

## บทที่ 11

### การบริหารความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์

#### เก้าโครงเรื่อง

1. ความหมายของความขัดแย้ง
2. แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง
3. การบริหารความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์

#### สาระสำคัญ

ความขัดแย้งเป็นกระบวนการทางสังคม เป็นความติดต่อที่ตอกลังกันไม่ได้มีค่านิยมที่แยกต่างกัน การรับรู้ที่แตกต่างกันความขัดแย้งเป็นปัจจัยสำคัญที่ระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล องค์กร ผู้บริหารจะต้องบริหารความขัดแย้งให้เป็นไปในเชิงสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพ

#### วัตถุประสงค์

1. เพื่อทำความเข้าใจแนวคิดของความขัดแย้ง
2. เพื่อนำความขัดแย้งมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในองค์กร
3. เพื่อสามารถบริหารจัดการความขัดแย้งเพื่อสร้างความสมานฉันท์ให้เกิดขึ้นในองค์กร

## การบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management)

ความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมชาติของมนุษย์ เพราะจากนักท่องเที่ยวที่เกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ ความแตกต่างของพฤติกรรม เชื้อชาติ สภาพแวดล้อม การอบรม เสียงดู

วัฒนธรรม ขนาดครอบครัวประเพณี ภาษาพูด ภาษาเขียน ความเชื่อ ค่านิยม วิถีชีวิต และ  
อย่างไรก็ตาม มนุษย์ไม่มีปัญโญคติเดียวความสำคัญ มนุษย์จะรวมกันอยู่เป็นกลุ่มชน  
กลุ่มตั้งคุณ

ที่ไม่มีมนุษย์ ที่นั่นก็จะเกิดความขัดแย้งกันบ้างไม่มากก็น้อย แล้วแต่บุคคลจะ  
ควบคุมสภาวะทางจิตใจ พฤติกรรม เหตุการณ์ ฯลฯ

ในองค์กร การที่มีผู้คนเข้ามาทำงานเป็นหมู่คณะ ย่อมจะเกิดความขัดแย้ง ความ  
ไม่พอใจ ความต้องการ ความไม่สงบเรียบร้อย ความเห็นด่างกัน ซึ่งเป็นเรื่องละเอียดอ่อนมาก จึง  
เป็นเรื่องธรรมชาติของคนที่ทำงานร่วมกัน เมื่อเป็นเช่นนี้ผู้ที่จะจัดปัญหาที่เกิดขึ้น ย่อมไม่  
พ้นหน้าที่ของผู้บริหาร แต่ทั้งนี้ต้องเข้าใจว่าปัญหางานอย่างไม่สามารถงานจัดได้หมดสิ้น แต่  
จะทำอย่างไรจึงจะหาวิธีลดความขัดแย้งให้เกิดขึ้นน้อยที่สุด

ผู้ที่เป็นผู้บริหารจึงต้องมีหน้าที่ที่จะต้องศึกษาและหาวิธีที่ดีและเหมาะสมต่อสถาน  
การณ์ที่เกิดขึ้นให้ได้ และวิธีที่ดีที่สุดในการที่จะบริหารงานและการจัดปัญหาต่างๆ ก็คือการ  
ใช้หลักของความมีมนุษย์ตั้งพันธุ์นั่นเอง

ดังนั้น การบริหารความขัดแย้งจึงเป็นเรื่องละเอียดอ่อน และต้องมีความรอบคอบ  
เป็นอย่างมาก และเป็นภารกิจที่ท้าทายความรู้ความสามารถของผู้บริหารทุกระดับ จึงจะทำ  
ให้หน่วยงานประสบความสำเร็จและความก้าวหน้า ในทางตรงกันข้ามหน่วยงานใดมีความ  
ขัดแย้งอยู่ในระดับสูงมากจนกระทั่งไม่สามารถจะเอี่ยวหาได้ หน่วยงานนั้นก็คงจะประสบ  
ความเสียหาย

### ความหมายของการบริหารความขัดแย้ง

การบริหารความขัดแย้งตรงกับภาษาอังกฤษว่า "Conflict Management" หรือบาง  
ที่ก็จะใช้ว่า "การจัดการกับความขัดแย้ง"

คำว่า "Management" หมายความว่า การจัดการ ส่วน "Administration" หมายถึง  
การบริหาร

บางครั้งจะมีค่าตอบแทนว่า การบริหาร แตกต่างจากการจัดการอย่างไร สมพงษ์  
ເກມສิน (2526) อธิบายว่า การบริหารโดยทั่วไปใช้ในความหมายกว้างๆ ที่รวมถึงบริหาร

ธุรกิจและธุรกิจ แต่ยังมีบุคคลที่เข้าใจไปทางบริหารหมายถึงการบริหารราชการ ซึ่งคำว่า การบริหารราชการ จะใช้คำว่า "รัฐประศาสนศาสตร์" (Public Administration)

ส่วนคำว่า การจัดการ (management) จะหมายถึง การจัดการทางธุรกิจมากกว่าจะหมายถึงการบริหารราชการ การบริหารราชการส่วนใหญ่จึงหมายถึงการบริหารหรือจัดการ เกี่ยวกับนโยบาย (policy) ส่วนการจัดการ (management) เป็นการนำเอานโยบายไปปฏิบัติ จัดทำ (implementation)

นอกจากนี้ แมคฟาร์แลนด์ (McFaland, 1985) ได้ให้ความหมายของคำว่า Management ว่า เป็นกระบวนการซึ่งผู้จัดการหรือผู้บริหารได้สร้างสรรค์ สั่งการ อำนวยการ และปฏิบัติการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ด้วยความร่วมมือจากผู้ร่วมงาน ซึ่ง การจัดการนี้มีลักษณะเป็นพลวัต (dynamic) ไม่มีสูตรตายตัว เป็นกิจกรรมต่อเนื่อง ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เรียกว่า วิถีชีวิตขององค์การ (way of life in organization) การจัดการนี้จะควบคุมจังหวะและขอบเขตของกิจกรรมต่างๆ ในองค์การ

ปัจจุบันในยุคของความขัดแย้ง แต่ละวันเรายังพนักกับความขัดแย้ง และป่าวของความขัดแย้ง ทั้งในองค์การ และสังคมทั่วๆ ไป ทั้งในประเทศต่างประเทศ ตลอดจนระหว่างประเทศ ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่มีใครปรากรณา แต่เป็นสิ่งที่ยากจะหลีกเลี่ยง ทราบได้ที่มนุษย์ยังมีชีวิตอยู่ และอยู่ร่วมกับคนอื่นในสังคม ดังที่ HEMA เขียน กล่าวไว้ว่า "ไม่มีสิ่งใดที่ไม่มีความขัดแย้ง ไม่มีความขัดแย้งก็ไม่มีโลก" ซึ่ง พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ได้ให้ความหมายของคำว่า "ขัดแย้ง" หมายถึงไม่ลงรอยกัน ขณะเดียวกัน พจนานุกรมของเว็บสเตอร์ (Webster's Dictionary) ได้ให้ความหมายว่า ความขัดแย้ง (conflict) มาจากภาษาละติน configere แปลว่าการต่อสู้ การลงกระบาน ความพยายามที่จะเป็นเจ้าของ การทรัพย์หน้าเพื่อมุ่งร้าย การกระทำที่ไปด้วยกันไม่ได้

ได้มีผู้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ว่านี้ ความขัดแย้งเป็นกระบวนการทางสังคม ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อแต่ละฝ่ายมีจุดมุ่งหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้ และมีค่านิยมที่แตกต่างกันความแตกต่างนี้มักจะเกิดจากการรับรู้ที่ต่างกัน ความขัดแย้ง เป็นปัจจัยพันธ์โดยระหว่างบุคคลกลุ่มบุคคลในองค์กร หรือระหว่างประเทศตั้งแต่ 2 ฝ่าย หรือมากกว่า 2 ฝ่ายขึ้นไป โดยที่ฝ่ายหนึ่งพยายามที่จะป้องกัน หรือหนันบังคับ เพื่อผลประโยชน์ ในขณะอีกฝ่ายหนึ่งพยายามต่อต้านความขัดแย้ง

## การบริหารความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์

จากแนวคิดด้านปฏิสัมพันธ์ เราต้องยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์สำคัญในสังคม ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถในการจัดการความขัดแย้ง หรือบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management) อรุณ รักษธรรม (2532) ได้กล่าวไว้ว่า การกิจให้มีนักวิชาการการบริหาร ได้ให้ความสำคัญคือ การจัดการความขัดแย้งในองค์การก่อนที่จะดำเนินการบริหารความขัดแย้ง ความเข้าใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งของกลุ่มกับระดับการปฏิบัติงานขององค์การ เป็นสิ่งจำเป็น

ดังนั้น การบริหารความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ ผู้บริหารจะต้องมีเครื่องมือ และวิธีการดังนี้

1. การกระตุ้นความขัดแย้ง
2. การแก้ปัญหาความขัดแย้ง
3. การป้องกันและแก้ปัญหาความขัดแย้ง



### 1. การกระตุ้นความขัดแย้ง

องค์การมีความขัดแย้งน้อยเกินไป จะทำให้สมาชิกเดือยชา ไม่มีบรรยายกาศของการแข่งขันทำงาน ผู้บริหารจะต้องใช้วิธีกระตุ้นให้มีความขัดแย้งขึ้น และสร้างความกระตือรือร้นให้เกิดขึ้น อรุณ รักษธรรม (2537) ได้เสนอ วิธีการกระตุ้นความขัดแย้งไว้ดังนี้

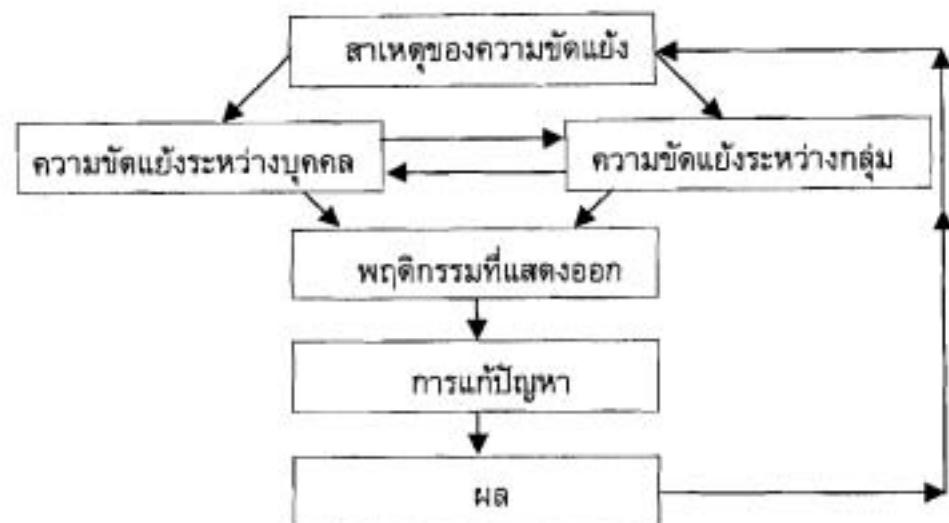
1. การใช้บุคคลภายนอกในองค์การ ที่มีสไตล์การบริหารแตกต่างจากที่เป็นอยู่พร้อมในองค์การ ก็จะก่อให้เกิดความขัดแย้งเพิ่มขึ้น

2. เพิ่มข้อมูลข่าวสารให้มากขึ้น เป็นการกระตุ้นให้รับรู้ เกิดความคิด  
3. เปลี่ยนภาษาในองค์การ เปลี่ยนภาพใหม่ โดยย้ายพนักงานท้าให้เกิดความรู้สึกว่ากับสมาชิกใหม่ มีหน้าที่รับผิดชอบใหม่ ทำให้มีการปรับตัวใหม่ในระยะแรก ความขัดแย้งจะเกิดขึ้น จะได้ปรับปรุงวิธีการทำงานได้ดีขึ้น

4. ส่งเสริมให้มีการแข่งขัน
5. เลือกผู้นำกลุ่มที่มีความเหมาะสม



## 2. การแก้ปัญหาความขัดแย้ง



ได้เสนอการแก้ปัญหาความขัดแย้งไว้ 11 ประการดังนี้

- จัดทำทรัพยากร ในการตีที่ความขัดแย้งของกลุ่มในองค์การเกิดขึ้น
- ให้ข้อมูลที่เป็นไปในตรีระหว่างกลุ่ม ก่อตัวคือ ในกลุ่มที่มีความขัดแย้งกัน เราจะให้ข้อมูลที่เป็นไปในตรี และข้อมูลที่ต้องแตะตะกลุ่มไปให้กับกลุ่มหารือ ได้รับรู้เพื่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีกับกลุ่มที่มีความขัดแย้ง
- เพิ่มความเกี่ยวพันทางสังคมระหว่างกลุ่มให้มากขึ้นโดยการ การที่พยายามเลี่ยมไม่พูดถึงความขัดแย้ง
- การหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง
- การสับเปลี่ยนหน้าที่งาน
- การประเมินประเมิน
- การหาศัตรูร่วม ในบางครั้งการมีศัตรูร่วมภายนอก จะทำให้กลุ่มต่างๆ ภาย ในองค์การที่มีความขัดแย้งกัน ลดความขัดแย้งลง หันหน้าเข้าหากันได้
- การหาเป้าหมายร่วม การให้กลุ่มที่มีความขัดแย้งร่วมกันพัฒนาเป้าหมายร่วม ซึ่งเป็นผลประโยชน์ทุกๆ กลุ่ม การกระทำดังนี้จะทำให้ทั้งสองกลุ่มร่วมมือกัน และมีมิตรภาพต่อกันเพิ่มขึ้น ความขัดแย้งจะลดลง

9. การใช้อ่านจากบังคับ วิธีนี้ผู้บุพการะดับสูงกว่าจะออกคำสั่งซึ่งขาดลงไปเลย เพื่อ  
ระงับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

10. การเห็นญี่ห์หน้า หรือการแก้ปัญหาร่วมกัน คือการนำเอกสารสูมที่มีความขัดแย้งกัน  
มาอภิปรายถึงหัวข้อความขัดแย้ง ด้วยวิธีการที่ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มจะถูกเปลี่ยนให้  
เป็นสถานการณ์ทางการแก้ปัญหาร่วมกัน และจะพยายามหาข้อบุคคลที่ทุกฝ่ายยอมรับ ซึ่งผล  
จะมี 2 ลักษณะคือ

- ความเห็นสมดุลต้องกันกีเท่ากันเป็นผู้ชนะทั้ง 2 ฝ่าย
- การใช้เป้าหมายที่ยอมรับร่วมกัน ที่จะก่อให้เกิดการร่วมมือกันอย่างมาก

สำหรับ “พศุรย์” จึงทรงค่า ผู้บุพการะโรงเรียนมัธยมศึกษาได้เสนอให้วิธีการแก้  
ปัญหาความขัดแย้ง โดยการแบ่งเนาการลดหรือระวังความขัดแย้ง ดังนี้

#### 1. การลดหรือระวังความขัดแย้ง

เนื่องจากจะตัดความขัดแย้งที่เหมาะสมสามารถก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์การ  
ได้ ผู้บุพการะที่มีความสามารถบริหารความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ มีเทคนิคดังนี้

1.1 วิธีกลับเกลื่อน คือการพยายามไม่พูดถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

1.2 วิธีจัดสภาพงานในองค์การ คือการระบุหน้าที่การทำงาน การทำงานด้วยบุคคล  
รับผิดชอบ การระบุขั้นตอนการทำงาน จะช่วยให้เกิดประสิทธิภาพที่ดีขึ้น ส่งผลให้ความ  
ขัดแย้งลดลงได้

1.3 วิธีจัดสรรงหรัพยากร

1.4 วิธีการจัดการกับระดับปัญหา

1.5 วิธีการเข้ามามีส่วนร่วม

#### 2. การยุติความขัดแย้ง

2.1 วิธีใช้อ่านจากความขัดแย้งหรือเรียกว่า ยุทธวิธี แพ้ – ชนะ

การแก้ปัญหาวิธีนี้ ผู้บุพการะเป็นผู้ใช้คำสั่งมาก และควรใช้เมื่อผู้บุพการะ มี  
ข้อมูลชัดว่าใครเป็นผู้ถูก ใครเป็นผู้ผิด

2.2 วิธีไก่เดี่ยวหรือประนีประนอม เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ยุทธวิธี แพ้ – แพ้

เป็นการปรับระดับความขัดแย้งที่มีแนวโน้มไปในทางด้านการแสดงความ  
เป็นใจดี แทนการใช้อ่านจากบังคับ โดยผู้บุพการะหรือบุคคลที่สามารถเป็นที่ปรึกษา จะพยายาม

ให้คู่กรณีได้พบหรือเพชญหน้ากัน เมื่อกิจกรรมความขัดแย้ง ซึ่งจะทำให้เกิดการตัดสินใจได้ดีขึ้น ภายใต้ความเห็นของคู่กรณีที่ไม่เป็นการบังคับ วิธีนี้เหมาะสมกับความขัดแย้งที่เป็นเรื่องที่ทางบุคคลได้ยก

### 2.3 วิธีแก้ปัญหาร่วมกันหรือเรียกว่า ยุทธวิธี ชนะ – ชนะ

เป็นการพยายามหาผลรับที่ทุกฝ่ายยอมรับ เป็นการระวัง หรือประเมินประเมือนความขัดแย้ง คือเป็นวิธีที่ทั้งสองฝ่าย ร่วมแก้ปัญหาและพยายามหาวิธีการที่ สามารถช่วยให้ทั้งสองฝ่ายได้บรรลุผลรับได้ตามความต้องการ

### 3. การป้องกันปัญหาความขัดแย้ง

สิกขิพงศ์ สิกขิชจร (2535) ได้เสนอแนะวิธีป้องกันปัญหาความขัดแย้งโดยมีการหาจากสาเหตุที่จะเกิดปัญหาความขัดแย้งในองค์กร ซึ่งสาเหตุของความขัดแย้งตามข้อสรุปของ รอบบินส์ นั้นมี 3 สาเหตุดังนี้

#### 3.1 โครงสร้าง

#### 3.2 การสื่อสาร

#### 3.3 ตัวแปรระหว่างบุคคล

โดยทั่วไปแล้วคนไทยไม่ชอบความขัดแย้ง ชอบการประนีประนอมเสียมากกว่า (compromise) ซึ่งพระเดชพระคุณเจ้าพระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโถ) เมตตาให้ข้อคิดว่า การประนีประนอมไม่เป็นการแก้ปัญหาที่แท้จริง ไม่อาจทำให้เกิดสันติภาพที่ยั่งยืน มนุษย์ที่พัฒนาจึงจะต้องนำไปให้ถึงความสงบสุข กลมกลืน หรือความสอดคล้องสามัคคี (harmony) แต่ละฝ่ายที่ขัดแย้งกันนั้น ต่างก็มุ่งจุดหมายที่จะเอาผลประโยชน์ของตน เมื่อต่างฝ่ายมีจุดหมายของตนคนละทาง ก็ยอมไปได้แต่การประนีประนอม วิธีแก้ปัญหาให้เกิดความสงบสุขคล้องกับคือต้องให้ทั้งฝ่ายหรือทุกฝ่ายมองเห็นจุดหมายใหญ่เหนือขึ้นไปซึ่งเป็นประโยชน์ร่วมกัน

การแก้ปัญหาการขัดแย้งหรือสลายความขัดแย้งท่านพราหมณ์ปิฎก (2546) เมตตาให้ข้อแนะนำสรุปได้ดังนี้

1. ไม่ติดอยู่กับความขัดแย้ง แต่เอาประโยชน์จากความขัดแย้งให้ได้
2. แผนปฏิบัติการในการแก้ปัญหาความขัดแย้งคือการมีเจตนาดี ปราารถนาดีต่อกัน ด้วยเมตตาธรรม มุ่งสู่จุดมุ่งหมาย เป็นการสร้างสรรค์ และมีปัญญา
3. ปฏิบัติการในการขัดแย้งและทางบุคคลความขัดแย้ง ต้องดำเนินไปด้วยความเป็นมิตร สุภาพจริงใจ เปิดใจต่อกัน มองทุกคนเป็นเพื่อนมนุษย์

4. สร้างบรรยากาศแห่งความสุขสนับสนุนให้ทุกฝ่ายเข้าถึงกัน สังสรรค์กันในชีวิตประจำวัน

5. ให้มองเห็นประโยชน์ร่วมกันของทุกฝ่าย

การบริหารงานในองค์กรจะต้องสร้างความเข้าใจต่อกัน มีความยืดหยุ่น ให้อภัย เห็นใจ ช่วยเหลือ เอื้ออาทร ไว้วางใจกัน ร่วมกันรับผิดชอบ ผลประโยชน์ตกทั่วทั้งองค์กร สร้างความสามัคคีกลมเกลียวกัน ผู้บริหารจะต้องมีลักษณะดังนี้คือ

ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์  
พัฒนาองค์กรเป็นอาชีว  
ยศะเบ淫แบบแผนตามแทรเวอร์  
ความต้องการของมาสโลว์ก์ต้องพัง  
พัฒนาทุกคนให้โตกเด่น  
ผลประโยชน์ทั่วถึงทั่วทั้งองค์กร

ต้องซื่อสัตย์เก่งทั้งศาสตร์และมีคิดป  
ทั่วทุกที่มีส่วนร่วมรวมพลัง  
มีใจเห็นประชาธิปไตยจนลึกลับ  
เฝ้าระวังความขัดแย้งในองค์กร  
ทุกคนเป็นหนึ่งเดียวไม่ว่าสถาน  
ท่าให้งานสำเร็จได้ดังใจ  
(สุทธิกิษณ พากุยคำ)

## กรณีศึกษา

### ที่ตินเป็นเหตุ

นาย ก. มีที่ตินติดกับโรงเรียน จะมีปัญหาปอยๆ กับโรงเรียน โดยหารือโรงเรียน ส่วนสำคัญที่ตินของคนอยู่เสมอ

นาย ข. เป็นผู้บริหารโรงเรียนแห่งนี้นานนับสิบปีได้ ต่างก็มีเรื่องพ้องร้องขออยู่เป็นประจำ โรงเรียนขอความร่วมมือจากชาวบ้านมักไม่ค่อยให้ความร่วมมือเท่าใดนัก ชาวบ้าน ส่วนใหญ่เป็นญาติกับนาย ก. จึงไม่กล้าให้ความร่วมมือกับโรงเรียน ต่อมานาย ข. ผู้บริหาร โรงเรียนมีเรื่องขัดแย้งกับนาย ก. และชาวบ้านอย่างรุนแรง จนกระหึ่มอยู่ไม่ได้ต้องขอัยตัวเองไปที่อื่น นาย ค. เป็นผู้บริหารคนใหม่ย้ายเข้ามาไม่กันถึง 1 ปี ปรากฏว่า นาย ก. บริจากที่ตินให้โรงเรียน โรงเรียนจัดทำแปลงปลูกพืชผักสวนครัวเอาไว้ใช้เป็นโครงการอาหารกลางวัน

ทำนั้นมีความคิดเห็นอย่างไรกับกรณีศึกษาเรื่องนี้

วิชัย โภสุวรรณจินดา (2539) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ว่า หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ที่มีลักษณะของความไม่เป็นมิตรหรือตรงข้ามกัน ซึ่งอาจแสดงออกในรูปของ การโต้เถียงหรือการต่อสู้ระหว่างสองฝ่ายที่แสดงออกมากอย่างเปิดเผยด้วยการเป็นศัตรู การแทรกแซงฝ่ายตรงข้าม หรือการไม่ให้ความร่วมมือ และความขัดแย้งอีกด้านหนึ่งของพรนพ พุกกะพันธุ์ (2544) ได้กล่าวถึงความหมายของความขัดแย้งว่า ความขัดแย้ง คือ การขัดกัน เกี่ยวกับเรื่องผลประโยชน์ระหว่างสองฝ่ายหรือมากกว่า อาจจะมาจากการขัดกันด้านผลประโยชน์ ความคิดเห็น ความเชื่อ และอาจแสดงออกในรูปของการโต้เถียง การใช้ความรุนแรง การแทรกแซง การสร้างอุบัติการณ์ โดยจะต้องมีบุคคลที่สามเข้ามาร่วม ใกล้เทือกปะนีประนอม

อาจสรุปได้ว่า ความขัดแย้งคือ ธรรมชาติหรือการกระทำของมนุษย์ ที่มีลักษณะ ของความไม่เป็นมิตรระหว่างบุคคลสองฝ่ายหรือมากกว่า อาจจะมาจากการขัดกันด้านผล ประโยชน์ ความคิดเห็น ความเชื่อ และอาจแสดงออกในรูปของการโต้เถียง การใช้ความรุนแรง การแทรกแซง การสร้างอุบัติการณ์ จ่อรอง

#### การสลายความขัดแย้ง

พระเดชพระคุณเจ้าพระพรหมคุณภารณ์ (พระธรรมปีฎก, 2546) ได้อธิบาย ว่า ความขัดแย้งว่า ความวิเศษของมนุษย์ อยู่ที่ไม่ต้องเป็นทาสของความขัดแย้ง

วิสัยนา : ความขัดแย้งนั้นในแห่งหนึ่งก็เป็นเรื่องธรรมชาติ คือ มันเป็นธรรมชาตินิของ สิ่งทั้งหลาย ที่แต่ละอย่างมีความเป็นไปของมัน เมื่อต่างอย่างต่างส่วนเป็นไปคนละทาง ก็ ป้องขัดแย้งกัน

แม้แต่เมื่อต่างคนอยู่ด้วยกันปกติ สิ่งทั้งหลายก็ยอมแตกต่างกันเป็นธรรมชาติอยู่แล้ว ความแตกต่างนั้นขัดกันบ้างเข้ากันบ้าง แล้วก็ให้เกิดความหลากหลายและความสมูญราน

แต่มนุษย์เป็นธรรมชาติส่วนพิเศษที่สามารถจัดสรรความเป็นไปต่างๆ ให้เป็นไป ตามเจตนาของตนได้ มนุษย์จึงเอาประโยชน์จากความขัดแย้งก็ได้ ปรับเปลี่ยนความขัดแย้ง ให้เป็นความประสานเสียงกันก็ได้ แม้แต่ความแตกต่าง แทนที่จะให้เป็นความขัดแย้ง มนุษย์ ที่ฉลาดก็อาจทำให้กลายเป็นส่วนเติมเต็มของกันและกัน

จากที่พูดมาเนี้ยก็หมายความว่า ขั้นแรก ต้องขัดแย้งเป็น ถ้าขัดแย้งเป็นก็เกิด ประโยชน์ได้ เช่นแทนที่จะให้เป็นการกระทบกระทั้งระหว่างกัน คือการกระทบทางสังคม หรือแม้แต่การกระทบทางจิตใจ ก็ให้เป็นการมาช่วยกระทบทางปัญญา แล้วก็ให้เกิดแบ่งคิด บุ่มบอง และเกิดสดปัญญาอะไรใหม่ ก็กลายเป็นดีไปได้

ข้อสำคัญก็คือ ความขัดแย้งนั้นต้องมาจากการเจตนาที่ดี อันนี้แหละสำคัญ ถ้าความขัดแย้งนั้นเกิดจากเจตนาที่เป็นกุศล โดยปราการณาตีต่อกัน มุ่งหมายเพื่อความดีงามความเจริญ เพื่อความก้าวหน้าของประเทศไทย เพื่อให้สังคมส่วนรวมมีความร่วมเรียนเป็นสุข ไม่คิดเบียดเบียนใคร ถ้าดังใจดีแน่นอน เจตนาจะเป็นด้วยก้าวท่าให้ความขัดแย้งไม่เสียหาย เพราะมีจุดร่วมหรือจุดประสาน คือเจตนาที่มุ่งสู่จุดหมายเดียวกัน

แต่ที่เป็นปัญหา ก็คือ ความขัดแย้งนั้น ถ้ามันเกิดจากเจตนาไม่ดีแล้วก็ยุ่ง เพราะจะนั้นด้วยสำคัญก็คือ เจตนา

เจตนา ก็คือด้วยความตั้งใจ ซึ่งเลิงไปที่จุดหมาย คนมีเจตนา ที่ร่วมความตั้งใจก็คือมีจุดหมายนั้นเอง คือคนนั้นมีเป้าหมายอะไรแล้วเขาก็ตั้งเจตนาทำไปเพื่อจุดหมายอันนั้น ที่นี่ถ้าเป็นเจตนาเพื่อจุดหมายที่ไม่ดี ก็เรียกว่าเป็นเจตนาที่เป็นกุศล เมื่อเจตนาเป็นกุศลแล้ว อะไรต่ออะไรก็พอดอยไม่ดีไปหมดทั้งกระบวนการ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นก็แยกลายเป็นปัญหาไม่เป็นการขัดแย้งที่สร้างสรรค์ แต่ถ้าเป็นการขัดแย้งที่เกิดจากเจตนาที่ดี ก็นำไปสู่การพูดจากันด้วยสติปัญญาเพื่อให้เกิดผลสมความเจตนาที่ดี ถึงตอนนี้ก็เป็นขั้นวิธีการ รวมแล้วในตอนนี้ จึงมี

ขั้นที่ 1 ความขัดแย้งด้วยการเกิดจากเจตนาที่เป็นกุศล จากนั้น เมื่อเกิดจากเจตนาที่เป็นกุศลตีแล้ว

ขั้นที่ 2 ในทางปฏิบัติ คือ วิธีที่จะจัดการกับความขัดแย้ง เช่น พูดจา ต้องพูดจากอย่างรับผิดชอบ คือไม่ใช่พูดตามอารมณ์เร้อยเป้อย ไม่ใช่นิ กะไร ขึ้นมา กะพูด แต่พูดโดยความคิด พูดโดยใช้วาจารึ่ง สุภาพ มีเหตุผล ให้เห็นว่าพูดด้วยเจตนาดี และพูดให้ตรงกับเจตนาที่ดีนั้น

#### ทำการขัดแย้งให้เกิดเป็นประโยชน์

ทางพระท่านกานหนด 3 ขั้นเลย คือมีเมตตาภัยกรรม เมตดาวิกรรม เมตตามโนกรรม หมายความว่า ด้านที่เป็นการแสดงออกทางกาย ก็ทำด้วยเมตตาคือมีกิริยาอาการเอื้อเพื่อ หักดองนั้นและหักดองทั้งหมด ด้านวาจา ก็พูดด้วยเจตนาที่ดี มีด้วยคำสุภาพแล้วก็ด้านในใจ ในที่สุดก็เริ่มมาจากใจที่มีเมตตาด้านนั้นแหละ โดยมีความปรากรณาตี และพยายามมองกันในแบบที่มีความจริงใจว่า เขาอาจจะไม่ได้เจตนาร้ายอะไร เราค่อยพูดจากันก่อน

ถ้ามาดามกระบวนการอย่างนี้ก็มีทิคทางที่จะเป็นได้ 2 ขั้นแล้ว คือ เจตนาดี โดยมีเป้าหมายที่ดี แล้วก็ใช้วิธีการในเชิงปฏิบัติที่ดี เช่นสุภาพ เป็นต้น และให้เป็นวิธีการที่จะใช้ความขัดแย้งให้เกิดผลในทางสร้างสรรค์

ดังที่ในสมัยใหม่นี้คิดกันมาก ว่าจะวางไว้เป็นปฏิบัติ หรือทำอย่างไรให้การขัดแย้ง แม้แต่ในทางความคิด ให้กลายเป็นการแยกเป็นความคิดเห็นและมีความรู้ และทำให้เกิดการสร้างสรรค์ เพราะว่ามันเป็นไปไม่ได้ที่ใครคนเดียวจะคิดโดยมองเห็นข้อมูลหมดทุกอย่าง อย่างพวกเรารอยู่ในสังคมไทยเราที่รู้จักประเทศไทยได้แค่นะนิดละหน่อย ไม่ต้องไปถึงโลกหรือ ก็อย่างวัสดุภายนอกวันนี้ อาทิตย์ได้รับแต่งตั้งเป็นเจ้าอาวาสยังรู้ไม่ทั้งหมด

ในเมื่อเรารู้ไม่ทั้ง เรา ก็ต้องยอมรับความจริง ว่าอาจจะมีอยู่ในบางอย่างที่คนอื่น เขารู้ แต่เราไม่ได้เห็น ซึ่งถ้าเราเป็นคนฉลาด เรายากหาความรู้อยู่แล้ว เรา ก็อยากจะรับฟัง หรือหามาฟัง อันนี้ก็คือใจที่อยากรู้จะรับฟังอยู่แล้ว

การเป็นนักหาความรู้นั้นมีอยู่ด้วยอย่าง คือทำให้เราพร้อมที่จะรับความรู้ ทำให้เรา อยากรู้ แทนที่เราจะเก็บรวบรวมว่าเรารู้อย่างนั้น อย่างนี้ บางที่เราไปขอให้เข้าพูดให้ความรู้หรือแม้แต่แสดงความเห็น ในแบบมุมต่างๆ เพื่อมาเติมความรู้หรือเป็นตัวกระตุ้นแบบมุม ความคิดของเรา แล้วประโยชน์ก็ได้แก่เรานั่นเอง

ที่ว่ามานี้ก็คือ เริ่มต้นเรายอมรับความจริง ว่าเราจะไปรู้ได้อย่างไรหมดทุกอย่าง เป็นไปไม่ได้ ดังนั้นเพื่อจะให้ความรู้ของเรารเต็มบริบูรณ์ขึ้น เรา ก็หาทางหาความรู้ โดยเอา คนอื่นเป็นช่องทาง หรือเอาคนอื่นเป็นเครื่องมือหาความรู้และกระตุ้นความคิดของเรา

ถ้ามองอย่างนี้ ก็ถูกต้องเป็นว่าคนอื่นถูกต้องเป็นเครื่องมือของเราในการหาความรู้ แต่อันนี้เป็นการพูดคล้ายหยอกๆ ความจริงก็คือเราให้เกียรติคนอื่น ให้โอกาสแก่เขาที่จะ แสดงออกเป็นต้น แต่พร้อมกันนั้นผลก็คือได้แก่เรา เรา ก็ได้ความรู้มากยิ่งขึ้น และเมื่อเรามี เจตนาที่ดี ผลที่เราได้นั้นก็จะไปส่งเสริมแก่ส่วนรวมหรือแก่สังคมนั่นเอง

มิจุดหมายใหญ่ที่ทุกคนได้ร่วมกัน จึงจะข้ามพ้นจุดหมายย้อยของแต่ละฝ่าย ที่ขัดกัน

ในสถานการณ์ที่ขัดแย้งกันนั้น แต่ละฝ่ายต่างก็มีจุดหมายอยู่ที่จะเอาประโยชน์ของ คน เมื่อจะไม่รับหรือไม่ถังกัน ก็ต้องยุติด้วยการประนีประนอม

ถ้าพูดในแง่ตี้ ความขัดแย้งก็มีผลข้างเคียงที่เป็นบวกในข้อนี้หนึ่ง เพราะทำให้ คนต้องระมัดระวังไม่ประมาท และเร่งรัดตัวเอง และเกิดภาวะตึงเครียดที่ขับคันให้คนดื่นวน ขวนขวยสุดกำลัง ดังจะเห็นได้ชัดในระบบแข่งขัน อันทำให้มีการก้าวหน้าตลอดเวลา เพื่อ ขึ้นไปให้เหนืออีกฝ่ายหนึ่ง

แต่พร้อมกันนั้น ความขัดแย้งในเชิงแข่งขัน ก็มีความโน้มเอียงที่จะทำให้เกิดการขัดขวาง หรือเอาไว้เอาเปรียบกันด้วยประการต่างๆ จึงทำให้คนเรียกร้องการมีกฎหมายดังจะเห็นได้ว่าสังคมในระบบแข่งขันได้พัฒนาภูมิคุณภาพมากจนเป็นสังคมแห่ง rule of law

บางครั้ง การประนีประนอมก็อาจจะเป็นเพียงกลวิธีของฝ่ายหนึ่งที่จะเอาอีกฝ่ายหนึ่งเป็นเครื่องมือ หรือเป็นทางผ่านไปสู่ชัยชนะของตน อย่างคำที่ได้ยินพูดกันมากเมื่อ 20-30 ปีมาแล้ว "แสรวงจุดร่วม สงวนจุดต่าง" ก็เป็นตัวอย่างหนึ่งของการประนีประนอมแบบนี้ ซึ่งเมื่อสำเร็จการตามเป้าหมายนั้นแล้ว สองฝ่ายนี้ก็อาจจะต้องมาซึ้งหรือกำจัดกันเองอีกทีหนึ่ง (ถ้าจะประسانกคอมกเลิน หากทำจุดต่างให้เป็นส่วนเดิมเดิมไม่ได้ ก็ต้องให้สามารถยอมรับความแตกต่างของกันและกัน)

อย่างที่กล่าวแล้วว่า การประนีประนอม (compromise) ไม่เป็นการแก้ปัญหาที่แท้จริง ไม่อาจทำให้เกิดสันติภาพที่ยั่งยืน มุ่งมั่นที่พัฒนาจึงจะต้องไปให้ถึงความประسانกคอมกเลิน หรือความสอดคล้องสามัคคี (harmony)

แต่ละฝ่ายที่ขัดแย้งกันนั้น ต่างก็มุ่งจุดหมายที่จะเอาผลประโยชน์ของตน เมื่อต่างฝ่ายมีจุดหมายของตนคนละทาง ก็ย่อมไม่ได้แต่การประนีประนอม วิธีแก้ปัญหาให้เกิดความประسانกคอมกเลิน ที่ต้องให้ทั้งสองฝ่ายหรือทุกฝ่ายมองเห็น จุดหมายใหญ่เงินเข้าไปซึ่งเป็นประโยชน์ร่วมกัน

ตอนนี้จุดขัดแย้งย้ายไปจากความขัดแย้งระหว่างคนสองฝ่าย หรือหลายฝ่าย กลายเป็นความขัดแย้งระหว่างประโยชน์ย่อยกับประโยชน์ใหญ่องค์รวมฝ่ายนั้นเอง

ถ้าทุกฝ่ายมองเห็นและยอมรับจุดหมายกว้างใหญ่ ที่เป็นประโยชน์ร่วมกันนั้น ก็จะต้องยอมจัดสรรหรือแม้แต่ยอมลดลงประโยชน์ที่เล็กน้อยก่อน การปฏิบัติอย่างนี้ไม่ใช่เป็นการประนีประนอม แต่เป็นการประسانร่วมและคอมกเลินกัน และถ้าจะให้เป็นไปด้วยดีก็อาจจะมีการเกือบกุลกัน ด้วยการทดสอบหรือทดสอบผลประโยชน์ที่ยอมลดลงไปของฝ่ายนั้นๆ ตามสมควร

แนะนำว่า ในหลายกรณี การจะเข้าถึงความประسانสอดคล้องนั้นเป็นไปได้ยาก จึงจะต้องมีการยุติความขัดแย้งด้วยการประนีประนอมบ้าง แต่จะต้องไม่หยุดแค่นั้น ต้องให้การประนีประนอมที่เป็นเหมือนการพักรอบนั้น เป็นขั้นตอนในระหว่างการก้าวไปสู่ความประسانร่วมอย่างเรียบร้อยต่อไป

มีวิธีปฏิบัติอีกอย่างหนึ่งที่ควรนำมาใช้เป็นปัจจัยเกื้อหนุนที่จะแก้ไขความขัดแย้ง คือ ใช้วัฒนธรรมแห่งเมตตาผันแผละ สร้างบรรยายการแห่งความสมานฉันท์ขึ้นมา โดยให้คนทุกฝ่ายเข้าถึงกันในชีวิตประจำวัน ในวิธีชีวิตที่เป็นอยู่จริง เรียกว่าเป็นการเอาด้วยเข้าสماโน ให้คนมีโอกาสสามารถสัมสรรษกัน เกิดความเป็นกันเอง ซึ่งช่วยให้เข้าใจและเห็นใจกัน คือไม่ใช่ไปพูดกันแล้วอกเตียงกันในที่ประชุมเท่านั้น แต่ได้พับประพูดจากันในบรรยายการแห่งการดำเนินชีวิตตามธรรมชาติตัวย อันนี้จะเป็นตัวหนุนอย่างสำคัญในการลดความขัดแย้ง

ในการเข้าถึงกันนั้น ถ้าให้ดี ก็ให้มีโอกาสปฏิบัติตามหลักสังคಹัตตุ 4 ให้ครบ คือ มีการให้แก่กันเพื่อแผ่แบ่งปัน พูดกันด้วยปิยวาจา ทำประโยชน์แก่กัน และมีความเสมอสมานเป็นกันเอง

เท่าที่พูดมา น่าจะสรุปจุดสำคัญในการแก้ไขความขัดแย้งได้ว่า

1. ไม่ติดอยู่กับความขัดแย้ง หรือตกเป็นทางของความขัดแย้ง แต่เอาประโยชน์จากความขัดแย้งให้ได้ โดยเฉพาะประโยชน์ทางปัญญา

2. แกนของปฏิบัติการในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง คือ การมีเจตนาดี ปราารถนาดี ต่อ กัน ด้วยเมตตาธรรม มุ่งสู่สุขหมายที่เป็นการสร้างสรรค์ และมีปัญญาที่จะดำเนินการให้เป็นไปตามเจตนาที่ตั้งไว้

3. ปฏิบัติการในการขัดแย้งและทางยุติความขัดแย้ง ต้องดำเนินไปอย่างเป็นมิตร สุภาพ จริงใจ และเปิดใจต่อกัน มองทุกคนเป็นเพื่อนมนุษย์ ไม่มองแบบแบ่งแยก มุ่งสู่การอยู่ร่วมกัน

4. สร้างบรรยายการแห่งความสมานฉันท์ ด้วยการให้คนทุกฝ่ายเข้าถึงกัน สังสรรค์กันในชีวิตประจำวัน หรือในวิธีชีวิตที่เป็นจริง ตามหลักการเอาด้วยเข้าสماโน

5. จุดที่เป็นการแก้ปัญหาให้เข้าสู่ความประسانสามัคคี คือให้มองเห็นคระหนักในจุดหมายที่กราบในอยู่หนีอื่นไป ซึ่งเป็นประโยชน์ร่วมกันของทุกฝ่าย

ส่วนการแก้ปัญหาที่ข้อนี้ถือเป็น การขาดความเคราะห์ภักดิ์-ถือธรรมเป็นใหญ่-มีคุณลักษณะเป็นมาตรฐานนั้น เป็นคุณสมบัติของคน ซึ่งจะต้องสร้างขึ้นมาด้วยการพัฒนาคุณธรรมยิ่งๆ คือด้วยการศึกษาอย่างลึก

#### ระดับของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งในองค์การนั้นมีลักษณะที่มีความเข้มข้นแตกต่างกันออกไป ซึ่งจำแนกออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ (พรนพ พุกกะพันธุ์, 2544)

1. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล

2. ความขัดแย้งในหน่วยงาน

3. ความขัดแย้งทางสังคม

**ความขัดแย้งระหว่างบุคคล**

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างคนสองคน จำแนกได้ 2 ประเภท คือ

1. ความขัดแย้งตามถ่ายทอดการบังคับบัญชา เช่น หัวหน้างานกับลูกน้อง หรือระหว่างเพื่อนร่วมงาน

2. ความขัดแย้งกันเป็นส่วนตัว เนื่องมาจากการเร้มีความแตกต่างกัน ทั้งอุปนิสัย ใจคอ ลักษณะทำงาน การพูดจา การแสดงออก เป็นความขัดแย้งที่ซ่อนรูปและมีลักษณะปนเกลี้ยงอยู่ ในที่สุดก็จะปรากฏผลของการเป็นการสูญเสียประสิทธิภาพในการทำงาน

**สาเหตุของความขัดแย้งระหว่างบุคคล**

1. ความอิจฉาริษยาและเมื่อคติ

2. ความต่อรับ เจ้าอารมณ์

3. เป็นคนใจน้อย ไม่มั่นคง

4. การรับรู้ และค่านิยมต่างกัน

5. ข้อเท็จจริงต่างกัน เป้าหมายต่างกัน

การให้ความสำคัญต่างกัน

6. วิธีการต่างกัน

7. การแย่งทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด

8. แย่งความเป็นใหญ่ ต้องการมีอำนาจ

9. เช้าใจผิด

10. ผิดหวัง

**ความขัดแย้งในหน่วยงาน**

เป็นความขัดแย้งภายในองค์กรรูปแบบหนึ่งแต่เป็นความขัดแย้งที่ไม่ถูกถกเถียง ไปภายในองค์กรสามารถโดยทั่วไป เป็นเรื่องของความคิดเห็นต่างกันภายในองค์กร ขัดแย้งกับกลุ่มอื่นๆ ภายในองค์กรกันเอง เช่น ฝ่ายขายกับฝ่ายผลิต ฝ่ายวิชาการกับฝ่ายปกครอง เป็นต้น หากไม่ได้รับการแก้ไขแล้วนานไปอาจทำให้ความรุนแรงยิ่งขึ้น ในที่สุดเกิดการแตกแยกแบ่งกันเป็นกึกเป็นเส้าทำให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงาน



## สาเหตุของความขัดแย้งในองค์การ

สาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์การนั้น (วิชัย โภสุวรรณจินดา, 2539) มีสาเหตุสำคัญ 6 ประการ คือ

1. การแข่งขันแย่งชิงทรัพยากร เนื่องมาจากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดขององค์การ ทำให้เกิดการแย่งชิงทรัพยากรเพื่อให้ตนเองได้รับผลประโยชน์ หรือได้ใช้อย่างพอเพียง ผลที่สุดก็จะส่งผลให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์การ

2. การขึ้นอยู่ระหว่างกันของงาน เมื่อบุคคลหรือกลุ่ม ส่องคนเข้าขึ้นอยู่ระหว่างกัน อันเนื่องมาจากการลักษณะของงาน แต่มีเป้าหมายหรือวิธีการทำงานแตกต่างกัน ก็อาจจะเป็นสาเหตุให้บุคคลหรือกลุ่มส่องกลุ่มนั้นเกิดการขัดแย้งได้

3. ความคุณเครื่องของขอบเขตอำนาจหน้าที่ กรณีการแบ่งงานหรือกำหนดบทบาทหน้าที่ไม่ชัดเจนของโครงสร้างการบริหารงานอาจส่งผลให้เกิดกรณีการก้าวเข้าทำงานกัน และกัน จนส่งผลให้เกิดการขัดแย้งขึ้น

4. ปัญหาด้านสถานภาพ ความเสมอภาค เช่น กลุ่มงานที่มีสถานภาพที่ต่ำกว่า แต่ได้พยายามปรับปรุงสถานภาพของกลุ่มสูงขึ้นมีความสำคัญมากขึ้น แต่การปรับปรุงนั้นอาจทำให้กลุ่มอื่นเกิดความรู้สึกถูกกระทำระเทือน

5. อุปสรรคของการติดต่อสื่อสาร เช่น มีการสื่อสารมากเกินไป น้อยเกินไป ไม่ชัดแจ้ง มีการพิศความแตกต่างกัน

6. คุณลักษณะล้วนบุคคล เช่น หัวร้อน เมตจ์การ คำนึงมากทางสังคม การเมือง ศาสนา ความเห็นแก่ตัว ฯลฯ ล้วนเป็นคุณลักษณะที่ก่อให้เกิดการขัดแย้งได้ทั้งสิ้น

## ผลดีผลเสียของความขัดแย้งในองค์การ

บารอน และกรีนเบิร์ก (Baron & Greenberg, 1990) ได้วิเคราะห์ผลดีผลเสียของความขัดแย้งในองค์การหันในทางบวกและทางลบไว้ด้วยประการดังนี้

1. ผลในทางลบ เมื่องค์การเกิดความขัดแย้ง จะเกิดปัญหาดังนี้

- 1.1 เกิดปัญหาทางอารมณ์ของบุคคลที่เกี่ยวข้อง
- 1.2 เป็นปัญหาในการสื่อความเข้าใจระหว่างกัน
- 1.3 งานมักจะไม่เดิน เพราะคนมักจะใส่ใจกับความขัดแย้ง
- 1.4 ทำให้ผู้บริหารใช้อำนาจแบบเผด็จการได้โดยง่าย
- 1.5 พนักงานจะสร้างภาพของความขัดแย้งในทางลบต่อองค์การ

- 1.6 เกิดการแปลงกลุ่ม ดิอสี ดิอเหล่า
2. ผลในทางบวก เมื่อเกิดความขัดแย้งและผู้บริหารสนใจ พยายามแก้ไขที่จะเกิดผลที่เป็นคุณ ดังนี้
- 2.1 นำปัญหา มาสู่การอภิปรายร่วมกัน ทำให้มีการประชุมปรึกษาหารือ
  - 2.2 มีการเสนอความคิดใหม่ วิธีการใหม่ๆ ก้าวเดิน
  - 2.3 สร้างความจงรักภักดีต่อกลุ่ม เกิดการอนุญาติการทำสิ่งของกลุ่ม
  - 2.4 ทำให้เกิดกระบวนการพิจารณาผลงานของแต่ละฝ่าย
  - 2.5 เป็นกระบวนการสร้างแรงจูงใจชนิดหนึ่ง
- ลักษณะความขัดแย้งที่มีประโยชน์ มี 9 ลักษณะ ดัง
1. เป็นความขัดแย้งที่จะช่วยทำให้เข้าใจความคิดเห็น การรับรู้ ทัศนคติ ค่านิยม และจุดยืนของบุคคล และใช้การมีส่วนร่วมเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้ง
  2. เป็นความขัดแย้งที่ทำให้หันผู้นาและผู้ตามมีความตื่นตัว สร้างหาข้อมูลที่ถูกต้อง ร่วมมือกันทำงานด้วยความสุขุม รอบคอบ เพื่อบรรลุสิ่งที่ต้องการ
  3. เป็นความขัดแย้งที่มีเป้าหมายเหมือนกันหรือสอดคล้องกัน แต่ขัดแย้งกันในวิธี การที่จะบรรลุเป้าหมายนั้นๆ
  4. เป็นความขัดแย้งกันในหลักวิชา มิใช่ขัดแย้งกันเนื่องมาจากการตัดสินใจ
  5. ความขัดแย้งเป็นไปอย่างมีเหตุผล ใช้เหตุผลเป็นปัญญาในการแก้ปัญหาความขัดแย้งมากกว่าจะใช้อารมณ์เป็นเครื่องตัดสิน
  6. คู่ขัดแย้งพยายามเข้าใจอีกฝ่ายหนึ่ง มีความติดอย่างผู้ให้สูญ พยายามฟื้นความหมายเพื่อเข้าใจความสนใจ ความต้องการ และความคิดเห็นของอีกฝ่ายหนึ่ง
  7. เป็นความขัดแย้งที่จะสร้างความก้าวหน้า และพัฒนาหน่วยงานหรือองค์กร
  8. เป็นความขัดแย้งที่มุ่งประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตนโดยพระหนักถึงคุณธรรมและจริยธรรมในสังคม
  9. เป็นความขัดแย้งที่จะไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งอย่างอื่นหรือไม่เป็นข้ออ้าง เพื่อให้เกิดความขัดแย้งอย่างใหม่ขึ้นมาอีก
- ลักษณะของความขัดแย้งไม่มีประโยชน์มี 7 ลักษณะ ดัง
1. เป็นความขัดแย้งที่มุ่งจะเอาชนะกันให้ได้ โดยใช้วิธีการต่างๆ พาด เช่น ใช้อ่านอาจ อารมณ์ ล้านวนโวหาร กฎหมาย หรือซ่องวางของเรเบียน

2. คุ้มขัดแย้งไม่พวยยามจะเข้าใจฝ่ายตรงกันข้าม งดหรือลดการสื่อความหมายหรือสื่อความหมายอย่างนิดเป็นนิ่ง

3. คุ้มขัดแย้งพวยยามที่จะเห็นว่าฝ่ายคนถูกต้องที่สุด คนอื่นเป็นฝ่ายผิด โดยอ้างเหตุผลที่ฟังไม่เข้าหรือรับฟังไม่ได้ เช่น อ้างความเป็นหัวหน้า อ้างนโยบายที่ชอบด้วยเหตุผล คนมีอายุมากจะอ้างว่ามีประสบการณ์มากกว่าหรืออ่านน้ำร้อนมาก่อน คนมีอายุน้อยก็จะมาอ้างความทันสมัย ความรวดเร็ว

4. แก้ปัญหาความขัดแย้งไม่ตรงประเด็น เช่น ระหว่างความขัดแย้งกับคนอื่นที่ไม่เกี่ยวข้อง ก่อให้เกิดอดีตส่วนบุคคล เกิดแนวร่วมในความขัดแย้ง

5. ผู้บริหารมักจะแก้ความขัดแย้งโดยยึดผลประโยชน์ของกลุ่มคนหรือของคณะที่ตนนั้นเดินเป็นที่ตั้ง โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมหรือของหน่วยงาน

6. ผู้บริหารมักจะจัดการกับความขัดแย้งด้วยวิธีการ "มองไกลส์" มากกว่า "มองใกล้" และ "มองแคบ" มากกว่า "มองกว้าง" ต้องการเพียงเพื่อยุติความขัดแย้งเท่านั้น โดยไม่คำนึงถึงว่าการกระทำของตนจะก่อให้เกิดความขัดแย้งอีกอีกครั้ง

7. เป็นความขัดแย้งที่ผู้บริหารจัดการกับความขัดแย้งโดยมุ่งที่ความอยู่รอดของคนมากกว่าความอยู่รอดและความเจริญขององค์กรในอนาคต

#### พื้นฐานที่สำคัญเพื่อลดความขัดแย้ง

1. รู้จักรูปแบบความขัดแย้ง รู้จักรูปแบบสัญญาณบุคคลคนนั้นให้ดีว่าเขามีอุปนิสัยใจคอเป็นเช่นไร มีความสามารถในการต้านทานไร

2. รู้จักการวิเคราะห์และเข้าใจตนเอง สามารถวิเคราะห์การทำงาน และความคิดของตนเองได้ดี ที่นำมาปรับปรุงแก้ไขส่วนที่ไม่ดีให้ดีขึ้น

3. รู้จักการวิเคราะห์และเข้าใจบุคคลอื่น โดยสังเกตพฤติกรรม พูดคุยซักถาม ทำงานร่วมกัน ตรวจสอบและสังเกตจากผลงานที่เขาทำ

4. รู้จักสภาพแวดล้อม การรู้จักสภาพแวดล้อมจะมีส่วนช่วยในการเลือกใช้วิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ได้อย่างดีและเหมาะสม

#### วิธีการป้องกันความขัดแย้ง

วิธีการป้องกันความขัดแย้งในหน่วยงานเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีคือเพื่อการป้องกันยอมตึกว่าแก้ไขเข้าท่านอง "กันไว้ดีกว่าแก้" ถึงแม้ว่าการขัดแย้ง เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลาทั้งหมด

อัลเด็ก และสเติร์นส์ (Aldag & Stearns, 1987) ได้เสนอแนวทางการป้องกันความขัดแย้งไว้ 4 วิธี ดังนี้

1. กำหนดจุดมุ่งหมายของหน่วยงานให้ชัดเจน หมายถึง ต้องสื่อความเข้าใจกับสมาชิกขององค์กรทุกระดับให้เข้าใจจุดมุ่งหมาย การทำงานร่วมกัน มีเป้าหมายการทำงานเดียวกัน วิธีการสำคัญได้แก่การกำหนดแนวโน้มภายในให้ชัดเจน รวมทั้งกำหนดแผนปฏิบัติ การทำงานให้ทุกฝ่ายยึดถือปฏิบัติ โดยถือว่าทุกคนเดินอยู่บนถนนสายเดียวกัน
2. กำหนดโครงสร้างของหน่วยงานให้ชัดเจน โครงสร้างขององค์กรจะกำหนดภาระหน้าที่ความรับผิดชอบและแนวทางประสานงานระหว่างหน่วยงาน การปฏิบัติภารกิจ หรือการดำเนินกิจกรรมทางงานจะเป็นไปอย่างมีเอกภาพ หากโครงสร้างของหน่วยงานไม่สัมภาน การใช้อำนาจของแต่ละฝ่ายจะไม่ก้าวทับกัน โอกาสและความขัดแย้งเชิงบทบาทก็จะลดน้อยลงไป
3. ปรับปรุงพัฒนากระบวนการสื่อความเข้าใจ การสื่อความเข้าใจระหว่างบุคคล ระหว่างกลุ่ม และระหว่างหน่วยงาน เป็นปัจจัยที่จำเป็นสำหรับการประสานความร่วมมือ ร่วมใจด้วยกัน ดังนั้นผู้บริหารที่ขาดความรู้และทักษะในการสื่อความเข้าใจ ก็ย่อมมีโอกาสสร้างสถานะเหตุของความขัดแย้งในด้านต่างๆ ได้ง่าย
4. หลีกเลี่ยงสถานการณ์ แพ็-ชนะ ผู้บริหารไม่ควรสร้างเงื่อนไขใดๆ เพื่อให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งได้รับชัยชนะหรืออิกรายหึ่งรุ้สึกพ่ายแพ้ เพราะเหตุว่า เมื่อมีผู้ชนะก็ย่อมมีฝ่ายแพ้ อาการเสียหน้าหรืออับอายก็จะเกิดขึ้น สร้างบรรยายภาคองค์การในลักษณะเป็นศัตรุต่อกัน

#### เทคนิคการลดความขัดแย้ง

เมื่อมีความขัดแย้งปะగ្ញើបានแล้ว เป็นหน้าที่ของผู้บริหารในการหาแนวทางลดความขัดแย้งเพื่อมิให้ความขัดแย้งบานปลายออกไปกล้ายเป็นความขัดแย้งที่รุนแรง (Violence Conflicts) ซึ่งจะไม่เป็นผลดีต่องค์การ เนลสัน (Neilsen, 1972) ได้เสนอเทคนิคการลดความขัดแย้ง 9 ประการดังนี้

1. แยกกลุ่มขัดแย้งออกจากกัน เป็นการตัดปัญหาไว้ก่อนโดยเฉพาะความขัดแย้งระหว่างบุคคลนั้น ถ้าหากคนไม่ถูกกันก็ควรแยกหน้าที่การทำงานออกจากกัน ไม่ต้องพึ่งพากันเป็นเด่น
2. ยึดถือระเบียบข้อบังคับของหน่วยงานเป็นหลัก เป็นวิธีการที่ใช้อำนาจหน้าที่ของบุคคลเข้าช่วย ตามระเบียบข้อบังคับและยอมรับกติการ่วมกัน

3. ลดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มที่ขัดแย้ง หมายถึง วิธีการกำหนดขอบเขตของฝ่ายขัดแย้งกันเสียใหม่ เป็นการทบทวนบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบให้ชัดเจน ส่วนใดที่มีความซ้ำซ้อนกันก็ต้องทำความตกลงกันแบ่งแยกความรับผิดชอบให้ชัดเจน

4. กำหนดด้วยบุคคลทำหน้าที่ ประสานความขัดแย้ง หมายถึง การแต่งตั้งบุคคลที่ฝ่ายขัดแย้งทั้งสองกลุ่มต่างรู้จักมั่นคงและยอมรับนารมีเป็นผู้ไกลบปญหาขัดแย้งที่เริ่มต้นขึ้น

5. เปิดทางเจรจาหรือให้เผชิญหน้ากัน (face to face) มีการอภิปรายร่วมกัน เพื่อหาข้อยุติ ความสามารถของประธานในที่ประชุม เป็นองค์ประธานสำคัญของความส่าเร็ว

6. แต่งตั้งบุคคลภายนอกเข้าร่วมแก้ไข หมายถึง การแสวงหาบุคคลที่มีความชำนาญเฉพาะอย่าง ไม่มีผลประโยชน์ได้เสียกับฝ่ายขัดแย้งฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งทำหน้าที่เจรจา กับตัวแทนของแต่ละฝ่าย เทคนิคบริการนี้จะใช้เฉพาะเมื่อปัญหาความขัดแย้งเกิดทางด้าน (dead-lock)

7. การหมุนเวียนสับเปลี่ยนตำแหน่ง วิธีการนี้จะช่วยลดปัญหาความขัดแย้งได้ในระยะยาว เพราะเหตุว่าเมื่อบุคคลต่างได้เคยมีประสบการณ์การทำงานประเภทเดียวกัน ยอม มีความเข้าใจสภาพปัญหานอกลักษณะเดียวกัน การเข้าใจกันหรือเห็นอกเห็นใจกันเมื่อต่างฝ่ายประสบปัญหาก็จะเกิดขึ้น

8. ผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ หมายถึง กรณีที่มีปัญหาความขัดแย้ง เป็นเรื่องของส่วนรวม ทุกฝ่ายต่างปัดความรับผิดชอบ และต่างโหยความผิดให้กันเอง ผู้บุริหารควรเอาตัวเองไปเกี่ยวข้อง โดยประกาศรับผิดชอบกับความเสียหายที่เกิดขึ้น ฝ่ายที่ขัดแย้งกัน อาจร่วมมือกันแก้ปัญหา เพื่อผู้บังคับบัญชาได้

9. จัดโครงการฝึกอบรมการทำงานร่วมกัน เป็นวิธีการที่ผู้บุริหารคัดเลือกด้วยบุคคลในแต่ละหน่วยงานเข้ารับการศึกษาอบรม เพื่อสร้างความคุ้นเคย และได้รับประสบการณ์ในลักษณะเดียวกัน เป็นวิธีการลดความขัดแย้งได้แต่เริ่มแรก

#### การบริหารความขัดแย้ง

การบริหารความขัดแย้งเกี่ยวข้องกับการบริหารนิจฉัยเพื่อศึกษาสถานการณ์ สาเหตุของความขัดแย้ง และหาสาเหตุของความขัดแย้ง การเข้าแทรกแซงการท้าให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับพอเหมาะสม และส่งผลให้องค์การมีประสิทธิภาพ ผู้บุริหารจะต้องเข้าใจ วิเคราะห์ ตัดสินใจและดำเนินการอย่างหนึ่งในการบริหารความขัดแย้งจาก 3 ประการดังไปนี้

1. กระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งที่สร้างสรรค์และมีประโยชน์ในหน่วยงานหรือองค์การ เมื่อในหน่วยงานหรือองค์การมีความขัดแย้งค่อนข้างต่ำ

2. ลดระดับความขัดแย้ง หรือรับความขัดแย้งในเมื่อมีความขัดแย้งในระดับสูง เกินไปจนเกิดผลเสียแก่องค์การ

3. แก้ปัญหาความขัดแย้ง

#### กระบวนการในการบริหารความขัดแย้ง

ผู้บริหารในองค์การจำเป็นต้องแยกแยะระหว่างความขัดแย้งที่มีประโยชน์กับความขัดแย้งที่ไม่มีประโยชน์ ความขัดแย้งที่ไม่มีประโยชน์ควรคลายหรือกำจัดออกไป ผู้บริหารจำเป็นต้องศึกษาถึงทางเลือกซึ่งความขัดแย้งจะคลาย วัดถูกประสมศักดิ์ของการบริหารความขัดแย้งควรจะทำให้ความขัดแย้งมีอยู่แต่ก็ให้เกิดความติดสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ ฝ่ายบริหารควรสูงพิจารณาบุคคลที่สามารถทำางานภายใต้ความตึงเครียดของสถานการณ์ความขัดแย้งได้ เพื่อให้เกิดผลผลิตแก่องค์การได้อย่างไม่ยั่นย่อ นักบริหารจำเป็นต้องพยายามลดปัญหาความขัดแย้งบางเรื่องลงให้อยู่ในระดับที่ก่อให้เกิดความก้าวหน้าในองค์การ

กระบวนการบริหารความขัดแย้ง แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ

1. การวินิจฉัยความขัดแย้ง หมายถึง การพิจารณาสาเหตุของความขัดแย้ง

2. การนิยามปัญหาความขัดแย้ง หมายถึง การพิจารณาธรรมชาติของความขัดแย้ง ว่า เป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล หรือ ระหว่างกลุ่ม

3. การพิจารณาผลที่จะตามมาของความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาว่าผลของความขัดแย้งที่จะตามมาเป็นอย่างไร เป็นไปในทางที่ดี หรือไม่ดี

4. ยุทธศาสตร์ในการบริหารความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาว่าจะใช้เทคนิคใดในการบริหารความขัดแย้งให้เหมาะสมกับสถานการณ์

#### ยุทธศาสตร์ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

โดยทั่วไปแล้วยุทธศาสตร์ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งมีอยู่ 3 แบบ คือ

1. แบบแพ-ชนะ

2. แบบแพ-แพ

3. แบบชนะ-ชนะ

การเลือกใช้ยุทธศาสตร์แบบใด ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่อไปนี้

1. ประสบการณ์เดิมเกี่ยวกับความขัดแย้งของแต่ละคน

2. การรับรู้เกี่ยวกับอานาจในสถานการณ์ขัดแย้ง
3. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลก่อนเกิดความขัดแย้ง
4. มีทักษะที่จำเป็นในการแก้ไขความขัดแย้ง เช่น ความสามารถในการสื่อสาร การฟัง การพูด

การเลือกใช้ยุทธศาสตร์ใดต้องคำนึงถึงสถานการณ์และtribe ที่จะเกิดตามมา

#### **แบบแพ้-ชนะ (win - lose strategy)**

การแก้ปัญหาแบบนี้จะมีฝ่ายเดียวที่ชนะ ผู้แพ้จะไม่พอใจ อาจเตือนแล้วห้ามซัย การแก้ปัญหาแบบนี้จึงมักก่อให้เกิดปัญหาขัดแย้งต่อไป ส่วนตัวของการแก้ปัญหาแบบแพ้-ชนะ คือความรวดเร็ว ไม่มีค่าเสีย เหมาะสำหรับสถานการณ์ที่อยู่ในขั้นวิกฤต หรือไม่มีความปลอดภัย ส่วนผลเสียที่อาจเกิดตามมา คือ บุคคลมีความก้าวร้าว มองฝ่ายตรงข้ามในแง่ร้าย ไม่เห็นใจ ฝ่ายตรงข้าม

#### **แบบแพ้-แพ้ (lose - lose strategy)**

การแก้ปัญหาแบบนี้คือการประนีประนอม ทั้งสองฝ่ายจะได้รับผลกระทบโดยชันไม่เท่ากัน ตามวัตถุประสงค์ การแก้ปัญหาแบบนี้ใช้ความสามารถในการเจรจาต่อรองเป็นประเด็นสำคัญ เป็นการหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง

การแก้ปัญหาวิธีนี้อาจทำให้ความขัดแย้งลดลงได้บ้างแต่อาจเป็นการหยุดชะงัก ขั้วค่า ซึ่งอาจเกิดขึ้นใหม่ได้เมื่อมีเงื่อนไขเพียงเล็กน้อย

ประโยชน์สำคัญของการเจรจาต่อรอง ทำให้ทราบความคิด ความคาดหวัง และ ความสำคัญของอีกฝ่ายทำให้หายใจในการเจรจาครั้งต่อไป

#### **แบบชนะ-ชนะ (win - win strategy)**

การแก้ปัญหาแบบนี้เป็นการแก้ปัญหาที่มีทั้งเหตุผล และวิธีสร้างสรรค์ เป็นการ แล้วหาข้อดีของทั้งสองฝ่าย และพยายามของทุกฝ่าย ขึ้นอยู่กับความใจกว้างและความจริงใจ ของทุกฝ่าย เน้นที่เป้าหมาย การให้ทุกฝ่ายได้รับผลกระทบโดยชันสูงสุด และการร่วมมือเพื่อแก้ ปัญหา ทั้งสองฝ่ายต้องรับผิดชอบร่วมกันในการแล้วหาทางออกโดยมุ่งที่ปัญหา ซึ่งต้องมี ข้อมูลที่ถูกต้อง และทุกฝ่ายต้องมีความรู้สึกที่ดี วิธีนี้ต้องมีความไว้วางใจกัน เปิดเผย และ จริงใจกัน

### **บัญญัติ 10 ประการในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง**

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544) ไดเสนอแนวทางการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ดังนี้

1. หลีกเลี่ยงการโต้เถียงด้วยอารมณ์
2. นำบุคคลที่สามมาไกล่เกลี่ยหรือฝานักเจรจาต่อรองมาช่วย
3. ปรับเปลี่ยนเงื่อนไขที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง
4. แล้วหาจุดร่วม สงวนจุดต่าง
5. มุ่งให้ทุกกลุ่มค้านึงถึงเป้าหมายสูงสุด
6. ให้ทุกกลุ่มมุ่งเน้นไปที่ปัญหา
7. ชี้ให้เห็นถึงการต่อสาธารณะให้เข้าใจไม่ตรงกัน
8. พยายามหลีกเลี่ยงมิให้คู่กรณีกล่าวอ้างข้อเท็จจริง
9. ให้คู่กรณีขัดแย้งสลับบทบาทกัน
10. ใช้อ่านจากบังคับ ยุติข้อขัดแย้ง

การแก้ปัญหาความขัดแย้ง สกุลรัตน์ กมุกมาศ (2550) วิเคราะห์เจาะลึกการศึกษาไทยและการศึกษาต่างประเทศอย่างน่าสนใจ ทำให้คนอเมริกันซึ่งมาจากหลายเผ่าพันธุ์ หลายเชื้อชาติ ตั้งแต่ตอนต้นของเพียพเข้ามายังต้น Hayden ใหม่ที่คันพับเมื่อประมาณ 200 กว่าปีมาแล้ว และก็ยังมีชาติที่ฝ่ายแพ้สองครามหลายเชื้อชาติสายพันธุ์ แต่ทำให้เราจึงอยู่รวมกันได้ ดร.สกุลรัตน์ พุดถึงเรื่องคุณภาพของคนโดยเฉพาะเยาวชนจากประเทศสหรัฐอเมริกาว่า

นิสัยของคนอเมริกันโดยรวมจะไม่เชื่อเรื่องง่ายๆ หรือยอมคนง่ายๆ จะฟังมากกว่า พูด เวลาฟังเข้าจะไม่พูดสวนคำ จะหยุดคิดสักนิด แล้วตอบเป็นจกๆ ว่าไม่เห็นด้วยหรือเห็นด้วย เรื่องใดที่เกี่ยวกับกฎหมาย หลักการ ความคิด อุดมการณ์ ความถูกต้อง จะไม่ยอมรับง่ายๆ แต่เมื่อถูกกันเสร็จแล้ว ไม่เกิน 5 นาที ก็จะเลิกหงะเหลือกัน และกลับมาพูดติดตัวกัน เป็นปกติเหมือนไม่มีอะไรเกิดขึ้น ชาวต่างชาติอย่างเราเมื่อไปอยู่ร่วมสังคมกับเขามาใหม่ๆ จะรับไม่ได้ แต่พออยู่กับเข้าไปนานๆ ก็เริ่มติดนิสัยโดย自然 เอาเหตุผลออกมานั่งคุยกับเขานั่งเหตุผลไครชนะก็ต้องยอมกัน

กลยุทธ์เป็นสังคมที่อยู่ด้วยกันโดยใช้ปัญญา แต่ไม่ใช้อารมณ์ จะนั่นอเมริกันชนจึงสงบสุข เพราะเข้าจะใช้ปัญญาแก้ปัญหาร่วมกัน เพื่อความถูกต้องสมบูรณ์ บ้านเมืองของเราจึงร่วมกันแก้ปัญหาอย่างมีระบบ

อีกอย่างหนึ่งที่เห็นได้ชัดคือ คนในสังคมพูดภาษาเดียวกันหมด ค่าว่าภาษาเดียวกัน หมายถึง ความเข้าใจที่ตรงกัน ความเข้าใจในการปฏิบัติดนเพื่อความเป็นผลเมืองคี ความเข้าใจในการปฏิบัติดนให้ถูกต้องตามระเบียนของสังคม และความเข้าใจในการปฏิบัติ กับคนอื่น เช่น รู้จักขอโทษ ขอบคุณ ให้โอกาสคนอื่นที่มาก่อนโดยการเข้าคิว ให้โอกาสคน อื่น และมีความสุภาพอ่อนน้อมต่อ กัน รวมไปถึงความเคารพในลิขิตของคนอื่น พลเมืองรู้ หน้าที่ของตนว่าอะไรเป็นหน้าที่ และสิทธิ ตนอเมริกันจะห่วงเห็นและรักตัวคริสต์วิจิตร

อารมณ์ศรี เทียนทอง (2544) วิจัยเกี่ยวกับการแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยชื่อเรื่อง ว่าบุคลาศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ลัมพันธ์กับความพึงพอใจของบุคลากรในโรงเรียน มัธยมศึกษาภูมิภาคตะวันตก พบว่า ผู้บริหารใช้บุคลาศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งยังเป็น แบบ แพ้-ชนะ มากกว่าแบบอื่น ส่วนด้านความพึงพอใจของบุคลากรต่อการใช้บุคลาศาสตร์ การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า รูปแบบบุคลาศาสตร์การแก้ปัญหานั้น บุคลากรยังพอใจต่อการใช้บุคลาศาสตร์การแก้ปัญหาแบบ แพ้-ชนะ มากกว่าแบบอื่น ส่วน บุคลาศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้-แพ้ และแบบชนะ-ชนะ มีความสัมพันธ์กับ ความพึงพอใจของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญ

ดังแม้ว่า การบริหารการขัดแย้งจะเป็นงานที่ท้าทายความสามารถของผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารเองจะต้องศึกษาเรียนรู้และจะต้องวิเคราะห์ข้อโต้แย้งนั้นๆ ไม่ปล่อย ค่าราคากัน โดยพยายามแก้ไขเพื่อให้เกิดปัญหาน้อยที่สุด ศุภศิริ ตาปนานนท์ (2542) ได้ ศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการและวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ในเขตบูรพา จากการวิจัย พบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร เลือกการแก้ไขความ ขัดแย้งแบบประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาเป็นแบบการร่วมมือ และแบบการหลอกเลี้ยง ตามสำคัญ ส่วนแบบการปะรองคงมีผู้เลือกน้อยมาก และแบบการแข่งขันมีผู้เลือกน้อยที่สุด

2. อายุมีความสัมพันธ์กับการเลือกวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนดัชนี้平均 ได้แก่ เพศ รุ่นวัย การศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียนมีความสัมพันธ์ กับการเลือกวิธีแก้ไขความขัดแย้งอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

นอกจากนี้ การบริหารความขัดแย้งจากผลงานการวิจัยหลายท่าน มีความน่าสนใจ อย่างยิ่ง แต่จะเลือกนำเสนอเพียงบางกรณีเท่านั้น อาทิ สุนิล เพ่งประภกฤติ (2537) ศึกษา

แบบภาวะผู้นำกับวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พนวฯ

1. ผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนใช้แบบภาวะผู้นำแบบหนึ่งงานมากที่สุด รองลงมาคือ แบบนักบุญ และน้อยที่สุดคือ แบบนักบุญ และการแก้ไขความขัดแย้งใช้วิธีการร่วมมือมากที่สุด รองลงมาคือ วิธีการเอกสาร และน้อยที่สุด คือ วิธีการประนีประนอม

2. ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานครเกี่ยวกับการใช้แบบภาวะผู้นำและการใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

3. ความสัมพันธ์ของแบบภาวะผู้นำกับวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานครไม่มีความสัมพันธ์กัน

นอกจากนี้ ธนาสุทธ แก่นแก้ว ให้ความสนใจที่จะศึกษาสาเหตุและวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545) จากผลการวิจัย พนวฯ

1. สาเหตุความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษา ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูอาจารย์มีสาเหตุมาจากความแตกต่างในเกณฑ์การประเมินผลและระบบการให้รางวัลมากที่สุด รองลงมาคือ การพึงพาอาศัยใช้ทรัพยากรอย่างเดียว ก้าว ความไม่พอใจในบทบาทการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การบิดเบือนข่าวสาร ความแตกต่างของสมาชิก รูปแบบที่เป็นทางการมีน้อย และความไม่ลงรอยในสถานภาพ ตามลำดับ

2. สาเหตุความขัดแย้งตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูอาจารย์ที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่ สาเหตุจากรูปแบบที่เป็นทางการมีน้อย ความแตกต่างในเกณฑ์การประเมินผลและระบบการให้รางวัล การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และความไม่ลงรอยในสถานภาพ

3. การแก้ไขความขัดแย้งตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูอาจารย์ พนวฯ ผู้บริหารแก้ไขความขัดแย้งโดยการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุมากที่สุด ในสาเหตุการพึงพาอาศัยใช้ทรัพยากรอย่างเดียว ก้าว ความแตกต่างในเกณฑ์การประเมินผลและระบบการให้รางวัล การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความแตกต่างระหว่าง สมาชิก

ความไม่ลงรอยในสถานภาพ ความไม่พอใจในบทบาท และการบิดเบือนข่าวสาร ส่วนสาเหตุจากรูปแบบที่เป็นทางการมีน้อย ผู้บริหารใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยกำหนดเป้าหมายงาน หรือให้งานทำร่วมกันมากที่สุด

และ เอก trojne ถ้วนควิล (2541) สนใจศึกษาในเรื่องความขัดแย้งโดยศึกษาสาเหตุความขัดแย้ง และวิธีจัดการกับความขัดแย้ง ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง ผลการวิจัยที่สำคัญมีดังนี้

1. สาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน พิจารณาจากค่าเฉลี่ย มีสาเหตุจากด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงานสูงสุด รองลงมาได้แก่ ความแตกต่างของวิธีการทำงาน ความแตกต่างของประสบการณ์ชีวิต และมนุษยสัมพันธ์ระหว่างครู ความล้าดับ โดยเป็นสาเหตุ ความขัดแย้งในระดับปานกลาง

2. การเลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง พนวจ เลือกใช้วิธีประนีประนอม เป็นอันดับหนึ่ง โดยเลือกใช้น้อยครั้ง รองลงมา “ได้แก่ วิธีเผชิญหน้า วิธีไสส์เกลี่ย วิธีหลีกเลี่ยง โดยเลือกใช้นำงครั้ง และวิธีบังคับ เลือกใช้น้อยที่สุดตามล้าดับ

3. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง ที่มีอายุ ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร และขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงานด้วยกัน มีทัศนะต่อ การเลือกวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแต่ละวิธีไปแตกต่างกัน

จะเห็นว่า การขัดแย้งมีอยู่ทั่วทุกหนทุกแห่ง ที่ใดมีคน ที่นั่นมีความขัดแย้ง ณรงค์ บุญสายชวัญ (2536) สนใจศึกษา “ความขัดแย้งทางสังคมในกระบวนการพัฒนาเศรษฐกิจ ระดับห้องเรียน : ศึกษาเฉพาะกรณีหมู่บ้านแห่งหนึ่งในอำเภอหัวไทร จังหวัดนครศรีธรรมราช”

จากการศึกษาพบว่า ผลกระทบที่ไม่ได้คาดหมายจากนโยบายการพัฒนาของรัฐ โดยกรณีน่าสังเคราะห์เป็นอย่างมาก คือความไม่สงบในระดับสังคม ซึ่งทำให้มีการขยายพื้นที่มากขึ้นอย่างรวดเร็ว ปราบปรามการลักพาตัว ที่ไม่ได้คาดหมายตามมาคือ การปล่อยน้ำเต็มจากบ่อกรุ้งไปทำลายพื้นที่นาข้าวและพื้นที่ต่างๆ ตลอดจนทำลายพืชผลทางการเกษตรของชุมชนให้ได้รับความเสียหายอย่างรุนแรงในที่สุดกล้ายเป็นความขัดแย้งทางสังคมขึ้น

จากสภาพการณ์นี้ ทำให้เกษตรกรนาข้าวเคลื่อนไหวในลักษณะต่างๆ เพื่อให้มีการแก้ไขปัญหา โดยเฉพาะการเรียกร้องต่องค์กรราชการหลายครั้ง ส่วนการตอบสนองของทางราชการมักจะไม่สอดคล้องกับความต้องการของเกษตรกร ทั้งนี้เนื่องจากเจ้าหน้าที่ต่างก็มีประโยชน์ตอบแฝงในการเป็นเจ้าของนาทุ่งอยู่ด้วย ฉะนั้นจึงมักจะอาศัยสถานการณ์การเคลื่อนไหวของเกษตรกรเป็นเงื่อนไขในการเสนอให้มีการพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพและผลผลิตการท่านาทุ่งแทนในที่สุดแล้วเกษตรกรไม่ได้รับความช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหา ใหญ่ที่เป็นรูปธรรมเลย ขณะเดียวกันปรากฏการณ์ความเดือดร้อนของเกษตรกรและการปลดยัน้ำเต็มสูนาข้าว ยังมีอยู่สืบเนื่องมาถึงปัจจุบันหากไม่มีการดำเนินการอย่างต่อไป หนึ่งเพื่อแก้ไขปัญหาแล้ว นอกจากเกษตรกรนาข้าวจะถูกข้าแม่ใจจนเศรษฐกิจและครอบครัวแตกสลายพร้อมๆ กัน นาทุ่งของที่จะถูกมลพิษจนไม่สามารถจะอยู่รอดในระยะยาวได้ ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างเร่งด่วนที่จะต้องมีกระบวนการแก้ไขจากองค์กรรัฐบาลส่วนกลางอย่างชัดเจน โดยเฉพาะแนวทางการพัฒนาเกษตรกรแบบยั่งยืน ที่ทุกฝ่ายต่างก็ได้รับประโยชน์และการดำเนินการได้ ก็ไม่ควรจะหันกลงว่าไปทำลายผลประโยชน์ของใคร

การแก้ไขความขัดแย้งนั้นก็ต้องอาศัยอำนาจการเมืองผู้นำสู่การเข้ามาร่วมแก้ปัญหา ดังที่ สมยศ ศิลปโยดม (2540) ศึกษา "ผู้นำชุมชนกับการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในชุมชน"

#### ผลของการวิจัยพบว่า

1. สภาพภูมิหลังของผู้นำชุมชน บางตัวแปร ได้แก่ ภูมิล้ำนา อาชีพ และสถานการสมรส มีความสัมพันธ์กับการคาดหวังต่อผลที่เกิดขึ้นภายหลังเข้าแก้ไขปัญหา ความขัดแย้งในชุมชน

2. ปัจจัยภาวะความเป็นผู้นำของชุมชนบางตัวแปร ได้แก่ ความเข้าใจปัญหาในชุมชน ลักษณะการได้มาซึ่งตำแหน่ง การเป็นที่ทึ่งและไว้วางใจจากประชาชน และความ เป็นผู้ทัน ต่อข่าวสารปัจจุบัน มีความสัมพันธ์กับการคาดหวังต่อผลที่เกิดขึ้น ภายหลังเข้าแก้ไขปัญหา ความขัดแย้งในชุมชน

มีคนกล่าวว่า การขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมชาติของคนเมื่อมีคนทำ งานเป็นจำนวนมาก ความขัดแย้งด้านอรามณ์ สังคม และอื่นๆ ก็ยอมบังเกิดขึ้น ภาคกมล คำตี (2538) ทำการวิจัยเรื่องความขัดแย้งภายในองค์การ ศึกษากรณีฝ่ายวิศวกรรมของบริษัท ดาต้าแมท จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประเภท สาเหตุ ทัศนคติ ผลและวิธีบุต ความขัดแย้ง และเพื่อเปรียบเทียบทัศนคติของผู้บริหารและพนักงานทั่วไปในฝ่ายวิศวกรรม

ของบริษัท ดาต้าเมท จำกัด (มหาชน) ก่อตุ้มตัวอย่างประชากรด้วยผู้บริหารฝ่ายวิศวกรรม จำนวน 74 คน และพนักงานทั่วไปในฝ่ายวิศวกรรม จำนวน 144 คน ซึ่งได้มาจากการสุ่มตัวอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ประกอบด้วย แบบตรวจสอบรายการเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของก่อตุ้มตัวอย่าง และมาตราส่วนประมีนค่าเกี่ยวกับประเภทอาชีวศึกษา ผลและวิธีบัญคิดความขัดแย้ง วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการทดสอบค่าที (*t-test*) และการทดสอบค่าไชสแควร์ (*Chi-Square*) ผลการวิจัยพบว่า

1. ประเภทความขัดแย้ง เรียงตามลำดับความรุนแรงจากมากไปน้อย ได้แก่ ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับแผนกอื่น ความขัดแย้งระหว่างแผนก และความขัดแย้งในแผนก
2. สาเหตุความขัดแย้งเรียงตามลำดับได้แก่ งบประมาณที่ได้จัดสรรไม่สอดคล้องกับความต้องการ วัสดุที่ได้รับไม่เพียงพอ และกำลังในหน่วยงานไม่เหมาะสมกับปริมาณงาน
3. สาเหตุของความขัดแย้งที่มีความสัมพันธ์กับระดับความขัดแย้ง เรียงตามลำดับได้แก่ การประสานงานในหน่วยงานขาดประสิทธิภาพ บุคลากรในหน่วยงานไม่ชัดเจนในอำนาจหน้าที่ บุคลากรในหน่วยงานมีความรู้สึกไม่มั่นคงในการทำงาน
4. ความเชื่อและค่านิยมที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับระดับความขัดแย้ง
5. ผู้บริหารและพนักงานทั่วไปมีทักษะคิดต่อความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน
6. ความขัดแย้งภายในองค์การก่อให้เกิดผลต่ำมากกว่าผลเสีย โดยเฉพาะอย่างยิ่งก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และสร้างเอกลักษณ์ของก่อตุ้ม
7. ผลเสียของความขัดแย้งมีความสัมพันธ์กับประเภทของบุคลากร กล่าวคือ พนักงานทั่วไปให้ความคิดเห็นว่าความขัดแย้งก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผู้บริหาร
8. วิธีบัญคิดความขัดแย้งเรียงตามลำดับ ได้แก่ การเพิ่มความเกี่ยวพันทางสังคม การประเมินผล และการให้ข้อมูลที่เป็นไปได้ระหว่างกัน

การขัดแย้งไม่ได้เกิดเฉพาะกับคนเอง องค์กรเล็กๆ เท่านั้น องค์กรใหญ่ๆ จนถึงระดับประเทศ ก็ยังมีให้เห็นบ่อยๆ อาทิ ประเทศไทย ความไม่สงบอยู่กัน การเอกสาร เอาเเนรี่ยน ความขัดแย้งในบางเรื่องก็เป็นเรื่องที่นาความเสียหายมาสูงองค์การ จนถึงระดับประเทศ ศิวนุรัน เซาว์ติลป (2538) ศึกษาเรื่องความขัดแย้งในรัฐบาล ชวน หลักภัย เป็นการศึกษาวิจัยแบบเอกสาร มีวัตถุประสงค์ในการศึกษา เพื่อให้ทราบถึงความเป็นมา

สถานการณ์และเงื่อนไข ที่นำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างพรรคการเมืองรวมรัฐบาลสม ชวน หลีกภัย โดยผู้วิจัยได้ กำหนดขอบเขตไว้เฉพาะในช่วงครึ่งสมัยแรก (ช่วน 1 - 3) ของอาบุรัฐบาล

จากการศึกษาครั้งนี้พบว่า สาเหตุสำคัญของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในประเทศ รัฐบาลสม ชวน หลีกภัย นั้นมาจากการแผลต่างกันในการจัดสรรผลประโยชน์ทางการเมืองของแต่ละพรรค โดยเฉพาะผลประโยชน์ด้านฐานะและแผนเสียงหรือความนิยมทางการเมือง เนื่องจาก 3 พรรคการเมืองใหญ่ร่วมรัฐบาลมีพื้นที่ฐานะและแผนเสียงที่ตัดกัน ต่างพรรคต่างแสร้งหาโอกาสจากสถานการณ์ทางการเมือง โครงการก่อสร้างขนาดใหญ่ของรัฐบาล ตลอดจนความต้องการเข้าควบคุมองค์กรของรัฐในด้านการจัดการเลือกตั้งเพื่อบรรลุเป้าหมายตั้งแต่ความแผลต่างทางด้านแนวความคิดทางการเมือง ก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่นำมาซึ่งความขัดแย้งในรัฐบาลสมชุดนี้ อันส่งผลกระทบถึงความไม่ราบรื่นในการบริหารงานและเสถียรภาพของรัฐบาล ชวน หลีกภัย มาโดยตลอด

ส่วน ชูเกียรติ แคล้วปัดดา (2536) ทำการวิจัยเรื่อง "พฤติกรรมแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครุออาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 11"

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารตามการรับรู้ของผู้บริหารและครุออาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 11 ตามกรอบทฤษฎีแนวคิดของ Johnson & Johnson (1987) โดยแบ่งพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งออกเป็น 5 พฤติกรรม คือ พฤติกรรมการถอนตัว พฤติกรรมการใช้อ่านใจ พฤติกรรมสัมพันธภาพ พฤติกรรมการประนีประนอม และพฤติกรรมการเผชิญหน้า กลุ่มตัวอย่างประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 597 คน ประกอบด้วย ผู้อ่านนายการโรงเรียน ผู้ช่วยผู้อ่านนายการโรงเรียน และครุออาจารย์จาก 48 โรงเรียน ได้รับแบบสอบถามตามคืนเข้ามา 504 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 84.42 ผลการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งผู้บริหาร ได้แสดงออกถึงพฤติกรรมสัมพันธภาพเป็นลำดับแรกโดยแสดงออกถึงพฤติกรรมการเผชิญหน้า พฤติกรรมการประนีประนอม พฤติกรรมการถอนตัว และพฤติกรรมการใช้อ่านใจ เรียงลำดับจากมากไปน้อย

2. พฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครุออาจารย์ที่พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ คือ พฤติกรรมการเผชิญหน้า พฤติกรรมการใช้อ่านใจ และพฤติกรรมสัมพันธภาพ

## แบบฝึกหัด

1. ทำน้ำเข้าใจเรื่องความขัดแย้งอย่างไร อธิบายพร้อมยกตัวอย่างประกอน
2. ในองค์กรของท่านมีความขัดแย้งมากน้อย หรือไม่มีเลย
3. ถ้ามีหัวหน้าท่านหรือหัวหน้าบริหารความขัดแย้งอย่างไรบ้าง
4. บอกวิธีบริหารความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพ
5. ทำน้ำเข้าใจว่าอย่างไรกับค่าก่อสร้างของ ดร.ก่อ สวัสดิพานิช ว่า "องค์กรใดที่ไม่มีการขัดแย้ง เปรียบเสมือนหน้าไฟ" อธิบาย
6. ทำน้ำคิดว่าการแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์กรอยู่ที่ปลายเหตุ ทำน้ำคิดว่าสมควรจะจัดให้มีการเพิ่มเรื่องความขัดแย้งอยู่ในระดับใด และทำไน
7. ทำน้ำคิดว่าในองค์กรของท่านไม่ควรจะมีความขัดแย้ง เพราะทุกคนจะต้องทำงานตามหน้าที่อยู่แล้ว หัวหน้ามีความเห็นเป็นอย่างไรกับข้อความนี้ จงอธิบาย

ความขัดแย้งในหน่วยงานนั้นมีมาก  
ต้องใช้กลเม็ดเกล็ดวิธีหลากหลายกัน  
จะต้องใช้วิธีนักที่กันสมัย  
บุคลิกกิริยาของงาน  
อีกทั้งต้องเข้าใจในมนุษย์  
ต้องให้ความบูธรรมน้ำรู้ว่า  
ใช้พลังงานมีที่มีอยู่  
ใช้หลักพุทธศาสนาเยียวยาใจ

สุดยอดยากที่จะเลือกมีความนั้น  
สถานที่นั้นต่างกันก็ต่างความ  
แต่ละคนเป็นเช่นไรต้องได้ถาม  
บันนิยามและพื้นฐานแห่งความดี  
จิตลึกสุดยากใช้รับบั้งถึงที่  
มีเมตตาปราณีพร้อมที่อภัย  
วิเคราะห์ดูให้ถ่องแท้แล้วก็ใช้  
เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมใหม่ในการทำงาน

\*\*\*\*\*

