

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังหัวข้อต่อไปนี้

- 2.1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับความพึงพอใจ
 - 2.1.1 ความหมายของความพึงพอใจ
 - 2.1.2 ความสำคัญของความพึงพอใจ
 - 2.1.3 แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ
 - 2.1.4 หลักการสร้างความพึงพอใจ
 - 2.1.5 พฤติกรรมของบุคคลที่มีความพึงพอใจ
- 2.2 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับความขัดแย้ง
 - 2.2.1 ความหมายของความขัดแย้ง
 - 2.2.2 แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง
 - 2.2.3 สาเหตุของความขัดแย้ง
 - 2.2.4 กระบวนการความขัดแย้ง
 - 2.2.5 ประเภทของความขัดแย้ง
- 2.3 วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งตามแนวคิดของ โทมัส- คิลแมนน์
 - 2.3.1 การบริหารความขัดแย้ง
 - 2.3.2 ผลที่เกิดขึ้นจากการบริหารความขัดแย้ง
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 2.4.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 2.4.2 งานวิจัยในต่างประเทศ
- 2.5 สรุป

2.1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับความพึงพอใจ

2.1.1 ความหมายของความพึงพอใจ

ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกที่ชอบหรือพอใจที่มีต่อองค์ประกอบและสิ่งจูงใจในด้านต่างๆ ของงาน และผู้ปฏิบัติงานนั้น ได้รับการตอบสนองตามความต้องการ (กิตติมา ปรีดีฉิลก. 2529 : 321)

พรรณราย ทรรศย์ประภา (2529 : 76) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานเป็นผลที่เกิดจากเจตคติหลายๆ ประการที่คนงานมีต่องานของเขา มีต่อองค์ประกอบอื่นๆ ที่มีความสัมพันธ์กับงานและมีต่อชีวิตของเขาเองโดยทั่วไป

นภคด เชนะโยธิน (2531 : 175) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความรู้สึกพอใจหรือชอบในงานที่ทำและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

ความพึงพอใจ (Satisfaction) เป็นสภาวะการรับรู้ภายใน ความพึงพอใจเกิดจากการคาดหวังว่าเมื่อทำงานชิ้นหนึ่งแล้วจะได้รับรางวัลอย่างใดอย่างหนึ่ง ถ้าได้รับรางวัลตามที่คาดหวัง ก็จะเกิดความพึงพอใจ แต่ถ้าได้รับรางวัลต่ำกว่าที่คาดหวังก็จะเกิดความไม่พึงพอใจ (อุกฤษฏ์ ฟูงขจร. 2533 : 15)

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 143) ได้สรุปว่า ความพึงพอใจเป็นความรู้สึกรวมของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวก เป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงาน และได้รับผลตอบแทน คือ ผลที่เป็นความพึงพอใจที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญกำลังใจ สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานรวมทั้งการส่งผลต่อความสำเร็จ และเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ

กัมปนาท มีสวนนิล (2545 : 11) สรุปว่า ความพึงพอใจเป็นสภาวะการรับรู้ภายใน เป็นความคาดหวังของบุคคลในองค์การอันเป็นผลสืบเนื่องมาจากปัจจัยต่างๆ ภายในองค์การ ถ้าปัจจัยเหล่านั้นสามารถตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังของตนเองได้อย่างเหมาะสม ก็จะมีผลทำให้เกิดความพึงพอใจ แต่ถ้าไม่สามารถตอบสนองตามต้องการ ความคาดหวังของตนเองได้ ก็จะมีผลทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ และจะมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

สตราสส์ และเซเลส (Struass, and Sayles. 1960 : 19 อ้างถึงใน กิตติมา ปรีดีฉิลก. 2529 : 321) กล่าวถึงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกพอใจในงานที่ทำและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

คนจะรู้สึกพอใจในงานที่ทำเมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทนทั้งทางด้านวัตถุ และทางด้านจิตใจ เพื่อสามารถสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของเขาได้

กิลเมอร์ (Gilmer, 1966 : 254–255 อ้างถึงใน กิติมา ปริติติลล. 2529 : 321) กล่าวว่าไว้ว่าความพึงพอใจในงาน หมายถึง ผลของเจตคติต่างๆ ของบุคคลที่มีต่อองค์ประกอบของงานและมีส่วนสัมพันธ์กับลักษณะงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งความพอใจนั้น ได้แก่ ความรู้สึกว่าจะมีความสำเร็จในการทำงาน รู้สึกว่าได้รับการยกย่อง และรู้สึกว่ามีโอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

โวลแมน (Wolman, 1973 : 333 อ้างถึงใน กิติมา ปริติติลล. 2529 : 321) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกที่มีความสุขเมื่อได้รับผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของความต้องการหรือแรงจูงใจ

ลูเทนส์ (Luthans, 1977 : 420 อ้างถึงใน กิติมา ปริติติลล. 2529 : 321) กล่าวว่าไว้ว่าความพึงพอใจในงานเป็นผลรวมขององค์ประกอบต่างๆ ซึ่งสนองความต้องการและเป็นสภาวะที่เจริญขึ้นเป็นเจตคติซึ่งแฝงอยู่

จากทัศนะของนักวิชาการทั้งหลายที่กล่าวมานั้น สรุปได้ว่า ความพึงพอใจเป็นสภาวะการรับรู้ภายในที่รู้สึกเป็นสุขของบุคคลเมื่อได้รับการตอบสนองในสิ่งที่ตนชอบหรือพอใจ ความรู้สึกเป็นสุขของบุคคลจะมีผลต่อ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ทำให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายขององค์กร

2.1.2 ความสำคัญของความพึงพอใจ

เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า การบริหารงานในสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จนั้นผู้บริหารสถานศึกษาสามารถที่จะนำปัจจัยต่างๆ มากมายที่จะส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาเกิดความพึงพอใจและปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความคิดริเริ่มในการวางแผนจัดองค์การ การบริหารภายในองค์การอย่างหลากหลาย ตลอดจนแสวงหาปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ที่จะทำให้สถานศึกษาได้พัฒนาตามเป้าหมายของสถานศึกษา ภาระหน้าที่ที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การพยายามชักชวนโน้มน้าวจิตใจให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทุกคนเต็มใจ และร่วมมือร่วมใจกันที่จะปฏิบัติหน้าที่ซึ่งจะทำให้งานต่างๆ ในสถานศึกษาประสบผลสำเร็จ ปัจจัยแวดล้อมในการสร้างบรรยากาศการปฏิบัติงานดังกล่าวส่วนหนึ่งก็คือ ความพึงพอใจนั่นเอง

พรนพ พุกกะพันธ์ (2542 : 266–267) ได้สรุปถึงการบริหารงานว่าจะต้องมุ่งเน้นไปที่การส่งเสริมให้คนบรรลุความพึงพอใจ อันจะก่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเต็มตามศักยภาพ

สมพงษ์ เกษมสิน (2517 : 228-231) ได้สรุปความพึงพอใจในการทำงานไว้ว่า เมื่อมีปัญหาในการทำงานเกิดขึ้น จะต้องเปิดโอกาสให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาได้ปรึกษาหารือ และแสดงความคิดเห็นช่วยแก้ปัญหาด้วย และหากเป็นเรื่องที่มีผลกระทบต่อส่วนรวมควรฟังความคิดเห็นของส่วนรวมด้วย ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานที่ดีพึงละเว้นการกระทำในลักษณะเผด็จการโดยเด็ดขาด แม้ในบางโอกาสการใช้วิธีการผู้นำแบบเผด็จการจะช่วยให้งานประสบความสำเร็จได้รวดเร็วก็ตาม แต่ผลแห่งความสำเร็จนั้นมักจะไม่ใช่จริงยั่งยืน ความสำเร็จของงานในลักษณะเช่นนี้นอกจากเป็นงานที่ได้ผลงานที่ไม่ทรงคุณค่าในทางการบริหารแล้ว ยังเป็นที่ไม่ก่อประโยชน์แก่ขวัญและแรงจูงใจแก่ผู้ร่วมงานอีกด้วย

ปัจจุบันไม่ว่าองค์กรของรัฐหรือองค์กรเอกชน ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับความพึงพอใจในงาน ทั้งนี้เพราะความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับจะมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กรที่จะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ของตนเองด้วย สมยศ นาวิการ (2522 : 331) ได้ให้เหตุผลที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับความพึงพอใจ 2 ประการ

ประการแรก ผู้บริหารจำนวนมากจะมีความรู้สึกด้านศีลธรรมว่าพวกเขาต้องรักษาความพึงพอใจในงานที่สูงเอาไว้ภายในองค์กร พนักงานอาจจะพบความพึงพอใจหรือความคับอกคับใจ ความท้อแท้หรือความน่าเบื่อ และมีความหมายหรือไร้ความหมายภายในงานของพวกเขา

ประการที่สอง ผู้บริหารจำนวนมากห่วงใยต่อผลกระทบของความพอใจงานต่อผลการปฏิบัติงาน พวกเขาเชื่อว่าความไม่พอใจงานจะทำให้ผลการปฏิบัติงานเลวลง การขาดงานและการออกจากงานสูงขึ้น และมีการก่อตั้งสหภาพแรงงานขึ้นมา

แสวง จันทร์ถนอม (2538 : 125) ได้กล่าวถึงความพึงพอใจและแรงจูงใจว่า การบริหารงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอันดับแรกในการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเพิ่มผลผลิตให้สูงขึ้น พร้อมๆ กับผู้ปฏิบัติงานเองก็พยายามที่จะแสวงหาสิ่งตอบแทนที่สนองความต้องการของตนด้วย แต่มีบางอย่างที่ควรคำนึงถึงคือผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับการตอบสนองความต้องการของตนแล้วจะไม่มีแรงจูงใจอีกต่อไป และยังพบว่าปัจจัยที่ได้รับการตอบสนองแล้วไม่เป็นสิ่งจูงใจอีกต่อไป จะพยายามหลีกเลี่ยงไม่ยอมเข้าไปเกี่ยวข้องกับงานนั้นอีกต่อไป ดังนั้นในการจูงใจที่ผู้บริหารนำไปใช้จะต้องหลีกเลี่ยงในสิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พอใจและเกิดความขัดเคืองใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้เนื่องจากแต่ละคนมีความต้องการที่แตกต่างกัน การจูงใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพนั้น อาศัยสิ่งจูงใจหลายอย่างและมีสัดส่วนที่เหมาะสม สิ่งจูงใจอย่างหนึ่งอาจจะเหมาะสมกับบุคคลกลุ่มหนึ่งเท่านั้น ไม่อาจมีผลต่อบุคคลกลุ่มอื่นได้ สิ่งจูงใจมี 2 ประเภท คือ

1. สิ่งจูงใจในทางบวก โดยทั่วไปได้แก่ เงิน ความมั่นคงในการทำงาน การได้รับการยกย่องนับถือ การมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม การมีการแข่งขันกัน การมีโอกาที่จะได้รับความรู้หรือประสบการณ์ที่เพิ่มขึ้น และตลอดทั้งการมีส่วนร่วมในการทำงาน เป็นต้น

2. สิ่งจูงใจในทางลบ ได้แก่ การลงโทษหรือการขู่เข็ญที่จะผลักดันให้บุคคลมีพฤติกรรมไปในทางที่ต้องการ โดยทั่วไป ได้แก่ การตัดเดือน การตัดเงินเดือน การให้ออก และการปลดออกจากงาน เป็นต้น

สรุป ในการบริหารงาน ผู้บริหารจะต้องมุ่งเน้นไปที่การส่งเสริมให้บุคคลบรรลุความพึงพอใจ อันจะก่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ แต่อย่างไรก็ตาม แต่ละคนย่อมมีความต้องการที่แตกต่างกัน การจูงใจเพื่อเพิ่มประสิทธิผลนั้นจะต้องมีความเหมาะสมแก่บุคคลนั้นๆ ด้วย

2.1.3 แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ

แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานในปัจจุบัน ทั้งนี้องค์การส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อความรู้สึกหรือทัศนคติของบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การมากขึ้น โดยเชื่อว่าความรู้สึกหรือทัศนคติ เป็นส่วนหนึ่งของการเพิ่มผลผลิตขององค์การ แนวคิดเกี่ยวกับการจูงใจในการทำงานของบุคคลจึงเปลี่ยนไป

คูเปอร์ (Cooper, 1958 : 31-33 อ้างถึงใน กิตติมา ปรีดีติลล. 2529 : 323-324) ถือว่าความต้องการในการทำงานเป็นสิ่งจูงใจให้มนุษย์เกิดความพึงพอใจในการทำงาน สิ่งจูงใจนั้นจะเกิดจากภายในหรือภายนอกตัวบุคคลก็ได้ ดังนั้นในการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานย่อมต้องการสิ่งจูงใจต่างๆ เพื่อสนองความต้องการของตน ความต้องการเหล่านั้น ได้แก่

1. การได้ทำงานที่เขาสนใจ
2. การมีอุปกรณ์ดีๆสำหรับการทำงาน
3. การมีค่าจ้างเงินเดือนที่ยุติธรรม
4. การมีโอกาสดำเนินงานในหน้าที่การงาน
5. สภาพการทำงานที่ดี รวมทั้งชั่วโมงการทำงานและสถานที่ที่เหมาะสม
6. ความสะดวกในการไปกลับ รวมทั้งสวัสดิการอื่นๆ
7. การทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่เข้าใจในการควบคุม การปกครอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นคนที่เขายกย่องนับถือ

บาร์นาร์ด (Barnard, 1966 : 142 อ้างถึงใน บุญม่น ธนาคูวัฒน์. 2539 : 169) กล่าวว่า สิ่งจูงใจเป็นเครื่องกระตุ้นให้คนเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน สิ่งจูงใจที่หน่วยงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ ได้แก่ เงินและสิ่งของ
2. โอกาสของบุคคลที่ไม่เกี่ยวข้องกับวัตถุ ได้แก่ โอกาสที่บุคคลจะได้รับแตกต่างไปจากบุคคลอื่น เช่น การได้รับเกียรติ การได้รับอำนาจพิเศษส่วนตัว โอกาสที่จะได้รับตำแหน่งที่มีอำนาจมากกว่าเดิม เป็นต้น
3. สภาพแวดล้อมที่พึงปรารถนา ได้แก่ สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับสถานที่ทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้ในสำนักงาน และวัตถุสิ่งของต่างๆที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรโดยให้อยู่ในสภาพที่เป็นที่พอใจของทุกคน
4. ความดึงดูดใจทางสังคม ได้แก่ การคบหาสมาคมกันเองในหมู่บุคลากรทุกหน่วยงาน
5. การปรับสภาพการทำงาน เป็นการปรับสภาพการทำงานให้ตรงกับวิธีการที่บุคลากรเคยทำเป็นนิสัยและตรงกับเจตคติของบุคลากร
6. การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงานได้อย่างกว้างขวาง จะช่วยให้บุคลากรรู้สึกว่าเป็นคนสำคัญของหน่วยงาน โดยเฉพาะหน่วยงานที่มีขนาดใหญ่
7. สภาพการอยู่ร่วมกันของบุคลากร ถ้าหน่วยงานใดที่บุคลากรสนิทสนมกลมเกลียวกัน หน่วยงานนั้นจะให้ผลในด้านประสิทธิภาพของบุคลากร เพราะทุกคนจะให้ความร่วมมืออย่างดีในการทำงาน

2.1.4 หลักการสร้างสภาพจิตใจในงาน

ผู้บริหารในองค์การธุรกิจหรือองค์การใดๆ ก็ตามควรสร้างความพึงพอใจในงานให้เกิดขึ้นเพื่อประโยชน์ที่องค์การจะได้รับตามมา ทั้งนี้เพราะสภาพจิตใจในงานเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงาน ถ้าบุคคลในองค์การมีความพึงพอใจในงานแล้วจะทำให้เขาตั้งใจทำงานให้มีความร่วมมือกับหน่วยงานดี และเป็นการเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในองค์การอีกด้วย

กรมสามัญศึกษา (2526 : 65-66) ได้กล่าวถึงวิธีการและกิจกรรมหลายประการที่ใช้เป็นเครื่องมือในการเสริมสร้างความพึงพอใจในงานให้เกิดขึ้น ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

1. ความมั่นคงปลอดภัยและความสะดวกสบาย บุคคลทุกคนในองค์การต้องการมาตรฐานการครองชีพที่ดี มีความมั่นคงปลอดภัย มีความสะดวกสบายพอสมควร ต้องการปัจจัยที่ไม่ต้องวิตกกังวลในเรื่องการเงิน การมีสภาพเป็นพนักงานถาวร การให้คำรักษาพยาบาลเมื่อเจ็บป่วยและการมีการประกันสุขภาพ สิ่งเหล่านี้ย่อมทำให้คนงานไม่ต้องดิ้นรน ทำงานด้วยความสุขและมีความพอใจในงาน

2. สภาพการทำงานที่น่าชื่นชมยินดี คุณภาพของสถานที่ทำงาน และสภาพแวดล้อมที่ดี เช่น มีการจัดบริเวณร่มรื่น เครื่องใช้สำนักงานต่างๆ ทันสมัย เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ช่วยให้บรรยากาศในการทำงานเป็นที่น่าพอใจ ซึ่งเป็นผลให้ผู้ทำงานเกิดการผ่อนคลาย มีพลังใจ และมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น

3. ความรู้สึกเป็นเจ้าของ ถ้าพนักงานมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกิจการ เขาจะผลิตสิ่งของอย่างดีมีความระมัดระวังเหมือนกับสิ่งนั้นเป็นของของตัวเอง องค์กรควรสร้างให้ทุกคนมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มด้วยหลายๆ วิธี เช่น การให้โอกาสมีส่วนร่วมในกิจกรรม การให้พบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มีการวางแผนร่วมกัน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะเสริมสร้างความรับผิดชอบงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ ตลอดจนความเป็นกันเองในกลุ่มมากขึ้น

4. การปฏิบัติต่อกันอย่างเที่ยงธรรม ถ้าผู้บังคับบัญชามีการเล่นพรรคเล่นพวก หรือมีการจ่ายค่าตอบแทน มีการเลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือน มีการแจกงานต่างๆ ที่เหลื่อมล้ำกันจะทำให้พนักงานเกิดความไม่พอใจ มีการแบ่งแยกตัวเองออกจากกลุ่ม ไม่ยอมทำงานกับกลุ่มเป็นการสร้างความรู้สึกในแง่ความไม่เที่ยงธรรม

5. ความรู้สึกสัมฤทธิ์ผล พนักงานทุกคนต้องการให้งานของตนสัมฤทธิ์ผลต้องการรู้ว่าเขามีความสามารถและได้ช่วยเหลือองค์กรอย่างแท้จริง ทำให้งานส่วนรวมเจริญก้าวหน้า ความรู้สึกเช่นนี้จะทำให้เขาเกิดความพอใจในงาน ความรู้สึกดังกล่าวได้แก่ ความรู้สึกเชื่อมั่นในความสามารถของตนที่ทำงานประสบผลสำเร็จ ความรู้สึกว่าเขากำลังช่วยเหลือชุมชนหรือสังคมด้วยงานที่ทำ และความรู้สึกว่าเขาเจริญรุ่งเรือง จากความรู้สึกประสบความสำเร็จนี้ พนักงานควรจะได้รับการส่งเสริมเลื่อนฐานะในตำแหน่งหน้าที่การงานด้วยระบบการพิจารณาผลงาน

6. ความรู้สึกที่มีความสำคัญ ทุกคนย่อมปรารถนาได้รับการยอมรับหรือตระหนักคุณค่าว่ามีความสำคัญ ต้องการยอมรับว่างานของเขาได้ผลดี ต้องการคำชมเชย สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่กระตุ้นให้เขาเกิดความพอใจในงาน การให้ความรู้สึกที่มีความสำคัญนั้นอาจกระทำได้หลายอย่าง เช่น รับฟังความคิดเห็นหรือขอคำปรึกษาหารือ การให้เกียรติยกย่องผลงานดีเด่น เป็นต้น

7. การมีส่วนร่วมในการวางแผนนโยบาย การกำหนดนโยบายร่วมกันระหว่างผู้บริหารระดับสูงและพนักงาน จะช่วยเสริมสร้างความรู้สึกพอใจในงานมากยิ่งขึ้น เพราะแสดงถึงความโปร่งใสที่ผู้ใหญ่มองฟังเสียงผู้น้อย การเข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายเป็นการสนองแรงผลักดันพื้นฐานของมนุษย์ที่ต้องการความเป็นอิสระเสรีในการแสดงออก ซึ่งการ

