

วิเคราะห์ความขัดแย้งในการทำงานเป็นทีมของนักศึกษาแรกเข้า

Analysis of the Conflicts in Teamwork of Freshmen Students

สุธีรา นิมิตรนิวัฒน์¹

Sutheera Nimitniwat

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ความขัดแย้งในการทำงานเป็นทีมของนักศึกษาแรกเข้า กลุ่มตัวอย่างเป็นนักศึกษาชั้นปีที่ 1 จากมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 12 คน เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหาเป็นหลัก

ผลการวิจัยพบว่า 1) สาเหตุสำคัญของความขัดแย้งในการทำงานเป็นทีม คือ ลักษณะนิสัยส่วนบุคคล ความคิดเห็นไม่ตรงกัน การบริหารงานของทีมขาดประสิทธิภาพ ขาดการสื่อสารและการมีส่วนร่วม และจำนวนสมาชิกในทีม 2) การเปลี่ยนแปลงของคู่กรณีเมื่อเกิดความขัดแย้ง มี 2 ลักษณะ คือ การเปลี่ยนแปลงที่ตัวนักศึกษา และการเปลี่ยนแปลงของเพื่อนในทีม 3) วิธีการจัดการความขัดแย้งในการทำงานเป็นทีม คือ ขอให้คนกลางช่วยตัดสินปัญหา แบ่งงานเป็นส่วนย่อยรับผิดชอบงานคนละส่วน พูดคุยและวางแผนร่วมกัน การยอมต่อผู้มีอำนาจสูงกว่า การปรับความเข้าใจกับอีกฝ่าย การยึดถือเป้าหมายของงานเป็นหลัก และการยอมให้โดยไม่มีข้อแม้ 4) ผลกระทบภายหลังความขัดแย้ง ด้านอารมณ์ความรู้สึก คือ มีอารมณ์ลบ อยากทำร้ายผู้อื่นทั้งทางร่างกายและวาจา ด้านการเรียนและการทำงาน คือ การคิดหมกมุ่น คำนึงถึงผลประโยชน์ที่ได้รับ บรรยายภาคในการเรียนและการทำงานไม่ดี ด้านสัมพันธภาพ คือ ไม่อยากมองหน้าหรือพูดคุยกัน 5) ลักษณะส่วนบุคคลที่กระตุ้นหรือลดความขัดแย้ง คือ ลักษณะนิสัย และบุคลิกภาพและความสามารถ 6) การบริหารความขัดแย้งในการทำงานเป็นทีมของนักศึกษา มี 3 รูปแบบ คือ แบบการร่วมมือร่วมใจ การยอมให้ และแบบประนีประนอม

คำสำคัญ: ความขัดแย้ง/ การทำงานเป็นทีม/ นักศึกษาแรกเข้า

Abstract

This research was a qualitative research aimed to analyze the conflicts in teamwork of freshmen students. The sample was 12 first year students at a private university in Bangkok. The data were collected using in-depth interview and analyzed using content analysis.

The findings showed that 1) the important causes of the conflicts in teamwork were a personal traits, different opinions, inefficiency management, insufficiency communication and participation, and group size; 2) the changes of two parties after conflict situations were the change of students and team members; 3) the students' conflict-handling was to use third-party negotiations, divide work for each individual responsibility, discuss and plan together, surrender to higher authorities, negotiate for mutual understanding, commitment to goals, and consent without objection; 4) the effects of conflict on emotions were negative emotions including feelings of physical and verbal abuse, on learning and working were obsessive thinking, concern about own benefits, and unpleasant learning and work atmosphere, and on relationship were no desire to meet and communicate; 5) The personal traits, stimulating or decreasing

¹ ดร., อาจารย์ประจำกลุ่มวิชาจิตวิทยา ภาควิชาศึกษาทั่วไป คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

the conflict situations, were characteristics, personalities and abilities; and 6) the conflict management in teamwork of students were the collaborating, accommodating, and compromising style.

Key words: Conflict/ Teamwork/ Freshmen students

บทนำ

ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดขึ้นเมื่อทั้งสองฝ่ายรับรู้ว่าการต้องการ ทัศนคติ พฤติกรรมเป้าหมาย อยู่ตรงข้ามกัน แม้ว่าความขัดแย้งจะทำให้มีการทบทวน ตรวจสอบหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ แต่คงปฏิเสธไม่ได้ว่าไม่มีใครต้องการอยู่ท่ามกลางความขัดแย้ง เรื่องที่ขัดแย้ง ไม่ใช่ตัวปัญหา แต่ผู้ที่เข้าไปเกี่ยวข้องกับความขัดแย้งคือ ปัญหา เพราะคือการรวมเอามวลประสบการณ์ของฝ่ายหนึ่งเข้าไปปะทะกับอีกฝ่ายหนึ่ง เมื่อเกิดความไม่ลงรอยกันขึ้น อาจมีลักษณะแฝงเร้น ทำให้เกิดความไม่มั่นคง ความสัมพันธ์เริ่มเปลี่ยนไป หรือปรากฏให้เห็นอย่างเด่นชัด มีการต่อสู้อย่างเอาเป็นเอาตาย (วันชัย วัฒนศัพท์, 2547, หน้า 11) และสร้างความเจ็บปวดทั้งร่างกายและจิตใจกับผู้เกี่ยวข้อง ความขัดแย้งจึงเป็นสาเหตุหนึ่งของความรุนแรงที่ยืดเยื้อในสังคมปัจจุบัน จากการสำรวจสภาพการณ์เด็กและเยาวชนในรอบปี 2554-2555 (สถาบันรามจิตติ, 2555, หน้า 15) แสดงให้เห็นว่า แม้ในกลุ่มเยาวชนก็มีความขัดแย้งปรากฏขึ้น เช่น เยาวชนเคยพบเห็นหรือเคยถูกทำร้ายร่างกายในหรือนอกสถานศึกษา ร้อยละ 41.61 เคยเห็นหรือเคยถูกขู่กรรโชกทรัพย์หรือรีดไถร้อยละ 40.90 ฯลฯ

ความขัดแย้งลักษณะหนึ่งที่มีความใกล้ชิดกับการเรียนและอนาคตในอาชีพของเยาวชน ก็คือ ความขัดแย้งในการทำงานร่วมกันเป็นทีมและการเรียน การทำงานเป็นทีมช่วยให้ผู้เรียนได้ค้นพบ พัฒนาศักยภาพ ความถนัด ความสนใจ และเรียนรู้จากผู้อื่น แต่ในความเป็นจริงผู้เรียนจำนวนไม่น้อยเกิดความขัดแย้งกันเสียก่อนเป้าหมายของทีมจะบรรลุผลสำเร็จ โดยมีลักษณะการแสดงออกแตกต่างกันไป เช่น การเจ็บใจ ใช้คำพูดทำร้ายความรู้สึกของผู้อื่น มีพฤติกรรมไม่เป็นมิตร การสร้างความลำบากใจหรือตึงเครียดในทีมงาน ฯลฯ ความขัดแย้งเหล่านี้จึงปิดกั้นการให้ความร่วมมือ ความคิดสร้างสรรค์ และทำลายความสุขในการเรียนของผู้เรียน

ความขัดแย้งไม่ใช่สัญญาณของมนุษย์ แต่เป็นสิ่งที่ถูกสร้างขึ้นจากการหล่อหลอม จัดเกลาจากบุคคล

รอบข้างและสถาบันต่างๆที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียน การลดหรือบรรเทาความขัดแย้งจึงเป็นสิ่งที่กระทำได้ ประเด็นที่ควรพิจารณา คือ การให้ความสำคัญอย่างจริงจังกับทั้งผู้เรียนและปฏิสัมพันธ์ที่เขามีกับผู้อื่น โดยเฉพาะในระยะเริ่มแรกของการเป็นสมาชิกใหม่ เพื่อให้เขามีโอกาสฝึกฝนพัฒนาทักษะการทำงานตลอดระยะเวลาที่ศึกษา สิ่งนี้เป็นมูลเหตุสำคัญของการวิเคราะห์ความขัดแย้งในการทำงานเป็นทีมของผู้เรียนแรกเข้า ผลที่ได้รับสามารถนำไปสร้างหลักสูตร พัฒนา ปรับการเรียนการสอน การหาทางออกที่ถูกต้องซึ่งจะทำให้ผู้เรียนรู้จักการจัดการความสัมพันธ์กับบุคคลรอบข้างได้อย่างเหมาะสม ทั้งยังเป็นการพัฒนาที่รากฐานของผู้เรียนให้สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายและหลักการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับ 2) พ.ศ. 2545

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อวิเคราะห์ความขัดแย้งในการทำงานเป็นทีมของนักศึกษาแรกเข้า

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวิธีการดำเนินการดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรในการวิจัยเป็นนักศึกษาชั้นปีที่ 1 ในภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2556 จากมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง ในกรุงเทพมหานครได้เลือกกลุ่มตัวอย่างที่เต็มใจให้ความร่วมมือตลอดการเก็บข้อมูล ได้ผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 12 คน ในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีการพิทักษ์สิทธิของผู้ให้ข้อมูลโดยชี้แจงวัตถุประสงค์ ขั้นตอนดำเนินการกับผู้ให้ข้อมูลก่อนขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลจริง เปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลสอบถามข้อสงสัยก่อนตัดสินใจเข้าร่วมการวิจัย ผู้ให้ข้อมูลมีสิทธิปฏิเสธไม่เข้าร่วมหรือถอนตัวออกจากการวิจัยได้ทุกขั้นตอนการวิจัย สำหรับข้อมูลที่ได้รับจะถูกเก็บ

เป็นความลับโดยไม่มีชื่อของผู้ให้ข้อมูลปรากฏอยู่ในแบบสัมภาษณ์และรายงานการวิจัย

2. เครื่องมือในการวิจัย ในการสัมภาษณ์เชิงลึกใช้แนวคำถามจากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีการบริหาร ความขัดแย้ง และการสำรวจความคิดเห็นเบื้องต้นเกี่ยวกับความขัดแย้งในการทำงานเป็นทีมของนักศึกษา แนวคำถามประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้ 1) ข้อมูลส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ เพศ อายุ ผลการเรียน ฐานะทางเศรษฐกิจ ความสามารถพิเศษ การทำงานระหว่างเรียนที่พักอาศัย และสัมพันธ์ภายในครอบครัว 2) ข้อมูลเกี่ยวกับความขัดแย้งในการทำงานเป็นทีม ครอบคลุมเรื่องสาเหตุสำคัญของความขัดแย้งในการทำงานเป็นทีม การเปลี่ยนแปลงของคู่กรณีทั้ง 2 ฝ่ายเมื่อมีความขัดแย้ง วิธีการจัดการความขัดแย้ง ผลกระทบภายหลังความขัดแย้ง ลักษณะส่วนบุคคลที่กระตุ้นหรือลดความขัดแย้ง และรูปแบบการบริหารความขัดแย้งในการทำงานเป็นทีม ได้นำแนวคำถามให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 คน ตรวจสอบแล้วนำมาแก้ไขปรับปรุง

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ดำเนินการเก็บข้อมูลระหว่างเดือนกันยายน - ตุลาคม 2556 โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ใช้เวลาในการสัมภาษณ์ครั้งละ 60-90 นาที จนไม่พบความคิดเห็นที่แตกต่างแล้วจึงยุติ

3.2 การตรวจสอบข้อมูล ในการวิจัยใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) โดยการศึกษาประเด็นเดียวกัน แต่ใช้ข้อมูลจากตัวบุคคลต่างกัน คือ จากผู้ให้ข้อมูลหลัก อาจารย์ที่มีประสบการณ์การสอนมาแล้ว 5 ปี ขึ้นไป 2 คน เป็นเพศชาย 1 คน เพศหญิง 1 คน และผู้บริหารกิจการนักศึกษา 1 คน

3.3 การวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

สรุปผลการวิจัย

การวิเคราะห์ความขัดแย้งในการทำงานเป็นทีมของนักศึกษาจากผู้ให้ข้อมูล 12 คน มีลักษณะดังนี้ เพศชาย 6 คน เพศหญิง 6 คน อายุ 18-20 ปี ผลการเรียนดี 6 คน ปานกลาง 6 คน ฐานะทางเศรษฐกิจสูง 2 คน ปานกลาง 7 คน และต่ำ 3 คน มีความสามารถพิเศษ 7 คน ไม่มีความสามารถพิเศษ 5 คน ทำงานระหว่างเรียน 7 คน ไม่ได้ทำงาน 5 คน พักอาศัยกับผู้ปกครอง 5 คน อยู่

หอพักหรือเช่าที่พัก 7 คน ผู้ปกครองอยู่ด้วยกัน 6 คน แยกกันอยู่ 3 คน คนใดคนหนึ่งเสียชีวิต 3 คน

ผลจากการวิเคราะห์ความขัดแย้งในการทำงานเป็นทีมของนักศึกษาแรกเข้า พบว่า

1. สาเหตุสำคัญของความขัดแย้งในการทำงานเป็นทีม พบว่า สาเหตุสำคัญของความขัดแย้งในการทำงานเป็นทีมของผู้เรียนมาจาก 5 สาเหตุหลัก คือ 1) ลักษณะนิสัยส่วนบุคคล ได้แก่ เห็นแก่ตัวไม่มีความรับผิดชอบ การควบคุมอารมณ์ต่ำ ใจร้อน ไม่ปรับตัว เอาแต่ใจตัวเอง และเกียจคร้าน 2) ความคิดเห็นไม่ตรงกัน เอาความคิดเห็นของตนเป็นใหญ่ ต่างฝ่ายต่างมีความสามารถและต้องการแสดงออก ไม่ฟังความคิดเห็นผู้อื่น 3) การบริหารงานของทีมขาดประสิทธิภาพ นั่นคือ ขาดการประสานงานกัน งานจากคนหนึ่งซ้ำก็ทำให้คนอื่น ๆ ซ้ำตามไปด้วย ไม่มีการวางแผนงาน จึงได้ผลงานไม่ดีและไม่ทันเวลา การแบ่งงานไม่ชัดเจน บางคนทำงานในขณะที่คนอื่นไม่ทำแต่มีรายชื่อในทีมงานได้รับผลประโยชน์เท่ากัน 4) ขาดการสื่อสารพูดคุยและการมีส่วนร่วม ทั้ง 2 ฝ่ายไม่พูดคุยกันทั้งที่มีเรื่องขัดแย้งกัน และการใช้คำพูดไม่ชัดเจน 5) จำนวนสมาชิกในทีม การมีจำนวนมากจะทำให้เกิดการเกี่ยงงานกัน ดังตัวอย่างคำบอกเล่า ดังนี้

“คิดเห็นไม่ตรงกัน ขัดแย้ง ไม่ฟังใคร เราเก่งเขาเก่ง ฉันทจะเอา อันนี้ดีกว่า ก็ทะเลาะกัน เกิดบ่อยมาก เกี่ยงกัน ไม่ซื่อสัตย์ ไม่ตรงเวลา ไม่มาก็ไม่รับผิดชอบ คนที่อยู่หน้างานต้องรับ หน้าเสือ เราตกลงกัน แต่คนไม่มา ไม่ line ไม่โทรบอก ไม่รับผิดชอบ present คาบนี้ไม่มา คนทั้งกลุ่มต้องรับผิดชอบกับคะแนน เขารู้คนเดียวแล้วไม่มาก็เกิดความขัดแย้ง”

2. การเปลี่ยนแปลงของคู่กรณีทั้ง 2 ฝ่าย เมื่อเกิดความขัดแย้ง พบว่า การเปลี่ยนแปลงของผู้เรียนทั้ง 2 ฝ่ายเมื่อเกิดความขัดแย้ง มี 2 ลักษณะ คือ 1) การเปลี่ยนแปลงที่ตัวผู้เรียน ได้แก่ การเป็นฝ่ายเข้าไปปรับความเข้าใจกับอีกฝ่ายหนึ่งด้วยการพูดคุย อธิบาย ใช้คำพูดกระตุ้นให้คิด การเปลี่ยนความคิดของตนเอง การควบคุมอารมณ์ การเปลี่ยนหรือลดพฤติกรรมบางอย่าง การประเมินตามสถานการณ์ โดยประเมินว่าใครผิด ถ้าเป็นฝ่ายผิดก็จะปรับตัว ถ้าไม่ผิดก็จะอธิบาย และการเรียกร้องให้อีกฝ่ายปรับตัวเข้ากับมาตรฐานของตนเอง 2) การเปลี่ยนแปลงของเพื่อนในทีม คือ ไม่พูดคุย หรือพูดคุย

ไม่เหมือนเดิม แยกตัว แบ่งพวก ใช้อารมณ์ ซักสีหน้า และไม่ช่วยงาน ดังตัวอย่างคำบอกเล่า ดังนี้

“เปลี่ยน เราต้องรู้จักมองคนอื่นบ้าง ต้องรู้ว่าคนอื่นรู้สึกอย่างไร การรู้ว่าคนอื่นรู้สึกอย่างไรเป็นผลดีต่อความขัดแย้ง จากที่ไม่สนใจใคร ก็ทำให้สนใจมากขึ้น โกรธกันก็อ้อได้ ไม่ใช่ว่าเรื่องทำรายงานอย่างเดียว โกรธกันไม่ได้ โกรธจะทำให้ทุกอย่างแย่ลง งานไม่เสร็จ ความสัมพันธ์แย่ลง เพื่อนเปลี่ยนนะ ทำสีหน้าไม่พอใจ แยกพวก ไม่เดินเข้าใกล้”

“เราไม่เปลี่ยน แล้วแต่สถานการณ์ เราทำดีอยู่แล้ว คนที่มาเข้ากับเราต้องรู้ว่าเราจะเปลี่ยนแปลงอย่างไร ต้องรับฟังคนอื่น มีอะไรให้ช่วยไหม ได้ไม่เป็นภาระกัน เพื่อนเปลี่ยน ไม่ฟังเรา ไม่คุยกับเราเลย เงอน ตัวเองก็หยุดพูด ยิ่งเถียงยิ่งไปกันใหญ่”

3. วิธีการจัดการความขัดแย้งในการทำงานเป็นทีม พบว่า ผู้เรียนมีวิธีการจัดการความขัดแย้งในการทำงานเป็นทีม 7 วิธี คือ 1) ขอให้คนกลางช่วยตัดสิน ปัญหาความขัดแย้ง อาจเป็นหัวหน้าทีม ผู้มีวุฒิสูงกว่า อาจารย์ เพื่อนคนอื่น 2) การแบ่งงานเป็นส่วนย่อย แล้วให้ผู้ที่มีความขัดแย้งกัน หรือไม่ยอมทำงานรับผิดชอบงานคนละส่วน โดยใช้คำพูด แรงกดดันในกลุ่มควบคุมการทำงาน 3) สมาชิกในทีมพูดคุย วางแผนร่วมกัน 4) การยอมต่อผู้มีอำนาจสูงกว่าเพื่อให้ความขัดแย้งคลายตัวลง 5) การเข้าไปปรับความเข้าใจกับอีกฝ่ายหนึ่ง 6) การยึดเป้าหมายของงานเป็นหลัก 7) การยอมให้โดยไม่มีข้อแม้ ดังตัวอย่างคำบอกเล่า ดังนี้

“ก็แบ่งๆ กัน ช่วยกันทำอันนั้น อันนี้แล้ว เหลือนี้แหละช่วยหน่อย ก็บอกเขาไปศึกษาหน่อย ให้หาข้อมูลเพิ่มเติมอีกเล็กน้อย อีกคนหาข้อมูล เข้าเล่ม แบ่งหน้าที่กันทำ คุยกันว่าแบบนี้ไม่เดินนะให้เปลี่ยนนิสัย พูดแบบดีๆ เข้าใจกัน บางทีใช้คนกลาง คนที่ 3 หาอีกคนหนึ่งข้างๆ ช่วยปลุกระดมให้เลิกนิสัยไม่ดี หรือขู่ว่าจะเอาออกจากกลุ่ม ได้ผลไม่ทำไม่ต้องอยู่ด้วยกันอีกนะ”

4. ผลกระทบภายหลังความขัดแย้ง ด้านอารมณ์ความรู้สึก การเรียน การทำงาน และสัมพันธภาพในทีมงาน ผลกระทบที่เกิดขึ้นภายหลังเผชิญความขัดแย้งในการทำงานเป็นทีมของผู้เรียน มีดังนี้

4.1 ด้านอารมณ์ความรู้สึก พบว่า ภายหลังเผชิญความขัดแย้ง ผู้เรียนมีอารมณ์ ความรู้สึกด้านลบ ได้แก่ รู้สึกโกรธ น้อยใจ ต่อต้าน เกลียดชัง

เครียด อึดอัด เสียใจ กลัว เบื่อ และหงุดหงิด รวมถึงอยากทำร้ายผู้อื่นทางร่างกายและวาจา ในรูปแบบการขกต่อย การโต้เถียง และการด่าว่ารุนแรง เก็บเป็นความรู้สึกเล็กๆ ที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระยะยาว ดังตัวอย่างคำบอกเล่า ดังนี้

“เพื่อนซื่ออยู่นี่รักษาน้ำใจกัน เราต้องรับคะแนนที่ต่ำด้วย รับผิดชอบร่วมกัน รู้สึกโมโห น้อยใจ Anti มาก เจอหน้ากันบางวิชา เกลียดมากก็ต้องเข้าเรียนด้วยกัน น้อยใจ โมโห ไม่คุ้มค่า อึดอัด เครียด เหนื่อยเพลีย เห็นหน้าแต่ไม่คุยกัน เราต้องไปขอโทษทั้งที่ไม่ผิดเป็นคนงอคน แคร่กัน กลัวเพื่อนไม่คบ เหนื่อยมาก”

4.2 ด้านการเรียนและการทำงานในทีม ความขัดแย้งทำให้เกิดผลลัพธ์ 3 ประการ คือ 1) การคิดคิดหมกมุ่นเรื่องที่ขัดแย้งทำให้มีความทุกข์ หรือคิดทบทวนเพื่อการปรับตัวที่ดีขึ้น 2) การคำนึงถึงผลประโยชน์ที่สูญเสีย คือ คะแนนที่ต่ำลง ภาระที่เพิ่มขึ้นจากงานที่เพื่อนไม่ทำ 3) บรรยากาศในการเรียนการทำงานไม่ดี ไม่อยากเข้าเรียน ขาดความสุขในการเรียนการทำงาน การย้ายกลุ่ม และไม่สามารถทำงานร่วมกันได้ ดังตัวอย่างคำบอกเล่า ดังนี้

“Sensitive ปกติเขาจะไม่พูดคำอย่างนี้กับเรา เรารู้สึกทันที คิดมาก เก็บไปคิด ถ้าเรารู้สึกไม่ดี เรียนไม่มีความสุขทั้งที่ขอเรียน เราก็จะหาทางแก้ไข หาวิธีที่ดีกว่านี้ คนเราโตขึ้นความคิดก็ดีขึ้น”

“อารมณ์ ความรู้สึกไม่ค่อยสบายใจ เบื่อ เซ็ง ก็คุยกับเพื่อนได้แต่ไม่สนิทใจ บรรยากาศเสียหมดอารมณ์ทำงาน งานทำได้ แต่ไม่มีความสุข เรื่องเรียน ขัดแย้งกับเพื่อนบางคน มันเบื่อ ไม่อยากเรียน”

4.3 ด้านสัมพันธภาพภายในทีมงาน พบว่า ความขัดแย้งทำให้สัมพันธภาพในทีมเปลี่ยนไปในลักษณะไม่ยอมมองหน้า ไม่อยากพูดคุยหรือทักทาย การนั่งเงียบ มินตึง และมีความกดดันภายในกลุ่ม ดังตัวอย่างคำบอกเล่า ดังนี้

“ไม่พูด ไม่มองหน้า เหมือนอากาศธาตุ ไม่รู้จักกัน เขารู้สึกตัว เกลียดกันไม่ยอมมองหน้า ไม่พูด ไม่ว่า ไม่ด่า เย็นชา ทำงานด้วยกันไม่ได้”

5. ลักษณะส่วนบุคคลที่กระตุ้นหรือลดความขัดแย้งในการทำงานเป็นทีม

5.1 ลักษณะส่วนบุคคลที่กระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย 1)

ลักษณะนิสัย ได้แก่ ไม่ตรงเวลา ดูถูกผู้อื่น เกีย่งงาน ใจร้อน ขาดความเอาใจใส่ในงาน จุกจิก ต่ำหนิคนอื่น ควบคุมอารมณ์ต่ำ ไม่แยกแยะอารมณ์กับบุคคลรอบข้าง เอาความคิดของตนเป็นใหญ่ และเห็นแก่ตัว 2) บุคลิกภาพที่ไม่ดี หยิ่งถืดตัว หน้าบึ้ง ใช้คำพูดดูถูก ใช้คำพูดสั่งการ ใช้คำพูดไม่เห็นใจคนอื่น ใช้คำพูดประชดประชัน และพูดจาไม่ชัดเจน ดังตัวอย่างคำบอกเล่า ดังนี้

“นิสัยใจร้อน ซักสีหน้า พูดจาประชดประชัน เกีย่งงาน ทำงานไม่เต็มที่ ข้อมูลนิดเดียวทำแบบส่งๆ เอาแค่พอผ่าน ไม่กลั่นกรองงาน เราต้องมาตามแก้งาน นิสัยเอาตัวเองเป็นใหญ่ ชอบสั่ง คนวางอำนาจไม่ชอบ จู้จู้จุกจิก ไม่รับผิดชอบ ขนาดเรื่องงานยังไม่รับผิดชอบเลย เราท้อเสียเลย”

5.2 ลักษณะส่วนบุคคลที่ช่วยลดความขัดแย้งในการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย 1) ลักษณะนิสัย ได้แก่ อารมณ์ดี ใจเย็น มองผู้อื่นในแง่ดี ให้เกียรติคนอื่น รับฟังความคิดเห็น ควบคุมอารมณ์ได้ รับผิดชอบ และเปิดเผยจริงใจ 2) บุคลิกภาพที่ดี ยิ้มแย้ม มีมนุษยสัมพันธ์ดี เอาใจใส่ในงาน มีความสามารถในงาน มีความเป็นผู้นำ รู้จักการทำงานร่วมกัน รู้จักนิสัยของสมาชิกในทีม สื่อสารโดยใช้คำพูดตรงไปตรงมา เข้าใจง่าย พูดเพราะและสั่งงานโดยไม่ใช้การบังคับ ดังตัวอย่างคำบอกเล่า ดังนี้

“เอาใจใส่งาน รับผิดชอบสูง อารมณ์ดี ฟังคนอื่นบ้าง ทำงานตรงเวลา งานสมบูรณ์ ส่งได้ตรงเวลา เราจะได้แก้ไขทัน พูดตรงไปตรงมา”

6. การบริหารความขัดแย้งในการทำงานเป็นทีม จากการวิเคราะห์การบริหารความขัดแย้งในการทำงานเป็นทีมของผู้เรียน พบว่า ผู้เรียนบริหารความขัดแย้งใน 3 รูปแบบ ดังนี้

6.1 แบบร่วมมือร่วมใจ มีลักษณะสำคัญ คือ 1) การยึดแนวคิดของหัวหน้าทีมเป็นหลักแล้วเสริมด้วยความคิดของสมาชิกในทีม 2) สนับสนุนทุกคนในทีมเสนอความคิดเห็น ใครถนัดด้านใด มอบหมายงานแยกกัน 3) เมื่อมีปริมาณงานมาก แบ่งกัน ช่วยกันทำ เพื่อให้ส่งงานได้ทันและใช้ประโยชน์จากมุมมองที่แตกต่างกัน 4) มีมุมมองความขัดแย้งว่า ความขัดแย้งเป็นเรื่องเกิดขึ้นได้ ควรปรึกษาหารือกัน ไม่ปล่อยให้ลุกลาม ต้องร่วมกันแก้ปัญหาของทีมไม่ใช่สร้างปัญหา คำนึงถึงเป้าหมายของงานเป็นหลัก ทำงานให้สำเร็จก่อน นิสัยที่เข้ากันไม่ได้ถือเป็นเรื่องส่วนตัว 5) วิธีการหนึ่งในการลดความขัดแย้ง คือ

การเบี่ยงเบนความสนใจของตนเองและคู่กรณี โดยต่างไปทำกิจกรรมอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน ดึงหรือเบี่ยงเบนไปเรื่องอื่นก่อนจะเกิดความรุนแรง เมื่อความขัดแย้งบรรเทาลงค่อยกลับมาคุยกันใหม่ ดังตัวอย่างคำบอกเล่า ดังนี้

“มันขึ้นอยู่กับเวลา ถ้ามีเวลากลับมาคุยกันดีกว่า ทำงานร่วมกัน ถ้าไม่มีเวลา แบ่งงานกันไปเลย ถ้าสื่อสารไม่ตรงกัน ขึ้นอยู่กับเป้าหมายกลุ่ม ถ้าทำตามแล้วได้ตามเป้าหมาย ไม่ได้ยึดที่ตัวเอง ขึ้นอยู่กับวิธีอะไรก็ได้ตามเป้าหมายใหม่ ชี้ให้เห็นเป้าหมายของงาน จะมาแตกคอกันไม่ได้ งานเสร็จก่อน ดีกันก็เป็นเรื่องส่วนตัวของคุณแล้ว เราเปลี่ยนทัศนคติใครไม่ได้ ถ้าไม่ชอบกัน”

6.2 แบบยอมตาม มีลักษณะสำคัญ คือ 1) สมาชิกบางคนทำงานเต็มความสามารถ ด้วยความเชื่อใจงานของทีมถือเป็นงานส่วนตัว แต่มีชื่อเพื่อนเพิ่มเข้ามาถึงแม้เพื่อนไม่ช่วยทำก็ไม่เป็นไร ช่วยเพื่อนก็คือช่วยเหลือตนเองด้วย 2) ในทีมงานเลือกสมาชิกที่มีนิสัยเข้ากันได้มากกว่าคำนึงถึงนิสัยการทำงาน ด้วยเหตุผลที่ว่าหากเลือกนิสัยเข้ากันได้ เพื่อนไม่ทำงานก็ยุ่งคุ้ยเล่น ปกปักรักษาพูดคุยเรื่องอื่นๆ อบอุ่นใจกว่า หากเลือกนิสัยการทำงานขณะทำงานไม่สามารถคุยเรื่องอื่นๆ ได้ เมื่องานในทีมเสร็จสิ้น เพื่อนคนนั้นก็จะแยกไป 3) หากสมาชิกในทีมมาไม่ตรงเวลา ผู้ที่มาก่อนก็ไม่เรียกร้องเพราะถือว่ามารมาก่อนจะได้ทำเรื่องอื่นระหว่างรอ ถึงแม้งานในทีมจะล่าช้า ดังตัวอย่างคำบอกเล่า ดังนี้

“สำหรับงานกลุ่มเราเต็มที่ ทำเต็มที่ ถึงเพื่อนไม่ช่วย คะแนนเราก็ได้ เหมือนช่วยเพื่อนด้วย ช่วยเราด้วยถือเป็นงานของเรา แต่มีชื่อเพื่อนอยู่ด้วย”

“นัดเวลา 8 โมง เรามาก่อนเวลาครึ่งชั่วโมงเสมอ เพื่อนไม่ตรงเวลา late เรามาคอย คิดว่าไม่เสียหายมาก่อนได้คิดก่อน ตื่นเช้าได้เปรียบ ลำสุดนี้นัดทำงาน มาทำงาน ก็เหมือนยังเล่นกันอยู่ ทำงานที่ห่อเพื่อน ทำให้ต้องทำงานถึงตีหนึ่ง ไม่มีเหตุผลที่ต้องเครียด ไม่เครียดแต่งานมันก็จะช้า”

6.3 แบบประนีประนอม มีลักษณะสำคัญ คือ 1) สมาชิกในทีมอนุญาตให้เพื่อนที่ด้อยประสิทธิภาพทำงานด้วย แต่มอบหมายงานบางอย่างที่ไม่ค่อยสำคัญเล็กๆ น้อยๆ ให้ช่วยทำในเชิงขอร้อง 2) หัวหน้าทีมเป็นผู้รักษาความสัมพันธ์ งอนง้อไม่ว่าเป็นฝ่ายถูกหรือผิดเพราะต้องทำงานด้วยกัน จึงต้องพยายามไม่ให้เกิดความ

ไม่พอใจกัน ผลงานอาจไม่ได้เต็มประสิทธิภาพ แต่ก็ยังดำเนินไปได้ ดังตัวอย่างคำบอกเล่า ดังนี้

“คนหนึ่งคิดได้ อีกคนคิดไม่ได้” เรื่องเดียวกัน งานกลุ่มช้ากว่าที่ควร ให้งาน เขาก็ชักสีหน้าไม่พอใจ ไม่เต็มใจ ถ้าไม่ไหวก็ต้องพูด นื่องานกลุ่มนะ ให้ช่วยกันหน่อย ขอให้ช่วยก็พอ ช่วยทำนิดก็ยิ่งดี เพื่อนอย่างนี้เอาเข้ากลุ่มได้ ถ้าชี้แจงหาข้อมูล ก็ต้องนำเสนอ”

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ความขัดแย้งในการทำงาน เป็นทีมของนักศึกษาแรกเข้า ผู้วิจัยอภิปรายผลดังนี้

1. สาเหตุสำคัญของความขัดแย้งในการทำงานเป็นทีม ผลการวิจัยพบว่า ความขัดแย้งในการทำงานเป็นทีมของนักศึกษามีสาเหตุจาก ลักษณะส่วนบุคคล ความคิดเห็นไม่ตรงกัน การบริหารงานในทีมขาดประสิทธิภาพ ขาดการสื่อสารและการมีส่วนร่วม และจำนวนสมาชิกในทีมมากเกินไป ผลการวิจัยสอดคล้องกับ ศุภกร ลิ้มวัฒนกุล (2553) ที่พบว่า สาเหตุความขัดแย้งในการทำงานมาจาก พฤติกรรมส่วนตัว ค่านิยม ทัศนคติ ความเชื่อ ความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ การรับรู้ข้อมูล ข่าวสาร และงานวิจัยของทรัพย์พรณ สุภามณี (2541) ที่พบว่า ผู้ร่วมงานที่มีบุคลิกลักษณะแตกต่างกันเป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่พบบ่อยที่สุด ด้วยความแตกต่างของลักษณะส่วนบุคคลนี้เองเป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีความคิดเห็นไม่ตรงกับผู้อื่น มีมุมมองสิ่งต่างๆไม่เหมือนกัน จึงเป็นสาเหตุสำคัญของความขัดแย้งระหว่างบุคคล (พรณราย ททรัพย์ประภา, 2548, หน้า 249-250) ส่วนการบริหารงานในทีม การติดต่อ สื่อสาร และจำนวนสมาชิกจัดเป็นเงื่อนไขที่สร้างโอกาสให้เกิดความขัดแย้งได้อย่างมาก (Robbins, 2005, p.424) กล่าวคือ หากเป้าหมายไม่ชัดเจน ไม่แบ่งงานกันอย่างเหมาะสม ขาดระบบการควบคุม ย่อมทำให้สมาชิกรู้สึกไม่ยุติธรรม งานล่าช้าและได้ผลงานไม่ดี การสื่อสารที่บกพร่องหรือขาดการพูดคุยกันจะทำให้ไม่สามารถแก้ปัญหาได้ทัน เกิดความเข้าใจผิด ความแตกแยก ไม่ร่วมมือในการทำงาน บุคคลทั้งสองฝ่ายจึงสูญเสียอำนาจในการควบคุมจัดการปัญหา ความร่วมมือและความสัมพันธ์ในทีมงานย่อมยุติในเวลาอันสั้น

2. การเปลี่ยนแปลงของคู่กรณีทั้ง 2 ฝ่าย เมื่อเกิดความขัดแย้ง ผลการวิจัยพบว่า การเปลี่ยนแปลง

ของผู้เรียนทั้ง 2 ฝ่ายเมื่อเกิดความขัดแย้งในการทำงานเป็นทีม คือ การเปลี่ยนแปลงที่ตัวผู้เรียนและการเปลี่ยนของเพื่อนในทีม สำหรับการเปลี่ยนแปลงที่ตัวผู้เรียนเองประกอบด้วย ผู้เรียนเป็นฝ่ายปรับความเข้าใจกับอีกฝ่ายหนึ่ง ผู้เรียนเปลี่ยนความคิด อารมณ์ ความรู้สึก เปลี่ยนหรือลดพฤติกรรมบางอย่าง ผู้เรียนประเมินสถานการณ์ฝ่ายใดผิดถูก และผู้เรียนเรียกร้องให้อีกฝ่ายปรับตัวเข้ากับฝ่ายตน ส่วนการเปลี่ยนแปลงของเพื่อนในทีม เป็นการแสดงพฤติกรรมด้านลบ ในลักษณะแยกตัว ไม่พูดคุย แบ่งพวก ไม่ให้ความร่วมมือ ทั้งนี้เพราะการเปลี่ยนแปลงภายหลังความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่ผู้เรียนรับรู้และใช้อารมณ์ความรู้สึกร่วมด้วย (Robbins, 1998, pp.440-441) ย่อมส่งผลต่อพฤติกรรมที่ตามมา จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมที่เกิดภายหลังความขัดแย้งมีทั้งเชิงสร้างสรรค์และไม่สร้างสรรค์ ในด้านสร้างสรรค์ ผู้เรียนค่อยๆ เปลี่ยนบุคลิกลักษณะไปในทางบวก รู้จักและเข้าใจความคิด ค่านิยมของผู้ร่วมงานมากขึ้น รู้จุดแข็งจุดอ่อน มีการปรับตัว เรียนรู้และเติบโตทางความคิดและการกระทำมากขึ้น รวมถึงเรียนรู้ที่จะประสานประโยชน์ร่วมกัน แต่ในด้านไม่สร้างสรรค์นั้น ผู้เรียนบางส่วนยังไม่สามารถลดความโกรธหรือความไม่พอใจได้ มีการต่อสู้ อย่างลับๆของสมาชิก ความไว้วางใจลดลง แก้ปัญหาความขัดแย้งไม่ได้และจากกันอย่างไม่เข้าใจ บางคนจึงไม่สามารถทำงานร่วมกันต่อไปได้ (DeJanasz, et al., 2002, p.244)

3. วิธีการจัดการความขัดแย้งในการทำงานเป็นทีม ผลการวิจัยพบว่าผู้เรียนมีวิธีการจัดการความขัดแย้งในการทำงานเป็นทีม คือ การขอให้คนกลางหรือบุคคลที่สามตัดสินปัญหา การแบ่งงานเป็นส่วนย่อยโดยแยกกันรับผิดชอบ การร่วมมือร่วมใจกันพูดคุยและวางแผนงาน การยอมจำนนต่อผู้มีอำนาจในทีม การปรับความเข้าใจกับอีกฝ่ายหนึ่ง การยึดเป้าหมายของงานเป็นหลัก และการยอมให้โดยไม่มีข้อแม้ ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่า ผู้เรียนบางส่วนยังขาดทักษะการทำงานร่วมกันเป็นทีม ชินกับการทำงานคนเดียวมากกว่า เมื่อต้องมาทำงานร่วมกันจึงเกิดความอึดอัด ผู้เรียนยังชินกับการถูกชี้นำ ทำให้ไม่ยอมคิดหรือไม่พร้อมจะคิดแก้ไขความขัดแย้งด้วยตนเอง แต่ใช้อำนาจภายนอกหรือผู้มีอิทธิพลเหนือกว่ามาช่วยตัดสินแทน (Hellriegel & Slocum, 2004, pp. 231 - 232) ผู้เรียนยินยอมปฏิบัติตามผู้มีอิทธิพลในทีม ด้วยเกรง

ว่าจะถูกขับออกจากทีม ให้ทำงานที่ไม่มีใครอยากทำ หรือ ต้องการรักษาสัมพันธภาพไว้ (DeJansz, et al., 2002, p.248) ผู้เรียนยินยอมโดยไม่มีข้อแม้ อาจเนื่องจาก เป็น สิ่งที่ดีกว่าการไม่มีกลุ่มอยู่ การขาดทักษะการทำงานเป็น ทีม ทำให้ผู้เรียนได้รับประโยชน์ร่วมกันน้อยกว่าที่ควร ได้รับ ในทางตรงกันข้าม ผู้เรียนบางส่วนมีการจัดการ ความขัดแย้งที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน นั่นคือ แบ่งงานกัน รับผิดชอบงานคนละส่วนโดยอาศัยแรงกดดัน ของทีมงาน ร่วมมือร่วมใจทำงาน หรือยึดเป้าหมายเป็น เครื่องนำทางแม้ว่าจะเกิดความขัดแย้งในทีมงาน ซึ่ง จัดเป็นคุณลักษณะของทีมงานที่ดี อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยที่แสดงให้เห็นความไม่สมบูรณ์ของการจัดการ ความขัดแย้งในทีมงานของผู้เรียน เป็นประเด็นที่ต้อง ย้อนกลับมาพัฒนาผู้เรียนที่กลไกเริ่มต้นที่มีอิทธิพลต่อการ เกิดความขัดแย้งในทีมงาน คือ การสื่อสาร โครงสร้าง และลักษณะส่วนบุคคล (Robbins, 2005, pp.424-426) เพราะปัจจัยเหล่านี้จะมีผลกระทบต่อความคิด อารมณ์ พฤติกรรม รวมถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

4. ผลกระทบภายหลังความขัดแย้งด้าน อารมณ์ความรู้สึก การเรียน การทำงาน และ สัมพันธภาพในทีมงาน ผลการวิจัยพบว่า ภายหลังเผชิญ ความขัดแย้งในการทำงานเป็นทีม ผู้เรียนมีอารมณ์ ความรู้สึกด้านลบ อยากทำร้ายผู้อื่น มีความรู้สึกไม่พอใจ ลึกๆ แฝงอยู่ ผู้เรียนคิดหมกมุ่นหรือคิดถึงผลประโยชน์จาก การทำงานร่วมกันมากขึ้น บรรยากาศในการเรียนการ ทำงานไม่เป็นมิตร ขาดความสุข รวมถึงสัมพันธภาพ ระหว่างบุคคลเลวร้ายลง อารมณ์ ความรู้สึกเป็นสิ่งที่มิ อธิทธิพลต่อการตบแต่งรูปแบบการรับรู้ การตีความและ พฤติกรรม (Robbins, 1998, pp. 440-441) ผลการวิจัย พบว่า เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ผู้เรียนจะมีอารมณ์ด้าน ลบในระดับแตกต่างกัน จึงทำให้มีความสงบทางจิตใจลด น้อยลง มีความตึงเครียด ภาวะเช่นนี้คลื่นสมองของบุคคล จะมีความถี่ระดับสูงหรือค่อนข้างสูง ทำให้ประสิทธิภาพใน การทำงานลดลง ความสามารถในการควบคุมความคิด และอารมณ์ต่ำลง การกระทำของบุคคลในภาวะคลื่นสมอง สูงมักไม่ค่อยเหมาะสมและอาจนำมาซึ่งความเสียหายใน ภายหลัง (เกียรติวรรณ อมาตยกุล, 2550, หน้า 153) ในด้านการเรียนและการทำงาน เมื่อเกิดอารมณ์ด้านลบ ความคิดต่างๆจะผ่านเข้ามาในสมองของบุคคลอย่าง รวดเร็ว การควบคุมความคิดทำได้ยาก ทำให้เกิดพลัง

ส่วนเกินที่ต้องระบายออก บางครั้งจึงมีการคิดวนซ้ำแล้ว ซ้ำอีก มีความเครียดสูง จากการสัมภาษณ์พบว่าสิ่ง กระตุ้นให้เกิดอารมณ์ด้านลบเพิ่มขึ้นอีก คือ ความคาดหวัง ผู้เรียนคาดหวังว่าการรวมตัวเป็นทีมน่าจะทำได้คะแนน ดี มีภาระงานน้อยลง แต่ผลลัพธ์กลับตรงกันข้าม เขา ได้รับคะแนนต่ำ มีภาระงานที่เพิ่มขึ้นเนื่องจากเพื่อนไม่ทำ ทำงานได้ไม่ดีหรือไม่รับผิดชอบ ผลลัพธ์เช่นนี้จึงสร้างความไม่พอใจ ทำให้บรรยากาศในการเรียนไม่เป็นมิตร มีน ดิ่งมากขึ้น ทีมงานเองไม่สามารถใช้ศักยภาพ ความ สามารถ ความคิดที่หลากหลายของสมาชิกมาช่วยสร้าง ผลงานที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้นได้ (ทิสนา แฉมนน, 2545, หน้า 12) สำหรับด้านความสัมพันธ์ ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า เมื่อผู้เรียนมีความขัดแย้งในทีมงาน สมาชิกจะขาด ปฏิสัมพันธ์กัน ไม่มองหน้า ไม่พูดคุยกัน ผลของความ ขัดแย้งจะวนกลับมาเป็นการสร้างบรรยากาศกดดัน ความ ไม่ไว้วางใจกัน หากไม่ได้รับการแก้ไขสมาชิกเหล่านี้อาจเป็น ประปักษ์ และยุติความสัมพันธ์กันในเวลาต่อมา

5. ลักษณะส่วนบุคคลที่กระตุ้นหรือลดความ ขัดแย้งในการทำงานเป็นทีม ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะ ส่วนบุคคลที่ทำให้ความขัดแย้งเพิ่มขึ้นหรือช่วยลดความ ขัดแย้งมาจากปัจจัยใหญ่ๆ คือ ลักษณะนิสัยส่วนบุคคล และบุคลิกลักษณะและความสามารถ เช่นเดียวกับที่วันชัย วัฒนศัพท์ (2547, หน้า 14-15) กล่าวว่าสาเหตุของความ ขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ส่วนหนึ่งเกิดจากอารมณ์ที่รุนแรง การรับรู้คลาดเคลื่อน และความประพฤติดึงลบซ้ำซาก ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่า ลักษณะส่วนบุคคลที่กระตุ้น ความขัดแย้งมักเกิดจาก ผู้กระทำมีมุมมองต่อสิ่งรอบตัวไม่ ค่อยดีนัก ความคิดและพฤติกรรมจึงแสดงออกในลักษณะ หาข้อบกพร่องมาวิจารณ์ ใจแคบ การทำให้ผู้อื่นเจ็บปวด ด้วยการใช้คำพูด และแสดงกิริยา ท่าทางต่างๆ ที่ไม่ให้ เกียรติกัน (เกียรติวรรณ อมาตยกุล, 2545, หน้า 80-81) ลักษณะนิสัยด้านลบเหล่านี้ จะทำให้สมาชิกในทีมสูญเสีย ความเชื่อมั่นและความไว้วางใจกัน มีความตึงเครียดในการ ทำงานร่วมกัน และประสิทธิภาพในการทำงานลดลง ในทางตรงกันข้ามลักษณะส่วนบุคคลที่ลดความขัดแย้งมัก ออกมาในรูปแบบที่ทำให้บุคคลรอบข้างรู้สึกสบายใจ เป็น พฤติกรรมเชิงบวก ได้แก่ อารมณ์เย็น มองผู้อื่นในแง่ดี ให้ เกียรติผู้อื่น สื่อสารด้วยภาษาไพเราะ ชัดเจน และมี เหตุผล พฤติกรรม ความคิดด้านบวกจะทำให้บุคคลมี ความรู้สึกดีกับตนเองและผู้อื่น เห็นอกเห็นใจผู้อื่นมากขึ้น

จึงสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่นได้มากขึ้น (เกียรตินิพนธ์ อมาตยกุล, 2545, หน้า 83) ดังนั้น ผู้เรียนที่อยู่ในทีมเดียวกันย่อมมีความรู้สึกสบายใจ อยากทำงานด้วยจึงเป็นผลดีต่อการทำงานในทีม

6. การบริหารความขัดแย้งในการทำงานเป็นทีม ผลการวิจัยพบว่าการบริหารความขัดแย้งในการทำงานเป็นทีมที่มีความโดดเด่นอยู่ในรูปแบบ การร่วมมือ ร่วมใจ การยอมตาม และการประนีประนอม โดยผู้เรียนเลือกใช้รูปแบบใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เขาเผชิญ แต่โดยรวมพบว่า ผู้เรียนมีบุคลิกภาพอย่างไร มักเลือกรูปแบบการบริหารความขัดแย้งแบบเดิมซ้ำๆ สอดคล้องกับแนวคิดของ Robbins (1998, p.443) ที่ว่าการบริหารความขัดแย้งเป็นลักษณะที่ค่อนข้างตายตัวมากกว่าที่จะเลือกใช้ตามสถานการณ์ ผลการวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยของทรัพย์พรพรรณ สุภามณี (2541) ที่พบว่ารูปแบบการร่วมมือร่วมใจเป็นวิธีการบริหารความขัดแย้งที่พบบ่อยที่สุด ในขณะที่งานวิจัยของอารีศรี วัฒนาทองผิว (2553) พบว่ารูปแบบการประนีประนอมเป็นวิธีการบริหารความขัดแย้งที่ใช้มาก แต่งานวิจัยของภัสสร อุมะวิชนี (2549) พบว่านิสัยระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษามีการบริหารความขัดแย้งในรูปแบบ การยอมตาม และการหลีกเลี่ยง สำหรับรูปแบบการร่วมมือร่วมใจ ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ผู้เรียนบางส่วนเห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีม ว่าเป็นการแบ่งเบาภาระงานที่มีหลายวิชาหรือที่ตนเองไม่ถนัดให้สมาชิกอื่นช่วยทำ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความรู้ ข้อมูลเพื่อคัดสรรสิ่งที่ดีที่สุดเป็นผลงานทีม กรณีที่ผู้เรียนใช้รูปแบบการร่วมมือร่วมใจนั้น มักเกิดขึ้นกับสมาชิกในทีมที่เขาใจใส่ในการเรียน และทีมงานที่มีการวางแผนการทำงานที่ดี จึงมีเวลาเพียงพอที่จะพูดคุย หาข้อสรุปร่วมกัน (DeJanasz, et al., 2002, p.248) **รูปแบบการยอมตาม** วิเคราะห์จากผลการวิจัย มีความเป็นไปได้ 2 ลักษณะ คือ ลักษณะแรก ผู้เรียนต้องการรักษามิตรภาพที่ดี จึงไม่ได้แย่ง แสดงความไม่เห็นด้วย ยอมให้ผู้อื่นละเมิดสิทธิ ลักษณะที่สอง ผู้เรียนเคยชินกับการถูกชี้นำ การยอมรับคำตัดสิน การฟังคำสั่ง จึงไม่ต้องการคิดหาวิธีการทำงานด้วยตนเอง ผลจากการยอมตามอาจทำให้ผู้เรียนบางคนต้องทำงานหนักกว่าเพื่อนคนอื่น ความต้องการไม่ได้รับการตอบสนอง มีความอึดอัด ไม่พอใจ หรือเจ็บแค้นใจอยู่เจิบๆ (พรณราย ทรัพย์ประภา, 2548, หน้า 255) **รูปแบบ**

ประนีประนอม ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ผู้เรียนที่ใช้รูปแบบนี้ต้องการรักษาสัมพันธภาพกับเพื่อนไว้ แต่ก็ต้องการให้งานดำเนินไปได้แม้จะไม่ได้ผลตามที่คาดหวังทั้งหมด ผู้เรียนใช้รูปแบบดังกล่าวเมื่อต้องรองหรือพูดคุยกับอีกฝ่ายหนึ่งได้ รูปแบบประนีประนอมเป็นการแก้ปัญหาชั่วคราว ความขัดแย้งอยู่ในลักษณะที่เก็บไว้ก่อนไม่ให้หมดไป (Hellriegel & Slocum, 2004, p.236) ดังนั้น เมื่อเริ่มทำงานชิ้นใหม่ หัวหน้าทีมก็อาจต้องหากวิธีจัดการกับสมาชิกที่มีลักษณะนี้อีก

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1.1 แนวทางที่ช่วยลดความขัดแย้งระหว่างบุคคลแนวทางหนึ่ง คือ การพัฒนาที่ปัจเจกบุคคล โดยให้ความสนใจกับการพัฒนาจิตวิญญาณของผู้ฝึก การฝึกสติ การทำสมาธิ การฝึกคิดเชิงบวก เพราะการพัฒนาในส่วนนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงที่รากฐานของความคิด อารมณ์ความรู้สึก และส่งผลต่อพฤติกรรม หากผู้เรียนมีอารมณ์ที่เยือกเย็นขึ้น จะมีความสามารถควบคุมสถานการณ์ความขัดแย้งได้บ้างไม่มากนักน้อย ความรุนแรงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจะลดลง ในขณะเดียวกัน เขาจะมีการพัฒนาทางปัญญาที่สูงขึ้นพร้อมๆ กับการดึงศักยภาพที่แฝงเร้นในตัวมาใช้ได้มากขึ้นด้วย

1.2 ข้อสังเกตจากงานวิจัยพบว่า รูปแบบการประนีประนอม ไม่ควรนำมาใช้ตั้งแต่ครั้งแรกของการแก้ไขความขัดแย้ง เพราะแนวทางการแก้ไขปัญหามักถูกจำกัดด้วยข้อเสนอของฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด หรือไม่ได้แก้ไขที่ปัญหาอย่างแท้จริง ซึ่งไม่ได้ทำให้ปัญหาลดลง แต่เป็นการรอคอยและสร้างวงเวียนของการต่อรองในครั้งต่อไป

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ผู้สนใจศึกษาอาจสร้างหลักสูตรฝึกทักษะการลดความขัดแย้งสำหรับเยาวชน โดยเริ่มจากการใช้เทคนิคการผ่อนคลายก่อน และใช้เทคนิคนี้สลับบ้างในบางช่วง หลังจากนั้น จึงฝึกทักษะการพูด พูดถึงความรู้สึกของตน พูดถึงเรื่องราวปัญหาต่างๆ พร้อมกับแนวทางแก้ปัญหาโดยไม่พาดพิง โจมตีหรือตำหนิอีกฝ่ายหนึ่ง ฝึกพูดด้วยภาษาที่ทำให้ผู้อื่นมีความรู้สึกดี มีกำลังใจ ชัดเจน และตรงไปตรงมา ฝึกทักษะการฟัง การเงี่ยบ เพื่อให้ได้รับข้อมูล มุมมองของผู้อื่นอย่างแท้จริง ไม่ใช่เพื่อการเตรียมถกเถียงหรือโต้แย้ง รวมถึงฝึกพฤติกรรมการกล้า

แสดงออกอย่างเหมาะสม เพื่อควบคุมระดับพฤติกรรมที่
จะยืนยันสิทธิของตนเอง โดยไม่ละเมิดสิทธิหรือแสดง
พฤติกรรมก้าวร้าวต่อผู้อื่น

ต่างกัน วัฒนธรรมต่างกัน มีวิธีการบรรเทาหรือลดความ
ขัดแย้งต่อปัญหาอย่างไร ทั้งในกรณีที่เขาปฏิบัติกับตนเอง
และปฏิบัติกับผู้อื่น

2.2 ผู้สนใจศึกษาเรื่องความขัดแย้งอาจหา

คำตอบเชิงลึกกว่าบุคคลที่มีอายุต่างกัน สภาพแวดล้อม

เอกสารอ้างอิง

กระทรวงศึกษาธิการ. (2545). *พระราชบัญญัติการศึกษาชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2)*

พ.ศ. 2545. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.

เกียรติวรรณ อมาตยกุล. (2545). *คิด ทำด้านบวก*. กรุงเทพฯ: หจก. ภาพพิมพ์.

เกียรติวรรณ อมาตยกุล. (2550). *เท่าทันทุนนิยม*. กรุงเทพฯ: หจก. ภาพพิมพ์.

ทรัพยากรธรณี. (2541). *ความขัดแย้ง การจัดการความขัดแย้ง และการรับรู้คุณค่าของงานของ
พยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลนครเชียงใหม่*. วิทยานิพนธ์ วท.ม. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ทิศนา แหมมณี. (2545). *กลุ่มสัมพันธ์เพื่อการทำงานและการจัดการเรียนการสอน*. กรุงเทพฯ: นิธิ
แอดเวอร์ไทซิง กรุ๊ป.

พรรณราย ทรัพย์ประภา. (2548). *จิตวิทยาประยุกต์ในชีวิตและในการทำงาน*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภิสรา อุมะวิชนี. (2549). *วัฒนธรรม เพศ และรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง: การเปรียบเทียบระหว่าง
นิสิตนักศึกษาไทยกับอเมริกัน*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วันชัย วัฒนศัพท์. (2547). *ความขัดแย้ง: หลักการและเครื่องมือแก้ปัญหา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศุภกร อิมวัฒนกุล. (2553). *กรณีศึกษาสาเหตุความขัดแย้งในองค์กรการบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอด่านขุนทด
จังหวัดนครราชสีมา*. การศึกษาตามหลักสูตรวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต การบริหารงานก่อสร้างและ
สาธารณูปโภค สาขาวิศวกรรมโยธา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.

สถาบันรามจิตติ. (2555). *สภาวการณ์เด่นด้านเด็กและเยาวชนในรอบปี 2554-2555*. (อัดสำเนา).

อารีธรรม วัฒนทองผิว. (2553). *การพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ
วิทยานิพนธ์ คด*. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

De Janasz, S. C., Dowd, K. O., & Schneider, B. Z. (2002). *Interpersonal Skills in Organizations*.
New York: McGraw-Hill.

Hellriegel, D., & Slocum Jr, J. W. (2004). *Organizational Behavior*. (10th Ed.). Canada: Thomson
South-Western.

Robbins, S. P. (2005). *Organizational Behaviors*. (11st Ed.). New Jersey: Pearson Education.

Robbins, S. P. (1998). *Organizational Behavior*. (8th Ed.). New Jersey: Prentice-Hall.