

การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา
อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม

โดย

นายรังสรรค์ เหมันต์

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2546

ISBN 974 - 464 - 316 - 1

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

CONFLICT MANAGEMENT OF ADMINISTATORS IN PRIMARY SCHOOL
UNDER THE PRIMARY EDUCATION OFFICE OF AMPORE NAKHON CHAISRI
NAKHON PATHOM PROVINCE

By

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธ์
Rungsun Hamunt

A Master's Report Submitted in Partial Fulfillment of Requirements for the Degree

MASTER OF EDUCATION

Department of Educational Administration

Graduate School

SILPAKORN UNIVERSITY

2003

ISBN 974-653-316-1

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้สารนิพนธ์เรื่อง “การจัดการความ
ขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม”
เสนอโดย นายรังสรรค์ เหมันต์ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตร
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จีราวรรณ คงคล้าย)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

ผู้ควบคุมสารนิพนธ์
มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์
อาจารย์ ดร. ศรียา สุขพานิช

คณะกรรมการตรวจสอบสารนิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ลัดดา สุวรรณกุล)

...../...../.....

.....กรรมการ

(อาจารย์ ดร. ศรียา สุขพานิช)

...../...../.....

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิสิฐ พิษณานนท์)

...../...../.....

K 42461115 : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ : การจัดการ/ความขัดแย้ง

รังสรรค์ เหมันต์ : การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงาน
การประถมศึกษา อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม (CONFLICT MANAGEMENT OF
ADMINISTRATORS IN PRIMARY SCHOOL UNDER THE PRIMARY EDUCATION OFFICE OF
AMPORE NAKHON CHAISRI NAKHON PATHOM PROVINCE) อาจารย์ผู้ควบคุมสารนิพนธ์ :
อ. ดร. ศรียา สุขพานิช. 98 หน้า. ISBN 974-464-316-1.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ นครชัยศรี จังหวัดนครปฐม ประชากรที่ใช้
ในการวิจัยคือ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ นครชัยศรี จำนวน 34
โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ครูหัวหน้างานวิชาการ
จำนวน 102 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร
ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นตามแนวคิดของ โฮวาทและลอนดอน (Howat and London) สถิติที่ใช้ในการวิจัย
ใช้ค่าร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย (μ) และค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (σ)

ผลการวิจัยพบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงาน
การประถมศึกษาอำเภอ นครชัยศรี จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และวิธีการ
ที่ผู้บริหารโรงเรียนเลือกใช้ในการจัดการความขัดแย้งมากที่สุดเรียงตามลำดับคือ วิธีประนีประนอม
วิธีไกล่เกลี่ย วิธีเผชิญหน้า วิธีหลีกเลี่ยง และวิธีการบังคับ

ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา 2546

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ลายมือชื่ออาจารย์ผู้ควบคุมสารนิพนธ์

K 42461115 : MAJOR : EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORD : MANAGEMENT/CONFLICT

RUNGSUN HAMUNT : CONFLICT MANAGEMENT OF ADMINISTRATORS IN PRIMARY SCHOOL UNDER THE PRIMARY EDUCATION OFFICE OF AMPHOE NAKHON CHAISRI, NAKHON PATHOM PROVINCE. MASTER'S REPORT ADVISOR : SARIYA SUKHABANIJ Ph.D. 98 pp. ISBN 974- 464-316-1.

The purpose of this research was to find the conflict management of the administrators in primary school under the primary education office of Amphoe Nakhon Chaisri, Nakhon Pathom Province. The population used was 34 primary schools under the primary education office of Amphoe Nakhon Chaisri, Nakhon Pathom Province. The 102 respondents were comprised of administrators, assistants, and head of academic department. The instrument used was a questionnaire about the conflict base on Howat and London concept. The collected data were analyzed by percentage (%), mean (μ), and standard deviation (σ).

The results of this research were : the conflict management of the administrators in primary school under the primary education office of Amphoe Nakhon Chaisri, Nakhon Pathom Province as a whole was moderate ; and management which the school administrators selected were as followed : compromise, smoothing, confrontation, withdrawal and forcing.

Department of Educational Administration Graduate School, Silpakorn University Academic Year 2003

Student's signature.....

Master's Report Advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงด้วยการอนุเคราะห์ความรู้ คำแนะนำ และข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ในการจัดทำจาก อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช ผู้ช่วยศาสตราจารย์ลัดดา สุวรรณกุล ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิสิฐ พิษณานนท์ และคณาจารย์ของภาควิชาการบริหารการศึกษาของมหาวิทยาลัยศิลปากร ผู้วิจัยขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณ หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอนครชัยศรี ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ นครชัยศรี ซึ่งให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

ประโยชน์อันเนื่องมาจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอขอบุชาแต่คุณพ่อคุณแม่ และขอขอบคุณคุณดวงสุดา เหมันต์ นางสาวชิตชนก และเด็กชายศรัณย์ เหมันต์ ที่ให้ความรัก ความเอื้ออาทร และกำลังใจตลอดมา จนกระทั่งผู้วิจัยได้ประสบความสำเร็จ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ณ
สารบัญแผนภูมิ.....	ญ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
ปัญหา.....	3
ความสำคัญของการวิจัย.....	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
ข้อคำถามของการวิจัย.....	5
กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	5
ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย.....	7
ขอบเขตของการวิจัย.....	8
ข้อตกลงเบื้องต้น.....	9
ข้อจำกัดในการวิจัย.....	10
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	9
2 บรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	11
ความขัดแย้ง.....	11
ความหมายของความขัดแย้ง.....	11
กระบวนการความขัดแย้ง... ..	14
ประเภทของความขัดแย้ง.....	19
ระดับของความขัดแย้งในองค์กร.....	22
สาเหตุของความขัดแย้ง.....	23
ผลของความขัดแย้ง.....	39
ลักษณะของความขัดแย้ง.....	42

บทที่	หน้า
การจัดการกับความขัดแย้ง.....	55
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	61
สรุป.....	64
3 การดำเนินการวิจัย.....	65
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	66
ระเบียบวิธีการวิจัย.....	66
แผนแบบการวิจัย.....	66
ประชากร.....	66
ตัวแปรที่ศึกษา.....	67
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	67
การสร้างเครื่องมือในการวิจัย.....	68
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	69
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	69
สรุป.....	70
4 การวิเคราะห์ข้อมูล	71
ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	71
ตอนที่ 2 การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน.....	73
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	78
สรุปผลการวิจัย.....	78
การอภิปรายผล	79
ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย.....	82
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	83
บรรณานุกรม.....	84
ภาคผนวก.....	87

บทที่	หน้า
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	88
ภาคผนวก ข รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ.....	92
ภาคผนวก ค การหาค่าความเชื่อมั่น.....	92
ประวัติผู้วิจัย.....	97

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	72
2	การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวม.....	73
3	การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนแบบเผชิญหน้า.....	74
4	การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนแบบหลีกเลี่ยง.....	74
5	การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนแบบบังคับ.....	75
6	การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนแบบไกล่เกลี่ย.....	76
7	การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนแบบประนีประนอม.....	76

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	6
2	ขอบเขตของการวิจัย.....	8
3	กระบวนการความขัดแย้งของพอนด์.....	15
4	กระบวนการความขัดแย้งของฟิลเลย์.....	16
5	กระบวนการความขัดแย้งของรอปินส์.....	17
6	ตัวแบบของกระบวนการความขัดแย้ง.....	18
7	แสดงความสนใจและพฤติกรรมที่เป็นองค์ประกอบของความขัดแย้ง.....	21
8	แสดงหน้าต่างใจแฮรี่.....	26
9	แสดงกรเล็อก ก และ ข.....	47
10	แสดงการเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง.....	48
11	แสดงการประนีประนอม.....	48
12	แสดงการหลีกเลี่ยง.....	49
13	แบบพฤติกรรมที่อาจแสดงออกเมื่อมีความขัดแย้ง.....	51

บทที่ 1

บทนำ

การบริหารเป็นการใช้ศาสตร์และศิลป์ ในการนำทรัพยากรการบริหาร มาประกอบกัน ตามกระบวนการบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพราะการบริหารนั้น มีหลักเกณฑ์ ที่สามารถนำไปศึกษาค้นคว้าได้อย่างมีระบบ ระเบียบ สาเหตุที่เรียกว่า “ศิลป์” ก็เพราะ พฤติกรรมการบริหารหลายๆ ประการต้องอาศัย ความรอบรู้ ทักษะและไหวพริบ¹ ซึ่งผู้บริหารเป็นผู้นำที่สำคัญในการดำเนินกิจกรรมการบริหาร โดยใช้ทรัพยากรทางการบริหาร คือ คน เงิน วัสดุสิ่งของ และวิธีการจัดการตลอดจนเทคนิคในการดำเนินงานอย่างเหมาะสมต้องเป็นบุคคลที่มีทั้งศาสตร์และศิลป์ มีความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์ มีความชำนาญในงานที่ตนเองรับผิดชอบ และมีทักษะในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นเรื่อง que ผู้บริหารต้องใช้ความรู้ทางด้านจิตวิทยามากพอสมควรในการปกครองคน²

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในการบริหารงานใดๆก็ตามตามความมีประสิทธิภาพของงานเป็นสิ่งที่ผู้บริหารมีความปรารถนาที่จะให้ได้มาอย่างยิ่งสำหรับองค์การของตนเอง แต่ความเป็นจริงในทางปฏิบัติแล้วผลสำเร็จของการบริหารงาน จะไม่มีประสิทธิภาพสูงตามที่ผู้บริหารต้องการ ทั้งนี้อาจมีปัญหาละและอุปสรรคเกิดขึ้นเนื่องมาจากความขัดแย้งในองค์การ เพราะในปัจจุบันเป็นยุคของความขัดแย้งในแต่ละวันจะพบกับความขัดแย้งหลายๆ อย่าง ความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่มีใครปรารถนา แต่ก็เป็นสิ่งที่ยากจะหลีกเลี่ยงพ้น トラบใดที่มนุษย์ยังมีชีวิตอยู่และอยู่ร่วมกับคนอื่นในสังคม เมื่อไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้จึงควรจะต้องรู้จักและเข้าใจความขัดแย้ง แปลงสภาพความขัดแย้งให้

¹พรพรรณราย ทรัพย์ะประภา, จิตวิทยาสำหรับนักบริหาร (กรุงเทพฯ : บริษัทวีชั่นอาร์ตคอร์ปอเรชัน จำกัด, 2532), 1.

²อุทัย บุญประเสริฐ, องค์การและปัญหาในองค์การ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2531), 5.

เป็นประโยชน์³ ในการบริหารองค์การ บางโอกาสความขัดแย้งก็มีความจำเป็น เพราะความขัดแย้งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหากองค์การใดไม่มีการเปลี่ยนแปลงองค์การนั้นก็จะเป็นความเจริญก้าวหน้า บุคคลส่วนมากจะมีปฏิกิริยาที่ไม่ค่อยดีต่อความขัดแย้งโดยคิดว่าความร่วมมือเท่านั้นเป็นสิ่งที่ดีแม้ว่าบางครั้งความขัดแย้งจะเป็นสิ่งที่ไม่ดีก่อให้เกิดผลเสียกับบุคคลและองค์การ แต่บางครั้งความขัดแย้งก็ก่อให้เกิดผลดีได้เช่นกัน ความขัดแย้งจึงเป็นเรื่องปกติวิสัยอย่างหนึ่งที่ต้องเกิดขึ้นและมีอยู่ในองค์การ การที่คนต้องทำงานร่วมกันความแตกต่างย่อมเกิดขึ้นได้เสมอเพราะคนเรามีความแตกต่างกัน ในด้านการรับรู้ข้อมูล ข่าวสาร และด้านค่านิยม อันเป็นภูมิหลัง ประสบการณ์ และความเชื่อถือ เป็นมูลฐานต่างกัน จากผลงานวิจัยของโทมัส และสมิท⁴ พบว่าผู้บริหารระดับสูงกับผู้บริหารระดับกลาง ของสมาคมการจัดการของสหรัฐอเมริกาได้ใช้เวลาในการบริหารความขัดแย้งถึงร้อยละ 20 ในองค์การทางการศึกษาก็เช่นเดียวกัน ย่อมมีความขัดแย้งเกิดขึ้นถือว่าเป็นภาระหน้าที่อันสำคัญยิ่งของผู้บริหารการศึกษา ควรให้ความสนใจที่จะเรียนรู้เกี่ยวกับเรื่องของความขัดแย้งให้ลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น เพราะต่างก็ยอมรับกันว่า การดำเนินการใดๆ ในองค์การ จะสำเร็จไปไม่ได้เลย ถ้าภายในองค์การนั้นเกิดความขัดแย้งในระดับที่รุนแรง ผู้บริหารจึงต้องไวในการรับรู้ถึงสัญญาณบอกเหตุที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งในองค์การและหาทางแก้ไขก่อนที่จะปล่อยให้บุคลากรในองค์การทำงานด้วยความคับข้องใจ อันจะเป็นหนทางนำไปสู่ความแตกร้างมากยิ่งขึ้น จนไม่สามารถแก้ไขได้⁵ อย่างไรก็ตาม การแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยวิธีต่าง ๆ ของผู้บริหารส่วนใหญ่จะแก้ปัญหาไม่เหมือนกันถึงแม้จะเป็นปัญหาในลักษณะเดียวกันก็ตาม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ในอดีต ความรู้ ความสามารถ อายุและบุคลิกภาพเฉพาะตัว และปัญหาความขัดแย้งบางอย่างผู้บริหารคนหนึ่งอาจแก้ปัญหาได้ แต่อีกคนหนึ่ง อาจแก้ไม่ได้ หรือถ้าแก้ได้ก็อาจใช้เวลาต่างกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารแต่ละคนจะเห็นได้ว่าวิธีการจัดการกับความขัดแย้งขึ้นอยู่กับปัจจัยหลาย ๆ อย่างของผู้บริหาร

³ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, ความขัดแย้ง : การบริหารเพื่อความสำเร็จ (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ตะเกียง, 2534), 1.

⁴ วัระพงษ์ แสนโภชน, "วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งตามแบบโธมัสคิลแมนน์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9" (ปริญญาานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2533), 4.

⁵ ถวิล เกื้อกุลวงศ์, การบริหารการศึกษาสมัยใหม่ (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2530), 6.

โรงเรียน เป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นหน่วยปฏิบัติซึ่งผลการจัดการศึกษาจะเป็นเช่นใดนั้นขึ้นอยู่กับกรปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนเป็นสำคัญภารกิจหลักของโรงเรียน คือ การจัดการเรียนการสอนเพื่อให้นักเรียนได้บรรลุถึงจุดหมายของหลักสูตร นั่นคือ นักเรียนมีคุณภาพที่พึงประสงค์ ทั้งด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน คุณลักษณะและความมีสุขภาพอนามัยดีปัจจัยที่มีผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษาของนักเรียนมีหลายอย่าง เช่น ระบบการบริหาร ผู้บริหารโรงเรียน ครู ผู้ปกครองนักเรียน ฯลฯ แต่ปัจจัยที่สำคัญที่สุด คือ ผู้บริหารโรงเรียน

ประสิทธิภาพในการบริหารโรงเรียน หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการเรียนการสอนนั่นคือนักเรียนบรรลุจุดหมายที่กำหนดไว้ในหลักสูตร การบริหารโรงเรียนจะประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารจะต้องเพียบพร้อมด้วยคุณสมบัติหลายอย่าง คือมีความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะมีคุณธรรม และมีคุณลักษณะที่ดีของผู้บริหาร ซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้คือสมรรถภาพของผู้บริหารนั่นเองผู้บริหารที่มีคุณสมบัติดังกล่าวย่อมจะสามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ ที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือเรียกว่ามีสมรรถภาพในการปฏิบัติงานหรือบริหารงานนั่นเอง⁶ ดังนั้นสมรรถภาพของผู้บริหารย่อมนำไปสู่การพัฒนาของนักเรียนให้มีคุณภาพที่พึงประสงค์ได้

ปัญหา

โรงเรียนเป็นองค์กรหนึ่งทางสังคมที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงปัญหา หรือความขัดแย้งได้ ปัญหาหรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนส่วนใหญ่ เป็นปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลอันเนื่องมาจากความคิดเห็นที่แตกต่างกันมีการรับรู้ที่แตกต่างกันมีค่านิยมที่แตกต่างกันและผลประโยชน์ขัดกัน นอกจากนี้ยังพบว่ามีความขัดแย้งระหว่างกลุ่มอีกด้วย เช่นกลุ่มผู้บริหารมีความขัดแย้งกับครูอาจารย์กลุ่มผู้บริหารมีความขัดแย้งกับนักเรียน ในโรงเรียนใหญ่ๆ ซึ่งมีครูเป็นจำนวนมาก แม้แต่ในกลุ่มครูก็ยังแบ่งพรรคแบ่งพวก ความขัดแย้งเหล่านี้หากเกิดขึ้นในโรงเรียน ย่อมทำให้ประสิทธิภาพของงานลดลงได้⁷

⁶มหาวิทยาลัยรามคำแหง, เอกสารประกอบคำบรรยายหลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง , 2543), 132.

⁷พนัส หันนาคินทร์, หลักการบริหารโรงเรียน (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2534), 3.

โรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอนครชัยศรี มีจำนวนทั้งสิ้น 34 โรงเรียน มีข้าราชการครูในสังกัด จำนวน 488 คน มีปัญหาที่สัมพันธ์กับการบริหารอยู่มากเป็นต้นว่า ปัญหาคุณภาพการศึกษา ประสิทธิภาพการบริหาร การพัฒนาบุคลากร การจัดสวัสดิการ จากประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอนครชัยศรี ของผู้วิจัย พบว่า งานในโรงเรียนประถมศึกษาที่มีปริมาณมากขึ้น นอกจากงานทางด้านวิชาการ และงานภารกิจหลักของโรงเรียน ทั้ง 6 งานแล้ว ยังมีงานอื่นๆ อีกมากมาย เช่น งานโครงการพิเศษของหน่วยงานต้นสังกัด งานสนับสนุนร่วมมือกับหน่วยงานกระทรวงอื่นๆ ซึ่งในแต่ละปีมีเป็นจำนวนมาก ที่ผู้บริหารและคณะครู จะต้องประสานงาน และทำงานร่วมกัน ความขัดแย้งจึงเกิดขึ้นตลอดเวลา ซึ่งความขัดแย้งที่พบอยู่เสมอ ได้แก่ ครูผู้สอนขัดคำสั่งผู้บังคับบัญชา ไม่ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย เช่น ไม่จัดทำแผนการสอนล่วงหน้า ไม่ร่วมกิจกรรมตามมติของคณะครูส่วนใหญ่หรือตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารโรงเรียนเอง ไม่สร้างภาวะผู้นำให้เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในโรงเรียนและในโรงเรียนยังประกอบไปด้วยบุคลากรหลายฝ่าย เช่น ฝ่ายบริหาร ครูปฏิบัติการสอน นักการภารโรง และนักเรียนจำนวนมาก ซึ่งแต่ละคนก็มีความแตกต่างกัน เช่น ภูมิทางการศึกษา ปรัชญา ความเชื่อ แนวความคิดและบุคลิกภาพ ผลกระทบที่เกิดจากความขัดแย้ง ทำให้ผู้บริหารโรงเรียน บริหารงานไม่ราบรื่นในขณะเดียวกันบุคลากรในโรงเรียนก็เกิดแตกความสามัคคี หน่วยงานขาดประสิทธิภาพ

ความสำคัญของการวิจัย

ผู้บริหารโรงเรียนจึงมีภาระหน้าที่ ที่จะต้องให้ความสนใจต่อสาเหตุของปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น และเอาใจใส่ที่จะหาวิธีการจัดการกับความขัดแย้งอย่างจริงจัง ทั้งนี้เพื่อสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรของโรงเรียนและเพื่อให้การบริหารงานของโรงเรียนเกิดประสิทธิภาพมากขึ้น เช่นเดียวกับองค์การอื่นที่กล่าวมาแล้ว

ดังนั้นการศึกษาวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนให้ชัดเจน เพื่อให้เข้าใจถึงวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารส่วนใหญ่เลือกใช้ทำให้สามารถนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เปรียบเทียบถึงวิธีการจัดการความขัดแย้งกับประสิทธิภาพขององค์การ จะทำให้สามารถพัฒนาทักษะการบริหารความขัดแย้ง และเรียนรู้ถึงวิธีที่มีประสิทธิภาพที่ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพส่วนใหญ่เลือกใช้ อันจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารโรงเรียนรุ่นใหม่ได้ศึกษาและเรียนรู้ เพื่อให้สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อทราบระดับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม
2. เพื่อทราบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม

ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการแสวงหาคำตอบการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัย จึงได้กำหนดข้อคำถามของการวิจัยไว้ ดังนี้

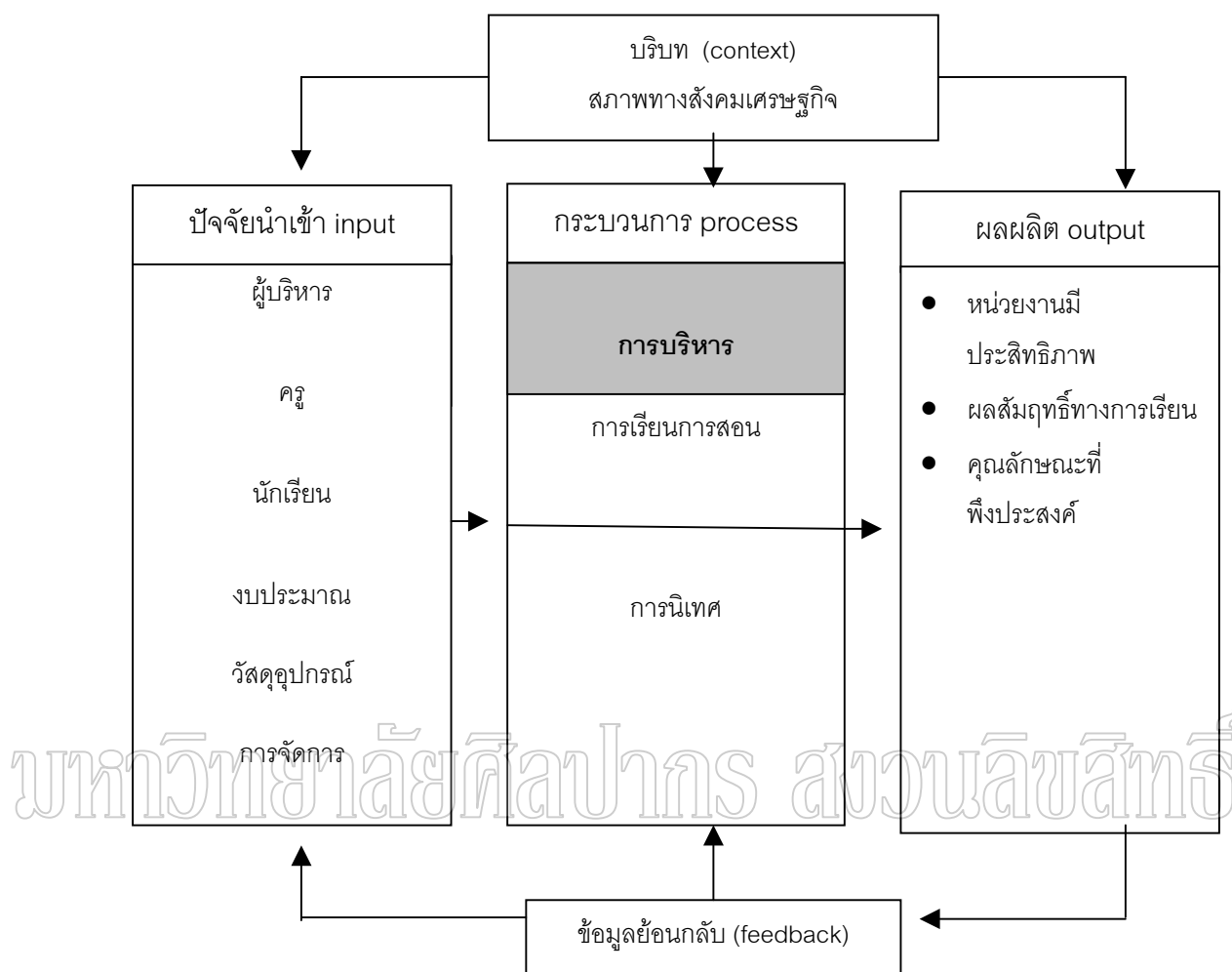
1. การจัดการความขัดแย้ง ของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐมอยู่ในระดับใด
2. ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอนครชัยศรี จังหวัด

นครปฐม ใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งวิธีใด

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

กรอบแนวคิดของการวิจัย

โรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอนครชัยศรี มีลักษณะเป็นองค์กรระบบเปิดมีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ดังนั้น การดำเนินการต่าง ๆ จึงสามารถจัดในรูปขององค์การเชิงระบบ ซึ่งประกอบไปด้วย 1) ปัจจัยนำเข้า (input) 2) กระบวนการ (process) และ 3) ผลผลิต (output) ที่มีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม (context) ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ปัจจัยนำเข้าสำหรับระบบการศึกษา คือ ทรัพยากรทางการศึกษา อันได้แก่ บุคลากร คือ ผู้บริหารโรงเรียน ครู นักเรียน นักการภารโรงฯ วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณ และนโยบายทางการศึกษา ซึ่งจะมีปฏิสัมพันธ์อย่างเป็นกระบวนการ โดยผ่านกระบวนการบริหารจัดการ กระบวนการเรียนการสอน กระบวนการนิเทศ และมีสิ่งแวดล้อมจากภายนอกที่จะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงานและผลผลิตที่มีคุณภาพ คือ ตัวนักเรียน อันเป็นจุดหมายสูงสุดของโรงเรียน ดังแผนภูมิที่ 1



แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

ที่มา : Daniel Katz and Robert L. Kahn, The Psychology of Organization, 2nd ed. (New York : John Wiley & Son, 1978), 20.

G. Howat and M. London, "Attributions of Conflict Management Strategies in Supervisor Subordinate Dyads," Journal of Applied Psychology 65,1 (January 1980)

: 175

ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย

จากรายละเอียดของกรอบแนวคิดในการวิจัยดังกล่าว และเพื่อให้การวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามจุดมุ่งหมาย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัยดังนี้ เป็นการศึกษาถึงวิธีการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ นครชัยศรี ซึ่งนักการศึกษาหลายท่านได้กล่าวถึงแนวคิดของวิธีการจัดการความขัดแย้ง เช่น การ์ดอน (Gardon) ได้เสนอวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร คือ 1) ต้องเป็นผู้มีมารยาทดี มีทัศนคติ และการแสดงออกที่เป็นมิตร 2) ต้องหาเวลาให้ความสนใจและรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน 3) เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นต้องให้เพื่อนร่วมงานได้ระบายให้เต็มที่ 4) แสดงความรู้สึกรับนับถือในความคิดเห็นส่วนบุคคล 5) พยายามหาความสัมพันธ์ของความคิดเห็นของผู้อื่นหรือผู้ร่วมงานกับผลประโยชน์ของหน่วยงาน และ 6) ต้องเป็นคนช่างสังเกต ส่วน โทมัสและคิลแมนน์ (Thomas and Kilmann) กล่าวว่า การขจัดความขัดแย้งตั้งอยู่บน 2 มิติ คือ มิติแห่งการยึดประโยชน์ส่วนตัว หมายถึง การยืนยันรักษาผลประโยชน์ให้เป็นที่ไปตามความต้องการ กับมิติแห่งการยึดประโยชน์ของผู้อื่น หมายถึง มิติแห่งการร่วมมือพยายามให้เป็นที่ไปตามความต้องการ และพอใจของผู้อื่น ตามแนวคิดของ โฮวาทและลอนดอน (Howat & London)⁹ ซึ่งจำแนกวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารเป็น 5 วิธี คือ 1) วิธีเผชิญหน้าเป็นวิธีที่ผู้บริหารจัดการกับความขัดแย้งโดยการเผชิญกับปัญหาโดยตรงพยายามวิเคราะห์ประเด็นปัญหาให้ชัดเจน แสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย และไม่ละเลยปัญหาจนกว่าจะได้รับการแก้ไขพร้อมทั้งชักนำให้หันมาร่วมมือร่วมกัน 2) วิธีหลีกเลี่ยงเป็นวิธีที่ผู้บริหารไม่ยอมรับว่าปัญหา และเห็นว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องเล็กน้อยพยายามหลีกเลี่ยงเพิกเฉยไม่เกี่ยวข้องไม่ได้แย้ง ไม่ยอมรับรู้ปัญหาข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น 3) วิธีบังคับ เป็นวิธีที่ผู้บริหารยึดถือความคิดเห็นของตนเป็นสำคัญไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้อื่น ยืนกรานเรียกร้องและบังคับให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นในวิธีการของตนเพียงฝ่ายเดียว 4) วิธีไกล่เกลี่ยเป็นวิธีที่ผู้บริหารย้าให้คู่กรณีคำนึงถึงความสำเร็จ

⁸ Thomas and Kilmann, อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, ความขัดแย้ง – การบริหารเพื่อความสำเร็จ (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ตะเกียง, 2534), 104 –105.

⁹ G. Howat and M. London “Attributions of Conflict Management Strategies in Supervisor subordinate Dyads,” Journal of Applied Psychology 65,1 (January 1980) : 175

ขององค์การมากกว่าความแตกต่างในเรื่องของความคิดเห็น และวิธีการทำงาน 5) วิธีประนีประนอมเป็นวิธีการที่ผู้บริหารพยายามหาทางสายกลางหรือพบกันครึ่งทางในการดำเนินงาน เปิดใจกว้างยินดีรับฟังข้อเสนอแนะของทุกฝ่ายยอมเป็นผู้ให้และผู้รับยอมเสียสละส่วนน้อยเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม

ขอบเขตของการวิจัย

เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยดังนี้ เป็นการศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม ทั้งนี้โดยตัวแปรที่ศึกษา คือ วิธีการจัดการความขัดแย้งตามทฤษฎีของ โฮวาทและลอนดอน (Howat & London) ซึ่งจำแนกวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารเป็น 5 วิธี คือ 1) วิธีเผชิญหน้า 2) วิธีหลีกเลี่ยง 3) วิธีบังคับ 4) วิธีไกล่เกลี่ย และ 5) วิธีประนีประนอม ปรากฏดังแผนภูมิที่ 2

มหาวิทยาลัยศิลปากร ส่วนวนลิขสิทธิ์

วิธีการจัดการความขัดแย้ง
1. วิธีเผชิญหน้า
2. วิธีหลีกเลี่ยง
3. วิธีบังคับ
4. วิธีไกล่เกลี่ย
5. วิธีประนีประนอม

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : G. Howat and M. London, "Attributions of Conflict Management Strategies in Supervisor subordinate Dyads," Journal of Applied Psychology 65,1 (January 1980) : 175

ข้อตกลงเบื้องต้น

การวิจัยครั้งนี้ ให้ถือว่า โรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงานการประถมศึกษา อำเภอนครชัยศรี ทั้งขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีลักษณะการบริหารงานและ ขอบข่ายของงานไม่แตกต่างกัน

ข้อจำกัดของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาเฉพาะกรณีพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม แม้ว่าผู้วิจัยจะได้ พิจารณาอย่างรอบคอบ รวมทั้งวางแนวทางแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ไว้ล่วงหน้าแล้วก็ตาม แต่ก็ยัง ปรากฏความไม่สมบูรณ์ในบางเรื่อง อันสืบเนื่องมาจากข้อจำกัดในการวิจัย ทั้งนี้เพราะในการแก้ไข ปัญหาความขัดแย้งในองค์กร ให้มีประสิทธิภาพนั้นต้อง อาศัยปัจจัยหลายอย่าง เช่น เจตคติ ความไม่ลำเอียง และพื้นฐานของครอบครัว ซึ่งเป็นเรื่องที่ผู้วิจัยไม่สามารถควบคุมได้ ในการวิจัย ครั้งนี้จึงกล่าวถึงเฉพาะในส่วนที่เป็นวิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งเท่านั้น ส่วนอื่นๆ ที่ไม่ได้กล่าว ถึง ณ ที่นี้จึงนับเป็นข้อจำกัดของการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ผู้วิจัยจึงกำหนดนิยามขอบเขตหรือความหมายของ คำศัพท์เฉพาะดังนี้

วิธีการจัดการความขัดแย้ง หมายถึง การคลี่คลายปัญหาที่เกิดจากสภาพการที่ บุคคลหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งปฏิบัติงานร่วมกันภายในองค์กรมีความเห็นไม่สอดคล้องกัน ทั้งค่านิยม เป้าหมายและวิธีการทำงาน ประกอบด้วยวิธีการเผชิญหน้า วิธีหลีกเลี่ยง วิธีการบังคับ วิธีไกล่ กลี่ย และวิธีประนีประนอม

ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้าสถานศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม ได้แก่ ผู้ดำรงตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการโรงเรียน หรือ ผู้รักษาการในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษานั้น

โรงเรียนประถมศึกษา หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา- ประถมศึกษาปีที่ 6 และขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอนครชัยศรี

สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอนครชัยศรี หมายถึง สำนักงานที่มีหน้าที่ดูแล
รับผิดชอบการจัดการศึกษาในระดับประถมศึกษา เขตพื้นที่อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นหลักการ ทฤษฎี แนวคิด และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานประถมศึกษาอำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม ซึ่งประกอบด้วย สารสำคัญดังนี้ ความหมายของความขัดแย้ง แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง ประเภทของความขัดแย้ง สาเหตุของความขัดแย้ง วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังรายละเอียด ต่อไปนี้

ความขัดแย้ง

ความหมายของการขัดแย้ง

นักวิชาการและนักการศึกษาตลอดจนนักบริหารได้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้มากมายแตกต่างกันไป พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ได้ให้ความหมายของคำ “ขัดแย้ง” ว่า หมายถึง ไม่ลงรอยกัน คำว่า “ขัด” หมายถึง ไม่ทำตาม ฝ่าฝืน ขืนไว้ คำว่า “แย้ง” หมายถึง ไม่ตรงหรือลงรอยเดียวกัน ต้านไว้ ทานไว้⁵ ชมิดท์ (Schmidt) ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ว่า หมายถึง การที่บุคคลสองฝ่ายมีข้อมูล ค่านิยม ความเชื่อ ความคิดเห็น และความรู้สึกที่แตกต่างกัน⁶

ฟิลเลย์ (Filley) ให้ความหมายโดยการกล่าวถึงลักษณะของความขัดแย้งว่ามี 5 ลักษณะ คือ

1. มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล 2 ฝ่าย
2. มีความแตกต่างกันในเรื่องวัตถุประสงค์หรือความแตกต่างด้านความคิดเห็น
3. พฤติกรรมการปฏิสัมพันธ์ต่อกันเป็นไปเพื่อชนะหรือแพ้

⁵ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 (กรุงเทพฯ : อักษรเจริญทัศน์, 2525), 136.

⁶Warren H. Schmidt, “Conflict : A Power Process for (Good or Bad) Change,” Manager Review 18, 12 (December 1974) : 6-8.

4. สองฝ่ายเผชิญหน้ากันด้วยการกระทำที่มีลักษณะตรงข้าม
5. แต่ละฝ่ายพยายามจะมีอำนาจเหนืออีกฝ่ายหนึ่ง⁷

กอร์ทเนอร์ (Gortner) ให้ความหมายว่า เป็นการต่อสู้กันระหว่างบุคคลสองฝ่ายหรือมากกว่าเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรหรือให้เป็นไปตามความคิดของตนเอง⁸

โทมัส (Thomas) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สถานการณ์ซึ่งพฤติกรรมของความคาดหวังหรือพฤติกรรมซึ่งนำไปสู่เป้าหมายหรือกลุ่มถูกกีดกัน โดยบุคคลอื่นหรือกลุ่มอื่น⁹

จุง และ แมกกินสัน (Chung and Magginson) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นการต่อสู้ระหว่างผู้ที่ไม่ลงรอยกันในเรื่องความต้องการ ความคิด ผลประโยชน์หรือบุคคล ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลประสบเป้าหมายที่ไม่ได้รับความพอใจ¹⁰

นิวแมนและบรูล (Pneuman and Bruehl) กล่าวว่า トラバโดที่สมาชิกภายในองค์การมีจุดมุ่งหมายในการทำงาน มีค่านิยม ความต้องการพฤติกรรมและทัศนคติที่สอดคล้องกัน ความขัดแย้งก็จะไม่เกิดขึ้น¹¹

เดวิด (David) เห็นว่าความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมที่ไม่สอดคล้องกันระหว่างกลุ่มที่มีความสนใจแตกต่างกัน¹²

⁷ Alan C. Filley, Interpersonal Conflict Resolution (Illinois : Scott Foreman and Company, 1975), 4.

⁸ Harold F. Gortner, Administration in the Public Factor (New York : Wiley, 1977), 195.

⁹ Kenneth W. Thomas, Organizational Behavior, ed. Steven Kerr (Ohio : Grid Publishing. Inc., 1979), 259.

¹⁰ Kae H. Chung and Leon C. Magginson, Organization Behavior : Developing Management Skill (New York : Harper and Row Publisher, 1981), 252.

¹¹ Roy W. Pneuman and Magaret E. Bruehl, Managing Conflicts : A complete Process - Centered Handbook (New Jersey : Prentice – Hall, 1982), 4 – 6.

¹² Brown L. David, Managing conflict at Organizational Interfaces (California : Addison Wesley Publishing company, 1983), 4.

ส่วน ด้อยทซ์ (Deutsch) อธิบายว่า สภาพความขัดแย้งจะเกิดขึ้นต่อเมื่อมีกิจกรรมที่ขัดกันหรือเข้ากันไม่ได้ ลักษณะของกิจกรรมที่เป็นความขัดแย้งกันคือ การที่กิจกรรมหนึ่งไปรบกวนหรือขัดขวางหรือเป็นอุปสรรคทำให้อีกกิจกรรมหนึ่งลดประสิทธิภาพลง⁹ ส่วนนักการศึกษาไทย ก็ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้หลายท่าน ซึ่งความหมายส่วนใหญ่ก็ใกล้เคียงหรือคล้ายคลึงกับความหมายที่นักการศึกษาต่างประเทศได้ให้ไว้ เช่น

ทิสนา แชมมณี กล่าวถึงความขัดแย้งว่าเป็นสภาพการณ์ที่ทำให้คนตกอยู่ในภาวะที่ไม่สามารถจะตัดสินใจหรือตกลงหาข้อมูลอันเป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่ายได้¹⁰

ในทำนองเดียวกัน วิจิตร วรุตบางกูร ก็ได้ให้ความหมายว่า ความขัดแย้งเป็นสถานการณ์ที่คนมีความคิดเห็น ความเชื่อไม่ตรงกันและตกอยู่ในสถานะที่ไม่อาจตกลงหาข้อมูลที่นำพอใจได้ทั้งสองฝ่าย หากปล่อยปละละเลยไม่ทำความเข้าใจ อาจให้เกิดความแตกแยก อิจฉาริษยา ซึ่งมีผลกระทบไปถึงความเสื่อมโทรมของหน่วยงานด้วย¹¹

และท้ายสุด กิติมา ปรีดีดีลิก ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึงสภาพจิตใจที่ไม่มีความสุข เนื่องจากไม่สมหวังต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นแล้วบุคคลจะแสดงพฤติกรรมออกมาเพื่อขจัดความขัดแย้งให้หมดไปหรือให้น้อยลง¹²

จากความหมายของความขัดแย้งดังกล่าวจะพอสรุปความหมายของความขัดแย้งได้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สถานการณ์ที่บุคคลสองฝ่ายไม่สามารถทำความเข้าใจกันได้ อันเนื่องมาจากความแตกต่างของบุคคลในด้านต่าง ๆ เป็นผลให้เกิดความรู้สึกรำลึกหรือพฤติกรรมที่สวนทางกัน โดยต่างฝ่ายต่างก็พยายามแสดงให้เห็นว่าทัศนะของตนเด่นหรือถูกต้องกว่า

⁹ Morton Deutsch, "The Resolution Conflict : constructive and Destructive Process," in Organization Theory : The Structure and Design of Organization, ed.Stephen P. Robbins (New Jersey : Prentice – Hall Inc., 1983), 288.

¹⁰ ทิสนา แชมมณี, กลุ่มสัมพันธ์ : ทฤษฎีและแนวทางการปฏิบัติ เล่ม1 (กรุงเทพฯ : บุรพาศิลป์การพิมพ์, 2522), 173.

¹¹ วิจิตร วรุตบางกูร, ศิลปศาสตร์นำสู่สี่สำหรับผู้นำ (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2526), 173.

¹² กิติมา ปรีดีดีลิก, ทฤษฎีบริหารองค์การ (กรุงเทพฯ : ธนะการพิมพ์, 2529), 195.

กระบวนการของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การจะมีลักษณะเป็นกระบวนการที่สะท้อนให้เห็นถึงลำดับขั้นในการเกิดความขัดแย้งอย่างเป็นขั้นตอน

พอนด์ (Pondy) ได้กล่าวถึงกระบวนการของความขัดแย้ง 5 ขั้นตอน ได้แก่

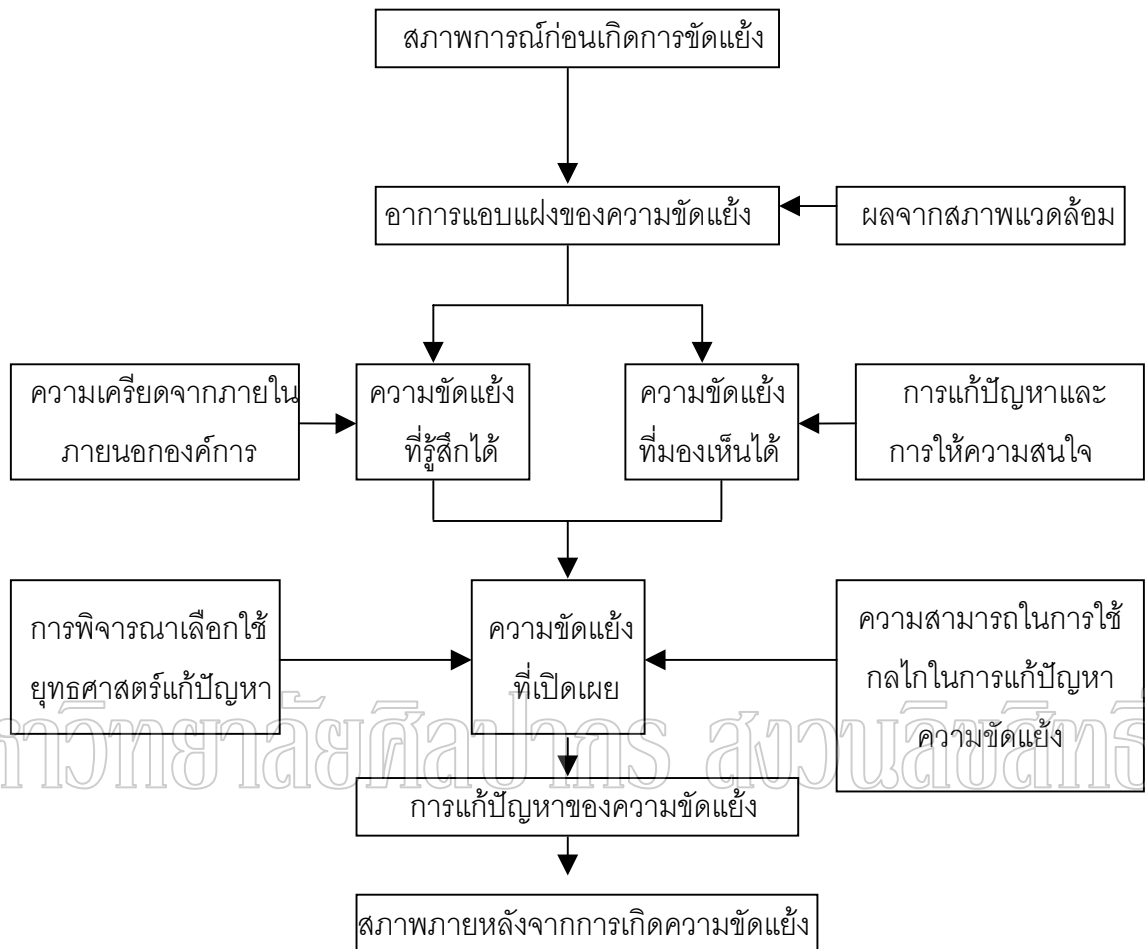
1. การแอบแฝงของความขัดแย้ง
2. ความขัดแย้งประเภทที่มองเห็นได้
3. ความขัดแย้งที่รู้สึกได้
4. ความขัดแย้งที่เปิดเผย
5. สภาพภายหลังจากการเกิดความขัดแย้ง¹³ ดังภาพที่ 1

ฟิลเลย์ (Filey) แบ่งกระบวนการของความขัดแย้งออกเป็น 6 ขั้นตอน คือ

1. สภาพการณ์ก่อนหน้า
2. ความขัดแย้งที่กลุ่มรู้
3. ความขัดแย้งที่รู้สึกได้
4. ความขัดแย้งที่เปิดเผย
5. การแก้ปัญหาเพื่อยุติความขัดแย้งหรือเพื่อให้มีการปะทะกัน
6. ผลที่เกิดตามมา¹⁴ ดังแผนภูมิที่ 3

¹³ Louis R. Pondy, "Organizational Conflict : Concepts and Model," *Administrative Science Quarterly* 12, 2 (September 1967) : 301.

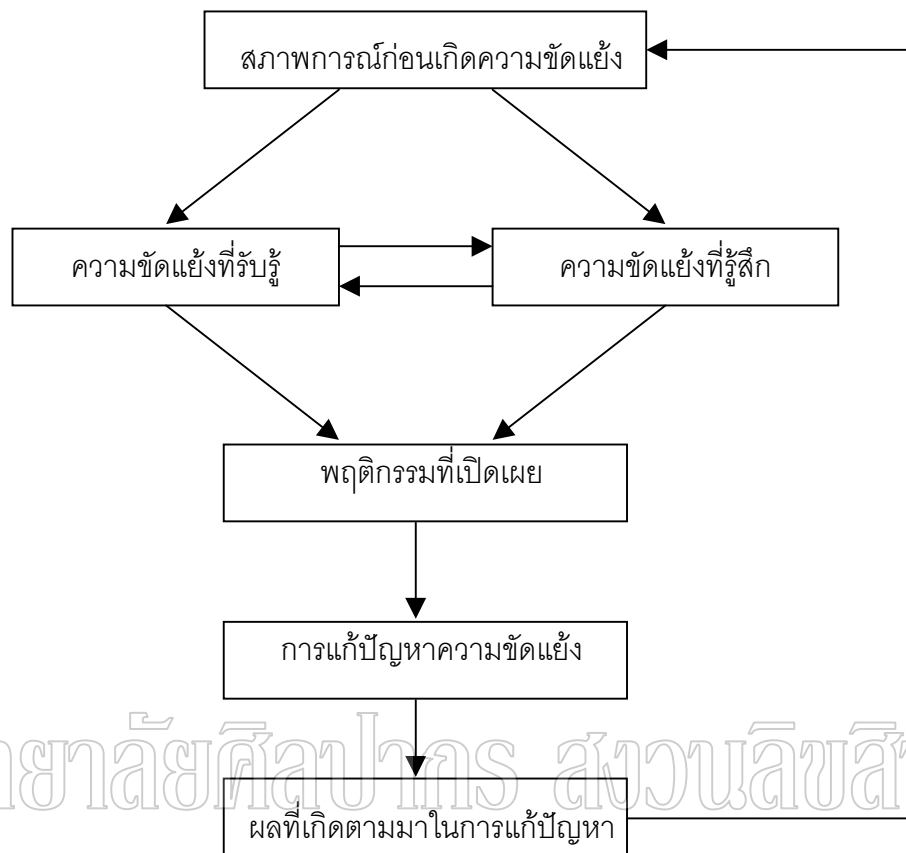
¹⁴ Alan C. Filley, *Interpersonal Conflict Resolution* (delaiem : Scott, Foresman and company, 1975), 8 – 9.



แผนภูมิที่ 3 กระบวนการความขัดแย้งของ พอนดี้ (Pondy)

ที่มา : Louis R. Pondy, "Organization Conflict : Concepts and Model,"

Administrative Science Quarterly 12, 2 (September 1967) : 301.



แผนภูมิที่ 4 กระบวนการความขัดแย้งของ ฟิลเลย์ (Filley)

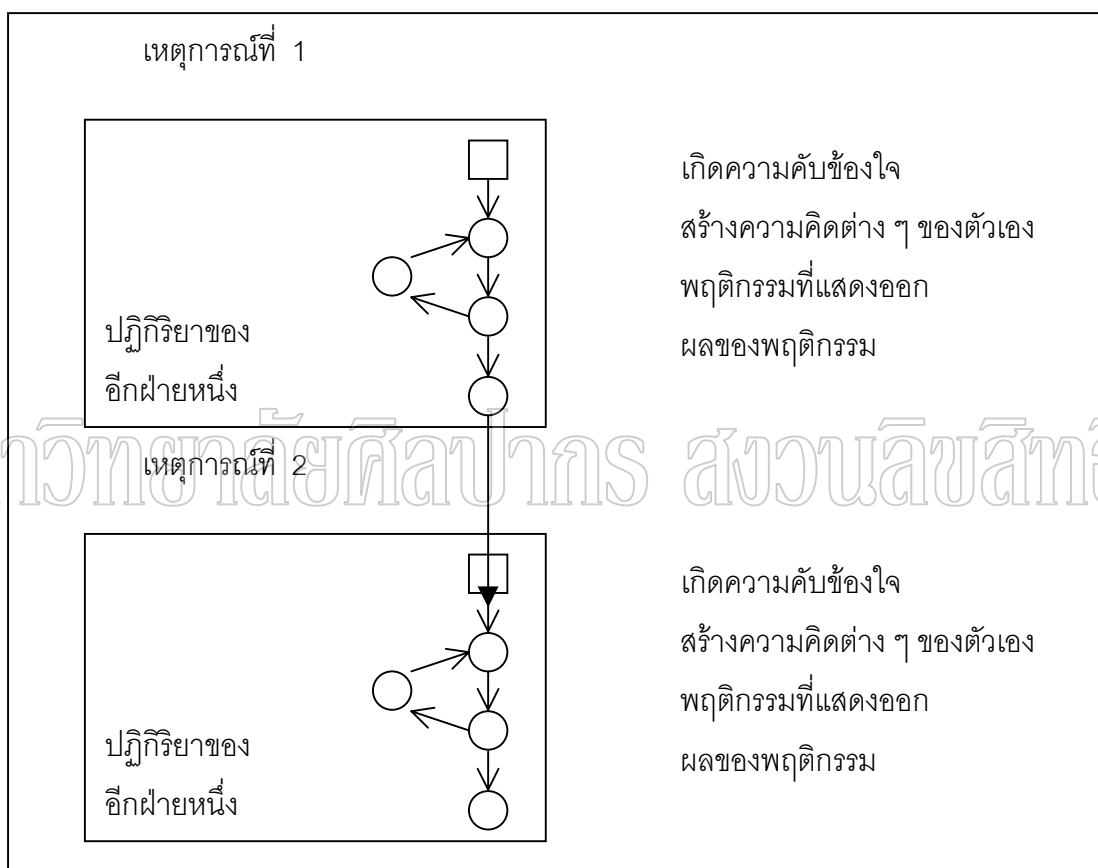
ที่มา : Alan C. Filley, Interpersonal Conflict Resolution (Glenview Ill Scott : Foresman and company, 1975), 8.

รอบบินส์ (Robbins) แบ่งกระบวนการความขัดแย้งออกเป็น 4 ระยะ ระยะที่ 1 ศักยภาพที่ตรงกันข้ามหรือขัดแย้งกัน ระยะที่ 2 การรับรู้และการเปลี่ยนแปลงภายในตัวบุคคล ระยะที่ 3 พฤติกรรมที่แสดงออก ระยะที่ 4 ผลของความขัดแย้ง¹⁵

¹⁵Stephen P. Robbins, Organizational Behavior : Concepts, Controversies and Applications, 2nd ed. (New Jersey : Prentice – Hall Inc., 1983), 340.

โทมัส (Thomas) ได้แบ่งกระบวนการของความขัดแย้งเป็น 4 ขั้นตอน คือ

1. เกิดความคับข้องใจ
2. การสร้างความคิดต่าง ๆ ของตัวเองขึ้นมา
3. พฤติกรรมที่แสดงออก
4. ผลของพฤติกรรมนั้น ๆ¹⁶ ดังแผนภูมิที่ 6



แผนภูมิที่ 6 ตัวแบบของกระบวนการความขัดแย้ง

ที่มา : Kenneth W. Thomas, "Conflict and Conflict Management," in Handbook of Industrial and Organizational Psychology, ed. Marvin D. Dunnette (Chicago : Randmcnally College Publishing Company, 1976), 895.

¹⁶ Kenneth W. Thomas, "Conflict and Conflict Management," in Handbook of Industrial and Organizational Pssychology, ed. Marvin D. Dunnette (Chicago : RandMcNally College Publishing Company, 1976), 895.

ประเภทของความขัดแย้ง

ผู้ที่ศึกษาเรื่องความขัดแย้งได้จำแนกประเภทของความขัดแย้งไว้อย่างหลากหลาย ขึ้นอยู่กับว่าผู้ที่ศึกษาจะยึดอะไรเป็นหลักในการจำแนก เป็นต้นว่า

เกตเซล และคณะ (Getzels and others) มององค์ประกอบการเป็นระบบสังคมจึงแบ่งความขัดแย้งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. ความขัดแย้งในบทบาท
2. ความขัดแย้งระหว่างความคาดหวังของบทบาทและความต้องการส่วนบุคคล
3. ระหว่างค่านิยมกับความคาดหวังของสถาบัน¹⁷

ฟิชเชอร์ (Fisher) แบ่งประเภทของความขัดแย้งเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลด้านอารมณ์
2. ความขัดแย้งในด้านเนื้อหาสาระ¹⁸

สวิงเกิล (Swingle) แบ่งความขัดแย้งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ความขัดแย้งในเป้าหมายสุดท้าย
2. ความขัดแย้งในด้านวิธีการ¹⁹

สจอร์จิโอวานนี และ คาร์เวอริ (Serjiovanni and Carver) ได้จำแนกความขัด

แย้งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ความขัดแย้งระหว่างปัจเจกบุคคลกับองค์การ เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากการที่บุคคลมีความต้องการส่วนตัวขณะที่องค์การต้องการให้ปฏิบัติตามระเบียบแบบแผน
2. ความขัดแย้งระหว่างระบบราชการกับวิชาชีพ เกิดจากลักษณะขององค์การในเรื่องของมาตรฐาน ลักษณะความชำนาญพิเศษ และลักษณะของอำนาจหน้าที่

สมิธ และคณะ (Smith and Others) แบ่งประเภทความขัดแย้งโดยมองที่ผลของความขัดแย้งในองค์การเป็น 2 ประเภท ได้แก่

¹⁷ Jacob W. Getzels and others, Education Administration as Social Process (New York : Harper and Row, 1968), 216.

¹⁸ Aubrey B. Fisher, Small Group Decision Making (Massachusetts : Addison Wesley, 1969), 230.

¹⁹ Paul B. Swingle, The Management of Power (New York : Willey, 1976), 42.

1. ความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์หรือความขัดแย้งที่ทำหน้าที่ตามปกติ เช่น ความขัดแย้งที่สนับสนุนจุดหมายและการปฏิบัติงานขององค์การ

2. ความขัดแย้งในด้านทำลายหรือไม่ทำหน้าที่ตามปกติ เช่น ความขัดแย้งที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน²⁰

สวอนลูธานส์ (Luthans) กล่าวถึงความขัดแย้งในองค์การแบบดั้งเดิม (classical organization) ซึ่งเป็นความขัดแย้งตามโครงสร้าง แบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. ความขัดแย้งตามสายการบังคับบัญชา (hierarchical conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นหลายระดับ เช่น ระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติหรือระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ความขัดแย้งเกี่ยวกับกระบวนการหน้าที่ (functional conflict) เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานย่อยหรือกลุ่มผู้ปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ เช่น ฝ่ายผลิตกับฝ่ายขาย

3. ความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานหลักและหน่วยงานย่อย (Line and staff conflict)

4. ความขัดแย้งระหว่างองค์การตามแบบและองค์การนอกแบบ (formal and informal conflict)²¹

ส่วน บราวน์ (Brown) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งโดยมองที่ความสัมพันธ์ของปัจจัย 2 ด้านที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง คือ ความสนใจและพฤติกรรม ซึ่งความสนใจของทั้งสองฝ่ายที่ขัดแย้งอาจเหมือนกันหรือต่างกันได้เช่นเดียวกับพฤติกรรมที่อาจไปด้วยกันได้และไปด้วยกันไม่ได้ ซึ่งผลของความสนใจและพฤติกรรมจะทำให้เกิดความขัดแย้ง 4 ลักษณะ²²

ดังภาพประกอบ

²⁰ Staurt C. Smith and others, School Leadership : Handbook for Survival (Eugene : University of Oregon, 1981), 277.

²¹ Fred Luthans, Organizational Behavior (McGraw – Hill International Book Company, Inc., 1981), 380 – 381.

²²David L. Brown, Managing Conflict of Organization Interfaces (Massachusetts : Addison – Wesley, 1983), 5 – 6.

		ความสนใจ	
		ต่างกัน	เหมือนกัน
พฤติกรรม	ไปด้วยกันไม่ได้	ความขัดแย้ง	ความขัดแย้งเท็จ
	ไปด้วยกันได้	ความขัดแย้งแฝง	ไม่มีความขัดแย้ง

แผนภูมิที่ 7 แสดงความสนใจและพฤติกรรมที่เป็นองค์ประกอบของความขัดแย้ง

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, ความขัดแย้ง : การบริหารเพื่อความสำเร็จ (กรุงเทพฯ : ตะเกียง, 2534), 14.

จากแผนภูมิสามารถอธิบายถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นทั้ง 4 ลักษณะ ได้ดังนี้ ลักษณะที่หนึ่ง หากบุคคลหรือกลุ่มมีพฤติกรรมไปด้วยกันไม่ได้และมีความสนใจต่างกัน ก็เกิดความขัดแย้งขึ้น เป็นความขัดแย้งที่แท้จริง ลักษณะที่สอง หากบุคคลหรือกลุ่มมีพฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้แต่มีความสนใจเหมือนกัน ก็เกิดความขัดแย้งเท็จ คือทั้งสองฝ่ายดูภายนอกจะเกิดความขัดแย้งกัน แต่ความจริงแล้วต่างฝ่ายต่างอยู่ไม่เกี่ยวข้องกัน ลักษณะที่สามบุคคลหรือกลุ่มมีพฤติกรรมที่ไปด้วยกันได้แต่มีความสนใจต่างกัน ก็เกิดความขัดแย้งแฝง คือ ดูภายนอกว่าทั้งสองฝ่ายไม่มีอะไรที่ขัดแย้งกัน แต่ความจริงทั้งคู่มีความขัดแย้งกันอยู่ภายใน ลักษณะที่สี่ บุคคลหรือกลุ่มมีพฤติกรรมที่ไปด้วยกันได้และมีความสนใจเหมือนกัน จึงไม่มีความขัดแย้งกัน

นักการศึกษาไทย จำแนกความขัดแย้งเป็นประเภทต่าง ๆ ด้วยกัน เช่น

ถวิล วรเทพพุดพิงษ์ แบ่งความขัดแย้งเป็น 3 ประเภท เช่นเดียวกันคือ

1. ความขัดแย้งที่เกิดจากความแตกต่างด้านทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ความคาดหวังในบทบาท
2. ความขัดแย้งในผลประโยชน์เกิดจากความต้องการที่ต่างกัน
3. ความขัดแย้งเรื่องบุคลิภาพ²³

²³ ถวิล วรเทพพุดพิงษ์, “การแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์การ,” วารสารกรมบัญชีกลาง 22,3 (พฤษภาคม – มิถุนายน 2524) : 9 – 19.

ส่วน เอกชัย กี่สุขพันธ์ ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งตามลักษณะการสื่อสารโดยแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

1. ความขัดแย้งในแนวตั้ง เป็นความขัดแย้งที่เกี่ยวกับสายการบังคับบัญชา นับตั้งแต่วุฒิบาราระดับสูงจนถึงผู้ปฏิบัติ ความสัมพันธ์ประเภทนี้มีความสัมพันธ์กับการสื่อสารภาวะผู้นำและการจูงใจของผู้บริหาร
2. ความขัดแย้งตามแนวนอน เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับเดียวกัน ต่างฝ่ายต่างมีอำนาจตามตำแหน่ง ความขัดแย้งประเภทนี้มักมีความสัมพันธ์กับการสื่อสาร การประสานงานและความร่วมมือ
3. ความขัดแย้งตามแนวทแยงมุมเป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานระดับใดระดับหนึ่งกับต่างระดับต่างสายการบังคับบัญชา ความขัดแย้งนี้มีความสัมพันธ์กับการสื่อสาร²⁴

ระดับความขัดแย้งในองค์กร

ความขัดแย้งในองค์กรเกิดขึ้นได้ทุกระดับ ตั้งแต่ระดับที่มีผู้เกี่ยวข้องน้อย ไปจนถึงระดับที่มีผู้เกี่ยวข้องมากแต่ระดับจะมีลักษณะแตกต่างกันออกไป

เฮลลริเกิล และ สโลคัม (Hellriegel and Slocum) แบ่งระดับความขัดแย้งในองค์กรเป็น 5 ระดับ คือ

1. ความขัดแย้งภายในบุคคล (intrapersonal conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากการที่บุคคลจะต้องตัดสินใจเลือกสิ่งหนึ่งสิ่งใด
2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (interpersonal conflict) เป็นความขัดแย้งของบุคคลตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไปเป็นความขัดแย้งที่เกิดจากความแตกต่างในเรื่องบุคลิกภาพหรือความคิดเห็นระหว่างบุคคลในองค์กร
3. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (intragroup conflict) เป็นความขัดแย้งที่พัฒนามาจากระดับที่ 2 ที่ขยายวงกว้างออกไป
4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (intergroup conflict) เป็นความขัดแย้งของกลุ่มที่มีเป้าหมาย ความคิด ค่านิยม ที่แตกต่างกัน

²⁴ เอกชัย กี่สุขพันธ์, การบริหาร (กรุงเทพฯ : รุ่งเรืองสาส์นการพิมพ์, 2530), 72 – 73.

5. ความขัดแย้งภายในองค์การ (intraorganizational conflict) เป็นความขัดแย้งของทุกระดับที่เกิดขึ้นในองค์การ²⁵

อรุณ รักธรรม และ ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์ กล่าวถึงความขัดแย้งในหน่วยงานของรัฐ ดังนี้

1. ความขัดแย้งต่อตนเอง
2. ความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา
3. ความขัดแย้งระหว่างเพื่อนร่วมงาน
4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม
5. ความขัดแย้งระหว่างหน่วยงาน
6. ความขัดแย้งระหว่างข้าราชการกับประชาชน²⁶

ความขัดแย้งภายในองค์การอาจเกิดจากความขัดแย้งภายในตนเองหรือความขัดแย้งระหว่างบุคคล แล้วขยายวงกว้างออกไปเป็นความขัดแย้งภายในกลุ่มระหว่างกลุ่มจนกระทั่งเป็นความขัดแย้งในองค์การหรือระหว่างองค์การได้

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์ สาเหตุของความขัดแย้ง

การศึกษาถึงสาเหตุของความขัดแย้งเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสนใจ เพราะการทราบถึงสาเหตุของความขัดแย้งจะทำให้เกิดความเข้าใจในปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อที่จะได้สามารถจัดการกับความขัดแย้งได้อย่างถูกต้อง รวมทั้งหาวิธีต่าง ๆ ที่จะป้องกันมิให้เกิดข้อขัดแย้งหรือให้เกิดน้อยที่สุด เพื่อประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในองค์การ ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้จากสาเหตุต่าง ๆ หลายประการ ดังต่อไปนี้

ความขัดแย้งภายในบุคคล (intrapersonal conflict) เป็นความขัดแย้งภายในตัวบุคคลเอง ซึ่งเกิดจากการที่จะต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง ความขัดแย้งของบุคคลโดยมากเกิดจากการที่ต้องการจะบรรลุเป้าหมาย (goal mechanism) แบ่งออกเป็น 7 แบบ

²⁵ Don Hellriegel and John W. Slocum, Organizational Behavior, 2nd ed. (Paul : West Publishing Company, 1979), 505 – 520.

²⁶ อรุณ รักธรรม และ ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์, “การบริหารความขัดแย้งในองค์การ,” เอกสารการศึกษา รัฐประศาสนศาสตร์ ลำดับที่ 46 (กรุงเทพฯ : คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2527), 98 – 103.

แบบที่ 1 ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้

เกิดจากการที่บุคคลมีความต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายบางอย่าง จึงสร้างแรงขับ (drive) เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายนั้น แต่บุคคลไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้เพราะมีอุปสรรคขัดขวาง อุปสรรคนี้อาจเป็นอุปสรรคที่เปิดเผยได้หรือไม่เปิดเผยก็ได้ จึงทำให้บุคคลมีความข้องใจ (frustration) จึงสร้างกลไกในการป้องกันตนเอง (defense mechanism) กลไกในการป้องกันตนเอง อาจเป็น 1) การก้าวร้าว (aggression) 2) การถอนตัว (withdrawal) 3) การลุ่มหลง (fixation) 4) การประนีประนอม (compromise) ซึ่งความขัดแย้งแบบที่ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้

แบบที่ 2 สามารถบรรลุเป้าหมายได้ แต่เป้าหมายนั้นมีทั้งชอบและไม่ชอบ

ความขัดแย้งแบบนี้เกิดจากการที่บุคคลต้องการจะบรรลุเป้าหมาย แต่เป้าหมายที่ตนปรารถนานั้นมีทั้งส่วนที่ตนเองชอบและไม่ชอบปนกัน หรือเป้าหมายนั้นมีทั้งส่วนที่ตนเองอยากได้และไม่อยากได้ปนกัน ความขัดแย้งนี้เกิดในสภาพ “ทั้งรักทั้งชัง” เลวิน (Lewin) เรียกความขัดแย้งนี้ว่า ความขัดแย้งแบบเข้าใกล้ – หลีกเลีย้ง (approach – avoidance conflict) ความขัดแย้งชนิดนี้สามารถบรรลุเป้าหมายได้ แต่เป้าหมายนั้นมีทั้งชอบและไม่ชอบ

แบบที่ 3 สามารถบรรลุเป้าหมายได้ แต่วิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายได้มีมากกว่าหนึ่ง

ความขัดแย้งแบบนี้เกิดจากการที่บุคคลต้องการจะบรรลุเป้าหมายและสามารถจะบรรลุเป้าหมายได้โดยมีวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายได้มากกว่าหนึ่งวิธี ความขัดแย้งเกิดจากการที่จะต้องตัดสินใจเลือกทางใดทางหนึ่งเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น

แบบที่ 4 มีเป้าหมายสองอย่างที่พอใจเท่า ๆ กัน แต่ต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง

ความขัดแย้งแบบนี้เกิดจากการที่บุคคลมีเป้าหมายสองอย่าง เป็นเป้าหมายที่ตนเองปรารถนาหรือมีความชอบพอ ๆ กัน และสามารถบรรลุเป้าหมายได้ทั้งคู่ แต่จำเป็นจะต้องเลือกเอาอย่างใดอย่างหนึ่ง ความขัดแย้งแบบนี้เกิดในสภาพ “รักพี่เสียดายน้อง” เลวิน (Lewin) เรียกความขัดแย้งแบบนี้ว่า ความขัดแย้งแบบเข้าใกล้ – เข้าใกล้ (approach – approach conflict)

แบบที่ 5 มีเป้าหมายสองอย่างที่พอใจเท่า ๆ กัน แต่ต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง

ความขัดแย้งแบบนี้เกิดจากการที่บุคคลจำใจต้องเลือกเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งจากเป้าหมายทั้งหลายที่ตนเองไม่ชอบหรือไม่ปรารถนา บุคคลจะต้องเลือกหรือจะต้องกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งจากสิ่งต่าง ๆ ที่ตนเองไม่ชอบ ซึ่งเกิดในลักษณะหนีเสือปะจระเข้ เลวิน (Lewin) เรียกความขัดแย้งแบบนี้ว่า ความขัดแย้งแบบหลีกเลีย้ง – หลีกเลีย้ง (avoidance - avoidance)

แบบที่ 6 มีเป้าหมายสองอย่างที่มีทั้งพอใจและไม่พอใจในแต่ละเป้าหมาย แต่ต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง

ความขัดแย้งแบบนี้เกิดจากการที่บุคคลมีเป้าหมายสองอย่าง ในแต่ละเป้าหมายนั้นมีทั้งสิ่งที่ตนเองชอบและไม่ชอบ บุคคลจำเป็นจะต้องตัดสินใจเลือกเป้าหมายใดเป้าหมายหนึ่ง ความขัดแย้งแบบนี้เรียกว่าแบบเข้าใกล้ – หลีกเลี่ยง ทวีคูณ (double approach – avoidance conflict)

แบบที่ 7 สามารถบรรลุเป้าหมายได้แต่ละประสงค์จะเปลี่ยนเป้าหมายใหม่ในเมื่อเวลาได้ผ่านเลยไปแล้ว

ความขัดแย้งแบบนี้เกิดจากการที่บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายที่หนึ่งโดยไม่มีอุปสรรคขัดขวาง แต่เป็นความขัดแย้งที่ยากแก่การแก้ไข เพราะเป็นปัญหาที่ไม่มีปัญหา เนื่องจากบุคคลพลาดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายที่สองโดยปล่อยให้เวลาผ่านไป²⁷

สาเหตุของความขัดแย้งระหว่างบุคคล

นักวิชาการแห่งสถาบันอเล็กซานเดอร์ แฮมิลตัน (Alexander Hamilton Institute) ได้ชี้ให้เห็นว่า ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดจากสาเหตุสำคัญ 8 ประการ คือ

1. ความแตกต่างของบุคลิกภาพ
2. ความแตกต่างของค่านิยม
3. ความแตกต่างของการรับรู้
4. ความแตกต่างของเป้าหมาย
5. การแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่จำกัด
6. การพึ่งพาอาศัยของบุคคล
7. ความกดดันต่อบทบาท
8. ความแตกต่างของสถานภาพ²⁸

²⁷ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, ความขัดแย้ง : การบริหารเพื่อความสำเร็จ, 49 – 52.

²⁸ Alexander Hamilton Institute, Conflict Management : Vital Skill for the Successful Executive (New York : Modern Business, 1983), 31 – 38.

ส่วน ทรัสต์ (Trusty) ได้สรุปสาเหตุสำคัญที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคล

3 ประการ คือ

1. การมีค่านิยมที่แตกต่างกัน
2. การทำทลายต่อความรู้สึกที่ว่าตนมีค่าหรือมีความสำคัญ
3. การคุกคามต่อจุดเด่นหรือเอกลักษณ์ของบุคคล²⁹

เดอ โบโน (De Bono) เห็นว่า การที่บุคคลมีความคิดเห็นไม่ตรงกันเกิดจากสาเหตุ

3 ประการ คือ

1. เพราะมองเห็นสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน
2. เพราะมีความต้องการสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน
3. เพราะมีแบบของความคิดไม่เหมือนกัน³⁰

นอกจากนี้หากพิจารณาเรื่องความขัดแย้งระหว่างบุคคลจากหน้าต่างใจแฮรี (Johari Window) จะเห็นว่า การที่บุคคลมีความขัดแย้งได้นั้น เกิดจากการผสมกันของตัวแปรใน 2 มิติ

มิติแรกคือ การรู้ของเรา และมิติที่สองคือ การรู้ของคนอื่น จากมิติทั้ง 2 ดังกล่าว จะทำให้เกิดบุคคลที่มีลักษณะ 4 แบบ ดังแผนภูมิที่ 8

	เราไม่รู้	เราไม่รู้อัน
เราไม่รู้	แบบที่ 1 เปิดเผย	แบบที่ 2 บอด
เราไม่รู้อัน	แบบที่ 3 ซ่อนเร้น	แบบที่ 4 ต่างคนต่างไม่รู้

แผนภูมิที่ 8 แสดงหน้าต่างใจแฮรี

ที่มา : Edward de Bono, Conflict : A Better Way to Resolve Them (Middlesex : Penguin, 1987), 25.

²⁹ Fransis M. Trusty, "Managing the Tensions that Go with the Planning Process," in Strategic Planning and Leadership in Continuing Education, ed. Robert G. Simerly and Associates (San Fransisco : Jossey – Bass, 1987), 105.

³⁰ Bono, Conflict : A Better Way to Resolve Them (Middlesex : Penguin, 1987), 47 – 73.

จากภาพจะทำให้เห็นลักษณะของบุคคล 4 แบบ ดังนี้

แบบที่ 1 เราารู้และเขารู้ เป็นลักษณะที่เปิดเผย ง่ายในการติดต่อสัมพันธ์ สามารถที่จะคบหรือไปกับคนอื่นโดยไม่ยาก ลักษณะของคนแบบที่ 1 จึงไม่นำไปสู่ความขัดแย้ง

แบบที่ 2 เราไม่รู้ แต่เขารู้ เป็นลักษณะของบุคคลที่มองไม่เห็นตนเองหรือมีลักษณะบอด (blind self) ไม่รู้จักตนเอง ไม่รู้ว่าตนเองคือตัวปัญหา คนอื่นที่รู้ก็ไม่กล้าจะเตือนในพฤติกรรมไม่ดี หรือหากมีคนอื่นเตือนก็จะไม่เชื่อ เชื่ออย่างเดียวว่าความคิดของตนเองถูกต้อง หรือตนเองมีความคิดเห็นดีกว่าความคิดเห็นของคนอื่น ๆ บุคคลแบบที่ 2 นี้จะนำไปสู่ความขัดแย้งเสมอ

แบบที่ 3 เรารู้แต่เขาไม่รู้ เป็นลักษณะของบุคคลที่ซ่อนเร้น (hidden self) บุคคลประเภทนี้มักจะเก็บกตความรู้สึกและทัศนคติที่แท้จริงของตนเองไว้ ไม่ค่อยยอมแสดงออกมา บุคคลแบบที่ 3 นี้ มีศักยภาพที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งได้

แบบที่ 4 เราไม่รู้และเขาไม่รู้ เป็นลักษณะที่ต่างคนต่างก็ไม่รู้ (undiscovered self) เมื่อเราไม่รู้และเขาไม่รู้ จึงเป็นการไม่รู้เขาไม่รู้เรา คนแบบนี้นำไปสู่ความเข้าใจผิดกันตลอดเวลา และเป็นสาเหตุสำคัญที่สุดที่นำไปสู่ความขัดแย้ง³¹

สาเหตุของความขัดแย้งในองค์กร

หากพิจารณาการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานจะเห็นได้ว่า ความขัดแย้งมักเกิดขึ้นเสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความขัดแย้งระหว่างบุคคลซึ่งมักพบแทบทุกหน่วยงาน และเป็นสิ่งที่สร้างปัญหาให้กับหน่วยงานเป็นอย่างยิ่ง ตามปกติแล้วความขัดแย้งระหว่างบุคคลอาจเป็นการขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยกันเอง ความขัดแย้งดังกล่าวย่อมนำมาซึ่งความซับซ้อนใจ ทำให้เกิดอารมณ์หงุดหงิดขุ่นมัว บั่นทอนสุขภาพจิตของแต่ละฝ่าย ส่งผลให้บรรยากาศของหน่วยงานเป็นไปด้วยความอึดอัด บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่เกิดจากการไม่เข้าใจกันในการปฏิสัมพันธ์ ทั้งที่เป็นเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ไฮوارد (Howard) กล่าวว่า ค่านิยมเป็นสิ่งสำคัญที่เป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งในองค์กร เกิดจากการแตกต่าง

³¹ Edward de Bono, Conflict : A Better Way to Resolve Them, 25.

กันในเรื่องค่านิยม ผลที่ตามมาคือเป็นการยากที่จะตกลงกันได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องของเป้าหมายในสถานการณ์ต่าง ๆ³²

แคทซ์ และ คาน (Katz and Kahn) กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์การและความขัดแย้งระหว่างองค์การว่ามาจากสาเหตุ 8 ประการ คือ

1. ลักษณะขององค์การ เช่น ขนาดโครงสร้างของการบังคับบัญชา อุดมการณ์ ความต้องการทรัพยากร อัตราการเจริญเติบโตขององค์การ

2. ความขัดแย้งของผลประโยชน์

3. ความคาดหวังในบทบาท

4. บุคลิกภาพและวิธีการสนองความต้องการส่วนบุคคล

5. ความขัดแย้งจากภายนอก กฎระเบียบ กระบวนการ

6. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของความขัดแย้งในครั้งก่อน ๆ³³

ชมิทท์ (Schmidt) กล่าวถึงสาเหตุความขัดแย้งไว้ 9 ประการ คือ

1. ข้อมูลต่างกัน

2. เป้าหมายต่างกัน

3. ค่านิยมต่างกัน

4. ความเชื่อต่างกัน

5. ความเห็น ความรู้ ความชำนาญต่างกัน

6. โครงสร้างขององค์การเป็นแบบราชการ

7. มีการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับบุคคลและองค์การ

8. การติดต่อประสานงานจากเบื้องล่าง

9. พฤติกรรมของบุคคลอื่นเนื่องมาจากบุคลิกภาพ ความพอใจ และความสัมพันธ์

ในองค์การเดียวกัน

³² Kenneth S. Haward, "Administrative Responsibility," in Toward The New Public Administration, ed. F. Marini (Pensilvania : Chandler, 1971), 285 – 301.

³³ Daniel Katz and Robert L. Kahn, The Social Psychology of Organizations, 2nd ed. (New York : John Wiley and Son, 1978), 650.

นัดสัน และ ฟรีเนอร์ (Knudson and Fleenor) กล่าวถึง ความขัดแย้งในองค์การมี 2 ประการ คือ

1. ความขัดแย้งแบบระบบราชการเกิดจากความต้องการเป็นอิสระของแต่ละคนหรือหน่วยงานย่อย

2. ความขัดแย้งในระบบเกิดจากความแตกต่างในวัตถุประสงค์ย่อย³⁴

ไมล์ส (Miles) แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในองค์การมี 7 ประการ คือ

1. การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในหน้าที่การงาน

2. ความไม่คงเส้นคงวาทางสถานะ

3. ความคลุมเครือทางด้านอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย

4. อุปสรรคในการติดต่อสื่อสาร

5. การพึ่งพาทรัพยากรร่วมกัน

6. ความแตกต่างในเกณฑ์การปฏิบัติงานและระบบการให้รางวัล

7. ทักษะความสามารถและคุณลักษณะพิเศษเฉพาะตัว³⁵

ในทำนองเดียวกัน เมสคอน แอลเบอร์ต และเคดูรี (Mescon, Albert and Khedoun) ได้ชี้ให้เห็นถึงสาเหตุของความขัดแย้งในองค์การ มี 6 ประการ คือ

1. การใช้ทรัพยากรร่วมกัน

2. การพึ่งพาอาศัยในเรื่องงาน

3. วัตถุประสงค์แตกต่างกัน

4. การรับรู้และค่านิยมแตกต่างกัน

5. สาเหตุจากบุคลิกภาพและพื้นฐานของแต่ละคน

6. การสื่อสารที่ไม่ดี³⁶

³⁴Harry R. Knudson and Patric C. Fleenor, Organizationl Behavior (Massachusetts : Winthrop Publishers Inc., 1978), 376.

³⁵R.H. Miles, Macro Organizational Behavior (Illinois : Scott, Foreman, 1980), 115.

³⁶Michael H. Mescon, Michael Albert, and Franklin Khedouri, Management (New York : Harper and Row, 1981), 659 – 661.

นิวแมน และ บรูล (Pneuman and Bruehl) ได้แบ่งสาเหตุแห่งความขัดแย้งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านบุคคล เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคล
2. ประเด็นปัญหาของการปฏิสัมพันธ์ เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากกระบวนการสื่อสารระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล
3. สภาพขององค์การ เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เป็นผลของการใช้คนหรือใช้ทรัพยากร เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย³⁷

รายละเอียดของสาเหตุของความขัดแย้งดังกล่าวมีดังต่อไปนี้

องค์ประกอบด้านบุคคลที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง องค์ประกอบด้านบุคคลในที่นี้มุ่งพิจารณาที่บุคลิกภาพหรือพฤติกรรมของบุคคล องค์ประกอบด้านบุคคลที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งแบ่งออกเป็น 4 ส่วนใหญ่ ๆ คือ ภูมิหลัง แบบฉบับ การรับรู้และความรู้สึกของบุคคล

1. ภูมิหลัง สาเหตุอย่างหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งก็คือ การที่แต่ละบุคคลมีภูมิหลังที่แตกต่างกัน ภูมิหลังที่แตกต่างกัน เช่น

1.1 ความแตกต่างทางวัฒนธรรม บุคคลที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกันย่อมปฏิบัติหรือตัดสินใจในลักษณะที่ต่างกัน สิ่งที่สามารถทำได้ในวัฒนธรรมหนึ่งอาจเป็นสิ่งที่ไม่เหมาะสมในอีกวัฒนธรรมหนึ่ง

1.2 ความแตกต่างทางการศึกษา ระดับการศึกษาที่ได้รับและประเภทของการศึกษาที่บุคคลได้รับ เป็นส่วนหนึ่งที่กำหนดแนวปฏิบัติของบุคคล ทำให้บุคคลคิดหรือแตกต่างกัน

1.3 ความแตกต่างในค่านิยมและความเชื่อ บุคคลที่มีค่านิยมและความเชื่อที่แตกต่างกันย่อมประพฤติและปฏิบัติแตกต่างกัน

1.4 ความแตกต่างกันทางประสบการณ์ ความขัดแย้งอย่างหนึ่งที่มักเห็นได้บ่อยครั้ง คือ ความขัดแย้งของคนที่มีความรู้กับคนที่มีประสบการณ์ คนที่มีความรู้อาจขาดประสบการณ์และคนมีประสบการณ์อาจขาดความรู้ก็ได้

³⁷ Roy W. Pneuman and Magaret E. Bruehl, Managing Conflicts : A Complete Process Centered Handbook (New Jersey : Prentice – Hall, 1982), 35.

2. แบบฉบับ (style) สาเหตุของความขัดแย้งอีกอย่างหนึ่ง คือ ความแตกต่างของแบบฉบับของแต่ละบุคคล มนุษย์ต่างก็มีการกระทำ พฤติกรรม และการแสดงออกที่เป็นแบบฉบับของตนเอง แบบฉบับของบุคคลอาจพิจารณาได้ดังนี้

2.1 แบบฉบับทางจิตวิทยา (psychological) คาร์ล จุง (Carl Jung) ซึ่งเป็นนักจิตวิทยายืนยันให้เห็นว่าแต่ละคนก็มีแบบฉบับทางจิตวิทยาเป็นของตนเอง ไม่ว่าจะเป็นวิธีการคิด ความรู้สึก หรือประสาทสัมผัส

2.2 แบบฉบับทางอารมณ์ (emotional style) แบบฉบับของบุคคลแตกต่างกันไปตามแบบฉบับทางอารมณ์ บางคนชอบที่จะเป็นมิตร ช่วยเหลือคนอื่น แต่บางคนก็ชอบที่จะข่มขู่หรือก้าวร้าวคนอื่น

2.3 แบบฉบับของการเจรจา (negotiation style) แบบฉบับของการเจรจาเป็นผลมาจากแบบฉบับทางอารมณ์ หากบุคคลชอบพินิจไตร่ตรอง มีอารมณ์เย็น แบบฉบับของการเจรจาก็เป็นแบบหนึ่ง หากเป็นคนอารมณ์ร้อน ก้าวร้าว แบบฉบับของการเจรจาก็เป็นอีกแบบหนึ่ง

2.4 แบบฉบับทางภาวะผู้นำ (leadership style) แบบภาวะผู้นำอาจจำแนกได้หลายวิธี เช่น แบ่งเป็นผู้นำที่มุ่งงาน กับมุ่งคนหรือมุ่งสัมพันธ์ เป็นต้น ถ้าผู้นำเป็นแบบเดียวกันกับผู้ตาม ปัญหาที่อาจไม่เกิดแต่ถ้าผู้นำและผู้ตามเป็นคนละแบบกัน ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นแน่

3. การรับรู้ สาเหตุที่สำคัญอย่างหนึ่งของความขัดแย้งก็คือ การรับรู้ในการกระทำหรือในเป้าหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้ การรับรู้ที่ไม่เหมือนกันของบุคคล เป็นผลทำให้เกิดความขัดแย้ง การรับรู้ที่ส่งผลต่อการเกิดความขัดแย้ง แบ่งออกเป็น 2 อย่าง คือ

3.1 การรับรู้ที่บิดเบือน บุคคลอาจมีการรับรู้ที่บิดเบือนไปจากสภาพจริงหรือของจริง โดยเจตนาหรือไม่เจตนาก็ได้ หากบุคคลรับรู้แตกต่างไปจากของจริงก็จะส่งผลให้เกิดความขัดแย้งได้

3.2 การรับรู้ที่แตกต่างกัน บุคคลที่อยู่ในเหตุการณ์เดียวกัน เห็นเหตุการณ์เดียวกันหรือมีข้อมูลเหมือนกัน อาจตีความหมายของสิ่งที่เห็นหรือข้อมูลที่มีอยู่แตกต่างกันก็ได้ ความแตกต่างในการรับรู้ชนิดนี้มีศักยภาพทำให้เกิดความขัดแย้ง

4. ความรู้สึก คนเรามีความรู้สึกแตกต่างกัน อาจเริ่มจากโมโนดิทน้อยไปจนถึงเดียดตล หรือจากความวิตกกังวลไปจนถึงความหวาดกลัว การที่คนมีความรู้สึกหลาย ๆ อย่างปนกัน ทำให้เกิดความสับสนและจะนำไปสู่ความขัดแย้ง ความรู้สึกของบุคคลจะสังเกตเห็นได้เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ความรู้สึกของบุคคลส่งผลต่อความไว้วางใจหรือศรัทธาในคนอื่น และ

จะส่งผลต่อไปยังทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคล ดังนั้น จึงเห็นได้ชัดเจนว่า สาเหตุหนึ่งของความขัดแย้งก็คือความรู้สึกของบุคคล

ประเด็นปัญหาของการปฏิสัมพันธ์ที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง

ปฏิสัมพันธ์ที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งก็คือการสื่อสาร (communication) ที่ไม่ดี หรือไม่มีคุณภาพ การสื่อสารที่ไม่ดีจะทำให้เกิดความเข้าใจผิด ทั้งในแง่ของสาระและเจตนาของข่าวสาร ซึ่งจะทำให้ระดับของความขัดแย้งเกิดมากยิ่งขึ้น

กระบวนการของการสื่อสารประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วน คือ

1. ผู้ส่งข่าวสาร
2. สื่อที่ใช้ส่งข่าวสาร
3. ผู้รับข่าวสาร

ความขัดแย้งอาจเกิดจากส่วนประกอบทั้งสามส่วนของกระบวนการสื่อสารนี้ ดังเช่น

1. ปัญหาจากผู้ส่งข่าวสาร เช่น

- 1.1 ส่งข่าวสารที่ไม่สมบูรณ์หรือไม่เพียงพอ
- 1.2 ส่งข่าวสารที่คลุมเครือหรือไม่ชัดเจน

- 1.3 เข้าใจความหมายของข่าวสารที่จะส่งอย่างไม่ถูกต้อง

- 1.4 เปลี่ยนความคิดออกเป็นสื่อเพื่อการส่งข่าวสารได้ไม่ถูกต้องและสมบูรณ์ เช่น

เปลี่ยนความคิดออกเป็นภาษาเขียนหรือคำพูดได้ไม่ถูกต้อง

2. ปัญหาจากสื่อที่ใช้ส่งข่าวสาร เช่น

2.1 การบิดเบือนข้อมูลโดยไม่ได้ตั้งใจของผู้ส่งข่าวสาร ซึ่งอาจเกิดจากถ้อยคำหรือท่าทางที่ใช้หรือการทำจนเคยชิน

2.2 สื่อประกอบด้วยข้อมูลเกินความจำเป็น เช่น ในรายงานเรื่องหนึ่งซึ่งอาจยาวเพียง 2 หน้าก็พอ แต่ปรากฏว่ามีถึง 8 หน้า เป็นต้น

2.3 สิ่งรบกวนระหว่างผู้ส่งและผู้รับข่าวสาร ทำให้ข้อเท็จจริงบิดเบือนไป เช่น เสียงดัง การเห็นไม่ชัด หรือการให้ข้อมูลต้องผ่านหลายคนหรือหลายโต๊ะ จึงจะถึงผู้รับข่าวสาร

3. ปัญหาจากผู้รับข่าวสาร เช่น

3.1 ความสามารถของผู้รับข่าวสารที่จะแปลความหมายของข้อมูลจากสื่อเป็นความคิด เป็นต้นว่าผู้รับข่าวสารไม่เข้าใจภาษาที่ใช้ในการสื่อสารย่อมจะทำให้เกิดความขัดแย้งได้

- 3.2 ความเข้าใจไม่ตรงกันระหว่างผู้รับข่าวสารกับผู้ส่งข่าวสาร

สภาพขององค์การที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง

โดยทั่ว ๆ ไปแล้วสภาพขององค์การเป็นเหตุแห่งความขัดแย้งที่สำคัญอย่างหนึ่ง สภาพขององค์การที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง เช่น

1. การมีทรัพยากรที่จำกัด โครงสร้างขององค์การเป็นตัวกำหนดการกระจายทรัพยากรและกิจกรรม ทรัพยากรในองค์การ ได้แก่ คน เงิน วัสดุ ทักษะ เวลา เป็นต้น เมื่อบุคคลมีความต้องการทรัพยากรมากกว่าจำนวนทรัพยากรที่มีอยู่ จึงต้องแข่งขันกันเพื่อที่จะได้ทรัพยากรที่ต้องการ จึงทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น

2. ความคลุมเครือ ความคลุมเครือขององค์การที่เป็นสาเหตุแห่งความขัดแย้งที่สำคัญ ได้แก่ ความคลุมเครือในโครงสร้าง และความคลุมเครือในบทบาท โครงสร้างขององค์การที่คลุมเครือทำให้ยากที่จะเข้าใจได้ว่า สายบังคับบัญชาเป็นอย่างไร ใครทำหน้าที่อะไร ความคลุมเครือในบทบาททำให้ไม่เข้าใจว่าใครต้องรับผิดชอบอะไร ผลที่เกิดขึ้นทำให้งานบางอย่างมีคนรับผิดชอบหลายคน แต่งานบางอย่างไม่มีใครรับผิดชอบเลย

3. กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด กฎเกณฑ์ที่เข้มงวดเป็นสิ่งที่ตรงกันข้ามกับความคลุมเครือ กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด ทำให้บุคคลยึดติดในการทำงานและทำให้เห็นว่าผู้บริหารใช้อำนาจเกินความจำเป็น เช่น คำสั่งให้ข้าราชการมาทำงานก่อน 8.00 น. เป็นต้น

4. การแข่งขันทุก ๆ องค์การมีโครงสร้างที่ก่อให้เกิดการแข่งขันเพื่อที่จะได้รับทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด กระบวนการแข่งขันเป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง

5. การมีข้อยกเว้น การที่บุคคลบางคนได้รับการยกเว้นที่ไม่ต้องปฏิบัติตามบทบาทหรือปฏิบัติไม่ถึงมาตรฐานที่กำหนด ก็เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง

สุรางค์ โฉ่หส์สัมฤทธิ์ชัย ได้ศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งที่พบมากที่สุดคือ สาเหตุจากองค์ประกอบส่วนบุคคล อันดับรองลงมาคือ สาเหตุจากปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน และความไม่ชัดเจนของโครงสร้างทางการบริหาร ตลอดจนการแข่งขันของบุคคลหรือกลุ่ม ซึ่งสาเหตุดังกล่าวพบมากในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก³⁸

³⁸ สุรางค์ โฉ่หส์สัมฤทธิ์ชัย, “สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2536), บทคัดย่อ.

รอบบินส์ (Robbins) ได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งในองค์การ 3 ประการด้วยกันคือ

1. การสื่อสาร หมายถึง การสื่อสารที่มากหรือน้อยเกินไปจะส่งผลให้เกิดความขัดแย้งได้

2. โครงสร้าง โครงสร้างในที่นี้หมายถึง โครงสร้างของหน่วยงานหรือองค์การ ซึ่งได้แก่ขนาดขององค์การ ระดับของการทำงานประจำ ความเชี่ยวชาญเฉพาะที่ใช้ในการทำงาน มาตรฐานในการปฏิบัติงาน แบบของผู้นำ เป็นต้น จะเห็นว่า ยิ่งองค์การมีขนาดใหญ่เท่าใด จะมีกิจการที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญหรือความชำนาญเฉพาะในการปฏิบัติงานมากเท่านั้น เมื่อเกิดการคัดเลือกตัวบุคคลย่อมก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ง่าย

3. ตัวแปรส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ บุคลิกลักษณะและค่านิยมของแต่ละบุคคล สิ่งเหล่านี้ล้วนแต่เป็นต้นเหตุที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งทั้งสิ้น เนื่องจากไม่ว่าจะเป็นอายุที่แตกต่างกัน หรือบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน ตลอดจนค่านิยมของแต่ละบุคคลย่อมก่อให้เกิดความขัดแย้งด้วยกันทั้งสิ้น³⁹

วีจค์ (Wijk) ได้สรุปสาเหตุของความขัดแย้งในองค์การไว้ 6 ประการ คือ

1. ความแตกต่างระหว่างเป้าหมายของหน่วยงาน
2. ลักษณะโครงสร้างของหน่วยงานที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง
3. ความไม่สอดคล้องกันระหว่างคำสั่งอย่างเป็นทางการกับคำสั่งไม่เป็นทางการ
4. ความขาดแคลนของทรัพยากร
5. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ
6. ลักษณะของบุคคล⁴⁰

ในทำนองเดียวกัน นิวแมน วาร์เรน และ แมคกิล (Newman, Warren and McGill) ระบุถึงสาเหตุของความขัดแย้งในองค์การไว้ 4 ประการ คือ

1. การแข่งขันเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด
2. โครงสร้างขององค์การรวมถึงการบริหาร

³⁹ Stephen P. Robbins, Organizational Behavior : Concepts, Controversies and Applications, 340 – 341.

⁴⁰ Gilles Van Wijk, Organization Theory (New York : Facts on File, 1984), 63.

3. ความแตกต่างระหว่างบุคคลในเรื่องค่านิยม เป้าหมายและความคลุมเครือ
ในบทบาท

4. อำนาจและหน้าที่ของบุคคลตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์กร⁴¹

ส่วนทรัสต์ (Trusty) ได้วิเคราะห์แนวคิดในเรื่องบ่อเกิดของความขัดแย้งจากผู้ทรง
คุณวุฒิในเรื่องนี้ โดยสรุปคือ

1. การเปลี่ยนแปลงจุดมุ่งหมายหรือกระบวนการปฏิบัติงาน
2. ความพยายามที่จะควบคุมคนอื่นหรือมีอำนาจเหนือผู้อื่น
3. การมีความรับผิดชอบที่ซ้ำหรือเหลื่อมล้ำกัน
4. ความจำกัดและความไม่เพียงพอของทรัพยากร⁴²

นอกจากนี้ยังมีสาเหตุทั่ว ๆ ไปที่ทำให้เกิดความขัดแย้งได้อีกมากมาย เช่น
ความขัดแย้งที่เกิดจากปรัชญาและความคิดที่แตกต่างกัน ความขัดแย้งด้านบุคลิกภาพ หรือ
ความขัดแย้งในเรื่องของอำนาจ

ดุก (Duke) ได้สรุปแนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิต่าง ๆ เกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้ง
โดยสรุปว่า สาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง ได้แก่

1. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากการเป็นเจ้าของการใช้และการกระจายของสินค้าและ
ทรัพยากรต่าง ๆ
2. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากเกียรติยศ ศักดิ์ศรี ตำแหน่ง ฐานะ และการส่งเสริม
บุคลิกภาพ
3. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากการควบคุมเครื่องมือต่าง ๆ ของรัฐ
4. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากค่านิยม
5. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากบทบาท

⁴¹ William H. Newman, Kirky E. Warren, and Andrew R. McGill, The Process of Management Strategy, Action, Results, 6th ed. (New Jersey : Prentice – Hall, 1987), 344 – 396.

⁴² Francis M. Trusty, “Managing the Tensions that Go with the Planning Process,” 105.

6. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากวัฒนธรรม

7. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากผู้สนับสนุนอุดมการณ์ที่ต่างกันหรือตรงกันข้าม⁴³

ส่วนนักการศึกษาไทยที่ได้ศึกษาในเรื่องของความขัดแย้งได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ดังต่อไปนี้

กิติมา ปรีดีดีลิก ได้แบ่งสาเหตุของความขัดแย้งเป็น 2 ประเภท คือ

1. สาเหตุความขัดแย้งระหว่างบุคคล เกิดจากความคิดเห็นต่างกัน วิธีการคิดวิธีการแก้ปัญหาต่างกัน การรับรู้ ค่านิยม ปรัชญา ความเชื่อต่างกัน ความมีอคติต่อกัน ตลอดจนผลประโยชน์ขัดกัน ก่อให้เกิดความขัดแย้งได้

2. สาเหตุความขัดแย้งในองค์การ เกิดจากการแข่งขันในเรื่องทรัพยากรและงบประมาณที่มีจำกัด การเปลี่ยนแปลงเทคนิคและวิธีบริหารงาน ความแตกต่างในบทบาทหน้าที่ของฝ่ายปฏิบัติการและฝ่ายควบคุมงาน เป็นต้น⁴⁴

นิวัฒน์ วชิรพรการ กล่าวว่า ความขัดแย้งเกิดจาก

1. พื้นฐานแนวความคิดของแต่ละบุคคลที่ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่างไม่ตรงกัน

2. ความเข้าใจในบทบาทที่ไม่ถูกต้องและพยายามครอบงำความคิดของบุคคลอื่นให้คล้อยตาม ซึ่งถ้าบุคคลแสดงความคิดเห็นไม่ตรงตามที่คิดไว้ก็ทำให้เกิดความขัดแย้ง

3. ผู้บริหารไม่ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้อย่างชัดเจน

4. องค์การที่มีรูปแบบการจูงใจและมีการแข่งขันสูง⁴⁵

นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์ กล่าวว่า สาเหตุแห่งความขัดแย้งมีหลายประการ เช่น เกิดจากโครงสร้างขององค์การ การประเมิน สมรรถภาพ ความไม่แจ่มแจ้ง จุดหมายขัดกัน การรับรู้ความเป็นจริงต่างกัน นอกจากนี้ยังมีผู้บังคับบัญชาซ้ำซ้อน คำสั่งไม่ชัดเจน ครดลึบไม่กินกัน

⁴³ James T. Duke, Conflict and Power in Socail Life (Provo, Utha : Brigham Yong University Press, 1976), 238.

⁴⁴ กิติมา ปรีดีดีลิก, ทฤษฎีบริหารองค์การ (กรุงเทพฯ : ธารนิเวศพิมพ์, 2529), 296 – 298.

⁴⁵ นิวัฒน์ วชิรพรการ, “ปัญหาความขัดแย้งในสังคม,” วารสารข้าราชการ 39,4 (กรกฎาคม - สิงหาคม 2537) : 62.

ทัศนคติไม่ดี ไม่มีอำนาจ ขาดประสบการณ์บริหาร ขาดความเข้าใจตัวผู้บริหารและมาตรฐาน พฤติกรรมต่างกัน⁴⁶

สาเหตุของความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม

โดยปกติแล้วแต่ละบุคคลก็มีหน้าที่ ความรับผิดชอบ ความสนใจหรือเป้าหมาย แตกต่างกันอยู่แล้ว การที่บุคคลมารวมกันเป็นกลุ่มก็จะยิ่งทำให้กลุ่มเหล่านั้นมีความแตกต่างกันมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของภาระหน้าที่ เป้าหมายหรือความสนใจ เมื่อต้องการมาทำงาน ร่วมกันจึงก่อให้เกิดการกระทบกระทั่งถึงตั้งแต่ปัญหาเล็ก ๆ ไปจนถึงปัญหาใหญ่โต อันนำไปสู่ ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มในที่สุด

วอลตัน และ ดัทตัน (Walton and Duttun) กล่าวถึง สาเหตุหรือแหล่งที่มาของความขัดแย้งระหว่างกลุ่มไว้ 4 ประการ คือ⁴⁷

1. ความต้องการทรัพยากรที่มีจำกัด
2. ความแตกต่างของเป้าหมายระหว่างแผนกขององค์การ
3. การขึ้นต่อกันของงานในองค์การ
4. ความแตกต่างระหว่างค่านิยมหรือการรับรู้ระหว่างแผนกงาน

จุง และ แมกกินสัน (Chung and Magginson) ได้แสดงให้เห็นถึงสาเหตุสำคัญ 6 ประการที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ได้แก่

1. ความแตกต่างในเป้าหมายของกลุ่ม
2. ภารกิจที่ต้องพึ่งพาอาศัยกัน
3. ความแตกต่างในสิ่งแวดล้อมของการทำงาน
4. การแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีจำกัด

⁴⁶ นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์, “เทคนิคการแก้ปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน.”

วารสารพัฒนาชุมชน. 33,8 (สิงหาคม 2537)

⁴⁷ Richard W. Walton and John M. Duttun, “The Management of Interdepartment Conflict,” Administrative Science Quarterly 14, 3 (March 1969) : 73

5. ระบบการแข่งขันเพื่อจะได้รับรางวัล
6. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็นการส่วนตัว⁴⁸

เฟลด์แมน และ อาโมลด์ (Feldman and Amold) ได้ชี้ให้เห็นว่า ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มมักเกิดจากสาเหตุสำคัญ 2 ประการ คือ

1. การประสานงานในการทำงานระหว่างกลุ่ม เป็นเรื่องของการพึ่งพาอาศัยกันในงาน ความคลุมเครือของงาน และความแตกต่างของกลุ่มในการปฏิบัติงาน
2. ระบบการควบคุมภายใน เป็นเรื่องของการพึ่งพาอาศัยกันในงาน ระบบการตอบแทนที่ต้องแข่งขัน ผลเสียของระบบควบคุม การใช้การแข่งขันเป็นยุทธศาสตร์ในการสร้างแรงจูงใจ⁴⁹

จากที่กล่าวมาอาจสรุปได้ว่า สาเหตุต่าง ๆ ของความขัดแย้ง ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งภายในบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งในองค์การ หรือความขัดแย้งระหว่างกลุ่มมีสาเหตุมาจาก 4F คือ

1. ความกลัว (fear) เป็นสาเหตุสำคัญอย่างหนึ่งของความขัดแย้ง เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่จะเกิดในอนาคต เป็นปัจจัยที่มีอำนาจมากเพราะเกิดได้อย่างถาวร ความกลัวทำให้คนขาดเหตุผล ทำให้การรับรู้ผิดพลาด ทำให้การสื่อสารบิดเบือน
2. การใช้กำลัง (force) ถ้าไม่มีการใช้กำลังก็อาจไม่มีความขัดแย้ง ไม่ว่าจะเป็นการใช้กำลังทางกาย ทางอาวุธ แต่ยักรวมถึงกำลังทางคุณธรรม (moral force) กำลังทางอารมณ์ (emotion force) การจะให้ความร่วมมือหรือไม่ร่วมมือ เป็นต้น กำลังทำให้เกิดความเจ็บปวดทั้งแก่บุคคลและแก่ระบบ การใช้กำลังเป็นจุดเริ่มต้นของความขัดแย้ง
3. ความเป็นธรรม (fair) เมื่อบุคคลมีความรู้สึกว่าจะไม่ได้รับความเป็นธรรมในการเลื่อน อด ปลด ย้าย การมอบหมายงาน การสั่งงาน การพิจารณาความดีความชอบ โอกาสที่จะก้าวหน้า ฯลฯ บุคคลนั้นก็เกิดความขัดแย้ง อาจเป็นความขัดแย้งภายในตัวเองกับเพื่อน กับผู้บังคับบัญชา กับหน่วยงาน เมื่อใดที่บุคคลหรือองค์การรู้สึกว่าจะไม่ได้รับความเป็นธรรม ความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้น

⁴⁸ Chung and Magginson, Organization Behavior : Developing Managerial, 255 – 259.

⁴⁹ Daniel C. Feldman and Hugh J. Amold, Managing Individual and Group Behavior in Organizations, 2nd ed. (Singapore : McGraw – Hill, 1985), 513.

4. ทุน (fund) ในที่นี้หมายถึง ทรัพยากรการบริหาร ซึ่งได้แก่ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์และการจัดการ การบริหารในปัจจุบันนั้นทรัพยากรมีไม่เพียงพอ แต่ละคนหรือแต่ละหน่วยงานจำเป็นจะต้องแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด พอที่จะช่วยให้ตนหรือหน่วยงานบรรลุเป้าหมายได้ การแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่จำกัดเป็นสาเหตุสำคัญอย่างหนึ่งของความขัดแย้ง⁵⁰

สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหน่วยงานต่าง ๆ ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ล้วนเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน โดยอาจเริ่มจากปัญหาเล็ก ๆ จนกระทั่งกลายเป็นปัญหาที่บานปลายต่อไปได้ หากความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่สามารถยุติลงได้ด้วยวิธีการที่เหมาะสม ดังนั้น ผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้นำของหน่วยงานควรที่จะได้ทำความเข้าใจและรู้ถึงสาเหตุของความขัดแย้งแต่ละกรณีที่เกิดขึ้นอย่างถ่องแท้ เพื่อที่จะได้หาทางป้องกันมิให้เกิดความขัดแย้งขึ้น หรือเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นแล้ว ก็จะได้หาวิธีระงับความขัดแย้งดังกล่าว โดยพิจารณาจากสาเหตุเป็นสำคัญ การปฏิบัติงานของหน่วยงานก็จะเป็นไปด้วยความราบรื่น ผู้บริหารมีเวลาที่จะใช้ความคิดเพื่อพัฒนาหน่วยงานให้ก้าวหน้าต่อไปมากยิ่งขึ้น

ผลของความขัดแย้ง

จากการศึกษาของ โคเซอร์ (Coser) พบว่า ความขัดแย้งทำให้เกิดผลดี คือ

1. ความขัดแย้งสร้างและรักษาเอกลักษณ์ของกลุ่ม
2. ช่วยให้ความสัมพันธ์ของหมู่คณะมั่นคง
3. กระตุ้นให้เกิดความสร้างสรรค์หรือเปลี่ยนแปลงแก้ไขกฎเกณฑ์ให้เหมาะสมกับเวลา
4. มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน
5. ก่อให้เกิดการรักษาดุลย์อำนาจ
6. ความขัดแย้งกับกลุ่มยังทำให้เกิดความสามัคคีในกลุ่มมากขึ้น⁵¹

⁵⁰ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, ความขัดแย้ง : การบริหารเพื่อความสำเร็จ, 61.

⁵¹ Lewis A. Coser, The Function of Social Conflict (New York : The Free Press, 1965), 33 – 110.

ด้อยท์ซ (Deutsch) ได้สรุปผลดีของความขัดแย้งไว้ ดังนี้

1. ป้องกันการเฉื่อยชา หรือหยุดอยู่กับที่
2. กระตุ้นให้บุคคลเกิดความอยากรู้อยากเห็น
3. เป็นสื่อให้มีการตีแผ่ปัญหาเพื่อการแก้ไข
4. ทำให้บุคคล สังคม เกิดการเปลี่ยนแปลง
5. เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทดสอบและประเมินผลตนเอง
6. ทำให้เห็นขอบเขตของกลุ่มชัดเจนขึ้น
7. ความขัดแย้งภายนอกทำให้กลุ่มกลมเกลียวกัน⁵²

จุง และ แมกกินสัน (Chung and Magginson)⁵³ ได้เสนอผลดีของความขัดแย้งที่มีต่อองค์การ ดังนี้

1. ทำให้ประเด็นปัญหาแจ่มชัดขึ้น
2. กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ในองค์การ
3. เกิดความเป็นปึกแผ่นของกลุ่ม
4. ทำให้มีการระบายความรู้สึกอย่างเต็มที่
5. ทำให้ความสัมพันธ์ของกลุ่มดีขึ้น

สถาบันอเล็กซานเดอร์ แฮมิลตัน (Alexander Hamilton Institute) ได้ชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ของความขัดแย้งที่มีต่อบุคคลและองค์การโดยสรุป ดังนี้

1. ทำให้ความต้องการทางจิตของบุคคลได้รับการตอบสนอง ลดความตึงเครียดเมื่อมีการโต้แย้งกันบ้าง
2. ทำให้บุคคลรู้จักระวังตนเองในการพูดและการกระทำ
3. ทำให้บุคคลเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น
4. ทำให้มีการเตรียมตัวและมีแรงจูงใจที่ทำงานให้ได้ดี เพราะเกรงว่าจะเกิดความขัดแย้ง
5. ทำให้ผู้บริหารมีข้อมูล วินิจฉัยปัญหา เพื่อการปรับปรุงแก้ไข

⁵² Morton Deutson, The Resolution Conflict (New York : Yale University Press, 1973), 9.

⁵³ Chung and Magginson, Organization Behavior : Developing Managerial, 255 – 259.

6. ความขัดแย้งทำให้มีการอภิปรายต่อการตัดสินใจ
7. นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม ทำให้บุคคลสามารถปรับตัวและยอมรับสิ่งใหม่ ๆ
8. ทำให้คนเกิดความสนใจอยากรู้ อยากเห็น อันนำมาซึ่งความสามัคคี หลังจากความขัดแย้งสิ้นสุดลงแล้ว⁵⁴

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ ได้กล่าวถึงประโยชน์ของความขัดแย้งไว้ว่า

1. ป้องกันไม่ให้องค์การหยุดอยู่กับที่
2. ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
3. ผู้บริหารสามารถนำความแตกต่างของบุคคลมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อองค์การ
4. กระตุ้นให้เกิดการแสวงหาข้อมูล ข้อเท็จจริงหรือวิธีแก้ปัญหาอย่างใหม่
5. ทำให้กลุ่มเกิดความกลมเกลียว รวมพลังกัน
6. ทำให้มีความรอบคอบและมีเหตุผลในการแก้ปัญหา ส่งเสริมให้การทำงานมี

ระบบและประสิทธิภาพ⁵⁵

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ความขัดแย้งในด้านทำลายหรือก่อให้เกิดผลเสีย

กอร์ทเนอร์ (Gortner) ได้กล่าวถึงผลเสียหรือโทษของความขัดแย้งไว้ ดังนี้

1. ความขัดแย้งทำให้ต้นทุนการใช้จ่ายสูงเนื่องจากผู้ปฏิบัติงานไม่พอใจที่เกิดความขัดแย้ง ขาดแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้ต้องเพิ่มค่าตอบแทน เพื่อกระตุ้นการทำงาน นอกจากนี้ความขัดแย้งยังทำให้การติดต่อสื่อสารขาดประสิทธิภาพและส่งผลถึงผลผลิตขององค์การ
2. สร้างความแตกแยกระหว่างสมาชิก พยายามหาวิธีเอาชนะฝ่ายตรงข้าม โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่

⁵⁴ Alexander Hamilton Institute, Conflict Management : Vital Skill for Successful Executive, 7.

⁵⁵ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, ความขัดแย้ง : การบริหารเพื่อความสำเร็จ, 22.

3. เกิดผลกระทบต่อผลผลิตและเสถียรภาพ ทำให้การติดต่อสื่อสารมีอุปสรรค มีการออกกฎระเบียบมากขึ้น สมาชิกไม่สนใจการศึกษาค้นคว้า ทำให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงได้มาก⁵⁶

แทนเนินบอม (Tannenbaum) และเชลดอน (Scheldon) กล่าวถึงผลเสียของความขัดแย้งไว้ ดังนี้

1. บางคนทนดูและร่วมงานอยู่ไม่ได้ จำเป็นต้องย้ายออกจากหน่วยงาน
2. ความเป็นมิตรลดน้อยลง
3. ขาดบรรยากาศแห่งความไว้นใจเชื่อใจ มีการต่อสู้กันด้วยอารมณ์ที่ขาดเหตุผล
4. มีการต่อต้านซึ่งขัดกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่บางคนต้องการความสงบ⁵⁷

ส่วน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ ได้สรุปผลเสียของความขัดแย้งไว้ 13 ประการ คือ

1. ขาดการยอมรับซึ่งกันและกัน ขาดความไว้วางใจ ไม่เคารพซึ่งกันและกัน บุคคลตั้งแง่และใช้เล่ห์เหลี่ยมเข้าหากัน

2. ขาดความร่วมมือในการทำงาน

3. ขาดความคิดริเริ่ม บุคคลจะทำงานตามที่ถูกสั่งเท่านั้น

4. การสื่อสารถูกบิดเบือน

5. ทำให้เกิดความเครียด สุขภาพจิตเสีย

6. ลดประสิทธิภาพในการทำงาน

7. ทำลายความสามัคคีกลมเกลียวในกลุ่ม

8. เป็นอุปสรรคต่อการตัดสินใจ ขาดข้อมูลในการตัดสินใจทำให้ต้องตัดสินใจด้วยความเสี่ยง

ความเสี่ยง

9. ไม่ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

10. ทำให้บุคคลหรือองค์การเกิดความเสียหาย ทั้งชื่อเสียง เกียรติยศ พูนทรัพย์ หรือ

แม้แต่ชีวิต

⁵⁶ Harold F. Gortner, Administration in the Public Sector, 205 – 207.

⁵⁷ Tannenbaum and Scheldon, "Value, Man and Organizations," in Behavioral Science and the Manager's Role, ed. W.B. Eddg (Washington D.C. : NTD, 1969), 3 – 24.

11. ถ้าแก้ปัญหาไม่ได้อาจเป็นเหตุนำไปสู่ความขัดแย้งอย่างอื่น ๆ อีก
12. คนไม่พอใจที่จะทำงานเกิดการ “เฉื่อยงาน”
13. ทำให้สูญเสียกำลังคนที่หนีออกไปจากองค์กร⁵⁸

ลักษณะของความขัดแย้ง

จากผลดีและผลเสียของความขัดแย้งดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า ความขัดแย้งมี 2 ลักษณะ คือ ความขัดแย้งที่มีประโยชน์ และความขัดแย้งที่ไม่มีประโยชน์ ซึ่งมีลักษณะแตกต่างกัน ดังต่อไปนี้

ลักษณะของความขัดแย้งที่มีประโยชน์ มีดังนี้

1. เป็นความขัดแย้งที่ช่วยทำให้เข้าใจความคิดเห็น การรับรู้ ทักษะคติ และจุดยืนของบุคคลและใช้การมีส่วนร่วมเพื่อแก้ปัญหาคความขัดแย้ง
2. เป็นความขัดแย้งที่ทำให้ทั้งผู้นำและผู้ตามมีความตื่นตัวแสวงหาข้อมูลที่ถูกต้องร่วมมือกันทำงานด้วยความสุขุมรอบคอบ
3. เป็นความขัดแย้งที่มีเป้าหมายสอดคล้องกัน แต่ขัดแย้งกันในวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายนั้น
4. เป็นความขัดแย้งในหลักวิชา มิใช่คดีส่วนตัว
5. ความขัดแย้งเป็นไปอย่างมีเหตุผล ไม่ใช่อารมณ์เป็นเครื่องตัดสิน
6. คู่ขัดแย้งพยายามเข้าใจอีกฝ่ายหนึ่ง มีความคิดอย่างผู้ใหญ่ พยายามสื่อความหมายเพื่อให้เข้าใจอีกฝ่ายหนึ่ง
7. เป็นความขัดแย้งที่สร้างความก้าวหน้าและพัฒนาหน่วยงาน
8. เป็นความขัดแย้งที่มุ่งประโยชน์ของส่วนรวม โดยตระหนักถึงคุณธรรม จริยธรรมในสังคม
9. เป็นความขัดแย้งที่ไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งอย่างใหม่

⁵⁸ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, ความขัดแย้ง : การบริหารเพื่อความสำเร็จสรรค์, 20 – 21.

ลักษณะของความขัดแย้งที่ไม่มีประโยชน์ มีดังนี้

1. เป็นความขัดแย้งที่มุ่งเอาชนะ โดยใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น ใช้อำนาจ อารมณ์ กฎหมู่ ช่องว่างของระเบียบ
2. คู่ขัดแย้งไม่พยายามเข้าใจฝ่ายตรงข้าม
3. คู่ขัดแย้งพยายามที่จะเห็นว่าฝ่ายตนถูก คนอื่นผิด
4. แก้ปัญหาความขัดแย้งไม่ตรงประเด็น เช่น ระบายความขัดแย้งกับผู้ที่ไม่เกี่ยวข้อง ก่อให้เกิดอคติส่วนบุคคลและเกิดแนวร่วม
5. ผู้บริหารแก้ความขัดแย้งโดยยึดผลประโยชน์ของฝ่ายตนเป็นที่ตั้ง
6. ผู้บริหารมักจัดการกับความขัดแย้งในลักษณะที่มองใกล้และมองแคบเพียงเพื่อยุติความขัดแย้ง โดยไม่คำนึงว่าการกระทำของตนจะก่อให้เกิดความขัดแย้งอื่น ๆ ตามมา
7. เป็นความขัดแย้งที่ผู้บริหารจัดการ โดยมุ่งความอยู่รอดของตนเองมากกว่าความเจริญขององค์การในอนาคต⁵⁹

อย่างไรก็ดี ไม่ว่าจะความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะมีประโยชน์หรือโทษต่อองค์การมากหรือน้อยเพียงใด ความขัดแย้งเหล่านั้นย่อมมีอิทธิพลหรือส่งผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์การ ทำให้บรรยากาศขององค์การเปลี่ยนแปลงไปตามลักษณะของความขัดแย้ง ดังที่โอเวนส์ (Owens) ได้สรุปภาพวงจรของโทษและประโยชน์ของความขัดแย้งว่ามีความสัมพันธ์ต่อบรรยากาศขององค์การ กล่าวคือ ถ้าความขัดแย้งที่มีในองค์การได้รับการตอบสนองในทางลบ หรือในทางที่ไม่เหมาะสมย่อมทำให้เกิดบรรยากาศที่เต็มไปด้วยการแข่งขัน การข่มขู่คุกคามและเมื่อความขัดแย้งทวีความรุนแรงมากขึ้นจนกลายเป็นความขัดแย้งในทางทำลาย ย่อมส่งผลให้หน่วยงานหรือองค์การเสื่อมลงหรือไร้ประสิทธิภาพในที่สุด ในทางตรงกันข้าม หากความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้รับการตอบสนองในทางบวก มีการแก้ปัญหาที่เหมาะสมหรือถูกต้อง ย่อมทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีต่อองค์การ มีลักษณะแห่งความร่วมมือและส่งเสริมสนับสนุนในทางสร้างสรรค์ ส่งผลให้หน่วยงานนั้นมีความเจริญก้าวหน้า⁶⁰

⁵⁹ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน้วยที่ 5-8 (กรุงเทพฯ : สารมวลชน, 2530), 312 - 313.

⁶⁰ Robert G. Owens, Organizational Behavior in Education, 4th ed. (New Jersey : Prentice - Hall, 1991), 248 - 249.

โดยสรุปแล้ว ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหน่วยงานจะมีประโยชน์หรือไม่มีประโยชน์นั้นขึ้นอยู่กับระดับของความขัดแย้งว่ามีมากหรือน้อยเพียงใด ความขัดแย้งที่มีน้อยเกินไปอาจทำให้องค์กรเกิดความเฉื่อยชาและไม่พัฒนา ส่วนความขัดแย้งที่มีมากเกินไปก็จะเป็นเหตุให้หน่วยงานนั้นเกิดความสับสนวุ่นวาย ความขัดแย้งที่อยู่ในระดับพอเหมาะนับว่าเป็นประโยชน์มากที่สุด ทำให้หน่วยงานเกิดประสิทธิภาพ ส่งเสริมบรรยากาศในการทำงานซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของสมยศ นาวิกานท์ ที่ว่าระดับของความขัดแย้งในองค์กรมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน นั่นคือ ระดับของความขัดแย้งที่ดีที่สุดทำให้ระดับของผลการปฏิบัติงานสูงสุด เมื่อระดับของความขัดแย้งต่ำ ผลการปฏิบัติงานขององค์กรอาจจะอยู่กับที่ องค์กรจะเปลี่ยนแปลงค่อนข้างช้าในการตอบสนองต่อความต้องการใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น และความอยู่รอดขององค์กรจะเริ่มถูกคุกคามเมื่อระดับของความขัดแย้งสูงจนเกินไป ความยุ่งเหยิงและความแตกแยกจะเป็นอันตรายต่อโอกาสของความอยู่รอดขององค์กร⁶¹

พฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง

เมื่อบุคคลเผชิญกับความขัดแย้งไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในตนเอง ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มหรือความขัดแย้งในองค์กรก็ตาม จะแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ออกมา ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้นอาจจะตั้งใจหรือไม่ตั้งใจขึ้นอยู่กับบุคคลที่เกิดความขัดแย้งจะสามารถควบคุมความรู้สึกที่เกิดขึ้นมิให้แสดงพฤติกรรมหรือปล่อยให้พฤติกรรมนั้นปรากฏออกมาอย่างน้อยเพียงใด

เบลค เชพพาร์ด และมูตัน (Blake shepared and Mouton) มีแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นว่า ขึ้นอยู่กับทัศนคติของแต่ละบุคคล มี 3 ลักษณะ คือ

1. ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ การตกลงก็ทำไม่ได้
2. ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ แต่การตกลงเป็นไปได้
3. ถึงแม้จะมีความขัดแย้งก็สามารถทำการตกลงกันได้ซึ่งทัศนคติเหล่านี้จะเชื่อมโยงไปสู่การแสดงพฤติกรรมของบุคคลให้แตกต่างกันไป⁶² ซึ่งสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 1

⁶¹ สมยศ นาวิกานท์, การบริหาร (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ดอกหญ้า, 2536), 305.

⁶²Robert R. Blake, Herbert A. Shepard, and Jame S. Mouton, Management Intergroup Conflict in Industry (Houston : Gulf Publishing Co., 1964), 23.

ตารางที่ 1 สมมุติฐาน 3 ประการของมนุษย์ต่อความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม

กระตือรือร้น	ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ การตกลงก็ทำไม่ได้	ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ แต่การตกลงก็เป็นไปไม่ได้	ถึงแม้จะมีความขัดแย้งก็สามารถทำความตกลงกันได้	สูง
ปฏิบัติ (อารมณ์)	แพ้ – ชนะ การต่อสู้เพื่ออำนาจ	ถอนตัว	การแก้ปัญหา	ผล ประโยชน์
ไม่กระตือรือร้น	การสอดแทรกของคนกลาง	การแยกตัว	ต่อรอง	ต่ำ
	ตามยถากรรม	ละเลย	อยู่อย่างสงบ	

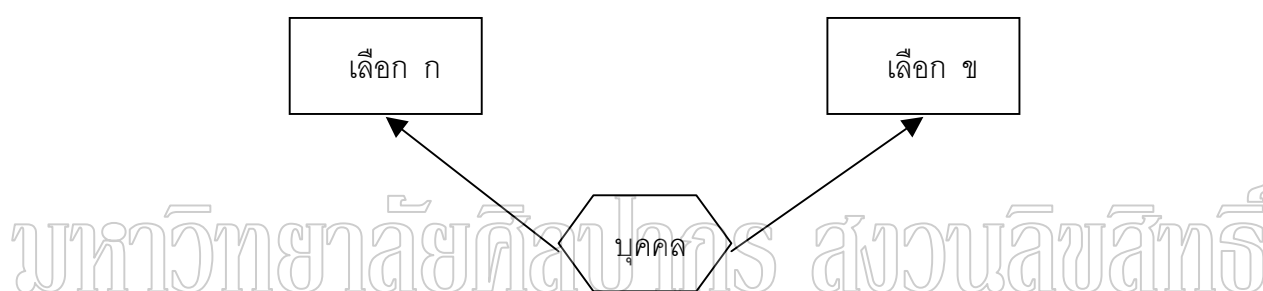
ที่มา : Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard, Management of Organizational Behavior : Utilizing Human perources, 3rd ed. (New Jersey : Prentice – Hall, Inc., 1977), 298.

จากตารางอธิบายได้ว่า ถ้าบุคคลใดมีทัศนคติต่อความขัดแย้งว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ การตกลงก็ทำไม่ได้ พฤติกรรมของเขาที่แสดงออกจะเป็นแบบอยู่ตามยถากรรม ถ้าเรื่องนั้นมีผลได้ผลเสียน้อย แต่ถ้าผลได้ผลเสียมากขึ้นเขาจะยอมให้คนกลางเข้าไกล่เกลี่ย เพราะเขาจะตกลงกันเองไม่ได้ และถ้ามีผลได้ผลเสียสูงเขาจะกระโดดเข้าต่อสู้เพื่อเอาแพ้เอาชนะทันที ถ้าบุคคลใดมีทัศนคติต่อความขัดแย้งว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ แต่การตกลงกันเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ พฤติกรรมของเขาที่แสดงออกจะเป็นแบบละเลยไม่สนใจ ถ้าผลได้ผลเสียต่ำ แต่ถ้าผลได้ผลเสียปานกลางเขาจะเริ่มแยกตัวออกห่าง ถ้าผลได้ผลเสียมีมากเขาจะถอนตัวออกไปเลย ขอย้ายหรือลาออกจากการเป็นสมาชิกในที่สุด

ถ้าบุคคลใดมีทัศนคติต่อความขัดแย้งว่า ถึงแม้จะมีความขัดแย้งก็สามารถทำความเข้าใจ ตกลงกันได้ พฤติกรรมที่แสดงออกจะเป็นแบบอยู่อย่างสบายหรือสงบสุข ถ้าผลได้ผลเสียต่ำ แต่ ถ้าผลได้ผลเสียมีมากขึ้นในระดับปานกลาง เขาจะประนีประนอมต่อรองกันเอง และถ้ามีผลได้ผลเสียมาก เขาก็จะมองหาวิธีการแก้ปัญหาร่วมกันในที่สุด

ตามแนวคิดของ ลอว์เลส (Lawless) เห็นว่า เมื่อบุคคลพบกับความขัดแย้งจะต้อง ตัดสินใจเพื่อเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งใน 3 อย่างต่อไปนี้ 1) เลือก ก. หรือ เลือก ข. 2) พยายามประนีประนอมระหว่าง ก. กับ ข. 3) พยายามที่จะหลีกเลี่ยงทั้งสองอย่าง⁶³

1. สถานการณ์

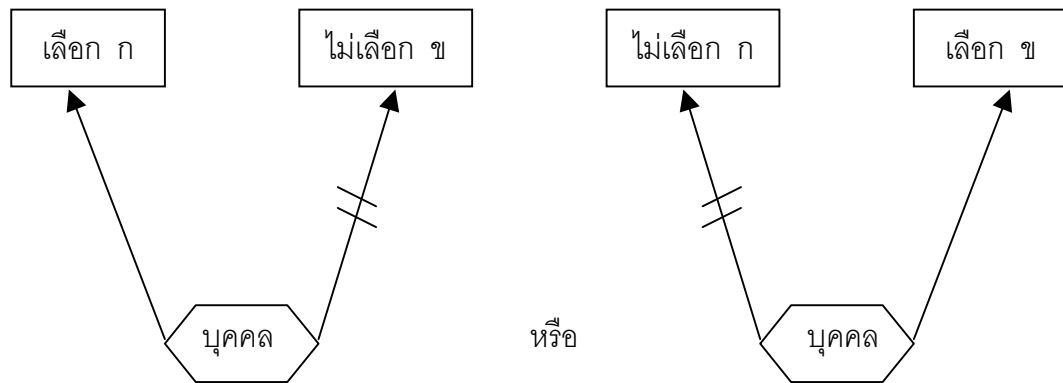


แผนภูมิที่ 9 แสดงการเลือก ก. หรือ ข.

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, ความขัดแย้ง : การบริหารเพื่อความสำเร็จ (กรุงเทพฯ : ตะเกียง, 2534), 99.

⁶³ David J. Lawless, Organizational Behavior : The Psychology of Effective Management, 2nd ed. (New Jersey : Prentice – Hall Inc., 1979), 350 – 351.

2. พฤติกรรมแบบที่ 1 : เลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง

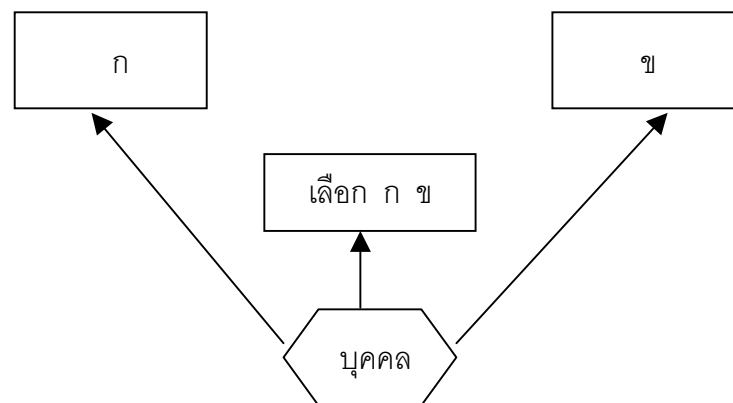


แผนภูมิที่ 10 แสดงการเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, ความขัดแย้ง : การบริหารเพื่อสร้างสรรค์ (กรุงเทพฯ : ตะเกียง, 2534), 99.

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

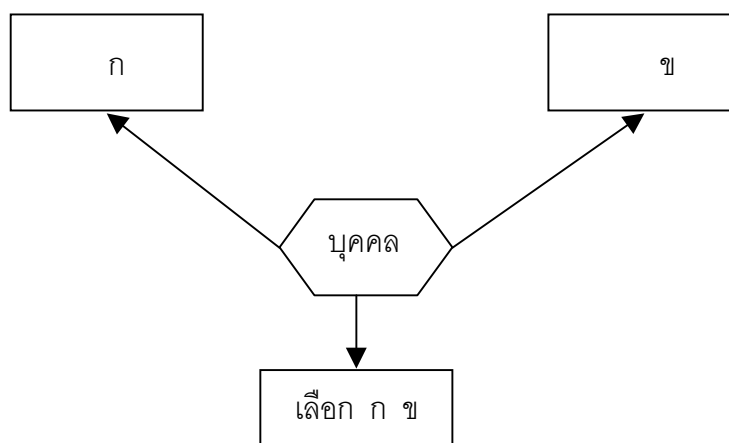
3. พฤติกรรมที่ 2 : ประนีประนอม



แผนภูมิที่ 11 แสดงการประนีประนอม

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, ความขัดแย้ง : การบริหารเพื่อสร้างสรรค์ (กรุงเทพฯ : ตะเกียง, 2534), 100.

4. พฤติกรรมแบบที่ 3 : หลีกเลี้ยง



แผนภูมิที่ 12 แสดงการหลีกเลี้ยง

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, ความขัดแย้ง : การบริหารเพื่อสร้างสรรค์ (กรุงเทพฯ : ตะเกียง, 2534), 100.

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

นิวมาน และ บรูล (Pneuman and Bruehl) ได้อธิบายว่า เมื่อบุคคลต้องเผชิญกับ

ความขัดแย้งจะมีทางเลือก 3 ทาง คือ

1. การอยู่เฉย ๆ
2. การระงับความขัดแย้งหรือบังคับให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลง
3. การบริหารความขัดแย้ง เป็นการรักษาสภาพความสมดุลระหว่างประสิทธิภาพ

และความคิดสร้างสรรค์ในหน่วยงาน⁶⁴

เทินเนอร์ และ วีด (Tumer and Weed) ได้จำแนกการตอบสนองของบุคคลเมื่อเกิดความขัดแย้ง ออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. พวกหันหน้าสู่จะแสดงพฤติกรรม 2 ลักษณะ ได้แก่ ใจดีผู้เสียและเผชิญหน้า
2. พวกพรางตัว จะแสดงพฤติกรรมเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ หวานอมขมกลืน ทำอย่างอื่นดีกว่า และหลบดีกว่า

⁶⁴ Pneuman and Bruehl, Managing Conflict : A Complet Process Centered Handbook, 4 – 6.

3. พวกหน่วยจู่โจมจะแสดงพฤติกรรมออกมาใน 2 ลักษณะ ได้แก่ ออกแนวหน้า และโจมตีข้างหลัง⁶⁵

จอห์นสัน (Johnson) แบ่งยุทธศาสตร์ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งออกเป็นแบบพฤติกรรม 5 แบบ คือ

1. แบบเต่า (withdrawing) เต่าจะหดหัวเข้ากระดองเมื่อมีภัยมาจะหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ไม่ต้องการทั้งผลประโยชน์และความสัมพันธ์

2. แบบขลามา (forcing) ขลามาพยายามเอาชนะคู่ต่อสู้โดยใช้กำลัง เป้าหมายหรือผลประโยชน์สำคัญมาก ความสัมพันธ์เป็นสิ่งไม่จำเป็น

3. แบบตู่กตาหมี (smoothing) ตู่กตาหมีเอาความสัมพันธ์เป็นเรื่องสำคัญ เป้าหมายตนเองสำคัญน้อย ต้องการการยอมรับและความรักจากผู้อื่นมากกว่า

4. แบบสุนัขจิ้งจอก (compromising) ต้องการทั้งผลประโยชน์และความสัมพันธ์กับผู้อื่น จะหาวิธีประนีประนอมแบบพบกันครึ่งทางความสัมพันธ์และผลประโยชน์พอมืออยู่

5. แบบนกฮูก (confrontion) ให้ทุกฝ่ายได้รับผลประโยชน์⁶⁶

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

การจำแนกแบบของพฤติกรรมในสถานการณ์ขัดแย้งของโรมัส (Thomas)

พฤติกรรมของบุคคลซึ่งแต่ละฝ่ายแสดงออกในเมื่อต้องเผชิญกับความขัดแย้งนั้น โรมัส (Thomas) ได้จำแนกแบบของพฤติกรรมซึ่งมีความครอบคลุมและได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลาย โดยเสนอแนะว่า เมื่อบุคคลต้องเผชิญกับความขัดแย้งจะมีพฤติกรรมสองแบบแสดงออกมา พฤติกรรม 2 แบบนั้น คือ

1. พฤติกรรมร่วมมือ (co - operativeness) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาเพื่อให้ผู้อื่นมีความพอใจ

2. พฤติกรรมมุ่งเอาชนะ (assertiveness) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาเพื่อให้ตนเองมีความพอใจ พฤติกรรมทั้งสองแบบนี้มีอยู่ 3 ระดับ คือ ต่ำ ปานกลางและสูง

⁶⁵ Steve Turner and Frank Weed, Conflict in Organizations (New Jersey : Prentice – Hall Inc., 1983), 4.

⁶⁶ ชัยพร วิชชาวุธ, อ้างถึงใน นีออน กลิ่นรัตน์, “ความขัดแย้งทำให้หน่วยงานก้าวหน้าได้,” วารสารศึกษาศาสตร์ มข. 11,2 (กุมภาพันธ์ – พฤษภาคม 2530) : 59 – 60.

4. การหลีกเลี่ยง (avoiding) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำด้วย เป็นการไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเองและความสนใจของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เชื่อยชา ไม่สนใจความขัดแย้งของตนเองและความสนใจของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เชื่อยชา ไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

5. การยอมให้ (accommodation) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละ ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบ แม้เราจะไม่เห็นด้วยก็ตาม⁶⁷

แบบพฤติกรรมที่เหมาะสมในสถานการณ์ขัดแย้ง

เมื่อคนเราต้องเผชิญปัญหาความขัดแย้งมักจะแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาโดยทฤษฎีแล้วบุคคลจะแสดงพฤติกรรมแบบใดเมื่อต้องเผชิญกับความขัดแย้ง ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของสถานการณ์ขัดแย้งนั้น ๆ

โธมัส และ คิลแมนน์ (Thomas and Kilmann) ได้เสนอแนะแบบพฤติกรรมที่เหมาะสมกับสถานการณ์เมื่อบุคคลเผชิญกับความขัดแย้ง ดังต่อไปนี้

1. การเอาชนะ (competing) หมายถึง การแก้ปัญหาแบบยืนยันทักษาดลประโยชน์ไม่ให้ความร่วมมือ นั่นก็คือการที่บุคคลยืนยันทะลุข้อได้ของตนบนความสูญเสียของคนอื่น เป็นวิธีการแก้ปัญหาแบบมุ่งใช้อำนาจซึ่งบุคคลจะใช้อำนาจใดไม่ว่า ตนเห็นว่าเหมาะเพื่อที่จะรักษาสถานภาพของตนไว้ให้ได้ เช่น ใช้ความสามารถที่จะโต้แย้ง ใช้ตำแหน่งของตน หรือใช้การลงโทษทางเศรษฐกิจ เป็นต้น คำว่าการแข่งขันนี้อาจหมายถึง การยืนยันทะลุสิทธิของตนเอง การป้องกันจุดยืนซึ่งตนเชื่อว่าถูกต้องหรือเพียงพอเพื่อเอาชนะให้ได้เท่านั้น การเอาชนะควรจะใช้วิธีการนี้

1.1 เมื่อต้องรีบตัดสินใจอย่างเร่งด่วน

1.2 เมื่อเป็นประเด็นสำคัญ ซึ่งเมื่อลงมือปฏิบัติไปแล้วอาจเป็นสิ่งที่คนไม่ชอบหรือไม่พอใจ

1.3 เมื่อเป็นประเด็นสำคัญยิ่งต่อหน่วยงาน

1.4 เพื่อกันตนเองจากการถูกเอาเปรียบอย่างไรเหตุผล

⁶⁷ Kenneth W. Thomas, "Conflict and Conflict Management," 889 – 935.

2. การร่วมมือ (collaborating) หมายถึง การแก้ปัญหาแบบตั้งยืนยืนรักษาผลประโยชน์และให้ความร่วมมือ ซึ่งเป็นวิธีตรงข้ามกับการหลีกเลี่ยง (avoiding) การร่วมมือนั้นคือความพยายามที่จะทำงานร่วมกับคนอื่น ทั้งนี้เพื่อหาทางทำให้ทั้งสองฝ่ายพอใจอย่างเต็มที่ ทั้งยังหมายถึงการศึกษาเจาะลึกลงไปเพื่อแยกแยะว่าอะไรเป็นความพอใจพื้นฐานของทั้งสองฝ่าย และเพื่อจะได้หาทางเลือกที่เหมาะสมสำหรับความมั่นใจของทั้งสองฝ่ายด้วยการร่วมมือกันของบุคคลสองคน ยังอาจแสดงออกมาในรูปการสำรวจดูถึงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกันของทั้งสองฝ่าย ทั้งนี้เพื่อให้รู้ถึงความคิดของกันและกันแจ่มชัดขึ้น ยังแสดงออกมาในรูปของการสรุปความคิดเห็นที่ขัดแย้งกัน ทั้งนี้เพื่อคลี่คลายสถานการณ์อันอาจก่อให้เกิดการแข่งขันเพื่อที่จะหาข้อมูลมาสนับสนุนตนอีกทีที่สุด ยังแสดงออกมาในรูปของการเผชิญหน้าและการพยายามที่จะหาวิธีแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์สำหรับการแก้ปัญหาระหว่างบุคคลอีก การร่วมมือ ควรใช้วิธีการนี้เมื่อ

2.1 ต้องการหาวิธีการที่ดีกว่าในการแก้ปัญหาคือความขัดแย้ง เมื่อแนวคิดทั้งสองฝ่ายมีความสำคัญมากเกินกว่าที่จะประนีประนอมกันได้

2.2 เมื่อต้องการที่จะเรียนรู้

2.3 เพื่อต้องการผสมผสานความคิดเห็นที่ดีของทุกฝ่ายเข้าด้วยกัน

2.4 เพื่อให้คนทั้งหลายมีความผูกพันกันโดยผนึกความต้องการคนทั้งหลายให้เป็นมติเอกฉันท์

2.5 เพื่อที่จะประสานความรู้สึกที่ไม่ดีต่อกันระหว่างบุคคล

3. การประนีประนอม (compromising) การประนีประนอมอยู่ระหว่างการยืนยืนรักษาผลประโยชน์และการให้ความร่วมมือ วัตถุประสงค์ของการแก้ปัญหาแบบนี้ก็คือ หาวิธีการแก้ปัญหาชนิดที่ไม่เป็นอุปสรรคและทั้งสองฝ่ายต่างก็ยอมรับได้เป็นบางส่วน วิธีนี้จึงอยู่ตรงกลางระหว่างวิธีแก้ปัญหาแบบการแข่งขัน (competing) และแบบการปรองดอง (accommodating) การประนีประนอมนั้นยอมให้มากกว่าการแข่งขัน แต่อย่างน้อยก็ยอมให้มากกว่าแบบปรองดอง การแก้ปัญหาแบบนี้มีลักษณะเช่นเดียวกับวิธีการแก้ปัญหาแบบการปรองดอง นั่นก็คือพูดถึงปัญหาอย่างตรง ๆ มากกว่าจะหลีกเลี่ยงปัญหา แต่ยังไม่ถึงกับเจาะลึกลงไปเหมือนกับการร่วมมือ (collaborating) การประนีประนอมนั้นอาจหมายถึงการแยกเอาความแตกต่างกันออกไปเสียแล้วมาแลกเปลี่ยนประเด็นที่ยอมรับกันได้หรือพูดง่าย ๆ เป็นการแสวงหาจุดยืนที่เป็นกลางอย่างรวดเร็ว นั่นเอง การประนีประนอม ควรใช้วิธีการนี้เมื่อ

3.1 เป้าหมายของความขัดแย้งมีความสำคัญในระดับปานกลาง และไม่คุ้มกับความพยายามหรือการออกแรงเพื่อจะเอาชนะ

- 3.2 เมื่อคู่ขัดแย้งมีอำนาจหรือมีพวกมากพอ ๆ กันและมีเป้าหมายที่ต่างกันชัดเจน
- 3.3 เพื่อให้สามารถตกลงกันได้ชั่วคราวในประเด็นขัดแย้งที่ซับซ้อน
- 3.4 เพื่อให้ได้วิธีแก้ปัญหาเพื่อพอยอมรับกันได้ภายในเวลาที่จำกัด
- 3.5 ใช้เป็นทางสายกลางในการแก้ปัญหาความขัดแย้งเมื่อใช้วิธีการแข่งขัน หรือการร่วมมือไม่ได้ผล

4. การหลีกเลี่ยง (avoiding) หมายถึง การแก้ปัญหาแบบไม่ยืนยันทักษาผลประโยชน์และไม่ให้ความร่วมมือ นั่นก็คือ บุคคลไม่ยึดมั่นในเรื่องที่ตนเองและคนอื่นสนใจอยู่เขาเองจะไม่พูดถึงความขัดแย้ง การแก้ปัญหาแบบหลีกเลี่ยงนี้อาจแสดงออกมาในรูปองค์การเลี้ยงแบบนักการพูด การเลื่อนเวลาแก้ปัญหาออกไปจนกว่าจะถึงเวลาที่เหมาะสม หรือการถอยหนีออกไป จากสถานการณ์ที่คุกคามตนเองอยู่ได้ การหลีกเลี่ยงควรใช้วิธีการนี้เมื่อ

4.1 ประเด็นขัดแย้งเป็นเรื่องไร้สาระและมีปัญหาอย่างอื่นที่สำคัญกว่ารอการแก้ไขอยู่

4.2 เมื่อรู้ว่าไม่มีโอกาสชนะ

4.3 เมื่อการเผชิญหน้าในปัญหาขัดแย้งนั้นจะก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี

4.4 เมื่อต้องการเก็บรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมและเชื่อว่าจะได้ผลดีกว่าการรีบตัดสินใจในทันทีทันใด

4.5 เพื่อต้องการให้คนอื่นลดความโกรธลง จนอยู่ในระดับที่พอจะทำงานร่วมกันได้

4.6 เมื่อใช้วิธีการอื่น ๆ อาจได้ผลที่ดีกว่า

4.7 เมื่อความขัดแย้งนี้เป็นอาการของความขัดแย้งอื่น ๆ

5. การยอมให้ (accommodating) หมายถึง การแก้ปัญหาแบบไม่ยืนยันทักษาผลประโยชน์ แต่ให้ความร่วมมือซึ่งตรงข้ามกับแบบการแข่งขัน (competing) เมื่อให้ความร่วมมือบุคคลจะไม่ใส่ใจในเรื่องของตน ทั้งนี้เพื่อจะได้สนใจแต่เรื่องของคนอื่น ดังนั้น การเสียสละตนเองอยู่ในวิธีการแก้ปัญหานี้ การแก้ปัญหาแบบให้ความร่วมมือนั้น อาจแสดงออกมาในรูปของความใจกว้าง โดยที่ไม่คิดถึงตัวเองเลย หรือที่เรียกกันว่าความรักแบบเสียสละ อาจออกมาในรูปของการนบนอบ เชื่อฟังคำสั่งของคนอื่นทั้ง ๆ ที่ตัวเองไม่อยากจะนบนอบ หรือในรูปของการยอมตามความคิดเห็นของคนอื่น การยอมให้ ควรใช้วิธีการนี้เมื่อ

5.1 ในสถานการณ์นั้นเราเห็นว่าเราเป็นฝ่ายผิดและต้องการวิธีการที่ดีกว่า หรือต้องการที่จะเรียนรู้จากผู้อื่นและต้องการให้คนอื่นทั้งหลายเห็นว่าเราเป็นคนมีเหตุผล

5.2 เมื่อประเด็นนั้นมีความสำคัญกับคนอื่นมากกว่าตัวเอง หรือเพื่อต้องการให้คนอื่นพอใจ และเพื่อแสดงไมตรีจิตในการที่จะได้รับความร่วมมือจากคนอื่น ๆ

5.3 เพื่อต้องการการยอมรับจากสังคมในการที่จะทำให้สะดวกในการแก้ปัญหาสำคัญ ๆ ในอนาคต

5.4 เมื่อการแข่งขันต้องดำเนินต่อไปอีกอย่างไม่รู้จักจบสิ้นและจะเป็นผลเสียต่อเราเองไม่ว่าเราจะชนะหรือแพ้ก็ตาม

5.5 เมื่อต้องการประสานสามัคคีและหลีกเลี่ยงความยุ่งเหยิงหรือแตกแยก

5.6 เพื่อช่วยในการพัฒนาบุคลากรโดยเปิดโอกาสให้ลองทำหรือเรียนรู้จากความผิดพลาดของตัวเอง⁶⁸

การจัดการกับความขัดแย้ง

เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์กร ผู้บริหารจะต้องแสดงบทบาทในฐานะผู้จัดการกับความขัดแย้ง ให้เป็นไปในลักษณะของความสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ผู้บริหารจะต้องกล้าและพร้อมที่จะเผชิญกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในลักษณะต่าง ๆ การบริหารความขัดแย้งอาจเป็นการกระตุ้นเพื่อให้เกิดความขัดแย้ง ในกรณีที่ยังมีระดับความขัดแย้งค่อนข้างต่ำหรือน้อย ในขณะที่เดียวกันก็ต้องปรับลดระดับของความขัดแย้งที่สูงเกินไป ซึ่งระดับของความขัดแย้งที่มีมากหรือน้อยจนเกินไปย่อมไม่เกิดผลดีต่อองค์กรด้วยกันทั้งสิ้น นอกจากนี้การแก้ปัญหาความขัดแย้งหรือการจัดการความขัดแย้งก็นับว่าเป็นสิ่งสำคัญอีกอย่างหนึ่งในการบริหารความขัดแย้งที่ผู้บริหารจะละเลยหรือนิ่งเฉยมิได้ การจัดการกับความขัดแย้งได้มีผู้เสนอแนะวิธีการต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

จากรูปแบบวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่นักวิชาการได้เสนอแนวคิดไว้ล้วนเป็นประโยชน์และเหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ ซึ่งวิจิตร วรุตบางกูร เชื่อว่าคงไม่มีผู้บริหารเลือกจัดการกับความขัดแย้งวิธีใดวิธีหนึ่งตลอดเวลา ดังนั้น พฤติกรรมในการจัดการกับความขัดแย้งจึงเป็นผลของประสบการณ์ในอดีต และความจำเป็นในปัจจุบัน นอกจากนี้ยังได้เสนอแนวคิดในการเลือกใช้วิธีการความขัดแย้งไว้ 5 ประการ ซึ่งได้แก่

⁶⁸ Kenneth W. Thomas and Ralph H. Kilmann, Thomas – Kilmann Conflict Mode Interest (New York : XICOM Incorporated, 1987), 11 – 16.

1. การเอาชนะ
2. การยอมตามผู้อื่น
3. การหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง
4. การร่วมมือแก้ปัญหา
5. การประนีประนอม⁶⁹

เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์กรและได้มีการจัดการไปแล้ว สิ่งที่ยังอาจหลงเหลืออยู่คือ พฤติกรรมที่เป็นปฏิปักษ์ ท่าทีโกรธเคือง ความไม่พอใจกับผลงานของการจัดการ การทำงานมีอุปสรรค ฯลฯ ซึ่งการเผชิญกับพฤติกรรมดังกล่าวเป็นเรื่องยากลำบาก วิจิตร วรุตบางกูร ยังได้เสนอวิธีป้องกันความขัดแย้งแก่ผู้บริหารไว้ ดังนี้⁷⁰

1. ให้ทำตัวเสมือนฟองน้ำ อดทนต่อท่าทีอันเป็นศัตรูของคนอื่น อย่าทำตัวเป็นกระจกเงา เพราะการตอบโต้ปฏิกิริยาที่เป็นปฏิปักษ์จะเป็นการกระพือความขัดแย้งให้รุนแรงขึ้น
2. พึงระวังการแยกคู่อริออกจากกัน เพื่อให้ต่างฝ่ายต่างเย็นลง บางครั้งกลับทำให้สถานการณ์ตึงเครียดยิ่งขึ้น เพราะต่างมีเวลาหาข้อสนับสนุน ข้อแก้ตัวมากขึ้น การจับแยกควรมั่นใจและทำให้ทั้งสองฝ่ายมั่นใจว่าจะไม่มีการหาข้อถกเถียงอีก
3. ให้ความสำคัญต่อความรู้สึกขมขื่นมากกว่าความสำคัญในประเด็นที่ขัดแย้งกันอยู่ ซึ่งจะช่วยลดความเครียด และลดความรุนแรงของสถานการณ์ได้บ้าง

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ ได้เสนอวิธีจัดการกับปัญหาความขัดแย้ง ตามแนวคิดของ โทมัส และคิลแมนน์ (Thomas and Kilmann) ไว้ว่า เป็นการจัดการกับความขัดแย้งที่ตั้งอยู่บน 2 มิติ คือ มิติแห่งการยึดประโยชน์ส่วนตัว (Assertiveness) หมายถึง การยืนยันรักษาผลประโยชน์ให้เป็นที่ไปตามความต้องการและความพอใจของตนเอง กับมิติแห่งการยึดประโยชน์ของผู้อื่น (Co-operativeness) หมายถึง มิติแห่งการร่วมมือร่วมใจพยายามให้เป็นไปตามความต้องการและพอใจของผู้อื่น⁷¹

⁶⁹ วิจิตร วรุตบางกูร, “การจัดการกับความขัดแย้ง,” *คู่มือบริหาร* 11 (กรกฎาคม 2531) : 68 – 70.

⁷⁰ เรื่องเดียวกัน, 70.

⁷¹ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, *ความขัดแย้ง : การบริหารเพื่อความสำเร็จ* (กรุงเทพฯ : ตะเกียง, 2534), 100.

ส่วน ซิมเมล (Simmel) ได้กล่าวถึงวิธียุติความขัดแย้ง 4 วิธี คือ

1. การทำให้เหตุแห่งความขัดแย้งหมดไป
2. การทำให้ฝ่ายหนึ่งชนะ
3. การประนีประนอม
4. การคืนดีกัน⁷²

มาร์ช และ ไชมอน (March and Simon) ได้เสนอแนวทางแก้ปัญหาความขัดแย้งไว้ 4 ประการ คือ

1. โดยการเลือกแนวทางที่ทำให้เกิดความพึงพอใจร่วมกัน ให้ความสำคัญกับข้อมูลข่าวสาร
2. การเกลี้ยกล่อมโดยการใช้เทคนิคศิลปะชักจูงเพื่อให้ทุกฝ่ายเห็นกับประโยชน์ส่วนรวม เกิดความร่วมมือกันปฏิบัติงาน

3. การต่อรอง โดยยึดมั่นอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรม

4. กลวิธีทางการเมืองโดยการใช้อำนาจต่อรองด้วยการรวมตัวกันระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม เพื่อให้มีพลังอำนาจมากขึ้นในการเจรจาต่อรอง⁷³

ฟอลเล็ต (Follett) ได้เสนอวิธีการจัดการไว้ 3 วิธี คือ

1. การเอาชนะ
2. การประนีประนอม
3. วิธีผสมผสาน⁷⁴

บาร์เรทท์ (Barrett) มีความเห็นว่า ควรแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการ

1. ประสานประโยชน์ระหว่างเป้าหมายของปัจเจกบุคคลและองค์การให้สอดคล้อง
2. ผสมผสานระหว่างเป้าหมายของปัจเจกบุคคลและขององค์การ

⁷² Georgo Simmel, Conflict and the Need of Group Affiliations Kurt H Wolf (Illinois : Free Press, 1955), 107.

⁷³ James March and Herbert A. Simon, Organization (New York : Wiley, 1958), 129.

⁷⁴ Edgar L. Morphet, Roe L. Johns, and Theodore L. Reller, Educational Administrations, 2nd ed. (New Jersey : Prentice – Hall, 1967), 169.

⁷⁹ John

3. การแลกเปลี่ยน คือให้สิ่งจูงใจแก่คนงานเพื่อแลกเปลี่ยนกับผลงาน⁷⁵
เบลค และ มูตัน (Black and Mouton) เสนอวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งไว้ 5

วิธี คือ

1. การหลีกเลี่ยง
2. กดไว้
3. ประนีประนอม
4. กลบให้เรียบ
5. แบบเผชิญหน้า⁷⁶

ส่วนฟิลเลย์ (Filley) เสนอไว้ 3 วิธี คือ

1. วิธีชนะ – ชนะ คือทั้งสองฝ่ายได้ตามที่ต้องการ เป็นลักษณะของการร่วมมือกัน

แก้ปัญหา

2. วิธีชนะ – แพ้ คือ ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดได้ประโยชน์
3. วิธีแพ้ – แพ้ คือ ทั้งสองฝ่ายไม่ได้ตามที่ต้องการ⁷⁷

โทมัส (Thomas) เสนอวิธีแก้ปัญหาไว้ 5 วิธี คือ

1. การแข่งขัน
2. การแก้ปัญหาร่วมกัน
3. การถอยหนี
4. การยอมตาม
5. การประนีประนอม⁷⁸

⁷⁵ John H. Barrett, Individual Goals and Organization Objective : A Study of Interrelation Mechanisms (Ann Arbor : Institute for Social Research, 1970), 285.

⁷⁶ Robert A. Black and James S. Mouton, "The Fifth Achievement," Applied Behavioral Science 6, 4 (May 1970) : 413 – 425.

⁷⁷ Alan C. Filley, Interpersonal Conflict Regulation (Illinois : Scott, Foresman and Company, 1975), 22 – 23.

⁷⁸ Kenneth W. Thomas, "Conflict and Conflict Manangement," 889 – 935.

แคพลอว์ (Caplow) เสนอวิธีต่าง ๆ ในการแก้ความขัดแย้ง ดังนี้

1. ให้ฝ่ายหนึ่งชนะ
2. ตั้งกรรมการหาข้อเท็จจริง
3. ปรับองค์การใหม่
4. ประนีประนอม⁷⁹

สำหรับ ดอนเนลลี กิบสัน และ ไอวานเชวิช (Donnelly Gibson and Ivancevich) ให้ความคิดเห็นว่า การจัดการกับความขัดแย้งอาจจะใช้ยุทธวิธีจัดการโดยทางอ้อมและทางตรง โดยทางอ้อม คือ การลดความขัดแย้งด้วยการต่อรอง ชักชวนมาเป็นพวกและการแก้ปัญหาพร้อมกัน ซึ่งน่าจะนำมาใช้ก่อน หากไม่ได้ผลจึงใช้ทางตรง คือ การมุ่งเอาชนะ โดยยึดเป้าหมายขององค์การเป็นหลัก และให้ความสำคัญกับการประสานงานมากขึ้น⁸⁰

โฮวาท และ ลอนดอน (Howat and London) ได้สรุปวิธีจัดการกับความขัดแย้งไว้ 5 วิธี คือ⁸¹

1. วิธีเผชิญหน้า (Confrontation) เป็นวิธีจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารกล้าเผชิญกับปัญหาโดยตรงและเปิดเผย หยิบยกปัญหามาพิจารณา กล้าที่จะแสดงความคิดเห็นอย่างชัดเจน หากวิธีการแก้ความขัดแย้ง ไม่ทอดทิ้งปัญหาจนกว่าจะจัดการแก้ไขเรียบร้อยแล้ว
2. วิธีหลีกเลี่ยง (Withdrawal) เป็นวิธีจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารพยายามไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับข้อขัดแย้ง เพิกเฉยไม่รับรู้ว่ามีปัญหาขัดแย้งเกิดขึ้น ถอนตัวออกจากสถานการณ์ขัดแย้ง และหลีกเลี่ยงการโต้เถียงที่จะนำไปสู่การทะเลาะวิวาท

⁷⁹ Theodor Caplow, How to Any Organization (Illinois : The Dryden Press, 1976), 169.

⁸⁰ James H. Donnelly, James L. Gibson, and John M. Ivancevich, Foundamental of Management, 6th ed. (Homewood, Illinois : Business Publication, 1987), 356 – 359.

⁸¹ G. Howat and M. London, "Attributions of Conflict Management Strategies in Supervisor Subordinate Dyads," Journal of Applied Psychology 65, 1 (January 1980) : 172 – 175.

3. วิธีบังคับ (Forcing) เป็นวิธีจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารใช้อำนาจบังคับให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของตน เชื่อมั่นในความคิดและวิธีการของตน ไม่ยอมรับคำปฏิเสธจากผู้อื่น ยินทรานเรียกร้องให้ผู้อื่นดำเนินการตามวิธีการของตน

4. การไกล่เกลี่ย (Smoothing) เป็นวิธีจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารพยายามทำให้เห็นว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องเล็กน้อย พยายามกลบเกลื่อนหาทางเจรจาต่อรอง เพื่อลดความแตกต่างในความคิดเห็นและวิธีการ พยายามย่ำให้สมาชิกเห็นความสำคัญในความสำเร็จขององค์การ มากกว่าความแตกต่างในวิธีดำเนินการ

5. การประนีประนอม (Compromise) เป็นวิธีจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารพยายามหาทางสายกลาง เพื่อให้เป็นที่พอใจแก่คู่กรณีทั้งสองฝ่าย ยินดีรับฟังปัญหามาพิจารณาพยายามหาทางประนีประนอม ยอมเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ ยอมเสียสละบางส่วนเพื่อให้ได้บางส่วนไว้

โทมัส และ คิลแมนน์ (Thomas and Kilmann) ได้สร้างเครื่องมือเพื่อที่จะใช้วัดวิธีจัดการหรือแก้ปัญหความขัดแย้ง เรียกว่า วิธีแก้ความขัดแย้งแบบโทมัส - คิลแมนน์ (Thomas - Kilmann Conflict Mode Instrument) ซึ่งสามารถประเมินพฤติกรรมบุคคลที่แสดงออกในสถานการณ์ของความขัดแย้ง โดยอาศัยกรอบแนวคิดตามทฤษฎี 2 มิติแรก คือ การเอาใจผู้อื่น ซึ่งแสดงออกโดยพฤติกรรมร่วมมือ มิติที่สองคือ การเอาใจตนเอง แสดงออกโดยพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ ทั้งสองมิตินี้สามารถนำมาใช้เป็นวิธีแก้ความขัดแย้ง หรือวิธีจัดการกับความขัดแย้งเป็น 5 วิธี คือ

1. การเอาชนะ (competing)
2. การร่วมมือ (collaborating)
3. การประนีประนอม (compromising)
5. การหลีกเลี่ยง (avoiding)
6. การยอมให้ (accommodating)⁸²

⁸² Kenneth W. Thomas and Ralph H. Kilmann, Thomas – Conflict Mode Interest, 11 – 16.

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุริยา ธนวรรณ ได้ศึกษาความคิดเห็นของครู เกี่ยวกับสาเหตุแห่งความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี กลุ่มตัวอย่างเป็นครูผู้สอนกว่า 300 คน พบว่า 1) ครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ให้ความหมายของข้อความที่แสดงถึงพฤติกรรมความขัดแย้งได้เด่นชัด 5 ลำดับแรก มีลำดับที่หนึ่งและสองซ้ำกัน คือ การแบ่งพวก การไม่ให้ความร่วมมือ ความคิดเห็นไม่ลงรอยกัน และ ความตึงเครียดส่วนบุคคล ระหว่างบุคคล และ ระหว่างกลุ่ม 2) แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับความขัดแย้งผลการวิจัย พบว่า ครูเห็นด้วยอย่างยิ่งว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่มากนักเพียงใด เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องจัดการเพราะการละเลยเพิกเฉยอาจเป็นตัวทำลายประสิทธิภาพของการทำงานได้ และถึงแม้จะเชื่อว่า ความขัดแย้งมีผลดีและผลเสีย ถ้าให้เลือกรักก็เลือกอยู่โรงเรียนที่ไม่มีความขัดแย้งหรือมีความขัดแย้งน้อยที่สุด กับเห็นด้วยว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ทำให้บรรยากาศในโรงเรียนไม่น่าอยู่ก่อให้เกิดผลเสียหาย 3) ครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี มีความเห็นว่าการติดต่อสื่อสาร โครงสร้างขององค์การ และ คุณลักษณะส่วนตัว เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในโรงเรียนได้ 4) ความแปรปรวนของค่าเฉลี่ยสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนของครูที่มีความแตกต่างกัน ด้านเพศ อายุ วุฒิทางการศึกษา อายุราชการ ค่านิยม และบุคลิกภาพ ปรากฏว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05⁸³

สุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย ได้ศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า สาเหตุของความ ขัดแย้งที่พบมากที่สุด ได้แก่ สาเหตุจากองค์ประกอบส่วนบุคคล ซึ่งได้แก่ ลักษณะนิสัย และอารมณ์และประสบการณ์ชีวิต และวิธีการทำงาน อันดับรองลงมา ได้แก่ สาเหตุจากปฏิสัมพันธ์ในการทำงานซึ่งได้แก่ มนุษยสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การ และอันดับสุดท้าย ได้แก่ สาเหตุจากสภาพขององค์การ ซึ่งได้แก่ สาเหตุจากสภาพขององค์การ ซึ่งได้แก่ ความขาดแคลนทรัพยากร และความไม่ชัดเจน

⁸³ สุริยา ธนวรรณ, “ความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2535), บทคัดย่อ.

ของโครงสร้าง การบริหาร ตลอดจนการแข่งขันระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม ซึ่งสาเหตุดังกล่าวพบมากในโรงเรียนมัธยมศึกษา⁸⁴

สุนีย์ เฟ่งประภฤติ ได้ทำวิจัยเรื่อง “แบบภาวะผู้นำกับวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็น ของผู้บริหารโรงเรียนและครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร” พบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียน และครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนใช้ภาวะผู้นำแบบหนึ่งงานมากที่สุด รองลงมาคือแบบนักบริหาร และน้อยที่สุด คือ แบบนักบุญ และใช้วิธีแก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบร่วมมือมากที่สุด รองลงมาคือ วิธีเอาชนะ และน้อยที่สุดคือ วิธีประนีประนอม 2) ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เกี่ยวกับการใช้แบบภาวะผู้นำ และการใช้วิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ความสัมพันธ์ของแบบภาวะผู้นำ กับวิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็น ของผู้บริหารโรงเรียนและครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ไม่มีความสัมพันธ์กัน⁸⁵

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

⁸⁴ สุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย, “สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีแก้ปัญหาคความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาเขตกรุงเทพมหานคร” (ปริญญาานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2536) บทคัดย่อ.

⁸⁵ สุนีย์ เฟ่งประภฤติ, “แบบภาวะผู้นำกับวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็น ของผู้บริหารโรงเรียนและครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2537) , บทคัดย่อ.

แคช (Cash) ศึกษาบรรยากาศการจัดการกับความขัดแย้ง และพฤติกรรมในโรงเรียนประถมศึกษาของ รัฐเซาท์คาโรไลนา โดยใช้ข้อมูลจากผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 96 คน ครู 228 คน ผลการศึกษาพบว่า ความขัดแย้งต่างๆ ในการบริหารงานนั้นสามารถผ่อนคลายลงได้ โดยครูและผู้บริหารมีความเข้าใจในบรรยากาศขององค์กร และมีความประสงค์จะแก้ไขข้อขัดแย้งต่างๆ ร่วมกัน⁸⁶

แบรดเลย์ (Bradly) ได้ทำการศึกษาวิจัยเปรียบเทียบวิธีการที่ใช้ในการแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนระดับกลางทั้งชายและหญิง ในเขตเมืองเดนเวอร์ พบว่า ผู้บริหารมิได้ใช้วิธีแก้ความขัดแย้งวิธีใดวิธีหนึ่งโดยเฉพาะเจาะจง แต่มักใช้ควบกันไป สิ้นสุดแล้วแต่กรณีแวดล้อมเป็นสำคัญ⁸⁷

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

⁸⁶Cash, อ้างถึงใน วีระพงษ์ แสนโกชนม์, “วิธีแก้ไขความขัดแย้งตามแบบโหม้สคิลแมนน์” (วิทยานิพนธ์ คุรุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, 2533), 59.

⁸⁷Deanya Nadyne Bradley, “A Comparative Study of the Conflict Management Style Uses by Woman and Men in Middle Management in the Denver Metropolitan Area,” Dissertation Abstract International 45,01 (July 1984) : 66-A.

สรุป

จากวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความขัดแย้งซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้ ความขัดแย้ง หมายถึงสภาวะการณ์ที่บุคคลสองฝ่ายไม่สามารถทำความเข้าใจกันได้ อันเนื่องมาจากความแตกต่างของบุคคลในด้านต่าง ๆ เป็นผลให้เกิดความรู้สึกรังเกียจหรือพฤติกรรมที่สวนทางกัน โดยต่างฝ่ายต่างก็พยายามแสดงให้เห็นว่าทัศนคติของตนเองเด่นหรือถูกต้องกว่า ส่วนสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหน่วยงานต่าง ๆ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น ล้วนเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน โดยอาจเริ่มจากปัญหาเล็ก ๆ จนกระทั่งกลายเป็นปัญหาที่บานปลายต่อไปได้ หากความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่สามารถยุติลงได้ด้วยวิธีการที่เหมาะสม ดังนั้นผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้นำของหน่วยงานควรที่จะได้ทำความเข้าใจและรู้ถึงสาเหตุของความขัดแย้งแต่ละกรณีที่เกิดขึ้นอย่างถ่องแท้ เพื่อที่จะได้หาทางป้องกันมิให้เกิดความขัดแย้งขึ้น หรือเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นแล้ว ก็จะได้หาวิธีระงับความขัดแย้งดังกล่าว โดยพิจารณาจากสาเหตุเป็นสำคัญ การปฏิบัติงานของหน่วยงานก็จะเป็นไปด้วยความราบรื่นผู้บริหารมีเวลาที่จะใช้ความคิดเพื่อพัฒนาหน่วยงานให้ก้าวหน้าต่อไปมากยิ่งขึ้น

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงวนลิขสิทธิ์

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนาโดยใช้โรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอนครชัยศรี เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) โดยมีผู้บริหารหรือผู้รักษาการในตำแหน่งและครูผู้สอนที่ทำหน้าที่หัวหน้างานวิชาการ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอ นครชัยศรี เป็นผู้ให้ข้อมูลการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัย และระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

เพื่อเป็นแนวทางในการวิจัย ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ จึงกำหนดรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย เป็นการศึกษาค้นคว้าข้อมูล วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ จากเอกสาร ตำราทางวิชาการ ตลอดจนงานวิจัยของหน่วยงานต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ แล้วนำไปปรึกษา เสนอขอความเห็นชอบโครงการวิจัย จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัยขอความเห็นและคำแนะนำ เพื่อจัดสร้างเครื่องมือสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูล ทดสอบและปรับปรุงข้อบกพร่องของเครื่องมือ ผู้วิจัยนำเครื่องมือที่สร้างขึ้น ซึ่งได้รับการตรวจสอบคุณภาพแล้ว ไปเก็บข้อมูลจากตัวอย่างที่กำหนด ณ แหล่งข้อมูลที่เป็นตัวอย่างของการวิจัยนี้ และรวบรวมข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบความถูกต้อง วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ และแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

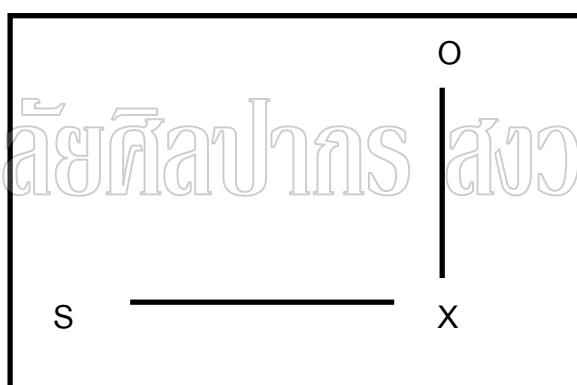
ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย เป็นขั้นตอนการเสนอร่างรายงานการวิจัย เสนอคณะกรรมการผู้ควบคุมสารนิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่องตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมสารนิพนธ์เสนอแนะ จัดพิมพ์และส่งรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ต่อบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อขอจบการศึกษา

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้งานวิจัยครั้งนี้ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย จึงได้กำหนดรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัยซึ่งประกอบไปด้วยแผนแบบการวิจัย ประชากร ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีแผนแบบการวิจัยแบบกลุ่มตัวอย่างกลุ่มเดียว มีการวัดผลครั้งหลังเพียงครั้งเดียว (one shot, non-experimental case study) ซึ่งเขียนเป็นแผนผังได้ ดังนี้



เมื่อ	S	หมายถึง	ประชากร
	X	หมายถึง	ตัวแปรที่ศึกษา
	O	หมายถึง	ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ประชากร

ในการวิจัยครั้งนี้ใช้โรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม ประจำปีการศึกษา 2545 จำนวน 34 โรงเรียนเป็นหน่วยวิเคราะห์ ผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียนหรือผู้รักษาการในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 34 คน ผู้ช่วยผู้บริหารหรือผู้รักษาการ 34 คน และครูผู้สอนที่ทำหน้าที่หัวหน้างานวิชาการ จำนวน 34 คน รวมผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 3 คน รวมทั้งสิ้น 102 คน

ตัวแปรที่ศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

1. ตัวแปรพื้นฐาน ตัวแปรที่เกี่ยวข้องสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

2. ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่วิธีการจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารโรงเรียน เลือกใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ จำนวน 5 วิธี คือ

2.1 วิธีเผชิญหน้า เป็นวิธีที่ผู้บริหารจัดการกับความขัดแย้ง โดยการเผชิญกับปัญหาโดยตรง พยายามวิเคราะห์ประเด็นปัญหาให้ชัดเจน แสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผยและไม่ละเลยปัญหาจนกว่าจะได้รับการแก้ไข พร้อมทั้งชักนำให้หันมาร่วมมือร่วมกัน

2.2 วิธีหลีกเลี่ยง เป็นวิธีที่ผู้บริหารไม่ยอมรับว่าปัญหา และเห็นว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องเล็กน้อย พยายามหลีกเลี่ยงเพิกเฉย ไม่เกี่ยวข้อง ไม่ได้แย้ง ไม่ยอมรับรู้ปัญหาข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น

2.3 วิธีบังคับ เป็นวิธีที่ผู้บริหารยึดถือความคิดเห็นของตนเป็นสำคัญ ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้อื่น ยืนกรานเรียกกร้อง และบังคับให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นในวิธีการของตนเพียงฝ่ายเดียว

2.4 วิธีไกล่เกลี่ย เป็นวิธีที่ผู้บริหารย้าให้คู่กรณี คำนึงถึงความสำคัญในความสำเร็จขององค์การมากกว่า ความแตกต่างในเรื่องของความคิดเห็น และวิธีการทำงาน

2.5 วิธีประนีประนอม เป็นวิธีการที่ผู้บริหารพยายามหาทางสายกลางหรือพบกันครึ่งทางในการดำเนินงาน เปิดใจกว้าง ยินดีรับฟังข้อเสนอแนะของทุกฝ่าย ยอมเป็นผู้ให้และผู้รับ ยอมเสียสละส่วนน้อยเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม และยังเน้นเรื่องการให้ความร่วมมือเป็นสำคัญในการแก้ปัญหา

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ลักษณะคำถามที่ใช้เป็นแบบสอบถามให้เลือกตอบ

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน โดยนำแนวคิดของโฮวาทและลอนดอน (Howat and London แปลโดย สุรางค์ โฉมสัมฤทธิ์ชัย¹ เครื่องมือดังกล่าวเป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง 5 วิธี คือ วิธีเผชิญหน้า วิธีหลีกเลี่ยง วิธีบังคับ วิธีไกล่เกลี่ย และวิธีแต่ละวิธีประกอบด้วยพฤติกรรม การจัดการกับความขัดแย้ง 5 ข้อย่อย รวม 5 วิธี ซึ่งมี 25 ข้อ ประกอบด้วย

วิธีเผชิญหน้า	ได้แก่ข้อที่ 1,6,11,16, และ 21
วิธีหลีกเลี่ยง	ได้แก่ข้อที่ 2, 7,12,17 และ 22
วิธีบังคับ	ได้แก่ข้อที่ 3,8,13,18 และ 23
วิธีไกล่เกลี่ย	ได้แก่ข้อที่ 4, 9, 14, 19 และ 24
วิธีประนีประนอม	ได้แก่ข้อที่ 5, 10, 15, 20 และ 25

ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) มี 5 ระดับ ซึ่งมีความหมายและได้คะแนนดังต่อไปนี้

5 หมายถึง	วิธีการที่เลือกใช้เป็นประจำ ให้	5	คะแนน
4 หมายถึง	วิธีการที่เลือกใช้บ่อยครั้ง ให้	4	คะแนน
3 หมายถึง	วิธีการที่เลือกใช้เป็นบางครั้ง ให้	3	คะแนน
2 หมายถึง	วิธีการที่เลือกใช้น้อยที่สุด ให้	2	คะแนน
1 หมายถึง	วิธีการที่ไม่เลือกใช้ ให้	1	คะแนน

การสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแบบสอบถาม โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

- นำแบบสอบถาม วิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดของ โฮวาท และลอนดอน (Howat and London) มาพัฒนาเป็นเครื่องมือ โดยทดสอบความตรงเชิงเนื้อหา (IOC) ภายใต้คำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ
- นำเครื่องมือที่ได้พัฒนาให้เหมาะสมแล้ว เสนออาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ พิจารณาตรวจสอบอีกครั้ง

¹สุรางค์ โฉมสัมฤทธิ์ชัย, “สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษากรุงเทพมหานคร” (ปริญญาานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2536), 120.

3. นำเครื่องมือที่ได้รับการแก้ไขแล้วไปทดลองใช้เก็บรวบรวมข้อมูล (try out) เพื่อหาว่าความเชื่อมั่น ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอเมือง จำนวน 10 โรงเรียน

4. นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นโดยใช้สัมประสิทธิ์ของแอลฟา (α - Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.82

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การรวบรวมข้อมูล ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ติดต่อขอความร่วมมือ จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ทำหนังสือถึงผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม เพื่อขออนุญาตให้ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

2. ส่งแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความร่วมมือไปยังโรงเรียนที่เป็นหน่วยวิเคราะห์

3. รวบรวมแบบสอบถามโดยไปขอรับจากผู้บริหารโรงเรียน ด้วยตนเอง

4. เก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างเดือน ตุลาคม ถึง พฤศจิกายน 2545

การวิเคราะห์ข้อมูล

นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาคัดเลือกเฉพาะที่สมบูรณ์ แล้วนำมาจัดระบบข้อมูลลงรหัส และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for windows เพื่อคำนวณหาค่าสถิติ สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ

1. การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้ค่าร้อยละ (%)

2. การวิเคราะห์การจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ใช้ค่าเฉลี่ย (μ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ)

สำหรับการวิเคราะห์การจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนถือว่าคะแนนเฉลี่ยที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้ให้ข้อมูลตกอยู่ในช่วงใด แสดงว่า ผู้บริหารใช้การจัดการกับความขัดแย้งอยู่ในระดับนั้นทั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์การวิเคราะห์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best)² มีรายละเอียดดังนี้

² John W. Best, Research in Education (Englewood Cliff , N. J. : Prentice Hall Inc, 1970), 190.

ค่าเฉลี่ย 1.00 ถึง 1.49	แสดงว่า การจัดการกับความขัดแย้งของ
ผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับน้อยที่สุด	
ค่าเฉลี่ย 1.50 ถึง 2.49	แสดงว่า การจัดการกับความขัดแย้งของ
ผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับน้อย	
ค่าเฉลี่ย 2.50 ถึง 3.49	แสดงว่า การจัดการกับความขัดแย้งของ
ผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง	
ค่าเฉลี่ย 3.50 ถึง 4.49	แสดงว่าการจัดการกับความขัดแย้งของ
ผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมาก	
ค่าเฉลี่ย 4.50 ถึง 5.00	แสดงว่าการจัดการกับความขัดแย้งของ
ผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด	

สรุป

การวิจัยเรื่อง การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการ
 ประถมศึกษา อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบการจัดการความ
 ขัดแย้ง ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัด สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอนครชัยศรี
 โดยใช้แนวคิดของ โฮวาทและลอนดอน (Howat and London) ที่กล่าวถึงวิธีการขัดความ
 ขัดแย้งจำนวน 5 วิธี ประกอบด้วย วิธีเผชิญหน้า วิธีหลีกเลี่ยง วิธีบังคับ วิธีไกล่เกลี่ย และวิธี
 ประนีประนอม ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียนหรือผู้รักษาการในตำแหน่งผู้บริหาร
 โรงเรียนจำนวน 34 คน ผู้ช่วยผู้บริหารหรือผู้รักษาการในตำแหน่ง 34 คน และครูผู้สอนที่ทำหน้าที่
 หัวหน้างานวิชาการ จำนวน 34 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 102 คนสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
 คือ ค่าร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย (μ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ)

บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของการวิจัย เรื่องการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามถึงผู้ให้ข้อมูลซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนหรือผู้รักษาการในตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้บริหาร และครูผู้สอนที่ทำหน้าที่หัวหน้างานวิชาการ ในโรงเรียนประถมศึกษาอำเภอนครชัยศรีจำนวน 34 โรงเรียน ได้รับกลับคืนมาและเป็นฉบับที่สมบูรณ์จำนวน 102 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 และได้นำมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย 2 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน โดยวิธีการแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ มีรายละเอียดดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	68	66.7
หญิง	34	33.3
รวม	102	100
2. อายุ		
30 – 40 ปี	4	3.9
41- 50 ปี	77	75.5
50 – 60 ปี	21	20.6
รวม	102	100
3. ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	79	77.5
สูงกว่าปริญญาตรี	23	22.5
รวม	102	100
4. ประสบการณ์ในการทำงาน		
ต่ำกว่า 10 ปี	37	36.3
10 – 15 ปี	40	39.2
สูงกว่า 15 ปี	25	24.5
รวม	102	100

จากตารางที่ 1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชายร้อยละ 66.7 เพศหญิงร้อยละ 33.3 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 40 –50 ปีมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 75.5 และอายุ 30-40 ปีมีน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 3.9 โดยส่วนใหญ่ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับการศึกษา ระดับปริญญาตรีร้อยละ 77.5 สูงกว่าปริญญาตรีร้อยละ 22.5 และมีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 10 – 15 ปี มากที่สุดร้อยละ 39.2 น้อยที่สุดคือสูงกว่า 15 ปี ร้อยละ 24.5

ตอนที่ 2 การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด สำนักงานการ ประถมศึกษาอำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม

การวิเคราะห์การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด สำนักงานการ
ประถมศึกษาอำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม ผู้วิจัยใช้วิธีการหาค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบน
มาตรฐาน ดังตารางที่ 2-7

ตารางที่ 2 การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด สำนักงานการประถมศึกษา
อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม

การจัดการความขัดแย้ง	μ	σ	ระดับ
1. วิธีเผชิญหน้า	3.04	0.94	ปานกลาง
2. วิธีหลีกเลี่ยง	2.48	0.98	น้อย
3. วิธีบังคับ	1.81	0.71	ปานกลาง
4. วิธีไกล่เกลี่ย	3.13	1.00	ปานกลาง
5. วิธีประนีประนอม	4.11	0.90	มาก
รวม	2.96	0.90	ปานกลาง

จากตารางที่ 2 แสดงให้เห็นว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด
สำนักงานการประถมศึกษา อำเภอ นครชัยศรี จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับ
ปานกลาง ($\mu = 2.96, \sigma = 0.87$) และวิธีการที่ผู้บริหารโรงเรียนเลือกใช้ในการจัดการความขัดแย้ง
มากที่สุดคือ วิธีประนีประนอม ($\mu = 4.11, \sigma = 0.73$) และน้อยที่สุดคือ วิธีบังคับ
($\mu = 1.81, \sigma = 0.71$)

ตารางที่ 3 วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด สำนักงานการประถมศึกษา
อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม แบบเผชิญหน้า

วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบเผชิญหน้า	μ	σ
1. หยิบยกข้อขัดแย้งมาพิจารณาอย่างเปิดเผยและดำเนินการแก้ปัญหา	2.85	1.04
2. เผชิญกับปัญหาอย่างเปิดเผย	3.58	0.89
3. ไม่ทอดทิ้งปัญหาจนกว่าจะแก้ไขเรียบร้อยแล้ว	3.02	0.99
4. เผชิญหน้ากับความขัดแย้งโดยตรง	2.85	0.82
5. กล้าที่จะแสดงความคิดเห็นอย่างชัดเจน	2.88	1.00
รวม	3.04	0.94

จากตารางที่ 3 แสดงให้เห็นว่า วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม ด้วยวิธีการเผชิญหน้าอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.04, \sigma = 0.94$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารเลือกใช้วิธีเผชิญกับปัญหาอย่างเปิดเผย อยู่ในลำดับมากที่สุด ($\mu = 3.58, \sigma = 0.89$) และการเผชิญหน้ากับความขัดแย้งโดยตรงและหยิบยกข้อขัดแย้งมาพิจารณาอย่างเปิดเผยและดำเนินการแก้ปัญหา อยู่ในลำดับน้อยสุด ($\mu = 2.85, \sigma = 0.82, 1.04$)

ตารางที่ 4 วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด สำนักงานการประถมศึกษา
อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม แบบหลีกเลี่ยง

วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง	μ	σ
1. หลีกเลี่ยงการโต้เถียงที่จะนำไปสู่การวิวาท	3.64	1.27
2. พยายามที่จะไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับด้วย	2.23	0.78
3. พยายามทำเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย	3.05	1.04
4. ถอนตัวออกจากสถานการณ์ที่เป็นความขัดแย้ง	1.97	0.96
5. ไม่รับรู้ว่ามีปัญหาขัดแย้งเกิดขึ้น	1.55	0.85
รวม	2.48	0.98

จากตารางที่ 4 แสดงให้เห็นว่า วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม ด้วยวิธีการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับน้อย ($\mu = 0.48$, $\sigma = 0.98$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการโต้เถียงที่จะนำไปสู่การวิวาทอยู่ในลำดับมากที่สุด ($\mu = 3.64$, $\sigma = 1.27$) และไม่รับรู้ว่ามีปัญหาขัดแย้งเกิดขึ้นอยู่ในลำดับน้อยสุด ($\mu = 1.55$, $\sigma = 0.85$)

ตารางที่ 5 วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด สำนักงานการประถมศึกษา อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม แบบบังคับ

วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบบังคับ	μ	σ
1. บังคับให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของตน	1.67	0.63
2. ยื่นกรานให้รับวิธีการแก้ปัญหาที่ตนเองเสนอเท่านั้น	1.64	0.64
3. เรียกร้องให้ดำเนินการตามวิธีการของคนที่ได้คิดไว้แล้ว	2.17	0.67
4. ไม่ยอมรับคำปฏิเสธจากผู้อื่น	1.94	0.88
5. บังคับให้ใช้ทางแก้ปัญหาของตน	1.64	0.77
รวม	1.81	0.71

จากตารางที่ 5 แสดงให้เห็นว่า วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม ด้วยวิธีการบังคับอยู่ในระดับน้อย ($\mu = 1.81$, $\sigma = 0.71$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารเรียกร้องให้ดำเนินการตามวิธีการของคนที่ได้คิดไว้แล้วอยู่ในลำดับมากที่สุด ($\mu = 2.17$, $\sigma = 0.67$) และยื่นกรานให้รับวิธีการแก้ปัญหาที่ตนเองเสนอเท่านั้นกับบังคับให้ใช้ทางแก้ปัญหาของตนอยู่ในลำดับน้อยสุด ($\mu = 1.64$, $\sigma = 0.64, 0.77$)

ตารางที่ 6 วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด สำนักงานการประถมศึกษา
อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม แบบไถ่เกลียด

วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบไถ่เกลียด	μ	σ
1. ให้ความสำคัญกับข้อขัดแย้งเช่นเดียวกับเรื่องอื่นๆ ทั่วไป	2.91	0.96
2. ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของเป้าหมายมากกว่าความแตกต่างในวิธีการ	3.52	1.05
3. ไม่คิดมากไม่ยึดมั่นกับความเห็นที่แตกต่าง	3.47	1.05
4. อะลุ่มอล่วยค่อยๆ พูดค่อยๆ จากกันในเรื่องความแตกต่าง	3.05	1.04
5. ทำให้เห็นว่าเป้าหมายที่มีอยู่ร่วมกันมีความสำคัญเป็นอันดับแรก	2.70	0.93
รวม	3.13	1.00

จากตารางที่ 6 แสดงให้เห็นว่า วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม ด้วยวิธีการไถ่เกลียดอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.52, \sigma = 0.78$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารทำให้เห็นว่าเป้าหมายที่มีอยู่ร่วมกันมีความสำคัญเป็นอันดับแรกอยู่ในลำดับมากที่สุด ($\mu = 4.31, \sigma = 0.70$) และไม่คิดมากไม่ยึดมั่นกับความเห็นที่แตกต่างอยู่ในลำดับน้อยสุด ($\mu = 1.93, \sigma = 0.54$)

ตารางที่ 7 วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด สำนักงานการประถมศึกษา
อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม แบบประนีประนอม

วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอม	μ	σ
1. พยายามหาทางประนีประนอม	4.08	0.96
2. ค้นหาทางสายกลางในการดำเนินการ	4.02	0.75
3. ยินดีเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ	4.20	0.88
4. ยอมเสียสละบางส่วนเพื่อให้ได้บางส่วน	3.88	0.94
5. รับฟังปัญหาของคู่กรณีทั้ง 2 ฝ่ายมาพิจารณา	4.35	1.01
รวม	4.11	0.90

จากตารางที่ 7 แสดงให้เห็นว่า วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม ด้วยวิธีการประนีประนอมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.11$, $\sigma = 0.90$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารรับฟังปัญหาของคู่กรณีทั้ง 2 ฝ่ายมาพิจารณาอยู่ในลำดับมากที่สุด ($\mu = 4.50$, $\sigma = 1.01$) และยอมเสียสละบางส่วนเพื่อให้ได้บางส่วนอยู่ในลำดับน้อยสุด ($\mu = 3.88$, $\sigma = 0.94$)

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเพื่อทราบ การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอนครชัยจังหวัดนครปฐม ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ นครชัยศรี จังหวัดนครปฐมจำนวน 34 โรงเรียน โดยมีผู้บริหารหรือผู้รักษาการในตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้บริหาร และครูหัวหน้างานวิชาการ เป็นผู้ให้ข้อมูล จำนวน 102 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามโดยใช้แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งตามทฤษฎีของ โฮวาทและลอนดอน (Howat & London) และสถิติที่ใช้เป็นค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย (μ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ)

สรุปผลการวิจัย

ข้อค้นพบของการวิจัยสรุปเป็นประเด็นสำคัญได้ดังนี้

1. สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชายร้อยละ 66.7 มีอายุระหว่าง 41 – 50 ปี ร้อยละ 75.5 ระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุดร้อยละ 77.5 และส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 10 – 15 ปี ร้อยละ 39.2
2. การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอ นครชัยศรี จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง
3. ผู้บริหารโรงเรียนใช้ในวิธีการจัดการความขัดแย้งมากที่สุดเรียงตามลำดับคือ วิธีประนีประนอม วิธีไกล่เกลี่ย วิธีเผชิญหน้า วิธีหลีกเลี่ยง และวิธีการบังคับ

การอภิปรายผล

จากผลสรุปของการวิจัย สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. จากผลการวิจัยที่พบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจาก การปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือโรงเรียน ความขัดแย้งมักเกิดขึ้นเสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความขัดแย้งระหว่างบุคคลซึ่งมักพบแทบทุกหน่วยงาน และเป็นสิ่งที่สร้างปัญหาให้กับหน่วยงานหรือโรงเรียนเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือระหว่างบุคลากรในหน่วยงานด้วยกันเอง ซึ่งความขัดแย้งดังกล่าวย่อมนำมาซึ่งความคับข้องใจ ทำให้เกิดอารมณ์หงุดหงิดขุ่นมัว บั่นทอนสุขภาพจิตของแต่ละฝ่าย ส่งผลต่อบรรยากาศของหน่วยงานเป็นไปด้วยความอึดอัด บุคลากรขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องหลีกเลี่ยงหรือพยายามไกลเกลี่ย ลดปัญหาความขัดแย้งให้บรรเทาเบาบาง หรือไม่ให้เกิดขึ้นภายในหน่วยงาน อันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่ด้อยลงไป แต่บางครั้งผู้บริหารก็ไม่สามารถจะจัดการกับความขัดแย้งได้ทุกเรื่อง ทุกฝ่าย เนื่องจากความขัดแย้งเกิดขึ้นจากสาเหตุหลายประการ ดังที่ Knudson และ Fleenor (Knudson and Fleenor) กล่าวว่า ความขัดแย้งในองค์การมี 2 ประการคือ ความขัดแย้งแบบระบบราชการเกิดจากความต้องการเป็นอิสระของแต่ละคนหรือหน่วยงานย่อย และความขัดแย้งในระบบเกิดจากความแตกต่างในวัตถุประสงค์ย่อย เช่นเดียวกับ Miles (Miles) กล่าวว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในองค์การประกอบด้วย 1) การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในหน้าที่การงาน 2) ความไม่คงเส้นคงวาของสถานะ 3) ความคลุมเครือทางด้านอำนาจหน้าที่ทางกฎหมาย 4) อุปสรรคในการติดต่อสื่อสาร 5) การพึ่งพาทรัพยากรร่วมกัน 6) ความแตกต่างในเกณฑ์การปฏิบัติงานและระบบการให้รางวัล และ 7) ทักษะความสามารถและคุณลักษณะพิเศษเฉพาะตัว จึงทำให้การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับ สุริยา ธนวรรณ ได้ศึกษาความคิดเห็นของครู เกี่ยวกับสาเหตุแห่งความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ปี 2535 กลุ่มตัวอย่างเป็นครูผู้สอนกว่า 300 คน พบว่า 1) ครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ให้ความสำคัญของข้อความที่แสดงถึงพฤติกรรมความขัดแย้งได้เด่นชัด 5 ลำดับแรก มีลำดับที่หนึ่งและสองซ้ำกัน คือ การแบ่งพวก การไม่ให้ความร่วมมือ ความคิดเห็นไม่ลงรอยกัน และ ความตึงเครียดส่วนบุคคล ระหว่างบุคคล และระหว่างกลุ่ม 2) แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับความขัดแย้งผลการวิจัย พบว่า ครูเห็นด้วยอย่างยิ่งว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่ว่ามากน้อยเพียงใด เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องจัดการเพราะการละเลยเพิกเฉยอาจเป็นตัวทำลาย

ประสิทธิภาพของการทำงานได้ และถึงแม้จะเชื่อว่า ความขัดแย้งมีผลดีและผลเสีย ถ้าให้เลือกก็ขอเลือกอยู่โรงเรียนที่ไม่มี ความขัดแย้งหรือมีความขัดแย้งน้อยที่สุด กับเห็นด้วยว่า ความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่ทำให้บรรยากาศในโรงเรียนไม่น่าอยู่ก่อให้เกิดผลเสียหาย 3) ครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี มีความเห็นว่าการติดต่อสื่อสาร โครงสร้าง ขององค์การ และคุณลักษณะส่วนตัว เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในโรงเรียนได้ 4) ความแปรปรวนของค่าเฉลี่ยสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนของครูที่มีความแตกต่างกัน ด้าน เพศ อายุ วุฒิทางการศึกษา อายุราชการ ค่านิยม และบุคลิกภาพ ปรากฏว่าแตกต่างกัน

2. วิธีการที่ผู้บริหารโรงเรียนเลือกใช้ในการจัดการความขัดแย้งมากที่สุดเรียงตาม ลำดับคือ วิธีประนีประนอม วิธีไกล่เกลี่ย วิธีเผชิญหน้า วิธีหลีกเลี่ยง และวิธีการบังคับ ทั้งนี้อาจเป็น เพราะการประนีประนอมเป็นวิธีการที่ผู้บริหารพยายามเลือกเป็นทางสายกลางหรือพบกันครึ่งทาง ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ด้วยวิธีการที่เปิดใจกว้างยินดีรับฟังข้อเสนอแนะของทุกฝ่าย ยอม เป็นผู้ให้และผู้รับยอมเสียสละส่วนน้อยเพื่อประโยชน์ของส่วนร่วม ทำให้ลดปัญหาของความ ขัดแย้งเพื่อการเอาชนะ คู่กรณียอมรับโดยไม่มีผู้ใดได้รับหรือเสียประโยชน์ซึ่งกันและกันนอกจากนี้ การทะเลาะหรือเพิกเฉยอาจเป็นตัวทำลายประสิทธิภาพของการทำงานได้ ทำให้บรรยากาศใน โรงเรียนไม่น่าอยู่ก่อให้เกิดผลเสียหาย ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนเลือกใช้วิธีการนี้มากที่สุด สอดคล้อง กับผลการวิจัยของ เจริญ โคกสีอำนวย ซึ่งวิจัยเกี่ยวกับ วิธีการแก้ความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร ปี 2530 พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนใช้วิธีประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาเป็นวิธีการยอมตาม เช่นเดียวกับ ประชุม โภชกิจ ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ พบว่า ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ก่อให้เกิด ผลสำเร็จ ประกอบด้วยการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอม และยังสอดคล้องกับผล งานวิจัยของ โทมัส และพอนด์ (Tomas and Pondy) ที่พบว่า ผู้บริหารระดับสูงใช้วิธีการ ประนีประนอมในการจัดการความขัดแย้ง สำหรับวิธีการเผชิญหน้า วิธีไกล่เกลี่ย วิธีหลีกเลี่ยง และ วิธีการบังคับ ที่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม เลือกใช้น้อยกว่าวิธีแรกนั้น อาจแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนยังคงใช้วิธีการ ทั้งห้าร่วมกัน แต่ใช้มากน้อยต่างกันขึ้นอยู่กับสถานการณ์นั้นๆ นอกจากนี้ตัวผู้บริหารเองอาจมี ความเชื่อที่ว่า ความสำเร็จของงานย่อมขึ้นอยู่กับความร่วมมือและความผูกพันของสมาชิกที่ สัมพันธ์กันอย่างดี การมีประสิทธิภาพในการทำงานขึ้นอยู่กับทำให้มีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องของ ทุกฝ่ายที่มีเป้าหมายร่วมกัน และเชื่อใจกันทุกๆ ฝ่าย ผู้บริหารยุคใหม่มักจะเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงาน ได้มีโอกาสโต้ถามความคิดเห็น โดยไม่คำนึงถึงหรือกังวลว่าต้องถูกลงโทษ การทำเช่นนี้ทำให้

ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้สึกว่าตนเองได้รับความยุติธรรมและนิยมชมชอบผู้บังคับบัญชา เพราะเป็นการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม ความร่วมมือกันเป็นสำคัญอย่างยิ่งในการแสดงออกถึงการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ แบริดลีย์ (Bradley) ที่พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนทั้งชายและหญิงมิได้ใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งวิธีการใดวิธีการหนึ่งโดยเฉพาะแต่มักใช้ร่วมกัน ส่วน ไฮเวอร์ ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งระดับของความขัดแย้งและบรรยากาศองค์การ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า สิ่งสำคัญที่ก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนดีขึ้น คือ สภาพโรงเรียนที่มีบรรยากาศแบบเปิดเผยเป็นกันเอง การแก้ปัญหาความขัดแย้งบนพื้นฐานของความเข้าใจและประนีประนอม ช่วยลดสภาพความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นอย่างดี

3. ผลการวิจัยที่พบว่า วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบบังคับที่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม เลือกใช้เป็นอันดับสุดท้าย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ วิธีการบังคับเป็นวิธีที่ผู้บริหารยึดถือความคิดเห็นของตนเป็นสำคัญ ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้อื่น ยืนกรานเรียกร้อง และบังคับให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นในวิธีการของตนเพียงผู้เดียว ซึ่งวิธีการบังคับเป็นวิธีการมุ่งใช้อำนาจซึ่งอาจเป็นพลังและความสามารถที่จะผลักดันให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งให้บรรลุจุดมุ่งหมายได้ ขณะเดียวกันอำนาจจะทำให้บรรยากาศของการอยู่ร่วมกันมีความขัดแย้งมากยิ่งขึ้น และการเลือกวิธีการขัดแย้งแบบนี้ควรใช้ในกรณีเมื่อต้องการตัดสินใจแบบเร่งด่วนจริงๆ เพราะเมื่อลงมือปฏิบัติไปแล้วอาจเป็นสิ่งที่คนไม่ชอบหรือไม่พอใจในตัวผู้บริหาร ทำให้มีเจตคติที่ไม่ดีต่อการบริหารงาน แม้ความขัดแย้งจะถูกแก้ไขไปแล้ว แต่ความไม่พอใจยังคงอยู่ เนื่องจากการแก้ไขปัญหาใดๆ ย่อมมีผู้รู้สึกว่าจะชนะหรือแพ้ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอ นครชัยศรี จึงไม่ค่อยเลือกใช้วิธีการบังคับในการจัดการความขัดแย้งหรือเลือกใช้น้อยที่สุด

4. นอกจากนี้การที่งานวิจัยนี้พบว่า วิธีการจัดการความขัดแย้งต่างๆ ที่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในอำเภอ นครชัยศรี เลือกใช้ทั้งห้าวิธีนั้น เป็นการแก้ปัญหาให้คู่กรณีเกิดความพึงพอใจในระดับหนึ่ง ถึงแม้จะไม่สามารถรักษาผลประโยชน์ของตนเองได้ การแก้ปัญหาด้วยวิธีการต่างๆ ดังกล่าวสามารถประสานความรู้สึกที่ไม่ดีต่อกันได้ ในขณะเดียวกันผู้บริหารเลือกใช้วิธีการแบบหลีกเลี่ยงปัญหาหรือถ่วงเวลาของปัญหา จะสามารถลดวิกฤตหรือความเข้มข้นของความขัดแย้ง ตลอดจนความตึงเครียดหรือความกดดันของคู่กรณีลงได้ ซึ่งสอดคล้องกับคุณลักษณะของสังคมไทยที่ว่า คนไทยลืมเรื่องราวต่างๆ ได้ในระยะเวลาไม่นานนัก การแก้ปัญหาวิธีนี้ จึงนับว่าเป็นวิธีการที่เหมาะสมในสายตาของผู้บริหาร เช่นเดียวกับกับ การ์ดอน (Gardon) กล่าวว่า วิธีการจัด

การกับความขัดแย้งของผู้บริหารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร ประกอบด้วย ต้องเป็นผู้มีมารยาทดี มีทัศนคติ และการแสดงออกที่เป็นมิตรต่อผู้อื่น ต้องหาเวลาให้ความสนใจและรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานต้องระลึกเสมอว่าทุกคนมีความคิดดี ๆ ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นต้องให้เพื่อนร่วมงานได้ระบายให้เต็มที่วิธีที่ดีที่สุดคือรับฟังอย่างตั้งใจ แสดงความรู้สึกยอมรับนับถือในความคิดเห็นส่วนบุคคล พยายามหาความสัมพันธ์ของความคิดเห็นของผู้อื่นหรือผู้ร่วมงานกับผลประโยชน์ของหน่วยงานและทำให้ผู้อื่นรับทราบและเข้าใจตามนั้นด้วยซึ่งเจ้าของความคิดจะรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญและต้องเป็นคนที่ยังสังเกตและสามารถทำนายพฤติกรรมหรือความคิดของผู้ร่วมงานได้

สรุปได้ว่าคนเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง ผู้บริหารควรตัดสินใจว่าเมื่อสาเหตุความขัดแย้งเกิดจากคน ต้องใช้การแก้ไขความขัดแย้งแบบประนีประนอมทุกครั้งไปก็จะเป็นการไม่ถูกต้องและไม่สามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้อย่างแน่นอน เพราะสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอาจมีได้เกิดขึ้นจากสาเหตุใดสาเหตุหนึ่งเพียงอย่างเดียวเสมอไป ดังนั้นการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดจากสาเหตุต่างๆ กัน จึงไม่สามารถชี้เฉพาะลงไปได้ว่าต้องใช้การจัดการความขัดแย้งวิธีใด นั้นขึ้นอยู่กับภาวะใดที่มีความขัดแย้งอันเนื่องมาจากสาเหตุหนึ่ง ก็ต้องเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งให้เหมาะสมกับสถานการณ์นั้น ๆ เป็นกรณี ๆ ไป จึงทำให้สาเหตุของความขัดแย้งเบาบางหรือขจัดให้หมดสิ้นไปได้

ข้อเสนอแนะของการวิจัย

จากข้อค้นพบของการวิจัย ผู้วิจัยได้จัดทำข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษา ไว้ดังนี้

1. จากผลการวิจัยที่พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม เลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งเรียงลำดับ คือ วิธีประนีประนอม มากที่สุด ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรจะสนับสนุนให้มีการอบรมให้ความรู้ หรือจัดไว้ในหลักสูตรการอบรมผู้บริหาร เพื่อให้ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์สาเหตุหรือปัจจัยที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งและสามารถเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสม

2. ผู้บริหารควรมีทักษะความรู้ในการจัดการกับความขัดแย้ง เนื่องจากความสำเร็จในการจัดการกับความขัดแย้งขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ผู้บริหารจำเป็นต้องเรียนรู้หรือฝึกฝนทักษะในการจัดการกับความขัดแย้ง เพื่อที่จะช่วยให้การจัดการกับความขัดแย้งมีประสิทธิภาพ ทักษะที่จำเป็นได้แก่ ทักษะในการพูด ฟัง ทักษะการประเมิน การสร้างข้อขัดแย้งให้เป็นไปในทางสร้างสรรค์ ทักษะการสื่อความหมาย ความยืดหยุ่น และความสามารถในการเผชิญหน้ากับคู่กรณี

ข้อเสนอแนะของการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งที่สัมพันธ์กับบรรยากาศขององค์กร ในโรงเรียนประถมศึกษา
2. ควรศึกษาถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษา
3. ควรมีการศึกษาถึงทักษะในการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

กิติมา ปรีดีดีลิก. ทฤษฎีการบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ธนการพิมพ์, 2529.

กำจัด คงหนู. "วิธีจัดการกับความขัดแย้งของศึกษานิเทศก์อำเภอ เขตการศึกษา 5" ปริญญา
นิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2530.

เจริญ โคกสีอำนวนย. "วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรม
สามัญศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร." ปริญญาานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร, 2530.

เชี่ยวชาญ อาศวีพัฒนกุล. ความขัดแย้งในองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย
สุโขทัยธรรมาธิราช, 2530.

ถวิล เกื้อกุลวงศ์. การบริหารการศึกษาสมัยใหม่. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2530.

เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนา
พานิช, 2529.

เบญจกุล มะกะระรัช. "การบริหารความขัดแย้ง." เทศาภิบาล. 3,6 (6 มิถุนายน 2539) : 24.

ประกอบ คูปรัตน์. "การมีผลประโยชน์ในสถานศึกษา แนวทางวิเคราะห์." วารสารครุศาสตร์. 6,3
(10 ธันวาคม 2544) : 29-47.

ประชุม โพธิกุล. "การบริหารความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์." จดหมายข่าวสถาบันพัฒนาผู้บริหาร
การศึกษา. 8,4 (ธันวาคม 2543) : 16.

พนัส หันนาคินทร์. หลักการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2543.

พิมลพรรณ พงษ์สวัสดิ์. "การบริหารความขัดแย้ง." วารสารข้าราชการ. 8,3 (พฤศจิกายน -
ธันวาคม 2531) : 37-40.

พรรณราย ทรัพย์ะประภา. จิตวิทยาสำหรับนักบริหาร. กรุงเทพฯ : บริษัท วีชั่นอาร์ต คอเปอร์เรชั่น
จำกัด, 2532.

วีระพงษ์ แสนโกชณ์ “วิธีแก้ปัญหาคความขัดแย้งตามแบบโธมัส – คิลแมนน์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 9.” ปรินญาณิพนธ์การศึกษา มหาวิทยาลัย สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2533.

วิจิตร วรุตบางกูร. “การจัดการกับความขัดแย้ง.” ครูปริทัศน์. 1,3 (กรกฎาคม 2531) : 64-70.

สถิต กองคำ. เทคนิคการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏนครราชสีมา, 2542.

สนีย์ เฟ่งประพฤติ. “แบบภาวะผู้นำกับวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2537.

สุรางค์ ไหล่สีฤทธิชัย. “สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษากรุงเทพมหานคร.” ปรินญาณิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2536.

สุรียา ธนวรรณ. “ความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2535.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. ความขัดแย้ง : การบริหารเพื่อสร้างสรรค์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ตะเกียง, 2534.

สมโกชณ์ นพคุณ. “กลยุทธ์จัดการความขัดแย้ง.” วารสารข้าราชการ 4,6 (กรกฎาคม – สิงหาคม 2536) : 28-35.

อุทัย บุญประเสริฐ. องค์การและปัญหาในองค์การ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2531.

อรุณ รักธรรม. หลักมนุษย์สัมพันธ์กับการบริหาร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2527.

_____. มนุษย์สัมพันธ์กับนักบริหาร. กรุงเทพฯ : ป.สัมพันธ์พาณิชย์, 2532.

ภาษาอังกฤษ

Bradley, Deanya Nadyne. "A Comparative Study of the Conflict Management Style Uses by Woman and Men in Middle Management in the Denver Metropolitan Ara." Dissertation Abstracts International 45, 01 (July 1984) : 143.

David, Brown. Managing Conflict at Organizational Interfaces. Reading, Massachusetts : Addison, Wesley, 1983.

Deutsch, Morton. The Resolution of Conflict. New Haven Connecticut : Yale University Press, 1973.

Filley C. Allan. Interpersonal Conflicted Resolution. Glenview, Illinois : Scott, Foresman And Company, 1975.

Hawat, G. and M. London. "Attributions of Conflict Management Strategies in Supervisor – subordinate Dyads." Journal of Applied Psychology. 7,3 (October 1980) : 175.

Neuman, Boy W., and Margaret E. Bruehl. Managing Conflict : A Complete Process Centered Handbook. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1982.

Pondy, Louis R. "Organizational Conflict : Concepts and Model." Administrative Science Quarterly 12,2 (September 1967) : 301.

Robbins, Stephen P. Organizational Behavior : Concepts, Controversies and Applications. 2ne ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice – Hall Inc., 1983.

Roy, Pneuman and Bruehl Margaret. Managing Conflict : A complete Process – Centeped Handbook. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice – Hall, 1982.

ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก ก
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**เรื่อง**

**การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา
อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม**

.....

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. เพศ

ชาย หญิง

2. อายุ

ต่ำกว่า 30 - 40 ปี 41-50 ปี 51 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

ปริญญาตรี สูงกว่าปริญญาตรี

4. ประสบการณ์ในการทำงานในโรงเรียนนี้

ต่ำกว่า 10 ปี 10 - 15 ปี สูงกว่า 15 ปี

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

**ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษา**

คำชี้แจง ท่านพบปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียน ซึ่งคุณกรณีอาจเป็นบุคลากรในโรงเรียน
และความขัดแย้งอาจเป็นระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่มก็ตาม ในฐานะที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนจำ
เป็นต้องจัดการกับความขัดแย้ง ขอให้ท่านพิจารณาวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่เสนอไว้ ใน
สถานการณ์ที่เป็นจริง ท่านมักเลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ด้วยวิธีดังต่อไปนี้ มากน้อย
เพียงใด แล้วโปรดตอบเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องคะแนนที่เป็นจริง

ข้อ ที่	วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง	ระดับการเลือกใช้วิธีการจัดการกับ ความขัดแย้ง				
		1	2	3	4	5
1	หยิบยกข้อขัดแย้งมาพิจารณาอย่างเปิดเผย และดำเนินการแก้ปัญหา					
2	หลีกเลี่ยงการโต้เถียงที่จะนำไปสู่การวิวาท					
3	บังคับให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของตน					
4	ให้ความสำคัญกับข้อขัดแย้งเช่นเดียวกับเรื่อง อื่นๆ ทั่วๆ ไป					
5	พยายามหาทางประนีประนอม					
6	เผชิญกับปัญหาอย่างเปิดเผย					
7	พยายามที่จะไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับเรื่องด้วย					
8	ยื่นกรานให้รับวิธีการแก้ปัญหาที่ผู้บริหาร เสนอเท่านั้น					
9	ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของเป้าหมายมาก กว่าความแตกต่างในวิธีการ					
10	ค้นหาทางสายกลางในการดำเนินการ					

ข้อ ที่	วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง	ระดับการเลือกใช้วิธีการจัดการกับ ความขัดแย้ง				
		1	2	3	4	5
11	ไม่ทอดทิ้งข้อปัญหาจนกว่าจะแก้ไขเรียบร้อยแล้ว					
12	พยายามทำเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่ายๆ					
13	เรียกร้องให้ดำเนินการตามวิธีการของตนที่ได้คิดไว้แล้ว					
14	ไม่คิดมาก ไม่ยึดมั่นกับความเห็นที่แตกต่าง					
15	ยินดีเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ					
16	เผชิญกับความขัดแย้งโดยตรง					
17	ถอนตัวออกจากสถานการณ์ที่เป็นความขัดแย้ง					
18	ไม่ยอมรับคำปฏิเสธจากผู้อื่น					
19	อะลุ่มอล่วยค่อยๆพูดคุยจากกันในเรื่องความแตกต่าง					
20	ยอมเสียสละบางส่วนเพื่อให้ได้บางส่วน					
21	กล้าที่จะแสดงความคิดเห็นอย่างชัดเจน					
22	ไม่รับรู้ว่ามีปัญหาขัดแย้งเกิดขึ้น					
23	บังคับให้ใช้ทางแก้ปัญหของตน					
24	ทำให้เห็นว่าเป้าหมายที่มีอยู่ร่วมกันมีความสำคัญเป็นอันดับแรก					
25	รับฟังข้อขัดแย้งของคู่กรณีทั้ง 2 ฝ่ายมาพิจารณา					

ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ข้อมูลทั่วไปของผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถาม

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1

ชื่อ - ชื่อสกุล	นายพิเชษฐ ศรีเมฆ
วุฒิทางการศึกษา	Ph.D. Development Education Central Luzon State University. Phillippines
ตำแหน่ง	ศึกษานิเทศก์ 8 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1
สถานที่ทำงาน	กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 จังหวัดนครปฐม

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2

ชื่อ - ชื่อสกุล	นายรัตน์ ยืนนาน
วุฒิทางการศึกษา	M.Ed. (Education Administration) University of Phillipines
ตำแหน่ง	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ภาควิชาพื้นฐานการศึกษา คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏนครปฐม
สถานที่ทำงาน	สถาบันราชภัฏนครปฐม จังหวัดนครปฐม

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3

ชื่อ - ชื่อสกุล	นางสาวพัชรี ยันตรีสิงห์
วุฒิทางการศึกษา	อักษรศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ตำแหน่ง	ศึกษานิเทศก์ 8 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2
สถานที่ทำงาน	กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 จังหวัดนครปฐม

ภาคผนวก ค

การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

การทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม
เรื่อง
**การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา
อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม**

คำชี้แจง โปรดอ่านและพิจารณาข้อความอย่างละเอียดและเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง
ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนัก
งานการประถมศึกษาอำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม

ข้อที่	การจัดการความขัดแย้ง	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC
		ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	
1	หยิบยกข้อขัดแย้งมาพิจารณาอย่างเปิดเผยและดำเนินการ แก้ปัญหา	+1	+1	+1	1
2	หลีกเลี่ยงการโต้เถียงที่จะนำไปสู่การวิวาท	+1	+1	+1	1
3	บังคับให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของตน	+1	+1	+1	1
4	ให้ความสำคัญกับข้อขัดแย้งเช่นเดียวกับเรื่องอื่นๆ ทั่วๆ ไป	+1	+1	+1	1
5	พยายามหาทางประนีประนอม	+1	+1	+1	1
6	เผชิญกับปัญหาอย่างเปิดเผย	+1	+1	+1	1
7	พยายามที่จะไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับข้อขัดแย้ง	+1	+1	+1	1
8	ยื่นกรานให้รับวิธีการแก้ปัญหาที่ผู้บริหารเสนอเท่านั้น	+1	+1	+1	1
9	ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของเป้าหมายมากกว่าความ แตกต่างในวิธีการ	+1	+1	+1	1
10	ค้นหาทางสายกลางในการดำเนินการ	+1	+1	+1	1
11	ไม่ทอดทิ้งข้อปัญหาจนกว่าจะแก้ไขเรียบร้อยแล้ว	+1	+1	+1	1
12	พยายามทำเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่ายๆ	+1	+1	+1	1
13	เรียกร้องให้ดำเนินการตามวิธีการของตนที่ได้คิดไว้แล้ว	+1	+1	+1	1

ข้อที่	การจัดการความขัดแย้ง	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC
		ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	
14	ไม่คิดมาก ไม่ยึดมั่นกับความเห็นที่แตกต่าง	+1	+1	+1	1
15	ยินดีเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ	+1	+1	+1	1
16	เผชิญกับความขัดแย้งโดยตรง	+1	+1	+1	1
17	ถอนตัวออกจากสถานการณ์ที่เป็นความขัดแย้ง	+1	+1	+1	1
18	ไม่ยอมรับคำปฏิเสธจากผู้อื่น	+1	+1	+1	1
19	อะลุ่มอล่วยค่อยๆพูดคุยจากกันในเรื่องความแตกต่าง	+1	+1	+1	1
20	ยอมเสียสละบางส่วนเพื่อให้ได้บางส่วน	+1	+1	+1	1
21	กล้าที่จะแสดงความคิดเห็นอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	1
22	ไม่รับรู้ว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น	+1	+1	+1	1
23	บังคับให้ให้ทางแก้ปัญหาของตน	+1	+1	+1	1
24	ทำให้เห็นว่าเป้าหมายที่มีอยู่ร่วมกันมีความสำคัญเป็นอันดับแรก	+1	+1	+1	1
25	รับฟังข้อขัดแย้งของคู่กรณีทั้ง 2 ฝ่ายมาพิจารณา	+1	+1	+1	1

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	A1	3.4667	1.0743	30.0
2.	A2	3.6000	1.2758	30.0
3.	A3	1.6333	.6149	30.0
4.	A4	3.6333	.9994	30.0
5.	A5	4.1333	.9371	30.0
6.	A6	3.6333	.8899	30.0
7.	A7	2.2667	.8277	30.0
8.	A8	1.6333	.6149	30.0
9.	A9	3.5667	1.0726	30.0
10.	A10	4.0667	.6915	30.0
11.	A11	4.2000	.6644	30.0
12.	A12	4.2333	.6789	30.0
13.	A13	2.2000	.7144	30.0
14.	A14	3.5667	1.0400	30.0
15.	A15	4.2667	.8277	30.0
16.	A16	3.6333	.8899	30.0
17.	A17	2.0333	.9994	30.0
18.	A18	1.9667	.9279	30.0
19.	A19	4.2333	.6789	30.0
20.	A20	3.9000	.9229	30.0
21.	A21	4.2000	.7611	30.0
22.	A22	1.5667	.8976	30.0
23.	A23	1.6333	.8087	30.0
24.	A24	4.2333	.8584	30.0
25.	A25	4.3667	.9643	30.0

N of Cases = 30.0

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min
	3.2747	1.5667	4.3667	2.8000	2.7872

Reliability Coefficients 25 items

Alpha = .8239

Standardized item alpha = .8133

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ สกุล นายรังสรรค์ เหมันต์
 วัน เดือน ปีเกิด 10 มกราคม พ.ศ. 2505
 ที่อยู่ปัจจุบัน 66/4 หมู่ 4 ตำบลวัดแค อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม

ประวัติการศึกษา

- พ.ศ. 2517 สำเร็จการศึกษาชั้นประถมศึกษาปีที่ 7 โรงเรียนวัดห้วยพลู
 อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม
- พ.ศ. 2520 สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 โรงเรียนภัทรญาณวิทยา
 อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม
- พ.ศ. 2524 สำเร็จการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาชั้นสูง
 วิทยาลัยครูกาญจนบุรี จังหวัดกาญจนบุรี
- พ.ศ. 2527 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต (ศษ.บ.)
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช จังหวัดนนทบุรี
- พ.ศ. 2546 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทบริหารการศึกษา
 มหาวิทยาลัยศิลปากร จังหวัดนครปฐม

ประวัติการทำงาน

- พ.ศ. 2525 ครู 2 ระดับ 2 โรงเรียนวัดบึงลาดสวาย จังหวัดนครปฐม
- พ.ศ. 2531 ครูใหญ่โรงเรียนบ้านบางประแดง จังหวัดนครปฐม
- พ.ศ. 2534 ครูใหญ่โรงเรียนวัดพุทธธรรมรังษี จังหวัดนครปฐม
- พ.ศ. 2536 อาจารย์โรงเรียนวัดพุทธธรรมรังษี จังหวัดนครปฐม
- พ.ศ. 2538 อาจารย์ใหญ่โรงเรียนวัดเสถียรรัตนาราม จังหวัดนครปฐม
- พ.ศ. 2539 อาจารย์ใหญ่โรงเรียนวัดห้วยพลู จังหวัดนครปฐม
- พ.ศ. 2542 ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดห้วยพลู จังหวัดนครปฐม



ได้รับบริจาค