

อิทธิพลของรูปแบบภาวะผู้นำและสถานการณ์ความขัดแย้ง
ต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งของตำรวจชั้นสัญญาบัตรจากสถานีตำรวจนครบาล



นางสาวนฤชมา วิมานรัตน์

ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต


สาขาวิชาจิตวิทยาสังคม

คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2553

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

EFFECTS OF LEADERSHIP STYLES AND CONFLICT SITUATIONS ON CONFLICT MANAGEMENT
STYLES OF COMMISSIONED OFFICERS IN METROPOLITAN POLICE STATIONS



Miss Naridsama Vimanrat

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Arts Program in Social Psychology

Faculty of Psychology

Chulalongkorn University

Academic Year 2010

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

อิทธิพลของรูปแบบภาวะผู้นำและสถานการณ์
ความขัดแย้งต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งของตำรวจ
ชั้นสัญญาบัตรจากสถานีตำรวจนครบาล

โดย

นางสาวนฤชมา วิมานรัตน์


สาขาวิชา

จิตวิทยาสังคม


อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก


รองศาสตราจารย์ ดร. ธีระพร อูวรรณโณ

คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้นำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ

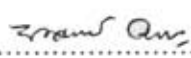
 คณบดีคณะจิตวิทยา
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศักดิ์นางค์ มณีศรี)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

 ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศักดิ์นางค์ มณีศรี)

 อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(รองศาสตราจารย์ ดร. ธีระพร อูวรรณโณ)

 กรรมการ
(อาจารย์ ดร. อภิษฎา ไชยวุฒิกรณวานิช)

 กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร. นงลักษณ์ วิรัชชัย)

นฤชมา วิมานรัตน์ : อิทธิพลของรูปแบบภาวะผู้นำและสถานการณ์ความขัดแย้ง
 ต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งของตำรวจชั้นสัญญาบัตรจากสถานีตำรวจนครบาล
 (EFFECTS OF LEADERSHIP STYLES AND CONFLICT SITUATIONS ON
 CONFLICT MANAGEMENT STYLES OF COMMISSIONED OFFICERS IN
 METROPOLITAN POLICE STATIONS) อ. ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : รศ. ดร. วีระพร
 อูวรรณโณ, 118 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาว่าในสถานการณ์ความขัดแย้งที่แตกต่างกันตำรวจมี
 การเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่แตกต่างกันหรือไม่ และภาวะผู้นำแบบเต็มพิสัย
 สามารถทำนายรูปแบบการจัดการความขัดแย้งได้หรือไม่ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ ตำรวจ
 ระดับชั้นสัญญาบัตร ได้แก่ ตำรวจที่มียศร้อยตำรวจตรีขึ้นไปถึงพันตำรวจเอก จากสถานีตำรวจนคร
 บาลในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 274 นาย ผู้วิจัยให้กลุ่มตัวอย่างตอบมาตราวัดความเป็นผู้นำ
 หลายองค์ประกอบ เพื่อใช้ในการวัดภาวะสันนิษฐานของภาวะผู้นำแบบเต็มพิสัยตามทฤษฎีของ
 Bass (1985) จากนั้นให้กลุ่มตัวอย่างอ่านสถานการณ์ความขัดแย้งที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ความยาวเรื่อง
 ละ 150 คำ จำนวน 8 สถานการณ์ แบ่งออกเป็น 4 ระดับ ได้แก่ ความขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา
 ความขัดแย้งกับผู้ใต้บังคับบัญชา ความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน และความขัดแย้งระหว่างตำรวจกับ
 ประชาชน ระดับละ 2 สถานการณ์ แต่ละสถานการณ์ตามด้วยประโยคที่แสดงถึงรูปแบบการจัดการ
 ความขัดแย้ง 5 รูปแบบ รูปแบบละ 1 ประโยค โดยมีการปรับเนื้อความให้สอดคล้องกับสถานการณ์
 ที่สร้างขึ้น

ผลการวิจัยพบว่า สถานการณ์ความขัดแย้งที่แตกต่างกัน ตำรวจมีการเลือกใช้รูปแบบการ
 จัดการความขัดแย้งที่แตกต่างกัน และภาวะผู้นำแบบเต็มพิสัยสามารถทำนายรูปแบบการจัดการ
 ความขัดแย้งทั้ง 5 รูปแบบได้

สาขาวิชา: จิตวิทยาสังคม.....
 ปีการศึกษา.....2553.....

ลายมือชื่อนิสิต..... นฤชมา วิมานรัตน์.....
 ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก.....

5278111538 : MAJOR SOCIAL PSYCHOLOGY

KEYWORDS : LEADERSHIP / CONFLICT MANAGEMENT / CONFLICT SITUATIONS

NARIDSAMA VIMANRAT : EFFECTS OF LEADERSHIP STYLES AND
CONFLICT SITUATIONS ON CONFLICT MANAGEMENT STYLES OF
COMMISSIONED OFFICERS IN METROPOLITAN POLICE STATIONS.

THESIS ADVISOR : ASSOC. PROF. THEERAPORN UWANNO, Ph.D., 118, pp.

The purposes of this research were to study the correlations between leadership styles and conflict management styles in various conflict situations and the predictions of conflict management styles by assessing the full range leadership model (FRLM). Two hundred and seventy four commissioned officers from 13 Metropolitan Police Stations were asked to answer a questionnaire to assess each individual's leadership styles based on the FRLM construct of Bass (1985). Participants were given 8 conflict scenarios, one hundred and fifty words length and 2 scenarios per level. There were 4 levels of conflict situations; conflict with their superiors, conflict with their subordinates, conflict with peers, and conflict between the police and citizens. Each scenario was accompanied by sentences to show each conflict management style. The results are as follow:

In different conflict situations, participants choose different ways to manage each conflict situation and the full range leadership model (FRLM) can predict conflict management styles.

Field of Study : Social Psychology..... Student's Signature Naridsama Vimanrat
Academic Year : 2010..... Advisor's Signature [Signature]

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความสามารถและความเอาใจใส่อย่างดียิ่งของ รองศาสตราจารย์ ดร. ธีระพร อูวรรณโณ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ซึ่งถ่ายทอดความรู้ ชี้แนะ แนวทางในการทำวิทยานิพนธ์ รวมถึงการตรวจแก้ไขงานของผู้วิจัยอย่างละเอียดด้วยความเอาใจ ใส่เสมอมา ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

กราบขอบพระคุณ ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร. นงลักษณ์ วิรัชชัย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศักนาค์ มณีศรี อาจารย์จรุงกุล บุรพวงศ์ และอาจารย์ ดร. อภิชนา ไชยวุฒิกธน์วานิช ที่ ถ่ายทอดวิชาความรู้และคำแนะนำอันเป็นประโยชน์แก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด

กราบขอบพระคุณ ผู้กำกับสถานีตำรวจนครบาลทั้ง 16 สถานี ที่ให้การอนุเคราะห์ ผู้วิจัยในการเข้าถึงข้อมูล รวมถึงกราบขอบพระคุณนายตำรวจทุกๆ ท่านที่สละเวลาอันมีค่ายิ่งใน การตอบแบบสอบถามของผู้วิจัย

ขอขอบคุณ คุณสุมาลัย พวงเกตุ เพื่อนสนิทของข้าพเจ้า ที่เป็นเสมือนพี่สาวที่คอยอยู่ เคียงข้างผู้วิจัยทั้งในยามทุกข์และสุขตลอดมา รวมถึงเพื่อนๆ สาขาจิตวิทยาสังคมทุกท่านที่ร่วมกัน พินิจอุปสรรค ให้กำลังใจและคอยให้คำปรึกษาผู้วิจัยในทุกๆ ด้าน จนทำให้วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จ ลุล่วงได้ด้วยดี

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ที่เฝ้าอบรมสั่งสอน มอบความรัก และความอบอุ่นอย่างหาที่เปรียบมิได้ ทั้งยังเป็นທີ່ปรึกษาในยามที่ผู้วิจัยท้อแท้ รวมถึงบุคคลสำคัญ ในครอบครัวอันได้แก่ พี่ชาย น้องชาย คุณน้า และคุณยายผู้ที่ข้าพเจ้ารักยิ่ง สำหรับกำลังใจที่มีให้ ผู้วิจัยมาโดยตลอด ทำให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จได้ในวันนี้

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฌ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	4
การพัฒนาสมมติฐานในการวิจัย.....	40
วัตถุประสงค์ในการวิจัย.....	43
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	44
สมมติฐานในการวิจัย.....	44
คำจำกัดความที่เกี่ยวข้องในงานวิจัย.....	45
2 วิธีดำเนินการวิจัย.....	50
กลุ่มตัวอย่าง.....	50
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	50
ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	57
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	58
3 ผลการวิจัย.....	59
4 การอภิปรายผลการวิจัย.....	86
5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ.....	92
รายการอ้างอิง.....	97
ภาคผนวก.....	101

ภาคผนวก ก.....	102
ภาคผนวก ข.....	106
ภาคผนวก ค.....	108
ภาคผนวก ง.....	111
ภาคผนวก จ.....	114
ภาคผนวก ฉ.....	116
ภาคผนวก ช.....	117
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	118



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1.	เปรียบเทียบการบริหารและภาวะผู้นำ (Kotter, 1996a).....	7
2.	รูปแบบของการจัดการความขัดแย้ง.....	21
3.	รูปแบบของการจัดการความขัดแย้งของ Thomas (1976 อ้างถึงใน Lane, 2010)...	32
4.	เปรียบเทียบรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบ 5 องค์ประกอบ.....	35
5.	เปรียบเทียบองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง 5 แบบ จำแนกตามผู้ก่อตั้งทฤษฎี.....	36
6.	ประโยคที่แสดงถึงรูปแบบการจัดการ 5 รูปแบบ พัฒนาขึ้นตามทฤษฎี ของ Blake และ Mouton (1964).....	38
7.	เกณฑ์การให้คะแนนมาตรวัดความเป็นผู้นำหลายองค์ประกอบ (ปัทมา จิตรศรีสวัสดิ์, 2549).....	51
8.	จำนวนข้อกระทงขององค์ประกอบย่อยทั้ง 8 องค์ประกอบ.....	52
9.	เปรียบเทียบบริบทของข้อกระทงเดิมกับบริบทที่ปรับปรุงใหม่.....	52
10.	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนความสมจริงของสถานการณ์ทั้ง 8 สถานการณ์.....	55
11.	รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง 5 รูปแบบ ของ Blake and Mouton (1964 อ้างถึงใน Renwick, 1975).....	56
12.	จำนวนและร้อยละของตัวอย่างจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด อายุราชการ ตำแหน่ง สายงาน สถานภาพสมรส และรายได้โดยเฉลี่ยบาทต่อ เดือน (N = 274).....	61
13.	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรต่างๆ ในการวิจัย (N = 274)...	62
14.	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง แบบหลักหนี ในสถานการณ์ความขัดแย้งทั้ง 4 ระดับ และผลการวิเคราะห์ ความแปรปรวนทางเดียวแบบวัดซ้ำ (N = 274).....	66
15.	ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ (multiple comparisons) ของการใช้รูปแบบ การจัดการความขัดแย้งแบบหลักหนีในสถานการณ์ทั้ง 4 ระดับ.....	66

ตารางที่	หน้า	
16.	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบใกล้เคียง ในสถานการณ์ความขัดแย้งทั้ง 4 ระดับ และผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวแบบวัดซ้ำ (N = 274).....	67
17.	ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ (multiple comparisons) ของการใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบใกล้เคียงในสถานการณ์ทั้ง 4 ระดับ.....	68
18.	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอม ในสถานการณ์ความขัดแย้งทั้ง 4 ระดับ และผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวแบบวัดซ้ำ (N = 274).....	69
19.	ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ (multiple comparisons) ของการใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอมในสถานการณ์ทั้ง 4 ระดับ.....	69
20.	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบบังคับ ในสถานการณ์ความขัดแย้งทั้ง 4 ระดับ และผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวแบบวัดซ้ำ (N = 274).....	70
21.	ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ (multiple comparisons) ของการใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบบังคับในสถานการณ์ทั้ง 4 ระดับ.....	71
22.	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบแก้ไขปัญหาร่วมกัน ในสถานการณ์ความขัดแย้งทั้ง 4 ระดับ และผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวแบบวัดซ้ำ (N = 274).....	71
23.	ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ (multiple comparisons) ของการใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบบังคับในสถานการณ์ทั้ง 4 ระดับ.....	72
24.	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง 5 รูปแบบ ในสถานการณ์ความขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา และผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวแบบวัดซ้ำ (N = 274).....	74
25.	ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ (multiple comparisons) ของตัวแปรรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง 5 รูปแบบ ในสถานการณ์ความขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา.....	75
26.	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง 5 รูปแบบ ในสถานการณ์ความขัดแย้งกับผู้ใต้บังคับบัญชา และผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวแบบวัดซ้ำ (N = 274).....	76

ตารางที่	หน้า
27.	ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ (multiple comparisons) ของตัวแปรรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง 5 รูปแบบ ในสถานการณ์ความขัดแย้งกับผู้ได้บังคับบัญชา..... 76
28.	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง 5 รูปแบบ ในสถานการณ์ความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน และผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวแบบวัดซ้ำ (N = 274)..... 77
29.	ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ (multiple comparisons) ของตัวแปรรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง 5 รูปแบบ ในสถานการณ์ความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน..... 78
30.	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง 5 รูปแบบ ในสถานการณ์ความขัดแย้งระหว่างตำรวจกับประชาชน และผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวแบบวัดซ้ำ (N = 274)..... 78
31.	ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ (multiple comparisons) ของตัวแปรรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง 5 รูปแบบ ในสถานการณ์ความขัดแย้งระหว่างตำรวจกับประชาชน..... 79
32.	การวิเคราะห์ความถดถอยของตัวแปรที่ทำนายรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง (N = 274)..... 81
33.	การวิเคราะห์ความถดถอยของตัวแปรที่ทำนายรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ย (N = 274)..... 81
34.	การวิเคราะห์ความถดถอยของตัวแปรที่ทำนายรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอม (N = 274)..... 82
35.	การวิเคราะห์ความถดถอยของตัวแปรที่ทำนายรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบบังคับ (N = 274)..... 83
36.	การวิเคราะห์ความถดถอยของตัวแปรที่ทำนายรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบแก้ไขปัญหาพร้อมกัน (N = 274)..... 83
37.	ผลการทดสอบสมมติฐาน..... 84
38.	ผลการทำนายรูปแบบการจัดการความขัดแย้งทั้ง 5 รูปแบบด้วยตัวแปรรูปแบบภาวะผู้นำแบบเต็มพิสัย..... 85

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1. The three R's of leadership (Blake & McCause, 1991).....	5
2. การเชื่อมโยงระหว่างผู้นำที่มีบารมี ผู้นำแบบนักปฏิรูปและผู้นำแบบนัก แลกเปลี่ยน (Bratton et al., 2005).....	10
3. ภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูปกับความพยายามที่เพิ่มขึ้นของผู้ตาม.....	14
4. ภาวะผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยนกับความพยายามของผู้ตาม.....	15
5. รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง 5 รูปแบบของ Blake และ Mouton (1964).....	24
6. ประเภทของการจัดการความขัดแย้ง (Five conflict-handling modes) ของ Thomas (1976 อ้างถึงใน Thomas, 1992).....	29
7. รูปแบบของการจัดการความขัดแย้ง (Styles of handling conflict) ของ Rahim (1983).....	33
8. ประโยคที่แสดงถึงรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง 40 ประโยค.....	56
9. ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	57

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กลุ่มทุกกลุ่มในสังคมไม่ว่าจะเป็นกลุ่มขนาดเล็ก เช่น ระดับครอบครัว หรือกลุ่มขนาดใหญ่ เช่นระดับองค์กรหรือระดับประเทศ แต่ละกลุ่มจะมีบุคคลที่มีบทบาทในการประสานงาน กระตุ้น ชี้แนะเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย และสามารถพัฒนากลุ่มจากจุดเริ่มต้นจนสามารถกลายเป็นกลุ่มที่มีประสิทธิภาพได้ บทบาทที่กล่าวถึงในที่นี้ คือ บทบาทของ “ผู้นำ” กลุ่มนั่นเอง และคงไม่ผิดถ้าจะกล่าวว่าผู้นำเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินชีวิตประจำวันของมนุษย์ตลอดเวลา ทั้งในทางตรงและทางอ้อม ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการได้รับหรือการมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ตั้งแต่ปี 1930 เรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน เป็นเวลากว่า 80 ปี ที่นักวิจัยและนักวิชาการให้ความสนใจศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ซึ่งสามารถสรุปการศึกษาออกเป็น 4 กลุ่มใหญ่ๆ ดังนี้

1. กลุ่มทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Traits theory) เริ่มต้นในช่วงปี 1930 ศึกษาถึงบุคลิกภาพ แรงจูงใจ ค่านิยมและทักษะของผู้นำ
2. กลุ่มทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavior theory) เน้นไปที่พฤติกรรมของผู้นำ งานวิจัยที่โดดเด่นในช่วงนี้ ได้แก่งานวิจัยของมหาวิทยาลัย Ohio State มหาวิทยาลัย Michigan มหาวิทยาลัย Iowa และทฤษฎีตารางรูปแบบผู้นำ (The Managerial Grid) ของ Blake และ Mouton (1964)
3. กลุ่มทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency theories) ให้ความสนใจในตัวแปรสถานการณ์และบริบทต่างๆ ทฤษฎีที่รู้จักกันแพร่หลาย เช่น LPC Contingency Model ของ Fiedler (1967) และทฤษฎีวิถีปฏิบัติ-เป้าหมาย Path-goal theory ของ House (1971)
4. กลุ่มทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง Burns (1978) ได้พัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน (transactional leadership) และภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูป (transformational leadership) จากการศึกษาผู้นำทางการเมือง จากนั้น Bass (1985) ได้พัฒนาโมเดลภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Burns (1978) เรียกภาวะผู้นำแบบเต็มพิสัย (the full range of leadership model) ประกอบไปด้วยภาวะผู้นำ 3 รูปแบบได้แก่ ภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูป (transformational leadership) ภาวะผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน

(transactional leadership) และภาวะผู้นำแบบปล่อยปละละเลย (laissez-faire leadership) สามารถวัดได้จากมาตรวัดความเป็นผู้นำหลายองค์ประกอบ (Multifactor leadership questionnaire, MLQ)

ทฤษฎีของ Bass (1985) ได้รับความนิยมนักวิจัยอย่างกว้างขวาง ในการนำไปศึกษา ร่วมกับตัวแปรต่างๆ เช่น ความพึงพอใจต่อผู้นำ (satisfaction) การให้คำมั่นสัญญา (commitment) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (organizational citizenship behavior) ความเหนียวแน่นของกลุ่ม (cohesion) แรงจูงใจ (motivation) ผลการปฏิบัติงาน (performance) และประสิทธิภาพของผู้นำ (leadership effectiveness) (Hater & Bass, 1988) เมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูปกับภาวะผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน พบว่าภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูปรายงานว่าสามารถเพิ่มระดับความพยายามของผู้ตามได้ มีความเชื่อว่าตนมีประสิทธิภาพมากกว่า และรายงานความพึงพอใจต่อรูปแบบภาวะผู้นำของตนสูงกว่า ส่วนภาวะผู้นำแบบปล่อยปละละเลยเป็นผู้นำที่ไม่มีกระบวนการแลกเปลี่ยนใดๆ รวมถึงการตัดสินใจร่วมกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำประเภทนี้ถูกพิจารณาว่าเป็นลักษณะที่ขาดความเป็นผู้นำ ไม่ใส่ใจต่อความสำเร็จของผู้ตาม เมื่อเปรียบเทียบกับผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยนและผู้นำแบบนักปฏิรูป พบว่าผู้นำแบบปล่อยปละละเลยมีสหสัมพันธ์ทางลบกับผลลัพธ์ของความพยายามที่สูงกว่าความคาดหวังของผู้ตาม รวมถึงการรับรู้ถึงของประสิทธิภาพและความพึงพอใจในส่วนของผู้นำ เป็นต้น

เช่นเดียวกับเรื่องของผู้นำ ประเด็นความขัดแย้งก็เป็นส่วนหนึ่งของการดำรงชีวิตของมนุษย์เช่นกัน ความขัดแย้งถือเป็นปรากฏการณ์หนึ่งที่เกิดขึ้นพร้อมกับการที่มนุษย์รู้จักการอยู่ร่วมกันเป็นสังคม เนื่องจากมนุษย์แต่ละคนมีความแตกต่างกันในหลายๆด้าน เมื่อต้องมาอยู่ร่วมกันหรือทำงานร่วมกันเป็นเวลานานๆ ธรรมชาติในด้านความแตกต่างของมนุษย์จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้น ความขัดแย้งสามารถเป็นได้ในทางสร้างสรรค์หรือทำลาย ขึ้นอยู่กับว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นถูกจัดการอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ ถ้าความขัดแย้งได้รับการจัดการอย่างสร้างสรรค์ ความขัดแย้งเหล่านั้นก็นำมาซึ่งผลที่น่าพึงปรารถนา เช่น เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและคุณภาพของกระบวนการตัดสินใจ ในทางตรงกันข้ามถ้าความขัดแย้งถูกละเลยหรือไม่ได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสม ความขัดแย้งก่อให้เกิดความโกรธ ความเป็นศัตรู หรือแม้แต่ความรุนแรงขึ้น ดังนั้น การจัดการความขัดแย้งอย่างไม่สร้างสรรค์จึงสร้างความเสียหายแก่กลุ่มเป็นอย่างมาก ทั้งในการทำลายประสิทธิภาพของกลุ่ม ทำลายสัมพันธภาพ และสร้างความล่าช้าในการทำงาน เป็นต้น

จากการทบทวนทฤษฎีและงานวิจัยที่ผ่านมา พบว่ารูปแบบการจัดการความขัดแย้งมีนักวิจัยได้จัดประเภทไว้ ตั้งแต่ 2 รูปแบบ (Deutsch, 1949; Tjosvold, 1990) จนถึง 7 รูปแบบ (Sternberg & Soriano, 1984) การศึกษาวิจัยส่วนใหญ่นิยมศึกษาแบบ 5 รูปแบบ ได้แก่ Blake และ Mouton (1964) ที่เป็นผู้ริเริ่มโดยเสนอว่าการรวมกันของ 2 มิติหลักจะก่อให้เกิดเป็นการจัดการความขัดแย้ง 5 รูปแบบ ต่อมา Thomas (1976) และ Rahim และ Bonoma (1979) ได้นำไปพัฒนาต่อจาก Blake และ Mouton นักวิจัยส่วนหนึ่งที่น่ารูปแบบการจัดการความขัดแย้งไปศึกษา กล่าวว่า การเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะทางบุคลิกภาพของปัจเจกบุคคล ดังนั้นจึงมีความคงที่ในช่วงเวลาและสถานการณ์ที่แตกต่างกัน แต่นักวิจัยอีกส่วนหนึ่งได้โต้แย้งว่า การเข้าถึงปัญหาความขัดแย้งเป็นกลยุทธ์ (Knapp, Putnam, & Davis, 1988; Pruitt, 1983 อ้างถึงใน Friedman, Curral, & Tsai, 2000) หรือเจตนา ที่บุคคลจะเลือกให้เหมาะสมกับสถานการณ์หรือความสัมพันธ์ ดังนั้นจึงไม่ถือว่าเป็นบุคลิกภาพ กล่าวคือ รูปแบบการจัดการความขัดแย้งนั้นจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับทางเลือกใช้อย่างเหมาะสมในสถานการณ์ที่เฉพาะเจาะจงและทักษะในการใช้ ดังนั้นในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ประสิทธิภาพของการใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งรูปแบบต่างๆ ก็อาจมีความแตกต่างกันด้วย ยิ่งไปกว่านั้น ทุกคนมีความสามารถในการใช้รูปแบบทั้ง 5 รูปแบบ และไม่มีใครที่ใช้เพียงรูปแบบเดียว โดยไม่มีความยืดหยุ่น ถึงแม้ว่าบางคนอาจจะมีแนวโน้มที่จะใช้รูปแบบใดรูปแบบหนึ่งมากก็ตาม ดังนั้นพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของแต่ละบุคคลจึงอาจกล่าวได้ว่าเกิดจากการรวมกันระหว่างคุณลักษณะส่วนบุคคล (personal characteristics) และปัจจัยสถานการณ์ที่เฉพาะเจาะจง (Al-Ajmi, 2007)

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้ศึกษาเล็งเห็นว่า ผู้นำเป็นผู้ที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อการขับเคลื่อนของกลุ่ม และการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ทั้งสองสิ่งนี้จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในทางสังคม และเมื่อพิจารณาจากงานวิจัยต่างๆ ที่ผ่านมางานวิจัยเหล่านั้นเกือบทั้งหมดไม่ได้มุ่งประเด็นไปในการศึกษาที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำกับรูปแบบของการจัดการความขัดแย้ง ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาว่าการเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งนั้นสามารถทำนายได้จากรูปแบบของภาวะผู้นำหรือไม่ และในสถานการณ์ความขัดแย้งที่แตกต่างกัน บุคคลมีการใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแตกต่างกันหรือไม่ กลุ่มตัวอย่างที่ผู้ศึกษาให้ความสนใจคือ ตำรวจไทย ซึ่งถือเป็นหน่วยงานที่สำคัญอย่างยิ่งหน่วยหนึ่งของสังคม และเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่หลักเป็นผู้นำของประชาชน ดูแลประชาชน รวมถึงจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างประชาชน อย่างไรก็ตามภาพลักษณ์ของตำรวจไทย

รวมถึงเจตคติของคนไทยบางกลุ่มต่อความสามารถในการทำงานของตำรวจก็ถูกวิจารณ์อย่างกว้างขวางจากสื่อต่างๆทั้งในทางที่ดีและไม่ดีอย่างต่อเนื่อง

ด้วยเหตุผลข้างต้นนี้ การศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะความเป็นผู้นำและการจัดการความขัดแย้งของตำรวจไทยจึงเป็นสิ่งที่ผู้ศึกษาและประชาชนบางส่วนให้ความสนใจ เพื่อที่จะเข้าใจสภาวะปัจจุบันของตำรวจไทย และนำไปสู่การพัฒนาต่อไปในอนาคต

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ ประกอบไปด้วย

- ความหมายของภาวะผู้นำ
- เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างผู้นำกับผู้บริหาร (Leader vs. Administrator)
- วิวัฒนาการของทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ
 - Trait Theory
 - Behavioral Theory
 - Contingency theories of Leadership
 - Transformational Leadership Theory (Burns, 1978)
 - The Full Range of Leadership Theory (Bass, 1985)

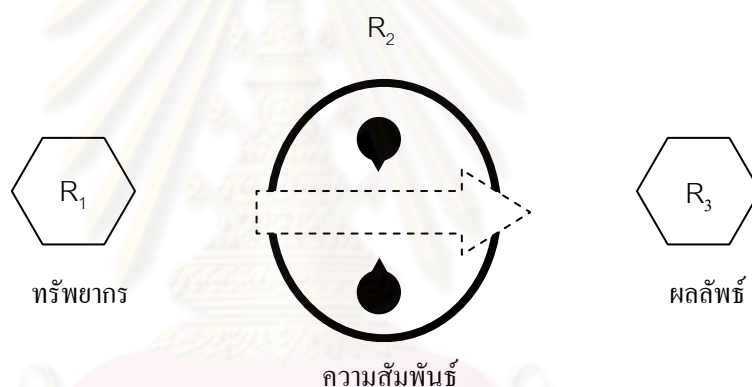
แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง ประกอบไปด้วย

- นิยามของความขัดแย้ง
- ระดับของความขัดแย้ง
- สาเหตุของความขัดแย้ง
- รูปแบบของการจัดการความขัดแย้ง
 - The Managerial grid (dual concern model): Blake และ Mouton (1964)
 - Conflict management strategies: Johnson และ Johnson (1975)
 - Conflict handling Modes: Thomas (1976)
 - Styles of handling conflict: Rahim และ Bonoma (1979)

ความหมายของภาวะผู้นำ

ธีระพร อูวรรณโณ (2552) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำหมายถึงบุคคลที่มีอิทธิพลต่อความคิด ความรู้สึก และ/หรือพฤติกรรมของผู้อื่น ผู้นำอาจเกิดขึ้นระหว่างคนสองคนหรือมากกว่า ไปจนถึงระดับประเทศหรือระดับนานาชาติ และผู้นำกับผู้ที่มิตำแหน่งเป็นหัวหน้าของกลุ่มไม่จำเป็นต้องเป็นคนเดียวกัน

Blake และ McCaense (1991) กล่าวว่า ภาวะผู้นำสามารถอธิบายได้หลายแนวทาง เช่น การกระตุ้นแรงบันดาลใจ การสั่งการ ขึ้นอยู่กับว่าจะอะไรที่ผู้นำจะปฏิบัติ โดย Blake และ McCaense อธิบายไว้เป็นแผนภาพที่เรียกว่า “3 R's of leadership” R_1 คือทรัพยากร (resources) R_2 คือความสัมพันธ์ (relationships) และ R_3 คือ ผลลัพธ์ (results) ดังภาพ 1



ภาพ 1 The three R's of leadership

ที่มา : Blake & McCaense (1991)

วิธีการที่ผู้นำปฏิบัติจากภาพ 1 จะสามารถแยกความแตกต่างระหว่างองค์การที่ประสบความสำเร็จกับองค์การที่ล้มเหลวได้ รายละเอียดของแต่ละมิติมีดังนี้

R_1 ทรัพยากร (resources) หมายถึง ทรัพยากรบุคคล เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และแรงจูงใจ และทรัพยากรที่ไม่ใช่มนุษย์เช่น เทคนิคต่างๆ เงิน เป็นต้น

R_2 ความสัมพันธ์ (relationships) หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ระหว่างคน จากสัญลักษณ์วงกลมสีดำในภาพ 1 เป็นการแสดงถึงคนสองคนหันหน้าเผชิญหน้ากัน และยังหมายถึงรวมถึงการเผชิญหน้ากันภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่มด้วย ไม่ว่าจะ เป็นระหว่างเพื่อนร่วมงานหรือแผนกต่างๆ ความสัมพันธ์กับลูกค้า หรือบุคคลใดก็ตามที่มีการปฏิสัมพันธ์ด้วย มิติดังนี้เป็นมิติของบรรยากาศองค์กร ที่แสดงถึงการที่เราจัดการกับสิ่งต่างๆ หรือ “how we do things”

R3 ผลลัพธ์ (results) เกิดจากปฏิสัมพันธ์ของกลุ่มและการแก้ไขปัญหา ผลลัพธ์จะถูกวัดในรูปของผลผลิต กำไร ความคิดสร้างสรรค์หรือนวัตกรรมใหม่ๆ ยอดขายและบริการ

มิติที่ Blake และ McCanse (1991) สนใจมากที่สุดคือ R₂ หรือมิติความสัมพันธ์เป็นสิ่งที่แสดงถึงความสำเร็จขององค์กร เนื่องจากถ้าองค์กรมีการใช้ทรัพยากรที่สามารถหาได้นั้นดีแค่ไหนก็จะนำไปสู่การเกิดผลลัพธ์สูงสุด แต่ถ้ามิติที่สองขาดความแข็งแกร่ง มิติที่สามย่อมได้รับผลกระทบด้วย

ผู้นำกับผู้บริหาร (Leader vs. Administrator)

ความแตกต่างระหว่างผู้นำกับผู้บริหารเป็นประเด็นที่ได้แย้งกันมาอย่างต่อเนื่อง (Yukl, 2006) บุคคลหนึ่งสามารถที่จะเป็นผู้นำได้โดยไม่ได้เป็นผู้บริหาร และบุคคลอีกคนก็สามารถเป็นผู้บริหารโดยไม่ได้เป็นผู้นำได้ แต่บางคนมีตำแหน่งเป็นผู้บริหารแต่กลับไม่มีลูกน้อง ถ้าเปรียบเทียบการบริหาร (Managing) กับการนำ (Leading) ไม่มีนักวิชาการท่านใดเสนอว่าเท่าเทียมกัน สิ่งที่นักวิชาการให้ความสนใจ คือสิ่งที่คาบเกี่ยวกันอยู่ เช่น Bennis และ Nanus (1997) กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารกับผู้นำแตกต่างกันในเชิงคุณสมบัติ และมีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว แต่สิ่งที่แตกต่างกันมากที่สุดคือข้อสรุปที่ว่า ผู้บริหารกับผู้นำไม่สามารถเกิดขึ้นได้ในคนๆ เดียวกัน อย่างไรก็ตามมีนักวิชาการส่วนหนึ่งที่มองว่าการนำและการบริหารเป็นกระบวนการที่แยกออกจากกัน แต่ไม่ได้สรุปว่าผู้นำกับผู้บริหารเป็นประเภทของบุคคลที่แตกต่างกัน (Yukl, 2006) เปรียบเทียบผู้นำและผู้บริหารว่ามีค่านิยมในการทำงานที่แตกต่างกัน ผู้นำจะมีความยืดหยุ่น สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ และเน้นการปรับตัว ส่วนผู้บริหารจะเน้นความมั่นคง ความเป็นระบบและประสิทธิภาพ ในเรื่องของแนวคิด ผู้นำจะคำนึงถึงว่าสิ่งใดที่มีความหมายต่อบุคคลและพยายามที่ทำให้บุคคลเห็นด้วยว่าสิ่งใดสำคัญที่สุดที่ควรทำให้สำเร็จ ผู้บริหารคิดถึงงานว่าจะทำอย่างไรให้งานสำเร็จและพยายามที่จะให้คนปฏิบัติงานให้ดีขึ้น Bennis และ Nanus (1997) ยังเสนอเพิ่มเติมว่าผู้นำมักจะทำในสิ่งที่ควรทำหรือ “do the right thing” ส่วนผู้บริหารจะทำสิ่งต่างๆ ให้ถูกต้องหรือ “do things right”

Kotter (1996) ได้สรุปเปรียบเทียบการบริหารและภาวะผู้นำไว้ในหนังสือ Leading change 4 ประเด็น ดังตาราง 1

ตาราง 1

เปรียบเทียบการบริหารและภาวะผู้นำ (Kotter, 1996)

ประเด็นเปรียบเทียบ	การบริหาร (management)	ภาวะผู้นำ (leadership)
การสร้างวาระการประชุม	วางแผนและกำหนดงบประมาณโดยกำหนดรายละเอียดเป็นขั้นตอนและตารางเวลา เพื่อบรรลุผลตามที่ตั้งไว้ รวมถึงจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็น	กำหนดทิศทางโดยพัฒนาวิสัยทัศน์เพื่ออนาคตและกลยุทธ์สำหรับบรรลุวิสัยทัศน์เหล่านั้น
พัฒนาเครือข่ายเพื่อบรรลุวาระการประชุม	จัดระบบและคนโดยการกำหนดโครงสร้างเพื่อบรรลุแผน มอบหมายงานให้แก่ผู้ร่วมงานหรือตัวแทน พัฒนานโยบายเพื่อแนะนำผู้ตามและออกแบบระบบการควบคุม	สื่อสารถึงทิศทางและภาระงานให้กับทุกฝ่าย สร้างให้เกิดทีมและการร่วมมือกัน เพื่อให้เข้าใจวิสัยทัศน์และกลยุทธ์
ดำเนินการตามวาระการประชุม	การควบคุมและแก้ไขปัญหา ทำให้งานเป็นไปตามแผน จัดการสิ่งที่คลาดเคลื่อนเพื่อปิดช่องว่างเหล่านั้น	กระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจ โดยการตอบสนองความพึงพอใจตามความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ กระตุ้นให้บุคคลสามารถข้ามผ่านอุปสรรคไปเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
ผลลัพธ์	สร้างผลงานในระดับที่คาดการณ์ไว้ มีศักยภาพที่จะก่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่เจ้าของบริษัทคาดหวัง	ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีศักยภาพในการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ให้ประโยชน์สูงสุด เช่น สร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เป็นต้น

วิวัฒนาการของทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

การศึกษาในประเด็นของภาวะผู้นำเริ่มตั้งแต่ในช่วงปี 1930 - 1940 เริ่มจากทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (traits theories) เป็นทฤษฎีที่เน้นถึงบุคลิกภาพ แรงจูงใจ ค่านิยมและทักษะต่างๆ ของผู้นำ สมมติฐานของทฤษฎีนี้คือ บุคคลบางคนเป็นผู้นำโดยธรรมชาติมีบุคลิกลักษณะที่บุคคลอื่นไม่มี ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะมีความสามารถที่เหนือกว่าปกติ เช่น มีพลังงานที่ไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย มีความฉลาดหลักแหลม มีอำนาจในการโน้มน้าวใจสูง บางครั้งทฤษฎีนี้ถูก

เรียกว่าทฤษฎี “Good man good woman” (Levy, 2003) งานวิจัยจำนวนมากที่ทำการศึกษา ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ แต่ส่วนใหญ่ไม่ประสบความสำเร็จในการค้นพบคุณลักษณะที่ยืนยันถึง ความสำเร็จของผู้นำด้วยเหตุผลที่ว่า งานวิจัยเหล่านั้นขาดการควบคุมตัวแปรแทรกซ้อนต่างๆ อย่างไรก็ตามในช่วงต่อมางานวิจัยได้มีความก้าวหน้ามากขึ้นที่จะค้นพบว่า คุณลักษณะของผู้นำ เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของภาวะผู้นำและประสิทธิภาพอย่างไร จึงนำไปสู่ยุคของทฤษฎีผู้นำเชิง พฤติกรรม (Yukl, 2006)

ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม (behavior theories) เน้นศึกษาที่พฤติกรรมของผู้นำ อะไรที่ผู้นำ ทำและผู้นำปฏิบัติต่อผู้ตามอย่างไร (Bratton, Grint, & Nelson, 2005) ซึ่งหลักการเชิงเหตุผลของ ทฤษฎีนี้คือ ถ้าคุณลักษณะไม่สามารถช่วยให้เข้าใจกระบวนการของผู้นำได้ทั้งหมด นักวิจัยควรจะ เริ่มมองหาว่าอะไรที่ผู้นำปฏิบัติอย่างแท้จริงที่ก่อให้เกิดความเข้าใจได้ดียิ่งขึ้น มีงานวิจัยเป็น จำนวนมากที่ศึกษา เช่น งานวิจัยของมหาวิทยาลัย Ohio State งานวิจัยของมหาวิทยาลัย Michigan งานวิจัยของมหาวิทยาลัย Iowa รวมถึงทฤษฎีผู้นำแบบตาราง (the managerial grid) ของ Blake & Mouton (1964) ที่อธิบายว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องคำนึงถึงทั้งคนและงาน ในระดับสูง (Blake & Mouton, 1964; Blake & McCanse, 1991) การรวมมิติ 2 มิติคือ มิติการ คำนึงถึงคนหรือมุ่งคน (Concern for people) และมิติของการคำนึงถึงผลงานหรือมุ่งงาน (Concern for production) ทำให้เกิดรูปแบบผู้นำได้เป็น 7 ประเภท ซึ่งเป็นลักษณะที่สำคัญในการ ทำความเข้าใจความแตกต่างว่าแต่ละคนแสดงภาวะผู้นำออกมาแตกต่างกันอย่างไร

ต่อมาในช่วงปี 1960 นักวิจัยเริ่มหันมาสนใจในบทบาทของสถานการณ์ ทฤษฎีผู้นำตาม สถานการณ์ (contingency theories of leadership) จึงเป็นวิธีการใหม่ที่ใช้ศึกษาภาวะผู้นำโดย อธิบายว่าผู้นำแบบใดจะเหมาะสมสำหรับสถานการณ์อะไรมากที่สุด (Bodla & Nawaz, 2010) ทฤษฎีที่รู้จักกันแพร่หลาย ได้แก่ LPC Contingency Model ของ Fiedler (1967) และ Path-goal theory ของ House (1971)

ทิศทางใหม่ของการศึกษาภาวะผู้นำที่ได้รับความสนใจจากนักวิจัยและนักวิชาการอย่าง แพร่หลายในช่วงต่อมาจนถึงยุคปัจจุบัน เริ่มจากการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูปของ Burns (1978) โดยแบ่งผู้นำออกเป็น 2 ประเภทคือผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน (transactional leader) และผู้นำแบบนักปฏิรูป (transformational leader) ศึกษาจากผู้นำทางการเมือง และยกตัวอย่างการใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนสิ่งอื่นกับอีกสิ่งหนึ่ง เช่น การทำงานเพื่อให้ได้รับ คะแนนเสียง ว่าเป็นลักษณะของผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน แต่ผู้นำแบบนักปฏิรูปเน้นการกระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ตามเพื่อให้เกิดผลลัพธ์สูงกว่าในระดับที่คาดหวัง ต่อมาในปี 1985 Bass

ได้พัฒนารูปแบบภาวะผู้นำแบบเต็มพิสัย (the full range of leadership model: FRLM) โดยแบ่งผู้นำออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ ผู้นำแบบนักปฏิรูป (transformational leader) ผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน (transactional leader) และผู้นำแบบปล่อยปละละเลย (laissez-faire leader) โดยรูปแบบภาวะผู้นำแบบเต็มพิสัยถูกนำไปศึกษาอย่างกว้างขวางมากทั้งในแวดวงของธุรกิจ การเมือง อุตสาหกรรม โรงพยาบาลและการศึกษา เป็นต้น (Bass, 1999) และยังถูกนำไปศึกษาในหลากหลายประเทศ ซึ่งให้ผลการวิจัยที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำแบบเต็มพิสัย และขอกล่าวรายละเอียดเพิ่มเติม ดังนี้

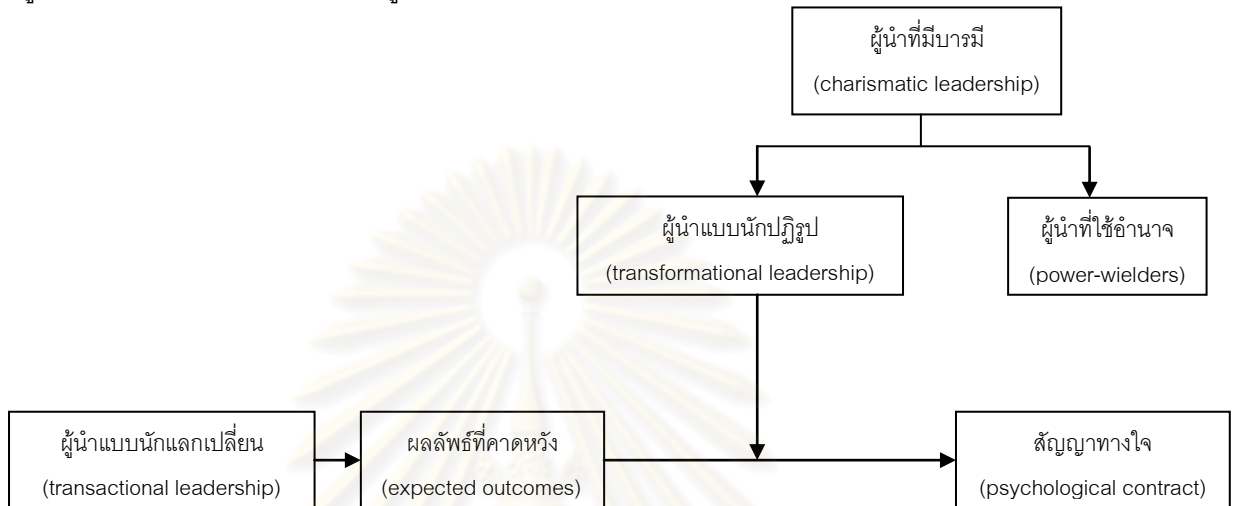
ภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูป (Transformational leadership) (Burns, 1978)

จากหนังสือ Leadership ของ Burns (1978) ได้แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 2 ประเภท คือ ภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูป (transformational leadership) และภาวะผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน (transactional leadership) Burns อธิบายว่าเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยนกับผู้ตามเป็นความสัมพันธ์แบบแลกเปลี่ยนหรือต่อรองทางด้านเศรษฐศาสตร์ เช่น ค่าแรงหรืองาน ฯลฯ ทางด้านสังคม เช่น การเลื่อนขั้น ฯลฯ หรือทางด้านจิตใจ เช่น มิตรภาพ รูปแบบที่ถูกต้องของกระบวนการแลกเปลี่ยน คือการแลกเปลี่ยนสามารถต่อรองได้และต้องได้ผลประโยชน์ร่วมกันทั้งสองฝ่าย Burns เรียกว่า “modal values” หมายถึงสิ่งที่เป็นบรรทัดฐานทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับความยุติธรรม ความถูกต้อง นอกจากนี้งานวิจัยจำนวนมากที่ศึกษาเกี่ยวกับสัญญาทางใจ เป็นสัญญาโดยนัยระหว่างผู้นำและผู้ตามและถือเป็นรากฐานของกระบวนการแลกเปลี่ยนด้วยเช่นกัน (Bratton et al., 2005)

ในทางตรงกันข้าม ภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูปไม่มีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการแลกเปลี่ยนใดๆทั้งสิ้น แต่เป็นการให้ผู้ตามตอบสนองคุณค่าหรือแรงจูงใจของตนในระดับที่สูงขึ้นกว่าระดับที่ผู้ตามมีอยู่เดิม ซึ่งผู้นำแบบนักปฏิรูปทุกคนถือเป็นผู้นำที่มีบารมี (charismatic leadership) แต่ผู้นำที่มีบารมีทุกคนไม่ใช่ผู้นำแบบนักปฏิรูป นอกจากนี้ยังมีความเป็นไปได้ที่ผู้นำจะสร้างความมั่นใจเกี่ยวกับการผูกมัดตนเองของผู้ตามเพื่อเป็นการตอบสนองความพึงพอใจของตัวเอง Burns (1978) เรียกผู้นำลักษณะนี้ว่าเป็นผู้นำที่ใช้อำนาจ (power-wielders) มากกว่าการเป็นผู้นำแบบนักปฏิรูป เนื่องจากว่าผู้นำแบบนักปฏิรูปจะเห็นแก่ผลประโยชน์ขององค์กรและผู้ตามทุกคน ไม่ใช่เพียงแต่ตัวผู้นำหรือผู้ตามของตนเอง

ภาพ 2 แสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำหลายรูปแบบ โดยผู้นำแบบนักปฏิรูปเป็นผู้นำที่ห่างจากการเป็นผู้นำที่ใช้อำนาจ (power-wielders) มากที่สุด โดยอธิบายผู้นำ

แบบนักปฏิรูปว่าเป็นรูปแบบหนึ่งของผู้นำที่มีบารมีที่แทรกกลางระหว่างผลลัพธ์ที่คาดหวังกับ สัญญาทางใจ เป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างระหว่างผู้นำและผู้ตามจากการเน้นตนเองเป็น ศูนย์กลางเป็นการเน้นสังคมเป็นศูนย์กลางแทน



ภาพ 2 การเชื่อมโยงระหว่างผู้นำที่มีบารมี ผู้นำแบบนักปฏิรูปและผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน
ที่มา : Bratton et al. (2005)

รูปแบบภาวะผู้นำแบบเต็มพิสัย (The Full Range of Leadership Theory: FRLT)

จากงานของ Burns (1978) ที่เสนอแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำแบบนักปฏิรูปและผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยนซึ่งได้รับความสนใจและถูกนำไปวิจัยเป็นจำนวนมาก ซึ่งจากงานวิจัยของเขาได้ศึกษาภาวะผู้นำทางการเมืองและให้คำอธิบายว่า ผู้นำต่างๆ ไปมีลักษณะเป็นผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน โดยธรรมชาติ ผู้นำกระตุ้นแรงจูงใจของผู้ตามด้วยกระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างสิ่งหนึ่งกับอีกสิ่งหนึ่ง เช่น ทำงานเพื่อได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ในทางตรงกันข้ามผู้นำที่มีความพิเศษคือ ผู้นำแบบนักปฏิรูป

Bass (1985) ได้โต้แย้งทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่เน้นในเรื่องของเป้าหมายหรือการชี้แจงบทบาทหน้าที่ให้กับผู้ตาม หรือแนวทางที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตาม ซึ่งภาวะผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยนมีข้อจำกัดอยู่ที่การให้ความสำคัญแค่กระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม Bass (1985) จึงได้เสนอแนวทางใหม่ที่ทำให้ความเข้าใจว่าผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามให้เกิดความสนใจในระดับที่เหนือกว่า

รูปแบบภาวะผู้นำแบบเต็มพิสัย (The full range leadership model หรือ FRLM) แบ่งผู้นำออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ ผู้นำแบบนักปฏิรูป ผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน และผู้นำแบบปล่อยปละละเลย ผู้นำทั้ง 3 ประเภทนี้สามารถแบ่งเป็นองค์ประกอบย่อยได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูป (transformational leadership) 3 องค์ประกอบ ได้แก่
 - การนำที่มีบารมีหรือการมีอิทธิพลในระดับอุดมคติ (charismatic leadership or idealized Influence)
 - การเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล (individualized consideration)
 - การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation)
2. ภาวะผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน (transactional leadership) 2 องค์ประกอบ คือ
 - การให้รางวัลตามเงื่อนไข (contingent reward)
 - การจัดการแบบมีข้อยกเว้น (management-by-exception)
3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยปละละเลย (laissez-faire leadership)

ต่อมา Bass และเพื่อนร่วมงานของเขาได้พยายามตรวจสอบทฤษฎีของตนเองมาตลอด รวมถึงนักวิจัยท่านอื่นๆ เช่น Howell และ Avoilo (1993); Bycio, Hackett, และ Allen (1995) Avoilo, Bass, และ Jung (1997 อ้างถึงใน Bass & Riggio, 2006) พบว่า ในปี 1997 มีการแยกองค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจออกจากการนำที่มีบารมีหรือการมีอิทธิพลในระดับอุดมคติ ดังนั้น ผู้นำแบบนักปฏิรูปประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน 3 องค์ประกอบ โดยการแยกการจัดการแบบมีข้อยกเว้น (management-by-exception) เป็น 2 ประเภทย่อย คือ เชิงรุก (active) และเชิงรับ (passive) และผู้นำแบบปล่อยปละละเลย

ภาวะผู้นำแต่ละรูปแบบสามารถแบ่งย่อยเป็นองค์ประกอบต่างๆ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูป (transformational leadership) เป็นผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการเปลี่ยนแปลงการตระหนักรู้ว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญ ให้ผู้ตามมองตนเอง มองโอกาสและความท้าทายในมุมมองใหม่ๆ ผู้นำแบบนักปฏิรูปเป็นนักริเริ่ม โดยการมองหาแง่ดีในการพัฒนาบุคคล กลุ่มหรือองค์กร และนวัตกรรมใหม่ๆ ไม่ใช่แค่ให้บรรลุเป้าหมายตามความคาดหวัง ผู้นำแบบนักปฏิรูป โน้มน้าวผู้ตามเพื่อให้เกิดความพยายามเพื่อเกิดศักยภาพที่สูงกว่าและระดับของศีลธรรม จริยธรรมให้สูงขึ้นด้วย โดยที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงถือเป็นผู้นำในอุดมคติ มีการสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตามความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามเป็นความสัมพันธ์ทางอารมณ์ที่เหนียวแน่น ผู้ตามให้ความไว้วางใจและเชื่อมั่นในตัวผู้นำสูง (Bass, 1985; Bass, 1998)

ภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูปสามารถประสบความสำเร็จได้โดยวิธีใดวิธีหนึ่งในสามวิธี ดังนี้

- โดยการเพิ่มระดับความตระหนักรู้เกี่ยวกับความสำคัญและคุณค่าของเป้าหมายและแนวทางที่จะบรรลุเป้าหมายเหล่านั้น
- โดยการทำให้ผู้ตามมีความสนใจต่อผลประโยชน์ของกลุ่ม องค์กร และนโยบายเพิ่มขึ้น
- โดยการเปลี่ยนแปลงความต้องการของผู้ตามตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of needs) (Maslow, 1954) หรือเพิ่มระดับความปรารถนาและความต้องการ

Bass (1985) กล่าวว่า ผู้นำแบบนักปฏิรูปสามารถกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับที่สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (1954) ได้ ซึ่งแตกต่างจากผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยนที่จะตอบสนองเพียงความต้องการของผู้ตามในขณะนั้น

รูปแบบของผู้นำแบบนักปฏิรูป เริ่มจากระดับความพยายามของผู้ตามที่สูงขึ้นอยู่กับระดับของความเชื่อมั่นและเป้าหมายที่พึงปรารถนาในขณะนั้น ดังภาพ 3 ส่วนรูปแบบของผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยนจะให้ความเชื่อมั่นโดยการชี้แจงถึงเป้าหมายที่ผู้นำปรารถนาและความต้องการของผู้ตามว่าจะได้รับการตอบสนองอย่างไร ดังภาพ 4 แต่ผู้นำแบบนักปฏิรูปจะโน้มน้าวให้เกิดความพยายามในระดับที่สูงขึ้นโดยการเพิ่มความเชื่อมั่นและยกระดับคุณค่าของผลลัพธ์ให้กับผู้ตาม ซึ่งจะเกิดจากการขยายหรือเปลี่ยนแปลงระดับความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow (1954) ให้สูงขึ้น ผู้บริหารที่มีลักษณะของผู้นำแบบนักปฏิรูปมีแนวโน้มที่จะได้รับความพึงพอใจจากผู้ตาม และเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากกว่าผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน ผลการวิจัยนี้พบได้จากการศึกษาในองค์กรหลายระดับ ตั้งแต่ผู้นำระดับสูง ผู้นำระดับกลาง ผู้นำในสถานศึกษา หรือผู้นำทางศาสนา เป็นต้น (Bass, 1990)

ภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูปแบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบ ได้แก่

- 1.1 การมีอิทธิพลในระดับอุดมคติ (Idealized Influence, II) ผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดี (role model) ให้กับผู้ตาม ผู้นำมีวิสัยทัศน์และจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนและให้กำลังใจผู้ตาม เพื่อให้ผู้ตามแสดงวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายร่วมกัน ผู้นำได้รับการเคารพ นับถือ และไว้วางใจ ทำให้ผู้ตามมีความต้องการที่จะเลียนแบบผู้นำ รวมถึงการมีความพยายามที่เพิ่มขึ้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายต่างๆ ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า การมีอิทธิพลในระดับอุดมคติสามารถแบ่งย่อยได้เป็นอีก 2 มิติ คือ พฤติกรรม (behavior) และลักษณะที่มีเสน่ห์

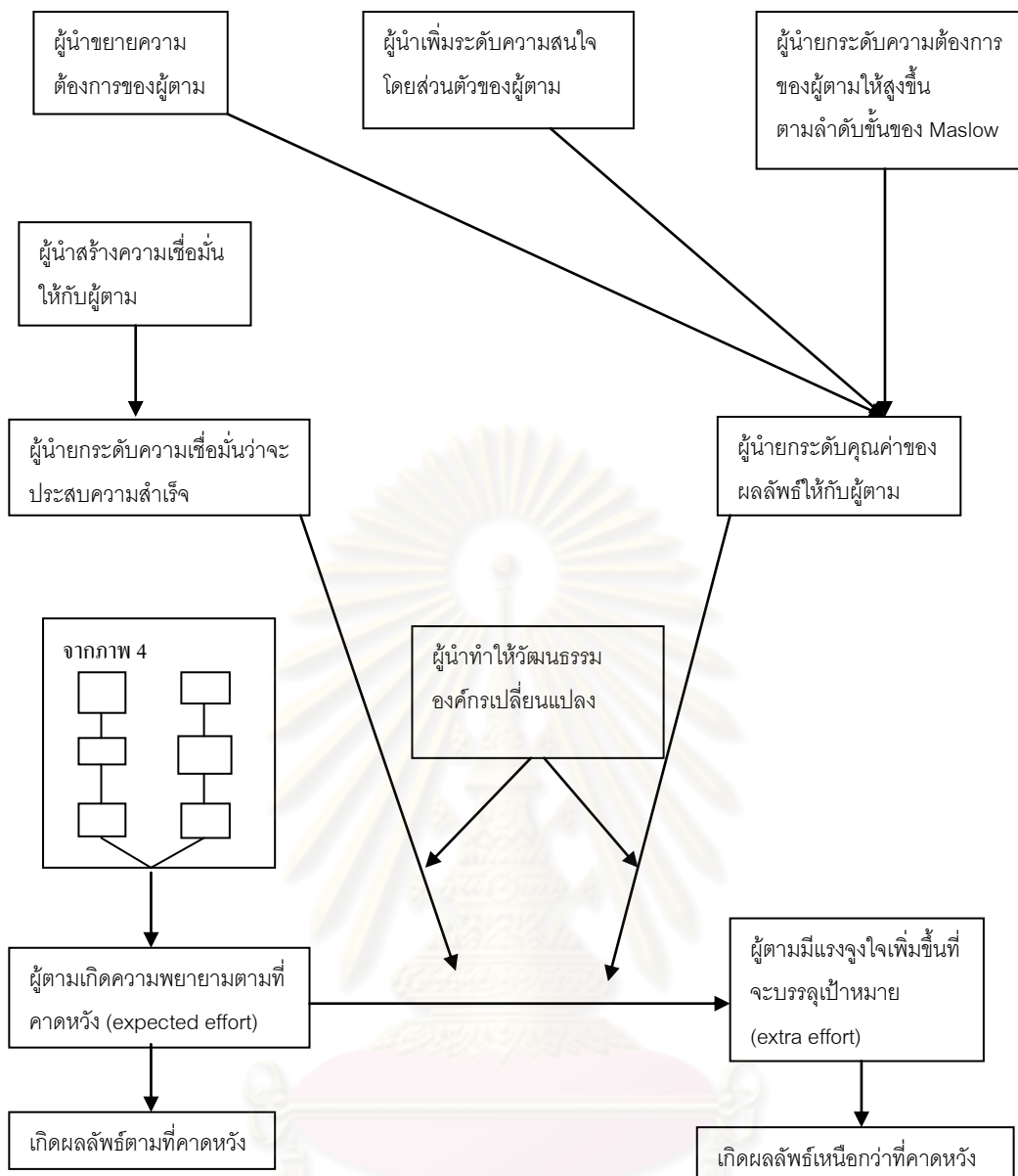
(attributed charisma) โดยวัดแยกกันในองค์ประกอบการมีอิทธิพลในระดับอุดมคติ จากมาตราวัด MLQ-5X (Bass & Riggio, 2006)

- 1.2 การสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation, IM) ผู้นำกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตาม โดยทำให้งานของผู้ตามมีความหมายและมีความท้าทาย เกิดความรู้สึกร่วมกันของความเป็นทีมโดยการแสดงออกถึงความกระตือรือร้นและการมองโลกในแง่ดี ผู้นำมีการสื่อสารที่ชัดเจนเกี่ยวกับความคาดหวังต่อผู้ตาม ทำให้ผู้ตามมีความต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายรวมถึงแสดงความผูกมัดตนเองและมีวิสัยทัศน์ร่วมกับผู้นำ
- 1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation, IS) แสดงถึงการที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามคิดวิเคราะห์ด้วยเหตุผล ด้วยการท้าทายผู้ตามให้รู้จักคิดในทางสร้างสรรค์ รู้จักการมองปัญหาเก่าด้วยมุมมองใหม่และสอนให้ผู้ตามรู้ว่าปัญหาที่ยากนั้นสามารถแก้ไขได้
- 1.4 การเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล (Individualized Consideration, IC) ผู้นำใช้เวลาในการสอน แนะนำ สนับสนุน ให้ความสนใจอย่างใกล้ชิดต่อผู้ตาม (Bass, 1990) พิจารณาถึงความแตกต่างของผู้ตามรายบุคคล ซึ่งนำไปสู่การตอบสนองความต้องการขั้นสูงสุดของมาสโลว์ (self-actualization) (Antonakis et al., 2003)

2. ภาวะผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน (transactional leadership)

ผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยนมีธรรมชาติของการแลกเปลี่ยนตามพื้นฐานทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (social learning theory) ของ Bandura (1977 อ้างถึงใน Deluga, 1990) และทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (social exchange theory) ของ Hollander (1979 อ้างถึงใน Deluga, 1990) โดยที่ผู้นำและผู้ตามมองถึงการต่อรองและเกิดกระบวนการแลกเปลี่ยนรางวัล Bass (1985) ได้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยนกับผู้ตามไว้ ดังนี้

- จดจำได้ว่าอะไรที่ผู้ตามต้องการจากทำงานและพยายามมองว่าผู้ตามได้ในสิ่งที่ต้องการหรือไม่ ถ้าผลงานได้รับการยอมรับ
- แลกเปลี่ยนรางวัลและสัญญาว่าจะให้รางวัลสำหรับความพยายามในการทำงาน
- เป็นการตอบสนองต่อความสนใจของผู้ตามอย่างทันที ถ้าทำงานได้ประสบความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้



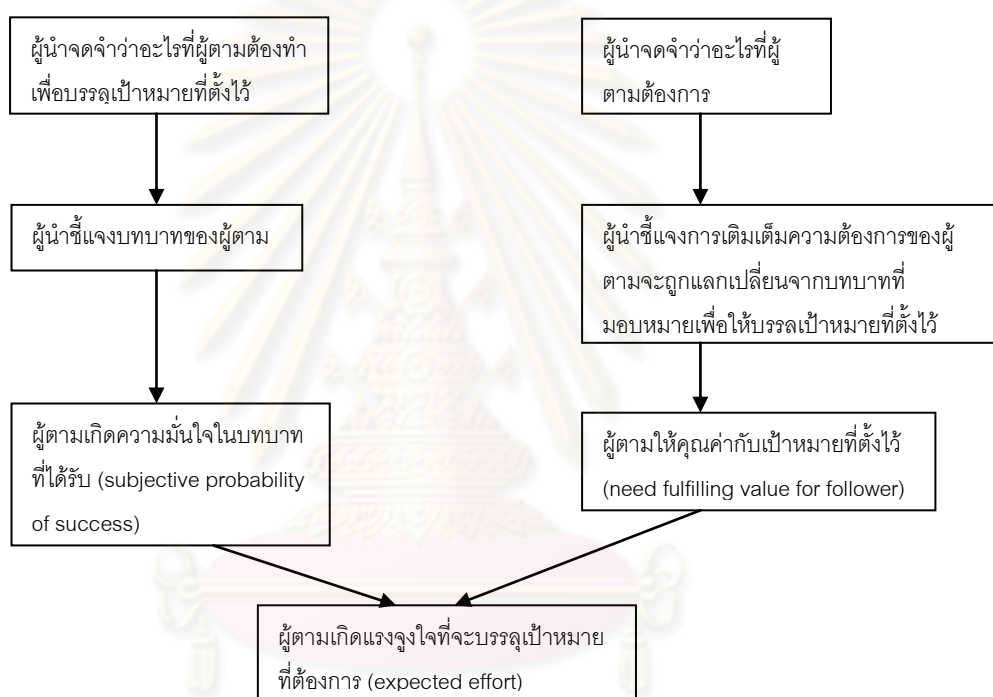
ภาพ 3 ภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูปกับความพยายามที่เพิ่มขึ้นของผู้ตาม ตามแนวคิดของ Bass (1985)

ที่มา : Bass (1985)

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบนักปฏิรูปกับความพยายาม ความพยายามนี้หมายถึงความคาดหวังว่าบุคคลหนึ่งจะแสดงความพยายามออกมาในรูปแบบของการบรรลุเป้าหมายที่พึงปรารถนา ความพยายามขึ้นอยู่กับ 2 มิติ คือ 1. ความเชื่อมั่นหรือความคาดหวังว่าเป้าหมายสามารถบรรลุได้จากผลการปฏิบัติงาน 2. คุณค่าของเป้าหมายโดยตัวของมันเองเป็นที่น่าพึงปรารถนามากเท่าไร Bass (1985) เสนอว่าระดับความพยายามของผู้ตามขึ้นอยู่กับความมั่นใจของพวกเขาว่าความพยายามจะนำมาซึ่งผลลัพธ์หรือเป้าหมายที่เขาพึงปรารถนา และคาดว่าผู้

ตามจะมีความสามารถที่จะปฏิบัติงานตามที่ต้องการได้ ดังนั้นความพยายามที่คาดหวังนั้นจะถูกเปลี่ยนเป็นผลการปฏิบัติงานตามที่คาดหวังได้

ผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยนจุดจำและชี้แจงบทบาทและงานที่ต้องการแก่ผู้ตาม เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ที่พึงปรารถนา สิ่งนี้ทำให้ผู้ตามมีความมั่นใจเพียงพอที่จะใช้ความพยายาม นอกจากนี้ผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยนยังคงจุดจำได้ว่าอะไรที่ผู้ตามต้องการและชี้แจงว่าความต้องการเหล่านั้นจะได้รับการตอบสนองอย่างไร ความพยายามในการทำงานหรือแรงจูงใจที่จะทำงานจะแสดงถึงทิศทางของผู้ตามและระดับของความกระตือรือร้น ดังรายละเอียดในภาพ 4



ภาพ 4 ภาวะผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยนกับความพยายามของผู้ตาม ตามแนวคิดของ Bass (1985) ที่มา : Bass (1985)

ในปี 1985 Bass ได้แบ่งผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยนออกเป็น 2 องค์ประกอบย่อย คือการให้รางวัลตามเงื่อนไข (contingent reward) และการจัดการแบบมีข้อยกเว้น (management-by-exception: MBE) แต่ในภายหลัง Hater และ Bass (1988) ได้วิเคราะห์องค์ประกอบและพบว่า องค์ประกอบการจัดการแบบมีข้อยกเว้น สามารถแยกออกเป็นสององค์ประกอบย่อยคือ แบบเชิงรุก (active) และแบบเชิงรับ (passive) ดังนั้นในปัจจุบันองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน ประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ คือ

- 2.1 การให้รางวัลตามเงื่อนไข (contingent reward) แสดงถึงพฤติกรรมของผู้นำที่มีการแบ่งบทบาท หน้าที่และงานให้กับผู้ตามอย่างชัดเจน โดยมีการตกลงถึงรางวัลซึ่งอาจจะเป็นรางวัลที่เป็นสิ่งของหรือรางวัลทางใจ เช่น การให้คำชมเชยสำหรับผู้ตามที่ปฏิบัติได้สำเร็จ (Bass, 1997)
- 2.2 การจัดการแบบมีข้อยกเว้นเชิงรุก (management-by-exception-active: MBE-A) เป็นลักษณะของผู้นำที่สร้างมาตรฐานในผลงาน มีการลงโทษผู้ตามที่ไม่สามารถทำตามมาตรฐานที่ผู้นำกำหนด
- 2.3 การจัดการแบบมีข้อยกเว้นเชิงรับ (management-by-exception-passive: MBE-P) เป็นลักษณะของผู้นำที่เข้าไปแก้ไขปัญหาหลังจากที่ปัญหาเกิดขึ้นแล้ว ซึ่งผู้นำลักษณะนี้จะถือคติพจน์ที่ว่า “ถ้าไม่เสียหาย ก็ไม่ต้องซ่อม” (Bass, 1995)

3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยปละละเลย (laissez-faire leadership) เป็นลักษณะของผู้นำที่หลีกเลี่ยงการตัดสินใจ ขาดความรับผิดชอบ ไม่ใช้อำนาจของความเป็นผู้นำของตน ผู้นำแบบนี้ถือว่าเป็นผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ภาวะผู้นำแบบปล่อยปละละเลยยังแสดงถึงการเป็นผู้นำที่มีลักษณะตรงกันข้ามกับผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน (nontransaction) ด้วย

การวัดรูปแบบภาวะผู้นำแบบเต็มพิสัย

รูปแบบภาวะผู้นำแบบเต็มพิสัยเป็นหนึ่งในทฤษฎีเรื่องภาวะผู้นำที่ได้รับความสนใจจากนักวิชาการและนักวิจัยเป็นจำนวนมาก ทั้งในสายการศึกษา ธุรกิจหรือในชุมชน รูปแบบภาวะผู้นำแบบเต็มพิสัยสามารถวัดได้จากเครื่องมือที่เรียกว่ามาตรวัดความเป็นผู้นำหลายองค์ประกอบ (The Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ) เป็นมาตรวัดที่ใช้กันอย่างแพร่หลาย โดยมาตรวัด MLQ ได้รับการพัฒนาตั้งแต่ Bass (1985) เรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน มาตรวัด MLQ ฉบับล่าสุดเรียกว่า MLQ-5X (Bass & Avoilo, 1997 อ้างถึงใน Bass & Riggio, 2006) ซึ่งแบ่งผู้นำแบบนักปฏิรูปออกเป็น 5 องค์ประกอบย่อย โดยการแยกองค์ประกอบการมีอิทธิพลในระดับอุดมคติ (idealized influence) ออกเป็น 2 มิติย่อยคือ พฤติกรรม (behavior) และลักษณะที่มีเสน่ห์ (attributed charisma) ผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน 3 องค์ประกอบย่อยและผู้นำแบบปล่อยปละละเลยไม่มีองค์ประกอบย่อย

มาตรวัดมีลักษณะเป็นมาตรลิเคิร์ต 5 ช่วงคะแนน (0= ไม่เคย, 4 = เสมอๆ) ประกอบไปด้วยข้อกระทง ทั้งหมด 45 ข้อ แบ่งออกเป็น 36 ข้อ ถ้ามเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ (9

องค์ประกอบ องค์ประกอบละ 4 ข้อ) และอีก 9 ข้อ ถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพของผู้นำ (leadership effectiveness) ความพึงพอใจ (satisfaction) และความพยายามที่เพิ่มขึ้นของผู้ตาม (extra effort) (องค์ประกอบละ 3 ข้อ) ผู้ตอบสามารถเป็นได้ทั้งผู้นำประเมินตนเองหรือให้ผู้อื่นเป็นผู้ประเมินผู้นำ

คุณสมบัติด้านจิตมิติของมาตรวัดภาวะผู้นำแบบเต็มพิสัย (MLQ)

Bass และ Riggio (2006) ได้สรุปรวบรวมความเที่ยงและความตรงของมาตรวัด MLQ ไว้ ดังนี้

- ความสอดคล้องภายใน (internal consistency) พบว่ามีค่าแอลฟาสูงถึง .80
- ความเที่ยงจากการทดสอบซ้ำ (test-retest reliability) Pile (1988 อ้างถึงใน Bass & Riggio, 2006) ได้ทำการวัดซ้ำโดยเว้นระยะเวลา 6 เดือนระหว่างการวัดในครั้งที่หนึ่งและครั้งที่สอง ผลพบว่าในแต่ละองค์ประกอบ การวัดทั้งสองครั้งมีค่าสหสัมพันธ์กันสูง โดยมีค่าตั้งแต่ .44 ถึง .74
- ความตรงเชิงภาวะสันนิษฐาน (construct validity) มีนักวิจัยจำนวนมากที่วิพากษ์วิจารณ์เกี่ยวกับความตรงเชิงภาวะสันนิษฐานของมาตรวัด MLQ นักวิจัยส่วนหนึ่งพบว่าจากการวิเคราะห์องค์ประกอบไม่ได้ตรงตามทฤษฎีของ Bass งานวิจัยของ Antonakis และคณะ (2003) ที่ทำการศึกษาวิเคราะห์ห้อมิวนเกี่ยวกับการวิเคราะห์องค์ประกอบของมาตรวัด MLQ เสนอแนะว่าข้อค้นพบที่ไม่สอดคล้องกันนั้นอาจเกิดขึ้นเนื่องจากการใช้กลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกันเกินไป รวมถึงแตกต่างกันในเรื่องของวัฒนธรรม ประเภทขององค์การและระดับขององค์การ เป็นต้น อย่างไรก็ตามจากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของในงานของ Antonakis และคณะ พบองค์ประกอบตรงตามทฤษฎีของ Bass

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง

นิยามของความขัดแย้ง

Johnson และ Johnson (2003) อธิบายว่า คำว่า Conflict มาจากคำภาษาละตินว่า conflictus แปลว่า การปะทะกันด้วยแรง หมายถึง การที่ความต้องการและความชอบของสมาชิกกลุ่มมาปะทะกัน จนเกิดเป็นความแตกแยกหรือความขัดแย้งขึ้น อันเนื่องจากการที่แต่ละบุคคลมีความต้องการและเป้าหมายส่วนตัวที่แตกต่างกัน

Thomas (1992) นิยามว่า ความขัดแย้งคือ กระบวนการที่เริ่มต้นเมื่อฝ่ายหนึ่ง รับรู้ว่าอีกฝ่ายเกิดความคับข้องใจ หรือกำลังจะเกิดความคับข้องใจเกี่ยวกับความกังวลของเขา คำนิยามกว้างเพียงพอที่จะครอบคลุมปรากฏการณ์ความขัดแย้งในหลายรูปแบบ แต่เฉพาะเจาะจงที่จุดเริ่มต้นสำหรับกระบวนการความขัดแย้ง ได้แก่ กระบวนการทางสังคมต่างๆ เช่น การตัดสินใจ การอภิปราย กลับกลายเป็นความขัดแย้ง

ระดับของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งสามารถเกิดขึ้นได้ ใน 4 ระดับ ดังต่อไปนี้ (Cheldelin, Druckman, & Fast, 2003)

1. ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล (intrapersonal conflicts) เกี่ยวข้องกับกลไกที่เกิดขึ้นภายในตัวปัจเจกบุคคล ได้แก่ บุคลิกภาพ ความคิด แรงขับ และอารมณ์ ที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งซึ่งกันและกัน โดยที่นักจัดการความขัดแย้ง มักจะไม่ได้เน้นความขัดแย้งในระดับนี้ แต่จะชี้เพื่อเข้าใจกระบวนการภายในของปัจเจกบุคคล เมื่อคนแสดงพฤติกรรมออกมาในสถานการณ์ทางสังคม
2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (interpersonal conflicts) เกิดขึ้นระหว่างปัจเจกบุคคล ตัวอย่างเช่น ความขัดแย้งในครอบครัว ความขัดแย้งระหว่างญาติพี่น้อง ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง หรือ ความขัดแย้งระหว่างเพื่อนบ้าน
3. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (intragroup conflicts) เช่น สมาชิกในกลุ่มการทำงาน เพื่อนร่วมงานในมหาวิทยาลัย ชมรม สมาคม หรือกลุ่มทางการเมือง
4. ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่ม (intergroup conflicts) เช่น กลุ่มเพื่อนบ้านที่ขัดแย้งกันอย่างรุนแรง กลุ่มวัยรุ่นที่ต่อสู้กัน กลุ่มระหว่างตำรวจกับประชาชน หรือประชาชนกับทหาร

วัตถุประสงค์ของการทำความเข้าใจถึงระดับของความขัดแย้งนั้น มีประโยชน์เพื่อให้เข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้งในแต่ละระดับ และสามารถเสนอแนะแนวทางในการรับมือกับความขัดแย้งเหล่านั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Deutsch, Coleman, & Marcus, 2006) ซึ่งในงานวิจัยเล่มนี้ ผู้วิจัยสนใจศึกษาความขัดแย้งใน 4 ระดับ ดังนี้ 1. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล แยกออกเป็น 2 ระดับย่อยได้แก่ ความขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชาและความขัดแย้งกับผู้ใต้บังคับบัญชา 2. ความ

ขัดแย้งภายในกลุ่ม ได้แก่ ความขัดแย้งระหว่างเพื่อนร่วมงาน 3. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ได้แก่ ความขัดแย้งระหว่างตำรวจกับประชาชน

สาเหตุของความขัดแย้ง

Pneuman และ Bruehl (1982) ได้แบ่งสาเหตุแห่งความขัดแย้งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านบุคคล สามารถแบ่งออกเป็น 4 ส่วนใหญ่ๆ ดังนี้
 - 1.1 ภูมิหลัง การที่แต่ละบุคคลมีภูมิหลังแตกต่างกัน เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง เช่น ความแตกต่างทางวัฒนธรรม สิ่งที่เราทำได้ในวัฒนธรรมหนึ่งอาจเป็นสิ่งที่ไม่เหมาะสมในอีกวัฒนธรรมหนึ่ง ความแตกต่างทางการศึกษา ระดับการศึกษาที่ได้รับ มีส่วนทำให้บุคคลมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ความแตกต่างในค่านิยมและความเชื่อ ทำให้บุคคลประพฤติและปฏิบัติแตกต่างกัน และความแตกต่างทางประสบการณ์ ความขัดแย้งที่มักเห็นบ่อยคือ ความขัดแย้งของคนที่มีความรู้กับประสบการณ์ต่างกัน คนที่มีความรู้อาจขาดประสบการณ์ และคนที่มีความรู้ประสบการณ์อาจขาดความรู้ได้
 - 1.2 รูปแบบ (Style) มนุษย์แต่ละคนต่างก็มีการกระทำ พฤติกรรม และการแสดงออกที่เป็นแบบฉบับของตนเอง เช่น วิธีการคิด อารมณ์ บางคนชอบเป็นมิตร ช่วยเหลือคนอื่น แต่บางคนก็ชอบที่จะข่มขู่หรือก้าวร้าวคนอื่น รูปแบบของการเจรจา (Negotiation Style) เป็นผลมาจากแบบฉบับทางอารมณ์ หากบุคคลชอบพิจารณาไตร่ตรองมีอารมณ์เย็น การเจรจาก็จะเป็นแบบหนึ่งซึ่งแตกต่างจากคนที่มีความร้อน ก้าวร้าว รูปแบบของภาวะผู้นำ (Leadership Style) อาจจำแนกได้หลายวิธี เช่น ผู้นำที่มุ่งงาน มุ่งคน หรือมุ่งสัมพันธ์ ถ้าผู้นำเป็นแบบเดียวกับผู้ตามปัญหาที่อาจไม่เกิด แต่ถ้าผู้นำและผู้ตามเป็นคนละแบบกันความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นได้
 - 1.3 การรับรู้ การรับรู้ที่ไม่เหมือนกันของบุคคลเป็นผลทำให้เกิดความขัดแย้ง สามารถแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ
 - การรับรู้ที่บิดเบือน บุคคลอาจมีการรับรู้ที่บิดเบือนไปจากความจริงโดยเจตนา หรือไม่เจตนาก็ได้ หากบุคคลรับรู้แตกต่างไปจากความจริงก็จะส่งผลให้เกิดความขัดแย้งได้
 - การรับรู้ที่ต่างกัน บุคคลที่อยู่ในเหตุการณ์เดียวกัน หรือมีข้อมูลเหมือนกัน อาจตีความหมายของสิ่งที่เห็นหรือข้อมูลที่มีอยู่แตกต่างกันได้
 - 1.4 ความรู้สึก คนเรามีความรู้สึกแตกต่างกันอาจเริ่มจากโมโหเล็กน้อย ไปจนถึงเดือดดาล หรือจากความวิตกกังวลไปจนถึงความหวาดกลัว การที่คนมีความรู้สึกหลายๆอย่างปนกัน ทำให้

เกิดความสับสนและจะนำไปสู่ความขัดแย้ง ซึ่งความรู้สึกของบุคคลจะส่งผลต่อความไว้วางใจหรือศรัทธาในคนอื่น และจะส่งผลต่อไปยังเจตคติและพฤติกรรมของบุคคลนั้นด้วย

2. ประเด็นปัญหาของการปฏิสัมพันธ์

การสื่อสาร (Communication) ที่ไม่ดีหรือไม่มีคุณภาพ มักจะทำให้เกิดความเข้าใจผิด ทั้งในแง่ของสาระและเจตนาของข่าวสาร ซึ่งจะทำให้ระดับของความขัดแย้งเกิดมากขึ้น สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ส่วน คือ

- ปัญหาจากผู้ส่งข่าวสาร เช่น ส่งข่าวสารไม่สมบูรณ์ คลุมเครือ หรือเข้าใจความหมายของสารที่ส่งไม่ถูกต้อง
- ปัญหาจากสื่อที่ใช้ส่งข่าวสาร เช่น การบิดเบือนข้อมูลของผู้ส่งข่าวสาร สื่อมีข้อมูลเกินความจำเป็น มีสิ่งรบกวนระหว่างผู้ส่งและผู้รับ ทำให้ข้อเท็จจริงบิดเบือนไป เช่น เสียงดัง การเห็นไม่ชัดหรือการให้ข้อมูลต้องผ่านหลายคนจึงจะถึงผู้รับข่าวสาร
- ปัญหาจากผู้รับข่าวสาร เช่น ความสามารถในการแปลความหมายของข้อมูลจากสื่อเป็นความคิด หรือความเข้าใจไม่ตรงกันระหว่างผู้ส่งและผู้รับข่าวสาร

3. สภาพขององค์การ

- การมีทรัพยากรที่จำกัด เช่น คน เงิน วัสดุ ทักษะ เวลา เมื่อบุคคลมีความต้องการทรัพยากรมากกว่าจำนวนที่มีอยู่จึงต้องแข่งขันกันเพื่อที่จะได้ทรัพยากรที่ต้องการ จึงทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น
- ความคลุมเครือ ทั้งความคลุมเครือในโครงสร้างและความคลุมเครือในบทบาท อาจทำให้ไม่เข้าใจว่าใครต้องรับผิดชอบอะไร หรืองานบางอย่างมีคนรับผิดชอบหลายคนแต่บางงานไม่มีคนรับผิดชอบเลย
- กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด ทำให้บุคคลอึดอัดในการทำงาน บางครั้งอาจเกิดจากผู้บริหารที่ใช้อำนาจเกินความจำเป็น
- การแข่งขัน ทุกๆองค์การมีโครงสร้างที่จะก่อให้เกิดการแข่งขันเพื่อที่จะได้รับทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด กระบวนการแข่งขันเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง
- การมีข้อยกเว้น การที่บุคคลบางคนได้รับการยกเว้นที่ไม่ต้องปฏิบัติตามบทบาท หรือปฏิบัติไม่ถึงมาตรฐานที่กำหนด ก็เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้งได้

สรุป ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดขึ้นได้จากหลายสาเหตุด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็นองค์ประกอบด้านบุคคล จากการศึกษาที่บุคคลมีภูมิหลัง แบบฉบับ การรับรู้ หรือความรู้สึกที่แตกต่างกันไป ปัญหาของการปฏิสัมพันธ์ที่ไม่ชัดเจน ไม่ถูกต้อง สภาพขององค์การ ก็เป็นสาเหตุของความขัดแย้งได้ ซึ่งประเด็นสำคัญของความขัดแย้งระหว่างบุคคลมักจะเกิดจากการที่บุคคลมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน มีการกระทำไม่เหมือนกันและมีผลประโยชน์ที่ขัดกัน

รูปแบบของการจัดการความขัดแย้ง

รูปแบบของการจัดการความขัดแย้ง เป็นประเด็นที่นักวิจัยให้ความสนใจศึกษามากกว่าประเด็นอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของการจัดการความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal conflict management) ได้มีการพัฒนาแนวคิดที่หลากหลายขึ้นจากงานวิจัยต่างๆ เริ่มตั้งแต่ 2 รูปแบบ ไปจนถึง 7 รูปแบบ สรุปดังตาราง 2

ตาราง 2

รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง

ชื่อผู้ก่อตั้ง	ปี	จำนวน	ประเภท
Deutsch	1949	2	Cooperation Competition
Tjosvold	1990	2	Cooperation Competition
Follett	1926, 1940	3	Dominating(forcing) Compromise Integration
Putnam & Wilson	1982	3	Non confrontation Solution Orientation Control
Towne	1990	3	Win-Lose Lose-Lose Win-Win

ตาราง 2 (ต่อ)

รูปแบบของการจัดการความขัดแย้ง

ชื่อผู้ก่อตั้ง	ปี	จำนวน	ประเภท
Hocker & Wilmot	1991	3	Avoidance Competitive(distributive) Collaborative(integrative)
Robert	1982	4	Aggressive/ confrontive Assertive/ persuasive Observant/ introspective Avoiding/ reactive
Pruitt	1983	4	Yielding Problem Solving Inaction Contending
Gilmore & Fraleigh	1992	4	Accommodating/ harmonizing Analyzing/ preserving Achieving/ directing Affiliating/ perfecting
Blake & Mouton	1964	5	Problem-solving Smoothing Forcing Sharing Withdrawing

ตาราง 2 (ต่อ)

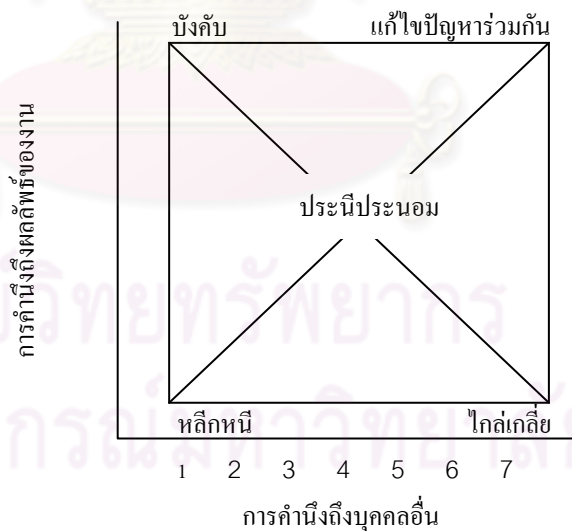
รูปแบบของการจัดการความขัดแย้ง

ชื่อผู้ก่อตั้ง	ปี	จำนวน	ประเภท
Johnson & Johnson	1975	5	The Owl (Problem-solving Negotiations) The Teddy Bear (Smoothing) The Shark (Forcing or Win-Lose Negotiations) The Fox (Compromising) The Turtle (Withdrawing)
Thomas	1976	5	Competing Collaborating Compromising Avoiding Accommodating
Rahim & Bonoma	1979	5	Integrating (collaborating) Obliging (accommodating) Compromising Dominating (forcing) Avoiding
Sternberg & Soriano	1984	7	Physical action Economic action Wait and see Accept the situations Step-down Third-party intervention Undermine esteem

จากรูปแบบของการจัดการความขัดแย้งที่สามารถรวบรวมได้ดังตารางข้างต้น พบว่า นักวิจัยและนักฝึกอบรมในปัจจุบันส่วนใหญ่ นิยมศึกษารูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบ 5 รูปแบบมากที่สุด (Wilmot, & Hocker, 1998) ได้แก่ Blake และ Mouton (1964), Thomas (1976), Rahim และ Bonoma (1979) และ Johnson และ Johnson (1995) ดังนั้นผู้ศึกษาจึงขออธิบายรายละเอียดเพิ่มเติมเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง ดังนี้

ทฤษฎีผู้นำแบบตาราง (the managerial grid: dual concern model) ของ Blake และ Mouton (1964)

Blake และ Mouton (1964) เป็นนักวิจัยกลุ่มแรกที่เสนอกรอบแนวคิดในการแบ่งประเภทของการจัดการความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal conflict) ออกเป็น 5 รูปแบบ ได้แก่ แบบบังคับ (forcing) แบบประนีประนอม (sharing) แบบหลีกเลี่ยง (withdrawal) แบบแก้ไขปัญหา ร่วมกัน (problem-solving) และแบบไกล่เกลี่ย (smoothing) โดยแบ่งออกเป็น 2 มิติหลักตามเจตคติของผู้บริหาร ได้แก่ การคำนึงถึงบุคคลอื่น (concern for people) และการคำนึงถึงผลลัพธ์ของงาน (concern for production) ดังภาพ 5



ภาพ 5 รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง 5 รูปแบบ ของ Blake และ Mouton (1964)

ที่มา : Blake และ Mouton (1964)

แต่ละมิตีช่วงคะแนนเริ่มตั้งแต่ 1 (ต่ำ) – 9 (สูง) ซึ่ง Blake และ Mouton (1964) เรียกช่วงคะแนนนี้ว่าหน่วยของทิศทาง (units of direction) (Van de Vliert & Kabanoff, 1990) มิติแรก การคำนึงถึงบุคคลอื่น (concern for people) อธิบายถึงระดับที่บุคคลคำนึงถึงบุคคลอื่น มิติที่สอง การคำนึงถึงผลลัพธ์ของงาน (concern for production) คือระดับที่บุคคลคำนึงถึงผลลัพธ์ของงาน ถ้า “9,1” แสดงถึงบุคคลคำนึงถึงบุคคลอื่นในระดับที่ 9 และคำนึงถึงผลลัพธ์ของงานในระดับที่ 1 จาก 2 มิติหลักนี้สามารถจำแนกออกเป็น 5 ประเภทของการจัดการความขัดแย้ง

1. วิธีการบังคับ (forcing--1,9) คือวิธีการที่บุคคลคำนึงถึงบุคคลอื่นในระดับต่ำ แต่คำนึงถึงผลลัพธ์ของงานในระดับสูง
2. วิธีการประนีประนอม (sharing--5,5) คือวิธีการที่บุคคลคำนึงถึงบุคคลอื่นและคำนึงถึงผลลัพธ์ของงานในระดับปานกลาง
3. วิธีการหลีกเลี่ยง (withdrawal--1,1) คือ วิธีการที่บุคคลคำนึงถึงบุคคลอื่นและคำนึงถึงผลลัพธ์ของงานในระดับต่ำ
4. วิธีการแก้ไขปัญหาร่วมกัน (problem-solving--9,9) คือวิธีการที่บุคคลคำนึงถึงบุคคลอื่นและคำนึงถึงผลลัพธ์ของงานในระดับสูงด้วย
5. วิธีการไกล่เกลี่ย (smoothing--9,1) คือวิธีการที่บุคคลคำนึงถึงบุคคลอื่นในระดับสูง แต่คำนึงถึงผลลัพธ์ของงานในระดับต่ำ

ในการเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง บุคคลมักจะใช้รูปแบบใดรูปแบบหนึ่งในการจัดการความขัดแย้ง แต่ก็สามารถเปลี่ยนแปลงได้ถ้าวิธีการแรกที่ใช้ไม่ได้ผล

รูปแบบเด่นและรูปแบบสำรองจากรูปแบบผู้นำ (Dominant and backup Grid styles, Blake & McCaense, 1991)

บุคคลในสถานที่ทำงานสามารถจัดประเภทตามตารางรูปแบบผู้นำได้เป็นแบบใดแบบหนึ่งใน 7 ประเภท แต่ไม่ได้หมายความว่าบุคคลเหล่านั้นจะปฏิบัติเหมือนกันในทุกๆ สถานการณ์ การใช้รูปแบบต่างๆ นั้น บุคคลจะมีการเลือกใช้ใน 2 ลักษณะ คือแบบเด่น (Dominant Grid style) และแบบสำรอง (Backup Grid style) บุคคลจะใช้แบบสำรองเมื่อไม่สามารถใช้แบบเด่นได้หรือใช้ในสถานการณ์ที่บุคคลเกิดความไม่แน่ใจที่จะใช้แบบเด่น เช่น ในสถานการณ์ความกดดัน ความเครียด ความขัดแย้งที่ไม่สามารถแก้ไขได้ในทันที หรือใช้เมื่อคำนึงถึงผลงานในระดับต่ำ ภายใต้ความรู้สึกเหนื่อยล้า บางครั้งแบบสำรองอาจจะเป็นปฏิกิริยาที่ใช้กับบุคคลอื่นเช่น หัวหน้า

ตัวอย่างการเชื่อมโยงระหว่างการใช้แบบเด่นและแบบสำรองเช่น เมื่อหัวหน้าติดต่องานกับผู้ร่วมงานที่คุ้นเคย โดยทั่วไปหัวหน้าผู้นี้จะใช้รูปแบบบังคับ (forcing) และถ้าลูกน้องมีการต่อต้าน หัวหน้าจึงไม่สามารถใช้แบบเด่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้ หัวหน้าจึงเปลี่ยนเป็นการใช้รูปแบบสำรอง คือแบบไถลเกลียว (smoothing) แทน เพื่อแสดงท่าทางที่เป็นมิตร ให้กำลังใจเพื่อหวังว่าลูกน้องจะยอมตาม ถ้าลูกน้องยังคงต่อต้านอยู่ วิธีการที่สามจะเกิดขึ้นคือหัวหน้าก็จะยังคงแสดงความเป็นมิตรอยู่ แต่มีการเสนอให้รางวัลสำหรับการยอมตามแต่ก็ยังมี การขู่ลงโทษถ้าไม่ยอมตามด้วย ถ้าลูกน้องยังคงยืนกรานที่จะต่อต้านหัวหน้า หัวหน้าจะเปลี่ยนไปใช้รูปแบบที่สี่ คือแบบหลีกเลี่ยง (withdrawal) ตัวอย่างนี้แสดงให้เห็นถึงรูปแบบเด่นและรูปแบบสำรองทั้ง 3 แบบที่ถูกนำมาใช้เพื่อรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ

สิ่งที่สำคัญอย่างหนึ่งคือรูปแบบต่างๆที่บุคคลนำมาใช้นั้นอาจมีความซับซ้อน ตัวอย่างเช่นรูปแบบแรกที่ถูกใช้(แบบเด่น) อาจจะไม่ได้อาศัยรูปแบบนั้นเสมอไป รวมถึงรูปแบบสำรองก็ไม่มีกฎตายตัวว่าแบบใดที่จะถูกเลือกใช้ ลำดับของการเลือกใช้รูปแบบต่างๆนั้นของนั้นเป็นสิ่งที่ทำให้แต่ละคนมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง

กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งของ Johnson และ Johnson (1975)

Johnson และ Johnson (2003) กล่าวว่าแต่ละคนจะมีการใช้กลยุทธ์ของการจัดการความขัดแย้งที่แตกต่างกัน โดยปกติมนุษย์เราเรียนรู้วิธีการจัดการความขัดแย้งตั้งแต่เด็ก ต่อมาจะกลายเป็นการใช้อย่างอัตโนมัติซึ่งเป็นการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมชาติ คนเราจะมีวิธีการส่วนตัวซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ได้เสมอโดยผ่านการเรียนรู้ใหม่ที่จะเป็นทางที่มีประสิทธิภาพมากกว่าในการจัดการความขัดแย้ง

เมื่อเราเข้ามาเกี่ยวข้องกับความขัดแย้งเราควรจะต้องพิจารณาใน 2 ประเด็นหลัก ได้แก่

- หาข้อตกลงร่วมกันโดยให้ตอบสนองความต้องการและบรรลุเป้าหมายร่วมกัน
- รักษาความสัมพันธ์ที่เหมาะสมกับผู้อื่น

Johnson และ Johnson (2003) เพิ่มเติมว่าในสถานการณ์ความขัดแย้งในเรื่องของผลประโยชน์ (Conflict of interest) คนเราจะปฏิบัติอย่างไรขึ้นอยู่กับว่าเป้าหมายของเรามีความสำคัญกับเรามากแค่ไหนและเรารู้ความสำคัญของสัมพันธภาพอย่างไร โดยได้เสนอกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งไว้ 5 วิธี ได้แก่

1. แบบนกฮูก (The Owl, problem-solving negotiations) ให้ความสำคัญทั้งเป้าหมายและสัมพันธภาพ เมื่อทั้งเป้าหมายและสัมพันธภาพมีความสำคัญมากจึงมีการเจรจาต่อรองเพื่อหาทางแก้ไขปัญหาความขัดแย้งนั้น เพื่อให้ทุกฝ่ายได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และลดความตึงเครียด รวมถึงอารมณ์ทางลบระหว่าง 2 ฝ่าย วิธีการนี้อาจจะมีความเสี่ยงที่ว่าต่างฝ่ายต่างยึดถือความสนใจของตนและคาดหวังว่าอีกฝ่ายจะคิดเหมือนกัน
2. แบบตุ๊กตาหมี (The Teddy Bear, smoothing) สัมพันธภาพมีความสำคัญมากขณะที่เป้าหมายมีความสำคัญน้อย แบบตุ๊กตาหมีจึงยอมทั้งเป้าหมายเพื่อที่จะรักษาสัมพันธภาพไว้ เมื่อคุณคิดว่า เป้าหมายของผู้อื่นมีความสำคัญกว่าของคุณ คุณจะให้ผู้อื่นปฏิบัติตามเป้าหมายของเขา
3. แบบฉลาม (The Shark, forcing or win-lose negotiations) เป็นการพยายามที่จะมีอำนาจเหนืออีกฝ่ายโดยการบังคับให้อีกฝ่ายยอม เป้าหมายของตนเองมีความสำคัญมาก แต่สัมพันธภาพไม่มีความสำคัญ แบบนี้จึงใช้วิธีการบังคับ ช่มชู้ หรือนำมันน้ำใจเพื่อให้ตนบรรลุในสิ่งที่ต้องการ มีการแข่งขันเพื่อเอาชนะ วิธีนี้เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งโดยไม่สนใจความยินยอมของอีกฝ่าย
4. แบบสุนัขจิ้งจอก (The Fox, compromising) จะให้ความสำคัญทั้งเป้าหมายและสัมพันธภาพกับผู้อื่น เมื่อทั้งเป้าหมายและความสัมพันธ์มีความสำคัญในระดับปานกลาง และพบว่าทั้งสองฝ่ายไม่สามารถบรรลุในสิ่งที่ต้องการได้ แต่ละฝ่ายอาจจะยอมแพ้ในเป้าหมายและสัมพันธภาพส่วนหนึ่งเพื่อให้เกิดข้อตกลงร่วมกัน การประนีประนอมมักจะใช้เมื่อคู่กรณีต้องการที่จะหาแนวทางแก้ไขปัญหาโดยการเจรจาต่อรองแต่ไม่มีเวลาเพียงพอ
5. แบบเต่า (The Turtle, withdrawing) จะหลีกเลี่ยงการเผชิญกับปัญหาความขัดแย้ง เป้าหมายไม่มีความสำคัญและไม่สนใจที่จะรักษาสัมพันธภาพ โดยวิธีการนี้อาจจะยอมที่จะทิ้งทั้งเป้าหมายและความสัมพันธ์เพื่อที่จะหลีกเลี่ยงเปิดประเด็นปัญหากับผู้อื่น แต่บางครั้งก็อาจเป็นวิธีการที่ดีที่สุด เช่นการรอให้ทั้งสองฝ่ายใจเย็นลงก่อนหรือสามารถควบคุมอารมณ์ได้ก่อน

ในการใช้กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งทั้ง 5 แบบ ควรจะต้องพิจารณาประเด็นดังต่อไปนี้

- ถ้าต้องการมีความสามารถในการจัดการความขัดแย้งก็ต้องเข้าถึงแต่ละวิธี โดยจำเป็นต้องมีการฝึกฝนทั้ง 5 กลยุทธ์จนเชี่ยวชาญไม่ใช่เพียงวิธีใดวิธีหนึ่งในการจัดการ

ความขัดแย้ง และควรเลือกใช้วิธีที่เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ที่เฉพาะเจาะจงบนรากฐานของการคำนึงถึงเป้าหมายและสัมพันธภาพ

- บางกลยุทธ์ต้องการการมีส่วนร่วมจากอีกฝ่ายแต่บางสถานการณ์สามารถจัดการได้เพียงฝ่ายเดียว โดยการยอมทิ้งเป้าหมายของตน ได้แก่ การใช้วิธีการถอนตัว (withdrawing) และวิธีการไกล่เกลี่ย (smoothing) โดยไม่สนใจว่าอีกฝ่ายจะปฏิบัติอย่างไร แต่ถ้าใช้วิธีการบังคับ (forcing) การประนีประนอม (compromising) และการเจรจาต่อรองเพื่อแก้ไขปัญหา (problem-solving negotiation) อีกฝ่ายจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมด้วย
- ถ้ามีการเลือกใช้กลยุทธ์หนึ่งๆ แล้ว แนวโน้มที่จะเลือกใช้กลยุทธ์อื่นๆจะน้อยลง แม้ว่าวิธีการทั้ง 5 วิธีการเป็นอิสระจากกัน เช่น ถ้าใช้วิธีการบังคับ (forcing) จะคำนึงถึงเรื่องของสัมพันธภาพต่ำ ในขณะที่วิธีการไกล่เกลี่ย (smoothing) จะคำนึงถึงเรื่องของสัมพันธภาพสูง ดังนั้นถ้ามีการเลือกใช้กลยุทธ์หนึ่งๆ แล้วแนวโน้มการเปลี่ยนมาใช้วิธีอื่นให้ได้ย่อมมีประสิทธิภาพจะต่ำลง
- วิธีการแรกๆที่เลือกใช้อาจถูกทอนลดประสิทธิภาพลงได้โดยกลยุทธ์บางอย่าง เช่น เมื่อเราพยายามใช้การถอนตัวและอีกฝ่ายหนึ่งไม่ยอมให้ท่านถอนตัวไป ท่านอาจจะต้องตอบสนองด้วยการใช้วิธีการบังคับ (forcing) แทน หรือเมื่อมีเวลาที่จำกัด การใช้การเจรจาต่อรองเพื่อแก้ไขปัญหา (problem-solving negotiation) อาจจะต้องถูกเปลี่ยนเป็นการใช้การประนีประนอม (compromising) แทน
- การเลือกใช้การเจรจาต่อรองเพื่อแก้ไขปัญหา (problem-solving negotiation) หรือ การเจรจาต่อรองแบบชนะ-แพ้ (win-lose negotiation) จะขึ้นอยู่กับความรู้สึกเกี่ยวกับสัมพันธภาพในอนาคต เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นต้องมีการคำนึงถึงผลที่ได้ในระยะสั้นกับผลที่จะเสียในระยะยาว ถ้าเรารู้ว่าสัมพันธภาพนั้นไม่มีความสำคัญเราอาจจะต้องการที่จะชนะโดยใช้วิธีการบังคับอีกฝ่ายให้ยินยอม การที่รู้ว่าสัมพันธภาพไม่มีความสำคัญนั้นอาจเป็นเพราะว่ามีการปฏิสัมพันธ์กันเพียงเล็กน้อยหรือเรามีความรู้สึกโกรธอีกฝ่ายหนึ่งเป็นอย่างมาก แต่ถ้าเราให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์เราก็จะเลือกใช้วิธีการแก้ไขปัญหโดยให้บรรลุเป้าหมายของทั้งสองฝ่าย โดยที่ความสัมพันธ์นั้นถูกรับรู้ว่ามีค่า ทั้งขณะนี้และในระยะยาวหรือมีอารมณ์ในทางบวก เช่น ความชอบหรือความเคารพจึงทำให้เกิดสายใยระหว่างกัน

รูปแบบการจัดการความขัดแย้งของ Thomas (1976 อ้างถึงใน Thomas, 1992)

ในช่วง ค.ศ.1976 Thomas ได้ทำการศึกษา ทฤษฎีผู้นำแบบตาราง (the managerial grid) ของ Blake และ Mouton (1964) แล้วนำมาพัฒนาต่อโดย Thomas พยายามที่จะแบ่งรูปแบบการจัดการความขัดแย้งออกจากการยึดติดกับรูปแบบของผู้บริหาร โดยแบ่งเป็นประเภทเพื่อที่จะสามารถนำไปใช้ได้มากกว่าความสัมพันธ์แบบหัวหน้า-ลูกน้อง ในปี 1992 Thomas ได้อธิบายถึงประเภทของการจัดการความขัดแย้ง 5 รูปแบบ (five conflict-handling modes) ไว้แตกต่างจาก Blake และ Mouton (1964) ประกอบไปด้วยรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบแข่งขัน (competing) แบบร่วมมือ (collaborating) แบบประนีประนอม (compromising) แบบหลีกเลี่ยง (avoiding) และแบบยอมตาม (accommodating) รวมถึงการแบ่งเป็นอีก 2 มิติหลักพิจารณาจากเจตนา (Intention) ของแต่ละฝ่ายที่เกิดความขัดแย้ง (Rahim & Magner, 1995) คือ 1. การที่คนพยายามตอบสนองความพึงพอใจของตนเอง (assertiveness) 2. การที่คนพยายามตอบสนองความพึงพอใจของบุคคลอื่น (cooperativeness) ดังภาพ 6



ภาพ 6 ประเภทของการจัดการความขัดแย้ง (Five conflict-handling modes) ของ Thomas

(1976)

ที่มา : Thomas (1992)

ในปี 1976 Thomas และ Kilmann ได้พัฒนาเครื่องมือที่เรียกว่า The Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI) สำหรับใช้ในการวัดพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้ง 5 องค์ประกอบ มาตราวัดประกอบไปด้วยข้อกระทงแบบบังคับให้เลือกตอบ (forced choices) 30 ข้อ โดยให้ผู้ตอบพิจารณาเลือกคำตอบที่เป็นลักษณะพฤติกรรมของตนเองที่ใช้ในการจัดการความขัดแย้ง

ประเภทของการจัดการความขัดแย้งทั้ง 5 รูปแบบ ประกอบด้วย

1. แบบหลีกเลี่ยง (avoiding): ตอบสนองความพึงพอใจของตนเองและผู้อื่นต่ำ เป็นวิธีการหลีกเลี่ยงจากสถานการณ์ความขัดแย้ง ในทางร่างกายคือเราถอนตัวออกจากสถานการณ์ความขัดแย้ง ส่วนทางจิตใจเราปฏิเสธที่จะอภิปรายเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ยังรวมถึงการแสดงความคิดเห็นในประเด็นที่ไม่เกี่ยวข้องเพื่อเบี่ยงเบนความสนใจจากประเด็นที่เป็นปัญหาหรือปฏิเสธว่าปัญหาความขัดแย้งยังมีอยู่ รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบนี้ ได้ผลคือ Lose-Lose สูญเสียทั้ง 2 ฝ่ายเพราะว่าไม่มีฝ่ายใดได้บรรลุเป้าหมายของตนเอง ถ้าเกิดมีการใช้วิธีการแบบหลีกเลี่ยงซ้ำหลายๆ ครั้งจะเกิดผลเสียที่รุนแรง 2 อย่าง คือ เป็นการเพิ่มความตึงเครียดในความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่ายยิ่งทำให้เกิดความรู้สึกว่าปัญหายิ่งยากที่จะแก้ไข ผลเสียอีกสิ่งหนึ่งคือ จะเกิดความคิดหรือการรับรู้ว่าคุณขัดแย้งมีความรุนแรงมากกว่าที่เป็นจริง อย่างไรก็ตามวิธีการนี้อาจจะมีประโยชน์ถ้าความขัดแย้งนั้นไม่ได้เป็นเรื่องที่มีความสำคัญหรือเมื่อต้องการเวลาที่จะให้ใจเย็นลง
2. แบบยอมตาม (accommodating) การตอบสนองความพึงพอใจของตนเองต่ำแต่ตอบสนองความพึงพอใจของผู้อื่นสูง วิธีการยอมตามเป็นวิธีการที่ตอบสนองความพึงพอใจของอีกฝ่ายเพื่อต้องการที่จะทำให้ปัญหาความขัดแย้งราบรื่น แต่ถึงแม้ว่าวิธีนี้จะรักษาความสัมพันธ์ไว้แต่ก็ทำให้ไม่ได้บรรลุเป้าหมายของตนเอง รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบนี้ ได้ผลคือ Lose-Win ซึ่งถ้าใช้วิธีนี้เป็นนิสัยจะนำไปสู่การตัดสินใจที่ไม่ดีเพราะเราจะสูญเสียการที่จะแสดงออกถึงความรู้ในประเด็นนั้นๆ และยิ่งอาจจะถูกเอาเปรียบจากอีกฝ่าย อย่างไรก็ตามวิธีนี้จะมีประโยชน์เมื่อปัญหานั้นไม่มีความสำคัญ

3. แบบแข่งขัน (competing) การตอบสนองของความพึงพอใจของตนเองสูงแต่ตอบสนองของความพึงพอใจของผู้อื่นต่ำ วิธีการแบบแข่งขันใช้เมื่อเราคำนึงถึงแต่ความต้องการของตนเองโดยไม่สนใจความต้องการของอีกฝ่าย อาจเป็นการใช้การพูดจาข่มขู่ รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบนี้ได้ผลคือ ชนะ-แพ้ (win-lose) เพราะเป็นความเชื่อที่ว่าเราต้องบรรลุเป้าหมายของเรา ถึงแม้ผลลัพธ์จะทำให้เกิดความเสียหายก็ตาม แต่วิธีการนี้จะมีประโยชน์เมื่อเป็นปัญหาเร่งด่วนที่เกี่ยวข้องกับชีวิต เช่นเด็กปฏิเสธที่จะคาดเข็มขัดนิรภัย พ่อแม่จึงใช้วิธีการนี้เพื่อให้เด็กยอม
4. แบบประนีประนอม (compromising) การตอบสนองของความพึงพอใจของตนเองและผู้อื่นในระดับปานกลาง วิธีการประนีประนอมเป็นวิธีที่ยอมทิ้งในบางสิ่งที่ตนต้องการเพื่อที่จะให้ทั้งสองฝ่ายบรรลุเป้าหมาย รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบนี้ได้ผลจะถือว่าเป็น แพ้-แพ้ (lose-lose) เพราะถึงแม้ว่าเราจะได้ในบางสิ่งที่เราต้องการและเสียบางส่วนแต่การตัดสินใจของเรามีประสิทธิภาพน้อย เพราะเป็นการตัดสินใจที่จะละทิ้งเป้าหมายบางส่วนเพื่อนำไปสู่การประนีประนอมหรือพูดอีกนัยหนึ่งคือ วิธีนี้เป็นการหาทางที่สามารถใช้ได้มากกว่าทางที่ดีที่สุด
5. แบบร่วมมือ (collaborating) การตอบสนองของความพึงพอใจของตนเองและผู้อื่นสูง วิธีการร่วมมือ เป็นวิธีที่พยายามตอบสนองความพึงพอใจของทั้งสองฝ่าย รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบนี้ได้ผลจะถือว่าเป็นแบบชนะ-ชนะ (win-win) โดยคนที่ใช้วิธีการนี้จะมองว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมชาติและสามารถที่จะทำให้สัมพันธภาพเข้มแข็งขึ้นได้ วิธีการนี้จะเป็นการใช้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสม แต่วิธีการนี้จะใช้เวลา มาก และไม่เหมาะสมเมื่อต้องการการตัดสินใจที่เร่งด่วน

Lane (2010) ได้ทำการสรุปรูปแบบการจัดการความขัดแย้งของ Thomas ไว้ โดยอธิบายถึงตัวอย่าง ข้อดีและข้อจำกัดของรูปแบบการจัดการความขัดแย้งทั้ง 5 รูปแบบเปรียบเทียบกัน ดังตาราง 3

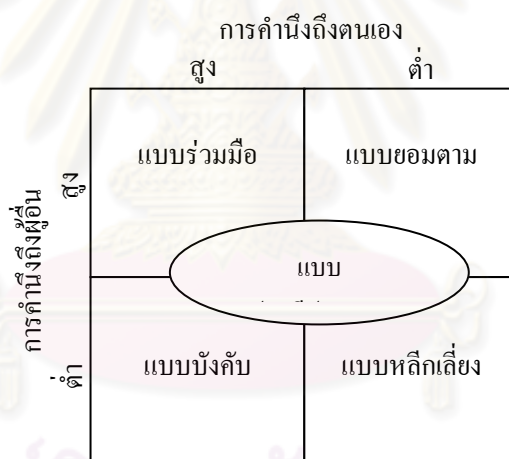
ตาราง 3

รูปแบบการจัดการความขัดแย้งของ Thomas (1976 อ้างถึงใน Lane, 2010)

Styles	Approach	Example	Advantages	Disadvantages
หลีกเลี่ยง: Avoiding	แพ้-แพ้ (lose-lose)	ปล่อยให้ฉัน อยู่คนเดียว	สามารถลดอารมณ์ตึง เครียดและเป็นวิธีที่มี ประสิทธิภาพเมื่อใช้กับ เรื่องที่ไม่สำคัญ	เพิ่มความตึงเครียดใน ด้านความสัมพันธ์และ ยากที่จะแก้ไขความ ขัดแย้ง อาจจะทำให้รับรู้ ว่าความขัดแย้งมีความ รุนแรงมากขึ้น
ยอมตาม: Accommodating	แพ้-ชนะ (lose-win)	อะไรก็ได้ที่คุณ บอก	มีประสิทธิภาพเมื่อใช้กับ เรื่องที่ไม่สำคัญและเพื่อ ต้องการให้ความเชื่อถือ ทางสังคม (social credit)	อาจจะไปสู่การตัดสินใจที่ ไม่ดี หรือมีแนวโน้มที่ นำไปสู่การเอาเปรียบ
แข่งขัน: Competing	ชนะ-แพ้ (win-lose)	ให้เลือกทาง ของฉัน	มีประสิทธิภาพใน สถานการณ์ฉุกเฉินและ ถ้าเป็นประเด็นที่สำคัญ มากสำหรับความเป็นอยู่ ของตนหรือเพื่อน ร่วมงาน	ทำลายความสัมพันธ์
ประนีประนอม: Compromising	แพ้-แพ้ (lose-lose)	ฉันทำส่วนนี้ คุณทำส่วนนั้น	มีประสิทธิภาพเมื่อไม่มี เวลาที่จะใช้วิธีการ ร่วมมือ (collaborating) หรือใช้เมื่อใช้รูปแบบอื่น ไม่ประสบความสำเร็จ	สูญเสียในสิ่งที่เรา ต้องการ อาจเป็นการ ยอมรับการแก้ไขปัญหาที่ ประสิทธิภาพน้อยกว่า เพื่อนำมาสู่การ ประนีประนอม เกิด ความรู้สึกไม่พึงพอใจกับ ทางออก
ร่วมมือ: Collaborating	ชนะ-ชนะ (win-win)	มาหา ทางแก้ไขที่ดี ที่สุดสำหรับ พวกเราด้วยกัน	บรรลุเป้าหมายของทั้ง 2 ฝ่าย	ใช้เวลาและความรู้ให้เกิด การแก้ไขปัญหาคความ ขัดแย้งแบบ ชนะ-ชนะ

รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง (Styles of handling conflict) ของ Rahim และ Bonoma (1979)

Rahim และ Bonoma (1979) ได้ใช้แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่คล้ายคลึงกับของ Blake และ Mouton (1964) และ Thomas และ Kilmann (1976 อ้างถึงใน Thomas, 1992) โดยแบ่งรูปแบบการจัดการกับความขัดแย้งออกเป็น 5 รูปแบบ ได้แก่ แบบบังคับ (dominating) แบบประนีประนอม (compromising) แบบหลีกเลี่ยง (avoiding) แบบร่วมมือ (integrating) และแบบยอมตาม (obliging) แบ่งออกเป็นอีก 2 มิติ ได้แก่ มิติการคำนึงถึงตนเอง (concern for self) กับมิติการคำนึงถึงผู้อื่น (concern for others) มิติแรกอธิบายถึงการที่คนพยายามที่จะตอบสนองความพึงพอใจของตนเอง และมิติที่สองคือ การที่คนพยายามที่จะตอบสนองความพึงพอใจของบุคคลอื่น มิติเหล่านี้แสดงถึงแรงจูงใจที่บุคคลยึดมั่น (motivation orientation) ของบุคคลที่อยู่ในสถานการณ์ความขัดแย้ง ดังภาพ 7



ภาพ 7 รูปแบบของการจัดการความขัดแย้ง (Styles of handling conflict) ของ Rahim (1983)
ที่มา : Rahim (1983)

รูปแบบการจัดการกับความขัดแย้งทั้ง 5 รูปแบบ มีรายละเอียดดังนี้

1. วิธีการบังคับ (dominating, DO) คำนึงถึงตนเองในระดับสูงแต่คำนึงถึงผู้อื่นในระดับต่ำ ผลลัพธ์เป็นไปในทิศทางของชนะ-แพ้ (win-lose) หรือใช้พฤติกรรมการบังคับเพื่อชนะในจุดยืนของตนเอง

2. วิธีการประนีประนอม (compromising, CO) คำนึงถึงตนเองและผู้อื่นในระดับปานกลาง เกี่ยวข้องกับการให้ รับหรือการแบ่งปันที่ทั้งสองฝ่ายต้องละทิ้งในบางสิ่งเพื่อให้เกิดการ ตัดสินใจที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับได้
3. วิธีการหลีกเลี่ยง (avoiding, AV) คำนึงถึงตนเองและผู้อื่นในระดับต่ำ เกี่ยวข้องกับการ หลีกเลี่ยงสถานการณ์ความขัดแย้ง โดย Rahim กล่าวว่าวิธีการนี้เป็นสถานการณ์ที่ไม่ให้ ความสนใจต่อสิ่งร้ายรอบตัวหรือ “see no evil, hear no evil, speak no evil”
4. วิธีการร่วมมือ (integrating, IN) คำนึงถึงตนเองและผู้อื่นในระดับสูง สร้างความร่วมมือ กันทั้งสองฝ่ายเช่น การเปิดกว้าง การแลกเปลี่ยนข้อมูล การพิจารณาความแตกต่าง เพื่อให้เข้าถึงแนวทางแก้ปัญหาที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับได้
5. วิธีการยอมตาม (obliging, OB) คำนึงถึงตนเองในระดับต่ำแต่คำนึงถึงผู้อื่นในระดับสูง บุคคลที่ใช้วิธีการยอมตามจะมองว่าความแตกต่างเป็นเรื่องไม่สำคัญ จึงมักจะตอบสนองของ ความพึงพอใจของผู้อื่น

สำหรับมาตรวัดการจัดการความขัดแย้ง Rahim ได้พัฒนาขึ้นในปี 1983 คือ The Rahim Organizational Conflict Inventory-II (ROCI-II) เป็นแบบสอบถามที่ประกอบไปด้วยข้อกระทง 28 ข้อ แบ่งออกเป็นองค์ประกอบของวิธีการร่วมมือ 7 ข้อกระทง วิธีการยอมตาม 6 ข้อกระทง วิธีการบังคับ 5 ข้อกระทง วิธีการหลีกเลี่ยง 6 ข้อกระทง และวิธีการประนีประนอม 4 ข้อกระทง มี ลักษณะเป็นมาตรลิเคิร์ต 5 ช่วงคะแนน คะแนนในรูปแบบใดมีค่าสูงแสดงถึงการเลือกใช้รูปแบบ นั้นสูง โดยมาตรวัด ROCI-II แบ่งออกเป็น 3 ชุด ได้แก่ A, B และ C จำแนกตามแหล่งของความ ขัดแย้งกับหัวหน้า ลูกน้องหรือเพื่อนร่วมงาน ตามลำดับ

สรุป ทฤษฎีต่างๆที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบ 5 องค์ประกอบนั้นมา จากแนวคิดที่คล้ายคลึงกัน ในส่วนของการแบ่งออกเป็น 2 มิติมีการกำหนดชื่อเรียกที่แตกต่างกัน ไปบ้างตามวัตถุประสงค์ของการแบ่งมิติ เพื่อให้เห็นภาพรวมของทฤษฎีทั้ง 4 ผู้ศึกษาจึงทำการสรุป ไว้ดังตาราง 4

ตาราง 4

เปรียบเทียบรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบ 5 องค์ประกอบ

ชื่อเจ้าของทฤษฎี	ปี	จำนวน	รายละเอียดของ 5 องค์ประกอบ	รายละเอียดของ 2 มิติหลัก	แนวคิดในการแบ่งออกเป็น 2 มิติ	หมายเหตุ
Blake & Mouton	1964	5	forcing sharing withdrawal problem-solving smoothing	1. concern for people 2. concern for production	แบ่งตามเจตคติของผู้บริหาร	เป็นนักวิจัยกลุ่มแรกที่เสนอกรอบแนวคิดเกี่ยวกับในการแบ่งประเภทของการจัดการความขัดแย้งออกเป็น 5 รูปแบบ (Rahim, 1983)
Johnson & Johnson	1975	5	The shark (forcing) The fox (compromising) The turtle (withdrawing) The owl (problem-solving negotiations) The teddy bear (smoothing)	1. Goals 2. Relationships	แบ่งตามการให้ความสำคัญกับเป้าหมายและการรับรู้ความสำคัญของสัมพันธภาพ	มีการแบ่งองค์ประกอบที่คล้ายคลึงกับ Blake และ Mouton (1964)
Thomas	1976	5	competing compromising avoiding collaborating accommodating	1. Assertiveness 2. Cooperativeness	แบ่งตามเจตนา (intention) ของแต่ละฝ่ายที่เกิดความขัดแย้ง (Rahim, 1995)	พัฒนาจาก The Managerial Grid ของ Blake และ Mouton (1964)
Rahim & Bonoma	1979	5	dominating(forcing) compromising avoiding Integrating Obliging	1. Concern for self 2. Concern for others	แบ่งตาม motivation orientation ของบุคคลที่อยู่ในสถานการณ์ความขัดแย้ง	ใช้แนวความคิดเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่คล้ายคลึงกับของ Blake และ Mouton (1964) และ Thomas และ Kilmann (1976)

ตาราง 5

เปรียบเทียบองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง 5 แบบ จำแนกตามผู้ก่อตั้งทฤษฎี

องค์ประกอบ	Blake & Mouton (1964)	Johnson & Johnson (1975)	Thomas (1976)	Rahim & Bonoma (1979)
1. แบบบังคับ	Forcing: คำนึงถึงผู้อื่นในระดับ 1 และ คำนึงถึงผลลัพธ์ของงานในระดับ 9	แบบฉลาม (the shark) เป็นการพยายามที่จะมีอำนาจเหนืออีกฝ่ายโดยการบังคับให้อีกฝ่ายยอม เป้าหมายของตนเองมีความสำคัญมากแต่สัมพันธภาพไม่มีความสำคัญ	Competing: ตอบสนองความพึงพอใจของตนเองในระดับสูงแต่ตอบสนองความพึงพอใจของผู้อื่นในระดับต่ำ	Dominating: คำนึงถึงตนเองในระดับสูงแต่คำนึงถึงผู้อื่นในระดับต่ำ
2. แบบประนีประนอม	Sharing: คำนึงถึงผู้อื่นและคำนึงถึงผลลัพธ์ของงานในระดับ 5	แบบสุนัขจิ้งจอก (the fox) ให้ความสำคัญทั้งเป้าหมายและสัมพันธภาพกับผู้อื่น เป้าหมายและความสัมพันธ์มีความสำคัญในระดับปานกลาง	Compromising: ตอบสนองความพึงพอใจของตนเองและผู้อื่นในระดับปานกลาง	Compromising: คำนึงถึงตนเองและผู้อื่นในระดับปานกลาง
3. แบบหลีกเลี่ยง	Withdrawal: คำนึงถึงผู้อื่นและคำนึงถึงผลลัพธ์ของงานในระดับ 1	แบบเต่า (the turtle) หลีกเลี่ยงการเผชิญกับปัญหาความขัดแย้ง เป้าหมายไม่มีความสำคัญและไม่สนใจที่จะรักษาสัมพันธภาพ	Avoiding: ตอบสนองความพึงพอใจของตนเองและผู้อื่นในระดับต่ำ	Avoiding: คำนึงถึงตนเองและผู้อื่นในระดับต่ำ

ตาราง 5 (ต่อ)

เปรียบเทียบองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง 5 แบบ จำแนกตามผู้ก่อตั้งทฤษฎี

องค์ประกอบ	Blake & Mouton (1964)	Johnson & Johnson (1975)	Thomas (1976)	Rahim & Bonoma (1979)
4. แบบร่วมมือ	problem-solving: คำนึงถึงผู้อื่นและคำนึงถึงผลลัพธ์ของงานในระดับ 9	แบบนกฮูก (the owl) ให้ความสำคัญทั้งเป้าหมายและสัมพันธภาพ	Collaborating: ตอบสนองความพึงพอใจของตนเองและผู้อื่นในระดับปานสูง	Integrating: คำนึงถึงตนเองและผู้อื่นในระดับสูง
5. แบบยอมตาม	Smoothing: คำนึงถึงผู้อื่นในระดับ 9 และ คำนึงถึงผลลัพธ์ของงานในระดับ 1	แบบตุ๊กตาหมี (the teddy bear) สัมพันธภาพมีความสำคัญมาก ขณะที่เป้าหมายมีความสำคัญน้อย	Accommodating: ตอบสนองความพึงพอใจของตนเองในระดับต่ำแต่ตอบสนองความพึงพอใจของผู้อื่นในระดับสูง	Obliging: คำนึงถึงตนเองในระดับต่ำแต่คำนึงถึงผู้อื่นในระดับสูง

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยของ Renwick (1975) ศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้เกี่ยวกับประเด็นและแหล่งที่เกิดความขัดแย้งระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องว่ามีการรับรู้ถึงปัญหาความขัดแย้งที่สอดคล้องกันหรือไม่ รวมถึงศึกษาเกี่ยวกับการเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง เจตคติต่อความขัดแย้งและบรรยากาศขององค์กร (organizational climate) เครื่องมือที่ใช้คือ The Employee Conflict Inventory (ECI) ที่ Renwick สร้างขึ้นในปี 1972 เป็นเครื่องมือที่ใช้วัดการรับรู้และวิธีการจัดการความขัดแย้ง ประเมินระหว่างความสัมพันธ์ของหัวหน้ากับลูกน้องและลูกน้องกับบุคคลอื่นในองค์กร แต่ในงานวิจัยนี้ศึกษาเพียงความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องเท่านั้น ในส่วนของ การวัดรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง Renwick ได้พัฒนาสเกลในการวัดรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง 5 รูปแบบขึ้นตามทฤษฎีของ Blake และ Mouton (1964) ดังตาราง 6

ตาราง 6

ประโยคที่แสดงถึงรูปแบบการจัดการ 5 รูปแบบ พัฒนาขึ้นตามทฤษฎีของ Blake และ Mouton (1964)

รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง	ประโยค	Very unlikely				Very likely
หลีกเลี่ยง (withdrawal)	หลีกเลี่ยงการโต้แย้งใดๆ และพยายามไม่เข้าไปเกี่ยวข้อง	1	2	3	4	5
บังคับ (forcing)	ใช้อำนาจจากตำแหน่งหรือความรู้ที่มี เพื่อให้จุดยืนของตนเองได้รับการยอมรับ	1	2	3	4	5
ไกล่เกลี่ย (smoothing)	ลดความสำคัญของความแตกต่างลง และเน้นเฉพาะสิ่งที่สนใจร่วมกัน	1	2	3	4	5
ประนีประนอม (sharing)	หาจุดยืนตรงกลางและพยายามประนีประนอม	1	2	3	4	5
แก้ไขปัญหาร่วมกัน (problem-solving)	นำปัญหามาพูดคุยอย่างเปิดใจเพื่อหาทางออกร่วมกัน ถึงแม้จะมีแนวโน้มที่จะกระทบกระเทือนความรู้สึก	1	2	3	4	5

แต่ละประโยคแสดงถึงรูปแบบการจัดการความขัดแย้งทั้ง 5 รูปแบบ ได้แก่ แบบหลีกเลี่ยง (withdrawal) แบบบังคับ (forcing) แบบไกล่เกลี่ย (smoothing) แบบประนีประนอม (compromising) และแบบแก้ไขปัญหาร่วมกัน (problem-solving) จากนั้นให้ผู้ตอบประเมินแนวโน้มที่จะใช้รูปแบบทั้ง 5 จากประโยคข้างต้น โดยช่วงคะแนนเริ่มตั้งแต่ 1 (very unlikely) – 5 (very likely) รูปแบบการตอบนี้จะใช้ซ้ำกับทุกๆ สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความขัดแย้งระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง ผลการศึกษาพบว่า จากสถานการณ์ความขัดแย้งทั้ง 13 สถานการณ์ หัวหน้ากับลูกน้องมีการรับรู้เกี่ยวกับประเด็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นสอดคล้องกัน และการรับรู้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งของผู้ใช้นั้นมีความสอดคล้องกับรูปแบบที่ตนเองรายงาน มากกว่ารูปแบบที่ผู้อื่นรายงาน

งานวิจัยของ Sternberg และ Soriano (1984) ศึกษาว่าในสถานการณ์ความขัดแย้งที่แตกต่างกัน บุคคลมีการใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่แตกต่างกันหรือไม่ และการเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งสามารถทำนายได้จากสติปัญญาและบุคลิกภาพหรือไม่ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบไปด้วยเนื้อเรื่องเกี่ยวกับสถานการณ์ความขัดแย้ง 9 สถานการณ์ 3 ระดับ ได้แก่ ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งระหว่างองค์กร และความขัดแย้งระหว่างชาติ แต่ละเรื่องมีความยาว 350 คำ หลังจากพัฒนาสถานการณ์แล้ว Sternberg และ Soriano ได้พัฒนารูปแบบการจัดการความขัดแย้ง 7 รูปแบบ ได้แก่ การใช้กำลัง (physical action) การกดดันทางเศรษฐกิจ (economic action) การรอดูสถานการณ์ (wait and see) การยอมรับสถานการณ์ (accept the situations) การลดความต้องการที่มีต่ออีกฝ่าย (step-down) การใช้บุคคลที่สาม (third-party intervention) และการทำลายความน่าเชื่อถือ (undermine esteem) จากนั้นนำสถานการณ์ทั้ง 9 มาสร้างเป็นประโยคที่แสดงถึงรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง ได้ทั้งหมด 63 ประโยค เพื่อให้ผู้ตอบประเมินความชื่นชอบต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแต่ละวิธี คะแนนเริ่มตั้งแต่ 1 (excellent choice) – 10 (poor choice) นอกจากนี้ยังวัดในเรื่องของความสามารถและบุคลิกภาพด้วย ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) พบว่า ในสถานการณ์ความขัดแย้งที่แตกต่างกัน บุคคลมีการใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่สอดคล้องกัน นอกจากนี้การเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งสามารถทำนายได้จากสติปัญญาและบุคลิกภาพ

Hendel, Fish, และ Galon, (2005) ได้ศึกษาการเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งของหัวหน้าพยาบาล จำนวน 60 คน โดยตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบ

เต็มพิสัย (Bass, 1985) การเลือกวิธีการจัดการความขัดแย้ง 5 รูปแบบ (Thomas & Kilmann, 1975) และคุณลักษณะทั่วไป วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเต็มพิสัยกับรูปแบบการจัดการความขัดแย้งด้วยสถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุนาม (Multivariate analysis of variance: MANOVA) ผลการศึกษาพบว่า หัวหน้าพยาบาลรับรู้ว่าคุณค่าความเป็นผู้นำแบบนักปฏิรูป มากกว่าผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน และวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอมถูกเลือกใช้มากที่สุดในการจัดการความขัดแย้ง และเมื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเต็มพิสัยกับรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง พบว่าผู้นำแบบนักปฏิรูปมีอิทธิพลต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบบังคับอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือและยอมตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากงานวิจัยข้างต้น ผู้ศึกษาได้นำรูปแบบการวิจัยมาพัฒนาเพื่อศึกษาในบริบทของสังคมไทย โดยมีการพัฒนาสมมติฐานในการวิจัย ดังนี้

การพัฒนาสมมติฐานในการวิจัย

ความสัมพันธ์ระหว่างสถานการณ์ความขัดแย้งกับรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง

จากการศึกษาวิวัฒนาการของงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ พบว่ามีงานวิจัยส่วนน้อยที่ศึกษาในเรื่องของภาวะผู้นำตามองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบเต็มพิสัยของ Bass (1985) กับรูปแบบการจัดการความขัดแย้งในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน รวมถึงกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยส่วนใหญ่จะเป็นนิสิต นักศึกษา พนักงานบริษัทหรือพยาบาล Thomas (1992) กล่าวว่า รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแต่ละรูปแบบนั้นจะมีประโยชน์ในบางสถานการณ์ การจะใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพต้องขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เฉพาะเจาะจงและทักษะในการใช้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงแบ่งสถานการณ์ความขัดแย้งเป็น 4 ระดับ แต่ละระดับมี 2 สถานการณ์ รวมทั้งสิ้น 8 สถานการณ์ ได้แก่ ความขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา ความขัดแย้งกับผู้ใต้บังคับบัญชา ความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน และความขัดแย้งระหว่างตำรวจกับประชาชน โดยทำการศึกษาว่า ในสถานการณ์ความขัดแย้งที่แตกต่างกัน ตำรวจมีการใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแตกต่างกันหรือไม่

จากงานวิจัยของ Burke (1970) พบว่าหัวหน้ารับรู้ว่าคุณค่ารูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบแก้ไขปัญหาาร่วมกัน (problem-solving) เป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด รวมถึงหัวหน้ามีการรายงานว่าคุณค่ารูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบแก้ไขปัญหาาร่วมกันมากที่สุดเช่นกัน

Rahim (1983) กล่าวว่าในการสื่อสารระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง โดยทั่วไปลูกน้องมักจะพูดในสิ่งที่ยอมรับได้มากกว่าสิ่งที่รับรู้ว่าเป็นความจริง ดังนั้นลูกน้องจึงมักจะเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบยอมตาม (obliging style) กับหัวหน้ามากกว่า เพราะต้องการที่จะหลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้งกับหัวหน้า แต่ในสถานการณ์ความขัดแย้งกับลูกน้อง หัวหน้ามักจะใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบบังคับ (forcing) กับลูกน้อง (Putnam & Poole, 1987; Cheston, 1979)

อย่างไรก็ตามถ้าสถานการณ์ความขัดแย้งเกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่มีอำนาจเท่ากันทั้งสองฝ่าย เช่น ความขัดแย้งระหว่างเพื่อนร่วมงาน วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอม (compromising) จะถูกเลือกใช้มากที่สุด

Putnam และ Poole (1987) ศึกษาข้อมูลเชิงประจักษ์และสรุปว่าการเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งนั้นแตกต่างกันตามลำดับขั้น โดยที่หัวหน้ามักจะใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบบังคับ ส่วนลูกน้องมักจะใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง แบบยอมตามและแบบประนีประนอม

ดังนั้นจากการทบทวนงานวิจัยข้างต้น จึงตั้งสมมติฐานว่า

สมมติฐาน 1 ตำรวจเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแต่ละรูปแบบแตกต่างกันในสถานการณ์ความขัดแย้งที่แตกต่างกัน (4 ระดับ)

- 1.1 ตำรวจเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงแตกต่างกัน ในสถานการณ์ความขัดแย้งที่แตกต่างกัน
- 1.2 ตำรวจเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ยแตกต่างกัน ในสถานการณ์ความขัดแย้งที่แตกต่างกัน
- 1.3 ตำรวจเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอมแตกต่างกัน ในสถานการณ์ความขัดแย้งที่แตกต่างกัน
- 1.4 ตำรวจเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบบังคับแตกต่างกัน ในสถานการณ์ความขัดแย้งที่แตกต่างกัน
- 1.5 ตำรวจเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบแก้ไขปัญหาร่วมกันแตกต่างกัน ในสถานการณ์ความขัดแย้งที่แตกต่างกัน

สมมติฐาน 2 สถานการณ์ความขัดแย้งแต่ละระดับ ตำรวจเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งทั้ง 5 รูปแบบแตกต่างกัน

- 2.1 สถานการณ์ความขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา ตำรวจเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งทั้ง 5 รูปแบบแตกต่างกัน
- 2.2 สถานการณ์ความขัดแย้งกับผู้ใต้บังคับบัญชา ตำรวจเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งทั้ง 5 รูปแบบแตกต่างกัน
- 2.3 สถานการณ์ความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน ตำรวจเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งทั้ง 5 รูปแบบแตกต่างกัน
- 2.4 สถานการณ์ความขัดแย้งระหว่างตำรวจกับประชาชน ตำรวจเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งทั้ง 5 รูปแบบแตกต่างกัน

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเต็มพิสัยกับรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง

จากทฤษฎีของ Bass (1985) ภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูป (Transformational leadership) เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างให้กับผู้ตาม (ธีระพร อุวรรณโณ, 2552) มีอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการเปลี่ยนแปลงการตระหนักรู้ว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญ ให้ผู้ตามมองเห็นโอกาสและความท้าทายในมุมมองใหม่ๆ ถือเป็นผู้นำในอุดมคติ มีการสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตาม ผู้ตามให้ความไว้วางใจและเชื่อมั่นในตัวผู้นำสูง

Blake และ Mouton (1964) เสนอว่า รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบแก้ไขปัญหา ร่วมกัน (problem-solving) เป็นวิธีการที่บุคคลคำนึงถึงบุคคลอื่นและผลลัพธ์ของงานในระดับสูง ผู้ที่ใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบนี้จะเปิดใจกว้างมีการเสนอแนวคิดและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อให้เกิดข้อตกลงร่วมกัน (Thomas, 1992) ซึ่งมีลักษณะที่สอดคล้องกับภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูป ดังนั้นภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูปน่าจะเป็นตัวแปรทำนายที่ดีของรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบแก้ไขปัญหา ร่วมกัน

ภาวะผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน มีธรรมชาติของการแลกเปลี่ยนตามพื้นฐานทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (social learning) ของ Bandura (1977 อ้างถึงใน Deluga, 1990) และทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (social exchange) ของ Hollander (1979 อ้างถึงใน Deluga, 1990) โดยที่ผู้นำและผู้ตามมองเห็นการต่อรองและเกิดกระบวนการแลกเปลี่ยนรางวัลหรือการลงโทษในผลงาน (Xirasagar, 2008)

รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอม (sharing) คือวิธีการที่บุคคลคำนึงถึง

บุคคลอื่นและค่านึงถึงผลลัพธ์ของงานในระดับปานกลาง ยอมทิ้งในบางส่วนที่ตนต้องการ เพื่อที่จะให้ทั้งสองฝ่ายบรรลุเป้าหมายและเกิดการประนีประนอม ซึ่งสอดคล้องกับภาวะผู้นำแบบ นักแลกเปลี่ยนที่มักจะใช้กระบวนการต่อรอง ดังนั้นภาวะผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยนน่าจะเป็นตัวแปร ทำนายที่ดีของรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอม

ภาวะผู้นำแบบปล่อยปละละเลย เป็นลักษณะของผู้นำแบบไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีความ เป็นผู้นำ ลังเลใจในการที่จะมีอิทธิพลหรือให้คำแนะนำต่อผู้ตาม หลีกเลี่ยงการตัดสินใจและการมี ส่วนร่วมในกลุ่ม

รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง (withdrawal) เป็นวิธีการที่บุคคลค่านึงถึง บุคคลอื่นและผลลัพธ์ของงานในระดับต่ำ หลีกเลี่ยงจากสถานการณ์ความขัดแย้ง ซึ่งสอดคล้องกับ ภาวะผู้นำแบบปล่อยปละละเลยที่มักจะหลีกเลี่ยงการตัดสินใจและการมีส่วนร่วมในกลุ่ม ดังนั้น ภาวะผู้นำแบบปล่อยปละละเลยน่าจะเป็นตัวแปรทำนายที่ดีของรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง แบบหลีกเลี่ยง

ดังนั้นจึงตั้งสมมติฐานว่า

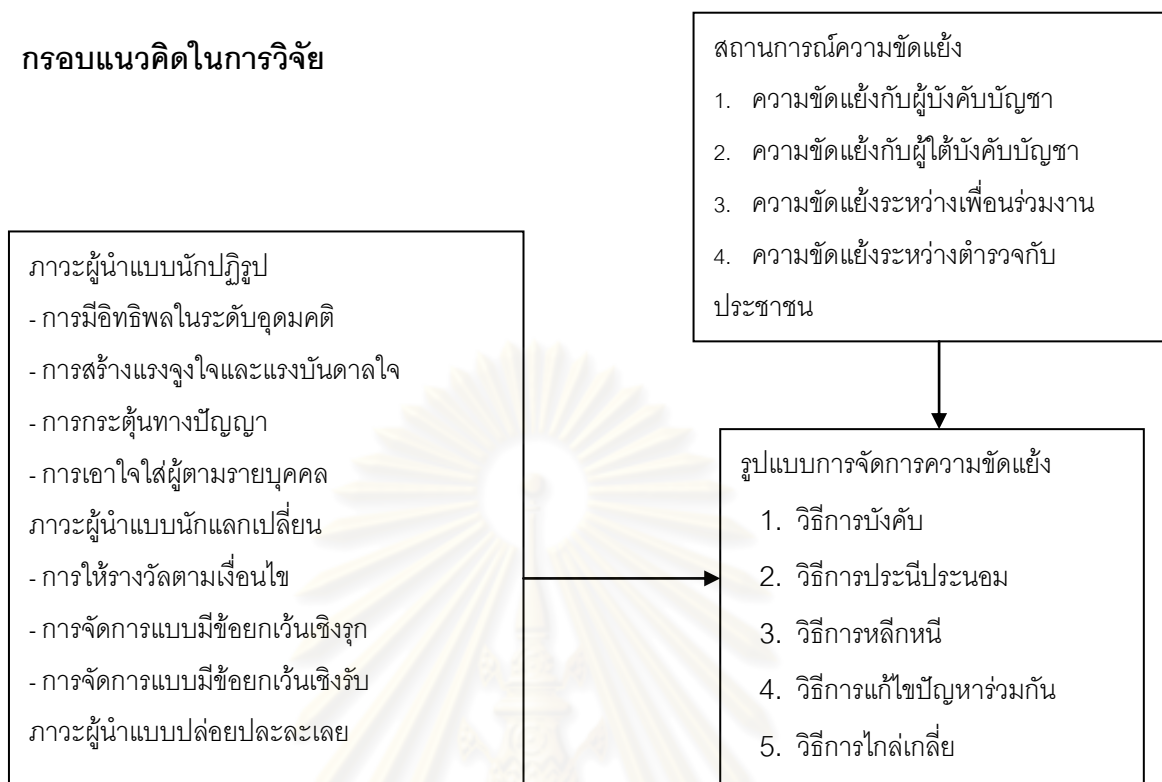
สมมติฐาน 3 ภาวะผู้นำแบบเต็มพิกสัย สามารถทำนายรูปแบบการจัดการความขัดแย้งได้

- 3.1 ภาวะผู้นำแบบเต็มพิกสัย สามารถทำนายรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงได้
- 3.2 ภาวะผู้นำแบบเต็มพิกสัย สามารถทำนายรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ยได้
- 3.3 ภาวะผู้นำแบบเต็มพิกสัย สามารถทำนายรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอม ได้
- 3.4 ภาวะผู้นำแบบเต็มพิกสัย สามารถทำนายรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบบังคับได้
- 3.5 ภาวะผู้นำแบบเต็มพิกสัย สามารถทำนายรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบแก้ไขปัญหา ร่วมกันได้

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. เพื่อศึกษาว่าสถานการณ์ความขัดแย้งที่แตกต่างกัน ตำรวจมีการเลือกใช้รูปแบบการ จัดการความขัดแย้งที่แตกต่างกันหรือไม่
2. เพื่อศึกษาว่าภาวะผู้นำแบบเต็มพิกสัยสามารถทำนายรูปแบบการจัดการความขัดแย้งได้ หรือไม่

กรอบแนวคิดในการวิจัย



สมมติฐานในการวิจัย

สมมติฐาน 1 ตำรวจเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแต่ละรูปแบบแตกต่างกันในสถานการณ์ความขัดแย้งที่แตกต่างกัน (4 ระดับ)

- 1.1 ตำรวจเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงแตกต่างกัน ในสถานการณ์ความขัดแย้งที่แตกต่างกัน
- 1.2 ตำรวจเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ยแตกต่างกัน ในสถานการณ์ความขัดแย้งที่แตกต่างกัน
- 1.3 ตำรวจเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอมแตกต่างกัน ในสถานการณ์ความขัดแย้งที่แตกต่างกัน
- 1.4 ตำรวจเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบบังคับแตกต่างกัน ในสถานการณ์ความขัดแย้งที่แตกต่างกัน
- 1.5 ตำรวจเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบแก้ปัญหาร่วมกันแตกต่างกัน ในสถานการณ์ความขัดแย้งที่แตกต่างกัน

สมมติฐาน 2 สถานการณ์ความขัดแย้งแต่ละระดับ ตำรวจเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งทั้ง 5 รูปแบบแตกต่างกัน

- 2.1 สถานการณ์ความขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา ตำรวจเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งทั้ง 5 รูปแบบแตกต่างกัน
- 2.2 สถานการณ์ความขัดแย้งกับผู้ใต้บังคับบัญชา ตำรวจเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งทั้ง 5 รูปแบบแตกต่างกัน
- 2.3 สถานการณ์ความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน ตำรวจเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งทั้ง 5 รูปแบบแตกต่างกัน
- 2.4 สถานการณ์ความขัดแย้งระหว่างตำรวจกับประชาชน ตำรวจเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งทั้ง 5 รูปแบบแตกต่างกัน

สมมติฐาน 3 ภาวะผู้นำแบบเต็มพิสัย สามารถทำนายรูปแบบการจัดการความขัดแย้งได้

- 3.1 ภาวะผู้นำแบบเต็มพิสัย สามารถทำนายรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงได้
- 3.2 ภาวะผู้นำแบบเต็มพิสัย สามารถทำนายรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ยได้
- 3.3 ภาวะผู้นำแบบเต็มพิสัย สามารถทำนายรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอมได้
- 3.4 ภาวะผู้นำแบบเต็มพิสัย สามารถทำนายรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบบังคับได้
- 3.5 ภาวะผู้นำแบบเต็มพิสัย สามารถทำนายรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบแก้ไขปัญหา
ร่วมกันได้

คำจำกัดความที่เกี่ยวข้องในงานวิจัย

1. สถานการณ์ความขัดแย้ง (conflict scenarios) หมายถึง สถานการณ์ที่แสดงถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล 2 ฝ่าย ในระดับที่แตกต่างกัน 4 ระดับ อันได้แก่ ความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา ระหว่างเพื่อนร่วมงาน และระหว่างตำรวจกับประชาชน ในการวิจัยครั้งนี้ให้ผู้ตอบอ่านสถานการณ์ความขัดแย้งทั้ง 4 ระดับ ระดับละ 2 เรื่อง รวมทั้งสิ้น 8 เรื่อง แต่ละเรื่องมีความยาว 150 คำ และประเมินว่าในแต่ละสถานการณ์ผู้ตอบมีแนวโน้มที่จะเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งทั้ง 5 รูปแบบในระดับใด

2. รูปแบบภาวะผู้นำแบบเต็มพิสัย (the full range leadership model, FRLM) ตามแนวทฤษฎีของ Bass (1985) แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูป ภาวะ

ผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยปละละเลย ภาวะผู้นำทั้ง 3 ประเภทสามารถแบ่งเป็นองค์ประกอบย่อยทั้งสิ้น 8 องค์ประกอบ

3. ภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูป (transformational leadership) เป็นผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการเปลี่ยนแปลงการตระหนักรู้ว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญ ให้ผู้ตามมองเห็นตนเอง มองโอกาสและความท้าทายในมุมมองใหม่ๆ ผู้นำแบบนักปฏิรูปเป็นนักริเริ่ม โดยการมองหาแง่ดีในการพัฒนาบุคคล กลุ่มหรือองค์กร และนวัตกรรมใหม่ๆ ไม่ใช่แค่ให้บรรลุเป้าหมายตามความคาดหวัง ผู้นำแบบนักปฏิรูปโน้มน้าวผู้ตามเพื่อให้เกิดความพยายาม เพื่อเกิดศักยภาพที่สูงกว่าและระดับของศีลธรรม จริยธรรมให้สูงขึ้นด้วย (Bass, 1985)

ภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูปแบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบ ได้แก่

- 3.1 การมีอิทธิพลในระดับอุดมคติ (Idealized Influence, II) ผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดี (role model) ให้กับผู้ตาม ผู้นำมีวิสัยทัศน์และจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนและให้กำลังใจผู้ตามเพื่อให้ผู้ตามแสดงวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายร่วมกัน
- 3.2 การสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation, IM) ผู้นำกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตาม โดยทำให้งานของผู้ตามมีความหมายและมีความท้าทาย เกิดความรู้สึกของความเป็นทีม ทำให้ผู้ตามมีความต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายรวมถึงแสดงความผูกมัดตนเองและมีวิสัยทัศน์ร่วมกับผู้นำ
- 3.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation, IS) แสดงถึงการที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามคิดวิเคราะห์ด้วยเหตุผล ด้วยการท้าทายผู้ตามให้รู้จักคิดในทางสร้างสรรค์ รู้จักการมองปัญหาเก่าด้วยมุมมองใหม่และสอนให้ผู้ตามรู้ว่าปัญหาที่ยากนั้นสามารถแก้ไขได้
- 3.4 การเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล (Individualized Consideration, IC) ผู้นำใช้เวลาในการสอน แนะนำ สนับสนุน ให้ความสนใจอย่างใกล้ชิดต่อผู้ตาม พิจารณาถึงความแตกต่างของผู้ตามรายบุคคล

ในการวิจัยครั้งนี้ ภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูปสามารถวัดได้จากมาตรวัดความเป็นผู้นำหลายองค์ประกอบ (MLQ) ที่ปีทมา จิตรศรีสวัสดิ์ (2549) ได้พัฒนาขึ้นเพื่อใช้ในการวัดภาวะสันนิษฐานของภาวะผู้นำแบบเต็มพิสัยตามทฤษฎีของ Bass (1985) มาตรวัด MLQ ประกอบไปด้วยข้อกระทงทั้งสิ้น 85 ข้อ แบ่งออกเป็นข้อกระทงที่ใช้วัดองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูป 44 ข้อ

4. ภาวะผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน (transactional leadership) ภาวะผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยนมีธรรมชาติของการแลกเปลี่ยนตามพื้นฐานทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (social learning) ของ Bandura (1977 อ้างถึงใน Deluga, 1990) และทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (social exchange) ของ Hollander (1979 อ้างถึงใน Deluga, 1990) โดยที่ผู้นำและผู้ตามมองถึงการต่อรองและเกิดกระบวนการแลกเปลี่ยนรางวัล องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยนประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ คือ

4.1 การให้รางวัลตามเงื่อนไข (contingent reward) แสดงถึงพฤติกรรมของผู้นำที่มีการแบ่งบทบาท หน้าที่และงานให้กับผู้ตามอย่างชัดเจน โดยมีการตกลงถึงรางวัลซึ่งอาจจะเป็นรางวัลที่เป็นสิ่งของหรือรางวัลทางใจ

4.2 การจัดการแบบมีข้อยกเว้นเชิงรุก (management-by-exception-active: MBE-A) เป็นลักษณะของผู้นำที่สร้างมาตรฐานในผลงาน มีการลงโทษผู้ตามที่ไม่สามารถทำตามมาตรฐานที่ผู้นำกำหนด

4.3 การจัดการแบบมีข้อยกเว้นเชิงรับ (management-by-exception-passive: MBE-P) เป็นลักษณะของผู้นำที่เข้าไปแก้ไขปัญหาลงหลังจากที่ปัญหาเกิดขึ้นแล้ว

