

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาทฤษฎีและการปรับตัวในแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก ผู้ศึกษาได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำเสนอ ตามหลักดังนี้

1. ความขัดแย้ง
  - 1.1 ความหมายของความขัดแย้ง
  - 1.2 แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง
  - 1.3 ประเภทของความขัดแย้ง
  - 1.4 สาเหตุของความขัดแย้ง
  - 1.5 ทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง
  - 1.6 กระบวนการของความขัดแย้ง
  - 1.7 ความขัดแย้งในโรงเรียน
  - 1.8 ผลของความขัดแย้ง
  - 1.9 พฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญความขัดแย้ง
  - 1.10 พฤติกรรมแก้ไขความขัดแย้ง
2. การปรับตัว
  - 2.1 ความหมายของการปรับตัว
  - 2.2 การปรับตัวทางสังคม
  - 2.3 แนวคิดและทฤษฎีการปรับตัวทางสังคม
3. การแก้ปัญหา
  - 3.1 ความหมายและความสำคัญของการแก้ปัญหา
  - 3.2 กระบวนการแก้ปัญหา
  - 3.3 วิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## ความขัดแย้ง

### 1. ความหมายของความขัดแย้ง

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้ให้ความหมายของคำว่า “ขัดแย้ง” ว่าหมายถึง “ไม่ลงรอยกัน” นอกจากนั้นได้อธิบายคำว่า “ขัด” หมายถึง ไม่ทำตาม ฝ่าฝืน ขืนไว้ และให้ความหมายคำว่า “แย้ง” หมายถึง ไม่ตรงหรือลงรอยเดียวกัน ต้านไว้ ทานไว้ ดังนั้นจึงพอจะเห็นได้ว่า ความขัดแย้งนั้นประกอบด้วยอาการที่ทั้งขัด ทั้งแย้ง นั่นคือแต่ละฝ่ายนอกจากจะไม่ทำ ตามกันแล้ว ยังต้านทานเอาไว้อีกด้วย

และได้มีผู้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ต่าง ๆ กันดังต่อไปนี้

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2542, หน้า 129) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งว่า คือการดิ้นรนต่อสู้เพื่อความต้องการ ความปรารถนา ความคิด ความสนใจของบุคคลที่ไปด้วยกันไม่ได้ หรือที่เป็นตรงกันข้าม ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลต้องเผชิญกับเป้าหมาย ที่ไม่สามารถทำให้ทุกฝ่ายพอใจ ส่วน อังวงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2547, หน้า 152) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นเป็นตอน ๆ ในแต่ละตอนจะมีเหตุการณ์เกิดขึ้นเรียงตามลำดับ คือความขัดแย้งที่เกิดจากความคับข้องใจของอีกฝ่ายหนึ่งที่เกิดจากการที่ถูกอีกฝ่ายหนึ่งกระทำการกระทำที่ก่อให้เกิดความคับข้องใจ เช่น ไม่เห็นด้วย ไม่ช่วยเหลือ ดูถูก เอาเปรียบ ให้อาย ไม่อนุญาติ เป็นต้น

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534, หน้า 11) กล่าวว่า ความขัดแย้งของบุคคลเกิดจากการที่บุคคลต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยที่การเลือกนั้นอาจเต็มใจเลือกหรือจำใจเลือก ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็นสถานการณ์ที่การกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งไปขัดขวางหรือสกัดกั้น การกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งในการที่จะบรรลุเป้าหมายของเขาหรือการที่บุคคลที่มีความแตกต่าง ในค่านิยม ความสนใจ แนวคิด วิธีการ เป้าหมาย ต้องมาติดต่อกัน ทำงานด้วยกัน หรืออยู่ร่วมกันในสังคมเดียวกัน โดยที่ความแตกต่างนี้เป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องกันหรือไปด้วยกันไม่ได้ ส่วนวรรณารถ แสงมณี (2544, หน้า 12-14) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งว่า หมายถึง การไม่เห็นด้วย ในทัศนคติต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป หรือกลุ่มสองกลุ่มหรือมากกว่านั้น ซึ่งความขัดแย้งขององค์การ บุคคลหรือกลุ่มเหล่านี้อาจมีผลกระทบกับเป้าหมาย หรือกิจกรรมงานระหว่างกัน จนเกิดการต่อต้านหรือขัดขวางซึ่งกันและกันได้ ในขณะที่ สมยศ นาวิการ (2544, หน้า 303) กล่าวว่า ความขัดแย้งขององค์การคือความไม่เห็นพ้องต้องกันระหว่างสมาชิก หรือกลุ่มขององค์การสองคนหรือมากกว่า เกิดขึ้นจากข้อเท็จจริงเกี่ยวกับว่า พวกเขาต้องมีส่วนร่วมในทรัพยากรที่จำกัดหรืองานต่าง ๆ และหรือพวกเขามีความแตกต่างทางด้านสถานภาพ เป้าหมายค่านิยมหรือการรับรู้ สมาชิกขององค์การหรือแผนงานที่ไม่เห็นพ้องต้องกัน จะ

Mcfarland (อ้างอิงใน บุญมั่ง ธนาศุภวัฒน์, 2537, หน้า 182) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นสถานการณ์ซึ่งคนหรือกลุ่มคนไม่ลงรอยกันเกี่ยวกับความมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์และพยายามที่จะกำหนดความมุ่งหมายของตนเองเพื่อเสนอให้กับผู้อื่น และ Robbin (อ้างอิงใน เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ, 2529, หน้า 235) ให้ความหมายความขัดแย้งว่าเป็นปฏิสัมพันธ์ที่มีลักษณะของความไม่เป็นมิตรหรือตรงต่อกันข้ามกันทุกชนิด

ในขณะที่ Brown (อ้างอิงใน บุญมั่ง ธนาศุภวัฒน์, 2537, หน้า 182) กล่าวว่าความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมที่ไม่ลงรอยกัน หรือพฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้ระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ที่มีความสนใจแตกต่างกัน ส่วนวรรณารถ แสงมณี (2544, หน้า 182) ได้ให้ความหมายความขัดแย้ง หมายถึง การไม่เห็นด้วยในทัศนคติต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างบุคคล ตั้งแต่สองคนขึ้นไปหรือกลุ่มสองกลุ่มหรือมากกว่านั้น ซึ่งความขัดแย้งนี้ อาจมีผลกระทบต่อเป้าหมายหรือกิจกรรมงานระหว่างกัน และเกิดการต่อต้านหรือขัดขวางซึ่งกันและกันได้

สำหรับ เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538, หน้า 161) ให้ความหมายความขัดแย้งคือสภาพการณ์ที่คนหรือกลุ่มคนเกิดความไม่เข้าใจกัน มีความรู้สึกไม่พึงพอใจ หรือคับข้องใจ ที่จะปฏิบัติงาน ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากสภาพทรัพยากรทางการบริการหรือตำแหน่งที่มีจำกัดและไม่สามารถตอบสนองความต้องการของคน หรือกลุ่มคนได้อย่างทั่วถึงเท่าเทียมกัน ในทำนองเดียวกัน บุญมั่ง ธนาศุภวัฒน์ (2537, หน้า 182) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง ความไม่เห็นด้วยระหว่างบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปหรือเป็นกลุ่มบุคคล ซึ่งเกิดจากความแตกต่างในฐานะตำแหน่งเป้าหมาย ความต้องการคุณค่า และการรับ หรืออาจเกิดจากการต้องแบ่งปันส่วน ที่เกี่ยวกับทรัพยากรต่าง ๆ หรือกิจกรรมในการทำงาน

ส่วน ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (2522, หน้า 115-116) ได้ให้ความหมายความขัดแย้ง หมายถึง ชนิดของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นชนิดหนึ่ง เมื่อกลุ่ม 2 กลุ่มขึ้นไปมีความคิดเห็นการรับรู้ที่ได้มาจากกิจกรรมหรือการเกี่ยวข้องต่อกันไม่ตรงกัน เป็นปรปักษ์ต่อกัน และ พันธ์ หันนาคินทร์ (2526, หน้า 231) ให้ความหมายความขัดแย้งว่า หมายถึง สภาพการณ์ที่บุคคล 2 ฝ่าย มีความคิดเห็นหรือความเชื่อที่ไม่ตรงกัน และยังไม่สามารถหาข้อยุติที่สอดคล้องต้องกันได้

เช่นเดียวกันกับ ธงชัย สันติวงศ์ (2535, หน้า 284) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สภาพอาการต่าง ๆ เช่น สภาพการณ์ขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อฝ่ายหนึ่งพยายามที่จะมุ่งให้ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายของตนโดยการเอาชนะฝ่ายอื่น และได้มีความพยายามของฝ่ายหนึ่งที่จะรบกวน อีกฝ่ายหนึ่งมิให้บรรลุเป้าหมายด้วย และอรุณ รักธรรม (2525, หน้า 178) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้ง คือความไม่เห็นพ้องต้องกันของสมาชิก หรือกลุ่มองค์การตั้งแต่สองกลุ่มขึ้นไป โดยที่พวกเขาต้องการมีส่วนร่วมในทรัพยากรที่จำกัดหรืองานต่าง ๆ และการที่พวกเขาไม่เป้าหมาย ค่านิยม การรับรู้ทัศนคติ ความเชื่อที่แตกต่างกัน และไม่เห็นพ้องต้องกันต่างก็พยายามแสดงทรรศนะของพวกเขาให้เด่นกว่าบุคคลอื่น หรือความต้องการของเขาไม่ได้รับการตอบสนอง ทำนองเดียวกับ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, หน้า 158) ให้ความขัดแย้ง หมายถึง ความไม่เห็นด้วยระหว่างบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปหรือกลุ่มบุคคล เกิดขึ้นจากที่เขาต้องแบ่งปันส่วนทรัพยากร ต่าง ๆ หรือกิจกรรมการทำงาน หรือเกิดจากความแตกต่างในฐานะตำแหน่งเป้าหมาย คุณค่า และการรับรู้

จากความหมายทั้งหมดทำให้เราทราบว่าความขัดแย้งนั้นเป็นลักษณะของการที่คนเราไม่ลงรอยกัน ไม่ทำตาม ฝ่าฝืน ความสนใจของบุคคลที่ไปด้วยกันไม่ได้ หรือที่เป็น ตรงกันข้าม การไม่สามารถทำให้ทุกฝ่ายพอใจเป็นความคับข้องใจของอีกฝ่ายของอีกฝ่ายหนึ่ง ที่เกิดขึ้นจากการที่ถูกอีกฝ่ายหนึ่งกระทำ โดยการไม่เห็นด้วย ไม่ช่วยเหลือ ดูถูก เอาเปรียบ ให้อาย ไม่นุมัติ เป็นสถานการณ์ที่การกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งไปขัดขวาง หรือสกัดกั้นการกระทำของ อีกฝ่ายหนึ่งในการที่จะบรรลุเป้าหมายของเขา หรือการที่บุคคลที่มีความแตกต่างในค่านิยม ความสนใจ แนวคิด วิธีการ เป้าหมาย การต้องการมีส่วนร่วมในทรัพยากรที่จำกัด หรือเกิดจากความรู้สึกโกรธ ความไม่ไว้วางใจกัน ความไม่ชอบ ความกลัว ความไม่ยอมกันหรือความขัดกันทางบุคลิกภาพ

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

นักการศึกษาหลายคนได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งไว้ดังนี้

Stoner (อ้างอิงใน บุญมัน ธนาสุภาวัฒน์, 2537, หน้า 184) ได้สรุปไว้ดังนี้

1. แนวคิดสมัยเดิม เป็นแนวคิดที่มีความเชื่อว่าความขัดแย้ง เป็นสิ่งไม่จำเป็น และเป็นผลร้ายต่อองค์การ เป็นสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยง เป็นสิ่งที่เกิดจากความผิดพลาดของการบริหาร ในการออกแบบองค์การ และการบริหารขององค์การ อีกทั้งยังเชื่อว่าความขัดแย้งจะทำลายความ

2. แนวคิดสมัยปัจจุบัน แนวความคิดนี้เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นไม่ว่าองค์กรจะถูกออกแบบหรือดำเนินการอย่างไร ความขัดแย้งที่มีมากเกินไปจะเกิดผลร้ายต่อองค์กร ในขณะที่ความขัดแย้งบางอย่างอาจเป็นสิ่งที่มีความประโยชน์ เพราะทำให้องค์กรดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะบริหารความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมและยุติความขัดแย้ง เมื่อผลการปฏิบัติงานที่ดีมีประสิทธิภาพขององค์กรไว้

ส่วน Robbins (อ้างอิงใน สิทธิพงศ์ สิทธิขจร, 2535, หน้า 7-8) ได้แบ่งแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งเป็น 3 แนวความคิดคือ

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

2. แนวคิดกรรมศาสตร์ (Behavioral View) แนวคิดนี้ เป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลายในช่วงปี ค.ศ. 1940-1975 แนวคิดนี้ ยอมรับว่าเป็นเรื่องธรรมชาติที่เกิดขึ้นในกลุ่มบุคคลและองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรที่มีความสลับซับซ้อน ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งไม่จำเป็นต้องเลวร้ายเสมอไป แต่อาจเป็นศักยภาพที่จะเป็นพลังทางบวกหรือพลังที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานกลุ่ม ดังนั้นเราจึงต้องยอมรับว่าในองค์กรต้องมีความขัดแย้งไม่ สามารถกำจัดให้หมดไปได้ ผู้บริหารจึงควรคิดหาวิธีแก้ไขความขัดแย้งไม่สามารถกำจัดให้หมดไปได้ ผู้บริหารจึงควรคิดหาวิธีแก้ไขความขัดแย้ง แทนที่จะขจัดหรือปฏิบัติว่าไม่มีความขัดแย้ง

3. แนวนักปฏิสัมพันธ์ (Interactionist View) แนวคิดนี้เป็นแนวคิดปัจจุบันที่มองความขัดแย้งในแง่ดีและสร้างสรรค์คล้าย ๆ กับแนวพฤติกรรมศาสตร์ ความขัดแย้งนอกจากจะเป็นพลังทางบวกที่ส่งเสริมการทำงานของกลุ่มแล้ว ความขัดแย้งบางอย่างจำเป็นต้องมี เพื่อช่วยให้กลุ่มทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรที่ปราศจากความขัดแย้งจึงมีความจำเป็น แต่ความขัดแย้ง



1. ความขัดแย้งภายในบุคคล คือการที่บุคคลจะเกิดความขัดแย้งในตัวเองขึ้น เมื่อต้องตัดสินใจเลือกกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งจากสิ่งที่ต้องการหลาย ๆ อย่างในเวลาเดียวกัน

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล คือสภาพการณ์ที่บุคคลทั้งสองฝ่ายมีความเห็นหรือความเชื่อไม่ตรงกัน และยังไม่สามารถหาข้อยุติที่สอดคล้องกันได้ ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ ความขัดแย้งประเภทได้-เสีย (Zero Sum Conflict) นั่นคือ ถ้าฝ่ายหนึ่งได้มากเท่าใด อีกฝ่ายหนึ่งก็จะเสียเท่านั้น หรือพูดได้ว่าผลรวมของทั้งฝ่ายมีค่าเป็นศูนย์ ซึ่งจะเป็นความขัดแย้งที่จะแข่งขันเอาแพ้ชนะกันอย่างแท้จริง และความขัดแย้งที่ต่างฝ่ายต่างได้ในลักษณะต่อรอง มีตัวกระตุ้น ทั้งการร่วมมือและการแข่งขันเข้าไปเกี่ยวข้อง โดยคู่ขัดแย้งพยายามเอาประโยชน์ให้มากที่สุด

3. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม คือ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกของกลุ่มในองค์การ

4. ความขัดแย้งระหว่างองค์การ เป็นความไม่สอดคล้องกันระหว่างหน่วยงานที่มีภารกิจเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน แต่เป้าหมาย นโยบาย วิธีการและผลประโยชน์ไม่สอดคล้องกัน

ซึ่งสอดคล้องกับ เสนาะ ดียาวี (2544, หน้า 300) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งออกเป็น 4 ประเภทเช่นกัน คือ ความขัดแย้งกับตัวเอง ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม และความขัดแย้งในองค์การ

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538, หน้า 163) ได้แบ่งประเภทความขัดแย้งโดยพิจารณาจากทางไหลการสื่อสาร (Communication Flow) ได้ 3 ประเภท คือ

1. ความขัดแย้งตามแนวตั้ง (Vertical Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับสายงานบังคับบัญชา นับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงขององค์การจนถึงผู้ปฏิบัติงาน ความขัดแย้งระหว่างผู้จัดการกับผู้ช่วยผู้จัดการ หรือกับหัวหน้าแผนก เป็นต้น

2. ความขัดแย้งตามแนวนอน (Horizontal Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับเดียวกัน ซึ่งต่างฝ่ายต่างก็มีอำนาจตามตำแหน่งของตนเอง ความขัดแย้งประเภทนี้มักมีความสัมพันธ์กับการสื่อสาร การประสานงานและความร่วมมือ เช่น ความขัดแย้งประเภทนี้มักมีความสัมพันธ์กับการสื่อสาร การประสานงาน และความร่วมมือ เช่น ความขัดแย้งระหว่างผู้จัดการฝ่ายบุคคลกับผู้จัดการฝ่ายตลาด เป็นต้น ถึงแม้ว่าอำนาจตามตำแหน่งจะอยู่ในระดับเดียวกันก็ตาม บางคนอาจจะมีอำนาจบารมีมากกว่า

3. ความขัดแย้งตามแนวทแยงมุม (Diagonal Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับผู้บริหาร หรือผู้ปฏิบัติงานระดับใดระดับหนึ่งกับต่างระดับ ต่างสายงานบังคับบัญชา ความขัดแย้งประเภทนี้มักมีความสัมพันธ์กับการสื่อสาร การประสานงาน และความร่วมมือ เช่น ความขัดแย้งระหว่างงานขายกับฝ่ายการเงิน เป็นต้น

#### 4. สาเหตุของความขัดแย้ง

Duke (อ้างอิงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534, หน้า 45) ได้สรุปแนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิต่าง ๆ ว่าสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง ได้แก่

