

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาปัจจัยคัดสรรที่มีความสัมพันธ์กับความสามารถจัดการความขัดแย้งของหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากหนังสือ วารสาร บทความ และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดการจัดการความขัดแย้ง
2. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการจัดการความขัดแย้ง
 - 2.1 ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง
 - 2.2 แนวคิดทักษะในการสื่อสาร

แนวคิดการจัดการความขัดแย้ง

ปัจจุบันความขัดแย้งถูกมองว่าเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ และเกิดขึ้นได้ในองค์กร ความขัดแย้งทำให้เกิดทั้งผลดีและผลเสีย จึงเป็นเรื่องที่ท้าทายความสามารถของผู้บริหารทุกระดับที่จะเข้าไปจัดการกับความขัดแย้งซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีประกอบไปด้วยความหมายของความขัดแย้ง แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง ลักษณะของความขัดแย้ง กระบวนการของความขัดแย้ง สาเหตุของความขัดแย้ง ความขัดแย้งในองค์กร โรงพยาบาล ผลของความขัดแย้ง การบริหารความขัดแย้ง การจัดการความขัดแย้ง และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. ความหมายของความขัดแย้ง ความขัดแย้งมาจากภาษาละติน (Conflingere) หมายถึง การต่อสู้ที่มุ่งทำลายกันโดยมุ่งเอาชนะเพื่อทำลายฝ่ายตรงข้ามโดยไม่คำนึงถึงเหตุผล (เรมวณันท์สุกวัฒน์, 2542) ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ให้ความหมายของคำว่า ขัดแย้ง หมายถึง การไม่ลงรอยกัน หากจะแยกพิจารณาคำว่า ขัด หมายถึง การไม่ทำตาม ฝ่ายฝืนฝืนไว้ และให้ความหมายของคำว่า แย้ง หมายถึง ไม่ตรงหรือลงรอยเดียวกัน ด้านไว้ ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าความขัดแย้งประกอบด้วย อาการขัด และอาการแย้งซึ่งหมายถึง การที่ทั้งสองฝ่ายจะไม่ทำตามกันแล้วยังพยายามที่จะดันเอาไว้อีกด้วยพจนานุกรมฉบับ New Model English - Thai (ศอ เศรษฐบุตร, 2538) ให้ความหมายคำว่า Conflict หมายถึง ปะทะกันเป็นปรปักษ์ต่อกัน ข้าม ต่อสู้กัน ขัดกัน แย้งกัน

นอกจากนี้ยังมีผู้ให้ความหมายของคำว่า ขัดแย้งไว้ต่าง ๆ กัน เช่น เอกชัย กี่สุขพันธุ์ (2538) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นสภาพการณ์ที่คนหรือกลุ่มคนเกิดความไม่เข้าใจกัน มีความรู้สึกไม่พึงพอใจหรือคับข้องใจหรือคับข้องใจที่จะปฏิบัติงาน ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากสภาพทรัพยากรการบริหารหรือตำแหน่งที่มีจำกัดไม่สามารถตอบสนองความต้องการของคนหรือกลุ่มคนได้อย่างเท่าเทียมกันซึ่งคล้ายกับความหมายของ Thomas (1976) ที่กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่เกิดจากความคับข้องใจ เมื่อมีการรับรู้ว่าคุณค่าอื่นไม่ทำตามความต้องการหรือเป้าหมายของตนเอง และ Robbins (2007) ที่กล่าวว่า เป็นกระบวนการที่เกิดเมื่อผู้รับรู้ว่ามีฝ่ายหนึ่งกระทำการที่ส่งผลในแง่ลบให้อีกฝ่ายหนึ่ง สาเหตุใดก็ตามที่เป็นกิจกรรมที่ส่งผลกระทบในทางตรงกันข้าม กลายเป็นความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ได้แก่ การมีเป้าหมายที่ต่างกัน การแปลความหมายที่ต่างกัน ส่วน Sullivan and Decker (1988) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ 2 ด้าน คือ ด้านพฤติกรรมเป็นการรับรู้ทั้งสองฝ่ายมีเป้าหมายที่แตกต่างกันและมีโอกาสที่จะขัดขวางการไปสู่เป้าหมายของอีกฝ่ายหนึ่ง และด้านกระบวนการเป็นการรับรู้ที่แตกต่างของเป้าหมาย ค่านิยม ความคิด ทักษะ ความเชื่อ และการกระทำของทั้งสองฝ่าย ส่วน Marquis and Huston (2005) อธิบายว่า ความขัดแย้งเกิดจากความไม่ตรงกันทั้งภายใน และภายนอกบุคคลเกี่ยวกับความคิด ค่านิยม ภูมิหลัง การดำเนินชีวิต และเป้าหมาย ความขัดแย้งทำให้เกิดความสร้างสรรค์ในวิชาชีพ สอดคล้องกับ Tomey (2000) ที่ให้ความหมายว่า ความขัดแย้งเป็นความสัมพันธ์ของอำนาจและการเมืองเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ มีประโยชน์หรือทำลายให้มีความเสียหายเกิดขึ้นในบุคคลหรือระหว่างบุคคลที่ต้องการเอาชนะมีการกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และเสริมอำนาจให้ผู้กระตุ้น

โดยสรุปความขัดแย้ง หมายถึง ความรู้สึกที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีความแตกต่างกันในการรับรู้ ค่านิยม จุดสนใจ ความคิด และเป้าหมาย รวมทั้งการขัดขวางการไปสู่เป้าหมายของอีกฝ่ายหนึ่ง ความขัดแย้งตามแนวคิดเดิมถูกมองว่าเป็นสิ่งไม่ดี ควรหลีกเลี่ยงหรือป้องกันมิให้เกิดขึ้น เพราะความขัดแย้งเป็นสิ่งที่แสดงถึงการบริหารงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้บุคคลเกิดความไม่พึงพอใจ จึงต้องมีการกำจัดให้หมดไป หรือควรเก็บกดไว้ หรือควรหาวิธีที่จะหลีกเลี่ยงมิให้เกิดความขัดแย้งขึ้น นอกจากนี้ความขัดแย้งสามารถทำให้เกิดประโยชน์ได้จากการกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ สามารถปรับเปลี่ยนให้ประสานเสริมกัน เกิดแรงคิด มุมมองและสติปัญญาใหม่ ๆ

2. แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง (Robbins, 1983 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540) ได้จำแนกแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

2.1 แนวคิดสมัยดั้งเดิมหรือแนวคิดประเพณีนิยม (Tradition View) เป็นแนวคิดที่ยอมรับกันในช่วง ค.ศ. 1930 - 1948 เป็นการมองความขัดแย้งไปในทางลบเป็นสิ่งไม่ดี ทำให้เกิดความรุนแรง ทำลาย ความเสียหาย มีผลกระทบในด้านลบต่อองค์การเสมอ ดังนั้น หากหลีกเลี่ยงได้ก็ควรหลีกเลี่ยงหรือกำจัดให้หมดไปผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถรู้ทันความคิดความต้องการของบุคลากรในองค์กรจึงจะสามารถป้องกันหรือกำจัดความขัดแย้งไม่ให้เกิดขึ้น หากมีความขัดแย้งเกิดขึ้นถือว่าเป็นความผิดพลาดของผู้บริหารดังนั้นวิธีการแก้ปัญหาก็คือ การออกกฎระเบียบกระบวนการที่เข้มงวดเพื่อที่จะทำให้ความขัดแย้งหมดไปแต่ความจริงแล้ว ความขัดแย้งก็ยังคงมีอยู่

2.2 แนวคิดพฤติกรรม (Behavioral View) เป็นแนวคิดที่ยอมรับกันแพร่หลายในช่วง ค.ศ. 1949 - 1975 ตามแนวคิดพฤติกรรมนี้เห็นว่า ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ตามธรรมชาติในทุกกลุ่ม และทุกองค์การเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ องค์การขนาดใหญ่ และมีความซับซ้อนมากก็มีโอกาสเกิดความขัดแย้งได้ง่าย ความขัดแย้งไม่จำเป็นต้องเลวร้ายเสมอไป แต่อาจจะเป็นศักยภาพที่เป็นพลังทางบวกหรือพลังที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของกลุ่มเนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามปกติ และหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้น จึงควรยอมรับว่า ความขัดแย้งไม่สามารถกำจัดให้หมดไปได้ นอกจากนี้ ความขัดแย้งยังเป็นประโยชน์ และส่งเสริมการปฏิบัติงานของกลุ่มอีกด้วย

2.3 แนวคิดนักปฏิสัมพันธ์ (Interactionist View) เป็นแนวคิดปัจจุบันที่เกิดขึ้นเมื่อองค์การได้เริ่มตระหนักถึงความพึงพอใจของบุคลากรในองค์การ และการให้ความสำคัญของการให้ข้อมูลย้อนกลับ ข้อชี้แนะในการบริหารงาน (Marquis & Huston, 2000 อ้างถึงใน ยุวดี อัครลาวัลย์, 2547) โดยแนวคิดนี้เห็นว่า ความขัดแย้งน่าจะเป็นพลังทางบวกที่ส่งเสริมการทำงานของกลุ่มแล้วความขัดแย้งบางอย่างยังจำเป็นจะต้องมีเพื่อนช่วยให้กลุ่มทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์การที่ปราศจากความขัดแย้งจะหยุดอยู่กับที่เฉื่อยชาไม่มีการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ความขัดแย้งจึงมีความจำเป็นหากมีความขัดแย้งในระดับที่พอเหมาะจะช่วยให้คนเกิดความตื่นตัว มีความกระตือรือร้น ประเมินตนเองและมีความคิดเริ่มสร้างสรรค์ (Robbins, 1983 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540) แนวคิดนี้เชื่อว่าความขัดแย้งไม่ใช่ดีทั้งหมด หรือเลวทั้งหมดขึ้นอยู่กับรูปแบบ และระดับของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

การเปลี่ยนแปลงแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งที่กล่าวมาแล้วนั้น แบ่งแนวคิดได้เป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ แนวคิดแบบเดิมและแนวคิดในปัจจุบัน ดังนี้

1. แนวคิดแบบเดิมคิดว่าความขัดแย้งควรจะถูกกำจัดออกไปจากองค์การ ความขัดแย้งทำให้องค์การแตกแยกในองค์การที่ดีที่สุดจะไม่มี ความขัดแย้งและสามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้ ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความผิดพลาดของการบริหาร ความขัดแย้งเป็นลบ เพราะนำไปสู่ความเครียด ความเป็นศัตรูกันระหว่างบุคคล และทำให้โครงการล้มเหลว โดยการสร้างบรรยากาศให้เหมาะสมแล้ว ผู้บริหารสามารถควบคุมและปรับพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ รวมทั้งการแสดงความก้าวร้าว และความขัดแย้ง

2. แนวคิดในปัจจุบันคิดว่าความขัดแย้งอาจส่งเสริมการปฏิบัติงานในองค์การ ดังนั้นควรบริหารความขัดแย้งให้เกิดผลดีที่สุด ความขัดแย้งอาจมีประโยชน์หรืออาจมีโทษ ขึ้นอยู่กับวิธีการบริหารความขัดแย้งในองค์การที่ดีที่สุดจะมีความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้กระตุ้นและจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตในองค์การ เป็นผลมาจากความแตกต่างของรางวัลที่ได้รับ เป้าหมายและค่านิยมในองค์การ ความขัดแย้งอาจเกิดจากความก้าวร้าว ตามธรรมชาติของบุคคล ความขัดแย้งเป็นจึงดี เพราะจะช่วยกระตุ้นให้คนพยายามหาทางแก้ปัญหา มีปัจจัยหลายอย่างที่มีผลต่อการทำงานของคน ปัจจัยเหล่านี้ผู้บริหารไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ปัจจัยทางพันธุกรรมและปัจจัยทางด้านจิตวิทยา ผู้บริหารจำเป็นต้องเรียนรู้ว่าจะอยู่กับความขัดแย้งอย่างไร

3. ลักษณะของความขัดแย้ง Lewis (1976) ได้แบ่งความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับบุคคล เป็น 3 ลักษณะดังนี้ คือ ความขัดแย้งภายในบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล และความขัดแย้งระหว่างกลุ่มกับกลุ่ม

3.1 ความขัดแย้งภายในบุคคล (Intrapersonal Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในบุคคล เมื่อบุคคลมีบทบาทหลายบทบาทที่ต้องปฏิบัติในองค์การ หรือต้องตัดสินใจเลือกบทบาทใดบทบาทหนึ่งหรือต้องตัดสินใจในเรื่องที่ขาดข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นต่อการตัดสินใจ นอกจากนั้นความขัดแย้งภายในบุคคลอาจเกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีความไม่แน่ใจว่าเขาถูกคาดหวังให้ปฏิบัติอะไรหรือเมื่อบุคคลถูกคาดหวังว่าต้องปฏิบัติได้มากกว่าที่เขามีความรู้สึกรู้ว่าสามารถปฏิบัติได้ (สมยศ นาวิการ, 2543) บุคคลคนเดียวอาจมีสภาพจิตใจที่ขัดแย้งกันเองได้ในบางสถานการณ์ และนำไปสู่สภาพจิตใจที่วุ่นวาย ตัดสินใจไม่ได้ ก่อให้เกิดผลเสียต่อการทำงานได้ สภาพความขัดแย้งนี้เกิดขึ้นได้จากหลายสาเหตุ ดังนี้

3.1.1 ความคับข้องใจ (Frustration) หมายถึง ความขัดแย้งที่เกิดจากความต้องการหรือเป้าหมายถูกขัดขวาง ส่วนใหญ่แล้วมักเกี่ยวข้องกับหน้าที่การงานและชีวิตส่วนตัวที่ต้องตัดสินใจแก้ปัญหาจะตันตันเมื่อหาทางออกไม่ได้ พฤติกรรมที่แสดงออกอาจใช้ วิธีทดแทน

(Compensation) ด้วยการดื่มเหล้าติดอบายมุขต่าง ๆ การเก็บตัว (Regression) หลีกหนีไปจากสังคม หรือแสดงพฤติกรรมก้าวร้าว (Aggression) การพยายามขจัดความขัดแย้งออกไปด้วยวิธีปิดบัง หรือเก็บกดไว้ (Repression) หรือการลาออกจากงาน (Resignation) เป็นต้น

3.1.2 ความขัดแย้งในเป้าหมาย (Goal Conflict) หมายถึง การที่บุคคลต้องตัดสินใจเลือกสถานการณ์ สิ่งของ หรือเป้าหมายที่มีจำนวนมากกว่า 1 สิ่ง ในเวลาเดียวกัน ย่อมทำให้เกิดความสับสนลังเลไม่กล้าตัดสินใจในทันที เกิดเป็นความขัดแย้งขึ้นได้ เช่น

3.1.2.1 Approach - approach Conflict หมายถึง การต้องตัดสินใจเลือกสิ่งใดสิ่งหนึ่งซึ่งดีทั้งคู่ เป็นความขัดแย้งที่ดีที่สุด เพราะความลังเลใจจะเกิดขึ้นเพียงชั่วระยะหนึ่งเท่านั้น ก็สามารถตัดสินใจได้ เพราะไม่มีผลเสียเกิดขึ้น

3.1.2.2 Approach - avoidance Conflict เกิดจากเป้าหมายที่ต้องตัดสินใจเลือก ทั้งสิ่งที่ตนต้องการและสิ่งที่ตนพยายามหลีกเลี่ยงในขณะเดียวกัน เช่น สอบบรรจุได้แต่ต้องไปทำงานต่างจังหวัดที่ตนไม่คุ้นเคย ทำให้ไม่ยอมไป ความขัดแย้งประเภทนี้ ผู้ตัดสินใจต้องพิจารณาจุดเด่นจุดด้อยของสิ่งนั้นให้รอบคอบ แล้วตัดสินใจเลือกในสิ่งที่ก่อประโยชน์มากกว่าและควรตั้งสมมติเป็นประสบการณ์เฉพาะบุคคลเนื่องจากโอกาสที่ต้องตัดสินใจแบบนี้มักพบเสมอทำให้ไม่เกิดความเครียดหรือวิตก จนขาดความรอบคอบในการตัดสินใจ

3.1.2.3 Avoidance - avoidance Conflict เป็นความขัดแย้งที่สร้างความวิตกกังวลให้กับผู้ตัดสินใจเลือกอย่างยิ่ง เนื่องจากเป้าหมายเพื่อตัดสินใจเป็นสิ่งที่ไม่พึงปรารถนาทั้งคู่ ถ้าบุคคลสามารถตัดสินใจไม่เลือกทั้งสองสิ่งก็จะไม่เกิดปัญหาใด ๆ ขึ้น แต่ถ้าหลีกเลี่ยงไม่ได้สิ่งที่จะต้องปฏิบัติคือการตัดสินใจด้วยเหตุและผล เช่น จะต้องเลือกทำงานฝ่ายออกแบบหรือฝ่ายบัญชี ซึ่งเป็นงานที่ตนเองไม่ชอบทั้งสองงาน

ความขัดแย้งทั้ง 3 ประการ มีทั้งส่วนดีและส่วนเสีย ส่วนดีก็คือ บุคคลผู้ประสบความขัดแย้งจะตื่นตัวอยู่เสมอพยายามหาทางแก้ไขปัญหาก็เกิดผลดีแก่ตนเองอยู่เสมอทำให้เกิดความคิดการแก้ปัญหาการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด ส่วนเสีย คือสภาพความคับข้องใจ วิตกกังวล อาจส่งผลกระทบต่อจิตใจและร่างกายได้ เช่น อาการของโรคหัวใจ โรคกระเพาะอาหารปวดศีรษะ ซึ่งผู้บริหารองค์การมักประสบอยู่เสมอผู้บริหารที่ฝึกฝนตนเองเป็นประจำจะเกิดความเคยชินสามารถเลือกแนวทางที่ก่อประโยชน์แก่องค์การให้มากที่สุดได้

3.1.3 ความขัดแย้งในบทบาท (Role Conflict) หมายถึง การแสดงพฤติกรรมตามความคาดหวังของผู้อื่นที่มีต่อตนเองตามตำแหน่งหน้าที่ที่ดำรงอยู่ บุคคลแต่ละคนมีหลายบทบาทที่ต้องแสดงต่างวาระกันแต่ละบทบาทจะมีเกณฑ์มาตรฐานที่สังคมยอมรับกำหนดอยู่

ในแต่ละองค์การ ตำแหน่งทุกตำแหน่งจะกำหนดบทบาทหน้าที่ กำกับตำแหน่งเหล่านั้นไว้ชัดเจน แต่บางครั้งบุคคลก็ไม่สามารถจะแสดงพฤติกรรมตามความคาดหวังได้ย่อมทำให้เกิดความขัดแย้งต่าง ๆ ตามมา แก้ปัญหาด้วยเหตุและผลยอมรับความจริงที่เกิดขึ้น มีความอดทนต่อสภาพกดดัน ให้มากที่สุดจากการศึกษาความขัดแย้งในบทบาทที่คาดหวังกับบทบาทที่ปฏิบัติจริงของพยาบาล ในโรงพยาบาลของรัฐภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

3.2 ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลสองคนหรือมากกว่าสองคนหรือกลุ่มบุคคลที่มีความแตกต่างกันในค่านิยมความเชื่อและเป้าหมาย ซึ่งอาจเกิดการแข่งขันกันในเรื่องธรรมดา ๆ เช่น การสื่อสารข้อมูลข่าวสารที่ผิดพลาดหรือความคาดหวังที่แตกต่างกันในการดูแลผู้ป่วยภายในองค์การเดียวกันบุคคลจะต้องพึงพาอาศัยกัน และให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน มิฉะนั้นองค์การจะไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ เมื่อขาดความร่วมมือความขัดแย้งจะเกิดขึ้นนอกจากนี้แล้วบุคคลแต่ละคนยังมีความคิดเห็นเจตคติ ค่านิยม และความเชื่อที่ต่างกันอีกด้วย เมื่อต้องร่วมมือกันอาจจะเป็นสาเหตุแห่งความไม่ลงรอยกันได้ รวมทั้งคาดหวังในบทบาทที่แต่ละฝ่ายมีต่อกัน สัมพันธภาพในระหว่างบุคคลจะเป็นไปในรูปแบบใดนั้น ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับทัศนคติที่บุคคลมีต่อตนเอง

3.3 ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Inter Group Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่มสองกลุ่มหรือมากกว่าเกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานหรือองค์การเมื่อกลุ่มมีเป้าหมายที่แตกต่างกันมีการแข่งขันกันในระหว่างกลุ่มหรืออาจเกิดจากการแบ่งแยกความแตกต่างของกลุ่มองค์การโดยทั่วไปเป็นการอยู่ร่วมกันของกลุ่มต่าง ๆ ในองค์การ กลุ่มเหล่านี้จะมีความสัมพันธ์กัน ปฏิบัติกิจกรรมหรือทำงานตามบทบาทหน้าที่ของกลุ่ม ประสานงานกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การ ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ร่วมกันของกลุ่มต่าง ๆ ในองค์การกลุ่มต่าง ๆ มีสัมพันธ์ซึ่งพึ่งพากัน (Interdependence) ใน 3 ลักษณะ คือ

3.3.1 ทุกกลุ่มทำงานเดียวกัน (Pooled หรือ Parallel Lines) เช่น ธนาคารสาขาต่าง ๆ จะปฏิบัติงานเหมือนกันในเวลาเดียวกัน

3.3.2 กลุ่มทำงานรับช่วงต่อกัน (Sequential Interdependence) ผลงานของกลุ่มหนึ่งจะส่งต่อให้อีกกลุ่มหนึ่งเริ่มทำงาน รับช่วงเป็นทอด ๆ

3.3.3 กลุ่มทำงานต่างตอบแทนกัน (Reciprocal Interdependence) หลายกลุ่มทำงานในช่วงเวลาเดียวกัน งานต่างกันแต่ต้องพึ่งพากัน ในฐานะที่กลุ่มหนึ่งต้องกำลังทำงานจึงจะทำให้กลุ่มอื่นทำงานได้ผลงานจะย้อนกลับกันว่ากลุ่มใดบางบกพร่อง

ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มมีทั้งผลดีและผลเสียต่อองค์กรเกณฑ์การตัดสินว่า มีผลดีและผลเสียต่อองค์กรพิจารณาจากผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์การพิจารณาว่าการขัดแย้งนั้น

เป็นผลเสียลดผลงานตามเป้าหมายขององค์กร ผลกระทบต่อความราบรื่นของการดำเนินงาน
พิจารณาจากการสูญเสียทรัพยากรในการดำเนินงานและอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานของกลุ่มต่าง ๆ
ผลกระทบต่อขวัญกำลังใจ ความพอใจในงานของบุคคลต่าง ๆ

การศึกษาในครั้งนี้เป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) และ
ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Inter Group Conflict) ซึ่งหัวหน้าหรือผู้เกี่ยวข้องต้องพิจารณาว่าการขัดแย้งนั้น
ว่ามีผลดีและผลเสียต่อองค์กรและจัดการความขัดแย้งให้เกิดเป็นผลดีกับองค์กร

4. ความขัดแย้งในองค์กรพยาบาล ความขัดแย้งในทีมสุขภาพเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้

ทุกเวลาไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ และยิ่งเพิ่มมากขึ้นในอนาคตเพราะสภาพของสังคม
มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากและรวดเร็ว มีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีข้อมูลข่าวสารและวิชาการ
มากขึ้นบริการทางด้านสุขภาพได้ถูกพัฒนาให้ตอบสนองต่อความต้องการของสังคมอย่างต่อเนื่อง
สาขาวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับระบบบริการสุขภาพเพิ่มจำนวนมากขึ้นและล้วนแต่มีความชำนาญ
เฉพาะสาขารวมทั้งต่างก็ได้รับการเตรียม และการสร้างค่านิยมทางวิชาชีพที่ต่างกัน

Grohar - Murry (1992 อ้างถึงใน นิตยา ศรีญาณลักษณ์, 2545) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับ
ความขัดแย้งทางการพยาบาลที่เกิดขึ้นอาจมีหลายกรณี ดังนี้

1. ความขัดแย้งเกี่ยวกับระบบการปฏิบัติงาน (Professional - bureaucratic Conflict)

เป็นข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นขณะปฏิบัติงานซึ่งเป็นผลมาจากความคาดหวังด้านมาตรฐาน
และความรับผิดชอบของวิชาชีพที่ต่างกัน ทำให้พยาบาลมีความคับข้องใจ และเกิดความขัดแย้ง
ตามมาได้

2. ความขัดแย้งระหว่างพยาบาลกับพยาบาล (Nurse - nurse Conflict) เป็นผลมาจาก

ความแตกต่างระหว่างค่านิยมกับปรัชญาการพยาบาลของพยาบาลที่ทำงานร่วมกันซึ่งกระทบ
ต่อการทำงานเป็นทีม และนำไปสู่ปัญหาระหว่างพยาบาลที่ทำงานด้วยกัน ดังเช่น พยาบาลที่ทำงาน
อย่างเดิม ๆ ไม่มีการเปลี่ยนแปลง หรือพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น กับพยาบาลที่มีความตื่นตัวต้องการ
ได้ดูแลแบบองค์รวม (Holistic Care) พยาบาลที่มีแนวคิดต่างกันนี้อาจมีความขัดแย้งในการทำงาน
ร่วมกันหรือการมอบหมายงานได้

3. ความขัดแย้งระหว่างแพทย์กับพยาบาล (Physician - nurse Conflict) ความขัดแย้ง

เกิดจากความคาดหวังที่แตกต่างกันเกี่ยวกับการดูแลผู้ป่วยซึ่งแพทย์ก็มีรูปแบบของแพทย์โดยจะเน้น
เรื่องการรักษา ส่วนพยาบาลก็มีรูปแบบของพยาบาล

4. ความขัดแย้งระหว่างผู้ป่วยกับพยาบาล (Patient - nurse Conflict) ความขัดแย้ง

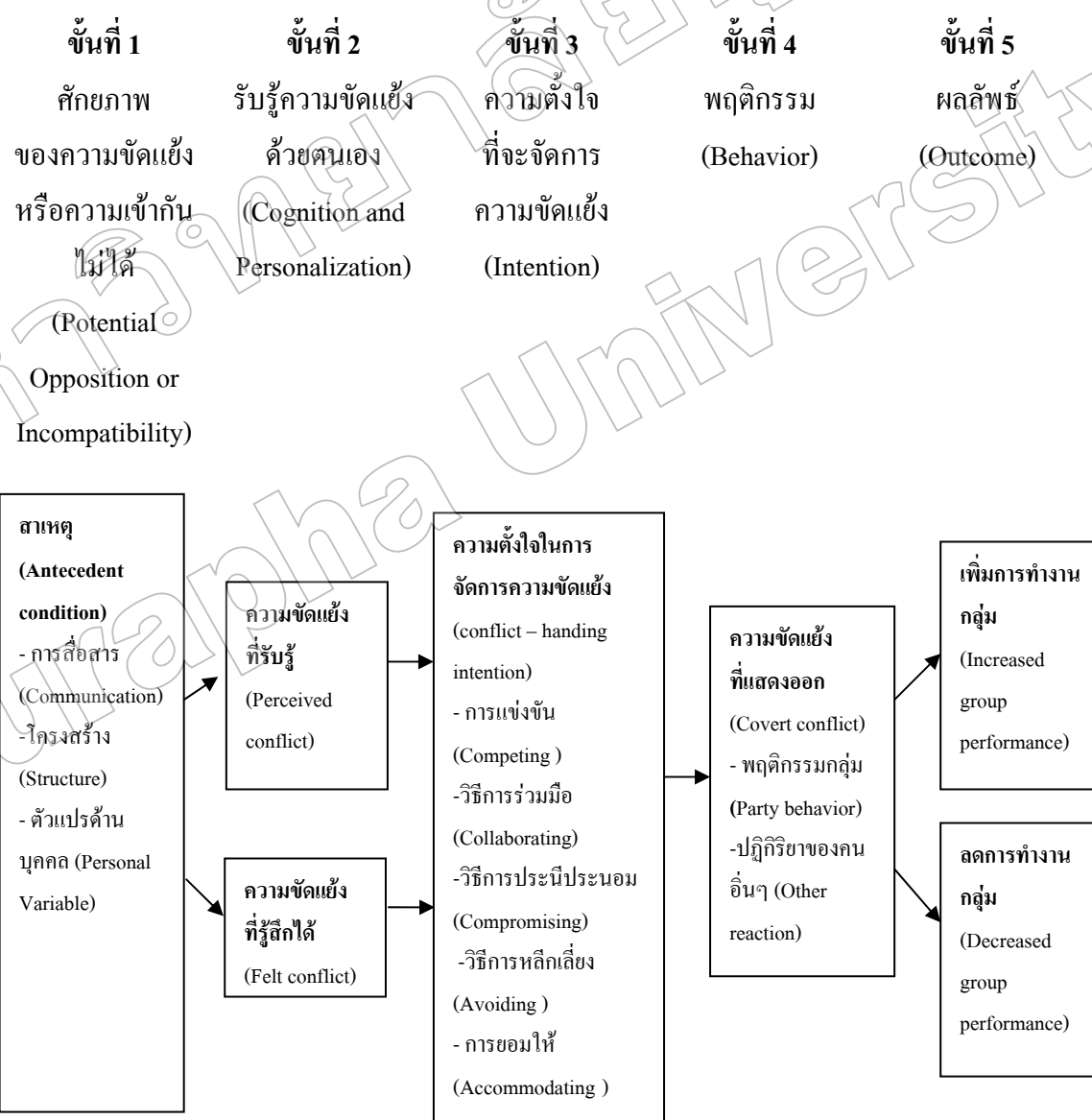
ลักษณะนี้เกิดขึ้นเมื่อเป้าหมายในการดูแลของพยาบาลแตกต่างจากเป้าหมายการดูแลของตัวผู้ป่วย

5. กระบวนการของความขัดแย้ง (Conflict Process) ประกอบด้วย สถานการณ์

ความขัดแย้ง และขั้นตอนของความขัดแย้งโดยกระบวนการของความขัดแย้งจะเริ่มต้น

จากสถานการณ์ของความขัดแย้งประกอบไปด้วย พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออก และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพแวดล้อมซึ่งมีแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการของความขัดแย้งหลายแนวคิด ผู้วิจัยได้นำมาศึกษา คือ Robbins (2001) ดังต่อไปนี้

Robbins (2001) เสนอว่า กระบวนการของความขัดแย้งประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอน คือ ศักยภาพในการขัดขวางหรือภาวะการเข้ากันไม่ได้ การรับรู้ความขัดแย้งด้วยตนเอง ความตั้งใจ (เจตนา) พฤติกรรมและผลลัพธ์ ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 กระบวนการของความขัดแย้ง (The Conflict Process) (Robbins, 2007)

ขั้นตอนที่ 1 การไปด้วยกันไม่ได้หรือการมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน (Potential Opposition) ขั้นตอนแรกของกระบวนการความขัดแย้งเป็นขั้นตอนที่แสดงถึงเงื่อนไขบางประการหรือสาเหตุที่จะทำให้เกิดความขัดแย้ง ซึ่งประกอบไปด้วย

1. การสื่อสาร (Communication) การสื่อสารเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง เช่น การใช้คำที่จะสื่อสารความเข้าใจผิดในการสื่อสารระหว่างผู้ส่งและผู้รับข่าวสารการเกิดสิ่งรบกวนในช่องทางสื่อสารการเลือกใช้ช่องทางสื่อสารทำให้เกิดความเข้าใจผิดในการสื่อสาร อันนำไปสู่ปัญหาความขัดแย้งในองค์การ

2. โครงสร้าง (Structure) โครงสร้างขององค์การในที่นี้หมายถึง ขนาด ระดับของตำแหน่งงาน ความเชี่ยวชาญ มาตรฐานในการทำงานของสมาชิกของกลุ่ม อำนาจหน้าที่รูปแบบของภาวะผู้นำ ระบบจ่ายค่าตอบแทน และระดับการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างกลุ่ม

3 ตัวแปรด้านบุคคล (Personal Variable) เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับความแตกต่างของแต่ละบุคคล เช่น ค่านิยม คุณลักษณะส่วนบุคคล บุคลิกภาพ ความแตกต่างของตัวแปรด้านบุคคลนำไปสู่ความขัดแย้งในองค์การได้

สรุปว่า Robbins (2001) กล่าวว่า สาเหตุของความขัดแย้งมาจากสาเหตุ 1.3 การสื่อสาร (Communication) โครงสร้าง (Structure) และตัวแปรด้านบุคคล (Personal Variable) นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการและผู้ que ศึกษาถึงสาเหตุของความขัดแย้งไว้อีกมากมาย ซึ่งสรุปได้ดังนี้

Andeson (1989 อ้างถึงใน วีรวรรณ ธาณี, 2548) กล่าวว่า ความขัดแย้งระหว่างบุคคลจะมีสาเหตุมาจากความแตกต่างระหว่างบุคคลซึ่งอาจเป็นความแตกต่างทางเป้าหมายหรือรางวัลที่ได้รับและนักวิชาการจาก Alexander Hamilton Institute (1983 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชากรณ, 2540) ซึ่งเป็นสถาบันที่มีการเรียนการสอนเกี่ยวกับอารยธรรมทางตะวันตกเสรีภาพ และประชาธิปไตยได้ชี้ให้เห็นว่าความขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดจากความแตกต่างของบุคลิกภาพ ความแตกต่างของค่านิยม ความแตกต่างของการรับรู้ ความแตกต่างของเป้าหมาย การแข่งขันเพื่อที่ได้มาซึ่งทรัพยากรที่มีจำกัดการพึ่งพาอาศัยกันระหว่างบุคคลความกดดันต่อบทบาท ความแตกต่างของสถานภาพ และในองค์การพยาบาลมีผู้ที่ศึกษาสาเหตุของความขัดแย้ง คือ การศึกษาของ มณฑิกา แก้วทองคำ (2539) ได้ศึกษาความขัดแย้ง และวิธีการจัดการความขัดแย้งของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคใต้ ที่เป็นโรงพยาบาลของรัฐในประเทศไทย ซึ่งสาเหตุของความขัดแย้งมี 6 ด้าน ดังนี้

1. ความแตกต่างของบุคคลในการรับรู้ ค่านิยม ความเชื่อ องค์การพยาบาลเป็นองค์การที่มีบุคลากรจำนวนมาก และหลายระดับที่ต้องปฏิบัติงานร่วมกัน มีเป้าหมายหลักขององค์การ คือ การให้บริการพยาบาลแก่ผู้มารับบริการ แต่เนื่องจากแต่ละบุคคลมีภูมิหลังที่แตกต่างกัน การมีบุคลิก

ที่แตกต่างกันซึ่งอาจทำให้แต่ละบุคคลมีการรับรู้ที่แตกต่างกัน ถึงแม้จะเป็นเรื่องเดียวกัน มีการแปลความหมายไม่ตรงกัน เช่น การพิจารณาความดีความชอบ ทำให้เกิดความรู้สึกไม่เป็นธรรม ไม่ไว้วางใจกันเกิดการแบ่งพรรคแบ่งพวกหรือเป็นศัตรูกันทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้

2. ทรัพยากรที่มีจำกัด การมีทรัพยากรที่จำกัดในการให้บริการพยาบาลแก่ผู้มาใช้บริการ เช่น อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ต่าง ๆ การให้โอกาสไปศึกษาอบรม การเลื่อนขั้นเงินเดือนพิเศษ ซึ่งมีจำนวนอัตราที่จำกัด ทำให้เกิดการแข่งขันอาจเป็นการแข่งขันระหว่างองค์กรหรือระหว่างบุคคล มีการใช้อำนาจในการเอาชนะฝ่ายตรงกันข้าม ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น เนื่องจากเป็นการขัดขวางการไปสู่เป้าหมายของอีกฝ่ายหนึ่ง

3. การติดต่อสื่อสารเนื่องจากพยาบาลต้องติดต่อประสานงาน และปฏิบัติงานร่วมกับฝ่ายอื่น ๆ ตลอดเวลา ทั้งภายใน และภายนอกองค์กร การติดต่อสื่อสารเป็นสาเหตุใหญ่ของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร การติดต่อสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ อาจเนื่องมาจากการเข้าใจที่ผิด ๆ การสื่อสารที่บิดเบือนไป การได้ข้อมูลที่ไม่เพียงพอ ความยุ่งยากของภาษา ความแตกต่างในการรับรู้และแปลความหมาย การใช้คำพูดที่ไม่เหมาะสม

4. ความแตกต่างกันในเป้าหมาย การปฏิบัติงานของพยาบาลในองค์กรต้องมีการทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานอื่น ๆ หลายประเภท เช่น พยาบาล แพทย์ เภสัชกรและอื่น ๆ แต่ละบุคคลมีเป้าหมายในการทำงานที่แตกต่างกัน ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นได้ระหว่างพยาบาลด้วยกัน พยาบาลกับแพทย์หรือกับบุคคลอื่น ๆ เช่น แพทย์ต้องการให้พยาบาลดูแลผู้ป่วยตามคำสั่งแพทย์ แต่พยาบาลมีเป้าหมายให้การดูแลผู้ป่วยให้ได้รับความสุขสบาย

5. ความขัดแย้งในบทบาท พยาบาลมีบทบาทที่ต้องปฏิบัติหลายบทบาท มีทั้งบทบาทที่ตนเองคาดหวังและบทบาทที่ผู้อื่นคาดหวัง เช่น บทบาทผู้บริหาร บทบาทผู้ให้บริการ บทบาทนักวิชาการ ซึ่งแต่ละบทบาทอาจจะปฏิบัติเกินหน้าที่ความรับผิดชอบของวิชาชีพต้องปฏิบัติตามความคาดหวังของบุคคลอื่น ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถปฏิบัติได้ อาจต้องปฏิบัติตามวิธีการปฏิบัติที่กำหนดไว้ เพื่อป้องกันการเกิดผลเสียขึ้นภายหลัง หรือต้องปฏิบัติงานที่ขัดกับค่านิยม และความเชื่อหรือความต้องการของตนเองหรือต้องปฏิบัติหลายบทบาทพร้อม ๆ กัน ต้องเลือกบทบาทใดบทบาทหนึ่งที่ไม่ใช่ความต้องการของตนเองหรือบทบาทที่ต้องปฏิบัติไม่ชัดเจน ไม่แน่ใจว่าสิ่งที่ปฏิบัตินั้นถูกต้องหรือไม่ ซึ่งอาจเกิดจากการได้รับข้อมูลที่ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานจากหัวหน้า

6. ความสนิทสนมกันเป็นส่วนตัว พยาบาลที่ปฏิบัติงานร่วมกันนาน ๆ จะมีความสนิทสนมกันมากขึ้น ทำให้ไม่สามารถแยกกันได้ระหว่างเรื่องส่วนตัว และเรื่องงานในหน้าที่ เมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงานเพียงเล็กน้อย ก็จะกระทบกระเทือนต่อสัมพันธภาพ ทำให้เกิด

ความขัดแย้งหรือการไม่ให้เกียรติกันขึ้นได้

จากการศึกษาของนักวิจัยหลายท่านพบว่า สาเหตุของความขัดแย้งที่พบบ่อยที่สุด คือ การที่ผู้ร่วมงานมีบุคลิกลักษณะที่แตกต่างกัน ความแตกต่างของบุคคลในการรับรู้ ค่านิยม ความเชื่อ บุคคลมีภูมิหลังที่แตกต่างกัน ซึ่งอาจทำให้แต่ละบุคคลมีการรับรู้ที่แตกต่างกัน จึงเป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งมากขึ้น ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การพยาบาล พยาบาลวิชาชีพ ต้องเผชิญและจัดการแก้ไข โดยเฉพาะหัวหน้าหอผู้ป่วย จะต้องมีความพร้อมในการเผชิญปัญหา และสามารถวินิจฉัยปัญหาความขัดแย้งได้

ถ้าสภาพที่เกิดขึ้นในขั้นตอนที่ 1 เป็นไปในทางลบคือไม่ทำให้เกิดความขัดแย้ง เป็นผลจากกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งมีความระมัดระวังสิ่งที่ขัดขวางหรือเกิดภาวะที่เข้ากันไม่ได้จะเข้ามาสู่ขั้นตอนที่ 2

ขั้นตอนที่ 2 ความรู้และบุคลิกลักษณะส่วนบุคคล (Cognition and Personalization)

ถ้าเงื่อนไขที่เกิดขึ้นในขั้นตอนที่ 1 ย่อมส่งผลให้แต่ละฝ่ายหรือกลุ่มมีความรู้และความเข้าใจที่ต่างกันและเกิดการยึดตัวตนอันนำไปสู่ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ในขั้นตอนที่ 2 นี้แบ่งการพิจารณาออกเป็น 2 ส่วน คือ

1. การรับรู้ความขัดแย้ง (Perceived Conflict) เป็นการรับรู้ในข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่กลุ่มต่างระมัดระวังเหตุการณ์ในขั้นที่ 1 เพราะความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากบุคคลที่ตกลงกันไม่ได้ อย่างรุนแรงจะมาก่อในขั้นที่ 2 ได้

2. ความขัดแย้งที่รู้สึกได้ (Felt Conflict) เป็นข้อขัดแย้งที่เกี่ยวกับอารมณ์ที่สร้างความตึงเครียด ความสับสน หรือความเป็นศัตรูกันเกิดขึ้น

ขั้นที่ 2 เป็นขั้นที่สำคัญเพราะว่าเป็นขั้นที่กลุ่มตัดสินใจว่า เป็นความขัดแย้งเกี่ยวกับอะไร และทำให้เกิดความรู้สึก (Sense Making) ว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้อง

ขั้นตอนที่ 3 ความตั้งใจในการจัดการ ความขัดแย้ง (Conflict - handling Intention) เป็นสิ่งที่แทรกอยู่ระหว่างการรับรู้ของบุคคล อารมณ์ และพฤติกรรมที่แสดงออกความตั้งใจ เป็นการตัดสินใจที่จะปฏิบัติในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ความขัดแย้งเกิดจากความตั้งใจที่ไม่ตรงกันของฝ่ายหนึ่งที่มีต่ออีกฝ่ายหนึ่ง และความผิดพลาดที่เกิดจากความตั้งใจ และพฤติกรรม ดังนั้นพฤติกรรมอาจไม่สะท้อนให้เห็นความตั้งใจของบุคคลเสมอไป ซึ่งความตั้งใจที่ใช้เพื่อจัดการความขัดแย้งมี 5 วิธี ได้แก่ การเอาชนะ หรือการแข่งขัน (Competing) การร่วมมือ (Collaborating) การประนีประนอม (Compromising) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) และการยอมให้หรือการปรองดอง (Accommodating)

ขั้นตอนที่ 4 พฤติกรรม (Behavior) ขั้นพฤติกรรมรวมถึงการพูด การแสดงออก อากัปกิริยา และปฏิกิริยา ได้ตอบต่อกันจากผู้ขัดแย้ง พฤติกรรมความขัดแย้งเหล่านี้สามารถทำให้เพิ่มความสามารถทำให้เพิ่มการทำงานหรือลดคุณภาพการทำงานขึ้นอยู่กับความสามารถในการจัดการความขัดแย้ง คนส่วนมากคิดว่า ความขัดแย้งที่แท้จริงอยู่ในขั้นนี้ เพราะเป็นระยะที่ความขัดแย้งถูกแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมที่สามารถเห็นได้ชัดเจน เช่น การใช้วาจา การกระทำ และการใช้การโต้กลับด้วยวิธีต่าง ๆ จากคู่กรณีทั้ง 2 ฝ่าย พฤติกรรมในระยะนี้จะแสดงความตั้งใจ ทำอย่างใดอย่างหนึ่งที่ผู้หนึ่งเลือกใช้ เพื่อแก้ปัญหาจึงเป็นพฤติกรรมที่เปิดเผยมุมและมีแรงกระตุ้นเชิงคุณภาพ แต่บางครั้งด้วยเหตุที่ขาดทักษะในการแก้ปัญหาทำให้พฤติกรรมที่แสดงออกกลับผิดไปจากวิธีที่ตั้งใจจะใช้เพื่อแก้ปัญหาจนอาจทำให้ความขัดแย้งเพิ่มขึ้นเนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดผลเสียและก่อให้เกิดผลดีที่สามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่ดีต่องาน และองค์กรดังนั้น ความขัดแย้งใดที่เป็นไปเพื่อการทำลายก็ควรได้รับการแก้ไขแต่ความขัดแย้งใดที่จะนำไปสู่การพัฒนาสร้างสรรค์ก็ควรได้รับการกระตุ้นให้เกิดอย่างต่อเนื่อง

ขั้นตอนที่ 5 ผลที่เกิดจากความขัดแย้ง (Outcomes) ปฏิบัติได้ตอบกันระหว่างกลุ่มที่มีความขัดแย้งเป็นผลทำให้เกิดผลลัพธ์ตามความขัดแย้งสามารถก่อให้เกิดผลเสีย และผลดีต่อองค์กรทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสาเหตุของความขัดแย้งสถานการณ์ และความสามารถที่จะบริหารความขัดแย้งในแต่ละกรณีได้อย่างเหมาะสมความขัดแย้งในระดับต่ำและปานกลางเป็นแรงกระตุ้นให้มีการปรับปรุงคุณภาพการทำงานของกลุ่มได้กระตุ้นให้มีความขัดแย้งระดับปานกลาง

จะทำให้ปัญหาความตึงเครียดลดลง และส่งเสริมให้เกิดการประเมินตนเอง และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน และอาจเกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ

6. ผลของความขัดแย้ง อาจเกิดขึ้นใน 4 ประการดังต่อไปนี้ (บุตรี จารุโรจน์, 2549)

6.1 แพ้ - แพ้ (Lose - lose) คือ ทั้งสองฝ่ายรู้สึกสูญเสียในผลจากการแก้ไขความขัดแย้ง ผลที่เกิดขึ้นก็คือความเป็นปรปักษ์ต่อกัน

6.2 แพ้ - ชนะ (Lose - win) คือ ฝ่ายหนึ่งไม่ยืนยันที่จะรักษาผลประโยชน์ของตนเองยอมให้อีกฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะถึงแม้ว่าพวกเขาจะเสียผลประโยชน์ของพวกเขาเองก็ตาม

6.3 ชนะ - แพ้ (Win - lose) คือ ฝ่ายหนึ่งกดดันผลลัพธ์ต่ออีกฝ่ายโดยไม่คำนึงถึงว่าพวกเขาจะรู้สึกฝ่ายแพ้หรือเศร้าสลด

ผลที่เกิดจากความขัดแย้งในสามประเภทนี้จะนำเข้าสู่เงื่อนไขในทางทำลายหรือเป็นผลในทางลบ คือ ทำให้ทีมงานไม่บรรลุเป้าหมายสำคัญที่กำหนดไว้ เป็นอุปสรรคขัดขวางความร่วมมือ เสริมสร้างความไม่พอใจให้เกิดในสมาชิกทีมงาน มุ่งเน้นความแตกต่างของความคิดเห็น

และเรื่องต่าง ๆ ที่ตกลงกันไม่ได้ ไม่สร้างให้เกิดแรงจูงใจและทำให้สมาชิกทีมงานเสียหาย
ก่อให้เกิดพฤติกรรมที่ไม่มีความรับผิดชอบ มีผลกระทบต่อความตัดสินใจและก่อให้เกิดความ
ไม่พอใจ และความเกลียดชังขึ้นในหมู่สมาชิก

6.4 ชนะ - ชนะ (Win - win) คือ ทั้งสองฝ่ายรู้สึกว่าได้รับชัยชนะซึ่งเกิดจาก
การประนีประนอมก่อให้เกิดความร่วมมือซึ่งกันและกันเสียมากกว่า ผลที่เกิดจากความขัดแย้ง
ประเภทนี้สามารถทำให้เกิดแนวทางสร้างสรรค์ ซึ่งก่อให้เกิดการ ส่งเสริมให้เกิดความไว้วางใจ
การแก้ปัญหาต่าง ๆ ในเชิงสร้างสรรค์ มีการอภิปราย ช่วยเหลือสมาชิกส่วนบุคคล และการพัฒนา
ทีม เพิ่มการมีศักดิ์ศรีในตนเองของสมาชิก ปรับปรุงการติดต่อสื่อสาร เพิ่มการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง
และให้ความสนใจกับปัญหามากขึ้นเป็นเหตุให้การประเมินการดำเนินงานที่ล้าหลังใหม่เปิดโอกาส
ให้แสดงความรู้สึกในทางลบและลดโอกาสที่จะเกิดการรวมพวกกันในหมู่สมาชิก

กล่าวคือถ้ามีความขัดแย้งเกิดขึ้นมากเกินไป หรือผลที่เกิดจากความขัดแย้งตกอยู่ใน
ประเภทที่ผิด คือ อยู่ในประเภทที่หนึ่งถึงสามก็จะทำให้บุคคลในทีมงานเกิดความรู้สึกที่ไม่ดีต่อกัน
และทำลายทีมงานได้ ในทางตรงกันข้ามถ้าเกิดความขัดแย้งน้อยไป การอภิปรายเพื่อทำให้เกิด
การเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาจะไม่เกิดขึ้นและผลการดำเนินการก็เนือไปอย่างธรรมดา
ไม่ประสบความสำเร็จเท่าใดนัก Robbins (1991) ให้ความเห็นว่า ความขัดแย้งไม่เพียงที่จะเกี่ยวข้อง
กับการปรับปรุงการตัดสินใจเท่านั้น แต่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงาน
ร่วมกัน สรุปได้ว่า ความขัดแย้งเป็นแหล่งเพิ่มพลังที่สำคัญของการดำเนินการในการทำงาน
แต่ต้องผสมผสานความขัดแย้งนั้นเข้าสู่ทิศทางที่ก่อให้เกิดประโยชน์กับการทำงานภายใต้กลยุทธ์
ที่ถูกต้องจึงนับว่าเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารต้องมีความสามารถ ในการบริหารจัดการพฤติกรรม
ความขัดแย้งในทีมของตน

จากแนวคิดกระบวนการของความขัดแย้งของ Robbins (2001) โดยสรุปแล้ว
กระบวนการของความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมา โดยเริ่มต้นจากสาเหตุให้เกิดความขัดแย้ง ต่อมา
จะรู้สึกและรับรู้ถึงความขัดแย้ง จากนั้นก็จะแสดงพฤติกรรมออกมา และจะแก้ปัญหความขัดแย้ง
ถ้าการแก้ไขไม่พึงพอใจทั้ง 2 ฝ่าย ก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งในระยะต่อไปได้อีกหรือผลจากการ
แก้ไขความขัดแย้งอาจจะเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลมีความคิดสร้างสรรค์ ความตึงเครียดลดลงนำไปสู่
การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น หรืออาจจะทำให้เกิดความแตกแยก ขาดความร่วมมือในการทำงาน

7. แนวคิดการจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) เป็นพฤติกรรมที่แสดงถึง
เทคนิคการแก้ปัญหาเทคนิคการกระตุ้นให้เกิดข้อขัดแย้ง และเทคนิคการป้องกันความขัดแย้ง
ซึ่งผู้บริหารจะต้องควบคุมระดับความขัดแย้ง การประนีประนอม การที่บุคคลให้ความสนใจ
ปานกลาง มุ่งที่ตนเองและกลุ่ม คือ การที่แต่ละฝ่ายซึ่งมีความขัดแย้งกันยอมเสียสละบางอย่าง

เพื่อลดความขัดแย้งเมื่อแต่ละกลุ่มมีความขัดแย้ง และพยายามหาทางแก้ไขจึงเลิกบางสิ่งบางอย่างหรือแบ่งปันกันเป็นผลให้เกิดการประนีประนอมขึ้น ส่งผลให้เกิดการจัดการความขัดแย้ง

การจัดการกับความขัดแย้งมีแนวคิดหลายประการในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษา 3 แนวคิด คือ Robbins (2001) Thomas (1976) และ Rahim (1983) ดังต่อไปนี้

Robbins (2001) กล่าวว่า การจัดการกับความขัดแย้ง ประกอบด้วย 2 กระบวนการ คือ

1. การกระตุ้นให้เกิดการแข่งขันผู้บริหารจะต้องควบคุมระดับของความขัดแย้งที่จะยอมรับข้อสรุปร่วมกันในสิ่งที่ขัดแย้งเพื่อให้เกิดความพอใจทั้ง 2 ฝ่าย ซึ่งแต่ละฝ่ายอาจต้องเลิกทำในสิ่งบางอย่างและมีเทคนิคกระตุ้นข้อขัดแย้งโดยการใช้ข่าวสารที่คลุมเครือซึ่งเพิ่มระดับความขัดแย้ง นำพนักงานเข้าไปในกลุ่มอื่นซึ่งมีภูมิหลัง (Brining in Outsiders) มองเห็นคุณค่า ค่านิยม หรือรูปแบบการจัดการที่แตกต่างจากเดิม ปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร วางโครงสร้างองค์กรใหม่ (Restructuring the Organization) ซึ่งให้เห็นแต่สิ่งที่ไม่ดีเป็นการวิพากษ์วิจารณ์ เพื่อวัตถุประสงค์ที่จะได้แย่งตบुकลตำแหน่งสำคัญในกลุ่ม

2. การแก้ปัญหาความขัดแย้งมีเทคนิคการแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยการแก้ปัญหา (Problem Solving) ใช้วิธีการประชุมแบบเผชิญหน้าของผู้ที่ขัดแย้งกันเพื่อรวบรวมปัญหา และแก้ปัญหาโดยผ่านการอภิปรายอย่างเปิดเผย มีการวางจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Super Ordinate Goles) เป็นการกำหนดจุดมุ่งหมายร่วมกันซึ่งไม่สามารถทำได้ถ้าปราศจากความร่วมมือซึ่งกันและกันของผู้ขัดแย้งทั้ง 2 ฝ่าย ขยายตัวของทรัพยากร (Expansion of Resource) โดยการใช้คำพูด จัดสรรเงิน เพิ่มจำนวนทรัพยากร เพื่อการเอาชนะปัญหา หลีกเลียง (Avoiding) เป็นวิธีการถอนตัวหรือหนีปัญหาจากความขัดแย้ง ทำให้ราบรื่น (Smoothing) โดยความพยายามที่จะลดความต้องการของแต่ละกลุ่มซึ่งขัดแย้งกัน เพื่อให้ความขัดแย้งลดลง ใช้คำสั่งที่มีสิทธิ์อำนาจ (Authoritative Command) เป็นการจัดการซึ่งใช้อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งแล้วให้การติดต่อสื่อสารเพื่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างกลุ่ม การประนีประนอม (Compromising) ให้ลดคุณค่าของเป้าหมายที่แต่ละกลุ่มต้องการลง เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมต่าง ๆ (Altering the Human Variable) ใช้เทคนิคการเปลี่ยนแปลงบุคคล เช่น การฝึกอบรม การสร้างความสัมพันธ์ เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมซึ่งเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง เปลี่ยนแปลงโครงสร้าง (Altering the Structure Variable) เป็นการเปลี่ยนแปลงตัวแปรด้านโครงสร้างขององค์กรที่เป็นทางการ และรูปแบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายขัดแย้ง โดยการออกแบบงานใหม่ การโยกย้ายงาน เป็นต้น

Thomas (1976) กล่าวว่า พฤติกรรมเมื่อบุคคลต้องเผชิญกับความขัดแย้งจะแสดงพฤติกรรมออกมา 2 แบบ ได้แก่

1. พฤติกรรมร่วมมือ (Cooperativeness) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาเพื่อให้ผู้อื่นพึงพอใจ เป็นการที่บุคคลให้ความร่วมมือแก่ผู้อื่นหรือกลุ่ม

2. พฤติกรรมมุ่งเอาชนะหรือกล้าแสดงออก (Assertiveness) เป็นพฤติกรรมที่เกิดจากความมั่นใจในตนเอง แสดงออกถึงความต้องการของตนเองตามสิทธิอันชอบธรรม เพื่อให้ตนเองมีความพอใจโดยวิธีการแสดงออกที่ไม่ก้าวร้าวและไม่อ่อนน้อมยอมตามผู้อื่นมากเกินไป

ในพฤติกรรมแต่ละแบบข้างต้นจะมีพฤติกรรมอยู่ 3 ระดับ คือ ต่ำปานกลางและสูงซึ่งโรมัสได้จำแนกพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งโดยอาศัยกรอบแนวคิดทฤษฎีสองมิติ มิติแรก คือ การเอาใจผู้อื่นซึ่งแสดงออกโดยพฤติกรรมร่วมมือ มิติที่สอง คือ การเอาใจตนเองซึ่งแสดงออกโดยพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ โดยอาศัยกรอบแนวคิด สองมิติ และพฤติกรรม 3 ระดับ ที่แสดงออกมาโรมัสจำแนกพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งออกเป็น 5 วิธีสามารถอธิบายได้ดังนี้

2.1 วิธีการเอาชนะหรือการแข่งขัน (Competing) วิธีนี้บุคคลจะมีพฤติกรรมกล้าแสดงออกสูง แต่มีพฤติกรรมความร่วมมือต่ำเพราะต่างฝ่ายต่างต้องการให้อีกฝ่ายหนึ่งทำตามความต้องการหรือเป้าหมายของตนเอง เป็นการใช้อำนาจที่มีต่อผู้อื่นทำให้เกิดสถานการณ์ชนะ - แพ้ การใช้วิธีนี้เหมาะกับสถานการณ์ที่ต้องการความรวดเร็วเมื่อรู้จักสถานการณ์นั้นดี

2.2 วิธีการร่วมมือ (Collaborating) วิธีนี้บุคคลจะมีทั้งพฤติกรรมกล้าแสดงออกและมีพฤติกรรมความร่วมมือในระดับสูง ผลของวิธีนี้จะเป็นแบบชนะ - ชนะ เป็นวิธีที่ทั้งสองฝ่ายพอใจในข้อสรุปโดยต่างก็พยายามหาวิธีการแก้ไขปัญหามีประสิทธิภาพเพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์หรือจุดหมายร่วมกัน อาจมีการโต้แย้งกันบ้าง แต่ก็อาจทำให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ขึ้น การร่วมมือเกิดขึ้นเพราะแต่ละฝ่ายคำนึงถึงความต้องการของคนอื่น เพื่อต้องการผสมผสานความคิดเห็นที่ดีของทุกฝ่ายเข้าด้วยกันเพื่อจะได้วิธีที่ดีกว่าในการแก้ไขปัญหา เพื่อที่จะประสานความรู้สึกละดีต่อกันระหว่างบุคคล ไม่ใช่วิธีการยอมแพ้เพื่อให้อีกฝ่ายหนึ่งชนะ เป็นวิธีจัดการความขัดแย้งที่ก่อให้เกิดผลดีที่สุด แต่ต้องใช้เวลาค่อนข้างมากในการแก้ไขปัญหาเพื่อให้ได้ข้อสรุปที่ดี

2.3 วิธีการประนีประนอม (Compromising) วิธีนี้บุคคลจะมีทั้งพฤติกรรมกล้าแสดงออก และมีพฤติกรรมความร่วมมือในระดับปานกลางเพราะแต่ละฝ่ายต่างตระหนักดีว่า ในสถานการณ์ที่มีความขัดแย้ง แต่ละฝ่ายต้องไม่พอใจ ทั้งสองฝ่ายจะต้องคำนึงถึงความต้องการและความจำเป็นของอีกฝ่ายหนึ่ง แต่ละฝ่ายต่างได้ประโยชน์และเสียประโยชน์

2.4 วิธีการหลีกเลี่ยง (Avoiding) วิธีนี้บุคคลจะมีทั้งพฤติกรรมกล้าแสดงออก และพฤติกรรมความร่วมมืออยู่ในระดับต่ำบุคคลจะเลี่ยงหรือถอยออกจากสถานการณ์ที่จะนำไปสู่

การโต้แย้งไม่แสดงความคิดเห็นใด ๆ ในการแก้ปัญหาหรือไม่เข้าร่วมกลุ่ม โดยเชื่อว่าการใช้การโต้แย้งกับฝ่ายตรงข้ามนั้นไม่ได้ผลทำให้เกิดการแพ้ - แพ้ เพราะการหลีกเลี่ยงอาจนำไปสู่ความล้มเหลวในการที่จะได้ความคิดใหม่ ๆ ที่จะสร้างสรรค์ประโยชน์ต่อองค์กร

2.5 วิธีการปรองดอง หรือการยอมให้ (Accommodating) วิธีนี้บุคคลจะมีทั้งพฤติกรรมกล้าแสดงออกแต่มีพฤติกรรมความร่วมมือสูง ฝ่ายหนึ่งมักยอมเสียสละความต้องการของตนเพื่อเห็นแก่ประโยชน์ของอีกฝ่ายหนึ่งเพราะเชื่อว่าการรักษาสัมพันธภาพระหว่างกันนั้นสำคัญกว่าการสร้างความไม่พอใจระหว่างผู้ร่วมงาน โดยต้องการให้ฝ่ายตรงข้ามเกิดความพึงพอใจเพื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นบุคคลจึงยอมที่จะเสียผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้อื่นทำให้เกิดการชนะ - แพ้

Rahim (1983 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชากรณ, 2540) ได้เสนอรูปแบบของการจัดการกับความขัดแย้ง ซึ่งตั้งอยู่ในกรอบแนวคิดของทฤษฎีสองมิติ คือ มิติมุ่งตนเอง (Concern for Self) และมิติมุ่งผู้อื่น (Concern for Others) มิติมุ่งตนเองเป็นการอธิบายถึงระดับ (สูงต่ำ) ที่บุคคลพยายามทำให้ตนเองพึงพอใจ ส่วนมิติมุ่งผู้อื่นเป็นการอธิบายถึงระดับ (สูงต่ำ) ที่บุคคลพยายามทำให้ผู้อื่นพึงพอใจ ซึ่งผลรวมสองมิติดังกล่าว ทำให้เกิดแบบของการจัดการกับความขัดแย้งเป็น 5 รูปแบบ ได้แก่ การผสมผสาน (Integrating) เป็นแบบที่มุ่งตนเอง และผู้อื่นในระดับสูงเช่นกัน การยอมรับ (Obliging) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับต่ำแต่มุ่งผู้อื่นในระดับสูง การเอาชนะ (Dominating) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับสูง แต่มุ่งผู้อื่นในระดับต่ำการหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นแบบที่มุ่งตนเอง และมุ่งผู้อื่นในระดับต่ำการประนีประนอม (Compromising) เป็นแบบที่มุ่งตนเอง และมุ่งผู้อื่นในระดับปานกลาง

จากทฤษฎีการจัดการความขัดแย้ง ทั้งสามแนวคิดที่ศึกษา คือ Robbins (2001) Thomas, (1976) และ Rahim (1983) จะเห็นได้ว่า Thomas (1976) และ Rahim (1983) ได้จัดพฤติกรรมหรือวิธีการที่ใช้ในการจัดการกับความขัดแย้งมีลักษณะคล้ายกัน และเป็นไปในทำนองเดียวกัน รวมทั้งผลที่เกิดจากการจัดการกับความขัดแย้งซึ่งจัดวิธีการจัดการความขัดแย้งออกเป็น 5 วิธี เพียงแต่ลักษณะของการเรียกชื่อของพฤติกรรม หรือวิธีการ การจัดการกับความขัดแย้งอาจแตกต่างกันไป แต่ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะออกมาใน 3 แบบ คือ แพ้ - แพ้ แพ้ - ชนะ และชนะ - ชนะ การจัดการกับความขัดแย้งที่ทำให้เกิดผลลัพธ์แบบชนะ - ชนะ จะเป็นในลักษณะของการสร้างสรรค์การแก้ปัญหาร่วมกันและวิธีการร่วมมือ ซึ่งที่เป็นวิธีการที่ใช้เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นแล้ว ส่วน Robbins (2001) ได้เสนอวิธีการจัดการความขัดแย้งไว้แตกต่างกับ 2 ท่าน คือ มีทั้งการกระตุ้นให้เกิดการแข่งขันซึ่งผู้บริหารจะใช้ในบริหารความขัดแย้งเพื่อให้ความขัดแย้งในหน่วยงานอยู่ใน

ระดับที่เหมาะสม และมีการแก้ไขเมื่อเกิดความขัดแย้งซึ่งในขั้นตอนนี้วิธีการจัดการความขัดแย้ง คล้ายกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของ Thomas (1976) และ Rahim (1983) ซึ่งมี 5 วิธีนั่นเอง

องค์การพยาบาลเป็นองค์กรที่ให้บริการด้านสุขภาพต้องปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรหลายฝ่าย สภาพแวดล้อมในองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ตลอดจนการมีและใช้กฎระเบียบต่าง ๆ ภายในองค์กรทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์การพยาบาลขึ้น เพื่อให้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นผลดีต่อองค์การพยาบาล การจัดการกับความขัดแย้งจึงเป็นทักษะสำคัญและจำเป็นสำหรับพยาบาลวิชาชีพ และเป็นบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับที่จะต้องเรียนรู้ และเลือกใช้วิธีในการจัดการกับความขัดแย้งต่าง ๆ ได้ตามความเหมาะสม และเกิดประสิทธิภาพในการทำงาน โดยสถาบันรับรองคุณภาพโรงพยาบาลได้กำหนดว่ามาตรฐานการบริหารการพยาบาล ที่จะได้รับการรับรองคุณภาพ ผู้บริหารการพยาบาลทุกระดับต้องมีความรู้และทักษะในการจัดการกับความขัดแย้ง (สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล, 2543) ดังนั้น การแก้ไขความขัดแย้งทางการบริหารการพยาบาลจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทางการพยาบาลที่จะต้องเข้าไปจัดการกับความขัดแย้งเพื่อให้เกิดผลดีต่อการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพอันนำไปสู่การบริการพยาบาลแก่ประชาชนอย่างมีคุณภาพ (นิตยา ศรีญาณลักษณ์, 2545) โดยปฏิบัติดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายของการบริหารงาน รวมทั้งบทบาทหน้าที่ของพยาบาลทุกระดับอย่างครอบคลุม และชัดเจนเพื่อให้พยาบาลทุกคนได้รับบทบาทของตัวเองในการทำงาน ไม่ก้าวล่วงในบทบาทหน้าที่รับผิดชอบซึ่งกันและกัน ป้องกันการเกิดความขัดแย้ง
2. ผู้บริหารการพยาบาลควรเน้นให้สมาชิกทราบถึงเป้าหมายรวมของกลุ่มการพยาบาลว่าคุณภาพของบริการพยาบาลนั้นขึ้นอยู่กับทุก ๆ คน ในกลุ่มการพยาบาลเป็นสำคัญ การที่สมาชิกพยาบาลมีเป้าหมายร่วมกันจะช่วยลดความแตกต่างระหว่างกลุ่มต่าง ๆ และนำไปสู่ความร่วมมือร่วมใจในที่สุด
3. ผู้บริหารการพยาบาลควรส่งเสริมให้มีกิจกรรมที่สร้างสัมพันธภาพระหว่างกลุ่มงานหรือแผนกต่าง ๆ เพื่อให้สมาชิกพยาบาลได้มีความเข้าใจความรู้สึกันนึกคิดและค่านิยมซึ่งกันและกัน จะเป็นการช่วยลดแนวความคิดและค่านิยมที่แตกต่างลงไปได้ป้องกันการเกิดความขัดแย้ง
4. ควรมีผู้ประสานงานที่มีความรอบรู้และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่มการพยาบาลกับกลุ่มงานหรือแผนกต่าง ๆ เพื่อให้มีการติดต่อสื่อสารระหว่างกลุ่มงานเป็นไปอย่างราบรื่นและเข้าใจอันดีต่อกัน
5. เน้นการทำงานเป็นทีม โดยเฉพาะแพทย์และพยาบาลซึ่งมักจะมีความขัดแย้งกันเสมอ งานทางด้านบริการสุขภาพอนามัยต้องปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม จึงจะทำให้ผู้รับบริการได้รับการรักษาพยาบาลอย่างมีคุณภาพ การทำงานเป็นทีมทำให้สมาชิกทีมงานมีความเข้าใจกัน

และร่วมกันร่วมใจกันทำงาน นอกจากนี้อาจจะทำวิจัยร่วมกัน หรือจัดสัมมนาเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในด้านต่าง ๆ ต่อกัน กิจกรรมเหล่านี้จะช่วยให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อกันได้

6. เมื่อมีข้อขัดแย้งเกิดขึ้น ผู้บริหารการพยาบาลควรนำวิธีการที่ทั้งคู่รู้สึกว่าเป็นผู้ชนะ คือวิธีการแก้ปัญหาาร่วมกัน หรือที่เรียกว่าการเผชิญหน้ากัน (Confrontation) เพื่อให้ทั้งคู่ได้พูดคุยกัน สร้างความเข้าใจกันและหาทางเลือกที่ดีที่สุด ในการแก้ปัญหาาร่วมกัน วิธีนี้ใช้ได้ผลในกรณีที่เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลแต่จะมีการโต้เถียงกันอย่างรุนแรงได้ ดังนั้นผู้บริหารการพยาบาลจะต้องใช้ศิลปะและความสามารถสูงในการประสานงานและกระบวนการสร้างสัมพันธภาพ

ความขัดแย้งมีผลกระทบต่อองค์การทั้งทางสร้างสรรค์และทำลาย จึงเป็นเรื่องที่ท้าทายความสามารถของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่จะเข้าไปจัดการกับความขัดแย้ง หัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีแนวคิดเวลาและวิธีการที่เหมาะสม ดำเนินการกับความขัดแย้งด้วยวิธีการกระตุ้นหรือสนับสนุนให้เกิดความขัดแย้งที่สร้างสรรค์หรือการป้องกันแก้ไขความขัดแย้งที่มีลักษณะทำลายได้โดยใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์โดยหัวหน้าหอผู้ป่วยควรดำเนินการเพื่อป้องกันการเกิดความขัดแย้งได้แก่การชี้แจงนโยบายวัตถุประสงค์และบทบาทหน้าที่ของสมาชิกทีมการพยาบาลอย่างชัดเจนส่งเสริมให้มีกิจกรรมร่วมกันและทำงานเป็นทีม เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นหัวหน้าหอผู้ป่วยเข้ามาทำหน้าที่ในการให้คำปรึกษาและพร้อมให้ความร่วมมือในการแก้ไขอุปสรรค อาจใช้วิธีใดวิธีหนึ่งในการจัดการกับความขัดแย้ง วิธีที่ได้ผลดีที่สุดเมื่อเกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลก็คือ การแก้ปัญหาาร่วมกันหรือการร่วมมือ ซึ่งจะนำผลประโยชน์ความสำเร็จสูงสุดต่อองค์การ โดยการนำความขัดแย้งต่าง ๆ มาบริหารเพื่อสร้างพลังสร้างสรรค์ความคิดใหม่ ๆ ให้้องค์การเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ซึ่งนั่นก็คือ การบริหารความขัดแย้งที่ประสบผลสำเร็จ

8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความขัดแย้ง

การศึกษาของ มณฑิกา แก้วทองคำ (2539) ที่พบว่า อายุ ตำแหน่งหน้าที่ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งในปัจจุบันระยะเวลาในการปฏิบัติงานทั้งหมดไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความขัดแย้ง แต่ตำแหน่งมีความสัมพันธ์กับการจัดการความขัดแย้ง

สาเหตุของความขัดแย้งของพยาบาลวิชาชีพที่พบมากที่สุด คือ การที่ผู้ร่วมงานมีบุคลิกลักษณะแตกต่างกัน (มณฑิกา แก้วทองคำ 2539; ทริยาพรรณ สุภามณี, 2541) ความขัดแย้งส่วนใหญ่เกิดจากความแตกต่างของบุคคลในการรับรู้ ความเชื่อ ค่านิยม สาเหตุความขัดแย้งที่พบน้อยที่สุด คือ ความสนิทสนมกันเป็นส่วนตัว (อมรรัตน์ อัครเศรษฐสกุล, 2544)

ยุวดี อัครลาวัณย์ (2547) ที่ได้ศึกษาพบว่า สาเหตุของความขัดแย้งที่พบมากที่สุด ในองค์การพยาบาล ได้แก่ การมีวิธีการทำงานที่แตกต่างกัน ผู้บริหารการพยาบาลพบว่าระดับ

ของความขัดแย้งโดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารโรงพยาบาลเลือกใช้วิธีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้งมากที่สุด วิธีการจัดการความขัดแย้งที่ได้ผลดีที่สุดคือวิธีการร่วมมือซึ่งสามารถจัดการกับความขัดแย้งได้ทุกสาเหตุ วิธีการที่ไม่สามารถจัดการกับความขัดแย้งให้หมดไปได้ คือ วิธีการหลีกเลี่ยง ผู้บริหารโรงพยาบาลเสนอว่า ปัจจัยเอื้อต่อการจัดการกับความขัดแย้ง ได้แก่ คุณลักษณะส่วนบุคคลที่ดีของบุคลากรและผู้บริหาร การบริหารจัดการที่เหมาะสม วิธีการแก้ไขปัญหอย่างมีส่วนร่วม การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ วัฒนธรรมองค์การที่มีความสามัคคี รักองค์กร และมีการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

การศึกษาถึงผู้นำกับการจัดการความขัดแย้ง มีผู้ศึกษา คือ ศิริวรรณ ตันกิตติวัฒน์ (2543) พบว่า แบบของผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับวิธีการจัดการความขัดแย้ง ($r = .27$) จันทร สารพร (2544) พบว่า พฤติกรรมผู้นำเผด็จการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบแข่งขัน และ Holt (1986) ภาวะผู้นำจะเอื้อหรือสนับสนุนต่อการจัดการความขัดแย้ง ส่วนการศึกษาของ จิตรานนท์ โกศลรัตนภิบาล (2550) ที่ศึกษาพบว่า พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารความขัดแย้งของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ($r = .30$)

บุญเรือน ภาณุทัต (2546) ศึกษาการจัดการความขัดแย้งโดยใช้แนวคิดของ Robbins (2001) พบว่า การสื่อสารระหว่างบุคคล การเสริมพลังอำนาจสามารถร่วมกันพยากรณ์ความสามารถในการจัดการความขัดแย้งของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคกลาง

นอกจากนี้ยังมีผู้ศึกษาเรื่องการจัดการความขัดแย้ง คือ ดวงใจ แสงยศ (2549) พบว่า ปัจจัยค้ำจุนปัจจัยจูงใจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการกระตุ้นและการป้องกันความขัดแย้งซึ่งปัจจัยจูงใจคือความรับผิดชอบ นโยบาย สัมพันธภาพ การศึกษาของ พรศักดิ์ โชติพิณิจ (2543) ที่ศึกษาพบว่า ทัศนคติการบริหารมุมมองใหม่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการกระตุ้นความขัดแย้งแบบสร้างสรรค์ ($r = .22$) และการป้องกันความขัดแย้งแบบทำลาย ($r = .23$) การศึกษาของ เตือนใจ เจริญบุตร (2547) พบว่า การจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของทีมการพยาบาล ($r = .32$) และการศึกษาของ อุปกิจ พลวงษ์ (2544) พบว่า การจัดการความขัดแย้งของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันองค์กร ส่วนการศึกษาของ ประชุมพร บัวคลี่ (2544) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพกับพฤติกรรม การเผชิญปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลของพยาบาลพบว่า บุคลิกภาพมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเผชิญปัญหาความขัดแย้ง

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ความขัดแย้งเป็นเพียงการรับรู้ของมนุษย์ในทิศทางที่แตกต่างกันซึ่งมีสาเหตุมาจากค่านิยม โครงสร้าง ผลประโยชน์ ข้อมูลและความสัมพันธ์ เป็นต้น วิธีการจัดการความขัดแย้งนั้น ผู้บริหารจะเลือกใช้วิธีการแบบใดนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เหมาะสมเพื่อที่จะให้เกิดการพัฒนาในงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงทำให้การบริหารความขัดแย้งมีแนวทางที่แตกต่างกันไป และปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารเลือกใช้การจัดการความขัดแย้งวิธีใดนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ เวลา สภาพแวดล้อม และภูมิหลังของบุคคล ได้แก่ อายุ สถานภาพ สมรส ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และตำแหน่งที่แตกต่างกันจะมีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการความขัดแย้งที่แตกต่างกัน และ Robbins (2001) บอกถึงขั้นสุดท้ายที่เป็นผลจากการจัดการความขัดแย้งที่ใช้เทคนิคการกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งที่สร้างสรรค์ ควรป้องกันการขัดแย้งที่ทำลาย ซึ่งผู้บริหารต้องนำมาใช้เพื่อใช้ในการจัดการความขัดแย้งในภาวะปัจจุบัน จึงเป็นสาเหตุให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาความสามารถจัดการความขัดแย้ง Robbins (2001) ประกอบด้วยการกระตุ้นให้เกิดการแข่งขัน และการแก้ปัญหาความขัดแย้งนำมาเป็นตัวแปรที่อธิบายความสามารถจัดการความขัดแย้งของหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ภาคตะวันออก เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนาองค์การพยาบาลต่อไป

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการจัดการความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ในองค์กร การจัดการกับความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์และมีผลต่อบริการสุขภาพขึ้นอยู่กับทางเลือกวิธีการความขัดแย้งที่เหมาะสม ซึ่งการเลือกวิธีที่จะจัดการกับความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมการตัดสินใจอย่างหนึ่งของบุคคล แต่ละบุคคลมีวิธีการตัดสินใจและการแก้ปัญหาที่ไม่เหมือนกันขึ้นอยู่กับสถานการณ์ เวลา สภาพแวดล้อม และภูมิหลังของบุคคล Miller (2003) กล่าวว่า ปัจจัยที่สามารถส่งผลต่อการจัดการความขัดแย้งในองค์กรสรุปได้ 3 ปัจจัย มีรายละเอียด ดังนี้

1. ปัจจัยเกี่ยวกับบุคคล (Personal Factors) ลักษณะของแต่ละบุคคล เช่น อายุ เพศ บุคลิกภาพ ค่านิยม ความเชื่อ ความสามารถ ทักษะการสื่อสาร ภาวะผู้นำ จากการศึกษาของ อัมพร จันทรักษา (2542) พบว่า อายุมีความสัมพันธ์กับระดับของความขัดแย้งในบทบาทของพยาบาล พยาบาลที่มีอายุน้อยจะมีความขัดแย้งในบทบาทสูงกว่าพยาบาลที่มีอายุมาก ดังนั้นจึงมีความเป็นไปได้ว่าพยาบาลที่อายุน้อยกว่าจะเลือกวิธีการจัดการความขัดแย้งได้เหมาะสมกว่า พยาบาลที่มีอายุน้อย และการศึกษาของ ประชุมพร บัวคลี่ (2544) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพกับพฤติกรรมการเผชิญปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลของพยาบาล พบว่า บุคลิกภาพมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเผชิญปัญหาความขัดแย้ง ชูดี อัครลาวัณย์ (2547) ที่ได้ศึกษา

ความขัดแย้งกับการจัดการกับความขัดแย้งในองค์การพยาบาลของผู้บริหารการพยาบาล ผลของการจัดการกับความขัดแย้งและปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการกับความขัดแย้งของหัวหน้ากลุ่มการพยาบาล ผู้บริหารการพยาบาลเสนอว่าปัจจัยเอื้อต่อการจัดการกับความขัดแย้ง ได้แก่ คุณลักษณะส่วนบุคคลที่ดีของบุคลากรและผู้บริหาร การบริหารจัดการที่เหมาะสม วิธีการแก้ไขปัญหายังมีส่วนร่วม การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ วัฒนธรรมองค์การที่มีความสามัคคี รักองค์กร และมีการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง Holt (1986) ภาวะผู้นำจะเอื้อหรือสนับสนุนต่อการจัดการความขัดแย้ง ส่วนการศึกษาของ จิตรานนท์ โกสีย์รัตนภิบาล (2550) ที่ศึกษาพบว่า พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับการบริหารความขัดแย้งของหัวหน้าหอผู้ป่วย และบุญเรือน ภาณุทัต (2546) ที่ศึกษาการจัดการความขัดแย้งพบว่า การสื่อสารระหว่างบุคคลมีความสัมพันธ์ และสามารถพยากรณ์ความสามารถในการจัดการความขัดแย้งของหัวหน้าหอผู้ป่วยได้

2. ปัจจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Relational Factors) ในอีกแง่หนึ่ง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งก็สามารถส่งผลต่อการจัดการความขัดแย้งได้ ลักษณะของความสัมพันธ์ที่สำคัญอย่างหนึ่งคือ อำนาจ หรือลำดับการบังคับบัญชา (Putnam & Poole, 1987 cited in Miller, 2003) ได้ศึกษาถึงลำดับการบังคับบัญชากับลักษณะของการจัดการความขัดแย้งพบว่า คนที่ตำแหน่งสูงกว่ามักเลือกลักษณะการเอาชนะ (Competition) เมื่อเขาประสบปัญหากับผู้ที่มีตำแหน่งต่ำกว่าในขณะที่คนที่มีตำแหน่งงานต่ำกว่าก็มีลักษณะยอมให้ (Accommodation) หรือการประนีประนอม (Compromistion) เมื่อเขาต้องประสบกับคนที่มีตำแหน่งงานสูงกว่า

3. ปัจจัยที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมภายในองค์กร (Cultural Factors) ได้แก่ ลักษณะขององค์กร และแนวทางในการดำเนินงานขององค์กรก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อวิธีการที่แต่ละบุคคลใช้ในการจัดการความขัดแย้ง ดังการศึกษาของ ดวงใจ แสงยศ (2549) ศึกษาพบว่า ปัจจัยสำคัญ ปัจจัยเชิงจิตมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการกระตุ้น และการป้องกันความขัดแย้ง ซึ่งปัจจัยเชิงจิต คือ ความรับผิดชอบ นโยบายสัมพันธภาพ และการศึกษา ยุวดี อัครลาวัณย์ (2547) ที่ได้ศึกษาพบว่า ผู้บริหารการพยาบาลเสนอว่าปัจจัยเอื้อต่อการจัดการกับความขัดแย้ง ได้แก่ คุณลักษณะส่วนบุคคลที่ดีของบุคลากรและผู้บริหาร การบริหารจัดการที่เหมาะสม วิธีการแก้ไขปัญหายังมีส่วนร่วม การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ วัฒนธรรมองค์การที่มีความสามัคคี รักองค์กร และมีการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และบุญเรือน ภาณุทัต (2546) ที่ศึกษาการจัดการความขัดแย้งพบว่า การวัฒนธรรมองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถในการจัดการความขัดแย้งของหัวหน้าหอผู้ป่วย

สรุปได้ว่าปัจจัยที่ทำให้บุคคลเลือกใช้การจัดการความขัดแย้งวิธีใดนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยเกี่ยวกับบุคคล ปัจจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และปัจจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมภายในองค์กร ซึ่งผู้ที่มีหน้าที่จัดการความขัดแย้งในองค์กรก็คือผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารจะต้องใช้ภาวะผู้นำในการบริหารหน่วยงานทุกวันเพื่อให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมาย รวมทั้งจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน และการสื่อสารก็เป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารใช้ในการบริหารงานซึ่งภาวะผู้นำ และทักษะในการสื่อสารเป็นปัจจัยเกี่ยวกับบุคคลของผู้บริหารที่สามารถพัฒนาให้เกิดขึ้น และมีระดับที่สูงขึ้นได้ ดังนั้น การศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยจึงเลือกศึกษาตัวแปรต้นที่จะมาพยากรณ์ความสามารถจัดการความขัดแย้งของหัวหน้าหรือผู้ป้วย จากตัวแปรเกี่ยวกับบุคคล คือ ผู้นำที่เป็นแบบอย่างและทักษะในการสื่อสาร มาใช้ในการศึกษา เพราะตัวแปรสองตัวแปรนี้ในแง่ของการบริหาร สามารถนำมาพัฒนาให้เกิดขึ้นได้ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง

1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่สำคัญต่อทุกองค์กร เพราะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้ประสบผลสำเร็จและมีความก้าวหน้า ภาวะผู้นำในความหมายของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกันโดยอาจมีความหมายในเชิงคุณลักษณะ พฤติกรรมหรือรูปแบบการมีปฏิสัมพันธ์กัน จึงขอยกตัวอย่าง ความหมายของภาวะผู้นำที่นักวิชาการให้คำจำกัดความไว้ต่างกัน

Hersey, Blanchard, & Johnson (1996) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มให้เกิดการปฏิบัติตามกิจกรรมด้วยความพยายาม เพื่อให้เกิดการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายในสถานการณ์ที่กำหนด

Kerfoot (1994) กล่าวว่า ผู้นำเป็นผู้ที่สร้างความยึดเหนี่ยวให้กับสมาชิกลดช่องว่างของความแตกต่าง สร้างวัฒนธรรมในการทำงาน

Kouzes & Posner (2001) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะในการกระตุ้น ระดมความช่วยเหลือให้ผู้ตามเกิดความต้องการทำงานด้วยความพยายาม มุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จร่วมกัน

เรมวอล นันท์ศุภวัฒน์ (2542) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการระหว่างบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่มีการปฏิสัมพันธ์กันโดยมีอำนาจและอิทธิพลมาเกี่ยวข้อง เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายให้สำเร็จ

ไขแสง โพธิโกสุม (2543) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถของผู้นำด้านการมีอิทธิพลต่อบุคคลในกลุ่มกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยใช้กระบวนการสั่งการ การมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น การมีปฏิสัมพันธ์ และการใช้แนวคิดใหม่ ๆ ที่สามารถถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติได้

สรุปได้ว่าภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลหนึ่งสามารถกระตุ้น จูงใจ เป็นแบบอย่างให้ผู้ตามเกิดความต้องการทำงานด้วยความพยายาม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

1.2 ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง (Exemplary Leadership) เป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นในยุค ร่วมสมัยที่พัฒนาขึ้น โดย Kouzes and Posner (1995) ได้วิจัยความเป็นผู้นำของบุคคลโดยสำรวจ ประสิทธิภาพความเป็นผู้นำเฉพาะตัวจากผู้บริหาร 550 คน ในปี 1987 ต่อมาได้ทำการสำรวจเพิ่มอีก 780 คน และทำการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกับผู้บริหารที่น่าเลื่อมใสอีก 42 คน นำมาวิเคราะห์ ความเป็นผู้นำเฉพาะตัวที่ดีที่สุดในกรณีต่าง ๆ พัฒนาแบบจำลองความเป็นผู้นำขึ้นมา และพัฒนา เครื่องมือวัดเชิงปริมาณ (รายการปฏิบัติความเป็นผู้นำ) เพื่อวัดพฤติกรรมการเป็นผู้นำ นำไปใช้ กับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้นำจำนวน 10,000 คน ผู้ร่วมงานอีก 50,000 คน ผลการวิจัยพบว่า ไม่มี แบบอย่างที่ดีตายตัวของการเป็นผู้นำและการปฏิบัติตัวของผู้นำที่ได้คงที่แน่นอนตลอดไป และได้สรุปหลักการพื้นฐานข้อพึงปฏิบัติของความเป็นผู้นำที่เป็นแบบอย่างไว้ 5 ข้อ (Kouzes & Posner, 1995)

1.2.1 การสร้างกระบวนการแบบท้าทาย (Challenging the Process) ผู้นำคือ คนที่ กล้าได้กล้าเสีย ไม่ใช่พวกที่นิ่งเฉย ๆ รอคอยโชคชะตา ผู้นำเป็นผู้บุกเบิกพร้อมที่จะก้าวไปสู่สิ่งที่ ยังไม่รู้ เต็มใจรับความเสี่ยงที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่ดีกว่าเดิม ซึ่งผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นผู้เริ่มเอง เสมอไป อาจเป็นผู้ร่วมงานก็ได้ แต่หน้าที่เบื้องต้น คือ การยอมรับความคิดดี ๆ ให้การสนับสนุน เต็มใจท้าทายระบบเพื่อให้ได้รับผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการ การบริการรูปแบบใหม่ ๆ ยอมรับ ความเสี่ยงที่จะเกิดความล้มเหลว ผู้นำจะปฏิบัติดังนี้ (Kouzes & Posner, 1995)

1.2.1.1 ค้นหาโอกาสที่ท้าทายต่อการเปลี่ยนแปลง โดยปฏิบัติต่องานทุกชิ้น เหมือนกับการผจญภัยอย่างหนึ่ง ทำด้วยความตั้งใจ ตั้งข้อสงสัยในสิ่งที่ปฏิบัติอยู่เดิมว่าดีเพียงพอ หรือยังควรแก้ไขจุดไหนบ้างจัดส่งผู้ร่วมงานไปรับการอบรมทั้งในและนอกสถานที่เพื่อเสริม ประสิทธิภาพและเปิดโลกทัศน์รับฟังความคิดจากหลายฝ่ายทั้งผู้ร่วมงานผู้ใช้บริการบุคคลภายนอก เพื่อปรับปรุงงานมอบหมายให้ผู้ร่วมงานจัดการกับสิ่งท้าทายเหล่านี้เพื่อพัฒนาศักยภาพ จัดสร้าง ทีมงานที่เข้มแข็ง (Kouzes & Posner, 1995)

1.2.1.2 ทดลองเริ่มใหม่ ๆ ยอมรับความเสี่ยงและเรียนรู้จากข้อผิดพลาดด้วยการ สร้างแบบจำลองเล็ก ๆ เมื่อไม่แน่ใจในผลลัพธ์ของความคิดใหม่ ให้ความมั่นใจต่อพนักงาน ว่ามีความปลอดภัยในการเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ขจัดข้อคิดแบบเดิม ๆ เช่น ไม่มีงบประมาณ ไม่เคยทำมาก่อนแล้วเริ่มต้นปฏิบัติการสิ่งใหม่ ๆ ประกาศเกียรติคุณแก่ผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นการ กระตุ้นให้มีการออกความคิดเห็น เมื่อมีความล้มเหลวต้องตรวจสอบและเรียนรู้จากความล้มเหลว นั้นสนับสนุนความคิดเห็นที่เป็นไปได้ขยายโอกาสเพิ่มทางเลือกเพื่อไม่เป็นการบีบบังคับ

และผู้ร่วมงานจะรู้สึกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและเป็นเจ้าของความคิดนั้น

1.2.1.3 การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Inspiring a Shared Vision) ผู้นำแรงคโลให้เกิดวิสัยทัศน์มองไปในอนาคตข้างหน้าแต่วิสัยทัศน์ในตัวผู้นำเพียงคนเดียวไม่พอที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง จะต้องมีส่วนร่วมกับผู้ร่วมงานในการที่จะจูงใจให้ผู้ร่วมงานมีวิสัยทัศน์ร่วมกันได้นั้นผู้นำต้องรู้จักผู้ร่วมงานเป็นอย่างดี พูดจาภาษาเดียวกับเขา พวกเขาจะเชื่อว่าผู้นำมีความเข้าใจความต้องการของเขาจะทำให้เกิดความพึงพอใจ จงรักภักดี และผูกพันต่อองค์กร ผู้นำปฏิบัติดังนี้

1.2.1.3.1 สร้างวิสัยทัศน์ในการยกระดับอนาคตให้สูงและดีขึ้น โดยมองดูอดีตแล้วมุ่งวางแผนอนาคต กำหนดสิ่งที่ต้องการ จินตนาการภาพในอนาคตให้ออก และมีความเชื่อว่าทุกสิ่งสามารถเป็นไปได้เสมอ จากนั้นหาแนวร่วมทางการปฏิบัติ ทำการทดสอบสมมติฐาน ซักซ้อมเพื่อให้แน่ใจในรูปแบบขององค์การที่วางไว้ในอนาคต

1.2.1.3.2 ประกาศยืนยันชักนำผู้ร่วมงานให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม ผู้ร่วมงานเกิดวิสัยทัศน์ร่วม โดยการดึงดูดใจด้วยคำนิยมและความฝันของพวกเขา ต้องรู้จักว่าใครเป็นผู้ร่วมงานกันหาวิสัยทัศน์ร่วม พัฒนาความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคคล ร่วมกันทำให้วิสัยทัศน์กลายเป็นจริง มีการพูดกันอย่างสร้างสรรค์จริงใจให้เกิดความมั่นใจ รับฟังความต้องการของผู้ร่วมงานเสมอ

1.3 การทำให้คนอื่นได้แสดงความสามารถ (Enabling Other to Act) ผู้นำไม่สามารถทำงานทั้งหมดได้ด้วยตัวคนเดียว ต้องได้รับแรงสนับสนุนและความช่วยเหลือจากทุกคนในหน่วยงาน ผู้นำต้องสร้างบรรยากาศในการทำงานเพื่อให้ผู้ร่วมงานสามารถทำงานได้ด้วยความสบายใจ และต้องทำให้ผู้ร่วมงานมีความสามารถในการปฏิบัติงาน มีความเข้มแข็ง เช่น การสอนงาน การกระจายอำนาจ เมื่อเขาสามารถทำงานที่สำคัญ ๆ ได้จะเกิดความภาคภูมิใจ และมีความผูกพันต่อองค์กร ผู้นำปฏิบัติดังนี้ (Kouzes & Posner, 1995)

1.3.1 สนับสนุนให้ความร่วมมือโดยการส่งเสริมเป้าหมายและสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เพิ่มการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ผู้นำเป็นผู้ริเริ่มในการสร้างความไว้วางใจอย่างเท่าเทียมกันสิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน

1.3.2 เสริมความเข้มแข็งของผู้ร่วมงานโดยการกระจายอำนาจออกไป มอบหมายภาระกิจที่สำคัญให้อำนาจและการตัดสินใจและให้การสนับสนุนที่เป็นรูปธรรม แสดงความรู้สึกไว้วางใจและเคารพในความสามารถของผู้ร่วมงาน เป็นการพัฒนาขีดความสามารถของผู้ร่วมงาน

1.4 การเป็นแบบอย่าง (Modelling the Way) สิ่งที่คุณำต้องการ คือ การมีหลักนำทางที่ชัดเจน เพราะผู้นำถูกตั้งสมมติฐานให้ยืนอยู่บนความเชื่อของตนเอง ผู้นำต้องแสดงตัวอย่าง

ทั้งเรื่องส่วนตัวและการอุทิศตนให้แก่การปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จ ผู้นำปฏิบัติดังนี้ (Kouzes & Posner, 1995)

1.4.1 สร้างตัวอย่างตามค่านิยมร่วม โดยการกำหนดแนวทางในการทำงาน การตัดสินใจที่เป็นแบบอย่างและผู้นำปฏิบัติเป็นตัวอย่าง มีการตรวจสอบการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามข้อตกลงและมาตรฐานที่วางไว้แล้วนำข้อมูลเหล่านั้นเป็นแนวทางแก้ไขให้สามารถทำตามแนวทางที่วางไว้

1.4.2 ใช้การบรรลุความสำเร็จที่ละน้อย ซึ่งจะก่อให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องจนเป็นความสำเร็จของทั้งองค์กร มีการวางแผนกำหนดเป้าหมายที่สามารถบรรลุความสำเร็จและกำหนดเวลาในการดำเนินการทุกโครงการ โดยให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการวางแผนผู้นำต้องให้ทางเลือกในการทำงานเป็นการสร้างความผูกพันและเพิ่มอำนาจให้กับพวกเขา แบ่งงานเป็นโครงการย่อย ๆ ที่สามารถบริหารได้ เช่น แบ่งงานเป็นทีมเพื่อประโยชน์ในการวางแผนในการทำงานได้ชัดเจนและคล่องตัวดีขึ้น สร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงาน

1.5 การเสริมสร้างให้กำลังใจ (Encouraging the Heart) การทำงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จอาจต้องพบกับความยากลำบาก และมีอุปสรรคที่จะทำให้หมดกำลังใจ ผู้นำจะต้องทำหน้าที่ส่งเสริมให้กำลังใจ เมื่อพบกับความสำเร็จมีการให้รางวัลเล็ก ๆ น้อย ๆ การตีแผ่ประกาศ จัดงานฉลอง จะแสดงให้เห็นว่าเรามีความสามารถเอาชนะอุปสรรคได้เป็นที่ยอมรับในสังคม ผู้นำจะปฏิบัติดังนี้ (Kouzes & Posner, 1995)

1.5.1 ยอมรับการมีส่วนร่วมของผู้ร่วมงานแต่ละคนในความสำเร็จทุกโครงการ ผู้นำจะมีความคาดหวังเกี่ยวกับการบรรลุความสำเร็จ ให้ข้อมูลป้อนกลับและให้คำแนะนำ และเป็นที่ปรึกษาในการพัฒนาผลงาน พร้อมทั้งยกย่องผู้ที่ทำงานดี มอบรางวัลและตอบแทนในลักษณะที่หลากหลาย เช่น เลื่อนขั้นเงินเดือน คະแนนสะสม การประกาศเกียรติคุณแล้วแต่กรณี นอกจากนี้ควรส่งเสริมรางวัลที่เกิดขึ้นภายใน เช่น ความรู้สึกประสบความสำเร็จและความตื่นตัวในงานประสบความสำเร็จ ประกาศความสำเร็จและให้การยอมรับความสามารถต่อหน้าผู้ร่วมงานอื่น ๆ เป็นการช่วยยกระดับการนับถือตนเองให้สูงขึ้น และจะเป็นตัวอย่างกับผู้ร่วมงานคนอื่น

1.5.2 ฉลองความสำเร็จของทีมงานอย่างสม่ำเสมอ ผู้นำจะตระหนักว่าความสำเร็จเกิดจากความพยายามของทุกคนในทีมงานจึงต้องมีการฉลองความสำเร็จร่วมกันของทีมงานอย่างสม่ำเสมอผู้นำจะสนับสนุนให้กำลังใจอย่างเต็มที่ที่ทำให้ทุกคนมีคณมีความสนุกในงานและเกิดความรักความสามัคคีและพร้อมในการสร้างผล

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกแนวคิดภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง (Kouzes & Posner, 1995) ซึ่งเป็นตัวแปรด้านบุคคลมาเป็นตัวแปรพยากรณ์ในการศึกษาเพราะภาวะผู้นำ

ที่เป็นแบบอย่าง (Kouzes & Posner, 1995) เป็นแนวคิดร่วมสมัยที่พัฒนามาจากการศึกษาวิจัยในกลุ่มตัวอย่างที่กว้างขวางทั่วโลก และส่วนหนึ่งได้จากการศึกษาในองค์กรสุขภาพ เมื่อผู้นำมีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างจะทำให้บุคคลในองค์กรเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีความพึงพอใจงาน ยึดมั่นผูกพันและมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในงานสูง และหากพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยได้มีการปฏิบัติตามแนวคิดภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างนี้จะส่งผลให้หน่วยงานมีการพัฒนาในด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น ผู้บริหารทางการพยาบาล โดยเฉพาะหัวหน้าหอผู้ป่วย จึงควรยึดถือแบบอย่างของภาวะผู้นำกล่าวเป็นแนวทางในการปฏิบัติซึ่งจะทำให้สามารถจัดการความขัดแย้งได้อย่างสร้างสรรค์

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง

มีศึกษาภาวะผู้นำพบว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับผลิตภาพในงานของพยาบาลวิชาชีพ (จิระพร แคนเขตต์, 2543) ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับสมรรถนะของหัวหน้าหอผู้ป่วย (มณี ลีศิริวัฒนกุล, 2540)

การศึกษาภาวะผู้นำที่ใช้กรอบแนวคิด (Kouzes & Posner, 1995) ศึกษาความพึงพอใจในงาน ผลิตภาพในงาน และความยึดมั่นต่อองค์กร พบว่า พฤติกรรมผู้นำที่เป็นแบบอย่างโดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน ผลิตภาพในงาน ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรและสามารถทำนายความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรร้อยละ 16 และทำนายความพึงพอใจในงานร้อยละ 11 และการศึกษาของ ศรีสุภา พิทักษ์วรรตน์ (2547) ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างมีความสัมพันธ์ทางบวกกับองค์กรแห่งการเรียนรู้แห่งสติปัญญา ($r = .67$) ที่สอดคล้องกับ สิริพร ทองบุญเกื้อ (2547) ที่พบว่าภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับองค์กรแห่งการเรียนรู้แห่งสติปัญญา ($r = .44$) ส่วนการศึกษาที่พบว่าภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร (เมทินี จิตต์อ่อนนุ่ม, 2542; มาเรียม ตระกูลชัยศรี, 2550) และกาญจนา แสนทวี (2547) ที่พบว่าภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับผลผลิตของงาน ($r = .48$) ภาวะผู้นำจะเอื้อหรือสนับสนุนต่อการจัดการความขัดแย้งให้บรรลุทั้งผลงานและความสัมพันธ์ (Holt, 1986) ดังนั้น การที่หัวหน้าหอผู้ป่วยมีภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างก็จะสามารถจัดการความขัดแย้งได้อย่างสร้างสรรค์

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างกับความสามารถจัดการความขัดแย้ง

งานวิจัยที่สนับสนุนเรื่อง ผู้นำกับการจัดการความขัดแย้ง มีผู้ศึกษาไว้คือ คือ ศิริวรรณ ตันกิตติวัฒน์ (2543) พบว่า แบบของผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับวิธีการจัดการความขัดแย้ง ($r = .27$) จันทร สารชร (2544) พบว่า พฤติกรรมผู้นำเผด็จการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับวิธี

การจัดการความขัดแย้งแบบแข่งขัน และ Holt (1986) ภาวะผู้นำจะเอื้อหรือสนับสนุนต่อการจัดการความขัดแย้ง ส่วนการศึกษาของ จิตรานนท์ โกสีย์รัตนภิบาล (2550) ที่ศึกษาพบว่า พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารความขัดแย้งของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ($r = .30$)

นอกจากงานวิจัยที่สนับสนุนเรื่อง ภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งโดยตรงแล้ว มีนักวิชาการกล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้ง คือ นวลขนิษฐา ลิขิตลือชา (2547) กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องใช้ภาวะผู้นำในการกระตุ้นโน้มน้าว และจูงใจให้บุคลากรร่วมแรงร่วมใจ กระตือรือร้นที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรด้วยความเต็มใจ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย (ลัทธิกร ศรีธรรมย์, 2547) รวมทั้งหาวิธีแก้ปัญหาและเป็นคนกลางหรือผู้ไกล่เกลี่ยเมื่อมีความขัดแย้งที่เกิดขึ้นแก่สมาชิกในกลุ่ม หรือองค์กร (ศศิอนันต์ พูลณ, 2542) ผู้นำจึงเป็นผู้ซึ่งมีบทบาท และหน้าที่ในการจัดการความขัดแย้งในองค์กร พยาบาลผู้บริหารที่มีลักษณะผู้นำที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ย่อมมีลักษณะพิเศษที่สามารถบรรเทาข้อขัดแย้งได้จากการมีคุณสมบัติที่เป็นพี่เลี้ยง ผู้กล้าเสี่ยง กล้าตัดสินใจกล้าใช้อำนาจ และสามารถให้แรงใจได้ด้วยสติปัญญา และความรู้ความสามารถ (ฟาริดา อิบราฮิม, 2542)

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้ง ซึ่งไม่สัมพันธ์กันโดยตรงแต่เชื่อมโยงถึงกันได้ คือ McNeeSe - Smith (1995) ศึกษาภาวะผู้นำที่ใช้กรอบแนวคิดของ Kouzes & Posner (1995) พบว่าพฤติกรรมผู้นำที่เป็นแบบอย่างโดยรวมและรายด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน ผลผลิตงาน ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และสามารถทำนายความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ร้อยละ 16 และทำนายความพึงพอใจในงานร้อยละ 11 ส่วนการศึกษาที่พบว่า ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร (เมทินี จิตต์อ่อนน้อม, 2542; มาเรียม ตระกูลชัยศรี, 2550; กาญจนา แสนทวี, 2547) ที่พบว่า ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับผลผลิตของงาน ($r = .484$) ดังนั้น การที่หัวหน้าหอผู้ป่วยบริหารงานโดยใช้ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของ Kouzes & Posner (1995) ก็จะสามารถจัดการความขัดแย้งได้อย่างสร้างสรรค์จะทำให้บุคคลในหอผู้ป่วยหรือในหน่วยงานเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความพึงพอใจงาน ยึดมั่นผูกพันและมีความจงรักภักดีต่อองค์กรซึ่งจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในงานสูง

2. แนวคิดทักษะในการสื่อสาร

การสื่อสารถือเป็นเครื่องมือที่องค์กรใช้ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ทักษะเป็นปัจจัยส่วนบุคคลปัจจัยหนึ่ง ซึ่งแต่ละบุคคลจะมีทักษะที่แตกต่างกัน ทำให้มีการแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างกันในการปฏิบัติงาน และก่อให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์การ การที่จะศึกษาทักษะในการสื่อสารควรทำความเข้าใจถึงกระบวนการสื่อสาร จากความหมายของการสื่อสาร กระบวนการสื่อสาร

2.1 ความสำคัญของการสื่อสาร การสื่อสารเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อมนุษย์ ซึ่งทำให้มนุษย์มีความเจริญ ความคิดอาจเปลี่ยนให้เป็นความจริง และนำไปปฏิบัติได้โดยอาศัยกระบวนการของการสื่อสาร อาจนำมาถ่ายทอดเก็บรักษาไว้และปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยอาศัยการสื่อสารทั้งสิ้น การสื่อสารจะเกี่ยวข้องกับกลุ่มคนองค์การ หรือสังคมใด ๆ เป็นตัวเชื่อมกิจกรรมต่าง ๆ เป็นเครื่องมือในการทำงาน การสื่อสารจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจบทบาทของแต่ละคน และทำให้กิจกรรมของแต่ละหน่วยงานในองค์การมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันแบ่งได้ 3 ลักษณะ (เสนาะ ตีเขาว, 2541) คือ

2.1.1 การสื่อสารทำให้เกิดความหมาย เพราะบุคคลใช้สัญลักษณ์สื่อความหมายเหมาะสมกับข้อมูลและตรงเหตุการณ์ เกิดความเข้าใจความหมายซึ่งกันและกัน

2.2.2 การสื่อสารทำให้คาดคะเนความคิดกันได้ นอกจากการใช้สัญลักษณ์จะทำให้เข้าใจตรงกันแล้ว ทั้งสองฝ่ายสามารถคาดคะเนการกระทำหรือความคิดกันได้

2.2.3 การสื่อสารทำให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันในรูปของการพูด การเขียน การเขียนรายงานการบันทึกข้อความ การประชุม และรูปแบบของการไม่ใช้คำพูด เช่น การแสดงสีหน้า น้ำเสียงท่าทาง การแต่งตัว เป็นต้น

จากความหมายของกระบวนการสื่อสารที่หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ส่งและผู้รับสารเป็นการรับรู้และแปลความหมายของแต่ละบุคคล ซึ่งประกอบด้วย

1. ผู้ส่งข่าวสาร เป็นผู้ส่งข้อมูลไปยังบุคคลอื่น อาจเป็นคนเดียวหรือหมู่คณะก็ได้
2. ข่าวสารอาจจะเป็นความคิดคำสั่งรายงานคำแนะนำที่จะถ่ายทอดไปยังผู้รับ
3. ผู้รับข่าวสาร คือ บุคคลที่รับข่าวสารจากผู้ส่งข่าวสาร โดยผ่านการฟัง การเห็น ความรู้สึกอื่น ๆ
4. ตัวกรอง คือ ตัวกรองข่าวสาร เพื่อมิให้มีผลต่อข่าวสารที่ส่งระหว่างผู้รับและผู้ส่งเปลี่ยนแปลงไป
5. ช่องทางสื่อสาร เป็นช่องทางที่ข่าวสารจะเดินจากผู้ส่งไปยังผู้รับ อาจเป็นช่องทางหนึ่งทางใดหรือหลาย ๆ ทาง จะเป็นข้อความหรือสัญลักษณ์ เช่น คลื่นแสง เสียง วิทยุ จดหมาย

อีเมลล์

6. ข้อมูลย้อนกลับ เป็นปฏิกริยาของผู้รับข่าวสารต่อข่าวสารนั้น ๆ บางครั้งอาจจะไม่เกิดขึ้นก็ได้ ขึ้นอยู่กับระบบการสื่อสารแต่ละประเภท

รูปแบบการสื่อสารมีทั้งที่เป็นคำพูด ข้อเขียน หรือไม่เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งทิศทางการไหลของข่าวสารจะเป็นทั้งจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน ระดับเดียวกัน หรือกับองค์การภายนอก ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน สามารถประสานงานให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้ ปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ยิ่งองค์การมีความซับซ้อนเพียงใด ความสำคัญของการติดต่อสื่อสารก็ยิ่งเพิ่มมากขึ้น

สำหรับลักษณะของบุคคลที่มีทักษะในการสื่อสารที่ปรากฏในสังคมไทยนั้น นงลักษณ์ ศรีธัญญาพรเจริญงาม (2541) ได้เสนอแนวคิดไว้ใน 3 ระดับ คือ ระดับผู้บังคับบัญชา ระดับผู้ใต้บังคับบัญชา และในระดับผู้ร่วมงาน สามารถสรุปแนวคิดของลักษณะบุคคลที่มีทักษะในการสื่อสารนำมาอธิบายตามลำดับ ได้ดังนี้

1. ผู้บังคับบัญชาที่มีทักษะในการสื่อสาร คือ พยายามให้เกิดอิสรภาพ อ่อนโยน และมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลทุกระดับในองค์กรอย่างเท่าเทียมและเสมอภาคกันทั้งแสดงความเป็นกันเอง ตักเตือนลูกน้องเมื่อเกิดข้อผิดพลาด แต่ช่วยปกป้องในเวลาเดียวกันและไม่ตำหนิลูกน้องต่อหน้าที่สาธารณะให้เกิดความอับอายเปิดกว้าง สนับสนุน ส่งเสริมให้ลูกน้องแสดงความคิดเห็น โดยรับฟัง และนำไปปฏิบัติตาม รอบรู้และเข้าใจในกฎระเบียบ ข้อบังคับ นโยบาย เป้าหมาย ความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร สามารถให้คำแนะนำต่าง ๆ แก่ลูกน้องให้ข้อมูลที่ถูกต้อง ชัดเจน แก่บุคคลภายนอกและพูดคุยเรื่องทั่ว ๆ ไปได้อย่างกว้างขวาง มีมนุษยสัมพันธ์ อันดีมีเครือข่ายการสื่อสาร รู้จักคนกว้างขวาง สามารถอ้างอิงบุคคลในวงการต่าง ๆ ที่จะให้ความช่วยเหลือแก่ลูกน้องได้สามารถให้คำสั่งหรือมอบหมายงานได้ชัดเจน และยินดีที่จะให้ข้อมูลเพิ่มเติม หรือ Feedback ผลการปฏิบัติงานแก่ลูกน้องด้วยความเต็มใจ

2. ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีทักษะในการสื่อสาร มีลักษณะคือ รู้จักแสดงความคิดเห็น เสนอความคิดใหม่ ๆ ที่จะประโยชน์แก่หน่วยงานโดยไม่ต้องให้ถาม รู้จักคิดเองในการปฏิบัติงานโดยไม่ต้องคอยให้บอก กล่าวแสดงความคิดเห็นที่รู้ว่า อาจจะขัดแย้งกับบุคคลอื่นแต่หากไม่ท้วงติง อาจเกิดความเสียหายแก่องค์กร รู้จักการใช้คำพูด และวิธีการพูดได้เหมาะสมกับบุคคล และกาลเทศะ ช่วยรักษาน้ำ และภาพลักษณ์ด้วยการกล่าวบอกข้อผิดพลาดของผู้บังคับบัญชา ไม่ปล่อยให้ผู้บังคับบัญชากระทำการผิดพลาดออกไปทั้ง ๆ ที่ทราบว่าผิด มีทักษะในการรับฟังคำสั่งงานได้ดี รู้จักซักถามข้อสงสัยหรือไม่เข้าใจไม่ทำอวด รู้และทำไปอย่างคิด ๆ มีทักษะในการรายงานผลการทำงานทั้งด้วยวาจาและเป็นลายลักษณ์อักษร

3. ผู้ร่วมงานที่มีทักษะในการสื่อสาร มีลักษณะ คือรับฟังปัญหา และความคิดเห็นต่าง ๆ อย่างเข้าใจ ให้คำแนะนำที่มีสาระ ออกปากพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือด้วยความเต็มใจ

2.2 ความหมายและแนวคิดของทักษะในการสื่อสาร

ทักษะในการสื่อสารนับเป็นคุณลักษณะพื้นฐานสำคัญประการหนึ่งที่ผู้บริหารและบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรพึงมีทักษะการสื่อสารนำไปเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาบุคลากรเข้าทำงาน โดยมีประเด็นที่เกี่ยวข้อง ในหลายประเด็นเช่น บุคลิกภาพในการพูดและการแสดงออก การรักษามารยาททางวัฒนธรรมในการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่น ทักษะการนำเสนอ การควบคุมอารมณ์ เป็นต้น ความหมายของทักษะในการสื่อสารมีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

Haris and Cronen (1979) ได้อธิบายทักษะการสื่อสารว่าเป็นทักษะที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลนั้นมีความรู้ในการสื่อสาร ซึ่งหมายถึงการที่บุคคลนั้นสามารถตีความสิ่งต่าง ๆ ในองค์กรได้ถูกต้อง อันนำไปสู่ความเข้าใจซึ่งสิ่งนี้เป็นเครื่องชี้แนะให้บุคคลสามารถโต้ตอบกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม นอกจากนี้ยังรวมถึงทักษะในการเลือกวิธีการสื่อสารได้อย่างเหมาะสมและให้เข้าใจได้ตรงกันอีกด้วย

Monge, Bachman, Dillard, and Eisenberg (1999) ได้เสนอความหมายของทักษะในการสื่อสารไว้ว่าเป็นความสามารถในการสื่อและตีความสารที่ได้รับ

Paul & James (1996) ให้ความหมายของทักษะการสื่อสารว่าเป็นทักษะที่จะนำความรู้เกี่ยวกับการใช้รูปแบบวิธีการสื่อสารในสถานการณ์หนึ่ง ๆ ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

สมานพงษ์ เนตรยารักษ์ (2540) ได้เสนอความหมายของทักษะในการสื่อสารไว้ว่า หมายถึง ความชำนาญ หรือความสามารถในการสื่อสารทั้งในฐานะผู้ส่งสารและผู้รับสาร

วิรัช ขุนพรหม (2543) ได้สรุปความหมายของทักษะในการสื่อสารไว้ว่าเป็นความสามารถในการตีความให้ได้ตรงกับความประสงค์ของกลุ่มสนทนา และสามารถส่งสารให้กลุ่มสนทนาได้เข้าใจอย่างเหมาะสม

Gomez - Mejia and Balkin (2002) ได้เสนอความหมายของทักษะในการสื่อสารไว้ว่าเป็นทักษะที่ใช้ส่งและรับสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โดยสรุปแล้วผู้เชี่ยวชาญในสาขาการสื่อสารระหว่างบุคคลมองว่า ทักษะในการสื่อสาร คือ ความสามารถที่จะสื่อความได้เหมาะสมในบริบทที่คู่สื่อสารมีปฏิสัมพันธ์กัน

2.3 องค์ประกอบทักษะในการสื่อสาร แนวคิดเกี่ยวกับทักษะในการสื่อสาร

หลักการวิเคราะห์ทักษะในการสื่อสาร สามารถวิเคราะห์ได้ใน 3 ระดับ (นงลักษณ์ ศรีอัยญาพรเจริญงาม, 2541) คือ ระดับบุคคลในองค์กร (Personal Level) ระดับกลุ่มในองค์กร (Group Level) และระดับองค์กรทั้งระบบ (Organizational Level)

Jablin and Sias (1999) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญของความสามารถในการสื่อสาร ซึ่งไม่ว่าจะเป็นระดับบุคคล ระดับกลุ่ม หรือระดับองค์กรก็ตาม ความสามารถในการสื่อสารจะมีองค์ประกอบ 2 มิติดังนี้

มิติที่หนึ่ง ความรู้การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Communication Knowledge) ซึ่งได้แก่ การเข้าใจกฎเกณฑ์ สัญลักษณ์ ความหมายต่าง ๆ ที่สมาชิกในองค์กรกำหนดขึ้น เช่น เข้าใจว่าควรจะติดต่อกับใคร หน่วยงานใด เวลาไหนด้วยวิธีการอะไรจึงจะเหมาะสม

มิติที่สอง ทักษะในการสื่อสาร (Tactical Communication Skills) ได้แก่ ทักษะที่นำมาใช้ในการปฏิสัมพันธ์ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของสมาชิกองค์กร เช่น ทักษะในการส่งงาน/ รับฟัง คำสั่งงาน ทักษะในการให้คำแนะนำ/ รับฟังคำแนะนำ ทักษะในการสัมภาษณ์ ทักษะในการแก้ปัญหา ทักษะในการตัดสินใจ ทักษะในการฟัง ทักษะในการประชุม และทักษะอื่น ๆ อีกมากมายจะเห็นได้ว่าบุคคลสามารถเรียนรู้ทักษะเหล่านี้ได้ และใช้เป็นเครื่องมือสื่อสารในการปฏิบัติงาน

แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ นางลักษณ์ ศรีธัญญาพรเจริญงาม (2541) ซึ่งกล่าวถึงกรอบแนวคิดของความสามารถในการสื่อสารประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก 2 ประการดังนี้

1. องค์ประกอบเชิงกลยุทธ์ในการสื่อสาร เน้นความรู้และการทำความเข้าใจของบุคคลเกี่ยวกับองค์ประกอบและปัจจัยต่าง ๆ ที่บุคคลพึงมีที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในการสื่อสาร เช่น ความรู้และความเข้าใจในกฎ กติการายาพในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล ความรู้และความเข้าใจในบรรทัดฐานของกลุ่ม และความรู้ความเข้าใจในการสร้างกฎเกณฑ์กระบวนการระบบ วิธีการ และจัดหาปัจจัยต่าง ๆ เพื่ออำนวยความสะดวกในการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ
2. องค์ประกอบเชิงทักษะในการสื่อสาร เน้นความชำนาญในการสื่อสารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของบุคคล โดยมีองค์ประกอบย่อยของทักษะในการสื่อสารดังนี้คือ ทักษะในการส่งงาน และรับคำสั่งงานเพื่อให้เกิดการปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ทักษะในการให้และรับคำแนะนำ ทักษะในการเขียน ทักษะการฟัง และทักษะในการแสดงความรู้สึก ทักษะในการหาข้อมูลข่าวสาร ทักษะในการมีเครือข่าย

O'Shea (1998) ได้เสนอแนวคิดของทักษะในการสื่อสารที่สร้างความสำเร็จแก่บุคคล ซึ่งกล่าวว่าจะต้องมีทักษะในด้านการรับและถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร โดยครอบคลุม 4 องค์ประกอบดังนี้

1. ทักษะในการฟัง (Listening Skill) หมายถึง ความสามารถในการฟังข้อมูลข่าวสารในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างครบถ้วนถูกต้อง การฟังเป็นทักษะที่สัมพันธ์กับการสื่อสารมากที่สุด ถ้าสมาชิกทีมงานไม่รับฟังซึ่งกันและกัน ย่อมเป็นการยากที่จะรักษาไว้ซึ่งสัมพันธภาพที่ดี หรือวิธีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ขั้นตอนแรกที่สำคัญคือสมาชิกต้องเรียนรู้ที่จะฟัง ซึ่งอาจใช้การตัดสินใจที่จะทำการจดบันทึกในสิ่งที่ผู้อื่นพูด นั่นคือต้องเรียนรู้ที่จะเป็นผู้ฟังอย่างตั้งใจ นักวิชาการด้านพฤติกรรมมองว่าการเชื่อว่าการฟังเป็นทักษะที่อาจฝึกฝนและปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ จึงได้มีข้อเสนอแนะดังนี้

1.1 การฟังแต่ละครั้งต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน พยายามอย่าฟังเฉพาะเรื่องที่ยากฟัง หรือเฉพาะเรื่องที่เราเห็นด้วยเท่านั้น ควรฟังทุกเรื่องที่ทุกคนพูด มิใช่ฟังแต่เรื่องที่เราสนใจ เพราะการฟังไม่ทำให้ใครเสียประโยชน์ และบางครั้งอาจมีประโยชน์ในอนาคตได้

1.2 รับฟังข้อมูลเรื่องราวต่าง ๆ ทั้งหมดก่อนที่จะตัดสินใจ ไม่ควรเร่งรีบ การตัดสินใจโดยรับรู้ข้อมูลเพียงครึ่ง ๆ กลาง ๆ ไม่ปะติดปะต่อกัน

1.3 ให้ความสนใจกับบุคคลที่กำลังพูด ไม่ควรด่วนสรุป หรือขัดจังหวะ โดยรอให้ผู้พูดพูดจบก่อนแล้วจึงสอบถามหาข้อมูลเพิ่มเติมหรือแสดงข้อโต้แย้ง

1.4 ควรยอมรับความรู้สึกรู้สึกของผู้พูดในขณะที่ฟังควรพยายามปรับตัวให้เข้าใจถึงแนวคิด รวมทั้งความรู้สึกรู้สึกของผู้พูดในขณะนั้นด้วย เป็นการฟังทั้งสาระและความรู้สึก ไม่ควรจับผิดผู้พูด

1.5 แสดงความสนใจและกระตือรือร้นที่จะฟัง ซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้ผู้พูดมีกำลังใจที่จะถ่ายทอดสิ่งที่เป็นประโยชน์ให้เราฟัง

1.6 พยายามขจัดสิ่งรบกวนต่าง ๆ ที่จะเป็เครื่องทำลายสมาธิในการฟังให้หมดไป เพื่อให้การสื่อสารข้อความไปโดยราบรื่น

1.7 ควรฟังโดยใช้วิจารณญาณ และควรสังเกตภาษาท่าทางประกอบที่ผู้พูดสื่อ เพราะภาษาท่าทางนั้นช่วยบอกนัยสำคัญของการพูดนั้น ๆ ด้วย

1.8 ผู้ฟังควรมีความพยายามและความอดทนพอสมควร เพราะเมื่อเราฟังถึงตอนที่ยากหรือเป็นเรื่องนามธรรม มีความซับซ้อนแล้วหากเรามีความพยายามและอดทนจะทำให้เราสามารถเอาชนะอุปสรรคนั้นได้

1.9 การฟังที่ดี ผู้ฟังจะต้องจับประเด็นความคิดที่เป็นสาระสำคัญ และสามารถสรุปความคิดรวบยอดในเรื่องนั้นได้

2. ทักษะในการให้ข้อมูลข่าวสารที่ชัดเจน (Giving Clear Information Skill) หมายถึง ทักษะหรือความสามารถในการที่จะนำความรู้การสื่อสารมาใช้ในการให้ข้อมูลข่าวสาร ไม่ว่าจะเป็น

รูปแบบใดก็ตามได้อย่างชัดเจน สมบูรณ์ มีลำดับขั้นตอนที่ดี ทั้งด้วยวิธีการสื่อที่ใช้วาจาและไม่ใช้วาจาให้สารออกมาได้ชัดเจน หลีกเลี่ยงการสื่อให้เกิดความเข้าใจที่ไม่ตรงกันระหว่างผู้ให้และผู้รับสาร เพื่อบรรลุเป้าหมายหรือความต้องการที่ตั้งไว้ และรักษาสัมพันธภาพ การให้เกียรติและให้ความไว้วางใจแก่กัน เพื่อผลลัพธ์ที่ดีของการสื่อสารระหว่างบุคคล

3. ทักษะเพื่อให้ได้รับข้อมูลข่าวสารที่ปราศจากการลำเอียง (Getting Unbiased Information Skill) หมายถึง ทักษะหรือความสามารถในการที่จะได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง โดยอาจใช้การสื่อสารทางตรง มีทักษะของการสื่อให้ทราบถึงข้อมูลย้อนกลับ เพื่อยืนยันความเข้าใจในข่าวสารที่ตรงกัน บางกรณีผู้รับสารคือผู้ฟังก็อาจใช้ทักษะการถามเพื่อย้ำความเข้าใจมีการใช้ภาษาร่างกายช่วยสื่อสารความเข้าใจ สื่อความสนใจได้ตอบไป ทักษะการให้ข้อมูลย้อนกลับมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ Servellen (1997) ได้ตั้งข้อสังเกตว่า เมื่อใดที่ทีมงานปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ได้ไม่ดี การให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างเหมาะสมจะช่วยให้สัมพันธภาพระหว่างสมาชิกเป็นไปอย่างราบรื่น และทีมงานสามารถปรับปรุงผลการปฏิบัติงานโดยใช้กระบวนการวิพากษ์วิจารณ์ตนเอง มีความสามารถในการตรวจสอบยืนยันข้อมูลที่ผ่านการตีความหมายตอบกลับไป เพื่อหาข้อสรุปที่เข้าใจตรงกันทุกครั้งที่มีการสื่อสาร ถ้ากระบวนการนี้ดำเนินการไปด้วยดีจะยังผลให้สมาชิกเต็มใจพร้อมยอมรับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง อย่างไรก็ตามถ้าการดำเนินการไม่เหมาะสม อาจทำให้เกิดพฤติกรรมถอยหนี และสมาชิกมีความรู้สึกไม่มั่นคงได้สภาพเงื่อนไขที่จำเป็นสำหรับการให้ข้อมูลย้อนกลับที่มีประสิทธิภาพ 3 ประการ ได้แก่ การทำความเข้าใจกับข้อมูลย้อนกลับ การยอมรับข้อมูลย้อนกลับความสามารถในการปฏิบัติ คุณค่าของการให้ข้อมูลย้อนกลับอยู่ที่การนำข้อสังเกตไปปฏิบัติให้เกิดผล

4. ทักษะการสื่อสารแบบเปิด (Foster Open Communication Skill) หมายถึง ทักษะหรือความสามารถในการสื่อสารที่ช่วยให้สามารถแสดงความรู้สึก ความคิดเห็นของตนเองออกมาได้อย่างเต็มที่ที่มีการส่งผ่านข้อมูลไปสู่ผู้อื่นได้อย่างราบรื่น

Gomez - Mejia and Balkin (2002) ได้เสนอแนวคิดของทักษะในการสื่อสารได้ว่าเป็นทักษะที่ใช้ส่งและรับสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีปัจจัยหลักอยู่ 3 ประการได้แก่

1. ทักษะการนำเสนอ (Presentation Skills) เป็นทักษะที่จำเป็นในการนำเสนอผลงาน การรายงานความคืบหน้าด้านคุณภาพ การเสนอแนะความคิดเห็น เช่น การเสนอผลงานความคืบหน้าในการประชุม แนวทางพัฒนาให้การนำเสนอได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ทักษะการสื่อสารที่ไม่ใช้วาจา (Nonverbal Communication Skills) เป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับการรับและส่งสารที่ใช้ทักษะการแสดงด้านอารมณ์ การแปลความหมายการแสดงความรู้สึกที่ได้รับ เช่น ความเป็นมิตร การไว้วางใจ การเคารพ การยอมรับ ความรู้สึกกลัว เป็นต้น

โดยทั้งหมดนี้เป็นการสื่อสารให้ผู้รับสารทราบโดยอาศัยการสื่อที่ไม่ใช้วาจา หรือสรุปได้ว่า ได้แก่ ทักษะการเคลื่อนไหวร่างกายในการสื่อสาร ทักษะการใช้สายตาในการสื่อสาร ทักษะการใช้การสัมผัสในการสื่อสาร ทักษะการแสดงความรู้สึกทางสีหน้า การแสดงออกทางโทนของเสียง ทักษะการใช้การสัมผัสในการสื่อสาร ทักษะการแสดงความรู้สึกทางสีหน้า การแสดงออกทางโทนของเสียง ทักษะทางกายภาพในการสื่อสารซึ่งจะแตกต่างกันไปตามวัฒนธรรม เช่น การไหว้ การสัมผัสมือ เป็นต้น

3. ทักษะการฟัง (Listening Skills) ทักษะการฟังเป็นทักษะที่จำเป็นในการสื่อสาร มีความสำคัญทั้งในฐานะผู้ส่งและผู้รับสาร การฟังเพื่อทำความเข้าใจในสารและเข้าใจในสิ่งที่ผู้ส่งสารได้แสดงออกมา โดยขณะที่ฟังต้องสังเกตอาการปฏิกิริยาของผู้ส่งสารร่วมด้วย

จากแนวคิดทักษะในการสื่อสารที่กล่าวมาพบว่า มีความแตกต่างกันมากแล้วแต่เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา เช่น ถ้าแบ่งองค์ประกอบตามกระบวนการสื่อสารก็จะได้เป็นทักษะในการเข้ารหัส คือ ทักษะในการเขียนและการพูด ทักษะในการถอดรหัส คือ ทักษะในการอ่าน ทักษะการฟัง ทักษะการใช้ความคิด การใช้เหตุผล ถ้าแบ่งตามสถานการณ์สื่อสารก็จะได้เป็นทักษะในการส่งงาน และรับคำสั่งงานเพื่อให้เกิดการปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ทักษะในการให้และรับคำแนะนำ ทักษะในการเขียน ทักษะการฟังและทักษะในการแสดงความรู้สึก ทักษะในการหาข้อมูลข่าวสาร ทักษะในการมีเครือข่ายและถ้าแบ่งตามวิธีที่ใช้ติดต่อสื่อสารก็จะได้เป็นทักษะการสื่อสารด้วยวาจา และไม่ใช้วาจา

ในการศึกษารั้วนี้ ผู้วิจัยเลือกแนวคิด ทักษะการสื่อสารของ O'Shea (1998) มาเป็นตัวแปรด้านการสื่อสารที่เขียนไว้ในกรอบแนวคิดในบทที่ 2 เนื่องจากแนวคิดดังกล่าว มีองค์ประกอบตามขั้นตอนการสื่อสารที่สามารถใช้ครอบคลุมทุกสถานการณ์ ควบคุมไปกับกระบวนการสื่อสาร โครงสร้างของเนื้อหาเน้นความถูกต้องตลอดการสื่อสารซึ่งจะทำให้เกิดความผิดพลาดน้อยลง และเนื้อหาเน้นการสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลด้วย รวมทั้งมีองค์ประกอบของทักษะการสื่อสารแบบเปิด ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่ช่วยให้การจัดการความขัดแย้งได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้การศึกษาของ O'Shea (1998) ยังพบว่า องค์ประกอบทั้ง 4 ช่วยสร้างความสำเร็จในเชิงบริหาร

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการทักษะในการสื่อสาร มีศึกษาถึงการสื่อสาร วิธีการสื่อสาร ความสามารถในการสื่อสาร พบว่า บรรยากาศการสื่อสารเกี่ยวกับการสนับสนุนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการจัดการความขัดแย้งอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจากการศึกษาของ Scarpero (1999) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Invermizzi (1988) ที่วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง

การจัดการความขัดแย้ง และคุณลักษณะคัสดรของเทศมนตรี และศึกษาธิการ โรงเรียนโดยใช้ ทฤษฎีของ Tomas (1976) พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความขัดแย้งของศึกษาธิการ โรงเรียน คือ การสื่อสาร ไม่มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับ Warner กล่าวว่า แหล่งของความขัดแย้ง คือ การสื่อสารลักษณะพิเศษของวิธีการสื่อสารอาจเป็นภาพพูดและภาษาท่าทางการขาดการสื่อสาร ทำให้เกิดความในลักษณะไม่ให้เกิดริและบ่งชี้ด้านความสัมพันธ์

ในส่วนของพยาบาลมีการศึกษาพฤติกรรมการสื่อสารของพยาบาล เป็นการวิจัยเชิงสำรวจในเป้าหมายของการสื่อสาร และความพึงพอใจของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาล ในตะวันออกกลางพบว่า มีความสัมพันธ์กับการจัดการความขัดแย้งและความสามารถในการสื่อสารกับแพทย์ตามการรับรู้ของพยาบาล (Nilsson, 1989) และผลการศึกษาของ Cavanagh (1987) พบว่า พยาบาลประจำการ และพยาบาลหัวหน้างานใช้วิธีหลีกเลี่ยงในการจัดการความขัดแย้ง ตัวแปรที่สามารถพยากรณ์การออกจากงานของพยาบาลประจำการ คือ ช่องทางเครื่องมือ การสื่อสาร และเงินเดือน ปิยมน สุนทรภา (2544) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ความทนทาน การสื่อสารระหว่างบุคคล กับความสามารถในการจัดการบุคลากร ที่ยุ่งยากของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลของรัฐกรุงเทพมหานคร พบว่า การสื่อสารระหว่างบุคคล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถในการจัดการบุคลากร ที่ยุ่งยากของหัวหน้าหอผู้ป่วย ($r = .31$) และตัวแปรที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ความสามารถในการจัดการบุคลากร ที่ยุ่งยากของหัวหน้าหอผู้ป่วย คือ การสื่อสารระหว่างบุคคล บุญเรือน ภาณุทัต (2546) ศึกษาปัจจัยคัสดรที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการความขัดแย้งของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคกลาง พบว่าการสื่อสารระหว่างบุคคล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถในการจัดการความขัดแย้งของหัวหน้าหอผู้ป่วย ($r = .53$) และตัวแปรที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ความสามารถในการจัดการความขัดแย้งหัวหน้าหอผู้ป่วยคือการสื่อสารระหว่างบุคคลซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ โอบเอื้อ หิรัญรัช (2542) ที่ศึกษาเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารในกระบวนการบริหารงานของ หัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย และพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคเหนือ ผลการวิจัยพบว่าการรับรู้การติดต่อสื่อสารในกระบวนการบริหารงานของ หัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย และพยาบาลประจำการอยู่ในระดับมาก หัวหน้าหอผู้ป่วย มีคะแนนเฉลี่ยการรับรู้การติดต่อสื่อสารสูงกว่าพยาบาลประจำการในทุกขั้นตอนของกระบวนการบริหาร และ บังอร ยุววิทยพานิช (2547) ได้ศึกษาโปรแกรมฝึกทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคลต่อการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการพยาบาลหน่วยตรวจโรคตา ผลการศึกษาพบว่า คะแนนเฉลี่ยการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการพยาบาลหน่วยตรวจโรคตาหลังใช้โปรแกรมฝึกทักษะการสื่อสารระหว่าง

บุคคลสูงกว่าก่อนใช้โปรแกรมฝึกทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และการศึกษาของ วันชัย พิริยวดี (2545) ที่พบว่า ความสามารถในการสื่อสารมีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลางกับพฤติกรรมการบริหารแบบมีส่วนร่วม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1 ($r = .55$) สอดคล้องกับ นุต ชูวา (2545) ที่พบว่า บรรยากาศองค์กรที่มีการติดต่อสื่อสารที่สะดวกและชัดเจนเพิ่มแรงจูงใจโดยให้อิสระในการตัดสินใจมีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลางกับความสามารถในการตัดสินใจด้านการบริหารจัดการของพยาบาลวิชาชีพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 ($r = .62$) และพรพิมล ผดุงสงฆ์ (2546) ที่พบว่า ทักษะในการสื่อสารทั้งโดยรวมและรายด้านทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ทักษะในการฟัง ทักษะในการให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ทักษะในการรับข้อมูลข่าวสารที่ปราศจากลำเอียง และทักษะการสื่อสารแบบปิด มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลางกับการจัดการเพื่อความปลอดภัยของผู้ป่วย ($r = .61, .51, .56$, และ $.48$ ตามลำดับ)

4. ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะในการสื่อสารกับการจัดการความขัดแย้ง

มีงานวิจัยที่ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารและการจัดการความขัดแย้งไว้คือ การศึกษาของ Scarpero (1999) บรรยากาศการสื่อสารเกี่ยวกับการสนับสุนนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการจัดการความขัดแย้ง ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Invernizzi (1988) ที่วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้งและคุณลักษณะคัดสรรของเทศมนตรี และศึกษาธิการโรงเรียนโดยใช้ทฤษฎีของ Thomas (1976) พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความขัดแย้งของศึกษาธิการโรงเรียน คือ การสื่อสารไม่มีประสิทธิภาพ

ในส่วนของพยาบาลมีการศึกษาพฤติกรรมสื่อสารของพยาบาลเป็นการวิจัยเชิงสำรวจในเป้าหมายของการสื่อสาร และความพึงพอใจของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาล ในตะวันออกกลางพบว่า มีความสัมพันธ์กับการจัดการความขัดแย้งและความสามารถในการสื่อสารกับแพทย์ตามการรับรู้ของพยาบาล (Nilsson, 1989) และผลการศึกษาของ Cavanagh (1987) พบว่า พยาบาลประจำการและพยาบาลหัวหน้างานใช้วิธีหลีกเลี่ยงในการจัดการความขัดแย้ง ตัวแปรที่สามารถพยากรณ์การออกจากงานของพยาบาลประจำการ คือ ช่องทาง เครื่องมือ การสื่อสาร และเงินเดือน การศึกษาของ Cavanagh (1987) พบว่า พยาบาลประจำการและพยาบาล หัวหน้างานใช้วิธีหลีกเลี่ยงในการจัดการความขัดแย้ง ตัวแปรที่สามารถพยากรณ์การออกจากงานของพยาบาลประจำการ คือ ช่องทาง เครื่องมือ การสื่อสาร และเงินเดือนเช่นเดียวกับ ปิยมณ สุนทรภา (2544) พบว่า การสื่อสารระหว่างบุคคล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถในการจัดการบุคลากรที่ยุ่งยากของหัวหน้าหอผู้ป่วย และตัวแปรที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่ยุ่งยากของหัวหน้าหอผู้ป่วย คือ การสื่อสารระหว่างบุคคล

และการศึกษาของ บุญเรือน ภาณุทัต (2546) พบว่า การสื่อสารระหว่างบุคคลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถในการจัดการความขัดแย้งของหัวหน้าหอผู้ป่วย และตัวแปรที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ความสามารถในการจัดการความขัดแย้งของหัวหน้าหอผู้ป่วย คือ การสื่อสารระหว่างบุคคล และการศึกษาของวันชัย พิริยวดี (2545) ที่พบว่า ความสามารถในการสื่อสารมีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลางกับพฤติกรรมการบริหารแบบมีส่วนร่วม สอดคล้องกับ นุต ชูวา (2545) ที่พบว่า บรรยากาศองค์กรที่มีการติดต่อสื่อสารที่สะดวกและชัดเจน เพิ่มแรงจูงใจโดยให้อิสระในการตัดสินใจ มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลางกับความสามารถในการตัดสินใจ ด้านการบริหารจัดการของพยาบาลวิชาชีพ พรพิมล ผดุงสงฆ์ (2546) ที่พบว่า ทักษะในการสื่อสารมีความสัมพันธ์กับการจัดการเพื่อความปลอดภัยของผู้ป่วย เมื่อหัวหน้าหอผู้ป่วยสามารถพัฒนาให้ตนเองมีทักษะในการสื่อสารก็จะนำมาใช้ในการจัดการความขัดแย้งได้อย่างสร้างสรรค์

ความขัดแย้งทุกรูปแบบล้วนเกี่ยวข้องกับการสื่อสารทั้งสิ้น การสื่อสาร หรือขาดการสื่อสาร อาจเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ความขัดแย้งทวีความรุนแรงขึ้น (รจิตลักษณ์ แสงอุไร, 2548) ซึ่งการสื่อสารจะก่อให้เกิดความขัดแย้ง หรือช่วยแก้ไขความขัดแย้ง จึงขึ้นอยู่กับความสามารถในการสื่อสารของแต่ละบุคคล ดังนั้น ในการบริหารหอผู้ป่วย เมื่อหัวหน้าหอผู้ป่วยมีทักษะในการสื่อสารที่ดี คือมีทักษะในการฟัง ทักษะในการให้ข้อมูลข่าวสารที่ชัดเจน ทักษะในการรับข้อมูลข่าวสารที่ปราศจากการลำเอียงและทักษะในการสื่อสารแบบเปิด ทำให้ทีมงานสามารถรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่ตรงกัน มีความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน ยอมรับในเป้าหมายหรือกฎเกณฑ์และนำมาปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกัน เมื่อเกิดปัญหาก็สามารถพูดคุยกันเพื่อความเข้าใจที่ตรงกันและปฏิบัติงานได้ถูกต้องเป็นการป้องกันความขัดแย้ง การแก้ปัญหาหรือกระตุ้นการความขัดแย้งก็แสดงว่าการที่หัวหน้าหอผู้ป่วยมีทักษะในการสื่อสารที่ดีจะสามารถจัดการความขัดแย้งได้อย่างสร้างสรรค์ได้

กรอบแนวคิดในการวิจัย

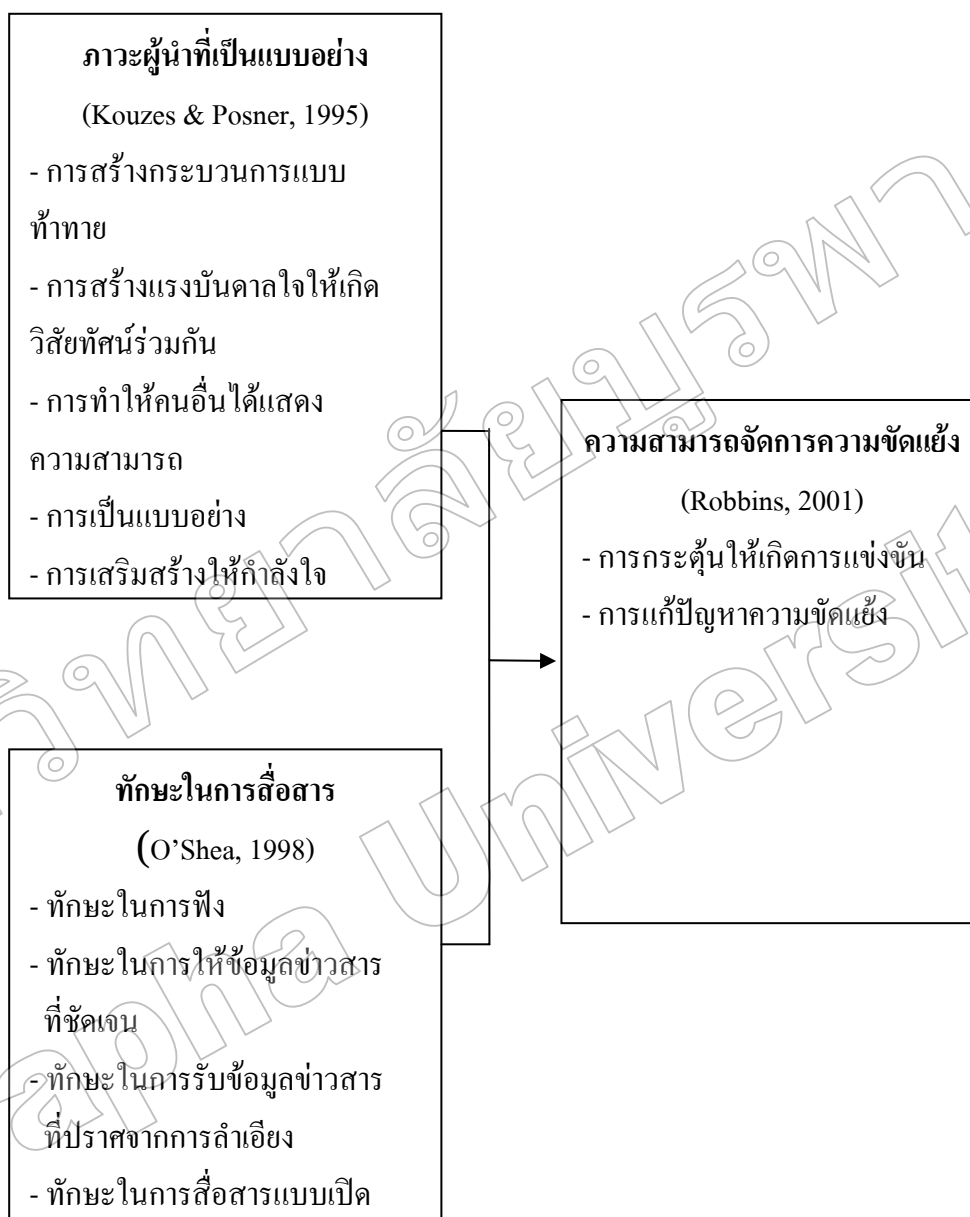
งานวิจัยนี้เลือกกรอบแนวคิดของ Robbins (2001) มาเป็นแนวทางในการศึกษา ตัวแปรเกณฑ์ คือ ความสามารถในการจัดการความขัดแย้งของหัวหน้าหอผู้ป่วย ซึ่ง Robbins บอกว่า ผลที่เกิดจากความขัดแย้ง (Outcomes) สามารถก่อให้เกิดผลเสียและผลดีต่อองค์กร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสาเหตุของความขัดแย้งสถานการณ์และความสามารถที่จะบริหารความขัดแย้ง ความขัดแย้งในระดับปานกลางเป็นแรงกระตุ้นให้มีการปรับปรุงคุณภาพการทำงานของกลุ่มทำให้ปัญหาความตึงเครียดลดลง และส่งเสริมให้เกิดการประเมินตนเอง และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน และอาจเกิด

การเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ประกอบด้วย 2 ด้าน คือ 1) การกระตุ้นให้เกิดการแข่งขัน 2) การแก้ปัญหาความขัดแย้ง

ตัวแปรพยากรณ์ 2 ตัว ที่เลือกมาศึกษา คือ 1) ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง 2) ทักษะในการสื่อสาร โดยตัวแปรพยากรณ์ที่ 1 ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างได้นำแนวคิดหลักการพื้นฐานข้อพึงปฏิบัติของความเป็นผู้นำที่เป็นแบบอย่าง 5 ประการของ Kouzes and Posner (1995) ประกอบด้วย 1) การสร้างกระบวนการแบบท้าทาย (Challenging the Process) 2) การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Inspiring a Shared Vision) 3) การทำให้คนอื่นได้แสดงความสามารถ (Enabling Other to Act) 4) การเป็นแบบอย่าง (Modelling the Way) 5) การเสริมสร้างให้กำลังใจ (Encouraging the Heart) ตัวแปรพยากรณ์ที่ 2 ทักษะในการสื่อสารได้นำแนวคิดของ O'Shea (1998) ซึ่ง O'Shea กล่าวว่า การสื่อสารที่จะสร้างความสำเร็จแก่บุคคลนั้น บุคคลจะต้องมีทักษะในด้านการรับและถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารซึ่งประกอบไปด้วย 1) ทักษะในการฟัง 2) ทักษะในการให้ข้อมูลข่าวสารที่ชัดเจน 3) ทักษะในการรับข้อมูลข่าวสารที่ปราศจากการลำเอียง 4) ทักษะในการสื่อสารแบบเปิด สรุปนำมาเขียนเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยได้ดังนี้

ตัวแปรพยากรณ์

ตัวแปรเกณฑ์



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดในการวิจัย