษควรจะมีสัมพันธ์กับระดับความรุนแรงของการกระทำผิด

2. การจัดการกับความขัดแย้ง จงให้พนักงานแก้ปัญหาด้วยตัวของเขาเอง โดยที่เราวางตัวเป็นผู้ไกล่เกลี่ยแยกประเด็นความขัดแย้งส่วนบุคคลออกจากความขัดแย้งเรื่องงาน มองหาเนื้อหาสาระที่น่าจะตกลงได้ แล้วหาวิธีแก้ปัญหาภายใต้ขอบเขตของเนื้อหาสาระเหล่านั้น จงทำให้เห็นนโยบายของบริษัทกระจ่างชัดและเป็นที่ยอมรับของทุกคน จงละเว้นการเข้าข้างฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดเมื่อพนักงานทะเลาะกัน อย่าคิดว่าเราจะต้องเป็นฝ่ายชนะเสมอเมื่อมีปัญหาขัดแย้งในสำนักงาน อย่าไปสมมติเองว่าเรารู้สาเหตุที่พนักงานไม่พอใจ จงถามเหตุผลและขอคำแนะนำจากพวกเขา อย่าปฏิเสธคำสั่งจากเจ้านายแต่จงทำให้คำสั่งนั้นมีความชัดเจนยิ่งขึ้น ให้ข้อมูลอะไรก็ตามที่เรามีอยู่เจ้านายยังไม่มี อย่าพยายามชักชวนคนอื่นให้ทำตามนโยบายที่ให้ประโยชน์แก่เราเพียงฝ่ายเดียว จงอธิบายให้พวกเขาเห็นว่าวิธีการของเราดีกว่าอย่างไร ซึ่งพวกเขา ก็จะพลอยได้ประโยชน์ไปด้วย และอย่าพกพาอารมณ์โกรธภายหลังจากความขัดแย้งเกิดขึ้นซึ่งซ่อนไว้ภายในใจเรา

3. การแก้ปัญหาเรื่องงาน เรียกลูกน้องเข้ามาคุยในที่ที่มีปัญหาเกิดขึ้น ทบทวนถึงการฝึกอบรมและประสบการณ์ที่ผ่านมา เพื่อคิดว่าลูกน้องคนนั้นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมอะไรบ้าง เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น ทำความเข้าใจกับลูกน้องว่าเราคาดหวังอะไรจากพวกเขาและใช้มาตรฐานอะไรในการวัดผลงานของพวกเขา หมั่นสังเกตการทำงานของลูกน้องสืบหาว่ามีสาเหตุภายนอกหรือไม่ที่เป็นตัวสร้างปัญหา อย่าสืบสนปัญหาในเรื่องระเบียบวินัยกับปัญหาในเรื่องงาน อย่าตำหนิผลงานของลูกน้องคนนั้นต่อหน้าเพื่อนร่วมงาน อย่าปล่อยให้ผลงานที่ไม่ดีชิ้นนั้นผ่านเลยไป จงพยายามค้นหาสาเหตุของปัญหา แล้ววางแผนร่วมกับลูกน้องคนนั้นเพื่อทำให้สถานการณ์กลับคืนสู่ปกติ อย่างนี้เองเองว่าพนักงานทุกคนมีปัญหาอย่างเดียวกันหมดแม้จะเป็นงานชนิดเดียวกันก็ตามและอย่าตำหนิลูกน้องในเรื่องความประพฤติส่วนตัวเมื่อกำลังพูดถึงเรื่องปัญหาของงาน

4. การแก้ปัญหาเรื่องงาน ต่อไปนี้เป็นข้อแนะนำบางประการเมื่อเราต้องเข้าไปสัมผัสกับเจตคติที่ไม่ดีในรูปแบบต่าง ๆ ความขัดแย้งในบุคลิกภาพ จะแยกคนทั้งสองให้

ออกห่างจากกันให้มากที่สุดที่จะทำได้ แต่ต้องให้พวกเขาารู้ด้วยว่าเรายังคาดหวังในคุณภาพมาตรฐานจากผลงานของพวกเขา พวกเขาชอบก่อกวน จึงส่งเสริมให้พวกเขาระบุประเด็นปัญหาเฉพาะเกี่ยวกับคำคำหนิของพวกเขาที่มีต่อฝ่ายบริหารหรือต่อตัวเราเอง สิ่งนี้จะบังคับให้พวกเขาต้องเผชิญหน้ากับความจริงแล้วพวกเขาก็จะยอมรับว่า คำวิพากษ์วิจารณ์ของพวกเขา นั้น ไม่มีมูลความจริงหรือกระต่ายตื่นตูมกันไปเอง พวกเขื่องาน จึงให้แรงจูงใจแก่พวกเขาทั้งในด้านบวกและด้านลบ แรงจูงใจด้านบวก ได้แก่ การให้รางวัลหรือการเสนอเลื่อนขั้นตำแหน่ง ส่วนแรงจูงใจด้านลบ ได้แก่ การลงโทษเมื่อผลงานไม่ได้คุณภาพมาตรฐาน ทั้งนี้เราสามารถให้แรงจูงใจทั้งสองประเภทไปพร้อม ๆ กันไปเอง พวกต่อต้านการใช้อำนาจ เมื่อเจอเข้ากับพวกนี้ เราไม่ต้องไปสนใจเลยว่าตัวเองจะมีอำนาจแท้จริงเพียงไร จึงพยายามให้พวกเขาได้รับผิดชอบงานพิเศษและยอมให้พวกเขามีอิสระในการเลือกใช้วิธีทำงานของตนเอง การส่งเสริมให้พวกเขามีความเชื่อยอมส่งผลคือย้อนกลับมาหาเราเอง

บทบาทของกรุงเทพมหานครเกี่ยวกับการจัดการศึกษา

กรุงเทพมหานคร มีสำนักงานการศึกษา เป็นหน่วยงานรับผิดชอบการจัดการศึกษา ให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติ ระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2528 และประกาศกรุงเทพมหานคร ได้แก่ การจัดในรูปชั้นเด็กเล็ก ระดับประถมศึกษา และมัธยมศึกษาตอนต้นตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษา

การบริหารการศึกษากรุงเทพมหานครแบ่งเป็นด้านต่าง ๆ ดังนี้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552)

1. ด้านการวางแผนการศึกษา กรุงเทพมหานคร มีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการวางแผนการศึกษาคือ สำนักงานการศึกษา โดยมีองค์คณะบุคคลดำเนินงานจัดทำแผนพัฒนาการศึกษากรุงเทพมหานคร ระยะ 5 ปี ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนสาขาทรัพยากรมนุษย์ และสังคมของกรุงเทพมหานคร

2. การบริหารงานบุคคล กรุงเทพมหานคร มีคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร (กก.) ทำหน้าที่บริหารงานบุคคลของกรุงเทพมหานคร สำหรับส่วนที่



เป็นข้าราชการครู กรุงเทพมหานคร ได้ออกกฎว่าด้วยระเบียบข้าราชการครู โดยมอบหมายให้สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร เป็นหน่วยงานที่มีบทบาทหน้าที่ตามระเบียบ และทำหน้าที่ประสานความร่วมมือจากสำนักงานเขต โรงเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งรับผิดชอบและกลั่นกรองเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับข้าราชการครู ส่วนสำนักงานเขตมีอำนาจในการควบคุม ดูแลข้าราชการครูกรุงเทพมหานครในโรงเรียนที่อยู่ในพื้นที่ ซึ่งได้รับมอบอำนาจให้ดำเนินการได้เฉพาะบางเรื่องเท่านั้น

3. การบริหารงบประมาณ กรุงเทพมหานคร มีสำนักงานการศึกษาเป็นหน่วยงานรับผิดชอบด้านบริหารงบประมาณของ กรุงเทพมหานคร ซึ่งมี 2 ส่วน คือ ส่วนที่เป็นเงินอุดหนุนจากรัฐบาล และส่วนที่กรุงเทพมหานครตั้งงบประมาณสมทบ โดยสำนักงานการศึกษาจะเป็นผู้บริหาร งบประมาณส่วนที่ได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐบาลทั้งสิ้น สำหรับส่วนที่ได้จากงบประมาณจากเงินกรุงเทพมหานคร ส่วนหนึ่งจะโอนเงินให้สำนักงานเขตรับไปดำเนินการ โดยตรง ส่วนที่เหลือหน่วยงานในสังกัดสำนักงานการศึกษาที่รับผิดชอบจะเป็นผู้ดำเนินการทั้งหมด

4. การบริหารงานวิชาการ กรุงเทพมหานคร บริหารงานวิชาการโดยสำนักงานการศึกษา มีกองวิชาการและหน่วยศึกษานิเทศก์ เป็นหน่วยงานทำหน้าที่ประสานงาน ส่งเสริม สนับสนุนงานด้านวิชาการกับ สำนักงานเขตและโรงเรียน ซึ่งในระดับเขตจะมีศึกษานิเทศก์ ผู้ช่วยศึกษานิเทศก์ และศึกษานิเทศก์ เป็นผู้รับผิดชอบ นอกจากนี้ยังมีโครงสร้างการบริหารงานวิชาการที่ตั้งขึ้นเป็นการภายใน คือ ศูนย์วิชาการ เพื่อมุ่งพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในเขตที่รับผิดชอบให้มีคุณภาพใกล้เคียงกัน บริหารงานในรูปแบบของคณะกรรมการ

สำหรับการบริหารวิชาการเรื่องหลักสูตรการเรียนการสอนนั้น โรงเรียนในสังกัด กรุงเทพมหานคร ใช้หลักสูตรประถมศึกษา-มัธยมศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ศวดี ตาปนานนท์ (2542) ศึกษาเรื่อง การศึกษากระบวนการและวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครในกลุ่มเขตบูรพา พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครเลือกการแก้ไขความขัดแย้งแบบประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาเป็นแบบร่วมมือ และแบบหลีกเลี่ยง ตามลำดับ ส่วนแบบการแข่งขันมีผู้เลือกน้อยที่สุด อายุมีความสัมพันธ์กับวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนตัวแปรอื่น ได้แก่ เพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง และขนาด โรงเรียนมีความสัมพันธ์กับการเลือกวิธีแก้ไขความขัดแย้งอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

กระจ่าง ชันชะกาด (2544) ศึกษาเรื่อง สาเหตุความขัดแย้ง และวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี พบว่า สาเหตุความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เพชรบุรี มีสาเหตุมาจาก ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลสูงสุด และการเลือกใช้วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้ง ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี เลือกใช้วิธีประนีประนอมเป็นอันดับหนึ่ง

สมคิด กันมั่ง (2546) ศึกษาเรื่อง การศึกษาสาเหตุและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์ พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนมี 3 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านสภาพองค์กร (2) ด้านการปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน (3) ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล และวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่ผู้บริหารเลือกใช้มากที่สุด ได้แก่วิธีประนีประนอม

จุฑามาศ รุจิรตานนท์ (2547) ศึกษาเรื่อง การศึกษาสาเหตุความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี พบว่า สาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งมากที่สุดด้าน องค์ประกอบส่วนบุคคลสูงสุดที่มาจากลักษณะนิสัยใจคอและอารมณ์ และวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่ผู้บริหารเลือกใช้มากที่สุด ได้แก่วิธีประนีประนอม

Bradley (1984) ได้ทำการวิจัยเปรียบเทียบวิธีการที่ใช้ในการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนระดับกลางทั้งชายและหญิง ในเขตเมืองเดนเวอร์ พบว่า ผู้บริหารมิได้ใช้วิธีแก้ปัญหาคความขัดแย้งวิธีใดวิธีหนึ่งโดยเฉพาะเจาะจง แต่มักใช้ควบกันไปสุดแล้วแต่กรณีสิ่งแวดลอมเป็นสำคัญ

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม

