

วรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทนำ

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นและพบเห็นในด้านชีวิตประจำวันโดยทั่วไป ไม่ว่าจะเกิดขึ้นในหน่วยงาน องค์กร หรือสถานที่ใดก็ตาม ถ้าที่นั่นมีคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาอยู่รวมกันหรือกระทำการกิจกรรมร่วมกัน ก็เชื่อได้ว่าโอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งกันก็มีขึ้นได้แล้ว ยิ่งจำนวนคนมีเพิ่มมากขึ้นเท่าไร โอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งก็ยิ่งมีสูงขึ้นเรื่อยๆ เพราะโดยธรรมชาติของมนุษย์ย่อมต้องการพวกพ้องและมีความรักในกลุ่มของตน เมื่อรวมกับความแตกต่างทางด้านประสบการณ์ ค่านิยม ทัศนคติ เป้าหมาย ความต้องการ และการรับรู้เข้าไปแล้ว โอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งก็ยิ่งจะเพิ่มมากขึ้นไปอีก แต่ความขัดแย้งไม่ใช่สิ่งเลวร้ายที่ต้องซ่อนเร้นหรือปกปิดแต่อย่างใด ความขัดแย้งบางอย่างจะก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ความกระตือรือร้นในการทำงาน การประสานสามัคคีในกลุ่ม เพื่อสร้างผลผลิตที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องศึกษาเรียนรู้และมีทักษะในการจัดการแก้ไขความขัดแย้งที่เหมาะสม เพราะองค์กรที่มีความขัดแย้ง แสดงว่าองค์กรนั้นมีชีวิตอยู่ ความสามัคคีก็คือความขัดแย้งที่พอเหมาะนั่นเอง (ทอ สวัสดิพานิชย์, 2534)

ความหมายความขัดแย้ง

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ให้ความหมายว่า "ไม่ลงรอยกัน"

ขัด หมายถึง ไม่ทำตาม ฝ่ายอื่น จีนไว้

แย้ง หมายถึง ไม่ตรงหรือลงรอยเดียวกัน ด้านไว้ ทานไว้

ขัดแย้ง จึงหมายถึง ทั้งขัดทั้งแย้ง คือ นอกจากจะไม่ทำตามแล้ว ยังต้านทานเอา  
ไว้อีกด้วย

Webster's Dictionary ให้ความหมายว่า

ความขัดแย้ง (Conflict) มาจากภาษาละตินว่า Confligere ซึ่งแปลว่า การต่อสู้สงคราม ความพยายามที่จะเป็นเจ้าของ การเผชิญหน้าเพื่อมุ่งร้าย การกระทำที่โอบด้วยกันไม่ได้  
ในลักษณะตรงกันข้าม การไม่ถูกกันเมื่อมีความสนใจ ความคิดหรือการกระทำที่ไม่เหมือนกัน

ลัดดา วิศิษฐานนท์ (2534) กล่าวว่าความขัดแย้งก็คือการไม่เข้าใจกันของบุคคลหรือ  
กลุ่มบุคคล อันเนื่องมาจากความแตกต่างกันในเรื่องความคิด การกระทำ การตัดสินใจ ซึ่งก่อให้เกิด  
เกิดผลกระทบต่อการทำงานของกลุ่มหรือบุคคล

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534) ให้ความหมายว่า ความขัดแย้งของบุคคลเกิดจากการ  
ที่บุคคลต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยที่การเลือกนั้นอาจเต็มใจเลือก หรืออาจเลือก  
ความขัดแย้งระหว่างบุคคล เป็นสถานการณ์ที่การกระทำของฝ่ายหนึ่งไปขัดขวาง หรือสกัดกั้นการ  
กระทำของอีกฝ่ายหนึ่ง ในกรณีที่ระบุเป้าหมายของเขา หรือการที่บุคคลที่มีความแตกต่างในค่านิยม  
ความสนใจ แนวคิด วิธีการ เป้าหมาย ต้องมาติดต่อกัน ทำงานด้วยกัน หรืออยู่ร่วมกันสังคม  
เดียวกัน โดยที่ความแตกต่างนี้เป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องกันหรือโอบด้วยกันไม่ได้

สิทธิพงศ์ สิทธิขจร (2535) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สถานการณ์ที่บุคคลถูกบีบ  
บังคับให้จำเป็นต้องตัดสินใจเลือก หรือแสดงพฤติกรรมที่ไม่สอดคล้องกัน ในรูปของการพูดและการ  
กระทำ

กิติ ตย์คานนท์ (2536) ให้ความหมายว่า ความขัดแย้ง คือการกระทำหรือกิจกรรม  
อย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นในลักษณะที่ขัดกัน ขัดขวาง กีดกัน หรือรบกวนอีกกิจกรรมหนึ่ง ทำให้กิจกรรมนั้น  
ดำเนินไปได้ยาก หรือผลที่ได้ลดลง

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2533) ให้ความหมายว่า ความขัดแย้ง คือ สภาพการณ์ที่คนหรือกลุ่มคนเกิดความไม่เข้าใจกัน มีความรู้สึกไม่พึงพอใจหรือคับข้องใจที่ปฏิบัติงาน ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากสภาพทรัพยากรทางการบริหาร หรือตำแหน่งมีจำกัด และไม่สามารถตอบสนองความต้องการของคนหรือกลุ่มคนได้อย่างทั่วถึง

วิทยากร เชียงกูล (2536) ให้ความหมายว่า ความขัดแย้ง คือความไม่เห็นพ้องต้องกันระหว่าง 2 ฝ่ายขึ้นไป หรือระหว่างท่าที 2 ท่าทีขึ้นไปว่าจะเลือกท่าทีที่ดีที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างไร

วิชัย รัตนวรรณจินดา (2536) หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ที่มีลักษณะของความไม่เป็นมิตรหรือตรงกันข้ามกัน

Johnson & Johnson (1975) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง การที่กิจกรรมหนึ่งเกิดขึ้นในลักษณะที่ขัดแย้ง ขัดขวาง กีดกันหรือรบกวนต่ออีกกิจกรรมหนึ่ง หรือทำให้กิจกรรมนั้นเสียหาย ดำเนินไปได้โดยยาก หรือมีผลน้อยลงทางใดทางหนึ่ง

Robbins (1987) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นกระบวนการซึ่งเป็นการพยายามของ ก. ที่ตั้งใจจะลดล้างความพยายามของ ข. โดยการขัดขวางในบางรูปแบบ ซึ่งจะส่งผลให้ ข. เกิดความคับข้องใจในการที่จะบรรลุเป้าหมาย หรือบรรลุความสนใจต่อไปอีกของตน

Brown (1983) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมที่ไม่ลงรอยกัน หรือพฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้ ระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ที่มีความสนใจแตกต่างกัน พฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้ในที่นี้หมายถึง การกระทำของฝ่ายหนึ่งที่ตั้งใจไปยับยั้ง สกัดกั้น หรือสร้างความคับข้องใจ ให้แก่อีกฝ่ายหนึ่ง

Stoner (1982) กล่าวว่า ความขัดแย้งในองค์การ คือการตกลงกันไม่ได้ระหว่างสมาชิกในองค์การหรือกลุ่มตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ความขัดแย้งเกิดจากบุคคลหรือกลุ่ม จำเป็นต้องร่วมกันในทรัพยากรที่จำกัด หรือกิจกรรมการทำงาน หรือเกิดจากบุคคลมีความแตกต่างกันในด้านสถานภาพ เป้าหมาย และการรับรู้ ต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด

เมื่อพิจารณาความหมายของความขัดแย้งที่นักวิชาการต่างๆ ให้ความหมายไว้ พอสรุปได้ว่า ความขัดแย้งหมายถึง การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลเกิดความรู้สึก หรือคิดว่าตน หรือกลุ่มของตนถูกขัดขวางต่อต้านจากอีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อไม่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตนหรือกลุ่มมีความต้องการรวมทั้งการต่อสู้เพื่อทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด ทำให้เกิดความคับข้องใจ หรือการตอบโต้ ขัดขวางหรือ ทาลายอีกฝ่ายหนึ่ง จากคำจำกัดความของความขัดแย้งจะเห็นว่าความขัดแย้งเป็นปฏิกริยาทางลบ แต่ในสถานการณ์ความเป็นจริง ความขัดแย้งนั้นทำให้เกิดปฏิกริยาได้ทั้งทางลบและทางบวก

#### แนวคิดและทัศนะเกี่ยวกับความขัดแย้ง

ในสภาวะการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากและรวดเร็วอย่างในปัจจุบันนี้ ความขัดแย้งนับเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้บริหารต้องยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติขององค์การ เป็นปรากฏการณ์ธรรมชาติที่เกิดขึ้นได้เสมอ ผู้บริหารต้องศึกษาและเรียนรู้การจัดการกับความขัดแย้ง เพื่อให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับที่เหมาะสม สร้างสรรค์คุณประโยชน์ต่อหน่วยงานของตน ยิงงานหน่วยงานที่บุคลากรจำนวนมากมาทำงานร่วมกัน โอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งทั้งระหว่างบุคคลต่อบุคคลหรือบุคคลต่อกกลุ่ม หรือกลุ่มต่อกกลุ่มก็ยังมีแนวโน้มจะเกิดได้มากขึ้น เพราะบุคคลย่อมมีความแตกต่างกันทั้งในเรื่องความคิด ความต้องการ ทัศนคติ ค่านิยม ประสบการณ์

ในทางการศึกษา เชื่อว่าความขัดแย้งเกิดจากลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

1. ทรัพยากรในทางการศึกษามีไม่พอเพียงกับความต้องการของบุคคล หรือกลุ่มในสถานศึกษา หรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ทรัพยากรในที่นี้อาจเป็นสิ่งที่เห็นได้และสิ่งที่เห็นไม่ได้เช่น คน เงิน วัสดุ ตำแหน่ง สถานภาพหรือชื่อเสียงเกียรติยศ

2. การแสวงหาหนทางที่จะควบคุมกิจกรรม งานหรืออำนาจ ซึ่งเป็นสมบัติของคนอื่น หรือกลุ่มอื่น ความขัดแย้งนี้เป็นผลมาจากการก้าวท้าวในงานหรืออำนาจหน้าที่ของผู้อื่น

3. ไม่สามารถที่ตกลงกันได้เกี่ยวกับเป้าหมายหรือวิธีการในการทำงาน ซึ่งต่างคนต่างก็มีเป้าหมายและวิธีการที่แตกต่างกัน และเป้าหมายหรือวิธีการที่แตกต่างกันนั้นไม่สามารถไปด้วยกันได้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534)

Kelly (1970) กล่าวว่า ความขัดแย้งในองค์การนั้นตั้งอยู่บนฐาน 2 ประการ คือ ความเชื่อในสมัยเก่า และสมัยใหม่ซึ่งจะส่งผลไปถึงพฤติกรรมในการแก้ไขปัญหาของผู้บริหารด้วย ดังแสดงในตาราง

#### ตารางที่ 2

เปรียบเทียบแนวคิดความขัดแย้งสมัยเก่ากับสมัยใหม่

สมัยเก่า	สมัยใหม่
1. ความขัดแย้งสามารถหลีกเลี่ยงได้	1. ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้
2. ความขัดแย้งเกิดจากมีคนใดคนหนึ่งทำ	2. ความขัดแย้งเกิดขึ้นเพราะโครงสร้างอาชีพและความแตกต่างของคน
3. ความขัดแย้งเป็นอันตรายต่อความสำเร็จของงาน	3. ความขัดแย้งเป็นสิ่งผสมผสานของการเปลี่ยนแปลง

(อ้างใน Huczynski & Buchanan, 1991)

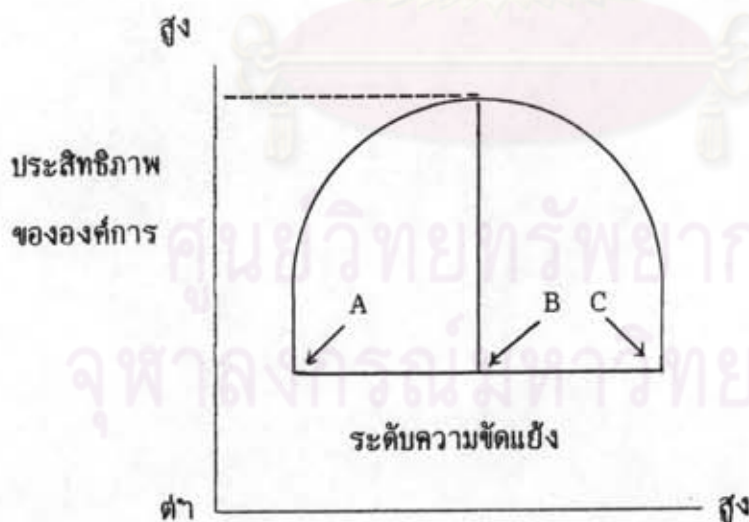
ประการแรก คนสมัยเก่าเชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งเลวร้าย ควรจะหลีกเลี่ยงหรือปกปิด ไม่ควรจะนำมาเปิดเผยให้ใครรู้ ความขัดแย้งเกิดขึ้นเพราะมีคนก่อ การแก้ไขทำได้โดยการออกกฎหมายระเบียบข้อบังคับเท่านั้น

ประการที่สอง เป็นความคิดของคนสมัยใหม่ที่เชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้เราต้องเผชิญกับมันไม่ว่าจะดีหรือเลว และความขัดแย้งนี้เกิดขึ้น เพราะโครงสร้างขององค์การ อาจเป็นเรื่องของชนชั้นของบุคคลในองค์การ ความกดดันทางสังคม เรื่องการเมือง เศรษฐกิจ ความขัดแย้งมาจากรื่องเลวร้ายแต่อย่างใด ถ้าผู้บริหารรู้จักนำมาใช้ เช่น ปรับปรุงโครงสร้าง สายการบังคับบัญชา การให้รางวัลตอบแทน ทำให้ทุกคนมีความรู้สึกที่ทุกคนมีโอกาสเป็นผู้ชนะ Gladstone กล่าวว่า แทนที่จะปรักปรำความคิดแก่กันและกัน หันมารับผิดชอบร่วมกันเสีย ก็จะขจัดปัญหาความขัดแย้งในองค์การไปได้ (อังกวน อรุณ รัชธรรม, 2527)

ซึ่งคล้ายคลึงกับความคิดเห็นของ Robbins(1987) ที่กล่าวว่า ความขัดแย้งมีทั้งเป็นประโยชน์และไม่เป็นประโยชน์ ความขัดแย้งมีมากหรือน้อยเกินไปย่อมไม่มีประโยชน์ ความขัดแย้งที่มีประโยชน์ จะต้องเป็นความขัดแย้ง ที่มีระดับพอเหมาะ จึงจะเป็นประโยชน์แก่องค์การ ดังรูปที่ 1

รูปที่ 1

ความขัดแย้งและประสิทธิภาพขององค์การ



ซึ่งสามารถอธิบายถึงระดับความขัดแย้ง แบบความขัดแย้ง พฤติกรรมที่ปรากฏในองค์การ และประสิทธิภาพการทำงานที่เกิดขึ้นในองค์การ ตามตารางที่ 3

## ตารางที่ 3

แสดงระดับความขัดแย้งกับพฤติกรรมและประสิทธิภาพที่เกิดขึ้นในองค์การ

สถานการณ์	ระดับความขัดแย้ง	แบบความขัดแย้ง	พฤติกรรมที่ปรากฏในองค์การ	ประสิทธิภาพที่เกิดขึ้นในองค์การ
A	ต่ำหรือไม่มี	ไม่ทำงาน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ไม่สนใจ</li> <li>2. หยุดนิ่ง</li> <li>3. ไม่สนองตอบการเปลี่ยนแปลง</li> <li>4. ขาดความคิดใหม่ ๆ</li> </ol>	ต่ำ
B	พอเหมาะ	ทำงาน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ร่วมมือกัน</li> <li>2. ปรับปรุงตนเอง</li> <li>3. มีการเปลี่ยนแปลง</li> </ol>	สูง
C	สูง	ไม่ทำงาน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เกิดการแบ่งแยก</li> <li>2. ยุ้งเหยิงสับสน</li> <li>3. ขาดความร่วมมือ</li> </ol>	ต่ำ

(Robbins, 1987)

## สาเหตุความขัดแย้ง

ในแต่ละหน่วยงานย่อมประกอบด้วยคนจำนวนหนึ่ง ที่เข้ามาทำกิจกรรมร่วมกัน โดยมีการกำหนดบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบให้ทุกคนได้ปฏิบัติที่แตกต่างกัน ทั้งนี้เป็นไปตามความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความต้องการของแต่ละบุคคล บทบาทเหล่านี้ทำให้คนต้องมีปฏิสัมพันธ์กับคนอื่น มีการพึ่งพาอาศัยกัน ด้วยความแตกต่างกันทั้งในด้านค่านิยม วัฒนธรรม เป้าหมาย วิธีการทำงาน และจากจำนวนทรัพยากรที่มีจำกัด สิ่งต่างๆ เหล่านี้จะ เป็นเครื่องกระตุ้น ผลักดันให้คนต้องต่อสู้ คัดค้าน เพื่อทำให้ได้งานสิ่งที่ตนต้องการ

โดยทั่วไปความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน มักจะเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Taylor & Lippitt, 1983 อ้างานนทีทิพย์ สมเกียรติกุลและสมโภชน์ นพคุณ, 2536) ซึ่งจะนำไปสู่ได้ทั้งผลดีและผลเสียในหน่วยงาน การศึกษาหรือเรียนรู้ถึงสาเหตุการเกิดความขัดแย้ง เป็นกระบวนการหนึ่งในการบริหารความขัดแย้ง เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความขัดแย้งในระดับที่เป็นอันตรายต่อหน่วยงาน และทำให้ผู้บริหารสามารถจัดระดับความขัดแย้งที่มีความเหมาะสมได้

มีผู้รู้หลายท่าน ได้ศึกษาถึงสาเหตุการเกิดความขัดแย้งไว้ว่าเกิดจากสาเหตุต่างๆ เช่น

กิติ ดัยัคคานนท์ (2536) ได้สรุปถึงสาเหตุของการเกิดความขัดแย้งไว้ว่า ขึ้นอยู่กับ

ก. ความสนใจของทั้งสองฝ่าย ที่มีไม่เหมือนกันหรือแตกต่างกัน

ข. ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด

ซึ่งปัจจัยทั้งสองอย่างนี้ ถ้ามีความสมดุลหรือตกลงกันได้ ก็จะไม่มีความขัดแย้ง แต่ถ้าตกลงกันไม่ได้ ก็จะเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นมาได้ ดังตารางที่ 4



## ตารางที่ 4

## แสดงสาเหตุของการเกิดความขัดแย้ง

ทรัพยากร	ความสนใจของทั้ง 2 ฝ่าย	
	ในทางดี	ในทางไม่ดี
มีน้อย/หายาก	แข่งขัน/เกมส์	ต่อสู้/ทำลายกัน
มีมาก/หาง่าย	ตกลงกันได้/แก้ปัญหาคู่	ตกลงกันไม่ได้/ถกเถียงกัน

จะพบว่า จำนวนทรัพยากรไม่ว่าจะมีน้อยหายาก หรือมีมากหาง่ายก็ตาม ถ้าความสนใจของทั้ง 2 ฝ่าย ที่มีต่อกันเป็นไปในทางที่ไม่ดีแล้ว ก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นมาได้ ทางที่มีพฤติกรรมที่ต่อสู้/ทำลายกัน หรือตกลงกันไม่ได้ มีการถกเถียงกัน แต่ถ้าทั้ง 2 ฝ่าย มีความสนใจหรือทัศนคติที่ดีต่อกัน แม้ทรัพยากรจะมีน้อยและหายาก เขาก็จะแข่งขันกันตามกฎกติกาหรือระเบียบที่วางไว้ ยิ่งถ้าทรัพยากรมีมากและหาง่าย เขาก็จะตกลงกันได้ง่ายขึ้น หรือหันหน้ามาร่วมมือกันในการแก้ปัญหา

กิตติมา บรดีติลล (2532) แบ่งสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งเป็น 2 ประเภท คือ

1. สาเหตุความขัดแย้งระหว่างบุคคล คนแต่ละคนที่มาอยู่ร่วมกัน ทำกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยกันจะมีความคิดเห็นต่างกัน มีวิธีการคิดที่ไม่เหมือนกัน ค่านิยม อคติ การรับรู้ ผลประโยชน์ ความต้องการที่ไม่แตกต่างกัน ล้วนเป็นสาเหตุที่จะทำให้เกิดความขัดแย้งได้ทั้งสิ้น

2. สาเหตุความขัดแย้งในองค์การ เกิดจากการแย่งทรัพยากรและงบประมาณกัน เพราะทรัพยากรหรืองบประมาณมีจำนวนจำกัด หรือเกิดจากการเปลี่ยนเทคนิคในการทำงาน รวมทั้งความแตกต่างในหน้าที่การงาน เป็นต้น

อุทัย หิรัญรัต (2531) สรุปว่าสาเหตุที่ทากั้มนุษย์ขัดแย้งกัน เนื่องจาก

1. ความคิดเห็น คนที่มีค่านิยม ประสบการณ์ การรับรู้ต่างกัน ความคิดเห็นจะแตกต่างกันไปด้วย
2. แนวทางปฏิบัติ วิธีการทำงาน เทคนิคการทำงาน กฎระเบียบต่าง ๆ เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้งได้
3. ผลประโยชน์ คนเราต้องการความสำเร็จ และมีเป้าหมายชีวิตแตกต่างกัน

วิชัย โดสุวรรณจินดา (2536) กล่าวถึง สาเหตุของความขัดแย้งว่าเกิดจากสาเหตุ 6 ประการ คือ

1. การแข่งขันสำหรับทรัพยากร
2. การขึ้นอยู่กับระหว่างกันของงาน
3. ความคลุมเครือของขอบเขตอำนาจหน้าที่
4. ปัญหาทางด้านสถานภาพ
5. อุบัติการณ์ของการติดต่อสื่อสาร
6. คุณลักษณะส่วนตัว

อรุณ รักธรรม (2527) สรุปว่า ความขัดแย้ง มีสาเหตุจาก

1. ความแตกต่างในเป้าหมาย
2. ลำดับก่อนหลังของวิธีปฏิบัติงาน
3. การจัดสรรทรัพยากร
4. ความไม่ทัดเทียมของฐานะในองค์การ
5. ความแตกต่างในเรื่องการรับรู้

Robbins (1987) กล่าวถึงสาเหตุความขัดแย้งว่า เกิดจากสาเหตุ 8 ประการ คือ

1. ความเป็นกันเองมีน้อย (Low Formalization)

2. การพึ่งพาอาศัยทรัพยากรอย่างเดียวกัน (Dependence on Common Scarce Resources)
3. ความแตกต่างในเกณฑ์ประเมินผลและระบบการให้รางวัลผลตอบแทน (Difference in Evaluation Criteria and Reward System)
4. มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Participative Decision Making)
5. ความแตกต่างของสมาชิกด้วยกัน (Heterogeneity of Members)
6. ความไม่เหมาะสมในบทบาท (Status Incongruence)
7. ความไม่พอใจในบทบาท (Role Dissatisfaction)
8. การบิดเบือนข่าวสาร (Communication Distortions)

เมื่อพิจารณาจากความเห็นของนักวิชาการหลายๆท่าน พอจะสรุปสาเหตุของความขัดแย้งได้ว่าเกิดจากสาเหตุใหญ่ๆอยู่ 4 ประการ คือ

1. ลักษณะส่วนบุคคล ไม่ว่าจะเป็นเป้าหมาย ค่านิยม ผลประโยชน์ บุคลิกภาพ
2. จำนวนทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด ต้องมีการจัดสรรปันส่วนกันอย่างจำกัดและไม่พอเพียง
3. ลักษณะโครงสร้างขององค์การ ในการกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ การมอบหมายงาน สายงานการบังคับบัญชา
4. การรับรู้ในข่าวสารแตกต่างกัน อาจเนื่องจากการสื่อสารถูกบิดเบือน การแปลความหมายที่แตกต่างกัน หรือขาดความชัดเจน

#### กระบวนการความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นระหว่าง 2 ฝ่ายหรือมากกว่า 2 ฝ่ายขึ้นไป คำว่าฝ่ายในที่นี้หมายถึงบุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์การก็ได้ ได้มีผู้เสนอแนะถึงกระบวนการของความขัดแย้งไว้หลายแนวความคิดด้วยกัน เช่น

Alan Filly (1975) ได้เสนอแนะว่ากระบวนการของความขัดแย้ง แบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้

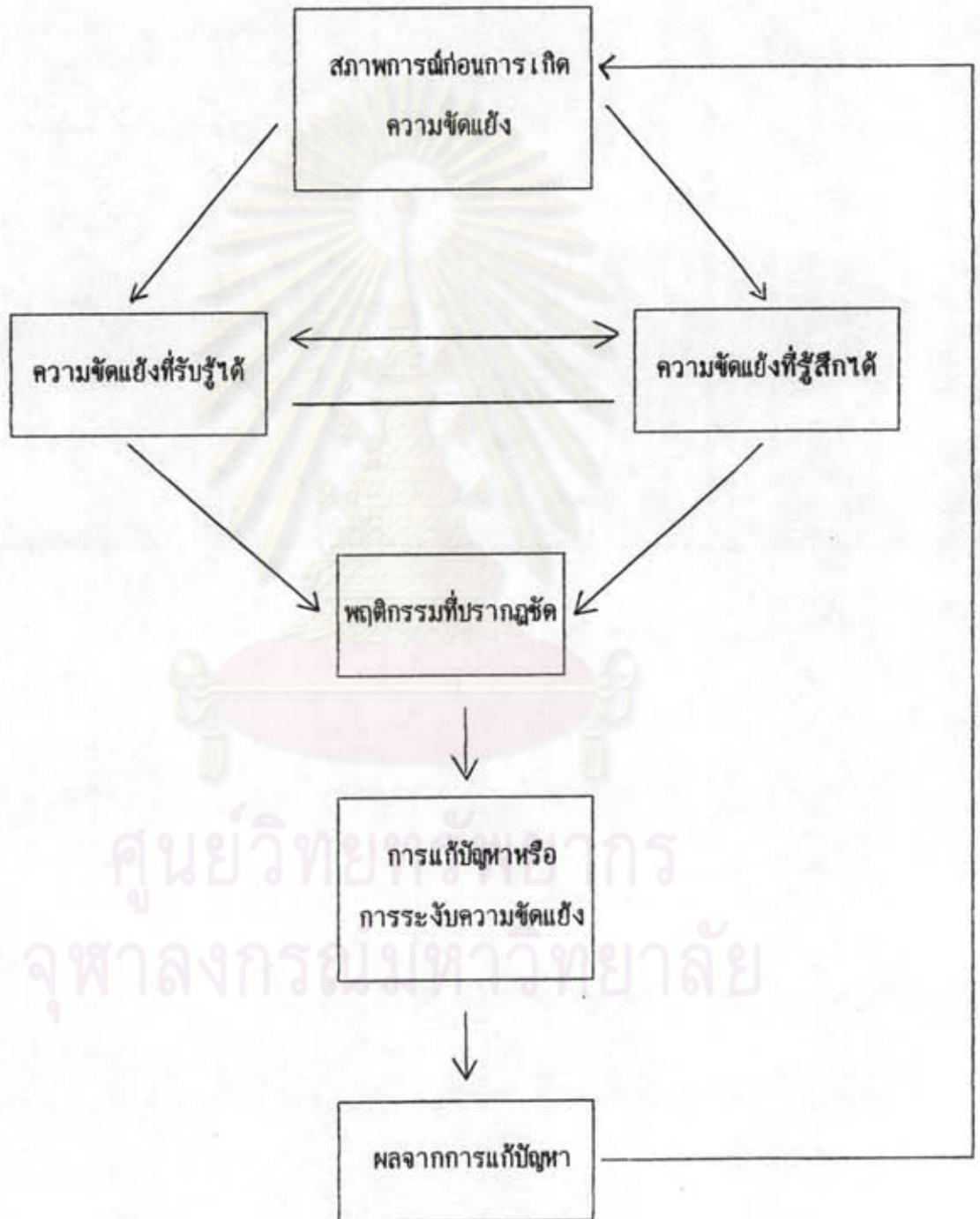
1. สภาพการณ์ก่อนเกิดความขัดแย้ง (Antecedent Condition of Conflict) เป็นลักษณะของสภาพการณ์ที่อาจปราศจากความขัดแย้ง แต่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง
2. ความขัดแย้งที่รับรู้ได้ (Perceived Conflict) เป็นการรับรู้จากสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นของฝ่ายต่างๆว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น
3. ความขัดแย้งที่รู้สึกได้ (Felt Conflict) เป็นความรู้สึกของบุคคลว่าเกิดความขัดแย้ง โดยอาจมีความรู้สึก ว่า ถูกคุกคาม ถูกเกลียดชัง กลัว หรือไม่ไว้วางใจ
4. พฤติกรรมที่ปรากฏชัด (Manifest Behavior) เป็นการแสดงออกของบุคคล เมื่อรับรู้ หรือรู้สึกถึงความขัดแย้งเกิดขึ้น อาจแสดงความก้าวร้าว การแข่งขันการโต้เถียงหรือการแก้ปัญหา
5. การแก้ปัญหาหรือระงับความขัดแย้ง (Conflict Resolution or Suppression) เป็นการทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลง อาจรอยให้ทุกฝ่ายตกลงกัน หรือให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งชนะไป
6. ผลจากการแก้ปัญหา (Resolution Aftermath) เป็นผลที่เกิดขึ้นตามมา ภายหลังจากการแก้ปัญหาความขัดแย้งแล้ว

กระบวนการของความขัดแย้งทั้ง 6 ขั้นตอนนี้สามารถเขียนเป็นตารางได้ดังนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ตารางที่ 5

กระบวนการของความขัดแย้งตามแนวคิดของ Filly (1975)



เพื่อที่จะช่วยให้เข้าใจกระบวนการของความขัดแย้งได้ดีขึ้น  
 ขอให้นักศึกษารายละเอียดของแต่ละขั้นตอนของกระบวนการความขัดแย้ง ดังต่อไปนี้

### ขั้นที่ 1. สภาพการณ์ก่อนเกิดความขัดแย้ง

สภาพการณ์ก่อนที่จะเกิดความขัดแย้ง เป็นสภาพการณ์ที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง คุณลักษณะของความสัมพันธ์ทางสังคม 9 ประการต่อไปนี้ ทำให้เกิดความขัดแย้งหรือพฤติกรรมที่นำไปสู่ความขัดแย้ง

1. ความคลุมเครือของขอบเขตอำนาจ แต่ละฝ่ายไม่ทราบว่าตนเองมีอำนาจอะไรบ้าง
2. ความขัดแย้งของผลประโยชน์ เมื่อแต่ละฝ่ายมีความต้องการในสิ่งเดียวกันที่มีจำนวนจำกัด ก็เป็นสาเหตุของความขัดแย้งได้
3. อุบสรรคในการสื่อความหมาย อุบสรรคในที่นี้หมายถึงสิ่งที่แยกแต่ละฝ่ายออกจากกันโดยมีเครื่องกีดขวางหรือเวลา เช่นทำงานคนละตึก หรือสอนรอบเช้ากับรอบค่ำ
4. การที่ต้องพึ่งพาอีกฝ่ายหนึ่ง การที่ฝ่ายหนึ่งจะทำงานได้ต้องพึ่งพาอีกฝ่ายหนึ่ง เช่นในการจัดสรรทรัพยากร ลักษณะเช่นนี้จะทำให้โอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งมีมากขึ้น
5. ความแตกต่างกันในองค์การ เช่น ลำดับชั้นของการบังคับบัญชา การแบ่งคนเป็นกลุ่มตามความเชี่ยวชาญหรือชำนาญเฉพาะ
6. ฝ่ายต่างๆ ต้องตัดสินใจร่วมกัน โดยแต่ละฝ่ายจะคำนึงถึงผลประโยชน์ฝ่ายตนเป็นหลัก
7. ความต้องการเป็นเอกฉันท์ เป็นการยากที่จะทบทมติเป็นเอกฉันท์ เสียงได้ก็โดยอาศัยเสียงข้างมาก
8. ความเคร่งครัดของกฎที่ต้องปฏิบัติ การต่อต้านความเข้มงวดนั้นนำไปสู่ความขัดแย้งได้
9. ความขัดแย้งเดิมที่ยังไม่ได้รับการแก้ไข ความขัดแย้งจะเพิ่มมากขึ้น ถ้าความขัดแย้งหลายอย่างสะสมไว้โดยไม่ได้รับการแก้ไข

### ขั้นที่ 2. ความขัดแย้งที่รับรู้ได้

สภาพการณ์ที่ก่อนเกิดความขัดแย้งที่กล่าวมาในขั้นที่ 1 ไม่จำเป็นต้องนำไปสู่ความขัดแย้ง แต่ก็ก็เป็นเงื่อนไขที่จะทำให้ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ง่าย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ การรับรู้ เกี่ยว

ก็สภาพการณ์ของแต่ละฝ่าย การรับรู้นี้จะมีสองแบบคือรับรู้เหตุการณ์อย่างถูกต้องหรือไม่ถูกต้อง เช่น ขอบเขตความรับผิดชอบชัดเจนที่ชัดเจนก็รับรู้ว่าคุณคือ แต่แต่ละฝ่ายมีความสนใจคล้ายกันก็รับรู้ว่ามี ความสนใจต่างกัน การรับรู้ที่ถูกต้องหรือไม่ถูกต้องก็อาจนำไปสู่ความขัดแย้งได้ ทางที่สอง เมื่อฝ่ายหนึ่งรับรู้สภาพการณ์ว่ามีลักษณะคุกคามและฝ่ายตนมีโรกาสมากที่จะแพ้ ทั้ง ๆ ที่ไม่ได้พิจารณาว่าจะมีวิธีแก้ปัญหาอย่างอื่นที่ฝ่ายตนไม่แพ้ได้หรือไม่ การรับรู้ทั้งสองทางนี้จะนำไปสู่ความขัดแย้งได้

### ขั้นที่ 3. ความขัดแย้งที่รู้สึกได้

ความรู้สึกและทัศนคติต่อสภาพการณ์ก่อนเกิดความขัดแย้งก็เช่นเดียวกับการรับรู้สภาพการณ์ก่อนเกิดความขัดแย้ง ซึ่งจะทำให้เกิดความขัดแย้งจริงๆ ขึ้น ถ้าฝ่ายหนึ่งรู้สึกว่าฝ่ายตนถูกคุกคาม ถูกทำให้ร้ายก็จะเครียดและกังวล ซึ่งจะนำไปสู่ความขัดแย้งในที่สุด ความรู้สึกนี้นอกจากจะส่งผลต่อความขัดแย้งโดยตรงแล้วยังส่งผลต่อสภาพการณ์อีกด้วย

การไม่ไว้วางใจกันก็เป็นสิ่งหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง ถ้าหากฝ่ายหนึ่งมีความรู้สึกไม่ไว้วางใจอีกฝ่ายหนึ่ง ก็พยายามที่จะไม่ให้ข้อมูลโดยตรงว่าอีกฝ่ายหนึ่งจะบิดเบือนข้อมูลหรือพยายามเอาประโยชน์จากข้อมูลนั้น

### ขั้นที่ 4. พฤติกรรมที่ปรากฏชัด

เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาให้ปรากฏชัด ซึ่งเป็นผลจากการรับรู้ว่ามี ความขัดแย้ง หรือมีความรู้สึกว่ามี ความขัดแย้ง ถ้าหากฝ่ายหนึ่งไปสกัดกั้นไม่ให้ฝ่ายหนึ่งบรรลุวัตถุประสงค์ของเขา ก็จะแสดงพฤติกรรมของความขัดแย้งออกมา พฤติกรรมของความขัดแย้ง อาจเป็นการแข่งขัน การเอาแพ้ เอาชนะ การก้าวร้าวหรือการป้องกันตนเอง พฤติกรรมที่แสดงออกมาอาจเป็นพฤติกรรมเฉพาะบุคคลหรือพฤติกรรมของกลุ่มก็ได้

### ขั้นที่ 5. การแก้ปัญหาหรือระงับความขัดแย้ง

การแก้ปัญหาความขัดแย้งหรือการระงับความขัดแย้งเป็นการทำให้พฤติกรรมของการขัดแย้งหายไปหรือสิ้นสุดลง หรืออาจเป็นการทำให้ระดับความขัดแย้งลดลง การแก้ปัญหา

ความขัดแย้งอาจทำได้หลายอย่าง เช่น 1. ให้ฝ่ายหนึ่งชนะอีกฝ่ายแพ้ หรือให้ฝ่ายหนึ่งชนะบางส่วน อีกฝ่ายแพ้บางส่วน หรือให้ทุกฝ่ายชนะ

#### ขั้นที่ 6. ผลจากการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

การแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างหนึ่งจะส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่ายในอนาคต และจะส่งผลถึงทัศนคติที่มีต่อกัน ถ้าหากการแก้ปัญหาเป็นแบบแพ้-ชนะ ฝ่ายที่แพ้ก็จะพยายามที่จะชนะบ้าง โดยอาจแสดงพฤติกรรมที่ไม่ให้ความร่วมมือ ไม่ไว้วางใจ บิดเบือนการสื่อความหมาย สิ่งเหล่านี้ก็จะนำไปสู่ความขัดแย้งต่อไปอีก ความขัดแย้งย่อมจะทําให้แต่ละฝ่ายมีทัศนคติที่ดีหรือไม่ดีต่อกัน ทัศนคติที่แตกต่างกันก็จะส่งผลต่อการเกิดความขัดแย้งอย่างใหม่อีก

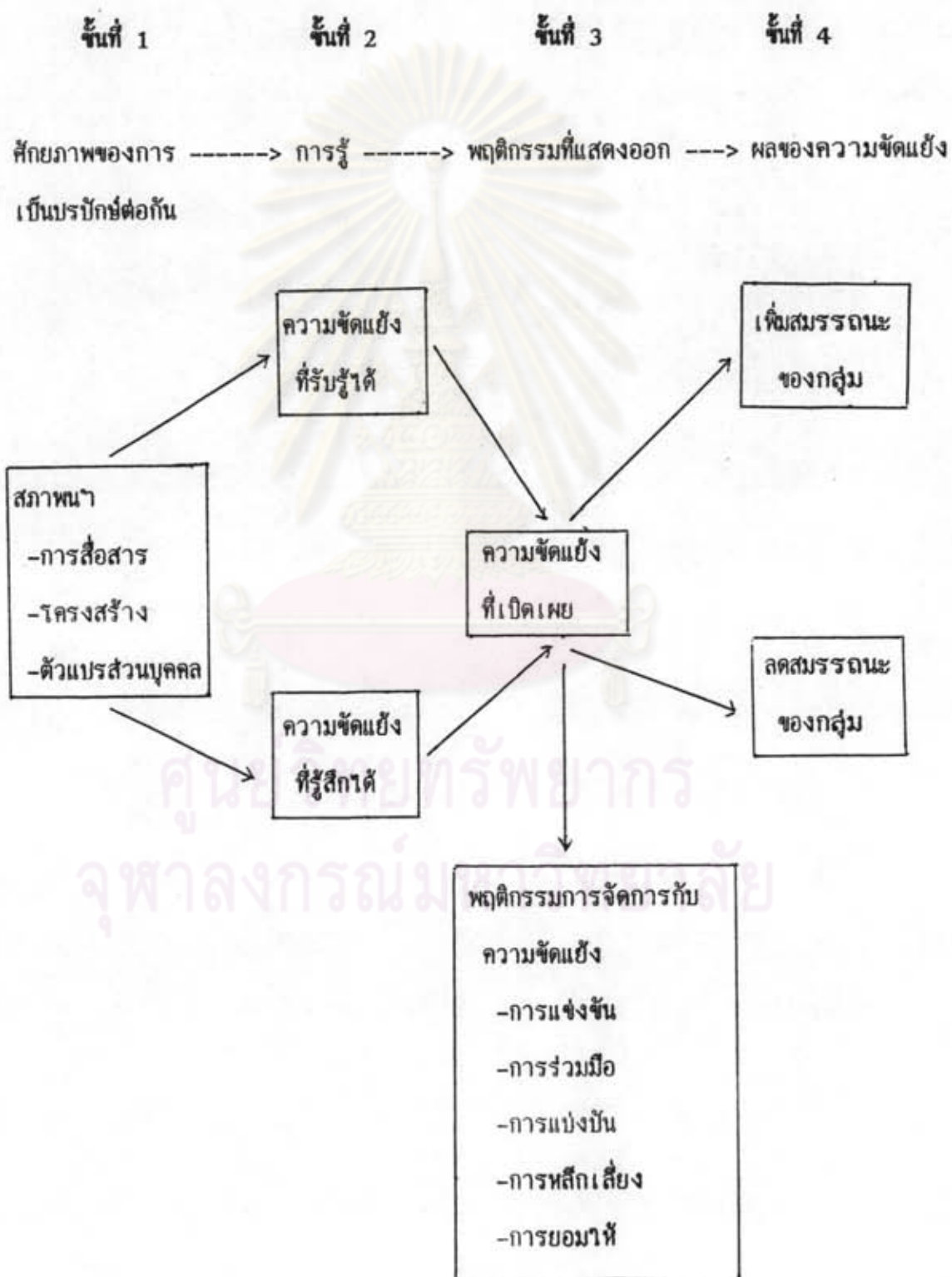
กระบวนการความขัดแย้งของ Alan Filly (1975) จะมีลักษณะคล้ายกับกระบวนการของความขัดแย้งตามแนวคิดของ Robbins (1983) ซึ่งได้แบ่งกระบวนการของความขัดแย้งออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ สักยภาพของการเป็นปรปักษ์ต่อกัน การรู้ พฤติกรรมที่แสดงออกและผลของความขัดแย้ง ดังแสดงในตารางที่ 6

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## ตารางที่ 6

กระบวนการของความขัดแย้งตามแนวคิดของ Robbins (1983)



## ขั้นที่ 1 ศักยภาพของการเป็นปรปักษ์ต่อกัน(Potential Opposition)

ขั้นแรกของกระบวนการความขัดแย้งก็คือการมีสภาพที่น่าที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง สภาพการณ์ที่น่านี้อาจถือได้ว่าเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ การสื่อสาร โครงสร้าง และตัวแปรส่วนบุคคล

การสื่อสาร (Communication) ความขัดแย้งมิได้เกิดจากการไม่ติดต่อสื่อสารกัน แต่เกิดจากความด้อยคุณภาพของการสื่อสาร การสื่อสารมากหรือน้อยเกินไปก็ส่งผลให้เกิดความขัดแย้ง การสื่อสารที่ด้อยคุณภาพจะทำให้เขาเกิดความเข้าใจผิดและสภาพการณ์ที่มีความเข้าใจผิดก็จะทำให้เกิดความขัดแย้ง

โครงสร้าง (Structure) โครงสร้างในที่นี้ หมายถึงโครงสร้างของหน่วยงานหรือองค์การ ลักษณะโครงสร้างขององค์การที่เป็นสภาพการณ์นำไปสู่ความขัดแย้ง เช่น ขนาดองค์การ ระดับของการทำงานประจำ ความเชี่ยวชาญเฉพาะที่เข้าในการทำงาน มาตรฐานในการปฏิบัติงาน ความคล้ายกันของสมาชิกในกลุ่ม แบบของผู้นำ ระบบการให้รางวัล และการพึ่งพาอาศัยกันระหว่างกลุ่ม จะเห็นได้ว่าองค์การที่มีขนาดใหญ่และมีกิจกรรมที่ต้องความเชี่ยวชาญหรือชำนาญเฉพาะในการปฏิบัติ เป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ง่าย การให้รางวัลหรือความชอบที่มั่วยุดิธรรมและการที่ต้องพึ่งพาอาศัยกันในการทำงาน ก็เป็นสาเหตุสำคัญของความขัดแย้ง

ตัวแปรส่วนบุคคล (Personal Variables) ได้แก่ลักษณะของบุคลิกภาพ และค่านิยมของบุคคล คนที่มีบุคลิกภาพบางอย่างมักจะทำให้เกิดความขัดแย้งได้ง่าย เช่น ขอบวางอำนาจ ใฝ่ยอมพึ่งใคร เห็นว่าตัวเองมีศักดิ์ศรีต่ำ เป็นต้น ค่านิยมที่แตกต่างกันของบุคคล ทำให้บุคคลมีอคติ มีความคิดเห็นไม่ตรงกัน สิ่งเหล่านี้มีศักยภาพที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง

## ขั้นที่ 2. การรู้ (Cognition)

หากสถานการณ์ขั้นที่ 1 ก่อให้เกิดความคับข้องใจ แล้วศักยภาพของการเป็นปรปักษ์กันก็จะเป็นจริงขึ้นมาในขั้นที่ 2 นี้ สภาพการณ์ขั้นที่ 1 จะนำไปสู่ความขัดแย้ง หากบุคคลรู้สึกว่าคุณเองถูกกระทบโดยสภาพการณ์นั้น การรู้ว่าคุณเองถูกกระทบโดยสภาพการณ์นี้ หรือการรู้ว่าคุณภาพการณ์ส่งผลกระทบต่อตนเองเป็นเพราะการรับรู้ของบุคคล ในขั้นนี้บุคคลจะรับรู้ว่ามี

ความขัดแย้งเกิดขึ้นหรือเป็นความขัดแย้งที่รับรู้ได้ (perceived conflict) และบุคคลอาจรู้สึก  
ว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น หรือเป็นความขัดแย้งที่รู้สึกได้ (felt conflict)

### ขั้นที่ 3. พฤติกรรมที่แสดงออก(Behavior)

การที่คนรับรู้ว่ามีความขัดแย้งหรือรู้สึกว่ามีความขัดแย้งนั้น ยังไม่ได้แสดง  
พฤติกรรมของความขัดแย้งที่เปิดเผยออกมา อาจมีเพียงความคับข้องใจ แต่หากเมื่อใดฝ่ายหนึ่ง  
แสดงเจตนาหรือจงใจกระทำเพื่อขัดขวางมาให้อีกฝ่ายหนึ่งบรรลุจุดมุ่งหมาย พฤติกรรมที่แสดง  
ความขัดแย้งอย่างเปิดเผยก็จะเกิดขึ้น เช่น การพูด การแสดงความก้าวร้าว การรำสีง่าร่างกาย  
การรำสีง่าความรุนแรงอาจเป็นจลาจลหรือสงคราม เป็นต้น

เมื่อความขัดแย้งปรากฏเป็นพฤติกรรมที่เปิดเผย แต่ละฝ่ายก็จะพยายาม  
จัดการกับความขัดแย้งโดยหาทางลดความคับข้องใจพฤติกรรมที่แต่ละฝ่ายแสดงออก เพื่อจัดการกับ  
ความขัดแย้งอาจได้แก่

1. การแข่งขัน (Competition) เพื่อทำให้แพ้หรือชนะกันไปข้างหนึ่ง
2. การร่วมมือร่วมใจ (Collaboration) เพื่อที่พยายามประสาน  
ประโยชน์กันให้ได้
3. การแบ่งปัน (Sharing) เมื่อแต่ละฝ่ายยอมเสียสละบางอย่างบ้างก็  
จะสามารถประนีประนอมกันได้
4. การหลีกเลี่ยง (Avoidance) อาจทำได้โดยการหนีออกจากความ-  
ขัดแย้งหรือพยายามระงับความขัดแย้ง
5. การยอมให้ (Accommodation) เป็นการเสียสละของฝ่ายตนโดย  
พยายามทำตามความต้องการของอีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อรักษาความสัมพันธ์เอาไว้

### ขั้นที่ 4. ผลของความขัดแย้ง (Outcomes)

การจัดการกับความขัดแย้งจะก่อให้เกิดผลตามมา ผลที่ตามมาอาจเป็นผลดี  
และมีประโยชน์ได้สามารถช่วยเพิ่มสมรรถนะของกลุ่ม หรืออาจเป็นผลเสียและไม่มีประโยชน์  
หากเป็นการลดสมรรถนะของกลุ่ม ตัวอย่างผลดีของความขัดแย้งก็เช่น ส่งเสริมให้มีการตัดสินใจ

คุณภาพยิ่งขึ้น กระตุ้นให้คนมีความคิดใหม่ๆ และอย่างสร้างสรรค์ ำให้สมาชิกของกลุ่มมีความอยากรู้  
 อยากรู้อื่น ไม่เฉื่อยชา ทำให้ปัญหาถูกแก้ไขและความตึงเครียดลดลง นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดี  
 กว่า เป็นต้น ผลเสียของความขัดแย้งอาจเห็นได้ทั่วไป เช่น เกิดความแตกแยก แบ่งเป็นก๊กเป็น  
 เหล่า ขาดความร่วมมือในการทำงาน การสื่อสารถูกบิดเบือน องค์กรไม่สามารถบรรลุเป้า  
 หมายได้ เป็นต้น

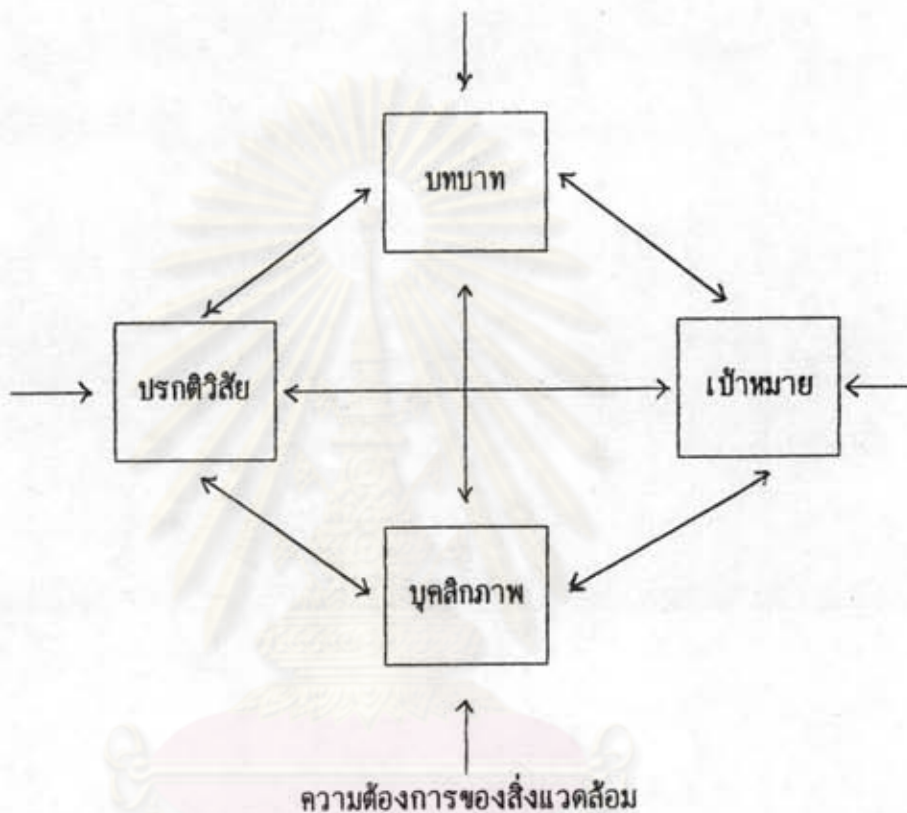
### แบบความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียน

โรงเรียนเป็นองค์การในระบบราชการเป็นองค์การรูปนัย (Formal Organization)  
 และอยู่ในระบบสังคม จึงมีความขัดแย้งในหลายแบบ ถ้าหากพิจารณาว่าในระบบสังคมนั้นประกอบด้วย  
 ด้วยมิติสำคัญ 4 มิติ คือ บทบาท บรรทัดวิธี นุคลิกภาพและเป้าหมาย ก็จะเกิดเป็นแบบ  
 ความขัดแย้ง 4 แบบ ถ้าหากจับคู่ของมิติทั้ง 4 จะได้ 6 คู่ ซึ่งเป็นแบบความขัดแย้งอีก 6 แบบ  
 รวมทั้งหมดจะเห็นว่าความขัดแย้งในโรงเรียนมีความขัดแย้งถึง 10 แบบ ดังแสดงในตารางที่ 7

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ตารางที่ 7

แบบต่าง ๆ ของความขัดแย้งในโรงเรียน



คำอธิบายความขัดแย้งทั้ง 10 แบบ มีดังนี้

1. ความขัดแย้งของบทบาท (Role Conflicts) เนื่องจากแต่ละตำแหน่งงานในระบบราชการมีบทบาทที่ต้องแสดงกำกับไว้ด้วย ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลต้องแสดงบทบาทต่าง ๆ และบทบาทนั้นไม่สอดคล้องกัน เช่น อาจารย์ฝ่ายปกครองถูกคาดหวังว่า จะต้องเป็นผู้รักษาระเบียบ และถูกคาดหวังให้เป็นครูแนะแนวด้วย ครูใหญ่อาจถูกคาดหวังว่าต้องทำหน้าที่ผู้แทนและผู้ประเมินผล นอกจากบุคคลต้องแสดงบทบาทตามระบบราชการแล้ว ยังต้องแสดงบทบาทตามระบบสังคมอีกด้วย เช่น ครูใหญ่อาจมีบทบาทในระบบสังคม เป็นพ่อ เป็นสามี ความขัดแย้งเกิดจากการที่ไม่สามารถแสดงบทบาทต่าง ๆ ได้พร้อมกันในเวลาเดียวกัน เช่น จะนั่งเป็น

ประธานในที่ประชุมครูในฐานะครูใหญ่ หรือจะต้องออกไปรับลูกคนเล็กจากโรงเรียนอนุบาลในฐานะ

2. ความขัดแย้งของบุคลิกภาพ (Personality Conflict) ความขัดแย้งแบบนี้มีสาเหตุจากความขัดแย้งระหว่างบุคคล แต่เป็นความขัดแย้งภายในตัวบุคคลเองซึ่งเกิดจากบุคคลมีความต้องการต่าง ๆ ที่ไม่สอดคล้องกัน เช่น ครูใหญ่มีความต้องการที่จะมีความมั่นคงในอาชีพ แต่ขณะเดียวกัน ก็ประสงค์ที่จะเสี่ยงในการทำงานเพื่อความก้าวหน้าของโรงเรียน ในสภาพเช่นนี้ ก็เป็นการยากที่ครูใหญ่จะแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม

3. ความขัดแย้งของปรกติวิสัย (Norm Conflict) ในองค์การรูปนัยย่อมประกอบด้วยองค์การรูปนัยต่าง ๆ ในโรงเรียน ซึ่งเป็นองค์การรูปนัยย่อยมีองค์การรูปนัยต่าง ๆ เช่น กลุ่มเพื่อน กลุ่มที่จบจากสถาบันเดียวกัน แต่ละกลุ่มย่อยก็มีปรกติวิสัยหรือนอร์มของตนเอง เมื่อแต่ละกลุ่มมีนอร์มต่างกัน ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้น เช่น การขอปรึกษาเพื่อช่วยวาทภัยในภาคใต้ แต่ละกลุ่มก็จะมีนอร์มหรือปรกติวิสัยในการปรึกษาต่างกัน

4. ความขัดแย้งของเป้าหมาย (Goal Conflict) องค์การส่วนใหญ่มียุติเป้าหมายหลายอย่าง เป้าหมายเหล่านี้บางครั้งจะขัดแย้งกันเอง เช่น โรงเรียนของเราจะเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ หรือจะเน้นการเตรียมตัวเพื่อไปประกอบอาชีพ จะเห็นว่าความขัดแย้งของเป้าหมายเกิดขึ้น เป้าหมายที่จะประหยัดงบประมาณก็อาจจะขัดแย้งกับเป้าหมายการมีโครงการใหม่ ๆ เป้าหมายของหน่วยงานก็อาจขัดแย้งกับเป้าหมายส่วนบุคคล เป็นต้น

5. ความขัดแย้งระหว่างบทบาทกับปรกติวิสัย (Role-norm Conflict) ในกรณีที่มีบทบาทนั้นเป็นไปตามระบบราชการ แต่นอร์มหรือปรกติวิสัยเป็นไปตามกลุ่มย่อย ความคาดหวังในบทบาทย่อมขัดแย้งกับนอร์มของกลุ่มไม่เป็นพิธีการ (informal group) เช่น ความคาดหวังของครูน้อยในบทบาทของครูใหญ่ อาจขัดแย้งกับนอร์มของกลุ่มครูใหญ่ด้วยกัน

6. ความขัดแย้งระหว่างบทบาทกับเป้าหมาย (Role-goal Conflict) เป็นสิ่งที่มีบทบาทกับเป้าหมายไม่สอดคล้องกัน เช่น ครูที่เข้มงวดในการวัดผลตามมาตรฐาน อาจขัดแย้งกับเป้าหมายของโรงเรียนที่จะพัฒนาบุคคลตามควรแก่อัธยาศัย

7. ความขัดแย้งระหว่างบทบาทกับบุคลิกภาพ (Role-personality Conflict) ความขัดแย้งเกิดจากการที่ บุคคลต้องแสดงบทบาทที่ไม่เหมาะสมแก่บุคลิกภาพของตน เช่น คนที่ชอบเอาใจตัวเองแต่ต้องเป็นครูแนะแนว คนที่ไม่สนใจระเบียบ แต่ต้องเป็นผู้บริหารโรงเรียน เป็นต้น

8. ความขัดแย้งระหว่างปรกติวิสัยกับบุคลิกภาพ (Norm-personality conflict) เป็นความขัดแย้งในองค์การอุปนัย ความต้องการบุคลิกภาพของบุคคลกับนอร์มของกลุ่มย่อยไม่สอดคล้องกัน เช่น ครูคนใหม่ที่มีความต้องการที่จะเข้ามาเป็นผู้นำ อาจมีความขัดแย้งกับกลุ่มเดิมที่คาดว่าครูคนใหม่ควรจะมาเป็นผู้ตามที่ดีก่อน

9. ความขัดแย้งระหว่างปรกติวิสัยกับเป้าหมาย (Norm-goal Conflict) เป็นความขัดแย้งระหว่างนอร์มของกลุ่มย่อยกับเป้าหมายหลักขององค์การ เมื่อกลุ่มย่อยไม่เห็นด้วยหรือไม่ยอมรับเป้าหมายขององค์การ ก็อาจแสดงการต่อต้าน ใ้งาน หรือเฉื่อยงาน เช่น เป้าหมายของโรงเรียนที่ต้องการให้ครูประหยัดและออมก็อาจขัดแย้งกับกลุ่มที่ชอบเล่นแชร์ เป็นต้น

10. ความขัดแย้งระหว่างเป้าหมายกับบุคลิกภาพ (Goal-personality Conflict) เป็นความขัดแย้งระหว่างเป้าหมายขององค์การกับบุคลิกภาพส่วนบุคคล บุคคลอาจมีความชอบหรือมีเหตุผลเฉพาะตนที่ไม่อยากปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์การ เช่น ครูถูกขอร้องงาให้บดี้งแถวรับผู้าหญ่ที่มาตรวจเยี่ยมอาเภอ ซึ่งครูเห็นว่าเป็นสิ่งที่ไม่ควรกระทำ

เนื่องจากสถานศึกษาตั้งอยู่ในสังคม สิ่งแวดล้อมจึงมีอิทธิพลต่อโรงเรียนมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมและค่านิยมของสังคม ดังนั้นความขัดแย้งอีกแบบหนึ่งที่เกิดขึ้น คือ ความขัดแย้งระหว่างโรงเรียนกับสิ่งแวดล้อม (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2534)

### พฤติกรรมบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง

ความแตกต่างของแนวคิดที่เกี่ยวกับความขัดแย้ง จะนำไปสู่ความแตกต่างในการแก้ปัญหาผู้ที่เชื่อตามแนวคิดดั้งเดิม จะแก้ปัญหาด้วยหลักมนุษยสัมพันธ์ เช่น ส่งเสริมความสามัคคี การสนับสนุน การปรับตัวของบุคคลและกลุ่มตามโครงสร้าง หรือสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง การออกกฎเกณฑ์ข้อบังคับให้ทุกคนปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด ส่วนผู้ที่เชื่อตามแนวคิดสมัยใหม่ จะส่งเสริมความขัดแย้ง เพื่อให้มีความขัดแย้งหรือข้อคิดเห็นที่แตกต่างกันออกไปและพยายามหารูปแบบที่ดีที่สุดเพื่อจัดระดับความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่พอเหมาะ ใช้วิธีการที่เหมาะสม ให้เกิดการพัฒนา เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ เพื่อให้บรรลุผลดังกล่าวเราจึงควรทำความเข้าใจพฤติกรรมของบุคคล เมื่อเขาเกิดความขัดแย้ง เพราะพฤติกรรมที่เขาแสดงออก จะทำให้ผู้บริหารทราบว่า ควรจะใช้วิธีการใดแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นในที่สุด

มีผู้เสนอรูปแบบหรือพฤติกรรมในการแก้ไขความขัดแย้งไว้หลายรูปแบบด้วยกัน ดังเช่น

Turner & Weed (1983) ได้แบ่งพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเกิดความขัดแย้งเป็น

1. พวกหันหน้าเข้าสู่ พวกนี้เมื่อเกิดความขัดแย้งจะพยายามแก้ปัญหา โดยการแนะนำให้ฝ่ายตรงกันข้ามเห็นด้วยกับความคิดของเขา แม้จะเป็นเพียงบางส่วนก็ยังดี มีความเต็มใจที่จะเสี่ยงรอยเป็นคนแรกที่เข้าไปแก้ปัญหา พวกหันหน้าเข้าสู่จะแสดงพฤติกรรมออกมา 2 ลักษณะ

1.1 ใจดีสู้เสือ จะพยายามแสดงอาการเป็นมิตร เห็นอกเห็นใจ หรือยอมรับว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น

1.2 เผชิญหน้า เป็นพวกที่คิดว่า มีบรรยากาศของความไว้วางใจมาก พอที่จะเปิดเผยความขัดแย้งได้ โดยเหตุที่ตนมีอำนาจพอ หรือมีจุดยืนที่มั่นคง

2. พวกพรางตัว พวกนี้จะไม่ยอมเสี่ยงโดยการพูดหรือแสดงอะไรออกมาทั้งสิ้น พวกพรางตัวอาจแสดงพฤติกรรมออกมาใน 2 ลักษณะ คือ



2.1 หวานอม ขมกลืน เป็นพวกเก็บความรู้สึกของตนเองไว้ ไม่แสดงออก  
ไม่ว่าจะรักหรือเกลียด

2.2 ทหาอย่างอื่นดีกว่า เป็นพวกที่เก็บความรู้สึกได้ดีมาก ยากที่คนอื่นจะ  
รู้ว่ามีความขัดแย้ง พฤติกรรมนี้เป็นปัญหาต่อองค์กรมาก เพราะจะแก้ปัญหาได้ผิดจุดหรือไม่ตรง  
ประเด็น

2.3 หลบตีกว่า เป็นพวกที่เก็บความรู้สึกได้ดีกว่า 2 พวกแรก คุยจะหนี  
ออกจากสถานการณ์ความขัดแย้งเลย

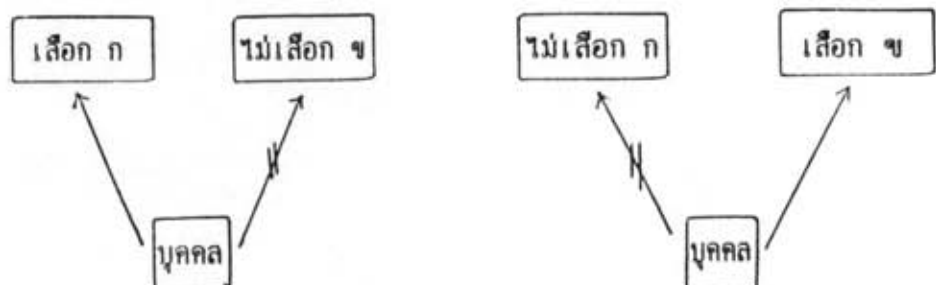
3. พวกหน่วยจู่โจม พวกนี้ตรงกันข้ามกับพวกหวานอม ขมกลืน เพราะพวก  
หวานอม ขมกลืน จะไม่แสดงความรู้สึกที่แท้จริงออกมา แต่พวกหน่วยจู่โจมนี้ มีความรู้สึกอย่างไร  
ก็จะแสดงออกมาจนหมด ถ้าโกรธก็จะตรงเข้าเล่นงานสิ่งของหรือคนที่ตนเชื่อว่าเป็นสาเหตุ หรือ  
จะต้องหาแพะรับบาปให้ได้ ง่ายต่อการสังเกตความรู้สึก จะแสดงพฤติกรรมออกมาใน 2 ลักษณะ  
คือ

3.1 ออกนอกหน้า เมื่อไม่ชอบใจหรือไม่พอใจอะไรก็จะแสดงออกอย่าง  
เปิดเผย ให้คนที่มารับรู้ทันที

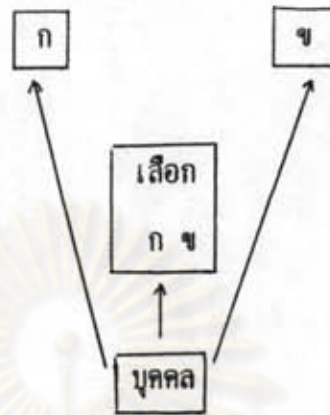
3.2 จมตีข้างหลัง เป็นพวกที่ชอบเล่นงานหรือจมตีฝ่ายตรงข้ามลับหลัง  
เช่น การนินทาว่าร้าย ออกไปบลิ้ว ร้องเรียน เขียนบัตรสนเท่ห์ เป็นต้น (อ้างใน  
สิทธิพงศ์ สิทธิขจร, 2535)

ส่วน Lawless (1979) กล่าวว่า พฤติกรรมของบุคคลโดยทั่วไป เมื่อพบความขัดแย้ง  
จะมีลักษณะ

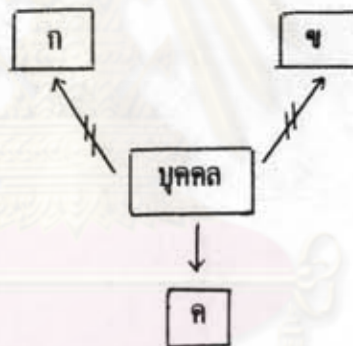
1. เลือก ก. หรือ ข.



2. พยายามปรับประนีประนอมระหว่าง ก. กับ ข.



3. พยายามหลีกเลี่ยงสิ่งทั้ง 2 อย่าง



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ตารางที่ 8

## สมมติฐานบางประการของมนุษย์ต่อความขัดแย้ง

กระตือรือร้น	หลีกเลี่ยงไม่ได้ ตกลงกันไม่ได้	หลีกเลี่ยงได้ ตกลงกันไม่ได้	มีความขัดแย้ง ตกลงกันได้	สูง
ปฏิกิริยา (อารมณ์)	แพ้ - ชนะ การต่อสู้เพื่ออำนาจ	ถอนตัว	การแก้ปัญหา	ผลประโยชน์
	การสอดแทรก ของคนกลาง	แยกตัว	ต่อรอง	
เฉื่อยชา	ตามยถากรรม	ละเลย	อยู่อย่างสงบ	ต่ำ

(อ้างใน Hersey &amp; Blanchard, 1982)

จากตารางอธิบายได้ว่า ถ้าบุคคลใดเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งหลีกเลี่ยงไม่ได้ การตกลงก็ทำไม่ได้ เขาจะอยู่ตามยถากรรม ถ้าเรื่องนั้นมีประโยชน์น้อย แต่ถ้ามีประโยชน์บ้างพอปานกลาง เขาจะหาคนกลางมาไกล่เกลี่ยหรือตัดสิน และถ้ามีผลประโยชน์สูง เขาจะเข้าต่อสู้แย่งชิงเพื่อให้รู้ผลแพ้-ชนะในทันที

ถ้าบุคคลใดเชื่อว่าความขัดแย้งหลีกเลี่ยงได้ แต่ตกลงไม่ได้ พฤติกรรมของเขาจะแสดงออกในลักษณะละเลยไม่สนใจถ้าประโยชน์น้อย แต่ถ้ามีผลประโยชน์พอปานกลาง เขาจะแยกตัวหนีออกไปเลย และถ้าผลประโยชน์มากขึ้นไปอีก เขาก็จะถอนตัวหรือขอย้ายหรือลาออกจากการเป็นสมาชิกกลุ่มในที่สุด

ถ้าบุคคลใดเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องสามารถตกลงกันได้ พฤติกรรมของเขาที่แสดงออก เมื่อมีผลประโยชน์ต่ำคือการอยู่อย่างสงบ และจะประนีประนอมไกล่เกลี่ยเมื่อผลประโยชน์มีปานกลาง และเขาจะร่วมมือกับคนอื่นเพื่อแก้ปัญหา ถ้าผลประโยชน์สูงขึ้นไปอีก

พรรณราย ทรัพย์ประภา (2534) ได้เสนอพฤติกรรมของบุคคล เมื่อพบความขัดแย้ง ว่า จะมีลักษณะ คือ

1. รักที่เสียตายใจ ต้องการหรือพอใจทั้ง 2 อย่าง แต่เลือกได้เพียงอย่างเดียว
2. หนีเสือปะจระเข้ ไม่ต้องการหรือปรารถนาทั้ง 2 อย่าง แต่ต้องเลือก 1 อย่าง
3. เกลียดตัวกินไข่ มีทั้งพอใจ และไม่พอใจอยู่ด้วยกัน แต่จำเป็นต้องเผชิญหน้าทั้ง 2 อย่าง ในเวลาเดียวกัน เช่น ครูอยากเป็นนักเรียนเพื่อเพิ่มรายได้ แต่ก็กลัวเสียภาพพจน์

พฤติกรรมของบุคคลแต่ละฝ่ายที่แสดงออกมาเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง K.Thomas (1976) ได้จำแนกแบบของพฤติกรรม เมื่อบุคคลต้องเผชิญกับความขัดแย้ง โดยจะแสดงพฤติกรรม การออกมา 2 แบบ คือ

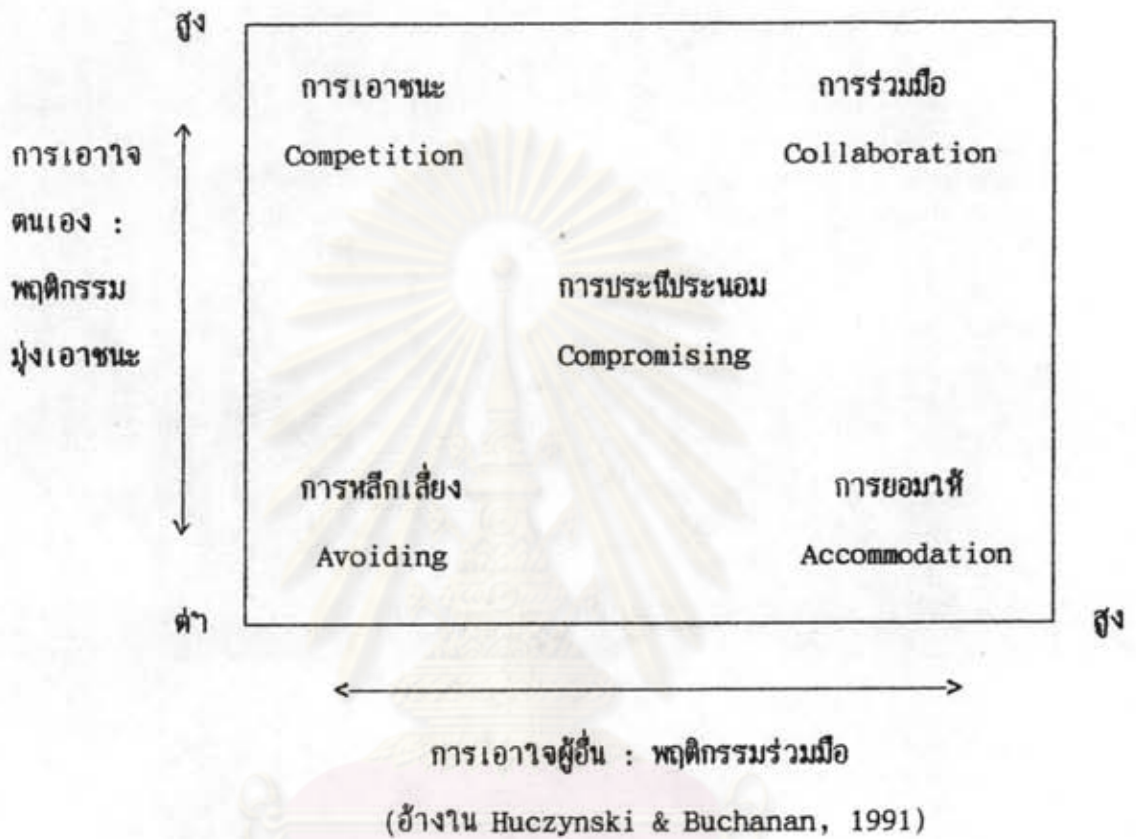
1. พฤติกรรมร่วมมือ (Co-Operativeness) เป็นพฤติกรรมเพื่อให้ผู้อื่นพอใจ
2. พฤติกรรมมุ่งเอาชนะ (Assertiveness) เป็นพฤติกรรมเพื่อให้ตนเองพอใจ

พฤติกรรมทั้ง 2 แบบ จะมีอยู่ 3 ระดับ ทว่าทำได้แบบพฤติกรรมที่จะใช้ในการแก้ไข ความขัดแย้งแบบต่าง ๆ ตามตารางที่ 9 คือ

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ตารางที่ 9

แสดงแบบพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งตามแนวคิดของ K.Thomas (1976)



พฤติกรรมตามตารางข้างบน สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. การเอาชนะ (Competition) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูง และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจตนเอง มุ่งชัยชนะของตนเองเป็นสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงความสูญเสียของผู้อื่น โดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือสถานการณืทางเศรษฐกิจ แสดงอาการขมขู่ หรือแม้แต่ระเบียบเพียงเพื่อจะให้ได้ประโยชน์
2. การร่วมมือ (Collaboration) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูง และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงด้วย เป็นการมุ่งจะเอาชนะ และชนะเดียวกันก็ทำให้ความร่วมมืออย่างเต็มทีงานการแก้ปัญหาความขัดแย้ง มีลักษณะร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหา มุ่งให้เกิดการชนะ-ชนะ ทั้ง 2 ฝ่าย

3. การประนีประนอม (Compromising) เป็นการแสดงพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะและพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลาง อยู่ในลักษณะพบกันครึ่งทาง มีการเจรจาต่อรองเพื่อให้เกิดความพอใจทั้งสองฝ่าย โดยเชื่อว่าได้บ้างก็ควรจะได้บ้าง

4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำด้วย เป็นการไม่สู้ปัญหา และไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา แสดงอาการเฉื่อยชา ไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยเชื่อว่าเมื่อเวลาผ่านไป จะมีปัจจัยอื่นมาช่วยให้ความขัดแย้งลดลงหรือหมดไป ในลักษณะเฉยไว้แล้วดีเอง

5. การยอมให้ (Accommodation) เป็นพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง เน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละ บล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบ แม้เราจะไม่เห็นด้วยก็ตาม เป็นผู้ที่ไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจระหว่างบุคคล พฤติกรรมการยอมให้นี้ คล้ายกับภายิตที่ว่าเอาไมตรีชนะศัตรู หรือแพ้เป็นพระชนะเป็นมาร

Johnson and Johnson (1987) ได้เสนอแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้ง โดยเชื่อว่าเมื่อคนเราเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง จะแสดงพฤติกรรมออกมาแตกต่างกัน โดยเมื่อคนเราขัดแย้งกับคนอื่น ก่อนที่จะแสดงพฤติกรรมอะไรออกไป เขาจะคำนึงถึง 2 มิติ คือ

1. เป้าหมายของตน (Personal goal)
2. ความสัมพันธ์ (Relationship) กับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่น

มิติทั้งสองจะเป็นตัวกำหนดแบบพฤติกรรมโดย Johnson & Johnson ได้ใช้สัญลักษณ์เป็นรูปสัตว์ต่าง ๆ 5 แบบ คือ

1. แบบการถอนตัว (Withdrawing) ผู้บริหารแบบนี้จะมีพฤติกรรม เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้น เขาจะหนีออกจากสถานการณ์ความขัดแย้ง ไม่ต้องการทั้งผลประโยชน์ และความสัมพันธ์กับคนอื่น เขาเชื่อว่ามีหวังน้อยมากในการแก้ปัญหา ใช้สัญลักษณ์เป็นรูปเต่า เพราะโดยลักษณะ เต่าจะหดหัวเข้ากระดองเมื่อมีภัย

2. แบบการใช้อำนาจ (Forcing) ผู้บริหารแบบนี้เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง เขาจะเผชิญหน้า และพยายามจะเอาชนะ หรือยุติปัญหาด้วยอำนาจหรือกำลังที่เหนือกว่า โดยตนเองจะต้องเป็นฝ่ายชนะ เขาเชื่อว่า ความพ่ายแพ้เป็นสิ่งที่น่าอาย แสดงถึงความอ่อนแอ ถือเอาประโยชน์ของตนเป็นสิ่งสำคัญ ความสัมพันธ์กับคนอื่นไม่จำเป็นและไม่มีคุณค่า วัชสัญลักษณ์เป็นฉลาม

3. แบบสัมพันธ์ภาพ (Smoothing) ผู้บริหารแบบนี้เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง จะถือเอาความสัมพันธ์เป็นเรื่องสำคัญ ผลประโยชน์ของตนเองสามารถลดหรือเสียสละได้ มองคนอื่นในแง่ดี พยายามกลบเกลื่อนความขัดแย้งเอาไว้เพื่อรักษาความสัมพันธ์ วัชสัญลักษณ์เป็นตุ๊กตาหมี

4. แบบการประนีประนอม (Compromising) ผู้บริหารแบบนี้จะมีพฤติกรรมที่ต้องการทั้งผลประโยชน์ และความสัมพันธ์กับคนอื่น โดยพยายามจะให้คู่ขัดแย้งยอมลดผลประโยชน์ของตนเองลง เพื่อรักษาความสัมพันธ์ต่อกันไว้ วัชสัญลักษณ์เป็นสุนัขจิ้งจอก

5. แบบการเผชิญหน้า (Confronting) ผู้บริหารแบบนี้ จะพยายามจัดการให้คู่ขัดแย้งทั้งสองฝ่ายต่างได้รับผลประโยชน์ตามความต้องการ และยังคงความสัมพันธ์ต่อกันไว้ต่อไป วัชสัญลักษณ์เป็นนกฮูก

หากพิจารณาว่าความขัดแย้งเกิดจากปัจจัย 2 ด้าน คือ ความสนใจกับพฤติกรรม โดยที่ความสนใจนั้น อาจเป็นความสนใจที่ต่างกันหรือเป็นความสนใจที่เหมือนกัน และพฤติกรรมนั้นอาจเป็นพฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้ หรือพฤติกรรมที่ไปด้วยกันได้ดี ก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งใน 4 ลักษณะดังรูปแสดงตามตารางที่ 10

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ตารางที่ 10

ความสนใจและพฤติกรรมที่เป็นองค์ประกอบของความขัดแย้ง

		ความสนใจ	
		ต่างกัน	เหมือนกัน
พฤติกรรม	ไปด้วยกันไม่ได้	ความขัดแย้ง	ความขัดแย้งเท็จ
	ไปด้วยกันได้	ความขัดแย้งแฝง	ไม่มีความขัดแย้ง

(เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2534)

จากรูปที่ 2 จะเห็นว่ามีความขัดแย้งใน 4 ลักษณะคือ

1. ความขัดแย้ง (Conflict) เป็นความขัดแย้งที่แท้จริงซึ่งเป็นผลมาจากแต่ละฝ่ายมีความสนใจแตกต่างกัน และมีพฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้
2. ความขัดแย้งแฝง (Latent Conflict) เป็นความขัดแย้งที่แต่ละฝ่ายมีความสนใจแตกต่างกันแต่มีพฤติกรรมที่ไปด้วยกันได้
3. ความขัดแย้งเท็จ (False Conflict) เป็นความขัดแย้งที่แต่ละฝ่ายมีความสนใจเหมือนกันแต่พฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้
4. ไม่มีความขัดแย้ง (No Conflict) เมื่อแต่ละฝ่ายมีความสนใจเหมือนกัน และมีพฤติกรรมที่ไปด้วยกันได้ ก็จะไม่มีความขัดแย้ง

จากรูปข้างต้นจะเห็นว่า ความขัดแย้งแฝงกับความขัดแย้งเท็จก็อาจนำไปสู่ความขัดแย้งที่แท้จริงได้ไม่ยากนัก



กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งของ Kindler

Kindler เสนอกลยุทธ์เก้าแบบ เพื่อการจัดการความขัดแย้ง ดังตารางที่ 11

ตารางที่ 11

แสดงกลยุทธ์เก้าแบบเพื่อการจัดการความขัดแย้ง

เป็นส่วนตัวมาก



<p>แบบที่ 3</p> <p>การมีอำนาจเหนือ</p> <p>คุณเป็นฝ่ายชักนำ</p> <p>ชักชวนบังคับให้ทำ</p> <p>ตามหรือต่อต้าน</p>	<p>แบบที่ 6</p> <p>การต่อรอง</p> <p>คุณร่วมหาแนวทางที่</p> <p>แตกต่าง การแลกเปลี่ยน</p> <p>หรือผลัดกัน</p>	<p>แบบที่ 9</p> <p>การร่วมมือกัน</p> <p>คุณร่วมมือกันแก้ปัญหา</p> <p>โดยผสมผสานความคิดกัน</p>
<p>แบบที่ 2</p> <p>ความนุ่มนวล</p> <p>คุณเป็นฝ่ายให้ความ</p> <p>สำคัญกับความเหมือน</p> <p>และลดความแตกต่าง</p>	<p>แบบที่ 5</p> <p>การอยู่ร่วมกัน</p> <p>คุณร่วมสร้างพื้นฐานให้</p> <p>ทั้งสองฝ่ายสามารถ</p> <p>ยืนหยัดอยู่ในจุดยืนของตน</p>	<p>แบบที่ 8</p> <p>การสนับสนุน</p> <p>คุณเป็นฝ่ายยอมให้มี</p> <p>การแสดงข้อจำกัดและ</p> <p>ให้การสนับสนุนที่จำเป็น</p>
<p>แบบที่ 1</p> <p>การดำรงอยู่</p> <p>คุณเป็นฝ่ายเสี่ยงการ</p> <p>เผชิญกับความข้อแย้ง</p> <p>หรือเลื่อนเวลาการ</p> <p>เปลี่ยนแปลง</p>	<p>แบบที่ 4</p> <p>กฎการตัดสินใจ</p> <p>คุณร่วมตั้งกฎซึ่งกำหนด</p> <p>ว่าจะจัดการความขัดแย้ง</p> <p>อย่างไร</p>	<p>แบบที่ 7</p> <p>การไม่ต่อต้าน</p> <p>คุณไม่แสดงความต่อต้าน</p> <p>ความคิดของอีกฝ่ายหนึ่งแต่</p> <p>เออออไปกับความคิดของเขา</p>

มั่นคง ←

→ ปิดหู

(อ้างงาน สุพรพงษ์แปล, 2534)

เมื่อไหร่ที่เกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้นมา ไม่ว่าจะเป็นระหว่างบุคคลกับบุคคลหรือระหว่างบุคคลกับกลุ่ม การที่จะดำเนินการเกี่ยวกับความขัดแย้งนั้น ๆ อาจจะต้องใช้กลยุทธ์แตกต่างกันที่ผู้บริหารจะต้องรู้และสามารถดัดแปลง ปรับปรุงนำมาใช้ให้เหมาะกับบุคคล สถานการณ์ สาเหตุและพฤติกรรมความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

องค์ประกอบในการเลือกกลยุทธ์ศาสตร์ ในการแก้ไขความขัดแย้ง คือ

1. ประสบการณ์เดิมเกี่ยวกับความขัดแย้งของแต่ละคน
2. ความรู้เกี่ยวกับอำนาจในสถานการณ์ความขัดแย้ง
3. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลก่อนเกิดการขัดแย้ง
4. ทักษะที่จำเป็นในการแก้ไขข้อขัดแย้ง ทักษะเหล่านี้ เช่น
  - 4.1 ความสามารถในการสื่อสาร
  - 4.2 การฟัง
  - 4.3 การเจรจา

กิติ ตย์คานนท์ (2536) เสนอขั้นตอนกระบวนการแก้ปัญหาไว้ 5 ขั้นตอน คือ

1. ระบุปัญหา ต้องระบุปัญหาให้ชัดเจน แนชัดก่อนเราจะแก้ปัญหา
2. สภาพและขอบเขตของปัญหา พิจารณาสภาพและขอบเขตใน 4 ประเด็น คือ สิ่งซึ่งจะเกิดขึ้น สิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้น ระยะเวลาของปัญหาและความสัมพันธ์ของปัญหานี้กับปัญหาอื่น
3. การวิเคราะห์และค้นหาสาเหตุของปัญหา อดยาศัยหลักการและเหตุผล ประสบการณ์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการตรวจหาการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจมีความสัมพันธ์กับความเบี่ยงเบนอันเป็นปัญหา
4. การกำหนดวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหา วัตถุประสงค์ที่ดีจะมีลักษณะต่างๆ คือ เป็นลายลักษณ์อักษร ง่ายและชัดเจนต่อการทำความเข้าใจ ทำท่าย สามารถทำให้สำเร็จได้ และสามารถวัดได้ในเชิงของคุณภาพ เวลา ปริมาณ และสถานที่
5. การแก้ปัญหาต้องให้ตรงกับสาเหตุที่แท้จริง และต้องคำนึงถึงเทคโนโลยีที่สามารถนำมาใช้ได้ ลักษณะและการบริหารองค์การ งบประมาณและทรัพยากรอื่นๆที่จะนำมาใช้ได้

### ผู้บริหารกับเทคนิคหรือทักษะในการจัดการกับความขัดแย้ง

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534) กล่าวถึงทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้น สำหรับผู้บริหาร ว่าต้องประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์สถานการณ์ เพราะต้องมีความเข้าใจในธรรมชาติ สาเหตุและขั้นตอนการเกิดความขัดแย้ง
2. การเจรจา ในสถานการณ์ความขัดแย้ง ต่างฝ่ายต่างมีเป้าหมายวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน และมีอำนาจเท่ากัน จึงควรได้มีการพูดคุยแลกเปลี่ยนกัน
3. การกระจายความเป็นธรรม โดยคำนึงถึงความต้องการ ความเท่าเทียมและความเสมอภาค
4. การใช้อำนาจ คือความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมของคนอื่น ซึ่งต้องระวังเป็นอย่างยิ่ง

นอกจากนี้ วิชัย สุวรรณจินดา (2536) ยังได้เสนอวิธีการทั่วไปที่หัวหน้างานควรนำมาใช้ในการแก้ไขป้องกันความขัดแย้ง ได้แก่

1. กำหนดกฎระเบียบ ชัดเจนกับ วิธีการปฏิบัติงานมาตรฐานขึ้นมา
2. เปลี่ยนแปลง ปรับปรุง รูปแบบงาน การมอบหมายงาน การกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่
3. เปลี่ยนแปลง ปรับปรุง ระบบผลตอบแทน เพื่อสนับสนุนการแข่งขันหรือร่วมมือกัน
4. ให้มีผู้แทนฝ่ายต่าง ๆ ร่วมกันกำหนดนโยบาย
5. จัดให้มีผู้แทนพิเศษหรือมีกลไก รับเรื่องราวร้องทุกข์ หรือประเมินประណอม ตัดสินชี้ขาดข้อขัดแย้ง
6. ผูกอบรมเจ้าหน้าที่ระดับบริหาร เกี่ยวกับการแก้ไขข้อขัดแย้ง

## ผลดีของความขัดแย้ง

มีผู้เสนอแนะถึงผลที่เกิดขึ้นเนื่องมาจากการเกิดความขัดแย้งขึ้นในแง่ต่างๆ เช่น

Deutsch (1973) ชี้ให้เห็นประโยชน์ของความขัดแย้งว่า

1. ป้องกันความเฉื่อยชา
2. เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความสนใจอย่างจริงจัง
3. เป็นสื่อที่ทำให้ปัญหาต่างๆ ถูกนำมาตีแผ่ และหาทางแก้ไข
4. เป็นรากเหง้าของการเปลี่ยนแปลงของบุคคลและสังคม
5. ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการในการทดสอบ และประเมินผลตนเอง
6. ความขัดแย้งจะทำให้เห็นขอบเขตของกลุ่มชัดเจนขึ้น ทำให้เห็นว่าแต่ละกลุ่มมีขอบเขตเพียงใด หรือใครเป็นสมาชิกของกลุ่มบ้าง
7. ความขัดแย้งภายนอก มักจะทำให้เกิดความกลมเกลียวภายใน

Warren Schmidt (1983) ได้เสนอแนวคิดที่ว่า ถ้าความขัดแย้งได้รับการจัดการที่เหมาะสม ก็จะได้เกิดผลดีต่อองค์ในด้านต่างๆ ดังนี้

1. ทำให้เกิดแนวความคิดที่สามที่เหนือกว่า
2. เป็นการบังคับให้มนุษย์แสวงหาแนวคิดที่ใหม่และสดเสมอ
3. เป็นการบังคับให้มนุษย์ตรวจสอบความคิดเห็นของตนอีกครั้งหนึ่ง
4. ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ
5. เปิดโอกาสให้คนตรวจสอบความสามารถของตนเองอยู่เสมอ

(อ้างใน อรุณ รักธรรม , 2526)

นทีทิพย์ สมเกียรติกุลและ สมภรณ์ นพคุณ (2536)กล่าวถึงประโยชน์ของความขัดแย้ง ที่มีระดับพอเหมาะว่า จะก่อให้เกิดผลในทางบวกต่อองค์การ 8 ประการ คือ

1. ความขัดแย้งสามารถช่วยให้มีการเปิดเผยและการเผชิญหน้าที่มีเหตุผล
2. ความขัดแย้งสามารถจัดข้อสงสัยที่เกิดจากความเข้าใจผิด/การไม่ลงรอยกันไว้

3. ความขัดแย้งสามารถช่วยให้มีการพัฒนาคุณภาพการบริหาร เพื่อจัดความขัดแย้งได้
4. ความขัดแย้งสามารถเพิ่มหรือกระตุ้นแรงจูงใจ ให้บุคคลต่างๆ เข้ามาเกี่ยวข้อง ร่วมมือ และแก้ปัญหาคือ
5. ความขัดแย้งช่วยให้มีการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ข้อมูลกันมากขึ้น
6. ความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ที่บริหารอย่างถูกต้องเหมาะสม ย่อมสร้างความเจริญก้าวหน้าหือองค์การได้
7. ความขัดแย้งช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้น
8. ความขัดแย้งช่วยเพิ่มผลผลิต/ผลงานได้

### ผลเสียของความขัดแย้ง

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534) กล่าวถึงผลเสียของความขัดแย้งไว้ว่ามี 13 ประการด้วยกันคือ

1. ขาดการยอมรับซึ่งกันและกัน ขาดความไว้วางใจ ไม่เคารพซึ่งกันและกัน
2. ขาดความร่วมมือ คู่ขัดแย้งก็ไม่ได้ความร่วมมือในการทำงาน
3. ขาดความคิดริเริ่ม บุคคลจะทำงานเฉพาะส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ หรือตามคำสั่ง
4. การสื่อสารระหว่างบุคคลถูกปิดเป็น ทั้งโดยตั้งใจหรือไม่ตั้งใจ
5. ทำให้เกิดความเครียด สุขภาพจิตเสีย
6. ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลลดลง
7. ทำลายความสามัคคี และความกลมเกลียวในการทำงานของกลุ่ม
8. เป็นอุปสรรคต่อกระบวนการตัดสินใจ มักจะขาดข้อมูลประกอบ
9. ทำทลายและส่งเสริมรักษาสถานภาพเดิม (Status quo) ไม่ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
10. ทำให้บุคคล หรือองค์การเกิดความเสียหาย
11. ถ้าหากแก้ปัญหาไม่ได้ จะนำไปสู่ความขัดแย้งอื่น ๆ อีก
12. ความขัดแย้งทำให้คนไม่พอใจที่จะทำงาน ทำให้เกิดการ "เฉื่อยงาน"
13. ทำให้สูญเสียกำลังคน

อรุณ รักธรรม (2533) ได้กล่าวถึงผลเสียของความขัดแย้งในลักษณะคล้ายกันว่า ทำให้

1. สูญเสียกำลังคนออกจากองค์กร
2. มิตรภาพของกลุ่ม/บุคคล น้อยลง
3. บรรยากาศความไว้วางใจหมดไป
4. เกิดการต่อต้านความขัดแย้ง
5. เกิดการบิดเบือน การรับรู้

และนทีทิพย์ สมเกียรติกุลและสมโภชน์ นพคุณ (2536) กล่าวถึงผลเสียที่เกิดจากความขัดแย้งได้รับการบริหารที่ไม่เหมาะสมว่า มีผลในทางลบอยู่ 8 ประการ คือ

1. ความขัดแย้งย่อมจะเบี่ยงเบนหลังการทำงานที่แท้จริงของบุคคลให้ลดน้อยลง หรือ เจอกนออกสู่นอกทาง
2. ความขัดแย้งจะทำลายขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน
3. ความขัดแย้งจะกระตุ้นหรือเป็นต้นเหตุให้เกิดการแบ่งแยกระหว่างกลุ่ม ระหว่างบุคคล
4. ความขัดแย้งก่อให้เกิดความคิด/การกระทำที่แตกต่างกัน
5. ความขัดแย้งจะปิดบังและกีดกันความร่วมมือร่วมใจ
6. ความขัดแย้งมักจะทำให้สร้างพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความซุ่นข้องหมองใจซึ่งกันและกัน
7. ความขัดแย้งย่อมสร้างความหวาดระแวงและความไม่ไว้วางใจต่อกัน
8. ความขัดแย้งจะมีผลกระทบทำให้ผลผลิต/ผลงานลดลง

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วีระพงษ์ แสตนโรจน์(2533)ได้วิจัยเรื่อง"การศึกษาวิธีการแก้ไขความขัดแย้งตามแบบ โรมัส-คิลแมนด์ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9" เมื่อ ปีพ.ศ.2533 โดยอาศัยประชากรที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 9 (อุตรธานี เลย หนองคาย สกลนครและขอนแก่น) ผู้วิจัยใช้เครื่องมือของ Thomas Clyton and Ralp H. Kilman (1974) เป็นเครื่องมือใช้วัดวิธีการแก้ไขความขัดแย้ง 5 วิธี คือ การแข่งขันการประคอง การหลีกเลี่ยง การร่วมมือและการประนีประนอม พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนใหญ่ เลือกใช้การประคอง นอกนั้นใช้การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การประนีประนอม การแข่งขัน เรียงตามลำดับ

ประชุม โพธิกุล(2529) ได้วิจัย"การจัดการความขัดแย้งเพื่อปรับปรุงระบบการตัดสินใจ ของผู้บริหารโรงเรียนในภูมิภาคตะวันตก"ใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจำนวน รวม 109 คน เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง เป็นแบบสัมภาษณ์ชนิดไม่มีรูปแบบ แล้ววิเคราะห์ข้อมูล พบว่า

ผู้บริหารในภูมิภาคนี้มีค่านิยมเชิงกลุ่มในการใช้ทักษะจัดการความขัดแย้งในองค์การ มากกว่ามาใช้ทักษะ จำนวนผู้บริหารใช้ยุทธวิธีที่เชื่อได้อย่างมั่นใจว่า เน้นหนักในด้านยุทธวิธี แก้ไขปัญหาร่วมกัน และยุทธวิธีการเบี่ยงพฤติกรรมส่วนบุคคล แต่หย่อนในด้านการใช้ยุทธวิธีการเพิ่ม ทรัพยากร และจากประสบการณ์การจัดการปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารพบว่า ผลสำเร็จในการ ใช้ยุทธวิธีบนสถานการณ์ต่างๆ จัดการความขัดแย้งในโรงเรียนสำเร็จ จากมากไปหาน้อยตาม ลำดับดังนี้ คือ การแก้ปัญหาร่วมกัน การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมส่วนบุคคล การประนีประนอม การ พิจารณาวัตถุประสงค์ระดับสูง การหลีกเลี่ยง การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง การใช้อำนาจบังคับ การเพิ่ม ทรัพยากรและการกลบเกลื่อน

ลัดดา วิเศษฐานนท์(2533)ได้ทำการวิจัย"แบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งระหว่างบุคลากรในองค์กรธุรกิจตามการรับรู้ของผู้บริหารระดับกลาง" โดยใช้กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารระดับกลางในกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรม กลุ่มธุรกิจการค้า กลุ่มธุรกิจธนาคารและการเงิน และกลุ่มธุรกิจโรงเรียน จำนวนรวมทั้งสิ้น 370 คน กลุ่มตัวอย่างนี้ได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น(Stratified Sampling)สำหรับเครื่องมือในการวิจัยสร้างขึ้นมาจากแนวคิดและทฤษฎีของ Johnson and Johnson (1987) สำหรับวัดพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้ง 5 แบบ {มีแบบนกฮูก(เผชิญหน้ากัน) แบบตุ๊กตาหมี(สัมพันธภาพราบรื่น) แบบสุนัขจิ้งจอก(ประนีประนอม) แบบเต่า(ถอนตัว) และแบบฉลาม(บังคับ)} ผลการวิจัยพบว่า

- ผู้บริหารระดับกลาง จัดการความขัดแย้งกับบุคลากรด้วยพฤติกรรม "นกฮูก" (เผชิญหน้า) เป็นอันดับหนึ่ง และตุ๊กตาหมี(สัมพันธภาพราบรื่น)เป็นอันดับสอง เต่า(ถอนตัว) เป็นอันดับสุดท้าย
- ผู้บริหารระดับกลางรับรู้ว่าการจัดการความขัดแย้งกับตนด้วยพฤติกรรม"นกฮูก"เป็นอันดับหนึ่ง และ"จิ้งจอก"(ประนีประนอม)เป็นอันดับสองและ"เต่า"เป็นอันดับสุดท้าย
- ผู้บริหารระดับกลางที่มีอายุมากขึ้นหรือมีประสบการณ์มากขึ้นจัดการความขัดแย้งกับหัวหน้าด้วยพฤติกรรม"จิ้งจอก"ลดลง
- ผู้บริหารระดับกลางที่มีระดับการศึกษาสูงขึ้นหรือจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาสูงขึ้น จัดการกับความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงานด้วยพฤติกรรม"จิ้งจอก"และฉลาม(บังคับ) สูงกว่าผู้บริหารระดับกลางที่มีการศึกษาต่ำกว่าหรือจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยกว่า ตามลำดับ และผู้บริหารระดับกลางที่มีประสบการณ์บริหารจัดการความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงานด้วยพฤติกรรม"ตุ๊กตาหมี"สูงและลดลง เมื่อมีประสบการณ์ด้านบริหารมากขึ้น
- ผู้บริหารระดับกลางที่มีอายุมากขึ้นหรือมีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น จัดการความขัดแย้งกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยพฤติกรรม"ฉลาม"และ"เต่า"ลดลงตามลำดับ และผู้บริหารระดับกลางที่แต่งงานแล้วหรือมีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้นจัดการความขัดแย้งกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยพฤติกรรมแบบ "นกฮูก"สูงกว่าผู้บริหารระดับกลางที่โสดหรือผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย



- ผู้บริหารระดับกลางเพศหญิง ระบุว่าหัวหน้าจัดการความขัดแย้งกับตนด้วยพฤติกรรม "จิ้งจอก" สูงกว่าผู้บริหารระดับกลางเพศชาย และผู้บริหารระดับกลางที่มีประสบการณ์การบริหารงานด้านบริหารมากขึ้นหรือมีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น ระบุว่าหัวหน้าจัดการความขัดแย้งกับตนด้วยพฤติกรรม "จิ้งจอก" ลดลง

- ผู้บริหารระดับกลางที่มีประสบการณ์น้อย ระบุว่าเพื่อนร่วมงานจัดการความขัดแย้งกับตนด้วยพฤติกรรม "ดุ๊กตาหมี" สูง และลดลงเมื่อมีประสบการณ์ด้านบริหารมากขึ้น และสูงขึ้นเมื่อมีประสบการณ์ด้านบริหารมากที่สุด

- ผู้บริหารระดับกลางที่มีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น ระบุว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาจัดการความขัดแย้งกับตนด้วยพฤติกรรม "นกฮูก" สูงกว่าผู้บริหารระดับกลางที่มีผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยของชาวต่างประเทศที่ศึกษาเกี่ยวกับแบบพฤติกรรมในการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร Kahil Kozan ได้สำรวจแบบพฤติกรรมในการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารชาว ตุรกี และชาวจอร์แดน เปรียบเทียบกับแบบพฤติกรรมในการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารชาวอเมริกัน โดยมีความเชื่อว่าการแตกต่างทางวัฒนธรรมไม่มีผลต่อแบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้ง โดยนำกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารชาวตุรกี 215 คน ผู้บริหารชาวจอร์แดน 134 คน และใช้แบบพฤติกรรมในการแก้ไขความขัดแย้งของ Thomas (1976) ทั้ง 5 แบบ คือ การเอาชนะ (Competition) การร่วมมือ (Collaboration) การประนีประนอม (Compromising) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) และการยอมให้ (Accommodation) พบว่าแบบพฤติกรรมที่ผู้บริหารชาวตุรกีและชาวจอร์แดน เมื่อเปรียบเทียบกับพฤติกรรมที่ผู้บริหารชาวอเมริกันนำใช้ จะมีลักษณะตามตาราง ดังนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ตารางที่ 12

เปรียบเทียบแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้ง  
ของผู้บริหารชาวตุรกี จอร์แดนกับผู้บริหารชาวอเมริกัน

ลำดับที่เข้ามากที่สุด	ชาวตุรกี	ชาวจอร์แดน	ชาวอเมริกัน
1	ร่วมมือ	ร่วมมือ	ร่วมมือ
2	เอาชนะ	ประนีประนอม	ประนีประนอม
3	ประนีประนอม	ยอมให้	ยอมให้
4	หลีกเลี่ยง	หลีกเลี่ยง	เอาชนะ
5	ยอมให้	เอาชนะ	หลีกเลี่ยง

(อ้างอิง Huczynski & Buchanan 1991)

จะเห็นว่าโดยทั่วไปแล้ว แบบพฤติกรรมในการแก้ไขความขัดแย้ง ไม่ได้ขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมหรือเชื้อชาติแต่อย่างใด ผู้บริหารชาวตุรกี หรือผู้บริหารชาวจอร์แดน ต่างก็ใช้กลยุทธ์ในการบริหารความขัดแย้งไม่แตกต่างจากพฤติกรรมในการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารชาวอเมริกัน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย