

**การบริหารความขัดแย้ง: ตามหลักคิดพระราชาทิ้งน้อมพิจารณาแก้ความขัดแย้ง**  
**Conflict Management: According to the concept of the king to resolve the conflict**

พลอยธัญญา ปภาพิชญ์ธนนท์  
หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา  
E-mail: ploytanya@nmu.ac.th

**บทคัดย่อ**

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่มนุษย์ทุกคนต้องพบเจออยู่เป็นประจำ ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้เนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติของมนุษย์ที่มีความแตกต่างกัน มนุษย์ได้ชื่อว่าเป็นสัตว์ประเสริฐ เป็นสัตว์สังคมที่มีการอยู่ร่วมกันไม่อาจแยกตัวอยู่เพียงลำพัง เนื่องจากต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันเพื่อความอยู่รอดและความมั่นคงในการดำเนินชีวิต การอยู่ร่วมกันจึงมีทั้งความเห็นที่ตรงกันและความเห็นที่แตกต่าง การกระทบกระทั่งกันจึงเป็นเรื่องปกติวิสัยในชีวิตประจำวันของคนทั่วไปซึ่งมีโอกาสเกิดขึ้นได้ทุกเมื่อ ความเห็นที่แตกต่างกันย่อมนำไปสู่ความกินแหนงแคลงใจกัน ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการนำไปสู่การกระทบกระทั่งกัน เมื่อสะสมเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ก็เกิดการขัดแย้งกันโดยการแสดงออกทางวาจาที่หยาบคาย การกระทำที่ก้าวร้าวและประทุษร้ายต่อกัน มักก่อให้เกิดผลเสียทั้งทางร่างกาย จิตใจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้หากผู้บริหารได้นำหลักคิดพระราชาทิ้งน้อมพิจารณาแก้ความขัดแย้ง มาเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาเพื่อปรับเปลี่ยนความขัดแย้งที่เป็นวิกฤตให้กลับมาเป็นโอกาสในการพัฒนาได้ แม้จะมีความขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์กรก็ตาม

**คำสำคัญ:** การบริหารความขัดแย้ง, หลักคิดพระราชาทิ้งน้อมพิจารณา

**ABSTRACT**

Conflict is something that every human being is faced regularly. It can't be avoided because it is a natural occurrence of human difference. The human animal is known as a good social animals who live together can't be separated only in the crash because they rely heavily on each other for survival. The date of the general public, which is likely to occur any time that I am different. To be mutually suspicious of each other. This is the beginning of the function. The wound on to a cumulative increase. The conflict was caused by the verbal expression of vulgar and offensive act. Mayhem together often cause adverse physical, mental, social and environmental. If the management according to the concept of the king to resolve the conflict, and to return as an opportunity to develop despite the conflicts arising in any organization.

**Keywords:** Conflict management, The concept of the king

## บทนำ

ปัจจุบันจะเห็นได้ว่าสังคมไทยได้พบเจอกับสถานการณ์ความขัดแย้งในหลากหลายมิติ ที่ก่อให้เกิดความรุนแรงมากขึ้น เนื่องจากความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติของมนุษย์ที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ มนุษย์มีทั้งความขัดแย้งต่อตนเอง ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มบุคคล ความขัดแย้งระหว่างองค์กรหรือแม้กระทั่งความขัดแย้งระหว่างเชื้อชาติ หรือประเทศ มนุษย์มีความแตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นความแตกต่างทางด้านฐานะ การมีอำนาจหรือไม่มีอำนาจ การมีความเชื่อที่แตกต่างกัน มีค่านิยมและการมองโลกในแง่บวกที่ต่างกัน เมื่อมาอยู่ร่วมกัน ทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน คือ **“ต้องการประสบความสำเร็จ”** ก็จะนำไปสู่การกระทำ หรือกระบวนการด้วยวิธีต่างๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการนั้น จนเป็นสาเหตุหนึ่งที่น่าพามนุษย์ไปสู่วังวนแห่งความขัดแย้ง เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องมีทักษะ ความรู้ ความเข้าใจในสภาพธรรมชาติของความขัดแย้ง เพื่อหาแนวทางในการบริหารความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

