

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง วัฒนธรรมการจัดการความขัดแย้งของสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลกในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาเอกสารและ  
การศึกษาที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. ความหมายของวัฒนธรรม
2. ความหมายของความขัดแย้ง
3. แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง
4. ประเภทของความขัดแย้ง
5. สาเหตุของความขัดแย้ง
6. ผลของความขัดแย้ง
7. การจัดการความขัดแย้ง
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### ความหมายของวัฒนธรรม

มีนักการศึกษาได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมไว้ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2525 ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรม ไว้ว่า  
เป็นสิ่งที่ทำให้เจริญงอกงามแก่หมู่คณะ วิถีชีวิตแก่หมู่คณะ

Taylor ( อ้างอิงใน สุพัตรา สุภาพ, 2528 ) กล่าวว่าวัฒนธรรมเป็นส่วนทั้งหมดที่ซับซ้อน  
ประกอบด้วยความรู้ ความเชื่อ ประเพณีและความสามารถอื่น ๆ ที่มนุษย์ได้มาในฐานะที่เป็น  
สมาชิกของสังคม

Bloom และ Zelznick ( อ้างอิงใน สุพัตรา สุภาพ, 2525) อธิบายว่า วัฒนธรรมเป็น  
มรดกทางสังคมที่ประกอบด้วย ความรู้ ความเชื่อ ประเพณีและความชำนาญที่คนเราได้มาใน  
ฐานะที่เป็นสมาชิกของสังคม

Bierstedt, Meehan และ Zelznick ( อ้างอิงใน สุพัตรา สุภาพ, 2525) กล่าวว่า  
วัฒนธรรมคือส่วนทั้งหมดอันซับซ้อน ประกอบด้วยทุกสิ่งทุกอย่างที่เขาคิดและทำ ในฐานะที่เป็น  
สมาชิกของสังคม

จากความหมายของวัฒนธรรมที่นักการศึกษาได้ให้ไว้ (สุพัตรา สุภาพ, 2525) จึงสรุปความหมายของวัฒนธรรมว่า วัฒนธรรม มีความหมายครอบคลุมทุกสิ่งทุกอย่างอันเป็นแบบแผนในความคิดและการกระทำที่แสดงออกถึงวิถีชีวิตของมนุษย์ในสังคมของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งหรือสังคมใดสังคมหนึ่ง มนุษย์ได้คิดสร้างระเบียบ กฎเกณฑ์และวิธีการในการปฏิบัติ การจัดระเบียบ ตลอดจนความเชื่อ ความนิยม ความรู้และเทคโนโลยีต่าง ๆ ในการควบคุมและการใช้ประโยชน์จากธรรมชาติ และวัฒนธรรมจะเป็นตัวกำหนดมาตรฐานพฤติกรรมของคนในวัฒนธรรมเดียวกัน จะสามารถคาดคะเนพฤติกรรมของผู้อื่นในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ซึ่งทำให้พฤติกรรมของเขามีความสอดคล้องกับผู้อื่นและเป็นที่ยอมรับของสังคม

### ความหมายของความขัดแย้ง

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้ให้ความหมายของคำ “ขัดแย้ง” ว่า หมายถึง “ไม่ลงรอยกัน” นอกจากนั้นได้อธิบายคำว่า “ขัด” หมายถึง ไม่ทำตาม ฝ่าฝืน ขืนไว้ และให้ความหมายคำว่า “แย้ง” หมายถึง ไม่ตรงหรือลงรอยเดียวกัน ต้านไว้ ทานไว้ ดังนั้นจึงพอจะเห็นได้ว่า ความขัดแย้งนั้นประกอบด้วยอาการทั้งขัด ทั้งแย้ง นั่นคือแต่ละฝ่าย นอกจากจะไม่ทำตามกันแล้ว ยังต้านทานเอาไว้อีกด้วย

และได้มีผู้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ต่างๆ กันดังต่อไปนี้

พรนพ พุกกะพันธ์ (2542, หน้า 129) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งว่า คือ การดิ้นรนต่อสู้เพื่อความต้องการ ความปรารถนา ความคิด ความสนใจของบุคคลที่ไปด้วยกัน ไม่ได้หรือที่เป็นตรงกันข้าม ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลต้องเผชิญกับเป้าหมายที่ไม่สามารถทำให้ทุกฝ่ายพอใจ ส่วน อังรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2547, หน้า 152) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นเป็นตอนๆ ในแต่ละตอนจะมีเหตุการณ์เกิดขึ้นเรียงตามลำดับคือ ความขัดแย้งที่เกิดจากความคับข้องใจของอีกฝ่ายหนึ่งที่เกิดจากการที่ถูกอีกฝ่ายหนึ่งกระทำ การกระทำที่ก่อให้เกิดความคับข้องใจ เช่น ไม่เห็นด้วย ไม่ช่วยเหลือ ดูถูก เอาเปรียบ ให้อาย ไม่อนุญาติ เป็นต้น

ส่วน วรณารถ แสงมณี (2544, หน้า 12 - 14) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งว่า หมายถึงการไม่เห็นด้วยในทัศนคติต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างบุคคล ตั้งแต่สองคนขึ้นไป หรือกลุ่มสองกลุ่มหรือมากกว่านั้น ซึ่งความขัดแย้งขององค์กร บุคคลหรือกลุ่มเหล่านี้ อาจมีผลกระทบกับเป้าหมาย หรือกิจกรรมงานระหว่างกันจนเกิดการต่อต้านหรือขัดขวางซึ่งกันและกันได้ ในขณะที่ สมยศ นาวิกการ (2544, หน้า 303) กล่าวว่า ความขัดแย้งขององค์กรคือ ความไม่เห็นพ้องต้องกันระหว่างสมาชิก หรือกลุ่มขององค์กรสองคนหรือมากกว่า เกิดขึ้นจาก

ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับว่าพวกเขาต้องมีส่วนร่วมในทรัพยากรที่จำกัดหรืองานต่างๆ และ/หรือพวกเขามีความแตกต่างทางด้านสถานภาพ เป้าหมายค่านิยมหรือการรับรู้ สมาชิกขององค์กรหรือแผนงานที่ไม่เห็นพ้องต้องกัน จะพยายามแสดงทัศนะของพวกเขาให้เด่นกว่าบุคคลอื่น นอกจากนี้ เสนาะติเยวาร์ (2544, หน้า 298) ให้ความหมายความขัดแย้งว่า คือความไม่ลงรอยกันที่เกิดขึ้นในสังคม ไม่ว่าจะเกิดจากอารมณ์หรือเหตุผลซึ่งนำไปสู่ความบาดหมางกันระหว่างบุคคลกลุ่มหรือสถาบัน ความขัดแย้งที่เกิดจากอารมณ์ เกิดจากความรู้สึกโกรธ ความไม่ไว้วางใจกัน ความไม่ชอบ ความกลัว ความไม่ยอมกัน หรือความขัดกันทางบุคลิกภาพ

จากความหมายทั้งหมดทำให้เราทราบว่ ความขัดแย้งเกิดขึ้นระหว่างบุคคลหรือกลุ่มคนตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไปเป็นลักษณะของการที่คนเราไม่ทำอะไรให้เป็นแนวเดียวกัน ฝ่าฝืน การกระทำหรือความสนใจของอีกฝ่ายหนึ่ง หรือตรงกันข้าม การไม่สามารถทำให้ทุกฝ่ายพอใจเป็นความคับข้องใจของอีกฝ่ายหนึ่งที่เกิดจากการที่ถูกอีกฝ่ายหนึ่งกระทำ โดยการไม่เห็นด้วย ไม่ช่วยเหลือ ถูกถูกเอาเปรียบ ให้อาย ไม่อนุวัติ เป็นสถานการณ์ที่การกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งไปขัดขวาง หรือสกัดกั้นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งในการที่จะบรรลุเป้าหมายของเขา

### แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

นักการศึกษาหลายคนได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งไว้ดังนี้

ซูชีพ พุทธประเสริฐ (2542, หน้า 36-37) ได้สรุปเกี่ยวกับแนวคิดของความขัดแย้งเป็น 2 แนวคิดคือ

1. แนวคิดเดิม เป็นแนวคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์จะมองความขัดแย้งในลักษณะที่ไม่พึงประสงค์ในการอยู่ร่วมกัน คือ เห็นความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดีควรขจัดให้หมดไปโดยเร็ว เป็นสิ่งที่สามารถหลีกเลี่ยงได้ เป็นสิ่งที่เกิดจากความผิดพลาดหรือล้มเหลวในแง่ของการสื่อความหมาย ขาดความเข้าใจ ความไม่เชื่อมั่นกัน การปกปิดกันระหว่างผู้เกี่ยวข้อง และมองว่าสภาพแวดล้อมเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคล

2. แนวคิดแบบใหม่ มองความขัดแย้งในทางบวกและเป็นเรื่องของการท้าทายความสามารถของผู้บริหาร คือมองว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องดี ควรกระตุ้นให้เกิดขึ้นเพื่อให้เกิดการแข่งขันอันจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันก็ต้องมีการควบคุมมิให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร เห็นว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ไม่ว่าจะสังคมใด เป็นผลที่เกิดจากการแข่งขันเพื่อให้ได้รางวัล

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, หน้า 161) ได้สรุปเกี่ยวกับแนวคิดของความขัดแย้งเป็น 2 แนวคิด คือแนวคิดสมัยเดิม ซึ่งเห็นว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี ไม่ควรให้เกิดขึ้นต้องหาทางแก้ไขเสีย ถ้าหากเกิดขึ้นก็ต้องพยายามระงับหรือไกล่เกลี่ยและแนวคิดสมัยใหม่ เห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่ถ้ารู้จักวิธีบริหารหรือวิธีแก้ไขที่ดีจะกลายเป็นการให้คุณประโยชน์อีกด้วย

จากแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งของบุคคลดังกล่าวพอจะสรุปได้ว่า ความขัดแย้งมีจุดเริ่มต้นทางเศรษฐกิจ และพอจะแบ่งได้เป็น 2 แนวคิดคือ แนวคิดดั้งเดิมซึ่งเห็นว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องเลวร้ายควรขจัดให้หมดไปโดยเร็ว ส่วนอีกแนวคิดหนึ่งคือแนวคิดปัจจุบัน เห็นว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องดี ควรกระตุ้นให้เกิดขึ้นในองค์กรเพื่อการพัฒนา แต่ต้องมีการควบคุมไม่ให้ลุกลามจนเกิดความเสียหาย

### ประเภทของความขัดแย้ง

การจัดแบ่งประเภทของความขัดแย้งนั้น มีอยู่หลายประเภทตามเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา ซึ่งได้มีนักการศึกษาหลายท่านได้จำแนกประเภทของความขัดแย้งไว้ ดังต่อไปนี้

ถวัลย์ วรเทพพิฒพิงษ์ (อ้างอิงใน ชูชีพ พุทธประเสริฐ, 2542, หน้า 43-44) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งในเชิงการบริหารองค์กรได้ 3 ประเภทคือ

1. ความขัดแย้งทางความคิด (Conflict of Ideas) โดยทั่วไปมักมีสาเหตุมาจากสิ่งต่อไปนี้

- 1.1 ทักษะคติ ค่านิยม และความเชื่อที่แตกต่างกัน จึงทำให้เกิดความคิดไม่ตรงกัน
- 1.2 ความรู้ความสามารถที่แตกต่างกัน จึงทำให้เกิดความคิดความอ่านแตกต่างกัน
- 1.3 ประสบการณ์ที่แตกต่างกัน จึงทำให้มองปัญหาไม่เหมือนกัน

2. ความขัดแย้งกันในด้านผลประโยชน์ (Conflict of Interest) ซึ่งมักจะมีสาเหตุมาจากเรื่องต่อไปนี้

