

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจะนำเสนอเป็นลำดับ ดังนี้

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

กระบวนการขัดแย้ง

การจัดการกับความขัดแย้ง

ลักษณะของความขัดแย้งในหอผู้ป่วย

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการกับความขัดแย้งของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

ความหมาย

ความขัดแย้ง (Conflict) มาจากภาษาลาติน 2 คำรวมกัน คือ "figere" หมายถึงการต่อสู้ (to strike) และ "com" หมายถึงด้วยกัน (together) ตามความหมายเดิมจึงหมายถึง การต่อสู้กัน (strike together) (Pneuman and Bruehl 1982: 2) روبินส์ (Robbins 1974: 12) ได้ให้คำจำกัดความซึ่งคล้อยตามความเป็นมาของความขัดแย้งแต่เดิมว่า "ความขัดแย้งเป็นการติดต่อสังสรรค์ที่รูปแบบที่มีการต่อต้านและเป็นปรปักษ์ต่อกัน ซึ่งรวมไปถึงการมีเป้าหมาย ค่านิยม และความสนใจที่ต่างกัน รวมทั้งการติดต่อกันมีทั้งปกปิดและเปิดเผย" ฟิลเลย์ (Filley อ้างถึงใน อารี เพชรพุด 2525: 193) เห็นด้วยกับความหมายที่روبินส์ให้ไว้ แต่ได้ขยายความออกไปอีกว่า

1. จะต้องมีคนอย่างน้อย 2 คน หรือเป็นกลุ่ม ที่มีการติดต่อสังสรรค์กัน
2. ทั้ง 2 ฝ่ายมีเป้าหมายต่างกัน หรือมีค่านิยมไม่ตรงกัน หรือในเหตุการณ์เดียวกัน

แต่ทั้ง 2 ฝ่ายต่างรับรู้ไม่เหมือนกัน

3. ในการปะทะสังสรรค์กันนั้น ฝ่ายหนึ่งพยายามให้อีกฝ่ายหนึ่งแพ้ หรือพยายามลดความสำคัญ หรือพยายามที่จะกดอีกฝ่ายหนึ่งเพื่อฝ่ายตนชนะ
4. ทั้ง 2 ฝ่ายประจัญหน้าหรือเผชิญหน้ากัน ด้วยการแสดงปฏิกิริยาต่อต้าน
5. แต่ละฝ่ายพยายามที่จะสร้างความไม่สมดุลย์ขึ้น โดยพยายามให้ฝ่ายตนมีอำนาจมากกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง

ความขัดแย้ง ถูกมองได้ 2 แง่ คือ แง่พฤติกรรม และแง่กระบวนการ ในแง่ของพฤติกรรม กล่าวได้ว่าความขัดแย้ง คือสภาพของการรับรู้ระหว่าง 2 ฝ่าย ซึ่งอาจจะเป็นคนหรือกลุ่มหรือหน่วยงานว่าอีกฝ่ายหนึ่งมี เป้าหมายที่ไม่เป็นไปในทางเดียวกัน และบางครั้งฝ่ายหนึ่งรุกล้ำหรือขัดขวางอีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อให้เป้าหมายของตนบรรลุผล ความรู้สึกต่อต้านหากมีความรุนแรงก็จะแสดงออกให้เห็นได้ด้วยวาจา กิริยาท่าทาง สีหน้า รวมทั้งการไม่ให้ความร่วมมือในการทำงาน ส่วนความขัดแย้งที่มองในแง่ของกระบวนการ คือ ภาวะที่เกิดขึ้นหลังจากได้รับรู้ถึงความแตกต่างของเป้าหมาย ค่านิยม ความคิด ทศนคติ ความเชื่อ ความรู้สึก และความต้องการของบุคคล 2 ฝ่ายหรือหลายฝ่าย (Decker and Sullivan 1988: 515)

กล่าวโดยสรุป ความขัดแย้ง เป็นความรู้สึกหรือปฏิกิริยาของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีความคิดเห็น ค่านิยม และเป้าหมายไม่เป็นไปในทางเดียวกัน รวมทั้งการต่อสู้กันเพื่อทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด หรือการที่ฝ่ายหนึ่งรุกล้ำหรือขัดขวางการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งเพื่อให้เป้าหมายของตนบรรลุผล จากคำจำกัดความของความขัดแย้ง จะเห็นว่าความขัดแย้งเป็นปฏิกิริยาในทางลบเท่านั้น แต่ในความเป็นจริง ในบางสถานการณ์ความขัดแย้งอาจก่อให้เกิดปฏิกิริยาในทางบวกได้

ประเภทของความขัดแย้ง

1. ความขัดแย้งของบุคคล

ความขัดแย้งของบุคคล อาจเป็นความขัดแย้งภายในตัวบุคคล (Intrapersonal Conflict) หรือความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict)

1.1 ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล เป็นสภาวะที่บุคคลรับรู้ถึงความขัดแย้งในจิตใจของตนเองเมื่อเผชิญกับเป้าหมาย ค่านิยม ความเชื่อ ความต้องการหลาย ๆ อย่างที่

แตกต่างกันในเวลาเดียวกัน ซึ่งอาจจะเป็นลักษณะที่ตนเองชอบทั้งคู่ (Approach - Approach Conflict) แต่จะต้องเลือกเพียงอย่างเดียว หรือสิ่งที่จะต้องเลือกมีทั้งข้อดีที่ตนเองชอบและข้อเสียที่ตนเองไม่ชอบ (Approach - Avoidance Conflict) ทำให้ตัดสินใจลำบากว่าจะเลือกดีหรือไม่หรืออาจจะเป็นสิ่งที่ไม่ชอบทั้งคู่ (Avoidance - Avoidance Conflict) แต่จะต้องเลือกเอาอย่างใดอย่างหนึ่ง เป็นต้น นอกจากนี้ยังได้แก่ความขัดแย้งในบทบาท (Role Conflict) เมื่อบุคคลต้องเผชิญกับภาวะที่ต้องยินยอมให้กับฝ่ายหนึ่งแต่ก็ต้องมีข้อขัดแย้งกับอีกฝ่ายหนึ่ง ความขัดแย้งภายในตัวบุคคลยังเกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีความไม่แน่ใจว่าเขาถูกคาดหวังให้ปฏิบัติงานอะไร หรือถูกคาดหวังให้ปฏิบัติงานเกินความสามารถของตน หรือต้องปฏิบัติงานที่ขัดกับความเชื่อ ค่านิยม ทัศนคติ หรือความต้องการของตนเอง

1.2 ความขัดแย้งระหว่างบุคคลส่วนใหญ่เป็นผลมาจากบุคลิกภาพ ผู้ที่มีบุคลิกภาพค่อนข้างก้าวร้าว ย่อมจะเกิดความขัดแย้งกับผู้อื่นได้ง่าย โดยเฉพาะกับบุคคลที่มีความรู้สึกไว (Desler 1982: 285) และความขัดแย้งของบุคคลย่อมมีผลต่อความขัดแย้งขององค์การโดยส่วนรวมด้วย เพราะบุคคลเป็นองค์ประกอบขององค์การ (Thurkettle and Jones 1978 : 39)

2. ความขัดแย้งขององค์การ

องค์การประกอบด้วยกลุ่มบุคคลหลายกลุ่มทำงานร่วมกัน ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจึงเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลภายในกลุ่ม ระหว่างกลุ่มภายในองค์การ หรือระหว่างองค์การกับภายนอกองค์การ ความขัดแย้งขององค์การเป็นการต่อสู้ดิ้นรนต่อสู้ที่แสดงออกจนเป็นที่สังเกตเห็นได้ของทั้ง 2 ฝ่ายที่มีเป้าหมายที่ไม่ไปในทางเดียวกันต่อสู้กันเพื่อทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด หรือฝ่ายหนึ่งรุกล้ำหรือขัดขวางอีกฝ่ายหนึ่งเพื่อให้เป้าหมายของตนบรรลุผล และเมื่อ 2 ฝ่ายทำงานร่วมกันก็จะถือว่าอีกฝ่ายหนึ่งเป็นฝ่ายตรงข้ามแทนที่จะเป็นผู้ร่วมงาน (จินตนา ฮุนพันธ์ 2525: 5) ความขัดแย้งขององค์การจึงเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อม หรือระบบขององค์การที่บุคคลต้องปฏิสัมพันธ์ต่อการปฏิบัติงาน

ความขัดแย้ง ทั้งของบุคคลและขององค์การเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของมนุษย์ ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จขององค์การ เพราะมนุษย์เป็นทรัพยากรที่สำคัญยิ่งของการบริหารองค์การ ผู้บริหารจะต้องมีวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างเหมาะสม จึงจะทำให้การดำเนินงานของ

องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ การวินิจฉัยความขัดแย้งและจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารต้องอาศัยประสบการณ์การเรียนรู้ ค่านิยม ความเชื่อทัศนคติ และการตัดสินใจ อีสรุข สุวรรณกุล (2519: 93) เชื่อว่าพฤติกรรมการตัดสินใจเป็นผลมาจากองค์ประกอบด้านจิตวิทยาและสรีรวิทยาของคน รวมทั้งระบบสื่อสาร สภาพภายในองค์กร สถานการณ์ เวลา และสภาพแวดล้อม สิ่งต่างๆ เหล่านี้ทำให้เกิดความคิดรวบยอดที่ผลักดันให้บุคคลมีแนวคิดของตนเอง แนวคิดในลักษณะต่าง ๆ ของบุคคลมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลนั้น พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารจึงขึ้นอยู่กับแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารของผู้บริหารนั้นด้วย การจัดการกับความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมการบริหารอย่างหนึ่ง ดังนั้นแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งของผู้บริหารจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะมีผลต่อการที่จะจัดการให้ความขัดแย้งเป็นไปในลักษณะใด อาจเป็นไปในทางทำลายองค์การ หรือสร้างสรรค์ให้องค์การมีการพัฒนาก้าวหน้ายิ่งขึ้น

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งโดยทั่วไปมี 2 ลักษณะ คือ แนวคิดในเชิงสร้างสรรค์ หรือในเชิงไม่สร้างสรรค์

1. แนวคิดในเชิงไม่สร้างสรรค์ (Destructive Concept)

เป็นแนวคิดดั้งเดิมของความขัดแย้ง ก่อนปี ค.ศ. 1940 ความขัดแย้งถูกมองว่าเป็นสิ่งที่ไม่ดีสมควรกำจัดทิ้ง นักทฤษฎีบริหารในสมัยนั้นมีความเชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยง เป็นสิ่งที่ทำให้ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรหรือกลุ่มล้มเหลว เป็นสัญญาณที่ชี้ให้เห็นความผิดพลาดของการบริหารงานในองค์กร ควรจัดให้หมดไปจากองค์การ หรือพยายามเก็บกดไว้หรือพยายามหลีกเลี่ยงให้ห่างไกล แนวคิดนี้เป็นแนวคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์ซึ่งกลัวความแตกแยกกลัวความเป็นปรปักษ์ แม้แต่ศาสนาที่สอนให้มนุษย์หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ความขัดแย้งจึงเป็นสิ่งที่ควรกำจัดออกไป (อารี เพชรพุด 2525: 194 และ Marquis and Huston 1987: 256) ในองค์กรที่ผู้บริหารมีแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในเชิงไม่สร้างสรรค์ จะไม่พบว่ามี ความขัดแย้ง หรือมีความขัดแย้งอยู่ในระดับที่ต่ำมาก หากเกิดความขัดแย้งขึ้นก็จะพยายามกำจัด หลีกเลี่ยง หรือกลบเกลื่อนความขัดแย้งนั้น ซึ่งความขัดแย้งจะยังคงอยู่และอาจทวีความรุนแรงขึ้นเป็นลำดับ

2. แนวคิดในเชิงสร้างสรรค์ (Constructive Concept)

เป็นแนวคิดใหม่ซึ่งมองว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งจำเป็นขององค์การ ระหว่างปี ค.ศ. 1940-1960 นี้ ความพึงพอใจและการแสดงความคิดเห็นของคนงานในองค์การเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก ความขัดแย้งเริ่มกลายเป็นสิ่งปกติธรรมดาและเป็นสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในองค์การ ในยุคนี้เริ่มมีการสอนให้ผู้บริหารรู้จักวิธีที่จะแก้ไขความขัดแย้งมากกว่าการสอนให้ป้องกันการเกิดความขัดแย้ง แต่อย่างไรก็ตามความขัดแย้งก็ยังถูกพิจารณาว่าเป็นสิ่งไม่ดี แม้ว่าคนในยุคนี้จะเริ่มเชื่อว่าความขัดแย้งกับการประสานงานเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นพร้อมๆกันได้ (Marquis and Huston 1987: 256)

ต่อมาในปี ค.ศ. 1970 นักทฤษฎีปฏิสัมพันธ์ (Interactionist Theorist) ได้ตระหนักถึงความจำเป็นอย่างแท้จริงของความขัดแย้ง และการกระตุ้นอย่างจริงจังขององค์การในอันที่จะส่งเสริมความขัดแย้งในแนวทางของการเพิ่มผลผลิต มีการเขียนเอกสารขึ้นอย่างมากมาย นักทฤษฎีในปัจจุบันเชื่อว่า โดยตัวของความขัดแย้งนั้นไม่สามารถระบุได้ว่าดีหรือไม่ดี และเป็นสิ่งที่ไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงได้เลยในชีวิต ความขัดแย้งเป็นความต้องการขององค์การที่ควรกระตุ้นและควบคุมให้อยู่ในขอบเขตที่จำกัด เพื่อสนับสนุนแนวความคิดนี้ เป้าหมายขององค์การจึงเน้นเพื่อความอยู่รอดและก้าวไปข้างหน้า ไม่ใช่เพื่อสร้างสรรค์ความปรองดองหรือความร่วมมือ (อารี เพชรพุด 2525: 195) ผู้ที่มีแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ไม่เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่กำจัดให้หมดสิ้นไปได้และไม่ต้องการกำจัด แต่จะมุ่งปรับสภาพแวดล้อมที่จะสนับสนุนให้เกิดความขัดแย้งเพราะเชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นเรื่องที่ท้าทายให้เกิดความคิด การแก้ไขปัญหา และการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โคเฮน และคณะ (Cohen, and others 1980: 306) กล่าวว่า "หากปราศจากความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานย่อยอาจทำให้องค์การวางเฉยต่อความต้องการของหน่วยงานย่อย และอาจทำให้เกิดกลุ่มนอกระบบขึ้นมาสร้างฐานอำนาจต่อรองได้" การกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งอย่างพอเหมาะระหว่างกลุ่มบุคลากรที่มีวิธีทำงานต่างกัน จะทำให้แต่ละกลุ่มพยายามที่จะทำงานของตนให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุดโดยไม่คำนึงถึงผลตอบแทน แนวคิดเชิงสร้างสรรค์ของความขัดแย้งจึงเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นและมีความจำเป็นต่อองค์การ เป็นการป้องกันมิให้องค์การเกิดการเฉื่อยชา หรือหยุดนิ่งอยู่กับที่

กล่าวโดยสรุป แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในเชิงไม่สร้างสรรค์ คือ แนวคิดที่มองว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ดี ไม่มีประโยชน์และความจำเป็นใด ๆ ต่อองค์การ ไม่ให้ความสนใจต่อความขัดแย้งใดๆ หรือไม่ต้องการให้มีความขัดแย้งเกิดขึ้น เพื่อให้เกิดความสงบสุขขึ้นในองค์การ

เพราะคิดว่าความขัดแย้งเป็นเครื่องแสดงถึงความล้มเหลวในการบริหารงาน ซึ่งตรงข้ามกับแนวคิดในเชิงสร้างสรรค์ที่มองว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งที่มีไม่มากนักเกินไปหรือไม่น้อยจนเกินไปเป็นสิ่งที่จำเป็นและเป็นประโยชน์ต่อองค์การ ทำให้ห้องค์การมีการพัฒนาไม่หยุดนิ่ง และคิดว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่สามารถจัดการให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การได้