ในฐานะของผู้นำต้องตระหนักรับรู้ และทำความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการบริหารความขัดแย้ง และสามารถนำความรู้ และวิธีการบริหารความขัดแย้งไปประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์กรได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม เพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ บทความทางวิชาการ เรื่องการบริหารความขัดแย้ง: ตามหลักคิดพระราชทานพืชมพิจารณาแก้ความขัดแย้ง ฉบับนี้จะได้ค้นพบว่า แนวคิดและความหมายของความขัดแย้ง ประเภทของความขัดแย้ง สาเหตุของความขัดแย้ง ข้อดีและข้อเสียของความขัดแย้ง และข้ออันเชิญพระบรมราโชวาทและพระราชดำรัสพระบาทสมเด็จพระมหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร ในเรื่อง **“การแก้ปัญหาความขัดแย้ง”** มาให้พืชมพิจารณากัน และสุดท้ายคือการจัดการความขัดแย้งตามมุมมองของผู้เขียน

## แนวคิดและความหมายของความขัดแย้ง

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2546 ให้คำอธิบายคำ **“ขัดแย้ง”** ว่า **“ขัด”** หมายถึง แย้งกัน ไม่ลงรอยกัน ส่วน **“แย้ง”** หมายถึง ไม่ตรงกัน ไม่ลงรอยกัน ต้านไว้ ทานไว้ รวมความแล้วความขัดแย้งหมายถึง **“สภาพความไม่ลงรอยกัน คือไม่ยอมทำตามและยังมีความต้านทานไว้”**

พจนานุกรมของเว็บสเตอร์ (Webster s Dictionary) กล่าวว่า ความขัดแย้ง (Conflict) มาจากภาษาละตินว่า *Confligere* แปลว่า การต่อสู้ การสงคราม ระหว่างสองฝ่าย ความพยายามที่จะเป็นเจ้าของ การเผชิญหน้าเพื่อมุ่งร้าย การกระทำที่ไปด้วยกันไม่ได้ในลักษณะตรงกันข้าม การไม่ถูกกันเมื่อมีความสนใจ ความคิดหรือการกระทำที่ไม่เหมือนกัน

ในศาสตร์ด้านการบริหารได้มีผู้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ต่างๆ กันดังต่อไปนี้

มาร์ช และไซมอน (Mach & Simon, 1985 p.42 ) กล่าวว่าความขัดแย้งเป็นความล้มเหลวของกลไกขั้นพื้นฐานในการตัดสินใจของบุคคลที่มีประสบการณ์ต่างกัน ในการเลือกกระทำสิ่งต่างๆ ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลจะต้องตัดสินใจดังนั้น ความขัดแย้งต่อตนเองคือความขัดแย้งในการตัดสินใจของตนเอง

จุง และแมกกินสัน (Chung & Megginson, 1981 p.252) กล่าวว่าความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลประสบเป้าหมายที่ทั้งสองฝ่ายไม่ได้รับความพึงพอใจ

เฮลไรเกิล และ สโลคัม (Hellriegel & Slowcum, 2008, p.579) กล่าวว่าความขัดแย้งหมายถึงลักษณะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่มหรือองค์การ กำหนดวัตถุประสงค์หรือวิธีการดำเนินการที่แตกต่างหรือ ตรงกันข้ามและมีการรับรู้ว่า บุคคล กลุ่ม หรือองค์การอื่นเป็นสิ่งที่รบกวนและขัดขวางต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของตน

เคิร์ตเนอร์ (Kreitner, 2008, p.490) กล่าวว่า ความขัดแย้งหมายถึงการที่บุคคลรับรู้ว่าคุณลักษณะบางอย่างมีลักษณะที่ตรงกันข้ามกัน หรือลักษณะการปฏิสัมพันธ์ที่เป็นปรปักษ์ต่อกัน โดยมีสมมติฐานมาจากความไม่เท่าเทียมกันเกี่ยวกับอำนาจ ทรัพยากร ตำแหน่งทางสังคมหรือการแตกต่างกันในด้านโครงสร้างของค่านิยม

โรบบินส์ (Robbins, 2005, p.455) กล่าวว่าความขัดแย้งหมายถึงความรู้สึกซึ่งเกิดจากการรับรู้ว่าคุณลักษณะหรือกลุ่มบุคคลมีความแตกต่างซึ่งไม่สามารถเข้ากันได้ โดยเป็นผลมาจาก การรบกวนหรือบางอย่างที่อยู่ตรงกันข้าม

โอเวนส์ (Owen, 2001, p.307) กล่าวว่าความขัดแย้งหมายถึงกระบวนการที่บุคคลต่อสู้หรือดิ้นรนเพื่อให้ได้มาในสิ่งที่ตนเองต้องการซึ่งกระบวนการดังกล่าวอาจส่งผลกระทบต่อบุคคลอื่นทั้งในทางที่ทำให้บรรลุผลหรือต่อต้านบุคคลอื่นไม่ให้บรรลุผลตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ก็ได้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2552, 292) กล่าวว่า ความขัดแย้งเกิดจากการที่บุคคลต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งโดยที่การเลือกนั้นอาจเต็มใจเลือกหรือจำใจเลือก เป็นสถานการณ์ที่การกระทำของฝ่ายหนึ่งไปขัดขวาง หรือสกัดกั้นอีกฝ่ายหนึ่งในการที่จะบรรลุเป้าหมายของเขา หรือการที่บุคคลที่มีความแตกต่างกันในค่านิยม ความสนใจ แนวคิด วิธีการ เป้าหมาย ต้องมาติดต่อกัน ทำงานด้วยกันหรืออยู่ร่วมกันในสังคมเดียวกันโดยที่ความแตกต่างนี้เป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องกัน หรือไปด้วยกันไม่ได้

กล้า ทองขาว (2561, 217) สรุปว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ และเป็นกระบวนการทางสังคม เมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลต้องเผชิญกับเป้าหมายที่ไม่สามารถทำให้ทุกฝ่ายพอใจ เนื่องจากแต่ละฝ่ายมีจุดมุ่งหมายหรือวิธีการ และค่านิยมที่แตกต่างกัน เป็นความแตกต่างจากการรับรู้ มีใช้สภาพจริง

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติของมนุษย์ที่มีประสบการณ์กระบวนการรับรู้ทางความคิดที่แตกต่างกัน มาอยู่ร่วมกัน ทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน แย่งชิงในสิ่งเดียวกัน มีความเชื่อ และค่านิยมที่ไม่เหมือนกัน ทำให้เกิดพฤติกรรม ความต้องการ และวิธีการให้ได้มาซึ่งเป้าหมายความสำเร็จที่ไม่เหมือนกัน เป็นต้น

แนวคิดความขัดแย้ง แบ่งออกเป็นสองแนวคิดที่ต่างกัน ซึ่งในหนังสือทั่วไป อาจจะใช้ชื่อแตกต่างกันบ้าง เช่น แนวคิดเก่า (Old View) กับ แนวคิดปัจจุบัน (Current View) หรือแนวคิดเชิงลบ (Negative View) กับ แนวคิดเชิงบวก (Positive View) หรือแนวคิดแบบดั้งเดิม (Traditional View) กับแนวคิดของนักปฏิสัมพันธ์ (Inter-actionist View) เป็นต้น ในที่นี้ผู้เขียนขอใช้คำว่า แนวคิดเดิม (Old View) กับ แนวคิดปัจจุบัน (Current View) ซึ่งจะมีการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างสองแนวคิดดังกล่าว ดังนี้

ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างแนวคิดความขัดแย้งแบบดั้งเดิม (Old View) กับ แนวคิดความขัดแย้งแบบปัจจุบัน (Current View)

แนวคิดความขัดแย้งแบบดั้งเดิม (Old View)	แนวคิดความขัดแย้งแบบปัจจุบัน (Current View)
1. ความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี ต้องหาวิธีลดหรือทำลายให้หมดสิ้น	1. ความขัดแย้งเป็นเรื่องดีที่ควรส่งเสริมให้มีขึ้น และควบคุมให้อยู่ในระดับที่มีผลต่อการพัฒนา
2. ไม่ควรจะให้เกิดความขัดแย้งขึ้น	2. ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เป็นธรรมชาติที่ต้องเกิดขึ้น
3. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากการสื่อสารที่ไม่ชัดเจน ความไม่เข้าใจกัน ความไม่ไว้วางใจและไม่จริงใจต่อกัน	3. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากการต่อสู้ดิ้นรนเพื่อให้ได้รับผลตอบแทน การแข่งขันกันทำงานและความล้มเหลวในการบรรลุเป้าหมายของงาน
4. หน้าที่ของฝ่ายบริหาร คือ จัดการให้ความขัดแย้งหมดสิ้นไป	4. หน้าที่ของฝ่ายบริหาร คือ ทำให้ระดับความขัดแย้งอยู่ในระดับที่เหมาะสมต่อความก้าวหน้าของงาน
5. ถ้าต้องการให้องค์กรมีผลการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์ต้องขจัดความขัดแย้งให้หมดสิ้นไป	5. ถ้าต้องการให้องค์กรมีผลการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์ต้องควบคุมและจัดการความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม

ที่มา: จาก การบริหารความขัดแย้ง (หน้า 249), โดย สมคิด บางโม, 2558, กรุงเทพมหานคร. วิทญพัฒน์ จำกัด.

### ประเภทของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเกิดขึ้น 3 ประเภทด้วยกัน ได้แก่

1. ความขัดแย้งในบทบาท (Role Conflict)
2. ความขัดแย้งในบุคลิกภาพ (Personality Conflict)
3. ความขัดแย้งทั้งในบทบาทและบุคลิกภาพ (Role- Personality Conflict)

ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ความขัดแย้งในบทบาท (Role Conflict) หมายถึง สถานการณ์ที่ผู้มีบทบาทต้องทำตามความคาดหวังที่ต้านกันหรือไม่สอดคล้องกันหรือการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์อื่นลำบาก หรือไปเป็นไม่ได้

2. ความขัดแย้งในบุคลิกภาพ (Personality Conflict) เกิดขึ้นเนื่องจากความต้องการส่วนตัวขัดแย้งกับบุคลิกภาพของผู้มีบทบาท

3. ความขัดแย้งทั้งในบทบาทและบุคลิกภาพ (Role- Personality Conflict) เกิดขึ้นเนื่องจากความสอดคล้องกันระหว่างความคาดหวังในบทบาทของสถาบันกับความต้องการและความประสงค์ของแต่ละบุคคล

### สาเหตุของความขัดแย้ง

1. ผลประโยชน์ มนุษย์มีแนวโน้มที่ทำงานเพื่อผลประโยชน์ของตน
2. บทบาทไม่ชัดเจน บทบาท หมายถึง การปฏิบัติตามหน้าที่ ๆ ได้รับมอบหมาย ซึ่งหมายถึงไม่เข้าใจหน้าที่ ๆ ผู้บริหารคาดหวัง
3. เป้าหมายการทำงาน คือ ผู้ปฏิบัติไม่เห็นด้วย ไม่ยอมรับเป้าหมายที่องค์กรกำหนด
4. อำนาจ หมายถึง อำนาจตามตำแหน่ง และอำนาจตามบารมี คือบุคคลมีอำนาจตามตำแหน่งเท่ากัน แต่อาจมีอำนาจตามบารมีไม่เท่ากัน
5. การเปลี่ยนแปลงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์

สาเหตุของความขัดแย้งเกิดจากกระบวนการทำงาน หรือการดำเนินกิจกรรมภายในองค์กรที่มีบทบาทไม่ชัดเจน และเป้าหมายการทำงานของบุคคลไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน หรืออาจจะมีอำนาจและผลประโยชน์ที่เอื้อเฟื้อกัน การจัดสรรทรัพยากรไม่เพียงพอและไม่ทันเวลา หรือการปฏิบัติงานที่มีความซับซ้อน มีปัญหาด้านพฤติกรรมและความสามารถที่จำกัดของบุคคลเป็นต้น ปัจจัยดังกล่าวนำไปสู่ปัญหาของความขัดแย้งในองค์กร และความเสียหายขององค์กร ผู้บริหารที่ดีควรมีหลักธรรมาภิบาล และบริหารความขัดแย้งบนพื้นฐานคุณธรรม จริยธรรม

### ข้อดีของความขัดแย้ง

1. ทำให้องค์กรไม่หยุดนิ่งเฉื่อยชา เป็นพลังกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรเกิดความคิดสร้างสรรค์และมีผลการปฏิบัติงานในระดับสูง
2. ทำให้เกิดการตระหนักและรับรู้ถึงปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกันหาหนทางในการแก้ไข อย่างสร้างสรรค์ และมีประสิทธิภาพ
3. ช่วยเพิ่มวุฒิภาวะให้กับบุคคล รู้จักที่จะประเมินและตรวจสอบตนเอง เรียนรู้ที่จะพัฒนาตนเอง กล้าที่จะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างมีความรับผิดชอบและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากขึ้น
4. ก่อให้เกิดการเรียนรู้เข้าใจซึ่งกันและกัน และพร้อมจะปรับปรุงพฤติกรรมที่มีผลต่อบุคคลอื่น รวมถึงเรียนรู้ที่จะอดกลั้นต่อพฤติกรรมและอารมณ์ของผู้อื่นมากขึ้นด้วย
5. ทำให้เกิดความสามัคคีภายในกลุ่มหรือองค์กร เพื่อแข่งขันกับกลุ่มหรือองค์กรอื่น ๆ
6. ทำให้เกิดการตรวจสอบการทำงานและความคิดเห็นของฝ่ายบริหาร

### ข้อเสียของความขัดแย้ง

1. เกิดความท้อแท้ เครียด หมดกำลังใจในการทำงาน ส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง
2. สัมพันธภาพระหว่างบุคคลเสื่อมลง บรรยากาศในการทำงานเสียไป ไม่ว่าจะเป็น การคบค้าสมาคม หรือการพูดคุยเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันลดลง รวมไปถึงความไว้วางใจ หรือความเชื่อใจระหว่างกันก็อาจหมดสิ้นไป ทำให้เกิดความบาดหมางและขาดการให้ความร่วมมือ ในการทำงาน
3. แตกความสามัคคี เกิดการต่อต้านทั้งโดยทางลับและเปิดเผย ต่างฝ่ายต่างเข้าทำห้ำหั่นกัน ด้วยวิธีการต่าง ๆ จนอาจทำให้ความขัดแย้งลุกลามบานปลายจนกลายเป็นปัญหาใหญ่
4. ก่อให้เกิดการสูญเสียบุคลากร เสียทรัพยากรขององค์กรโดยไม่จำเป็น เพราะเมื่อองค์กร ต้องสูญเสียบุคลากรไปก็ต้องสรรหาบุคลากรคนใหม่เข้ามาทดแทน ทำให้เสียทั้งงบประมาณและเวลา ในการสรรหา นี้ รวมทั้งอาจทำให้ภาพลักษณ์ขององค์กรเสียหายด้วย

5. ทำให้เกิดความเสียหายในการบริหาร เนื่องจากผู้บริหารอาจได้รับข้อมูลไม่เพียงพอ ต่อการตัดสินใจ หรือข้อมูลที่ได้รับเป็นข้อมูลที่บิดเบือน ทำให้องค์กรไร้เสถียรภาพและสูญเสียโอกาส ในการแข่งขัน

### วิธีการแก้ไขและลดความขัดแย้ง

Johnson David, & Johnson Roger (1987) มีแนวความคิดการจัดการแก้ไขความขัดแย้งว่าบุคคลแตกต่างกัน จึงใช้กลยุทธ์ในการจัดการความขัดแย้งโดยแต่ละคนมีรูปแบบการแก้ปัญหาเป็นของตนเอง สามารถเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้และหาวิธีการใหม่ๆ ที่มีประสิทธิภาพในการจัดการความขัดแย้งในภาวะขัดแย้ง ประเด็นหลักที่ต้องใส่ใจ คือการบรรลุวัตถุประสงค์ส่วนตัว เมื่ออยู่ในภาวะขัดแย้ง คนแต่ละคนจะมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างจากผู้อื่น และการรักษาสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นแบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้ง 5 แบบ คือ

1) ลักษณะแบบ "เต่า" (ถอนตัว, หดหู่) มีลักษณะหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ยอมละ วัตถุประสงค์และความสัมพันธ์ส่วนตัว โดยการหลีกเลี่ยงไม่เผชิญกับคู่กรณี จะไม่ตัดสินใจอย่างใด อย่างหนึ่งเพื่อแก้ปัญหา

2) ลักษณะแบบ "ฉลาม" (บังคับ, ชอบใช้กำลัง) เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยใช้ อำนาจตามตำแหน่ง คำนี้ถึงเป้าหมายหรือความต้องการของตนเองมากกว่าความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

3) ลักษณะแบบ "ตุ๊กตาหิม" (สัมพันธภาพราบรื่น) เชื่อว่าความขัดแย้งหลีกเลี่ยงได้เพื่อเห็นแก่ความกลมเกลียว ยอมยกเลิกเป้าหมาย เพื่อรักษาสัมพันธภาพอันดีไว้

4) ลักษณะแบบ "สุนัขจิ้งจอก" (ประนีประนอม, แก้ปัญหาเฉพาะหน้า) จะคำนึงถึงเป้าหมายส่วนตน และสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นในระดับปานกลาง แสวงหาการประนีประนอม พร้อมและเต็มใจที่จะสละ วัตถุประสงค์และสัมพันธภาพบางส่วนเพื่อหาข้อตกลงร่วมกันที่ดี

5) ลักษณะแบบ "นกฮูก" (เผชิญหน้ากัน, สุขุม) จะมองความขัดแย้งว่าเป็นปัญหาที่จะต้องแก้ไขให้ คุณค่าแก่เป้าหมายและสัมพันธภาพ สิ่งที่ต้องการคือการบรรลุเป้าหมายของตนเอง และผู้อื่น

การแก้ปัญหาความขัดแย้งมีหลายวิธี ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และบุคลิกของผู้ขัดแย้งว่า เป็นอย่างไร เราต้องเลือกวิธีการแก้ปัญหาให้ถูกวิธีและพยายามทำให้ทุกคนเป็นผู้ชนะ องค์กรจึงจะประสบความสำเร็จ

### พระบรมราโชวาทและพระราชดำรัสพระบาทสมเด็จพระมหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราชบรมนาถบพิตร ในเรื่อง “การแก้ปัญหาความขัดแย้ง”

พระบรมราโชวาทพระราชทานแก่กลุ่มชาวไร่ หมู่บ้านตัวอย่าง โครงการไทย-อิสราเอล จ.เพชรบุรี วันที่ 25 พ.ค.2513 ความว่า “...ความสามัคคีนี้ หมายถึงว่ามีสิ่งใดที่อาจขัดแย้งซึ่งกันและกันบ้าง ก็ต้องปรองดองกันเสีย และหาทางออกโดยที่ไม่ทะเลาะเบาะแว้งกันเพราะความสามัคคีเป็นกำลังอย่างสูงสุดของหมู่ชน...”

พระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ในพิธีพระราชทานปริญญาบัตรของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 11 ก.ค.2513 ความว่า “...ความจริงใจต่อผู้อื่นเป็นคุณธรรมสำคัญมาก สำหรับผู้ที่ต้องการความสำเร็จและความเจริญ เพราะช่วยให้สามารถจัดปัดเป่าปัญหาได้มากมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาอันเกิดจากความกินแหนงแคลงใจ และเอารัดเอาเปรียบกัน นอกจากนี้ยังทำให้ได้รับความเชื่อถือไว้วางใจ และความร่วมมือสนับสนุนจากทุกคนทุกฝ่าย ที่เชื่อมั่นในเหตุผลและความดี ผู้มีความจริงใจจะทำการสิ่งใดก็มักสำเร็จได้โดยราบรื่น...”

พระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว พระราชทานแก่ผู้เข้าเฝ้าฯ มีพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ฯ วันที่ 29 ต.ค.2517 ความว่า “...ความสามัคคีนั้น อาจหมายถึงความเห็นชอบเห็นพ้อง

กันโดยไม่แย้งกัน ความจริงงานทุกอย่าง หรือการอยู่เป็นสังคมย่อมต้องมีความขัดแย้งกัน ความคิดต่างกัน ซึ่งไม่เสียหาย แต่อยู่ที่จิตใจของเรา ถ้าเราใช้หลักวิชาและความปรองดองด้วยการใช้ปัญญาการแย้งต่างๆ ย่อมเป็นประโยชน์ หากมีรากฐานของความคิดอย่างเดียวกัน รากฐานของความคิดนั้นคือ แต่ละคนจะต้องทำให้บ้านเมืองมีความมีความเป็นปึกแผ่น...”

พระบรมราชาวาทในพิธีพระราชทานปริญญาบัตรแก่ผู้สำเร็จการศึกษาของสถาบันเทคโนโลยีการเกษตรแม่โจ้ เชียงใหม่ วันที่ 10 ก.พ.2522 ความว่า “...การที่จะให้งานประสานกัน เพื่อช่วยให้งานของทุกฝ่ายดำเนินก้าวหน้าไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็วขึ้น ทุกฝ่ายจะต้องไม่แบ่งแยกกัน ไม่แย้งประโยชน์ ไม่แย่งความชอบกัน แต่ละฝ่ายแต่ละคนต้องทำงานด้วยความบริสุทธิ์ใจ มุ่งหวังผลสำเร็จในการงานเป็นใหญ่ยิ่งกว่า สิ่งอื่น...”

พระบรมราชาวาทในพิธีพระราชทานปริญญาบัตรของ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ประจำปี 2528 ความว่า “...การรู้จักรับผิดชอบ คือ การยอมรับว่าสิ่งที่ตนทำมีข้อใด ส่วนใดผิดพลาดเสียหายและเสียหายเพราะเหตุใดข้อนี้มีประโยชน์ ทำให้รู้จักพิจารณาการกระทำของตน พร้อมทั้งข้อบกพร่องของตนอย่างจริงจัง เป็นทางที่จะช่วยให้คิดหาวิธีปฏิบัติแก้ไข การกระทำและความผิดพลาดต่างๆ ให้ถูกต้องสมบูรณ์ได้...”

พระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ พระราชดำรัสพระราชทานแก่ประชาชนชาวไทย ในโอกาสขึ้นปีใหม่พ.ศ.2531 เมื่อวันที่ 31 ธ.ค.2530 ความว่า “...ความเมตตาปรองดอง และความมุ่งมั่น เจริญต่อกันนั้น ยังมีอยู่ในจิตใจคนไทย ถ้าเราทั้งหลายพยายามนึกถึงประโยชน์และความสุข ความเจริญของส่วนรวมให้มาก พยายามหันหน้าเข้าหากันและมองกันในทางที่ดีอยู่เสมอ ก็จะเข้าใจกัน และร่วมมืองานกันได้เป็นอย่างดี...”

พระราชดำรัสพระราชทานแก่ประชาชนชาวไทยในโอกาสขึ้นปีใหม่ 2533 ความว่า “...การแก้ปัญหา นั้น ถ้าไม่ทำให้ถูกเหตุถูกทาง ด้วยความรอบคอบระมัดระวัง มักจะกลายเป็นการเพิ่มปัญหาให้มากและยุ่งยากขึ้น แต่ละฝ่ายจึงควรตั้งใจพยายามทำความเข้าใจให้กระจ่างและเที่ยงตรง เพื่อจักได้สามารถเข้าใจปัญหาและเข้าใจกันและกันอย่างถูกต้อง...”

พระบรมราชาวาทในพิธีพระราชทานปริญญาบัตรของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยวันที่ 13 ก.ค.2533 ความว่า “...ปัญหาทุกอย่างมีทางแก้ไขได้ ถ้าแก้คนเดียวไม่ได้ก็ช่วยกันคิดกัน แก้หลายๆ คน หลายๆ ทาง ด้วยความร่วมมือปรองดองกัน ปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นจักได้ไม่กลายเป็นอุปสรรคขัดขวาง และบ่อนทำลายความเจริญและความสำเร็จ...”

พระราชดำรัสพระราชทานแก่คณะบุคคลต่างๆ ในโอกาสวันเฉลิมพระชนมพรรษา ณ ศาลาดุสิดาลัย วันที่ 4 ธ.ค.2536 ความว่า “...สามัคคีหรือการปรองดองกัน ไม่ได้หมายความว่าคนหนึ่งพูดอย่างหนึ่งคนอื่นต้องพูดเหมือนกันหมด ลงท้ายชีวิตก็ไม่มีความหมาย ต้องมีความแตกต่างกัน แต่ต้องทำงานให้สอดคล้องกัน แม้จะขัดกันบ้าง แต่ต้องสอดคล้องกัน...”

## บทสรุป

ในการจัดการความขัดแย้งนั้น นอกจากวิธีการแก้ไขและลดความขัดแย้งที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว สิ่งสำคัญที่ทำให้การจัดการความขัดแย้งเกิดประโยชน์และสมานฉันท์มากที่สุดคือ การบริหารที่ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม และการมีหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร โดยผู้บริหารต้องมีความเข้าใจก่อนว่าความขัดแย้งนั้นเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติของมนุษย์ที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ เมื่อบุคคลที่มีความแตกต่างกันมาอยู่ร่วมกัน ทำงานด้วยกัน แย่งชิงในสิ่งเดียวกัน ซึ่งเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง ผู้บริหารที่ดีควรควบคุมความขัดแย้งให้อยู่ในปริมาณที่พอเหมาะ เปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็นจากคนอื่น มีความยุติธรรมในการแก้ไข

ปัญหา สนับสนุนให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา กระตุ้นให้ทุกฝ่ายเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ร่วมกัน เพื่อให้เกิดความสามัคคีและสมานฉันท์ในองค์กร

สุดท้ายนี้ผู้เขียนอยากให้ผู้บริหารทุกองค์กร ได้นำพระบรมราโชวาทและพระราชดำรัสพระบาทสมเด็จพระมหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราชบรมนาถบพิตร ในเรื่อง “การแก้ปัญหาคือความขัดแย้ง” มาเป็นแนวทางในการลดความขัดแย้งในองค์กร หากผู้บริหารได้อ่านพระบรมราโชวาทฯ จะเห็นว่าพระองค์ท่าน ต้องการให้ทุกคนมีความสามัคคี เพราะความสามัคคีนั้นเป็นกำลังอย่างสูงสุดของหมู่ชน ที่จะทำให้บ้านเมืองมีความเป็นปึกแผ่น และการมีความจริงใจต่อผู้อื่นเป็นคุณธรรมสำคัญมาก ผู้มีความจริงใจจะทำการสิ่งใดก็มักสำเร็จ และความเมตตาปรองดองนั้น ให้นึกถึงประโยชน์และความสุขส่วนรวมให้มาก จะทำให้ร่วมงานกันได้เป็นอย่างดี

### รายการอ้างอิง

สัมมา รัตนธัย. (2560). หลัก ทฤษฎี และปฏิบัติการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.

สุนทร โคตรบรรเทา. (2560). การบริหารการศึกษา : หลักการและทฤษฎี (ฉบับปรับปรุง). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ปัญญาชน.

สมุทรา ชำนาญ. (2554). ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎี และ ปฏิบัติ. ระยอง: พี.เอส.การพิมพ์.

มิ่งขวัญ พงษ์สถิตย์. (2562, กุมภาพันธ์, 8). การจัดการความขัดแย้งภายในองค์กร. สืบค้นเมื่อ มิถุนายน, 10, 2562 จาก

<https://oia.coj.go.th/th/file/get/file/20190208a87ff679a2f3e71d9181a67b7542122c152253.pdf>

ทวีศักดิ์ อุ่นจิตติกุล. (2561, พฤศจิกายน, 1). หลักคิดพระราชฯ ฟังน้อมพิจารณาแก้ความขัดแย้ง. เดลินิวส์. สืบค้นเมื่อ ตุลาคม, 22, 2562 จาก <https://www.dailynews.co.th/article/674429>

คะนิงนิจ อนุโรจน์. (ฉบับที่ 3, 2560, มีนาคม). ทางออกอย่างสันติวิธี เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์กร.

วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักรสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ. สืบค้นเมื่อ ตุลาคม, 23, 2562 จาก [http://www.thaindc.org/images/pulldown\\_1485785805/3NDC\\_SR\\_March\\_2017\\_Complete.pdf](http://www.thaindc.org/images/pulldown_1485785805/3NDC_SR_March_2017_Complete.pdf)