

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง ปัญหาและวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1 มีขอบเขตการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นพื้นฐานและแนวทางการศึกษาตามลำดับ ดังนี้

1. ปัญหาและวิธีการแก้ปัญหา
 - 1.1 ความหมายของปัญหา
 - 1.2 ความหมายของการแก้ปัญหา
2. แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง
 - 2.1 ความหมายของความขัดแย้ง
 - 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง
 - 2.3 สาเหตุของความขัดแย้ง
 - 2.4 ประเภทของความขัดแย้ง
 - 2.5 ผลที่เกิดจากความขัดแย้ง
3. การบริหารความขัดแย้ง
 - 3.1 ความหมายของการบริหารความขัดแย้ง
 - 3.2 กระบวนการบริหารความขัดแย้ง
 - 3.3 วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง
4. ปัญหาความขัดแย้งตามแนวคิดของโรบินส์
 - 4.1 การสื่อสาร
 - 4.2 โครงสร้างขององค์การ
 - 4.3 ตัวแปรส่วนบุคคล
5. วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งตามแนวคิดของทอมัส
 - 5.1 การเอาชนะ
 - 5.2 การร่วมมือ
 - 5.3 การประนีประนอม
 - 5.4 การหลีกเลี่ยง
 - 5.5 การยอมให้
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 6.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ปัญหาและวิธีการแก้ปัญหา

1. ความหมายของปัญหา

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542 (2542, หน้า 1186) ได้ให้ความหมายของปัญหาว่า ปัญหา คือ ต้นเหตุ

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 175 - 176) ให้ความหมายของปัญหาว่า หมายถึง สภาพคับข้องใจในสถานการณ์ที่ บุคคลจะต้องตัดสินใจเลือกเพียงอย่างใดอย่างหนึ่งในเงื่อนไขที่ปรารถนา หรือไม่ปรารถนาในเวลาเดียวกัน

คมกฤษ คัมภีรานนท์ (2546, หน้า 7) ให้ความหมายของปัญหาว่า หมายถึง อุปสรรคหรือข้อขัดข้องเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร

ทวน เทียงเจริญ (2546, หน้า 9) ให้ความหมายของปัญหาว่า หมายถึง อุปสรรคหรือข้อขัดข้องเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

ฮอย, และ มิสเกล (Hoy, & Miskel, 2001, p.336) ให้ความหมายของปัญหาว่า หมายถึง ความไม่พึงพอใจ ที่มีความจำเป็นต้องเอาใจใส่ดูแล และยังเป็นความแตกต่างของวิธีการแก้ปัญหา และการเลือกวิธีการแก้ปัญหา ปัญหาอาจจะนำไปสู่หรืออาจไม่นำไปสู่การแก้ปัญหา และปัญหาอาจได้รับการแก้ไขหรือไม่ได้รับการแก้ไข เมื่อวิธีการแก้ปัญหานั้นถูกนำไปใช้

คินเดอร์เลย์ (Kinderley, 2003, p. 653) ได้ให้ความหมายของปัญหาว่า หมายถึง

1) วิธีการแก้ปัญหาอันเกิดจากความต้องการวัตถุเป็นสิ่งที่ยุ่งยากและลำบากพนักงานยังไม่มั่นใจว่าปัญหาของการแสดงออกมันมีวิธีการป้องกันปัญหายังไง 2) บางสิ่งบางอย่างที่เป็นเรื่องยากต่อการเรียนรู้ และทำให้สำเร็จได้ 3) ปัญหาเรื่องความเป็นลูกผู้ชายกำลังเป็นสาเหตุของปัญหาทั้งปวง คินเดอร์เลย์ให้เหตุผลไว้ 4) ปัญหาวิชาคณิตศาสตร์และวิชาฟิสิกส์เป็นการเริ่มต้นของการตรวจสอบเป็นเงื่อนไขซึ่งกำหนดให้สำเร็จหรืออธิบายข้อเท็จจริง และ 5) ในการเล่นเกมส์ต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกมหมากรุกเป็นลักษณะการละเล่นสำหรับผู้ชายเครตติดและสิ่งอื่นๆ เป็นสิ่งซึ่งผู้หาคำตอบจะได้รับ (บรรลุผล) ทางออกหรือวิธีแก้สำหรับคำถามหรือปัญหาอันยุ่งยากนั้น ข้อปัญหา คือ เรื่องที่ต้องแก้ไข หรือพิจารณากันของประเทศกรีก

จากเอกสารข้างต้นสรุปได้ว่า ปัญหาหมายถึง สภาพคับข้องใจในสถานการณ์ที่ บุคคลจะต้องตัดสินใจเลือกเพียงอย่างใดอย่างหนึ่งในเงื่อนไขที่ปรารถนา หรือไม่ปรารถนาในเวลาเดียวกัน หรือหมายถึงความไม่พึงพอใจ ที่มีความจำเป็นต้องเอาใจใส่ดูแล และยังเป็นความแตกต่างของวิธีการแก้ปัญหา และการเลือกวิธีการแก้ปัญหา ปัญหาอาจจะนำไปสู่หรืออาจไม่นำไปสู่การแก้ปัญหา และปัญหาอาจได้รับการแก้ไขหรือไม่ได้รับการแก้ไข เมื่อวิธีการแก้ปัญหานั้นถูกนำไปใช้

2. ความหมายของการแก้ปัญหา

วรภัทร์ ภูเจริญ (2543, หน้า 6-7) กล่าวว่า การแก้ปัญหาเป็นศิลปะเชิงกลยุทธ์ที่ต้องผ่านกระบวนการคิดการใช้สมองตรรกะตรงเพราะปัญหาย่อมมีความซับซ้อน และการตีความประเด็นที่ซับซ้อนเหล่านั้น และที่สำคัญการแก้ปัญหาต้องอยู่บนสถิติสัมพัทธ์มากกว่าการใช้อารมณ์เพราะอารมณ์เป็นเชื้อเพลิงที่ดีของปัญหา

มัญญ์ คงทน (2545, หน้า 11) กล่าวว่า การแก้ปัญหาคือความขัดแย้ง หมายถึง กลวิธีในการแก้ปัญหาหรือลดปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนที่เกิดขึ้นในโรงเรียน ให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยดี

นพปฎล บรรณทอง (2547, หน้า 5) กล่าวว่า การแก้ปัญหาคือความขัดแย้ง หมายถึง การจัดการ การดำเนินการ หรือวิธีการของผู้บริหารโรงเรียน

อินทิพย์ บรณจอักษร (2547, หน้า 7) กล่าวว่า การแก้ปัญหาคือความขัดแย้ง หมายถึง ทางเลือกที่ผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ใช้ในการแก้ไขความขัดแย้งเพื่อคลี่คลายปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

จากแนวคิดของนักการศึกษาสรุปว่าการแก้ปัญหา หมายถึง การหาทางออกของปัญหาการทำให้เกิดสภาพตามที่คาดหวังโดยไม่ใช้อารมณ์ พื้นฐานของการแก้ปัญหา คือปัญหาและสถิติสัมพัทธ์

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

1. ความหมายของความขัดแย้ง

สุปิ่น ราชสุวรรณ (2540, หน้า 11) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้ง หมายถึง สภาพการณ์ที่เป็นความแตกต่างของเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือสิ่งใดสิ่งหนึ่งซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์การใดองค์การหนึ่ง โดยให้ความหมายความขัดแย้งดังนี้

1. ความขัดแย้งภายในบุคคล หมายถึง ภาวะที่บุคคลเกิดความสับสนที่จะเลือกตัดสินใจหรือเลือกปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล หมายถึง สภาพการณ์ที่บุคคลมีความเห็นวิธีการทำงานหรือผลประโยชน์ไม่สอดคล้องกัน

3. ความขัดแย้งภายในองค์การ หมายถึง สภาพที่ไม่ปกติขององค์การอันเนื่องมาจากการที่คนในองค์การมีปัญหาความขัดแย้ง

ธงชัย สันติวงษ์, และชัยยศ สันติวงษ์ (2540, หน้า 124) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งหมายถึงชนิดของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นชนิดหนึ่ง เมื่อตั้งกลุ่มตั้งแต่สองกลุ่มขึ้นไป มี

ความคิดเห็นการรับรู้ที่ได้มาจากกิจกรรม สิ่งจูงใจ ความคาดหวัง ค่านิยม หรือการเกี่ยวข้องต่อกันไม่ลงรอยกันเป็นปรปักษ์ต่อกัน

สมบัติ ไชยวงศ์ (2541, หน้า 11) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้ง หมายถึง สภาพการณ์ของคนสองคนหรือมากกว่านั้นขึ้นไปได้มีการแข่งขันแย่งชิงทรัพยากร ผลงานและผลประโยชน์อื่นใดหรือบุคคลที่มีความแตกต่างกันในเรื่องความคิด ความเชื่อ ความต้องการ ภูมิหลังทางการศึกษาโดยไม่อาจหาข้อยุติเป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่ายได้

อภิสิทธิ์ บุญญา (2541, หน้า 40) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้ง หมายถึง สภาพบุคคล กลุ่ม หรือองค์การต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่สถานการณ์ที่จะกระทำถูกขัดขวางสกัดกั้นไม่ให้บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากความแตกต่างกัน ในค่านิยม ความสนใจ แนวคิดวิธีการแล้วเป้าหมายเป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องกัน ไปด้วยกันไม่ได้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (2546, หน้า 176) ได้ให้ความหมายของคำว่าขัดแย้งหมายถึง ไม่ลงรอยกัน นอกจากนี้ยังได้อธิบายคำว่า ขัด หมายถึง ไม่ทำฝ่าฝืนขึ้นไว้ และให้ความหมายคำว่า แย้ง หมายความว่าไม่ตรงหรือลงรอยเกี่ยวกับ คำนั้นไว้ ทานไว้

พนัส หันนาคินทร์ (2542, หน้า 192) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งหมายถึง สภาพที่บุคคลสองฝ่ายหรือสองกลุ่มมีความคิดเห็นความเชื่อไม่ตรงกัน และไม่สามารถหาข้อยุติที่สอดคล้องกันได้

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2542, หน้า 203) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้ง หมายถึง กระบวนการพยายามของฝ่ายหนึ่ง ที่กระทำอย่างตั้งใจเพื่อขัดขวางความพยายามของอีกฝ่ายหนึ่งและส่งผลให้ฝ่ายที่ถูกกระทำเกิดความคับข้องใจในการบรรลุเป้าหมายหรือประโยชน์ของตนเอง

พรนพ พุกกะพันธ์ (2542, หน้า 127) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งหมายถึง การดิ้นรนต่อสู้เพื่อความต้องการ ความปรารถนา ความคิด ความสนใจของบุคคลที่ไปด้วยกันไม่ได้ หรือที่เป็นตรงกันข้ามกัน ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคล หรือกลุ่มบุคคลต้องเผชิญกับเป้าหมายที่ไม่สามารถทำให้ทุกฝ่ายพอใจได้

เจลา คอนซ่า (2544, หน้า 11) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งหมายถึง สภาพการณ์ที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งปฏิบัติงานร่วมกันในองค์การ มีความคิดเห็น ความเชื่อที่ไม่อาจหาข้อยุติที่สอดคล้องกันได้

ฟิลเลย์ (Filey, 1975, p.4) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งว่าเป็นกระบวนการทางสังคม ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อแต่ละฝ่ายมีจุดมุ่งหมายที่ไปกันไม่ได้ และมีค่านิยมที่แตกต่างกัน ความแตกต่างนี้มักจะเกิดความรับรู้มากกว่าที่จะเป็นความแตกต่างที่เกิดขึ้นจริง

روبินส์ (Robbins, 1983, p.337) ได้ให้ความหมายของการขัดแย้งหมายถึง กระบวนการ ซึ่งเป็นความพยายามของ ก ที่จะตั้งใจบล้างความมุ่งหมายของ ข โดยการ

ขัดขวางในบางรูปแบบ ซึ่งจะส่งผลให้ ข เกิดความคับข้องใจในการที่จะบรรลุความมุ่งหมาย หรือความสนใจ

ทอมัส (Thomas, 1992, p.891) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งหมายถึง สถานการณ์ที่ซึ่งไม่มีความสอดคล้องกันในเรื่องของเป้าหมาย แนวคิดและอารมณ์หรือความรู้สึก ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มต่างๆ ในองค์การซึ่งมีผลทำให้ฝ่ายตรงกันข้ามกันหรือเป็นปรปักษ์ต่อกัน

สรุปได้ว่าความขัดแย้ง หมายถึง สภาพการณ์หรือกลุ่มบุคคลซึ่งปฏิบัติงานร่วมกัน ภายในองค์การที่มีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน รวมทั้งค่านิยม เป้าหมาย และวิธีการทำงานที่ แตกต่างกัน และตกอยู่ในภาวะที่ตกลงหาข้อยุติไม่เป็นที่น่าพอใจของทั้งสองฝ่ายได้

2. แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

เทพนม เมืองแมน, และสวิง สุวรรณ (2540, หน้า 239-242) ได้ให้แนวคิดในเรื่อง ความขัดแย้งไว้ 2 แนวคิด คือ

1. ข้อสมมติของแนวคิดดั้งเดิม ประกอบด้วย 1) ความขัดแย้งโดยทั่วไปแล้วเป็น สิ่งที่ไม่ดี และควรที่จะขจัดและแก้ไข 2) ความขัดแย้งไม่ใช่เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยง 3) ความขัดแย้งเป็น ผลที่เกิดขึ้นจากการผิดพลาดหรือความล้มเหลวในแง่ของการสื่อความหมายและการขาดความ เข้าใจ ขาดความไว้วางใจ และขาดความเปิดเผยระหว่างผู้ที่ทำการเกี่ยวข้องปฏิสัมพันธ์กัน 4) สภาพแวดล้อมมีบทบาทอย่างสำคัญในการกำหนดพฤติกรรมความก้าวร้าวรุนแรง หรือการ แข่งขัน ล้วนแต่เป็นผลลัพธ์มาจากสถานภาพต่างๆ ของสิ่งต่างๆ ของสิ่งแวดล้อมที่สามารถจะ เปลี่ยนแปลงได้ 1.5) คนโดยเนื้อแท้แล้วเป็นคนดี น่าไว้วางใจ มีการร่วมมือประสานงานกันและมี ความดีที่ได้มาจากธรรมชาติอยู่แล้ว

2. ข้อสมมติของแนวคิดแบบใหม่ ประกอบด้วย 1) ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ดีและ ควรกระตุ้นให้เกิดขึ้น ให้อยู่ในระดับที่ควบคุมได้ 2) ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ 3) ความขัดแย้งเป็นผลที่เกิดจากการแข่งขันเพื่อให้ได้มาซึ่งรางวัลที่มีอยู่อย่างจำกัด อาหาร สถานภาพ ความรับผิดชอบและอำนาจ และความขัดแย้งเกิดจากสัญญาณของความรุนแรง ก้าวร้าว และการแข่งขัน 4) สภาพแวดล้อมเป็นตัวกำหนดที่สำคัญให้บุคคลมีการกระทำที่ ก้าวร้าวรุนแรง 5) มนุษย์จะถูกขับโดยสัญญาณของความก้าวร้าว การแสวงหาตนเองและการ แข่งขันอยู่เสมอ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540, หน้า 13-14) ได้เปรียบเทียบแนวคิดเกี่ยวกับความ ขัดแย้งระหว่างแนวความคิดเดิมและแนวความคิดปัจจุบัน ดังตาราง 1

ตาราง 1 การเปรียบเทียบแนวความคิดความขัดแย้ง ระหว่างแนวคิดดั้งเดิมและแนวคิดปัจจุบัน

แนวความคิดเดิม	แนวความคิดปัจจุบัน
1. ความขัดแย้งควรจัดให้หมดไปจากองค์กร ทำให้องค์กรแตกแยกและขัดขวางไม่ให้งานมีประสิทธิภาพ	1. ความขัดแย้งอาจส่งเสริมผลดีต่อการปฏิบัติงานความขัดแย้งอาจจะมีประโยชน์และโทษ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวิธีการบริหารความขัดแย้ง
2. องค์กรที่ดีจะไม่มี ความขัดแย้ง	2. องค์กรที่มีความขัดแย้งที่เหมาะสมจะเกิดผลดีต่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพซึ่งจะช่วยกระตุ้นและจูงใจให้คนปฏิบัติงาน
3. ความขัดแย้งสามารถหลีกเลี่ยงได้	3. ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร
4. ความขัดแย้งเกิดจากความผิดพลาด	4. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความแตกต่างของรางวัลที่ได้รับ เป้าหมาย ค่านิยมในองค์กร ความขัดแย้งเกิดจากความก้าวร้าวตามธรรมชาติ
5. ผู้บริหารสามารถควบคุมพฤติกรรมก้าวร้าวแข่งขันหรือความขัดแย้งได้หากสร้างบรรยากาศที่เหมาะสม	5. ผู้บริหารจำเป็นต้องเรียนรู้ว่าจะอยู่กับความขัดแย้งได้อย่างไร

คีรีวรรณ เสรีรัตน์, และคนอื่นๆ (2541, หน้า 231-232) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับความขัดแย้งไว้ 3 ทรรศนะ พอสรุปได้ดังนี้

1. ทรรศนะความขัดแย้งแบบดั้งเดิม (tradition in conflict thought) เห็นว่าความขัดแย้งทุกอย่าง อย่างที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งไม่ดี มองความขัดแย้งในทางลบ เป็นลักษณะของความรุนแรง (violence) การทำลาย (destructions) และไม่มีเหตุผล (irrational) เป็นสิ่งที่เป็อันตรายควรหลีกเลี่ยง

2. ทรรศนะความขัดแย้งแบบมนุษยสัมพันธ์ (the human relation view conflict) เห็นว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมดาและเป็นสิ่งที่ทุกกลุ่มไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ไม่สามารถกำจัดให้หมดไปโดยสิ้นเชิง ความขัดแย้งจะทำให้เกิดการพัฒนาความคิดเห็นและการทำงานของกลุ่มได้

3. ทรรศนะความขัดแย้งด้านปฏิกริยาระหว่างกัน (the interactionist view conflict) เชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นพลังด้านบวกในกลุ่มและเป็นสิ่งที่จำเป็นที่ทำให้กลุ่มทำงานได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ ควรกระตุ้นความขัดแย้งให้เกิดขึ้น และอยู่ในระดับต่างๆ เพื่อสร้างให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการเกิดความคิดเห็นขึ้นภายในกลุ่ม

พรนพ พุกกะพันธ์ (2542, หน้า 133) ได้แบ่งแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ ตามแนวคิดดั้งเดิมและตามแนวคิดปัจจุบัน ซึ่งได้ทำตารางเปรียบเทียบให้เห็นได้ ตามตาราง 2 ดังนี้

ตาราง 2 เปรียบเทียบแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

แนวคิดดั้งเดิม	แนวคิดปัจจุบัน
1. ความขัดแย้งควรจะถูกกำจัดให้หมดไป จากองค์การ ความขัดแย้งจะทำให้ องค์การเกิดความแตกแยก และเป็น ตัวการทำให้งานไม่มีประสิทธิภาพ	1. ความขัดแย้ง อาจเป็นการดีที่ส่งเสริมการ ปฏิบัติงานในองค์การ ดังนั้นควรบริหาร ความขัดแย้งให้เกิดผลดีที่สุดความขัดแย้ง อาจจะมีประโยชน์ หรืออาจมีโทษ ขึ้นอยู่ กับวิธีการบริหารความขัดแย้ง
2. สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้	2. ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

روبินส์ (Robbins, 1983, pp.434-436) ได้แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง โดยจำแนกแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งเป็น 3 กลุ่มคือ

1. แนวคิดแบบประเพณีนิยม (traditional view) แนวคิดนี้เชื่อว่าความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่เลวร้าย มุ่งทำลาย ขาดเหตุผล ใช้ความรุนแรง ไม่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ จึงควร หลีกเลี่ยงหรือกำจัดให้หมดไปความขัดแย้งเป็นเรื่องของความผิดพลาดของคนใดคนหนึ่ง ดังนั้น จึงจำเป็นต้องหาคนผิดให้ได้ ความขัดแย้งเป็นเรื่องของความเสียหาย ดังนั้นจึงช่วยกันปิดบัง ปัญหาของความขัดแย้งเป็นผลมาจากการสื่อสารที่บกพร่อง ขาดความใจกว้าง ขาดความไว้วางใจ เชื่อใจ เป็นความผิดพลาดของผู้บริหาร ตามแนวความคิดนี้ ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เลว คนที่ ก่อให้เกิดความขัดแย้ง จึงเป็นคนไม่ดีขององค์การ

2. แนวพฤติกรรมศาสตร์ (behavioral view) แนวคิดนี้เห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ เกิดขึ้นตามธรรมชาติในทุกกลุ่ม ทุกองค์การเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ องค์การขนาดใหญ่และมีความ ซับซ้อนมากก็มีโอกาสจะเกิดความขัดแย้งได้ง่าย ความขัดแย้งไม่จำเป็นต้องเป็นสิ่ง ที่เลวร้ายเสมอไป แต่อาจเป็นศักยภาพที่เป็นพลังทางบวก หรือพลังที่ส่งเสริม การปฏิบัติงานของ กลุ่มเนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามปกติและหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นจึงต้องยอมรับ

ความขัดแย้งไม่สามารถกำจัดให้หมดไปได้ ความขัดแย้งยังเป็นประโยชน์และส่งเสริมการปฏิบัติงานของกลุ่ม

3. แนวนักปฏิบัติสัมพันธ์ (interaction view) แนวคิดนี้เป็นแนวคิดปัจจุบันที่เสนอว่าความขัดแย้งนอกจากจะเป็นพลังทางบวกที่ส่งเสริมการทำงานของกลุ่มแล้ว ความขัดแย้งบางอย่างจำเป็นจะต้องมีเพื่อที่จะช่วยให้กลุ่มทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ องค์การที่ปราศจากความขัดแย้งจะหยุดอยู่กับที่เฉื่อยชา ไม่มีการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นความขัดแย้งจึงมีความจำเป็น ถ้าหากมีความขัดแย้งที่พอเหมาะจะช่วยให้คนมีความตื่นตัว กระตือรือร้น ประเมินตนเอง และมีความคิดสร้างสรรค์ ความขัดแย้งจะดีหรือเลวขึ้นอยู่กับแบบของความขัดแย้งจำเป็นจะต้องแยกความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์ออกจากความขัดแย้งที่ไม่เป็นประโยชน์ ความขัดแย้งที่สนับสนุนเป้าหมายของกลุ่มและช่วยการพัฒนาของบุคคลเป็นความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์และสร้างสรรค์แบบหนึ่งความขัดแย้งที่ไปลดสกัดกั้นหรือขัดขวางการทำงานของกลุ่มก็เป็นความขัดแย้งที่ไม่เป็นประโยชน์เป็นความขัดแย้งที่ทำลาย

จะเห็นได้ว่าแนวคิดความขัดแย้ง ได้มีการเปลี่ยนแปลงตามลำดับ แบ่งความขัดแย้งออกได้ 2 แนวคิด คือ แนวคิดเดิมและแนวคิดปัจจุบัน จะเห็นว่าตามแนวความคิดเดิมนั้นเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เลวร้าย เป็นความรุนแรง ไม่มีประโยชน์ต่อองค์การ ซึ่งควรหลีกเลี่ยงหรือขจัดให้หมดไป และหากมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ถือว่าเป็นความผิดพลาดของผู้บริหาร จึงต้องช่วยกันปกปิดแต่ตามความเป็นจริงแล้วความขัดแย้งยังคงอยู่ สำหรับแนวคิดปัจจุบันเห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติในทุกกลุ่ม ทุกองค์การ เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ หากความขัดแย้งที่มีระดับที่เหมาะสมจะทำให้การปฏิบัติงานมีผลดีขึ้น

3. สาเหตุของความขัดแย้ง

ทงชัย สันติวงษ์ , และชัยยศ สันติวงษ์ (2540, หน้า 125-126) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งดังนี้

1. สถานการณ์ของการเอาแพ้ เอาชนะกัน บ่อยครั้งที่กลุ่ม 2 กลุ่มเป้าหมายไปคนละอย่างและไม่สามารถที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายของแต่ละกลุ่มได้พร้อม ๆ กันในเวลาเดียวกัน จึงทำให้แต่ละกลุ่มหาวิถีทางที่จะบรรลุเป้าหมายของกลุ่มนั้น ซึ่งการที่จะบรรลุเป้าหมายของกลุ่มหนึ่งอาจก่อให้เกิดผลเสียให้กับอีกกลุ่มหนึ่ง จากสถานการณ์การเอาแพ้ เอาชนะกันนี้ หากกลุ่มใดที่ชนะการแข่งขัน กลุ่มนั้นจะเกิดความสามัคคีภายในกลุ่ม มีการลดความตึงเครียดโดยการจัดกิจกรรมพิเศษเป็นการพักผ่อนหย่อนใจ มีการร่วมมือกันสูง ในทางตรงกันข้ามกลุ่มผู้แพ้จะเกิดการแตกแยก และยิ่งเกิดความขัดแย้งภายในกลุ่ม มีการติเตียนว่ากล่าวกันระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม

2. การแข่งขันกันที่จะหาแนวทางให้ได้รับประโยชน์สูงสุด โดยแบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากการที่แต่ละกลุ่มมีเป้าหมายที่ต่างกัน และแต่ละฝ่ายต่างพยายามดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายของตนเอง แต่ความขัดแย้งในแบบที่ 2 นี้แต่ละกลุ่มมี

เป้าหมายเหมือนกัน แต่ขัดแย้งในด้านความคิดที่ต่างกันถึงแนวทางที่จะให้บรรลุเป้าหมายนั้นอย่างไร ได้มีบุคคลหลายบุคคลกล่าวว่าความขัดแย้งในแบบนี้จะรุนแรงมากกว่าแบบแรกกลุ่มจะมีการตื่นรนต่อสู้เพื่อให้ได้รับส่วนแบ่งจากงบประมาณ หรือได้รับทรัพยากรอื่นๆ ที่หายากและมีจำกัดมากกว่ากลุ่มอื่น บ่อยครั้งความขัดแย้งแบบนี้มีแนวโน้มที่จะก่อให้เกิดผลเสียต่อบุคคลที่ 3 คือองค์การ

3. ความไม่ลงรอยกันหรือเข้ากันไม่ได้ในด้านฐานะ เรื่องของฐานะเป็นสิ่งสำคัญสำหรับหลายๆ คน ต้องการที่จะรู้ว่าฐานะของตนเองเป็นอย่างไร และมีความสัมพันธ์กับคนอื่นอย่างไร สิ่งหนึ่งที่ทำให้เกิดปัญหาด้านฐานะคือการกำหนดสายบังคับบัญชาที่เป็นลำดับชั้นซึ่งทำให้แต่ละคนมีฐานะแตกต่างกันไปตามลำดับชั้นที่กำหนดไว้ คนที่มีฐานะหรือลำดับชั้นที่สูงกว่ามักไม่ค่อยยอมรับความคิดเห็นหรือรับคำสั่งจากผู้ที่มิมีฐานะหรือลำดับชั้นที่ต่ำกว่าและผู้หญิงมักจะถูกค่านึงว่าด้อยกว่าผู้ชาย ความแตกต่างของฐานะจึงเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง

4. ความแตกต่างกันทางด้านความเข้าใจ และจากการรับรู้ของคนแต่ละคนจะมองโลกต่างกันไป และมักจะแสดงพฤติกรรมไปในแนวทางที่ตนคิดว่าเหมาะสม หรือที่เคยได้รับรู้มา ความเข้าใจ จากการที่รับรู้แตกต่างกันเป็นสิ่งที่ควรได้รับความสนใจมากโดยเฉพาะกลุ่ม เมื่อกลุ่มได้รับการรับรู้ที่ต่างกัน มีการเกี่ยวข้องกันระหว่างกลุ่ม อาจทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้เนื่องจากมีแนวความคิดเกี่ยวกับงานที่แตกต่างกัน เป้าหมายของกลุ่มแตกต่างกัน อาจนำไปสู่ความขัดแย้งได้

ศจี อนันต์นพคุณ (2542, หน้า 117-118) ได้สรุปสาเหตุของความขัดแย้งไว้ ดังนี้

1. ความไม่ชัดเจนในการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของงาน ความไม่ชัดเจนนี้เองเป็นสาเหตุ ทำให้บุคลากรขององค์การเกิดความสับสน ก้าวกำยในการทำงานหรือทำงานซ้ำซ้อน ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นตามมาได้

2. ลักษณะงานที่ต้องพึ่งพากันและกัน ปัจจัยนี้ก็คือ การที่กลุ่มงานหรือแผนกสองแผนกหรือมากกว่า ไม่สามารถเป็นอิสระแก่กันต้องพึ่งพาอาศัยกัน ความสัมพันธ์กันเช่นนี้อาจจะนำไปสู่ความขัดแย้งขึ้นมาได้ เช่น กลุ่มงานหนึ่งทำงานล่าช้ามีผลทำให้อีกกลุ่มงานไม่สามารถทำงานต่อได้เพราะต้องรอให้กลุ่มงานแรกทำงานให้เสร็จเสียก่อน เป็นต้น

3. อุปสรรคของการติดต่อสื่อสาร ได้แก่ การส่งข้อมูลข่าวสารที่คลุมเครือ ไม่ชัดเจนมีการบิดเบือนข้อมูล การเข้าใจภาษาที่ไม่ตรงกัน และความล่าช้าของกระบวนการถ่ายทอดความรู้และข่าวสารต่างๆ สภาพเช่นนี้จะมีผลทำให้การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล กลุ่มหรือหน่วยงานเกิดความเข้าใจผิดซึ่งกันและกัน มีผลทำให้ขาดการประสานงานและความร่วมมือร่วมใจกันซึ่งเป็นเหตุนำไปสู่ความขัดแย้งตามมาได้

4. การแข่งขันเพื่อแย่งชิงทรัพยากรที่มีจำกัด บุคลากรหรือกลุ่มงานในองค์การมักจะเผชิญกับปัญหาการแย่งชิงเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่มีค่อนข้างจำกัด เช่น ในเรื่องขอ

งบประมาณวัสดุ หรือทรัพยากรบุคคล รวมทั้งตำแหน่งหน้าที่การงาน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานของตนเองหรือกลุ่มสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ สภาพเช่นนี้ก็จะเป็เนื่อไขที่นำไปสู่ความขัดแย้งได้ เพราะถ้าฝ่ายหนึ่งได้ทรัพยากรเพิ่มหรือเป็นฝ่ายชนะ แต่อีกฝ่ายหนึ่งไม่ได้ตามที่ต้องการก็จะนำไปสู่ความไม่พึงพอใจ ซึ่งจะเป็นสาเหตุของความขัดแย้งตามมา

5. การควบคุมพฤติกรรม องค์การใดหรือหน่วยงานใดที่มีการควบคุมหรือบังคับให้บุคลากรอยู่ภายใต้ข้อบังคับ ระเบียบ วินัยมาก ๆ ซึ่งรวมถึงมาตรฐานการทำงานและนโยบาย จะมีผลทำให้เกิดความขัดแย้งสูง โดยเฉพาะกับบุคคลหรือกลุ่มที่มีลักษณะต้องการความเป็นอิสระและการบังคับบัญชาตนเองสูง

6. ความแตกต่างของบุคคลในองค์การ บุคลากรในองค์การจะมีความแตกต่างกัน นับตั้งแต่เรื่องพื้นฐานของครอบครัว ค่านิยม แนวความคิด การศึกษา อายุ ทัศนคติ บุคลิกภาพ และประสบการณ์ ล้วนแล้วแต่เป็นบ่อเกิดที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งขึ้นมาได้ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระดับบุคคลหรือกลุ่มงานก็ตาม และยังมี ความแตกต่างกันมากเท่าใด ความขัดแย้งก็จะมีมากตามมาเท่านั้น

สนใจ ลักษณะ (2542, หน้า 280-281) ได้สรุปสาเหตุของความขัดแย้งไว้ว่า เนื่องจากมนุษย์มีความแตกต่างกันในหลายๆ ด้าน เช่น ในเรื่องของความเชื่อ เจตคติ แนวคิด และวิธีปฏิบัติซึ่งพอจะรวบรวมสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่มขึ้นได้ดังนี้

1. การมีทรัพยากรที่จำกัด ทำให้เกิดการเห็นแก่ตนเอง เห็นแก่พวกพ้อง หรือผลตอบแทนต่างๆ เป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ เช่น ความขัดแย้งในการของบประมาณเพื่อโครงการของตน

2. ขาวสารข้อมูลแม้จะเป็นเรื่องเดียวกัน ถ้าหากแต่ละคนมีข้อมูลที่ต่างกัน หรือรู้มาคนละอย่างย่อมรับรู้กันคนละด้าน เป็นสาเหตุให้มีความเห็นแตกต่างกันออกไป ทำให้ไม่เข้าใจกันและไม่เชื่อถือซึ่งกันและกัน เช่น ฝ่ายออกแบบสินค้าจะพยายามรักษามาตรฐานการผลิตแต่ฝ่ายการตลาดจะพยายามลดต้นทุนการผลิตเพื่อแข่งขันด้านราคา

3. ความเชื่อและแนวคิดที่ต่างกัน บุคคลที่มาจากพื้นฐานครอบครัว การอบรมเลี้ยงดูต่างกัน ย่อมแตกต่างกันในด้านความเชื่อ แนวความคิด ความรู้ และวิธีปฏิบัติได้ เช่น ผู้มีความเชื่อในความเป็นผู้นำจะต้องการเป็นอิสระนำตนเองขัดแย้งกับผู้ที่ต้องการพึ่งพาผู้อื่น

4. กฎระเบียบและมาตรฐานที่ไม่ชัดเจนอาจเกี่ยวโยงไปถึงวิธีการทำงาน การวินิจฉัยสั่งการ และการกำหนดข้อบังคับต่างๆ ย่อมทำให้เกิดการยอมรับ หรือการต่อต้านจากสมาชิกขององค์การนั้นๆ ซึ่งเป็นที่มาของความขัดแย้งนั่นเอง เช่น ระเบียบการได้รับทุนจากบริษัทเพื่อลาไปศึกษาต่อ ถ้าไม่ชัดเจนจะเกิดความไม่เสมอภาคในการได้รับการคัดเลือก จะมีความขัดแย้งถ้ามีการเลือกปฏิบัติกับบางคน

5. ค่านิยมที่ต่างกัน สิ่งที่คุณพอใจ หรือเห็นว่ามีคุณค่าของสิ่งใดสิ่งหนึ่งจะไม่ตรงกับความพอใจ หรือการมองเห็นคุณค่าของอีกคนหนึ่งได้ จึงเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งและเป็นการยากที่จะตกลงกันได้ ค่านิยมเป็นเรื่องของความคิดเห็นไม่ใช่ข้อเท็จจริง มนุษย์มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันเป็นสิ่งที่พบเห็นอยู่เสมอ หาข้อยุติไม่ได้ง่ายนัก และจะเป็นที่มาของความขัดแย้งต่อไป เช่น ความขัดแย้งในการเลื่อนตำแหน่ง ผู้มีค่านิยม “ค่าของคนอยู่ที่ผลของงาน” จะขัดแย้งกับผู้ที่มีค่านิยมในระบบอาวุโส

6. ความต้องการในผลประโยชน์ที่แตกต่างกัน จะเป็นสาเหตุของความขัดแย้งได้ เมื่อผลประโยชน์ของคุณหรือของกลุ่มได้รับการกระทบกระเทือนจากการตัดสินใจใดๆ ขององค์การตัวอย่างความขัดแย้งที่มาจากความต้องการผลประโยชน์ส่วนบุคคล คือ บุคคลต้องการความมั่นคงในการทำงาน ต้องการเกียรติยศชื่อเสียง บุคคลจะขัดแย้งกันเมื่อมีการแข่งขันเข้าสู่ตำแหน่งระดับสูงหรือในกรณีที่ต้องการตัดงบประมาณด้านโฆษณาจะก่อให้เกิดความขัดแย้งกับฝ่ายประชาสัมพันธ์ที่หมดโอกาสริเริ่มงานโฆษณาใหม่ เป็นต้น

7. ความแตกต่างกันในเป้าหมาย เกิดจากการที่กลุ่มต่างๆ มีความชำนาญงานและความรับผิดชอบแตกต่างกัน เช่น ฝ่ายการเงินต้องการลดเป้าหมายของค่าใช้จ่ายเพื่อประหยัดในการทำงาน อาจขัดแย้งกับฝ่ายการผลิตสินค้าที่ต้องการใช้วัตถุดิบที่มีคุณภาพ และเพิ่มเครื่องจักรอุปกรณ์เทคโนโลยีทันสมัยเพื่อเพิ่มเป้าหมายของการป้อนสินค้ามาตรฐานลงสู่ตลาด

8. โครงสร้างขององค์การเป็นสาเหตุของความขัดแย้งได้ ถ้าการแบ่งหน้าที่การทำงานชัดเจน หรือมีความซับซ้อนกัน เช่น เมื่อเกิดความผิดพลาดในระบบข้อมูลปริมาณการขายที่มีสินค้าค้างเป็นจำนวนมาก จะมีการกล่าวโทษความผิดซึ่งกันและกันระหว่างฝ่ายคลังสินค้ากับฝ่ายขายส่ง เพราะการเก็บบันทึกข้อมูลปริมาณสินค้าเป็นหน้าที่ซ้ำซ้อนกันทั้งสองฝ่าย เป็นต้น

9. การติดต่อสื่อสาร ในองค์การเป็นสาเหตุของความขัดแย้งได้ถ้าข้อมูลข่าวสารไม่ชัดเจน หรือมีความบกพร่องในวิธีการสื่อสาร เช่น ผู้บังคับบัญชาใช้ภาษาไม่ชัดเจนในการออกคำสั่ง ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติไม่ถูกต้อง เกิดความขัดแย้งกัน หรือในกรณีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การพุดวิจารย์ของบุคคลหนึ่งที่มีต่อการทำงานของบุคคลหนึ่ง เพื่อแนะนำการปรับปรุง อาจเป็นความขัดแย้งถ้าผู้รับฟังแปลเจตนาผิดคิดว่าเป็นการกล่าวเพื่อตำหนิจับผิด เป็นต้น

10. บุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีอคติต่อบุคคลอื่นหรือกลุ่มอื่น จนเกิดความรู้สึกเป็นปรปักษ์ ต่อต้าน คัดค้าน ไม่เห็นด้วย ในทุกสิ่งทุกอย่างที่บุคคลนั้นหรือกลุ่มนั้นแสดงออก

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, และคนอื่นๆ (2545, หน้า 294) ให้ความเห็นเกี่ยวกับสาเหตุความขัดแย้งไว้ดังนี้ ความขัดแย้งของบุคคล หรือกลุ่มมีพลังที่อาจกระทบอย่างรุนแรงต่อ

องค์การ ดังนั้นสาเหตุความขัดแย้ง จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรเรียนรู้เป็นอันดับแรก และก่อนที่ผู้บริหารจะใช้ความขัดแย้งให้เกิดประสิทธิภาพ จึงควรเข้าใจสาเหตุของความขัดแย้งดังนี้

1. การแข่งขันกันเพื่อทรัพยากร (competition for resources) การขาดแคลนทรัพยากรก่อให้เกิดความขัดแย้งเป็นประจำ เช่น การแข่งขันกันเพื่อแย่งพื้นที่ในสำนักงานงบประมาณ วัตถุประสงค์หรือข้อมูลข่าวสารเป็นสาเหตุของความขัดแย้งแต่ละคนและระหว่างกลุ่ม

2. ความไม่เป็นอิสระต่อกันระหว่างกลุ่ม (group interdependence) ความไม่เป็นอิสระต่อกัน เช่น สิ่งไหนที่นำมารวมกัน (pool) ใช้ด้วยกันหรือขึ้นตรงต่อกันอาจมีผลสืบเนื่องตามมาหรือมีการตอบสนองในทางตรงกันข้าม เพราะความขัดแย้งระหว่างกลุ่มสามารถเกิดขึ้นได้ไม่ว่าจะเป็นการที่กลุ่มหนึ่งทำงานขึ้นตรงกับการตัดสินใจของอีกกลุ่มหนึ่งหรือต้องทำกิจกรรมตามกลุ่มหนึ่ง หรือต้องทำกิจกรรมตามกลุ่มอื่น ความไม่เป็นอิสระสืบเนื่องกันมาหรือความเห็นที่ตรงกันข้ามกับกลุ่มทำให้เกิดความยุ่งยากในการปฏิบัติงานร่วมกัน ดังนั้นเมื่อกกลุ่มหนึ่งไม่สามารถดำเนินงานได้โดยอิสระเพราะจะต้องคอยกลุ่มอื่นให้เสร็จงานเสียก่อนหรือเมื่อกกลุ่มที่ไม่เป็นอิสระต้องส่งหรือรับงานที่ไม่มีคุณภาพจากกลุ่มอื่น ความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้นตามมา

3. ความแตกต่างกันระหว่างบุคคล (interpersonal difference) บุคคลที่มีภูมิหลังบุคลิกภาพหรือค่านิยมที่แตกต่างกัน อาจเกิดความขัดแย้งกับบุคคลอื่น ซึ่งกลายเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคลได้

4. เป้าหมายที่ไม่สามารถเข้ากันได้ (goal in compatibility) บุคคลแต่ละคน หรือกลุ่มที่อยู่ในองค์การบางครั้งอาจมีเป้าหมายที่ดำเนินการแตกต่างกันซึ่งเป็นสาเหตุนำไปสู่ความขัดแย้งได้ เพราะเป้าหมายถูกกำหนดขึ้นหลายระดับ ผู้บริหารจึงต้องรับทราบอยู่เสมอเกี่ยวกับความไม่ลงรอยกันหรือไม่สอดคล้องกันของเป้าหมาย ยกเว้นเมื่อพนักงานมีความกระตือรือร้นที่จะประสานเป้าหมายของตนเข้ากับเป้าหมายขององค์การ

5. ปัญหาในการติดต่อสื่อสาร (communication issues) การขาดการติดต่อสื่อสารหรือการบิดเบือนการติดต่อสื่อสารสามารถเป็นแหล่งที่มาของความขัดแย้ง ถ้าข้อมูลข่าวสาร ไม่เป็นอิสระในการใช้ และสามารถหาได้ง่ายจากบรรดาสมาชิกทั้งหมดของกลุ่ม ความขัดแย้งจะเพิ่มขึ้นระหว่างสมาชิกของกลุ่มหรือระหว่างกลุ่มด้วยกันที่ต้องการติดต่อสื่อสารเพื่อจะทำการกลุ่มหรือบุคคลบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

6. ความไม่เหมาะสมของระบบรางวัลตอบแทน (inappropriate reward systems) ผู้บริหารอาจจะสร้างความขัดแย้งได้ถ้ากำหนดระบบการให้รางวัลโดยไม่คิดให้รอบคอบ เพราะว่ารางวัลของกลุ่มหรือบุคคลหมายถึงความสำเร็จที่สามารถทำได้ ถ้าได้มาเพียงค่าใช้จ่ายตามเป้าหมายหรือตามกิจกรรมของกลุ่ม หรือบุคคลเท่านั้น ดังนั้นแม้ว่าผู้บริหารมีความตั้งใจที่จะส่งเสริมการปฏิบัติงานร่วมกันมากกว่าเน้นการแข่งขันกัน แต่ความไม่เหมาะสมในการกำหนดระบบรางวัลตอบแทนก็สามารถสร้างความขัดแย้งในการมุ่งทำลายมากกว่าการสร้างสร้างความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์

ดยุก (Duke, 1976, p.238) ได้สรุปแนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิต่างๆ เกี่ยวกับสาเหตุความขัดแย้ง โดยสรุปสาเหตุที่สำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง ได้แก่ 1) ความขัดแย้งเป็นผลมาจากการเป็นเจ้าของ การใช้และการกระจายของสินค้าและทรัพยากรต่างๆ 2) ความขัดแย้งเป็นผลมาจากเกียรติยศ ศักดิ์ศรี ตำแหน่ง ฐานะการส่งเสริมบุคลิกภาพ 3) ความขัดแย้งเป็นผลมาจากการควบคุมหรือการชี้แนวทางให้ผู้อื่นปฏิบัติ รวมถึงการควบคุมเครื่องมือต่างๆ ของรัฐ 4) ความขัดแย้งเป็นผลมาจากค่านิยม 5) ความขัดแย้งเป็นผลมาจากบทบาท 6) ความขัดแย้งเป็นผลมาจากวัฒนธรรม และ 7) ความขัดแย้งเป็นผลมาจากผู้สนับสนุนอุดมการณ์ที่ต่างกันหรือตรงกันข้าม

นิวแมน, และบรูล (Pneuman, & Bruchl, 1982, p.35) ได้แบ่งสาเหตุความขัดแย้งออกเป็น 3 กลุ่ม กล่าวคือ 1) องค์ประกอบด้านบุคคล เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากบุคคลหรือกลุ่มคน 2) ประเด็นปัญหาของการปฏิสัมพันธ์ เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคล 3) สภาพขององค์การเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง อาจมีอีกมากที่ไม่ได้กล่าวไว้ แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับแหล่งที่มาของความขัดแย้งและต้องสามารถวิเคราะห์ลักษณะของมันได้ด้วย ทั้งนี้เพื่อจะนำไปสู่การป้องกันและจัดการกับความขัดแย้งอย่าง ถูกต้องเหมาะสม

สรุปได้ว่า สาเหตุความขัดแย้งไว้ดังนี้ ความขัดแย้งของบุคคล หรือกลุ่มมีพลังที่อาจกระทบอย่างรุนแรงต่อองค์การ ดังนั้นสาเหตุความขัดแย้ง จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรเรียนรู้เป็นอันดับแรก และก่อนที่ผู้บริหารจะใช้ความขัดแย้งให้เกิดประสิทธิภาพ จึงควรเข้าใจสาเหตุของความขัดแย้งดังนี้ 1) การแข่งขันกันเพื่อทรัพยากร 2) ความไม่เป็นอิสระต่อกันระหว่างกลุ่ม 3) ความแตกต่างกันระหว่างบุคคล 4) เป้าหมายที่ไม่สามารถเข้ากันได้ 5) ปัญหาในการติดต่อสื่อสาร และ 6) ความไม่เหมาะสมของระบบรางวัลตอบแทน

4. ประเภทของความขัดแย้ง

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540, หน้า 14) ได้พิจารณาประเภทของความขัดแย้งเกิดจากปัจจัย 2 ด้าน คือ ความสนใจกับพฤติกรรม ซึ่งความสนใจทั้งสองฝ่ายอาจเหมือนกันหรือต่างกันได้จะทำให้เกิดความขัดแย้งเป็น 4 ลักษณะ ดังภาพ 2

		ความสนใจ	
		ต่างกัน	เหมือนกัน
พฤติกรรม	ไปด้วยกันไม่ได้	ความขัดแย้ง	ความขัดแย้งเท็จ
	ไปด้วยกันได้	ความขัดแย้งแฝง	ไม่มีความขัดแย้ง

ภาพ 2 ความสนใจและพฤติกรรมที่เป็นองค์ประกอบของความขัดแย้ง

จากภาพ 2 จะเห็นว่ามี ความขัดแย้งอยู่ 4 ลักษณะ

1. ความขัดแย้งเป็นความขัดแย้งที่แท้จริง ซึ่งเป็นผลมาจากแต่ละฝ่ายมีความสนใจแตกต่างกัน และมีพฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้
2. ความขัดแย้งแฝงเป็นความขัดแย้งที่แต่ละฝ่ายมีความสนใจแตกต่างกันแต่มีพฤติกรรมไปด้วยกันได้
3. ความขัดแย้งเท็จเป็นความขัดแย้งที่แต่ละฝ่ายมีความสนใจเหมือนกันแต่มีพฤติกรรมไปด้วยกันไม่ได้
4. ไม่มีความขัดแย้ง เมื่อแต่ละฝ่ายมีความสนใจเหมือนกัน และมีพฤติกรรมที่ไปด้วยกันได้ก็จะไม่มีความขัดแย้ง

จากภาพ 2 ความขัดแย้งแฝงและความขัดแย้งเท็จอาจนำไปสู่ความขัดแย้งที่แท้จริงได้และได้แบ่งความขัดแย้งออกได้ 6 ประเภท คือ 1) ความขัดแย้งภายในบุคคล 2) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล 3) ความขัดแย้งภายในกลุ่ม 4) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม 5) ความขัดแย้งภายในองค์การ และ 6) ความขัดแย้งระหว่างองค์การ

สूपิน ราชสุวรรณ (2540, หน้า 16-17) ได้กล่าวถึงประเภทของความขัดแย้งไว้ 4 ประเภท ดังนี้คือ

1. ความขัดแย้งภายในบุคคลเป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลต้องตัดสินใจเลือกกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งจากสิ่งที่ต้องการหลายๆ อย่าง
2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล เป็นสภาพการที่บุคคลทั้งสองฝ่ายมีความเห็นความเชื่อไม่ตรงกันและไม่สามารถหาข้อยุติที่สอดคล้องกันได้
3. ความขัดแย้งภายในกลุ่มเป็นความขัดแย้งที่กลุ่มสมาชิกภายในองค์การตั้งความคาดหวังต่างๆ ที่มีต่อกัน เดียวที่ต้องแสดงหลายบทบาท หรือเป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในกรณีคนหนึ่งต้องปฏิบัติต่อผู้มีอำนาจเหนือคนสองคนขึ้นไปในขณะเดียวกัน เรียกความขัดแย้งในอำนาจหรือความขัดแย้งที่เป็นผลมาจากการมีความคิดเห็นเป้าหมายวิธีการ หรือค่านิยมไม่สอดคล้องกัน ระหว่างสมาชิกของกลุ่มเรียกว่า ความขัดแย้งในประเด็น
4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่มในองค์การ ซึ่งมี 3 ลักษณะ คือ ลักษณะที่หนึ่ง เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานหนึ่งไปกีดกันไม่ให้อีกหน่วยงานหนึ่งบรรลุเป้าหมายหรือการที่หน่วยงานย่อยต้องแข่งขันกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เรียกว่าความขัดแย้งในหน้าที่ ลักษณะที่สอง เนื่องจากองค์การแบ่งออกเป็นสายระดับชั้นตามสายงานจึงมีการดิ้นรนแข่งขันเพื่อเอารางวัลหรือประโยชน์ขององค์การจึงเป็นความขัดแย้งระหว่างระดับชั้น ลักษณะที่สาม เป็นความขัดแย้งระหว่างสายบังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งการโดยตรงต่อผู้ปฏิบัติงานกับสายอำนาจการ ซึ่งมีหน้าที่ช่วยให้คำปรึกษาแนะนำวิชาการซึ่งมักมีความขัดแย้งเกิดขึ้นเสมอระหว่างผู้ปฏิบัติงานในสองกลุ่มนี้

วิเชียร วิทยาอุดม (2547, หน้า 336-337) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งได้ดังนี้

1. ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล เป็นความขัดแย้งที่มักจะเกี่ยวข้องกับหรือได้รับความกดดันจากการที่มีจุดมุ่งหมายหรือสิ่งที่คาดหวังเข้ากันไม่ได้
2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล 2 คน หรือมากกว่าที่มีความคิดเห็นตรงกันข้ามกับบุคคลอื่นๆ อาจเป็นความขัดแย้งทางเนื้อหาหรือความขัดแย้งทางอารมณ์
3. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม อาจเป็นความขัดแย้งที่มีพื้นฐานมาจากทางเนื้อหาหรือความขัดแย้งทางอารมณ์
4. ความขัดแย้งระหว่างองค์การ อาจเป็นความขัดแย้งที่เกี่ยวกับการแข่งขัน การเป็นปรปักษ์กันในทางธุรกิจ

อัจฉรา สนศิริวัฒน์ (2548, หน้า 20) ได้แบ่งแบบของความขัดแย้งออกเป็น 4 แบบ คือ

1. ความขัดแย้งในเชิงเป้าหมาย จะเกิดขึ้นเมื่อกลุ่มหรือบุคคลปรารถนาผลลัพธ์ที่ต่างจากคนอื่นหรือกลุ่มอื่น
2. ความขัดแย้งเชิงอารมณ์ จะเกิดขึ้นเมื่อเกิดความรู้สึกหรือเจตคติของกลุ่มบุคคลหรือบุคคลไปด้วยกันไม่ได้ กับกลุ่มคนอื่นหรือบุคคลอื่นซึ่งมักพบในสถานการณ์ที่บุคคล 2 คน หรือ 2 กลุ่มเข้ากันไม่ได้
3. ความขัดแย้งเชิงเซวาน์ปัญญา เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีความเห็นไม่ตรงกัน เช่น การอภิปรายได้ว่าที่ การอภิปรายทางการเมือง
4. ความขัดแย้งเชิงพฤติกรรม เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคลประพฤติปฏิบัติในสิ่งไม่เป็นที่ยอมรับของกลุ่มบุคคล หรือกลุ่มอื่น เช่น การแต่งกายไม่เรียบร้อยไปทำงาน ใช้ภาษาพูดหยาบคายไม่สุภาพ

สรุปประเภทของความขัดแย้งได้ดังนี้ คือประเภทปัญหาความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับบุคคลและไม่เกี่ยวข้องกับบุคคล ประเภทปัญหาความขัดแย้งภายในบุคคล ประเภทปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคล ประเภทปัญหาความขัดแย้งระหว่างกลุ่มในองค์การ และประเภทปัญหาความขัดแย้งระหว่างองค์การและองค์การ ประเภทปัญหาความขัดแย้งที่กล่าวมาแล้วนั้น แม้ว่าองค์การต่างๆ จะดำเนินการแก้ปัญหาความขัดแย้งขององค์การโดยมีกฎระเบียบข้อบังคับ จารีตประเพณีต่างๆ ไว้เป็นแนวปฏิบัติเพื่อป้องกันและลดปัญหาความขัดแย้ง แต่ความขัดแย้งก็ยังคงมีอยู่และเกิดขึ้นในองค์การตลอดเวลา ซึ่งเป็นประเด็นปัญหาสำคัญที่ผู้บริหารในแต่ละองค์การนำไปแก้ไขปัญหาความขัดแย้งนั้นๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การต่อไป

5. ผลที่เกิดจากความขัดแย้ง

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540, หน้า 217) ได้กล่าวถึงผลของความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. ความขัดแย้งที่มีประโยชน์

- 1.1 ป้องกันความเฉื่อยชา
 - 1.2 เป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลเกิดความสนใจเกิดความอยากรู้อยากเห็น
 - 1.3 เป็นสื่อที่ทำให้ปัญหาต่างๆ ถูกนำมาตีแผ่ และหาทางแก้ไข
 - 1.4 เป็นรากเหง้าของการเปลี่ยนแปลงของบุคคลและสังคม
 - 1.5 เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการในการทดสอบและประเมินผลตนเอง
 - 1.6 ทำให้เห็นขอบเขตของกลุ่มอย่างชัดเจน ทำให้เห็นว่าแต่ละกลุ่มมีขอบเขตเพียงใด ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกได้แสดงเอกลักษณ์ว่าตนเองเป็นสมาชิกกลุ่มนี้
 - 1.7 ความขัดแย้งภายนอกมักจะทำให้เกิดความกลมเกลียวภายในกลุ่ม
 2. ความขัดแย้งที่ไม่มีประโยชน์
 - 2.1 เป็นความขัดแย้งกันที่มุ่งเอาชนะกันให้ได้ โดยใช้วิธีต่างๆ นานา
 - 2.2 คู่ขัดแย้งไม่พยายามจะเข้าใจฝ่ายตรงกันข้าม งัดหรือลดการสื่อความหมาย หรือสื่อความหมายอย่างบิดเบือน
 - 2.3 แก้ปัญหาความขัดแย้งไม่ตรงประเด็น
 - 2.4 ผู้บริหารมักจะแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยยึดผลประโยชน์ของกลุ่มตนหรือคณะที่สนับสนุนตนเป็นที่ตั้ง
 - 2.5 ผู้บริหารมักแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยการมองไกลมากกว่ามองใกล้ และมองแคบมากกว่ามองกว้าง ต้องการเพียงแคื่อยุติความขัดแย้งเท่านั้น
 - 2.6 คู่ขัดแย้งพยายามที่จะเห็นว่าฝ่ายตนถูกต้องที่สุด
 - 2.7 เป็นความขัดแย้งที่ผู้บริหารจัดการกับความขัดแย้งโดยมุ่งที่ความอยู่รอดของตนเองมากกว่าความอยู่รอดและความเจริญขององค์การการในอนาคต
- พรนพ พุกกะพันธ์ (2542, หน้า 278-279) ได้กล่าวถึงผลของความขัดแย้ง ดังนี้
1. ประโยชน์ของความขัดแย้ง
 - 1.1 อาจเกิดความสามารถและไหวพริบของบุคคล บุคคลมักจะมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งมากกว่าการปฏิบัติหน้าที่ในภาวะปกติ
 - 1.2 ช่วยบำบัดความต้องการทางจิตวิทยาของคน ความต้องการทางจิตวิทยาที่สามารถใช้ความขัดแย้งเข้าช่วย ได้แก่ ความต้องการแสดงออกซึ่งความก้าวร้าว รุกรานและได้รับการกระตุ้นจากสภาวะแวดล้อมแทนที่จะได้ตอบโดยการใช้กำลังกับผู้อื่น
 - 1.3 ก่อให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง
 - 1.4 เกิดการเรียนรู้วิธีการแก้ไขและป้องกันความขัดแย้งขององค์การ
 - 1.5 ช่วยสร้างความตื่นตัวให้เกิดแก่ผู้ปฏิบัติ
 - 1.6 ให้ข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งปัญหาในองค์การ
 - 1.7 ก่อให้เกิดความสามัคคี
 2. ความขัดแย้งที่ไม่มีประโยชน์

2.1 ขาดการยอมรับซึ่งกันและกัน ขาดความไว้วางใจ ไม่เคารพซึ่งกันและกัน บุคคลจะตั้งแง่หรือใช้เล่ห์เหลี่ยมเข้าหากัน

2.2 ขาดความร่วมมือ คู่ขัดแย้งต่างไม่ให้ความร่วมมือในการทำงาน

2.3 ขาดความริเริ่ม บุคคลจะทำงานเฉพาะส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ หรือทำงานตามที่ถูกสั่งให้ทำเท่านั้น

2.4 การสื่อสารระหว่างบุคคลถูกบิดเบือน อาจโดยตั้งใจหรือไม่ตั้งใจก็ได้

2.5 ทำให้เกิดความเครียด หรือสุขภาพจิตเสีย

2.6 ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของบุคคลลดลง

2.7 ทำลายความสามัคคี และความกลมเกลียวในกลุ่มการทำงานของกลุ่ม

2.8 เป็นอุปสรรคต่อกระบวนการตัดสินใจ มักจะขาดข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจ จึงทำให้ต้องตัดสินใจด้วยความเสี่ยง

2.9 ทำทนายและส่งเสริมให้รักษาสภาพเดิม ไม่ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

2.10 ทำให้บุคคลหรือองค์การเกิดความเสียหายอาจเป็น ชื่อเสียง เกียรติยศ ทุนทรัพย์ ผลผลิตหรือแม้แต่ชีวิต

2.11 ถ้าหากความขัดแย้งไม่ดีแล้ว ความขัดแย้งอย่างหนึ่ง จะนำสู่ความขัดแย้งอย่างอื่น

2.12 ความขัดแย้งทำให้คนไม่พอใจในการทำงาน ทำให้เกิดการเฉื่อยงาน

2.13 ทำให้สูญเสียกำลังคนในเมื่อบุคคลไม่สามารถที่จะทนดู และทนอยู่ร่วมงานภายใต้บรรยากาศของความขัดแย้งที่รุนแรงได้ จึงหนีไปจากองค์การนั้น

สนใจ ลักษณะ (2542, หน้า 289-291) กล่าวถึงผลดีและผลเสียของความขัดแย้งว่าผลดีของความขัดแย้ง คือ

1. ช่วยทำให้มีความริเริ่มใหม่ๆ ไม่ให้องค์การหยุดอยู่กับที่
2. อาจทำให้เกิดความคิดที่สามที่เป็นทางออกซึ่งดีกว่าสองความคิดแรกและช่วยประนีประนอมไม่ให้สองความคิดแรกรู้สึกเสียหน้า
3. ช่วยกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้น คิดริเริ่มสร้างสรรค์ พิจารณาตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน แสวงหาแนวทางเลือกใหม่ๆ
4. ช่วยเพิ่มพลังกลุ่ม ความสามัคคีกลมเกลียวของบุคคลในกลุ่มเดียวกัน
5. ช่วยทำให้เกิดการวิเคราะห์ปัญหาข้อบกพร่องของการดำเนินงาน แม้จะถูกมองว่าพิพากษ์วิจารณ์จับผิด แต่ก็ช่วยทำให้เกิดความคิดที่สมบูรณ์ มีการปฏิบัติที่เหมาะสมยิ่งขึ้น จากผลการโต้แย้งทางความคิดซึ่งกันและกัน

สำหรับผลเสียของความขัดแย้ง มีดังนี้

1. ความขัดแย้งที่รุนแรงจะเป็นที่มาของความแตกแยกทางความคิด ขาดพลังของการปฏิบัติร่วมกัน

2. การต่อต้านซึ่งกันและกัน ไม่รู้สึกเป็นมิตรต่อกัน มีแต่ความคิดจะเอาชนะซึ่งกันและกัน ทำให้สูญเสียเวลาและพลังงานไปกับการโต้แย้งและอาจุนแรงถึงขั้นวิวาทแทนที่จะใช้เวลาที่มีอยู่เพื่อการพัฒนาศักยภาพในการทำงานขององค์กร

3. ความขัดแย้งที่ระดับสูงอาจกระทบกระเทือน ต่อวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์กร เมื่อบุคคลหรือกลุ่มขาดความมั่นคงขาดความมั่นใจในสถานะของตนเองในองค์กร เพราะความขัดแย้งอาจทำให้รู้สึกว่าตนเองด้อยค่า ลดผลประโยชน์ที่พึงมีพึงได้ ก็อาจเกิดความรู้สึกทางลบต่อองค์กร ไม่สนองนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

4. ทำลายบรรยากาศของความเชื่อถือไว้วางใจกัน มีเจตคติที่ไม่ดีต่อกันซึ่งอาจเป็นที่มาของการจับผิดวิจารณ์กันโดยไม่ใช้เหตุผล

5. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มที่รุนแรงทำให้แต่ละกลุ่มรวมพลังกันเป็นพลังกลุ่มที่สูงที่อาจมีผลทางลบไม่น่าพึงปรารถนา ถ้ามีความยึดมั่นที่มั่นว่ากลุ่มของตนไม่เป็นรองใคร อาจเป็นจุดบอดที่มองข้ามความบกพร่องของกลุ่มตน สร้างทัศนคติที่ผิดว่ากลุ่มดีแล้ว กลุ่มทำถูกเสมอ โอกาสในการแก้ไขพัฒนาปรับปรุงกลุ่มจะหมดไป

ชาญชัย อาจิณสมจาร (2543, หน้า 2-8) กล่าวถึง ความเชื่อผิดๆ เกี่ยวกับความขัดแย้ง 5 ประการ คือ

1. การมีความขัดแย้งคือสัญญาณของการบริหารที่แย่
2. ความขัดแย้งคือสัญญาณของความวิตกที่ต่ำต่อองค์กร
3. ความโกรธเป็นลบและการทำลาย
4. ความขัดแย้งถ้าปล่อยทิ้งไว้จะแก้ปัญหาดัวมันเอง
5. ความขัดแย้งต้องถูกขจัด

ธงชัย สันติวงษ์ (2544, หน้า 295) กล่าวว่า ผลที่เกิดจากการขัดแย้งมีทั้งผลในทางสร้างสรรค์และผลในทางทำลาย ดังนี้

1. ผลในทางสร้างสรรค์
 - 1.1 กระตุ้นความตื่นตัวและสนใจ
 - 1.2 เพิ่มความสามัคคีของกลุ่ม
 - 1.3 เพิ่มแรงจูงใจต่องานของกลุ่ม
 - 1.4 ดึงดูดให้เกิดความสนใจต่อปัญหา
 - 1.5 ช่วยปิดป่าปัญหาข้อขัดแย้งที่รุนแรงได้
 - 1.6 ใช้ทดสอบและปรับอำนาจที่แตกต่างกัน
2. ผลในทางทำลาย
 - 2.1 สับสน กัดดัน และก้าวร้าว
 - 2.2 การถูกบังคับจิตใจให้ยอมตามกลุ่ม
 - 2.3 พลังอำนาจออกนอกทิศทาง

- 2.4 ขัดขวางกิจกรรมมิให้ดำเนินไปได้
- 2.5 ปฏิเสธให้ความร่วมมือ
- 2.6 ลดการติดต่อสื่อสารและไม่พูดจา
- 2.7 เกิดความเข้าใจผิด
- 2.8 เกิดการขยายตัวของข้อขัดแย้งแบบบานปลายได้

อัจฉรา สนศิริวัฒน์ (2548, หน้า 23-24) กล่าวถึง ผลของความขัดแย้งทั้งผลดีและผลเสียได้ดังนี้

1. ผลดีของความขัดแย้ง ได้แก่ 1) ทำให้เกิดความคิดเห็นดีกว่าเดิม ทำให้เกิดการพัฒนาด้านความคิด 2) ผลักดันให้คนต้องหาวิธีการใหม่ๆ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 3) ทำให้บุคคลต้องอธิบายทัศนะของตนให้ชัดเจน เป็นการสร้างความเข้าใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องให้ดีกว่าเดิม 4) กระตุ้นให้ตนเองเกิดความสนใจที่จะครุ่นคิดและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
2. ผลเสียของความขัดแย้ง ได้แก่ 1) ทำให้บางคนรู้สึกท้อแท้และเสียกำลังใจ เกิดความท้อแท้ในการทำงาน 2) อาจจะทำให้บุคคลบางคนถึงกับเลิกติดต่อหรือคบหาสมาคมกันเป็นอุปสรรคต่อการทำงานร่วมกัน 3) ทำให้บรรยากาศของความไม่ไว้วางใจและสงสัย ทำให้เกิดความรู้สึกไม่มั่นคงในจิตใจ 4) ทำให้เกิดปฏิกิริยาต่อต้าน ซึ่งเป็นอุปสรรคในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และ 5) อาจจะทำให้บางคนต้องการหลีกเลี่ยง เช่น ขอย้าย หรือลาออกทำให้เกิดความปั่นป่วนในองค์กรได้

สรุปความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์ คือความขัดแย้งที่นำไปสู่การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ เช่น ก่อให้เกิดความสามัคคีในองค์กร ทำให้องค์กรไม่หยุดอยู่กับที่ เกิดการปรับปรุงองค์กร มีความคิดที่หลากหลายและมีการริเริ่มสิ่งใหม่ และเป็นกระบวนการตรวจสอบองค์กร และความขัดแย้งที่ไม่มีประโยชน์ คือความขัดแย้งที่นำไปสู่ความเครียดเสียเวลา เสียทรัพยากร เกิดการแบ่งพรรคแบ่งพวก ทำให้งานเกิดการเฉื่อยงาน ขาดการริเริ่มในสิ่งใหม่ๆ ไม่ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ขาดความสามัคคี และทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง การบริหารความขัดแย้ง

การบริหารความขัดแย้ง

1. ความหมายของการบริหารความขัดแย้ง

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540, หน้า 217) กล่าวว่า การบริหารความขัดแย้งนั้นไม่จำเป็นต้องหมายถึง การลดปริมาณของความขัดแย้ง ถ้าเกิดความขัดแย้งขึ้น ผู้บริหารจะต้องเข้าใจวิเคราะห์ ตัดสินใจ และดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งในการบริหารความขัดแย้ง

พรนพ พุกกะพันธ์ (2542, หน้า 249) ได้กล่าวว่า การบริหารความขัดแย้งกับการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งมีขอบเขตไม่เหมือนกัน การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งเป็นการดำเนินการให้ความขัดแย้ง สิ้นสุดลงหรือสงบลง การแก้ไขความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของการ

บริหารความขัดแย้งการบริหารความขัดแย้งประกอบไปด้วย การวินิจฉัยความขัดแย้ง การนิยาม ปัญหาความขัดแย้งการพิจารณาผลที่จะตามมาของความขัดแย้ง ยุทธศาสตร์ในการบริหาร ความขัดแย้งและการบริหารความขัดแย้งในองค์กร

พรศักดิ์ โชติพิณิจ (2543, หน้า 80) ได้กล่าวว่า การบริหารความขัดแย้ง หมายถึง การรับรู้และหรือรู้สึกที่มีความแตกต่างไม่สอดคล้องกัน หรือเข้ากันไม่ได้ในเรื่องค่านิยม โครงสร้าง ผลประโยชน์ ข้อมูลและความสัมพันธ์ โดยฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งหรือทั้งสองฝ่ายแสดง พฤติกรรมการกระทำออกมาในลักษณะขัดขวาง ขัดกัน กีดกัน รบกวาน ต่อด้าน ฝ่ายอื่น เป็น ปฏิบัติการเพื่อมิให้ฝ่ายตรงข้ามบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

روبินส์ (Robbins, 1993, p. 50) ได้กล่าว กระทบการที่เกิดขึ้นเมื่อคู่กรณีรับรู้ ว่า อีกฝ่ายหนึ่งกระทำการที่ส่งผลในแง่ลบให้อีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งการกระทำดังกล่าวขัดต่อความรู้สึก ของฝ่ายผู้ถูกกระทำ อันเนื่องมาจากความแตกต่างในเรื่องความคิด การกระทำ การตัดสินใจ ซึ่ง ก่อให้เกิดต่อการทำงานของกลุ่ม หรือบุคคล

ทิง ทูเมย์ (Ting – Toomey, 1994, p. 105) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง การรับรู้และหรือรู้สึกที่ไม่ลงรอยเข้ากันไม่ได้ในประเด็นค่านิยม ความคาดหวัง กระทบการ หรือผลลัพธ์ระหว่างสองฝ่าย

บราว (Brown, 1983, p. 115) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง พฤติกรรมที่ไม่ ลงรอยกันหรือพฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้ของทั้งสองฝ่าย ซึ่งมีความสนใจที่แตกต่างกัน

สรุปการบริหารความขัดแย้งได้ดังนี้คือ การบริหารความขัดแย้งเป็นการวินิจฉัย เกี่ยวกับสภาพการณ์และปัญหาของความขัดแย้งมาจากปัจจัยด้านใดบ้าง เพื่อจะได้หาแนวทาง ในการบริหารความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมคือไม่มากเกินไปจนทำให้องค์กรเกิดความ เสียหายหรือน้อยเกินไปจนทำให้องค์กรไม่เกิดการพัฒนา ส่วนการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความขัดแย้ง

2. กระบวนการบริหารความขัดแย้ง

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540, หน้า 217) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารความ ขัดแย้งไว้ดังนี้ การบริหารความขัดแย้งเกี่ยวข้องกับ การวินิจฉัย และการเข้าแทรกแซง จุดมุ่งหมายของการวินิจฉัยก็เพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการณ์ของความขัดแย้ง ปัญหาของ ความขัดแย้ง โดยพิจารณาว่าบุคคลหรือกลุ่มคนมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันในเป้าหมายหรือ วิธีการอย่างไรขอบเขตของความรับผิดชอบของบุคคลหรือของกลุ่มชัดเจนหรือไม่ บุคคลหรือ กลุ่มแข่งขันกันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดหรือไม่ตลอดจนพิจารณาถึงความจำเป็นที่ ผู้บริหารจะเข้าไปแทรกแซงหรือไม่ จุดมุ่งหมายของการเข้าไปแทรกแซงของผู้บริหารก็เพื่อจะ ให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับที่พอเหมาะและจะส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพ การแก้ปัญหา ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความขัดแย้ง ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ง่ายแต่มักจะ

แก้ไขได้ยาก เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรผู้บริหารจะต้องเข้าใจวิเคราะห์ ดัดสนใจและดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งในการบริหารความขัดแย้งจาก 3 ประการต่อไปนี้

1. การกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งที่สร้างสรรค์และมีประโยชน์ให้เกิดขึ้นในหน่วยงานหรือองค์กร ในเมื่อความขัดแย้งมีระดับต่ำ
2. ลดระดับของความขัดแย้งหรือระงับความขัดแย้ง ในเมื่อความขัดแย้งมีระดับสูงเกินไปจนกระทั่งเป็นผลเสียต่อหน่วยงานหรือองค์กร

3. การแก้ปัญหาความขัดแย้ง

สมบัติ ไชยวงศ์ (2541, หน้า 18) ได้เสนอแนวทางการบริหารความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. รักษาระดับความสนใจและยอมรับข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง
2. ตรวจสอบและควบคุมระบบบริหารให้เป็นไปในทิศทางที่กำหนดไว้
3. ลงมือจัดการกับความขัดแย้งให้เหมาะสม อาจจะลดสภาพที่จะทำให้เกิดความขัดแย้งหรือแก้ปัญหาความขัดแย้งให้หมดไป อาจจะเข้าไปสัมผัสหรือร่วมแก้ปัญหาด้วย หรือไม่เข้าไปเกี่ยวข้องในการปฏิบัติการอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่การศึกษาและการสังเกตความขัดแย้งในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงระบบบริหารและทำงานร่วมกัน

อัจฉรา สนศิริวัฒน์ (2548, หน้า 34) ได้กล่าวถึงกระบวนการที่อาจช่วยบริหารความขัดแย้งภายในองค์กร มีดังต่อไปนี้

1. เปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานมีโอกาสร้องทุกข์หรือแสดงความไม่พอใจออกมา โดยกำหนดวิธีการขึ้น
2. ตั้งกรรมการร่วมเพื่อศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกัน โดยประกอบด้วยผู้แทนมากกว่าหนึ่งหน่วยงาน
3. ใช้วิธีการต่างๆ ในการเก็บข้อมูลเพื่อจะได้ทราบถึงข้อปัญหาและความขัดแย้งต่างๆ
4. ใช้บุคคลภายนอกหรือบุคคลที่สามารถมาตรวจสอบการร้องทุกข์หรือข้อขัดแย้งและเสนอแนะเพื่อการแก้ไข
5. หาโอกาสพบปะเพื่อนร่วมงานเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันซึ่งจะช่วยลดความขัดแย้งที่ไม่น่าจะเกิดลงได้
6. ใช้วิธีการพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติการกิจอย่างใหม่ เช่น สอนในหลักสูตรใหม่หรือสอนในระดับใหม่
7. เปิดช่องทางการสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับเพื่อนร่วมงานให้มากและสะดวกขึ้น
8. พยายามให้ภาระงานและความรับผิดชอบของแต่ละคนชัดเจนขึ้น อย่าให้เกิดความคลุมเครือ

روبบินส์ (Robbins, 1983, p.368) ได้แบ่งกระบวนการบริหารความขัดแย้งออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. ศักยภาพของการเป็นปรปักษ์กัน คือการมีสภาพการณำที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง เช่น การสื่อสาร โครงสร้างของหน่วยงานหรือองค์การ และตัวแปรส่วนบุคคล เช่น ลักษณะของบุคลิกภาพและค่านิยมของบุคคล

2. การรับรู้ คือหากบุคคลรู้สึกว่ตนถูกกระทบโดยสถานการณ์หรือการรับรู้ว่สภาพการณำส่งผลกระทบต่อตนเพราะการรับรู้ของบุคคลว่มีความขัดแย้งเกิดขึ้นหรือเป็นความขัดแย้งที่รับรู้ได้

3. พฤติกรรมที่แสดงออก คือพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อจัดการกับความขัดแย้ง ได้แก่ การแข่งขัน การร่วมมือ การแบ่งปัน การหลีกเลี่ยง หรือการยอมให้

4. ผลของความขัดแย้ง คือผลที่เกิดจากการจัดการกับความขัดแย้งจะก่อให้เกิดผลตามมา ผลที่ตามอาจจะเป็นทั้งผลดีและเป็นประโยชน์สามารถเพิ่มสมรรถนะของกลุ่ม อาจเป็นผลเสียและไม่มีประโยชน์ ซึ่งเป็นการลดสมรรถนะของกลุ่มได้

สรุป กระบวนการบริหารความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่คลี่คลายปัญหาความขัดแย้งให้ไปในทางที่ดีขึ้นและมีประโยชน์กับองค์การ กระบวนการบริหารความขัดแย้งเป็นเรื่องละเอียดอ่อน อันเริ่มตั้งแต่การวินิจฉัยสาเหตุความขัดแย้ง การนิยามปัญหาของความขัดแย้ง การพิจารณาผลที่ตามกับความขัดแย้ง และยุทธศาสตร์ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์ คือต้องมีหลักการทฤษฎี และต้องรู้จักนำหลักการและทฤษฎีมาใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์คู่กรณี และสิ่งแวดล้อม

3. วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

สฺปัน ราชสุวรณ (2540, หน้า 36-37) ได้เสนอแนวคิดการแก้ปัญหาความขัดแย้งตามแนวคิดของจอห์นสัน (Johnson) โดยแทนด้วยสัตว์ 5 ชนิดไว้ดังนี้

1. ฉลาม เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยการใช้อำนาจตามตำแหน่ง ดำเนินถึงเป้าหมายหรือความต้องการของตนมากกว่าความสัมพันธ์ของผู้ร่วมงาน

2. เต่า เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยการหลีกเลี่ยงไม่เผชิญกับคู่กรณี และจะไม่ตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อแก้ปัญหา เป้าหมายของงานและความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานต่ำ

3. หมี่ เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยเน้นความสัมพันธ์ผู้ร่วมงานมากกว่าเป้าหมายของงาน ไม่ว่าจะเกิดปัญหาอะไรขึ้น ก็จะใช้วิธีการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขเหมือนครอบครัวเดียวกัน

4. นกฮูก เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยการเผชิญกับปัญหา มีความสุขุมรอบคอบในการแก้ปัญหา ถึงแม้ว่าจะเสียเวลามากกว่าวิธีอื่นๆ ก็ตาม การเผชิญกับปัญหานี้พยายามหาวิธีการที่สนองความต้องการของผู้ร่วมงานและได้ตามเป้าหมายของงานมากที่สุด

5. สุนัขจิ้งจอก เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยเน้นทางสายกลางคือ เป็นไปตามเป้าหมายของงานบ้างและได้ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานบ้าง วิธีการนี้มักจะแก้ปัญหาความขัดแย้งกรณีพิพาทด้วยแรงงาน เช่นการเรียกร้องต่างๆ ของพนักงาน เป็นต้น

ณัฐพันธ์ เจริญนนท์, และฉัตรยาพร เสมอใจ (2547, หน้า 234) ได้เสนอวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่สามารถปฏิบัติได้ดังนี้

1. การใช้อำนาจบังคับ ใช้อำนาจและสร้างแรงกดดันในกรณีที่ต้องการความเร็วในการตัดสินใจหรือกรณีที่เป็นความลับ หรือเมื่อต้องการปกป้องตนเองจากฝ่ายอื่นที่อาจใช้อำนาจในการข่มตนเอง
2. การกลมกลืน ยอมรับความเห็นโดยเน้นหนักที่ผลประโยชน์และความกลมกลืนที่มีมากกว่าข้อเสียที่เหนือฝ่ายตรงกันข้าม
3. การบำรุงรักษา ดึงเรื่องไว้ก่อนหรือยืดเรื่องไปก่อน เป็นเสมือนกลยุทธ์หยุดพักใช้เมื่อต้องการเวลาในการหาข้อมูลเพิ่มเติมหรือให้ระยะเวลาในการให้อารมณ์เย็นลง
4. การต่อรอง เสนอบางสิ่งบางอย่างที่ฝ่ายอื่นต้องการเป็นการแลกเปลี่ยน เหมาะสำหรับสถานการณ์ที่กดดันด้านเวลา ป้องกันการร่วมมือ และการมีผู้ไกล่เกลี่ยอาจช่วยให้การแก้ปัญหาแบบนี้ง่ายขึ้น
5. การอยู่ร่วมกัน เป็นการแยกตัดสินใจในช่วงเวลาหนึ่ง ใช้ในกรณีที่คู่กรณีแต่ละฝ่ายเป็นบริษัทและในกรณีที่ต้องการทดสอบว่าวิธีใดจะดีกว่ากัน
6. การตัดสินใจตามกฎหมาย เป็นการลงความเห็นร่วมกันที่จะใช้กฎที่กำหนดไว้
7. การให้ความร่วมมือ โดยการร่วมในการสำรวจ พัฒนา และสร้างสรรค์ทางเลือกที่ทุกฝ่ายต่างพึงพอใจ เหมาะสำหรับเรื่องที่ต้องการการประนีประนอมกัน หรือเมื่อความสำเร็จของวิธีการที่เลือกต้องอาศัยพันธะสัญญาของทุกฝ่าย
8. การปล่อยให้ไป เมื่อสิ่งที่ทำอาจไม่คุ้มกับเวลาและพลังงาน หรือเมื่อต้องการปล่อยให้ฝ่ายอื่นตัดสินใจและดำเนินการเองเพื่อให้ตนเองมีโอกาสเรียนรู้
9. การยอมให้ สนับสนุนความเห็นของผู้อื่นเมื่อเชื่อมั่นว่าจะมีประโยชน์มากกว่า หรือเมื่อมีความจำเป็นต่อฝ่ายนั้นมากกว่าฝ่ายตนเอง

สรุปการแก้ปัญหาความขัดแย้ง คือทางเลือกที่ผู้บริหารโรงเรียนนำมาแก้ปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียนโดยก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน

ปัญหาความขัดแย้งตามแนวคิดของروبินส์

ในการศึกษาค้างนี้ได้เสนอปัญหาความขัดแย้งตามกรอบแนวคิดของروبินส์ (Robbins, 1983, pp.448-450) โดยจำแนกสถานการณ์ซึ่งถือว่าเป็นปัญหาความขัดแย้งเป็น 3 กลุ่ม คือ การสื่อสาร โครงสร้างขององค์การ และตัวแปรส่วนบุคคล ผู้วิจัยได้นำกรอบมาประกอบการพิจารณาและสามารถจัดแนวคิดใหม่ได้ดังนี้

1. การสื่อสาร

1.1 ความหมายของการสื่อสาร

เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์ (2542, หน้า 39) ได้กล่าวว่า การสื่อสารเกิดจาก พฤติกรรมการสื่อสารของผู้ส่งไปยังผู้รับ และพฤติกรรมตอบรับที่มีต่อการสื่อสารของผู้ส่งสาร

ทองใบ สุธาจารี (2545, หน้า 107) ได้ให้ความหมายของการสื่อสารว่าเป็นการ ส่งความหมายไปยังผู้รับ โดยมุ่งหวังที่จะให้ผู้รับแปลความหมายและความเข้าใจ ความหมายได้ ตรงความมุ่งหมายที่ตั้งไว้ กระบวนการสื่อสารในองค์กร นับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงลงไปถึง เจ้าหน้าที่ระดับล่างและระหว่างเพื่อนร่วมงานกันเองเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะประสิทธิภาพ ของการสื่อสารที่ดีย่อมทำให้การทำงานขององค์กรเป็นไปอย่างราบรื่น ลดภาวะการณ์สูญเสียลง

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, และคนอื่นๆ (2545, หน้า 255) ได้ให้ความหมายของการ สื่อสารหมายถึงการส่งมอบสารสนเทศและสิ่งที่มีความหมายต่างๆ จากฝ่ายหนึ่งไปยังอีกฝ่าย หนึ่งโดยการใช้สัญลักษณ์ที่เป็นที่ยอมรับร่วมกัน หรือเป็นการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการส่ง มอบสิ่งที่สำคัญต่างๆ

วิรัช สงวนวงศวาน (2546, หน้า 115) ได้ให้ความหมายของการสื่อสาร หมายถึงการถ่ายโอนและทำความเข้าใจในความหมาย ดังนั้นการติดต่อสื่อสารจะประสบ ความสำเร็จก็ต่อเมื่อสามารถส่งผลต่อความหมายและผู้รับเกิดความเข้าใจอย่างถูกต้อง

روبินส์ (Robbins, 1983, pp.448-450) ได้กล่าวถึงการสื่อสารเป็น สภาพการณ์อย่างหนึ่งซึ่งนำไปสู่ความขัดแย้ง พบว่าความขัดแย้งไม่ได้เกิดจากการไม่ ติดต่อกัน แต่เกิดจากการด้อยคุณภาพของการสื่อสาร การสื่อสารที่น้อยเกินไปหรือมากเกินไปก็จะส่งผลให้เกิดความขัดแย้ง การสื่อสารที่ด้อยคุณภาพจะทำให้เกิดความเข้าใจผิด และ สภาพที่มีความเข้าใจผิดทำให้เกิดความขัดแย้ง ซึ่งจะกล่าวถึงความหมาย และลักษณะของการ สื่อสารที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง

รอย, และเบทสัน (Ruesch, & Beteson, 2006, p. 120) ได้ให้ความหมายของ การสื่อสารโดยสรุปว่า การสื่อสารไม่ใช่การถ่ายทอดข่าวสารด้วยภาษาพูดและ ภาษาเขียน โดยมี เจตนาชัดเจนเท่านั้น แต่หมายถึงพฤติกรรมทุกอย่างที่บุคคลหนึ่งกระทำ แล้วส่งผลให้บุคคลอื่น เข้าใจ

พจนานุกรมของเว็บสเตอร์ (Webster, 2006) กล่าวว่า การสื่อสารมี ความหมายเช่นเดียวกับคำว่า การสื่อความหมายในภาษาอังกฤษใช้คำว่า communication ซึ่งมี รากศัพท์มาจากภาษาละตินว่า communis หมายถึงการรวม เมื่อมีการสื่อสารหรือการสื่อ ความหมาย ก็หมายถึงว่ามีการกระทำร่วมกันในบางสิ่งบางอย่าง นั่นคือการถ่ายทอดหรือ แลกเปลี่ยนข่าวสาร ความรู้ ความคิดของบุคคลนั่นเอง

สรุปการสื่อสารหมายถึงการสื่อสารที่ใช้ในองค์การ เป็นการแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ เพื่อถ่ายโอนความหมาย ข้อมูล ข้อเท็จจริง ความรู้สึกไปยังผู้อื่นโดยใช้สื่อ เช่น ภาษาพูด ภาษาเขียน หรือท่าทาง

1.2 ลักษณะของการสื่อสารที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง

ชงชัย สันติวงษ์, และชัยยศ สันติวงษ์ (2540, หน้า 125-126) ได้กล่าวว่าความขัดแย้งที่มีปัญหาจากการสื่อสารคือความแตกต่างกันทางด้านความเข้าใจ และจากการรับรู้ของคนแต่ละคนจะมองโลกต่างกันไป และมักจะแสดงพฤติกรรมไปในแนวทางที่ตนคิดว่าเหมาะสมหรือที่เคยได้รู้มาและความเข้าใจ จากการที่รับรู้แตกต่างกันเป็นสิ่งที่ควรได้รับความสนใจมากโดยเฉพาะกลุ่ม เมื่อกลุ่มได้รับการรับรู้ที่ต่างกัน มีการเกี่ยวข้องกันระหว่างกลุ่ม อาจทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ เนื่องจากมีแนวความคิดเกี่ยวกับงานที่แตกต่างกัน เป้าหมายของกลุ่มแตกต่างกันอาจนำไปสู่ความขัดแย้งได้

เรียม ศรีทอง (2542, หน้า 33-36) กล่าวว่า การสื่อสารที่บกพร่องเกิดจากเครื่องมือสื่อสารไม่ดี ไม่เหมาะสม ผู้รับสารและผู้ส่งสารมีความเข้าใจไม่ตรงกัน และภาษาที่ใช้ไม่ชัดเจน

สาโรช เนติธรรมกุล (2542, หน้า 308) กล่าวว่าบุคคลได้รับข้อมูลที่ไม่ตรงกัน จะทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์การ เพราะการที่บุคคลทั้งสองฝ่ายได้รับข้อมูลที่แตกต่างกันทำให้เกิดความเข้าใจที่แตกต่างกันในประเด็นเดียวกัน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, และคนอื่นๆ (2545, หน้า 294) ได้กล่าวว่าความขัดแย้ง ที่มีปัญหาจากการสื่อสารคือ การขาดการติดต่อสื่อสารหรือการบิดเบือนการติดต่อสื่อสารสามารถเป็นแหล่งที่มาของความขัดแย้ง ถ้าข้อมูลข่าวสาร ไม่เป็นอิสระในการใช้ และสามารถหาได้ง่ายจากบรรดาสมาชิกทั้งหมดของกลุ่ม ความขัดแย้งจะเพิ่มขึ้นระหว่างสมาชิกของกลุ่มหรือระหว่างกลุ่มด้วยกันที่ต้องการติดต่อสื่อสารเพื่อจะช่วยให้กลุ่มหรือบุคคลบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

สมคิด บางโม (2547, หน้า 263-264) ได้ให้ความเห็นว่าปัญหาความขัดแย้งที่มาจาก การสื่อสารได้แก่ การได้รับข้อมูลไม่เหมือนกัน หรือข้อมูลมาจากแหล่งข้อมูลที่ต่างกัน การสั่งการ การรายงาน การให้ข้อมูลไม่มีประสิทธิภาพ ลำช้า หรือขาดตกบกพร่องไม่ครบถ้วน ทำให้เกิดการเข้าใจผิด และได้รับข้อมูลที่มากหรือน้อยเกินไป

ไมล์ (Miles, 1980, p.115) ได้กล่าวว่าความขัดแย้งที่มีปัญหาจากการสื่อสารคือ อุปสรรคการติดต่อสื่อสาร อุปสรรคต่างๆ ของการติดต่อสื่อสารมีศักยภาพอย่างสำคัญสำหรับความขัดแย้ง เมื่อบุคคลหนึ่งเข้าใจผิดในข่าวสาร หรือเมื่อข่าวสารข้อมูลถูกยับยั้งมืออยู่บ่อยที่บุคคลนั้นๆ จะตอบสนองด้วยความคับข้องใจและความโกรธ

รอบบินส์ (Robbins, 1983, pp.448-450) ได้กล่าวว่าความขัดแย้งที่มีปัญหาจากการสื่อสาร คือ ไม่เข้าใจในความหมาย ไม่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ได้ข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง มีความจำกัดความในการติดต่อสื่อสาร และขาดเครื่องมือในการติดต่อสื่อสาร

สรุปลักษณะของการสื่อสารที่ทำให้เกิดความขัดแย้งได้แก่ 1) ความเข้าใจในความหมายของข้อมูลที่ได้รับมาปฏิบัติไม่ตรงกัน 2) การส่งข้อมูลไม่ถูกต้องจากอีกฝ่ายหนึ่ง 3) การได้รับข้อมูลไม่ถูกต้องจากอีกฝ่ายหนึ่ง 4) การได้รับข้อมูลล่าช้าจากอีกฝ่ายหนึ่ง 5) การใช้ภาษาไม่ชัดเจนจากการสื่อสาร 6) การมีข้อจำกัดและอุปสรรคในการติดต่อสื่อสาร และ 7) การใช้เครื่องมือในการสื่อสารไม่มีคุณภาพ

2. โครงสร้างขององค์การ

2.1 ความหมายของโครงสร้างขององค์การ

เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์ (2542, หน้า 71) กล่าวว่าโครงสร้างขององค์การแสดงให้เห็นถึงสายการบริหารงาน ความสัมพันธ์ด้านอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของบุคลากรในหน่วยงาน

พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ (2545, หน้า 153) กล่าวว่าโครงสร้างขององค์การประกอบด้วยตัวแปรต่างๆ เช่น ขนาดของกลุ่ม ระดับความชำนาญเฉพาะด้านในงานที่มอบหมายให้สมาชิกในกลุ่ม ความชัดเจนในอำนาจหน้าที่ การลงรอยกันในเป้าหมายของสมาชิก รูปแบบผู้นำการให้รางวัล และระดับการพึ่งพาต่อกันระหว่างกลุ่ม

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2546, หน้า 101) ได้ให้ความหมายของโครงสร้างขององค์การหมายถึงกรอบโครงงานขององค์การที่กำหนดงาน กลุ่มงาน และความสัมพันธ์ของงานเอาไว้

ตุลา มหาพสุธานนท์ (2547, หน้า 170) โครงสร้างขององค์การคือ แบบแผนที่กำหนดขอบเขตของงานและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในองค์การ ในรูปแบบของอำนาจหน้าที่ และสายการบังคับบัญชา โครงสร้างขององค์การเปรียบได้กับโครงกระดูกของมนุษย์

เคสท์, และ โรเซนวิก (Kast, & Rosenzweig, 1974, p. 207) ได้กล่าวว่าความสัมพันธ์ของทรัพยากรมนุษย์ที่ได้กำหนดไว้ในองค์การ ดังนั้น การวิเคราะห์โครงสร้างองค์การจึงรวมถึงการวิเคราะห์ของสิ่งต่างๆ ดังต่อไปนี้ 1) การกระจายอำนาจ 2) ความชำนาญเฉพาะอย่าง 3) ความเป็นทางการ 4) ช่วงการบังคับบัญชา 5) ขนาดองค์การ และ 6) ขนาดของหน่วยงาน

ฮอลล์ (Hall, 1977, p. 19) ได้แยกองค์ประกอบโครงสร้างองค์การไว้ 6 ประการดังนี้ 1) องค์การประกอบด้วย ความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างคน 2) องค์การประกอบด้วย พรหมแดนที่แยกสมาชิกองค์การออกจากคนที่ไม่ได้เป็นสมาชิกขององค์การ 3) องค์การประกอบด้วยระเบียบ กฎเกณฑ์ ซึ่งมีสมาชิกองค์การกลุ่มหนึ่งทำหน้าที่ดูแลให้ทุกฝ่ายปฏิบัติตามกฎเกณฑ์นั้นๆ 4) องค์การมีการจัดระเบียบความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกองค์การ และมีการจัดโครงสร้างองค์การขึ้น เช่น มีการแบ่งงานกันทำระหว่างสมาชิกมีการกำหนดหลักเกณฑ์ว่าใครมีอำนาจเหนือใคร หรือมีลำดับชั้นของอำนาจ 5) ความสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์การมีลักษณะเป็นแบบสมาคม (associative) มากกว่าที่จะเป็นแบบชุมชน (communal) เหมือนเช่นที่

เป็นอยู่ในครอบครัว 6) การทำงานขององค์การดำเนินการไปแบบต่อเนื่องและมีจุดมุ่งหมายซึ่งการทำงานขององค์การอาจดำเนินไปหลายชั่วอายุคนได้

روبินส์ (Robbins, 1983, pp.448-450) ได้ให้แนวคิดลักษณะของโครงสร้างขององค์การที่นำไปสู่ความขัดแย้ง ได้แก่ ขนาดขององค์การ ระดับของการทำงานประจำ ความเชี่ยวชาญเฉพาะที่ใช้ในการทำงาน มาตรฐานในการปฏิบัติงาน ความคล้ายกันของสมาชิกในกลุ่ม โดยเห็นได้จากองค์การขนาดใหญ่ และมีภารกิจที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญ หรือชำนาญเฉพาะในการปฏิบัติเป็นปัญหาที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ง่าย โครงสร้างขององค์การตามแนวคิดของروبินส์ (Robbins) ประกอบด้วยขนาดขององค์การทำงาน และความเชี่ยวชาญในการทำงาน ซึ่งจะกล่าวถึงความหมายและลักษณะของโครงสร้างขององค์การที่เป็นปัญหาให้เกิดความขัดแย้ง ไว้ดังนี้

สรุปความหมายโครงสร้างขององค์การได้ว่า เป็นลักษณะของการลดหลั่นของสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น หรือขั้นตอนการบริหารขององค์การ เรื่องอำนาจ บทบาทการสั่งการ การมอบหมายงานและการปฏิบัติงานในหน้าที่

2.2 ลักษณะของโครงสร้างขององค์การที่เป็นปัญหาให้เกิดความขัดแย้ง

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540, หน้า 72) กล่าวว่าความเป็นธรรม ในการลดเลื่อน ปลด ย้าย การมอบหมายงาน การสั่งการ การพิจารณาความดีความชอบในการปฏิบัติหน้าที่ เมื่อมีความรู้สึกว่าเป็นธรรมจะเกิดความขัดแย้งขึ้น รวมถึงทรัพยากรในการบริหารที่ไม่เพียงพอ การแข่งขันของบุคลากรในองค์การเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเป็นปัญหาสำคัญอย่างหนึ่งของความขัดแย้ง

นพพงษ์ บุญยจิตราดุลย์ (2542, หน้า 12) ให้ความเห็นว่าองค์การใช้อำนาจไม่ถูกต้อง และมอบหมายงานไม่ชัดเจนจะทำให้เกิดความขัดแย้ง

เรียม ศรีทอง (2542, หน้า 33) กล่าวว่าองค์การที่มีความสับสนในกฎระเบียบ ไม่มีความยุติธรรม และมีผลประโยชน์ที่ขัดกันของบุคลากร จะเป็นองค์การที่มีความขัดแย้งได้ง่าย

สาโรช เนติธรรมกุล (2542, หน้า 305) กล่าวว่าองค์การที่มีโครงสร้างแบบราชการที่มีลักษณะการบังคับบัญชาเป็นลำดับชั้น มีกฎระเบียบข้อบังคับ แบ่งงานตามความถนัด และงานเป็นส่วนกลางขององค์การ และองค์การที่เกิดการเปลี่ยนแปลงทำให้บุคลากรเกิดความไม่เชื่อมั่นและต่อต้าน

ทองใบ สุขารี (2545, หน้า 150-251) กล่าวว่าการพึ่งพาอาศัยกันระหว่างหน่วยงาน การใช้ทรัพยากรร่วมกัน เมื่อองค์การมีขนาดใหญ่ขึ้นอาจมีการแข่งขันกันเพื่อการได้มาซึ่งทรัพยากร

สมคิด บางโม (2547, หน้า 263) กล่าวว่าโครงสร้างขององค์การที่ทำให้บุคคลหรือหน่วยงานรู้สึกว่างานของตนสำคัญกว่างานของบุคคลหรือหน่วยงานอื่น มีกฎระเบียบข้อบังคับมากเป็นลักษณะโครงสร้างที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งได้

ไมล์ (Miles, 1980, p.115) ได้กล่าวว่าการพึ่งพาอาศัยกันในหน้าที่การงาน การใช้ทรัพยากรที่ต่างกัน ความแตกต่างกันในเกณฑ์การปฏิบัติงาน และระบบการให้รางวัล ความคลุมเครือในอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน เป็นลักษณะที่เกิดความขัดแย้งได้ง่าย

روبินส์ (Robbins, 1983, pp.448-450) ได้กล่าวถึงลักษณะของโครงสร้างที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง คือ ความแตกต่างในอำนาจหน้าที่ สายบังคับบัญชาไม่ชัดเจน ภาระงานไม่เท่ากัน วัตถุประสงค์ขัดแย้งกัน การให้รางวัลและการลงโทษไม่เท่าเทียมกัน บทบาทขัดแย้งกัน และทรัพยากรมีไม่เพียงพอแย่งกันใช้

สรุปลักษณะของโครงสร้างที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง ได้แก่ 1) ความไม่ชัดเจนในสายบังคับบัญชาของสถานศึกษา 2) การแบ่งหน้าที่รับผิดชอบไม่เท่ากัน 3) ความไม่สอดคล้องกันในวัตถุประสงค์ของบุคลากรกับวัตถุประสงค์ขององค์กร 4) ความยุติธรรมในการให้รางวัลแก่บุคลากร 5) ความยุติธรรมในการลงโทษ 6) การแข่งขันกันเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่เพียงพอในการปฏิบัติงาน 7) การแบ่งงานที่ซ้ำซ้อนกัน 8) การใช้กฎระเบียบที่เข้มงวดเกินไป 9) การใช้อำนาจไม่ถูกต้อง และ 10) การมอบอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานที่คลุมเครือไม่ชัดเจน

3. ตัวแปรส่วนบุคคล

روبินส์ (Robbins, 1983, pp.202 - 210) กล่าวถึงตัวแปรส่วนบุคคลมีศักยภาพที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง ตัวแปรส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ อายุมากมีความขัดแย้งมาก และอายุน้อยมีความขัดแย้งน้อย ค่านิยมที่แตกต่างและบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล ซึ่งจะกล่าวถึงความหมายและลักษณะของตัวแปรส่วนบุคคลที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง ดังนี้

3.1 ความหมายของตัวแปรส่วนบุคคล

เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์ (2542, หน้า 25) กล่าวถึงตัวแปรส่วนบุคคลเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกของบุคคล กระบวนการเช่นนี้จะสะท้อนถึงความเห็นของบุคคลออกมาซึ่งอาจเป็นไปในเชิงบวก และเชิงลบ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, และคนอื่นๆ (2545, หน้า 294) ได้ให้ความหมายของตัวแปรส่วนบุคคลหมายถึง ภูมิหลัง บุคลิกภาพ ค่านิยม ทักษะ

พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ (2545, หน้า 153) กล่าวถึงตัวแปรส่วนบุคคลประกอบด้วยระบบค่านิยมของบุคคล และบุคลิกลักษณะ ซึ่งทำให้บุคคลมีลักษณะที่แปลกและแตกต่างกันไป

ดูลา มหาพสุชานนท์ (2547, หน้า 211-212) กล่าวถึงตัวแปรส่วนบุคคลว่าเป็นพฤติกรรมส่วนบุคคลในเรื่องทัศนคติ บุคลิกภาพ การรับรู้ การเรียนรู้ และแรงจูงใจ

ประชุม โพธิกุล (2549, หน้า 1) กล่าวถึงตัวแปรส่วนบุคคลว่าเป็นพฤติกรรมส่วนบุคคล ความแตกต่างส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระบบค่านิยม การรับรู้ และบุคลิกภาพ

สรุปได้ว่า ตัวแปรส่วนบุคคลหมายถึง ลักษณะนิสัย อารมณ์ ค่านิยม ทักษะ ความเชื่อ บุคลิกภาพ อายุ บุคลิกลักษณะ การศึกษา และประสบการณ์ของบุคคลที่แตกต่างกัน

3.2 ลักษณะของตัวแปรส่วนบุคคลที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2542, หน้า 12) ได้ให้ความเห็นว่าบุคคลที่มีความคิดเห็น ค่านิยม รสนิยม การรับรู้ อุดมการณ์ ความเชื่อที่แตกต่างกัน รวมถึงบุคคลที่มีอคติต่อกันเป็นลักษณะที่นำไปสู่ความขัดแย้ง

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, และคนอื่นๆ (2545, หน้า 294) ได้กล่าวว่าบุคคลที่มีความแตกต่างทางด้านภูมิหลัง บุคลิกภาพ หรือค่านิยมที่แตกต่างกัน อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กรได้

เรียม ศรีทอง (2542, หน้า 33-34) กล่าวถึงองค์การที่มีบุคคลที่มีค่านิยมและวัฒนธรรม และวิธีการที่แตกต่างกัน มีอคติต่อกัน และบุคคลที่มีบุคลิกภาพที่ไม่ยอมปรับเปลี่ยน เพื่อให้เข้ากับกลุ่มหรือผู้ร่วมงาน บุคคลที่มีลักษณะเช่นนี้ย่อมนำไปสู่ความขัดแย้งในองค์กรได้

สาโรช เนติธรรมกุล (2542, หน้า 304-306) ให้แนวคิดที่ว่าค่านิยมที่อยู่ในรูปของความเชื่อ ความรู้สึกนึกคิดของตนเอง ความแตกต่างระหว่างบุคคล ได้แก่ พื้นฐานทางครอบครัว การศึกษา การนับถือศาสนา ความคิดเห็น ความรู้ ประสบการณ์ ความชำนาญที่แตกต่างกันนำไปสู่ความขัดแย้งได้

สมคิด บางโม (2547, หน้า 263) กล่าวถึงพฤติกรรมส่วนบุคคลสามารถสร้างความไม่พอใจให้ผู้เกี่ยวข้องโดยไม่เจตนา ด้วยการแต่งกาย กริยาท่าทาง การพูดจา

روبินส์ (Robbins, 1983, p.98) ได้กล่าวถึงตัวแปรส่วนบุคคลที่ทำให้เกิดความขัดแย้งได้ง่าย คือบุคคลที่มีบุคลิกภาพที่ชอบวางอำนาจ ไม่ยอมฟังใคร เห็นว่าตนเองมีศักดิ์และศรีต่ำ รวมถึงค่านิยมที่แตกต่างกันของบุคคล ทำให้บุคคลมีอคติ มีความเห็นไม่ตรงกัน ไม่สามารถเข้ากับบุคคลอื่นได้ บุคคลที่ไม่พอใจในบทบาทของตนเอง และมีวัตถุประสงค์ส่วนตัว ไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

สรุปตัวแปรส่วนบุคคลที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง คือบุคคลที่ไม่สามารถปรับตัวเข้ากับคนอื่นได้ ไม่พอใจในบทบาทของตนเอง ชอบวางอำนาจ ก้าวร้าว มีอคติต่อกัน มีความแตกต่างในด้านบุคลิกภาพ ภูมิหลัง อายุ การศึกษา ความคิดเห็น ความเชื่อ วัฒนธรรม ค่านิยม อุดมการณ์ ประสบการณ์ ความชำนาญ ความถนัด และมีวัตถุประสงค์ส่วนตัวไม่สอดคล้องกับองค์กรจะนำไปสู่ความขัดแย้งได้

วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งตามแนวคิดของทอมัส

ในการศึกษาครั้งนี้ ได้เสนอการแก้ปัญหาความขัดแย้งตามกรอบแนวคิดของทอมัส (Thomas, 1992, p.668) โดยแบ่งออกเป็น 5 แบบคือ การเอาชนะ (competition) การร่วมมือ (collaboration) การประนีประนอม (compromising) การหลีกเลี่ยง (avoiding) การยอมให้ (accommodation)

1. การเอาชนะ

1.1 ความหมายของการเอาชนะ

เทพพนม เมืองแมน, และสวิง สุวรรณ (2540, หน้า 256-257) ได้ให้ความหมายของการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบการเอาชนะไว้ว่าเป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งให้หมดไป โดยใช้วิธีการบังคับ-เชื้อเพลิง ใช้วิธีการชนะ-แพ้ ซึ่งเป็นการตัดสินใจโดยผู้บังคับบัญชา

ฉลาด กันกา (2547, หน้า 7) กล่าวว่า การเอาชนะ (competition) หมายถึงวิธีการที่ผู้บริหารจัดการกับความขัดแย้ง โดยการใช้อำนาจหรืออิทธิพลหรือช่องทางต่างๆ ที่เหมาะสมมาใช้ถึงแม้อำนาจนั้นจะไปขัดกับตำแหน่ง หน้าที่ ความสามารถของใครก็ตามและรวมไปถึงการต่อสู้ เพื่อสิทธิหรือความเชื่อที่ตนเองเห็นว่าถูกต้อง เพื่อให้ตนเองชนะ ไม่สนใจกับประโยชน์ของผู้อื่น

นพปฎล บรรณทอง (2547, หน้า 6) กล่าวว่า การเอาชนะ หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนจัดการกับความขัดแย้ง โดยยืนยันให้ผู้อื่นดำเนินตามระเบียบ วิธีการ และคำสั่งที่ผู้บริหารคิดและเสนอเท่านั้น ใช้อำนาจที่สั่งการตามที่มีอยู่ โดยไม่ให้มีการโต้แย้ง และไม่สนใจความต้องการและความคาดหวังของผู้อื่น

รัชณี ธรรมประทีป (2548, หน้า 8) กล่าวว่า การเอาชนะ หมายถึง การจัดการกับความขัดแย้งโดยที่ฝ่ายหนึ่งมีชัยชนะเหนืออีกฝ่ายหนึ่ง นั่นคือฝ่ายหนึ่งจะชนะอีกฝ่ายหนึ่งจะแพ้

ราฮิม (Rahim, 1983, pp.368-376) ได้ให้ความหมายของการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบการเอาชนะว่าเป็นการแก้ปัญหาแบบที่มุ่งตนเองในระดับสูง แต่มุ่งผู้อื่นในระดับต่ำ เป็นแบบของการแก้ปัญหาแบบแพ้-ชนะ โดยใช้อำนาจหรือกำลังเพื่อการมีชัย บุคคลที่มีปัญหาความขัดแย้งแบบเอาชนะจะใช้ทุกวิธีที่จะทำให้ตนเองเป็นฝ่ายชนะ โดยไม่สนใจความต้องการหรือความคาดหวังของผู้อื่น การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบนี้เหมาะสำหรับการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกี่ยวกับเรื่องที่ไม่สำคัญและต้องรีบตัดสินใจอย่างรวดเร็ว หรือต้องกระทำในสิ่งที่คุณอื่นๆ ไม่เห็นด้วย เช่น การลดงบประมาณ เป็นแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เหมาะสมในการดำเนินตามคำสั่งหรือนโยบายของผู้บริหาร

ทอมัส (Thomas, 1992, p.889) ได้ให้ความหมายของการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบการเอาชนะว่าเป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำเป็นพฤติกรรมที่เน้นเอาใจตนเอง มุ่งการชนะของตนเองเป็นสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น พฤติกรรมที่แสดงออกมุ่งที่การแพ้ชนะ โดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ แสดงการคุกคาม ข่มขู่ หรือแม้แต่อ้างถึงระเบียบเพียงเพื่อจะให้ได้ประโยชน์ และได้ชัยชนะในที่สุดเป็นการแก้ปัญหาแบบชนะ-แพ้ (win-lose)

กล่าวโดยสรุปการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบการเอาชนะ หมายถึง การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งโดยคำนึงถึงเป้าหมายของงานหรือความต้องการของตนเอง ผู้บริหารทำทุกวิธีที่จะเอาชนะ เพื่อความอยู่รอด ความมั่นคงและประโยชน์ส่วนตน วิธีการแก้ไขปัญหานี้เป็นการใช้อำนาจหน้าที่จากตำแหน่งและระเบียบที่เกี่ยวข้อง บังคับให้ปฏิบัติตามหรือการตัดสินใจของผู้บริหารเป็นสิ่งที่คิดว่าถูกต้องมีให้มีการโต้แย้ง

1.2 ขอบข่ายของการเอาชนะ

กัมปนาท มีสวณิล (2545, หน้า 93 - 95) กล่าวว่าขอบข่ายของวิธีการเอาชนะ ประกอบด้วย

1. การยืนยันให้ได้ตามความประสงค์ของตนเอง
2. ความพยายามผลักดันให้คนยอมปฏิบัติตามความคิดของตนเอง
3. ความพยายามที่จะชักจูงผู้อื่นให้เห็นคุณค่าของความคิดของตนเอง
4. ความพยายามที่จะเอาชนะ
5. การใช้สิทธิ์ในการแสดงความคิดเห็นของตนเอง
6. ความพยายามแสดงผลและประโยชน์จากแนวคิดของตนเองให้ผู้อื่น

ทราบ

7. ความพยายามให้ได้ตามวิถีทางของตนเอง

อาวูธ โอซาพงศ์ (2547, หน้า 109 - 112) กล่าวถึงขอบเขตของวิธีการเอาชนะของผู้บริหาร ด้วยวิธีการดังนี้ 1) มักจะยืนยันในการที่จะบรรลุเป้าหมายของตนเองให้ได้ 2) พยายามใช้วิธีการที่จะเอาชนะในการแก้ไขปัญหา 3) พยายามแก้ปัญหาให้ได้ตามวิถีทางของตนเอง 4) จูงใจให้คนอื่นยอมรับความคิดเห็นของตน 5) ชักจูงให้คนอื่นเชื่อว่าวิธีการของตนเป็นสิ่งที่ดี 6) พยายามแสดงให้คนอื่นเห็นว่าวิธีการของตนนั้นมีเหตุผลและมีประโยชน์

สรุปได้ว่า การเอาชนะ ประกอบด้วย 1). บังคับให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของผู้บริหาร 2) ยืนกรานให้ใช้วิธีการแก้ปัญหาที่ผู้บริหารเสนอ 3) ไม่รับฟังความคิดเห็นหรือคำโต้แย้งจากบุคคลอื่น 4) บังคับให้ปฏิบัติตามความคิดเห็นของผู้บริหาร 5) ใช้อำนาจตามตำแหน่ง บังคับให้ดำเนินการตามวิธีการของผู้บริหารที่ได้คิดไว้แล้ว และ 6) ชักจูงให้คนอื่นเชื่อว่าการตัดสินใจของผู้บริหารเป็นสิ่งที่ถูกต้อง

2. การร่วมมือ

2.1 ความหมายของการร่วมมือ

พรนพ พุกกะพันธ์ (2542, หน้า 240) ได้ให้ความหมายของการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบการร่วมมือว่าเป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่แสดงพฤติกรรมมุ่งชนะในระดับสูง และแสดงพฤติกรรมความร่วมมือในระดับสูงด้วย เป็นการมุ่งที่จะเอาชนะและขณะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและผู้อื่น การร่วมมือเป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับ

การหลีกเลี่ยงพฤติกรรมลักษณะนี้เป็นความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาที่มุ่งให้เกิดการชนะ ทั้งสองฝ่ายเป็นการแก้ปัญหาแบบชนะ-ชนะ (win-win)

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2546, หน้า 172) ได้ให้ความหมายของการแก้ปัญหา ความขัดแย้งแบบการร่วมมือว่าเป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยขอความร่วมมือแบบให้ทั้งสองฝ่ายร่วมมือกันแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบตรงไปตรงมา หาผลลัพธ์ที่ทุกฝ่ายยอมรับเพื่อให้เกิดผลประโยชน์และความพึงพอใจร่วมกัน ขจัดต้นเหตุของปัญหาไม่ให้เกิดขึ้นอีกในอนาคตเป็นวิธีที่ชนะทั้งสองฝ่าย

ฉลาด กันกา (2547, หน้า 7) กล่าวว่า การร่วมมือ (collaborating) หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบให้ความร่วมมือกับคู่กรณี ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ทุกฝ่ายจะพยายามอย่างเต็มที่ ที่จะปรับประเด็นของความแตกต่าง ให้เกิดประโยชน์กับงานหรือให้งานก้าวหน้า และหาทางเลือกในการแก้ปัญหาความขัดแย้งร่วมกัน ผลที่ออกมาเป็นที่พอใจทั้งสองฝ่าย

ณัฐรุพันธ์ เขจรนนท์, และฉัตรยาพร เสมอใจ (2547, หน้า 234) ได้ให้ความหมายของการแก้ปัญหาแบบร่วมมือไว้ว่าเป็นการแก้ปัญหาโดยการร่วมในการสำรวจปัญหา พัฒนาและสร้างสรรค์ทางเลือกที่ทุกฝ่ายต่างพึงพอใจเหมาะสมสำหรับเรื่องที่ต้องการการประนีประนอมกันหรือเมื่อความสำเร็จของวิธีการที่เลือกต้องอาศัยพันธะสัญญาของทุกฝ่าย

นพปฎล บรรณทอง (2547, หน้า 6) กล่าวว่า การร่วมมือ หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนจัดการกับความขัดแย้งอย่างเปิดเผยโดยพูดตกลงร่วมกันหาทางแก้ไขความขัดแย้ง เน้นมุ่งให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น

รัชนี้ ชรรมประทีป (2548, หน้า 8) การร่วมมือ หมายถึง การจัดการกับความขัดแย้งเป็นการมุ่งที่จะเอาชนะและชนะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ มุ่งที่จะให้เกิดความพึงพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น

ทอมัส (Thomas, 1992, p.889) กล่าวว่า การร่วมมือเป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงด้วย โดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมและการนำความคิดที่ดีของทุกฝ่ายเข้าด้วยกัน มีมติที่เป็นเอกฉันท์ ประสานความรู้สึกที่ดีของบุคคล และทดสอบจุดยืนของตนเองเพื่อที่จะเข้าใจคนอื่น มุ่งให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและผู้อื่น การร่วมมือเป็นพฤติกรรมที่ตรงข้ามกับการหลีกเลี่ยง พฤติกรรมลักษณะนี้เป็นพฤติกรรม ความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาที่มุ่งจะให้เกิดการเอาชนะ ชนะทั้งสองฝ่าย

สรุปการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบร่วมมือ หมายถึง วิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่ผู้บริหารให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการสำรวจปัญหาและหยิบยกแก้ปัญหา มาพิจารณาอย่างเปิดเผยหาทางเลือกที่สร้างสรรค์ และนำความคิดที่ดีของทุกฝ่ายเข้าด้วยกัน พิจารณาปัญหาอย่างตรงไปตรงมาเพื่อผลลัพธ์ที่ทุกฝ่ายยอมรับ มีมติเป็นเอกฉันท์ขจัดต้นเหตุ

ปัญหาไม่ให้เกิดขึ้นในอนาคต ประสานความรู้สึกที่ดีระหว่างบุคคลและทดสอบจุดยืนของตนเอง เพื่อที่จะเข้าใจผู้อื่นมุ่งให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและผู้อื่น

2.2 ขอบข่ายของการร่วมมือ

กัมปนาท มีสวนนิล (2545, หน้า 93 - 95) กล่าวว่าขอบข่ายของวิธีการร่วมมือ ประกอบด้วย 1) การรับความคิดเห็นและประเด็นปัญหาทั้งหมดอย่างเปิดเผยในทันที 2) การคำนึงถึงการทำให้ทุกคนพอใจกับความต้องการของทุกคน 3) การมีความเชื่อถือนับถือ การอภิปรายปัญหากันอย่างตรงไปตรงมา 4) การพยายามพิจารณาความคิดเห็นของทุกคนรวมทั้งของตนเอง 5) การบอกความเห็นของตนเองแก่ผู้อื่นและจะขอความเห็นจากผู้อื่นด้วย 6) การบอกปัญหาแก่ผู้อื่น เพื่อจะได้ช่วยกันแก้ปัญหานั้นๆ 7) การพยายามแก้ปัญหาคำคิดเห็นที่ขัดแย้งในทันที และ 8) การทำให้ทุกคนสมความปรารถนาเกือบจะทุกครั้ง

อรุณี ขอบพิมาย (2546, หน้า 108 -109) กล่าวว่าขอบข่ายของการร่วมมือกัน ประกอบด้วย 1) แสวงหาความช่วยเหลือจากคนอื่นในการแก้ไขปัญหา 2) ร่วมกันพิจารณาและแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น 3) ให้ผู้อื่นที่ไม่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา 4) ให้คู่กรณีหาทางออกร่วมกัน 5) พยายามที่จะทำงานร่วมกับคนอื่น เพื่อหาทางทำให้คู่กรณีทั้งสองฝ่ายพอใจ 6) ใช้ความคิดร่วมกันในการวินิจฉัยปัญหา 7) รับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายเพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา และ 8) ร่วมมือร่วมใจกันในการแก้ไขปัญหาเพื่อทำให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงาน

อาวุธ โอชาพงศ์ (2547, หน้า 109 -112) กล่าวถึงขอบเขตของวิธีการร่วมมือว่าประกอบด้วย 1) แสวงหาความช่วยเหลือจากคนอื่นอยู่เสมอในการแก้ไขปัญหา 2) พยายามประสานความสนใจทุกอย่างของผู้อื่นและของตนเข้าด้วยกัน 3) พยายามฟังความคิดเห็นการแก้ไขปัญหามากมายและเปิดเผย 4) พยายามทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายโดยตระหนักถึงความคิดเห็นที่แตกต่าง 5) พยายามให้คนอื่นมีส่วนร่วมรับรู้ในปัญหาเพื่อที่จะได้ร่วมมือกันและช่วยเหลือกันในการแก้ปัญหา 6) พยายามทำให้ทุกฝ่ายมีความพอใจและสมประสงค์เกือบทุกครั้ง

สรุปได้ว่าการร่วมมือประกอบด้วย 1) ให้ทุกฝ่ายร่วมกันสำรวจปัญหาและหาแนวทางในการแก้ปัญหาร่วมกัน 2) รับฟังความคิดเห็นที่ดีของทุกฝ่ายและนำมาช่วยกันในการแก้ปัญหา 3) นำปัญหามาพิจารณาอย่างตรงไปตรงมาเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ทุกฝ่ายยอมรับ 4) ยึดมติของทุกฝ่ายที่เป็นเอกฉันท์ในการแก้ปัญหาคำคิดเห็นที่ขัดแย้ง และ 5) ให้ทุกฝ่ายร่วมกันขจัดที่ต้นเหตุของปัญหาเพื่อไม่ให้เกิดขึ้นอีกในอนาคต

3. การประนีประนอม

3.1 ความหมายของการประนีประนอม

เทพพนม เมืองแมน, และสวิง สุวรรณ (2540, หน้า 257-258) ได้ให้ความหมายของการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบประนีประนอมไว้ว่า เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการไกล่เกลี่ย และปฏิบัติทางสายกลางไม่มีใครแพ้ และไม่มีใครชนะ การ

เปลี่ยนแปลงปรับปรุงจะนำไปสู่ความสามารถในการทำงานมากกว่าจะนำไปสู่วิธีที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหา

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2546, หน้า 172) ได้ให้ความหมายของการแก้ปัญหา ความขัดแย้งแบบการประนีประนอมหรือการพบกันครึ่งทางการเป็นการแก้ปัญหาของทั้งสองฝ่ายจะนำมาใช้ในการแก้ปัญหขนาดใหญ่ซึ่งมีความซับซ้อนต้องใช้เวลามากจึงต้องหาข้อตกลงชั่วคราวหรือถอยกันคนละก้าวก่อน เพราะยังไม่สามารถแก้ปัญหาได้ทั้งหมดถือว่าเป็นการแก้ปัญหาแบบเสียทั้งสองฝ่าย

ฉลาด กันทกา (2547, หน้า 7) กล่าวว่า การประนีประนอม (compromising) หมายถึง วิธีที่ผู้บริหารพยายามหาทางสายกลางในการดำเนินงาน เปิดใจกว้าง ยินดีรับฟังข้อเสนอแนะของทุกฝ่าย ยอมเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับเสียสละน้อยเพื่อผลประโยชน์ของส่วนร่วม เน้นความร่วมมือเป็นสำคัญ

นพปฎล บรรณทอง (2547, หน้า 6) กล่าวว่า การประนีประนอม หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนจัดการกับความขัดแย้งโดยพยายามหาข้อแลกเปลี่ยนให้มาพบกันครึ่งทาง ซึ่งทั้งสองฝ่ายต้องยอมเสียสละสิ่งที่ตนอยากได้ลงบ้างเพื่อจะตกลงกันได้ เป็นวิธีการที่ว่าได้บ้างดีกว่าไม่ได้เลย

รัชณี ธรรมประทีป (2548, หน้า 8) กล่าวว่า การประนีประนอม หมายถึง การจัดการกับความขัดแย้งโดยที่แต่ละฝ่ายลดความต้องการของตนลงเพื่อจะก่อให้เกิดความสันติสุข โดยทั้งสองฝ่ายไม่ได้รับผลเต็มความต้องการ

ราฮิม (Rahim, 1983, p.368) ได้ให้ความหมายของการแก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบการประนีประนอมเป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับปานกลางและมุ่งผู้อื่นในระดับปานกลางด้วยเป็นแบบการแก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบยื่นหมู ยื่นแมวหรือแบบให้และรับ (give-and-take) ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะต้องยอมเสียบ้างเพื่อที่จะตกลงกันได้เป็นแบบการแก้ปัญหาคความขัดแย้งที่เหมาะสมกับความขัดแย้งที่แต่ละฝ่ายมีเป้าหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้ มีเป้าหมายกันคนละอย่างหรือแต่ละฝ่ายมีอำนาจพอๆ กัน

ทอมัส (Thomas, 1992, p.886) ได้ให้ความหมายของการแก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบการประนีประนอมเป็นการแสดงพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะและแสดงพฤติกรรมความร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นจุดยืนระหว่างกลางของมิติการเอาใจตนเองและมิติการเอาใจผู้อื่น เป็นแบบการเจรจาต่อรองที่มุ่งให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้าง เป็นลักษณะที่หากจะได้บ้างก็ควรยอมเสียบ้าง หรือในลักษณะที่มาพบกันครึ่งทาง พฤติกรรมการประนีประนอมนั้น ทั้งสองฝ่ายมีความพึงพอใจมากกว่าพฤติกรรมการหลีกเลี่ยง แต่ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจน้อยกว่าพฤติกรรมแบบความร่วมมือพฤติกรรมการประนีประนอมสะท้อนให้เห็นถึงความขัดแย้งแบบเอาชนะ (zero-sum conflict) โดยมีความเชื่อว่าผลของความขัดแย้งจะมีค่าออกมาเมื่อฝ่ายหนึ่งได้อีกฝ่ายหนึ่งก็จะเสีย การประนีประนอมเป็นพฤติกรรมที่เหมาะสมในการแสดงออก เมื่อเผชิญกับความ

ขัดแย้งโดยที่ต้องการพยายามรักษาหน้าของทั้งสองฝ่าย หรือความขัดแย้งในเกิดจากการแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดการประนีประนอมเป็นลักษณะของการพบกันครึ่งทางเป็นการแก้ปัญหาแบบแพ้-แพ้ (lose-lose)

สรุปการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบการประนีประนอม หมายถึง วิธีการแก้ไข ปัญหาความขัดแย้งที่ผู้บริหารพยายามหาทางสายกลาง เพื่อให้เป็นที่พอใจแก่คู่กรณีทั้งสองฝ่าย ยินดีรับฟังข้อขัดแย้งของคู่กรณีมาพิจารณา ถอยกันคนละก้าว การพบกันครึ่งทาง หาข้อยุติความขัดแย้งโดยการหาสิ่งที่ เป็นกลาง พยายามประนีประนอมยอมเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ ยอมเสียสละบางส่วนและให้ได้เพียงบางส่วนเท่านั้น

3.2 ขอบข่ายของการประนีประนอม

กัมปนาท มีสวนนิล (2545, หน้า 93 - 95) กล่าวว่า ขอบข่ายของวิธีการประนีประนอม ประกอบด้วย 1) การยอมในบางเรื่อง เพื่อแลกเปลี่ยนกับความคิดบางอย่าง 2) การยอมให้บางคนชนะถ้าคนเหล่านั้นยอมให้ตนเองชนะบ้าง 3) ความ พยายามแก้ปัญหา โดยการประนีประนอม 4) การเสนอให้พบกันคนละครึ่งทาง 5) ความพยายามทำให้การ ได้เปรียบเป็นไปด้วยความเป็นธรรม 6) การพยายามหาทางเลือกสายกลางระหว่างความคิดเห็น ของผู้อื่นกับของตนเอง และ 7) ความพยายามจะให้ผู้อื่นเข้ามาจัดการประนีประนอม

อรุณี ซอบพิมาย (2546, หน้า 108 - 109) กล่าวว่า ขอบข่ายของการประนีประนอม ประกอบด้วย 1) ทำหน้าที่เป็นคนกลางในการไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง 2) พยายาม ถนอมน้ำใจผู้อื่นเพื่อรักษาสัมพันธภาพไว้ 3) ให้คู่กรณีพบกับคนละครึ่งทาง 4) ทำให้คู่กรณีเกิดความพึงพอใจเกือบทุกครั้ง 5) ใช้ทางสายกลางในการแก้ปัญหา 6) ให้คู่กรณีพยายามเข้าใจอีก ฝ่ายหนึ่งและลดความสำคัญของตนเองลงบ้าง 7) คำนึงถึงความต้องการของผู้อื่นในการเจรจา แก้ปัญหา และ 8) ยอมเสียสละบางอย่างเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม

อาวุธ โอชาพงศ์ (2547, หน้า 109 - 112) กล่าวถึงขอบเขตของวิธีการประนีประนอม ว่าประกอบด้วย 1) พยายามแก้ไขปัญหาคด้วยวิธีการประนีประนอม 2) มักยอมแพ้ ในบางประเด็นเพื่ออาจจะชนะในบางประเด็น 3) ยอมให้ผู้อื่นได้สิ่งที่ต้องการบ้างถ้าหากผู้อื่น ยอมให้ตนได้ในสิ่งที่ต้องการ 4) พยายามหาทางสายกลางระหว่างความคิดเห็นของตนกับความคิดเห็นของคนอื่น 5) พยายามให้คนอื่นมาตกลงกันเพื่อประนีประนอม 6) พยายามทำให้การ ได้เปรียบเสียเปรียบของทุกฝ่ายเป็นไปด้วยความยุติธรรม

สรุปได้ว่าการประนีประนอม ประกอบด้วย 1) ยอมแพ้ในบางประเด็นเพื่อที่จะชนะในบางประเด็น 2) พยายามให้ทั้งสองฝ่ายพบกับครึ่งทาง 3) พยายามหาทางประนีประนอม เมื่อเกิดปัญหาขึ้น 4) ยอมเสียบ้างเพื่อจะได้สิ่งที่ต้องการ 5) ยอมเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ 6) ค้นหาทางสายกลางในการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง

4. การหลีกเลี่ยง

4.1 ความหมายของการหลีกเลี่ยง

จลาต กัณฑา (2547, หน้า 7) กล่าวว่า การหลีกเลี่ยง (avoiding) หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารไม่ยอมรับว่ามีปัญหาและเห็นว่าความขัดแย้งเรื่องเล็กน้อย พยายามหลีกเลี่ยง เพิกเฉย ไม่เกี่ยวข้อง ไม่ได้แย้ง ไม่ยอมรับรู้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

นพปฎล บรรณทอง (2547, หน้า 6) กล่าวว่า การหลีกเลี่ยง หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนจัดการกับความขัดแย้งโดยไม่ยอมรับว่ามีปัญหา เห็นว่า เป็นปัญหาเล็กน้อย จึงเพิกเฉยไม่เกี่ยวข้อง ไม่ได้แย้ง ไม่ยอมรับรู้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ปลีกตัวออกห่างอยู่เหนือความขัดแย้ง

รัชณี ธรรมประทีป (2548, หน้า 8) กล่าวว่า การหลีกเลี่ยง หมายถึง การแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยผู้บริหารพยายามถอยห่างออกจากสถานการณ์หลีกเลี่ยงความขัดแย้งไม่เข้ามาพัวพัน ไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา

ราฮิม (Rahim, 1983, p.365) ได้ให้ความหมายของการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงเป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับต่ำและมุ่งผู้อื่นในระดับต่ำด้วย เป็นของการแก้ปัญหาแบบถอนตัว การถอยหนี การปิดสวาทให้พ้น หรือเป็นการเลี่ยงปัญหาบุคคลที่แก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการหลีกเลี่ยงจะไม่สนใจความต้องการของตนเองและความต้องการของผู้อื่น การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบนี้เหมาะสำหรับความขัดแย้งที่ไม่สำคัญหรือเป็นเรื่องเล็กน้อย หรือคาดว่าจะเกิดผลไม่คุ้มค่ากับการที่ต้องเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา

ทอมัส (Thomas, 1992, p.889) ได้ให้ความหมายของการแก้ปัญหาแบบการหลีกเลี่ยงว่าเป็นการแสดงพฤติกรรมการมุ่งเอาชนะในระดับต่ำและการแสดงพฤติกรรมการร่วมมือในระดับต่ำด้วยเป็นการไม่สู้ปัญหาและไม่ให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหาไม่สนใจความต้องการของตนเอง และความสนใจของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เงือยขาและไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น พยายามตั้งตนอยู่เหนือความขัดแย้งโดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป แต่ถ้าหากสถานการณ์ขัดแย้งไม่รุนแรงและไม่อยู่ในเวลาวิกฤติ การแสดงพฤติกรรมหลีกเลี่ยงต่อความขัดแย้งก็อาจมีประโยชน์บ้าง พฤติกรรมการหลีกเลี่ยงมีลักษณะคล้ายๆ กับการวางเฉยไว้และจะดีเอง จึงเป็นวิธีที่ยังไม่ได้พิจารณาสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น และยังไม่ได้แก้ปัญหา แต่อย่างไรในอนาคตปัญหานี้ก็อาจเกิดขึ้นได้อีกเสมอ จึงถือว่าเป็นการแก้ปัญหาแบบเสียทั้งสองฝ่าย (lose-lose)

สรุปการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง หมายถึง การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่ผู้บริหารไม่สนใจข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น ไม่เข้าไปเกี่ยวข้องด้วย หลีกเลี่ยง เพิกเฉย ถอนตัวออกจากสถานการณ์ความขัดแย้ง หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้า การโต้เถียง การปิดสวาทให้พ้น และเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป

4.2 ขอบข่ายของการหลีกเลี่ยง

กัมปนาท มีสวานิล (2545, หน้า 93 - 95) กล่าวว่า ขอบข่ายของวิธีการหลีกเลี่ยง ประกอบด้วย 1) ความพยายามคัดค้านการแก้ปัญหาจนกว่าตนเองจะมีเวลาขบคิดอย่างเพียงพอ 2) ความพยายามทำสิ่งที่จำเป็นบางอย่างเพื่อหลีกเลี่ยงความตึงเครียดโดยเปล่าประโยชน์ 3) ความพยายามหลีกเลี่ยงการทำให้ตนเองไม่สบายใจ 4) การมีความรู้สึกว่าคุณขัดแย้งบางอย่างอาจจะไม่ถึงกับต้องวิตกกังวลเสมอไป 5) การยอมให้ผู้อื่นทำหน้าที่แก้ปัญหาให้ และ 6) การหลีกเลี่ยงที่จะเอาชนะซึ่งอาจก่อให้เกิดการถกเถียงโต้แย้งได้

อรุณี ชอบพิมาย (2546, หน้า 108 -109) กล่าวว่าขอบข่ายของการหลีกเลี่ยง ประกอบด้วย 1) ไม่รับรู้ว่ามีปัญหาความขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์กรของตน 2) ไม่สนใจต่อสถานการณ์ที่เป็นความขัดแย้ง 3) หลีกเลี่ยงการโต้เถียงในเรื่องที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน 4) เป็นการเสียเวลาที่จะไปติดกังวลกับความขัดแย้งในทุกเรื่อง 5) ไม่แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร 6) ปล่อยเวลาไว้นานๆ เพื่อให้ปัญหาที่เกิดขึ้นคลี่คลายไปเอง 7) หลีกเลี่ยงการกระทำที่จะทำให้ตนเองไม่สบายใจ และ 8) ปฏิบัติตนอยู่เหนือความขัดแย้ง

อาวุธ โอชาพงศ์ (2547, หน้า 109) กล่าวถึงขอบเขตของวิธีการหลีกเลี่ยงว่า ประกอบด้วย 1) มีบ่อยครั้งที่ผู้บริหารได้มอบหมายให้คนอื่นรับผิดชอบแทนตนในการแก้ไขปัญหา 2) ผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยงการกระทำสิ่งที่ตนไม่สบายใจ 3) ผู้บริหารพยายามประวิงเวลาในการแก้ปัญหาจนกว่าตนเองจะมีเวลาคิดรอบคอบ 4) ผู้บริหารมักไม่มีความวิตกกังวลกับความขัดแย้งทุกเรื่อง 5) ผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นซึ่งจะนำไปสู่การโต้แย้งกันได้ และ 6) ผู้บริหารพยายามทำเท่าที่จำเป็นเพื่อที่จะหลีกเลี่ยงความตึงเครียดที่หาประโยชน์ไม่ได้

สรุปได้ว่าการหลีกเลี่ยง ประกอบด้วย 1) ไม่รับรู้ ไม่สนใจ ข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น 2) ปล่อยให้เวลาผ่านไปความขัดแย้งจะลดลงเอง 3) ไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับปัญหาที่เกิดขึ้น และ 4) บิดสวะให้พันตัวเพื่อให้ผู้บริหารพันผิด

5. การยอมให้

5.1 ความหมายของการยอมให้

สมบัติ ไชยวงศ์ (2541, หน้า 28) ได้ให้ความหมายการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบการยอมให้ว่าเป็นการแก้ปัญหาที่มุ่งชนะระดับต่ำและให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหาในระดับสูง เน้นการเอาใจ เสียสละ ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินไปตามที่ชอบ แม้จะไม่เห็นด้วยไม่ต้องการให้เกิดความหมางใจระหว่างบุคคล

พรนพ พุกกะพันธ์ (2542, หน้า 241) ได้ให้ความหมายของการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบยอมให้ตามแนวคิดของทอมัส (Thomas) ว่าเป็นการแสดงพฤติกรรมการมุ่งเอาชนะ ในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมความร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละ ปล่อยให้อีกฝ่ายหนึ่งดำเนินการไปตามที่ชอบ แม้จะไม่เห็นด้วยก็ตาม การยอมให้

เป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการเอาชนะ ผู้ที่แสดงพฤติกรรมยอมให้นอกจากจะเป็นผู้เสียสละแล้วยังเป็นผู้ที่ไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจระหว่างบุคคล เป็นการแก้ปัญหาเพียงชั่วคราว โดยยังมีความขัดแย้งยังอยู่จึงถือว่าเป็นการแก้ปัญหาแบบเสียทั้งสองฝ่าย (lose-lose)

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2546, หน้า 172) ได้ให้ความหมายของการแก้ปัญหา ความขัดแย้งแบบยอมให้เป็นการแก้ปัญหาเพื่อให้ปัญหายุติโดยเน้นความสำคัญหรือประโยชน์ของฝ่ายตรงกันข้าม เป็นการแก้ปัญหาชั่วคราวโดยยังมีปัญหาความขัดแย้งที่แท้จริงอยู่

ฉลาด กัณกา (2547, หน้า 7) กล่าวว่า การยอมตาม (obliging) หมายถึงวิธีการที่ผู้บริหารพยายามจะลดความเห็นที่แตกต่างกันลงและเน้นสิ่งที่มีความเห็นพ้องกันเพื่อที่จะทำให้ผู้อื่นพอใจ

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, และฉัตรยาพร เสมอใจ (2547, หน้า 234) ได้ให้ความหมายของการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบยอมให้ว่าเป็นการสนับสนุนความเห็นของผู้อื่นเมื่อเชื่อมั่นว่าจะมีประโยชน์มากกว่า หรือเมื่อมีความจำเป็นต่อฝ่ายนั้นมากกว่า

นพปฎล บรรณทอง (2547, หน้า 6) กล่าวว่า การยอมให้ หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนจัดการความขัดแย้งโดยกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อไม่ให้กระทบต่อสัมพันธภาพระหว่างบุคคล เน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่ชอบแม้ตนเองจะไม่เห็นด้วยก็ตาม เป็นการกระทำที่มุ่งตนเองในระดับต่ำ และมุ่งผู้อื่นในระดับสูง

พิทักษ์ แจ้งประดิษฐ์ (2548, หน้า 58) ได้ให้ความหมายของการแก้ปัญหาแบบยอมให้ตามว่าเป็นการแก้ปัญหาที่ไม่ยืนยันรักษาผลประโยชน์แต่ให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหาเป็นอย่างมาก ซึ่งตรงกันข้ามกับการแข่งขัน เมื่อให้ความร่วมมือแต่ละคนไม่สนใจตนเอง แต่สนใจและคำนึงถึงผู้อื่น การให้ความร่วมมือจะออกมาในรูปของความใจกว้าง หรือที่เรียกว่าความรัก แบบเสียสละ การเคารพเชื่อฟังคำสั่ง หรือยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

รัชณี ธรรมประทีป (2548, หน้า 8) การยอมให้ หมายถึง การจัดการกับความขัดแย้งที่เน้นการเอาใจผู้อื่นเป็นผู้เสียสละปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่ชอบแม้จะไม่เห็นด้วยก็ตาม

ราฮิม (Rahim, 1983, p.368) ได้ให้ความหมายของการยอมให้ว่าเป็นการแก้ปัญหาที่ไม่ยืนยันรักษาประโยชน์เป็นแบบที่พยายามลดความเห็นที่แตกต่างกันลงและเน้นสิ่งที่มองเห็นพ้องต้องกันเพื่อที่จะให้อีกฝ่ายหนึ่งพอใจ บุคคลที่แก้ปัญหาความขัดแย้งแบบยอมทำตามจะไม่เน้นความสนใจของตนเอง ทั้งนี้เพื่อที่จะทำความพอใจให้แก่ผู้อื่น การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบนี้เหมาะสมกับการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับอีกฝ่ายหนึ่งอาจจะผิด และเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งของอีกฝ่ายหนึ่ง หรือตนเองเป็นฝ่ายผิด อาจเป็นวิธีที่เหมาะสมกับอีกฝ่ายหนึ่งยอมแพ้หรือยอมทำตามอีกฝ่ายหนึ่งโดยหวังว่าได้รับอะไรเป็นข้อแลกเปลี่ยนหรือตอบแทนจากอีกฝ่ายหนึ่ง

ทอมัส (Thomas, 1992, p.875) ได้ให้ความหมายว่า ยอมให้เป็นการแสดง พฤติกรรมการมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมการร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรม ที่เน้นเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่ชอบ แม้จะไม่เห็นด้วยก็ตาม การยอมให้ เป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการเอาชนะ ผู้ที่แสดงพฤติกรรมยอมให้ นอกจากจะ เป็นผู้เสียสละแล้ว ยังเป็นผู้ที่ไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจระหว่างบุคคล หรือต้องการ สามัคคี หลีกเลี่ยงความยุ่งเหยิง หรือแตกแยก หรือต้องการให้สังคมยอมรับให้หลายคนเห็นว่าเป็นคนมีเหตุผล

สรุปการแก้ปัญหาแบบยอมให้เป็นการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งของผู้บริหารที่ ไม่มุ่งยืนยันรักษาผลประโยชน์แต่ให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหาเป็นอย่างมาก เน้นเอาใจผู้อื่น เสียสละใจกว้าง ตนเองเป็นฝ่ายผิด ไม่ต้องการให้เกิดความบาดหมางใจต้องการความสามัคคี หลีกเลี่ยงความยุ่งเหยิง เน้นเป้าหมายการอยู่ร่วมกันเป็นสำคัญ ต้องการให้สังคมยอมรับ ให้หลายคนเห็นว่ามีเหตุผล มีข้อแลกเปลี่ยน คำนึงถึงผู้อื่นมากกว่าตนเองเป็นสำคัญ ไม่ต้องการให้ เกิดการบาดหมางใจระหว่างบุคคล แม้จะไม่เห็นด้วยก็ตาม เพื่อรักษาสัมพันธภาพเอาไว้

5.2 ขอบข่ายของการยอมให้

กัมปนาท มีสวนนิล (2545, หน้า 93 - 95) กล่าวว่าขอบข่ายของวิธีการยอมให้ ประกอบด้วย 1) การคำนึงถึงความต้องการของผู้อื่นด้วยในการต่อรองกัน 2) ความพยายามให้เป็นไปตามความคิดของฝ่ายที่มีน้ำหนักความสำคัญมากกว่า 3) ความพยายามที่จะไม่ทำร้าย จิตใจผู้อื่น 4) ความพยายามที่จะถนอมน้ำใจของผู้อื่นและรักษาสัมพันธภาพของกลุ่มไว้ 5) การ ยอมสละความต้องการของตนเองเพื่อสนองความต้องการของผู้อื่น 6) การยอมให้ผู้อื่นทำตาม ความเห็นได้ ถ้าทำให้บุคคลเหล่านั้นมีความสุข และ 7) ความพยายามเน้นในเรื่องที่กลุ่มเห็น ตรงกัน

อาวุธ โอชาพงศ์ (2547, หน้า 109 - 112) กล่าวถึงขอบเขตของวิธีการยอมให้ ว่าประกอบด้วย 1) ผู้บริหารยอมเสียสละในสิ่งที่ตนเองมีความต้องการเพื่อให้ผู้อื่นสมปรารถนา 2) ผู้บริหารพยายามที่จะถนอมน้ำใจผู้อื่นเพื่อรักษาสัมพันธภาพของตนเองไว้ 3) ในการ แก้ปัญหาผู้บริหารพยายามที่จะไม่ทำร้ายจิตใจหรือความรู้สึกของคนอื่น 4) การเจรจาต่อรองนั้น ผู้บริหารพยายามที่จะนึกถึงความประสงค์หรือความพอใจของผู้อื่น 5) ถ้าสามารถทำให้ผู้อื่นมี ความสุขได้ผู้บริหารจะยอมให้พนักงานทำตามความคิดเห็นของพนักงาน และ 6) ผู้บริหารเน้นที่ จะเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องกันมากกว่าที่จะมุ่งเจรจาในเรื่องที่ทุกฝ่ายมีความเห็นแตกต่างกัน

สรุปได้ว่าการยอมให้ ประกอบด้วย 1) การยอมปฏิบัติตามเพื่อไม่ต้องการให้ เกิดความบาดหมางใจระหว่างบุคคล 2) ยอมปฏิบัติตามเพื่อต้องการให้หลายคนเห็นว่าเป็น คนมีเหตุผล เสียสละ ใจกว้าง 3) ยอมปฏิบัติตามเพื่อเป้าหมายการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข 4) ยอมปฏิบัติตามโดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อพยายามรักษาสัมพันธภาพขององค์กร เอาไว้ และ 5) การยอมปฏิบัติตามเพื่อต้องการข้อแลกเปลี่ยนที่ผู้บริหารพอใจ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

สุบิน ราชสุวรรณ (2540, บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจของครู สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด โดยผู้วิจัยได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งตามกรอบแนวคิดของอีเวอร์ราต และมอริส ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูอยู่ในระดับปานกลาง 2) การเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูที่มีต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน เมื่อจำแนกตามเพศ อายุราชการ ระดับการศึกษา และตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน ไม่พบความแตกต่าง แต่เมื่อจำแนกตามเพศ พบความแตกต่าง 3) ความพึงพอใจของครู ที่มีต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง และ 4) ตามความคิดเห็นของครูที่มีต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจของครูมีความสัมพันธ์กันโดยที่การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนแบบการแก้ปัญหา และแบบการประนีประนอม สัมพันธ์ทางบวกในระดับความพึงพอใจของครู แบบการกลบเกลื่อน สัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง แบบหลีกเลี่ยง และแบบการต่อสู้สัมพันธทางลบในระดับปานกลาง

อภิสิทธิ์ บุญยา (2541, บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวิธีแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดอุบลราชธานี ผลการศึกษาพบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นแบบผสมผสานคือมีมิติสัมพันธ์สูงกับกิจสัมพันธ์สูง และผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมด้านผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์สูงกับด้านกิจสัมพันธ์สูงเลือกวิธีการปัญหาคความขัดแย้งแบบการเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยงและการยอมให้แตกต่างกันวิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งที่ผู้บริหารเลือกมากที่สุดคือการประนีประนอม รองลงมาได้แก่การหลีกเลี่ยง การร่วมมือ การยอมให้ และการเอาชนะตามลำดับ

สมบัติ ไชยวงษ์ (2541, บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่องแบบพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ขัดแย้ง การประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาได้แก่ การหลีกเลี่ยง การปรองดอง การร่วมมือ และการแข่งขันน้อยที่สุด และแบบพฤติกรรมการบริหารที่แสดงออกในสถานการณ์ขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี ไม่มีความสัมพันธ์กับอายุ ตำแหน่งผู้บริหาร และขนาดของโรงเรียน

เฉลา คอนข่า (2544, บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่องวุฒิภาวะทางอารมณ์กับการแก้ปัญหาคความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี ผลการวิจัยพบว่าระดับวุฒิภาวะทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน

ประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับปกติ ระดับวิธีการเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหา ความขัดแย้ง โดยภาพรวม ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาลพบุรีเลือกใช้วิธีการประนีประนอมมากที่สุด รองลงไปคือการเผชิญหน้า ทั้งสองมีวิธีการเลือกใช้อยู่ในระดับมาก และเลือกใช้น้อยที่สุดคือวิธีการบังคับ และระดับวุฒิภาวะทางอารมณ์กับการเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหา ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี มีความสัมพันธ์กัน

ไพฑูริย์ นามบุญลือ (2544, บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่องการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน จังหวัดหนองบัวลำภู พบว่าสาเหตุความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษา จำแนกเป็นรายด้านสาเหตุในด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลเป็นอันดับแรก คือความรู้สึกและทัศนคติที่แตกต่างกัน รองลงมาคือแบบของพฤติกรรมที่แตกต่างกัน สาเหตุในด้านปฏิสัมพันธ์ในด้านการทำงานเป็นอันดับแรก คือไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น รองลงมาคือ การแบ่งพรรคแบ่งพวก สาเหตุในด้านสภาพองค์การอันดับแรก คือการมีทรัพยากรที่จำกัด รองลงมาคือ ความไม่ชัดเจนในบทบาทของบุคลากร ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาใช้วิธีการร่วมมือในการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียน

ณรงค์ กิ่งน้อย (2547, บทคัดย่อ) ศึกษายุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบยุทธวิธีการจัดการ ความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรีจำแนกตาม เพศ ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนและวุฒิทางการบริหาร โดยทำการศึกษากับผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี จำนวน 205 คนที่ได้มาด้วยการสุ่มแบบระดับชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวม ข้อมูลเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน 5 แบบคือ แบบการเอาชนะ แบบการร่วมมือ แบบการประนีประนอม แบบการหลีกเลี่ยง แบบการยอมให้ ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นเรียงลำดับ ดังนี้ 0.925 0.936 0.713 0.857 และ 0.864 การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้วิธีการหาค่าความถี่ ค่าร้อยละและค่าไค-สแควร์ ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ใช้ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้ง แบบการร่วมมือ มากที่สุด รองลงมาคือ แบบ การประนีประนอม แบบการหลีกเลี่ยง แบบการยอมให้และแบบที่ใช้ใช้น้อยที่สุดคือ แบบการเอาชนะ 2) ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรีใช้ยุทธวิธีการจัดการ ความขัดแย้ง แบบการร่วมมือ แบบการประนีประนอม แบบการหลีกเลี่ยง แบบการยอมให้ในระดับปานกลาง แบบการเอาชนะในระดับต่ำ แบบการร่วมมือ พบว่า ผู้บริหารเพศหญิงใช้อยู่ในระดับสูง ผู้บริหารเพศชายใช้อยู่ในระดับปานกลาง 3) การเปรียบเทียบยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งของ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรีที่มี เพศ ประสบการณ์ในการดำรง

ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนและวุฒิทางการบริหาร ที่แตกต่างกัน พบว่า ใช้ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ธนายุทธ แก่นแก้ว (2545, บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่องปัญหาและวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ ผลการวิจัยพบว่าปัญหาความขัดแย้งโรงเรียนประถมศึกษา ตามการรับรู้ของผู้บริหารและคณะครูอาจารย์มีสาเหตุมาจากความแตกต่างในเกณฑ์การประเมินผลและระบบการให้รางวัลมากที่สุด รองลงมาคือการพึ่งพาอาศัยใช้ทรัพยากรอย่างเดียว ความไม่พอใจในบทบาท การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การบิดเบือนข่าวสาร ความแตกต่างของสมาชิก รูปแบบที่เป็นทางการมีน้อย และความไม่ลงรอยในสถานภาพตามลำดับการแก้ไขความขัดแย้งตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูอาจารย์ พบว่าผู้บริหารแก้ไขความขัดแย้งโดยการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุมากที่สุด ในปัญหาการพึ่งพาอาศัยใช้ทรัพยากรอย่างเดียวกันตามแตกต่างในเกณฑ์การประเมินผลและระบบการให้รางวัล การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความแตกต่างระหว่างสมาชิก ความไม่ลงรอยในสถานภาพ ความไม่พอใจในบทบาท และการบิดเบือนข่าวสาร ส่วนหาสาเหตุจากรูปแบบที่เป็นทางการมีน้อย ผู้บริหารใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกันมากที่สุด

ปัญญา พัฒนาศุภย์ (2545, บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่องการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดมหาสารคาม ผลการศึกษาพบว่าสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกเป็นรายด้าน สาเหตุด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลอันดับแรกคือ ความรู้สึกและทัศนคติที่แตกต่างกัน รองลงมาคือประสบการณ์ที่แตกต่างกันสาเหตุ ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน อันดับแรกคือการแบ่งพรรคแบ่งพวก รองลงมาคือ การไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น สาเหตุด้านสภาพองค์การ อันดับแรกคือ ความไม่ชัดเจนในบทบาทของบุคลากร รองลงมาคือการมีโครงสร้างขององค์การไม่ชัดเจน ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษาใช้วิธีการในการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาเป็นอันดับแรก คือการร่วมมือในการแก้ปัญหา รองลงมาคือวิธีการประนีประนอม

พงษ์ศักดิ์ ยอดจันทร์ (2546, บทคัดย่อ) ศึกษาวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการใช้วิธีการ แก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี ตามแบบของโทมัส - คิลแมนน์ (Thomas - Kilmann Conflict Mode Instrument) ใน 5 วิธี คือ การแข่งขัน (competing) และการประนีประนอม (compromising) และ เปรียบเทียบความแตกต่าง ระหว่างสถานภาพของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี คือ เพศ อายุ อายุราชการ ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร วุฒิการศึกษา และขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงานโดยใช้แบบสอบถาม

ของโทมัส - คิลแมนน์ (Thomas - Kilmann Conflict Mode Instrument) กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี จำนวน 338 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (mean) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และวิเคราะห์ความแปรปรวน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ วิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี มีการใช้วิธีการหลีกเลี่ยงในระดับสูง ใช้วิธีการประนีประนอมและใช้วิธีการปรองดองในระดับปานกลาง ใช้วิธีการร่วมมือและใช้วิธีการแข่งขันในระดับต่ำ จากการเปรียบเทียบ วิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี พบว่า ผู้บริหารหญิงใช้วิธีการร่วมมือมากกว่าชาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้บริหารที่มีอายุราชการ 5-10 ปี ใช้ วิธีการแข่งขันมากกว่า ผู้บริหารที่มีอายุราชการ 11-20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เช่นเดียวกัน ผู้บริหาร ที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งน้อยกว่า 10 ปี ใช้วิธีการ แข่งขันมากกว่า ผู้บริหารที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งมากกว่า 15 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้บริหารที่ ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดที่ 1 (จำนวนนักเรียน 1-120 คน) ใช้ วิธีการแข่งขันมากกว่าผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดที่ 2 (จำนวนนักเรียน 121-300 คน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนผู้บริหารที่ ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดที่ 3 (จำนวนนักเรียน 301-600 คน) ใช้ วิธีการแข่งขันมากกว่าผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดที่ 2 (จำนวนนักเรียน 121-300 คน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สมคิด กันมั่ง (2546, บทคัดย่อ) ศึกษาสาเหตุและวิธีการจัดการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาสาเหตุและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์ และเปรียบเทียบวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนจำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร และขนาดโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 300 คน โดยใช้วิธีสุ่มแบบอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มี 3 ตอน จำนวน 1 ฉบับ โดยมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ .82 ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานการทดสอบค่าที และสถิติ การทดสอบค่าการวิเคราะห์ความแปรปรวน ผลการวิจัยพบว่า สาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนมี 3 ด้าน 1) ด้านสภาพองค์กร พบว่า กฎ ระเบียบ ที่เข้มงวด เป็นสาเหตุความขัดแย้งอันดับแรก และความชัดเจนของโครงสร้างองค์กรเป็นอันดับสุดท้าย 2) ด้านปฏิสัมพันธ์การทำงาน พบว่า การบริหารงานของผู้บริหารเป็นสาเหตุความขัดแย้งอันดับแรก และเทคนิคการทำงานเป็นอันดับสุดท้าย 3) ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล พบว่า ประสบการณ์ของบุคคลเป็นสาเหตุความขัดแย้ง อันดับแรก และเพศเป็นอันดับสุดท้าย

วิธีจัดการกับความขัดแย้ง พบว่า ผู้บริหารมีวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง โดยการใช้วิธี ประนีประนอมเป็นอันดับแรก และวิธีไกล่เกลี่ย หลีกเลียง บังคับ และเผชิญหน้าตามลำดับ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนที่มี เพศ อายุ วุฒิ การศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร และขนาดโรงเรียนที่ต่างกัน พบว่า ผู้บริหารที่มี เพศ มีวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ทั้ง 5 วิธี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 และ ผู้บริหารที่มีอายุ วุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร และขนาดโรงเรียนที่ต่างกัน มีวิธีการจัดการกับความขัดแย้งไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ .05 ผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหาร

อรุณี ขอบพิมาย (2546, บทคัดย่อ) การศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดนครราชสีมา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรม การบริหารความขัดแย้งของ ผู้บริหารโรงเรียน และเปรียบเทียบพฤติกรรมบริหาร ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนโรงเรียน ประถมศึกษาในจังหวัดนครราชสีมาจำแนกตามขนาดของโรงเรียน ประสบการณ์ในการดำรง ตำแหน่งและวุฒิการศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้จำนวน 891 คน เป็นผู้บริหาร โรงเรียน จำนวน 297 คน ครูผู้สอน 594 คน ได้มาจากการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าแบ่งเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 สถานภาพโดยทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 แบบประเมินพฤติกรรม การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน และตอนที่ 3 แบบแสดงความคิดเห็น เพิ่มเติม เกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตาม ทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การทดสอบค่าที (t-test) และการวิเคราะห์ความ แปรปรวนทางเดียว (one-way ANOVA) ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนมี ทัศนคติต่อพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาอยู่ในระดับปาน กลาง 2) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และขนาด โรงเรียนแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ ในการดำรงตำแหน่งแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) ครูผู้สอนที่มีวุฒิ การศึกษา และขนาดโรงเรียนแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 5) ผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอน มีทัศนคติต่อพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา ด้านการประนีประนอม ด้านการเผชิญหน้า ด้านการหลีกเลียง ด้านการร่วมมือกัน และด้านการใช้อำนาจ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กัมปนาท มีสวนนิล (2548, บทคัดย่อ) ศึกษาความพึงพอใจของครูต่อวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาระดับความพึงพอใจของครู และความแตกต่างของระดับความพึงพอใจของครู ต่อวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม ตามเพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการสอน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ครูปฏิบัติการสอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม รวมทั้งสิ้น 364 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม เกี่ยวกับความพึงพอใจของครูต่อวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน มี 5 วิธี ได้แก่ วิธีการเอาชนะ วิธีการร่วมมือแก้ปัญหา วิธีการประนีประนอม วิธีการหลีกเลี่ยง และวิธีการยอมให้ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบที (t-test) และการทดสอบเอฟ (F-test) ผลการวิจัยพบว่า 1) โดยภาพรวมครูมีความพึงพอใจต่อวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน ในระดับมาก พิจารณาตามวิธีการแก้ปัญหาทั้ง 5 วิธี พบว่า วิธีร่วมมือและวิธียอมให้ ครูมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ส่วนวิธีการประนีประนอม วิธีการหลีกเลี่ยงและวิธีการเอาชนะ ครูมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง 2) ครูชายและครูหญิงมีความพึงพอใจต่อวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ครูที่มีอายุต่างกันมีความพึงพอใจต่อวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) ครูที่มีวุฒิปริญญาตรีและต่ำกว่ากับสูงกว่าปริญญาตรี มีความพึงพอใจต่อวิธีการแก้ ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ไม่แตกต่างกัน 5) ครูที่มีประสบการณ์ในการสอนต่างกัน มีความพึงพอใจต่อวิธีการแก้ปัญหาความ ขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 6) ครูที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกันมีความพึงพอใจต่อวิธีการแก้ปัญหาความ ขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พิทักษ์ แจ้งประดิษฐ์ (2548, บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำปัญหาความขัดแย้งและวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีสภาวะการเป็นผู้นำแบบผสมผสานในระดับมากผู้นำทางบุคคลและผู้นำทางสถาบันในระดับปานกลาง มีปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลในระดับกลาง ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงานและด้านสถานภาพของสถานศึกษาในระดับน้อย ส่วนวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ใช้วิธีแก้ปัญหาด้วยวิธีประนีประนอมวิธีไกล่เกลี่ยและวิธีเผชิญหน้า ในระดับมาก และใช้วิธีบังคับระดับน้อย และ 2) ผู้บริหารสถานศึกษามีแบบผู้นำสัมพันธ์กับการแก้ปัญหาความขัดแย้งของสถานศึกษาอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้แบบผู้นำทางบุคคล มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการแก้ปัญหาความขัดแย้งและปัญหาในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทาง

สถิติระดับ .05 ผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้แบบผู้นำทางสถาบัน แบบของผู้นำทางบุคคล มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีเผชิญหน้า วิธีบังคับ วิธีไกล่เกลี่ย และวิธีประนีประนอม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05 ส่วนผู้บริหารสถานศึกษา ที่ใช้แบบของผู้นำแบบผสมผสานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ด้วยวิธีเผชิญหน้า วิธีไกล่เกลี่ย และวิธีประนีประนอม และมีความสัมพันธ์เชิงลบกับวิธีหลีกเลี่ยง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ระดับ .01

2. งานวิจัยต่างประเทศ

อินเวอร์นิซซี (Invernizzi, 1988, p.1327) ทำการวิจัยเรื่องพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ความขัดแย้งของศึกษานิเทศกร และเทศมนตรี 30 คู่ รัฐเพนซิลวาเนีย โดยใช้แบบสอบถามตามทฤษฎีความขัดแย้งของโทมัส คิลแมนน์ (Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument) พฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ขัดแย้งของเทศมนตรีสูงสุด คือการประนีประนอม การร่วมมือ และการหลีกเลี่ยง แต่ต่ำกว่าคือการปรองดอง และต่ำที่สุดคือการแข่งขัน ส่วนการใช้พฤติกรรมการแก้ปัญหาแบบการประนีประนอมและการร่วมมือสูงสุด การหลีกเลี่ยงอยู่อันดับที่สาม การแข่งขันและการปรองดองอยู่อันดับต่ำสุด การปรองดองเป็นแบบพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ขัดแย้งที่นัยสำคัญที่ระดับ .05 ย่อมชี้ให้เห็นว่าเทศมนตรีมีการปรองดองมากกว่าศึกษานิเทศกร ความสัมพันธ์ของพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ความขัดแย้งในเรื่องตัวแปรของอายุเทศมนตรีที่มีอายุมากจะให้การปรองดองมากจากการศึกษานั้นศึกษานิเทศกรที่สำเร็จปริญญาโท จะให้ความร่วมมือมากกว่าคนที่สำเร็จปริญญาเอก และด้านภูมิศาสตร์ เทศมนตรีชนบทจะให้ความร่วมมือน้อยกว่าเทศมนตรีในเมือง

ลิทตัน (Litton, 1989, p.2219) ทำการวิจัยเรื่องการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายของรัฐนอร์ทคาโรไลนา ทั้งของรัฐและเอกชน พบว่าผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีจัดการกับความขัดแย้งต่างๆ กัน ใช้วิธีเอาชนะและวิธีร่วมมือแก้ปัญหา น้อยกว่าวิธีประนีประนอม วิธีหลีกเลี่ยงและวิธียอมแพ้ ผู้บริหารโรงเรียนของรัฐและเอกชนใช้วิธีจัดการกับความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยผู้บริหารโรงเรียนของรัฐใช้วิธีเอาชนะและวิธีร่วมมือแก้ปัญหา น้อย แต่ชอบใช้วิธีหลีกเลี่ยงและยอมแพ้มากกว่าผู้บริหารโรงเรียนเอกชนผู้บริหาร เพศหญิงมีแนวโน้มที่จะใช้วิธีการเอาชนะและวิธีร่วมมือแก้ปัญหา มากกว่าผู้บริหารเพศชาย ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียนมีผลต่อการใช้วิธีเอาชนะและวิธีร่วมมือแก้ปัญหา

อาดัมส์ (Adams, 1989, p.1854) ศึกษาการรับรู้เกี่ยวกับความขัดแย้ง วิธีจัดการกับความขัดแย้งและความผูกพันในโรงเรียนระดับกลาง โดยรวบรวมข้อมูลจากโรงเรียน 3 แห่งในรัฐเพนซิลวาเนียเป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยสัมภาษณ์ครู 25 คน พบว่าความขัดแย้งส่วนมากเกิดจากครูใหญ่ซึ่งมีอิทธิพลมาก โรงเรียนที่ผู้บริหารชอบใช้อำนาจและใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยการหลีกเลี่ยงจะมีระดับความขัดแย้งสูง ความขัดแย้งและความผูกพันเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลในการ

บริหารองค์กร หากผู้บริหารลดข้อขัดแย้งและเพิ่มความผูกพันให้เหมาะสม จะชี้ให้เห็นความสำเร็จและบรรลุจุดมุ่งหมายของโรงเรียน

แอสเวิร์ท (Ashworth, 1989, p.2314) ทำการวิจัยเรื่องวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของครูใหญ่และศึกษานิเทศก์ในโรงเรียนรัฐบาลแห่งรัฐโอไฮโอ โดยเปรียบเทียบวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาโดยกำหนดตัวแปรอิสระคือลักษณะโรงเรียน ขนาดโรงเรียน ประสบการณ์และผลงานในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา ข้อมูลได้จากศึกษานิเทศก์ 188 คน ผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา 116 คน ผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถม 113 คน ผลการศึกษา พบว่าผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา กับศึกษานิเทศก์มีวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมและศึกษานิเทศก์มีวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแตกต่างกัน

อเลนีส (Alanis, 1998, p.1491) ได้ศึกษาคณะกรรมการโรงเรียนและบทบาทของศึกษานิเทศก์ ที่ส่งผลต่อวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของประธานกรรมการบริหารโรงเรียน การศึกษาเรื่องนี้ชี้ให้เห็นความแตกต่างของการรับรู้ธรรมชาติของความขัดแย้งระหว่างประธานกรรมการบริหารโรงเรียนกับศึกษานิเทศก์และยุทธวิธีในการแก้ปัญหาความขัดแย้งของทั้งสองฝ่ายจากการศึกษาพบว่าสาเหตุของความขัดแย้งเกิดจากรื่องการติดตามการใช้งบประมาณของกรรมการบริหารโรงเรียนและผลตอบแทนที่ผู้บริหารที่ควรจะได้รับ

จากงานวิจัยในประเทศ และต่างประเทศที่ผู้วิจัยได้นำเสนอมาเป็นการศึกษาเรื่องความขัดแย้งจะเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบการประนีประนอมแบบร่วมมือและการปรองดองในระดับสูงเช่นเดียวกัน และการศึกษาการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานพื้นที่เขตการศึกษาลพบุรี เขต 1 ในครั้งนี้ ถือว่าเป็นการศึกษาเพื่อหาข้อค้นพบการแก้ปัญหาความขัดแย้งซึ่งสามารถนำไปเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสมและเป็นแนวทางในการบริหารงานบุคคล การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1 และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้มีความสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้นต่อไป