

ภาวะผู้นำกับการบริหารความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้เสมอในสังคม ตั้งแต่อดีตจนถึงในปัจจุบัน ซึ่งมีมาจากหลายสาเหตุ ทั้งความคิดเห็นทางการเมือง ความเชื่อ ศาสนาที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดผลกระทบที่รุนแรงมาก จากปัญหาเล็กๆระหว่างบุคคล จนขยายตัวเป็นวงกว้างทำให้เป็นปัญหาสังคมหรืออาจกลายเป็นสงครามกลางเมืองขึ้นได้

กองทัพบกเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งมาโดยตลอด กำลังพลของกองทัพต้องใช้ภาวะผู้นำตั้งแต่การรักษาความสงบภายในประเทศที่มาจากความคิดเห็นทางการเมือง ไปจนถึงการรักษาสันติภาพในประเทศต่างๆ นอกจากนี้ยังสามารถใช้ภาวะผู้นำจัดการปัญหาภายในองค์กร และบริหารความขัดแย้งในการทำงาน กองทัพจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมให้กำลังพล ให้เข้าใจถึงภาวะผู้นำต่อการบริหารความขัดแย้ง เพื่อเผชิญหน้าสามารถวิเคราะห์สาเหตุปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น และสามารถแก้ไขความขัดแย้ง

ความขัดแย้ง (Conflict)

เมื่อเริ่มศึกษาภาวะผู้นำในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง เราต้องเข้าใจความหมายของคำว่า ความขัดแย้ง¹ ซึ่งมีที่มาจากภาษาละติน คือ “Confligere” แปลว่า การต่อสู้ การทำสงคราม นอกจากนี้ยังมีความหมายว่า สภาพความไม่ลงรอยกัน คือไม่ยอมทำตามและยังมีความต้านทานไว้ เป็นความเห็นที่ไม่สอดคล้องกันระหว่างสมาชิกหรือกลุ่มขององค์กร ตั้งแต่สองคนขึ้นไป จากความแตกต่างด้าน สถานภาพ ค่านิยม หรือการรับรู้ ขณะที่ คาร์ล มาร์กซ์ (Karl Marx) นักทฤษฎีความขัดแย้งคนสำคัญ² มองว่า ความขัดแย้งเกิดขึ้นเพราะวัตถุนิยม ที่ใช้การพัฒนาเศรษฐกิจ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางสังคม (Economic Determinism) ซึ่งการจัดระเบียบทางเศรษฐกิจจะเป็นตัวที่กำหนดระเบียบทางสังคม โครงสร้างชนชั้น และการจัดระเบียบของสถาบันต่างๆ อาทิ ค่านิยม ความเชื่อ ศาสนา และระบบความคิดต่างๆ รวมถึงเป้าหมายที่แตกต่างกัน และแสดงพฤติกรรมไม่ลงรอยกัน เพื่อรักษาผลประโยชน์ของตน เช่น ความขัดแย้งระหว่างชุมชนกับรัฐ ซึ่งความขัดแย้ง มีองค์ประกอบ³ ประกอบด้วย ทัศนคติ (Attitude) พฤติกรรม (Behavior) ข้อขัดแย้ง หรือสาเหตุความขัดแย้ง (Contradiction)

สาเหตุและประเภทของความขัดแย้ง

สาเหตุส่วนใหญ่ที่ทำให้เกิดความขัดแย้งมักเกิดจากเรื่องส่วนตัว และขยายตัว ซึ่งมีรากเหง้าของปัญหาที่เกิดจากการรับรู้ข้อมูลไม่ตรงกัน มีเป้าหมาย และค่านิยมที่แตกต่างกัน ผลประโยชน์ที่ขัดกัน โครงสร้าง และพฤติกรรมส่วนบุคคล ซึ่งในการแก้ไขปัญหาสาเหตุจากความขัดแย้งด้านผลประโยชน์นั้นสามารถเจรจาได้ ขณะที่สาเหตุของความขัดแย้งเกิดจากค่านิยม อาทิ วัฒนธรรม ประเพณีนั้น ยากต่อการเจรจา สำหรับปัญหาความขัดแย้งในระดับประเทศอาจมีสาเหตุเงื่อนไขหนึ่ง หรือหลายข้อประกอบกัน เช่น ความไม่เป็นธรรมในสังคม, ความแตกต่างของเชื้อชาติ ศาสนา เผ่าพันธุ์ การปกครองของรัฐ การบังคับใช้กฎหมาย ภูมิศาสตร์ที่ไม่เอื้ออำนวย และปัญหาความขัดแย้งระหว่างรัฐ สาเหตุมาจากผลประโยชน์ของชาติทับซ้อน ปัญหาเขตแดน อิทธิพลจากภายนอก ความแตกต่างของการปกครอง และความขัดแย้งของปัจเจกบุคคลที่ถูกยกระดับท่ามกลางบริบทที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว

ความขัดแย้ง	สาเหตุแห่งความขัดแย้ง
เกาหลีใต้	การเรียกร้องความเป็นประชาธิปไตยโดยประชาชนซึ่งนำไปสู่การปราบปรามจากรัฐบาลทหาร
อาแจห์	การรู้สึกว่าจะไม่ได้รับความเป็นธรรมในการจัดสรรทรัพยากรธรรมชาติประกอบกับสำนึกทางประวัติศาสตร์ของความเป็นรัฐอิสระในอดีต
รวันดา	นโยบายจักรวรรดินิยมที่เน้นการแบ่งแยกและปกครอง รวมถึงการปกครองที่ไม่เป็นธรรมจากทั้ง 2 กลุ่มชาติพันธุ์
ปัญหาการแบ่งแยกสีผิวในแอฟริกาใต้	ประเทศแอฟริกาใต้เดิมเป็นเมืองขึ้นของอังกฤษ และมีประชากรชาวผิวขาวอาศัยอยู่มากโดยเฉพาะเมืองเคปทาวน์ (Capetown) เมื่อได้รับเอกราชประชากรในประเทศนี้ก็มี 2 กลุ่มคือชาวพื้นเมืองชาวแอฟริกัน ซึ่งเป็นประชากรส่วนใหญ่ แต่มีบทบาททางการเมืองน้อย และชาวผิวขาวเป็นประชากรส่วนน้อย แต่มีบทบาทมากและกีดกันชาวพื้นเมืองไม่ให้มีบทบาททางการเมือง และมีนโยบายที่เรียกว่า นโยบายแยกคนต่างผิวในแอฟริกาใต้ (Apartheid) เป็นเวลานาน

ตารางที่ 1 ตัวอย่างสาเหตุแห่งความขัดแย้งของประเทศต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น⁴

ระดับความรุนแรงของความขัดแย้ง ความขัดแย้งแบ่งได้หลายประเภท ขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่ใช้แบ่งสามารถแบ่งได้เป็น ความขัดแย้งในตนเอง ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งระหว่างปัจเจกบุคคลกับกลุ่ม ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม และความขัดแย้งระหว่างองค์กร นอกจากนี้ยังแบ่งระดับความรุนแรงของความขัดแย้ง ได้ตั้งแต่ระดับรุนแรงน้อย ระดับรุนแรงปานกลาง ระดับรุนแรงมาก และระดับรุนแรงมากที่สุด ซึ่งความขัดแย้งของบุคคล และความขัดแย้งระหว่างบุคคล มักมีระดับความรุนแรงน้อยไปจนถึงระดับความรุนแรงปานกลาง ส่วนความขัดแย้งระหว่างองค์กร มักเป็นความขัดแย้งระดับปานกลางไปจนถึงระดับใหญ่มาก

ผลกระทบของความขัดแย้ง เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบใน 2 ลักษณะ คือ ทางบวก (Positive Consequences) และทางลบ (Negative Consequences) ซึ่งส่วนใหญ่ผลกระทบของความขัดแย้งจะเป็นในทางลบ ซึ่งหากเป็นผลกระทบของความขัดแย้งในทางบวกจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์ สร้างแรงจูงใจในการทำงาน เกิดความคิดริเริ่มใหม่ๆ รู้จักการปรับตัว พัฒนาการทำงาน ให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น แต่หากผลกระทบของความขัดแย้งในทางลบ จะนำไปสู่ความตึงเครียดมากขึ้น ส่งผลต่อจิตใจ ทำให้สูญเสียทรัพยากรและเวลามาก เกิดการแบ่งพรรคแบ่งพวก ต้องการให้ตนเป็นผู้ชนะ และฝ่ายตรงข้ามเป็นผู้แพ้ ลักษณะเช่นนี้มีผลทำลาย ก่อให้เกิดความรุนแรงแตกแยก ซึ่งผลของการก่อความรุนแรงนั้นทำให้เกิดความเสียหายแก่ชีวิตและทรัพย์สิน เกิดการต่อสู้ทำร้ายร่างกาย นำไปสู่ความยุ่งเหยิงในสังคม

ความเชื่อมโยงระหว่างความขัดแย้งกับความรุนแรง ความขัดแย้งที่เกินระดับพอดีนำมาซึ่งความรุนแรง โดยที่ความรุนแรงนั้นสามารถหลีกเลี่ยงได้ สำหรับผลกระทบจากความรุนแรง ทำให้เกิดผลกระทบต่อบุคคล มีการบาดเจ็บ เสียชีวิต ผลกระทบต่อสังคม เกิดการประท้วง ก่อการจลาจล ทำให้เกิดปัญหาเศรษฐกิจ และสร้างความเสียหายต่อประเทศชาติ จากข้อมูลของ Global Peace Index 2018⁴ ได้มีการจัดอันดับความสงบเรียบร้อยของแต่ละประเทศในโลก ลำดับที่ 1 เป็นประเทศ ไอซ์แลนด์ (Iceland) สำหรับประเทศไทยขึ้นมาอยู่ลำดับที่ 113 ดีขึ้นมาจากลำดับที่ 120 ซึ่งในห้วงที่เกิดวิกฤติทางการเมืองของไทยช่วงปี ค.ศ. 2014 หรือ พ.ศ.2557 ประเทศไทยอยู่ในลำดับที่ 126 จาก 162

การบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management)

เมื่อเราทราบความหมายของความขัดแย้ง สาเหตุของความขัดแย้ง องค์ประกอบความขัดแย้งอะไร และผลกระทบที่เกิดขึ้นแล้ว จะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ในการบริหารจัดการความขัดแย้ง สามารถดำเนินการได้ 3 มิติ ทั้งมิติเชิงป้องกัน เช่น การใช้การสื่อสารที่ดี การสร้างการมีส่วนร่วม การสานเสวนา เป็นต้น มิติเชิงแก้ไข และมิติเชิงปรองดอง สันติสุข เช่น การฟื้นคืนดี การขอโทษ

กระบวนการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง⁵ สิ่งแรกที่ต้องทำ คือ การเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง (Confront with the conflict) หลังจากนั้นทำความเข้าใจสถานภาพของแต่ละฝ่าย (Understand each other's position) เช่น การหาสาเหตุรากเหง้าที่แท้จริงของความขัดแย้ง ต่อจากนั้นทำการระบุปัญหา (Identify the problem) ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ยากที่สุด เพราะแต่ละฝ่ายมุ่งเอาชนะกันและกัน ให้บรรลุความต้องการของตน เมื่อพิจารณาแล้วผู้นำต้องกำหนดและหาทางเลือกและประเมินทางเลือก (Search for appropriate alternatives and evaluation) เพื่อการแก้ปัญหาโดยทางเลือกนั้นต้องได้รับการยินยอมและเป็นที่ยอมรับกันทั้งสองฝ่าย และสุดท้ายสรุปแนวทางและนำทางเลือกที่เหมาะสมไปใช้ (Conclusion and implement the appropriate alternatives)

กลยุทธ์ที่ใช้บริหารความขัดแย้ง⁶ โดยการแบ่งจากพฤติกรรม เป็น 5 วิธี แบบหลีกเลี่ยงปัญหา (Avoiding) แบบเอื้ออำนวย/แบบปรองดอง (Accommodating) แบบร่วมมือร่วมใจ (Collaborating) แบบบังคับ (Forcing) และแบบประนีประนอม (Compromising) การเลือกวิธีบริหารความขัดแย้งมีทั้งข้อดีและข้อเสีย วิธีหลีกเลี่ยงปัญหา เป็นวิธีการที่ง่ายที่สุด และมีประสิทธิภาพน้อยที่สุด เพราะไม่ได้เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งหมดไป เพียงแต่หลบปัญหา โดยไม่พูดถึงความขัดแย้ง หรือเปลี่ยนประเด็นการสนทนา ส่วนวิธีเอื้ออำนวยหรือปรองดอง เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งยอมเสียสละ เพื่อให้อีกฝ่ายบรรลุผลตามความต้องการของตน วิธีที่ส่วนใหญ่ต้องการให้ผลพึงพอใจที่สุด คือแบบร่วมมือร่วมใจ ที่ทั้งสองฝ่ายร่วมกันแก้ปัญหา แต่วิธีนี้ใช้เวลานานและความพยายามมากกว่าวิธีอื่น ขณะที่วิธีบีบบังคับ เป็นการใช้อำนาจและความก้าวร้าว เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ควรใช้เมื่อรู้ว่าการตัดสินใจนั้นถูกต้อง สุดท้ายวิธีประนีประนอม โดยตกลงพบกันครึ่งทาง ต่างฝ่ายลดความต้องการของตน เพื่อยุติปัญหา

เครื่องมือในการแก้ไขความขัดแย้ง สามารถเลือกใช้เครื่องมือ และวิธีการในการยุติความรุนแรงได้ หลากหลายวิธีประกอบไปด้วย การเจรจา (Negotiation) การเจรจาไกล่เกลี่ย (Mediation) การสานเสวนา (Dialogue) และการปรึกษาเสวนาหาทางออก (Deliberation)

การเจรจา มีความแตกต่างจากการไกล่เกลี่ยอย่างชัดเจน กล่าวคือการเจรจาเป็นการที่คู่ขัดแย้งพูดคุยเพื่อหาข้อตกลงหรือ ยุติปัญหาด้วยตนเองโดยไม่ต้องพึ่งพิงบุคคลที่สาม และการเจรจา เป็นวิธีการที่คู่ขัดแย้งมักเลือกใช้ในการ จัดการปัญหาเป็นอันดับแรก นอกเสียจากว่าปัญหามีระดับที่รุนแรงมากขึ้นจนควบคุมได้ยาก จึงจะเลือกใช้วิธีการไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง

การเจรจาไกล่เกลี่ย เป็นกระบวนการที่บุคคลที่สามเข้ามาช่วยกำกับกระบวนการและกระตุ้นให้ คู่ขัดแย้งตัดสินใจหาข้อตกลงร่วมกัน การใช้การไกล่เกลี่ยเนื่องจากทั้ง 2 ฝ่ายไม่สามารถเจรจากันได้เอง ก็ต้อง อาศัยฝ่ายที่สามเข้ามาช่วยไกล่เกลี่ยหรือที่เรียกว่าการไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง ซึ่งคุณลักษณะของคนกลาง ต้องมีทักษะการสื่อสารที่ดี ทั้งการพูดและการฟัง มนุษย์สัมพันธ์ที่ดี มีความยุติธรรม และเป็นที่ยอมรับและได้รับความไว้วางใจจากทั้งสองฝ่าย จึงจะประสบผลสำเร็จ

การสานเสวนา เป็นกระบวนการเพื่อให้เกิดความเข้าใจและเห็นใจซึ่งกันและกัน ทั้งภายในและระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ ในสังคม เพื่อปรับความสัมพันธ์ระหว่างกันตลอดจนเพื่อร่วมกัน หาทางออกหรือแนวทางในการปรับโครงสร้างต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ข้อตกลงที่ได้จะเกิดการยอมรับร่วมกันจาก สังคมนาน้อยเพียงใด ก็ขึ้นอยู่กับกระบวนการที่ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามากำหนดถึงเนื้อหาที่ควรจะเป็น รวมถึงภาพของอนาคตร่วมกันในด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง ซึ่งวิธีการต่างๆ เหล่านี้ต้องดำเนินควบคู่ กันไปบนฐานคิดที่ทุกฝ่ายเห็นตรงกันว่าความรุนแรงไม่อาจนำมาซึ่งเป้าหมายและทางออกที่ยั่งยืนได้

การปรึกษาเสวนาหาทางออก เป็นกระบวนการที่จะนำไปสู่การตัดสินใจในเรื่องยากที่มีหลาย ฝ่ายเกี่ยวข้องและต่างมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน กระบวนการปรึกษาเสวนา มีความแตกต่างจากการสานเสวนาคือ การปรึกษาเสวนาหาทางออกจะเน้นที่ผลลัพธ์ คือ การตัดสินใจร่วมกันของผู้เข้าร่วม ส่วนการสานเสวนาอาจไม่จำเป็นต้องมีการตัดสินใจร่วมกันก็ได้

นอกจากนี้ยังมีวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งอื่นๆ อาทิ การใช้อำนาจบริหารจัดการของรัฐ การใช้อำนาจตุลาการ การใช้กระบวนการยุติธรรม การใช้ความรุนแรง หรือการใช้กำลัง การแก้ปัญหาความขัดแย้งทุกฝ่ายต้องการได้รับผลที่ตนพึงพอใจ แต่ผลที่ได้รับสามารถ ออกได้ ทั้งแบบฝ่ายหนึ่งชนะ และอีกฝ่ายแพ้ (Win - Lose) แพ้ด้วยกันทั้งคู่ (Lose - Lose) และแบบชนะทั้งคู่ (Win - Win) จะเห็นได้ว่า การบริหารความขัดแย้งเป็นเรื่อง สำคัญของผู้นำหน่วยหรือผู้บริหารองค์กรในระดับต่างๆ ที่จะต้องทำความเข้าใจและหา วิธีการเพื่อให้ความขัดแย้งได้รับการแก้ไขก่อนที่จะลุกลามใหญ่โต และสายเกินแก้ ซึ่งต้องมี ภาวะผู้นำในการตัดสินใจที่เหมาะสม ถูกต้องในการจัดการความขัดแย้ง

ความขัดแย้ง	การบริหารความขัดแย้ง
เกาหลีใต้	มีแรงกดดันจากภาคประชาสังคมที่นำไปสู่การออกกฎหมายพิเศษ เพื่อพิจารณาเกี่ยวกับเหตุการณ์ การเรียกร้องประชาธิปไตยวันที่ 18 พฤษภาคม 2538 (Special Act Concerning the May 18 Democratization Movement)
อาเจะห์	1. เกิดกระบวนการเจรจาระหว่างรัฐบาลอินโดนีเซียและ GAM โดยมีองค์กรต่างชาติเป็นคนกลาง นำไปสู่การลงนามบันทึกความ เข้าใจ (Memorandum of Understanding) ระหว่างกัน 2. ออกกฎหมายในการบริหารปกครองอาเจะห์ (Law No.11/2006 on the Governing of Aceh, LoGA) เพื่อนำ ข้อตกลงไปสู่การปฏิบัติ
รวันดา	ตั้งคณะกรรมการเพื่อความปรองดองและเอกภาพแห่งชาติ (National Unity and Reconciliation Commission, NURC) โดยรัฐบาลเพื่อลดความเกลียดชังและสร้างความรู้สึก เป็นพวก เดียวกันให้เกิดเอกภาพแห่งชาติในฐานะชาวรวันดาด้วยกันที่ไม่ แบ่งเขาแบ่งเราอีก
ปัญหาแบ่งแยกสี ผิวนแอฟริกาใต้	1. สร้างภาพอนาคตร่วมกันผ่านกระบวนการ Montfleury ที่มีตัวแทนจากทุกฝ่ายเข้าร่วม 2. ออกรัฐบัญญัติส่งเสริมเอกภาพและความสมานฉันท์แห่งชาติ (Promotion of National Unity and Reconciliation Act No.34 of 1995)

ผู้นำและภาวะผู้นำ (Leader and Leadership)

เรามักให้ความหมายคำว่า ผู้นำ (Leader) ว่า บุคคลที่สามารถชักจูง หรือชี้นำบุคคลอื่น ให้ปฏิบัติงานจนประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพ^๘ นอกจากนี้ ภาวะผู้นำเป็นการใช้ศิลป์และกระบวนการมีอิทธิพลต่อบุคคล หรือกลุ่มเพื่อดำเนินกิจกรรมไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ดังนั้น ภาวะผู้นำเป็น ความสามารถของบุคคลที่จูงใจและมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น

องค์ประกอบของภาวะผู้นำ มีองค์ประกอบหลัก^๘ ได้แก่ ผู้นำ (Leader) เป็นผู้นำกลุ่ม มีนิสัยที่กระตุ้นให้ผู้อื่นกระทำตามเป้าหมายให้สำเร็จ ผู้ตาม (Followers) หมายถึง บุคคล ที่รับอิทธิพลจากผู้นำ ทำตามที่ผู้นำชี้นำ การสื่อความหมาย อาจเป็นการพูด หรือทำให้ดู เป็นตัวอย่าง และสถานการณ์ (Situation) เหตุการณ์ และสภาพแวดล้อมทำให้เกิดขึ้นผู้นำ และผู้ตาม

ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับตัวผู้นำ การนำแนวคิด ทฤษฎีมาศึกษาในการพิจารณา ภาวะผู้นำที่ดีและเหมาะสมในแก้ไขปัญหาความขัดแย้งกับ สถานการณ์ต่างๆ ซึ่งมีหลายแนวคิดทฤษฎีที่มีการพัฒนา และยังเป็นที่ยอมรับนำมาใช้ มีดังนี้

ทฤษฎีเชิงคุณลักษณะของผู้นำ^๙ (Trait Theory) เป็นทฤษฎีเกิดในยุค ค.ศ. 1940 นี้เน้น การหาคุณลักษณะทั่วไปของผู้นำ เพื่อเปรียบเทียบกับบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำ ซึ่งการศึกษาช่วง ระยะเวลาแรก ๆ นักวิชาการให้ความสำคัญกับคุณลักษณะส่วนตัว (personal traits) ของผู้นำ เพื่อพยายามแยกแยะว่าคุณลักษณะใดบ้างที่ดำรงอยู่ในตัวผู้นำ ตัวอย่างคุณลักษณะที่มี การระบุกันมากกว่าเป็นตัวชี้วัดความเป็นผู้นำ คือ ความเฉลียวฉลาด (intelligence) ความ ซื่อสัตย์ (honesty) และความเชื่อมั่นในตนเอง (self-confidence)

ทฤษฎีเชิงพฤติกรรมของผู้นำ¹⁰ (Behavioral Theory) เป็นการพัฒนาในช่วงปี ค.ศ. 1940 – 1960 ซึ่งได้เปลี่ยนความสนใจจากทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะเป็นทฤษฎี ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมซึ่งเน้นศึกษาถึงสิ่งที่ผู้นำพูดและสิ่งที่ผู้นำทำ โดยมุ่งหาแบบ พฤติกรรมที่ดีที่สุดในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ แบบภาวะผู้นำในช่วงเวลานั้นหมายถึง การผสมกันของคุณลักษณะ ทักษะและพฤติกรรมที่ผู้นำใช้ในการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตาม พฤติกรรมที่มีการศึกษาและทำความเข้าใจกันมากคือพฤติกรรมที่มุ่งคน หรือมุ่งงาน

โดยมองว่าพฤติกรรมที่มุ่งคนจะทำให้ผู้ร่วมงานมีความสุขและทำงานได้ดี และมีประสิทธิภาพ แต่ถ้าเน้นงานมากผู้ร่วมงานก็จะหาความสุขยาก

ทฤษฎีตามสถานการณ์¹¹ (Contingency Theory) เริ่มเข้ามามีบทบาทประมาณปลายปี ค.ศ. 1960 เป็นทฤษฎีที่พัฒนามาจากความคิดที่อิสระ ว่าด้วยรูปแบบที่เหมาะสมที่สุด ที่ควรจะเป็น มีโครงสร้างและระบบที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และสภาพความเป็นจริงขององค์กร ตั้งอยู่บนพื้นฐานการศึกษาสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันออกไป ทฤษฎีตามสถานการณ์นี้มีอิสระมาก โดยมีธรรมชาติ (Natural) เป็นตัวแปร และมีปัจจัยสำคัญในการกำหนดรูปแบบ กฎเกณฑ์ และระเบียบแบบแผน มีลักษณะเป็นเหตุเป็นผล และสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง สภาพแวดล้อม เป้าหมายขององค์กรโดยส่วนรวม โดยตั้งสมมติฐาน ว่าด้วยการตัดสินใจที่เหมาะสมที่สุด คือการตัดสินใจที่มีรูปแบบสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของสังคมนั้น ซึ่งรวมถึงสภาพภูมิศาสตร์ วัฒนธรรม ความเชื่อ การสนับสนุน และการบรรลุเป้าหมายของกิจกรรม

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง¹² (Transformational Leadership Theories) จากสภาพเศรษฐกิจ สังคม และสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีการแข่งขันที่รุนแรง มีปัญหาที่ซับซ้อนมากขึ้น ทำให้ผู้บริหารจำเป็นต้องคอยกระตุ้น และผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร โดยเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ตลอดจนยอมให้ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระในการทำงานมากขึ้น

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมี¹³ (Charismatic Leadership Theory) ผู้นำแบบบารมี เป็นเอกลักษณ์ของบุคคลซึ่งได้รับการยอมรับจากบุคลิกภาพ ความสามารถที่ส่งผลต่อการรับรู้ของผู้ตาม ภาวะผู้นำแบบบารมีสร้างให้เกิดความจงรักภักดี มีความศรัทธา ยึดถือเอาผู้นำนั้นเป็นแรงบันดาลใจ ซึ่งมีความสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ที่มีลักษณะความน่าเชื่อถือสูง เป็นแบบอย่างที่ดี ดังนั้น ภาวะผู้นำแบบบารมีเป็นการที่ผู้นำมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตาม มีความเชื่อถือและศรัทธาในตัวผู้นำ พฤติกรรมของผู้นำเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญที่นำไปสู่การรับรู้ของผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพต่อหน่วยงานได้

จากแนวคิดพื้นฐานของทฤษฎีที่กล่าวมาแล้วในข้างต้น ต้องนำมาประยุกต์ใช้ในการแก้ไข ปัญหาความขัดแย้ง ที่จะเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ ที่จะกำหนด คุณลักษณะเฉพาะของผู้นำ และพฤติกรรมของผู้นำ ควรเป็นแบบใด เช่นเดียวกับพื้นฐาน ภาวะผู้นำทางทหาร ได้กำหนดมาตรฐานคุณลักษณะที่พึงประสงค์ จะปรับเปลี่ยนไปตาม ภัยคุกคาม ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ซึ่งคุณสมบัติของ ผู้นำที่จะไม่ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น และเป็นผู้นำในอุดมคติ¹⁴ ควรมีดังนี้ มีคุณธรรม และ จริยธรรม ซึ่งคนไทยมองว่าเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของผู้นำไทย ส่วนคุณสมบัติอื่นๆ ประกอบด้วย มีความรับผิดชอบ มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ มีการทำงานเป็นทีม มีความเป็นผู้นำ มีความเสียสละ เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติ

ขณะที่กองทัพบกได้กำหนดคุณลักษณะผู้นำไว้ 14 ประการ¹⁵ ได้แก่ การวางท่าทาง ความกล้าหาญ ความเด็ดขาด เป็นผู้เชื่อถือได้ ความอดทน ความกระตือรือร้น ความริเริ่ม ความซื่อสัตย์ วิจารณ์ญาณ ความยุติธรรม ความรู้ ความจงรักภักดี กาลเทศะ ความไม่เห็นแก่ตัว ซึ่งภาวะผู้นำสามารถพัฒนาได้ เพราะภาวะผู้นำมิใช่คุณสมบัติทางธรรมชาติ แต่เกิด จากการเรียนรู้ ศึกษา และปรับปรุงอยู่เสมอ

การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งด้วยสันติวิธี คุณธรรมเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้นำที่ดี จำเป็นต้องมี เพราะ สันติเกิดไม่ได้ถ้าผู้นำไม่มีคุณธรรม ซึ่งผู้นำที่ใช้ความรุนแรงจะทำให้ เกิดการแพ้ – ชนะ ขณะที่ผู้นำที่ใช้สันติวิธี ทำให้เกิดความสงบ สนิทฉันท์ และเกิดความ พื่อใจร่วมกัน คุณธรรมของผู้นำที่ดี ประกอบไปด้วย ความยุติธรรม ปราศจากอคติหรือ ความลำเอียง เมตตากรุณา ขยันหมั่นเพียร ซื่อสัตย์สุจริต ใช้อ้อยคำที่เป็นมิตร และ เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยประเทศไทยมี พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช ทรงเป็นแบบอย่างด้วยการเป็นผู้นำที่แก้ไขความขัดแย้งโดยสันติวิธี โดยทรงใช้หลักทศพิธราชธรรม ในการปกครอง ประกอบด้วย การให้ ประพฤติดี บริจาค ซื่อตรง อ่อนโยน ยับยั้งข่มใจ ไม่โกรธ ไม่เบียดเบียน อดทน และไม่คลาดธรรม ซึ่งทรง ปฏิบัติมาอย่างสม่ำเสมอ และด้วยพระบารมีของพระองค์ท่าน เพียงพระราชดำรัสไม่กี่ ประโยค ก็ทรงดับวิกฤตความขัดแย้งของประเทศได้

การศึกษาภาวะผู้นำกับสถานการณ์ความขัดแย้งในระดับต่าง ๆ ที่ผ่านมา

การใช้ภาวะผู้นำไปใช้ในการบริหารความขัดแย้ง ผู้วิจัยได้นำสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจริง ที่มีระดับความขัดแย้งที่แตกต่างกัน ตั้งแต่ในระดับองค์กร ระดับประเทศ และระดับระหว่างประเทศ มาเป็นกรณีศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำกับการบริหารความขัดแย้ง ซึ่งในแต่ละสถานการณ์ผู้นำ หรือผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำอย่างไร เลือกวิธีการใดมาบริหารความขัดแย้ง และผลลัพธ์เป็นเช่นไร สามารถศึกษาได้จากสถานการณ์ต่างๆ ดังนี้

1. **ข้อพิพาทเรียกร้องเงินโบนัสของพนักงานบริษัท¹⁶ ผลิตภัณฑ์ส่วนอิเล็กทรอนิกส์ และเครื่องมือทางการแพทย์ ในนิคมอุตสาหกรรม 304 ต. ท่าตุม อ. ศรีมหาโพธิ์ จ. ปราจีนบุรี** พนักงานบริษัทไม่พอใจต่อเงินโบนัสและสวัสดิการที่ได้รับลดลงจากบริษัท หลังบริษัทประกาศให้โบนัสเพียง 1.5 เดือน จึงทำการหยุดงานประท้วงเพื่อเรียกร้องขอเพิ่มเงินโบนัสประจำปี และสวัสดิการจำนวนกว่า 1,500 คน โดยได้มีการเรียกร้องเป็นจำนวน 6 ข้อประกอบด้วย การขอโบนัสขั้นต่ำ รวม 3 เดือน ค่าเดินทางกลับบ้าน 3,000 บาท ห้ามปลด หรือโยกย้าย หรือเลิกจ้างพนักงานที่หยุดงานประท้วง เพิ่มเบี้ยขยันจาก 500 - 700 บาท เป็น 700 - 900 บาท ให้ประกาศโบนัสให้ทราบภายในวันที่ 20 พฤศจิกายนของทุกปี และปรับค่าครองชีพจาก 292 บาท เป็น 500 บาท

การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ทางบริษัทได้เลือกใช้การเจรจาไกล่เกลี่ย เลือกผู้แทนบริษัทที่มีอำนาจตกลงใจ มีทักษะในการสื่อสาร และรู้สาเหตุของปัญหาเป็นอย่างดี โดยมี ทหาร ฝ่ายปกครอง อุตสาหกรรมจังหวัด และแรงงานจังหวัด เป็นคนกลางในการไกล่เกลี่ย ผลการเจรจา ทางบริษัทฯ เพิ่มโบนัสพนักงาน 2.5 เดือน และเงินอีก 5,000 บาท โดยไม่มีการปลดหรือโยกย้าย หรือเลิกจ้างพนักงานที่หยุดงานประท้วง ทำให้ทั้งสองฝ่ายได้ผลตามที่ตนพอใจ

การวิเคราะห์ สาเหตุรากเหง้าของปัญหามาจากผลประโยชน์ระหว่างพนักงานกับบริษัทไม่ลงตัว โดยพนักงานใช้การประท้วงหยุดงาน ระดับความรุนแรงปานกลาง การบริหารความขัดแย้งใช้การเจรจาโดยมีคนกลาง และวิธีประนีประนอม (Compromise) ต่างฝ่ายต่างพบกันครึ่งทาง สำหรับภาวะผู้นำของผู้บริหาร และผู้แทนพนักงาน นั้น เข้าใจสถานการณ์ว่าต้องการอะไร มีทักษะการเจรจาต่อรอง การควบคุมตนเองเพื่อไม่ให้เหตุการณ์บานปลาย และใช้คนกลาง เพื่อเป็นพยานให้กับทั้งสองฝ่ายให้สามารถยุติปัญหาได้โดยเร็ว ผลลัพธ์เป็นที่พึงพอใจทั้งสอง (Win - Win)

2. สถานการณ์วิกฤตทางการเมือง และความขัดแย้งทางความคิด ปี พ.ศ. 2556 - 2557¹⁷ จากสถานการณ์วิกฤตทางการเมือง พ.ศ. 2556 - 2557 เกิดการประท้วงต่อต้านรัฐบาลยิ่งลักษณ์ ชินวัตร โดยกลุ่มคณะกรรมการประชาชนเพื่อการเปลี่ยนแปลงประเทศไทยให้เป็นประชาธิปไตยที่สมบูรณ์อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข (กปปส.) ได้มีการเดินขบวน ชุมนุมประท้วง ปิดการจราจร และยึดสถานที่ราชการ ซึ่งมีสาเหตุหลักจากร่างพระราชบัญญัตินิรโทษกรรม ที่มีความเห็นตรงข้ามกับกลุ่มแนวร่วมประชาธิปไตยต่อต้านเผด็จการแห่งชาติ (นปช.) ทำให้มีการต่อสู้กันระหว่าง กลุ่ม กปปส. และกลุ่ม นปช. จนเหตุการณ์บานปลายมีการสูญเสียชีวิตของประชาชน และทรัพย์สินอย่างต่อเนื่อง สร้างความเสียหายให้กับสภาพสังคมไทย และระบบเศรษฐกิจของประเทศ และสถานการณ์มีแนวโน้มขยายตัวเกิดเหตุร้ายแรง ส่งผลกระทบต่อความมั่นคงของประเทศ และความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน

การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ปัญหาความขัดแย้งวิกฤตทางการเมือง และความขัดแย้งทางความคิด พ.ศ. 2556 - 2557 ได้รับการแก้ไข และบริหารจัดการโดย พล.อ. ประยุทธ์ จันทร์โอชา ผู้บัญชาการทหารบก ได้ตกลงใจประกาศใช้กฎอัยการศึก ในวันที่ 20 พฤษภาคม 2557 เพื่อควบคุมสถานการณ์ความรุนแรงในสังคม พร้อมเป็น คนกลางไกล่เกลี่ยปัญหาความขัดแย้งโดยวันที่ 21 พฤษภาคม 2557 ได้มีการเชิญ แต่ละฝ่ายประกอบด้วย ผู้แทนรัฐบาล ผู้แทนวุฒิสภา ผู้แทนพรรคเพื่อไทย ผู้แทนพรรค ประชาธิปัตย์ ผู้แทนกลุ่ม กปปส. ผู้แทนกลุ่ม นปช. และกรรมการการเลือกตั้ง มาเจรจา หาทางออก และวันที่ 22 พฤษภาคม 2557 ได้ตัวแทนของแต่ละฝ่ายมาอีกครั้ง เพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งในสังคม ซึ่งผลการเจรจาไม่สามารถหาข้อยุติได้ ต่างฝ่าย ยึดมั่นในแนวทางของกลุ่มตนทำให้ ผลการเจรจาล้มเหลว พล.อ. ประยุทธ์ ตกลงใจ ยึดอำนาจทำการรัฐประหาร โดยคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) ผลลัพธ์สามารถ ยุติความขัดแย้งในสังคมได้อย่างรวดเร็ว สร้างความปลอดภัยในชีวิต และทรัพย์สินของ ประชาชน

การวิเคราะห์ สถานการณ์วิกฤตทางการเมือง เกิดความรุนแรงขึ้นในสังคม มีประชาชน ผู้บริสุทธิ์เสียชีวิต และเกิดความเสียหายทางเศรษฐกิจ ซึ่งสาเหตุความขัดแย้งเกิดจาก ความคิด ความเชื่อทางการเมืองไม่ตรงกัน มีการสะสมความเกลียดชังของแต่ละฝ่ายมา เป็นเวลานาน ระดับความขัดแย้งรุนแรงมาก การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งใช้วิธีการนั่ง เสรจโดยมีคนกลาง แต่ไม่สำเร็จ ต้องใช้วิธีบีบบังคับโดยใช้กำลังในการควบคุมแต่ละ ฝ่าย ภาวะผู้นำของผู้นำต้องมีภาวะความเป็นผู้นำสูง ซึ่ง พล.อ. ประยุทธ์ เป็นลักษณะ

ผู้นำเชิงบารมี และเป็นที่ยอมรับจากประชาชน กล้าตัดสินใจ มีไหวพริบปฏิภาณที่ คาดการณ์ล่วงหน้า ทำให้สามารถประเมินสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม ถูกต้อง ผลลัพธ์ความขัดแย้งลดลงอย่างมีนัยยะสำคัญ บ้านเมืองกลับสู่ความสงบสุขฝ่าย การเมืองแต่ละฝ่ายแพ้ทั้งคู่ (Lose – Lose)

3. สถานการณ์ความขัดแย้งระหว่างชนเผ่าฮูตู่กับชนเผ่าทุตซีในประเทศรวันดา¹⁸

ขยายตัวจนเกิดการฆ่าล้างเผ่าพันธุ์ในประเทศรวันดา สาเหตุรากเหง้าของเหตุการณ์ รุนแรงนี้มาจากความขัดแย้งระหว่างเชื้อชาติและการเมือง ซึ่งในประเทศรวันดามีชาว เชื้อสายฮูตู่อยู่ร้อยละ 85 แต่ชาวเชื้อสายทุตซีเป็นผู้ปกครองประเทศมายาวนาน เหตุการณ์ฆ่าล้างเผ่าพันธุ์มีผู้สูญเสียชีวิต นับล้านคน เป็นความรุนแรงที่ไม่ได้เกิดขึ้น เพียงชั่วข้ามคืน แต่สะสมและก่อตัวมาอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับสภาพสังคมที่มีความ ไม่เป็นธรรม เป็นตัวช่วยในการกระตุ้นให้เกิดการใช้ความรุนแรงได้โดยง่าย การถูกกดขี่ การไม่ได้รับ สิทธิที่เท่าเทียมกันในการเข้าถึงทรัพยากร การขาดโอกาสในการปกครอง ตนเอง และถูกเลือกปฏิบัติในเรื่องต่างๆ อย่างต่อเนื่อง ขยายตัวไปในทุกระดับของ รวันดา เกิดความรุนแรงอย่างต่อเนื่อง กระทั่งขยายตัวไปสู่การสู้รบกันภายนอกประเทศ เกิดการสูญเสียชีวิตอีกหลายล้านคน

การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ปัญหาความขัดแย้งของชนเผ่าในประเทศรวันดา การแก้ไขปัญหาล้มเหลว ผู้นำประเทศขาดภาวะผู้นำในการแก้ปัญหา การปกครองอยู่ บนพื้นฐานของความอยุติธรรม เป็นการเติมเชื้อไฟแห่งความเกลียดชัง ทำให้เกิดการฆ่า ล้างเผ่าพันธุ์ขยายตัวจนเป็นปัญหาระหว่างประเทศ สหประชาชาติใช้กองกำลัง ปฏิบัติการรักษาสันติภาพแห่งสหประชาชาติปฏิบัติการรักษาสันติภาพแห่ง สหประชาชาติ ไม่ประสบความสำเร็จในเบื้องต้น เนื่องจากอำนาจของการปฏิบัติการมี อยู่อย่างจำกัด คือต้องปฏิบัติตามกฎบัตรสหประชาชาติมาตราที่ 6 ที่ไม่สามารถใช้ความ รุนแรงเพื่อการตอบโต้ ยกเว้นเพื่อการป้องกันตัวเอง ต่อมาได้มีการถอนกองกำลัง ปฏิบัติการรักษาสันติภาพชุดแรกคือ UNAMIR I (United Nations Assistance Military for Rwanda) ออกไป ทำให้ความรุนแรงในประเทศรวันดาเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งแต่ใน เวลาต่อมาสหประชาชาติได้ส่งกองกำลัง UNAMIR II เข้ามาใหม่รวันดาเพื่อฟื้นฟู บูรณะ ประเทศจนเกิดความสงบขึ้น

การวิเคราะห์ สถานการณ์ดังกล่าว สาเหตุความขัดแย้งเกิดจากชาติพันธุ์ และสิทธิขั้นพื้นฐานต่างๆ มีการกดขี่ข่มเหง เป็นเวลานาน เกิดความเกลียดชังเป็นเวลานานมากระดับความขัดแย้งรุนแรงมากที่สุด การขาดภาวะผู้นำทำให้เกิดเหตุการณ์บานปลายที่จนมีผู้คนเสียชีวิตเป็นจำนวนมากหลายล้านคน ซึ่งเป็นบทเรียนความขัดแย้งให้ศึกษาแก่ทุกประเทศทั่วโลก

จากการศึกษาผู้วิจัยได้สรุปภาวะผู้นำที่จำเป็นต่อการแก้ไขปัญหความขัดแย้งได้ ดังนี้

1. ความยุติธรรม ไม่ลำเอียง สร้างความไว้วางใจแก่คู่ขัดแย้ง ให้เป็นที่ยอมรับ
2. ความรอบรู้ สามารถประเมินสถานการณ์ วิเคราะห์สาเหตุของความขัดแย้ง และเลือกใช้วิธีที่เหมาะสมในการแก้ปัญหความขัดแย้ง
3. ทักษะการสื่อสารทั้งการพูดและการฟัง การพูดโดยใช้วาจาสุภาพ ถูกกาลเทศะ และให้เกิดประโยชน์ สำหรับการฟังต้องตั้งใจฟังทุกรายละเอียด ไม่ใช่ฟังเพื่อตัดสินว่าเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยแต่ต้องพยายามสร้างความเข้าใจว่าทำไมคิดแบบนี้
4. ไหวพริบปฏิภาณ สามารถคาดการณ์ล่วงหน้า และปรับให้เข้ากับสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอน และมีการเปลี่ยนแปลง
5. การควบคุมตนเอง สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเอง ไม่แสดงอาการโกรธ แสดงความรู้สึก และอารมณ์ในระดับที่เหมาะสม
6. กล้าตัดสินใจ ที่ตัดสินใจอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพในเวลาที่เหมาะสม และความต้องการของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

สรุป

สถานการณ์ความขัดแย้งเป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นปกติที่เกิดขึ้นในสังคมที่อยู่ร่วมกัน ตั้งแต่ ครอบครัว ชุมชน องค์กร ในประเทศ หรือระหว่างประเทศ ถ้าผลความขัดแย้งเกิดอย่างสร้างสรรค์ จะสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เกิดความคิดริเริ่มใหม่ๆ รู้จักการปรับตัว และพัฒนาการทำงาน ขณะที่ผลความขัดแย้งเกิดในทางลบ เกิดความรุนแรงขึ้น และขยายตัว มีการแบ่งกลุ่มแบ่งฝ่าย ทำให้เกิดทะเลาะวิวาท บาดเจ็บ เสียชีวิต ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจาก ความคิดเห็น เป้าหมายที่ไม่ตรงกัน โดยเฉพาะสาเหตุมาจากประวัติศาสตร์ ค่านิยม ความเชื่อ เป็นสาเหตุที่ยากในการแก้ไขปัญหา โดยองค์ประกอบของความขัดแย้งประกอบด้วย ทศนคติการรับรู้ต่อคู่กรณี และฝ่ายเรา พฤติกรรม ที่แสดงออกเมื่อเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง และสาเหตุความขัดแย้ง คุณสมบัติ และคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่สำคัญในการแก้ไขปัญหความขัดแย้ง ต้องมีคุณธรรม ความยุติธรรม ไหวพริบ

ปฏิภาณ ความรอบรู้ สามารถประเมินสถานการณ์ความขัดแย้งได้ และวิเคราะห์สาเหตุของความขัดแย้ง มีทักษะการสื่อสารที่ดีทั้งเป็นพูด และฟัง และกล้าตัดสินใจในการแก้ปัญหาในสถานการณ์ต่างๆที่เหมาะสม ที่จะสร้างความเชื่อถือ หรือไว้วางใจ สามารถควบคุมตนเอง และอารมณ์ได้ เป็นที่ยอมรับจากคู่กรณีทั้งสองฝ่ายจะนำไปสู่การยุติปัญหาความขัดแย้ง

แนวทางการใช้ภาวะผู้นำกับความขัดแย้ง จากการศึกษาในสถานการณ์ความขัดแย้งต่างๆที่เกิดขึ้น สาเหตุความขัดแย้งที่เกี่ยวกับผลประโยชน์และอำนาจนั้น เมื่อมีผลประโยชน์มาก ระดับความขัดแย้งจะรุนแรงตามไปด้วย แต่สามารถใช้การเจรจาไกล่เกลี่ยได้ หากมีการความขัดแย้งเป็นเวลานาน จะมีการสะสมความเกลียดชัง ทำให้ปัญหาจะมีความซับซ้อนขึ้น การแก้ไขจะยากยิ่งขึ้น และโดยเฉพาะสาเหตุความขัดแย้งที่เกิดจากชาติพันธุ์ ศาสนา วัฒนธรรม การบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีเจรจาไกล่เกลี่ยนั้นยากมาก คุณสมบัติของภาวะผู้นำที่จะมาแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งแปรผันตามความขัดแย้ง ยิ่งความขัดแย้งสูง ภาวะผู้นำยิ่งสูง โดยเฉพาะคุณธรรม จริยธรรมของผู้นำ จะทำให้ได้รับการยอมรับจากทุกฝ่ายทำให้ยุติปัญหาได้เร็วขึ้น

ดังนั้น กำลังพลทุกคนในกองทัพเป็นส่วนหนึ่งของสายการบังคับบัญชาที่มีบทบาททั้งเป็นผู้บังคับบัญชา และเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งภารกิจของกองทัพมีหน้าที่ในการรักษาความมั่นคงภายในประเทศ และป้องกันประเทศ กำลังพลในกองทัพจึงต้องมีพื้นฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำเพื่อจัดการกับปัญหาความขัดแย้งในการบังคับบัญชาของตน จนการจัดการความขัดแย้งในหน่วยงาน และสังคม ซึ่งภาวะผู้นำนั้นสามารถที่จะฝึกฝนได้ อาทิ การฝึกผู้นำของสถาบันทางทหาร ได้แก่ โรงเรียนนายสิบทหารบก โรงเรียนนายร้อย เป็นต้น ดังนั้นกองทัพจึงควรมีการกำหนดวิชาภาวะผู้นำในทุกหลักสูตรของกองทัพ ตั้งแต่ระดับนายสิบชั้นต้น ไปจนถึงระดับวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร เพื่อเพิ่มทักษะภาวะผู้นำให้กำลังพลในกองทัพ ให้เป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาของตน สร้างความเชื่อมั่นและความศรัทธา และเกิดความสามัคคีในหน่วย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ภาวะผู้นำในการแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้ง