

ความขัดแย้ง : การบริหารความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์ในสถานศึกษา

Conflict: Conflict management to benefit the schools

ขวัญชีวา กุกำจัด

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

s60561802010@ssru.ac.th

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอข้อมูลการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาอย่างไรเพื่อให้เกิดประโยชน์ สามารถขับเคลื่อนการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ หากบุคลากรเกิดความขัดแย้งไม่ลงรอยกัน จนไม่สามารถทำงานร่วมกันได้ ด้วยความสำคัญของความขัดแย้ง ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรนำความรู้หลักการ เทคนิควิธีเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งว่าจะมีวิธีการแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งอย่างไรจึงจะเหมาะสม จากการศึกษาข้อมูลจากเอกสารตำราพบว่าในการบริหารจัดการกับความขัดแย้งนั้นจะต้องนำมาปฏิบัติให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่แตกต่างกัน โดยที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำความเข้าใจถึงสาเหตุของความขัดแย้งว่าเกิดจากสิ่งใด วิเคราะห์หาสาเหตุของความขัดแย้งนั้นให้ได้อย่างไรก็ดี ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการจัดการความขัดแย้งและแก้ไขปัญหาคือที่เกิดขึ้น โดยจะต้องทำความเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ และเปิดใจให้กว้างพอที่จะแก้ไขปัญหามีส่วนร่วม ซึ่งเริ่มต้นจากการมีทักษะการฟัง (ฟังอย่างเข้าใจ) โดยใช้ “สุนทรียสนทนา” เข้ามาช่วย และผู้บริหารก็ควรมีคุณลักษณะของการเป็นบุคคลแห่งการสร้างสัมพันธภาพอันได้แก่ 1) การเอาใจเขามาใส่ใจเรา 2) การเคารพนับถือและให้เกียรติมนุษย์ และ 3) ความจริงใจ รวมไปถึงการนำหลักพรหมวิหาร 4 อันเป็นแนวธรรมปฏิบัติของผู้ที่เป็นผู้ปกครอง (ผู้บังคับบัญชา) และการอยู่ร่วมกับผู้อื่น (ผู้ใต้บังคับบัญชา) มาใช้ในการบริหารความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้บุคลากรในสถานศึกษาสามารถสร้างผลการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุขกับงานโดยถือโอกาสของการเกิดความขัดแย้งนั้นให้กลายเป็นการสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานของครูและบุคลากรในสถานศึกษาดีขึ้น และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษา

คำสำคัญ: ความขัดแย้ง, การบริหารความขัดแย้ง

Abstract

This article explores an overview of conflict management in schools which can lead to proper solutions. The school personnel can't work effectively through conflict situations. School administrators should apply knowledge, principles, techniques, conflict management methods to create proper solutions of conflicts. Based on the literature review, it was found that management conflicts were adapted to different situations. The school administrators must understand the cause of the conflict. However, executives play an important role in managing conflicts and solving conflicts. It must understand the nature of man and cohabitation with others. Subordinate to the creative management of conflict. In order to make the workforce more efficient and happier in the workplace. By taking advantage of the conflict, the quality of working life of teachers and school personnel has improved.

Keywords : Conflict, Conflict Management

บทนำ

มนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่อยู่รวมกันตั้งแต่ในหน่วยสังคมที่เล็กที่สุดคือ สถาบันครอบครัวจนสู่ชุมชน และองค์การขนาดใหญ่ที่มีการอบรมเลี้ยงดูต่างกัน ขนบธรรมเนียมวัฒนธรรมแตกต่างกันทำให้ความเชื่อ ความศรัทธา การรับรู้ อุดมคติ และค่านิยม จึงแตกต่างกันออกไปด้วย ความขัดแย้งจึงเป็นเรื่องปกติธรรมดาตั้งแต่คนในครอบครัวระหว่างบุคคลกับบุคคลจนเมื่อได้รับมอบหมายมีหน้าที่ในองค์การที่ต่างระดับกันทำให้ความขัดแย้งขยายสู่องค์การและเมื่อองค์การมีการพัฒนาและมีการร่วมมือที่ต้องติดต่อประสานงานความขัดแย้งจึงขยายผลสู่ระหว่างองค์การอีกชั้นหนึ่ง ความขัดแย้งในสังคมเป็นเรื่องปกติ ถ้าเปรียบเทียบความขัดแย้งเป็นเหรียญสองด้านด้านหนึ่งของเหรียญความขัดแย้งคือตัวแปรสำคัญที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนา แต่ในขณะเดียวกันอีกด้านหนึ่งของเหรียญเป็นด้านลบซึ่งก็เป็นสิ่งที่มองข้ามไม่ได้เพราะอาจส่งผลกระทบต่อสังคมมนุษย์และความสัมพันธ์ของมนุษย์แต่ความขัดแย้งนี้จะกลายเป็นสิ่งที่น่ากลัวถ้าเราสามารถเข้าใจบทบาท ภูมิทัศน์ เทคนิควิธี สามารถใช้วิธีการแก้ไขอย่างเหมาะสมให้เหมาะกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยตั้งอยู่บนความเที่ยงธรรม ความถูกต้อง มีคุณธรรมจริยธรรมตามหลักธรรมาภิบาลและยอมรับเหตุผลในการแก้ไขความขัดแย้งนั้นด้วยกัน ทุกฝ่ายโดยปราศจากเงื่อนไข ระหว่างบุคคล ระหว่างองค์การด้วยกัน

อาจกล่าวได้ว่าความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ทางธรรมชาติของมนุษย์ที่เกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้เมื่อบุคคลมีเป้าหมาย หรือจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกัน และความแตกต่างเหล่านี้จะก่อให้เกิดเป็นความขัดแย้งตามมาภายหลัง ความขัดแย้งในสังคมมีตั้งแต่หน่วยเล็กคือครอบครัว หน่วยงาน ระดับประเทศ ไปจนถึงระดับระหว่างประเทศความขัดแย้งในสังคมหรือองค์กรนั้นเป็นสิ่งที่ต้องมีในสังคมและองค์กร ความขัดแย้งในด้านความคิดก่อให้เกิดความเจริญกับองค์กรและประเทศชาติอย่างมาก ความขัดแย้งเมื่อถึงจุดสรุปก็จะนำไปสู่ความสร้างสรรค์ให้กับองค์กรได้อย่างเหลือเชื่อความขัดแย้งในสถานศึกษาก็เช่นกัน ย่อมเกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เป็นได้ยากที่จะห้ามไม่ให้เกิดความขัดแย้งขึ้น แต่ผู้บริหารยังมีทางออกและทางเลือกที่จะช่วยให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นพลังได้ ทางเลือกที่ว่านี้ก็คือ “การบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management)” ผู้บริหารสถานศึกษาต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งภายในสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องรู้มีความรู้ความเข้าใจในความหมายของความขัดแย้ง สาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง ตลอดจนผลกระทบ และรวมไปถึงการใช้เทคนิครูปแบบการแก้ไขความขัดแย้งแบบใดให้เหมาะสม

ทำความเข้าใจกับความขัดแย้ง

สภาพสังคมปัจจุบันเป็นยุคที่สังคมมีความหลากหลายของผู้คนทั้งที่มีความเหมือนกันและแตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ภูมิหลัง ทักษะค่านิยม และความต้องการ ความหลากหลายดังกล่าวหล่อหลอมให้บุคคลมีกระบวนการคิด การแสดงการกระทำ และพฤติกรรมแตกต่างกัน อันเป็นสาเหตุสำคัญที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในสังคมสังคมไทยในปัจจุบันพบว่ามี ความขัดแย้งค่อนข้างสูง เนื่องจากคนมีความแตกต่างกันโดยเฉพะอย่างยิ่งความต้องการที่แตกต่างกัน หรือแม้กระทั่งในด้านความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ความสนใจซึ่งความแตกต่างกันดังกล่าวเป็นผลให้เกิดความขัดแย้งในสังคมได้สอดคล้องกับ รัตนาภรณ์ วัฒนศัพท์ และวันชัยวัฒนศัพท์ (2552: 23) ที่กล่าวว่าความขัดแย้งเป็นการต่อสู้กัน หรือการแข่งขันกันระหว่างความคิด ความสนใจหรือผลประโยชน์ มุมมอง ค่านิยมแนวทาง ความชอบ อำนาจ สถานภาพ ทรัพยากรซึ่ง

ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นในตัวใครคนใดคนหนึ่งหรือขัดแย้งกับคนอื่นหรือระหว่างคนใดคนหนึ่งกับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งหรือหลายๆ กลุ่ม

ความขัดแย้งเป็นกระบวนการทางสังคม ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อแต่ละฝ่ายมีจุดยืน จุดมุ่งหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้ และมีค่านิยมที่ต่างกัน การรับรู้ที่แตกต่างกัน ความขัดแย้งเป็นการปฏิสัมพันธ์โดยตรงระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล องค์กร หรือระหว่างประเทศตั้งแต่ 2 ฝ่ายขึ้นไป ความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้ โดยอาจเป็นคำพูดหรือไม่ใช่คำพูด แสดงออกโดยพยายามขัดขวาง บีบบังคับต่อต้านทำอันตรายฝ่ายตรงข้าม (Filley, 1975) สอดคล้องกับ Katz & Kahn (1978) ได้ให้ความหมายว่า ความขัดแย้งเป็นปฏิสัมพันธ์โดยตรงระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล องค์กร หรือในระดับประเทศ ตั้งแต่สองฝ่ายหรือมากกว่าสองฝ่ายขึ้นไป โดยที่ฝ่ายหนึ่งพยายามป้องกัน หรือบีบบังคับเพื่อผลบางอย่าง ในขณะที่เดียวกันอีกฝ่ายหนึ่งพยายามต่อต้าน ความขัดแย้งเป็นพฤติกรรม ที่สังเกตเห็นได้ อาจเกิดจากคำพูดหรือการกระทำที่แสดงออกโดยพยายามขัดขวาง บีบบังคับทำอันตราย หรือต่อต้าน

สถานศึกษาถือเป็นองค์กรหนึ่งในสังคมที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้เช่นกันความขัดแย้งที่เกิดขึ้นสถานศึกษาส่วนใหญ่เกิดจากลักษณะสำคัญ 3 ประการคือ ประการที่หนึ่งทรัพยากรทางการศึกษามีไม่เพียงพอ กับความต้องการของบุคคลหรือกลุ่มในสถานศึกษา ซึ่งทรัพยากรอาจเป็นสิ่งที่เห็นได้ หรืออาจเป็นสิ่งที่เห็นไม่ได้ เช่น คน เงิน วัสดุ ตำแหน่ง สถานภาพหรือเกียรติยศ ประการที่สอง ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มแสวงหาทางที่จะควบคุมกิจกรรมงาน หรืออำนาจ ซึ่งเป็นสมบัติของคนอื่นหรือกลุ่มอื่น ความขัดแย้งนี้เป็นผลมาจากการก้าวก่ายในงาน หรืออำนาจหน้าที่ของผู้อื่นประการสุดท้าย ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มไม่สามารถตกลงกันได้ เกี่ยวกับเป้าหมายหรือวิธีการในการทำงาน (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540: 90)แต่อย่างไรก็ตามความขัดแย้งที่เกิดขึ้น อาจเป็นสิ่งที่ดีหรือไม่ดีขึ้นอยู่กับความขัดแย้งนั้นสามารถแก้ไขมีผลออกมาในทางบวกหรือทางลบ หากความขัดแย้งที่เกิดขึ้นสามารถแก้ไขได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมความขัดแย้งนั้นก็จะเป็นการสร้างสรรค์และนำไปสู่ประสบการณ์การเรียนรู้ที่ดีในทางตรงกันข้ามถ้าความขัดแย้งนั้นไม่สามารถแก้ไขได้อย่างเหมาะสม ความขัดแย้งจะขยายเพิ่มพูนขึ้นสู่ความรุนแรง มีผลทั้งทางร่างกายและทางอารมณ์จนเกิดความเสียหายได้ (วันชัยวัฒน์ศัพท์ และรัตนภรณ์ วัฒน์ศัพท์, 2552: 25)

เราจะบริหารความขัดแย้งได้อย่างไร

สำหรับการบริหารจัดการความขัดแย้งนั้น ในเมื่อความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติและไม่ได้เป็นแต่เพียงการกระทบกระทั่งทางกาย แต่ยังสร้างการกระทบกระทั่งทางจิตใจได้แก่การก่อให้เกิดความขัดแย้งทางความคิดการขัดแย้งทางอารมณ์และเกิดความกดดันทางด้านจิตใจเป็นต้นดังนั้นการบริหารต้องตระหนักว่ากลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งจะต้องคำนึงถึงสมมุติฐานที่ว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้แต่สามารถจัดการได้โดยผู้นำที่รู้จักและเข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้งสามารถเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นสิ่งที่สร้างสรรค์ต่อองค์กรได้เนื่องจากความขัดแย้งในปริมาณที่เหมาะสมสามารถก่อให้เกิดการจูงใจให้คนริเริ่มแก้ไขปัญหาได้ ดังนั้นผู้บริหารที่เข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้งย่อมได้เปรียบในการที่จะควบคุมความขัดแย้งให้อยู่ในปริมาณที่เหมาะสมต่อการบริหารองค์กรศ.ดร.เสริมศักดิ์วิชาลาภรณ์ (2540 :18)มีข้อเสนอแนะที่ผู้บริหารควรจดจำก่อนที่จะบริหารความขัดแย้งดังนี้

1. เมื่อมีความขัดแย้งประเด็นมักคลุมเครือผู้บริหารต้องชัดเจนในประเด็นที่เป็นสาเหตุ
2. คนที่เกิดความขัดแย้งมักเข้าข้างตนเองไม่พยายามเข้าใจคนอื่น
3. หากมองสาเหตุไม่ถูกต้องจะทำให้ปัญหารุนแรงยิ่งขึ้น
4. คนที่มีความขัดแย้งมักจะทำต่อสู้มากกว่าแก้ไข

5. แต่ละฝ่ายมักจะมองว่า ฝ่ายตรงข้ามพยายามจะเอาชนะ
6. หากมองปัญหาความขัดแย้งไม่ครอบคลุมจะทำให้เกิด ความล่าเอียง
7. คนทั่วไปชอบหลีกเลี่ยงหรือปกปิดความขัดแย้ง
8. คนที่มีความขัดแย้งมักเข้าข้างตนเองไม่ยอมรับรู้ความคิดเห็นของคนอื่น
9. หากมีการยอมแพ้เสียบ้างอาจทำให้การแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งง่ายขึ้น
10. อารมณ์ความโกรธความกังวลอาจทำให้คนมองปัญหาผิดไป
11. ผลของการบริหารความขัดแย้งอาจเป็นลบเพราะวิธีการที่ใช้แก้ปัญหาคความขัดแย้งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานดังนี้

11.1 ความขัดแย้งต่ำระดับผลการปฏิบัติงานสูง

11.2 ความขัดแย้งสูงระดับการปฏิบัติงานต่ำ

11.3 ความขัดแย้งปานกลางระดับการปฏิบัติงานปานกลาง

สำหรับวิธีการที่แสดงออกในการจัดการความขัดแย้งตามแนวคิดของ Thomas & Kilmann (1976) อ้างถึงใน ศิริวรรณ มนอัคระผดุง (2559 : 202 - 203)มี 5 รูปแบบ ดังนี้

1. การแข่งขัน (Competing) เป็นวิธีการแก้ความขัดแย้งที่มีฝ่ายหนึ่งพยายามทุกวิถีทางที่จะให้ฝ่ายตนได้รับผลประโยชน์มากที่สุด โดยไม่คำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับฝ่ายอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือพยายามแสดงให้คนอื่นเห็นว่าความเห็นหรือข้อสรุปของตนถูกต้อง หรือพยายามชี้ชวนให้ผู้อื่นเห็นว่าใครคือผู้ควรได้รับคำตำหนิจากปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งได้แก่ การหาข้อยุติโดยฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะ และอีกฝ่ายเป็นผู้แพ้ (Win - Lose solution) ควรจะใช้วิธีการนี้เมื่อ

1.1 ต้องรีบตัดสินใจอย่างเร่งด่วน เช่น มีเหตุการณ์ฉุกเฉินเกิดขึ้น

1.2 เมื่อเป็นประเด็นสำคัญ ซึ่งเมื่อลงมือปฏิบัติแล้วอาจเป็นสิ่งที่คนไม่ชอบหรือไม่พอใจ เช่น การตัดงบประมาณ การลดค่าใช้จ่าย การบังคับให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบการลงโทษทางวินัย

1.3 เมื่อเป็นประเด็นสำคัญยิ่งต่อหน่วยงาน และมีความมั่นใจว่าเราถูก

1.4 เพื่อป้องกันตนเองจากการถูกเอาเปรียบอย่างไร้เหตุผล

2. การร่วมมือ (Collaborating) เป็นวิธีการที่บุคคลมุ่งที่เป้าหมายตนเองและให้ความร่วมมือต่อการแก้ปัญหา โดยทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งต่างพยายามตอบสนองความต้องการของทุกฝ่ายให้ได้มากที่สุด การผ่อนปรนเป็นวิธีที่ให้ทุกฝ่ายแก้ปัญหาด้วยการมองหาจุดต่างมากกว่าการเปลี่ยนประเด็นหลักที่เป็นเป้าหมายของแต่ละฝ่าย ซึ่งได้แก่การหาข้อยุติที่ทุกฝ่าย เป็นผู้ชนะ (Win - win solution) สามารถบรรลุเป้าหมายของตนและทั้งเป็นที่ยอมรับเชิงเหตุผลของทั้งสองฝ่าย ควรใช้วิธีการนี้เมื่อ

2.1 ต้องการหาวิธีที่ดีกว่าในการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง เมื่อแนวคิดทั้งสองฝ่ายมีความสำคัญมากเกินกว่าจะประนีประนอมกันได้

2.2 เมื่อเราต้องการที่จะเรียนรู้ตนเองหรือต้องการเข้าใจความคิดเห็นของคนอื่น

2.3 เพื่อต้องการผสมผสานความคิดเห็นที่ดีของทุกฝ่ายเข้าด้วยกัน เพื่อจะได้หาวิธีที่ดีกว่าในการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง

2.4 เพื่อให้คนทั้งหลายมีความผูกพันต่อกัน โดยผนึกความต้องการของคนทั้งหลายให้เป็นเอกฉันท์

2.5 เพื่อที่จะประสานความรู้สึกที่ไม่ดีต่อกันระหว่างบุคคลเข้าด้วยกัน

3. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นวิธีที่บุคคลผู้นั้นอาจยอมรับว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น และต้องการถอนตัวออกหรือยอมรับการเก็บกดจากความขัดแย้งนั้นตัวอย่างของการหลีกเลี่ยงรวมถึง พยายามแสดงความ

ไม่สนใจต่อความขัดแย้งและหลบหลีกการเผชิญหน้ากับบุคคลที่ตนขัดแย้ง ซึ่งได้แก่ การหาข้อยุติที่ทุกฝ่ายเป็นผู้แพ้ (Lose - Lose solution) ควรใช้วิธีการนี้เมื่อ

- 3.1 ประเด็นขัดแย้งเป็นเรื่องไร้สาระ และมีปัญหาอย่างอื่นที่สำคัญกว่ารอการแก้ไขปัญหาอยู่
- 3.2 เมื่อเรารู้ว่าเราไม่มีโอกาสที่จะชนะ เช่น เมื่อเราไม่มีอำนาจพอหรือมีความขุ่นเคือง กับสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก หรือสิ่งที่นอกเหนืออำนาจของเรา เช่น บุคลิกภาพที่ไม่น่าคบของเพื่อนเรา งาน ความเห็นแก่ตัวของเพื่อน กฎระเบียบที่ไม่เป็นธรรมและยากแก่การปฏิบัติ

- 3.3 เมื่อการเผชิญหน้ากับความขัดแย้งนั้นจะก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี
- 3.4 เพื่อต้องการให้คนอื่นลดความโกรธลงให้อยู่ในระดับที่พอจะทำงานร่วมกันได้
- 3.5 เมื่อต้องการรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมและเชื่อว่าจะได้ผลดีกว่าการรีบตัดสินใจในทันทีทันใด
- 3.6 เมื่อใช้วิธีการอื่นอาจได้ผลดีกว่า
- 3.7 เมื่อความขัดแย้งนี้เป็นผลมาจากความขัดแย้งอื่น ๆ

4. การยินยอม (Accommodating) เป็นวิธีการที่ฝ่ายหนึ่งพยายามเอาใจต่อคู่กรณี โดยการคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้อื่นเหนือผลประโยชน์ตนเอง กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ เพื่อเห็นแก่มิตรภาพอันดีงามต่อกัน ฝ่ายหนึ่งยินดีที่จะเป็นผู้เสียสละเป้าหมายของตนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของคู่กรณี ยอมสนับสนุนความคิดเห็นของผู้อื่นแม้จะต้องเก็บความคิดเห็นของตนไว้ก็ตาม หรือยอมให้อภัยแก่คนฝ่าฝืนกฎกติกาโดยยอมรับผลใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการกระทำเช่นนั้นไว้เอง ซึ่งได้แก่ การหาข้อยุติที่ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้แพ้และอีกฝ่ายเป็นผู้ชนะ (Lose-Win solution) ควรจะใช้วิธีการนี้เมื่อ

4.1 ในสถานการณ์นั้นเราเห็นว่าเราเป็นฝ่ายผิดและต้องการวิธีที่ดีกว่า หรือต้องการที่จะเรียนรู้จากผู้อื่น และต้องการให้คนอื่นทั้งหลายเห็นว่าเราเป็นคนมีเหตุผล

4.2 เมื่อประเด็นนั้นมีความสำคัญต่อคนอื่นมากกว่าตัวเราเอง หรือเพื่อต้องการให้คนอื่นพอใจ และเพื่อแสดงไมตรีจิตในการที่จะได้รับความร่วมมือจากคนอื่น ๆ

4.3 เพื่อต้องการสร้างความยอมรับจากสังคมในการที่จะทำการให้สะดวกในการแก้ปัญหา สำคัญ ๆ ในอนาคต

4.4 เมื่อการแข่งขันต้องดำเนินต่อไปอีกอย่างไม่รู้จักจบสิ้น และจะเป็นผลเสียต่อเราเอง ไม่ว่าเราจะแพ้หรือชนะก็ตาม

4.5 เมื่อต้องการประสานสามัคคี และหลีกเลี่ยงความยุ่งเหยิงและแตกแยก

4.6 เมื่อต้องการพัฒนาบุคลากรโดยเปิดโอกาสให้เรียนรู้จากความผิดพลาดของตน

5. การประนีประนอม (Compromising) เป็นวิธีการที่แต่ละฝ่ายต่างยินยอมที่จะเสียบางส่วนที่ตนต้องการคนละส่วนเพื่อเป็นการรอมชอมต่อกัน ในการประนีประนอมจึงไม่มีผู้ชนะหรือผู้แพ้อย่างชัดเจน เป็นการปันส่วนสิ่งที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งอย่างเท่าเทียมกัน โดยยอมรับว่าข้อยุติที่ได้ไม่อาจสร้างความพอใจแก่ทั้งสองฝ่ายได้อย่างเต็มที่ตามที่ต้องการ ซึ่งได้แก่การหาข้อยุติที่ทุกฝ่ายเป็นผู้ชนะและผู้แพ้ (Some Win solution/Some Lose solution) ควรจะใช้วิธีการนี้เมื่อ

5.1 เป้าหมายของความขัดแย้งมีความสำคัญในระดับปานกลาง และไม่คุ้มกับความพยายามหรือออกแรงเพื่อที่จะเอาชนะ

5.2 เมื่อคู่ขัดแย้งมีอำนาจหรือมีพวกพ้องมากเท่า ๆ กัน และมีเป้าหมายต่างกันอย่างชัดเจน

5.3 เพื่อให้สามารถตกลงกันได้ชั่วคราวในประเด็นที่ซับซ้อน

5.4 เพื่อให้ได้วิธีการแก้ปัญหาที่พอยอมรับกันได้ในเวลาจำกัด

5.5 ใช้เป็นทางสายกลางในการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง เมื่อใช้วิธีการแข่งขันหรือการร่วมมือไม่ได้ผล

อย่างไรก็ดีความตั้งใจที่จะเลือกวิธีหนึ่งวิธีใด เพื่อแก้ความขัดแย้งนั้นขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของแต่ละฝ่ายซึ่งไม่คงที่แน่นอน แต่อาจเปลี่ยนแปลงวิธีใหม่ได้เมื่อฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดเกิดมองปัญหาในมุมมองใหม่ หรือต้องเผชิญกับปฏิกิริยาโต้ตอบทางอารมณ์อย่างรุนแรงจากอีกฝ่ายหนึ่ง

เทคนิคการจัดการกับความขัดแย้ง

สมรรถัน นิรันดรเกียรติ (2556 : 6 - 7) ได้มีการเสนอเทคนิคการจัดการกับความขัดแย้งแบบ “CONFLICT” ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของผู้บริหารโดยตรง ดังนี้

1. Control โดยที่ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการควบคุมตนเอง (Self-control) โดยเฉพาะอารมณ์ของผู้บริหารเองที่ควรหลีกเลี่ยงการใช้คำพูดที่รุนแรง ซึ่งทำให้เกิดความเจ็บปวดกับผู้ที่บังคับบัญชาได้

2. Optimist/Openness โดยผู้บริหารจะต้องมองโลกในแง่ดีและเปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ที่บังคับบัญชา ซึ่งจะช่วยให้เขาลดความวิตกกังวลและความเครียดที่เกิดจากความไม่เท่าเทียมกัน

3. Negotiation การเจรจาต่อรอง ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยผู้บริหารควรยึดหลัก Win- Win Approach

4. Fairness เป็นความยุติธรรมของผู้บริหารที่มีความสำคัญยิ่งในการบริหารงานบุคคล ซึ่งต้องยึดหลักความเสมอภาคและความยุติธรรมให้เกิดขึ้น โดยที่ผู้บริหารเองจะต้องเป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่นต้องทำตาม

5. Love โดยผู้บริหารจะเป็นผู้ที่มีความรัก ความจริงใจและความเห็นอกเห็นใจต่อผู้ที่บังคับบัญชา ความรักถือว่าเป็นสิ่งที่ยิ่งใหญ่ที่สุดในการดำรงชีวิตของมนุษย์ เพราะจะทำให้สามารถมอบสิ่งที่ดีๆ ให้กับผู้อื่นรอบข้าง

6. Individual/Identity เป็นการเข้าใจและตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการเจรจาต่อรองที่แต่ละฝ่ายต่างก็มีความแตกต่างกัน โดยจะต้องเคารพในความแตกต่างและศักดิ์ศรีในความเป็นมนุษย์อย่างเท่าเทียมกัน

7. Communication โดยผู้บริหารจะต้องเรียนรู้ในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และให้สอดคล้องกับผู้ที่มาจากพื้นฐานที่แตกต่างกัน เพื่อป้องกันไม่ให้ความขัดแย้งเกิดขึ้นและหาแนวทางในการแก้ปัญหาหากมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ในขณะเดียวกันอาจมีการใช้คนกลาง (Third party) หรือผู้ไกล่เกลี่ย (Mediator) เพื่อช่วยในการสื่อสาร ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของความขัดแย้งนั้นๆ

8. Togetherness เป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องพยายามเตือนสติตนเองอยู่เสมอว่าไม่สามารถทำงานคนเดียวได้ ซึ่งต้องอาศัยการร่วมมือร่วมใจในการทำงานจากผู้บังคับบัญชาทุกคน จึงต้องให้ความสำคัญให้เกียรติและเคารพในคุณค่าของทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งจะทำให้สามารถครองใจผู้บังคับบัญชาได้ และได้รับความร่วมมือในการทำงานอย่างยั่งยืน

นอกจากการใช้เทคนิคการจัดการกับความขัดแย้งที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว ศิริวรรณ มนอัคระผดุง (2559 : 206) ได้เสนออีกว่าในการจัดการความขัดแย้งในองค์การอย่างสร้างสรรค์ ผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการแก้ไขปัญหาลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การได้ ทั้งความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างองค์การ การสื่อสารในองค์การ ผลประโยชน์ และลักษณะของบุคคลในองค์การ และสามารถนำมาสู่การจัดการได้อย่างสร้างสรรค์ ดังนี้

1. ผู้บริหารต้องเข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้ง เปิดใจกว้าง (Open- minded) ยอมรับฟังความคิดเห็น หรือการปรับเปลี่ยนเพื่อการบริหารจัดการองค์การ ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการแก้ไขปัญหาลดความขัดแย้ง

2. การสร้างการทำงานเป็นทีมเพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาขององค์กร (Participation Solutions in Organization)
3. การใช้หลักเจรจาต่อรองแก้ไขปัญหา (Negotiation) โดยมีการเลือกบุคคลที่สามเข้ามาช่วยในการแก้ไขปัญหาขององค์กร
4. การใช้หลักคุณธรรมในการบริหารองค์กร (Fairness) เพื่อให้ทุกคนเข้าถึงทรัพยากร และมีการจัดสรรทรัพยากรในองค์กรอย่างเป็นธรรม
5. การสื่อสาร (Communication) ที่มีประสิทธิภาพช่วยลดปัญหาการเกิดพฤติกรรมมีความคิดเห็นที่คนในกลุ่มเห็นสอดคล้องกัน โดยมีอิทธิพลต่อความคิดให้ไปในทิศทางเดียวกัน (Group Think)
6. การแก้ไขปัญหาด้วยการร่วมมือกันทุกฝ่าย (Collaborate) โดยให้เกียรติและยอมรับความคิดเห็นของทุกฝ่าย เพื่อแก้ไขปัญหาให้ทุกฝ่ายได้ประโยชน์ในสถานการณ์นั้น (win-win Situation)

บทสรุป: การบริหารความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์ในสถานศึกษา

การปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีมย่อมหลีกเลี่ยง “ความขัดแย้ง” ไปไม่ได้ เพราะความคิดที่หลากหลายย่อมนำไปสู่วิธีการที่เหมาะสมในการพิชิตเป้าหมายมากกว่าการใช้เพียงวิธีใดวิธีหนึ่งเพียงอย่างเดียว หากเราเข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้งและสาเหตุที่เกิดความขัดแย้งแล้ว เราย่อมมีวิธีการจัดการให้เกิดประโยชน์ขึ้นได้และจากการศึกษาเอกสารต่าง ๆ แล้ว ผู้เขียนบทความพบว่า ในการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งผู้บริหารควรเริ่มต้นจากการมีทักษะที่สำคัญอย่างหนึ่ง นั่นก็คือ ทักษะการฟัง (ฟังอย่างเข้าใจ) โดยใช้ “สุนทรียสนทนา” (Dialogue) ซึ่งเป็นการรับฟังวิธีคิด วิธีการให้คุณค่าความหมายของคนอื่นต่อสิ่งที่พูด เพื่อเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยละทิ้งสิ่งที่แต่ละคนยึดถือ เพื่อก้าวข้ามพรมแดนแห่งตัวตนไปพร้อมๆกันนั้นแสดงว่าหากผู้บริหารพร้อมที่จะเปิดใจรับฟังสิ่งที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกตนเอง จะทำให้เกิดความเข้าใจอย่างแท้จริงถึงปรากฏการณ์ของความขัดแย้งดังกล่าว นอกจากนั้นแล้วผู้บริหารควรมีคุณลักษณะสำคัญของการเป็นบุคคลแห่งการสร้างสัมพันธภาพ (Relationship or Rapport) 1) การเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) 2) การเคารพนับถือและให้เกียรติมนุษย์ (Respect) และ 3) ความจริงใจ (Genuineness) ตลอดจนนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนานั่นก็คือพรหมวิหาร4 อันเป็นแนวธรรมปฏิบัติของผู้ที่เป็นผู้ปกครอง (ผู้บังคับบัญชา) และที่อยู่ร่วมกับผู้อื่น (ผู้ใต้บังคับบัญชา) ประกอบด้วยหลักปฏิบัติ 4 ประการ ได้แก่เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา มาใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเริ่มจากความรัก ความเข้าใจ ความปรารถนาที่จะช่วยเหลือเมื่อเขามีปัญหาและความทุกข์ ความปรารถนาดีและพลอยยินดีต่อความสุขของเขา ตลอดจนเข้าใจถึงเหตุปัจจัยต่อปัญหาที่เกิดขึ้น โดยยอมรับและพยายามแก้ไขอย่างดีที่สุดเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีขวัญกำลังใจในการทำงานอย่างมีความสุข ซึ่งถือได้ว่าเป็นการป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นและเมื่อเกิดความขัดแย้งก็จะสามารถบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดและนอกจากนั้นแล้วผู้บริหารคงต้องเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาส โดยการเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นความสุขในที่ทำงาน เพราะถ้าหากว่าเมื่อใดที่ทำงานน้อยอยู่แล้ว คนในที่ทำงานก็ย่อมที่จะมีความสุขเราสามารถปรับเปลี่ยนความขัดแย้งให้กลายเป็นความคิดเห็นที่แตกต่างอย่างสร้างสรรค์ได้ ความขัดแย้งจึงไม่จำเป็นที่จะต้องส่งผลในทางลบเสมอไป แต่ในขณะเดียวกันเราสามารถเรียนรู้วิธีการบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้เกิดผลในทางบวก เช่น บุคลากรมีการปรับตัวให้เข้ากับความเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง ก่อให้เกิดรูปแบบการทำงานในสถานศึกษาแบบใหม่ มีผลงานใหม่ ๆ โดยการเลือกตัวแทนที่เข้มแข็งมีความรู้ ความสามารถมาเป็นผู้ดำเนินการในแต่ละส่วน/ฝ่าย เป็นส่วนที่จะทำให้บุคลากรในแต่ละส่วน/ฝ่ายเกิดแรงจูงใจในการทำงาน สมาชิกได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นซึ่งกันและกันและพบแนวทางในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น นำพาไปสู่การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเป้าหมายเดิมของสถานศึกษาที่

ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง มีการระบายข้อขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม ซึ่งเก็บกดไว้เป็นเวลานาน ซึ่งเรา จะนำข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นเหล่านั้นมาหาแนวทางแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ หรือทำให้เกิดคุณภาพใน การตัดสินใจ จากที่เคยเป็นสถานศึกษาที่ตึงเครียดก็สามารถลดลงได้ และทำให้ความสัมพันธ์ของครูบุคลากรใน สถานศึกษาดีขึ้น เพิ่มความสามัคคีในกลุ่มงาน ส่งผลให้คุณภาพชีวิตการทำงานของครูและบุคลากรใน สถานศึกษาดีขึ้น รู้จักที่จะยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล รู้จักปรับตัว และการประสานงานร่วมกัน แน่นนอนว่าผลที่ตามมาก็คือครูและบุคลากรในสถานศึกษาจะมีความสุขในที่ทำงานและการทำงาน อย่างไรก็ตาม ใดก็ตามที่ผู้บริหารควรที่จะต้องคำนึงอยู่เสมอว่าการแก้ปัญหาความขัดแย้งต่างๆที่เกิดขึ้นนั้นต้องกระทำโดยสันติวิธี จึงจะทำให้สถานศึกษาไปสู่การเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์ได้

เอกสารอ้างอิง

- ชัยเสถียร พรหมศรี. (2550). การจัดการความขัดแย้งในองค์กร. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ประพันธ์ ช่างสุศรี. (2554). เอกสารความรู้การบริหารความขัดแย้งและบริหารภาวะวิกฤต. กรุงเทพฯ : สถาบันดำรงราชานุภาพ.
- พรนพ พุกกะพันธ์. (2542). การบริหารความขัดแย้ง. กรุงเทพฯ : ว. เพ็ชรสกุล.
- พรพรรณ เรืองฤทธิ์. (2560). การพัฒนาแนวทางการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20. Journal of Education, Mahasarakham University. 11(3), 98 – 107.
- รัตนารณ วัฒนศัพท์ และวันชัย วัฒนศัพท์. (2552). การแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา. นนทบุรี: สถาบันพระปกเกล้า.
- วันชัย วัฒนศัพท์. (2547). การจัดการความขัดแย้งและการขอโทษ. กรุงเทพฯ : สถาบันพระปกเกล้า.
- วันชัย วัฒนศัพท์ และรัตนารณ วัฒนศัพท์. (2552). ความขัดแย้ง: หลักการและเครื่องมือแก้ปัญหา. (พิมพ์ ครั้งที่ 4). นนทบุรี: สถาบันพระปกเกล้า.
- สมรรัตน์ นิรันดรเกียรติ (2556). การบริหารความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์. กองบัญชาการศึกษาศึกษา สำนักงาน ตำรวจแห่งชาติ.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540). ความขัดแย้ง: การบริหารเพื่อความสำเร็จ. กรุงเทพฯ: ต้นอ้อแถมมี.
- ศิริวรรณ มนอัคระผดุง. (2559). การจัดการความขัดแย้งในองค์กรอย่างสร้างสรรค์.วารสารวไลยอลงกรณ์ ปริทัศน์. 6(2), 193 – 208.
- อรุณ รักธรรม และ ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์. เอกสารการศึกษารัฐประศาสนศาสตร์การบริหารความขัดแย้งใน องค์กร. (พิมพ์ครั้งที่ 2).
- เอมอร กฤษณะรังสรรค์. (ม.ป.ป.). ทักษะการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น. สืบค้นเมื่อ พฤศจิกายน 9, 2561, จาก <https://www.novabizz.com/NovaAce/Relationship/Skill.htm>.
- Filley, A. C. (1975). Interpersonal Conflict Resolution. Glenview, Illinois: Scott, Foresman.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). The Social Psychology of Organization. (2nd ed.). New York: John Wiley.