ประโยชน์และผลเสียของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การหรือจะก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์การนั้นขึ้นอยู่กับระดับของความขัดแย้งในองค์การนั้น ซึ่งเป็นการยากที่จะกำหนดได้ว่าความขัดแย้งในระดับใดที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จในงาน และระดับใดที่จะทำให้เกิดความหายนะต่อองค์การ รอบบินส์ (Robbins 1978: 70) กล่าวว่า

การกำหนดว่าความขัดแย้งเป็นประโยชน์หรือผลเสียต่อองค์การนั้น ไม่สามารถที่จะทำได้ อย่างชัดเจนหรือแน่นอน ความเข้มข้นหรือระดับของความขัดแย้งเป็นเรื่องต่อเนื่องกันจากสภาพที่ไม่มี ความขัดแย้งเลยจนกระทั่งความขัดแย้งมีความรุนแรงถึงขั้นทำลาย ความขัดแย้งจะเป็นที่พึงปรารถนาหรือไม่ได้จากความเข้มข้นของความขัดแย้งนั้น ความขัดแย้งบางครั้งมีมากเกินไปจนยากที่จะประเมินได้ ลักษณะเช่นนี้เป็นการทำลาย แต่บางครั้งก็มัน้อยเกินไปจนกระทั่งองค์การหยุดนิ่งอยู่กับที่ ไม่มีการเจริญก้าวหน้าและอาจจะล่าหลัง ไม่มีระดับใดของความขัดแย้งที่มีคุณค่าเป็นที่ยอมรับหรือไม่ยอมรับ เพราะระดับของความขัดแย้งที่สร้างสรรค์ประโยชน์ให้กับองค์การได้ในขณะเดียวกันก็อาจเป็นผลเสียอย่างยิ่งสำหรับอีกองค์การหนึ่งได้

อย่างไรก็ตามระดับของความขัดแย้งที่สูงเกินไปหรือต่ำเกินไป ย่อมเป็นผลเสียมากกว่าผลดี ดังนั้นจึงมีการตั้งสมมติฐานว่า ความขัดแย้งที่อยู่ในระดับปานกลางจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ

1. ประโยชน์ของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งจะเป็นประโยชน์ได้ (Functional Conflict) หากระดับของความขัดแย้งมีความพอดีไม่ต่ำเกินไปหรือสูงจนเกินไป ความขัดแย้งที่อยู่ในระดับพอดี จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ ดังนี้

- 1.1 สมาชิกในองค์การได้รับการกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ และมีกำลังใจที่จะใช้ความรู้ ความคิด และทำการศึกษาต่อไปเพื่อหาข้อมูลหรือเนื้อหาความรู้มาอ้างอิงหรือสนับสนุนแนวคิดของตนซึ่งเป็นผลให้เกิดความรู้ที่กว้างขวางและลึกซึ้งยิ่งขึ้น และพบแนวทางการทำงานที่มีประสิทธิผลมากขึ้น
- 1.2 สมาชิกในองค์การได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
- 1.3 ก่อให้เกิดความสามัคคีในกลุ่ม และสามารถทำงานร่วมกันเพื่อความสำเร็จของทีมงาน
- 1.4 องค์การได้มีการปรับปรุงและพัฒนางานให้ดีขึ้น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 1.5 องค์การมีการปรับตัวให้เข้ากับความเปลี่ยนแปลงในสังคมได้อย่างต่อเนื่อง
- 1.6 มีการเลือกตัวแทนที่เข้มแข็ง มีความรู้ความสามารถมาเป็นผู้ดำเนินการค้นหาแนวทางในการทำงานกับทรัพยากรที่มีอยู่ ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด
- 1.7 ได้มีการระบายข้อขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือกลุ่มซึ่งเก็บกดไว้เป็นเวลานาน

2. ผลเสียของความขัดแย้ง

ผลของความขัดแย้งไม่ได้เป็นประโยชน์ต่อองค์การเสมอไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการรับรู้ และพฤติกรรมความขัดแย้งของกลุ่มหนึ่งกับอีกกลุ่มหนึ่ง (Mitchell and James 1987: 420) ความขัดแย้งที่มีระดับสูงเกินไปและถูกปล่อยให้คงอยู่เป็นเวลานานโดยไม่ได้รับการแก้ไข จะทำให้เกิดผลเสียต่อองค์การ (Dysfunctional Conflict) ดังนี้

- 2.1 มีการแบ่งพรรคแบ่งพวกแก่งแย่งแข่งขันเกิดความไม่สงบสุขขึ้นในองค์การ
- 2.2 กลุ่มหนึ่งจะมองว่าตนเหนือกว่ากลุ่มอื่น ต่างฝ่ายต่างทับถมความคิดเห็น หรือการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่ง
- 2.3 มีการก้าวร้าว กดขี่ และทำลายล้างฝ่ายตรงข้าม
- 2.4 บุคคลหรือกลุ่มบุคคลอาจจะฉวยโอกาสใช้ความขัดแย้งเป็นข้อเรียกร้องเพื่อสนองความต้องการของตนหรือเพื่อเรียกร้องให้ผู้อื่นเกิดความสนใจ
- 2.5 เกิดกลุ่มย่อยนอกระบบ หรือกลุ่มที่ไม่เป็นทางการขึ้นเพื่อสร้างความปั่นป่วนในองค์การ
- 2.6 ความขัดแย้งที่คงอยู่เป็นเวลานานโดยไม่ได้รับการแก้ไข จะทำให้สมาชิกในองค์การมีความรู้สึกห่างเหินต่อกันและรู้สึกเป็นศัตรูกันมากยิ่งขึ้น ทำให้ขาดการติดต่อประสานงานกัน ขาดการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน อันจะส่งผลกระทบต่อสุขภาพของ

องค์การ (Organizational health) เป็นอย่างมาก

2.7 ความขัดแย้งไม่ว่าจะทำให้เกิดผลดีหรือผลเสียต่อองค์การก็ตาม ย่อมทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกวิตกกังวล ความเครียดและความไม่สบายใจ ความรู้สึกเหล่านี้จะมีอย่างน้อยเพียงโดยอ้อมขึ้นอยู่กับระดับความรุนแรงและขอบข่ายของความขัดแย้ง รวมทั้งช่วงเวลาที่เกิดความขัดแย้ง

2.8 การดำเนินงานขององค์การไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทำให้ผลผลิตขององค์การลดลง

2.9 ความขัดแย้งที่ได้รับการแก้ไขไม่ถูกต้องอาจทำให้สมาชิกขององค์การเกิดความรู้สึกเครียด เห็น้อยหน้า หมดกำลังใจ ท้อแท้ ขอย้ายงานหรือขอลาออกจากงานได้

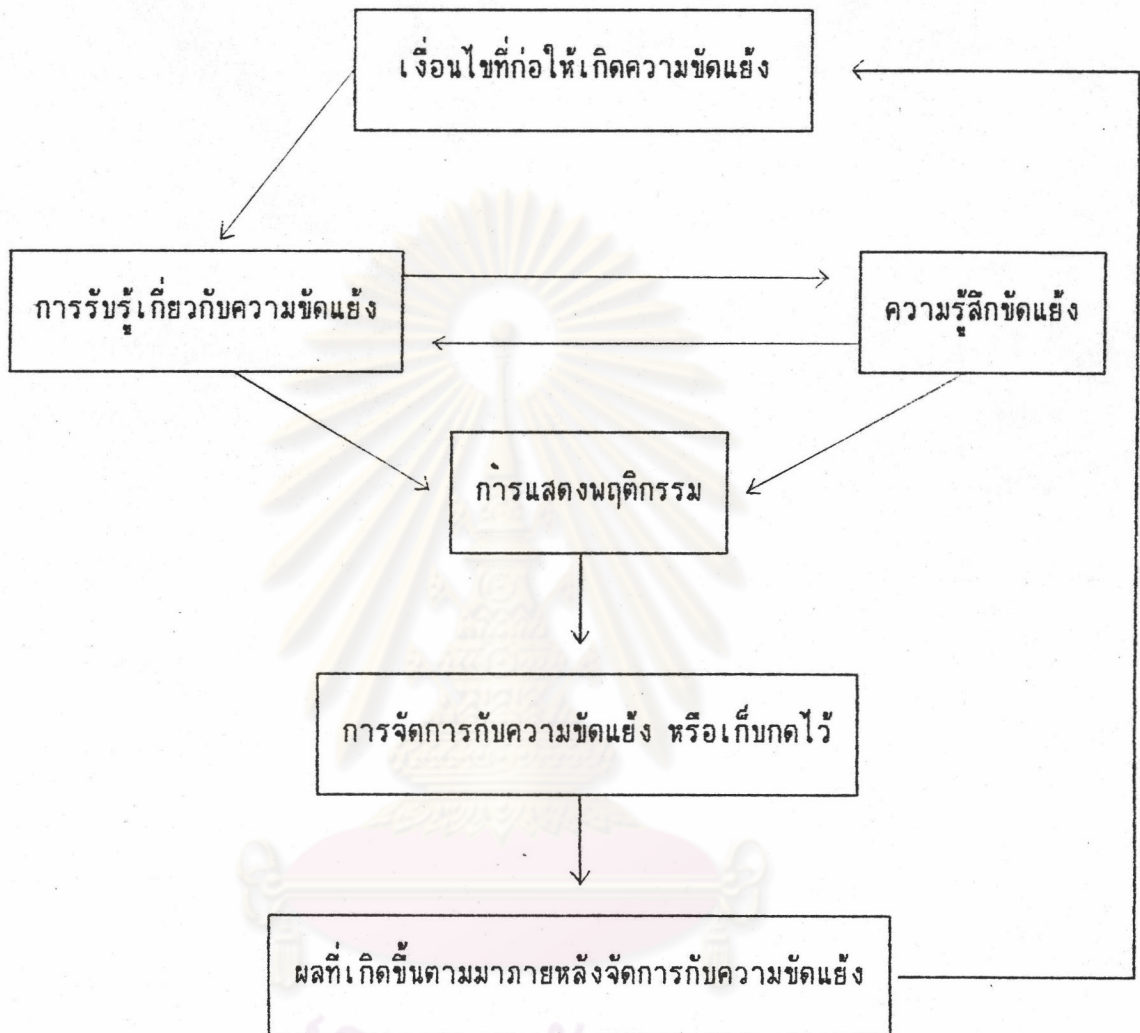
2.10 องค์การที่ไม่มี ความขัดแย้งหรือความขัดแย้งอยู่ในระดับที่ต่ำมาก จะทำให้สมาชิกขององค์การมีความเฉื่อยชา รู้สึกซ้ำซากจำเจไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ อันเป็นผลให้องค์การหยุดนิ่งอยู่กับที่ ไม่มีการเคลื่อนไหว ไม่มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในทางสร้างสรรค์

จะเห็นได้ว่าผลของความขัดแย้งจะเป็นประโยชน์ หรือเป็นผลเสียต่อบุคคลหรือองค์การ ขึ้นอยู่กับลักษณะแนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งของผู้บริหาร ระดับของความขัดแย้งในองค์การ และความสามารถที่จะจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ของผู้บริหารนั่นเอง

กระบวนการขัดแย้ง

การแก้ไขปัญหาคือหน้าที่ของผู้บริหาร การแก้ไขปัญหาคือการจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างถูกต้องเหมาะสม และให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ ผู้บริหารที่สามารถจัดการกับความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพจะต้องชี้บ่งได้ว่า มีความขัดแย้งเกิดขึ้นและประเมินภาวะความขัดแย้งได้ ฟิลเลย์ (Filley, quoted in Decker and Sullivan 1988: 516-517) ได้เสนอรูปแบบของกระบวนการขัดแย้งเพื่อช่วยอธิบายว่า ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้อย่างไร ทำไมจึงเกิดขึ้น เพื่อที่จะได้จัดการแก้ไขความขัดแย้งให้เกิดผลในทางลบน้อยที่สุด

ฟิลเลย์ระบุว่า ความขัดแย้งและการพิจารณาแก้ไขความขัดแย้งจะเป็นไปตามกระบวนการดังแสดงในแผนภูมิต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 1 กระบวนการขัดแย้ง

(Filley, quoted in Decker and Sullivan 1988: 516)

จากแผนภูมิ แสดงให้เห็นถึงขั้นตอนต่าง ๆ ในกระบวนการขัดแย้ง โดยเริ่มต้นจากการมีเงื่อนไขที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง จากนั้นแต่ละฝ่ายจะรับรู้ว่ามี ความขัดแย้งเกิดขึ้น จะรู้สึกว่ามี ความขัดแย้งและแสดงพฤติกรรมต่างๆ ความขัดแย้งอาจได้รับการพิจารณาแก้ไขหรือเก็บกดไว้ ซึ่งผลที่ตามมาอาจเป็นประโยชน์หรือเป็นผลเสียต่อองค์การ

เงื่อนไขที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง

เงื่อนไขที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง (Antecedent condition) หมายถึง สถานการณ์ต่าง ๆ ที่นำไปสู่ความขัดแย้ง ซึ่งสถานการณ์นี้อาจจะไม่จำเป็นต้องเป็นสาเหตุของความขัดแย้งเท่านั้น แต่อาจจะเป็นสิ่งที่เสริมให้ระดับของความขัดแย้งสูงขึ้น หรือเป็นสถานการณ์ที่ผลักดันให้เกิดความขัดแย้ง เงื่อนไขที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งสามารถแบ่งได้เป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ องค์ประกอบส่วนบุคคล ปัญหาของปฏิริยาสัมพันธ์ และเงื่อนไขขององค์การ

1. องค์ประกอบส่วนบุคคล (Individual Factors)

องค์ประกอบส่วนบุคคลนี้ นิวแมนและบรูเออร์ (Neuman and Bruhl 1982 : 36-40) ได้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ

1.1 ภูมิหลังที่แตกต่างกันในแต่ละบุคคล (Background) ได้แก่ ขนบธรรมเนียม วัฒนธรรม การศึกษา ค่านิยม และความเชื่อ ตลอดจนประสบการณ์

1.2 แบบแผนของแต่ละบุคคล (Style) สิ่งที่มีมนุษย์ประพฤติปฏิบัติล้วนเกิดจากการเรียนรู้ ซึ่งจะแตกต่างจากของผู้อื่น ได้แก่

1.2.1 แบบแผนของจิตใจ (Psychological Style) มนุษย์แต่ละคนมีการรับรู้และนึกคิดตามแบบแผนของตนเอง โดยธรรมชาติทุกคนมีแนวโน้มที่จะคิดสังหรณ์ รู้สึก และมีสติในสิ่งต่าง ๆ แบบแผนของจิตใจของแต่ละคนเกิดจาก เป้าหมาย ค่านิยม ทศนคติ ความต้องการ ความเชื่อของบุคคล เป็นต้น

1.2.2 แบบแผนของอารมณ์ (Emotional Style) มนุษย์ทุกคนมีอารมณ์ต่าง ๆ ผสมผสานกัน คือ อารมณ์ดีมีความเป็นมิตร อารมณ์ร้าย คือ ดึง และความมีเหตุผลและไม่มีเหตุผล แต่ละคนอาจจะมีลักษณะเด่นของอารมณ์แต่ละแบบไม่เหมือนกัน คนที่มีอารมณ์แบบเดียวกันทำงานร่วมกัน ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นง่าย

1.2.3 แบบแผนของการสื่อความหมาย (Negotiation Style) ซึ่งถ้ามีความสัมพันธ์กับแบบแผนของอารมณ์ด้วย ก็จะกระตุ้นหรือก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ง่าย แบบแผนพื้นฐานของมนุษย์มี 3 แบบแผน คือ ก้าวร้าว (Aggressive) เฉย ๆ (Passive) และกล้าแสดงออก (Assertive)

1.2.4 แบบแผนของภาวะผู้นำ (Leadership Style) มนุษย์ต่างก็มีแบบแผนในการเป็นผู้นำของตนเองอาจเป็นแบบอัตตาทิปไตย แบบประชาธิปไตย หรือแบบปล่อย

ตามสบาย ถ้าในกลุ่มมีผู้นำหลายคนและมีแบบแผนของภาวะผู้นำต่างกัน โอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งภายในกลุ่มก็มีได้ง่ายขึ้น

1.2.5 แบบแผนอื่นๆ (Other Styles) ซึ่งขึ้นอยู่กับความแตกต่างระหว่างบุคคล อันเป็นผลมาจากการอบรมเลี้ยงดู และสิ่งแวดล้อม

1.3 การรับรู้ (Perception) ได้แก่ การรับรู้ที่บิดเบือนไปจากความเป็นจริง อันทำให้เกิดความเข้าใจผิดหรือการรับรู้ที่แตกต่างกัน บุคคลที่รับรู้ในเรื่องเดียวกันแต่ไม่เหมือนกัน ทำให้มีการตีความหมายไปคนละทิศละทาง ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นได้

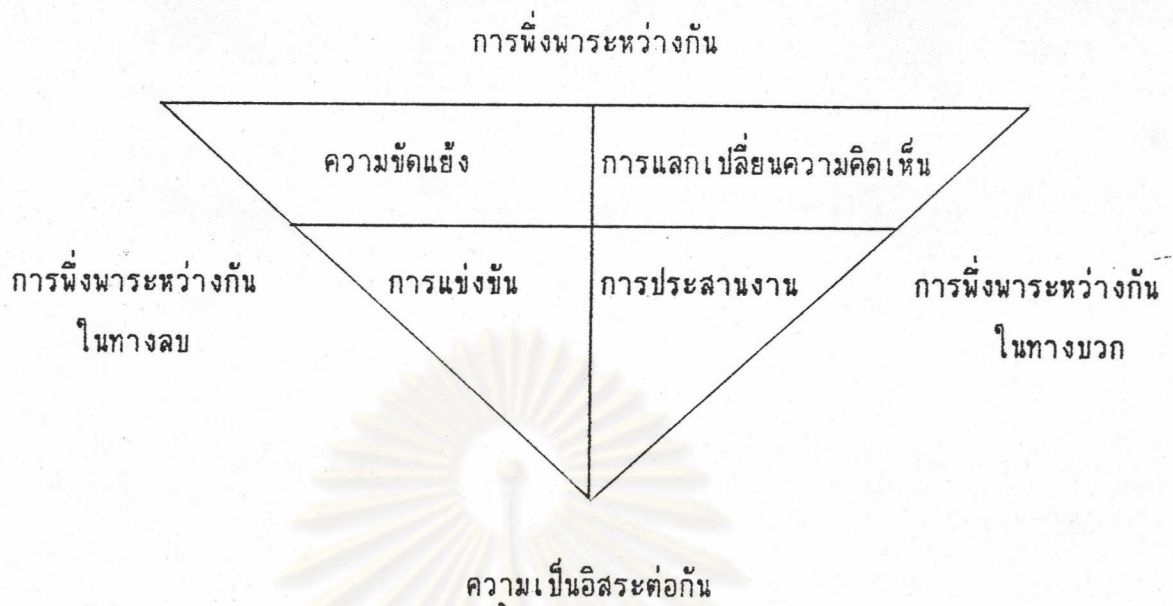
1.4 ความรู้สึก (Feelings) ระดับของความรู้สึกอาจจะเริ่มจากรู้สึกว่าคาญเพียงเล็กน้อยจนกระทั่งกลายเป็นบันดาลโทสะ หรือจากความวิตกกังวลจนกลายเป็นความรู้สึกที่สยดสยอง หรืออาจเป็นความรู้สึกสับสน ไม่แน่ใจ แม้แต่การไร้ความรู้สึกของบุคคลก็สามารถชี้้นำความขัดแย้งได้

2. ประเด็นของการมีปฏิริยาสัมพันธ์ (Interactional Issues)

ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อแต่ละฝ่ายจะต้องมีปฏิริยาสัมพันธ์ คือ จะต้องมีการทำงานร่วมกัน พึ่งพาระหว่างกัน (Interdependent) และมีการติดต่อ (Communication) ซึ่งกันและกัน

2.1 การพึ่งพาระหว่างกัน (Interdependent)

การพึ่งพาระหว่างกันของแต่ละฝ่ายในองค์การ จะต้องมีการตัดสินใจร่วมกัน เฮอร์เกตเติลและโจนส์ (Thurkettle and Jones 1978: 39) กล่าวว่า "ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลจะต้องมีการพึ่งพาระหว่างกัน และการพึ่งพาระหว่างกันนั้นเป็นไปในทางลบคือมีการแข่งขันกัน" ตัวอย่างที่ชัดเจนของกลุ่มบุคคลที่ต้องพึ่งพาระหว่างกัน คือ แพทย์กับพยาบาล และระหว่างบุคลากรในทีมการพยาบาล สัมพันธภาพที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล 2 กลุ่มที่ต้องพึ่งพาระหว่างกัน ได้แสดงไว้ในแผนภูมิที่ 2



แผนภูมิที่ 2 สัมพันธภาพระหว่างกลุ่มบุคคลที่ต้องพึ่งพาระหว่างกัน
(Thurkettle and Jones 1978: 40)

จากแผนภูมิ จะเห็นว่า ถ้าแต่ละฝ่ายร่วมมือประสานงานกัน คือ มีการพึ่งพาระหว่างกัน ในทางบวกก็จะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็น อันเป็นประโยชน์ต่อองค์การ ในทางตรงข้ามกันถ้าแต่ละฝ่ายมีการแข่งขันกัน คือมีการพึ่งพาระหว่างกัน ในทางลบก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น จากฐานของรูปสามเหลี่ยมมาถึงปลายยอดในแผนภูมิ แสดงให้เห็นว่าถ้าระดับของการพึ่งพาระหว่างกันยิ่งมากขึ้นความขัดแย้งก็จะยิ่งเกิดง่ายขึ้น ในทางตรงข้ามกัน ถ้าระดับของการพึ่งพาระหว่างกันยิ่งลดน้อยลง โอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งก็จะยิ่งน้อยลง และยิ่งถ้าไม่มีการพึ่งพาระหว่างกันเลย คือ แต่ละฝ่ายต่างทำงานกันอย่างอิสระ (Independent) ปฏิกริยาสัมพันธ์ก็ย่อมไม่มี ความขัดแย้งระหว่างบุคคล 2 กลุ่มก็ย่อมไม่เกิดขึ้น หรือยากที่จะเกิดขึ้น

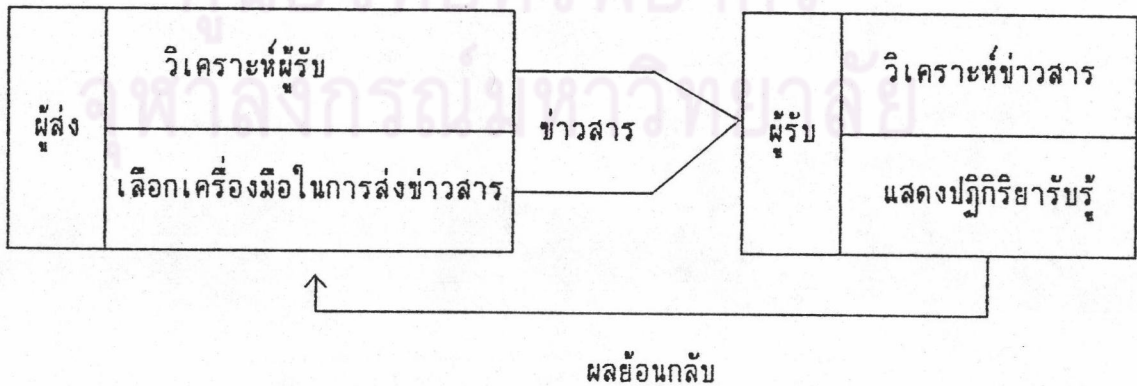
2.2 การติดต่อสื่อสาร (Communication)

การติดต่อสื่อสารเป็นหัวใจสำคัญของการประสานงาน และการทำงานร่วมกัน การติดต่อสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพย่อมทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น เพราะเกิดความเข้าใจผิดเกี่ยวกับการสื่อสารความรู้สึกนึกคิดและข้อความรวมทั้งการใช้คำพูดหรือข้อความเพื่อสื่อความหมาย

ไม่เหมาะสม และไม่ชัดเจน อาจก่อให้เกิดภาวะทางจิตอารมณ์ เช่น ตึงเครียด หรือ ไม่นพอใจ
 ขึ้นได้ (McFarland, and others: 157)

การติดต่อสื่อสารดำเนินไปเป็นวงจรที่ต่อเนื่องกันตามลำดับ โดยเริ่มจาก ผู้ส่งข่าว (Sender) จะเป็นผู้เริ่มต้นส่งข่าวสารไปยังบุคคลอื่น คือผู้รับ (Receiver) และเมื่อผู้ส่งข่าวมี ข่าวสาร (Message) อาจเป็นคำสั่ง รายงาน คำแนะนำ ฯลฯ ที่ต้องการถ่ายทอดไปยังผู้รับ ผู้ส่งต้องทำการวิเคราะห์ผู้รับก่อน โดยคำนึงถึงความสามารถในการรับรู้ เช่น ระดับการศึกษา อาชีพ ประสบการณ์ เป็นต้น เมื่อผู้ส่งวิเคราะห์ผู้รับแล้ว ก็จะเลือกเครื่องมือที่จะส่งข่าวสาร นั้น (Transmission Media) ให้เหมาะสมกับผู้รับมากที่สุด ซึ่งอาจจะเป็นเครื่องหมายหรือ สัญลักษณ์ เช่น การพูด การเขียน การแสดงกิริยาท่าทาง เป็นต้น จากนั้นผู้ส่งก็จะถ่ายทอด ข่าวสารไปสู่ผู้รับ โดยผ่านทางช่องทาง (Channel) ใดช่องทางหนึ่งหรือหลายช่องทาง เช่น การส่งผ่านตามสายการบังคับบัญชา หรือการประชุม หรือทางวิทยุ โทรทัศน์ เป็นต้น ผู้รับจะ รับทราบจากประสาทสัมผัสทั้ง 5 คือ การได้ยิน ได้กลิ่น ได้รส ได้เห็น ได้สัมผัส อย่างใด อย่างหนึ่งหรือหลาย ๆ อย่าง ต่อมาเมื่อผู้รับรับสารแล้วจะทำการวิเคราะห์ตีความข่าวสารที่มา ในรูปของเครื่องหมาย หรือสัญลักษณ์แล้วจึงจะเกิดผลของการติดต่อสื่อสารในที่สุด นั่นคือผล ย้อนกลับมาสู่ผู้ส่ง

กระบวนการติดต่อสื่อสาร อาจเขียนเป็นแผนภูมิได้ดังนี้



แผนภูมิที่ 3 กระบวนการติดต่อสื่อสาร

ลักษณะของการติดต่อสื่อสารที่มีปัญหาและก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ คือ

2.2.1 ปัญหาเกี่ยวกับภูมิหลังที่แตกต่างกันของคู่สื่อสาร หากผู้ส่งและผู้รับมีความแตกต่างกันในเรื่องภูมิหลัง ย่อมสื่อภาษากันเข้าใจได้ยาก เช่น ภูมิหลังเกี่ยวกับขนบธรรมเนียมประเพณี ความเป็นอยู่ ค่านิยม สติปัญญาความรู้ความสามารถ บางคนเข้าใจเรื่องต่าง ๆ ได้ง่าย บางคนเข้าใจได้ยากต้องใช้เวลานาน เป็นต้น

2.2.2 ปัญหาความเข้าใจความหมายที่สื่อมาไม่ตรงกับที่ผู้รับรับ ซึ่งอาจเกิดจาก สิ่งต่าง ๆ ต่อไปนี้

2.2.2.1 ด้านการพูด เช่น พูดกันคนละภาษา หรือพูดโดยใช้ศัพท์เทคนิคต่าง ๆ มากเกินไป หรือใช้ศัพท์วิชาชีพที่ไม่เหมาะสมกับผู้รับ

2.2.2.2 ด้านการฟัง เช่น ฟังแล้วตีความหมายผิดไปจากที่ผู้ส่งต้องการให้เข้าใจ

2.2.2.3 ด้านการเขียน เช่น การเขียนไม่ชัดเจน หรือการใช้คำย่อที่ไม่เป็นทางการ

2.2.2.4 ด้านการอ่าน เช่น สายตาสั้น หรือสายตาวาว มองข้อความไม่ชัด เป็นต้น

2.2.2.5 ด้านการใช้ท่าทางสื่อความหมายที่ผู้รับไม่คุ้นเคยหรือไม่ชอบ เป็นต้น

2.2.3 ปัญหาการขัดข้องทางเทคนิค เช่น ระยะเวลาในการติดต่อสื่อสารไกลเกินไป หรือมีขั้นตอนมากเกินไปทำให้ข่าวสารผิดคนลาด หรือการขัดข้องในการใช้โทรศัพท์ เป็นต้น

2.2.4 ปัญหาเกี่ยวกับความสนใจ เช่น

2.2.4.1 ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของการติดต่อสื่อสารและไม่สนใจที่จะจัดระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีในหน่วยงาน

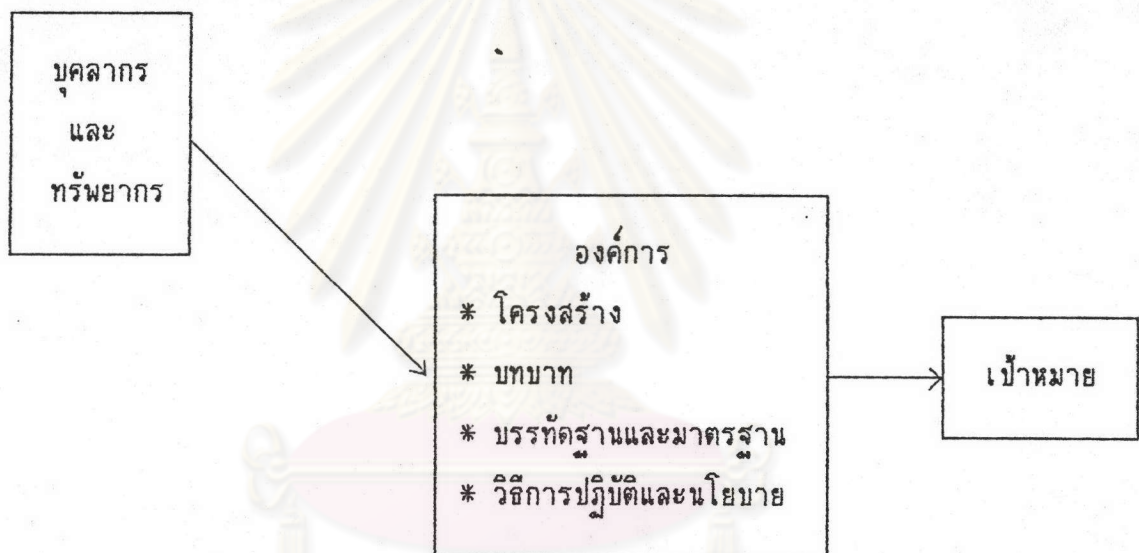
2.2.4.2 การจัดระบบงานไม่เหมาะสม แบ่งงานไม่ถูกต้อง ไม่มีเป้าหมายในการทำงาน ทำให้เกิดปัญหาในการติดต่อสื่อสาร

2.2.4.3 ผู้บริหารสนใจเรื่องปลีกย่อยมากเกินไป ไม่สนใจเนื้อหาสาระสำคัญของการติดต่อสื่อสาร

2.2.5 ปัญหาเกี่ยวกับร่างกายและอารมณ์ของทั้งผู้ส่งและผู้รับ เช่น อาจอยู่ในภาวะเหน็ดเหนื่อย เครียด หรือเจ็บป่วย ไม่สบาย

3. เงื่อนไขขององค์การ (Organizational Conditions)

องค์การประกอบไปด้วย บุคคล และทรัพยากร ซึ่งเป็นตัวกำหนดโครงสร้าง (Structure) บทบาท (Roles) บรรทัดฐานและมาตรฐาน (Norm and Standard) วิธีการปฏิบัติและนโยบาย (Procedures and Policies) ในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังแสดงในแผนภูมิที่ 4



แผนภูมิที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับองค์การ

(Pneuman and Bruehl 1982: 46)

ซึ่งอาจกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าองค์การ ก็คือ หน่วยงานที่กลุ่มบุคคลต้องมาจัดการเกี่ยวกับ ทรัพยากรร่วมกันในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นเงื่อนไขที่ บุคคลกำหนดขึ้นในการทำงานร่วมกัน ปัญหาเกี่ยวกับเงื่อนไขต่าง ๆ ขององค์การสามารถนำไปสู่ ความขัดแย้งได้ทั้งสิ้น ได้แก่

3.1 การขาดแคลนทรัพยากร (Scarcity of Resources)

ทุกองค์การย่อมมีระบบที่จะควบคุมการกระจายของทรัพยากร และบุคลากร เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย การขาดแคลนหรือการแข่งขันให้ได้มาซึ่งทรัพยากรเป็นมูลเหตุพื้นฐานของความขัดแย้ง ไม่ว่าจะเป็นจำนวนบุคลากร ทักษะของบุคลากร วัสดุสิ่งของเครื่องใช้ต่างๆ เวลา หรือเงิน

3.2 ความไม่ชัดเจนของโครงสร้างภายในองค์การ (Ambiguity)

เช่น ความไม่ชัดเจนของสายการบังคับบัญชา การกำหนดอำนาจหน้าที่ ขอบข่ายของงานที่รับผิดชอบ นโยบาย วิธีการปฏิบัติ และมาตรฐานของงาน รวมทั้งบทบาทที่ไม่ชัดเจน สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดความซ้ำซ้อนและช่องว่างในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความไม่พอใจ การเข้าใจผิด ข้อยกพร่องของงาน ฯลฯ ซึ่งนำไปสู่ความขัดแย้ง

3.3 กฎระเบียบต่าง ๆ ที่มากเกินไป (Overregulation)

รวมถึงการเคร่งครัดและไม่รู้จักยืดหยุ่นในการควบคุมกฎระเบียบต่างๆ ขององค์การ สิ่งนี้อาจจะเป็นอีกมุมมองหนึ่งของความไม่ชัดเจนของโครงสร้างต่างๆ เพราะผลที่เกิดขึ้นจากความไม่ชัดเจนเหล่านี้เป็นตัวผลักดันให้มีการกำหนดกฎระเบียบต่างๆ มากขึ้น และมีการเคร่งครัดกับกฎระเบียบมากขึ้น เพื่อป้องกันข้อผิดพลาด เพื่อความปลอดภัยของหน่วยงาน และเพื่อหลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่ขัดแย้ง แต่จะทำให้บุคลากรรู้สึกไม่เป็นอิสระ อดอัด ทำงานไม่มีความสุข ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมักจะเป็นความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

3.4 การแข่งขัน (Competition)

ไม่ว่าจะเป็นการแข่งขันให้ได้มาซึ่งทรัพยากร ค่าตอบแทน ตำแหน่ง อำนาจ หรือแม้แต่การแข่งขันในเรื่องของวิธีปฏิบัติงานหรือมาตรฐานของงาน เมื่อมีการแข่งขันก็ย่อมจะมีผู้แพ้และผู้ชนะ ซึ่งถ้าการแข่งขันอยู่ในระดับรุนแรงก็จะเกิดความรู้สึกคับข้องใจ ท้อถอย ท้อแท้ของผู้แพ้ และการเหยียดเย้ยจากผู้ชนะ อันนำมาซึ่งความขัดแย้งในองค์การ

3.5 ข้อยกเว้นต่าง ๆ (Exceptions)

จะเกิดขึ้นเมื่อมีการละเลย เปลี่ยนแปลง หรือจงใจทำลายต่อโครงสร้าง บทบาท เป้าหมาย หรือมาตรฐานขององค์การ โครงสร้างขององค์การโดยทั่วไปนั้นผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องเสนอความต้องการ หรือติดต่อกับผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น ถ้าเมื่อใดมีการข้าม

ขั้นตอนความขัดแย้งก็ย่อมเกิดขึ้น นอกจากนี้ข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน หรือในกฎระเบียบต่าง ๆ ของแต่ละแผนก หากมีความแตกต่างกันมากก็จะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ และเกิดความขัดแย้ง

3.6 การแปลความหมายไม่ตรงกัน (Interpretive Differences)

ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของงานหรือส่วนตัว ก็เป็นมูลเหตุสำคัญของความขัดแย้งในองค์การทั้งสิ้น

การรับรู้เกี่ยวกับความขัดแย้ง

การรับรู้เกี่ยวกับความขัดแย้ง (Perceived conflict) คือ การที่บุคคลรับรู้ว่ามี ความขัดแย้งเกิดขึ้น เจื่อนไขต่าง ๆ ดังกล่าวแล้วบางครั้งก็มิได้ก่อให้เกิดความขัดแย้ง แต่จะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลรับรู้เกี่ยวกับความขัดแย้งและคิดว่าตนถูกขู่เข็ญ การรับรู้ความขัดแย้งที่ไม่มีตัวตนเป็นอันตรายมาก (อารี เพชรพุด 2525: 198) และบุคคลมักจะใช้ความรู้สึกของตนเองเป็นเครื่องตัดสิน ดังนั้นบางครั้งก็ถูกต้องบางครั้งก็ไม่ถูกต้องและบางครั้งอีกฝ่ายหนึ่งก็ไม่เข้าใจอีกฝ่ายหนึ่ง หรือทั้ง 2 ฝ่ายไม่เข้าใจซึ่งกันและกัน

การรับรู้เกี่ยวกับความขัดแย้งมิได้นำไปสู่ความขัดแย้งระหว่าง 2 ฝ่ายเสมอไป เมื่อฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดรับรู้แล้วอาจไม่สนใจก็ได้ถ้าสถานการณ์นั้นมิได้เป็นอันตรายกับตน หรือทำให้ฝ่ายตนสูญเสียอะไรมากนัก ลักษณะดังกล่าวนี้เป็นการหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง แต่บางครั้งแต่ละฝ่ายต่างแม้รับรู้ว่ามี ความขัดแย้งเพียงเล็กน้อยแทนที่จะไม่สนใจ กลับเลือกที่จะมีความขัดแย้งก็ได้

ความรู้สึกขัดแย้ง

ความรู้สึกขัดแย้ง (Felf conflict) ความรู้สึกขัดแย้งเป็นเรื่องของความรู้สึกของแต่ละบุคคลซึ่งจะแสดงออกมาในรูปของการขู่เข็ญ ต่อต้าน กลัว ไม่ไว้วางใจ การรับรู้เกี่ยวกับความขัดแย้ง ใช่ว่าจะนำไปสู่ความรู้สึกขัดแย้งเสมอไปดังที่ได้กล่าวแล้ว แต่ถ้าความขัดแย้งเกิดขึ้นก็จะมีอิทธิพลต่อการรับรู้ของบุคคล เมื่อความขัดแย้งกลายเป็นเรื่องส่วนบุคคล และบุคคลก็ใช้

บุคลิกภาพทั้งหมดเข้าไปเกี่ยวข้อง แต่ถ้าหากอีกฝ่ายยอมรับหรือรู้สึกว่ามี ความเชื่อในสิ่งที่แตกต่างกัน คือมีความรู้สึกขัดแย้งร่วมด้วย ความรู้สึกนั้นก็มิได้เป็น เรื่องส่วนบุคคล และความสัมพันธ์ก็ไม่ใช่ความสัมพันธ์ส่วนบุคคล แต่จะเป็นลักษณะของคู่กรณีที่มีความขัดแย้งซึ่งกันและกัน

การรับรู้ ความรู้สึก และทัศนคติอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ทั้งๆ ที่ไม่มีตัวตน ส่วนใหญ่เงื่อนไขนั้นมักมาจากบุคลิกภาพส่วนตัวของแต่ละบุคคล บุคคลที่มีความรู้สึกไวและมีความมั่นใจต่ำจะมองเหตุการณ์บางอย่างว่าเป็นอันตราย ในขณะที่คนอื่นมองว่าเป็นเรื่องธรรมดา อย่างไรก็ตาม ความรู้สึกและทัศนคติที่ทั้ง 2 ฝ่ายมีความสัมพันธ์ต่อกันอาจจะช่วยลดความเสี่ยงความขัดแย้ง หรือลดระดับความรุนแรงของความขัดแย้งได้ ถ้าทั้ง 2 ฝ่ายมีความต้องการร่วมกัน มีความร่วมมือกัน ความขัดแย้งก็จะน้อยลง หรือไม่เกิดขึ้น แต่ถ้าฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดคิดว่าฝ่ายตนฝ่ายเดียวเท่านั้นที่ควรจะเป็นฝ่ายชนะ ควรจะได้ หรือเป็นฝ่ายที่ถูกต้องเท่านั้น ความขัดแย้งก็ย่อมจะเกิดขึ้น ซึ่งอาจจะนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ต่อไป

การแสดงพฤติกรรม

การแสดงพฤติกรรม (Manifest behavior) เมื่อบุคคลรับรู้ว่ามี ความขัดแย้งและรู้สึกขัดแย้งต่อกันแล้ว บุคคลจะแสดงพฤติกรรมออกมาจนสังเกตเห็นได้ อาจจะเป็นโดยการพูด การแสดงสีหน้าท่าทางที่บ่งชี้ว่าไม่พอใจ ไม่เห็นชอบด้วย หรือแสดงอาการเป็นปฏิปักษ์ต่อกัน โดยชัดเจน เช่น ไม่ให้ความร่วมมือ พยายามที่จะขัดขวางต่อต้านด้วยวิธีการต่าง ๆ การรับฟังเหตุผลซึ่งกันและกันมีน้อยลง การแสดงพฤติกรรมอาจเริ่มจากระดับของความขัดแย้งที่เริ่มขึ้นเพียงเล็กน้อย โดยประหม่นจากพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปจากปกติธรรมดา เช่น จากคนที่มีอารมณ์ร่าเริงแจ่มใสมาทำงานเช้า กลับกลายเป็นคนที่บึ้งบึ้งมาทำงานสาย เป็นต้น

โทซี และแฮมเนอร์ (Tosi and Hamner 1974: 362) กล่าวว่า "การแสดงพฤติกรรมขัดแย้งที่ชัดเจนที่สุด คือ การแสดงความก้าวร้าว แต่พฤติกรรมก้าวร้าว นั้นขึ้นอยู่กับบรรทัดฐานของแต่ละองค์การด้วยว่า พฤติกรรมอย่างไร มีความรุนแรงอยู่ในระดับใด จึงจะนับว่าเป็นความก้าวร้าว บางครั้งการแสดงพฤติกรรมของคู่กรณีที่มีความขัดแย้งอาจเป็นพฤติกรรมที่เป็นการแก้ปัญหาข้อขัดแย้งไปในตัว เช่น ทั้ง 2 ฝ่ายต่างก็พยายามที่จะแสวงหาข้อมูลต่าง ๆ มาสนับสนุนแนวคิดของตน พยายามหาทางปรับความเข้าใจโดยการแก้ปัญหาาร่วมกัน เป็นต้น

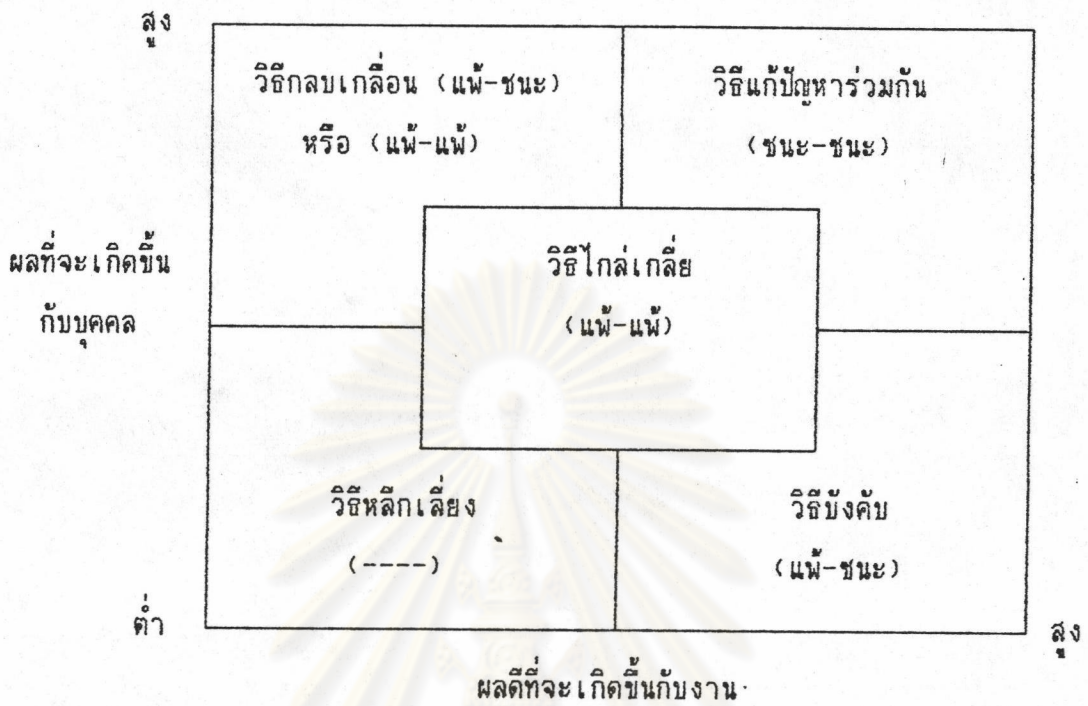
การเก็บกดหรือจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

การเก็บกด หรือจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น (Suppression or Conflict management) เมื่อพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้นชัดเจนแล้วมีความขัดแย้ง ขึ้นต่อไปก็ต้องพยายาม ขจัดความขัดแย้ง หรืออาจจะเก็บกดไว้ หรือพยายามใช้วิธีการต่างๆ ที่จะจัดการกับความขัดแย้ง นั้นๆ ซึ่งมีทั้งการจัดการเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์การ เพื่อช่วยลดสาเหตุ และองค์ประกอบต่างๆ ที่ส่งเสริมความขัดแย้ง และการจัดการที่ตัวบุคคล ซึ่งจะกล่าวรายละเอียดในหัวข้อ "การจัดการ กับความขัดแย้ง" ต่อไป

ผลที่เกิดขึ้นตามมาภายหลังจัดการกับความขัดแย้ง

ผลที่เกิดขึ้นตามมาภายหลังจัดการกับความขัดแย้ง (Resolution Aftermath) อาจ เป็นประโยชน์ต่อองค์การหรือทำลายองค์การก็ได้ ผลที่ตามมาภายหลังการจัดการเกี่ยวกับโครง สร้างขององค์การ ก็คือมูลเหตุต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างองค์การ ที่เป็นเงื่อนไขให้เกิด ความขัดแย้งจะลดลง ส่วนวิธีการต่างๆ ที่ใช้กับบุคคลที่มีความขัดแย้งนั้น แต่ละวิธีจะมีผลลัพท์ที่ แตกต่างกัน และมีผลต่องานขององค์การหรือบุคคลที่ทำงานในองค์การต่างกัน ดังแสดงใน แผนภูมิที่ 5

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



แผนภูมิที่ 5 ความสัมพันธ์ของการจัดการกับความขัดแย้งกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (Mitchell and Larson 1987: 421)

จากแผนภูมิ แสดงให้เห็นว่าวิธีการต่าง ๆ ที่ใช้จัดการกับความขัดแย้งมีผลลัพธ์ที่ต่าง กันดังนี้

1. ประเด็นความขัดแย้งยังไม่ได้รับการจัดการและคงอยู่เพื่อรอวันที่จะเกิดขึ้นอีก ซึ่งอาจจะทวีความรุนแรงขึ้นหรือไม่ก็ได้ถ้าใช้วิธีหลบหลีก เนื่องจากความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่ได้รับการแก้ไขหรือจัดการใดๆ จึงไม่มีฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดแพ้หรือชนะ ไม่ได้เกิดผลดีไม่ว่ากับหน่วยงานหรือกับบุคคลที่มีความขัดแย้ง

2. แพ้-แพ้ หรือ แพ้-ชนะ คือ ทั้ง 2 ฝ่ายอาจไม่ได้อะไรเลย หรือฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดจะต้องแพ้โดยไม่มีข้อแม้อยู่แล้ว ในกรณีที่ใช้วิธีกลับเปลี่ยน ผลดีจะมีต่อบุคคลมากกว่างานขององค์การเพราะผู้บริหารมุ่งจะรักษาสัมพันธภาพของบุคลากรไว้เท่านั้น แต่ปัญหาของความ

ขัดแย้งจริง ๆ ไม่ได้รับการแก้ไขเพียงแต่ได้จัดการให้สถานการณ์ที่ตั้งเครียดราบรื่นขึ้น ในกรณีที่ใช้วิธีบังคับ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่ได้รับการแก้ปัญหาให้ตรงจุดเช่นกัน เพราะผู้บริหารมุ่งที่ผลงานเป็นหลักโดยไม่คำนึงถึงตัวบุคคล จึงใช้อำนาจหน้าที่ที่เหนือกว่าบังคับให้ฝ่ายหนึ่งแพ้และอีกฝ่ายหนึ่งชนะด้วยการตัดสินใจของตนเอง หรือบังคับให้แพ้ทั้ง 2 ฝ่าย หรือถ้าเป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาก็จะชนะตลอดในขณะที่ผู้บังคับบัญชาก็แพ้ตลอดเช่นกัน

3. แพ้-แพ้ ในกรณีที่ใช้วิธีไกล่เกลี่ย จะไม่มีฝ่ายใดชนะ แต่ละฝ่ายไม่ได้ในสิ่งที่ตนต้องการทั้งหมด แต่ก็พอใจและยอมรับในสิ่งที่ได้น้อยเท่า ๆ กัน แม้ว่าประเด็นปัญหาที่เป็นความขัดแย้งถูกนำมาพูดหรืออภิปรายกันอย่างกว้างขวางมากกว่าวิธีหลีกเลี่ยงหรือวิธีบังคับ แต่ตัวปัญหาที่แท้จริงก็ยังไม่ได้รับการแก้ไข เพราะมุ่งแต่จะค้นหาวิธีการที่จะทำให้ทุกฝ่ายพอใจเพื่อไม่ให้เสียงาน วิธีนี้มุ่งเดินสายกลางโดยคำนึงถึงทั้งคนและทั้งงาน ถึงแม้จะไม่เกิดผลดีกับงานมากมายนัก แต่ก็ไม่ทำให้สัมพันธภาพของบุคลากรสูญเสียไป

4. ชนะ-ชนะ ในกรณีที่ใช้วิธีแก้ปัญหาร่วมกัน ทั้ง 2 ฝ่ายได้รับในสิ่งที่ตนต้องการโดยไม่ทำให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งต้องสูญเสียหรือไม่ยอมรับ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเป็นประโยชน์ทั้งหน่วยงานและสัมพันธภาพของบุคคล เพราะตัวปัญหาที่แท้จริงของความขัดแย้งก็ได้รับการจัดการแก้ไข ทุกฝ่ายเกิดความเข้าใจและพอใจในข้อตกลงใหม่ที่สร้างขึ้น อันจะทำให้สัมพันธภาพของบุคลากรดีขึ้น เกิดความสามัคคี ร่วมมือร่วมใจทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์การ

การจัดการกับความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่จะต้องได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมเพื่อให้เกิดผลดีที่สุดตามมาอาร์โนลด์ และเฟล็ดแมน (Arnold and Fledman 1983: 526) กล่าวว่า "ผลของความขัดแย้งนั้นสามารถจะเป็นไปได้ทั้งประโยชน์และผลเสียต่อองค์การ การจัดการกับความขัดแย้งจึงควรเป็นไปในทางที่จะทำให้ผลที่ตามมาเป็นประโยชน์ต่อองค์การให้มากที่สุด โดยปราศจากการเป็นศัตรูกันของกลุ่มที่ขัดแย้ง และพฤติกรรมการทำลาย" ในการจัดการกับความขัดแย้งจึงมีสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้น 2 ประการ คือ หาข้อยุติที่ดีที่สุดที่ทั้ง 2 ฝ่ายยอมรับ และคู่กรณีสามารถทำงานร่วมกันต่อไปได้โดยไม่เสียสัมพันธภาพ

ทฤษฎีการบริหารในปัจจุบันสนับสนุนแนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ และการจัดการกับความขัดแย้งที่ทำให้ทุกฝ่ายได้ประโยชน์ไม่ว่าจะเป็นองค์การ หรือกลุ่มบุคลากรที่มีความขัดแย้ง ดังที่มาร์ควิส และฮุสตัน (Marquis and Huston 1987: 255) กล่าวว่า "การเรียนรู้ที่จะจัดการกับความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์เพื่อที่จะให้เกิดผลลัพธ์แบบ ชนะ - ชนะ เป็นทักษะที่สำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหารทางการพยาบาลทุกคน" การที่จะจัดการกับความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องอาศัยทักษะการบริหาร และต้องวินิจฉัยความขัดแย้งได้อย่างถูกต้อง ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดต่อความไม่พึงพอใจ ความคับข้องใจ และผลได้ผลเสียของคู่อริที่มีความขัดแย้ง ดังนั้นนอกจากทักษะแล้ว ผู้ที่จะจัดการกับความขัดแย้งยังต้องมีศิลปะในการจูงใจคน ต้องมีความใจเย็น และความอดทนเพียงพอ โดยเฉพาะในกรณีที่มีการแสดงความไม่พึงพอใจออกมาอย่างรุนแรง ความสามารถในการตัดสินใจจึงมีความสำคัญในการที่จะจัดการกับความขัดแย้งด้วย จินตนา ยูนิพันธ์ (2525: 16) ได้ให้ทัศนะว่า

ผู้ที่จะจัดการกับความขัดแย้งได้นั้น จะต้องมียุทธศาสตร์เกี่ยวกับความขัดแย้งอย่างครบถ้วน และจะต้องประเมินตนเองก่อนจะลงมือจัดการกับความขัดแย้งโดยตั้งคำถามต่อตนเอง ดังต่อไปนี้

1. เรามีกทักษะและมั่นใจที่จะจัดการต่อข้อขัดแย้งนี้ไหม ?
2. ข้อขัดแย้งที่มีอยู่สมควรจะแก้ไขไหม ?
3. ผลที่จะตามมาที่มีต่อตัวเราหลังจากจัดการกับความขัดแย้งแล้วจะเป็นอย่างไร ?
4. ทั้ง 2 ฝ่ายมีแนวโน้มจะแก้ไขข้อขัดแย้งมากน้อยเพียงไร ?
5. จำเป็นจะต้องอาศัยคนภายนอกไหม ?
6. เวลาไหนจึงจะเหมาะสมที่สุดที่จะใช้กลวิธีเหล่านั้น ?

เมื่อผู้บริหารตัดสินใจจะลงมือจัดการแก้ไขข้อขัดแย้งแล้วจึงจะเลือกวิธีที่เหมาะสมต่อไป

การจัดการกับความขัดแย้งมีมากมายหลายวิธี ซึ่ง เมสคอน อัลเบิร์ต และ คีตริ (Mescon, Albert and Khedouri 1985: 533-563) ได้รวบรวมและจัดแบ่งวิธีจัดการกับความขัดแย้งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ การจัดการเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์การ (Structural Techniques) และ การจัดการเกี่ยวกับบุคคลากร (The use of alternative interpersonal style)

การจัดการเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์การ

การใช้เทคนิคเกี่ยวกับแผนงาน มาจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหน่วยงานนั้น มีอยู่ 6 วิธีด้วยกัน คือ

1. การอธิบายลักษณะงานที่ต้องการให้มีความชัดเจนขึ้น (Clarifying Job Expectations) เป็นวิธีที่ดีที่สุดวิธีหนึ่งที่จะป้องกันผลเสียที่เกิดจากความขัดแย้ง โดยระบุให้ชัดเจนว่าบุคลากรแต่ละคน หน่วยงานย่อยแต่ละหน่วยจะต้องทำงานอะไรบ้าง รวมไปถึงการกำหนดระดับความสามารถของบุคลากร การกำหนดว่าใคร คือ ผู้เตรียมและรับเอกสารข้อมูล ประเภทต่างๆ การอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน และการกำหนดนโยบาย วิธีปฏิบัติงาน และกฎระเบียบต่างๆ ให้ชัดเจน ควรใช้การติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง (Two-way Communication) เพื่อให้เกิดความแน่ใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจทุกอย่างโดยตลอด

2. กลวิธีของการประสานงาน และเทคนิคต่าง ๆ ผสมผสานกัน (Coordinating Mechanisms and Integrating Techniques) กลวิธีการประสานงานที่ใช้กันอย่างกว้างขวางคือการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น ซึ่งการกำหนดอำนาจหน้าที่ตามลำดับชั้นจะช่วยสนับสนุนให้ัมปฏิภริยาสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดี มีการตัดสินใจที่ถูกต้องและการติดต่อข่าวสารภายในองค์การ เป็นไปอย่างคล่องตัว ถ้าเกิดปัญหาผู้ร่วมงานตกลงกันไม่ได้อาจหลีกเลี่ยงความขัดแย้งลงด้วยการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาตามสายงาน การเชื่อฟังอันเป็นหลักการพื้นฐานที่สำคัญของการบังคับบัญชาตามลำดับชั้นจะเป็นประโยชน์ต่อการจัดการต่อความขัดแย้ง เพราะผู้ใต้บังคับบัญชามีหน้าที่ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาเหนือตน (Mescon, and others 1985: 533) เครื่องมือต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้ผสมผสานกันในการจัดการกับความขัดแย้ง ได้แก่ การบริหารงานตามลำดับชั้น บุคลากรที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงาน คณะกรรมการ และวิธีบังคับ เป็นต้น

3. การกำหนดจุดมุ่งหมายใหม่ (Superordinate Objectives) เพื่อให้กลุ่มที่มีความขัดแย้งกันทั้ง 2 ฝ่าย หรือมากกว่าต้องมาทำงานร่วมกันงานจึงจะสำเร็จ (Collaboration) ถ้าต่างคนต่างทำงานงานก็จะไม่สำเร็จ แนวคิดหลักก็คือทุกฝ่ายจะต้องทำงานร่วมกันเพื่อวัตถุประสงค์เดียวกัน ทุกคนต้องช่วยเหลือพึ่งพาซึ่งกันและกันและเข้าใจกันความขัดแย้งที่มีอยู่ก็จะลดลง วิธีนี้เป็นวิธีที่ดีที่สุดวิธีหนึ่ง

4. การให้รางวัล (Reward Structure) วิธีนี้มีักถูกนำมาใช้ในการจัดการกับความขัดแย้ง เพื่อหลีกเลี่ยงผลเสียของความขัดแย้งที่จะตามมา บุคลากรที่อุทิศตัวทำงานเพื่อ

วัตถุประสงค์ขององค์การ พยายามช่วยเหลือกลุ่มอื่น ๆ ภายในองค์การ และพยายามที่จะรับรู้เกี่ยวกับประเด็นของปัญหาทั้งหลายสมควรจะได้รับรางวัลซึ่งอาจจะเป็นเงิน สิ่งของ หรือการเลื่อนตำแหน่ง แต่การใช้วิธีนี้จะต้องแน่ใจว่ามีความยุติธรรมเพียงพอ และไม่เป็นการกระตุ้นให้บุคลากรหรือกลุ่มบุคคลหาแต่ประโยชน์ส่วนตน

5. การขยายทรัพยากร (Resource Augmentation) เช่น การเพิ่มปริมาณของวัสดุอุปกรณ์ให้พอเพียง ขยายตำแหน่งและอัตราให้มากขึ้น ซึ่งนอกจากจะเป็นการแก้ไขความขัดแย้งแล้วยังเป็นการพัฒนาหน่วยงานด้วย

6. การพัฒนาบุคลากร (Personal development) เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ มีการอบรมเชิงปฏิบัติการให้บุคลากรรู้จักวิธีติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ รู้จักตนเองมากขึ้น มีความไว้วางใจในกลุ่มมากขึ้น วิธีนี้เป็นวิธีที่มุ่งพัฒนาที่ตัวบุคคล

การจัดการเกี่ยวกับตัวบุคคล

ผู้บริหารแต่ละคนย่อมมีรูปแบบของตนเองในการจัดการกับความขัดแย้ง และการที่จะนำรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น สลุตตี ประภาพรณ์ (2525: 1) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า

ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถดังต่อไปนี้

1. การจับประเด็นของความขัดแย้ง
2. การใช้และให้เหตุผล รวมทั้งความสามารถในการถ่ายทอดความคิดของตนสู่ผู้อื่น
3. การฟัง
4. การวิเคราะห์ประเด็นที่ไม่ใช่ความขัดแย้งเพื่อการจำกัดประเด็น
5. การเลือกประเด็นความขัดแย้งที่สามารถพิจารณาได้
6. การควบคุมอารมณ์ของตน
7. การหลีกเลี่ยงคำพูดที่ทำให้ผู้ฟังเจ็บปวด
8. การกระตุ้นให้ทุกฝ่ายนำความจริงมาพูดกัน

1. รูปแบบการจัดการกับความขัดแย้งเกี่ยวกับตัวบุคคล

รูปแบบการจัดการกับความขัดแย้งโดยทั่วไปมีอยู่ 5 วิธี แต่ละวิธีมีทั้งข้อดีและข้อเสีย ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์และค่านิยมในการใช้ของผู้ที่ทำหน้าที่จัดการกับความขัดแย้ง ได้แก่

1.1 การหลีกเลี่ยง (Avoidance) และการเก็บกด (Suppress)

การหลีกเลี่ยงเป็นวิธีที่ผู้บริหารไม่เข้ากับฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด จึงไม่มีฝ่ายใดชนะหรือฝ่ายใดแพ้ วิธีนี้ใช้ได้เพียงชั่วขณะในระยะเวลาสั้นๆ เท่านั้น เพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้งในขณะที่ระดับอารมณ์ของแต่ละฝ่ายขึ้นสูงมากเท่านั้น ส่วนใหญ่ผู้บริหารมักจะหลีกเลี่ยงไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับประเด็นของปัญหาโดย

1.1.1 ทำเป็นไม่รู้ไม่เห็น เช่น เมื่อฝ่ายหนึ่งเสนอข้อตกลงแต่อีกฝ่ายหนึ่งคัดค้าน ผู้บริหารจึงเสนอว่ายังไม่ตัดสินใจ รอไว้พิจารณาคราวหน้า เป็นต้น

1.1.2 เลี่ยงจากสถานการณ์ เช่น เลื่อนหรือเลิกการประชุมจนกว่าเหตุการณ์จะสงบจึงเริ่มประชุมใหม่

1.1.3 ใช้กฎระเบียบที่มีอยู่หรือใช้เทคนิคขยับยั้ง เช่น ให้นักครึ่งเวลาหรือให้ออกเสียงแล้วนับคะแนน เป็นต้น

การหลีกเลี่ยงความขัดแย้งเป็นการหนีปัญหาเท่ากับเก็บกดหรือปิดบังความขัดแย้งไว้ ซึ่งในที่สุดอาจทวีความรุนแรงมากขึ้นจนเป็นผลเสียที่ยากจะแก้ไข ถ้ากรณีเช่นนี้เกิดขึ้นในองค์การใดบ่อยครั้งย่อมแสดงว่าผู้บริหารไม่เป็นผู้ที่คิด (จินตนา ยูนินันท์ 2528: 16) และควรใช้ในกรณีที่จำเป็นจริง ๆ

1.2 การกลบเกลื่อน (Smoothing)

การกลบเกลื่อน เป็นวิธีที่ผู้บริหารพยายามทำให้เหตุการณ์ราบรื่นขึ้น ให้ความสนใจแก่บุคคลมากขึ้น พยายามลดความแตกต่างกันระหว่างกลุ่มที่มีความขัดแย้ง โดยนำเอาสิ่งที่แตกต่างกันมาพูดมาปรึกษาหารือกันเพื่อให้สัมพันธ์ภาพดีขึ้น วิธีนี้ไม่ถาวรและใช้ได้ในระยะเวลาสั้นเพราะเป็นวิธีที่ไม่ได้แก้ปัญหาตรงสาเหตุ เหมาะที่จะใช้ในกรณีที่ผู้บริหารต้องการรักษาความสัมพันธ์ของกลุ่มไว้ หรือในกรณีที่มีฝ่ายหนึ่งชนะและอีกฝ่ายหนึ่งแพ้ ถ้าไม่ใช้เหตุผลนั้นแสดงว่าผู้บริหารมักจะเป็นผู้นิยมการประสานงานมากกว่าความขัดแย้ง ดังนั้นเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นจึงพยายามปรับบรรยากาศให้ราบรื่น ทั้งนี้เพื่อขจัดความขัดแย้งให้ผ่านไปนั่นเอง แม้ว่าผลที่

ตามมาคือลัทธิภาพและความปรองดอง แต่ปัญหายังคงอยู่ อารมณ์โกรธและความไม่พอใจถูกบีบ
 กันไว้ไม่มีโอกาสได้แสดงออก ซึ่งในที่สุดทนไม่ไหวก็ต้องระเบิดออกมา นั้นย่อมหมายถึงความ
 ขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายหลังจะทวีความรุนแรงขึ้น

1.3 การบังคับ (Forcing)

การบังคับเป็นวิธีที่ฝ่ายที่มีอำนาจเหนือกว่าออกคำสั่งให้ยุติข้อโต้แย้ง โดยที่
 ผู้บริหารคำนึงถึงงานมากกว่าคน ผลที่ตามมาคือฝ่ายหนึ่งต้องแพ้เพื่อให้อีกฝ่ายหนึ่งชนะ อำนาจที่
 นำมาใช้จะเป็นอำนาจโดยตำแหน่ง ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจ วิธีบังคับเป็นลักษณะของเผด็จการที่
 มักจะนำไปสู่การแสดงออกของความขัดแย้งในการทำลายโดยทางอ้อม เพราะข้อตกลงไม่เป็นที่
 ยอมรับหรือพอใจของฝ่ายที่ถูกบังคับให้แพ้ เป็นวิธีที่ไม่ได้แก้ปัญหาระงาเหตุ ความขัดแย้งจึงยังคง
 อยู่และคอยเวลาที่เกิดขึ้นอีกภายหลัง แต่ก็เป็นที่เหมาะจะใช้ในกรณีเร่งด่วน หรือเมื่อจำเป็น
 ต้องป้องกันไม่ให้ทั้ง 2 ฝ่ายแสวงหาผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน วิธีนี้ก็เช่นกันที่หากผู้บริหารชอบใช้
 โดยไม่มีเหตุผลอันควรก็ย่อมแสดงว่า เป็นผู้มีแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในเชิงไม่สร้างสรรค์
 เพราะมุ่งที่จะยุติข้อโต้แย้งมากกว่าจะแก้ปัญหาที่สาเหตุ

1.4 การไกล่เกลี่ย (Compromising), การเจรจา (Negotiation), และ การต่อรอง (Bargaining)

การไกล่เกลี่ยเป็นกลยุทธ์ในการจัดการกับความขัดแย้ง ด้วยการเดิน
 ส่ายกลางที่แต่ละฝ่ายได้ประโยชน์และเสียประโยชน์เท่า ๆ กัน เป็นวิธีที่ผู้บริหารคำนึงถึงทั้งคน
 และผลงานทำให้ความรู้สึกเป็นศัตรูที่ซ่อนเร้นอยู่ของแต่ละฝ่ายลดลง แต่ผลลัพธ์ไม่ได้ก่อให้เกิด
 ประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ ประเด็นของปัญหาถูกนำมาอภิปรายอย่างกว้างขวางกว่าวิธีหลีกเลี่ยง
 หรือบังคับ แต่ก็ยังไม่ใช้การแก้ปัญหาที่แท้จริง มีประโยชน์ในกรณีที่ต้องการความเร่งด่วนในการ
 แก้ปัญหาเมื่อทรัพยากรมีจำกัด เมื่อไม่ต้องการให้ฝ่ายหนึ่งแพ้และอีกฝ่ายหนึ่งชนะ เมื่อไม่มีวิธีใด
 ดีกว่านี้อีกแล้ว เมื่อเป้าหมายของงานไม่สำคัญพอเท่ากับการที่จะเสี่ยงให้เกิดความแตกแยก และ
 เมื่อทั้ง 2 ฝ่ายมีความสำคัญต่องานเท่า ๆ กัน แต่ปัญหาของวิธีนี้ก็มิ กล่าวคือ บางครั้งบุคลากร
 จะยอมจำนนกับปัญหาง่ายเกินไป ไม่เสาะแสวงหาแนวทางการแก้ไขปัญหาที่ถูกต้องทั้ง 2 ฝ่าย
 การยอมจำนนจะกลายเป็นความเคยชิน และกลายเป็นเป้าหมายของแต่ละฝ่ายในที่สุด (Frost
 and Wilmot 1978: 31) การเจรจาและการต่อรอง เป็นวิธีการค้นหาทางแก้ที่จะทำให้เกิด
 เกิดความพึงพอใจทั้ง 2 ฝ่าย ผู้ทำการเจรจาท่องอาจเป็นผู้แทนของแต่ละฝ่ายหรืออาจเป็น
 บุคคลภายนอก ลักษณะเหมือนการประนีประนอม ผลที่ตามมาขึ้นอยู่กับความสมดุลย์ของอำนาจ

และประโยชน์ที่แต่ละฝ่ายได้รับ

1.5 การแก้ปัญหาาร่วมกัน (Integrative Problem Solving)

การแก้ปัญหาเป็นวิธีที่ทั้ง 2 ฝ่ายต้องเผชิญหน้ากัน (Confrontation) เพื่อทำงานร่วมกันทำงาน (Collaboration) โดยใช้กระบวนการแก้ปัญหา (Problem Solving Process) เป็นเครื่องมือในการแก้ไขข้อขัดแย้ง เพื่อแสวงหาข้อตกลงที่เห็นพ้องต้องกัน (Consensus) วิธีนี้ข้อขัดแย้งต่าง ๆ จะต้องถูกนำมาตีแผ่และวิเคราะห์ร่วมกันเพื่อให้เกิดความเข้าใจกัน แต่ละฝ่ายจะได้รับรู้ข้อมูลที่ตนยังไม่เคยรู้มาก่อน ทั้งข้อมูลที่เป็นความจริง ความคิดเห็นและความรู้สึกของอีกฝ่าย เมื่อได้ประเด็นของปัญหาแล้วทั้ง 2 ฝ่าย จะต้องช่วยกันหาทางเลือก พิจารณาข้อดีข้อเสียของทางเลือกที่จะใช้แก้ปัญหา เมื่อทุกคนเห็นพ้องต้องกันจึงนำวิธีที่ดีที่สุดมาใช้ แล้วก็ถึงขั้นประเมินผลว่าได้ผลเพียงใดต้องแก้ไขอะไรอีกบ้าง วิธีนี้จึงต้องใช้เวลามาก ต้องการทักษะในการประสานงาน ทักษะในการใช้กระบวนการสร้างสัมพันธภาพระหว่างกลุ่มบุคคลของผู้บริหาร และปัจจัยต่าง ๆ ที่จะช่วยสนับสนุนการแก้ปัญหาให้มีประสิทธิภาพ

1.5.1 ปัจจัยต่าง ๆ ที่สนับสนุนการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ

- 1.5.1.1 เน้นที่การเอาชนะประเด็นของปัญหา ไม่ใช่การเอาชนะซึ่งกันและกัน
- 1.5.1.2 หลีกเลี่ยงการไหวดเสียง หรือการขยาดความคิด หรือการหาแกนร่วม
- 1.5.1.3 แสวงหาข้อเท็จจริง เพื่อหลีกเลี่ยงการเลี้ยงแบบหนีเสือปะจรเข้
- 1.5.1.4 พยายามคิดว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่แก้ไขได้
- 1.5.1.5 พยายามหลีกเลี่ยงการเอาแต่ใจตนเอง เพราะจะมองไม่เห็นความต้องการของผู้อื่น

1.5.2 ประเภทของความขัดแย้งที่ควรได้รับการจัดการด้วยวิธีแก้ปัญหา

- 1.5.2.1 ความขัดแย้งเกิดจากความไม่เข้าใจกัน
- 1.5.2.2 เป็นความขัดแย้งระหว่างกลุ่มบุคคล
- 1.5.2.3 ประเด็นปัญหาและเป้าหมายของแต่ละฝ่าย มีความ

สำคัญทั้งคู่

- 1.5.2.4 ความรู้สึกขัดแย้งของแต่ละฝ่าย เป็นสิ่งที่จำเป็นจะต้องได้รับการแก้ไข
- 1.5.2.5 ข้อผูกมัดใด ๆ ที่เกิดจากการแก้ปัญหา เป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับองค์การ
- 1.5.2.6 ความกลมกลืน และกลมเกลียวกันของกลุ่มที่มีความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งสำหรับองค์การ

แม้จะค่อนข้างยากแต่ก็เป็นวิธีที่ได้ผลดีที่สุด เพราะคำนึงถึงทั้งตัวบุคคลและผลงาน ผลที่จะตามมาของวิธีนี้คือทุกฝ่ายมีความพอใจ (Win-Win Position) แต่ละฝ่ายพยายามสร้างข้อผูกมัด (commitment) เพื่อเป็นพื้นฐานในการทำงานร่วมกัน ในอันที่จะจัดการกับความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ต่อไป (McFarland, and others 1984: 323) ผู้บริหารที่นิยมใช้รูปแบบการจัดการกับความขัดแย้งแบบนี้จึงเป็นผู้ที่มีแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์

การจะเลือกวิธีใดมาจัดการกับความขัดแย้งนั้น ขึ้นอยู่กับทัศนคติและแนวคิดของผู้บริหาร ว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ต้องการขจัดให้หมดไปพยายามอย่าให้เกิดขึ้นในองค์การ หรือว่าความขัดแย้งเป็นพลังผลักดันอย่างหนึ่งที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาองค์การ สมควรจะกระตุ้นให้อยู่ในขอบเขตที่จำกัด (อาร์ เนชเรพุด 2525: 210-211) ผู้บริหารจะรับรู้และวิเคราะห์ความขัดแย้ง ตลอดจนหาแนวทางจัดการกับความขัดแย้งตามแนวคิดของตน เบลค มอตัน และแทปเปอ (Blake, Mouton and Tapper 1981: 56) ระบุว่าผู้บริหารที่จัดการกับความขัดแย้งมีอยู่ 5 ประเภท คือ นักเผด็จการ (Tough battler) นักประสานไมตรี (Friendly helper) นักหลบหลีก (Avoider) นักประนีประนอม (Compromiser) และนักแก้ปัญหา (Problem - Solver)

2. ประเภทของนักบริหาร

2.1 นักเผด็จการจะรู้สึกว่ายอมให้มีความขัดแย้งเกิดขึ้นไม่ได้เพราะถือว่าความขัดแย้งเป็นเครื่องแสดงถึงความล้มเหลวในการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นจะรู้สึกโกรธและพยายามใช้อำนาจของตนเอาชนะความขัดแย้ง (Blake, and others 1981 : 20) จะควบคุมความขัดแย้งโดยการเก็บกดไว้ ชอบใช้วิธีบังคับ ใครแสดงความขัดแย้งออกมา ก็จะถูกลงโทษ ทุกคนจะต้องเชื่อฟังผู้บังคับบัญชา

2.2 นักประสานไมตรี เป็นผู้ที่ยอมรับว่ามีความขัดแย้งอยู่แล้ว เพราะคิดว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่คุกคามความสงบสุขในหน่วยงาน (Blake, and others 1981: 39) จึงพยายามทำให้สถานการณ์ราบรื่น มักจะใช้วิธีการเปลี่ยนเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้น คือ จะไม่พูดถึงประเด็นปัญหาตรง ๆ แต่จะพูดถึงข้อตกลงอื่น ๆ ที่ทุกฝ่ายยอมรับ ใครจะแสดงอารมณ์ในทางลบบ้างก็ปล่อยไปทุกคนจะต้องอดทนและยอมรับ

2.3 นักหลบหลีก จะพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ถือคติว่าถ้าความขัดแย้งไม่ได้รับความสนใจปัญหาจะคลี่คลายไปเองเมื่อเวลาล่วงเลยไปพอสมควรจึงชอบใช้วิธีหลีกเลี่ยงความขัดแย้งอยู่เสมอ ๆ

2.4 นักประนีประนอม มักคิดว่าความรุนแรงจะเป็นตัวเสริมความขัดแย้ง ดังนั้นจึงควรหลีกเลี่ยง การที่จะก้าวหน้าไปอย่างมั่นคงคือการประนีประนอมยอมความกัน (Blake, and others 1981: 72-74) ทุกฝ่ายควรเสียสละและมาพบกันคนละครึ่งทาง นักประนีประนอมมักจะเลือกใช้วิธีไกล่เกลี่ยหรือเจรจาต่อรอง ความขัดแย้งจะถูกปล่อยไว้เฉย ๆ และไม่พยายามให้บุคคลที่มีความขัดแย้งกันได้เผชิญหน้ากัน หรือติดต่อกันโดยตรง

2.5 นักแก้ปัญหา จะยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมดาหลีกเลี่ยงไม่พ้น ทุกฝ่ายควรหันหน้าเข้าหากันและร่วมกันวิเคราะห์หว่าอะไรคือปัญหาที่แท้จริง เพื่อจะได้หาทางแก้ไขได้ตรงประเด็น เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นจึงชอบใช้วิธีเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาาร่วมกันและหาข้อตกลงที่เห็นพ้องต้องกัน

จะเห็นว่าการจัดการกับความขัดแย้งที่ทำให้ทุกฝ่ายได้ประโยชน์ ไม่ว่าจะเป็นอย่างใดหรือกลุ่มบุคลากรที่มีความขัดแย้ง คือ วิธีแก้ปัญหา วิธีนี้จึงเป็นวิธีที่จัดการกับความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์อย่างแท้จริง นักทฤษฎีการบริหารในปัจจุบันสนับสนุนแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ เพื่อที่จะได้จัดการกับความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ดังที่ มาร์ควิส และฮุสตัน (Marquis and Huston 1987 : 255) กล่าวว่า "การเรียนรู้ที่จะจัดการกับความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์เพื่อที่จะให้เกิดผลลัพธ์แบบ ชนะ-ชนะ เป็นทักษะที่สำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหารทางการพยาบาลทุกคน"

ลักษณะของความขัดแย้งในหอผู้ป่วย

ความขัดแย้งในองค์การสุขภาพเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ไม่ว่าจะเป็นในโรงพยาบาล ในศูนย์สุขภาพ ในศูนย์สาธารณสุข ในสถาบันการศึกษา หรืออื่น ๆ โรงพยาบาลเป็นองค์การสุขภาพที่ใหญ่ที่สุด มีโครงสร้างที่ซับซ้อนและมีความหลากหลายของบุคลากรเป็นอย่างมาก สชูลท์ซ และจอห์นสัน (Schultz and Johnson, quoted in Longest 1976: 189) กล่าวว่า "ความขัดแย้งในโรงพยาบาลปรากฏขึ้นเสมอ จะเห็นได้จากการประท้วงของพยาบาล และบุคลากรอื่น ๆ หรือมีความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรทางการแพทย์อยู่เป็นประจำ" ปัญหาเกี่ยวกับความขัดแย้งในโรงพยาบาลและองค์การสุขภาพอื่น ๆ มีผลกระทบต่อคุณภาพการดูแลผู้ป่วยเป็นอย่างมาก จีออร์โกพอลอส และ แมนน์ (Georgopoulos and Mann, quoted in Longest 1976: 190) ศึกษาพบว่า "คุณภาพการดูแลผู้ป่วยจะสูงขึ้นในโรงพยาบาลที่แพทย์และพยาบาลมีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี ทั้งในเรื่องงาน ปัญหา และความต้องการ" ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องให้ความสนใจและจัดการกับความขัดแย้ง เพื่อให้เกิดผลดีต่อคุณภาพการดูแลผู้ป่วยมากที่สุด"

มูลเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในหอผู้ป่วย

1. ความไม่สอดคล้องกันในเป้าหมาย (Incompatible goals)

ความไม่สอดคล้องกันในเป้าหมายของบุคลากรในโรงพยาบาล เป็นมูลเหตุที่สำคัญที่สุดของความขัดแย้งในโรงพยาบาล (Decker and Sullivan 1988 : 517) แม้ว่าเป้าหมายหลักขององค์การสุขภาพคือการบรรลุถึงคุณภาพสูงสุดในการดูแลผู้ป่วย แต่ความขัดแย้งในเป้าหมายนี้ก็ไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงได้ เพราะบุคลากรแต่ละคนต่างรับรู้และมองเป้าหมายเดียวกันนี้ไปตามแนวคิด ค่านิยม และความเชื่อของตน ประกอบกับเป้าหมายต่าง ๆ ก็สามารที่จะเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา องค์การสุขภาพอาจตั้งเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงว่าการดูแลผู้ป่วยจะต้องกระทำอย่างดีที่สุดภายใต้การควบคุมดูแลการใช้จ่ายอย่างเคร่งครัด เพราะงบประมาณมีจำกัด ในขณะที่เดียวกันก็ต้องพยายามรักษาความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรไว้ด้วย เป้าหมายดังกล่าว ก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้เสมอ ในกรณีเช่นนี้ผู้บริหารต้องเผชิญกับการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมายของแต่ละกลุ่มบุคลากรอยู่เป็นประจำ เพราะว่าเป้าหมายเป็นองค์ประกอบพื้นฐานในการพิจารณาอนุมัติการเบิกจ่ายทรัพยากร ปัญหาความขัดแย้ง

จึงมักเกิดขึ้นจากการที่แต่ละกลุ่มก็คิดว่า เป้าหมายของงานของตนนั้นสำคัญกว่าใคร

นอกจากนี้บุคคลยังเกิดความขัดแย้งขึ้นได้จากการที่มีเป้าหมายหลายอย่างแต่ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายนั้นได้ บุคลากรจะพยายามจัดแบ่งทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด เช่น เวลา ตามความสำคัญเร่งด่วนของเป้าหมาย ความจำกัดเหล่านี้เป็นสิ่งที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ อันเป็นมูลเหตุที่จะทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น พยาบาลบางคนอาจกำหนดจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายในการทำงานของตนก้าวล้ำหน้าไปกว่าเพื่อนพยาบาลคนอื่นมาก ๆ พยาบาลคนนั้นก็อาจจะเกิดความขัดแย้งกับคนอื่นได้

2. บทบาทที่ไม่ชัดเจน (Unclear roles)

บทบาทที่ไม่ชัดเจนทำให้บุคลากรเกิดความไม่แน่ใจ หรือเกิดความซ้ำซ้อนในหน้าที่กันขึ้นได้ง่าย อาจเกิดจากการบรรยายลักษณะงานหรือการมอบหมายงานไม่ชัดเจน เช่น ถ้ามีการรับผู้ป่วยใหม่ไว้ในหอผู้ป่วยในช่วงเวลาที่มีการรับส่งหน้าที่ระหว่างเวรเข้ากับเวรย้ายพอดี ปรากฏว่าข้อมูลเกี่ยวกับผู้ป่วยที่รับใหม่ไม่มีการเก็บรวบรวมไว้ พยาบาลเวรเช้าและเวรย้ายต่างสับสนว่าหน้าที่นี้จะ เป็นของใคร ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น หรืออาจจะมีความสับสนในบทบาท เช่น พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยซึ่งมีบทบาทเป็นผู้บังคับบัญชาในหอผู้ป่วย ในขณะที่เดียวกันก็มีบทบาทเป็นผู้บังคับบัญชาในสายการบังคับบัญชาของฝ่ายการพยาบาล ตัวของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยอาจจะเกิดความสับสนในหน้าที่ความรับผิดชอบได้ หรือแม้กระทั่งการย้ายผู้ป่วยจากหอผู้ป่วยหนึ่งไปอีกหอหนึ่งก็อาจเกิดความขัดแย้งได้จากการเถียงหน้าที่ว่าผู้ป่วยจะไปอยู่อีกหอหนึ่ง โดยการพาไปส่งหรือให้อีกหอหนึ่งมารับผู้ป่วย เป็นต้น

3. การแข่งขันเพื่อทรัพยากรที่จำกัด (Competition for scarce resources)

มักจะเกิดขึ้นระหว่างหอผู้ป่วยที่มีความต้องการทรัพยากรที่เหมือนกัน เช่น ผ้าปูที่นอน เครื่องคัดเสมหะ หรือเก้าอี้รถเข็นนั่ง หรือแม้กระทั่งตำแหน่ง การเลื่อนขึ้นเงินเดือน จำนวนบุคลากร จึงทำให้มีการแข่งขันกันจนเกิดเป็นความขัดแย้งระหว่างพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยของหอผู้ป่วยหนึ่งกับอีกหอหนึ่ง และแม้จะมีเป้าหมายเดียวกันคือ การให้บริการที่มีคุณภาพสูงสุดแก่ผู้ป่วย แต่แพทย์และพยาบาลต่างมีความต้องการในทรัพยากรต่างกัน เช่น แพทย์ต้องการเครื่องมือเครื่องใช้ในการรักษา เช่น เครื่องมือสลายนิ่ว เครื่องคอมพิวเตอร์สำหรับช่วยวินิจฉัยโรค เป็นต้น ส่วนพยาบาลก็ต้องการอุปกรณ์เครื่องใช้ในการพยาบาล เช่น เสื้อผ้าผู้ป่วย ผ้าปูที่นอน เสาวขนวน้ำเกลือ ซามรูปไต หรืออื่น ๆ ซึ่งทรัพยากรแต่ละอย่างต่างก็มีความ

สำคัญต่อกลุ่มที่ต้องการไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน หากผู้บริหารมองเห็นความสำคัญของความต้องการทรัพยากรเหล่านี้ไม่เท่ากัน เช่น มุ่งแต่จะจัดหาเครื่องมือทางการแพทย์ที่ทันสมัยซึ่งล้วนมีราคาแพง จนกระทั่งต้องตัดงบประมาณที่เกี่ยวกับวัสดุเครื่องใช้เล็กน้อย ๆ อื่น ๆ ซึ่งเป็นเครื่องมือเครื่องใช้ที่จำเป็นทางการแพทย์ ก็อาจทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างวิชาชีพขึ้นได้

4. ความแตกต่างในเรื่องค่านิยมและความเชื่อ (Differences in values and beliefs)

ความแตกต่างในเรื่องค่านิยมและความเชื่อ ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างแพทย์กับพยาบาล ระหว่างพยาบาลกับผู้บริหาร ระหว่างพยาบาลระดับต่าง ๆ ด้วยกันเอง (Decker and Sullivan 1988: 518) ขณะที่พยาบาลเน้นการดูแลด้านจิตใจผู้ป่วยมากกว่าแต่ก่อน แต่แพทย์กลับรู้สึกว่ายากที่จะดูแลด้านจิตใจ จนกระทั่งละเลยความสำคัญทางด้านร่างกายลงและพยาบาลเองก็มองว่าแพทย์นั้นมุ่งแต่การรักษาเฉพาะร่างกายผู้ป่วย จนลืมไปว่าผู้ป่วยเป็นมนุษย์ซึ่งต้องมีทั้งร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และสังคม (Kalisch and Kalisch 1977: 54) ความเข้าใจที่ไปกันคนละทางของแต่ละฝ่ายนำไปสู่ความขัดแย้ง

ความขัดแย้งระหว่างพยาบาลกับผู้บริหาร พยาบาลกับแพทย์ และพยาบาลด้วยกันเอง เกี่ยวกับความแตกต่างเรื่องค่านิยม และความเชื่อนี้ มักพบในพยาบาลวิชาชีพที่สำเร็จการศึกษาใหม่ เพราะในโลกของการเป็นนักศึกษานั้นยังไม่มีโอกาสได้เห็นสภาพการณ์จริง ของการทำงานมากนัก นักศึกษาจะได้รับการสั่งสอนจนเกิดค่านิยมและความเชื่อ และยึดถือว่าในการบริการพยาบาลนั้นต้องปฏิบัติการพยาบาลโดยสมบูรณ์ (Comprehensive Nursing Care) โดยการฝึกให้การพยาบาลเป็นรายบุคคลอยู่ตลอดเวลา มีอิสระในการตัดสินใจและสามารถใช้ทักษะการตัดสินใจ โดยอิงจากแนวคิดทางวิชาชีพ ต้องปฏิบัติการพยาบาลตามหลักการแห่งวิชาชีพ และหลักการทางวิทยาศาสตร์ เพราะต้องอยู่ภายใต้การนิเทศของอาจารย์พยาบาล แต่เมื่อสำเร็จการศึกษามาปฏิบัติงานในฐานะผู้บังคับบัญชา ซึ่งจะต้องทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย และต้องสอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายหลักขององค์การ โดยเฉพาะในโรงพยาบาลของรัฐ การปฏิบัติงานต้องยึดถือค่านิยมทางราชการ ยึดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน ต้องเชื่อฟังผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น (จินตนา ยูนินันท์ 2528: 2-3) ทำให้มีความขัดแย้งค่อนข้างสูงทั้งต่อตนเองและผู้ร่วมงานไม่ว่าจะเป็นกับแพทย์ พยาบาลอื่น ๆ ผู้ป่วย ข้าราชการอื่น ๆ และหัวหน้าหอผู้ป่วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งใน 6 เดือนแรกหลังจากสำเร็จการศึกษา (Snyder 1981 : 304)

5. การที่ต้องพึ่งพาหว่ากัน (Task Interdependency)

แพทย์และพยาบาลมีความขัดแย้งกันเสมอ เพราะบทบาทของแต่ละฝ่ายต้องพึ่งพาหว่ากันและมีเป้าหมายเดียวกัน คือการให้บริการที่มีคุณภาพสูงสุดแก่ผู้ป่วย ต้องใช้ทรัพยากรร่วมกัน ต่างฝ่ายต่างต้องพึ่งพาข้อมูลของแต่ละฝ่ายเป็นผู้รวบรวม แพทย์และพยาบาลจึงเป็นกลุ่มที่มีความขัดแย้งกันค่อนข้างมาก สาเหตุสำคัญอีกประการ คือ การมีบทบาทที่เด่นกว่าวิชาชีพอื่นของแพทย์ (Physician Dominance) เริ่มลดลงในขณะที่บทบาทของพยาบาลมีมากขึ้น ปฏิบัติการพยาบาลตามความรับผิดชอบของพยาบาลวิชาชีพมากขึ้น มีใช้เพียงการปฏิบัติตามคำสั่งแพทย์เท่านั้น ดังจะเห็นได้จากมีการใช้กระบวนการพยาบาล (Nursing Process) ซึ่งเป็นกระบวนการแก้ปัญหา และเน้นที่ปัญหาการพยาบาลกันอย่างแพร่หลาย แต่แพทย์บางคนก็ยังคงมองคุณค่าของพยาบาลเป็นเพียงผู้ปฏิบัติตามคำสั่ง ซึ่งแพทย์มักจะพูดว่า "การพยาบาลที่ดีก็คือการปฏิบัติตามคำสั่งแพทย์ได้อย่างสมบูรณ์" (Kalisch and Kalisch 1977: 53) ซึ่งสิ่งเหล่านี้ย่อมก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้

อีกประการหนึ่งของสาเหตุความขัดแย้งระหว่างแพทย์กับพยาบาล คือ การขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวิชาชีพที่เราต้องพึ่งพาด้วย แพทย์ไม่เข้าใจหน้าที่และเป้าหมายของพยาบาล ในขณะที่พยาบาลก็ไม่ทราบขอบเขตความรับผิดชอบของแพทย์ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับค่านิยมที่มีต่อวิชาชีพของตนด้วย บุคลากรพยาบาลมีมากมายหลายระดับ ทั้งพนักงานผู้ช่วย ผู้ช่วยพยาบาล พยาบาลเทคนิค พยาบาลวิชาชีพ ฯลฯ ทำให้บุคลากรในวิชาชีพอื่นโดยเฉพาะแพทย์เกิดความสับสน

แม้ในปัจจุบันพยาบาลจะพยายามทำงานในหน้าที่ที่เป็นอิสระ (Independent) มากขึ้น แต่ก็ยังต้องนำหน้าที่ของแพทย์มาปฏิบัติอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ที่เห็นชัดเจนที่สุดคือ การให้ยาผู้ป่วย ปัญหาการให้ยาผู้ป่วยเป็นประเด็นสำคัญของความขัดแย้งระหว่างแพทย์กับพยาบาลเสมอ ในปัจจุบันบทบาทความรับผิดชอบของพยาบาลขยายออกไปมาก ดังเช่นมี พยาบาลผู้ชำนาญการ (Nurse Practitioner) พยาบาลผู้ชำนาญการเฉพาะทาง (Clinical Nurse Specialist) เป็นต้น ซึ่งล้วนเป็นพยาบาลที่มีความรู้ความสามารถและหน้าที่รับผิดชอบในส่วนที่เคยเป็นบทบาทของแพทย์มาก่อน ปัญหานี้สามารถก่อให้เกิดความซ้ำซ้อนและสับสนในหน้าที่ระหว่างแพทย์และพยาบาลได้เช่นกัน

ระดับที่ต้องพึ่งพาหว่ากันของพยาบาลกับบุคลากรในวิชาชีพอื่น ๆ ที่ไม่ใช่แพทย์มีค่อนข้างต่ำ เช่น พยาบาลกับโภชนากร พยาบาลกับเจ้าหน้าที่เทคนิคต่าง ๆ พยาบาลกับเภสัชกร

เกล็ดชกรกับแพทย์ แพทย์กับโภชนากร หรือโภชนากรกับเกล็ดชกร เป็นต้น ลักษณะงานจะเป็นการประสานงานกันมากกว่าการพึ่งพาระหว่างกันเหมือนแพทย์กับพยาบาล โอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งระหว่างกันจึงมีน้อย (Kalisch and Kalisch 1977: 51-57)

6. การแบ่งแยกความแตกต่าง (Distancing Mechanism or Differentiation)

การแบ่งแยกความแตกต่างซึ่งกันและกันทำให้มีการแบ่งเป็นกลุ่มเล็กกลุ่มน้อยมีเขา มีเราเป็นพรรคเป็นพวกโอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งเพราะความแตกต่างที่บุคลากรพยายามกำหนดขึ้นก็มีได้มาก เช่น อาจมีการแบ่งพวกระหว่างพยาบาลหน่วยบริบาลผู้ป่วยวิกฤติกับพยาบาลหอผู้ป่วยพยาบาลเวรติกับพยาบาลเวรเช้า พนักงานผู้ช่วยหรือผู้ช่วยพยาบาลกับพยาบาลวิชาชีพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งพยาบาลกับแพทย์ (Decker and Sullivan 1988: 519) นอกจากนี้ยังมีการแบ่งแยกความแตกต่างระหว่างหอผู้ป่วย ระหว่างกลุ่มบุคลากรทางด้านสุขภาพกับเจ้าหน้าที่อื่น ๆ เป็นต้น

7. การสร้างความสนิทสนมกลมเกลียว (Unifying Mechanism)

บุคคลยังมีความใกล้ชิดสนิทสนมกันมากเนื่องใด ความเป็นกันเองต่อกันก็ยังมีมากขึ้นจนบางครั้งลืมความเกรงใจ การกระทบกระทั่งเพียงเล็กน้อย อาจเป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งต่อมิตรภาพที่มีต่อกัน เช่น มิตรภาพของผู้บริหารทางการพยาบาลกับลูกน้องของตนอาจนำไปสู่ความขัดแย้งเช่นนี้ได้ (Decker and Sullivan 1988: 517-519)

นอกจากนี้แมคฟาร์แลนด์และคณะ (McFarland, and others 1984: 309-311) ยังได้จัดกลุ่มที่มาของความขัดแย้งที่ผู้บริหารหรือผู้นำทางการพยาบาลมักจะต้องเผชิญไว้ 4 กลุ่ม ดังนี้

1. มีหรือรับรู้ว่าเป็นเป้าหมายไม่สอดคล้องกัน
2. มีหรือรับรู้ว่าการขัดขวางจากอีกฝ่ายหนึ่งเพื่อไม่ให้อีกฝ่ายหนึ่งบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ
3. มีหรือรับรู้ว่าวิธีการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายไม่สอดคล้องกัน
4. มีหรือรับรู้ว่ามีทรัพยากรต่าง ๆ จำกัด

และยังได้รวบรวมสาเหตุและสถานการณ์ในระบบสังคมของพยาบาลที่เอื้อต่อการเกิดความขัดแย้งในองค์การขึ้น ไว้ดังนี้

1. เมื่อพยาบาลในหน่วยงานเปิดเผยความลับของหน่วยงานต่อบุคคลภายนอก ทำให้เกิดความไม่ไว้วางใจในกลุ่มและมีการแบ่งกลุ่มต่อต้านกัน
2. เมื่อผู้บริหารทางการแพทย์หรือพยาบาลวิชาชีพ ไม่มีความสม่ำเสมอในนโยบายหรือระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับการคัดเลือก การประเมินผล การเลื่อนขั้น หรือการตอบแทนความดีความชอบต่อบุคลากร
3. เมื่อข้อมูลที่จำเป็นและมีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุความสำเร็จได้รับการ บิดบังหรือบิดเบือนไปจากความจริงอย่างตั้งใจ
4. เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงโดยไม่มีการวางแผนล่วงหน้า หรือมีการเปลี่ยนแปลงด้วยวิธีที่ไม่เหมาะสม โดยเฉพาะเมื่อผลที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงนั้นส่งผลกระทบต่อบุคคลหรือ อย่างไม่เท่าเทียมกัน
5. เมื่อไม่มีวิธีการหรือไม่ให้ออกาสพยาบาลประจำการ ได้มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจหรือจัดการกับสภาพแวดล้อมในหน่วยงานของตน
6. เมื่อผู้บริหารหรือผู้นำทางการแพทย์หรือพยาบาลไม่เป็น "ตัวแบบ"
7. เมื่อมีการสกัดกั้นการระบายอารมณ์หรือความคับข้องใจของสมาชิกในกลุ่ม เช่น อารมณ์โกรธ และการที่ข้อแตกต่างทั้งหลายไม่ได้รับการจัดการให้หายข้องใจ
8. เมื่อเป้าหมายขององค์การและหน่วยงานย่อยไม่ชัดเจน
9. เมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลกลุ่มหนึ่งขัดขวางความพยายาม ที่จะบรรลุเป้าหมายของอีกกลุ่มหนึ่ง
10. เมื่อบุคคลหรือกลุ่มรับรู้หรือพบว่าตนเองขาดหรือไม่ได้รับสิ่งที่ตนควรจะได้ในขณะที่อีกฝ่ายหนึ่งได้รับ
11. เมื่อบุคคลมีความผูกพันกับกลุ่มมากเกินไป
12. เมื่อมีการแบ่งแยกสาขาเฉพาะทางมากขึ้น ทำให้มีความแตกต่างในเรื่องความชำนาญและความสนใจของแต่ละกลุ่มมากขึ้น ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มก็มีมากขึ้น
13. เมื่อโครงสร้างและขนาดขององค์การขยายเพิ่มมากขึ้น ปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์การ ก็มีมากขึ้น โอกาสที่จะเกิดการเข้าใจผิดในการติดต่อสื่อสารก็มีมากขึ้น หรือในองค์การที่มีข้อจำกัดในการติดต่อสื่อสาร หรือแม้กระทั่งการไม่ยืดหยุ่นในการใช้ระเบียบข้อบังคับ ก็มีโอกาที่จะเกิดความขัดแย้งมากขึ้น

จะเห็นได้ว่า ความขัดแย้งที่ผู้นำทางการแพทย์หรือผู้บริหารทางการแพทย์จะจัดการมีสาเหตุในลักษณะต่างๆ มากมาย ดังนั้นพยาบาลหัวหน้าหรือผู้ช่วยในฐานะผู้บริหารทางการแพทย์

พยาบาลระดับต้นซึ่งมีบทบาทสำคัญยิ่งในโรงพยาบาล จึงต้องมีความพร้อมที่จะเผชิญปัญหาความขัดแย้ง วินิจฉัยประเด็นที่มาจากความขัดแย้งนั้นว่า คืออะไร เกิดขึ้นได้อย่างไร และใครเป็นผู้เกี่ยวข้อง ก่อนที่จะเลือกใช้วิธีที่เหมาะสมจัดการกับความขัดแย้งเพื่อให้เกิดผลในทางสร้างสรรค์ต่อองค์การมากที่สุด

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการกับความขัดแย้งของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหาร ได้แก่ อายุ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร และระดับการศึกษาของผู้บริหาร

1. อายุ

อายุ แบ่งได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ อายุตามปีปฏิทิน (Chronological Age) และอายุตามความเจริญทางจิตใจ (Mental Age) อายุทั้ง 2 ประเภทควรพัฒนาไปพร้อม ๆ กัน อายุตามความเจริญทางจิตใจ คือ การนับพฤติกรรมโดยการตัดสินจากลักษณะพฤติกรรมที่ต้องพัฒนาตามวัย (Developmental task) (ศรีเรือน แก้วกังวาล 2521: 7) ดังนั้นอายุจึงมีความสัมพันธ์โดยตรงกับพัฒนาการและวุฒิภาวะ ในคนปกติเมื่ออายุมากขึ้นระดับวุฒิภาวะจะเจริญสูงขึ้นตามวัย ประสบการณ์จะมากขึ้น ความคิดอ่านและสามารถมองปัญหาได้ชัดเจนถูกต้องตามความเป็นจริงมากขึ้น ความคิดและการกระทำจะปรับเปลี่ยนตามวัย (ทัตนา บุญทอง 2529: 190) มาสลาซ (Maslach 1982: 60) กล่าวว่า "คนที่มีอายุมากขึ้น มีโอกาสได้ปฏิบัติงานกับคนมากมายหลายประเภท ประสบกับปัญหาต่าง ๆ มากมาย ทำให้มองอะไรได้กว้างไกล ครอบคลุม และลึกซึ้ง" จำนวนอายุของคนสามารถแบ่งเป็นวัยได้ตั้งแต่ วัยก่อนคลอด วัยทารกแรกเกิด วัยทารกตอนปลาย วัยเด็กตอนต้น วัยเด็กตอนปลาย วัยแรกรุ่น วัยรุ่น และวัยผู้ใหญ่ (Elizabeth Hurlock อ้างถึงใน ศรีเรือน แก้วกังวาล 2521: 10)

วัยผู้ใหญ่สามารถแบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะวัยผู้ใหญ่ตอนต้น ได้แก่บุคคลที่อายุราว 20 ถึง 40 ปี ระยะวัยกลางคน ได้แก่บุคคลที่อายุราว 40 ถึง 60 ปี และระยะวัยชรา ได้แก่บุคคลที่อายุราว 60 ปีขึ้นไป ผู้บริหารทางการพยาบาลเป็นบุคคลที่อยู่ในวัยผู้ใหญ่ตอนต้น และวัยกลางคน

1.1 วัยผู้ใหญ่ตอนต้น

วัยนี้เป็นวัยระยะทดลอง (Trial Period) ของชีวิตเพื่อหาแนวทางชีวิต ที่ต้องการและพอใจ หรืออาจจะเรียกว่าเป็นระยะสำรวจ (Exploratory Period) ในวัยนี้ โดยทั่วไปบุคคลมักมีร่างกายแข็งแรง ในด้านอารมณ์บุคคลจะเข้าถึงอารมณ์แบบผู้ใหญ่ มีความคับข้องใจน้อยลง ควบคุมอารมณ์ได้ดีขึ้น มีความแน่ใจ ความมั่นคงทางจิตใจและเข้าใจตนเอง เพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ ตามจำนวนอายุ แต่รูปแบบของชีวิตยังไม่เข้าร่องเข้ารอยอย่างแท้จริง

1.2 วัยกลางคน

วัยนี้เป็นวัยที่แบบแผนของชีวิตเข้ารูปหรือเกือบเข้ารูปเข้ารอยแล้ว วัยนี้จึงได้รับสมญาว่าเป็นสฤตยของชีวิต ตามปกติแล้วคนวัยกลางคนจะมีความรับผิดชอบงานตามหน้าที่ของตนสูงกว่าคนวัยหนุ่มสาว มีความสุขุมรอบคอบ กล่าวได้ว่าการที่คนมีวุฒิภาวะสูงจะทำให้คนมีเหตุผลไม่หวั่นไหวง่าย มักทำงานด้วยสติปัญญาที่สุขุมรอบคอบ (ละออ หุตางกูร 2528: 80) แต่ในวัยนี้ก็เป็นที่เริ่มมีการเปลี่ยนแปลงทางร่างกายเป็นไปในทางเสื่อม อวัยวะของร่างกายทำหน้าที่ไม่ดีเท่าในระยวัยผู้ใหญ่ตอนต้น ความเสื่อมทางร่างกายมีผลกระทบกระเทือนถึงลักษณะอารมณ์ ความมุ่งหมายในชีวิต การสร้างสัมพันธ์ภาพกับเพื่อนร่วมงานและผู้อยู่ใกล้ชิด ความต้องการพึ่งพาผู้อื่นสูงขึ้น ศรีเรื่อน แก้วกึ่งวาล (2521: 141) กล่าวว่า "การเรียนรู้ใหม่ ๆ เรื่องใหม่ก็เป็นสิ่งที่กระทำได้ยากไม่น้อยสำหรับคนที่ย่างเข้าสู่วัยกลางคน เพราะสภาพการเป็นอยู่ระบบประสาท สมอง ความเสื่อมทางร่างกายโดยทั่วไป หรือบางคนยึดมั่นในสถานะเดิมอย่างแน่นแฟ้นเกินควร สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ" ดังนั้นความก้าวหน้าทางวิทยาการหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ จึงมีความสัมพันธ์ในทางกลับกันกับอายุของคน หากบุคคลไม่พยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ผู้บริหารที่ไม่ได้มีการพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าวิทยาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ อยู่เสมอ อาจถูกจัดเป็นคนรุ่นเก่าในขณะที่ผู้บริหารที่มีอายุน้อยถูกจัดว่าเป็นคนรุ่นใหม่ที่ดีทันต่อเหตุการณ์ ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีอิทธิพลต่อการพิจารณาเลือกวิธีจัดการกับความขัดแย้งทั้งสิ้น

2. ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร

บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร ย่อมมีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง ต่างกัน พยาบาลที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยนานหลายปี ย่อมมีประสบการณ์ในการบริหารงานมากกว่าพยาบาลที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งน้อยกว่า ประสบการณ์เป็นปัจจัยสำคัญยิ่งในการตัดสินใจกระทำกรใดๆ เพราะประสบการณ์ทำให้ผู้บริหารได้รู้และเข้าใจว่าอะไรดีมีประโยชน์ควรจะทำและอะไรที่ไม่ดีไม่มีประโยชน์ไม่ควรกระทำ อะไรที่ควรเสี่ยงและอะไร

ที่ไม่ควรเลี้ยง นิโกร และนิโกร (Nigro and Nigro 1984: 215) กล่าวว่า "การมีประสบการณ์ในการทำงานมากย่อมทำให้บุคคลมีความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติหรือรับผิดชอบได้ดี ซึ่งจะสามารถคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ดีกว่าผู้ที่มีประสบการณ์น้อยกว่า" นอกจากนี้ประสบการณ์ยังช่วยให้บุคคลรู้จักตรวจสอบค้นหาวิธีการใหม่ ๆ อยู่เสมอ (Roger 1961: 24) ประสบการณ์ทางการบริหารขึ้นอยู่กับระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร" ดังนั้นระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารจึงมีอิทธิพลต่อการจัดการกับความขัดแย้ง

3. ระดับการศึกษา

ความสามารถของคนเรานั้นมาจากกระบวนการเรียนรู้ การผ่านการอบรม การได้มีประสบการณ์หรือได้รับการศึกษา (Deslar อ้างถึงใน จินตนา จันทรโคตร 2530: 43) จุดมุ่งหมายของการศึกษาจะมุ่งพัฒนาให้ผู้เรียนมีความรู้ ความคิด ทักษะ และเจตคติ ให้รู้จักตนเอง รู้จักชีวิต เข้าใจสังคม และสิ่งแวดล้อมที่ตนเองอยู่ รวมทั้งทักษะในการติดต่อสื่อสารแล้วนำความรู้ความเข้าใจมาแก้ปัญหาช่วยตนเองให้ประสบความสำเร็จตามศักยภาพของตน เสริมสร้างชีวิตและสังคมให้ดีขึ้น (กาญจนา คุณารักษ์ 2527: 21 และไพฑูรย์ สิ้นลารัตน์ 2523: 89) การศึกษาจึงช่วยให้คนมีประสบการณ์การเรียนรู้ มีความรู้ความสามารถในวิชาการเฉพาะสาขา และยังทำให้บุคคลมีวุฒิภาวะสูงขึ้นด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษาระดับอุดมศึกษานั้นจะมุ่งพัฒนาคุณภาพของบัณฑิต ให้รู้จักคิด รู้จักวิธีแสวงหาความรู้ มีความคิดกว้างไกลและไม่หยุดนิ่ง รู้จักคิดสร้างสรรค์สาระและสิ่งที่ดีงามเป็นประโยชน์ต่อสังคม ระดับการศึกษาจึงมีอิทธิพลต่อการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหาร ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาสูงน่าจะมีแนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ และใช้วิธีการแก้ปัญหาในการจัดการกับความขัดแย้ง

ศูนย์วิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย