

Journal of Nursing Science Chulalongkorn University (วารสาร พยาบาลศาสตร์)

Volume 6 | Issue 3

Article 2

1994-12-01

จะบริหารความขัดแย้งได้อย่างไร

อาภา โสจายะ

Follow this and additional works at: <https://digital.car.chula.ac.th/cuns>



Part of the [Nursing Commons](#)

Recommended Citation

โสจายะ, อาภา (1994) "จะบริหารความขัดแย้งได้อย่างไร," *Journal of Nursing Science Chulalongkorn University* (วารสารพยาบาลศาสตร์): Vol. 6: Iss. 3, Article 2.

DOI: 10.58837/CHULA.CUNS.6.3.2

Available at: <https://digital.car.chula.ac.th/cuns/vol6/iss3/2>

This Original article is brought to you for free and open access by Chula Digital Collections. It has been accepted for inclusion in Journal of Nursing Science Chulalongkorn University (วารสารพยาบาลศาสตร์) by an authorized editor of Chula Digital Collections. For more information, please contact ChulaDC@car.chula.ac.th.

จะบริหารความขัดแย้งได้อย่างไร

อาภา โลจาเย*

มนุษย์เป็นสัตว์สังคม จำเป็นจะต้องอยู่ร่วมกัน การจะอยู่ร่วมกันได้อย่างเป็นสุขนั้นจะต้องรู้จักกับ รู้จักให้ รู้จักอภัยและเสียสละ แต่มนุษย์เรามีความแตกต่างกันทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา พยายามมุ่งและต้องการความสำเร็จในการดำเนินชีวิต แสวงหาผลประโยชน์กับตนเองเมื่อความต้องการไม่ได้รับการตอบสนอง จะเกิดความขัดแย้งขึ้นได้ ความขัดแย้งเกิดจากต้นเหตุหลายประการ อาจเป็นความขัดแย้งอย่างรุนแรงหรือเล็กน้อยในเชิงลบหรือเชิงบวก ไม่ว่าลักษณะความขัดแย้งจะเป็นเช่นไร จะต้องยอมรับว่าความขัดแย้งมีอยู่จริง และผู้บริหารต้องเกี่ยวข้องกับ จะทำตัวเหนือความขัดแย้งไม่ได้ การรู้ต้นเหตุของความขัดแย้งเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการแก้ปัญหา

ความหมายความขัดแย้ง

ความขัดแย้ง (Conflict) หมายถึง สถานการณ์ที่บุคคล 2 ฝ่าย มีความคิดเห็นหรือความเชื่อที่ไม่ตรงกัน และยังไม่สามารถหาข้อยุติที่สอดคล้องต้องกันได้ ความขัดแย้งจึงมีความหนักเบาแตกต่างกันไป นับตั้งแต่ความขัดแย้งอย่างอ่อนๆ ไปจนถึงการประชันหน้ากัน หรืออาจเรียกได้ว่าเป็นศัตรูกันโดยตรง (พนัส หันนาคินทร์ 2526 : 231) หรือ ความขัดแย้งหมายถึง สถานการณ์ที่ก่อให้เกิดการต่อสู้กันระหว่างสองฝ่าย ซึ่งทำให้ต้องมีการตัดสินใจเลือกทางใดทางหนึ่ง (กิตติมา ปรีดีติลล 2529 : 295) หรือ

สถานการณ์ที่กลุ่มทำงานกลุ่มหนึ่งเกิดความตึงเครียดกับกลุ่มทำงานอีกกลุ่มหนึ่งอันเนื่องมาจากการขาดแคลนทรัพยากร การมีวัตถุประสงค์และเจตคติแตกต่างกัน ซึ่งมีผลทำให้เกิดความเครียด ความวิตกกังวล และแสดงพฤติกรรมในเชิงก้าวร้าวต่อฝ่ายตรงข้าม (สันติ สันธุพันธ์ประทุม 2531 : 39)

ความขัดแย้ง เป็นหัวข้อซึ่งขัดแย้งในหมู่นักวิจัย Pondy ได้ให้ข้อสังเกตว่า คำนิยามของความขัดแย้งแปรผันตามลักษณะของกระบวนการความขัดแย้งได้แก่

1. สภาพที่เกิดขึ้นก่อน (Antecedent Conditions) ของพฤติกรรมความขัดแย้ง ได้แก่ ความร้นแค้นของทรัพยากร ความแตกต่างของนโยบาย
2. สภาพทางอารมณ์ (Affective States) ตัวอย่างเช่น ความเครียด ความกระวนกระวายใจ
3. สภาพเชาว์ปัญญา (Cognitive States) ของบุคคล ได้แก่ การรับรู้ หรือการรู้สถานการณ์ของความขัดแย้ง
4. พฤติกรรมความขัดแย้ง (Conflictful Behavior) จัดลำดับจากการต่อต้านแบบเงียบๆ ไม่แสดงปฏิกิริยาตอบโต้จนถึงความก้าวร้าวที่เห็นได้ชัดเจน (ถวิล เกื้อกุลวงศ์ 2530 : 362)

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น พอสรุปได้ว่าความขัดแย้งหมายถึง สภาพความคับข้องใจ ความแตกต่างทางด้านความเชื่อ เจตคติ และวัตถุประสงค์

ที่แตกต่างกันของคนหรือกลุ่มคนนั่นเอง ยิ่งความขัดแย้งจะมีผลต่อการพัฒนางานในองค์กรทั้งในด้านบวกและด้านลบ ขึ้นอยู่กับความสามารถในการควบคุมระดับความรุนแรงของความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม

ด้วยความเข้าใจว่า คำว่าความขัดแย้ง ในความหมายดังกล่าวผู้เขียนจึงใคร่ขอเสนอข้อวิเคราะห์แนวคิดและปรัชญาเกี่ยวกับความขัดแย้งของลัทธิต่าง ๆ ดังนี้คือ

ปรัชญาความขัดแย้ง

1. ปรัชญาประเพณีนิยม (Traditionalism) เป็นปรัชญาดั้งเดิมมีความเชื่อว่าเราจะต้องจัดความขัดแย้งต่าง ๆ ให้หมดสิ้นไป เพราะความขัดแย้งเป็นบ่อเกิดของการทำลายล้างซึ่งกันและกัน ความขัดแย้งทั้งหลายนำผลร้ายมาสู่องค์กร สรุปแล้วปรัชญาลัทธินี้เชื่อว่าความขัดแย้งทั้งหลายเป็นสิ่งที่ไม่ดีทั้งสิ้น ปรัชญานี้มีอิทธิพลอยู่ในตอนปลายคริสต์ศตวรรษที่ 19 จนถึงช่วงปี 1940-1950

2. ปรัชญาพฤติกรรมนิยม (Behavioralism) ปรัชญาลัทธินี้ เชื่อว่าความขัดแย้งนั้นเป็นปรากฏการณ์ธรรมดาในองค์กร ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ทุกคนควรยอมรับองค์กรทั้งหลายมีรากฐานอยู่บนความขัดแย้ง กลุ่มทำงานต่าง ๆ แข่งขันกันเพื่อประโยชน์และอำนาจของกลุ่มของตน นักปรัชญาลัทธินี้มีความเชื่อว่าความขัดแย้งทั้งหลาย ไม่ใช่เป็นสิ่งเลวร้ายไปเสียทั้งหมด

3. ปรัชญาลัทธิปฏิพากย์นิยม (Interactionism) มีความเชื่อว่าต้องยอมรับว่าความขัดแย้งนั้นเป็นสิ่งที่จำเป็นที่จะต้องมีความขัดแย้งมีทั้งผลดี และผลเสียต่อองค์กร ผู้บริหารจะต้องเรียนรู้วิธีที่จะเผชิญกับความขัดแย้ง

นักปรัชญาลัทธินี้ให้ความเห็นว่าความขัดแย้งนั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นสำหรับองค์กรถ้าไม่มีความขัดแย้งจะไม่มีสิ่งท้าทาย หรือสิ่งที่กระตุ้นให้เกิด

เกิดความคิดใหม่ ๆ องค์กรที่ไม่มีความขัดแย้งมีแนวโน้มว่ามีผู้บริหารแบบเผด็จการ แต่องค์กรที่มีความขัดแย้ง จะแสดงให้เห็นถึงความเป็นประชาธิปไตย ซึ่งความเปลี่ยนแปลงนั้น จะพัฒนามาจากความไม่พึงพอใจ ความต้องการที่จะปรับปรุงและหาทางเลือกในทางสร้างสรรค์หลาย ๆ ทางความเปลี่ยนแปลงนั้น ไม่ใช่อยู่ ๆ จะเกิดขึ้นเอง แต่เป็นผลมาจากความขัดแย้ง (สันทัด สินธุพันธ์ประทุม 2531 : 39-41)

จากปรัชญาทั้ง 3 ลัทธิ ที่นำมาเสนอเพื่อวิเคราะห์มีความเชื่อที่แตกต่างกัน ซึ่งนักปรัชญาประเพณีนิยม (Traditionalism) มีความเชื่อว่าความขัดแย้งทั้งหลายเป็นสิ่งที่ไม่ดีทั้งสิ้น จะต้องขจัดความขัดแย้งต่าง ๆ ให้หมดสิ้นไปจากองค์กร ในขณะที่นักปรัชญาพฤติกรรมนิยม (Behavioralism) มีความเชื่อว่า ความขัดแย้ง เป็นปรากฏการณ์ธรรมดาขององค์กร ไม่ใช่เป็นสิ่งเลวร้ายไปเสียทั้งหมด และนักปรัชญาลัทธิปฏิพากย์นิยม (Interactionism) มีความเห็นว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นสำหรับองค์กร ความเชื่อและแนวคิดดังกล่าวต่อความขัดแย้ง (Conflict) มีทั้งด้านบวกและด้านลบ ซึ่งจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ความรุนแรงของความขัดแย้ง เนื่องจากเราไม่สามารถจะปฏิเสธได้ เพราะความขัดแย้งเกิดจากพื้นฐานของความแตกต่างกันระหว่างบุคคล และระหว่างกลุ่ม การขจัดความขัดแย้งก็เปรียบเสมือนการไม่ยอมรับว่าคนเรานั้นมีความแตกต่างกัน ดังนั้นผู้บริหารจะต้องเรียนรู้วิธีที่จะเผชิญกับความขัดแย้ง ควบคุมระดับความขัดแย้งให้เป็นทางด้านบวกคือ ทางด้านสร้างสรรค์ผลประโยชน์ให้กับองค์กร เพราะองค์กรมีความขัดแย้งมากเกินไปก็ไม่ดีในทางตรงกันข้ามถ้าองค์กรไม่มีความขัดแย้งก็อาจจะขาดความคิดสร้างสรรค์ ในการพัฒนางานในองค์กรนักบริหารที่ดีจะต้องรู้ว่าความขัดแย้งในระดับใดที่จะก่อให้เกิดผลประโยชน์ต่อองค์กร

แบบของความขัดแย้ง

ความคับข้องใจสามารถนำไปสู่ความขัดแย้งอย่างน้อยที่สุด 4 แบบ ด้วยกันคือ

1. ความขัดแย้งเชิงเป้าหมาย เกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มปรารถนาผลลัพธ์ที่ต่างจากคนอื่นหรือกลุ่มอื่น

2. ความขัดแย้งเชิงเชอร์วัญญา เป็นผลมาจากเมื่อบุคคลหรือกลุ่ม มีความคิดเห็นไม่ตรงกันกับของผู้อื่น

3. ความขัดแย้งเชิงอารมณ์เกิดขึ้นเมื่อความรู้สึกหรืออารมณ์ (เจตคติ) ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลไปด้วยกันไม่ได้กับบุคคลอื่น หรือกลุ่มอื่น

4. ความขัดแย้งเชิงพฤติกรรม เกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติบางสิ่งบางอย่างซึ่งไม่เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น (ถวิล เกื้อกุลวงศ์ 2530 : 363)

อย่างไรก็ตามความขัดแย้งตามความคิดใหม่แบ่งเป็นลักษณะใหญ่ ๆ คือความขัดแย้งภายในบุคคล (Internal Conflict) ความขัดแย้งระหว่างบุคคลต่อบุคคล (Interpersonal Conflict) และความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่อกัน (Intergroup Conflict)

ประเภทของความขัดแย้ง

1. ความขัดแย้งภายในบุคคล (Intrapersonal Conflict) หมายถึงการขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคลเนื่องจากมีค่านิยม ความเชื่อ ความศรัทธาต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งขัดแย้งกันในใจมีสาเหตุของการขัดแย้งใน 3 ลักษณะคือ

1.1 ความขัดแย้งที่เกิดจากความต้องการที่อยากจะได้ของ 2 อย่างพร้อม ๆ กันแต่จำเป็นจะต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น จะแต่งงานกับชายคนแรกหรือชายคนหลังดี จะซื้อบ้านหรือจะซื้อรถยนต์ดี ความคิดเหล่านี้ทำให้เกิดความขัดแย้งภายในตัวบุคคลหรือ

1.2 ความขัดแย้งที่เกิดจากความต้องการที่จะหลีกเลี่ยงของสองสิ่ง แต่จำเป็นจะต้องเลือกเอาอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น จะตั้งบริษัทของตนเอง โดยกู้

หนี้ยืมสินมาลงทุน หรือจะทำงานในบริษัทแต่ต้องยอมปฏิบัติตามคำสั่งของบุคคลอื่น และ

1.3 ความขัดแย้งที่เกิดจากการเผชิญทั้งข้อดีและข้อเสียในสิ่งที่จะกระทำในสถานการณ์เดียวกัน เช่น รวยแต่ไม่สวยหรือสวยแต่ไม่รวย งานดีแต่ไกลบ้าน เป็นต้น

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลต่อบุคคล (Interpersonal Conflict) เป็นข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปหรือมากกว่า

สาเหตุที่สำคัญของความขัดแย้ง ระหว่างบุคคลต่อบุคคล เนื่องมาจากผลประโยชน์ขัดกันหรือเกิดความขัดแย้งในผลประโยชน์ (Conflict of Interest) ซึ่งมีพื้นฐานมาจากความต้องการ ความเชื่อ ค่านิยม เจตคติ และเป้าหมายแตกต่างกัน ข้อจำกัดในเรื่องทรัพยากร อำนาจ อิทธิพล เงิน เวลา และตำแหน่ง การแข่งขันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่จะต้องต่อต้านไว้ก่อน การติดต่อสื่อสารเป็นไปในลักษณะทางเดียว (One-Way Communication) ทำให้ข้อมูลต่าง ๆ บิดเบือนไปจากข้อเท็จจริงได้มาก

3. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่อกัน (Intergroup Conflict) หมายถึงความไม่ลงรอยกันระหว่างกลุ่มบุคคล 2 กลุ่ม หรือระหว่างองค์การขึ้นไป

ในองค์การหนึ่ง ๆ จะมีกลุ่มทำงานหลายกลุ่มซึ่งแต่ละกลุ่มก็จะมีบทบาทหน้าที่แตกต่างกันออกไป ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มในองค์การนั้นจะเกิดขึ้นอยู่เสมอโดยเฉพาะองค์การที่แบ่งสายงานคลุมเครือ แต่ละกลุ่มไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของงาน จุดประสงค์และผลประโยชน์ต่างกัน องค์การใดที่มีกลุ่มทำงานมากโอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มจะมีมาก ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีความรู้ และทักษะในการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การของตนซึ่งสาเหตุของความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่อกันในองค์การโดยสรุปมีดังนี้คือ

1) วัตถุประสงค์ของแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน เนื่องจากไม่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกัน

2) บทบาทและหน้าที่แตกต่างกัน ทั้งทีมงานที่ทำ มีจุดประสงค์อันเดียวกัน

3) อำนาจของแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน กลุ่มที่มีอำนาจมากพยายามที่จะแสดงอำนาจเหนือกลุ่มที่มีอำนาจน้อยกว่าตน กลุ่มที่มีอำนาจน้อยกว่าก็จะมีพฤติกรรมต่อต้าน

4) การแข่งขันระหว่างกลุ่มเป็นไปในทางไม่สร้างสรรค์

5) ทรัพยากรในองค์การมีจำนวนจำกัด แต่ละกลุ่มต่างก็พยายามให้ได้ทรัพยากรมากที่สุดเท่าที่จะมากได้

6) การสื่อความหมายในองค์การไม่มีประสิทธิภาพหรือขาดการติดต่อซึ่งกันและกัน

สาเหตุของความขัดแย้ง

เกิดจาก “คน” มีความคิดที่แตกต่างกัน ความขัดแย้งอาจเกิดเนื่องจากสาเหตุหลายประการ เพราะว่าคุณเรามีความคิดที่แตกต่างกันเนื่องจาก

- 1) พื้นฐานของครอบครัว
- 2) พื้นฐานทางการศึกษา
- 3) ค่านิยม
- 4) ประสบการณ์

สิ่งเหล่านี้เป็นส่วนประกอบสำคัญที่ทำให้คนเรามีความคิดเห็นแตกต่างกันไป และในที่สุดอาจเกิดความขัดแย้งกันได้ แต่ก็สามารถจะนำมาปรับแก้ความขัดแย้งขึ้นได้โดย

- 1) ใช้เกณฑ์ที่เหมาะสมร่วมกัน
- 2) มีเหตุผล
- 3) ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

โดยเราสามารถนำสิ่งเหล่านี้มาพัฒนาองค์กรและนำความขัดแย้งมาใช้ให้เกิดผลดีสร้างสรรค์ก็จะนำมาซึ่งความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ และเกิดความพึงพอใจด้วยกันทั้งหมด

การแก้ปัญหาความขัดแย้ง

ความขัดแย้งภายในบุคคล (Internal Conflict) สามารถลดได้โดยลักษณะพฤติกรรมดังนี้ คือ

1) การทดแทน (Sublimation) เป็นการกดแรงขับที่ทำให้เกิดความขัดแย้งโดยเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางสร้างสรรค์ เช่น คนที่ถูกแต่พยายามมุ่งมั่นทำงานจนประสบความสำเร็จ

2) ใช้ลูกสีด (Increased Effort) ใช้ความพยายามและความกล้าให้มากขึ้น อยากได้ปริญญาโท-เอก ก็ต้องอ่านหนังสือให้มากขึ้น

3) การเลียนแบบ (Identification) เป็นพฤติกรรมที่กระทำตามบุคคลที่เราพอใจ ลักษณะเช่นนี้มักเกิดกับวัยรุ่น เช่น นิกนิยมชมชอบในลีลาการพูดของใครก็เลียนแบบ ลักษณะ น้ำเสียง กิริยาท่าทางการแต่งกาย การอ่านหนังสือเล่มเดียวกัน

การทำงานให้สำเร็จ นำบุคคลทั้งสองหรือมากกว่านั้นมาพบปะพูดคุยกันในเรื่องความขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นช่วยเหลือให้ได้เข้าใจแจ่มแจ้งในความคิดหวังที่มีต่อกันและกัน กำจัดสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง จนกระทั่งทำให้บุคคลร่วมกันทำงานได้ ผู้บริหารจะต้องเรียนรู้วิธีที่จะให้ Feedback ในทางสร้างสรรค์ เพื่อลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นซึ่งสามารถปรับได้ดังนี้

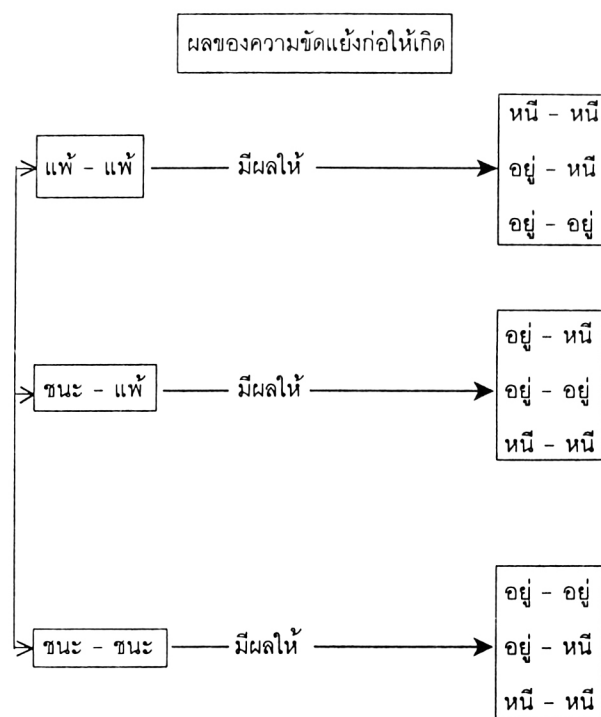
- ใช้เหตุผล
- ใช้เกณฑ์ที่เหมาะสมร่วมกัน
- ยอมรับฟังความคิดเห็นผู้อื่นก็จะนำมาซึ่งความสำเร็จตามเป้าหมาย ความพอใจด้วยกันทุกฝ่าย

ผลของความขัดแย้ง

“ความขัดแย้ง มีทั้งผลดีและผลเสีย” ถ้าหากเรายอมรับว่า “เราหลีกเลี่ยงความขัดแย้งไม่ได้แล้ว” เราก็ต้องเผชิญอยู่กับความขัดแย้งให้ได้ และควรจะมีเผชิญอย่างมีหลักการ หรืออาจจะเรียกว่า “อยู่อย่างผู้ชนะ” อย่างไรก็ตาม “ความขัดแย้งอาจจะก่อให้เกิดการสร้างสรรค์และทำลาย” แต่ความขัดแย้งก็ยังมี

ประโยชน์ เช่น ป้องกันการหยุดอยู่กับที่ กระตุ้นให้เกิดความอยากรู้อยากเห็น มุ่งขจัดปัญหาที่เลื่อนลอย และแสวงหาแนวทางแก้ไขที่ชัดเจน ช่วยสร้างเอกลักษณ์ของกลุ่มและบุคคล ความขัดแย้งภายนอกจะช่วยกระตุ้นให้มีความสามัคคีกลมเกลียวกันภายในองค์กร ช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในด้านกระตุนทางใจ และการแสวงหาแนวคำถามในการแก้ปัญหาเหล่านั้น ผลของความขัดแย้งเราอาจแบ่งการพิจารณาออกได้เป็น 2 ประการด้วยกันคือ “ผลดี” และ “ผลเสีย” ประการแรก ความขัดแย้งนั้นเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และจะก่อให้เกิดความก้าวหน้าได้ ดังคำกล่าวที่ว่า “ศัตรูคือ ยากำลัง” และน่าจะมีความหมายใกล้เคียงที่กล่าวว่าผลของความขัดแย้งมีหลายประการ เช่น ทำให้เกิดแนวความคิดที่สามารถที่เหนือกว่าเป็นการบังคับให้มนุษย์แสวงหาความคิดที่ใหม่และสดอยู่เสมอ เป็นการบังคับให้มนุษย์สำรวจตรวจสอบความคิดเห็นของตนเองอีกครั้งหนึ่งว่า ดี เลว เหมาะสมหรือไม่ ในการที่จะเอาชนะฝ่ายตรงกันข้าม ซึ่งถือว่า ผลที่เกิดขึ้นส่วนหนึ่งย่อมจะมีผลดีต่อองค์กรจะก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ และเป็นการเปิดโอกาสให้มนุษย์ตรวจสอบความสามารถของตนเองอยู่เสมอ ประเด็นสำคัญของการแก้ปัญหาความขัดแย้งอยู่ที่ว่า “หัวหน้า” หรือผู้ที่เกี่ยวข้องในการรับผิดชอบจะจัดการกับความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์กรได้อย่างไร จึงจะก่อให้เกิดผลในลักษณะที่องค์กรอยู่รอดและก้าวหน้า และมีประสิทธิภาพ ถ้าไม่ลาออก

ประการแรกที่ว่า “แพ้ - แพ้” (Lose/Lose) นั่นก็คือ ทั้งคู่เกิดการขัดแย้งกันอาจจะได้รับผลอย่างเดียวกันก็คือ “แพ้ทั้งคู่” น่าจะ “หนี - หนี” (หรืออาจจะ “อยู่ - หนี” “อยู่ - อยู่” ก็ได้) เช่น หัวหน้าหรือผู้ช่วยขัดแย้งกับผู้ช่วยหัวหน้าหรือผู้ช่วยทั้งคู่ถูกย้ายไปที่อื่น หรือผู้ช่วยหัวหน้าหรือผู้ช่วยย้ายหัวหน้าหรือผู้ช่วยอยู่ หรือทั้งคู่ยังอยู่ อย่างไรก็ตามทั้งคู่ไม่น่าจะพึงพอใจจากตัวอย่างนี้



ประการที่สอง คือ “ชนะ - แพ้” (Win/Lose) ผลที่น่าจะได้รับก็คือ “อยู่ - หนี” (หรืออาจจะ “อยู่ - อยู่” “หนี - หนี” ก็ได้) ในตัวอย่างเรื่องเดียวกันข้างต้น คือ หัวหน้าหรือผู้ช่วยถูกย้าย ผู้ช่วยหัวหน้าหรือผู้ช่วยอยู่ในแง่ของการพัฒนาองค์กรจะเห็นได้ว่า “องค์กรเองเป็นผู้แพ้ในเรื่องนี้” เพราะการที่ข้างใดข้างหนึ่งหนีมิใช่เป็นการแก้ปัญหาแต่อย่างใด ปัญหาอาจจะหนักยิ่งขึ้นอีก ในกรณี “ผู้แพ้” ไม่นี่ (ดังที่คิด) แต่ตั้งใจจะอยู่ “รบ” โดยไม่หวังผลในอนาคตจะเป็นอย่างไรในองค์กรนั้น

ผลของความขัดแย้งแบบ “ชนะ - แพ้” ในกลุ่มอาจจะมีความได้เช่น เสียเวลา และกำลังงานในการแก้ปัญหา ทำให้การตัดสินใจล่าช้า ไม่ทันการสร้างปัญหาและถ่วงเวลา ผลักดันกลุ่มออกไปนอกประเด็นที่ต้องการ ขัดจังหวะในการแสวงหาทางเลือกที่ดีๆ อื่นๆ เป็นสาเหตุทำให้สมาชิกในกลุ่มหนีออกจากองค์กร เพราะทำให้มนุษย์ต่อสู้แบบป้องกันตัว และ Johnson ยังให้ความคิดเห็นต่อไปอีกว่า ความขัดแย้งลักษณะนี้ยังเป็นผลให้มีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอีกด้วย เพราะเป็นการบังคับจากภายใน

นอกมิได้เกิดจากการตั้งใจของมนุษย์แต่คนละตนเอง เป็นการทำลายประเพณีนิยมของบุคคล ทำลายความสัมพันธ์อันดีในกลุ่ม ทำลายผลประโยชน์ส่วนตัวในด้านเศรษฐกิจของบุคคล จำเป็นจะต้องเปลี่ยนแปลงทัศนคติใหม่ในการทำงานของบุคคลบางคน

ประการที่สาม ความขัดแย้งอาจจะทำให้มีผล “ชนะ - ชนะ” (Win/Win) ของทุกฝ่าย ทั้งคู่อาจจะ “อยู่ - อยู่” (หรือ “อยู่ - นี” “นี - นี” ก็ได้) โดยยึดหลักต่างฝ่ายต่างพึงพอใจและจะอยู่ด้วยกันต่อไปได้ แต่ในทางปฏิบัติไม่มีหน่วยงานใดจะหวังผลเช่นนี้ได้เสมอไป (อรุณ วัชรธรรม 2532 : 235-236)

กรณีศึกษาปัญหาความขัดแย้ง

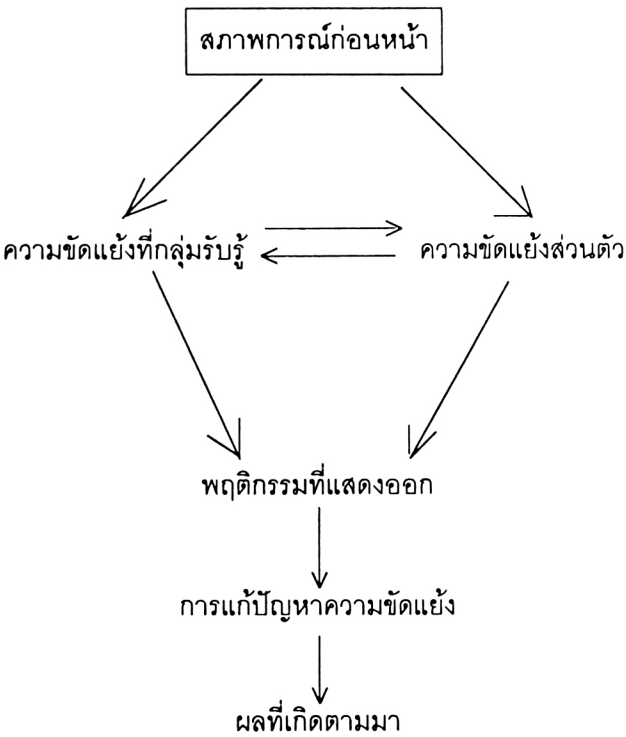
ความขัดแย้งภายในองค์กรนั้นสามารถที่จะเกิดขึ้นได้ทุกขณะและทุกเวลารวมทั้งเกิดได้ทุก ๆ รูปแบบด้วยการเกิดปัญหาความขัดแย้งไม่ว่าจะเป็นการขัดแย้งเพียงเล็กน้อยหรือมาก ๆ ก็ตามผู้บริหารจำเป็นจะต้องหาวิธีแก้ปัญหานั้น ๆ โดยด่วน เพื่อป้องกันปัญหาไม่ให้ลุกลามกลายเป็นความขัดแย้งที่รุนแรง เช่น ความขัดแย้งระหว่างแพทย์กับพยาบาล หรือความขัดแย้งระหว่างบุคลากรในทีมการพยาบาล เพราะเป็นกลุ่มบุคลากรที่ต้องทำงานร่วมกันและพึ่งพาอาศัยกันอย่างใกล้ชิดสิ่งเหล่านี้ย่อมเกิดขึ้นได้เสมอและทุกเวลาโดยเฉพาะบนหอผู้ป่วยปัจจุบันยิ่งมีมากขึ้น เพราะสภาพของสังคมและเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและวิชาการมากขึ้น มีระบบข้อมูลสื่อสารเข้ามาใหม่ ทำให้การบริการทางสุขภาพถูกพัฒนาให้ตอบสนองกับความต้องการของสังคมมากยิ่งขึ้น ดังนั้นการทำงานในทีมสุขภาพ จึงมีบุคคลเพิ่มมากขึ้น ซึ่งล้วนแต่มีความเชี่ยวชาญในสาขาของตนกันทั้งนั้น เช่น นักกายภาพบำบัด นักโภชนาบำบัด นักสังคมสงเคราะห์ เทคนิคการแพทย์ นักศึกษาและอื่นๆ ซึ่งต้องก็มีค่านิยมทางวิชาชีพต่างกัน ดังนั้นเมื่อมาทำงานร่วมกันย่อมมีความขัดแย้งกันขึ้นได้ ดังนั้นถ้าผู้บริหารตระหนักถึง

เรื่องนี้และรีบแก้ไขจะทำให้ความรุนแรงลดน้อยลง ทำให้ไม่เกิดความเบื่อหน่าย (Burn out) ในการทำงาน

การจัดการกับความขัดแย้งนั้นขึ้นอยู่กับผู้บริหารว่าเห็นความสำคัญมากน้อยเพียงใดว่าเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดผลดีต่อองค์กร หรือทำให้เกิดความเสียหาย ผู้บริหารจะเป็นผู้ตัดสินใจแก้ไข ถ้าความขัดแย้งเกิดในหอผู้ป่วย หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้รับผิดชอบ เพราะเป็นสื่อกลางระหว่างผู้บริหารระดับสูงและเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการต่าง ๆ ด้วยความสำคัญในลักษณะนี้ หัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องหาวิธีแก้ไขปัญหาการขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหอผู้ป่วยให้ได้ว่ามีสาเหตุมาจากอะไรเกี่ยวกับตัวบุคคลบรรยากาศในองค์กรและการบริหารงาน หรือเกี่ยวกับการสื่อสาร เป็นต้น เมื่อรู้ความขัดแย้งเกิดในทีมสุขภาพระหว่างใครกับใคร เช่น แพทย์กับพยาบาล สาเหตุมาจากตัวบุคคล โดยมีเป้าหมายในเรื่องการให้บริการสุขภาพไม่สอดคล้องกันหรือแพทย์ชอบวางอำนาจเหนือพยาบาล ระบบการบริหารงานองค์กร การปฏิบัติงานล่าช้า แพทย์ไม่เข้าใจระบบงานของพยาบาล ปฏิบัติงานซ้ำซ้อน การใช้คำพูดไม่เหมาะสม ไม่รัดกุม ส่งการรักษาทางโทรศัพท์ และการสื่อสารที่ไม่ตรงกันเมื่อมีความขัดแย้งเหล่านี้เกิดขึ้นกับแพทย์ พยาบาล ควรจะหาทางแก้การขัดแย้งเพื่อความเจริญและพัฒนาขององค์กร โดยสิ่งแรกเลยก็คือ ควรนำวิธีแก้ปัญหามาใช้ รองลงมาคือ วิธีไกล่เกลี่ย ซึ่งวิธีการจัดการกับความขัดแย้งนั้นมีหลายวิธี ผู้บริหารสามารถเลือกนำมาใช้แก้ความขัดแย้ง เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและสร้างสรรค์ ดังนั้นควรจะต้องมีการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะ และปลูกฝังแนวคิดให้แก่ผู้บริหารทางการพยาบาลทุกระดับ ซึ่งสามารถสรุปกระบวนการของความขัดแย้งทั้งหลายได้ไม่ว่ามาจากสาเหตุใดดังนี้

บุคคลส่วนมากจะมีปฏิกิริยาที่ไม่ดีต่อความขัดแย้งโดยคิดว่าความร่วมมือเป็นสิ่งที่ดี และความ

ขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ดี ซึ่งอันที่จริงแล้วแม้ว่าบางครั้งความขัดแย้งอาจจะก่อให้เกิดผลเสียกับบุคคลและองค์กร แต่บางครั้งความขัดแย้งก็ก่อให้เกิดผลดีได้



เช่นกัน ความขัดแย้งจึงเป็นเรื่องปกติวิสัยอย่างหนึ่งที่ต้องเกิดขึ้นและมีอยู่ในองค์กร การรับรู้ และด้านค่านิยมอันมีภูมิหลัง ประสบการณ์และความเชื่อถือเป็นมูลฐานต่างกัน คนในองค์กรจึงมีหลายประเภทและผู้บริหารก็ต้องเข้ากับบุคคลหลายประเภท

เหล่านั้นได้ด้วยโดยไม่เอาความแตกต่างของบุคคลมาเป็นเครื่องมือกำหนดว่าใครดีหรือเลว เพราะไม่มีใครกำหนดคุณค่าในเรื่องดีหรือเลวได้ดังหัวข้อธรรมของพุทธทาสภิกขุที่ว่า

เขามีส่วนเลวบ้างช่างหัวเขา
จงเลือกเอาส่วนดีเขามีอยู่
เป็นประโยชน์โลกบ้างยังน่าดู
ส่วนที่ชั่วอย่าไปรู้ของเขาเลย
จะให้คนมีดีโดยส่วนเดียว
อย่ามัวเที่ยวค้นหาสหายเอ๋ย
เหมือนเสาะหาหนวดเต่าตายเปล่าเลย
ฝึกให้เคยมองแต่ดีมีคุณจริง
(พุทธทาสภิกขุ)

สรุป
ความขัดแย้งเป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงได้ยาก ผู้บริหารไม่ควรถือเป็นเรื่องไร้สาระหรือรำคาญใจ ผู้บริหารพึงระลึกอยู่เสมอว่าไม่ว่าในองค์กรใดก็ตามย่อมมีการขัดแย้งเกิดขึ้นเสมอ บางกรณีก่อให้เกิดผลดีแก่หน่วยงาน และในบางกรณีก็เกิดปัญหาเรื้อรัง ผู้บริหารที่ฉลาดต้องให้ความสนใจกับความขัดแย้งควรทำความเข้าใจ ศึกษาและถือว่าเป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องนำเอาข้อขัดแย้งมาใช้ให้เกิดประโยชน์เกิดผลดีแก่องค์กร และก่อให้เกิดผลสำเร็จในการบริหารงานในที่สุด

หนังสืออ้างอิง

กิติมา ปรีดีดิลก. **ทฤษฎีบริหารองค์การ**. กรุงเทพฯ : ธนการพิมพ์, 2529.

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. คณะพยาบาลศาสตร์. **วารสารพยาบาลศาสตร์** ปีที่ 2 ฉบับที่ 3 ธันวาคม 2533.

.....คณะพยาบาลศาสตร์. **วารสารพยาบาลศาสตร์** ปีที่ 3 ฉบับที่ 1 เมษายน 2534.

ถวิล เกื้อกุลวงศ์. **การบริหารการศึกษามัยใหม่**. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2530.

ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์. **พฤติกรรมของบุคคลในองค์การ**. บริษัทวิเคราะห์ธุรกิจ และการจัดการ
จำกัด กรุงเทพฯ : 2522

พนัส หันนาคินทร์. **การบริหารบุคคลในโรงเรียน**. พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พิษณุโลก. 2526.

สันทนต์ สินธุ์พันธุ์ประทุม. **พฤติกรรมศาสตร์ สำหรับผู้บริหาร**. กรุงเทพฯ : กรมการศาสนา, 2531.

สุเมธ เดียววิศเรศ. **พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ : รุ่งวัฒนาการพิมพ์, 2527.

สมพงษ์ เกษมสิน. **การบริหารงานบุคคลแผนใหม่**. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2526.

อรุณ รักธรรม. **มนุษย์สัมพันธ์กับนักบริหาร**. กรุงเทพฯ : ป.สัมพันธ์พาณิชย์, 2532.

Coldsmith, D.W. Interpersonal conflict in organizations. **In Conflict Management - Flight, Flight, Negotiate**, New York : NLN, 1979.

Eldridge, A. **Images of Conflict**. New York : St. Martin's. 1979.

Filley, Alan C. **Interpersonal Conflict Resolution**. Illinois : Scott Foreman and Company, 1975.

Likert. R. and Likert, Jane G. **New Ways of Managing Conflict**. New York : McGraw-Hill Book Company, 1976.