



การบริหารความขัดแย้ง Conflict Management

นางสาวสายสุนีย์ ผาสุขสรรพ
รหัสนักศึกษา 62561802020

EAD5626 จริยธรรมสำหรับผู้บริหารและความเป็นนักบริหารมืออาชีพ
หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์



การบริหารความขัดแย้ง



- ▶ ความหมายของการบริหารความขัดแย้ง
- ▶ แนวคิดและทฤษฎีความขัดแย้ง
- ▶ สาเหตุของความขัดแย้ง
- ▶ ประเภทของความขัดแย้ง
- ▶ ผลของความขัดแย้ง
- ▶ การบริหารความขัดแย้ง
- ▶ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- ▶ กรณีศึกษา





ความหมายของการบริหาร

ความหมายของการบริหาร

Harold Koontz (1936) กล่าวว่า การบริหารคือ การออกแบบและการรักษาสภาพแวดล้อมให้กลุ่มบุคคล หรือกลุ่มผู้ทำงานร่วมกันสามารถร่วมกันทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

Barnard (1972) กล่าวว่า การบริหาร คือ การทำงานของคณะบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่ร่วมปฏิบัติการให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

Sergiovanni (1976) กล่าวว่า การบริหาร คือ กระบวนการทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

Simon (1980) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง ศิลปะในการทำให้สิ่งต่าง ๆ ได้รับการกระทำจนเป็นผลสำเร็จ กล่าวคือ ผู้บริหารไม่ใช่เป็นผู้ปฏิบัติ แต่เป็นผู้ใช้ศิลปะทำให้ผู้ปฏิบัติทำงานจนสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ผู้บริหารตัดสินใจเลือกแล้ว

ความหมายของการบริหาร

สรุปความหมายของการบริหาร

การบริหาร คือ กระบวนการทำงานของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้





ความหมายของความขัดแย้ง

ความหมายของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งตามความหมายจากพจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน (2544) จะแยกพิจารณาคำว่า “ขัด” ราชบัณฑิตยสถาน (2544) หมายถึง ให้ติดขวางไว้ไม่ให้หลุดออก “แย้ง” ราชบัณฑิตยสถาน (2544) หมายถึง ไม่ตรงหรือลงรอยเดียวกัน ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ความขัดแย้ง ประกอบด้วยอาการทั้งขัดและแย้ง ซึ่งหมายถึง การที่ทั้งสองฝ่ายไม่ลงรอยกัน

รศ. ดร.กฤษณี คำชาย (ม.ป.ป.) กล่าวว่า ความขัดแย้ง (conflict) หมายถึง เหตุการณ์ที่ปรากฏขึ้นเมื่อ เมื่อบุคคลหรือทีมมีความเห็นไม่สอดคล้องกัน ความขัดแย้งถือเป็นเหตุการณ์ธรรมดาที่เกิดขึ้นในการอยู่ร่วมกันหรือทำงานร่วมกัน คนโดยทั่วไปมักนึกถึงความขัดแย้งในเชิงทำลาย แต่เป็นที่ยอมรับกันว่าหากความขัดแย้งเกิดขึ้นในปริมาณที่พอเหมาะ ความขัดแย้งนั้นจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สร้างสรรค์

ความหมายของความขัดแย้ง

Thomas K. W. (2006) อ้างถึงใน มิ่งขวัญ พงษ์สฤติย์ 2562 กล่าวว่า ความขัดแย้ง คือ สภาพความกังวลของบุคคลที่ปรากฏออกมาในลักษณะที่ไม่ลงรอยกัน ความกังวลดังกล่าวอาจเป็นสิ่งที่ได้ที่บุคคลให้ความสนใจซึ่งความกังวลของบุคคลในองค์กรมักเกี่ยวกับเรื่องการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากร การพิจารณาข้อเท็จจริงเพื่อการแก้ปัญหา รวมไปถึงการสนับสนุนกลยุทธ์ที่แตกต่าง

Robbins S.P.& Judge T.A. (2013: pp.446-447) อ้างถึงใน มิ่งขวัญ พงษ์สฤติย์ 2562 กล่าวว่า “ความขัดแย้ง” เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลฝ่ายหนึ่งมีความพยายามที่จะตอบโต้ อีกฝ่ายหนึ่งโดยการขัดขวางไม่ให้ฝ่ายตรงข้ามสามารถบรรลุเป้าหมายหรือได้รับผลประโยชน์ตามต้องการ

ความหมายของความขัดแย้ง

สรุปความหมายของความขัดแย้ง

ความขัดแย้ง หมายถึง การที่บุคคลที่อยู่ด้วยกันหรือร่วมงานกันมีความคิดเห็นต่างกัน ไม่ลงรอยกัน





ความหมายของการบริหารความขัดแย้ง

ความหมายของการบริหารความขัดแย้ง

เปรมปรีดี ชวนะนรเศรษฐ์ (2560: 6) กล่าวว่า การบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management) คือ ความสามารถที่จะหาวิธีการที่จะเปลี่ยนจากการทำลายที่เกิดจากความขัดแย้ง (Destructive Conflict) ให้กลายมาเป็นการสร้างสรรค์ (Constructive Conflict) ในที่สุดความขัดแย้งจึงไม่จำเป็นที่จะต้องส่งผลในทางลบเสมอไป

Rahim (2002) อ้างถึงใน อาริรัสมิ์ วัฒนทองผิว (2553: 12) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารความขัดแย้ง หมายถึง การลดหรือจำกัดความขัดแย้งที่ส่งผลในทางลบ ขณะเดียวกัน ต้องเพิ่มความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่ส่งผลในทางบวกแก่องค์กร เนื่องจากเป้าหมายของการบริหารความขัดแย้ง คือ การเพิ่มการเรียนรู้และการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร ผู้บริหารไม่ควรวิตกกังวลหรือพยายามกำจัดความขัดแย้งหรือหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง เพราะถ้าผู้บริหารสามารถบริหารความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมจะทำให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ความหมายของการบริหารความขัดแย้ง

สรุปความหมายของการบริหารความขัดแย้ง

การบริหารความขัดแย้ง หมายถึง การใช้ความสามารถในการหาวิธี
มาลดหรือทำลายความขัดแย้ง ให้เกิดความสร้างสรรค์ เป็นผลดีกับองค์กร



แนวคิดและทฤษฎีความขัดแย้ง
(Conflict theory)

ทฤษฎีความขัดแย้ง

มิ่งขวัญ พงษ์สถิตย์ (2562 : 2-3) กล่าวว่า นักทฤษฎีความขัดแย้งที่สำคัญมี 3 คน ได้แก่

1. **Karl Marx** นักสังคมวิทยาชาวเยอรมัน มีความเชื่อว่า การเปลี่ยนแปลงทางสังคมมีขั้นตอนของการพัฒนาทางประวัติศาสตร์โดยในแต่ละขั้นตอนจะมีวิธีการผลิตเกิดขึ้น ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจการผลิตกับความสัมพันธ์ทางสังคม อย่างไรก็ตาม ในทุกระบบการผลิตจะมีความขัดแย้งระหว่างชนชั้นผู้เป็นเจ้าของปัจจัยการผลิตและผู้ใช้แรงงานในการผลิตอยู่เสมอ ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงโครงสร้างส่วนล่างของสังคมและเมื่อโครงสร้างส่วนล่างเกิด ความเปลี่ยนแปลงย่อมส่งผลให้โครงสร้างส่วนบนของสังคมเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย สรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงทางสังคมตามแนวคิดของ Marx เป็นการต่อสู้ระหว่างชนชั้นในสังคมโดยเริ่มจากการกระทำ ซึ่งเป็นสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงการกระทำแบบเดิมและเกิดเป็นการกระทำแบบใหม่ตามมา

ทฤษฎีความขัดแย้ง

2. Ralf Dahrendorf เป็นนักสังคมวิทยาชาวเยอรมัน ที่เห็นว่าความไม่เท่าเทียมกัน ในสังคม เกิดขึ้นจากความไม่เท่าเทียมกันของสิทธิอำนาจ (Authority) อันเป็นการปฏิเสธแนวคิดของ Marx ที่ว่าชนชั้นในสังคมเกิดจากปัจจัยการผลิต การแบ่งกลุ่มตามแนวคิดของ Dahrendorf นี้ ทำให้เกิดกลุ่มภายในสังคมที่สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่มีสิทธิอำนาจและกลุ่มที่ไม่มีสิทธิอำนาจ โดยการรวมกลุ่มในลักษณะนี้เป็นการรวมกลุ่มแบบไม่สมบูรณ์และต่างฝ่ายต่างมีผลประโยชน์แอบแฝงอยู่เบื้องหลัง แต่ละฝ่ายจึงต้องพยายามรักษาผลประโยชน์ของตนเองไว้ โดยมีผู้นำทำหน้าที่เจรจา เพื่อประสานผลประโยชน์ระหว่างกัน และกัน ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสังคมเป็นผลมาจากความกดดันภายนอกโดยสังคมอื่น แต่สามารถควบคุมได้ด้วยการประนีประนอม ความขัดแย้งส่งผลให้โครงสร้างทางสังคมเปลี่ยนแปลงไป

ทฤษฎีความขัดแย้ง

3. Lewis A. Coser เป็นนักทฤษฎีความขัดแย้ง ที่มองว่าความขัดแย้งในสังคมมีทั้งด้านบวกและด้านลบ และอธิบายว่าความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการขัดเกลาทางสังคม โดยเชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นตัวช่วยให้สังคมเกิดความสมดุล ไม่ใช่ตัวทำลาย แต่เป็นตัวให้ประโยชน์ในภายหลัง ซึ่งเป็นการโต้แย้งกับทฤษฎีโครงสร้างหน้าที่ (Structural-functional Theory) ที่เห็นว่า ความขัดแย้งเป็นตัวทำลายระบบสังคม นอกจากนี้ Coser ยังเห็นว่า ความขัดแย้งเป็นตัวสนับสนุนให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในสังคมจากด้านหนึ่งไปสู่อีกด้านหนึ่งได้ โดยหากสมาชิกในสังคมใดเกิดความไม่พึงพอใจในสิ่งที่เป็นอย่าง เขาก็อาจพยายามเปลี่ยนแปลงสถานการณ์นั้น ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่เขาต้องการได้ รวมถึงความขัดแย้งยังสามารถทำให้เกิดการแบ่งกลุ่ม ลดความเป็นปรปักษ์ พัฒนาความซับซ้อนของโครงสร้างทั้งในด้านความร่วมมือและความขัดแย้ง และสร้างความแปลกแยกในกลุ่มต่าง ๆ อีกด้วย

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

1. แนวคิดแบบดั้งเดิม (The Traditional View) เกิดขึ้นในช่วง ค.ศ. 1930-1940 ซึ่งนักวิชาการในยุคแรกนี้มีมุมมองต่อความขัดแย้งในแง่ลบ โดยเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดความรุนแรง ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพต่ำ ไม่สร้างสรรค์ ดังนั้น จึงต้องขจัดความขัดแย้งให้หมดไป แนวคิดแบบดั้งเดิมนี้เห็นว่า ความขัดแย้งเกิดจากการสื่อสารที่ไม่ดี หากองค์กรใดปล่อยให้เกิดความขัดแย้งขึ้นย่อมแสดงถึงความล้มเหลวของผู้บริหาร

2. แนวคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์ (The Human Relations View) เกิดมีขึ้นในช่วงปลาย ค.ศ. 1940 – ค.ศ. 1975 โดยนักวิชาการในยุคนี้เชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติธรรมดาที่เกิดขึ้นได้ในทุกกลุ่มหรือทุกองค์กร และเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงหรือขจัดให้หมดไปได้ จึงไม่มีความจำเป็นที่จะต้องพยายามขจัดความขัดแย้งให้หมดไป ในทางตรงกันข้าม ความขัดแย้งยังช่วยทำให้เกิดความคิดที่แตกต่าง ส่งผลให้เกิดการเสนอความคิดเห็นใหม่ ๆ ในการทำงาน ช่วยเพิ่มศักยภาพในทางบวกหรือส่งเสริมการปฏิบัติงานของกลุ่ม

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

3. แนวคิดแบบนักปฏิสัมพันธ์ (The Interactionist View) แนวคิดนี้เห็นว่า องค์กรจำเป็นต้องมีความขัดแย้งเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไขว่าความขัดแย้งนั้น ต้องอยู่ในระดับที่สามารถจัดการได้ด้วย เพราะหากมีความขัดแย้งมากเกินไป ก็จะทำให้เกิดความยุ่งเหยิงในองค์กรหรืออาจจะเข้าไปสกัดกั้นการทำงานได้

4. แนวคิดที่มุ่งเน้นการแก้ไขปัญหา (Resolution-Focused View) นักวิชาการเริ่มตระหนักว่าแม้ความขัดแย้งจะก่อให้เกิดการเสนอความคิดเห็นใหม่ ๆ ในการทำงาน แต่บางครั้งความขัดแย้งที่มากเกินไปก็ก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์กรมากกว่าผลดี เพราะความขัดแย้งก่อให้เกิดความเครียด และเกิดการต่อต้าน แทนที่จะพยายามเข้าไปจำกัดความขัดแย้งให้ลดลงจนอยู่ในระดับที่สามารถจัดการได้ นักวิชาการกลุ่มนี้กลับแนะนำว่า เราสามารถจำกัดผลกระทบในทางลบอันเกิดจากความขัดแย้งได้โดยการเตรียมบุคคลให้พร้อมรับมือกับความขัดแย้ง พัฒนากลยุทธ์ในการแก้ปัญหาและจัดให้มีการเปิดอภิปรายอย่างกว้างขวาง ก็จะทำให้บุคคลหรือองค์กรอยู่ร่วมกันกับความขัดแย้งได้



สาเหตุของความขัดแย้ง

สาเหตุของความขัดแย้ง

เบญจวรรณ ชุ่มทอง (2552) กล่าวว่า สาเหตุของการเกิดความขัดแย้ง มีดังนี้

1. การแข่งขันอันเนื่องมาจากทรัพยากรมีจำกัด (Scarce Resource)
2. ความขัดแย้งที่สร้างขึ้นภายในองค์การ
3. จุดมุ่งหมายที่แตกต่างกัน
4. จุดมุ่งหมายเหมือนกัน แต่อาจใช้วิธีการที่จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายต่างกัน
5. ความแตกต่างในลักษณะงาน

สาเหตุของความขัดแย้ง

กุญชรี คำชาย (ม.ป.ป.) กล่าวว่า สาเหตุของความขัดแย้ง คือ

1. การตกอยู่ในสภาพแวดล้อมต่างกัน สิ่งแวดล้อมรอบตัวสมาชิกแต่ละคนเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง เนื่องจากสิ่งแวดล้อมเป็นส่วนที่ทำให้สมาชิกมีลักษณะต่างกันไป
2. การมีผลประโยชน์ขัดกัน คือ ต้องการที่ไม่สอดคล้องกัน ส่งผลให้แสดงพฤติกรรมให้เห็นอย่างเปิดเผย
3. การมีความคาดหวังในบทบาทต่างกัน เมื่อคนมาอยู่รวมกันเป็นกลุ่มนั้น ตามธรรมชาติแล้วต่างคนต่างจะคาดหวังในพฤติกรรมซึ่งเป็นบทบาทของอีกฝ่ายหนึ่ง เมื่อไม่เป็นไปตามที่คาด ความขัดแย้งจึงเกิดขึ้น
4. การมีอคติ พฤติกรรมต่างๆ ที่คนคนหนึ่งแสดง ย่อมสะท้อนให้เห็นถึงความรู้สึกส่วนตัวของคนผู้นั้น ความขัดแย้งอันเกิดจากอคตินี้ เป็นไปได้ที่ทั้งสองฝ่ายมีความรู้สึกส่วนตัวที่ไม่ดีต่อกัน และแสดงออกมาให้เห็น ในขณะที่มีการติดต่อสื่อสารกัน จนเป็นเหตุให้ผิดใจกัน (ขจรจิต บุนนาค 2553: 139)

สาเหตุของความขัดแย้ง

สรุปสาเหตุของความขัดแย้ง

1. ทักษะคติ ความคิดเห็น ที่แตกต่างกัน
2. จุดมุ่งหมายที่แตกต่างกัน
3. การแข่งขันเนื่องจากทรัพยากรที่จำกัด
4. ปัญหาในการติดต่อสื่อสาร
5. ผลประโยชน์ที่ขัดแย้งกัน





ประเภทของความขัดแย้ง

ประเภทของความขัดแย้ง

กุญชรี คำชาย (ม.ป.ป.) กล่าวว่า ประเภทความขัดแย้งโดยนำเอาบุคคลที่เกี่ยวข้องเข้ามาเป็นเกณฑ์ ซึ่งแบ่งได้เป็น 5 ประเภทด้วยกัน (ขจรจิต บุนนาค 2553: 139)

1. ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล ซึ่งจะเกิดขึ้นเมื่อพบทางเลือกหลายๆ ทางและต้องเลือกเอาทางใดทางหนึ่ง
2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลเห็นไม่สอดคล้องกัน
3. ความขัดแย้งระหว่างปัจเจกบุคคลกับกลุ่ม เกิดขึ้นเมื่อมีสมาชิกกลุ่มไม่ทำตามข้อตกลงของกลุ่ม
4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มหรือทีม เกิดเมื่อแต่ละทีมมีจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกัน และต้องทำงานร่วมกันให้บรรลุจุดมุ่งหมายนั้น
5. ความขัดแย้งระหว่างองค์กร เกิดขึ้นจากระบบการแข่งขันเสรีและจากการแข่งขันกันนำไปสู่ความขัดแย้ง

ประเภทของความขัดแย้ง

มิ่งขวัญ พงษ์สถิตย์ (2562: 5-7) กล่าวว่า ประเภทของความขัดแย้ง โดยนำเอาบุคคลที่เกี่ยวข้องมาเป็นเกณฑ์ แบ่งได้เป็น 5 ประเภท คือ

1. **ความขัดแย้งภายในบุคคล (Intrapersonal Conflict)** เป็นความขัดแย้งซึ่งเกิดจากความไม่แน่ใจในการตัดสินใจทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดลงไป

2. **ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict)** เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากการที่บุคคลแต่ละคนมีความแตกต่างกัน ไม่ว่าจะ

เป็นในเรื่องความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยม บุคลิกภาพ หรือประสบการณ์

3. **ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Intragroup Conflict)** เมื่อบุคคลหลายคนรวมตัวกันเป็นกลุ่มคน แต่ละกลุ่มจะมีการกำหนดแนวทางและ

ข้อตกลงของกลุ่ม เพื่อให้สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติตาม เมื่อมีสมาชิกบางคนไม่ปฏิบัติตามอาจถูกลงโทษ เมื่อถูกลงโทษก็เกิดความไม่พอใจ ทำให้เกิดความขัดแย้งภายในกลุ่ม

4. **ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Intergroup Conflict)** เมื่อบุคคลที่มีแนวคิด วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่คล้ายคลึงกัน รวมตัวกันเป็น

กลุ่มคน ซึ่งแต่ละกลุ่มก็จะมีเป้าหมายและแนวปฏิบัติที่แตกต่างไปจากกลุ่มอื่น เมื่อกลุ่มคนที่แตกต่างกันต้องมาเกี่ยวข้องปฏิสัมพันธ์กัน ก็อาจเกิดความขัดแย้งกันได้ เนื่องจากแต่ละกลุ่มต่างต้องการปกป้องผลประโยชน์ของกลุ่มตน ในขณะที่เดียวกันก็ไม่ยอมให้กลุ่มอื่นมาแสวงหาผลประโยชน์จากกลุ่มตนด้วย

5. **ความขัดแย้งภายในองค์กร (Intra-organization Conflict)** คือ ความขัดแย้งทุกประเภทที่กล่าวมาข้างต้น สาเหตุของความขัดแย้ง

ภายในองค์กรเกิดจากการที่บุคคลจำนวนมากต้องมาอยู่ร่วมกัน แต่ละคนก็มีความคิดเห็นและเป้าหมายที่แตกต่างกัน จึงทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้

ประเภทของความขัดแย้ง

สรุปประเภทของความขัดแย้ง

1. ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล เกิดขึ้นเมื่อพบทางเลือกหลายๆ ทาง และต้องเลือกเอาทางใดทางหนึ่ง
2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล เกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีความคิดเห็นแตกต่างกัน
3. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม เกิดขึ้นเมื่อสมาชิกกลุ่มไม่ทำตามข้อตกลงของกลุ่ม ทำให้ถูกลงโทษ และเกิดความไม่เข้าใจกัน
4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เกิดเมื่อแต่ละกลุ่มมีจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกัน ต้องทำงานร่วมกัน และพยายามรักษาผลประโยชน์ของกลุ่มตนเอง ไม่ให้ใครมาแสวงหาประโยชน์กับกลุ่มตนเอง
5. ความขัดแย้งระหว่างองค์กร เกิดขึ้นจากระบบการแข่งขันเสรี แต่ละคนก็มีความคิดเห็นและเป้าหมายที่แตกต่างกันออกไป ทำให้การแข่งขันนำไปสู่ความขัดแย้ง



ผลของความขัดแย้ง

ผลของความขัดแย้ง

กุญชรี้ ค้าขาย (ม.ป.ป.) กล่าวว่า ผลของความขัดแย้ง มี 2 ลักษณะ คือ แง่บวก (Positive Consequences) และแง่ลบ (Negative Consequences) หมายความว่า ความขัดแย้งอาจเป็นลักษณะในทางสร้างสรรค์หรือทำลาย ถ้าหากมีความขัดแย้งมากเกินไป ผลที่ตามมา ก็จะเป็นไปในทางลบ อาจกลายเป็นความรุนแรงได้ แต่ความขัดแย้งอยู่ในจุดที่เหมาะสมก็จะเกิดผลในทางบวก ซึ่งมีลักษณะเป็นการสร้างสรรค์ (ขจรจิต บุนนาค 2553: น. 139)

ผลของความขัดแย้ง

เบญจวรรณ ชุ่มทอง (2552) กล่าวว่า จากทัศนคติต่อปัญหา ความขัดแย้งจะเห็นได้ว่าความขัดแย้งไม่ได้มีเฉพาะข้อเสียอย่างเดียว ยังมี ข้อดีของความขัดแย้งในหลายกรณี ดังนี้

ข้อดีของความขัดแย้ง

1. เกิดความคิดสร้างสรรค์
2. สร้างความร่วมมือกันในแต่ละฝ่าย
3. เกิดความสามัคคี
4. สามารถจัดการและค้นหาวิธีการแก้ไขปัญหา ที่เกิดขึ้นได้

ข้อเสียของความขัดแย้ง

1. เกิดความขุ่นเคืองกัน
2. ทะเลาะเบาะแว้งซึ่งกันและกัน
3. เป็นปรปักษ์กันอย่างรุนแรง
4. เกิดความอาฆาตและรอหาโอกาส ที่จะแก้แค้น

ผลของความขัดแย้ง

สรุปผลของความขัดแย้ง

ผลของความขัดแย้งมีทั้งข้อดีและข้อเสีย ข้อเสีย คือ อาจจะทะเลาะกันผิดใจกัน หมดกำลังใจในการทำงาน ทำให้ งานไม่สำเร็จตามวัตถุประสงค์ แต่ก็มีข้อดี คือ จะเกิดวิธีใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ



การบริหารความขัดแย้ง

ทักษะที่จำเป็นในการแก้ไขความขัดแย้ง

1. ความสามารถในการพิจารณาลักษณะของข้อขัดแย้ง
2. ความสามารถในการจำแนกประเด็นของข้อขัดแย้ง
3. ความสามารถในการเริ่มต้นเจรจาแก้ไขข้อขัดแย้ง
4. ความสามารถในการฟัง
5. ความสามารถในการใช้เหตุผลและให้เหตุผล
6. ความสามารถในการรู้จักปฏิกิริยาทางอารมณ์ของผู้อื่น
7. ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ของตนเอง
8. ความสามารถในการอ่านปฏิกิริยาที่มีต่อคำพูด
9. ความสามารถในการลดความรุนแรง
10. ความสามารถในการใช้หลัก และกระบวนการแก้ปัญหา



การบริหารความขัดแย้ง

จอห์นสัน และจอห์นสัน (Johnson & Johnson, 1987: 273) มีแนวคิดว่ามีวิถีอุปสรรคแตกต่างกัน จึงใช้กลยุทธ์ในการจัดการความขัดแย้งที่ต่างกันด้วย จึงแบ่งแบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้ง 5 แบบ คือ

1. ลักษณะแบบ "เต่า" (ถอนตัว, หดหู่) มีลักษณะหลักหนีความขัดแย้ง ยอมละวัตถุประสงค์และความสัมพันธ์ส่วนตัว โดยการหลีกเลี่ยงไม่เผชิญกับคู่กรณี จะไม่ตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อแก้ปัญหา

2. ลักษณะแบบ "ฉลาม" (บังคับ, ชอบใช้กำลัง) เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยใช้อำนาจตามตำแหน่ง คำนิ่งถึงเป้าหมายงานหรือความต้องการของตนเองมากกว่าความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

3. ลักษณะแบบ "ตุ๊กตาหมี" (สัมพันธ์ภาพราบรื่น) เชื่อว่าความขัดแย้งหลีกเลี่ยงได้ เพื่อเห็นแก่ความกลมเกลียว ยอมยกเลิกเป้าหมายเพื่อรักษาสัมพันธ์ภาพอันดีไว้

4. ลักษณะแบบ "สุนัขจิ้งจอก" (ประนีประนอม, แก้ปัญหาเฉพาะหน้า) จะคำนึงถึงเป้าหมายส่วนตนและสัมพันธ์ภาพกับบุคคลอื่นในระดับปานกลาง แสวงหาการประนีประนอม พร้อมและเต็มใจที่จะสละวัตถุประสงค์และสัมพันธ์ภาพบางส่วนเพื่อหาข้อตกลงร่วมกันที่ดี

5. ลักษณะแบบ "นกฮูก" (เผชิญหน้ากัน, สุขุม) จะมองความขัดแย้งว่าเป็นปัญหาที่จะต้องแก้ไข ให้คุณค่าแก่เป้าหมายและสัมพันธ์ภาพ สิ่งที่ต้องการคือการบรรลุเป้าหมายของตนเองและผู้อื่น

การบริหารความขัดแย้ง

Thomas & Kilmann (Robbins S.P. & Judge T.A., 2013; ยุทธนา พรหมณี, 2553; ศิริวรรณ มนอัคระ ผดุง, 2559) เสนอวิธีการในการจัดการความขัดแย้งโดยแบ่งวิธีการออกเป็น 5 รูป ดังนี้ (มิ่งขวัญ พงษ์สถิตย์ 2562: 14)

1. การแข่งขันหรือการเอาชนะ (Competition) หมายถึง พฤติกรรมที่เมื่อบางคนอยู่ในสถานการณ์ที่เกิดความขัดแย้ง แล้วเลือกที่จะแก้ไขความขัดแย้งนั้นด้วยการเอาชนะ เอาแต่ใจตนเอง โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น พยายามใช้อิทธิพล วิธีการ หรือช่องทางต่าง ๆ เพื่อให้คู่กรณียอมแพ้หรือพ่ายแพ้ตนให้ได้ พฤติกรรมที่แสดงออกในลักษณะมุ่งเอาชนะนี้ จะทำให้เกิดผลลัพธ์ คือ "ชนะ - แพ้" (Win-Lose solution)

2. การร่วมมือ (Collaboration) หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกโดยมุ่งจัดการความขัดแย้ง โดยการมุ่งที่จะเอาชนะตนเอง แต่ในขณะที่เดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ไขความขัดแย้ง โดยคำนึงถึงประโยชน์ทั้งสองฝ่ายด้วยวิธีการที่ทำให้อีกฝ่ายพึงพอใจด้วย เรียกได้ว่า เป็นการแก้ไขความขัดแย้งที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ คือ "ชนะ - ชนะ" (Win-Win solution)

การบริหารความขัดแย้ง

3. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกโดยการไม่สู้ปัญหาและไม่ให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหา รวมทั้งไม่สนใจทั้งความต้องการของตนเองและผู้อื่น พยายามวางตัวอยู่เหนือความขัดแย้ง โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป มักเกิดผลลัพธ์ในลักษณะ "แพ้ - แพ้" (Lose-Lose solution) เป็นส่วนใหญ่

4. การยอมรับ (Accommodation) หมายถึง พฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น อยากรับที่ยอมรับ มุ่งสร้างความพอใจให้กับคู่กรณีอีกฝ่ายหนึ่ง แม้ว่าตนเองจะไม่เห็นด้วยก็ตาม การแก้ไขปัญหานั้นมักเกิดผลลัพธ์ในลักษณะ "แพ้ - ชนะ" (Lose-Win solution)

5. การประนีประนอม (Compromising) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกมาในลักษณะที่มีจุดยืนระหว่างกลางของการเอาใจตนเองและการเอาใจผู้อื่น ในรูปแบบการเจรจาต่อรองที่มุ่งเน้นให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้างและต้องยอมเสียสละบ้าง ซึ่งมีลักษณะเป็นการพบกันครึ่งทาง (Some Win solution/Some Lose solution)

การบริหารความขัดแย้ง

Robbins (ประพันธ์ ช่วงภูศรีและสำเร็จ บุรณะสิงห์, 2554; Robbins S.P. & Judge T.A., 2013) ได้นำเสนอถึงเทคนิคในการจัดการความขัดแย้งไว้ ดังนี้ (มิ่งขวัญ พงษ์สถิตย์ 2562: 17)

วิธีที่ 1 ตรงเข้าไปแก้ปัญหา (Problem Solving) ในลักษณะเผชิญหน้าซึ่งกันและกันระหว่างกลุ่มโดยการประชุมกับคู่กรณีทุกฝ่าย เพื่อหาสาเหตุของปัญหาและให้ทุกฝ่ายสามารถอภิปราย ได้อย่างกว้างขวางเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น วิธีนี้เป็นการแก้ปัญหาได้ดีที่สุด เพราะส่วนใหญ่สาเหตุเกิดจากการสื่อความหมายไม่เข้าใจกัน

วิธีที่ 2 มุ่งไปที่เป้าหมายเดียวกัน (Superordinate Goals) เป็นการสร้างเป้าหมายร่วมกัน โดยผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นว่าการร่วมมือร่วมใจกันในองค์กรเท่านั้น จึงจะทำให้ภารกิจขององค์กรสำเร็จได้ตามเป้าหมาย

วิธีที่ 3 การลดความขัดแย้งโดยการขยายทรัพยากร (Expansion of Resources) เมื่อความขัดแย้งเกิดจากการแย่งชิงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ดังนั้น การเพิ่มจำนวนทรัพยากร เช่น เพิ่มเงิน เพิ่มตำแหน่ง เพิ่มพื้นที่ทำงาน อาจทำให้เกิดผลลัพธ์แบบชนะ-ชนะมีมากขึ้น แต่ทั้งนี้องค์กรจะต้องมีการวางแผนการบริหารคนกับประสิทธิภาพของงานให้ดี เพื่อป้องกันความขัดแย้งในลักษณะอื่นที่อาจตามมาได้

วิธีที่ 4 ลดความขัดแย้งด้วยการหลีกเลี่ยง (Avoidance) คือ การถอนตัวออกจากปัญหาซึ่งอาจได้ผลในระยะสั้น แต่ถ้ายังขัดแย้งอยู่ต้องรีบแก้ไข

การบริหารความขัดแย้ง

วิธีที่ 5 ลดความขัดแย้งด้วยการขจัดอุปสรรค (Smoothing) คือ การลดความแตกต่างระหว่างคู่กรณี โดยการหาสิ่งที่คู่กรณีมีความสนใจร่วมกัน

วิธีที่ 6 ลดความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอม (Compromise) คือ การที่คู่กรณีแต่ละฝ่ายตกลงยอมเสียประโยชน์บางอย่างของตนเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น วิธีการนี้อาจต้องใช้คนกลางหรือบุคคลที่สามเข้ามาไกล่เกลี่ย หรือแม้กระทั่งให้คู่กรณีส่งตัวแทนมาต่อรองกัน

วิธีที่ 7 ใช้กำลังหรือบีบบังคับ (Forcing, Authoritative Command) หมายถึง การใช้อำนาจบังคับบัญชาด้วยการสั่งให้ทำโดยการออกกฎ ระเบียบมาบังคับ

วิธีที่ 8 เปลี่ยนตัวแปรมนุษย์ (Altering the Human Variables) นำเทคนิคการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์เข้ามาใช้ เช่น การฝึกอบรมเพื่อเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง เป็นต้น

วิธีที่ 9 เปลี่ยนโครงสร้างองค์กร (Altering the Structural Variables) เปลี่ยนโครงสร้างองค์กรที่เป็นทางการซึ่งทำให้เกิดความขัดแย้งได้ง่ายให้มีรูปแบบการทำงานใหม่ โดยอาจมีการโยกย้ายตำแหน่งหรือย้ายฝ่ายงานของคู่กรณีเพื่อลดความขัดแย้งก็ได้

การบริหารความขัดแย้ง



สรุปการบริหารความขัดแย้ง

1. การหลีกเลี่ยง ไม่เผชิญหน้า และไม่ตัดสินใจแก้ปัญหา
2. การเอาชนะ โดยใช้ความต้องการและอำนาจของตนบังคับผู้อื่น
3. การยินยอมให้ การยกเลิกเป้าหมายของตนเองเพื่อสัมพันธ์ภาพ
4. การประนีประนอม การหาข้อตกลงร่วมกัน โดยเสียสละวัตถุประสงค์บางส่วนไป
5. การร่วมมือซึ่งกันและกัน การแก้ไขความขัดแย้งเพื่อบรรลุเป้าหมายตนเองและผู้อื่นๆ
6. จัดอบรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและพัฒนาองค์กร
7. โยกย้ายตำแหน่งเพื่อลดความขัดแย้ง



งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

คณิต เรื่องขจร ได้ศึกษา การบริหารความขัดแย้งในองค์การที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน : กรณีศึกษา บุคลากรคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 4 แห่ง พบว่า

1. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การเอาชนะมีค่าสูงที่สุด รองลงมาคือปรองดองหรือยอมให้ ต่ำที่สุดคือการร่วมมือร่วมใจ
2. การบริหารความขัดแย้งในองค์การของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 4 แห่ง บุคลากรส่วนใหญ่เลือกใช้วิธีเอาชนะ ในการบริหารความขัดแย้งในองค์กร
3. ตัวแปรการบริหารความขัดแย้งที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ การร่วมมือร่วมใจ การปรองดองหรือการยอมให้ การเอาชนะ การหลีกเลี่ยง และการประนีประนอม

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

รังสิวุฒิ ปาโสม ได้ศึกษา การบริหารความขัดแย้งกับประสิทธิผลของสถานศึกษาใน
อำเภอองครักษ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก พบว่า

1. การบริหารความขัดแย้งกับประสิทธิผลของสถานศึกษาในอำเภอองครักษ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษานครนายก โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง การบริหารความขัดแย้งที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
ที่สุดคือด้านการประนีประนอม รองลงมาคือด้านการร่วมมือ และต่ำที่สุดคือด้านการหลีกเลี่ยง
2. ระดับประสิทธิผลของสถานศึกษาในอำเภอองครักษ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
นครนายก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ประสิทธิภาพของสถานศึกษาที่มีระดับการปฏิบัติมากที่สุดคือด้านความสามารถใน
การปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน รองลงมาคือด้านความสามารถในการแก้ไขปัญหาภายในโรงเรียน และด้านที่มีระดับ
การปฏิบัติน้อยที่สุดคือด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Alper, Steve & Tjosvold, Dean & Law, Kenneth ได้ศึกษา Conflict Management, Efficacy, and Performance in Organizational Teams (การบริหารความขัดแย้ง, ประสิทธิภาพ และการทำงานเป็นทีมในองค์กร) เป็นการศึกษาเชิงประจักษ์ เชื่อมโยงวรรณคดี พบว่า ทีมงานขององค์กรสามารถเตรียมความพร้อมเพื่อใช้ประโยชน์จากความ เป็นอิสระในการจัดการกับปัญหาและความขัดแย้งเพื่อให้เกิดประสิทธิผล ผลลัพธ์ของการวิเคราะห์ สหสัมพันธ์ สนับสนุนเหตุผลที่ว่าความขัดแย้งในการแข่งขัน มีผลกระทบเชิงลบอย่างมาก ต่อ ประสิทธิภาพของความขัดแย้ง ทีมที่อาศัยความขัดแย้งในการแข่งขัน พบว่ามีระดับความขัดแย้งใน ระดับต่ำ และประสิทธิภาพของกลุ่มลดลง



กรณีศึกษา

กรณีศึกษา

ล้งย้ายแล้ว! "ครูสายโหด" ตีเด็กไม่ยั้ง หลังน้ำตาหลังศิษย์เก่าแห่ให้กำลังใจ



ที่มา : โพสต์ทูเดย์ วันที่ 17 มกราคม 2563

กรณีศึกษา

เรียก 2 ครูเคลียร์ใจหลังด่าทอกันหน้าเสาธง



ที่มา : โพสต์ทูเดย์ วันที่ 15 มกราคม 2559

Thank you

