

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษามุ่งศึกษาการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนชุมชนกระนวน อำเภอกระนวน จังหวัดขอนแก่น ผู้ศึกษาได้ศึกษาเอกสารและงานศึกษาค้นคว้าที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ครอบคลุมเนื้อหาการประกอบการศึกษาดังนี้

1. แนวคิดหลักการและทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง
 - 1.1 แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง
 - 1.2 ความหมายของความขัดแย้ง
 - 1.3 ประเภทของความขัดแย้ง
 - 1.4 สาเหตุของความขัดแย้ง
 - 1.5 ความขัดแย้งในสถานศึกษา
 - 1.6 กระบวนการของความขัดแย้ง
 - 1.7 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง
2. การบริหารความขัดแย้ง
 - 2.1 ความหมายการบริหารความขัดแย้ง
 - 2.2 กระบวนการการบริหารความขัดแย้ง
 - 2.3 แบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง
3. แบบพฤติกรรมและกระบวนการบริหารความขัดแย้ง
 - 3.1 แบบเอาชนะ (Competition)
 - 3.2 แบบการร่วมมือ (Collaboration)
 - 3.3 แบบการประนีประนอม (Compromising)
 - 3.4 แบบการหลีกเลี่ยง (Avoiding)
 - 3.5 แบบการยอมให้ (Accommodati)
 - 3.6 พฤติกรรมที่เหมาะสมในสถานการณ์ขัดแย้ง
4. สภาพการจัดการบริหารศึกษาโรงเรียนชุมชนกระนวน
5. งานศึกษาค้นคว้าที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดหลักการและทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง

1. แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

นักทฤษฎีทางด้านจิตวิทยาได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับปัญหาความขัดแย้ง (พรนพ พุกกะพันธ์. 2542 : 131) โดยได้จำแนกแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งเป็น 3 กลุ่ม ซึ่งแตกต่างกัน ดังนี้

1. แนวคิดสมัยดั้งเดิม (Traditional View) ตันนิษฐานว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี และมีผลกระทบด้านลบต่อองค์การอยู่เสมอ ดังนั้น หากหลีกเลี่ยงได้ควรหลีกเลี่ยง ผู้บริหารจะต้องมีความรับผิดชอบที่จะต้องกำจัดความขัดแย้งขององค์การ วิธีแก้ปัญหาคือการออกกฎระเบียบ กระบวนการที่เข้มงวด เพื่อที่จะทำให้ความขัดแย้งหมดไป แต่ตามความเป็นจริงแล้วความขัดแย้งก็ยังคงมีอยู่

2. แนวคิดด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations View) ยืนยันว่า ความขัดแย้งอาจจะเกิดขึ้นตามธรรมชาติ และหลีกเลี่ยงไม่ได้ภายในทุกองค์การ เนื่องจากไม่สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้ มุมมองด้าน มนุษยสัมพันธ์ จึงสนับสนุนการยอมรับความความขัดแย้ง โดยอธิบายไว้ว่าเหตุผลของการมีความขัดแย้ง เพราะไม่สามารถถูกกำจัดได้ และความขัดแย้งอาจจะมีประโยชน์ต่อภายในองค์การได้บ้างในบางเวลา มุมมองด้าน มนุษยสัมพันธ์นี้ ได้ครอบงำความคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับความขัดแย้งตั้งแต่ปลายปี 2483 จนถึงปี 2513

3. แนวคิดสมัยใหม่ (Contemporary View) เมื่อแนวคิดด้านมนุษยสัมพันธ์ยอมรับความขัดแย้ง มุมมองที่เป็นแนวความคิดสมัยใหม่ จึงสนับสนุนความขัดแย้งบนรากฐานที่ว่าองค์การที่มีความสามัคคี ความสงบสุข ความเจียบสงบ และมีความร่วมมือ หากไม่ยอมรับปัญหาที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้ง การให้ความร่วมมือแก่องค์การจะกลายเป็นความเฉื่อยชา อยู่เฉย และไม่ตอบสนองต่อความต้องการเพื่อการเปลี่ยนแปลง และการคิดค้นใหม่ๆ ดังนั้นแนวความคิดสมัยใหม่สนับสนุนให้ผู้บริหารรักษาระดับความขัดแย้งภายในองค์การให้อยู่ในระดับต่ำสุด เพียงพอที่จะทำให้องค์การเจริญเติบโตและสร้างสรรค์

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งได้พัฒนามาจากอดีตถึงปัจจุบัน แนวความคิดเดิมที่ยอมรับว่าเป็นแบบฉบับ หรือเป็นแนวคิดชั้นคลาสสิก (Classic) ได้แก่ แนวคิดของมาร์กซ์ (Marx) เวเบอร์ (Weber) ซิมเมล (Simmel) และมอสคา (Mosca) ในระยะหลังได้มีผู้รับมรดกแนวคิดของซิมเมล และได้พัฒนาแนวคิดนี้ให้กว้างขวางออกไปอีกซึ่งได้แก่แนวคิดของโคเซอร์ (Coser) และแคปโลว์ (Caplow)

คาร์ล มาร์กซ์ (Karl Marx. 1907, อ้างถึงใน พรนพ พุกกะพันธ์. 2542 : 157-158) เชื่อว่าความขัดแย้งและการเปลี่ยนแปลงเป็นของคู่กัน เขาใช้การวิเคราะห์ความขัดแย้งเป็นเครื่องมือใน

การวิเคราะห์สังคม คาร์ล มากซ์ (Karl Marx) ยืนยันว่าความขัดแย้งเป็นกฎพื้นฐานของชีวิต การวิเคราะห์ของ คาร์ล มากซ์ อยู่บนพื้นฐานของการศึกษาความขัดแย้งทางเศรษฐกิจ คาร์ล มากซ์ (Karl Marx) เชื่อในการใช้ความขัดแย้งเป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาสังคม

คาร์ล มากซ์ (Karl Marx) เชื่อว่า จุดเริ่มต้นของความขัดแย้งมาจากเศรษฐกิจ ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มเกิดขึ้นเพราะแต่ละกลุ่มมีความสนใจทางเศรษฐกิจที่ตรงข้ามกัน ความขัดแย้งทางเศรษฐกิจระหว่างกลุ่มเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ยาก และจะนำไปสู่ความขัดแย้งทางสังคมและทางการเมือง โดยที่กลุ่มหนึ่งก็พยายามสนองผลประโยชน์ของตนซึ่งทำให้เกิดการขัดแย้งภายในกลุ่ม และขัดแย้งกับกลุ่มอื่นที่มีความสนใจหรือมีประโยชน์ขัดกัน คาร์ล มากซ์ (Karl Marx) ถือว่าความขัดแย้งเป็นสภาพปกติของสังคม เป็นแกนกลางของเหตุการณ์ในประวัติศาสตร์ ความขัดแย้งและการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่แยกจากกันไม่ออก จุดเน้นในแนวคิดของคาร์ล มากซ์ (Karl Marx) อยู่ที่เศรษฐกิจ การต่อสู้ของชนชั้น ธรรมชาติของการแข่งขันและการแสวงหาประโยชน์

จุดขึ้นทางการเมืองของคาร์ล มากซ์ (Karl Marx) คือ การปฏิบัติ ทฤษฎีความขัดแย้งของคาร์ล มากซ์ (Karl Marx) นอกจากจะอธิบายว่าสังคมเป็นอย่างไรแล้ว ยังเสนอแนวทางในการเปลี่ยนแปลงสังคมอีกด้วย ไม่เพียงแต่จะสร้างทฤษฎีความขัดแย้งขึ้นมา เขายังสร้างทฤษฎีที่นำไปสู่ความขัดแย้งอีกด้วย

แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber. 1968 : 38 , อ้างถึงใน พรนพ พุกกะพันธ์. 2542 : 158-159) ยอมรับว่าความขัดแย้งในผลประโยชน์ระหว่างบุคคล พบได้ทุกหนทุกแห่งในสังคม ความขัดแย้งเกิดจากการกระทำของบุคคลที่ต้องการที่จะดำเนินการให้บรรลุความปรารถนาของตนเกิดปะทะกับการต่อต้านของอีกฝ่ายหรือหลายๆกลุ่ม ความขัดแย้งเป็นผลมาจากการมีทรัพยากรหรือรางวัลอย่างจำกัด ซึ่งการที่คนหนึ่งได้รับทำให้อีกคนหนึ่งไม่ได้รับ การที่คนหนึ่งสามารถบรรลุความปรารถนาของตนเองในสภาพที่มีทรัพยากรอย่างจำกัด ทำให้ผู้นั้นมีอำนาจมากขึ้น ความขัดแย้งทั้งหลายไม่จำเป็นต้องนำไปสู่การต่อสู้กัน แต่ถือว่าการแข่งขัน เป็นรูปแบบหนึ่งของความขัดแย้งในการแข่งขันนั้นจะมีกฎหรือกติกาที่ทุกฝ่ายยอมรับ การชนะคือการได้รางวัลหรือประโยชน์ ไม่ใช่การทำลายล้างคู่ต่อสู้ ความขัดแย้ง ถ้าหากเกิดขึ้นในระยะเวลายาวนานจะทำให้เกิดการแบ่งอำนาจของบุคคลในสังคม

สาระสำคัญของความขัดแย้งในสังคมตามแนวคิดของแมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) พอสรุปได้ดังนี้

1. ความขัดแย้งของผลประโยชน์เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในสังคมไม่มีสังคมใดจะพ้นไปจากการแตกแยกและการเปลี่ยนแปลง
2. ในสังคมใดๆก็ตาม กลุ่มของบุคคลแต่ละบุคคลย่อมมีอำนาจไม่เท่ากัน



3. ผู้มีอำนาจจะใช้กฎและการบังคับเพื่อสร้างระเบียบทางสังคม
4. โครงสร้างของสังคมและแนวปฏิบัติในสังคมถูกกำหนดขึ้น โดยผู้มีอำนาจ
5. การเปลี่ยนแปลงทางสังคมทำให้เกิดการแตกแยกในกลุ่มของผู้มีอำนาจมากกว่าในกลุ่มของผู้ไม่มีอำนาจ ผู้มีอำนาจจะพยายามรักษาสถานภาพเดิม และต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้เกิดตนเองถูกลดอำนาจลง
6. การเปลี่ยนแปลงทางสังคมเกิดขึ้นจากผลการกระทำของบุคคลที่จะได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลง ถ้าหากผู้มีอำนาจเห็นว่าตนจะได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลง ก็จะส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
7. การใช้อำนาจจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขดังต่อไปนี้
 - 7.1 ความสามารถที่จะควบคุมการออกกฎระเบียบ ซึ่งจะพิทักษ์ผลประโยชน์ของตน
 - 7.2 ความสามารถที่จะควบคุมการลงโทษ และใช้การควบคุมนี้พิทักษ์ผลประโยชน์ของตน
 - 7.3 ความสามารถที่จะควบคุมเครื่องมือที่จะเผยแพร่อุดมการณ์ และการสื่อสารทั้งหลายโดยการ เผยแพร่กฎ ข้อบังคับทั้งหลายโดยให้เห็นว่าเป็นของดีและถูกต้อง เปลี่ยนความสนใจของประชาชนโดยอ้างอุดมการณ์ และทำให้เชื่อว่า ความสนใจของประชาชนสอดคล้องกับผู้นำและกระตุ้นให้ประชาชนอาสาสมัครที่จะเชื่อฟังกฎ หรือระเบียบต่างๆ

เกออร์ค ซิมเมล (Georg Simmel, 1955 : 13, อ้างถึงใน พรนพ พุกกะพันธ์, 2542: 159 – 162) นักสังคมวิทยา ชาวเยอรมันชี้ให้เห็นว่า ความขัดแย้งเป็นปฏิสัมพันธ์รูปแบบหนึ่ง ที่เกิดขึ้นในกลุ่มเพราะสมาชิกในกลุ่มมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกัน ผลงานของซิมเมลเกี่ยวกับความขัดแย้งปรากฏในหนังสือของเขาชื่อ *Soziologie* ซิมเมล (Simmel) เชื่อว่า ความขัดแย้งระหว่างสองฝ่ายแสดงให้เห็นถึงลักษณะความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่ายนั้น ความขัดแย้งเป็นผลมาจากการมีความรู้สึกเข้าข้างตนเองมากกว่าเข้าข้างฝ่ายอื่น ความรู้สึกอาจเป็นความมั่งร่ำรวย โกรธ เกลียด หรือ อิจฉา ซึ่งโดยมากเกิดขึ้นเพราะพฤติกรรมหรือคุณลักษณะทางสังคมของแต่ละฝ่ายมีความสำคัญเหนืออีกฝ่ายหนึ่ง ไม่มีองค์การใดหรือบุคคลใดจะหนีพ้นจากความขัดแย้งไปได้ ความขัดแย้งมักจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางสังคม

มอสคา (Mosca, 193 : 196, อ้างถึงใน อ้างถึงใน พรนพ พุกกะพันธ์, 2542: 162) เป็นนักสังคมวิทยาชาวอิตาลี ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งในหนังสือของเขาชื่อ *The Ruling Class* โดยเชื่อว่าความขัดแย้งในสังคมไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคลหรือระหว่างกลุ่มกับกลุ่มเป็นปกติที่เกิด โดยธรรมชาติและไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ในการดำรงชีวิตในสังคม แม้ว่าจะสามารถขจัดความขัดแย้งลงได้บ้าง แต่มอสคาก็เห็นว่าไม่มีความจำเป็นที่ต้องทำ



เช่นนั้น เพราะความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ขาดเสียไม่ได้ ในการสร้างความก้าวหน้า ความเป็นระเบียบของสังคม และเสรีภาพทางการเมือง จึงเห็นได้ว่าแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งของมอสคา (Mosca) แตกต่างไปจากความคิดเห็นของคาร์ล มากซ์ (Karl Marx) โดยที่มอสคามิทัศนะว่าการดิ้นรนเพื่อการมีชีวิตอยู่อาจพบในสังคมต่างๆซึ่งเป็นการดิ้นรนเพื่อการยังชีพในเบื้องต้น แต่เมื่อการดิ้นรนในระดับนั้นบรรลุผลแล้วคนก็จะหันไปสู่ความขัดแย้ง เพื่อที่จะเด่นกว่าคนอื่นมากกว่าเพื่อการมีชีวิตอยู่ มนุษย์จึงดิ้นรนเพื่ออำนาจ บุคคลทั้งหลายจึงแสวงหาทางที่จะเป็นสมาชิกหรือเป็นส่วนหนึ่งของชนชั้นปกครอง เพราะชนชั้นปกครองเป็นผู้มีอำนาจ เป็นผู้ตัดสินใจ และควบคุมโชคชะตาของสังคม มอสคาไม่เห็นด้วยกับแนวคิดของคาร์ล มากซ์ (Karl Marx) ที่ว่า เศรษฐกิจเป็นตัวกำหนดสาเหตุแห่งความขัดแย้งที่สำคัญที่สุดในสังคม คือ ความขัดแย้งเกี่ยวกับอำนาจ ความขัดแย้งเกิดขึ้นระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่มก็เพื่อต้องการเป็นสมาชิกของชนชั้นปกครองหรือกลุ่มคนที่มีอำนาจ

โคเซอร์ (Coser. 1965 : 165 – 166 , อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2534 : 33 – 36) นักสังคมวิทยาชาวเยอรมันเป็นผู้ขยายแนวคิดของซิมเมล (Simmel) ให้กว้างขวางออกไป โดยเขียนเป็นหนังสือชื่อ The Functional of Social Conflict โคเซอร์ (Coser) พยายามชี้ให้เห็นว่าความขัดแย้งเป็นทั้งสิ่งที่ประโยชน์และไม่เป็นประโยชน์ ความขัดแย้งอาจนำไปสู่ความกลมเกลียวหรือความแตกแยก โคเซอร์ (Coser) ได้พัฒนาแนวคิด ที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งในการบูรณาการทางสังคมขึ้น 16 ข้อ ชี้ให้เห็นว่าความขัดแย้งนำไปสู่ความกลมเกลียวและบูรณาการในหลายๆทางแนวคิดของโคเซอร์ (Coser) มีสาระสำคัญ ดังนี้

1. ความขัดแย้งกับกลุ่มอื่นนำไปสู่
 - 1.1 การสร้างเอกลักษณ์ของกลุ่มให้แตกต่างไปจากกลุ่มอื่น
 - 1.2 การทำให้ขอบเขตของกลุ่มเข้มแข็งและเด่นชัดขึ้น
2. ความขัดแย้งในบางครั้งจะช่วยรักษาความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม โดยการยอมให้ได้ระบายความเป็นปรปักษ์กันหรือความเกลียดชังกันออกเสียบ้าง
3. ความขัดแย้งที่เป็นจริง (Realistic Conflict) มุ่งที่การบรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะบางอย่าง ขณะที่ความขัดแย้งที่ไม่เป็นจริง (Unrealistic Conflict) มุ่งที่การลดความตึงเครียด
4. ความขัดแย้งเป็นความสัมพันธ์ทางสังคมรูปแบบหนึ่งและสามารถเกิดขึ้นได้ในสภาพการที่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันเท่านั้น
5. ความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดจะมีความขัดแย้งเช่นเดียวกับการมีสันติภาพ
6. ความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดระหว่างสองฝ่ายยังมีมากขึ้นเท่าใด อารมณ์และพฤติกรรมระหว่างสองฝ่ายยิ่งรุนแรงขึ้นและกระฉับกระเฉงมากขึ้นเท่านั้น



7. ความขัดแย้งบางครั้งนำไปสู่การเอาเหตุแห่งความขัดแย้งออกไปและรับรองยืนยันความกลมเกลียว หรือเอกภาพของทั้งสองฝ่ายมากขึ้นใหม่

8. ความสัมพันธ์ที่ไม่เข้มแข็งหรือมีไม่มาก ในบ่อยครั้งจะนำไปสู่การถดถอยออกจากความขัดแย้ง ขณะที่ความสัมพันธ์ที่เข้มแข็งหรือมีมาก บ่อยครั้งจะแสดงว่ามีความขัดแย้ง โดยปกติแล้วความขัดแย้งเช่นนี้จะไม่เกี่ยวกับความเห็นสอดคล้องเบื้องต้น ซึ่งเป็นพื้นฐานในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างทั้งสองฝ่าย

9. ความขัดแย้งกับกลุ่มภายนอกจะนำไปสู่ความกลมเกลียวภายในที่แน่นแฟ้น การรวมอำนาจและการเคลื่อนย้ายทรัพยากร

10. ความขัดแย้งกับกลุ่มอื่นมีมากขึ้นเท่าใด ความอดทนต่อพฤติกรรมที่เบี่ยงเบนภายในกลุ่มย่อมนำไปสู่การแสวงหาหรือขยายความขัดแย้งกับกลุ่มอื่น

11. ความต้องการที่จะมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในกลุ่มบ่อยครั้ง จะนำกลุ่มไปสู่การแสวงหาหรือการขยายความขัดแย้งกับกลุ่มอื่น

12. การที่บุคคลยิ่งยึดถือหรือแสดงเอกลักษณ์ของกลุ่มมากยิ่งขึ้นเท่าใด ความเป็นศัตรูกันต่อกลุ่มอื่นยิ่งมีมากขึ้นเท่านั้น และ โอกาสที่พฤติกรรมมุ่งร้ายต่อกลุ่มอื่นก็จะมีมากขึ้นเท่านั้น

13. ก. ความขัดแย้งระหว่างฝ่ายต่างๆ อาจนำไปสู่การขยายปฏิสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายต่างๆ

ข. ความขัดแย้งระหว่างสองฝ่ายนำไปสู่การสร้างปรกติวิสัยหรือบรรทัดฐานอันใหม่ของกลุ่มและเป็นการยืนยันปรกติวิสัยเดิมอีกครั้ง

ค. ความขัดแย้งกับกลุ่มภายนอกยิ่งมีมากขึ้นเท่าใด การมีส่วนร่วมทางสังคมของสมาชิกในกลุ่มยิ่งมีมากขึ้นเท่านั้น

14. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม บางครั้งนำไปสู่ความปรารถนาที่จะให้ฝ่ายหนึ่งรวมตัวกัน

15. ความขัดแย้งเป็นการทดสอบอำนาจ (Test of power) ของทั้งสองฝ่าย บางครั้งแต่ละฝ่ายจะยอมปรองดองกันภายหลังที่มีการทดสอบอำนาจโดยการขัดแย้งแล้ว

16. ความขัดแย้งนำไปสู่กระบวนการรวมตัวกัน และแสวงหาพันธมิตร

โคเซอร์ (Cosser) เป็นผู้ขยายความคิดของซิมเมล (Simmel) ให้กว้างขวางออกไป ในขณะเดียวกันก็มีผู้พยายามขยายความคิดของโคเซอร์ (Cosser) ให้กว้างขวางกันออกไปอีก เช่น โจนาธาน เทอร์เนอร์ (Jonathan Turner) ในหนังสือของเขาชื่อ The Structure of Sociological Theory เทอร์เนอร์ (Turner) ได้เสนอแนวคิดโดยให้ความขัดแย้งเป็นตัวแปรตาม ในตอนที่ว่าด้วยสาเหตุของความขัดแย้งและระยะเวลาของความขัดแย้ง ความเข้มของความขัดแย้งและระยะเวลา

ของความขัดแย้ง แต่ในตอนที่ว่าด้วยประโยชน์ของความขัดแย้ง เทอเนอร์ใช้ความขัดแย้งเป็นทั้งตัวแปรต้นและตัวแปรตาม

ดยุก (Duke. 1976 : 168 – 169 , อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2534 : 34) เรียบเรียงแนวคิดของโคเซอร์ (Cosser) เสียใหม่ โดยพัฒนาให้ก้าวหน้ากว่าของเทอเนอร์ โดยให้ระดับของความขัดแย้งเป็นตัวแปรต้นหรือตัวแปรอิสระ และผลของความขัดแย้งเป็นตัวแปรตาม ดยุก (Duke) พยายามชี้ให้เห็นทิศทางของความขัดแย้ง ซึ่งสามารถใช้เป็นสมมุติฐานเพื่อการทดสอบเชิงประจักษ์ได้ของเทอเนอร์ (Turner) ที่ดยุก (Duke) เรียบเรียงใหม่ มีดังนี้

1. ความขัดแย้งกับอีกฝ่ายหนึ่งยังมีมากขึ้นเท่าใด ขอบเขตของกลุ่มก็ยิ่งเข้มแข็งมากขึ้นเท่านั้น
2. ความขัดแย้งกับอีกฝ่ายหนึ่งยังมีมากขึ้นเท่าใด สมาชิกของกลุ่มก็ยิ่งแสดงเอกลักษณ์ของกลุ่มมากขึ้นเท่านั้น
3. ความขัดแย้งกับอีกฝ่ายหนึ่งยังมีมากขึ้นเท่าใด สมาชิกของกลุ่มก็ยิ่งแสดงความเป็นปรปักษ์ต่อสมาชิกของอีกกลุ่มหนึ่งมากขึ้นเท่านั้น
4. ความขัดแย้งกับอีกฝ่ายหนึ่งยังมีมากขึ้นเท่าใด โอกาสที่จะเอาเหตุแห่งความขัดแย้งออกยังมีมากขึ้นเท่านั้น
5. ความขัดแย้งกับอีกฝ่ายหนึ่งยังมีมากขึ้นเท่าใด ความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายต่างๆก็ยิ่งมีมากขึ้นเท่านั้น
6. ความขัดแย้งกับอีกฝ่ายหนึ่งยังมีมากขึ้นเท่าใด ความกลมเกลียวในกลุ่มก็ยิ่งมากขึ้นเท่านั้น
7. ความขัดแย้งกับอีกฝ่ายหนึ่งยังมีมากขึ้นเท่าใด การรวมอำนาจของกลุ่มก็ยิ่งมีมากขึ้นเท่านั้น
8. ความขัดแย้งกับอีกฝ่ายหนึ่งยังมีมากขึ้นเท่าใด การระดมพลังและทรัพยากรของกลุ่มก็ยิ่งมีมากขึ้นเท่านั้น
9. ความขัดแย้งกับอีกฝ่ายหนึ่งยังมีมากขึ้นเท่าใด ความไม่อดทนต่อพฤติกรรมเบี่ยงเบนภายในกลุ่มยิ่งมีมากขึ้นเท่านั้น
10. ความขัดแย้งกับอีกฝ่ายหนึ่งยังมีมากขึ้นเท่าใด ปฏิสัมพันธ์กับฝ่ายนั้นยิ่งมีมากขึ้นเท่านั้น
11. ความขัดแย้งกับอีกฝ่ายหนึ่งยังมีมากขึ้นเท่าใด การสร้างบรรทัดฐานใหม่หรือนอร์มใหม่ยิ่งมีมากขึ้นเท่านั้น

12. ความขัดแย้งกับอีกฝ่ายหนึ่งยังมีมากขึ้นเท่าใด การสนับสนุนยืนยันนอร์มเดิมที่เกี่ยวกับความกลมเกลียวของกลุ่มยังมีมากขึ้นเท่านั้น

13. ความขัดแย้งกับอีกฝ่ายหนึ่งยังมีมากขึ้นเท่าใด การมีส่วนร่วมทางสังคมของสมาชิกภายในกลุ่มยังมีมากขึ้นเท่านั้น

14. ความขัดแย้งกับอีกฝ่ายหนึ่งยังมีมากขึ้นเท่าใด ความปรารถนาที่จะให้อีกฝ่ายหนึ่งรวมกันยังมีมากขึ้นเท่านั้น

15. ความขัดแย้งกับอีกฝ่ายหนึ่งยังมีมากขึ้นเท่าใด การแสวงหาพันธมิตรและการรวมตัวกันยังมีมากขึ้นเท่านั้น

เห็นได้ว่าข้อเสนอแนะของคุณนี้อาจใช้เป็นสมมติฐานในการทดสอบเชิงประจักษ์ได้ ดยุก (Duke) ใช้ระดับของความขัดแย้งเป็นตัวแปรต้นหรือเป็นตัวแปรอิสระและใช้กับพฤติกรรมของกลุ่ม มีข้อเสนอแนะบางข้อที่ใช้กับการกระทำของบุคคลได้ ถ้าพิจารณาให้ดีจะเห็นว่าข้อเสนอแนะที่ 4, 5 และ 14 อาจไม่ถูกต้องนัก เนื่องจากขาดเงื่อนไขที่จำเป็นบางประการ

นอกเหนือไปจากแนวคิดที่กล่าวมาแล้ว ดยุก (Duke) ยังได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งระหว่างสองกลุ่ม และปฏิกิริยาของสมาชิกแต่ละบุคคลของกลุ่มเหล่านี้ แนวคิดของ ดยุก (Duke) ขยายมาจากแนวคิดเดิมของโคเซอร์ (Cosser) แต่ต่างจากแนวคิดข้อที่ 1 – 15 โดยไม่ถือว่าระดับของความขัดแย้งเป็นตัวแปรต้นหรือตัวแปรอิสระ แนวคิดที่เพิ่มเติมของคุณมีดังนี้

16. ความขัดแย้งที่เป็นจริงยังมีมากเท่าใด โอกาสที่จะปรองดองกันยังมีมากขึ้นเท่านั้น ในทางตรงกันข้าม ความขัดแย้งที่ไม่เป็นจริง ยังมีมากเท่าใด โอกาสที่จะปรองดองกันยังมีน้อยเท่านั้น

17. ความสัมพันธ์พิเศษหรือความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดเฉพาะระหว่างสองฝ่ายยังมีมากขึ้นเท่าใด โอกาสที่ความขัดแย้งระหว่างสองฝ่ายย่อมจะมีมากขึ้นเท่านั้น

18. หากความสัมพันธ์ใกล้ชิดระหว่างสองฝ่ายยังมีมากขึ้นเท่าใด ความกลมกลืนและความเชื่อถือระหว่างสองฝ่ายยังมีมากขึ้นเท่านั้น

19. หากความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดระหว่างสองฝ่ายยังมีมากขึ้นเท่าใด อารมณ์และพฤติกรรมระหว่างสองฝ่ายยิ่งรุนแรงมากขึ้นเท่านั้น

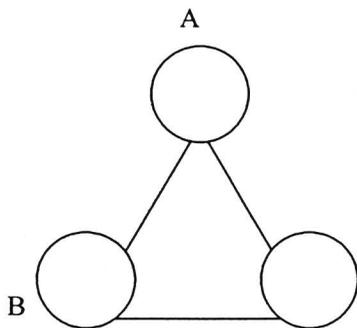
20. ความต้องการความกลมเกลียวภายในกลุ่มยังมีมากขึ้นเท่าใด โอกาสที่จะแสวงหาความขัดแย้งกับกลุ่มอื่นยังมีมากขึ้นเท่านั้น

21. คนยิ่งแสดงเอกลักษณ์ของกลุ่มมากยิ่งขึ้นเท่าใด ยิ่งแสดงความเป็นศัตรูหรือแสดงอาการตรงกันข้ามกับกลุ่มตรงข้ามยิ่งขึ้นเท่านั้น

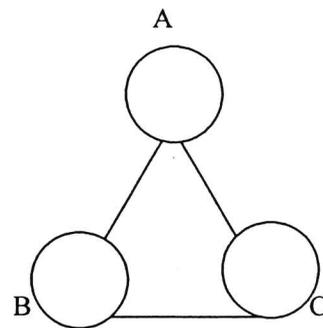
22. คนยิ่งแสดงเอกลักษณ์ของกลุ่มมากยิ่งขึ้นเท่าใด โอกาสที่จะแสดงพฤติกรรมประสกร้าย และรุนแรงต่อกลุ่มตรงข้ามยิ่งมีมากขึ้นเท่านั้น

23. การทดสอบอำนาจโดยการขัดแย้งระหว่างสองฝ่ายยิ่งมีมากขึ้นเท่าใด ความปรองดองต่อกันของแต่ละฝ่ายยิ่งมีมากขึ้นเท่านั้น

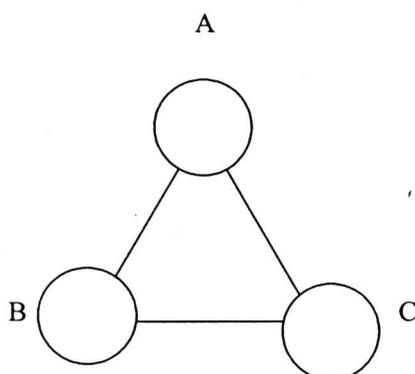
แคพโลว์ (Caplow, 1986 : 6, อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534 : 36) เป็นอีกผู้หนึ่งที่พยายามขยายแนวคิดของซิมเมล (Simmel) ให้กว้างขวางออกไปอีก แคพโลว์ (Caplow) เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นกระบวนการเบื้องต้นทางสังคม และไม่มีวิธีการใดที่จะเห็นได้ง่ายๆ ในการยกเอาความขัดแย้งทุกอย่างออกไปจากองค์การ ในการะบวนการขัดแย้งนั้นแคพโลว์เชื่อว่ามีความเป็นไปได้สูงที่ฝ่ายอ่อนแอกว่า จะรวมตัวกันต่อสู้กับฝ่ายที่เข้มแข็งกว่า แคพโลว์ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการรวมตัวกันของไตรภาคี ว่ามีความเป็นไปได้ 8 แบบ ดังภาพ



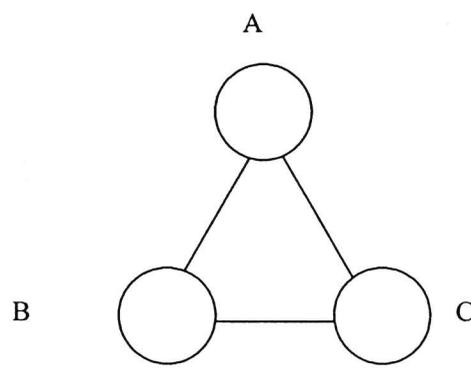
แบบที่ 1
 $A = B = C$



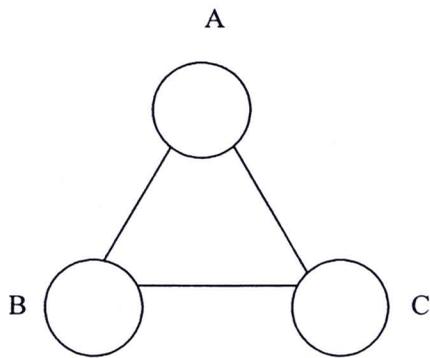
แบบที่ 2
 $A > B, B = C, A < (B+C)$



แบบที่ 3
 $A < B, B = C$

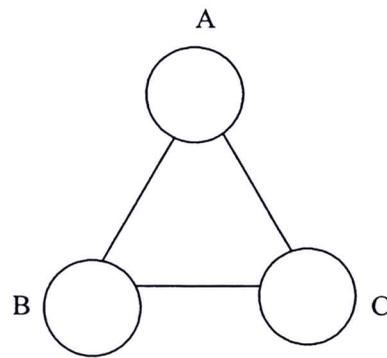


แบบที่ 4
 $A > (B + C), B = C$



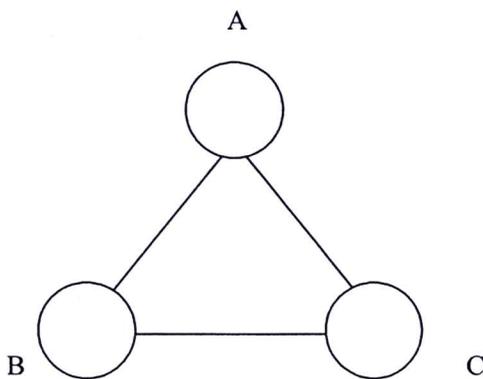
แบบที่ 5

$$A > B > C, A < (B + C)$$



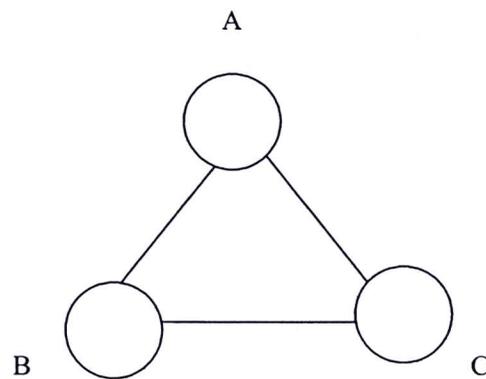
แบบที่ 6

$$A > B > C, A > (B + C)$$



แบบที่ 7

$$A > B > C, A = (B + C)$$



แบบที่ 8

$$A = (B + C), B = C$$

ภาพที่ 2.1 แสดงแนวคิดไตรภาคี 8 รูปภาพ

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2534 : 37

จากรูปแบบจะเห็นว่าแบบที่ 1 แต่ละฝ่ายเท่ากัน แบบที่ 2-4 สองฝ่ายเท่ากัน แต่อีกฝ่ายหนึ่งอาจเข้มแข็งกว่าหรืออ่อนกว่าสองฝ่ายนี้ แบบที่ 5-8 แต่ละฝ่ายไม่เท่ากัน ในบางแบบสองฝ่ายที่อ่อนแอกว่าเมื่อรวมตัวกันแล้วจะเข้มแข็งกว่าฝ่ายที่สาม ในบางแบบฝ่ายที่เข้มแข็งที่สุดฝ่ายเดียวก็มีอำนาจมากกว่าอีกสองฝ่ายรวมกัน

การรวมตัวกันเป็นความปรารถนาของฝ่ายที่อ่อนแอกว่าโดยหวังว่าพันธมิตรที่เกิดขึ้นใหม่จะเอาชนะฝ่ายที่เข้มแข็งแต่เดิมได้ การรวมตัวกันจึงเป็นการเปลี่ยนแปลงสมดุลของอำนาจ ฝ่ายที่อ่อนแอกว่าอาจเปลี่ยนเป็นฝ่ายที่เข้มแข็ง ฝ่ายที่เข้มแข็งก็อาจเปลี่ยนเป็นฝ่ายที่อ่อนแอได้ การรวมตัวของฝ่ายที่เข้มแข็งกว่าเพื่อเอาชนะฝ่ายที่อ่อนแอกว่ามักไม่ค่อยเกิดในโลกแห่งความเป็นจริง

แรงจูงใจในการรวมตัวของไตรภาคีก็เพื่อผลประโยชน์จากการรวมตัวหรือเพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์บางอย่าง ลองพิจารณาแบบที่ 5 ของไตรภาคี จะเห็นว่า A มากกว่า B B มากกว่า C และ B กับ C เมื่อรวมตัวกันแล้วจะมากกว่า A C ไม่มีแรงจูงใจที่จะรวมตัวกับ A เพราะจะกลายเป็นฝ่ายที่ด้อยกว่า และ A ก็จะเป็นฝ่ายที่เหนือกว่า C ก็ด้อยกว่า B ในการรวมตัว แต่ความรู้สึกด้อยนี้จะมีน้อยกว่าการรวมตัวกับ A ดังนั้นในการรวมตัวของไตรภาคีแบบที่ 5 นี้ B จะรวมตัวกับ C เพราะมีโอกาสที่จะชนะบ้างแม้จะมีค่อนข้างน้อยก็ตาม แคปโลว์เตือนให้ระวังความแตกต่างของพฤติกรรมผู้หญิงกับผู้ชายในการรวมตัวกัน ผู้ชายมีแนวโน้มที่อยากจะเอาชนะ แต่ผู้หญิงนั้นมีแนวโน้มที่อยากให้ทุกฝ่ายมีความรู้สึกดีต่อกัน

ในบงกรณีของการรวมตัวกันนั้น ถ้าสองฝ่ายที่ไม่เท่ากันรวมตัวกันเพื่อเอาชนะฝ่ายที่สามเป็นที่คาดหวังว่ารางวัลที่ได้รับจากการรวมตัวกันควรจะเป็นสัดส่วนกับทรัพยากรที่ลงทุนไป ถ้าหากฝ่ายหนึ่งลงทุนมากกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง ก็จะมีคามคาดหวังว่าเขาควรจะได้รับส่วนแบ่งของชัยชนะมากกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง แต่ตามทฤษฎีนั้นต่างฝ่ายต่างก็มีส่วนร่วมกันเพื่อที่จะได้ชัยชนะ ดังนั้นจึงรู้สึกว่าได้ลงทุนเท่าๆกัน

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2534 : 13 – 14) ได้เปรียบเทียบแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งระหว่างแนวคิดเดิมและแนวความคิดปัจจุบันไว้ได้ ดังนี้

ตารางที่ 2.1 การเปรียบเทียบแนวคิดความขัดแย้ง

แนวคิดเดิม	แนวคิดปัจจุบัน
1. ความขัดแย้งควรจำกัดให้หมดไปจากองค์การความขัดแย้งทำให้องค์การแตกแยกทำให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพ	1. ความขัดแย้งอาจส่งเสริม การปฏิบัติงานในองค์การควรบริหารความขัดแย้ง ให้เกิดผลดีที่สุด ความขัดแย้งอาจมีประโยชน์ หรืออาจมีโทษขึ้นอยู่กับวิธีการบริหารความขัดแย้ง
2. ในองค์การที่ดีที่สุดจะไม่มี ความขัดแย้ง	2. ในองค์การที่ดีที่สุด จะมีความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสมซึ่งจะช่วยกระตุ้นและจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
3. สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้	3. ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตในองค์การ
4. ความขัดแย้งที่มีผลมาจากความผิดพลาดของการบริหาร	4. ความขัดแย้งเห็นผลมาจากความแตกต่างของรางวัลที่ได้รับเป้าหมาย ค่านิยมในองค์การ ความขัดแย้งเกิดจาก ความก้าวร้าวตามธรรมชาติ
5. ความขัดแย้งเป็นของเลวเพราะนำไปสู่ความเครียด ความเป็นศัตรูกันระหว่างบุคคล และทำให้งานล้มเหลว	5. ความขัดแย้งเป็นของดี เพราะจะช่วยกระตุ้นให้คนพยายามหาทางแก้ปัญหา
6. โดยการสร้างบรรยากาศให้เหมาะสมแล้ว ผู้บริหารสามารถควบคุมและปรับพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาได้รวมทั้งการแสดง ก้าวร้าว การแข่งขัน และความขัดแย้ง	6. มีปัจจัยหลายเหล่านี้ ผู้บริหารไม่สามารถควบคุมได้เช่น ปัจจัยพันธุกรรม และปัจจัยทางด้านจิตวิทยา ผู้บริหารต้องเรียนรู้ว่าจะอยู่กับความขัดแย้งอย่างไร

จากแนวคิดความขัดแย้งจากข้างต้นแล้ว สรุปได้ว่าความขัดแย้งเป็นการขัดแย้งที่เกิดขึ้นในระหว่าง ก่อน หรือ หลังการดำเนินงาน ที่เกิดจากการที่ตัวบุคคลมีความคับข้องใจที่เกิดจากความไม่ชอบใจ ถูกใจ หรือพอใจตนเองในสถานการณ์ต่างๆ ที่บุคคลอื่นกระทำให้ได้รับ ที่ไปกระทบกับความต้องการของตนเอง โดยที่ความต้องการนั้นหรือความคาดหวังที่ตนเองตั้งไว้ไม่ถูกใจของตนเองก็จะมี การแสดงออกถึงพฤติกรรมหรือปฏิกิริยาออกมาเพื่อ ให้แสดงถึงความไม่พอใจออกมาจากพฤติกรรมนี้ จะมีมากหรือน้อยก็จะขึ้นอยู่กับบุคลิกภาวะของแต่ละบุคคลเป็นส่วน

สำคัญ ความขัดแย้งนั้นจะมีทั้งประโยชน์และโทษ ถ้าความขัดแย้งมีอยู่ในระดับที่เหมาะสม ความขัดแย้งก็เป็นตัวกระตุ้นให้มีความตื่นตัวมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กระตือรือร้น จึงทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้

2. ความหมายของความขัดแย้ง

ความหมายของความขัดแย้งได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของความขัดแย้งแตกต่างกันออกไปมากมาย

อรุณ รักธรรม (2525: 124) กล่าวว่า ความขัดแย้งขององค์กร ก็คือ ความไม่เห็นพ้องต้องกันระหว่างสมาชิก หรือกลุ่มองค์กรสองคน เกิดจากข้อเท็จจริงเกี่ยวกับพวกเขาจะต้องมีส่วนร่วมในทรัพยากรที่จำกัดหรืองานต่างๆหรือพวกเขามีความแตกต่างในสถานภาพ เป้าหมาย ค่านิยม หรือการรับรู้ ทักษะคติ ความเชื่อ ซึ่งแตกต่างกันและไม่เห็นพ้องต้องกัน ต่างก็จะแสดงทัศนของพวกเขาให้เด่นกว่าบุคคลอื่นหรือความต้องการของเขาไม่ได้รับการตอบสนอง

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์.2534 : 10) ได้ให้ความหมายของคำ “ขัดแย้ง” ว่าหมายถึง “ไม่ลงรอยกัน” นอกจากนั้นได้อธิบายคำว่า “ขัด” หมายถึง ไม่ทำตาม ฝ่าฝืน ขืนไว้ และให้ความหมายคำว่า “แย้ง” หมายถึง ไม่ตรง หรือลงรอยเดียวกัน ด้านไว้ทานไว้ ดังนั้น จึงพอเห็นได้ว่า ความขัดแย้งนั้นประกอบด้วยอาการทั้งขัดทั้งแย้งนั้น คือแต่ละฝ่ายนอกจากจะไม่ทำตามกันแล้ว ยังด้านทานเอาไว้อีกด้วย

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2531 : 161) ได้ให้ความหมายว่า ความขัดแย้ง คือ สภาพการณ์ที่คนหรือกลุ่มคนเกิดความไม่เข้าใจกัน มีความรู้สึกไม่พึงพอใจหรือคับข้องใจที่จะปฏิบัติงาน ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากสภาพทรัพยากรทางการบริหารหรือตำแหน่งที่มีจำกัดและไม่สามารถตอบสนองความต้องการของคนหรือกลุ่มคนได้อย่างทั่วถึงเท่าเทียมกัน

กิติมา ปรีดีดิลก (2529 : 195) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สภาพจิตใจที่ไม่มีความสุข เนื่องจากไม่สมหวังต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นแล้ว บุคคลจะแสดงพฤติกรรมออกมาเพื่อขจัดความขัดแย้งให้หมดไปหรือน้อยลง

ชมิคท์และแทนเนนบัมม์ (Schmidt and Tannenbaum.1972 : 6-8, อ้างถึงในเจริญ โภคสีอำนวย. 2530 : 12) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้ง โดยเน้นที่ความแตกต่างระหว่างบุคคลว่า หมายถึง การที่บุคคลทั้งสองฝ่ายมีข้อมูล ค่านิยมความเชื่อ ความคิดเห็นและความรู้สึกต่างกัน

วิจิตร วรุตบางกูร (2531: 64-70) ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สภาพการณ์ที่คนมีความเห็น ความเชื่อ ไม่ตรงกัน และยังหาข้อยุติไม่ได้ ไม่ทำความเข้าใจจะก่อให้เกิดผลกระทบไปถึงหน่วยงาน

ฟิลล์เลย์ (Fillley.1975 : 4, อ้างถึงใน วิจิตร วรุตบางกูร (2531 : 64) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งในสถานการณ์ที่คนมีความเห็น ความเชื่อไม่ตรงกัน และตกอยู่ในภาวะที่ไม่อาจตกลงหาข้อมูลที่ยุติที่น่าพอใจทั้งสองฝ่ายได้ หากปล่อยละเลยไม่หาทางทำความเข้าใจอาจก่อให้เกิดความแตกแยก อิจฉาธิยา ซึ่งมีผลกระทบไปถึงความเสื่อมโทรมของหน่วยงานด้วย

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 : 11) เห็นว่า ความขัดแย้งของบุคคลเกิดจากการที่บุคคลตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดจากการกระทำของฝ่ายหนึ่งไปขัดขวางการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่ง ในการที่บรรลุเป้าหมายของเขา หรือการที่บุคคลมีความแตกต่างกันในค่านิยม ความสนใจ แนวคิด วิธีการ เป้าหมาย ต้องมาติดต่อกัน ทำงานด้วยกัน โดยความแตกต่างนี้เป็นสิ่งที่ไปด้วยกันได้

เวบสเตอร์ ดิกชันนารี (Webster's Dictionary. 1967 : 308, อ้างถึงใน สิทธิพงษ์ สิทธิขจร. 2535 : 1-2) ให้ความเห็นว่า ความขัดแย้งมาจากภาษาละติน แปลว่า ต่อสู้ การสงคราม พยายามที่จะเป็นเจ้าของ การเผชิญหน้าเพื่อมุ่งร้าย การกระทำที่ไปด้วยกันไม่ได้ ในลักษณะตรงข้ามกัน การไม่ถูกกันเมื่อมีความคิดความสนใจหรือการกระทำที่ไม่เหมือนกัน

สมยศ นาวิกาน (2540 : 172) ให้ความหมายว่า ความขัดแย้งคือการไม่เห็นพ้องกัน ที่เกิดจากความแตกแยกระหว่างบุคคลสองคนหรือกลุ่มบุคคลสองกลุ่มหรือมากกว่า ภายใต้ความขัดแย้งขององค์การบุคคลหรือกลุ่มอาจขัดขวางเป้าหมายหรืองานระหว่างกัน

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2541 : 203) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นกระบวนการพยายามของบุคคลหนึ่งที่ทำอย่างตั้งใจ เพื่อขัดขวางความพยายามของอีกบุคคลหนึ่ง และส่งผลให้บุคคลที่ถูกขัดขวาง เกิดความคับข้องใจ ก่อเกิดความตึงเครียด

พรนพ พุกกะพันธ์ (2542 : 129) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้ง คือ การดิ้นรนต่อสู้เพื่อความ ต้องการ ความปรารถนา ความคิด ความสนใจ ของบุคคลที่ไปด้วยกันไม่ได้หรือที่เป็นตรงข้าม ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลต้องเผชิญกับเป้าหมายที่ไม่สามารถทำให้ทุกฝ่ายพอใจ

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สภาพที่บุคคล กลุ่มบุคคล องค์การซึ่งปฏิบัติงานร่วมกัน มีความรู้สึก ความคิดเห็น ทศนคติ วิธีการคิด วิธีการปฏิบัติที่แตกต่างกัน ซึ่งจะทำให้เกิดการแสดงพฤติกรรมออกถึงความไม่พอใจ การต่อต้าน เกิดการปะทะต่อสู้ เกิดการไม่สมปรารถนา ไม่สามารถตัดสินใจ หรือหาข้อตกลงร่วมกันได้ ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น ความขัดแย้งเป็นความคับข้องใจที่เกิดขึ้นเนื่องจากความไม่พอใจ ในสถานการณ์ต่างๆที่ขัดกับความต้องการของตนเอง ในเมื่อความต้องการของตนเองไม่ได้รับความสนใจหรือได้รับการตอบสนองไม่ตรงตามที่ตนเองได้คาดหวังไว้ ก็จะแสดงออกถึงความไม่พอใจ ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการต่อต้านนั้นขึ้นอยู่กับพื้นฐานทางวุฒิภาวะของแต่ละบุคคลหรือกล่าวอย่างง่ายก็คือ

สภาพการณ์ที่มีความไม่สอดคล้องต้องกันของบุคคล กลุ่มบุคคลนั้น ความคิดเห็น ค่านิยม ความเชื่อ เป้าหมาย วิธีการทำงานและผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นและเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน

3. ประเภทของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเกิดจากปัจจัยสำคัญ 2 ประการ คือ ความสนใจกับพฤติกรรม ความสนใจ อาจเป็นความสนใจที่แตกต่างกันหรือความสนใจที่เหมือนกัน และพฤติกรรมนั้นอาจเป็นพฤติกรรมที่ไปด้วยกันได้ หรือพฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้ จะทำให้เกิดความขัดแย้งได้เป็น 4 ลักษณะ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์.2534 : 14) คือ

1. ความขัดแย้ง เป็นความขัดแย้งที่แท้จริง ซึ่งเป็นผลมาจากแต่ละฝ่ายมีความสนใจที่แตกต่างกัน และมีพฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้
2. ความขัดแย้งแฝง เป็นความขัดแย้งที่แต่ละฝ่ายมีความสนใจต่างกันและมีพฤติกรรมที่ไปด้วยกันได้
3. ความขัดแย้งเท็จ เป็นความขัดแย้งที่แต่ละฝ่ายมีความสนใจเหมือนกัน แต่มีพฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้
4. ไม่มีความขัดแย้ง เมื่อแต่ละฝ่ายมีความสนใจเหมือนกัน และมีพฤติกรรมที่ไปด้วยกันได้ก็จะมีความขัดแย้ง

		ความสนใจ	
		ต่างกัน	เหมือนกัน
พฤติกรรม	ไปด้วยกันไม่ได้	ความขัดแย้ง	ความขัดแย้งเท็จ
	ไปด้วยกันได้	ความขัดแย้งแฝง	ไม่มีความขัดแย้งเท็จ

ภาพที่ 2.2 ความสนใจและพฤติกรรมที่เป็นองค์ประกอบของความขัดแย้ง

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์.2534 : 14

แบบของความขัดแย้ง (D.K Smith.1971, อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์.2534: 15) จึงสามารถแบ่งออกเป็น 6 ประเภทใหญ่ๆคือ

1. ความขัดแย้งภายในบุคคล
2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล
3. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม
4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม

5. ความขัดแย้งภายในองค์กร

6. ความขัดแย้งระหว่างองค์กร

ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ที่เป็นพลวัตรหรือเคลื่อนไหวอยู่เสมอ (Trusty.104, อ้างถึงในเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์.2534 : 15) ดังนั้นจึงเป็นการยากที่จะแยกความขัดแย้งออกจากกันได้โดยเด็ดขาด

แบบความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) จำแนกออกเป็นประเภทสำคัญ ดังนี้

แบบที่ 1 เรียกว่า แบบ Zero – Sum Conflict ความขัดแย้งแบบนี้ถ้าฝ่ายหนึ่งได้เท่าใด อีกฝ่ายหนึ่งก็จะเสียเท่านั้นเช่น การแข่งขันเพื่อดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง เมื่อฝ่ายหนึ่งได้ตำแหน่งอีกฝ่ายหนึ่งก็จะไม่ได้ตำแหน่ง ฝ่ายหนึ่งชนะอีกฝ่ายก็แพ้

แบบที่ 2 เรียกว่า แบบ Non Zero – Sum Conflict หรือ Mixed Motive Situation ความขัดแย้งแบบนี้มีลักษณะสำคัญ 2 ประการ คือ (1) การที่อีกฝ่ายหนึ่งชนะเท่าใด มิได้หมายความว่าอีกฝ่ายหนึ่งจะต้องแพ้เท่านั้น (2) มีตัวกระตุ้นทั้งความร่วมมือและการแข่งขันเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย ดังนั้น คู่ขัดแย้งจึงพยายามเอาประโยชน์ให้มากที่สุด

แบบความขัดแย้งภายในองค์กร (Organizational Conflict) (Alexander Hamilton Institute : 22, อ้างถึงในเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์.2534 : 15)แยกออกได้เป็นประเภทใหญ่ได้ 2 ประเภท คือ

1. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Within-Group Conflict) ความขัดแย้งประเภทนี้ประกอบด้วย

1.1 ความขัดแย้งในบทบาท (Role Conflict)เป็น ความขัดแย้งระหว่างบทบาท เกิดจากความคาดหวังต่างๆที่มีต่อบุคคลที่ดำรงตำแหน่ง 2 ตำแหน่งหรือมากกว่า และความคาดหวังนั้นเป็นสิ่งที่ไปด้วยกันไม่ได้เช่น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องแสดงบทบาททั้งผู้นำและผู้รักษาระเบียบ

1.2 ความขัดแย้งในอำนาจ (Authority Conflict) มักเกิดในองค์กรขนาดใหญ่และเกี่ยวข้องกับบทบาทที่ต้องแสดงต่อผู้มีอำนาจ คนๆหนึ่งต้องปฏิบัติต่อผู้มีอำนาจ 2 คน ในขณะเดียวกันและไม่สามารถจะปฏิบัติได้ทั้ง 2 คนเช่น เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูลถูกสั่งงานจากผู้ช่วยผู้อำนวยการ 2 คน สามารถพิมพ์งานของผู้ช่วยฝ่ายบริหารงานทั่วไปได้เสร็จแต่พิมพ์ให้ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการไม่เสร็จ

1.3 ความขัดแย้งในประเด็น (Issue Conflict) เป็นผลมาจากการที่มีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกันระหว่างสมาชิกของกลุ่มในการแก้ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง ความขัดแย้งอาจเกิดจากการมีความคิดเห็นแตกต่างกัน มีเป้าหมายที่แตกต่างกัน มีวิธีการที่แตกต่างกัน หรือมีค่านิยมที่แตกต่างกันในการที่จะแก้ปัญหานั้นๆ

2. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Between Group Conflict) ความขัดแย้งประเภทนี้ประกอบด้วย

2.1 ความขัดแย้งในหน้าที่ (Functional Conflict) เกิดจากการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานหนึ่งไปกีดกันไม่ให้อีกหน่วยงานหนึ่งบรรลุเป้าหมายเช่น ฝ่ายธุรการต้องการจะประหยัดเงิน แต่ฝ่ายวางแผนพยายามหาวิธีทำงานที่ดีกว่า แต่ต้องเสียเงินพิมพ์แบบฟอร์มต่างๆใหม่จึงเกิดความขัดแย้งระหว่างฝ่ายธุรการกับฝ่ายวางแผนขึ้น

2.2 ความขัดแย้งระหว่างระดับชั้น (Hierarchical Conflict) เกิดจากกลุ่มสนใจในแต่ละระดับชั้นขององค์การดิ้นรนแข่งขันเพื่อจะเอารางวัลหรือประโยชน์จากองค์การเช่น ตำแหน่ง เงินเดือน สถานภาพ ตัวอย่างของความขัดแย้งประเภทนี้เช่น ใครจะรายงานใครระหว่างผู้ช่วยฝ่ายวิชาการกับผู้ช่วยฝ่ายธุรการ ความขัดแย้งระหว่างหัวหน้าสายชั้นกับหัวหน้าหมวดวิชาเป็นต้น

2.3 ความขัดแย้งระหว่างสายบังคับบัญชากับสายอำนาจการ (Line v.s Staff Conflict) เป็นความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม โดยทั่วไปแล้วฝ่ายอำนาจการจะให้คำแนะนำแต่ฝ่ายปฏิบัติการจะเชื่อหรือไม่หรือจะทำตามหรือไม่ก็ได้ ความขัดแย้งอาจเกิดจากการที่ฝ่ายปฏิบัติการเห็นว่าฝ่ายอำนาจการมาก้าวล่วงการทำงานของตนหรือข้อเสนอแนะของฝ่ายอำนาจการ ทำให้ดูประหนึ่งว่าฝ่ายปฏิบัติทำงานไม่ดี ความขัดแย้งมักจะเกิดขึ้นบ่อยๆ เมื่อบุคคลในฝ่ายอำนาจการผลัดตนว่าเป็นสายบังคับบัญชาแล้วไปสั่งงานฝ่ายปฏิบัติการ

ความขัดแย้งมีสาเหตุมาจากปัจจัยหลายประการที่เป็นสาเหตุ นักทฤษฎีแบ่งความขัดแย้งออกเป็นประเภทใหญ่ คือ (วีรวรรณ ธานี.2548 : 13-16)

1. ความขัดแย้งภายในบุคคล (Individual Conflict) เกิดขึ้นจาก 3 ลักษณะคือ

- 1.1 ความขัดแย้งส่วนตัวกับบทบาท
- 1.2 ความขัดแย้งบทบาทในตัวเอง
- 1.3 ความขัดแย้งระหว่างบทบาท

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal and group Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป อาจเกิดขึ้นทั้งระดับแนวตั้งและแนวนอน ตามโครงสร้างองค์การ

3. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่ม (Interpersonal and group Conflict) เกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีความเห็น มีทัศนคติ มีความเข้าใจและมีความหมายต่างจากแนวประเพณีและบรรทัดฐานของกลุ่ม ส่งผลให้พฤติกรรมแสดงออกของบุคคลต่อกลุ่มเป็นไปในทางต่อต้าน

4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มภายในองค์การเดียวกัน (Inter – group Conflict) เกิดขึ้นกับความแตกต่างในภารกิจ เป้าหมาย และการบรรลุวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันระหว่างกลุ่ม แต่ต้องทำงานเกี่ยวข้องหรือประสานกันจึงทำให้เกิดความขัดแย้งเกิดขึ้น



5. ความขัดแย้งระหว่างองค์กร (Inter – organizational Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างองค์กรประกอบธุรกิจประเภทเดียวกัน มีการแข่งขันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์เดียวกัน หรือเป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างองค์กรที่มีการดำเนินงานวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต่างกัน แต่มีความเกี่ยวเนื่องกันในบทบาทที่แตกต่างกัน จึงทำให้เกิดความขัดแย้งเกิดขึ้น

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 : 19) ได้สรุปประเภทของความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. ความขัดแย้งเกิดจากบุคคล หากพิจารณาในแง่บุคคลจะแบ่งความขัดแย้งออกเป็น 2 แบบที่สำคัญๆ คือ

1.1 ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล

1.2 ความขัดแย้งระหว่างบุคคล

2. หากพิจารณาในแง่ของการบริหาร จะแบ่งความขัดแย้งออกเป็น 2 แบบที่สำคัญคือ

2.1 ความขัดแย้งในวิธีการ

2.2 ความขัดแย้งในเป้าหมาย

3. หากพิจารณาจากผลรวมของความขัดแย้ง จะแบ่งความขัดแย้งออกเป็น 2 แบบที่สำคัญคือ

3.1 Zero-sum Conflict

3.2 Non-zero-sum Conflict

4. หากพิจารณาจากเหตุของความขัดแย้ง จะแบ่งความขัดแย้งออกได้เป็น 4 แบบที่สำคัญคือ

4.1 ความขัดแย้งทางบุคลิกภาพ เหตุเพราะมีบุคลิกภาพที่ขัดกัน

4.2 ความขัดแย้งทางความคิด เหตุเพราะมีความคิดที่ไม่ตรงกัน

4.3 ความขัดแย้งทางปฏิบัติ เหตุเพราะมีแนวปฏิบัติแตกต่างกัน แม้จะมีเป้าหมายเหมือนกัน

4.4 ความขัดแย้งในผลประโยชน์ เหตุเพราะมีผลประโยชน์ขัดกัน หรือประสานประโยชน์กันไม่ได้

สรุปได้ว่า ประเภทของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นแบ่งได้เป็น ความขัดแย้งที่เกิดภายในตัวบุคคล ที่ขัดแย้งทั้งภายในจิตใจตนเอง มีความต้องการหลายๆอย่างที่แตกต่างกันภายในเวลาเดียวกัน ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ในการแสดงออกด้านบุคลิกภาพที่ก้าวร้าวและขัดแย้งต่อผู้อื่นง่าย ส่งผลให้เกิดเป็นความขัดแย้งขององค์กร เพราะคนทั้งสองฝ่ายมีจุดประสงค์และจุดมุ่งหมายที่ต่างกัน จึงเกิดเป็นความขัดแย้งขึ้น ซึ่งประเภทของความขัดแย้งนั้นพอที่จะแบ่งแยกออกได้เป็น 5

ประเภท คือ ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับกลุ่ม ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มภายในองค์กรเดียวกัน และความขัดแย้งระหว่างองค์กร

4. สาเหตุของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งจะต้องมีสาเหตุของความขัดแย้งที่มักจะมีเกิดขึ้นเป็นประจำด้วยสาเหตุหลายประการ ซึ่งนักวิชาการได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งดังนี้

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2537 : 74-75) ได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งโดยทั่วไปมี 5 ประการคือ

1. สาเหตุทางด้านผลประโยชน์ มักจะเป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่มากที่สุด ไม่ว่าจะมีความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือกลุ่มคนก็ตาม ทั้งนี้เพราะคนมีแนวโน้มที่จะทำงานเพื่อผลประโยชน์ของตนอยู่แล้ว ผลประโยชน์ที่ว่านี้ไม่ใช่เฉพาะแต่ทรัพย์สินเงินทองเท่านั้น แต่หมายถึงตำแหน่งหน้าที่การงาน โอกาสความก้าวหน้าและความสะดวกสบายต่างๆ ในการปฏิบัติงานด้วย

2. สาเหตุทางด้านของบทบาทไม่ชัดเจน หมายถึง การปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งบางครั้งผู้ปฏิบัติงานอาจเกิดความไม่แน่ใจว่าเขามีหน้าที่ที่ต้องทำอะไรบ้าง ความรับผิดชอบของเขาควรมีอย่างน้อยเพียงใด เขาควรรายงานความก้าวหน้าในการทำงานกับใคร เหล่านี้ อาจเป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งขึ้น

3. สาเหตุทางด้านเป้าหมายการทำงานระหว่างองค์กรและกลุ่มบุคคล ซึ่งมีแนวคิดที่แตกต่างกัน ซึ่งบางครั้งผู้ปฏิบัติงานอาจไม่เห็นด้วย หรือไม่ยอมรับในเป้าหมายการทำงานที่องค์กรได้ตั้งกำหนดขึ้น เช่น การกำหนดให้พนักงานของธนาคารทุกคนต้องหาสมาชิกบัตรเครดิตให้ได้ไม่ต่ำกว่า 5 ราย เป็นต้น

4. สาเหตุทางด้านอำนาจ ในที่นี้หมายถึง อำนาจตามตำแหน่ง และอำนาจบารมี ในภาพความเป็นจริงแล้วบุคคลที่มีตำแหน่งระดับเดียวกัน แม้จะมีอำนาจตามตำแหน่งเท่ากันแต่อาจจะมีอำนาจบารมีไม่เท่ากัน อำนาจต่างๆ ที่แตกต่างกันนี้ อาจจะทำให้ได้รับผลประโยชน์ที่แตกต่างกันด้วย จนเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง

5. สาเหตุทางด้าน การเปลี่ยนแปลง เป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์ เพราะความไม่แน่ใจว่า สิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปนั้นจะดีขึ้นกว่าเดิมหรือไม่ มีการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนความคาดหวังของผู้ปฏิบัติ การเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง การเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานหรือการเปลี่ยนเป้าหมายในการทำงานล้วนเป็นสาเหตุของความขัดแย้งทั้งสิ้น

ดยุค (Duke 1976 : 238, อ้างถึงในนพพร พุกกะพันธ์.2542 : 175-176) ได้สรุปแนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิต่างๆเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้ง โดยสรุปว่าสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้งได้แก่

1. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากการเป็นเจ้าของ การใช้และการกระจายของสินค้าและทรัพยากรต่างๆ

2. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากเกียรติยศ ศักดิ์ศรี ฐานะ และการส่งเสริมบุคลิกภาพ

3. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากการควบคุมหรือการวางแนวทางให้ผู้อื่นปฏิบัติ รวมถึงการควบคุมเครื่องมือต่างๆของรัฐ

4. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากค่านิยม

5. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากบทบาท

6. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากวัฒนธรรม

7. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากผู้สนับสนุนอุดมการณ์ที่ต่างกันหรือตรงข้ามกัน

นิวแมนและบรูต (Pneuman and Bruehl.1982 : 35, อ้างถึงในเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2534 : 45) ได้แบ่งสาเหตุของความขัดแย้งออกเป็น 3 กลุ่มดังนี้

1. องค์ประกอบของบุคคลเป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคล

2. ประเด็นปัญหาของการปฏิสัมพันธ์เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากกระบวนการสื่อสารระหว่างบุคคลหรือกลุ่มคน

3. สภาพองค์การ เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่ผลเป็นผลของการใช้คนหรือใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2534 : 45-48) กล่าวถึงองค์ประกอบด้านบุคคล ในที่นี้มุ่งพิจารณาที่บุคลิกภาพหรือพฤติกรรมของบุคคล องค์ประกอบของบุคคลที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งแบ่งออกเป็น 4 ส่วนใหญ่ๆคือ

