

การบริหารความขัดแย้ง

บทคดีชี้ว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ งานและคุณภาพงาน ความขัดแย้งอาจก่อให้เกิดความกระตือรือร้นและความตุกติกในการเพิ่มประสิทธิภาพ จึงเป็นสิ่งที่ต้องพยายามลดลง แต่สถานการณ์

แต่ละคนจะนับถืองานทางศาสนา วิชาชีพที่ตนได้ศึกษา
มา แสดงถึงภัยไว้ให้เห็นชัดเจน ความรู้ความเข้าใจ
และไว้เหตุผลในทุกๆ ด้าน จึงเป็นสิ่งที่สำคัญมาก
คำสำคัญ : การบริหาร, ความขัดแย้ง

วิชาชีพพยาบาลจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือในการทำงานของบุคลากรระดับต่างๆ ทั้งในทีมการพยาบาลและบุคลากรอื่นๆ ในทีมสุขภาพ การทำงานของพยาบาลต้องมีการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่นอยู่ตลอดเวลา การทำงานร่วมกันในองค์กรซึ่งแบ่งออกเป็นหลายหน่วยงาน มีบุคลากรจำนวนมากย้อมหลักเลี้ยงความขัดแย้ง ได้ยากความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอาจจะส่งผลกระทบต่อสัมพันธภาพระหว่างบุคลากรและระหว่างหน่วยงาน ทำลายประสิทธิภาพขององค์กร การบริหารความขัดแย้งจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารควรระหนักรและหาแนวทางแก้ไขเพื่อรักษามาตรฐานคุณภาพของงาน โดยเฉพาะในวิชาชีพพยาบาลซึ่งให้การบริการทางด้านสุขภาพอนามัยแก่ผู้รับบริการต้า

พิจารณาอย่างลึกซึ้งในศักยภาพขององค์กร จึงควรเป็นวิธีที่นำไปสู่การตัดสินใจทุกครั้งที่ต้องตัดสินใจ แต่ความชัดเจนของข้อมูลทางการเงินจะช่วยให้การตัดสินใจนี้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ขาดมาตรฐานและคุณภาพในการบริการแล้ว ย่อมส่งผลกระทบต่อผู้รับบริการ หน่วยงาน สถาบัน และภาคลักษณ์ของวิชาชีพ Journal, 1990; 19(9):

ความหมายของความขัดแย้ง

ความชัดเจ้งตามพจนานุกรมของเวบสเตอร์
หมายถึงการที่เกิดความแตกแยก ไม่ลงรอยกันใน
เรื่องต่างๆ เช่น วัตถุประสงค์ แนวคิด และผล
ประโยชน์¹ เป็นสถานการณ์ที่เกิดความเปลกแยก
กันในเรื่องของข่าวสาร คำนิยมและวิธีการปฏิบัติ²

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

นักวิชาการหลายสาขาอาชีพได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวคิดเรื่องความขัดแย้ง เช่น ทาง

* ภาควิชาพัฒนาเอกศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล

การบริหาร เคลลี่ (Kelly)³ ได้สรุปเป็น 2 ระยะคือ

1. แนวคิดทางการบริหารแบบดั้งเดิม เชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เลวร้าย แต่สามารถจะหลีกเลี่ยง ได้ถ้าบุคคลได้รับการปฏิบัติอย่างดีแล้วจะอุทิศตน ให้หน่วยงานอย่างเต็มที่

2. แนวคิดทางการบริหารสมัยใหม่ ยอมรับ ว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ยาก ไม่ว่า องค์กรหรือสังคมจะมีบรรยายการคิดในการทำงานตี เหียงได้ก็ตาม แต่ถ้าสามารถบริหารจัดการกับ ความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสมแล้วจะนำไปสู่การ ปรับปรุงและพัฒนา เพิ่มประสิทธิภาพในการ ทำงานได้ดียิ่งขึ้น

แนวคิดของมาร์ก (Marx) ซึ่งเป็นนัก ประชญาการเมือง กล่าวถึงหลักโดยอะเล็กติก (Dialectic) ซึ่งเป็นแนวปรัชญาตัดถูนิยมแบบใหม่ เชื่อ ว่าสรรพสิ่งมีความขัดแย้งภายในของสิ่งเดียวกัน จะมี ทั้งด้านบวกและลบ ของเก่าและของใหม่ สิ่งที่ เสื่อมและสิ่งที่เจริญ การต่อสู้ขัดแย้งภายในสรรพสิ่ง นี้ทำให้เกิดการพัฒนา และการเปลี่ยนแปลงจาก ปริมาณไปสู่คุณภาพ วิธีการแบบโดยอะเล็กติกนี้ กล่าวว่า ขบวนการพัฒนามิได้เกิดขึ้นโดยการผสม กลมกลืนแต่เป็นการต่อสู้ที่ขัดแย้งกัน⁴ นอกจาก นั้นแนวคิดมาร์กซิส (Marxist) ของเหมา เจ้อ ดู ได้สรุปว่าความขัดแย้งมีอยู่ 2 ชนิด คือความขัดแย้ง ที่เป็นศัตรุ (Antagonistic Contradiction) และ ความขัดแย้งที่ไม่เป็นศัตรุ (Non-antagonistic Contradiction) ซึ่งเหมาเห็นด้วยกับแนวคิด ประการหลังเพราะคิดว่าจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่ สังคม⁴

จะเห็นว่าแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งใน ระยะหลังนักจะมองเห็นว่าความขัดแย้งก่อให้เกิด

ก้างผลดีและผลเสีย เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ยาก แต่ สามารถบริหารจัดการผลลัพธ์ให้เป็นประโยชน์ได้

ประเภทของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งแบ่งออกเป็นประเภทต่างๆ ได้ดังนี้

1. ความขัดแย้งทางด้านความคิด เนื่องจาก แต่ละคนจะมีแนวคิดหรืออุดมการณ์ ความเชื่อที่ อาจจะมีความหลากหลาย เนื่องจากมีภูมิหลังและ ประสบการณ์แตกต่างกัน

2. ความขัดแย้งทางด้านวิธีปฏิบัติ เนื่องจาก แต่ละคนมีความคิด ค่านิยม บุคลิกภาพ ความ เคยชิน ความสามารถต่างกัน ขั้นตอนการปฏิบัติ งานจึงอาจมีความแตกต่างกัน

3. ความขัดแย้งทางด้านผลประโยชน์ เนื่องจากความจำกัดของทรัพยากรซึ่งจำเป็นต้อง แบ่งปันใช้ร่วมกัน

นอกจากนั้น ความขัดแย้งยังอาจแบ่ง ออกเป็น 4 ระดับ ได้แก่ ความขัดแย้งส่วนบุคคล (Individual conflict) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal conflict) ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Group conflict) และความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Intergroup conflict)

สาเหตุของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งส่วนบุคคล เกิดจากความ คาดหวังซึ่งอาจเป็นจริงได้หรือเกินจริง ก่อให้เกิด ความขัดแย้งในตัวบุคคลเกิดความคับข้องใจ (conflict from frustration) และความขัดแย้งที่เกิดจากมี หลักเป้าหมายที่ขัดแย้งกัน (Goal conflict)

ความขัดแย้งภายในกลุ่ม เกิดจากการที่

การบริหารความขัดแย้ง

บุคคลมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน รูปแบบของความขัดแย้งอาจเกิดระหว่างบุคคล (Interpersonal conflict) ความขัดแย้งในบทบาท (Role conflict) นอกจากนี้ความขัดแย้งอาจเกิดจากการพึงพาในการทำงาน เช่น การที่ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดพึงพาอีกฝ่ายหนึ่งมากเกินไปจนเกิดความตึงเครียดหรือขาดการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบที่ชัดเจน ทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำในการมอบหมายงานหรือภารกิจที่หน้าที่กัน ไม่มีมาตรฐานในการทำงานที่แน่นอน

ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เกิดจากการที่ในองค์กรมีหลายหน่วยงานที่ต้องทำงานประสานกัน แต่ละกลุ่มมีลักษณะงานและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ขาดความเข้าใจในงานของแต่ละฝ่าย หรือจากการที่ทรัพยากรมีจำกัดแต่ต้องใช้ทรัพยากร่วมกัน จึงอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานได้

นอกจากนี้ความขัดแย้งทั้งสี่ด้านอาจ

เกิดจากความสับสนในเรื่องของข้อมูล ข่าวสาร ขาดความชัดเจนในการติดต่อประสานงาน ข้อมูลถูกบิดเบือนหรือการรับรู้เบี่ยงเบนไปจากความจริง

ผลกระทบของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในบุคคล อาจก่อให้ความเปลี่ยนแปลง เกิดพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ เช่น ก้าวร้าว ดดดอย หนีสังคม หรือต่อต้านคนเองและผู้อื่น ลุก浪เป็นความขัดแย้งภายในกลุ่มได้ บรรยายความตึงเครียดจากความขัดแย้งนี้จะมีผลโดยตรงต่อผลงานขององค์กร เช่น (Schein) กล่าวว่า⁵ ปัญหาดังกล่าวเกิดขึ้นเนื่องจากแต่ละกลุ่มต่างมีจุดมุ่งหมายและปัทสตาน (norm) ของกลุ่มแตกต่างกัน จึงก่อให้เกิด

บรรยายการแข่งขันขึ้น ส่งผลกระทบถึงองค์กรโดยส่วนรวม ในระหว่างการแข่งขัน แต่ละกลุ่มจะมีความสามัคคีกลมเกลียวกัน ลืมความขัดแย้งภายในกลุ่มชั่วคราว บรรยายการและพฤติกรรมกลุ่มจะมีลักษณะเน้นงานเป็นสำคัญ เพื่อให้กลุ่มได้บรรลุวัตถุประสงค์ของตน พฤติกรรมของผู้นำกลุ่มจะใช้อำนาจตามใจตนเอง โครงสร้างของกลุ่มจะแข็งแกร่งเพื่อการแข่งขันกับกลุ่มอื่น จนอาจมองกลุ่มอื่นเป็นศัตรุ เกิดความรู้สึกที่เป็นปรปักษ์ระหว่างกลุ่ม การติดต่อสื่อสารระหว่างกลุ่มลดลง ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นแต่มุ่งใจตัวกัน โดยเฉพาะถ้ามีการตัดสินผู้แพ้ ผู้ชนะแล้วจะทำให้บรรยายการตึงเครียดมากขึ้น โดยเฉพาะถ้าผู้แพ้รู้สึกว่ากลุ่มตนเองไม่ได้รับความยุติธรรมตามเหตุผลที่ควรแล้ว ความตึงเครียดจะทวีรุนแรงขึ้น และก่อให้เกิดความขัดแย้งกันเองภายในกลุ่มขณะที่พยายามหาสาเหตุของความพ่ายแพ้ แต่ถ้ามีการประเมินข้อผิดพลาดแล้วได้รับการยอมรับจากสมาชิกกลุ่มก็อาจจะก่อให้เกิดความสามัคคีเหนียวแน่นยิ่งขึ้น ส่วนกลุ่มผู้ชนะนั้นมักจะเสียความกระตือรือร้นไปหลังจากได้รับชัยชนะ ความสนใจต่อความสำเร็จใหม่ๆ จะลดลงกว่าเดิม ในขณะเดียวกันถึงแม้การแข่งขันระหว่างกลุ่มย่อยต่างๆ ภายในองค์กรนั้นจะก่อให้เกิดผลดีต่อประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่ม โดยทำให้กลุ่มปฏิบัติงานอย่างทุ่มเทเพื่อมุ่งความสำเร็จ แต่ก็อาจจะส่งผลเสียต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในกลุ่มได้เช่นกัน เนื่องจากความแตกต่างระหว่างบุคคล ยิ่งกลุ่มมีขนาดใหญ่และมีสมาชิกมาก ความแตกต่างกันเพิ่มมากขึ้น จะนั่นก่อให้ทุกคนจะเลือกหันผลประโยชน์ ความถูกต้องรวมเป็นแนวทางเดียวกันจึงเป็นปัญหาสำคัญที่ต้องให้ความสนใจ

ปัญหาทั้งหมดขององค์กรจึงอยู่ที่การทำให้กลุ่มต่างๆ ร่วมมือกันดำเนินงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

การป้องกันและแก้ไขความขัดแย้ง

เนื่องจากการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งภายในองค์กรนั้นเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก ดังนั้นผู้บริหารจึงควรหาแนวทางการป้องกันก่อนที่จะเกิดเหตุขัดแย้งขึ้น เช่น⁵

1. การเน้นจุดมุ่งหมายรวมขององค์กรให้ทุกฝ่ายได้รับรู้ และเน้นว่าต่างฝ่ายต่างมีบทบาทสำคัญร่วมกัน แต่ไม่ควรพادพิงถึงจุดหมายย่อยของแต่ละกลุ่ม

2. ส่งเสริมให้มีกิจกรรมที่สร้างสัมพันธภาพ และกระชับความสามัคคีระหว่างหน่วยงาน

3. ถ้าเป็นไปได้อาจมีการสันเปลี่ยนบุคลากรระหว่างหน่วยงานย่อยต่างๆ เพื่อให้บุคลากรมีประสบการณ์ตรงต่อการปฏิบัติงาน เห็นอกเห็นใจเข้าใจปัญหาของแต่ละฝ่ายและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อหาแนวทางแก้ไขร่วมกันต่อไป

นอกจากนี้ผู้เขียนขอเสนอแนวทางการป้องกันความขัดแย้งอีก 2 ประเด็น ดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารในองค์กรควรจะมีความชัดเจนและควรเป็นการติดต่อแบบสองทาง เพื่อความเข้าใจที่ถูกต้อง การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารควรจะมีการกระจายอย่างทั่วถึง

2. ผู้บริหารหรือผู้นำของหน่วยงานจะมีบทบาทสำคัญมากในการป้องกันความขัดแย้ง ผู้นำควรจะมีความสามัคคี มีการประชุมซึ่งอาจมีรูปแบบที่เป็นทางการหรือไม่ก็ได้เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มีความเข้าใจดีต่อกัน เพื่อเป็น

ตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน ผู้นำควรเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น ใจกว้าง ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น เปิดโอกาสและกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็น สร้างบรรยากาศในการทำงานให้เป็นประชาธิปไตยโดยทุกคนมีส่วนร่วม มีความยุติธรรมยืดหยุ่น จริงใจ และมีเจตนาดีต่อหน่วยงานองค์กร และวิชาชีพ สามารถชักจูงให้ผู้ร่วมงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ประสานจุดมุ่งหมายขององค์กรและจุดมุ่งหมายของบุคคลและกลุ่มได้อย่างกลมกลืนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

แต่ถ้าความขัดแย้งเกิดขึ้นแล้ว ผู้บริหารควรจะเข้าไปมีส่วนร่วมจัดการแก้ไขเพื่อลดความตึงเครียด โดยเฉพาะถ้าเป็นความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม การเพิกเฉยต่อปัญหานักจะก่อให้เกิดความขัดแย้งที่รุนแรงลุก浪นานมากขึ้น ซึ่ง (Schein)⁵ ให้คำแนะนำว่า ควรกำหนดจุดมุ่งหมายของงานให้ทุกฝ่ายใหม่โดยให้ทุกกลุ่มยอมรับมากที่สุดแล้วจึงดำเนินการสื่อสารให้แต่ละฝ่ายเข้าใจตรงกัน โดยใช้วิธีผสมผสานกลยุทธ์ต่างๆ เช่น การค้นหาสาเหตุของความขัดแย้งและหาแนวทางแก้ปัญหาร่วมกัน คิดค้นหาวิธีการทำความตกลงโดยให้แต่ละกลุ่มหันหน้าเข้าหากันอย่างสันติวิธีค้นหาจุดมุ่งหมายนอกเหนือจากที่องค์กรกำหนดไว้ ซึ่งจุดมุ่งหมายนี้ มีความสำคัญต่อทุกๆ กลุ่มย่อยในองค์กร

สรุป

ความขัดแย้งเป็นปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมงานและความอยู่รอดขององค์กร จึงเป็นเรื่องที่ต้องหาทางออกความสามารถของผู้บริหารทุกระดับ เนื่องจากผู้บริหารจะมีบทบาทสำคัญต่อการป้องกันและแก้ไขเมื่อเกิดปัญหา ไม่ควรละเลยเพิกเฉย

จบปัญหาลูกค้ามารุนแรง และควรหาแนวทางนำส่วนตืของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมาใช้ให้เป็นประโยชน์แก่หน่วยงาน องค์กรและวิชาชีพ

- จนปัญหาลุก浪รุนแรง และควรหาแนวทางนำส่วนตืของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมาใช้ให้เป็นประโยชน์แก่หน่วยงาน องค์กรและวิชาชีพ

เอกสารอ้างอิง

 1. Webster's. New World Dictionary of the American Langauge : College Edition. Cleveland : The Word Publishing Co., 1963:226.
 2. Keenan M. and Hurst J. Conflict management problem solving through collaboration. **Nursing Success Today.** 1985;2:10-14.
 3. Kelly J. Organization Behavior Homewood : Illinois : Richard Irwin Inc.1974:555.
 4. จัตระพิทย์ นาถสุก. อักษรเมืองทุกภูมิภาค. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพาณิช,2519:81-8 2,130-131.
 5. Schein EH. Organization psychology Englewood Cliffs : Prentice-Hall, Inc. 1965:80-85.

Conflict management

Siraya Summawart * RN.,M.S. (Nursing),M.A.(Public Administration)

Abstract In an organization, conflict can be described as a breakdown or disruption in normal activities in such a way that the individuals or groups concerned experience difficulty in working together. Not all conflict in organizations is so disruptive. Some interpersonal conflict is inevitable in any organization where people have a diversity of backgrounds, interests, and talents. Disagreements over goals and methods are healthy indications that people are alert and interested in their work and can provide a spark for innovative and creative behavior. However, organizational conflict between groups can become disruptive to the point of severely limiting organizational effectiveness. There are several ways in which management can directly intervene in conflict. By not intervening, a manager depends on the groups involved to resolve conflict through problem solving, persuasion, bargaining, or politics. The mode they use will depend in part upon whether groups' goals are shared or flexible. Managers may directly intervene by attempting to smooth over or repress conflict, deter or encapsulate it, transfer personnel, or otherwise restructure the organization. Only the latter two methods, deal directly with the conflict; others attempt to treat or alleviate symptoms of conflict.

Keywords: conflict, management

* Department of Nursing, Faculty of Medicine Ramathibodi Hospital, Mahidol University