มีส่วนร่วม ทำให้เห็นถึงความสำคัญของตนถ้าหากสิ่งใดก็ตามที่เกิดจากกลุ่มทุกคนในกลุ่มย่อมต้องรับผิดชอบและเกี่ยวข้องด้วยในการที่จะทำให้สิ่งนั้นประสบความสำเร็จ

8. การนับถือตนเอง การที่พนักงานจะเกิดความพอใจในงานอย่างเต็มที่นั้น งานนั้นจะต้องช่วยให้คนทำงานรู้สึกเคารพนับถือตนเอง โดยทุกคนจะเข้าไปมีส่วนร่วมในงานด้วยความรู้สึกเท่าเทียมกับผู้อื่น เขาจะไม่รู้สึกเคารพตนเองถ้าเขาถูกตีว่ามีปมด้อย การทำงานที่มีวินัยในตนเองและมีการนำตนเอง ขวัญในการทำงานจะสูง กฎเกณฑ์ข้อบังคับต่างๆก็มีน้อยลงได้

งานอาชีพใดๆ ก็ตาม ทุกคนต้องการความพึงพอใจในงาน โดยปฏิบัติงานในสภาพการทำงานที่ดี ในรูปแบบของสถานการณ์ที่สร้างสรรค์ มีการติดต่อเป็นส่วนตัวซึ่งกระตุ้นความพึงพอใจในงานมากขึ้นโดยใช้ระบบข้อคิดเห็น โดยเฉพาะการให้ทุกคนได้มีโอกาสเปิดเผยปัญหาต่างๆ ได้อย่างอิสระในการประชุมร่วมกันหรือโดยการสังเกตพฤติกรรมการทำงานของเขา เช่น เวลาหยุดหรือขาดงานบ่อยๆ หรือไม่ เป็นต้น

นอกจากนี้ กิติมา ปริดีดิติก (2529 : 322) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารในการสร้างความพึงพอใจในงานให้เกิดขึ้น ดังนี้

1. ต้องรู้จักและเข้าใจความสามารถของบุคคลทุกคนในหน่วยงาน และจะได้จัดงานให้ถูกต้องและเหมาะสม

2. สร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงาน

3. การมอบหมายงานจะต้องชัดเจน

4. มีเทคนิคในการควบคุมงาน

5. ให้ทุกคนทราบความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

6. จัดงานที่ทำท่ายและริเริ่มงานใหม่ๆ ให้ทำเสมอ

7. กำหนดเวลาพักผ่อนให้แน่นอนและมีระยะเวลาพอสมควร เพื่อเป็นการลดความเบื่อหน่ายในการทำงาน

8. ส่งเสริมให้มีสภาพการทำงานที่ดี

9. บริหารด้วยความเที่ยงธรรม

10. ให้ทุกคนมีโอกาสแสดงความคิดเห็นได้อย่างเสรี

11. ให้ความมั่นคงในชีวิตและความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน

12. ยกย่องและชมเชยแก่ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานดีเด่น

13. ให้ทุกคนรู้จักว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของคณะ

14. จัดสวัสดิการต่างๆ ภายในองค์กร

2.1.5 พฤติกรรมของบุคคลที่มีความพึงพอใจในงาน

กิติมา ปรีดีดิลก (2529 : 332-333) ได้กล่าวถึงลักษณะของบุคคลที่มีความพึงพอใจในงานว่า จะแสดงพฤติกรรมดังต่อไปนี้

1. มีความเอาใจใส่ต่องาน ขยันติดตามผลงานที่ได้รับมอบหมายอยู่เสมอ เมื่อพบข้อบกพร่องเสียหายก็พยายามแก้ไขหรือรีบชี้แจงให้ผู้บังคับบัญชาทราบ
2. เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ขอมเสียสละเวลา และความสุขส่วนตัวเพื่องานโดยไม่ต้องชักชวนหรือขอร้อง
3. มีความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ไม่แตกแยกเป็นก๊กเป็นเหล่า
4. ไม่ขาดงานหรือหยุดงานโดยไม่จำเป็น มีความสบายใจที่ได้ทำงานและอยู่ร่วมกับเพื่อนฝูง

หน่วยงานใดก็ตามถ้าคนงานมีความพอใจจากสิ่งที่ได้รับจากองค์กรหน่วยงานนั้นก็จะมีประสิทธิภาพในการทำงาน ผลผลิตที่ได้รับก็จะสูงขึ้น ฉะนั้นผู้บริหารที่ฉลาดก็จะต้องมีวิธีการหรือหาวิธีการที่จะสร้างความพอใจในงานให้เกิดขึ้นในบุคคลเหล่านั้น ถ้าผู้บริหารสามารถทำได้ก็จะเป็นการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในหน่วยงานให้หมดไปและเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ดีขึ้น

2.2 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับความขัดแย้ง

2.2.1 ความหมายของความขัดแย้ง

คำว่าความขัดแย้ง (Conflict) เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 : 10) ได้ให้ความหมายของคำ “ขัดแย้ง” ว่า หมายถึง “ไม่ลงรอยกัน” นอกจากนั้นได้อธิบายคำว่า “ขัด” หมายถึง ไม่ทำตาม ฝ่าฝืน ขืนไว้ และให้ความหมายคำว่า “แย้ง” หมายถึง ไม่ตรงหรือไม่ลงรอยเดียวกัน ด้านไว้ ทานไว้ ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ความขัดแย้งนั้นประกอบด้วยอาการทั้งขัดทั้งแย้ง นั่นคือแต่ละฝ่าย นอกจากจะไม่ทำตามกันแล้วยังต้านทานเอาไว้อีกด้วย

พจนานุกรมของเว็บสเตอร์ (Webster's Dictionary, 1977 : 308) กล่าวว่า ความขัดแย้ง (Conflict) มาจากภาษาละตินว่า Confligere ซึ่งแปลว่า การต่อสู้ การสงคราม ความพยายามที่จะเป็นเจ้าของ การเผชิญหน้าเพื่อมุ่งร้าย การกระทำที่ไปด้วยกันไม่ได้ในลักษณะตรงกันข้าม การไม่ถูกกันเมื่อมีความสนใจ ความคิด หรือการกระทำที่ไม่เหมือนกัน

ซงชัย สภานุชาติ (2542 : 111) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้งเป็นการต่อสู้ การปะทะหรือการแย้งซึ่งระหว่างคนหรือกลุ่มสองกลุ่มขึ้นไปที่มีหลักการหรือความคิดตรงกันข้าม นอกจากนั้น ความขัดแย้งรวมถึงความตึงเครียดระหว่างคนที่มากกว่าสองคนขึ้นไป เนื่องมาจาก ความคิดที่ไม่ลงรอยกัน ความกดดันหรือการต่อต้านในทางใดทางหนึ่ง ความขัดแย้งรวมถึงสภาวะ ที่เป็นการบังคับ การถูกกักขัง การกระทำที่ต้องฝืนใจมิให้ผู้หนึ่งผู้ใดบรรลุจุดมุ่งหมาย

นอกจากนี้ยังมีผู้ให้ความหมายของความขัดแย้ง ไว้แตกต่างกันดังนี้

มาร์ชและไซมอน (March, and Simon. 1958 : 42) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นการล้มเหลวของกลไกขั้นพื้นฐานในการตัดสินใจของบุคคลที่มีประสบการณ์ต่างกันในการเลือก กระทำสิ่งต่างๆ ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลจะต้องตัดสินใจ ดังนั้น ความขัดแย้งต่อตนเอง ก็คือความขัดแย้งในการตัดสินใจของตนเองนั่นเอง

สโตนเนอร์ (Stoner, 1982 : 407 อ้างถึงใน สุริยา ชนวรรณ. 2535 : 19) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้ง ไว้ว่า ความขัดแย้งในองค์การเป็นการตกลงกันไม่ได้ ระหว่างสมาชิก ในกลุ่มหรือในองค์การ ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปเกิดจากความต้องการร่วมกันในทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด หรือกิจกรรมการทำงาน หรือเกิดความแตกต่างของบุคคลในด้านสถานภาพ เป้าหมาย ค่านิยม และการรับรู้ต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

แมคฟาร์แลนด์ (Mc Farland, 1979 : 405) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นสถานการณ์ ซึ่งคนหรือกลุ่มคนไม่ลงรอยกันเกี่ยวกับความมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์และพยายามที่จะกำหนด ความมุ่งหมายของตนเองเพื่อเสนอให้กับผู้อื่น

บราวน์ (Brown, 1983 : 4 – 5) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมที่ไม่ลงรอยกัน หรือพฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้ระหว่างฝ่ายต่างๆ ที่มีความสนใจแตกต่างกัน พฤติกรรมที่ ไปด้วยกันไม่ได้ในที่นี้หมายถึงการกระทำของฝ่ายหนึ่งที่ตั้งใจยับยั้ง สกัดกั้น หรือสร้าง ความคับข้องใจให้แก่อีกฝ่ายหนึ่ง

ไมเออร์ (Myer, 1983 : 499) กล่าวว่า ความขัดแย้งหมายถึงการที่ทั้งสองฝ่าย มีการรับรู้ที่ไปด้วยกันไม่ได้ในเรื่องที่เกี่ยวกับการกระทำหรือจุดมุ่งหมาย ไม่ว่าการรับรู้ นั้น จะถูกต้องหรือไม่ถูกต้องก็ตาม คนที่อยู่ในภาวะความขัดแย้งจะมีความรู้สึกที่ว่าถ้าหากฝ่ายหนึ่งชนะ อีกฝ่ายหนึ่งก็จะแพ้

روبบินส์ (Robbins, 1990 : 411-412) กล่าวว่า ความขัดแย้งหมายถึงสถานการณ์ ที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลต่างๆ ไม่สามารถตกลงหรือเห็นพ้องต้องกันได้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งมี สาเหตุมาจากความจำกัดของอำนาจ ทรัพยากร สถานภาพทางสังคมและความแตกต่างทางค่านิยม

ฟิลเลย์ (Filley, 1975 : 4) ได้ให้ความหมายว่า ความขัดแย้ง เป็นกระบวนการทางสังคม ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อแต่ละฝ่ายมีจุดมุ่งหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้ และมีค่านิยมที่แตกต่างกัน ความแตกต่างนี้นี้มักจะเป็นการรับรู้มากกว่าที่จะเป็นความแตกต่างที่เกิดขึ้นจริงๆ

แกทซ์และคาห์น (Katz, and Kahn. 1978 : 649–650) ได้อธิบายว่าความขัดแย้ง เป็นปฏิสัมพันธ์โดยตรงระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล องค์กร หรือระหว่างประเทศ ตั้งแต่ 2 ฝ่าย หรือมากกว่า 2 ฝ่ายขึ้นไป โดยที่ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดจะป้องกันหรือบีบบังคับเพื่อผลบางอย่าง ในขณะที่อีกฝ่ายหนึ่งพยายามต่อต้าน ความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมที่สังเกตได้ อาจเป็นคำพูดหรือไม่ใช่คำพูด แสดงออกโดยพยายามขัดขวาง บีบบังคับ ทำอันตราย ต่อต้าน หรือโดยการแกล้งฝ่ายตรงกันข้าม

โจสโวลด์ (Tjosvold, 1991 : 2) ได้ให้ทรรศนะว่าถ้าได้มีการบริหารความขัดแย้งอย่างเหมาะสม ความขัดแย้งจะช่วยเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กรในฐานะที่เป็นวิธีการที่ช่วยให้มีการรับรู้ถึงปัญหาและการแสวงหาทางแก้ไข ผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องมีการเปิดเผยข้อมูล ทำทนายแนวคิด เกาะติดปัญหาและแก้ปัญหาให้สำเร็จ จึงพบว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งจำเป็นในการแสวงหาความคิดเห็นที่แตกต่างกัน อันเป็นสิ่งจำเป็นต่อการแก้ปัญหาและการปฏิบัติงานให้สำเร็จ

ทิสนา แชมณี และคณะ (2522 : 139) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สภาพการณ์ที่ทำให้คนตกอยู่ในสถานะที่ไม่สามารถจะตัดสินใจหรือตกลงหาข้อยุติอันเป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่ายได้

พัชนี วรรณ (2522 : 172) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง การตอบสนองที่ไม่ไปด้วยกัน หรือสถานการณ์ที่ตอบสนองไปในทางบวกและทางลบ บุคคลอาจจะต้องการตอบสนอง ทั้งสองฝ่ายหรือมากกว่านั้นแต่ธรรมชาติของการตอบสนองจะต้องตอบสนองไปในทางที่เป็นไปได้เท่านั้น

นิพนธ์ แจ็งเยี่ยม (2525 : 212) กล่าวว่าความขัดแย้งหมายถึง สภาพการณ์ที่เกิดขึ้นเนื่องจากการที่ไม่สามารถตัดสินใจเลือกตอบสนองความต้องการของงานไปในทางเดียวกันได้ในสถานการณ์ที่มีเหตุการณ์หรือสิ่งของให้เลือกมากกว่าหนึ่งอย่างขึ้นไป เมื่อตัดสินใจไม่ได้ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้

ศรีเพ็ญ สุภพิทยากุล (2534 : 30) กล่าวว่า ความขัดแย้งคือสภาพการณ์ที่คนต่างๆ มีเป้าหมายหรือความต้องการที่ไปด้วยกันไม่ได้ หมายความว่า การบรรลุเป้าหมายหนึ่งจะทำให้ไม่บรรลุอีกเป้าหมายหนึ่งในบางส่วนหรือทั้งหมด โดยเป้าหมายนี้อาจมีลักษณะเป็น “คุณค่า” (Values) หรือเป็น “ผลประโยชน์” (Interests)

พนัส หันนาคินทร์ (2526 : 231) ได้ให้ความหมายว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สภาพการณ์ที่บุคคลทั้งสองฝ่ายมีความเห็นหรือความเชื่อไม่ตรงกัน และยังไม่สามารถหาข้อยุติที่สอดคล้องกันได้

กิติมา ปรีดีคิลก (2529 : 295) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สภาวะจิตใจที่ปราศจากความสุข มีความกระวนกระวายเนื่องจากไม่สมหวังต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นแล้วบุคคลจะแสดงพฤติกรรมออกมาเพื่อขจัดความขัดแย้งให้หมดไปหรือให้น้อยลง

กัมปนาท มีสวนนิล (2545 : 18) กล่าวว่า ความขัดแย้งคือความไม่เห็นพ้องต้องกันระหว่างสมาชิกหรือกลุ่มขององค์การสองคนหรือมากกว่า เกิดขึ้นจากข้อเท็จจริงเกี่ยวกับว่าพวกเขาต้องการมีส่วนร่วมในทรัพยากรที่จำกัดหรืองานต่างๆ และหรือพวกเขามีความแตกต่างกันทางด้านสภาพ เป้าหมาย ค่านิยม หรือการรับรู้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 187) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง ความไม่เห็นด้วยระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเกิดขึ้นจากความจริงว่าต้องแบ่งปันส่วนทรัพยากรต่างๆ หรือกิจกรรมการทำงาน หรือความแตกต่างในฐานะ ตำแหน่ง เป้าหมาย คุณค่าและการรับรู้

วินิจ เกตุขำ (2535 : 181) ได้ให้ความหมายว่า ความขัดแย้ง หมายถึง ความไม่ลงรอยกันระหว่างบุคคลกลุ่มบุคคล หรือกลุ่มต่อกลุ่มในด้านความรู้สึก ความคิดเห็น ความต้องการ เป้าหมาย หรืออุดมการณ์ และแต่ละฝ่ายก็พยายามหาวิธีการที่จะให้ได้ชัยชนะ หรือโน้มน้าวให้อีกฝ่ายหนึ่งมาเป็นพวกของตน

พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ และธีรเวทย์ ประมวลรัฐการ (2538 : 36) กล่าวว่าไว้ว่า ความขัดแย้งเป็นรูปแบบทางการปฏิสัมพันธ์ร่วมกันที่บุคคลหรือกลุ่ม พยายามที่จะผลักดันฝ่ายตรงกันข้ามให้สูญหายหรือทำให้หมดประสิทธิผล เช่น การทำสงครามเพื่อทำลายล้างฝ่ายตรงกันข้าม เป็นต้น

สมยศ นาวิการ (2540 : 772) กล่าวว่า ความขัดแย้งคือการไม่เห็นพ้องที่เกิดขึ้นจากความแตกต่างระหว่างบุคคลสองคน หรือกลุ่มสองกลุ่ม หรือมากกว่า บุคคลหรือกลุ่มอาจขัดขวางเป้าหมายหรืองานระหว่างกัน

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 : 317) กล่าวว่า ความขัดแย้งของบุคคลเกิดจากการที่บุคคลต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งทั้งที่การเลือกนั้นอาจเต็มใจหรือไม่ก็ตาม และการเลือกนั้นไปขัดขวางหรือสกัดกั้นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งในการที่จะบรรลุเป้าหมาย

วันชัย วัฒนศัพท์ และคณะ (2542 : คำนำ) กล่าวว่า ความขัดแย้ง คือ การเกิดกรณีพิพาทเมื่อคนเข้าไปเกี่ยวข้องกับการแข่งขันให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งมองว่าไม่สามารถเข้ากันได้

วนารต แสงมณี (2544 : 12-14) กล่าวว่า ความขัดแย้งหมายถึงการไม่เห็นด้วยในทัศนคติต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม ซึ่งอาจมีผลกระทบกับเป้าหมาย หรือกิจกรรมงานระหว่างกัน จนเกิดการต่อต้านหรือขัดขวางซึ่งกันและกัน

สุนันทา เลาพันธ์ (2542 : 212) ได้สรุปความหมายของความขัดแย้งไว้ว่า ความขัดแย้งเป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ของบุคคลหรือกลุ่มที่แสดงออกเป็นปฏิปักษ์ต่อกัน ซึ่งสืบเนื่องมาจากความแตกต่างระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคลตั้งแต่สองกลุ่มขึ้นไป

มนตรี รัตนพันธ์ (2545 : 14) สรุปว่าความขัดแย้ง หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลหรือกระบวนการของความสัมพันธ์ของบุคคลหรือกลุ่มที่แสดงออกมาในลักษณะต่อต้าน หรือเป็นปฏิปักษ์กันบนพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534 : 22) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สภาพการณ์ที่ทำให้เกิดความคับข้องใจกัน หรือตกอยู่ในสถานะที่ไม่สามารถจะตัดสินใจ หรือตกลงหาข้อยุติอันเป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่ายได้

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา (2542 : 141) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง คือ ภาพของความไม่ราบรื่นที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคล หรือระหว่างกลุ่ม เนื่องจากมีความต้องการหรือผลประโยชน์ขัดแย้งกันและไม่สามารถตัดสินใจหรือหาข้อตกลงร่วมกันได้

อรุณ รักธรรม (2525 : 758) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้งหมายถึงการที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลแสดงออกในทางเป็นปฏิปักษ์ต่อกัน ซึ่งสืบเนื่องมาจากอารมณ์ ความรู้สึก ความต้องการ ทั้งในเรื่องความต้องการทั้งในเรื่องผลประโยชน์ส่วนตัวที่เป็นทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด การใช้อำนาจหรือความต้องการใช้อำนาจขัดกันเป้าหมาย วิธีการ ประสิทธิภาพ ค่านิยม ทัศนคติ บทบาท ตลอดจนการรับรู้สิ่งต่างๆ

ธงชัย สันติวงษ์ (2537 : 284) ได้อธิบายความขัดแย้งไว้อย่างละเอียด ดังนี้ เมื่อเอ่ยคำว่า “ความขัดแย้ง” (Conflict) เมื่อใด มักจะเข้าใจถึงสภาพอาการต่างๆ เช่น การเกลียดชังกัน การแข่งขันชิงดีกันระหว่างกลุ่ม การแบ่งแยกฝักฝ่ายกัน การข่มขู่ไม่ร่วมมือกัน เป็นต้น สภาพการขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อฝ่ายหนึ่ง (ไม่ว่าจะเป็นบุคคลหรือกลุ่มก็ตาม) พยายามที่จะมุ่งให้ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายของตน โดยเอาชนะเหนือฝ่ายอื่นและได้มีความพยายามของฝ่ายหนึ่งที่จะรบกวนอีกฝ่ายหนึ่งไม่ให้บรรลุเป้าหมายด้วยการรบกวนหรือการก้าวก่ายเข้าไปมิให้อีกฝ่ายหนึ่งทำงานตามเป้าหมายได้นี้ ในทางปฏิบัติอาจกระทำโดยเปิดเผยหรือทำในทางลับที่เห็นไม่ชัดก็ตาม ก็ถือเป็นการขัดแย้งได้ เช่น การแกล้งวางเฉยไม่ให้ข้อมูลอีกฝ่ายหนึ่ง จนฝ่ายหนึ่ง

ตัดสินใจทำงานไม่ได้ ดังนั้นการขัดแย้งจึงไม่จำเป็นต้องมีการขัดแย้ง เห็นไม่ตรงกันเสมอ เพียงแต่การปฏิบัติหรือทำในทางใดที่ส่งผลถึงการบั่นทอนหรือรบกวนความตั้งใจทำงานของอีกฝ่ายหนึ่งมิให้บรรลุเป้าหมายก็เข้าข่ายเป็นการขัดแย้งแล้ว

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 161) ได้ให้ความหมายว่า ความขัดแย้ง คือ สภาพการณ์ที่คนหรือกลุ่มคนเกิดความไม่เข้าใจกัน มีความรู้สึกไม่พึงพอใจหรือคับข้องใจที่จะปฏิบัติงาน ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากสภาพทรัพยากรทางการบริหารหรือตำแหน่งที่มีจำกัด และไม่สามารถตอบสนองความต้องการของคนหรือกลุ่มคนได้อย่างทั่วถึงเท่าเทียมกัน

จากคำจำกัดความที่ยกมาข้างต้นนี้จะเห็นได้ว่าความขัดแย้งมีลักษณะดังนี้

- 1) ความขัดแย้งเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่าง 2 ฝ่าย ซึ่งอาจเป็นบุคคลหรือกลุ่มก็ได้มีการแสดงออกในเชิงปรปักษ์ต่อกัน
- 2) ความขัดแย้งเกิดจากความแตกต่างของในเรื่องต่างๆ เช่น สถานภาพ ค่านิยม เป้าหมาย วิธีการ การรับรู้ และยังรวมถึงความจำกัดของทรัพยากร อำนาจ และตำแหน่ง เป็นต้น
- 3) ความขัดแย้งเป็นผลของการปฏิสัมพันธ์ที่เป็นไปเพื่อชนะหรือแพ้
- 4) ความขัดแย้งเป็นความพยายามของอีกฝ่ายที่จะขัดขวางไม่ให้อีกฝ่ายหนึ่งทำงานตามเป้าหมายได้
- 5) ความขัดแย้งเป็นสิ่งจำเป็นในการแสวงหาความคิดที่แตกต่างเพื่อนำไปแก้ปัญหา
- 6) ความขัดแย้งมีผลทั้งทางสร้างสรรค์และทางทำลาย

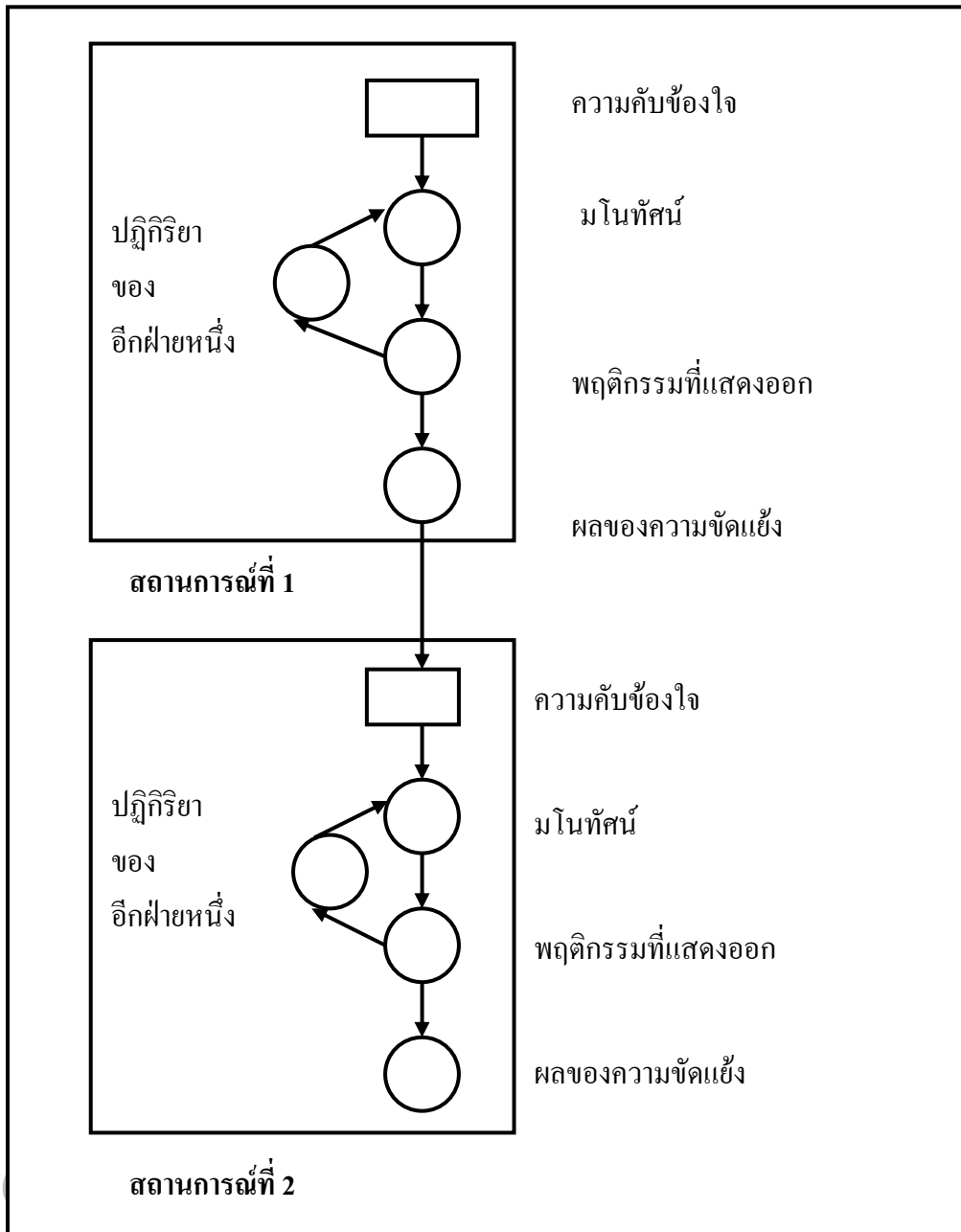
อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารต้องพึงตระหนักว่าความขัดแย้งสามารถนำไปสู่ผล ทั้งในเชิงสร้างสรรค์และทางทำลาย หากมีการใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมในการดำเนินการแก้ปัญหา ข้อขัดแย้งผลในทางสร้างสรรค์จะเกิดขึ้นกับกลุ่ม ในทางตรงกันข้ามถ้าปล่อยให้ความขัดแย้งมีมากเกินไปก็จะควบคุมได้ ผลในทางเสียหายก็ย่อมเกิดกับกลุ่มได้

2.2.2 แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

โทมัส และคิลแมนน์ (Thomas, and Kilmann. 1987 : 5 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 93-94) แสดงให้เห็นว่า ความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นเป็นตอนๆ ในแต่ละตอนจะมีเหตุการณ์เกิดขึ้นเป็นลำดับดังนี้ ความขัดแย้งเกิดจากความคับข้องใจ (Frustration) ของฝ่ายหนึ่งที่เกิดจากการที่ถูกอีกฝ่ายหนึ่งกระทำ การกระทำที่ก่อให้เกิดความคับข้องใจ เช่น ไม่เห็นด้วย ไม่ช่วยเหลือ ถูกดูถูกเหยียดหยาม ให้ร้าย ไม่อนุญาติ เป็นต้น ผลของความคับข้องใจทำให้เกิดมโนทัศน์ (Conceptualization) เกี่ยวกับความขัดแย้ง แต่การรับรู้ของบุคคลเป็นจิตวิสัย และมักจะลำเอียง ดังนั้นจึงหาหลักฐานหรือเหตุผลมาประกอบการรับรู้ของคนที่มีต่อความขัดแย้งนั้นถูกต้องคนที่พบกับความขัดแย้งจะคิดวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง หรือเมื่อ

พบกับความขัดแย้งขึ้นบุคคลจะแสดงพฤติกรรมออกมา พฤติกรรมที่แสดงออกมาอาจเป็น การเอาชนะ การแข่งขัน การต่อรอง การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การผ่อนปรนเข้าหากัน เมื่อ ฝ่ายหนึ่งแสดงพฤติกรรมออกมาก็จะมีปฏิกิริยาของอีกฝ่ายหนึ่งที่มีพฤติกรรมที่แสดงออกนั้น อาจทำให้เพิ่มหรือลดความขัดแย้งก็ได้ ในขั้นนี้แต่ละฝ่ายอาจจะจัดการกับความขัดแย้งเอง หรือให้ บุคคลที่สาม เช่น ผู้บริหารมาจัดการ ขจัดความขัดแย้งให้ ไม่ว่าจะจัดการกับความขัดแย้ง ใดๆก็ตาม ก็จะมีผลของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมา ถ้าหากทั้งสองฝ่ายพอใจกับวิธีขจัดความ- ขัดแย้ง ความขัดแย้งก็อาจสิ้นสุด ถ้าฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดไม่พอใจก็อาจจะเกิดความคับข้องใจ ผลของความขัดแย้งในตอนนี้จะทำให้เกิดความขัดแย้งในต่อไป อีกกระบวนการของความขัดแย้งนี้ สามารถแสดงออก ดังภาพ 2

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชบุรี



ภาพ 2 กระบวนการของความขัดแย้งตามแนวคิดของโรมัส

(ที่มา : Thomas and Kilmann, 1987 : 12 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาการณ์. 2540 : 93-94)

روبินส์ (Robbins, 1990 : 81 อ้างถึงใน ดิเรก ทรัพย์ประเสริฐ. 2538 : 47) ได้แบ่งแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในองค์กร ออกเป็น 3 ประการ คือ

1. แนวคิดแบบดั้งเดิม (Traditional View) แนวคิดนี้เป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลาย ในช่วงปี ค.ศ. 1930-1948 ซึ่งมีความเห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งเลวร้าย ทำลายขาดเหตุผล ใช้ความรุนแรง ไม่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร จึงควรหลีกเลี่ยงหรือกำจัดให้หมดไป ความขัดแย้งเป็นเรื่องของความผิดพลาดของคนใดคนหนึ่ง ดังนั้นจึงต้องหาตัวคนผิดให้ได้ ความขัดแย้งเป็นเรื่องเสียหาย ดังนั้น จึงต้องช่วยกันปิดบัง สาเหตุของความขัดแย้งเป็นผลมาจากการขาดการสื่อสารที่ดี ขาดความใจกว้าง ขาดความไว้วางใจเป็นความผิดพลาดของผู้บริหาร ตามแนวคิดนี้ความขัดแย้งทุกอย่างเป็นสิ่งเลว คนที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งจึงเป็นคนไม่ดี

2. แนวพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral View) แนวคิดนี้เป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลาย ในช่วงปี ค.ศ.1949-1975 แนวคิดนี้ยอมรับว่าเป็นเรื่องธรรมชาติที่เกิดขึ้นในกลุ่มบุคคล และองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรที่มีความสลับซับซ้อน ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ กลุ่มพฤติกรรมศาสตร์ยอมรับว่าความขัดแย้งไม่จำเป็นต้องเลวร้ายเสมอไป แต่อาจจะเป็นศักยภาพที่จะเป็นพลังทางบวก หรือพลังที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของกลุ่ม ดังนั้น เราจึงต้องยอมรับว่า ในองค์กรต้องมีความขัดแย้ง ไม่สามารถที่จะกำจัดให้หมดไปได้ ผู้บริหารจึงควรคิดหาวิธีแก้ไขความขัดแย้งที่จะขัด หรือปฏิเสธว่าไม่มีความขัดแย้ง

3. แนวคิดยุคใหม่ (Modern View) ถือว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นในสังคมและเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ มีทั้งคุณและโทษ ความขัดแย้งจึงไม่ใช่สิ่งที่ประหลาด หรือเป็นสิ่งที่น่ารังเกียจ แต่เป็นสิ่งที่ควรศึกษาให้เข้าใจจนสามารถใช้ประโยชน์จาก ความขัดแย้งได้

เสรีศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 : 43-44) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งว่า ได้พัฒนาจากอดีตถึงปัจจุบัน จัดแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มแนวคิดดั้งเดิมและกลุ่มแนวคิดปัจจุบัน เช่นเดียวกัน ซึ่งแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งของนักการศึกษาที่ยอมรับว่าเป็นแบบฉบับได้มีดังนี้

1. คาร์ล มาร์กซ์ (Karl Marx) เชื่อว่าจุดเริ่มต้นของความขัดแย้งมาจากเศรษฐกิจ ความขัดแย้งทางเศรษฐกิจจะนำไปสู่ความขัดแย้งทางสังคมและการเมือง มาร์กซ์ เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสภาพปกติของสังคม เป็นแกนกลางของเหตุการณ์ในประวัติศาสตร์

2. แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) เชื่อว่าความขัดแย้งมีจุดเริ่มต้นมาจากการขัดกัน ในผลประโยชน์เนื่องมาจากการมีทรัพยากรจำกัด ความขัดแย้งทั้งหลายไม่จำเป็นต้องนำไปสู่ การต่อสู้

3. ซิมเมล (Simmel) ชี้ให้เห็นว่า ความขัดแย้งเป็นปฏิสัมพันธ์รูปแบบหนึ่ง ความขัดแย้งแสดงให้เห็นถึงลักษณะความสัมพันธ์ของกลุ่มขัดแย้ง ความขัดแย้งเป็นผลมาจากการมีความรู้สึกเข้าข้างตนเองมากกว่าเข้าข้างฝ่ายอื่น ความขัดแย้งทำให้เกิดความกลมเกลียว และความกลมเกลียวก็ทำให้เกิดความขัดแย้งได้เช่นเดียวกัน

4. มอสคา (Mosca) เห็นว่าความขัดแย้งเป็นของปกติที่เกิดโดยธรรมชาติและไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ความขัดแย้งจำเป็นต่อการสร้างความก้าวหน้า และความเป็นระเบียบของสังคม ความขัดแย้งที่สำคัญที่สุดในสังคม คือความขัดแย้งเกี่ยวกับอำนาจ

5. โคเซอร์ (Coser) ได้ขยายแนวคิดของ ซิมเมลให้กว้างขวางออกไป โดยชี้ให้เห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ประโยชน์และไม่เป็นประโยชน์ ความขัดแย้งอาจนำไปสู่ความกลมเกลียวหรือความแตกแยก

6. แคพโลว์ (Caplow) เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นกระบวนการเบื้องต้นทางสังคมเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ฝ่ายอ่อนแอกว่าจะรวมตัวกันเพื่อต่อสู้กับฝ่ายที่เข้มแข็งกว่า แคพโลว์ได้เสนอแนะรูปแบบการรวมตัวกันของไตรภาคี

เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540 : 239-242) ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งว่ามีความสลับซับซ้อนมากการตัดสินใจในแง่ของคุณค่าเกี่ยวกับความขัดแย้งจึงออกมาในลักษณะที่ดีหรือไม่ดี เป็นสิ่งที่พึงปรารถนาหรือเป็นสิ่งที่ไม่พึงปรารถนา ซึ่งการประเมินดังกล่าวนำไปสู่สภาพ 2 ลักษณะ คือ

1. ความขัดแย้งควรถูกขจัดหรือแก้ไข
2. ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่พึงปรารถนา และดังนั้นจึงควรกระตุ้นให้เกิดขึ้นแต่ภายในขอบเขตที่จำกัด

ขอขอบเขตที่จำกัด

อรุณ รักธรรม (2532 : 1-3) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง เป็น 3 แนวทาง คือ

1. แนวคิดแบบโบราณ ถือว่าความขัดแย้งทุกชนิดเป็นเครื่องทำลาย ฝ่ายบริหารควรจะมีบทบาทในการกำจัดหรือหลีกเลี่ยงให้ห่างไกล หรืออาจกล่าวได้ว่า ความขัดแย้งไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร และเป็นสิ่งที่พึงหลีกเลี่ยง โดยสรุปแล้วแนวคิดแบบโบราณมี

ต่อความขัดแย้งดังนี้

1.1 ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ถ้าผู้บริหารสามารถปรับหลักการบริหารไปใช้ในการบริหารให้ถูกต้อง

1.2 ความขัดแย้งเกิดขึ้นจากความผิดพลาดของการบริหารที่ไม่สามารถนำหลักการบริหารไปใช้ในการบริหารได้

1.3 ความขัดแย้งทำลายองค์การและเกิดผลเสียต่อองค์การ

1.4 หน้าที่ของนักบริหาร คือการจัดความขัดแย้ง

1.5 การจัดความขัดแย้งจะทำให้ผลของการดำเนินงานดีขึ้น

2. แนวพฤติกรรมศาสตร์ แนวนี้ยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติโดยเฉพาะในองค์การที่มีความสลับซับซ้อน ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่ใช่สิ่งเลวร้ายเสมอไป และควรหาวิธีแก้ไขความขัดแย้งนั้น แนวพฤติกรรมศาสตร์มีทัศนคติต่อความขัดแย้งดังนี้

2.1 ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ไม่ว่าจะออกแบบของค์การอย่างไรหรือดำเนินการอย่างไร

2.2 ความขัดแย้งเกิดจากสาเหตุต่างๆ หลายอย่าง ทั้งจากภายนอกและภายในองค์การ แม้ว่าการบริหารงานคืออย่างไรก็ตาม

2.3 ความขัดแย้งอาจทำให้ผลการดำเนินงานขององค์การดีขึ้น เพราะความขัดแย้งเป็นตัวชี้ให้เห็นถึงปัญหา

2.4 หน้าที่ของผู้บริหาร คือ การวัดระดับของความขัดแย้ง กระตุ้น หรือยุติความขัดแย้งเพื่อผลของการดำเนินงานที่ดีกว่า

2.5 การที่จะให้ผลของการปฏิบัติงานเกิดผลดีย่อมต้องมีความขัดแย้งเป็นตัวช่วยชี้ปัญหา แต่ความขัดแย้งต้องมีอยู่ในระดับปานกลาง พอดีไม่มากหรือน้อยเกินไป

3. แนวด้านปฏิภริยาสัมพันธ์ เป็นแนวที่มองความขัดแย้งในด้านดีและสร้างสรรค์ โดยมีแนวคิดสรุปได้ดังนี้

3.1 ความขัดแย้งเป็นสิ่งจำเป็น

3.2 ควรจะกระตุ้นให้เกิด เพราะความขัดแย้งก่อให้เกิดความก้าวหน้า

3.3 การบริหารความขัดแย้ง คือการยอมรับว่ามีความขัดแย้งและกระตุ้นเพื่อการแก้ไข

3.4 ถือว่าการแก้ปัญหาความขัดแย้งเป็นหน้าที่ที่สำคัญของนักบริหารองค์การ จากแนวคิดข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ความขัดแย้งในทัศนคติเดิมนั้นเป็นสิ่งเลวร้ายทำให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง ส่วนแนวคิดในด้านพฤติกรรมศาสตร์เห็นว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งปกติเป็นปรากฏการณ์ธรรมชาติที่มีทั้งผลดีและผลเสีย ส่วนแนวคิดในปัจจุบัน เห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ เป็นสิ่งจำเป็นต่อองค์การ และสามารถกระตุ้นการทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ หากสามารถบริหารความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม

2.2.3 สาเหตุของความขัดแย้ง

นักสังคมวิทยาบอกว่าที่ใดมีคนทีนน้นย่อมมีความขัดแย้งเป็นปกติธรรมดา เพราะในโลกของความเป็นจริงไม่มีหน่วยงานหรือองค์การใดจะหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากมนุษย์มีความแตกต่างกันในหลายๆ ด้าน เช่น สถานภาพ บุคลิกภาพ ค่านิยม ความเชื่อและอื่นๆ อีกมาก

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 : 59-60) กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งต่างๆ ไปแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่ม คือ ประการแรก ได้แก่ ความแตกต่างระหว่างบุคคล ประการที่สองเป็นปัญหาของการสื่อสารและประการที่สามเป็นสภาพขององค์การที่มีทรัพยากรที่จำกัด

ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 197) กล่าวว่า ธรรมชาติที่เกิดขึ้นอย่างหนึ่งภายในองค์การคือ การเมืองในองค์การซึ่งเป็นเรื่องการแย่งชิงอำนาจ ผลประโยชน์ และทรัพยากรระหว่างกลุ่มต่างๆ การแย่งชิงดังกล่าวจะนำไปสู่ความขัดแย้งในที่สุด

จุมพล หนีพานิช (2543 : 125) กล่าวว่า การเมืองในองค์การคือการต่อสู้เพื่อให้ได้มาซึ่งอำนาจแล้วนำอำนาจที่ได้มานั้นไปแสวงหาผลประโยชน์ เมื่อทรัพยากรมีจำกัดจึงมักทำให้ฝ่ายที่ต้องสูญเสียผลประโยชน์ไม่ยอมเสียไปง่ายๆ เหตุนี้จึงนำไปสู่ความขัดแย้งในองค์การ

กระมล ทองธรรมชาติ และพรศักดิ์ ผ่องแผ้ว (2541 : 179) กล่าวว่า ปัญหาด้านอุดมการณ์ ข้าราชการไม่ใช้การละทิ้งอุดมการณ์หรือไม่มีศีลธรรม แต่เป็นสภาพไร้อุดมการณ์หรือการมีอุดมการณ์ที่ไม่สอดคล้องกับผลประโยชน์ส่วนรวมของประชาชน จึงส่งผลให้เกิดความขัดแย้งขึ้น

พนัส หันนาภินทร์ (2542 : 200-201) กล่าวว่าสิ่งหนึ่งที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งได้โดยง่ายก็คือ ปัญหาเรื่องข่าวลือ หากผู้ฟังไม่สามารถใช้วิจารณญาณได้อย่างด่องแท้ ขาดความเป็นตัวของตัวเอง โอกาสที่คนกลุ่มนั้นจะมีความโน้มเอียงไปในทางยอมรับข่าวลือนั้นก็มีสูง

อรุณ รักธรรม (2527 : 17) สรุปว่าความขัดแย้งมีสาเหตุจาก

1. ข้อมูลและข้อเท็จจริง ถ้าหากแต่ละคนมีข้อมูลที่แตกต่างกัน หรือรู้มาคนละอย่าง สำหรับกรณีเดียวกันก็อาจก่อให้เกิดความขัดแย้ง

2. ความแตกต่างในเป้าหมาย ทุกกลุ่มมีความชำนาญเฉพาะอย่าง พยายามมุ่งปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่ม เพื่อหวังผลประโยชน์ตอบแทน การจัดทรัพยากรที่เพิ่มขึ้น จึงเป็นที่มาของความขัดแย้ง

3. ค่านิยม เป็นเรื่องของความคิดเห็นในด้านดีหรือเลว เป็นคุณประโยชน์ที่มนุษย์มีความคิดเห็นต่างกัน และค่านิยมนี้จะมีอิทธิพลเหนือการวินิจฉัยสั่งการของนักบริหารทั้งหลาย อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งได้

4. ความเชื่อของคนหรือกลุ่มย่อมแตกต่างกันไป อันเกิดจากการศึกษาอบรมคนละแบบ ย่อมก่อให้เกิดความเชื่อความคิดที่แตกต่างออกไป เช่น เชื่อว่าคนที่ได้รับการศึกษาดำเนินการ จะมีความเชื่อในสิ่งที่ไร้เหตุผลมากกว่าคนที่มีการศึกษาสูง

นอกจากนี้ เซลวิก (Selwick, 1953. อ้างถึงใน อรุณ รักธรรม, 2526 : 181) กล่าวว่า สาเหตุของปัญหาความขัดแย้งเกิดขึ้นในระบบราชการ มีสาเหตุมาจาก

1. การใช้อำนาจแบบเผด็จการขององค์กร โดยเน้นการออกคำสั่ง ระเบียบวินัย ความเป็นปึกแผ่น การป้องกัน และความพอใจในองค์กร

2. ลักษณะการเป็นสัตว์สังคมของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร เพราะพฤติกรรมของคนจะมีแรงผลักดันจากความทะเยอทะยาน การศึกษาแนวความคิดทางสังคมและผลประโยชน์ของกลุ่ม ซึ่งองค์กรไม่สามารถควบคุมได้

3. การกำหนดแบบแผนและขั้นตอนการทำงาน เพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ในองค์กร โดยไม่สนใจความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงาน

4. กลุ่มผลประโยชน์ภายในองค์กรที่ต้องการรักษาผลประโยชน์ของตนไว้

5. อิทธิพลจากสภาพแวดล้อมทางด้านสังคมและวัฒนธรรม

ส่วน กอตเนอร์ (Gortner, 1977. อ้างถึงใน อรุณ รักธรรม, 2526 : 181-182) ได้อธิบายสาเหตุของความขัดแย้งไว้ในหน่วยงานของรัฐบาล โดยแยกสาเหตุออกเป็น 3 ประการ คือ

1. การแข่งขันเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรอันมีจำกัด เช่น การแข่งขันแย่งชิงงบประมาณ ตำแหน่งหน้าที่ซึ่งมีความสำคัญและอำนาจ ตลอดจนการเลื่อนขั้นที่มีโควตาจำกัด เป็นต้น

2. ความต้องการเป็นอิสระ (Drives for Autonomy) กล่าวว่าผู้บริหารในระบบราชการมักพยายามควบคุมให้การปฏิบัติงานภายในองค์กรเป็นไปตามเป้าหมายหรือวิธีการที่กำหนดไว้ จนบางครั้งไปจำกัดอำนาจหน้าที่และความต้องการของสมาชิกผู้ปฏิบัติงาน เป็นเหตุให้เกิดความไม่พอใจและต่อต้านจากผู้อยู่ได้บังคับบัญชาเกิดขึ้นซึ่งเรียกว่าความขัดแย้งแบบระบบราชการ (Bureaucratic Conflict)

3. ความแตกต่างในเป้าหมายและความคิดเห็น ได้แก่ ความแตกต่างในความคิดเห็นระหว่างกลุ่มต่างๆ กับเป้าหมายของรัฐบาล ตลอดจนความแตกต่างในเป้าหมายของหน่วยงานย่อย

เมื่อพิจารณาความเห็นของนักวิชาการหลายๆ ท่านพอจะสรุปสาเหตุของความขัดแย้งได้ว่า เกิดจากสาเหตุใหญ่ๆ อยู่ 4 ประการ คือ

1. ลักษณะส่วนบุคคลไม่ว่าจะเป็นเป้าหมาย ค่านิยม ผลประโยชน์ บุคลิกภาพ

2. จำนวนทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด ต้องมีการจัดสรรปันส่วนกันอย่างจำกัดและไม่พอเพียง

3. ลักษณะโครงสร้างขององค์การ ในการกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ รับผิดชอบการมอบหมายงาน สายงานการบังคับบัญชา

4. การรับรู้ในข่าวสารแตกต่างกัน อาจเนื่องจากการสื่อสารถูกบิดเบือน การแปลความหมายที่แตกต่างกัน หรือขาดความชัดเจน

2.2.4 กระบวนการความขัดแย้ง

ได้มีผู้ศึกษากระบวนการของความขัดแย้งไว้หลายท่านดังนี้

แนวคิดของฟิลเลย์ (Follett, 1975 : 136-140)

ความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นระหว่าง 2 ฝ่ายขึ้นไป คำว่า ฝ่าย ในที่นี้หมายถึง บุคคล กลุ่มคน หรือองค์การก็ได้ ฟิลเลย์ ได้เสนอกระบวนการของความขัดแย้งออกเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. สภาพการก่อนเกิดความขัดแย้ง (Antecedent Condition of Conflict) เป็นสภาพที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง คุณลักษณะของความสัมพันธ์ทางสังคม 9 ประการต่อไปนี้ทำให้เกิดความขัดแย้ง หรือพฤติกรรมที่นำไปสู่ความขัดแย้ง

1.1 ความคลุมเครือของขอบเขตอำนาจ ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อแต่ละฝ่ายไม่ทราบว่าตนมีอำนาจอะไรบ้าง เมื่อทั้งสองฝ่ายมีความรับผิดชอบที่ไม่ชัดเจนหรือมีความรับผิดชอบที่คาบเกี่ยวกัน สัถยภาพที่จะก่อให้เกิดความขัดแย้งย่อมเพิ่มขึ้น

1.2 ความขัดแย้งของผลประโยชน์ ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อแต่ละฝ่ายมีผลประโยชน์ที่ขัดกัน เช่น การแข่งขันเพื่อที่จะได้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด การแข่งขันเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่มีน้อยกว่าจำนวนคนที่ต้องการ หรือการแข่งขันที่เมื่อฝ่ายหนึ่งได้จะทำให้อีกฝ่ายหนึ่งไม่ได้

1.3 อุปสรรคในการสื่อความหมาย ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อมีอุปสรรคอุปสรรคในที่นี้ หมายถึง สิ่งที่แยกแต่ละฝ่ายออกจากกัน อาจโดยมีเครื่องกีดขวางหรือ เวลา เช่น การทำงานกันคนละตึก หรือการสนทนาปิดกั้นกับการสนทนาแบบตัวต่อตัว อุปสรรคเหล่านี้จะทำให้แต่ละฝ่ายมีความสนใจที่แตกต่างกัน หรือเกิดความเข้าใจผิดได้ง่าย

1.4 การที่ต้องพึ่งอีกฝ่าย ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่ออีกฝ่ายหนึ่ง การที่ฝ่ายหนึ่งจะทำงานได้ก็ต้องให้อีกฝ่ายหนึ่งช่วยหรืออีกฝ่ายหนึ่งจะต้องจัดสรรทรัพยากรให้ ลักษณะเช่นนี้จะทำให้โอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งมีมากขึ้น

1.5 ความแตกต่างกันในองค์การ ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อทุกองค์การถูกแบ่งให้แตกต่างกันมากขึ้น ความแตกต่างในที่นี้อาจเป็นจำนวนลำดับชั้นของการบังคับบัญชา หรือการแบ่งคนออกเป็นกลุ่มย่อยๆ ตามความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง เช่น ถ้าลำดับของการบังคับบัญชามีมากก็จะทำให้เกิดความยากลำบากในการสื่อความหมาย สักยภาพของการเกิดความขัดแย้งจะมีมากขึ้น

1.6 ฝ่ายต่างๆต้องตัดสินใจร่วมกัน ในการที่ฝ่ายต่างๆต้องตัดสินใจนั้นแต่ละฝ่ายก็จะนึกถึงผลประโยชน์ของหน่วยงานย่อยของตน จึงทำให้มีความลังเลในการตัดสินใจ หรือตัดสินใจโดยนึกถึงหน่วยงานย่อยของตนเป็นสำคัญ

1.7 ความต้องการความเอกฉันท์ ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อต้องให้ทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกันเป็นเอกฉันท์ เป็นการยากที่จะให้ทุกมติเป็นมติเอกฉันท์ วิธีการเลี่ยงความขัดแย้งก็อาจโดยอาศัยเสียงข้างมาก

1.8 ความเคร่งครัดของกฎที่ต้องปฏิบัติ ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นถ้าบังคับให้ปฏิบัติตามกฎอย่างเข้มงวดจะทำให้คนทั้งหลายต้องปฏิบัติตามคล้ายๆ กัน การตัดสินใจเป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่วางไว้ แต่การต่อต้านความเข้มงวดนี้จะนำไปสู่ความขัดแย้ง

1.9 ความขัดแย้งเดิมที่ยังไม่ได้แก้ไข ความขัดแย้งจะเพิ่มมากขึ้นถ้ามีความขัดแย้งหลายๆ อย่างสะสมไว้โดยที่ไม่ได้รับการแก้ไข

2. ความขัดแย้งที่รับรู้ได้ (Perceived Conflict) สภาพการณ์ก่อนเกิดความขัดแย้งที่กล่าวมาในข้อ 1 นั้น ไม่จำเป็นต้องนำไปสู่ความขัดแย้งโดยตรง แต่เป็นเงื่อนไขที่จะทำให้ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ง่าย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ การรับรู้เกี่ยวกับสภาพการณ์ของแต่ละฝ่าย การรับรู้สภาพการณ์จะนำไปสู่ความขัดแย้งได้ 2 ทาง คือ

2.1 รับรู้ในเหตุการณ์ที่ถูกต้องหรืออย่างไม่ถูกต้อง เช่น ขอบเขตการรับผิดชอบที่คลุมเครือ แต่ละฝ่ายมีความสนใจคล้ายกันก็รับรู้ว่ามี ความสนใจต่างกัน

2.2 เมื่อฝ่ายหนึ่งรับรู้สภาพการณ์ว่ามีลักษณะคุกคามและแต่ละฝ่ายมีโอกาสมากที่จะแพ้ ทั้งๆ ที่ไม่ได้พิจารณาว่าจะมีวิธีแก้ปัญหาอย่างอื่นที่ฝ่ายตนไม่จำเป็นต้องแพ้

3. ความขัดแย้งที่รู้สึกได้ (Felt Conflict) เป็นความรู้สึกและทัศนคติของบุคคลต่อสภาพการณ์ก่อนเกิดความขัดแย้ง ซึ่งจะก่อให้เกิดความขัดแย้งจริงๆ ขึ้น ถ้าอีกฝ่ายหนึ่งรู้สึกว่าตนถูกคุกคาม ถูกให้ร้ายก็จะเกิดความเครียดและกังวล

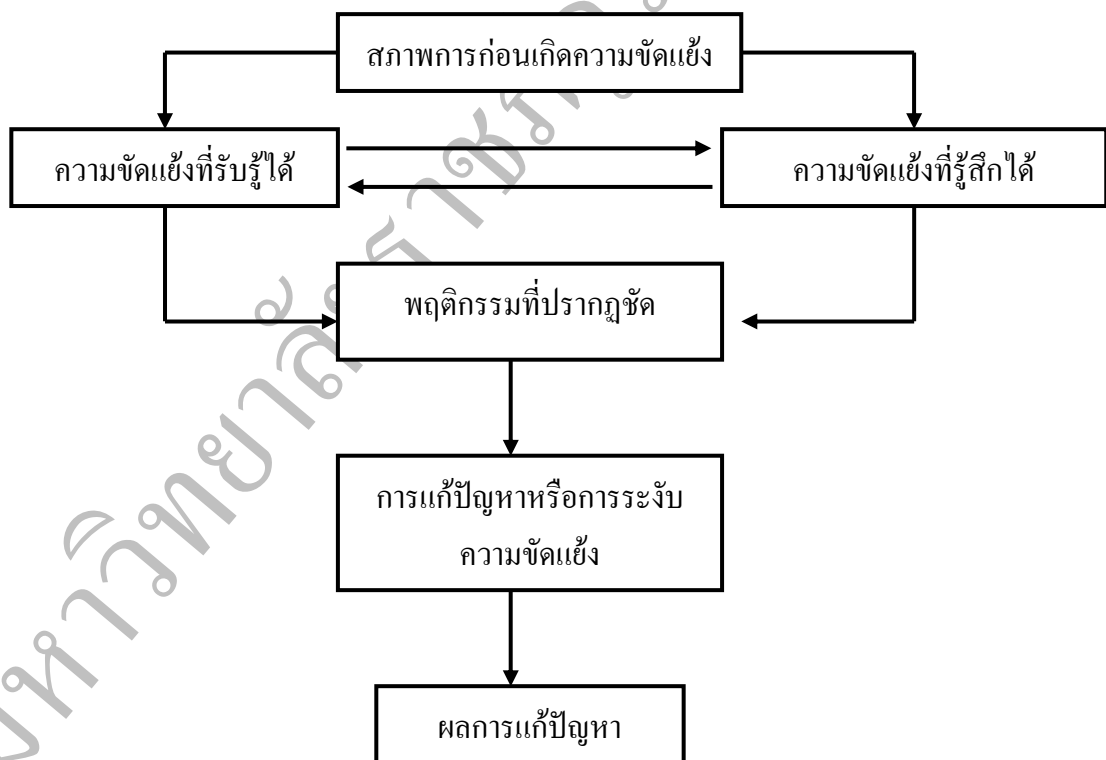
4. พฤติกรรมที่ปรากฏชัด (Manifest Behavior) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาให้ปรากฏชัด ซึ่งเป็นผลมาจากการรับรู้ว่ามี ความขัดแย้ง หรือมีความรู้สึกว่ามี ความขัดแย้ง ถ้าอีกฝ่ายหนึ่งไปสกัดกั้นไม่ให้อีกฝ่ายหนึ่งบรรลุวัตถุประสงค์ของเขา ก็จะแสดงความขัดแย้งออกมา

พฤติกรรมของความขัดแย้งอาจเป็นการแข่งขัน, การเอาแพ้เอาชนะ, การก้าวร้าว หรือการป้องกันตนเอง

5. การแก้ปัญหาหรือระงับความขัดแย้ง (Conflict Resolution or Suppression) เป็นการกระทำให้พฤติกรรมของความขัดแย้งหายไปหรือสิ้นสุดลง หรือเป็นการให้ระดับความขัดแย้งลดลง เช่น ให้ฝ่ายหนึ่งชนะอีกฝ่ายหนึ่ง ให้ฝ่ายหนึ่งชนะบางส่วน และอีกฝ่ายหนึ่งแพ้บางส่วน หรือให้ชนะทุกฝ่าย

6. ผลจากการแก้ปัญหา (Resolution Aftermath) การแก้ปัญหาค่าจะส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ทั้งสองฝ่ายในอนาคต และส่งผลกระทบต่อทัศนคติที่มีต่อกัน ถ้าหากการแก้ปัญหาเป็นแบบแพ้ – ชนะ ฝ่ายที่แพ้ก็ต้องพยายามจะชนะบ้างโดยอาจแสดงพฤติกรรมที่ไม่ให้ความร่วมมือไม่ไว้วางใจ บิดเบือนการสื่อความหมาย

กระบวนการของความขัดแย้งทั้ง 6 ขั้นตอนนี้สามารถเขียนเป็นภาพได้ดังนี้



ภาพ 3 กระบวนการของความขัดแย้งตามแนวคิดของฟีลเลย์

(ที่มา : Felley, Alan C. 1975 : 140)

2.2.5 ประเภทของความขัดแย้ง

จากการศึกษาความขัดแย้งได้มีนักวิชาการแบ่งความขัดแย้งออกเป็น 4 ประเภท คือ

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

1. ความขัดแย้งภายในบุคคล เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคลเองและโดยมากเป็นความขัดแย้งที่ต้องการบรรลุเป้าหมาย สาเหตุของความขัดแย้งเกิดจากการที่บุคคลต้องเลือกเพียงอย่างเดียวอย่างหนึ่ง และสามารถแบ่งออกเป็น 7 แบบ ดังนี้

แบบที่ 1 ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ เกิดจากการที่บุคคลมีความต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายบางอย่างจึงสร้างแรงขับ (Drive) เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายนั้น แต่ไม่สามารถที่จะบรรลุเป้าหมายได้ เพราะมีอุปสรรค อาจเป็นอุปสรรคที่เปิดเผยหรือไม่เปิดเผยก็ได้ จึงทำให้บุคคลมีความคับข้องใจ (Frustration) จึงสร้างกลไกในการป้องกันตนเอง ดังนี้

- ก. การก้าวร้าว (Aggression)
- ข. การถอนตัว (Withdrawal)
- ค. การสู้น้าวชนฝา (Fixation)
- ง. การประนีประนอม (Compromise)

แบบที่ 2 สามารถบรรลุเป้าหมายได้แต่เป้าหมายนั้นมีทั้งที่ชอบและไม่ชอบ เกิดการที่บุคคลต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายแต่เป้าหมายที่ตนปรารถนานั้นมีทั้งส่วนที่ตนชอบและไม่ชอบปนกัน หรือเป็นเป้าหมายที่ตนเองอยากได้และไม่อยากได้ปนกัน

แบบที่ 3 สามารถบรรลุเป้าหมายได้แต่วิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายได้มีมากกว่าหนึ่งวิธี เกิดจากการที่บุคคลต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายและสามารถที่จะบรรลุเป้าหมายได้ โดยมีวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายได้มากกว่าหนึ่งวิธี ความขัดแย้งเกิดจากการที่จะต้องตัดสินใจเลือกทางใดทางหนึ่ง

แบบที่ 4 มีเป้าหมาย 2 อย่างที่พอใจเท่าๆ กัน แต่ต้องเลือกเอาอย่างใดอย่างหนึ่ง เกิดจากการที่บุคคลมีเป้าหมายที่ตนปรารถนาหรือชอบพอๆ กัน และสามารถบรรลุเป้าหมายได้ทั้งคู่ แต่จำเป็นต้องเลือกเอาเพียงอย่างเดียวอย่างหนึ่ง

แบบที่ 5 มีเป้าหมาย 2 อย่างที่ไม่พอใจเท่าๆ กัน แต่ต้องเลือกเอาอย่างใดอย่างหนึ่งเกิดจากการที่บุคคลต้องจำใจเลือกเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งจากเป้าหมายทั้งหลายที่ตนเองไม่ชอบหรือปรารถนา

แบบที่ 6 มีเป้าหมาย 2 อย่าง มีทั้งที่พอใจและไม่พอใจในแต่ละเป้าหมาย แต่ต้องเลือกเอาอย่างใดอย่างหนึ่ง เกิดจากการที่บุคคลมีเป้าหมาย 2 อย่าง ในแต่ละเป้าหมายนั้นมี ทั้งสิ่งที่ตนเองชอบและไม่ชอบ บุคคลจำเป็นต้องตัดสินใจเลือกเป้าหมายใดเป้าหมายหนึ่ง

แบบที่ 7 สามารถบรรลุเป้าหมายได้แต่ประสงค์จะเปลี่ยนเป้าหมายใหม่ ในเมื่อเวลาได้ผ่านไปเลยไปแล้ว เกิดจากการที่บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายที่หนึ่งได้โดยไม่มีอุปสรรค ขัดขวางแต่เป็นความขัดแย้งที่ยากแก่การแก้ไข เพราะเป็น “ปัญหาที่ไม่มีปัญหา” เนื่องจากบุคคล พลาดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายที่สองโดยปล่อยให้เวลาผ่านไป

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล มีสาเหตุมาจากบุคคลเป็นสำคัญ วิธีการที่จะช่วยให้เข้าใจในตัวบุคคลได้ดีขึ้นคือ การพิจารณาจากหน้าต่างโจฮารี (Luthans, 1981 : 337) หน้าต่าง โจฮารี เกิดจากการผสมกันระหว่างตัวแปร 2 มิติ มิติแรก คือ การรู้เขารู้เรา (เรารู้หรือเราไม่รู้) มิติที่สองคือ การรู้ของคนอื่น (เขารู้ หรือเขาไม่รู้) จากมิติทั้งสองทำให้เกิดแบบของบุคคล 4 แบบ ดังนี้

แบบที่ 1 เรารู้และเขารู้ เป็นลักษณะที่เปิดเผย (Open Self) บุคคลแบบที่ 1 เป็น บุคคลที่เปิดเผยง่ายในการติดต่อสัมพันธ์ สามารถที่จะคบหรือไปกับคนอื่นได้ไม่ยาก ลักษณะของ บุคคลแบบที่ 1 จึงไม่นำไปสู่ความขัดแย้ง

แบบที่ 2 เราไม่รู้แต่เขารู้ เป็นลักษณะของบุคคลที่มองไม่เห็นตนเองหรือมี ลักษณะบอด (Blind Self) บุคคลประเภทนี้ไม่รู้จักตนเอง ไม่รู้ว่าตนคือตัวปัญหา มักชอบทำ ใบบปลิว บัตรสนเท่ห์ คนอื่นที่รู้ก็ไม่กล้าที่จะเตือนพฤติกรรมหรือหากมีคนเตือนก็จะไม่เชื่อ เชื่ออย่างเดียวว่าความคิดของตนเองถูกต้อง หรือตนเองมีความคิดเห็นดีกว่าคนอื่น บุคคลแบบที่ 2 นี้จะนำไปสู่ความขัดแย้งเสมอ

แบบที่ 3 รู้เราแต่เขาไม่รู้ เป็นลักษณะของบุคคลที่ซ่อนเร้น (Hidden Self) เนื่องจากกลัวคนอื่นจะรู้จึงต้องระมัดระวังในการแสดงออก เป็นคนที่ไม่กล้าแสดงออก บุคคล ประเภทนี้มักจะเก็บกคความรูสึกและทัศนคติที่แท้จริงของตนเอง ไม่ค่อยแสดงออกมา บุคคล แบบที่ 3 มีศักยภาพที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งได้

แบบที่ 4 เราไม่รู้เขาไม่รู้ เป็นลักษณะที่ต่างคนต่างก็ไม่รู้ (Undiscovered Self) เมื่อเราไม่รู้และเขาไม่รู้ จึงเป็นการไม่รู้ทั้งสองฝ่าย ลักษณะของคนแบบนี้จะนำไปสู่ความเข้าใจผิด กันตลอดเวลา เป็นสาเหตุสำคัญที่สุดที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง



ภาพ 4 หน้าต่างโจฮารี

(ที่มา : Luthans, F. 1981 : 337)

3. ความขัดแย้งในองค์กร สาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์กรนี้ออกจากจะเกิดจากความขัดแย้งภายในบุคคลและความขัดแย้งระหว่างบุคคลแล้ว ยังเกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับกลุ่ม และกระบวนการทางจิตวิทยาอีกด้วย

ทัศนคติที่สำคัญเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์กร มีดังต่อไปนี้

โจเซฟ ลิตเตอร์เรอร์ (Litterer, 1965 : 145) ได้ชี้ให้เห็นสาเหตุสำคัญ 4 ประการของความขัดแย้งดังต่อไปนี้

1. สถานการณ์ที่เป้าหมายต่างๆ ไปด้วยกันไม่ได้
2. วิธีการที่ไปด้วยกันไม่ได้ หรือมีวิธีการจัดสรรทรัพยากรที่ไม่เป็นระบบหรือไม่คงเส้นคงวา

3. ปัญหาของความไม่พอดีของสถานภาพในองค์กร

4. ความแตกต่างในการรับรู้

แกทซ์ และ คาห์น (Katz, and Kahn. 1987 : 123) ได้ระบุสาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์กรกับความขัดแย้งระหว่างองค์กรว่า มาจากสาเหตุสำคัญ 6 ประการ คือ

1. ลักษณะขององค์กร เช่น ขนาดโครงสร้างของการบังคับบัญชา อุดมการณ์ ความต้องการทรัพยากร อัตราการเจริญเติบโตขององค์กร
2. ความขัดแย้งของผลประโยชน์
3. ความคาดหวังในบทบาท

4. บุคลิกภาพและวิธีการสนองความต้องการส่วนบุคคล
5. ความขัดแย้งจากภายนอก เช่น ปทัสถาน กฎ ระเบียบ กระบวนการ
6. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของความขัดแย้งในครั้งก่อนๆ

ทรัสต์ตี้ (Trusty, 1987 : 121) ได้วิเคราะห์แนวความคิดของผู้ทรงคุณวุฒิต่างๆ และสรุปว่า สาเหตุสำคัญของความขัดแย้งในองค์การเกิดจาก

1. การเปลี่ยนแปลงจุดมุ่งหมายหรือกระบวนการ
2. ความพยายามที่จะควบคุมคนอื่น
3. การมีความรับผิดชอบที่คาบเกี่ยวกันหรือเหลื่อมล้ำกัน
4. การมีทรัพยากรที่จำกัดและไม่เพียงพอ

4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม มีทัศนะที่สำคัญๆ เกี่ยวกับความขัดแย้งระหว่างกลุ่มดังต่อไปนี้

จุงและเมกกินสัน (Chung, and Megginson. 1981 : 74-75) ได้ชี้ให้เห็นสาเหตุสำคัญ 6 ประการที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มดังนี้

1. ความแตกต่างในเป้าหมายของกลุ่ม แต่ละกลุ่มในองค์การต่างทำหน้าที่ต่างกันแต่ละกลุ่มต่างก็จะพัฒนาเป้าหมายและสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงานขึ้นเอง การที่จะต้องมาทำงานร่วมกันจะทำให้เห็นว่าเป้าหมายของกลุ่มอาจไปด้วยกันไม่ได้กับกลุ่มอื่น

2. การกิจที่ต้องพึ่งพาอาศัยกัน (Task Interdependence) มี 3 ลักษณะดังนี้

- 2.1 การพึ่งพาอาศัยแบบรวมเป็นกองกลาง (Pooled Interdependence) เกิดขึ้นเมื่อกลุ่มสองกลุ่มมิได้เกี่ยวข้องโดยตรงกับกลุ่มที่สามหรือกลุ่มอื่นๆ แต่ได้รับผลกระทบจากการกระทำของกลุ่มที่สาม

- 2.2 การพึ่งพาอาศัยกันแบบกระทำกันตามลำดับ (Sequential Interdependence) เกิดขึ้นเมื่อการปฏิบัติของกลุ่มหนึ่งขึ้นอยู่กับการปฏิบัติของกลุ่มที่ทำก่อนกลุ่มของตน

- 2.3 การพึ่งพาอาศัยกันแบบเปลี่ยนกัน (Reciprocal Interdependence) เกิดขึ้นเมื่อแต่ละกลุ่มต้องพึ่งพาอาศัยกันโดยตรงเพื่อปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จ

3. ความแตกต่างของสิ่งแวดล้อมในการทำงาน คนที่ทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งนานๆ มักจะมีวิธีคิดเฉพาะอย่างเกี่ยวกับการทำงานของตน เมื่อแต่ละกลุ่มซึ่งทำงานต่างกันและมีเทคนิควิธีในการทำงานต่างกัน ต้องมาทำงานร่วมกันจะทำให้แต่ละกลุ่มไม่เข้าใจวิธีการทำงานของกลุ่มอื่นทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มขึ้น

4. การแข่งขันเพื่อที่จะได้ทรัพยากรที่จำกัด ทรัพยากรอาจเป็นสิ่งที่เห็นได้ เช่น เงิน คน วัสดุอุปกรณ์ หรืออาจเป็นสิ่งที่เห็นไม่ได้ เช่น เกียรติ อำนาจ สถานะ เมื่อแต่ละกลุ่มต้องแข่งขันกันเพื่อที่จะได้ทรัพยากรที่ตนต้องการก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มขึ้น

5. ระบบการแข่งขันเพื่อจะได้รับรางวัล ผู้บริหารบางคนเชื่อว่าการแข่งขันจะทำให้ประสิทธิภาพของการทำงานดีขึ้นและจะสร้างระบบการให้รางวัลตามความเชื่อนี้

6. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล เกิดจากการที่บุคคลไปด้วยกันไม่ได้ ซึ่งแสดงอาการที่ไม่ส่งเสริมกัน ไม่ให้ความร่วมมือกัน

ในอีกทัศนะหนึ่งแสดงให้เห็นว่าความขัดแย้งระหว่างกลุ่มภายในองค์การ มีสาเหตุสำคัญ 2 ประการ คือ

1. การประสานงานในการทำงานระหว่างกลุ่ม
2. ระบบการควบคุมภายในองค์การ

2.3 วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งตามแนวคิดของโรมัส - คิลเมนน์

ความขัดแย้งภายในองค์การนั้นสามารถที่จะเกิดขึ้นได้ทุกขณะและทุกเวลา รวมทั้งเกิดได้ทุกๆ รูปแบบ การเกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้นไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งเพียงเล็กน้อยหรือมากก็ตาม ผู้บริหารจำเป็นต้องหาวิธีแก้ปัญหานั้นๆ อย่างรีบด่วน ทั้งนี้เพื่อป้องกันปัญหาไม่ให้ลุกลามกลายเป็นความขัดแย้งที่รุนแรงจนยากที่จะแก้ไขได้ ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องวิเคราะห์ปัญหาความขัดแย้งอย่างละเอียดรอบคอบ เช่น พิจารณาว่าคู่พิพาทได้รับข้อมูลเหมือนกันหรือไม่ คู่พิพาทมีความเข้าใจในข้อมูลที่ได้รับแตกต่างกันหรือไม่ คู่พิพาทถูกรอบงำด้วยบทบาทที่ตนมีอยู่ในองค์การหรือไม่ เป็นต้น เมื่อผู้บริหารได้วิเคราะห์สาเหตุของความขัดแย้งแล้วควรพิจารณาได้ว่ามีวิธีใดพอจะใช้แก้ไขได้บ้าง และจะต้องใช้หลักอะไรในการเลือกวิธีแก้ไขที่ดีที่สุด นักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนะการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ดังต่อไปนี้

กิตติมา ปรีดีดิลก (2529 : 301) ได้เสนอแนะการแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยยึดถือเรื่อง การแพ้ชนะเป็นสำคัญ ซึ่งมีแนวทางแก้ปัญหา 3 แนวทาง คือ

1. การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบ ชนะ – แพ้ (Win – Lose Methods) วิธีนี้เป็นวิธีที่ง่ายไม่ซับซ้อนมากนัก ซึ่งอาจมีทั้งผลดีผลเสียต่อองค์การพอๆ กัน ขึ้นอยู่กับบุคคลในองค์การและกลวิธีของผู้บริหาร ถ้าดำเนินการด้วยความบริสุทธิ์ยุติธรรมก็ไม่น่าจะมีปัญหามากนัก วิธีการนี้มีผลทำให้ฝ่ายหนึ่งชนะ หรือสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตนเองต้องการได้ และอีกฝ่ายหนึ่งจะเป็นผู้แพ้ ซึ่งอาจเกิดความรู้สึกสูญเสีย หรือเกิดความคับข้องใจขึ้นมาได้ กลวิธีนี้ของผู้บริหาร ได้แก่

1.1 การใช้อำนาจหน้าที่ที่ตนเองมีอยู่ดำเนินการทันที ทุกคนต้องทำตามคำสั่ง วิธีการนี้ ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นผู้แพ้ตลอด หรือไม่มีโอกาสที่จะตอบโต้อะไรได้ เป็นผลทำให้เกิดปฏิกริยาตอบสนองในทางลบ ทำให้การปฏิบัติงานขาดระบบ เกิดความเฉื่อยชา และขาดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

1.2 การใช้วิธีวางเฉย วิธีนี้ผู้บริหารสนใจคำทักท้วงของผู้ได้บังคับบัญชา ในกรณีเกิดความขัดแย้งผู้บริหารคงใช้การวางเฉยและไม่มีปฏิกริยาตอบโต้ การแก้ปัญหาในลักษณะนี้จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาไม่อยากจะท้วงติงหรือแสดงความคิดเห็นใดๆ ที่จะก่อให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน ทุกคนวางเฉยหมด

1.3 การใช้วิธีลงมติ วิธีนี้ผู้บริหารจะใช้วิธีการลงมติเสียงข้างมาก วิธีนี้ย่อมก่อให้เกิดฝ่ายแพ้และฝ่ายชนะขึ้น นับว่าเป็นวิธีที่ยังคงใช้ได้ในระบบประชาธิปไตย

2. การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบ แพ้ – แพ้ (Lose – Lose Methods) วิธีการนี้จะทำให้คู่กรณีทั้งสองฝ่ายต้องเสียผลประโยชน์ด้วยกันทั้งคู่ การแก้ปัญหาลักษณะนี้ จะทำให้บุคลากรเสียขวัญและกำลังใจในการทำงาน กลวิธีในการแก้ปัญหของผู้บริหาร ได้แก่

2.1 การประนีประนอม โดยให้ทั้งสองฝ่ายได้รับหรือเสียประโยชน์เท่าๆ กัน หรือใกล้เคียงกัน

2.2 การให้สินบนโดยผู้บริหารจะยอมเสียผลประโยชน์ของต่างๆ ให้แก่คู่กรณีเพื่อคลี่คลายปัญหาความขัดแย้งลง ในทางปฏิบัติอาจไม่เป็นผลดีต่อผู้บริหารและไม่อาจทำให้ปัญหานี้ยุติลงได้

2.3 การกำหนดให้มีคนกลาง วิธีการนี้เป็นการคลี่คลายปัญหาให้ลดลงโดยอาศัยคนกลางเป็นตัวเชื่อม ซึ่งคนกลางจะเป็นผู้กำหนดวิธีการแก้ปัญหาขึ้นเอง

2.4 การอาศัยกฎเกณฑ์ เป็นการใช้อนุสัญญาและระเบียบแบบแผนเป็นสิ่งที่ช่วยในการตัดสินใจ วิธีการนี้เป็นการแก้ปัญหาโดยยึดกฎเกณฑ์เป็นหลัก

3. การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบ ชนะ – ชนะ (Win – Win Methods) วิธีการนี้ทั้งสองฝ่ายเป็นผู้ชนะ เป็นวิธีการที่พยายามหาทางออกให้ทั้งสองฝ่ายพอใจและเป็นการสนองความต้องการทั้งสองฝ่ายด้วย กลวิธีในการแก้ปัญหของผู้บริหาร ได้แก่

3.1 การร่วมกันพิจารณาปัญหา โดยทั้งสองฝ่ายหันหน้าเข้าหากัน เพื่อพิจารณาหรืออภิปรายถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นแล้วหาทางออก หรือทางเลือกที่ดีที่สุด

3.2 การตัดสินใจร่วมกัน คู่กรณีจะหันหน้าเข้าหากันร่วมกันพิจารณาปัญหา และตัดสินใจร่วมกันในปัญหานั้นๆ

นอกจากวิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบ ชนะ-ชนะ ดังกล่าวแล้วยังมีวิธีการอีกหลายวิธี ดังที่ อารี เพชรผุด (2530 : 152) ได้เสนอไว้ดังนี้

1. การตั้งเป้าหมายร่วมกัน ทุกฝ่ายต้องยอมรับว่าบางครั้งฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งไม่สามารถทำงาน โดยลำพังได้สำเร็จจึงต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน การตั้งเป้าหมายร่วมกันอาจทำได้ยาก แต่ถ้าทำได้ก็จะแก้ปัญหาคความขัดแย้งได้

2. การใช้วิธีการทำกลุ่ม โดยให้แต่ละคนพยายามปรับพฤติกรรม เพื่อให้ทำงานกัน เป็นกลุ่มได้

3. การให้ข้อมูลเพิ่มเติม ในกรณีที่ความขัดแย้งเกิดจากการขาดแคลนข้อมูล การให้ข้อมูลเพิ่มเติมก็สามารถแก้ปัญหาคความขัดแย้งได้ แต่บางครั้งก็ให้ข้อมูลเพิ่มเติมไม่ได้ เพราะมีข้อมูล จำกัดอยู่แค่นั้นก็ต้องหาวิธีอื่น

ทั้งสองมิตินี้สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางอธิบายรูปแบบเฉพาะของการแก้ปัญหาคความ-ขัดแย้งต่างๆ ดังภาพ 5



ภาพ 5 รูปแบบการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง 2 มิติ

(ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 104)

1. การเอาชนะ (Competition) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูง และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจตนเอง มุ่งชัยชนะของตนเอง เป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น พฤติกรรมที่แสดงออกมุ่งที่การแพ้ชนะ โดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่ง หรือสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ แสดงการคุกคาม ช่มชู้ หรือแม้แต่การอ้าระเบียบ เพียงเพื่อจะให้ตนได้ประโยชน์ และได้ชัยชนะในที่สุดเข้าทำนองที่ว่าถ้าไม่รบก็ไม่ชนะ

2. การร่วมมือ (Collaboration) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูง และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงด้วย เป็นการมุ่งที่จะเอาชนะและในขณะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น การร่วมมือเป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการหลีกเลี่ยง พฤติกรรมลักษณะนี้เป็นความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาที่มุ่งจะให้เกิดการชนะทั้งสองฝ่าย เข้าทำนองที่ว่า สองหัวดีกว่าหัวเดียว

3. การประนีประนอม (Compromising) เป็นการแสดงพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นจุดยืนระหว่างกลางของมิติการเอาใจตนเอง และมิติการเอาใจผู้อื่นเป็นแบบของการเจรจาต่อรองที่มุ่งให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้าง เป็นลักษณะที่หากได้บ้างก็ควรจะยอมเสียบ้างหรือในลักษณะที่มาพบกันครึ่งทาง พฤติกรรมประนีประนอมนี้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจมากกว่าพฤติกรรมการหลีกเลี่ยง แต่ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจน้อยกว่าพฤติกรรมการร่วมมือ การประนีประนอมเป็นพฤติกรรมที่เหมาะสมในการแสดงออกเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งโดยที่ต้องการพยายามรักษาหน้าของทั้งสองฝ่าย หรือความขัดแย้งนั้นเกิดจากการแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดการประนีประนอมเป็นลักษณะของการพบกันครึ่งทาง

4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำด้วย เป็นการไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเองและความต้องการของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เงือขงา และไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น พยายามทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้ง โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป โดยมีปัจจัยต่างๆ เข้ามาช่วยแก้ไขตามธรรมชาติ ข้อเสียของพฤติกรรมแบบหลีกเลี่ยงก็คือ ความขัดแย้งบางอย่างอาจรุนแรงขึ้นจนกระทั่งไม่อยู่ในวิสัยที่จะแก้ไขได้ แต่ถ้าหากสถานการณ์ขัดแย้งไม่รุนแรงและไม่อยู่ในเวลาวิกฤติ การแสดงพฤติกรรมหลีกเลี่ยงต่อความขัดแย้งก็อาจมีประโยชน์บ้าง พฤติกรรมการหลีกเลี่ยงมีลักษณะคล้ายๆ กับการเฉยไว้แล้วจะดีเอง

5. การยอมให้ (Accommodation) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละ ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่ชอบ แม้เราจะไม่เห็นด้วยก็ตาม การยอมให้เป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการเอาชนะ ผู้ที่แสดงพฤติกรรมการยอมให้นอกจากจะเป็นผู้เสียสละแล้ว ยังเป็นผู้ที่ไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจระหว่างบุคคล หากความขัดแย้งเกิดจากการแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีจำกัดแล้ว ผู้บริหารที่แสดงพฤติกรรมยอมให้ นั่น ลูกน้องมักจะชอบและมีความซื่อสัตย์ เพราะไม่มีทรัพยากรมากพอที่จะปฏิบัติงานให้ได้ดี พฤติกรรมการยอมให้คล้ายกับสุภาษิตที่ว่าเอาไม่ตรีชนะศัตรู หรือแพ้เป็นพระ ชนะเป็นมาร

ถวัลย์ วรเทพพิพิงษ์ และสุรสิทธิ์ รุ่งเรืองศิลป์ (2525 : 26-28) เสนอวิธีแก้ความขัดแย้งในองค์กรไว้ 4 รูปแบบดังนี้

1. การแก้ปัญหาด้วยการหลีกเลี่ยง โดยหนีจากเหตุการณ์นั้น เป็นการหลีกเลี่ยงการเผชิญเหตุการณ์ เพราะไม่สามารถเผชิญเหตุการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งปกติแล้ววิธีนี้มักไม่ก่อให้เกิดความพอใจ

2. การแก้ปัญหาด้วยการกลบเกลื่อน คือ การทำเสมือนว่า ไม่มีความขัดแย้งเกิดขึ้น ลักษณะคล้ายกับการถ่วงเวลาเอาไว้ชั่วคราว รอให้เหตุการณ์รุนแรงผ่านไปก่อน แต่วิธีนี้ก็มักก่อให้เกิดความไม่พอใจอยู่ในส่วนลึก

3. การแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอม เป็นการต่อรองด้วยการถ้อยทีถ้อยอาศัยกัน โดยการยอมลดฐานะ ลดความต้องการและยอมรับข้อผิดพลาดบางส่วนของตน เพื่อให้ตกลงกันแบบพบกันครึ่งกัน วิธีนี้มักใช้ได้ผลกับความขัดแย้งในผลประโยชน์อันเกิดจากทรัพยากรมีจำกัด

4. การแก้ปัญหาด้วยการเผชิญหน้ากัน อาจแบ่งได้เป็น 2 แบบ คือ

4.1 แบบใช้กำลังหรือใช้อำนาจลงโทษให้มีการแพ้การชนะกัน ผู้ชนะอาจพอใจแต่ผู้แพ้เสียใจและอาจหาทางแก้แค้น

4.2 หันหน้าเข้าปรึกษาหารือกัน ทำความตกลงกันเพื่อหาข้อยุติ ซึ่งทุกฝ่ายมีความสบายใจ พอใจและยอมที่จะปฏิบัติตามข้อยุตินั้นด้วยความเต็มใจ ซึ่งเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดและมีผลในทางลบน้อยที่สุด

วิธีแก้ความขัดแย้งในองค์กรทั้ง 4 รูปแบบ สามารถอธิบายได้ดังภาพ 6

ผู้ มุ่งสัมพันธ์ภาพของบุคคล ต่ำ	(9,1) กลบเกลื่อน						(9,9) เจรจาตกลงกัน	
			(5,5) ประนีประนอม					
(1,1) หลีกเลียง						(1,9) ใช้อำนาจ		
ต่ำ	มุ่งผลในการแก้ความขัดแย้ง					สูง		

ภาพ 6 ตาข่ายการจัดการเกี่ยวกับความขัดแย้ง

(ที่มา : ถวัลย์ วรเทพพิพิงษ์ และสุรสิทธิ์ รุ่งเรืองศิลป์. 2525 : 26-28)

2.3.1 การบริหารความขัดแย้ง

การบริหารความขัดแย้งเกี่ยวข้องกับการวินิจฉัย (Diagnosis) และการเข้าแทรกแซง (Intervention) จุดมุ่งหมายของการวินิจฉัยก็เพื่อศึกษาและหาสาเหตุของความขัดแย้ง ส่วนจุดมุ่งหมายของการเข้าแทรกแซงก็เพื่อให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับที่พอเหมาะ และส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพ การแก้ปัญหาความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความขัดแย้ง ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ง่ายแต่มักจะแก้ไขได้ยาก เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ผู้บริหารจะต้องเข้าใจวิเคราะห์ ตัดสินใจและดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งในการบริหารความขัดแย้งจากประเด็น 3 ประการดังนี้

1. เมื่อเกิดความขัดแย้งในระดับค่อนข้างต่ำควรกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งที่สร้างสรรค์ และมีประโยชน์ให้เกิดขึ้นในหน่วยงานหรือองค์กร
2. เมื่อความขัดแย้งมีในระดับสูงเกินไป จนกระทั่งเป็นผลเสียแก่หน่วยงานหรือองค์กร ควรลดระดับความขัดแย้งหรือระงับความขัดแย้ง
3. การแก้ปัญหาความขัดแย้ง

ด้อยซ์ (Deutsch, 1972 : 172 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 122) ได้กล่าวว่า การบริหารความขัดแย้งนั้นจำเป็นจะต้องมีข้อมูลอย่างถูกต้อง และชัดเจนเกี่ยวกับสิ่งต่อไปนี้

1. คุณสมบัติและคุณลักษณะของแต่ละฝ่าย ในความขัดแย้งจำเป็นจะต้องทราบ หรือมี ข้อมูลเกี่ยวกับค่านิยม แรงจูงใจ จุดประสงค์ สภาพร่างกาย สติปัญญา และความเชื่อเกี่ยวกับ ความขัดแย้งของแต่ละฝ่าย

2. ความสัมพันธ์แต่เดิมของกลุ่ม แต่ละฝ่ายมีเจตคติหรือมีความคาดหวังต่อกันอย่างไร

3. ธรรมชาติของประเด็นขัดแย้งนั้นมีประเด็นที่ชัดเจนหรือไม่ ขอบเขตของประเด็น ขัดแย้งกระจ่างหรือไม่

4. สภาพแวดล้อมทางสังคมที่เกิดความขัดแย้ง จะต้องพิจารณาถึงบรรทัดฐาน และ แนวปฏิบัติในสังคมนั้น

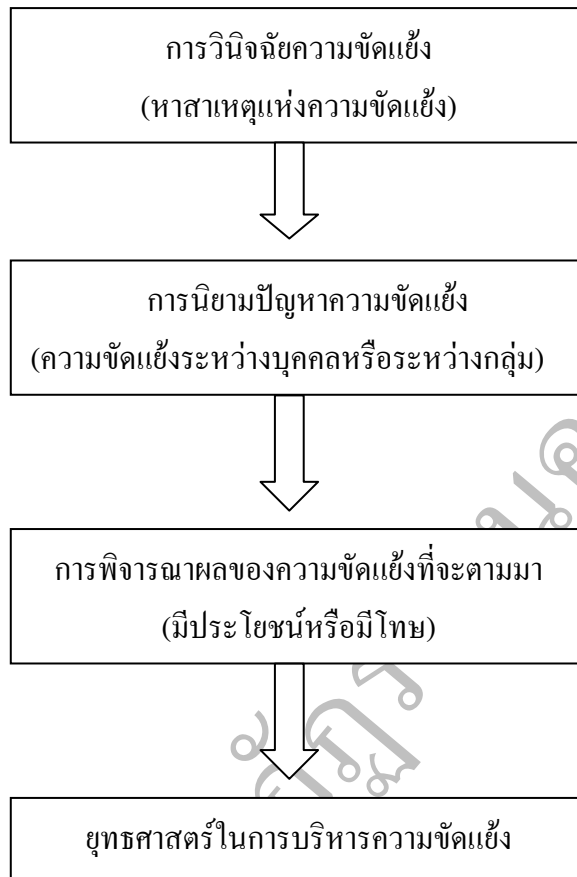
5. ความสนใจของผู้อื่นที่มีต่อความขัดแย้ง ความขัดแย้งนั้นเป็นที่น่าสนใจของชุมชนหรือ สังคมนั้นมากน้อยเพียงใด

6. แนวโน้มที่แต่ละฝ่ายจะใช้ยุทธศาสตร์ หรือวิธีในการแก้ไขความขัดแย้ง

7. ผลที่จะตามมาของความขัดแย้งที่มีต่อกลุ่มและผู้เกี่ยวข้อง

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540 : 116-126) ได้กล่าวถึงกระบวนการในการบริหารความ- ขัดแย้งว่า แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. การวินิจฉัยความขัดแย้ง
2. การนิยามปัญหาความขัดแย้ง
3. การพิจารณาผลของความขัดแย้งที่จะตามมา
4. ยุทธศาสตร์ในการบริหารความขัดแย้ง



ภาพ 7 กระบวนการในการบริหารความขัดแย้ง
(ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาสาทรณ์, 2540 : 117)

1. การวินิจฉัยความขัดแย้ง เป็นขั้นแรกและขั้นสำคัญที่สุดในการบริหารความขัดแย้ง ในขั้นนี้จะต้องพิจารณาให้ถ่องแท้และรอบคอบว่าความขัดแย้งมีสาเหตุมาจากอะไร ความขัดแย้งอาจเกิดจากหลายกรณี ได้แก่ การมีเป้าหมายที่ต่างกัน การมีวิธีปฏิบัติงานที่ต่างกัน การทำงานที่ต้องพึ่งพาอาศัยกัน การแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด หรืออาจจะเกิดจากความคาดหวังหรือเกิดจากการที่กลุ่มมีความแตกต่างกัน เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นแล้วผู้บริหารเร่งรีบไปแก้ปัญหความขัดแย้ง โดยไม่ศึกษาสาเหตุความขัดแย้งเสียก่อนย่อมเป็นการเสี่ยงเกินไป และมีแนวโน้มที่จะเพิ่มความขัดแย้งมากกว่าที่จะลดความขัดแย้ง ในการวินิจฉัยความขัดแย้ง จึงไม่ใช่เรื่องง่าย ผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาทักษะด้านนี้ ต้องพยายามตอบคำถามให้ได้ว่า ปัญหาเกิดขึ้นที่ไหน ปัญหาเกิดขึ้นเมื่อใด ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นประโยชน์ หรือไม่เป็นประโยชน์ และ ความขัดแย้งมีสาเหตุมาจากอะไร

2. การนิยามปัญหาความขัดแย้ง เป็นขั้นที่ 2 ของกระบวนการบริหารความขัดแย้ง โดยพิจารณาว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นความขัดแย้งระหว่างใครกับใคร อาจเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับกลุ่ม หรือระหว่างกลุ่มกับกลุ่ม

ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็นผลมาจากความแตกต่างของบุคลิกภาพของบุคคล ความแตกต่างในเป้าหมาย การแข่งขันเพื่อจะมีตำแหน่งหรือสถานภาพ เช่น การแข่งขันเพื่อจะได้รับ ความดีความชอบ 2 ชั้น การแข่งขันเพื่อเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับกลุ่ม โดยมากเกิดจากบรรทัดฐานของกลุ่ม ทุกกลุ่มจะมีความคาดหวังว่าสมาชิกของกลุ่มจะประพฤติ ปฏิบัติ ทำงาน ช่วยเหลือกลุ่ม ตลอดจนแต่งกายตามบรรทัดฐานของกลุ่ม หากสมาชิกของกลุ่มประพฤติ ปฏิบัติหรือแต่งกายแตกต่างไปจาก ความคาดหวังแล้ว ความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้น

ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มโดยมากเกิดจากความแตกต่างในเป้าหมาย การสื่อความหมายที่ไม่ดี นิสัยการทำงานที่แตกต่างกัน และความไม่ไว้วางใจกัน

3. การพิจารณาผลของความขัดแย้งที่ตามมา เป็นการพิจารณาว่าผลของความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นนั้น เป็นไปในทางที่ดีหรือไม่ดี ผลที่เกิดขึ้นในขณะนี้เป็นอย่างไ และผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเป็นอย่างไ ทั้งนี้เพราะความขัดแย้งที่มีน้อยเกินไป หรือมากเกินไป ย่อมไม่มี ประโยชน์ความขัดแย้งที่มีในระดับพอเหมาะย่อมจะมีประโยชน์ ความขัดแย้งจะมีประโยชน์หรือไม่ จะเป็นด้านบวกหรือลบนั้น ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ผลของความขัดแย้งที่จะตามมา ในทางบวก หรือประโยชน์ของความขัดแย้งที่มีต่อองค์กร และผลของความขัดแย้งที่จะตามมา ในทางลบ มีดังนี้

3.1 ผลของความขัดแย้งที่จะตามมาในทางบวก ได้แก่

3.1.1 ความขัดแย้งกระตุ้นให้บุคคลสนใจในงาน และเป็นแรงจูงใจให้บุคคล แก้ปัญหาที่เกิดจากความขัดแย้ง องค์กรที่ทุกคนคิดเหมือนกันอาจเป็นองค์กรที่น่าเบื่อหน่าย องค์กรที่บังคับให้ทุกคนปฏิบัติตามกฎอย่างเข้มงวด เป็นต้น

3.1.2 ความขัดแย้งทำให้เกิดความคิดใหม่และความคิดที่ดีกว่า เมื่อคนมีความคิดที่แตกต่างกันก็จำเป็นจะต้องเลือกความคิดที่ดีกว่า

3.1.3 ความขัดแย้งอาจนำไปสู่ผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่าย ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม อาจช่วยทำให้การสื่อสารระหว่างกลุ่มดีขึ้น หรือความขัดแย้งระหว่างกลุ่มมักจะทำให้เกิด ผู้นำภายในกลุ่มขึ้น

4. ยุทธศาสตร์ในการบริหารความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาว่าจะใช้เทคนิคใดในการบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสมกับปัญหาและสถานการณ์ การใช้ยุทธศาสตร์ในการบริหารความขัดแย้งนั้นจะต้องยึดหลักที่ว่าเพิ่มความขัดแย้งที่มีอยู่น้อย ลดความขัดแย้งที่มีอยู่มาก ทำให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับที่พอเหมาะ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ ยุทธศาสตร์ในการบริหารความขัดแย้งอาจแบ่งออกได้ 4 แบบ หรือ 4 สถานการณ์ ดังนี้

4.1 การเพิ่มความขัดแย้งระหว่างบุคคลในกรณีบุคคลในองค์การไม่มีความขัดแย้งกันเลย องค์การอาจจะเฉื่อยชา ไม่มีความคิดริเริ่มใหม่ๆ ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องเพิ่มความขัดแย้งโดยให้มีการแข่งขันเพื่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หรือเป็นแรงจูงใจในการทำงาน การเพิ่มความขัดแย้งระหว่างบุคคลโดยการแข่งขันนั้น ผู้บริหารอาจทำได้โดยให้มีการกดดันที่ตัวผู้บังคับบัญชาโดยให้ทำงานให้เร็วขึ้น ให้ดีขึ้น การแข่งขันในลักษณะนี้จะทำให้เห็นความแตกต่างระหว่างบุคคล บุคคลที่มีความสามารถย่อมทำงานได้ดีขึ้นและเร็วกว่าบุคคลที่ด้อยความสามารถ ในการเพิ่มความขัดแย้งระหว่างบุคคลโดยการแข่งขันนั้น รูปแบบของผู้นำเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง ผู้นำจะต้องทำให้บุคคลทั้งหลายเห็นว่าตนเองสนใจในความคิดใหม่ๆ วิธีการใหม่ๆ ยอมรับในความแตกต่างระหว่างความคิดเห็นของบุคคล พยายามหาข้อยุติว่าความคิดใดเป็นความคิดที่ดีที่สุดในการที่จะนำไปปฏิบัติ พยายามให้เกียรติและยกย่องความคิดที่ดีที่สุด

4.2 การเพิ่มความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ยุทธศาสตร์นี้คล้ายๆ กับการเพิ่มความขัดแย้งระหว่างบุคคลโดยการกระทำให้เกิดการแข่งขัน เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่า ผู้นำของกลุ่มเป็นบุคคลสำคัญยิ่งในการทำให้เกิดการแข่งขันระหว่างกลุ่ม ลักษณะของผู้นำที่จะช่วยส่งเสริมให้เกิดการแข่งขันระหว่างกลุ่มนั้นก็คือนำที่มีพฤติกรรมแตกต่างไปจากบรรทัดฐานของกลุ่มบ้าง หรือผู้นำที่มาจากภายนอกซึ่งมีภูมิหลังและค่านิยมแตกต่างไปจากบรรทัดฐานของกลุ่ม นอกจากนี้การแข่งขันระหว่างกลุ่มนั้นสมาชิกของกลุ่มควรจะมี ความแตกต่างกันบ้าง เช่น ไม่ควรเรียนจบมาจากสถานศึกษาเดียวกัน คนที่มีลักษณะคล้ายกันมากๆ ย่อมยากที่จะมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ลักษณะที่แตกต่างกันของกลุ่มจะช่วยให้เกิดการการแข่งขันระหว่างกลุ่ม ในการเพิ่มความขัดแย้งระหว่างกลุ่มนั้น ผู้บริหารจะต้องมั่นใจว่าแต่ละกลุ่มมีโอกาสจะชนะพอๆ กัน ผู้นำจะต้องเอาใจใส่และสนใจในการแข่งขันระหว่างกลุ่ม คอยระวังให้มีความขัดแย้งที่พอเหมาะ และจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ และความกระฉับกระเฉงในการทำงานของสมาชิกในองค์การ ไม่ใช่ปล่อยให้เกิดขึ้นมากเกินไปจนเป็นการทำลายองค์การ

4.3 การลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล ถ้าผู้บริหารปล่อยให้ความขัดแย้งมีมากเกินไปแล้วก็ไม่สามารถแก้ไขความขัดแย้งนั้นได้ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นก็จะเป็นตัวทำลายองค์การในหลายๆ ทาง สำหรับยุทธศาสตร์ที่จะลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล ได้แก่

4.3.1 การใช้อำนาจหรือการควบคุม เป็นการที่ผู้บริหารใช้อำนาจของตนเองในการตัดสินใจใครแพ้ ใครชนะ การใช้อำนาจจะเป็นไปตามลำดับขั้นของการบังคับบัญชา หัวหน้าก็จะใช้อำนาจยุติความขัดแย้งของลูกน้อง ในบางกรณีก็จะใช้อำนาจในการแยกคู่ขัดแย้งออกจากกัน หรือควบคุมทรัพยากรที่คู่ขัดแย้งใช้ร่วมกัน สิ่งเหล่านี้ก็จะสามารถช่วยลดความขัดแย้งลงได้ ยุทธศาสตร์นี้มีทั้งข้อดีและข้อเสีย ผู้บริหารอาจเห็นว่าเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพเพราะได้ผลเร็ว และผลออกมาชัดเจนแต่ก็เป็นปัญหาระยะสั้นเพราะปัญหาค้ำๆ กัน จะเกิดตามมาอีก ยุทธวิธีนี้ไม่ได้แก้ที่ต้นตอของปัญหา และจะทำให้ผู้แพ้ขุ่นเคือง ไม่พอใจ หรือหาทางแก้แค้น ผลที่ตามมาก็คือการเสื่อมสัมพันธภาพ ระหว่างนายกับลูกน้องในอนาคต

4.3.2 การกลบเกลื่อน เป็นการเน้นที่จุดสนใจร่วมกันของบุคคลและพยายามลดความสนใจที่แตกต่างกัน วิธีนี้คล้ายกับการใช้อำนาจ เพราะไม่ได้แก้ที่ปัญหาแท้จริงแต่พยายามที่จะกลบเกลื่อน ประรองความรู้สึกของบุคคลให้สามารถทำงานด้วยกันต่อไปได้ วิธีนี้มีประโยชน์มากในการเริ่มต้นแก้ไขความขัดแย้ง เพราะในระยะแรกๆ คู่ขัดแย้งจะมีอารมณ์ การกลบเกลื่อนจะช่วยทำให้อารมณ์ลดลงได้บ้าง ผู้บริหารอาจใช้วิธีการตั้งเป้าหมายใหม่ขึ้นมา และให้คู่ขัดแย้งช่วยกันทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายนี้

4.3.3 การต่อรอง เป็นการลดความขัดแย้งโดยให้แต่ละฝ่ายรู้จักยอมเสียบ้าง ด้วยการเจรจาต่อรองในประเด็นที่ขัดแย้ง วิธีนี้หากคู่ขัดแย้งยอมลดราวาศอกสิ่งที่ตนเองอยากจะได้ลงบ้าง ก็จะทำให้ทั้งสองฝ่ายสามารถบรรลุ หรือได้รับสิ่งที่ตนเองต้องการได้บ้าง แต่อาจไม่ใช่ทั้งหมด วิธีนี้จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องมั่นใจว่า เป็นการเจรจาต่อรองที่ตัวปัญหา หรือสาเหตุที่แท้จริงของความขัดแย้ง

4.3.4 การเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา เป็นการมุ่งแก้ไขที่สาเหตุที่แท้จริงของปัญหา พยายามสำรวจและเข้าใจความแตกแยก ความไม่ลงรอยกันของคู่ขัดแย้ง วิธีนี้ทั้งสองฝ่ายจะต้องมีความปรารถนาที่จะแก้ปัญหา มีการระบุเป้าหมายของตนเองออกมา มีการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา เป็นการเน้นที่ตัวปัญหาไม่ใช่ตัวบุคคล แล้วพยายามช่วยกันตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหา วิธีนี้ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะและใช้เวลาพอสมควร

4.4 การลดความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มอาจเกิดจากสาเหตุหลายอย่าง เช่น มีเป้าหมายต่างกัน มีค่านิยมต่างกัน มีการแข่งขันเพื่อจะให้ได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เป็นต้น วิธีการที่จะลดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มสามารถทำได้หลายวิธี ดังนี้

4.4.1 การใช้ระบบการให้รางวัล โดยมุ่งส่งเสริมความร่วมมือระหว่างกลุ่มต่างๆ

4.4.2 การพัฒนาตนเอง โดยให้แต่ละกลุ่มได้พัฒนาตนเองด้วยการประชุมสัมมนา ฝึกอบรมและศึกษาดูงาน ซึ่งจะช่วยให้บุคคลทราบว่าการทำงานของตนส่งผลต่อบุคคลอื่น และองค์การอย่างไรบ้าง

4.4.3 การสับเปลี่ยนหรือหมุนเวียนบุคคลระหว่างกลุ่ม โดยมุ่งให้กลุ่มหนึ่งสามารถเข้าใจอีกกลุ่มหนึ่งจากคนที่ย้ายเข้าไปใหม่

4.4.4 การตั้งกรรมการเฉพาะกิจ โดยให้แต่ละกลุ่มมีตัวแทนในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและลดความแตกต่างระหว่างกลุ่ม

4.4.5 การให้มีผู้ประสานงาน โดยการเชื่อมและประสานงานกลุ่มต่างๆเข้าด้วยกัน

4.4.6 การแยกกลุ่มขัดแย้งออกจากกัน วิธีนี้จะสามารถลดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มชั่วคราว

4.4.7 การปรับปรุงโครงสร้างขององค์การ วิธีนี้ช่วยให้เกิดดุลยภาพภายใน องค์การลดความเครียด เพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสาร ซึ่งจะช่วยให้ความขัดแย้งภายในองค์การลดลงได้

2.3.2 ผลที่เกิดจากการบริหารความขัดแย้ง

ผลที่เกิดจากความขัดแย้ง จะมีส่วนสำคัญอย่างมาก ต่อบุคคล กลุ่มบุคคลหรือ องค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับบุคคลในองค์การ ผลกระทบจากความขัดแย้งอาจมีผลทั้งทางตรง และทางอ้อม ไม่ว่าจะเป็นผลกระทบในรูปแบบใด ย่อมสร้างความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจ ในระดับที่แตกต่างกันออกไป โดยส่วนใหญ่แล้วบุคลากรย่อมจะพึงพอใจต่อผลดีของความขัดแย้ง และในทำนองตรงกันข้ามย่อมที่จะไม่พึงพอใจต่อผลเสียที่เกิดจากความขัดแย้ง

จากผลกระทบของความขัดแย้งในองค์การ โดยเฉพาะในสถานศึกษา สังกัด- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ย่อมขึ้นอยู่กับบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหาร ในการจัดการกับความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่จะก่อให้เกิดผลดี และความพึงพอใจของบุคลากร โดยเฉพาะครูในสังกัดเป็นสำคัญ ซึ่งผลดีผลเสียของความขัดแย้งในสถานศึกษา อันสืบเนื่อง มาจากวิธีการแก้ไขและการบริหารของผู้บริหาร มีนักการศึกษาได้สรุปไว้อย่างน่าสนใจหลาย- ประเด็น

อรุณ รักรธรรม (2525 : 187-188) ได้กล่าวสรุปถึงผลดีผลเสียของความขัดแย้งไว้ดังนี้

ผลดีของความขัดแย้ง

อนึ่งความขัดแย้งที่มีในระดับที่เหมาะสมจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคลและองค์การ ดังนี้

1. ป้องกันไม่ให้องค์การหยุดอยู่กับที่หรือเฉื่อยชา
2. ความขัดแย้งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารที่ฉลาดย่อมสามารถทำการเปลี่ยนแปลงนั้นให้เป็นประโยชน์แก่ส่วนรวม
3. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความแตกต่างของบุคคลผู้บริหารที่ฉลาดย่อมประสานความแตกต่างมาเป็นประโยชน์ต่อองค์การ ทำให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ๆ
4. ความขัดแย้งกระตุ้นให้เกิดการแสวงหาข้อมูลใหม่ๆ หรือข้อเท็จจริงใหม่ หรือวิธีการแก้ปัญหาอย่างใหม่ ต่างฝ่ายต่างก็พยายามหาข้อมูลและเหตุผลมาสนับสนุนฝ่ายตน ทำให้ได้ข้อมูลใหม่หรือหลักฐานใหม่ หรือต่างฝ่ายต่างก็ไม่ยอมรับวิธีของซึ่งกันและกันก็จำเป็นต้องหาทางออกใหม่
5. การขัดแย้งกับกลุ่มอื่น จะทำให้สมาชิกภายในกลุ่มมีความกลมเกลียวกัน และรวมพลังกัน
6. ความขัดแย้งที่เกิดจากการมีความเห็นแตกต่างกัน จะช่วยทำให้เกิดความรอบคอบและมีเหตุผลในการแก้ปัญหา นอกจากนี้ยังช่วยส่งเสริมการพัฒนาการทำงานอย่างมีระบบ และมีประสิทธิภาพ

ผลเสียของความขัดแย้ง

1. การขาดการยอมรับซึ่งกันและกัน ขาดความไว้วางใจ ไม่เคารพซึ่งกันและกัน บุคคลตั้งแง่ใช้เล่ห์เหลี่ยมเข้าหากัน
2. ขาดความร่วมมือ คู่ขัดแย้งต่างก็ไม่ให้ความร่วมมือในการทำงาน
3. ขาดความริเริ่ม บุคคลจะทำงานเฉพาะส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ หรือทำงานตามที่ถูกสั่งให้ทำเท่านั้น
4. การสื่อสารระหว่างบุคคลถูกบิดเบือน อาจโดยความตั้งใจหรือไม่ตั้งใจก็ได้
5. ทำให้เกิดความเครียด สุขภาพจิตเสีย
6. ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลลดลง
7. ทำลายความสามัคคี และความกลมเกลียวในการทำงานของกลุ่ม

8. เป็นอุปสรรคต่อกระบวนการตัดสินใจ มักจะขาดข้อมูลประกอบการตัดสินใจ จึงทำให้ต้องตัดสินใจด้วยความเสี่ยง

9. ทำทนายและส่งเสริมให้รักษาสภาพเดิม (Status quo) ไม่ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

10. ทำให้บุคคลหรือองค์กรเกิดความเสียหาย อาจเป็นชื่อเสียงเกียรติยศ ทุนทรัพย์ ผลผลิตหรือแม้แต่ชีวิต

11. ถ้าหากแก้ปัญหาไม่ได้แล้ว ความขัดแย้งอย่างหนึ่งอาจนำไปสู่ความขัดแย้งอย่างอื่นอีก

12. ความขัดแย้งทำให้คนไม่พอใจที่จะทำงาน ทำให้เกิดการเฉื่อยงาน

13. ทำให้สูญเสียกำลังคน เมื่อบุคคลไม่สามารถจะทนดูและทนอยู่ร่วมงานภายใต้บรรยากาศของความขัดแย้งที่รุนแรงได้ จึงหนีไปจากองค์กรนั้น

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.4.1 งานวิจัยในประเทศ

วีระพงษ์ แส่นโกชน์ (2533 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาวิธีแก้ไขความขัดแย้งตามแบบของโทมัส และคิลแมนน์ (Thomas and Kilmann) ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 9 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนใหญ่เลือกใช้การปรองดอง นอกนั้นเลือกใช้ การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การประนีประนอม การเอาชนะ ถ้าแบ่งตามระดับการใช้สูงที่สุดในการแก้ไขความขัดแย้ง พบว่า การปรองดองและการร่วมมือ ใช้ในระดับปานกลาง การหลีกเลี่ยง และการประนีประนอมใช้ในระดับสูง การเอาชนะใช้ในระดับต่ำ

สุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย (2536 : 49-55) ได้ทำวิจัยเรื่อง สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า

1. สาเหตุของความขัดแย้งที่พบมาก ได้แก่ สาเหตุจากองค์ประกอบส่วนบุคคล ซึ่งได้แก่ ลักษณะนิสัยและอารมณ์ ประสบการณ์ชีวิตและวิธีการทำงาน อันดับรองลงมา ได้แก่ สาเหตุจากปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ซึ่งได้แก่ มนุษยสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กร หรือระบบสื่อสารที่ล่าช้าข้อมูลที่บกพร่อง สำหรับสาเหตุอันดับที่สาม ได้แก่ สาเหตุจากสภาพ

อ ก ค ก า ร

ซึ่งได้แก่ ความขาดแคลนทรัพยากร และความไม่ชัดเจนของโครงสร้างการบริหาร ตลอดจน
 แข่งขันระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม ซึ่งสาเหตุดังกล่าวนี้ พบมากในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

2. วิธีจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามแนวความคิดของ
 โฮวาทและลอนดอน (Howat and London) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้แก่ วิธีประนีประนอม
 วิธีเผชิญหน้า วิธีไกล่เกลี่ย และวิธีบังคับ ตามลำดับ

3. วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ปีการศึกษา 2535
 ไม่มีความสัมพันธ์กับวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารและขนาดของโรงเรียน

สุนีย์ เฟ่งประภคฤติ (2537 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แบบภาวะผู้นำกับ
 วิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูโรงเรียน
 ประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า

1. การใช้แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร-
 โรงเรียน และครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า แบบภาวะผู้นำของ
 ผู้บริหารโรงเรียนเป็นแบบผู้นำมากที่สุด รองลงมาคือ แบบนักบริหาร และน้อยที่สุด คือ
 แบบนักบุญ

2. วิธีแก้ไขความขัดแย้ง พบว่า ผู้บริหารใช้วิธีการร่วมมือ มากที่สุด รองลงมา คือ
 วิธีการเอาชนะ และน้อยที่สุด คือ วิธีการประนีประนอม

3. ความแตกต่างของแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของ
 ผู้บริหารโรงเรียน พบว่า มีความแตกต่างกัน โดยผู้บริหารมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารใช้แบบภาวะ
 ผู้นำ แบบนักบริหาร มากที่สุด ส่วนครูมีความคิดเห็นต่อผู้บริหารว่า ผู้บริหารใช้แบบภาวะผู้นำ
 แบบพนักงาน มากที่สุด

4. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับวิธีการแก้ไขความขัดแย้ง
 ของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ไม่มีความขัดแย้งกัน

ชูเกียรติ แถวปีดธา (2537 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการแก้ไข
 ความขัดแย้งของผู้บริหารตามความรับรู้ของผู้บริหาร และครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด-
 กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 11 พบว่า

1. แนวโน้มพฤติกรรมที่ผู้บริหารจะแสดงออกในการแก้ไขความขัดแย้ง เรียง
 ตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ พฤติกรรมสัมพันธ์ภาพ พฤติกรรมการเผชิญหน้า พฤติกรรม
 การประนีประนอม พฤติกรรมการถอนตัว และพฤติกรรมการใช้อำนาจ

2. ผู้อำนวยการรับรู้ที่ ผู้บริหารแสดงออกถึงพฤติกรรมการเผชิญหน้า เป็นลำดับ-
 แรก โดยมีพฤติกรรมสัมพันธ์ภาพเป็นลำดับรองลงมา ในขณะที่ผู้ช่วยผู้อำนวยการและครูอาจารย์

รับรู้ว่าผู้บริหารแสดงออกถึงพฤติกรรมสัมพันธภาพเป็นอันดับแรก และพฤติกรรมการเผชิญหน้าเป็นอันดับรองลงมา แต่ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสามกลุ่ม รับรู้สอดคล้องกันถึงพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกในการแก้ไขความขัดแย้งเป็นลำดับสุดท้ายว่า เป็นพฤติกรรมการใช้อำนาจ

3. พฤติกรรมแก้ไขความขัดแย้งตามการรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียน และครูอาจารย์ที่พบความแตกต่างกัน ได้แก่ พฤติกรรมการเผชิญหน้า พฤติกรรมการใช้อำนาจ และพฤติกรรมสัมพันธภาพ ส่วนพฤติกรรมที่ไม่พบความแตกต่างกัน ได้แก่ พฤติกรรมการถอนตัว และพฤติกรรมการประนีประนอม

นิเทศ บัวตุม (2537 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาวิธีจัดการความขัดแย้งภายในโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี พบว่า

1. ผู้บริหารใช้วิธีจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงสูงสุด แบบการประนีประนอมเป็นอันดับรอง แบบการปรองดอง เป็นอันดับสาม แบบการร่วมมือ เป็นอันดับสี่ และแบบการแข่งขัน เป็นอันดับสุดท้าย

2. ความสัมพันธ์ระหว่างวิธีจัดการความขัดแย้งแบบต่างๆ 5 แบบ คือ แบบการแข่งขัน แบบการปรองดอง แบบการหลีกเลี่ยง แบบการร่วมมือ และแบบการประนีประนอม กับตัวแปรเพศ อายุ ประสบการณ์ก่อนดำรงตำแหน่งบริหาร ตำแหน่งและประเภทของโรงเรียนของผู้บริหาร ไม่มีความสัมพันธ์กัน

ติเรก ทวีทรัพย์ประเสริฐ (2538 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง วิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้านวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 พบว่า

1. ผู้บริหารใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอม ในระดับสูงสุด รองลงมาเป็นวิธีการยอมตาม และการปฏิบัติงานด้านวิชาการทั้งโดยส่วนรวมและแต่ละด้าน มีระดับผลการปฏิบัติงานด้านวิชาการอยู่ในระดับค่อนข้างสูง

2. วิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ด้วยวิธีการแข่งขัน วิธีสร้างความร่วมมือร่วมใจและวิธีการประนีประนอม ส่งผลในทางบวกต่อการปฏิบัติงานด้านวิชาการของครู - อาจารย์

เสนห์ โสมนัส (2538 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาสาเหตุของความขัดแย้ง และวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า

1. สาเหตุของความขัดแย้งที่สำคัญ ได้แก่ วิธีการทำงาน ลักษณะนิสัยใจคอและอารมณ์ ค่านิยม ความเชื่อ และปรัชญาในการดำรงชีวิต มนุษยสัมพันธ์ระหว่างครูในโรงเรียน การทำงานที่ต้องการแข่งขันกันระหว่างบุคคลหรือกลุ่มคน ความขาดแคลนทรัพยากร ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญต่อสาเหตุเหล่านี้มาก

2. วิธีการจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ดำเนินการคือ วิธีการประนีประนอม วิธีการเผชิญหน้า และวิธีการไกล่เกลี่ยมากกว่าวิธีการอื่นๆ ส่วนวิธีการบังคับเป็นวิธีการที่ผู้บริหารเลือกใช้น้อยที่สุด

3. วุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหาร และโรงเรียนขนาดต่างกัน ไม่ทำให้ทัศนคติต่อสาเหตุของความขัดแย้ง และวิธีการจัดการความขัดแย้งแตกต่างกัน

อุยามาศ รัชยาแก้ว (2538 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่อายุสามัญ ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า

1. วิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่ เลือกใช้แบบการประนีประนอม เป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาเป็นแบบการหลีกเลี่ยง และแบบเอาชนะเป็นอันดับสุดท้าย

2. ผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่ ใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบการประนีประนอมอยู่ในระดับสูง การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง และการยอมให้อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการเอาชนะอยู่ในระดับต่ำ

3. ผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่ที่มี เพศ อายุ วุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียน ต่างกัน ใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

4. ผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่ในเขตพื้นที่ต่างกัน ใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งแตกต่างกัน โดยผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่ในเขตพื้นที่ชั้นใน ใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้ง แบบการร่วมมือสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่ในเขตพื้นที่ชั้นนอก และผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่ในเขตพื้นที่ชั้นนอก ใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบการประนีประนอมสูงกว่า ผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่ที่อยู่ในเขตพื้นที่ชั้นใน

จิตต์อร่าม ศิรินิกร (2540 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรเกี่ยวกับสาเหตุของการขัดแย้งในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 11 พบว่า

1. สาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 11 โดยภาพรวมและทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาจัดอันดับจะพบว่า องค์ประกอบส่วนบุคคลในด้านแบบฉบับของบุคคล ได้แก่ แบบฉบับทางจิตวิทยา แบบฉบับทางอารมณ์ แบบฉบับของการเจรจา และแบบฉบับของภาวะผู้นำ เป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้ง

ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 11 อยู่ในอันดับ 1 รองลงมาคือ การประสานงาน การมีทรัพยากรจำกัด กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด การแข่งขัน การรับรู้ ภูมิหลังของบุคคล ความคลุมเครือ ขององค์การ และการมีข้อยกเว้นหรือสิทธิพิเศษ ตามลำดับ

2. ผู้บริหารในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 11 เลือกใช้วิธีจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอม เป็นอันดับ 1 รองลงมาคือ การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การยอมให้ และการเอาชนะเป็นอันดับสุดท้าย

3. สาเหตุของความขัดแย้งกับวิธีจัดการความขัดแย้ง ของผู้บริหารในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 11 ทุกรายองค์ประกอบ มีความสัมพันธ์กันน้อยมาก

วรศักดิ์ สมฤทธิ์ (2441 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แบบพฤติกรรมที่แสดงออก ในสถานการณ์ความขัดแย้ง ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมการประนีประนอมในสถานการณ์ความขัดแย้งมากกว่า พฤติกรรมด้านอื่นๆ และเลือกแสดง พฤติกรรมการแข่งขันน้อยกว่า พฤติกรรมด้านอื่นๆ โดยเรียงตามลำดับได้ คือ การประนีประนอม การปรองดอง การร่วมมือแก้ปัญหา การหลีกเลี่ยง และการแข่งขัน

สมเดช ภูศรี (2541 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมของผู้บริหาร ที่แสดงออกในสถานการณ์ขัดแย้งเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุทัยธานี พบว่า

1. ผู้บริหารส่วนใหญ่แสดงพฤติกรรมการเอาชนะ อยู่ในระดับต่ำ พฤติกรรม การร่วมมือ การประนีประนอมและการหลีกเลี่ยง อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนพฤติกรรมแบบยอมให้ แสดงออกในระดับสูง เมื่อพิจารณาพฤติกรรมของผู้บริหารจำแนกตาม อายุ วุฒิทางการศึกษาและประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง ปรากฏว่ามีลักษณะคล้ายคลึงกันกับของผู้บริหารส่วนใหญ่

2. การทดสอบความเป็นอิสระของพฤติกรรมของผู้บริหารที่มี เพศ อายุ วุฒิทางการศึกษา และประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง ที่แตกต่างกัน มีแบบพฤติกรรมที่แสดงออก ในสถานการณ์ขัดแย้งในการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียน แตกต่างกันในเรื่อง พฤติกรรมแบบเอาชนะ โดยที่มีอายุ ต่ำกว่า 35 ปี มีพฤติกรรมด้านนี้สูงกว่าผู้มีอายุ 35 ปีขึ้นไป ส่วน พฤติกรรมแบบอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน

เสกโรจน์ ถ้วนถวิล (2541 : 134) ได้วิจัยการเลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ของผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารเลือกใช้วิธีประนีประนอมเป็นอันดับหนึ่ง โดยเลือกใช้บ่อยครั้ง รองลงมา ได้แก่ วิธีเผชิญหน้า วิธีไกล่เกลี่ยและวิธีหลีกเลี่ยง เลือกใช้บางครั้ง และวิธีบังคับ

เลือกใช้น้อยที่สุด ตามลำดับ ส่วนผลการเปรียบเทียบการเลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง พบว่า ผู้บริหารที่มีอายุ ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารและขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน ต่างกัน มีทัศนคติต่อการเลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแต่ละวิธี คือ วิธีประนีประนอม วิธีเผชิญหน้า วิธีไกล่เกลี่ย วิธีหลีกเลี่ยง และวิธีบังคับ ไม่แตกต่างกัน

ศุวดี ตาปนันทน์ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษากระบวนการ และวิธีแก้ไขความขัดแย้ง ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ในกลุ่ม เขตบูรพา พบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนเลือกการแก้ไขความขัดแย้ง แบบการประนีประนอม มากที่สุด รองลงมา เป็นแบบการร่วมมือและแบบการหลีกเลี่ยง ตามลำดับ ส่วนแบบการปรองดอง มีผู้เลือกน้อยมาก และแบบการแข่งขันมีผู้เลือกน้อยที่สุด

2. อายุมีความสัมพันธ์กับการเลือกวิธีแก้ไขความขัดแย้ง ส่วนตัวแปรอื่น ได้แก่ เพศ วุฒิต่างการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียนไม่มีความสัมพันธ์กับการเลือกวิธีแก้ไขความขัดแย้ง

จรรยา เสียงเทียนชัย (2544 : 75-76) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับทักษะและวิธีการบริหาร ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ได้ให้ข้อเสนอแนะตามผลการวิจัยดังนี้

ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ใช้วิธีการบริหารความขัดแย้ง วิธี ประนีประนอม แต่ก็ยังมีผู้บริหาร โรงเรียนอีกจำนวนมากที่ใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งในวิธี การหลีกเลี่ยง และวิธีการยอมให้ นอกจากนี้ยังพบว่า ระดับพฤติกรรมการบริหาร ความขัดแย้ง ของผู้บริหารโรงเรียน พฤติกรรมในวิธีการยอมให้อยู่ในระดับสูง และพฤติกรรมวิธีการหลีกเลี่ยง อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งทั้งสองวิธีนี้ระดับพฤติกรรมควรจะอยู่ในระดับต่ำ ผู้วิจัยจึงเสนอแนะ ผู้บริหารโรงเรียนและผู้เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนควรเลือกใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งในวิธีการร่วมมือ แก้ปัญหา ซึ่งถือว่าเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพสูงสุด และควรหลีกเลี่ยงการใช้วิธีการบริหาร ความขัดแย้งวิธีการหลีกเลี่ยงและวิธีการยอมให้

2. ผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ควร ส่งเสริม พัฒนา และกระตุ้นให้ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพ เช่น วิธีการร่วมมือแก้ปัญหา วิธีการประนีประนอม ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์การ อาจทำได้โดยการจัดให้มีการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน โดยพัฒนาด้านการมีทักษะการบริหาร ความขัดแย้งในด้านการมีทักษะด้านการเจรจา และมีทักษะด้านการใช้อำนาจให้มากขึ้น ส่วน

ด้านการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้ง ควรส่งเสริมให้ผู้บริหารโรงเรียนได้ใช้ทักษะการใช้ อำนาจมากขึ้นเช่นกัน ซึ่งการพัฒนาทำได้โดย

2.1 การเผยแพร่ความรู้เรื่องของความขัดแย้ง เรื่องของทักษะการเจรจา ทักษะ การใช้อำนาจในที่ประชุม สัมมนา หรือวารสาร คู่มือต่างๆ

2.2 อาจมีการหมุนเวียนในการปฏิบัติงาน การจัดสถานการณ์สมมติ เพื่อเป็นการพัฒนาความรู้ ความสามารถ พัฒนาเจตคติ และบุคลิกภาพของผู้บริหารโรงเรียน

3. ควรมีการป้องกันความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น ไม่ให้มีความขัดแย้งอยู่ในระดับ มากเกินไป ซึ่งอาจจะทำได้ดังนี้

3.1 ควรให้มีการส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนที่ไม่ใช่ผู้บริหารโรงเรียน ได้มี ความรู้ในเรื่องของความขัดแย้งในด้านต่างๆ เพื่อให้การทำงานร่วมกันของทุกฝ่ายมีความสามัคคี กลมเกลียว เป็นการลดความขัดแย้งหรือทำให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับที่เหมาะสม เพื่อประโยชน์ ขององค์การ

3.2 ควรจัดบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน เพื่อลดความขัดแย้ง เช่น จัดให้มีการทัศนศึกษา จัดเลี้ยงพบปะสังสรรค์ การแข่งขันกีฬา และการศึกษาดูงาน เพื่อเป็น การเชื่อมสัมพันธ์ไมตรีที่ดีต่อกัน

กัมปนาท มีสวนนิต (2545 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจ ของครูต่อวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดนครปฐม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ครูปฏิบัติการสอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม รวมทั้งสิ้น 364 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม เกี่ยวกับความพึงพอใจของครูต่อวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน มี 5 วิธี ได้แก่ วิธีการเอาชนะ วิธีการร่วมมือแก้ปัญหา วิธีการประนีประนอม วิธีการหลีกเลี่ยง และ วิธีการยอมให้ ผลการวิจัยพบว่า

1. โดยภาพรวมครูมีความพึงพอใจต่อวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร- โรงเรียน ในระดับมาก พิจารณาตามวิธีการแก้ปัญหาทั้ง 5 วิธี พบว่า วิธีร่วมมือ และวิธียอมให้ ครูมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ส่วนวิธีการประนีประนอม วิธีการหลีกเลี่ยง และวิธีการ เอาชนะ ครูมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง

2. ครูชายและครูหญิงมีความพึงพอใจต่อวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร- โรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ครูที่มีวุฒิปริญญาตรีและต่ำกว่ากับสูงกว่าปริญญาตรี มีความพึงพอใจต่อวิธีการ แก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ไม่แตกต่างกัน

4. ครูที่มีประสบการณ์ในการสอนต่างกัน มีความพึงพอใจต่อวิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.4.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

เบตตี้ (Betty, 1984 : 2810–A อ้างถึงใน บงกช ยูวะนะเดมีย์. 2538 : 39) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างวิธีแก้ความขัดแย้งของผู้จัดการชายและหญิงที่มีประสบการณ์ในวิทยาลัยชุมชนสหรัฐอเมริกาโดยใช้แบบสอบถามของ Thomas Kilmann Conflict Mode Instrument ในการเก็บข้อมูลการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง หรือการดำเนินการเมื่อมีความขัดแย้งใน 5 ด้าน คือ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การปรองดอง ผลการศึกษา พบว่า วิธีการแก้ความขัดแย้งของผู้จัดการเพศชายและหญิง ที่มีประสบการณ์ในวิทยาลัยชุมชนสหรัฐอเมริกา ไม่มีความแตกต่างกัน

แบรดเลย์ (Bradley, 1984 : 66 อ้างถึงใน อุษามาศ รัชชาแก้ว. 2538 : 41) ได้ทำการศึกษาวิจัยเปรียบเทียบวิธีการที่ใช้ในการแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนระดับกลาง ทั้งหญิงและชายในเขตเมืองคอนเวร์ ผู้บริหารเหล่านั้น มิได้ใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งวิธีใดวิธีหนึ่ง โดยเฉพาะเจาะจง แต่มักใช้ควบกันไปสุดแล้วแต่กรณีแวดล้อมเป็นใหญ่

มีแลมด์ และคณะ (Melamed, and others. 1999 : 10) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความร่วมมือและการแก้ปัญหาคความขัดแย้งในการจัดการศึกษา โดยทำการศึกษาในสถานศึกษา ระดับสูง (High Schools) จากนักการศึกษา และผู้ปกครองนักศึกษาและผู้มีส่วนร่วม ผลปรากฏว่า ความต้องการทางด้านพื้นฐาน เป็นต้นเหตุของความขัดแย้งมากที่สุด สถานศึกษาต้องจัดให้มีการประชุม อภิปราย เพื่อให้ทราบข้อมูลพื้นฐานและความต้องการของผู้ปกครอง ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อร่วมมือแก้ปัญหาคความขัดแย้ง และจัดการศึกษาให้ตอบสนองกับความต้องการของนักศึกษา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

เฮนกิน และคณะ (Henkin, and others. 1999 : 11) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับยุทธการจัดการความขัดแย้งของครูใหญ่ ในโรงเรียนที่บริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจากโรงเรียนขนาดใหญ่ในเมืองอุบาน (Large Urban Schools) โดยศึกษาถึงกลยุทธ์ของวิธีการจัดการความขัดแย้งของครูใหญ่ และพฤติกรรมของครูใหญ่ในการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง พบว่า ผู้บริหารใช้กลยุทธ์วิธีการจัดการความขัดแย้ง แบบการร่วมมือร่วมใจ(Collaborative) และแบบผสมผสานหรือบูรณาการในการแก้ปัญหาค (Integrative Problem Solving)

เวลท์ (Welt, 2000 : 9) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียน ระดับกลาง เปรียบเทียบกับโรงเรียน ระดับสูง โดยการสำรวจใช้กลุ่มตัวอย่างจากโรงเรียน ระดับกลาง จำนวน 39 และจากโรงเรียน ระดับสูง จำนวน 34 พบว่า

1. ไม่พบความแตกต่างระหว่าง 2 กลุ่มนี้ ทั้งด้านตัวบุคคลและระดับของโรงเรียน และรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management Styles) ที่ใช้กันมาก คือ แบบประนีประนอม (Compromising) และพบว่าในโรงเรียนระดับกลาง ใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอมมากกว่าในโรงเรียนระดับสูง

2. ไม่พบความแตกต่างในพฤติกรรมของครูใหญ่ที่แสดงออกในการใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง

3. พบว่ารูปแบบการจัดการความขัดแย้งทั้ง 5 รูปแบบ คือ รูปแบบยอมตาม (1/9 or Yield- Lose) รูปแบบมุ่งชัยชนะ (9/1 or Win-Lose) รูปแบบร่วมเผชิญกับความขัดแย้ง (9/9 or Synergistic) รูปแบบหลีกเลี่ยง (1/1 or Lose-Leave) และรูปแบบประนีประนอม (Compromising) ครูใหญ่ในโรงเรียนทั้ง 2 ระดับ มีความเข้าใจและใช้รูปแบบไม่แตกต่างกัน

4. ในโรงเรียนทั้ง 2 ระดับ จะใช้วิธีการศึกษาและเรียนรู้ความแตกต่าง และความต้องการของนักเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) เพื่อใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง ให้สอดคล้องกับสาเหตุและความต้องการ และผู้บริหารจะวางแผนการใช้รูปแบบการบริหารความขัดแย้งโดยเรียนรู้จากวัฒนธรรม และจากข้อมูลของผู้มีส่วนร่วม และพบว่าผู้บริหารต้องเผชิญหน้ากับความขัดแย้งอยู่ทุกวัน ซึ่งเป็นการบังคับให้ผู้บริหารต้องใช้กลยุทธ์วิธีในการจัดการความขัดแย้งเพื่อพัฒนาอยู่ตลอดไป

มอร์ริส (Morris, 1998 : 14) ได้ทำการวิจัยเรื่องความเข้าใจของครูเกี่ยวกับบรรยากาศของการจัดการความขัดแย้งและวิธีดำเนินการของโรงเรียนในเซาท์คาโรไลนา (South Carolina Schools) โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจากครู 2 กลุ่มเปรียบเทียบกัน กลุ่มที่ 1 จำนวน 189 และกลุ่มที่ 2 จำนวน 191 พบว่า

1. ความเข้าใจในการบรรยายของการจัดการความขัดแย้งของครูทั้ง 2 กลุ่ม ไม่แตกต่างกัน

2. วิธีการจัดการความขัดแย้งของทั้ง 2 กลุ่มไม่แตกต่างกัน

3. บรรยากาศของการจัดการความขัดแย้ง ไม่ส่งผลต่อ เพศ ชาติพันธุ์ และสถานที่ในการวิจัยครั้งนี้ยังพบว่า โรงเรียนต้องมีบรรยากาศแบบเปิดเผย ครูต้องมีความเข้าใจในบรรยากาศขององค์กรและมีการแบ่งปัน แลกเปลี่ยน เพื่อทำความเข้าใจ ปรับความคิดเห็นให้สอดคล้องกัน เพื่อกำหนดเป็นข้อตกลงที่แท้จริง และวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ทวีขึ้นมากมาย

แคช (Cash, 1999 : 1367 อ้างถึงใน เสน่ห์ โสมนัส, 2538 : 45) ได้ศึกษาบรรยากาศการจัดการความขัดแย้ง และพฤติกรรมในโรงเรียนประถมศึกษา ของรัฐเซาท์คาโรไลนา โดยใช้ข้อมูลจากผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 96 คน ครู 228 คน ผลการศึกษาพบว่า ความ-

ขัดแย้งต่างๆ ในการบริหารงานนั้นสามารถผ่อนคลายลงได้โดยครู และผู้บริหารมีความเข้าใจในบรรยากาศขององค์กรและมีความประสงค์จะแก้ไขขัดแย้งต่างๆ ร่วมกัน

2.5 สรุป

ความขัดแย้งในองค์กรไม่ว่าจะเป็นการสร้างสรรค์หรือการทำลาย ความสำคัญอยู่ที่ว่า ได้มีการจัดการอย่างไร ดังนั้น บทบาทในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสำคัญที่สุด เพราะผู้บริหารสามารถจัดการกับความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก็จะเกิดผลในทางที่ดีเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การจัดการมีประสิทธิภาพ ทักษะเกี่ยวกับงานของแต่ละบุคคลชัดเจน เพิ่มความสนใจให้ผู้ร่วมงาน ความชัดเจนในการตัดสินใจและการรับรู้ของบุคคล มีการพัฒนาความคิด ค้นพบวิธีการใหม่ๆ สามารถแก้ปัญหาได้ ทำให้เกิดแรงจูงใจ ผลผลิตทั้งปริมาณและคุณภาพสูงขึ้น แต่ถ้าผู้บริหารประสบความล้มเหลวในการจัดการกับความขัดแย้ง ก็จะเกิดผลในทางลบ เช่น คนมีความวิตกกังวล ระดับความพึงพอใจต่ำ การออกจากงานเพิ่มมากขึ้น ความผูกพันต่อกิจกรรมและเป้าหมายขององค์กรลดลง ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร

ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จไม่ใช่คนที่มีความสามารถลดความขัดแย้งในองค์กรได้ แต่เป็นคนที่จัดการกับความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมเพื่อความสำเร็จของแต่ละบุคคลและเป้าหมายขององค์กร ระดับความขัดแย้งที่มีอยู่อย่างเหมาะสมทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพสูง ถ้ามามากหรือน้อยเกินไปก็มีปัญหา และถ้าไม่มีเลยก็จะอยู่ในสภาพเดิม ไม่มีการเปลี่ยนแปลงและปรับตัว ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงการจัดการกับความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ในการจัดการดังกล่าวผู้บริหารจะต้องอาศัยองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ คือ

1. ทักษะที่ผู้บริหารต้องใช้ ผู้บริหารที่มีสมรรถภาพจะต้องมีทักษะพื้นฐาน 3 ประการ คือ ทักษะด้านความคิดรวบยอด หมายถึง ความเข้าใจอย่างแจ่มแจ้งในภารกิจของตนเองว่าจะนำองค์กรไปสู่ทิศทางใด ทักษะด้านเทคนิคการบริหาร หมายถึง ความสามารถในการใช้ทรัพยากรในทางการบริหารที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร และเทคนิคทางด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถในการทำงานกับคนได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุข ทักษะพื้นฐานทั้ง 3 ประการนี้ จะช่วยให้งานประสบความสำเร็จ ถ้าผู้บริหารใช้อย่างพอดี ก็จะจัดการกับความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมได้ โดยเฉพาะผู้บริหารที่มีความรู้ ความคิดและความสามารถมองเห็นทิศทางการทำงาน จะสามารถใช้ทักษะดังกล่าว ในการจัดการกับความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การใช้ยุทธวิธีของผู้บริหาร การใช้ยุทธวิธีถือว่าเป็นบทบาทสำคัญในการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งบทบาทในการวินิจฉัยสภาพการณ์ การใช้ความรู้

ความเข้าใจและการวิเคราะห์หาสาเหตุของความขัดแย้ง หากผู้บริหารสามารถวินิจฉัยสภาพการณ์ ความขัดแย้งได้อย่างถูกต้อง และสามารถจัดการกับสาเหตุของความขัดแย้งได้เหมาะสม ปัญหา ความขัดแย้งนั้นก็จะกลายเป็นคุณค่าของความสำเร็จที่จะนำไปสู่จุดหมายด้วยตัวของมันเองในเวลาต่อไป

3. สิ่งที่ควรคำนึงถึงในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้บริหารควรตระหนักอยู่เสมอว่า การจัดการกับความขัดแย้งนั้นยังไม่มีวิธีการใดหรือยุทธวิธีใดที่ดีที่สุด หลักการพื้นฐานที่จะเลือก วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง คือ การใช้วิธีการที่จะทำให้เกิดการทำลายหรือการเป็นปรปักษ์กัน น้อยที่สุดและเป็นทางที่จะให้องค์การมีโอกาสเจริญเติบโต และพัฒนามากที่สุด

ความสามารถของผู้บริหารในการเข้าใจ รับรู้ และวินิจฉัยความขัดแย้งอย่างถูกต้องถือเป็น ก้าวแรกของการจัดการกับความขัดแย้ง โดยต้องรู้ว่าแหล่งของความขัดแย้งอยู่ที่ไหนภายในบุคคล ระหว่างบุคคล ภายในกลุ่ม ระหว่างกลุ่ม หรือภายในองค์การ ความขัดแย้งนั้นมีสาเหตุมาจาก อะไร การสื่อสารที่ไม่สมบูรณ์ หรือสภาพขององค์การ หรือพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ เป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่ม ซึ่งผู้บริหารต้องเป็นคนช่างสังเกต และ ระมัดระวัง จะทำให้สามารถรับรู้ปฏิกิริยาต่างๆ ที่เป็นบ่อเกิดของความขัดแย้ง เมื่อเกิดปัญหา ความขัดแย้งผู้บริหารมีทางเลือกที่จะเผชิญกับความขัดแย้ง 3 ลักษณะ คือ การเฉยเมยต่อ ความขัดแย้ง ผู้บริหารใช้วิธีการหลีกเลี่ยงที่จะเข้าไปเกี่ยวข้องกับสภาพการณ์ที่จะสร้างความขัดแย้ง หรือเฉยเมย เพื่อสกัดกั้นความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น การปราบปรามหรือการใช้อำนาจ เป็นอีก วิธีหนึ่งหากผู้บริหารเล็งเห็นว่าจะจะเป็นอันตรายต่อองค์การ แม้ว่าอาจจะต้องมีฝ่ายแพ้ ฝ่ายชนะ แต่จะต้องพยายามหาวิธีการที่จะทำให้เกิดโอกาสชนะมากที่สุด และวิธีสุดท้ายที่สำคัญยิ่ง คือ การจัดการกับความขัดแย้ง ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร อาจจะต้องอาศัยคน ทรัพยากรจากภายใน องค์การเข้าช่วยจะต้องควบคุมระบบการบริหาร สร้างบรรยากาศและมนุษยธรรมพื้นที่ให้เหมาะสม

ผู้บริหารจะต้องมองความขัดแย้งเป็นการสร้างสรรค์ ถ้ามีน้อยเกินไปต้องกระตุ้นให้มี ในระดับที่เหมาะสม แต่ถ้ามีมากเกินไปต้องจัดการกับความขัดแย้งให้ลดลงในระดับที่เหมาะสม เช่นกัน หากสามารถจัดการกับความขัดแย้งได้อย่างสร้างสรรค์และเป็นระบบ ผลประโยชน์ ก็จะเกิดกับองค์การและผู้เกี่ยวข้อง ทำให้ได้แนวคิดและวิธีการใหม่ๆ คุณภาพของงานดีขึ้น สัมพันธภาพในกลุ่มมีความมั่นคง

จากบทบาทและวิธีการจัดการในการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารในรูปแบบต่างๆ ดังกล่าวแล้ว ย่อมที่จะส่งผลต่อความพึงพอใจทั้งทางตรงและทางอ้อมไม่มากนักน้อยต่อครู ในสถานศึกษาในสังกัด ซึ่งความพึงพอใจที่เกิดจากการแก้ปัญหาความขัดแย้งให้ลุล่วงไปของ

ผู้บริหารจะส่งผลอย่างมากต่อการปฏิบัติงานของครู เพราะจะทำให้เกิดขวัญและกำลังใจ มีความสุข
ในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลไปยังผู้เรียนด้วยเช่นกัน

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี