

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้ศึกษาได้ศึกษาเอกสารและการศึกษาที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1. ความหมายของความขัดแย้ง
2. แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง
3. สาเหตุของความขัดแย้ง
4. ผลกระทบของความขัดแย้ง
5. ประเภทของความขัดแย้ง
6. กระบวนการของความขัดแย้ง
7. พฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญความขัดแย้ง
8. แนวทางการจัดการความขัดแย้ง
9. อำนาจหน้าที่ของเทศบาลตำบลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา
10. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของความขัดแย้ง (Conflict)

โดยทั่วไปการพิจารณาความขัดแย้งจะมุ่งเน้นไปที่การรับรู้ของบุคคล เพราะถ้าไม่มีฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดหรือบุคคลหนึ่งบุคคลใดตระหนักถึงความขัดแย้ง ความขัดแย้งก็ยังไม่เกิดขึ้น ชีวิตของเราความขัดแย้งสามารถเกิดขึ้นได้อย่างง่ายดาย เช่นความเห็นไม่สอดคล้องกันระหว่างเพื่อนในการเลือกอาหาร หรือการเลือกสถานที่ท่องเที่ยว ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้เมื่อบุคคล 2 คนมองเห็นความไม่เท่าเทียมกันของเป้าหมายที่ตนต้องการและเมื่อมีทรัพยากรอยู่อย่างจำกัด ทำให้เกิดการขัดขวางอีกฝ่ายต่อการบรรลุเป้าหมายหรือได้รับทรัพยากรที่มีจำกัดนั้น (Carrell, Jennings & Heavrin อ้างใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2550, หน้า 8) นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการทางด้านความขัดแย้งและพฤติกรรมองค์กรได้นิยามความขัดแย้งไว้อย่างหลากหลาย ดังต่อไปนี้

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550, หน้า 11) ได้นิยามว่า ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มไม่ได้รับสิ่งที่ตนต้องการ จึงพยายามขัดขวางไม่ให้อีกฝ่ายหนึ่งบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540, หน้า 292) กล่าวว่า ความขัดแย้งของบุคคลเกิดจากที่บุคคลต้องตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งโดยที่การเลือกนั้นอาจเต็มใจเลือกหรือจำใจเลือก ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็นสถานการณ์ที่การกระทำของฝ่ายหนึ่งไปขัดขวาง หรือสกัถกั้นการกระทำของ

อีกฝ่ายหนึ่งในการที่จะบรรลุเป้าหมายของเขา หรือการที่บุคคลที่มีความแตกต่างกันในค่านิยม ความสนใจ แนวคิด โดยที่ความแตกต่างนี้เป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องกันหรือไปด้วยกันไม่ได้

กรีนเบิร์ก และ บารอน (อ้างใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2550, หน้า 9) ได้นิยามความขัดแย้งว่า หมายถึง กระบวนการที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มรับรู้ว่าคุณค่าอื่นหรือกลุ่มอื่นได้ปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งจะส่งผลเสียในทางลบ หรือสร้างความไม่เท่าเทียมกันให้เกิดขึ้นต่อความต้องการหรือผลประโยชน์ของตน

เซอร์เมอร์ฮอร์น ฮันต์ และ ออสบอร์น (อ้างใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2550, หน้า 9) กล่าวว่า ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อความเห็นของฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดหรือทั้งสองฝ่ายไม่ตรงกัน หรืออารมณ์ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดที่เป็นปรปักษ์ต่อกัน ทำให้เกิดความไม่ลงรอยกันระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม

ฟรุตต์ และ โรบิน (อ้างใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2550, หน้า 9) ได้นิยามความขัดแย้งว่า คือ ความไม่ลงรอยหรือความตรงกันข้ามอย่างรุนแรง อันสืบเนื่องมาจากผลประโยชน์ หรือความเชื่อที่ว่าความปรารถนาในปัจจุบันของแต่ละฝ่ายไม่สามารถบรรลุได้พร้อมกัน

นิลสัน และ ควิก (อ้างใน สัมมา ธรนิษฐ์, 2553, หน้า 172) กล่าวว่า ความขัดแย้ง เป็น สถานการณ์ที่มีความไม่เท่าเทียมกันของเป้าหมาย ทศนคติ อารมณ์ หรือพฤติกรรมที่นำไปสู่ ความไม่ลงรอยกัน

กอร์ดอน (Gordon, 2002: 298 อ้างใน สัมมา ธรนิษฐ์, 2553, หน้า 166) กล่าวถึงความขัดแย้งว่าเป็นเรื่องของความไม่ลงรอยกัน ตรงกันข้ามกันหรือการต่อสู้ระหว่าง 2 ฝ่ายขึ้นไป ซึ่งเกิดจากความไม่เท่าเทียมกันทางอิทธิพล และความแตกต่างทางอำนาจของแต่ละฝ่าย

ฮอกเกอร์ และ วิลมอด (อ้างใน สัมมา ธรนิษฐ์, 2553, หน้า 172) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็น ผลสืบเนื่องมาจากการมีปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่พึ่งพาอาศัยกันตั้งแต่ 2 ฝ่ายซึ่งมองเห็นเป้าหมายไม่เท่าเทียมกันและขัดขวางอีกฝ่ายไม่ให้บรรลุเป้าหมายเหล่านั้น

โรบบินส์ (Robbins, 2005, 411 อ้างใน ยงยุทธ เกษสาคร, 2552, หน้า 264) อธิบายว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สถานการณ์ที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลต่างๆ ไม่สามารถตกลงหรือเห็นพ้องต้องกันได้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งมักจะมีสาเหตุมาจากความจำกัดของอำนาจ ทรัพยากร สถานภาพทางสังคม และความแตกต่างทางค่านิยม

โดยสรุปความขัดแย้ง หมายถึง การที่บุคคล หรือกลุ่มบุคคลซึ่งปฏิบัติงานร่วมกันภายในองค์การมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน ไม่ยอมรับกันทั้งในด้านความคิดเห็นค่านิยม ความเชื่อ ทศนคติ เป้าหมาย วิธีการทำงานการรับรู้และผลประโยชน์ความต้องการที่ไม่ตรงกัน

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง (Transitions in conflict thought)

มีผู้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งไว้หลายคน เช่น

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540, หน้า 13) ได้กล่าวถึงแนวคิดไว้ 2 แนว ดังนี้

ตาราง 1 แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

แนวคิดเดิม	แนวคิดปัจจุบัน
1. ความขัดแย้งควรถูกกำจัดให้หมดไปจากองค์กร ความขัดแย้งทำให้องค์การแตกแยกและป้องกันไม่ให้งานมีประสิทธิภาพ	1. ความขัดแย้งอาจส่งเสริมการปฏิบัติงานในองค์กร ควรจะบริหารความขัดแย้งให้เกิดผลดีที่สุด ความขัดแย้งอาจมีประโยชน์หรืออาจมีโทษขึ้นอยู่กับวิธีการบริหารความขัดแย้ง
2. ในองค์กรที่ดีที่สุดจะไม่มี ความขัดแย้ง	2. ในองค์กรที่ดีที่สุดจะมีความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสม ซึ่งจะช่วยกระตุ้นและจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
3. สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้	3. ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตในองค์กร
4. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความผิดพลาดของการบริหาร	4. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความแตกต่างของรางวัลที่ได้รับ เป้าหมายและค่านิยมในองค์กร ความขัดแย้งอาจเกิดจากความก้าวร้าวตามธรรมชาติของบุคคล
5. ความขัดแย้งเป็นของเลว เพราะนำไปสู่ความเครียด ความเป็นศัตรูกันระหว่างบุคคล และทำให้โครงการล้มเหลว	5. ความขัดแย้งเป็นของดี เพราะจะช่วยกระตุ้นให้คนพยายามหาทางแก้ปัญหา
6. โดยการสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมแล้วผู้บริหารสามารถควบคุมและปรับพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ รวมทั้งการแสดง ความก้าวร้าว การแข่งขันและความขัดแย้ง	6. มีปัจจัยหลายอย่างที่จะส่งผลต่อการทำงานของคน ปัจจัยเหล่านี้ผู้บริหารไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ปัจจัยทางด้านพันธุกรรม และปัจจัยทางด้านจิตวิทยา ผู้บริหารจำเป็นต้องเรียนรู้ว่าจะอยู่กับความขัดแย้งอย่างไร

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540, หน้า 13)

วันชัย มีชาติ (2548, หน้า 160-161) ได้กล่าวว่า

นักวิชาการได้พยายามรวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง คือ

1. ทศนะความขัดแย้งแบบดั้งเดิม (The traditional view)

โดยมองว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี มองความขัดแย้งในทางลบ และใช้คำว่าความขัดแย้งในลักษณะรุนแรงการทำลาย และไม่มีเหตุผล เป็นสิ่งที่ต้องหลีกเลี่ยง จะส่งผลให้องค์การไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ขององค์การได้และจะสกัดกั้นการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ความขัดแย้งมักเกิดจากการติดต่อสื่อสารที่ไม่ดีการขาดความเปิดเผยและจริงใจระหว่างกันของสมาชิก และเกิดจากสภาพที่ผู้บริหารไม่สามารถสร้างและกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันได้ ดังนั้นตามแนวความคิดนี้จะให้ความสนใจผู้ที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งและพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้งและหาทางแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

2. แนวความคิดมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations View)

แนวความคิดนี้เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นธรรมชาติหรือเป็นปรกติที่เกิดขึ้นเสมอทั้งในองค์การและในกลุ่ม ความขัดแย้งจะมีอยู่เสมอและไม่สามารถกำจัดออกไป ดังนั้นเราจึงต้องยอมรับสภาพความขัดแย้งที่เกิดขึ้น แนวความคิดนี้จึงพยายามหาข้อดีและใช้ประโยชน์จากความขัดแย้งซึ่งพบว่าหลายครั้งความขัดแย้งก่อให้เกิดผลดีต่อผลผลิตของกลุ่ม ดังนั้นความคิดนี้จึงพยายามที่จะจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

3. แนวความคิดด้านปฏิสัมพันธ์ (Interactionist View)

เป็นแนวคิดในยุคปัจจุบันซึ่งจะกระตุ้นและสนับสนุนให้เกิดความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสม โดยมีพื้นฐานความเชื่อว่า ความสงบและความเชื่อไปในทิศทางเดียวกันของกลุ่มจะทำให้กลุ่มเกิดการหยุดนิ่ง เฉื่อยชา ไม่สามารถปรับตัวให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงและขาดความริเริ่มสร้างสรรค์ซึ่งจะมีผลต่อผลผลิตของกลุ่ม โดยเฉพาะการที่กลุ่มจะต้องทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมในยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วการที่จะให้กลุ่มตื่นตัวอยู่เสมอจึงเป็นสิ่งจำเป็นแนวคิดนี้จึงสนับสนุนและกระตุ้นให้มีความขัดแย้งโดยให้ผู้นำพยายามรักษาสภาพการมีความขัดแย้งอยู่ในระดับที่สามารถควบคุมได้เสมอ (ขัดแย้งกันบ้างตลอดเวลา) เพื่อกระตุ้นให้กลุ่มหรือองค์กรตื่นตัวและมีพลังการคิดสร้างสรรค์ แนวความคิดนี้จะมองความขัดแย้งเป็นสิ่งที่มิประโยชน์หากสามารถควบคุมได้ ดังนั้นแนวความคิดนี้ความขัดแย้งจึงดูเป็นค่ากลางๆว่าดีหรือเลว ขึ้นอยู่กับว่าเราสามารถจัดการกับความขัดแย้งได้ถูกต้องหรือไม่เท่านั้น

สรุปได้ว่า จากแนวความคิดที่แตกต่างกันแต่ละแนวความคิดจะมีพื้นฐานความเชื่อและการกระทำที่สนองต่อความขัดแย้งที่แตกต่างกัน เมื่อความขัดแย้งเกิดขึ้น พฤติกรรมของแต่ละคนในองค์การ จะแสดงออกแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับมุมมองในการมองความขัดแย้ง เช่น ผู้ที่มี

ความคิดแบบดั้งเดิม ก็จะพยายามหลีกเลี่ยงและกลบเกลื่อนความขัดแย้งว่าไม่ได้เกิดขึ้น ในขณะที่แนวความคิดสมัยปัจจุบันเห็นว่าเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ในทุกองค์การ และไม่จำเป็นว่าความขัดแย้งต้องเป็นสิ่งที่ไม่ดีเสมอไป ความขัดแย้งบางอย่างเป็นความขัดแย้งที่มีศักยภาพเป็นผลบวกช่วยกระตุ้นให้เกิดผลงานได้ องค์การที่ก้าวหน้าควรกระตุ้นให้มีความขัดแย้งในระดับหนึ่งเพื่อกระตุ้นให้มีการแข่งขัน การสร้างผลงานอันจะทำให้ผลงานขององค์การดี ส่งผลต่อการเสริมสร้างผลการดำเนินงานภายในองค์การให้ดีขึ้น

สาเหตุของความขัดแย้ง

ความขัดแย้ง เกิดจากสาเหตุหลายประการ ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งอย่างรุนแรงหรือเล็กน้อยๆก็ตาม นักวิชาการต่างๆ ให้ทัศนะสาเหตุของความขัดแย้ง ดังนี้

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2542, 12) กล่าวว่า ความขัดแย้งมีสาเหตุมาจาก

1. ความคิดเห็นแตกต่างกัน
2. การรับรู้ที่แตกต่างกัน
3. ค่านิยม รสนิยม แตกต่างกัน
4. อคติที่มีต่อกัน
5. ผลประโยชน์ที่ขัดกัน
6. อุดมการณ์ความเชื่อถือแตกต่างกัน
7. ใช้อำนาจบารมี อำนาจในตำแหน่ง ไม่ถูกต้อง ใช้อำนาจผิด
8. มอบหมายงานไม่ชัดเจนหรือถูกต้อง
9. การสื่อสารไม่ดีหรือขาดไป

Pneuman and Bruehl (อ้างใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540, หน้า 45 -48) ได้แบ่งสาเหตุของความขัดแย้งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านบุคคล เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคล
2. ประเด็นปัญหาของการปฏิสัมพันธ์เป็นสาเหตุหนึ่งของความขัดแย้งที่เกิดจากกระบวนการ สื่อสารระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล
3. สภาพองค์การเป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เป็นผลของการใช้คนหรือใช้ทรัพยากรเพื่อการบรรลุเป้าหมาย

รายละเอียดของสาเหตุของความขัดแย้งดังกล่าวมีดังต่อไปนี้

1. องค์ประกอบด้านบุคคล แบ่งออกเป็น 4 ส่วนใหญ่ๆ คือ
 - 1.1 ภูมิหลัง เช่น ความแตกต่างทางวัฒนธรรม การศึกษา ค่านิยม ความเชื่อและประสบการณ์ เป็นต้น

1.2 แบบฉบับ (Style) โดยมนุษย์แต่ละคนต่างก็มีการกระทำ พฤติกรรม และการแสดงออกที่เป็นแบบฉบับของตนเอง

1.3 การรับรู้ เช่น การรับรู้ที่บิดเบือนจากสภาพจริงหรือข้อเท็จจริงและการรับรู้ที่แตกต่างกันโดยบุคคลที่อยู่ในเหตุการณ์เดียวกัน เห็นเหตุการณ์เดียวกัน มีข้อมูลเหมือนกันอาจตีความหมายของสิ่งที่เห็นหรือข้อมูลที่มีอยู่แตกต่างกันได้

1.4 ความรู้สึก คนเรามีความรู้สึกที่แตกต่างกัน อาจเริ่มจากโมโนคิดน้อยไปจนถึงเดือดดาลหรือจากความวิตกกังวล ไปจนถึงความหวาดกลัว ความรู้สึกของบุคคล ส่งผลต่อความรู้สึกไว้วางใจ หรือศรัทธาในคนอื่น และจะส่งผลต่อไปยังทัศนคติ และพฤติกรรมของบุคคล

2. ประเด็นปัญหาของการปฏิสัมพันธ์ที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งคือการสื่อสาร (Communication) ซึ่งประกอบไปด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วน คือผู้ส่งข่าวสาร เช่น ส่งข่าวสารที่ไม่สมบูรณ์หรือไม่เพียงพอคลุมเครือ หรือไม่ชัดเจนไม่เข้าใจความหมายของข่าวสาร ที่จะส่งอย่างไม่ถูกต้องสื่อที่ใช้ส่งข่าวสาร เช่น การบิดเบือนโดยไม่ได้ตั้งใจของผู้ส่งข่าวสาร ซึ่งอาจเกิดจากถ้อยคำหรือท่าทางที่ใช้หรือการทำ จนขึ้น สื่อประกอบด้วยข้อมูลเกินความจำเป็นมีสิ่งรบกวนระหว่างผู้ส่งและผู้รับข่าวสาร ทำให้ข้อเท็จจริงบิดเบือนไป อาจเกิดจากมีเสียงดังการเห็นไม่ชัด หรือการให้ข้อมูลต้องผ่านหลายคน หรือหลายโต๊ะ จึงจะถึงผู้รับข่าวสารผู้รับข่าวสาร เช่น ความสามารถของผู้รับข่าวสารที่จะแปลความหมายของข้อมูลจากสื่อเป็นความคิด เป็นต้นว่าผู้รับข่าวสารไม่เข้าใจภาษาที่ใช้ในการสื่อสาร ความเข้าใจไม่ตรงกันระหว่างผู้รับข่าวสารกับผู้ส่งข่าวสาร

3. สภาพองค์การ เช่น

3.1 การมีทรัพยากรที่จำกัด ทรัพยากรในองค์การ ได้แก่ คน เงิน วัสดุ ทักษะเวลา เป็นต้น เมื่อบุคคลมีความต้องการทรัพยากรมากกว่าจำนวนทรัพยากรที่มีอยู่จึงต้องแข่งขันกันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่ต้องการ

3.2 ความคลุมเครือ ได้แก่ ความคลุมเครือในโครงสร้าง ซึ่งทำให้ยากที่จะเข้าใจว่าสายบังคับบัญชาเป็นอย่างไร ใครทำหน้าที่อะไร ความคลุมเครือในบทบาท ทำให้ไม่เข้าใจว่าใครต้องรับผิดชอบอะไร ผลที่เกิดขึ้นทำงานบางอย่างมีคนรับผิดชอบหลายคนแต่งานบางอย่างไม่มีใครรับผิดชอบเลย

3.3 กฎเกณฑ์ที่เข้มงวดเป็นสิ่งที่ตรงกันข้าม กับความคลุมเครือทำให้บุคคลอึดอัด และทำให้เห็นว่าผู้บริหารใช้อำนาจเกินความจำเป็น เช่น คำสั่งให้ข้าราชการมาทำงานก่อน 08.00 น.

3.4 การแข่งขัน ทุกๆ องค์การมีโครงสร้างที่ก่อให้เกิดการแข่งขัน เพื่อจะได้รับทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด

3.5 การมีข้อยกเว้น การที่บุคคลบางคนได้รับการยกเว้นไม่ต้องปฏิบัติตามบทบาทหรือปฏิบัติไม่ถึงมาตรฐานที่กำหนด

สรุปได้ว่า สาเหตุของความขัดแย้งเกิดจากตัวบุคคลเช่นความกลัว ความเชื่อทัศนคติ ฯลฯ กลุ่มบุคคลเช่นความแตกต่างด้านความคิด การรับรู้ สภาพองค์การการใช้อำนาจ ความเป็นธรรม การจัดสรรทรัพยากร การแข่งขัน และด้านการสื่อสาร

ผลกระทบของความขัดแย้ง

ผลดีของความขัดแย้ง

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2542, หน้า 155 - 156) ได้กล่าวถึงผลดีของความขัดแย้งว่าอาจมีดังต่อไปนี้

1. อาจเกิดความสามารถและไหวพริบของบุคคล โดยบุคคลจะมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งมากกว่าการปฏิบัติหน้าที่ในภาวะปกติ
2. ช่วยบ่งชี้ความต้องการทางจิตวิทยาของบุคคล ความต้องการทางจิตวิทยาที่สามารถใช้ความขัดแย้งเข้าช่วย ได้แก่ ความต้องการแสดงออกซึ่งความก้าวร้าว รุกรานและได้รับการกระตุ้นจากสถานะแวดล้อม แทนที่จะได้ตอบโดยการใช้อำนาจกับผู้อื่น บุคคลที่มีความก้าวร้าว รุกราน อาจมีความพึงพอใจในการได้โต้แย้งในเรื่องกระบวนการทำงาน
3. ก่อให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง เช่น เมื่อมีการเรียกร้องที่จะให้โอกาสแก่สตรีในการบริหารความขัดแย้งเริ่มเกิดขึ้น ผลคือมีการพยายามให้โอกาสแก่กลุ่มสตรีในการเข้าทำงานหลักๆ ของกิจการ ความขัดแย้งแต่เดิมจะค่อยๆ ลดลง
4. เกิดการเรียนรู้วิธีการแก้ไขและป้องกันความขัดแย้งขององค์การ
5. ช่วยสร้างความตื่นตัวให้เกิดแก่ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานจำนวนมากมีความรู้สึกเบื่อนานต่อความจำเจ ในการปฏิบัติงาน การมีความขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์การ จะทำให้พนักงานเกิดความมีชีวิตชีวา
6. ให้ข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งปัญหาในองค์การ ทำให้มีการแก้ไขปรับปรุง
7. อาจมีการทบทวนความสามัคคีภายหลังที่ความขัดแย้งสิ้นสุดลง เปรียบเสมือนการวิวาทของคนสองคนอาจสิ้นสุดลงด้วยการเลิกแล้วต่อกัน และกลายเป็นมิตรที่ดีต่อกัน

ผลเสียของความขัดแย้ง

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

1. ทำให้บุคคลเห็นแก่ประโยชน์ของตนเองมากกว่าผลประโยชน์ขององค์การเป็นส่วนรวม พนักงานหรือหน่วยงานอาจต้องการค่าจ้างเงินเดือนเพิ่มโดยไม่คำนึงถึงองค์การหรือลูกค้า เมื่อไม่ได้รับในสิ่งที่ต้องการ พนักงานจะเกิดความขัดแย้ง และปฏิบัติหน้าที่อย่างไม่เต็มใจ ทำให้ผลได้ขององค์การลดลง

2. อาจเป็นผลเสียต่ออารมณ์ สุขภาพ ร่างกายและสุขภาพจิตของผู้ที่เกี่ยวข้อง

3. เสียเวลา เสียค่าใช้จ่ายและเกิดความสับสนเปลี่ยนแปลงขึ้น การเกิดความขัดแย้งทำให้บุคคลทำงานช้าลง เสียแรงงานไปในเรื่องที่ไม่เป็นเรื่อง

4. เกิดผลเสียด้านอารมณ์และการเงิน ความขัดแย้งที่ทำให้เกิดการทำลายจะทำให้กิจการต้องเสียค่าใช้จ่ายเมื่อเกิดการทำลายสิ่งของ แม้เกิดจากพนักงานเพียงไม่กี่คน

5. มีการบิดเบือนความจริง บุคคลอาจบิดเบือนข้อเท็จจริงในการนำเสนอ เพื่อจะได้เป็นฝ่ายได้เปรียบในสถานการณ์นั้นๆ

ตาราง 2 สรุปผลในทางสร้างสรรค์และผลในทางทำลายของการขัดแย้ง

ผลในทางสร้างสรรค์	ผลในทางทำลาย
- กระตุ้นความตื่นตัวและสนใจ - เพิ่มความสามัคคีของกลุ่ม - เพิ่มแรงจูงใจต่องาน - ดึงดูดให้ความสนใจต่อปัญหา - ช่วยลดข้อปัญหาที่รุนแรง	- สับสน กดดัน และก้าวร้าว - ถูกบังคับจิตใจให้ยอมตามกลุ่ม - พลังอำนาจออกนอกทิศทาง - ขัดขวางกิจกรรมมิให้ดำเนินไปได้ - ปฏิเสธไม่ให้ความร่วมมือ
ผลในทางสร้างสรรค์	ผลในทางทำลาย
- ใช้ทดสอบและปรับอำนาจที่แตกต่างกัน	- ลดการติดต่อสื่อสาร ไม่พูดจากัน - เกิดความเข้าใจผิด - เกิดการขยายตัวของข้อขัดแย้งและบานปลาย

ที่มา : ธงชัย สันติวงษ์ (2535, หน้า 295)

ดังนั้น ความขัดแย้ง จึงมีทั้งผลบวก และผลลบ ผลลบเป็นอันตรายทั้งแก่ตัวบุคคลและองค์การอาจเป็นผลเสียต่ออารมณ์ สุขภาพ ร่างกาย และสุขภาพจิตของผู้ที่เกี่ยวข้อง ทำให้เสียเวลา เสียค่าใช้จ่ายและเกิดความสับสนเปลี่ยนแปลง เสียแรงงาน บุคคลขาดการยอมรับซึ่งกันและกันขาดความไว้วางใจ ไม่เคารพซึ่งกันและกัน ขาดความร่วมมือ ขาดความคิดริเริ่ม การสื่อสารระหว่างบุคคลถูก

บิดเบือนทำให้ประสิทธิภาพการทำงานบุคคลลดลง ทำลายความสมานฉันท์และความกลมเกลียวในการทำงานของกลุ่ม เป็นอุปสรรคต่อกระบวนการตัดสินใจ ทำให้ต้องตัดสินใจด้วยความเสี่ยงทำให้คนไม่พอใจที่จะทำงาน เกิดการเฉื่อยงาน ทำให้สูญเสียกำลังคน เมื่อบุคคลไม่สามารถที่จะทนอยู่ก็จะหนีไปจากองค์กรนั้น ถ้าหากแก้ปัญหาไม่ดีแล้วความขัดแย้งอย่างหนึ่งจะนำไปสู่ความขัดแย้งอื่นๆ อีก ผลบวกก็จะหักล้างผลด้านลบ เนื่องจากความขัดแย้งมิใช่เป็นสิ่งดีทั้งหมด หรือเสียทั้งหมด ความขัดแย้งมีทั้งประโยชน์และโทษ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประเภทของความขัดแย้งและระดับของความขัดแย้ง

ประเภทของความขัดแย้ง

Hellrigel D. Solcum (อ้างใน ชำรงศักดิ์ คงสาวิตรี, 2547, หน้า 155 - 156) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งออกเป็น 4 รูปแบบ คือ

1. ความขัดแย้งภายในบุคคล คือการที่บุคคลจะเกิดความขัดแย้งในตัวเองขึ้นเมื่อต้องตัดสินใจเลือกกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งจากสิ่งที่ต้องการหลายๆ อย่างในเวลาเดียวกัน
2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล คือสภาพการณ์ที่บุคคลทั้งสองฝ่ายมีความเห็นหรือความเชื่อไม่ตรงกัน และยังไม่สามารถหาข้อยุติที่สอดคล้องกันได้ ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ ความขัดแย้งประเภทได้-เสีย (Zero Sum Conflict) นั่นคือถ้าฝ่ายหนึ่งได้มากเท่าใด อีกฝ่ายหนึ่งก็จะเสียมากเท่านั้น หรือพูดได้ว่าผลรวมของทั้งฝ่ายมีค่าเป็นศูนย์ซึ่งจะเป็นความขัดแย้งที่จะแข่งขันเอาแพ้ชนะกันอย่างแท้จริง และความขัดแย้งที่ต่างฝ่ายต่างได้ (Non Zero Sum Conflict หรือ Mixed Motive Situation) เป็นความขัดแย้งที่ต่างฝ่ายต่างได้ในลักษณะต่อรอง มีตัวกระตุ้น ทั้งการร่วมมือและการแข่งขันเข้าไปเกี่ยวข้องโดยคู่ขัดแย้งพยายามเอาประโยชน์ให้มากที่สุด

3. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม คือ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกของกลุ่มในองค์กร

4. ความขัดแย้งระหว่างองค์กร เป็นความไม่สอดคล้องกันระหว่างหน่วยงานที่มีภารกิจเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน แต่เป้าหมาย นโยบาย วิธีการ และผลประโยชน์ไม่สอดคล้องกัน ซึ่งสอดคล้องกับ เสนาะ ดิยาว (2544, หน้า 300) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งออกเป็น 4 ประเภท เช่นกันคือ ความขัดแย้งกับตัวเอง ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม และความขัดแย้งในองค์กร จากที่กล่าวมาจะเห็นว่า ประเภทของความขัดแย้งมีทั้งหมด 7 รูปแบบ คือ

1. ความขัดแย้งภายในบุคคล หรือ ความขัดแย้งกับตัวเอง
2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล
3. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม
4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม

5. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่ม

6. ความขัดแย้งในองค์การ

7. ความขัดแย้งระหว่างองค์การ

ประเภทของความขัดแย้งโดยสรุปจึงมีทั้งความขัดแย้งในตัวบุคคล ระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล ล้วนเกี่ยวกับบุคคลทั้งสิ้น การที่คนทำงานร่วมกันจะเกิดความขัดแย้ง จะมากหรือน้อยอยู่ที่การรับรู้และการจัดการความขัดแย้ง

กระบวนการของความขัดแย้ง

Filley (อ้างใน เสริมศักดิ์ วิทยาลัยการณ, 2540, หน้า 90 - 93) ได้แบ่งกระบวนการของความขัดแย้งออกเป็น 6 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 สภาพการณ์ก่อนเกิดความขัดแย้ง

เป็นสภาพการณ์ที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง มีคุณลักษณะของความสัมพันธ์ทางสังคมที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง หรือพฤติกรรมที่นำไปสู่ความขัดแย้ง 9 ประการดังต่อไปนี้

1.1 ความคลุมเครือของขอบเขตของอำนาจ ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อแต่ละฝ่ายไม่ทราบว่าตนเองมีอำนาจอะไรบ้าง เมื่อทั้งสองฝ่ายมีความรับผิดชอบที่ไม่ชัดเจนหรือ มีความรับผิดชอบที่คาบเกี่ยวกัน สักภาพที่จะเกิดความขัดแย้งย่อมเพิ่มขึ้น

1.2 ความขัดแย้งของผลประโยชน์ ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อแต่ละฝ่ายมีผลประโยชน์ที่ขัดกัน เช่น การแข่งขันที่เมื่อฝ่ายหนึ่งได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด การแข่งขันเข้าสู่ตำแหน่งที่น้อยกว่าจำนวนคนที่ต้องการ หรือการแข่งขันที่เมื่อฝ่ายหนึ่งได้จะทำให้ฝ่ายหนึ่งไม่ได้

1.3 อุปสรรคในการสื่อความหมาย ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อ การสื่อความหมายมีอุปสรรค อุปสรรคในที่นี้หมายถึงสิ่งที่แยกแต่ละฝ่ายออกจากกันอาจโดยมีเครื่องกีดขวางหรือเวลา เช่น ทำงานคนละตึกหรือสอนรอบปกติกับสอนรอบค่ำ อุปสรรคเหล่านี้จะทำให้แต่ละฝ่ายมีความสนใจที่แตกต่างกันหรืออาจเกิดการเข้าใจผิดได้ง่าย ซึ่งจะนำไปสู่ความขัดแย้งในที่สุด

1.4 การที่ต้องพึ่งอีกฝ่ายหนึ่ง ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อฝ่ายหนึ่งต้องพึ่งอีกฝ่ายหนึ่ง การที่ฝ่ายหนึ่งจะทำงานได้ก็ต้องให้อีกฝ่ายหนึ่งช่วย หรืออีกฝ่ายหนึ่งจะต้องจัดสรรทรัพยากรให้ ลักษณะเช่นนี้จะทำให้โอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งก็มีมากขึ้น

1.5 ความแตกต่างกันในองค์การ ความขัดแย้งจะเกิดมากขึ้น เมื่อองค์การถูกแบ่งให้มีความแตกต่างกันมากขึ้น ความแตกต่างในที่นี้อาจเป็นลำดับขั้นของการบังคับบัญชา หรือการแบ่งคนออกเป็นกลุ่มย่อยๆ ตามความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง เช่น ถ้าลำดับขั้นของการบังคับบัญชา มีมากก็จะทำให้เกิดความยากลำบากในการสื่อความหมาย สักภาพของการเกิดความขัดแย้งก็จะเพิ่มขึ้น

1.6 ฝ่ายต่างๆ ต้องตัดสินใจร่วมกัน ในการที่ฝ่ายต่างๆ ต้องร่วมกันตัดสินใจร่วมกันนั้น แต่ละฝ่ายก็จะนึกถึงผลประโยชน์ของหน่วยงานใหญ่ และของหน่วยงานย่อยของตนจึงทำให้มีความลังเลในการตัดสินใจ หรือตัดสินใจโดยนึกถึงหน่วยงานย่อยของตนเองเป็นประการสำคัญ จึงทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น

1.7 ความต้องการความเป็นเอกฉันท์ ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อจะต้องให้ทุกฝ่ายเห็นพ้องกันเป็นเอกฉันท์ เป็นการยากที่จะให้ทุกมติเป็นมติเอกฉันท์ วิธีการเลี่ยงความขัดแย้งก็อาจโดยอาศัยเสียงข้างมาก

1.8 ความเคร่งครัดของกฎที่จะต้องปฏิบัติ ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นถ้าบังคับให้ปฏิบัติตามกฎอย่างเข้มงวด กฎที่เข้มงวดจะทำให้คนทั้งหลายต้องปฏิบัติตามคล้ายๆ กัน การตัดสินใจก็เป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่ตั้งไว้ แต่การต่อต้านความเข้มงวดนี้จะนำไปสู่ความขัดแย้ง

1.9 ความขัดแย้งเดิมที่ยังไม่ได้แก้ไข ความขัดแย้งจะเพิ่มมากขึ้นถ้ามีความขัดแย้งหลายๆ อย่างสะสมไว้โดยไม่ได้รับการแก้ไข

ขั้นที่ 2 ความขัดแย้งที่รับรู้ได้

การรับรู้สภาพการณ์จะนำไปสู่ความขัดแย้งได้สองทาง ทางหนึ่งรับรู้ในเหตุการณ์อย่างถูกต้องหรือไม่ถูกต้อง เช่น ขอบเขตความรับผิดชอบที่ชัดเจนก็รับรู้ว่าคุณมเครือแต่ละฝ่ายมีความสนใจคล้ายกันก็รับรู้ว่ามี ความสนใจต่างกัน ทางที่สอง เมื่อฝ่ายหนึ่งรับรู้สถานการณ์ว่ามีลักษณะคลุมเครือ และฝ่ายตนมีโอกาสมากที่จะแพ้ ทั้งๆ ที่ไม่ได้พิจารณาว่าจะมีวิธีการแก้ปัญหาอย่างอื่นที่ฝ่ายตนไม่จำเป็นต้องแพ้ การรับรู้ทั้งสองทางนี้จะนำไปสู่ความขัดแย้งได้

ขั้นที่ 3 ความขัดแย้งที่รู้สึกได้

ความรู้สึกและทัศนคติต่อสภาพการณ์ก่อนการเกิดความขัดแย้ง ซึ่งจะทำให้เกิดความขัดแย้งจริงๆ ขึ้น ถ้าฝ่ายหนึ่งรู้สึกว่าถูกคุกคาม ถูกให้ร้าย ก็จะเกิดความเครียดและกังวล หรือถ้าหากฝ่ายหนึ่งมีความรู้สึกไม่ไว้วางใจอีกฝ่ายหนึ่ง ก็พยายามที่จะไม่ให้ข้อมูลโดยเกรงว่าอีกฝ่ายหนึ่งจะบิดเบือนข้อมูล หรือพยายามเอาประโยชน์จากข้อมูลนั้น

ขั้นที่ 4 พฤติกรรมที่ปรากฏชัด

เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาให้ปรากฏชัด เป็นผลมาจากการรับรู้ที่มีความขัดแย้ง หรือมีความรู้สึกที่มีความขัดแย้ง ถ้าหากฝ่ายหนึ่งไปสกัดกั้นไม่ให้ฝ่ายหนึ่งบรรลุวัตถุประสงค์ของเขาก็จะแสดงพฤติกรรมขัดแย้งออกมา อาจเป็นการแข่งขัน การแพ้การชนะการก้าวร้าว หรือการป้องกันตนเอง ซึ่งอาจเป็นพฤติกรรมเฉพาะบุคคลหรือพฤติกรรมของกลุ่มก็ได้

ขั้นที่ 5 การแก้ปัญหาหรือการระงับความขัดแย้ง

เป็นการทำให้พฤติกรรมของการขัดแย้งหายไปหรือลดลง อาจทำได้หลายอย่าง เช่น ให้ฝ่ายหนึ่งชนะอีกฝ่ายหนึ่งแพ้ ให้ฝ่ายหนึ่งชนะบางส่วนและอีกฝ่ายหนึ่งแพ้บางส่วนหรือให้ทุกฝ่ายชนะ

ขั้นที่ 6 ผลจากการแก้ปัญหาขัดแย้ง

การแก้ปัญหาขัดแย้งอย่างหนึ่งส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่ายในอนาคต และจะส่งผลกระทบต่อทัศนคติที่มีต่อกัน ถ้าหากการแก้ปัญหาเป็นแบบแพ้-ชนะ ฝ่ายที่แพ้ก็ต้องพยายามที่จะชนะบ้าง โดยอาจแสดงพฤติกรรมที่ไม่ให้ความร่วมมือ ไม่ไว้วางใจ บิดเบือนการสื่อความหมาย สิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่ความขัดแย้งต่อไปอีก

Thomas (อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 93- 94) แสดงให้เห็นว่าความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นเป็นตอนๆ ในแต่ละตอนจะมีเหตุการณ์เกิดขึ้นตามลำดับดังนี้

1. ความขัดแย้งเกิดจากความคับข้องใจ (Frustration) ของฝ่ายหนึ่งที่เกิดจากการที่ถูกอีกฝ่ายหนึ่งกระทำ เช่น ไม่เห็นด้วย ไม่ช่วยเหลือ ถูกดูถูก เอาเปรียบ ให้อำนาจ ไม่อนุญาติ เป็นต้น

2. ผลของความคับข้องใจทำให้เกิดนิทัศน์ (Conceptualization) เกี่ยวกับความขัดแย้ง คู่กรณีพยายามจะเข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้ง แต่การรับรู้ของบุคคลเป็นจิตวิสัยและมักจะลำเอียง ดังนั้นจึงจะหาหลักฐานหรือเหตุผลมาประกอบว่าการรับรู้ของตนที่มีต่อความขัดแย้งนั้นถูกต้อง คนที่พบกับความขัดแย้งจะคิดหาวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งหรือเมื่อพบความขัดแย้งก็จะพยายามหาทางออก

3. บุคคลจะแสดงพฤติกรรม (Behavior) ออกมา อาจเป็นการเอาชนะ การแข่งขัน การต่อรอง การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง หรือการผ่อนปรนเข้าหากัน

4. ปฏิกิริยา (Reactions) ของอีกฝ่ายหนึ่งที่มีต่อพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้นอาจเพิ่มหรือลดความขัดแย้งก็ได้

5. ผลของความขัดแย้ง (Outcome) ที่เกิดขึ้นตามมา ถ้าหากทั้งสองฝ่ายพอใจวิธีการจัดการกับความขัดแย้งความขัดแย้งก็อาจสิ้นสุดลง ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งไม่พอใจเกิดความคับข้องใจ ผลของความขัดแย้งในตอนนี้ จะทำให้เกิดความขัดแย้งในตอนต่อไป

สรุปได้ว่า กระบวนการของความขัดแย้ง เริ่มจากสภาพการณ์หรือพฤติกรรมที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง เกิดจากความคับข้องใจของฝ่ายหนึ่งที่ถูกอีกฝ่ายหนึ่งกระทำ จากนั้นเป็นความขัดแย้งที่รับรู้ได้ รู้สึกได้ ซึ่งจะทำให้เกิดความขัดแย้งจริงๆ ขึ้น ถ้าฝ่ายหนึ่งรู้สึกว่าถูกดูถูกคาม ถูกให้อำนาจ การไปสกัดกั้นไม่ให้อีกฝ่ายหนึ่งบรรลุวัตถุประสงค์ของเขา เขาก็จะแสดงพฤติกรรมขัดแย้งออกมา อาจเป็นการแข่งขัน การก้าวร้าว หรือการป้องกันตนเองซึ่งอาจเป็นพฤติกรรมเฉพาะบุคคล หรือพฤติกรรมของกลุ่มก็ได้ เมื่อบุคคลเผชิญกับความขัดแย้งก็จะแสดงพฤติกรรมแก้ปัญหา หรือการระงับความขัดแย้ง อาจเป็นการเอาชนะ การแข่งขันการต่อรอง การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง หรือการผ่อนปรนเข้าหากัน ซึ่งผลจากการแก้ปัญหาขัดแย้ง ถ้าหากการแก้ปัญหาเป็นแบบแพ้-ชนะ ฝ่ายที่แพ้ก็ต้องพยายามที่จะชนะบ้าง

พฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญความขัดแย้ง

เมื่อบุคคลพบกับความขัดแย้ง บุคคลจะแสดงพฤติกรรมออกมาโดยพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้นอาจตั้งใจหรือไม่ได้ตั้งใจนั้นคือสามารถควบคุมให้เกิดพฤติกรรมนั้นๆ หรือปล่อยให้พฤติกรรมนั้นเกิดขึ้นตามธรรมชาติของบุคคลเจ้าของพฤติกรรม พฤติกรรมของบุคคลโดยทั่วไปเมื่อพบกับความขัดแย้ง มีดังต่อไปนี้

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540, หน้า 99) กล่าวว่า โดยทั่วไปแล้วเมื่อบุคคลคาดหวังว่าจะพบความขัดแย้ง เขาจะต้องตัดสินใจเพื่อเลือกอย่างหนึ่งในสามอย่างคือ

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

Pnueman and Bruehl (อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ , 2540, หน้า 101)

อธิบายว่าเมื่อบุคคลต้องเผชิญกับความขัดแย้งจะมีอยู่ 3 ทางเลือกคือ

1. การอยู่เฉย ๆ พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงอาการของการอยู่เฉยๆ มีอยู่หลายรูปแบบ เช่น ไม่สนใจว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น ปฏิเสธว่าหน่วยงานของตนมีความขัดแย้งไม่ยอมรับว่าเป็นหน้าที่ของตนที่จะต้องไปแก้ปัญหาความขัดแย้ง เลือกสนใจความขัดแย้งเฉพาะส่วนที่ตนเองได้ประโยชน์หรือเป็นบุคคลที่ถือคติว่าความขัดแย้งทั้งหลายจะลดลงไปเองเมื่อเวลาผ่านไป ซึ่งความขัดแย้งบางอย่างอาจลดลงแต่อันตรายของการเผชิญกับความขัดแย้งของการอยู่เฉยๆ ก็คือจะทำให้ความขุ่นเคืองหรือความเป็นปฏิปักษ์ระหว่างกันเพิ่มขึ้น จนเป็นการทำลายหรือสกัดกั้นไม่ให้องค์การบรรลุเป้าหมายหรือยากแก่การควบคุม

2. การระงับความขัดแย้ง บุคคลจะเผชิญกับความขัดแย้งในลักษณะใดนั้นขึ้นอยู่กับวิธีการที่เขา มอง หากมองเป็นความเลวร้าย เขาก็จะพยายามระงับ หากเขาเห็นว่าสถานการณ์นั้นเขาอาจจะแพ้ เขาจะพยายามพลิกสถานการณ์ให้ชนะหรือให้แพ้ให้น้อยที่สุด หากเขาเห็นว่าสถานการณ์นั้นเขาอาจชนะเขาก็จะพยายามชนะให้มากที่สุด คนที่มีอำนาจก็มักจะระงับความขัดแย้งโดยใช้กำลังหรือข่มขู่ โดยแสดงพฤติกรรมในรูปแบบต่างๆ เช่น การใช้คำพูดให้ร้ายหรือโจมตีฝ่ายตรงข้าม การใช้อำนาจตัดสินใจให้แพ้-ชนะ การแบ่งแยกแล้วเข้าปกครอง การลดความสำคัญของฝ่ายตรงข้ามในทุกวิถีทาง การปฏิเสธหรือไม่สนใจความคิดเห็นที่แตกต่าง

3. การบริหารความขัดแย้ง ผู้บริหารอาจใช้วิธีการดังนี้ในการบริหารความขัดแย้ง

- ก. รักษาระดับความสนใจ
- ข. ฝ้าสังเกตสุขภาพการณ์ของความขัดแย้ง
- ค. ใช้วิธีในการแก้ไขความขัดแย้งอย่างเหมาะสม

Turner and Weed (อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 102 - 103)

ได้จำแนกการตอบสนองของบุคคลเมื่อเกิดความขัดแย้งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. พวกหันหน้าเข้าสู่ พวกนี้เมื่อเกิดความขัดแย้งจะพยายามแก้ปัญหา โดยพยายามให้ฝ่ายตรงข้ามเห็นด้วยกับเขาแม้จะเป็นบางส่วนก็ยังดี จะมีความเต็มใจที่จะเสี่ยงโดยเป็นคนแรกที่เข้าไปแก้ปัญหา พวกนี้จะแสดงพฤติกรรมออกมาใน 2 ลักษณะ ดังนี้

ก. ใจดีสู้เสือ เป็นพวกที่แสดงอาการเป็นมิตร เห็นอกเห็นใจ หรือยอมรับว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้นโดยเชื่อว่าจะต้องมีความไว้วางใจเป็นประการสำคัญ ก่อนที่จะดำเนินการแก้ปัญหาใดๆ การแสดงอาการใจดีสู้เสือเป็นการทดสอบว่าจะสู้หรือจะถอย

ข. เผลยหน้า เป็นพวกที่คิดว่ามีบรรยากาศของความไว้วางใจมากพอที่จะเปิดเผยความขัดแย้งได้ ด้วยเหตุที่เขาไว้วางใจและมีจุดยืนที่มั่นคงพอ หรือเพราะเขาคิดว่าเหตุการณ์นั้นเลวร้ายจนกระทั่งคิดว่าไม่มีอะไรจะเสียไปมากกว่านี้อีก หากต้องเผชิญหน้ากันทั้งสองกรณีนี้ มีอัตราการเสี่ยงสูง

2. พวกพรางตัว พวกนี้จะแสดงพฤติกรรมออกมาใน 3 ลักษณะ ดังนี้

ก. หวานอมขมกลืน เป็นพวกที่กลืนความรู้สึกของตนไว้ ไม่ว่าจะรักหรือเกลียดก็ตามจะไม่แสดงอะไรออกมาเกี่ยวกับความขัดแย้งต่อหน้าคนอื่น แม้ว่าความขัดแย้งนั้นจะทำให้ตนเองเจ็บปวดและไม่มีความสุข บางคนจะแสดงความรู้สึกออกมาเฉพาะต่อหน้าที่ตนเองมีความไว้วางใจเป็นอย่างยิ่งเท่านั้น จะรู้สึกว่าฝ่ายตรงข้ามเป็นพวกยกตนข่มท่าน และเป็นอันตรายเกินไป ที่ตนจะแสดงความรู้สึกที่แท้จริงออกมา

ข. ทำอย่างอื่นดีกว่า เป็นพวกพรางตัวที่ยากขึ้นไปอีกที่คนอื่นจะรู้ว่ามีความขัดแย้ง โดยพยายามหาเรื่องอื่นที่สามารถตกลงกันได้กับฝ่ายตรงข้าม ไม่พูดถึงสิ่งที่ขัดแย้งพฤติกรรมประเภทนี้เป็นปัญหาแก่ทั้งบุคคลและองค์กรเพราะทำให้เกิดการแก้ไขความขัดแย้งที่ไม่ตรงจุด หรือผิดประเด็น

ค. หลบดีกว่า เป็นพวกพรางตัวที่ยากมากขึ้นไปอีกที่คนอื่นจะทราบว่ามีความขัดแย้ง โดยจะหนีออกจากสถานการณ์ขัดแย้งไปเลย ไม่พูดถึง ไม่เข้าใกล้ หันไปทำเรื่องอื่นที่ตนเองมีความสุขใจ เช่น ครูบางคนอาจขยับเข้าห้องสมุด ไม่ขอนั่งในห้องพักครูเหตุผลที่แท้จริงก็เพราะว่ามีความขัดแย้งกับเพื่อนครูที่นั่งห้องเดียวกัน จึงพรางตัวโดยการเข้าห้องสมุด หนีความขัดแย้งโดยหันไปนั่งที่อื่นที่ตนเองอาจมีความสุขบ้าง และผู้นั้นก็อาจเหตุผลต่างๆ นานา ในการเข้าห้องสมุด ซึ่งมักไม่ใช่เหตุผลที่แท้จริง

3. พวกหน้าขึงใจม พวกนี้จะมีเหตุผลในการเข้าข้างตนเอง แต่อาจเป็นเหตุผลที่ฟังไม่ขึ้น มีความรู้สึกอย่างไรก็แสดงออกมาหมด ถ้าโกรธก็จะตรงเข้าเล่นงานสิ่งของหรือคนที่ตนเอง

เชื่อว่าทำให้ตนเองโกรธ หรือจะต้องหาแพะรับบาปให้ได้ พวกนี้ง่ายสำหรับคนอื่นที่จะรู้ว่าพวกนี้โกรธหรือไม่หรือมีความรู้สึกอย่างไร จะแสดงพฤติกรรมออกมาใน 2 ลักษณะดังนี้

ก. ออกแนวหน้า เป็นพวกหน่วยจู่โจมที่เมื่อไม่ชอบใครหรือไม่พอใจอะไรก็แสดงออกมาอย่างเปิดเผยให้คนทั้งหลายได้รับรู้ เช่น ถ้าไม่พอใจการกระทำของผู้บังคับบัญชา ก็จะพูดหรือต่อว่าผู้บังคับบัญชาต่อหน้าเพื่อนฝูงโดยไม่เกรงว่าผู้บังคับบัญชาจะรู้ เมื่อไม่พอใจเพื่อนก็จะต่อว่าทันที ไม่พอใจใครก็จะปิดไว้ไม่อยู่ จะต้องแสดงหรือพูดออกมา พวกออกแนวหน้านี้เป็นผลดีแก่ผู้ถูกโจมตี เพราะง่ายที่จะทราบว่าใครไม่ชอบตนบ้าง

ข. โจมตีข้างหลัง เป็นพวกหน่วยจู่โจมที่เล่นงานหรือโจมตีฝ่ายตรงข้ามลับหลังเช่น ให้อารมณ์เสีย นินทา ออกไปปลิว ผู้ถูกโจมตียากที่จะทราบว่าใครเป็นผู้วิจารณ์ตน และข้อบกพร่องที่ถูกวิจารณ์คืออะไร นั่นคือเมื่อบุคคลเผชิญกับความขัดแย้ง จะแสดงพฤติกรรมออกมาได้หลายแบบ โดยอาจอยู่เฉย ๆ ไม่สนใจว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น เลือกละเลยความขัดแย้งเฉพาะส่วนที่ตนเองได้ประโยชน์หรือหากเขามองว่าเป็นความเลวร้าย เขาก็จะพยายามระงับ หากเขาเห็นว่าสถานการณ์นั้นเขาอาจจะแพ้ เขาจะพยายามพลิกสถานการณ์ให้ชนะ หรือให้แพ้น้อยที่สุดหากเขาเห็นว่าสถานการณ์นั้นเขาอาจจะชนะเขาก็จะพยายามชนะให้มากที่สุด หรือแสดงพฤติกรรมหันหน้าเข้าสู่โดยเป็นคนแรกที่เข้าไปแก้ปัญหา แสดงอาการเป็นมิตร เห็นอกเห็นใจหรือยอมรับว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น หรืออาจเป็นพวกพรางตัว โดยการกลืนความรู้สึกของตนไว้หรือทำอย่างอื่นดีกว่า โดยพยายามหาเรื่องอื่นที่สามารถตกลงกันได้กับฝ่ายตรงข้าม

สรุปได้ว่า พฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญความขัดแย้งจะรับรู้และแสดงออกต่างกัน บางคนพยายามหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดความขัดแย้ง บางคนสู้เต็มที่ เพื่อให้ได้มาซึ่งความชนะ บางคนพยายามใช้เหตุผลประนีประนอมกันเพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน

แนวทางการจัดการความขัดแย้ง

เป็นรูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับการร่วมมือและแสดงออกอย่างเหมาะสม

Thomas Thomas ที่ได้จำแนกเป็น 5 รูปแบบ (Five Major Styles of Conflict Management)

ดังต่อไปนี้

1. การเอาชนะ (Competition) เป็นการแสดงพฤติกรรมที่ผู้บริหารมุ่งชัยชนะของตนเอง เป็นสำคัญ ไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น โดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือแม้แต่การอ้างกฎระเบียบเพื่อให้ตนได้ประโยชน์และได้ชัยชนะในที่สุด
2. การร่วมมือ (Collaboration) เป็นการแสดงพฤติกรรมที่ผู้บริหารมุ่งจะให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น มุ่งจะให้เกิดการชนะ - ชนะทั้งสองฝ่าย

3. การประนีประนอม (Compromising) เป็นการแสดงพฤติกรรมที่ผู้บริหารมุ่งจะให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้าง เป็นลักษณะที่หากจะได้บ้างก็ควรจะยอมเสียบ้าง หรือในลักษณะที่มาพบกันครึ่งทาง

4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการแสดงพฤติกรรมที่ผู้บริหารที่ไม่สนใจความต้องการของตนเองและความสนใจของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เฉื่อยชาและไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป

5. การยอมให้ (Accommodation) เป็นการแสดงพฤติกรรมที่ผู้บริหารเน้นการเอาใจผู้อื่น ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบแม้ตนเองจะไม่เห็นด้วยก็ตาม เนื่องจากไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจและอาจมีการหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง

วรณารถ แสงมณี (2544, หน้า 12 – 28, 12 – 29) ได้กล่าวว่าก่อนที่จะแก้ปัญหาได้ จะต้องทำให้ทุกคนยอมรับว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และมีสิ่งเลวร้าย ทุกฝ่ายจะต้องช่วยกันเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นปัญหาที่จะต้องช่วยกันแก้ไข แทนที่จะโยนความผิดให้กัน พยายามหาวิธีแก้ไขและนำมาใช้ประโยชน์ด้วยวิธีต่างๆ ดังนี้

1. การบังคับและกดดัน ซึ่งจะทำให้มีการแพ้-ชนะ โดยฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดใช้อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ เช่น ในกรณีความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาผู้บังคับบัญชามักจะให้ยุติความขัดแย้งโดยอาศัยกฎระเบียบต่างๆ หรือคู่กรณีที่ไม่ใช้อำนาจหน้าที่ก็กดดันได้โดยใช้วิธีบังคับหรือเตือนเสมือนข่มขู่

2. การประนีประนอม หมายถึง การใช้วิธีการเจรจาต่อรองซึ่งเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนความยินยอม ถ้อยทีถ้อยอาศัยหรือที่เรียกว่าพบกันครึ่งทาง หลักสำคัญคือคู่กรณีแต่ละฝ่ายต่างก็ได้ประโยชน์และต้องยอมเสียประโยชน์บ้าง มิใช่ฝ่ายหนึ่งได้หรือเสียอย่างเดียวอีกวิธีหนึ่งของการประนีประนอมคือแยกกลุ่มที่ขัดแย้งกันจนกว่าจะหาข้อยุติได้ เลี่ยงที่จะต้องเผชิญหน้ากัน หรือให้สิ่งตอบแทนแก่กลุ่มหนึ่ง เพื่อยุติข้อขัดแย้ง

3. การแก้ปัญหาร่วมกัน ผู้บริหารควรจะเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นปัญหาที่คู่กรณีจะต้องร่วมมือกันแก้ไขหรือหาทางออกที่เหมาะสม ควรทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าตนมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นและแก้ปัญหา คู่กรณีจะต้องแลกเปลี่ยนข้อมูลที่แท้จริงแสดงความรู้สึกความต้องการอย่างเปิดเผย ซื่อสัตย์และจริงใจ พยายามเข้าใจอีกฝ่ายหนึ่งและมีความเชื่อมั่นซึ่งกันและกัน ถ้าหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยการเห็นพ้องต้องกันเป็นเอกลักษณ์ที่ได้ก็จะเป็นการดี แต่ใช้เวลามาก และถ้าบรรยากาศในการประชุมแก้ปัญหานั้นไปในทางเอาแพ้เอาชนะกัน ผู้แพ้หรือเสียประโยชน์จะไม่พอใจจึงควรสร้างบรรยากาศให้เป็นไปในทางร่วมมือกันแก้ปัญหา จะทำให้ผลเป็นที่พอใจกับคู่กรณีทั้งสองฝ่าย

การจัดการศึกษาของเทศบาลตำบลแม่วาง

ประวัติความเป็นมาของเทศบาลตำบลแม่วาง

เทศบาลตำบลแม่วาง เดิมเป็นสุขาภิบาลบ้านกาด อำเภอแม่วาง จังหวัดเชียงใหม่ ตามประกาศกระทรวงมหาดไทย เมื่อวันที่ 3 มกราคม 2523 ต่อมาได้รับยกฐานะจากสุขาภิบาลเป็นเทศบาล ตามพระราชบัญญัติเปลี่ยนแปลงฐานะของสุขาภิบาลเป็นเทศบาล พ.ศ. 2542 ซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 25 พฤษภาคม 2542 เทศบาลตำบลแม่วาง ตั้งอยู่ทางทิศตะวันออกเฉียงใต้ของจังหวัดเชียงใหม่ ไปตามถนนทางหลวงแผ่นดิน หมายเลข 108 (ถนนเชียงใหม่ – ฮอด) และแยกไปตามทางหลวงแผ่นดิน หมายเลข 1013 (ถนนสายสันป่าตอง – แม่วาง – แม่วีน) ระยะทางห่างจากจังหวัดเชียงใหม่ 30 กิโลเมตร

เทศบาลตำบลมีอำนาจหน้าที่ในการพัฒนาตำบลทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม ต้องทำในเขตเทศบาลตำบลดังต่อไปนี้

1. จัดให้มีและบำรุงรักษาทางน้ำและทางบก
2. รักษาความสะอาดของถนน ทางน้ำ ทางเดิน และที่สาธารณะ รวมทั้งกำจัดมูลฝอยและ

สิ่งปฏิกูล

3. ป้องกันโรคและระงับโรคติดต่อ
4. ป้องกันบรรเทาสาธารณภัย
5. ส่งเสริมการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม
6. ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และผู้พิการ
7. คุ้มครอง ดูแล และบำรุงรักษาทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม
8. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมอบหมาย

การจัดการศึกษา ของเทศบาลตำบลแม่วาง

ในเขตเทศบาลตำบลแม่วาง มีศูนย์พัฒนาก่อนวัยเรียน ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและโรงเรียน

ดังนี้

- มีโรงเรียนมัธยม จำนวน 1 โรง คือ โรงเรียนบ้านกาดวิทยาคม
- มีโรงเรียนระดับประถมศึกษา จำนวน 3 โรง คือ
 1. โรงเรียนบ้านกาดเขมวังส์ ฯ
 2. โรงเรียนวัดศิริชัยนิมิตร
 3. โรงเรียนเทศบาลวัดดอนเปา
- มีศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จำนวน 2 ศูนย์ คือ

1. วัดป่าแดด
2. วัดคอนเปา (ตั้งอยู่ภายในโรงเรียนเทศบาลวัดคอนเปา)
- มีศูนย์พัฒนาก่อนวัยเรียน จำนวน ๒ ศูนย์ คือ
 1. วัดจำลอง (ตั้งอยู่ภายในโรงเรียนบ้านกาดเขมวังส์)
 2. วัดศิริชัยนิมิต

ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม แนวทางการพัฒนา

1. การพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานในระบบ
2. การพัฒนาการศึกษานอกระบบ
3. การส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่น
4. การส่งเสริมพัฒนาการศึกษาของเทศบาล
5. การส่งเสริมศาสนา วัฒนธรรมและประเพณีอันดีงามของท้องถิ่น

ยุทธศาสตร์การพัฒนา ด้านการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม

1. โครงการมอบทุนศึกษาสำหรับนักเรียน ผู้ด้อยโอกาส / เรียนดี ในเขตเทศบาล
2. โครงการปรับปรุงภูมิทัศน์ ศาสนสถาน/ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก/สถานศึกษา
3. โครงการสนับสนุน/ปรับปรุงสื่อการเรียนการสอน
4. โครงการสนับสนุนอาหารกลางวัน อาหารเสริม แก่เด็กนักเรียน
5. โครงการก่อสร้าง/ปรับปรุง/ซ่อมแซม อาคารเรียน/ห้องเรียน
6. อุดหนุนโครงการเกษตรชุมชนพัฒนาเยาวชนในโรงเรียน
7. อุดหนุนโครงการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดกิจกรรมเรียนการสอน
8. โครงการปรับปรุงห้องคอมพิวเตอร์ โรงเรียนวัดคอนเปา
9. โครงการห้องสมุดมีชีวิต
10. โครงการเข้าค่ายพักแรมลูกเสือ-เนตรนารี
11. โครงการระบบติดตามประเมินผลการสงเคราะห์นักเรียน
12. โครงการสร้างผลิตภัณฑ์สมุนไพรในโรงเรียน
13. โครงการกิจกรรมวันพร (วันสถาปนาโรงเรียน)
14. โครงการนิเทศภายใน/นิเทศระบบประกันคุณภาพ
15. โครงการเข้าค่ายพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม
16. อุดหนุนโครงการอาหารกลางวันนักเรียน
17. อุดหนุนโครงการอาหารเสริม(นม) นักเรียน
18. อุดหนุนโครงการส่งเสริมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

19. อุดหนุนโครงการเดินทางไกลเข้าค่ายพักแรม-ลูกเสือเนตรนารี
20. อุดหนุนโครงการศึกษานอกสถานที่
21. อุดหนุนค่าไฟฟ้าของศูนย์พัฒนาเด็ก
22. อุดหนุนโครงการโรงเรียนนำอยู่
23. อุดหนุนโครงการสืบสานภูมิปัญญาพัฒนาความสัมพันธ์ สาน ๓ วัย
24. อุดหนุนโครงการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ชั้น ป.๕-๖
25. โครงการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM)
26. โครงการพัฒนาระบบ ICT เพื่อการเรียนรู้ ศูนย์บริการครบวงจร
27. อุดหนุนโครงการเปิดโลกวิชาการ
28. อุดหนุนโครงการส่งเสริมกิจกรรมด้านศิลปะ ดนตรี นาฏศิลป์ ฯลฯ
29. อุดหนุนโครงการกีฬาโรงเรียน
30. อุดหนุนโครงการแข่งขันกีฬายานนอกโรงเรียน
31. อุดหนุนโครงการติดตั้งไฟฟ้าสนามบาสเกตบอลโรงเรียนบ้านกาดวิทยาคม
32. อุดหนุนโครงการพัฒนาการเรียนการสอนของกลุ่มสุขศึกษาและพลศึกษา

จะเห็นว่าเทศบาลตำบลแม่ว่างมีการบริการด้านการศึกษาดังแต่ระดับปฐมวัย และระดับขั้นพื้นฐาน การบริหารจัดการในโรงเรียนเหมือนกับโรงเรียนอื่น คือ มีการจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียนตามนโยบายเทศบาล มีการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน เพื่อรองรับการประเมินคุณภาพภายนอกระดับปฐมวัย และระดับการขั้นพื้นฐาน ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ทั้งนี้เทศบาลตำบลแม่ว่างจึงมีส่วนสำคัญในการพัฒนาการศึกษา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การจัดการความขัดแย้งเป็นเรื่องที่น่าสนใจ ผลจากการศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่าม้งงานวิจัยที่น่าสนใจดังนี้

การศึกษาของ นิตยา ปริญญาโรจน์ (2538, หน้า 110 - 112) ได้ศึกษาเรื่องความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งของบุคลากรในวิทยาลัยเทคนิคหาดใหญ่ อำเภอหาดใหญ่จังหวัดสงขลา ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรทุกกลุ่มเห็นว่างานของตนเองมีความหมายมากที่สุด เห็นว่างานของตนเองในสายตาของผู้อื่นๆ ก็มีความหมายมากที่สุดด้วย บุคลากรส่วนใหญ่เห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ดี ควรหลีกเลี่ยง ควรควบคุมไม่ให้เกิดขึ้นแต่ก็เห็นด้วยว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่พ้น บุคลากรเกินกว่าครึ่งเล็กน้อยเห็นว่าความขัดแย้งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงก้าวหน้า แต่เห็น

ว่าผู้บังคับบัญชาระดับสูงไม่ควรกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้ง บุคลากรส่วนใหญ่มีทัศนคติต่อการจัดลำดับค่าของความขัดแย้งว่าผลประโยชน์ขัดกัน การเล่นเกม การต่อสู้ การเป็นศัตรูกันต่างสถาบัน ฝ่ายตรงข้ามเป็นธรรมชาติของมนุษย์ และเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งในวิทยาลัยเทคนิคหาดใหญ่ ส่วนมากเป็นเรื่องการเข้าใจผิดกัน สภาพธรรมชาติของหน่วยงาน ความต่างกันนโยบายการทำงาน ความรู้ต่างกันและการติดต่อสื่อสารที่ไม่ถูกต้อง โดยมีสาเหตุของความขัดแย้งคือ อำนาจแฝง แบบการบังคับบัญชา พื้นฐานการศึกษาที่ต่างกันการขาดวิญญานในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ระบบตอบแทนที่ไม่ยุติธรรม วิธีการและเป้าหมายในการทำงานต่างกัน การติดต่อสื่อสารไม่ดี ระบบโครงสร้างของหน่วยงาน ค่านิยมทัศนคติ ประสิทธิภาพต่างกัน การที่ต้องขึ้นต่อกันและความแตกต่างกันของมนุษย์บุคลากรวิทยาลัยเทคนิคหาดใหญ่ เห็นว่าผลดีของความขัดแย้ง คือ เกิดการสร้างเอกลักษณ์ของกลุ่ม ความสามัคคี เกิดความก้าวหน้าของงาน กระตุ้นความอยากรู้อยากเห็นถ่วงดุลอำนาจกัน เป็นการเริ่มต้นที่ดีที่ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และการเปลี่ยนแปลงส่วนผลเสียของความขัดแย้ง คือ ทำให้การไว้วางใจน้อยลง บรรยากาศความเป็นมิตรลดลงเสียขวัญกำลังใจ ปิดความรับผิดชอบ การปรักปรำผู้อื่น มองคนในแง่ร้าย งานล่าช้า บิดเบือนตามพระชนะบุคลากรของวิทยาลัยเทคนิคหาดใหญ่ เห็นว่าแบบของการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง คือ ใช้หลักความร่วมมือ หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ออมชอม และประนีประนอมโดยใช้ลักษณะการแก้ปัญหาร่วมกันเป็นกลุ่ม หาเป้าหมายร่วมกัน ให้ข้อมูลแก่กันให้หน่วยเหนือขึ้นไปจัดการแก้ไข เรียกมาเผชิญหน้ากันพูดกันให้เข้าใจ จัดหาทรัพยากรเพิ่มรวมทั้งการส่งบุคลากรฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัย

ขณะที่พรศักดิ์ โชติพิณิจ (2543, หน้า 72- 77) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในองค์การคณะกรรมการประสานงานสาธารณสุขระดับอำเภอ (คปสอ.) ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า

1. ผู้บริหารโดยภาพรวมมีทัศนคติการบริหารความขัดแย้ง เป็นแบบมุมมองใหม่มากกว่าแบบมุมมองเก่า แหล่งที่มาของความขัดแย้งเรียงจากสูงไปต่ำ ได้แก่ ข้อมูลข่าวสารความสับสน ค่านิยม โครงสร้างองค์การและผลประโยชน์ ส่วนการบริหารความขัดแย้งพบว่าผู้บริหารกระตุ้นความขัดแย้งบ่อยๆ ด้วยวิธีการประชุมและวิธีการสร้างบรรยากาศองค์การ และนานๆ ครั้ง ด้วยวิธีการสร้างความแตกต่างและวิธีการสื่อสาร ผู้บริหารป้องกันความขัดแย้งบ่อยๆ ด้วยวิธีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและวิธีการจัดหาทรัพยากรและนานๆ ครั้ง ด้วยวิธีการฝึกอบรมบริหารความขัดแย้ง ผู้บริหารแก้ไขความขัดแย้งบ่อยๆ ด้วยวิธีแบบประสานร่วมมือ และนานๆ ครั้ง ด้วยวิธีแบบบังคับและวิธีแบบหลีกเลี่ยง

2. ผู้บริหารที่มีองค์ประกอบส่วนบุคคล ได้แก่ สายการบริหาร อายุ สถานภาพสมรส วุฒิการศึกษา ประสบการณ์บริหารและขนาดองค์กรที่ต่างกัน พบว่า มีทฤษฎะการบริหาร ความขัดแย้งแต่ละแบบไม่แตกต่างกันคือผู้บริหารที่มีสายการบริหาร อายุ และวุฒิการศึกษา ที่แตกต่างกัน พบว่า มีความคิดเห็นเกี่ยวกับแหล่งที่มาของความขัดแย้งแตกต่างกัน ส่วนผู้บริหาร ที่มีสถานภาพสมรส ประสบการณ์บริหารและขนาดองค์กรที่ต่างกัน พบว่ามีความคิดเห็นเกี่ยวกับ แหล่งที่มาของความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารที่มีสายการบริหารอายุ สถานภาพสมรส วุฒิการศึกษาและขนาดองค์กรที่ต่างกัน พบว่าการกระตุ้นความขัดแย้งด้วยวิธีการที่ต่างกัน ส่วนผู้บริหารที่มีประสบการณ์บริหารที่ต่างกัน พบว่ามีการกระตุ้นความขัดแย้งด้วยวิธีการที่ไม่ แตกต่างกันผู้บริหารที่มีสายการบริหาร อายุ สถานภาพสมรสวุฒิการศึกษาและขนาดองค์กรที่ ต่างกัน พบว่ามีการป้องกันความขัดแย้งด้วยวิธีการที่แตกต่างกัน ส่วนผู้บริหารที่มีประสบการณ์ บริหารที่ต่างกัน พบว่ามีการป้องกันความขัดแย้งด้วยวิธีการที่ไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารที่มีสายการ บริหารที่ต่างกัน พบว่ามีการแก้ไขความขัดแย้งด้วยวิธีการที่แตกต่างกัน โดยที่สาธารณสุขอำเภอ ที่มีอายุ วุฒิการศึกษาและขนาดองค์กรที่ต่างกัน

3. ทฤษฎะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับการบริหารความ ขัดแย้งโดยที่ทฤษฎะการบริหารแบบมุมมองใหม่ มีความสัมพันธ์กับการกระตุ้นความขัดแย้ง ในระดับต่ำในวิธีการประชุม วิธีการแข่งขัน วิธีการทำให้เกิดสภาวะสร้างสรรค์และวิธีการสร้าง บรรยากาศองค์กร ทฤษฎะการบริหารแบบมุมมองใหม่ มีความสัมพันธ์กับการป้องกันความ ขัดแย้งในระดับต่ำในวิธีการเลี่ยงแข่งขันที่ทำลายกันเอง วิธีการจัดตั้งผู้ประสานงาน วิธีการปรับปรุง โครงสร้างงานและวิธีการฝึกอบรมบริหารความขัดแย้ง และทฤษฎะการบริหารแบบมุมมองใหม่ มีความสัมพันธ์กับการแก้ไขความขัดแย้งในระดับต่ำในวิธีการประนีประนอม

ในปีต่อมา ไพฑูรย์ นามบุญลือ (2544 , หน้า 68) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการความขัดแย้งใน โรงเรียนประถมศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน จังหวัดหนองบัวลำภู พบว่าสาเหตุของความขัดแย้งใน โรงเรียนประถมศึกษาจำแนกเป็นราย ด้านสาเหตุในด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลอันดับแรกคือ ความรู้สึกและทัศนคติที่แตกต่างกัน รองลงมาคือแบบของพฤติกรรมที่แตกต่างกัน สาเหตุในด้าน ปฏิสัมพันธ์ในการทำงานอันดับแรกคือการไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น รองลงมาคือ การแบ่ง พรรคแบ่งพวก สาเหตุในด้านสภาพองค์กรอันดับแรกคือ การมีทรัพยากรที่จำกัด รองลงมาคือ ความไม่ชัดเจนในบทบาทของบุคลากร ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาใช้วิธีการร่วมมือ ในการ จัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ วิธีการหลีกเลี่ยง

นอกจากนี้ เกสร วรรณมหินทร์ (2544, หน้า 72) ได้ศึกษาเรื่อง ผลของโครงการอบรมการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานต่อความรู้ ทักษะคิด และการจัดการกับความขัดแย้งของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลลำสนธิ จังหวัดลพบุรี พบว่า หลังการอบรมพยาบาลวิชาชีพมีความรู้ในระดับสูงกว่าก่อนการอบรม และมีทัศนคติที่ดีต่อความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งเพิ่มขึ้น ส่วนวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของพยาบาลวิชาชีพก่อนและหลังการอบรมพบว่า พยาบาลวิชาชีพเลือกใช้การประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้งมากที่สุด

ในขณะที่ ปัญญา พัฒนาสุณย์ (2545, หน้า 56- 57) ก็ได้ศึกษาเรื่องการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดมหาสารคาม พบว่าสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกเป็นรายด้าน สาเหตุด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลอันดับแรกคือความรู้สึกและทัศนคติที่แตกต่างกัน รองลงมาคือประสบการณ์ที่แตกต่างกัน สาเหตุในด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน อันดับแรกคือการแบ่งพรรคแบ่งพวกรองลงมาคือการไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น สาเหตุด้านสภาพองค์การ อันดับแรกคือความไม่ชัดเจนในบทบาทของบุคลากร รองลงมาคือการมีโครงสร้างองค์การไม่ชัดเจนผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใช้วิธีการแก้ปัญหาในการจัดการกับความขัดแย้งในโรงเรียนเป็นอันดับแรก รองลงมาคือวิธีการประนีประนอม

นอกจากนี้ยังมีการศึกษาของ สักกรินทร์ ไกรสร (2548, หน้า 71- 72) เรื่องทักษะเกี่ยวกับความขัดแย้งและการจัดการความขัดแย้ง ของหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนจังหวัดชัยภูมิพบว่าหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนมีทักษะแบบเก่ามากกว่าทักษะแบบใหม่ ร้อยละ 53.3 และร้อยละ 46.7 ตามลำดับการจัดการความขัดแย้งโดยใช้รูปแบบวิธีการร่วมมือ แก้ไขปัญหามากที่สุด ร้อยละ 88.2 รองลงมาใช้รูปแบบวิธีการประนีประนอม ร้อยละ 7.4 วิธีการเอาชนะร้อยละ 2.2 วิธีการยอมให้ ร้อยละ 1.5 และวิธีการหลีกเลี่ยง ร้อยละ 0.7 ทักษะเกี่ยวกับความขัดแย้งพบว่าไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดการความขัดแย้ง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติปัจจัยส่วนบุคคลพบว่า อายุ เพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษาและการปฏิบัติงานในตำแหน่ง ไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดการกับความขัดแย้งอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติส่วนประสบการณ์ในการบริหารงานกับการจัดการกับความขัดแย้ง พบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P\text{-value} < 0.01$) โดยหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งน้อยกว่า 10 ปี จัดการความขัดแย้งด้วยรูปแบบวิธีการร่วมมือแก้ไขปัญหาร้อยละ 81.9 และแบบอื่นๆ ร้อยละ 18.1 ซึ่งแตกต่างจากหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารมากกว่า 10 ปี จะมีวิธีการจัดการความขัดแย้งด้วยรูปแบบร่วมมือแก้ไขปัญหาร้อยละ 98.1 และแบบอื่นๆ ร้อยละ 1.9

งานวิจัยที่น่าสนใจอีกเรื่องหนึ่งคือ การศึกษาของ วัชรพล มนตรีภักดี (2550, หน้า 48) ได้ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ประชากรที่ใช้ศึกษาเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 90 คน ในปีการศึกษา 2549 พบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรม การบริหารความขัดแย้ง แบบประนีประนอมมากที่สุด รองลงมา เป็นแบบการร่วมมือ แบบการหลีกเลี่ยง แบบการยอมให้ และแบบการเอาชนะ

จากงานศึกษาเกี่ยวกับความขัดแย้งทำให้ทราบว่า แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งนั้นสาเหตุของความขัดแย้งส่วนใหญ่ เกิดจากความรู้สึกและทัศนคติที่แตกต่างกัน ประสบการณ์ที่แตกต่างกัน แบบของพฤติกรรมที่แตกต่างกัน การไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การแบ่งพรรคแบ่งพวก การมีทรัพยากรที่จำกัด ความไม่ชัดเจนในบทบาทของบุคลากร ความเข้าใจผิด ความต่างกันนโยบายการทำงาน ความรู้ต่างกันและการติดต่อสื่อสารที่ไม่ถูกต้อง ขาดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ระบบตอบแทนที่ไม่ยุติธรรม ระบบโครงสร้างของหน่วยงานไม่ชัดเจน ผลดีของความขัดแย้งคือเกิดการสร้างเอกลักษณ์ของกลุ่ม เกิดความสามัคคีเกิดความก้าวหน้าของงาน กระตุ้นความอยากรู้อยากเห็น ถ่วงดุลระหว่างกัน เป็นการเริ่มต้นที่ดี ที่ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และการเปลี่ยนแปลง ส่วนผลเสียของความขัดแย้ง คือทำให้การไว้วางใจน้อยลง บรรยากาศไม่ดี เสียขวัญกำลังใจ การปรักปรำผู้อื่น มองคนในแง่ร้าย งานล่าช้า บิดเบือนข้อมูล ปิดความรับผิดชอบ และเกิดความเข้าใจผิดกันได้ง่าย การบริหารความขัดแย้งส่วนใหญ่จึงใช้วิธีการร่วมมือวิธีการประนีประนอม และวิธีการหลีกเลี่ยง