

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องการจัดการความขัดแย้งของพนักงาน ห้างหุ้นส่วนจำกัด เอกวัตร (1994) จังหวัดนครปฐม ผู้ศึกษาได้นำแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง มาเป็นแนวทางในการศึกษาดังนี้

ความหมายของความขัดแย้ง

Chung and Megginson (1981) อ้างถึงใน **คุณฉวี ชูวิทย์. 2549 : 6** อธิบายว่าความขัดแย้ง คือ การดิ้นรนต่อสู้เพื่อความต้องการ ความปรารถนา ความคิด ความสนใจของบุคคลที่ไปด้วยกัน ไม่ได้ ความขัดแย้งเกิดขึ้นทุกเมื่อ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลต้องเผชิญกับเป้าหมายที่ไม่สามารถทำให้ทุกฝ่ายพอใจ

Robbins (1990) กล่าวถึงความขัดแย้งว่า หมายถึง กระบวนการที่เริ่มต้นจากฝ่ายหนึ่งรับรู้ว่าอีกฝ่ายหนึ่งก่อให้เกิดผลกระทบในทางลบ หรือก่อให้เกิดความไม่พอใจขึ้นมา จนทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างฝ่ายขึ้นมา ซึ่งขึ้นอยู่กับ ขนาดของความขัดแย้ง ความไม่ลงรอยกันในเป้าหมาย ความแตกต่างในการตีความข้อเท็จจริง ความไม่ลงรอยกันในพฤติกรรมที่คาดหวัง เป็นต้น

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542 : 137) ได้ให้ความหมายของคำว่า “ขัดแย้ง” หมายถึง “ไม่ลงรอยกัน” นอกจากนั้นได้อธิบายคำว่า “ขัด” หมายถึง ไม่ทำตาม ฝ่าฝืน ขัดไว้ และ “แย้ง” หมายถึง ไม่ตรงกัน ไม่ลงรอยกัน ต้านไว้ ทานไว้ ดังนั้นจึงเห็นได้ว่า ความขัดแย้งนั้นประกอบด้วยอาการทั้งขัดทั้งแย้งนั้นคือ แต่ละฝ่ายนอกจากไม่ทำตามกันแล้วยังต่อต้านเอาไว้อีกด้วยและได้มีนักวิชาการและนักวิจัยอีกหลายท่าน ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ดังต่อไปนี้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 : 317) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้งของบุคคลเกิดจากการที่บุคคลต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง ทั้งที่การเลือกนั้นอาจเต็มใจหรือไม่ก็ตามและการเลือกนั้น ไปขัดขวางหรือสกัดกั้นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งในการที่จะบรรลุเป้าหมาย

ณัฐพันธ์ เจริญนันทน์ (2551 : 195) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้ง (Conflict) ในองค์กร เป็นสิ่งที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ คนส่วนใหญ่มองว่าความขัดแย้งก่อให้เกิดผลเสียและควรขจัดให้หมดไป แต่โดยความจริงความขัดแย้งก็เป็นสิ่งที่ดี และมีประโยชน์เช่นกัน องค์กรที่ปราศจากความขัดแย้งจะมีบรรยากาศของความเฉื่อยชา ขาดชีวิตชีวา และกำลังเดินไปสู่ความตกต่ำ ส่วนองค์กรที่มี

ความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลางที่พอเหมาะ นอกจากไม่ก่อให้เกิดความแตกแยกแล้ว ความขัดแย้งดังกล่าวยังเป็นเสมือนเครื่องมือไปกระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ ก่อให้เกิดพฤติกรรมที่มีพลังสามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีได้

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

Pneuman and Bruehl (1982 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2534) แบ่งสาเหตุความขัดแย้งเป็น 3 กลุ่มคือ

1. ตัวบุคคลหรือกลุ่มซึ่งมีความแตกต่างกันจะทำให้เกิดความขัดแย้งได้ประกอบไปด้วย
 - 1.1 ภูมิหลังที่แตกต่างซึ่งประกอบไปด้วย วัฒนธรรมที่แตกต่าง การศึกษาที่แตกต่าง ค่านิยมความเชื่อที่แตกต่าง ประสบการณ์ที่แตกต่าง
 - 1.2 แบบฉบับ (Style) ที่แตกต่างกันซึ่งสามารถจำแนกได้คือ แบบฉบับทางจิตวิทยา (Psychological style) เช่น วิถีคิด ความรู้สึก ประสาทสัมผัส แบบฉบับทางอารมณ์ (Emotional style) แบบฉบับทางการเจรจา (Negotiation Style) แบบฉบับทางภาวะผู้นำ (Leadership Style)
 - 1.3 การรับรู้ที่บิดเบือน และการตีความหมายของการรับรู้ที่แตกต่างกัน
 - 1.4 ความรู้สึกของแต่ละคนที่แตกต่างกันจะนำมาสู่ความขัดแย้งได้
2. การสื่อสารระหว่างกัน (Communication) ที่ไม่ดีซึ่งสามารถพิจารณาจากกระบวนการซึ่งประกอบไปด้วยสามส่วนคือ
 - 2.1 ปัญหาจากผู้ส่งข่าว ได้แก่ผู้ส่งข่าวส่งข่าวไม่สมบูรณ์ หรือส่งข่าวน้อยไป ไม่มีความชัดเจน ใสความหมายไม่ถูกต้อง การแปลความคิดเป็นข่าวสารไม่ถูกต้อง
 - 2.2 ปัญหาจากสื่อที่ไม่ดี ไม่เหมาะสม โดยมีการบิดเบือน มากเกินพอดี หรือมีสิ่งรบกวน
 - 2.3 ปัญหาจากผู้รับข่าวคือ ผู้รับมีความสามารถในการตีความไม่ดีพอ ความเข้าใจไม่ตรงกันกับผู้ส่งข่าว
3. สภาพของตัวองค์กรที่จะทำให้เกิดความขัดแย้งคือ
 - 3.1 การมีทรัพยากรจำกัดจะทำให้มีการแข่งขันและแก่งแย่งกันก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งได้
 - 3.2 ความไม่โปร่งใสความคลุมเครือในบทบาทหน้าที่ หรือโครงสร้างก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งได้

3.3 กฎเกณฑ์ในการทำงานที่เข้มงวดก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งได้

3.4 การแข่งขันในเรื่องต่างๆก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งได้

3.5 บุคคลหรือกลุ่มที่ได้รับข้อยกเว้นไม่ต้องปฏิบัติตามบทบาท หรือมาตรฐานที่กำหนดก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งได้ (พรนพ พุกกะพันธุ์, 2542 อ้างถึงใน Pneuman and Bruehl 1982)

Kelley (1974 อ้างถึงใน อรุณี ชอบพิมาย, 2546 : 14) ได้สรุปแนวคิดที่เกี่ยวกับความขัดแย้ง 2 แนวคิด คือ

1. แนวคิดแบบดั้งเดิม เชื่อว่า ความขัดแย้งสามารถที่จะหลีกเลี่ยงมิให้เกิดขึ้นได้
2. แนวคิดสมัยใหม่ เชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ไม่ว่าจะภาวะใดในองค์กรหรือสังคมนั้นจะมีบรรยากาศดีเพียงใด และหากสามารถจัดการกับความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสมจะนำไปสู่การปรับปรุงหน่วยงานเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและเสริมสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคลหน่วยงานหรือองค์กรใดที่มีคนมาปฏิบัติงานร่วมกัน ย่อมมีการแข่งขันกันในการทำงานผลของการแข่งขันส่วนใหญ่จึงออกมาในรูปแบบของการ แพ้-ชนะ ซึ่งทำให้เกิดความขัดแย้งตามมา ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล ระหว่างกลุ่ม หรือระหว่างหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร จึงไม่มีใครปฏิเสธ หรือหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ ตราบใดที่คนเราต้องอยู่ร่วมกันในสังคม ทุกคนจึงควรที่จะศึกษาและเข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้งมองความขัดแย้งในลักษณะที่จะก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรของตน

ทฤษฎีการจัดการความขัดแย้ง

Kenneth W. Thomas and Ralph H. Kilmann (1974 อ้างถึงใน ฉลาด กันกา. 2547) ได้จำแนกวิธีการจัดการกับความขัดแย้งออกเป็น 5 แนวทาง ดังนี้

1. การเอาชนะ (Competition) เมื่อคนเราพบกับความขัดแย้ง จะมีบางคนที่ไม่พอใจความขัดแย้งนั้น ด้วยวิธีการเอาชนะ โดยมุ่งเน้นชัยชนะของตนเองเป็นสำคัญ จึงพยายามใช้อิทธิพล วิธีการหรือช่องทางต่าง ๆ เพื่อจะทำให้คู่กรณียอมแพ้หรือพ่ายแพ้ตนเองให้ได้ การแก้ไขความขัดแย้งในแนวทางนี้ จะทำให้เกิดผลลัพธ์ในลักษณะ “ชนะ-แพ้”

2. การยอมรับ (Accommodation) จะเป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น อยากรับเป็นที่ยอมรับและได้รับความรัก มุ่งสร้างความพอใจให้แก่คู่กรณี โดยที่ตนเองจะยอมเสียสละแนวทางการแก้ไขความขัดแย้งแบบนี้ เกิดผลลัพธ์ในลักษณะ “ชนะ-แพ้”

3. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้งในลักษณะไม่สู้ปัญหา ไม่ร่วมมือในการแก้ไขปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเองและผู้อื่น พยายามวางตัวอยู่เหนือความขัดแย้ง พุดง่าย ๆ ก็คือทำตัวเป็นพระอิฐพระปูนนั่นเอง แนวทางการแก้ไขความขัดแย้งแบบนี้ มักเกิดผลลัพธ์ในลักษณะ “แพ้-แพ้” เป็นส่วนใหญ่

4. การร่วมมือ (Collaboration) เป็นพฤติกรรมของคนที่มีมุ่งจัดการความขัดแย้ง โดยต้องการให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและผู้อื่น เป็นความร่วมมือร่วมใจในการแก้ไขปัญหาที่มุ่งให้เกิดประโยชน์ทั้งสองฝ่ายซึ่งวิธีการแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งในแบบนี้ เรียกได้ว่าเป็นวิธีการแก้ไขความขัดแย้งที่ Win-Win ทั้งสองฝ่ายแนวทางการแก้ไขแบบนี้จึงเกิดผลลัพธ์ในลักษณะ “ชนะ-ชนะ”

5. การประนีประนอม (Compromising) เป็นความพยายามที่จะให้คู่กรณีทั้งสองฝ่ายได้รับความพอใจบ้าง และต้องยอมเสียสละบ้าง แต่ก็มีแนวโน้มที่จะใช้วิธีที่ 1 คือวิธีเอาชนะมากกว่าวิธีอื่น แนวทางการแก้ไขความขัดแย้งแบบนี้ จึงเกิดผลลัพธ์ในลักษณะ “แพ้-แพ้” หรือ “ชนะ-แพ้”

สาเหตุของความขัดแย้ง

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 : 49-60) กล่าวว่า สาเหตุของความขัดแย้งต่างๆ ไปแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่ม คือ ประการแรกได้แก่ความแตกต่างระหว่างบุคคล ประการที่สองเป็นปัญหาของการสื่อสารและประการที่สามเป็นสภาพขององค์กรที่มีทรัพยากรที่จำกัดและได้จำแนกประเภทของสาเหตุของความขัดแย้งออกเป็น 4 ประเภทดังนี้

1. ความขัดแย้งภายในบุคคล คือการที่บุคคลจะเกิดความขัดแย้งในตัวเองขึ้นเมื่อต้องตัดสินใจเลือกกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งจากสิ่งที่จะต้องหลาย ๆ อย่างในเวลาเดียวกัน

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล คือสภาพการณ์ที่บุคคลทั้งสองฝ่ายมีความเห็นหรือความเชื่อไม่ตรงกัน และยังไม่สามารถหาข้อยุติที่สอดคล้องกันได้

3. ความขัดแย้งภายในองค์กร เป็นความไม่สอดคล้องกันระหว่างหน่วยงานที่มีภารกิจเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน แต่เป้าหมาย นโยบาย วิธีการ และผลประโยชน์ไม่สอดคล้องกัน ก็จะเกิดความขัดแย้งขึ้นได้

4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม คือ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกของกลุ่มในองค์กร

Duke (1976 อ้างถึงใน พรนพ พุกกะพันธุ์, 2542) ได้สรุปแนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิต่างๆ เกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งโดยสรุปว่าสาเหตุของความขัดแย้งได้แก่

1. ความขัดแย้งมีผลมาจากการเป็นเจ้าของ การใช้และการกระจายของสินค้า และทรัพยากรต่างๆ
2. ความขัดแย้งเป็นผลมาจาก เกียรติยศ ศักดิ์ศรี ตำแหน่งฐานะ และการส่งเสริมบุคลิกภาพ
3. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความควบคุมหรือการชี้แนวทางให้ผู้อื่นปฏิบัติ รวมถึงการควบคุมเครื่องมือต่างๆ ของรัฐ
4. ความขัดแย้งมีผลมาจากค่านิยม
5. ความขัดแย้งมีผลมาจากวัฒนธรรม
6. ความขัดแย้งมีผลมาจากบทบาท
7. ความขัดแย้งมีผลมาจากผู้สนับสนุนอุดมการณ์ที่ต่างกันหรือตรงข้ามกัน

Pneuman and Bruehl (1982 อ้างถึงใน พรนพ พุกกะพันธุ์, 2542) ได้แบ่งสาเหตุของความขัดแย้งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคล แบ่งเป็น 4 ส่วนคือ
 - 1.1 ภูมิหลัง ซึ่งมีความแตกต่างกันทางวัฒนธรรม การศึกษา ประสบการณ์ ค่านิยม และความเชื่อ
 - 1.2 รูปแบบของแต่ละบุคคล ทั้งทางจิตวิทยา ทางอารมณ์ การเจรจา และภาวะผู้นำ
 - 1.3 การรับรู้และการกระทำ
 - 1.4 ความรู้สึกนึกคิด
2. ด้านการปฏิสัมพันธ์ เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากกระบวนการสื่อสารระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล
3. ด้านสภาพองค์การ เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เป็นผลของการใช้คน หรือใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งสาเหตุของการขัดแย้งเกิดจาก
 - 3.1 การมีทรัพยากรที่จำกัด บุคคลมีความต้องการทรัพยากรมากกว่าจำนวนที่มีอยู่จึงต้องแข่งขันกันเพื่อที่จะได้ทรัพยากรที่ต้องการจึงทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น
 - 3.2 ความคลุมเครือ ได้แก่ ความคลุมเครือในโครงสร้างและความคลุมเครือในบทบาท โครงสร้างขององค์กรที่คลุมเครือทำให้ยากที่จะเข้าใจว่าสายบังคับบัญชาเป็นอย่างไร ใครต้องทำหน้าที่อะไรบ้าง ทำให้ไม่เข้าใจว่าใครต้องรับผิดชอบอะไร ผลที่เกิดขึ้นทำให้งานบางอย่างมีคนรับผิดชอบหลายคน แต่งานบางอย่างไม่มีใครรับผิดชอบเลย

3.3 กฎเกณฑ์ที่เข้มงวดเป็นสิ่งที่ตรงกันข้ามกับความคลุมเครือ กฎเกณฑ์ที่เข้มงวดทำให้บุคคลยึดถือในการทำงานและทำให้เห็นว่าผู้บริหารใช้อำนาจเกินความจำเป็น

3.4 การแข่งขัน เพื่อจะทำให้ได้รับทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง

3.5 การมีข้อยกเว้น การที่บุคคลบางคนได้รับการยกเว้นที่ไม่ต้องปฏิบัติตามบทบาท หรือปฏิบัติไม่ถึงมาตรฐานที่กำหนดก็เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์(2551 : 196-198) ความขัดแย้ง (Conflict) หมายถึงกระบวนการที่บุคคลหรือกลุ่มหนึ่งเห็นว่า บุคคลหรือกลุ่มอื่น กระทำสิ่งที่จะส่งผลกระทบต่อความสนใจหลักของตนหรือรับผลจากการกระทำนั้นๆ โดยความขัดแย้งประกอบด้วยส่วนประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. การไม่เห็นด้วยในความสนใจระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม
2. การรับรู้ถึงการไม่เห็นด้วย
3. การเชื่อว่าอีกฝ่ายจะขัดขวาง หรือกำลังขัดขวางในความสนใจ
4. การกระทำที่เป็นการสร้างการขัดขวางอย่างชัดเจน

ซึ่งการต่อต้านความสนใจต่างๆ มีสาเหตุมาจากความแตกต่าง ดังนี้

1. ข้อเท็จจริง (Facts) การได้รับข้อมูลที่แตกต่างกัน จากแหล่งที่แตกต่างกัน ทำให้แต่ละฝ่ายมีข้อเท็จจริงที่แตกต่างกัน และทำให้ความสนใจและการตัดสินใจต่างกันไปด้วย

2. ค่านิยม (Values) บุคคลหรือกลุ่มที่มีค่านิยมแตกต่างกัน ทำให้การรับรู้ และการตัดสินใจแตกต่างกัน

3. ความเชื่อ (Belief) ความเชื่อในด้านต่างๆ ที่แตกต่างกัน เช่น การเมือง ศาสนา หรือศรัทธาต่างๆ ทำให้บุคคลหรือกลุ่มมีความแตกต่างกัน ดังคำพูดที่ว่า “หากไม่ต้องการขัดแย้งกับใคร อย่าตั้งหัวข้อสนทนาในเรื่องการเมืองหรือศาสนา” เนื่องจากความเชื่อเป็นการรับรู้ข้อมูลจากสังคม หรือสภาพแวดล้อมของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มเป็นเวลานาน และยากที่จะเปลี่ยนแปลงความเชื่อต่างๆ ในระยะเวลาอันสั้น

4. เป้าหมาย (Goals) บุคคลหรือกลุ่มที่มีเป้าหมายแตกต่างกัน จะทำให้บุคคลหรือกลุ่มมีความสนใจ รับรู้ และการตัดสินใจที่ต่างกัน เพื่อให้ถึงเป้าหมายของตน เช่น ฝ่ายผลิตต้องการลดค่าใช้จ่ายจากการทำงานล่วงเวลา แต่ฝ่ายจัดส่งสินค้าต้องการส่งสินค้าให้เร็วที่สุดในขณะที่ฝ่ายคลังสินค้าไม่ต้องการให้มีสินค้าคงคลังมาก เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของฝ่ายตน อาจทำให้กระทบต่อการดำเนินงานของฝ่ายอื่นจนกลายเป็นความขัดแย้ง

5. โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) โครงสร้างองค์กรทำให้บุคคลต้องทำงานร่วมกัน ซึ่งความขัดแย้งอาจเกิดจากการแบ่งงานตามโครงสร้างองค์กรไม่เหมาะสมให้ความสำคัญกับฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมากเกินไป งานมีความก้าวท้าวกัน หรือมีลำดับชั้นในการรายงานมากเกินไป

6. ความเปลี่ยนแปลง (Change) ความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างองค์กร ระบบการทำงาน การปรับตำแหน่งหรือปรับเงินเดือน ย่อมมีบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีความพึงพอใจและไม่พอใจ เนื่องจากเสียประโยชน์หรือไม่ได้รับผลประโยชน์ตามที่ตนคาดหวัง ทำให้ความสนใจของบุคคลเปลี่ยนไป

7. การติดต่อสื่อสาร (Communication) ความแตกต่างของบุคคลทั้งด้านพื้นฐานความรู้ ความเข้าใจ และการยอมรับผู้อื่น มีผลต่อประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของบุคคล การติดต่อสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพอาจก่อให้เกิดความเข้าใจผิดจนกลายเป็นความขัดแย้งได้

8. พฤติกรรมส่วนบุคคล (Personal Behavior) สภาพแวดล้อม สังคม และการศึกษา ทำให้บุคคลมีพฤติกรรมที่แตกต่างกัน จะเห็นว่าบุคคลในกลุ่มสังคมเดียวกันจะมีพฤติกรรมที่คล้ายคลึงกัน ยังมีความแตกต่างในความเหมือน เนื่องจากความแตกต่างทำให้สังคมต้องมีกฎเกณฑ์ เพื่อควบคุมให้บุคคลปฏิบัติตาม และลงโทษเมื่อบุคคลปฏิบัติผิดจากบทบัญญัติ เพื่อลดและแก้ไขความขัดแย้ง

