

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยนี้ เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพแบบพรรณนา (Descriptive Qualitative Research) เพื่อศึกษาประสบการณ์ของผู้บริหารทางการแพทย์ ในการจัดการความขัดแย้ง ในโรงพยาบาลชุมชนที่คัดสรรแห่งหนึ่ง ผู้วิจัยทำการศึกษาค้นคว้า และทบทวนเกี่ยวกับแนวคิด เรื่องความขัดแย้ง ความหมายของความขัดแย้ง ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความขัดแย้ง เทคนิคการจัดการ ความขัดแย้ง ผลกระทบจากความขัดแย้ง และบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารทางการแพทย์ในการจัดการความขัดแย้ง รวมทั้งศึกษาแนวคิดการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการทำงาน วิจัย สร้างความไวในเชิงทฤษฎี และเพื่อค้นหาช่องว่างของงานวิจัย ซึ่งจะช่วยให้ผู้วิจัยสามารถเก็บ รวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูล ได้มีความครอบคลุมมากขึ้น จากการทบทวนพบว่ามีวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมี ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง
2. บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในการจัดการความขัดแย้ง
3. การวิจัยเชิงคุณภาพ

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

จากการทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง พบว่ามีผู้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้หลายมุมมอง ดังจะกล่าวถึงต่อไปนี้

ความหมายของความขัดแย้ง

ทริยวรรณ สุภามณี (2541) ความขัดแย้ง หมายถึง สภาพการณ์ที่บุคคลเกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจ หรือคับข้องใจในการปฏิบัติงาน อันเนื่องมาจาก เกิดความแตกต่างกันของการรับรู้ในความเชื่อ ค่านิยม และเป้าหมาย

Swansburg (1990) ความขัดแย้ง หมายถึง ความรู้สึกด้อยคุณค่าในตนเอง จากการถูกคุกคาม หรือ การได้รับการปฏิบัติที่ไม่เหมาะสม และจนทำให้เกิดความรู้สึกในด้านลบ

Scherhorn (2005 อ้างถึงใน สุมาลี ยุทธรววิทย์, 2550) ความขัดแย้ง หมายถึง การต่อต้านกันระหว่างบุคคล หรือระหว่างกลุ่ม จากการเป็นปรปักษ์กันทางอารมณ์ หรือจากความเห็นที่ไม่ตรงกันในประเด็นสำคัญ

Robbins (2009) ความขัดแย้ง หมายถึง การรับรู้ของบุคคล หรือ กลุ่มบุคคลต่อการกระทำ การในแง่ลบ จากฝ่ายที่เป็นคู่กรณีกัน

สมคิด บางโม (2551) ความขัดแย้ง หมายถึง ความคิดเห็น หรือการปฏิบัติที่ไม่ตรงกัน ระหว่างบุคคล หรือระหว่างกลุ่ม และต้องการให้ฝ่ายของตนเป็นผู้ชนะ

สุมาลี ยุทธวรวิทย์ (2550) ความขัดแย้ง หมายถึง สถานการณ์ที่บุคคล 2 คนขึ้นไป เกิดความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ทศนคติ การดำเนินชีวิต ภูมิหลัง เป้าหมายที่ไม่ตรงกัน ตกลงกัน ไม่ได้ จนเกิดการรบกวน บั่นทอนความตั้งใจการทำงานของอีกฝ่ายหนึ่ง ทำให้แสดงออกด้วย พฤติกรรม ไม่พึงพอใจต่อกัน ต่อต้านกัน มุ่งเอาชนะ และกระทำการปกป้องตนเอง หรือกลุ่มของตนเอง

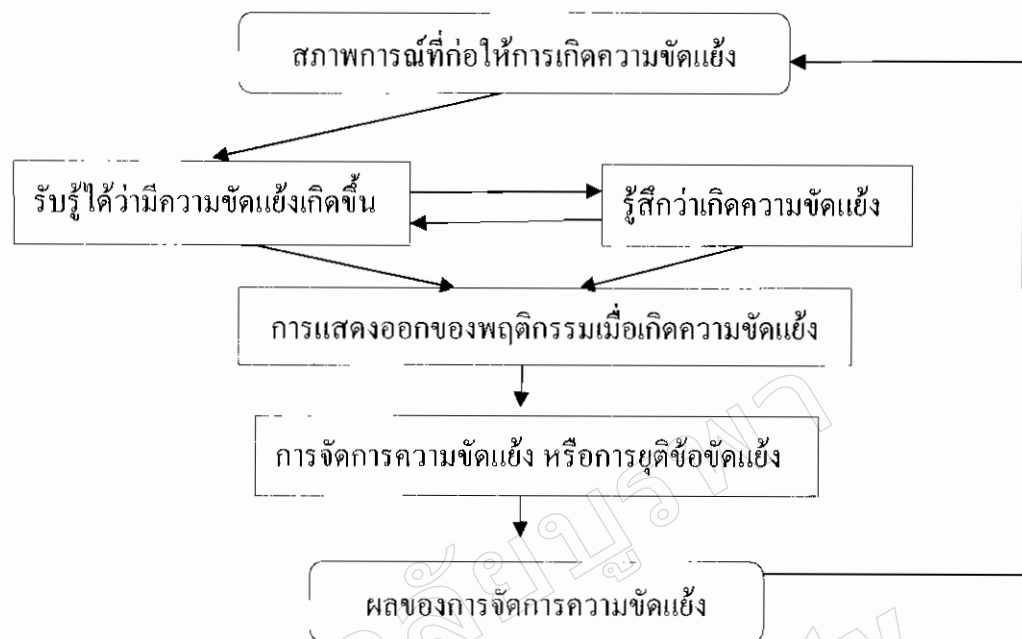
ดังนั้น ความขัดแย้งจึงหมายถึงการรับรู้ และรู้สึกได้ ถึงความไม่ลงรอยกัน ของวิธีคิด กระบวนการ หรือ วิธีการในการดำเนินการ ของบุคคล ระหว่างบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่มีแนวคิดที่จะกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งขึ้นมา

สมคิด บางโม (2551, หน้า 261-276) ได้แบ่งแนวคิด มุมมอง เกี่ยวกับความขัดแย้งไว้ ดังนี้

1. แนวคิดสมัยดั้งเดิม (Traditional View) มองว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี และเป็นผล ผลกระทบด้านลบต่อองค์กร ทำให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่ไม่ดี มีการทะเลาะวิวาทกัน แนวคิดดั้งเดิมนั้นมองว่า ความขัดแย้งในองค์กรนั้นเป็นสิ่งที่พึงหลีกเลี่ยง
2. แนวคิดในเชิงพฤติกรรม (Human Relations View) ช่วงระหว่างปี ค.ศ. 1940 ถึง ปี ค.ศ.1970 มองว่า ความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติธรรมดาที่เกิดขึ้นได้ทุกกลุ่มคนในทุกองค์กร และมี มุมมองว่าความขัดแย้งเป็นทั้งสิ่งที่มีประโยชน์คือ ช่วยกระตุ้นให้เกิด การเปลี่ยนแปลง ส่งเสริม ให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และเป็นโทษคือ ก่อให้เกิดความรู้สึกอึดอัด คับข้องใจ และทำให้ ผลการปฏิบัติงานลดลง
3. แนวคิดในเชิงปฏิสัมพันธ์ (Contemporary View) มีมุมมองว่าความขัดแย้งมีประโยชน์ มากกว่าเป็นโทษ เพราะช่วยพัฒนาองค์กร ลดความเฉื่อยชา ทำให้บุคคล กลุ่มบุคคลตื่นตัวมากขึ้น ดังนั้นผู้บริหารจึงไม่ควรหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง แต่ควรหันมาใช้ประโยชน์จากความขัดแย้ง

กระบวนการความขัดแย้ง

ก่อนการเกิดเป็นความขัดแย้ง จนก่อให้เกิดผลกระทบขึ้นมาได้ มีกระบวนการการเกิด ความขัดแย้ง โดยฟิลเลอร์ (Fillley, quotes in Deker & Sullivan, 1998, p. 516) ได้นำเสนอ กระบวนการความขัดแย้ง โดยอธิบายไว้ ดังภาพที่ 1 ต่อไปนี้