1. ภูมิหลัง เป็นสาเหตุอย่างหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง ก็คือ การที่แต่ละบุคคลมีภูมิหลังที่แตกต่างกันเช่น

1.1 ความแตกต่างทางวัฒนธรรม

1.2 ความแตกต่างทางการศึกษา

1.3 ความแตกต่างทางค่านิยมและความเชื่อ

1.4 ความแตกต่างทางประสบการณ์

2. แบบฉบับ (Style) สาเหตุของความขัดแย้งอีกอย่างหนึ่งคือ ความแตกต่างของแบบฉบับของแต่ละบุคคล มนุษย์ต่างก็มีการกระทำ พฤติกรรม และการแสดงออกที่เป็นแบบฉบับของตนเอง แบบฉบับของบุคคลอาจพิจารณาได้ดังนี้

2.1 แบบฉบับทางจิตวิทยา (Psychological Style) คาร์ล จุง (Carl Jung) ซึ่งเป็นนักจิตวิทยาชั้นชั้นให้เห็นว่าแต่ละคนก็มีแบบฉบับทางจิตวิทยาเป็นของตนเอง ไม่ว่าจะเป็นวิธีการคิด ความรู้สึก หรือประสาทสัมผัส

2.2 แบบฉบับทางอารมณ์ (Emotion Style) แบบฉบับของบุคคลแตกต่างกันไปตามแบบฉบับทางอารมณ์ บางคนชอบที่จะเป็นมิตร ช่วยเหลือผู้อื่นแต่บางคนก็ชอบที่จะข่มขู่หรือก้าวร้าวผู้อื่น

2.3 แบบฉบับของการเจรจา (Negotiation Style) แบบฉบับของการเจรจาเป็นผลมาจากแบบฉบับทางอารมณ์ หากบุคคลชอบพินิจไตร่ตรอง มีอารมณ์เย็นแบบฉบับของการเจรจาก็เป็นแบบหนึ่ง หากเป็นคนอารมณ์ร้อนก้าวร้าวแบบฉบับของการเจรจาก็เป็นอีกแบบหนึ่ง

2.4 แบบฉบับทางภาวะผู้นำ (Leadership Style) แบบภาวะผู้นำอาจจำแนกได้หลายวิธีเช่นแบบเป็นผู้นำที่มุ่งงาน กับมุ่งคนหรือมุ่งสัมพันธ์เป็นต้น ถ้าผู้นำเป็นแบบเดียวกันกับผู้ตามปัญหาที่จะไม่เกิด แต่ถ้าผู้นำและผู้ตามเป็นคนละแบบกันความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นแน่นอน

3. การรับรู้ สาเหตุของความขัดแย้งอย่างหนึ่งคือ การรับรู้ในการกระทำหรือในเป้าหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้ การรับรู้ที่ไม่เหมือนกันของบุคคลเป็นผลทำให้เกิดความขัดแย้ง การรับรู้ที่ส่งผลที่ส่งผลต่อการเกิดความขัดแย้งแบ่งออกเป็น 2 อย่างคือ

3.1 การรับรู้ที่บิดเบือน

3.2 การรับรู้ที่แตกต่างกัน ตีความหมายของข้อมูลต่างกัน

4. ความรู้สึก คนเรามีความรู้สึกแตกต่างกัน อาจเริ่มจากโมโนคิดน้อยไปจนถึงเดียดคาลหรือจากความวิตกกังวลไปจนถึงหวาดกลัว การที่คนเรามีความรู้สึกหลายๆอย่างรวมกันทำให้เกิดความสับสนและจะนำไปสู่ความขัดแย้ง ความรู้สึกของบุคคลจะสังเกตได้เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ความรู้สึกของบุคคลส่งผลต่อความไว้วางใจ หรือศรัทธาในคนอื่น และจะส่งผลต่อไปยังทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคล ดังนั้นจึงเห็นได้ว่าสาเหตุหนึ่งของความขัดแย้งก็คือความรู้สึกของบุคคล

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 : 60-69) สรุปสาเหตุของความขัดแย้งของบุคคลเกิดจากการคิดไม่เหมือนกัน การทำไม่เหมือนกัน ผลประโยชน์ขัดกัน สาเหตุของความขัดแย้งอาจเกิดจากปัจจัยต่างๆดังต่อไปนี้

1. ลักษณะงานที่ต้องพึ่งพากันและกัน ปัจจัยประการแรกนี้ หมายถึง การที่สองหน่วยงานหรือมากกว่านั้น ไม่สามารถเป็นอิสระแก่กันได้ จะต้องมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องข้อมูลความช่วยเหลือ หรือการประสานงานเป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้การทำงานประสบผลสำเร็จ การทำงานของหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรไม่สามารถเป็นอิสระแก่กันได้ อาจนำไปสู่ความขัดแย้งซึ่งมีอยู่ 3 รูปแบบด้วยกัน

ประการแรก ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นจากการที่หน่วยงานหรือกลุ่มต่างๆ ในองค์กร อาจจะไม่จำเป็นต้องมีความสัมพันธ์กันโดยตรงก็ได้ แต่เมื่อหน่วยงานหนึ่งเกิดทำงานผิดพลาดขึ้นอย่างร้ายแรง ก็อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของอีกหน่วยงานหนึ่งที่เกี่ยวข้องและจะนำไปสู่ความขัดแย้งต่อกัน

ประการที่สอง มีรูปแบบที่ว่า การปฏิบัติงานของหน่วยงานหนึ่ง จะเริ่มลงมือปฏิบัติได้ก็ต่อเมื่อ งานของอีกหน่วยงานหนึ่งได้ทำสำเร็จลงแล้ว ในลักษณะเช่นนี้ หากการทำงานของหน่วยงานแรกเกิดความล่าช้า ก็จะส่งผลกระทบต่อหน่วยงานหลังล่าช้าลงไปด้วย เพราะต้องรอให้หน่วยงานแรกปฏิบัติงานให้เสร็จเสียก่อน เงื่อนไขเช่นนี้ย่อมนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างสองหน่วยงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่พ้น

ประการสุดท้าย เป็นลักษณะที่การทำงานของกลุ่มหรือหน่วยงานต่างๆ จะต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน จึงจะทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ เช่น หน่วยงานวิจัยต้องอาศัยข้อมูลจากฝ่ายปฏิบัติการ ในขณะที่เดียวกันฝ่ายปฏิบัติการก็ต้องอาศัยข้อมูลหรือผลการวิจัยจากฝ่ายวิจัยเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน หากหน่วยงานหรือกลุ่มจากสองหน่วยงานนี้ไม่สามารถร่วมมือกันได้ หรือต่างฝ่ายต่างไม่ยอมรับซึ่งกันและกันก็จะมีผลนำไปสู่ความขัดแย้งในท้ายที่สุด

2. การแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะด้านมีมากขึ้น เกิดปัญหามากมายหลายประการด้วยกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของความขัดแย้ง ซึ่งจากผลการวิจัยของนักวิชาการหลายท่านได้ มีการค้นพบว่า การแบ่งงานตามความชำนาญมากเท่าใด ยิ่งเกิดความขัดแย้งเพิ่มมากขึ้น เพราะจะทำให้คนแต่ละกลุ่มมีโครงสร้างในการทำงาน พัฒนาการในการเรียนรู้ หรือแนวความคิดที่จำกัดอยู่แต่เฉพาะในงานของตนเอง สภาพเช่นนี้ทำให้บุคคลากรในแต่ละหน่วยงานมีแนวความคิดต่อการปฏิบัติและแก้ไขปัญหาค้างๆ ของงานแตกต่างกันไปตามความถนัดของแต่ละบุคคล และเมื่อมีความจำเป็นที่จะต้องประสานงานหรือทำงานร่วมกันแล้ว โอกาสที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้นได้

3. การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานไม่ชัดเจน ความขัดแย้งมักเกิดจากความไม่ชัดเจนของการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำงานขององค์กร ทำให้เกิดความสับสนก้าวถ่างในการทำงานหรือทำงานซ้ำซ้อนกัน ซึ่งเป็นบ่อเกิดของความขัดแย้ง สาเหตุประการสำคัญ

หนึ่งที่ทำให้องค์กรขาดความชัดเจนในการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบ คือ ในขณะที่สภาพแวดล้อมขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ซึ่งมีผลทำให้เกิดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานใหม่ๆ ขึ้นมากมาย แต่องค์กรส่วนใหญ่มักจะไม่มี การเปลี่ยนแปลงลักษณะของขอบข่ายงาน ซึ่งระบุถึงหน้าที่ความรับผิดชอบให้ทันสมัยตามกาลเวลาที่เปลี่ยนแปลงไป ด้วยสภาพเช่นนี้จะทำให้นุคลากร กลุ่มหรือหน่วยงานแต่ละฝ่าย ไม่สามารถตกลงกันได้ว่า ใครจะเป็นผู้รับผิดชอบในการทำงานนั้นๆ ซึ่งบางครั้งอาจจะทำให้เกิดการแบ่งงานกันทำ หรือปิดความรับผิดชอบให้กับฝ่ายอื่นและความขัดแย้งตามมาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

4. อุปสรรคของการติดต่อสื่อสารหรือการสื่อข้อความ อาจเกิดขึ้นจากความคล่องตัวของงานที่เป็นอยู่ภายในหรือระหว่างหน่วยไม่มีประสิทธิภาพหรืออาจเกิดจากอุปสรรคด้านภาษา ซึ่งเกิดจากการที่บุคลากรในแต่ละหน่วยงาน มีพื้นฐานความรู้ การศึกษาหรือการอบรมที่แตกต่างกัน เช่น วิศวกร นายแพทย์ และนักสังคมศาสตร์ เป็นต้น มักจะมีภาษาที่ใช้สื่อความหมายเฉพาะตัวตามสาขาอาชีพของตน ซึ่งแตกต่างกันอย่างมาก สภาพเช่นนี้อาจจะมีผลทำให้การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล กลุ่มหรือหน่วยงาน ขาดความเข้าใจ หรือเกิดความเข้าใจผิดซึ่งกันและกัน ซึ่งมีผลทำให้ไม่สามารถประสานงานและร่วมมือร่วมใจกันได้ตามที่ควรจะเป็น เงื่อนไขเช่นนี้อาจจะนำไปสู่ความขัดแย้งตามมาในที่สุด

5. การแข่งขันเพื่อแย่งชิงทรัพยากรที่มีจำกัด บุคลากรหรือหน่วยงานต่างๆภายในองค์กร มักจะเผชิญปัญหาที่เกี่ยวกับการแย่งแย่ง เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรขององค์กรที่มีค่อนข้างจำกัดเช่น เรื่องของงบประมาณ วัสดุ หรือทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

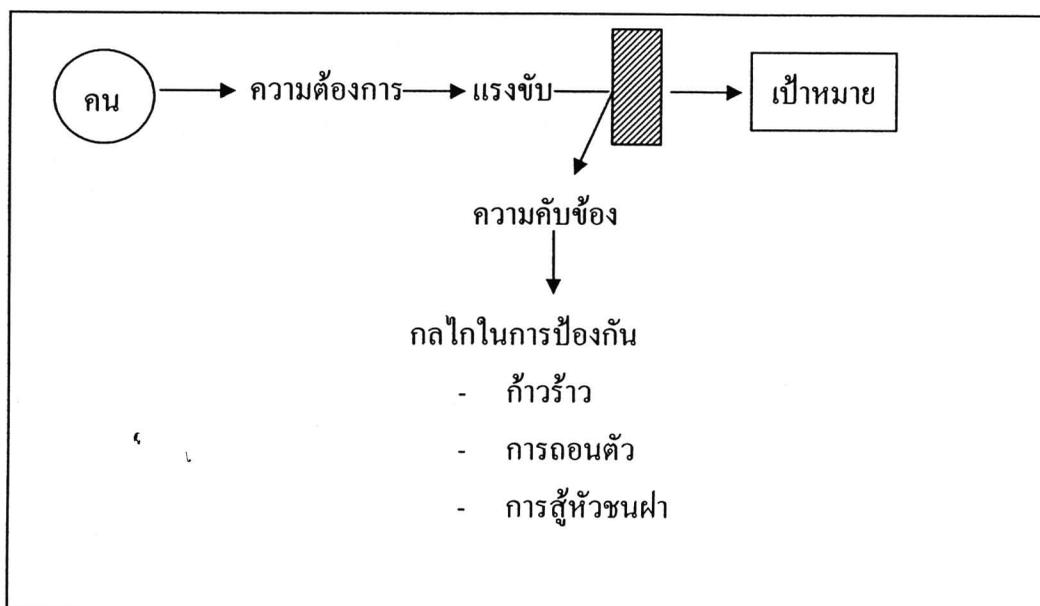
สาเหตุของความขัดแย้งภายในบุคคล

ความขัดแย้งภายในบุคคล (Intrapersonal Conflict) เป็นความขัดแย้งภายในตัวบุคคลเอง เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากหลักการที่จะต้องเลือกตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่ง ความขัดแย้งภายในบุคคลโดยมากมักเกิดจากการที่ต้องการจะบรรลุเป้าหมาย ความขัดแย้งภายในบุคคลแบ่งได้เป็น 7 แบบ ดังนี้

แบบที่ 1. ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้

ความขัดแย้งแบบนี้เกิดจากการที่บุคคลมีความต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายบางอย่างจึงสร้างแรงขับ เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายนั้น แต่บุคคลไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้เพราะมีอุปสรรคขัดขวาง อุปสรรคนี้อาจเป็นอุปสรรคที่เปิดเผยหรือไม่เปิดเผยก็ได้ จึงทำให้นุคคลมีความคับข้องใจ จึงสร้างกลไกในการป้องกันตนเองขึ้น กลไกในการป้องกันตนเองอาจเป็นการก้าวร้าว การถ่อมตัว การสู้อหิวชนฝา การประนีประนอม

ความขัดแย้งที่ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้สามารถแสดงให้เห็นได้ดังรูป

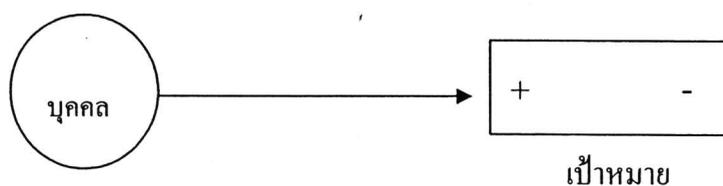


ภาพที่ 2.3 สาเหตุของความขัดแย้งเนื่องจากไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้

ที่มา : พรนพ พุกกะพันธ์.2542 : 181

แบบที่ 2 สามารถบรรลุเป้าหมายได้ แต่เป้าหมายนั้นมีทั้งชอบและไม่ชอบ

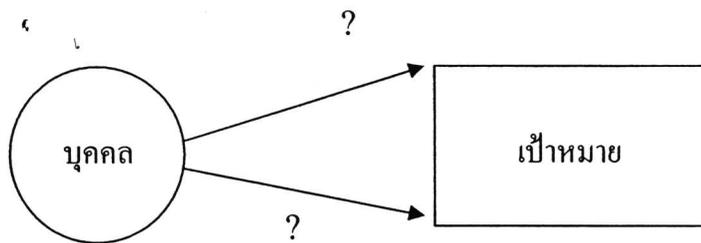
ความขัดแย้งแบบนี้เกิดจากการที่บุคคลมีความต้องการที่จะบรรลุเป้าหมาย แต่เป้าหมายที่ตนปรารถนานั้น มีทั้งส่วนที่ตนเองชอบและไม่ชอบปนกัน เช่น อยากเล่นกับลูกแมวแต่ก็กลัวลูกแมวจะข่วน อยากได้ปริญญาแต่ไม่ชอบเรียน ความขัดแย้งชนิดนี้เกิดในสภาพ “ทั้งรักทั้งชัง” เคิร์ท เลวิน (Kurt Lewin) เรียกความขัดแย้งชนิดนี้ว่า ความขัดแย้งแบบเข้าใกล้ – หลีกเลียง ความขัดแย้งชนิดนี้สามารถบรรลุเป้าหมายได้ แต่เป้าหมายนั้นมีทั้งชอบและไม่ชอบ สามารถแสดงให้เห็นได้ดังรูป



ภาพที่ 2.4 สาเหตุของความขัดแย้งเนื่องจากเป้าหมายมีทั้งชอบและไม่ชอบ

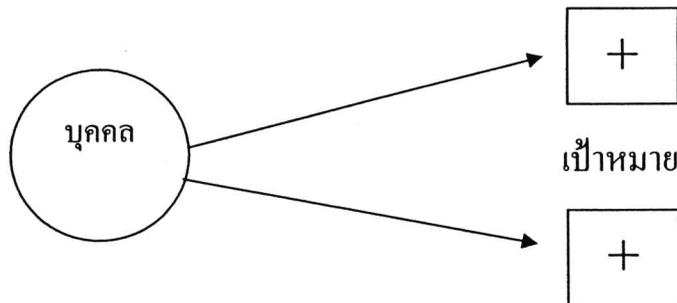
ที่มา : พรนพ พุกกะพันธ์. 2542 : 182

แบบที่ 3 สามารถบรรลุเป้าหมายได้ แต่วิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายได้มีมากกว่า 1 วิธี ความขัดแย้งแบบนี้เกิดจากการที่บุคคลต้องการจะบรรลุเป้าหมายและสามารถจะบรรลุเป้าหมายได้ โดยมีวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายได้มากกว่า 1 วิธี ความขัดแย้งเกิดจากการที่จะต้องตัดสินใจเลือกทางใดทางหนึ่ง เช่น นักเรียนโรงเรียนสาธิตที่พ่อสอนหนังสือที่มหาวิทยาลัยนั้น วันใดที่โรงเรียนเลิกครึ่งวัน ก็จะต้องเลือกตัดสินใจว่าจะกลับบ้านก่อนโดยนั่งรถเมย์กลับบ้านหรือจะนั่งรถแท็กซี่กลับบ้านพร้อมพ่อในตอนเย็น ความขัดแย้งที่เกิดจากการที่จะต้องเลือกทางใดทางหนึ่งในการบรรลุเป้าหมายนั้นสามารถให้เห็นได้ ดังรูป



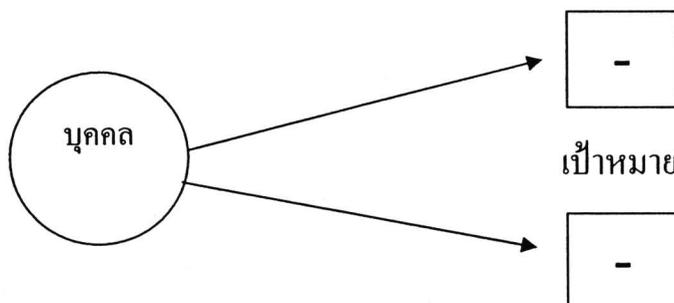
ภาพที่ 2.5 สาเหตุของความขัดแย้งที่ต้องเลือกวิธีใดวิธีหนึ่งในการบรรลุเป้าหมาย
ที่มา : พรนพ พุกกะพันธ์. 2542 : 182

แบบที่ 4 มีเป้าหมาย 2 อย่างที่พอใจเท่าๆกัน แต่ต้องเลือกเอาอย่างใดอย่างหนึ่ง ความขัดแย้งแบบนี้เกิดจากการที่บุคคลมีเป้าหมาย 2 อย่าง เป็นเป้าหมายที่ตนเองปรารถนาหรือมีความชอบพอๆกัน และสามารถบรรลุเป้าหมายได้ทั้งคู่ แต่จำเป็นจะต้องเลือกเอาเพียงอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น เด็กชอบการ์ตูน 2 เล่ม แต่มีเงินพอจะซื้อเล่มใดเล่มหนึ่ง หรือเรามีโทรทัศน์อยู่เครื่องเดียวในเวลานั้นช่องหนึ่งกำลังถ่ายทอดฟุตบอลที่เราชอบ อีกช่องหนึ่งกำลังฉายหนังจีนตอนที่กำลังสนุก เราจำเป็นต้องตัดสินใจดูช่องใดช่องหนึ่ง หรือให้ลูกเลือกเอาว่าวันเสาร์นี้จะไปดูหนังหรือจะไปเที่ยว ความขัดแย้งแบบนี้เกิดในสภาพ “รักพี่เสียดายน้อง” เคอร์ท เลวิน (Kurt Lewin) เรียกความขัดแย้งแบบนี้ว่า ความขัดแย้งแบบเข้าใกล้ – เข้าใกล้ ความขัดแย้งที่เกิดจากการที่ต้องเลือกระหว่างเป้าหมายที่มีความพอใจเท่าๆกัน สามารถแสดงให้เห็นได้ดังรูป



รูปที่ 2.6 สาเหตุของความขัดแย้งที่ต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งจากสิ่งที่น่าสนใจเท่าๆกัน
ที่มา : พรนพ พุกกะพันธ์. 2542 : 183

แบบที่ 5 มีเป้าหมาย 2 อย่างที่ไม่พอใจเท่าๆกันแต่ต้องเลือกเอาอย่างใดอย่างหนึ่ง ความขัดแย้งแบบนี้เกิดจากการที่บุคคลต้องทำใจเลือกเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งจากเป้าหมายทั้งหลายที่ตนเองไม่ชอบหรือไม่ปรารถนา บุคคลจะต้องเลือกหรือจะต้องทำอย่างใดอย่างหนึ่งจากสิ่งต่างๆ ที่ตนเองไม่ชอบ เช่น จะต้องเลือกเอาว่าจะล้างจานหรือจะดูบ้าน คนดกงานที่ไปหางานทำและได้งานที่ตนเองไม่ชอบแต่ก็ต้องจำใจทำ ความขัดแย้งแบบนี้เกิดในสภาพ “หนีเสือปะจระเข้” เคิร์ท เลวิน (Kurt Lewin) เรียกความขัดแย้งแบบนี้ว่าความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง – หลีกเลียง ความขัดแย้งที่เกิดจากการที่ต้องเลือกเอาระหว่างเป้าหมายที่ไม่พอใจเท่าๆกัน สามารถแสดงให้เห็นได้ดังรูป

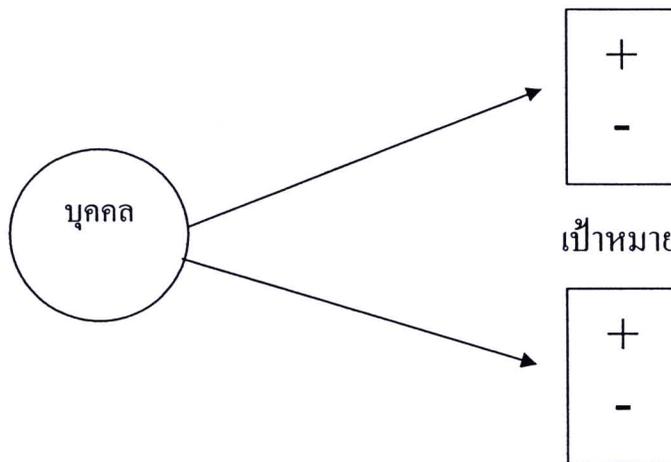


ภาพที่ 2.7 สาเหตุของความขัดแย้งที่ต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งจากสิ่งที่ไม่พอใจเท่าๆกัน
ที่มา : พรนพ พุกกะพันธ์. 2542 : 184



แบบที่ 6 มีเป้าหมาย 2 อย่างที่มีทั้งพอใจและไม่พอใจแต่ละเป้าหมาย แต่ต้องเลือกเอาอย่างใด อย่างหนึ่ง

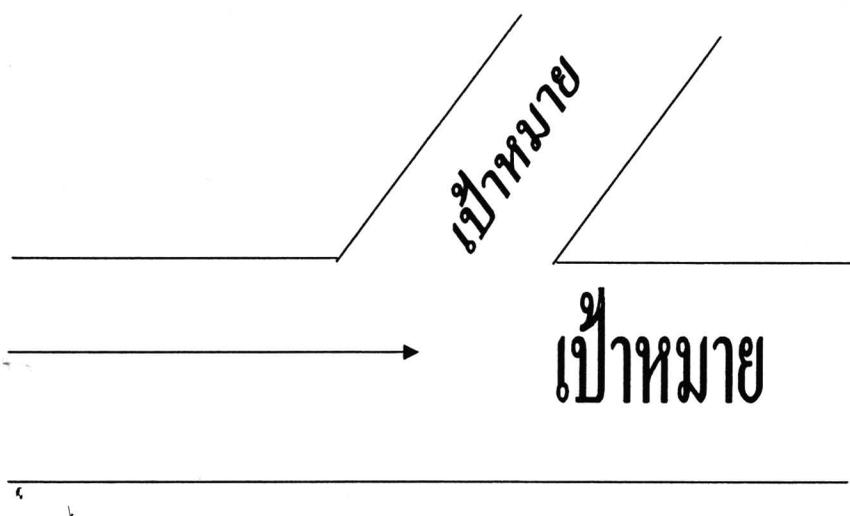
ความขัดแย้งแบบนี้เกิดจากการที่บุคคลมีเป้าหมาย 2 อย่าง ในแต่ละเป้าหมายนั้นมีทั้งสิ่งที่คุณเองชอบและไม่ชอบ บุคคลจำเป็นต้องตัดสินใจเลือกเป้าหมายใดเป้าหมายหนึ่ง เช่น อาจารย์สมปองประสงค์จะสมัครขอรับทุนไปศึกษาต่อที่อเมริกาหรือออสเตรเลีย ถ้าหากจะต้องเลือกสมัครทุนใดทุนหนึ่งก็จะเป็นความขัดแย้งแบบที่ 4 คือ จะต้องเลือกเอาอย่างใดอย่างหนึ่งจากสิ่งที่คุณเองชอบพอกๆกัน แต่บังเอิญอาจารย์สมปองกลัวว่าจะสอบภาษาอังกฤษไม่ผ่านไม่ว่าจะเป็นทุนอเมริกาหรือทุนออสเตรเลีย เป้าหมายแต่ละอย่างมีทั้งชอบทั้งกลัว แต่จำเป็นต้องเลือกเอาอย่างใดอย่างหนึ่ง ความขัดแย้งแบบนี้เรียกว่าแบบเข้าใกล้ – หลีกเลี้ยง ความขัดแย้งที่เกิดจากการต้องเลือกเป้าหมายที่มีทั้งความพอใจและไม่พอใจปนกัน สามารถแสดงให้เห็นได้ดังรูป



ภาพที่ 2.8 สาเหตุของความขัดแย้งที่ต้องเลือกเอาอย่างใดอย่างหนึ่งจากสิ่งที่มีทั้งพอใจและไม่พอใจ
ที่มา : พรนพ พุกกะพันธ์. 2542 : 184

แบบที่ 7 สามารถบรรลุเป้าหมายได้แต่ประสงค์จะเปลี่ยนเป้าหมายใหม่ในเมื่อเวลาได้ผ่านเลยไปแล้ว

ความขัดแย้งแบบนี้เกิดจากการที่บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายที่หนึ่งได้โดยไม่มีอุปสรรคขัดขวาง แต่เป็นความขัดแย้งที่ยากแก่การแก้ไข เพราะเป็น “ปัญหาที่ไม่มีปัญหา” เนื่องจากบุคคลพลาดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายที่สองโดยปล่อยให้เวลาผ่านไป ความขัดแย้งประเภทนี้มักจะได้อินจากเสียงที่บ่นว่า “ถ้าถอยหลังไปสัก 15 ปี ผมคงไม่รับราชการแล้ว” เป็นความขัดแย้งที่ปล่อยให้โอกาสผ่านไปและไม่สามารถจะเรียกกลับคืนได้ ความขัดแย้งที่เกิดจากการพลาดโอกาสที่จะเปลี่ยนเป้าหมายใหม่ สามารถแสดงให้เห็นได้ดังรูป



ภาพที่ 2.9 สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากการพลาดโอกาสในการเปลี่ยนเป้าหมาย
ที่มา : พรนพ พุกกะพันธ์. 2542 : 185

สาเหตุของความขัดแย้งระหว่างบุคคล

ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) มีสาเหตุมาจากบุคคลเป็นประการสำคัญ วิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้เข้าใจบุคคลได้ดีขึ้น คือ การพิจารณาจากหน้าต่างโจแฮรี (Johari Window) ซึ่งพัฒนาขึ้นโดย โจเซฟ ลูฟท์ (Joseph Luft) ซึ่งเรียกสั้นๆว่า โจ (Jo) และแฮรี อิงแฮม (Harry Ingham) ซึ่งเรียกสั้นๆว่า แฮรี เมื่อเอาชื่อต้นสั้นๆของคนทั้งสองมารวมกัน จึงเป็น โจแฮรี (Johari) หน้าต่างโจแฮรีเกิดจากการผสมกันของตัวแปร 2 มิติ มิติแรกคือความรู้ของเรา (เรารู้หรือเราไม่รู้) มิติที่สองคือความรู้ของคนอื่น (เขารู้หรือเขาไม่รู้) จากมิติทั้งสองทำให้เกิดแบบของบุคคล 4 แบบ ดังรูป

เขารู้	แบบที่ 1 เปิดเผย	แบบที่ 2 บอด
เขาไม่รู้	แบบที่ 3 ซ่อนเร้น	แบบที่ 4 ต่างคนต่างไม่รู้

ภาพที่ 2.10 หน้าต่างโจแฮรี

ที่มา : พรนพ พุกกะพันธ์. 2542 : 186

จำกรุป จะทำให้เห็นลักษณะของบุคคล 4 แบบ ดังนี้

แบบที่ 1 เราารู้และเขารู้ เป็นลักษณะที่เปิดเผย บุคคลแบบที่ 1 เป็นบุคคลที่เปิดเผยง่าย ในการติดต่อสัมพันธ์ สามารถที่จะคบหรือไปกับคนอื่นโดยไม่ยาก ลักษณะของคนจึงไม่นำไปสู่ ความขัดแย้ง

แบบที่ 2 เราไม่รู้แต่เขารู้ เป็นลักษณะของบุคคลที่มองไม่เห็นตนเองหรือมีลักษณะบอด บุคคลประเภทนี้ไม่รู้จักตนเอง ไม่รู้ว่าตนเองคือตัวปัญหา จึงมักทำให้คนอื่นขุ่นเคืองโดยตั้งใจหรือ โดยไม่ตั้งใจมักชอบทำใบปลิว บัตรสนเท่ห์ คนอื่นที่รู้ก็ไม่กล้าจะเตือนในพฤติกรรมที่ไม่ดีหรือ หากมีคนเตือนก็จะไม่เชื่อ เชื่ออย่างเดียวว่าความคิดของตนเองถูกต้องหรือตนเองมีความคิดเห็น ดีกว่าความคิดเห็นของคนอื่นๆ บุคคลแบบที่ 2 นี้ จะนำไปสู่ความขัดแย้งเสมอ

แบบที่ 3 เราไม่รู้แต่เขาไม่รู้ เป็นลักษณะของบุคคลที่ซ่อนเร้น เนื่องจากกลัวคนอื่นจะรู้จึง ต้องระวังในการแสดงออก เป็นคนที่ไม่กล้าแสดงออก เพราะกลัวหรือไม่ทราบว่าคนอื่นจะ ตอบสนองหรือมีปฏิกิริยาอย่างไร บุคคลประเภทนี้มักจะเก็บกอดความรู้สึกและทัศนคติที่แท้จริงของ ตนไว้ ไม่ค่อยยอมแสดงออกมา บุคคลแบบที่ 3 มักมีศักยภาพที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งได้

แบบที่ 4 เราไม่รู้และเขาไม่รู้ เป็นลักษณะที่ต่างคนต่างก็ไม่รู้ เมื่อเราไม่รู้และเขาก็ไม่รู้ จึงเป็นการไม่รู้เขาไม่รู้เรา คนแบบนี้นำไปสู่ความเข้าใจผิดกันตลอดเวลา และเป็นสาเหตุสำคัญ ที่สุดที่นำไปสู่ความขัดแย้ง

นักวิชาการแห่งสถาบันอเล็กซานเดอร์แฮมิลตัน (Alexander Hamilton Institute 1983 : 7 , อ้างถึงใน พรนพ พุกกะพันธ์. 2542 LA: 187) ได้ชี้ให้เห็นว่าความขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดจากสาเหตุ สำคัญ 8 ประการ ดังต่อไปนี้

