

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง สภาพปัญหาและการจัดการความขัดแย้งของนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดพิษณุโลกในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. ความหมายของความขัดแย้ง
2. แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง
3. ประเภทของความขัดแย้ง
4. สาเหตุของความขัดแย้ง
5. พฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญความขัดแย้ง
6. ความหมายของการปรับตัว
7. พฤติกรรมแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของความขัดแย้ง

มีนักการศึกษาได้ให้ความหมายความขัดแย้งไว้มากมายดังนี้

วรรณธ แสงมณี (2544, หน้า 182) ได้ให้ความหมายความขัดแย้ง หมายถึง การไม่เห็นด้วยในทัศนคติต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างบุคคล ตั้งแต่สองคนขึ้นไป หรือกลุ่มสองกลุ่มหรือมากกว่านั้น ซึ่งความขัดแย้งนี้อาจมีผลกระทบต่อเป้าหมายหรือกิจกรรมงานระหว่างกัน และเกิดการต่อต้านหรือขัดขวางซึ่งกันและกันได้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, หน้า 158) ให้ความขัดแย้ง หมายถึง ความไม่เห็นด้วยระหว่างบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปหรือกลุ่มบุคคล เกิดขึ้นจากที่เขาต้องแบ่งสันปันส่วนทรัพยากรต่างๆ หรือกิจกรรมการทำงาน หรือเกิดจากความแตกต่างในฐานะตำแหน่งเป้าหมาย คุณค่า และการรับรู้

นอกจากนี้ยังมีผู้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้แตกต่างกันไป ซึ่งสามารถสรุปความหมายของความขัดแย้งได้ว่า เป็นสภาวะการณ์ที่คนหรือกลุ่มบุคคลตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไปไม่มีความคิดเห็น ความเชื่อ การรับรู้ ค่านิยม ทัศนคติที่ไม่ตรงกัน ไม่สามารถหาข้อยุติที่พึงพอใจของทุก

ฝ่ายได้ และจะเกิดการแข่งขันเพื่อให้ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายของตน โดยต้องทำทุกวิถีทางเพื่อเอาชนะฝ่ายอื่น

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

นักการศึกษาหลายคนได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งไว้ดังนี้

ส่วน Robbins (อ้างใน สิทธิพงษ์ สิทธิขจร, 2535, หน้า 7-8) ได้แบ่งแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งเป็น 3 แนวความคิดคือ

1. แนวความคิดแบบดั้งเดิม (Traditional View) แนวคิดนี้เป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลายในช่วงปี ค.ศ. 1930-1948 แนวคิดนี้มีความเห็นว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เลวร้าย ทำลายขาดเหตุผล ใช้ความรุนแรง ไม่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ จึงควรหลีกเลี่ยงหรือกำจัดให้หมดไป ความขัดแย้งเป็นเรื่องของความผิดพลาดของคนใดคนหนึ่ง ดังนั้นจึงต้องหาคนผิดให้ได้ ความขัดแย้งเป็นเรื่องเสียหาย ดังนั้นจึงต้องช่วยกันปิดบัง สาเหตุของความขัดแย้งเป็นผลมาจากการสื่อสารที่บกพร่อง ขาดความใจกว้าง ขาดความไวเนื้อเชื่อใจ เป็นความผิดพลาดของผู้บริหาร ตามแนวคิดนี้ ความขัดแย้งทุกอย่างเป็นสิ่งที่เลวร้าย คนที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง จึงเป็นคนไม่ดี เป็นตัวแสบขององค์การ

2. แนวพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral View) แนวคิดนี้ เป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลายในช่วงปี ค.ศ. 1940-1975 แนวคิดนี้ ยอมรับว่าเป็นเรื่องธรรมชาติที่เกิดขึ้นในกลุ่มบุคคลและองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์การที่มีความสลับซับซ้อน ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งไม่จำเป็นต้องเลวร้ายเสมอไป แต่อาจเป็นศักยภาพที่จะเป็นพลังทางบวกหรือพลังที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานกลุ่ม ดังนั้นเราจึงต้องยอมรับว่าในองค์การต้องมีความขัดแย้งไม่สามารรถกำจัดให้หมดไปได้ ผู้บริหารจึงควรคิดหาวิธีแก้ไขความขัดแย้งแทนที่จะขจัดหรือปฏิบัติว่าไม่มีความขัดแย้ง

3. แนวนักปฏิสัมพันธ์ (Interactionist View) แนวคิดนี้ เป็นแนวคิดปัจจุบันที่มองความขัดแย้งในแง่ดีและสร้างสรรค์คล้ายๆ กับแนวพฤติกรรมศาสตร์ ความขัดแย้งนอกจากจะเป็นพลังทางบวกที่ส่งเสริมการทำงานของกลุ่มแล้ว ความขัดแย้งบางอย่างจำเป็นต้องมี เพื่อช่วยให้กลุ่มทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ องค์การที่ปราศจากความขัดแย้งจึงมีความจำเป็น แต่ความขัดแย้งต้องอยู่ในระดับที่พอเหมาะ ไม่มากเกินไปหรือน้อยเกินไป จึงจะช่วยให้คนมีความตื่นตัว กระตือรือร้น ประเมินตนเอง และมีความคิดสร้างสรรค์

Stoner (อ้างใน บุญมั่น ธนาศุภวัฒน์, 2537, หน้า 184) ได้สรุปไว้ดังนี้

1. แนวคิดสมัยเดิม เป็นแนวคิดที่มีความเชื่อว่าความขัดแย้ง เป็นสิ่งไม่จำเป็นและเป็นผลร้ายต่อองค์การ เป็นสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยง เป็นสิ่งที่เกิดจากความผิดพลาดของการบริหารในการออกแบบขององค์การ และการบริหารขององค์การ อีกทั้งยังเชื่อว่าความขัดแย้งจะทำลายความสามัคคีขององค์การและทำให้เกิดผลเสียหายต่อการปฏิบัติงาน และยังเชื่อว่าภารกิจของผู้บริหารคือการจัดการความขัดแย้ง การขัดขวางความขัดแย้ง เมื่อผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

2. แนวคิดสมัยปัจจุบัน แนวความคิดนี้เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นไม่ว่าองค์การจะถูกออกแบบหรือดำเนินการอย่างไร ความขัดแย้งที่มีมากเกินไปจะเกิดผลร้ายต่อองค์การ ในขณะที่ความขัดแย้งบางอย่างอาจเป็นสิ่งที่มีความประโยชน์ เพราะทำให้องค์การดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะบริหารความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมและยุติความขัดแย้ง เพื่อผลการปฏิบัติงานที่ดีมีประสิทธิภาพขององค์การไว้

แมนรัตน์ รัตนสุคนธ์ (2538 , หน้า 21) ได้อธิบายสรุปถึงลักษณะที่แสดงออกถึงแนวความคิดความขัดแย้ง โดยจำแนกเป็น 5 มิติ ได้แก่

1) การรับรู้ของตนเอง หมายถึง ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อคู่กรณีมีความเชื่อ หรือรู้ว่าเป้าหมายของตนเข้ากับผู้อื่นไม่ได้ ลักษณะสำคัญของการรับรู้ ซึ่งก่อให้เกิดความขัดแย้งมีอยู่ 3 รูปแบบ คือ แบบแรก เป็นกรณีที่กลุ่มหรือคู่กรณีต้องตระหนักว่าตนเองมีลักษณะรวมที่แตกต่างไปจากคนอื่น แบบที่สอง กรณีที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งหรือทั้งสองฝ่ายไม่พอใจในสภาพของตนเมื่อเทียบกับสภาพของอีกฝ่ายหนึ่ง แบบสุดท้าย คือต้องมีความเชื่อว่าจะลดความไม่พึงพอใจลงได้ เมื่ออีกฝ่ายหนึ่งยอมรับในสิ่งที่ไม่ยอมรับมาก่อน

2) การจูงใจกลุ่มเพื่อน หมายถึง ระดับความขัดแย้งที่เพิ่มขึ้นหรือลดลง ซึ่งขึ้นอยู่กับความรุนแรงของความรู้สึกและพฤติกรรมของคู่กรณี

3) การปฏิบัติตามกฎข้อบังคับ หมายถึง การกระทำที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งต้องอยู่ในกรอบของกฎและแนวทางที่กำหนดอย่างเป็นทางการ ยอมรับสัมพันธ์กับระดับความขัดแย้ง กล่าวคือ ถ้าต้องปฏิบัติตาม

4) ความเข้มข้น ของระดับความขัดแย้ง หมายถึง อัตราส่วนของความขัดแย้งต่อความไม่ขัดแย้ง ซึ่งสามารถแสดงออกในรูปความขัดแย้งอย่างแท้จริง

5) ความไม่เท่าเทียมกันของอำนาจ หมายถึง ลักษณะของความขัดแย้ง เพราะมีความเกี่ยวพันต่อกระบวนการขัดแย้ง ตั้งแต่จุดกำเนิดจนถึงจุดสิ้นสุด ระดับของอำนาจที่แตกต่างกันเป็น

ผลให้คู่กรณีตระหนักถึงความแตกต่างและหาวิธีเพื่อให้ได้มาซึ่งความเท่าเทียมกัน หรือนัยหนึ่งคือ การยุติความขัดแย้ง

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

1. แนวคิดเดิม เป็นแนวคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์จะมองความขัดแย้งในลักษณะที่ไม่พึงประสงค์ในการอยู่ร่วมกัน คือ เห็นความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ดีควรขจัดให้หมดไปโดยเร็ว เป็นสิ่งที่สามารถหลีกเลี่ยงได้ เป็นสิ่งที่เกิดจากความผิดพลาดหรือล้มเหลวในแง่ของการสื่อความหมาย ขาดความเข้าใจ ความไม่เชื่อมั่นกัน การปกปิดกันระหว่างผู้เกี่ยวข้อง และมองว่าสภาพแวดล้อมเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคล

2. แนวคิดแบบใหม่ มองความขัดแย้งในทางบวกและเป็นเรื่องของการท้าทายความสามารถของผู้บริหาร คือมองว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องดี ควรกระตุ้นให้เกิดขึ้นเพื่อให้เกิดการแข่งขันอันจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันก็ต้องมีการควบคุมมิให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร เห็นว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ไม่ว่าสังคมใด เป็นผลที่เกิดจากการแข่งขันเพื่อให้ได้รางวัล

ในทำนองเดียวกัน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, หน้า 161) ได้สรุปเกี่ยวกับแนวคิดของความขัดแย้งเป็น 2 แนวคิด คือแนวคิดสมัยเดิม ซึ่งเห็นว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ดี ไม่ควรให้เกิดขึ้นต้องหาทางแก้ไขเสีย ถ้าหากเกิดขึ้นก็ต้องพยายามระงับหรือไกล่เกลี่ยและแนวคิดสมัยใหม่ เห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่ถ้ารู้จักวิธีบริหารหรือวิธีแก้ไขที่ดีจะกลายเป็นการให้คุณประโยชน์อีกด้วย

จากแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งของบุคคลดังกล่าวพอจะสรุปได้ว่า ความขัดแย้งมีจุดเริ่มต้นทางเศรษฐกิจ และพอจะแบ่งได้เป็น 2 แนวคิดคือ แนวคิดดั้งเดิมซึ่งเห็นว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องเลวร้ายควรขจัดให้หมดไปโดยเร็ว ส่วนอีกแนวคิดหนึ่งคือแนวคิดปัจจุบัน เห็นว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องดี ควรกระตุ้นให้เกิดขึ้นในองค์กรเพื่อการพัฒนา แต่ต้องมีการควบคุมไม่ให้ลุกลามจนเกิดความเสียหาย

ประเภทของความขัดแย้ง

การจัดแบ่งประเภทของความขัดแย้งนั้น มีอยู่หลายประเภทตามเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา ซึ่งได้มีนักการศึกษาหลายท่านได้จำแนกประเภทของความขัดแย้งไว้ ดังต่อไปนี้

กิติมา ปรีดีกิลก (อังกิน บุญมั่ง หนาสุภวัฒน์, 2537, หน้า 196) ได้แบ่งประเภทความขัดแย้งโดยคำนึงถึงผลงานไว้ 2 ประเภทคือ

1. ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ หมายถึง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นแล้วทำให้องค์กรเจริญหรือพัฒนาได้ ซึ่งกล่าวได้ว่าองค์กรได้รับประโยชน์จากความขัดแย้งนั่นเอง

2. ความขัดแย้งในทางเสื่อม หมายถึง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นแล้วทำให้กิจกรรมขององค์กรไม่เจริญ ทำให้องค์กรเสื่อมสลายหรือต้องล้มเลิกไปเลย

จากความคิดเห็นดังกล่าว พอสรุปได้ว่านักการศึกษาได้จัดประเภทของความขัดแย้งไว้แตกต่างกันไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา

ส่วน Walton (อ้างใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2538, หน้า 777) ได้จัดแบ่งความขัดแย้ง โดยพิจารณาตามสภาพหรือสภาวะปัญหาหรืออารมณ์ออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. ความขัดแย้งในเนื้อหาสาระ (Substantive issues) เกี่ยวกับการตกลงกันไม่ได้ในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวกับนโยบาย การปฏิบัติแข่งขันกันในด้านทรัพยากรชนิดเดียวกัน มีแนวคิดแตกต่างกันเกี่ยวกับกฎเกณฑ์ กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ และบทบาทที่สัมพันธ์กัน เป็นต้น

2. ความขัดแย้งทางอารมณ์ (Emotional issues) เกี่ยวกับความรู้สึกที่ไม่ดีต่อกันระหว่างคู่แข่ง ซึ่งแสดงออกมาในรูปของความโกรธเคือง ไม่ไว้วางใจกัน ด่าทอกัน เกรงกลัวและปฏิเสธกันและกัน เป็นต้น

ส่วน ถวัลย์ วรเทพพุดมิพงษ์ (อ้างใน ชูชีพ พุทธประเสริฐ, 2542, หน้า 43-44) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งในเชิงการบริหารองค์กรได้ 3 ประเภทคือ

1. ความขัดแย้งทางความคิด (Conflict of Ideas) โดยทั่วไปมักมีสาเหตุมาจากสิ่งต่อไปนี้

1.1 ทักษะคติ ค่านิยม และความเชื่อที่แตกต่างกัน จึงทำให้เกิดความคิดไม่ตรงกัน

1.2 ความรู้ความสามารถที่แตกต่างกัน จึงทำให้เกิดความคิดความอ่านแตกต่างกัน

1.3 ประสบการณ์ที่แตกต่างกัน จึงทำให้มองปัญหาไม่เหมือนกัน

2. ความขัดแย้งกันในด้านผลประโยชน์ (Conflict of Interest) ซึ่งมักจะมีสาเหตุมาจากเรื่องต่อไปนี้

2.1 ความต้องการที่แตกต่างกัน เช่น สมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์ข้าราชการของหน่วยงานหนึ่งส่วนใหญ่ต้องการนำเงินปันผลสหกรณ์ฯ มาแบ่งในบรรดาสมาชิกแต่กรรมการบริหารสหกรณ์ ต้องนำไปซื้อรถเก๋งให้ผู้บังคับบัญชาเพื่อตนเองจะได้รับประโยชน์ตอบแทนจากผู้บังคับบัญชาในรูปของความเจริญก้าวหน้าในราชการ เป็นต้น

2.2 ความจำกัดของทรัพยากรบางอย่างที่จะตอบสนองความต้องการ เช่น ในหน่วยงานหนึ่งมีโควตาสำหรับเลื่อนเงินเดือนสองชั้น 10 คน แต่คนที่อยากได้สองชั้นมี 15 คน เป็นต้น คนที่ไม่ได้ผิดหวังและอาจทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้

2.3 การแข่งขันชิงดีชิงเด่นกัน ถ้าเป็นไปในทางที่ไม่ชอบไม่ควร อาจเกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้นได้ เช่น การแข่งขันกันว่าผู้ได้บังคับบัญชาของใครจะได้เลื่อนเงินเดือนสองชั้นมากกว่ากัน โดยไม่คำนึงว่าจะได้มาโดยวิธีใด เป็นต้น

3. ความขัดแย้งอันเกิดจากบุคลิกภาพขัดกัน (Conflict of Personality) ความขัดแย้งประเภทนี้บางทีเรียกว่า “สอนศิลป์ไม่กินกัน” คนบางคนพบกันครั้งแรกก็ถูกใจลกกัน พุดคุยกันอย่างสนิทสนมรวดเร็วเหมือนกับว่ารู้จักกันมาหลายปี แต่บางคนตรงข้ามพอเห็นหน้าท่าทางก็ไม่ชอบกันทันทีทั้งๆ ที่ไม่เคยรู้จักกันมาก่อน ทั้งนี้เนื่องจากบุคลิกภาพขัดกันนั่นเอง

สำหรับ สุรนันทน์ เลขาหมื่น (2544, หน้า 14) ได้จำแนกประเภทโดยพิจารณาถึงที่มาของความขัดแย้งว่าสามารถแบ่งเป็น 5 ประเภท

1. ความขัดแย้งภายในบุคคล ลักษณะนี้เกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีความไม่แน่ใจเกี่ยวกับว่าเขาถูกคาดหวังให้ปฏิบัติงานอะไร หรืออาจเกิดจากการที่บุคคลที่มีความรู้สึกว่าเขาไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เขาเป็นสมาชิกอยู่ เป็นต้น

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ลักษณะนี้มักจะมีสาเหตุมาจากความแตกต่างระหว่างบุคลิกภาพ และอาจเกิดจากความกดดันที่เกี่ยวข้องกับบทบาทที่ครองของทั้งสองฝ่าย

3. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่ม ลักษณะนี้จะเกี่ยวข้องกับที่กลุ่มกำหนดเพื่อปฏิบัติงานของกลุ่ม

4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มภายในองค์การเดียวกัน ลักษณะนี้จะเป็นความขัดแย้งระหว่างลำดับชั้น สายการบังคับบัญชาระหว่างสมาชิกระดับต่างๆ ความขัดแย้งทางด้านหน้าที่ระหว่างฝ่ายปฏิบัติการและฝ่ายให้คำปรึกษา และความขัดแย้งระหว่างกลุ่มที่เป็นทางการ

5. ความขัดแย้งระหว่างองค์การ ลักษณะนี้เป็นรูปแบบที่มีการแข่งขันในทางด้านการผลิตและการบริหารซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาสินค้าชนิดใหม่ที่มีคุณภาพ ราคาถูกและบริการเยี่ยม

และวรรณารถ แสงมณี (2544, หน้า 12) ได้แบ่งประเภทความขัดแย้งตามที่มาได้ 3 ประเภทคือ

1. ความขัดแย้งในบทบาทของบุคคล เป็นรูปแบบของพฤติกรรมที่บุคคลมีการแสดงออกมาเมื่อเกิดความไม่พอใจและต้องการขัดขึ้นที่จะกระทำบางสิ่งบางอย่าง แม้ว่าบทบาทของงานที่เป็นอยู่ภายในองค์การ อาจกดดันให้เขาต้องยอมรับจะมีพฤติกรรมเช่นนั้นแต่เมื่อใดที่เกิดความรู้สึกต่อต้านไม่ยอมรับก็จะเกิดความขัดแย้งของบทบาทที่ตามมา เช่น การปฏิเสธที่จะเชื่อฟังหรือปฏิบัติตามคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล มักมีสาเหตุมาจากความแตกต่างของบุคลิกภาพ ตัวอย่างเช่น สมาชิกองค์การบางคนที่มีบุคลิกภาพเป็นคนก้าวร้าวโผงผางเสียงดัง ก็อาจมีโอกาสเกิดความขัดแย้งมากกว่าบุคคลอื่น หรือบุคคลบางคนที่มีทัศนคติในแง่ลบบ่อยครั้งและทำให้มีผลต่อการแปลความหมายในพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงานภายในองค์การเดียวกัน ก็อาจทำให้มีผลกระทบกระเทือนกับสมาชิกคนอื่นได้ง่าย

3. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มที่เห็นได้ชัดเจนก็คือความขัดแย้งระหว่างสายงานปฏิบัติการและสายงานที่ปรึกษา หรือระหว่างแผนกต่าง ๆ ที่มีการเกี่ยวข้องของงานระหว่างกัน ดังเช่นแผนกการผลิต แผนกการตลาด และแผนกวิจัย เป็นต้น

สาเหตุของความขัดแย้ง

ส่วน เอกซัย กี่สุซพันธ์ (2538, หน้า 165-166) ได้ระบุสาเหตุของความขัดแย้งโดยทั่วไปว่ามีอย่างน้อย 5 ประการคือ

1. ผลประโยชน์ ผลประโยชน์มักจะเป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่พบมากที่สุดไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคลก็ตาม ทั้งนี้เพราะคนมีแนวโน้มที่จะทำงานเพื่อผลประโยชน์ของตนเองอยู่แล้ว ผลประโยชน์ที่ว่านี้ไม่เฉพาะแต่ทรัพย์สินเงินทองเท่านั้นแต่หมายถึงตำแหน่งหน้าที่การงาน โอกาสก้าวหน้าและความสะดวกสบายต่างๆ ในการปฏิบัติงานด้วย

2. บทบาทไม่ชัดเจน บทบาท หมายถึงการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายซึ่งบางครั้งผู้ปฏิบัติงานอาจเกิดความไม่แน่ใจว่าเขามีหน้าที่ต้องทำอะไรบ้าง บริษัทหรือผู้บริหารคาดหวังว่าเขาจะต้องปฏิบัติอย่างไรบ้าง ความรับผิดชอบของเขาควรมีอย่างน้อยเพียงใด เขาควรรับงานความก้าวหน้าในการทำงานกับใคร เหล่านี้อาจจะเป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้

3. เป้าหมายการทำงาน เป้าหมายในการทำงานขององค์การกับเป้าหมายการทำงานของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลอาจมีความแตกต่างที่บางครั้งผู้ปฏิบัติงานอาจจะไม่เห็นด้วย หรือไม่ยอมรับในเป้าหมายการงานที่องค์การกำหนดขึ้น เช่น การกำหนดให้พนักงานของธนาคารทุกคนต้องหาสมาชิกบัตรเครดิตให้ได้ไม่ต่ำกว่า 5 ราย เป็นต้น

4. อำนาจ อำนาจในที่นี้หมายถึง อำนาจตามตำแหน่ง (Authority) และอำนาจบารมี (Power) ในสภาพความเป็นจริงแล้วบุคคลที่มีตำแหน่งระดับเดียวกันแม้จะมีอำนาจตามตำแหน่งเท่ากัน แต่อาจจะมีอำนาจบารมีไม่เท่ากัน อำนาจต่างๆ ที่แตกต่างกันนี้ อาจจะทำให้ได้รับผลประโยชน์ที่แตกต่างกันด้วย จนเป็นสาเหตุของความขัดแย้งได้เช่นกัน

5. การเปลี่ยนแปลง การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to change) เป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์ เพราะความไม่แน่ใจว่าสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปนั้นจะดีขึ้นกว่าเดิม

หรือไม่ การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนความคาดหวังของผู้ปฏิบัติ การเปลี่ยนตำแหน่งวิธีปฏิบัติงานหรือการเปลี่ยนเป้าหมายในการทำงาน ล้วนเป็นสาเหตุของความขัดแย้งได้ทั้งสิ้น

Duke (อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 45) ได้สรุปแนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิต่างๆ เกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งโดยสรุปว่า สาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้งได้แก่

1. การเป็นเจ้าของ การใช้และการกระจายของสินค้าและทรัพยากรต่างๆ
2. เกียรติยศ ศักดิ์ศรี ตำแหน่ง ฐานะ และการส่งเสริมบุคลิกภาพ
3. การควบคุมหรือการชี้แนวทางให้ผู้อื่นปฏิบัติ รวมทั้งการควบคุมเครื่องมือต่างๆ ของรัฐ
4. ค่านิยม
5. บทบาท
6. วัฒนธรรม
7. ผู้สนับสนุนอุดมการณ์ที่ต่างกัน หรือตรงกันข้าม

Pheuman and Bruehl (อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 45-48) ได้แบ่งสาเหตุแห่งความขัดแย้งออกเป็น 3 กลุ่มดังนี้

1. องค์ประกอบด้านบุคคล เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งมุ่งพิจารณาที่บุคลิกภาพหรือพฤติกรรมของบุคคล ที่สามารถแบ่งออกเป็น 4 ใหญ่ๆ คือ

1.1 ภูมิหลัง สาเหตุอย่างหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งก็คือ การที่แต่ละบุคคลมีภูมิหลังที่แตกต่างกัน เช่น ความแตกต่างทางวัฒนธรรม, การศึกษา, ค่านิยม, ความเชื่อ และประสบการณ์

1.2 แบบฉบับ สาเหตุของความขัดแย้งอีกอย่างหนึ่งคือความแตกต่างของแบบฉบับของแต่ละบุคคล มนุษย์ต่างก็มีการกระทำ พฤติกรรมและการแสดงออกที่เป็นแบบฉบับของตนเอง แบบฉบับของบุคคลอาจพิจารณาได้ ดังนี้

1.2.1 แบบฉบับทางจิตวิทยา คาร์ล จุง ซึ่งเป็นนักจิตวิทยายืนยันให้เห็นว่าแต่ละคนก็มีแบบฉบับทางจิตวิทยาเป็นของตนเอง ไม่ว่าจะป็นวิถีคิด ความรู้สึก หรือประสาทสัมผัส

1.2.2 แบบฉบับทางอารมณ์ แบบฉบับของบุคคลจะแตกต่างกันไปตามแบบฉบับทางอารมณ์ บางคนชอบที่จะเป็นมิตรช่วยเหลือคนอื่นแต่บางคนก็ชอบที่จะข่มขู่หรือก้าวร้าวคนอื่น

1.2.3 แบบฉบับของการเจรจา เป็นผลมาจากแบบฉบับทางอารมณ์ หากบุคคลชอบพินิจไตร่ตรอง มีอารมณ์เย็น แบบฉบับของการเจรจาก็เป็นแบบหนึ่ง หากเป็นคนอารมณ์ร้อนก้าวร้าว แบบฉบับของการเจรจาก็เป็นอีกแบบหนึ่ง

1.2.4 แบบฉบับทางภาวะผู้นำ จำแนกได้หลายวิธี เช่น แบ่งเป็นผู้นำที่มุ่งงานกับมุ่งคน หรือมุ่งสัมพันธ์ เป็นต้น ถ้าผู้นำเป็นแบบเดียวกับผู้ตาม ปัญหาก็อาจไม่เกิด แต่ถ้าผู้นำและผู้ตามเป็นคนละแบบกัน ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นแน่

1.3 การรับรู้ สาเหตุที่สำคัญอย่างหนึ่งของความขัดแย้งก็คือ การรับรู้ที่ส่งผลต่อการเกิดความขัดแย้ง แบ่งเป็น 2 อย่างคือ การรับรู้ที่บิดเบือน และการรับรู้ที่แตกต่างกัน

1.4 ความรู้สึกคนเรามีความรู้สึกแตกต่างกัน ทำให้เกิดความสับสนและนำไปสู่ความขัดแย้งได้

2. ประเด็นปัญหาของการปฏิสัมพันธ์ที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง ปฏิสัมพันธ์ที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งคือการสื่อสาร (Communication) ที่ไม่ดีหรือไม่มีคุณธรรม การสื่อสารที่ไม่ดีจะทำให้เกิดความเข้าใจผิด ทั้งในแง่ของข่าวสารและเจตนาของข่าวสาร ซึ่งจะทำให้ระดับของความขัดแย้งเกิดมากยิ่งขึ้น ความขัดแย้งอาจเกิดจากส่วนประกอบทั้งสามส่วนของสารจะกระบวนการสื่อสาร คือผู้ส่งสาร สื่อที่ใช้ส่งข่าวสาร และผู้รับข่าวสาร ดังเช่น

2.1 ปัญหาจากผู้ส่งข่าวสาร เช่น ส่งข่าวสารที่ไม่สมบูรณ์คลุมเครือหรือไม่ชัดเจนหรือเปลี่ยนความคิดออกเป็นสื่อเพื่อการส่งข่าวสารได้ไม่ถูกต้องและสมบูรณ์ เช่น เปลี่ยนความคิดออกเป็นภาษาเขียนหรือคำพูดได้ไม่ถูกต้อง

2.2 ปัญหาจากสื่อที่ใช้ส่งข่าวสาร เช่น การบิดเบือนข้อมูลโดยไม่ได้ตั้งใจของผู้ส่งสาร ซึ่งอาจเกิดจากถ้อยคำหรือท่าทางที่ใช้หรือการทำงานเคยชิน

2.3 ปัญหาจากผู้รับข่าวสาร เช่น ความสามารถของผู้รับข่าวสารที่จะแปลความหมายของข้อมูลจากสื่อเป็นความคิด เป็นต้นว่าผู้รับข่าวสารไม่เข้าใจภาษาที่ใช้ในการสื่อสารย่อมจะทำให้เกิดความขัดแย้งได้ หรือเกิดจากความเข้าใจไม่ตรงกันระหว่างผู้รับข่าวสารกับผู้ส่งข่าวสาร

3. สภาพองค์การที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง เช่น การมีทรัพยากรที่จำกัด ความคลุมเครือในโครงสร้างและความคลุมเครือในบทบาท กฎเกณฑ์ ในองค์การที่เข้มงวดเกินไป การแข่งขันเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่มีจำกัด และการมีข้อยกเว้นสำหรับบุคคลบางคนในองค์การในขณะ Litterer (อ้างใน ชูชีพ พุทธประเสริฐ, 2542, หน้า 41) ได้ระบุสาเหตุของความขัดแย้งว่าอาจจำแนกได้เป็น 4 ปัจจัยสำคัญในตัวบุคคลและกลุ่ม ดังนี้

1. การเอาแพ้เอาชนะกัน เช่น แต่ละกลุ่มมีเป้าหมายไม่ตรงกัน ไม่สามารถดำเนินการไปสู่เป้าหมายได้ แต่ละกลุ่มจึงแสวงหาวิธีการให้บรรลุเป้าหมายให้ได้ เกิดการเอาแพ้ เอาชนะกัน

2. การแข่งขันเพื่อให้ได้รับประโยชน์มากขึ้น กลุ่มจะดิ้นรนต่อสู้เพื่อผลประโยชน์ของกลุ่มโดยไม่คำนึงถึงผลเสียต่อองค์การ

3. ความเข้าใจกันในฐานะ หมายถึง ฐานะในองค์การ บุคคลจะรู้สึกไม่พอใจถ้าฐานะของคนในองค์การแตกต่างกัน การกำหนดสายบังคับบัญชาเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดความแตกต่างกันในฐานะ

4. ความแตกต่างกันด้านความเข้าใจจากการรับรู้ เพราะความแตกต่างกันในแต่ละบุคคลยอมรับรู้และเข้าใจจากการรับรู้เรื่องต่างๆ แตกต่างกันไป และเมื่อกลุ่มต่างๆ มีการรับรู้ต่างกัน จึงอาจเกิดความขัดแย้งได้ในที่สุด

นอกจากนั้น อรุณ รักธรรม (อ้างใน ชูชีพ พุทธประเสริฐ, 2542, หน้า 42-43) ได้สรุปสาเหตุของความขัดแย้งไว้ 12 ประการได้แก่

1. การจัดทรัพยากร เนื่องจากองค์การทุกขนาดและทุกรูปแบบมีทรัพยากรอยู่อย่างจำกัด ได้แก่ ทรัพยากรกำลังคน เงินทุน วัสดุอุปกรณ์และพื้นที่ในจำนวนจำกัดนั่นเอง เมื่อมีการจัดสรรทรัพยากรดังกล่าวในแต่ละครั้งก็ต้องมีบางกลุ่มในองค์การ ได้ทรัพยากรน้อยกว่าความต้องการของตนเองอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ถึงแม้จะมีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเข้มงวด ในหลักการที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพของแต่ละกลุ่มก็ตาม ผู้นำของแต่ละกลุ่มก็มักจะโต้แย้งเกี่ยวกับความจำเป็นและความสำคัญของกลุ่มตนเองเสมอในองค์การ

2. ความต้องการผลประโยชน์ กลุ่มบุคคลหรือบุคลากรในองค์การล้วนแล้วแต่ต้องการผลประโยชน์ เช่น ต้องการความปลอดภัย ความรัก ความเป็นเจ้าของ ความนับถือ เกียรติยศชื่อเสียง และความต้องการความสำเร็จในชีวิต เป็นต้น เมื่อผลประโยชน์ขัดกันหรือได้รับผลประโยชน์น้อยไม่เพียงพอแก่ความต้องการก็จะเกิดความขัดแย้งขึ้น

3. ความแตกต่างในเป้าหมาย กลุ่มต่างๆ ในองค์การมักจะมีเป้าหมายงานเฉพาะอย่างจึงทำให้มีเป้าหมายของงานที่แตกต่างกัน ทุกกลุ่มต่างปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายของตน เพื่อหวังผลประโยชน์ทางด้านของรางวัลตอบแทน และการจัดสรรทรัพยากรที่กล่าวมาแล้วเพิ่มขึ้นจากองค์การ จึงเป็นเหตุให้เกิดความขัดแย้งกันขึ้นในระหว่างกลุ่ม เช่น เกี่ยวกับเรื่องลำดับก่อนหลังของการปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่ม เป็นต้น

4. ข้อมูลหรือข้อเท็จจริง อาจจะเป็นที่มาของความขัดแย้งระหว่างกลุ่มในองค์การได้ ถ้าหากว่าแต่ละกลุ่มมีข้อมูลที่แตกต่างกันจึงเข้าใจกันและกันคนละด้านในประเด็นสำคัญ อันเป็นสาเหตุที่ทำให้มีความเห็นที่แตกต่างกันออกไป

5. ค่านิยม เรื่องค่านิยมนี้เป็นสิ่งสำคัญในการที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มในองค์การ เช่น “ดุลยพินิจด้านค่านิยม” (Value Judgement) ซึ่งมักจะแตกต่างกันไปในแต่ละกลุ่ม เป็นเรื่องของความเห็นในด้าน ดี และ เลว

6. ความแตกต่างด้านการรับรู้ ความแตกต่างในเป้าหมายระหว่างกลุ่มต่างๆ ภายในองค์กร มักจะตามมาด้วยความแตกต่างกันในการรับรู้ที่สามารถนำไปสู่ความขัดแย้งได้ เช่น แผนกวิศวกรรมอาจมีการรับรู้ในเรื่องคุณภาพของสินค้า การออกแบบที่ถึงพร้อมด้วยหลักทางวิศวกรรมและความคงทนถาวรของสินค้า ในขณะที่แผนกสินค้ากลับมีความคิดไปในทางด้านการออกแบบให้ง่าย ๆ เพื่อประหยัดต้นทุนการผลิต เป็นต้น

7. ความเชื่อ ความเชื่อของแต่ละกลุ่มซึ่งมีความแตกต่างกัน เช่น กลุ่มที่มาจากสาขาวิชาชีพที่แตกต่างกัน เป็นต้นว่า ฝ่ายการเงิน ฝ่ายการผลิต และฝ่ายการตลาดจะมีความเชื่อแตกต่างกันไป ซึ่งจะทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์กรเสมอ

8. ความคิดเห็นและความรู้ของแต่ละกลุ่มที่แตกต่างกัน เป็นผลมาจากการได้รับการศึกษาอบรมมาโดยตลอด จนกลายเป็นสามัญสำนึกที่ว่า “ต่างฝ่ายต่างก็ถือศักดิ์ศรีของตนด้วยกันทั้งนั้น” ซึ่งจะทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์กรเสมอ

9. โครงสร้างขององค์กร อาจเป็นสาเหตุของความขัดแย้งระหว่างกลุ่มในองค์กรได้ โดยเฉพาะโครงสร้างขององค์กรแบบระบบราชการซึ่งประกอบด้วยการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น มีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ แบ่งงานตามความถนัดและทักษะความชำนาญ งานเป็นของส่วนกลาง มิใช่เป็นเรื่องส่วนตัว (Impersonal) และเหตุผลอยู่ที่กฎหมายซึ่งกำหนดไว้ เป็นระบบที่ฝืนความรู้สึกตามธรรมชาติของมนุษย์ เช่นการขาดโอกาสในการใช้ความคิดริเริ่ม จึงรวมกลุ่มต่อสู้เพื่อเอาชนะกลุ่มผู้บังคับบัญชา จึงเป็นที่มาของความขัดแย้งในองค์กรนั่นเอง

10. การเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร หรือพฤติกรรมในองค์กร (ทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ ทักษะ วิธีการทำงาน การวินิจฉัยสั่งการ ฯลฯ)

11. การติดต่อสื่อข้อความ การติดต่อสื่อข้อความที่เลว เป็นอีกสาเหตุหนึ่งของความขัดแย้งภายในองค์กร เช่น การติดต่อสื่อข้อความทางเดียวจากผู้บังคับบัญชาลงมาถึงผู้ใต้บังคับบัญชาและข้อมูลที่ถูกผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับไม่ตรงกับเจตจำนงของผู้สั่งการ เนื่องจากภาษา ความรู้ ค่านิยม หรือความเชื่อของทั้งสองฝ่ายต่างกัน จึงทำให้เกิดการเข้าใจผิด อันเป็นเหตุทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ในองค์กร

12. พฤติกรรมของกลุ่ม ได้แก่ ความพึงพอใจในบทบาทและสถานภาพที่ได้รับในองค์กร บุคลิกภาพของผู้นำแต่ละกลุ่ม และการปะทะสังสรรค์ระหว่างกลุ่มในสังคมองค์กร เป็นต้น ก็สามารถเป็นสาเหตุแห่งความขัดแย้ง ระหว่างกลุ่มในองค์กรได้เช่นกัน

จากความคิดเห็นของนักการศึกษาที่มีต่อสาเหตุของความขัดแย้งดังกล่าว พอจะสรุปได้ว่าสาเหตุของความขัดแย้งมาจากความแตกต่างระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในด้านต่างๆ และใน

เรื่องของการติดต่อสื่อสาร การแข่งขันทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด รวมทั้งโครงสร้างขององค์การที่ไม่เหมาะสมเป็นต้น

ในขณะที่ วรรณารถ แสงมณี (2544, หน้า 12) ได้สรุปถึงสาเหตุของความขัดแย้งไว้ 4 ข้อ ดังนี้

1. การจัดสรรทรัพยากรเกิดขึ้นเนื่องจากแต่ละฝ่ายในองค์การต่างมีความพยายามที่จะแสวงหาทรัพยากร เพื่อนำมาดำเนินงานให้เป้าหมายของงานบรรลุผลสำเร็จ ทั้งๆ ที่ทรัพยากรในองค์การมีอยู่อย่างจำกัด ทำให้ผู้บริหารของแต่ละฝ่ายต่างทำหน้าที่ปกป้องหรือต่อสู้เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรเหล่านี้ และพยายามนำเสนอความสำคัญและความจำเป็นของกลุ่มอยู่เสมอ จนนำไปสู่ความขัดแย้งในองค์การได้

2. ความแตกต่างของเป้าหมาย ในองค์การหนึ่งๆ จะมีหลายๆ แผนก ในแต่ละแผนกขององค์การมักมีเป้าหมายของแผนก ซึ่งเป็นเป้าหมายย่อยๆ ในองค์การ แต่ละแผนกมีเป้าหมายที่แตกต่างกัน หากสมาชิกในองค์การไม่มองเป้าหมายหลักขององค์การ แต่ไปมองเป้าหมายย่อยๆ ในแผนกของตนแล้ว จึงทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์การได้ เช่น แผนกการตลาดต้องการวางแผนกลยุทธ์ ตัดราคากับคู่แข่งด้วยการลดราคาลดสินค้าให้ต่ำลงเพื่อดึงดูดลูกค้าจากคู่แข่งให้มากขึ้น ซึ่งอาจไม่ได้รับความร่วมมือ หรือเห็นด้วยจากแผนกอื่น ๆ เช่น แผนกผลิต ต้องการให้แผนกตลาดมีนโยบายในการตั้งราคาผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น เนื่องจากเกรงว่าจะกระทบในทางลบกับต้นทุนต่อหน่วย ดังนั้นจะเห็นว่าแผนกต่างๆ ภายในองค์การล้วนมีเป้าหมาย และทัศนคติที่อาจแตกต่างกันหรือเหมือนกันในเหตุการณ์ต่างๆ ซึ่งทำให้เกิดโอกาสของความขัดแย้งได้

3. การขึ้นอยู่ระหว่างกันของงาน เมื่อแผนกงานตั้งแต่สองแผนกขึ้นไปต้องทำกิจกรรมงานร่วมกัน โดยงานหนึ่งนั้นจะสามารถดำเนินการต่อไปหรือสำเร็จในงานใดก็ต่อให้สำเร็จบางส่วนมาจากแผนกอื่น ซึ่งจะทำให้การขึ้นอยู่ระหว่างกันของงานในแผนกเหล่านั้นมีมากขึ้น นั่นคือโอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งหรือมีความเป็นมิตรก็จะตามมา

4. ความแตกต่างของค่านิยม ความเชื่อ และการรับรู้ บุคคลแต่ละคนย่อมมี ค่านิยม ทัศนคติ ความเชื่อในเรื่องต่าง ๆ ที่แตกต่างกัน สิ่งเหล่านี้ทำให้การแปลความหมายและการรับรู้เรื่องราว หรือข้อเท็จจริงต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน จนอาจนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างกันได้

ส่วน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, หน้า 159-160) ได้สรุปสาเหตุความขัดแย้งโดยทั่วไปไว้ดังนี้

1. การจัดสรรทรัพยากร เช่น เงิน วัสดุ อุปกรณ์ สถานที่ คน เป็นสิ่งที่หน่วยงานต้องจัดสรรให้แก่กลุ่มต่างๆ ปัญหาเกิดขึ้นเนื่องจากการแบ่งสัณปันส่วนไม่เป็นไปตามความต้องการทรัพยากรมีน้อยไม่เพียงพอกับความต้องการ เช่น การให้ 2 ชั้นไม่ทั่วถึง

2. ความแตกต่างในด้านเป้าหมายของบุคคลกับองค์การ สิ่งที่เราตั้งไว้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เนื่องจากแต่ละบุคคลมีเป้าหมายแตกต่างกัน เขามาอยู่รวมกันทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างเป้าหมายส่วนบุคคลกับกลุ่มเป้าหมายขององค์การ ทำให้คนเราเลือกปฏิบัติแตกต่างกันไปด้วย

3. ความไม่สัมพันธ์กันระหว่างคำสั่งอย่างเป็นทางการกับคำสั่งที่ไม่เป็นทางการ โดยทั่วไป สิ่งที่เป็นคำสั่งควรเป็นแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกัน แต่บางครั้งหน่วยงานมีคำสั่งที่ถูกต้อง มีระเบียบ มีการเลือกปฏิบัติ สำหรับบางคนมีข้อยกเว้น เช่น การมาทำงานสาย การขาดงาน หรือในกรณีที่คำสั่งที่เป็นลายลักษณ์อักษรกับคำสั่งด้วยวาจาไม่ตรงกันก็มี

4. ลักษณะโครงสร้างขององค์การ แต่ละแผนกมีความแตกต่างกัน แผนกขายกับแผนกบัญชี มีลักษณะหน้าที่และงานที่ปฏิบัติแตกต่างกันอยู่ ทำให้เกิดความสำคัญและเป้าหมายของงานและลักษณะ ผู้ปฏิบัติงานอาจเห็นความแตกต่างของการเลือกปฏิบัติของฝ่ายบริหารที่ให้ความสำคัญไม่เท่ากัน ทำให้เกิดความขัดแย้งกันได้

5. ความแตกต่างในด้านพฤติกรรมส่วนบุคคล เช่น บุคลิกภาพเป้าหมายส่วนตัว ความเชื่อ ค่านิยม ซึ่งแตกต่างจากคนอื่นทำให้เกิดการยึดถือ เชื้อมั่นในความคิดของตนเอง การปฏิบัติของตนทำให้เกิดความขัดแย้งกันได้

6. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ เป็นความไม่สัมพันธ์ระหว่างงานที่ปฏิบัติกับความเชื่อความคิดความสามารถของตน บางคนมีแนวคิดเช่นนี้ แต่ต้องปฏิบัติตามคำสั่งหรืองานที่ทำอยู่นั้น แต่ความสามารถที่ตนเองทำสูง ทำให้เกิดความเบื่อหน่าย และมีความเห็นขัดแย้งกับผู้อื่นในเรื่องการทำงาน นอกจากนี้การไม่ได้กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจนก็ทำให้การทำงานมีความขัดแย้งกันได้

ในส่วนของ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544, หน้า 219-221) ได้ระบุถึงความขัดแย้งในองค์การเกิดขึ้นจากสาเหตุที่สำคัญ 2 ด้าน ได้แก่

1. ความขัดแย้งที่เกิดจากองค์การซึ่งประกอบด้วยปัญหาขัดแย้งหลายประการที่สำคัญที่สุดคือ ความขัดแย้งในการแย่งชิงทรัพยากรที่มีจำกัดความไม่ชัดเจนด้านความรับผิดชอบและ

อำนาจตัดสินใจ ความแตกต่างด้านอำนาจ ความแตกต่างระหว่างบุคคล การแย่งชิงรางวัลความดี ความชอบ และการต้องพึ่งพาต่อกันในการปฏิบัติงาน

2. ความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากความสัมพันธ์ส่วนบุคคล ได้แก่ ความขัดแย้งที่มีความรุนแรงอันเกิดจากอารมณ์ขุ่นเคืองเกิดจากการเข้าใจว่ามีคนจ้องจับผิดตน เกิดจากการสื่อความหมายที่ผิด เกิดจากขาดความไว้วางใจต่อกัน โดยเฉพาะเมื่อเกิดความสงสัยว่าคนใดคนหนึ่งของกลุ่มเอาใจออกห่างความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้นั้นจะเสื่อมทรามลงจนกลายเป็นความขัดแย้งได้ และสาเหตุของความขัดแย้งประการสุดท้ายคือบุคลิกภาพที่เป็นคุณลักษณะเฉพาะบุคคล

พฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญความขัดแย้ง

เมื่อบุคคลพบกับความขัดแย้ง บุคคลจะแสดงพฤติกรรมออกมาโดยพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้นอาจตั้งใจหรือไม่ตั้งใจ นั่นคือสามารถควบคุมให้เกิดพฤติกรรมนั้นๆ หรือปล่อยให้พฤติกรรมนั้นเกิดขึ้นตามธรรมชาติของบุคคลเจ้าของพฤติกรรม พฤติกรรมของบุคคลโดยทั่วไปเมื่อพบกับความขัดแย้ง มีดังต่อไปนี้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534, หน้า 99) กล่าวว่า โดยทั่วไปแล้วเมื่อบุคคลคาดหวังว่าจะพบความขัดแย้ง เข้าต้องตัดสินใจเพื่อเลือกอย่างหนึ่งในสามอย่าง คือ

1. เลือก ก. หรือ เลือก ข.
2. พยายามประนีประนอมระหว่าง ก. กับ ข.
3. พยายามหลีกเลี่ยงจากทั้งสองฝ่าย

Pnueman and Bruehl (อ้างใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2534, หน้า 101) อธิบายว่าเมื่อบุคคลต้องเผชิญกับความขัดแย้งจะมีอยู่ 3 ทางเลือก คือ

1. การอยู่เฉย ๆ พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงอาการของการอยู่เฉย ๆ มีอยู่หลายรูปแบบ เช่น ไม่สนใจว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น ปฏิเสธว่าหน่วยงานของตนมีความขัดแย้ง ไม่ยอมรับว่าเป็นหน้าที่ของตนที่จะต้องไปแก้ปัญหาความขัดแย้ง เลือกสนใจความขัดแย้งเฉพาะส่วนที่ตนเองได้ประโยชน์ หรือเป็นบุคคลที่ถือคติว่าความขัดแย้งทั้งหลายจะลดลงไปเองเมื่อเวลาผ่านไป ซึ่งความขัดแย้งบางอย่างอาจลดลงแต่อันตรายของการเผชิญกับความขัดแย้งของการอยู่เฉย ๆ ก็คือ จะทำให้ความขุ่นเคืองหรือความเป็นปฏิปักษ์ระหว่างกันเพิ่มขึ้น จนเป็นการทำลายหรือสกัดกั้นไม่ให้องค์การบรรลุเป้าหมายหรือยากแก่การควบคุม

2. การระงับความขัดแย้ง บุคคลจะเผชิญกับความขัดแย้งในลักษณะใดนั้นขึ้นอยู่กับวิธีการที่เขา มอง หากมองเป็นความเลวร้าย เขาก็จะพยายามระงับ หากเขาเห็นว่าสถานการณ์นั้นเขาอาจจะแพ้ เขาจะพยายามพลิกสถานการณ์ให้ชนะหรือให้แพ้ให้น้อยที่สุด คนที่มีอำนาจก็มักจะ

ระงับความขัดแย้งโดยใช้กำลังหรือข่มขู่ โดยแสดงพฤติกรรมในรูปแบบต่างๆ เช่น การใช้คำพูดให้ร้ายหรือโจมตีฝ่ายตรงข้าม การใช้อำนาจตัดสินใจให้แพ้ – ชนะ การแบ่งแยกแล้วเข้าปกครอง การลดความสำคัญของฝ่ายตรงข้ามในทุกวิถีทาง การปฏิเสธหรือไม่สนใจความคิดเห็นที่บุคคลอื่น

3. การบริหารความขัดแย้ง ผู้บริหารอาจใช้วิธีการดังนี้ในการบริหารความขัดแย้ง

- ก. รักษาระดับความสนใจ
- ข. ฝ่าฝืนเกิดคุณสมบัติของของความขัดแย้ง
- ค. ใช้วิธีในการแก้ไขความขัดแย้งอย่างเหมาะสม

Turner and weed (อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาการ, 2534, หน้า 102-103) ได้จำแนกการตอบสนองของบุคคลเมื่อเกิดความขัดแย้งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. พวกหันหน้าเข้าสู้ พวกนี้เมื่อเกิดความขัดแย้งจะพยายามแก้ปัญหา โดยพยายามให้ฝ่ายตรงข้ามเห็นด้วยกับเขาแม้จะเป็นบางส่วนก็ยังมี จะมีความเต็มใจที่จะเสี่ยงโดยเป็นคนแรกที่เข้าไปแก้ปัญหา พวกนี้จะแสดงพฤติกรรมออกมาใน 2 ลักษณะ ดังนี้

ก. ใจดีสู้เสือ เป็นพวกที่แสดงอาการเป็นมิตร เห็นอกเห็นใจ หรือยอมรับว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น โดยเชื่อว่าจะต้องมีความไว้วางใจเป็นประการสำคัญ ก่อนที่จะดำเนินการแก้ปัญหาใด ๆ การแสดงอาการใจดีสู้เสือเพื่อเป็นการทดสอบว่าจะสู้หรือจะถอย

ข. เผชิญหน้า เป็นพวกที่คิดว่ามีบรรยากาศของความไว้วางใจมากพอที่จะเปิดเผยความขัดแย้งได้ ด้วยเหตุที่เขามีอำนาจและมีจุดยืนที่มั่นคงพอ หรือเพราะเขาคิดว่าเหตุการณ์นั้นเลวร้ายจนกระทั่งคิดว่าไม่มีอะไรจะเสียมากไปกว่านี้อีก หากต้องเผชิญหน้ากันทั้งสองกรณีนั้นมีอัตราการเสี่ยงสูง

2. พวกพรางตัว พวกนี้จะแสดงพฤติกรรมออกมาใน 3 ลักษณะ ดังนี้

ก. หวานอมขมกลืน เป็นพวกที่กลืนความรู้สึกของตนไว้ไม่ว่าจะรักหรือเกลียดก็ตาม จะไม่แสดงอะไรออกมาเกี่ยวกับความขัดแย้งต่อหน้าคนอื่น แม้ว่าความขัดแย้งนั้นจะทำให้ตนเองเจ็บปวดและไม่มีความสุข บางคนจะแสดงความรู้สึกออกมาเฉพาะต่อหน้าที่ตนเองมีความไว้วางใจเป็นอย่างยิ่งเท่านั้น จะรู้สึกว่าฝ่ายตรงข้ามเป็นพวกยกตนข่มท่าน และเป็นอันตรายเกินไปที่ตนจะแสดงความรู้สึกที่แท้จริงออกมา

ข. ทำอย่างอื่นดีกว่า เป็นพวกพรางตัวที่ยากขึ้นไปอีกที่คนอื่นจะรู้ว่ามีความขัดแย้ง โดยพยายามหาเรื่องอื่นที่สามารถตกลงกันได้กับฝ่ายตรงข้าม ไม่พูดถึงสิ่งที่ขัดแย้ง พฤติกรรมประเภทนี้เป็นปัญหาแก่ทั้งบุคคลและองค์การเพราะทำให้เกิดการแก้ไขความขัดแย้งที่ไม่ตรงจุด หรือผิดประเด็นหลบดีกว่า เป็นพวกพรางตัวที่ยิ่งยากมากขึ้นไปอีก ที่คนอื่นจะทราบว่ามี

ขัดแย้ง โดยจะหนีออกจากสถานการณ์ขัดแย้งไปเลย ไม่พูดถึง ไม่เข้าใกล้ หนีไปทำเรื่องอื่นที่ตนเองมีความสุขใจ เช่น ครูบางคนอาจขยันเข้าห้องสมุด ไม่ชอบนั่งในห้องพักครู เหตุผลที่แท้จริงก็เพราะว่ามีความขัดแย้งกับเพื่อนครูที่นั่งห้องเดียวกัน จึงพรางตัวโดยการเข้าห้องสมุดหนีความขัดแย้ง โดยหันไปนั่งที่อื่นที่ตนเองอาจมีความสุขใจบ้าง และผู้นั้นก็อ้างเหตุผลต่างๆ นานาในการเข้าห้องสมุด ซึ่งมักไม่ใช่เหตุผลที่แท้จริง

3. พวกหน่วยจุใจพวกนี้จะมีเหตุผลในการเข้าข้างตนเอง แต่อาจเป็นเหตุผลที่ฟังไม่ขึ้นมีความรู้สึกอย่างไรก็แสดงออกมาหมด ถ้าโกรธก็จะตรงเข้าเล่นงานสิ่งของหรือคนที่ตนเองเชื่อว่าทำให้ตนเองโกรธ หรือจะตองหาแพะรับบาปให้ได้ พวกนี้ง่ายสำหรับคนอื่น ที่จะรู้ว่าพวกนี้โกรธหรือมีความรู้สึกอย่างไร จะแสดงพฤติกรรมออกมาใน 2 ลักษณะ ดังนี้

ก. ออกแนวหน้าเป็นพวกหน่วยจุใจทันทีเมื่อไม่ชอบใครหรือไม่พอใจอะไรก็แสดงออกมาอย่างเปิดเผยให้คนทั้งหลายได้รับรู้ เช่น ถ้าไม่พอใจการกระทำของผู้บังคับบัญชา ก็จะพูดหรือต่อว่าผู้บังคับบัญชาต่อหน้าเพื่อนฝูงโดยไม่เกรงว่าผู้บังคับบัญชาจะรู้ เมื่อไม่พอใจเพื่อนก็จะต่อว่าทันที ไม่พอใจใครก็จะปิดไว้ไม่อยู่ จะต้องแสดงหรือพูดออกมาพวกออกแนวหน้านี้เป็นผลดีแก่ผู้ถูกโจมตี เพราะง่ายที่จะทราบว่าเป็นใครไม่ชอบตนบ้าง

ข. โจมตีข้างหลัง เป็นพวกหน่วยจุใจที่เล่นงานหรือโจมตีฝ่ายตรงข้ามลับหลัง เช่น ให้อารมณ์ไม่ดี เบื่อ นินทา ออกไปปลิว ผู้ถูกโจมตียากที่จะทราบว่าเป็นผู้วิจารณ์ตนและข้อบกพร่องที่ถูกวิจารณ์คืออะไร

นั่นคือเมื่อบุคคลเผชิญกับความขัดแย้ง จะแสดงพฤติกรรมออกมา ได้หลายแบบโดยอาจอยู่เฉย ๆ ไม่สนใจว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น เลือกลงใจความขัดแย้งเฉพาะส่วนที่ตนเองได้ประโยชน์หรือหากเขามองว่าเป็นความเลวร้าย เขาก็พยายามระงับ หากเขาเห็นว่าสถานการณ์นั้นเขาอาจจะแพ้ เขาจะพลิกสถานการณ์ให้ชนะ หรือให้แพ้น้อยที่สุด หากเขาเห็นว่าสถานการณ์นั้นเขาอาจจะชนะ เขาก็จะพยายามชนะให้มากที่สุด หรือแสดงพฤติกรรมหันหน้าเข้าสู่โดยเป็นคนแรกที่เข้าไปแก้ปัญหา แสดงอาการเป็นมิตร เห็นอกเห็นใจหรือยอมรับว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น หรืออาจเป็นพวกพรางตัว โดยการกลืนความรู้สึกของตนไว้หรือทำอย่างอื่นดีกว่า โดยพยายามหาเรื่องอื่นที่สามารถตกลงกันได้กับฝ่ายตรงข้าม

ความหมายของการปรับตัว

กันยา สุวรรณแสง(2533, หน้า 64) กล่าวว่า มนุษย์ต้องการอยู่ในสภาวะที่สมดุลระหว่างตนเองกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งบางครั้งสิ่งแวดล้อมก็มีอิทธิพลเหนือมนุษย์ แต่ในบางกรณีมนุษย์ก็สามารถเอาชนะสิ่งแวดล้อมได้ ดังนั้นการปรับตัวจึงมีความมุ่งหมายสำคัญ 2 ประการคือ

1. ปรับตัวเพื่อเอาชนะสิ่งแวดล้อม เพื่อถ่วงดุลสิ่งที่ตนเองยังขาดอยู่
2. ปรับตัวเพื่อให้เข้าได้กับสิ่งแวดล้อม คือพยายามตามสิ่งแวดล้อม เมื่อไม่สามารถเอาชนะสิ่งแวดล้อมซึ่งมีพลังเหนือกว่าได้ ก็ทำตัวให้สอดคล้องตามสิ่งแวดล้อมนั้นเพื่อรักษาดุลไว้สาเหตุที่ก่อให้เกิดการปรับตัว

สุชา จันทรเอม(2533,หน้า201) กล่าวว่า มนุษย์เกิดการปรับตัวเพราะแรงขับและความต้องการ(Drives and Needs) ซึ่งในชีวิตของบุคคลมีความต้องการเป็นพื้นฐาน เช่น ความต้องการทางกาย(Physical Needs)และความต้องการทางจิต (Psychological Need) ความต้องการทั้งสองสนองความต้องการของตน แรงกระตุ้นจากสังคม การเปลี่ยนแปลงทางสังคมอย่างรวดเร็วหรือการที่มีสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนไป ทำให้คนมีปัญหาในการปรับตัวให้ทันกับภาวะที่เปลี่ยนแปลงไป

การปรับตัวทางสังคม

นักวิชาการจากหลายสาขาไม่ว่าจะเป็นสาขาชีววิทยา จิตวิทยา และมนุษยวิทยา ได้มีการศึกษาเกี่ยวกับการปรับตัวกันอย่างมากมาย โดยนักชีววิทยาได้กล่าวถึง การปรับตัวในด้านของการทำหน้าที่และโครงสร้างทางสรีรวิทยาเพื่อสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ในสิ่งแวดล้อมรอบตัว ส่วนนักจิตวิทยาและมนุษยวิทยากล่าวถึง การปรับตัวทางด้านร่างกาย พฤติกรรมและความรู้สึกนึกคิด เพื่อที่จะมีชีวิตอยู่ได้อย่างเหมาะสมกับความต้องการ ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของการปรับตัวไว้ดังนี้

โพเวล (Powell, 1986) ให้ความหมายของการปรับตัวว่าเป็นกระบวนการต่อเนื่องในการดำรงรักษาไว้ซึ่งความสุขสบายที่สมบูรณ์ เพื่อคงความสมดุลในขณะที่บุคคลได้รับสิ่งรบกวนจากสิ่งแวดล้อมต่างๆที่เกิดขึ้น

รอย (Roy cited in Amdrew & Roy)ได้ให้ความหมายของการปรับตัวว่าเป็นกระบวนการตอบสนองทางบวกของบุคคลที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในเพื่อคงไว้ซึ่งความสมดุลของร่างกาย จิตใจและสังคม โดยมีเป้าหมายในการปรับตัว การเจริญเติบโต การมีชีวิตอยู่รอด (Growth) การสืบทอดเผ่าพันธุ์ (reproducuction) และความรอบรู้ต่อการเอาชนะอุปสรรค (mastery)

กรมวิชาการ(2539,หน้า 2) ได้นิยามการปรับตัวไว้ว่า เป็นการแสดงพฤติกรรมทางด้านความคิดความรู้สึก การกระทำได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและความต้องการของตน

เปลื้อง ณ นคร(2545,หน้า 215) กล่าวว่า การปรับตัวหมายถึง ความสัมพันธ์ ความเข้ากันได้ระหว่างเอกัตบุคลกับสิ่งแวดล้อมที่เขาอยู่ทำตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficient) และมีความสุข

สุชา จันทรเอม (2541,หน้า 136) กล่าวว่า การปรับตัวหมายถึง ขบวนการที่บุคคลได้แสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายต่างๆ ในสิ่งแวดล้อมของเขา

จากความหมายของนักวิชาการที่กล่าวมาทั้งหมดพอสรุปได้ว่าการปรับตัว หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการทำตัวทั้งทางกาย และใจให้กับสภาพสังคม และสิ่งแวดล้อมได้อย่างดี และมีความสุข

แนวคิดและทฤษฎีการปรับตัวทางสังคม

กันยา สุวรรณแสง (2533,หน้า 64)กล่าวว่า มนุษย์เป็นสัตว์สังคมต้องอยู่ร่วมกับผู้อื่น การจะทำอะไรนอกจากให้เป็นสุขใจกับตัวเองแล้วก็ต้องเป็นไปตามแนวคิดของสังคมอื่นๆอีกด้วย เรื่องแนวคิดของสังคมนี้บางทีก็เป็นอุปสรรคในการดำเนินชีวิตของคนเราอยู่มาก ในทางจิตวิทยา กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงในการปรับปรุงตัวของบุคคลนั้นมีอยู่2ทางด้วยกันคือการปรับตัวภายใน กับ การปรับตัวภายนอก ผู้ที่มีการปรับตัวภายในของตัวเองได้ดี เรียกว่า Well Adjusted ส่วนลักษณะการปรับตัวเข้ากับภายนอก คือ สิ่งแวดล้อมได้ดี เรียกว่า Well Adapted และเรียกบุคคลที่มีการปรับตัวทั้งภายในและภายนอกได้ดีทั้งคู่ว่าเป็นคนที่มีความสมบูรณ์ทางบุคลิกภาพอย่างเต็มที่ (Integrated Personality) ดังนั้นถ้ามนุษย์จะต้องมีการปรับตัวกันแล้ว ตามแนวกว้างๆ ก็คงจะเป็นในเรื่อง

1. ปรับตัวให้อยู่ร่วมกับมนุษย์ด้วยกันเอง
2. ปรับตัวให้เข้ากับสภาพดินฟ้าอากาศ
3. ปรับตัวให้เข้ากับระเบียบแบบแผน วัฒนธรรมในท้องถิ่น
4. ปรับตัวให้เข้ากับแนวคิดทางสังคม
5. ปรับตัวให้เข้ากับตัวของตัวเอง

ทฤษฎีการปรับตัวของรอย

รอย (Roy cited in Amdrew & Roy1991) ได้กล่าวว่า การปรับตัวของบุคคลว่าเป็นพฤติกรรมที่ตอบสนองของบุคคลเมื่อต้องการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอก เพื่อคงไว้ซึ่งสภาพสมดุลของร่างกาย จิตใจ และสังคม เป็นผลให้เกิดภาวะสุขภาพที่ดี ซึ่งรอยได้ประยุกต์ทฤษฎีระบบมาใช้ซึ่งประกอบด้วยสิ่งนำเข้า (Input) กระบวนการควบคุม (control Process) สิ่งนำออก(outputs) กระบวนการย้อนกลับ (feedback Procees) ซึ่งสิ่งนำเข้า หมายถึง สิ่งเร้า (stimuli) และระดับของการปรับตัว(adaptive level) โดยอธิบายได้ดังนี้

สิ่งเร้า (stimuli) หมายถึง สิ่งที่เกิดกระตุ้นการปรับตัวของบุคคล ซึ่งมีทั้งสิ่งเร้าภายนอกและสิ่งเร้าภายใน โดยสิ่งเร้าภายนอกมาจากสิ่งแวดล้อมภายนอก ส่วนสิ่งเร้าภายในจะมาจากภายในตัวบุคคล ซึ่งอาจจะเป็นสิ่งเร้าทาง กายภาพ สรีระภาพ จิตสังคม

ระดับของการปรับตัว (adaptive level) หมายถึง ระดับหรือขอบเขตที่แสดงถึงความสามารถของบุคคลในการตอบสนองทางบวกต่อสถานการณ์หนึ่ง ถ้าสิ่งเร้าอยู่ในขอบเขตของระดับความสามารถในการปรับตัว บุคคลจะมีการตอบสนองในทางบวกหรือเกิดพฤติกรรมปรับตัวที่เหมาะสมแต่ถ้าสิ่งเร้านั้นอยู่นอกขอบเขตแล้วบุคคลจะตอบสนองในทางลบหรือมีพฤติกรรมปรับตัวที่เหมาะสมแต่ถ้าสิ่งเร้านั้นอยู่นอกขอบเขตแล้วบุคคลจะตอบสนองในทางลบหรือมีพฤติกรรมปรับตัวที่ไม่เหมาะสม เมื่อเกิดสิ่งนำเข้า คือ สิ่งเร้า และก่อให้เกิดระดับของการปรับตัวขึ้นแล้ว บุคคลจะมีกระบวนการควบคุมสิ่งเร้าเกิดขึ้น ซึ่งเรียกว่ากลไกการเผชิญความเครียด (coping-mechanism) ซึ่งรอยได้จำแนกออกเป็นระบบ 2 ระบบ คือ ระบบการควบคุม (regulator subsystem) หมายถึง การตอบสนองที่เกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ อันเป็นผลมาจากการทำงานร่วมกัน ระหว่าง ประสาท สารเคมี และต่อมไร้ท่อ เมื่อมีสิ่งเร้าเข้ามาในระบบการควบคุม ระบบประสาทจะรับและส่งผ่านความรู้สึกไปกระตุ้นการทำงานของสารเคมีและระบบต่อมไร้ท่อเพื่อที่จะควบคุมการทำงานของระบบต่างๆภายในร่างกายให้อยู่ในภาวะสมดุล อีกระบบคือระบบการรับรู้ (cognator subsystem) หมายถึง การตอบสนองต่อสิ่งเร้าโดยผ่านกระบวนการ 4 อย่าง คือ รับข้อมูล การเรียนรู้ การตัดสินใจ และการตอบสนองทางอารมณ์ และส่งผลเกิดการปรับตัวทั้ง 4 ด้าน (adaptive mode) ซึ่งแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมที่สามารถสังเกตและประเมินได้ประกอบด้วย

1. การปรับตัวด้านสรีรวิทยา(physiologic mode) เป็นปฏิกิริยาที่บุคคลตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่มาจากสิ่งแวดล้อม โดยจะเป็นการทำงานของเซลล์ เนื้อเยื่อ และระบบต่างๆในร่างกายของบุคคล

2. การปรับตัวด้านอัตมโนทัศน์ (self concept mode) เป็นการปรับตัวที่มุ่งรักษาความมั่นคงทางจิตใจ (psychic integrity) ที่เน้นในด้านจิตใจและจิตวิญญาณของบุคคล ที่เกี่ยวข้องกับ ความเชื่อและความรู้สึกที่บุคคลยึดเหนี่ยวเกี่ยวกับตนเองในช่วงเวลาหนึ่ง โดยจะเป็นการรับรู้ ทั้งที่เกิดขึ้นภายในตนเองและการรับรู้ปฏิกิริยาจากบุคคลอื่นที่มีต่อตนเองโดยแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

2.1 อัตมโนทัศน์ด้านกายภาพ (physical self) เป็นความรู้สึกของตนเองต่อรูปร่าง การทำหน้าที่ ความรู้สึก ภาวะสุขภาพ และสมรรถภาพทางเพศ ซึ่งอัตมโนทัศน์ด้านกายภาพจะประกอบด้วย ด้านการรับรู้ความรู้สึกของร่างกาย (body sensation) เป็นความรู้สึกเกี่ยวกับสภาวะ และสมรรถภาพของร่างกาย ด้านภาพลักษณ์ (body image) เป็นความรู้สึกเกี่ยวกับขนาดรูปร่าง หน้าตา และท่าทางของตนเอง

2.2 อัตมโนทัศน์ส่วนตัว(Personal Self) เป็นความรู้สึกเกี่ยวกับตนเองด้านความเชื่อ ค่านิยม ความคาดหวัง และความรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง ประกอบด้วย ด้านความสม่ำเสมอแห่งตน ซึ่งหมายถึง การดำรงไว้ซึ่งความเชื่อมั่นคง ปลอดภัยในตนเอง ด้านปณิธานแห่งตน หมายถึง สิ่งที่บุคคลมุ่งหวัง หรือปรารถนาที่จะเป็น และด้านศีลธรรมจรรยาและจิตวิญญาณแห่งตน หมายถึง เกณฑ์ในการปฏิบัติและพิจารณาตัดสินสิ่งต่างๆที่เกี่ยวกับตนเองว่าเป็นสิ่งที่ถูกหรือผิด

3 การปรับตัวด้านบทบาทหน้าที่ (Role Function Mode) เป็นปฏิกิริยาตอบสนองของบุคคลต่อสิ่งเร้า เพื่อให้เกิดความมั่นคงทางด้านสังคม (social Integrity) โดยเป็นการปรับตัวทางสังคมที่เน้นบทบาทและตำแหน่งหน้าที่ของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นๆซึ่งจะต้องปรับตัวตามบทบาทหน้าที่ของตนเองที่สังคมคาดหวังได้อย่างเหมาะสม และแสดงออกเป็นพฤติกรรมเครื่องชี้วัด (Instrument Behaviors) ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกถึงการปฏิบัติตามหน้าที่ที่สังคมกำหนดไว้และพฤติกรรมที่มีความหมาย(Expressive Behavior) เป็นพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกตามความรู้สึกหรือตามทัศนคติ ความชอบหรือไม่ชอบเกี่ยวกับบทบาทที่ตนเองได้รับ รอยได้กล่าวถึงบทบาทของบุคคลว่ามีอยู่ 3 ระดับ คือ

3.1 บทบาทปฐมภูมิ (Primary Role) เป็นบทบาทตาม อายุ เพศ และระดับ พัฒนาการบทบาทเหล่านี้จะเป็นสิ่งที่กำหนดพฤติกรรมที่เหมาะสมของบุคคลในช่วงหนึ่งของชีวิต เช่น บทบาทเด็ก วัยรุ่น และผู้ใหญ่ ผู้สูงอายุ เป็นต้น

3.2 บทบาททุติยภูมิ (Secondary Role) อันเป็นบทบาทที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมใน สถานการณ์ต่างๆกัน ที่เกี่ยวกับงานตามระดับพัฒนาการ และตามบทบาทปฐมภูมิ ได้แก่ บทบาทในครอบครัว เช่น พ่อ แม่ สามี ภรรยา บทบาทตามอาชีพ เช่น ครู พยาบาล

3.3 บทบาทตติยภูมิ (Tertiary Role) เป็นบทบาทชั่วคราวที่บุคคลนั้นได้รับ เช่น บทบาทสมาชิกสมาคม ชมรม หรือองค์กรต่างๆ บทบาทผู้ป่วย เป็นต้น

4. การปรับตัวด้านการพึ่งพาอาศัย (Interdependence Mode) เป้าหมายการปรับตัวที่เน้นในด้านของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเกี่ยวกับการให้และการรับความรัก ความเคารพ และการมองเห็นคุณค่าโดยบุคคลจะแสดงพฤติกรรมความช่วยเหลือ (Contributive Behavior) เพื่อสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของการให้ได้ความรักความเคารพและมองเห็นคุณค่า ในการรักษาปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ทั้งบุคคลที่มีความสำคัญในชีวิต และบุคคลที่เกี่ยวข้องในระบบของการเกื้อหนุน

การปรับตัวทั้ง 4 ด้านที่แสดงออกมานั้นจะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และมีลักษณะเฉพาะในแต่ละบุคคลโดยจะเป็นสิ่งที่สังเกต ตรวจสอบหรือวัดได้จากพฤติกรรมที่แสดงออกมาในการตัดสินใจประสิทธิภาพของพฤติกรรมจำเป็นที่จะต้องคำนึงถึงการประเมินด้วย ตนเอง หรือการรับรู้ของบุคคล และภาวะแวดล้อมในขณะนั้นๆ ด้วยซึ่งพฤติกรรมปรับตัว จัดเป็นสิ่งที่นำออกของระบบการปรับตัว ถ้าพฤติกรรมที่เป็นการตอบสนองของบุคคลที่ส่งเสริมให้เกิดความมั่นคง ตามเป้าหมายของการปรับตัวจัดว่าเป็นพฤติกรรมปรับตัวที่เหมาะสม (Adaptive Behavior) แต่ถ้าพฤติกรรมนั้นตอบสนองออกมาในทางตรงข้าม ก็จัดได้ว่าเป็นพฤติกรรมปรับตัวที่ไม่เหมาะสม (Ineffective Behavior) โดยพฤติกรรมปรับตัวที่เหมาะสมและไม่เหมาะสมนั้น ย้อนกลับเป็นสิ่งที่นำเข้าสู่ระบบเพื่อการปรับตัวที่เหมาะสมต่อไป

พฤติกรรมแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง

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

1. การเอาชนะ (Competition) เป็นการแสดงพฤติกรรมที่ผู้บริหารมุ่งชัยชนะของตนเอง เป็นสำคัญโดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น อาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือแม้แต่การอ้างกฎระเบียบเพียงเพื่อให้ตนได้ประโยชน์และได้ชัยชนะในที่สุด
2. การร่วมมือ (Collaboration) เป็นการแสดงพฤติกรรมที่ผู้บริหารมุ่งจะให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น มุ่งจะให้เกิดการชนะ - ชนะทั้งสองฝ่าย
3. การประนีประนอม (Compromising) เป็นการแสดงพฤติกรรมที่ผู้บริหารมุ่งจะให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้าง เป็นลักษณะที่หากจะได้อะไรก็ควรยอมเสียบ้าง หรือในลักษณะมาพบกันครึ่งทาง

4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการแสดงพฤติกรรมที่ผู้บริหารที่ไม่สนใจความต้องการของตนเองและความสนใจของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหาเฉื่อยชาและไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป

5. การยอมให้ (Accommodation) เป็นการแสดงพฤติกรรมที่ผู้บริหารเน้นการเอาใจผู้อื่น ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบ แม้ตนเองจะไม่เห็นด้วยก็ตาม เนื่องจากไม่ยอมให้เกิดความบาดหมางใจ

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

1. ถอนตัวและหลบเลี่ยง วิธีนี้สำหรับผู้ที่คิดว่าความขัดแย้งกรณีนี้ไม่มีประโยชน์อะไรที่จะไปให้ความใส่ใจ โดยการออกจากสถานการณ์หรือเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ให้น้อยที่สุด วิธีการนี้เหมาะกับเรื่องที่ไม่เป็นสาระ ไม่มีประโยชน์อะไรหากไปเกี่ยวข้องกับด้วย

2. สันติภาพมาก่อน ผู้ที่สนับสนุนวิธีนี้จะให้ความสำคัญกับความรู้สึกของผู้ที่เกี่ยวข้องมากกว่าหวังผลสำเร็จของงาน พวกเขาเห็นว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องของบ่อนทำลายกำลังใจในการทำงาน วิธีการนี้เหมาะกับสถานการณ์ ที่ไม่เป็นเรื่องใหญ่โต แต่เป็นเรื่องที่จะทำให้ร้ายความรู้สึกของทุกคน จึงจำเป็นต้องหาวิธีลดความขัดแย้งชั่วคราว โดยหวังว่าจะนำมาซึ่งข้อมูลเพื่อนำมาพิจารณาที่มากกว่านี้ ข้อเสียของวิธีนี้คือจะช่วยแก้ปัญหาได้แค่ชั่วคราวเท่านั้น

3. ประนีประนอม วิธีนี้จะใช้ในสถานการณ์ที่ทุกคนได้รับเกียรติเท่ากันให้ออกความเห็นได้อย่างอิสระ โดยผลสรุปการแก้ไขข้อขัดแย้งของวิธีการนี้จะทำให้ทุกคนพอใจได้มากที่สุด เช่น การใช้วิธีลงคะแนนเสียง ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้อาจไม่ใช่วิธีการที่ดีที่สุด วิธีการนี้เหมาะกับทั้ง 2 ฝ่ายที่มีอิทธิพลพอ ๆ กันและมีสิทธิ์ที่จะได้รับประโยชน์จากการประนีประนอมนี้เท่าๆ กัน ข้อเสียของวิธีการนี้ก็คือจะไม่ได้ทางแก้ปัญหาที่ดีที่สุดจริงๆ ในกรณีที่เกิดขึ้น

4. แข่งขันเอาผลแพ้ - ชนะ ผู้ที่สนับสนุนวิธีนี้ คือ พวกที่สนใจเป้าหมายของตนเองมากกว่าสิ่งอื่นใด พวกเขาจะต้องเอาชนะคู่แข่งให้ได้โดยคนที่จะมาชั่งน้ำหนักนั้น คือ คนที่มีอำนาจเหนือกว่าทั้ง 2 ฝ่าย วิธีการนี้เหมาะกับคนที่ต้องการผลลัพธ์แบบทันทีทันควัน ข้อเสียของวิธีการนี้คือ สาเหตุที่แท้จริงของความขัดแย้งไม่ได้รับการแก้ไข และต้องคอยระวังพวกที่แพ้แล้วพาลหาเรื่องและหาโอกาสกลับมาแก้แค้น

5. ร่วมมือร่วมใจกันแก้สาเหตุของปัญหา ผู้ที่ใช้วิธีนี้จะให้ความสำคัญกับความคิดของทุกๆ คน และถือว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องที่เป็นประโยชน์ ถ้าทุกคนเปิดใจคุยกันอย่างตรงไปตรงมา วิธีการนี้เหมาะกับทุกคนที่มีความรู้ในเรื่องการวิเคราะห์ปัญหาที่แท้จริง และทุกคนที่

เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ควรมีเป้าหมายร่วมกันคือต้องการแก้ไขข้อขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากความเข้าใจผิดเล็กน้อยหรือไม่ก็เพียงมาจากการสื่อสารที่ผิดพลาด ข้อเสียของวิธีนี้คือใช้เวลานาน

เสนาะ ตีแยว (2544, หน้า 303) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ในการแก้ไขความขัดแย้งมี 3 วิธี คือ

วิธีแพ้ – แพ้ (Lose - Lose) เป็นวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ทั้งสองฝ่ายแพ้ทั้งคู่ มีวิธีแก้ไขความขัดแย้งได้หลายวิธี คือ วิธีแรก วิธีประนีประนอมหรือพบกันครึ่งทาง วิธีที่สอง ให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งยอมอีกฝ่ายหนึ่ง โดยการจ่ายเงินให้กับฝ่ายที่ยอมหรือเรียกว่าการติดสินบน วิธีที่สาม ใช้บุคคลที่สามมาไกล่เกลี่ยหรือทำหน้าที่ตัดสินความผิดถูก วิธีที่สี่ ใช้กฎเกณฑ์หรือระเบียบของทางราชการมาแก้ปัญหาความขัดแย้ง ทั้งสี่วิธี ผู้ขัดแย้งทั้งสองฝ่ายจะเป็นผู้แพ้ ใช้ได้ในบางกรณีเท่านั้น เพราะแก้ปัญหาไม่ได้จริงและคนที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งต่างก็ไม่ชอบ

วิธีแพ้ – ชนะ (Win - Lose) ในองค์กรมักจะใช้กลยุทธ์แบบแพ้ – ชนะ ในเรื่องความขัดแย้งระหว่างหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชา ผลของการใช้วิธีนี้อาจก่อให้เกิด การทำหน้าที่ดีขึ้น (Functional) ในองค์กร คือจะก่อให้เกิดการแข่งขันเพื่อเอาชนะ และนำไปสู่ความสามัคคี หรือความเหนียวแน่นภายในกลุ่ม หรือทำให้การทำงานที่ผิดพลาด (Dysfunctional) ในองค์กร คือการแก้ไขความขัดแย้งแบบแพ้ – ชนะ จะไม่คำนึงถึงวิธีการแก้ปัญหาแบบอย่างอื่น เช่น การร่วมมือกันการแบ่งผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน แต่กดดันและบีบบังคับให้คนยอมรับ ซึ่งอาจนำไปสู่บรรยากาศของความขัดแย้งที่รุนแรงยิ่งขึ้น โดยคนที่แพ้จะเกิดความขมขื่นมีความต้องการที่จะแก้แค้นเกิดความพยายามที่นำกลัวจนนำไปสู่ความหายนะในที่สุด

วิธีชนะ – ชนะ (Win - Win) เป็นกลยุทธ์ในการแก้ไขความขัดแย้งที่เป็นความต้องการมากที่สุดไม่ว่าจะมองในแง่ส่วนบุคคลหรือองค์กรก็ตาม เพราะเสริมให้เกิดพลังและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน แทนที่จะมุ่งการแก้ปัญหาอย่างเดียว จะก่อให้เกิดการทำงานที่ดีขึ้น (Functional) และขจัดการทำหน้าที่ผิดพลาด (Dysfunctional) ให้หมดไปทำให้ทั้งสองฝ่ายที่ขัดแย้งกันได้ประโยชน์และบรรลุผลตามที่ต้องการแนวทางในการแก้ไขทั้งสองฝ่ายจะต้องดำเนินการดังนี้

1. ทั้งสองฝ่ายมีความเห็นว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมดา มีประโยชน์และนำไปสู่ความคิดริเริ่มและการสร้างสรรค์ใหม่ๆ เมื่อแก้ไขได้ถูกวิธี
2. แสดงให้เห็นถึงความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เปิดเผยและจริงจังต่อกัน
3. ต้องระลึกลูกอยู่เสมอว่า เมื่อตกลงแก้ปัญหาความขัดแย้งกันได้และเป็นทีพอใจแล้วทั้งสองฝ่ายจะต้องทำการตกลงนั้นอย่างเคร่งครัดตลอดไป

พฤติกรรมแก้ไขความขัดแย้ง เป็นการพยายามหาวิธีแก้ไขและนำมาใช้ประโยชน์ด้วยวิธีต่าง ๆ หลายแบบ เช่น การเอาชนะ มีการบังคับและกดดันโดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือแม้การอ้างกฎระเบียบเพื่อให้ตนได้ประโยชน์ซึ่งทำให้ตนได้มีการแพ้ – ชนะ การประนีประนอมหรือการใช้วิธีเจรจาต่อรองเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนความยินยอม ถ้อยที่ถ้อยอาศัย

วรรณารถ แสงมณี (2544, หน้า12 – 28,12 - 29) ได้กล่าวว่าก่อนที่จะแก้ปัญหาได้จะต้องทำให้ทุกคนยอมรับว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และมีโซ่เลวร้าย ทุกฝ่ายจะต้องช่วยกันเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นปัญหาที่จะต้องช่วยกันแก้ไข แทนที่จะโยนความผิดให้กัน พยายามหาวิธีแก้ไขและนำมาใช้ประโยชน์ด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

1. การบังคับและกดดัน ซึ่งจะทำให้มีการแพ้ – ชนะ โดยฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดใช้อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ เช่น ในกรณีความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาบังคับให้ยุติความขัดแย้งโดยอาศัยกฎระเบียบต่าง ๆ หรือคู่มือที่ไม่มีอำนาจหน้าที่ก็กดดันได้โดยใช้วิธีบังคับหรือเตือนเสมือนข่มขู่

2. การประนีประนอม หมายถึง การใช้วิธีการเจรจาต่อรองซึ่งเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนความยินยอม ถ้อยที่ถ้อยอาศัยหรือเรียกว่าพบกันครึ่งทาง หลักสำคัญคือคู่มือแต่ละฝ่ายต่างก็ได้ประโยชน์และต้องยอมเสียประโยชน์บ้าง มีโซ่ฝ่ายหนึ่งได้หรือเสียอย่างเดียว และอีกวิธีหนึ่งของการประนีประนอมคือแยกกลุ่มที่ขัดแย้งกันจนกว่าจะหาข้อยุติได้ เลี่ยงที่จะต้องเผชิญหน้ากัน หรือให้สิ่งตอบแทนแก่กลุ่มหนึ่ง เพื่อยุติข้อขัดแย้ง

3. การแก้ปัญหาร่วมกันผู้บริหารควรจะเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นปัญหาที่คู่มือจะต้องร่วมมือกันแก้ไขหรือหาทางออกที่เหมาะสม ควรให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าตนมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นและแก้ปัญหา คู่มือจะต้องแลกเปลี่ยนข้อมูลที่แท้จริง แสดงความรู้สึก ความต้องการอย่างเปิดเผย ซื่อสัตย์และจริงใจ พยายามเข้าใจอีกฝ่ายหนึ่งและมีความเชื่อมั่นซึ่งกันและกัน ถ้าหาวิธีการแก้ปัญหาร่วมกันเห็นพ้องต้องกันเป็นเอกฉันท์ได้ก็จะเป็นการดีแต่ใช้เวลามากและถ้าบรรยากาศในการประชุมแก้ปัญหาเป็นไปในทางเอาแพ้เอาชนะกันผู้แพ้หรือเสียประโยชน์จะไม่พอใจจึงควรสร้างบรรยากาศให้เป็นไปในทางร่วมมือกันแก้ปัญหาจะทำให้ผลเป็นที่พอใจกับคู่มือทั้งสองฝ่าย

อีเวอรัลด์และมอริส ได้ให้แนวคิดการจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) จำแนกออกเป็น 5 รูปแบบ ดังต่อไปนี้

1) รูปแบบการหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นรูปแบบการบริหารความขัดแย้งที่ หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากับผู้ขัดแย้งด้วย ผู้บริหารมักบอกรับปัญหาที่ตนมีอยู่ให้ผู้อื่นฟัง ให้คนอื่น ๆ ทำตามที่

คนๆ นั้นอยากจะทำโดยตนเองไม่ต้องทำ ยกความรับผิดชอบของตนเองให้เป็นความรับผิดชอบของผู้อื่น

2) รูปแบบการกลบเกลื่อน (Smoothing) เป็นรูปแบบการบริหารความขัดแย้งที่พยายามทำให้ดูเหมือนว่าไม่มีความขัดแย้งเกิดขึ้น หรือทำให้ดูเหมือนว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้รับการขจัดหมดสิ้นไป สอบถามผู้อื่นว่าตนเองทำอะไรบกพร่องเมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้น พยายามทำให้ผู้อื่นไม่พูดในสิ่งที่เป็นปัญหาความขัดแย้ง ชอบทำเป็นไม่เห็นความสำคัญของความขัดแย้งเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ชอบโทษคนอื่น ๆ เมื่อมีปัญหาความขัดแย้งเกิดขึ้น

3) รูปแบบการประนีประนอม (Compromise) เป็นรูปแบบการบริหารความขัดแย้งที่ให้ ความสำคัญกับคู่กรณีทั้งสองฝ่ายโดยไม่ให้ใครได้เปรียบหรือเสียเปรียบ พยายามแยกแยะข้อแตกต่างทางความคิดเพื่อหาทางประนีประนอมใช้การต่อรองเพื่อให้ปัญหาคลีคลายโดยเร็ว ให้ความยุติธรรมแก่ทุกฝ่าย

4) รูปแบบการต่อสู้เอาชนะ (Fighting) เป็นรูปแบบการบริหารความขัดแย้งที่มุ่งชัยชนะ ของตนเองเป็นที่ตั้งโดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกของคนอื่น แสดงความก้าวร้าวเพื่อเอาชนะ พูดมากกว่าคนอื่น พยายามทำตามวิธีของตนเองจนบรรลุเป้าหมาย

5) รูปแบบการร่วมมือกันแก้ปัญหา (Problem – solving) เป็นรูปแบบการบริหารความ ขัดแย้งที่มุ่งขจัดปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้หมดไป โดยร่วมมือร่วมใจกันแก้ปัญหา รับฟังความคิดเห็นของคนอื่น สงบสติอารมณ์ได้เมื่อมีปัญหาความขัดแย้งเกิดขึ้น แสวงหาความคิดเห็นของคนอื่นเพื่อใช้ในการแก้ปัญหา ให้ความสำคัญต่อวิธีที่มีความเป็นไปได้ในการแก้ไขปัญหา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้ศึกษาได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัญหาและการจัดการความขัดแย้ง มีดังต่อไปนี้

งานวิจัยในประเทศ

จิตต์อร่าม ศิรินิกร (2540, หน้า 120-126) ได้ทำการวิจัยเรื่องความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการความขัดแย้งและวิธีจัดการความขัดแย้ง ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 11 สรุปว่า สาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 11 โดยภาพรวมและทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาจัดอันดับจะพบว่าองค์ประกอบส่วนบุคคลในด้านแบบฉบับของบุคคล ได้แก่ แบบฉบับทางจิตวิทยาแบบฉบับทางอารมณ์ แบบฉบับของการเจรจาและแบบฉบับของภาวะผู้นำ เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 11 เลือกใช้วิธีจัดการ

ความขัดแย้งแบบประนีประนอมเป็นอันดับ 1 รองลงคือ การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การยอมให้ และการเอาชนะ เป็นอันดับสุดท้าย ส่วนสาเหตุของความขัดแย้งกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 11 ทุกรายองค์ประกอบมีความสัมพันธ์กันน้อยมาก

ทริยาพรรณ สุภามณี (2541, หน้า 76) ได้ศึกษาเรื่องความขัดแย้ง การจัดการกับความขัดแย้งและการรับรู้ค่าของงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ พบว่าระดับของความขัดแย้ง โดยรวมและในแต่ละด้านของพยาบาลวิชาชีพอยู่ในระดับปานกลาง พยาบาลวิชาชีพใช้วิธีการร่วมมือในการจัดการกับความขัดแย้งบ่อยที่สุดรองลงมาเป็นวิธีการประนีประนอม วิธีการปรองดอง วิธีการหลีกเลี่ยง และวิธีการแข่งขันตามลำดับ เมื่อแยกกลุ่มพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยใช้วิธีการร่วมมือบ่อยที่สุด

มานิตย์ รัตนปัญญา (2541) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เขตการศึกษาที่ 1 พบว่า

1. ผู้บริหารมีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารในด้านความรู้ ความสามารถ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิควิธีการอยู่ในระดับมาก
2. หัวหน้าสถานศึกษากับผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษา มีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหาร 3 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
3. ผู้บริหารที่มีวุฒิปริญญาตรี หรือเทียบเท่ากับผู้บริหารที่มีวุฒิสองกว่าปริญญาตรีมีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารด้านความรู้ ความสามารถแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน
4. ผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี กับผู้บริหารที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารทั้ง 3 ด้านไม่แตกต่างกัน

วรศักดิ์ สมฤทธิ์ (2541, หน้า 59) ได้ศึกษาแบบพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรม ประนีประนอมในสถานการณ์ความขัดแย้งมากกว่าพฤติกรรมด้านอื่นๆ และเลือกแสดงพฤติกรรมการแข่งขันน้อยกว่าพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ความขัดแย้งตามลำดับคือ การประนีประนอม การร่วมมือแก้ปัญหา การหลีกเลี่ยงการปรองดอง และการแข่งขัน

สมบัติ ไชยวงศ์ (2541, หน้า 48) ได้ศึกษาแบบพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี พบว่าผู้บริหาร

โรงเรียนมีพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ขัดแย้ง การประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาได้แก่ การหลีกเลี่ยง การปรองดอง การร่วมมือและการแข่งขันน้อยที่สุด

สมเดช ภูศรี (2541, หน้า 67) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำในระดับต่ำ พฤติกรรมการร่วมมือ การประนีประนอม และการหลีกเลี่ยง อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนพฤติกรรมแบบยอมให้แสดงออกในระดับสูงเมื่อพิจารณาพฤติกรรมของผู้บริหารจำแนกตาม อายุ วุฒิต่างการศึกษา และประสบการณ์ ในการดำรงตำแหน่ง ปรากฏว่ามีลักษณะคล้ายคลึงกันกับของผู้บริหารส่วนใหญ่ และการทดสอบความเป็นอิสระของพฤติกรรมผู้บริหารที่มี เพศ อายุ วุฒิต่างการศึกษา และประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งที่แตกต่างกัน มีแบบพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ขัดแย้งในการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนแตกต่างกันในเรื่องพฤติกรรมแบบเอาชนะ โดยผู้ที่มีอายุต่ำกว่า 35 ปี มีพฤติกรรมแบบอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน

เสกโรจน์ ถ้วนถวิล (2541) ได้วิจัยเรื่องสาเหตุของความขัดแย้ง และวิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง พบว่า

1. สาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน พิจารณาจากค่าเฉลี่ย มีสาเหตุจากด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน สูงสุด รองลงมา ได้แก่ องค์ประกอบส่วนบุคคลและด้านสภาพโรงเรียนตามลำดับ โดยเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับปานกลาง พบว่า มีสาเหตุจากขาดแคลนทรัพยากรสูงสุด รองลงมาความแตกต่างของวิธีการทำงาน ความแตกต่างของประสบการณ์ชีวิตและมนุษยสัมพันธ์ระหว่างครู โดยเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับปานกลาง

2. การเลือกใช้วิธีกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง พบว่า เลือกใช้วิธีประนีประนอมเป็นอันดับหนึ่ง โดยเลือกใช้บ่อยครั้ง รองลงมา ได้แก่ วิธีเผชิญหน้า วิธีไกล่เกลี่ย วิธีหลีกเลี่ยง โดยเลือกใช้บางครั้ง และวิธีบังคับ เลือกใช้น้อยที่สุด

3. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุงที่มีอายุ ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารและขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงานต่างกัน มีทัศนะต่อการเลือกใช้วิธีจัดการกับความขัดแย้ง แต่ละวิธีไม่แตกต่างกัน

ศุวดี ตาปนานนท์ (2542, หน้า 58-59) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษากระบวนการและวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานครในกลุ่มเขตบูรพา สรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนเลือกการแก้ไขความขัดแย้ง แบบการประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาเป็นแบบการร่วมมือ และแบบการหลีกเลี่ยงตามลำดับ ส่วนแบบการปรองดองมีผู้เลือกน้อยมาก และแบบ

การแข่งขันมีผู้เลือกน้อยที่สุด และพบอีกว่าอายุมีความสัมพันธ์กับการเลือกวิธีแก้ไขความขัดแย้ง ส่วนตัวแปรอื่น ได้แก่ เพศ วุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งและขนาดของโรงเรียน ไม่มีความสัมพันธ์กับการเลือกวิธีแก้ไขความขัดแย้ง

มาลัย ทิอุต (2543, หน้า 87) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตาก พบว่าการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตาก ที่เลือกใช้ระดับมากคือ การร่วมมือ รองลงมาคือการยอมให้ การประนีประนอม การเอาชนะ และการหลีกเลี่ยง

ไพฑูรย์ นามบุญลือ (2544, หน้า 68) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนจังหวัดหนองบัวลำภู พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาใช้วิธีการร่วมมือในการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนเป็นอันดับแรก รองลงมาคือวิธีการหลีกเลี่ยง วิธีการประนีประนอม ตามลำดับ และใช้วิธีการเอาชนะเป็นอันดับสุดท้าย

จรรยา เสียงเทียนชัย (2544) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องทักษะและวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู ได้พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีทักษะการบริหารความขัดแย้งในระดับมากและใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งในระดับมาก เช่นเดียวกัน และใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งในวิธีการประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาคือ วิธีการร่วมมือแก้ปัญหา วิธีการหลีกเลี่ยงวิธีการยอมให้และวิธีการเอาชนะตามลำดับ ผู้บริหารทั้ง 4 กลุ่มเลือกใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

ชลลดา จิตติวัฒนพงศ์ และอุทัยวรรณ เฉลิมชัย (2544 หน้า 29 - 30) รายงานผลการวิจัยเรื่อง การศึกษารายกรณีผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จจากประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ : กรณีศึกษาในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาคุณลักษณะความเป็นผู้บริหารดีเด่น และสิ่งที่ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นประสบความสำเร็จ กรณีศึกษารายกรณีกับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย 5 ปัจจัยหลักที่ทำให้ประสบความสำเร็จเป็นผู้บริหารดีเด่น คือ

1. คุณลักษณะความเป็นผู้นำ ได้แก่ มุ่งมั่น มานะพยายาม มีระเบียบวินัย ฝึกฝนการใช้สมองในการแก้ปัญหา ทำกิจกรรมประเภทที่ต้องการแก้ปัญหา คิดริเริ่ม มองการณ์ไกล ใฝ่หาความรู้และรักการอ่าน มุ่งพัฒนาตนและผู้อื่น เชื่อมั่นในตนเอง และกล้าตัดสินใจ

2. ทักษะในการบริหารงาน ได้แก่ กำหนดเป้าหมายในการทำงาน วางแผนการทำงาน ค้นหาวิธีการให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย ดำเนินงานตามแผนที่กำหนด โดยการให้การสนับสนุน

และให้แรงเสริมเป็นระยะ ติดตามและประเมินผลงาน และจัดทำประชาสัมพันธ์ผลงานให้มีการนำผลงานไปใช้ นอกจากนี้ยังใช้หลักอิทธิบาท 4 ในการดำเนินงาน คือ ฉันทะ (ความพอใจ) วิริยะ (ความขยันหมั่นเพียร) จิตตะ (คิดทบทวนเอาใจใส่) และวิมังสา (การไตร่ตรองให้รอบคอบ) ที่เสริมให้การบริหารงานบรรลุผลยิ่งขึ้น

3. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ มีบุคลิกภาพที่ดี วางตัวเหมาะสมเป็นที่ยอมรับของสมาชิก และรู้จักโน้มน้าวผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชาให้เข้ามามีส่วนร่วมในงาน

4. ทักษะในการหยั่งรู้ ได้แก่ เข้าใจความยุ่งยากขององค์กร มอบหมายงานได้เหมาะสมกับบุคลากร และคิดการณ์ไกล ปัจจัยด้านสภาพของโรงเรียนและชุมชนรอบบริเวณโรงเรียน ได้แก่ สภาพของโรงเรียนและสภาพชุมชนที่ท้าทายต่อการแสดงความสามารถในการพัฒนา

วิภาวี เจียมบุศย์ (2544) ได้วิจัยเรื่องสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ได้พบว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้งจะต้องดำเนินไปตามขั้นตอน คือ ทำความเข้าใจกับปัญหารวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น วิเคราะห์สาเหตุของความขัดแย้ง ระดมความคิดจากหลายฝ่าย เพื่อหาวิธีขจัดปัญหาความขัดแย้ง เลือกวิธีแก้ไขที่จะมีผลดี ผู้บริหารพิจารณาว่าสถานการณ์ควรจะใช้วิธีไหนก่อน ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง การเปลี่ยนแปลงและความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารที่มีความสามารถจะบริหารการเปลี่ยนแปลงและแก้ปัญหาความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เฉลา คอนขำ (2544, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภูมิภาวะทางอารมณ์กับการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี พบว่า ระดับการเลือกใช้วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี โดยภาพรวมผู้บริหารสถานศึกษา เลือกใช้วิธีการประนีประนอมมากที่สุด รองลงไปคือเผชิญหน้า ทั้งสองวิธีการเลือกใช้อาศัยอยู่ในระดับมาก และเลือกใช้น้อยที่สุดคือ วิธีบังคับ ซึ่งมีการเลือกใช้อาศัยอยู่ในระดับน้อย

นิพนธ์ (2544 อ้างในชรินยา สุขย์อ้อย) ศึกษาสาเหตุความขัดแย้งและการจัดการความขัดแย้ง ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 270 คน พบว่า มีสาเหตุจากด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลสภาพโรงเรียน และปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ตามลำดับ โดยเป็นสาเหตุความขัดแย้งระดับปานกลางและวิธีการจัดการความขัดแย้งที่เลือกใช้ พบว่า ใช้วิธีร่วมมือวิธีประนีประนอม และวิธีเอาชนะตามลำดับ

ปริทัศน์ โชคไพบุลย์ (2548 อ้างในชินริยา สุขย์อ้อย) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้ง การพัฒนาตนเอง ที่ส่งต่อประสิทธิผลของทีมงาน ผลการวิจัย พบว่า พนักงานที่มีอายุ และสถานภาพสมรสต่างกัน มีประสิทธิผลของทีมงานแตกต่างกัน ส่วนพนักงานที่มีเพศ อายุการทำงาน และระดับการศึกษาต่างก็มีประสิทธิผลของทีมงานแตกต่างกัน

งานวิจัยต่างประเทศ

ฮาฟฟินส์ (Huffhines. 1984 หน้า 705 – A) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบแทกไซ โนมิกซ์ เพื่อการเป็นผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ พบว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ คือผู้บริหารที่สามารถนำสภาพแวดล้อมมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางการบริหารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน ผู้บริหารจะต้องศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียน และผู้บริหารควรแสดงบุคลิกภาพ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม โดยคำนึงถึงภารกิจที่ต้องปฏิบัติตลอดจน การมีปฏิสัมพันธ์กับสังคม

เพรสเซล (Pressel. 1986 หน้า 1561 – A) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพซึ่งวัด 16 องค์ประกอบของบุคลิกภาพ โดยเครื่องมือแคทเทลต์ กับสิ่งที่จำเป็นยิ่งในการเป็นผู้นำ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีจิตใจอ่อนโยนน้อยกว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้บริหารโดยทั่ว ๆ ไปจะเป็นผู้ที่ชอบแสดงออกให้ความรู้สึกอบอุ่นแก่เพื่อนร่วมงาน ปรับตัวได้ดี ฉลาดและรู้จักใช้อำนาจ มีจิตใจอ่อนโยนและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว และเป็นผู้กระตุ้นเพื่อนร่วมงาน

ไบเออร์ (Byers. 1987 หน้า 784) ได้ศึกษาวิจัยในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการแก้ปัญหาความขัดแย้ง คุณลักษณะผู้นำ และความผูกพันในองค์กร โดยศึกษากับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในรัฐแทนซิลวาเนีย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่ใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบให้ความร่วมมือ แบบเผชิญหน้า แบบประนีประนอมจะมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันในองค์กร ส่วนผู้บริหารที่ใช้วิธีหลีกเลี่ยงจะมีความสัมพันธ์ในทางลบต่อความผูกพันในองค์กร

ฮูเวอร์ (Hoover, 1990) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการจัดการกับความขัดแย้ง ระดับของความขัดแย้งและบรรยากาศขององค์กรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า สิ่งสำคัญที่ก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนดีขึ้น คือ สภาพโรงเรียนที่มีบรรยากาศแบบเปิดเผย เป็นกันเอง การแก้ปัญหาความขัดแย้งพบพื้นฐานของความเข้าใจและประนีประนอมช่วยลดสภาพความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นอย่างดี

เฟย์ (Faye. 1995 หน้า 7420) ได้ศึกษาเรื่องการปฏิบัติที่จัดทำสำหรับปัญหาปฏิกิริยาโต้ตอบของนักเรียนระดับมัธยมศึกษา และรับมือกับสถานการณ์ความขัดแย้ง ซึ่งมีพฤติกรรมที่

รุนแรงภายใต้สภาวะแวดล้อมในสังคมเมือง การตอบสนองเหล่านี้มีต่อความเป็นอยู่ที่ดีและความปลอดภัยในโรงเรียนของนักเรียนในระดับมัธยมศึกษา เป้าหมายหลักคือ ต้องการจะเพิ่มความตระหนักรู้ของความขัดแย้งว่าเป็นเสมือนธรรมชาติส่วนหนึ่งในชีวิตประจำวัน และจะต้องแก้ไขให้ลุล่วง โดยปราศจากความรุนแรงด้วยการดำเนินการผ่านทักษะในการแก้ปัญหา ผลการวิเคราะห์ข้อมูล แสดงให้เห็นว่า นักเรียนมัธยมได้เริ่มที่จะมีความตระหนักรู้ในทักษะของการจัดการกับความขัดแย้งมากขึ้น เมื่อเกิดสถานการณ์เหล่านั้นขึ้น และสามารถจัดการกับความขัดแย้ง โดยปราศจากความรุนแรง ด้วยการดำเนินการผ่านกลยุทธ์ของการแก้ไขปัญหา นอกจากนี้ ยังมีผลทำให้พฤติกรรมนี้มีการเผชิญหน้าระหว่างเหตุการณ์ยุ่งเหยิง ที่สำคัญมีการลดลงด้วย

เบอร์รี่ (Berry, 1995) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ทางเพศ บทบาททางเพศกับพฤติกรรมการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร สรุปได้ว่า อายุและประสบการณ์ที่แตกต่างกันไม่ทำให้แบบพฤติกรรมจัดการความขัดแย้งแตกต่างกัน

ฮาร์ดแมน (Hardman, 1996) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความเชื่อของครูเกี่ยวกับความขัดแย้งและการจัดการความขัดแย้ง พบว่า ทักษะการจัดการความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของการประสานงาน และยังพบอีกว่าค่านิยมที่มีต่อความขัดแย้งของครูเป็นลบ ส่วนค่านิยมที่มีต่อการจัดการกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้ง