ภาพที่ 1 กระบวนการเกิดความขัดแย้ง (Fillley, quotes in Deker & Sullivan, 1988, p.516)

จากภาพที่ 1 ฟิลเลอร์ ได้ให้รายละเอียดเกี่ยวกับกระบวนการความขัดแย้ง ประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

1. สถานการณ์ที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง อันได้แก่ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การ เช่น การปรับเปลี่ยนผู้บริหารองค์การ หรือการมีจำนวนผู้ให้บริการมากขึ้น ทำให้มีภาระงานมากขึ้น หรือ การมีอัตราส่วนของบุคลากรต่อจำนวนผู้ให้บริการไม่เหมาะสม
2. บุคคลมีการรับรู้ถึงความขัดแย้งเกิดขึ้น และรู้สึกได้ว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้นแล้ว
3. มีการแสดงออกทางพฤติกรรมของบุคคลที่อยู่ในสถานการณ์นั้น ๆ ให้เห็นว่ามี ความขัดแย้งเกิดขึ้นแล้ว เช่น โกรธ ได้เถียง เจ็บแค้น ไม่พอใจ หงุดหงิด
4. การหาแนวทางในการจัดการความขัดแย้ง หรือหาทางในการยุติข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น ซึ่งสามารถใช้ ได้หลายแนวทาง เช่น การต่อสู้แข่งขัน การหลีกเลี่ยง การเจรจาต่อรอง เพื่อสร้างความประนีประนอม การปรองดอง หรือการร่วมแรงร่วมใจ เป็นต้น
5. ผลของการจัดการความขัดแย้ง เป็นไปได้ทั้งด้านบวก และลบ หากมีการจัดการที่เหมาะสม โดยบุคคลสามารถรับรู้ และรู้สึกได้ว่าได้รับความยุติธรรม บุคคลจะเกิดการยอมรับ และลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างกันลงได้ (สมจิตร นครพานิช, 2551)

ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความขัดแย้ง

ความขัดแย้งนั้นเกิดขึ้นจากหลายปัจจัยที่เกี่ยวข้อง คินิกิ และวิลเลียม, ฐานข้อมูลสารานุกรมวิกิพีเดีย และสมาคมสเก็ตของสหรัฐอเมริกา (แองเจโล กินี และ เบรนต์ เค ลิลเลียมส์ 2549, Wikipedia, 2009); The U. S. FIGURE SKATING ASSOCIATION, 2003) มีข้อค้นพบเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกันอยู่หลายประการดังนี้

1. การแข่งขัน (Competition) การแข่งขันเป็นสิ่งที่ทุกคนต้องประสบในการดำเนินชีวิตประจำวัน ทั้งการแข่งขันเพื่อการดำรงชีพ การแข่งขันในวัตถุดิบที่ขาดแคลน การแข่งขันในการทำงานเพื่อนำเงินมาเลี้ยงครอบครัว ความกดดันจากเงื่อนไขในระยะเวลาที่จำกัด สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ มักมาจากเหตุปัจจัยของการมีปฏิสัมพันธ์กันของบุคคล ที่ต้องดำเนินชีวิตร่วมกับผู้อื่นในสังคม
2. การไม่เท่าเทียมกันทางสังคมของบุคคล (Structural Inequality) บุคคล กลุ่มชน หรือสังคม อาจมีบุคลิกลักษณะ แนวความคิด ความเชื่อ ประสบการณ์ เป้าหมายที่แตกต่างกัน ความแตกต่างของความคิดเห็นในประเด็นที่ต้องการยกขึ้นมาเป็นปัญหา, ความไม่พึงพอใจต่อพฤติกรรม หรือทัศนคติของบุคคล, การวิพากษ์วิจารณ์ ตีเคาะ ต่อการแสดงออกทางพฤติกรรมของบุคคล สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดแรงต้าน การต่อสู้ แข่งขัน เพื่อให้ได้มาซึ่งผลตอบแทนที่เป็นได้ทั้งอำนาจ ความมีชื่อเสียง และเงินตรา และส่งผลให้เกิดความขัดแย้งต่อกันได้
3. การเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Revolution) การเปลี่ยนแปลงนั้นก่อให้เกิดการปรับตัวอย่างมาก อัน ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงในขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบจากการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงด้านสถานภาพ การเปลี่ยนแปลงในบทบาท การกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบที่ไม่ชัดเจน มีความคลุมเครือ และการเปลี่ยนแปลงแบบทันทีทันใด (Revolutionary) นั้น จะส่งผลกระทบให้เกิดความขัดแย้งต่อกัน มากกว่าการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป (Evolutionary)
4. การเกิดสงคราม (War) สงครามก่อให้เกิดการรวมตัวกันของคนในสังคม และประเด็นที่ทำให้เกิดสงครามนั้นมักมาจากความขัดแย้ง เช่น การแข่งขันระหว่างกัน การขัดผลประโยชน์ทางสังคมของบุคคลในสังคมนั้น ๆ หรือ ต้องการจัดระเบียบทางสังคม ดังนั้นพบได้ว่าหลายครั้งการทำสงครามไม่ได้ทำเพื่อประโยชน์ของส่วนรวมโดยแท้จริง แต่มักแอบแฝงมาด้วยผลประโยชน์อื่น ซึ่งอาจเป็นไปได้ทั้งความต้องการในอำนาจ ชื่อเสียง หรือ เงินทอง
5. การติดต่อสื่อสาร (Communication) หากมีการวางระบบการสื่อสารระหว่างกันที่ขาดประสิทธิภาพ และขาดการรับข้อมูลป้อนกลับอย่างสม่ำเสมอ ผลดังกล่าวย่อมก่อให้เกิดความขัดแย้งต่อกันได้ เนื่องจากเกิดการสื่อสารที่ไม่ถูกต้อง

6. การเกิดความแตกแยกทางด้านการคิด เนื่องจากบุคคล/ กลุ่มบุคคลจะใส่ใจ และให้ความสนใจเฉพาะความรู้สึก ความคิด คุณค่า เป้าหมาย ความสำเร็จเฉพาะตน สภาพการณ์ของความไม่ลงรอยกัน มักเกิดจากการสื่อความหมายที่ขาดความชัดเจน มีความคลุมเครือ อีกทั้งขาดความเข้าใจซึ่งกันและกัน

มูลเหตุของความขัดแย้งในองค์กรวิชาชีพพยาบาล

เมื่อทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งโดยทั่วไปแล้ว สิ่งที่ควรทราบต่อไปคือ มูลเหตุของความขัดแย้งในองค์กรวิชาชีพพยาบาล ซึ่ง Swansburg (1990) และสมจิตร นราพานิช (2551 หน้า 135) ได้นำเสนอ ไว้ดังนี้

1. พฤติกรรมที่เป็นปฏิปักษ์ (Defiant Conflict) ความขัดแย้งมักเกิดขึ้นเมื่อบุคคล ถูกบีบบังคับ ถูกคาม หรือถูกทำร้ายต่ออำนาจหน้าที่ในความรับผิดชอบของตน จึงแสดงพฤติกรรมที่เป็นปฏิปักษ์ออกมา พฤติกรรมที่แสดงออกมาให้เห็นนั้นเป็นได้ทั้งภาษาพูด และภาษากาย Merphy (1984) ได้อธิบายการแสดงพฤติกรรมที่เป็นปฏิปักษ์ไว้ 3 ระยะ คือ ระยะแรก จะมีการแสดงความรู้สึกต่อต้าน โดยแสดงอาการออกทาง สีหน้า เครื่องเครียด บ่นพึมพำ หรือแสดงความก้าวร้าว ระยะที่สอง การแสดงอาการ เข้ายึด ล้อเลียน ทำร้าย มุ่งร้าย ต่อฝ่ายตรงข้าม ทั้งนี้รวมถึง การมองหาแนวร่วม ด้วยการขอความร่วมมือ หรือขอความช่วยเหลือจากผู้อื่น และระยะที่สาม จะการแสดงการหลีกเลี่ยง การไม่เข้าร่วมในการกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร

2. ความเครียด (Stress) ความขัดแย้งนั้นเป็นผลมาจากความกังวล ความกลัว และความเครียด โดยความเครียดมักเกิดจาก ภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากขึ้น การมีปฏิสัมพันธ์ที่ไม่ดีต่อผู้อื่น การขาดการมีส่วนร่วม การขาดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐาน สิ่งเหล่านี้ ส่งผลให้เกิดความคิดเบื่อบ่ายในการทำงาน เกิดการเผชิญหน้าจากประเด็นความคิดเห็นที่ไม่ลงรอยกัน หรือการที่พยาบาลต้องปฏิบัติงานในลักษณะที่ทำให้การดูแลแก่ผู้ที่อยู่ในภาวะเจ็บป่วยตลอดเวลา เหล่านี้ล้วนส่งผลให้เกิดความรู้สึกกังวล กลัว มีความเครียด และกลายเป็นความขัดแย้งได้ในที่สุด ดังรายงานการวิจัยของ นวลปรางค์ จำปาศรี (2544) ที่ศึกษาพฤติกรรมในการเผชิญความเครียดกับความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านบุคคลปัจจัยสิ่งแวดล้อม กลุ่มตัวอย่างเป็นหัวหน้ากลุ่มการพยาบาลในโรงพยาบาลชุมชน จำนวน 217 คน ผลการศึกษาพบว่า ระดับการปฏิบัติของพฤติกรรมในการเผชิญความเครียดโดยรวมของหัวหน้ากลุ่มการพยาบาล อยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. ภาวะสูญญากาศ/ ช่องว่าง (Space) ในการดูแลผู้รับบริการ ช่องว่างอันเนื่องมาจากมีแนวคิด พื้นฐานของความรู้ และหลักปฏิบัติที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะประเด็นที่ขัดแย้งทาง

จริยธรรมแห่งวิชาชีพ การปฏิบัติงานที่ต้องตั้งอยู่บนความคาดหวังของผู้ป่วย และญาติ หรือบุคลากรร่วมวิชาชีพอื่น ๆ ช่องว่างเหล่านี้ จึงกลายเป็นความไม่ลงรอยกันของแนวคิดพื้นฐานความรู้ และวิธีการปฏิบัติ จนก่อให้เกิดข้อขัดแย้งระหว่างกันได้ในที่สุด ดังเช่น ผลการศึกษาของ กาญจนา รักษชาติ (2543) ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับประเด็นความขัดแย้งทางจริยธรรมจากประสบการณ์ของพยาบาลวิชาชีพ ที่ปฏิบัติงานอยู่ในหอผู้ป่วยหนัก ผลการศึกษาพบว่า มีการให้ความหมายของประเด็นความขัดแย้งทางจริยธรรม ไว้ 4 ลักษณะ คือ ความไม่แน่ใจว่าจะไปทางไหนดี, บางสิ่งที่ทำไปก็ยังไม่แน่ใจว่าถูกหรือผิด, การต้องเลือกทำอย่างใดอย่างหนึ่งทั้งที่ใจไม่อยากจะเลือก และให้ความหมายว่าเป็นปัญหาที่แก้ไม่ได้เพราะไร้อำนาจ ส่วนความรู้สึกต่อประเด็นที่ขัดแย้งทางจริยธรรมคือ รู้สึกเบื่อหน่ายท้อใจในการทำงาน, อึดอัด ขัดใจ ไร้อิสระ, และรู้สึกโดดเดี่ยวที่แก้ปัญหาตามลำพังคนเดียว

นอกจากนี้ ยังมีผลการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพของ กฤษณา เฉลียวศักดิ์ (2545) เกี่ยวกับประเด็นความขัดแย้งทางจริยธรรมจากประสบการณ์ของพยาบาลในการให้การดูแลผู้ป่วยระยะสุดท้าย พบว่าผู้ให้ข้อมูลได้สะท้อนความหมายไว้ 3 ลักษณะ คือ การต้องเลือกกระทำในสิ่งที่รู้ว่าไม่ควรกระทำ, การทำบางสิ่งที่ทำไปขัดแย้งกับคุณค่าในตนเอง, และเป็นสถานการณ์ที่เสี่ยงไม่ได้ ส่วนประเด็นที่ขัดแย้งทางจริยธรรมที่พยาบาลพบในการให้การดูแลผู้ป่วยระยะสุดท้าย ประกอบด้วย การยึด หรือ การยุติชีวิต, การจะปกปิดความลับของผู้ป่วย หรือ จะบอกความจริงแก่ญาติ, การใช้เกณฑ์ตัดสินคุณค่าที่แตกต่างกัน และการมีทรัพยากรจำกัดจัดสรรให้ใครดี สำหรับผลกระทบทางจริยธรรมจากประสบการณ์ความขัดแย้งทางบวก คือ ช่วยฝึกสติ

4. การขาดในเอกภาพแห่งวิชาชีพ (Authority) วิชาชีพพยาบาลนั้นต้องการความมีเอกภาพในการดูแลผู้ป่วย ควบคู่มากับความรับผิดชอบในหน้าที่ ที่พึงปฏิบัติ

4.1 ความขัดแย้งนั้นมักเกิดจากความไม่สมดุลกันของการใช้อำนาจหน้าที่ ระหว่างแพทย์ และพยาบาล ที่ควรพึงปฏิบัติต่อกันแบบให้เกียรติซึ่งกัน และกันในความเป็นหนึ่งในทีม บุคลากรด้านสุขภาพ การที่แพทย์เพิกเฉย (Ignore) ไม่ตอบสนอง ไม่ใส่ใจต่อข้อเสนอแนะของพยาบาล เพื่อเพิ่มแนวทางในการดูแลผู้ป่วยให้ดีขึ้น สิ่งเหล่านี้ย่อมส่งผลให้ทั้งแพทย์ และพยาบาลเกิดข้อขัดแย้งระหว่างกันได้

4.2 ความแตกต่างกันของแนวคิด ปรัชญา ค่านิยม ความเชื่อ ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการทำงานเป็นทีม รวมทั้งก่อให้เกิดความไม่ลงรอยกัน จนไม่สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้

4.3 ระบบระเบียบแห่งวิชาชีพพยาบาล ที่เกิดขึ้นจากความไม่สอดคล้องต่อความคาดหวังตามการรับรู้ในมาตรฐาน และบทบาทในวิชาชีพพยาบาล ทำให้พยาบาลเกิดความรู้สึกสูญเสียอำนาจหน้าที่แห่งตน เกิดความรู้สึกต่อต้าน และไม่ให้ความร่วมมือ

4.4 สมรรถนะของบุคลากร อันได้แก่ ความรู้ ทักษะความชำนาญของพยาบาล ไม่สอดคล้องกับความคาดหวังของบุคลากรในทีม การได้ทำงานที่ตนเองไม่ถนัด สิ่งเหล่านี้ ล้วนก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ทั้งสิ้น

ดังรายงานผลการศึกษาของ สุมาลี ยุทธวรวิทย์ (2550) ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับการจัดการ ความขัดแย้งในที่ทำงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลระดับตติยภูมิ ซึ่งเป็นโรงพยาบาล ในสังกัด กรมการแพทย์แห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า พบว่าประสบการณ์ ของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการจัดการความขัดแย้ง เป็นสภาพการณ์ในการจัดการความขัดแย้ง ที่เกิด ระหว่างพยาบาลกับแพทย์ พยาบาลกับพยาบาล พยาบาลกับผู้ป่วยและผู้ช่วยเหลือนคนไข้ และพยาบาลกับผู้ป่วย และญาติ โดยพบว่าความขัดแย้งที่เจอได้บ่อย คือความขัดแย้งระหว่างพยาบาลกับพยาบาล

5. เป้าหมาย ความเชื่อ และค่านิยมที่แตกต่างกัน การเข้ากันไม่ได้ของเป้าหมาย ความเชื่อ และค่านิยม ของบุคคล กลุ่มบุคคล นั้นย่อมส่งผลให้เกิดข้อขัดแย้งระหว่างกัน ได้ เนื่องจากมีมุมมอง เกี่ยวกับแนวคิดในสิ่งที่พึงปฏิบัติไม่ตรงกัน

6. สาเหตุอื่น (Other Cause) สรุปได้ ดังนี้

6.1 บุคลิกลักษณะของบุคคลที่มีความแตกต่างกัน จากสิ่งแวดล้อม ลักษณะทาง ภูมิศาสตร์ พื้นฐานการเลี้ยงดูของครอบครัว ชุมชน เชื้อชาติ สัญชาติ และ วัฒนธรรม ผลจากความ แตกต่างกันดังกล่าว ทำให้แต่ละบุคคลมีการแสดงออกแตกต่างกัน ทั้งด้านพฤติกรรม แนวความคิด มุมมอง และสิ่งนี้จึงเป็นอีกมูลเหตุหนึ่งซึ่งส่งผลให้เกิดความขัดแย้งต่อกันได้

6.2 ปัญหาอันเนื่องมาจากการปรับเปลี่ยนผู้นำ ที่ขาดการยอมรับจากบุคลากรใน องค์กร สิ่งนี้ทำให้เกิดแรงต่อต้าน และกลายเป็นความขัดแย้งได้ในที่สุด ดังนั้น ผู้นำควรมีความรู้ มีความเข้าใจในกฎระเบียบปฏิบัติ และบริบทขององค์กรที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ให้ถ่องแท้ก่อน สิ่งนี้จะช่วยให้มองเห็นภาพกว้าง ค้นหาต้นตอของปัญหา และตัดสินใจวางมติข้อตกลงร่วมกัน กับผู้ปฏิบัติในการแก้ไขปัญหานั้นได้

6.3 ความแตกต่างกันของบทบาททางสังคม เมื่อบุคคลต้องรับหลาย ๆ บทบาท ในเวลาเดียวกัน อันได้แก่ การเป็นทั้งผู้บริหารหน่วยงาน เป็นบุตร เป็นภรรยา หรือการเป็น ผู้ประสานงานหลักให้กับองค์กร เป็นต้น การที่ต้องรับผิดชอบในหลาย ๆ บทบาท สิ่งเหล่านี้ส่งผล ให้บุคคลเกิดความขัดแย้งในบทบาทได้ ทั้งนี้พบว่ามีรายงานผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความ ขัดแย้งในบทบาทที่ได้รับจากการทำงาน (Tokuda, Takashi, 2008; Afifi, Tamara, Steuber, Keli, Coho, Amanda, 2009; Karen, Barnett, Chait, Ertel, Karen, Berkman, 2009; Papastylanou, Antonia, Kaila, Maria, Polychronopoulos, Michael, 2009; Kasearu, Kairi, 2009) และจากผล การศึกษา ของ กษวรรณ ราชศักดิ์ (2540) ที่ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยขัดสรรกับความคลุมเครือ และความ

ขัดแย้งในบทบาทหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลศูนย์ กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพ ซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยของโรงพยาบาลศูนย์ จำนวน 203 คน ผลการวิจัยพบว่า ความคลุมเครือในบทบาทของหัวหน้าหอผู้ป่วย อยู่ในระดับน้อย ความขัดแย้งในบทบาทอยู่ในระดับ ปานกลาง และพบว่ากลุ่มตัวอย่างที่ทำงานศึกษา จัดอันดับความคลุมเครือและความขัดแย้งในบทบาทด้านวิชาการและวิจัย มาเป็นอันดับหนึ่ง และบทบาทด้านบริการมาเป็นอันดับสุดท้าย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .0.05

ประเภทของความขัดแย้ง (Type of Conflict)

แก้ววิบูล แสงพลสิทธิ์ (2534, หน้า 17) ได้แบ่ง ประเภทของความขัดแย้ง (Type of Conflict) ออกเป็น 2 ชนิด คือ

1. ความขัดแย้งของบุคคล ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ชนิด คือ ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล และความขัดแย้งระหว่างบุคคล

1.1 ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล (Intrapersonal Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของบุคคล เมื่อต้องเผชิญกับเป้าหมาย ค่านิยม ความเชื่อ ความต้องการหลาย ๆ อย่างที่แตกต่างกัน แต่เกิดช่วงในเวลาเดียวกัน ซึ่งอาจเป็นลักษณะที่ตนชอบทั้งคู่ (Approach - approach Conflict) หรือต้องเลือกเพียงอย่างเดียว หรือสิ่งที่จะต้องเลือกมีทั้งข้อดีที่ตนเองชอบ และข้อเสียที่ตนเองไม่ชอบ ทำให้ตัดสินใจลำบาก (Approach – avoidance Conflict) นอกจากนี้ ยังพบว่ามีความขัดแย้งในบทบาท (Role Conflict) โดยเกิดจากบุคคลต้องปฏิบัติงานที่ขัดกับความคิด ความเชื่อ ทัศนคติของตนเอง หรือ เกิดมาจากความไม่แน่ใจเมื่อต้องปฏิบัติงานที่เกินขีดความสามารถของตนเอง

1.2 ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นโดยเฉพาะกับบุคคลที่มีความรู้สึกไว และมีความไม่พอใจกับลักษณะของพฤติกรรมที่ก้าวร้าวของผู้อื่น ๆ

2. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Intergroup Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่มบุคคล หรือหน่วยงาน ตั้งแต่ 2 กลุ่มบุคคล หรือ 2 หน่วยงานขึ้นไป โดยทั่วไปมักเกี่ยวข้องกับการแข่งขันกันในเรื่องของโครงสร้างตำแหน่งงาน ความต้องการด้านบุคลากร งบประมาณ ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด และไม่เพียงพอ

ผลกระทบของความขัดแย้งต่อองค์กรสุขภาพ

ภายหลังจากเกิดความขัดแย้งขึ้น ซึ่งอาจเป็นความขัดแย้งภายในตนเอง ระหว่างบุคคล หรือระหว่างกลุ่ม ย่อมส่งผลกระทบตามมาได้

Graham (2009) ได้กล่าวถึงผลกระทบของความขัดแย้งว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่บุคลากรในองค์กรด้านสุขภาพต้องเผชิญอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ หากมีการจัดการความขัดแย้งที่ไม่เหมาะสมย่อมส่งผลให้ผู้ประกอบวิชาชีพ มีสัมพันธภาพที่ไม่ดีทั้งต่อผู้ป่วย และบุคลากรอื่น ๆ ปริมาณภาระงาน ความแตกต่างกันทางสังคม การทำงานแข่งกับเวลาของผู้ประกอบวิชาชีพ ความตระหนักในจรรยาบรรณของเพื่อนร่วมวิชาชีพ การลดขนาดขององค์กรให้มีขนาดเล็กลง การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สิ่งเหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อ บุคลากรเกิดความเครียดในการทำงานมากขึ้น ขาดความสุขในการทำงาน เกิดความเบื่อหน่าย ขาดข้อใจในการทำงาน ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หดกำลังใจในการปฏิบัติงาน และศักยภาพในการทำงานลดลงได้

การมีทักษะในการจัดการความขัดแย้งที่เหมาะสม จัดคนให้เหมาะสมกับภาระงาน ให้ข้อมูลในเชิงบวก สร้างการมีส่วนร่วมในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ย่อมส่งผลให้บุคลากรในองค์กรมีความพึงพอใจต่องานมากขึ้น เกิดความร่วมแรงร่วมใจ ช่วยพัฒนาศักยภาพ และทักษะของบุคลากรให้เพิ่มขึ้นอีกด้วย ดังผลการศึกษาของ พรทิพย์ ควรคิด (2550) ที่ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการสำรวจรูปแบบวิธีการในการจัดการความขัดแย้ง และ ผลของ โปรแกรมการแก้ไขข้อขัดแย้งของหัวหน้าหอผู้ป่วย ต่อประสิทธิผลของทีมพยาบาล โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย 44 คน แบ่งกลุ่มตัวอย่างเป็นกลุ่มที่ได้รับ โปรแกรมแก้ไขความขัดแย้ง และกลุ่มที่ไม่ได้รับ โปรแกรม และสมาชิกทีมการพยาบาลที่เป็นสมาชิกทีมของหัวหน้าหอผู้ป่วยในแต่ละหอผู้ป่วย ซึ่งประกอบด้วยพยาบาลวิชาชีพ และผู้ช่วยพยาบาลจำนวนทั้งหมดอีก 176 คน ผลการศึกษพบว่า ระดับคะแนนเฉลี่ยของประสิทธิผลของทีมการพยาบาลในหอผู้ป่วยที่กลุ่มหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ได้รับ โปรแกรมการแก้ไขความขัดแย้งสูงกว่าก่อนได้รับ โปรแกรม และผลคะแนนเฉลี่ยของประสิทธิผลของทีมการพยาบาลในหอผู้ป่วยที่ได้รับ โปรแกรมการแก้ไขความขัดแย้งสูงกว่า กลุ่มหัวหน้างานที่ไม่ได้รับ โปรแกรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และรายงานการวิจัยของต่างประเทศที่พบว่า การจัดการความขัดแย้งของบุคคลที่ผ่านการอบรมในหลักสูตรการจัดการความขัดแย้งแล้ว จะสามารถปรับตัวแก้ไขความขัดแย้งได้ดีขึ้น (Salipante, 1984; Lec & Burkam, 2002; Skyllstad, 2005; Fowler, 2006)

สมคิด บางโม (2551, หน้า 264-265) ได้อธิบายถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้งไว้ 2 ด้าน คือ ผลด้านบวก และผลด้านลบ และได้ให้รายละเอียดไว้ดังนี้

ผลด้านบวก คือช่วยลดความเฉื่อยชา กระตุ้นให้เกิดความตื่นตัว และมีความสนใจที่จะเปลี่ยนแปลงองค์การไปในทิศทางที่ดีขึ้น ไม่หยุดอยู่กับที่ หากจะมองในระดับกลุ่มบุคคล ความขัดแย้งยังแสดงให้เห็นถึงความมีเอกลักษณ์ของกลุ่ม ทำให้เกิดความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน สร้างความสามัคคีกัน ก่อให้เกิดสายสัมพันธ์ที่ตึงระหว่างกัน มีความยึดมั่น มีความรักในพวกพ้อง

เดียวกันมากขึ้น และสร้างความร่วมมือกันในการเผชิญต่อปัญหา ความขัดแย้งจะกระตุ้นให้เกิดความคิดในเชิงสร้างสรรค์ ดังนั้นจึงมองได้ว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่จำเป็นในการกระตุ้นให้องค์การ และสมาชิกในองค์กรเกิดแรงจูงใจในพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทำให้สมาชิกมีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดความสามัคคีกันภายในกลุ่ม/ในองค์กร ทำให้องค์การได้มีการปรับปรุง พัฒนา และปรับตัวให้เข้ากับความเปลี่ยนแปลงในสังคมได้อย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดการพัฒน ทักษะ ความสามารถ ความเข้มแข็งของสมาชิกในทีม และความขัดแย้งทำให้ได้แสดงออก หรือ มีการระบายออกซึ่งข้อขัดแย้ง แทนการเก็บกดข้อขัดแย้งไว้โดยไม่มีการนำมาแก้ไข

ผลด้านลบ คือทำให้เกิดบรรยากาศของความไม่ไว้วางใจ จับผิด กลั่นแกล้ง ทะเลาะวิวาทกัน เกิดความสับสน วุ่นวาย จากความไม่เข้าใจซึ่งกันและกัน การจัดการแก้ไขความขัดแย้งนั้น ต้องใช้ทั้งทรัพยากร ระยะเวลา ความพยายาม และหากปล่อยให้เกิดความขัดแย้งโดยไม่จัดการแก้ไข จะส่งผลเสียต่อภาพลักษณ์ขององค์กร องค์กรสูญเสียบุคลากรที่ดีไป เนื่องจากไม่สามารถทำงานร่วมกันได้ บุคลากรในองค์กรขาดขวัญ และกำลังใจในการทำงาน มีความเบื่อหน่ายในการทำงาน ผลผลิตขององค์กรลดลง ผลการทำงานล่าช้า ไม่ทัดเทียมกับองค์กรอื่น ๆ

เทคนิคในการจัดการความขัดแย้ง

การแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นมีเทคนิค ในการแก้ไขอยู่หลายเทคนิค ทั้งนี้ สวานสเบอร์ก และ สมจิตร ได้อธิบายถึง เทคนิคในการจัดการความขัดแย้ง (Techniques or Skill for Managing Conflict) (Swansburg, 1990, หน้า 477-479, สมจิตร นครพานิช, 2551, หน้า 137-138) โดยผู้วิจัยขอกล่าวถึงในแต่ละเทคนิค ดังนี้

การหลีกเลี่ยง (Avoidance) การใช้กลยุทธ์ การหลีกเลี่ยง นั้นมักใช้เพื่อบรรเทาความขัดแย้งให้ลดลง (Cool Down) และมักเป็นประเด็นความขัดแย้งที่ไม่รุนแรง (Not Crisis) ไม่สำคัญหรือไม่เร่งด่วน ใช้เพื่อลดการเผชิญหน้าระหว่างกันของกลุ่ม เพื่อให้สามารถนำบุคคลที่สามซึ่งเป็นบุคคลที่ยอมรับของทั้งสองฝ่ายมาเจรจาหาข้อตกลงร่วมกันต่อไป กลยุทธ์การหลีกเลี่ยง มักใช้เมื่อพบว่าหากแสดงออกไปแล้วจะก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี และใช้เพื่อเป็นการสงบสติอารมณ์ของตนเอง ซึ่งจะช่วยให้ตนเองมีข้อมูลที่ชัดเจนมากขึ้น ก่อนการเจรจาร่วมกัน

การปรองดอง (Accommodation) การปรองดองเป็นกลยุทธ์อย่างหนึ่งที่ต้องการทำให้ทุกฝ่ายยอมรับ และยุติความขัดแย้งลง มีจุดมุ่งหมายเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กร เกิดการร่วมแรงร่วมใจ สามัคคี เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ร่วมกันตัดสินใจแก้ไขปัญหาขององค์กร นิยมใช้กลยุทธ์นี้เมื่อทราบว่า ข้อผิดพลาดที่ทำให้เกิดความขัดแย้งนั้นมาจากตนเอง หรือทราบว่าวิธีการของกลุ่มดีกว่า และความขัดแย้งนั้นเป็นประเด็นที่สำคัญต่อผู้อื่นมากกว่าตนเอง กลยุทธ์การปรองดอง

นี้ช่วยสร้างความเชื่อถือให้ดีขึ้นได้ในอนาคต ด้วยการให้ผู้อื่นได้เรียนรู้ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น ใช้เพื่อแก้ภาวะที่เกิดขึ้นเพียงชั่วคราว และไม่มีทางเลือกอื่น

การแข่งขัน (Competition) แนวคิดการแข่งขันเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติตามกฎระเบียบที่องค์กรได้กำหนดไว้ ใช้กระตุ้นให้บุคคลเกิดการเปรียบเทียบ แข่งขันกัน ใช้เพื่อพัฒนาองค์กร ใช้เพื่อสร้างเพิ่มผลผลิตที่ดีมีคุณภาพ ให้แก่ผู้ใช้บริการ

การประนีประนอม และการเจรจาต่อรอง (Compromise and Negotiate) กลยุทธ์นี้ อาจใช้เพื่อลดข้อขัดแย้งเพียงชั่วคราว ใช้เพื่อสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้กับเป็นผู้ปฏิบัติ และลดความขัดแย้งไม่ให้ทวีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น โดยให้ทุกฝ่ายได้รับในสิ่งที่ฝ่ายของตนต้องการมากที่สุด มีการเจรจาต่อรองเพื่อให้ปัญหายุติลงให้เร็วที่สุด โดยหลักในการเจรจาต่อรอง คือ ต้องให้ทุกฝ่ายเต็มใจ ที่จะยกเลิกบางสิ่งในบางอย่างที่มีคุณค่าเท่า ๆ กัน เพื่อให้อำนาจในการต่อรองเท่าเทียมกัน ทั้งนี้ก่อนการเจรจา ผู้ที่ทำหน้าที่ในการเจรจาต้องรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้มากที่สุด พร้อมกำหนดความต้องการสูงสุด และต่ำสุดที่สามารถยอมรับได้ จากนั้นให้พยายามค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับบุคคลที่เป็นคู่เจรจา เพื่อเตรียมค้นหาคำตอบที่ซ่อนเร้นที่จะเกิดขึ้นในระหว่างการเจรจาต่อรองช่วงที่มีการการเจรจาต่อรองให้เน้นความเหมือนกัน เช่น ความต้องการ เป้าหมายที่มีความจำเป็นเหมือนกัน พยายามใช้เหตุผลสนับสนุน ให้ข้อเสนอ เพื่อให้คู่เจรจาเกิดความเข้าใจที่ชัดเจน และ โน้มน้าวให้เห็นจุดดีเพื่อกระตุ้นให้คู่เจรจาให้เกิดความคิดคล้อยตาม เตรียมข้อแลกเปลี่ยน เมื่อการเจรจาเป็นไปตามข้อตกลง แต่หากผลการเจรจาไม่เป็นที่พึงพอใจ พยายามหาข้อตกลงเพื่อให้เกิดความประนีประนอมมากที่สุด และเมื่อเสร็จสิ้นการเจรจา กล่าวย้ำข้อตกลงที่ชัดเจน โดยแต่ละฝ่ายควรได้รับชัยชนะในบางอย่างที่มีค่าเท่าเทียมกัน พร้อมทั้งมีการลงบันทึกผลการเจรจา

การร่วมแรงร่วมใจ (Collaboration) คือความพยายามร่วมกันในการหาทางออกที่เป็นประโยชน์สูงสุด กับสถานการณ์ที่ซับซ้อนอันเนื่องมาจากความเข้าใจผิด ข้อดี ของวิธีนี้คือ ช่วยแก้ปัญหาที่สาเหตุ สำหรับข้อเสีย คือต้องใช้เวลามาก แต่อย่างไรก็ตามวิธีการนี้เป็นวิธีการที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหาสำหรับกลุ่ม หรือสำหรับทีม ซึ่งกระทำได้โดย การวางระบบในการสื่อสารที่ดีระหว่างกันจะช่วยให้การสร้างการร่วมแรงร่วมใจเป็นการสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้น

จากผลการศึกษาวิจัยของ มณฑิกา แก้วทองคำ (2539), ทริยาพรรณ สุภามณี (2541) และ อุบล ชนะสิทธิ์ (2549) เรื่องการจัดการความขัดแย้งของพยาบาลวิชาชีพ โดยได้ศึกษาในโรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคใต้ โรงพยาบาลมหาราชนิคม และโรงพยาบาลพระปกเกล้า จันทบุรี ผลการศึกษาพบว่า เทคนิคที่ใช้ในการจัดการความขัดแย้งของพยาบาลวิชาชีพจะใช้วิธี

การประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาคือ การปรองดอง วิธีการหลีกเลี่ยง และวิธีการให้ความร่วมมือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในการจัดการความขัดแย้ง

การเป็นผู้บริหารทางการพยาบาลนั้นต้องใช้ทั้งศาสตร์ และศิลป์ในการกระตุ้น จูงใจให้บุคลากรที่อยู่ในความรับผิดชอบทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ผู้บริหารแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง (Top - level Administrator) ผู้บริหารระดับกลาง (Middle -level Administrator) และผู้บริหารระดับต้น (Frontline -level Administrator or Operational Administrator) (Kate, 1994 และพวงทิพย์ ชัยพิบาลสฤณี, 2551)

1. ทักษะที่จำเป็นของผู้บริหาร

พวงทิพย์ ชัยพิบาลสฤณี (2551, หน้า 96 - 101) และ สมคิด บางโม (2551, หน้า 78) ได้อธิบายเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นของผู้บริหารควรประกอบด้วย 1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) 2. ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skills) และ 3. ทักษะด้านบุคคล (Human Skills) โดยมีรายละเอียด ดังนี้คือ

1.1 ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเชี่ยวชาญในวิธีการ การใช้อุปกรณ์ และเครื่องมือ เป็นความสามารถในการประยุกต์ความรู้หรือความเชี่ยวชาญพิเศษ ที่ชำนาญการเฉพาะทาง โดยพบว่าหลายคนพัฒนาทักษะด้านเทคนิคนี้ได้จากประสบการณ์ที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน หรือการศึกษาอบรมเพิ่มเติม

1.2 ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skills) หมายถึง ความคิดรวบยอดในการเข้าใจสิ่งต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว ฉับไว ในการวางแผน สั่งการ ควบคุม และสร้างสรรค์งานใหม่ เป็นทักษะที่ใช้ในการวิเคราะห์ วินิจฉัยสถานการณ์ที่ซับซ้อน เพื่อตัดสินใจในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น และใช้เพื่อประเมินทางออกที่ดีที่สุดให้กับองค์กร และก่อให้เกิดผลลัพธ์ทางการพยาบาลที่มีทั้งประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล

1.3 ทักษะด้านบุคคล (Human Skills) หมายถึง ความสามารถในการติดต่อกับผู้อื่น เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานร่วมกับผู้อื่น การเข้าใจ และกระตุ้นให้ผู้อื่นปฏิบัติงานได้ตรงตามความคาดหวัง สามารถสื่อสารระหว่างกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยไม่เกิดข้อขัดแย้งระหว่างกัน

2. ทักษะที่สำคัญของผู้บริหารในการจัดการความขัดแย้ง

Swansburg (1990) ได้นำเสนอทักษะที่สำคัญของผู้บริหารในการจัดการความขัดแย้งไว้ ดังนี้ คือ

2.1 ผู้บริหารควรรู้จริงในประเด็นที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง หากเป็นเรื่องเกี่ยวกับกฎระเบียบ ผู้บริหารควรทำความเข้าใจ ในกฎระเบียบ และแนวทางการปฏิบัติงานขององค์กรให้ชัดเจนก่อนทำการแก้ไขข้อขัดแย้ง

2.2 การกระตุ้นให้บุคคลเห็นถึงคุณค่า และความสำคัญของงานที่กระทำในสถานการณ์ที่เกิดความขัดแย้ง ผู้บริหารควรสร้างความเข้าใจด้วยการแยกประเด็นปัญหาที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งออกจากตัวบุคคลแล้วคิดหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา และพึงหลีกเลี่ยงการประณามในตัวบุคคล เพราะจะยิ่งทำให้เพิ่มความรู้สึกกดดัน ซึ่งไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ เพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจที่ดีระหว่างกัน ผู้บริหารควรใช้การสื่อสารแบบสองทาง หากประเด็นปัญหาที่ทำให้เกิดความขัดแย้งนั้นเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ ให้หาข้อตกลงร่วมกันที่ต่างฝ่ายต่างยอมรับ

2.3 หากเป็นความขัดแย้งในประเด็นปัญหาอันเกิดจากความคิดที่แตกต่างกัน ผู้บริหารควรยืนยันในสิ่งที่คิด แต่ยังคงไม่แสดงความก้าวร้าว ควบคุมอารมณ์และความรู้สึก และแสดงออกอย่างเหมาะสม พูดออกมาอย่างช้า ๆ ชัดเจน ด้วยน้ำเสียงที่มีความเยือกเย็น เพื่อให้เกิดความตระหนักรู้ในตนเอง ได้ยินสิ่งที่ตนเองพูดออกมา (ใช้ความมีสติ) และควรสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือร่วมใจ ด้วยการฟังอย่างตั้งใจ และเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจให้อภัยซึ่งกันและกัน และมีความรู้สึกที่จริงใจต่อกัน

สรุป

จากการทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่ผ่านมา ยังไม่มีงานวิจัยเชิงคุณภาพที่ศึกษาประสบการณ์ของผู้บริหารในการจัดการความขัดแย้งในโรงพยาบาลชุมชนเลย ผู้วิจัยจึงมีความสนใจ และต้องการเติมเต็มช่องว่างในงานวิจัยดังกล่าว และเนื่องด้วยสิ่งที่ผู้วิจัยต้องการศึกษานั้นเป็นเรื่องของการให้ความหมาย มุมมอง ทศนคติ แนวคิด ในการจัดการความขัดแย้งจากประสบการณ์ของผู้บริหารทางการพยาบาลในโรงพยาบาลชุมชน ผู้วิจัยจึงเลือกใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ

แนวคิดการวิจัยเชิงคุณภาพ

พิชญ์สินี ชมพูคำ และ พิมพ์ทอง สังสุทธิพงศ์ (2552) ได้สรุปแนวคิดงานวิจัยเชิงคุณภาพไว้อย่างน่าสนใจดังนี้

ความหมาย

การวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการวิจัยที่มุ่งทำความเข้าใจ ตีความ และให้ความหมายแก่ปรากฏการณ์ทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึคนึกคิด ความเชื่อ เจตคติ พฤติกรรม และวัฒนธรรมของมนุษย์ โดยมีวิธีการเก็บข้อมูลหลาย ๆ วิธีในทุกเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น งานวิจัยเชิงคุณภาพเป็น

การแสวงหาความรู้โดยการพิจารณาปรากฏการณ์สังคมจากสภาพแวดล้อมตามความเป็นจริงในทุก ๆ มิติ ด้วยการให้การสังเกตแบบมีส่วนร่วม และการสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการเป็นวิธีการหลัก การเก็บข้อมูล และเน้นการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการตีความสร้างข้อสรุปแบบอุปนัยเป็น การศึกษาโลกแห่งความเป็นจริง ภายใต้สถานการณ์ที่เป็นไปตามธรรมชาติ เปิดกว้างด้วยแนว การวิเคราะห์แบบอุปนัย ให้ความสำคัญแก่การทำความเข้าใจอย่างเป็นองค์รวม ภายในบริบทของ สิ่งที่ศึกษาโดยนักวิจัยมีการติดต่อแบบมีส่วนร่วมโดยตรงกับประชากรกลุ่มเป้าหมาย เพื่อมุ่ง ทำความเข้าใจพลวัตของปรากฏการณ์ มีการออกแบบการวิจัยที่ยืดหยุ่นได้ โดยมีผู้วิจัยเป็นเครื่องมือ สำคัญในกระบวนการวิจัย นักวิจัยอาจแฝงตัวเองเข้าไปคลุกคลีอยู่กับประชากรในชุมชนหรือ ห้องถิ่นที่ต้องการศึกษาเพื่อให้ได้ข้อมูล ไม่เน้นการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นตัวเลข แต่ให้ ความสำคัญกับการตีความ และสังเคราะห์ข้อค้นพบบนพื้นฐานของข้อเท็จจริงที่เก็บได้แล้วนำ เสนอข้อค้นพบในรูปแบบการบรรยาย หรืออาจสร้างออกมาเป็นทฤษฎีที่ใช้อธิบายพฤติกรรมทาง วัฒนธรรมของมนุษย์ หรือ ปรากฏการณ์ทางสังคมได้

ลักษณะสำคัญของการวิจัยเชิงคุณภาพ (สุภางค์ จันทวานิช, 2548, หน้า 14 - 15 และ ชาย โพรสิตา, 2550) ได้กล่าวไว้ดังนี้ว่า

1. เน้นการมองปรากฏการณ์ให้เห็นภาพรวมศึกษาปรากฏการณ์นั้นจากแง่มุม หรือ แนวคิดทฤษฎีที่มีความหลากหลายมากกว่ายึดแนวคิดอันใดอันหนึ่งเป็นหลัก โดยไม่แยกพิจารณา ปรากฏการณ์ออกเป็นส่วน ๆ เพื่อให้ได้ภาพที่สมบูรณ์และเกิดความเข้าใจรอบด้าน
2. เป็นการศึกษาติดตามระยะยาว และเจาะลึก เพื่อให้เข้าใจความเปลี่ยนแปลงของ ปรากฏการณ์สังคมซึ่งมีความเป็นพลวัต นักวิจัย “ดำดิ่ง” ลงสู่ข้อมูล ทั้งในทางลึก และทางกว้าง เก็บรายละเอียดข้อมูลเกี่ยวกับประสบการณ์ และแนวคิดส่วนบุคคลที่เป็นรายละเอียดเชิงพรรณนา เจาะลึก อย่างตรงประเด็น
3. ศึกษาปรากฏการณ์ในสภาพแวดล้อมตามธรรมชาติ เพื่อให้เข้าใจความหมายของ ปรากฏการณ์ เป็นการวิจัยสนาม (Field Research) โดยไม่มีการควบคุม และทดลองใน ห้องปฏิบัติการ เพราะจะทำให้ผู้วิจัยไม่เห็นปรากฏการณ์ในบริบททางสังคม และวัฒนธรรม ตามสภาพความเป็นจริง เปิดกว้างสำหรับทุกอย่างที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างการเก็บข้อมูล และไม่มี การกำหนดผลที่คาดไว้ล่วงหน้าทั้งในรูปของสมมติฐาน หรือตัวแปรตาม
4. คำนึงถึงความเป็นมนุษย์ของผู้ถูกวิจัย จึงให้ความสำคัญ และเคารพผู้ถูกวิจัยในฐานะ เพื่อนมนุษย์ โดยผู้วิจัยจะเข้าไปสัมผัส สร้างความสนิทสนมและความไว้วางใจ เชื่อใจ เข้าใจ ไม่มีการแบ่งเขาแบ่งเรา ไม่นำข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลไปในทางที่เสื่อมเสีย ไม่ฝืนใจเมื่อผู้ให้ข้อมูล

ไม่เต็มใจตอบ นักวิจัยนั้นคือเครื่องมือที่เข้าไปสัมผัสโดยตรงกับผู้ให้ข้อมูล มากกว่าจะใช้เครื่องมือวิจัยอื่นใดเป็นสื่อกลาง

5. ใช้การพรรณนา และการวิเคราะห์แบบอุปนัย การนำข้อมูลรูปธรรมย่อย ๆ หลาย ๆ กรณี มาสรุปเป็นข้อสรุปเชิงนามธรรมมากกว่าใช้สถิติตัวเลข

6. เน้นปัจจัย หรือ ตัวแปรด้านความรู้สึนึกคิด จิตใจ ความหมาย ในปรากฏการณ์สังคม เนื่องจากนักวิจัยเชิงคุณภาพเชื่อว่า องค์ประกอบด้านจิตใจ ความคิดและความหมาย คือสิ่งที่อยู่เบื้องหลังพฤติกรรมมนุษย์ เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมมนุษย์ที่แสดงออกมา

การออกแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (สุภางค์ จันทวานิช, 2548) เปรียบเสมือนแผนที่ทางความคิดของผู้วิจัย ที่ต้องการค้นหาคำตอบที่ผู้วิจัยสนใจว่าต้องทำอะไร ทำอย่างไร ทำอะไร ก่อนหลัง ต้องเกี่ยวข้องกับใครบ้าง แผนที่ทางความคิดนี้เหมือนกับแผนที่ของนักเดินทาง ทำหน้าที่ให้แนวทางในการทำงานวิจัยเพื่อไปให้ถึงคำตอบที่ต้องการ โดยผู้วิจัย (ซึ่งเปรียบเหมือนนักเดินทาง) อาจจะปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการทางานให้ต่างออกไปจากที่ออกแบบไว้แต่แรกก็ได้ ถ้าเห็นว่ามีเหตุผลอันสมควร

องค์ประกอบที่สำคัญของการออกแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (ชาย โพธิ์สิตา, 2550) ได้แก่ 1) คำถามในการวิจัย โดยคำถามวิจัย เปรียบเสมือนเป็นหัวใจของการออกแบบ ทำหน้าที่เป็นตัวกลางที่เชื่อมโยงองค์ประกอบอื่น 2) จุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ของการศึกษา (Purpose) ซึ่งหมายถึง เป้าหมายที่ผู้วิจัยต้องการจะบรรลุถึงจากการทำวิจัย กำหนดสิ่งที่ต้องการจะทำ ในกระบวนการวิจัย อันจะช่วยให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการนั้นได้ และทำหน้าที่กำหนดขอบเขต หรือ ขอบประเด็นที่ต้องการศึกษา

การเลือกตัวอย่าง (สุวดี สกฤต, 2551 และชาย โพธิ์สิตา, 2550) ประกอบด้วย เลือกตัวอย่างแบบยึดจุดมุ่งหมายของการศึกษาเป็นหลัก ซึ่งเป็นการเลือกแบบไม่มีโครงสร้างที่เคร่งครัด ขั้นตอนและวิธีดำเนินการไม่ซับซ้อน และแบบสุ่มโดยอาศัยหลักความน่าจะเป็น (Probability Sampling) ซึ่งได้ศึกษามาแล้ว

วิธีการเก็บข้อมูล (สุวดี สกฤต, 2551 และชาย โพธิ์สิตา, 2550) ในการวิจัยเชิงคุณภาพ เลือกตามความเหมาะสมของข้อมูลที่ต้องการ และเลือกตามลักษณะของประชากรเป้าหมาย ในการเก็บข้อมูล อาจใช้วิธีเดียวหรือหลายวิธีก็ได้ เช่น การรวบรวมเอกสาร การสังเกตแบบมีส่วนร่วม การสัมภาษณ์เชิงลึก (แบบไม่มีโครงสร้างเคร่งครัด) การสัมภาษณ์เป็นกลุ่ม และการสนทนากลุ่ม

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (สุวดี สกฤต, 2551 และกนกนุช ชื่นสกุล, 2551) เป็นการนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาเก็บให้เป็นระบบระเบียบ ให้ความหมายกับข้อมูล

จัดหมวดหมู่ข้อมูล วิเคราะห์ และสรุปรวบรวม ซึ่งก่อนวิเคราะห์ มีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ ที่เรียกว่า “การตรวจสอบข้อมูลสามเส้า” แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) ที่เน้นการตรวจสอบข้อมูลที่ได้มาจากแหล่งต่าง ๆ นั้นมีความเหมือนกันหรือไม่ ซึ่งถ้าทุกแหล่งข้อมูลพบว่า มีข้อค้นพบที่ได้มานั้นเหมือนกัน แสดงว่าข้อมูลที่ผู้วิจัยได้มามีความถูกต้อง 2) การตรวจสอบสามเส้าด้านผู้วิจัย (Investigator Triangulation) จะเน้นการตรวจสอบจากผู้วิจัย หรือผู้เก็บข้อมูลที่แตกต่างกัน ว่าได้ข้อค้นพบที่เหมือนกัน หรือแตกต่างกันอย่างไร ซึ่งถ้าผู้วิจัย หรือผู้เก็บข้อมูลทุกคนพบว่า ข้อค้นพบที่ได้มามีความเหมือนกัน แสดงว่าข้อมูลที่ผู้วิจัยได้มามีความถูกต้อง 3) การตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎี (Theory Triangulation) จะเน้นการตรวจสอบว่า ถ้ามีการใช้ทฤษฎีที่หลากหลายแล้ว ข้อมูลที่ได้มาเป็นไปในทิศทางเดียวกันหรือไม่ ถ้าผู้วิจัยพบว่าไม่ว่าจะนำทฤษฎีใดมาใช้ ข้อค้นพบที่ได้มานั้นก็เหมือนกัน แสดงว่าข้อมูลที่ผู้วิจัยได้มานั้นมีความถูกต้อง

รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (สุวดี สุกุลกู, 2551 และชาย โพธิ์สิตา, 2550) ประกอบด้วย

1. การวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณา (Ethnographic Study) ซึ่งวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพที่มุ่งการพรรณนา และตีความพฤติกรรมของกลุ่มคน รวมถึงระบบทางสังคมหรือทางวัฒนธรรม เพื่อศึกษามุ่งทำความเข้าใจแบบแผนพฤติกรรมทางสังคมวัฒนธรรม ขนบประเพณี และวิถีชีวิตของกลุ่มคนในสังคมหรือวัฒนธรรมนั้น นักวิจัยอาจใช้เทคนิคสำหรับเก็บข้อมูลหลายแบบ แต่วิธีหลักคือการสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participatory Observation) โดยนักวิจัยเป็นเครื่องมือสำคัญในการเก็บข้อมูล

2. การวิจัยแนวปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenology Study) เป็นการศึกษาแนวความคิดโลกทัศน์จากปรัชญา และศึกษาปรากฏการณ์ที่เป็นประสบการณ์ของมนุษย์ ปรากฏการณ์วิทยาเป็นปรัชญา หรือ ทศนะต่อภาวะการณ์มีอยู่ ดำรงอยู่ของมนุษย์ ไม่ใช่ใช้วิธีการวิจัย แต่ถูกผู้วิจัยนำมาใช้เสมือนว่าเป็น “วิธีการ” เพื่อศึกษาปรากฏการณ์ที่ชีวิตที่บุคคลได้ประสบมา (Lived Experience) เป้าหมายสำคัญของการวิจัยแบบนี้ คือการหาคำตอบ สำหรับคำถามว่า “การได้ประสบกับเหตุการณ์นั้น มีความหมายอย่างไรสำหรับผู้ที่ได้ประสบ”

3. วิธีการศึกษาเฉพาะกรณี (Case Study Approach) เป็นการศึกษาวิจัยที่มุ่งศึกษาถึงรายละเอียดถึงเรื่องราวต่าง ๆ ของบุคคล กลุ่มคน หน่วยงานทางสังคม หรือ สถาบันใดสถาบันหนึ่งเป็นราย ๆ ไป เพื่อให้ได้ข้อมูลอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับภูมิหลัง สถานภาพ และปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ซึ่งเป็นการศึกษา “คือการศึกษารายหนึ่ง หรือเหตุการณ์หลาย ๆ อย่างที่เกิดขึ้นในพื้นที่แห่งใดแห่งหนึ่ง เป็นการศึกษาอย่างเข้มข้น และสมบูรณ์ตลอดระยะเวลาที่กำหนด”

(ชาย โพธิ์สิตา, 2550)

4. การวิจัยแบบสร้างทฤษฎีจากข้อมูล (Grounded Theory Study) เป็นการศึกษาเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ และการอยู่ร่วมกันของมนุษย์ มุ่งเข้าใจถึงกระบวนการที่บุคคลได้สร้างความหมายให้กับสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัว เพราะความคิด และการกระทำของมนุษย์ มีพื้นฐานที่สำคัญอยู่ที่ความหมายที่ตนมีต่อสิ่งต่าง ๆ การวิจัยนี้จึงเน้นที่การศึกษาปรากฏการณ์ทางสังคมโดยยึดหลักของการทำความเข้าใจสิ่งต่าง ๆ จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้มาสร้างมโนทัศน์หาความเชื่อมโยงระหว่างมโนทัศน์ต่าง ๆ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเชิงทฤษฎีของปรากฏการณ์ทางสังคมที่ต้องการหาคำอธิบาย

จริยธรรมและจรรยาบรรณในการวิจัยเชิงคุณภาพ (พิชญ์สินี ชมพุดำ และพิมพ์ทอง สังสุทธิพงศ์, 2552)

1. การกำหนดหัวข้อในเรื่องที่ทำการวิจัย ควรเป็นเรื่องเกี่ยวกับประเด็นสำคัญของมนุษย์ และเมื่อได้ความรู้มาแล้วจะยังประโยชน์แก่สังคมโดยรวม ไม่ควรเป็นเรื่องที่มุ่งหาความรู้เพียงเพื่อสนองความอยากรู้ของนักวิจัย หรือเพื่อความก้าวหน้าของศาสตร์เพียงอย่างเดียว
2. ในขั้นตอนการออกแบบการวิจัย ควรคำนึงถึงกลุ่มตัวอย่างที่จะเลือกมาศึกษาการขอความยินยอมในการศึกษา การรักษาความลับ การป้องกันไม่ให้เกิดผลกระทบอันเนื่องมาจากการให้ความร่วมมือในการศึกษาของผู้ให้ข้อมูล
3. ขณะทำการเก็บข้อมูล ควรหลีกเลี่ยงวิธีการที่จะก่อให้เกิดความเครียด หรือความวิตกกังวลแก่ผู้ให้ข้อมูล ควรคำนึงถึงระดับความสัมพันธ์ที่เหมาะสม ระหว่างผู้วิจัยกับผู้ให้ข้อมูล
4. การจดบันทึก และการถอดเทปการสัมภาษณ์ ต้องคำนึงถึงการรักษาความลับ ต้องเคารพในตัวผู้ให้ข้อมูล โดยไม่ใส่สิ่งที่ผู้ให้ข้อมูลไม่ได้กล่าวในบทบันทึก หรือบทสัมภาษณ์ ในระหว่างการถอดเทป
5. การตรวจสอบความถูกต้องของการวิเคราะห์ เป็นความรับผิดชอบของผู้วิจัยที่จะเผยแพร่เฉพาะความรู้ที่ผ่านการตรวจสอบความถูกต้อง และมีความน่าเชื่อถือเท่านั้น ผลการศึกษาที่คลุมเครือ หรือขาดการตรวจสอบอย่างรอบคอบไม่ควรเปิดเผย เพราะอาจก่อให้เกิดผลเสียแก่แหล่งข้อมูลได้ รวมทั้งในการรายงานผล ควรยึดผลประโยชน์ของผู้ให้ข้อมูลที่ความร่วมมือเป็นสำคัญ