2.1 ความต้องการที่แตกต่างกัน เช่น สมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์ข้าราชการของหน่วยงานหนึ่ง ส่วนใหญ่ต้องการนำเงินปันผลสหกรณ์ฯ มาแบ่งในบรรดาสมาชิก แต่กรรมการบริหารสหกรณ์ ต้องนำไปซื้อรถเก๋งให้ผู้บังคับบัญชาเพื่อตนเองจะได้รับประโยชน์ตอบแทนจากผู้บังคับบัญชาในรูปของความเจริญก้าวหน้าในราชการ เป็นต้น

2.2 ความจำกัดของทรัพยากรบางอย่างที่จะตอบสนองความต้องการ เช่น ในหน่วยงานหนึ่งมีโควตาสำหรับเลื่อนเงินเดือนสองชั้น 10 คน แต่คนที่อยากได้สองชั้นมี 15 คน เป็นต้น คนที่ไม่ได้ผิดหวังและอาจทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้

2.3 การแข่งขันซึ่งดีซึ่งเด่นกัน ถ้าเป็นไปในทางที่ไม่ชอบไม่ควร อาจเกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้นได้ เช่น การแข่งขันกันว่าผู้ได้บังคับบัญชาของใครจะได้เลื่อนเงินเดือนสองชั้นมากกว่ากัน โดยไม่คำนึงว่าจะได้มาโดยวิธีใด เป็นต้น

3. ความขัดแย้งอันเกิดจากบุคลิกภาพขัดกัน (Conflict of Personality) ความขัดแย้งประเภทนี้บางทีเรียกว่า “สอนศิลป์ไม่กินกัน” คนบางคนพบกันครั้งแรกก็ถูกใจลกกัน พุดคุยกันสนิทสนมรวดเร็วเหมือนกับว่ารู้จักกันมาหลายปี แต่บางคนตรงข้ามพอเห็นหน้าท่าทางก็ไม่ชอบกันทันที ทั้งๆ ที่ไม่เคยรู้จักกันมาก่อน ทั้งนี้เนื่องจากบุคลิกภาพขัดกันนั่นเอง

สุนันทา เลาहनันท์ (2544, หน้า 14) ได้จำแนกประเภทโดยพิจารณาถึงที่มาของความขัดแย้งว่าสามารถแบ่งเป็น 5 ประเภท

1. ความขัดแย้งภายในบุคคล ลักษณะนี้เกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีความไม่แน่ใจเกี่ยวกับว่าเขาถูกคาดหวังให้ปฏิบัติงานอะไร หรืออาจเกิดจากการที่บุคคลมีความรู้สึกที่ ความเชื่อของเขาไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เขาเป็นสมาชิกอยู่ เป็นต้น

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ลักษณะนี้มักจะมีสาเหตุมาจากความแตกต่างระหว่างบุคลิกภาพ และอาจเกิดจากความกดดันที่เกี่ยวข้องกับบทบาทที่ครองของทั้งสองฝ่าย

3. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่ม ลักษณะนี้จะเกี่ยวข้องกับปทัสถานของกลุ่มกำหนดเพื่อปฏิบัติงานของกลุ่ม

4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มภายในองค์กรเดียวกัน ลักษณะนี้จะเป็นความขัดแย้งระหว่างลำดับชั้น สายการบังคับบัญชาระหว่างสมาชิกระดับต่างๆ ความขัดแย้งทางด้านหน้าที่ระหว่างฝ่ายปฏิบัติการและฝ่ายให้คำปรึกษา และความขัดแย้งระหว่างกลุ่มที่เป็นทางการ

5. ความขัดแย้งระหว่างองค์กร ลักษณะนี้เป็นรูปแบบที่มีการแข่งขันในทางด้านการผลิตและการบริหารซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาสินค้าชนิดใหม่ที่มีคุณภาพ ราคาถูกและบริการเยี่ยม

วรรณารถ แสงมณี (2544, หน้า 12) ได้แบ่งประเภทความขัดแย้งตามที่มาได้ 3 ประเภทคือ

1. ความขัดแย้งในบทบาทของบุคคล เป็นรูปแบบของพฤติกรรมที่บุคคลมีการแสดงออกมาเมื่อเกิดความไม่พอใจและต้องการขัดขึ้นที่จะกระทำบางสิ่งบางอย่าง แม้ว่าบทบาทของงานที่เป็นอยู่ภายในองค์กร อาจกดดันให้เขาต้องยอมรับจะมีพฤติกรรมเช่นนั้นแต่เมื่อใดที่เกิดความรู้สึกต่อต้านไม่ยอมรับก็จะเกิดความขัดแย้งของบทบาทที่ตามมา เช่น การปฏิเสธที่จะเชื่อฟังหรือปฏิบัติตามคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล มักมีสาเหตุมาจากความแตกต่างของบุคลิกภาพ ตัวอย่างเช่น สมาชิกองค์กรบางคนที่มีบุคลิกภาพเป็นคนก้าวร้าวโผงผางเสียงดัง ก็อาจมีโอกาสดัง

ความขัดแย้งมากกว่าบุคคลอื่น หรือบุคคลบางคนที่มีทัศนคติในแง่ลบบ่อยครั้งและทำให้มีผลต่อการแปลความหมายในพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงานภายในองค์กรเดียวกัน ก็อาจทำให้มีการกระทบกระทั่งกับสมาชิกคนอื่นได้ง่าย

3. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มที่เห็นได้ชัดเจนก็คือความขัดแย้งระหว่างสายงานปฏิบัติการและสายงานที่ปรึกษา หรือระหว่างแผนกต่าง ๆ ที่มีการเกี่ยวข้องของงานระหว่างกัน ดังเช่นแผนกการผลิต แผนกการตลาด และแผนกวิจัย เป็นต้น

### สาเหตุของความขัดแย้ง

วรรณารถ แสงมณี (2544, หน้า 12) ได้สรุปถึงสาเหตุของความขัดแย้งไว้ 4 ข้อดังนี้

1. การจัดสรรทรัพยากรเกิดขึ้นเนื่องจากแต่ละฝ่ายในองค์กรต่างมีความพยายามที่จะแสวงหาทรัพยากร เพื่อนำมาดำเนินงานให้เป้าหมายของงานบรรลุผลสำเร็จ ทั้งๆ ที่ทรัพยากรในองค์กรอยู่อย่างจำกัด ทำให้ผู้บริหารของแต่ละฝ่ายต่างทำหน้าที่ปกป้องหรือต่อสู้เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรเหล่านั้น และพยายามนำเสนอความสำคัญและความจำเป็นของกลุ่มอยู่เสมอ จนนำไปสู่ความขัดแย้งในองค์กรได้

2. ความแตกต่างของเป้าหมาย ในองค์กรหนึ่งๆ จะมีหลายๆ แผนก ในแต่ละแผนกขององค์กรมักมีเป้าหมายของแผนก ซึ่งเป็นเป้าหมายย่อยๆ ในองค์กร แต่ละแผนกมีเป้าหมายที่แตกต่างกัน หากสมาชิกในองค์กรไม่มองเป้าหมายหลักขององค์กร แต่ไปมองเป้าหมายย่อยๆ ในแผนกของตนแล้ว จำทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์กรได้ เช่น แผนกการตลาดต้องการวางแผนกลยุทธ์ ตัดราคากับคู่แข่งด้วยการลดราคาสินค้าให้ต่ำลงเพื่อดึงดูดลูกค้าจากคู่แข่งให้มากขึ้น ซึ่งอาจไม่ได้รับความร่วมมือ หรือเห็นด้วยจากแผนกอื่น ๆ เช่น แผนกผลิต ต้องการให้แผนกตลาดมีนโยบายในการตั้งราคาผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น เนื่องจากเกรงว่าจะกระทบในทางลบกับต้นทุนต่อหน่วย ดังนั้นจะเห็นว่าแผนกต่างๆ ภายในองค์กรล้วนมีเป้าหมาย และทัศนคติที่อาจแตกต่างหรือเหมือนกันในเหตุการณ์ต่างๆ ซึ่งมีโอกาสสร้างความขัดแย้งให้เกิดขึ้นได้

3. การขึ้นอยู่ระหว่างกันของงาน เมื่อแผนกงานตั้งแต่สองแผนกขึ้นไปต้องทำกิจกรรมงานร่วมกัน โดยงานหนึ่งนั้นจะสามารถดำเนินการต่อไปหรือสำเร็จในงานใดก็ต้องให้สำเร็จบางส่วนมาจากแผนกอื่น ซึ่งจะทำให้การขึ้นอยู่ระหว่างกันของงานในแผนกเหล่านั้นมีมากขึ้น นั่นคือโอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งหรือเกิดความเป็นมิตรตามมา

4. ความแตกต่างของค่านิยม ความเชื่อ และการรับรู้ บุคคลแต่ละคนย่อมมี ค่านิยม ทศนคติ ความเชื่อในเรื่องต่าง ๆ ที่แตกต่างกัน สิ่งเหล่านี้ทำให้การแปลความหมายและการรับรู้ เรื่องราว หรือข้อเท็จจริงต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน จนอาจนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างกันได้

ส่วน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, หน้า 159-160) ได้สรุปสาเหตุความขัดแย้ง โดยทั่วไปไว้ดังนี้

1. การจัดสรรทรัพยากร เช่น เงิน วัสดุ อุปกรณ์ สถานที่ คน เป็นสิ่งที่หน่วยงานต้อง จัดสรรให้แก่กลุ่มต่างๆ ปัญหาเกิดขึ้นเนื่องจากการแบ่งปันปันส่วนไม่เป็นไปตามความต้องการ ทรัพยากรมีน้อยไม่เพียงพอกับความต้องการ เช่น การให้ 2 ชั้นไม้ทั่วถึง

2. ความแตกต่างในด้านเป้าหมายของบุคคลกับองค์กร สิ่งที่เรารู้ไว้ไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย เนื่องจากแต่ละบุคคลมีเป้าหมายแตกต่างกัน เขามาอยู่รวมกันทำให้เกิดความแตกต่าง ระหว่างเป้าหมายส่วนบุคคลกับกลุ่มเป้าหมายขององค์กร ทำให้คนเราเลือกปฏิบัติแตกต่างกันไป ด้วย

3. ความไม่สัมพันธ์กันระหว่างคำสั่งอย่างเป็นทางการกับคำสั่งที่ไม่เป็นทางการ โดยทั่วไป สิ่งที่เป็นคำสั่งควรเป็นแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกัน แต่บางครั้งหน่วยงานมีคำสั่งที่ ถูกต้อง มีระเบียบ มีการเลือกปฏิบัติ สำหรับบางคนมีข้อยกเว้น เช่น การมาทำงานสาย การขาด งาน หรือในกรณีที่คำสั่งที่เป็นลายลักษณ์อักษรกับคำสั่งด้วยวาจาไม่ตรงกันก็มี

4. ลักษณะโครงสร้างขององค์กร แต่ละแผนกมีความแตกต่างกัน แผนกขายกับแผนก บัญชี มีลักษณะหน้าที่และงานที่ปฏิบัติแตกต่างกันอยู่ ทำให้เกิดความสำคัญและเป้าหมายของ งานและลักษณะ ผู้ปฏิบัติงานอาจเห็นความแตกต่างของการเลือกปฏิบัติของฝ่ายบริหารที่ให้ ความสำคัญไม่เท่ากัน ทำให้เกิดความขัดแย้งกันได้

5. ความแตกต่างในด้านพฤติกรรมส่วนบุคคล เช่น บุคลิกภาพเป้าหมายส่วนตัว ความ เชื่อ ค่านิยม ซึ่งแตกต่างจากคนอื่นทำให้เกิดการยึดถือ เชื้อมั่นในความคิดของตนเอง การปฏิบัติ ของตนทำให้เกิดความขัดแย้งกันได้

6. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ เป็นความไม่สัมพันธ์ระหว่างงานที่ปฏิบัติกับความเชื่อความคิด ความสามารถของตน บางคนมีแนวคิดเช่นนี้ แต่ต้องปฏิบัติตามคำสั่งหรืองานที่ทำอยู่นั้น แต่ ความสามารถที่ตนเองทำสูง ทำให้เกิดความเบื่อหน่าย และมีความเห็นขัดแย้งกับผู้อื่นในเรื่องการ ทำงาน นอกจากนี้การไม่ได้กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจนก็ทำให้การทำงานมีความ ขัดแย้งกันได้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544, หน้า 219-221) ได้ระบุถึงความขัดแย้งในองค์กรเกิดขึ้นจากสาเหตุที่สำคัญ 2 ด้าน ได้แก่

1. ความขัดแย้งที่เกิดจากองค์กรซึ่งประกอบด้วยปัญหาขัดแย้งหลายประการที่สำคัญที่สุด คือ ความขัดแย้งในการแย่งชิงทรัพยากรที่มีจำกัดความไม่ชัดเจนด้านความรับผิดชอบและอำนาจ ตัดสินใจ ความแตกต่างด้านอำนาจ ความแตกต่างระหว่างบุคคล และแย่งชิงรางวัลความดี ความชอบ และการต้องพึ่งพาต่อกันในการปฏิบัติงาน

2. ความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากความสัมพันธ์ส่วนบุคคล ได้แก่ ความขัดแย้งที่มีความรุนแรงอันเกิดจากอารมณ์ขุ่นเคืองเกิดจากการเข้าใจว่ามีคนจ้องจับผิดตน เกิดจากการสื่อความหมายที่ผิด เกิดจากขาดความไว้วางใจต่อกัน โดยเฉพาะเมื่อเกิดความสงสัยว่าคนใดคนหนึ่งของกลุ่มเอาใจออกห่างความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้นั้นจะเสื่อมทรามลงจนกลายเป็นความขัดแย้งได้ และสาเหตุของความขัดแย้งประการสุดท้ายคือบุคลิกภาพที่เป็นคุณลักษณะเฉพาะบุคคล

Litterer (อ้างอิงใน ชูชีพ พุทธิประเสริฐ, 2542, หน้า 41) ได้ระบุสาเหตุของความขัดแย้งว่าอาจจำแนกได้เป็น 4 ปัจจัยสำคัญในตัวบุคคลและกลุ่ม ดังนี้

1. การเอาแพ้เอาชนะกัน เช่นแต่ละกลุ่มมีเป้าหมายไม่ตรงกัน ไม่สามารถดำเนินการไปสู่เป้าหมายได้ แต่ละกลุ่มจึงแสวงหาวิธีการให้บรรลุเป้าหมายให้ได้ เกิดการเอาแพ้ เอาชนะกัน

2. การแข่งขันเพื่อให้ได้รับประโยชน์มากขึ้น กลุ่มจะดิ้นรนต่อสู้เพื่อผลประโยชน์ของกลุ่มโดยไม่คำนึงถึงผลเสียต่อองค์กร

3. ความเข้าใจกันในฐานะ หมายถึง ในฐานะในองค์กร บุคคลจะรู้สึกไม่พอใจถ้าฐานะของคนในองค์กรแตกต่างกัน การกำหนดสายบังคับบัญชาเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดความแตกต่างกันในฐานะ

4. ความแตกต่างกันด้านความเข้าใจจากการรับรู้ เพราะความแตกต่างกันในแต่ละบุคคลย่อมรับรู้และเข้าใจจากการรับรู้เรื่องต่างๆ แตกต่างกัน และเมื่อกลุ่มต่างๆ มีการรับรู้ต่างกัน จึงอาจเกิดความขัดแย้งได้ในที่สุด

เสนาะ ตีเขยว (2544, หน้า 306) ได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งในองค์กรว่าเป็นความขัดแย้งทางโครงสร้าง (Structural Conflict) ซึ่งมีสาเหตุหลัก 4 ประการคือ

1. ความขัดแย้งโดยสายการบังคับบัญชา (Hierarchical Conflict) ได้แก่ ความขัดแย้งระดับต่างๆ ของสายการบังคับบัญชาในองค์กร อาจเกิดจากความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับกรรมการบริหารขององค์กร ผู้บริหารระดับกลางกับผู้บริหารระดับต้น หรือผู้บริหารระดับต้นกับพนักงานผู้ปฏิบัติงาน



2. ความขัดแย้งโดยหน้าที่ (Functional Conflict) ได้แก่ การขัดแย้งระหว่างหน่วยงานต่างๆ ในองค์การ ซึ่งเกิดจากการมีหน้าที่แตกต่างกัน

3. ความขัดแย้งโดยอำนาจ (Authority Conflict) อำนาจในองค์การที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งบ่อยๆ คืออำนาจสั่งการ (Line Authority) กับอำนาจให้คำปรึกษาแนะนำ (Staff Authority) ซึ่งส่วนใหญ่ฝ่าย Staff เข้าไปก้าวล่วงอำนาจของฝ่าย Line ซึ่งรับผิดชอบโดยตรงต่องาน

4. ความขัดแย้งโดยทางการและไม่ใช้ทางการ (Formal – Informal Conflict) ได้แก่ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างองค์การที่เป็นทางการกับองค์การที่ไม่เป็นทางการ เช่น มาตรฐานการปฏิบัติงานกลุ่มย่อย ไม่สอดคล้องกับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เป็นทางการขององค์การ

สุจิตรา พรหมนุชาธิป (2549, หน้า 47) ได้สรุปสาเหตุของการเกิดความขัดแย้งไว้ดังนี้คือ

1. ปัจจัยสาเหตุ ในองค์การต่าง ๆ ปัจจัยสาเหตุของความขัดแย้งมักจะเป็นสภาพเงื่อนไขที่เป็นอยู่ในองค์การ เงื่อนไขต่าง ๆ เหล่านี้ที่ปรากฏในองค์การเป็นธรรมชาติ และมักจะมีผลต่อการทำให้กลุ่มต่าง ๆ เข้าใจแตกต่างกันไป จนกระทั่งนำไปสู่ความขัดแย้งในที่สุด ซึ่งแสดงให้เห็นว่าความขัดแย้งกันจะนำไปสู่ผลบางอย่างที่เป็นไปในทางที่ดีหรือไม่ดีก็ได้ และยังสามารถมีอิทธิพลผลกระทบต่อลักษณะความเข้าใจต่าง ๆ อันเป็นต้นเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในครั้งแรกนั้นด้วย สำหรับคุณลักษณะส่วนบุคคลที่เป็นบ่อเกิดของความขัดแย้งมีหลายประการ คือ

1.1 เป้าหมายในชีวิตของคนแต่ละคนที่แตกต่างกัน ทำให้พฤติกรรมของแต่ละคนแตกต่างกัน อาจทำให้เป็นบ่อเกิดของความขัดแย้ง

1.2 ค่านิยมของคนแต่ละคน รวมทั้งความเชื่อ ความคิดเห็นและความรู้ซึ่งเป็นลักษณะที่ส่งผลให้บุคคลมีความชำนาญ ความคิด และการแสดงออกที่แตกต่างกัน

1.3 ข้อมูลหรือข้อเท็จจริงที่แตกต่างกันจะทำให้ความเห็นแตกต่างกัน

1.4 โครงสร้างขององค์การโดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การที่มีสายการบังคับบัญชาตามลำดับขั้น ทำให้บุคคลขาดโอกาสที่จะได้ใช้ความคิดริเริ่ม แม้กระทั่งการแบ่งงานตามความชำนาญก็จะก่อให้เกิดการแบ่งกลุ่มแบ่งพวก อันจะก่อให้เกิดความขัดแย้งได้

2. ภาพของความขัดแย้ง เหตุการณ์ในกลุ่มที่เกิดขึ้นจะประกอบไปด้วยความแตกต่างกันของกลุ่ม การต้องแบ่งทรัพยากรร่วมกันและต้องการเกี่ยวข้อกันจะเป็นต้นเหตุนำไปสู่เงื่อนไขที่ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น ซึ่งในการขัดแย้งนี้ฝ่ายหนึ่งที่อยู่ใต้อาณัติความขัดแย้งจะเริ่มมองเห็นสถานการณ์ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น และเริ่มรู้สึกขัดแย้งกับฝ่ายตรงกันข้าม ในสภาพเช่นนี้จะนำไปสู่การแสดงออกซึ่งพฤติกรรมความขัดแย้ง และกลุ่มต่าง ๆ จะเริ่มใช้กลวิธีต่าง ๆ กัน เพื่อที่จะ

เอาชนะตามเป้าหมายผลประโยชน์ให้ได้ โดยอาจทำอะไรก็ได้ตั้งแต่การขัดขวางงานของกลุ่มอื่น ๆ หรือการต่อต้านไม่ให้การร่วมมือช่วยเหลือ เป็นต้น

อำนาจ แสงสว่าง (2536, อ้างอิงใน สุจิตรา พรหมนุชาติป, 2549, หน้า 49) กล่าวว่า ความขัดแย้งภายในองค์การเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา ทำให้เกิดโอกาสในทางที่เห็นด้วยกับไม่เห็นด้วย เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ ปัญหาที่เกิดขึ้นมีสาเหตุมาจากสิ่งต่อไปนี้ คือ

1. ปัญหาโครงสร้างของการจัดองค์การไม่ชัดเจน และผู้บังคับบัญชาในระดับสูงสุดขององค์การ ไม่จัดการให้ชัดเจนในการมอบหมายงาน ขอบข่าย ภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบในการทำงาน ทำให้เกิดการ ทำงานที่สับสน วุ่นวาย และมีการทำงานที่ซ้ำซ้อนกัน หรืออาจจะมี ความบกพร่องในการทำงาน ทำให้เกิดความขัดแย้งในที่ทำงานได้

2. ปัญหาการกำหนดเป้าหมายและลำดับความสำคัญของงานมีความแตกต่างกันมาก ทำให้หน่วยงานมีความแตกต่างกันมาก ซึ่งก็จะทำให้ความขัดแย้งกันมากยิ่งขึ้นด้วย

3. ปัญหาการติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ ถ้ามีอุปสรรคขัดขวางทำให้ มีการติดต่อสื่อสารได้ไม่ทั่วถึงทุกระดับ ตั้งแต่ผู้บริหารจนถึงพนักงานทุกคน ก็จะทำให้เกิดข่าวลือ หรือการบิดเบือนข่าวสาร ก็จะเป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์การได้

4. ปัญหาสถานภาพไม่เท่าเทียมกันภายในองค์การ จะพบว่าบุคลากรตามสายงานหลัก จะได้รับการจัดให้มีสถานภาพความสำคัญมาก ได้รับค่าตอบแทนสูง แต่บุคลากรตามสายงานรอง จะได้รับการจัดให้มีสถานภาพความสำคัญรองลงไปได้รับค่าตอบแทนต่ำกว่ามีโอกาสก้าวหน้า

5. ปัญหาการจัดสรรและแบ่งผลประโยชน์ที่ไม่สามารถตกลงกันได้ ทั้งนี้เพราะมีสาเหตุหลายประการ คือ

5.1 มีการเอาวัดเอาเปรียบกัน

5.2 มีการเลือกที่รักมักที่ชัง

5.3 มีการมุ่งเอาชนะกัน

6. ปัญหาความขัดแย้งทางอารมณ์เนื่องมาจากบุคลิกภาพของบุคคล

นอกจากนั้น อรุณ รักธรรม (อ้างอิงใน ชูชีพ พุทธประเสริฐ, 2542, หน้า 42-43) ได้สรุปสาเหตุของความขัดแย้งไว้ 12 ประการได้แก่

1. การจัดทรัพยากร เนื่องจากองค์กรทุกขนาดและทุกรูปแบบมีทรัพยากรอยู่อย่างจำกัด ได้แก่ ทรัพยากรกำลังคน เงินทุน วัสดุอุปกรณ์และพื้นที่ในจำนวนจำกัดนั่นเอง เมื่อมีการจัดสรร ทรัพยากรดังกล่าวในแต่ละครั้งก็ต้องมีบางกลุ่มในองค์กร ได้ทรัพยากรน้อยกว่าความต้องการของ ตนเองอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ถึงแม้จะมีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเข้มงวด ในหลักการที่เกี่ยวข้องกับ

ประสิทธิภาพของแต่ละกลุ่มก็ตาม ผู้นำของแต่ละกลุ่มก็มักจะโต้แย้งเกี่ยวกับความจำเป็นและความสำคัญของกลุ่มตนเองเสมอในองค์กร

2. ความต้องการผลประโยชน์ กลุ่มบุคคลหรือบุคลากรในองค์กรล้วนแล้วแต่ต้องการผลประโยชน์ เช่น ต้องการความปลอดภัย ความรัก ความเป็นเจ้าของ ความนับถือ เกียรติยศ ชื่อเสียง และความต้องการความสำเร็จในชีวิต เป็นต้น เมื่อผลประโยชน์ขัดกันหรือได้รับผลประโยชน์น้อยไม่เพียงพอแก่ความต้องการก็จะเกิดความขัดแย้งขึ้น

3. ความแตกต่างในเป้าหมาย กลุ่มต่างๆ ในองค์กรมักจะมีเป้าหมายงานเฉพาะอย่างจึงทำให้มีเป้าหมายของงานที่แตกต่างกัน ทุกกลุ่มต่างปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายของตน เพื่อหวังผลประโยชน์ทางด้านของรางวัลตอบแทน และการจัดสรรทรัพยากรที่กล่าวมาแล้วเพิ่มขึ้นจากองค์กร จึงเป็นเหตุให้เกิดความขัดแย้งกันขึ้นในระหว่างกลุ่ม เช่น เกี่ยวกับเรื่องลำดับก่อนหลังของการปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่ม เป็นต้น

4. ข้อมูลหรือข้อเท็จจริง อาจจะเป็นที่มาของความขัดแย้งระหว่างกลุ่มในองค์กรได้ ถ้าหากว่าแต่ละกลุ่มมีข้อมูลที่แตกต่างกันจึงเข้าใจกันและกันคนละด้านในประเด็นสำคัญ อันเป็นสาเหตุที่ทำให้มีความเห็นที่แตกต่างกันออกไป

5. ค่านิยม เรื่องค่านิยมนี้เป็นสิ่งที่สำคัญในการที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มในองค์กร เช่น “ดุลยพินิจด้านค่านิยม” (Value Judgement) ซึ่งมักจะแตกต่างกันไปในแต่ละกลุ่มเป็นเรื่องของความเห็นในด้าน ดี และ เลว

6. ความแตกต่างด้านการรับรู้ ความแตกต่างในเป้าหมายระหว่างกลุ่มต่างๆ ภายในองค์กร มักจะตามมาด้วยความแตกต่างกันในการรับรู้ที่สามารถนำไปสู่ความขัดแย้งได้ เช่น แผนกวิศวกรรมอาจมีการรับรู้ในเรื่องคุณภาพของสินค้า การออกแบบที่ดีพร้อมด้วยหลักทางวิศวกรรมและความคงทนถาวรของสินค้า ในขณะที่แผนกสินค้ากลับมีความคิดไปในทางด้านการออกแบบให้ง่าย ๆ เพื่อประหยัดต้นทุนการผลิต เป็นต้น

7. ความเชื่อของแต่ละกลุ่มซึ่งมีความแตกต่างกัน เช่น กลุ่มที่มาจากสาขาวิชาชีพที่แตกต่างกัน เป็นต้นว่า ฝ่ายการเงิน ฝ่ายการผลิต และฝ่ายการตลาดจะมีความเชื่อแตกต่างกันไป ซึ่งจะทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์กรเสมอ

8. ความคิดเห็นและความรู้ของแต่ละกลุ่มที่แตกต่างกัน เป็นผลมาจากการได้รับการศึกษา การอบรมมาโดยตลอด จนกลายเป็นสามัญสำนึกที่ว่า “ต่างฝ่ายต่างก็ถือศักดิ์ศรีของตนด้วยกันทั้งนั้น” ซึ่งจะทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์กรเสมอ

9. โครงสร้างขององค์กร อาจเป็นสาเหตุของความขัดแย้งระหว่างกลุ่มในองค์กรได้ โดยเฉพาะโครงสร้างองค์กรแบบระบบราชการซึ่งประกอบด้วยการบังคับบัญชาตามลำดับชั้นมีกฎระเบียบข้อบังคับ แบ่งงานตามความถนัดและทักษะความชำนาญ งานเป็นของส่วนกลาง มิใช่เป็นเรื่องส่วนตัว (Impersonal) และเหตุผลอยู่ที่กฎหมายซึ่งกำหนดไว้ เป็นระบบที่ฝืนความรู้สึกตามธรรมชาติของมนุษย์ เช่นการขาดโอกาสในการใช้ความคิดริเริ่ม จึงรวมกลุ่มต่อสู้เพื่อเอาชนะกลุ่มผู้บังคับบัญชา จึงเป็นที่มาของความขัดแย้งในองค์กรนั่นเอง

10. การเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร หรือพฤติกรรมในองค์กร (ทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ ทักษะ วิธีการทำงาน การวินัยสั่งการ ฯลฯ)

11. การติดต่อสื่อสารข้อความ การติดต่อสื่อสารข้อมูลที่เร็ว เป็นอีกสาเหตุหนึ่งของความขัดแย้งภายในองค์กร เช่น การติดต่อสื่อสารข้อความทางเดียวจากผู้บังคับบัญชาลงมาถึงผู้ใต้บังคับบัญชาและข้อมูลที่กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับไม่ตรงกับเจตจำนงของผู้สั่งการ เนื่องจากภาษา ความรู้ ค่านิยม หรือความเชื่อของทั้งสองฝ่ายต่างกัน จึงทำให้เกิดการเข้าใจผิด อันเป็นเหตุทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ในองค์กร

12. พฤติกรรมของกลุ่ม ได้แก่ ความพึงพอใจในบทบาทและสถานภาพที่ได้รับในองค์กร บุคลิกภาพของผู้นำแต่ละกลุ่ม และการปะทะสังสรรค์ระหว่างกลุ่มในสังคมองค์กร เป็นต้น ก็สามารถเป็นสาเหตุแห่งความขัดแย้ง ระหว่างกลุ่มในองค์กรได้เช่นกัน

จากความคิดเห็นของนักการศึกษาที่มีต่อสาเหตุของความขัดแย้งดังกล่าว พอจะสรุปได้ว่าสาเหตุของความขัดแย้งมาจากความแตกต่างระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในด้านต่างๆ และในเรื่องของการติดต่อสื่อสาร การแย่งชิงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด รวมทั้งโครงสร้างขององค์กรที่ไม่เหมาะสม เป็นต้น

### **ผลของความขัดแย้ง**

พรนพ พุกกะพันธ์ (2542, หน้า 155-156) ได้กล่าวถึงผลดีของความขัดแย้งว่าอาจมีดังต่อไปนี้

1. อาจเกิดความสามารถและไหวพริบของบุคคล โดยบุคคลจะมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งมากกว่าการปฏิบัติหน้าที่ในภาวะปกติ

2. ช่วยบำบัดความต้องการทางจิตวิทยาของบุคคล ความต้องการทางจิตวิทยาที่สามารถใช้ความขัดแย้งเข้าช่วย ได้แก่ ความต้องการแสดงออกซึ่งความก้าวร้าวรุกรานและได้รับ

การกระตุ้นจากสภาวะแวดล้อม แทนที่จะโต้ตอบโดยการใช้กำลังกับผู้อื่น บุคคลที่มีความก้าวร้าว รุกราน อาจมีความพึงพอใจในการได้โต้แย้งในเรื่องกระบวนการทำงาน

3. ก่อให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง เช่น เมื่อมีการเรียกร้องที่จะให้โอกาสแก่สตรีในการบริหารความขัดแย้งเริ่มเกิดขึ้น ผลคือมีการพยายามให้โอกาสแก่กลุ่มสตรีในการเข้าทำงานหลักๆ ของกิจการ ความขัดแย้งแต่เดิมจะค่อยๆ ลดลง

4. เกิดการเรียนรู้วิธีการแก้ไขและป้องกันความขัดแย้งขององค์กร

5. ช่วยสร้างความตื่นตัวให้เกิดแก่ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานจำนวนมากมีความรู้สึกเบื่อหน่ายต่อความจำเป็นในการปฏิบัติงาน การมีความขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์กรจะทำให้พนักงานเกิดความไม่ซื่อสัตย์

6. ให้ข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งปัญหาในองค์กร ทำให้มีการแก้ไขปรับปรุง

7. อาจมีการทบทวนความสามัคคีภายหลังที่ความขัดแย้งสิ้นสุดลง เปรียบเสมือนการวิวาทของคนสองคนอาจสิ้นสุดลงด้วยการเลิกแล้วต่อกัน และกลายเป็นมิตรที่ดีต่อกัน

ดิวิทท์ (Deutsch, n.d. อ้างอิงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534, หน้า 21) ได้สรุปบทบาทที่เป็นประโยชน์ของความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. ป้องกันความเฉื่อยชา

2. เป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลเกิดความสนใจและเกิดความอยากรู้อยากเห็น

3. เป็นสื่อที่ทำให้ปัญหาต่างๆ ถูกนำมาตีแผ่และนำมาแก้ไข

4. เป็นรากเหง้าของการเปลี่ยนแปลงของบุคคลและสังคม

5. ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการในการทดสอบและประเมินผลตนเอง

6. ความขัดแย้งจะทำให้เห็นขอบเขตของกลุ่มชัดเจนขึ้น ทำให้เห็นว่าแต่ละกลุ่มมีขอบเขตเพียงใด หรือใครเป็นสมาชิกของกลุ่มใดบ้าง ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกได้แสดงเอกลักษณ์ว่าตนเองเป็นสมาชิกของกลุ่มนี้

7. ความขัดแย้งภายนอกมักจะทำให้เกิดความกลมเกลียวภายในในกลุ่ม

สุจิตรา พรหมนุชาธิป (2549, หน้า 49) กล่าวถึงข้อดีที่เกิดจากการมีความขัดแย้งคือ

1. แสดงถึงความคิดสร้างสรรค์

2. ก่อให้เกิดแนวคิดและวิธีแก้ปัญหามากมายรูปแบบ

3. ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

4. ทำให้ผู้เสนอแนวคิดมีความกระตือรือร้นและรอบคอบเพิ่มขึ้น

5. ทำให้เคยชินต่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มีการยอมรับฟังความคิดเห็น และสร้างความเป็นประชาธิปไตย

6. ทำให้ผู้ร่วมงานได้ใช้ความคิด

สมิต สัจฉกร (2550) กล่าวถึงประโยชน์ของความขัดแย้ง คือ

1. ช่วยกระตุ้นให้เกิดการแข่งขันทำงานให้บรรลุเป้าหมายมากยิ่งขึ้น
2. ช่วยให้สมาชิกของกลุ่มอยากรวมกลุ่มกันทำงานมากขึ้น
3. ช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และ “จุดยืน” และค่านิยมที่ตุนยัดถือ
4. กลุ่มใดที่ขัดแย้งกัน สมาชิกในแต่ละกลุ่มจะเกาะกลุ่มเหนียวแน่นขึ้น

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าความขัดแย้งที่มีในระดับที่เหมาะสม ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคลและองค์การ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534, หน้า 22) ได้ชี้ให้เห็นประโยชน์ที่สำคัญบางประการของความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. ป้องกันไม่ให้องค์การหยุดอยู่กับที่หรือเฉื่อยชา
2. ความขัดแย้งทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารที่ฉลาดย่อมสามารถนำการเปลี่ยนแปลงนั้นให้เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม
3. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความแตกต่างของบุคคล ผู้บริหารที่สามารถย่อมประสานความแตกต่างมาเป็นประโยชน์ต่อองค์การ ทำให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ๆ
4. ความขัดแย้งกระตุ้นให้เกิดการแสวงหาข้อมูลใหม่หรือข้อเท็จจริงใหม่ หรือวิธีแก้ปัญหาอย่างใหม่ ต่างฝ่ายต่างก็พยายามหาข้อมูลและเหตุผลมาสนับสนุนฝ่ายตน ทำให้ได้ข้อมูลใหม่หรือหลักฐานใหม่ หรือต่างฝ่ายต่างก็ไม่ยอมรับวิธีของซึ่งกันและกันก็จำเป็นต้องหาทางออกใหม่
5. การขัดแย้งกับกลุ่มอื่น จะทำให้สมาชิกภายในกลุ่มมีความกลมเกลียวกันและรวมพลังกัน
6. ความขัดแย้งที่เกิดจากการมีความเห็นแตกต่างกัน ช่วยให้มีมารอบคอบและมีเหตุผลในการแก้ปัญหา นอกจากนี้ ยังช่วยส่งเสริมการพัฒนาการทำงานอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544, หน้า 299-230) ได้กล่าวถึงผลดีและผลเสียอันเนื่องมาจากความขัดแย้งไว้ดังนี้

ผลดีของความขัดแย้ง ซึ่งทำให้ผลงานกลุ่ม/องค์กรดีขึ้น ได้แก่

1. ความขัดแย้งทำให้ปัญหาที่เคยถูกมองข้ามหรือที่ถูกละเลย จะได้รับความสนใจนำมาพิจารณามากขึ้น

2. ความขัดแย้งเป็นเรื่องจูงใจให้คนทั้งสองฝ่ายรู้และเข้าใจถึงจุดยืนของกันและกัน ได้มากขึ้น

3. บ่อยครั้งที่ความขัดแย้งช่วยกระตุ้นให้เกิดความคิดและแนวทางใหม่ ซึ่งจะนำมาสู่การเกิดสิ่งใหม่และการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น

4. ความขัดแย้งช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้น กล่าวคือ เมื่อผู้ตัดสินใจได้รับข้อมูลที่มีมุมมองแตกต่างไปจากตนซึ่งอาจขัดแย้งกัน แต่การมีข้อมูลที่หลากหลาย ครอบคลุมมากขึ้น ย่อมช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้นกว่าเดิม ทั้งนี้เพราะความขัดแย้งทำให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องพิสูจน์สมมุติฐาน และความเชื่อของแต่ละฝ่าย ต้องเผชิญกับความคิดใหม่ๆ และต้องพิจารณาในการปรับจุดยืนใหม่ของตน อย่างไรก็ตาม คนส่วนใหญ่มักไม่พอใจที่จะดำเนินการตามแนวทางดังกล่าว จึงปล่อยให้ความขัดแย้งเกิดบานปลายจนกลายเป็นความแตกแยกขึ้น

5. ความขัดแย้งส่งเสริมให้คนเกิดความภักดีต่อกลุ่ม ส่งผลให้เกิดแรงจูงใจที่จะทำงานของกลุ่มหรือของหน่วยงานให้มีความสำเร็จ

6. ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งความขัดแย้งเชิงความคิด (Cognitive Conflict) ที่แตกต่างกัน ย่อมนำมาสู่การเปิดกว้างในการนำความคิดเหล่านั้นมาอภิปรายถกเถียงกันอย่างเต็มที่ ส่งผลให้ผู้เกี่ยวข้องเกิดความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้น

ผลเสียของความขัดแย้ง ซึ่งทำให้ผลงานของกลุ่ม/องค์กรลดลง ได้แก่

1. ความขัดแย้งก่อให้เกิดอารมณ์เชิงลบที่เป็นปฏิปักษ์ต่อกันอย่างรุนแรง ส่งผลให้แต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้องเกิดความเครียด

2. ความขัดแย้งขัดขวางและทำลายเส้นทางสื่อสารระหว่างบุคคล กลุ่มหรือแผนกงานทำให้การประสานงานในการปฏิบัติงานเกิดการชะงัก

3. ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ทำให้ความตั้งใจและการใช้พลังความพยายามในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรของแต่ละคนถดถอยลง

4. ความขัดแย้งส่งผลกระทบทำให้ผู้นำต้องปรับเปลี่ยนแบบผู้นำ (Leadership Style) เช่น จากผู้นำแบบการมีส่วนร่วม (Participative Style) ไปเป็นแบบเผด็จการ (Authoritarian) ด้วยความจำเป็น ภายใต้ภาวะของความขัดแย้งทุกฝ่ายมีความเครียดสูง ผู้นำจึงต้องเข้ามาดูแลกำกับดูแล และสั่งการด้วยตนเองมากขึ้น เพื่อไม่ให้ทิศทางที่เป็นเป้าหมายของงาน/องค์กรเบี่ยงเบนไป แต่แบบภาวะผู้นำเช่นนี้ทำให้บรรยากาศที่ดีของการทำงานลดลงไปด้วยเช่นกัน

5. ทำให้แต่ละฝ่ายที่ขัดแย้งกันเกิดการเล่นพรรคเล่นพวก เกิดอคติ ถ้าเอียง ขาดความยุติธรรม และอาจรุนแรงถึงขั้นให้ร้ายป้ายสีเพื่อจ้องทำลายกันทุกวิถีทาง

ส่วนปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, หน้า 160-161) ได้กล่าวถึงผลความขัดแย้งไว้ดังนี้ ความขัดแย้งมีทั้งผลดีและผลเสีย รวมทั้งก่อให้เกิดความสร้างสรรค์และการทำลายใน ด้านผลดีของความขัดแย้งคือ

1. ป้องกันการหยุดอยู่กับที่ เป็นแนวคิดที่แตกต่างกันออกไป
  2. ความขัดแย้งทำให้คนเราแสวงหาแนวคิดใหม่ และมุ่งขจัดปัญหาเลื่อนลอย รวมทั้ง การแสวงหาแนวคิดที่เหมาะสม และแสวงหาแนวทางแก้ไขที่ชัดเจน
  3. เป็นการบังคับให้คนเราสำรวจตรวจสอบความคิดเห็นของตนเองอีกครั้งหนึ่งว่าดีแล้ว เหมาะสมเพียงใด ในการเอาชนะอีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งผลที่เกิดขึ้นส่วนหนึ่งย่อมเป็นผลดีต่อองค์กร
  4. ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่
  5. เป็นการตรวจสอบความสามารถของตนอยู่เสมอ
  6. ความขัดแย้งภายนอกจะช่วยกระตุ้นให้มีความสามัคคีกลมเกลียวกันภายในองค์กร
- ผลเสียของความขัดแย้งมีดังนี้
1. คนทำงานหมดกำลังใจ ท้อแท้ เบื่อหน่าย เกิดความเครียดบางคนก็ย้ายหรือลาออก โดยเฉพาะคนที่มีความขัดแย้งทางความคิดเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กร ก่อให้เกิดการขาด กำลังคน หน่วยงานอ่อนแอ โรงงานอยู่ไม่ได้เพราะผลผลิตต่ำลงได้
  2. สัมพันธภาพของความเป็นมิตรระหว่างบุคคลลดลง
  3. บรรยากาศของความเชื่อถือและไว้วางใจระหว่างบุคคลหมดไป และเกิดความทะเลาะ เบาะแว้งขึ้นได้
  4. มีแรงต่อต้าน ทำให้การทำงานขาดความร่วมมือไม่สามารถทำงานเป็นทีมได้ ความ ร่วมมือร่วมใจกันไปหมด

อรุณ รักธรรม (อ้างอิงใน ชูชีพ พุทธประเสริฐ, 2542, หน้า 45-46) ได้กล่าวถึงผลดีของ ความขัดแย้ง คือ

1. ป้องกันการหยุดอยู่กับที่ของผลการปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่มในองค์กร
2. เกิดความคิดที่สามที่เหนือกว่า
3. เป็นการบังคับทางอ้อมให้แต่ละกลุ่มแสวงหาแนวความคิดใหม่ๆ และสดอยู่เสมอ
4. กระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นและความอยากรู้ อยากเห็น
5. เป็นการบังคับทางอ้อมให้แต่ละกลุ่มสำรวจตรวจสอบความคิดเห็น รวมทั้งวิธีการ ปฏิบัติงานของตนเองอย่างรอบคอบยิ่งขึ้นว่าเหมาะสมดีแล้วหรือไม่ เพื่อแข่งขันเอาชนะกลุ่มอื่นๆ ซึ่งผลงานที่ได้ส่วนหนึ่งจะเป็นผลดีต่อองค์กร



6. มุ่งแก้ปัญหาที่เลือนลอย (ช่วยในการค้นคว้า และกลั่นกรองปัญหา) และแสวงหาวิธีในการแก้ปัญหาที่เด่นชัดให้ได้ผลดียิ่งขึ้น

7. ช่วยในการสร้างเอกลักษณ์ของกลุ่มแต่ละกลุ่ม

8. ช่วยกระตุ้นให้เกิดการรวมพลังและสามัคคีกลมเกลียวกันยิ่งขึ้นในองค์กร

9. ความขัดแย้งช่วยให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ โดยการกระตุ้นทางจิตใจและเปิดโอกาสให้ตรวจสอบ รวมทั้งแสดงความสามารถของแต่ละกลุ่มออกมาอยู่เสมอ และได้กล่าวถึงผลเสียของความขัดแย้ง คือ

1. ทำให้เกิดความสูญเสียกำลังคนขององค์กร เนื่องจากทนดูและทนร่วมงานภายในบรรยากาศของความขัดแย้งอย่างรุนแรงนั้นต่อไปไม่ได้

2. ทำให้มิตรภาพระหว่างบุคคลหรือกลุ่มลดน้อยลงไปจากเดิมมาก

3. บรรยากาศของความเชื่อถือและไว้วางใจ ซึ่งกันและกันจะหมดไป จนอาจนำมาซึ่งการต่อสู้หรือทะเลาะวิวาทกันด้วยอารมณ์ไร้เหตุผลได้

4. ทำให้เกิดการต่อต้านความขัดแย้งขึ้น เนื่องจากความขัดแย้งนั้นไปขัดกับวัตถุประสงค์ของกลุ่มที่ต้องการทำงานอย่างสงบและสันติ การทำงานเป็นทีมหรือต้องการความร่วมมือร่วมใจกันมากกว่าการแข่งขันซึ่งดีซึ่งเด่นกัน

5. เกิดการบิดเบือนการรับรู้ โดยแต่ละกลุ่มจะมองทักษะและผลการปฏิบัติงานของพวกเขาว่าเหนือกว่าบุคคลอื่น

6. เกิดภาพลวงตาในทางลบขึ้น ความแตกต่างและข้อผิดพลาดในผลการปฏิบัติงานของกลุ่มที่ถูกมองเห็นจะมีมากกว่าความเป็นจริง ในขณะที่เดียวกันที่แต่ละกลุ่มมองดูตัวเองจะเห็นข้อแตกต่างและข้อบกพร่องน้อยกว่าที่ควรจะเป็น

7. ทำให้เกิด "จุดบอด" ขึ้น โดยที่การผูกพันอยู่กับบทบาทและสถานภาพของกลุ่มแต่ละกลุ่มมากเกินไป จนเกิดความกลัวต่อการพ่ายแพ้ในการแข่งขันระหว่างกลุ่ม จะทำให้ทั้งสองฝ่ายต่างก็มองไม่เห็นความคล้ายคลึงกันในเป้าหมาย หรือข้อเสนอของเขา โดยที่ถ้ามองเห็นเสียก่อนและยอมรับแล้วจะทำให้ความขัดแย้งยุติลงไปได้

### การจัดการความขัดแย้ง

คงไม่มีใครปฏิเสธหากจะกล่าวถึงความขัดแย้งขึ้นได้ในทุกองค์กร และเกิดขึ้นได้ทุกเวลาดังนั้น ผู้บริหารองค์กรต้องหาวิธีการในการจัดการกับความขัดแย้งให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งมีนักการศึกษาหลายท่านได้เสนอแนวทางการจัดการความขัดแย้งไว้ ดังนี้

วรรณารถ แสงมณี (2544, หน้า 12) ได้กล่าวถึงการจัดการความขัดแย้งมี 3 วิธี ดังนี้

1. การกระตุ้นความขัดแย้งควรกระทำเมื่อพบว่าในหน่วยงาน มีแต่ความเฉื่อยชาไม่มี ความก้าวหน้า ไม่มีความคิดริเริ่ม ผู้บริหารจำเป็นต้องกระตุ้นโดยใช้วิธีต่างๆ เช่น

1.1 วางโครงสร้างขององค์กรใหม่ เพื่อเปลี่ยนแปลง บรรยากาศที่ซ้ำซากจำเจเปลี่ยน บุคลากร เปลี่ยนแปลงความรับผิดชอบ ทุกคนจะได้ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และสภาพแวดล้อม ใหม่ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในช่วงนี้จะเป็นไปได้ในลักษณะของการสร้างสรรค์

1.2 ใ้บุคลากรภายนอกที่มีความรู้ ค่านิยม ทักษะแตกต่างจากแนวทางที่เป็นอยู่ เดิมขององค์กรมาชี้แจง หรือให้ข้อมูลในรูปของการฝึกอบรม หรือใช้วิธีไม่ให้ข้อมูลบางอย่างที่เคย ให้ทราบ หรือเพิ่มข้อมูลที่ควรทราบเข้าไป การเปลี่ยนแปลงจะช่วยกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งได้

1.3 โดยการส่งเสริมให้มีการแข่งขัน และให้สิ่งตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ เช่น เงิน ของรางวัล การยกย่องชมเชย อาจนำไปสู่ความขัดแย้งที่สร้างสรรค์เพราะกลุ่มต้องการเด่นกว่า

1.4 การเลือกผู้บริหารที่เหมาะสม บางกลุ่มอาจเฉื่อยชาเพราะบุคลิกภาพของ ผู้บริหาร การได้ผู้บริหารที่เป็นเผด็จการ อาจทำให้ไม่สามารถออกความคิดเห็นได้ การได้ผู้บริหารที่ เหมาะสมกับกลุ่มงานจะกระตุ้นให้เกิดการขัดแย้งที่เป็นประโยชน์ได้

## 2. การลดการขัดแย้ง

ผู้บริหารส่วนใหญ่สนใจที่จะลดระดับความขัดแย้งเพราะทำให้เกิดบรรยากาศที่สงบ มากกว่าที่จะกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้ง การลดความขัดแย้งนั้น อาจทำได้โดยพยายามที่จะให้ ข้อมูลด้านบวกของคู่กรณีแก่กันและกัน เพื่อเขาจะได้มีความรู้สึกในด้านดีต่อกัน พยายามปรับปรุง วิธีการสื่อสารในองค์กรให้มีประสิทธิภาพเพื่อทุกหน่วยงานจะได้ทราบการเคลื่อนไหวของแต่ละ หน่วยงานมีความเข้าใจกัน และไม่ระแวงซึ่งกันและกัน การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าทำงาน (Job Rotation) จะช่วยให้บุคลากรมีโอกาสเข้าใจปัญหาของกลุ่มอื่นและมีทัศนคติที่กว้างขึ้น ขจัดการ แข่งขันหรือกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่งานให้ชัดเจน เช่น การแย่งงานซ่อมบำรุงเครื่องจักรของ ใครจะต้องซ่อมก่อนซ่อมหลัง ฝ่ายบริหารงานผลิตจึงต้องจัดแผนงานใหม่คือรวมเอางานซ่อมบำรุง เข้ามาอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของผู้จัดการผลิตทั่วไป ความขัดแย้งจึงลดลง

## 3. วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้ง

ก่อนที่จะแก้ปัญหาได้จะต้องทำให้ทุกคนยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยง ไม่ได้และมีโทษสิ่งเลวร้าย ทุกฝ่ายจะต้องช่วยกันเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นปัญหาที่ต้องช่วยกัน แก้ไขแทนที่จะโยนความผิดให้กัน พยายามหาวิธีแก้ไขและนำมาใช้ประโยชน์ด้วยวิธีต่างๆ ดังนี้

3.1 การบังคับและกดดัน ซึ่งจะทำให้มีการแพ้-ชนะ โดยฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดใช้อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ เช่น ในกรณีความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บังคับบัญชาให้ยุติความขัดแย้งโดยอาศัยกฎระเบียบต่างๆ

3.2 การประนีประนอม หมายถึง การใช้วิธีเจรจาต่อรองเปลี่ยนความยินยอมถ้อยทีถ้อยอาศัย หรือเรียกว่าพบกันคนละครึ่งทาง หลักสำคัญคือคู่กรณีแต่ละฝ่ายต่างก็ได้ประโยชน์และต้องยอมเสียสละประโยชน์บ้างมิใช่ฝ่ายหนึ่งได้หรือเสียแต่อย่างเดียว อีกวิธีหนึ่งของการประนีประนอมคือแยกกลุ่มที่ขัดแย้งกัน จนกว่าจะหาข้อยุติได้ เลี่ยงการเผชิญหน้ากัน หรือให้สิ่งของตอบแทนแก่กลุ่มหนึ่ง เพื่อยุติข้อขัดแย้ง

3.3 การแก้ปัญหาาร่วมกัน ควรจะเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นปัญหาที่คู่กรณีจะต้องร่วมมือแก้ไขหรือหาทางออกที่เหมาะสม ผู้บริหารควรทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าตนมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นและแก้ปัญหา ถ้าหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยการเห็นพ้องต้องกันเป็นเอกฉันท์ได้ ก็จะเป็นการดีแต่ใช้เวลามาก

เช่นเดียวกับ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, หน้า 164-165) ได้กล่าวถึงวิธีการจัดการความขัดแย้งในองค์กรมี 3 รูปแบบ คือ

1. วิธีการสร้างสิ่งเร้า เพื่อช่วยแก้ปัญหาความขัดแย้งของทั้งสองฝ่าย เช่น ให้มีที่ปรึกษาภายนอกเป็นบุคคลที่สาม เพื่อมาช่วยขจัดปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ให้สองฝ่ายได้ตกลงปรึกษากันเพื่อหาข้อยุติให้ได้ และจัดโครงสร้างองค์กรใหม่ หรือย้ายบุคคลที่รับผิดชอบรวม ทั้งการแข่งขันให้สิ่งล่อใจหรือให้ค่าตอบแทนทำให้เกิดความสนใจ ตลอดจนอาจเลือกผู้บริหารที่เหมาะสมกับสถานการณ์

2. วิธีลดความขัดแย้งในองค์กร เช่น การจัดให้แต่ละกลุ่มได้เห็นถึงข้อดีข้อเสียของอีกกลุ่มหนึ่งหรือให้มีการเผชิญหน้า พบปะสังสรรค์ จัดงานร่วมงานกัน หรือให้หัวหน้าของทั้งสองกลุ่มได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน

3. วิธีการให้เห็นผลความขัดแย้ง ซึ่งมี 2 วิธีคือ

- 3.1 บังคับหรืออ่อนข้อ เป็นการแก้ปัญหาด้วยการให้เห็นชนะและแพ้ เช่น ใช้อำนาจบังคับ สร้างความสงบโดยไม่จัดการกับความขัดแย้ง หลีกหนีจากการตัดสินใจและเผชิญหน้าและใช้เสียงส่วนใหญ่ตัดสิน

- 3.2 ประนีประนอม เป็นวิธีการที่ให้แต่ละฝ่ายอ่อนข้อเข้าหากัน หรือถอนตัวไป เช่น การจัดการโดยวิธีการเลือกคนที่ชอบพอกัน ตกลงกันให้มาอยู่ด้วยกันหรือไม่พูดถึงความขัดแย้งเลย แต่กลับย้ำที่ความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม และกำจัดความขัดแย้งด้วยการถอนตัว

ส่วน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544, หน้า 225-226) ได้กล่าวถึงวิธีการจัดการความขัดแย้งไว้ 5 วิธีด้วยกันคือ

1. การแข่งขัน (Competing) เป็นวิธีการแก้ความขัดแย้งที่มีฝ่ายหนึ่งพยายามทุกวิถีทางที่จะให้ฝ่ายตนได้รับประโยชน์มากที่สุด โดยไม่คำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับฝ่ายอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือพยายามแสดงให้คนอื่นเห็นว่าความเห็นหรือข้อสรุปของด้านถูกต้อง หรือพยายามชี้ชวนให้ผู้อื่นเห็นว่าใครคือผู้ควรได้รับคำตำหนิจากปัญหาที่เกิดขึ้น

2. การร่วมมือ (Collaboration) เป็นวิธีการที่บุคคลมุ่งที่เป้าหมายตนเองให้ความร่วมมือต่อการแก้ปัญหา โดยทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งต่างพยายามตอบสนองความต้องการของทุกฝ่ายให้ได้มากที่สุด การผ่อนปรนเป็นวิธีที่ให้ทุกฝ่ายแก้ปัญหาด้วยการมองหาคำตอบต่างมากกว่า การเปลี่ยนประเด็นหลักที่เป็นเป้าหมายของแต่ละฝ่าย ซึ่งได้แก่ การหาข้อยุติที่ทุกฝ่ายเป็นผู้ชนะ (Win-win solution) สามารถบรรลุเป้าหมายของตนและเป็นที่ยอมรับเชิงเหตุผลของทั้งสองฝ่าย

3. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นวิธีที่บุคคลผู้นั้นอาจยอมรับว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น และต้องการถอนตัวออกหรือยอมรับการเก็บกดจากความขัดแย้งนั้น ตัวอย่างของการหลีกเลี่ยงรวมถึงพยายามแสดงความเฉยเมยต่อความขัดแย้ง หลบหลีกการเผชิญหน้ากับบุคคลที่ตนขัดแย้ง

4. การยินยอม (Accommodating) เป็นวิธีการที่ฝ่ายหนึ่งพยายามเอาใจคู่กรณีโดยการคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้นั้นเหนือผลประโยชน์ของตัวเอง กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือเพื่อให้เห็นแก่มิตรภาพอันดีงามต่อกัน ฝ่ายหนึ่งยินดีที่จะเป็นผู้เสียสละ เป้าหมายของตนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของคู่กรณี ยอมสนับสนุนความคิดเห็นของผู้อื่นแม้จะต้องเก็บความคิดเห็นของตนไว้ก็ตาม หรือยอมให้อภัยแก่คนฝ่าฝืนกฎกติกาโดยยอมรับผลใดๆที่อาจเกิดขึ้นจากการกระทำเช่นนั้นไว้เอง

5. การประนีประนอม (Compromising) เป็นวิธีการที่แต่ละฝ่ายต่างยินยอมที่จะเสียบางส่วนที่ตนเองต้องการทำนองเดียวกันคนละส่วนเพื่อเป็นการยอมขอมต่อกัน ในการประนีประนอมจึงไม่มีผู้ชนะหรือผู้แพ้ชัดเจน เป็นการปันส่วนสิ่งที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งอย่างเท่าเทียมกัน โดยยอมรับว่าข้อยุติที่ได้ไม่อาจสร้างความพอใจแก่ทั้งสองฝ่ายได้อย่างเต็มร้อยเปอร์เซ็นต์ตามที่ต้องการ

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้ศึกษาได้ศึกษางานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการกับความขัดแย้งได้ดังนี้

กระจำจ ชันธะกาด (2544, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสาเหตุความขัดแย้งและวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี

และเปรียบเทียบวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยจำแนกตามอายุ วุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร และขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงานแตกต่างกัน พบว่า สาเหตุความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี ในทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน พิจารณาจากค่าเฉลี่ยเป็นรายด้าน พบว่า มีสาเหตุมาจากด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลสูงสุดอยู่ในระดับปานกลาง รองลงมาได้แก่ด้านสภาพของโรงเรียน และด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ตามลำดับ โดยเป็นสาเหตุของความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจากด้านต่าง ๆ ทั้ง 3 ด้าน พบว่ามีสาเหตุมาจากความขาดแคลนทรัพยากรสูงสุด รองลงมาได้แก่ความแตกต่างของวิธีการทำงาน ความแตกต่างด้านนิสัยใจคอและอารมณ์ และความแตกต่างของประสบการณ์ชีวิต ตามลำดับ โดยเป็นสาเหตุของความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง

การเลือกใช้วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี พบว่า เลือกใช้วิธีประนีประนอมเป็นอันดับหนึ่ง โดยเลือกใช้บ่อยครั้ง รองลงมาได้แก่วิธีเผชิญหน้าและวิธีไกล่เกลี่ย โดยเลือกใช้บ่อยครั้ง รองลงมาได้แก่ วิธีเผชิญหน้าและวิธีไกล่เกลี่ย โดยเลือกใช้บ่อยครั้งวิธีหลีกเลี่ยง เลือกใช้บางครั้ง และวิธีบังคับเลือกใช้น้อยที่สุด ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี ที่มีอายุและวุฒิทางการศึกษาแตกต่างกัน เลือกใช้วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งแต่ละวิธีแตกต่างกัน โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารและขนาดของโรงเรียนแตกต่างกัน ใช้วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งแต่ละวิธีไม่แตกต่างกัน

เจลา คอนซา (2544, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะทางอารมณ์กับการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี พบว่า ระดับวุฒิภาวะทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับปกติ ระดับวิธีการเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยภาพรวม ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาลพบุรีเลือกใช้วิธีการประนีประนอมมากที่สุด รองลงไปคือการเผชิญหน้า ทั้งสองมีวิธีการเลือกใช้อาศัยอยู่ในระดับมาก และเลือกใช้น้อยที่สุดคือวิธีการบังคับ และระดับวุฒิภาวะทางอารมณ์กับการเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี มีความสัมพันธ์กัน

ไพฑูรย์ นามบุญลือ (2544, หน้า 68) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนจังหวัดหนองบัวลำภู พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาใช้

วิธีการร่วมมือในการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนเป็นอันดับแรก รองลงมาคือวิธีการหลีกเลี่ยง วิธีการประนีประนอม ตามลำดับ และใช้วิธีการเอาชนะเป็นอันดับสุดท้าย

นิพนธ์ แจ่มจำรัส (2544, หน้า 96) ได้ศึกษาสาเหตุและการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้เชี่ยวชาญเลือกใช้วิธีร่วมมือ วิธีประนีประนอม และวิธีเอาชนะ ตามลำดับ

ณรงค์ กังน้อย (2545, หน้า 71-72) ได้ศึกษาพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า ใช้ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือมากที่สุด รองลงมาคือแบบการประนีประนอม แบบการหลีกเลี่ยง แบบการยอมให้ และแบบที่ใช้น้อยที่สุดคือแบบการเอาชนะ โดยให้ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือ แบบการประนีประนอม แบบการหลีกเลี่ยง แบบการยอมให้ในระดับปานกลาง แบบการเอาชนะ ในระดับต่ำ เมื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนที่มีเพศประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน และวุฒิทางการบริหารการศึกษาหรือ การบริหารโรงเรียนที่แตกต่างกัน พบว่าใช้ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งไม่เหมือนกัน

ปัญญา พัฒนาศุภย์ (2545, หน้า 56-57) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดมหาสารคาม พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกเป็นรายด้าน สาเหตุด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลอันดับแรกคือความรู้สึกและทัศนคติที่แตกต่างกัน รองลงมาคือประสบการณ์ที่แตกต่างกัน สาเหตุในด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน อันดับแรกคือการแบ่งพรรคแบ่งพวก รองลงมาคือการไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น สาเหตุด้านสภาพองค์การ อันดับแรกคือ ความไม่ชัดเจนในบทบาทของบุคลากร รองลงมาคือการมีโครงสร้างองค์การไม่ชัดเจน ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใช้วิธีการแก้ปัญหาในการจัดการกับความขัดแย้งในโรงเรียนเป็นอันดับแรกคือการร่วมมือในการแก้ปัญหา รองลงมาคือวิธีการประนีประนอม

สาวิตรี ผลเต็ม (2546, หน้า 56) ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนใช้วิธีการหลีกเลี่ยงในการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนเป็นอันดับแรก รองลงมาเป็นวิธีการร่วมมือ และการใช้การประนีประนอมในการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนเป็นอันดับสุดท้าย

จุฑามาศ รุจิรัตนนท์ (2547, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่

1-2 สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เรียงตามลำดับคือด้าน องค์ประกอบส่วนบุคคล ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน และด้านสภาพของสถานศึกษา เมื่อศึกษา เป็นรายข้อย่อย พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งที่มีค่าเฉลี่ยระดับความขัดแย้งสูงสุดในแต่ละด้าน มี ดังนี้ ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล คือ ลักษณะนิสัยใจคอ ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน คือ การ ประสานงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ ส่วนด้านของสภาพของสถานศึกษา คือ การให้ช้อยกเว้นหรือ สิทธิพิเศษต่าง ๆ เฉพาะกลุ่มหรือบุคคล

วิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เลือกว่าใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก 3 วิธี เรียงตามลำดับคือ วิธีประนีประนอม วิธีไกล่เกลี่ย และวิธีเผชิญหน้า เลือกว่าใช้วิธีการจัดการกับ ความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง 2 วิธี เรียงตามลำดับคือ วิธีบังคับ และวิธีหลีกเลี่ยง เมื่อ เปรียบเทียบความแตกต่างในวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารต่างกัน พบว่า ผู้บริหารใช้วิธีการจัดการกับความ ขัดแย้งแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นั่นคือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มี ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารต่างกัน ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

ช่วงชัย ดรมั่น (2547, หน้า 40) ก็ได้ศึกษาสาเหตุและการจัดการความขัดแย้งของ บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 4 พบว่า วิธีการจัดการความขัดแย้งของ ผู้บริหารในสำนักงานใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งเรียงตามลำดับคือ การประนีประนอม การแก้ปัญหา การหลีกเลี่ยง การกลบเกลื่อน และการบังคับ

ยุวดี อัครลาวัณย์ (2547, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความขัดแย้งและการจัดการกับความ ขัดแย้งในองค์การพยาบาลของผู้บริหารการพยาบาล โรงพยาบาลเพชรบูรณ์ พบว่า สาเหตุของ ความขัดแย้งที่พบมากที่สุด ในองค์การพยาบาล ได้แก่ การมีวิธีการทำงานที่แตกต่างกัน ระดับของ ความขัดแย้งในด้านทรัพยากรที่มีจำกัดอยู่ในระดับต่ำ ผู้บริหารการพยาบาลเลือกใช้วิธีการ ประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้งมากที่สุด รองลงมาเป็นวิธีการหลีกเลี่ยง วิธีการร่วมมือ วิธีการปรองดอง และวิธีการแข่งขันตามลำดับ วิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่ได้ผลดีที่สุดคือ วิธีการร่วมมือซึ่งสามารถจัดการกับความขัดแย้งได้ทุกสาเหตุ วิธีการที่ไม่สามารถจัดการกับความ ขัดแย้งให้หมดไปได้คือวิธีการหลีกเลี่ยง

สมเกียรติ สิงหกุล (2547, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาลำปาง พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งระหว่าง บุคคล แบบการแก้ปัญหาร่วมกัน รองลงมาได้แก่การใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการระงับ

และการประนีประนอมตามลำดับ ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบกลุ่ม แบบระงับ รองลงมาใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการแก้ปัญหาาร่วมกัน และการประนีประนอม ตามลำดับ ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งภายในกลุ่ม แบบการแก้ปัญหาาร่วมกัน รองลงมาใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบระงับ และการประนีประนอมตามลำดับ โดยเฉลี่ยแล้วผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการแก้ปัญหาาร่วมกันมากที่สุด รองลงมาได้แก่การใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการระงับ และใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมน้อยที่สุด

อาวุธ โอชาพงศ์ (2547, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจของครูต่อวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชลบุรี พบว่า ความพึงพอใจของครูต่อวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชลบุรี โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน แต่ละด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงตามอันดับจากมากไปหาน้อยได้แก่ การเอาชนะ การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การประนีประนอม และการยอมให้

ปริทัศน์ โชคไพบูลย์ (2548, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้ง การพัฒนาตนเอง ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมงาน พบว่า พนักงานที่มีอายุ และสถานภาพสมรสต่างกัน มีประสิทธิผลของทีมงานแตกต่างกัน ส่วนพนักงานที่มีเพศ อายุการทำงาน และระดับการศึกษาต่างกันมีประสิทธิผลของทีมงานไม่แตกต่างกัน พนักงานที่มีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบแข่งขัน แบบประนีประนอม และแบบหลีกเลี่ยงต่างกัน มีประสิทธิผลของทีมงานแตกต่างกัน ส่วนพนักงานที่มีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือ และแบบยอมให้ต่างกัน มีประสิทธิผลของทีมงานไม่แตกต่างกัน และพนักงานที่มีการพัฒนาตนเองต่างกัน มีประสิทธิผลของทีมงานแตกต่างกัน พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอม และการพัฒนาตนเอง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของทีมงาน พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบแข่งขันมีความสัมพันธ์ทางลบกับประสิทธิผลของทีมงาน ส่วนพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือ แบบหลีกเลี่ยง และแบบยอมให้ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของทีมงาน การพัฒนาตนเองสามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของทีมงาน ได้ 68.2%

พิทักษ์ แจ่งประดิษฐ์ (2548, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำปัญหาความขัดแย้งและวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี พบว่า



1. ผู้บริหารสถานศึกษามีสภาวะการเป็นผู้นำแบบผสมผสานในระดับมาก ผู้นำทางบุคคลและผู้นำทางสถาบันในระดับปานกลาง มีปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลในระดับกลาง ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน และด้านสถานภาพของสถานศึกษาในระดับน้อย ส่วนวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ใช้วิธีแก้ปัญหาด้วยวิธีประนีประนอม วิธีไกล่เกลี่ย และวิธีเผชิญหน้า ในระดับมาก และใช้วิธีบังคับระดับน้อย

2. ผู้บริหารศึกษามีแบบผู้นำสัมพันธ์กับการแก้ปัญหาความขัดแย้งของสถานศึกษาอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้แบบผู้นำทางบุคคลมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการแก้ปัญหาความขัดแย้งและปัญหาในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้แบบผู้นำทางสถาบัน แบบของผู้นำทางบุคคลมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการเผชิญหน้า วิธีการบังคับ วิธีการไกล่เกลี่ย และวิธีการประนีประนอม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้แบบของผู้นำแบบผสมผสาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ด้วยวิธีการเผชิญหน้า วิธีการไกล่เกลี่ย และวิธีการประนีประนอม และมีความสัมพันธ์เชิงลบกับวิธีการหลีกเลี่ยง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

รณชญา แซ่เล้า (2548, หน้า 52) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่เขต 1 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่เขต 1 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ส่วนใหญ่ใช้การจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอม รองลงไปได้แก่ การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การยอมให้ และการเอาชนะ

ลักรินทร์ ไกรสร (2548, หน้า 71-72) ได้ศึกษาทัศนะเกี่ยวกับความขัดแย้งและการจัดการความขัดแย้ง ของหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนจังหวัดชัยภูมิ พบว่า หัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนมีทัศนะแบบเก่ามากกว่าทัศนะแบบใหม่ ร้อยละ 53.3 และร้อยละ 46.7 ตามลำดับ การจัดการความขัดแย้งโดยใช้รูปแบบวิธีการร่วมมือ แก้ไขปัญหามากที่สุด ร้อยละ 88.2 รองลงมาใช้รูปแบบวิธีการประนีประนอม ร้อยละ 7.4 วิธีการเอาชนะ ร้อยละ 2.2 วิธีการยอมให้ ร้อยละ 1.5 และวิธีการหลีกเลี่ยง ร้อยละ 0.7 ทัศนะเกี่ยวกับความขัดแย้งพบว่าไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดการความขัดแย้ง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ปัจจัยส่วนบุคคลพบว่า อายุ เพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษาและการปฏิบัติงานในตำแหน่ง ไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดการกับความขัดแย้งอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนประสพการณ์ในการบริหารงานกับการจัดการกับความขัดแย้ง พบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $P\text{-value} < 0.01$ ) โดยหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนที่มี

ประสบการณ์ในตำแหน่งน้อยกว่า 10 ปี จัดการความขัดแย้งด้วยรูปแบบวิธีการร่วมมือแก้ไขปัญหาร้อยละ 81.9 และแบบอื่นๆ ร้อยละ 18.1 ซึ่งแตกต่างจากหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารมากกว่า 10 ปี จะมีวิธีการจัดการความขัดแย้งด้วยรูปแบบร่วมมือแก้ไขปัญหาร้อยละ 98.1 และแบบอื่นๆ ร้อยละ 1.9

บุญเที่ยง สะอาด (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสาเหตุและวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 พบว่า

1. สาเหตุของปัญหาความขัดแย้งของโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 เรียงตามลำดับดังนี้ 1) ด้านโครงสร้างขององค์การ 2) ด้านการสื่อสาร 3) ด้านตัวแปรส่วนบุคคล

2. เมื่อเปรียบเทียบสาเหตุของปัญหาความขัดแย้งของโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 โดยจำแนกตามเพศและขนาดของโรงเรียนไม่แตกต่างกัน ส่วนอายุ สถานภาพในการปฏิบัติงาน วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3. วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา เรียงตามลำดับดังนี้ 1) การร่วมมือ 2) การประนีประนอม 3) การยอมให้ 4) การหลีกเลี่ยง และ 5) การเอาชนะ

4. เมื่อเปรียบเทียบวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 โดยจำแนกตามเพศและขนาดโรงเรียนไม่แตกต่างกัน ส่วนอายุและประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ด้านสถานภาพในการปฏิบัติงานมีผลต่อการแก้ปัญหาด้วยการเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม และการหลีกเลี่ยงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนการยอมให้ไม่แตกต่างกัน ด้านวุฒิการศึกษามีผลต่อการแก้ปัญหาด้วยการเอาชนะ และการหลีกเลี่ยงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนการร่วมมือ การประนีประนอม และการยอมให้ไม่แตกต่างกัน

ปัญญามาสร์ มาศนพคุณรัตน์ (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน จังหวัดขอนแก่น พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งด้านองค์ประกอบ

ส่วนบุคคลอันดับแรกคือ ความเชื่อ ประเพณี วัฒนธรรมที่แตกต่างกัน รองลงมาคือ ลักษณะของงานที่แตกต่างกัน และการศึกษาที่แตกต่างกัน เป็นอันดับที่สาม สาเหตุของความขัดแย้งด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงานอันดับแรกคือ วิธีการบริหารงานของผู้บริหาร รองลงมาคือ การขาดความร่วมมือและการติดต่อสื่อสารที่ขาดประสิทธิภาพ เป็นอันดับที่สาม และสาเหตุของความขัดแย้งด้านสภาพองค์การ อันดับแรกคือการมีกฎระเบียบที่เข้มงวด รองลงมาคือ การทำงานที่มีการแข่งขันระหว่างบุคคล และความไม่ชัดเจนของนโยบายเป็นอันดับที่สาม วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา เรียงตามลำดับคือ การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การประนีประนอม การยอมให้ และการเอาชนะ

เสนอศักดิ์ ร่มโพธิ์สระ (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี ใช้วิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา เรียงตามลำดับดังนี้คือ 1) การประนีประนอม 2) การปรองดอง 3) การร่วมมือ 4) การแข่งขัน และ 5) การหลีกเลี่ยง ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี ใช้วิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า วิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งแบบการร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยงและการปรองดอง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนวิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งแบบการแข่งขัน ไม่แตกต่าง

อรพินท์ ม่วงเขียว (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสาเหตุและวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี พบว่า

1. สาเหตุความขัดแย้งในสถานศึกษาตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี ที่มีอายุต่างกัน วุฒิการศึกษาต่างกัน มีการรับรู้สาเหตุของปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาในภาพรวมและด้านตัวแปรส่วนบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2. สาเหตุความขัดแย้งในสถานศึกษาตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งต่างกัน มีการรับรู้สาเหตุของปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาทั้งในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

3. สาเหตุความขัดแย้งในสถานศึกษาตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรีที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกันมีการรับรู้สาเหตุของปัญหา

ความขัดแย้งในสถานศึกษาทั้งในภาพรวมและด้านการสื่อสาร ด้านโครงสร้างขององค์การ ด้านตัวแปรส่วนบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี ที่มีอายุ และประสบการณ์ในตำแหน่งต่างกัน รับรู้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวม ไม่แตกต่างกัน

5. วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน รับรู้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวม ด้านโครงสร้างขององค์การ และด้านตัวแปรส่วนบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

6. วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี ที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน รับรู้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวม และด้านโครงสร้างขององค์การ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วาสนา เสียงล้ำ (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษารูปแบบพฤติกรรมการแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลของผู้บังคับบัญชาที่มีความฉลาดทางอารมณ์และปัจจัยส่วนบุคคลต่างกัน พบว่า สัดส่วนของจำนวนผู้บังคับบัญชาที่มีความฉลาดทางอารมณ์ต่างกันไม่ได้แปรผันไปตามปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกัน ผู้บังคับบัญชาที่มีความฉลาดทางอารมณ์ต่างกัน ใช้รูปแบบพฤติกรรมการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบบังคับ สัมพันธภาพราบรื่น และเผชิญหน้ากันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่ไม่พบความแตกต่างของรูปแบบพฤติกรรมการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบประนีประนอม และถอนตัวของผู้บังคับบัญชาที่มีสัดส่วนของความฉลาดทางอารมณ์แตกต่างกัน และสัดส่วนของจำนวนผู้บังคับบัญชาบริษัทเอกชนในจังหวัดเชียงใหม่ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีรูปแบบพฤติกรรมการแก้ปัญหาความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

วัชรพล มนตรีภักดิ์ (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของบริหารสถานศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 พบว่า โดยภาพรวมผู้บริหารสถานศึกษา มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งมากที่สุดเป็นแบบการประนีประนอม รองลงมาเป็นแบบการร่วมมือผู้บริหารสถานศึกษาเพศชาย มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งมากที่สุด เป็นแบบการประนีประนอม รองลงมาเป็นแบบการร่วมมือ ส่วนเพศหญิงมีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งมากที่สุดเป็นแบบ การประนีประนอม รองลงมาเป็นแบบการหลีกเลี่ยง ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุการทำงานในตำแหน่งน้อยกว่า 6 ปี มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งมากที่สุดเป็นแบบการ

ร่วมมือ อายุการทำงานในตำแหน่ง 6 - 10 ปี และอายุการทำงานในตำแหน่งมากกว่า 10 ปี มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งมากที่สุดเป็นแบบการประนีประนอม รองลงมาเป็นแบบการร่วมมือ

ประภาทิพย์ ผาสุข (2551, บทความย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูน เขต 1 พบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูน เขต 1 มีพฤติกรรมกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาคือการร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การยอมให้ และการเอาชนะน้อยที่สุด 2) เมื่อเปรียบเทียบผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การบริหาร เพศ และวุฒิการศึกษาที่ต่างกันจะมีพฤติกรรมกรรมการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน โดยพฤติกรรมกรรมการจัดการความขัดแย้งส่วนใหญ่เป็นแบบการประนีประนอม

### งานวิจัยต่างประเทศ

คอนเทนท์ (Content, 1986, abstract) ได้ศึกษาวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา (ความเป็นผู้นำ) จาก 6 ตำบลในรัฐคาลิฟอเนีย ตอนใต้ พบว่า ครูใหญ่ใช้วิธีแก้ไขปัญหาแบบร่วมมือและการประนีประนอมมากที่สุด ในขณะที่เดียวกันใช้วิธีหลีกเลี่ยงน้อยที่สุด สิ่งที่ชี้ให้เห็นว่าครูใหญ่ชอบใช้วิธีการแก้ปัญหาแต่ละวิธีไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

อินเวอร์นิซซี (Invernizzi, 1988, p.1327) ได้ศึกษาพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ความขัดแย้งศึกษาธิการและเทศมนตรี 30 คู่ รัฐเพนซิลวาเนีย พบว่า พฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ขัดแย้งเทศมนตรีสูงสุดคือการประนีประนอม การร่วมมือ และการหลีกเลี่ยง ส่วนการปรองดอง และการแข่งขันน้อยที่สุด

ส่วนศึกษาธิการใช้พฤติกรรมการแก้ปัญหาแบบประนีประนอมและการร่วมมือสูงสุด การหลีกเลี่ยงอยู่อันดับที่สาม การแข่งขันและการปรองดองอยู่อันดับต่ำสุด การปรองดองเป็นแบบพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ขัดแย้งเป็นนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ย่อมชี้ให้เห็นว่าเทศมนตรีมีการปรองดองมากกว่าศึกษาธิการ

ความสัมพันธ์ของพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ความขัดแย้งในเรื่องตัวแปรของอายุเทศมนตรีที่มีอายุมากจะทำให้การปรองดองมาก จากการศึกษาที่สำเร็จการศึกษาที่สำเร็จปริญญาโท จะให้ความร่วมมือมากกว่าคนที่สำเร็จปริญญาเอก และด้านภูมิศาสตร์ เทศมนตรีชนบทจะให้ความร่วมมือน้อยกว่าเทศมนตรีในเมือง

ลิทตัน (Litton, 1998, p.2219) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายของรัฐนอร์ทคาโรไลนา ทั้งของรัฐและเอกชน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งต่าง ๆ กัน ใช้วิธีเอาชนะและวิธีร่วมมือแก้ปัญหาบ่อยกว่าวิธีประนีประนอม วิธีหลีกเลี่ยงและวิธียอมแพ้ ผู้บริหารโรงเรียนของรัฐและเอกชนใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยผู้บริหารโรงเรียนของรัฐใช้วิธีเอาชนะและวิธีร่วมมือแก้ปัญหาบ่อย แต่ชอบใช้วิธีหลีกเลี่ยงและยอมแพ้มากกว่าผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ผู้บริหารเพศหญิงมีแนวโน้มที่จะใช้วิธีเอาชนะและวิธีร่วมมือแก้ปัญหามากกว่าผู้บริหารเพศชาย ประสิทธิภาพในการดำรงตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียนมีผลต่อการใช้วิธีเอาชนะ และวิธีร่วมมือแก้ปัญหา

ผลการศึกษาที่เกี่ยวข้องพอสรุปได้ว่า ผู้บริหารในองค์กรจะมีวัฒนธรรมในการจัดการความขัดแย้งภายในสถานศึกษาที่แตกต่างกันไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบด้านตัวบุคคล เช่น การพัฒนาตนเอง และองค์ประกอบด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งผลการศึกษาหลายเรื่องที่ผู้บริหารในแต่ละสถานศึกษา ส่วนใหญ่จะเลือกใช้วิธีการในการจัดการกับความขัดแย้งแบบการร่วมมือและการประนีประนอมมากที่สุด และใช้วิธีการในการจัดการกับความขัดแย้งแบบเอาชนะน้อยที่สุด และยังพบอีกว่าผู้บริหารที่มีเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสิทธิภาพในการดำรงตำแหน่งบริหารแตกต่างกัน ส่วนใหญ่จะมีวัฒนธรรมการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาแตกต่างกัน

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