ในการวิจัยครั้งนี้ ภาวะผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยนสามารถวัดได้จากมาตรวัดความเป็นผู้นำหลายองค์ประกอบ (MLQ) เช่นเดียวกับผู้นำแบบนักปฏิรูป ข้อกระทงที่ใช้วัดองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยนทั้งสิ้น 29 ข้อ

5. ภาวะผู้นำแบบปล่อยปละละเลย (laissez-faire leadership) เป็นลักษณะของผู้นำที่หลีกเลี่ยงการตัดสินใจ ขาดความรับผิดชอบ ไม่ใช้อำนาจของความเป็นผู้นำของตน

ในการวิจัยครั้งนี้ ภาวะผู้นำแบบปล่อยปละละเลยสามารถวัดได้จากมาตรวัดความเป็นผู้นำหลายองค์ประกอบ (MLQ) เช่นเดียวกับผู้นำแบบนักปฏิรูปและผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน ข้อกระทงที่ใช้วัดองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบปล่อยปละละเลยทั้งสิ้น 12 ข้อ

6. รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง (conflict management styles) หมายถึง วิธีการที่บุคคลเลือกใช้เพื่อจัดการกับสถานการณ์ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น แบ่งออกเป็น 5 รูปแบบ 2 มิติหลักตามเจตคติของผู้บริหาร ได้แก่ การคำนึงถึงบุคคลอื่น (concern for people) และการคำนึงถึงผลลัพธ์ของงาน (concern for production) (Blake & Mouton, 1964) รูปแบบการจัดการความขัดแย้งทั้ง 5 รูปแบบได้แก่

- แบบบังคับ (forcing) หมายถึง วิธีการที่บุคคลค้ำึงถึงบุคคลอื่นในระดับต่ำ แต่ค้ำึงถึงผลลัพธ์ของงานในระดับสูง
- แบบประนีประนอม (sharing) หมายถึง วิธีการที่บุคคลค้ำึงถึงบุคคลอื่นและค้ำึงถึงผลลัพธ์ของงานในระดับปานกลาง
- แบบหลีกเลี่ยง (withdrawal) หมายถึง วิธีการที่บุคคลค้ำึงถึงบุคคลอื่นและค้ำึงถึงผลลัพธ์ของงานในระดับต่ำ
- แบบแก้ไขปัญหาร่วมกัน (problem-solving) หมายถึง วิธีการที่บุคคลค้ำึงถึงบุคคลอื่นและค้ำึงถึงผลลัพธ์ของงานในระดับสูงด้วย
- แบบไกล่เกลี่ย (smoothing) หมายถึง วิธีการที่บุคคลค้ำึงถึงบุคคลอื่นในระดับสูง แต่ค้ำึงถึงผลลัพธ์ของงานในระดับต่ำ

ในการวิจัยครั้งนี้ รูปแบบการจัดการความขัดแย้งสามารถวัดได้จากมาตรวัดที่ผู้ศึกษาพัฒนาขึ้นจากสถานการณ์ความขัดแย้งทั้ง 8 สถานการณ์ และนำเนื้อหาของแต่ละสถานการณ์มาพัฒนาเป็นประโยคที่แสดงถึงรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง แต่ละสถานการณ์จะประกอบไปด้วยประโยค 5 ประโยค ตามแนวทางที่ Renwick (1974) พัฒนาขึ้น มาตรวัดมีลักษณะเป็นมาตรลิเคิร์ต 5 ระดับ มีคำตอบให้เลือกตอบคือ “เป็นไปได้อย่างยิ่ง” ให้คะแนนเป็น 1 “เป็นไปได้” ให้คะแนนเป็น 2 “เป็นไปได้และเป็นไปไม่ได้พอๆกัน” ให้คะแนนเป็น 3 “เป็นไปได้” ให้คะแนนเป็น 4 และ “เป็นไปได้อย่างยิ่ง” ให้คะแนนเป็น 5

ตัวแปรที่ต้องการศึกษา

ตัวแปรต้น

สถานการณ์ความขัดแย้ง 4 ระดับ

1. ความขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา
2. ความขัดแย้งกับผู้ใต้บังคับบัญชา
3. ความขัดแย้งระหว่างเพื่อนร่วมงาน
4. ความขัดแย้งระหว่างตำรวจกับประชาชน

ภาวะผู้นำแบบเต็มพิสัย

1. ผู้นำแบบนักปฏิรูป
2. ผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน
3. ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย

ตัวแปรตาม

รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง พิจารณา 5 รูปแบบ ตามทฤษฎีของ Blake และ Mouton (1964)

1. วิธีการบังคับ
2. วิธีการประนีประนอม
3. วิธีการหลีกเลี่ยง
4. วิธีการแก้ไขปัญหาร่วมกัน
5. วิธีการไกล่เกลี่ย

ขอบเขตของการวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสถานการณ์ความขัดแย้งกับรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง และทำนายรูปแบบการจัดการความขัดแย้งจากรูปแบบภาวะผู้นำแบบเต็มพิสัย กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยคือ ตำรวจระดับชั้นสัญญาบัตร ได้แก่ ตำรวจที่มียศร้อยตำรวจตรีขึ้นไปถึงพันตำรวจเอก จากสถานีตำรวจนครบาลในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 274 นาย

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 2 วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสถานการณ์ความขัดแย้งกับการเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง และทำนายรูปแบบการจัดการความขัดแย้งจากภาวะผู้นำแบบเต็มพิกัด

กลุ่มตัวอย่าง

ตัวอย่างเป็นระดับชั้นสัญญาบัตร ได้แก่ ตัวจริงที่มียศร้อยตำรวจตรีขึ้นไปถึงพันตำรวจเอก จากสถานีตำรวจนครบาลในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 300 นาย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แบ่งออกเป็น

1. มาตรฐานวัดความเป็นผู้นำหลายองค์ประกอบ (MLQ) ของบัทมา จิตรศรีสวัสดิ์ (2549) ที่พัฒนาขึ้นเพื่อใช้ในการวัดภาวะสันนิษฐานของภาวะผู้นำแบบเต็มพิกัดตามทฤษฎีของ Bass (1985)
2. มาตรฐานวัดรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง 5 รูปแบบ ที่พัฒนาขึ้นสำหรับใช้ในการวิจัยครั้งนี้

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

วิธีดำเนินการพัฒนามาตรวัดความเป็นผู้นำหลายองค์ประกอบ (MLQ)

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำมาตรวัด MLQ ของบัทมา จิตรศรีสวัสดิ์ (2549) ที่พัฒนาขึ้นเพื่อใช้ในการวัดภาวะสันนิษฐานของภาวะผู้นำแบบเต็มพิกัดตามทฤษฎีของ Bass (1985) มาตรวัด MLQ พิจารณาผู้นำแบบนักปฏิรูป จำนวน 4 องค์ประกอบ ผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน จำนวน 3 องค์ประกอบ และผู้นำแบบปล่อยปละละเลย มีลักษณะเป็นมาตรลิเคิร์ต 5 ระดับ มีคำตอบให้เลือกตอบคือ ไม่เคยเลย นานๆครั้ง เป็นบางครั้ง ค่อนข้างบ่อย และเป็นประจำ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังตาราง 7

ตาราง 7

เกณฑ์การให้คะแนนมาตรวัดความเป็นผู้นำหลายองค์ประกอบ (ปัทมา จิตรศรีสวัสดิ์, 2549)

ระดับการแสดงพฤติกรรม	คะแนน	
	ข้อกระทงทางบวก	ข้อกระทงทางลบ
ไม่เคยเลย	1	5
นานๆ ครั้ง	2	4
เป็นบางครั้ง	3	3
ค่อนข้างบ่อย	4	2
เป็นประจำ	5	1

การพัฒนามาตรวัดของปัทมา จิตรศรีสวัสดิ์ (2549) เริ่มจากการศึกษาทฤษฎีของ Bass (1985) และแปลข้อกระทงจำนวน 72 ข้อ จากนั้นสร้างข้อกระทงเพิ่มเติม 150 ข้อ จากงานเขียนของ Bass ในเวลาต่อมา รวมข้อกระทงทั้งหมดมีจำนวน 222 ข้อ โดยเป็นข้อกระทงทางบวก 127 ข้อ และข้อกระทงทางลบ 95 ข้อ จากนั้นนำข้อกระทงทั้งหมดไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบแล้วจึงนำไปเก็บข้อมูลกับบุคคลทำงานทั่วไป จำนวน 1,068 คน และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ด้วยวิธีการวิเคราะห์ส่วนประกอบमुखสำคัญ (Principal Component Analysis หรือ PCA) และใช้วิธีการหมุนแกนแบบมุมแหลม (Oblique Rotation) ด้วยวิธีโปรแมกซ์ (Promax) คัดเลือกตัวแปรที่มีน้ำหนักขององค์ประกอบมากกว่า .30 ขึ้นไป (Nunnally, 1967) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ข้อกระทงทั้งสิ้น 85 ข้อกระทง ประกอบด้วยองค์ประกอบของผู้นำแบบนักปฏิรูป 44 ข้อ องค์ประกอบของผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน 29 ข้อ องค์ประกอบของผู้นำแบบปล่อยปละละเลย 12 ข้อ (ค่าน้ำหนักขององค์ประกอบ นำเสนอในภาคผนวก ก) ดังตาราง 8

ผู้ตอบมาตรวัด MLQ สามารถเป็นได้ทั้งการที่ผู้นำประเมินภาวะผู้นำของตนเอง หรือให้ผู้ตามประเมินภาวะผู้นำของหัวหน้าของตน (Bass & Riggio, 2006) ปัทมา จิตรศรีสวัสดิ์ (2549) พัฒนาแบบสอบถามขึ้นสำหรับพนักงานประเมินหัวหน้าของตนเอง แต่ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์ให้ผู้บังคับบัญชาประเมินภาวะผู้นำของตนเอง ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้เปลี่ยนแปลงบริบทของข้อกระทงจาก “หัวหน้าของฉัน” เป็น “ฉัน” และจาก “ฉัน” เป็น “ลูกน้องของฉัน” ดังตัวอย่างในตาราง 9

ตาราง 8

จำนวนข้อกระทงขององค์ประกอบย่อยทั้ง 8 องค์ประกอบ

องค์ประกอบ		จำนวนข้อ
องค์ประกอบของผู้นำแบบนักปฏิรูป (44 ข้อ)		
1	การนำที่มีวามมี	12
2	การสร้างแรงบันดาลใจ	6
3	การกระตุ้นทางปัญญา	12
4	การเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล	14
องค์ประกอบของผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน (29 ข้อ)		
5	การให้รางวัลตามเงื่อนไข	13
6	การจัดการแบบมีข้อยกเว้นเชิงรุก	7
7	การจัดการแบบมีข้อยกเว้นเชิงรับ	9
องค์ประกอบของผู้นำแบบปล่อยปละละเลย (12 ข้อ)		
8	ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย	12
รวม		85

ตาราง 9

เปรียบเทียบบริบทของข้อกระทงเดิมกับบริบทที่ปรับปรุงใหม่

ข้อ	บริบทเดิม (ปัทมา จิตรศรีสวัสดิ์, 2549)	บริบทที่ปรับปรุงใหม่
1	ฉันไม่เชื่อมั่นในขีดความสามารถและการตัดสินใจของหัวหน้าในการเอาชนะอุปสรรคใดๆ	ลูกน้องของฉันไม่เชื่อมั่นในขีดความสามารถและการตัดสินใจของฉันในการเอาชนะอุปสรรคใดๆ
2	หัวหน้าของฉันได้รับความเคารพนับถือจากทุกคน	ฉันได้รับความเคารพนับถือจากทุกคน
3	หัวหน้าของฉัน เป็นบุคคลที่โดดเด่นในกลุ่มของเรา	ฉันเป็นบุคคลที่โดดเด่นในกลุ่ม

จากนั้นนำข้อกระทงที่ผ่านการปรับปรุงบริบทเรียบร้อยแล้ว นำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษา ตรวจสอบความเรียบร้อยอีกครั้งหนึ่ง เพื่อเตรียมสำหรับการนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจริง (ตัวอย่างแบบสอบถามที่เรียบเรียงพร้อมนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจริง นำเสนอใน ภาคผนวก ฉ)

วิธีดำเนินการพัฒนามาตรวัดรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง

ขั้นตอนการดำเนินการสร้างสถานการณ์ความขัดแย้ง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสำรวจ ปัญหาระดับที่ 1, 3, และ 4 รวบรวมปัญหาความขัดแย้งจากตำราจ ระดับชั้นประถมจำนวน 20 นาย ปัญหาความขัดแย้งในระดับที่ 2 รวบรวมจากตำราจระดับชั้น สัณญาบัตร จำนวน 10 นาย

1. สำรวจปัญหาความขัดแย้งที่ตำราจประสบในชีวิตการทำงานจริง โดยใช้คำถามปลายเปิด “โปรดเล่าสถานการณ์ความขัดแย้งที่ท่านประสบในระหว่างการทำงาน ใน 4 ระดับ ” (ความ ยาวพอสังเขป และอย่างน้อย 5 สถานการณ์ต่อ 1 ระดับ) ได้แก่

ระดับที่ 1 ความขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา

ระดับที่ 2 ความขัดแย้งกับผู้ใต้บังคับบัญชา

ระดับที่ 3 ความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน

ระดับที่ 4 ความขัดแย้งระหว่างตำราจกับประชาชน

2. นำข้อมูลที่ได้จากแบบสำรวจมาหาความถี่ และเลือกเหตุการณ์ที่มีความถี่สูงสุด 2 อันดับแรก (ดังตารางในภาคผนวก ค) มาเขียนเป็นสถานการณ์สมมติ โดยผู้วิจัยแต่งเนื้อเรื่องเพิ่มเติม ความยาวเรื่องละ 150 คำ แตกต่างจากงานวิจัยของ Sternberg และ Soriano (1984) ที่สร้าง เนื้อเรื่องความยาว 350 คำ เพราะผู้วิจัยต้องการกระชับความให้สั้น แต่เนื้อความยังสามารถ อธิบายสถานการณ์ความขัดแย้งได้ รวมทั้งสั้นได้สถานการณ์ทั้งหมด 8 เรื่อง (ภาคผนวก ง) ดังนี้

ระดับที่ 1 ความขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา

สถานการณ์ที่ 1 สถานการณ์ผู้บังคับบัญชาชอบสั่งการ

สถานการณ์ที่ 2 สถานการณ์ผู้บังคับบัญชาเจ้าอารมณ์

ระดับที่ 2 ความขัดแย้งกับผู้ใต้บังคับบัญชา

สถานการณ์ที่ 1 ผู้ได้บังคับบัญชาขาดความรับผิดชอบ

สถานการณ์ที่ 2 ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นแก่ผลประโยชน์ส่วนตนมากกว่าผลประโยชน์

ส่วนรวม

ระดับที่ 3 ความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน

สถานการณ์ที่ 1 สถานการณ์เพื่อนร่วมงานเห็นแก่ตัว

สถานการณ์ที่ 2 สถานการณ์เพื่อนร่วมงานขัดแย้งเรื่องการทำงาน

ระดับที่ 4 ความขัดแย้งระหว่างตำรวจกับประชาชน

สถานการณ์ที่ 1 สถานการณ์ประชาชนไม่รับผิดชอบ

สถานการณ์ที่ 2 สถานการณ์ประชาชนไม่รู้ข้อกฎหมาย

3. นำสถานการณ์ที่สร้างขึ้น ให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบเพื่อปรับปรุงเนื้อความให้เหมาะสม จากนั้นนำไปสำรวจความสมจริงของสถานการณ์ (realism check) โดยสร้างแบบสอบถามความสมจริงของสถานการณ์ ให้ผู้ตอบประเมินว่าสถานการณ์ความขัดแย้งที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีความสมจริงมากน้อยเพียงใด โดยระดับความสมจริงเริ่มตั้งแต่ 1 (สมจริงน้อยที่สุด) ถึง 5 (สมจริงมากที่สุด) กลุ่มตัวอย่างในขั้นนี้จำนวน 30 คน ได้แก่ ตำรวจระดับชั้นประทวนจำนวน 20 นาย ประเมินสถานการณ์ความขัดแย้งระดับที่ 1, 3 และ 4 สำหรับสถานการณ์ความขัดแย้งในระดับที่ 2 รวบรวมจากตำรวจระดับชั้นสัญญาบัตร จำนวน 10 นาย
4. จากนั้นนำผลการสำรวจมาวิเคราะห์ความถี่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนความสมจริงของสถานการณ์ทั้ง 8 สถานการณ์ ด้วยโปรแกรม SPSS ผลที่ได้พบว่า สถานการณ์ทั้ง 8 สถานการณ์มีระดับความสมจริงปานกลางถึงสมจริงมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 3.05 ถึง 4.20 สถานการณ์ที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ สถานการณ์ประชาชนไม่รู้ข้อกฎหมาย (4B) ($M = 4.20$, $SD = 0.77$) รองลงมาคือ สถานการณ์ประชาชนไม่รับผิดชอบ (4A) ($M = 3.90$, $SD = 1.02$) สถานการณ์ความขัดแย้งเรื่องการทำงาน (3B) ($M = 3.80$, $SD = 0.89$) สถานการณ์ผู้ได้บังคับบัญชาขาดความรับผิดชอบ (2A) ($M = 3.50$, $SD = 1.18$) สถานการณ์ผู้บังคับบัญชาเจ้าอารมณ์ (1B) ($M = 3.45$, $SD = 0.95$) สถานการณ์ผู้บังคับบัญชาชอบสั่งการ (1A) ($M = 3.30$, $SD = 1.22$) สถานการณ์ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นแก่ผลประโยชน์ส่วนตนมากกว่าผลประโยชน์ส่วนรวม (2B) ($M = 3.20$, $SD = 1.03$) และสถานการณ์เพื่อนร่วมงานเห็นแก่ตัว (3A) ($M = 3.05$, $SD = 0.95$) ตามลำดับ ดังตาราง 10

ตาราง 10

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนความสมจริงของสถานการณ์ทั้ง 8 สถานการณ์
(N = 30)

สถานการณ์	M	SD
1A	3.30	1.22
1B	3.45	0.95
2A	3.50	1.18
2B	3.20	1.03
3A	3.05	0.95
3B	3.80	0.89
4A	3.90	1.02
4B	4.20	0.77

หมายเหตุ

1A คือสถานการณ์ผู้บังคับบัญชาชอบสั่งการ

1B คือสถานการณ์ผู้บังคับบัญชาเจ้าอารมณ์

2A คือสถานการณ์ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดความรับผิดชอบ

2B คือสถานการณ์ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นแก่ผลประโยชน์ส่วนตนมากกว่าผลประโยชน์ส่วนรวม

3A คือสถานการณ์เพื่อนร่วมงานเห็นแก่ตัว

3B คือสถานการณ์เพื่อนร่วมงานความขัดแย้งในเรื่องการทำงาน

4A คือสถานการณ์ประชาชนไม่รับผิดชอบ

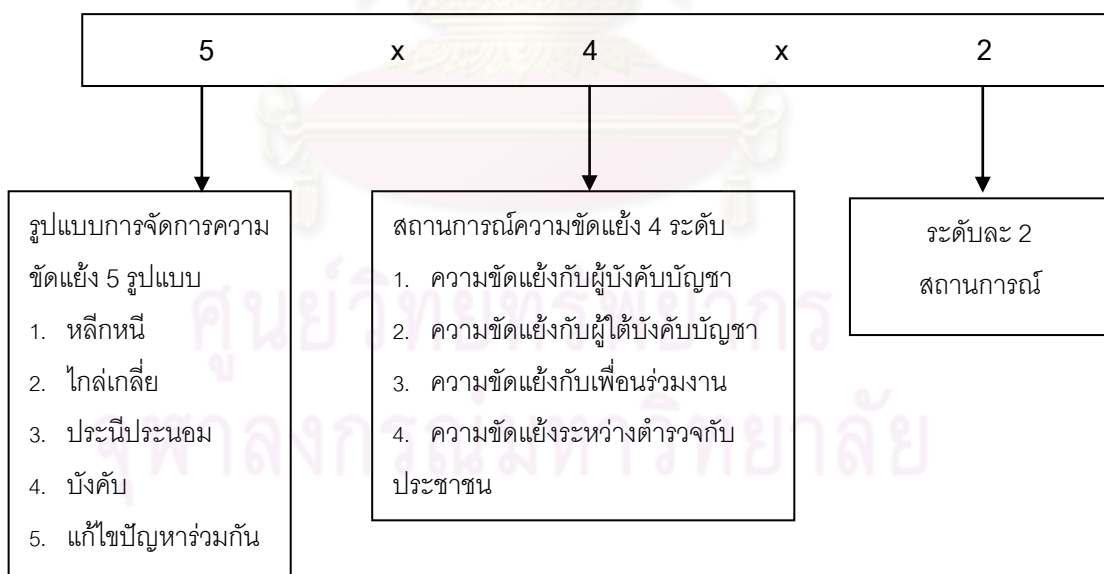
4B คือสถานการณ์ประชาชนไม่รู้ข้อมูลกฎหมาย

5. สร้างประโยคที่แสดงถึงรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง ทั้งหมด 40 ประโยคให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่สร้างขึ้น โดยอ้างอิงจากประโยคที่แสดงถึงรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง 5 รูปแบบตามแนวทางที่ Renwick (1975) ได้พัฒนาขึ้นจากทฤษฎีผู้นำแบบตาราง (the managerial grid) ของ Blake และ Mouton (1964) จากนั้นให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบเพื่อปรับปรุงเนื้อความให้เหมาะสม โดยแต่ละประโยคจะต้องมีคำสำคัญที่แสดงถึงรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแต่ละรูปแบบ ดังตาราง 11

ตาราง 11

รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง 5 รูปแบบ ของ Blake and Mouton (1964 อ้างถึงใน Renwick, 1975)

	รูปแบบ	ประโยค
1	หลีกเลี่ยง (withdrawal)	หลีกเลี่ยงการโต้แย้งใดๆ และพยายามไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับ
2	ไกล่เกลี่ย (smoothing)	ลดความสำคัญของความแตกต่างลง และเน้นเฉพาะสิ่งที่สนใจร่วมกัน
3	ประนีประนอม (sharing)	หาจุดยืนตรงกลางและพยายามประนีประนอม
4	บังคับ (forcing)	ใช้อำนาจจากตำแหน่งหรือความรู้ที่มีเพื่อให้จุดยืนของตนเองได้รับการยอมรับ
5	แก้ไขปัญหาหารือร่วมกัน (problem-solving)	นำปัญหามาพูดคุยอย่างเปิดใจเพื่อหาทางออกร่วมกัน ถึงแม้จะมีแนวโน้มที่จะกระทบกระเทือนความรู้สึก

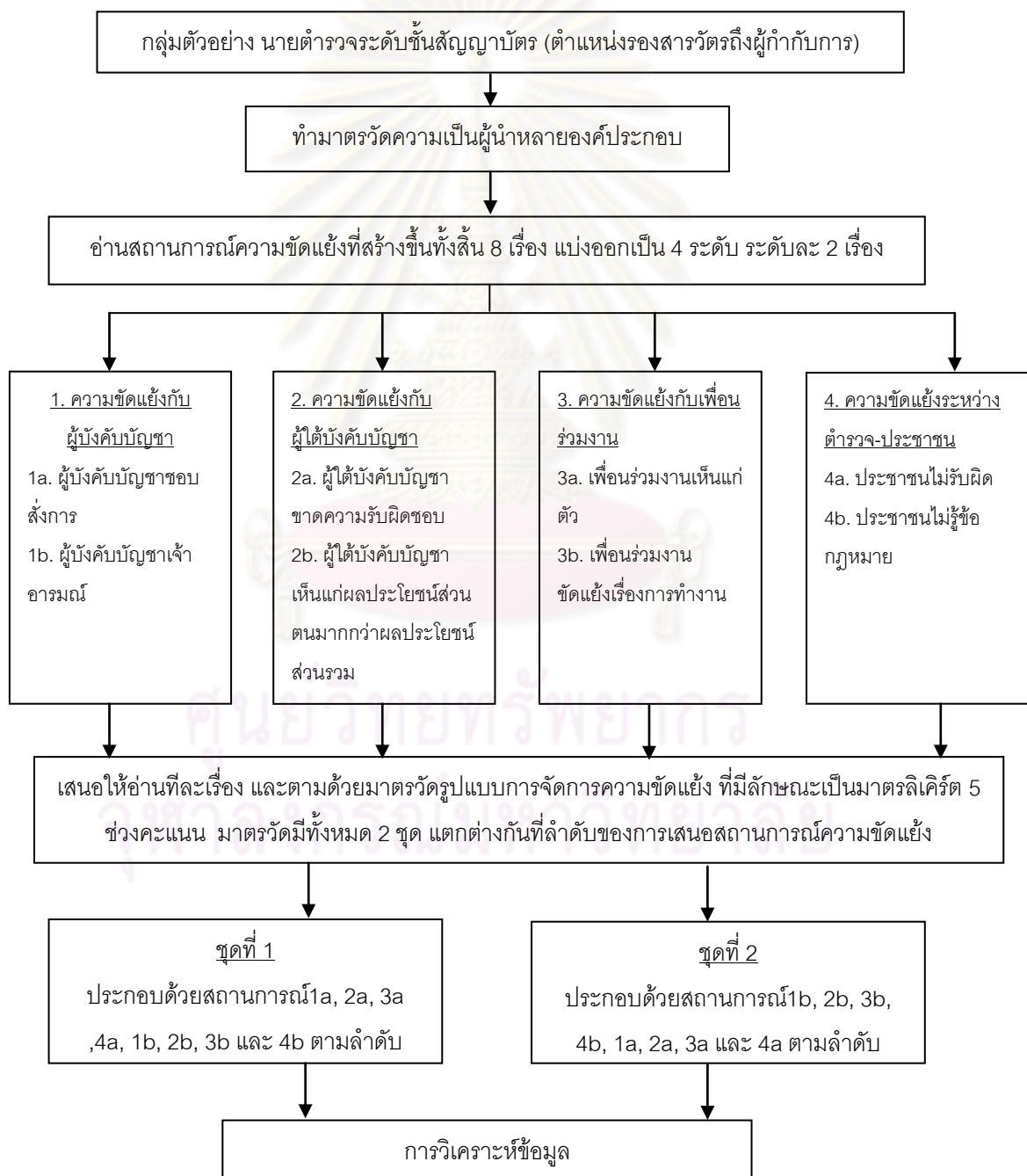


ภาพ 8 ประโยคที่แสดงถึงรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง 40 ประโยค

6. กำหนดช่วงคะแนนในการวัดให้กับประโยคที่แสดงถึงรูปแบบการจัดการความขัดแย้งทั้งหมด 40 ประโยค เริ่มตั้งแต่ 1 (เป็นไปได้ไม่ได้อย่างยิ่ง) - 5 (เป็นไปได้อย่างยิ่ง) เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างประเมินระดับความเป็นไปได้ที่จะเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแต่ละรูปแบบใน

สถานการณ์ที่แตกต่างกัน จากนั้นนำมาตรวจวัดความเป็นผู้นำหลายองค์ประกอบรวมกับมาตรวัดรูปแบบการจัดการความขัดแย้งเป็นมาตรวัดฉบับเต็ม สำหรับการนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจริง (ภาคผนวก ฉ) โดยผู้วิจัยแจกมาตรวัดพร้อมซอง 1 ซุด เพื่อให้ผู้ตอบปิดผนึก หลังจากตอบแบบสอบถามครบถ้วน เพื่อต้องการให้ข้อมูลการตอบจะเป็นความลับที่สุด

ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล



ภาพ 9 ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป เอส พี เอส เอส (SPSS for Windows) เพื่อทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบวัดซ้ำ (One way repeated measure ANOVA) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

สมมติฐานข้อที่ 1 และ 2

สถิติที่ใช้ทดสอบคือ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวแบบวัดซ้ำ (One way repeated measure ANOVA)

สมมติฐานข้อที่ 3

สถิติที่ใช้ทดสอบคือ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ระหว่างรูปแบบการจัดการความขัดแย้งซึ่งเป็นตัวแปรตาม และรูปแบบภาวะผู้นำซึ่งเป็นตัวแปรทำนาย โดยแยกวิเคราะห์รูปแบบการจัดการความขัดแย้งครั้งละรูปแบบ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 3 ผลการวิจัย

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำและสถานการณ์ความขัดแย้งกับรูปแบบการจัดการความขัดแย้งของตำรวจชั้นสัญญาบัตรจากสถานีตำรวจนครบาล” ผู้วิจัยนำเสนอโดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ค่าสถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 2 ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 และ 2 ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวแบบวัดซ้ำ (One way repeated measure ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแต่ละรูปแบบ ในสถานการณ์ความขัดแย้ง 4 ระดับ (สมมติฐาน 1) และเปรียบเทียบการเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งทั้ง 5 รูปแบบ ในสถานการณ์ความขัดแย้งแต่ละระดับ (สมมติฐาน 2) โดยสมมติฐานข้อที่ 1 ผู้วิจัยแยกวิเคราะห์ออกเป็น 5 สมมติฐานย่อย ส่วนสมมติฐานข้อที่ 2 ผู้วิจัยแยกวิเคราะห์ออกเป็น 4 สมมติฐานย่อย เพื่อให้ง่ายต่อการเปรียบเทียบและทำความเข้าใจ

ตอนที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3 ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ระหว่างรูปแบบการจัดการความขัดแย้งซึ่งเป็นตัวแปรตาม และรูปแบบภาวะผู้นำซึ่งเป็นตัวแปรทำนาย โดยแยกวิเคราะห์รูปแบบการจัดการความขัดแย้งครั้งละรูปแบบ

เพื่อความสะดวกในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล จึงขอใช้สัญลักษณ์แทนความหมายต่างๆ ดังนี้

N	หมายถึง จำนวนตัวอย่างทั้งหมดที่ใช้ในการวิจัย
M	หมายถึง ค่ามัธยฐานเลขคณิตของคะแนน
SD	หมายถึง ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนน
r	หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน
B	หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย
β	หมายถึง สัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน
$SE B$	หมายถึง ค่าคลาดเคลื่อนมาตรฐานของ B
R	หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
R^2	หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ

ตอนที่ 1 ค่าสถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ นายตำรวจระดับชั้นสัญญาบัตร (ตำแหน่งรองสารวัตรถึงผู้กำกับการ) จากสถานีตำรวจนครบาล จำนวนทั้งสิ้น 300 นาย ได้รับแบบสอบถามกลับคืน จำนวน 274 นาย คิดเป็นร้อยละ 91.33 ตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 251 คน คิดเป็นร้อยละ 91.6 เพศหญิง จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 8.4 อายุระหว่าง 22-58 ปี ระดับการศึกษาตั้งแต่ระดับอนุปริญญาหรือเทียบเท่า จนถึงระดับปริญญาเอก ระดับการศึกษาส่วนใหญ่ ได้แก่ ระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 63.1 อายุราชการระหว่าง 1-37 ปี ตำแหน่งรองสารวัตรถึงผู้กำกับการ ส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งรองสารวัตร คิดเป็นร้อยละ 55.8 สายงานที่รับผิดชอบ ได้แก่ ฝ่ายสืบสวนสอบสวน คิดเป็นร้อยละ 51.1 รองลงมาได้แก่ ฝ่ายจราจร ปราบปราม และอื่นๆ สถานภาพสมรส ร้อยละ 53.6 มีสถานภาพสมรส รองลงมาได้แก่ สถานภาพโสด แยกกันอยู่ หย่า หม้าย และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 10,001 ถึง 14,000 บาท ดังตาราง 12

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาค่าสถิติบรรยายของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ พบว่าตำรวจมีลักษณะภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูปมากที่สุด โดยมีคะแนนเฉลี่ยของภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูปสูงที่สุดเท่ากับ 3.58 คะแนน รองลงมาได้แก่ ลักษณะของภาวะผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยนมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.20 คะแนน และภาวะผู้นำแบบปล่อยปละละเลยมีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุดเท่ากับ 2.59 คะแนน

สำหรับการเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งในสถานการณ์ความขัดแย้งที่แตกต่างกัน พบว่าในสถานการณ์ความขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา ตำรวจมีการเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ยสูงที่สุด มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 คะแนน และเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบบังคับน้อยที่สุด มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.54 คะแนน

ในสถานการณ์ความขัดแย้งกับผู้ใต้บังคับบัญชา ตำรวจมีการเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบแก้ไขปัญหาร่วมกันมากที่สุด มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 คะแนน และเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ยน้อยที่สุด มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.37 คะแนน

ในสถานการณ์ความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน ตำรวจมีการเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบแก้ไขปัญหาร่วมกันมากที่สุด มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 คะแนน ส่วนรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง เป็นวิธีการที่ถูกเลือกใช้น้อยที่สุด มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.97 คะแนน

ในสถานการณ์ความขัดแย้งระหว่างตำรวจกับประชาชน ตำรวจมีการเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบแก้ไขปัญหาร่วมกันมากที่สุด มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 คะแนน ส่วน

รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงเป็นวิธีการที่ถูกเลือกใช้น้อยที่สุด มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.47 คะแนน รายละเอียดดังตาราง 13

ตาราง 12

จำนวนและร้อยละของตัวอย่างจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด อายุราชการ ตำแหน่งสายงาน สถานภาพสมรส และรายได้โดยเฉลี่ยบาทต่อเดือน (N = 274)

	ลักษณะ	จำนวน(คน)	ร้อยละ
1. เพศ	ชาย	251	91.6
	หญิง	23	8.4
2. อายุ	21-30 ปี	64	23.4
	31-40 ปี	102	37.2
	41-50 ปี	80	29.2
	51-60 ปี	22	8.0
	ไม่ตอบ	6	2.2
3. ระดับการศึกษาสูงสุด	อนุปริญญาหรือเทียบเท่า	1	0.4
	ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	173	63.1
	ปริญญาโทหรือเทียบเท่า	86	31.4
	ปริญญาเอก	3	1.1
	อื่นๆ	5	1.8
	ไม่ตอบ	6	2.2
4. อายุราชการ	1-10 ปี	118	43.1
	11-20 ปี	86	31.4
	21-30 ปี	47	17.2
	31-40 ปี	10	3.6
	ไม่ตอบ	13	4.7
5. ตำแหน่ง	ผู้กำกับการ	3	1.1
	รองผู้กำกับการ	22	8.0
	สารวัตร	75	27.4
	รองสารวัตร	153	55.8
	อื่นๆ	20	7.3
	ไม่ตอบ	1	0.4

ตาราง 12 (ต่อ)

จำนวนและร้อยละของตัวอย่างจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด อาวุธราชการ ตำแหน่ง
สายงาน สถานภาพสมรส และรายได้โดยเฉลี่ยบาทต่อเดือน (N = 274)

	ลักษณะ	จำนวน(คน)	ร้อยละ
6. สายงาน	สืบสวนสอบสวน	140	51.1
	จรวจ	32	11.7
	ปราบปราม	70	25.5
	อื่นๆ	32	11.7
7. สถานภาพสมรส	โสด	106	38.7
	สมรส	147	53.6
	หย่า	3	1.1
	หม้าย	1	0.4
	แยกกันอยู่	5	1.8
	ไม่ตอบ	12	4.4
8. รายได้โดยเฉลี่ยบาท/เดือน	ไม่เกิน 10,000 บาท/เดือน	4	1.5
	10,001-14,000 บาทต่อเดือน	73	26.6
	14,001-18,000 บาทต่อเดือน	54	19.7
	18,001-22,000 บาทต่อเดือน	40	14.6
	22,001-26,000 บาทต่อเดือน	40	14.6
	26,001-30,000 บาทต่อเดือน	26	9.5
	30,001-34,000 บาทต่อเดือน	15	5.5
	34,001 บาทต่อเดือน หรือสูงกว่า	22	8
	รวม	274	100

ตาราง 13

ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรต่างๆ ในการวิจัย (N = 274)

ตัวแปร	M	SD
ภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูป	3.58	0.48
ภาวะผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน	3.21	0.31
ภาวะผู้นำแบบปล่อยปละละเลย	2.59	0.52

ตาราง 13 (ต่อ)

ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรต่างๆ ในการวิจัย (N = 274)

ตัวแปร	M	SD
<u>สถานการณ์ความขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา</u>		
การจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง	3.67	0.84
การจัดการความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ย	3.89	0.62
การจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอม	3.74	0.71
การจัดการความขัดแย้งแบบบังคับ	2.54	0.97
การจัดการความขัดแย้งแบบแก้ไขปัญหาร่วมกัน	3.51	0.82
<u>สถานการณ์ความขัดแย้งกับผู้ใต้บังคับบัญชา</u>		
การจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง	2.68	0.98
การจัดการความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ย	2.38	1.02
การจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอม	3.74	0.75
การจัดการความขัดแย้งแบบบังคับ	3.34	0.81
การจัดการความขัดแย้งแบบแก้ไขปัญหาร่วมกัน	3.96	0.77
<u>สถานการณ์ความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน</u>		
การจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง	2.97	0.82
การจัดการความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ย	3.13	0.63
การจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอม	3.69	0.66
การจัดการความขัดแย้งแบบบังคับ	3.44	0.62
การจัดการความขัดแย้งแบบแก้ไขปัญหาร่วมกัน	3.78	0.71
<u>สถานการณ์ความขัดแย้งระหว่างตำรวจกับประชาชน</u>		
การจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง	2.47	0.99
การจัดการความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ย	3.16	0.84
การจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอม	3.43	0.78
การจัดการความขัดแย้งแบบบังคับ	2.86	0.75
การจัดการความขัดแย้งแบบแก้ไขปัญหาร่วมกัน	3.91	0.71

ตอนที่ 2 ผลการทดสอบสมมติฐาน 1 และ 2

สมมติฐาน 1 ตำรวจเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแต่ละรูปแบบแตกต่างกันในสถานการณ์ความขัดแย้งที่แตกต่างกัน (4 ระดับ)

- 1.1 ตำรวจเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบหลักหนีแตกต่างกัน ในสถานการณ์ความขัดแย้งที่แตกต่างกัน
- 1.2 ตำรวจเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ยแตกต่างกัน ในสถานการณ์ความขัดแย้งที่แตกต่างกัน
- 1.3 ตำรวจเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอมแตกต่างกัน ในสถานการณ์ความขัดแย้งที่แตกต่างกัน
- 1.4 ตำรวจเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบบังคับแตกต่างกัน ในสถานการณ์ความขัดแย้งที่แตกต่างกัน
- 1.5 ตำรวจเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบแก้ไขปัญหาร่วมกันแตกต่างกัน ในสถานการณ์ความขัดแย้งที่แตกต่างกัน

สมมติฐาน 1 ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวแบบวัดซ้ำ (One way repeated measure ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแต่ละรูปแบบ ในสถานการณ์ความขัดแย้ง 4 ระดับ ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำเสนอแยกเป็น 2 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

การนำเสนอขั้นตอนที่ 1 การตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นด้วยสถิติ Mauchly's test of Sphericity เพื่อตรวจสอบว่าค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรตามมีลักษณะเป็นเมตริกซ์เอกลักษณ์ (identity matrix) หรือไม่ อย่างไรก็ตามถ้าข้อมูลไม่เป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้น ในการรายงานผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวแบบวัดซ้ำจะต้องใช้วิธีการคำนวณแบบปรับแก้ ซึ่ง Field (2009) ให้พิจารณาค่าสถิติ F จาก Huynh-Feldt, Greenhouse-Geisser หรือ Lower-bound แทน

การนำเสนอขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวแบบวัดซ้ำ โดยพิจารณาจากค่าสถิติ F จากนั้นวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ (multiple comparisons) ด้วยวิธี Bonferroni เพื่อตรวจสอบว่ามีค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกัน ทั้งนี้เพื่อความสะดวกในการทำ ความเข้าใจ การนำเสนอในขั้นตอนที่ 2 ผู้วิจัยจะนำเสนอตามสมมติฐานย่อย 1.1-1.5 ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

การนำเสนอขั้นตอนที่ 1 ผลการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้น โดยใช้ Mauchly's test of Sphericity พบว่า ความแปรปรวนของการวัดรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบหลักหนี แบบ ไกล่เกลี่ย แบบประนีประนอม แบบบังคับและแบบแก้ไขปัญหาร่วมกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 แสดงว่าข้อมูลไม่เป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้น ดังนั้นในการรายงานผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวแบบวัดซ้ำจึงต้องใช้วิธีการคำนวณแบบปรับแก้ ซึ่ง Field (2009) ให้พิจารณาค่าสถิติ F จาก Huynh-Feldt, Greenhouse-Geisser หรือ Lower-bound แทน

การนำเสนอขั้นตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวแบบวัดซ้ำ พบว่า ตำรวจมีการเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแต่ละรูปแบบในสถานการณ์ความขัดแย้งทั้ง 4 ระดับแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 จึงสนับสนุนสมมติฐาน 1.1 – 1.5 ดังนี้

สมมติฐาน 1.1

ตำรวจเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบหลักหนีแตกต่างกัน ในสถานการณ์ความขัดแย้งที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ($F = 127.55, df = 2.20, p < .001$) โดยเลือกใช้รูปแบบหลักหนีในสถานการณ์ความขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชาสูงสุด ($M = 3.67$ คะแนน, $SD = 0.84$) รองลงมาได้แก่ สถานการณ์ความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน ($M = 2.97$ คะแนน, $SD = 0.82$) สถานการณ์ความขัดแย้งกับผู้ใต้บังคับบัญชา ($M = 2.68$ คะแนน, $SD = 0.98$) และสถานการณ์ความขัดแย้งระหว่างตำรวจกับประชาชน ($M = 2.47$ คะแนน, $SD = 0.99$) ตามลำดับ ดังตาราง 14

เมื่อทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ (multiple comparisons) ด้วยสถิติ Bonferroni พบว่า ค่าเฉลี่ยรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบหลักหนีถูกใช้ในสถานการณ์ความขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา ($M = 3.67$) สูงกว่าสถานการณ์ความขัดแย้งกับผู้ใต้บังคับบัญชา ($M = 2.68$) สถานการณ์ความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน ($M = 2.97$) และสถานการณ์ความขัดแย้งระหว่างตำรวจกับประชาชน ($M = 2.47$)

สถานการณ์ความขัดแย้งกับผู้ใต้บังคับบัญชา ($M = 2.68$) มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าสถานการณ์ความขัดแย้งระหว่างตำรวจกับประชาชน ($M = 2.47$)

ตาราง 14

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบหลักหนีในสถานการณความขัดแย้งทั้ง 4 ระดับ และผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวแบบวัดซ้ำ (N = 274)

สถานการณ์ความขัดแย้งกับ	M	SD	F	p
ผู้บังคับบัญชา	3.67	0.84	127.55***	.000
ผู้ใต้บังคับบัญชา	2.68	0.98		
เพื่อนร่วมงาน	2.97	0.82		
ตำรวจ-ประชาชน	2.47	0.99		

หมายเหตุ Mauchly's test of Sphericity = .604, $df = 5$, $p = .000$

*** $p < .001$.

สถานการณ์ความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน ($M = 2.97$) มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าสถานการณ์ความขัดแย้งกับผู้ใต้บังคับบัญชา ($M = 2.68$) และสถานการณ์ความขัดแย้งระหว่างตำรวจกับประชาชน ($M = 2.47$)

ผลการเปรียบเทียบทุกคู่มีค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ดัง

ตาราง 15

ตาราง 15

ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ (multiple comparisons) ของการใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบหลักหนีในสถานการณ์ทั้ง 4 ระดับ

ระดับสถานการณ์ความขัดแย้งกับ	ผล	ระดับสถานการณ์ความขัดแย้งกับ	ระดับนัยสำคัญ
ผู้บังคับบัญชา ($M = 3.67$)	>	ผู้ใต้บังคับบัญชา ($M = 2.68$) เพื่อนร่วมงาน ($M = 2.97$) ตำรวจกับประชาชน ($M = 2.47$)	$p < .001$
ผู้ใต้บังคับบัญชา ($M = 2.68$)	>	ตำรวจกับประชาชน ($M = 2.47$)	$p < .001$
เพื่อนร่วมงาน ($M = 2.97$)	>	ผู้ใต้บังคับบัญชา ($M = 2.68$) ตำรวจกับประชาชน ($M = 2.47$)	$p < .001$

สมมติฐาน 1.2

ตำรวจเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ยแตกต่างกัน ในสถานการณ์ความขัดแย้งที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ($F = 192.74$, $df = 2.46$, $p < .001$) โดยรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ยถูกใช้มากที่สุด ในสถานการณ์ความขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา ($M = 3.89$ คะแนน, $SD = 0.62$) รองลงมาได้แก่ สถานการณ์ความขัดแย้งระหว่างตำรวจกับประชาชน ($M = 3.16$ คะแนน, $SD = 0.84$) สถานการณ์ความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน ($M = 3.13$ คะแนน, $SD = 0.63$) และสถานการณ์ความขัดแย้งกับผู้ใต้บังคับบัญชา ($M = 2.38$ คะแนน, $SD = 1.02$) ตามลำดับ ดังตาราง 16

ตาราง 16

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ยในสถานการณ์ความขัดแย้งทั้ง 4 ระดับ และผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวแบบวัดซ้ำ ($N = 274$)

สถานการณ์ความขัดแย้งกับ	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
ผู้บังคับบัญชา	3.89	0.62	192.74***	.000
ผู้ใต้บังคับบัญชา	2.38	1.02		
เพื่อนร่วมงาน	3.13	0.63		
ตำรวจ-ประชาชน	3.16	0.84		

หมายเหตุ Mauchly's test of Sphericity = .695, $df = 5$, $p = .000$

*** $p < .001$.

ผลจากการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ พบว่า ค่าเฉลี่ยรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ยถูกใช้ในสถานการณ์ความขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา ($M = 3.89$) สูงกว่าสถานการณ์ความขัดแย้งกับผู้ใต้บังคับบัญชา ($M = 2.38$) สถานการณ์ความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน ($M = 3.13$) และสถานการณ์ความขัดแย้งระหว่างตำรวจกับประชาชน ($M = 3.16$)

สถานการณ์ความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน ($M = 3.13$) และสถานการณ์ความขัดแย้งระหว่างตำรวจกับประชาชน ($M = 3.16$) มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าสถานการณ์ความขัดแย้งกับผู้ใต้บังคับบัญชา ($M = 2.38$)

ผลการเปรียบเทียบทุกคู่มีค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ดังตาราง 17

ตาราง 17

ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ (multiple comparisons) ของการใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบใกล้เคียงในสถานการณ์ทั้ง 4 ระดับ

ระดับสถานการณ์ความขัดแย้งกับ	ผล	ระดับสถานการณ์ความขัดแย้งกับ	ระดับนัยสำคัญ
ผู้บังคับบัญชา ($M = 3.89$)	>	ผู้ใต้บังคับบัญชา ($M = 2.38$) เพื่อนร่วมงาน ($M = 3.13$) ตำรวจกับประชาชน ($M = 3.16$)	$p < .001$
เพื่อนร่วมงาน ($M = 3.13$) ตำรวจกับประชาชน ($M = 3.16$)	>	ผู้ใต้บังคับบัญชา ($M = 2.38$)	$p < .001$

สมมติฐาน 1.3

ตำรวจเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอมแตกต่างกัน ในสถานการณ์ความขัดแย้งที่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ($F = 15.69$, $df = 2.70$, $p < .001$) โดยสถานการณ์ความขัดแย้งกับผู้ใต้บังคับบัญชาถูกเลือกใช้มากที่สุด ($M = 3.744$ คะแนน, $SD = 0.75$) และสถานการณ์ความขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา ($M = 3.735$ คะแนน, $SD = 0.71$) รองลงมาได้แก่ สถานการณ์ความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน ($M = 3.685$ คะแนน, $SD = 0.66$) และสถานการณ์ความขัดแย้งระหว่างตำรวจกับประชาชน ($M = 3.432$ คะแนน, $SD = 0.78$) ตามลำดับ ดังตาราง 18

ตาราง 18

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอม ในสถานการณ์ความขัดแย้งทั้ง 4 ระดับ และผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวแบบวัดซ้ำ (N = 274)

สถานการณ์ความขัดแย้งกับ	M	SD	F	p
ผู้บังคับบัญชา	3.735	0.71	15.69***	.000
ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.744	0.75		
เพื่อนร่วมงาน	3.685	0.66		
ตำรวจ-ประชาชน	3.432	0.78		

หมายเหตุ Mauchly's test of Sphericity = .844, $df = 5$, $p = .000$

*** $p < .001$.

ผลจากการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่พบว่า ค่าเฉลี่ยรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอมถูกใช้ในสถานการณ์ความขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา ($M = 3.735$) สถานการณ์ความขัดแย้งกับผู้ใต้บังคับบัญชา ($M = 3.744$) และสถานการณ์ความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน ($M = 3.685$) สูงกว่าสถานการณ์ความขัดแย้งระหว่างตำรวจกับประชาชน ($M = 3.432$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ดังตาราง 19

ตาราง 19

ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ (multiple comparisons) ของการใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอมในสถานการณ์ทั้ง 4 ระดับ

ระดับสถานการณ์ความขัดแย้งกับ	ผล	ระดับสถานการณ์ความขัดแย้งกับ	ระดับนัยสำคัญ
ผู้บังคับบัญชา ($M = 3.735$)	>	ตำรวจกับประชาชน ($M = 3.432$)	$p < .001$
ผู้ใต้บังคับบัญชา ($M = 3.744$)			
เพื่อนร่วมงาน ($M = 3.685$)			

สมมติฐาน 1.4

ตำรวจเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบบังคับแตกต่างกัน ในสถานการณ์ความขัดแย้งที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ($F = 91.97$, $df = 2.78$, $p <$

.001) สถานการณ์ความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงานถูกเลือกใช้มากที่สุด ($M = 3.44$ คะแนน, $SD = 0.62$) รองลงมาได้แก่ สถานการณ์ความขัดแย้งกับผู้ใต้บังคับบัญชา ($M = 3.34$ คะแนน, $SD = 0.81$) สถานการณ์ความขัดแย้งระหว่างตำรวจกับประชาชน ($M = 2.86$ คะแนน, $SD = 0.75$) และ สถานการณ์ความขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา ($M = 2.54$ คะแนน, $SD = 0.97$) ตามลำดับ ดังตาราง 20

ตาราง 20

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบบังคับใน สถานการณ์ความขัดแย้งทั้ง 4 ระดับ และผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวแบบวัดซ้ำ (N = 274)

สถานการณ์ความขัดแย้งกับ	M	SD	F	p
ผู้บังคับบัญชา	2.54	0.97	91.97***	.000
ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.34	0.81		
เพื่อนร่วมงาน	3.44	0.62		
ตำรวจ-ประชาชน	2.86	0.75		

หมายเหตุ Mauchly's test of Sphericity = .897, $df = 5$, $p = .000$

*** $p < .001$.

ผลจากการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่พบว่า ค่าเฉลี่ยรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบ บังคับถูกใช้ในสถานการณ์ความขัดแย้งกับผู้ใต้บังคับบัญชา ($M = 3.34$) สถานการณ์ความขัดแย้ง กับเพื่อนร่วมงาน ($M = 3.44$) และสถานการณ์ความขัดแย้งระหว่างตำรวจกับประชาชน ($M = 2.86$) สูงกว่าสถานการณ์ความขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา ($M = 2.54$)

สถานการณ์ความขัดแย้งกับผู้ใต้บังคับบัญชา ($M = 3.34$) และสถานการณ์ความขัดแย้ง กับเพื่อนร่วมงาน ($M = 3.44$) สูงกว่าสถานการณ์ความขัดแย้งระหว่างตำรวจกับประชาชน ($M = 2.86$)

ผลการเปรียบเทียบทุกคู่มีค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ดัง ตาราง 21

ตาราง 21

ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ (multiple comparisons) ของการใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบบังคับในสถานการณ์ทั้ง 4 ระดับ

ระดับสถานการณ์ความขัดแย้งกับ	ผล	ระดับสถานการณ์ความขัดแย้งกับ	ระดับนัยสำคัญ
ผู้บังคับบัญชา ($M = 3.34$) เพื่อนร่วมงาน ($M = 3.44$) ตำรวจกับประชาชน ($M = 2.86$)	>	ผู้บังคับบัญชา ($M = 2.54$)	$p < .001$
ผู้บังคับบัญชา ($M = 3.34$) เพื่อนร่วมงาน ($M = 3.44$)	>	ตำรวจกับประชาชน ($M = 2.86$)	$p < .001$

สมมติฐาน 1.5

ตำรวจเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบแก้ไขปัญหาร่วมกันแตกต่างกัน ในสถานการณ์ความขัดแย้งที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ($F = 41.01$, $df = 2.61$, $p < .001$) สถานการณ์ความขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชาถูกใช้มากที่สุด ($M = 3.96$ คะแนน, $SD = 0.77$) รองลงมาได้แก่สถานการณ์ความขัดแย้งระหว่างตำรวจกับประชาชน ($M = 3.92$ คะแนน, $SD = 0.71$) สถานการณ์ความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน ($M = 3.78$ คะแนน, $SD = 0.71$) และสถานการณ์ความขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา ($M = 3.51$ คะแนน, $SD = 0.82$) ตามลำดับ ดังตาราง 22

ตาราง 22

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบแก้ไขปัญหาร่วมกันในสถานการณ์ความขัดแย้งทั้ง 4 ระดับ และผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวแบบวัดซ้ำ ($N = 274$)

สถานการณ์ความขัดแย้งกับ	M	SD	F	p
ผู้บังคับบัญชา	3.51	0.82	41.01***	.000
ผู้บังคับบัญชา	3.96	0.77		
เพื่อนร่วมงาน	3.78	0.71		
ตำรวจ-ประชาชน	3.92	0.71		

หมายเหตุ Mauchly's test of Sphericity = .815, $df = 5$, $p = .000$

*** $p < .001$.

ผลจากการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่พบว่า ค่าเฉลี่ยรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบแก้ไขปัญหาร่วมกันถูกใช้ในสถานการณ์ความขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา ($M = 3.96$) สถานการณ์ความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน ($M = 3.78$) และสถานการณ์ความขัดแย้งระหว่างตำรวจกับประชาชน ($M = 3.92$) สูงกว่าสถานการณ์ความขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา ($M = 3.51$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

สถานการณ์ความขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา ($M = 3.96$) สูงกว่าสถานการณ์ความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน ($M = 3.78$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

สถานการณ์ความขัดแย้งระหว่างตำรวจกับประชาชน ($M = 3.92$) สูงกว่าสถานการณ์ความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน ($M = 3.78$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ดังตาราง 23

ตาราง 23

ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ (multiple comparisons) ของการใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบบังคับในสถานการณ์ทั้ง 4 ระดับ

ระดับสถานการณ์ความขัดแย้งกับ	ผล	ระดับสถานการณ์ความขัดแย้งกับ	ระดับนัยสำคัญ
ผู้บังคับบัญชา ($M = 3.96$) เพื่อนร่วมงาน ($M = 3.78$) ตำรวจกับประชาชน ($M = 3.92$)	>	ผู้บังคับบัญชา ($M = 3.51$)	$p < .001$
ผู้บังคับบัญชา ($M = 3.96$)	>	เพื่อนร่วมงาน ($M = 3.78$)	$p < .001$
ตำรวจกับประชาชน ($M = 3.92$)	>	เพื่อนร่วมงาน ($M = 3.78$)	$p < .01$

ผลการทดสอบสมมติฐาน 1 แสดงให้เห็นว่าตำรวจเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแต่ละรูปแบบแตกต่างกันในสถานการณ์ความขัดแย้งที่แตกต่างกัน

สมมติฐาน 2 สถานการณ์ความขัดแย้งแต่ละระดับ ตำรวจเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งทั้ง 5 รูปแบบแตกต่างกัน

2.1 สถานการณ์ความขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา ตำรวจเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งทั้ง 5 รูปแบบแตกต่างกัน

2.2 สถานการณ์ความขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา ตำรวจเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งทั้ง 5 รูปแบบแตกต่างกัน

2.3 สถานการณ์ความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน ตำรวจเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งทั้ง 5 รูปแบบแตกต่างกัน

2.4 สถานการณ์ความขัดแย้งระหว่างตำรวจกับประชาชน ตำรวจเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งทั้ง 5 รูปแบบแตกต่างกัน

สำหรับสมมติฐาน 2 ผู้วิจัยเลือกวิเคราะห์ข้อมูลในอีกมุมมองหนึ่ง โดยให้ความสำคัญของสถานการณ์เป็นหลัก เพื่อศึกษาว่าสถานการณ์ความขัดแย้งแต่ละระดับตำรวจมีการเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งทั้ง 5 รูปแบบแตกต่างกันหรือไม่ โดยผู้วิจัยแยกวิเคราะห์ครั้งละระดับด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวแบบวัดซ้ำเช่นเดียวกับสมมติฐาน 1 พร้อมทั้งนำเสนอ 2 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

การนำเสนอขั้นตอนที่ 1 ผลการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นด้วยสถิติ Mauchly's test of Sphericity เพื่อตรวจสอบว่าค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรตามมีลักษณะเป็นเมตริกซ์เอกลักษณ์ (identity matrix) หรือไม่ พบว่า ความแปรปรวนของการวัดรูปแบบการจัดการความขัดแย้งในสถานการณ์ความขัดแย้งทั้ง 4 สถานการณ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 แสดงว่าข้อมูลไม่เป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้น ดังนั้นในการรายงานผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวแบบวัดซ้ำจึงพิจารณาค่าสถิติ F จาก Huynh-Feldt, Greenhouse-Geisser, หรือ Lower-bound แทนการพิจารณาจากค่า Sphericity Assumed

การนำเสนอขั้นตอนที่ 2 ตำรวจมีการเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งทั้ง 5 รูปแบบในแต่ละสถานการณ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 จึงสนับสนุนสมมติฐาน 2.1- 2.4 ดังนี้

สมมติฐาน 2.1

สถานการณ์ความขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา ตำรวจเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งทั้ง 5 รูปแบบแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ($F = 132.80, df = 2.94, p < .001$) โดยตำรวจเลือกใช้รูปแบบไกล่เกลี่ยมากที่สุด ($M = 3.89$ คะแนน, $SD = 0.62$) รองลงมา ได้แก่ แบบประนีประนอม ($M = 3.74$ คะแนน, $SD = 0.71$) แบบหลีกเลี่ยง ($M = 3.67$ คะแนน, $SD = 0.84$) แบบแก้ไขปัญหาร่วมกัน ($M = 3.51$ คะแนน, $SD = 0.82$) และแบบบังคับ ($M = 2.54$ คะแนน, $SD = 0.97$) ตามลำดับ ดังตาราง 24

ตาราง 24

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง 5 รูปแบบใน
สถานการณ์ความขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา และผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวแบบวัด
ซ้ำ ($N = 274$)

รูปแบบการจัดการความขัดแย้งกับ	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
หลีกเลี่ยง	3.67	0.84	132.80***	.000
ไกล่เกลี่ย	3.89	0.62		
ประนีประนอม	3.74	0.71		
บังคับ	2.54	0.97		
แก้ไขปัญหาพร้อมกัน	3.51	0.82		

หมายเหตุ Mauchly's test of Sphericity = .460, $df = 9$, $p = .000$

*** $p < .001$.

ผลการเปรียบเทียบรายคู่พบว่า รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ย ($M = 3.89$)
มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าแบบหลีกเลี่ยง ($M = 3.67$) แบบบังคับ ($M = 2.54$) และแบบแก้ไขปัญหาพร้อมกัน
($M = 3.76$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ย ($M = 3.89$) มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าแบบ
ประนีประนอม ($M = 3.74$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบแก้ไขปัญหาพร้อมกัน ($M = 3.76$) มีค่าเฉลี่ยสูงกว่า
แบบประนีประนอม ($M = 3.74$) และแบบบังคับ ($M = 2.54$) แต่ต่ำกว่าแบบแก้ไขปัญหาพร้อมกัน
($M = 3.76$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ดังตาราง 25

ตาราง 25

ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ (multiple comparisons) ของตัวแปรรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง 5 รูปแบบ ในสถานการณ์ความขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา

รูปแบบการจัดการความขัดแย้งกับ	ผล	รูปแบบการจัดการความขัดแย้งกับ	ระดับนัยสำคัญ
แบบไกล่เกลี่ย ($M = 3.89$)	>	แบบหลีกเลี่ยง ($M = 3.67$) แบบบังคับ ($M = 2.54$) แบบแก้ไขปัญหาร่วมกัน ($M = 3.76$)	$p < .001$
แบบไกล่เกลี่ย ($M = 3.89$)	>	แบบประนีประนอม ($M = 3.74$)	$p < .01$
แบบหลีกเลี่ยง ($M = 3.67$) แบบไกล่เกลี่ย ($M = 3.89$) แบบประนีประนอม ($M = 3.74$)	>	แบบบังคับ ($M = 2.54$)	$p < .001$
แบบแก้ไขปัญหาร่วมกัน ($M = 3.76$)	>	แบบประนีประนอม ($M = 3.74$) แบบบังคับ ($M = 2.54$)	$p < .001$

สมมติฐาน 2.2

สถานการณ์ความขัดแย้งกับผู้ใต้บังคับบัญชา ตำรวจเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งทั้ง 5 รูปแบบแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ($F = 183.99$, $df = 2,28$, $p < .001$) โดยตำรวจมีการเลือกใช้รูปแบบแก้ไขปัญหาร่วมกันมากที่สุด ($M = 3.96$ คะแนน, $SD = 0.77$) รองลงมา ได้แก่ แบบประนีประนอม ($M = 3.74$ คะแนน, $SD = 0.75$) แบบบังคับ ($M = 3.34$ คะแนน, $SD = 0.81$) แบบหลีกเลี่ยง ($M = 2.68$ คะแนน, $SD = 0.98$) และแบบไกล่เกลี่ย ($M = 2.38$ คะแนน, $SD = 1.02$) ตามลำดับ ดังตาราง 26

จากนั้นเมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่พบว่า ในสถานการณ์ความขัดแย้งกับผู้ใต้บังคับบัญชา รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง ($M = 2.68$) มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าแบบไกล่เกลี่ย ($M = 2.38$)

รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอม ($M = 3.74$) แบบบังคับ ($M = 3.34$) และแบบแก้ไขปัญหาร่วมกัน ($M = 3.96$) มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าแบบหลีกเลี่ยง ($M = 2.68$) และแบบไกล่เกลี่ย ($M = 2.38$)

รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอม ($M = 3.74$) มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าแบบบังคับ ($M = 3.34$)

ตาราง 26

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง 5 รูปแบบ ในสถานการณ์ความขัดแย้งกับผู้ใต้บังคับบัญชา และผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวแบบวัดซ้ำ ($N = 274$)

รูปแบบการจัดการความขัดแย้งกับ	M	SD	F	p
หลีกเลี่ยง	2.68	0.98	183.99***	.000
ไกล่เกลี่ย	2.38	1.02		
ประนีประนอม	3.74	0.75		
บังคับ	3.34	0.81		
แก้ไขปัญหาพร้อมกัน	3.96	0.77		

หมายเหตุ Mauchly's test of Sphericity = .280, $df = 9$, $p = .000$

*** $p < .001$.

รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบแก้ไขปัญหาพร้อมกัน ($M = 3.96$) มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าแบบบังคับ ($M = 3.34$) และแบบแก้ไขปัญหาพร้อมกัน ($M = 3.96$)

ผลการเปรียบเทียบทุกคู่มีค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ดัง

ตาราง 27

ตาราง 27

ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ (multiple comparisons) ของตัวแปรรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง 5 รูปแบบ ในสถานการณ์ความขัดแย้งกับผู้ใต้บังคับบัญชา

รูปแบบการจัดการความขัดแย้งกับ	ผล	รูปแบบการจัดการความขัดแย้งกับ	ระดับนัยสำคัญ
แบบหลีกเลี่ยง ($M = 2.68$)	>	แบบไกล่เกลี่ย ($M = 2.38$)	$p < .001$
แบบประนีประนอม ($M = 3.74$)	>	แบบหลีกเลี่ยง ($M = 2.68$)	$p < .001$
แบบบังคับ ($M = 3.34$)	>	แบบไกล่เกลี่ย ($M = 2.38$)	
แบบแก้ไขปัญหาพร้อมกัน ($M = 3.96$)	>	แบบประนีประนอม ($M = 3.74$)	$p < .001$
แบบประนีประนอม ($M = 3.74$)	>	แบบบังคับ ($M = 3.34$)	$p < .001$
แบบแก้ไขปัญหาพร้อมกัน ($M = 3.96$)	>	แบบประนีประนอม ($M = 3.74$)	$p < .001$
		แบบบังคับ ($M = 3.34$)	

สมมติฐาน 2.3

สถานการณ์ความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน ตำรวจเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง ทั้ง 5 รูปแบบแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ($F = 80.77$, $df = 2.73$, $p < .001$) โดยตำรวจมีการเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบแก้ไขปัญหาพร้อมกันมากที่สุด ($M = 3.78$ คะแนน, $SD = 0.71$) รองลงมา ได้แก่ แบบประนีประนอม ($M = 3.69$ คะแนน, $SD = 0.66$) แบบบังคับ ($M = 3.44$ คะแนน, $SD = 0.62$) แบบไกล่เกลี่ย ($M = 3.13$ คะแนน, $SD = 0.63$) และแบบหลีกเลี่ยง ($M = 2.97$ คะแนน, $SD = 0.82$) ตามลำดับ ดังตาราง 28

ตาราง 28

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง 5 รูปแบบ ในสถานการณ์ความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน และผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวแบบวัดซ้ำ ($N = 274$)

รูปแบบการจัดการความขัดแย้งกับ	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
หลีกเลี่ยง	2.97	0.82	80.77***	.000
ไกล่เกลี่ย	3.13	0.63		
ประนีประนอม	3.69	0.66		
บังคับ	3.44	0.62		
แก้ไขปัญหาพร้อมกัน	3.78	0.71		

หมายเหตุ Mauchly's test of Sphericity = .465, $df = 9$, $p = .000$

*** $p < .001$.

ผลการเปรียบเทียบรายคู่พบว่า ค่าเฉลี่ยการใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ย ($M = 3.13$) สูงกว่าแบบหลีกเลี่ยง ($M = 2.97$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอม ($M = 3.69$) แบบบังคับ ($M = 3.44$) และแบบแก้ไขปัญหาพร้อมกัน ($M = 3.78$) มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าแบบหลีกเลี่ยง ($M = 2.97$) และแบบไกล่เกลี่ย ($M = 3.13$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

การใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอม ($M = 3.69$) และแบบแก้ไขปัญหาพร้อมกัน ($M = 3.78$) มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าแบบบังคับ ($M = 3.44$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ดังตาราง 29

ตาราง 29

ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ (multiple comparisons) ของตัวแปรรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง 5 รูปแบบ ในสถานการณ์ความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน

รูปแบบการจัดการความขัดแย้งกับ	ผล	รูปแบบการจัดการความขัดแย้งกับ	ระดับนัยสำคัญ
แบบไกล่เกลี่ย ($M = 3.13$)	>	แบบหลีกเลี่ยง ($M = 2.97$)	$p < .05$
แบบประนีประนอม ($M = 3.69$) แบบบังคับ ($M = 3.44$) แบบแก้ไขปัญหาพร้อมกัน ($M = 3.78$)	>	แบบหลีกเลี่ยง ($M = 2.97$) แบบไกล่เกลี่ย ($M = 3.13$)	$p < .001$
แบบประนีประนอม ($M = 3.69$) แบบแก้ไขปัญหาพร้อมกัน ($M = 3.78$)	>	แบบบังคับ ($M = 3.44$)	$p < .001$

สมมติฐาน 2.4

สถานการณ์ความขัดแย้งระหว่างตำรวจกับประชาชน ตำรวจเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งทั้ง 5 รูปแบบแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ($F = 140.33$, $df = 3.34$, $p < .001$) โดยตำรวจเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบแก้ไขปัญหาพร้อมกันมากที่สุด ($M = 3.92$ คะแนน, $SD = 0.71$) รองลงมา ได้แก่ แบบประนีประนอม ($M = 3.43$ คะแนน, $SD = 0.78$) แบบไกล่เกลี่ย ($M = 3.16$ คะแนน, $SD = 0.84$) แบบบังคับ ($M = 2.86$ คะแนน, $SD = 0.75$) และแบบหลีกเลี่ยง ($M = 2.47$ คะแนน, $SD = 0.99$) ตามลำดับ ดังตาราง 30

ตาราง 30

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง 5 รูปแบบ ในสถานการณ์ความขัดแย้งระหว่างตำรวจกับประชาชน และผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวแบบวัดซ้ำ ($N = 274$)

รูปแบบการจัดการความขัดแย้งกับ	M	SD	F	p
หลีกเลี่ยง	2.47	0.99	140.33***	.000
ไกล่เกลี่ย	3.16	0.84		
ประนีประนอม	3.43	0.78		
บังคับ	2.86	0.75		
แก้ไขปัญหาพร้อมกัน	3.92	0.71		

หมายเหตุ Mauchly's test of Sphericity = .678, $df = 9$, $p = .000$

*** $p < .001$.

ผลการเปรียบเทียบรายคู่พบว่า การใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ย ($M = 3.16$) มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าแบบหลีกเลี่ยง ($M = 2.47$) และแบบบังคับ ($M = 2.86$)

การใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอม ($M = 3.43$) มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าแบบไกล่เกลี่ย ($M = 3.16$) และแบบบังคับ ($M = 2.86$) แบบบังคับ ($M = 2.86$) มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าแบบหลีกเลี่ยง ($M = 2.47$)

การใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบแก้ไขปัญหาร่วมกัน ($M = 3.92$) มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าแบบไกล่เกลี่ย ($M = 3.16$) แบบประนีประนอม ($M = 3.43$) และแบบหลีกเลี่ยง ($M = 2.47$)

ผลการเปรียบเทียบทุกคู่มีค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ดังตาราง 31

ตาราง 31

ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ (multiple comparisons) ของตัวแปรรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง 5 รูปแบบ ในสถานการณ์ความขัดแย้งระหว่างตำรวจกับประชาชน

รูปแบบการจัดการความขัดแย้งกับ	ผล	รูปแบบการจัดการความขัดแย้งกับ	ระดับนัยสำคัญ
แบบไกล่เกลี่ย ($M = 3.16$)	>	แบบหลีกเลี่ยง ($M = 2.47$) แบบบังคับ ($M = 2.86$)	$p < .001$
แบบประนีประนอม ($M = 3.43$)	>	แบบไกล่เกลี่ย ($M = 3.16$) แบบบังคับ ($M = 2.86$)	$p < .001$
แบบบังคับ ($M = 2.86$)	>	แบบหลีกเลี่ยง ($M = 2.47$)	$p < .001$
แบบแก้ไขปัญหาร่วมกัน ($M = 3.78$)	>	แบบไกล่เกลี่ย ($M = 3.16$) แบบประนีประนอม ($M = 3.43$) แบบหลีกเลี่ยง ($M = 2.47$)	$p < .001$

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตรวจสอบสมมติฐาน 2 แสดงให้เห็นว่าในแต่ละสถานการณ์ ตำรวจมีการเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งทั้ง 5 รูปแบบแตกต่างกัน

ตอนที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐาน 3

สมมติฐาน 3 ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ด้วยการใส่ตัวแปรทำนายพร้อมกัน (enter) ตัวแปรทำนายมี 3 ตัวแปร ได้แก่

1. ภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูป (TF)
2. ภาวะผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน (TS)
3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยปละละเลย (LF)

ตัวแปรตาม ได้แก่ รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง 5 รูปแบบ โดยแยกวิเคราะห์ครั้งละรูปแบบ ดังนี้

1. รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง
2. รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ย
3. รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอม
4. รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบบังคับ
5. รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบแก้ไขปัญหาพร้อมกัน

เมื่อพิจารณาค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทำนาย (measure of collinearity) พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูป ภาวะผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยปละละเลย มีค่าเกณฑ์ความคลาดเคลื่อน (tolerance) มากกว่า .19 และมีค่าปัจจัยปรับตามความแปรปรวนเพื่อ (variance inflation factor) หรือ VIF น้อยกว่า 5.3 เช่นกัน ดังนั้น ตัวแปรทำนายทั้ง 3 ตัวเป็นอิสระจากกัน จึงไม่ทำให้เกิดปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทำนาย (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2006)

ผลการทดสอบสมมติฐาน 3.1-3.5

3.1 ภาวะผู้นำแบบเต็มพิกัด สามารถทำนายรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงได้

ผลการวิเคราะห์พบว่า ในการทำนายรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง ตัวแปรภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูป ($\beta = -0.50, p < .001$) ภาวะผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน ($\beta = 0.22, p < .01$) และภาวะผู้นำแบบปล่อยปละละเลย ($\beta = -0.07, p > .05$) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณกับรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงเท่ากับ .43 ($R = .43, p < .001$) และ

สามารถอธิบายความแปรปรวนของรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงได้ร้อยละ 19 ($R^2 = .19, p < .001$) ซึ่งสนับสนุนสมมติฐาน 3.1 ดังตาราง 32

ตาราง 32

การวิเคราะห์ความถดถอยของตัวแปรที่ทำนายรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง ($N = 274$)

ตัวแปร	r	B	$SE B$	β	R	R^2
ผู้นำแบบนักปฏิรูป	-.37***	-0.65	0.09	-0.50***	.43***	.19
ผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน	.06	0.44	0.14	0.22**		
ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย	.11*	-0.08	0.10	-0.07		

* $p < .05$, หนึ่งหาง. ** $p < .01$, หนึ่งหาง. *** $p < .001$, หนึ่งหาง.

3.2 ภาวะผู้นำแบบเต็มพิกัด สามารถทำนายรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ยได้

ผลการวิเคราะห์พบว่า ในการทำนายรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ย ตัวแปรภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูป ($\beta = -0.49, p < .001$) ภาวะผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน ($\beta = 0.23, p \leq .001$) และภาวะผู้นำแบบปล่อยปละละเลย ($\beta = -0.40, p < .001$) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณกับรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ยเท่ากับ .49 ($R = .49, p < .001$) และสามารถอธิบายความแปรปรวนของรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ยได้ร้อยละ 24 ($R^2 = .24, p < .001$) ซึ่งสนับสนุนสมมติฐาน 3.2 ดังตาราง 33

ตาราง 33

การวิเคราะห์ความถดถอยของตัวแปรที่ทำนายรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ย ($N = 274$)

ตัวแปร	r	B	$SE B$	β	R	R^2
ผู้นำแบบนักปฏิรูป	-.15**	-0.49	0.07	-0.49***	.49***	.24
ผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน	.29***	0.35	0.11	0.23***		
ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย	-.24***	-0.36	0.07	-0.40***		

** $p < .01$, หนึ่งหาง. *** $p < .001$, หนึ่งหาง.

3.3 ภาวะผู้นำแบบเต็มพิสัย สามารถทำนายรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอมได้

ผลการวิเคราะห์พบว่า ในการทำนายรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอม ตัวแปรภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูป ($\beta = 0.11, p > .05$) ภาวะผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน ($\beta = 0.18, p < .05$) และภาวะผู้นำแบบปล่อยปละละเลย ($\beta = -0.11, p > .05$) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณกับรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอมเท่ากับ .33 ($R = .33, p < .001$) และสามารถอธิบายความแปรปรวนของรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอมได้ร้อยละ 11 ($R^2 = .11, p < .001$) ซึ่งสนับสนุนสมมติฐาน 3.3 ดังตาราง 34

ตาราง 34

การวิเคราะห์ความถดถอยของตัวแปรที่ทำนายรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอม ($N = 274$)

ตัวแปร	<i>r</i>	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β	<i>R</i>	R^2
ผู้นำแบบนักปฏิรูป	.25***	0.12	0.08	0.11	.33***	.11
ผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน	.29***	0.29	0.12	0.18*		
ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย	-.29***	-0.10	0.08	-0.11		

* $p < .05$, หนึ่งหาง. *** $p < .001$, หนึ่งหาง.

3.4 ภาวะผู้นำแบบเต็มพิสัย สามารถทำนายรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบบังคับได้

ผลการวิเคราะห์พบว่า ในการทำนายรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบบังคับ ตัวแปรภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูป ($\beta = -0.50, p < .001$) ภาวะผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน ($\beta = 0.32, p < .001$) และภาวะผู้นำแบบปล่อยปละละเลย ($\beta = -0.13, p > .05$) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณกับรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบบังคับเท่ากับ .46 ($R = .46, p < .001$) และสามารถอธิบายความแปรปรวนของรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบบังคับได้ร้อยละ 21 ($R^2 = .21, p < .001$) ซึ่งสนับสนุนสมมติฐาน 3.4 ดังตาราง 35

ตาราง 35

การวิเคราะห์ความถดถอยของตัวแปรที่ทำนายรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบบังคับ

($N = 274$)

ตัวแปร	r	B	$SE B$	β	R	R^2
ผู้นำแบบนักปฏิรูป	-.29***	-0.52	0.07	-0.50***	.46***	.21
ผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน	.20***	0.51	0.11	0.32***		
ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย	-.02	-0.13	0.08	-0.13		

*** $p < .001$, หนึ่งหาง.

3.5 ภาวะผู้นำแบบเต็มพิกสัย สามารถทำนายรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบแก้ไขปัญหาร่วมกันได้

ผลการวิเคราะห์พบว่า ในการทำนายรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบแก้ไขปัญหาร่วมกัน ตัวแปรภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูป ($\beta = 0.26, p < .001$) ภาวะผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน ($\beta = 0.21, p < .01$) และภาวะผู้นำแบบปล่อยปละละเลย ($\beta = -0.003, p > .05$) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณกับรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบแก้ไขปัญหาร่วมกันเท่ากับ .39 ($R = .39, p < .001$) และสามารถอธิบายความแปรปรวนของรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบแก้ไขปัญหาร่วมกันได้ร้อยละ 16 ($R^2 = .16, p < .001$) ซึ่งสนับสนุนสมมติฐาน 3.5 ดังตาราง 36

ตาราง 36

การวิเคราะห์ความถดถอยของตัวแปรที่ทำนายรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบแก้ไขปัญหาร่วมกัน

($N = 274$)

ตัวแปร	r	B	$SE B$	β	R	R^2
ผู้นำแบบนักปฏิรูป	.34***	0.33	0.09	0.26***	.39***	.16
ผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน	.31***	0.41	0.14	0.21**		
ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย	-.30***	-0.004	0.10	-0.003		

** $p < .01$, หนึ่งหาง. *** $p < .001$, หนึ่งหาง.

ตาราง 37

ผลการทดสอบสมมติฐาน

ข้อ	สมมติฐาน	ผลการทดสอบ	
		สนับสนุน	ปฏิเสธ
1	ตำรวจเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแต่ละรูปแบบแตกต่างกันในสถานการณ์ความขัดแย้งที่แตกต่างกัน (4 ระดับ)	สนับสนุน	
	1.1 ตำรวจเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบหลักหนีแตกต่างกัน ในสถานการณ์ความขัดแย้งที่แตกต่างกัน	✓	
	1.2 ตำรวจเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบไกลเกลี่ยแตกต่างกัน ในสถานการณ์ความขัดแย้งที่แตกต่างกัน	✓	
	1.3 ตำรวจเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอมแตกต่างกัน ในสถานการณ์ความขัดแย้งที่แตกต่างกัน	✓	
	1.4 ตำรวจเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบบังคับแตกต่างกัน ในสถานการณ์ความขัดแย้งที่แตกต่างกัน	✓	
	1.5 ตำรวจเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบแก้ไขปัญหาร่วมกันแตกต่างกัน ในสถานการณ์ความขัดแย้งที่แตกต่างกัน	✓	
2	สถานการณ์ความขัดแย้งแต่ละระดับ ตำรวจเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งทั้ง 5 รูปแบบแตกต่างกัน	สนับสนุน	
	2.1 สถานการณ์ความขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา ตำรวจเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งทั้ง 5 รูปแบบแตกต่างกัน	✓	
	2.2 สถานการณ์ความขัดแย้งกับผู้ใต้บังคับบัญชา ตำรวจเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งทั้ง 5 รูปแบบแตกต่างกัน	✓	
	2.3 สถานการณ์ความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน ตำรวจเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งทั้ง 5 รูปแบบแตกต่างกัน	✓	
	2.4 สถานการณ์ความขัดแย้งระหว่างตำรวจกับประชาชน ตำรวจเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งทั้ง 5 รูปแบบแตกต่างกัน	✓	
3	ภาวะผู้นำแบบเต็มพิกสัย สามารถทำนายรูปแบบการจัดการความขัดแย้งได้	สนับสนุน	
	3.1 ภาวะผู้นำแบบเต็มพิกสัย สามารถทำนายรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบหลักหนีได้	✓	
	3.2 ภาวะผู้นำแบบเต็มพิกสัย สามารถทำนายรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบไกลเกลี่ยได้	✓	
	3.3 ภาวะผู้นำแบบเต็มพิกสัย สามารถทำนายรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอมได้	✓	
	3.4 ภาวะผู้นำแบบเต็มพิกสัย สามารถทำนายรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบบังคับได้	✓	
	3.5 ภาวะผู้นำแบบเต็มพิกสัย สามารถทำนายรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบแก้ไขปัญหาร่วมกันได้	✓	

ตาราง 38

ผลการทำนายรูปแบบการจัดการความขัดแย้งทั้ง 5 รูปแบบด้วยตัวแปรรูปแบบภาวะผู้นำแบบเต็ม
พิสัย

ตัวแปรตาม	ตัวแปรทำนาย		
	ผู้นำแบบนักปฏิรูป	ผู้นำแบบ นักแลกเปลี่ยน	ผู้นำแบบ ปล่อยปละละเลย
1. แบบหลีกเลี่ยง	✓ (ทิศทางลบ)	✓ (ทิศทางบวก)	-
2. แบบไกล่เกลี่ย	✓ (ทิศทางลบ)	✓ (ทิศทางบวก)	✓ (ทิศทางลบ)
3. แบบประนีประนอม	-	✓ (ทิศทางบวก)	-
4. แบบบังคับ	✓ (ทิศทางลบ)	✓ (ทิศทางบวก)	-
5. แบบแก้ไขปัญหาร่วมกัน	✓ (ทิศทางบวก)	✓ (ทิศทางบวก)	-

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 4 การอภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลของงานวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำและสถานการณ์ความขัดแย้งกับรูปแบบการจัดการความขัดแย้งของตำรวจชั้นสัญญาบัตรจากสถานีตำรวจนครบาล” ซึ่งได้นำเสนอมาแล้วในบทที่ผ่านมา ผู้วิจัยขออภิปรายผลการวิจัยดังกล่าวโดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งในสถานการณ์ความขัดแย้งที่แตกต่างกัน

ตอนที่ 2 การทำนายการเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง จากรูปแบบภาวะผู้นำแบบเต็มพิสัย

ตอนที่ 1 การเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งในสถานการณ์ความขัดแย้งที่แตกต่างกัน

จากผลการทดสอบสมมติฐาน 1 ผู้วิจัยเชื่อว่าการเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบใดแบบหนึ่งนั้น มีการเลือกใช้น้อยแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับว่าใช้ในสถานการณ์ความขัดแย้งระดับใด สมมติฐานข้อนี้ผู้วิจัยให้ความสำคัญไปที่รูปแบบการจัดการความขัดแย้งเป็นหลัก เช่น รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงจะถูกใช้ในสถานการณ์ใดมากที่สุด ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวแบบวัดซ้ำเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแต่ละรูปแบบในสถานการณ์ความขัดแย้งที่แตกต่างกัน (4 ระดับ) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสนับสนุนสมมติฐาน ได้แก่ สถานการณ์ความขัดแย้งที่แตกต่างกัน ตำรวจมีการเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแต่ละรูปแบบแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยที่รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงถูกใช้ในสถานการณ์ความขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชามากที่สุด แบบไกล่เกลี่ยถูกใช้ในสถานการณ์ความขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชามากที่สุด แบบประนีประนอมถูกใช้ในสถานการณ์ความขัดแย้งกับผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุด แบบบังคับถูกใช้ในสถานการณ์ความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงานมากที่สุด และแบบแก้ไขปัญหาร่วมกันถูกใช้ในสถานการณ์ความขัดแย้งกับผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุด

จากนั้นผู้วิจัยสนใจวิเคราะห์เพิ่มเติมในมุมมองที่แตกต่างจากสมมติฐาน 1 โดยเลือกพิจารณาสถานการณ์ความขัดแย้งแต่ละระดับว่าสถานการณ์ความขัดแย้งที่แตกต่างกัน ตำรวจมี

การเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งทั้ง 5 รูปแบบแตกต่างกันหรือไม่ สมมติฐานข้อนี้ผู้วิจัยให้ความสำคัญกับสถานการณ์เป็นหลัก เช่น ในสถานการณ์ความขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา ตำรวจจะเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบใดมากที่สุด ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสนับสนุนสมมติฐาน 2 จึงเป็นการยืนยันว่าสถานการณ์ความขัดแย้งแต่ละระดับ ตำรวจมีการเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งทั้ง 5 รูปแบบแตกต่างกัน โดยสถานการณ์ความขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา ตำรวจเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ยมากที่สุด สถานการณ์ความขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา สถานการณ์ความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน และสถานการณ์ความขัดแย้งระหว่างตำรวจกับประชาชน ตำรวจเลือกใช้รูปแบบแก้ไขปัญหาร่วมกันมากที่สุด

จากการทบทวนงานวิจัยก่อนหน้านี้ผู้วิจัยพบว่าการเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบ่งออกเป็น 2 แนวคิดใหญ่ ดังนี้

แนวคิดที่ 1 การเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะทางบุคลิกภาพ ดังนั้นจึงมีความคงที่ในช่วงเวลาและสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

ตัวอย่างจากงานวิจัยของ Sternberg และ Soriano (1984) ที่ศึกษาทั้งปัจจัยสถานการณ์และปัจจัยทางบุคลิกภาพ ผลการวิจัยพบว่า ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน แต่ละบุคคลมีการเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่สอดคล้องกัน ดังนั้นปัจจัยสถานการณ์จึงไม่มีผลต่อการเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง แต่ปัจจัยทางบุคลิกภาพกลับเป็นตัวแปรที่สามารถทำนายรูปแบบการจัดการความขัดแย้งได้ ผลการวิจัยครั้งนี้จึงไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ Sternberg และ Soriano

แนวคิดที่ 2 การเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยสถานการณ์เป็นหลัก สถานการณ์ที่แตกต่างกันควรมีการเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งให้เหมาะสมกับสถานการณ์นั้นๆ

Thomas (1992) กล่าวว่า รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแต่ละรูปแบบนั้นจะมีประโยชน์ในบางสถานการณ์ การเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพต้องขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เฉพาะเจาะจงและทักษะในการใช้ สอดคล้องกับ Johnson และ Johnson (2003) ที่กล่าวว่าการเลือกใช้กลยุทธ์ในการจัดการความขัดแย้งควรเลือกใช้วิธีที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เฉพาะเจาะจง ดังนั้นเมื่อพิจารณาจากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่าในสถานการณ์ความขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา ตำรวจมีการเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ยมากที่สุด โดย

ที่รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ยนั้นเป็นวิธีการที่บุคคลคำนึงถึงผู้อื่นในระดับสูง เป็นลักษณะของการยอมตามเพื่อต้องการรักษาสัมพันธภาพ ซึ่งถือว่าสอดคล้องกับระบบของสังคมไทยที่ให้ความสำคัญกับการให้ความเคารพนับถือผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่าหรือผู้ที่อาวุโสกว่า โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสายงานของข้าราชการตำรวจ รวมถึงยังสอดคล้องกับที่ Rahim (1983) กล่าวไว้ว่าลูกน้องมักจะเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบยอมตาม หรือเรียกว่าแบบไกล่เกลี่ยตามองค์ประกอบของ Blake และ Mouton (1964) กับหัวหน้ามากกว่า

ในสถานการณ์ความขัดแย้งกับผู้ใต้บังคับบัญชา ตำรวจมีการเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบแก้ไขปัญหาร่วมกันมากที่สุด ซึ่งผลสอดคล้องกับงานวิจัยของ Burke (1970) ที่พบว่าหัวหน้ารับรู้ว่ารูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบแก้ไขปัญหาร่วมกันเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด และหัวหน้ามีการรายงานว่าใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบแก้ไขปัญหาร่วมกันมากที่สุดเช่นกัน นอกจากนี้ Burke ยังกล่าวว่า ในสถานการณ์ความขัดแย้งเกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่มีอำนาจเท่ากันทั้งสองฝ่าย เช่น ความขัดแย้งระหว่างเพื่อนร่วมงาน วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอมจะถูกเลือกใช้มากที่สุด แต่จากงานวิจัยนี้พบว่าในสถานการณ์ความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน ตำรวจมีการเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบแก้ไขปัญหาร่วมกันมากที่สุด สำหรับรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอมมีคะแนนเฉลี่ยของการเลือกใช้เป็นอันดับสองรองจากแบบแก้ไขปัญหาร่วมกัน อย่างไรก็ตามถึงแม้ผลจะไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ Burke แต่รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบแก้ไขปัญหาร่วมกันนั้นถือเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดในการจัดการความขัดแย้ง เนื่องจากว่าเป็นวิธีการที่คำนึงถึงทั้งบุคคลและผลงานในระดับสูง นอกจากนี้ความขัดแย้งในระดับสุดท้ายคือ ความขัดแย้งระหว่างตำรวจกับประชาชน ตำรวจมีการเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบแก้ไขปัญหาร่วมกันมากที่สุดเช่นเดียวกับสถานการณ์ความขัดแย้งกับผู้ใต้บังคับบัญชา และสถานการณ์ความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน ถึงแม้ว่าสถานการณ์ความขัดแย้งในระดับนี้จะไม่มีการวิจัยของนักวิจัยท่านอื่นรองรับ แต่ผลที่ได้จากกล่าวได้ว่าเป็นคำตอบที่น่าพึงประสงค์สำหรับการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งของบุคคลที่ “ทำงานเพื่อประชาชน” รวมถึงยังเป็นสิ่งที่สังคมคาดหวังว่าจะได้รับความยุติธรรมจากการทำงานของบุคคลกลุ่มนี้ด้วยเช่นกัน

ตอนที่ 2 การทำนายการเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง

สำหรับสมมติฐาน 3 ผู้วิจัยต้องการตรวจสอบว่ารูปแบบภาวะผู้นำแบบเต็มพิสัยนั้นสามารถทำนายรูปแบบการจัดการความขัดแย้งได้หรือไม่ ผลการทดสอบสมมติฐานย่อยทั้ง 5 สมมติฐานได้รับการสนับสนุน เมื่อพิจารณาผลการทำนายรูปแบบการจัดการความขัดแย้งทั้ง 5 รูปแบบพบว่า ภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูปและภาวะผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยนสามารถทำนายรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงได้ โดยที่ภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูปมีความสัมพันธ์ทางลบกับรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง แต่ภาวะผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ทางบวก

รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ย สามารถทำนายได้จากรูปแบบภาวะผู้นำทั้ง 3 รูปแบบโดยภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูปและภาวะผู้นำแบบปล่อยปละละเลยมีความสัมพันธ์ทางลบกับรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ย แต่ภาวะผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ทางบวก

รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอม มีเพียงตัวแปรภาวะผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยนที่สามารถทำนายรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอมได้

รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบบังคับ สามารถทำนายได้จากภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูปและภาวะผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน โดยภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูปมีความสัมพันธ์ทางลบขณะที่ภาวะผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบบังคับ

รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบแก้ไขปัญหาพร้อมกัน สามารถทำนายได้จากภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูปและภาวะผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน โดยที่ภาวะผู้นำทั้ง 2 รูปแบบมีความสัมพันธ์ทางบวกกับรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบแก้ไขปัญหาพร้อมกัน

เมื่อพิจารณาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูปกับรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบต่างๆ พบว่าภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูปมีสหสัมพันธ์ทางลบกับรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง แบบไกล่เกลี่ยและแบบบังคับ แต่มีสหสัมพันธ์ทางบวกกับรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบแก้ไขปัญหาพร้อมกัน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีความสอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเต็มพิสัยของ Bass (1985) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูป (Transformational leadership) เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างให้กับผู้ตาม (อีระพร อุวรรณโณ, 2552) มีอิทธิพลต่อผู้ตามโดยการเปลี่ยนแปลงการตระหนักรู้ว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญ ให้ผู้ตามมองตนเองมองโอกาสและความท้าทายในมุมมองใหม่ๆ มีการสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตาม ผู้ตามให้ความ

ไว้วางใจและเชื่อมั่นในตัวผู้นำสูง รวมถึงในส่วนของแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการความขัดแย้งตามที่ Blake และ Mouton (1964) เสนอว่า รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบแก้ไขปัญหาร่วมกัน (problem-solving) เป็นวิธีการที่บุคคลคำนึงถึงบุคคลอื่นและผลลัพธ์ของงานในระดับสูง ผู้ที่ใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบนี้จะเปิดใจกว้างมีการเสนอแนวคิดและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อให้เกิดข้อตกลงร่วมกัน (Thomas, 1992) ซึ่งมีลักษณะที่สอดคล้องกับรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบแก้ไขปัญหาร่วมกัน

ในส่วนของรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงนี้ แบบใกล้เคียงและแบบบังคับที่มีสหสัมพันธ์ทางลบกับภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูป สามารถอธิบายจากแนวคิดของ Blake และ Mouton (1964) ว่ารูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงนี้เป็นวิธีการที่บุคคลคำนึงถึงบุคคลอื่นและผลลัพธ์ของงานในระดับต่ำ คือไม่ให้ความสำคัญทั้งคนและงาน รวมถึงหลีกเลี่ยงการเผชิญกับปัญหาความขัดแย้ง รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบใกล้เคียง เป็นลักษณะของการคำนึงถึงบุคคลอื่นในระดับสูง แต่คำนึงถึงผลลัพธ์ของงานในระดับต่ำ บุคคลที่เลือกใช้วิธีนี้จะเน้นการรักษาสัมพันธภาพมากกว่าการคำนึงถึงผลงาน รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบบังคับเป็นวิธีการที่คำนึงถึงแต่ความต้องการของตนเองเป็นหลัก ไม่สนใจความต้องการของอีกฝ่าย ลักษณะของรูปแบบการจัดการความขัดแย้งทั้ง 3 รูปแบบนั้น เป็นลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับธรรมชาติของภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูป ดังผลการวิจัยจึงแสดงให้เห็นถึงการมีความสัมพันธ์กันในทิศทางลบ

ถ้ากล่าวถึงภาวะผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน Bass (1985) อธิบายว่า ผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน เป็นผู้นำที่มีธรรมชาติของการแลกเปลี่ยน โดยทั้งผู้นำและผู้ตามมองถึงการต่อรองก่อนให้เกิดกระบวนการแลกเปลี่ยนเป็นรางวัลเมื่อผู้ตามสามารถบรรลุเป้าหมาย หรือการลงโทษถ้าผู้ตามไม่สามารถทำตามมาตรฐานที่ผู้นำกำหนด เมื่อพิจารณาจากผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับรูปแบบการจัดการความขัดแย้งทั้ง 5 รูปแบบ แต่ประเด็นที่น่าสนใจมากที่สุด คือ ผลการทำนายรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอม ซึ่งเป็นวิธีการที่คำนึงถึงทั้งบุคคลและผลลัพธ์ของงานในระดับปานกลาง ต่างฝ่ายต่างยอมทั้งความต้องการบางส่วนของตนเองเพื่อหาจุดยืนตรงกลางและบรรลุเป้าหมายร่วมกัน วิธีการนี้ผู้วิจัยเห็นว่ามี ความสอดคล้องกับลักษณะการต่อรองของภาวะผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน และผลการทดสอบสมมติฐานก็แสดงให้เห็นว่าผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยนเป็นเพียงตัวแปรเดียวที่สามารถทำนายรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอมได้

สำหรับภาวะผู้นำแบบปล่อยปละละเลย จากหน่วยตัวอย่าง 274 คน พบภาวะผู้นำแบบนี้ น้อยที่สุดบุคคลที่มีภาวะผู้นำแบบปล่อยปละละเลยมักจะหลีกเลี่ยงการตัดสินใจ ไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยว

ในกิจกรรมใดๆของกลุ่ม อาจกล่าวได้ว่า เป็นผู้หน้าที่ขาดประสิทธิภาพมากที่สุด ดังนั้นจากผลการวิจัยภาวะผู้นำแบบปล่อยปละละเลย สามารถทำนายรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ยได้เพียงรูปแบบเดียว

กล่าวโดยสรุป ตัวแปรภาวะแบบนักปฏิรูปและภาวะผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยนเป็นตัวแปรที่ดีในการทำนายรูปแบบการจัดการความขัดแย้งทั้ง 5 รูปแบบ สำหรับแนวโน้มในการรับรู้ว่าคุณมีความเป็นภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูปสูงสุดของตำรวจไทย รวมถึงการเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่แตกต่างกันไปตามสถานการณ์ความขัดแย้งระดับต่างๆ อาจเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพข้าราชการตำรวจไทยได้ในระดับหนึ่ง ในมุมมองของผู้วิจัยข้าราชการตำรวจถือเป็นบุคคลของประชาชนและมีความใกล้ชิดกับประชาชนมาก รวมถึงยังเป็นอาชีพที่ควรจะมีลักษณะของความเป็นผู้นำอยู่ในตัวสูงและต้องมีทักษะในการจัดการความขัดแย้งที่ดีด้วยเช่นกัน เหตุผลเหล่านี้จึงเป็นที่มาของงานวิจัยชิ้นนี้และผู้วิจัยหวังว่างานวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์แก่สังคมไม่มากนักน้อย



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาว่าสถานการณ์ความขัดแย้งที่แตกต่างกัน ตำรวจมีการเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่แตกต่างกันหรือไม่
2. เพื่อศึกษาว่าภาวะผู้นำแบบเต็มพิกัดสามารถทำนายรูปแบบการจัดการความขัดแย้งได้หรือไม่

สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐาน 1 ตำรวจเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแต่ละรูปแบบแตกต่างกันในสถานการณ์ความขัดแย้งที่แตกต่างกัน (4 ระดับ)

- 1.1 ตำรวจเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงแตกต่างกัน ในสถานการณ์ความขัดแย้งที่แตกต่างกัน
- 1.2 ตำรวจเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ยแตกต่างกัน ในสถานการณ์ความขัดแย้งที่แตกต่างกัน
- 1.3 ตำรวจเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอมแตกต่างกัน ในสถานการณ์ความขัดแย้งที่แตกต่างกัน
- 1.4 ตำรวจเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบบังคับแตกต่างกัน ในสถานการณ์ความขัดแย้งที่แตกต่างกัน
- 1.5 ตำรวจเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบแก้ไขปัญหาร่วมกันแตกต่างกัน ในสถานการณ์ความขัดแย้งที่แตกต่างกัน

สมมติฐาน 2 สถานการณ์ความขัดแย้งแต่ละระดับ ตำรวจเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งทั้ง 5 รูปแบบแตกต่างกัน

- 2.1 สถานการณ์ความขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา ตำรวจเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งทั้ง 5 รูปแบบแตกต่างกัน

2.2 สถานการณ์ความขัดแย้งกับผู้ใต้บังคับบัญชา ดำรวจเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง ทั้ง 5 รูปแบบแตกต่างกัน

2.3 สถานการณ์ความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน ดำรวจเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งทั้ง 5 รูปแบบแตกต่างกัน

2.4 สถานการณ์ความขัดแย้งระหว่างตำรวจกับประชาชน ดำรวจเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งทั้ง 5 รูปแบบแตกต่างกัน

สมมติฐาน 3 ภาวะผู้นำแบบเต็มพิสัย สามารถทำนายรูปแบบการจัดการความขัดแย้งได้

3.1 ภาวะผู้นำแบบเต็มพิสัย สามารถทำนายรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงนี้ได้

3.2 ภาวะผู้นำแบบเต็มพิสัย สามารถทำนายรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ยได้

3.3 ภาวะผู้นำแบบเต็มพิสัย สามารถทำนายรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอมได้

3.4 ภาวะผู้นำแบบเต็มพิสัย สามารถทำนายรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบบังคับได้

3.5 ภาวะผู้นำแบบเต็มพิสัย สามารถทำนายรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบแก้ไขปัญหาร่วมกันได้

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

ตำรวจระดับชั้นสัญญาบัตร ได้แก่ ตำรวจที่มียศร้อยตำรวจตรีขึ้นไปถึงพันตำรวจเอก จากสถานีตำรวจนครบาลในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 274 นาย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย มาตรวัดความเป็นผู้นำหลายองค์ประกอบ (MLQ) และมาตรวัดรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง 5 รูปแบบ

1. มาตรวัดความเป็นผู้นำหลายองค์ประกอบ (MLQ)

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำมาตรวัด MLQ ของบัทมา จิตรศรีสวัสดิ์ (2549) ที่พัฒนาขึ้นเพื่อใช้ในการวัดภาวะสันนิษฐานของภาวะผู้นำแบบเต็มพิสัยตามทฤษฎีของ Bass (1985) มาตรวัด MLQ พิจารณาผู้นำแบบนักปฏิรูป จำนวน 4 องค์ประกอบ ผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน จำนวน 3 องค์ประกอบ และผู้นำแบบปล่อยปละละเลย มีลักษณะเป็นมาตรลิเคิร์ต 5 ระดับ มีคำตอบให้

เลือกตอบคือ ไม่เคยเลย นานๆครั้ง เป็นบางครั้ง ค่อนข้างบ่อย และเป็นประจำ

มาตรวัด MLQ ประกอบไปด้วยข้อกระทงทั้งสิ้น 85 ข้อ แบ่งออกเป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูป 44 ข้อ องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน 29 ข้อ และองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบปล่อยปละละเลย 12 ข้อ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .83

2. มาตรวัดรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง 5 รูปแบบ

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้พัฒนามาตรวัดรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง 5 รูปแบบ ตามแนวคิดของ Blake และ Mouton (1964) โดยพัฒนาสถานการณ์ความขัดแย้งขึ้น 8 สถานการณ์ และนำเนื้อหาของแต่ละสถานการณ์มาพัฒนาเป็นประโยคที่แสดงถึงรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง รวมทั้งสิ้น 40 ประโยคให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่สร้างขึ้น โดยอ้างอิงจากประโยคที่แสดงถึงรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง 5 รูปแบบตามแนวทางที่ Renwick (1975) ได้พัฒนาขึ้น จากทฤษฎีผู้นำแบบตาราง (the managerial grid) ของ Blake และ Mouton (1964) ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของมาตรวัดรูปแบบการจัดการความขัดแย้งเท่ากับ .66

ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยจัดทำจดหมายถึงผู้กำกับการสถานีตำรวจนครบาลเพื่อขออนุญาตเข้าเก็บข้อมูลจากตำรวจระดับชั้นสัญญาบัตร ได้แก่ ตำรวจที่มียศร้อยตำรวจตรีขึ้นไปถึงพันตำรวจเอก
2. กลุ่มตัวอย่างตอบมาตรวัดความเป็นผู้นำหลายองค์ประกอบ ประกอบไปด้วยข้อกระทงทั้งสิ้น 85 ข้อ
3. กลุ่มตัวอย่างตอบมาตรวัดรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง 5 รูปแบบ โดยเริ่มจากการให้กลุ่มตัวอย่างอ่านสถานการณ์ความขัดแย้งที่สร้างขึ้นทั้งสิ้น 8 เรื่อง แบ่งออกเป็น 4 ระดับระดับละ 2 เรื่อง โดยเสนอให้อ่านทีละเรื่องแล้วตามด้วยมาตรวัดรูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่มีลักษณะเป็นมาตรลิเคิร์ต 5 ช่วงคะแนน ผู้วิจัยออกแบบมาตรวัดทั้งหมด 2 ชุด โดยสร้างความแตกต่างที่ลำดับของการนำเสนอสถานการณ์ความขัดแย้ง
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป เอส พี เอส เอส (SPSS for Windows) เพื่อทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบวัดซ้ำ (One way repeated measure ANOVA) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

ผลการวิจัย

1. ตำรวจเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแต่ละรูปแบบแตกต่างกันในสถานการณ์ความขัดแย้งที่แตกต่างกัน (4 ระดับ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001
2. สถานการณ์ความขัดแย้งแต่ละระดับ ตำรวจเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งทั้ง 5 รูปแบบแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001
3. ภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูปและภาวะผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน สามารถทำนายรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงนี้ได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และ .01 ตามลำดับ
4. ภาวะผู้นำแบบเต็มพิสัย สามารถทำนายรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ยได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001
5. ภาวะผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน สามารถทำนายรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอมได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
6. ภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูปและภาวะผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน สามารถทำนายรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบบังคับได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001
7. ภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูปและภาวะผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน สามารถทำนายรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบแก้ไขปัญหาร่วมกันได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และ .01 ตามลำดับ

ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างสถานการณ์ความขัดแย้งกับรูปแบบการจัดการความขัดแย้งว่าในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ตำรวจมีการเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่แตกต่างกัน
2. ทราบถึงผลของการทำนายรูปแบบภาวะผู้นำแต่ละแบบจากภาวะผู้นำแบบเต็มพิสัยว่าสามารถทำนายรูปแบบการจัดการความขัดแย้งได้

ข้อเสนอแนะ

1. ประเด็นความขัดแย้ง สามารถเกิดขึ้นได้จากปัจจัยต่างๆ มากมาย ในการวิจัยครั้งต่อไป อาจมีการเพิ่มตัวแปรอื่นๆ นอกเหนือจากตัวแปรรูปแบบภาวะผู้นำ
2. การศึกษาในอนาคต อาจมีการศึกษากลุ่มตัวอย่างในสายงานอื่นๆ หรือความขัดแย้งในบริบทที่หลากหลายมากขึ้น
3. ในส่วนของสถานการณ์ความขัดแย้ง อาจมีการพัฒนามาตรวัดหรือวิธีการวิจัยแบบอื่นๆ เช่น การทดลอง อาจทำให้การวัดในเรื่องของสถานการณ์ความขัดแย้งมีความสมจริงมากยิ่งขึ้น

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายการอ้างอิง

- ธีระพร อูวรรณโณ. (2552). รูปแบบผู้นำทางการเมือง : ทฤษฎีและการสร้างความเป็นผู้นำ. เอกสารประกอบการบรรยาย กลุ่มวิชาที่ 4 หลักสูตร “การเมืองการปกครองในระบบประชาธิปไตยสำหรับนักบริหารระดับสูง” รุ่นที่ 13 สถาบันพระปกเกล้า (อัสสัมชัญ).
- ปัทมา จิตรศรีสวัสดิ์. (2549). การทำนายความพึงพอใจในงานและความผูกพันทางจิตใจต่อองค์การจากภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูปโดยมีความชอบพอผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่าน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาจิตวิทยาสังคม คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภิสสร อุมะวิชนี. (2549). วัฒนธรรม เพศ และรูปแบบการจัดการกับความขัดแย้ง: การเปรียบเทียบระหว่างนิสิตนักศึกษาไทยและอเมริกัน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาจิตวิทยาสังคม คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Al-Ajmi, R. S. (2007). The effect of personal characteristics on conflict management style: A study among public sector employees in Kuwait. *Business Journal*, 17, 181-192.
- Antonakis, j., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Leadership Quarterly*, 14, 261-295.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18, 19-31.
- Bass, B. M. (1995). Theory of transformational leadership redux. *Leadership Quarterly*, 6, 463-478.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national borders? *American Psychologist*, 52, 130-139.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9-32.

- Bass B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bennis, W. G., & Nanus, B. (1997). *Leaders: Strategies for taking charge* (2nd ed.). New York: Harper & Row.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston, TX: Gulf.
- Blake, R. R., & McCauley, A. A. (1991). *Leadership dilemmas-Grid solutions*. Houston, TX: Gulf.
- Bodla, M. A., & Nawaz, M. M. (2010). Comparative study of Full Range Leadership Model among faculty members in public and private sector higher education institutes and universities. *International Journal of Business and Management*, 5, 208-214.
- Bratton, J., Grint, K., & Nelson, D. L. (2005). *Organizational leadership*. Mason, OH: Thomson.
- Burke, R. J., (1970). Methods of resolving supervisor-subordinate conflict: The constructive use of subordinate differences and disagreements. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, 393-411.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cheldelin, S., Druckman, D., & Fast, L. (2003). *Conflict: From analysis to intervention*. New York: Continuum.
- Deluga, R. J. (1990). The effects of transformational, transactional, and laissez faire leadership characteristics on subordinate influencing behavior. *Basic and Applied Social Psychology*, 11, 191-203.
- Deutsch, M., Coleman, P. T., & Marcus, E. C. (2006). *The handbook of conflict resolution: Theory & practice* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Field, A. P. (2009). Repeated measure ANOVA using SPSS. Retrieved from <http://www.statisticshell.com/repeatedmeasures.pdf>
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Friedman, R. A., Currall, S. C., & Tsai, J. C. (2000). What goes around comes around: The impact of personal conflict style on work conflict and stress. *International*

- Journal of Conflict Management*, 11, 32-55.
- Hair, J., Black, B., Babin, B., Anderson, R. & Tatham, R. (2006). *Multivariate Data Analysis* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 72, 659-702.
- Hendel, T., Fish, M., & Galon, V. (2005). Leadership style and choice of strategy in conflict management among Israeli nurse managers in general hospitals. *Journal of Nursing Management*, 13, 137-146.
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leadership effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-339.
- Johnson, D. W., & Johnson, F. P. (1975). *Joining together: Group theory and group skills*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Johnson, D. W., & Johnson, F. P. (2003). *Joining together: Group theory and group skills* (8th ed.). Boston: Pearson.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lane, S. D. (2010). *Interpersonal communication: Competence and contexts* (2nd ed.). Boston, MA: Pearson.
- Levy, P. E. (2003). *Industrial-organizational psychology: Understanding the workplace*. New York: Houghton Mifflin.
- Maslow, A. H. (1954). *Personality and motivation*. New York: Harper & Row.
- Mumford, M. D. & Connelly, M. S. (1991). Leaders as creators; Leader performance and problem-solving in ill-defined domains. *Leadership Quarterly*, 2, 289-315.
- Nunnally, J. C. (1967). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Pneuman, R. W., & Bruehl, M. E. (1982). *Managing conflict: A complete process-centered handbook*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Putnam, L. & Poole, M. (1987). Conflict and negotiation. In F. M. Jablin, L. Putnam, K. Roberts, & L. Porter. (Eds.), *Handbook of organizational communication* (pp. 549-598). Beverly Hills, CA: Sage.

- Rahim, M. A. (1983). A measure of style of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26, 368-376.
- Rahim, M. A., & Magner, N. R. (1995). Confirmatory factor analysis of the styles for handling interpersonal conflict: First-order factor model and its invariance across groups. *Journal of Applied Psychology*, 80, 122-132.
- Renwick, P. A. (1975). Perception and management of superior-subordinate conflict. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 444-456.
- Schriesheim, C. A., & Von Glinow, M. (1977). The path-goal theory of leadership: A theoretical and empirical analysis. *Academy of Management Journal*, 20, 398-405.
- Sternberg, R. J., & Soriano, L. J. (1984). Styles of conflict resolution. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47, 115-126.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 265-274.
- Valenzi, E., & Dessler, G. (1978). Relationships of leader behavior, subordinate role ambiguity and subordinate job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 21, 671-678.
- Van de Vliert, E., & Kabanoff, B. (1990). Toward theory-based measures of conflict management. *Academy of Management Journal*, 33, 199-209.
- Wilmot, W. W., & Hocker, J. L. (1998). *Interpersonal conflict* (5th ed.). Boston, MA: McGraw-Hill.
- Wofford, J. C., & Liska, L. Z. (1993). Path-goal theories of leadership: A meta-analysis. *Journal of Management*, 19, 858-876.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.



ภาคผนวก

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก ก

รายละเอียดเพิ่มเติมของมาตรวัดความเป็นผู้นำหลายองค์ประกอบ (จากปัทมา จิตรศรีสวัสดิ์, 2549)

ตาราง 1

น้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ของข้อกระทงในองค์ประกอบการนำที่มีบาร์มีทั้งหมด 12 ข้อ

ข้อที่	ทิศทาง	น้ำหนักองค์ประกอบ
1	-	.427
2	+	.482
3	+	.495
4	-	.361
5	+	.542
6	+	.364
7	+	.371
8	-	.331
9	-	.362
10	-	.303
11	+	.757
12	+	.682

ตาราง 2

น้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ของข้อกระทงในองค์ประกอบการสร้างแรงบันดาลใจทั้งหมด 6 ข้อ

ข้อที่	ทิศทาง	น้ำหนักองค์ประกอบ
13	+	.333
14	+	.470
15	+	.314
16	+	.457
17	-	.537
18	+	.434

ตาราง 3

น้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ของข้อกระทงในองค์ประกอบการเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคลทั้งหมด
14 ข้อ

ข้อที่	ทิศทาง	น้ำหนักองค์ประกอบ
19	+	.620
21	+	.605
23	+	.554
25	+	.539
27	+	.623
29	+	.556
30	+	.516
31	+	.688
32	+	.400
34	+	.473
36	+	.518
38	+	.414
40	+	.385
42	+	.529

ตาราง 4

น้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ของข้อกระทงในองค์ประกอบการกระตุ้นทางปัญญาทั้งหมด 12 ข้อ

ข้อที่	ทิศทาง	น้ำหนักองค์ประกอบ
20	-	.776
22	-	.720
24	-	.730
26	-	.684
28	-	.459
33	-	.709
35	-	.683
37	-	.322
39	-	.601
41	-	.743
43	-	.676
44	-	.616

ตาราง 5

น้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ของข้อกระทงในองค์ประกอบการให้รางวัลตามเงื่อนไขทั้งหมด 13 ข้อ

ข้อที่	ทิศทาง	น้ำหนักองค์ประกอบ
45	+	.392
47	+	.618
49	+	.480
51	+	.622
53	+	.709
55	-	-.728
56	+	.653
57	+	.513
75	+	.606
77	+	.668
79	+	.651
81	+	.557
83	+	.621

ตาราง 6

น้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ของข้อกระทงในองค์ประกอบการจัดการแบบมีข้อยกเว้นเชิงรุก ทั้งหมด 7 ข้อ

ข้อที่	ทิศทาง	น้ำหนักองค์ประกอบ
58	+	-.347
59	+	-.378
60	+	-.450
61	-	.437
62	+	-.301
63	+	-.475
64	+	-.445

ตาราง 7

น้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ของข้อกระทงในองค์ประกอบการจัดการแบบมีข้อยกเว้นเชิงรับ
ทั้งหมด 9 ข้อ

ข้อที่	ทิศทาง	น้ำหนักองค์ประกอบ
65	-	-.516
66	+	.641
67	-	-.729
68	-	-.615
69	+	.604
70	-	-.682
71	+	.529
72	+	.691
73	+	.407

ตาราง 8

น้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ของข้อกระทงในองค์ประกอบการผู้นำแบบปล่อยปละละเลยทั้งหมด
12 ข้อ

ข้อที่	ทิศทาง	น้ำหนักองค์ประกอบ
46	-	.630
48	-	.838
50	-	.800
52	-	.661
54	-	-.561
74	+	.541
76	-	.865
78	-	.367
80	-	.745
82	-	.654
84	-	-.686
85	-	.645

ภาคผนวก ค

ตาราง 9

ความถี่และร้อยละจากผลการสำรวจปัญหาความขัดแย้งในระดับที่ 1 ความขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา

ลำดับที่	ปัญหา	ความถี่	ร้อยละ
1	ผู้บังคับบัญชาขอสั่งการ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่ง ไม่รับฟังความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา	12	16.44
2	เจ้าอารมณ์ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานไม่ถูกใจ เขาแต่ใจตนเองไร้เหตุผลผู้บังคับบัญชาชอบใช้วาจาไม่ค่อยสุภาพ/ กริยาไม่สมควร	12	16.44
3	เงินเบี้ยเลี้ยงในการปฏิบัติหน้าที่ ไม่โปร่งใส ทำให้ขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน ความขัดแย้งเรื่องผลประโยชน์	9	12.33
4	ขาดน้ำใจ ความเอือมอาทร ไม่สนใจความรู้สึก ไม่มีความจริงใจ มีอคติ	8	10.96
5	ผู้บังคับบัญชา ไม่เป็นแบบอย่างที่ดี ผู้บังคับบัญชาไม่มีภาวะผู้นำ	8	10.96
6	ไม่ช่วยเหลือดูแลครอบครัวผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ดูแลสวัสดิการผู้ใต้บังคับบัญชา	7	9.59
7	ขาดความเข้าใจในปัญหา เรื่องการทำงาน เกิดปัญหาแล้วค่อยแก้ไขทีหลัง มีความเห็นในการทำงานไม่ตรงกัน การทำงานจึงไม่มีประสิทธิภาพ	4	5.48
8	ผู้บังคับบัญชาขอส่งงานนอกเหนือจากหน้าที่ราชการ เช่น งานส่วนตัว	3	4.11
9	ผู้บังคับบัญชาไม่ค่อยให้ความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	3	4.11
10	ผู้บังคับบัญชาชอบหาผลประโยชน์ โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปหามาให้เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว	3	4.11
11	ไม่รักษาความเคารพระหว่างผู้ใหญ่-ผู้น้อย ไม่เคารพผู้อาวุโส ที่ยศน้อยกว่า	2	2.74
12	ผู้บังคับบัญชามีความใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมาก เพราะมีการโยกย้ายบ่อยมาก มีความเข้าใจระหว่างกันน้อย	1	1.37
13	อุปกรณ์ในการทำงานมีไม่เพียงพอ	1	1.37
	รวม	73	100

ตาราง 10

ความถี่และร้อยละจากผลการสำรวจปัญหาความขัดแย้งในระดับที่ 2 ความขัดแย้งกับผู้ใต้บังคับบัญชา

ลำดับที่	ปัญหา	ความถี่	ร้อยละ
1	ขาดความรับผิดชอบ ทำตัวเป็นตัวอย่างที่ไม่ดีแก่เพื่อนร่วมงาน ทำงานแบบขอไปที	6	17.65
2	เห็นแก่ตัว เห็นแก่ได้ พุดจากับคนที่ให้ผลประโยชน์ ใครไม่มีผลประโยชน์ก็พุดจาแตกดันไล่ อะไรที่เป็นประโยชน์ก็เรียกร้องอยากได้ แต่พอเรื่องงานมีข้ออ้างเสมอ	5	14.71
3	ไม่มีสัมมาคารวะ พุดจาเหน็บแนม พุดดีเข้าตัว ประจบนาย	3	8.82
4	ความคิดเห็นในเรื่องการทำงานไม่ตรงกัน ไม่ยอมทำตามนโยบายหรือแผนที่วางไว้ ทำให้งานไม่บรรลุเป้าหมาย	3	8.82
5	ผู้บังคับบัญชาไม่ยอมรับในฝีมือหรือภาวะผู้นำ	3	8.82
6	พุดคุยนอกเหนือเรื่องงาน เช่นเรื่องหยวย ไม่รู้กาลเทศะ	2	5.88

ตาราง 10 (ต่อ)

ความถี่และร้อยละจากผลการสำรวจปัญหาความขัดแย้งในระดับที่ 2 ความขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา

ลำดับที่	ปัญหา	ความถี่	ร้อยละ
7	ขัดแย้งเรื่องส่วนตัวเช่น ยืมเงินแล้วไม่ยอมคืน	2	5.88
8	ผู้บังคับบัญชาผู้สื่กว่าถูกกลั่นแกล้ง ไม่ได้รับความเป็นธรรม	2	5.88
9	ไม่ยอมปรับเจตคติของตนในการพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จะทำงานแต่ในรูปแบบเดิมๆ ไม่พยายามหาความรู้เพิ่มเติม	2	5.88
10	ติดต่อสื่อสารไม่ได้ ทั้งในระหว่างการปฏิบัติหน้าที่หรือนอกเวลา ทำให้ไม่สามารถติดต่อกรณีเร่งด่วนได้	2	5.88
11	ผู้บังคับบัญชามักชอบไปขอร้องสิทธิ์เช่น ขอขึ้นเงินเดือน ขอเปลี่ยนหน้าที่ หรือ ขอไปช่วยราชการที่อื่น	1	2.94
12	ต้องการให้ผู้บังคับบัญชาเห็นอกเห็นใจ เช่นลดความเข้มงวดลง เพราะการทำงานอยู่ภายใต้ความกดดันมาก	1	2.94
13	ในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาทำผิดกฎระเบียบแล้วผู้บังคับบัญชาดักเตือนตามอำนาจที่พึงกระทำได้ จึงอาจทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น	1	2.94
14	มีปัญหาเรื่องส่วนตัว ปัญหาครอบครัว จึงส่งผลกระทบต่อการทำงาน	1	2.94
	รวม	34	100.00

ตาราง 11

ความถี่และร้อยละจากผลการสำรวจปัญหาความขัดแย้งในระดับที่ 3 ความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน

ลำดับที่	ปัญหา	ความถี่	ร้อยละ
1	เพื่อนร่วมงานมีความเห็นแก่ตัว ผู้เอาใจ เอาเปรียบรุ่นน้อง/ เอาเปรียบเพื่อนร่วมงาน	12	21.82
2	ขัดแย้งในเรื่องการทำงาน ตีความหมายงานที่ได้รับมาผิดๆ นำเรื่องส่วนตัวมาปนกับเรื่องงาน ทำให้ขาดการประสานงานที่ดี	6	10.91
3	ขัดแย้งเรื่องผลประโยชน์/ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน	4	7.27
4	ชอบฟ้อง ใส่ความเพื่อน ตนเองถูก คนอื่นผิด นินทาใส่ร้าย เอาความดีเข้าตนเอง	4	7.27
5	แนวคิด และ อุดมคติต่างกัน มีความเห็นที่แตกต่างทางการเมือง	4	7.27
6	เพื่อนร่วมงานเอาใจผู้บังคับบัญชามากเกินไป/ สอพลอเจ้านาย	3	5.45
7	ใช้อารมณ์กับเพื่อนร่วมงาน พุดจาไม่สุภาพ	3	5.45
8	ได้รับความดีความชอบไม่เท่ากัน/ ผู้บังคับบัญชามีความลำเอียง	3	5.45
9	มาทำงานสายเป็นประจำ, ไม่รักษาเวลาในการทำงาน	3	5.45
10	ไม่เคารพระหว่างผู้ใหญ่-ผู้น้อย ไม่เคารพผู้อาวุโสกว่าตน	2	3.64
11	มีกิจกรรมทำร่วมกันน้อย มีความเห็นอกเห็นใจน้อยลง ไม่มีความจริงใจ	2	3.64
12	ขาดความสามัคคี	1	1.82
13	ไม่มีคุณธรรมเท่าที่ควร	1	1.82

ตาราง 11 (ต่อ)

ความถี่และร้อยละจากผลการสำรวจปัญหาความขัดแย้งในระดับที่ 3 ความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน

ลำดับที่	ปัญหา	ความถี่	ร้อยละ
14	ไม่เปิดใจรับฟังความคิดเห็น	1	1.82
15	ปัญหาเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เกิดความเครียด ทำให้เกิดความขัดแย้งในหมู่คณะ	1	1.82
16	ยืมเงิน	1	1.82
17	ทำงานเพื่อหวังสิ่งตอบแทน	1	1.82
18	รับงานจากนอกหน่วยมาทำ	1	1.82
19	มีธุระบ่อย	1	1.82
20	ไม่เคารพสิทธิ	1	1.82
	รวม	55	100

ตาราง 12

ความถี่และร้อยละจากผลการสำรวจปัญหาความขัดแย้งในระดับที่ 4 ความขัดแย้งระหว่างตำรวจกับประชาชน

ลำดับที่	ปัญหา	ความถี่	ร้อยละ
1	ไม่รับผิดชอบ/ เอาดีเข้าตัว เอาชิวให้คนอื่น ประชาชนไม่ยอมรับความผิด ไม่เคารพกฎหมาย	9	16.07
2	ประชาชนไม่รู้ข้อกฎหมาย ไม่เข้าใจการทำงานของตำรวจ	8	14.29
3	ปฏิบัติแก่ประชาชนไม่เท่าเทียมกัน (บางส่วนเป็นผู้มีอิทธิพล)	6	10.71
4	ประชาชนมักอ้างว่ารู้จักผู้ใหญ่ หรือ นักการเมือง วางอำนาจข่มเหงตำรวจ	5	8.93
5	เมื่อติดค้างงานอื่นแต่ได้สนใจผู้มาติดต่อ จะเกิดปัญหาให้รอนาน	6	10.71
6	ใช้วาจาไม่สุภาพ ไม่ให้เกียรติเจ้าหน้าที่ระหว่างปฏิบัติหน้าที่	6	10.71
7	ประชาชนเกลียดตำรวจเป็นทุนเดิม มองตำรวจในแง่ลบเสมอ	2	3.57
8	การยึดติดอยู่กับวัฒนธรรมเก่าๆ คิดว่าประชาชนจะต้องเกรงกลัวตัวเอง	2	3.57
9	เรียกรับเงินเพื่อให้ปล่อยตัวผู้ต้องหา/ การเรียกรับสินบน	2	3.57
10	ดื่มสุรา	1	1.79
11	เอาความคิดของตนเองเป็นที่ตั้ง	1	1.79
12	ตำรวจไม่พยายามพัฒนาเรียนรู้ในสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปในสังคม	1	1.79
13	ตำรวจไม่เอาจริงในการปฏิบัติงาน	1	1.79
14	มองตำรวจว่ารับใช้นักการเมือง เมื่อเปลี่ยนชั้ว ก็เปลี่ยนตาม	1	1.79
15	ตำรวจไร้ความสามารถในการดูแลความปลอดภัยของชีวิตและทรัพย์สิน	1	1.79
16	บางครั้งตำรวจใจเฝ้า บางครั้งประชาชนก็ใจเฝ้า ต่างจิตต่างใจกัน	1	1.79
17	ประชาชนตกลงกันไม่ได้ มาด่าเจ้าหน้าที่	1	1.79
18	ประชาชนไม่ให้ความร่วมมือ เมื่อตำรวจเข้าไประงับเหตุ หรือขอความร่วมมือ	1	1.79
19	ประชาชนเริ่มไม่กลัวตำรวจ พุดจากยี่วนกวนตำรวจ ยุยงให้ตำรวจโมโห	1	1.79
	รวม	56	100.00

ภาคผนวก ง

เนื้อเรื่องสถานการณ์ความขัดแย้ง 8 สถานการณ์

ระดับที่ 1 ความขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา

สถานการณ์ที่ 1 ผู้บังคับบัญชาชอบสั่งการ

เช้าวันหนึ่ง ผู้บังคับบัญชาของคุณเรียกคุณเข้าพบเพื่อมอบหมายงานให้กับคุณ โดยที่ตอนนี้คุณก็มีงานล้นมือ รวมถึงงานที่ได้รับมอบหมายใหม่นั้นเป็นสิ่งที่อยู่นอกเหนือความรับผิดชอบของคุณ คุณจึงอธิบายว่าคุณไม่สามารถรับงานนี้ได้เพราะไม่ใช่หน้าที่ของสายงานที่คุณสังกัดและงานในส่วนที่คุณรับผิดชอบก็มากเพียงพออยู่แล้ว คุณอยากให้ผู้บังคับบัญชาสั่งการฝ่ายอื่นที่เกี่ยวข้องรับผิดชอบในส่วนนี้แทน ขณะที่คุณพูดเหตุผลของคุณผู้บังคับบัญชาก็ไม่ได้ใส่ใจฟังเสียงของคุณแต่อย่างใด พร้อมกับบอกว่า “นี่เป็นคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา คุณไม่มีสิทธิ์ที่จะปฏิเสธ ผมไม่สนใจว่าคุณอยู่ฝ่ายไหน ผมมอบหมายงานให้คุณ คุณก็ต้องทำให้สำเร็จ” จากนั้นผู้บังคับบัญชาของคุณจึงเพียงกล่าวย้ำสั้นๆ ว่าให้ทำงานนี้ให้เสร็จโดยเร็วเท่านั้น

สถานการณ์ที่ 2 ผู้บังคับบัญชาเจ้าอารมณ์

ในขณะที่คุณกำลังปฏิบัติหน้าที่อยู่ ผู้บังคับบัญชาของคุณเข้ามาพูดคุยกับคุณเพื่อให้คุณประสานงานกับหน่วยงานหนึ่งให้เพราะเป็นเรื่องเร่งด่วนมาก แต่ผู้บังคับบัญชาต้องไปประชุมใหญ่ที่สำนักงานตำรวจแห่งชาติเพราะฉะนั้นจึงต้องมอบหมายให้คุณทำงานแทน คุณติดต่อให้แล้วแต่ว่าไม่สามารถติดต่อกับหน่วยงานนั้นได้ อาจเป็นเพราะความขัดข้องของสัญญาณโทรศัพท์ของหน่วยงานนั้นๆ หรือปัญหาอื่นที่คุณไม่สามารถแก้ไขได้ คุณพยายามทำทุกวิถีทางแต่ก็ไม่สามารถติดต่อกับได้เลย คุณรู้ว่าผู้บังคับบัญชาของคุณต้องไม่พอใจเป็นอย่างมากที่คุณติดต่องานไม่สำเร็จ อีกทั้งยังเป็นคนเจ้าอารมณ์ ดังนั้นเมื่อผู้บังคับบัญชาสอบถามคุณ ทันทันทีที่คุณแจ้งว่าไม่สามารถติดต่อกับผู้บังคับบัญชาที่ขึ้นเสียงตำหนิติเตียนคุณด้วยอารมณ์ที่โกรธจัด โดยกล่าวโทษว่าทำให้ตนเสียหายอย่างมาก ถึงแม้ว่าคุณจะอธิบายก็ไม่รับฟังใดๆ ทั้งสิ้น

ระดับที่ 2 ความขัดแย้งกับผู้ใต้บังคับบัญชา

สถานการณ์ที่ 1 ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดความรับผิดชอบ

ผู้ใต้บังคับบัญชาของคุณคนหนึ่งมักจะไม่ให้ความสำคัญกับงาน เมื่อคุณมอบหมายงานใดๆ จะปฏิบัติงานแบบให้ผ่านไป ขาดความทุ่มเทและความรับผิดชอบในการทำงาน ไม่ส่งงานตรงกำหนด คุณจึง

พยายามดักเตือนเพราะต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาผู้นั้นเห็นความสำคัญกับอาชีพของตนเองมากขึ้น นอกจากนี้ยังเป็นคนไม่ตรงต่อเวลา บ่อยครั้งที่มาสายกว่าเวลานัดหมายหรือไม่ปรากฏตัวเมื่อมีคดีเร่งด่วน จึงก่อให้เกิดความเสียหายต่อการทำงาน หรือเมื่อใกล้เวลาออกเวรแต่ยังมึนงานติดค้างอยู่ เช่น ช่วงเวลาตั้งด่านตรวจ ฯลฯ จึงเป็นกฎที่ทุกคนต้องอยู่ช่วยก่อน แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาผู้นั้นมักจะแสดงความไม่พอใจและแสดงอาการไม่เหมาะสม ทำตัวเป็นตัวอย่างที่ไม่ดีแก่เพื่อนร่วมงาน การดักเตือนมักจะเป็นชนวนที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกัน

สถานการณ์ที่ 2 ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นแก่ผลประโยชน์ส่วนตนมากกว่าผลประโยชน์ส่วนรวม

เรื่องของผลประโยชน์เป็นสิ่งที่ใครๆก็ต้องการ แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาบางรายมักจะมีพฤติกรรมที่เรียกร้องอยากได้แต่สิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ตนเองอยู่เสมอและบางครั้งยังแสดงออกจนเกินขอบเขต เช่น อยากได้ขึ้นเงินเดือนเพิ่มขึ้น แต่เวลามอบหมายงานกลับมีข้ออ้างต่างๆเสมอ ทั้งการอ้างว่าไม่มีงบประมาณหรือกำลังคนไม่เพียงพอทำให้ไม่สามารถที่จะปฏิบัติงานนั้นได้ หรือเมื่อผู้บังคับบัญชาขอความร่วมมือในกิจกรรมส่วนรวมของสถานีตำรวจ ก็จะไม่ค่อยให้ความร่วมมือ อ้างว่าไม่ใช่ธุระหรือภาระงานของตน ส่วนเรื่องของกิริยาวาจากับบุคคลที่ให้ผลประโยชน์ก็จะมีการใช้คำพูดที่ดี แต่ถ้าบุคคลใดไม่มีผลประโยชน์ให้ก็จะใช้คำพูดที่กระทบกระทั่งเสียชื่อเสียงเสมอ ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้ล้วนส่งผลให้ข้าราชการตำรวจไทยเสื่อมเสียชื่อเสียงเป็นอย่างยิ่ง

ระดับที่ 3 ความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน

สถานการณ์ที่ 1 เพื่อนร่วมงานมีความเห็นแก่ตัว

ในการประชุมฝ่ายประจำสัปดาห์ ตำรวจแต่ละนายล้วนแต่รายงานถึงความคืบหน้าเกี่ยวกับงานที่ตนได้รับมอบหมายไปตามปกติ จากนั้นผู้บังคับบัญชาแจ้งว่ามีนโยบายใหม่มาจากสำนักงานตำรวจแห่งชาติ จึงแจ้งในที่ประชุม และเริ่มมีการอภิปรายถึงโครงการใหม่ที่ทางสถานีตำรวจต้องจัดทำขึ้น หลังจากมีการแบ่งงานเรียบร้อยแล้ว แต่ละคนก็ได้รับผิดชอบคนละส่วนเท่าๆกัน แต่เมื่อแยกย้ายกันลงมือปฏิบัติ เพื่อนร่วมงานของคุณกลับมาพูดกับคุณว่า “ให้ช่วยทำในส่วนของผมด้วย แคะเพิ่มจากส่วนที่คุณทำอยู่อีกนิดหน่อย ไหนๆคุณก็ทำแล้ว ถ้าวางช่วยผมก็แล้วกัน คุณควรที่จะให้ความเคารพผู้อาวุโสกว่า ผมมีอายุมากกว่าคุณ น้องต้องช่วยเหลือพี่”

สถานการณ์ที่ 2 เพื่อนร่วมงานขัดแย้งในเรื่องการทำงาน

ในสายงานของคุณ มักจะต้องมีการประชุมและทำงานร่วมกันเสมอ แต่ในกลุ่มการทำงานก็มีเพื่อนของคุณคนหนึ่งที่ไม่ค่อยใส่ใจในงานเท่าไรนัก มักจะมาสาย กลับเร็ว อ้างว่ามีปัญหาส่วนตัวเรื่องครอบครัว และลูก จึงให้ความร่วมมือในการทำงานได้น้อย เวลามอบหมายงานไป ก็มักจะทำไม่ได้ครบถ้วน ไม่

ละเอียดรอบคอบ ถึงจะไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ของงานก็ไม่เคยมีการสอบถาม ขอให้ทำงานนั้นๆ ให้เสร็จไป งานที่ทำออกมามักจะผิดวัตถุประสงค์อยู่เสมอ จึงส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม และถูกตำหนิตั้งสายงาน คุณจึงพยายามพูดคุยกับเพื่อนคนนี้อย่างต่อเนื่องหลายครั้ง แต่ก็ยังไม่เป็นผลสำเร็จ อาจจะเป็นขึ้นในช่วงเวลาหนึ่งแต่ไม่นานก็กลับมาละทิ้งหน้าที่เหมือนเดิมอีก

ระดับที่ 4 ความขัดแย้งระหว่างตำรวจกับประชาชน

สถานการณ์ที่ 1 ประชาชนไม่รับผิดชอบ

ชายวัยกลางคนผู้หนึ่งถูกจับโดยข้อหาลักทรัพย์ที่ร้านสะดวกซื้อ โดยกล้องวงจรปิดของร้านจับภาพไว้ได้ เมื่อถูกจับกุมชายผู้นั้นกลับไม่ยอมรับผิด บอกว่าเป็นบุคคลที่มีหน้าตาเหมือนตน ถึงแม้พนักงานร้านสะดวกซื้อที่อยู่ในเหตุการณ์จะสามารถชี้ตัวได้ถูกต้องตรงกัน เจ้าตัวก็ยังไม่ยอมรับผิด พร้อมยังหาว่าพนักงานปรี๊ดๆ ตนไม่เคยทำความผิดใดๆ ทั้งสิ้น บอกว่าไม่รู้ไม่เห็น ไม่มีหลักฐาน กล้องวงจรปิดภาพก็ไม่ชัด เชื่อถือไม่ได้ รวมถึงกล่าวหาตำรวจว่าฟังความข้างเดียว จับตัวผิดคน ทำงานไม่มีประสิทธิภาพ แต่เมื่อคุณสืบไปสืบมาจนยอมรับสารภาพว่ากระทำผิดจริง ชายผู้นั้นกลับมาอ้อนวอนขอให้ตำรวจช่วยเหลือ บอกว่าตนเพิ่งทำผิดเป็นครั้งแรก ขอให้ตำรวจช่วยอนุโลมให้พ้นผิด

สถานการณ์ที่ 2 ประชาชนไม่รู้ข้อกฎหมาย

หญิงสาวผู้หนึ่งเพิ่งออกรถคันใหม่ป้ายแดง แต่ไม่ทราบกฎหมายว่ารถป้ายแดงห้ามวิ่งหลังพระอาทิตย์ตกดิน เนื่องจากป้ายแดงนั้นถือว่าเป็นป้ายชั่วคราว เป็นรถที่ยังไม่เสียภาษี ยังไม่มีทะเบียนถูกต้อง ดังนั้นจึงมี พรบ. ออกมาห้ามนำออกมารองหลังพระอาทิตย์ตกถึงก่อนพระอาทิตย์ขึ้นและห้ามวิ่งต่างจังหวัด เพื่อป้องกันปัญหาการขโมยรถหรือกระทำความผิดเพราะตรวจสอบยาก หากจำเป็นก็ต้องมีสมุดบันทึกจากเจ้าพนักงานกรมการขนส่งระบุว่าวิ่งจากไหนไปไหน เวลาเริ่มต้นและเวลาถึงที่หมายเท่าไร แต่หญิงสาวผู้นี้ไม่ทราบ พรบ. นี้จึงกล่าวหาคุณว่าต้องการจะขูดรีดเงินจากตน ตนมีรถอยู่เพียงคันเดียว ทำงานก็เลิกดีก็จะหลีกเลี่ยงได้อย่างไร ไม่มีประเทศไหนเขาห้ามคนซื้อรถใหม่ขับรด ดังนั้นคุณจึงพยายามอธิบายข้อกฎหมายให้ฟัง พร้อมทั้งขอยึดใบขับขี่ เนื่องจากกระทำความผิด แต่หญิงผู้นั้นก็ยังไม่เข้าใจว่าตนมีความผิดอย่างไร

ภาคผนวก จ

ตัวอย่างแบบสอบถามความสมจริงของสถานการณ์

คำชี้แจง โปรดพิจารณาสถานการณ์ต่อไปนี้ ว่าแต่ละสถานการณ์มีความสมจริงมากน้อยเพียงใด โดยระดับความสมจริง ได้แก่ 1 = สมจริงน้อยที่สุด 2 = สมจริงน้อย 3 = สมจริงปานกลาง 4 = สมจริงมาก และ 5 = สมจริงมากที่สุด ให้ทำเครื่องหมาย ○ ลงในตัวเลขที่แสดงถึงระดับความสมจริง พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมตามสมควร (โปรดตอบให้ครบทุกข้อ)

ระดับที่ 1 ความขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา

สถานการณ์ที่ 1 ผู้บังคับบัญชาขอคำสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่งโดยไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา

เข้าวันหนึ่ง ผู้บังคับบัญชาของคุณเรียกคุณเข้าพบเพื่อมอบหมายงานให้กับคุณ โดยที่ตอนนั้นคุณก็มีงานล้นมือ รวมถึงงานที่ได้รับมอบหมายใหม่นั้นเป็นสิ่งที่อยู่นอกเหนือความรับผิดชอบของคุณ คุณจึงอธิบายว่าคุณไม่สามารถรับงานนี้ได้เพราะไม่ใช่หน้าที่ของสายงานที่คุณสังกัดและงานในส่วนที่คุณรับผิดชอบก็มากเพียงพออยู่แล้ว คุณอยากให้ผู้บังคับบัญชาสั่งการฝ่ายอื่นที่เกี่ยวข้องรับผิดชอบในส่วนนี้แทน ขณะที่คุณพูดเหตุผลของคุณผู้บังคับบัญชาไม่ได้ใส่ใจฟังเสียงของคุณแต่อย่างใด พร้อมกับบอกว่า “นี่เป็นคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา คุณไม่มีสิทธิ์ที่จะปฏิเสธ ผมไม่สนใจว่าคุณอยู่ฝ่ายไหน ผมมอบหมายงานให้คุณ คุณก็ต้องทำให้สำเร็จ” จากนั้นผู้บังคับบัญชาของคุณจึงเพียงกล่าวย้ำสั้นๆ ว่าให้ทำงานนี้ให้เสร็จโดยเร็วเท่านั้น

สถานการณ์สมมติข้างต้น ท่านคิดว่ามีความสมจริงมากน้อยเพียงใด คะแนนเริ่มตั้งแต่ 1 (สมจริงน้อยที่สุด) ถึง 5 (สมจริงมากที่สุด)

สถานการณ์สมมติ	สมจริงน้อยที่สุด	สมจริงน้อย	สมจริงปานกลาง	สมจริงมาก	สมจริงมากที่สุด
ระดับที่ 1 สถานการณ์ที่ 1	1	2	3	4	5

ถ้าท่านคิดว่าสถานการณ์ข้างต้นมีความสมจริงน้อยหรือสมจริงน้อยที่สุด ท่านคิดว่าผู้ศึกษาคควรจะเปลี่ยนแปลงเนื้อเรื่องในส่วนใดและเปลี่ยนแปลงอย่างไร

สถานการณ์ที่ 2 ผู้บังคับบัญชาเจ้าอาารมณณ์ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานไม่ถูกใจ เอาแต่ใจตนเอง ไร้เหตุผล เรื่องของนายเป็นเรื่องใหญ่ เรื่องของลูกน้องเป็นเรื่องเล็ก (สนใจตนเองมากกว่า) เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว ผู้บังคับบัญชาชอบใช้วาจาไม่ค่อยสุภาพก็รียาไม่สมควร

ในขณะที่คุณกำลังปฏิบัติหน้าที่อยู่ ผู้บังคับบัญชาของคุณเข้ามาพูดคุยกับคุณเพื่อให้คุณประสานงานกับหน่วยงานหนึ่งให้เพราะเป็นเรื่องเร่งด่วนมาก แต่ผู้บังคับบัญชาต้องไปประชุมใหญ่ที่สำนักงานตำรวจแห่งชาติเพราะฉะนั้นจึงต้องมอบหมายให้คุณทำงานแทน คุณติดต่อให้แล้วแต่ว่าไม่สามารถติดต่อกับหน่วยงานนั้นได้ อาจเป็นเพราะความขัดข้องของสัญญาณโทรศัพท์ของหน่วยงานนั้นๆ หรือปัญหาอื่นที่คุณไม่สามารถแก้ไขได้ คุณพยายามทำทุกวิถีทางแต่ก็ไม่สามารถติดต่อได้เลย คุณรู้ว่าผู้บังคับบัญชาของคุณต้องไม่พอใจเป็นอย่างมากที่คุณติดต่องานไม่สำเร็จ อีกทั้งยังเป็นคนเจ้าอาารมณณ์ ดังนั้นเมื่อผู้บังคับบัญชาสอบถามคุณ ทันทีที่คุณแจ้งว่าไม่สามารถติดต่อได้ผู้บังคับบัญชาก็ขึ้นเสียงตำหนิติเตียนคุณด้วยอาารมณณ์ที่โกรธจัด โดยกล่าวโทษว่าทำให้ตนเสียหายอย่างมาก ถึงแม้คุณจะอธิบายก็ไม่รับฟังใดๆ ทั้งสิ้น

สถานการณ์สมมติข้างต้น ท่านคิดว่ามีความสมจริงมากน้อยเพียงใด คะแนนเริ่มตั้งแต่ 1 (สมจริงน้อยที่สุด) ถึง 5 (สมจริงมากที่สุด)

สถานการณ์สมมติ	สมจริงน้อยที่สุด	สมจริงน้อย	สมจริงปานกลาง	สมจริงมาก	สมจริงมากที่สุด
ระดับที่ 1 สถานการณ์ที่ 1	1	2	3	4	5

ถ้าท่านคิดว่าสถานการณ์ข้างต้นมีความสมจริงน้อยหรือสมจริงน้อยที่สุด ท่านคิดว่าผู้ศึกษาคควรจะเปลี่ยนแปลงเนื้อเรื่องในส่วใดและเปลี่ยนแปลงอย่างไร

ขอบพระคุณสำหรับความร่วมมือ

นางสาว นฤชมา วิมานรัตน์

ภาคผนวก จ

ตัวอย่างมาตรวัดความเป็นผู้นำหลายองค์ประกอบสำหรับการวิจัยครั้งนี้

มาตรวัดความเป็นผู้นำหลายองค์ประกอบ ผู้วิจัยได้นำมาตราที่ปีทมา จิตรศรีสวัสดิ์ (2549) ได้พัฒนาขึ้นมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มีตัวอย่างคำถามดังต่อไปนี้

ตัวอย่างข้อกระทงจากมาตรวัดความเป็นผู้นำหลายองค์ประกอบ

คำชี้แจง โปรดอ่านและพิจารณาข้อความแต่ละข้อทางด้านซ้ายมือ แล้วกาเครื่องหมาย ลงในตารางทางด้านขวามือ ให้ตรงกับความรู้สึกของท่านมากที่สุดเพียงเครื่องหมายเดียวในแต่ละข้อ และโปรดตอบตามความเป็นจริง

ข้อ	ข้อความ	เป็นประจำ	ค่อนข้างบ่อย	เป็นบางครั้ง	นานๆครั้ง	ไม่เคยเลย	สำหรับผู้วิจัย
1.	ลูกน้องของฉันไม่เชื่อมั่นในขีดความสามารถและการตัดสินใจของฉันในการเอาชนะอุปสรรคใด ๆ	5	4	3	2	1	[]
2.	ฉันได้รับความเคารพนับถือจากทุกคน	5	4	3	2	1	[]

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก ข

ตัวอย่างมาตรวัดรูปแบบการจัดการความขัดแย้งสำหรับการวิจัยครั้งนี้

มาตรวัดรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง ผู้ศึกษาได้พัฒนาขึ้นเองภายใต้คำแนะนำของรองศาสตราจารย์ ดร. ธีระพร อุวรรณโณ มีตัวอย่างคำถามดังต่อไปนี้

ตัวอย่างข้อกระทงจากมาตรวัดรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง

คำชี้แจง โปรดอ่านสถานการณ์ในกรอบสี่เหลี่ยมและพิจารณาข้อความแต่ละข้อทางด้านซ้ายมือ แล้วกาเครื่องหมาย ลงในตารางทางด้านขวามือ ให้ตรงกับความรู้สึกของท่านมากที่สุดเพียงเครื่องหมายเดียวในแต่ละข้อ และโปรดตอบตามความเป็นจริง

เข้าวันหนึ่ง ผู้บังคับบัญชาของคุณ เรียกคุณเข้าพบเพื่อมอบหมายงานให้กับคุณ โดยที่ตอนนี้คุณก็มีงานล้นมือ รวมถึงงานที่ได้รับมอบหมายใหม่นั้น เป็นสิ่งที่ยูนอกเหนือความรับผิดชอบของคุณ คุณจึงอธิบายว่าคุณไม่สามารถรับงานนี้ได้ เพราะไม่ใช่หน้าที่ของสายงานที่คุณสังกัด และงานในส่วนที่คุณรับผิดชอบก็มากเพียงพออยู่แล้ว คุณอยากให้ผู้บังคับบัญชา สั่งการฝ่ายอื่นที่เกี่ยวข้องรับผิดชอบในส่วนนี้แทน ขณะที่คุณพูดเหตุผลของคุณ ผู้บังคับบัญชาก็ไม่ได้ใส่ใจฟังเสียงของคุณแต่อย่างใด พร้อมกับบอกว่า “นี่เป็นคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา คุณไม่มีสิทธิ์ที่จะปฏิเสธ ผมไม่สนใจว่าคุณอยู่ฝ่ายไหน ผมมอบหมายงานให้คุณ คุณก็ต้องทำให้สำเร็จ” จากนั้นผู้บังคับบัญชาของคุณจึงเพียงกล่าวย่ำสั่งๆ ว่าให้ทำงานนี้ให้เสร็จโดยเร็วเท่านั้น

จากสถานการณ์ข้างต้น หากท่านคิดว่าการแก้ไขปัญหานี้ด้วย “การพยายามไม่แสดงความคิดเห็นหรือโต้เถียงใดๆ หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากับผู้บังคับบัญชา” สำหรับตัวท่าน เป็นไปได้อย่างยิ่ง ให้กาเครื่องหมาย ลงในช่องเลข 5 คำว่า “เป็นไปได้อย่างยิ่ง”

ข้อ	ข้อความ	เป็นไปได้ อย่างยิ่ง	เป็นไปได้	เป็นไปได้และ เป็นไปได้ พอๆกัน	เป็นไปได้ ไม่ได้	เป็นไปได้ อย่างยิ่ง	สำหรับ ผู้วิจัย
1.	พยายามไม่แสดงความคิดเห็นหรือโต้เถียงใดๆ หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากับผู้บังคับบัญชา	5	4	3	2	1	[]
2.	ยอมปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา เพราะคิดว่าต้องทำงานไปในทิศทางเดียวกัน	5	4	3	2	1	[]

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวนฤชมา วิมานรัตน์ เกิดเมื่อวันที่ 3 สิงหาคม พ.ศ. 2529 ที่จังหวัดกรุงเทพมหานคร สำเร็จการศึกษาปริญญาตรีวิทยาศาสตร์บัณฑิต (เกียรตินิยมอันดับหนึ่ง) จากคณะสังคมศาสตร์ ภาควิชาจิตวิทยา สาขาจิตวิทยาชุมชน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ในปีการศึกษา 2550 และเข้าศึกษาต่อในหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชาจิตวิทยาสังคม คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปีการศึกษา 2552



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย