

## แนวทางการบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธธรรม

The Guideline of Conflict Administration according to Buddhhdhamma

พระครูพิศาลปริยัตยานุกูล (อนันต์ วฑฒโน)

Phra Natchaphon Thitpanyo (Kongphan)

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Mahachulalongkomrajavidyalaya University

E-mail: natchaphon.thit@gmail.com

วันที่รับบทความ (Received) : 25 กรกฎาคม 2564

วันที่แก้ไขบทความ (Revised) : 24 สิงหาคม 2564

วันที่ตอบรับบทความ (Accepted) : 29 กันยายน 2564

### บทคัดย่อ (Abstract)

แนวทางการบริหารความขัดแย้งใด ๆ จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องอาศัยพุทธธรรม มาประกอบการดำเนินการศึกษาในทุกๆระดับ เพราะการศึกษาเป็นรากฐานอันสำคัญยิ่งในการสร้างความมั่นคง และความเจริญก้าวหน้าของชาติ ถ้าการจัดการศึกษาของชาติมีคุณภาพก็หมายถึง ประชาชนในชาติมีคุณภาพตามไปด้วย ดังนั้นโรงเรียนจึงนับเป็นสถาบันทางการศึกษาที่สำคัญที่สุด และผู้บริหารโรงเรียนก็มีความสำคัญอย่างยิ่ง การที่ผู้บริหารจะบริหารงานบุคคลในโรงเรียนให้ได้ดี และมีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการบริหารงานให้โรงเรียน มีการดำเนินงานในการจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ การที่ผู้บริหารโรงเรียนจะบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพได้นั้น ผู้บริหารจะต้องเป็นบุคคลที่มีศักยภาพ โดยเฉพาะต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีทักษะ วิสัยทัศน์ จึงจะทำให้การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเกิดความสำเร็จ ตลอดจนมีผลสัมฤทธิ์สูง

**คำสำคัญ:** แนวทาง, การบริหารความขัดแย้ง, หลักพุทธธรรม.

### Abstract

Guideline all conflict administration must be have necessary dwell with Buddhhdhamma for all level education. Because of education was important basic for steady creative and nation development. In addition, we can create good education means people in nation must be quality too. So, school had been the most educate institute and then administrators also must have been important and good management too. Therefore, administrators must be manage and control school then must have been education management with efficiency. The way as school administrators have done by management control, so that administrators

should have an efficiency good knowledge good skill good vision until support them to be good administrator and necessary in school as well as more efficient.

**Keywords:** Guideline, Conflict Administration, Buddhhadhamma.

## บทนำ (Introduction)

ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นได้ในทุกหน่วยของสังคม โดยเฉพาะสังคมปฐมภูมิ คือครอบครัวที่มีหน้าที่เลี้ยงดูและขัดเกลาสมาชิกในเบื้องต้น ส่วนสังคมทุติยภูมิ คือสังคมที่รับไม้ต่อจากครอบครัว เริ่มตั้งโรงเรียน ซึ่งถือว่าเป็นสถาบันทางการศึกษาที่สำคัญสถาบันหนึ่ง ที่นำนโยบายของทางการศึกษาไปสู่ภาคปฏิบัติให้เกิดความสำเร็จหรือล้มเหลว ซึ่งการจัดการศึกษาในโรงเรียนย่อมขึ้นอยู่กับการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเป็นสำคัญ ความหวังในอนาคตของเยาวชนของชาติจึงต้องฝากไว้กับผู้บริหารโรงเรียนเป็นสำคัญ ความหวังในอนาคตของเยาวชนในชาติจึงต้องฝากไว้กับผู้บริหารโรงเรียนเกือบทั้งสิ้น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2551 : 12) ดังนั้นเมื่อผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลที่มีความสำคัญยิ่งเช่นนี้แล้ว จึงจำเป็นอย่างยิ่งจะต้องตระหนักในหน้าที่ที่จะต้องบริหารงานในโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จให้จงได้ ฉะนั้นการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนต้องถือเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง เพราะโรงเรียนมีองค์ประกอบอยู่ 2 ประการ คือ คนและงาน นั้นหมายความว่า การบริหารคนอย่างไรจะได้อะไรมา ซึ่งความสำเร็จของงานอย่างมีประสิทธิภาพ คนถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ เพราะคนเป็นผู้กระทำให้เกิดปัจจัยอื่นๆ โดยเฉพาะงานก็คนเป็นผู้ทำให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย

จากสภาพสังคมไทยในปัจจุบัน ได้มีการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความเจริญก้าวหน้าทั้งทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอย่างไม่หยุดยั้ง ทำให้เกิดผลกระทบทางเศรษฐกิจ วัฒนธรรม และอื่นๆ อีกนานัปการ เมื่อวัตถุและวัฒนธรรมทางสังคมได้เปลี่ยนแปลงไป คนไทยในสังคมจึงต้องมีความจำเป็นที่จะต้องได้รับการพัฒนา และได้รับการเปลี่ยนแปลงเช่นกัน เพราะจะทำให้เกิดความสมดุลในสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไป ถ้าหากสิ่งหนึ่งเปลี่ยนแปลงไป แต่อีกสิ่งหนึ่งหยุดอยู่กับที่ย่อมไม่เกิดผลดีแน่นอน ดังนั้นการศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาคนในระดับรากหญ้า ให้มีความเจริญก้าวหน้าในทุกๆ ด้าน

บทความนี้ผู้เขียนได้นำเสนอประเด็นสำคัญเกี่ยวกับ ความหมายของความขัดแย้ง แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง แบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้ง ประเภทของความขัดแย้ง ทิศทางการบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธธรรม ดังความสังเขปต่อไปนี้

### 1. ความหมายของความขัดแย้ง

ความหมายของความขัดแย้ง มีความหมายตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 เป็นคำกริยา หมายถึง การไม่ทำตาม ฝ่าฝืน ขืนไว้ แย้งกัน ไม่ลงรอยกัน “แย้ง” เป็น คำกริยา หมายถึง ไม่

ตรงหรือลงรอยเดียวกัน ด้านไว้ ทานไว้ สรุปความว่า ความขัดแย้ง หมายถึง การ กระทำที่ไม่ลงรอย ขัดขึ้นหรือต่อต้านกัน พจนานุกรมของเว็บสเตอร์ (Webster's Ninth New Collegiate Dictionary) ได้ให้ความหมายของคำว่า ความขัดแย้ง (Conflict) ไว้ดังนี้ การต่อสู้ การรบพุ่ง การสงคราม การแข่งขันหรือการกระทำที่ตรงกันข้าม (ซึ่งสืบเนื่องมาจาก ความต่างกันในเรื่องความคิดเห็น ความสนใจ หรือบุคลิกภาพ) ความคับข้องใจ ซึ่งเกิดมาจากความปรารถนาแรงขับ ความต้องการที่ขัดกันทั้งภายในตัวบุคคล และภายนอก การต่อต้านของบุคคล ความไม่เห็นด้วย, คัดค้าน ความหมายของคำว่า ความขัดแย้งได้มีนักคิดค้นและนักวิชาการหลายท่านได้ให้ของคำว่าความขัดแย้งที่สำคัญๆ มีดังนี้

**Chung & Leon** ได้ให้ความหมายว่า “ความขัดแย้งเป็นการต่อสู้ของบุคคล เพื่อให้ได้ตามความต้องการ ความปรารถนา ความคิด และความสนใจของบุคคลที่ไปด้วยกันไม่ได้ หรือที่เป็นไปในทางตรงกันข้าม ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลต้องเผชิญกับเป้าหมายที่ไม่สามารถทำให้ทุกฝ่ายพอใจได้”

**Stoner & WanKel** ได้ให้ความหมายไว้ว่า “ความขัดแย้งหมายถึง ความไม่เห็นด้วยระหว่างบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปหรือกลุ่มบุคคล เกิดขึ้นจากความจริงที่ว่า เขาต้องแบ่งสันปันส่วนทรัพยากรต่างๆ หรือ กิจกรรมการทำงาน หรือเกิดจากความแตกต่างในฐานะ ตำแหน่ง เป้าหมาย คุณค่าและการรับรู้”

**Schmidt & Tonerbaum** ได้ให้ความหมายไว้ว่า “ความขัดแย้งเกิดขึ้นจากที่บุคคลในองค์กร ตัดตัดสินใจ เลือกกระทำการใดสิ่งหนึ่ง และไปขัดกับบุคคลอื่น ในด้านเป้าหมาย ทรัพยากร วิธีการทำงาน และอื่นๆ ความขัดแย้งจึงเกิดจากบุคคลในองค์กร บางครั้งเกิดจากการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานในการปฏิบัติงาน การดำเนินการผิดวัตถุประสงค์ การแย่งตำแหน่ง ในเรื่องของความขัดแย้งนี้ มิใช่เป็นสิ่งที่เลว เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้กับองค์กรทุกรูปแบบ ทั้งนี้ก็เพราะเกิดจากความแตกต่างระหว่างบุคคลไม่ สามารถกำหนดคุณค่าในเรื่องดีหรือเรื่องเลวได้โดยเด็ดขาดแน่นอน ควรได้ช่วยกันทุกฝ่าย โดยเฉพาะ ฝ่ายจัดการ ใช้ความสามารถที่จะมองเห็นความแตกต่างเหล่านี้ ให้เกิดประโยชน์แก่การทำงานของ ส่วนร่วมในองค์กรได้”

จากความหมายดังกล่าวมาพอสรุปได้ว่า ความขัดแย้งเป็นความรู้สึกนึกคิด หรือการกระทำที่ขัดกันทั้ง ภายในตนเอง ระหว่างบุคคล และระหว่างกลุ่ม ซึ่งมีผลทำให้เกิดการแข่งขัน หรือการทำลายกัน

### 3. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง

ทฤษฎีความขัดแย้ง (Conflict Theory) ความขัดแย้งถือเป็นเรื่องปกติของการอยู่ในสังคม ไม่ว่าจะ สังคมจะเป็นสังคมครอบครัว สังคมเพื่อน สังคมการทำงาน ยิ่งสังคมมีขนาดใหญ่มากขึ้น ยิ่งมีโอกาที่จะเกิด ความขัดแย้งได้มากยิ่งขึ้น แต่ความขัดแย้งไม่ได้ให้ผลด้านลบเสมอไป และอาจสามารถทำประโยชน์จากการเกิดความขัดแย้งนั้นได้ โดยพิจารณาจากทฤษฎีการบริหารความขัดแย้งภายในองค์กรดังต่อไปนี้

1) แนวคิดสมัยดั้งเดิม (Traditional View) ความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี หากหลีกเลี่ยงได้ควรหลีกเลี่ยง ผู้บริหารจะต้องกำจัดความขัดแย้งขององค์กร โดยการออกกฎระเบียบ กระบวนการที่เข้มงวด เพื่อที่จะทำให้ความขัดแย้งหมดไป

2) แนวคิดด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations View) จะสนับสนุนการยอมรับความขัดแย้ง และความขัดแย้งอาจจะมีประโยชน์ต่อภายในองค์กรได้บ้างในบางเวลา

3) แนวคิดสมัยใหม่ (Contemporary View) จะสนับสนุนความขัดแย้งบนรากฐานที่ว่าองค์กร ที่มีความสามัคคี ความสงบสุข ความเยียบสงบ และมีความร่วมมือ หากไม่ยอมรับปัญหาที่เกิดขึ้น จากความขัดแย้ง การให้ความร่วมมือแก่องค์กรจะกลายเป็นความเฉื่อยชา อยู่เฉย และไม่ตอบสนองต่อความต้องการเพื่อการเปลี่ยนแปลงและการคิดค้นใหม่ๆ

Filley ได้เสนอกระบวนการของความขัดแย้ง โดยแบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้

1) สภาพก่อนเกิดความขัดแย้ง (Antecedent Condition of Conflict) เป็นลักษณะของสภาพการที่อาจ ปราศจากความขัดแย้ง แต่จะนำไปสู่การขัดแย้ง เช่น

1.1 ลักษณะส่วนบุคคล คนบางคนมีลักษณะที่พร้อมจะก่อให้เกิดความขัดแย้งกับผู้อื่นอยู่เสมอ เช่น ก้าวร้าว ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีอคติต่อผู้อื่น จู้จี้ จุกจิก ไม่มีมนุษยสัมพันธ์

1.2 จุดมุ่งหมาย ค่านิยม วัตถุประสงค์ แตกต่างกัน

1.3 ปัญหาอุปสรรคจากการสื่อสาร

1.4 ความจำกัดของทรัพยากร

1.5 ลักษณะโครงสร้าง ประเภทขององค์กร ได้แก่ บรรยากาศในการทำงาน การแข่งขันให้ได้มา ซึ่ง ความสำเร็จ

2) ความขัดแย้งที่รับรู้ได้ (Perceived Conflict) เป็นการรับรู้จากสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นของฝ่ายต่างๆ ว่ามี ความขัดแย้งเกิดขึ้น

3) ความขัดแย้งที่รู้สึกได้ (Felt Conflict) เป็นความรู้สึกของบุคคลว่าเกิดความขัดแย้ง โดยอาจมี ความรู้สึกที่ ถูกคุกคาม ถูกเกลียดชัง กลัว หรือไม่ไว้วางใจ

4) พฤติกรรมที่ปรากฏชัด (Manifest Behavior) เป็นการแสดงออกของบุคคลเมื่อรับรู้ หรือรู้สึกว่ามี ความขัดแย้งเกิดขึ้น อาจแสดงความก้าวร้าว การแข่งขัน การโต้เถียงหรือการแก้ปัญหา

5) การแก้ปัญหาหรือระงับความขัดแย้ง (Conflict Resolution or Supervision) เป็นการทำให้ความ ขัดแย้งสิ้นสุดลง อาจโดยให้ทุกฝ่ายตกลงกัน หรือให้ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดชนะไป วิธีการแก้ไขความขัดแย้งมี 3 วิธี ได้แก่

5.1 วิธีชนะ-แพ้ (Win-Lose Method) คือ มีฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดได้สิ่งที่ต้องการเป็นฝ่ายชนะไป ส่วน อีกฝ่ายเป็นฝ่ายแพ้ เหตุของการแพ้ อาจเกิดจากการใช้อำนาจหน้าที่ หรือการใช้เสียงข้างมากในการ

ดำเนินการ เสียข้างน้อยจึงแพ้ ซึ่งผู้แพ้อาจเกิดความรู้สึกสูญเสียและภาวะคับข้องใจเกิดขึ้น วิธีแบบนี้ประกอบด้วย วิธีย่อย ๆ คือ

(1) วิธีการบังคับ (Forcing) โดยอีกฝ่ายหนึ่งมีอำนาจเหนือกว่าอีกฝ่าย และใช้อำนาจของตนเองบังคับให้อีกฝ่ายยินยอมและยุติข้อขัดแย้ง ซึ่งวิธีนี้อาจนำไปสู่ความคิดแก้แค้น เพราะการแก้ไขแบบไม่มีใช้การแก้ที่สาเหตุของปัญหา จึงทำให้ปัญหายังคงอยู่

(2) วิธีการทำให้สถานการณ์ของความขัดแย้งสงบลง (Smoothing) วิธีการแบบนี้มีลักษณะเป็นการเข้าไปทำให้สถานการณ์ของความขัดแย้งที่กำลังเกิดขึ้นให้สงบลงมา เพื่อไม่ให้ความขัดแย้งขยายวงกว้างขวางมากขึ้น โดยการเข้าไปขออภัยให้ยุติความขัดแย้ง พยายามชักจูงคู่กรณีให้เห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นไม่มีความสำคัญเพียงพอ ที่จะต้องเสียเวลาไปกับมันทำให้สมาชิกของกลุ่มที่ขัดแย้ง กันเห็นถึงความสำคัญของการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและเห็นถึงผลเสียของการแตกแยกกัน วิธีการนี้ ไม่ใช่เป็นการเข้าไปแก้ที่สาเหตุของปัญหา หากแต่เป็นการแก้ปัญหที่ปลายเหตุ ดังนั้น ปัญหายังจะดำรง อยู่ต่อไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับบุคคลหรือกลุ่มที่มีความรู้สึกว่าเป็นฝ่ายแพ้ เพราะการที่พวกเขา ยอมยุติความขัดแย้ง อาจจะมาจกสาเหตุของการขออภัย หรือเห็นแก่บุคคลอื่นก็ได้ ในสภาพเช่นนี้ความ ขัดแย้งที่ยุติลง ไปนั้นจึงเป็นความสงบชั่วคราวเท่านั้น และความขัดแย้งพร้อมที่จะปะทุขึ้นมาอีกเมื่อไรก็ได้

(3) วิธีการหลีกเลี่ยง (Avoiding) วิธีการแบบนี้มีลักษณะเป็นการที่ผู้บริหารไม่ สนใจที่จะเข้าไปเผชิญกับสถานการณ์ของความขัดแย้งที่กำลังเกิดขึ้น อาจจะทำเป็นไม่รู้ว่ามี ความ ขัดแย้ง เกิดขึ้น เฉยเมยหรือไม่มีการตอบสนองต่อข้อเรียกร้องของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือพยายามยืดเวลาโดยไม่ ยอม ตัดสินใจแก้ปัญห เป็นต้น การใช้วิธีการแบบนี้ไม่สามารถก่อให้เกิดประสิทธิผลในการแก้ไขความขัดแย้งได้เลยเพราะการหลีกเลี่ยงแท้ที่จริงก็คือการไม่ยอมเข้าไปแก้ไขที่สาเหตุของปัญหานั้นเอง และที่ ร้ายไปกว่านั้น หากผู้บริหารใช้วิธีการแบบนี้กับการเรียกร้องของผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว จะทำให้เกิด ความรู้สึกกลายเป็นผู้ แพ้ขึ้นมา เพราะข้อเสนอของพวกเขาไม่ได้รับความสนใจเลย สภาพเช่นนี้จะทำให้ ความขัดแย้งยิ่งบานปลาย และรุนแรงมากขึ้นเรื่อย ๆ และแทนที่ความขัดแย้งควรจะถูกลดลงมาให้ กลายเป็นสภาวะที่สร้างสรรค์ กลับ มีลักษณะเป็นการทำลายมากขึ้น

5.2 วิธีแพ้ทั้งคู่ (Lose-Lose Methods) หมายถึงว่า เป็นวิธีที่ทำให้ทั้งสองฝ่ายที่เป็นคู่กรณี ของ ความขัดแย้งนี้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตนเองต้องการได้ทั้งหมด แต่อาจจะได้มา เป็น บางส่วน เท่านั้น ดังนั้น จึงเรียกว่าทั้งสองฝ่ายเป็นผู้แพ้ วิธีการแบบนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความคิดที่ว่า การ ได้มา บางส่วนดีกว่าไม่ได้เลย ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านเห็นว่าเป็นวิธีการแก้ไขความขัดแย้งที่ดีกว่าวิธีการที่ ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะและอีกฝ่ายหนึ่งเป็นผู้แพ้ (Blake & Mouton, 1970: 413-426) สำหรับวิธีการประการ ที่ สองที่นิยมใช้กันนี้ ได้แก่ การประนีประนอม (Compromising) หรือบางครั้งอาจจะเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า เป็นการเจรจาต่อรอง (Bargaining) ซึ่งมีลักษณะเป็นการแก้ไขความขัดแย้งโดยการพบกันครึ่งทาง ซึ่งแต่ ละ

ฝ่ายจะไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตนเองต้องการได้ทั้งหมด ต้องมีการลดเป้าหมายของ ตนเองลงไปบ้าง วิธีการแบบนี้ก็มีจุดอ่อนในการนำมาใช้แก้ไขความขัดแย้งเช่นกัน เพราะไม่สามารถ นำไปสู่การแก้ไขสาเหตุของความขัดแย้งได้อย่างแท้จริง อันเนื่องมาจากว่า เป้าหมายที่แท้จริงของคู่กรณี ยังไม่สามารถบรรลุได้ตามที่ต้องการนั่นเอง ดังนั้น ความขัดแย้งอาจจะยุติลงเพียงชั่วคราวเท่านั้น และที่ร้ายไปกว่านั้นวิธีการประนีประนอมจะไม่สามารถนำไปสู่การสร้างสรรคขึ้นมาได้เลย

5.3 วิธีการที่ทั้งสองฝ่ายเป็นผู้ชนะ (Win-Win Methods) วิธีการนี้ คู่กรณีของความขัดแย้ง ประสบผลสำเร็จในการแก้ปัญหาาร่วมกัน และทำให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ตามที่ทั้งสองฝ่ายต้องการ ดังนั้นทั้งสองฝ่ายจึงเป็นผู้ชนะสำหรับวิธีการที่นิยมใช้กันคือ การแก้ไขปัญหาร่วมกัน (Integrative Problem Solving) ซึ่งบางครั้งมีนักวิชาการเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า การเผชิญหน้ากัน (Confrontation) วิธีการ แบบนี้ จะไม่มีการเข้าไปกำจัดความขัดแย้ง หรือประนีประนอมกันใด ๆ ทั้งสิ้น หากแต่เป็นการเปิดโอกาส ให้คู่กรณีของความขัดแย้งเข้ามาร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับตัวพวกเขาทั้งนี้เพื่อหาแนวทางแก้ไขที่ทั้ง สองฝ่ายพึงพอใจและยอมรับกันได้ ในการใช้วิธีการแบบนี้ผู้บริหารจะต้องทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือ คู่กรณีของความขัดแย้งเกิดความรู้สึกขึ้นมาว่า สมาชิกภายในองค์กรทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน และต้องสร้างบรรยากาศให้คู่กรณีของความขัดแย้งสามารถแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นได้อย่างเป็นอิสระ

วิธีการแก้ไขปัญหาร่วมกัน หรือแบบชนะทั้งคู่ (Win-Win Method) สามารถนำไปสู่การแก้ไข ปัญหา ของความขัดแย้งได้อย่างแท้จริง เพราะมันเป็นวิธีการที่จะนำไปสู่การค้นหาลู่ทางที่มาของปัญหา และสามารถกำหนดวิธีการแก้ไขได้อย่างสมเหตุสมผล ซึ่งในท้ายที่สุดจะทำให้เกิดผลในทางสร้างสรรค์ต่อ องค์กรจากการศึกษา วิธีการแก้ไขความขัดแย้งที่มีลักษณะดังกล่าวมาข้างต้นนี้ จะเห็นว่าวิธีการแก้ไข ปัญหาร่วมกัน เป็นเพียงวิธีการเดียวเท่านั้นที่สามารถนำไปสู่การแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งได้อย่างแท้จริง และจากการศึกษาและวิจัยของนักวิชาการต่าง ๆ ก็ได้ ค้นพบและยืนยันให้เห็นว่า การใช้วิธีการแก้ไข ปัญหาร่วมกันนี้ จะทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน ทำให้เกิดผลในทางสร้างสรรค์ต่อ องค์กร หรือทำให้องค์กรเกิดประสิทธิผลขึ้นได้ และผู้บริหาร ที่ประสบผลสำเร็จส่วนใหญ่มักจะเลือกใช้ วิธีการแบบ นี้ในการแก้ความขัดแย้ง

จอห์นสัน และจอห์นสัน (Johnson & Johnson, 1987: 273) มีแนวคิดว่าคุณคนแตกต่างกัน จึง ใช้กลยุทธ์ใน การจัดการความขัดแย้งโดยแต่ละคนมีรูปแบบการแก้ปัญหาเป็นของตนเอง สามารถเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้ และหาวิธีการใหม่ๆ ที่มีประสิทธิภาพในการจัดการความขัดแย้งในภาวะขัดแย้ง ประเด็นหลักที่ ต้องใส่ใจ คือ การบรรลุวัตถุประสงค์ส่วนตัว เมื่ออยู่ในภาวะขัดแย้ง คนแต่ละคนจะมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่าง จาก ผู้อื่น และการรักษาสัมพันธภาพกับบุคคลอื่น

#### 4. แบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้ง 5 แบบ

1) ลักษณะแบบ "เต่า" (ถอนตัว, หดหู่) มีลักษณะหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ยอมละวัตถุประสงค์ และความสัมพันธส่วนตัว โดยการหลีกเลี่ยงไม่เผชิญกับคู่กรณี จะไม่ตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อ แก้ปัญหา

2) ลักษณะแบบ "ฉลาม" (บังคับ, ชอบใช้กำลัง) เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยใช้อำนาจ ตามตำแหน่ง คำนิ่งถึงเป้าหมายงานหรือความต้องการของตนเองมากกว่าความสัมพันธ์กับเพื่อน ร่วมงาน

3) ลักษณะแบบ "ตุ๊กตาหมี" (สัมพันธ์ภาพราบรื่น) เชื่อว่าความขัดแย้งหลีกเลี่ยงได้เพื่อเห็นแก่ความกลมเกลียว ยอมยกเลิกเป้าหมาย เพื่อรักษาสัมพันธ์ภาพอันดีไว้

4) ลักษณะแบบ "สุนัขจิ้งจอก" (ประนีประนอม, แก้ปัญหาเฉพาะหน้า) จะคำนึงถึงเป้าหมาย ส่วนตนและสัมพันธ์ภาพกับบุคคลอื่นในระดับปานกลาง แสวงหาการประนีประนอม พร้อมและเต็มใจที่จะสละวัตถุประสงค์และสัมพันธ์ภาพบางส่วนเพื่อหาข้อตกลงร่วมที่ดี

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

การแก้ปัญหาความขัดแย้งมีหลายวิธี ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และบุคลิกของผู้ขัดแย้งว่าเป็นอย่างไร เราต้อง เลือกวิธีการแก้ปัญหาให้ถูกวิธีและพยายามทำให้ทุกคนเป็นผู้ชนะ องค์กรจึงจะประสบความสำเร็จ ลิวอิส เอ. โคเซอร์ (Lewis A. Coser) เป็นนักทฤษฎีความขัดแย้ง ที่มองว่า ความขัดแย้งก่อให้เกิดทั้งด้านบวกและด้านลบ และอธิบายว่า ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการขัดเกลาทางสังคม ไม่มีกลุ่ม ทางสังคมกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งที่มีความสมานสามัคคีอย่างสมบูรณ์ เพราะความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของ มนุษย์ ทั้งในความเกลียดและความรักต่างก็มีความขัดแย้งทั้งสิ้น ความขัดแย้งสามารถแก้ปัญหาความ แตกแยกและทำให้เกิดความสามัคคีภายในกลุ่มได้เพราะในกลุ่มมีทั้งความเป็นมิตรและความเป็นศัตรูอยู่ ด้วยกัน โคเซอร์ มีความเห็นว่าความขัดแย้งเป็นตัวสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคม สามารถ ทำให้สังคมเปลี่ยนชีวิตความเป็นอยู่จากด้านหนึ่งไปสู่อีกด้านหนึ่งได้ เพราะหากสมาชิกในสังคมเกิด ความไม่พึงพอใจต่อสังคมที่เขาอยู่ เขาจะพยายามทำการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์นั้นๆ ให้เป็นไปตาม เป้าหมายของเขาได้ นอกจากนี้ โคเซอร์ ยังเสนอว่า ความขัดแย้งยังสามารถทำให้เกิดการแบ่งกลุ่ม ลด ความเป็นปรปักษ์ พัฒนาความ ซบซึ้งของโครงสร้างกลุ่มในด้านความขัดแย้งและร่วมมือ และสร้าง ความแปลกแยกกับกลุ่มต่างๆ

โรบบินส์ (Robbins) ได้แบ่งกระบวนการความขัดแย้งออกเป็น 4 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนศักยภาพ ของ การเป็นปฏิปักษ์กัน หรือสถานการณ์ซึ่งความขัดแย้ง ขั้นตอนการรู้ถึงความขัดแย้ง ขั้นตอนพฤติกรรม ที่แสดงออก และขั้นตอนสุดท้ายคือผลของความขัดแย้ง ซึ่งความสัมพันธ์ของกระบวนการทั้ง 4 ได้

ศักยภาพของการเป็นปฏิปักษ์กัน (Potential Opposition) เป็นสิ่งเชื่อมโยงกันดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** เป็นกระบวนการ ความขัดแย้งก็คือ การมีสภาพการณ์นำ (Antecedent Conditions) ที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งได้แก่ การ สื่อสาร โครงสร้างและตัวแปรส่วนบุคคล เช่น

1) การสื่อสาร (Communication) ความขัดแย้งไม่ได้เกิดจากการติดต่อสื่อสารกันแต่เกิดจากการต่อคุณภาพของการสื่อสาร การสื่อสารที่น้อยเกินไปก็ส่งผลให้เกิดความขัดแย้ง การสื่อสารที่ต่อคุณภาพจะทำให้เกิดความเข้าใจผิด และสภาพการณ์ที่มีความเข้าใจผิดจะทำให้เกิดความขัดแย้ง

2) โครงสร้าง (Structure) หมายถึง โครงสร้างของหน่วยงานหรือองค์กร ได้แก่ ขนาดขององค์กร แบบของผู้นำ มาตรฐานในการปฏิบัติงาน การพึ่งพากัน ระบบการให้รางวัล ฯลฯ

3) ตัวแปรส่วนบุคคล (Personal Variables) ได้แก่ ลักษณะของบุคลิกภาพและค่านิยมขอบุคคล บุคลิกภาพบางอย่างมักจะทำให้เกิดความขัดแย้งได้ง่าย เช่น ขอบวางอำนาจ ไม่ยอมฟังใคร เห็นว่าตัวเองมีศักดิ์ศรีต่ำ เป็นต้น ค่านิยมที่แตกต่างกันของบุคคลทำให้บุคคลมีอคติ มีความคิดเห็นไม่ตรงกัน สิ่งเหล่านี้มีศักยภาพที่นำไปสู่ความขัดแย้ง

**ขั้นตอนที่ 2** การรับรู้ (Cognition) หากสถานการณ์ในขั้นที่ 1 ก่อให้เกิดความคับข้องใจแล้ว ศักยภาพ ของการเป็นปฏิปักษ์กันก็จะเป็นจริงขึ้นมาในขั้นตอนที่ 2 สภาพการณ์ในขั้นตอนที่ 1 จะนำไปสู่ ความ ขัดแย้งหากบุคคลรู้สึกว่าคุณถูกกระทบโดยสภาพการณ์นั้น การรู้ว่าตนถูกกระทบโดยสภาพการณ์นำ หรือการรู้ว่าสภาพการณ์นำส่งผลกระทบต่อตนเป็นการรับรู้ของบุคคลในขั้นนี้ บุคคลจะรับรู้ว่ามี ความขัดแย้งเกิดขึ้น หรือความขัดแย้งที่รับรู้ได้ (Perceived Conflict) และบุคคลอาจรู้สึกว่ามี ความขัดแย้งเกิดขึ้น หรือเป็นความขัดแย้งที่รู้สึกได้ (Felt Conflict)

**ขั้นตอนที่ 3** พฤติกรรมที่แสดงออก (Behavior) การที่คนรับรู้ว่ามี ความขัดแย้งหรือรู้สึกว่ามี ความ ขัดแย้งนั้น หากยังไม่ได้แสดงพฤติกรรมของความขัดแย้งที่เปิดเผยออกมา อาจมีเพียงความคับข้องใจ แต่หากเมื่อฝ่ายใดแสดงเจตนาหรือจงใจกระทำการเพื่อขัดขวางไม่ให้อีกฝ่ายหนึ่งบรรลุจุดมุ่งหมาย พฤติกรรมที่แสดงความขัดแย้งอย่างเปิดเผยที่จะเกิดขึ้น เช่น การพุด การแสดงความก้าวร้าว การใช้ กำลัง ภาย การใช้ความรุนแรง เป็นต้น เมื่อความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมที่เปิดเผย แต่ละฝ่ายก็จะ พยายามจัดการ กับความขัดแย้งโดยหาทางลดความคับข้องใจ พฤติกรรมที่แต่ละฝ่ายแสดงออกเพื่อ จัดการกับความขัดแย้ง

**ขั้นตอนที่ 4** ผลของความขัดแย้ง (Outcomes) การจัดการกับความขัดแย้ง จะก่อให้เกิดผล ตามมา ผลที่ตามมาอาจเป็นผลดีและมีประโยชน์ เช่น ส่งเสริมให้การตัดสินใจมีคุณภาพขึ้น กระตุ้นให้คนมี ความคิดใหม่ๆ และคิดอย่างสร้างสรรค์ ให้สมาชิกของกลุ่มมีความอยากรู้ อยากเห็น ไม่เฉื่อยชา ทำให้ ปัญหาถูกแก้ไขและความตึงเครียดลดลง นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีกว่า เป็นต้น หรืออาจเป็นผลเสีย และ ไม่มีประโยชน์ เช่น การแตกแยก แบ่งเป็นก๊กเป็นเหล่า ขาดความร่วมมือในการทำงาน การสื่อสาร ถูก บิดเบือน ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ เป็นต้น



## 5. ประเภทของความขัดแย้ง

ประเภทของความขัดแย้ง ความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นเป็นตอนๆ ในแต่ละตอนจะมีเหตุการณ์เกิดขึ้นตามลำดับ ตัวอย่างเช่นความขัดแย้งที่เกิดจาก “ความคับข้องใจ” ของฝ่ายหนึ่งที่ถูกอีกฝ่ายหนึ่งกระทำ การกระทำที่ก่อให้เกิดความคับข้องใจดังกล่าว เช่น ไม่เห็นด้วย ไม่ช่วยเหลือ ถูกเอาเปรียบ ให้อำนาจ เสียดักดิ์ศรี ฯลฯ ดังนั้น ต่างฝ่ายจึงต่างพยายามหาหลักฐานหรือเหตุผลเพื่อมาสนับสนุนความถูกต้องของตนเอง และหาทางออกด้วยวิธีการเอาแพ้เอาชนะมากกว่าอย่างอื่น จึงเกิดเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาในรูปแบบต่างๆ เช่น การเอาชนะ ตอรอง ร่วมมือ หลีกเลียง ผ่อนปรนเข้าหากัน เป็นต้น โบราณกล่าวไว้ว่า มากคนก็มากความ แถมบางคนยังไม่ได้ความอีกต่างหาก ไม่ว่าหน่วยงาน ของเราจะมีคนเป็นแสนหรือมีแค่สองคน เราก็ต้องทำให้คนเหล่านั้นทำงานเข้ากันได้ คงไม่มีใครในโลกนี้ไม่เคยขัดแย้งกับคนอื่น (พรนพ พุกกะพันธ์, 2542 : 187-190)

ทุกวันนี้ปัญหาความขัดแย้งที่พบในหน่วยงานต่างๆ มีเป็นจำนวนมาก ทั้งที่เห็นได้จากพฤติกรรมที่แสดงออกอย่างชัดเจน หรือซ่อนเร้นอยู่ในใจของพนักงาน แต่ร้อนรุ่มอยู่ตลอดเวลา สิ่งนี้บั่นทอนสุขภาพจิตของพนักงานและสร้างความถดถอยให้แก่หน่วยงาน ไม่ว่าความ ขัดแย้งนั้นจะอยู่ในรูปแบบใด หากยังคงอยู่ในองค์กรโดยไม่ได้รับการบริหารจัดการนั้นย่อม หมายความว่า หน่วยงานของเรากำลังสูญเสียบางสิ่งบางอย่าง หรือความสามารถในการแข่งขันของ เรากำลังลดลง เนื่องจากพนักงานของเรายังคงต้องทำงานร่วมกันต่อไปท่ามกลางความขัดแย้งที่ เกิดขึ้น ล้วนแล้วแต่เป็นเรื่องที่ “คน” มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งสิ้น อย่างที่เราพอทราบเป็นนัยๆ แล้วว่าสิ่งใดก็ตามที่มีคนเข้ามาเกี่ยวข้อง การแก้ไขแทบจะไม่มีสูตรสำเร็จตายตัว และไม่มีวิธีใดที่ดีที่สุดเพียงวิธี เดียวที่สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์ แต่แนวคิด หลักคิดและความเข้าใจในปัญหา ความเข้าใจใน สภาพแวดล้อมของปัญหา รวมทั้งความเข้าใจผู้อื่น ความมีใจกว้างและเปิดใจยอมรับฟัง จะช่วยให้ การวิเคราะห์และตัดสินใจแก้ไขปัญหานั้นไปอย่างราบรื่น ลงตัวและเกิดความร่วมมือในที่สุด ดังนั้น ทุกครั้งที่เราจะต้องตัดสินใจเพื่อแก้ไขความขัดแย้ง ทุกคนต้องตั้งความหวังไว้เสมอว่าเมื่อความขัดแย้ง สิ้นสุด บทสรุปความสัมพันธ์ต้องเหมือนเดิม

**การจำแนกความขัดแย้ง** ความขัดแย้งภายในบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งภายในกลุ่ม ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ความขัดแย้งภายในองค์กร และ ความขัดแย้งระหว่างองค์กร สาเหตุสำคัญของความขัดแย้งได้สรุปแนวคิดถึงสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้งไว้ดังนี้ คือ ความเป็นเจ้าของ การใช้และการกระจายของสินค้าและทรัพยากรต่างๆ ทำให้เกิดความขัดแย้ง เกียรติยศ ศักดิ์ศรีทำให้เกิดความขัดแย้ง การควบคุมทำให้เกิดความขัดแย้ง ค่านิยมทำให้เกิดความขัดแย้ง บทบาททำให้เกิดความขัดแย้ง วัฒนธรรมทำให้เกิดความขัดแย้ง และอุดมการณ์ที่ต่างกันทำให้เกิดความขัดแย้ง

**นิวแมน และบรูล (Pneuman and Bruehl, 1982)** ได้แบ่งสาเหตุความขัดแย้งเป็น 3 กลุ่มคือ

1) ตัวบุคคลหรือกลุ่มซึ่งมีความแตกต่างกันจะทำให้เกิดความขัดแย้งได้ประกอบไปด้วย ภูมิหลังที่แตกต่างกันซึ่งประกอบไปด้วย วัฒนธรรมที่แตกต่าง การศึกษาที่แตกต่าง ค่านิยมความเชื่อที่แตกต่าง ประสบการณ์ที่แตกต่าง แบบฉบับ (Style) ที่แตกต่างกันซึ่งสามารถจำแนกได้คือ แบบฉบับทางจิตวิทยา (Psychological Style) เช่น วิธีคิด ความรู้สึก ประสาทสัมผัส แบบฉบับทางอารมณ์ (Emotional Style) แบบฉบับทางการเจรจา (Negotiation Style) แบบฉบับทางภาวะผู้นำ (leadership Style) การรับรู้ที่บิดเบือน และการตีความหมายของการรับรู้ที่แตกต่างกัน ความรู้สึกของแต่ละคนที่แตกต่างกันจะนำมาสู่ความขัดแย้งได้

2) การสื่อสารระหว่างกัน (Communication) ที่ไม่ดีซึ่งสามารถพิจารณาจากกระบวนการซึ่งประกอบไปด้วยสามส่วนคือ ปัญหาจากผู้ส่งข่าว ได้ผู้ส่งข่าวส่งข่าวไม่สมบูรณ์ หรือส่งข่าวน้อยไป ไม่มีความชัดเจน ใส ความหมายไม่ถูกต้อง การแปลงความคิดเป็นข่าวสารไม่ถูกต้อง ปัญหาจากสื่อที่ไม่ดี ไม่เหมาะสม โดยมีการบิดเบือน มากเกินพอดี หรือมีสิ่งรบกวน ปัญหาจากผู้รับกล่าวคือ ผู้รับมีความสามารถในการตีความไม่ดีพอ ความเข้าใจไม่ตรงกันกับผู้ส่งข่าว

3) สภาพของตัวองค์กรที่จะทำให้เกิดความขัดแย้ง คือ การมีทรัพยากรจำกัดจะทำให้มีการแข่งขันและแก่งแย่งกันก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งได้ ความไม่โปร่งใสความคลุมเครือในบทบาทหน้าที่ หรือโครงสร้างก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งได้ กฎเกณฑ์ในการทำงานที่เข้มงวดก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งได้ การแข่งขันในเรื่องต่างๆก็ทำให้เกิดความขัดแย้งได้ บุคคลหรือกลุ่มที่ได้รับข้อยกเว้นไม่ต้องปฏิบัติตามบทบาทหรือมาตรฐานที่กำหนดก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งได้

**สถาบันอเล็กซานเดอร์ แฮมิลตัน (Alexander Hamilton Institute, 1983)** นักวิชาการจากสถาบันอเล็กซานเดอร์ แฮมิลตัน ชี้ให้เห็นว่า ความขัดแย้งระหว่างบุคคล เกิดจากสาเหตุดังต่อไปนี้ ความแตกต่างกันทางบุคลิกภาพ และวัฒนธรรม ความแตกต่างกันทางค่านิยม คุณธรรม อุดมการณ์ปรัชญา การเลี้ยวคู การศึกษา ศาสนา ความแตกต่างกันทางการรับรู้และประสบการณ์ ความแตกต่างกันทางเป้าหมาย ภูมิหลัง การแข่งขันกันเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่จำกัด เช่น คน เงิน สิ่งของต่างๆ ยศ ตำแหน่ง เป็นต้น การพึ่งพาอาศัยกัน งานที่เกี่ยวข้องกัน การแข่งขันเรื่องของผลงาน แรงกดดันจากที่ต้องรับบทบาทที่ได้รับ การถูกแทรกแซงสถานภาพ ทั้งแบบทางการและไม่เป็นทางการ (พรสุข หุ่นรินันต์ และคณะ, 2552: 11).

ความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่เกิดจากความพยายามของฝ่ายหนึ่ง ที่ไปขัดขวางความพยายามของ อีกฝ่ายหนึ่ง ไม่ให้ฝ่ายตรงข้ามบรรลุเป้าหมาย ได้รับความก้าวหน้าหรือผลประโยชน์ตามที่ต้องการ ด้วยวิธีการใดวิธีหนึ่ง สาเหตุของความขัดแย้งที่สำคัญมี 6 ประการ

- 1) ความไม่พอเพียงของทรัพยากร ทำให้เกิดการแข่งขัน แย่งชิง เพื่อให้ตนเองสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย จนบางครั้งละเลยความรู้สึกและความสัมพันธ์ของทีมงานและเพื่อน ร่วมงาน
  - 2) ลักษณะของงานที่ต้องพึ่งพากัน ถ้าหน่วยงานหรือบุคคลกลุ่มใดมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ความขัดแย้งก็จะมีความแปรผันและรุนแรงมากขึ้น
  - 3) การสื่อสารที่ไม่ชัดเจน การสื่อสารที่ดีจะต้องยึดหลัก “4 Cs” คือ **Correct** เนื้อหาต้องถูกต้อง เป็นจริง ไม่ปิดบังซ่อนเร้น **Clear** ต้องมีความชัดเจน ผู้รับข้อมูลจะต้องเข้าใจสิ่งที่ผู้ให้ข้อมูลต้องการสื่อสารได้อย่างถูกต้อง **Concise** ข้อมูลต้องกระชับ ไม่เยิ่นเย้อ เน้นประเด็นสำคัญของเนื้อหาที่ต้องการสื่อสาร **Complete** เนื้อหาจะต้องมีความสมบูรณ์ไม่ตกหล่นสาระที่มีความสำคัญต่อการสื่อสารในครั้งนั้นๆ
  - 4) ความคลุมเครือในเรื่องขอบเขตของงานและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้เกี่ยวข้อง ได้แก่ ความไม่ชัดเจนในเรื่องการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละคน ความไม่ชัดเจนของ ขั้นตอนการทำงาน และความซ้ำซ้อนของการมอบหมายงานของผู้บริหาร
  - 5) คุณลักษณะของแต่ละบุคคล เนื่องจากแต่ละบุคคลมีความคิด ความคาดหวัง ความเชื่อ ค่านิยม ประเพณี การอบรมเลี้ยงดู การศึกษา ประสบการณ์ ความฝังใจ ที่แตกต่างกัน
  - 6) บทบาทและหน้าที่ เนื่องจากแต่ละท่านได้รับบทบาทหน้าที่ที่แตกต่างกันไป สถานการณ์นั้นๆ นอกจากนี้ ภารกิจและเป้าหมายที่ได้รับก็แตกต่างกันไป
- ดังนั้น แนวคิด หลักคิดและบทบาท ของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกัน จึงเป็นเหตุของความขัดแย้งได้ อย่างเป็นอย่างดี

## 6. ประโยชน์ของความขัดแย้ง

บางคนถามว่าความขัดแย้งดีหรือไม่ เพราะแคได้ยินชื่อก็เกิดความรู้สึกในทางลบไปเรียบร้อยแล้วแต่ในความเป็นจริงแล้วหาเป็นเช่นนั้นไม่ ความขัดแย้งมีทั้งข้อดีและข้อเสีย ไม่ใช่ส่งผลร้ายเสมอ ไป เราพบความหลากหลายของคน ทั้งที่มีความเชื่อ วิถีชีวิต ค่านิยม ทศนคติ ที่ต่างจากเราหรือคล้าย กับเรา จนกระทั่งไม่เหมือนกับเราเลย ดังนั้น ทุกครั้งที่มีการตัดสินใจ จึงยากมากที่จะหลีกเลี่ยงความ ขัดแย้ง คงไม่มีใครในโลกนี้ไม่เคยขัดแย้งกับคนอื่น ไม่มีใครคนไหนจะมีความคิดเห็นที่ตรงกันไปได้ทุก เรื่องและทุก เวลา แม้กระทั่งความขัดแย้งในตัวเอง แต่ต้องถามกลับว่า มีความขัดแย้งอีกมากเท่าไร ที่เรายังไม่ได้จัดการ มีคำกล่าวที่ว่า อยากรับใหญ่ต้องผูกมิตรมากกว่าสร้างศัตรู แต่คนที่ประสบ ความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ ล้วนมีศัตรูที่แข็งแกร่งและเข้มแข็งทั้งสิ้น นั่นหมายความว่าอุปสรรคยิ่งยาก เราก็ยิ่งแข็งแกร่ง ดังนั้น องค์กรใดไม่มีความขัดแย้ง องค์กรนั้นก็ยากที่จะบินขึ้นสู่ที่สูง

ผลของความขัดแย้ง ความขัดแย้งมีทั้งแง่ดีและแง่ไม่ดี หมายความว่า ความขัดแย้งอาจเป็นในลักษณะในทางสร้างสรรค์และทำลาย ถ้าหากความขัดแย้งในองค์กรมีมากเกินไป ผลที่ตามมา ก็จะ เป็นไปในทางลบ (Negative Consequences) ซึ่งมีลักษณะทำลายประสิทธิผลขององค์การแต่ถ้าความ ขัดแย้งอยู่ในจุดที่เหมาะสมก็จะเกิดผลในทางบวก (Positive Consequences) ซึ่งมีลักษณะเป็นการ สร้างสรรค์ ประสิทธิภาพให้กับองค์การอย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติ บางครั้งเป็นเรื่องที่ค่อนข้างยากที่จะ กำหนดว่าความ ขัดแย้งขนาดไหนถึงจะเรียกว่าเป็นจุดที่เหมาะสมที่สุด ต่อปัญหาดังกล่าวนี้ได้มี นักวิชาการเสนอแนะว่า กลยุทธ์ที่จะช่วยตัดสินใจได้ดีที่สุดก็คือ การสังเกตผลที่ตามมาของความ ขัดแย้งทั้งสองประการนั่นเอง กล่าวคือ ถ้าผลของความขัดแย้งออกมาในทางบวกก็เรียกว่า ความ ขัดแย้งอยู่ในจุดที่เหมาะสมที่สุด แต่ถ้าผลออกมา ในทางลบก็ถือว่าเป็นจุดที่ความขัดแย้งนำไปสู่การ ทำลายมากกว่าการสร้างสรรค์ ดังนั้น ผลของความ ขัดแย้งจึงมี 2 ลักษณะ คือ

#### ก. ความขัดแย้งที่ส่งผลในทางบวก มีลักษณะต่างๆ ดังต่อไปนี้

การนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์ สามารถทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดแรงจูงใจใน การทำงานและพบแนวทางในการ ทำงานได้มี ประสิทธิภาพมากขึ้น ก่อให้เกิดความสามัคคีในกลุ่ม ทำให้ เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเป้าหมายเดิมขององค์กรที่ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง สมาชิกในองค์กรได้มีการ แลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน องค์กรมีการปรับตัวให้เข้ากับ ความเปลี่ยนแปลงในสังคม ได้อย่างต่อเนื่อง มีการเลือกตัวแทนที่เข้มแข็งมีความรู้ความสามารถมาเป็นผู้นำ ได้มีการระบายนข้อขัดแย้ง ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มซึ่งเก็บบกไว้เป็นเวลานาน ทำให้เกิดแนวทางแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เป็นประโยชน์กับ องค์กรหรือทำให้เกิดคุณภาพในการ ตัดสินใจ ทำให้ลดความตึงเครียดในองค์กรได้ หรือทำให้ความสัมพันธ์ ของบุคคลในองค์กรดีขึ้น ทำให้คุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในองค์กรดีขึ้นยอมรับความแตกต่าง ระหว่างบุคคลรู้จักการปรับตัว และการประสานงานร่วมกัน

#### ข. ความขัดแย้งที่ส่งผลในทางลบ มีลักษณะต่างๆ ดังต่อไปนี้

การนำไปสู่ความตึงเครียดมากขึ้น หรือมีผลกระทบต่อสุขภาพจิตของคนในองค์กรมากขึ้น ทำให้ เกิดการสูญเสียทรัพยากรและเวลามากเกินไป ทำให้เกิดการแบ่งเป็นพรรค เป็นพวกขึ้น ทำให้อีกฝ่ายหนึ่ง มีความรู้สึกว่าคุณเองเป็นฝ่ายชนะ (Winner) และอีกฝ่ายหนึ่งรู้สึกว่าคุณเป็นผู้แพ้ (Loser) ลักษณะเช่นนี้มีผล ทำลายความสัมพันธ์ของ สมาชิกในองค์กรขาดการประสานงานกัน และไม่มีความร่วมมือร่วมใจในการ ทำงาน ซึ่งมีผลทำให้ ประสิทธิภาพขององค์กรตามมาได้ มุ่งจะเอาชนะกันมากกว่าที่จะมองถึงผลกระทบต่อ เป้าหมายขององค์กรโดยรวม นำไปสู่ความยุ่งเหยิงและไร้ซึ่งเสถียรภาพขององค์กร

## 7. วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง

โทมัส และ คิลแมน (Kenneth W. Thomas and Ralph H. Kilmann) ได้ศึกษาว่า ในกรณีที่เราต้อง เผชิญกับความขัดแย้ง เราจะมีวิธีการจัดการ (หรือขจัด) ความขัดแย้งนั้นอย่างไร ซึ่งผลจากการศึกษา จำแนกวิธีการจัดการกับความขัดแย้งออกเป็น 5 แนวทาง ดังนี้

1) การเอาชนะ (Competition) เมื่อคนเราพบกับความขัดแย้ง จะมีบางคนที่แก้ไขความ ขัดแย้ง นั้นด้วยวิธีการเอาชนะ โดยมุ่งเน้นชัยชนะของตนเองเป็นสำคัญ จึงพยายามใช้อิทธิพล วิธีการหรือช่องทาง ต่าง ๆ เพื่อจะทำให้คู่กรณียอมแพ้หรือพ่ายแพ้ตนเองให้ได้ การแก้ไขความขัดแย้ง ในแนวทางนี้ จะทำให้เกิดผลลัพธ์ในลักษณะ “ชนะ-แพ้”

2) การยอมรับ (Accommodation) จะเป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น อยากรับที่ยอมรับ และได้รับความรัก มุ่งสร้างความพอใจให้แก่คู่กรณี โดยที่ตนเองจะยอมเสียสละ แนวทางการแก้ไข ความ ขัดแย้งแบบนี้ เกิดผลลัพธ์ในลักษณะ “แพ้-ชนะ”

3) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นวิธีจัดการกับความขัดแย้งในลักษณะไม่สู้ปัญหา ไม่รวมมือ ใน การแก้ไขปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเองและผู้อื่น พยายามวางตัวอยู่เหนือความขัดแย้ง พุดง่าย ๆ ก็คือทำตัวเป็นพระอิฐพระปูนนั่นเอง แนวทางการแก้ไขความขัดแย้งแบบนี้ มักเกิดผลลัพธ์ ในลักษณะ “แพ้-แพ้” เป็นส่วนใหญ่

4) การร่วมมือ (Collaboration) เป็นพฤติกรรมของคนที่มีจัดการความขัดแย้ง โดยต้องการ ให้ เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและผู้อื่น เป็นความร่วมมือร่วมใจในการแก้ไขปัญหาที่มุ่งให้เกิด ประโยชน์ทั้ง สองฝ่ายซึ่งวิธีการแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งในแบบนี้ เรียกได้ว่าเป็นวิธีการแก้ไขความ ขัดแย้งที่ Win-Win ทั้งสองฝ่ายแนวทางการแก้ไขแบบนี้จึงเกิดผลลัพธ์ในลักษณะ “ชนะ-ชนะ”

5) การประนีประนอม (Compromising) เป็นความพยายามที่จะให้คู่กรณีทั้งสองฝ่ายได้รับ ความ พอใจบ้าง และต้องยอมเสียสละบ้าง แต่ก็มีแนวโน้มที่จะใช้วิธีที่ 1 คือวิธีเอาชนะมากกว่าวิธีอื่น แนวทางการ แก้ไขความขัดแย้งแบบนี้ จึงเกิดผลลัพธ์ในลักษณะ “แพ้-แพ้” หรือ “แพ้-ชนะ”

## 8. ทิศทางการบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธธรรม

ทิศทางในการบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธธรรม ตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษามุ่งให้ บุคลากรปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของหน่วยงาน โดยยึดหลักการกระจายอำนาจระบบคุณธรรมและ หลักธรรมาภิบาลเพื่อให้การบริหารจัดการมีความคล่องตัว เกิดความอิสระในการปฏิบัติงานภายใต้กฎหมาย ระเบียบปฏิบัติ ผู้ปฏิบัติงานได้รับการพัฒนา มีความรู้ความสามารถ มีกำลังใจนำไปสู่การบริหารครูและ บุคลากรทางการศึกษา ตามหลักบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของผู้เรียน

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีบทบาทที่สำคัญที่สุดในการปฏิบัติงานเพื่อสนองนโยบายการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งในการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จต้องอาศัยทรัพยากรในการบริหาร โดยการบริหารงานบุคลากรเพื่อนำความรู้ความสามารถไปพัฒนาผู้เรียนไปสู่เป้าหมาย ของการปฏิรูปการศึกษาคือคุณภาพของการเรียนการสอน เพื่อให้เด็กมีศักยภาพและมาตรฐานสูงขึ้น (กรมวิชาการ, 2555: 15) นอกจากนี้การบริหารงานบุคลากรเป็นภารกิจอย่างหนึ่งของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามี องค์ประกอบตามพระราชบัญญัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2554: 30-36) กำหนดไว้ 5 ประการ คือ การวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่งสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ วินัยและการรักษาวินัย การออกจากราชการแต่ละองค์ประกอบเป็นงานที่ซับซ้อนยุ่งยากเพราะเกี่ยวข้องกับคนการบริหารงานในปัจจุบันผู้ที่มีความรู้ ความซื่อสัตย์ สุจริต เป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารในระดับต่างๆ ย่อมต้องการผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม มีความซื่อสัตย์ สุจริต เป็นทุนเดิมนั่นหมายความว่าบุคคลนั้นๆ เป็นคนที่ยึดมั่นถือมั่นในสิ่งที่ถูกต้อง ซื่อสัตย์สุจริต ปฏิบัติหน้าที่ด้วยจิตสำนึกมุ่งมั่นในการเสริมสร้างคุณงามความดี มีความรับผิดชอบ ที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเจตนารมณ์วัตถุประสงค์ขององค์กรนั้นๆ อีกทั้งรวมไปถึงทำให้เกิดความรัก ความสามัคคีในหมู่คณะผู้ปฏิบัติตามในองค์กร หรือผู้ใต้บังคับบัญชา (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตฺโต), 2558: 142)

ผู้บริหารสถานศึกษาจัดเป็นบุคคลสำคัญที่สุดของสถานศึกษา เพราะมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการเป็นผู้ทำให้บุคลากรในสถานศึกษาร่วมมือกันปฏิบัติงานให้บรรลุตามจุดหมายของการจัดการศึกษา และสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นหน่วยงานหลักที่มีหน้าที่พัฒนาผู้เรียน และสังคมภายใต้บทบัญญัติของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่มีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจสติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตและอยู่ในสังคม ได้อย่างมีความสุข ทั้งนี้ ผู้บริหารเปรียบเหมือนผู้นำในครอบครัว การบริหารจัดการในครอบครัวโดยใช้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนา จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในอันที่จะส่งผลให้ครูผู้สอน พัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนมีโอกาสที่จะเรียนรู้เต็มศักยภาพ ทั้งนี้ ต้องมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี มีปัญญา มีความสุข และมีความเป็นไทย ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำในทางดำรงชีวิตภายใต้หลักธรรมคำสอนของพระพุทธศาสนา ที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรโดยเฉพาะความมีคุณธรรม จริยธรรมการดำรงชีวิตตามแนวทางโรงเรียนวิถีพุทธ ในทางพระพุทธศาสนาพระพุทธเจ้าได้ทรงตรัสหลักธรรมอันจะเป็นแนวทางในการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ซึ่งในหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่ผู้บริหารควรมีในการบริหารงานบุคคลนั้น อันประกอบด้วยหลักสังคหวัตถุธรรม และหลักแห่งการรู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักตน รู้จักกาล รู้จักประมาณ รู้บุคคล รู้ชุมชน และรู้บริษัท หรือเรียกว่าสัปปริสธรรม 7 ซึ่งเป็นหลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการปกครองและการดูแลคน เป็นธรรมที่ควรมีไว้เป็นเครื่องยึด

เหนียวจิตใจ และกำกับความประพฤติ จึงจะชื่อว่าดำเนินชีวิตอย่างโปร่งใส บริสุทธิ์หมดจดและปฏิบัติตนโดยชอบ ทั้งตนเองและผู้อื่น ที่จะทำให้การบริหารบุคลากรในโรงเรียนเกิดประโยชน์อันสูงสุด

## บทสรุป

แนวทางการบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธธรรม นับเป็นการบริหารการศึกษาที่เป็นหัวใจสำคัญของการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับเป้าหมาย และนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ในการขับเคลื่อนกระบวนการจัดการศึกษาให้ดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ แต่ผู้บริหารก็ยังมีข้อผิดพลาดในการบริหารการศึกษาในโรงเรียน จึงทำให้เกิดประสิทธิผลของการจัดการศึกษาลดลง ข้อนี้อาจจะสืบเนื่องมาจากปัจจัยหลายอย่าง ที่ทำให้ผู้บริหารไม่สามารถบริหารการศึกษาในโรงเรียนให้เป็นไปตามที่สังคมคาดหวังในการจัดการศึกษาของชาติได้ ปัญหาเหล่านี้มีมาช้านานและต้องหาแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาผู้บริหารการศึกษาให้สามารถขับเคลื่อนกระบวนการศึกษาในโรงเรียน เพื่อสร้างเด็กและเยาวชนให้เป็นคนดี คนเก่ง มีความสุขและมีความภาคภูมิใจในความเป็นไทย อันจะเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาสังคมและประเทศชาติสืบต่อไป

## เอกสารอ้างอิง (References)

- กรมวิชาการ. (2555). *แนวทางปฏิรูปการศึกษา พ.ศ. 2555*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภา.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2554). *พระราชบัญญัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553. สำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภา.
- พรนพ พุกกะพันธ์. (2542). *ความขัดแย้ง*. กรุงเทพมหานคร: อักษรเจริญทัศน์.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต). (2558). *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม*. พิมพ์ครั้งที่ 42. กรุงเทพมหานคร: สหธรรมิก.
- พระจีระศักดิ์ จิรสกุโก. (2559). “การบริหารการศึกษาตามหลักหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยม เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร”. *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต*. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พรสุข หุ่นรินทร์ และคณะ. (2552). *ความขัดแย้ง*. กรุงเทพมหานคร: อักษรเจริญทัศน์.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2550). *การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน*. พิมพ์ครั้งที่ 2. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2551). *แนวทางการดำเนินการของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.

\*\*\*\*\*