

## บทที่ 2

### เอกสารและการศึกษาที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้านี้ผู้ศึกษามุ่งศึกษาแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องรูปแบบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้ศึกษานำเสนอรายละเอียด หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับ ดังนี้

1. ความหมายของความขัดแย้ง
2. แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง
3. ธรรมชาติของความขัดแย้ง
4. ประเภทของความขัดแย้ง
5. ความขัดแย้งภายในโรงเรียน
6. สาเหตุของความขัดแย้ง
7. ผลดีและผลเสียของความขัดแย้ง
8. กระบวนการบริหารความขัดแย้ง
9. พฤติกรรมแก้ไขความขัดแย้ง
10. การศึกษาที่เกี่ยวข้อง

#### ความหมายของความขัดแย้ง

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้ให้ความหมายของคำ “ขัดแย้ง” ว่าหมายถึง “ไม่ลงรอยกัน” นอกจากนั้นได้อธิบายคำว่า “ขัด” หมายถึง ไม่ทำตาม ฝ่าฝืน ขืนไว้และให้ความหมายคำว่า “แย้ง” หมายถึง ไม่ตรงหรือลงรอยเดียวกัน ด้านไว้ ทานไว้คังนั้นจึงพอจะเห็นได้ว่า ความขัดแย้งนั้นประกอบด้วยอาการทั้งขัด ทั้งแย้ง นั่นคือแต่ละฝ่ายนอกจากจะไม่ทำตามกันแล้ว ยังต้านทานเอาไว้อีกด้วยและได้มีผู้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ต่าง ๆ กันดังต่อไปนี้

ทิสนา แจมมณี (2522, หน้า 74) ให้ความหมายขัดแย้งหมายถึง สภาพการณ์ที่ทำให้บุคคลขัดแย้งกัน และตกอยู่ในภาวะที่ไม่สามารถจะตัดสินใจหรือตกลงหาข้อยุติเป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่ายได้

ส่วน ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (2522, หน้า 115-116) ได้อธิบายความหมายว่า ความขัดแย้งคือ ชนิดของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นชนิดหนึ่ง เมื่อกลุ่มตั้งแต่สองกลุ่มขึ้นไปมีความคิดเห็น การรับรู้ที่ได้มาจากกิจกรรมหรือเกี่ยวข้องต่อกันไม่ตรงกัน ในปีเดียวกันนี้ พัทณี วรกวิน (2522, หน้า 32) ได้ให้ความขัดแย้งหมายถึง การตอบสนองที่ไม่ไปด้วยกัน หรือสถานการณ์ซึ่งตอบสนอง ทั้งสองทางมากกว่านี้ แต่ธรรมชาติของการตอบสนองจะต้องสนองไปในทางที่เป็นไปได้ นอกจากนี้ ธีระวุฒิ เจริญราษฎร์ (2524, หน้า 16) ได้สรุปความหมายของความขัดแย้งไว้ว่า ความขัดแย้งเป็น ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น เมื่อบุคคลประสบปัญหาในการตัดสินใจและเมื่อบุคคลสองฝ่าย สองกลุ่ม หรือมากกว่า มีความเห็น ความเชื่อ ค่านิยม ข้อมูล ข่าวสารและผลประโยชน์ไม่ สอดคล้องกัน

ในทำนองเดียวกัน พนัส หันนาคินทร์ (2524, หน้า 231) ความขัดแย้งหมายถึง ความเชื่อ ที่ไม่ตรงกันและยังไม่สามารถหาข้อยุติที่สอดคล้องกันได้ ซึ่งสอดคล้องกับ สมยศ นาวิการ (2524, หน้า 284) ความขัดแย้ง หมายถึง การโต้เถียงหรือการต่อสู้ระหว่างสองฝ่ายที่แสดงออกอย่าง เปิดเผยด้วยการเป็นศัตรู หรือการแทรกแซงอย่างจงใจในการบรรลุถึงเป้าหมายของฝ่ายตรงข้าม นอกจากนี้ วิจิตร วรุตบางกูร (2525, หน้า 173) ได้ให้ความหมายไว้ว่าความขัดแย้ง คือ สถานการณ์ ที่คนมีความเห็นความเชื่อไม่ตรงกันและตกอยู่ในภาวะที่ไม่อาจจะตกลงหาข้อยุติที่น่าพอใจได้ทั้ง สองฝ่าย หากปล่อยปละละเลย ไม่ทำความเข้าใจอาจจะก่อให้เกิดความ แตกแยก อิจฉาริษยา ซึ่งมี ผลกระทบไปถึงความเสื่อมโทรมของหน่วยงานด้วย

กิติมา ปรีดีดิลก (2529, หน้า 295) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึงสภาวะ จิตใจที่ปราศจากความสุข มีความกระวนกระวาย เนื่องจากไม่สมหวังต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เมื่อเกิด ความขัดแย้งขึ้นแล้วบุคคลจะแสดงพฤติกรรมออกมาเพื่อขจัดความขัดแย้งให้หมดไปหรือให้ น้อยลง ในขณะที่ วิชัย โสสุวรรณจินดา (2535, หน้า 163) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้ง โดยเน้นที่การปฏิสัมพันธ์ว่า ความขัดแย้งหมายถึง ปฏิสัมพันธ์ที่มีลักษณะของความ ไม่เป็นมิตร ปฏิสัมพันธ์ที่แสดงออกมาก็จะชี้ให้เห็นถึงความขัดแย้ง เช่นการข่มขู่ การสร้างแรงกดดันแก่ฝ่ายตรง ข้าม หรือดำเนินการใด ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งชัยชนะ ในขณะที่ พรนพ พุกกะพันธุ์ (2542, หน้า 129) ก็ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งว่า คือการดิ้นรนต่อสู้เพื่อความต้องการ ความปรารถนา ความคิด ความสนใจของบุคคลที่ไปด้วยกันไม่ได้หรือที่เป็นตรงกันข้าม ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือ กลุ่มบุคคลต้องเผชิญกับเป้าหมายที่ไม่สามารถทำให้ทุกฝ่ายพอใจ ส่วนธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2547, หน้า 152) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นเป็นตอนๆ ในแต่ละตอนจะมี เหตุการณ์เกิดขึ้นเรียงตามลำดับคือ ความขัดแย้งที่เกิดจากความคับข้องใจของอีกฝ่ายหนึ่งที่เกิดจาก การที่ถูกอีกฝ่ายหนึ่งกระทำ การกระทำที่ก่อให้เกิดความคับข้องใจ เช่น ไม่เห็นด้วยไม่ช่วยเหลือ ถูกดูถูก เอาเปรียบ ให้อาย ไม่อนุญาติ เป็นต้น

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534, หน้า 11) กล่าวว่า ความขัดแย้งของบุคคลเกิดจากการที่บุคคลต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยที่การเลือกนั้นอาจเต็มใจเลือกหรือจำใจเลือก ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็นสถานการณ์ที่การกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งไปขัดขวางหรือสกัดกั้นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งในการที่จะบรรลุเป้าหมายของเขา หรือการที่บุคคลที่มีความแตกต่างในค่านิยม ความสนใจ แนวคิด วิธีการ เป้าหมาย ต้องมาติดต่อกัน ทำงานด้วยกัน หรืออยู่ร่วมกันในสังคมเดียวกัน โดยที่ความแตกต่างนี้เป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องกันหรือไปด้วยกันไม่ได้ ส่วนวรรณธ แสงมณี (2544, หน้า 12 - 14) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งว่าหมายถึงการไม่เห็นด้วยในทัศนคติต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป หรือกลุ่มสองกลุ่มหรือมากกว่านั้น ซึ่งความขัดแย้งขององค์การ บุคคลหรือกลุ่มเหล่านี้ อาจมีผลกระทบกับเป้าหมาย หรือกิจกรรมงานระหว่างกันจนเกิดการต่อต้านหรือขัดขวางซึ่งกันและกันได้ ในขณะที่ สมยศ นาวิการ (2544, หน้า 303) กล่าวว่า ความขัดแย้งขององค์การคือความไม่เห็นพ้องต้องกันระหว่างสมาชิก หรือกลุ่มขององค์การสองคนหรือมากกว่า เกิดขึ้นจากข้อเท็จจริงเกี่ยวกับว่าพวกเขาต้องมีส่วนร่วมในทรัพยากรที่จำกัดหรืองานต่างๆ และ/หรือพวกเขามีความแตกต่างทางด้านสถานภาพ เป้าหมายค่านิยมหรือการรับรู้ สมาชิกขององค์การหรือแผนกงานที่ไม่เห็นพ้องต้องกัน จะพยายามแสดงทัศนะของพวกเขาให้เด่นกว่าบุคคลอื่น นอกจากนั้น เสนาะ ดิยาวี (2544, หน้า 298) ให้ความหมายความขัดแย้งว่า คือความไม่ลงรอยกันที่เกิดขึ้นในสังคม ไม่ว่าจะเกิดจากอารมณ์หรือเหตุผลซึ่งนำไปสู่ความบาดหมางกันระหว่างบุคคลกลุ่มหรือสถาบัน ความขัดแย้งที่เกิดจากอารมณ์ เกิดจากความรู้สึกโกรธ ความไม่ไว้วางใจกัน ความไม่ชอบ ความกลัว ความไม่ยอมกันหรือความขัดกันทางบุคลิกภาพ

จากความหมายทั้งหมดทำให้เราทราบว่า ความขัดแย้งนั้นเป็นลักษณะของการที่คนเราไม่ลงรอยกัน ไม่ทำตาม ฝ่าฝืน ความสนใจของบุคคลที่ไปด้วยกันไม่ได้ หรือที่เป็นตรงกันข้าม การไม่สามารถทำให้ทุกฝ่ายพอใจเป็นความคับข้องใจของอีกฝ่ายหนึ่งที่เกิดจากการที่ถูกอีกฝ่ายหนึ่งกระทำ โดยการไม่เห็นด้วย ไม่ช่วยเหลือ ถูกเอาเปรียบ ให้อารมณ์ไม่ดี เป็นสถานการณ์ที่การกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งไปขัดขวาง หรือสกัดกั้นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งในการที่จะบรรลุเป้าหมายของเขา หรือการที่บุคคลที่มีความแตกต่างในค่านิยมความสนใจ แนวคิด วิธีการ เป้าหมาย การต้องการมีส่วนร่วมในทรัพยากรที่จำกัด หรือเกิดจากความรู้สึกโกรธ ความไม่ไว้วางใจกัน ความไม่ชอบ ความกลัว ความไม่ยอมกันหรือความขัดกันทางบุคลิกภาพ

## แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ตามธรรมชาติ เป็นของปกติที่เกิดในสังคม ซึ่ง เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2534, หน้า 13-14) ได้มองพฤติกรรมความขัดแย้งเป็นสองแนวคิดดังนี้

1. แนวคิดเดิม ความขัดแย้งควรจะถูกกำจัดให้หมดไปจากองค์กร ทำให้องค์กร แยกแยกป้องกันไม่ให้งานมีประสิทธิภาพ ความขัดแย้งผลมาจากความผิดพลาดการบริหาร ความขัดแย้งเป็นของเหลว นำไปสู่ความเครียด องค์กรที่ดีที่สุดไม่ควรมีความขัดแย้ง

2. แนวคิดปัจจุบัน ความขัดแย้งอาจส่งเสริมการปฏิบัติงานในองค์กร ควรจะบริหาร ความขัดแย้งให้เกิดผลดีที่สุด ความขัดแย้งอาจมีประโยชน์ หรืออาจมีโทษขึ้นอยู่กับวิธีการบริหาร ความขัดแย้ง องค์กรที่ดีที่สุดจะมีความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสม ซึ่งจะช่วยกระตุ้นและจูงใจให้ คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ความขัดแย้งผลมาจากรางวัลที่ได้รับ ความขัดแย้งเป็นของดี จะช่วยกระตุ้นให้คนพยายามหาทางแก้ปัญหา

ซึ่งคล้ายแนวคิด วิชัย โถสุวรรณจินดา (2535, หน้า 167-168) ได้มองความขัดแย้งเป็น สองแนวคิด ดังนี้

1. แนวคิดดั้งเดิม แต่เดิมนั้นถือว่าความขัดแย้งเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์กร องค์กรที่มีความขัดแย้งมากเกิดจากความผิดพลาดหรือล้มเหลวในการบริหาร ความขัดแย้งเป็น สิ่งไม่ดีความขัดแย้งความขัดแย้งให้หมดสิ้นไป

2. แนวคิดสมัยใหม่ แนวความคิดในระยะหลังเริ่มมองความขัดแย้งต่างออกไปจาก แนวคิดเดิม โดยมองความขัดแย้งว่าเป็นเรื่องปกติซึ่งหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทุกคนอยู่ได้แม้จะมีความ ขัดแย้ง โดยไม่จำเป็นต้องมีใครถูกใครผิด ความขัดแย้งเป็นสิ่งผสมผสานของการเปลี่ยนแปลงพัฒนาแต่ ต้องอยู่ในระดับที่ควบคุมได้ ความขัดแย้งไม่ใช่สิ่งเลวร้ายเสมอไปควรนำมาเปิดเผยกันไม่ควรจะ ปกปิดแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมความขัดแย้ง พอสรุปได้ว่าแนวคิดเดิมมองความขัดแย้งเป็น สิ่งเลวร้าย เป็นตัวซึ่งจัดการว่าการทำงานององค์กรล้มเหลว ต้องขจัดให้หมดไป ส่วนแนวคิด สมัยใหม่มองความขัดแย้งเป็นสิ่งปกติธรรมดา หลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้บริหารต้องรักษาระดับความ ขัดแย้ง อยู่ในระดับที่พอเหมาะ จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

สำหรับ ชูชีพ พุทธประเสริฐ (2542, หน้า 36-37) ได้สรุปเกี่ยวกับแนวคิดของความขัดแย้ง เป็น 2 แนวคิดคือ

1. แนวคิดเดิม เป็นแนวคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์จะมองความขัดแย้งในลักษณะที่ไม่ พึงประสงค์ในการอยู่ร่วมกัน คือ เห็นความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดีควรขจัดให้หมดไปโดยเร็วเป็นสิ่งที่ สามารถหลีกเลี่ยงได้ เป็นสิ่งที่เกิดจากความผิดพลาดหรือล้มเหลวในแง่ของการสื่อความหมาย

ขาดความเข้าใจ ความไม่เชื่อมั่นกัน การปกปิดกันระหว่างผู้เกี่ยวข้อง และมองว่าสภาพแวดล้อมเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคล

2. แนวคิดแบบใหม่ มองความขัดแย้งในทางบวกและเป็นเรื่องของการท้าทายความสามารถของผู้บริหาร คือมองว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องดี ควรกระตุ้นให้เกิดขึ้นเพื่อให้เกิดการแข่งขันอันจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันก็ต้องมีการควบคุมมิให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร เห็นว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ไม่ว่าจะตั้งใจหรือไม่ตั้งใจก็ตาม เป็นผลที่เกิดจากการแข่งขันเพื่อให้ได้รางวัล

สมยศ นาวิการ (2544, หน้า 120) ได้กล่าวถึงแนวคิดที่มีต่อความขัดแย้งไว้ 3 แนวคิด โดยแนวคิดเดิมบอกว่าการขัดแย้งเป็นสิ่งไม่จำเป็นและเป็นสิ่งไม่ดี แนวคิดเชิงพฤติกรรมมองว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอยู่บ่อยครั้ง ในองค์กรที่ความต้องการและผลประโยชน์ของมนุษย์มักจะขัดแย้งกันและแนวคิดสมัยใหม่มองว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และเป็นสิ่งจำเป็น แนวคิดเหล่านี้เสนอแนะว่าความขัดแย้งส่วนใหญ่ทำให้เกิดผลเสีย แต่ความขัดแย้งบางอย่างสามารถนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ทำให้ประสิทธิภาพขององค์กรเพิ่มขึ้นได้ ซึ่งสอดคล้องกับ บุญทัน ดอกไธสง และเอ็ด สาระภูมิ (2528, หน้า 59) ที่บอกว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ธรรมชาติ ไม่ควรจะถือเป็นสิ่งไม่ดี เพราะสังคมทุกสังคมมีลักษณะไม่ยอมกันและจะขัดแย้งกันอยู่เสมอและการไม่มีความขัดแย้งมิได้หมายความว่า องค์กรนั้นมีความมั่นคงหรือมีความเข้มแข็ง แต่ในทางตรงกันข้ามความขัดแย้งจะสร้างระบบความมั่นคงให้สูงขึ้น เช่นเดียวกับกับ วรนาถ แสงมณี (2544, หน้า 12-16) ที่บอกว่าเมื่อบุคคลหรือกลุ่มเข้ามาทำกิจกรรมร่วมกันเมื่อใด ย่อมเป็นเรื่องยากที่จะไม่ให้ความขัดแย้งเกิดขึ้น เพราะความเชื่อ ประสบการณ์ และความคิดเห็นของบุคคลหนึ่งก็ย่อมที่จะได้รับการปลูกฝังและสั่งสมมาในลักษณะที่แตกต่างกัน และผู้บริหารไม่ควรเสียพลังงานและเวลาไปกับความพยายามในการกำจัดหรือห้ามความขัดแย้งทุกอย่างที่อาจหรือกำลังจะเกิดขึ้น ต้องยอมให้เกิดความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสม และแก้ไขความขัดแย้งด้วยแนวทางที่เสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์กร

เสนาะ ดิยาว (2544, หน้า 298) ได้แบ่งแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งเป็น 3 แนวคิด คือแบบแรกเป็นทัศนะดั้งเดิม ถือว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดีจึงใช้คำว่าความรุนแรง การทำลายหรือความไม่มีเหตุผล ซึ่งเป็นเรื่องต้องหลีกเลี่ยงหรือปกปิดไว้ไม่ให้คนรู้ หากคนรู้จะเสียหายและมองคนที่ก่อให้เกิดการขัดแย้งขึ้นเป็นคนไม่ดี เพราะการขัดแย้งทำให้คนไม่ติดต่อกันขาดการไว้วางใจกันและนำไปสู่ความล้มเหลวในการทำงาน หนทางแก้ไขความขัดแย้งจะต้องพิจารณาที่สาเหตุของความขัดแย้งและแก้ไข เพื่อไม่ให้ไปกระทบผลการปฏิบัติงานของคนและองค์กร แนวความคิดที่สอง เป็นทัศนะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ถือว่าเป็นเรื่องธรรมดาที่ต้องเกิดขึ้นกับทุกกลุ่มและทุกองค์กร ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ เพียงแต่ช้าหรือเร็วเท่านั้นดังนั้นมนุษย์จะต้องยอมรับ ซึ่งไม่

สามารถจะขจัดให้หมดไปได้ แต่จะส่งผลดีต่อการปฏิบัติงานของกลุ่มและองค์การแนวคิดที่สาม เป็นทัศนคติปัจจัยส่งผลกระทบซึ่งกันและกัน โดยถือว่าจะต้องส่งเสริมให้เกิดความขัดแย้งขึ้นเพราะ จะทำให้คนตื่นตัว ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและการริเริ่มใหม่ๆ อันจะทำให้องค์การก้าวหน้า หากไม่มีความขัดแย้งเกิดขึ้นจะทำให้คนเฉื่อยชา เฉื่อยเมย ขาดความกระตือรือร้น สงบเงียบ ดังนั้น แนวความคิดนี้จึงส่งเสริมให้

จากที่กล่าวมา ในแนวคิดเดิมเห็นว่าความขัดแย้งควรถูกกำจัดเพราะทำให้องค์การแตกแยก ทำให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพ เชื่อว่าในองค์การที่ดีที่สุดจะไม่มี ความขัดแย้งและสามารถ หลีกเลี่ยงได้ การบริหารที่ผิดพลาดทำให้เกิดความขัดแย้ง ส่วนในแนวคิดปัจจุบันเห็นว่าความขัดแย้ง เป็นสิ่งธรรมชาติ อาจมีประโยชน์หรืออาจมีโทษขึ้นอยู่กับวิธีการบริหารความขัดแย้ง โดยใน องค์การที่ดีที่สุดจะมีความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสม ซึ่งจะช่วยกระตุ้นและจูงใจให้คนปฏิบัติงาน อย่างมีประสิทธิภาพ

### ธรรมชาติของความขัดแย้ง

การบริหารงาน โรงเรียนประกอบด้วยคนจำนวนหนึ่งทำงานอยู่ร่วมกันความแตกต่าง ระหว่างบุคคลในเรื่องความคิด ปรัชญา วิธีการทำงาน ตลอดจนเรื่องของอำนาจ และผลประโยชน์ เป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งได้ Follet (อ้างใน อรุณ รักธรรม, 2527, หน้า 328) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้งมีอยู่ทุกแห่งในโลก เราไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ เราควรใช้ให้เป็นประโยชน์ เช่นเดียวกับ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2534, หน้า 8) ได้กล่าวไว้ว่า ทุกหน่วยงานหรือองค์การย่อมมีความขัดแย้ง ซึ่งอาจเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่มของบุคคล เราควรต้องยอมรับว่าความขัดแย้ง เป็นปรากฏการณ์ตามธรรมชาติ เป็นของปกติที่เกิดในสังคม ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อเราทำอะไร ไปกระทบกระเทือนคนอื่น ในการที่จะบรรลุจุดมุ่งหมายของเขา หรือไปกระทบกับสิ่งที่เขาต้องการ หรือเรามีวิธีการที่แตกต่างไปจากคนอื่นในการมองปัญหาหรือในการปฏิบัติงานซึ่ง เนตรพัฒนา ยาวีราช (2547, หน้า 164) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้งในองค์การเกิดขึ้นได้เสมอในการทำงาน ความเครียดและความวิตกกังวลก็เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดความ ขัดแย้งได้ การทำงานเป็นทีม หรือการทำงานร่วมกันระหว่างบุคคลต่าง ๆ อาจเกิดความขัดแย้งขึ้นได้จากการที่มีความเห็น ไม่ ตรงกัน ตกลงกัน ไม่ได้ ผู้บริหารจึงเป็นผู้มีบทบาทในการเข้ามาแก้ไขความขัดแย้งให้เป็นในทิศทาง ที่ดีหรือทางสร้างสรรค์มากกว่าการทำลาย

จากแนวคิดของนักวิชาการ พอจะสรุปได้ว่า ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ธรรมชาติ ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ เกิดขึ้นในทุกองค์กร ทุกหน่วยงาน ซึ่งอาจเกิดจากสาเหตุที่แตกต่างกัน



แต่สำคัญอยู่ที่ว่าวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร และจัดการความขัดแย้งให้เป็นสิ่งสร้างสรรค์หน่วยงาน

### ประเภทของความขัดแย้ง

ประเภทของความขัดแย้ง มีนักวิชาการได้แบ่งประเภทไว้ ดังนี้

อรุณ รักธรรม (2525, หน้า 780) ได้กล่าวถึงประเภทของความขัดแย้ง ตามแหล่งที่เกิดมา ตามแนวคิดของมาร์ช และไซมอน ไว้ 3 ประการ ได้แก่

1. ระดับบุคคล เป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากความ คับข้องใจ ในการที่ต้องตัดสินใจแสวงหาทางเลือก อันก่อให้เกิดความก้าวร้าว รุกราน

2. ระดับกลุ่ม เป็นความขัดแย้งของกลุ่มบุคคลในองค์การ เป็นความขัดแย้งที่มีสาเหตุจาก ความต้องการ และค่านิยมของกลุ่มบุคคลแตกต่างกัน

3. ระดับองค์การ เป็นความขัดแย้งระหว่างองค์การกับองค์การ หรือระหว่างกลุ่มกับกลุ่ม ความขัดแย้งมักจะเกิดขึ้นในเรื่องที่เกี่ยวกับอำนาจและความรับผิดชอบระหว่างองค์การ หรือกลุ่ม

นอกจากนี้ จรัณ ภาสุระ (2534, หน้า 175-176) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้ง ครอบคลุม 4 ด้านดังต่อไปนี้

1. ความขัดแย้งทางจุดมุ่งหมาย เกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีความต้องการผลลัพธ์ หรือมีเป้าหมาย ในการทำกิจกรรมต่างกัน

2. ความขัดแย้งทางแนวความคิด เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเมื่อมีการนำเสนอแนวความคิด ในการดำเนินกิจกรรมใหม่ๆ

3. ความขัดแย้งทางอารมณ์ เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีอารมณ์ ความรู้สึกหรือทัศนคติต่างไปจากคนอื่น

4. ความขัดแย้งทางพฤติกรรม เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ประพฤติในสิ่งที่ไม่เป็นที่ยอมรับของอีกกลุ่มหนึ่ง

Hellrigel D. Solcum (อ้างใน ธำรงค์ดี คงคาสวัสดิ์, 2547, หน้า 155- 56) ได้แบ่ง ประเภทของความขัดแย้งออกเป็น 4 รูปแบบ คือ

1. ความขัดแย้งภายในบุคคล คือการที่บุคคลจะเกิดความขัดแย้งในตัวเองขึ้นเมื่อต้อง ตัดสินใจเลือกกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งจากสิ่งที่ต้องการหลายๆ อย่างในเวลาเดียวกัน