1. ความแตกต่างของบุคลิกภาพ

ความแตกต่างของบุคลิกภาพและวัฒนธรรมระหว่างบุคคลเป็นสาเหตุที่สำคัญที่ทำให้ เกิดความขัดแย้ง ผู้บังคับบัญชาที่ชอบทำตามระเบียบ ชอบควบคุม จะมีความลำบากใจในการ ทำงานกับลูกน้องที่มุ่งที่จะให้งานสำเร็จเป็นประการสำคัญและชอบเสี่ยง คนบางคนมักมีความ ขัดแย้งกับคนอื่นบ่อยๆ เพราะมีธรรมชาติที่ก้าวร้าว คนที่ก้าวร้าวมักจะระบายออกในที่ทำงาน มากกว่าที่บ้าน คนที่มีลักษณะตรงกันข้ามกับพวกก้าวร้าว คือ พวกที่ประเมินตนเองค่อนข้างต่ำ คนพวกนี้มักจะชอบให้ร้ายคนอื่น โยนความผิดให้คนอื่น นินทาคนอื่น เพื่อทดแทนความไม่ มั่นคงของตนเองบุคลิกภาพของคนสองประเภทนี้มักเป็นสาเหตุแห่งความขัดแย้งคนบางกลุ่มมี บุคลิกภาพสอดคล้องกันพบกันครั้งแรกก็ถูกโฉลกกันสนิทสนมกันรวดเร็วราวกับว่ารู้จักกันมานาน ปี ในทางตรงกันข้ามบางคนเมื่อพบกันก็รู้สึก ไม่ชอบหน้ากันแล้วทั้งๆ ที่ไม่เคยรู้จักกันมาก่อน

เข้าทำนองที่เรียกว่า “ศรศิลป์ไม่กินกัน” ทั้งนี้เนื่องจากมีบุคลิกภาพที่ขัดกัน ซึ่งเป็นสาเหตุนำไปสู่ความขัดแย้ง

2. ความแตกต่างของค่านิยม

ความแตกต่างของค่านิยมคล้ายกันกับความแตกต่างของบุคลิกภาพ ต่างกันที่ความแตกต่างของค่านิยมเกิดจากการเรียนรู้ หรือการที่ถูกสั่งสอนมา ความขัดแย้งเกิดจากการที่คนมีค่านิยมแตกต่างกันต้องมาทำงานด้วยกัน หากคนมีค่านิยมต่างกันน้อยเท่าไร ความขัดแย้งก็เกิดขึ้นน้อยเท่านั้น ความแตกต่างในคุณธรรม อุดมการณ์ ปรัชญา การได้รับการเลี้ยงดู การศึกษา และศาสนา สามารถเป็นเหตุที่นำไปสู่ความขัดแย้งในการทำงาน ค่านิยมที่แตกต่างกันจะทำให้คนมีความคิดเห็นไม่เหมือนกันเกี่ยวกับความเข้มงวดหรือการอะลุ่มอล่วยในการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์

3. ความแตกต่างของการรับรู้

ความแตกต่างของการรับรู้เกิดจากการที่บุคคลมีประสบการณ์แตกต่างกันในสถานการณ์ที่คล้ายกัน เมื่อคนต้องพบกับสถานการณ์ใหม่จึงมักจะเห็นหรือตีความตามประสบการณ์เดิมของตนด้วยเหตุที่มีประสบการณ์ต่างกัน จึงทำให้คนมีความรับรู้ที่แตกต่างกันการรับรู้ต่อข้อมูลหรือเหตุการณ์เดียวกันของแต่ละคนอาจแตกต่างกันก็ได้ เมื่อการรับรู้ของบุคคลไม่สอดคล้องกัน ความขัดแย้งก็เกิดขึ้น เช่น ครูน้อยทั้งหลายอาจมองครูใหญ่คนใหม่เป็นประสบการณ์ที่ดี ครูสมหญิงก็จะมีการรับรู้ที่ดีต่อครูใหญ่คนใหม่ ครูสมชายมีประสบการณ์ที่ไม่ดีกับคนที่มรูปร่างคล้ายครูใหญ่คนใหม่ก็จะทำให้ครูสมชายมีการรับรู้ที่ไม่ดีต่อครูใหญ่คนใหม่ ความขัดแย้งระหว่างครูสมชายกับครูใหญ่ก็จะค่อยๆเกิดขึ้น

4. ความแตกต่างของเป้าหมาย

เมื่อคนมีเป้าหมายต่างกันและเป้าหมายเหล่านั้นไม่สอดคล้องกันก็จะเป็เหตุที่นำไปสู่ความขัดแย้งในสังคมที่แต่ละกลุ่มมีหลายพวก แต่ละพวกก็มีเป้าหมายของตนเอง จึงทำให้ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ง่าย ในระบบราชการนั้นมักเสียคนดีมีฝีมือไปมากเพราะเขาไม่สามารถทนทำงานร่วมกับคนที่มเป้าหมายแตกต่างกับเขา หรืออาจเป็นเพราะเป้าหมายของหน่วยงานไปแทรกแซงเป้าหมายส่วนบุคคลที่เขาอมรับไม่ได้ ภูมิหลังที่ต่างกันย่อมทำให้บุคคลมีเป้าหมายในการทำงานแตกต่างกัน คนที่มุ่งจะเอาแต่ประโยชน์ส่วนตนโดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ของคนอื่นมักมีสาเหตุมาจากภูมิหลังของคนเหล่านี้

5. การแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีจำกัด

ในทางการศึกษานั้นทรัพยากรมีอยู่อย่างจำกัดไม่ว่าจะเป็นเงิน วัสดุ ตำแหน่ง หรือยศถาบรรดาศักดิ์ แต่ละคนก็มักจะแข่งขันกันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดนี้ และมักจะ

รู้สึกว่าได้ทรัพยากรมาไม่เพียงพอที่จะช่วยให้บรรลุเป้าหมายได้ ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลคิดว่าตนเองได้รับส่วนแบ่งที่ไม่เป็นธรรม หรือคนอื่นได้รับส่วนแบ่งในสิ่งที่ตนเองคิดว่าตนควรจะได้รับ

6. การพึ่งพาอาศัยกันของบุคคล

ในการทำงานที่แต่ละคนต้องพึ่งพาอาศัยกันนั้นย่อมหลีกเลี่ยงที่จะเกิดความขัดแย้งได้ยาก การมอบหมายงานที่คาบเกี่ยวกันมากเท่าใด ความขัดแย้งก็เกิดขึ้นได้ง่ายเท่านั้น ในงานที่คาบเกี่ยวกัน ความขัดแย้งมิได้เกิดจากการแย่งกัน “ทำงาน” แต่ความขัดแย้งมักเกิดจากการแย่ง “ผลงาน” กันต่างหาก องค์การใดก็ตามที่จัดโครงสร้างโดยทำให้คนต้องพึ่งพาอาศัยกันมาก โอกาสที่ความแตกต่างในบุคลิกภาพ ค่านิยม การรับรู้ จะนำไปสู่ความขัดแย้งได้ง่ายขึ้น เช่น ฝ่ายการเงินไม่สามารถไปวางฎีกาเบิกเงินได้ เพราะฝ่ายยานพาหนะไม่จัดรถให้ งานทะเบียนลงทะเบียนไม่ได้ตามกำหนดเพราะฝ่ายพิมพ์ยังพิมพ์ให้ไม่เสร็จ

7. ความกดดันต่อบทบาท

ทุกตำแหน่งในระบบราชการจะมีการกำหนดตำแหน่งว่าตำแหน่งนั้นๆ จะมีหน้าที่อะไรบ้างที่จะต้องปฏิบัติ และจะมีพฤติกรรมที่คาดหวังกำกับไว้ด้วยว่าแต่ละคนจะต้องปฏิบัติงานอย่างไร ไม่ว่าใครจะดำรงตำแหน่งอะไรก็ตาม ความคาดหวังในบทบาทเป็นตัวกำหนดแนวปฏิบัติของแต่ละตำแหน่ง เมื่อผู้ดำรงตำแหน่งแสดงบทบาทตามความคาดหวัง ความขัดแย้งก็จะไม่เกิดแต่ตำแหน่งย่อมมีความกดดันให้บุคคลต้องแสดงบทบาท ความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์การมักจะเกิดจากบทบาทมากกว่าความแตกต่างระหว่างบุคคล บางตำแหน่งจะมีความขัดแย้งติดอยู่ด้วยคนมักจะต่อต้านกิจกรรมที่ผู้ดำรงตำแหน่งนั้นๆปฏิบัติ ทำให้มีความกดดันต่อบทบาทของตำแหน่งนั้นเป็นอย่างมาก ความขัดแย้งในการปฏิบัติงานมีค่อนข้างสูง ตำแหน่งที่มีความขัดแย้งติดอยู่ด้วย เช่น เจ้าหน้าที่ ปปช. นิติกร ผู้ตรวจสอบภายใน อาจารย์ฝ่ายปกครอง เป็นต้นเมื่อผู้บริหารคนใหม่มาแทนที่ผู้บริหารคนเก่าที่อยู่มานาน เขามักจะต้องเผชิญกับความขัดแย้งที่เกิดจากความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชามักจะคาดหวังว่าผู้บริหารคนใหม่จะประพฤติปฏิบัติเหมือนผู้บริหารคนเก่าที่ดีหรือละเว้นการปฏิบัติในสิ่งที่ไม่ชอบในสิ่งที่ผู้บริหารคนเก่าปฏิบัติ

8. ความแตกต่างของสถานภาพ

สถานภาพ (Status) เป็นรูปแบบหนึ่งของการยอมรับของบุคคล อาจเป็นแบบพิธีการซึ่งเป็นผลมาจากตำแหน่งหน้าที่ในองค์การ หรือแบบไม่เป็นพิธีการซึ่งเป็นผลมาจากความอาวุโสหรือความเชี่ยวชาญ เป็นต้น เมื่อการได้รับสถานภาพของคนหนึ่งเป็นการแทรกแซงหรือเอาเปรียบคนอื่น ความขัดแย้งจะเกิดขึ้น ความแตกต่างของสถานภาพก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ คนที่มีสถานภาพต่ำมักจะคิดว่า คนมีสถานภาพสูงควรจะเป็นผู้คิดริเริ่มกิจกรรมต่างๆ ความขัดแย้งเกิด

จากการที่คนมีสถานภาพต่ำเห็นว่าคำสั่งหรือคำแนะนำนั้นไม่ได้ผ่านตามช่องทางที่ควรจะเป็นงานที่ส่งมาไม่เกี่ยวกับหน้าที่ของตน งานที่มอบให้ทำไม่เหมาะสมกับเกียรติภูมิของตน หรือคนที่มีสถานภาพสูงเอาเปรียบในผลประโยชน์ที่จะพึงมีพึงได้ เช่น ห้องทำงาน เก้าอี้หนัง สวัสดิการต่างๆ เป็นต้น

เดอ โนโน (De Bono. 1987 : 47 – 73 , อ้างถึงใน พรนพ พุกกะพันธ์. 2542 : 190 – 194) ได้แสดงให้เห็นว่าสาเหตุสำคัญของความขัดแย้งระหว่างบุคคล คือ การมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน การที่บุคคลมีความคิดเห็นไม่ตรงกันเกิดจากสาเหตุสำคัญ 3 ประการ คือ

1. คนมองเห็นสิ่งต่างๆไม่เหมือนกัน

ความขัดแย้งเกิดจากการที่คนมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน สาเหตุสำคัญประการแรกที่ทำให้คนมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน คือ คนมองเห็นสิ่งต่างๆที่ไม่เหมือนกัน สาเหตุที่ทำให้คนมองเห็นสิ่งต่างๆไม่เหมือนกันเพราะ

1.1 อารมณ์ คนที่มีอารมณ์แตกต่างกัน เมื่อมองเห็นเหตุการณ์อย่างเดียวกัน ย่อมมีโอกาสที่จะมองเห็นแตกต่างกันได้ เช่น ถ้ามีน้ำหวานอยู่ครึ่งขวด คนที่มองโลกในแง่ดีจะเห็นว่า “มีน้ำหวานเหลือตั้งครึ่งขวด” คนที่มองโลกในแง่ร้ายจะมองเห็นว่า “มีน้ำหวานเหลือเพียงครึ่งขวด” คนที่มีอารมณ์ดีอาจเห็นเหตุการณ์หนึ่งว่าบกพร่องเล็กน้อยสามารถแก้ไขได้ คนที่มีอารมณ์ร้ายอาจเห็นว่าเป็นความเสียหายร้ายแรง ถึงขั้นตั้งกรรมการสอบสวนก็ได้

1.2 สภาพแวดล้อม คนที่มีสภาพแวดล้อมแตกต่างกันย่อมมองเห็นเหตุการณ์หรือสิ่งของต่างกัน เช่น คนอาร์เจนตินากับคนอังกฤษย่อมมองเห็นว่าวิถีการกินของเกาะฟอล์กแลนด์แตกต่างกัน คนญี่ปุ่นกับคนเนเธอร์แลนด์มองเห็นสงครามโลกครั้งที่ 2 แตกต่างกัน คนในเมืองกับคนชนบทย่อมมองเห็นปัญหาการจราจรที่แตกต่างกัน

1.3 ความจำกัดในการมอง คนบางคนมองเห็นเหตุการณ์ได้กว้างและไกล แต่คนบางคนก็มองเห็นเหตุการณ์ได้แคบและใกล้ ความจำกัดในการมองทำให้บุคคลมองเห็นเหตุการณ์แตกต่างกัน ตัวอย่างเช่น การมองรูปสามเหลี่ยมขนาดใหญ่ที่เขียนไว้ข้างตึก คนที่มีข้อจำกัดมากในการมอง อาจเห็นเพียงส่วนของเส้น คนที่มีข้อจำกัดในการมองน้อยหน่อยอาจมองเห็นเป็นมุม คนที่ไม่มีข้อจำกัดในการมอง อาจเห็นเป็นสามเหลี่ยมทั้งรูป เมื่อคนทั้งสามเปรียบเทียบกันว่าใครมองเห็นอะไร ย่อมมีคำอธิบายสิ่งที่มองเห็นแตกต่างกัน เพราะความจำกัดในการมองของแต่ละบุคคล จึงทำให้คนมองเห็นปัญหาที่แตกต่างกัน

1.4 เหตุผลเฉพาะหน้า คนส่วนใหญ่มักจะคิดตามเหตุผลเฉพาะหน้าและตัดสินใจหรือเลือกปฏิบัติตามนั้น ตัวอย่างเช่น สามภรรยาเรือแตกต้องไปอยู่บนเกาะแห่งหนึ่ง บนเกาะนั้นมีน้ำอยู่เพียงบ่อเดียวที่พอจะดื่มได้ ภรรยาซึ่งเป็นนักธรณีวิทยารู้ว่าน้ำในบ่อมีสารตะกั่วมาปนอยู่มาก

สามีซึ่งเป็นแพทย์รู้ว่าหากในร่างกายมีสารตะกั่วสะสมอยู่ในร่างกายมากๆ จะเกิดเป็นพิษทำให้เป็นบ้าหรือตายได้ เหตุผลเฉพาะหน้าก็คือคนทั้งสองหากต้องการจะอยู่รอดก็ต้องดื่มน้ำจากบ่อน้ำ เหตุผลระยะยาวก็คือ น้ำเป็นพิษแต่ไม่สามารถปฏิบัติตามเหตุผลระยะยาวได้ โดยมากแล้วเหตุผลเฉพาะหน้ามักจะชนะ คนบางคนมักมีความหวังว่าเวลาอาจทำให้เหตุการณ์คลี่คลายได้บ้าง สามีภรรยาทั้งคู่ก็จะใช้เงินที่หาได้ไปเที่ยวตอนหนุ่มสาวโดยไม่ทราบว่าจะหลังเกษียณอายุแล้วจะมีชีวิตความเป็นอยู่อย่างไร แต่สามีภรรยาบางคู่ก็พยายามเก็บเงินไว้เที่ยวหลังเกษียณอายุแล้ว โดยไม่แน่ใจว่าจะเดินเที่ยวไหวหรือไม่หลังเกษียณอายุแล้ว คนที่มุ่งเหตุผลเฉพาะหน้าย่อมเห็นแตกต่างจากคนที่มุ่งเหตุผลระยะยาว

1.5 มองกันคนละมุม แต่ละคนก็มีมุมมองเหตุการณ์ของตนเอง การมองเหตุการณ์คนละมุมย่อมมองเห็นสิ่งต่างๆ ไม่เหมือนกัน นักเศรษฐศาสตร์กับนักศึกษาต่างก็มีมุมมองปัญหาการศึกษาคนละมุม นักเศรษฐศาสตร์ทุนนิยมกับนักเศรษฐศาสตร์สังคมนิยมก็มองเป็นปัญหาเศรษฐกิจต่างกัน หากครุ่นมองเห็นว่าการทำงานดีคือการไม่ขาด การไม่ลา แต่ครูใหญ่มองว่าทำงานดีคือคุณภาพของผลงาน ความขัดแย้งจึงเกิดขึ้นเสมอในการพิจารณาความคิดความชอบ

1.6 มีข้อมูลคนละอย่าง คนที่มีข้อมูลต่างกันย่อมเห็นเหตุการณ์ไม่เหมือนกัน เช่น ในการประชุมครูที่มีผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นประธาน หากมีท่านเพียงคนเดียวที่รู้ว่าผู้อำนวยการคนนี้กำลังจะถูกย้าย ท่านย่อมมองเห็นภาพของผู้บริหารต่างจากคนอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อผู้อำนวยการพูดถึงเป้าหมายของโรงเรียนในอนาคต ครูที่มีข้อมูลมากย่อมมองเห็นต่างจากครูที่มีข้อมูลน้อย การที่คนมองเห็น ไม่เหมือนกันก็เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง

1.7 การมองไม่เต็มรูป คนที่มองเต็มรูปย่อมมองเห็นแตกต่างจากคนที่มองเห็นแต่เพียงบางส่วนของรูป ผู้บริหารย่อมต้องมองอะไรในภาพรวม ครูบางคนมักจะมองที่ประโยชน์ของตนเอง จึงทำให้เกิดความขัดแย้งเพราะมองไม่เหมือนกัน

1.8 ประสบการณ์ คนที่มีประสบการณ์ต่างกันย่อมมีโอกาสที่จะมองเห็นแตกต่างกัน คนที่มีความรู้เนื่องจากจบการศึกษามาใหม่ๆ และมีประสบการณ์น้อย ย่อมมองเห็นแตกต่างจากคนที่มีประสบการณ์มาก ความขัดแย้งระหว่างบุคคลในลักษณะเช่นนี้มักจะเกิดขึ้นบ่อยๆ ในระบบราชการ

1.9 การคาดคะเน บุคคลที่มีข้อมูลดีและถูกต้อง มีประสบการณ์ และมีความฉลาด ย่อมสามารถคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคตได้ถูกต้อง ความแตกต่างของความสามารถในการคาดคะเนในอนาคต ทำให้คนมองเห็นเหตุการณ์แตกต่างกัน

1.10 การรับรู้ ประสบการณ์ที่ไม่เหมือนกันทำให้คนมีการรับรู้แตกต่างกัน ถ้าต่างคนต่างมองคู่ออนเมฆ อาจทำให้มองเห็นเป็นรูปคนละอย่าง ทั้งนี้เพราะมีการรับรู้ที่ต่างกัน คนที่เคย

ถูกขโมยจากร้านย่อมรับรู้เกี่ยวกับการโจรกรรมต่างจากคนที่ไม่เคยถูกขโมยจากร้าน การรับรู้ที่ต่างกันทำให้คนมองเห็นเหตุการณ์ไม่เหมือนกัน

2. คนมีความต้องการสิ่งต่างๆไม่เหมือนกัน

การมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง ความต้องการที่แตกต่างกันเป็นผลทำให้คนมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน การที่คนมีความต้องการสิ่งต่างๆไม่เหมือนกันอาจเป็นเพราะ

2.1 สไตล์ (Style) แต่ละคนก็มีสไตล์ของตนเอง เสื้อผ้าที่แม่เห็นว่าสวยและซื้อมาให้ลูกสาววัยรุ่น แต่ลูกสาวไม่ชอบและไม่ยอมใส่ ทั้งนี้เป็นเพราะแม่และลูกมีสไตล์ต่างกัน คนต้องการสิ่งต่างๆไม่เหมือนกันเพราะมีสไตล์แตกต่างกัน

2.2 หลักการ (Principle) หลักการเป็นเครื่องชี้แนวทางเพื่อการตัดสินใจ คนที่มีหลักการต่างกันย่อมต้องการสิ่งต่างๆไม่เหมือนกัน นักการศึกษาที่มีหลักการต่างกันย่อมมีความต้องการที่จะแก้ปัญหาการศึกษาไม่เหมือนกัน คนที่มีหลักการไม่เหมือนกันย่อมมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน ดังจะเห็นได้จากนักการเมืองและข้าราชการประจำเมื่อมีหลักการแตกต่างกันก็จะเกิดความขัดแย้งได้

2.3 สโลแกน (Slogans) สโลแกนเป็นการผสมผสานของหลักการ ความเชื่อและค่านิยม สโลแกนสะท้อนให้เห็นถึงเหตุผลในการกระทำหรือในการคิด สโลแกนทำยรถบรรทุกสะท้อนให้เห็นแนวคิดของคนขับรถ คนที่มีสโลแกนต่างกัน ย่อมมีความต้องการต่างกัน และมีความเป็นที่แตกต่างกันในที่สุด เช่น “โก้ไว้ก่อน” กับ “ประหยัดไว้ก่อน” ย่อมมีความต้องการในเสื้อผ้าต่างกัน สโลแกนที่ต่างกันนำไปสู่ความคิดเห็นที่ไม่เหมือนกัน

2.4 ค่านิยม (Values) อารยะธรรมและวัฒนธรรมสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยมของบุคคล ค่านิยมมีความขัดแย้งกับหลักการและความเชื่อเป็นอย่างมาก คนที่ค่านิยมต่างกันย่อมมีความต้องการต่างกันและก็จะมีความเห็นต่างกันด้วย คนที่มีค่านิยมประหยัดและออมย่อมมีความแตกต่างจากคนที่มีความนิยมฟุ่มเฟือย

2.5 ความเชื่อ (Beliefs) การรับรู้ พฤติกรรม ค่านิยม และหลักการต่างก็เป็นผลของความเชื่อของบุคคล คนที่มีความเชื่อต่างกันย่อมมีความต้องการต่างกัน ความเชื่อของบุคคลส่งผลต่อความคิดเห็นของบุคคล คนที่มีความเชื่อต่างกันมักจะมีความคิดเห็นต่างกันด้วย

3. คนมีแบบของความคิดเห็นไม่เหมือนกัน

ความขัดแย้งเกิดจากที่คนมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน สาเหตุอีกประการหนึ่งที่ทำให้คนมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน เพราะแต่ละคนมีแบบของความคิดไม่เหมือนกัน ปัจจัยบางประการที่ทำให้คนมีแบบของความคิดไม่เหมือนกัน เช่น

3.1 พื้นฐานของความคิด คนที่มีพื้นฐานของความคิดต่างกันย่อมมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน บางคนอาจคิดถึงตนเองเป็นสิ่งแรก บางคนอาจคิดถึงเพื่อนฝูงพี่น้องเป็นอันดับแรก บางคนอาจนึกถึงสังคมก่อนอย่างอื่น หรือบางคนอาจนึกถึงประเทศชาติก่อนสิ่งอื่น บางคนอาจนึกถึงประโยชน์ของตนเป็นที่ตั้ง ความคิดที่ตั้งบนพื้นฐานที่ต่างกันย่อมมีความคิดเห็นไม่เหมือนกัน

3.2 สองขั้วของความคิด ความคิดของบุคคลมักจะอยู่ระหว่างสองขั้วที่ตรงกันข้าม บางครั้งก็จะอยู่ใกล้ๆ ขั้วใดขั้วหนึ่ง บางครั้งก็อาจอยู่ระหว่างกลางๆระหว่างสองขั้ว ภรรยาที่เป็นผู้จัดการบริษัทย่อมมีความคิดที่จะปกครองบังคับบัญชาขณะอยู่ในสำนักงานของตน หากเอาความคิดนี้มาที่บ้าน ค่อนข้างแน่นอนว่าจะหาความสุขสงบภายในบ้านไม่ได้ คนญี่ปุ่นที่ประสบความสำเร็จ อาจทำงานแบบฝรั่งแต่อยู่บ้านแบบญี่ปุ่น นักเศรษฐศาสตร์สังคมนิยมกับทุนนิยมอยู่กันคนละขั้วแต่ในความเป็นจริงแล้วประเทศประชาธิปไตยมักสนใจเศรษฐกิจแบบสังคมนิยมในบางเรื่อง ประเทศสังคมนิยมก็มีแนวโน้มที่จะใช้เศรษฐกิจแบบทุนนิยมมากขึ้นเรื่อยๆ การที่บุคคลมีความคิดเห็นติดกับขั้วใดขั้วหนึ่งมักจะความเห็นแตกต่างจากคนอื่น

3.3 หลักตรรกวิทยาความคิดของบุคคลขึ้นอยู่กับหลักตรรกวิทยาที่เขาใช้ ความคิดที่ตั้งอยู่บนหลักตรรกวิทยาที่ไม่ถูกต้อง ย่อมแตกต่างไปจากคนอื่นและเป็นความคิดที่ไม่สมเหตุสมผล เช่น เหตุผลที่เลวทำให้คิดเลวๆ แต่เหตุผลที่ดีไม่จำเป็นต้องทำให้คิดดีๆ เพราะเหตุผลที่ดีอาจทำให้คิดเรื่องเลวๆก็ได้ หรือผู้บริหารมักมีรูปร่างสูงใหญ่ แต่ก็มีคนรูปร่างสูงใหญ่ไม่น้อยที่ไม่ได้เป็นผู้บริหาร

ดร. ฟรานซิส ทรัสต์ (Trusty, 1987 : 105, อ้างถึงใน พรนพ พุกกะพันธ์, 2542 : 194 – 195) ศาสตราจารย์วิชาการบริหารการศึกษาแห่งมหาวิทยาลัย เทนเนสซีที่เมืองน็อกซ์วิลล์ ได้ศึกษาแนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านความขัดแย้งและสรุปว่าสาเหตุสำคัญที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลมีดังนี้

1. การมีค่านิยมแตกต่างกัน
2. การทำทนายหรือให้ร้ายต่อความรู้สึกที่ว่าตนมีค่าหรือความสำคัญ
3. การคุกคามต่อปมเด่นหรือเอกลักษณ์ของบุคคล

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 : 59) ผู้บริหารควรจะยอมรับว่าในหน่วยงานของเรานั้นการที่คนมีความคิดเห็นไม่เหมือนกันย่อมเป็นของปกติ แต่ควรระวังว่าการมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันจะนำไปสู่ความไม่ชอบกันเป็นส่วนบุคคล และก่อให้เกิดความขัดแย้งในที่สุด อาการต่อไปนี้อาจเป็นสิ่งบอกเหตุว่ามีความขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดขึ้นในหน่วยงานของเรา

1. การพุดคุยกันแล้วนำไปสู่การโต้เถียงกัน
2. การแสดงความคิดเห็นที่ไม่ดีต่อคนอื่นไม่ว่าจะต่อหน้าหรือลับหลัง

3. การแสดงข้อข้องใจของคนหนึ่งที่มีต่ออีกคนหนึ่ง
4. การไม่ติดต่อกันเป็นการส่วนตัว เช่นพยายามหลีกเลี่ยงการพบกัน ไม่ทักทายกัน
5. การลุกหนีออกจากที่ประชุม ขณะที่คนหนึ่งกำลังพูด
6. การขาดงานหรือขาดประชุม โดยอ้างเหตุผลต่าง ๆ นานา
7. การขอย้ายที่นั่ง โดยขอนั่งห้องอื่น
8. การปฏิเสธการทำงานร่วมกัน
9. การขอย้ายที่ทำงาน

4. สาเหตุของความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม

จุงและเมกกินสัน (Chung and Megginson. 1987 : 255 – 259 , อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2534 : 67 – 68) สาเหตุของความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม สาเหตุ 6 ประการ ได้แก่

1. ความแตกต่างในเป้าหมายของกลุ่ม

ในแต่ละกลุ่มต่างก็ทำหน้าที่ต่างกัน ก็จะพัฒนาเป้าหมายและสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติขึ้นเอง ในการที่แต่ละกลุ่มต้องมาทำงานร่วมกันจะทำให้เห็นได้ว่า เป้าหมายของบางกลุ่มอาจไปด้วยกันไม่ได้กับกลุ่มอื่น จึงทำให้เกิดเป็นความขัดแย้งระหว่างกลุ่มขึ้น ถ้าพิจารณาจากความสำเร็จ ความดีความชอบหรือให้รางวัลตามระดับการบริหารงานของกลุ่มยังจะทำให้เกิดความขัดแย้งมากขึ้น

2. การพึ่งพาอาศัยกัน

แบ่งออกเป็น 3 ลักษณะดังนี้

2.1 การพึ่งพาอาศัยกับแบบรวมเป็นกองกลาง คือเกิดขึ้นเมื่อกลุ่มสองกลุ่มมิได้เกี่ยวข้องโดยตรงกับกลุ่มที่สามแต่ได้ผลกระทบจากการกระทำของกลุ่มที่สาม

2.2 การพึ่งพาอาศัยกันแบบกระทำตามลำดับ เกิดขึ้นเมื่อการปฏิบัติของกลุ่มหนึ่งขึ้นอยู่กับการปฏิบัติของกลุ่มที่ทำก่อนกลุ่มของตน

2.3 การพึ่งพาอาศัยกันแบบกลุ่มแลกเปลี่ยน เกิดขึ้นเมื่อแต่ละกลุ่มต้องพึ่งพาอาศัยกันโดยตรงเพื่อปฏิบัติการกิจให้สำเร็จ

3. ความแตกต่างในสิ่งแวดล้อมของการทำงาน

คนที่ทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งนานๆ มักจะมีวิธีการคิดเฉพาะอย่างเกี่ยวกับการทำงานของคนเมื่อแต่ละกลุ่มซึ่งทำงานต่างกัน และมีเทคนิควิธีการทำงานต่างกัน ต้องมาทำงานร่วมกันจะให้แต่ละกลุ่มไม่เข้าใจวิธีทำงานของกลุ่มอื่นหรือทำให้คิดว่ากลุ่มตนมีสถานภาพดีกว่ากลุ่มอื่น ก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม



4. การแข่งขันเพื่อที่จะได้ทรัพยากรที่จำกัด

สาเหตุของความขัดแย้งชนิดนี้เกิดจากการจัดสรรหรือการกระจายทรัพยากร ทรัพยากรอาจเป็นทั้งสิ่งที่เห็นได้ เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ หรืออาจเป็นสิ่งที่เห็นไม่ได้ เช่น อำนาจ เกียรติยศ สถานะ เมื่อแต่ละกลุ่มต้องแข่งขันกันเพื่อที่จะได้ทรัพยากรที่ตนต้องการ ก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มขึ้น

5. ระบบการแข่งขันเพื่อจะได้รับรางวัล

ผู้บริหารบางคนเชื่อว่าการแข่งขันจะทำให้ประสิทธิภาพของการทำงานดีขึ้นและจะสร้างระบบการให้รางวัลตามความเชื่อนี้ การแข่งขันจะเพิ่มระดับการปฏิบัติงาน หากงานนั้นเป็นเอกเทศจากกันถ้าหากงานนั้นต้องอาศัยกันและกันและรางวัลตั้งอยู่บนพื้นฐานของการปฏิบัติงานแล้ว ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มก็จะเกิดขึ้น

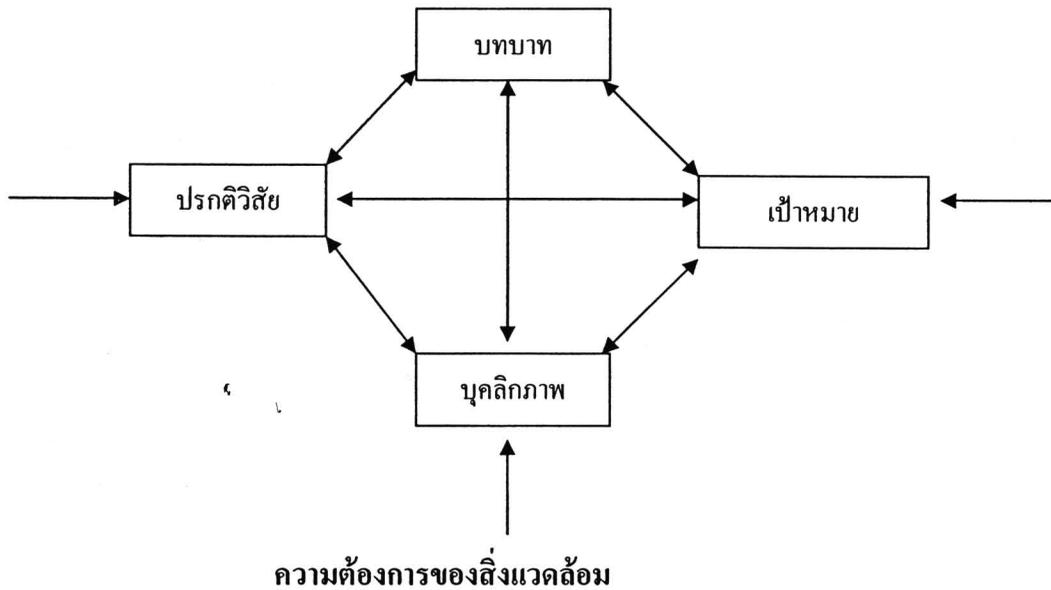
6. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล

ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มมิได้เกิดจากโครงสร้างขององค์การหรือเทคนิควิธีในการทำงานของกลุ่มเท่านั้น แต่ยังเกิดจากการที่บุคคลไปด้วยกันไม่ได้ เมื่อบุคคลแต่ละกลุ่มไม่สามารถจะไปด้วยกันได้ก็จะแสดงอาการที่ไม่ส่งเสริมกัน ไม่ให้ความร่วมมือ สิ่งเหล่านี้จะส่งผลให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม

สรุปได้ว่า สาเหตุของความขัดแย้งเกิดขึ้นได้หลายประการโดยเกิดขึ้นจาก ความขัดแย้งภายในบุคคล ระหว่างบุคคล ซึ่งเป็นความขัดแย้งในเรื่องของภูมิหลัง การติดต่อสื่อสาร ค่านิยม ทักษะความคิดเห็น และวิถี การปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน และความขัดแย้งในองค์ประกอบขององค์กร ซึ่งจะเกี่ยวกับโครงสร้าง เป้าหมาย หรือความไม่ชัดเจนในการบริหารงาน จึงทำให้เกิดผลกระทบไปยังบุคคลที่มีส่วนร่วมที่เกี่ยวข้องจะเกิดเป็นความขัดแย้งขึ้น

5. ความขัดแย้งในสถานศึกษา

สถานศึกษาเป็นองค์การรูปนัย (Formal Organizational) และอยู่ในระบบสังคมจึงมีความขัดแย้งในหลายแบบ ถ้าหากพิจารณาว่าในสังคมนั้นประกอบด้วยมิติสำคัญ 4 มิติ คือ บทบาท ปรกติวิสัย บุคลิกภาพ และเป้าหมาย ก็จะเกิดเป็นแบบความขัดแย้ง 4 แบบ ถ้าหากจับคู่ของมิติทั้ง 4 จะได้ 6 คู่ ซึ่งเป็นแบบของความขัดแย้งอีก 6 แบบ ดังรูป



ภาพที่ 2.11 รูปแบบต่างๆของความขัดแย้ง

ที่มา : พรนพ พุกกะพันธ์.2524 : 148

คำอธิบายความขัดแย้ง 10 แบบดังนี้

1. ความขัดแย้งของบทบาท (Role Conflict) เกิดขึ้นเมื่อบุคคลต้องแสดงบทบาทต่างๆ และบทบาทนั้นไม่สอดคล้องกัน เช่น ผู้อำนวยการโรงเรียนอาจมีบทบาทในระบบสังคม เป็นพ่อ เป็นสามี ความขัดแย้งเกิดจากการที่ไม่สามารถแสดงบทบาทต่างๆ ได้พร้อมกันในเวลาเดียวกันเช่น จะนั่งเป็นประธานในที่ประชุมในฐานะผู้อำนวยการ หรือจะต้องออกไปรับลูกคนเล็กจากโรงเรียน อนุบาลในฐานะที่เป็นบิดา

2. ความขัดแย้งของบุคลิกภาพ (Personality Conflict) เป็นความขัดแย้งภายในตัวบุคคลเอง ซึ่งเกิดจากการที่บุคคลมีความต้องการต่างๆที่ไม่สอดคล้องกันเช่น ผู้อำนวยการมีความต้องการที่จะมั่นคงในอาชีพ แต่ในขณะเดียวกันก็ประสงค์ที่จะเสี่ยงในการทำงานเพื่อความก้าวหน้าของโรงเรียน ในสภาพเช่นนี้เป็นการยากที่ผู้อำนวยการจะแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม

3. ความขัดแย้งของปรกติวิสัย (Norm Conflict) ในองค์การรูปนัยย่อมประกอบด้วย องค์การรูปนัยต่างๆ โรงเรียนซึ่งเป็นองค์การรูปนัยก็ประกอบด้วยองค์การรูปนัยต่างๆเช่น กลุ่มเพื่อน กลุ่มที่จบจากสถาบันเดียวกัน แต่ละกลุ่มย่อมมีปรกติวิสัยของตนเอง เมื่อแต่ละกลุ่มมีปรกติ

วิธีต่างกัน ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นเช่น การขอบริจาคเพื่อช่วยเหลือผู้ประสบภัยธรรมชาติในภาคใต้ แต่ละกลุ่มก็จะมีปรกติวิสัยในการบริจาคที่แตกต่างกัน

4. ความขัดแย้งของเป้าหมาย (Goal Conflict) องค์การส่วนใหญ่ย่อมมีเป้าหมายหลายอย่าง เป้าหมายเหล่านี้บางครั้งจะขัดแย้งกันเอง เช่น โรงเรียนแห่งหนึ่งเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการหรือเน้นการเตรียมตัวไปเพื่อประกอบอาชีพ จะเห็นว่าความขัดแย้งของเป้าหมายเกิดขึ้น เป้าหมายที่จะประหยัดงบประมาณก็อาจจะขัดแย้งกับเป้าหมายการมีโครงการใหม่ๆ

5. ความขัดแย้งระหว่างบทบาทกับปรกติวิสัย (Role-Norm Conflict) ในกรณีที่บทบาทเป็นไปตามระบบราชการ แต่ปรกติวิสัยเป็นไปตามกลุ่มย่อย ความคาดหวังในบทบาทขัดแย้งกับปรกติวิสัยของกลุ่มไม่เป็นทางการ เช่น ความคาดหวังของครูในบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาอาจขัดแย้งกับปรกติวิสัยของผู้บริหารสถานศึกษาด้วยกัน

6. ความขัดแย้งระหว่างบทบาทกับเป้าหมาย (Role-Goal Conflict) เป็นสิ่งที่บทบาทกับเป้าหมายไม่สอดคล้องกัน เช่น ครูที่เข้มงวดในการวัดผลตามมาตรฐานอาจขัดแย้งกับเป้าหมายของบุคคลตามควรแก่อัตภาพ

7. ความขัดแย้งระหว่างบทบาทกับบุคลิกภาพ (Role-Personality Conflict) เกิดจากการที่บุคคลต้องแสดงบทบาทที่ไม่เหมาะสมต่อบุคลิกภาพของตนเช่น คนที่ชอบเอาแต่ใจตนเองแต่ต้องเป็นครูณะแนว คนที่ไม่สนใจระเบียบแต่ต้องเป็นผู้บริหารโรงเรียน

8. ความขัดแย้งระหว่างปรกติวิสัยกับบุคลิกภาพ (Norm-Personality Conflict) เป็นความขัดแย้งในองค์การรูปนัย ความต้องการในบุคลิกภาพของบุคคลกับปรกติวิสัยของกลุ่มย่อยไม่สอดคล้องกันเช่น ครูคนใหม่ที่มีความต้องการที่จะเข้ามาเป็นผู้นำ อาจมีความขัดแย้งกับกลุ่มเดิมที่คาดว่าครูคนใหม่ควรจะมาเป็นผู้ตามที่ดีก่อน

9. ความขัดแย้งระหว่างปรกติวิสัยกับเป้าหมาย (Norm-Goal Conflict) เป็นความขัดแย้งระหว่างปรกติวิสัยของกลุ่มย่อยกับเป้าหมายหลักขององค์การ เมื่อกลุ่มย่อยไม่เห็นด้วยหรือไม่ยอมรับเป้าหมายขององค์การ ก็อาจแสดงการต่อต้านเช่น เป้าหมายของโรงเรียนที่ต้องการให้ครูประหยัดและออมก็อาจขัดแย้งกับกลุ่มที่ชอบเล่นแชร์เป็นต้น

10. ความขัดแย้งระหว่างเป้าหมายกับบุคลิกภาพ (Goal-Personality Conflict) เป็นความขัดแย้งระหว่างเป้าหมายขององค์การกับบุคลิกภาพส่วนบุคคล บุคคลอาจมีความชอบหรือมีเหตุผลเฉพาะ คนที่ไม่อยากปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์การเช่น ครูถูกขอร้องให้รับผู้ใหญ่ว่างที่มาตรวจเยี่ยมอำเภอ ซึ่งครูเห็นว่าเป็นสิ่งที่ไม่ควรกระทำ

สถานศึกษาที่ตั้งอยู่ในสังคมสิ่งแวดล้อมจึงมีอิทธิพลต่อโรงเรียนมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมและค่านิยมของสังคม ดังนั้น ความขัดแย้งอีกแบบหนึ่งที่เกิดขึ้น คือ ความขัดแย้งระหว่างโรงเรียนกับสิ่งแวดล้อม

โครงสร้างขององค์กรเป็นส่วนสำคัญอย่างหนึ่งของความขัดแย้งภายในองค์กร ซึ่งจะก่อให้เกิดความขัดแย้ง 4 ลักษณะ คือ ความขัดแย้งในสายงานและระดับบังคับบัญชา ความขัดแย้งในหน้าที่ ความขัดแย้งระหว่างสายบังคับบัญชากับสายอำนาจการ และความขัดแย้งระหว่างองค์กรรูปนัยกับอรูปนัย ส่วนสำคัญที่ทำให้การขัดแย้งขยายตัวเพิ่มขึ้น ได้แก่ การข่มขู่ การรับรู้ ความไว้วางใจ การสื่อสารองค์กรมีหลายระดับและเป็นกฎที่ถูกบังคับให้ปฏิบัติและความขัดแย้งเดิมที่แก้ไม่ได้ (ธงชัย สันติวงษ์. 2540 : 288)

พนัส หันนาคินทร์ (2530 : 234 – 235) ได้กล่าวไว้ว่าสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนเกิดจากสาเหตุ 5 ประการคือ

1. ความไม่เข้าใจ
2. การทำตัวเป็นเจ้าของมุลนาย
3. ความคิดเห็นแตกต่างกัน
4. การขาดประสิทธิภาพในการบริหารงานและการปกครองของผู้บริหาร
5. ผลประโยชน์และความสนใจที่ขัดกัน

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 : 8) ได้กล่าวความขัดแย้งในหน่วยงานทางการศึกษามักจะเกิดลักษณะ 3 ประการคือ

1. ทรัพยากรทางการศึกษาไม่เพียงพอกับความต้องการของบุคคลหรือกลุ่มในสถานศึกษาหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ทรัพยากรในที่นี้อาจจะเป็นสิ่งที่เห็นได้และสิ่งที่เห็นไม่ได้ เช่น คน เงิน วัสดุ ตำแหน่ง สถานภาพหรือเกียรติยศ

2. บุคคลหรือกลุ่มแสวงหาที่ควบคุมกิจกรรมงานหรืออำนาจบวก ซึ่งเป็นคุณสมบัติของคนอื่นหรือกลุ่มอื่น ความขัดแย้งนี้เป็นผลมาจากการก้าวก้างานหรืออำนาจหน้าที่ของผู้อื่น

3. บุคคลหรือกลุ่มไม่สามารถตกลงกันได้เกี่ยวกับเป้าหมายหรือวิธีการในการทำงานต่างคนต่างมีเป้าหมาย และวิธีที่แตกต่างกันและเป้าหมายและวิธีต่าง ๆ นั้นเป็นสิ่งที่ไปด้วยกันไม่ได้

จากความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในสถานศึกษา สามารถสรุปได้ว่าความขัดแย้งในสถานศึกษา หมายถึง สภาพการณ์ที่มีความไม่สอดคล้องต้องกันของบุคคล ในด้านความคิดเห็น ค่านิยม ความเชื่อเป้าหมาย วิธีการทำงาน และผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นและเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานตามแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งเห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี ไม่ควรเกิดขึ้นในองค์กร แล้วเชื่อว่าความขัดแย้งหลีกเลี่ยงไม่ได้ ไม่ใช่สิ่งเลวร้ายไม่ดีเสมอไป ปัจจุบันเชื่อว่าความ

ขัดแย้งเป็นสิ่งที่จะต้องทำให้เกิดในองค์การ โดยให้มีในแนวระดับที่เหมาะสม เพื่อจะทำให้ องค์การเกิดการพัฒนา

6. กระบวนการของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยสถานการณ์และขั้นตอนต่างๆของความขัดแย้ง มีผู้ที่ให้แนวคิดต่างๆเกี่ยวกับกระบวนการของความขัดแย้ง ดังนี้

ฟิลเลอร์ (Filled. 1975 : 4, อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2534 : 90 – 91) ได้เสนอแนะกระบวนการของความขัดแย้งออกเป็นขั้นตอนรายละเอียด ดังนี้

1. สถานการณ์ก่อนเกิดความขัดแย้ง เป็นสถานการณ์ที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งซึ่งอาจเป็นคุณลักษณะความสัมพันธ์ทางสังคม เช่น ความคลุมเครือของขอบเขตอำนาจ ความขัดแย้งเกี่ยวกับประโยชน์ ความพร่องในการสื่อความหมาย การที่ต้องพึ่งพาอาศัยอีกฝ่ายหนึ่ง เป็นต้น

2. ความขัดแย้งที่รับรู้ได้สถานการณ์ขั้นที่ 1 จะนำไปสู่ความขัดแย้งก็ต่อเมื่อมีการรับรู้สถานการณ์ของแต่ละฝ่ายว่ามีเงื่อนไขเพียงพอที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งหรือไม่

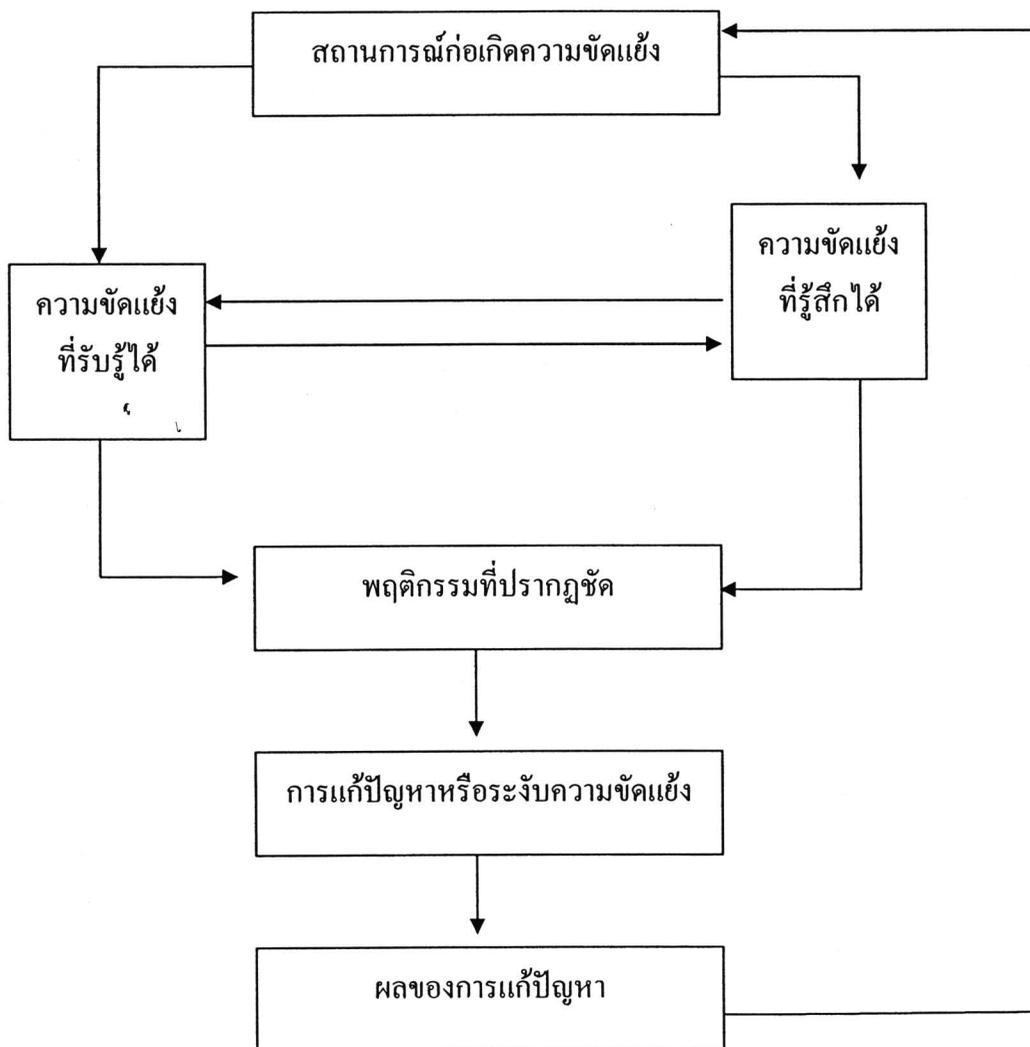
3. ความขัดแย้งที่รู้สึกได้ความรู้สึกและทัศนคติต่อสภาพการณ์ก่อนเกิดความขัดแย้งขึ้น โดยอาจมีความรู้สึกว่า ถูกคุกคาม ถูกเกลียดชัง กลัว หรือไม่ไว้วางใจ

4. พฤติกรรมที่ปรากฏชัด เป็นการแสดงออกของบุคคลที่รับรู้ เมื่อมีความรู้สึกว่ามี ความขัดแย้งเกิดขึ้น อาจแสดงความก้าวร้าว การแข่งขัน การโต้เถียง หรือการแก้ปัญหา

5. การแก้ปัญหาหรือระงับความขัดแย้ง เป็นการทำให้ความขัดแย้งนั้นสิ้นสุดลง อาจให้ทุกฝ่ายตกลงกันได้ หรือให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งชนะไป

6. ผลจากการแก้ปัญหา เป็นผลที่เกิดขึ้นตามมาภายหลังการแก้ปัญหาความขัดแย้งแล้ว

กระบวนการของความขัดแย้งทั้ง 6 ขั้นตอนนี้สามารถเขียนเป็นรูปได้ดังนี้



ภาพที่ 2.12 กระบวนการของความขัดแย้งตามแนวคิดของฟิลเลีย

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2534 : 91

روبินส์ (Robbins. 1983 , อ้างถึงในเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2534 : 95 – 97) ได้แบ่งกระบวนการของความขัดแย้งออกเป็น 4 ขั้นตอน

ขั้นที่ 1 ศักยภาพของการเป็นปรปักษ์กัน (Potential Opposition) คือการเป็นสถานการณ์นำที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งถือว่าเป็นสาเหตุ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

การสื่อสาร ซึ่งเกิดจากการด้อยคุณภาพของการสื่อสาร การสื่อสารที่น้อยเกินไปหรือมากเกินไป การสื่อสารที่ด้อยคุณภาพ อาจจะทำให้เกิดความเข้าใจผิดและสถานการณ์ที่ทำให้เข้าใจผิดจะทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น

โครงสร้าง คือโครงสร้างของหน่วยงาน หรือลักษณะโครงสร้างขององค์การที่เป็นสถานการณ์นำไปสู่ความขัดแย้งได้แก่ขนาดขององค์การ ระดับของการทำงานประจำ ความเชี่ยวชาญเฉพาะที่ใช้ในการงาน มาตรฐานในการปฏิบัติงาน แบบของผู้นำ ระบบการให้รางวัล การพึ่งพาอาศัยกันระหว่างกลุ่มก็สามารถเป็นสถานการณ์ทำให้เกิดความขัดแย้งได้

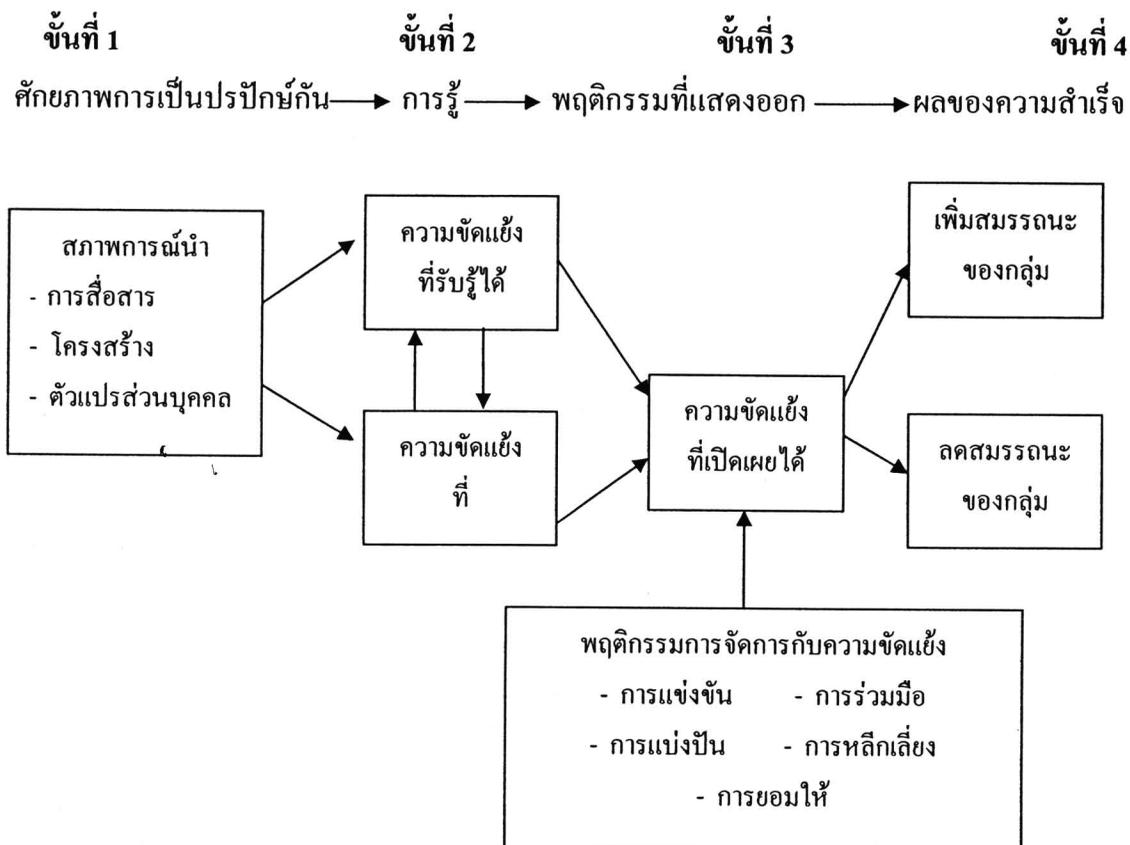
ตัวแปรส่วนบุคคล ตัวแปรส่วนบุคคลที่มีศักยภาพของการขัดแย้ง เช่น ลักษณะของบุคลิกภาพ ความคิดเห็นไม่ตรงกัน ค่านิยมที่แตกต่างกันทำให้มีอคติ จึงนำไปสู่ความขัดแย้ง

ขั้นที่ 2 การรับรู้ (Cognition) เกิดความขัดแย้งขึ้น จากการสังเกต รู้สึก และเข้าใจ

ขั้นที่ 3 พฤติกรรมที่แสดงออก (Behavior) คือการแสดงพฤติกรรมออกมาในเจตนาหรือความตั้งใจที่จะจัดการกับความขัดแย้งโดยวิธีใดวิธีหนึ่ง ใน 5 วิธี คือ

1. การแข่งขัน (Competition) เพื่อให้แพ้หรือชนะกันไปข้างใดข้างหนึ่ง
2. การร่วมมือ (Collaboration) เพื่อที่จะพยายามประสานประโยชน์กันให้ได้
3. การแบ่งปัน (Sharing) เมื่อแต่ละฝ่ายยอมเสียสละบางอย่างก็จะสามารถประนีประนอมกันได้
4. การหลีกเลี่ยง (Avoidance) กระทำโดยการถอยหนีออกจากความขัดแย้ง หรือพยายามระงับความขัดแย้ง
5. การยอมให้ (Accommodation) เป็นการเสียสละของฝ่ายตนโดยพยายามทำตามความต้องการของอีกฝ่ายหนึ่งเพื่อจะรักษาความสัมพันธ์เอาไว้

ขั้นที่ 4 ผลของการขัดแย้ง (Outcomes) มีผลที่ทำให้เพิ่มความสำเร็จของกลุ่มและผลที่ทำให้ลดความสำเร็จของกลุ่ม ดังภาพ



ภาพที่ 2.13 กระบวนการความขัดแย้งของรอบบินส์

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2534 : 91

โรมัส (Thomas. 1976 : 895, อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2534 : 93 – 94) ได้กล่าวถึงความขัดแย้งเป็นกระบวนการ เมื่อความขัดแย้งตอนแรกสิ้นสุดลงก็จะเกิดความขัดแย้งในตอนต่อไปอีก โดยที่ขั้นสุดท้ายของตอนแรกจะไปกระตุ้นหรือเป็นสิ่งเร้าให้เกิดความขัดแย้งในตอนต่อไป ในแต่ละตอนจะมีเหตุการณ์เกิดขึ้นตามลำดับดังนี้

ขั้นที่ 1 เกิดความคับข้องใจ ของฝ่ายหนึ่งที่เกิดจากการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่ง เช่น ไม่เห็นด้วย ไม่ช่วยเหลือ ถูกดู เหาเปรียบ ให้ร้าย ไม่อนุমติ

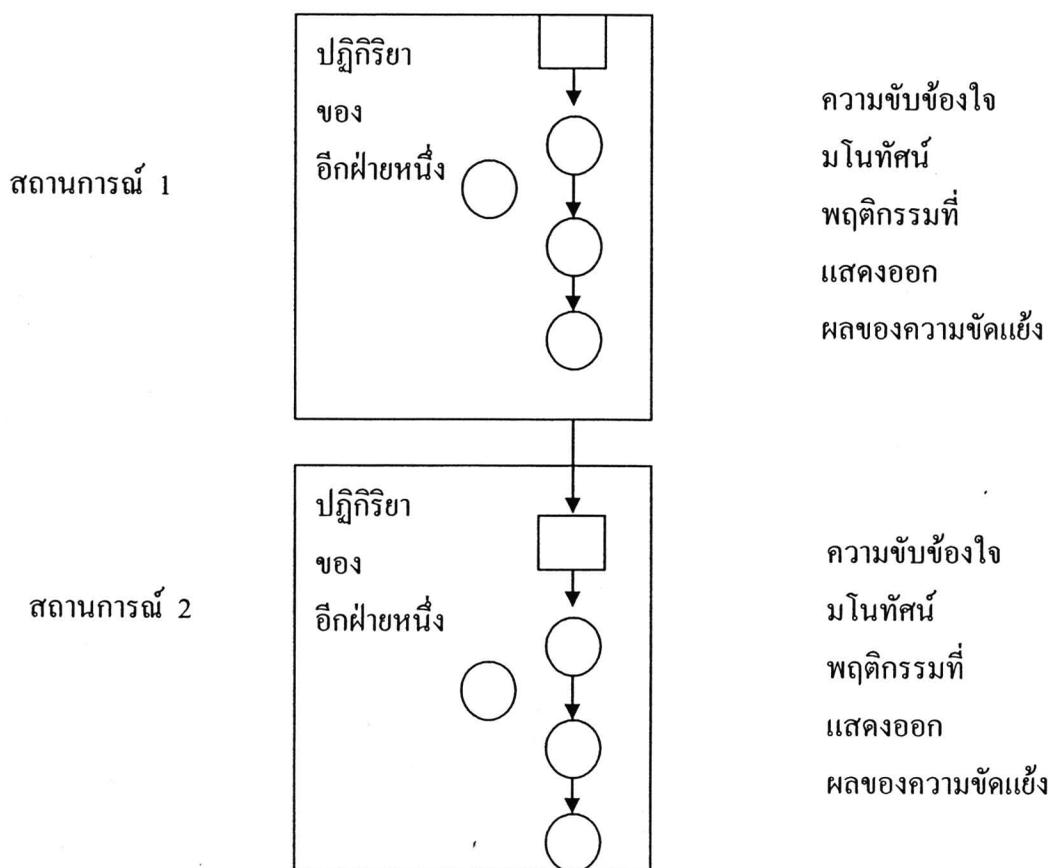
ขั้นที่ 2 เกิดมโนทัศน์เกี่ยวกับความขัดแย้ง เป็นผลจากการเกิดความคับข้องใจ ซึ่งเป็นธรรมชาติ การรับรู้ของบุคคลเป็นจิตวิสัยและมักจะลำเอียง จึงต้องหาเหตุผลและหลักฐานมาประกอบว่าการรับรู้ของตนที่มีต่อความขัดแย้ง จึงคิดหาวิธีแก้ไข แต่ส่วนมากจะใช้วิธีการเอาแพ้เอาชนะกันมากกว่าอย่างอื่น

ขั้นที่ 3 แสดงพฤติกรรม คือ การแสดงออกเมื่อพบความขัดแย้งจะทำได้หลายวิธีพฤติกรรมที่แสดงออกอาจเป็นการเอาชนะ การแข่งขัน การต่อรอง การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง หรือการผ่อนปรนเข้าหากัน

ขั้นที่ 4 เกิดปฏิกริยาจะเป็นปฏิกริยาของอีกฝ่ายหนึ่งอาจทำให้เพิ่มหรือลดความขัดแย้งได้ในขั้นนี้ แต่ละฝ่ายอาจจัดการกับการขัดแย้งหรือให้บุคคลที่สามเข้ามาจัดการ

ขั้นที่ 5 ผลของความขัดแย้ง สิ่งที่จะเกิดขึ้นตามมา ถ้าสองฝ่ายพอใจวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ความขัดแย้งก็จะสิ้นสุดลง แต่ถ้าไม่พอใจ ผลของการขัดแย้งก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งต่อเนื่องไปอีก

กระบวนการของความขัดแย้งสามารถแสดงได้ดังรูป



ภาพที่ 2.14 กระบวนการของความขัดแย้งของโรมัส

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2534 : 94



สรุปได้ว่ากระบวนการขัดแย้ง เป็นการกระทำที่มีขั้นตอนซึ่งจะเกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่ทำให้เกิดจากการไม่พอใจ คับข้องใจจนทำให้เกิดเป็นการแสดงพฤติกรรมออกมาด้วยวิธีการต่างๆ และจะเกิดผลที่ออกผลนั้น อาจจะทำให้ความขัดแย้งนั้นหมดไป หรือทำให้รุนแรงขึ้น ก็จะขึ้นอยู่กับการบริหารว่าจะมีประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด ที่จะทำให้องค์การนั้นมีความขัดแย้งน้อยลง

7. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง

พรนพ พุกกะพันธ์ (2542 : 18 – 25) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง 3 ทฤษฎี ดังนี้

7.1 ทฤษฎีจิตวิเคราะห์ของซิกมันด์ ฟรอยด์ กล่าวว่า “คน” ประกอบขึ้นด้วยระบบสำคัญ 3 ประการ คือ

Id หมายถึง โครงสร้างส่วนดั้งเดิมที่ปราศจากการขัดเกลาใดๆ ทั้งสิ้นของบุคลิกภาพ ประกอบด้วยสัญชาตญาณ หรือแรงขับโดยกำเนิด

Ego หมายถึง การเรียนรู้ และการรับรู้ด้วยความคิดและเหตุผล ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการควบคุมแรงกระตุ้นของสัญชาตญาณ เพื่อป้องกันอันตรายที่จะเกิดขึ้น และช่วยกำหนดว่าแรงขับใดควรได้รับการตอบสนองเพียงใด และด้วยวิธีใด

Super – ego หมายถึง ระบบการถูกอบรมเลี้ยงดูจากบิดามารดา ระเบียบประเพณี และค่านิยมของสังคมซึ่งเป็นตัวของระบบที่คอยควบคุมอดอีกทีหนึ่ง บางครั้งก็เรียกซูเปอร์อีโก้ว่า “มโนธรรม”

7.2 ทฤษฎีบุคลิกภาพของอัลเฟรด แอดเลอร์ เชื่อว่า คนอยู่ในสภาวะแวดล้อมที่ต่างกัน ทำให้มีพฤติกรรมที่ต่างกัน ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 แบบดังนี้

7.2.1 ปมด้อย – ปมเด่น สภาพแวดล้อมมีอิทธิพลมากกว่ากรรมพันธุ์ เช่น เด็กพิการจะมีบุคลิกภาพแบบใด ขึ้นอยู่กับทัศนคติของพ่อแม่ที่มีต่อเด็กคนนั้น มนุษย์ทุกคนมีความรู้สึกด้อยในตัวเองทุกคน ในขณะที่ยังเป็นทารก และยังคงเด็กอยู่นั้นต้องพึ่งพ่อแม่ หรือผู้ใหญ่อื่นๆ ตนจึงรู้สึกมีปมด้อย ความรู้สึกนี้ จึงทำให้ต้องดิ้นรนต่อสู้ปลงล้างความรู้สึกดังกล่าว เพื่อให้ตนสามารถมีชีวิตยืนหยัดเท่าเทียมผู้ใหญ่ได้ในที่สุด และทุกคนพยายามจะเอาชนะปมด้อยเพื่อไปสู่ปมเด่นทุกคน แต่ว่า แต่ละคนจะมีวิถีทางที่ต่างกัน วิถีทางที่ต่างกันนี้เรียกว่า “แบบแผนในการดำเนินชีวิต” ซึ่งเป็นบุคลิกภาพประจำตัวเรา

7.2.2 ทัศนคติของพ่อแม่จะมีอิทธิพลต่อเด็กเป็นอย่างมากในการสร้างบุคลิกภาพ

7.2.2.1 การที่รักลูกจนเกินไป เลี้ยงดูแบบตามใจ ทำให้เด็กรู้สึกว่าเขาเองนั้นยิ่งใหญ่ จึงเป็นพวกที่พยายามเรียกร้องจะเอาให้ได้ทำเดียว

7.2.2.2 การละเลยทอดทิ้งลูก ลูกที่ถูกทอดทิ้ง และรู้สึกว่พ่อแม่เกลียดชังตน ย่อมรู้สึกว่โลกเป็นศัตรูต่อตนเอง มีทัศนคติว่ทุกคนไม่ชอบตน เพราะตนไม่เคยได้รับความเมตตาจากใคร

แอดเลอร์ ถือว่ พ่อแม่ของเด็กทั้งสองประเภทนี้ ไม่รักลูกของตนอย่างแท้จริง พ่อแม่ควรจะให้ความรักลูก ให้ลูกเป็นตัวของตัวเอง ไม่ช่วยเหลือเด็กจนเกินไป ทำให้เด็กไม่เรียนรู้ด้วยตนเอง ต้องสอนให้เด็กรู้จักช่วยตัวเอง แต่ก็ไม่ทอดทิ้งเด็ก ต้องเข้าใจเด็ก ไม่หักหาญเด็กโดยเอาแต่ใจพ่อแม่ฝ่ายเดียว ถ้าเลี้ยงเด็กให้ถูกทาง จะทำให้เด็กกล้าเผชิญกับความจริงที่ประสบในชีวิต สนใจสังคม ไม่เห็นแก่ตัว และมีสามัญสำนึกในการดำเนินชีวิต

7.2.3 สัมพันธภาพภายในครอบครัว การที่เป็นลูกคนที่เท่าใดในครอบครัว ย่อมมีอิทธิพลต่อบุคลิกภาพทั่วไปด้วย ดังนี้

7.2.3.1 ลูกคนโต โดยทั่วไป ลูกคนโต เป็นคนที่เอาจริงเอาจังต่อชีวิต มีความรับผิดชอบ มีความเป็นผู้นำ และมีอำนาจ ซึ่งอาจจะเกิดจากการที่เขาต้องดูแลน้องๆ แทนพ่อแม่ เมื่อลูกคนโตเกิดมา พ่อแม่ค่อนข้างจะเห่อกูก เขาเป็นเด็กคนเดียวในบ้าน จึงมักถูกตามใจ ทำให้เป็นคนชอบตามใจตนเอง และเมื่อมีน้องก็มักจะอิจฉาน้องบ้าง เพราะคิดว่น้องจะมาแย่งความรักไป จึงรังแกน้อง หรือเรียกร้องความสนใจจากพ่อแม่ โตขึ้นจะปรับตัวได้ ถ้าปรับไม่ได้จะเป็นคนเคร่งเครียด เป็นคนคู ขี้อิจฉาริษยา

7.2.3.2 ลูกคนรอง จะมีนิสัยรักสนุก พยายามปรับตัวให้เข้ากับพี่ของตนเอง จึงทำให้เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ไม่ค่อยสนใจที่อยากจะเป็นผู้นำ หรือรับผิดชอบเท่าลูกคนโต ด้วยความที่เกิดมามีพี่อยู่แล้ว ความรู้สึกด้อยในตนเองก็มี จึงพยายามแข่งกับพี่ ทำทุกอย่างที่พี่ทำ พี่มีอะไรก็อยากได้ แต่ไม่มีความอิจฉาริษยา

7.2.3.3 ลูกคนสุดท้อง มักได้รับความเอาใจใส่เป็นอย่างมาก ทั้งจากพ่อแม่และพี่น้อง จึงทำให้เด็กรู้สึกรัก นับถือทั้งตนเองและผู้อื่น ไม่อิจฉาริษยา บางครั้งเด็กอาจรู้สึกว่ตนด้อยกว่าทุกคนในบ้าน จึงต้องประจบประแจงพวกพี่ๆ เพราะสู้เขาไม่ได้ แต่บางครั้งก็พยายามสร้างปมเด่นขึ้นมาจนสำเร็จก็ได้ บางครั้งการเลี้ยงลูกคนเล็กดีก็กลายเป็นคนดี ในทางตรงกันข้าม ถ้าเลี้ยงไม่ดีอาจจะเสียคนไปเลยก็ได้

7.2.3.4 ลูกคนเดียว เป็นผู้ที่มีคนเดียวตลอด ไม่ถูกแย่งความรัก จึงทำให้เป็นคนที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าหาญ นับถือตนเอง ถ้าเลี้ยงเด็กอย่างมีเหตุผลเด็กจะเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบมาก ลูกคนเดียวอยู่ท่ามกลางผู้ใหญ่ จึงทำให้มีทัศนคติเป็นผู้ใหญ่

7.2.4 อิทธิพลแห่งวัฒนธรรม แอดเลอร์ มีความเห็นว่วัฒนธรรมที่อยู่รอบๆ ตัวเรา ขณะที่เกิด ก็มีความสำคัญต่อบุคลิกภาพของเด็ก โดยเฉพาะสังคมในโรงเรียนหลังจากที่เด็กเข้า

โรงเรียนแล้ว ครูจะมีบทบาทต่อเด็กมาก อาจจะส่งเสริมให้เด็กมีการแข่งขันมาก ซึ่งบางทีก็ไม่เหมาะสมนัก ถ้าครูไม่สนใจความสามารถของเด็กเป็นรายบุคคล สภาพโรงเรียนควรส่งเสริมให้เด็กปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนได้ และเมื่อโตขึ้นก็ควรจะปรับตัวเข้ากับงานและอาชีพที่ตนทำอยู่ได้ และในที่สุดต้องปรับตัวเข้ากับชีวิตแต่งงานได้ด้วย

7.3 ทฤษฎีบุคลิกภาพของ คาร์ล จี จุง เชื่อว่า บุคลิกของคนมี 2 แบบใหญ่ๆคือ

7.3.1 บุคลิกเปิดเผย หมายถึงพวกที่สนใจตนเอง และสนใจผู้อื่นด้วย จึงทำให้เป็นคนใจกว้าง รักพวกพ้อง ชอบมีเพื่อนมากๆ ชอบออกสังคม และมีลักษณะเป็นพวกแสดงออกเป็นคนยึดหยุ่น

7.3.2 บุคลิกที่ไม่เปิดเผย พวกนี้จะตรงกันข้ามกับพวกแรก คือสนใจเฉพาะตนเอง ไม่ชอบออกงานสังคม เก็บตัว ชอบอยู่คนเดียว รักแต่ตัวเอง ซึ่งการที่มนุษย์จะมีบุคลิกภาพแบบนี้ได้นั้น คาร์ล จี จุง คิดว่า เกิดจากการรับรู้ของมนุษย์ คือเขาได้เห็น ได้ยิน ได้ฟังมาอย่างไรตั้งแต่เด็กเขามักจะเป็นแบบนั้น ขึ้นกับการเลี้ยงดูของบุคคลที่ใกล้ชิด เกิดจากสัญชาตญาณภายในตัวเอง คำนิยามของสังคมว่าสิ่งนี้ดี สิ่งนี้เลว เช่น การที่ผู้หญิงชอบคบกับเด็กผู้ชายหลายๆ ในสังคมไทยคิดว่าไม่ดี การพิจารณาของตนเองในสิ่งที่เป็นนามธรรม เช่น ความยุติธรรม ความชอบธรรม ความ เป็นประชาธิปไตย

จากการที่ได้ศึกษาทฤษฎี ทั้ง 3 ทฤษฎี สรุปได้ว่า คนประกอบด้วยระบบสำคัญ 3 ประการ คือ Id, Ego และ Supper – ego ซึ่งเป็นพื้นฐานที่มีติดตัวมาเริ่มตั้งแต่เกิด มีสัญชาตญาณที่เรียกว่าส่วนที่ยังไม่ขัดเกลา คือ Id แต่เมื่อได้รับการเรียนรู้ ด้วยความคิดและเหตุผล ก็จะเป็นกลไกในการแสดงออกทางพฤติกรรมของบุคคลรวมถึง การได้รับการเลี้ยงดู ที่แตกต่างกัน ได้รับการขัดเกลา การเรียนรู้ สังคมประสบการณ์ ในภาวะของแต่ละคน รวมทั้งสภาพแวดล้อมรอบๆตัว เช่น วัฒนธรรมที่อยู่รอบตัวเรา ขณะที่เกิด มีอิทธิพลมากกว่าพันธุกรรม เช่น ปมด้อย – ปมเด่น ทักษะคติของพ่อแม่ สัมพันธภาพภายในครอบครัว อิทธิพลแห่งวัฒนธรรม ย่อมส่งผลถึงการแสดงออกทางบุคลิกภาพที่แสดงออกมา ว่าเป็นคนที่มีบุคลิกเปิดเผย หรือบุคลิกที่ไม่เปิดเผย มีความเป็นคนที่มีความรับผิดชอบ มีความเป็นคนที่มองเห็นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในสังคม ของตนเอง จากสิ่งที่ได้รับการเรียนรู้และเลี้ยงดู มาแล้วความเชื่อมโยงกับพฤติกรรมในการบริหารความขัดแย้งเมื่อมีความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับตัวเองอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ จะมีผลต่อการบริหารความขัดแย้งให้ไปในทางที่ดีขึ้นได้

การบริหารความขัดแย้ง

1. ความหมายการบริหารความขัดแย้ง

“การบริหารความขัดแย้ง” (Conflict of Management) มีนักวิชาการแยกคำเป็นการจัดการกับความขัดแย้ง แต่มีความหมายเดียวกัน ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์สามัญในสังคมที่ทำให้ทั้งประโยชน์และโทษต่อบุคคลและองค์กร จึงเกิดคำถามว่า ทำอย่างไรให้ได้ประโยชน์มากที่สุด และเกิดโทษน้อยที่สุด ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้ง (Conflict Management) เพื่อนำองค์การ ที่ตนเองรับผิดชอบให้เจริญก้าวหน้า ดังนั้นองค์การจึงจำเป็นต้องมีความขัดแย้งเป็นเครื่องหล่อเลี้ยง ถ้าไม่มีความขัดแย้งหรือน้อยเกินไปก็จะทำให้องค์การมีความเสื่อม ระดับความขัดแย้งที่พอเหมาะจะทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ มีความสามัคคี สร้างความเจริญให้แก่องค์การเป็นอย่างยิ่ง ผู้บริหารควรมีเครื่องมือหรือวิธีการในการบริหารความขัดแย้งในองค์การ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 : 116) ได้กล่าวว่า “การบริหารความขัดแย้ง” ว่าเป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความขัดแย้ง การบริหารความขัดแย้ง หมายถึง การดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งใน 3 ประการ คือ

1. การกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งที่สร้างสรรค์และมีประโยชน์ให้เกิดขึ้น เมื่อมีความขัดแย้งมีระดับค่อนข้างต่ำ
2. ลดระดับของความขัดแย้งหรือขจัดความขัดแย้งเมื่อความขัดแย้งมีในระดับสูง
3. การแก้ปัญหาความขัดแย้ง

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 : 131 – 132) ได้มีแนวคิดว่า ความขัดแย้งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการวินิจฉัย เพื่อศึกษาสถานการณ์และสาเหตุความขัดแย้ง ซึ่งต้องเข้าไปแทรกเพื่อทำให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับที่เหมาะสม การแก้ปัญหาความขัดแย้งเป็นการลดหรือขจัดความขัดแย้ง การแก้ปัญหาก็เป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารความขัดแย้งประกอบด้วย

1. การวินิจฉัยเพื่อหาสาเหตุของความขัดแย้ง
2. การนิยามปัญหาโดยพิจารณาความขัดแย้ง
3. พิจารณาผลที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้ง
4. การใช้เทคนิคและวิธีการที่เหมาะสมจัดการกับความขัดแย้ง

ฉะนั้นในการบริหารความขัดแย้ง ผู้บริหารต้องสามารถวินิจฉัยถึงปัญหาของความขัดแย้งให้ชัดเจน และต้องรู้ถึงธรรมชาติของความขัดแย้งก่อนที่จะหาวิธีที่จะต้องเข้าไปแก้ไขความขัดแย้งนั้นให้ลดลงหรือทำให้เกิดประโยชน์มากที่สุด

2. กระบวนการในการบริหารความขัดแย้ง

การบริหารความขัดแย้งเกี่ยวข้องกับการวินิจฉัยและการเข้าแทรกแซง จุดมุ่งหมายของการวินิจฉัยก็เพื่อ จะหาข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการณ์และสาเหตุของความขัดแย้ง โดยพิจารณาว่าบุคคลหรือกลุ่มมีความคิดเห็นแตกต่างกันในเป้าหมายหรือวิธีการอย่างไร ขอบเขตความรับผิดชอบของบุคคลหรือกลุ่มชัดเจนหรือไม่ บุคคลหรือกลุ่มมีการแข่งขันเพื่อที่จะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดหรือไม่ ตลอดจนพิจารณาว่ามีความจำเป็นที่ผู้บริหารจะเข้าไปแทรกแซงหรือไม่ จุดมุ่งหมายของการเข้าไปแทรกแซงของผู้บริหารก็เพื่อที่จะทำให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับที่พอเหมาะและจะส่งผลให้องค์การมีประสิทธิภาพ

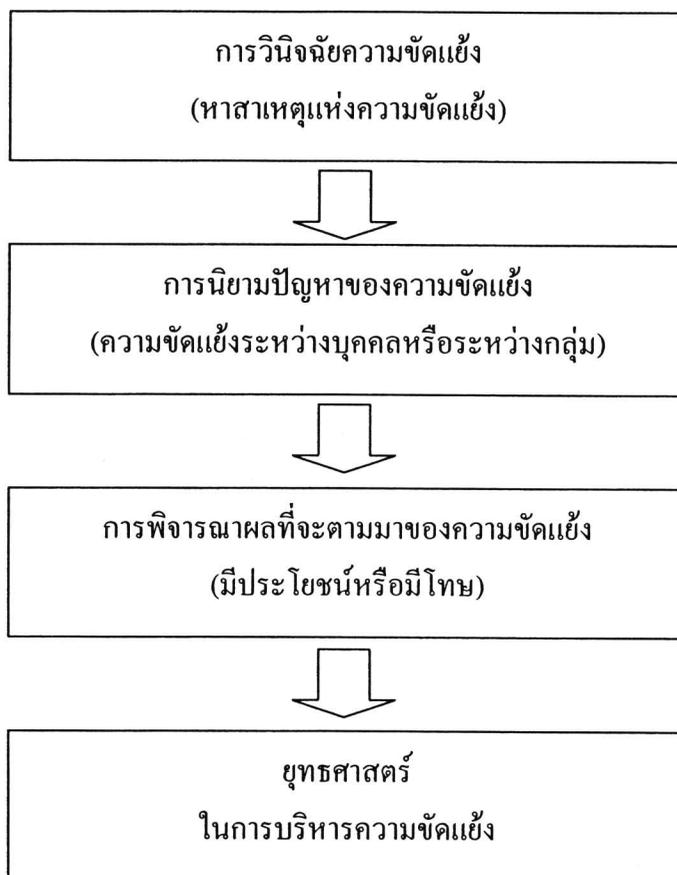
การแก้ปัญหาความขัดแย้ง หมายถึง การลดหรือการขจัดความขัดแย้งแต่การบริหารความขัดแย้ง ไม่จำเป็นต้องหมายถึงการลดปริมาณของความขัดแย้ง การแก้ปัญหาความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความขัดแย้ง ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ง่ายแต่ยากจะแก้ไขได้ยาก เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การผู้บริหารจะต้องเข้าใจ ตัดสินใจ และดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งในการบริหารความขัดแย้งจาก 3 ประการดังต่อไปนี้

1. กระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งที่สร้างสรรค์และมีประโยชน์ให้เกิดขึ้นในหน่วยงานหรือองค์การในเมื่อความขัดแย้งมีในระดับค่อนข้างต่ำ

2. ลดระดับของความขัดแย้งหรือระดับความขัดแย้ง ในเมื่อความขัดแย้งมีในระดับสูงเกินไป จนกระทั่งเป็นผลเสียแก่หน่วยงานหรือองค์การ

3. การแก้ปัญหาความขัดแย้ง

กระบวนการบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management Process) แบ่งออกได้เป็น 4 ขั้นตอนดังต่อไปนี้สามารถแสดงให้เห็นดังภาพ



ภาพที่ 2.15 แสดงกระบวนการในการบริการความขัดแย้ง

ที่มา : นพพร พุกกะพันธ์ . 2542 : 250

1. การวินิจฉัยความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาสาเหตุแห่งความขัดแย้ง
2. การนิยามปัญหาความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาว่าธรรมชาติของความขัดแย้งว่าเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่ม
3. การพิจารณาผลที่จะตามมาของความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาว่าผลของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นเป็นไปในทางที่ดีหรือไม่ดี ผลที่จะเกิดขึ้นในขณะนี้เป็นอย่างไ
4. ยุทธศาสตร์ในการบริหารความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาว่าจะใช้เทคนิควิธีการใดในการบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสมกับปัญหาและสถานการณ์

3. แบบพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้ง

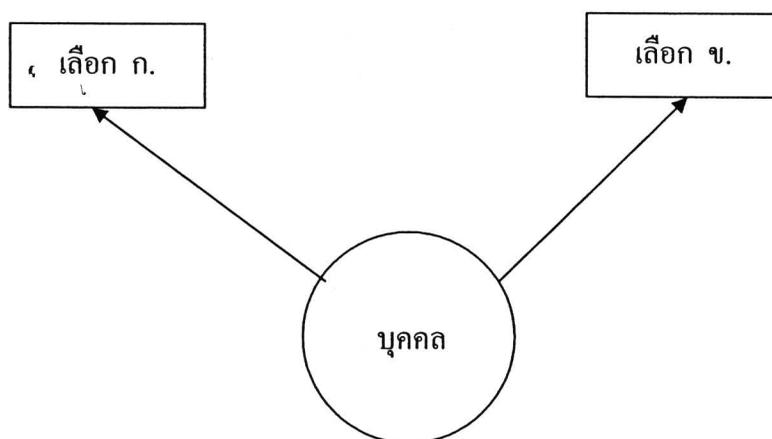
มนุษย์เมื่อพบกับความขัดแย้งมนุษย์ก็จะแสดงพฤติกรรมออกมา อาจจะทำได้ตั้งใจหรือไม่ตั้งใจ จะสามารถควบคุมให้เกิดพฤติกรรมหรือปล่อยให้พฤติกรรมนั้นแสดงออกมาตามธรรมชาติของเจ้าของพฤติกรรมนั้นจะเผชิญหรือทำให้เกิดขึ้น

พฤติกรรมโดยทั่วไปของบุคคลเมื่อพบกับความขัดแย้ง เมื่อบุคคลคาดหวังว่าจะเกิดความขัดแย้ง จะต้องตัดสินใจเพื่อหลีกเลี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่งในสามอย่างดังต่อไปนี้

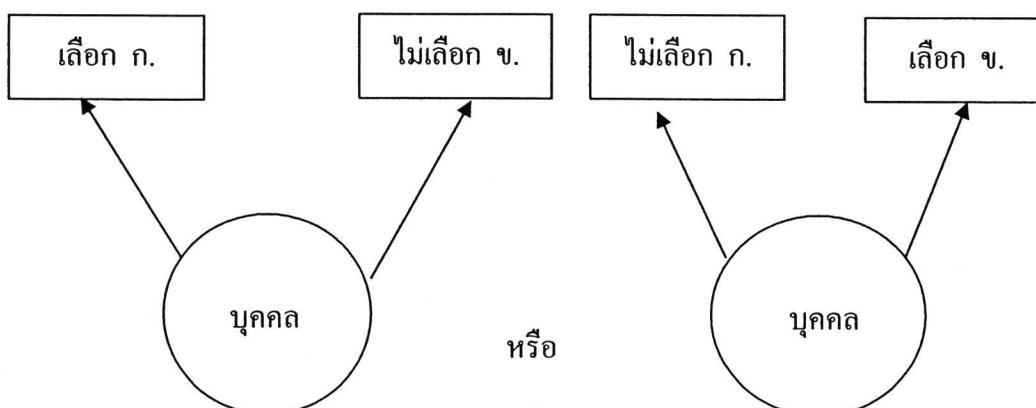
1. เลือก ก. หรือ เลือก ข.
2. พยายามประนีประนอมระหว่าง ก. กับ ข.
3. พยายามที่จะหลีกเลี่ยงจากทั้งสองอย่าง

พฤติกรรมของบุคคลเมื่อพบกับความขัดแย้ง สามารถเขียนเป็นรูปภาพได้ดังนี้

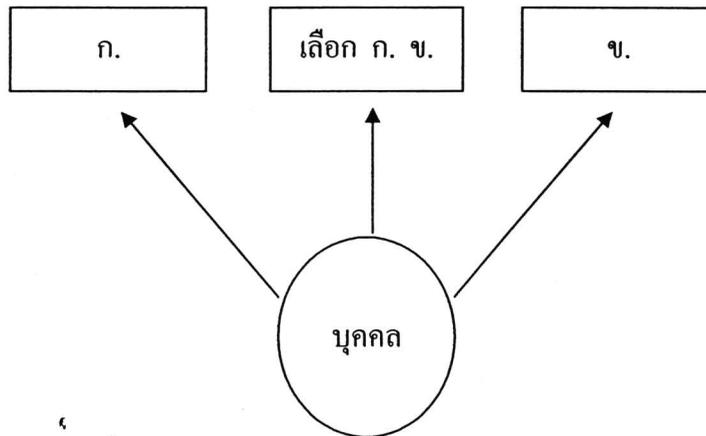
1. สถานการณ์ขัดแย้ง



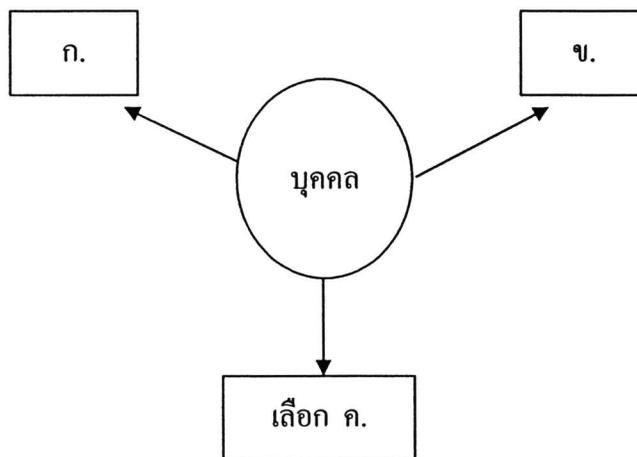
2. พฤติกรรมแบบที่ 1 : เลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง



3. พฤติกรรมแบบที่ 2 : ประนีประนอม



4. พฤติกรรมแบบที่ 3 : หลีกเลี้ยง



ภาพที่ 2.16 แสดงพฤติกรรมที่พบกับความขัดแย้ง

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2534 : 100

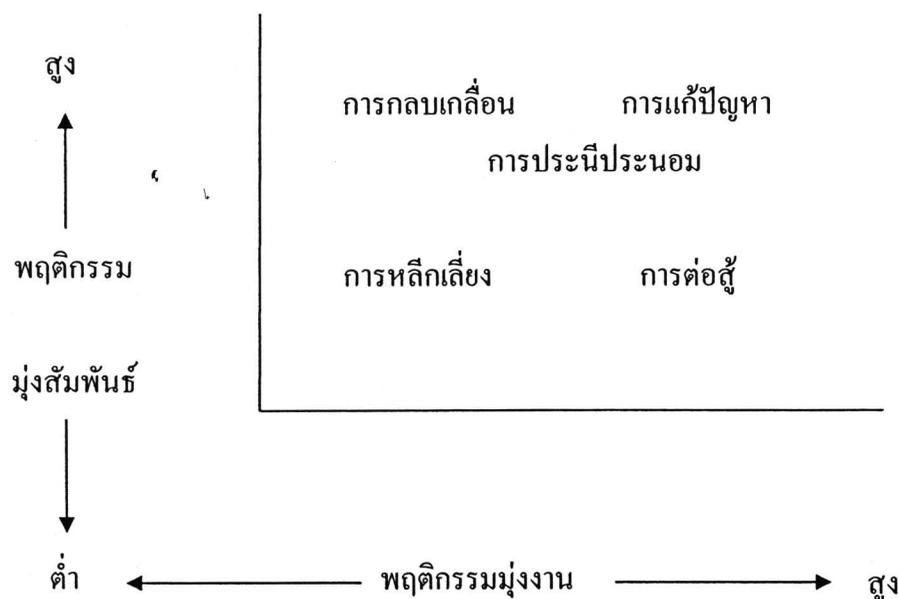
นิวแมนและบรูท (Pnueman & Bruehl . 1982 : 4, อ้างถึงในเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2534 : 101) ได้อธิบายว่า เมื่อบุคคลต้องเผชิญกับความขัดแย้งจะมีทางเลือก 3 ทาง คือ

1. การอยู่เฉยๆ
2. การระงับความขัดแย้งหรือบังคับให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลง
3. การบริหารความขัดแย้งความสำคัญในการบริหารความขัดแย้งก็คือการรักษาภาพ

สมดุลระหว่างประสิทธิภาพและความคิดสร้างสรรค์ในหน่วยงาน

5. การประนีประนอม เป็นแบบที่มุ่งตนเองและมุ่งผู้อื่นในระดับปานกลาง ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะต้องยอมเสียสละบ้างเพื่อที่จะตกลงกันได้

อีเวอร์คและมอร์ริส (Everard and Morris. 1990 : 108 – 111, อ้างถึงในสุปิ่น ราสุวรรณ. 2540 : 39 – 40) ได้เสนอแบบการบริหารความขัดแย้ง 5 แบบ ดังภาพ



ภาพที่ 2.18 แบบพฤติกรรมการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของอีเวอร์คและมอร์ริส
ที่มา : สุปิ่น ราสุวรรณ. 2540 : 39 - 40

พฤติกรรมตามรูปข้างต้นสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. การหลีกเลี่ยง เป็นการบริหารความขัดแย้งที่แสดงทั้งพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ และพฤติกรรมมุ่งงานอยู่ในระดับต่ำ เป็นการทำตัวเหนือความขัดแย้งไม่มีการปะทะซึ่งหน้า ทำให้เกิดปัญหาในการติดต่อสื่อสารที่นำไปสู่ความล้มเหลวในการตัดสินใจ
2. แบบกลบเกลื่อน เป็นการบริหารความขัดแย้งที่แสดงทั้งพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ในระดับสูง และแสดงพฤติกรรมมุ่งงานในระดับต่ำ เป็นการทำให้ความแตกต่างมีเพียงเล็กน้อยให้มีการปฏิบัติคล้ายคลึงกัน โดยให้ความสำคัญต่อความสนใจของผู้อื่นเป็นอันดับแรก
3. แบบการประนีประนอม เป็นการบริหารความขัดแย้งที่แสดงทั้งพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ และแสดงพฤติกรรมมุ่งงานอยู่ในระดับปานกลาง เป็นการที่จะทำให้เกิดความพอใจทั้งสองฝ่าย

4. แบบการต่อสู้ เป็นแบบการบริหารความขัดแย้งที่แสดงทั้งพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมมุ่งงานอยู่ในระดับสูง เป็นการยืนยันความเชื่อมั่นของตนเองว่า ถูกต้องและมุ่งโจมตีผู้อื่น การแสดงพฤติกรรมนี้ทำให้ผู้อื่นไม่ยอมรับ

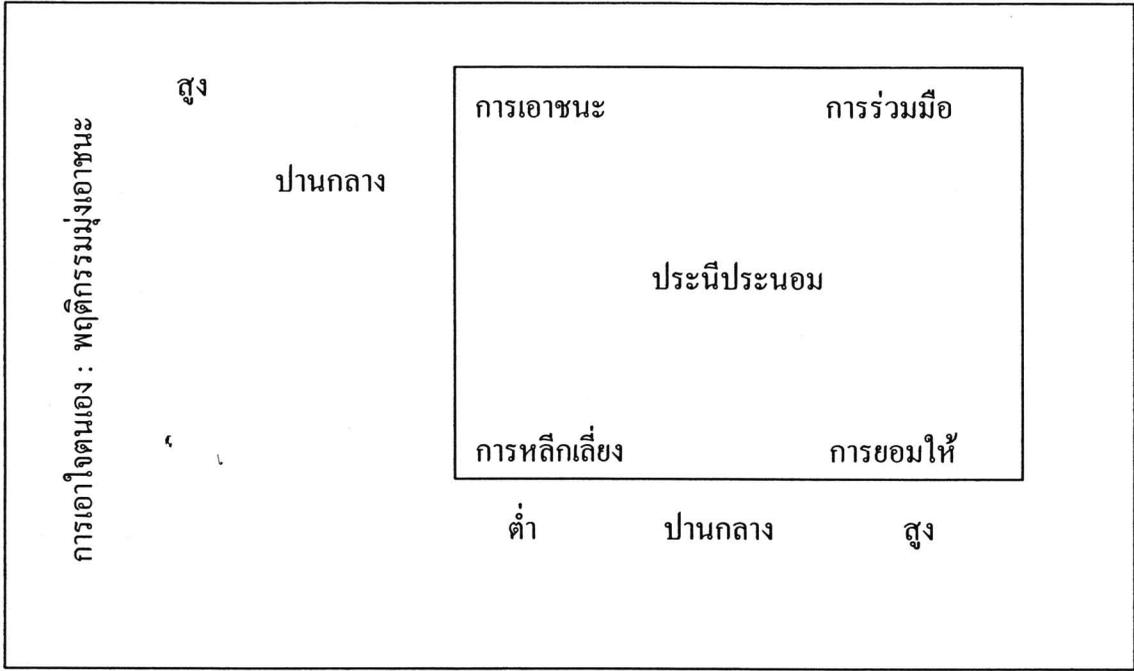
5. แบบการแก้ปัญหา เป็นแบบการบริหารความขัดแย้งที่แสดงทั้งพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์และพฤติกรรมมุ่งงานอยู่ในระดับสูง เป็นการค้นหาแนวทางแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยแนวทางที่ได้สร้างความพึงพอใจแก่ผู้เกี่ยวข้อง การดำเนินการมุ่งเน้นความสอดคล้องกับความสนใจและความสร้างสรรค์

โทมัส เคนเนธ (Thomas Kenneth. 1976 : 889 – 935 , อ้างถึงในเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2534 : 104 – 105) ได้เสนอแนะว่าเมื่อบุคคลต้องเผชิญกับความขัดแย้งจะมีพฤติกรรมสองแบบที่แสดงออกมา คือ

1. พฤติกรรมการร่วมมือ (Co - operativeness) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อให้คนอื่นมีความพอใจ

2. พฤติกรรมมุ่งเอาชนะ (Assertiveness) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อตนเองมีความพอใจ

ในมีพฤติกรรมอยู่ 3 ระดับ คือ ต่ำ ปานกลาง และสูง และโทมัสจำแนกพฤติกรรมโดยอาศัยกรอบแนวคิดทฤษฎีสองมิติ มิติแรก คือ การเอาใจผู้อื่น แสดงออกโดยพฤติกรรมร่วมมือมิติที่สอง คือการเอาใจตนเองซึ่งจะแสดงออกโดยพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ โดยอาศัยกรอบแนวคิดสองมิติ และพฤติกรรม 3 ระดับที่แสดงออก โทมัสจำแนกพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งออกเป็น 5 รูปแบบ ดังภาพต่อไปนี้



การเอาใจผู้อื่น : พฤติกรรมร่วมมือ

ภาพที่ 2.19 แบบพฤติกรรมที่อาจแสดงออกเมื่อมีความขัดแย้ง
ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาการณ. 2534 : 104

พฤติกรรมตามรูปข้างต้นสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. การเอาชนะ (Competition) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูง และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจตนเอง มุ่งชัยชนะของตนเองเป็นประการสำคัญโดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น โดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่ง การอ้างระเบียบเพื่อให้ตนได้รับประโยชน์ และได้ชัยชนะในที่สุด
2. การร่วมมือ (Collaboration) เป็นการแสดงมุ่งเอาชัยชนะในระดับสูง และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงด้วย เป็นการมุ่งเพื่อเอาชนะ และขณะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง มุ่งจะให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและแก่บุคคล
3. การประนีประนอม (Compromising) เป็นการแสดงพฤติกรรม ทั้งมุ่งเอาชนะและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นจุดยืนระหว่างกลางของมิติการเอาใจตนเองและมิติการเอาใจผู้อื่น เป็นแบบของการเจรจาต่อรองที่มุ่งจะให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจ ในลักษณะพบกันครึ่งทาง โดยเชื่อว่าผลของความขัดแย้งจะมีค่าออกมาคงที่ เมื่อฝ่ายหนึ่งได้อีกฝ่ายหนึ่งจะต้องเสีย



4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำด้วย เป็นการไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเองและผู้อื่น ทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้ง โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป โดยมีปัจจัยอื่นๆตามธรรมชาติเข้ามาช่วยแก้ไข แต่ก็มีข้อเสียคือ ความขัดแย้งอาจรุนแรงมากขึ้น พฤติกรรมนี้มีลักษณะคล้ายกับการเฉยไว้แล้วจะดีเอง

5. การยอมให้ (Accommodation) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละ ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินไปตามที่เขาชอบแม้จะไม่เห็นด้วย ไม่ต้องการให้เกิดความบาดหมางใจระหว่างบุคคล พฤติกรรมการยอมให้คล้ายกับภายิตที่ว่าเอาไมตรีชนะศัตรู หรือแพ้เป็นพระชนะเป็นมาร

แบบพฤติกรรมและกระบวนการบริหารความขัดแย้ง

พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง หมายถึง กริยาอาการที่แสดงออกหรือปฏิบัติได้ตอบในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งจะเป็นการการกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งที่สร้างสรรค์และมีประโยชน์เมื่อมีความขัดแย้งมีระดับค่อนข้างต่ำ และลดระดับของความขัดแย้งหรือขจัดความขัดแย้งเมื่อความขัดแย้งมีในระดับสูง รวมถึงการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้ได้รับการแก้ไข

การศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาได้นำเอาแบบพฤติกรรมที่แสดงออกในความขัดแย้งของ โทมัส และคิลแมนน์ (Thomas and Kilmann) มาเป็นตัวแปรตามเพื่อใช้ในการศึกษาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนชุมชนกระนวน ตามแนวคิดของ โทมัสและคิลแมนน์ (Tomas and Kilmann. 1987 : 11 – 16, อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2534 : 104 -105) โดยใช้พฤติกรรม 5 แบบ คือ

1. พฤติกรรมแบบการเอาชนะ (Competition) มีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการเอาชนะ ดังนี้

จอห์นสันและจอห์นสัน (Johnsan & Johnsan. 1982 : 219 – 222, อ้างถึงในกอบเพชร สุกชะ. 2536 : 31 -33) ได้ให้แนวคิดว่า แบบฉลาม เป็นแบบที่มักจะแสดงอำนาจเหนือฝ่ายตรงข้าม ชอบใช้กำลังบังคับ มีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งโดยใช้อำนาจตามตำแหน่ง คำนิ่งถึงเป้าหมายของงาน หรือความต้องการของตนเองมากกว่าความสัมพันธ์กับผู้อื่น

ราฮิม (Rahim. 1985 : 83 – 85, อ้างถึงใน จรรยา เสียงเทียนชัย. 2544 : 2) ได้ให้แนวคิดว่าการเอาชนะ (Dominating) เป็นการมุ่งตนเองในระดับสูง และมุ่งผู้อื่นในระดับต่ำ

ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2530 : 175 – 176) ได้ให้แนวคิดที่ว่า พฤติกรรมการเอาชนะ เป็น พฤติกรรมการแสดงออกที่ไม่ให้ความร่วมมือกับฝ่ายตรงข้าม มุ่งที่จะยืนยันความต้องการของตนอย่าง แน่วแน่ เป็นสภาพที่ต้องการแพ้ หรือชนะ

โทมัสและคิลแมนน์ (Tomas and Kilmann. 1987 : 11 – 16, อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2534 : 104 -10) ได้ให้แนวคิดที่ว่า การเอาชนะเป็นวิธีที่บุคคลมีพฤติกรรมมุ่งเน้นการ เอาชนะในระดับสูง และแสดงพฤติกรรมความร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมของผู้ที่เน้นเอาใจ ตนเอง มุ่งชัยชนะของตนเองเป็นสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์หรือความเสียหายของผู้อื่น ซึ่ง อาศัยอำนาจจากตำแหน่ง หรือสถานการณืทางเศรษฐกิจแสดงการข่มขู่ มักตัดสินใจด้วยตนเองเป็น ใหญ่

สรุป พฤติกรรมแบบการเอาชนะหมายถึง วิธีที่บุคคลมีพฤติกรรมมุ่งเน้นการเอาชนะใน ระดับสูง และแสดงพฤติกรรมความร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมของผู้ที่เน้นเอาแต่ใจตนเอง แสวงหาการสนับสนุนจากคนอื่น มุ่งชัยชนะของตนเองเป็นสำคัญ ใช้การต่อรอง กล่าวหา บิดเบือน ภาพพจน์ของฝ่ายตรงข้าม โดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์หรือความเสียหายของผู้อื่น ซึ่ง อาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือสถานการณืทางเศรษฐกิจ แสดงการข่มขู่ ยืนยันให้ผู้อื่นยอมรับวิธี ของตน มักตัดสินใจด้วยตนเองเป็นใหญ่

2. พฤติกรรมแบบการร่วมมือ (Collaboration) มีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการร่วมมือดังนี้

จอห์นสันและจอห์นสัน (Johnsan & Johnsan. 1982 : 219 – 222, อ้างถึงในกอบเพชร สุกกะ. 2536 : 31 -33) ได้ให้แนวคิดที่ว่า แบบบนกชุก เป็นวิธีแบบใช้วิธีร่วมคิดร่วมทำในการแก้ไข ปัญหาเพื่อความพอใจของทั้งสองฝ่าย รูปแบบนี้จะมองความขัดแย้งว่า เป็นปัญหาที่จะต้องแก้ไขให้ คุณค่าแก่เป้าหมาย และสัมพันธภาพสูง จะหาทางออกที่สนองต่อเป้าหมายทั้งของตนและของผู้อื่น ถือว่าความขัดแย้งเสมือนสิ่งปรับปรุงสัมพันธภาพ โดยการลดความตึงเครียด ระหว่างบุคคลทั้งสอง ฝ่าย

ราฮิม (Rahim. 1985 : 83 – 85, อ้างถึงใน จรรยา เสี่ยงเทียนชัย. 2544 : 21) ได้ให้แนวคิด ว่า การผสมผสาน (Integrating) เป็นการมุ่งตนเองในระดับสูง และมุ่งผู้อื่นในระดับสูง

ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2530 : 175 – 176) ได้ให้แนวคิดที่ว่า พฤติกรรมร่วมมือแก้ปัญหา เป็นพฤติกรรมที่ยืนยันความต้องการของตนอย่างแน่วแน่ และในขณะที่เดียวกันก็พร้อมที่จะร่วมมือกับ ฝ่ายตรงกันข้ามอย่างสูง การแก้ไขความขัดแย้งเป็นไปเพื่อตอบสนองความต้องการของทั้งสองฝ่าย โดยการแก้ไขปัญหาร่วมกันเป็นวิธีแบบชนะ – ชนะ

โทมัสและคิลแมนน์ (Tomas and Kilmann. 1987 : 11 – 16, อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2534 : 104 -107) ได้ให้แนวคิดที่ว่า การร่วมมือเป็นวิธีที่บุคคลมีพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ

และมีพฤติกรรมความร่วมมือในระดับสูง เป็นการมุ่งเอาชนะ และในขณะเดียวกัน ก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ เป็นวิธีที่ทั้งสองฝ่ายพอใจในข้อสรุป ทำให้ทุกฝ่ายเกิดความพึงพอใจ โดยทั้งสองฝ่ายต่างก็พยายามที่จะหาวิธีการแก้ไขปัญหามีประสิทธิภาพ โดยจะใช้เวลาและพลังงานเป็นอันมาก ในการแสวงหาความร่วมมือร่วมใจจากผู้ร่วมงานทั้งหลาย เพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์หรือจุดหมายร่วมกัน

สรุป พฤติกรรมแบบความร่วมมือ หมายถึง วิธีที่บุคคลมีพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ และมีพฤติกรรมความร่วมมือในระดับสูง เป็นการมุ่งเอาชนะ และในขณะเดียวกัน ก็ให้ความร่วมมือประสานประโยชน์ มีการระดมสมอง เพื่อแก้ไขปัญหาย่างเต็มที่ เป็นวิธีที่ทั้งสองฝ่ายพอใจในข้อสรุป ทำให้ทุกฝ่ายเกิดความพึงพอใจ ยินยอมเสียผลประโยชน์ส่วนน้อย เพื่อรักษาผลประโยชน์ส่วนรวม โดยทั้งสองฝ่ายพยายามที่จะหาวิธีการแก้ไขปัญหามีประสิทธิภาพ โดยจะใช้กระบวนการแก้ไขปัญหามีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ทั้งยังมีการติดตามงาน และมีการส่งเสริมความสามัคคีในองค์การโดยใช้หลักสมานฉันท์ เพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์หรือจุดหมายร่วมกัน

3. พฤติกรรมแบบประนีประนอม (Compromising) มีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการประนีประนอม ดังนี้

จอห์นสันและจอห์นสัน (Johnsan & Johnsan. 1982 : 219 – 222, อ้างถึงใน กอบเพชร สุกขะ. 2536 : 31 -33) ได้ให้แนวคิดว่า แบบจิ้งจอก เป็นแบบของการประนีประนอม แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า รูปแบบนี้จะคำนึงถึงเป้าหมายส่วนตนและสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นในระดับปานกลาง แสวงหาความประนีประนอม ยอมละเป้าหมายส่วนตนบางส่วน และชักจูงผู้อื่น ยอมเสียสละเป้าหมายบางส่วน พยายามหาข้อยุติที่ได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย

ราฮิม (Rahim. 1985 : 83 – 85, อ้างถึงใน จรรยา เสียงเทียนชัย. 2544 : 21) ได้ให้แนวคิดว่าการประนีประนอม (Compromising) เป็นการมุ่งตนเองในระดับปานกลาง และมุ่งผู้อื่นในระดับปานกลาง

ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2530 : 175 – 176) ได้ให้แนวคิดว่า พฤติกรรมประนีประนอมเป็นพฤติกรรมที่พบกันระหว่างทาง คือ ยินยอมความต้องการของตนเองปานกลาง และให้ความร่วมมือปานกลาง

โทมัสและคิลแมนน์ (Tomas and Kilmann. 1987 : 11 – 16, อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2534 : 104 -107) ได้ให้แนวคิดว่าการประนีประนอม เป็นวิธีที่บุคคลมีพฤติกรรมการมุ่งเอาชนะระดับปานกลางและพฤติกรรมความร่วมมือในระดับปานกลางเช่นกัน เป็นแบบของการเจรจาต่อรองมุ่งให้ทั้งสองฝ่ายมีความพึงพอใจ หรือเป็นลักษณะพบกันครึ่งทาง เป็นวิธีที่ทั้งสองฝ่ายต่างตระหนักดี

ว่า ในสถานการณ์ที่มีความขัดแย้งแต่ละฝ่ายต้องไม่พอใจ ทั้งสองฝ่ายจะต้องคำนึงถึงความต้องการ และความจำเป็นของอีกฝ่ายหนึ่ง โดยแต่ละฝ่ายได้ประโยชน์และเสียประโยชน์

สรุป พฤติกรรมแบบประนีประนอม หมายถึง วิธีที่บุคคลมีพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ ระดับปานกลาง และพฤติกรรมความร่วมมือในระดับปานกลางเช่นกัน เป็นแบบการเจรจาต่อรอง และใช้วิธีไกล่เกลี่ย เพื่อมุ่งให้ทั้งสองฝ่ายมีความพึงพอใจ หรือเป็นลักษณะพบกันครึ่งทางพยายาม แยกแยะข้อแตกต่างทางความคิด โดยให้ความยุติธรรมทั้งสองฝ่าย มีการประสานความเข้าใจด้วยการอธิบายให้เกิดความเข้าใจตรงกัน มีการพบปะหารือกัน เพื่อลดความตึงเครียดในการทำงาน ทั้งสองฝ่ายจะต้องคำนึงถึงความต้องการ และความจำเป็นของอีกฝ่ายหนึ่ง แต่ละฝ่ายได้ประโยชน์ และเสียประโยชน์

4. พฤติกรรมแบบการหลีกเลี่ยง (Avoiding) มีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการหลีกเลี่ยง ดังนี้

จอห์นสันและจอห์นสัน (Johnsan & Johnsan. 1982 : 219 – 222, อ้างถึงใน กอบเพชร สุกขะ. 2536 : 31 -33) ได้ให้แนวคิดว่าเป็นแบบที่พยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้งไม่เผชิญหน้าคู่กรณี ผู้ที่มีพฤติกรรมแบบนี้ จะมองเป้าหมายของงาน และความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ในระดับต่ำ

ราฮิม (Rahim. 1985 : 83 – 85, อ้างถึงใน จรรยา เสียงเทียนชัย. 2544 : 21) ได้ให้แนวคิดว่าการหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการมุ่งตนเองในระดับต่ำ และมุ่งผู้อื่นในระดับต่ำ

ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2530 : 175 – 176) ได้ให้แนวคิดว่า พฤติกรรมหลีกเลี่ยง เป็นการแสดงออกแบบไม่ยืนยันความต้องการของตนเองและไม่ให้ความร่วมมือกับฝ่ายตรงข้าม เป็นวิธีหลีกเลี่ยง หนึ่งเลย ความขัดแย้งยังมีอยู่แต่ไม่ยอมจัดการกับความขัดแย้ง

โทมัสและคิลแมนน์ (Tomas and Kilmann. 1987 : 11 – 16, อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2534 : 104 -107) ได้ให้แนวคิดว่าการหลีกเลี่ยง เป็นวิธีที่บุคคลมีพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ และความร่วมมือในระดับต่ำ บุคคลจะเลี่ยงหรือถอยออกจากสถานการณ์ที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง ไม่แสดงความคิดเห็นใดๆ ในการแก้ไขปัญหาหรือไม่เข้าร่วมกลุ่ม โดยเชื่อว่าการใช้ความพยายามขัดแย้งกับฝ่ายตรงข้าม ไม่ได้ผล พฤติกรรมหลีกเลี่ยงของบุคคลนั้น ถ้าใช้ในปริมาณมากอยู่ในระดับสูง แสดงว่าบุคคลนั้นมีความยากลำบากในการประสานงานเพราะบุคคลอื่นไม่ยอมรับ แต่ถ้าพฤติกรรมหลีกเลี่ยงของบุคคลนั้น อยู่ในปริมาณน้อยหรืออยู่ในระดับต่ำแสดงว่าบุคคลนั้นอาจมีความเชื่อมั่นในความสามารถเผชิญกับปัญหามากมาย และสามารถจัดลำดับความสำคัญของปัญหาได้

สรุป พฤติกรรมแบบหลีกเลี่ยงหมายถึง วิธีที่บุคคลมีพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ และพฤติกรรมความร่วมมือในระดับต่ำ บุคคลจะเลี่ยงหรือถอยออกจากสถานการณ์ ที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งไม่แสดงความคิดเห็นใดๆ แต่จะอ้างเกี่ยวกับระเบียบ และข้อปฏิบัติ โดยใช้การประวิงเวลา

หรือใช้สืบนบนในการแก้ไขปัญหา หรือไม่เข้าร่วมกลุ่ม หรือไม่รับผิดชอบในสิ่งที่ตนทำ ใช้ความอดกลั้น ไม่ได้แข็ง พยายามทำให้ผู้อื่นไม่พูดในสิ่งที่ปัญหา รวมทั้งออกคำสั่งให้ทำงานโดยไม่กระทบกระเทือนผู้ใดเกินความจำเป็น

5. พฤติกรรมแบบการยอมให้ (Accommodation) มีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการยอมให้ ดังนี้

จอห์นสันและจอห์นสัน (Johnsan & Johnsan. 1982 : 219 – 222, อ้างถึงใน กอบเพชร สุกษะ. 2536 : 31 -33) ได้ให้แนวคิดไว้ว่า แบบตุ๊กตาหมี เป็นแบบที่รักษาสัมพันธภาพอันดี มีลักษณะเชื่อว่า สัมพันธภาพมีความสำคัญมาก เป้าหมายส่วนตัวมีความสำคัญน้อย ต้องการให้เป็นที่ยอมรับและชอบพอ โดยเชื่อว่าความขัดแย้งหลีกเลี่ยงได้ เพื่อเห็นแก่ความกลมเกลียว

ราฮิม (Rahim. 1985 : 83 – 85, อ้างถึงใน จรรยา เสียงเทียนชัย. 2544 : 21) ได้ให้แนวคิดไว้ว่า การยอมตาม (Obliging) เป็นการมุ่งตนเองในระดับต่ำ และมุ่งผู้อื่นในระดับสูง

ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2530 : 175 – 176) ได้ให้แนวคิดไว้ว่า พฤติกรรมยอมให้ เป็นพฤติกรรมที่ไม่ยืนยันความต้องการของตน และมุ่งที่จะร่วมมือกับผู้อื่น ยอมรับความต้องการของฝ่ายตรงข้าม เพื่อรักษาความสัมพันธ์ แม้จะเป็นฝ่ายเสียสละให้ฝ่ายอื่นก็ตาม

โรมัสและคิลแมนน์ (Tomas and Kilmann. 1987 : 11 – 16, อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2534 : 104 -107) ได้ให้แนวคิดไว้ว่า การยอมให้ เป็นวิธีที่บุคคลมีพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และพฤติกรรมความร่วมมือในระดับสูง เพราะอีกฝ่ายหนึ่งเสียสละความต้องการของตนเองแม้ไม่เห็นด้วย แต่ไม่ต้องการให้เกิดความบาดหมางใจระหว่างบุคคล เพื่อเห็นแก่ประโยชน์ของอีกฝ่ายหนึ่ง เพราะเชื่อว่า การรักษาสัมพันธภาพระหว่างกันนั้น สำคัญกว่าการสร้าง ความไม่พอใจในระหว่างผู้ที่ทำงานร่วมกัน ต้องการให้ฝ่ายตรงข้ามเกิดความพอใจ พฤติกรรมการปรองคองนั้นควรใช้เมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่าตนเองผิด หรือเมื่อต้องการให้คนอื่นพอใจ หรือเมื่อต้องการความเชื่อถือ และยอมรับทางสังคม หรือเมื่อการแข่งขันยึดเยื้อจนก่อให้เกิดความเสียหายได้

สรุป พฤติกรรมแบบการยอมให้ หมายถึง วิธีที่บุคคลมีพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และพฤติกรรมความร่วมมือในระดับสูง เพราะอีกฝ่ายหนึ่งเสียสละความต้องการของตนเองแม้ไม่เห็นด้วย แต่ไม่ต้องการให้เกิดความบาดหมางใจระหว่างบุคคล เพื่อเห็นแก่ประโยชน์ของอีกฝ่ายหนึ่ง เพราะเชื่อว่า การรักษาสัมพันธภาพระหว่างกันนั้น สำคัญกว่าการสร้าง ความไม่พอใจในระหว่างผู้ที่ทำงานร่วมกัน ต้องการให้ฝ่ายตรงข้ามเกิดความพอใจ ต้องเปิดโอกาสให้ทุกคน โดยการทำตามความคิดเห็นของผู้อื่น พยายามให้มีการยอมความ และกล่าวขอโทษเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น รวมทั้งเข้าใจและเอาใจใส่ผู้อื่น หรือปล่อยไปตามกระแสของที่ประชุม

6. แบบพฤติกรรมที่เหมาะสมในสถานการณ์ขัดแย้ง

โทมัส และ คิลแมนน์ (Thomas and Kilmann, 1987 : 11 – 16, อ้างถึงในเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2534 : 106) ได้เสนอแนะพฤติกรรมแบบที่เหมาะสมกับสถานการณ์ขัดแย้งแบบต่างๆ ดังนี้

1. พฤติกรรมแบบการเอาชนะ (Competition) ควรใช้วิธีนี้เมื่อ
 - 1.1 ต้องรีบตัดสินใจอย่างเร่งด่วน หรือมีเหตุการณ์ฉุกเฉิน
 - 1.2 เมื่อเป็นประเด็นสำคัญซึ่งเมื่อลงมือปฏิบัติไปแล้วอาจเป็นสิ่งที่คนไม่ชอบหรือไม่พอใจ
 - 1.3 เมื่อเป็นประเด็นสำคัญยิ่งต่อหน่วยงาน และเรามีความมั่นใจว่าเราถูกต้อง
 - 1.4 เพื่อกันตัวเองจากการถูกเอาเปรียบอย่างไร้เหตุผล
2. พฤติกรรมการร่วมมือ (Collaboration) ควรใช้วิธีนี้เมื่อ
 - 2.1 ต้องการหาวิธีการที่ดีกว่าในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เมื่อแนวคิดของทั้งสองฝ่ายมีความสำคัญมากเกินกว่าที่จะประนีประนอมกันได้
 - 2.2 เมื่อเราต้องการที่จะเรียนรู้
 - 2.3 เพื่อต้องการผสมผสานความคิดเห็นที่ดีของทุกฝ่ายเข้าด้วยกัน เพื่อจะได้วิธีที่ดีกว่าในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง
 - 2.4 เพื่อให้คนทั้งหลายมีความผูกพันต่อกัน โดยผนึกความต้องการของคนทั้งหลายให้เป็นมติเอกฉันท์
 - 2.5 เพื่อที่จะประสานความรู้สึกที่ไม่ดีต่อกันระหว่างบุคคล
3. พฤติกรรมการประนีประนอม (Compromising) ควรใช้วิธีนี้เมื่อ
 - 3.1 เป้าหมายของความขัดแย้งมีความสำคัญในระดับปานกลาง และไม่คุ้มกับความพยายามหรือการออกแรงเพื่อจะเอาชนะ
 - 3.2 เมื่อคู่แข่งมีอำนาจหรือมีพวกมากพอๆ กัน และมีเป้าหมายที่ต่างกันอย่างชัดเจน
 - 3.3 เพื่อให้สามารถตกลงกันได้ชั่วคราวในประเด็นขัดแย้งที่ซับซ้อน
 - 3.4 เพื่อให้ได้วิธีการแก้ปัญหาที่พอยอมรับได้ภายในเวลาที่จำกัด
 - 3.5 ใช้เป็นทางสายกลางในการแก้ปัญหาความขัดแย้งเมื่อใช้วิธีการแข่งขัน หรือการร่วมมือไม่ได้ผล
4. พฤติกรรมการหลีกเลี่ยง (Avoiding) ควรใช้วิธีนี้เมื่อ
 - 4.1 ประเด็นขัดแย้งเป็นเรื่องไร้สาระและมีปัญหาเรื่องอื่นที่สำคัญกว่ารอการแก้ไข
 - 4.2 เมื่อเรารู้ว่าเราไม่มีโอกาสที่จะชนะ

- 4.3 เมื่อการเผชิญหน้าในปัญหาขัดแย้งนั้นจะก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี
- 4.4 เพื่อต้องการให้คนอื่นลดความโกรธลง จนกระทั่งอยู่ในระดับที่พอจะทำงานร่วมกันต่อไปได้
- 4.5 เมื่อต้องการรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติม และเชื่อว่าจะได้ผลดีกว่าการรีบตัดสินใจในทันทีทันใด
- 4.6 เมื่อความขัดแย้งนี้เป็นอาการของความขัดแย้งอื่นๆ
5. พฤติกรรมการยอมให้ (Accommodation) ควรใช้วิธีนี้เมื่อ
- 5.1 ในสถานการณ์นั้นเราเห็นว่าเราเป็นฝ่ายผิด และต้องการวิธีการที่ดีกว่า หรือต้องการที่จะเรียนรู้จากผู้อื่น และต้องการให้คนอื่นทั้งหลายเห็นว่าเราเป็นคนมีเหตุผล
- 5.2 เมื่อประเด็นนั้นมีความสำคัญต่อคนอื่นมากกว่าตัวเราเอง หรือเพื่อต้องการให้คนอื่นพอใจ และเพื่อแสดงไมตรีจิตในทางที่จะได้รับความร่วมมือจากคนอื่น ๆ
- 5.3 เพื่อต้องการสร้างความยอมรับจากสังคมในการที่จะทำให้สะดวกการแก้ปัญหาสำคัญๆ ในอนาคต
- 5.4 เมื่อการแข่งขันต้องดำเนินต่อไปอีกอย่างไม่รู้จักจบสิ้นและจะเป็นผลเสียต่อเราเอง ไม่ว่าจะชนะหรือแพ้ก็ตาม
- 5.5 เมื่อต้องการประสานสามัคคี และหลีกเลี่ยงความยุ่งเหยิงหรือแตกแยก
- 5.6 เพื่อช่วยให้การพัฒนาบุคลากรโดยเปิดโอกาสให้ลองทำหรือเรียนรู้จากความผิดพลาดของตัวเอง

โดยสรุปแนวคิดเกี่ยวกับแบบพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ความขัดแย้งมีหลายรูปแบบหลายวิธี ที่จะเลือกใช้ตามความสามารถ และการแสดงออกเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งต่อพฤติกรรมส่วนบุคคลนั้น ไม่จำเป็นต้องแสดงแบบใดแบบหนึ่งตลอดเวลา ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของสถานการณ์ความขัดแย้งนั้นๆ เมื่อคนเราต้องเผชิญกับความขัดแย้ง ก็มักจะแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างใดอย่างหนึ่ง จาก 5 ประการดังกล่าว คงไม่มีใครที่แสดงพฤติกรรมแบบใดแบบหนึ่งตลอดเวลา หรือแสดงพฤติกรรมแบบนั้นๆ ทุกครั้งไป เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง โดยที่จริงแล้ว บางคนอาจแสดงพฤติกรรมหรือวิธีการบางวิธีได้ดีกว่าบางวิธี หรือบางคนมีแนวโน้มที่จะแสดงพฤติกรรมแบบใดแบบหนึ่งมากกว่าหรือบ่อยครั้งกว่าแบบอื่น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะความเชื่อส่วนบุคคล หรือสถานการณ์ความขัดแย้งเอื้ออำนวยต่อการแสดงพฤติกรรมนั้นๆ



สภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนชุมชนกระนวน

โรงเรียนชุมชนกระนวน ตั้งอยู่ที่ 638 หมู่ที่ 11 ถนนนิมิตรเมือง ตำบลหนองโก อำเภอกระนวน จังหวัดขอนแก่น รหัสไปรษณีย์ 40170 ห่างจากตัวจังหวัดขอนแก่น ประมาณ 66 กิโลเมตร เดิมชื่อ “โรงเรียนประชาบาลตำบลกระนวน” (วัดบ้านหนองโก) ตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 1 มีนาคม 2472 โดยหลวงศรีทรานุรักษ์ นายอำเภอน้ำพอง เป็นผู้จัดตั้งใช้ศาลาการเปรียญวัดศรีสว่างเป็นอาคาร ดำรงกิจการด้วยเงินศึกษาพลี มีนายอินทร์ ศรีสุระ เป็นครูใหญ่คนแรกทำการสอนตั้งแต่ชั้นเตรียมประถมศึกษาศึกษาถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 ต่อมาเมื่อวันที่ 1 มีนาคม พ.ศ. 2474 รัฐบาลได้ส่งยุบโรงเรียนประชาบาล โรงเรียนนี้จึงถูกยุบด้วยเป็นการชั่วคราว (โรงเรียนชุมชนกระนวน. 2553 : 4)

ต่อมาเมื่อวันที่ 16 เมษายน พ.ศ. 2476 จึงได้รับคำสั่งให้จัดตั้งโรงเรียนขึ้นใหม่และนายสุตใจ พินิจมนตรี ดำรงตำแหน่งครูใหญ่ โดยอาศัยที่เดิมเป็นสถานที่จัดการเรียนการสอนแบบเดิมมีการเปลี่ยนแปลงสภาพตามภาวะเหตุการณ์ ทั้งสายผู้สอนและสายบริหาร ตามนโยบายการจัดการศึกษาของชาติเหมือนโรงเรียนประชาบาลอื่นทั่วไป

ปีการศึกษา 2491 นายเหง้า อรรถขจร (ครูใหญ่ขณะนั้น) พร้อมด้วยคณะครูและผู้ปกครองนักเรียน ได้จับจองที่ดินแปลงที่ตั้งโรงเรียนขณะนี้ไว้เป็นกรรมสิทธิ์ 11 ไร่ 17 ตารางวา เลขที่ ขก. 1675 นส.3 ดำเนินการก่อสร้างอาคารเรียนหลังแรกตามแบบ ป.2 ขนาด 6 ห้อง ห้องเรียน ใช้งบประมาณ 140,000 บาท สร้างเสร็จในปี พ.ศ. 2500 และย้ายสถานที่เรียนมาเรียนที่นี่ใช้ชื่อ “โรงเรียนบ้านหนองโก” ของการประถมศึกษา กระทรวงมหาดไทย และใช้ชื่อนี้มาจน ถึงปี 2543 ได้เปลี่ยนชื่อจาก “โรงเรียนชุมชนบ้านหนองโก” เป็น “โรงเรียนชุมชนกระนวน”

เขตบริการที่รับเด็กเข้าเรียน คือ ประชากรที่อาศัยอยู่ในหมู่ 1, 2, 6, 7, 10 และ 11 ตำบลหนองโก รวม 6 หมู่บ้าน เนื่องจากการขยายตัวของชุมชนเป็นไปอย่างรวดเร็ว จึงทำให้จำนวนนักเรียนเพิ่มขึ้นตามไปด้วยเป็นเหตุให้มีปัญหาในเรื่องอาคารสถานที่ไม่เพียงพอต่อการให้บริการเพื่อขจัดปัญหาดังกล่าวจึงแยกนักเรียนที่มีภูมิลำเนาอยู่ในหมู่ที่ 1 และหมู่ที่ 6 ออกไปตั้งโรงเรียนใหม่อีกแห่งหนึ่งทางทิศตะวันตกห่างจากโรงเรียนเดิม 1.5 กิโลเมตร เมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม พ.ศ. 2520 และแบ่งวัสดุครุภัณฑ์ตามอัตราส่วน คือ 1.776/0.233 โดยถือจำนวนนักเรียนที่แยกไป 350 คน จากนักเรียน 1,481 คน ครู 10 คน จากครู 40 คน ทำให้เหลือนักเรียนจำนวน 1,131 คน ในปีนั้นซึ่งเป็นช่วงระยะเวลาระหว่าง นายบุญศรี ผ่องใส เป็นผู้อำนวยการ ซึ่งเป็นผู้บริหารที่มีบทบาทต่อโรงเรียนนี้มานานถึง 33 ปี

เนื่องจากการเป็นโรงเรียนขนาดกลางในปัจจุบัน ได้แบ่งสายงานออกเป็นสายต่างๆ โดยมีประธานสายชั้นนั้นๆ เป็นผู้รับผิดชอบในทุกด้านพร้อมที่จะรายงานให้ฝ่ายบริหารทราบ ส่วนสายงานฝ่ายบริหารทั้งหมด 3 ท่าน คือ

1. นายอศวิน อินทรปัญญา ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนกระนวน
2. นายจรูญ บุญธรรม รองผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนกระนวน
รับผิดชอบการบริหารวิชาการ บริหารงบประมาณ
3. นายสมชาย ลือสกลกิจ รองผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนกระนวน
รับผิดชอบการบริหารทั่วไปและการบริหารบุคคล

ปีการศึกษา 2553 มีบุคลากรทั้งหมด 45 คน แยก เป็นชาย 16 คน หญิง 24 คน ครูอัตราจ้างชั่วคราวรายเดือน 4 คน เจ้าหน้าที่ธุรการ 1 คน นักการภารโรง 2 คน มีนักเรียนทั้งหมดจากระดับปฐมวัย 43 คน ระดับประถมศึกษา 381 คน ระดับมัธยมศึกษา 172 คน รวมนักเรียนทั้งสิ้น 596 คน (สถิติ วันที่ 10 มิถุนายน 2553) ดังตารางภาพดังนี้

ตารางที่ 2.2 ตารางแสดงจำนวนครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนชุมชนกระนวน

ตำแหน่ง	จำนวน (คน)
1. ผู้บริหารและครูผู้สอน	40
2. ครูอัตราจ้างชั่วคราวรายเดือน	4
3. เจ้าหน้าที่ธุรการ	1
รวม	45

ที่มา: แผนกลยุทธ์สถานศึกษาโรงเรียนชุมชนกระนวน. 2553 : 4

โรงเรียนชุมชนกระนวน เปิดทำการสอน 3 ระดับ คือ ระดับปฐมวัย ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษาตอนต้น เป็นโรงเรียนเครือข่ายสหวิทยาเขตอนุบาลขอนแก่น และเป็นโรงเรียนเครือข่ายนำร่องในการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานตามประกาศของกระทรวงศึกษาธิการ ในปีงบประมาณ 2546 เป็นโรงเรียนนำร่องโรงเรียนวิถีพุทธ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 ได้รับจัดสรรงบประมาณ หอมวดค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้างเป็นอาคารเรียนแบบ สปช.26/105 ขนาด 2 ชั้น 4 ห้องเรียน ปีการศึกษา 2549 เป็นโรงเรียนต้นแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปีการศึกษา 2550 เป็นโรงเรียน 1 อำเภอ 1 โรงเรียนในฝัน รุ่นที่ 2

พื้นที่และประชากร

โรงเรียนชุมชนกระนวน อำเภอกะนวน จังหวัดขอนแก่น สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 เป็นโรงเรียนขนาดกลาง มีหมู่บ้านในเขตบริการ 6 หมู่บ้านและเขตหมู่บ้านบริการในอำเภอและต่างอำเภอ จังหวัดอีกเป็นจำนวนมาก มีพื้นที่ทั้งหมด 11 ไร่ 17 ตารางวา

อาณาเขตติดต่อ

ทิศเหนือ	จด	หมู่บ้านชัยรุ่งเรือง หมู่ที่ 11 ต. หนองโก อ. กระนวน
ทิศตะวันออก	จด	หมู่บ้านชัยรุ่งเรือง หมู่ที่ 11 ต. หนองโก อ. กระนวน
ทิศใต้	จด	หมู่บ้านชัยรุ่งเรือง หมู่ที่ 11 ต. หนองโก อ. กระนวน
ทิศตะวันตก	จด	หมู่บ้านชัยรุ่งเรือง หมู่ที่ 11 ต. หนองโก อ. กระนวน

การบริหารงานโรงเรียนชุมชนกระนวน ได้กำหนดโครงสร้างการบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 งาน ดังต่อไปนี้

การบริหารวิชาการ

การบริหารงบประมาณ

การบริหารงานบุคคล

การบริหารทั่วไป

ดังแสดงได้ตามภาพผังการบริหารงานโรงเรียนได้ดังนี้



ภาพที่ 2.20 แผนภูมิโครงสร้างการบริหารโรงเรียนชุมชนกระนวน
ที่มา: แผนกลยุทธ์สถานศึกษาโรงเรียนชุมชนกระนวน, 2553 : 6

โรงเรียนชุมชนกระนวน ตระหนักตามเจตนารมณ์ ของพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 เป็นอย่างดี และผลจากการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมของโรงเรียนชุมชนกระนวน พบว่า ปัจจัยภายนอกเปิดโอกาสให้การสนับสนุน องค์กร และปัจจัยภายในที่เข้มแข็ง พร้อมทั้งจะพัฒนาการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์กรให้ เจริญเติบโตยิ่งขึ้น จึงกำหนดแนวนโยบายให้สถานศึกษาใช้เป็นกรอบดำเนินงานตามภารกิจ เพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ได้ประโยชน์สูงสุดในไว้ ดังนี้

วิสัยทัศน์

โรงเรียนดีใกล้บ้าน สืบสานวัฒนธรรมไทย ใช้เทคโนโลยีเป็น เน้นคุณธรรมนำความรู้ มุ่งสู่เศรษฐกิจพอเพียง

พันธกิจ

1. พัฒนาผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม ต่อความรู้ตามศักยภาพ และยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

2. ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาให้บุคลากรในสถานศึกษาจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้แก่ประชากรในวัยเรียนอย่างเสมอภาคและทั่วถึง

3. ประสานความร่วมมือ ทุกภาคส่วนให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

4. พัฒนาระบบบริหารจัดการการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน ให้ได้มาตรฐาน โดยใช้ระบบเครือข่ายโรงเรียน

5. ส่งเสริมและพัฒนาการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาชาติ

6. พัฒนาขีดความสามารถของผู้เรียนเต็มตามศักยภาพ มุ่งสู่มาตรฐานสากล

เป้าประสงค์

1. ประชากรในวัยเรียนทุกคน ได้รับการศึกษาภาคบังคับอย่างทั่วถึง

2. ผู้เรียนทุกคนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ เป็นคนดี คนเก่ง อยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

3. ผู้เรียนทุกคนได้รับการพัฒนาด้านภาษา คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและอาชีพ เพื่อการพึ่งพาตนเอง และเพิ่มสมรรถนะการแข่งขันในระดับนานาชาติ

กลยุทธ์

1. พัฒนาคุณธรรม จริยธรรมนำความรู้ น้อมนำหลักเศรษฐกิจพอเพียง ตามแนววิถีพุทธ

2. สร้างความเสมอภาคและเพิ่มโอกาสเข้าถึงบริการการศึกษาปฐมวัยและการศึกษาภาค

บังคับ

3. ยกระดับคุณภาพสถานศึกษา เพิ่มศักยภาพครู พัฒนาผู้เรียนอย่างเป็นระบบมีประสิทธิภาพ

4. พัฒนาความพร้อมในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้สู่การใช้ความรู้เป็นฐานการดำรงชีพ

5. สร้างความเข้มแข็ง และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการบริหาร และการจัดการศึกษา เพื่อรองรับการกระจายอำนาจอย่างมีประสิทธิภาพบนหลักธรรมาภิบาล

จุดเน้น

1. การบริหารการจัดการศึกษาโดยใช้ระบบกลุ่มเครือข่ายโรงเรียน

2. พัฒนาคุณภาพการศึกษาทุกกลุ่มสาระ โดยเน้นกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์และภาษาอังกฤษ

3. พัฒนาระบบการดูแล และช่วยเหลือนักเรียน
4. พัฒนาศักยภาพของผู้เรียนให้มีสมรรถนะทางการแข่งขัน มุ่งสู่มาตรฐานสากล
5. เร่งรัดให้สถานศึกษาพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณธรรมจริยธรรม โดยเน้นการเรียนการสอน

แนววิถีพุทธ

สภาพปัญหาในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากการวิเคราะห์สภาพปัญหาการจัดการศึกษาของโรงเรียนชุมชนกระนวน โดยพิจารณาจากความสำเร็จในด้านผลผลิตและผลลัพธ์ของการดำเนินงาน สามารถประมวลปัญหาการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ดังนี้

1. ปัญหาการขาดปัจจัยพื้นฐาน

โรงเรียนชุมชนกระนวน ยังมีปัญหาการขาดปัจจัยพื้นฐานต่าง ๆ ที่จำเป็น เช่น อาคารเรียน อาคารเอนกประสงค์ ห้องน้ำ ห้องส้วม สนามกีฬา ถนนเชื่อมต่อระหว่างอาคารภายในโรงเรียน รวมทั้งครุภัณฑ์ สื่อ วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในการจัดการเรียนการสอน เช่น โต๊ะเก้าอี้นักเรียน ครุภัณฑ์การศึกษา ครุภัณฑ์คอมพิวเตอร์ อุปกรณ์การเชื่อมต่อระบบอินเทอร์เน็ตการผลิตและใช้สื่อมัลติมีเดีย เป็นต้น

2. ปัญหาด้านระบบงาน

ผลจากการดำเนินงานปฏิรูปการศึกษา ปรากฏว่า ภาระงานต่าง ๆ ทั้งที่มีส่วนเกี่ยวข้องและไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจกรรมการเรียนการสอนโดยตรง ที่โรงเรียนต้องดำเนินการนั้นมีมาก เช่น การจัดทำสารการเรียนรู้ทั้ง 8 กลุ่มสาระในทุกช่วงชั้น การจัดทำหลักสูตร การจัดทำแผนการสอน การอบรม ประชุม สัมมนา ในโอกาสต่าง ๆ การจัดทำรายงานข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ การโต้ตอบหนังสือ การให้ความร่วมมือและสนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยงานภายนอก ฯลฯ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนคุณภาพการศึกษา และเป็นการเน้นย้ำถึงปัญหาการขาดแคลนครูเพิ่มมากขึ้น

3. ปัญหาด้านคุณธรรม จริยธรรมของนักเรียน

จากความเปลี่ยนแปลงของกระแสสังคมที่มุ่งเน้นด้านเศรษฐกิจมากเกินไป ก่อให้เกิดค่านิยมในเชิงวัตถุนิยม บริโภคนิยม รวมทั้งความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่มีมาก แต่ใช้ประโยชน์ไม่ถูกทาง ก่อให้เกิดผลเสีย ประเพณี วัฒนธรรมไทยที่ดั้งเดิมถูกละเลย พฤติกรรมเบี่ยงเบน ผิดแผกจากครรลองที่ควรเป็น เยาวชนขาดแบบอย่างที่ดี สถาบันครอบครัวอ่อนแอ รวมทั้งสังคมชนบทขาดความ เข้มแข็ง ส่งผลให้นักเรียนมีพฤติกรรมไม่เหมาะสม เช่น หนีเรียน การออกกลางคัน การเสพยาเสพติด และการมีเพศสัมพันธ์ก่อนวัยอันควร เป็นต้น

4. ปัญหาด้านการมีส่วนร่วมขององค์กรในชุมชน

การมีส่วนร่วมในการจัดและพัฒนาการศึกษาของภาคส่วนต่าง ๆ ในสังคมยังมีน้อย ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นมีมากกว่าสิ่งที่ได้รับการพัฒนา แม้ในส่วนของภาครัฐเอง ซึ่งได้แก่ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) ได้ให้การสนับสนุนต่อการพัฒนาการศึกษาในบางพื้นที่ แต่ยังไม่สามารถให้การสนับสนุนอย่างกว้างขวางครอบคลุมทุกพื้นที่ ปัญหาการยอมรับ เชื้อถือศรัทธาของชุมชนที่มีต่อสถานศึกษานอกจากนี้ ยังมีผลสืบเนื่องมาจากค่าครองชีพที่สูงขึ้น ประชาชนยากจนมากขึ้น ไม่สามารถสนับสนุนค่าใช้จ่ายทางการศึกษาของบุตรหลานในปกครองได้ และต้องการใช้แรงงานเด็ก จึงส่งผลกระทบต่อภาคการศึกษาด้วย

5. ปัญหาด้านคุณภาพการศึกษา

จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า แนวโน้มโรงเรียนขนาดเล็กจะมีเพิ่มมากขึ้น (ปีการศึกษา 2551 จำนวน 36 แห่ง) อันเนื่องมาจากสาเหตุหลายประการ เช่น อัตราการเกิดลดลง เส้นทางการคมนาคมสะดวกมากขึ้น การจัดตั้งโรงเรียนเอกชนใหม่ ซึ่งมีบริการรับส่ง ถึงบ้าน รวมทั้งประชาชนในท้องถิ่นไม่พึงพอใจในประสิทธิภาพการบริหารจัดการของโรงเรียนในพื้นที่ จึงย้ายนักเรียนไปเรียนที่อื่น นอกจากนี้จากการทดสอบและประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา ประจำปีการศึกษา 2551 พบว่า ระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ของนักเรียนชั้น ป.6 และชั้น ม.3 โดยเฉลี่ย ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานและต่ำกว่าค่าเฉลี่ยระดับประเทศ ในทุกระดับชั้นและทุกสาขาวิชา ที่มีการประเมิน ซึ่งเป็นปัญหาในขั้นวิกฤติของการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษาที่ต้องเร่งรีบแก้ไข โดยเร่งด่วน

ความต้องการพัฒนาการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. การประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษาโรงเรียนชุมชนกระนวน สรุปได้ว่าผลการประเมินในภาพรวม ระดับการศึกษาปฐมวัย มีค่าเฉลี่ย 3.28 ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีค่าเฉลี่ย 2.95

2. การประเมินคุณภาพภายนอก

2.1 การประเมินคุณภาพภายนอกรอบแรก โรงเรียนชุมชนกระนวน ได้รับการประเมินคุณภาพภายนอกรอบแรก โดยมีผลการประเมินมีดังนี้

2.1.1 ระดับก่อนประถมศึกษา

1) ระดับปรับปรุง	จำนวน	-	มาตรฐาน
2) ระดับพอใช้	จำนวน	1	มาตรฐาน
3) ระดับดี	จำนวน	13	มาตรฐาน

2.1.2 ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1) ระดับปรับปรุง	จำนวน	-	มาตรฐาน
------------------	-------	---	---------

2) ระดับพอใช้	จำนวน	2	มาตรฐาน
3) ระดับดี	จำนวน	12	มาตรฐาน

2.2 การประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสอง โรงเรียนชุมชนกระนวน ได้รับการรับรองจากสำนักงานมาตรฐานการศึกษา ระดับปฐมวัยและระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้รับการประเมินคุณภาพ โดยมีผลการประเมินมีดังนี้

2.1.1 ระดับก่อนประถมศึกษา

1) ระดับพอใช้	จำนวน	2	มาตรฐาน
2) ระดับดี	จำนวน	6	มาตรฐาน
3) ระดับดีมาก	จำนวน	5	มาตรฐาน

2.1.2 ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1) ระดับพอใช้	จำนวน	5	มาตรฐาน
2) ระดับดี	จำนวน	7	มาตรฐาน
3) ระดับดีมาก	จำนวน	2	มาตรฐาน

ข้อเสนอแนะจากการประเมินภายนอก

ระดับปฐมวัย

1. โรงเรียนควรจัดระบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับการศึกษาปฐมวัยให้เป็นรูปธรรม โดยการกำหนดเป้าหมายของการพัฒนาผู้เรียนปฐมวัย วางแผนพัฒนาให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์อย่างครอบคลุมตามหลักสูตร พัฒนาครูให้มีทักษะในการจัดกิจกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ ประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาด้วยวิธีการที่ชัดเจน เชื่อถือได้ และนำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนาผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง

2. ควรส่งเสริมให้มีการพัฒนาหลักสูตรการศึกษาปฐมวัยที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น โดยกำกับให้ครูนำหลักสูตรที่มีใช้ในปัจจุบัน มาวิเคราะห์ จัดทำแผนการจัดประสบการณ์นำไปใช้ และบันทึกผลการจัดกิจกรรม เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับปรับหลักสูตรให้เหมาะสมยิ่งขึ้น ทั้งนี้หลักสูตรระดับปฐมวัยควรได้รับการประเมิน ตรวจสอบ และปรับปรุงแก้ไข อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เหมาะสมกับผู้เรียนอย่างแท้จริง

ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. ควรพัฒนาการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญที่มีประสิทธิภาพ และทั่วถึงทั้งโรงเรียน โดยการพัฒนาความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอน การวัดและประเมินผลการเรียนรู้และการนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับการเรียนเปลี่ยนการสอน ที่ให้ผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติเพื่อค้นหาความรู้และสรุปองค์ความรู้ด้วยตนเอง เช่น ให้ผู้เรียนทำโครงการ

เป็นต้น ซึ่งจะเป็นการพัฒนาคุณลักษณะด้านการแสวงหาความรู้ของผู้เรียน และทักษะความสามารถในการคิดของผู้เรียนได้ในคราวเดียวกัน

2. โรงเรียนควรวางระบบการพัฒนาและการใช้หลักสูตรสถานศึกษา ให้มีหลักสูตรที่เหมาะสมกับท้องถิ่นและมีการนำไปใช้อย่างเป็นรูปธรรม โดยการประเมินหลักสูตรสถานศึกษาที่ใช้อยู่และปรับปรุงในส่วนที่ยังไม่เหมาะสม โดยความร่วมมือของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย นอกจากนี้ควรพัฒนาสาระที่เป็นเรื่องของท้องถิ่นเพิ่มเติมโดยอาจจัดเป็นสาระเพิ่มเติม หรือสาระที่สอดแทรกเข้าไป และจัดการเรียนรู้โดยบูรณาการกับหลักสูตรแกนกลางอย่างเหมาะสม โดยเน้นให้ครูทุกคนวิเคราะห์หลักสูตร จัดทำแผนการเรียนรู้ด้วยตนเองและจัดการเรียนรู้โดยโครงการ แทนการใช้หนังสือแบบฝึกหัดเป็นหลัก

3. โรงเรียนควรวางระบบที่เอื้อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น การให้ความสำคัญกับการวางระบบ นิเทศ กำกับ ติดตาม การทำงานให้เข้มแข็งยิ่งขึ้น มีการจัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอน วางระบบประเมินพัฒนาการของครูในด้านประสิทธิภาพการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เริ่มจากการกำหนดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของครู เกณฑ์การพิจารณา พันธสัญญา กำกับการพัฒนาองค์ความรู้สู่ครูมืออาชีพอย่างแท้จริง

แนวทางการพัฒนาในอนาคต

โรงเรียนชุมชนกระนวน ควรวางแนวทางการพัฒนาไว้ดังนี้

1. การพัฒนาการจัดกิจกรรม การเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ พัฒนาครูให้มีความรู้ ความสามารถในการจัดกิจกรรมเรียนรู้ การใช้สื่อ นวัตกรรม แหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญาท้องถิ่น การวัดผลประเมิน ผลรอบด้าน

2. การพัฒนาหลักสูตร โรงเรียนมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาหลักสูตร สถานศึกษาให้สอดคล้องกับสถานศึกษาชาติ ความต้องการของชุมชน ครู ผู้ปกครองนักเรียน และสถานะการนำไปใช้ขณะนั้น หลักสูตรสถานศึกษาของสถานศึกษาต้องได้รับการพัฒนา จากบุคคลผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย เช่น ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษาและนักเรียน

3. การพัฒนาระบบบริหารสถานศึกษา เน้นการวางแผน การจัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติที่ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง การวางแผน ลงสู่สภาพปกติ การกำกับติดตาม การประเมินผล การรายงานผล และการเผยแพร่ตลอดทั้งการ นำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการ

4. การปรับปรุงห้องปฏิบัติการ เนื่องจากสำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน กำหนดให้โรงเรียนชุมชนกระนวนเป็น โรงเรียนหนึ่งโรงเรียนหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝันและเป็นโรงเรียน ผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับการกระจายอำนาจ ทางโรงเรียนควรปรับปรุง

ห้องปฏิบัติการต่างๆ เพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้การจัดการกิจกรรมการเรียนรู้มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ซึ่งได้แก่ ห้องปฏิบัติการต่อไปนี้

1. ห้องปฏิบัติการทางวิทยาศาสตร์
2. ห้องปฏิบัติการทางภาษา
3. ห้องปฏิบัติการคณิตศาสตร์
4. ห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์
5. ห้องภาษาไทย
6. ห้องจริยธรรม
7. ห้องสมุด



5. การปรับปรุงอาคารสถานที่ให้สะอาด สวยงาม ร่มรื่น และเอื้อต่อการเรียนรู้ เน้นการพัฒนาห้องนำห้องส้วมที่สะอาด

สรุปได้ว่า การจัดการศึกษาของโรงเรียนชุมชนกระนวน จะใช้แบบโรงเรียนเป็นฐาน และใช้การบริหารแบบระบบเครือข่าย มีการพัฒนาคุณภาพครู พัฒนาศักยภาพของนักเรียน ให้มีสมรรถนะทางการเรียนการสอนให้ดีขึ้น ซึ่งในกิจกรรมต่างๆ เหล่านี้ จะต้องมีการติดต่อ ในการนำเอาข้อมูลมาเป็นแผนในการจัดการพัฒนา การติดต่อสื่อสาร และการประสานงาน การสร้างแนวร่วมในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญ และจำเป็นมาก ถ้าไม่สามารถประสานงานในการทำงานทั้งภายในกลุ่มของข้าราชการครูด้วยกันเอง หรือประสานกับองค์กรภายนอกให้รับรู้และเข้าใจในแผนงานการปฏิบัติงานของแต่ละส่วนแล้ว อาจจะนำไปสู่การเกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติงานได้ ซึ่งจะทำงานที่ปฏิบัติไม่ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโครงการ แต่ถ้าองค์กรมีความร่วมมือร่วมใจในการแก้ไขปัญหา ร่วมกัน ภายใต้การบริหารความขัดแย้งที่มีสิ่งที่ดีให้แกกัน ร่วมมือกันทำงาน ช่วยกันแก้ไขปัญหา ก็จะทำให้ งานต่างๆ ที่จะต้องปฏิบัติร่วมกันในองค์กรประสบความสำเร็จและสามารถดำเนินงานตามโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพนั่นเอง (โรงเรียนชุมชนกระนวน. 2553 : 2 – 35)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยภายในประเทศ

ปัญญาสน์ มาศนพคุณรัตน์ (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน จังหวัดขอนแก่น พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน มีสาเหตุ 3 ด้าน คือ 1) สาเหตุของความขัดแย้งด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล 3 อันดับแรก

คือ ความเชื่อ ประเพณี วัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ลักษณะของงานที่แตกต่างกันและการศึกษาที่แตกต่างกัน อันดับสุดท้ายคือ ความรู้สึกและทัศนคติที่แตกต่างกัน 2) สาเหตุของความขัดแย้งด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน 3 อันดับแรก คือ วิธีการบริหารงานของผู้บริหารการขาดความร่วมมือและการติดต่อสื่อสารที่ขาดประสิทธิภาพ อันดับสุดท้ายคือ การไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น 3) สาเหตุของความขัดแย้งด้านสภาพองค์กร 3 อันดับแรก คือ การมีกฎระเบียบที่เข้มงวด การทำงานที่มีการแข่งขันระหว่างบุคคล และความไม่ชัดเจนของนโยบายอันดับสุดท้าย คือ การมีทรัพยากรที่จำกัด วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดขอนแก่น ใช้วิธีในการจัดการความขัดแย้ง 3 อันดับแรก คือ การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง และการประนีประนอม

สาวิตรี ผลเต็ม (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร เขต 4 พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนเอกชน มีสาเหตุ 3 ประการ คือ 1) สาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนเอกชนด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลที่สำคัญ 3 อันดับแรก คือ ความรู้สึกและทัศนคติที่แตกต่าง แบบของพฤติกรรมที่แตกต่าง และประสบการณ์ที่แตกต่าง อันดับสุดท้าย คือ ความเชื่อ ประเพณีวัฒนธรรมที่แตกต่าง 2) สาเหตุของความขัดแย้งในด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงานที่สำคัญ 3 อันดับแรก คือ การขาดความสามัคคี การแบ่งพรรคแบ่งพวก และการไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอันดับสุดท้ายคือ วิธีการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน 3) สาเหตุของความขัดแย้งในด้านสภาพองค์กรที่สำคัญ 3 อันดับแรก คือ ความไม่ชัดเจนของบทบาทของบุคลากร การทำงานที่มีการแข่งขันระหว่างบุคคล และการมีทรัพยากรที่จำกัด อันดับสุดท้าย คือ การจัดสรรผลประโยชน์ที่ไม่ยุติธรรม วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ใช้วิธี การหลีกเลี่ยงในการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนเป็นอันดับแรก คิดเป็นร้อยละ 26.55 รองลงมาเป็นวิธีการร่วมมือ คิดเป็นร้อยละ 21.47 ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนใช้วิธีการประนีประนอมในการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนเป็นอันดับสุดท้าย คิดเป็นร้อยละ 15.25

ปัญญา พัฒนาสุนย์ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดมหาสารคาม พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งในด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลที่สำคัญใน 3 อันดับแรก คือ ความรู้สึกและทัศนคติที่แตกต่าง ประสบการณ์ที่แตกต่าง วิธีการทำงานที่แตกต่างและสาเหตุอันดับสุดท้าย คือ การศึกษาที่แตกต่าง สาเหตุของความขัดแย้งในด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงานที่สำคัญใน 3 อันดับแรก คือ การแบ่งพรรคแบ่งพวก การไม่รับฟังความคิดเห็นของคนอื่น วิธีการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนและสาเหตุในอันดับสุดท้าย คือ การติดต่อสื่อสารขาดประสิทธิภาพ และสาเหตุของความขัดแย้งในด้านสภาพขององค์กรที่สำคัญใน 3 อันดับแรก คือ ความไม่ชัดเจนในบทบาทของบุคลากรกรณี

โครงสร้างองค์ที่ไม่ชัดเจน การจัดสรรผลประโยชน์ไม่ยุติธรรม และสาเหตุในอันดับสุดท้ายคือการมีกฎระเบียบที่เข้มงวด โดยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใช้วิธีการแก้ปัญหาในการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนโดยวิธีการร่วมมือเป็นอันดับแรก รองลงมาเป็นวิธีการประนีประนอม และผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการบังคับในการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนเป็นอันดับสุดท้าย

สมพร ชูก้อนทอง (2546 : 66) ได้ศึกษาการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอแกลง จังหวัดระยองพบว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้งในด้านความร่วมมือ การประนีประนอม การยอมให้อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการเอาชนะและการหลีกเลี่ยงอยู่ระดับปานกลาง สภาพของผู้บริหาร ด้านเพศ อายุในภาพรวมไปแตกต่างกันโดยรวมนั้นมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

พลอยทิพย์ ต้นตระเชียร (2547 : 65) ได้ศึกษาเรื่องทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมีทักษะการบริหารความขัดแย้งอยู่ระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยคือ การวิเคราะห์สถานการณ์ การใช้อำนาจ การกระจายความเป็นธรรม และการเจรจาเป็นลำดับสุดท้าย ส่วนการเปรียบเทียบทักษะการบริการจำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งและกลุ่มเขตของโรงเรียนพบว่า มีทักษะการบริหารความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

สมเกียรติ บำรุงกิจ (2547 : 70) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุของความขัดแย้งกับทักษะและพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก พบว่าสาเหตุของความขัดแย้งของบุคลากรในสถานศึกษาส่วนใหญ่เกิดจากด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล รองลงมาด้านสภาพสถานศึกษาและน้อยที่สุดด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ส่วนการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้ง พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนมากอยู่ใน 2 กลุ่มใหญ่ คือกลุ่มมีทักษะการบริหารความขัดแย้ง พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนมากอยู่ใน 2 กลุ่มใหญ่ คือกลุ่มมีทักษะการบริหารความขัดแย้งมาก – ใช้ทักษะมาก และกลุ่มมีทักษะการบริหารความขัดแย้งน้อย – ใช้ทักษะน้อย มีส่วนน้อยอยู่ในกลุ่มที่มีทักษะการบริหารความขัดแย้งมาก – ใช้ทักษะน้อย และกลุ่มที่มีทักษะน้อย – ใช้ทักษะมากแบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนมากมีพฤติกรรมบริหารความขัดแย้ง แบบประนีประนอม รองลงมาเป็นแบบการร่วมมือและการยอมให้ มีผู้บริหารสถานศึกษาบางส่วนใช้แบบพฤติกรรมมากกว่า 1 วิธี ร่วมกัน ได้แก่แบบการร่วมมือและการประนีประนอมหรือแบบการประนีประนอมและการยอมให้ ผลการศึกษาความสัมพันธ์พบว่า แบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งและทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาไม่ขึ้นอยู่กับขนาดของสถานศึกษาและประสบการณ์บริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สาเหตุความขัดแย้งมี

แต่ความสัมพันธ์กันแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งโดยพบว่า ในสถานศึกษาที่มีสาเหตุของความขัดแย้ง เกิดจากองค์ประกอบส่วนบุคคลผู้บริหารศึกษาจะใช้วิธีการประนีประนอม แต่ถ้าสาเหตุของความขัดแย้งเกิดจากสถานภาพสถานศึกษา ผู้บริหารจะใช้วิธีการสร้างร่วมมือ แบบพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งมีความสัมพันธ์กับทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โดยพบว่า ผู้บริหารมีทักษะการบริหารความขัดแย้งในกลุ่มมีทักษะมาก – ใช้ทักษะน้อย จะใช้วิธีการร่วมมือ

ประนอม สร้อยวัน (2547 : 79) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนช่วงชั้นที่ 1 และ 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่จัดการศึกษาช่วงชั้นที่ 1 และ 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ บริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน โดยใช้ด้านการร่วมมือแก้ปัญหา และด้านการประนีประนอม อยู่ในระดับมาก ส่วนการยอมให้ การหลีกเลี่ยง และการเอาชนะอยู่ในระดับปานกลาง ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารโรงเรียนในภาพรวม พบว่า ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีการบริหารความขัดแย้งแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนผู้บริหารที่มีประสบการณ์ต่างกัน และขนาดโรงเรียนต่างกันมีการบริหารความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

ชุติมา ปัทมธรางกุล (2551: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร พบว่า 1) พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร ได้แสดงแบบการร่วมมือ แบบการประนีประนอม และการยอมให้ อยู่ในระดับมาก ส่วน แบบการหลีกเลี่ยงและแบบการเอาชนะ อยู่ในระดับปานกลาง 2) พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานแบบการหลีกเลี่ยง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 ส่วนอายุระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงานแตกต่างกันแสดงพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

วีรนุช สุทธิพันธ์ (2550:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 วิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาใช้วิธีไกล่เกลี่ย เผชิญหน้า หลีกเลี่ยง และใช้วิธีบังคับเป็นอันดับสุดท้าย และปัญหาความขัดแย้งจากการปฏิบัติงานด้านงบประมาณมากที่สุด รองลงมาคืองานด้านวิชาการ การบริหารงานบุคคล และบริหารทั่วไป

สโรชิน โคตรโสภา (2551: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีเขต 3 พบว่า 1) การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีเขต 3 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู ในภาพรวมรายด้าน อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เรียงค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาค่าสุด คือการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา การประนีประนอม การกลบเกลื่อน การใช้อำนาจ และการถอนตัว ตามลำดับ 2) การเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า จำแนกตามเพศและวุฒิการศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 แต่เมื่อจำแนกตามอายุ ผลวิจัยพบว่า ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

พิพิธ สุวรรณสิงห์ (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณิ พบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือการยอมให้การประนีประนอม การเผชิญหน้า การร่วมมือ การหลีกเลี่ยงและการเอาชนะ ส่วนการบังคับ ผู้บริหารสถานศึกษาเลือกใช้เป็นลำดับสุดท้าย 2) เมื่อเปรียบเทียบระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามวุฒิการศึกษาปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) เมื่อเปรียบเทียบระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งต่ำกว่า 10 ปี และ 10 ปีขึ้นไป พบว่า ไม่แตกต่างกัน

วิภาภรณ์ พึ่งอารมณ (2551: บทคัดย่อ) ได้ศึกษา พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร พบว่า 1) พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร แบบการร่วมมือและการประนีประนอม อยู่ในระดับมาก ส่วนแบบการยอมให้ การหลีกเลี่ยง และการเอาชนะ อยู่ในระดับปานกลาง 2) ข้าราชการครูที่มีเพศ และระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกแบบ ส่วนข้าราชการครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน

งานวิจัยต่างประเทศ

โฮเวอร์ (Hoover, 1990 , อ้างถึงใน กำจัด กงหนู. 2537 : 53) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการจัดการกับความขัดแย้ง ระดับของความขัดแย้งและบรรยากาศขององค์กร

ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า สิ่งสำคัญที่ก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนดีขึ้นคือสภาพโรงเรียนที่มีบรรยากาศแบบเปิดเผยเป็นกันเอง การแก้ปัญหาความขัดแย้งบนพื้นฐานของความเข้าใจและประนีประนอมช่วยลดสภาพความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ดี

วิทโอก (Whitoke. 1984 : 2974 –A. อ้างถึงใน คิเรก ทรัพย์ประเสริฐ. 2538 : 110) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการใช้เทคนิคการจัดการกับความขัดแย้งของครูใหญ่ โรงเรียนระดับประถมศึกษาในรัฐอูตาซ พบว่า การใช้เทคนิคการจัดความขัดแย้งของครูใหญ่โรงเรียนระดับประถมศึกษาแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติในด้านตัวแปรเหล่านี้คือระดับประสบการณ์ของครูใหญ่ ขนาดของโรงเรียน การเตรียมด้านวิชาการ และความสนิทสนมคุ้นเคยกัน

มาเรีย (Maria. 1984 : 1601 –A. อ้างถึงใน คิเรก ทรัพย์ประเสริฐ. 2538 : 111) ได้ทำการศึกษาวิจัยแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน ชายและหญิง พบว่า

1. กลุ่มผู้บริหาร ใช้วิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งแบบแข่งขัน กับการร่วมมือ น้อยกว่ากลุ่มนักธุรกิจ และเจ้าหน้าที่ของรัฐบาล
2. กลุ่มผู้บริหารที่มีการศึกษาสูง ใช้วิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งแบบประนีประนอมกับแบบหลีกเลี่ยง สูงกว่ากลุ่มนักธุรกิจ และเจ้าหน้าที่ของรัฐบาล
3. ผู้บริหารทั้งชายและหญิง ใช้วิธีการแก้ไขปัญหาแบบขัดแย้งที่ไม่แตกต่างกัน
4. ผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย จะใช้วิธีการประนีประนอมน้อยกว่า
5. ตัวแปรที่มีผลต่อการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารระดับสูง คือ เวลาที่ทำงาน

โรเบิร์ต (Robert. 1977 : 51.อ้างถึงใน กำจัด คงหนู.2537:53) ได้ศึกษา เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความเชื่อมั่นในความสำเร็จของตนเองของอาจารย์ใหญ่กับวิธีการจัดการความขัดแย้งกับครู ผลวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวก ระหว่างความเชื่อมั่นในความสำเร็จของตนเอง และแบบการจัดการความขัดแย้งของอาจารย์ใหญ่ ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนพบว่า ความสำเร็จของตนเองและแบบการจัดการกับความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ เมื่อจำแนกตามตัวแปร เชื้อชาติ ประสบการณ์ ในวงการศึกษาระดับการศึกษา

จากงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศในการนำเสนอเรื่องของการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ตลอดจนที่มีผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้า ได้พบข้อค้นพบว่า มีวิธีการบริหารความขัดแย้งที่เหมือนกันคือ ผู้บริหารความส่วนใหญ่ที่มี เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน ใช้วิธีการขัดแย้งที่ไม่แตกต่างกันมากนักโดยจะใช้วิธีการขัดแย้งแบบประนีประนอมเป็นส่วนมาก ซึ่งผู้ศึกษานำไปใช้เป็นกรอบแนวคิดพื้นฐานในการวิจัยและช่วยกำหนดเนื้อหาต่างๆการอภิปรายผลต่อไป