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

Pneuman and Bruehl (อ้างอิงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2543, หน้า 45-48) ได้แบ่งสาเหตุของความขัดแย้งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านบุคคล เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคล
2. เป็นประเด็นปัญหาของปฏิสัมพันธ์ เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากกระบวนการ สื่อสารระหว่างกลุ่มหรือบุคคล
3. สภาพองค์การเป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เป็นผลของการใช้ค่านิยมหรือใช้ทรัพยากรเพื่อการบรรลุเป้าหมาย

รายละเอียดของสาเหตุของความขัดแย้งดังกล่าวมีดังต่อไปนี้

1. องค์ประกอบด้านบุคคล แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ใหญ่ ๆ คือ
  - ภูมิหลัง เช่น ความแตกต่างทางวัฒนธรรม การศึกษา ค่านิยม ความเชื่อ และประสบการณ์ เป็นต้น



แบบฉบับ (Style) โดยมนุษย์แต่ละคนก็มีการกระทำ พฤติกรรม และการแสดงออก ที่เป็นแบบฉบับของตนเอง

การรับรู้ เช่น การรับรู้ที่บิดเบือนจากสภาพจริงหรือข้อเท็จจริงและการรับรู้ที่แตกต่างกันโดยบุคคลที่อยู่ในเหตุการณ์เดียวกัน เห็นเหตุการณ์เดียวกัน มีข้อมูลเหมือนกัน อาจตีความหมายของสิ่งที่เห็นหรือข้อมูลที่มีอยู่แตกต่างกันมาก

ความรู้สึก คนเรามีความรู้สึกแตกต่างกัน อาจเริ่มจากโมโนนิดหน่อยไปจนถึงเดือดดาลหรือจากความวิตกกังวลไปจนถึงความหวาดกลัวความรู้สึกของบุคคลส่งผลต่อความไว้วางใจหรือศรัทธาในคนอื่น อันจะส่งผลต่อไปยังทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคล

2. ประเด็นปัญหาของการปฏิสัมพันธ์ที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง คือ การสื่อสาร (Communication) ซึ่งประกอบไปด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วน คือ

ผู้ส่งข่าวสาร เช่น ส่งข่าวสารที่ไม่สมบูรณ์หรือไม่เพียงพอ คลุมเครือหรือไม่ชัดเจน เข้าใจความหมายของข่าวสารที่จะส่งอย่างไม่ถูกต้อง

สื่อที่ใช้ส่งข่าวสาร เช่น การบิดเบือนโดยไม่ได้ตั้งใจของผู้ส่งข่าวสาร ซึ่งอาจเกิดจากถ้อยคำหรือท่าทางที่ใช้หรือการทำงานขึ้น สื่อประกอบด้วยข้อมูลเกินความจำเป็น มีสิ่งรบกวนระหว่างผู้ส่งและผู้รับข่าวสาร ทำให้ข้อเท็จจริงบิดเบือนไป อาจเกิดจากมีเสียงดัง การเห็นไม่ชัด หรือการใช้ข้อมูลต้องผ่านหลายคนหรือหลายโต๊ะ จึงจะถึงผู้รับข่าวสาร

ผู้รับข่าวสาร เช่น ความสามารถของผู้รับข่าวสารที่จะแปลความหมายของข้อมูลจากสื่อเป็นความคิด เป็นต้นว่าผู้รับข่าวสารไม่เข้าใจภาษาที่ใช้ในการสื่อสาร ความเข้าใจไม่ตรงกันระหว่างผู้รับข่าวสารกับผู้ส่งข่าวสาร

3. สภาพองค์การ เช่น

3.1 การมีทรัพยากรที่จำกัด ทรัพยากรในองค์การ ได้แก่ คน เงิน วัสดุ ทักษะ เวลา เป็นต้น เมื่อบุคคลมีความต้องการทรัพยากรมากกว่าจำนวนทรัพยากรที่มีอยู่จึงต้องแข่งขันกันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่ต้องการ

3.2 ความคลุมเครือ ได้แก่ ความคลุมเครือในโครงสร้าง ซึ่งทำให้ยากที่จะเข้าใจว่าสายบังคับบัญชาเป็นอย่างไร ใครทำหน้าที่อะไร ความคลุมเครือในบทบาททำให้ไม่เข้าใจว่า ใครต้องรับผิดชอบอะไร ผลที่เกิดขึ้นทำให้งานบางอย่างมีคนรับผิดชอบหลายคน แต่งานบางอย่างไม่มีใครรับผิดชอบเลย

3.3 กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด เป็นสิ่งที่ตรงกันข้ามกับความคลุมเครือ ทำให้บุคคล อึดอัดในการทำงาน และทำให้เห็นว่าผู้บริหารใช้อำนาจเกินความจำเป็น เช่น คำสั่งให้ข้าราชการ มาทำงานก่อนเวลา 08.00 น.

3.4 การแข่งขัน ทุก ๆ องค์การมีโครงสร้างที่ก่อให้เกิดการแข่งขัน เพื่อจะได้รับ ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด

3.5 การมีข้อยกเว้น การที่บุคคลบางคนได้รับการยกเว้นไม่ต้องปฏิบัติตาม บทบาท หรือปฏิบัติไม่ถึงที่กำหนด

วรรณารถ แสงมณี (2544, หน้า 12/19-12/21) ได้สรุปถึงสาเหตุของความขัดแย้ง ภายในองค์การไว้ดังนี้

1. การจัดสรรทรัพยากร ปัญหาที่เกิดขึ้นจะมาจากการที่แต่ละแผนภายใน องค์การ ต่างมีความพยายามที่จะแสวงหาทรัพยากรที่จำเป็น เช่น บุคลากร เงินทุน วัสดุอุปกรณ์ ข้อมูลและพื้นที่ เพื่อมาดำเนินงานให้เป้าหมายของตนบรรลุผลสำเร็จ เมื่อทรัพยากร เหล่านี้มีอยู่อย่างจำกัด ทำให้แต่ละแผนต้องปกป้องหรือต่อสู้เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรเหล่านี้ และ พยายามนำเสนอความสำคัญและความจำเป็นของกลุ่ม จนบางครั้งนำไปสู่ความขัดแย้งขึ้น ภายใน องค์การ

2. ความแตกต่างของเป้าหมาย แผนกหรือฝ่ายต่าง ๆ ภายในองค์การต่างล้วนมี ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่แตกต่างกัน มีเป้าหมาย กิจกรรมงานและปัญหาที่ไม่เหมือนกัน อันอาจมีผลถึงการแข่งขันเพื่อผลประโยชน์ หรืออ้างถึงความสำคัญและความจำเป็นของแผนก ของตนเอง ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นจนลืมเป้าหมายหลักขององค์การซึ่งเป็นเป้าหมายเดียวกัน

3. การขึ้นอยู่ระหว่างกันของงาน เมื่อแผนกงานตั้งแต่สองแผนกขึ้นไปทำกิจกรรมงาน ร่วมกัน โดยงานหนึ่งนั้นสามารถดำเนินงานต่อไปได้ ก็ให้สำเร็จบางส่วนจากแผนกอื่น ซึ่งจะทำให้ การขึ้นอยู่ระหว่างกันของงานในแผนกเหล่านั้นมีมากขึ้น นั่นคือ โอกาสที่จะเกิดความขัดแย้ง ก็ จะ ตามมา

เสนาะ ตีเยาว์ (2544, หน้า 306) ได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งในองค์การ ว่าเป็นความขัดแย้งทางโครงสร้าง (Structural Conflict) ซึ่งมีสาเหตุหลัก 4 ประการ คือ

1. ความขัดแย้งโดยสายการบังคับบัญชา (Hierarchical Conflict) ได้แก่ ความขัดแย้งระดับต่าง ๆ ของสายการบังคับบัญชาในองค์การ อาจเกิดจากความขัดแย้งระหว่าง ผู้บริหารระดับสูงกับกรรมการบริหารขององค์การ ผู้บริหารระดับกลางกับผู้บริหารระดับต้น หรือ ผู้บริหารระดับต้นกับพนักงานผู้ปฏิบัติงาน

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

3. ความขัดแย้งโดยอำนาจ (Authority Conflict) อำนาจในองค์การที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งบ่อย ๆ คือ อำนาจสั่งการ (Line Authority) กับอำนาจให้คำปรึกษาแนะนำ (Staff Authority) ซึ่งส่วนใหญ่ฝ่าย Staff เข้าไปก้าวก่ายอำนาจของฝ่าย Line ซึ่งรับผิดชอบโดยตรงต่องาน

4. ความขัดแย้งโดยทางการและไม่ใช้ทางการ (Formal-Informal Conflict) ได้แก่ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างองค์การที่เป็นทางการกับองค์การที่ไม่เป็นทางการ เช่น มาตรฐานการปฏิบัติงานกลุ่มย่อย ไม่สอดคล้องกับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เป็นทางการ ขององค์การ

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

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

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

จากที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า สาเหตุสำคัญของความขัดแย้งโดยทั่ว ๆ ไปมาจากคนเรามีภูมิหลังด้านวัฒนธรรม การศึกษา ค่านิยม ความเชื่อและประสบการณ์ที่แตกต่างกัน มีการแสดงออกที่เป็นฉบับของตนเอง มีการรับรู้ที่บิดเบือนไปจากสภาพจริง หรือข้อเท็จจริง มีความรู้สึกที่แตกต่างกัน การส่งข่าวสารที่ไม่สมบูรณ์หรือไม่เพียงพอ คลุมเครือหรือไม่ชัดเจน หรือมีการบิดเบือนโดยไม่ได้ตั้งใจของผู้ส่งข่าวสาร ความเข้าใจไม่ตรงกันระหว่างผู้รับข่าวสารกับ ผู้ส่งข่าวสาร การมีทรัพยากรที่จำกัดจึงต้องแข่งขันกันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่ต้องการ ความคลุมเครือในโครงสร้าง ความคลุมเครือในบทบาท การมีกฎเกณฑ์ที่เข้มงวด การที่บุคคลบางคนได้รับ การยกเว้นไม่ต้องปฏิบัติตามบทบาท หรือปฏิบัติไม่ถึงมาตรฐานที่กำหนด ล้วนเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง

## 5. ทรรศนะเกี่ยวกับความขัดแย้ง

นักทฤษฎีทางด้านจิตวิทยา ได้ศึกษาพฤติกรรมเกี่ยวกับความขัดแย้งและมีบทความข้อเขียนทางด้านวิชาการหลายท่าน ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับปัญหาความขัดแย้ง โดยได้จำแนกแนวคิดหรือได้แสดงให้เห็นการเปลี่ยนแปลงทรรศนะเกี่ยวกับความขัดแย้ง โดยจำแนกทรรศนะหรือแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งเป็น 3 กลุ่ม คือ

พรนพ พุกกะพันธ์ (2542, หน้า 1) ได้กล่าวไว้ว่า

1. แนวประเพณีนิยม (Traditional view) ทรรศนะนี้เชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี ถูกมองไปในทางลบ เห็นว่าความขัดแย้งเป็นการทำลายล้าง ความขัดแย้งเป็นความรุนแรง ความขัดแย้งเป็นสิ่งเลว ความขัดแย้งไม่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร จึงควรหลีกเลี่ยงหรือกำจัดให้หมดไป ความขัดแย้งเป็นข้อผิดพลาดของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ดังนั้นจึงต้องหาคนผิดให้ได้ เพราะคนที่ไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งเป็นคนไม่ดี ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นถือว่าเป็นข้อผิดพลาดของการบริหาร ผู้บริหารต้องจัดการความขัดแย้งไม่ให้เกิดขึ้นได้ วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งก็คือ การออกกฎระเบียบ มีกระบวนการที่เข้มงวด เพื่อที่จะทำให้ความขัดแย้งหมดไป แต่ความเป็นจริงแล้ว ความขัดแย้งก็ยังมีอยู่

2. แนวคิดด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human relations view) ทรรศนะนี้ยืนยันว่า ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นตามธรรมชาติและหลีกเลี่ยงไม่ได้ภายในทุกองค์กร เนื่องจากไม่สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้ มุมมองด้านมนุษยสัมพันธ์จะสนับสนุนการยอมรับความขัดแย้ง อธิบายได้ว่าเหตุผลของการมีความขัดแย้งเพราะไม่สามารถถูกกำจัดได้ และความขัดแย้งอาจจะมีประโยชน์ภายในองค์กรได้บ้างในบางเวลา มุมมองด้านมนุษยสัมพันธ์นี้ได้ครอบงำความคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับความขัดแย้งตั้งแต่ปลายปี 2483 จนถึงปี 2513

3. แนวคิดสมัยใหม่ (Contemporary view) เมื่อแนวความคิดด้านมนุษยสัมพันธ์ยอมรับความขัดแย้ง มุมมองที่เป็นแนวคิดสมัยใหม่จะสนับสนุนความขัดแย้งบนรากฐานที่ว่า องค์กรที่มีความสามัคคีความสงบสุขความเจียบสงบ และมีความร่วมมือ หากไม่ยอมรับปัญหาที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้ง การให้ความร่วมมือแก่องค์กรจะกลายเป็นความเฉื่อยชา อยู่เฉย และไม่ตอบสนองต่อความต้องการเพื่อการเปลี่ยนแปลง และการคิดค้นใหม่ ๆ ดังนั้นแนวความคิดสมัยใหม่ จึงสนับสนุนให้ผู้บริหารรักษาระดับความขัดแย้งภายในองค์กรให้อยู่ในระดับต่ำที่สุดเพียงพอที่จะทำให้องค์กรเจริญเติบโตและพัฒนาในสมัยดั้งเดิม ความขัดแย้งภายในองค์กรได้ ถูกมองในแง่ลบอย่างมาก โดยเห็นว่าความขัดแย้งเป็นตัวการทำลาย เนื่องจากผลกระทบทางลบ สามารถมีผลต่อประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพต่อองค์กร ความขัดแย้งจะทำให้บุคลากร ไม่ให้ความร่วมมือในการที่จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ และจะไม่ให้ข้อมูลที่สำคัญในการบริหารงาน ขององค์กร ความขัดแย้งที่มีมากจนเกินไป จะทำให้ผู้บริหารไขว่เขวจากงานของพวกเขา และลดความตั้งใจในการทำงานของพวกเขาลงได้ด้วย ยิ่งกว่านั้นความขัดแย้งจะกระทบถึงขวัญและกำลังใจของบุคลากร ในช่วงเวลาที่ยาวนาน ความขัดแย้งสร้างความเครียด ความคับข้องใจและความกังวลใจ ทำลายความสงบสุขของคนลงได้ มุมมองต่อความขัดแย้ง มุมมองช่วงแรก เชื่อว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นทุกคนจะพยายามหลีกเลี่ยง ซึ่งให้เห็นว่าความขัดแย้งมีแต่ทำลายผล การดำเนินงานของ

ตาราง 1 แสดงแนวความคิดตามทฤษฎีแบบเก่าและแบบใหม่

ทฤษฎีแบบเก่า	ทฤษฎีแบบใหม่
1. ความขัดแย้งควรจะถูกกำจัดให้หมดไปจากองค์กร ความขัดแย้งทำให้องค์กรแตกแยกและป้องกันไม่ให้งานมีประสิทธิภาพ	1. ความขัดแย้งอาจส่งเสริมการปฏิบัติงานในองค์กร ควรจะบริหารความขัดแย้งให้เกิดผลดีที่สุด ความขัดแย้งอาจมีประโยชน์หรืออาจมีโทษขึ้นอยู่กับวิธีการจัดการ
2. ในองค์กรที่ดีที่สุดจะไม่มี ความขัดแย้ง	2. ในองค์กรที่ดีที่สุดจะมีความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสม ซึ่งจะช่วยกระตุ้นและจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
3. สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้	3. ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตในองค์กร
4. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความผิดพลาดของการบริหาร	4. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความแตกต่างของรางวัลที่ได้รับ เป้าหมายและค่านิยมในองค์กร ความขัดแย้งอาจเกิดจากความก้าวร้าวตามธรรมชาติของบุคคล
5. ความขัดแย้งเป็นของเหลว เพราะนำไปสู่ความเครียดความเป็นศัตรูกันระหว่างบุคคล และทำให้โครงการล้มเหลว	5. ความขัดแย้งเป็นของดี เพราะจะช่วยกระตุ้นให้คนพยายามหาทางแก้ปัญหา
6. โดยการสร้างบรรยากาศให้เหมาะสมแล้ว ผู้บริหารสามารถควบคุมและปรับพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ รวมทั้งการแสดงก้าวร้าว การแข่งขัน และความขัดแย้ง	6. มีปัจจัยหลายอย่างที่ส่งผลต่อการทำงานของคน ปัจจัยเหล่านี้ผู้บริหารไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ปัจจัยทางด้านพันธุกรรมและปัจจัยทางด้านจิตวิทยา ผู้บริหารจำเป็นต้องเรียนรู้ว่าจะอยู่กับความขัดแย้งอย่างไร

สรุปทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ทฤษฎี คือ ทฤษฎี แบบเก่าและทฤษฎีแบบใหม่ซึ่งทฤษฎีแบบเก่ามีความเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่รุนแรง ไม่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรควรหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดขึ้นหรือกำจัดให้หมดไป ส่วนทฤษฎีแบบใหม่ มีความเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรความขัดแย้งที่เหมาะสมเป็นประโยชน์ทำให้องค์กรมีการปรับปรุงและเกิดความคิดสร้างสรรค์ ดังนั้นควรมีความขัดแย้งบ้าง เพื่อลดความเฉื่อยชา มีการกระตุ้นให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา

## 6. กระบวนการของความขัดแย้ง

เนื่องจากความขัดแย้งเป็นกระบวนการ ในกระบวนการของความขัดแย้งประกอบด้วยสถานการณ์ของความขัดแย้ง และขั้นตอนต่าง ๆ ของความขัดแย้งมีพฤติกรรมและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540 หน้า 89) ตามแนวคิดของ แมค และ สไนเดอร์ (Mack and Snyder, 1972 หน้า 8-9) ได้รวบรวมสรุปคุณลักษณะของพฤติกรรม และความสัมพันธ์ของบุคคล ในสถานการณ์ขัดแย้งจะต้องมีอย่างน้อย 2 ฝ่าย อาจเป็นบุคคลหรือกลุ่มก็ได้ ความขัดแย้งมักเกิดจากการมีตำแหน่งไม่พอ หรือมีทรัพยากรไม่พอเพียง พฤติกรรมที่มุ่งการทำลาย การทำร้ายและสกัดกั้นหรือการควบคุมอีกฝ่ายหนึ่ง ความสัมพันธ์ในความขัดแย้งก็คือ การที่ฝ่ายหนึ่งจะได้รับหรือชนะต่อเมื่ออีกฝ่ายหนึ่งสูญเสียหรือพ่ายแพ้ ความขัดแย้งจะต้องมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายต่าง ๆ และมีการกระทำที่ตรงกันข้าม เกี่ยวข้องกับการควบคุมทรัพยากรที่มีไม่เพียงพอ หรือต้องการมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของอีกฝ่ายหนึ่งในทางใดทางหนึ่ง จึงเกี่ยวข้องกับความพยายามที่จะมีอำนาจหรือใช้อำนาจ ความขัดแย้งก่อให้เกิดกระบวนการของปฏิสัมพันธ์ทางสังคมขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีผลที่สำคัญเกิดขึ้นตามมา กระบวนการความขัดแย้งจะทำให้ปฏิสัมพันธ์ขาดช่วงลงชั่วคราวและปฏิสัมพันธ์หยุดชะงักลงเกิดการเปลี่ยนมาตรฐานความคาดหวัง ในการทำงาน

ส่วนทฤษฎีของ ฟิลเลย์ (Filley, 1975 หน้า 4) ได้เสนอแนะว่าสถานการณ์ของความขัดแย้งมีองค์ประกอบและลักษณะที่สำคัญ คือ บุคคลกลุ่มพวกร้อยอย่างน้อย 2 ฝ่ายที่เกี่ยวข้องกัน และมีปฏิสัมพันธ์บางอย่างต่อกัน ต่างฝ่ายมีจุดมุ่งหมายเฉพาะหรือมีค่านิยมเฉพาะของตนเอง โดยที่จุดมุ่งหมาย หรือค่านิยมนั้นอาจเป็นจริง หรืออาจเป็นสิ่งที่รับรู้โดยอีกฝ่ายหนึ่ง ลักษณะของปฏิสัมพันธ์จะปรากฏเป็นพฤติกรรมที่แสดงการข่มขู่ การลดหรือการกดดันฝ่ายตรงข้าม หรือการแสดงให้เห็นว่าได้ชัยชนะ โดยแสดงการกระทำที่ตรงกันข้ามต่อกัน เป็นปฏิปักษ์ต่อกัน แต่ละฝ่ายต่างก็พยายามสร้างสภาวะของความไม่สมดุลหรือแสดงว่ามีอำนาจเหนืออีกฝ่ายหนึ่ง

ฟิลเลย์ (Filley, 1975 หน้า 8) กล่าวถึง ความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นทั้งสองฝ่ายหรือมากกว่าสองฝ่าย ได้เสนอแนะว่า กระบวนการแบ่งความขัดแย้งออกเป็น 6 ขั้นตอนคือ

1. การเกิดสภาพการณ์ก่อนการเกิดความขัดแย้ง
2. เกิดความขัดแย้งที่รับรู้
3. เกิดความขัดแย้งที่รู้สึกได้
4. พฤติกรรมที่ปรากฏชัด
5. ปัญหาหรือระดับความขัดแย้ง
6. ผลจากการแก้ปัญหา

โธมัส (Owens, 1995 หน้า 153-154; citing Thomas, 1976, หน้า 895) ได้กล่าวถึง กระบวนการเกิดความขัดแย้ง คือ ความขัดแย้งเริ่มต้นจากการที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเกิดความคับข้องใจในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย ความคับข้องใจเป็นส่วนที่จะทำให้เกิดการสร้างแนวความคิด คู่กรณีพยายามคิดและหาทางเลือก จากนั้นก็จะแสดงพฤติกรรมเป็นการแสดงพฤติกรรมเพื่อที่จะแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการต่าง ๆ การแสดงพฤติกรรมจะก่อให้เกิดผลที่ได้จากการแสดงพฤติกรรมนั้น และรอบบินส์ (Robbins, 1993, หน้า 448-455) ได้แบ่งกระบวนการความขัดแย้งออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 ศักยภาพของการเป็นปรปักษ์กัน ขั้นแรกของกระบวนการขัดแย้ง การมีสภาพการณ์ที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง อาจถือว่าเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง ได้แก่ การสื่อสาร โครงสร้างและตัวแปรส่วนบุคคล

ขั้นที่ 2 การรู้จากสภาพการณ์ขั้นที่ 1 ก่อให้เกิดความคับข้องใจ ศักยภาพของการเป็นปรปักษ์กันก็จะจริงขึ้นมาในขั้นนี้จะนำไปสู่ความขัดแย้ง หากบุคคลรู้สึกว่ตนถูกระทบโดยสภาพการณ์นั้น การรู้ว่ตนถูกระทบโดยสภาพการณ์นำหรือการรู้ว่สภาพการณ์นำส่งผลกระทบต่อตนเป็นเพราะการรับรู้ของบุคคลในขั้นนี้ บุคคลจะรับรู้ว่มีความขัดแย้งเกิดขึ้น หรือเป็น ความขัดแย้งที่รับรู้ได้และบุคคลอาจรู้สึกว่ มีความขัดแย้งเกิดขึ้นหรือเป็นความขัดแย้งที่รู้สึกได้

ขั้นที่ 3 พฤติกรรมการจัดการ การที่คนเรารับรู้ว่มีความขัดแย้งหรือรู้สึกว่มีความขัดแย้งนั้นยังไม่ได้แสดงพฤติกรรมของความขัดแย้งที่เปิดเผยออกมา อาจมีเพียงความ คับข้องใจเมื่อใดฝ่ายหนึ่งแสดงเจตนาหรือจงใจกระทำเพื่อขัดขวางไม่ให้อีกฝ่ายหนึ่งบรรลุจุดมุ่งหมาย พฤติกรรมที่แสดงความขัดแย้งอย่างเปิดเผยก็จะเกิดขึ้น เช่น การพูด การแสดง ความก้าวร้าว การใช้กำลัง การใช้ความรุนแรง อาจเป็นจลาจลหรือสงคราม เป็นต้น

ขั้นที่ 4 พฤติกรรมที่แสดงออก เมื่อความขัดแย้งปรากฏเป็นพฤติกรรมที่เปิดเผย แต่ละฝ่ายจะพยายามจัดการกับความขัดแย้งโดยหาทางลดความคับข้องใจ พฤติกรรมที่แต่ละฝ่ายแสดงออกเพื่อจัดการกับความขัดแย้ง อาจได้แก่

1. การแข่งขัน เพื่อให้แพ้หรือชนะกันไปข้างใดข้างหนึ่ง
2. การร่วมมือร่วมใจ เพื่อที่จะพยายามประสานประโยชน์กันให้ได้
3. การแบ่งปัน เมื่อแต่ละฝ่ายยอมเสียสละในบางสิ่งบางอย่าง ก็จะสามารถประนีประนอมกันได้
4. การหลีกเลี่ยง อาจกระทำได้โดยการถอยหนีออกจากความขัดแย้งหรือ พยายามระงับความขัดแย้ง
5. การยอมให้ เป็นการเสียสละของฝ่ายตน โดยพยายามทำตามความต้องการของอีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อจะรักษาความสัมพันธ์เอาไว้

ขั้นที่ 5 ผลของความขัดแย้ง การจัดการกับความขัดแย้ง จะก่อให้เกิดผลตามมา ผลที่ตามมาอาจเป็นผลดีและเป็นประโยชน์ ถ้าสามารถช่วยเพิ่มสมรรถนะของกลุ่ม หรืออาจเป็นผลเสียและไม่มีประโยชน์ หากเป็นการลดสมรรถนะของกลุ่ม ตัวอย่างผลดีของความขัดแย้ง เช่น ส่งเสริมให้การตัดสินใจมีคุณภาพขึ้น กระตุ้นให้คนมีความคิดใหม่ ๆ และคิดอย่างสร้างสรรค์ ให้สมาชิกของกลุ่มมีความอยากรู้อยากเห็น ไม่เฉื่อยชา ทำให้ปัญหาถูกแก้ไขและความตึงเครียดลดลง นำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงที่ดีกว่า เป็นต้น ผลเสียของความขัดแย้งอาจเห็นได้ทั่วไป เช่น เกิดความแตกแยก แบ่งเป็นก๊กเป็นเหล่า ขาดความร่วมมือในการทำงาน การสื่อสารถูกบิดเบือน องค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ เป็นต้น

สรุปได้ว่า กระบวนการของความขัดแย้งเป็นขั้นตอนต่าง ๆ ของสภาพการณ์ที่เริ่มจากการก่อให้เกิดความขัดแย้ง การแสดงพฤติกรรม ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสภาพแวดล้อม การแสดงพฤติกรรมความขัดแย้งจะก่อให้เกิดผลตามมา ซึ่งมีผลทางสร้างสรรค์ หรือเกิด ความขัดแย้งตามมาอีกขึ้นอยู่กับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารว่ามีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

## 7. ความขัดแย้งในโรงเรียน

โรงเรียนเป็นหน่วยงานราชการที่ได้กำหนดโครงสร้างและหน้าที่ความรับผิดชอบของข้าราชการในหน่วยงานไว้ชัดเจน มีการจำแนกงานตามหลักความรู้ ความสามารถอย่างมีระบบ ข้าราชการปฏิบัติงานภายในกฎระเบียบ ข้อบังคับ และมีวินัยกำกับ มีการจัดองค์การตามสายงาน บังคับบัญชาตามลำดับชั้น ทำให้เกิดปัญหาความขัดแย้งอยู่เสมอ ตั้งแต่ปัญหาผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ปัญหาระหว่างครูกับครู ปัญหาครูในกลุ่มวิชา หรือหมวดวิชา เมื่อมีความขัดแย้งในโรงเรียนเกิดขึ้น ผู้บริหารต้องหาทางแก้ไขปัญหา ผู้บริหารต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ



1. เกิดจากปรัชญาแนวความคิดที่แตกต่างกัน
2. ความขัดแย้งในเรื่องบุคลิกภาพ
3. ความขัดแย้งในเรื่องอำนาจและผลประโยชน์

พนัส หันนาคินทร์ (วิภาวี เจียมบุศย์, 2544, หน้า 44 อ้างอิงใน พนัส หันนาคินทร์, 2526, หน้า 234–235) กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียน 5 ประการ

1. ความไม่เข้าใจในจุดประสงค์ และวิธีดำเนินงาน ขาดการประสานงานที่ดี
2. การทำตัวเป็นเจ้าของมูลนาย เป็นเครื่องกีดกั้นการติดต่อระหว่างผู้น้อยกับผู้บังคับบัญชา

3. ความคิดเห็นแตกต่างกัน
4. การขาดประสิทธิภาพในการบริหารงานและการปกครองของผู้บริหาร
5. ผลประโยชน์และความสนใจที่ขัดกัน

ส่วนเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540, หน้า 8) ได้กล่าวถึงความขัดแย้งในหน่วยงานทางการศึกษา มักเกิดจากลักษณะสำคัญ 3 ประการ ดังนี้ คือ ความขัดแย้งมักเกิดขึ้นเมื่อทรัพยากรทางการศึกษามีไม่เพียงพอกับความต้องการของบุคคล หรือกลุ่มในสถานศึกษาหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ทรัพยากรในที่นี้อาจเป็นสิ่งที่เห็นได้ และสิ่งที่เห็นไม่ได้ เช่น คน เงิน วัสดุ ตำแหน่งสถานภาพ หรือเกียรติยศ ประการที่สอง ความขัดแย้ง อาจเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มแสวงหาทางที่จะควบคุมกิจกรรม งานหรืออำนาจ ซึ่งเป็นสมบัติของคนอื่น หรือกลุ่มอื่น ความขัดแย้งนี้เป็นผลมาจากการก้าวก่ายในงาน หรืออำนาจหน้าที่ของผู้อื่น และประการที่สาม ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มไม่สามารถที่จะตกลงกันได้เกี่ยวกับเป้าหมาย หรือวิธีการในการทำงาน ต่างคนต่างก็มีเป้าหมายและวิธีการที่แตกต่างกัน เป้าหมายหรือวิธีการต่าง ๆ นั้นเป็นสิ่งที่ไปด้วยกันไม่ได้ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540, หน้า 17-19) โรงเรียนเป็นองค์การในระบบราชการเป็นองค์การอยู่ในระบบสังคม จึงมีความขัดแย้งหลายแบบประกอบด้วยมิติสำคัญ 4 มิติ คือ บทบาท ปกติวิสัยบุคลิกภาพ และเป้าหมาย ก่อให้เกิดความขัดแย้ง

ไพบูลย์ ฉิ่งทองคำ (2541, หน้า 21-22) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความตระหนักว่ามีหน้าที่เป็นผู้แก้ปัญหา ปัญหาความขัดแย้งบางอย่างสามารถแก้ไขได้ โดยทำเป็นไม่รู้ไม่ชี้ปล่อยให้ละลายหายไปหรือเวลาผ่านไปก็อาจคลี่คลายได้ ความขัดแย้งที่ทั้งสองฝ่ายกำลังเผชิญหน้ากันอย่างรุนแรงต้องรอเวลาจนกระทั่งทั้งสองฝ่ายเห็นว่าการขัดแย้งมีแต่ทางเสียทั้งคู่ควรประนีประนอมกันการรวบรวมข้อมูลข่าวสารเป็นเรื่องจำเป็นและมีความสำคัญต่อกระบวนการตัดสินใจ การแก้ปัญหาบางอย่างต้องนำมาพิจารณาแปลความ และตรวจสอบเพราะปัญหาบางอย่างเป็นปัญหาที่มีเจตนาสร้างขึ้น ซึ่งสามารถทำได้ง่ายในรูปแบบของการเขียนบัตรสนเท่ห์ การรับฟังไม่จำเป็นต้องเชื่อทั้งหมด เพราะในที่สุดแล้วผู้บริหาร ต้องตัดสินใจเองและหากการตัดสินใจเกิดความผิดพลาดผู้บริหารก็ต้องรับผลที่จะเกิดตามมา ขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลมีความสำคัญมาก การตัดสินใจบนข้อมูลที่ไมถูกต้องก็จะทำให้การสั่งการผิดพลาด การแก้ปัญหาบางอย่างผู้บริหารต้องเผชิญด้วยตนเอง ปัญหาหลายอย่างควรให้ผู้ร่วมงานช่วยกันแก้ไข ทำงานเป็นทีมและแก้ปัญหาเชิงระบบ การทำงานอย่างมีแผน และมีเป้าหมาย เป็นมาตรการแก้ปัญหาที่ดี ผู้บริหารควรฝึกให้ผู้บริหารระดับล่างมีความรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์พอที่จะช่วยแก้ปัญหาได้ การแก้ปัญหาจะพึงเฉพาะหลักการและวิธีการยังไม่พอ ผู้บริหารจะต้องมี ความสะดวกอ่อนน้อมในการเลือกใช้นักศึกษาของตนเองให้เหมาะสมกับผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งในลักษณะท่าทาง ท่วงทีวาจาภิรียมารยาทให้นุ่มนวล แนบเนียน ผู้บริหารจึงควรหาประสบการณ์และ การเรียนรู้ เทคนิคการแก้ปัญหา ควรเข้าใจความอยากและความต้องการในการดำเนินชีวิตของมนุษย์ เพื่อเข้าถึงจิตใจคนและแสวงหาความร่วมมือให้ทำงานอย่างเต็มใจ เพื่อบรรลุเป้าหมาย การแก้ปัญหาต้องเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงที่เคยแก้ปัญหาในสถานการณ์หลากหลายจนเกิดความชำนาญ สามารถวิเคราะห์ปัญหาได้ถูกต้อง มองเห็นปัญหาและแนวทางแก้ไขได้

#### 8. ผลของความขัดแย้ง

นักการศึกษาได้อธิบายถึงผลของความขัดแย้งอย่างหลากหลาย ซึ่งผลของความขัดแย้งมีทั้งข้อดีและข้อเสีย ดังนี้

บุญมัน ธนาศุภวัฒน์ (2537, หน้า 199) ได้กล่าวถึงผลดีของความขัดแย้งมีดังนี้

1. เป็นการป้องกันการหยุดอยู่กับที่ ทำให้เห็นแนวความคิดที่แตกต่างกัน
2. มีการบังคับให้บุคคลแสวงหาความคิดที่ใหม่อยู่เสมอ
3. มุ่งขจัดปัญหาที่เลื่อนลอย และแสวงหาแนวทางที่แก้ไขปัญหาที่ชัดเจน
4. เป็นการบังคับให้บุคคลได้สำรวจตรวจสอบความคิดเห็นของตนเองว่าดีเลวอย่างไร

เหมาะสมหรือไม่ ในการที่จะเอาชนะฝ่ายตรงกันข้าม

5. ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่

6. เป็นการตรวจสอบความสามารถของตนอยู่เสมอ
  7. ความขัดแย้งภายนอกจะช่วยกระตุ้นให้มีความสามัคคีกลมเกลียวกันภายในองค์กร
  8. ช่วยสร้างเอกลักษณ์ของกลุ่มและบุคคล
  9. ช่วยกระตุ้นให้เกิดความอยากรู้อยากเห็น และได้กล่าวถึงผลเสียของความขัดแย้ง ไว้ดังนี้
    1. ทำให้สัมพันธภาพของความเป็นมิตรระหว่างบุคคลลดลง
    2. คนทำงานหมดกำลังใจ บางคนก็ย้ายหรือลาออก โดยเฉพาะคนที่มีความขัดแย้งทางความคิด
    3. ทำให้บรรยากาศของความเชื่อถือ ความไว้วางใจหมดไป และเกิดการทะเลาะบาดหมางขึ้นได้
    4. มีแรงต่อต้านทำให้การทำงานขาดความร่วมมือไม่สามารถทำงานเป็นทีมได้ ความร่วมมือร่วมใจกันหมดไป เพราะตั้งหน้าตั้งตาแต่จะเอาชนะเพียงอย่างเดียว
- ในขณะที่ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544, หน้า 299-230) ได้กล่าวถึงผลดีและผลเสียอันเนื่องมาจากความขัดแย้งไว้ดังนี้
- ผลดีของความขัดแย้ง ซึ่งทำให้ผลงานกลุ่ม/องค์กรดีขึ้น ได้แก่
- ความขัดแย้งทำให้ปัญหาที่เคยถูกมองข้ามหรือที่ถูกละเลย จะได้รับความสนใจนำมาพิจารณามากขึ้น
1. ความขัดแย้งเป็นแรงจูงใจให้คนทั้งสองฝ่ายรู้และเข้าใจถึงจุดยืนของกันและกัน ได้มากขึ้น
  2. บ่อยครั้งที่ความขัดแย้งช่วยกระตุ้นให้เกิดความคิดและแนวทางใหม่ ซึ่งจะนำมาสู่การเกิดสิ่งใหม่และการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น
  3. ความขัดแย้งช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้น กล่าวคือ เมื่อผู้ตัดสินใจได้รับข้อมูลที่มีมุมมองแตกต่างไปจากตนซึ่งอาจขัดแย้งกัน แต่การมีข้อมูลที่หลากหลายครอบคลุมมากขึ้น ย่อมช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้นกว่าเดิม ทั้งนี้เพราะความขัดแย้งทำให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องพิสูจน์สมมติฐาน และความเชื่อของแต่ละฝ่าย ต้องเผชิญกับความคิดใหม่ ๆ และต้องพิจารณาปรับจุดยืนใหม่ของตน อย่างไรก็ตาม คนส่วนใหญ่มักไม่พอใจที่จะดำเนินการตามแนวทางดังกล่าว จึงปล่อยให้ความขัดแย้งเกิดบานปลายจนกลายเป็นความแตกแยกขึ้น

4. ความขัดแย้งส่งเสริมให้คนเกิดความภักดีต่อกลุ่ม ส่งผลให้เกิดแรงจูงใจที่จะทำงานของกลุ่มหรือของหน่วยงานให้มีความสำเร็จ

5. ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งความขัดแย้งเชิงความคิด (Cognitive Conflict) ที่แตกต่างกัน ย่อมนำมาสู่การเปิดกว้างในการนำความคิดเหล่านั้นมาอภิปรายถกเถียงกันอย่างเต็มที่ ส่งผลให้ผู้เกี่ยวข้องเกิดความผูกพันต่อองค์การเพิ่มขึ้น

ผลเสียของความขัดแย้ง ซึ่งทำให้ผลงานของกลุ่ม/องค์การลดลง ได้แก่

1. ความขัดแย้งก่อให้เกิดอารมณ์เชิงลบที่เป็นปฏิปักษ์ต่อกันอย่างรุนแรงส่งผลให้แต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้องเกิดความเครียด

2. ความขัดแย้งขัดขวางและทำลายเส้นทางการสื่อสารระหว่างบุคคล กลุ่มหรือแผนงาน ทำให้การประสานงานในการปฏิบัติงานเกิดการชะงักงัน

3. ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ทำให้ความตั้งใจและการใช้พลังความพยายามในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การของแต่ละคนถดถอยลง

4. ความขัดแย้งส่งผลกระทบต่อผู้นำต้องปรับเปลี่ยนแบบผู้นำ (Leadership Style) เช่น จากผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Style) ไปเป็นแบบเผด็จการ (Authoritarian) ด้วยความจำเป็น ภายใต้ภาวะของความขัดแย้งทุกฝ่ายมีความเครียดสูง ผู้นำจึงต้องเข้ามากำกับดูแลและสั่งการด้วยตนเองมากขึ้น เพื่อไม่ให้ทิศทางที่เป็นเป้าหมายของงาน/องค์การเบี่ยงเบนไป แต่แบบภาวะผู้นำเช่นนี้ทำให้บรรยากาศที่ดีของการทำงานลดลงไปด้วยเช่นกัน

5. ทำให้แต่ละฝ่ายที่ขัดแย้งกันเกิดการเล่นพรรคเล่นพวก เกิดอคติ ลำเอียงขาดความยุติธรรม และอาจรุนแรงถึงขั้นให้ร้ายป้ายสีเพื่อจ้องทำลายกันทุกวิถีทาง

สำหรับ พันธ์ หันนาคินทร์ (2526, หน้า 232-233) ได้กล่าวถึงผลดี ผลเสียของการเกิดความขัดแย้งไว้ดังนี้

ผลดีของความขัดแย้ง คือ

1. การเกิดความขัดแย้งแสดงถึงการมีเสรีในความคิด อันเป็นลักษณะของบุคคลในระบบประชาธิปไตย ซึ่งจะไม่ถูกครอบงำความคิดด้วยอำนาจภายนอก

2. ความแตกต่างในทางความคิดก่อให้เกิดแนวความคิดและวิธีการในการแก้ปัญหาได้หลายรูปแบบ

3. ก่อให้เกิดความคิดในเชิงสร้างสรรค์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อทั้งสองฝ่ายหาทางออกเพื่อแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งนั้น ๆ

4. เพื่อที่จะอธิบายให้คนอื่นเห็นคล้อยตามแนวความคิดของเรา จึงทำให้เราต้องพยายามสร้างความแจ่มชัดต่อความคิดที่เสนอไปอันเป็นการทำให้ผู้เสนอแนวความคิด เกิดความเข้าใจลึกซึ้งในเรื่องนั้นมากขึ้น

5. ก่อให้เกิดความเคยชินที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ยอมรับฟังซึ่งกันและกัน ซึ่ง ถือได้ว่าเป็นการช่วยสร้างความเป็นประชาธิปไตยในการทำงานทำให้ผู้ร่วมงานได้มีโอกาสใช้ความคิด อันเป็นการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเจริญในการทำงานมากขึ้น ถือได้ว่าเป็น ส่วนหนึ่งของวิธีการพัฒนาบุคลากร

ผลเสียของความขัดแย้ง คือ

1. ก่อให้เกิดความไม่คล่องตัวในการทำงาน เสียเวลา เสียแรงงาน เปรียบเสมือน เครื่องจักรที่ขาดน้ำมันหล่อลื่น หรือมีสิ่งที่ไม่พึงปรารถนาเข้าไปขัดขวาง

2. ก่อให้เกิดความรู้สึกในทางลบเกิดขึ้นระหว่างผู้ปฏิบัติงานไม่ว่าจะระหว่างระดับเดียวกัน หรือต่างระดับ ความรู้สึกเช่นนี้ไม่เป็นผลดีต่อการทำงาน

3. ก่อให้เกิดการแตกความสามัคคี อาจจะมีการแยกเป็นพวกเป็นหมู่ตามความคิดเห็นที่มีอยู่เหมือนกัน หาเหตุจับผิด ต่อต้านการทำงานของหน่วยงาน หาเรื่องใส่ร้ายกัน บรรยากาศในการทำงานเต็มไปด้วยความหวาดระแวง ปราศจากความสุข งานขององค์การนั้น ก็เสียหรือไม่ ดำเนินไปตามที่ควรจะเป็น

4. ก่อให้เกิดความรู้สึกว่าตนเองพ่ายแพ้ ทำให้เสียขวัญ เสียกำลังใจในการทำงาน เสื่อมความเชื่อมั่นในตนเอง หรือร้ายแรงกว่านั้นอาจทำให้เสียสุขภาพทางจิตได้ง่าย

ส่วน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, หน้า160-161) ได้กล่าวถึงผลความขัดแย้งไว้ดังนี้ ความขัดแย้งมีทั้งผลดีและผลเสีย รวมทั้งก่อให้เกิดความสร้างสรรค์ และการทำลายในด้าน

ผลดีของความขัดแย้ง คือ

1. การป้องกันการหยุดอยู่กับที่ เป็นแนวคิดที่แตกต่างกันออกไป  
2. ความขัดแย้งทำให้คนเราแสวงหาแนวความคิดใหม่ และมุ่งขจัดปัญหาเลือนลอย รวมทั้งการแสวงหาแนวคิดที่เหมาะสมและแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่ชัดเจน

3. เป็นการบังคับให้คนเราสำรวจตรวจสอบความคิดเห็นของตนเองอีกครั้งหนึ่งว่าดี เลว เหมาะสมเพียงใดในการเอาชนะอีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งผลที่เกิดขึ้นส่วนหนึ่งย่อมดีต่อองค์การ

4. ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่

5. เป็นการตรวจสอบความสามารถของตนอยู่เสมอ

6. ความขัดแย้งภายนอกจะช่วยกระตุ้นให้มีความสามัคคีกลมเกลียวกันภายในองค์กร

ผลเสียของความขัดแย้งมีดังนี้ คือ

1. คนทำงานหมดกำลังใจ ท้อแท้ เบื่อหน่าย เกิดความเครียด บางคนก็ย้ายหรือลาออกโดยเฉพาะคนที่มีความขัดแย้งทางความคิดเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กร ก่อให้เกิดการขาดกำลังคน หน่วยงานอ่อนแอ หน่วยงานอยู่ไม่ได้เพราะผลผลิตต่ำลงก็ได้
2. สัมพันธภาพของความเป็นมิตรระหว่างบุคคลลดลง
3. บรรยากาศของความเชื่อถือและไว้วางใจระหว่างบุคคลหมดไป และเกิดความทะเลาะเบาะแว้งขึ้นได้
4. มีแรงต่อต้าน ทำให้การทำงานขาดความร่วมมือไม่สามารถทำงานเป็นทีมได้ ความร่วมมือร่วมใจกันหมดไป

#### 9. พฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญความขัดแย้ง

เมื่อบุคคลพบกับความขัดแย้ง บุคคลจะแสดงพฤติกรรมออกมาโดยพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้นอาจตั้งใจหรือไม่ตั้งใจ นั่นคือ สามารถควบคุมให้เกิดพฤติกรรมนั้น ๆ หรือปล่อยให้พฤติกรรมนั้นเกิดขึ้นตามธรรมชาติของบุคคลเจ้าของพฤติกรรม พฤติกรรมของบุคคลโดยทั่วไปเมื่อพบกับความขัดแย้ง มีดังต่อไปนี้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534, หน้า 94) ที่กล่าวว่า บุคคลจะแสดงพฤติกรรม (Behavior) ออกมาอาจเป็นการเอาชนะ การแข่งขัน การต่อรอง การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง หรือการผ่อนปรนเข้าหากัน

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 (อ้างอิงใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2534, หน้า 101) อธิบายว่าเมื่อบุคคลต้องเผชิญกับความขัดแย้งจะมีอยู่ 3 ทางเลือก คือ

1. การอยู่เฉย ๆ พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงอาการของการอยู่เฉย ๆ มีอยู่หลายรูปแบบ เช่น ไม่สนใจว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น ปฏิเสธว่าหน่วยงานของตนมีความขัดแย้ง ไม่ยอมรับว่าเป็นหน้าที่ของตนที่จะต้องไปแก้ปัญหาคือความขัดแย้ง เลือกสนใจความขัดแย้งเฉพาะส่วนที่ตนเองได้ประโยชน์ หรือเป็นบุคคลที่ถือคติว่าความขัดแย้งทั้งหลายจะลดลงไปเองเมื่อเวลาผ่านไป

2. การระงับความขัดแย้ง บุคคลจะเผชิญกับความขัดแย้งในลักษณะใดนั้นขึ้นอยู่กับวิธีการที่เขา มอง หากมองเป็นความเลวร้าย เขาก็จะพยายามระงับ หากเขาเห็นว่าสถานการณ์นั้น เขาอาจจะแพ้ เขาจะพยายามพลิกสถานการณ์ให้ชนะหรือให้แพ้ให้น้อยที่สุด คนที่มีอำนาจก็มักจะระงับความขัดแย้งโดยใช้กำลังหรือข่มขู่ โดยแสดงพฤติกรรมในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การใช้คำพูดให้ร้ายหรือโจมตีฝ่ายตรงข้าม การใช้อำนาจตัดสินใจให้แพ้-ชนะ การแบ่งแยกแล้วเข้าปกครอง การลดความสำคัญของฝ่ายตรงข้ามในทุกวิถีทาง การปฏิเสธหรือไม่สนใจความคิดเห็นที่บุคคลอื่น

3. การบริหารความขัดแย้ง ผู้บริหารอาจใช้วิธีการดังนี้ในการบริหารความขัดแย้ง

- 3.1 รักษาระดับความสนใจ
- 3.2 เผ่าสังเกตุสภาพการณ์ของความขัดแย้ง
- 3.3 ใช้วิธีในการแก้ไขความขัดแย้งอย่างเหมาะสม

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

1. พวกหันหน้าเข้าสู่ พวกนี้เมื่อเกิดความขัดแย้งจะพยายามแก้ปัญหา โดยพยายามให้ฝ่ายตรงข้ามเห็นด้วยกับเขาแม้จะเป็นบางส่วนก็ยังมี จะมีความเต็มใจที่จะเสียโดยเป็นคนแรก ที่เข้าไปแก้ปัญหา พวกนี้จะแสดงพฤติกรรมออกมาใน 2 ลักษณะ ดังนี้

1.1 ใจดีผู้เสีย เป็นพวกที่แสดงอาการเป็นมิตร เห็นอกเห็นใจ หรือยอมรับว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น โดยเชื่อว่าจะต้องมีความไว้วางใจเป็นประการสำคัญ ก่อนที่จะดำเนินการแก้ปัญหาใด ๆ การแสดงอาการใจดีผู้เสียเพื่อเป็นการทดสอบว่าจะสู้หรือจะถอย

1.2 เผชิญหน้า เป็นพวกที่คิดว่ามีบรรยากาศของความไว้วางใจมากพอที่จะเปิดเผยความขัดแย้งได้ ด้วยเหตุที่เขามีอำนาจและมีจุดยืนที่มั่นคงพอ หรือเพราะเขาคิดว่าเหตุการณ์นั้นเลวร้ายจนกระทั่งคิดว่าไม่มีอะไรจะเสียมากไปกว่านี้อีก หากต้องเผชิญหน้ากันทั้งสองกรณีนั้น มีอัตราการเสี่ยงสูง

2. พวกพรางตัว พวกนี้จะแสดงพฤติกรรมออกมาใน 3 ลักษณะ ดังนี้

2.1 หวานอมขมกลืน เป็นพวกที่กลืนความรู้สึกของตนไว้ไม่ว่าจะรักหรือเกลียดก็ตามจะไม่แสดงอะไรออกมาเกี่ยวกับความขัดแย้งต่อหน้าคนอื่น แม้ว่าความขัดแย้งนั้นจะทำให้ตนเองเจ็บปวดและไม่มีความสุข บางคนจะแสดงความรู้สึกออกมาเฉพาะต่อหน้าที่ตนเองมีความ

2.2 ทำอย่างอื่นดีกว่า เป็นพวกพรางตัวที่ยากขึ้นไปอีกที่คนอื่นจะรู้ว่ามีความขัดแย้งโดยพยายามหาเรื่องอื่นที่สามารถตกลงกันได้กับฝ่ายตรงข้าม ไม่พูดถึงสิ่งที่ขัดแย้ง พฤติกรรมประเภทนี้เป็นปัญหาแก่ทั้งบุคคลและองค์กรเพราะทำให้เกิดการแก้ไขความขัดแย้งที่ไม่ตรงจุดหรือผิดประเด็น

2.3 หลบตีดีกว่า เป็นพวกพรางตัวที่ยิ่งยากมากขึ้นไปอีก ที่คนอื่นจะทราบว่ามี ความขัดแย้ง โดยจะหนีออกจากสถานการณ์ขัดแย้งไปเลย ไม่พูดถึง ไม่เข้าใกล้ หนีไปทำเรื่องอื่นที่ตนเองมีความสุขใจ เช่น ครูบางคนอาจขยันทันเข้าห้องสมุด ไม่ชอบนั่งในห้องพักครู เหตุผลที่แท้จริงก็ เพราะว่ามี ความขัดแย้งกับเพื่อนครูที่ห้องเดียวกัน จึงพรางตัวโดยการเข้าห้องสมุดหนีความขัดแย้ง โดยหนีไปนั่งที่อื่นที่ตนเองอาจมีความสุขใจบ้าง และผู้นั้นก็อ้างเหตุผลต่าง ๆ นานาในการเข้าห้องสมุด ซึ่งมักไม่ใช่เหตุผลที่แท้จริง

3. พวกหน่วยจุใจม พวกนี้จะมีเหตุผลในการเข้าข้างตนเอง แต่อาจเป็นเหตุผลที่ฟังไม่ขึ้น มีความรู้สึกอย่างไรก็แสดงออกมาหมด ถ้าโกรธก็จะตรงเข้าเล่นงานสิ่งของหรือคนที่ตนเอง เชื่อว่าทำให้ตนเองโกรธ หรือจะต้องหาแพะรับบาปให้ได้ พวกนี้ง่ายสำหรับคนอื่น ที่จะรู้ว่าพวกนี้ โกรธหรือไม่หรือมีความรู้สึกอย่างไร จะแสดงพฤติกรรมออกมาใน 2 ลักษณะ ดังนี้

3.1 ออกแนวหน้า เป็นพวกหน่วยจุใจมที่เมื่อไม่ชอบใครหรือไม่พอใจอะไรก็แสดงออกมาอย่างเปิดเผยให้คนทั้งหลายได้รับรู้ เช่น ถ้าไม่พอใจการกระทำของผู้บังคับบัญชา ก็จะพูดหรือต่อว่าผู้บังคับบัญชาต่อหน้าเพื่อนฝูงโดยไม่เกรงว่าผู้บังคับบัญชาจะรู้ เมื่อไม่พอใจเพื่อนก็จะต่อว่าทันที ไม่พอใจใครก็จะปิดไว้ไม่อยู่ จะต้องแสดงหรือพูดออกมา พวกออกแนวหน้านี้เป็นผลดีแก่ผู้ถูกโจมตี เพราะง่ายที่จะทราบว่ามีใครไม่ชอบตนบ้าง

3.2 โจมตีข้างหลัง เป็นพวกหน่วยจุใจมที่เล่นงาน หรือโจมตีฝ่ายตรงข้ามลับหลัง เช่น ให้อาย บิดเบือน นินทา ออกไปปลิว ผู้ถูกโจมตียากที่จะทราบว่ามีใครเป็นผู้วิจารณ์ตน และ ข้อบกพร่องที่ถูกวิจารณ์คืออะไร

นั่นคือเมื่อบุคคลเผชิญกับความขัดแย้ง จะแสดงพฤติกรรมออกมา ได้หลายแบบโดย อาจอยู่เฉย ๆ ไม่สนใจว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น เลือกลงใจความขัดแย้งเฉพาะส่วนที่ตนเองได้ประโยชน์หรือหากเขามองว่าเป็นความเลวร้าย เขาก็พยายามระงับ หากเขาเห็นว่าสถานการณ์นั้น เขาอาจจะแพ้ เขาจะพลิกสถานการณ์ให้ชนะ หรือให้แพ้น้อยที่สุด หากเขาเห็นว่าสถานการณ์นั้น เขาอาจจะชนะ เขาก็จะพยายามชนะให้มากที่สุด หรือแสดงพฤติกรรมหันหน้าเข้าสู่โดยเป็นคนแรก



### 1.10 พฤติกรรมแก้ไขความขัดแย้ง

วรนาถ แสงมณี (2554, หน้า 12-29) ได้กล่าวว่าก่อนที่จะแก้ปัญหาได้จะต้องทำให้ทุกคนยอมรับว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และมีโซ่เลวร้าย ทุกฝ่ายจะต้องช่วยกันเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นปัญหาที่จะต้องช่วยกันแก้ไข แทนที่จะโยนความผิดให้กัน พยายามหาวิธีแก้ไขและนำมาใช้ประโยชน์ด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

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

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

3. การแก้ปัญหาร่วมกัน ผู้บริหารควรที่จะเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นปัญหาที่คู่มือจะต้องร่วมมือกันแก้ไขหรือหาทางออกที่เหมาะสม ควรให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าตนมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นและแก้ปัญหา คู่มือจะต้องแลกเปลี่ยนข้อมูลที่แท้จริง แสดงความรู้สึก ความต้องการอย่างเปิดเผย ซื่อสัตย์และจริงใจ พยายามเข้าใจอีกฝ่ายหนึ่งและมีความเชื่อมั่นซึ่งกันและกัน ถ้าหาวิธีการแก้ปัญหาร่วมกันเห็นพ้องต้องกันเป็นเอกฉันท์ได้ก็จะเป็นการดี แต่ใช้เวลานาน และถ้าบรรยากาศในการประชุมแก้ปัญหาร่วมกันเป็นไปในทางเอาแพ้เอาชนะกัน ผู้แพ้หรือเสียประโยชน์จะไม่พอใจจึงควรสร้างบรรยากาศให้เป็นไปในทางร่วมมือกันแก้ปัญหาร่วมกันจะทำให้ผลเป็นที่พอใจกับคู่มือทั้งสองฝ่าย

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

1. การเอาชนะ (Competition) เป็นการแสดงพฤติกรรมที่ผู้บริหารมุ่งชัยชนะของตนเองเป็นสำคัญโดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น อาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือแม้แต่การอ้างกฎระเบียบเพียงเพื่อให้ตนได้ประโยชน์และได้ชัยชนะในที่สุด

2. การร่วมมือ (Collaboration) เป็นการแสดงพฤติกรรมที่ผู้บริหารมุ่งจะให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น มุ่งจะให้เกิดการชนะ – ชนะทั้งสองฝ่าย

3. การประนีประนอม (Compromising) เป็นการแสดงพฤติกรรมที่ผู้บริหารมุ่งจะให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้าง เป็นลักษณะที่หากจะได้ก็ควรจะยอมเสียบ้าง หรือในลักษณะมาพบกันครึ่งทาง

4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการแสดงพฤติกรรมที่ผู้บริหารที่ไม่สนใจความต้องการของตนเองและความสนใจของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เฉื่อยชาและไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป

5. การยอมให้ (Accommodation) เป็นการแสดงพฤติกรรมที่ผู้บริหารเน้นการเอาใจผู้อื่น ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบ แม้ตนเองจะไม่เห็นด้วยก็ตาม เนื่องจากไม่ยอมให้เกิดความบาดหมางใจ

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

1. ถอนตัวและหลบเลี่ยง วิธีนี้สำหรับผู้ที่คิดว่าความขัดแย้งกรณีนี้ไม่มีประโยชน์อะไรที่จะไปให้ความใส่ใจ โดยการออกจากสถานการณ์หรือเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ให้น้อยที่สุด วิธีการนี้เหมาะกับเรื่องที่ไม่เป็นสาระ ไม่มีประโยชน์อะไรหากไปเกี่ยวข้องด้วย

2. สันติภาพมาก่อน ผู้ที่สนับสนุนวิธีนี้จะให้ความสำคัญกับความรู้สึกของผู้ที่เกี่ยวข้องในมากกว่าหวังผลสำเร็จของงาน พวกเขาเห็นว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องของบ่อนทำลายกำลังใจในการทำงาน วิธีการนี้เหมาะกับสถานการณ์ ที่ไม่เป็นเรื่องใหญ่โต แต่เป็นเรื่องที่จะทำร้ายความรู้สึกของทุกคน จึงจำเป็นต้องหาวิธีลดความขัดแย้งชั่วคราว โดยหวังว่าจะนำมาซึ่งข้อมูลเพื่อนำมาพิจารณาที่มากกว่านี้ ข้อเสียของวิธีนี้คือจะช่วยแก้ปัญหาได้แค่ชั่วคราวเท่านั้น

3. ประนีประนอม วิธีนี้จะใช้ในสถานการณ์ที่ทุกคนได้รับเกียรติเท่ากันให้ออกความได้อย่างอิสระ โดยผลสรุปการแก้ไขข้อขัดแย้งของวิธีการนี้จะทำให้ทุกคนพอใจได้มากที่สุด เช่น การใช้วิธีลงคะแนนเสียง ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้อาจไม่ใช่วิธีการที่ดีที่สุด วิธีการนี้เหมาะกับทั้ง 2 ฝ่ายที่มีอิทธิพลพอ ๆ กัน และมีสิทธิ์ที่จะได้รับประโยชน์จากการประนีประนอมนี้เท่า ๆ กัน ข้อเสียของวิธีการนี้ก็คือจะไม่ได้ทางแก้ปัญหาที่ดีที่สุดจริง ๆ ในกรณีที่เกิดขึ้น

4. แข่งขันเอาผลแพ้-ชนะ ผู้ที่สนับสนุนวิธีนี้ คือ พวกที่สนใจเป้าหมายของตนเองมากกว่าสิ่งอื่นใด พวกเขาจะต้องเอาชนะคู่แข่งให้ได้โดยคนที่จะมาชี้ขาดนั้น คือ คนที่มีอำนาจเหนือกว่าทั้ง 2 ฝ่าย วิธีการนี้เหมาะกับคนที่ต้องการผลลัพธ์แบบทันทีทันควัน ข้อเสียของวิธีการนี้

5. ร่วมมือร่วมใจกันแก้สาเหตุของปัญหา ผู้ที่ใช้วิธีนี้จะให้ความสำคัญกับความคิดของทุก ๆ คน และถือว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องที่เป็นประโยชน์ ถ้าทุกคนเปิดใจคุยกันอย่างตรงไปตรงมา วิธีการนี้เหมาะกับทุกคนที่มีความรู้ในเรื่องการวิเคราะห์ปัญหาที่แท้จริง และทุกคนที่เกี่ยวข้องในเหตุการณ์ควรมีเป้าหมายร่วมกัน คือต้องการแก้ข้อขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากความเข้าใจผิดเล็กน้อยหรือไม่ก็เพียงมาจากการสื่อสารที่ผิดพลาด ข้อเสียของวิธีนี้คือใช้เวลานาน

เสนาะ ดิยาวี (2544, หน้า 303) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ในการแก้ไขความขัดแย้ง มี 3 วิธี คือ

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

วิธีแพ้-ชนะ (Win-Lose) ในองค์การมักจะใช้กลยุทธ์แบบแพ้-ชนะ ในเรื่องความขัดแย้งระหว่างหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชา ผลของการใช้วิธีนี้อาจก่อให้เกิด การทำหน้าที่ดีขึ้น (Functional) ในองค์การ คือจะก่อให้เกิดการแข่งขันเพื่อเอาชนะ และนำไปสู่ความสามัคคี หรือความเหนียวแน่นภายในกลุ่ม หรือทำให้การทำหน้าที่ผิดพลาด (Dysfunctional) ในองค์การ คือการแก้ไขความขัดแย้งแบบแพ้-ชนะ จะไม่คำนึงถึงวิธีการแก้ปัญหาแบบอย่างอื่น เช่น การร่วมมือกัน การแบ่งผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน แต่กดดันและบีบบังคับให้คนยอมรับ ซึ่งอาจนำไปสู่บรรยากาศของความขัดแย้งที่รุนแรงยิ่งขึ้น โดยคนที่แพ้จะเกิดความขมขื่น มีความต้องการที่จะแก้แค้นเกิดความพยาบาทที่น่ากลัวจนนำไปสู่ความหายนะในที่สุด

วิธีชนะ-ชนะ (Win-Win) เป็นกลยุทธ์ในการแก้ไขความขัดแย้งที่เป็นความต้องการมากที่สุดไม่ว่าจะมองในแง่ส่วนบุคคลหรือองค์การก็ตาม เพราะเสริมให้เกิดพลังและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน แทนที่จะมุ่งการแก้ปัญหายาอย่างเดียว จะก่อให้เกิดการทำหน้าที่ดีขึ้น (Functional) และขจัดการทำหน้าที่ผิดพลาด (Dysfunctional) ให้หมดไป ทำให้ทั้งสองฝ่ายที่ขัดแย้งกันได้ประโยชน์และบรรลุผลตามที่ต้องการ แนวทางในการแก้ไขทั้งสองฝ่าย จะต้องดำเนินการดังนี้

1. ทั้งสองฝ่ายมีความเห็นว่าคุณภาพความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมดา มีประโยชน์และนำไปสู่ความคิดริเริ่มและการสร้างสรรค์ใหม่ ๆ เมื่อแก้ไขได้ถูกวิธี
2. แสดงให้เห็นถึงความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เปิดเผยและจริงใจต่อกัน
3. ต้องระลึกละเอียดเสมอว่า เมื่อตกลงแก้ปัญหาความขัดแย้งกันได้และเป็นที่น่าพอใจแล้วทั้งสองฝ่ายจะต้องทำการตกลงนั้นอย่างเคร่งครัดตลอดไป

พฤติกรรมแก้ไขความขัดแย้ง เป็นการพยายามหาวิธีแก้ไขและนำมาใช้ประโยชน์ด้วยวิธีต่าง ๆ หลายแบบ เช่น การเอาชนะ มีการบังคับและกดดันโดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือแม้การอ้างกฎระเบียบเพื่อให้ตนได้ประโยชน์ซึ่งทำให้ตนได้มีการแพ้-ชนะ การประนีประนอมหรือการใช้วิธีเจรจาต่อรองเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนความยินยอม ถ้อยทีถ้อยอาศัย

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544, หน้า 225-226) ได้กล่าวถึงวิธีการจัดการความขัดแย้งไว้ 5 วิธีด้วยกันคือ

1. การแข่งขัน (Competing) เป็นวิธีการแก้ความขัดแย้งที่มีฝ่ายหนึ่งพยายามทุกวิถีทางที่จะให้ฝ่ายตนได้รับประโยชน์มากที่สุด โดยไม่คำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับฝ่ายอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือพยายามแสดงให้คนอื่นเห็นว่าความเห็นหรือข้อสรุปของด้านถูกต้อง หรือพยายามชี้ชวนให้ผู้อื่นเห็นว่าใครคือผู้ควรได้รับคำตำหนิจากปัญหาที่เกิดขึ้น
2. การร่วมมือ (Collaboration) เป็นวิธีการที่บุคคลมุ่งที่เป้าหมายตนเองให้ความร่วมมือต่อการแก้ปัญหา โดยทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งต่างพยายามตอบสนองความต้องการของทุกฝ่ายให้ได้มากที่สุด การผ่อนปรนเป็นวิธีที่ให้ทุกฝ่ายแก้ปัญหาด้วยการมองหาคำตอบมากกว่าการเปลี่ยนประเด็นหลักที่เป็นเป้าหมายของแต่ละฝ่าย ซึ่งได้แก่ การหาข้อยุติที่ทุกฝ่ายเป็นผู้ชนะ (Win-win solution) สามารถบรรลุเป้าหมายของตนและเป็นที่ยอมรับเชิงเหตุผลของทั้งสองฝ่าย
3. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นวิธีที่บุคคลผู้นั้นอาจยอมรับว่ามีปัญหาความขัดแย้งเกิดขึ้นและต้องการถอนตัวออกหรือยอมรับการเก็บกดจากความขัดแย้งนั้น ตัวอย่างของการหลีกเลี่ยงรวมถึงพยายามแสดงความเฉยเมยต่อความขัดแย้ง หลบหลีกการเผชิญหน้ากับบุคคลที่ตนขัดแย้ง
4. การยินยอม (Accommodating) เป็นวิธีการที่ฝ่ายหนึ่งพยายามเอาใจคู่กรณี โดยการคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้นั้นเหนือผลประโยชน์ของตัวเอง กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือเพื่อให้เห็นแก่มิตรภาพอันดีงามต่อกัน ฝ่ายหนึ่งยินดีที่จะเป็นผู้เสียสละ เป้าหมายของตนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของคู่กรณี ยอมสนับสนุนความคิดเห็นของผู้อื่นแม้จะต้องเก็บความคิดเห็นของตนไว้

5. การประนีประนอม (Compromising) เป็นวิธีการที่แต่ละฝ่ายต่างยินยอมที่จะเสียบางส่วนที่ตนเองต้องการทำนองเดียวกันคนละส่วนเพื่อเป็นการยอมชดเชยต่อกัน ในการประนีประนอมจึงไม่มีผู้ชนะหรือผู้แพ้ชัดเจน เป็นการปันส่วนสิ่งที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งอย่างเท่าเทียมกัน โดยยอมรับว่าข้อยุติที่ได้ไม่อาจสร้างความพอใจแก่ทั้งสองฝ่ายได้อย่างเต็มร้อยเปอร์เซ็นต์ตามที่ต้องการ

พรรณราย ททรัพย์ะประภา (2532, หน้า 77-80) ได้จำแนกวิธีการจัดการความขัดแย้งไว้ ดังนี้

1. ปฏิเสธหรือหลีกเลี่ยง ผู้ที่ใช้วิธีนี้จะแก้ไขความขัดแย้งด้วยการปฏิเสธว่าไม่มีความขัดแย้งเกิดขึ้น ผลที่เกิดตามมาคือความรู้สึกว่าฝ่ายหนึ่งชนะ แต่อีกฝ่ายหนึ่งแพ้ วิธีนี้เหมาะสมเมื่อปัญหานั้นไม่สำคัญเท่าไรนัก เวลายังไม่เหมาะสม ถ้าปล่อยเวลาไปให้สงบลงเสียก่อนจะเหมาะสมกว่าและควรใช้ในระยะสั้น แต่วิธีนี้ไม่เหมาะสมเมื่อปัญหานั้นเป็นปัญหาสำคัญหรือเมื่อปัญหาไม่หมดไป แต่ยังคงอยู่หรือจะลุกลามต่อไป

2. เก็บกดหรือกลบเกลื่อน ผู้ที่ใช้วิธีนี้จะแก้ไขความขัดแย้งด้วยการกลบเกลื่อนหรือเก็บกดปัญหา เสแสร้ง ว่าไม่โกรธ ไม่ขัดแย้ง และยังมีความสัมพันธ์ดี ผลที่ตามมาคือความรู้สึกว่าฝ่ายหนึ่งแพ้ และอีกฝ่ายหนึ่งชนะ ฝ่ายคิดว่าตนเองแพ้จะรู้สึกหงุดหงิด โกรธเคืองปกป้อง ตนเองและเจ็บใจแค้นใจอยู่เงียบ ๆ ถ้าเขาเก็บกดปัญหาความขัดแย้งนั้น ๆ เอาไว้เสมอในอนาคตอาจจะระเบิดออกมาได้ ซึ่งให้ผลเป็นทางลบ วิธีนี้เหมาะสมเช่นเดียวกับวิธีการหลีกเลี่ยง แต่เพิ่มความสำคัญ

ในการรักษาสัมพันธภาพระหว่างบุคคลเอาไว้ด้วย จำเป็นต้องยอมแพ้เพราะว่าอีกฝ่ายหนึ่งเป็นคนสำคัญหรือมีอำนาจสูงกว่า แต่วิธีนี้ไม่เหมาะสมถ้าคนที่เกี่ยวข้องกับการแก้ไขปัญหานั้นมีความพร้อมและความเต็มใจที่จะแก้ปัญหานั้น แต่เขาไม่มีโอกาส รวมทั้งการเสแสร้งทำตนว่าไม่ขัดแย้งนั้นเป็นการหลอกตนเอง

3. ใช้อำนาจหรือการบังคับ ผู้ที่ใช้วิธีนี้จะใช้อำนาจหรือตำแหน่งตามสิทธิหน้าที่ของตนอย่างเต็มที่ รวมทั้งใช้กฎระเบียบข้อบังคับ หรือกฎหมาย ผลที่ตามมาก็คือ ความรู้สึกที่ฝ่ายหนึ่งชนะและอีกฝ่ายหนึ่งแพ้ ถ้าฝ่ายที่ถูกใช้อำนาจรู้สึกว่าคุณเองหมดหวังใด ๆ แล้ว วิธีนี้เหมาะสมเมื่อบุคคลผู้นั้นมีอำนาจเต็มตามตำแหน่ง หรือตามสายการบังคับบัญชาอย่างถูกต้องเหมาะสมแล้วและการใช้อำนาจดังกล่าวโดยปราศจากความโกรธแค้นชิงชังเป็นส่วนตัวและ

4. ประนีประนอมหรือเจรจาต่อรอง แต่ละฝ่ายที่มีความขัดแย้งกันต่างก็ยอมเสียสละบางอย่างเพื่อให้มาพบกันครึ่งทาง ผลที่ตามมาเป็นการชนะ-แพ้ ถ้าการพบกันครึ่งทางดังกล่าวตั้งอยู่บนเงื่อนไขบางประการที่ไม่เป็นธรรม วิธีนี้เหมาะสมถ้าทั้งสองฝ่ายมีทางเลือกอิสระมากเพียงพอที่จะตัดสินใจ และทรัพยากรต่าง ๆ มีจำกัด เงื่อนไขในการเสียสละเป็นสิ่งยอมรับกันได้รวมทั้งไม่ปรารถนาสภาพการชนะ-แพ้ แต่วิธีนี้จะไม่เหมาะสม ถ้าฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องในปัญหาที่ขัดแย้งนั้นเกิดความสงสัยในข้อตกลงที่กระทำกันไว้ อาจจะไม่พอใจแอบแฝงซ่อนเร้นอยู่ได้

5. ร่วมมือร่วมใจกันแก้ปัญหาความขัดแย้ง วิธีนี้เป็นวิธีที่ทั้งสองฝ่ายมาร่วมมือร่วมใจกันเพื่อหาข้อตกลงร่วมกันของกลุ่ม ต่างฝ่ายต่างนำเอาความสามารถ ความชำนาญของตนมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างสร้างสรรค์ ทุกคนเข้าใจชัดเจนและตรงกันว่าตำแหน่งของแต่ละคนเป็นอย่างไร ผลที่ตามมาก็คือทุกฝ่ายรู้สึกชนะ วิธีนี้เหมาะสมเมื่อมีเวลาามากเพียงพอที่จะดำเนินการจัดการแก้ปัญหาไปตามกระบวนการแก้ไขปัญหา วิธีนี้จะไม่เหมาะสม ถ้าไม่ทำความเข้าใจในเรื่องเงื่อนไขของเวลา ความสามารถที่จะนำมาใช้ และข้อตกลงหรือความรับผิดชอบร่วมกัน

## การปรับตัว

### 1. ความหมายของการปรับตัว

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

1. ปรับตัวเพื่อเอาชนะสิ่งแวดล้อม เพื่อถ่วงดุลสิ่งที่ตนเองยังขาดอยู่
2. ปรับตัวเพื่อให้เข้าได้กับสิ่งแวดล้อม คือพยายามตามสิ่งแวดล้อม เมื่อไม่สามารถเอาชนะสิ่งแวดล้อมซึ่งมีพลังเหนือกว่าได้ ก็ทำตัวให้สอดคล้องตามสิ่งแวดล้อมนั้นเพื่อรักษาดุลไว้

สาเหตุที่ก่อให้เกิดการปรับตัว

สุชา จันทรเอม (2533, หน้า 201) กล่าวว่า มนุษย์เกิดการปรับตัวเพราะแรงขับและความต้องการ (Drives and Needs) ซึ่งในชีวิตของบุคคลมีความต้องการเป็นพื้นฐาน เช่น ความต้องการทางกาย (Physical Needs) และความต้องการทางจิต (Psychological Need) ความต้องการทั้งสองสนองความต้องการของตน แรงกระตุ้นจากสังคม การเปลี่ยนแปลงทางสังคมอย่าง

## 2. การปรับตัวทางสังคม

นักวิชาการจากหลายสาขาไม่ว่าจะเป็นสาขาชีววิทยา จิตวิทยา และมานุษยวิทยา ได้มีการศึกษาเกี่ยวกับการปรับตัวกันอย่างมากมาย โดยนักชีววิทยาได้กล่าวถึง การปรับตัวในด้านของการทำหน้าที่และโครงสร้างทางเสรีวิทยาเพื่อสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ในสิ่งแวดล้อมรอบตัว ส่วนนักจิตวิทยาและมานุษยวิทยากล่าวถึง การปรับตัวทางด้านร่างกาย พฤติกรรมและความรู้สึกนึกคิดเพื่อที่จะมีชีวิตอยู่ได้อย่างเหมาะสมกับความต้องการ ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของการปรับตัวไว้ดังนี้

โพลเวล (Powell, 1986) ให้ความหมายของการปรับตัวว่าเป็นกระบวนการต่อเนื่องในการดำรงรักษาไว้ซึ่งความสุขสบายที่สมบูรณ์ เพื่อคงความสมดุลในขณะที่บุคคลได้รับสิ่งรบกวนจากสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

รอย (Roy cited in Amdrew and Roy) ได้ให้ความหมายของการปรับตัวว่าเป็นกระบวนการตอบสนองทางบวงของบุคคลที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน เพื่อคงไว้ซึ่งความสมดุลของร่างกาย จิตใจและสังคม โดยมีเป้าหมายในการปรับตัวเองการเจริญเติบโต การมีชีวิตอยู่รอด (Growth) การสืบทอดเผ่าพันธุ์ (reproduction) และความรอบรู้ต่อการเอาชนะอุปสรรค (mastery)

กรมวิชาการ (2539, หน้า 2) ได้นิยามการปรับตัวไว้ว่า เป็นการแสดงพฤติกรรมทางด้านความคิดความรู้สึก การกระทำได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและความต้องการของตน

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

ศุภนิത്യ วัฒนธาดา (2518, หน้า 142) กล่าวว่า การปรับตัว คือ การเปลี่ยนแปลงของบุคคลทั้งทางร่างกาย (physical) และจิตใจ (mental) ให้อยู่ในลักษณะที่สมดุลกับสิ่งแวดล้อม

สุชา จันทร์เอม (2541, หน้า 136) กล่าวว่า การปรับตัวหมายถึง ขบวนการที่บุคคลได้แสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ในสิ่งแวดล้อมของเขา

จากความหมายของนักวิชาการที่กล่าวมาทั้งหมดพอสรุปได้ว่า การปรับตัว หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการทำตัวทั้งทางกาย และใจให้กับสภาพสังคม และสิ่งแวดล้อมได้อย่างดี และมีความสุข

### 3. แนวคิดและทฤษฎีการปรับตัวทางสังคม

กันยา สุวรรณแสง (2533, หน้า 64) กล่าวว่า มนุษย์เป็นสัตว์สังคมต้องอยู่ร่วมกับผู้อื่น การจะทำอะไรนอกจากให้เป็นสุขใจกับตัวเองแล้วก็ต้องเป็นไปตามแนวคิดของสังคมอื่น ๆ อีกด้วย เรื่องแนวคิดของสังคมนี้บางทีก็เป็นอุปสรรคในการดำเนินชีวิตของคนเราอยู่มาก ในทางจิตวิทยา กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงในการปรับปรุงตัวของบุคคลนั้นมีอยู่ 2 ทางด้วยกันคือการปรับตัวภายในกับการปรับตัวภายนอก ผู้ที่มีการปรับตัวภายในของตนเองได้ดี เรียกว่า Well Adjusted ส่วนลักษณะการปรับตัวเข้ากับภายนอก คือสิ่งแวดล้อมได้ดี เรียกว่า Well Adapted และเรียกบุคคลที่มีการปรับตัวทั้งภายในและภายนอกได้ดีทั้งคู่ว่าเป็นคนที่มีความสมบูรณ์ทางบุคลิกภาพอย่างเต็มที่ (Integrated Personality) ดังนั้นถ้ามนุษย์จะต้องมีการปรับตัวกันแล้ว ตามแนวทางข้าง ๆ ก็คงจะเป็นในเรื่อง

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

#### ทฤษฎีการปรับตัวของรอย

รอย (Roy cited in Amdrew and Roy 1991) ได้กล่าวว่า การปรับตัวของบุคคลว่าเป็นพฤติกรรมการตอบสนองของบุคคลเมื่อต้องการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอก เพื่อคงไว้ซึ่งสภาพสมดุลของร่างกาย จิตใจ และสังคม เป็นผลให้เกิดภาวะสุขภาพที่ดี ซึ่งรอยได้ประยุกต์ทฤษฎีระบบมาใช้ซึ่งประกอบด้วย สิ่งนำเข้า (Input) กระบวนการควบคุม (control Process) สิ่งนำออก (outputs) กระบวนการย้อนกลับ (feedback Process) ซึ่งสิ่งนำเข้า หมายถึง สิ่งเร้า (stimuli) และระดับของการปรับตัว (adaptive level) โดยอธิบายได้ดังนี้

สิ่งเร้า (stimuli) หมายถึง สิ่งทีกระตุ้นการปรับตัวของบุคคล ซึ่งมีทั้งสิ่งเร้าภายนอกและสิ่งเร้าภายใน โดยสิ่งเร้าภายนอกมาจากสิ่งแวดล้อมภายนอก ส่วนสิ่งเร้าภายในจะมาจากภายในตัวบุคคล ซึ่งอาจจะเป็นสิ่งเร้าทาง กายภาพ สรีรภาพ จิตสังคม

ระดับของการปรับตัว (adaptive level) หมายถึง ระดับหรือขอบเขตที่แสดงถึงความสามารถของบุคคลในการตอบสนองทางบวกต่อสถานการณ์หนึ่ง ถ้าสิ่งเร้าอยู่ในขอบเขตของระดับความสามารถในการปรับตัว บุคคลจะมีการตอบสนองในทางบวกหรือเกิดพฤติกรรมปรับตัวที่เหมาะสม แต่ถ้าสิ่งเร้านั้นอยู่นอกขอบเขตแล้วบุคคลจะตอบสนองในทางลบหรือมี



1. การปรับตัวด้านสรีรวิทยา (physiologic mode) เป็นปฏิกิริยาที่บุคคลตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่มาจากสิ่งแวดล้อม โดยจะเป็นการทำงานของเซลล์ เนื้อเยื่อ และระบบต่าง ๆ ในร่างกายของบุคคล

2. การปรับตัวด้านอัตมโนทัศน์ (self concept mode) เป็นการปรับตัวที่มุ่งรักษาความมั่นคงทางจิตใจ (psychic integrity) ที่เน้นในด้านจิตใจและจิตวิญญาณของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับความเชื่อและความรู้สึกที่บุคคลยึดเหนี่ยวเกี่ยวกับตนเองในช่วงเวลาหนึ่ง โดยจะเป็นการรับรู้ทั้งที่เกิดขึ้นภายในตนเองและการรับรู้ปฏิกิริยาจากบุคคลอื่น ๆ ที่มีต่อตนเองโดยแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

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

2.2 อัตมโนทัศน์ส่วนตัว (Personal Self) เป็นความรู้สึกเกี่ยวกับตนเอง ด้านความเชื่อ ค่านิยม ความคาดหวัง และความรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง ประกอบด้วย ด้านความสม่ำเสมอแห่งตน ซึ่งหมายถึง การดำรงไว้ซึ่งความรู้สึกมั่นคง ปลอดภัยในตนเอง ด้านปณิธานแห่งตน หมายถึง สิ่งที่บุคคลมุ่งหวัง หรือปรารถนาที่จะเป็น และด้านศีลธรรมจรรยาและจิตวิญญาณ

3. การปรับตัวด้านบทบาทหน้าที่ (Role Function Mode) เป็นปฏิกริยาตอบสนองของบุคคลต่อสิ่งเร้า เพื่อให้เกิดความมั่นคงทางด้านสังคม (social Integrity) โดยเป็นการปรับตัวทางสังคมที่เน้นบทบาทและตำแหน่งหน้าที่ของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น ๆ ซึ่งจะต้องปรับตัวตามบทบาทหน้าที่ของตนเองที่สังคมคาดหวังได้อย่างเหมาะสม และแสดงออกเป็นพฤติกรรมเครื่องชี้วัด (Instrument Behavior) ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกถึงการปฏิบัติตามหน้าที่ที่สังคมกำหนดไว้และพฤติกรรมที่มีความหมาย (Expressive Behavior) เป็นพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกตามความรู้สึกหรือตามทัศนคติ ความชอบหรือไม่ชอบเกี่ยวกับบทบาทที่ตนเองได้รับ รอยได้กล่าวถึงบทบาทของบุคคลว่ามีอยู่ 3 ระดับ คือ

3.1 บทบาทปฐมภูมิ (Primary Role) เป็นบทบาทตาม อายุ เพศ และระดับพัฒนาการบทบาทเหล่านี้จะเป็นสิ่งที่กำหนดพฤติกรรมที่เหมาะสมของบุคคลในช่วงหนึ่ง ๆ ของชีวิต เช่น บทบาทเด็ก วัยรุ่น และผู้ใหญ่ ผู้สูงอายุ เป็นต้น

3.2 บทบาททุติยภูมิ (Secondary Role) อันเป็นบทบาทที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในสถานการณ์ต่าง ๆ กัน ที่เกี่ยวกับงานตามระดับพัฒนาการ และตามบทบาทปฐมภูมิ ได้แก่ บทบาทในครอบครัว เช่น พ่อ แม่ สามี ภรรยา บทบาทตามอาชีพ เช่น ครู พยาบาล

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

4. การปรับตัวด้านการพึ่งพาอาศัย (Interdependence Mode) เป็นการปรับตัวที่เน้นในด้านของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเกี่ยวกับการให้และการรับความรัก ความเคารพ และการมองเห็นคุณค่าโดยบุคคลจะแสดงพฤติกรรมความช่วยเหลือ (Contributive Behavior) เพื่อสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของการให้ได้รับความรักความเคารพและมองเห็นคุณค่า ในการรักษาปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ทั้งบุคคลที่มีความสำคัญในชีวิต และบุคคลที่เกี่ยวข้องในระบบของการเกื้อหนุน

การปรับตัวทั้ง 4 ด้านที่แสดงออกมานั้นจะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และมีลักษณะเฉพาะในแต่ละบุคคลโดยจะเป็นสิ่งที่สังเกต ตรวจสอบหรือวัดได้จากพฤติกรรมที่แสดงออกมาในการตัดสินใจประสิทธิภาพของพฤติกรรมจำเป็นที่จะต้องคำนึงถึงการประเมินด้วย ตนเอง หรือการรับรู้ของบุคคล และภาวะแวดล้อมในขณะนั้น ๆ ด้วยซึ่งพฤติกรรมปรับตัว จัดเป็นสิ่งนำออกของระบบการปรับตัว ถ้าพฤติกรรมที่เป็นการตอบสนองของบุคคลที่ส่งเสริมให้เกิดความมั่นคง

## การแก้ปัญหา

รศนา อัชชะกิจ (2535, หน้า 2) กล่าวว่า ในการดำรงชีวิตของมนุษย์เรานั้น นับตั้งแต่เกิด มามนุษย์ทุกคนจะต้องแก้ปัญหา ตั้งแต่ปัญหาส่วนตัว ปัญหาสังคมและปัญหาสิ่งแวดล้อม การแก้ปัญหาจึงเป็นเรื่องจำเป็นที่มนุษย์ทุกคนไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ต่างต้องประสบเป็นประจำ ทุกวันและตลอดชีวิต จนอาจจะกล่าวได้ว่า หน้าที่ของมนุษย์ก็คือ การแก้ปัญหา แต่ในการ แก้ปัญหาของบุคคลจะแตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ใน ตัวของแต่ละคนที่สั่งสมมา และความสามารถของเจ้าของปัญหาในการที่จะมองปัญหาหลาย ๆ แง่มุม

### 1. ความหมายและความสำคัญของการแก้ปัญหา

รศนา อัชชะกิจ (2535, หน้า 2) ได้รวบรวมความหมายของคำว่า ปัญหา ไว้มากมาย เช่น ปัญหา หมายถึง

1. เหตุการณ์ยุ่งยากที่จะต้องแก้ไข
2. สภาพการณ์ที่ไม่พึงประสงค์
3. การที่มนุษย์ไม่รู้จักวิธีการทำอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด
4. เหตุการณ์ที่ไม่เป็นไปตามความหวัง โดยไม่ทราบสาเหตุ

ฮัฟท์ (Hough อ้างอิงใน ผานิต เลียววรรณ, 2535, หน้า 21) ได้รวบรวมคำจำกัด ความของการแก้ปัญหา ไว้ดังนี้

1. การแก้ปัญหา คือ กิจกรรมที่ใช้ในการคัดเลือกคุณค่าที่ดีที่สุดสำหรับที่ไม่รู้ภายใต้ การจัดสถานการณ์เฉพาะที่เหมาะสมต่อปัญหานั้น
2. การแก้ปัญหา เป็นการค้นหาวิธีการสำหรับสิ่งที่ไม่รู้ เพื่อนำไปสู่ข้อยุติที่ชัดเจน แต่ถ้าข้อยุตินั้น ไม่อาจชี้ให้ชัดเจนได้ด้วยวิธีการใด ๆ ก็จะต้องค้นหาวิธีการอื่น ๆ จนกว่าจะค้นพบ ข้อยุติที่ดีที่สุด
3. การแก้ปัญหา เป็นความสามารถในการจัดการเกี่ยวกับข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหา และทำการคัดเลือกวิธีการที่ดีที่สุดจากข้อมูลเหล่านั้น

จากที่กล่าวมาข้างต้น อาจสรุปในภาพรวมได้ว่า ปัญหา คือ สิ่งที่เป็นอยู่จริงขณะนั้น เป็นไปตามสิ่งที่ต้องการให้เป็น

สรุปได้ว่า คุณลักษณะด้านการแก้ปัญหา หมายถึง ความสามารถในการคิดแก้ปัญหา โดยสามารถระบุปัญหา คิดวิเคราะห์สภาพและความสำคัญของปัญหา กำหนดวิธีการแก้ปัญหา ประเมิน เลือกลงทางเลือกที่ดีที่สุดและตรวจสอบผลลัพธ์ที่ได้

## 2. กระบวนการแก้ปัญหา

องค์พระสัมมาสัมพุทธเจ้าได้ให้วิธีการในการแก้ปัญหาที่ประเสริฐเป็นเลิศนับเป็น กระบวนการแก้ปัญหาอันดับแรกของโลก ที่ทรงคุณค่า และมีความเป็นอมตะ ก็คือ อริยสัจสี่ ซึ่งประกอบด้วย

1. ทุกข์ แปลว่า ความยากลำบาก ความเดือดร้อน อันเป็นสภาพที่ทนได้ยาก ก่อให้เกิดความไม่สบายใจ ภัย ก็คือ ปัญหา

2. สมุทัย แปลว่า ต้นเหตุหรือที่เกิดทุกข์ ซึ่งก็คือ สาเหตุของปัญหา

3. นิโรธ แปลว่า การดับทุกข์ หรือนิพพาน ซึ่งก็คือ การแก้ปัญหา

4. มรรค แปลว่า ทางปฏิบัติเพื่อพ้นทุกข์ ซึ่งก็คือ แนวทางการแก้ปัญหา

กรมวิชาการ (2540, หน้า 69) ได้เสนอกระบวนการแก้ปัญหา โดยมีขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดประเด็นปัญหา

ขั้นที่ 2 วิเคราะห์สาเหตุของปัญหา

ขั้นที่ 3 เลือกแนวทางแก้ปัญหาที่เหมาะสมจากแนวทางที่หลากหลาย

ขั้นที่ 4 วางแผนและดำเนินการแก้ปัญหา

ขั้นที่ 5 ตรวจสอบผลการแก้ปัญหาและสรุปผล

จอห์น ดีวี่ (John Dewey) ได้เสนอวิธีการแก้ปัญหาที่ปัจจุบันถือว่าเป็นวิธีการ แสวงหาความรู้ทางวิทยาศาสตร์ไว้ 5 ขั้นตอน (ลัวิน สายยศ และอังคณา สายยศ, 2536, หน้า 4-5) ดังนี้

ขั้นที่ 1 ชื่นปรากฏความยุ่งยากเกิดเป็นปัญหาขึ้น

ขั้นที่ 2 ชื่นจำกัดขอบเขตและนิยามความยุ่งยาก

ขั้นที่ 3 ชื่นเสนอแนะการแก้ปัญหา คือ สมมติฐาน

ขั้นที่ 4 ชื่นอนุมานเหตุผลของสมมติฐาน

ขั้นที่ 5 ชื่นทดสอบสมมติฐาน

บลูม (Bloom, 1956, หน้า 122) ได้กล่าวถึงกระบวนการแก้ปัญหาว่า มี 6 ขั้นตอน คือ  
 ขั้นที่ 1 เมื่อผู้เรียนพบปัญหา ผู้เรียนจะต้องคิดค้นหาสิ่งที่เคยพบเห็นและเกี่ยวข้องกับ  
 ปัญหา

ขั้นที่ 2 ผู้เรียนจะใช้ผลจากขั้นที่ 1 มาสร้างรูปแบบปัญหาขึ้นมาใหม่

ขั้นที่ 3 จำแนกแยกแยะปัญหา

ขั้นที่ 4 เลือกใช้ทฤษฎี หลักการคิดแล่วิธีที่เหมาะสมกับปัญหา

ขั้นที่ 5 ใช้ข้อสรุปของวิธีการมาแก้ปัญหา

บลูมเนอร์ (Bruner อ้างอิงใน บงอร กมลวัฒนา, 2542, หน้า 11) ได้ศึกษา  
 กระบวนการแก้ปัญหาและสรุปขั้นตอนไว้ดังนี้

ขั้นที่ 1 ขั้นรู้จักปัญหา (Problem Isolation)

ขั้นที่ 2 ขั้นแสวงหาหนทางแก้ไข (Search for Cues)

ขั้นที่ 3 ขั้นตรวจสอบความถูกต้อง (Confirmation Check)

ขั้นที่ 4 การตัดสินใจบนสิ่งที่สอดคล้องกับปัญหา

เวียร์ (Weir, 1974, pp. 16-18) ได้เสนอขั้นตอนในการแก้ปัญหาไว้ ซึ่งผู้เขียนตำรา  
 ทางวิทยาศาสตร์ส่วนใหญ่เห็นด้วยกับขั้นตอน หรือแนวทางการแก้ปัญหาในการปฏิบัติที่ทำให้  
 สามารถกำหนดระยะเวลาและวิธีการทำงานที่แน่นอนได้ดี คือ

ขั้นที่ 1 ขั้นตั้งปัญหาหรือวิเคราะห์ประโยคที่เป็นปัญหา

ขั้นที่ 2 ขั้นนิยามสาเหตุของปัญหาโดยแยกแยะจากลักษณะที่สำคัญ

ขั้นที่ 3 ขั้นค้นหาแนวทางแก้ปัญหาและตั้งสมมติฐาน

ขั้นที่ 4 ขั้นพิสูจน์คำตอบหรือผลลัพธ์ที่ได้จากการแก้ปัญหา

นอกจากนี้ เวียร์ ได้ให้หลักการแก้ปัญหา (Perception for Problem) 6 ประการ  
 ซึ่งสามารถช่วยในการแก้ปัญหาได้ ในสามข้อแรกเป็นการป้องกันและหลีกเลี่ยงไม่ให้มุ่งความสนใจ  
 ในทิศทางที่ผิด ส่วนอีกสามข้อหลังคือ เพื่อหาวิธีการแก้ไขช่วยให้ไปในทิศทางที่ถูกต้อง ดังนี้

หลักการข้อที่ 1 เริ่มต้นการวิเคราะห์ว่าปัญหาคืออะไร และทบทวนสิ่งที่เกี่ยวข้องกับ  
 ปัญหาหลาย ๆ ครั้ง จนกระทั่งได้รูปแบบที่ครอบคลุมเรื่องทั้งหมด

หลักการข้อที่ 2 การตัดสินใจในการนิยามปัญหา (Suspend Judgment) ซึ่งจะช่วย  
 คลี่คลายข้อสงสัยที่ติดอยู่ในใจ

หลักการข้อที่ 3 การเรียบเรียงเหตุการณ์ต่าง ๆ ของปัญหา

หลักการข้อที่ 4 ถ้าพบว่าไม่มีทางหาคำตอบจากวิธีการเดิมให้หาวิธีการใหม่ และคิด  
ไตร่ตรองหนทางที่เป็นไปได้และกำหนดตัวเลือกจากหนทางที่เป็นส่วนใหญ่ ๆ ของปัญหาทั้งหมด

หลักการข้อที่ 5 ให้หยุดพักเมื่อติดขัดหรือพบอุปสรรค

หลักการข้อที่ 6 ปรีกษาปัญหากับผู้อื่นซึ่งจะทำให้เกิดแง่คิดต่าง ๆ ที่อาจจะมองข้าม  
ไป

จากการศึกษาขั้นตอนการแก้ปัญหาของ เวียร์ จะเห็นว่า เวียร์ได้พัฒนาขั้นเหล่านี้มา  
จากกระบวนการวิทยาศาสตร์ที่ใช้ในการแก้ปัญหา ซึ่งได้แบ่งเป็น 4 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 ขั้นในการตั้งปัญหา

ขั้นที่ 2 ขั้นในการวิเคราะห์ปัญหา

ขั้นที่ 3 ขั้นในการเสนอวิธีการแก้ปัญหา

ขั้นที่ 4 ขั้นในการตรวจสอบผลลัพธ์

### 3. วิธีการแก้ไขปัญหาคัดแย้งตามแนวคิดของโทมัส - คิลแมนน์

วีระพงษ์ แสนโกชณ์ (2533) แนวคิดของโทมัส-คิลแมนน์ (Thomas, Kilman, 1974, pp. 11-13) ได้สร้างเครื่องมือขึ้นเพื่อจะใช้วัดวิธีแก้ความขัดแย้ง เรียกว่า วิธีแก้ความขัดแย้งแบบ  
โทมัส-คิลแมนน์ (Thomas-Kilman Conflict Mode Instrument) ซึ่งสามารถประเมินพฤติกรรม  
บุคคลที่แสดงออก ในสถานการณ์ที่เกิดความขัดแย้งขึ้น สถานการณ์ที่เกิดความขัดแย้งคือ  
สถานการณ์ที่บุคคลสองฝ่ายแสดงพฤติกรรมออกมา 2 มิติ คือ

1. มิติแห่งการยืนยันทักษษาผลประโยชน์ หมายถึง มิติที่บุคคลพยายามที่จะให้เป็นไป  
ตามความต้องการหรือคล้อยตามผู้อื่น

2. มิติแห่งการร่วมมือ หมายถึง มิติที่บุคคลพยายามที่จะทำงานร่วมกับคนอื่นทั้งนี้  
เพื่อหาทางทำให้ทั้งสองฝ่ายพอใจอย่างเต็มที่

ทั้งสองมิตินี้ สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางอธิบายรูปแบบเฉพาะของการแก้ปัญหา  
ความขัดแย้งต่าง ๆ ออกเป็น 5 แบบ คือ 1) การแข่งขัน 2) การร่วมมือ 3) การประนีประนอม  
4) การหลีกเลี่ยง 5) การประองดอง

สูง

ปานกลาง

ต่ำ

การแข่งขัน การร่วมมือ

การประนีประนอม

การหลีกเลี่ยง การประองดอง

### การแข่งขัน (competition)

การแข่งขัน หมายถึง การแก้ปัญหาแบบยืนยันทักษาดผลประโยชน์ไม่ให้ความร่วมมือ คือการที่บุคคลยืนยันทักษาดผลได้ของตน บนความสูญเสียของคนอื่น เป็นวิธีการแก้ปัญหาแบบมุ่งใช้อำนาจ ซึ่งบุคคลจะใช้อำนาจของตนเองเห็นว่าเหมาะสมเพื่อที่จะรักษาสถานภาพของตนไว้ให้ได้ เช่น ใช้ความสามารถที่จะโต้แย้งใช้ตำแหน่งของตน หรือใช้การลงโทษทางเศรษฐกิจ เป็นต้น คำว่าการขัดแย้งนี้ยังอาจหมายถึง การยืนยันทักษาดผลเพื่อสิทธิของตน การป้องกันจุดยืนซึ่งตนเองเชื่อว่าถูกต้องหรือเพียงพอเพื่อเอาชนะให้ได้ สมาชิกในกลุ่มต่างก็เสาะหาเป้าหมายในการที่จะดำเนินไปสู่ความสำเร็จของตนเองในหน้าที่การงานที่ตนเองปฏิบัติอยู่และหรือที่ตนเองสนใจอยู่ ซึ่งอาจทำให้เกิดผลกระทบต่อผู้ร่วมงานอื่น ๆ ซึ่งอาจทำให้เกิดสถานการณ์ คือ มีคนหนึ่งชนะ อีกคนหนึ่งก็ต้องแพ้

แบบพฤติกรรมที่เหมาะสมในสถานการณ์ขัดแย้งด้วยการเอาชนะ

1. ต้องรีบตัดสินใจอย่างเร่งด่วน
2. เมื่อเป็นประเด็นสำคัญซึ่งเมื่อลงมือปฏิบัติไปแล้วอาจเป็นสิ่งที่คนไม่ชอบหรือไม่พอใจ
3. เมื่อเป็นประเด็นสำคัญยิ่งต่อหน่วยงานและเรามีความมั่นใจว่าเราทำถูก
4. เพื่อกันตนเองจากการถูกเอาเปรียบอย่างไร้เหตุผล

### การร่วมมือ (collaboration)

การร่วมมือ หมายถึง การแก้ปัญหาแบบทั้งยืนยันทักษาดผลประโยชน์และให้ความร่วมมือซึ่งเป็นวิธีการที่ตรงกันข้ามการหลีกเลี่ยง (avoiding) การร่วมมือ นั้นคือ ความพยายามที่จะทำงานร่วมกับคนอื่นทั้งนี้เพื่อหาทางทำให้ทั้งสองฝ่ายพอใจอย่างเต็มที่ ทั้งยังหมายถึงการศึกษาเจาะลึกลงไปเพื่อแยกแยะว่าอะไรเป็นความสนใจพื้นฐานของทั้งสองฝ่าย ทั้งนี้เพื่อให้รู้ถึงความคิดของกันและกันแจ่มชัดขึ้น ยังแสดงออกมาในรูปของการสรุปความคิดเห็นที่ขัดแย้งกันทั้งนี้เพื่อคลี่คลายสถานการณ์อันก่อให้เกิดการแข่งขัน เพื่อที่จะหาข้อมูลมาสนับสนุนตนเองอีกทีสุดท้ายแสดงออกมาในรูปของการเผชิญหน้า และการพยายามที่จะหาทางแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ สำหรับการแก้ปัญหาหระหว่างบุคคลเมื่อในกลุ่มเกิดความขัดแย้งแต่ละคนก็แสวงหาสิ่งที่ตนพอใจหรือผลที่ตนเองจะได้รับมากที่สุดพฤติกรรมของสมาชิกในการทำงานที่จะช่วยกันแก้ปัญหาที่ลดน้อยลงต่างคนต่างก็จะไฝหาความสำเร็จของตนเอง แต่ถ้าไม่มีความขัดแย้งภายในกลุ่มแล้วแนวการทำงานจะพบในลักษณะการชนะด้วยกัน ซึ่งการทำงานโดยการยอมให้ต่างฝ่ายก็เป็นผู้ชนะด้วยกันทั้งคู่

แบบพฤติกรรมที่เหมาะสมในสถานการณ์ขัดแย้งด้วยการร่วมมือ

1. ต้องการหาวิธีการที่ดีกว่าในการแก้ปัญหาความขัดแย้งเมื่อแนวคิดทั้งสองฝ่ายมีความสำคัญมากเกินกว่าที่จะประนีประนอมกันได้
2. เมื่อเราต้องการที่จะเรียนรู้
3. เพื่อต้องการผสมผสานความคิดเห็นที่ดีของทุกฝ่ายเข้าด้วยกันเพื่อจะได้วิธีที่ดีกว่าในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง
4. เพื่อให้บุคคลทั้งหลายมีความผูกพันกัน โดยผนึกความต้องการของบุคคลทั้งหลายให้เป็นมติเอกฉันท์

### การประนีประนอม (compromising)

การประนีประนอมอยู่ระหว่างการยืนยัน รักษาผลประโยชน์และการให้ความร่วมมือ วัตถุประสงค์ของการแก้ปัญหาแบบนี้ก็คือ หาวิธีแก้ปัญหาคณิตที่ไม่เป็นอุปสรรคและทั้งสองฝ่ายก็ยอมรับได้ในบางส่วนวิธีนี้จึงอยู่ตรงกลางระหว่างวิธีการแข่งขันและการปรองดองการประนีประนอมนั้น ยอมให้มากกว่าการแข่งขันแต่ยังน้อยกว่ายอมให้ การแก้ปัญหาแบบนี้มีลักษณะเช่นเดียวกับวิธีการแก้ปัญหามาแบบการยอมให้ นั่นคือพูดถึงปัญหาอย่างตรงไปตรงมามากกว่าที่จะหลีกเลี่ยงปัญหาแต่ยังไม่ถึงกับเจาะลึกลงไปเหมือนกับการร่วมมือการประนีประนอมนั้นอาจหมายถึง การแยกเอาความแตกต่างกันออกไปเสียแล้วมาแลกเปลี่ยนประเด็นที่ยอมกันได้หรือง่าย ๆ เป็นการแสวงหาจุดยืนที่เป็นกลาง ๆ อย่างรวดเร็วนั่นเอง เมื่อมีการขัดแย้งในเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือสิ่งใดสิ่งหนึ่ง การแบ่งปัน การเฉลี่ยกัน ควรจะเกิดขึ้น ผลที่เกิดขึ้นก็คือการประนีประนอมกันวิธีนี้ไม่ชัดเจนว่าใครแพ้หรือชนะ จะไม่ทำให้เกิดการแบ่งแยกกัน

แบบพฤติกรรมที่เหมาะสมในสถานการณ์ขัดแย้งด้วยการประนีประนอม

1. เป้าหมายของความขัดแย้งมีความสำคัญในระดับปานกลาง และไม่คุ้มค่ากับความพยายามหรือออกแรงเพื่อจะเอาชนะ
2. เมื่อคู่ขัดแย้งมีอำนาจหรือมีพวกมากพอ ๆ กันและมีเป้าหมายที่ต่างกันอย่างชัดเจน
3. เพื่อให้สามารถตกลงกันได้ชั่วคราวในประเด็นขัดแย้งที่ซับซ้อน
4. เพื่อให้ได้วิธีแก้ปัญหายอมรับกันได้ภายในเวลาที่จำกัด
5. ใช้เป็นทางสายกลางในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เมื่อใช้วิธีการเอาชนะหรือความร่วมมือไม่ได้ผล



### การหลีกเลี่ยง (avoiding)

การหลีกเลี่ยง หมายถึง การแก้ปัญหาแบบไม่ยืนยันรักษาผลประโยชน์และไม่ให้ความร่วมมือ นั่นคือบุคคลไม่ยึดมั่นในเรื่องที่ตนเองและคนอื่นสนใจอยู่ เขาเองจะไม่พูดถึงความขัดแย้ง การแก้ปัญหาแบบหลีกเลี่ยงเสีย ถ้าสิ่งที่เป้าหมายตกลงกันไม่ได้ สมาชิกในกลุ่มอาจมีความรู้ในการแยกตัวออกหรืออยู่ให้ห่างไกลจากคนอื่น หรือไม่อาจจะถอยหนีได้ก็ดึกเกินไป โดยเฉพาะสมาชิกนั้นจำเป็นต้องพึ่งพาอาศัยผู้มีอำนาจเหนือกว่า บุคคลจะรู้ว่าการถอยหนีนั้นเป็นประโยชน์ต่อตนเอง อาจแสดงออกมาในรูปของการเลียนแบบนักการทูตการเลื่อนเวลาการแก้ปัญหาออกไป จนกว่าจะถึงเวลาที่เหมาะสมกว่า หรือถอยหนีออกไปจากสถานการณ์ที่คุกคามตนเองอยู่ได้

แบบพฤติกรรมที่เหมาะสมในสถานการณ์ขัดแย้งด้วยการหลีกเลี่ยง

1. ประเด็นความขัดแย้งเป็นเรื่องไร้สาระและมีปัญหาอย่างอื่นที่สำคัญรอแก้ไขอยู่
2. เมื่อรู้ว่าเราไม่มีโอกาสที่จะชนะหรือสิ่งที่นอกเหนืออำนาจเรา
3. เมื่อเผชิญหน้าในปัญหาความขัดแย้งนั้นจะก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี
4. เพื่อต้องการให้คนอื่นลดความโกรธลง จนกระทั่งอยู่ในระดับที่พอจะร่วมทำงาน

ต่อไป

5. เมื่อต้องการรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติม และเชื่อว่าจะได้ผลดีว่าการตัดสินใจในทันทีทันใด
6. เมื่อใช้วิธีอื่น ๆ อาจได้ผลดีกว่า
7. เมื่อความขัดแย้งนี้เป็นอาการของความขัดแย้งอื่น ๆ

### การปรองดอง (accommodation)

การปรองดอง หมายถึงการแก้ปัญหาแบบไม่ยืนยัน รักษาผลประโยชน์ แต่ให้ความร่วมมือซึ่งตรงกันข้ามกับแบบการแข่งขัน เมื่อให้ความร่วมมือ บุคคลจะไม่ใส่ใจในเรื่องของตน ทั้งนี้เพื่อจะได้สนใจแต่เรื่องของผู้อื่น สมาชิกมีความรู้สึกเกิดความขัดแย้งขึ้น บุคคลจะพยายามเสียสละเสียเองถ้าคู่ต่อสู้พอใจเช่นนั้นความสัมพันธ์ก็ยังคงดำเนินต่อไป หรือควรเลือกรูปแบบที่คู่กรณีพอใจสนใจมากกว่าเรา จะทำให้เหตุการณ์สงบลงได้ ดังนั้นจึงมีการเสียสละตนเองอยู่ในวิธีการแก้ปัญหาแบบนี้ การแก้ปัญหาแบบให้ความร่วมมือนี้จะแสดงออกมาในรูปของความใจกว้างโดยที่ไม่คิดถึงตัวเองเลย หรือที่เรียกกันว่ารักแบบเสียสละ อาจออกมาในรูปบนอบเชื่อฟังคำสั่งของคนอื่น

แบบพฤติกรรมที่เหมาะสมในสถานการณ์ขัดแย้งด้วยการยอมให้

1. ในสถานการณ์นั้นเราเห็นว่าเราเป็นฝ่ายผิดและต้องการวิธีการที่ดีกว่า เราต้องให้คนทั้งหลายเห็นว่าเราเป็นคนมีเหตุผล

2. เมื่อประเด็นนั้นมีความสำคัญต่อคนอื่นมากกว่าตัวเราเอง หรือเพื่อต้องการให้คนอื่นพอใจและเพื่อแสดงไมตรีจิตในการที่จะได้รับความร่วมมือจากบุคคลอื่น ๆ
3. เพื่อต้องการสร้างความยอมรับจากสังคม ในการที่จะทำให้สะดวกในการแก้ปัญหาสำคัญ ๆ ในอนาคต
4. เมื่อการแข่งขันต้องดำเนินต่อไปอีกอย่างไม่รู้จักจบสิ้นและจะเป็นผลเสียต่อเราเอง ไม่ว่าเราจะชนะหรือแพ้ก็ตาม
5. เมื่อต้องการประสานความสามัคคีและหลีกเลี่ยงความยุ่งหรือแตกแยก

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยในประเทศ

กอบเพชร สุขชะ (2536) ได้ศึกษาเรื่อง การรับรู้แบบพฤติกรรมกรรมการแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลของผู้บริหารซึ่งเป็นข้าราชการระดับ 6 และ 7: ศึกษาเฉพาะกรณีสำหรับงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารซึ่งเป็นข้าราชการระดับ 6 และ 7 รับรู้ว่าตนแก้ปัญหาความขัดแย้งกับบุคลากรด้วยพฤติกรรม “นกฮูก” เป็นอันดับหนึ่ง “ตุ๊กตาหมี” เป็นอันดับสอง และ “ฉลาม” สุดท้าย ผู้บริหารซึ่งเป็นข้าราชการระดับ 6 และ 7 ที่แต่งงานแล้ว รับรู้ว่าตนแก้ปัญหาความขัดแย้งกับผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยพฤติกรรม “นกฮูก” สูงกว่า ผู้บริหารที่เป็นโสด

นิเทศ บัวตูม (2537, หน้า 77-84) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาวิธีจัดการความขัดแย้งภายในโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี สรุปได้ว่า ผู้บริหารใช้วิธีจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงสูงสุด แบบการประนีประนอมเป็นอันดับรอง แบบการปรองดองและเป็นอันดับสาม แบบการร่วมมือเป็นอันดับสี่ และแบบแข่งขันเป็นอันดับสุดท้าย และความสัมพันธ์ระหว่างวิธีจัดการความขัดแย้งแบบต่าง ๆ 5 แบบ คือ แบบการแข่งขัน แบบการปรองดอง แบบการหลีกเลี่ยง แบบการร่วมมือ และแบบการประนีประนอม กับตัวแปร เพศ อายุ ประสบการณ์ก่อนดำรงตำแหน่งบริหาร ตำแหน่งและประเภทของโรงเรียนของผู้บริหาร ไม่มีความสัมพันธ์กัน

อุษามาศ ระย้าแก้ว (2538, หน้า 98-101) ได้ทำการวิจัยเรื่องวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่นายสามัญในเขตกรุงเทพมหานคร สรุปได้ว่า วิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่เลือกใช้แบบการประนีประนอมเป็นอันดับหนึ่งรองลงมาเป็นแบบการหลีกเลี่ยง และแบบเอาชนะเป็นอันดับสุดท้าย และยังพบอีกว่าผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่ที่มีเพศ อายุ วุฒิต่างการศึกษาประสบการณ์ในการจัดการกับความขัดแย้งมากที่สุด รองลงมาเป็นวิธีการปรองดอง วิธีการหลีกเลี่ยง วิธีการร่วมมือ และวิธีการแข่งขัน ตามลำดับ ส่วนหัวหน้าหอผู้ป่วยส่วน

จิตต์อรัม ศิรินิกร (2540, หน้า 120-126) ได้ทำการวิจัยเรื่องความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการความขัดแย้งในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเขตการศึกษา 11 สรุปว่า สาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเขตการศึกษา 11 โดยภาพรวมและทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาจัดอันดับจะพบว่าองค์ประกอบส่วนบุคคลในด้านแบบฉบับของบุคคล ได้แก่ แบบฉบับทางจิตวิทยาแบบฉบับทางอารมณ์ แบบฉบับของการเจรจาและแบบฉบับของภาวะผู้นำ เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 11 เลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอมเป็นอันดับ 1 รองลงคือ การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การยอมให้ และการเอาชนะ เป็นอันดับสุดท้าย ส่วนสาเหตุของความขัดแย้งกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 11 ทุกรายองค์ประกอบมีความสัมพันธ์กันน้อยมาก

สุพงษ์ นียากร (2540) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาเปรียบเทียบแบบพฤติกรรมกรการแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์การธุรกิจเอกชนกับหน่วยงานราชการ สังกัดกระทรวงมหาดไทยตามการรับรู้ของผู้บริหารระดับกลาง ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารระดับกลาง ในองค์การธุรกิจเอกชนและผู้บริหารระดับกลางในหน่วยงานราชการสังกัดกระทรวงมหาดไทย มีพฤติกรรมกรการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบ “ฉลาม” กับผู้ได้บังคับบัญชาไม่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

วิภาวี เจียมบุศย์ (2544) ได้วิจัยเรื่องสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษากรุงเทพมหานคร ได้พบว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้งจะต้องดำเนินไปตามขั้นตอน คือ ทำความเข้าใจกับปัญหารวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น วิเคราะห์สาเหตุของความขัดแย้ง ระดับความคิดจากหลายฝ่าย เพื่อหาวิธีขจัดปัญหาความขัดแย้ง เลือกวิธีแก้ไขที่จะมีผลดี ผู้บริหารพิจารณาดูว่าสถานการณ์ควรจะใช้วิธีไหนก่อน ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง การเปลี่ยนแปลงและความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารที่มีความสามารถจะบริหารการเปลี่ยนแปลงและแก้ปัญหาความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วาสนา เสียงล้ำ (2550) ได้ศึกษารูปแบบพฤติกรรมกรรมการแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลของผู้บังคับบัญชาที่มีความฉลาดทางอารมณ์และปัจจัยส่วนบุคคลต่างกัน พบว่า สัดส่วนของจำนวนผู้บังคับบัญชาที่มีความฉลาดทางอารมณ์ต่างกันไม่ได้แปรผันไปตามปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่าง ผู้บังคับบัญชาที่มีความฉลาดทางอารมณ์ต่างกัน ใช้รูปแบบพฤติกรรมกรรมการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบบังคับ สัมพันธภาพราบรื่น และเผชิญหน้ากันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่ไม่พบความแตกต่างของรูปแบบพฤติกรรมกรรมการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบประนีประนอม และถอนตัวของผู้บังคับบัญชาที่มีสัดส่วนของความฉลาดทางอารมณ์แตกต่างกัน และสัดส่วนของจำนวนผู้บังคับบัญชาบริษัทเอกชนในจังหวัดเชียงใหม่ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีรูปแบบพฤติกรรมกรรมการแก้ปัญหาความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

วัชรพล มนตรีภักดี (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งของบริหารสถานศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 พบว่า โดยภาพรวมผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งมากที่สุดเป็นแบบการประนีประนอม รองลงมาเป็นแบบการร่วมมือผู้บริหารสถานศึกษาเพศชาย มีพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งมากที่สุด เป็นแบบการประนีประนอม รองลงมาเป็นแบบการร่วมมือ ส่วนเพศหญิงมีพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งมากที่สุดเป็นแบบ การประนีประนอม รองลงมาเป็นแบบการหลีกเลี่ยง ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุการทำงานในตำแหน่งน้อยกว่า 6 ปี มีพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งมากที่สุดเป็นแบบการร่วมมือ อายุการทำงานในตำแหน่ง 6 - 10 ปี และอายุการทำงานในตำแหน่งมากกว่า 10 ปี มีพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งมากที่สุดเป็นแบบการประนีประนอม รองลงมาเป็นแบบการร่วมมือ

ประกายทิพย์ ผาสุข (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูน เขต 1 พบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูน เขต 1 มีพฤติกรรมกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาคือการร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การยอมให้ และการเอาชนะน้อยที่สุด 2) เมื่อเปรียบเทียบผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การบริหาร เพศ และวุฒิการศึกษาที่ต่างกันจะมีพฤติกรรมกรรมการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน โดยพฤติกรรมกรรมการจัดการความขัดแย้งส่วนใหญ่เป็นแบบการประนีประนอม

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

ฮอฟฟีนส์ (Huffhines, 1984, หน้า 705-A) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบแทกไซ โนมิกซ์ เพื่อการเป็นผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ พบว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ คือผู้บริหารที่สามารถนำสภาพแวดล้อมมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการบริหารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน ผู้บริหารจะต้องศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียน และผู้บริหารควรแสดงบุคลิกภาพ

เพรสเซล (Pressel, 1986, หน้า 1561-A) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาคือความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพซึ่งวัด 16 องค์ประกอบของบุคลิกภาพ โดยเครื่องมือแคทเทิลด์กับสิ่งที่จำเป็นยิ่งในการเป็นผู้นำ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีจิตใจอ่อนโยนน้อยกว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้บริหารโดยทั่ว ๆ ไปจะเป็นผู้ที่ชอบแสดงออกให้ความรู้สึกอบอุ่นแก่เพื่อนร่วมงาน ปรับตัวได้ดี ฉลาดและรู้จักใช้อำนาจ มีจิตใจอ่อนโยนและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว และเป็นผู้กระตุ้นเพื่อนร่วมงาน

ไบเออร์ (Byers, 1987, หน้า 784) ได้ศึกษาวิจัยในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมที่แก้ปัญหาคือความขัดแย้ง คุณลักษณะผู้นำ และความผูกพันในองค์กร โดยศึกษาเกี่ยวกับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในรัฐแท็กซัส พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่ใช้วิธีการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งแบบให้ความร่วมมือ แบบเผชิญหน้า แบบประนีประนอมจะมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันในองค์กร ส่วนผู้บริหารที่ใช้วิธีหลีกเลี่ยงจะมีความสัมพันธ์ในทางลบต่อความผูกพันในองค์กร

อินเวอร์นิสซี (Invermizzi, 1988, pp. 113-115) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง ศึกษาในเทศก์ของสถานศึกษา และผู้บริหารเทศบาล การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เกี่ยวกับด้านการปฏิบัติงานวิธีการแก้ไขความขัดแย้ง และลักษณะที่เลือกสรร ที่เมือง ฟัสเบิร์ก พบว่าจากวิธีการแก้ไขความขัดแย้งทั้ง 5 แบบของโทมัส-คิลแมนน์ (Thomas-Kilmann) พบว่าผู้บริหารใช้วิธีการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งแบบประนีประนอม ความร่วมมือและการหลีกเลี่ยงมากที่สุด รองลงมาได้แก่การปองดองและต่ำที่สุดคือแบบแข่งขัน ส่วนศึกษานิเทศก์ของสถานศึกษา ใช้วิธีประนีประนอมสูงสุด รองลงมาได้แก่การร่วมมือ การหลีกเลี่ยงอยู่ในอันดับที่ 3 การปองดองและการแข่งขันน้อยที่สุด การปองดองเป็นวิธีการแก้ไขความขัดแย้งแบบเดียวเท่านั้นที่พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นั้นแสดงว่าผู้บริหารเทศบาลใช้การปองดองมากกว่า ศึกษานิเทศก์ของสถานศึกษา ที่ได้รับปริญญาโทให้ความร่วมมือมากกว่าผู้ได้รับปริญญาเอก และทางด้านภูมิศาสตร์ (ผู้บริหารเทศบาลในเขตนอกเมืองให้ความร่วมมือน้อยกว่าผู้ที่อยู่ในเขตเมือง ผลของการศึกษาวิจัยครั้งนี้มีข้อเสนอแนะว่ามีปัจจัยหลายประการที่มีอิทธิพลต่อวิธีการแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งและความสัมพันธ์ของผู้บริหาร ฝ่ายการศึกษา และเทศบาล

1. การติดต่อระหว่างกันและกัน
2. ข้าราชการที่คัดเลือกเข้ามา
3. การตกลงอย่างไม่เป็นทางการ
4. ธรรมชาติหรือชนิดของหัวข้อเรื่อง
5. การวางแผนการดำเนินอาชีพของผู้บริหาร

เฟย์ (Faye, 1995 หน้า 7420) ได้ศึกษาเรื่องการปฏิบัติที่จัดทำสำหรับปัญหาปฏิบัติการ ใต้ตอของนักเรียนระดับมัธยมศึกษา และรับมือกับสถานการณ์ความขัดแย้ง ซึ่งมีพฤติกรรมที่รุนแรงภายใต้สภาวะแวดล้อมในสังคมเมือง 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

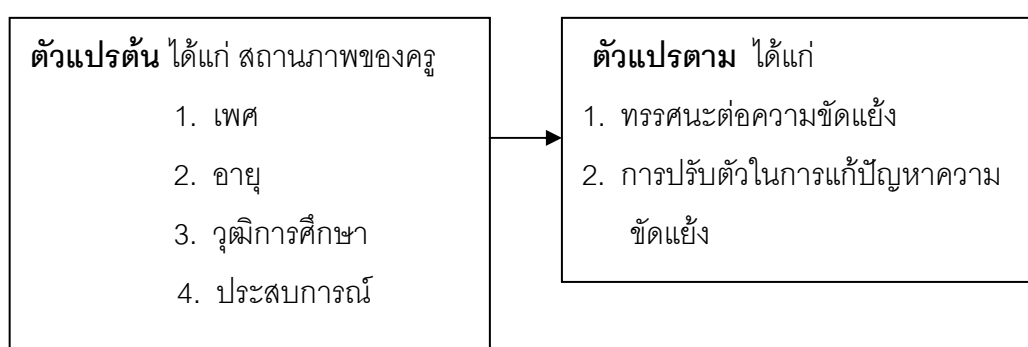
ลิทตัน (Litton, 1998, p. 2219) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายของรัฐนอร์ทคาโรไลนา ทั้งของรัฐและเอกชน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งต่าง ๆ กัน ใช้วิธีเอาชนะและวิธีร่วมมือแก้ปัญหาบ่อยกว่าวิธีประนีประนอม วิธีหลีกเลี่ยงและวิธียอมแพ้ ผู้บริหารโรงเรียนของรัฐและเอกชนใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยผู้บริหารโรงเรียนของรัฐใช้วิธีเอาชนะและวิธีร่วมมือแก้ปัญหาบ่อย แต่ชอบใช้วิธีหลีกเลี่ยงและยอมแพ้มากกว่าผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ผู้บริหารเพศหญิงมีแนวโน้มที่จะใช้วิธีเอาชนะและวิธีร่วมมือแก้ปัญหา มากกว่าผู้บริหารเพศชาย

ผลการศึกษาที่เกี่ยวข้องพอสรุปได้ว่า ผู้บริหารในองค์กรจะมีวัฒนธรรมในการจัดการความขัดแย้งภายในสถานศึกษาที่แตกต่างกันไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบด้านตัวบุคคล เช่น การพัฒนาตนเอง และองค์ประกอบด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งผลการศึกษาหลายเรื่องที่ผู้บริหารในแต่ละสถานศึกษา ส่วนใหญ่จะเลือกใช้วิธีการในการจัดการกับความขัดแย้งแบบการร่วมมือและการประนีประนอมมากที่สุด และใช้วิธีการในการจัดการกับความขัดแย้งแบบเอาชนะน้อยที่สุด และยังพบอีกว่าผู้บริหารที่มีเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งบริหารแตกต่างกัน ส่วนใหญ่จะมีวัฒนธรรมการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาแตกต่างกัน

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องพอสรุปได้ว่า ผู้นำองค์กรแต่ละองค์กรมีวิธีการในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร แตกต่างกัน ซึ่งวิธีการในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งผู้นำองค์กรอาจใช้วิธีการเดียวแต่บางองค์กรอาจใช้หลายวิธี ซึ่งเป็นผลให้ความขัดแย้งในองค์กรลดลง แต่ก็ยังไม่หมดไปจากองค์กร ซึ่งผู้นำองค์กรจะต้องดำเนินการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งต่อไป

#### กรอบแนวความคิดการศึกษาค้นคว้า

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้ศึกษาได้กรอบแนวคิดสำหรับการค้นคว้างดังต่อไปนี้



ภาพ 1 แสดงกรอบแนวความคิดการศึกษาค้นคว้า