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล คือสภาพการณ์ที่บุคคลทั้งสองฝ่ายมีความเห็นหรือความเชื่อ ไม่ตรงกัน และยังไม่สามารถหาข้อยุติที่สอดคล้องกันได้ ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ ความขัดแย้งประเภทได้-เสีย (Zero Sum Conflict) นั่นคือถ้าฝ่ายหนึ่งได้มากเท่าใด อีกฝ่ายหนึ่งก็จะ

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ

ห้องสมุดงานวิจัย  
วันที่ 26 พ.ย. 2555

เลขทะเบียน 250709

เลขที่เอกสาร

เสียมากกว่านั้น หรือพูดได้ว่าผลรวมของทั้งฝ่ายมีค่าเป็นศูนย์ซึ่งจะเป็นความขัดแย้งที่จะแข่งขันเอาแพ้ชนะกันอย่างแท้จริง และความขัดแย้งที่ต่างฝ่ายต่างได้ (Non Zero Sum Conflict หรือ Mixed Motive Situation) เป็นความขัดแย้งที่ต่างฝ่ายต่างได้ในลักษณะต่อรอง มีตัวกระตุ้น ทั้งการร่วมมือและการแข่งขันเข้าไปเกี่ยวข้อง โดยคู่ขัดแย้งพยายามเอาประโยชน์ให้มากที่สุด

3. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม คือ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกของกลุ่มในองค์กร

4. ความขัดแย้งระหว่างองค์กร เป็นความไม่สอดคล้องกันระหว่างหน่วยงานที่มีภารกิจเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน แต่เป้าหมาย นโยบาย วิธีการและผลประโยชน์ไม่สอดคล้องกัน

พอที่จะสรุป ประเภทของความขัดแย้งซึ่งอาจแบ่งได้หลายประเภทที่สำคัญดังนี้ ความขัดแย้งทางความคิด เป้าหมาย ทางอารมณ์ ความขัดแย้งทางพฤติกรรม ความขัดแย้งในเรื่องผลประโยชน์ ส่วนระดับความขัดแย้ง พอจะแบ่งระดับได้ดังนี้ คือระดับภายในบุคคล ระดับระหว่างบุคคล ระดับภายในกลุ่ม และระดับระหว่างกลุ่ม ในสถานศึกษาความขัดแย้งสรุปเป็นประเภทได้ว่า ประเด็นหลักคือเป้าหมายขององค์กรกับบุคลิกของบุคคลในองค์กร เป้าหมายกับบทบาท เป็นต้น

### ความขัดแย้งภายในโรงเรียน

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534, หน้า 8) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้งในหน่วยงานทางการศึกษามักจะเกิดจากลักษณะสำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1. ความขัดแย้งมักจะเกิดขึ้นเมื่อทรัพยากรทางการศึกษา มีไม่เพียงพอกับความต้องการของบุคคลหรือกลุ่มในสถานศึกษาหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ทรัพยากรในที่นี้อาจเป็นสิ่งที่เห็นได้ และสิ่งที่เห็นไม่ได้ เช่น คน เงิน วัสดุ ตำแหน่ง สถานภาพ หรือ เกียรติ

2. ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นเมื่อบุคคล หรือกลุ่มแสวงหาทางที่จะควบคุมกิจกรรมงานหรืออำนาจ ซึ่งเป็นคุณสมบัติของคนอื่นหรือกลุ่มอื่น ความขัดแย้งนี้เป็นผลมาจากการก้าวก่ายในงานหรืออำนาจหน้าที่ของผู้อื่น

3. ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้น เมื่อบุคคลหรือกลุ่มไม่สามารถที่จะตกลงกันได้เกี่ยวกับเป้าหมายหรือวิธีการในการทำงาน ต่างคนต่างก็มีเป้าหมายและวิธีการที่แตกต่างกันและเป้าหมายหรือวิธีการต่าง ๆ นั้นเป็นสิ่งที่ไปด้วยกันไม่ได้

นอกจากนี้ พันัส หันนาคินทร์ (2524, หน้า 234-235) ได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนไว้ 5 ประการ คือ

1. ความไม่เข้าใจกัน ผู้น้อยไม่เข้าใจจุดประสงค์และวิธีดำเนินงานของหน่วยงานขาดการประสานงานที่ดี

2. การทำตัวเป็นเจ้าของมุขหมาย เป็นเครื่องกีดกันการติดต่อระหว่างผู้น้อย กับผู้บังคับบัญชา
3. ความคิดเห็นแตกต่างกัน
4. การขาดประสิทธิภาพในการบริหารงานและการปกครองของผู้บริหาร
5. ผลประโยชน์และความสนใจที่ขัดกัน

ส่วนแนวคิดฮอย และมิสเคล (อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534, หน้า 17-19) ได้แบ่งความขัดแย้งในสถานศึกษา 10 แบบ

1. ความขัดแย้งของบทบาท (Role Conflicts) เนื่องจากแต่ละตำแหน่งในระบบ ราชการ มีบทบาทที่ต้องแสดงกำกับไว้ด้วย ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลต้องแสดงบทบาทต่าง ๆ และบทบาทนั้นไม่สอดคล้องกัน เช่น อาจารย์ฝ่ายปกครองถูกคาดหวังว่าจะต้องเป็นผู้รักษาระเบียบ และถูกให้ทำหน้าที่เป็นครูแนะแนวด้วย ครูใหญ่อาจถูกคาดหวังว่าต้องทำหน้าที่ผู้นิเทศและผู้ประเมินผล นอกจากบุคคลต้องแสดงบทบาทตามระบบราชการแล้ว ยังต้องแสดงบทบาทตามระบบสังคมอีกด้วย เช่น ครูใหญ่อาจมีบทบาทในระบบสังคม เป็นพ่อ เป็นสามี ความขัดแย้งเกิดจากการที่ไม่สามารถแสดงบทบาทต่างๆ ได้พร้อมกันในเวลาเดียวกัน เช่น จะนั่งเป็นประธานในที่ประชุมครูในฐานะครูใหญ่ หรือจะต้องออกไปรับลูกคนเล็กจากโรงเรียนอนุบาลในฐานะที่เป็นบิดา

2. ความขัดแย้งของบุคลิกภาพ (Personality Conflict) ความขัดแย้งแบบนี้มิใช่ความ ขัดแย้งระหว่างบุคคล แต่เป็นความขัดแย้งภายในตัวบุคคลเองซึ่งเกิดจากบุคคลมีความต้องการต่าง ๆ ที่ไม่สอดคล้องกัน เช่น ครูใหญ่มีความต้องการที่จะมีความมั่นคงในอาชีพ แต่ขณะเดียวกัน ก็ประสงค์ที่จะเสี่ยงในการทำงานเพื่อความก้าวหน้าของโรงเรียน ในสภาพเช่นนี้ก็เป็นกรายกที่ครูใหญ่ จะแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม

3. ความขัดแย้งของปรกติวิสัย (Norm Conflict) ในองค์การรูปนัยย่อมประกอบด้วย องค์การรูปนัยต่างๆ ในโรงเรียนซึ่งเป็นองค์การรูปนัยย่อมมีองค์การรูปนัยต่าง ๆ เช่น กลุ่มเพื่อน กลุ่มที่จบจากสถาบันเดียวกัน แต่ละกลุ่มย่อยก็มีปรกติวิสัยหรือนอร์มของตนเอง เมื่อแต่ละกลุ่มใช้นอร์มต่างกัน ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้น เช่น การขอบริจาคเพื่อช่วยวาทภัยในภาคใต้ แต่ละกลุ่มก็จะมี นอร์มหรือปรกติวิสัยในการบริจาคต่างกัน

4. ความขัดแย้งของเป้าหมาย (Goal Conflict) องค์การส่วนใหญ่ย่อมมีเป้าหมายหลาย อย่างเป้าหมายเหล่านี้บางครั้งจะขัดแย้งกันเอง เช่น โรงเรียนของเราจะเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ หรือจะเน้นการเตรียมตัวเพื่อไปประกอบอาชีพ จะเห็นว่าความขัดแย้งของเป้าหมายเกิดขึ้น เป้าหมาย ที่จะประหยัคงบประมาณก็อาจจะขัดแย้งกับเป้าหมายการมีโครงการใหม่ ๆ เป้าหมายของหน่วยงาน ก็อาจขัดแย้งกับเป้าหมายส่วนบุคคล เป็นต้น

5. ความขัดแย้งระหว่างบทบาทกับปรกติวิสัย (Role-Norm Conflict) ในกรณีที่บทบาทนั้นเป็นไปตามระบบราชการ แต่บรรทัดหรือปรกติวิสัยเป็นไปตามกลุ่มย่อย ความคาดหวังในบทบาทขัดแย้งกับบรรทัดของกลุ่มไม่เป็นพิธีการ (Informal Group) เช่น ความคาดหวังของครูน้อยในบทบาทของครูใหญ่ อาจขัดแย้งกับบรรทัดของกลุ่มครูใหญ่ด้วยกัน

6. ความขัดแย้งระหว่างบทบาทกับเป้าหมาย (Role-Goal Conflict) เป็นสิ่งที่บทบาทกับเป้าหมายไม่สอดคล้องกัน เช่น ครูที่เข้มงวดในการวัดผลตามมาตรฐาน อาจขัดแย้งกับเป้าหมายของโรงเรียนที่จะพัฒนาบุคคลตามควรแก่ศักยภาพ

7. ความขัดแย้งระหว่างบทบาทกับบุคลิกภาพ (Role-Personality Conflict) ความขัดแย้งเกิดจากการที่บุคคลต้องแสดงบทบาทที่ไม่เหมาะสมแก่บุคลิกภาพของตน เช่น คนที่ชอบเอาใจตัวเอง แต่ต้องเป็นครูแนะแนว คนที่ไม่สนใจระเบียบแต่ต้องเป็นผู้บริหารโรงเรียน เป็นต้น

8. ความขัดแย้งระหว่างปรกติวิสัยกับบุคลิกภาพ (Norm-Personality Conflict) เป็นความขัดแย้งในองค์การอุปถัมภ์ ความต้องการในบุคลิกภาพของบุคคลกับบรรทัดของกลุ่มย่อยไม่สอดคล้องกัน เช่น ครูคนใหม่ที่มีความต้องการจะเข้ามาเป็นผู้นำ อาจมีความขัดแย้งกับกลุ่มเดิมที่คิดว่าครูคนใหม่ควรจะมาเป็นผู้ตามที่ดีก่อน

9. ความขัดแย้งระหว่างปรกติวิสัยกับเป้าหมาย (Norm-Goal Conflict) เป็นความขัดแย้งระหว่างบรรทัดของกลุ่มย่อยกับเป้าหมายหลักขององค์การ เมื่อกลุ่มย่อยไม่เห็นด้วยหรือไม่ยอมรับเป้าหมายขององค์การ ก็อาจแสดงการต่อต้าน อู้งาน หรือเฉื่อยงาน เช่น เป้าหมายของโรงเรียนที่ต้องการให้ครูประหยัดและออม ก็อาจขัดแย้งกับกลุ่มที่ชอบเล่นแชร์ เป็นต้น

10. ความขัดแย้งระหว่างเป้าหมายกับบุคลิกภาพ (Goal – Personality Conflict) เป็นความขัดแย้งระหว่างเป้าหมายขององค์การกับบุคลิกภาพส่วนบุคคล บุคคลอาจมีความชอบหรือมีเหตุผลเฉพาะคนที่ไม่อยากปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์การ เช่น ครูถูกขอร้องให้ไปตั้งแถวรับผู้ใหญ่ที่มาตรวจเยี่ยมอำเภอซึ่งครูเห็นว่าเป็นสิ่งที่ไม่ควรกระทำ

โดยสรุปแล้วความขัดแย้งภายในโรงเรียนมีสาเหตุหลายสาเหตุไม่ว่าจะเป็นความไม่เข้าใจกันของบุคลากรภายในโรงเรียน ผลประโยชน์ทรัพยากรทางการศึกษา เช่น เงิน วัสดุ ตำแหน่ง สถานภาพ เกียรติยศ ทำให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลไม่สามารถที่จะตกลงกันได้เกี่ยวกับเป้าหมายและวิธีการจึงทำให้ความคิดเห็นแตกต่างกัน

## สาเหตุของความขัดแย้ง

Duke (อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาการณ์, 2534, หน้า 45) ได้สรุปแนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิต่าง ๆ ว่าสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง ได้แก่

1. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากการเป็นเจ้าของ การใช้และการกระจายของสินค้าและทรัพยากรต่าง ๆ
2. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากเกียรติยศ ศักดิ์ศรี ตำแหน่ง ฐานะ และการส่งเสริมบุคลิกภาพ
3. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากการควบคุมหรือการชี้แนวทาง ให้ผู้อื่นปฏิบัติ รวมถึงการควบคุมเครื่องมือต่าง ๆ ของรัฐ
4. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากค่านิยม
5. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากบทบาท
6. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากวัฒนธรรม
7. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากผู้สนับสนุนอุดมการณ์ที่ต่างกันหรือตรงข้าม

Pneuman and Bruehl (อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาการณ์, 2534, หน้า 45 - 48) ได้แบ่งสาเหตุของความขัดแย้งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านบุคคล เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคล
2. ประเด็นปัญหาของการปฏิสัมพันธ์ เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากกระบวนการสื่อสารระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล
3. สภาพองค์การเป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เป็นผลของการใช้คนหรือใช้ทรัพยากรเพื่อการบรรลุเป้าหมายรายละเอียดของสาเหตุของความขัดแย้งดังกล่าวมีดังต่อไปนี้

1. องค์ประกอบด้านบุคคล แบ่งออกเป็น 4 ส่วนใหญ่ ๆ คือ
  - 1.1 ภูมิหลัง เช่น ความแตกต่างทางวัฒนธรรม การศึกษา ค่านิยม ความเชื่อและประสบการณ์ เป็นต้น
  - 1.2 แบบฉบับ (Style) โดยมนุษย์แต่ละคนต่างก็มีการกระทำ พฤติกรรม และการแสดงออกที่เป็นแบบฉบับของตนเอง
  - 1.3 การรับรู้ เช่น การรับรู้ที่บิดเบือนจากสภาพจริงหรือข้อเท็จจริงและการรับรู้ที่แตกต่างกัน โดยบุคคลที่อยู่ในเหตุการณ์เดียวกัน เห็นเหตุการณ์เดียวกัน มีข้อมูลเหมือนกันอาจตีความหมายของสิ่งที่เห็นหรือข้อมูลที่มีอยู่แตกต่างกันได้
  - 1.4 ความรู้สึก คนเรามีความรู้สึกที่แตกต่างกัน อาจเริ่มจากโมโหนิดหน่อยไปจนถึงเดือดดาลหรือจากความวิตกกังวลไปจนถึงความหวาดกลัว ความรู้สึกของบุคคลส่งผลต่อความไว้วางใจหรือศรัทธาในคนอื่น และจะส่งผลต่อไปยังทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคล

2. ประเด็นปัญหาของการปฏิสัมพันธ์ ที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งคือการสื่อสาร (Communication) ซึ่งประกอบไปด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วน คือ

ผู้ส่งข่าวสาร เช่น ส่งข่าวสารที่ไม่สมบูรณ์หรือไม่เพียงพอ คลุมเครือหรือไม่ชัดเจน เข้าใจความหมายของข่าวสารที่จะส่งอย่างไม่ถูกต้องสื่อที่ใช้ส่งข่าวสาร เช่น การบิดเบือนโดยไม่ได้ตั้งใจของผู้ส่งข่าวสาร ซึ่งอาจเกิดจากถ้อยคำหรือท่าทางที่ใช้หรือการทำงานชิ้น สื่อประกอบด้วย ข้อมูลเกินความจำเป็นมีสิ่งรบกวนระหว่างผู้ส่งและผู้รับข่าวสาร ทำให้ข้อเท็จจริงบิดเบือนไป อาจเกิดจากมีเสียงดังการเห็นไม่ชัด หรือการให้ข้อมูลต้องผ่านหลายคนหรือหลายโตะ จึงจะถึงผู้รับข่าวสารผู้รับข่าวสาร เช่น ความสามารถของผู้รับข่าวสารที่จะแปลความหมายของข้อมูลจากสื่อเป็น ความคิด เป็นต้นว่าผู้รับข่าวสารไม่เข้าใจภาษาที่ใช้ในการสื่อสาร ความเข้าใจไม่ตรงกันระหว่างผู้รับข่าวสารกับผู้ส่งข่าวสาร

3. สภาพองค์การ เช่น

3.1 การมีทรัพยากรที่จำกัด ทรัพยากรในองค์การ ได้แก่ คน เงิน วัสดุ ทัศนะเวลา เป็นต้น เมื่อบุคคลมีความต้องการทรัพยากรมากกว่าจำนวนทรัพยากรที่มีอยู่จึงต้องแข่งขันกัน เพื่อจะได้ทรัพยากรที่ต้องการ

3.2 ความคลุมเครือ ได้แก่ ความคลุมเครือในโครงสร้าง ซึ่งทำให้ยากที่จะเข้าใจว่า สายบังคับบัญชาเป็นอย่างไร ใครทำหน้าที่อะไร ความคลุมเครือในบทบาท ทำให้ไม่เข้าใจว่าใคร ต้องรับผิดชอบอะไร ผลที่เกิดขึ้นทำให้งานบางอย่างมีคนรับผิดชอบหลายคนแต่งานบางอย่างไม่มีใครรับผิดชอบเลย

3.3 กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด กฎเกณฑ์ที่เข้มงวดเป็นสิ่งที่ตรงกันข้ามกับความคลุมเครือ ทำให้บุคคลอึดอัดในการทำงาน และทำให้เห็นว่าผู้บริหารใช้อำนาจเกินความจำเป็น เช่น คำสั่งให้ข้าราชการมาทำงานก่อน 08.00 น.

3.4 การแข่งขัน ทุก ๆ องค์การมีโครงสร้างที่ก่อให้เกิดการแข่งขัน เพื่อจะได้รับทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด

3.5 การมีข้อยกเว้น การที่บุคคลบางคนได้รับการยกเว้นไม่ต้องปฏิบัติตามบทบาทหรือปฏิบัติไม่ถึงมาตรฐานที่กำหนด

ในทำนองเดียวกัน วรรณารถ แสงมณี (2544, หน้า 12/19 – 12/21) ได้สรุปถึงสาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์การไว้ดังนี้

1. การจัดสรรทรัพยากร ปัญหาที่เกิดขึ้นจะมาจากกรณีที่แต่ละแผนกภายในองค์การต่างมีความพยายามที่จะแสวงหาทรัพยากรที่จำเป็น เช่น บุคลากร เงินทุน วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมืออุปกรณ์ ข้อมูลและพื้นที่ เพื่อมาดำเนินงานให้เป้าหมายของตนบรรลุผลสำเร็จ เมื่อทรัพยากรเหล่านี้มีอย่าง

จำกัด ทำให้แต่ละแผนกต้องปกป้องหรือต่อสู้เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรเหล่านี้และพยายามนำเสนอความสำคัญและความจำเป็นของกลุ่ม จนบางครั้งนำไปสู่ความขัดแย้งขึ้นภายในองค์กร

2. ความแตกต่างของเป้าหมาย แผนกหรือฝ่ายต่าง ๆ ภายในองค์กรต่างล้วนมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่แตกต่างกัน มีเป้าหมาย กิจกรรมงานและปัญหาที่ไม่เหมือนกันอันอาจมีผลถึง การแข่งขันกันเพื่อผลประโยชน์ หรืออ้างถึงความสำคัญและความจำเป็นของแผนกของตนเอง ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นจนลืมเป้าหมายหลักขององค์กรซึ่งเป็นเป้าหมายเดียวกัน

3. การขึ้นอยู่ระหว่างกันของงาน เมื่อแผนกงานตั้งแต่สองแผนกขึ้นไปทำกิจกรรมงานร่วมกัน โดยงานหนึ่งนั้นจะสามารถดำเนินงานต่อไปได้ ก็ให้สำเร็จบางส่วนจากแผนกอื่นซึ่งจะทำให้การขึ้นอยู่ระหว่างกันของงานในแผนกเหล่านั้นมีมากขึ้น นั่นคือโอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งก็จะตามมา

สำหรับ เสนาะ ดิยาวี (2544, หน้า 306) ได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งในองค์กรว่าเป็นความขัดแย้งทางโครงสร้าง (Structural Conflict) ซึ่งมีสาเหตุหลัก 4 ประการคือ

1. ความขัดแย้งโดยสายการบังคับบัญชา (Hierarchical Conflict) ได้แก่ ความขัดแย้งระดับต่าง ๆ ของสายการบังคับบัญชาในองค์กร อาจเกิดจากความขัดแย้งระหว่างผู้บริหาร ระดับสูงกับกรรมการบริหารขององค์กร ผู้บริหารระดับกลางกับผู้บริหารระดับต้น หรือผู้บริหารระดับต้นกับพนักงานผู้ปฏิบัติงาน

2. ความขัดแย้งโดยหน้าที่ (Functional Conflict) ได้แก่ การขัดแย้งระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งเกิดจากการมีหน้าที่แตกต่างกัน

3. ความขัดแย้งโดยอำนาจ (Authority Conflict) อำนาจในองค์กรที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งบ่อย ๆ คืออำนาจสั่งการ (Line Authority) กับอำนาจให้คำปรึกษาแนะนำ (Staff Authority) ซึ่งส่วนใหญ่ฝ่าย Staff เข้าไปก้าวก่ายอำนาจของฝ่าย Line ซึ่งรับผิดชอบโดยตรงต่องาน

4. ความขัดแย้งโดยทางการและไม่ใช้ทางการ (Formal – Informal Conflict) ได้แก่ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างองค์กรที่เป็นทางการกับองค์กรที่ไม่เป็นทางการ เช่น มาตรฐานการปฏิบัติงานกลุ่มย่อย ไม่สอดคล้องกับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เป็นทางการขององค์กรจากที่กล่าวมาพอจะสรุปได้ว่า สาเหตุสำคัญของความขัดแย้งโดยทั่ว ๆ ไป มาจากคนเรามีภูมิหลังทางด้านวัฒนธรรม การศึกษา ค่านิยม ความเชื่อและประสบการณ์ที่แตกต่างกัน มีการแสดงออกที่เป็นแบบฉบับของตนเอง มีการรับรู้ที่บิดเบือนไปจากสภาพจริงหรือข้อเท็จจริง มีความรู้สึกที่แตกต่างกัน การส่งข่าวสารที่ไม่สมบูรณ์หรือไม่เพียงพอคลุมเครือหรือไม่ชัดเจน หรือมีการบิดเบือนโดยไม่ได้ตั้งใจของผู้ส่งข่าวสาร ความเข้าใจไม่ตรงกันระหว่างผู้รับข่าวสารกับผู้ส่งข่าวสาร การมีทรัพยากรที่จำกัดจึงต้องแข่งขันกันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่ต้องการ ความคลุมเครือในโครงสร้าง

ความคลุมเครือในบทบาทการมีกฎเกณฑ์ที่เข้มงวด การที่บุคคลบางคนได้รับการยกเว้น ไม่ต้องปฏิบัติตามบทบาทหรือปฏิบัติไม่ถึงมาตรฐานที่กำหนด ล้วนเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง ในส่วนของ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544, หน้า 219-221) ได้ระบุถึงความขัดแย้งในองค์การ เกิดขึ้นจากสาเหตุที่สำคัญ 2 ด้าน ได้แก่

1. ความขัดแย้งที่เกิดจากองค์การซึ่งประกอบด้วยปัญหาขัดแย้งหลายประการที่สำคัญที่สุด คือ ความขัดแย้งในการแข่งขันทรัพยากรที่มีจำกัดความไม่ชัดเจนด้านความรับผิดชอบและอำนาจตัดสินใจ ความแตกต่างด้านอำนาจ ความแตกต่างระหว่างบุคคล การแข่งขันรางวัลความดี ความชอบ และการต้องพึ่งพาท่อกันในการปฏิบัติงาน

2. ความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากความสัมพันธ์ส่วนบุคคล ได้แก่ ความขัดแย้งที่มีความรุนแรงอันเกิดจากอารมณ์ขุ่นเคืองเกิดจากการเข้าใจว่ามีคนจ้องจับผิดตน เกิดจากการสื่อความหมายที่ผิด เกิดจากขาดความไว้วางใจต่อกัน โดยเฉพาะเมื่อเกิดความสงสัยว่าคนใดคนหนึ่งของกลุ่มเอาใจออกห่างความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้นั้นจะเสื่อมทรามลงจนกลายเป็นความขัดแย้งได้ และสาเหตุของความขัดแย้งประการสุดท้ายคือบุคลิกภาพที่เป็นคุณลักษณะเฉพาะบุคคล

โดยสรุปแล้วสาเหตุของความขัดแย้งทั้งที่เป็นความขัดแย้งภายในบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล สาเหตุหลักมาจาก ความกลัว การใช้อำนาจ การใช้กำลัง การไม่ได้รับความเป็นธรรม การแข่งขันเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาสาเหตุหลักของความขัดแย้งตามทัศนะของรอบบิ้น เป็นกรอบทฤษฎีสำหรับการวิจัย มีสาเหตุใหญ่ 3 สาเหตุ จากการติดต่อสื่อสาร จากโครงสร้างขององค์กร และ จากตัวแปรส่วนบุคคล

### ผลดีและผลเสียของความขัดแย้ง

#### ผลดีของความขัดแย้ง

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2542, หน้า 155 - 156) ได้กล่าวถึงผลดีของความขัดแย้งว่าอาจมีดังต่อไปนี้

1. อาจเกิดความสามารถและไหวพริบของบุคคล โดยบุคคลจะมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งมากกว่าการปฏิบัติหน้าที่ในภาวะปกติ

2. ช่วยบำบัดความต้องการทางจิตวิทยาของบุคคล ความต้องการทางจิตวิทยาที่สามารถใช้ความขัดแย้งเข้าช่วย ได้แก่ ความต้องการแสดงออกซึ่งความก้าวร้าวรุกรานและได้รับการกระตุ้นจากสภาวะแวดล้อม แทนที่จะได้ตอบโดยการใช้อำลั้งกับผู้อื่น บุคคลที่มีความก้าวร้าว รุกราน อาจมีความพึงพอใจในการได้โต้แย้งในเรื่องกระบวนการทำงาน

3. ก่อให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง เช่น เมื่อมีการเรียกร้องที่จะให้โอกาสแก่สตรีในการบริหารความขัดแย้งเริ่มเกิดขึ้น ผลคือมีการพยายามให้โอกาสแก่กลุ่มสตรีในการเข้าทำงานหลัก ๆ ของกิจการ ความขัดแย้งแต่เดิมจะค่อยๆ ลดลง

4. เกิดการเรียนรู้วิธีการแก้ไขและป้องกันความขัดแย้งขององค์กร

5. ช่วยสร้างความตื่นตัวให้เกิดแก่ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานจำนวนมากมีความรู้สึกเบื่อหน่ายต่อความจำเจในการปฏิบัติงาน การมีความขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์กรจะทำให้พนักงานเกิดความมีชีวิตชีวา

6. ให้ข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งปัญหาในองค์กร ทำให้มีการแก้ไขปรับปรุง

7. อาจมีการทบทวนความสามัคคีภายหลังจากที่ความขัดแย้งสิ้นสุดลง เปรียบเสมือนการวิวาทของคนสองคนอาจสิ้นสุดลงด้วยการเลิกแล้วต่อกัน และกลายเป็นมิตรที่ดีต่อกัน

Deutsch (อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534, หน้า 21) ได้สรุปบทบาทที่เป็นประโยชน์ของความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. ป้องกันความเฉื่อยชา

2. เป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลเกิดความสนใจและเกิดความอยากรู้อยากเห็น

3. เป็นสื่อที่ทำให้ปัญหาต่าง ๆ ถูกนำมาตีแผ่และนำมาแก้ไข

4. เป็นรากเหง้าของการเปลี่ยนแปลงของบุคคลและสังคม

5. ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการในการทดสอบและประเมินผลตนเอง

6. ความขัดแย้งจะทำให้เห็นขอบเขตของกลุ่มชัดเจนขึ้น ทำให้เห็นว่าแต่ละกลุ่มมีขอบเขตเพียงใด หรือใครเป็นสมาชิกของกลุ่มใดบ้าง ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกได้แสดงเอกลักษณ์ว่าตนเองเป็นสมาชิกของกลุ่มนี้

7. ความขัดแย้งภายนอกมักจะทำให้เกิดความกลมเกลียวภายในกลุ่ม

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าความขัดแย้งที่มีในระดับที่เหมาะสม ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคลและองค์กร เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2534, หน้า 22) ได้ชี้ให้เห็นประโยชน์ที่สำคัญบางประการของความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. ป้องกันไม่ให้องค์กรหยุดอยู่กับที่หรือเฉื่อยชา

2. ความขัดแย้งทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารที่ฉลาดย่อมสามารถนำการเปลี่ยนแปลงนั้นให้เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม

3. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความแตกต่างของบุคคล ผู้บริหารที่สามารถย่อมนประสานความแตกต่างมาเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ทำให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ ๆ

4. ความขัดแย้งกระตุ้นให้เกิดการแสวงหาข้อมูลใหม่หรือข้อเท็จจริงใหม่ หรือวิธีแก้ปัญหาอย่างใหม่ ต่างฝ่ายต่างก็พยายามหาข้อมูลและเหตุผลมาสนับสนุนฝ่ายตน ทำให้ได้ข้อมูลใหม่หรือหลักฐานใหม่ หรือต่างฝ่ายต่างก็ไม่ยอมรับวิธีของซึ่งกันและกันก็จำเป็นต้องหาทางออกใหม่

5. การขัดแย้งกับกลุ่มอื่น จะทำให้สมาชิกภายในกลุ่มมีความกลมเกลียวกันและรวมพลังกัน

6. ความขัดแย้งที่เกิดจากการมีความเห็นแตกต่างกัน ช่วยให้มีมารอบคอบและมีเหตุผลในการแก้ปัญหา นอกจากนั้น ยังช่วยส่งเสริมการพัฒนาการทำงานอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ จะเห็นได้ว่าความขัดแย้งทำให้เกิดผลดีทั้งต่อบุคคลและองค์การ โดยบุคคลอาจเกิดความสามารถและไหวพริบ ช่วยบำบัดความต้องการทางจิตวิทยาของบุคคล เป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลเกิดความสนใจและเกิดความอยากรู้อยากเห็น ทำให้ปัญหาต่างๆ ถูกนำมาตีแผ่และนำมาแก้ไข ป้องกันไม่ให้องค์การหยุดอยู่กับที่หรือเฉื่อยชา ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม ทำให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ ๆ การแสวงหาข้อมูลใหม่หรือข้อเท็จจริงใหม่หรือวิธีแก้ปัญหาอย่างใหม่ ทำให้ได้ข้อมูลใหม่หรือหลักฐานใหม่หรือวิธีการหาทางออกใหม่ทำให้สมาชิกภายในกลุ่มมีความกลมเกลียวกัน ช่วยให้มี ความรอบคอบและมีเหตุผลในการแก้ปัญหานอกจากนั้นยังช่วยส่งเสริมการพัฒนาการทำงานอย่างมีระบบประสิทธิภาพ

#### ผลเสียของความขัดแย้ง

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2542, หน้า 156 - 157) ได้กล่าวว่าความขัดแย้งมีผลเสียและเป็นอันตรายทั้งแก่ตัวบุคคลและองค์การ ซึ่งอาจจะแบ่งได้ 5 ประการ คือ

1. ทำให้บุคคลเห็นแก่ประโยชน์ของตนเองมากกว่าผลประโยชน์ขององค์การเป็นส่วนรวม พนักงานหรือหน่วยงานอาจต้องการค่าจ้างเงินเดือนเพิ่ม โดยไม่คำนึงถึงองค์การหรือลูกค้า เมื่อไม่ได้รับในสิ่งที่ต้องการพนักงานจะเกิดความขัดแย้งและปฏิบัติหน้าที่อย่างไม่เต็มใจทำให้ผลได้ขององค์การลดลง

2. อาจเป็นผลเสียต่ออารมณ์ สุขภาพ ร่างกายและสุขภาพจิตของผู้ที่เกี่ยวข้อง

3. เสียเวลา เสียค่าใช้จ่ายและเกิดความสับสนเปลืองขึ้น การเกิดความขัดแย้งทำให้บุคคลทำงานช้าลง เสียแรงงานไปในเรื่องที่ไม่เป็นเรื่อง

4. เกิดผลเสียด้านอารมณ์และการเงิน ความขัดแย้งที่ทำให้เกิดการทำลายจะทำให้กิจการต้องเสียค่าใช้จ่ายเมื่อเกิดการทำลายสิ่งของ แม้เกิดจากพนักงานเพียงไม่กี่คน

5. มีการบิดเบือนความจริง บุคคลอาจบิดเบือนข้อเท็จจริงในการนำเสนอเพื่อจะได้เป็นฝ่ายได้เปรียบในสถานการณ์นั้น ๆ

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2534, หน้า 20 - 21) ได้สรุปผลเสียหรือโทษของความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. ขาดการยอมรับซึ่งกันและกัน ขาดความไว้วางใจ ไม่เคารพซึ่งกันและกัน บุคคลจะดั่งแ่งหรือใช้เล่ห์เหลี่ยมเข้าหากัน
2. ขาดความร่วมมือ คู่ขัดแย้งต่างก็ไม่ให้ความร่วมมือในการทำงาน
3. ขาดความคิดริเริ่ม บุคคลจะทำงานเฉพาะส่วนที่ตนเองรับผิดชอบหรือทำงานตามที่ถูกสั่งให้ทำเท่านั้น
4. การสื่อสารระหว่างบุคคลถูกบิดเบือน อาจโดยตั้งใจหรือไม่ตั้งใจก็ได้
5. ทำให้เกิดความเครียด สุขภาพจิตเสีย
6. ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของบุคคลลดลง
7. ทำลายความสามัคคี และความกลมเกลียวในการทำงานของกลุ่ม
8. เป็นอุปสรรคต่อกระบวนการตัดสินใจ จะขาดข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจ จึงทำให้ต้องตัดสินใจด้วยความเสี่ยง
9. ทำทนายและส่งเสริมให้รักษาสถานภาพเดิม ไม่ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
10. ทำให้บุคคลหรือองค์การเกิดความเสียหาย เช่น อาจเป็นชื่อเสียง เกียรติยศทุนทรัพย์ ผลผลิตหรือแม้แต่ชีวิต
11. หากแก้ปัญหาไม่ดีแล้วความขัดแย้งอย่างหนึ่งจะนำไปสู่ความขัดแย้งอื่น ๆ อีก
12. ความขัดแย้งทำให้คนไม่พอใจที่จะทำงาน ทำให้เกิดการเฉื่อยงาน
13. ทำให้สูญเสียกำลังคน เมื่อบุคคลไม่สามารถที่จะทนดูแลและทนอยู่ร่วมงานภายใต้บรรยากาศของความขัดแย้งที่รุนแรงได้ จึงหนีไปจากองค์การนั้น

กล่าวได้ว่าความขัดแย้ง มีผลเสียและเป็นอันตรายทั้งแก่ตัวบุคคลและองค์การอาจเป็นผลเสียต่ออารมณ์ สุขภาพ ร่างกาย และสุขภาพจิตของผู้ที่เกี่ยวข้อง ทำให้เสียเวลาเสียค่าใช้จ่ายและเกิดความสิ้นเปลือง เสียแรงงาน บุคคลขาดการยอมรับซึ่งกันและกันขาดความไว้วางใจ ไม่เคารพซึ่งกันและกัน ขาดความร่วมมือ ขาดความคิดริเริ่ม การสื่อสารระหว่างบุคคลถูกบิดเบือนทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของบุคคลลดลง ทำลายความสามัคคีและความกลมเกลียวในการทำงานของกลุ่ม เป็นอุปสรรคต่อกระบวนการตัดสินใจ ทำให้ต้องตัดสินใจด้วยความเสี่ยงทำให้คนไม่พอใจที่จะทำงาน เกิดการเฉื่อยงาน ทำให้สูญเสียกำลังคน เมื่อบุคคลไม่สามารถที่จะทนอยู่ก็จะหนีไปจากองค์การนั้น ถ้าหากแก้ปัญหาไม่ดีแล้วความขัดแย้งอย่างหนึ่งจะนำไปสู่ความขัดแย้งอื่น ๆ อีก เนื่องจากความขัดแย้งมิใช่เป็นสิ่งดีทั้งหมดหรือเสียทั้งหมด ความขัดแย้งมีทั้งประโยชน์และโทษ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประเภทของความขัดแย้งและระดับของความขัดแย้ง

สรุปได้ว่าความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ตามธรรมชาติ ซึ่งมีอยู่ในทุกองค์การ ความขัดแย้งมีทั้งประโยชน์และโทษ ขึ้นอยู่กับผู้บริหารองค์การที่จะจัดการกับความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ไม่ให้มีมากหรือน้อยเกินไป เพื่อให้เกิดประโยชน์กับองค์การ

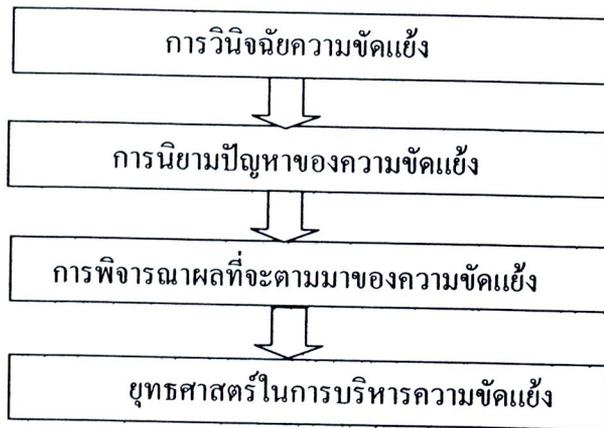
### กระบวนการบริหารความขัดแย้ง

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534, หน้า 116) ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหารความขัดแย้งเกี่ยวข้องกับการวินิจฉัย (Diagnosis) และการเข้าแทรกแซง (Intervention) จุดมุ่งหมายของการวินิจฉัยก็เพื่อจะหาข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการณ์ของความขัดแย้ง สาเหตุของความขัดแย้งโดยพิจารณาว่าบุคคลหรือกลุ่มมีความคิดเห็นแตกต่างกันในเป้าหมายหรือวิธีการอย่างไร ขอบเขตของความรับผิดชอบของบุคคลหรือของกลุ่มชัดเจนหรือไม่ บุคคลหรือกลุ่มมีการแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดหรือไม่ ตลอดจนพิจารณาว่ามีความจำเป็นที่ผู้บริหารจะเข้าไปแทรกแซงหรือไม่ จุดมุ่งหมายของการเข้าไปแทรกแซงของผู้บริหารสถานศึกษาก็เพื่อจะทำความขัดแย้งอยู่ในระดับที่เหมาะสมและจะส่งผลให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพ

การแก้ปัญหาความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความขัดแย้ง ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ง่ายแต่มักจะแก้ไขได้ยาก เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่สถานศึกษา ผู้บริหารจะต้องเข้าใจวิเคราะห์ ตัดสินใจและดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งในการบริหารความขัดแย้งจาก 3 ประการต่อไปนี้

1. กระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งที่สร้างสรรค์และมีประโยชน์ให้เกิดขึ้นในหน่วยงานหรือสถานศึกษา ในเมื่อความขัดแย้งมีในระดับค่อนข้างต่ำ
2. ลดระดับของความขัดแย้งหรือระงับความขัดแย้ง ในเมื่อความขัดแย้งมีระดับสูงเกินไปจนกระทั่งเป็นผลเสียแก่หน่วยงานหรือสถานศึกษา
3. การแก้ปัญหาความขัดแย้ง

เอดิสัน (อ้างใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2534, หน้า 116-117) ได้ให้แนวคิด กระบวนการบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management Process) แบ่งออกได้เป็น 4 ขั้นตอน ดังแผนภูมิต่อไปนี้



แผนภูมิ 1 กระบวนการของการบริหารความขัดแย้งตามแนวคิดของเอคิสัน

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2534, หน้า 117)

จากแผนภูมิ 1 อธิบายกระบวนการของการบริหารความขัดแย้งดังนี้

1. การวินิจฉัยความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาสาเหตุแห่งความขัดแย้ง
2. การนิยามปัญหาความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาว่าธรรมชาติของความขัดแย้งว่าเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่ม
3. การพิจารณาผลที่จะตามมาของความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาว่าผลของความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นนั้นเป็นไปในทางที่ดีหรือไม่ดี ผลที่จะเกิดในขณะนี้เป็นอย่างไ และผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเป็นอย่างไร
4. ยุทธศาสตร์ในการบริหารความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาว่าจะใช้เทคนิควิธีใดในการบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสมกับปัญหาและสถานการณ์

#### พฤติกรรมแก้ไขความขัดแย้ง

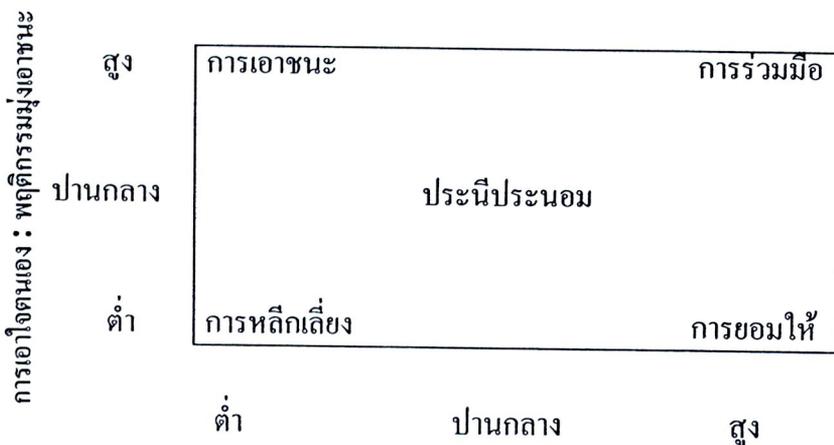
วรนาถ แสงมณี (2544, หน้า 12 – 28, 12 – 29) ได้กล่าวไว้ก่อนที่จะแก้ปัญหาได้จะต้องทำให้ทุกคนยอมรับว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และมีใช้สิ่งเลวร้าย ทุกฝ่ายจะต้องช่วยกันเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นปัญหาที่จะต้องช่วยกันแก้ไข แทนที่จะโยนความผิดให้กันพยายามหาวิธีแก้ไขและนำมาใช้ประโยชน์ด้วยวิธีต่าง ๆ ดังนี้

1. การบังคับและกดดัน ซึ่งจะทำให้มีการแพ้-ชนะ โดยฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดใช้อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ เช่น ในกรณีความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชามันบังคับให้ยุติความขัดแย้งโดยอาศัยกฎระเบียบต่าง ๆ หรือคู่มือที่ไม่มีอำนาจหน้าที่ก็กดดันได้โดยใช้วิธีบังคับหรือเตือนเสมือนข่มขู่

2. การประนีประนอม หมายถึง การใช้วิธีการเจรจาต่อรองซึ่งเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนความยินยอม ถ้อยทีถ้อยอาศัยหรือที่เรียกว่าพบกันครึ่งทาง หลักสำคัญคือ คู่มือแต่ละฝ่ายต่างก็ได้ประโยชน์และต้องยอมเสียประโยชน์บ้าง มิใช่ฝ่ายหนึ่งได้หรือเสียอย่างเดียวอีกวิธีหนึ่งของการประนีประนอมคือแยกกลุ่มที่ขัดแย้งกันจนกว่าจะหาข้อยุติได้ สิ่งที่จะต้องเผชิญหน้ากัน หรือให้สิ่งตอบแทนแก่กลุ่มหนึ่ง เพื่อยุติ ข้อขัดแย้ง

3. การแก้ปัญหาาร่วมกัน ผู้บริหารควรจะเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นปัญหาที่คู่มือจะต้องร่วมมือกันแก้ไขหรือหาทางออกที่เหมาะสม ควรทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าตนมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นและแก้ปัญหา คู่มือจะต้องแลกเปลี่ยนข้อมูลที่แท้จริงแสดงความรู้สึก ความต้องการอย่างเปิดเผย ซื่อสัตย์และจริงใจ พยายามเข้าใจอีกฝ่ายหนึ่งและมีความเชื่อมั่นซึ่งกันและกัน ถ้าหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยการเห็นพ้องต้องกันเป็นเอกฉันท์ได้ก็จะเป็นการดีแต่ใช้เวลามาก และถ้าบรรยากาศในการประชุมแก้ปัญหาเป็นไปในทางเอาแพ้เอาชนะกัน ผู้แพ้หรือเสียประโยชน์จะไม่พอใจจึงควรสร้างบรรยากาศให้เป็นไปในทางร่วมมือกันแก้ปัญหาจะทำให้ผลเป็นที่พอใจกับคู่มือทั้งสองฝ่าย

Thomas (อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534, หน้า 104 - 105) ได้จำแนกพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งออกเป็น 5 แบบ ดังรูปต่อไปนี้



แผนภูมิ 2 แบบพฤติกรรมในสถานการณ์ขัดแย้งของ Thomas and Kilmann

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2534, หน้า 104)

พฤติกรรมตามรูปข้างต้น สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. การเอาชนะ (Competition) เป็นรูปแบบการแสดงพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งชัยชนะของตนเองเป็นสำคัญโดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น อาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือแม้แต่การอ้างกฎระเบียบเพียงเพื่อให้ตนได้ประโยชน์และได้ชัยชนะในที่สุด
2. การร่วมมือ (Collaboration) เป็นรูปแบบการแสดงพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งจะให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น มุ่งจะให้เกิดการชนะ - ชนะทั้งสองฝ่าย
3. การประนีประนอม (Compromising) เป็นรูปแบบการแสดงพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งจะให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้าง เป็นลักษณะที่หากจะได้ก็ควรจะยอมเสียบ้าง หรือในลักษณะที่มาพบกันครึ่งทาง
4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นรูปแบบการแสดงพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาที่ไม่สนใจความต้องการของตนเองและความสนใจของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เนื้อหา และไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป
5. การยอมให้ (Accommodation) เป็นรูปแบบการแสดงพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาเน้นการเอาใจผู้อื่น ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบ แม้ตนเองจะไม่เห็นด้วยก็ตาม เนื่องจากไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจ

สอดคล้องกับ 5 วิธีแก้ไขข้อขัดแย้งในการทำงานของ สุกานดา แสงเดือน (2546, หน้า 27 - 29) ซึ่งมีดังต่อไปนี้

1. ถอนตัวและหลบเลี่ยง วิธีนี้สำหรับผู้ที่คิดว่าความขัดแย้งกรณีนี้ไม่มีประโยชน์อะไรที่จะไปให้ความใส่ใจ โดยการออกจากสถานการณ์หรือเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ให้น้อยที่สุด วิธีการนี้เหมาะกับเรื่องที่ไม่เป็นสาระ ไม่มีประโยชน์อะไรหากไปเกี่ยวข้องกับด้วย
2. สันติภาพมาก่อน ผู้ที่สนับสนุนวิธีนี้จะให้ความสำคัญกับความรู้สึกของผู้ที่เกี่ยวข้องในเหตุการณ์มากกว่าหวังผลสำเร็จของงาน พวกเขาเห็นว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องของบ่อนทำลายกำลังใจในการทำงาน วิธีการนี้เหมาะกับสถานการณ์ที่ไม่เป็นเรื่องใหญ่โตแต่เป็นเรื่องที่จะทำร้ายความรู้สึกของทุกคน จึงจำเป็นต้องหาวิธีลดความขัดแย้งลงชั่วคราวโดยหวังว่าจะนำมาซึ่งข้อมูลเพื่อนำมาพิจารณาที่มากกว่านี้ ข้อเสียของวิธีนี้คือจะช่วยแก้ปัญหาได้แค่ชั่วคราวเท่านั้น
3. ประนีประนอม วิธีการนี้จะใช้ในสถานการณ์ที่ทุกคนได้รับเกียรติเท่ากันให้ออกความคิดเห็นได้อย่างอิสระ โดยผลสรุปการแก้ไขข้อขัดแย้งของวิธีการนี้จะทำให้ทุกคนพอใจได้มากที่สุด เช่น การใช้วิธีลงคะแนนเสียง ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้อาจไม่ใช่วิธีการที่ดีที่สุด วิธีการนี้เหมาะกับ 2 ฝ่ายที่มีอิทธิพลพอ ๆ กัน และมีสิทธิ์ที่จะได้รับประโยชน์จากการประนีประนอมนี้เท่า ๆ กัน ข้อเสียของวิธีการนี้คือจะไม่ได้ทางแก้ปัญหาที่ดีที่สุดจริง ๆ ในกรณีที่เกิดขึ้น

4. แข่งขันเอาผลแพ้-ชนะ ผู้ที่สนับสนุนวิธีนี้คือ พวกที่สนใจเป้าหมายของตนเองมากกว่าสิ่งอื่นใด พวกเขาจะต้องเอาชนะคู่แข่งให้ได้โดยคนที่จะมาชี้ขาดนั้นคือ คนที่มีอำนาจเหนือกว่าทั้งสองฝ่าย วิธีการนี้เหมาะกับคนที่ต้องการผลลัพธ์แบบทันทีทันควัน ข้อเสียของวิธีการนี้คือสาเหตุที่แท้จริงของความขัดแย้งไม่ได้รับการแก้ไข และต้องคอยระวังพวกที่แพ้แล้วพาลหาเรื่องและหาโอกาสกลับมาแก้แค้น

5. ร่วมมือร่วมใจกันแก้สาเหตุของปัญหา ผู้ที่ใช้วิธีนี้จะให้ความสำคัญกับความคิดของทุกๆ คน และถือว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องที่เป็นประโยชน์ ถ้าทุกคนเปิดใจคุยกันอย่างตรงไปตรงมา วิธีการนี้เหมาะกับบุคคลที่มีความรู้ ในเรื่องการวิเคราะห์ปัญหาที่แท้จริง และทุกคนที่เกี่ยวข้องในเหตุการณ์ ควรมีเป้าหมายร่วมกันคือต้องการแก้ไขข้อขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากความเข้าใจผิดเล็กน้อยหรือไม่ก็เพียงมาจากการสื่อสารที่ผิดพลาด ข้อเสียของวิธีนี้คือ ใช้เวลานาน

เสนาะ ดิยาว (2544, หน้า 303) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ในการแก้ไขความขัดแย้งมี 3 วิธีคือ

วิธีแพ้-แพ้ (Lose-Lose) เป็นวิธีแก้ปัญหาคความขัดแย้งที่ทั้งสองฝ่ายแพ้ทั้งคู่ มีวิธีแก้

ความขัดแย้งได้หลายวิธีคือ วิธีแรก วิธีประนีประนอมหรือพบกันครึ่งทาง วิธีที่สอง ให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งยอมอีกฝ่ายหนึ่ง โดยการจ่ายเงินให้กับฝ่ายที่ยอมหรือเรียกว่าการติดสินบน วิธีที่สาม ใช้บุคคลที่สามมาไกล่เกลี่ยหรือทำหน้าที่ตัดสินความผิดถูก วิธีที่สี่ ใช้กฎเกณฑ์หรือระเบียบของทางราชการมาแก้ปัญหาความขัดแย้ง ทั้งสี่วิธี ผู้ขัดแย้งทั้งสองฝ่ายจะเป็นผู้แพ้ ใช้ได้ในบางกรณีเท่านั้น เพราะแก้ปัญหาไม่ได้จริงและคนที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งต่างก็ไม่ชอบ

วิธีแพ้-ชนะ (Win-Lose) ในองค์กรมักจะใช้กลยุทธ์แบบแพ้-ชนะ ในเรื่องความขัดแย้งระหว่างหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชา ผลของการใช้วิธีนี้อาจก่อให้เกิด การทำหน้าที่ที่ด้อย (Functional) ในองค์กร คือจะก่อให้เกิดการแข่งขันเพื่อเอาชนะ และนำไปสู่ความสามัคคีหรือความเหนียวแน่นภายในกลุ่มหรือทำให้การทำหน้าที่ผิดพลาด (Dysfunctional) ในองค์กร คือ การแก้ไขความขัดแย้งแบบแพ้-ชนะ จะไม่คำนึงถึงวิธีการแก้ปัญหาแบบอื่นเช่น การร่วมมือกัน การแบ่งผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน แต่กดดันและบีบบังคับให้คนยอมรับซึ่งอาจนำไปสู่บรรยากาศของความขัดแย้งที่รุนแรงยิ่งขึ้น โดยคนที่แพ้จะเกิดความขมขื่นมีความต้องการที่จะแก้แค้นและเกิดความพยายามที่น่ากลัวจนนำไปสู่ความหายนะในที่สุด

วิธีชนะ-ชนะ (Win-Win) เป็นกลยุทธ์ในการแก้ไขความขัดแย้งที่เป็นความต้องการมากที่สุดไม่ว่าจะมองในแง่ส่วนบุคคลหรือองค์กรก็ตาม เพราะเสริมให้เกิดพลังและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน แทนที่จะมุ่งการแก้ปัญหาอย่างเดียว จะก่อให้เกิดการทำหน้าที่ที่ด้อย (Functional) และขจัดการทำหน้าที่ผิดพลาด (Dysfunctional) ให้หมดไป ทำให้ทั้งสองฝ่ายที่ขัดแย้งกันได้ประโยชน์และบรรลุตามผลที่ต้องการ แนวทางในการแก้ไขทั้งสองฝ่ายจะต้องดำเนินการดังนี้

1. ทั้งสองฝ่ายมีความเห็นว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมดา มีประโยชน์และนำไปสู่ความคิดริเริ่มและการสร้างสรรค์ใหม่ๆ เมื่อแก้ไขได้ถูกวิธี
2. แสดงให้เห็นถึงความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เปิดเผยและจริงใจต่อกัน
3. ต้องระลึกอยู่เสมอว่า เมื่อตกลงแก้ปัญหาความขัดแย้งกันได้และเป็นที่น่าพอใจแล้ว ทั้งสองฝ่ายจะต้องทำตามข้อตกลงนั้นอย่างเคร่งครัดตลอดไป

พฤติกรรมแก้ไขความขัดแย้ง เป็นการพยายามหาวิธีแก้ไขและนำมาใช้ประโยชน์ด้วยวิธีต่าง ๆ หลายแบบเช่น การเอาชนะ มีการบังคับและกดดัน โดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือแม้การอ้างกฎระเบียบเพื่อให้ตนได้ประโยชน์ซึ่งทำให้มีการแพ้-ชนะ การประนีประนอมหรือการใช้วิธีเจรจาต่อรองเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนความยินยอม ถ้อยทีถ้อยอาศัย

### การศึกษาที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 มีงานวิจัยที่น่าสนใจและควรแก่การพิจารณาเพื่อเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์การปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งได้รวบรวมไว้ ดังนี้

จากการศึกษาของนิเทศ บัวคุ้ม (2537, หน้า 77-84) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาวิธีจัดการความขัดแย้งภายในโรงเรียนของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดลพบุรี สรุปได้ว่าผู้บริหารใช้วิธีจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงสูงสุด แบบการประนีประนอมเป็นอันดับรอง แบบการปรองดองเป็นอันดับสาม แบบการร่วมมือเป็นอันดับสี่ และแบบแข่งขันเป็นอันดับสุดท้าย และความสัมพันธ์ระหว่างวิธีจัดการความขัดแย้งแบบต่าง ๆ 5 แบบ คือแบบการแข่งขัน แบบการปรองดอง แบบการหลีกเลี่ยง แบบการร่วมมือ และแบบการประนีประนอม กับตัวแปรเพศ อายุ ประสบการณ์ก่อนดำรงตำแหน่งบริหาร ตำแหน่งและประเภทของโรงเรียนของผู้บริหาร ไม่มีความสัมพันธ์กัน ในขณะที่ อุยามาส รัชยาแก้ว (2538, หน้า 98-101) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนผู้ใหญ่สายสามัญในเขตกรุงเทพมหานคร สรุปได้ว่า วิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนผู้ใหญ่เลือกใช้รูปแบบการประนีประนอมเป็นอันดับหนึ่งรองลงมาเป็นแบบการหลีกเลี่ยง และแบบเอาชนะเป็นอันดับสุดท้าย และยังพบอีกว่า ผู้บริหาร โรงเรียนผู้ใหญ่ที่มีเพศ อายุ วุฒิต่างการศึกษาประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียนต่างกัน ใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน รวมทั้งมณฑิกา แก้วทองคำ (2539, หน้า 66) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบความขัดแย้งและการจัดการกับความขัดแย้งของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลทั่วไปเขตภาคใต้ ผลการศึกษาพบว่าพยาบาลวิชาชีพใช้วิธีการประนีประนอม

ในการจัดการกับความขัดแย้งมากที่สุด รองลงมาเป็นวิธีการปรองดอง วิธีการหลีกเลี่ยง วิธีการร่วมมือ และวิธีการแข่งขัน ตามลำดับ ส่วนหัวหน้าหอผู้ป่วยส่วนใหญ่ใช้วิธีการประนีประนอมและวิธีการหลีกเลี่ยงในการจัดการกับความขัดแย้งและพยาบาลประจำการส่วนใหญ่ใช้วิธีการปรองดองในการจัดการกับความขัดแย้ง และในปีต่อมาจัดตั้งร่วม ศิรินิกร (2540, หน้า 120-126) ได้ทำการวิจัยเรื่องความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการความขัดแย้งในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 11 สรุปว่า สาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 11 โดยภาพรวมและทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาจัดอันดับจะพบว่าองค์ประกอบส่วนบุคคลในด้านแบบฉบับของบุคคล ได้แก่ แบบฉบับทางจิตวิทยา แบบฉบับทางอารมณ์ แบบฉบับของการเจรจาและแบบฉบับของภาวะผู้นำ เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 11 อยู่ในอันดับ 1 รองลงมาคือ การประสานงาน การมีทรัพยากรจำกัด กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด การแข่งขัน การรับรู้ ภูมิหลังของบุคคล ความคลุมเครือขององค์การ และการมีข้อยกเว้นหรือสิทธิพิเศษ ตามลำดับ และผู้บริหารในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 11 เลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอมเป็นอันดับ 1 รองลงมาคือ การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การยอมให้ และการเอาชนะเป็นอันดับสุดท้าย ส่วนสาเหตุของความขัดแย้งกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 11 ทุกรายองค์ประกอบมีความสัมพันธ์กันน้อยมาก

นอกจากนี้ เสกโรจน์ ถ้วนวลิต (2541, หน้า 56) ทำการวิจัยเรื่องสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง พบว่าสาเหตุจากด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงานสูงสุด รองลงมา ได้แก่ ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลและด้านสภาพโรงเรียน โดยสาเหตุอยู่ในระดับปานกลาง และการเลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งพบว่าเลือกใช้วิธีประนีประนอม เป็นอันดับหนึ่ง โดยเลือกใช้บ่อยครั้ง รองลงมาได้แก่วิธีเผชิญหน้า วิธีไกล่เกลี่ย วิธีหลีกเลี่ยง โดยเลือกใช้บางครั้ง และวิธีบังคับเลือกใช้ น้อยที่สุด ในขณะที่ อภิสิทธิ์ บุญญา (2541, หน้า 75) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวิธีแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดอุบลราชธานี พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นแบบผสมผสาน คือ มิตรสัมพันธ์สูง กับ กิจสัมพันธ์สูง วิธีที่ผู้บริหารโรงเรียนเลือกแก้ไขปัญหาความขัดแย้งมากที่สุดคือการประนีประนอม รองลงมาได้แก่การหลีกเลี่ยง การร่วมมือ การยอมให้ และการเอาชนะตามลำดับ

ในปีเดียวกัน วรศักดิ์ สมฤทธิ์ (2541, หน้า 59) ได้ศึกษาแบบพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงาน

การประถมศึกษาอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรม ประนีประนอมในสถานการณ์ความขัดแย้งมากกว่าพฤติกรรมด้านอื่นๆ และเลือกแสดงพฤติกรรม การแข่งขันน้อยกว่าพฤติกรรมด้านอื่นๆ นอกจากนั้นผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมที่แสดงออก ในสถานการณ์ความขัดแย้งตามลำดับคือ การประนีประนอม การร่วมมือแก้ปัญหา การหลีกเลี่ยง การปรองดอง และการแข่งขัน ในปีเดียวกัน ทริยาพรรณ สุภามณี (2541, หน้า 76) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบความขัดแย้ง การจัดการกับความขัดแย้งและการรับรู้ค่าของงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ พบว่าระดับของความขัดแย้งโดยรวมและในแต่ละด้านของ พยาบาลวิชาชีพอยู่ในระดับปานกลาง พยาบาลวิชาชีพใช้วิธีการร่วมมือในการจัดการกับความ ขัดแย้งบ้อยที่สุดรองลงมาเป็นวิธีการประนีประนอม วิธีการปรองดอง วิธีการหลีกเลี่ยง และวิธีการ แข่งขันตามลำดับ เมื่อแยกกลุ่มพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยใช้วิธีการร่วมมือ และวิธีการประนีประนอม ในการจัดการกับความขัดแย้ง ส่วนพยาบาลประจำการใช้วิธีการร่วมมือบ้อยที่สุด ส่วน สมบัติ ไชยวงศ์ (2541, หน้า 48) ได้ศึกษารูปแบบพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ขัดแย้งของ ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมี พฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ขัดแย้ง การประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาได้แก่ การหลีกเลี่ยงการปรองดอง การร่วมมือและการแข่งขันน้อยที่สุด และสมเดช ภู่ศรี (2541, หน้า 67) ได้ศึกษารูปแบบของผู้บริหารที่แสดงออกในสถานการณ์ขัดแย้งเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรใน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุทัยธานี พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ แสดงพฤติกรรมการเอาชนะอยู่ในระดับต่ำ พฤติกรรมความร่วมมือ การประนีประนอมและการหลีกเลี่ยง อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนพฤติกรรมแบบยอมให้แสดงออกในระดับสูงเมื่อพิจารณาพฤติกรรมของ ผู้บริหารจำแนกตาม อายุ วุฒิทางการศึกษา และประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง ปรากฏว่า มีลักษณะคล้ายคลึงกันกับของผู้บริหารส่วนใหญ่ และการทดสอบความเป็นอิสระของพฤติกรรม ผู้บริหารที่มี เพศ อายุ วุฒิทางการศึกษา และประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งที่แตกต่างกัน มีแบบ พฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ขัดแย้งในการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนแตกต่างกันใน เรื่องพฤติกรรมแบบเอาชนะ โดยผู้ที่มีอายุต่ำกว่า 35 ปี มีพฤติกรรมด้านนี้สูงกว่าผู้มีอายุ 35 ปีขึ้นไป ส่วนพฤติกรรมแบบอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน ส่วน สุวดี ตาปนานนท์ (2542, หน้า 58-59) ได้ทำการวิจัย เรื่องการศึกษารูปแบบและวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัด กรุงเทพมหานครในกลุ่มเขตบูรพาสรูปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนเลือกการแก้ไขความขัดแย้ง แบบการประนีประนอมมากที่สุดรองลงมาเป็นแบบการร่วมมือและแบบการหลีกเลี่ยงตามลำดับ ส่วนแบบการปรองดองมีผู้เลือกน้อยมาก และแบบการแข่งขันมีผู้เลือกน้อยที่สุด และพบอีกว่า



อายุมีความสัมพันธ์กับการเลือกวิธีแก้ไขความขัดแย้ง ส่วนตัวแปรอื่น ได้แก่ เพศ วุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งและขนาดของโรงเรียนไม่มีความสัมพันธ์กับการเลือกวิธีแก้ไขความขัดแย้ง

ในปีต่อมา มาลัย ทิอุค (2543, หน้า 87) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ กับรูปแบบความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดตาก พบว่า รูปแบบความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดตาก ที่เลือกใช้ระดับมากคือ การร่วมมือ รองลงมาคือการยอมให้ การประนีประนอม การเอาชนะ และการหลีกเลี่ยง และพรศักดิ์ โชติพิณิจ (2543, หน้า 72- 77) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในองค์การคณะกรรมการประสานงาน สาธารณสุขระดับอำเภอ (คปสอ.) ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า

1. ผู้บริหาร โดยภาพรวมมีทัศนคติการบริหารความขัดแย้ง เป็นแบบมุมมองใหม่ มากกว่าแบบมุมมองเก่า แหล่งที่มาของความขัดแย้งเรียงจากสูงไปต่ำ ได้แก่ ข้อมูลข่าวสาร ความสัมพันธ์ ค่านิยม โครงสร้างองค์การและผลประโยชน์ ส่วนการบริหารความขัดแย้งพบว่า ผู้บริหารกระตุ้นความขัดแย้งบ่อย ๆ ด้วยวิธีการประชุมและวิธีการสร้างบรรยากาศองค์การ และ นาน ๆ ครั้ง ด้วยวิธีการสร้างความแตกต่างและวิธีการสื่อสาร ผู้บริหารป้องกันความขัดแย้งบ่อย ๆ ด้วยวิธีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและวิธีการจัดหาทรัพยากรและนาน ๆ ครั้ง ด้วยวิธีการฝึกอบรม บริหารความขัดแย้ง ผู้บริหารแก้ไขความขัดแย้งบ่อยๆด้วยวิธีแบบประสานร่วมมือ และนาน ๆ ครั้ง ด้วยวิธีแบบบังคับและวิธีแบบหลีกเลี่ยง

2. ผู้บริหารที่มีองค์ประกอบส่วนบุคคล ได้แก่ สายการบริหาร อายุ สถานภาพสมรส วุฒิการศึกษา ประสบการณ์บริหารและขนาดองค์การที่ต่างกัน พบว่า มีทัศนคติการบริหารความ ขัดแย้งแต่ละแบบไม่แตกต่างกันคือผู้บริหารที่มีสายการบริหาร อายุ และวุฒิการศึกษาที่แตกต่างกัน พบว่า มีความคิดเห็นเกี่ยวกับแหล่งที่มาของความขัดแย้งแตกต่างกันส่วนผู้บริหารที่มีสถานภาพ สมรส ประสบการณ์บริหารและขนาดองค์การที่ต่างกัน พบว่ามีความคิดเห็นเกี่ยวกับแหล่งที่มาของ ความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารที่มีสายการบริหารอายุ สถานภาพสมรส วุฒิการศึกษาและ ขนาดองค์การที่ต่างกัน พบว่า การกระตุ้นความขัดแย้งด้วยวิธีการที่แตกต่างกัน ส่วนผู้บริหารที่มี ประสบการณ์บริหารที่ต่างกัน พบว่ามีการกระตุ้นความขัดแย้งด้วยวิธีการที่ไม่แตกต่างกันผู้บริหาร ที่มีสายการบริหาร อายุ สถานภาพสมรสวุฒิการศึกษาและขนาดองค์การที่ต่างกัน พบว่ามีการป้องกัน ความขัดแย้งด้วยวิธีการที่แตกต่างกัน ส่วนผู้บริหารที่มีประสบการณ์บริหารที่ต่างกัน พบว่า มีการป้องกันความขัดแย้งด้วยวิธีการที่ไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารที่มีสายการบริหารที่ต่างกัน พบว่า มีการแก้ไขความขัดแย้งด้วยวิธีการที่แตกต่างกัน โดยที่สาธารณสุขอำเภอ ที่มีอายุ วุฒิการศึกษาและ ขนาดองค์การที่ต่างกัน

3. ทรรศนะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับการบริหารความขัดแย้งโดยที่ทรรศนะการบริหารแบบมุมมองใหม่ มีความสัมพันธ์กับการกระตุ้นความขัดแย้งในระดับต่ำในวิธีการประชุม วิธีการแข่งขัน วิธีการทำให้เกิดสภาวะสร้างสรรค์และวิธีการสร้างบรรยากาศองค์การ ทรรศนะการบริหารแบบมุมมองใหม่ มีความสัมพันธ์กับการป้องกันความขัดแย้งในระดับต่ำในวิธีการเลียงแข่งขันที่ทำลายกันเอง วิธีการจัดตั้งผู้ประสานงาน วิธีการปรับปรุงโครงสร้างงานและวิธีการฝึกอบรมบริหารความขัดแย้ง และทรรศนะการบริหารแบบมุมมองใหม่ มีความสัมพันธ์กับการแก้ไขความขัดแย้งในระดับต่ำในวิธีการประนีประนอม

และในปีต่อมา ไพฑูรย์ นามบุญลือ (2544, หน้า 68) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษาของผู้บริหาร โรงเรียน จังหวัดหนองบัวลำภู พบว่าสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษาจำแนกเป็นรายด้าน สาเหตุในด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลอันดับแรกคือ ความรู้สึกและทัศนคติที่แตกต่างกัน รองลงมาคือแบบของพฤติกรรมที่แตกต่างกัน สาเหตุในด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงานอันดับแรกคือการไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น รองลงมาคือ การแบ่งพรรคแบ่งพวก สาเหตุในด้านสภาพองค์การอันดับแรกคือ การมีทรัพยากรที่จำกัด รองลงมาคือ ความไม่ชัดเจนในบทบาทของบุคลากร ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาใช้วิธีการร่วมมือ ในการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ วิธีการหลีกเลี่ยง

นอกจากนี้ เกสร วรรณมรินทร์ (2544, หน้า 72) ได้ศึกษาเรื่อง ผลของโครงการอบรมการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานต่อความรู้ ทัศนคติ และการจัดการกับความขัดแย้งของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลลำสนธิ จังหวัดลพบุรี พบว่า หลังการอบรมพยาบาลวิชาชีพมีความรู้ อยู่ในระดับสูงกว่าก่อนการอบรม และมีทัศนคติที่ดีต่อความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งเพิ่มขึ้น ส่วนวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของพยาบาลวิชาชีพก่อนและหลังการอบรม พบว่าพยาบาลวิชาชีพเลือกใช้การประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้งมากที่สุด

นอกจากนี้ ปัญญา พัฒนาสุณย์ (2545, หน้า 56- 57) ได้ศึกษาเรื่องการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดมหาสารคาม พบว่าสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกเป็นรายด้าน สาเหตุด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลอันดับแรกคือความรู้สึกและทัศนคติที่แตกต่างกัน รองลงมาคือประสบการณ์ที่แตกต่างกัน สาเหตุในด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน อันดับแรกคือการแบ่งพรรคแบ่งพวกรองลงมาคือ การไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น สาเหตุด้านสภาพองค์การ อันดับแรกคือความไม่ชัดเจนในบทบาทของบุคลากร รองลงมาคือ การมีโครงสร้างองค์การไม่ชัดเจนผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาใช้วิธีการแก้ปัญหาในการจัดการกับความขัดแย้งในโรงเรียนเป็นอันดับแรก รองลงมาคือวิธีการประนีประนอม

นอกจากนี้ สักกรินทร์ ไกรสร (2548, หน้า 71- 72) ได้ศึกษาเรื่องทัศนคติเกี่ยวกับความขัดแย้ง และการจัดการความขัดแย้ง ของหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนจังหวัดชัยภูมิพบว่าหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนมีทัศนคติแบบเก่ามากกว่าทัศนคติแบบใหม่ ร้อยละ 53.3 และร้อยละ 46.7 ตามลำดับ การจัดการความขัดแย้งโดยใช้รูปแบบวิธีการร่วมมือ แก้ไขปัญหามากที่สุด ร้อยละ 88.2 รองลงมาใช้รูปแบบวิธีการประนีประนอม ร้อยละ 7.4 วิธีการเอาชนะร้อยละ 2.2 วิธีการยอมให้ ร้อยละ 1.5 และวิธีการหลีกเลี่ยง ร้อยละ 0.7 ทัศนคติเกี่ยวกับความขัดแย้งพบว่าไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดการความขัดแย้งอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติปัจจัยส่วนบุคคลพบว่า อายุ เพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษาและการปฏิบัติงานในตำแหน่ง ไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดการกับความขัดแย้งอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติส่วนประสพการณ์ในการบริหารงานกับการจัดการกับความขัดแย้ง พบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( P-value < 0.01 ) โดยหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนที่มีประสพการณ์ในตำแหน่งน้อยกว่า 10 ปี จัดการความขัดแย้งด้วยรูปแบบวิธีการร่วมมือแก้ไขปัญหา ร้อยละ 81.9 และแบบอื่น ๆ ร้อยละ 18.1 ซึ่งแตกต่างจากหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนที่มีประสพการณ์ในตำแหน่งบริหารมากกว่า 10 ปี จะมีวิธีการจัดการความขัดแย้งด้วยรูปแบบร่วมมือแก้ไขปัญหา ร้อยละ 98.1 และแบบอื่น ๆ ร้อยละ 1.9

จากงานศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารความขัดแย้งทำให้ทราบว่า แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งนั้นผู้บริหารมีทัศนคติแบบเก่ามากกว่าทัศนคติแบบใหม่เห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ควรหลีกเลี่ยงควบคุมไม่ให้เกิดขึ้น แต่ก็เห็นด้วยว่าเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่พ้น ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงก้าวหน้า บุคลากรส่วนใหญ่มีทัศนคติต่อการจัดลำดับค่าของความขัดแย้งว่าผลประโยชน์การเล่นพวก การต่อสู้ การเป็นศัตรูกัน ความต่างสถาบัน เป็นธรรมชาติของมนุษย์

สาเหตุของความขัดแย้ง ส่วนใหญ่เกิดจากความรู้สึกและทัศนคติที่แตกต่างกัน ประสพการณ์ที่แตกต่างกัน แบบของพฤติกรรมที่แตกต่างกัน การไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การแบ่งพรรคแบ่งพวก การมีทรัพยากรที่จำกัด ความไม่ชัดเจนในบทบาทของบุคลากร ความเข้าใจผิด ความต่างกันในนโยบายการทำงาน ความรู้ต่างกันและการติดต่อสื่อสารที่ไม่ถูกต้อง พื้นฐานการศึกษาที่ต่างกัน การขาดวิญญูณในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ระบบตอบแทนที่ไม่ยุติธรรม วิธีการและเป้าหมายในการทำงานต่างกันการติดต่อสื่อสารไม่ดี ระบบโครงสร้างของหน่วยงานไม่ชัดเจนผลดีของความขัดแย้งคือเกิดการสร้างเอกลักษณ์ของกลุ่ม เกิดความสามัคคีเกิดความก้าวหน้าของงาน กระตุ้นความอยากรู้อยากเห็น ถ่วงดุลระหว่างกัน เป็นการเริ่มต้นที่ดีที่ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และการเปลี่ยนแปลง ส่วนผลเสียของความขัดแย้ง คือทำให้การไว้วางใจน้อยลง

บรรยากาศไม่ดี เสียขวัญกำลังใจ การปรักปรำผู้อื่น มองคนในแง่ร้าย งานล่าช้า บิดเบือนข้อมูล  
ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ปัดความรับผิดชอบ คื้อรันคนขอข้ายงาน และเกิดความเข้าใจผิดกัน  
ได้ง่ายการบริหารความขัดแย้งส่วนใหญ่ใช้วิธีการร่วมมือ วิธีการประนีประนอมและวิธีการหลีกเลี่ยง