

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การวิจัย ผู้วิจัยได้ค้นคว้า รวบรวม สังเคราะห์กรอบแนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความเข้าใจในเบื้องต้นอันจะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาระบบการดำรงรายละเอียดต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง
4. แนวคิดจิตตปัญญาศึกษา
5. แนวคิดการเปลี่ยนพฤติกรรม 21 วัน

แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ

ความหมายของรูปแบบ

มีนักการศึกษาได้ให้ความหมายของรูปแบบไว้อย่างหลากหลายซึ่งสามารถประมวลได้ดังต่อไปนี้

Kaplan (1964) กล่าวว่า รูปแบบอาจเป็นแนวความคิดหรือแบบคณิตศาสตร์ก็ได้ บางครั้งรูปแบบมีความหมายเช่นเดียวกับทฤษฎี โดยเฉพาะถ้าเป็นแบบข้อเสนอ ทั้งรูปแบบและทฤษฎีต่างก็เป็นการเลียนแบบหรือการย่อจากความเป็นจริงโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อจัดระเบียบความคิดเกี่ยวกับความเป็นจริงเพื่อให้เข้าใจสาระของความเป็นจริงง่ายขึ้น

Good (1973) ได้รวบรวมความหมายของรูปแบบไว้ในพจนานุกรมการศึกษา 4 ประการ คือ

1. เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ
2. เป็นตัวอย่างเพื่อการเลียนแบบ เช่น การออกเสียงภาษาต่างประเทศเพื่อให้ผู้เรียนได้เลียนแบบ เป็นต้น

3. เป็นแผนภูมิหรือรูปสมมติซึ่งเป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือหลักการ หรือแนวคิด

4. เป็นชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งรวมกันเป็นตัวประกอบและเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคม อาจจะเขียนออกมาเป็นสูตรทางคณิตศาสตร์หรือบรรยายเป็นภาษาก็ได้

Forcese and Richer (1973) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง การย่อหรือเลียนแบบ ความสัมพันธ์ที่ปรากฏอยู่ใน โลกแห่งความเป็นจริงของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยในการจัดระบบความคิดในเรื่องนั้นให้ง่ายขึ้นและเป็นระเบียบ สามารถเข้าใจ ลักษณะสำคัญของปรากฏการณ์นั้น รูปแบบจึงมีชื่อเรียกต่าง ๆ กันออกไป เช่น

1. การจำแนกประเภท (Typology)
2. กรอบแนวคิด (Conceptual Framework)
3. การแยกเป็นชนิด (Taxonomy) เป็นต้น

Smith และคณะ (1980) กล่าวว่า รูปแบบ เป็นการย่อส่วนของจริงให้เล็กลง เพื่อให้สามารถพิจารณาและทำความเข้าใจในข้อเท็จจริง ปรากฏการณ์หรือพฤติกรรมต่างๆ โดยการจัดวางแบบแผนให้เข้าใจง่ายขึ้น เปรียบเทียบตัวแทนของความจริง แต่ไม่ใช่ข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ทั้งหมดที่เกิดขึ้น การจะระบุว่ารูปแบบหนึ่งๆ ต้องมีรายละเอียดหรือองค์ประกอบอะไรบ้างนั้น ไม่มีข้อกำหนดตายตัว ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์แต่ละอย่าง และวัตถุประสงค์ของผู้สร้างรูปแบบที่ต้องการจะอธิบายปรากฏการณ์นั้นๆ

Willer (1986) ได้ให้ความหมายของรูปแบบว่า เป็นการจำลองความจริงของปรากฏการณ์เพื่อทำให้เราได้เข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้นๆ ได้ง่ายขึ้น โดยการสร้างความคิดรวบยอดของกลุ่มประสบการณ์ ด้วยวิธีการอย่างมีเหตุผลไปสู่เป้าหมาย เพื่อให้เกิดความกระจ่างชัดตามนิยาม ความสัมพันธ์และข้อเสนอแนะของระบบรูปนัยที่เกี่ยวข้อง

Joyce and Weil (2000) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง ตัวแทนของกรอบความสัมพันธ์ของตัวแปรให้เห็นรูปธรรม หรือหมายถึงแผนของการทำงาน (Working Plan) ซึ่งใช้ในการอธิบายกระบวนการสำคัญๆ ในเชิงปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

พลสุข หิงคานนท์ (2540) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่แสดง โครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่สำคัญของเรื่องที่ศึกษา

วัชนีษ์ เชาว์ดำรงค์ (2542) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง แบบจำลอง แบบแผนหุ่นจำลอง หรือ โครงสร้างที่สร้างขึ้นเพื่อแทนสภาพความเป็นจริงอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งเป็นการอธิบาย ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ของรูปแบบนั้น

เบญจพร แก้วมีศรี (2545) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง ตัวแทนของความเป็นจริงในการทำให้ความสลับซับซ้อนสามารถเข้าใจได้ง่ายขึ้น การสะท้อนบางส่วนของปรากฏการณ์ออกมาให้เห็นความสัมพันธ์ต่อเนื่องและความเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกัน การเชื่อมโยงสิ่งที่เกี่ยวข้องมาไว้ด้วยกัน โดยจะต้องใช้ข้อมูลเหตุผล และฐานคติมาประกอบ การแสดงรูปแบบสามารถทำได้หลายลักษณะ ตั้งแต่กายภาพซึ่งเป็นรูปแบบของวัตถุและรูปแบบเชิงคุณลักษณะที่ใช้อธิบายปรากฏการณ์ด้านภาษาหรือสัญลักษณ์ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า รูปแบบ หมายถึง รูปแบบอย่างง่ายหรือย่อส่วน (Simplified Form) ของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่ผู้เสนอรูปแบบดังกล่าวได้ศึกษาและพัฒนาขึ้นมาเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ให้เข้าใจง่ายขึ้นหรือในบางกรณีอาจใช้ประโยชน์ในการพยากรณ์ปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้นตลอดจนอาจใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป

จากการที่นักการศึกษาได้ให้ความหมายของรูปแบบไว้หลากหลายสามารถสรุปได้ว่ารูปแบบเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้นักทฤษฎีมองเห็นเหตุการณ์และแสดงความสัมพันธ์เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ โดยผ่านกระบวนการทดสอบอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดความถูกต้องและเชื่อถือได้ตลอด จนถึงการควบคุม อ้างอิง หรือแปลความหมาย ซึ่งเป็นเพียงการแสดงองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบเท่านั้น ไม่ใช่ปรากฏการณ์ หรือสถานการณ์จริง สรุปได้ว่า รูปแบบ แผนภูมิ หรือแผนผัง ช่วยให้เห็นทฤษฎีได้ง่ายขึ้น แต่ไม่ใช่ตัวทฤษฎีโดยตรง

ประเภทของรูปแบบ

นักวิชาการต่าง ๆ ได้แบ่งประเภทของรูปแบบไว้หลายลักษณะซึ่งแตกต่างกันไป ดังนี้ Smith (1980) จำแนกประเภทของรูปแบบออกเป็นดังนี้

1. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) ได้แก่

1.1 รูปแบบคล้ายจริง (Iconic Model) มีลักษณะคล้ายของจริง เช่นเครื่องบินจำลอง หุ่นไล่กา หุ่นตามร้านตัดเสื้อผ้า เป็นต้น

1.2 รูปแบบเหมือนจริง (Analog Model) มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น การทดลองทางเคมีในห้องปฏิบัติการก่อนที่จะทำการทดลองจริง เครื่องบินจำลองที่บินได้ หรือเครื่องฝึกบิน เป็นต้น แบบจำลองชนิดนี้ใกล้เคียงความจริงกว่าแบบแรก

2. รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic Model) ได้แก่

2.1 รูปแบบข้อความ (Verbal Model) หรือรูปแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative Model) รูปแบบนี้พบมากที่สุด เป็นการใช้อธิบายปฏิกิริยาธรรมดาดำเนินการอธิบายโดยย่อ เช่น คำพรรณนา ลักษณะงาน คำอธิบายรายวิชา เป็นต้น

2.2 รูปแบบทางคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) หรือรูปแบบเชิงปริมาณ (Quantitative Model) เช่น สมการและโปรแกรมเชิงเส้น เป็นต้น

Keeves (1988) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์ เป็น 5 ประเภท คือ

1. รูปแบบเชิงเทียบเคียง (Analogue Model) เป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปมัยเทียบเคียงปรากฏการณ์ซึ่งเป็นรูปธรรมเพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม เช่น รูปแบบในการทำนายจำนวนนักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบโรงเรียนซึ่งอนุมานแนวคิดมาจากการเปิดน้ำเข้า และปล่อยน้ำออกจากถัง นักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบเปรียบเสมือนกับน้ำที่ไหลเข้าถัง นักเรียนที่จะออกจากระบบเปรียบเสมือนกับน้ำที่ไหลออกจากถัง ดังนั้นนักเรียนที่คงอยู่ในระบบจึงเท่ากับนักเรียนที่เข้าสู่ระบบลบด้วยนักเรียนที่ออกจากระบบ เป็นต้น จุดมุ่งหมายของรูปแบบก็เพื่ออธิบายการเปลี่ยนแปลงประชากรนักเรียนของโรงเรียน

2. รูปแบบเชิงข้อความ (Semantic Model) เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ หรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้นๆ และใช้ข้อความในการอธิบายเพื่อให้เกิดความกระจ่างมากขึ้น แต่จุดอ่อนของรูปแบบประเภทนี้คือ ขาดความชัดเจนแน่นอน ทำให้ยากแก่การทดสอบรูปแบบ แต่อย่างไรก็ตามก็ได้มีการนำรูปแบบนี้มาใช้กับการศึกษามาก เช่น รูปแบบการเรียนรู้ในโรงเรียน

3. รูปแบบที่มีลักษณะเป็นแผนภูมิ แบบแผนหรือโครงการ (Schematic Model)

4. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) เป็นรูปแบบที่ใช้แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหรือตัวแปรโดยสัญลักษณ์ทางคณิตศาสตร์ ปัจจุบันมีแนวโน้มว่าจะนำไปใช้ในด้านพฤติกรรมศาสตร์มากขึ้น โดยเฉพาะในการวัดและประเมินผลทางการศึกษา รูปแบบลักษณะนี้สามารถนำไปสู่การสร้างทฤษฎี เพราะสามารถนำไปทดสอบสมมติฐานได้ รูปแบบทางคณิตศาสตร์นี้ส่วนมากพัฒนามาจากรูปแบบเชิงข้อความ

5. รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Model) เป็นรูปแบบที่เริ่มมาจากการนำเทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ในการศึกษาเกี่ยวกับพันธุศาสตร์ รูปแบบเชิงสาเหตุทำให้สามารถศึกษารูปแบบเชิงข้อความที่มีตัวแปรสลับซับซ้อนได้ แนวคิดสำคัญของรูปแบบนี้ คือ ต้องสร้างขึ้นจากทฤษฎีที่เกี่ยวข้องหรืองานวิจัยที่มีมาแล้ว รูปแบบจะเขียนในลักษณะสมการเส้นตรง แต่ละสมการแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผลระหว่างตัวแปร จากนั้นมีการเก็บรวบรวมข้อมูลในสภาพการณ์ที่เป็นจริงเพื่อทดสอบรูปแบบ รูปแบบเชิงสาเหตุนี้แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ

5.1 รูปแบบระบบเส้นเดี่ยว (Recursive Model) เป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรด้วยเส้นโยงที่มีทิศทางของการเป็นสาเหตุในทิศทางเดียว โดยไม่มีความสัมพันธ์ย้อนกลับ

5.2 รูปแบบเชิงสาเหตุเส้นคู่ (Non-Recursive Model) คือ รูปแบบที่แสดงถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร โดยมีทิศทางความสัมพันธ์ของตัวแปรภายในตัวแปรตัวหนึ่ง อาจเป็นทั้งตัวแปรเชิงเหตุและเชิงผลพร้อมกันจึงมีทิศทางย้อนกลับได้

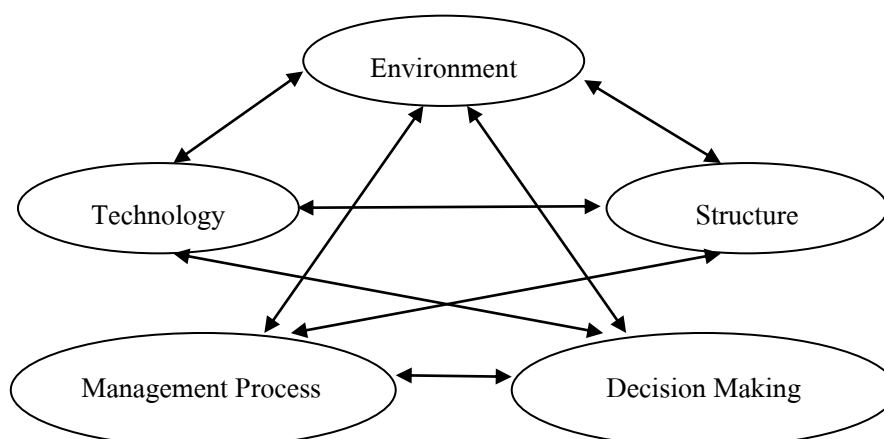
องค์ประกอบของรูปแบบ

Brown and Moberg (1980) ได้สังเคราะห์รูปแบบขึ้นจากแนวคิดเชิงระบบ (System Approach) กับหลักการบริหารตามสถานการณ์ (Contingency Approach) กล่าวคือ องค์ประกอบของรูปแบบ ประกอบด้วย

1. สภาพแวดล้อม (Environment)
2. เทคโนโลยี (Technology)
3. โครงสร้าง (Structure)
4. กระบวนการจัดการ (Management Process)
5. การตัดสินใจสั่งการ (Decision Making)

รูปแบบเชิงระบบและสถานการณ์ของ Brown and Moberg แสดงได้ดังภาพประกอบ 2

ภาพประกอบ 2 รูปแบบเชิงระบบและสถานการณ์ของ Brown and Moberg



ที่มา: Brown and Moberg (1980: 17)

Bush (1986) กล่าวถึงองค์ประกอบหลักของรูปแบบที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณา รูปแบบขององค์กรทางการศึกษา 4 ประการ คือ

1. เป้าหมาย
2. โครงสร้างองค์กร
3. สภาพแวดล้อม
4. ภาวะผู้นำ

สำหรับองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารการศึกษา ส่วนใหญ่จะกล่าวถึง การจัด องค์กรบริหารหรือโครงสร้างระบบบริหารและแนวทางในการดำเนินงานในภาระหน้าที่ ที่สำคัญๆ ในการบริหารงานขององค์กรนั้นๆ เช่น การบริหารงานบุคคล การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานการเงิน เป็นต้น โดยสรุปแล้วในการกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบว่าจะ ประกอบด้วยอะไรบ้าง จำนวนเท่าใด มีโครงสร้างและความสัมพันธ์กันอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับ ปรากฏการณ์ที่กำลังศึกษาว่าต้องการทำนายปรากฏการณ์ด้านใด เรื่องอะไรหรือ จะออกแบบ แนวคิด ทฤษฎีและหลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบแต่ละรูปแบบนั้นๆ เป็นหลัก แล้ว เลือกลงใช้ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

หลักการและแนวคิดของทฤษฎีเชิงระบบ

จันทราณี สงวนนาม (2545) ได้กำหนดหลักการ แนวคิดและรูปแบบของทฤษฎีระบบ ไว้ดังนี้

1. ทฤษฎีระบบมีความเชื่อว่า ระบบต้องเป็นระบบเปิด (Open System) กล่าวคือ จะต้อง มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม โดยได้รับอิทธิพลหรือผลกระทบตลอดเวลาจากสภาพแวดล้อม
2. มีรูปแบบของการจัดลำดับ (The Hierarchical Model) ในลักษณะของระบบใหญ่ และระบบย่อยที่สัมพันธ์กัน
3. มีรูปแบบของปัจจัยป้อนเข้าและผลผลิต (Input Output Model) ซึ่งแสดงให้เห็นผล ของปฏิสัมพันธ์ที่มีกับสิ่งแวดล้อม โดยเริ่มต้นจากปัจจัย กระบวนการ และผลผลิตตามลำดับ เป็น องค์ประกอบของระบบ
4. แต่ละองค์ประกอบของระบบจะต้องมีส่วนสัมพันธ์กัน หรือมีผลกระทบต่อกันและ กัน กล่าวคือ ถ้าองค์ประกอบของระบบตัวใดตัวหนึ่งเปลี่ยนไป ก็จะเกิดผลต่อการปรับเปลี่ยนของ องค์ประกอบตัวอื่นด้วย

5. ทฤษฎีระบบในหลักการของความมีเหตุผลของสิ่งต่างๆ ซึ่งเป็นหลักการทางวิทยาศาสตร์ที่สามารถพิสูจน์ได้ ทฤษฎีระบบไม่เชื่อผลของสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งที่เกิดจากสาเหตุเพียงสาเหตุเดียว แต่ทฤษฎีระบบเชื่อว่าปัญหาการบริหารที่เกิดขึ้นมักจะมาจากสาเหตุที่มากกว่าหนึ่งสาเหตุ

6. ทฤษฎีระบบจะมองทุกๆ อย่างในภาพรวมของทุกองค์ประกอบ มากกว่าที่จะมองเพียงส่วนใดส่วนหนึ่งของระบบ

7. ทฤษฎีระบบคำนึงถึงผลของการปฏิบัติที่เป็น “Output” หรือ “Product” มากกว่า “Process” ซึ่งผลสุดท้ายของงานที่ได้รับ อาจมีมากมายหลายสิ่งซึ่งก็คือ ผลกระทบ (Outcome or Impact) ที่เกิดขึ้นตามมาในภายหลังนั่นเอง

8. ทฤษฎีระบบมีกระบวนการในการปรับเปลี่ยนและป้อนข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อบอกให้รู้ว่าระบบมีการเบี่ยงเบนอย่างไร ควรจะแก้ไขที่องค์ประกอบใดของระบบ ซึ่งก็คือ การวิเคราะห์ระบบ (System Analysis) นั่นเอง

รูปแบบของวิธีระบบ (System Approach Model) ประกอบด้วย

1. ปัจจัยนำเข้า (Input) หมายถึง ทรัพยากรทางการบริหารต่างๆ ด้าน ได้แก่ บุคลากร (Man) งบประมาณ (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Materials) การบริหารจัดการ (Management) และ แรงจูงใจ (Motivations) ที่เป็นส่วนเริ่มต้นและเป็นตัวจักรสำคัญในการปฏิบัติงานขององค์กร

2. กระบวนการ (Process) คือ การนำเอาปัจจัยหรือทรัพยากรทางการบริหารทุกประเภทมาใช้ในการดำเนินงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ เนื่องจากในกระบวนการจะมีระบบย่อยๆ รวมกันอยู่หลายระบบครบวงจร ตั้งแต่การบริหาร การจัดการ การนิเทศ การวัดและการประเมินผล การติดตามตรวจสอบ เป็นต้น เพื่อให้ปัจจัยทั้งหลายเข้าไปสู่กระบวนการทุกระบวนการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ผลลัพธ์ (Product or Output) เป็นผลที่เกิดจากกระบวนการของการนำเอาปัจจัยมาปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

4. ผลกระทบ (Outcome or Impact) เป็นผลที่เกิดขึ้นภายหลังจากผลลัพธ์ที่ได้ ซึ่งอาจเป็นสิ่งที่คาดไว้หรือไม่เคยคาดคิดมาก่อนว่าจะเกิดขึ้นก็ได้

ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบกับทฤษฎี

แม้ว่ารูปแบบเชิงแนวคิดจะแตกต่างจากทฤษฎีอยู่บ้าง แต่ก็มีความสัมพันธ์ใน 2 ลักษณะ ดังนี้

1. รูปแบบเชิงทฤษฎี (Theoretical Model) คือ รูปแบบหรือแบบจำลองที่สร้างขึ้นจากประสบการณ์ งานวิจัย หรือทฤษฎีที่มีอยู่แล้ว เพื่อหาข้อสรุปที่ใช้อธิบาย ทำนาย หรือควบคุมปรากฏการณ์ของเรื่องที่ศึกษา และเมื่อทดสอบรูปแบบกับข้อมูลที่เกี่ยวข้องได้แล้ว ถ้ามีความสอดคล้องกัน รูปแบบก็น่าเชื่อถือ อันอาจนำไปสู่การสร้างทฤษฎีในเรื่องนั้น ดังนั้น รูปแบบเชิงทฤษฎีจึงเป็นเพียงขั้นตอนหนึ่งของการสร้างทฤษฎีใหม่ๆ เท่านั้น

2. รูปแบบเชิงปฏิบัติ (Practical Model) คือ รูปแบบหรือแบบจำลองที่สร้างขึ้นจากทฤษฎีที่มีอยู่แล้ว เพื่อช่วยให้เข้าใจทฤษฎีได้ง่ายยิ่งขึ้น หรือเพื่อนำไปใช้อธิบาย ทำนายหรือควบคุมปรากฏการณ์ที่ศึกษา ดังนั้นรูปแบบลักษณะนี้ จึงเป็นเพียงแบบจำลองที่ได้จากการถ่ายทอดจากทฤษฎีไปสู่การปฏิบัตินั่นเอง

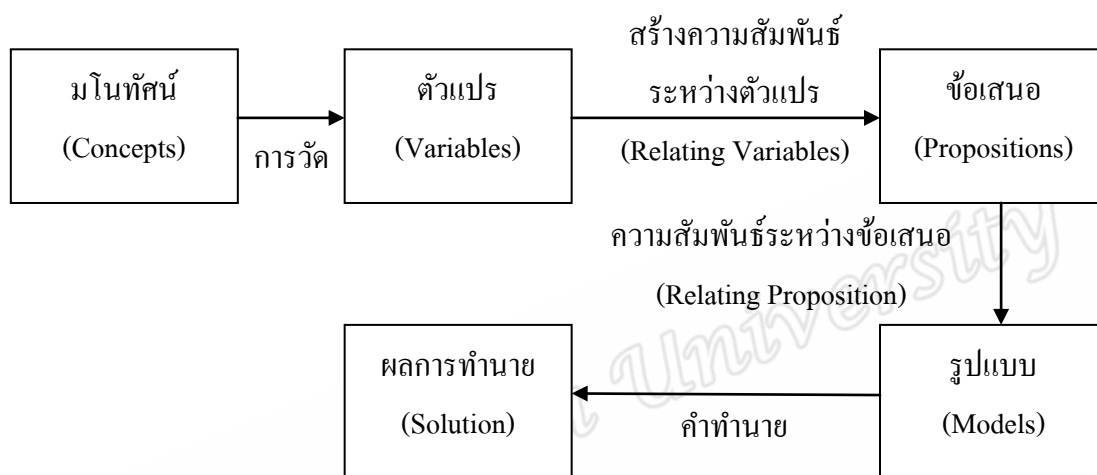
การสร้างรูปแบบ

การสร้างรูปแบบ คือการกำหนดความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบเพื่อชี้ให้เห็นชัดเจนว่า รูปแบบเสนออะไร เสนออย่างไร เพื่อให้ได้อะไร และสิ่งที่ได้นั้นอธิบายปรากฏการณ์อะไร และนำไปสู่ข้อค้นพบอะไรใหม่ ๆ (Keeves, 1988) หลักการสร้างรูปแบบที่ดีเพื่อกำกับการสร้างรูปแบบที่ใช้ประโยชน์ได้ ควรมีข้อกำหนด 4 ประการ คือ

1. รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (Structural Relationship) ระหว่างตัวแปร มากกว่านั้นความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงแบบธรรมดา (Associative Relationship) ใดๆก็ตามที่เชื่อมโยงแบบเส้นตรงแบบธรรมดาทั่วไปนั้นก็มีประโยชน์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการศึกษาวิจัยในช่วงต้นของการพัฒนารูปแบบ
2. รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ ผลจะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้ สามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกตและหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้
3. รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้นนอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้แล้ว ควรใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย
4. รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างโมทัศน์ใหม่และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นการขยายองค์ความรู้ในเรื่องที่กำลังศึกษาด้วย

นอกจากนี้ Keeve (1988) ได้เสนอ การสร้างรูปแบบซึ่งสามารถเขียนเป็นความสัมพันธ์ ได้ดังภาพประกอบ 3

ภาพประกอบ 3 ขั้นตอนการสร้างรูปแบบของ Keeve



ที่มา: Keeve (1988: 49)

Nadler & Nadler (1991) ได้สร้างรูปแบบการฝึกอบรม ที่เรียกว่า The Critical Events Model โดยกำหนดองค์ประกอบที่สำคัญและจำเป็นเพื่อให้เป็นแนวทางการฝึกอบรม 9 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดความต้องการและความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. กำหนดงานเฉพาะที่ต้องปฏิบัติ
3. กำหนดความต้องการและความจำเป็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
4. พิจารณาวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม
5. สร้างหลักสูตร
6. เลือกเทคนิคการฝึกอบรม
7. เลือกอุปกรณ์การฝึกอบรม
8. ดำเนินการฝึกอบรม
9. ประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม ตลอดจนการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อ

การพัฒนาปรับปรุงแก้ไขการฝึกอบรม

สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2539) ศึกษาวิจัยเพื่อนำเสนอรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน 6 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นกำหนดกรอบแนวคิด
2. ขั้นวิเคราะห์องค์กร ระบบงาน
3. ขั้นออกแบบรูปแบบ
4. ขั้นตรวจสอบรูปแบบจากผู้ทรงคุณวุฒิ
5. ขั้นปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาเป็นรูปแบบ
6. ขั้นสรุปและนำเสนอรูปแบบ

นอกจากนี้ สุทัศน์ ขอบคำ (2540) ได้พัฒนารูปแบบการจ่ายอำนาจการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีขั้นตอนการพัฒนาแบบ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นสร้างรูปแบบ
2. ขั้นสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบที่สร้างขึ้นจากผู้เชี่ยวชาญ
3. ขั้นปรับปรุงรูปแบบ
4. ขั้นสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบที่สร้างขึ้นจากผู้เชี่ยวชาญ
5. ขั้นปรับปรุงรูปแบบ

อมรรัตน์ ทิพยจันทร์ (2547) ได้อธิบายว่า เมื่อรูปแบบมีหลายลักษณะ การสร้างหรือการพัฒนาแบบจึงขึ้นอยู่กับการตัดสินใจความเหมาะสมของรูปแบบหรือโมเดลที่เลือกใช้ อาจพิจารณาได้โดยการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างปรัชญา หรือแนวคิดของรูปแบบกับประเด็นปัญหาของสิ่งที่ต้องการ ซึ่งในปัจจุบันการพัฒนาแบบใดก็ตาม ได้ดำเนินไปอย่างไม่หยุดนิ่ง เมื่อรูปแบบที่ใช้อยู่ค่อนข้างล้าสมัย หรือไม่สามารถตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ที่วางไว้ จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาแบบอย่างเป็นระบบ ซึ่งขั้นตอนในการพัฒนามี 3 ประการหลักๆ คือ

1. การวิเคราะห์ระบบ (System Analysis) หมายถึง การวิเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยนำเข้า กระบวนการ รวมทั้งผลผลิตของระบบนั้น ๆ ให้ชัดเจน
2. การออกแบบระบบ (System Design) หมายถึง การออกแบบองค์ประกอบของระบบในปัจจัยนำเข้า กระบวนการและผลผลิตให้มีคุณภาพมากที่สุด เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพขององค์กรและสภาพแวดล้อมที่ใช้ระบบนั้น ๆ
3. การทดสอบระบบ (System Testing) หมายถึง การนำระบบที่ออกแบบไปทดสอบ โดยการทดลองใช้ระบบในสถานการณ์จำลองหรือในสถานการณ์จริง เพื่อทดลองว่าระบบนั้นมีคุณภาพหรือไม่ มีข้อบกพร่องในองค์ประกอบใด จะได้ปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น

กัลยรัตน์ เมืองสง (2550) ได้ศึกษาวิจัย เรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งได้พัฒนารูปแบบประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นการศึกษาและสำรวจข้อมูลขั้นต้น
2. ขั้นการสร้างรูปแบบจำลอง
3. ขั้นการพัฒนารูปแบบ
4. ขั้นตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ
5. ขั้นสรุปและเสนอรูปแบบ

บุญมี ก่อบุญ (2553) ศึกษาวิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียนโดยใช้วิธีการแบบพหุวิธี 3 ขั้นตอนคือ

1. ขั้นสร้างรูปแบบ ประกอบด้วย การวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัย การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ การศึกษารายกรณี
2. ขั้นพัฒนารูปแบบ ประกอบด้วย การใช้เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง
3. ขั้นยืนยันรูปแบบ ประกอบด้วย การวิจัยเชิงสำรวจ ซึ่งมีลักษณะรูปแบบเชิง

โครงสร้างประกอบด้วย องค์ประกอบ วิธีการพัฒนา และกระบวนการพัฒนา

พัติน แดงจวง (2554) ได้นำเสนอรูปแบบในการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา ดังนี้

1. การฝึกอบรม เป็นการพัฒนาบุคคลแต่ละบุคคล ให้มีความรู้ ความสามารถและความมั่นใจในการดำเนินชีวิตและการทำงาน
 2. การศึกษาคูงาน เป็นรูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่ใช้เพื่อให้ผู้ปฏิบัติหน้าที่ได้แนวทาง ประสบการณ์ตรงจากการสังเกต พุดคุยกับผู้ปฏิบัติงานของสถานที่ที่ประสบความสำเร็จสูงกว่า
 3. การสร้างผลงานวิชาการ มีแนวคิดให้บุคลากรคิดค้นนวัตกรรม ทำการวิจัยเพื่อพัฒนาหรือแก้ปัญหาเพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น
 4. การนิเทศติดตามผล มีแนวคิดเพื่อช่วยปรับปรุงแก้ไข พัฒนาคุณภาพ
 5. การศึกษาต่อ มีแนวคิดเพื่อให้มีความรู้ ความสามารถเชิงวิชาการเพิ่มขึ้น
- การสร้างรูปแบบนั้น ไม่มีข้อกำหนดที่ตายตัวว่าจะต้องทำอะไร แต่โดยทั่วไปจะเริ่มเป็นลำดับขั้นตอนพอสรุปได้ดังนี้
1. หาคำถามความรู้ เกี่ยวกับเรื่องที่จะสร้างรูปแบบให้ชัดเจน
 2. ค้นหาสมมติฐานและหลักการของรูปแบบที่จะพัฒนา
 3. สร้างรูปแบบตามหลักการที่กำหนดขึ้น
 4. นำรูปแบบที่สร้างไปตรวจสอบหาคุณภาพของรูปแบบ

สรุปได้ว่า การพัฒนารูปแบบเป็นการสร้างหรือปรับปรุงรูปแบบ หรือองค์ประกอบในเรื่องที่ต้องการศึกษา อันแสดงถึงแนวความคิด เป้าหมาย และวิธีการ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์และเป็นแนวทางในการดำเนินการตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ด้วยกระบวนการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี การสังเคราะห์ สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ร่างรูปแบบ
2. ทดสอบรูปแบบ และปรับปรุง
3. ยืนยันรูปแบบ และนำเสนอรูปแบบ

การประเมินรูปแบบ

การประเมินรูปแบบหรือการทดสอบรูปแบบ มีความสำคัญยิ่ง เพราะเป็นการตรวจสอบรูปแบบว่ามีคุณภาพ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เทียบตรง เชื่อถือได้มากน้อยเพียงใด การวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์มักจะประเมินรูปแบบด้วยวิธีการทางสถิติ

Eisner (1983) ได้เสนอแนวคิดที่ว่า วิธีเชิงธรรมชาติ (Naturalistic Approach) ในการประเมินเพื่อเข้าถึงคุณค่าและเกณฑ์ตัดสินคุณค่าตามแนวคิดปรัชญาอัตนัยนิยม (Subjectivism) จะมีความเชื่อว่าวิธีเชิงธรรมชาติเป็นวิธีที่เหมาะสมในการประเมิน โดยการประเมินนั้นจะมีลักษณะที่ยึดหยุ่นสนับสนุนการเก็บรวบรวมข้อมูลในสภาพธรรมชาติ โดยเน้นการสังเกตแบบไม่มีโครงสร้างพยายามวิเคราะห์ข้อมูลโดยอาศัยหลักการเชื่อมโยงเหตุผล การสังเกตและการวิเคราะห์เบื้องต้นจะนำไปสู่การสังเกตและวิเคราะห์ในขั้นถัดไป จนได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณค่าของสิ่งที่ประเมิน โดยอาศัยความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์เป็นเกณฑ์สำคัญในการสรุปผล

จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการสร้างรูปแบบ เพื่อทดสอบหรือตรวจสอบรูปแบบนั้นด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งการทดสอบและตรวจสอบมีหลายวิธี อาจใช้การวิเคราะห์จากหลักฐานเชิงคุณภาพ (Qualitative) และเชิงปริมาณ (Quantitative) โดยที่การตรวจสอบรูปแบบจากหลักฐานเชิงคุณภาพอาจใช้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจสอบ ส่วนการตรวจสอบรูปแบบจากหลักฐานเชิงปริมาณใช้เทคนิคทางสถิติ ซึ่งการตรวจสอบรูปแบบควรตรวจสอบคุณลักษณะ 2 อย่าง (อุทุมพร จามรมาน, 2541) คือ

1. การตรวจสอบความมากน้อยของความสัมพันธ์ ความเกี่ยวข้องหรือเหตุผลระหว่างตัวแปร
2. การประมาณค่าพารามิเตอร์ของความสัมพันธ์ดังกล่าว ซึ่งการประมาณค่านี้สามารถประมาณข้ามกาลเวลา กลุ่มตัวอย่างหรือสถานที่ได้ หรืออ้างอิงจากกลุ่มตัวอย่างไปหาประชากรก็ได้ โดยผลการตรวจสอบนำไปสู่คำตอบ 2 ข้อ คือ

2.1 การสร้างรูปแบบใหม่

2.2 การปรับปรุงหรือพัฒนารูปแบบเดิม

แนวคิดของ Eisner (1979) ได้เสนอการทดสอบหรือประเมินโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิด้วย เห็นว่าการวิจัยทางการศึกษาส่วนใหญ่ ดำเนินการตามหลักการทางวิทยาศาสตร์หรือเชิงปริมาณมากเกินไปและในบางเรื่องก็ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าการได้ตัวเลขแล้วสรุป จึงได้เสนอแนวคิดการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิไว้ดังนี้

1. การประเมินโดยแนวทางนี้ มิได้ประเมิน โดยเน้นสัมฤทธิ์ผลของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามรูปแบบของการประเมินแบบอิงเป้าหมาย (Goal Based Model) การตอบสนองปัญหาและความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องตามรูปแบบของการประเมินแบบสนองตอบ (Responsive Model) หรือการรองรับกระบวนการตัดสินใจตามรูปแบบการประเมินอิงตามการตัดสินใจ (Decision Making Model) แต่อย่างใดอย่างหนึ่ง แต่การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จะเน้นการวิเคราะห์ วิจัยอย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่ถูกนำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานปัจจัยต่างๆ ในการพิจารณาเข้าด้วยกัน ตามวิจารณ์ญาณของผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ และความเหมาะสมของสิ่งที่จะทำการประเมิน

2. รูปแบบการประเมินที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Specialization) ที่พัฒนามาจากศิลปวิจารณ์ (Art Criticism) มาใช้เป็นรูปแบบของการประเมิน โดยให้แนวคิดว่าการวิพากษ์วิจารณ์เป็นการใช้วิจารณ์ญาณในการบรรยายคุณภาพของสิ่งที่ศึกษา (Descriptive Aspect) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้งและต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากเป็นการวัดคุณค่าไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใด ๆ และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง ในการตัดสินใจคุณค่า (Evaluative Aspect) แนวคิดนี้ได้นำมาประยุกต์ใช้ในทางการศึกษาระดับสูงมากขึ้น ทั้งนี้เป็นเพราะองค์ความรู้เฉพาะสาขา ผู้ที่ศึกษาเรื่องนั้นจริงๆ จึงจะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ดังนั้นในวงการอุดมศึกษาจึงนิยมนำรูปแบบนี้มาใช้ในเรื่องที่ต้องการความลึกซึ้งและความเชี่ยวชาญเฉพาะทางสูง

3. รูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมิน โดยให้ความเชื่อถือว่าผู้ทรงคุณวุฒินั้นเที่ยงธรรมและมีคุณพินิจที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์การพิจารณาต่าง ๆ นั้นจะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั่นเอง

4. รูปแบบที่ขอมให้มีคามยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิตาม อธิษาศัยและความถนัดของแต่ละคนนับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่จะนำมาพิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการการเก็บรวบรวมข้อมูล การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูลตลอดจนวิธีการ นำเสนอ

กล่าวโดยสรุป รูปแบบที่จะนำไปใช้ให้ได้ประโยชน์สูงสุดนั้น รูปแบบต้อง ประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ คือ มีความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง สามารถทำนายผลได้ สามารถขยาย ความผลทำนายได้กว้างขวางขึ้น และสามารถนำไปสู่แนวคิดใหม่ ๆ สำหรับการพัฒนารูปแบบนั้น ผู้วิจัยจะต้องศึกษาแนวคิดทฤษฎีในการสร้างรูปแบบ นำเอาข้อมูลที่จัดเก็บมาวิเคราะห์และ สังเคราะห์เพื่อกำหนดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของรูปแบบ กำหนดโครงสร้างและข้อเสนอ ของรูปแบบอย่างชัดเจน เพื่อนำไปสู่ผลสรุปเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ที่มุ่งหวังของการวิจัย มีการทดสอบและปรับปรุงรูปแบบก่อนนำรูปแบบไปใช้งานจริง ประเมินผลหลังจากการนำ รูปแบบไปใช้งานจริง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ

แนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

แนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) หรือความสามารถของบุคคลใน องค์กรได้เริ่มขึ้นในปี ค.ศ. 1960 จากการเสนอบทความทางวิชาการของ David McClelland นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาวาร์ด ซึ่งได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดี (Excellent Performance) ของบุคคลในองค์กรกับระดับทักษะความรู้ความสามารถ โดยระบุว่า การวัด IQ และ การทดสอบบุคลิกภาพเป็นวิธีการที่ไม่เหมาะสมในการทำนายความสามารถ (Competency) แต่ บริษัทควรว่าจ้างบุคคลที่มีความสามารถมากกว่าคะแนนทดสอบ (คณัย เทียนพุด, 2546) ต่อมาในปี ค.ศ. 1970 บริษัท McBer ซึ่ง McClelland เป็นผู้ดูแล ได้รับการติดต่อจากองค์กร The US State Department ให้ช่วยคัดเลือกเจ้าหน้าที่ ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของประเทศสหรัฐอเมริกา (Foreign Service Information Officer : FSIOs) ในประเทศต่างๆ ทั่วโลก ซึ่งก่อนหน้านั้น การคัดเลือก เจ้าหน้าที่ ใช้แบบทดสอบที่มุ่งทดสอบด้านทักษะที่คิดว่าจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง ดังกล่าว แต่พบว่าผู้ที่ทำคะแนนสอบได้ดี ไม่ได้มีผลการปฏิบัติงานที่องค์กรต้องการ McClelland ได้พัฒนาเครื่องมือชนิดใหม่ ในการคัดเลือกคนที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ดีแทน ข้อทดสอบแบบเก่า โดยใช้วิธีการประเมินที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) เพื่อค้นหา ลักษณะพฤติกรรมของผู้ที่ปฏิบัติงานดี แล้วเปรียบเทียบกับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ย

เพื่อหาพฤติกรรมที่แตกต่างกัน แล้วเรียกพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีว่า สมรรถนะ (สุกัญญา รัศมิธรรม โขติ, 2548) ต่อมาในปี ค.ศ. 1973 McClelland ได้แสดงแนวคิดเรื่องสมรรถนะไว้ในบทความชื่อ Testing for Competence Rather Than Intelligence ว่า IQ ซึ่งประกอบด้วย ความถนัดหรือความเชี่ยวชาญทางวิชาการ ความรู้ และความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีของผลงานและความสำเร็จโดยรวม แต่สมรรถนะบุคคลกลับเป็นสิ่งที่สามารถคาดหมายความสำเร็จในงานได้ดีกว่า ซึ่งสะท้อนให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่า ผู้ที่ทำงานเก่ง มิได้หมายถึง ผู้ที่เรียนเก่งเสมอไป แต่ผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการ หรือวิชาการที่มีอยู่ในตัวเอง เพื่อก่อประโยชน์ในงานที่ตนทำ จึงจะกล่าวได้ว่า บุคคลนั้นมีสมรรถนะ

สำหรับประเทศไทยได้มีการนำแนวความคิด สมรรถนะมาใช้ในองค์กรที่เป็นเครือข่ายบริษัทข้ามชาติก่อนที่จะแพร่หลายเข้าไปสู่บริษัทชั้นนำของประเทศ เช่น ไทยธนาคาร เครือปูนซีเมนต์ไทย ซินคอร์เปอเรชั่น การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย เนื่องจากภาคเอกชนที่ได้นำแนวคิดสมรรถนะไปใช้ ทำให้เกิดผลสำเร็จอย่างเห็นได้ชัดเจน มีผลให้เกิดการตื่นตัวและได้มีการนำแนวคิดนี้ไปทดลองใช้ในหน่วยราชการ โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้นำแนวคิดนี้มาใช้ในการพัฒนาข้าราชการพลเรือน ในระยะแรกได้ทดลองใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency Based Human Resource Development) ในระบบการสรรหาผู้บริหารระดับสูง (Senior Executive System-SES) ใช้ในการปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนในภาครัฐ โดยยึดหลักสมรรถนะและกำหนดสมรรถนะต้นแบบของข้าราชการเพื่อพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการและประสิทธิผลของหน่วยงานภาครัฐ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548)

ความสำคัญและความหมายของสมรรถนะ

ในโลกของการแข่งขันทางธุรกิจ (สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, 2552) มีการวิจัยพบว่า การพัฒนาคน คู่แข่งจะสามารถตามทันต้องใช้เวลา 7 ปี ในขณะที่เทคโนโลยีใช้เวลาเพียง 1 ปี ก็ตามทันเพราะหาซื้อได้ ดังนั้น สมรรถนะ จึงมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของพนักงานและองค์กรซึ่งจะช่วยให้การคัดสรรบุคคลที่มีลักษณะดีทั้งความรู้ ทักษะและความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงาน เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความสามารถของตนเองว่าอยู่ในระดับใดและจะต้องพัฒนาในเรื่องใด ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น ช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน (KPIs) บรรลุเป้าหมาย เพราะสมรรถนะจะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่า ถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัด

แล้วจะต้องใช้สมรรถนะตัวไหนบ้าง ช่วยให้เกิดการหล่อหลอมไปสู่สมรรถนะขององค์กรที่ดีขึ้น มีคำในภาษาไทยหลายคำที่ใช้แทนคำว่า Competency เช่น สมรรถนะ ความสามารถ และสมรรถภาพ

คำว่า สมรรถนะ ตามแนวคิดทางจิตวิทยา ใช้คำว่า “Ability” หมายถึง ความสามารถในการเรียนรู้ที่จะปฏิบัติงาน หรือความสามารถหรือความเหมาะสมในการปฏิบัติงาน แนวคิดด้านการวัดและประเมินผลบุคคล ใช้คำว่า “Potential” มีจุดเน้นที่ขีดความสามารถในการทำงานของบุคคลที่มีประสิทธิภาพ แนวคิดทางวิธีวิทยาการจัดการใช้คำว่า “Core Competency” ซึ่งหมายถึงความสามารถหลักขององค์กรธุรกิจ ที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ ส่วนคำว่า “Capability” หมายถึง คุณลักษณะของบุคคล ที่ต้องการทักษะทางวิชาชีพ ศักยภาพในการเรียนรู้และความสามารถที่จำเป็นต่อความสำเร็จ (दनัย เทียนพุม, 2548) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) ใช้คำว่า สมรรถนะ แทนคำว่า Competency

สำหรับความหมายของสมรรถนะ ตามแนวคิดของ McClelland (1999) หมายถึง บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ นอกจากนี้ Spencer (1993) ได้ให้ความหมายสอดคล้องกับ McClelland ว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่จำเป็นของบุคคล ซึ่งมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงานเป็นคุณลักษณะในส่วนลึกเฉพาะของบุคคล ซึ่งก่อให้เกิดพฤติกรรมที่สามารถทำนายผลลัพธ์ที่ดีเลิศในงานได้

ข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ พ.ศ. 2548 ได้กำหนดมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา ประกอบด้วย

1. มาตรฐานความรู้และประสบการณ์
2. มาตรฐานการปฏิบัติงาน
3. มาตรฐานการปฏิบัติตน

เพื่อให้เกิดคุณภาพในการปฏิบัติงาน สามารถสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาให้แก่ผู้รับบริการจากวิชาชีพได้ว่าเป็นบริการที่มีคุณภาพ สามารถตอบสนองได้ว่าการที่กฎหมายให้ความสำคัญกับวิชาชีพทางการศึกษา และกำหนดให้มีวิชาชีพควบคุมนั้นเนื่องจากเป็นวิชาชีพที่มีลักษณะเฉพาะ ผู้ประกอบวิชาชีพต้องมีสมรรถนะด้านความรู้ ทักษะและความเชี่ยวชาญในการประกอบวิชาชีพ (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2548)

การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรเป็นพันธกิจที่สำคัญของทุกองค์กร เพราะสมรรถนะเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งองค์กรจะต้องค้นหาสมรรถนะที่จำเป็นต่อการดำเนินภารกิจของบุคลากรให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ และค้นหาเทคนิควิธีการในการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นต่อความสำเร็จของบุคลากรแต่ละคนในองค์กร (วิทยา จันทศิริ, 2551)

ความสามารถของมนุษย์จำแนกได้ 3 ลักษณะ คือ ความสามารถที่แสดงความเป็นความรู้ (Knowledge) ความสามารถที่แสดงออกมาเป็นทักษะ (Skill) และลักษณะนิสัยที่พึงประสงค์ (Attributes) ถ้ารวมกันอยู่ในตัวของบุคคล จะทำให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จที่แตกต่างกัน เรียกโดยองค์รวมว่า สมรรถนะ (Competency) การบริหารบุคคลปัจจุบันถือว่า คนเป็นทรัพยากร หรือเป็นทรัพย์สินขององค์กร การมีบุคคลที่มีความสามารถจะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เฉกเช่นเดียวกับการมีทุนในการบริหารและการจัดการ อันประมาณค่ามิได้ ในทางตรงกันข้าม หากคนในองค์กรไร้ความสามารถ องค์กรก็เสมือนมีทรัพย์สิน แต่ไม่มีราคาสร้างมูลค่าเพิ่มไม่ได้ ท้ายสุดก็จะล่มสลายตามกันไป เนื่องจากไม่อาจบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้

สมรรถนะ เป็นสิ่งที่ประกอบขึ้นมาจาก ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ จึงทำให้เกิดความสับสนว่า สมรรถนะแตกต่างจากความรู้ ทักษะ ทักษะคิดและแรงจูงใจ อย่างไร ความรู้หรือทักษะที่บุคคลมีอยู่นั้นถือเป็นสมรรถนะหรือไม่ ตามความเห็นของ McClelland ได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

1. สมรรถนะขั้นพื้นฐาน หมายถึงความรู้ หรือทักษะพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงาน เช่น ความรู้เกี่ยวกับสินค้าที่ตนเองขายอยู่เป็นประจำหรือความสามารถในการอ่าน ซึ่งสมรรถนะเหล่านี้ ไม่สามารถทำให้บุคคลมีผลงานที่ดีกว่าผู้อื่นได้
2. สมรรถนะที่ทำให้บุคคลแตกต่างจากผู้อื่น มีผลการทำงานที่สูงกว่ามาตรฐานหรือดีกว่าบุคคลทั่วไป สมรรถนะในกลุ่มนี้ มุ่งเน้นที่การใช้ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะอื่นๆ เพื่อช่วยให้เกิดผลสำเร็จที่ดีเลิศในงาน

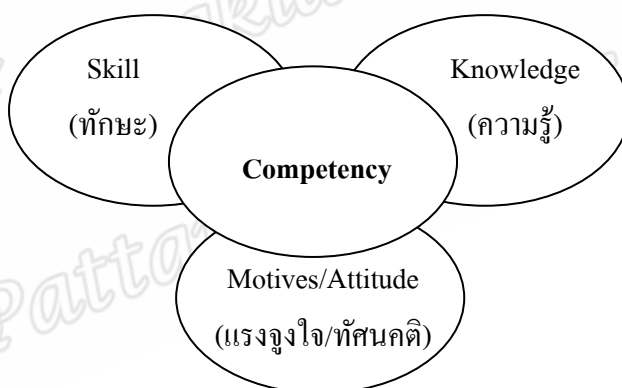
สถาบัน Schoonover Associates (2003) ได้มีการศึกษาและอธิบายในเชิงเปรียบเทียบว่า สมรรถนะเป็นบทสรุปของพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลงานที่ดีเลิศ (Excellent Performance) ดังนั้น ความรู้อย่างเดียวไม่ถือเป็นสมรรถนะ เว้นแต่ความรู้ในเรื่องนั้นจะนำมาประยุกต์ใช้กับงานให้ประสบผลสำเร็จจึงถือเป็นส่วนหนึ่งของ สมรรถนะ ตัวอย่าง เช่น ความรู้และความเข้าใจในความไม่แน่นอนของราคาในตลาดถือเป็นความรู้ แต่ความสามารถในการนำความรู้และความเข้าใจในความไม่แน่นอนของราคาในตลาดมาพัฒนารูปแบบการกำหนดราคาได้นั้น จึงจะถือเป็นสมรรถนะ

ทักษะอย่างเดียวไม่ถือเป็นสมรรถนะ แต่ทักษะที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จอย่างชัดเจนถือเป็นสมรรถนะ ตัวอย่างเช่น ความสามารถในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่เป็นทักษะ แต่ความสามารถในการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ใหม่ให้แตกต่างจากคู่แข่ง ถือเป็นสมรรถนะ และสมรรถนะไม่ใช่แรงจูงใจหรือทัศนคติ แต่เป็นแรงขับภายใน ที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่ตนมุ่งหวัง ไปสู่สิ่งที่ เป็นเป้าหมายของเขา

ตัวอย่างเช่น การต้องการความสำเร็จ เป็นแรงจูงใจที่ก่อให้เกิดแนวคิดหรือทัศนคติที่ ต้องการสร้างผลงานที่ดี แต่ความสามารถในการทำงานให้สำเร็จได้ตรงตามเวลาที่กำหนด จึงถือเป็นสมรรถนะ

สถาบัน Schoonover Associates แสดงคำอธิบายไว้ดังภาพประกอบ 4

ภาพประกอบ 4 ความสัมพันธ์ระหว่าง ความรู้ ทักษะ แรงจูงใจ/ทัศนคติ และ Competency



ที่มา: สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2547: 48)

พศิน แดงจวง (2554) กล่าวว่า ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องคำนึงถึงปัจจัย 3 ประการ ปัจจัยเหล่านี้ถือได้ว่าเป็นกลยุทธ์สำคัญในการพัฒนาและบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่งผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่ถูกต้อง และสามารถระบุภารกิจที่ชัดเจนได้ก่อน ปัจจัยทั้ง 3 ประกอบด้วย

1. ปัจจัยด้านบริบท (Context) หมายถึง บริบทภายนอกและภายใน บริบทภายนอก ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงของโลก เช่น โลกาภิวัตน์ เศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย เป็นต้น ส่วนบริบทภายใน ได้แก่ การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในขั้นตอนการทำงานและวิธีการบริหารจัดการ เป็นต้น

2. ปัจจัยด้านทักษะ (Skill) และศักยภาพ (Competencies) กล่าวคือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องเน้นการพิจารณาทักษะ และศักยภาพที่จำเป็นสำหรับบุคลากรเพื่อพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ปัจจัยด้านจิตวิทยาที่เน้นการสร้างแรงจูงใจ (Motivation) กล่าวคือ นอกจากบุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ทักษะที่ดี และมีสถานที่ทำงานที่มีความพร้อมแล้ว สิ่งหนึ่งที่มีความจำเป็นไม่น้อยกว่า ก็คือ บุคลากรต้องมีกำลังใจ มีความพึงพอใจ มีความตั้งใจและเจตคติที่ดีในการทำงาน ดังนั้น การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง

จากความแตกต่างของสมรรถนะกับความรู้ ทักษะ แรงจูงใจและทัศนคติ ผู้วิจัยได้สรุปความหมายของสมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะและความสามารถที่มาจากตัวบุคคล สะท้อนออกมาในรูปของพฤติกรรมการทำงานที่มีความสัมพันธ์ในเชิงเหตุผล และก่อให้เกิดผลลัพธ์สูงสุด (Superior Performance) ที่องค์กรต้องการ โดยมีที่มาจากพื้นฐานความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) วิถีคิด (Self – Concept) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) แรงจูงใจ (Motive) และประสบการณ์ (Experience)

พื้นฐานแนวคิดของสมรรถนะ

แนวคิดเรื่องสมรรถนะนี้มีพื้นฐานมาจากการมุ่งเสริมสร้างความสามารถให้กับทรัพยากรบุคคล โดยมีความเชื่อว่าเมื่อพัฒนาคนให้มีความสามารถแล้ว คนจะใช้ความสามารถที่มีไปผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ดังนั้นการนำเรื่องสมรรถนะมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดจึงควรมุ่งพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรเป็นสำคัญ ต้องมีการพิจารณาว่าบุคคลในองค์กรมีความสามารถอย่างไรจึงจะทำให้องค์กรมีคู่แข่งและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

องค์ประกอบและประเภทของสมรรถนะ

คำว่าสมรรถนะหรือความสามารถ เป็นคำนาม ซึ่ง ฌรงควิทย์ แสนทอง (2548) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะ (Competencies) ตามแหล่งที่มาออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. Personal Competencies เป็นความสามารถที่มีเฉพาะตัวของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเท่านั้น เช่น ความสามารถในการวาดภาพของศิลปิน การแสดงกายกรรมของนักกีฬาบางคน นักประดิษฐ์คิดค้นสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ถือเป็นความสามารถเฉพาะตัวที่ยากต่อการเรียนรู้หรือลอกเลียนแบบได้

2. Job Competencies เป็นความสามารถเฉพาะบุคคลที่ตำแหน่งหรือบทบาทนั้น ๆ ต้องการเพื่อทำให้งานบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ เช่น ความสามารถในการเป็นผู้นำทีมงานของผู้บริหารตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงาน ความสามารถในการวิเคราะห์วิจัยในตำแหน่งงานทางด้านวิชาการ เป็นความสามารถที่สามารถฝึกฝนและพัฒนาได้

3. Organization Competencies เป็นความสามารถที่เป็นลักษณะเฉพาะขององค์กรที่มีส่วนทำให้องค์กรนั้นไปสู่ความสำเร็จและเป็นผู้นำในด้านนั้นๆ ได้ เช่น โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์เป็นสถานศึกษามีความเชี่ยวชาญด้านการสอนวิทยาศาสตร์ เป็นต้น

การกำหนดสมรรถนะ

การได้มาซึ่งสมรรถนะมีหลายวิธี ไม่มีการกำหนดเป็นที่แน่นอน ขึ้นอยู่กับความจำเป็นของวิชาชีพนั้นๆ โดยกำหนดให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม มีการเปลี่ยนแปลงทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งส่งผลให้เกิดความแตกต่างกันของสมรรถนะในแต่ละวิชาชีพ หรือแม้แต่วิชาชีพเดียวกันแต่คนละองค์กรย่อมแตกต่างกันออกไป เนื่องจากมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะขององค์กร โดยสมรรถนะนั้นต้องสัมพันธ์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและแผนกลยุทธ์ ที่จะนำไปสู่การพัฒนาและการสร้างบุคคลที่เหมาะสม เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ในแต่ละบุคคลย่อมมีความแตกต่างกันในระดับของความสามารถหรือสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ซึ่งครอบคลุมสมบัติที่เป็นหลักการพิจารณาโดยใช้ความซับซ้อนในกิจกรรมของงาน และระดับของความรับผิดชอบเสมือนเป็นตัวชี้วัดมากกว่าเป็นตัวกำหนด แบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้ (Eraut, 1996)

ระดับที่ 1 สมรรถนะในการปฏิบัติงานตามขอบเขตกิจกรรมของงาน ส่วนมากเป็นงานประจำเดิมๆ และสามารถทำนายได้

ระดับที่ 2 สมรรถนะในขอบเขตของกิจกรรมของงานที่สำคัญและหลากหลาย กิจกรรมบางเรื่องซับซ้อนไม่ใช่งานประจำ สมรรถนะในระดับนี้ต้องการการเป็นสมาชิกของทีมหรือกลุ่มงาน

ระดับที่ 3 สมรรถนะในขอบเขตที่กว้างของกิจกรรมที่หลากหลาย ส่วนใหญ่ของงานที่ปฏิบัติมีความซับซ้อนและไม่ได้เป็นงานประจำ สมรรถนะในระดับนี้ต้องการนิเทศ

ระดับที่ 4 สมรรถนะในขอบเขตของกิจกรรมในงานกว้าง ซับซ้อน ต้องใช้เทคนิคหรือความเชี่ยวชาญในงานที่หลากหลาย ต้องรับผิดชอบในการทำงานของผู้อื่น

ระดับที่ 5 สมรรถนะในการปฏิบัติงานที่กิจกรรมของงานซับซ้อนและไม่สามารถคาดการณ์ได้ ต้องใช้เทคนิคความเชี่ยวชาญเฉพาะและพิเศษ ประกอบด้วยส่วนประกอบของการออกแบบ (Design) การวางแผนและการแก้ปัญหา สมรรถนะในการนิเทศหรือการจัดการ (Management) เป็นสิ่งที่ต้องการในระดับนี้

รูปแบบของสมรรถนะ

รูปแบบของสมรรถนะ ตามแนวคิดของนักวิชาการและองค์กรต่างๆ ซึ่งมีทั้งที่แตกต่าง และมีความสอดคล้องกัน โดยกล่าวถึงในรายละเอียดมีดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2550) ได้กำหนดต้นแบบสมรรถนะ (Competency Model) สำหรับระบบข้าราชการพลเรือน ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะ 2 ส่วนคือ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมร่วมของตำแหน่ง ข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่ง เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน
2. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะ แต่ละกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้ สามารถปฏิบัติการกิจหน้าที่ได้อย่างดี

นรขัณฑ์ แสงทอง (2547) จัดแบ่งสมรรถนะเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวม ที่ช่วยให้องค์กร บรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ได้
2. สมรรถนะในงาน (Job Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยที่ช่วยส่งเสริมให้คนๆ นั้น สามารถสร้าง ผลงานในการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นๆ ให้สูงกว่ามาตรฐาน
3. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคน ที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป ซึ่งบางครั้งอาจเรียกว่า ความสามารถส่วนบุคคลที่ บุคคลทั่วไปเลียนแบบไม่ได้

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2548) จัดแบ่งสมรรถนะออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลัก หมายถึง ความสามารถที่แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมของคน ที่สนับสนุนให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย และภารกิจตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด และเป็นลักษณะ พฤติกรรมของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของคนในทุกระดับและ ทุกกลุ่มงานที่องค์กรต้องการให้มี
2. สมรรถนะการจัดการ หมายถึง ความสามารถในการจัดการที่สะท้อนให้เห็นถึง ทักษะในการจัดการและการบริหารต่างๆ และเป็นความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับบริหารและระดับ ปฏิบัติการ โดยแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ

3. สมรรถนะในงาน หมายถึง ความสามารถในงานที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของงานต่างๆ หน้าที่งานที่ต่างกัน ความสามารถในงานก็จะแตกต่างกัน

4. สมรรถนะบุคคล หมายถึง ความสามารถเฉพาะบุคคลที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลที่เกิดขึ้นจริงตามหน้าที่งานที่ได้รับมอบหมาย หน้าที่งานที่เหมือนกันไม่จำเป็นว่าคนที่ปฏิบัติงานในหน้าที่นั้นจะต้องมีความสามารถเหมือนกัน

จากแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบของสมรรถนะ อาจสรุปได้ว่า สมรรถนะสามารถจัดได้เป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะ หรือ ความสามารถหลักขององค์กรที่จะทำให้ได้เปรียบในเชิงแข่งขัน และเป็นความสามารถหลักที่บุคลากรทุกคน ทุกตำแหน่งในองค์กรต้องมี เพื่อสนับสนุนให้สามารถบรรลุตามเป้าหมาย พันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร

2. สมรรถนะในงาน หมายถึง คุณลักษณะ ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่งงานนั้นๆ เพื่อให้สามารถมั่นใจได้ว่าบุคลากรที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งมีความรู้ ทักษะและความสามารถเพียงพอต่อการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ

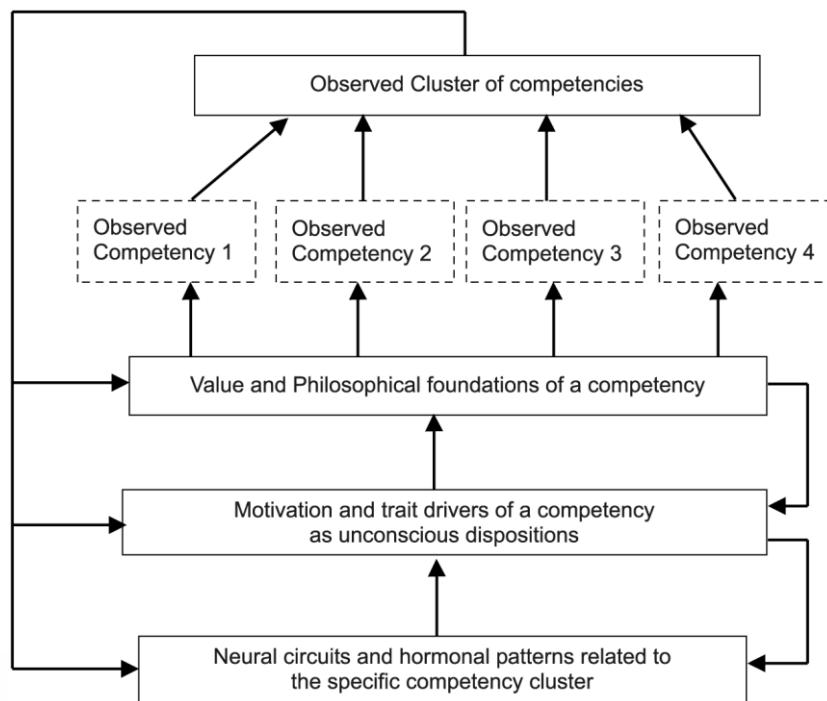
3. สมรรถนะส่วนบุคคล หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ เจตคติ ความเชื่อและลักษณะส่วนบุคคลที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำงานใดงานหนึ่งได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป

4. สมรรถนะทางการบริหาร หมายถึง คุณลักษณะ ความสามารถเชิงพฤติกรรมของบุคคลในการนำความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญมาใช้ในการบริหารจัดการงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบให้สำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพ

การจัดกลุ่มสมรรถนะ

สมรรถนะบุคคล มีองค์ประกอบสำคัญคือ พื้นฐานความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) วิถีคิด (Self – Concept) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) และแรงจูงใจ (Motive) Boyatzis (1982) ได้ศึกษาถึงสมรรถนะบุคคล ที่เกี่ยวข้องกันเป็นระดับในลักษณะของโครงสร้างทางบุคลิกภาพ (Levels of Within the Personality Structure) พบว่า โครงสร้างของระบบประสาทและฮอร์โมนของมนุษย์ เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดสมรรถนะในแต่ละบุคคล สมรรถนะเป็นสิ่งที่พัฒนาได้ด้วยการให้แรงจูงใจ เพื่อก่อให้เกิดแรงขับทางคุณลักษณะที่จะพัฒนาต่อไปเป็นพื้นฐานทางปรัชญาและค่านิยมของแต่ละบุคคล ที่ส่งผลให้แสดงสมรรถนะออกมาในลักษณะที่รับรู้และสังเกตได้หลายๆ ด้าน ซึ่งเมื่อจัดรวมสมรรถนะแต่ละด้านที่บุคคลแสดงออกมาเข้าเป็นกลุ่ม จะกลายเป็นบุคลิกลักษณะของแต่ละบุคคล ดังภาพประกอบ 5

ภาพประกอบ 5 กลุ่มของสมรรถนะ (Cluster of Competencies)



ที่มา: Boyatzis. (1982: 9)

จากการศึกษาและวิจัยของ Hellriegel และคณะ (2001) พบว่า ผู้ที่ทำงานในตำแหน่งผู้จัดการ หรือผู้บริหาร ควรมีสมรรถนะหลักของผู้บริหาร 6 ประการ คือ

1. ความสามารถในการสื่อสาร (Communication Competency) ประกอบด้วย การสื่อสารที่เป็นทางการ (Formal Communication) การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ (Informal Communication) การเจรจาต่อรอง (Negotiation)
2. ความสามารถในการวางแผนและการบริหารจัดการ (Planning and Administration Competency) ประกอบด้วย การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลรวมทั้งการแก้ปัญหา (Information Gathering, Analysis and Problem Solving) การวางแผนและบริหาร โครงการ (Planning and Organizing Projects) การบริหารเวลา (Time Management) การบริหารการเงินและงบประมาณ (Budgeting and Financial Managements)
3. ความสามารถในการทำงานเป็นทีม (Teamwork Competency) ประกอบด้วย การสร้างทีมงาน (Designing Teams) การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เกื้อกูลกัน (Creating a Supportive Environment) การบริหารการเปลี่ยนแปลงของทีมงาน (Managing Team Dynamics)

4. ความสามารถเชิงกลยุทธ์ (Strategic Competency) ประกอบด้วย ความเข้าใจในธุรกิจ (Understanding the Industry) ความเข้าใจในองค์กร (Understanding the Organization) การดำเนินกลยุทธ์ (Taking Strategic Actions)

5. ความสามารถในการรับรู้เรื่องระหว่างประเทศ (Global Awareness Competency) ประกอบด้วย ความรู้และความเข้าใจวัฒนธรรมที่หลากหลาย (Cultural Knowledge and Understanding) ความเปิดกว้างและความไวในการรับรู้วัฒนธรรมอื่น (Cultural Openness and Sensitivity)

6. ความสามารถในการควบคุมตนเอง (Self - Management Competency) ประกอบด้วย ความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม (Integrity and Ethical Conduct) แรงขับส่วนตัวและการตั้งสติ (Personal Drive and Resilience) การสร้างความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว (Balancing Work and Life Demands) ความเข้าใจในตนเองและการพัฒนาตนเอง (Self-Awareness and Development)

การบริหารความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competencies) ในความเป็นจริงแล้วคือ เครื่องมือในการบริหารผลสัมฤทธิ์ (Performance Management) ประเภทหนึ่ง โดยมีจุดมุ่งหมายคือ ทำอย่างไรองค์กรจึงจะสามารถดึงศักยภาพและความสามารถที่ซ่อนเร้นของบุคลากรมาใช้ในเชิง การเพิ่มผลผลิตหรือผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยมีหลักพื้นฐานที่สำคัญ กล่าวคือ จะต้องเป็น ผลประโยชน์เกื้อกูลกันระหว่างองค์กรและบุคลากร ซึ่งหมายความว่า องค์กรได้ประโยชน์จาก ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในขณะที่เดียวกันบุคลากรก็เข้าใจกระบวนการปฏิบัติงาน และรับรู้ว่าจะต้องพัฒนาตนเองอย่างไรเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและ การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานด้วย

ประโยชน์ของสมรรถนะ

การนำแนวคิดสมรรถนะไปใช้ในองค์กร มีจุดประสงค์หลักเพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดแก่องค์กร ซึ่ง สอดคล้องกับความคิดเห็นของเกริกเกียรติ ศรีเสริม โภค (2549) กล่าวว่า สมรรถนะมีประโยชน์ต่อ ระดับพนักงาน ระดับผู้บริหาร และระดับองค์กร กล่าวคือ ด้านประโยชน์ที่มีต่อพนักงานทำให้ พนักงานสามารถประเมินตนเองว่ามีจุดแข็งจุดอ่อนในด้านใด เมื่อเทียบกับมาตรฐานในองค์กร สามารถกำหนดแนวทางในการพัฒนาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สามารถสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะว่ามีมาตรฐานกลางร่วมกัน ประโยชน์ที่มีต่อผู้บริหาร คือทำให้ผู้บริหารมีมาตรฐานในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล สามารถพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้ ตรงตามความต้องการของหน่วยงาน องค์กรใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารไปยังพนักงานทุกคนได้

อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะว่าเป็นมาตรฐานเดียวกัน ลดความเป็นอคติในการประเมินผล การปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งจะส่งผลต่อประโยชน์ในระดับองค์กร คือ ทำให้องค์กรมีมาตรฐานกลางในการบริหารงานบุคคล ผลการประเมินมีความน่าเชื่อถือและสอดคล้องกันมากขึ้น ผู้ที่ทำการตัดสินใจในองค์กรมีความมั่นใจในความสามารถและทักษะที่แท้จริงของพนักงาน สามารถคาดคะเนสมรรถนะของแรงงานที่ต้องการและที่มีอยู่ในองค์กรได้ถูกต้อง ปรับปรุงประสิทธิภาพในการสรรหาบุคคลเข้าทำงาน โดยการปรับสมรรถนะที่ต้องการให้สอดคล้องกับตำแหน่งงานที่เสนอในการรับสมัครงาน สามารถที่จะลงทุนในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพสูงสุด ทำให้องค์กรสามารถพัฒนาและแปรเปลี่ยนความสามารถของบุคคลมาเป็นความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กรได้

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะ

อรัญ โสทธิพันธุ์และคณะ (2548) ได้บรรยายในการประชุมเชิงปฏิบัติการการจัดทำสมรรถนะสำหรับบุคลากรกรมส่งเสริมการเกษตร ว่าการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการ มีวิธีการดำเนินการได้ดังนี้

1. Continuing Education “C” หมายถึง การส่งบุคลากรไปศึกษาต่อเพื่อให้สำเร็จวุฒิการศึกษา เหมาะสำหรับการพัฒนาสมรรถนะด้านความรู้ที่ต้องอาศัยการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เป็นระบบและมีสถาบันการศึกษารับรองวิทยฐานะ
2. Expert Briefing “E” หมายถึง การไปพูดคุย ปรีกษาหารือกับผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เหมาะสำหรับกรณีที่มีสมรรถนะในเรื่องนั้นเป็นข้อเทคนิคผสมผสานกับประสบการณ์ที่ต้องได้จากผู้ปฏิบัติในด้านนั้นจริงๆ และต้องการได้รับภายในเวลาอันสั้น
3. Job Rotation “J” หมายถึง การหมุนเวียนงาน เป็นการสับเปลี่ยนบุคลากรในหน่วยงานให้ไปทำหน้าที่ในหน่วยงานใหม่ที่มีความเกี่ยวข้องกับงานเดิมที่ปฏิบัติอยู่ เหมาะสำหรับกรณีที่สมรรถนะด้านนั้น ไม่สามารถพัฒนาได้จากงานในหน้าที่ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน จำเป็นต้องเรียนรู้จากการเปลี่ยนไปทำหน้าที่อื่น เนื่องจากเป็นสมรรถนะที่ต้องเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง
4. On the Job Training “OJT” หมายถึง การสอนงานในขณะที่ปฏิบัติงานจริงโดยมากแล้วจะเป็นการพัฒนาบุคลากรในเชิงเทคนิค เนื่องจากสมรรถนะในเรื่องนั้น ไม่สามารถเรียนรู้ได้จากการสอน การบรรยายในห้อง แต่ต้องลงมือปฏิบัติจริงเท่านั้น จึงจะพัฒนางานด้านนี้ได้ และจำเป็นต้องมีผู้ควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด
5. Assignment “A” หมายถึง การมอบหมายงานหรือโครงการใดโครงการหนึ่งให้ไปดำเนินการ เพื่อให้มีโอกาสในการพัฒนาสมรรถนะด้านนั้น ได้อย่างแท้จริง โดยทั่วไปมักใช้ควบคู่กับแนวทางอื่น

6. Self-directed Study “S” หมายถึง การศึกษาค้นคว้าความรู้ด้วยตนเอง ในกรณีที่สามารถเรียนรู้อัน มีสื่อที่ให้ศึกษา ค้นคว้าพร้อมอยู่แล้ว สามารถเข้าถึงและศึกษาด้วยตนเองได้ไม่ยาก ควรมีแนวทางการตรวจสอบด้วยว่าบุคลากรนั้นมีการศึกษาค้นคว้าจริงๆ มักใช้ควบคู่กับ Expert Briefing ในกรณีที่เกิดข้อสงสัย

7. Workshop, Class or Seminar “W” หมายถึง การพัฒนาโดยการอบรมในห้องเรียน เหมาะสำหรับการพัฒนาสมรรถนะที่ต้องเรียนรู้ภายใต้สถานการณ์ไม่มีความเสี่ยงและต้องการเรียนรู้ในภาพรวมอย่างเป็นระบบก่อนไปปฏิบัติจริง

สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้ศึกษาเรื่องสมรรถนะมาระยะหนึ่งจึงได้กำหนดนิยามของสมรรถนะ คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร และการที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548) ผู้เชี่ยวชาญด้านสมรรถนะและพัฒนาภาวะผู้นำ Ben Harris and John King (Mc Clellan, D.C., 1999) ได้กล่าวถึงสมรรถนะว่าเป็นการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่มีอยู่ในภาระงานให้ประสบความสำเร็จและได้ชี้ให้เห็นถึงการให้ความสำคัญในบทบาทภาวะผู้นำในแต่ละตัวบ่งชี้สมรรถนะซึ่งเขาได้นำแบบประเมินสมรรถนะตนเองมาใช้ และนำมาปรับปรุงพัฒนาผู้บริหาร

หนึ่งในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารจะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง และจากการผลของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี โลกของข้อมูลข่าวสาร สภาวะการแข่งขันของโลกที่ไร้พรมแดน ภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจและความขาดแคลนซึ่งทรัพยากร ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ด้วยข้อผูกพันต่อการให้บริการต่อสาธารณะชนและสามารถกระตุ้นให้บุคลากรภายในองค์กรใช้ศักยภาพของตน ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำ หรือผู้บริหารรุ่นใหม่ควรมีความสามารถหรือสมรรถนะหลักในเรื่องต่อไปนี้

1. ศักยภาพในการเปลี่ยนแปลง (Leading Change) หมายถึงความสามารถในการพัฒนาวิสัยทัศน์ ที่เกิดจากการผสมผสานเป้าหมายสำคัญของชาติ โครงการ และกิจกรรมที่มีการจัดลำดับความสำคัญตามค่านิยมและปัจจัยอื่นๆ นำไปสู่การปฏิบัติ และปรับปรุงการให้บริการตามลักษณะงานในจุดเน้นที่ต้องการที่มีลักษณะกระชับ มั่นคง แม้ว่าต้องอยู่ในสภาวะการเปลี่ยนแปลง โดยมีปัจจัยที่สำคัญในการก่อให้เกิดศักยภาพในการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

มีความคิดสร้างสรรค์และการใช้นวัตกรรม ตระหนักถึงผลกระทบจากภายนอก ความยืดหยุ่น
ปรับเปลี่ยนได้ จูงใจใฝ่ปรารถนา การคิดเชิงกลยุทธ์ และวิสัยทัศน์

2. ศักยภาพในการเป็นผู้นำ (Leading People) หมายถึง ความสามารถในการกำหนด
ยุทธศาสตร์ เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาใช้ศักยภาพที่มีอยู่ปฏิบัติงานให้ตรงวิสัยทัศน์ขององค์กร ภารกิจ
และเป้าหมาย โดยมีปัจจัยที่ก่อให้เกิดศักยภาพในการเป็นผู้นำ ได้แก่ การบริหารความขัดแย้ง
ตระหนักในคุณค่าทางวัฒนธรรม ความจงรักภักดี ความซื่อสัตย์ และการสร้างทีมงาน

3. การมุ่งไปสู่ผลสัมฤทธิ์ (Result Driver) หมายถึง ความสามารถที่มุ่งมั่นใน
ความรับผิดชอบ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อช่วยให้มีการตัดสินใจได้ทันต่อเวลาและมี
ประสิทธิภาพ ปัจจัยสำคัญที่ทำให้มุ่งไปสู่ผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ ความรับผิดชอบ การให้บริการ
การตัดสินใจ ความเป็นผู้ประกอบการ การแก้ไขปัญหา และมีเทคนิคที่เชื่อถือได้

4. ความเฉียบคมทางการบริหาร (Business Acute men) หมายถึง ความสามารถในการ
การรับและการบริหารคน การเงิน วัสดุอุปกรณ์ และทรัพยากรข้อมูล ในลักษณะที่ได้รับการยอมรับ
จากสาธารณะ และเกิดความสำเร็จตามภารกิจขององค์กร ประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ได้แก่
การบริหารการเงินคงคลัง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการบริหารเทคโนโลยี

5 การสร้างความเข้าใจ การติดต่อสื่อสาร หมายถึง ความสามารถในการอธิบาย
แนวทางและการให้ข้อเท็จจริง แนวคิดต่างๆ ในลักษณะที่เชื่อถือได้ มีความสามารถในการเจรจา
บุคคล กลุ่มคนทั้งภายในและภายนอกองค์กร ปัจจัยที่นำไปสู่การสร้างความเข้าใจ การติดต่อสื่อสาร
ได้แก่ การใช้อธิบาย การเจรจา ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล ความสามารถในการสื่อสารด้วย
วาจา ความเป็นหุ้นส่วนกัน เข้าใจการเมือง และการสื่อสารด้วยการเขียน

นอกจากนี้แนวคิดเรื่องสมรรถนะมักมีการอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg
Model) ซึ่งอธิบายว่าความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่เห็น
ได้ง่าย และพัฒนาได้ง่าย คือ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั่นคือองค์ความรู้และทักษะต่างๆ ที่บุคคลมีอยู่
และส่วนใหญ่ที่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาวะลักษณะภายในและบทบาท
ที่แสดงต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมากและเป็นส่วน
ที่พัฒนาได้ยากอธิบายในตัวเองภูเขาน้ำแข็ง คือ ทั้งความรู้ ทักษะ ความสามารถ เป็นส่วนที่อยู่
เหนือน้ำ และคุณลักษณะอื่นๆ เป็นส่วนที่อยู่ใต้น้ำของบุคคลนั้นๆ (รัตนภรณ์ ศรีพยัคฆ์, 2548)

ณรงค์วิทย์ แสดงทอง (2547) เสนอแนวทางกำหนดสมรรถนะทางการบริหาร โดยมี
ขั้นตอนการดำเนินการ 4 ขั้นตอนดังนี้

1. พิจารณาวิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ของหน่วยงาน หรือองค์กร
2. ดำเนินการตรวจสอบความคิดเห็นของผู้บริหาร โดยดำเนินการดังนี้

2.1 ออกแบบสอบถามเพื่อสอบถามผู้บริหารทุกหน่วยงานในองค์กรว่าหากต้องการให้บรรพวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรที่กำหนดไว้ ผู้บริหารคิดว่าจะกำหนดเรื่องใดเป็นสมรรถนะหลัก

2.2 รวบรวมและสรุปข้อมูลสมรรถนะหลักและกำหนดรูปแบบสมรรถนะหลักขององค์กร

2.3 ส่งรูปแบบสมรรถนะหลักขององค์กรไปให้ผู้บริหารลงความเห็นและจัดลำดับความสำคัญของสมรรถนะหลักแต่ละตัว

2.4 นำสมรรถนะหลักแต่ละตัวที่ผ่านการจัดลำดับความสำคัญมาสรุปพร้อมกับเหตุผลสมรรถนะแต่ละตัว

3. ประชุมอภิปรายเพื่อกำหนดสมรรถนะหลัก

3.1 ประชุมเชิงปฏิบัติการอภิปรายเพื่อหาข้อสรุปสมรรถนะหลักที่เหมาะสมกับองค์กร

3.2 ให้ที่ประชุมร่วมกันกำหนดความหมายและพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังจากบุคลากรในแต่ละสมรรถนะหลัก

4. การกำหนดแนวทางและแผนการนำสมรรถนะไปใช้

4.1 สื่อสารให้บุคลากรทั้งองค์กรทราบและทำความเข้าใจ รวมทั้งเห็นความสำคัญของสมรรถนะหลักที่มีต่อองค์กรและต่อบุคลากร

4.2 กำหนดกลยุทธ์ แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อแปลความหมายของสมรรถนะลงสู่การปฏิบัติ และสร้างให้เกิดผลเชิงพฤติกรรมที่คาดหวังให้เป็นรูปธรรม

4.3 ประชาสัมพันธ์ให้บุคคลที่เกี่ยวข้องกับองค์กรได้รับทราบ โดยผ่านช่องทางสื่อสารต่างๆ

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2548) ได้เสนอขั้นตอนการกำหนดสมรรถนะทางการบริหารและสมรรถนะเฉพาะสายงานไว้ 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การหาสมรรถนะทางการบริหารและสมรรถนะเฉพาะสายงาน ดำเนินการดังนี้

1. ดำเนินการวิเคราะห์งานของตำแหน่งนั้นๆ เพื่อจัดทำบรรยายลักษณะงาน ซึ่งเป็นเอกสารแสดงขอบเขต หน้าที่ และความรับผิดชอบของตำแหน่งนั้นๆ สร้างความชัดเจนและความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับขอบเขตงานที่รับผิดชอบระหว่างผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชาโดยตรง

2. ใช้คำบรรยายลักษณะงานเป็นพื้นฐานและแนวทางในการหาสมรรถนะทางการบริหารและสมรรถนะเฉพาะสายงาน โดยมีวิธีดำเนินการคือ

2.1 สัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานถึงความสามารถที่จำเป็นต้องมี ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน ในหน้าที่ตามคำบรรยายลักษณะงาน

2.2 จัดสัมมนากลุ่มย่อย (Focus Group) โดยให้บุคคลที่เกี่ยวข้องประชุมปรึกษาหารือ และกำหนดสมรรถนะทางการบริหารและสมรรถนะเฉพาะสายงาน

3. กำหนดจำนวนสมรรถนะทางการบริหารและสมรรถนะเฉพาะสายงานว่าควรมีจำนวนเท่าใด ซึ่งขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของหน้าที่งานที่รับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งงาน

4. จัดทำแผนการสื่อสารสร้างความเข้าใจให้แก่บุคลากรเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารและสมรรถนะเฉพาะสายงาน

ขั้นตอนที่ 2 การจัดทำพฤติกรรมของแต่ละสมรรถนะ โดยมีวิธีกำหนดพฤติกรรม 2 รูปแบบ คือ

รูปแบบที่ 1 กำหนดพฤติกรรมของสมรรถนะโดยรวมแต่ละตัว โดยไม่มีการกำหนดพฤติกรรมย่อยแยกตามระดับ

รูปแบบที่ 2 กำหนดพฤติกรรมของสมรรถนะโดยแบ่งพฤติกรรมเป็นระดับต่างๆ เช่น แบ่งเป็น 5 ระดับ 4 ระดับ หรือ 3 ระดับ ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละองค์กร

Shermon (2005) ได้เสนอขั้นตอนการพัฒนาสมรรถนะเพื่อการบริหารจัดการองค์กร

ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเก็บรวบรวมข้อมูลและการเตรียมการ มีแนวทางการดำเนินการคือ

- 1) ศึกษาวิเคราะห์งานในตำแหน่งที่ศึกษา
- 2) พิจารณาจัดกลุ่มทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน
- 3) พิจารณาสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูล มีแนวทางการดำเนินการคือ

- 1) ทบทวนตรวจสอบรายการสมรรถนะในการปฏิบัติงาน
- 2) กำหนดคำนิยามสมรรถนะในการปฏิบัติงานแต่ละสมรรถนะ
- 3) กำหนดระดับความสำคัญในแต่ละสมรรถนะ

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบความถูกต้อง มีแนวทางการดำเนินการคือ

- 1) ตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาสมรรถนะ
- 2) พิจารณาจัดลำดับความสำคัญของสมรรถนะที่จำเป็นต้องมี ต้องใช้ในการ

ปฏิบัติงาน

- 3) กลั่นกรองนิยามสมรรถนะที่จำเป็นต้องมี ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน

ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2549) ได้นำเสนอขั้นตอนการสำรวจหาสมรรถนะทางการบริหาร 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. สำรวจข้อมูลเบื้องต้นจากสมรรถนะหลัก โดยการสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัวหรือแบบเฉพาะกลุ่ม เพื่อให้ได้มาซึ่งสมรรถนะทางการบริหารที่เหมาะสมกับตำแหน่งและสนับสนุนการสร้างผลงานทางการบริหาร
2. พิจารณาความสามารถที่จะสนับสนุนผลงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบตามกลยุทธ์หลักขององค์กรและกลยุทธ์หน่วยงาน
3. จัดทำตารางวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะทางการบริหารกับตำแหน่งผู้บริหารหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร เพื่อประเมินและจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารสำหรับผู้บริหารหน่วยงาน
4. กำหนดน้ำหนักความสำคัญและความคาดหวังของสมรรถนะทางการบริหารด้วยวิธีการใช้ค่าเฉลี่ยจากที่ประชุมผู้บริหาร หรือใช้มติเสียงส่วนใหญ่ หรือแบบสำรวจ
5. ทดสอบสมรรถนะทางการบริหาร หลังจากได้ผลลัพธ์ของการวางน้ำหนักและกำหนดระดับความคาดหวังของสมรรถนะทางการบริหารแล้ว ทดลองนำไปใช้ประเมินผู้บริหารบางตำแหน่งของแต่ละหน่วยงาน เพื่อนำกลับมาเป็นข้อมูลในการปรับปรุง
6. ปรับปรุงแก้ไขสมรรถนะทางการบริหาร และได้รับการอนุมัติจากผู้บริหารระดับสูงก่อนนำไปใช้
7. การนำสมรรถนะทางการบริหารไปใช้และติดตามผล การนำสมรรถนะทางการบริหารไปใช้แล้ว ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือคณะทำงานต้องติดตามและประเมินผลเป็นระยะๆ เพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงและพัฒนารูปแบบสมรรถนะทางการบริหารให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

โดยสรุป การกำหนดสมรรถนะทางการบริหารจะประกอบด้วยขั้นตอนหลัก 4 ขั้นตอน คือ 1) การเก็บรวบรวมข้อมูล และดำเนินการกำหนดสมรรถนะทางการบริหาร 2) การตรวจสอบรูปแบบสมรรถนะทางการบริหาร 3) การแก้ไขปรับปรุงแบบสมรรถนะทางการบริหาร และ 4) การนำสมรรถนะทางการบริหารไปใช้และติดตามประเมินผล

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีความเข้าใจความขัดแย้งย่อมสามารถที่จะเปลี่ยนสภาพความขัดแย้งให้เป็นความสัมพันธ์เชิงสร้างสรรค์ และเป็นประโยชน์ได้ ซึ่ง พรนพ พุกกะพันธ์ (2542) ได้กล่าวถึง การศึกษาพฤติกรรมเกี่ยวกับ ความขัดแย้งในเชิงจิตวิทยาโดยได้จำแนกแนวความคิดเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. แนวคิดสมัยดั้งเดิม (Traditional View) มุมมองสมัยดั้งเดิมนิยามว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี และมีผลกระทบต่อองค์กร ความขัดแย้งจะกลายเป็นคำที่มีความหมายเหมือนกับความรุนแรง การทำลาย เนื่องจากความขัดแย้งจะทำให้เสียหาย ผู้บริหารจะต้องมีความรับผิดชอบที่จะต้องกำจัดความขัดแย้งขององค์กร

2. แนวคิดด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations View) แนวคิดนี้ยืนยันว่าความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นตามธรรมชาติและหลีกเลี่ยงไม่ได้ภายในทุกองค์กร มุมมองด้านมนุษยสัมพันธ์จะสนับสนุนการยอมรับความขัดแย้งโดยให้ความเห็นว่า เหตุผลของการมีความขัดแย้งเนื่องจากไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ และความขัดแย้งอาจจะมีประโยชน์ต่อองค์กรได้บ้างในบางเวลา

3. แนวคิดสมัยใหม่ (Contemporary View) มุมมองเป็นแนวความคิดสมัยใหม่สนับสนุนความขัดแย้งบนรากฐานที่ว่าองค์กรที่มีความสามัคคี ความสงบสุข ความเจียมสงบและมีความร่วมมือ หากไม่ยอมรับปัญหาที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้ง การให้ความช่วยเหลือแก่องค์กร จะกลายเป็นความเฉื่อยชา อยู่เฉย และไม่ตอบสนองต่อความต้องการ เพื่อการเปลี่ยนแปลง และการคิดค้นใหม่ๆ ดังนั้นแนวความคิดสมัยใหม่จึงสนับสนุนให้ผู้บริหารรักษาระดับความขัดแย้งภายในองค์กร ให้อยู่ในระดับต่ำที่สุดเพียงพอต่อการสร้างสรรค์องค์กรให้เจริญเติบโต

วรนาถ แสงมณี (2544) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยปกติ อาจจะเป็นความขัดแย้งภายในบุคคล ระหว่างบุคคล หรือระหว่างกลุ่มบุคคลไม่มีใครปรารถนา เป็นสิ่งเลวร้าย สิ่งที่ไม่ดีเกิดขึ้นจะทำให้องค์กรเสื่อม ถ้าผู้บริหารได้เรียนรู้ทักษะการบริหารความขัดแย้ง จากการศึกษาอบรม ประสบการณ์ในการทำงานจะทำให้แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งเปลี่ยนไป

จรรยา เสียงเทียนชัย (2544) ได้กล่าวถึงแนวคิดความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. แนวความคิดแบบเก่า เป็นแนวความคิดที่สอนให้มนุษย์มีค่านิยม ที่หลีกเลี่ยงความขัดแย้งทำให้มนุษย์กลัวความขัดแย้ง กลัวการไม่เห็นด้วย และกลัวการเป็นปรปักษ์ ความขัดแย้งจึงเป็นสิ่งที่ต้องกำจัดออกไป หรือพยายามหลีกเลี่ยงให้ห่างไกล

2. แนวคิดแบบใหม่ แนวความคิดนี้เชื่อว่าความขัดแย้งจะต้องเกิด หนีไม่พ้น และ บางครั้งก็เป็นที่ต้องการ จึงควรมีการกระตุ้นและควบคุมให้อยู่ในขอบเขตที่จำกัด

แนวคิดของ คาร์ล มากซ์ (Karl Marx) เชื่อว่าความขัดแย้งและการเปลี่ยนแปลงเป็นของ คู่กัน เป็นกฎพื้นฐานของชีวิต เป็นสภาพปกติของสังคม โดยความขัดแย้งเริ่มที่เศรษฐกิจซึ่ง หลีกเลียงได้ยาก แล้วจะนำไปสู่ความขัดแย้งทางสังคม และเชื่อในการใช้ความขัดแย้งเป็นเครื่องมือ ในการเปลี่ยนสังคม โดยอยู่บนพื้นฐานของการศึกษาความขัดแย้งทางเศรษฐกิจ ทฤษฎีความขัดแย้ง ของคาร์ล มากซ์ได้อธิบายว่าสังคมเป็นอย่างไร และมีแนวทางในการเปลี่ยนสังคมอย่างไร (พรนพ พุกกะพันธ์, 2542)

แนวคิดของ Coser (1956) ได้พัฒนาแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งใน การบูรณาการทางสังคมขึ้น 16 ข้อคือ

1. ความขัดแย้งกับกลุ่มอื่นนำไปสู่การสร้างเอกลักษณ์และการสร้างความเข้มแข็งของ กลุ่ม
2. ความขัดแย้งในบางครั้งช่วยรักษาความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มได้ โดยยอมให้ระบาย ความกดดันออกไปบ้าง
3. ความขัดแย้งจริงมีจุดประสงค์ ความขัดแย้งไม่จริงมุ่งลดความตึงเครียด
4. ความขัดแย้งเป็นความสัมพันธ์ทางสังคมรูปแบบหนึ่งซึ่งเกิดขึ้นได้ในสภาพที่มี ปฏิสัมพันธ์กัน
5. ความสัมพันธ์กันอย่างไรก็ดีจะมีความขัดแย้งเช่นเดียวกับมีสันติภาพ
6. ความสัมพันธ์ที่มีมากอารมณ์พฤติกรรมจะมากขึ้นตามไปด้วย
7. ความขัดแย้งบางครั้งนำไปสู่การจัดเหตุของความขัดแย้งออกไปและยืนยัน ความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่ายใหม่
8. ความสัมพันธ์ที่ไม่แข็งแรงอาจถดถอยจากความขัดแย้ง และในความสัมพันธ์ที่ เข้มแข็งบ่อยครั้งที่แสดงถึงความขัดแย้ง
9. ความขัดแย้งกับกลุ่มภายนอกจะทำให้เกิด ความกลมเกลียว การรวมอำนาจ การเคลื่อนย้ายทรัพยากร
10. ความขัดแย้งกับกลุ่มภายนอกยิ่งเพิ่มมากขึ้น ความอดทนต่อพฤติกรรมเบี่ยงเบน ภายในจะลดลง
11. ความต้องการที่จะมีความสามัคคีภายในกลุ่ม บ่อยครั้งจะนำกลุ่มไปขัดแย้งกับกลุ่ม อื่น

12. การแสดงสัญลักษณ์ของกลุ่มยิ่งมากเท่าใดความเป็นศัตรูกับกลุ่มอื่นย่อมเพิ่มมากขึ้น

13. ความขัดแย้งระหว่างฝ่ายต่างๆ จะนำไปสู่การขยายความสัมพันธ์ การสร้างบรรทัดฐานอย่างใหม่และยืนยันบรรทัดฐานเดิม รวมถึงการเพิ่มการมีส่วนร่วมของสมาชิกในสังคม

14. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มบางครั้งเป็นการกระทำที่ปรารถนาให้อีกกลุ่มรวมตัวกัน

15. ความขัดแย้งเป็นการทดสอบอำนาจ

16. ความขัดแย้งนำไปสู่กระบวนการรวมตัวกัน และแสวงหาพันธมิตร

(พรนพ พุกกะพันธ์, 2542)

นอกจากนี้ Robbins (1990) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งที่มีลักษณะคล้ายกัน ไว้ 3 ประการ คือ

1. แนวคิดแบบดั้งเดิม หรือประเพณีนิยม (The Traditional View) ซึ่งเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งเลวร้ายหรือไม่มีข้อดีเลย และจะนำไปสู่การทำลายประสิทธิผลขององค์กร เป็นบ่อเกิดการทำลายซึ่งกันและกัน ควรกำจัดให้หมดสิ้นไป แนวคิดนี้มีอิทธิพลอยู่ในช่วงปี ค.ศ. 1930-1948

2. แนวพฤติกรรมศาสตร์ (The Behavioral View) เชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ธรรมชาติในองค์กร เป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ทุกคนควรยอมรับ องค์กรทั้งหลายมีรากฐานอยู่บนความขัดแย้ง และเชื่อว่าความขัดแย้งทั้งหลายไม่ได้เป็นสิ่งเลวร้ายเสมอไป แนวความคิดนี้มีอิทธิพลอยู่ในช่วงปี ค.ศ. 1948-1975

3. แนวปฏิสัมพันธ์ (The Interactionist View) เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่จำเป็นที่จะต้องให้เกิด องค์กรจะปราศจากความขัดแย้งไม่ได้ เพราะองค์กรที่มีแต่ความปรองดองกัน เต็มไปด้วยสันติภาพ ความสงบราบรื่น และร่วมมือเพียงอย่างเดียว จะทำให้องค์กรมีลักษณะหยุดนิ่งเฉื่อยชา ไม่สนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ความขัดแย้งจึงเป็นสิ่งจำเป็น และมีคุณค่าต่อหน่วยงานหรือองค์กร แนวความคิดนี้มีอิทธิพลอยู่ในช่วงปี ค.ศ. 1975 จนถึงปัจจุบัน

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งทั้งสองแนวคิดไว้

ดังนี้

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งตามแนวคิดเดิม

1. ความขัดแย้งควรจะถูกกำจัดให้หมดไปจากองค์กร ความขัดแย้งทำให้องค์กรแตกแยกและป้องกันไม่ให้งานมีประสิทธิภาพ
2. ในองค์กรที่ดีที่สุดจะไม่มี ความขัดแย้ง
3. สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้
4. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความผิดพลาดของการบริหาร
5. ความขัดแย้งเป็นของเหลว เพราะ นำไปสู่ความเครียด ความเป็นศัตรูกันระหว่างบุคคล และทำให้โครงการล้มเหลว

6. โดยการสร้างบรรยากาศให้เหมาะสมแล้ว ผู้บริหารสามารถควบคุมและปรับพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ รวมทั้งการแสดงก้าวร้าว การแข่งขันและความขัดแย้ง

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งตามแนวคิดปัจจุบัน

1. ความขัดแย้งอาจส่งเสริมการปฏิบัติงานในองค์กรควรจะบริหารความขัดแย้งให้เกิดผลดีที่สุด ความขัดแย้งอาจมีประโยชน์ หรืออาจมีโทษขึ้นอยู่กับวิธีการบริหารความขัดแย้ง
2. ในองค์กรที่ดีที่สุดจะมีความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสม ซึ่งจะช่วยกระตุ้นและจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
3. ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตในองค์กร
4. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความแตกต่างของรางวัลที่ได้รับ เป้าหมาย และค่านิยมในองค์กร ความขัดแย้งอาจเกิดจากความก้าวร้าวตามธรรมชาติของบุคคล
5. ความขัดแย้งเป็นของดี เพราะจะช่วยกระตุ้นให้คนพยายามหาทางแก้ปัญหา
6. มีปัจจัยหลายอย่างที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของคน ปัจจัยเหล่านี้ผู้บริหารไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ปัจจัยทางด้านพันธุกรรมและปัจจัยทางด้านจิตวิทยา ผู้บริหารจำเป็นต้องเรียนรู้ว่าจะอยู่กับความขัดแย้งอย่างไร

นอกจากนี้ วิรัช สงวนวงษ์วาน (2546) ได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับความขัดแย้งไว้ 3 ทรรศนะ คือ

1. Traditional View มีความเห็นว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งซึ่งถึงปัญหาในกลุ่ม จึงควรต้องพยายามหลีกเลี่ยง ไม่ให้เกิดความขัดแย้งขึ้น
2. Human Relation View เห็นความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติ เป็นธรรมชาติของกลุ่ม ความขัดแย้งอาจมีสิ่งที่ดีก่อให้เกิดผลลบเสมอไป ความขัดแย้งอาจเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดการพัฒนาการปฏิบัติงานของกลุ่มที่ดีขึ้นกว่าเดิมได้

3. Integrationist View เป็นทฤษฎีใหม่ที่กลับเห็นว่าความขัดแย้งมิใช่เพียงแต่อาจก่อให้เกิดผลบวกเท่านั้น แต่ยังเห็นความขัดแย้งเป็นความจำเป็นต้องให้เกิดขึ้น (Absolutely Necessary) เพื่อให้กลุ่มทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เสนาะ ดิยาว (2546) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งไว้ 3 แนวคิด ดังนี้

1. ทศนะแบบดั้งเดิม (Traditional View) ถือว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดีจึงใช้คำว่า ความรุนแรง การทำลายหรือความไม่มีเหตุผล ซึ่งเป็นเรื่องต้องหลีกเลี่ยงหรือปกปิดไว้ไม่ให้คนรู้ หากคนรู้จะเสียหายและมองคนที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นเป็นคนไม่ดี เพราะการขัดแย้งทำให้คนไม่ติดต่อกัน ขาดความไว้วางใจกัน และนำไปสู่การล้มเหลวในการทำงาน หนทางในการแก้ไขความขัดแย้งจะต้องพิจารณาที่สาเหตุของความขัดแย้งและแก้ไขเพื่อไม่ให้ไปกระทบผลการปฏิบัติงานของคนและองค์กร

2. ทศนะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation View) ถือเป็นเรื่องธรรมดาที่ต้องเกิดขึ้นกับทุกกลุ่มและทุกองค์กร ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้เพียงแต่จะช้าหรือเร็วเท่านั้น ดังนั้น มนุษย์จะต้องยอมรับ ซึ่งไม่สามารถจะขัดให้หมดไปได้ แต่จะส่งผลดีต่อการปฏิบัติงานของกลุ่มและองค์กร

3. ทศนะปัจจัยส่งผลกระทบซึ่งกันและกัน (Integrationist View) โดยถือว่าจะต้องส่งเสริมให้เกิดความขัดแย้งขึ้นเพราะจะทำให้คนตื่นตัว ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและการริเริ่มใหม่ๆ อันจะทำให้องค์กรก้าวหน้า หากไม่มีความขัดแย้งเกิดขึ้นจะทำให้คนเฉื่อยชา เฉยเมย ขาดความกระตือรือร้น สงบเงียบ ดังนั้น แนวคิดนี้จึงส่งเสริมให้เกิดความขัดแย้งในระดับหนึ่ง เพื่อให้คนและกลุ่มมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น และรู้จักการคิดพินิจพิเคราะห์

แนวคิดทศนะความขัดแย้งแบบดั้งเดิมให้หลีกเลี่ยง โดยเห็นความขัดแย้งเป็นของไม่ดี แนวคิดความขัดแย้งทางด้านมนุษยสัมพันธ์ การขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมชาติของมนุษย์ ให้ยอมรับความขัดแย้งและส่งผลดีต่อคนและองค์กร ส่วนแนวความคิดขัดแย้งเป็นปัจจัยส่งผลกระทบซึ่งกันและกันนั้น ส่งเสริมให้เกิดความขัดแย้งในกลุ่มและองค์กร เพราะจะทำให้เกิดการริเริ่มและเปลี่ยนแปลงให้ก้าวหน้าขึ้น เป็นความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์และอีกประเภทหนึ่งเป็นความขัดแย้งในลักษณะทำลาย จะต้องหาเหตุผลทำให้หมดไป สำหรับแนวคิดปัจจุบันนั้น เชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติในองค์กร ความขัดแย้งไม่จำเป็นต้องเลวร้ายเสมอไป แต่อาจเป็นศักยภาพที่จะเป็นพลังทางบวกที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของกลุ่ม องค์กรที่ปราศจากความขัดแย้งจะหยุดอยู่กับที่เฉื่อยชา (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2544)

สรุปได้ว่า แนวคิดและความเชื่อเกี่ยวกับความขัดแย้งได้เปลี่ยนแปลงไปจากแนวคิดเดิม โดยที่แนวคิดเดิมเชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่มีประโยชน์ เป็นการทำลายล้าง ความขัดแย้งทำให้ขาดขวัญกำลังใจ ไม่อยากทำงาน ทำให้เฉื่อยชา วิธีแก้ปัญหาคือ ออกกฎระเบียบที่เข้มงวด เพื่อที่จะทำให้ความขัดแย้งหมดไป ซึ่งมองความขัดแย้งในด้านลบ ส่วนแนวคิดด้านมนุษยสัมพันธ์ และแนวคิดสมัยใหม่ หรือแนวคิดเชิงปฏิสัมพันธ์ มองความขัดแย้งในด้านบวกมากขึ้น เนื่องจากการศึกษา รวมทั้งความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่พัฒนาขึ้น ทำให้แนวคิดทั้งสองด้านนี้มองความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งขึ้นอยู่กับระดับความขัดแย้งและการจัดการความขัดแย้งในองค์กร

ความหมายของความขัดแย้ง

ความขัดแย้ง (Conflict) มาจากภาษาละตินว่า *Confligere* ซึ่งแปลว่า การต่อสู้ การสงคราม ความพยายามที่จะเป็นเจ้าของ การเผชิญหน้าเพื่อมุ่งร้าย การกระทำที่ไปด้วยกันไม่ได้ในลักษณะตรงกันข้าม การไม่ถูกกันเมื่อมีความสนใจ ความคิด หรือการกระทำที่ไม่เหมือนกัน (Webster's Dictionary, 1991) นอกจากนี้ยังมีผู้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ต่างๆ กัน ซึ่งความหมายที่สำคัญๆ มีดังต่อไปนี้

Weber (1968) ยอมรับว่าความขัดแย้งเกิดจากการกระทำของบุคคลที่ต้องการให้บรรลุความปรารถนาของตนในสภาพที่มีทรัพยากรจำกัด การที่คนหนึ่งสามารถบรรลุความปรารถนาของตนเอง ทำให้ผู้นั้นมีอำนาจมากขึ้นการแข่งขันเป็นรูปแบบหนึ่งของความขัดแย้งในการแข่งขัน มีกฎกติกา ที่ทุกฝ่ายยอมรับ การชนะคือการได้ประโยชน์ ความขัดแย้งเกิดขึ้นในระยะเวลายาวนานทำให้เกิดการแบ่งอำนาจของบุคคลในสังคม

Filley (1975) ให้ความหมายโดยการกล่าวถึงลักษณะของความขัดแย้งว่ามี 5 ลักษณะ คือ 1) มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคลสองฝ่าย 2) มีความแตกต่างกันในเรื่องวัตถุประสงค์ หรือความแตกต่างด้านความคิดเห็น 3) พฤติกรรมปฏิสัมพันธ์ต่อกันเป็นไปเพื่อชนะหรือแพ้ 4) สองฝ่ายเผชิญหน้ากันด้วยการกระทำที่มีลักษณะตรงข้าม 5) แต่ละฝ่ายพยายามจะมีอำนาจเหนืออีกฝ่ายหนึ่ง

Katz and Kahn (1978) กล่าวว่าไว้ว่า ความขัดแย้งเป็นปฏิสัมพันธ์โดยตรงระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล องค์กร ตั้งแต่ 2 ฝ่าย หรือมากกว่า 2 ฝ่ายขึ้นไป โดยที่ฝ่ายหนึ่งพยายามที่จะป้องกัน หรือบีบบังคับ เพื่อผลประโยชน์บางอย่างในขณะที่อีกฝ่ายหนึ่งพยายามต่อต้าน ความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้ แสดงออกโดยพยายาม ขัดขวาง บีบบังคับ ทำอันตราย ต่อต้านฝ่ายตรงข้ามให้เห็นพ้องกัน

Pneuman and Bruehl (1982) กล่าวว่า トラบไคที่สมาชิกภายในองค์กรมีจุดมุ่งหมายในการทำงาน มีค่านิยม ความต้องการ พฤติกรรมและทัศนคติที่สอดคล้องกัน ความขัดแย้งจะไม่เกิดขึ้น

David (1983) ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึงการที่ทั้งสองฝ่ายมีการรับรู้ที่ไปด้วยกันไม่ได้ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการกระทำ หรือจุดมุ่งหมาย ไม่ว่าจะการรับรู้จะถูกต้องหรือไม่ ถูกต้องก็ตาม คนที่อยู่ในความขัดแย้งจะมีความรู้สึกที่ว่า ถ้าหากฝ่ายหนึ่งชนะ อีกฝ่ายหนึ่งก็จะแพ้

Johnson and Johnson (1987) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง การที่กิจกรรมหนึ่งเกิดขึ้นในลักษณะที่ขัดแย้ง ขัดขวาง กีดกัน หรือรบกวนต่ออีกกิจกรรมหนึ่ง หรือทำให้กิจกรรมนั้นเสียหาย ดำเนินไปโดยยาก หรือมีผลน้อยลงในทางใดทางหนึ่ง

วินิจ เกตุขำ (2535) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้งเป็นความไม่ลงรอยกันระหว่างบุคคลต่อบุคคล บุคคลต่อกลุ่ม ความไม่ลงรอยกันนี้อาจเป็นความรู้สึก ความคิดเห็น ความต้องการ เป้าหมายหรืออุดมการณ์

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2535) ให้ความหมายของความขัดแย้ง โดยเน้นที่การปฏิสัมพันธ์ว่า ความขัดแย้งหมายถึง ปฏิสัมพันธ์ที่มีลักษณะของความไม่เป็นมิตร ปฏิสัมพันธ์ที่แสดงออกมาก็จะชี้ให้เห็นถึงความขัดแย้ง เช่น การข่มขู่ การสร้างแรงกดดันแก่ฝ่ายตรงข้าม หรือดำเนินการใด ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งชัยชนะ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2538) ให้ความหมายว่า ความขัดแย้ง หมายถึง การที่บุคคลสองฝ่ายมีข้อมูล มีค่านิยม มีความเชื่อ ความคิดเห็นและความรู้สึกที่แตกต่าง

บุญช่วย ศิริเกษ (2540) สรุปนิยามของความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่มในองค์กรได้ว่า ความขัดแย้ง ก็คือ พฤติกรรมระหว่างบุคคลหรือกลุ่มในองค์กรที่ปรากฏออกมาในเชิงการขัดขวางกีดกันหรือหักล้างต่ออีกฝ่ายหนึ่ง โดยมุ่งให้เกิดผลในทางลบต่อการบรรลุของฝ่ายตรงข้าม สาเหตุที่สำคัญของความขัดแย้งยังเกิดจากความแตกต่างระหว่างบุคคล การแข่งขันเพื่อการได้รับทรัพยากร และการเปลี่ยนแปลงบางอย่างที่มีผลกระทบต่อบุคคล

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540) กล่าวว่า ความขัดแย้งของบุคคลเกิดจากการที่บุคคลต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยการที่เลือกนั้นอาจเต็มใจเลือกหรือจำใจเลือก ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็นสถานการณ์ที่การกระทำของฝ่ายหนึ่งไปขัดขวาง หรือสกัดกั้นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่ง ในการที่จะบรรลุเป้าหมายของเขา หรือการที่บุคคลที่มีความแตกต่างกันในค่านิยม ความสนใจ แนวคิด วิธีการ เป้าหมาย ต้องมาติดต่อกันทำงานด้วยกัน หรืออยู่ร่วมกันในสังคมเดียวกัน โดยที่ความแตกต่างนี้เป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องกันหรือ ไปด้วยกันไม่ได้

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544) กล่าวว่า ความขัดแย้ง คือ การขัดกันเกี่ยวกับเรื่องผลประโยชน์ระหว่างสองฝ่าย หรือมากกว่าสองฝ่าย ซึ่งอาจจะก่อให้เกิดการใช้กำลังและใช้ความรุนแรงเพื่อสร้างอำนาจในการต่อรอง โดยจะต้องมีบุคคลที่สามเข้ามาช่วยไกล่เกลี่ยประนีประนอม

วิเชียร วิทย์อุดม (2547) ให้ความหมายว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สถานการณ์ซึ่งคนหรือกลุ่มคนตั้งแต่ 2 ฝ่าย หรือมากกว่า 2 ฝ่ายสามารถที่จะตกลงกันเพื่อหาข้อยุติได้ และต้องตัดสินใจและไปขัดกับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่น ทำให้เกิดปฏิปักษ์ต่อกัน สร้างความไม่พอใจระหว่างกันได้

วงศา เลหาศิริวงศ์ (2548) ให้ความหมายว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สถานการณ์ที่สมาชิกซึ่งอาจเป็นบุคคล กลุ่มบุคคล ตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไปภายในองค์กร มีความเป็นปรปักษ์หรือเป็นฝ่ายตรงกันข้ามกัน ด้วยเหตุที่องค์กรไม่สามารถกระจายทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด หรือให้ผลประโยชน์กับทุกคนได้ หรือเป็นกระบวนการที่เกิดจากความไม่สอดคล้องกันในเรื่องการรับรู้สถานภาพ เป้าหมาย แนวความคิด ค่านิยม แรงจูงใจ อารมณ์ ความรู้สึก เป็นต้น ทำให้เกิดความคับข้องใจและไม่ลงรอยกัน

ศิริยา ชลทนต์บำรุง (2548) ให้ความหมาย ความขัดแย้ง หมายถึง การที่เกิดความเห็นไม่ตรงกันหรือเกิดความแตกต่างของความเข้าใจหรือความคิด เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงการพัฒนา และมีความก้าวหน้า แต่ต้องมีกระบวนการแก้ปัญหาอย่างถูกต้อง

จรรยา พุคยาภรณ์ (2549) ให้ความหมายว่า ความขัดแย้ง หมายถึง เหตุการณ์ที่บ่งบอกถึงประสบการณ์ต่างๆ ของมนุษย์ ตั้งแต่การตัดสินใจไม่ได้ ไปถึงการไม่เห็นพ้องต้องกัน และความเครียด

พระมหาหรรษา (2554) ให้ความหมาย ความขัดแย้ง ว่าเป็นความหรือปฏิกริยาของบุคคลหรือกลุ่มคน ที่มีความคิดเห็น ค่านิยม และเป้าหมายไม่เป็นไปในทางเดียวกัน รวมทั้งการแย้งชิงและต่อสู้เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด หรือการที่ฝ่ายหนึ่งลุกล้ำหรือขัดขวางการกระทำอีกฝ่าย เพื่อให้เป้าหมายของตนบรรลุผล ซึ่งอาจสะท้อนออกมาในรูปแบบของความรุนแรงหรือไม่รุนแรงก็ได้

เอกชัย บุญยาศิษฐาน (2555) ให้ความหมาย ความขัดแย้ง หมายถึง การปะทะกันของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่มีความคิดเห็นไม่ตรงกัน ทางวาจา หรือทางกาย ด้วยอารมณ์

สรุปได้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง ความรู้สึกที่เกิดจากการรับรู้ของตนเอง ว่าได้เกิดสิ่งที่ดีตรงข้ามกับตนเอง กลุ่ม หรือ องค์กรขึ้น และสิ่งเหล่านั้นอาจมีผลกระทบในทางตรงหรือทางอ้อมได้ เมื่อพิจารณาจะพบว่า ความขัดแย้ง เป็นเรื่องของความรู้สึกซึ่งอาจจะผิดหรือถูกก็ได้ การเปลี่ยนแปลงความขัดแย้งจึงเป็นสิ่งที่สามารถจะทำได้บนพื้นฐานของการทำความเข้าใจกัน ด้วยความจริงใจและเปิดเผย ซึ่งมีผลกระทบต่อองค์กรทั้งในเชิงบวกและลบ ดังนั้นความจำเป็นในการบริหารความขัดแย้ง และพยายามใช้ทักษะเชิงบริหารจัดการกับความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์ ถือเป็นศาสตร์สำคัญอย่างยิ่งของผู้บริหารที่จะต้องเรียนรู้ในระดับองค์กร ผู้บริหารต้องยอมรับและเข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้ง และพยายามใช้ทักษะเชิงบริหารจัดการความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรเพื่อสามารถบริหารองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้

ธรรมชาติของความขัดแย้ง

เมื่อก้าวถึง ความขัดแย้ง โดยทั่วไปแล้ว องค์กรทุกแห่งจะไม่ชอบความขัดแย้ง ในสมัยก่อนนั้นความขัดแย้งจะถูกมองว่าผิดเพี้ยน เป็นความลับที่น่าอายสำหรับองค์กร แต่ในความเป็นจริงต้องยอมรับว่าความขัดแย้งมีอยู่จริง โดยต่างก็มีผลประโยชน์ที่ขัดกัน และความเห็นที่แตกต่างกัน ซึ่งองค์กรก็มักจะไม่นิยมรับว่ามีความขัดแย้ง รวมถึงการไม่ยอมรับแม้กระทั่งความเห็นที่แตกต่างของผู้ได้บังคับบัญชา แต่ในช่วง 10-15 ปี ที่ผ่านมามีองค์กรหลายองค์กรยอมรับมากขึ้นว่า ความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติ ไม่ใช่สิ่งที่น่าอาย ทั้งฝ่ายบริหารและผู้ได้บังคับบัญชา มองว่าทักษะในการแก้ไขความขัดแย้งเป็นเครื่องมือที่จำเป็นในการประสานงาน ระหว่างกันภายในองค์กร และรวมถึงลูกค้าด้วย นี่สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นว่า ปริมาณความขัดแย้งได้เพิ่มขึ้น และไม่อาจหลีกเลี่ยงได้อีกต่อไป (นรินทร์ องค์กรอินทรี, 2549)

ในหน่วยงานของทุก ๆ องค์กรย่อมมีความขัดแย้งเกิดขึ้น อาจเป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลต่อบุคคลหรือระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ต้องยอมรับว่าเหตุผลประการหนึ่งที่ว่าความขัดแย้งเป็นเหตุการณ์ที่ปรากฏขึ้นตามธรรมชาติ เป็นสิ่งปกติที่เกิดขึ้นในสังคม แม้แต่ตัวบุคคลที่ต้องตัดสินใจเลือกลงสิ่งใดในสองสิ่งพร้อมกัน ยังเกิดความขัดแย้งที่จะต้องเลือกเพียงทางใดทางหนึ่ง หรือได้มาเพียงอย่างหนึ่งแต่ต้องเสียไปอีกอย่างหนึ่ง ความขัดแย้ง จึงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ (พรนพ พุกกะพันธุ์, 2542) ในทางการศึกษานั้นความขัดแย้งเกิดขึ้นได้มักจะเกิดจากลักษณะสำคัญ 3 ประการ ดังนี้ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540)

1. ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อทรัพยากรทางการศึกษามีไม่พอเพียงกับความต้องการของบุคคลหรือกลุ่มในสถานศึกษาหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ทรัพยากรในที่นี้อาจเป็นทั้งสิ่งที่เห็นได้และสิ่งที่เห็นไม่ได้ เช่น คน เงิน วัสดุ ตำแหน่ง สถานภาพ หรือเกียรติยศ

2. ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มแสวงหาทางที่จะควบคุมกิจกรรม งาน หรืออำนาจ ซึ่งเป็นสมบัติของคนอื่นหรือกลุ่มอื่น ความขัดแย้งนี้เป็นผลมาจากการก้าวก่ายในงาน หรืออำนาจหน้าที่ของผู้อื่น

3. ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่ม ไม่สามารถที่จะตกลงกันได้ เกี่ยวกับ เป้าหมายหรือวิธีการในการทำงาน ต่างคนต่างก็มีเป้าหมายและวิธีการที่แตกต่าง และเป้าหมายหรือวิธีการต่าง ๆ นั้นเป็นสิ่งที่ไปด้วยกันไม่ได้

ธรรมชาติของความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องเผชิญหน้าอยู่ทุกวัน ผู้บริหารไม่สามารถทำเป็นไม่สนใจหรือละเลยเสียได้ และไม่สามารถปล่อยให้เกิดขึ้นและรุนแรงขึ้นได้ โดยไม่จัดการแก้ไข ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง จะต้องใช้เวลาประมาณ 20% ของเวลาในการบริหารงานทั้งหมดเพื่อจัดการกับความขัดแย้ง การบริหารความขัดแย้งจึงเป็นป็นภารกิจที่ยากที่สุดอย่างหนึ่งของผู้บริหารที่จำเป็นต้องดำเนินการให้องค์กรสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่ได้กำหนดขึ้น โดยไม่สามารถเลือกได้ว่าจะต้องทำงานกับใครจะชอบหรือไม่ชอบก็ตาม (พรนพ พุกกะพันธ์, 2542) ผู้บริหารหลายคนมีความเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งเลวร้าย เป็นตัวสกัดกั้นความเจริญก้าวหน้าและเป็นตัวทำลายองค์กร จึงพยายามปิดบังทุกวิถีทางที่จะไม่ให้คนอื่นทราบว่าหน่วยงานของตนมีความขัดแย้ง แท้ที่จริงแล้วความขัดแย้งมิใช่ตัวการที่ก่อให้เกิดความสับสนอลหม่านหรือเกิดความหายนะแก่องค์กร แต่เกิดจากวิธีการที่ไม่มีประสิทธิภาพในการแก้ไขข้อขัดแย้งต่างหาก แม้ว่าความขัดแย้งจะเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่ถ้ารู้จักวิธีบริหารหรือวิธีแก้ไขที่ดีก็จะกลายเป็นการให้คุณประโยชน์อีกด้วย เช่น ช่วยป้องกันความเฉื่อยชา ช่วยทำให้เห็นเป้าหมายชัดเจนขึ้น ช่วยกระตุ้นความสนใจและความอยากรู้อยากเห็นของบุคคลเป็นพื้นฐานทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของบุคคลและสังคมเป็นต้น การเกิดความขัดแย้งมิได้หมายความว่า หน่วยงานล้มเหลวหรือการบริหารล้มเหลว ความขัดแย้งเป็นเครื่องชี้บ่งว่าองค์กรมีปัญหา ถ้าหากผู้บริหารไม่สนใจความขัดแย้ง ปิดบังหรืออำพรางความขัดแย้ง ก็เท่ากับการไปป้องกันหรือสกัดกั้นไม่ให้ได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ที่จำเป็นในการบริหารงานต่อไป (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540) ดังนั้นผู้บริหารจะต้องเรียนรู้และต้องเข้าใจว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้และธรรมชาติของความขัดแย้งสามารถเกิดขึ้นได้เสมอ และก็ไม่ใช่ว่าจะเป็นสิ่งที่เลวร้าย หากรู้จักวิธีที่จะแก้ไข

ประเภทของความขัดแย้ง

ผู้ที่ศึกษาเรื่องความขัดแย้งได้จำแนกประเภทของความขัดแย้งไว้อย่างหลากหลาย ขึ้นอยู่กับว่าผู้ที่ศึกษาจะยึดอะไรเป็นหลักในการจำแนก แต่ถ้าจะสรุปประเภทของความขัดแย้งที่สำคัญจะได้ดังนี้ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2544)

1. ความขัดแย้งเกิดจากบุคคล หากพิจารณาในแง่บุคคลจะแบ่งความขัดแย้งออกได้เป็น 2 ประเภทที่สำคัญ คือ

1.1 ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล

1.2 ความขัดแย้งระหว่างบุคคล

2. พิจารณาในแง่ของการบริหาร แบ่งความขัดแย้งออกเป็น 2 ประเภทที่สำคัญ คือ

2.1 ความขัดแย้งในวิธีการ

2.2 ความขัดแย้งในเป้าหมาย

3. พิจารณาจากผลรวมของความขัดแย้ง จะแบ่งความขัดแย้งเป็น 2 ประเภท คือ

3.1 Zero – sum Conflict ความขัดแย้งแบบนี้ เป็นความขัดแย้งถ้าฝ่ายหนึ่งได้ทำได้อีกฝ่ายหนึ่งก็จะเสียเท่านั้น นั่นคือ ฝ่ายชนะได้เท่าไรเมื่อรวมกับฝ่ายแพ้ที่เสียไปจะเท่ากับศูนย์ ความขัดแย้ง Zero – sum Conflict เป็นการแข่งขันอย่างแท้จริง

3.2 Non – zero – sum Conflict ความขัดแย้งแบบนี้มีลักษณะสำคัญ 2 ประการ คือ ประการแรก การที่ฝ่ายหนึ่งชนะเท่าใดมิได้หมายความว่าอีกฝ่ายหนึ่งจะต้องแพ้เท่านั้น นั่นคือ ผลรวมของผู้แพ้กับผู้ชนะไม่เท่ากับศูนย์ ประการที่สอง มีตัวกระตุ้นทั้งความร่วมมือและการแข่งขัน เข้าไปเกี่ยวข้องด้วย ดังนั้น คู่ขัดแย้งจึงพยายามที่จะเอาประโยชน์ให้มากที่สุด

4. พิจารณาจากเหตุของความขัดแย้ง จะแบ่งความขัดแย้งออกได้เป็น 4 ประเภทที่สำคัญ ๆ คือ

4.1 ความขัดแย้งทางบุคลิกภาพ เหตุเพราะมีบุคลิกภาพที่ขัดกัน

4.2 ความขัดแย้งทางความคิด เหตุเพราะมีความคิดที่ไม่ตรงกัน

4.3 ความขัดแย้งทางปฏิบัติ เหตุเพราะมีแนวปฏิบัติแตกต่างกัน แม้จะมีเป้าหมายเหมือนกัน

4.4 ความขัดแย้งในผลประโยชน์ เหตุเพราะมีผลประโยชน์ขัดกัน หรือประสานประโยชน์กันไม่ได้

5. พิจารณาตามวิธีจัดการกับความขัดแย้ง จะแบ่งความขัดแย้งออกได้ 6 ประเภท ดังนี้

5.1 ความขัดแย้งภายในบุคคล

5.2 ความขัดแย้งระหว่างบุคคล

5.3 ความขัดแย้งภายในกลุ่ม

5.4 ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม

5.5 ความขัดแย้งภายในองค์กร

5.6 ความขัดแย้งระหว่างองค์กร

แต่เนื่องจากความขัดแย้งเป็นพลวัตหรือเคลื่อนไหวอยู่เสมอ ดังนั้น จึงเป็นการยากที่จะแยกความขัดแย้งออกจากกันได้โดยเด็ดขาด

Smith and Others (1981) แบ่งประเภทความขัดแย้งโดยมองที่ผลของความขัดแย้งในองค์กรเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. ความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์หรือความขัดแย้งที่ทำหน้าที่ตามปกติ เช่น ความขัดแย้งที่สนับสนุนจุดหมายและการปฏิบัติงานขององค์กร
2. ความขัดแย้งในด้านทำลายหรือไม่ทำหน้าที่ตามปกติ เช่น ความขัดแย้งที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน

Luthans (1985) กล่าวถึงความขัดแย้งในองค์กรแบบดั้งเดิม (Classical Organization) ซึ่งเป็นความขัดแย้งตามโครงสร้าง แบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. ความขัดแย้งตามสายการบังคับบัญชา (Hierarchical Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นหลายระดับ เช่น ระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติหรือระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา
2. ความขัดแย้งเกี่ยวกับกระบวนการหน้าที่ (Functional Conflict) เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานย่อยหรือกลุ่มผู้ปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ
3. ความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานหลักและหน่วยงานย่อย (Line and Staff Conflict)
4. ความขัดแย้งระหว่างองค์กรตามแบบและองค์กรนอกแบบ (Formal Informal Conflict)

ถวัลย์ วรเทพพิพิงษ์ (2534) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งในเชิงการบริหารองค์กร ไว้ 3 ประเภทคือ

1. ความขัดแย้งทางความคิด (Conflict of Ideas) โดยทั่วไปมักมีสาเหตุมาจากสิ่งต่อไปนี้
 - 1.1 ทักษะคติ ค่านิยม และความเชื่อที่ต่างกัน จึงทำให้เกิดความคิดไม่ตรงกัน
 - 1.2 ความสามารถที่แตกต่างกัน จึงทำให้เกิดความคิดความอ่านแตกต่างกัน
 - 1.3 ประสบการณ์ที่แตกต่างกัน จึงทำให้มองปัญหาไม่เหมือนกัน
 - 1.4 ความคาดหมายในบทบาทจากเจ้าหน้าที่หลายฝ่ายที่แตกต่างกัน

2. ความขัดแย้งกันในด้านผลประโยชน์ (Conflict of Interest) หรือ ผลประโยชน์ทับซ้อน ซึ่งมักจะมีสาเหตุมาจากเรื่องต่อไปนี้

2.1 ความต้องการที่แตกต่างกัน

2.2 ความจำกัดของทรัพยากรบางอย่างที่จะตอบสนองความต้องการ

2.3 การแข่งขันชิงดีชิงเด่นกัน ถ้าเป็นไปได้ในทางที่ไม่ชอบไม่ควร อาจเกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้นได้

3. ความขัดแย้งอันเกิดจากบุคลิกภาพขัดกัน (Conflict of Personality) ความขัดแย้งประเภทนี้บางทีเรียกว่า “ศรีศัลป์ไม่กินกัน” คนบางคนพบกันครั้งแรกก็ถูกโฉลกกัน พุดคุยกัน สนทนาสมรวดเร็วเหมือนกับว่ารู้จักกันมาหลายปี แต่บางคนต่างข้าม พอเห็นหน้าทำทางก็ไม่ชอบกันทันที ทั้งๆที่ไม่เคยรู้จักกันมาก่อน ทั้งนี้เนื่องจากบุคลิกภาพขัดกันนั่นเอง

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช (2538) ได้จัดแบ่งความขัดแย้งโดยพิจารณาตามสภาพหรือสภาวะปัญหาหรืออารมณ์ออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ความขัดแย้งในเนื้อหาสาระ (Substantive Issues) เกี่ยวกับการตกลงกัน ไม่ได้ในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวกับนโยบาย การปฏิบัติแข่งขันกันในด้านทรัพยากรชนิดเดียวกัน มีแนวคิดแตกต่างกัน เกี่ยวกับกฎเกณฑ์ กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ และบทบาทที่สัมพันธ์กัน เป็นต้น

2. ความขัดแย้งทางอารมณ์ (Emotional Issues) เกี่ยวกับความรู้สึกที่ไม่ดีต่อกันระหว่างคู่แข่งซึ่งแสดงออกมาในรูปของความโกรธเคือง ไม้ไ่ว่างใจกัน คำทอกัน เกรงกลัวและปฏิเสธกันและกัน เป็นต้น

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538) แบ่งประเภทความขัดแย้งตามลักษณะการสื่อสารเป็น 3 ลักษณะ คือ

1. ความขัดแย้งในแนวตั้ง (Vertical Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกี่ยวกับสายการบังคับบัญชา นับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงผู้ปฏิบัติ ความสัมพันธ์ประเภทนี้มีความสัมพันธ์กับการสื่อสารภาวะผู้นำและการจงใจของผู้บริหาร

2. ความขัดแย้งตามแนวนอน (Horizontal Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับเดียวกัน ต่างฝ่ายต่างมีอำนาจตามตำแหน่ง ความขัดแย้งประเภทนี้มักมีความสัมพันธ์กับการสื่อสาร การประสานงานและความร่วมมือ

3. ความขัดแย้งตามแนวทะแยงมุม (Diagonal Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานระดับใดระดับหนึ่ง กับต่างระดับต่างสายการบังคับบัญชา ความขัดแย้งนี้มีความสัมพันธ์กับการสื่อสาร การประสานงาน และความร่วมมือ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540) แบ่งประเภทความขัดแย้งได้ดังนี้

1. ความขัดแย้งของบุคคล อาจเป็นความขัดแย้งภายในตัวบุคคล (Intrapersonal Conflict) เป็นสภาวะที่บุคคลรับรู้ถึงความขัดแย้งในจิตใจตนเองเมื่อเผชิญเป้าหมาย ค่านิยม ความเชื่อ ความต้องการหลายๆ อย่างที่แตกต่างในเวลาเดียวกัน ซึ่งเป็นลักษณะที่ตนชอบทั้งคู่หรือต้องเลือกเพียงอย่างเดียว หรือสิ่งที่จะต้องเลือกมีทั้งข้อดีข้อเสียที่ตนเองชอบและข้อเสียที่ตนเองไม่ชอบ ทำให้ตัดสินใจลำบากว่าจะเลือกหรือไม่เลือก นอกจากนี้ยังเป็นความขัดแย้งในบทบาท ความขัดแย้งภายในบุคคลยังเกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีความไม่แน่ใจว่าเขาถูกคาดหวังให้ปฏิบัติงานอะไร หรือถูกคาดหวังให้ปฏิบัติงานเกินความสามารถของตน ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Intrapersonal Conflict) ส่วนใหญ่เป็นผลมาจากบุคลิกภาพค่อนข้างก้าวร้าว ย่อมจะเกิดความขัดแย้งกับผู้อื่นได้ง่าย โดยเฉพาะบุคคลที่มีความรู้สึกไว และความขัดแย้งของบุคคลย่อมมีผลต่อความขัดแย้งขององค์กร โดยรวมด้วย เพราะบุคคลเป็นองค์ประกอบขององค์กร

2. ความขัดแย้งขององค์กร ความขัดแย้งขององค์กรเป็นการต่อสู้ดิ้นรนที่แสดงออกจนเป็นที่สังเกตเห็นด้วยกันได้ทั้งสองฝ่าย และความขัดแย้งขององค์กรเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมหรือระบบองค์กรที่บุคคลต้องมีปฏิสัมพันธ์ต่อการปฏิบัติงาน นอกจากนี้แล้วความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องเกิดขึ้นเสมอในหน่วยงาน แต่จะแสดงออกมาให้เห็นได้เด่นชัดในลักษณะต่างๆ หรือไม่นั้น ก็ขึ้นอยู่กับสาเหตุและผลกระทบว่าจะรุนแรงมากน้อยแค่ไหน การเกิดกรณีความขัดแย้งนั้นมีลักษณะเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง โดยต้องมีจุดเริ่มต้นหรือสาเหตุหรือจุดก่อตัวก่อนแล้วจึงพัฒนาขึ้นเป็นสายโซ่ที่ต่อเนื่องกัน ความขัดแย้งเป็นธรรมชาติที่เกิดขึ้นได้เสมอในองค์กร นักพฤติกรรมศาสตร์มองความขัดแย้งว่ามีลักษณะแตกต่างกันไป บ้างก็ให้ความสำคัญกับแหล่งที่เกิด หรือขบวนการคิดและวิธีทำงาน

สุนันทา เลาหพันธ์ (2544) ได้จำแนกประเภทโดยพิจารณาถึงที่มาของความขัดแย้งว่าสามารถแบ่งได้เป็น 5 ประเภท คือ

1. ความขัดแย้งภายในบุคคล ลักษณะนี้เกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีความไม่แน่ใจเกี่ยวกับว่าเขาถูกคาดหวังให้ปฏิบัติงานอะไร หรืออาจเกิดจากการที่บุคคลมีความรู้สึกที่ ความเชื่อของเขาไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เขาเป็นสมาชิกอยู่ เป็นต้น

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ลักษณะนี้มักจะมีสาเหตุมาจากความแตกต่างระหว่างบุคลิกภาพ และอาจเกิดจากความกดดันที่เกี่ยวข้องกับบทบาทที่ครองของทั้งสองฝ่าย

3. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่ม ลักษณะนี้จะเกี่ยวข้องกับปทัสถานของกลุ่ม กำหนดเพื่อปฏิบัติงานของกลุ่ม

4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มภายในองค์กรเดียวกัน ลักษณะนี้จะเป็นความขัดแย้งระหว่างลำดับชั้น สายการบังคับบัญชาระหว่างสมาชิกระดับต่างๆ ความขัดแย้งทางด้านหน้าที่ระหว่างฝ่ายปฏิบัติการและฝ่ายให้คำปรึกษา และความขัดแย้งระหว่างกลุ่มที่เป็นทางการและกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ

5. ความขัดแย้งระหว่างองค์กร ลักษณะนี้เป็นรูปแบบที่มีการแข่งขันในทางด้านการผลิตและการบริหาร ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาสินค้าชนิดใหม่ที่มีคุณภาพ ราคาถูกและบริการเยี่ยม

พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ (2545) ได้แบ่งประเภทความขัดแย้งเป็น 2 ประเภทตามหน้าที่ดังนี้

1. ความขัดแย้งที่เกิดจากการทำงานตามหน้าที่ (Functional Conflict) หมายถึงความขัดแย้งที่สนับสนุนเป้าหมายของกลุ่ม และทำให้การปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น

2. ความขัดแย้งที่เกิดจากทำงานผิดหน้าที่ (Dysfunctional Conflict) หมายถึงความขัดแย้งที่ซ่อนอยู่ในการปฏิบัติงานของกลุ่มหรือความขัดแย้งที่คอยบ่อนทำลาย เช่น การนัดหยุดงาน (Strike) การจลาจล (Riot) เป็นต้น

วิเชียร วิทยอุดม (2547) แบ่งความขัดแย้งออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่

1. ความขัดแย้งทางเนื้อหา (Substantive Conflict) การมีความคิดเห็นต่างกันบนพื้นฐานของจุดประสงค์ เป้าหมายและวิธีที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายนั้น ความขัดแย้งในแผนปฏิบัติงานในกลยุทธ์การตลาดของสินค้าตัวใหม่ตัวหนึ่งถือเป็นความขัดแย้งทางเนื้อหา เมื่อคนมาทำงานร่วมกันทุกๆ วัน ความแตกต่างทางความคิดย่อมเกิดขึ้นได้เป็นธรรมดา เช่น เป้าหมายโดยรวมของกลุ่มงานหรือองค์กร การจัดสรรทรัพยากร การให้รางวัล นโยบายและวิธีการดำเนินงานและการมอบหมายงาน เป็นต้น การที่จัดการกับความขัดแย้งเหล่านี้ในแต่ละวัน จึงถือว่าเป็นความท้าทายของผู้จัดการทั้งหลาย

2. ความขัดแย้งทางอารมณ์ (Emotional Conflict) จะเกี่ยวข้องกับความยุ่งยากระหว่างบุคคลที่เกิดจากความรู้สึก โกรธ ไม่ไว้ใจ กลัว เสียใจ เป็นต้น ความขัดแย้งประเภทนี้เป็นที่รู้จักกันในนามของ “ความขัดแย้งทางบุคลิกภาพ” ความขัดแย้งทางอารมณ์ทำให้คนทั่วไปหมดพลัง และดึงความสนใจออกไปจากงานที่มีความสำคัญ ซึ่งความขัดแย้งประเภทนี้มีทั้งความหลากหลายและความเหมือนกันในกลุ่มคนที่ทำงานในระดับเดียวกัน และกลุ่มเจ้านาย ลูกจ้าง ซึ่งในแบบหลังนี้จะ เป็นรูปแบบของความขัดแย้งในองค์กรที่กระทบจิตใจมากที่สุด

วงศา เลหาสิริวงศ์ (2548) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งที่แตกต่างกันออกไปในแต่ละประเภทดังนี้

1. ความขัดแย้งในตัวบุคคล (Intra Personal Conflict) เกิดจากบุคคลมีลักษณะที่แตกต่างกัน เช่น เพศ อายุ ภูมิหลัง เชื้อชาติ การศึกษา ค่านิยม ประสบการณ์ การรับรู้ที่แตกต่างกัน บางครั้งเกิดความสับสนในตนเอง ในเรื่องต่างๆ เช่น จะใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานตามแผนได้หรือไม่ หรือจะเลือกทำอะไร หรือวิธีใดทำให้เกิดความกังวล (Anxiety) ความเครียด (Stress) ความคับข้องใจ (Frustration) ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือองค์กรได้

2. ความขัดแย้งระหว่างตัวบุคคล (Inter Personal Conflict) เกิดจากการที่บุคคลมีความคิดเห็น บทบาทหน้าที่ที่แตกต่างกัน ปัญหาของการติดต่อสื่อสาร รวมทั้งที่ต้องพึ่งพาในการทำงานมากเกินไป (Interdependency) อาจเกิดความขัดแย้งในระดับเดียวกัน เช่น เกิดความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน หรือต่างระดับกัน เช่น ความขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชาหรือกับหัวหน้า

3. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Inter Group Conflict) เป็นความขัดแย้งระหว่างทีมงาน แผนกหรือหน่วยงานย่อยภายในองค์กร สาเหตุจากบรรทัดฐานกลุ่ม วิธีการทำงาน เป้าหมายในการทำงานที่ต่างกัน ข้อจำกัดในการใช้ทรัพยากรร่วมกัน เมื่อทุกส่วนต้องประสานหรือทำงานร่วมกันทำให้เกิดความขัดแย้งได้

4. ความขัดแย้งภายในองค์กร (Organization Conflict) เกิดจากโครงสร้างขององค์กร การแข่งขันทรัพยากรที่มีจำกัด เป้าหมายของกลุ่มภายในองค์กรที่แตกต่างกันทำให้เกิดความขัดแย้ง

5. ความขัดแย้งระหว่างองค์กร (Inter Organizational Conflict) เกิดจากเป้าหมายที่แตกต่างกัน กฎระเบียบ กระบวนการ การติดต่อสื่อสาร รวมทั้งการแข่งขัน

สาเหตุของความขัดแย้ง

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540) กล่าวถึงสาเหตุที่เกิดความขัดแย้ง มักมาจากองค์ประกอบด้านบุคคล หรือพฤติกรรมของบุคคลเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง คือ ความแตกต่างในด้านภูมิหลัง วัฒนธรรมทางการศึกษา ค่านิยม ความเชื่อ และประสบการณ์ ด้านแบบฉบับของพฤติกรรม กระทำพฤติกรรมการแสดงออกที่เป็นแบบฉบับของตนเอง ที่พิจารณาได้ทางจิตวิทยา คือ ด้านความคิด อารมณ์ การเจรจา ภาวะผู้นำ ตลอดจนด้านการรับรู้และความรู้สึกที่แตกต่างกัน เช่น การรับรู้ที่บิดเบือนแตกต่างกัน ตลอดจนใช้ความรู้สึกแตกต่างทำให้เกิดความสับสนนำไปสู่ความขัดแย้ง นอกจากนี้ยังมีสาเหตุของความขัดแย้ง ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งภายในบุคคล ระหว่างบุคคลเกิดขึ้นในองค์กรหรือความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม จาก 4F คือความกลัว (Fear) การใช้กำลัง (Force) ความเป็นธรรม (Fair) และทุน (Fund)

นรินทร์ แจ่มจำรัส (2544) กล่าวว่า การเข้ามาในองค์กรต้องปรับตัวกับระเบียบ กฎเกณฑ์ เพื่อความก้าวหน้าในองค์กร ย่อมเป็นสิ่งที่นำมาซึ่งความเครียดและขัดแย้ง ความขัดแย้ง มาจากปัจจัย 3 ประการ ต่อไปนี้

1. ความแตกต่างระหว่างบุคคล กลุ่มหรือองค์กร
2. การต่อสู้เพื่อให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์
3. ธรรมชาติขององค์กร

Robbins (1991) ได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งในองค์กร 3 ประการด้วยกัน คือ

1. การสื่อสาร หากการสื่อสารที่มากหรือน้อยเกินไปจะส่งผลให้เกิดความขัดแย้งได้
2. โครงสร้าง หมายถึง โครงสร้างของหน่วยงานหรือองค์กร ซึ่งได้แก่ ขนาดของ องค์กร ระดับของการทำงานประจำ ความเชี่ยวชาญเฉพาะที่ใช้ในการทำงาน มาตรฐานในการ ปฏิบัติงาน แบบของผู้นำ เป็นต้น จะเห็นว่า ยิ่งองค์กรมีขนาดใหญ่เท่าใด จะมีกิจกรรมที่ต้องใช้ ความเชี่ยวชาญหรือความชำนาญเฉพาะในการปฏิบัติงานมากเท่านั้น เมื่อเกิดมีการคัดเลือกตัวบุคคล ย่อมก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ง่าย

3. ตัวแปรส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ บุคลิกลักษณะและค่านิยมของแต่ละบุคคล สิ่งเหล่านี้ ล้วนแต่เป็นต้นเหตุที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งทั้งสิ้น เนื่องจากไม่ว่าจะเป็นอายุที่แตกต่างกัน หรือ บุคลิกภาพที่แตกต่างกัน ตลอดจนค่านิยมของแต่ละบุคคลย่อมก่อให้เกิดความขัดแย้งด้วยกันทั้งสิ้น

Wijk (1984) ได้สรุปสาเหตุของความขัดแย้งในองค์กรไว้ 6 ประการ คือ

1. ความขัดแย้งระหว่างเป้าหมายของหน่วยงาน
2. ลักษณะโครงสร้างของหน่วยงานที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง
3. ความไม่สอดคล้องกันระหว่างคำสั่งอย่างเป็นทางการกับคำสั่งไม่เป็นทางการ
4. ความขาดแคลนของทรัพยากร
5. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ
6. ลักษณะของบุคคล

ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดจากสาเหตุหลายอย่าง แต่ที่สำคัญ คือ เกิดจากการที่ บุคคลมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน ซึ่งเป็นผลมาจาก

1. การมองเห็นสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน ซึ่งเป็นผลมาจากความแตกต่างในอารมณ์ สภาพแวดล้อม ความจำกัดในการมองเห็นเหตุผลเฉพาะหน้า การมองคนละมุม การมีข้อมูล คนละอย่าง การมองไม่เต็มรูป ประสบการณ์ การคาดคะเน และการรับรู้ที่แตกต่างกัน
2. การมีความต้องการสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน ซึ่งเป็นผลมาจากความแตกต่างในสไตล์ หลักการ สโลแกน ค่านิยม ความเชื่อ

3. การมีแบบของความคิดที่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นผลมาจากความแตกต่างกันในพื้นฐานของความคิด หลักตรรกวิทยาที่แต่ละคนใช้ เป็นต้น

โดยสรุปแล้ว สาเหตุของความขัดแย้งของบุคคลเกิดจาก การคิดไม่เหมือนกัน การทำไม่เหมือนกัน และผลประโยชน์ขัดกัน

ความขัดแย้งภายในองค์กรนอกจากจะเกิดจากความขัดแย้งภายในบุคคลและความขัดแย้งระหว่างบุคคลแล้ว ยังเกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับกลุ่มและกระบวนการทางจิตวิทยาอีกด้วย โครงสร้างขององค์กรเป็นสาเหตุสำคัญอย่างหนึ่งของความขัดแย้งภายในองค์กร โครงสร้างขององค์กรก่อให้เกิดความขัดแย้งใน 4 ลักษณะ คือ

1. ความขัดแย้งในสายงานและระดับการบังคับบัญชา
2. ความขัดแย้งในหน้าที่
3. ความขัดแย้งระหว่างสายบังคับบัญชากับสายอำนวยการ
4. ความขัดแย้งระหว่างองค์กรรูปนัยกับอรูปนัย

การที่บุคคลต้องปฏิบัติงานร่วมกันก็เป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร ความขัดแย้งชนิดนี้เกิดจาก

1. ความกดดันให้ทำเหมือนกัน
2. ปรัชญาหรือค่านิยม
3. การหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบส่วนบุคคล
4. ความกดดันให้ทำงานในระดับปานกลาง

สาเหตุอีกอย่างหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กรคือ การที่บุคคลมีความคาดหวังที่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นผลมาจากการที่บุคคลแตกต่างกันใน 3 องค์ประกอบต่อไปนี้ คือ แรงจูงใจ การรับรู้และอารมณ์ สาเหตุสำคัญของความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ได้แก่

1. ความแตกต่างในเป้าหมายของกลุ่ม
2. ภารกิจที่ต้องพึ่งพาอาศัยกัน
3. ความแตกต่างในสิ่งที่แวดล้อมของการทำงาน
4. การแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด
5. ระบบการแข่งขันเพื่อจะได้รับรางวัล
6. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล
7. การประสานงานในการทำงานระหว่างกลุ่ม
8. ระบบการควบคุมภายในองค์กร

Howard (1971) กล่าวว่า ค่านิยมที่แตกต่างกันเป็นสิ่งสำคัญที่เป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งในองค์กร ผลที่ตามมาคือเป็นการยากที่จะตกลงกันได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องของเป้าหมายในสถานการณ์ต่างๆ

Duke (1976) ได้สรุปแนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิต่างๆ เกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้ง โดยสรุปสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง ได้แก่

1. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากการเป็นเจ้าของ การใช้และการกระจายของสินค้าและทรัพยากรต่างๆ
2. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากเกียรติยศ ศักดิ์ศรี ตำแหน่ง ฐานะ และการส่งเสริมบุคลิกภาพ
3. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากการควบคุมหรือการชี้แนวทางให้ผู้อื่นปฏิบัติ รวมถึงการควบคุมเครื่องมือต่างๆของรัฐ

4. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากค่านิยม

5. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากบทบาท

6. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากวัฒนธรรม

7. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากผู้สนับสนุนอุดมการณ์ที่ต่างกันหรือตรงกันข้าม

Katz and Kahn (1978) กล่าวถึง สาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์กรและความขัดแย้งระหว่างองค์กรว่า มาจากสาเหตุ 6 ประการคือ

1. ลักษณะขององค์กร เช่น ขนาดโครงสร้างของการบังคับบัญชา อุดมการณ์ ความต้องการทรัพยากร อัตราการเจริญเติบโตขององค์กร

2. ความขัดแย้งของผลประโยชน์

3. ความคาดหวังในบทบาท

4. บุคลิกภาพและวิธีการสนองความต้องการส่วนบุคคล

5. ความขัดแย้งจากภายนอก กฎระเบียบ กระบวนการ

6. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของความขัดแย้งในครั้งก่อนๆ

Miles (1980) แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในองค์กรมี 7 ประการ คือ

1. การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในหน้าที่การงาน

2. ความไม่คงเส้นคงวาทางสถานะ

3. ความคลุมเครือทางด้านอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย

4. อุปสรรคในการติดต่อสื่อสาร

5. การพึ่งพาทรัพยากรร่วมกัน
6. ความแตกต่างในเกณฑ์การปฏิบัติงานและระบบการให้รางวัล
7. ทักษะความสามารถและคุณลักษณะพิเศษเฉพาะตัว

Mescon, Albert and Khedouri (1981) ได้ชี้ให้เห็นถึงสาเหตุของความขัดแย้งในองค์กร

มี 6 ประการ คือ

1. การใช้ทรัพยากรร่วมกัน
2. การพึ่งพาอาศัยในเรื่องงาน
3. วัตถุประสงค์แตกต่างกัน
4. การรับรู้และค่านิยมแตกต่างกัน
5. สาเหตุจากบุคลิกภาพและพื้นฐานของแต่ละคน
6. การสื่อสารที่ไม่ดี

Pneuman and Bruehl (1982) ได้แบ่งสาเหตุแห่งความขัดแย้งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. องค์กรประกอบด้วยบุคคล เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคล
2. ประเด็นปัญหาของการปฏิสัมพันธ์ เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจาก

กระบวนการสื่อสารระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล

3. สภาพขององค์กร เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เป็นผลของการใช้คนหรือใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

Trusty (1987) ได้วิเคราะห์แนวคิดผู้ทรงคุณวุฒิต่างๆ และสรุปสาเหตุสำคัญของความขัดแย้งในองค์กรเกิดจากสาเหตุต่อไปนี้

1. การเปลี่ยนแปลงจุดมุ่งหมายหรือกระบวนการ
2. ความพยายามที่จะควบคุมคนอื่น
3. การมีความรับผิดชอบที่คาบเกี่ยวกันหรือเหลื่อมล้ำกัน
4. การมีทรัพยากรที่จำกัดหรือไม่เพียงพอ

Newman, Warren and McGill (1987) สรุปสาเหตุของความขัดแย้งในองค์กรไว้ 4

ประการ คือ

1. การแข่งขันเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด
2. โครงสร้างขององค์กรรวมถึงการบริหาร
3. ความแตกต่างระหว่างบุคคลในเรื่องค่านิยม เป้าหมายและความคลุมเครือในบทบาท
4. อำนาจและหน้าที่ของบุคคลตำแหน่งต่างๆในองค์กร

องค์ประกอบด้านบุคคลที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง องค์ประกอบด้านบุคคลในที่นี้ มุ่งพิจารณาที่บุคลิกภาพหรือพฤติกรรมของบุคคล องค์ประกอบด้านบุคคลที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งแบ่งออกเป็น 4 ส่วนใหญ่ๆ คือ

1. ภูมิหลัง สาเหตุอย่างหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง ก็คือ การที่แต่ละบุคคลมีภูมิหลังที่แตกต่างกัน ภูมิหลังที่แตกต่างกัน เช่น

1.1 ความแตกต่างทางวัฒนธรรม บุคคลที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกันย่อมปฏิบัติหรือตัดสินใจในลักษณะที่ต่างกัน สิ่งที่สามารถทำได้ในวัฒนธรรมหนึ่งอาจเป็นสิ่งที่ไม่เหมาะสมในอีกวัฒนธรรมหนึ่ง

1.2 ความแตกต่างทางการศึกษา ระดับการศึกษาที่ได้รับและประเภทของการศึกษาที่บุคคลได้รับ เป็นส่วนหนึ่งที่กำหนดแนวปฏิบัติของบุคคล ทำให้บุคคลคิดหรือแตกต่างกัน

1.3 ความแตกต่างในค่านิยมและความเชื่อ บุคคลที่มีค่านิยมและความเชื่อที่แตกต่างกันย่อมประพฤติและปฏิบัติแตกต่างกัน

1.4 ความแตกต่างกันทางประสบการณ์ ความขัดแย้งอย่างหนึ่งที่มักเห็นได้บ่อยครั้ง คือ ความขัดแย้งของคนที่มีความรู้กับคนที่มีประสบการณ์ คนที่มีความรู้อาจขาดประสบการณ์และคนที่มีประสบการณ์อาจขาดความรู้ก็ได้

2. แบบฉบับ (Style) สาเหตุของความขัดแย้งอีกอย่างหนึ่ง คือ ความแตกต่างของแบบฉบับของแต่ละบุคคล มนุษย์ก็มีการกระทำ พฤติกรรม และการแสดงออกที่เป็นแบบฉบับของตนเอง แบบฉบับของบุคคลอาจพิจารณาได้ดังนี้

2.1 แบบฉบับทางจิตวิทยา (Psychological) แต่ละคนมีแบบฉบับทางจิตวิทยาเป็นของตนเอง ไม่ว่าจะเป็นวิธีการคิด ความรู้สึก หรือประสาทสัมผัส

2.2 แบบฉบับทางอารมณ์ (Emotional Style) แบบฉบับของบุคคลที่แตกต่างกันไปตามแบบฉบับทางอารมณ์ บางคนชอบที่จะเป็นมิตร ช่วยเหลือคนอื่น แต่บางคนก็ชอบที่จะข่มขู่หรือก้าวร้าวคนอื่น

2.3 แบบฉบับของการเจรจา (Negotiation Style) แบบฉบับของการเจรจาเป็นผลมาจากแบบฉบับทางอารมณ์ หากบุคคลชอบพินิจ ไตร่ตรอง มีอารมณ์เย็น แบบฉบับของการเจรจาก็เป็นแบบหนึ่ง หากเป็นคนอารมณ์ร้อน ก้าวร้าว แบบฉบับของการเจรจาก็เป็นอีกแบบหนึ่ง

2.4 แบบฉบับทางภาวะผู้นำ (Leadership Style) แบบภาวะผู้นำอาจจำแนกได้หลายวิธี เช่น แบ่งเป็นผู้นำที่มุ่งงาน กับมุ่งคน หรือมุ่งสัมพันธภาพ เป็นต้น ถ้าผู้นำเป็นแบบเดียวกันกับผู้ตาม ปัญหา ก็อาจไม่เกิด แต่ถ้าผู้นำและผู้ตามเป็นคนละแบบกัน ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้น

3. การรับรู้ สาเหตุที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งของความขัดแย้ง ก็คือ การรับรู้ในการกระทำ หรือในเป้าหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้ การรับรู้ไม่เหมือนกันของบุคคล เป็นผลทำให้เกิดความขัดแย้ง การรับรู้ที่ส่งผลต่อการเกิดความขัดแย้ง แบ่งออกเป็น 2 อย่าง คือ

3.1 การรับรู้ที่บิดเบือน บุคคลอาจมีการรับรู้ที่บิดเบือน ไปจากสภาพจริงหรือของจริง โดยเจตนาหรือไม่เจตนาก็ได้ หากบุคคลรับรู้แตกต่างไปจากของจริงก็จะส่งผลให้เกิดความขัดแย้งได้

3.2 การรับรู้ที่ต่างกัน บุคคลที่อยู่ในเหตุการณ์เดียวกัน เห็นเหตุการณ์เดียวกันหรือมีข้อมูลเหมือนกัน อาจตีความหมายของสิ่งที่เห็นหรือข้อมูลที่มีอยู่แตกต่างกันก็ได้ ความแตกต่างในการรับรู้ชนิดนี้มีศักยภาพทำให้เกิดความขัดแย้ง

4. ความรู้สึก คนเรามีความรู้สึกแตกต่างกัน อาจเริ่มจากโมโหนิดหน่อยไปจนถึงเดือดดาล หรือจากความวิตกกังวล ไปจนถึงความหวาดกลัว การที่คนมีความรู้สึกหลายๆ อย่างปนกันทำให้เกิดความสับสนและนำไปสู่ความขัดแย้ง ความรู้สึกของบุคคลจะสังเกตเห็นได้เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ความรู้สึกของบุคคลส่งผลต่อความไว้วางใจหรือศรัทธาในคนอื่น และจะส่งผลต่อไปยังทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคล ดังนั้น จึงเห็นได้ชัดว่า สาเหตุหนึ่งของความขัดแย้งก็คือ ความรู้สึกของบุคคล

ปฏิสัมพันธ์ที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง ก็คือการสื่อสาร (Communication) ที่ไม่ดี หรือไม่มีคุณภาพ การสื่อสารที่ไม่ดีจะทำให้เกิดความเข้าใจผิด ทั้งในแง่ของสาระและเจตนาของข่าวสาร ซึ่งจะทำให้ระดับของความขัดแย้งเกิดมากยิ่งขึ้น

กระบวนการของการสื่อสารประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วน คือผู้ส่งข่าวสาร สื่อที่ใช้ส่งข่าวสาร และผู้รับข่าวสาร

ความขัดแย้งอาจเกิดจากส่วนประกอบทั้งสามส่วนของกระบวนการสื่อสารนี้ ดังเช่น

1. ปัญหาจากผู้ส่งข่าวสาร เช่น

1.1 ส่งข่าวสารที่ไม่สมบูรณ์หรือไม่เพียงพอ

1.2 ส่งข่าวสารที่คลุมเครือหรือไม่ชัดเจน

1.3 เข้าใจความหมายของข่าวสารที่จะส่งอย่างไม่ถูกต้อง

1.4 เปลี่ยนความคิดออกเป็นสื่อเพื่อการส่งข่าวสารได้ไม่ถูกต้องและสมบูรณ์ เช่น

เปลี่ยนความคิดออกเป็นภาษาเขียนหรือคำพูดได้ไม่ถูกต้อง

2. ปัญหาจากสื่อที่ใช้ส่งข่าวสาร เช่น

2.1 การบิดเบือนข้อมูล โดยไม่ได้ตั้งใจของผู้ส่งข่าวสาร ซึ่งอาจเกิดจากถ้อยคำหรือท่าทางที่ใช้หรือการทำงานเคยชิน

2.2 สื่อประกอบด้วยข้อมูลเกินความจำเป็น เช่น ในรายงานเรื่องหนึ่งซึ่งอาจยาวเพียง 2 หน้าก็พอ แต่ปรากฏว่ามีถึง 8 หน้า เป็นต้น

2.3 สิ่งรบกวนระหว่างผู้ส่งและผู้รับข่าวสาร ทำให้ข้อเท็จจริงบิดเบือนไป เช่น เสียงดัง การเห็นไม่ชัด หรือการให้ข้อมูลต้องผ่านหลายคนหรือหลายโต๊ะ จึงจะถึงผู้รับข่าวสาร

3. ปัญหาจากผู้รับข่าวสาร เช่น

3.1 ความสามารถของผู้รับข่าวสารที่จะแปลความหมายของข้อมูลจากสื่อเป็นความคิด เป็นต้นว่าผู้รับข่าวสารไม่เข้าใจภาษาที่ใช้ในการสื่อสารย่อมจะทำให้เกิดความขัดแย้งได้

3.2 ความเข้าใจไม่ตรงกันระหว่างผู้รับข่าวสารกับผู้ส่งข่าวสาร

สุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย (2536) ได้ศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งที่พบมากที่สุดคือ สาเหตุจากองค์ประกอบส่วนบุคคล อันดับรองลงมาคือ สาเหตุจากปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน และความไม่ชัดเจนของโครงสร้างทางการบริหาร ตลอดจนการแข่งขันของบุคคลหรือกลุ่ม ซึ่งสาเหตุดังกล่าวพบมากในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

โดยสรุปแล้วสาเหตุของความขัดแย้งไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งภายในบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งภายในองค์กร หรือความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม มีสาเหตุมาจากความรู้สึกรู้สึกของบุคคล โครงสร้างขององค์กรที่มีทรัพยากรอย่างจำกัดและความคลุมเครือ กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด และการแข่งขันของตัวบุคคลและองค์กร

ลำดับขั้นตอนของความขัดแย้ง

เมื่อความขัดแย้งเกิดขึ้นแล้ว หากรู้ขั้นตอนการเกิดขึ้นของความขัดแย้ง ก็สามารถจัดการกับความขัดแย้งนั้นได้ ซึ่ง เอกชัย บุญยาริษฐาน (2555) กล่าวว่า หากความขัดแย้งเกิดขึ้นแล้วไม่ได้รับการแก้ไข จะเกิดลำดับขั้นตอนของความขัดแย้ง 9 ระยะ ดังนี้

1. ระยะเวลาที่ทั้งสองฝ่ายเริ่มยึดกุมความคิดเห็นหรือผลประโยชน์ที่ไม่ตรงกันนั้นอย่างเหนียวแน่น ต่างฝ่ายต่างเริ่มเกิดการหงุดหงิดจากการที่ความเห็นไม่ตรงกันนั้นไม่สามารถตกลงกันได้ และเริ่มกลายเป็นความผิดหวัง ความไวใจซึ่งกันและกันค่อยๆ จางหาย หากไม่ได้รับการแก้ไขจะพัฒนาไปเป็นระยะที่สอง
2. ระยะเวลาที่ความรู้สึกร่วมกันของทั้งสองฝ่ายเริ่มแกว่งไปแกว่งมาระหว่างการที่จะร่วมมือกันดี และการที่จะเอาชนะกัน จะเกิดความลังเลกลัวว่าจะกลายเป็นความขัดแย้งที่หนักขึ้น การใช้คำพูดเริ่มรุนแรงขึ้น การยอมแพ้ หรือการโอนอ่อนผ่อนตามจะถูกมองว่าเป็นความอ่อนแอ
3. ระยะเวลาที่ทั้งสองฝ่ายต่างเริ่มที่จะไม่เกรงใจกัน จุดเน้นจะเปลี่ยนไปจากการที่ยึดกุมในหลักการของตัวเองกลายเป็นการสกัดกั้นไม่ให้อีกฝ่ายสมความประสงค์ และพยายามให้อีกฝ่ายยอมแพ้ การสื่อสารเริ่มขาดตอน ความคิดความอ่านส่วนบุคคลลดลงจนกลายเป็นการเริ่มระมัดระวังตัวต่อการโจมตีของฝ่ายตรงข้าม
4. ระยะเวลาที่เป้าหมายจะถูกเบี่ยงเบนออกไปจากเรื่องราวที่ถกเถียงกันกลายมาเป็นตัวบุคคล แทนที่จะโจมตีจุดอ่อนของเหตุการณ์กลับหันมาโจมตีจุดอ่อนที่ตัวบุคคล และมีการใช้ภาษาเป็นท่าทางออกมาในระยะนี้
5. ระยะเวลาที่เหตุการณ์ที่เป็นความเคลื่อนไหวที่สร้างสรรค์ หรือในทำนองประนีประนอม จะถูกปฏิเสธทั้งสองฝ่าย ความกลัวในการเสียชื่อเสียงถึงขีดสูงสุด เป็นการยากสำหรับคนกลางที่เข้ามาแก้ไข ขาดความเชื่อใจระหว่างกัน
6. ระยะเวลาที่เริ่มมีการข่มขู่ และเกิดการโต้ตอบกัน พร้อมกับเริ่มคิดหาวิธีจะลงมืออย่างไรกับฝ่ายตรงข้าม ระยะนี้หากคนกลางมีทักษะสามารถจับจุดตรงนี้ได้ ก็สามารถแก้ไขความขัดแย้งได้
7. ระยะเวลาที่พัฒนาความโกรธมาเป็นโทษะ เห็นว่าอีกฝ่ายหนึ่งต้องถูกกำจัด มองฝ่ายตรงข้ามเป็นศัตรูอย่างชัดเจน เริ่มมีความคิดเกี่ยวกับ แพ้-ชนะ
8. เป็นระยะที่มองข้ามเรื่อง แพ้-ชนะ เกิดเป็นการปะทะกัน ทั้งสองฝ่ายนึกถึงความต้องการอยู่รอด ต่างฝ่ายต่างหาพวกเพื่อโจมตีกัน สำหรับคนกลางถือเป็นโอกาสในการแก้ปัญหาความขัดแย้งในระยะนี้
9. ระยะเวลาสุดท้าย เกิดการต่อสู้กัน ความหายนะเกิดขึ้นทั้งสองฝ่าย อยู่ในสภาพไม่มีใครชนะ

ผลของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งมีทั้งแง่ดีและแง่ไม่ดี หมายความว่า ความขัดแย้งอาจเป็นในลักษณะในทางสร้างสรรค์และทำลาย ถ้าหากความขัดแย้งในองค์กรมีมากเกินไป ผลที่ตามมา ก็จะเป็นไปในทางลบ (Negative Consequences) ซึ่งมีลักษณะทำลายประสิทธิผลขององค์กร แต่ถ้าความขัดแย้งอยู่ในจุดที่เหมาะสมก็จะเกิดผลในทางบวก (Positive Consequences) ซึ่งมีลักษณะเป็นการสร้างสรรค์ประสิทธิผลให้กับองค์กร อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติ บางครั้งเป็นเรื่องที่ค่อนข้างยากที่จะกำหนดว่า ความขัดแย้งขนาดไหนถึงจะเรียกว่าเป็นจุดที่เหมาะสมที่สุด แต่ปัญหาดังกล่าวนี้ได้นักวิชาการเสนอแนะว่า กลยุทธ์ที่จะช่วยตัดสินใจได้ดีที่สุด ก็คือ การสังเกตผลที่ตามมาของความขัดแย้งทั้งสองประการนั่นเอง กล่าวคือถ้าผลของความขัดแย้งออกมาในทางบวกก็เรียกว่าความขัดแย้งอยู่ในจุดที่เหมาะสม แต่ถ้าผลออกมาในทางลบ ก็ถือได้ว่าเป็นจุดที่ความขัดแย้งนำไปสู่การทำลายมากกว่าการสร้างสรรค์

ศาสตราจารย์ทรัสตี แห่งมหาวิทยาลัยเทนเนสซี ได้ศึกษาผลงานของโคเซอร์ พอนดี (Trusty, 1987 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540) และพรนพ พุกกะพันธ์ (2542) ได้กล่าวถึงความขัดแย้งที่มีผู้ชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ในด้านต่างๆ สรุปว่า

1. ป้องกันความเฉื่อยชา
2. เป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลเกิดความสนใจและเกิดความอยากรู้อยากเห็น
3. เป็นสื่อที่ทำให้ปัญหาต่างๆ ถูกนำมาตีแผ่ และหาทางแก้ไข
4. เป็นรากเหง้าของการเปลี่ยนแปลงของบุคคล และสังคม
5. ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการในการทดสอบ และประเมินผลตนเอง
6. ความขัดแย้งจะทำให้เห็นขอบเขตของกลุ่มชัดเจนขึ้น ทำให้เห็นว่าแต่ละกลุ่มมีขอบเขตเพียงใดหรือใครเป็นสมาชิกของกลุ่มบ้าง ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกได้แสดงเอกลักษณ์ว่าตนเองเป็นสมาชิกกลุ่มนี้

7. ความขัดแย้งภายนอก มักจะทำให้เกิดความกลมเกลียวภายในกลุ่ม

Coser (1965) ได้ศึกษาเรื่องความขัดแย้ง พบว่าความขัดแย้งทำให้ผลดี คือ

1. ความขัดแย้งสร้างและรักษาเอกลักษณ์ของกลุ่ม
2. ช่วยให้ความสัมพันธ์ของหมู่คณะมั่นคง
3. กระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์หรือเปลี่ยนแปลงแก้ไขกฎเกณฑ์ให้เหมาะสมกับเวลา
4. มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน
5. เกิดให้เกิดการรักษาคุณลย์อำนาจ
6. ความขัดแย้งกับกลุ่มยังทำให้เกิดความสามัคคีในกลุ่มมากขึ้น

นอกจากนี้ Deutsch (1973) ได้สรุปผลดีของความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. ป้องกันการเฉื่อยชา หรือหยุดอยู่กับที่
2. กระตุ้นให้บุคคลเกิดความอยากรู้อยากเห็น
3. เป็นสื่อให้มีการตีแผ่ปัญหาเพื่อการแก้ไข
4. ทำให้บุคคล ตั้งคม เกิดการเปลี่ยนแปลง
5. เป็นส่วนหนึ่งของการทดสอบและประเมินตนเอง
6. ทำให้เห็นของเขตของกลุ่มชัดเจนขึ้น
7. ความขัดแย้งภายนอกทำให้กลุ่มกลมเกลียวกัน

พนัส หันนาภินทร์ (2542) ได้กล่าวถึงผลดีของการเกิดความขัดแย้ง ไว้ดังนี้

1. การเกิดความขัดแย้งแสดงถึงการมีเสรีในความคิด อันเป็นลักษณะของบุคคลในระบบประชาธิปไตย ซึ่งไม่ถูกรอบงำความคิดด้วยอำนาจภายนอก
2. ความแตกต่างในทางความคิดก่อให้เกิดแนวความคิดและวิธีการในการแก้ปัญหาได้หลายรูปแบบ
3. ก่อให้เกิดความคิดในเชิงสร้างสรรค์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อทั้งสองฝ่ายหาทางออกเพื่อแก้ไขปัญหาคัดแย้งนั้นๆ
4. เพื่อที่จะอธิบายให้คนอื่นเห็นคล้อยตามแนวความคิดฯ จึงทำให้ต้องพยายามสร้างความแจ่มชัดแก่ความคิดที่เสนอไป อันเป็นการทำให้ผู้เสนอแนวความคิดเกิดความเข้าใจลึกซึ้งในเรื่องนั้นหรือรอบคอบยิ่งขึ้น
5. ก่อให้เกิดความเคยชินที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ขอมรับฟังซึ่งกันและกัน ซึ่งถือได้ว่า เป็นการช่วยสร้างความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน
6. ทำให้ผู้ร่วมงานได้มีโอกาสใช้ความคิด อันเป็นการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเจริญในการทำงานมากขึ้น ถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของวิธีการพัฒนาบุคคล

อรุณ รัชธรรม (2537) ได้กล่าวถึงผลดีของความขัดแย้ง คือ

1. ป้องกันการหยุดอยู่กับที่ของผลการปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่มในองค์กร
2. เกิดความคิดที่สามเหนือกว่า
3. แต่ละกลุ่ม ได้แสวงหาแนวความคิดใหม่ๆ และเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ
4. กระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นและความอยากรู้อยากเห็น
5. แต่ละกลุ่ม ได้สำรวจตรวจสอบความคิดเห็น รวมทั้งวิธีการปฏิบัติงานของตนเองอย่างรอบคอบยิ่งขึ้นว่าเหมาะสมดีแล้วหรือไม่ เพื่อแข่งขันเอาชนะกลุ่มอื่นๆ ซึ่งผลงานที่ได้ส่วนหนึ่งจะเป็นผลดีต่อองค์กร

6. มุ่งแก้ปัญหาที่ไม่ชัดเจน ช่วยในการค้นคว้า กลั่นกรองปัญหา และแสวงหาวิธีในการแก้ปัญหาที่เด่นชัดให้ได้ผลดียิ่งขึ้น

7. ช่วยในการสร้างเอกลักษณ์ของกลุ่มแต่ละกลุ่ม

8. ช่วยกระตุ้นให้เกิดการรวมพลังและสามัคคีกลมเกลียวกันยิ่งขึ้นในองค์กร

9. ช่วยให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ โดยการกระตุ้นทางจิตใจและเปิดโอกาสให้ตรวจสอบ รวมทั้งแสดงความสามารถของแต่ละกลุ่มออกมาอยู่เสมอ

บุญมัน ธนาสุวัฒน์ (2537) ได้กล่าวถึงผลดีของความขัดแย้ง ดังนี้

1. เป็นการป้องกันการหยุดอยู่กับที่ ทำให้เห็นแนวทางการคิดที่แตกต่างกัน

2. เป็นการบังคับให้บุคคลแสวงหาแนวความคิดที่ใหม่อยู่เสมอ

3. มุ่งขจัดปัญหาที่เลือนลอย และแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่ชัดเจน

4. เป็นการบังคับให้บุคคลได้สำรวจตรวจสอบความคิดเห็นของตนเองว่าดีเลวอย่างไร

เหมาะสมหรือไม่ ในการที่จะเอาชนะฝ่ายตรงกันข้าม

5. ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่

6. เป็นการตรวจสอบความสามารถของตนอยู่เสมอ

7. ความขัดแย้งภายนอกจะช่วยกระตุ้นให้มีความสามัคคีกลมเกลียวกันภายในองค์กร

8. ช่วยสร้างเอกลักษณ์ของกลุ่มและบุคคล

9. ช่วยกระตุ้นให้เกิดความอยากรู้อยากเห็น

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544) ได้กล่าวถึงผลดีอันเนื่องมาจากความขัดแย้ง ไว้ดังนี้

1. ความขัดแย้งทำให้ปัญหาที่ถูกมองข้ามหรือที่ถูกละเลย จะได้รับความสนใจนำมาพิจารณามากขึ้น

2. ความขัดแย้งเป็นแรงจูงใจให้คนทั้งสองฝ่ายรู้และเข้าใจถึงจุดยืนของกันและกันได้มากขึ้น

3. ความขัดแย้งช่วยกระตุ้นให้เกิดความคิดและแนวทางใหม่ ซึ่งจะนำมาสู่การเกิดสิ่งใหม่และการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น

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

5. ความขัดแย้งส่งเสริมให้คนเกิดความภักดีต่อกลุ่ม ส่งผลให้เกิดแรงจูงใจที่จะทำงานของกลุ่มหรือของหน่วยงานให้มีความสำเร็จ

6. ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งความคิดแย้งเชิงความคิด (Cognitive Conflict) ที่แตกต่างกัน ย่อมนำมาสู่การเปิดกว้างในการนำความคิดเหล่านั้นมาอภิปรายถกเถียงกัน อย่างเต็มที่ ส่งผลให้ผู้เกี่ยวข้องเกิดความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้น

นอกจากผลดีของความขัดแย้งดังที่กล่าวมาแล้ว ความขัดแย้งก็ยังมีผลเสีย ซึ่ง Tannenbaum and Scheldon (1969) กล่าวถึงผลเสียของความขัดแย้ง ไว้ดังนี้

1. ทนดูและร่วมงานอยู่ไม่ได้ จำเป็นต้องย้ายออกจากหน่วยงาน
 2. ความเป็นมิตรลดน้อยลง
 3. ขาดบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ มีการต่อสู้กันด้วยอารมณ์ที่ขาดเหตุผล
 4. มีการต่อต้านซึ่งขัดกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่บางคนต้องการความสงบ
- พนัส หันนาคินท์ (2524) ได้กล่าวถึงผลเสียของการเกิดความขัดแย้ง ไว้ดังนี้
1. ก่อให้เกิดความไม่คล่องตัวในการทำงาน เสียเวลา เสียแรงงาน เปรียบเสมือนเครื่องจักรที่ขาดน้ำมันหล่อลื่น หรือมีสิ่งที่ไม่พึงปรารถนาเข้าไปขัดขวาง
 2. ก่อให้เกิดความรู้สึกในทางลบเกิดขึ้นระหว่างผู้ปฏิบัติตามไม่ว่าจะระหว่างระดับเดียวกัน หรือต่างระดับความรู้สึก เช่นนี้ไม่เป็นผลดีต่อการทำงาน
 3. ก่อให้เกิดการแตกความสามัคคี อาจจะมีการแยกเป็นพวกเป็นหมู่ตามความคิดเห็นที่มีอยู่เหมือนกัน หาเหตุจับผิด ต่อด้านการทำงานของหน่วยงาน หาเรื่องใส่ร้ายกัน บรรยากาศในการทำงานเต็มไปด้วยความหวาดระแวง ปราศจากความสุข งานขององค์กรนั้นก็เสียหาย หรือไม่ดำเนินไปตามที่ควรจะเป็น
 4. ก่อให้เกิดความรู้สึกว่าตนเองพ่ายแพ้ ทำให้เสียขวัญ เสียกำลังใจในการทำงาน เสียความเชื่อมั่นในตนเอง หรือร้ายแรงกว่านั้นอาจทำให้เสียสุขภาพจิตได้ง่าย
- อรุณ รักธรรม (2537) ได้กล่าวถึงผลเสียของความขัดแย้ง คือ
1. ทำให้เกิดการสูญเสียกำลังคนขององค์กร เนื่องจากทนดูและทนร่วมงานภายในบรรยากาศของความขัดแย้งอย่างรุนแรงนั้นต่อไปไม่ได้
 2. ทำให้มิตรภาพระหว่างบุคคลหรือกลุ่มลดน้อยลงไปจากเดิมมาก
 3. บรรยากาศของความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกันจะหมดไปจนอาจนำมาซึ่งการต่อสู้หรือทะเลาะวิวาทกันด้วยอารมณ์ไร้เหตุผลได้

4. ทำให้เกิดการต่อต้านความขัดแย้งขึ้น เนื่องจากความขัดแย้งนั้นไปขัดกับวัตถุประสงค์ของกลุ่มที่ต้องการทำงานอย่างสงบและสันติ การทำงานเป็นทีมหรือต้องการความร่วมมือร่วมใจกันมากกว่าการแข่งขันซึ่งดีซึ่งเด่นกัน

5. เกิดการบิดเบือนการรับรู้ โดยแต่ละกลุ่มจะมองทักษะและผลการปฏิบัติงานของพวกเขาว่าเหนือกว่าบุคคลอื่น

6. เกิดภาพลวงตาในทางลบขึ้น ความแตกต่างและข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานของกลุ่มที่ถูกมองเห็นจะมีมากกว่าความเป็นจริง ในขณะที่เดียวกันที่แต่ละกลุ่มมองตัวเองจะเห็นข้อแตกต่างและข้อบกพร่องน้อยกว่าที่ควรจะเป็น

7. ทำให้เกิด “จุดบอด” ขึ้น โดยที่การผูกพันอยู่กับบทบาทและสถานภาพของกลุ่มแต่ละกลุ่มมากเกินไป จนเกิดความกลัวต่อการพ่ายแพ้ในการแข่งขันระหว่างกลุ่ม จะทำให้ทั้งสองฝ่ายต่างก็มองไม่เห็นความคล้ายคลึงกันในเป้าหมาย หรือข้อเสนอของเขา โดยที่ถ้ามองเห็นเสียก่อนและยอมรับแล้วจะทำให้ความขัดแย้งยุติลงไปได้

นอกจากนี้เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534) ได้สรุปผลเสียของความขัดแย้งไว้ 13 ประการคือ

1. ขาดการยอมรับซึ่งกันและกัน ขาดความไว้วางใจ ไม่เคารพซึ่งกันและกัน บุคคลตั้งแง่และใช้เล่ห์เหลี่ยมเข้าหากัน

2. ขาดความร่วมมือในการทำงาน

3. ขาดความคิดริเริ่ม บุคคลจะทำงานตามที่ถูกสั่งเท่านั้น

4. การสื่อสารถูกบิดเบือน

5. ทำให้เกิดความเครียด สุขภาพจิตเสีย

6. ลดประสิทธิภาพในการทำงาน

7. ทำลายความสามัคคีกลมเกลียวในกลุ่ม

8. เป็นอุปสรรคต่อการตัดสินใจ ขาดข้อมูลในการตัดสินใจทำให้ตัดสินใจด้วยความเสี่ยง

ความเสี่ยง

9. ไม่ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

10. ทำให้บุคคลหรือองค์กรเกิดความเสียหาย ทั้งชื่อเสียง เกียรติยศ ทุนทรัพย์ หรือ

แม้แต่ชีวิต

11. ถ้าแก้ปัญหาไม่ดีอาจเป็นเหตุนำไปสู่ความขัดแย้งอย่างอื่น ๆ อีก

12. คนไม่พอที่จะทำงานเกิดการเฉื่อยงาน

13. ทำให้สูญเสียกำลังคนเนื่องจากหนีออกไปจากองค์กร

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544) ได้กล่าวถึงผลเสียของความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. คนทำงานหมดกำลังใจ ท้อแท้ เบื่อหน่าย เกิดความเครียด บางคนก็ย้ายหรือลาออก โดยเฉพาะคนที่มีความขัดแย้งทางความคิดเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กร ก่อให้เกิดการขาดกำลังคน หน่วยงานอ่อนแอ

2. สัมพันธภาพของความเป็นมิตรระหว่างบุคคลลดลง

3. บรรยากาศของความเชื่อถือและไว้วางใจระหว่างบุคคลหมดไป และเกิดความทะเลาะเบาะแว้งขึ้นได้

4. มีแรงต่อต้าน ทำให้การทำงานขาดความร่วมมือไม่สามารถทำงานเป็นทีมได้ ความร่วมมือร่วมใจกันหมดไป

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544) ได้กล่าวถึงผลเสียของความขัดแย้งซึ่งทำให้ผลงานของกลุ่มหรือองค์กรลดลง ไว้ดังนี้

1. ความขัดแย้งก่อให้เกิดอารมณ์เชิงลบที่เป็นปฏิปักษ์ต่อกันอย่างรุนแรง ส่งผลให้แต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้องเกิดความเครียด

2. ความขัดแย้งขัดขวางและทำลายเส้นทางสื่อสารระหว่างบุคคล กลุ่มหรือแผนกงาน ทำให้การประสานงานในการปฏิบัติงานเกิดการชะงักงัน

3. ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ทำให้ความตั้งใจและการใช้พลังความพยายามในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรของแต่ละคนถดถอยลง

4. ความขัดแย้งส่งผลกระทบต่อผู้นำต้องปรับเปลี่ยนแบบผู้นำ (Leadership style) เช่น จากผู้นำแบบการมีส่วนร่วม (Participative Style) ไปเป็นแบบเผด็จการ (Authoritarian) ด้วยความจำเป็นภายใต้ภาวะของความขัดแย้ง ทุกฝ่ายมีความเครียดสูง ผู้นำจึงต้องเข้ามากำกับดูแลและสั่งการด้วยตนเองมากขึ้น เพื่อไม่ให้ทิศทางที่เป็นเป้าหมายของงานหรือองค์กรเบี่ยงเบนไป แต่แบบภาวะผู้นำเช่นนี้ทำให้บรรยากาศที่ดีของการทำงานลดลงไปด้วยเช่นกัน

5. ทำให้แต่ละฝ่ายที่ขัดแย้งกันเกิดการเล่นพรรคเล่นพวก เกิดอคติ ลำเอียง ขาดความยุติธรรม และอาจรุนแรงถึงขั้นให้ร้ายป้ายสีเพื่อจ้องทำลายกันทุกวิถีทาง

ไพบูลย์ ธีงทองคำ (2541) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความตระหนักว่ามีหน้าที่เป็นผู้แก้ปัญหา ปัญหาความขัดแย้งบางอย่างสามารถแก้ไขได้ โดยทำเป็นไม่รู้ไม่ชี้ปล่อยให้ละลายหายไปหรือเวลาผ่านไปก็อาจคลี่คลายได้ ความขัดแย้งที่ทั้งสองฝ่ายกำลังเผชิญหน้ากันอย่างรุนแรงต้องรอเวลาจนกระทั่งทั้งสองฝ่ายเห็นว่าการขัดแย้งมีแต่ทางเสียทั้งคู่ควรประนีประนอมกัน การรวบรวมข้อมูลข่าวสารเป็นเรื่องจำเป็นและมีความสำคัญต่อกระบวนการตัดสินใจ การแก้ปัญหาบางอย่างต้องนำมาพิจารณาแปลความ และตรวจสอบเพราะปัญหาบางอย่างเป็นปัญหาที่มีเจตนาสร้างขึ้น ซึ่งสามารถทำได้ง่ายในรูปแบบของการเขียนบัตรสนเท่ห์ การรับฟังไม่จำเป็นต้องเชื่อทั้งหมด เพราะในที่สุดแล้วผู้บริหารต้องตัดสินใจเองและหากการตัดสินใจเกิดความผิดพลาดผู้บริหารก็ต้องรับผลที่จะเกิดตามมา ขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลมีความสำคัญมาก การตัดสินใจบนข้อมูลที่ไม่ถูกต้องก็จะทำให้การสั่งการผิดพลาด การแก้ปัญหาบางอย่างผู้บริหารต้องเผชิญด้วยตนเอง ปัญหาหลายอย่างควรให้ผู้ร่วมงานช่วยกันแก้ไข ทำงานเป็นทีมและแก้ปัญหาเชิงระบบการทำงานอย่างมีแผน และมีเป้าหมาย เป็นมาตรการแก้ปัญหาที่ดี ผู้บริหารควรฝึกให้ผู้บริหารระดับล่างมีความรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์พอที่จะช่วยแก้ปัญหาได้ การแก้ปัญหาก็จะพึ่งเฉพาะหลักการและวิธีการยังไม่พอ ผู้บริหารจะต้องมีความละเอียดอ่อนในการเลือกใช้นุคลิกภาพของตนให้เหมาะสมกับผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งในลักษณะท่าทาง ท่วงทีวาจา กิริยามารยาทให้นุ่มนวล แนบเนียน ผู้บริหารจึงควรหาประสบการณ์และการเรียนรู้เทคนิคการแก้ปัญหา ควรเข้าใจความอยากและความต้องการในการดำเนินชีวิตของมนุษย์ เพื่อเข้าถึงจิตใจคนและแสวงหาความร่วมมือให้ทำงานอย่างเต็มใจ เพื่อบรรลุเป้าหมาย การแก้ปัญหาก็ต้องเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงที่เคยแก้ปัญหามาในสถานการณ์หลากหลายจนเกิดความชำนาญ สามารถวิเคราะห์ปัญหาได้ถูกต้อง มองเห็นปัญหาและแนวทางแก้ไขได้

จากแนวความคิดของนักวิชาการศึกษา ผลของความขัดแย้งพอจะสรุปได้ว่า ความขัดแย้งมีทั้งผลดีและผลเสียต่อองค์กร ผลดีหรือผลในการสร้างสรรค์ จะช่วยกระตุ้นความตื่นตัวและความสนใจ เพิ่มความสามัคคี ผลเสียหรือผลในทางทำลาย ทำให้เกิดความสับสน กดดัน และก้าวร้าว เกิดการปฏิเสธ ไม่ให้ความร่วมมือ อาจเกิดการขยายตัวของข้อขัดแย้งแบบบานปลายได้ ดังนั้น ผู้บริหารในองค์กร สามารถนำผลดีที่เกิดจากความขัดแย้ง ไปใช้ในเกิดประโยชน์ในองค์กร และผู้บริหารองค์กรต้องหาทางลดผลเสียของความขัดแย้งเพื่อไปไม่ให้เกิดผลเสียต่อองค์กรได้ นอกจากนี้ผู้บริหารต้องมีบุคลิกภาพวางตนให้เหมาะสมกับผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งในลักษณะท่าทาง ท่วงทีวาจา กิริยามารยาทให้นุ่มนวล แนบเนียน หมั่นหาประสบการณ์และการเรียนรู้เทคนิคการแก้ปัญหาอยู่เสมอ

รูปแบบกระบวนการของความขัดแย้ง

เนื่องจากความขัดแย้งเป็นกระบวนการ และในกระบวนการของความขัดแย้ง ประกอบด้วยสถานการณ์ของความขัดแย้ง และขั้นตอนต่างๆ ของความขัดแย้ง ในสถานการณ์ของความขัดแย้งจะประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ เช่น พฤติกรรมและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ในที่นี้จะอธิบายถึงกระบวนการของความขัดแย้งตามแนวคิดของ ฟิลเลย์ (Filley, 1975) โทมัส (Thomas, 1976) (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540) และโรบบินส์ (Robbins, 1996) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

กระบวนการของความขัดแย้งตามแนวคิดของฟิลเลย์

Filley (1975) ได้เสนอแนะว่าสถานการณ์ของความขัดแย้งมีองค์ประกอบและลักษณะที่สำคัญ คือ บุคคลกลุ่มพวกอย่างน้อย 2 ฝ่ายที่เกี่ยวข้องกัน และมีปฏิสัมพันธ์บางอย่างต่อกัน ต่างฝ่ายมีจุดมุ่งหมายเฉพาะหรือมีค่านิยมเฉพาะของตนเอง โดยที่จุดมุ่งหมาย หรือค่านิยมนั้นอาจเป็นจริง หรืออาจเป็นสิ่งที่รับรู้โดยอีกฝ่ายหนึ่ง ลักษณะของปฏิสัมพันธ์จะปรากฏเป็นพฤติกรรมที่แสดงการข่มขู่ การลดหรือการกดดันฝ่ายตรงข้าม หรือการแสดงเพื่อให้ได้ชัยชนะ โดยแสดงการกระทำที่ตรงกันข้ามต่อกัน เป็นปฏิปักษ์ต่อกัน แต่ละฝ่ายต่างก็พยายามสร้างสถานะของความไม่สมดุลหรือแสดงว่ามีอำนาจเหนืออีกฝ่ายหนึ่ง ความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นทั้งสองฝ่าย หรือมากกว่าสองฝ่าย เขาได้เสนอแนะว่า กระบวนการแบ่งความขัดแย้งออกเป็น 6 ขั้นตอน คือ

1. สภาพการณ์ก่อนการเกิดความขัดแย้ง (Antecedent Conditions of Conflict) เป็นลักษณะของสภาพการณ์ที่อาจปราศจากความขัดแย้ง แต่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง
2. ความขัดแย้งที่รับรู้ได้ (Perceived Conflict) เป็นการรับรู้จากสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นของฝ่ายต่าง ๆ ว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น
3. ความขัดแย้งที่รู้สึกได้ (Felt Conflict) เป็นความรู้สึกของบุคคลว่าเกิดความขัดแย้งขึ้น โดยอาจมี ความรู้สึกว่า ถูกคุกคาม ถูกเกลียดชัง กลัวหรือไม่ไว้วางใจ
4. พฤติกรรมที่ปรากฏชัด (Manifest Behavior) เป็นการแสดงออกของบุคคลเมื่อรับรู้หรือรู้สึกถึงความขัดแย้งเกิดขึ้น อาจแสดงความก้าวร้าว การแข่งขัน การโต้เถียง หรือการแก้ปัญหา
5. การแก้ปัญหาหรือระงับความขัดแย้ง (Conflict Resolution of Suppression) เป็นการทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลง อาจโดยการให้ทุกฝ่ายตกลงกัน หรือเป็นการทำให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งชนะไป
6. ผลจากการแก้ปัญหา (Resolution Aftermath) เป็นผลที่เกิดขึ้นตามมาภายหลังจากการแก้ปัญหาคความขัดแย้งแล้ว

กระบวนการของความขัดแย้งตามแนวคิดของโธมัส

ในอีกทัศนะหนึ่งที่เราเห็นว่าความขัดแย้งเป็นกระบวนการนั้น ความขัดแย้งระหว่างสองฝ่ายจะเกิดขึ้นเป็นตอนๆ ในแต่ละตอนจะมีเหตุการณ์เกิดขึ้นตามลำดับ เหตุการณ์เหล่านี้จะเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เมื่อความขัดแย้งตอนแรกสิ้นสุดลงก็จะเกิดความขัดแย้งในตอนต่อไปอีก ความขัดแย้งในตอนใหม่ก็จะมีเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นตามลำดับ ซ้ำกับความขัดแย้งในตอนแรก ในขั้นสุดท้ายของความขัดแย้งในแต่ละตอนนั้น พฤติกรรมของฝ่ายหนึ่งจะเป็นตัวกระตุ้นหรือเป็นสิ่งเร้าให้อีกฝ่ายหนึ่งแสดงพฤติกรรมตอบสนอง ความขัดแย้งในตอนใหม่เป็นผลมาจากความขัดแย้งในตอนก่อนๆ

Thomas (1976) แสดงให้เห็นว่า ความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นเป็นตอนๆ ในแต่ละตอนจะมีเหตุการณ์เกิดขึ้นตามลำดับดังนี้ ความขัดแย้งเกิดจากความคับข้องใจ (Frustration) ของฝ่ายหนึ่งที่เกิดจากการที่ถูกอีกฝ่ายหนึ่งกระทำ การกระทำที่ก่อให้เกิดความคับข้องใจ เช่น ไม่เห็นด้วย ไม่ช่วยเหลือ ดูถูกเอาเปรียบ ให้อารมณ์ร้าย ไม่อนุমติ เป็นต้น ผลของความคับข้องใจจะทำให้เกิดมโนทัศน์ (Conceptualization) เกี่ยวกับความขัดแย้ง คู่กรณีพยายามจะเข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้ง แต่การรับรู้ของบุคคลเป็นจิตวิสัยและมักจะลำเอียง ดังนั้น จึงจะหาหลักฐานหรือเหตุผลมาประกอบว่าการรับรู้ของตนมีต่อความขัดแย้งนั้นถูกต้อง คนที่พบกับความขัดแย้งจะคิดหาวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้ง หรือเมื่อพบกับความขัดแย้งก็จะพยายามหาทางออก จากงานวิจัยพบว่าคนส่วนใหญ่จะหาทางออกด้วยการเอาแพ้เอาชนะมากกว่าอย่างอื่น เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นบุคคลจะแสดงพฤติกรรม (Behavior) ออกมา พฤติกรรมที่แสดงออกมาอาจเป็นการเอาชนะ การแข่งขัน การต่อรอง การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง หรือการผ่อนปรนเข้าหากัน เมื่อฝ่ายหนึ่งแสดงพฤติกรรมออกมาก็จะมีปฏิกิริยา (Reactions) ของอีกฝ่ายหนึ่งที่มีต่อพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้น ปฏิกิริยาของอีกฝ่ายหนึ่งอาจทำให้เพิ่มหรือลดความขัดแย้งก็ได้ ในขั้นนี้แต่ละฝ่ายอาจจัดการกับความขัดแย้งเองหรือให้บุคคลที่สาม เช่น ผู้บริหารมาจัดการกับความขัดแย้งให้ ไม่ว่าจะจัดการกับความขัดแย้งอย่างไรก็ตาม ก็จะมีผลของความขัดแย้ง (Outcome) ที่เกิดขึ้นตามมา ถ้าหากทั้งสองฝ่ายพอใจความขัดแย้งก็อาจสิ้นสุดลง ถ้าฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งไม่พอใจ เกิดความคับข้องใจ ผลของความขัดแย้งในตอนนี้จะทำให้เกิดความขัดแย้งในตอนต่อไปอีก

Anderson (1988) กล่าวว่า กระบวนการบริหารความขัดแย้งมี 4 ขั้นตอน คือ

1. การวินิจฉัยความขัดแย้งหรือการหาสาเหตุที่แท้จริงว่าความขัดแย้งเกิดจากการทำงาน ซึ่งต้องอาศัยซึ่งกันและกัน หรือเกิดจากการกระทำ การจัดการที่แตกต่างกัน การคาดหวังเป้าหมายและโครงสร้างที่ต่างกัน

2. การนิยามปัญหาความหมายความขัดแย้ง ผู้บริหารจะต้องพิจารณาธรรมชาติของความขัดแย้งว่าเป็นความขัดแย้งระหว่างกลุ่มหรือบุคคล การนิยามปัญหามีความสำคัญ เพราะจะทำให้เข้าใจขอบเขตการจัดการความขัดแย้งได้ชัดเจน

3. การพิจารณาผลที่จะตามมาของความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาว่าผลของความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นนั้นเป็นไปในทางที่ดีหรือไม่ดี ซึ่งเป็นผลที่ได้รับในขณะนี้ หรือผลที่ต้องการในอนาคตว่าต้องการอะไร

4. ขันยุทธศาสตร์ในการบริหารความขัดแย้ง เป็นการใช้เทคนิควิธีการในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง มีเทคนิคหลายวิธีในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งควรใช้ให้เหมาะสมกับปัญหาและสถานการณ์

กระบวนการของความขัดแย้งตามแนวคิดของโรบบินส์

Robbins (1996) ได้เสนอกระบวนการความขัดแย้ง (Conflict process) ไว้ประกอบด้วย 4 ขั้น คือ

ขั้นที่ 1 ความขัดแย้งที่ซ่อนอยู่ภายใน (Potential Opposition) สภาวะ (Condition) ที่สร้างโอกาสเพื่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้น เหตุที่สำคัญของการเกิดภาวะดังกล่าวมี 3 ลำดับขั้น คือ

1. การติดต่อสื่อสาร (Communication) เป็นการให้ความหมายของคำที่ยาก การแลกเปลี่ยนข้อมูลที่ยังไม่เพียงพอ เป็นต้น
2. โครงสร้าง (Structure) ซึ่งรวมไปถึงขนาด ระดับของความชำนาญเฉพาะของสมาชิก กลุ่ม ความชัดเจนของขอบเขตของอำนาจ แบบของภาวะผู้นำ ความสอดคล้องกันในเป้าหมาย เป็นต้น
3. ตัวแปรส่วนบุคคล (Personal Variable) ซึ่งได้แก่ ค่านิยมของแต่ละคน ลักษณะของบุคลิกภาพแต่ละคน เป็นต้น

เหล่านี้ล้วนแต่เป็นเหตุสำคัญของการเกิดภาวะที่สร้างความขัดแย้งที่ซ่อนศักยภาพไว้ภายใน ยังไม่มีการรับรู้และเกิดความรู้สึกที่ขัดแย้งแต่อย่างใด

ขั้นที่ 2 การรับรู้และการทำให้เป็นส่วนตัว (Recognition and Personalization) เมื่อสภาวะความขัดแย้งที่ซ่อนศักยภาพไว้ดังกล่าวแล้วในขั้นที่ 1 เกิดความคับข้อง (Frustration) ขึ้นแล้วศักยภาพที่ซ่อนอยู่ภายในก็จะปรากฏออกมา เมื่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งถูกทำให้กระทบและรับรู้โดยความขัดแย้งนั้น อาจแยกเป็น 2 ขั้นย่อย ๆ คือ

1. ความขัดแย้งที่รับรู้ได้ (Perceived Conflict) เป็นการรับรู้ความขัดแย้งโดยผู้เกี่ยวข้องฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งหรือมากกว่า

2. ความขัดแย้งที่รู้สึกได้ (Felt Conflict) เป็นความเกี่ยวพันทางอารมณ์ในการสร้างความขัดแย้ง เช่น ความโกรธ ความเครียด ความคับข้องใจ และความโมโหฉุนเฉียว เป็นต้น

ขั้นที่ 3 พฤติกรรม (Behavior) ความขัดแย้งเมื่อเข้าสู่ขั้นที่ 3 นี้ ผู้เกี่ยวข้องจะมีการกระทำที่ไร้ผลต่อการทำให้บรรลุเป้าหมายของอีกฝ่ายหนึ่ง หรือพยายามป้องกันการเพิ่มผลประโยชน์ของคนอื่น การกระทำเช่นนี้ต้องเกิดความตั้งใจที่จะให้เป็นเช่นนั้น นั่นก็คือจะต้องใช้พลังความพยายามอย่างรู้สำนึกหรือจงใจเพื่อที่จะให้อีกฝ่ายหนึ่งไร้ผล ณ จุดที่เป็นหัวเลี้ยวหัวต่อนี้ ความขัดแย้งจะปรากฏออกมาอย่างเปิดเผย เรียกว่าความขัดแย้งที่ปรากฏชัด (Over Conflict) ซึ่งจะครอบคลุมอยู่ตลอดช่วงระยะของพฤติกรรม คือ จะเริ่มจากพฤติกรรมในรูปแบบของการขัดขวางที่มีเล่ห์กล อ้อมค้อมและถูกควบคุมอย่างสูงไปสู่รูปแบบที่ตรงไปตรงมา ก้าวร้าว รุนแรงและเป็นความพยายามต่อสู้ดิ้นรนที่ควบคุมไม่ได้

ขั้นที่ 4 ผลลัพธ์ (Outcomes) ขั้นนี้เกี่ยวเนื่องกันระหว่างพฤติกรรมขัดแย้งที่ปรากฏชัดกับพฤติกรรมควบคุมความขัดแย้ง ได้ผลลัพธ์เป็นผลที่ตามมาของความขัดแย้ง ซึ่งผลที่ตามมามีทั้งดีและไม่ดี อาจเป็นประโยชน์หรือเพิ่มการปฏิบัติงานกลุ่มให้ดีขึ้น และในทางกลับกันก็อาจพิจารณาว่าผลลัพธ์ที่ตามมาไม่เป็นประโยชน์หรือลดการปฏิบัติงานกลุ่มให้ต่ำลงก็เป็นได้

การบริหารความขัดแย้ง

การบริหารความขัดแย้งหรือการจัดการความขัดแย้ง มีรูปแบบในการใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งแตกต่างกันออกไป ตามแนวคิด ความเข้าใจในปัญหา และความเชื่อ ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ในขณะนั้นเป็นองค์ประกอบสำคัญ ขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะใช้ดุลพินิจพิจารณาให้ถ่วงแต่ดีเสียก่อนและจึงจะนำไปใช้ได้ (วิเชียร วิทยุตม, 2555) ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ง่ายแต่มีแก้ไขได้ยาก การดำเนินการบริหารความขัดแย้งให้เกิดการสร้างสรรค์และมีประโยชน์ต่อหน่วยงาน โดยการลดหรือระงับความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม และกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งที่สร้างสรรค์เพื่อการพัฒนา ซึ่งผู้บริหารจะต้องดำเนินการแก้ไขด้วยปัญญาและความสุขุมรอบคอบไม่ควรจะละเลยกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในลักษณะทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้ง ผู้บริหารจะต้องหากลยุทธ์ที่หลากหลายในการบริหารความขัดแย้งนั้นๆ กลยุทธ์ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง (นนท์ นนท์พยอม, 2545)

โดยทั่วไปแล้ว ยุทธศาสตร์ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งจะมีอยู่ 3 แบบ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2544) ดังนี้

1. แบบแพ้-ชนะ (Win-Lose Strategy)
2. แบบแพ้-แพ้ (Lose-Lose Strategy) หรือแบบประนีประนอม (Compromise)
3. แบบชนะ-ชนะ (Win-Win Strategy)

จรรยา พุคยาภรณ์ (2549) กล่าวว่า กลยุทธ์ความขัดแย้งในองค์กรประกอบด้วย 3 ประการ คือ

1. สมรรถภาพ คือ ความสามารถของบุคคลในองค์กรในการจัดการความขัดแย้ง
2. โครงสร้าง คือ ระบบขององค์กร
3. วัฒนธรรม คือ ค่านิยม คุณค่า และทัศนคติที่มีอิทธิพลในพฤติกรรมของความขัดแย้ง

ในองค์กร

การจะเลือกใช้ยุทธศาสตร์ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบใดนั้น ขึ้นอยู่กับ องค์กรประกอบต่าง ๆ ดังนี้

1. ประสบการณ์เดิมเกี่ยวกับความขัดแย้งของแต่ละคน
2. การรับรู้เกี่ยวกับอำนาจในสถานการณ์ขัดแย้ง
3. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลก่อนเกิดความขัดแย้ง
4. มีทักษะที่จำเป็นในการแก้ไขความขัดแย้ง เช่น ความสามารถในการสื่อสาร การฟัง และการเจรจา เป็นต้น

ยุทธศาสตร์ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งแต่ละแบบมีทั้งส่วนดีและส่วนด้อย ดังนั้นจึง จำเป็นจะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และตระหนักถึงผลที่จะเกิดตามมา ซึ่งแบบต่างๆ ของการจัดการกับความขัดแย้งที่สำคัญ ๆ มีดังนี้

1. แบบของการจัดการกับความขัดแย้งตามแนวคิดของโรบบินส์ (Robbins, 1974) ได้ เสนอวิธีการแก้ไขความขัดแย้งไว้ 7 ประการดังนี้

1.1 การหาทรัพยากรเพิ่มขึ้น ในกรณีที่ข้อขัดแย้งมาจากการมีทรัพยากรจำนวน จำกัดและหาได้ยาก การขยายหรือเพิ่มทรัพยากรให้มากขึ้นเป็นการแก้ไขความขัดแย้ง ได้อย่างหนึ่ง แต่วิธีนี้มีข้อจำกัดด้านความสามารถในการเพิ่มทรัพยากรขององค์กรเอง

1.2 การหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ทำได้โดยให้ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดถอนตัวหรือหลีกเลี่ยง ไปโดยไม่มี การเผชิญหน้า หรือให้แต่ละฝ่ายใช้ความระมัดระวังในการดำเนินการเพื่อมิให้ กระทบกระทั่งฝ่ายอื่นจนเกิดความขัดแย้งขึ้น

1.3 การแยกแยะสิ่งที่ต่างออกไป เป็นการขจัดความแตกต่าง ซึ่งอาจเป็นเป้าหมาย แนวคิด วิธีการ โดยปรับเข้าหากัน แนวทางหนึ่งที่ใช้ในเรื่องนี้คือการสร้างเป้าหมายร่วมกันและใช้ การทำงานเป็นทีมเข้าเสริม

1.4 การประนีประนอม เป็นการลดข้อเรียกร้องของแต่ละฝ่ายลงเพื่อให้เข้าถึงจุดที่ ตกลงกันได้ ในลักษณะหันหน้าเข้าหากัน ซึ่งแต่ละฝ่ายจะมีความพึงพอใจบ้างแม้จะไม่เต็มที่อย่าง ที่ ต้องการ

1.5 การใช้อำนาจกฎหมายบังคับ เป็นกรณีที่ผู้บริหารเห็นว่า จำเป็นต้องดำเนินการ โดยเร่งด่วน และไม่อาจเสียเวลาในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ผู้บริหารอาจใช้อำนาจที่มีอยู่สั่งการ โดยไม่มีการโต้แย้งและแสดงตนเป็นผู้รับผิดชอบในการสั่งการนั่นเอง

1.6 เปลี่ยนทรัพยากรมนุษย์ ถ้าหากปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมาจากตัวบุคคลก็ อาจจำเป็นต้องปรับปรุงบุคคลให้มีพฤติกรรมที่ลดความขัดแย้งลง โดยการให้การศึกษ การเพิ่ม ทักษะความสัมพันธ์ มนุษย์สัมพันธ์ การฝึกอบรมเป็นกลุ่ม การจัดประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การพัฒนาทีมงาน แต่ถ้ายังไม่อาจลดความขัดแย้งได้ก็อาจต้องเปลี่ยนตัวบุคคลผู้รับผิดชอบ

1.7 การเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร เป็นการเปลี่ยนโครงสร้างที่เป็นทางการ ให้ สามารถสื่อข้อมูลข่าวสารได้ชัดเจน มีกลไกสร้างความเข้าใจที่ดีระหว่างบุคคลและกลุ่มมีระบบ ย้อนกลับ โดยการร้องทุกข์ อุทธรณ์ หรือการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ

2. แบบของการจัดการกับความขัดแย้งตามแนวคิดของ โทมัสและคิลแมนน์ (Thoman and Kilmann, 1987) ได้แบ่งวิธีจัดการกับความขัดแย้งเป็น 5 แบบ คือ

2.1 การเอาชนะ (Competition) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูง และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจตนเอง มุ่งชัยชนะของตน เป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น พฤติกรรมที่แสดงออก มุ่ง ที่การแพ้ชนะ โดยอาศัยอำนาจตำแหน่ง หรือสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ แสดงการคุกคาม ข่มขู่ หรือ แม้แต่การอ้างระเบียบ เพียงเพื่อจะให้ตนได้ประโยชน์ และได้ชัยชนะในที่สุด เข้าทำนองที่ว่า ถ้าไม่รบก็ไม่ชนะ

2.2 การร่วมมือ (Collaboration) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูง และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงด้วย เป็นการมุ่งที่จะเอาชนะ และขณะเดียวกันก็ให้ความ ร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งจะให้เกิดความพอใจ ทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น การร่วมมือเป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการหลีกเลี่ยงพฤติกรรม ลักษณะนี้เป็นความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาที่มุ่งจะให้เกิดการชนะ - ชนะทั้งสองฝ่ายเข้า ทำนองที่ว่า สองหัวดีกว่าหัวเดียว

2.3 การประนีประนอม (Compromising) เป็นการแสดงพฤติกรรมทั้งมุ่งเอาชนะ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นจุดยืนระหว่างมิติการเอาใจตนเองและมิติ การเอาใจผู้อื่น เป็นแบบของการเจรจาต่อรองที่มุ่งให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้าง เป็นลักษณะที่ หากจะได้บ้างก็ควรจะยอมเสียบ้าง หรือในลักษณะที่มาพบกันครึ่งทาง พฤติกรรมประนีประนอม นั้นทั้งสองฝ่ายมีความพอใจมากกว่าพฤติกรรมหลีกเลี่ยง แต่ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจน้อยกว่า พฤติกรรมร่วมมือ พฤติกรรมการประนีประนอมสะท้อนให้เห็นถึงความขัดแย้งแบบ

Zero – Sum Conflict โดยมีความเชื่อว่าผลของความขัดแย้งจะมีค่าออกมาคงที่ เมื่อฝ่ายหนึ่งได้อีกฝ่ายหนึ่งเสีย การประนีประนอมเป็นพฤติกรรมที่เหมาะสมในการแสดงออก เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง โดยที่ความต้องการพยายามรักษาหน้าของทั้งสองฝ่าย หรือความขัดแย้งนั้นเกิดจากการแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด การประนีประนอมเป็นลักษณะของการพบกันครึ่งทาง

2.4 การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำด้วย เป็นการไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเองและความสนใจของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เงือขงา และไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น พยายามทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้ง โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป โดยมีปัจจัยต่างๆ เข้ามาช่วยแก้ไขตามธรรมชาติ ข้อเสียของพฤติกรรมหลีกเลี่ยงก็คือ ความขัดแย้งบางอย่างอาจรุนแรงขึ้นจนกระทั่งไม่อยู่ในวิสัยที่จะแก้ไขได้ แต่ถ้าหากสถานการณ์ความขัดแย้งไม่รุนแรงและไม่อยู่ในเวลาวิกฤต การแสดงพฤติกรรมหลีกเลี่ยงต่อความขัดแย้งก็อาจมีประโยชน์บ้าง พฤติกรรมหลีกเลี่ยงมีลักษณะคล้ายๆ กับการเฉยไว้แล้วจะดีเอง

2.5 การยอมให้ (Accommodation) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละ ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบ แม้เราจะไม่เห็นด้วยก็ตาม การยอมให้เป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการเอาชนะ ผู้ที่แสดงพฤติกรรมยอมให้ นอกจากจะเป็นผู้เสียสละแล้ว ยังเป็นผู้ที่ไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจระหว่างบุคคล หากความขัดแย้งเกิดจากการแข่งขัน เพื่อที่จะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดแล้ว หัวหน้าที่แสดงพฤติกรรมยอมให้ นั่น ลูกน้องมักจะไม่ชอบและมีความขุ่นเคืองเพราะไม่มีทรัพยากรมากพอที่จะปฏิบัติงานให้ได้ดีได้ พฤติกรรมยอมให้คล้ายกับภายิตที่ว่าเอาไม้ตรีชนะศัตรู หรือแพ้เป็นพระชนะเป็นมาร

3. แบบของการจัดการกับความขัดแย้งตามแนวคิดของ Hawat and London (1980) ได้แก่

3.1 วิธีเผชิญหน้า (Confrontation) เป็นวิธีจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารกล้าเผชิญกับปัญหาโดยตรงและเปิดเผย หยิบยกปัญหามาพิจารณา กล้าที่จะแสดงความคิดเห็นอย่างชัดเจนหาวิธีการแก้ไขความขัดแย้ง ไม่ทอดทิ้งปัญหาจนกว่าจะจัดการแก้ไขเรียบร้อยแล้ว

3.2 วิธีหลีกเลี่ยง (Withdrawal) เป็นวิธีจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารพยายามไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับข้อขัดแย้ง เพิกเฉยไม่รับไม่รู้ว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น ถอนตัวออกจากสถานการณ์ขัดแย้ง และหลีกเลี่ยงการโต้เถียงที่จะนำไปสู่การทะเลาะวิวาท

3.3 วิธีบังคับ (Forcing) เป็นวิธีการความขัดแย้งที่ผู้บริหารใช้อำนาจบังคับให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของตน เชื่อมั่นในความคิดและวิธีการของตน ไม่ยอมรับคำปฏิเสธจากผู้อื่น ยินยอมเรียกร้องให้ผู้อื่นดำเนินการตามวิธีการของตน

3.4 การไกล่เกลี่ย (Smoothing) เป็นวิธีการความขัดแย้งที่ผู้บริหารพยายามทำให้เห็นว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องเล็กน้อย พยายามกลบเกลื่อนหาทางเจรจาต่อรอง เพื่อลดความแตกต่างในความคิดเห็นและวิธีการ พยายามย้าให้สมาชิกเห็นความสำคัญในความสำเร็จขององค์กรมากกว่าความแตกต่างในวิธีดำเนินการ

3.5 การประนีประนอม (Compromise) เป็นวิธีการความขัดแย้งที่ผู้บริหารพยายามหาทางสายกลาง เพื่อให้เป็นที่พอใจแก่คู่กรณีทั้งสองฝ่าย ยินดีรับฟังปัญหามานำมาพิจารณา พยายามหาทางประนีประนอม ยอมเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ ยอมเสียสละบางส่วนเพื่อให้ได้บางส่วนไว้

4. แบบของการจัดการกับความขัดแย้งตามแนวคิดของ Rahim (2001) ได้แบ่งวิธีการจัดการกับความขัดแย้งเป็น 5 แบบ ดังนี้

4.1 การผสมผสาน (Integrating) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับสูงและผู้อื่นในระดับสูง เช่นกัน เป็นแบบที่จำเป็นต้องมีความเปิดเผย การแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน และการตรวจสอบความคิดเห็นที่แตกต่างกันเพื่อที่จะบรรลุถึงวิธีแก้ปัญหาที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับเป็นแบบที่ต้องใช้วิธีการแก้ปัญหา (Problem Solving) และเป็นแบบที่มีประสิทธิภาพมากกว่าแบบอื่นๆ ในการผสมผสานความแตกต่างเข้าด้วยกัน หากความขัดแย้งเป็นเรื่องซับซ้อน การแก้ปัญหาแบบนี้ย่อมสามารถนำเอาทักษะและข้อมูลจากคู่ขัดแย้งมากำหนดวิธีการในการแก้ปัญหา การจัดการกับความขัดแย้งแบบนี้เหมาะกับการแก้ปัญหาคความขัดแย้งที่เกี่ยวกับจุดมุ่งหมาย วิธีการและการวางแผนระยะยาว เป็นต้น

4.2 การยอมตาม (Obliging) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับต่ำ แต่มุ่งผู้อื่นในระดับสูง เป็นแบบที่พยายามจะลดความเห็นที่แตกต่างกันลงและเน้นสิ่งที่มีความเห็นพ้องกัน เพื่อที่จะทำให้ผู้อื่นพอใจ บุคคลที่แก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบยอมตามจะไม่เน้นความสนใจของตนเอง ทั้งนี้เพื่อที่จะทำความพอใจให้กับผู้อื่น การจัดการกับความขัดแย้งแบบนี้เหมาะกับการที่เห็นว่าฝ่ายหนึ่งอาจจะผิด และเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งของอีกฝ่ายหนึ่ง อาจเป็นวิธีที่เหมาะสมกับการที่ฝ่ายหนึ่งยอมแพ้หรือยอมตามอีกฝ่ายหนึ่ง โดยหวังว่าจะได้รับอะไรเป็นการแลกเปลี่ยนหรือตอบแทนจากอีกฝ่ายหนึ่งบ้าง

4.3 การเอาชนะ (Dominating) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับสูง แต่มุ่งผู้อื่นในระดับต่ำ เป็นแบบของการแก้ปัญหาแบบ แพ้ – ชนะ โดยใช้อำนาจหรือกำลังเพื่อการมีชัย บุคคลที่แก้ปัญหาคือความขัดแย้งแบบเอาชนะจะใช้ทุกวิธีที่จะทำให้ตนเองเป็นฝ่ายชนะ โดยไม่สนใจความต้องการหรือความคาดหวังของผู้อื่น การจัดการกับความขัดแย้งตามแบบนี้เหมาะกับความขัดแย้งที่ไม่ใช่เรื่องสำคัญหรือต้องรีบตัดสินใจอย่างรีบด่วน หรือต้องกระทำในสิ่งที่คุณอื่นๆ ไม่ค่อยเห็นด้วย เช่น การลงงบประมาณ เป็นต้น เป็นแบบที่เหมาะสมในการดำเนินการตามคำสั่งหรือนโยบายของผู้บริหารระดับสูง

4.4 การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับต่ำและมุ่งผู้อื่นในระดับต่ำด้วย เป็นแบบที่เกี่ยวข้องกับการถอนตัว การถอยหนี การปิดสวزهให้พ้น หรือการเลี่ยงปัญหา บุคคลที่แก้ปัญหาคือความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงจะไม่สนใจความต้องการของตนเองและความต้องการของผู้อื่น การจัดการกับความขัดแย้งตามแบบนี้เหมาะสำหรับความขัดแย้งที่ไม่ใช่เรื่องสำคัญ หรือเป็นเรื่องเล็กน้อย หรือคาดว่าจะเกิดผลไม่คุ้มค่ากับการที่ต้องเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา

4.5 การประนีประนอม (Compromising) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับปานกลางและมุ่งคนอื่นในระดับปานกลางด้วย เป็นแบบที่เกี่ยวข้องกับการยื่นหยุ่นยืดหยุ่น หรือแบบ give – and – take ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะต้องยอมเสียบางอย่างเพื่อที่จะตกลงกันได้ เป็นแบบที่เหมาะสมที่จะใช้ในสถานการณ์ที่แต่ละฝ่ายมีเป้าหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้ มีเป้าหมายคนละอย่างกันหรือแต่ละฝ่ายมีอำนาจพอๆ กัน

5. แบบของการจัดการกับความขัดแย้งตามแนวคิดของ (Johnson and Johnson, 2000) ได้เสนอแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้ง โดยใช้มุมมองสองมิติ กล่าวคือ มิติที่หนึ่ง คือการบรรลุเป้าหมาย และมิติที่สอง คือ การรักษาสัมพันธภาพกับผู้อื่น ซึ่งจำแนกรูปแบบพฤติกรรมจัดการความขัดแย้งได้ 5 แบบ ดังนี้

5.1 แบบหลีกเลี่ยง (Withdrawing) มีลักษณะหนีความขัดแย้ง ขอมละวัตถุประสงค์และความสัมพันธ์ส่วนตัว พยายามหลีกเลี่ยงจากประเด็นปัญหาที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง โดยการหลีกเลี่ยงไม่เผชิญหน้ากับคู่กรณี จะไม่ตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อแก้ปัญหา คิดว่าไม่มีประโยชน์ในการแก้ไข รู้สึกสิ้นหวัง และมีความเชื่อว่าการถอนตัวจากสภาพขัดแย้งทั้งในด้านร่างกายและจิตใจเป็นการง่ายกว่าการเผชิญหน้า พฤติกรรมแบบนี้จะมองเป้าหมายของงานและความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานอยู่ในระดับต่ำ สัญลักษณ์ที่ใช้แทนพฤติกรรมแบบหลีกเลี่ยงนี้ คือ เต่า

5.2 แบบบังคับ (Forcing) มีลักษณะการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยใช้อำนาจตามตำแหน่ง (Authority) คำนึงถึงเป้าหมายหรือความต้องการของตนเองมากกว่าความสัมพันธ์กับผู้อื่น พยายามแสดงอำนาจเหนือฝ่ายตรงข้าม โดยการบังคับให้ยอมทำทุกอย่างให้บรรลุเป้าหมายโดยไม่คำนึงถึงความเสียหายใด ๆ ไม่สนใจในความต้องการของคนอื่น เชื่อว่าความขัดแย้งจะยุติได้เมื่อมีฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะและอีกฝ่ายเป็นผู้แพ้ ชัยชนะก่อให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจและประสบความสำเร็จ แต่ความพ่ายแพ้ก่อให้เกิดความรู้สึกอ่อนแอ พฤติกรรมแบบบังคับจะพยายามเอาชนะด้วยการโจมตี โคนล้ม พิชิต คุกคามผู้อื่น สัญลักษณ์ที่ใช้แทนพฤติกรรมแบบบังคับ คือ ฉลาม

5.3 แบบราบรื่น (Smoothing) พฤติกรรมแบบนี้เชื่อว่าสัมพันธ์ภาพเป็นสิ่งที่สำคัญมาก เป้าหมายส่วนตัวสำคัญน้อย ต้องการให้เป็นที่ยอมรับและชอบพอ เชื่อว่าความขัดแย้งหลีกเลี่ยงได้ เพื่อเห็นแก่ความกลมเกลียว การถกถึงความขัดแย้งเป็นการทำลายความสัมพันธ์และเกรงว่าหากความขัดแย้งดำเนินต่อไปจะกระเทือนความรู้สึกและทำลายสัมพันธ์ภาพ ลักษณะนี้จะยอมยกเลิกเป้าหมายเพื่อรักษาสัมพันธ์ภาพอันดีไว้ สัญลักษณ์ที่ใช้แทนพฤติกรรมแบบราบรื่น คือ ตุ๊กตาทมิ

5.4 แบบประนีประนอม (Compromising) รูปแบบนี้จะคำนึงถึงเป้าหมายส่วนตนและสัมพันธ์ภาพกับบุคคลอื่นในระดับปานกลาง แสวงหาการประนีประนอมยอมละเป้าหมายส่วนตนบางส่วนและชักจูงให้ผู้อื่นยอมสละเป้าหมายบางส่วน พยายามหาข้อสรุปต่อข้อขัดแย้งที่ได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่ายพร้อมและเต็มใจที่จะสละวัตถุประสงค์และสัมพันธ์ภาพบางส่วนเพื่อหาข้อตกลงร่วมที่ดี สัญลักษณ์ที่ใช้แทนพฤติกรรมแบบประนีประนอม คือ จิ้งจอก

5.5 แบบประสานร่วมมือ (Confronting) รูปแบบนี้จะมองความขัดแย้งว่าเป็นปัญหาที่จะต้องแก้ไข ให้คุณค่าแก่เป้าหมายและสัมพันธ์ภาพสูง และหาทางออกที่สนองต่อเป้าหมายทั้งของตนและของผู้อื่น ถือว่าความขัดแย้งเสมือนเป็นสิ่งที่ปรับปรุงสัมพันธ์ภาพ พยายามที่จะถกประเด็นเพื่อระบุถึงความขัดแย้งที่เป็นปัญหา หาทางแก้ไขให้เป็นที่พอใจของตนเองและผู้อื่น ทำให้สามารถคงสัมพันธ์ภาพไว้ สิ่งที่น่าพอใจคือการบรรลุเป้าหมายของตนเองและของผู้อื่น การประสานร่วมมือจะพอใจเมื่อความตึงเครียดและความรู้สึกในทางลบได้รับการแก้ไขคลี่คลายแล้ว สัญลักษณ์ที่ใช้แทนพฤติกรรมแบบประสานร่วมมือ คือ นกฮูก

จากแบบพฤติกรรมที่ใช้ในการจัดการความขัดแย้งตามแนวคิด จอห์นสันสันแอนด์จอห์นสัน ที่กล่าวมาข้างต้นนั้น อาจทำให้ผู้บริหารเกิดข้อสงสัยในการพิจารณาตัดสินใจเลือกแบบแต่ละแบบ ซึ่ง Thomas and Kilmann (1987) ได้เสนอแนะว่า พฤติกรรมแบบใดจะเหมาะสมกับสถานการณ์ขัดแย้งเช่นไร ดังต่อไปนี้

1. พฤติกรรมแบบบังคับ ควรจะใช้วิธีการนี้เมื่อ

1.1 ต้องรีบตัดสินใจอย่างเร่งด่วน เช่น กรณีมีเหตุการณ์ฉุกเฉินเกิดขึ้น
 1.2 เมื่อเป็นประเด็นสำคัญ ซึ่งเมื่อลงมือปฏิบัติไปแล้วอาจเป็นสิ่งที่คนไม่ชอบหรือไม่พอใจ เช่น การตัดงบประมาณ การลดค่าใช้จ่าย การบังคับให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบ การลงโทษทางวินัย

1.3 เมื่อเป็นประเด็นสำคัญยิ่งต่อหน่วยงาน และเรามีความมั่นใจว่าเราถูกต้อง

1.4 เพื่อกันตนเองจากการถูกเอาเปรียบอย่างไร้เหตุผล

2. พฤติกรรมแบบประสานร่วมมือ ควรจะใช้วิธีการนี้เมื่อ

2.1 ต้องการหาวิธีการที่ดีกว่าในการแก้ปัญหาคือความขัดแย้ง เมื่อแนวคิดของทั้งสองฝ่ายมีความสำคัญมากเกินกว่าที่จะประนีประนอมกันได้

2.2 เมื่อเราต้องการที่จะเรียนรู้ เช่น การทดสอบจุดยืนของเราเองหรือเพื่อต้องการที่จะเข้าใจความคิดเห็นของคนอื่น

2.3 เพื่อต้องการผสมผสานความคิดเห็นที่ดีของทุกฝ่ายเข้าด้วยกันเพื่อจะได้วิธีที่ดีกว่าในการแก้ปัญหาคือความขัดแย้ง

2.4 เพื่อให้คนทั้งหลายมีความผูกพันต่อกัน โดยผนึกความต้องการของคนทั้งหลายให้เป็นมติเอกฉันท์

2.5 เพื่อที่จะประสานความรู้สึกที่ไม่ดีต่อกันระหว่างบุคคล

3. พฤติกรรมแบบประนีประนอม ควรจะใช้วิธีการนี้เมื่อ

3.1 เป้าหมายของความขัดแย้งมีความสำคัญในระดับปานกลาง และไม่คุ้มกับความพยายามหรือการออกแรงเพื่อจะเอาชนะ

3.2 เมื่อคู่ขัดแย้งมีอำนาจหรือมีพวกมากพอ ๆ กัน และมีเป้าหมายที่ต่างกันอย่างชัดเจน

3.3 เพื่อให้สามารถตกลงกันได้ชั่วคราวในประเด็นขัดแย้งที่ซับซ้อน

3.4 เพื่อให้ได้วิธีแก้ปัญหาก็พอยอมรับกันได้ภายในเวลาที่จำกัด

3.5 ใช้เป็นทางสายกลางในการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งเมื่อใช้วิธีการแข่งขันหรือการร่วมมือไม่ได้ผล

4. พฤติกรรมแบบการหลีกเลี่ยง ควรจะใช้วิธีการนี้เมื่อ

4.1 ประเด็นขัดแย้งเป็นเรื่องไร้สาระ และมีปัญหาอย่างอื่นที่สำคัญกว่ารอการแก้ไข
อยู่

4.2 เมื่อเรารู้ว่าเราไม่มีโอกาสที่จะชนะ เช่น เมื่อเราไม่มีอำนาจพอหรือเรามีความ
ขุ่นเคืองกับสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก หรือสิ่งที่นอกเหนืออำนาจของเรา เช่น บุคลิกภาพที่ไม่น่าคบ
ของเพื่อนร่วมงาน ความเห็นแก่ตัวของเพื่อน กฎระเบียบที่ไม่เป็นธรรมและยากแก่การปฏิบัติใน
องค์กร

4.3 เมื่อเผชิญหน้าในปัญหาขัดแย้งนั้นจะก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี

4.4 เพื่อต้องการให้คนอื่นลดความโกรธลง จนกระทั่งอยู่ในระดับที่พอจะทำงาน
ร่วมกันต่อไปได้

4.5 เมื่อต้องการรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติม และเชื่อว่าจะได้ผลดีกว่าการรีบตัดสินใจ
ในทันทีทันใด

5. พฤติกรรมแบบราบรื่น ควรจะใช้วิธีการนี้เมื่อ

5.1 ในสถานการณ์นั้นเราเห็นว่าเราเป็นฝ่ายผิด และต้องการวิธีการที่ดีกว่าหรือ
ต้องการที่จะเรียนรู้จากผู้อื่น และต้องการให้คนทั้งหลายเห็นว่าเราเป็นคนมีเหตุผล

5.2 เมื่อประเด็นนั้นมีความสำคัญต่อคนอื่นมากกว่าตัวเราเอง หรือเพื่อต้องการให้
คนอื่นพอใจ และเพื่อแสดงไมตรีจิตในการที่จะได้รับความร่วมมือจากคนอื่น ๆ

5.3 เพื่อต้องการสร้างการยอมรับจากสังคมในการที่จะทำให้สะดวกในการ
แก้ปัญหาสำคัญ ๆ ในอนาคต

5.4 เมื่อการแข่งขันต้องดำเนินต่อไปอีกอย่างไม่รู้จักจบสิ้นและจะเป็นผลเสียต่อ
เราเอง ไม่ว่าเราจะชนะหรือแพ้ก็ตาม

5.5 เมื่อต้องการประสานสามัคคี และหลีกเลี่ยงความยุ่งเหยิงหรือแตกแยก

5.6 เพื่อช่วยในการพัฒนาบุคลากรโดยเปิดโอกาสให้ลองทำหรือเรียนรู้จากความ
ผิดพลาดของตัวเอง

นอกจากนี้ วิเชียร วิทขอุดม (2555) ได้เสนอกฤษฎีในการแก้ปัญหาความขัดแย้งไว้ 5 แบบ คือ

1. ประนีประนอม (Compromise) หมายความว่า ทุกฝ่ายที่เกิดความขัดแย้งได้ยุติความขัดแย้ง โดยวิธีการแก้ปัญหาที่ทุกฝ่ายต้องการ ไม่มีกลุ่มใดสามารถได้ตามที่ต้องการของตนเองทั้งหมดอย่างแน่นอน แต่ก็ไม่ทำให้อีกฝ่ายเกิดความสูญเสีย

2. การหลีกเลี่ยง (Avoidance) หมายความว่า ทุกฝ่ายที่เกิดความขัดแย้งต่างใช้วิธีการแก้ปัญหาแบบหลีกเลี่ยงปัญหา บัดความรับผิดชอบให้ไกลตัว การหลีกเลี่ยงนี้ไม่ได้ทำให้ปัญหาที่มีอยู่หมดไป เพราะปัญหาที่มีอยู่ไม่ได้รับการแก้ไข

3. การกลบเกลื่อน (Smoothing) หมายความว่า ทุกฝ่ายที่เกิดความขัดแย้งจะแสวงหาเป็นว่าไม่มีความขัดแย้งใดๆ เลยเกิดขึ้น ซึ่งแบบนี้จะก่อให้เกิดปัญหาในองค์กรได้ เพราะจะทำให้เกิดการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งที่มีความคลาดเคลื่อนไปจากความเป็นจริงได้

4. การบังคับการแก้ปัญหา (Forcing a Solution) หมายความว่า บุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีอำนาจตัดสินใจว่าทางออกควรจะเป็นอย่างไร โดยอาจใช้เสียงส่วนใหญ่เป็นตัวตัดสิน ซึ่งแบบนี้เป็นวิธีที่เร็วที่สุดในการจัดการกับความขัดแย้ง และอาจจะเป็นวิธีที่ดีที่สุดที่สุดในกรณีที่อยู่ในสภาวะฉุกเฉินเร่งด่วน

5. การเผชิญหน้าหรือการแก้ปัญหา (Confrontation or Problem Solving) เป็นการเผชิญหน้ากับปัญหาที่ต้องอาศัยการรับฟังความคิดเห็นจากทั้ง 2 ฝ่าย และต้องพยายามเข้าใจเหตุผลมากกว่าการกล่าวโทษ เป็นวิธีการที่ตรงจุดที่สุดหรือบางครั้งอาจเป็นวิธีที่ยากที่สุด ซึ่งมีแนวโน้มที่จะใช้กลยุทธ์เป็นแบบแพ้-ชนะ

จากแบบต่างๆ ของการจัดการกับความขัดแย้ง จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องมีทักษะในการจัดการความขัดแย้ง ทักษะที่จำเป็นในการจัดการกับความขัดแย้งที่สำคัญ ได้แก่ ความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ ความสามารถในการเจรจา ความสามารถในการกระจายความเป็นธรรม และความสามารถในการใช้อำนาจ ซึ่งผู้บริหารต้องศึกษาและฝึกฝนให้มีความรู้ความสามารถเพื่อนำไปใช้ในการจัดการกับความขัดแย้งในองค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (สุรางค์รัตน์ วศินารมณ, 2542) ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของพรนพ พุกกะพันธุ์ (2542) ที่กล่าวว่า ทักษะที่จำเป็นในการจัดการกับความขัดแย้ง ได้แก่ การวิเคราะห์สถานการณ์ การเจรจา การกระจายความเป็นธรรม และการใช้อำนาจ นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องเข้าใจ วิเคราะห์ ตัดสินใจ และดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งในการบริหารความขัดแย้ง

นอกจากแนวทางการบริหารที่กล่าวมานั้น ยังมีผู้เสนอแนวคิดอย่างอื่นที่ใกล้เคียงกัน อีก เช่น Deep (1978) เสนอว่า วิธีการพื้นฐานในการจัดการความขัดแย้งก็คือ

1. การสร้างสรรค์หรือการกระตุ้นความขัดแย้งที่เป็นผลดีขึ้นมา เมื่อองค์กรเผชิญชะตาภัย อยู่กับที่หรือล่าหลัง ระดับของความขัดแย้งต่ำเกินไป แนวทางดำเนินการทำได้โดยการกระตุ้นให้ ความขัดแย้งมีประสิทธิภาพ

2. การป้องกันความขัดแย้งที่เป็นผลร้าย เมื่อความขัดแย้งมีระดับสูงเกินพอดี จนอาจ เป็นอันตรายต่อการปฏิบัติงานหรือป้องกันมิให้ความขัดแย้งที่ไม่มีประโยชน์เกิดขึ้น ซึ่งแนวทาง ดำเนินการทำได้โดยการลดระดับความรุนแรงลง

3. การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เป็นผลร้ายถ้ามันเกิดขึ้นมา เมื่อเกิดความขัดแย้งที่ไม่เป็น ประโยชน์ในกลุ่มหรือในองค์กร แนวทางดำเนินการทำได้โดยทำให้ความขัดแย้งหมดศักยภาพไป

วิจิตร วรุตบางกูร (2531) ได้เสนอวิธีป้องกันความขัดแย้งแก่ผู้บริหาร ไว้ดังนี้

1. ทำตัวเหมือนฟองน้ำ อดทนต่อท่าทีอันเป็นศัตรูต่อคนอื่น อย่าทำตัวเป็นกระจกเงา เพราะการโต้ตอบปฏิกริยาที่เป็นปฏิภักษ์จะเป็นการกระเพื่อความขัดแย้งให้รุนแรงขึ้น

2. พึงระวังการแยกคู่อริออกจากกัน เพื่อให้ต่างฝ่ายต่างเย็นลง บางครั้งกลับทำให้ สถานการณ์ตึงเครียดยิ่งขึ้น เพราะต่างมีเวลาหาข้อสนับสนุน ข้อแก้ตัวมากขึ้น การจับแยกควรมั่นใจ และทำให้ทั้งสองฝ่ายมั่นใจว่าจะไม่มีการหาข้อถกเถียงอีก

3. ให้ความสำคัญต่อความรู้สึกขมขื่นมากกว่าความสำคัญในประเด็นที่ขัดแย้งกันอยู่ซึ่ง จะช่วยลดความตึงเครียด และลดความรุนแรงของสถานการณ์ได้บ้าง

นอกจากนี้ March and Simon (1958) ได้เสนอแนวทางแก้ปัญหาความขัดแย้งไว้ 4 ประการคือ

1. การเลือกแนวทางที่ทำให้เกิดความพึงพอใจร่วมกัน ให้ความสำคัญกับข้อมูลข่าวสาร
2. การเกลี้ยกล่อมโดยการใช้นิเทศศิลป์ระงับข้อพิพาทเพื่อให้ทุกฝ่ายเห็นกับประโยชน์

ส่วนรวม เกิดความร่วมมือกันปฏิบัติงาน

3. การต่อรอง โดยยึดมั่นอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรม

4. กลวิธีทางการเมืองโดยการใช้อำนาจต่อรองด้วยการรวมตัวกันระหว่างบุคคลหรือ กลุ่ม เพื่อให้มีพลังอำนาจมากขึ้นในการเจรจาต่อรอง

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541) กล่าวว่า ผู้บริหารที่ดีไม่ต้องการขจัดความขัดแย้งอย่างเต็มที่ ถ้าเป็นไปได้ เพราะความขัดแย้งก่อให้เกิดประโยชน์ได้อย่างมากเช่นกัน บางครั้งในด้านการจัดการ ก็เกี่ยวพันกับการสร้างความขัดแย้งด้วย ดังนั้นผู้บริหารต้องมีความสามารถไม่เพียงแต่แก้ปัญหา ความขัดแย้งที่มุ่งทำลายแต่จะต้องกระตุ้นความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ให้มืออย่างเหมาะสมด้วย

การกระตุ้นความขัดแย้งที่มีลักษณะสร้างสรรค์

การปล่อยให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับที่ดำเนินไป จะทำให้องค์กรไม่เกิดประสิทธิผล ผู้บริหารจะต้องคอยกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสม แต่อย่างไรก็ตามการกระตุ้นแต่เพียงอย่างเดียวยังไม่เพียงพอที่จะนำไปสู่ประสิทธิผลขององค์กรได้อย่างถาวรตลอดไป จะต้องมีการปรับสภาพองค์กรและบรรยากาศรองรับสภาพสร้างสรรค์ควบคู่ไปด้วย ลักษณะภายในขององค์กรที่ต้องการการกระตุ้นความขัดแย้งอาจเป็นดังนี้ (Chung and Megginson, 1981)

1. องค์กรที่เต็มไปด้วยคนที่ยอมรับไปทุกอย่าง (Yes Man)
2. ผู้ปฏิบัติงานเกรงกลัวจะสารถภาพความโง่เขลาออกมา
3. การประนีประนอมถูกทำให้เกิดความตึงเครียดในการตัดสินใจสั่งการ
4. ผู้บริหารเน้นที่ความสามัคคีกลมเกลียวและความสงบสุขมากเกินไป
5. บุคคลในองค์กรกลัวการทำลายความรู้สึกของคนอื่น
6. ความสามารถทั่วไปถูกพิจารณาว่ามีความสำคัญมากกว่าความสามารถทางเทคนิค
7. บุคคลแสดงการต่อต้านต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก
8. ความคิดใหม่ๆ ไม่ปรากฏออกมา
9. มีอัตราการหมุนเวียนเข้าออกของพนักงานต่ำผิดปกติ

ได้มีผู้เสนอเทคนิควิธีในการกระตุ้นความขัดแย้งในองค์กรไว้หลายท่านด้วยกัน เช่น บุญช่วย ศิริเกษ (2540) ได้สรุปเทคนิควิธีที่สำคัญและน่าสนใจไว้ดังนี้

1. การใช้กระบวนการกลุ่มพอเป็นพิธี
2. การสนับสนุนการคิดเป็นรายบุคคล
3. การเพิ่มการแข่งขันเป็นรายบุคคล
4. การจัดหาข้อมูลที่ข่มขู่
5. การสร้างความขัดแย้งในบทบาท
6. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กร
7. การเลือกผู้บริหารที่เหมาะสม
8. การใช้บุคคลภายนอกองค์กร
9. การใช้วิธีการนอกตำรา

ประชุม โปธิกุล (2540) ได้เสนอยุทธวิธีการกระตุ้นความขัดแย้งให้เป็นไปในทางสร้างสรรค์ คือ การกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง หาผู้ช่วยที่มีความคิดเห็นไม่เหมือนท่าน แต่ต้องแน่ใจว่า ผู้นั้นยอมรับในอำนาจของท่านในการประชุม ควรมีบางคนในกลุ่มเล่นบทค้าน เพื่อกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนวินิจฉัยทุกสิ่งก่อนลงมติบอกบุคลากรว่า

ท่านอยากฟังความคิดเห็นของเขา หลีกเลี่ยงการแสดงปฏิกิริยาที่ไม่เหมาะสม เมื่อได้รับข่าวที่ไม่เป็นมงคล อย่าทำให้เขาต้องเสียหน้าเมื่อนำข้อมูลมาเสนอ ช่วยทำให้กลุ่มได้พบกับสิ่งที่ท้าทาย มีการยกระดับเป้าหมายและความคาดหวังให้ท้าทาย สุดท้ายมีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีการแข่งขันเชิงสร้างสรรค์

สุดา เทียบจัตุรัส (2541) ได้เสนอเทคนิควิธีในการกระตุ้นความขัดแย้งในองค์กรไว้ดังนี้

1. ใช้การติดต่อสื่อสาร เป็นการให้ข่าวสารที่คลุมเครือ ซึ่งเพิ่มระดับความขัดแย้ง
2. นำบุคลากรเข้าไปในกลุ่มอื่น เป็นการนำบุคลากรเข้าไปในกลุ่มซึ่งมีภูมิหลังการมองเห็นคุณค่า ค่านิยม เจตคติ หรือรูปแบบการจัดการที่แตกต่างจากเดิม
3. วางโครงสร้างองค์กรใหม่ เป็นการจัดกลุ่มงานตามความเป็นจริง การเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์และข้อกำหนดต่าง ๆ และเพิ่มการพึ่งพาอาศัยกันระหว่างกลุ่มและเปลี่ยนแปลง โครงสร้างการทำงาน
4. ชี้ให้เห็นแต่สิ่งที่ไม่ดี เป็นการวิพากษ์วิจารณ์เพื่อวัตถุประสงค์ที่จะโต้แย้งต่อบุคคลตำแหน่งสำคัญๆ ในกลุ่ม

นอกจากเทคนิคการกระตุ้นความขัดแย้งที่กล่าวมา ยังมีหลักการปฏิบัติเพื่อกระตุ้น หรือสนับสนุนให้เกิดความขัดแย้งที่มีลักษณะสร้างสรรค์ ดังนี้ (เชียวชาญ อาศุวัฒน์กุล, 2540; ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535; สมยศ นาวิการ, 2538; เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์: 2534; อรุณ รักธรรม, 2524 อ้างถึงใน พรศักดิ์ โชติพิณิจ, 2543)

1. การประชุมกลุ่มเพื่อให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นที่หลากหลาย
2. การสนับสนุนให้เกิดการแข่งขัน
3. การใช้ระบบการติดต่อสื่อสาร
4. การทำให้เกิดความแตกต่างขึ้นมา
5. การเลือกผู้บริหารที่เหมาะสม
6. การคัดเลือกบุคลากรซึ่งมีความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์
7. การกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยการระดมสมอง
8. การตัดสินใจร่วมกันของกลุ่มในเชิงสร้างสรรค์
9. การนำความคิดสร้างสรรค์เข้าไปใช้ในองค์กรโดยผู้บริหารเป็นผู้ริเริ่มนำ
10. การใช้บุคคลภายนอกเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

11. การสร้างบรรยากาศขององค์กรให้เอื้ออำนวยต่อสภาวะการสร้างสรรค์ ซึ่งมีวิธีการปฏิบัติหลายประการ ดังนี้

- 11.1 มีลักษณะการทำงานที่เป็นประชาธิปไตย
- 11.2 สามารถแสดงความคิดเห็นได้โดยไม่ต้องกังวลต่อความมั่นคงในการทำงาน
- 11.3 ฝ่ายบริหารยินยอมให้มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันได้
- 11.4 มีการยอมรับในผลงานสร้างสรรค์ของบุคลากรในองค์กร
- 11.5 มีระบบการให้รางวัลอย่างยุติธรรมตามความสามารถ
- 11.6 เป้าหมายในการทำงานชัดเจน
- 11.7 จัดโครงสร้างองค์กรให้ทำงานมีลักษณะยืดหยุ่น

จากเทคนิคหรือหลักการปฏิบัติที่กล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า การกระตุ้นความขัดแย้งที่มีลักษณะสร้างสรรค์ เป็นวิธีการหรือแนวทางที่ผู้บริหารใช้ในการสนับสนุน ส่งเสริม ให้เกิดความขัดแย้งที่เป็นความขัดแย้งที่ส่งผลดีต่อองค์กร เช่น การประชุม การเพิ่มการแข่งขันเป็นรายบุคคล การสร้างบรรยากาศองค์กรเพื่อเอื้อให้เกิดสภาวะสร้างสรรค์ การใช้การติดต่อสื่อสาร การทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างบุคคล เป็นต้น

การลดระดับความขัดแย้งที่มีลักษณะทำลาย

ปัญหาความขัดแย้งบางอย่างมีความซับซ้อน รุนแรง และยากต่อการยุติ ฉะนั้นผู้บริหารควรจะหาทางป้องกันความขัดแย้งที่มีลักษณะทำลายนี้ไว้ก่อนที่จะสายเกินแก้ กลวิธีที่สำคัญ คือ การปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขที่คาดว่าจะนำไปสู่ความขัดแย้ง ซึ่งมีวิธีปฏิบัติดังนี้ (Sashkin and Morris, 1984)

1. การกำหนดเป้าหมายขององค์กรและการกำหนดหน้าที่ของบุคลากรให้ชัดเจน
2. การทำให้บุคลากรมีเป้าหมายทำงานร่วมกัน
3. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนหรือแลกเปลี่ยนสมาชิกระหว่างกัน
4. การหลีกเลี่ยงการแข่งขันในลักษณะฝ่ายหนึ่งชนะ อีกฝ่ายหนึ่งแพ้
5. การจัดหาทรัพยากรให้เพียงพอและกระจายทรัพยากรอย่างเป็นธรรม
6. การกำหนดให้มีผู้ประสานงานระหว่างหน่วยงาน

ในอีกมุมมองหนึ่ง อรุณ รักธรรม (2546) ได้อธิบายถึงแนวทางการป้องกันความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. เพิ่มการติดต่อสื่อสารหรือข้อมูลข่าวสารระหว่างกลุ่มที่มีความขัดแย้ง
2. ประสานผลประโยชน์และความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร
3. สร้างมนุษยสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มเพื่อให้กลุ่มมีบรรทัดฐาน เจตคติและค่านิยมคล้ายคลึงกัน

คล้ายคลึงกัน

4. จัดระบบและโครงสร้างการบริหารงานใหม่
5. สร้างความยุติธรรมและเสมอภาคในระบบรางวัลหรือผลตอบแทน
6. ใช้หลักการพัฒนาองค์กร
7. สร้างเสริมจิตสำนึกบุคคลในองค์กร

Chung and Megginson (1981) ได้เสนอยุทธศาสตร์ในการลดความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม

ไว้ดังนี้

1. การกำหนดศัตรูร่วมกัน
2. การค้นหาเป้าหมายร่วมกัน
3. การใช้ลักษณะเฉพาะบุคคลในกลุ่มคู่แข่ง
4. การสร้างองค์กรใหม่
5. การใช้มือที่สามเข้าแทรก
6. การป้องกันความขัดแย้งที่ไม่เป็นประโยชน์

ในปัจจุบันนักวิชาการให้ความสำคัญเรื่องความขัดแย้งมาก ที่สำคัญยิ่งกว่านี้คือ

ผลการวิจัยของนักวิชาการยืนยันสนับสนุนและมีความเห็นที่ตรงกันว่าหลักสูตรการฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management Training Programs) สามารถลดปัญหาความขัดแย้งที่รุนแรงได้ ลดปัญหาการกระทำผิดวินัย และยังช่วยพัฒนาภาวะผู้นำได้อีกด้วย ดังนั้นกลวิธีการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขเพื่อลดความขัดแย้งเพียงอย่างเดียวจึงยังไม่เพียงพอและไม่สามารถปรับเข้ากับสถานการณ์ปัจจุบันได้เสมอไป ฉะนั้น จึงควรเพิ่มกลวิธีการฝึกอบรมการบริหารความขัดแย้งเข้าไปด้วย

จากวิธีการหรือแนวทางที่กล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า การลดระดับความขัดแย้ง เป็นวิธีการหรือแนวทางที่ผู้บริหารใช้ป้องกันความขัดแย้งที่มีลักษณะทำลายและมีผลเสียต่อองค์กร เช่น การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนขององค์กร การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร การสับเปลี่ยนหมุนเวียน การเลี้ยงการแข่งขันที่มีลักษณะทำลาย การจัดหาทรัพยากร การจัดตั้งผู้ประสานงานหรือการใช้มือที่สามเข้าแทรก การฝึกอบรมการบริหาร ความขัดแย้ง เป็นต้น

การจัดการความขัดแย้งที่มีลักษณะทำลาย

ในสถานการณ์ที่เกิดความขัดแย้งที่ไม่เป็นประโยชน์หรือความขัดแย้งที่เป็นตัวทำลาย (Destructive Conflict) ถึงแม้จะมีการป้องกันความขัดแย้งไว้แล้ว แต่ก็ยังมีความขัดแย้งเกิดขึ้นอีก และมีผลต่อองค์กร ฉะนั้น ผู้บริหารจะต้องเข้าไปแก้ไข แต่ก่อนที่จะแก้ไขต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการแก้ไขความขัดแย้งเสียก่อนซึ่งมีขั้นตอน 4 ขั้นตอนดังต่อไปนี้ (Marshall Sashkin and Morris, 1984)

1. การวินิจฉัยสถานการณ์ (Diagnosis of the Conflict Situation) กล่าวคือ ต้องวิเคราะห์ว่าเป็นความขัดแย้งที่สร้างสรรค์หรือทำลาย ถ้าสร้างสรรค์ก็คงไว้ (Retain) ถ้าทำลายก็ต้องลด (Reduce) หรือกำจัด หรือแก้ไข (Resolution) และนอกจากนี้ ยังต้องวิเคราะห์หาแหล่งที่มาของความขัดแย้งด้วย

2. การเลือกวิธีการแก้ไขที่เหมาะสม (Selecting the Appropriate Resolution Method) กล่าวคือ ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับแหล่งที่มา

3. การปฏิบัติตามวิธีการแก้ไขที่เลือกไว้แล้ว (Implementation)

4. การติดตามผล (Follow – up) กล่าวคือเพื่อให้แน่ใจว่าปัญหายุติ

อนึ่ง โรงเรียนเป็นหน่วยงานราชการ มีการจัดองค์กรตามสายงานบังคับบัญชา ตามลำดับชั้น ทำให้เกิดปัญหาความขัดแย้งอยู่เสมอ ตั้งแต่ปัญหาผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ปัญหาระหว่างครูกับครู ปัญหาครูในกลุ่มวิชา เป็นต้น เมื่อมีความขัดแย้ง ผู้บริหารต้องหาทางแก้ไขปัญหา ซึ่งในการแก้ไขปัญหา ผู้บริหารต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถวิเคราะห์พฤติกรรม ความขัดแย้ง หาสาเหตุและวิธีแก้ไขเพื่อจัดการกับความขัดแย้งให้เหมาะสม และเกิดการสร้างสรรค์ ในโรงเรียน (สุรางค์ โล่สัมฤทธิ์ชัย, 2536) ปัญหาความขัดแย้งบางอย่างสามารถแก้ไขได้ โดยทำเป็นไม่รู้ไม่ชี้ ปล่อยให้ละลายหายไปหรือเวลาผ่านไปก็อาจคลี่คลายได้ การแก้ปัญหาบางอย่างต้องนำมาพิจารณาแปลความ และตรวจสอบ ซึ่งบางปัญหาผู้บริหารต้องเผชิญด้วยตนเอง ฉะนั้นผู้บริหารจึงควรหาประสบการณ์และเรียนรู้เทคนิคการแก้ปัญหา เข้าใจความอยากและความต้องการในการดำเนินชีวิตของมนุษย์ เพื่อเข้าถึงจิตใจคนและแสวงหาความร่วมมือให้ทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร (ไพฑูริย์ จิ่งทองคำ, 2541)

การแสดงบทบาทของผู้บริหารและผู้นำยุคใหม่ต้องตระหนักในความสำคัญของการจัดการความขัดแย้งในองค์กร โดยทั่วไปผู้บริหารจะมองความขัดแย้งในสองด้านคือ ใครเป็นผู้มีส่วนร่วมในความขัดแย้งและผลที่จะเกิดขึ้นจากการแก้ปัญหาความขัดแย้งนั้น ซึ่งวิธีการทั่วไปที่ผู้บริหารสามารถนำมาใช้จัดการความขัดแย้ง ได้แก่

1. กำหนดกฎและระเบียบวิธีการปฏิบัติมาตรฐานขึ้นมาเพื่อควบคุมพฤติกรรมที่
แตกร้าง เป็นการประกันการปฏิบัติต่อบุคคลอย่างยุติธรรมและช่วยให้ยุติความขัดแย้งที่คาดคะเนได้
2. มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงรูปแบบงาน การมอบหมายงาน ขอบเขตอำนาจหน้าที่
และเรื่องอื่นที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มเพื่อลดหรือเพิ่มความขัดแย้ง
3. ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบผลตอบแทนเพื่อสนับสนุนการแข่งขันหรือความร่วมมือ
4. ให้มีผู้แทนฝ่ายต่างๆ ในการร่วมกำหนดนโยบายเพื่อให้ร่วมกันแก้ไขปัญหาโดย
การเผชิญหน้ากัน
5. สร้างตำแหน่งพิเศษที่รับผิดชอบในการประนีประนอมและตัดสินชี้ขาดช่วยยุติข้อ
ขัดแย้ง หรือจัดให้มีกลไกรับเรื่องราวร้องทุกข์เพื่อรับฟังปัญหาข้อขัดแย้งเพื่อการปรับปรุงแก้ไข
6. ฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ระดับบริหารให้สามารถใช้กลยุทธ์จัดการความขัดแย้งที่
เหมาะสม

ในการบริหารความขัดแย้ง จำเป็นต้องอาศัยทักษะในการจัดการกับความขัดแย้ง ได้แก่

1. การอยู่เฉยๆ ทางเลือกแรกของบุคคล เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง คือการอยู่เฉยๆ
พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงอาการของการอยู่เฉยๆ มักจะเป็นบุคคลที่ถือคติว่าความขัดแย้ง
ทั้งหลายจะลดลงไปเอง
2. การระงับความขัดแย้ง บุคคลจะเผชิญกับความขัดแย้งในลักษณะใดขึ้นอยู่กับวิธีการ
ที่เขามองความขัดแย้ง ผู้มีอำนาจมักจะใช้ข้อมูลเพื่อประ โยชน์ฝ่ายตน การระงับความขัดแย้งใน
ลักษณะนี้จะเป็นสถานการณ์ที่แพ้ทั้งสองฝ่าย
3. การรักษาสภาพสมดุลระหว่างประสิทธิภาพและความคิดสร้างสรรค์ในหน่วยงาน
ซึ่งผู้บริหารจะต้องรักษาระดับความสนใจและข้อมูลเกี่ยวกับความขัดแย้ง เผื่อระวังสังเกตดู
สภาพการณ์ของความขัดแย้ง และใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งอย่างเหมาะสม

ดังนั้น การที่จะประสบความสำเร็จในการบริหารความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพ
ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร ได้แก่

1. การวิเคราะห์สถานการณ์ เป็นการแยกเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นออกเป็น
ส่วนๆ ซึ่งเป็นผลมาจากข้อเท็จจริง เป้าหมาย วิธีการ และค่านิยมที่แตกต่างกัน โดยต้องมีการ
ประเมินขั้นตอนของการแสดงความขัดแย้ง ซึ่ง ได้แก่ การคาดคะเนว่าจะเกิดความขัดแย้ง มี
การพูดคุยประเด็นความขัดแย้งในกลุ่มบ่อยๆ มีการโต้เถียงหรือพิพาทกันอย่างเปิดเผย และมีการ
เรียกร้องให้ตัดสินใจในเรื่องนี้ ซึ่งแต่ละบุคคลแสดงตนเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งอย่างชัดเจน
ในการวิเคราะห์สถานการณ์ต้องให้หลักการสังเกตของตนเอง สังเกตคนอื่นว่ามีปฏิกริยาอย่างไรใน
สถานการณ์ที่คงที่ ฟังความคิดเห็นของผู้อื่นต่อการกระทำของตนเอง ทั้งคำชมและคำตำหนิ

ฝึกตนเองให้เป็นคนที่จะพัฒนาเสมอ ต้องระวังการปกป้องตนเองที่ขัดขวางการยอมรับ ข้อมูลใหม่ๆ ซึ่งผู้บริหารต้องมีทักษะในการวิเคราะห์ปัญหา การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ โดยอาศัยหลักตรรกศาสตร์ การใช้เหตุผลและวิจารณญาณเข้าช่วย เพื่อรักษาความสมดุลในเกิดขึ้นในองค์กร

2. การเจรจา เป็นการสื่อสารความหมายโดยการพูด ซึ่งเป็นการสื่อความเข้าใจ ให้เห็นถึงความคิด จิตใจ ตลอดจนความรู้สึก และอารมณ์ของผู้พูด ในการสื่อความหมายให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลในองค์กร ต้องใช้คำพูดให้เหมาะสมกับกาลเทศะ ความรู้สึกแท้จริงของผู้พูดที่ต้องการสื่อความหมาย และสามารถนำไปปฏิบัติได้ด้วย ซึ่งผู้บริหารต้องอาศัยทักษะการเจรจาในการสื่อสาร พูด เขียน ฟัง ตลอดจนวินิจฉัยแก้ปัญหา และใช้ข้อมูลในการตัดสินใจในการแก้ปัญหา การแสดงบทบาทเป็นผู้ตัดสินใจหรือผู้ไกล่เกลี่ย ผู้บริหารจะถูกคาดหวังว่าเป็นคนกลางในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง จึงต้องยึดหลักสำคัญในการเจรจา คือ การแยกบุคคลออกจากปัญหา เน้นที่ความสนใจ อย่างเน้นที่ตำแหน่ง พยายามหาทางเลือกหลายๆ ทาง ก่อนที่จะตัดสินใจทำอะไร และเกณฑ์นั้นต้องเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

3. การกระจายความเป็นธรรม เป็นความสามารถในการพิจารณาให้ความยุติธรรมแก่ทุกฝ่าย สำหรับปัญหาที่สำคัญของความขัดแย้ง คือ วิธีที่เป็นธรรมในการแก้ปัญหความขัดแย้ง ซึ่งมีเกณฑ์ที่ใช้วัดความเป็นธรรม 3 ประการ ได้แก่ ความต้องการ ความเท่าเทียมกัน และความเสมอภาค หากมองผิวเผินอาจเห็นว่า การกระจายความเป็นธรรมเป็นเรื่องง่าย แต่แท้จริงแล้วเป็นเรื่องไม่ง่าย การบริหารมักพยายามสนองความต้องการของคน เพื่อให้องค์กรได้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ต้องการ

4. การใช้อำนาจ เป็นความสามารถที่จะควบคุมพฤติกรรมของคนอื่น หรือสิ่งคนอื่นให้กระทำตามตนเอง เนื่องจากมีตำแหน่งหรือฐานะที่สูงกว่า ผู้บริหารที่ใช้อำนาจ เชื่อว่าตนเองต้องเป็นผู้ชนะ มีอารมณ์ฉุนเฉียว มักจะก่อให้เกิดความขัดแย้งไม่สิ้นสุด ได้รับความร่วมมือในการทำงานน้อย ผู้ที่ร่วมมือก็มักจะหวังผลประโยชน์ ดังนั้น การบริหารความขัดแย้งให้เกิดประสิทธิภาพ ควรลดการใช้อำนาจและเพิ่มการใช้ปัญญา เพราะเมื่อพ้นวาระการดำรงตำแหน่ง อำนาจหมดไป แต่ปัญญาเป็นสมบัติเฉพาะตัวที่ติดตัวตลอดไป

นอกจากกลยุทธ์และวิธีการในการจัดการกับความขัดแย้งที่กล่าวมาแล้ว สิ่งสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการแก้ปัญหาความขัดแย้งอีกประการ คือ ปัจจัยความซับซ้อนที่มีผลกระทบต่อการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ดังที่ เอกชัย บุญยาศิษฐาน (2555) ได้กำหนดปัจจัยที่สำคัญไว้ 6 ปัจจัย ดังนี้

1. ความจำเป็นที่จะต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน หากทั้งสองฝ่ายไม่มีความสัมพันธ์กันมาก การแก้ปัญหาความขัดแย้งก็จะทำได้ง่าย
2. จำนวนของผู้ที่มีความขัดแย้งกัน หากจำนวนวงกลุ่มที่ขัดแย้งกันมีมาก การแก้ปัญหาความขัดแย้งก็จะยากตามไปด้วย
3. จำนวนของผู้มีส่วนได้เสีย หากมีบุคคลหรือกลุ่มบุคคลภายนอกหรือนอกเหนือจากที่ขัดแย้งกัน โดยตรงนั้นมีผลประโยชน์เกี่ยวข้องกับอยู่ การแก้ปัญหาความขัดแย้งก็จะทำได้ยาก
4. ฐานะของผู้มีอำนาจหน้าที่ หากการเจรจาผู้เสียหายมาเอง หรือเป็นผู้ที่มีอำนาจสูงสุดที่ตัดสินใจได้เอง การแก้ปัญหาความขัดแย้งก็จะง่ายกว่าส่งตัวแทนมาเจรจา เพราะแสดงถึงการเต็มใจแก้ปัญหา และไม่มีความยึดเชื้อ
5. ความเร่งด่วนของปัญหา หากมีเรื่องของเวลาเข้ามาเป็นตัวกำหนด การแก้ปัญหาความขัดแย้งจะสำเร็จเร็วกว่าการไม่มีกรอบเวลา และปัญหาจะไม่ได้รับการแก้ไข
6. ช่องทางการติดต่อสื่อสาร หากช่องการพูดคุยคับแคบ ขาดความสะดวกรวดเร็วในการเจรจา การแก้ปัญหาความขัดแย้งก็จะทำได้ยาก

สอดคล้องกับแนวคิดของ Daniel (2001) ได้เสนอรูปแบบโครงสร้างความขัดแย้งไว้ 6 รูปแบบเช่นกัน คือ การพึ่งพากัน จำนวนของผู้เกี่ยวข้อง ผู้ถูกมอบหมายมาเป็นตัวแทน ผู้มีอำนาจในการต่อรอง ปัญหาขั้นวิกฤต และช่องทางการสื่อสาร

สรุปได้ว่า ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์สามัญ ในสังคมที่ให้ทั้งประโยชน์และโทษต่อบุคคลและองค์กร ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้ง หรือบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management) เพื่อนำองค์กรที่ตนเองรับผิดชอบให้เจริญก้าวหน้า องค์กรจึงจำเป็นต้องมีความขัดแย้งเป็นเครื่องมือหล่อเลี้ยง ถ้าหากองค์กรมีความขัดแย้งมากหรือน้อยเกินไปก็จะทำให้องค์กรมีความเสื่อม ระดับของความขัดแย้งที่พอเหมาะจะทำให้เกิดการสร้างสรรค์ มีความสามัคคี สร้างความเจริญให้แก่องค์กร แต่ถ้าความขัดแย้งสูงหรือมีมากเกินไปจะทำให้เกิดความแตกแยกเป็นปัญหาแก่องค์กรเป็นอย่างยิ่ง ผู้บริหารจึงควรจะต้องมีเครื่องมือหรือวิธีการในการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ซึ่งทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้ง ได้แก่ ทักษะด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ การเจรจา การกระจายความเป็นธรรม และการใช้อำนาจ ซึ่งเกิดจากการเรียนรู้ การฝึกฝน โดยใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารความขัดแย้ง

ทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง

ทฤษฎีความขัดแย้ง เป็นทฤษฎีที่มีรากฐานของสมมุติฐานที่ว่า สังคม คือ ระบบที่มีลักษณะซับซ้อนของความไม่เท่าเทียมกัน (Inequality) และความขัดแย้ง (Conflict) ซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางสังคม (Macdonis, 1993)

ทฤษฎีความขัดแย้งทางสังคม เป็นทฤษฎีที่สนับสนุนให้ทฤษฎีโครงสร้าง-หน้าที่ มีความสมบูรณ์ขึ้น กล่าวคือ ทฤษฎีความขัดแย้งทางสังคมมีแนวความคิดว่า สังคมนั้นไม่ได้มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน แต่สังคมนั้นตั้งอยู่บนพื้นฐานของการแบ่งแยก (Division) อันเกิดจากความไม่เท่าเทียมกันทางสังคม นักสังคมวิทยากลุ่มความขัดแย้งทางสังคมจะพยายามค้นหาว่า ปัจจัยต่างๆ เช่น ชั้นทางสังคม เชื้อชาติ กลุ่มชน เพศ และอายุ มีความเกี่ยวข้องกับความไม่เท่าเทียมของการกระจายทรัพยากรที่มีคุณค่าในสังคม ได้แก่ เงิน อำนาจ การศึกษา และเกียรติยศทางสังคมอย่างไร นอกจากนี้นักวิชาการในกลุ่มความขัดแย้งทางสังคมจะมองว่า ในสังคมเกิดการแข่งขันกันเพราะในสังคมมีความขัดแย้งกันอันเนื่องมาจากคนกลุ่มต่างๆ ในสังคมได้รับผลประโยชน์และผลตอบแทนที่ไม่เท่าเทียมกัน สิ่งตอบแทนและผลประโยชน์ที่คนในสังคมได้รับมีความแตกต่างกันออกไปตามตำแหน่ง และหน้าที่ทางสังคม นักสังคมวิทยาในกลุ่มนี้ยังมองว่า สังคมมีความขัดแย้งกันอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นสาเหตุทำให้สังคมมีการเคลื่อนไหวและเปลี่ยนแปลงตามมา

ทฤษฎีความขัดแย้งในปัจจุบันมักเกิดมาจากแนวความคิดของ Karl Marx (Marx, 1977) มีความเชื่อว่า การเปลี่ยนแปลงของทุกๆ สังคม จะมีขั้นตอนของการพัฒนาทางประวัติศาสตร์ 5 ขั้น โดยแต่ละขั้นจะมีวิธีการผลิต (Mode of Production) ที่เกิดจากความสัมพันธ์ของ อำนาจของการผลิต (Forces of Production) ซึ่งได้แก่ การจัดการด้านแรงงาน ที่ดิน ทุน และเทคโนโลยีกับความสัมพันธ์ทางสังคมของการผลิต (Social Relation of Production) ซึ่งได้แก่ เจ้าของปัจจัยการผลิต และคนงานที่ทำหน้าที่ผลิต แต่ในระบบการผลิตแต่ละระบบจะมีความขัดแย้งระหว่างชนชั้นผู้เป็นเจ้าของปัจจัยการผลิตกับผู้ใช้งานในการผลิต ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ ที่เป็น โครงสร้างส่วนล่างของสังคม (Substructure) และเมื่อโครงสร้างส่วนล่างมีการเปลี่ยนแปลงจะมีผลทำให้เกิดการผันแปรและเปลี่ยนแปลงต่อโครงสร้างส่วนบนของสังคม (Superstructure) ซึ่งเป็นสถาบันทางสังคม เช่น รัฐบาล ครอบครัว การศึกษา ศาสนา และรวมถึงค่านิยม ทศนคติ และบรรทัดฐานของสังคม ลำดับขั้นของการพัฒนาทางประวัติศาสตร์ของมาร์กซ์มีดังนี้

1. ขั้นสังคมแบบคอมมิวนิสต์ดั้งเดิม (Primitive Communism) กรรมสิทธิ์ในปัจจัยการผลิตเป็นของเผ่า (Tribal Ownership) ต่อมาเผ่าต่าง ๆ ได้รวมตัวกันเป็นเมืองและรัฐ ทำให้กรรมสิทธิ์ในปัจจัยการผลิตเปลี่ยนไปเป็นของรัฐแทน

2. **ขั้นสังคมแบบโบราณ (Ancient Communal)** กรรมสิทธิ์ในปัจจัยการผลิตเป็นของรัฐ (State Ownership) สมาชิกในสังคมได้รับกรรมสิทธิ์ในทรัพย์สินส่วนตัวที่สามารถเคลื่อนย้ายได้ ซึ่งได้แก่ เครื่องใช้ส่วนตัว และทาส ดังนั้นทาส (Slavery) จึงเป็นกำลังสำคัญในการระบบการผลิตทั้งหมด และต่อมาระบบการผลิตได้เกิดความขัดแย้งระหว่างเจ้าของทาสและทาส

3. **ขั้นสังคมแบบศักดินา (Feudalism)** กรรมสิทธิ์ในปัจจัยการผลิตเป็นของขุนนาง คือที่ดิน โดยมีทาสเป็นแรงงานในการผลิต

4. **ขั้นสังคมแบบทุนนิยม (Capitalism)** กรรมสิทธิ์ในปัจจัยการผลิตเป็นของนายทุน คือที่ดิน ทุน แรงงาน และเครื่องจักร โดยมีผู้ใช้แรงงานเป็นผู้ผลิต

5. **ขั้นสังคมแบบคอมมิวนิสต์ (Communism)** กรรมสิทธิ์ในปัจจัยการผลิตเป็นของทุกคน ทุกคนมีสิทธิเท่าเทียมกัน ไม่มีใครเอาเปรียบซึ่งกันและกัน

ตามแนวความคิดของ Karl Marx ลำดับขั้นของการนำไปสู่การปฏิวัติของชนชั้นล่างของสังคมเกิดจากกระบวนการดังต่อไปนี้

1. มีความต้องการในการผลิต
2. เกิดการแบ่งแยกแรงงาน
3. มีการสะสมและพัฒนาทรัพย์สินส่วนบุคคล
4. ความไม่เท่าเทียมทางสังคมมีมากขึ้น
5. เกิดการต่อสู้ระหว่างชนชั้นในสังคม
6. เกิดตัวแทนทางการเมืองเพื่อทำการรักษาผลประโยชน์ของแต่ละชนชั้น
7. เกิดการปฏิบัติ

การเปลี่ยนแปลงทางสังคมตามแนวความคิดของ Karl Marx เป็นการต่อสู้ระหว่างชนชั้นในสังคม โดยใช้แนวความคิดวิภาษวิธี (Dialectical) ที่เริ่มจากการกระทำ (Thesis) ซึ่งเป็นสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงการกระทำ (Antithesis) และเกิดการกระทำแบบใหม่ (Synthesis) ตามมา

ลัทธิ Karl Marx สมัยใหม่จะมองว่าตำแหน่งทางสังคมนั้นมีความเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ กล่าวคือ เมื่อมีกลุ่มที่ได้รับผลประโยชน์ ก็ต้องมีกลุ่มที่ถูกใช้ประโยชน์ เช่น นายจ้างคือผู้ได้รับผลประโยชน์ ลูกจ้างก็คือผู้ที่ถูกใช้ประโยชน์ และได้อธิบายว่าการหาแสวงหาผลประโยชน์นั้นมี 3 ประเภท ดังนี้ (Theodorson & Theodorson, 1990)

1. การแสวงหาผลประโยชน์ของนักลงทุนนั้นเกิดจากความไม่เท่าเทียมกันของปัจจัยการผลิต ผู้ที่มีปัจจัยการผลิตพร้อมเพียงย่อมแสวงหาผลประโยชน์ได้มากกว่าผู้ที่ขาด ปัจจัยการผลิต

2. การแสวงหาผลประโยชน์ขององค์กรนั้น เกิดจากความไม่เท่าเทียมกันในทุนทรัพย์ขององค์กร องค์กรที่มีทรัพย์สินมากย่อมมีโอกาสที่จะนำเงินทุนไปสร้างผลกำไรตอบแทนได้มากกว่าองค์กรที่มีทรัพย์สินน้อย

3. การแสวงหาผลประโยชน์ของแรงงานนั้น เกิดจากความไม่เท่าเทียมกันของแรงงานที่มีฝีมือไม่เท่าเทียมกัน ผู้ที่มีความสามารถหรือมีฝีมือที่เชี่ยวชาญย่อมได้รับผลประโยชน์จากการใช้ความสามารถได้ดีกว่าผู้มีความสามารถน้อยกว่าหรือไม่มีความเชี่ยวชาญ

ส่วน Weber (1947) ได้เสนอความคิด การปิดกั้นทางสังคม (Social Closure) ว่าในทุกสังคมจะมีคนกลุ่มหนึ่งที่เป็นผู้ผูกขาด (Monopoly) ในการได้รับผลประโยชน์จากสังคมและจะทำการกีดกันไม่ให้ผู้อื่นเข้ามาแสวงหาผลประโยชน์จากสิ่งที่เขากำลังทำอยู่ ซึ่งการผูกขาดนั้นมีหลายรูปแบบ เช่น ที่ดิน ปัจจัยการผลิต อำนาจ ความรู้ หรือทรัพยากรบางชนิดที่เขาได้รับสิทธิในการควบคุมและดูแล

ทฤษฎีความขัดแย้งของ Coser (1956) เป็นนักทฤษฎีความขัดแย้ง ที่มองว่าความขัดแย้งก่อให้เกิดทั้งด้านบวกและด้านลบ และอธิบายว่า ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการขัดเกลาทางสังคม ไม่มีกลุ่มทางสังคมกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งที่มีความสมานสามัคคีอย่างสมบูรณ์ เพราะความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของมนุษย์ ทั้งในความเกลียดและความรัก ต่างก็มีความขัดแย้งทั้งสิ้น ความขัดแย้งสามารถแก้ปัญหาความแตกแยกและทำให้เกิดความสามัคคีภายในกลุ่มได้ เพราะในกลุ่มมีทั้งความเป็นมิตรและความเป็นศัตรูอยู่ด้วยกัน เขามีความเห็นว่าการความขัดแย้งเป็นตัวสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคม สามารถทำให้สังคมเปลี่ยนชีวิตความเป็นอยู่จากด้านหนึ่งไปสู่อีกด้านหนึ่งได้ เพราะหากสมาชิกในสังคมเกิดความไม่พึงพอใจต่อสังคมที่เขาอยู่ เขาจะพยายามทำการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์นั้นๆ ให้เป็นไปตามเป้าหมายของเขาได้ นอกจากนี้เขายังเสนอว่า ความขัดแย้งยังสามารถทำให้เกิดการแบ่งกลุ่ม ลดความเป็นปรปักษ์ พัฒนาความซับซ้อนของโครงสร้างกลุ่มในด้านความขัดแย้งและร่วมมือ และสร้างความแปลกแยกกับกลุ่มต่างๆ

ทฤษฎีความขัดแย้งของ Dahrendorf (1959) ให้ชื่อโมเดลว่า Dialectical Conflict Perspective ในทัศนะของ Dahrendorf องค์กรสังคม คือ Imperatively Coordinated Association (ICA) องค์กรนี้มีขนาดต่างๆ อย่างองค์กรสังคมโดยทั่วไป ตั้งแต่กลุ่มสังคม ชุมชน ไปจนถึงสังคมมนุษย์ องค์กรแต่ละขนาดประกอบด้วยบทบาทจำนวนหนึ่ง แต่ละบทบาทจะมีอำนาจบังคับผู้อื่นจำนวนหนึ่ง

ดังนั้นองค์กรสังคมเป็นเรื่องของความสัมพันธ์อำนาจ และอำนาจในองค์กร ถือได้ว่าเป็นสิทธิอำนาจ (Authority) เพราะบทบาทเหล่านี้เป็นของตำแหน่งที่ยอมรับกันในองค์กร ความเป็นระเบียบทางสังคมจะดำรงอยู่ได้ก็โดยการพยายามซ่อมบำรุงกระบวนการสร้างความสัมพันธ์แห่งสิทธิอำนาจเอาไว้ ซึ่งทฤษฎีความขัดแย้งเชิงวิภาษวิธี (Dialectics) ของเขามีดังต่อไปนี้

1. ความขัดแย้งมีโอกาสเกิดได้ หากสมาชิกของกลุ่มขัดแย้งรู้ว่าผลประโยชน์ของตนคืออะไร และสามารถรวมตัวกันเป็นกลุ่มก้อนเพื่อมุ่งผลประโยชน์นั้น
2. ความขัดแย้งจะเข้มข้น หากเงื่อนไขทางเทคนิค ได้แก่ มีเครื่องอำนวยความสะดวกเงื่อนไขทางการเมือง ได้แก่ กฎหมายเปิดช่องไว้บ้างหรือผู้มีอำนาจบางคนสนับสนุน และเงื่อนไขทางสังคม ได้แก่ มีคนร่วมด้วยจำนวนมากพอในการรวมกลุ่มขัดแย้งอำนาจให้
3. ความขัดแย้งจะมีความเข้มข้น หากการกระจายสิทธิอำนาจและรางวัลเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กัน
4. ความขัดแย้งจะมีความเข้มข้น หากการสับเปลี่ยน โยกย้ายบุคคลไปมา ระหว่างกลุ่มที่มีอำนาจกับกลุ่มผู้ไม่มีอำนาจ
5. ความขัดแย้งจะรุนแรง หากเงื่อนไขการรวมกลุ่มคนด้านเทคนิค ด้านการเมืองและด้านสังคม ไม่อำนวยหรืออำนวยให้ทำได้น้อย
6. ความขัดแย้งจะรุนแรง หากมีการเสียประโยชน์ในการแบ่งรางวัล สืบเนื่องมาจากการเปลี่ยนเกณฑ์จากเกณฑ์ตายตัว หรือเกณฑ์วัตถุประสงค์ เห็นได้ วัดได้ ชัดเจนไปเป็นเกณฑ์เชิงเปรียบเทียบ หรือเกณฑ์จิตวิสัย
7. ความขัดแย้งจะรุนแรง ถ้ากลุ่มขัดแย้งไม่สามารถจะสร้างข้อตกลงควบคุมการขัดแย้งระหว่างกันขึ้นมาได้
8. ความขัดแย้งที่เข้มข้นจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างและการจัดองค์กรใหม่ขึ้นในองค์กรสังคมแห่งความขัดแย้งนั้น
9. ความคิดขัดแย้งที่รุนแรงจะก่อให้เกิดอัตราการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างและการจัดระเบียบใหม่ในองค์กรสังคมที่เกิดความขัดแย้งนั้นอย่างสูง

สันติศึกษา

สันติศึกษาเป็นความพยายามอย่างหนึ่งในการต่อต้านความรุนแรง และมุ่งสร้างสันติภาพโดยใช้กระบวนการการศึกษาเป็นเครื่องมือทำความเข้าใจเรื่องความขัดแย้ง ความรุนแรง สันติภาพและวิธีการแก้ปัญหาความรุนแรงให้ได้สันติภาพ ซึ่งสันติศึกษาไม่ใช่เพียงแต่เข้าใจเฉพาะเรื่องของสันติภาพเท่านั้น แต่ยังมุ่งสอนให้ค้นหาสันติและรักสันติอีกด้วย (รุ่งธรรม สุจิธรรมรักษ์, 2541)

บทเรียนของประวัติศาสตร์โลกในการแก้ไขปัญหาคือความรุนแรงทำให้มนุษย์ตระหนักถึงผลร้ายโดยใช้วิธีการที่รุนแรง ทำให้เกิดความชิงชังต่อการทารุณกรรมของสงครามที่มนุษย์กระทำต่อกัน การเรียกร้องความร่วมมือกับการสร้างสันติภาพในหมู่มวลมนุษย์ได้มีมานานแล้ว และได้ปรากฏรูปร่างอย่างชัดเจน เมื่อมนุษย์ได้ประสบหัตถภัยของโลกทั้งสองครั้ง กล่าวคือ สงครามโลกครั้งที่ 1 และสงครามโลกครั้งที่ 2 โดยเฉพาะอย่างยิ่งภายหลังจากสงครามโลกครั้งที่ 2 ที่มนุษย์ได้รับรู้ถึงอำนาจการทำลายล้างด้วยอาวุธนิวเคลียร์ ทำให้มนุษย์ตระหนักว่าภัยของสงครามนั้นมิใช่มีความหมายเพียงความทุกข์ยากบาดเจ็บล้มตายของมนุษย์เท่านั้น แต่อาจส่งผลถึงการสูญเสียบรรยากาศและของมนุษยชาติทั้งโลก

สันติศึกษาเป็นความพยายามอย่างหนึ่งในการต่อต้านสงครามและการส่งเสริมสันติภาพ ด้วยการส่งเสริมความเข้าใจเรื่องสันติภาพและการปลุกฝังทัศนคติใฝ่สันติได้โดยผ่านกระบวนการทางการศึกษา การศึกษาเป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างหนึ่งในการส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ทำความเข้าใจเกี่ยวกับสันติภาพและปลุกฝังทัศนคติใฝ่สันติได้ หน่วยงานที่รับผิดชอบทางการศึกษาขององค์การสหประชาชาติ คือ องค์การยูเนสโก (UNESCO) ได้ทุ่มเทความพยายามที่จะหาทางจัดการศึกษาให้เป็นไปเพื่อให้โลกอยู่กันอย่างสันติสุข โดยสงครามนั้นเกิดจากเข้าใจผิด ความกลัว ความเกลียดชัง ความชิงชัง และเชื่อว่าการศึกษาจะสามารถให้คนมีความเป็นมนุษย์ คือ มีเหตุผล มีความเข้าใจอันดีซึ่งกันและกันและอยู่ร่วมกันอย่างสงบ

แนวทางการศึกษาที่ UNESCO ใช้เพื่อส่งเสริมสันติภาพ คือ การศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติ (Education for World Understanding หรือ Education for International Understanding) และการศึกษาต่างวัฒนธรรมโดยใช้การศึกษาทำให้คนที่มีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันสามารถติดต่อสื่อสารกันได้ โดยมีความเข้าใจ เคารพ เป็นมิตร และคิดช่วยเหลือ

สังคมในโลกรปัจจุบันมีความขัดแย้งกันเป็นเรื่องธรรมดา โดยมีเหตุมาจากความต้องการที่ไม่สิ้นสุดของมนุษย์ แต่ทรัพยากรหรือสิ่งที่ตอบสนองนั้นมีอยู่อย่างจำกัด ดังนั้นทำให้เห็นได้ว่า “สันติภาพ” เป็นสิ่งมีค่า ที่พึงปรารถนา ซึ่งสามารถแบ่งความหมายของสันติภาพออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. สันติภาวะ หมายถึง สันติภาพในฐานะที่เป็นเป้าหมายคือ สภาพหรือภาวะที่สงบ ไม่มีความรุนแรง เช่น ไม่มีสงคราม ไม่มีการต่อสู้กัน

2. สันติวิธี หมายถึง สันติภาพในฐานะที่เป็นวิธีการหรือวิถีทางคือ วิธีการที่ไม่ใช้ความรุนแรงหรือวิธีการปฏิบัติที่ไม่รุนแรงในการแก้ปัญหาหรือการดำเนินชีวิต

ถึงแม้ว่าสันติภาพจะเป็นสิ่งที่น่าปรารถนาในสังคม แต่ก็จะมีผู้ใช้แนวคิดสันติภาพที่แตกต่างกัน กล่าวคือ จะมีบางกลุ่มเน้นสันติภาวะ และ บางกลุ่มเน้นที่สันติวิธี อีกทั้งจะมีคนบางกลุ่มที่สนับสนุนแนวคิด “สันติภาพด้วยกำลัง” (Peace through Strength) หรือพวกที่ถือคติว่า “แม้หวังตั้งสงบจงเตรียมรบให้พร้อมสรรพ” (If You Want Peace, Prepare for War) กล่าวได้ว่าเป็นกลุ่มที่เน้นสันติภาวะมากกว่าสันติวิธี คือ จะกระทำทุกรูปแบบเพื่อให้เกิดสันติแต่ต้องใช้ความรุนแรง อีกทั้งยอมเตรียมรบหรือแม้กระทั่งลงมือรบ เพื่อให้ได้มาซึ่งความสงบ

นักสันติวิธี สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

1. กลุ่มผู้ใช้สันติวิธีเพื่อแก้ปัญหาคความขัดแย้ง เป็นกลุ่มต่อต้านการใช้ความรุนแรงในการแก้ปัญหา ซึ่งถือกันว่าเป็นความหมายของ สันติภาพเชิงลบ มุ่งเน้นมองสันติวิธีในฐานะที่เป็นวิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งมากกว่าเป็นวิถีทางในการดำเนินชีวิต ไม่เห็นด้วยกับการแก้ปัญหาโดยใช้วิธีความรุนแรง

2. กลุ่มผู้ใช้สันติวิธีเป็นวิถีทางในการดำเนินชีวิต ซึ่งถือกันว่าเป็นความหมายของสันติภาพเชิงบวก กลุ่มนี้จะต่อต้านวิถีชีวิตที่รุนแรงทุกด้าน ไม่ได้มองสันติวิธีในฐานะเป็นเพียงวิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งเท่านั้น แต่เห็นว่าเป็นวิถีทางในการดำเนินชีวิตทุกด้าน

หลักการและวัตถุประสงค์สำคัญของนโยบายการศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติ มีดังนี้

1. สร้างมิตรระหว่างชาติและการมองโลกอย่างกว้างๆ ในการศึกษาทุกระดับและในทุกรูปแบบ

2. ก่อให้เกิดความเข้าใจและการเคารพซึ่งบุคคล ทุกชาติ ศาสนา วัฒนธรรม อารยธรรม ค่านิยมและแนวทางการดำรงชีวิต โดยสอนทั้งวัฒนธรรมและเชื้อชาติอื่น

3. ก่อให้เกิดความตระหนักถึงความจำเป็นที่ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ที่มีมากขึ้นระหว่างบุคคลและชาติต่างๆ ทั่วโลก

4. ก่อให้เกิดความสามารถในการติดต่อกับผู้อื่น

5. ไม่ตระหนักถึงแค่เพียงสิทธิ แต่คำนึงถึงหน้าที่ของบุคคล กลุ่มสังคม และชาติทั้งหลายที่จะต้องมีความสัมพันธ์กันและกัน

6. เข้าใจถึงความจำเป็นที่ต้องมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันและร่วมมือกันระหว่างชาติ

7. สร้างความพร้อมของแต่ละบุคคลที่จะเข้าร่วมในการแก้ปัญหาของชุมชนของตนของประเทศของตนและของโลกโดยทั่วไป

8. เน้นหลักการไม่ยอมรับการใช้สงครามเพื่อแก้ปัญหาระหว่างประเทศ

การพัฒนาการศึกษาเพื่อสันติภาพมีหลายรูปแบบและหลายวิธี ซึ่งมี 4 แนวทางที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. แนวการศึกษาเปรียบเทียบ (Comparative Education) แนวนี้เปรียบเทียบชีวิตความเป็นอยู่ทางภูมิศาสตร์ เศรษฐกิจ และการเมืองประเทศต่างๆ

2. แนวการศึกษาสหวัฒนธรรม (Inter-Cultural Studies) การศึกษาลักษณะนี้เน้นวัฒนธรรมของชนชาติต่างๆ รวมไปถึงชนกลุ่มน้อย เข้าใจวัฒนธรรมต่างๆ เพื่อให้ผู้ศึกษาเห็นคุณค่า เข้าใจความแตกต่างและความคล้ายคลึงของวัฒนธรรมต่างๆ

3. แนวสากลทัศน์ศึกษา (Global Education) เป็นแนวทางการศึกษาที่สอนในชาวโลกตระหนักในความรับผิดชอบร่วมกัน ในการสงวนรักษาทรัพยากรและสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติของโลกและตระหนักในความจริงที่ว่า โลกเรานี้ผูกพันกันทางระบบเศรษฐกิจ

4. แนวพัฒนาศึกษา (Development Education) การศึกษาแนวนี้พัฒนาการมาจากกระบวนการพัฒนาประเทศต่างๆ ประยุกต์จากทฤษฎีการพัฒนาต่างๆ เช่น การเมือง เศรษฐกิจ สังคม การบริหาร เป็นต้น นอกจากจะเน้นการศึกษาเพื่อการพัฒนาแล้ว ยังเน้นการกระตุ้นมโนธรรมในการเข้าไปมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาเหล่านี้ โดยใช้การศึกษาเป็นเครื่องมือ

ความมุ่งหมายของการเรียนสันติศึกษาที่ต่างกัน 2 ประการ คือ

1. สันติวิทยาหรือสันติศาสตร์ เป็นการศึกษาเรื่องสันติภาพเพื่อเรียนรู้และทำความเข้าใจถึงลักษณะความเป็นจริงของสันติภาพ (Education about Peace) ซึ่งเน้นการแสวงหาความรู้ความเข้าใจของสันติภาพ

2. สันติศึกษา เป็นการศึกษาเรื่องสันติภาพให้เกิดขึ้น (Education for Peace) ซึ่งเป็นการเน้นการปลูกฝังทัศนคติให้ใฝ่สันติหรือน้อย วัชวิธีแก้ปัญหาความรุนแรง วัชวิธีสร้างสันติภาพแล้วจะได้นำไปใช้แก้ปัญหา นำความรู้ไปสร้างสันติได้

วัตถุประสงค์ของสันติวิทยาและสันติศึกษานั้นมิได้ขัดแย้งกัน แต่ช่วยเกื้อหนุนกันให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสันติภาพ ในการสร้างสันติภาพ และการมีใจใฝ่สันติก็อาจเป็นแรงจูงใจให้เกิดความอยากรู้อยากเข้าใจถึงวิธีการสร้างสันติภาพ ลักษณะของสันติภาพ และจุดมุ่งหมายของสันติภาพต่อไป ผู้ศึกษาสันติภาพยังมีความเห็นไม่ตรงกันว่า ในความสงบนั้นยังมีความขัดแย้งอยู่ได้หรือไม่ สันติภาพคือภาวะที่ปราศจากความรุนแรงแต่ยังมีความขัดแย้งอยู่ หรือสันติภาพคือภาวะที่ปราศจากทั้งความรุนแรงและความขัดแย้ง (วิจิตร ศรีสอาน, 2530)

นอกจากนี้ พระมหาหรรษา (2554) กล่าวว่า สันติวิธี เป็นวิธีที่มุ่งเน้นยุทธวิธีในการปฏิบัติการที่ไม่ใช้ความรุนแรง (Non-Violent Actions)

ยีน ชาร์ป (2529) กล่าวว่า ในสถานการณ์ขัดแย้ง อาจใช้รูปแบบปฏิบัติการได้หลายวิธีในการแก้ไขปัญหา เช่น ใช้วิธีกระทำรุนแรงต่อบุคคลและทำลายทรัพย์สิน หรือใช้สันติวิธี (Nonviolent Action)

Ralph Summy (1985) ได้เสนอแนวทางในการปฏิเสธความรุนแรง 6 ประเภท ดังนี้

1. การไม่ต่อต้าน (Nonresistance) กลุ่มคนที่เชื่อถือหลักการนี้จะปฏิเสธความรุนแรงทางกายภาพ ปฏิบัติตามหลักการทางศาสนาของตนอย่างเคร่งครัด
2. การตกลงประนีประนอม (Active Reconciliation) กลุ่มคนที่เชื่อถือหลักการนี้จะปฏิเสธความรุนแรงและเชื่อว่าการแก้ปัญหาโดยเฉพาะในระดับปัจเจกชนนั้นจะกระทำได้ดีด้วยการประสานประโยชน์และประนีประนอมกันอย่างจริงจัง ในท่ามกลางความขัดแย้งกลุ่มนี้จะพยายามหาทางเปลี่ยนทรศะหรือนโยบายของกลุ่มที่เป็นปัญหาด้วยการพยายามชี้แจงเหตุผลให้ฝ่ายตรงข้ามยอมรับ
3. การต่อต้านทางศีลธรรม (Moral Resistance) กลุ่มนี้เชื่อมั่นว่าความชั่วเป็นสิ่งที่จะต้องต่อต้าน แต่ด้วยการใช้วิธีการในทางศีลธรรมและสันติวิธีเท่านั้น โดยให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบทางศีลธรรมในระดับปัจเจกชน
4. การไว้ความรุนแรงเป็นบางเรื่อง (Selective Nonviolence) กลุ่มนี้จะปฏิเสธการมีส่วนร่วมในการใช้ความรุนแรงบางเรื่อง
5. สัตยาเคราะห์ (Satyagraha) ของมหาตมะคานธี เชื่อถือในสัตยาเคราะห์ หรือหลักแห่งสัจจะ โดยมุ่งเข้าถึงสัจธรรมด้วยความรักและการกระทำ การอุทิศชีวิตให้กับสิ่งที่ตนเชื่อว่าถูกต้อง
6. การปฏิวัติไว้ความรุนแรง (Nonviolence Revolution) กลุ่มนี้เชื่อในเรื่องการปฏิวัติไว้ความรุนแรง เชื่อว่าปัญหาสังคมใหญ่ๆ ในโลกปัจจุบันมีรากฐานอยู่ที่ชีวิตทางสังคมและปัจเจกชน ดังนั้น หากจะแก้ปัญหาสังคมเหล่านี้ ต้องเปลี่ยนแปลงพื้นฐานในระดับปัจเจกชนและสังคมเท่านั้น ยอมรับแนวทางการให้ปัจเจกชนพัฒนาชีวิตของตนเอง พยายามให้สังคมยอมรับเอาหลักการแนวสันติ เช่น สันติวิธี ความเสมอภาค การร่วมมือกัน ความยุติธรรม และอิสระภาพเป็นค่านิยมหลัก สร้างสรรค์ระเบียบทางสังคมที่เสมอภาคมากขึ้น มีการกระจายอำนาจมากขึ้น และมีเสรีมากขึ้น ต่อสู้กับความชั่วทางสังคมด้วยปฏิบัติการไว้ความรุนแรง

การสื่อสารอย่างสันติ

การสื่อสารอย่างสันติ หรือ ภาษาแห่งความกรุณา เป็นการสื่อสารที่ผู้พูดจะรับผิดชอบ ต่อความรู้สึกของตนเอง โดยเชื่อมโยงความรู้สึกนั้น เกิดจากความต้องการใดที่ได้รับการตอบสนอง หรือไม่ได้รับการตอบสนอง ผู้พูดจะปล่อยวางการตัดสิน การวิพากษ์วิจารณ์ผู้อื่นลง รวมทั้งพยายาม ทำความเข้าใจอีกฝ่ายหนึ่งด้วยว่า เขารู้สึกอย่างไรและต้องการอะไร (ไพรินทร์ โชติสกุลรัตน์, 2554)

องค์ประกอบของการสื่อสารอย่างสันติ

การสื่อสารอย่างสันติใช้องค์ประกอบ 4 ประการ คือ

1. การสังเกต เป็นการพูดถึงเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งที่ต้องการสื่อสารให้ผู้อื่น รับทราบ โดยพยายามบรรยายสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม เฉพาะเจาะจง และเป็นกลาง แล้ว แยกแยะคำตัดสิน การประเมิน การตีความ หรืออคติออกจากสิ่งที่เกิดขึ้นจริง
 2. ความรู้สึก เป็นการจับความรู้สึกและระบุชื่อความรู้สึกนั้น ทั้งความรู้สึกทางการและ ทางใจ แล้วใช้คำที่แสดงความรู้สึก ที่ไม่ใช่ความคิด
 3. ความต้องการ เป็นสิ่งที่มีชีวิตชีวา เป็นคุณค่าและความปรารถนาที่ลึกซึ้งที่สุดของ มนุษย์ และมนุษย์ทุกคนต่างก็มีความต้องการ โดยการเน้นคำพูดที่บรรยายความต้องการร่วมของ มนุษย์ แทนที่จะใช้คำพูดที่บรรยายวิธีการหรือแผนการเฉพาะเจาะจงที่ใช้เพื่อตอบสนอง ความต้องการ ซึ่งในระดับความต้องการนั้น มนุษย์จะไม่ขัดแย้งกัน เพราะต่างคนต่างก็มี ความต้องการเช่นกัน ทำให้เข้าใจความเป็นมนุษย์ของอีกฝ่ายหนึ่งได้ แต่ความขัดแย้งมักจะเกิดขึ้น เพราะยึดติดที่วิธีการ แต่ไม่ได้มองลึกที่ตัวความต้องการ
 4. การขอร้อง เป็นการบอกให้อีกฝ่ายหนึ่งทราบว่า จะทำอะไรได้บ้างเพื่อช่วยให้ ความต้องการในส่วนลึกได้รับการตอบสนอง หรือวิธีการใดที่คาดว่าจะตอบสนองความต้องการ ในส่วนลึกได้ โดยการเลือกจะขอให้กระทำการใด ที่เชื่อว่าจะทำให้ความต้องการบรรลุผล แล้วบอก ให้รับทราบอย่างชัดเจน ซึ่งเมื่อเกิดการปฏิเสธก็จะเป็นจุดเริ่มต้นของการเจรจาหรือการสานสัมพันธ์
- สรุปได้ว่า ทางเลือกเพื่อการสื่อสารอย่างสันติ ประกอบด้วย การสื่อสารให้ผู้อื่นรับรู้ อย่างจริงใจ การแสดงความเข้าใจผู้อื่น และเข้าใจตัวเองอย่างแท้จริง

สานเสวนา (Dialogue)

สานเสวนา เป็นคำที่ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Dialogue ซึ่ง Bohm (1991) อธิบายว่าเป็น คำที่มาจากภาษาละตินจากคำว่า Dia + Logos ซึ่งคำว่า Dia หมายถึง ผ่าน (Through) ส่วนคำว่า Logos หมายถึง คำพูด เขาเปรียบว่า Dialogue เป็นการให้ความหมายของคำที่ผ่านหรืออยู่ท่ามกลาง คนหลายๆ คน เปรียบเหมือนภาพของแม่น้ำที่ไหลไปล้อมรอบและผ่านสมาชิกและผู้ร่วมอยู่ในการสานเสวนานั้น ซึ่งหลักการสานเสวนา เป็นเรื่องของการสื่อสารพูดคุยและสนทนากัน ให้ทุกคน มีโอกาสแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วม เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาบางอย่างที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งได้

คำว่า "สานเสวนา" หรือ "สานดีเสวนา" หมายถึง กระบวนการกลุ่มในการจัดการกับความขัดแย้งที่อาศัยบุคคลที่สาม ช่วยทำหน้าที่อำนวยความสะดวกให้เกิดการพูดคุยสนทนากันระหว่างกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องในสถานการณ์ความขัดแย้งที่มีความตึงเครียดทางอารมณ์เป็นส่วนประกอบใหญ่ โดยมุ่งเน้นที่จะลดอคติอันเกิดจากผลของความขัดแย้ง และสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างผู้เข้าร่วมกระบวนการ (ศูนย์สันติวิธีและธรรมาภิบาล 2547)

Bohm (1991) ได้ให้ความหมาย สานเสวนา ไว้ว่า คือ การปล่อยให้เกิดการถกเถียงกันของความหมายที่เกิดจากการฟังอย่างลึกซึ้ง ซึ่งโดยทั่วไปแล้วนั้นมนุษย์มีความคิดเป็นของตนเองซึ่งแตกต่างกันและอาจนำไปสู่การไม่เข้าใจกันและกัน จึงมีความจำเป็นที่จะต้องให้คนที่คิดต่างกันมา สื่อความหมายให้แก่กันด้วยการฟังอย่างลึกซึ้ง การฟังอย่างลึกซึ้งจะทำให้ก้าวพ้นอคติ ซึ่งจะช่วยปรับการมองความคิดของคนอื่นที่ไม่เหมือนเรา จากที่มองว่าผิด เป็นการมองเห็นความแตกต่าง ขณะเดียวกัน Leonard (1987) ซึ่งเป็นผู้นำทางด้านกระบวนการสานเสวนาอีกคนหนึ่ง ให้ความหมาย สานเสวนา คือ การที่คนสองคนหรือสองกลุ่มที่เชื่อต่างกัน แล้วมาร่วมเสวนากัน โดยมี วัตถุประสงค์สำคัญ 4 ประการ ดังนี้

1. เพื่อเรียนรู้ เรียนรู้ว่าเขามีนิสัยอย่างไร มีความเชื่ออะไร อย่างไร วัฒนธรรมทางศาสนาของเขาเป็นอย่างไร การเรียนรู้เริ่มต้นจากการยอมรับว่าเรามีความแตกต่างกัน
2. เพื่อเจริญเติบโต เจริญเติบโตทางความเข้าใจ ความเห็นอกเห็นใจ หมายความว่า ตัวเราไม่เคยอยู่ในสถานการณ์อย่างนี้ เราจะไม่มีทางรู้ว่าทำไมเขาตัดสินใจอย่างนั้น แต่ถ้าได้ฟังเขา ให้เขาได้พูด แล้วเราไปร่วมในสถานการณ์อย่างนี้ เราจะเข้าใจเขามากขึ้น

3. เพื่อจะเกิดการเปลี่ยนแปลง ถ้าเราตั้งใจซึ่งกันและกัน เรามาฟังว่าที่คิดอย่างนี้ ทำอย่างนี้เพราะเขามีเงื่อนไขใดบีบบังคับให้เขาทำแบบนี้ แล้วถ้าเราฟัง เราจะเข้าใจมากขึ้น ลดอคติ ที่มีอยู่แล้ว เราตัดสินใจแบบนี้จะทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในใจเราได้ โดยอาจจะเปลี่ยนแปลง จากเล็กๆ น้อยๆ ไปจนถึงเปลี่ยนแปลงมาก จนเห็นใจเขาหรือพัฒนาจนเป็นพวกเดียวกับเขา

4. เพื่อการร่วมมือ โดยทำงานเพื่อพัฒนา ร่วมแก้ปัญหา

หัวใจสำคัญของกระบวนการสานเสวนาตามทฤษฎีของ Leonard คือ การเปิดโอกาส ให้มีการฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep Listening) เป็นการฟังเพื่อเข้าใจ ความหมาย การสานเสวนาตาม ทฤษฎีของ Bohm เป็นความกระหายอยากรู้เรื่องอย่างใจจดใจจ่อ (Suspension) ซึ่งเกี่ยวข้องกับ "ความตั้งใจฟัง" (Attention and Listening) ในการสำรวจหาความหมายของผู้พูด เป็นความคิดที่ว่า ถ้าผู้พูด มีความตั้งใจที่กล่าวถึงสิ่งใด สิ่งหนึ่งด้วยอารมณ์ความรู้สึก พร้อมๆ กับเสนอความคิดอันใด อันหนึ่ง และผู้พูดยังคงรักษาความตั้งใจ ในการกล่าวถึงสิ่งนั้นต่อไป กระบวนการของความคิดจะ ดำเนินไปได้ลึกซึ้งยิ่งขึ้น นั่นคือ ทั้งผู้พูดจะสามารถเข้าใจความหมายของสิ่งที่ตนพูดและผู้ฟังอาจ เข้าใจสิ่งที่ตนได้ยิน อย่างลึกซึ้งมากขึ้น

จากที่กล่าวมาจะเห็นว่า สานเสวนา เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่น่าสนใจในการแปลง เปลี่ยนความขัดแย้ง ลดความไม่เข้าใจ ส่งเสริมสร้างความปรารถนาดีต่อกัน อันเป็นก้าวแรกที่จะ นำไปสู่ความร่วมมือ ร่วมใจ ร่วมแก้ปัญหของสังคม โดยทั่วไปการสานเสวนามีหลักการสำคัญ 3 ประการ คือ

1. ฟังอย่างไร คือ ฟังด้วยความเมตตา ฟังโดยไม่ตัดสินไว้ก่อน ฟังแบบเอาใจเขามาใส่ใจเรา
2. ฟังอะไร คือ ฟังตัวเอง ฟังผู้อื่น ฟังความเงียบ (คิดอย่างไรครครวญแล้วจึงพูด) ฟังผลของการฟังตัวเองและผู้อื่น
3. ฟังเพื่อหาความหมายด้วยกัน เพื่อการมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดการยึดเหนี่ยวแท้จริง

เมื่อมีการฟังอย่างตั้งใจถ่องแท้แล้ว ความเข้าใจผิด อาจละลายไป เปลี่ยนแปรเป็น ความเห็นใจ เกิดการเปลี่ยนท่าทีเป็นการร่วมมือกันโดยไม่มีการบังคับ สถานการณ์ความร่วมมือ ช่วยเหลือกันหลังจาก โศกนาฏกรรมคลื่นสึนามิ อาจเปรียบเทียบเป็นตัวอย่างของการสานเสวนา ผ่านการฟังอย่างลึกซึ้ง จนเข้าใจความหมายของการสูญเสีย พลัด พรากโดยมิได้ตั้งตัว และ แปรเปลี่ยนเป็นการระดมความเห็นอกเห็นใจ การช่วยเหลือ การร่วมมือ ร่วมใจ โดยธรรมชาติและ ปราศจากการบังคับ (ปาริชาติ สุวรรณบุบผา, ม.ป.ป.)

ระดับของการทำสานเสวนา

1. ระดับทฤษฎี คือระดับคำสอน เช่น จุดหมายสูงสุดของอิสลาม คือการได้อยู่กับพระเจ้า ศาสนาพุทธเชื่อในนิพพาน
2. ระดับประสบการณ์ เช่น ชาวบ้านไปทำบุญปล่อยปลา ชาวมุสลิมไปละหมาดเสร็จแล้วเขารู้สึกอย่างไร
3. ระดับชีวิต จะมีปัญหาเป็นตัวตั้ง เช่น สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ มีคนตายทุกวัน เรากำลังอยู่ในวิกฤติเดียวกัน อยู่ภายใต้ปัญหาเดียวกัน เราจะใช้การสานเสวนา เพื่อหาทางลด ความรุนแรงโดยเอาปัญหาเป็นตัวตั้ง

กฎของการสานเสวนา

1. ไม่มีวาระซ่อนเร้น ความมั่งคั่งของสานเสวนามาจาก “เจตนาบริสุทธิ์” คือ พูดความจริงอย่างตรงไปตรงมา ไม่สวมหน้ากากเข้าหากัน ไม่มีอะไรต้องซ่อนเร้น
2. ปฏิสัมพันธ์กันอย่างมนุษย์ ให้ความเคารพ ให้เกียรติผู้อื่น เพราะเขาไม่ใช่วัตถุสิ่งของ ที่ไร้หัวใจ ปฏิบัติต่อผู้อื่นเช่นเดียวกับที่อยากให้ผู้อื่นปฏิบัติต่อเรา
3. เท่าเทียม ต่างฝ่ายต่างเรียนรู้ “ให้ และ รับ” เท่าๆ กัน ไม่มีใครด้อยกว่า หรือเหนือกว่าใคร ไม่มีการครอบงำทางความคิด เขากับเราเท่าเทียมกัน เขากับเรามี ศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์เท่าเทียมกัน
4. จุดยืนชัดเจน กล่าวออกความคิด ความเชื่อของตนเอง กล่าวเปิดหู เปิดใจ ฟังความเห็นที่แตกต่าง กล่าวรับฟัง ว่าผู้อื่นเข้าใจ และเห็นว่าเราเป็นอย่างไร สื่อความหมายของเราให้ชัดเจน

5. ไม่ด่วนสรุปตัดสินผู้อื่น จงภูมิใจในความคิด ความเชื่อ ของเรา แต่ไม่ได้หมายความว่าเรารู้ดีกว่า หรือเหนือกว่าคนอื่น แล้วด่วนสรุปในสิ่งที่เขามีหรือเป็น ไม่ตัดสินเขาบนฐานความเชื่อของเรา

6. ใจกว้าง มีความใจกว้างพอที่จะวิพากษ์วิจารณ์ตนเอง หรือกลุ่มของตนเอง สิ่งใดที่ไม่ดี หรือไม่ถูกต้องก็น้อมรับความจริงอย่างไม่เข้าข้างตัวเอง กล่าวหาญวิจารณ์ตน และกลุ่มของตน ได้

7. ซื่อสัตย์และจริงใจ การสื่อสารอย่างจริงใจจำเป็นมากสำหรับ “सानเสวนา” ความคิดเห็นใดที่เราไม่เห็นด้วย ควรแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา โดยบอกเหตุผลให้ชัดเจน หลีกเลี่ยงการยอมรับแบบขอไปที

8. ใ้วางใจผู้อื่น ให้เกียรติต่อความคิดของผู้อื่น ว่าเขาก็มีเหตุผลของเขา และน่าจะหาทางออกที่ดีให้กับปัญหาตรงหน้าได้เช่นกัน ใ้วางใจในวิถีความเชื่อ ความสามารถ และเหตุผล

9. ไม่ปะปนหลักการกับปฏิบัติ เมื่อผู้อื่นพูดหรือถามในเรื่องใดก็พูดตอบในเรื่องนั้น ถ้าเขาพูดเรื่องหลักการหรือทฤษฎี ก็ตอบเรื่องหลักการหรือทฤษฎี ถ้าเขาพูดหรือถามเรื่อง การปฏิบัติ

ประสบการณ์ ก็ตอบเรื่องการปฏิบัติ หรือประสบการณ์ เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหา “การพูดคนละเรื่อง เดียวกัน” หลีกเลี่ยง ความเข้าใจผิด

10. ยืดหยุ่น แต่ตั้งใจจริง สานเสวนา เป็น “กระบวนการ” ที่ต้องอาศัย ความตั้งใจจริง ความต่อเนื่อง ความอดทน สานเสวนาจึงไม่ใช่สูตรสำเร็จ หรือคำตอบสุดท้ายของปัญหาทันทีทันใด

ข้อจำกัดของสานเสวนา

สานเสวนาไม่ใช่เป็นคำตอบสุดท้ายของการแก้ปัญหาอันสลับซับซ้อนได้ทุกเรื่อง แต่เป็นเพียงการเริ่มต้นของสัมมาทิวะเพื่อการแก้ปัญหาที่มนุษย์สร้างขึ้นนับจากอดีตจนปัจจุบัน ดังนั้น การทำสานเสวนาจึงควรทำอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ คนในวงสนทนาจะเป็นกระจกเงาให้กัน และกันอย่างปราศจากอคติ เพื่อเปิดโอกาสให้แต่ละคนเรียนรู้ตนเอง และแก้ไขปรับปรุงตนเอง เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกัน และอยู่ร่วมกับคนอื่นได้อย่างมีความสุข สามารถทำงานที่ยากๆ ที่ไม่สามารถจัดการด้วยวิธีการธรรมดาได้ ข้อจำกัดของสานเสวนาอาจเกี่ยวข้องกับเงื่อนไขต่อไปนี้

1. ความไม่เข้าใจธรรมชาติที่แท้จริงของसानเสวนาว่ามีหัวใจอยู่ที่การฟังอย่างลึกซึ้ง
 2. มีความเข้าใจว่าเป็นการเจรจาต่อรอง
 3. มีความกังวลว่าฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งจะต้องถูกเปลี่ยนจุดยืน
 4. มีความเข้าใจผิดว่าเจ้าหน้าที่ของรัฐหรือนักวิชาการเท่านั้นที่ เป็นผู้จัดสานเสวนา
- แต่ที่จริงแล้วทุกฝ่ายสามารถมีส่วนร่วมได้
5. ความเข้าใจผิดว่าการสานเสวนาเป็นการพูดและคุยกันในห้องแล้วมิได้เกิดอะไรขึ้น
- ภายหลังจากการพูดนั้น
6. ข้อจำกัดเรื่องเวลาและการรอคอยผลสำเร็จ ที่ยังไม่สามารถเกิดขึ้นได้จริง ความเสื่อมศรัทธา ลังเลสงสัยจึงอาจเกิดขึ้นได้

นอกจากนี้ วันชัย วัฒนศัพท์ (2547) ได้เสนอแนวคิดขั้นตอนของการสานเสวนาเพื่อไปสู่เป้าหมาย ดังนี้

1. หากคนกลาง ขั้นตอนแรกของคนที่ขัดแย้งกัน ที่แยกข้าวแยกกลุ่มกัน แล้วเป็นคนละกลุ่มคนละพวก ต่างคนต่างกลุ่มก็จะมีจุดยืน (Position) วิธีคิดและสัญลักษณ์ที่แตกต่างกัน และเป็นการยากมากที่จะเชิญชวนให้เดินเข้ามาเจรจากัน เพราะนอกจากจะมีจุดยืนต่างกันคนละสุดทางแล้ว ยังมีเรื่องอื่นๆ อีกที่มาเป็นอุปสรรคของการสานเสวนาหรือการเจรจาใดๆ จึงจำเป็นต้องมีคนกลางที่ ทั้งเข้าใจในกระบวนการและเป็นที่ยอมรับของทั้งสองฝ่ายหรือหลายฝ่าย คนกลางในช่วงแรกอาจจะ เป็นกลุ่มบุคคลที่สามารถเข้าไปพบปะและไปรับฟังจุดสนใจหรือความต้องการ ความกลัว ความห่วงกังวลของแต่ละฝ่ายที่ไม่ใช่จุดยืน

กลุ่มคนกลางนี้อาจจะเป็นผู้ที่พอจะยอมรับได้ในผู้นำ

แต่ละฝ่าย ก่อนจะนำไปสู่คนกลาง หัวหน้าทีมที่เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย ทีมคนกลางต้องเรียนรู้ใน กระบวนการและกติกาการสื่อสารอย่างละเอียดของทั้งการสานเสวนา การเจรจาและทักษะสมานฉันท์ อย่างแท้จริง

2. การสร้างความรู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา ทีมคนกลางที่เรียนรู้ถึงการสานเสวนาที่ไม่ใช่การเจรจาแบบเอาแพ้เอาชนะกัน หรือการไปยอมๆ กัน รวมถึงทักษะที่เกี่ยวข้องแล้ว ก็ทำหน้าที่ประสานแต่ละกลุ่มเพื่อขอรับฟังจุดสนใจ (หรือความต้องการ ความหวังความกลัว ความกลัวที่อยู่ลึก ๆ ลงไปกว่าจุดยืน) กระบวนการรับฟังมีความสำคัญมาก ทีมคนกลางไม่มีหน้าที่ไปแนะนำว่าทำไมไม่ทำอย่างนั้น ทำไมไม่ทำอย่างนี้ มีหน้าที่จดทุกคำพูด ทุกข้อทุกประเด็น เพียงทำความเข้าใจในแต่ละประเด็นให้ชัดเจน และอาจจะถามไปด้วยว่าถ้าจะเจรจากัน โดยกระบวนการที่ผู้มีอำนาจในการตัดสินใจคือคู่เจรจาทั้งหมดเจรจากันอย่างมีกติกาไม่มีการชี้หน้าว่ากัน มีความเห็นอย่างไร

3. การสานเสวนา (Dialogue) เป็นกระบวนการมาฟังอย่างตั้งใจ โดยเชื่อว่าคนอื่นก็มีบางส่วนของคำตอบ พร้อมทั้งจะร่วมมือกัน ไม่ได้มาเอาแพ้เอาชนะกัน มองอดีตเป็นบทเรียน แต่พูดคุยกันในเรื่องที่อยากให้เกิดสู่ออนาคตเพื่อเป้าหมายเดียวกัน และมีกติกาซึ่งเกิดขึ้นจากผู้ร่วมสานเสวนา กำหนดและเห็นพ้องต้องกัน คือ

- 3.1 มีเป้าหมาย เพื่อทำความเข้าใจกัน ไม่มาเอาแพ้เอาชนะกัน
- 3.2 มีความเท่าเทียมกัน ไม่มีใครใหญ่กว่ากัน ผู้ทำหน้าที่เป็นผู้ดำเนินการให้เกิดกระบวนการสานเสวนาก็ไม่มีอำนาจมากไปกว่ากติกาที่ทุกๆ ฝ่ายร่วมกันกำหนด
- 3.3 เปิดเผย ฟัง อย่างด่วนตัดสินใจ ให้เปิดเผยประเด็นเจรจาทั้งหมด ฟังทั้งเรื่องที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย
- 3.4 แสวงหาสมมติฐานต่างๆ อย่างหลากหลายที่เกี่ยวข้องกับปัญหา และทางออก โดยฟังกันอย่างกว้างขวาง
- 3.5 ฟังด้วยความรู้สึกร่วม ไม่ได้หมายความว่าต้องมาเห็นด้วย หรือไม่เห็นด้วย คืออาจจะฟังอย่างรับรู้ (Acknowledge) โดยไม่ต้องเห็นด้วย (Affirmative) ก็ได้
- 3.6 มองหาจุดร่วม โดยดูจากจุดสนใจร่วมที่ตรงกัน และเริ่มหาทางออกจากจุดร่วมที่เห็นเหมือนกัน
- 3.7 แสดงความเห็นที่แตกต่างในความคิด ที่ไม่ใช่เรื่องของ “บุคคล” หรือ “แรงจูงใจ” ให้อยู่ในเรื่องของความเห็นที่แตกต่างกัน

3.8 แยกกระบวนการตัดสินใจออกจากกระบวนการเสวนา จนกว่าเมื่อเกิด
กระบวนการเสวนาจนเข้าใจกันดีแล้ว จึงค่อยเดินหน้าสู่กระบวนการเสวนาหาทางออก

3.9 หากจะมีการตัดสินใจต้องใช้กระบวนการสร้างฉันทมติ (Consensus) ซึ่ง
ไม่ใช่การตัดสินใจโดยยกมือโหวต เสียงข้างมากชนะ แต่จะเกิดจากการทำความเข้าใจกัน ฟังกัน
จนมีมติที่เกิดจากความพึงพอใจร่วมกัน

3.10 เคารพมุมมองของทุกคน

สรุปได้ว่า การเสวนา (Dialogue) เป็นการเปิดใจพูดคุย และฟังกันและกันอย่าง
ลึกซึ้ง ซึ่งเป็นเครื่องมืออันทรงประสิทธิภาพในการลดความไม่เข้าใจ และส่งเสริมสร้างความ
ปรารถนาดีต่อกัน อันเป็นก้าวแรกที่จะนำไปสู่ความร่วมมือ ร่วมใจ แก้ปัญหาของสังคม อันเป็น
การส่งเสริมวิถีคิดแบบยอมรับใน “พหุลักษณะ” หรือความแตกต่างหลากหลาย เพื่อการอยู่ร่วมกัน
และทำงานร่วมกันในครอบครัว องค์กร ชุมชน และสังคมได้อย่างมีสันติสุข

ชาติพันธุ์

ความพยายามของมนุษย์ที่จะแยกแยะความแตกต่างทางวัฒนธรรมมีมานานแล้ว
ในระยะแรกๆ นั้น มักจะแยกแยะกันตามลักษณะรูปธรรมของวัฒนธรรมที่มองเห็น ได้ชัดเจน เช่น
ความแตกต่างของภาษาพูด เครื่องแต่งกาย และวิธีการดำรงชีวิต แต่หลังจากลัทธิล่าอาณานิคมได้
ขยายตัวออกไปทั่วโลก ชาวยุโรปตะวันตกได้เริ่มใช้ อคติทางชาติพันธุ์ (Ethnocentrism) มาเป็น
พื้นฐานในการแยกแยะความแตกต่างทางวัฒนธรรมมากขึ้น ด้วยการจัดแบ่งประชากรในโลก
ออกเป็น เชื้อชาติตามสีผิว (Race) ซึ่งแฝงนัยของลำดับชั้นของความยิ่งใหญ่ไว้ด้วย เพราะมักจะจัด
ให้ชาวผิวขาวของตนเองนั้นเป็นเชื้อชาติที่ยิ่งใหญ่ที่สุด ส่วนชาวสีผิวอื่นๆ ก็จะลดลำดับความสำคัญ
รองๆ ลงมา แต่ชาวผิวสีดำนจะถูกจัดให้อยู่ในลำดับต่ำที่สุดในระยะต่อๆ มา การจัดลำดับเช่นนี้ก็ถูก
ทำให้เป็นจริงเป็นจังมากขึ้นเรื่อยๆ จนยึดถือกันเสมือนว่าเป็นจริงตามธรรมชาติ โดยไม่มีการตั้ง
คำถามใดๆ ทั้งตัวเหยื่อเองและผู้ได้รับประโยชน์จากการจัดลำดับเช่นนี้

ความหลากหลายทางชาติพันธุ์ในพหุสังคม

การศึกษาความเป็นชาติพันธุ์ในเชิงวิชาการ ได้หันมาให้ความสำคัญมากขึ้นกับปัญหาการเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้นภายใต้บริบทและเงื่อนไขที่แตกต่างกัน พร้อมๆกับทำความเข้าใจกับพลวัตของกลุ่มชาติพันธุ์ในการต่อสู้และปรับตัวต่อ แรงกดดันต่างๆในสภาพความเป็นจริงของช่วงเวลาหนึ่งๆ โดยให้ความสนใจต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับ สิทธิ ความมีตัวตน และ ภูมิปัญญาของทุกๆ กลุ่มชาติพันธุ์อย่างเท่าเทียมกัน

เพื่อให้ผลของการศึกษานั้นมีพลังอย่างแท้จริง ในการเสนอทางเลือกที่มีลักษณะหลากหลาย ให้กับการเคลื่อนไหวทางการเมืองของกลุ่มชาติพันธุ์ ที่จะนำไปสู่การสร้างสรรคพหุสังคม และการมีส่วนร่วมอย่างเสมอภาคกับทุกกลุ่มชาติพันธุ์ในพหุสังคมนั้น เพราะความเป็นจริงของรัฐประชาชาติในปัจจุบัน ล้วนแล้วแต่มีความหลากหลายของชาติพันธุ์ทั้งสิ้น การปฏิเสธ และการไม่ยอมรับความจริงในข้อนี้ นับวันก็จะเพิ่มความขัดแย้งและรุนแรงขึ้นในสังคมโดยไม่จำเป็น ปัจจุบันเกือบทุกประเทศในโลกนี้จะมีประชากรที่ประกอบด้วยกลุ่มชาติพันธุ์อย่างหลากหลาย เนื่องจากมีประวัติศาสตร์ของความสัมพันธ์ ซึ่งทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนและการผสมผสานกันทางวัฒนธรรมกันมานาน แต่การอยู่ร่วมกันของกลุ่มชนชาติก็ไม่ได้ก่อให้เกิดความขัดแย้งเสมอไป หากไม่มีความพยายามเอาเปรียบซึ่งกันและกัน ในทางตรงกันข้าม กลับพบว่าในบางสังคมจะมีการผสมผสานกันทางวัฒนธรรมได้อย่างดี ขณะที่ในอีกหลายสังคมก็อยู่ร่วมกันได้ แม้ว่าจะคงความแตกต่างของแต่ละชาติพันธุ์เอาไว้ ทั้งนี้ก็เพราะว่าสังคมนั้นๆ ได้เคารพสิทธิของความแตกต่างทางชาติพันธุ์อย่างเท่าเทียมกัน ที่จริงแล้วสังคมหนึ่งสามารถเคารพในความแตกต่างได้อย่างหลากหลาย นอกจากชาติพันธุ์แล้ว ก็อาจจะเคารพความแตกต่างในทางวัฒนธรรมของท้องถิ่น ความแตกต่างในความรู้ และความแตกต่างในความเชื่อเป็นต้น ในทางวิชาการจะเรียกสังคมที่เคารพในความแตกต่างอย่างหลากหลายนี้ว่าพหุสังคม ซึ่งมักจะเกิดขึ้นได้อย่างแท้จริงเมื่อสังคมนั้นๆ ได้พัฒนาความเป็น ประชาธิปไตยมากขึ้น (อานันท์ กาญจนพันธุ์, 2539)

ชัยวัฒน์ สถาอานันท์ (2539) กล่าวว่า ความขัดแย้งเชิงชาติพันธุ์ เกิดจากภาวะทันสมัย (Modernization) ของโลกยุคปัจจุบัน อันประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ คือ พัฒนาการทางเทคโนโลยีที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีขอบข่ายที่กว้างขวาง ตลอดจนภาวะที่ทุกสิ่งกลายเป็นสินค้า ได้หมดไม่ว่าจะเป็นร่างกาย ศักดิ์ศรี หรืออากาศ ภาวะทันสมัยดังกล่าวนี้เผชิญกับปฏิกิริยาสำคัญ 4 อย่าง คือ

1. การโต้ภาวะทันสมัย (Counter-Modernization) เช่น กระแสฟื้นคืนทางศาสนาทั้งพุทธในไทยและมาเลเซีย กระแสชาตินิยมฮินดูในอินเดีย
2. การเร่งภาวะทันสมัย (Hyper-Modernization) โดยรัฐเผด็จการอำนาจที่ไม่รู้รอที่จะใช้ความรุนแรงเพื่อเร่งเปลี่ยนตัวเอง ให้เป็นสังคมอุตสาหกรรม การเร่งภาวะทันสมัยทำให้สังคมเกิดภาวะคับข้อง มีความเหลื่อมล้ำมาก สถิติอัตรานินทากรรม การหย่าร้าง และความรุนแรงในครอบครัวมีสูงขึ้น ผู้คนเริ่มหันหาสายสัมพันธ์ดั้งเดิมทั้งในเชิงศาสนาและความเป็นชุมชนท้องถิ่น ยิ่งรัฐ “เร่ง” ภาวะทันสมัยเข้มข้นเคร่งครัด การ “โต้” ยิ่งทวีความรุนแรงขึ้น
3. การทอนภาวะทันสมัย (De-Modernization) ด้วยพลังทำลายระบบต่างๆ อย่าง ขบวนการพิทักษ์สิทธิสตรี ขบวนการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม อุดมการณ์ฟื้นฟูภูมิปัญญาประเพณีพื้นบ้าน
4. การฟื้นภาวะทันสมัย (Post-Modernization) ที่เกิดในวงวิชาการ ที่วิพากษ์ความรู้ ทฤษฎี และอุดมการณ์ทั้งหลายที่ครอบงำอยู่ในปัจจุบัน โดยชี้ให้เห็นอำนาจที่ซุกซ่อนอยู่ว่าทำงานในลักษณะใดบ้าง ทำให้เห็นว่าความรู้เหล่านี้มิได้เหนือกว่าความรู้ภูมิปัญญาชนิดอื่น ซึ่งทำให้การทอนภาวะสมัยใหม่ยิ่งเข้มแข็งขึ้น โดยหันกลับไปหาอำนาจและความรู้ของกลุ่มดั้งเดิมของตน รวมทั้งสำนักเชิงชาติพันธุ์ก็เริ่มแจ่มชัดขึ้นกลายเป็น “การฟื้นคืนของสายสัมพันธ์ชาติพันธุ์” (Ethnic Resurgence) ทั่วโลก และถูกมองว่าเป็นมรดกอันตราย ณ จุดเปลี่ยนแห่งศตวรรษ ผ่านกรอบกระบวนทัศน์ “การปะทะทางอารยธรรม” (Clash of Civilizations) ที่เข้ามาแทนที่กระบวนทัศน์สงครามเย็น

อนึ่งความขัดแย้งเชิงชาติพันธุ์ จัดอยู่ในประเภทความขัดแย้งภายในรัฐ (Intrastate Conflict) ซึ่งมีลักษณะยึดเชื้อและรุนแรงถึงขั้นมีการสูญเสียชีวิต โดยหลักแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท คือ (วันชัย วัฒนศัพท์, 2550)

1. ความขัดแย้งที่มุ่งเปลี่ยนแปลงรูปแบบการปกครองหรือโครงสร้างอำนาจรัฐ (อุดมการณ์ทางการเมือง)
2. ความขัดแย้งที่มุ่งเปลี่ยนแปลงรัฐบาลหรือได้มาซึ่งอำนาจในการปกครองหรือจัดสรรผลประโยชน์ (กลุ่มอำนาจ ผลประโยชน์)
3. ความขัดแย้งที่มุ่งแยกตัวเป็นรัฐอิสระ (อัตลักษณ์ ชาติพันธุ์) ซึ่งเหล่านี้จะเป็นการต่อสู้กัน ระหว่างกลุ่มคนที่มีความแตกต่างกันทางความเชื่อ ชาติพันธุ์ หรือสถานะทางสังคม เศรษฐกิจ

ความขัดแย้งทางชาติพันธุ์และศาสนาน่าถูกมองว่าเป็นส่วนสำคัญของปัญหาความรุนแรงในจังหวัดชายแดนภาคใต้ เหตุเพราะผู้ก่อความไม่สงบอาศัยเงื่อนไขทางชาติพันธุ์ผสมผสานกับศาสนา มาเป็นข้ออ้างสร้างความชอบธรรมในการใช้ความรุนแรงในการต่อสู้ เพื่อเป้าหมายของตนในนามของอัตลักษณ์ความเป็นมลายู (ปองธรรม สุทธิสาคร แล พินิจ อัมสมบูรณ์, 2550)

ความขัดแย้งเหล่านี้มักจะเป็นการต่อสู้กันระหว่างกลุ่มคนที่มีความแตกต่างกันทางความเชื่อ ชาติพันธุ์ หรือสถานะทางสังคม เศรษฐกิจ และอาจทำให้เกิดความแตกแยกในสังคม ก่อให้เกิดความสูญเสียทางชีวิตและ จิตใจระหว่างผู้คนในสังคม เกิดการแบ่งฝายอย่างชัดเจน มีทัศนคติที่เป็นศัตรูต่อกัน โดยมุ่งตอบโต้ทำร้ายกันถึง ในระดับที่การดำรงอยู่ของอีกฝ่ายเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายตน รวมถึงเกิดแรงต้านต่อความพยายามใดๆ ที่จะประนีประนอม

พหุวัฒนธรรม

แนวคิดเกี่ยวกับพหุวัฒนธรรม

ความหมายของ “พหุวัฒนธรรม” ในทางวิชาการอาจมองได้จากหลายแนวคิด ทฤษฎี แต่เป้าหมายสำคัญของพหุวัฒนธรรม ก็คือ การทำให้คนที่มีวัฒนธรรมและแบบแผนชีวิตต่างกันอยู่ร่วมกันได้ในสังคม และมีความเคารพในวัฒนธรรมของคนอื่น ขณะเดียวกันก็พยายามส่งเสริมให้เจ้าของวัฒนธรรมมีความภาคภูมิใจในวัฒนธรรมของตัวเอง และมีศักยภาพเพียงพอที่จะรักษาหรือธำรงวัฒนธรรมของตนเองต่อไปได้ ภายใต้สังคมขนาดใหญ่ที่อยู่ภายใต้ระบบทุนนิยม และบริบทของการเปลี่ยนแปลง (ชาธิป สุวรรณทอง, 2554)

ในอีกความหมายหนึ่ง อมรา พงศาพิชญ์ (2541) กล่าวว่า พหุวัฒนธรรม คือ รัฐหรือประเทศที่มีการอพยพเคลื่อนย้ายเข้ามาของกลุ่มชาติพันธุ์ใหม่จึงมีการยอมรับความแตกต่างของกลุ่มชาติพันธุ์และวัฒนธรรมของกลุ่มเหล่านี้ การยอมรับพหุวัฒนธรรม คือการที่กฎหมายและกฎระเบียบที่ใช้ในการบริหารหรือการจัดการมีลักษณะไม่เคร่งครัด เปิดโอกาสให้มีทางเลือกในการปฏิบัติการ โดยไม่มีวัฒนธรรมใดวัฒนธรรมหนึ่งครอบงำ และวัฒนธรรมอื่นถูกรองรับ (Subordinate Culture)

พหุวัฒนธรรมเน้นการยอมรับลักษณะเด่นของแต่ละวัฒนธรรมที่แต่ละกลุ่มชาติพันธุ์ยึดถือปฏิบัติเมื่อย้ายถิ่นมาอยู่ในอีกสังคมหนึ่ง พหุวัฒนธรรมจึงหมายถึง สังคมที่มีผู้ย้ายถิ่นจำนวนมากพร้อมด้วยวัฒนธรรมและภาษาที่ติดตัวคนเหล่านี้ มาจากบ้านเกิดเมืองนอน และเกิดจากการแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรมระหว่างกลุ่มขึ้น (สุภางค์ จันทวานิช, 2549)

สังคมพหุวัฒนธรรม

สังคมพหุวัฒนธรรม หมายถึง ประชากร กลุ่มคนหลากหลายชาติพันธุ์มาอยู่รวมกันในสังคมหนึ่ง ซึ่งมีความแตกต่างทางด้าน ขนบธรรมเนียม ประเพณี ภาษา วัฒนธรรม ศาสนา ความเชื่อ รวมถึงวิถีชีวิตความเป็นอยู่ ของผู้คน วิธีการคิด การมีปฏิสัมพันธ์ การสื่อสาร รวมถึงบุคคลที่มาจากพื้นฐานหรืออัตลักษณ์เดียวกัน (เอกรินทร์ สังข์ทอง, 2552)

สำหรับประเทศไทยประกอบด้วยประชากรหลากหลายชาติพันธุ์ หลัๆ ได้แก่ คนไทยพื้นเมือง คนไทยเชื้อสายจีน คนไทยเชื้อสายมลายู คนไทยภูเขา เป็นต้น ซึ่งคนไทยเหล่านี้จะมีวัฒนธรรมหลักร่วมกัน เช่น การใช้ภาษาไทยในการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน การเคารพในสถาบันพระมหากษัตริย์ การปฏิบัติตามกฎหมายข้อบังคับเดียวกัน เป็นต้น ขณะที่คนไทยในแต่ละชาติพันธุ์ก็จะมีวัฒนธรรมย่อยแตกต่างกันไป เช่น คนไทยเชื้อสายมลายูส่วนใหญ่จะนับถือศาสนาอิสลามพูดภาษามลายู มีการแต่งกายและวิถีชีวิตเป็นแบบมลายู คนไทยเชื้อสายจีนก็จะปฏิบัติตามขนบธรรมเนียมประเพณีดั้งเดิมของตน เช่น การไหว้เจ้า ไหว้บรรพบุรุษในช่วงเทศกาลตรุษจีน สิ่งเหล่านี้ จึงสะท้อนความหลากหลายทางวัฒนธรรม หรือ พหุวัฒนธรรม (บัญญัติ และคณะ, 2553)

การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมจังหวัดชายแดนใต้

การจัดการศึกษาแนวพฤติกรรมสำหรับประชาชนในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำเป็นอย่างยิ่งต้องคำนึงบริบททางการเมือง สังคม วัฒนธรรม แนวทางในสังคมปัจจุบัน จึงมี แนวโน้มที่ต้องจัดการศึกษาสำหรับเยาวชนให้ตรงกับความต้องการของคนในท้องถิ่น การเคารพ ความแตกต่างทางวัฒนธรรม และอัตลักษณ์ของประชาชนในท้องถิ่นให้มีโอกาสที่เท่าเทียมหรือ ใกล้เคียงกัน เช่น นโยบายของรัฐในปัจจุบันต่อการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาของประชาชน ซึ่ง จะเป็นหลักประกันและเป็นเครื่องบ่งบอกถึงความเจริญของประเทศชาติ ขณะเดียวกันการยอมรับ ความหลากหลายทางวัฒนธรรมซึ่งเคยถือว่าเป็นปัญหาสำหรับการปกครองท้องถิ่นชายแดนภาคใต้ ในอดีต หรือเงื่อนไขทางวัฒนธรรมก็นับได้ว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการนำมาพิจารณาควบคู่กับ ปัญหาสถานการณ์พื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ปัจจุบัน (บรรจง ฟ้ารุ่งสาธ, 2551)

การมีส่วนร่วมของประชาชน

การมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นหลักการพื้นฐาน และองค์ประกอบสำคัญในการ ปกครองตามระบบประชาธิปไตย ทำให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาด้วย ตนเอง โดยไม่ต้องรอรับนโยบายจากรัฐบาล เนื่องจากแต่ละพื้นที่มีสถานะแวดล้อม ตลอดจนปัญหา ที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่ประชาชนมีข้อมูลและรับรู้ถึงปัญหาที่เกิดขึ้น ในพื้นที่ที่พวกเขาอาศัยอยู่เอง

ความหมายของการมีส่วนร่วมของประชาชน

มีผู้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมของประชาชนไว้หลากหลาย และมีความแตกต่างกัน ไปตามความเข้าใจ และประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ดังนี้

วันรักษ์ มิ่งมณีนาคิน (2531) ได้ให้ความหมายการมีส่วนร่วมของประชาชน หมายถึง การเข้าร่วมอย่างแข็งขันและเต็มที่ของกลุ่มบุคคลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกขั้นตอนของโครงการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีส่วนร่วมในอำนาจการตัดสินใจและหน้าที่ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วมจะเป็นเครื่องรับประกันว่าสิ่งที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการมากที่สุดนั้น จะต้องได้รับการตอบสนอง และมีความเป็นไปได้มากขึ้นว่าสิ่งที่ทำนั้นจะตรงกับความต้องการที่แท้จริง และมั่นใจมากขึ้นว่า ผู้เข้าร่วมทุกคนจะได้รับผลประโยชน์เสมอหน้ากัน

ทวิวงศ์ ศรีบุรี (2541) ให้ความหมายการมีส่วนร่วมของประชาชน หมายถึง การเปิดโอกาสให้หน่วยงานของภาครัฐ ภาคเอกชน องค์กรเอกชน กลุ่มประชาชน หรือประชาชน ได้มีโอกาสร่วมรับรู้ข่าวสาร รับฟัง และร่วมแสดงความคิดเห็นในรูปแบบต่างๆ ต่อการเตรียมการของโครงการที่จะเกิดขึ้น

สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมของประชาชน หมายถึง การแลกเปลี่ยนข้อมูล การเข้ามามีส่วนร่วมในการรับฟังความคิดเห็นของกันและกัน ของประชาชน ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ที่อยู่ในพื้นที่นั้นๆ หรือในชุมชนนั้น เพื่อการตัดสินใจที่เหมาะสม และเป็นที่ยอมรับร่วมกันซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่าย

คุณลักษณะของการมีส่วนร่วม

Norman, John & Arthur (1979) เสนอว่า การเข้าใจถึงกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน ต้องพิจารณาว่า การมีส่วนร่วมนั้นๆ อยู่ในขั้นตอนใด ใครที่เข้ามามีส่วนร่วม และการมีส่วนร่วมในแต่ละขั้นตอนเกิดขึ้นได้อย่างไร ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนา ประชาชนต้องมีส่วนร่วมแบ่งขั้นตอน ดังนี้
 - 1.1 ร่วมในการค้นหาปัญหา สาเหตุของปัญหา และการตัดสินใจเลือกวิธีแก้ปัญหา
 - 1.2 ร่วมดำเนินการในกิจกรรมพัฒนา
 - 1.3 ร่วมรับผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการพัฒนา
 - 1.4 ร่วมประเมินผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมการพัฒนา
2. องค์กรประกอบของผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วมในแต่ละขั้นตอน อาจเป็นผู้นำหรือชาวบ้านทั่วไป เจ้าหน้าที่ของทางราชการ และเอกชน เป็นต้น
3. การจำแนกลักษณะของการมีส่วนร่วม

รูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชน

สุนีย์ มัลลิกะมาลย์ (2545) ได้แบ่งระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนไว้ 2 ระดับ คือ

1. การมีส่วนร่วมของประชาชนในระดับต่ำ หมายถึง หน่วยงานรัฐเป็นผู้ริเริ่มคิด ตัดสินใจให้มีโครงการขึ้นมา และเห็นควรจะให้ประชาชนมีส่วนร่วมดำเนินการด้วย จึงได้แจ้ง มอบหมายให้ประชาชนเข้าดำเนินการ การมีส่วนร่วมของประชาชนในระดับนี้จึงมีลักษณะเป็น การสั่งการจากรัฐลงสู่ประชาชน (Top-Down Approach) ซึ่งเป็นความร่วมมือที่มีได้เกิดจาก ความต้องการโดยแท้ของประชาชน

2. การมีส่วนร่วมของประชาชนในระดับสูง หมายถึง ประชาชนเป็นฝ่ายคิดริเริ่ม ตัดสินใจ และดำเนินโครงการนั้นๆ เอง (Bottom-Up Approach) แต่อาจมีปัญหาจากการไม่ได้รับความร่วมมือ หรือช่วยเหลือ สนับสนุนจากภาครัฐ เพราะถือว่าเป็นเรื่องของประชาชน

ประโยชน์ของการมีส่วนร่วม

ศิริยา ชลทนุบำรุง (2548) สรุปประโยชน์ของการมีส่วนร่วมไว้ดังนี้

1. ลดความขัดแย้งและสร้างความตกลงร่วมกัน

ความไม่ไว้วางใจกัน การอยากมีส่วนร่วมนั้นรวมกันทำให้เกิดความไม่ไว้วางใจ และทำให้ความขัดแย้งเพิ่มมากขึ้น การเปิดโอกาสให้ประชาชนและทุกๆ ฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อ ช่วยกันแก้ปัญหา ซึ่งเป็นการตัดสินใจที่ก่อให้เกิดความเป็นธรรม ความชอบธรรม หรือยุติธรรม และยังเป็นความร่วมมือตัดสินใจที่ลดปัญหาความขัดแย้งและสร้างความตกลงร่วมกันได้

2. ลดความเสียหายและชี้ประเด็นปัญหาต่างๆ

การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม ทำให้สามารถเข้าใจถึงความวิตกกังวลและ ความต้องการของผู้เสียหายได้เป็นอย่างดี ซึ่งก่อให้เกิดกระบวนการรับฟังปัญหา และร่วมตัดสินใจ แก้ไขปัญหาได้อย่างตรงจุด และไม่ขัดแย้งกับความต้องการของผู้ที่ได้รับความเสียหาย ทำให้ สามารถลดทั้งความเสียหายที่เกิดจากโครงการ และความเสียหายที่เกิดจากประชาชน

3. กระจายข่าวสารข้อมูล

การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม ทำให้ประชาชนได้รับทราบข้อมูลข่าวสาร โครงการต่างๆ อย่างถูกต้อง ทั้งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความจำเป็นในการกำหนดโครงการ ข้อมูลในการ ดำเนินการ ข้อมูลเกี่ยวกับผลกระทบต่างๆ และการเยียวยาแก้ไขปัญหาก็ได้ถูกต้อง

4. การแสดงความคิดเห็น

การแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ในการแก้ปัญหา จะทำให้ได้รับข้อมูลที่รอบด้านมากขึ้น รวมไปถึงการแสดงความรู้สึกในสิ่งที่คาดหวังของผู้มีส่วนร่วม ซึ่งนำไปสู่การพิจารณาตัดสินใจอันเป็นประโยชน์ต่อไป

5. การให้ข้อมูลย้อนกลับ

การให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อช่วยในการประเมินผลกระทบต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างแม่นยำมากขึ้น ในส่วนของข้อมูลที่ประชาชนได้รับและข้อมูลอื่นๆ จะทำให้ทุกฝ่ายมีข้อมูลที่ตรงกัน ก่อให้เกิดความเข้าใจมากขึ้น

6. การทำให้การตัดสินใจมีคุณภาพและมีความถูกต้อง

การมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นที่ยอมรับว่าเป็นมาตรการทางการปกครองที่เหมาะสมในสังคมสมัยใหม่ที่ซับซ้อน เพื่อที่ฝ่ายปกครองจะได้มีข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วนในการตัดสินใจ ส่งผลให้การตัดสินใจนั้นมีคุณภาพและความถูกต้อง

การมีส่วนร่วมของประชาชน ชุมชน หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการพัฒนา โดยต้องอาศัยกลยุทธ์ในการที่จะทำให้เข้าถึงประชาชนและรู้ถึงปัญหาของชุมชนหรือองค์กร อันเป็นโอกาสที่จะจุดประกายความคิด โดยไม่ชี้แนะให้ประชาชน ชุมชนคิดถึงปัญหา จัดเวลาให้มีการพูดคุยสนทนา เสวนาถึงปัญหาและวิถีทางที่จะแก้ปัญหา จนกว่าจะตกผลึกทางความคิด และได้แนวทางการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ เพื่อการพัฒนาให้มีความเจริญแก่ชุมชนและองค์กร โดยเฉพาะในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ควรให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับโครงการต่างๆ ที่ขัดแย้งกับความรู้สึกและหลักความเชื่อของประชาชนในพื้นที่ และเร่งทำความเข้าใจให้เกิดการยอมรับในอัตลักษณ์พิเศษและความหลากหลายทางวัฒนธรรมของพื้นที่

แนวคิดจิตตปัญญาศึกษา

ความหมายของจิตตปัญญาศึกษา

จิตตปัญญาศึกษา เป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นการสร้างกระบวนการทัศน์ใหม่ๆ การปลูกฝังความตระหนักรู้ ทั้งภายใน ความเป็นองค์กรรวมของสรรพสิ่ง จนเกิดปัญญา เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีนักวิชาการให้ความหมาย ดังนี้

ประเวศ ะลี (2550) กล่าวว่า จิตตปัญญา เป็นการศึกษาที่ทำให้เข้าใจด้านในของตนเองและเกิดปัญญาเข้าถึงความจริงสูงสุด ทำให้เปลี่ยนมุมมองเกี่ยวกับโลกและผู้อื่น เกิดความเป็นอิสระ เกิดความรักอันไพศาลต่อเพื่อนมนุษย์ และธรรมชาติทั้งหมด อันนำไปเพื่อชีวิตและการอยู่ร่วมกันที่ดี โดยการปฏิบัติกิจกรรมที่หลากหลาย เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานในตนเอง เกิดการพัฒนาที่แท้จริง

วิจักขณ์ พาณิช (2550) กล่าวว่า จิตตปัญญาเป็นการเรียนรู้ ที่เกิดขึ้นได้ในสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ให้ความสำคัญและเอาใจใส่จิตใจของผู้เรียนอยู่ทุกขณะ สามารถทำได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1. การฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep Listening) เป็นการฟังด้วยความตั้งใจ สัมผัสได้ถึงรายละเอียดของเรื่องที่ได้ฟังด้วยจิตใจที่ตั้งมั่น รวมถึงการมอง การอ่าน การสัมผัส
2. การน้อมดูใจอย่างใคร่ครวญ (Contemplation) เป็นกระบวนการต่อเนื่องจากการฟังอย่างลึกซึ้ง กอรปกับประสบการณ์ที่ผ่านเข้ามาในชีวิต น้อมเข้ามาสู่ใจ นำมาคิดอย่างใคร่ครวญอย่างลึกซึ้ง สงบเยือกเย็น แล้วลองนำไปปฏิบัติให้เห็นผลจริง เป็นการเพิ่มพูนความรู้ในระดับหนึ่ง
3. การเฝ้ามองเห็นตามที่เป็นจริง (Meditation) การปฏิบัติธรรมหรือการภาวนา เฝ้ามองดูธรรมชาติที่แท้จริงของจิต คือการเปลี่ยนแปลงไม่คงที่ ความบีบคั้น กระแสแห่งเหตุปัจจัย ทำให้เห็นความเชื่อมโยงจากภายในสู่ภายนอกที่ไม่ยึดติด ไม่มีอยู่จริงในธรรมชาติ เป็นเพียงการเห็นผิดไปของจิตเท่านั้น

นอกจากนี้ จุ่มพล พุทธภทธีวิน (2551) กล่าวว่า จิตตปัญญาศึกษา คือ การศึกษาที่เน้น และให้ความสำคัญกับการพัฒนาความตระหนักรู้ การเรียนรู้เท่าทันมิติ ทัน โลกด้านใน (อารมณ์ ความรู้สึก ความคิด ความเชื่อ ทักษะ มุมมองต่อชีวิตและโลก) ของตนเองให้มีคุณค่า ในเรื่อง การเรียนรู้อย่างใคร่ครวญ ซึ่งคือการสังเกตอย่างมีสติต่อการเปลี่ยนแปลงภายในของตนเองที่เกิดขึ้น จากการเผชิญกับผู้อื่นและโลกภายนอก ผ่านกระบวนการ กิจกรรมที่หลากหลาย มีเป้าหมายให้เกิด การเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานอย่างลึกซึ้งซึ่งทางความคิด และจิตสำนึกใหม่เกี่ยวกับตนเองและโลก ส่งผลต่อการประพฤติปฏิบัติและการดำเนินชีวิตอย่างมีสติและปัญญา มีความรักความเมตตาต่อ ตนเองและสรรพสิ่งทั้งในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งและเป็นหนึ่งเดียวกับธรรมชาติ

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่าจิตตปัญญาศึกษา คือ แนวทางการศึกษาที่ เป็นการเรียนรู้ด้วยหัวใจที่ใคร่ครวญ เข้าใจด้านในของตนเองและให้ความสำคัญกับการพัฒนา ความตระหนักรู้แบบองค์รวม เข้าถึงความดีงาม และความจริงของชีวิต ผ่านรูปแบบกระบวนการ กิจกรรมที่หลากหลายและปัจจัยเกื้อหนุน ได้แก่ การจัดสภาพแวดล้อมและการประเมินผลที่เอื้อต่อ การเรียนรู้ มีเป้าหมายให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานอย่างลึกซึ้งซึ่งทางความคิด และจิตสำนึกใหม่ เกี่ยวกับตนเองและโลก ส่งผลต่อการประพฤติปฏิบัติและการดำเนินชีวิตอย่างมีสติ อันจะลด ความขัดแย้งลงได้

หลักการของจิตตปัญญาศึกษา

ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาพลังแห่งแผ่นดินเชิงคุณธรรม (2551) ร่วมกับเครือข่าย จิตตปัญญาศึกษาได้สร้างชุดความรู้การอบรมและกระบวนการด้านจิตตปัญญาศึกษา เพื่อเป็น แนวทางเริ่มต้นในการสร้างเปลี่ยนแปลงในจิตใจมนุษย์ได้สังเคราะห์หลักการพื้นฐานของ จิตตปัญญาศึกษาเป็น 7 หลักการ ดังนี้

1. หลักการพิจารณาด้วยใจอย่างใคร่ครวญ (Contemplation) คือ การเข้าสู่ภาวะจิตใจ ที่เหมาะสมต่อการเรียนรู้ และนำจิตใจไปใช้ทำงานอย่างใคร่ครวญทั้งในด้านพุทธิปัญญา (Cognitive) ด้านระหว่างบุคคล (Interpersonal) และด้านภายในบุคคล (Intrapersonal)
2. หลักความรักความเมตตา (Compassion) คือ การส่งพลังออกเพื่อโอบอุ้มดูแล และการจัดกระบวนการด้วยสิ่งแวดล้อมและบริบทที่เกื้อกูลต่อการเรียนรู้

3. หลักการเชื่อมโยงสัมพันธ์ (Connection) คือ การช่วยให้เชื่อมโยงประสบการณ์ในกระบวนการเข้ากับชีวิตได้ บูรณาการสู่วิถีชีวิต และการเอื้อให้เกิดการเชื่อมโยงระหว่างกันและกัน เชื่อมโยงกับชุมชน และจักรวาล

4. หลักการเผชิญหน้า (Confronting) คือ การเปิดให้ตนเองออกจากพื้นที่ปลอดภัยของตนเอง เพื่อเข้าเผชิญกับพื้นที่เสี่ยง เพื่อเปิดพื้นที่การเรียนรู้ใหม่ๆ และเข้าใจถึงข้อจำกัดและศักยภาพของตนเองต่อการเรียนรู้และพัฒนา

5. หลักความต่อเนื่อง (Continuity) คือ การสร้างความไหลลื่นของกระบวนการอันช่วยให้เกิดพลังพลวัตต่อการเรียนรู้ เพื่อช่วยเอื้อให้ศักยภาพการเรียนรู้ได้รับการปลดปล่อยและสามารถเข้าทำงานเพื่อบ่มเพาะพัฒนา

6. หลักความมุ่งมั่น (Commitment) คือ การเอื้อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถนำเอากระบวนการกลับไปใช้ในชีวิตอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่การเรียนรู้เพื่อเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

7. หลักชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community) คือ ความรู้สึกเป็นชุมชนร่วมกันที่เกื้อหนุนให้เกิดการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงภายในของแต่ละคน รวมถึงการสร้างเครือข่ายสัมพันธ์ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในกลุ่มซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและเชื่อมโยงกับชีวิต

ศรยุทธ รัตนพจนารถ และคณะ (2551) ได้สรุปแนวคิดหลักของจิตตปัญญาศึกษา ว่ามีคุณลักษณะการเรียนรู้ที่ให้ความสำคัญกับประเด็นต่างๆ ดังนี้

1. การมีประสบการณ์ตรงในการเรียนรู้
2. การฟังอย่างลึกซึ้ง และการเรียนรู้ด้วยใจที่เปิดกว้าง
3. การเคารพศักยภาพแห่งการเรียนรู้ของทุกคนอย่างไร้อคติ
4. การน้อมสัจใจอย่างใคร่ครวญ
5. การเฝ้ามองเห็นตามความเป็นจริง
6. ความสดของปัจจุบันขณะ
7. การให้คุณค่าแก่รากฐานทางภูมิปัญญาอันหลากหลายของท้องถิ่นและวัฒนธรรม
8. การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน

สรุปได้ว่า หลักการจิตตปัญญาศึกษา เป็นการศึกษาที่เน้นการพัฒนาจากด้านในเพื่อให้เกิดความตระหนักรู้ถึงคุณค่าของสิ่งต่างๆ โดยปราศจากอคติ มีสมาธิ เกิดสติ การรับรู้อย่างเปิดใจ จากการฟังอย่างลึกซึ้ง และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบกัลยาณมิตร มีจิตสำนึกต่อส่วนรวม และสามารถเชื่อมโยงประสบการณ์มาประยุกต์ใช้ในชีวิตได้แบบองค์รวม ส่งผลให้สังคมเกิดความสงบสุข

การจัดกิจกรรมตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา

ชลลดา ทองทวี และคณะ (2551) ได้สรุปรูปแบบแนวทางการประยุกต์ใช้จิตตปัญญาไว้ 2 ระดับ คือ ระดับหลักการและระดับรูปแบบโดยประมวลจากแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา ดังนี้

1. ระดับหลักการ การประยุกต์ใช้ในระดับหลักการแนวคิด คือการนำหลักการพื้นฐานและความคิดความเชื่อทางจิตตปัญญาศึกษาไปพัฒนาและใช้ในกระบวนการเดิมที่มีอยู่ หลักการที่ใช้เป็นฐานพิจารณาในการศึกษาครั้งนี้ คือ หลักการเชิงคุณค่าว่าด้วยการให้ คุณค่าของการเรียนรู้ ค่านิยมความเชื่อและศรัทธา หลักการเชิงกระบวนการว่าด้วยแนวทางพื้นฐานในการจัดรูปแบบและกิจกรรมการเรียนรู้และหลักการเชิงบริบทว่าด้วยปัจจัยแวดล้อมที่เกื้อหนุนต่อการเรียนรู้

2. ระดับรูปแบบ ศึกษาวิธีการและกระบวนการ ลักษณะการนำจิตตปัญญาศึกษาไปประยุกต์ใช้ในระดับวิธีการและกระบวนการเป็นการนำเครื่องมือ วิธีการการปฏิบัติตลอดจนกระบวนการไปปรับเสริม นำไปใช้ร่วมกับเครื่องมือเดิม หรือนำไปใช้ทั้งหมด ส่วนวิธีการและกระบวนการต่างๆ ที่พบจากการศึกษาเรื่องเครื่องมือและการปฏิบัตินั้นการศึกษาเรื่อง การประยุกต์ใช้ในระดับรูปแบบของวิธีการและกระบวนการ จะพิจารณาตามกลุ่มของเครื่องมือและการปฏิบัติตามแนวทางจิตตปัญญาศึกษา นั่นคือการเรียนรู้ผ่านความสงบนิ่ง ได้แก่ การเจริญสติ การทำสมาธิ การเรียนรู้ผ่านการเคลื่อนไหว ได้แก่ การบริหารกาย บริหารจิต เช่น โยคะ ไทเก๊ก ซึ่งงดตลอดจนการเดินจงกรม เป็นต้น การเรียนรู้ผ่านกระบวนการเชิงสร้างสรรค์ ได้แก่ การทำงานศิลปะ และงานสร้างสรรค์ต่างๆ การเรียนรู้ผ่านการทำกิจกรรมทางสังคม ได้แก่ การเจริญสติในการทำงานในชีวิตประจำวัน อาสาสมัคร การเรียนรู้ผ่านกระบวนการเชิงความสัมพันธ์ ได้แก่ สุนทรียสนทนา การเขียนบันทึก และการสะท้อนการเรียนรู้ การเรียนรู้ผ่านพลังพิธีกรรมศักดิ์สิทธิ์ ได้แก่ พิธีกรรมทางศาสนาหรือพิธีกรรมที่เกี่ยวข้องกับธรรมชาติตลอดจนการอยู่ในความเงียบ และการปลื้กวิเวก การเรียนรู้ผ่านกิจกรรมสร้างสรรค์ เช่น การสวนมนต์ การอ่านพระคัมภีร์ การภาวนา เป็นต้น

นอกจากนี้ กัญญา คำศิริพิมาน (2553) ได้เสนอแนวทางการจัดกิจกรรมตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา 5 ชั้น ดังนี้

1. ชั้นเตรียมความพร้อม (Check-in) เป็นการถ่ายทอดความรู้ โดยการให้สติอยู่กับตัว อาจจะทำให้ทำกิจกรรมฝึกร่วมกัน
2. ชั้นสุนทรียสนทนา (Dialogue) เป็นการพูดและฟังคนอื่นพูดอย่างใจกว้าง ใจตรง ฟังอย่างรู้เท่าทัน ให้เขว่นลอยคำถามให้ผู้พูดได้พูดอย่างเชื่อมโยง หยุดพูดโดยใช้ป้ายแสดงสถานะการพูด
3. ชั้นฟังแล้ววิเคราะห์ และสะท้อนความคิด (Reflection) ตามหัวข้อ และประเด็นต่างๆ
4. ชั้นการทบทวน (Check-out) โดยการฝึกทบทวนด้วยตนเอง ว่าวันนี้ได้เรียนรู้อะไร และให้สรุปพร้อมภาระงานที่ได้รับมอบหมายในครั้งต่อไป
5. ชั้นจดบันทึก (Journaling) เป็นการแสดงให้เห็นความก้าวหน้าเป็นระยะๆ และทบทวนเป็นระยะ ๆ

นอกจากนี้ สลักจิต ตรีธม โสภาส (2553) ได้แบ่งขั้นตอนการจัดกิจกรรมตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา เป็นขั้นตอนใหญ่ 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. ชั้นสมาธิ หมายถึง การหลับตาตั้งสติ ทำจิตให้สงบนิ่ง ใช้เวลา 5- 10 นาทีในช่วงเวลาดังกล่าวจะมีการกล่าวถึงสิ่งที่ผ่านมาแล้วเชื่อมโยงกับบทเรียนใหม่และกิจกรรมที่จะทำต่อไป หลังจากนั้นแจ้งเนื้อหาที่จะต้องทำอะไรใช้เวลาประมาณเท่าใด
2. ชั้นคิดและใจกว้าง หมายถึง การนึกไตร่ตรองอย่างเงียบๆ เพื่อทำความเข้าใจ วิเคราะห์เหตุและผล จนสามารถเข้าถึงความจริง ความดี ความงาม ของเนื้อหาได้ ซึ่งจะต้องออกแบบกิจกรรมให้มีการคิดและใจกว้างทุกครั้ง อาจจะเดี่ยวหรือกลุ่มก็ได้ แต่เน้นกระบวนการกลุ่ม เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผนวกกิจกรรมสุนทรียสนทนา เพื่อฝึกการรับฟังอย่างปราศจากอคติ และฝึกการใช้กระบวนการคิดเชิงระบบโดยยึดหลักความจริง ความดี ความงามเป็นแก่นของความคิด และสามารถเชื่อมโยงกับประสบการณ์ได้
3. ชั้นสะท้อนความคิด หมายถึง การนำเสนอความคิด ตามสาระหรือประเด็นที่ผ่านมา โดยการคิดอย่างใจกว้าง เช่น คำพูดสั้นๆ วาทะธรรม การเขียนข้อความสั้นๆ การเขียนเรียงความ การเขียนแผนผัง แผนภูมิ การวาดภาพ การแสดงบทบาทสมมุติ การแสดงละคร การปฏิบัติจริงและการทำกิจกรรมเพื่อประโยชน์ส่วนรวมด้วยจิตสาธารณะหรือจิตอาสา

จิตตปัญญาศึกษากับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ในการจัดกระบวนการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา เป็นการมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากภายในตนเองและเกิดสำนึกเพื่อส่วนรวม โดยใช้หลักการพื้นฐาน ดังนั้นรูปแบบการจัดกิจกรรมพัฒนาที่ใช้กระบวนการเรียนรู้ของจิตตปัญญาศึกษาจึงต้องเริ่มด้วยการพัฒนาบุคคลให้มีความพร้อมและความสมดุลจากภายในจิตใจให้มีความรู้สึกรู้สึกนึกคิดที่ละเอียดอ่อน อ่อนโยนทั้งต่อตัวเอง ผู้อื่น และธรรมชาติ ต่อยอดเป็นกระบวนการคิดและทักษะทางปัญญาที่เห็นความเชื่อมโยงของสิ่งต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกอย่างลึกซึ้ง มีพลังอำนาจในทางสร้างสรรค์ แบ่งปันความรักความเมตตาต่อบุคคลที่กำลังประสบกับความทุกข์ทั้งกาย ใจ และจิตวิญญาณ (โครงการเอกสารวิชาการการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง ศูนย์จิตตปัญญาศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล, 2552)

แนวทางในการนำแนวคิดจิตตปัญญาศึกษาไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาความเป็นมนุษย์ โดยการสอดแทรกกิจกรรมต่างๆ จะนำไปสู่การบูรณาการอย่างสมบูรณ์ จิตตปัญญาศึกษาเป็นการศึกษาที่มุ่งพัฒนาความเป็นมนุษย์ ด้วยการปลุกฝังความตระหนักรู้ภายในตนเอง เป็นกระบวนการเรียนรู้ด้วยใจอย่างใคร่ครวญ เน้นการพัฒนาความคิด จิตใจ อารมณ์ภายในตนเองอย่างแท้จริง เพื่อให้เกิดการตระหนักรู้ในตนเอง รู้คุณค่าของสิ่งต่าง ๆ โดยปราศจากอคติ เกิดความรักความเมตตา อ่อนน้อมต่อธรรมชาติ มีจิตสำนึกต่อส่วนรวม และสามารถประยุกต์เชื่อมโยงกับศาสตร์ต่างๆ ในการดำเนินชีวิตประจำวันได้อย่างสมดุลและมีคุณค่า ด้วยเหตุนี้ จิตตปัญญาศึกษาจึงเป็นทั้งแนวคิดและแนวปฏิบัติ ที่มีจุดมุ่งหมายให้เกิดการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงในระดับต่างๆ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงภายในตน การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร และการเปลี่ยนแปลงภายในสังคม โดยที่การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวไม่ใช่เป็นการเปลี่ยนแปลงเล็กๆ น้อยๆ แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานอย่างลึกซึ้ง โดยจิตตปัญญาศึกษาเป็นแนวคิดและแนวปฏิบัติ ส่วนการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเป็นเป้าหมาย เป็นการขยายจิตสำนึกผ่านกระบวนการเปลี่ยนมุมมองของเรื่องราวต่างๆ ในการสัมผัสได้ถึงความรู้สึกที่จิตสำนึก เพื่อการพัฒนาทรัพยากรพัฒนามนุษย์ ซึ่งกระบวนการต่างๆ นี้ จัดเป็นการศึกษาสำหรับศตวรรษที่ 21 ที่เป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง เพื่อโยงจิตตปัญญาศึกษาสู่ Transformative Education ในการพัฒนามนุษย์ (ปราณี อ่อนศรี, 2557)

สรุปได้ว่า กิจกรรมตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษานั้น เป็นรูปแบบหรือกิจกรรมที่ใช้ในการฝึกปฏิบัติ ไม่ได้เป็นเป้าหมายของการจัดกระบวนการ แต่การตระหนักถึงเป้าหมายภายในพิจารณา ใคร่ครวญ เกิดการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานด้วยตนเอง โดยที่สามารถเลือกใช้เครื่องมือและการฝึกปฏิบัติได้อย่างหลากหลาย เพื่อให้การศึกษาบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่คาดหวัง ซึ่งเป็นกิจกรรมที่เปิดโอกาสได้ค้นพบความสามารถและความสนใจของตนเอง ส่งเสริมค่านิยมที่ดี ความมีวินัย คุณธรรม และจริยธรรม สามารถดำเนินชีวิตอย่างมีความสุข เน้นประสบการณ์ตรงที่เกิดการเปลี่ยนแปลงจากภายใน ช่วยให้เกิดสติ สมาธิกับการทำงาน คงความสงบในใจได้แม้อยู่ท่ามกลางกิจกรรมที่เคลื่อนไหวอยู่ในชีวิตประจำวัน

แนวคิดการเปลี่ยนพฤติกรรม 21 วัน

Maltz (1969) ได้นำแนวคิดเรื่องเปลี่ยนพฤติกรรมภายใน 21 วัน โดยกล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงตัวเองต้องเริ่มจากภายใน ด้วยการสร้างความคิดของสิ่งที่ต้องการอยากเป็นหรืออยากจะทำเปลี่ยนแปลงขึ้นมาก่อน แล้วจึงจะเชื่อว่าเราเป็นอย่างนั้นได้ เนื่องจากจิตใจของเราจะสร้างความเคยชินอยู่เหนือสภาพร่างกายที่เป็นจริง หากอยากเปลี่ยนพฤติกรรมอะไรสักอย่างจึงต้องทำสิ่งนั้นติดต่อกันอย่างต่อเนื่องครบ 21 วัน หลังจากนั้นจะเปลี่ยนพฤติกรรมเป็นนิสัย

จากแนวคิดของ Maxwell ได้มีการนำมาประยุกต์ใช้กับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมมากมาย เช่น 21 วันเปลี่ยนพฤติกรรมการเงิน ซึ่ง Jeff Rose ใช้ความรู้และประสบการณ์จากการเป็นทหารในสนามรบ และเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนทางการเงินส่วนบุคคล ได้เขียนหนังสือ 21 วัน เปลี่ยนพฤติกรรมการเงิน (Soldier of Finance) ซึ่งเป็นหนังสือที่นำเสนอแนวทางสำหรับผู้ที่ต้องการควบคุมการบริหารการเงินของตัวเองให้ได้ผลอย่างแท้จริง (ไชโย ชูหมื่นไวย, 2558)

นอกจากนี้ในบทความวารสาร สื่อพลัง (2556) ได้กล่าวถึง การแก้ปัญหาใหญ่ซึ่งเริ่มได้จากจุดเล็กๆ ที่อยู่ภายในของตัวบุคคล เกี่ยวกับพฤติกรรมต่างๆ ของมนุษย์ว่า การเปลี่ยนแปลงยิ่งใหญ่ภายนอก เริ่มต้นจากการเปลี่ยนแปลงภายในของผู้กระทำ นั่นคือ ความเปลี่ยนแปลงทั้งหมดจะเกิดได้จากใจนั่นเอง ซึ่งกล่าวว่า

“การถอดถอนจากพฤติกรรมตามใจตน ต้องอาศัยพลังใจอย่างยั้งยวดในการควบคุมตนเอง ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ด้วยการฝืนใจ ทำสิ่งนั้นอย่างต่อเนื่อง มีทฤษฎีทางจิตวิทยาทฤษฎีหนึ่งที่พูดถึงการปรับเปลี่ยนนิสัยของตนเอง นั่นคือทฤษฎีนิสัยใน 21 วัน หรือ 21-Day Habit Theory ของนายแพทย์แม็กซ์เวลล์ มอลต์ซซ์ ศัลยแพทย์ตกแต่ง หนึ่งในสาระสำคัญของทฤษฎีนี้กล่าวว่า สิ่งที่เราจะทำจะกลายเป็นนิสัยได้ ต้องกระทำต่อเนื่องอย่างน้อยเป็นเวลา 21 วัน” (หน้า 7)

แม้ว่าหลังจากนั้นจะมีอีกหลายนักคิดที่ได้นำเสนอตัวเลขจำนวนวันที่จะใช้ในการสร้างนิสัยใหม่ ซึ่งมี ตั้งแต่ 18 วัน 66 วัน ไปจนถึง 254 วัน แต่ตัวเลข 21 วัน และ 21-Day Habit Theory ก็ยังคงเป็นสิ่งที่ผู้คนยังพูดถึงและนำมาใช้สร้างการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด ซึ่ง 21 วัน เป็นตัวเลขที่กำลึงอยู่ในช่วงระยะเวลา ที่ไม่มากและไม่น้อยเกินไป ก่อนข้างจงใจให้คนรู้สึกมีความหวังในการที่จะเริ่มต้นสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับตัวเอง (วัฒนา คุณประดิษฐ์, 2557)

สรุปได้ว่า หากต้องการเปลี่ยนหรือสร้างนิสัยใหม่ๆ จะต้องอาศัยการทำพฤติกรรมนั้นซ้ำๆ กันอย่างต่อเนื่องเป็นเวลา 21 วัน โดยห้ามเว้นหรือขาดแม้แต่วันเดียวจนมีความเปลี่ยนแปลงทั้งกายและใจ สามารถ เข้าใจตนและผู้อื่นด้วยจิตที่สงบนิ่ง ทำให้มีพลัง และเกิดปัญญาในการแก้ไขปัญหาต่างๆ สิ่งสำคัญคือการเริ่มต้น และมีเจือใจในการปฏิบัติ คือ

1. ต้องมีวินัยและตั้งใจอย่างแน่วแน่ ทำติดต่อกันทุกวัน และหากพลาดไปสักวันหนึ่งจะต้องเริ่มต้นวงจร 21 วันใหม่ทั้งหมด เพราะการทำซ้ำๆ เป็นการฝึกนิสัย ไม่ใช่ทำเพื่อให้ผลสำเร็จในทันที

2. เมื่อครบ 21 วันแล้วอาจจะไม่เห็นผลทันที แต่จะเป็นการสร้างนิสัยใหม่ที่จะช่วยพัฒนาตัวเองให้ดีขึ้นจนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งใจไว้จนกลายเป็นจิตใต้สำนึก

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

จรรยา เสียงเทียนชัย (2544) ศึกษาวิจัยเรื่องทักษะและวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู พบว่าผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา มีทักษะและใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งในระดับมาก และใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งในวิธีการประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาคือ วิธีการร่วมมือแก้ปัญหา วิธีการหลีกเลี่ยง วิธีการยอมให้และวิธีการเอาชนะตามลำดับ

จุฑามาศ รุจิรตานนท์ (2547) ศึกษาวิจัยเรื่องสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เรียงตามลำดับ คือ ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน และด้านสภาพของสถานศึกษา เมื่อศึกษาเป็นรายข้อย่อย พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งที่มีค่าเฉลี่ยระดับความขัดแย้งสูงสุดในแต่ละด้าน มีดังนี้ ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล คือ ลักษณะนิสัยใจคอ ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน คือ การประสานงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ ส่วนด้านสภาพของสถานศึกษา คือ การให้ข้อยกเว้นหรือสิทธิพิเศษต่างๆ เฉพาะกลุ่มหรือบุคคล ส่วนวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งอยู่ใน ระดับมาก ประกอบด้วย 3 วิธี เรียงตามลำดับคือ วิธีประนีประนอม วิธีไกล่เกลี่ย และวิธีเผชิญหน้า ผู้บริหารสถานศึกษาเลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง 2 วิธี เรียงตามลำดับ คือ วิธีบังคับ และวิธีหลีกเลี่ยง เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างในวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารต่างกัน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารต่างกัน ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

สุชาดา ทรงประกอบ (2547) ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาพฤติกรรมและผลการบริหาร ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ระดับก่อนประถมศึกษา เขตการศึกษา 1 พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน ระดับก่อนประถมศึกษา เขตการศึกษา 1 เลือกใช้พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง โดยวิธีไกล่เกลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ วิธีประนีประนอม วิธีหลีกเลี่ยง วิธีบังคับ และวิธีเผชิญหน้า ผลของการบริหารความขัดแย้ง พบว่า แบบชนะ-ชนะ มากที่สุด รองลงมาเป็นแบบ แพ้-แพ้ และ แบบ แพ้-ชนะ นอกจากนี้พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน ระดับก่อนประถมศึกษา เขตการศึกษา 1 ที่มีอายุและตำแหน่งทางการบริหารแตกต่างกัน เลือกใช้พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งและ ผลของการบริหารความขัดแย้งโดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน ส่วนในด้านประสพการณ์ของ ผู้บริหาร พบว่า ประสพการณ์ในตำแหน่งบริหารต่างกันเลือกใช้พฤติกรรมในการบริหาร ความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ยกเว้นวิธีเผชิญหน้าแตกต่างกัน คือผู้บริหารที่มีประสพการณ์ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีพฤติกรรมในการบริหารความขัดแย้งแบบเผชิญหน้ามากกว่าผู้บริหารที่มีประสพการณ์ ต่ำกว่า 10 ปี ส่วนผลของการบริหารความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ยกเว้นแบบ แพ้-ชนะ คือ ผลการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารที่มีประสพการณ์ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป จะเป็นแบบ แพ้-ชนะ มากกว่าผู้บริหารที่มีประสพการณ์ต่ำกว่า 10 ปี

ปรีชา จำสิงห์ (2549) ศึกษาวิจัยเรื่องการจัดการความขัดแย้งของผู้อำนวยการ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 พบว่า ข้าราชการครูมีความคิดเห็น เกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ขอนแก่น เขต 4 เรียงลำดับค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อย มีผลดังนี้ ด้านการร่วมมือแก้ปัญหา การยอมให้การประนีประนอม การหลีกเลี่ยงและการเอาชนะ ความคิดเห็นของข้าราชการครู เกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้อำนวยการสถานศึกษา จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ วิธีการ ยอมให้ การร่วมมือแก้ปัญหา และการประนีประนอม แตกต่างกัน จำแนกตามประสพการณ์ ไม่แตกต่างกัน จำแนกตามขนาดโรงเรียน วิธีการจัดการความขัดแย้ง ด้านเอาชนะ การยอมให้ และ การร่วมมือแก้ปัญหา แตกต่างกัน ข้าราชการครูใน โรงเรียนขนาดเล็กกับ โรงเรียนขนาดใหญ่ โรงเรียนขนาดกลางกับ โรงเรียนขนาดใหญ่ มีความคิดเห็น ด้านการเอาชนะ การยอมให้และ การร่วมมือแก้ปัญหา มีความแตกต่างกัน แต่ข้าราชการครูใน โรงเรียนขนาดเล็กกับ โรงเรียน ขนาดกลาง ไม่แตกต่างกัน

ธนวรรณ เกิดนาวิ (2549) ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารภาครัฐ สำนักงานเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร เขต 3 พบว่า การบริหารความขัดแย้งที่ใช้มากที่สุดคือ วิธีเจรจา ต่อรอง ไกล่เกลี่ย รองลงมาคือวิธีการหลีกเลี่ยงกลบเกลื่อน วิธีการปรองดองประนีประนอม และ วิธีการบังคับเอาชนะ ใช้ในระดับปานกลาง

นริศร กรุงกาญจน (2549) ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบพบว่า สัมพันธภาพ และการเผชิญหน้า อยู่ในระดับมาก ส่วน การถอนตัว การประนีประนอม และการใช้อำนาจ อยู่ในระดับปานกลาง นอกจากนี้พบว่า การบริหารความขัดแย้งแบบการเผชิญหน้า และการประนีประนอม ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูในด้านการติดต่อสื่อสาร การเปิดเผยและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ การปฏิบัติงาน และการตัดสินใจ การพัฒนาตนเองและความสัมพันธ์ระหว่างทีม

วีรนุช สุทธิพันธ์ (2550) ศึกษาวิจัย เรื่องการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุททการ เขต 1 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาใช้วิธีไกล่เกลี่ย เผชิญหน้า หลีกเลี่ยง และใช้วิธีบังคับเป็นอันดับสุดท้าย นอกจากนี้พบว่า ปัญหาความขัดแย้งจากการปฏิบัติงานด้านงบประมาณมากที่สุด รองลงมาคือมีปัญหาด้านวิชาการ การบริหารงานบุคคลและบริหารทั่วไป

อาทิตย์ ชลพันธุ์ (2551) ศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ชลบุรี เขต 2 โดยจำแนกตามเพศ ประสบการณ์ ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร และขนาด โรงเรียน พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ชลบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้านทุกด้าน อยู่ในระดับมาก ยกเว้น ด้านการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับจากน้อยไปหามาก ได้แก่

การร่วมมือ การยอมให้ ด้านการเอาชนะ ด้านการประนีประนอมและด้านการหลีกเลี่ยง ผู้บริหารสถานศึกษา เพศชาย กับเพศหญิง ใช้แนวทางการบริหารความขัดแย้งโดยรวมและรายด้านทุกด้านไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ตำแหน่งผู้บริหารต่ำกว่า 10 ปี กับประสบการณ์ตำแหน่งผู้บริหาร 10 ปีขึ้นไป ใช้แนวทางบริหารความขัดแย้งโดยรวมและรายด้านทุกด้านไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่ ใช้แนวทางการบริหารความขัดแย้ง โดยรวมและรายด้านทุกด้าน ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านการยอมให้ เพียงด้านเดียวเท่านั้นที่แตกต่างกัน โดยผู้บริหารสถานศึกษาจากโรงเรียนขนาดเล็กมีการบริหารความขัดแย้งด้านการยอมให้ มากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาจากโรงเรียนขนาดใหญ่

รูปฉัตร สมศรีกิจ (2553) ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายพหุธานี โดยศึกษาทักษะการบริหารความขัดแย้งใน 4 ด้าน คือ ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ ด้านการเจรจา ด้านการกระจายความเป็นธรรม และด้านการใช้อำนาจ และเปรียบเทียบการมีทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง และประเภทของสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายพหุธานี มีทักษะการบริหารความขัดแย้งเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีเพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งและประเภทของสถานศึกษาต่างกัน พบว่ามีทักษะการบริหารความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

งานวิจัยในต่างประเทศ

Betty (1984) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างวิธีแก้ความขัดแย้งของผู้จัดการชายและหญิงที่มีประสบการณ์ในวิทยาลัยชุมชนสหรัฐอเมริกา โดยใช้แบบสอบถามของ Thomas – Kilmann Conflict Mode Instrument ในการเก็บข้อมูลการแก้ปัญหาความขัดแย้งหรือดำเนินการเมื่อมีความขัดแย้งใน 5 ด้าน คือ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การปรองดอง ผลการศึกษาพบว่า วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้จัดการชายและหญิงที่มีประสบการณ์ในวิทยาลัยชุมชนสหรัฐอเมริการไม่มีความแตกต่างกัน

Maria (1984) ได้ทำการศึกษาวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนชายและหญิงในวิทยาลัยที่สอนวิชาศิลปศาสตร์เอกชนในรัฐเพนซิลวาเนีย จำแนกกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง จำนวน 113 คน โดยใช้เครื่องมือวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของ โทมัส- คิลแมนน์ เพื่อใช้พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกมาในสถานการณ์ที่มีความขัดแย้งซึ่งมี 5 ลักษณะ คือ การแข่งขัน การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการปรองดอง ผลการศึกษาพบว่า

1. กลุ่มผู้บริหารใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง แบบการแข่งขันกับการร่วมมือ น้อยกว่านักธุรกิจและเจ้าหน้าที่ของรัฐ
2. กลุ่มผู้บริหารที่มีการศึกษาสูง ใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง แบบประนีประนอมกับแบบหลีกเลี่ยง สูงกว่ากลุ่มนักธุรกิจและเจ้าหน้าที่ของรัฐ
3. ผู้บริหารชายและหญิง ใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ไม่แตกต่างกัน
4. ผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย จะใช้วิธีการประนีประนอมน้อยกว่า
5. ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารระดับสูง คือ เวลาที่ทำงาน

Revilla (1984) ได้ศึกษารูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนชายและหญิงในสถาบันอุดมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า การใช้วิธีเอาชนะ และวิธีร่วมมือแก้ปัญหาที่มีน้อย ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาใช้วิธีประนีประนอม วิธีหลีกเลี่ยงสูงกว่าปกติ ผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นว่าวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งกับอายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งในการบริหาร กลุ่มบริหารที่มีประสบการณ์มากใช้วิธีเอาชนะมากกว่าวิธีอื่นๆ ใช้วิธีประนีประนอมน้อยและใช้วิธีการมุ่งประโยชน์ตนเองมากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย

Holt (1986) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับแบบพฤติกรรม การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงพยาบาลขนาดใหญ่ พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้วิธีประนีประนอม ประสานร่วมมือและหลีกเลี่ยง เรียงจากมากไปหาน้อย อายุที่ต่างกันทำให้วิธีแก้ความขัดแย้งต่างกัน กล่าวคือผู้บริหารที่อายุไม่เกิน 35 ปี ใช้วิธีแข่งขัน อายุ 36-45 ปี ใช้วิธีการประนีประนอม อายุ 45 ปีขึ้นไป ใช้วิธีประสานร่วมมือ และสุดท้ายพบว่า ภาวะผู้นำจะเอื้ออำนวยหรือสนับสนุนต่อการจัดการความขัดแย้งให้บรรลุทั้งผลงานและความสัมพันธ์

Pritchard (1986) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการแก้ปัญหา ความขัดแย้งของผู้บริหารเพศชายและหญิง ที่มีประสบการณ์ในวิทยาลัยชุมชนสหรัฐอเมริกา โดยใช้แบบสอบถามวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของ โทมัส-คิลแมนน์ ในการเก็บข้อมูลการแก้ปัญหา ความขัดแย้งหรือการดำเนินการเมื่อมีความขัดแย้ง 5 ด้านคือ การแข่งขัน การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการปรองดอง พบว่าวิธีแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารเพศหญิง และชายที่มีประสบการณ์ในวิทยาลัยชุมชนสหรัฐอเมริกาไม่มีความแตกต่างกัน

Graham (1990) ได้ทำการวิจัย กรณีศึกษาเรื่องการจัดการกับความขัดแย้งของ คณะกรรมการบริหารสถานศึกษาของรัฐ ในรัฐนิวเจอร์ซีย์ ผลการศึกษาพบว่า ศึกษาธิการมีความ ต้องการให้มีการติดต่อสื่อสารกันภายใน โดยตรงและเปิดเผย ต้องการรู้เกี่ยวกับงบประมาณและมีส่วน ร่วมในการบริหารงบประมาณและสามารถแต่งตั้งกรรมการเข้าศึกษากรณีขัดแย้งได้

Hoover (1990) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการจัดการกับความขัดแย้ง ระดับของความขัดแย้งและบรรยากาศขององค์กรในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา ผลการศึกษา ชี้ให้เห็นว่า สิ่งสำคัญที่ก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาดีขึ้น คือ สภาพสถานศึกษาที่มี บรรยากาศแบบเปิดเผยเป็นกันเอง การแก้ปัญหาความขัดแย้งบนพื้นฐานของความเข้าใจและ ประนีประนอมช่วยลดสภาพความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นอย่างดี

Mealamed & Reiman (1999) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความร่วมมือและการแก้ปัญหา ความขัดแย้งในการจัดการศึกษา โดยทำการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา จากนักการศึกษา ผู้ปกครองและผู้มีส่วนร่วม ผลปรากฏว่า ความต้องการทางด้านพื้นฐานเป็นต้นเหตุของความขัดแย้ง มากที่สุด สถานศึกษาต้องจัดให้มีการประชุมอภิปรายเพื่อให้ทราบข้อมูลพื้นฐานและความต้องการ ของผู้ปกครอง ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อร่วมมือแก้ปัญหาความขัดแย้ง และจัดการศึกษาให้ตอบสนอง กับความต้องการของนักศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

Sherman (2001) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยของการสอนที่ทีมงานให้มีระเบียบวินัยระหว่างกัน ในงานที่ทำของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาของโรงเรียนเอกชนพบว่าการสอนให้ทีมงานมีระเบียบวินัยระหว่างกันโดยการให้เวลา การเติบโตอย่างมีอาชีพและความขัดแย้งต่างๆ ครูที่มีประสบการณ์การสอนหลักสูตรในการบริหารเวลา พวกเขาได้รับประโยชน์จากปฏิริยาที่พวกเขาให้แก่กัน ความขัดแย้งระหว่างสมาชิกนั้นเป็นอุปสรรคต่อความสามารถของครูในการพัฒนาระดับความเชื่อมั่น คือวัฒนธรรมของโรงเรียนที่แข็งแกร่ง ครูที่ไม่มีประสบการณ์พวกเขาจะได้รับจากผลของทีมงาน ความเข้มแข็งของโรงเรียนยังทำลายผลจากความร่วมมือของทีมงาน เพราะครูหลายคนไม่ได้รู้สึกผูกมัดในข้อตกลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในระยะเวลาการประชุมครู

Ana (2006) ได้ศึกษาเรื่อง ความเข้าใจความขัดแย้งในทีมงาน กรณีศึกษา ความช่วยเหลือต่างๆ ทางด้านเทคโนโลยีในสิ่งแวดล้อมที่มีความสมบูรณ์ในการจัดการความขัดแย้ง พบว่า ความขัดแย้งเบื้องต้นเกิดขึ้นจากบุคคล หรือเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์และต่อด้วยงานเป็นลำดับต่อไป ปรากฏว่าความขัดแย้งของประเภทงาน ซึ่งมีประโยชน์ต่องานกลุ่มอย่างมาก จากการศึกษาแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบในการจัดการความขัดแย้งที่นำมาใช้ และแสดงให้เห็นว่าเทคโนโลยีมีบทบาทในการจัดการความขัดแย้งของทีมงาน เทคโนโลยีดูเหมือนจะเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกในการจัดการความขัดแย้ง โดยเป็นช่องทางในการสื่อสารขั้นพื้นฐาน การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและสร้างโอกาสในการเกิดการกระทำที่มีความคิด อย่างไรก็ตามเทคโนโลยีอาจจะเพิ่มความขัดแย้งจากการเข้าใจผิดได้จากการขาดทักษะการสื่อสาร

จากการศึกษางานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ สรุปได้ว่าการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารนั้น ผู้บริหารจะไม่ใช้วิธีใดวิธีหนึ่งโดยเฉพาะ แต่อาจจะเลือกใช้ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในระดับที่แตกต่ากัน ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องอาศัยทั้งความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ ในการจัดการกับความขัดแย้ง เพื่อสามารถนำสถานศึกษาให้ดำเนินการประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