การจัดการกับความขัดแย้ง

องค์การประกอบไปด้วยบุคคลหลายฝ่ายที่มีพื้นฐานความคิด ค่านิยม วัฒนธรรมที่แตกต่างกันมาอยู่รวมกันทำงานร่วมกันย่อมมีความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ ปัญหาความขัดแย้งในองค์การเป็นปัญหาของผู้บริหารทุกระดับที่จะต้องจัดการแก้ไข ผู้บริหารจำเป็นต้องฝึกฝนทักษะในการจัดการกับความขัดแย้งเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารวิธีการจัดการกับความขัดแย้งเพื่อให้องค์การอยู่รอดและมีประสิทธิภาพสูงสุด

Thomas and Kilmann (1974 : 11-13) ได้สร้างเครื่องมือที่จะใช้วัด วิธีการจัดการหรือวิธีแก้ความขัดแย้ง เรียกว่า วิธีแก้ไขความขัดแย้งตามแบบของ โทมัส – คิลแมนน์ (Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument) เป็นแบบให้บุคคลประเมินตนเอง ซึ่งสามารถประเมินตนเองสามารถประเมินพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกในสถานการณ์ที่เกิดความขัดแย้งขึ้น สถานการณ์ที่เกิดความขัดแย้ง คือสถานการณ์ที่บุคคลสองฝ่ายแสดงพฤติกรรมออกมา 2 มิติ คือ มิติแรก คือ มิติแห่งการยืนยันทนรักษาผลประโยชน์ หมายถึงมิติที่บุคคลพยายามที่จะให้เป็นไปตามความต้องการของตน มิติที่สองคือ มิติแห่งความร่วมมือหมายถึง มิติที่บุคคลพยายามที่จะให้เป็นไปตามความต้องการ

ของคนอื่นหรือคล้อยตามผู้อื่น ทั้ง 2 มิตินี้ สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางอธิบายรูปแบบเฉพาะของการแก้ความขัดแย้งต่างๆ ออกเป็น 5 แบบคือ การแข่งขัน การปรองดอง การหลีกเลี่ยง การร่วมมือ การประนีประนอม สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. การแข่งขัน เป็นการแก้ปัญหาแบบยืนยันทักษาผลประโยชน์และไม่ให้ความร่วมมือ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์และความสูญเสียของผู้อื่น เป็นวิธีการแก้ปัญหาแบบมุ่งใช้อำนาจจากตำแหน่งหรือสถานการณ์ทางเศรษฐกิจแสดงการคุกคามข่มขู่หรือแม้แต่การอ้ากระบิเพียงเพื่อจะให้เห็นได้ประโยชน์และได้ชัยชนะในที่สุด

2. การปรองดอง เป็นการแก้ปัญหาแบบไม่ยืนยันทักษาผลประโยชน์แต่ให้ความร่วมมือซึ่งตรงกันข้ามกับแบบการแข่งขัน เป็นผู้เสียสละปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบ แม้จะไม่เห็นด้วยก็ตาม การยอมให้เป็นพฤติกรรมที่ตรงข้ามกับการเอาชนะ นอกจากเป็นผู้เสียสละแล้ว ยังเป็นผู้ที่ไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจระหว่างบุคคล หากความขัดแย้งเกิดจากการแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีจำกัดแล้ว หัวหน้าที่แสดงพฤติกรรมยอมให้ผู้อื่นนั้นลูกน้องมักจะชื่นชอบและมีความขุ่นเคือง เพราะไม่มีทรัพยากรมากพอที่จะปฏิบัติงานให้ได้ดี การแก้ปัญหาแบบให้ความร่วมมือนั้น อาจแสดงออกมาในรูปของความใจกว้างโดยไม่คำนึงถึงตนเองเลย

3. การหลีกเลี่ยง เป็นการแก้ปัญหาแบบไม่ยืนยันทักษาผลประโยชน์และไม่ให้ความร่วมมือ นั่นคือ บุคคลไม่ยึดมั่นในเรื่องที่ตนเองและคนอื่นสนใจอยู่และจะไม่พูดถึงความขัดแย้ง การแก้ปัญหาแบบหลีกเลี่ยงนี้ยังอาจแสดงออกมาในรูปการเลี่ยงปัญหาแบบนักการทูต การเลื่อนเวลาแก้ปัญหาออกไปจนกว่าจะถึงเวลาที่เหมาะสม เป็นการไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหาเฉื่อยชาและไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้นพยายามทำตัวเหนือความขัดแย้งโดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไปโดยมีปัจจัยต่างๆ เข้ามาช่วยแก้ไขตามธรรมชาติ

4. การร่วมมือ เป็นการแก้ปัญหาแบบยืนยันทักษาผลประโยชน์และให้ความร่วมมือ ซึ่งเป็นวิธีตรงข้ามกับการหลีกเลี่ยงการร่วมมือนั่นเอง คือ ความพยายามที่จะทำงานร่วมกับคนอื่น เพื่อหาทางทำให้ทั้งสองฝ่ายพอใจอย่างเต็มที่ เป็นการมุ่งที่จะเอาชนะและขณะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง ทั้งนี้เพื่อหาทางทำให้ทั้งสองฝ่ายพอใจอย่างเต็มที่

5. การประนีประนอม เป็นการแก้ปัญหาแบบอยู่กึ่งกลางระหว่างการยืนยันทักษาผลประโยชน์ การให้ความร่วมมือ วัตถุประสงค์ของการแก้ปัญหแบบนี้คือหาวิธีแก้ปัญหาชนิดที่ไม่เป็นอุปสรรค และทั้งสองฝ่ายต่างก็ยอมรับได้เป็นบางส่วน วิธีนี้จึงอยู่ตรงกลางระหว่างวิธีแก้ปัญหแบบนี้และการยืนยันทักษาผลประโยชน์ การประนีประนอมนั้นยอมให้มากกว่า

การแข่งขันแต่ยังไม่ดีกว่าแบบการร่วมมือกัน การแก้ปัญหาแบบนี้มีลักษณะเช่นเดียวกับวิธีการแก้ปัญหาแบบการอยู่ร่วมกัน นั่นก็คือ พุดถึงปัญหาอย่างตรงๆ มากกว่าจะหลีกเลี่ยงปัญหา แต่ยังไม่ถึงกับเจาะลึกลงไปเหมือนกับแบบการร่วมมือ การประนีประนอมนั้นยังอาจหมายถึงการแยกเอาความแตกต่างกันออกไปเสียแล้วมาแลกเปลี่ยนประเด็นที่ยอมกันได้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 : 131-132) ได้สรุปเกี่ยวกับการจัดการกับความขัดแย้งไว้ว่า เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการวินิจฉัย เพื่อศึกษาสภาพการณ์และสาเหตุของความขัดแย้ง และการเข้าไปเกี่ยวข้องกับแทรกแซง เพื่อให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับที่พอเหมาะ การแก้ปัญหาความขัดแย้งเป็นการลดหรือจัดความขัดแย้ง การแก้ปัญหาความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการกับความขัดแย้ง กระบวนการของการจัดการกับความขัดแย้ง ประกอบด้วย การวินิจฉัยความขัดแย้ง เพื่อหาสาเหตุของความขัดแย้ง การนิยามปัญหาเป็นการพิจารณาธรรมชาติของความขัดแย้งและการพิจารณาผลที่จะตามมาจากความขัดแย้งว่าจะเกิดประโยชน์หรือโทษ การพิจารณาใช้เทคนิควิธีที่เหมาะสมจัดการกับความขัดแย้ง เช่น เพิ่มหรือลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล เพิ่มหรือลดความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม การลดความขัดแย้งระหว่างบุคคลทำได้ โดยการใช้อำนาจ หรือการควบคุมการกลบเกลื่อน การต่อรอง หรือการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา การลดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มอาจทำได้ โดยการสร้างตัวกันชน การพัฒนาตนเอง หรือการปรับโครงสร้างขององค์กร

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อภิญา จันทร์อิน (2547) ได้ศึกษาเรื่องการจัดการความขัดแย้งขององค์กรเหมืองฝายช่วงฤดูแล้งในลุ่มน้ำแม่จัน จังหวัดเชียงราย เพื่อศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งในการจัดการน้ำช่วงฤดูแล้งและศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งในการจัดการน้ำในช่วงฤดูแล้งระหว่างเหมืองฝายป่ายางกับเหมืองฝายโพชนาราม โดยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์จากกลุ่มตัวอย่าง 3 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 กลุ่มผู้บริหารจัดการเหมืองฝาย จำนวน 15 คน กลุ่มที่ 2 กลุ่มสมาชิกผู้ใช้น้ำจากเหมืองฝาย จำนวน 8 คน และกลุ่มที่ 3 กลุ่มเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย ได้แก่ เจ้าหน้าที่หน่วยอนุรักษ์และจัดการต้นแม่น้ำจัน กำนันและผู้ใหญ่บ้านจากเขตพื้นที่ศึกษา จำนวน 8 คน เก็บรวบรวมโดยการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก และสังเกตการแบบมีส่วนร่วมในการประชุมการปฏิบัติงานของคณะกรรมการเหมืองฝาย ผลการวิจัยที่สำคัญ พบว่า ความขัดแย้งในการจัดการน้ำช่วงฤดูแล้งขององค์กรเหมืองฝายป่ายางกับองค์กรเหมืองฝายโพชนารามเกิดจากสาเหตุดังนี้ การเปลี่ยนแปลงลักษณะทางกายภาพของพื้นที่การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางวิศวกรรมของเหมืองฝายและการบำรุงรักษาไม่ดี และการบริหารจัดการ

ของเหมืองฝายไม่ค่อยมีประสิทธิภาพ ไม่มีการจัดสรรแบ่งปันน้ำอย่างยุติธรรม ละเลยการบำรุงรักษาเหมืองฝาย ไม่มีกฎระเบียบข้อตกลง และการจ่ายค่าตอบแทนไม่เหมาะสม การจัดการปัญหาความขัดแย้งใช้วิธีการแบบประนีประนอม และแก้ไขปัญหาคือเป็นกรณีๆ โดยผู้นำ ไม่มีกฎระเบียบข้อตกลงของระบบเหมืองฝาย ยิ่งไปกว่านั้นสมาชิกผู้นำและผู้นำยังขาดความสนใจต่อปัญหาการเปลี่ยนแปลงการใช้ที่ดินในช่วงฤดูแล้ง การวิเคราะห์และสรุปผลโดยการตรวจสอบข้อมูลตามสภาพเป็นจริง พิจารณาจากมิติทางสภาพกายภาพของพื้นที่และระบบเหมืองฝาย ลักษณะโครงสร้างทางวิศวกรรม และลักษณะทางองค์กรและการบริหารจัดการ

ฉลาด กันกา (2547) ได้ศึกษาเรื่องการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดแพร่ เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดแพร่ 25 คน จาก 25 โรงเรียน โดยการสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้วัดได้แก่ ค่าร้อยละ พบว่า กรณีปัญหาที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่มาจาก ครูผู้สอน นักเรียน นักการภารโรง ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้บริหาร สาเหตุของปัญหามาจากด้านพฤติกรรม ลักษณะนิสัยของบุคคล เป็นความขัดแย้งภายในตัวบุคคลและระหว่างบุคคล เช่น บุคลิกภาพ ความเห็นแก่ตัว การเอาแต่ใจตัวเอง การใช้อารมณ์ ความไม่เข้าใจกัน ความคิดเห็นไม่ตรงกัน ผลประโยชน์ความขัดแย้งกัน การแก่งแย่งชิงดีกัน ขาดความรับผิดชอบ ขาดการประสานงานที่ดี การขาดประสิทธิภาพในการบริหารงาน และทรัพยากรมีไม่เพียงพอกับความต้องการของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล วิธีจัดการกับความขัดแย้งที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้ในการจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากกรณีปัญหาต่างๆ มีทั้งหมด 9 วิธี คือ การเจรจา การบังคับ การประนีประนอม การไกล่เกลี่ย การเผชิญหน้า การร่วมมือ การผสมผสาน การต่อรอง และการปรองดอง โดยผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งผสมผสานกัน

คุณฉวี ฐววิทย์ (2549) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความขัดแย้งในตนเองของพนักงานระดับปฏิบัติการ : ศึกษาเฉพาะกรณี พนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทสินทรัพย์กรุงศรีอยุธยา เพื่อศึกษาความขัดแย้งในตนเองของพนักงานระดับปฏิบัติการ เพื่อศึกษาปฏิสัมพันธ์ระหว่างเพศกับอายุที่มีผลความขัดแย้งในตนเองของพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยใช้แบบสอบถาม เก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานบริษัทสินทรัพย์กรุงศรีอยุธยา จำกัด จำนวน 250 คน สถิติที่ใช้ในการวัดได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า t-test ค่าสถิติวิเคราะห์ความแปรปรวนสองทาง One way ANOVA และ Two way ANOVA จากการศึกษาพบว่าความขัดแย้งในตนเองของพนักงานระดับปฏิบัติการแตกต่างกันจะมีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน ได้แก่ ด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา และอายุการทำงาน

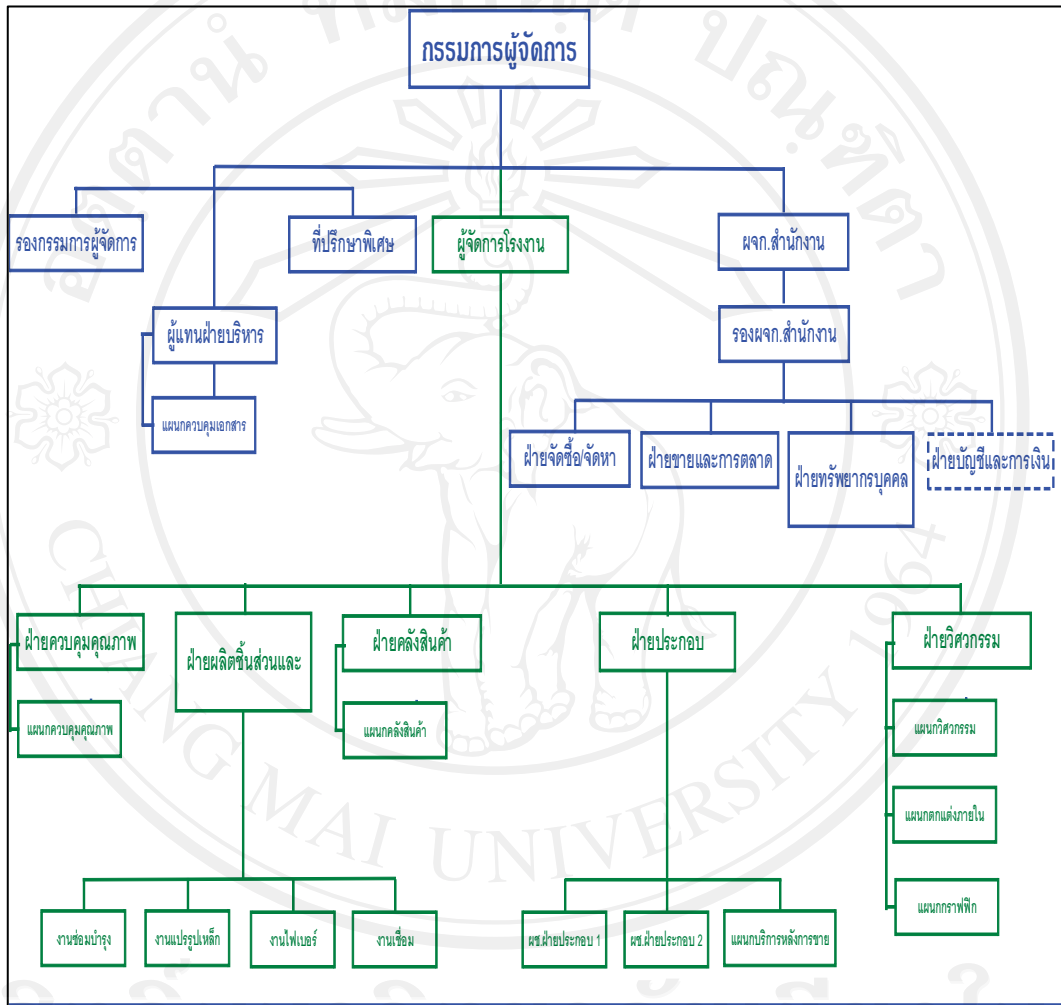
ยวลักษณ์ บุตรโคตร (2550) ได้ศึกษาเรื่องสาเหตุและการบริหารความขัดแย้งในองค์กรของพนักงานธนาคารไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เก็บข้อมูลจากพนักงานธนาคารไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) จำนวน 65 คน โดยการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงและใช้แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test และ F-test ANOVA จากการศึกษาพบว่า พนักงานธนาคารส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุ 36-45 ปี สถานภาพโสด สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี รายได้ 12,000-20,000 บาทต่อเดือน ประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 5 ปี เป็นผู้ปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการ และมีสาเหตุความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลางและมีการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง อยู่ในระดับปานกลางเป็นส่วนมาก นอกจากนี้พนักงานที่มีคุณลักษณะบางประการต่างกัน มีสาเหตุความขัดแย้งและการบริหารความขัดแย้งบางด้านแตกต่างกัน

ลัดดาวัลย์ บำรุงกิจ (2551) ได้ศึกษาเรื่องสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี โดยใช้วิธีสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี จำนวน 123 คน การเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแจกแจงความถี่และคำนวณหาค่าร้อยละ การหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) จากการศึกษา สาเหตุของความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี อยู่ในระดับปานกลาง วิธีการบริหารจัดการความขัดแย้งเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ วิธีประนีประนอมยอมความ วิธีเผชิญหน้า วิธีการร่วมมือ วิธีการยอมให้ วิธีการเอาชนะ และวิธีการหลีกเลี่ยง ตามลำดับ เปรียบเทียบการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร เมื่อแยกตามเพศ พบว่า ไม่แตกต่างกัน แต่พบว่าประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา และขนาดโรงเรียน ใช้วิธีการบริหารจัดการความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ข้อมูลและโครงสร้าง ห้างหุ้นส่วนจำกัด เอกวัตร (1994)

ห้างหุ้นส่วนจำกัด เอกวัตร(1994) ตั้งอยู่จังหวัดนครปฐม เริ่มดำเนินกิจการตั้งแต่ปี 2517 โดยใช้ชื่อ อู่ ช. เจริญชัย (บ้านโป่ง) และจดทะเบียนเป็นนิติบุคคล ในนามห้างหุ้นส่วนจำกัด เอกวัตร (1994) เมื่อวันที่ 16 มีนาคม 2537 ดำเนินการประกอบธุรกิจเกี่ยวกับการประกอบรถบัสโดยสาร รถเอกซเรย์เคลื่อนที่ รถทางการแพทย์เคลื่อนที่ รถสุขาเคลื่อนที่ รถห้องสมุดเคลื่อนที่ รถดาราศาสตร์เคลื่อนที่ รถตรวจอาหารเคลื่อนที่ และรถโมบายอื่นๆ ซึ่งให้บริการตามความต้องการของลูกค้า บริษัทแบ่งเป็น 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายโรงงาน และฝ่ายสำนักงาน ซึ่งแบ่งเป็น 9 แผนก โดยฝ่าย

โรงงานประกอบด้วย 5 แผนก และฝ่ายสำนักงานอีก 4 แผนก มีพนักงานรวมทั้งหมด 266 คน แบ่งเป็นพนักงานรายวันจำนวน 45 คน พนักงานรายเดือนจำนวน 60 คน และช่างเหมาจำนวน 161 คน



ที่มา : ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ห้างหุ้นส่วนจำกัด เอกวัตร (1994), 2552.

แผนภาพที่ 1 : โครงสร้างองค์กร ห้างหุ้นส่วนจำกัด เอกวัตร (1994)