

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษา เรื่อง ประสิทธิภาพของผู้บริหารทางการพยาบาลในการจัดการความขัดแย้ง ในโรงพยาบาลชุมชนที่คัดสรรแห่งหนึ่ง เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพแบบพรรณนา เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลเป็นแบบเฉพาะเจาะจง ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการถอดเทปแบบคำต่อคำ ร่วมกับการสังเกต ซึ่งผู้วิจัย เริ่มทำการเก็บข้อมูลตั้งแต่วันที่ 7 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2553 จนถึง วันที่ 15 เดือน มีนาคม พ.ศ. 2554 โดยนำเสนอผลการศึกษาออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 ประสิทธิภาพของผู้บริหารทางการพยาบาลในการจัดการความขัดแย้ง แบ่งเป็น 4 หัวข้อ ดังนี้

2.1 ความหมายของความขัดแย้ง

2.2 สิ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง

2.3 ผลกระทบของความขัดแย้ง

2.4 วิธีการจัดการความขัดแย้ง

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

ผู้ให้ข้อมูลทั้งหมดเป็นเพศ หญิง จำนวน 9 ราย มีอายุ ระหว่าง 40 - 45 ปี จำนวน 2 ราย อายุระหว่าง 46 - 50 ปี จำนวน 5 ราย และอายุระหว่าง 51 - 55 ปี จำนวน 2 ราย สถานภาพโสด จำนวน 2 ราย และสมรส จำนวน 7 ราย

ระดับการศึกษาพบว่าผู้ให้ข้อมูลจบการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 8 ราย และปริญญาโท จำนวน 1 ราย โดยดำรงตำแหน่งเป็นพยาบาลวิชาชีพในระดับชำนาญการพิเศษ จำนวน 1 ราย และพยาบาลวิชาชีพระดับชำนาญการ จำนวน 8 ราย

สำหรับตำแหน่งทางการบริหาร ประกอบด้วย เป็นหัวหน้าฝ่าย จำนวน 1 ราย รองหัวหน้าฝ่าย จำนวน 2 ราย หัวหน้าหอผู้ป่วย จำนวน 5 ราย และหัวหน้าคลินิกพิเศษอีก 1 ราย

ประสบการณ์ในการทำงาน ด้านการบริหาร มีประสบการณ์ น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 3 ราย มีประสบการณ์ระหว่าง 5 - 10 ปี จำนวน 5 ราย และมีประสบการณ์มากกว่า 10 ปี จำนวน 2 ราย

พบว่ามิใช่ผู้ให้ข้อมูล ที่มีประสบการณ์ในการอบรมเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง จำนวน 2 ราย และไม่เคยผ่านประสบการณ์ในการอบรมเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งจำนวน 7 ราย

ตารางที่ 1 จำนวนผู้ให้ข้อมูลจำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ตำแหน่งทางการบริหาร ประสบการณ์ในการทำงานด้านการบริหาร และประสบการณ์การอบรมเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (ราย)
เพศ	
หญิง	9
อายุ	
40 - 45 ปี	2
46 - 50 ปี	5
51 - 55 ปี	2
สถานภาพสมรส	
โสด	2
สมรส	7
ระดับการศึกษา	
ปริญญาตรี	8
ปริญญาโท	1
ตำแหน่ง	
พยาบาลวิชาชีพชำนาญการพิเศษ	1
พยาบาลวิชาชีพชำนาญการ	8
ตำแหน่งทางการบริหาร	
หัวหน้าฝ่าย	1
รองหัวหน้าฝ่าย	2
หัวหน้าหอผู้ป่วย	5
หัวหน้าคลินิกพิเศษ	1

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (ราย)
ประสบการณ์ในการทำงานด้านบริหาร	
น้อยกว่า 5 ปี	3
5-10 ปี	4
มากกว่า 10 ปี	2
ประสบการณ์การอบรมเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง	
เคยเข้ารับการอบรม	2
ไม่เคยเข้ารับการอบรม	7

ส่วนที่ 2 ประสบการณ์ของผู้บริหารทางการแพทย์ในการจัดการความขัดแย้ง

การวิจัยเชิงคุณภาพควรมองปรากฏการณ์ที่ผู้วิจัยสนใจอย่างรอบด้าน ถัดมา เพื่อทำความเข้าใจผู้ผ่านประสบการณ์นั้นอย่างลึกซึ้ง ด้วยการสนทนาเชิงลึก การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทำความเข้าใจในประสบการณ์การจัดการความขัดแย้ง ดังนั้นสิ่งที่ได้จากการสนทนาในการเก็บข้อมูล จึงควรเป็นทุกเรื่อง ทุกแง่มุม ที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง ทั้งนี้เพื่อให้ผู้อ่านได้เห็นภาพกว้างของประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูลอย่างรอบด้าน ผู้วิจัยจึงนำเสนอข้อมูลทั้งหมด โดยเฉพาะใน 3 ประเด็นแรก คือ 1) ความหมายของความขัดแย้ง 2) สิ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง และ 3) ผลกระทบของความขัดแย้ง ก่อนจะนำไปสู่วิธีการจัดการความขัดแย้งซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ของงานวิจัยต่อไป เนื่องจาก การนำเสนอผลการศึกษา บางครั้งต้องขยายความถึงบุคคล หรือ กลุ่มบุคคล เพื่อให้ผู้อ่านเข้าใจได้อย่างชัดเจนมากขึ้น ผู้วิจัยได้อธิบาย เพื่อบรรยายเพิ่มเติมด้วยการขยายความโดยการวงเล็บไว้แนบท้าย โดยใช้รูปแบบตัวอักษรที่ต่างไป พร้อม ๆ กันกับแสดงข้อมูลซึ่งได้จากคำพูดของผู้ให้ข้อมูล เช่นคำว่า พี่ หรือ คำว่า เค้า ผู้วิจัยจะเขียนว่า พี่ (หัวหน้างาน) หรือ เค้า (ผู้ได้บังคับบัญชา) ทั้งนี้ได้แสดงผลไว้ในแต่ละหัวข้อ ตามประเด็นต่าง ๆ ที่ได้จากการศึกษา สำหรับการระบุชื่อผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยไม่มีการลงชื่อจริงของผู้ให้ข้อมูลแนบท้ายในผลการศึกษา โดยจะใช้เพียงนามสมมุติเพื่อเป็นการพิทักษ์สิทธิของผู้ให้ข้อมูล และบุคคลที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวอ้างถึง โดยผู้วิจัยจะขอแนะนำผลการศึกษาในแต่ละประเด็นรายละเอียด ต่อไปนี้

1. ความหมายของความขัดแย้ง

ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารทางการแพทย์ ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้

3 มุมมองคือ มุมมองด้านลบ ด้านบวก และมุมมองอย่างเป็นกลาง รวมทั้งการแสดงพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเกิดความขัดแย้ง ดังมีรายละเอียด คือ

1.1 มุมมองด้านลบ ประกอบด้วย 2 ความหมาย คือ 1) ความขัดแย้ง เป็นความอึดอัดใจ และหงุดหงิด 2) ความขัดแย้ง เป็นการรับรู้ที่แตกต่างกันและยอมรับไม่ได้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ความขัดแย้ง เป็นความอึดอัดใจ และหงุดหงิด

ความหมายของความขัดแย้ง ในมุมมองด้านลบ ลำดับแรก ความขัดแย้ง เป็นความอึดอัดใจและหงุดหงิด ซึ่งหมายถึง สภาพการณ์ของความรู้สึกที่อึดอัดใจ จากการไม่สามารถควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาให้กระทำในสิ่งที่เหมาะสมได้ เกิดความทุกข์ใจ หงุดหงิด และท้อแท้ใจ จากได้ยินการใช้อำนาจเสียสติ ถากถาง เกิดมุมมองต่อตนเองว่าตนเองนั้น ค่อยๆคุณค่า ไร้ค่า เปรียบเสมือน คนที่แขน ขาด้าน ไม่สามารถทำสิ่งต่างๆ ให้ดีได้ ดังกล่าวต่อไปนี้

“แต่ปัญหาคือ ทำให้ถึงจุดนั้นไม่ได้แล้วไง พอทำไม่ได้ยิ่งทำให้เรา (หัวหน้างาน) ทุกข์ เราอยากทำนะแต่ทำไม่ได้ มันอึดอัดขนาดไหนละ เหมือนคนอยากทำอะไรสักอย่าง แต่แขนมือไม่มี แขนด้านนะมันอึดอัดมาก”

หัวหน้างาน H 6/ 25-28

“เรา (หัวหน้างาน) ยืนอยู่ที่ตรงนี้ เรามีหน้าที่เป็นหัวหน้าเค้า (ผู้ใต้บังคับบัญชา) เราต้องคุมเค้า แต่เราไม่สามารถบอกให้ใครทำในสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสมได้ มันก็ยิ่งอึดอัดกันใหญ่”

หัวหน้างาน H7/ 1-4

“ทุกวันนี้ขึ้นเวรมาเค้า (ผู้ใต้บังคับบัญชา) ก็ยังกระแนะกระเหนาะ เข้าใจมั๊ย พี่ (หัวหน้างาน) มีความรู้สึกที่อึดอัดมาก แต่พี่ไม่พูดสักคำนึง พี่ก็ทน น้าเบ๊ ไป ๆ เสียที เมื่อไหร่จะไปเสียที น้าราคาอะไรแบบนี้เรา (หัวหน้างาน) ก็รู้สึกว่ายิงเหี่ยวไปถึงไหนก็ไม่รู้ ถึงบอกว่ายังอยู่เรานี้ย มันยิ่งไร้ค่า ๆ ”

หัวหน้างาน H 12/ 29-30, 8/ 4-5

ความขัดแย้ง เป็นการรับรู้ที่แตกต่างกันและยอมรับไม่ได้

ความหมายของความขัดแย้ง ในมุมมองด้านลบ ลำดับที่สองได้แก่ ความขัดแย้งเป็นการรับรู้ที่แตกต่างกันและยอมรับไม่ได้ ซึ่งหมายความว่า การที่บุคคล หรือกลุ่มบุคคลไม่ยอมรับในมุมมอง ความคิดเห็น คำพูดของอีกฝ่ายหนึ่ง เนื่องมาจากสิ่งที่ได้เคยรับรู้ เคยได้ยินมานั้น ไม่เหมือนไม่ได้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน หรือไม่ตรงกันกับสิ่งที่อีกฝ่ายหนึ่งกล่าวถึง ดังกล่าว

“เป็นลักษณะของความคิดเห็น ที่คนคนหนึ่ง กับอีกคนหนึ่ง รับรู้มาไม่เหมือนกัน พอมันไม่เหมือนกัน มันก็ไม่ไปในทางเดียวกัน เพราะฉะนั้นเวลาพูด อะไรขึ้นมา อีกคน อีกฝ่ายหนึ่ง ก็จะคิดว่าสิ่งที่รับรู้มานี้ มัน ไม่ได้ตรงกับอีกฝ่ายหนึ่งพูด ก็เลยเกิดความขัดแย้งกัน”

หัวข้องาน E 1/2-6

“ความคิดที่มันต่างกัน ที่ต่างกันมันก็ดี มันทำให้เกิดอีกมุมมองหนึ่งนี่อะ แต่ส่วนใหญ่ที่มันขัดแย้งกัน เพราะว่า มันยอมรับกันไม่ได้ ถามว่าจริง ๆ แล้วความคิดที่ต่างกันสินะ มันทำให้เกิดโอกาสทำอะไรได้อีกหลาย ๆ อย่าง แต่ในอีกมุมหนึ่ง ส่วนใหญ่ที่มันต่างกันเป็นเพราะว่า คือ เป็นเรื่องของการยอมรับกันไม่ได้”

หัวข้องาน G 2/ 15-16, 18-20

1.2 มุมมองด้านบวก ความขัดแย้งเป็นสิ่งสร้างสรรค์

ผลการศึกษา ในเรื่องความขัดแย้งในมุมมองด้านบวก ความขัดแย้งเป็นสิ่งสร้างสรรค์ ซึ่งหมายความว่า ความขัดแย้งเปรียบเสมือนเป็นตัวกระตุ้น ที่ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งส่งผลในด้านดีต่อผู้บริหารองค์กร ดังคำกล่าว คือ

“จริง ๆ แล้วความขัดแย้งมันต้องมีนะ เพราะมันเป็นไปไม่ได้หรอก ในองค์กร มันจะไม่มีนะ เพราะว่า ความขัดแย้งบางอย่างมันก็สร้างสรรค์ และเรา (หัวหน้างาน) ไม่มองในแง่ลบนะ คือความขัดแย้ง บางอย่างมันก็เป็นผลดีกับผู้บริหารนะ อย่างเช่น การขัดแย้งในองค์กร ความคิดที่ไม่เหมือนกันอะไรเนี่ย มันก็มันต้องการนะ ในองค์กรมันต้องการ เพราะว่าบางครั้งเนี่ย เราคุยอะไรก็เงียบ เห็นด้วยกับเราหมด มันก็ไม่เกิดความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร”

หัวข้องาน D 2/ 29-30, 3/ 1-5

“สำหรับการมองภาพบริหารนะ ความขัดแย้งเกิด ก็เหมือนเป็นตัวกระตุ้น”

หัวข้องาน J 3/ 5-6

1.3 มุมมองอย่างเป็นกลาง ความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมชาติ

ความหมายเกี่ยวกับความขัดแย้ง ในมุมมองอย่างเป็นกลาง ที่จะขอนำเสนอ คือ ความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมชาติ ซึ่งหมายความว่า ความขัดแย้งนั้น เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ เมื่อมีการสื่อสารแล้วเข้าใจไม่ตรงตรงกัน ก็ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกันได้ โดยความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้น มีทั้งที่สามารถจัดการได้ และจัดการไม่ได้ ดังคำกล่าวต่อไปนี้

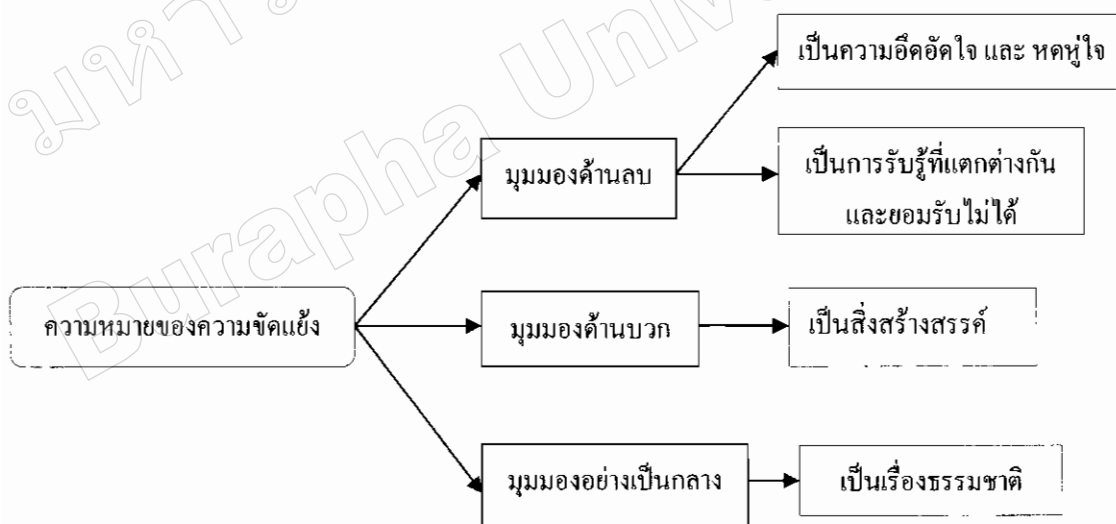
“ก็คิดว่ามันเป็นธรรมชาติเนอะ มันเป็นเรื่องธรรมชาติของ คำว่า ความเป็นมนุษย์ เพราะไม่ว่าระดับไหนนะ ตั้งแต่เด็กขึ้นมาจนถึงผู้สูงอายุ คนทุกคนก็เจอกับตรงเนี่ย มันเป็นเรื่องธรรมชาติที่ต้องมี เพียงแต่ความขัดแย้งนั้นนะ เป็นความขัดแย้งที่เรา (หัวหน้างาน) สามารถจัดการกับมันได้ หรือจัดการกับมันไม่ได้”

หัวหน้างาน H 2/ 9-11, 14-15

“ความขัดแย้งมันก็เป็นเรื่องปกติในการทำงาน เพราะว่า ปกติเวลาสื่อสารเข้าใจไม่ตรงกันก็จะเกิดความขัดแย้งขึ้นได้”

หัวหน้างาน C 1/18-19

ผลการศึกษาพบว่า ความหมายของความขัดแย้งนั้น ผู้ให้ข้อมูลได้อธิบายไว้ 3 มุมมอง คือ มุมมองด้านลบ มุมมองด้านบวก และ มุมมองอย่างเป็นกลาง มุมมองด้านลบ ความขัดแย้งคือ ความอึดอัดใจและหตุใจ, การรับรู้ที่แตกต่างและยอมรับไม่ได้ ส่วนมุมมองด้านบวก ความขัดแย้งเป็นสิ่งสร้างสรรค์ ส่วนมุมมองอย่างเป็นกลาง ความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมชาติ โดย สามารถสรุปออกมาเป็นภาพที่ 2 ได้ดังนี้คือ



ภาพที่ 2 การให้ความหมายของความขัดแย้ง

การแสดงพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเกิดความขัดแย้ง

นอกจากประเด็นเรื่อง ความหมายของความขัดแย้งแล้ว ผู้วิจัยพบว่า มีผู้ให้ข้อมูลอีก 1 ท่านที่ได้อธิบายถึง พฤติกรรมของบุคคลเมื่อเกิดความขัดแย้งโดยประกอบด้วยพฤติกรรม ดังนี้

คือ 1) แสดงความคิดเห็นแย้งที่แตกต่าง 2) แสดงกิริยาต่อว่าต่อขาน และ 3) แสดงความโกรธ
โต้เถียงกันรุนแรงขึ้น ดังมีรายละเอียด ต่อไปนี้

แสดงความคิดเห็นแย้งที่แตกต่าง

ผู้ให้ข้อมูลได้อธิบายถึง พฤติกรรมของบุคคลเมื่อเกิดความขัดแย้ง ประการแรก คือ
แสดงความคิดเห็นแย้งที่แตกต่าง ซึ่งหมายถึง ก่อนการเกิดความขัดแย้งขึ้นระหว่างกัน จะเริ่มจากมี
การแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ซึ่งยังคงเป็นพฤติกรรมที่สามารถปรับมุมมอง พุดคุยเพื่อ
แก้ปัญหาระหว่างกันได้ ดังกล่าวไว้ว่า

“จะเรียกขัดแย้งเสียทีเดียว ก็ไม่ใช่ซะ อาจจะเรียกว่าแย้งกันอย่างนี้ แแย้งเฉย ๆ คือ
เหมือนเรา (หัวหน้างาน) ยังคุยกันได้ เค้า (ผู้ใต้บังคับบัญชา) เองก็คุยกันได้ แล้วเราก็อภัยกับเค้า แล้ว
ก็ปรับเข้าหากันได้อย่างนี้ พี่ (หัวหน้างาน) ก็ไม่ถือว่าเป็นความคิดเห็นรุนแรง เป็นแค่ความคิดเห็น
ที่ต่างเท่านั้นแหละ แต่ว่าความคิดเห็นที่ต่างกัน แล้วก็มาปรับมุมมอง ว่าทำไมเธอเห็นอย่างนี้ ฉัน
เห็นอย่างนี้ อะไรอย่างนี้ แล้วก็มาคุย แล้วก็หาทางแก้ปัญหากันเองอะไรอย่างนี้ ก็ถือว่า ไม่ใช่เป็น
ความขัดแย้ง เป็นแค่ความเห็นที่ต่างกัน”

หัวหน้างาน G 3/ 31, 5/ 12-13, 4/ 14-15

แสดงกิริยาต่อว่าต่อขาน

ผู้ให้ข้อมูลได้อธิบายถึง การแสดงพฤติกรรมของบุคคลเมื่อความขัดแย้ง ประการที่ 2
คือ แสดงกิริยาต่อว่าต่อขาน ซึ่งเป็นความขัดแย้งที่เริ่มมีความรุนแรงมากขึ้น มีการใช้วาจาทำร้ายจิตใจ
คู่กรณี แล้วแสดงอาการไม่พูด ไม่คุยต่อกัน เงียบกัน ดังกล่าวไว้ คือ

“ถ้าเป็นความขัดแย้งคือ ก็คือ ก็จะมีต่อว่าต่อขาน (การใช้วาจาทำร้ายจิตใจคู่กรณี) กัน
อย่างรุนแรง ต่อว่าต่อขานกันแรง เงียบกันไป บางคนก็ไม่พูดไม่จากันเลย อะไรอย่างนี้”

หัวหน้างาน G 4/ 3-5

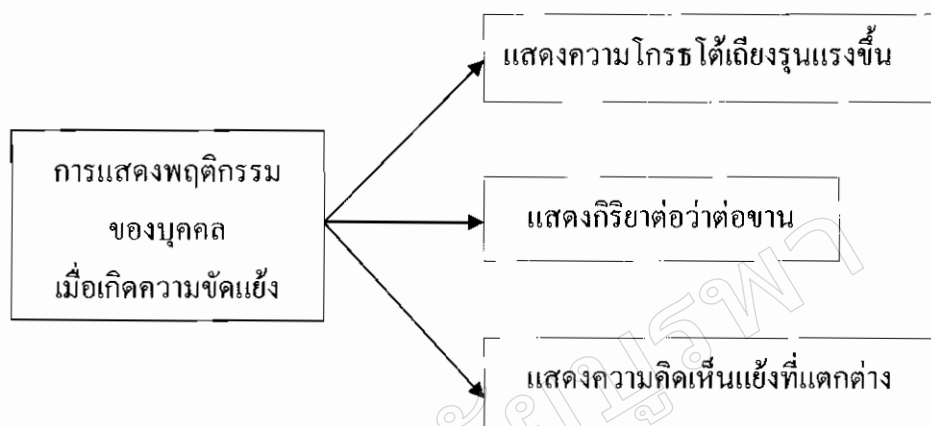
แสดงความโกรธ โต้เถียงรุนแรงขึ้น

ส่วนพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเกิดความขัดแย้ง ประการที่ 3 คือ แสดงความโกรธ
โต้เถียงรุนแรงขึ้น ซึ่งหมายถึง แสดงความรู้สึกที่ไม่เห็นด้วยต่อเหตุผลของคู่กรณี จนเกิดการโต้เถียง
ระหว่างกันอย่างรุนแรง ทำให้มีอารมณ์โกรธแค้นต่อกัน ดังกล่าวไว้ ดังนี้

“แต่ถ้าดีกรี (degree: ระดับ) เพิ่มขึ้นมาน้อย หมายถึงว่า คิดว่าเหตุผลของเค้าไม่ใช่
มันน่าจะเหตุผลของเรา ถ้าแรงขึ้นไป อาจมีโต้เถียงกันรุนแรง อาจจะ ไม่พูดไม่คุยกันอะไรอย่างนี้
เรียกว่ามีดีกรี ความแรงขึ้นมาน้อยอะไรอย่างนี้ หรืออีกทีก็อาจจะโกรธ ถ้าแรงนะ อาจจะ โกรธ
หรือบางคนอาจจะมีเค้นนิด ๆ ก็คือ โกรธนะ โกรธ อาจจะ ไม่พูดกันเลยอะไรอย่างนี้”

หัวหน้างาน G 4/ 7-8, 17-19, 10-11

เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการแสดงพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเกิดความขัดแย้ง ให้เข้าใจได้ง่ายยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงขอสรุปดังภาพที่ 3 คือ



ภาพที่ 3 การแสดงพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเกิดความขัดแย้ง

2. สิ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง

ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวถึง สิ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งไว้ 3 ประเด็นคือ 1. บุคลิกลักษณะของบุคคล 2. อิทธิพลจากบุคคลรอบข้าง 3. การปฏิบัติงานของบุคลากร และ ประเภทของความขัดแย้ง โดยจะขอให้รายละเอียดในแต่ละประเด็น ดังนี้

2.1 บุคลิกลักษณะของบุคคล

สำหรับสิ่งที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง ประการแรก คือ บุคลิกลักษณะของบุคคล ผลการศึกษาพบว่า ประกอบด้วย ความเชื่อมั่นในตัวเองสูง ความแตกต่างกันของพื้นฐานส่วนบุคคล ความรู้สึก พื้นฐานความคิด และเพศ ดังข้อมูล ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

2.1.1 ความเชื่อมั่นในตัวเองสูง

ความเชื่อมั่นในตัวเองสูงซึ่งเป็นหนึ่งในบุคลิกลักษณะของบุคคล และเป็นอีกมูลเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งต่อกัน ความเชื่อมั่นในตนเองสูง หรือสิ่งที่ผู้ให้ข้อมูล มักเรียกว่า “อึดตาสูง” นี้ หมายถึง มีความเป็นตัวของตัวเองสูง เชื่อมั่นในตนเองสูง ยึดถือในความคิดของตนเอง เป็นเป็นใหญ่ ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น ส่งผลให้ไม่สามัคคี ขาดความเสียสละ ขาดจุดหมายในการทำงานร่วมกัน ความคิดเห็นส่วนตัว ที่ไม่ยอมลดลงนี้เอง จึงเปรียบเสมือนเป็นการทำลายองค์กรตนเอง ดังคำกล่าว ต่อไปนี้คือ

“พี่ (หัวหน้างาน) มองนะ ทุกจุดก็มีศักยภาพเหมือนกันแหละ แต่เพียงแต่ว่า ไม่ยอมกันนะ ก็เลยยังขาดความสามัคคี ขาดจุดหมายร่วม ขาดเป้าหมายร่วม และขาดความเสียสละ มีอัตราสูงทุกจุดนะ มีอัตรา อัตราก็คือ ความเป็นตัวตนของตนเอง หน่วยงานเค้า หน่วยงานฉัน หน่วยงานฉันต้องได้ค่าตอบแทน ถ้าไม่มีคำว่าเสียสละ ไม่แพ้บ้าง แพ้ไม่เป็นนะ พี่ว่าไปไม่ได้หรอก”

หัวหน้างาน J 1/14-15, 17, 21, 2/1-4

“คือต้องบอกก่อนว่า ถ้าองค์กรเนี่ยะ ศักยภาพของแต่ละคนสูงมาก ถ้าให้เทียบทั้งจังหวัด โรงพยาบาลนี้สูงมาก แต่...แต่ว่า แต่ละคนมีอัตราของตนเนี่ยะเยอะ อัตรา คือ แต่ละคนมีความเป็นตัวตนของตนเอง แล้วก็มีเชื่อมั่นของตัวเองนะสูง เคยมีผู้บริหารท่านหนึ่งบอกทำงานคนเดียวทำงานง่าย แต่ถ้าทำเป็นทีม โรงพยาบาลนี้ตายทั้งทีมแน่”

หัวหน้างาน E 7/11, 13, 8/30-31, 26-27

“บางทียอมรับก็จริง แต่แค่ในเวที พอออกนอกเวทีนี้ ความคิดของตัวเองเป็นใหญ่ ก็จะทำอย่างนี้ ใครจะทำไม อะไอย่างนี้ ทุกวันนี้ที่อยู่ได้เพราะว่าเค้า (บุคคลอื่น) มีตำแหน่ง มีบารมีอยู่ วันใดที่หมดตรงนั้นแล้วก็จะไม่เหลือสักอย่างหนึ่ง เชื่อได้เลย จะไม่มีใครมีความรู้สึกที่ดีให้เลย แล้วสิ่งที่เค้า ทำตรงนี้ คือเค้า ทำลายองค์กรของตัวเอง”

หัวหน้างาน H 13/29-30, 21/3-5

2.1.2 ความแตกต่างกันของพื้นฐานส่วนบุคคล

ความแตกต่างกันของพื้นฐานส่วนบุคคล ส่งผลให้บุคลิกของบุคคลไม่เหมือนกัน เนื่องจาก พื้นฐานของครอบครัว สิ่งแวดล้อม สภาพการณ์ อารมณ์ ความคิด ที่ความแตกต่างกันนั้น สิ่งเหล่านี้ก่อให้เกิดความขัดแย้งต่อกันได้ ดังกล่าวต่อไปนี้

“พื้นฐานของตัวคนด้วย พื้นฐานเดิมของเขา เดิมเขามาจากสิ่งแวดล้อมยังไง แล้วยังมีความคิดเห็น การศึกษา การเลี้ยงดู การอบรมอีก มันขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อม ขึ้นอยู่กับคน ขึ้นอยู่กับพื้นฐานของคน ขึ้นอยู่กับเรื่องที่มีมันเกิด”

หัวหน้างาน C 1/23-24, 2/14-15

“มันก็มีหลายอย่าง แล้วแต่สถานการณ์ของเรื่องนะ ถามว่า ที่มันขัดแย้งกันนะ เพราะอะไร ส่วนใหญ่ มันแล้วแต่สถานการณ์ บางทีเพราะว่า เออ...เป็นพี่ (หัวหน้างาน) แล้วก็ถูกหักหน้า มันรับไม่ได้ แต่ส่วนใหญ่พี่ว่าเกิดจากอารมณ์ พี่ว่ามันอยู่ที่อารมณ์ การเป็นพวกพวก”

หัวหน้างาน G 2/28, 31-32

2.1.3 ความรู้สึก

ผลการศึกษายังพบอีกว่า สิ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งที่เกิดจาก บุคลิกลักษณะของบุคคล อีกประเด็นหนึ่งคือ ความรู้สึกของบุคคล ความรู้สึกนั้นเป็นที่สังเกตเอื้อก่อน และมีความ

แตกต่างกัน รวมทั้งบุคคลนั้นมีความรู้สึกไวต่อสิ่งที่ไม่เท่ากัน ดังกล่าวต่อไปนี้

“จริง ๆ แล้วเรา (หัวหน้างาน) จะต้องรู้ปัญหาที่แท้จริงในใจ ถามว่าลึกไหม บางทีปัญหาที่แท้จริงมันอาจจะไม่ได้ลึกมาก แต่บางคนมันลึกใจ เพราะบางอย่างมันละเอียดอ่อนมากเลยนะ บางคน ความรู้สึก คนมันเซ็นซิทีฟ (Sensitive: ความรู้สึกไวต่อสิ่งที่ไม่เท่ากันมันยากขึ้นอยู่กับตัวเค้า (ผู้ได้บังคับบัญชา) เองใจ เค้าต้องปรับตัวเข้าหากันด้วย”

หัวหน้างาน C 7/6-10

“เพราะบางทีเรา (หัวหน้างาน) ไม่รู้ว่าพื้นฐานเดิมว่าเค้า (ผู้ได้บังคับบัญชา) มี (ความรู้สึก) อะไร ในเบื้องลึก ๆ เค้ามี...อะไรกับเราหรือเปล่า บางทีเราก็ไม่ได้เข้าถึงปัญหาที่แท้จริงของเขา (ผู้ได้บังคับบัญชา) บางทีลืบลึกเค้าไม่ได้ ก็ยากเหมือนกันที่จะประสาน ยากนิดหนึ่ง”

หัวหน้างาน C 7/1-5

2.1.4 พื้นฐานความคิด

ผลการศึกษาพบว่า พื้นฐานความคิดนั้น เป็นส่วนหนึ่งในบุคลิกของบุคคลที่สามารถส่งผลให้เกิดความขัดแย้งต่อกันได้ พื้นฐานความคิดนั้นส่งผลต่อการกระทำ และการตัดสินใจ หากบุคคลมีความคิดที่ฝังใจจากการไม่ชอบกันอยู่เดิม ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งต่อกันง่ายมากขึ้น หรือแม้แต่ประเด็นของความมีเมตตา ความเอื้ออาทรต่อผู้อื่น ก็เช่นเดียวกัน บางครั้งก็ส่งผลให้ระบบงานมีปัญหา กลายเป็นการเพิ่มภาระงาน และกระทบต่อเพื่อนร่วมงานที่ต้องปฏิบัติงานร่วมกันได้ ดังกล่าวไว้ว่า

“ความคิดที่ฝังมาแล้ว ถ้าพูดถึงความขัดแย้งง่าย ๆ ตรงเนี่ย มันจะจบเร็ว แต่ถ้าไม่ค่อยถูกกันอยู่แล้ว หรือมีปัญหาคาใจกันแล้วเนี่ย ตรงนี้ก็จะขจัดยาก”

หัวหน้างาน E 5/11-14

“เจอนะ ก็มี ที่บอกว่าบางทีความขัดแย้งมันก็เกิดมาจากความคิด โดยส่วนใหญ่เป็นทั้ง ของเราเองด้วย มองเห็นคนอื่นด้วย คือจริง ๆ บางที มันก็ไม่มีใครผิด บางคนที่มีจิตเมตตา เค้าไม่ได้ผิด ก็คืออารีอารอบ สงสารอดุสำหรับมาตั้งไกล เค้าก็คิดดึ้นแหละ ก็ตรง ๆ ไป เอาทำ ๆ ให้ไปเถอะ แต่ก็ทำให้ระบบงานที่เคยตกลงกันไว้รวน (เสีย) อะไรอย่างนี้ ก็ ๆ จะเกิดจากหลายสาเหตุ”

หัวหน้างาน E 2/17-24, 1/18-20

“อย่างทีนี้้องมีความคิดที่ต่างกัน ถามว่าเค้าผิดไหม เค้าก็ไม่ผิด เค้าก็คิดในหลัก ประสพการณ์เค้าเรียนมา แต่บางอย่าง มันไม่ตรงตามทฤษฎีอย่างเดียว มันต้องอาศัยทักษะด้วย”

หัวหน้างาน H 2/20, 22-23

2.1.5 เพศ

ผลการศึกษายังพบอีกว่า สิ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งต่อกัน ในเรื่องพื้นฐานของบุคคล อีกประเด็นหนึ่ง คือเรื่อง เพศ สำหรับเพศที่ต่างกันส่งผลให้ลักษณะของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมีความต่างกัน หากเป็นความขัดแย้งในเพศหญิง จะมีความจุกจิกมากกว่า ดังคำกล่าว คือ

“เป็นปัญหาจุกจิก ทั้งผู้หญิงผู้ชาย ผู้ชายก็ไม่หุ่ยหอยมามาก ผู้ชายพูดตรงไปตรงมา แต่ถ้าผู้หญิงเนี่ย ก็จะต้องเหมือนเรา (หัวหน้างาน) ต้องคุยที่แบบหาข้อมูลนะ หมายถึงว่าเราต้องหาข้อมูลรอบตัวของทั้งคู่ แล้วก็ใช้โพสิทีฟ (positive: คำนับ) ทั้งหมดไม่มีการตำหนิ”

หัวหน้างานD 3/15, 19-22

2.2 อิทธิพลจากบุคคลรอบข้าง

ผลการศึกษายังพบอีกว่า สิ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งนั้น อาจมาจากบุคลิกลักษณะของบุคคล และยังเกิดได้จากอิทธิพลจากบุคคลรอบข้าง ซึ่งประกอบด้วย ประเด็นดังนี้ คือ คนที่ชอบต่อเติมเนื้อเรื่อง คนที่ไม่มีความเป็นกลาง คนมากเกิดความขัดแย้งมากขึ้น โดยจะขอนำเสนอในรายละเอียด แต่ละประเด็น คือ

2.2.1 คนที่ชอบต่อเติมเนื้อเรื่อง

สิ่งที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งต่อกัน ซึ่งเกิดจาก อิทธิพลจากบุคคลรอบข้าง ประการแรกคือ คนที่ชอบต่อเติมเนื้อเรื่อง โดยบางครั้งผู้ให้ข้อมูลมักใช้คำว่า “มือที่สาม หรือตะเณะ” ซึ่งหมายถึง บุคคลที่ชอบต่อเติมเนื้อเรื่อง ขัดแย้งของคู่กรณีให้มากยิ่งขึ้น แม้จะมีคนกลาง หรือ หัวหน้างาน เข้ามาไกล่เกลี่ย เพื่อแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นแล้วก็ตาม มือที่สามจะต่อเติมปัญหาความขัดแย้ง ให้เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ดังคำกล่าว

“มือที่สามคือ พวกที่ไปพูด พวกนี้คือพวกผสมโรง พวกที่ต่อเติมเนื้อเรื่องให้มันมีมากขึ้น คือ...บางทีเมื่อเราเกิดความขัดแย้งกันเนี่ย ถ้าเป็นแค่คนสองคนเนี่ย ถ้าคนกลางไปไกล่เกลี่ยมันจบ แต่หากมีสิ่งแวดล้อมเข้ามาด้วย ก็คือมือที่สาม คราวนี้คนที่ขัดความขัดแย้ง มันไม่ได้ขัดคนสองคนแล้วนะมันกลายเป็น มือที่สามด้วย มันกลายเป็นสามสี่ คน เรื่องที่ตอนแรกรู้ถือว่า เป็นเรื่องๆ แค่นี้ เรื่องที่บอกเรา (หัวหน้างาน) นะมีแค่นี้ แต่พอเราจัดการตรงนี้ให้เสร็จแล้ว น้องกลับบอกเราว่า (เรื่องที่ขัดแย้ง) มันมีมากกว่านั้นอีก”

หัวหน้างานE 4/17-18, 4-10 17-18

“สำคัญตรงมือที่สามนะ เพราะพวกนี้ ไม่รู้ว่าจะคิดยังไง เพราะฉะนั้น ประเด็นพวกนั้น ไม่ใช่ประเด็นที่เรา (หัวหน้างาน) แก้ไข เพราะฉะนั้น ที่เราแก้ไปแล้ว สองประเด็นที่ขัดแย้ง แต่มันยังมีประเด็นที่ตะเณะ (คนที่ชอบต่อเติมเนื้อเรื่อง) ฟังมาอีก หรือใครฟังมาอีก”

หัวหน้างานE 4/12-15

“แต่ว่าพอมือที่สามเข้ามาปั๊บ ก็มีเรื่อนั้น เรื่อนี้ เรื่อนอดีต ไม่รู้ว่ากี่เรื่อน คนที่แก้ไข รู้แต่เรื่อนี้ แค่นี้ มันก็เลยแก้ไขไม่ตรงสาเหตุ อาจจะมีในใจบางที่ ที่อีกหลายเรื่อนที่เรา (หัวหน้างาน) ยังไม่รู้”

หัวหน้างาน E 4/24-26

2.2.2 คนกลางที่ไม่มีความเป็นกลาง

การศึกษาพบว่า สิ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งต่อกัน ซึ่งเกิดจาก อิทธิพลจากบุคคลรอบข้าง ประการที่สองคือ คนกลางที่ไม่มีความเป็นกลาง ซึ่งหมายถึง ความลำเอียง หรือความไม่เป็นกลางของบุคคลที่จะมาช่วยขจัดความขัดแย้ง หากบุคคลรอบข้างให้ทัศนคติที่เป็นลบต่อกันเพิ่มขึ้น จะทำให้ทั้งคู่กรณี ไม่ชอบกันมากขึ้น การเลือกเฟ้นค้นหาคนกลางที่จะเข้ามาแก้ไขข้อขัดแย้งนั้น จึงควรเป็นคนกลางที่ได้ความนับถือจากทั้งสองฝ่ายจริง ๆ ซึ่งหาได้ยาก ดังคำกล่าว

“ถ้าคนที่ขจัดความขัดแย้งถูกมองว่าเป็นฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง มันก็จะเกิดความลำเอียงก็คือว่า ถ้าสองคนเค้าขัดแย้งกันอยู่ เพราะฉะนั้นก็เมื่อกี้ที่บอกว่าคนกลางสำคัญ เพราะคนกลางเนี่ยเป็นคนของใคร แล้วความสัมพันธ์ที่มีมาทั้งหลาย มันอะไร ยังไง มันก็จะถูกเรียกมาโยงด้วย เพราะว่า ก็แน่นะซิ เพราะว่าสนิทกับคนนี้ ก็แน่นะซิ เพราะว่าเคยเห็นว่าคนนี้นั้นมาก่อน คนนี้เคยมีปัญหาคู่กับคนนี้ อะไรแบบนี้ มันก็จะมีอะ มาช่วยเสริมด้วย ตรงนี้คือปัญหา”

หัวหน้างาน E 5/5-9

“คือ...คนสองคนมีทัศนคติลบต่อกันละกันได้ หากคนรอบข้างใส่ทัศนคติลบไปให้เค้า มันจะยิ่งลบๆ ไปเลยเรื่อย ๆ ถามว่า..ถ้าเค้าลบอยู่ หากใส่สิ่งดี ๆ ให้อีกฝั่งหนึ่ง ใส่บวก ๆ ให้เค้า มันก็มาบวกกันก็จะเป็นศูนย์ แล้วมันก็จะบวกได้ใช่ป่าว...แต่อย่าใส่ลบ ๆ มันก็จะเน่กกะทีฟ (Negative: ลบ) ไปเรื่อย ๆ

หัวหน้างาน C 11/26-29

“ยาก แม้กระทั่งพี่ พี่ (หัวหน้างาน) ก็ยังลำเอียง เอียงจากอะไร เอียงจากประสบการณ์ เรา (หัวหน้างาน) เอียงจากความคิดเรา สมมุติว่าเราชอบแบบเนี่ย เออ... คนนี้พูดตรงเราก็ดึงเอนไปทางนี้แหละ ยาก..คนกลางที่(ตรงไปตรงมา) ..แต่ถามว่า คนกลางมีประโยชน์ไหม มี (เน้นเสียง) มีในฐานะที่มันเกิดความรุนแรงต้องมีใครที่เข้าไปไกล่เกลี่ย คนกลางมันต้องเป็นคนที่มีบารมีที่ทั้งสองฝ่ายนับถือเค้า (คนกลาง) ต้องนับถือ ต้องได้ความนับถือจากทั้งคู่อย่างเงี้ย ถึงน่าจะสำเร็จ”

หัวหน้างาน J 9/15-21

2.2.3 คนมากเกิดความขัดแย้งมากขึ้น

ผลการศึกษายังพบอีกว่า สิ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งต่อกัน ซึ่งเกิดจาก อิทธิพลจาก

บุคคลรอบข้าง ประการที่สามคือ คนมากเกิดความขัดแย้งมากขึ้น ซึ่งหมายถึง ปริมาณบุคลากรยังมีมาก จะสามารถพบความขัดแย้งได้มากขึ้น และมีหลากหลายรูปแบบ ดังคำกล่าว ของผู้ให้ข้อมูลที่ ได้กล่าวไว้ว่า

“เจอบ่อยเพราะว่ามันเป็นองค์กรที่ใหญ่ 40 คน คือด้วยความที่เค้า (หัวหน้างาน) มีคนเยอะเนี่ยะ ก็จะขัดแย้งกันเยอะ คือบางครั้งก็จะเป็นความขัดแย้งแบบเจียบ ๆ คือ เจียบ ๆ กันไปเลย ไม่พูดกันไปเลย ในงานก็ไม่พูดอะไรอย่างเนี่ยก็มี หรือบางทีก็ประชดประชัน กระแทกกระทั้น อย่างเนี่ยก็มี”

หัวหน้างาน D 3/15, 19, 8/21-22, 26-27

“การทำงานทุกที่ในทุกสังคม มีความขัดแย้ง ยิ่งเราทำงานกับคนหมู่มากเท่าไร ก็ยิ่งมีความขัดแย้งมาก เพราะมันหลากหลาย เพราะแต่ละคนมาจากพื้นฐานครอบครัวที่แตกต่างกัน แต่ต้องมาทำงานที่เดียวกันนี้ ความคิดก็มีหลายอย่าง ไม่มีหรอกที่จะตรงกันได้เนี่ยะ”

หัวหน้างาน H 2/10-13

กล่าวโดยสรุป สิ่งที่เกิดความขัดแย้ง ประกอบด้วย อิทธิพลจากบุคคลรอบข้าง ทั้ง 3 ประการ ดังภาพที่ 4 คือ



ภาพที่ 4 อิทธิพลจากบุคคลรอบข้าง

2.3 การปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร

ผลการศึกษา เกี่ยวกับสิ่งที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง นอกจากเรื่องบุคลิกลักษณะของบุคคล และอิทธิพลจากบุคคลรอบข้างแล้ว ยังมีข้อค้นพบ อีกประเด็นหนึ่ง นั่นคือ การปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร ซึ่งประกอบด้วย 3 ประเด็น คือ บุคลากรไม่รับผิดชอบในหน้าที่ บุคลากรขาดความตระหนักในวิชาชีพพยาบาล และบุคลากรไม่สามารถจัดการกับปัญหาได้ ดังจะขอให้รายละเอียดในแต่ละประเด็น ดังนี้

2.3.1 บุคลากรไม่รับผิดชอบในหน้าที่

สำหรับผลการศึกษาเรื่อง สิ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง ซึ่งเกิดจาก การปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร ประการแรก คือ บุคลากรไม่รับผิดชอบในหน้าที่ ซึ่งหมายถึง บุคลากรการไม่ปฏิบัติในหน้าที่ ที่เป็นความรับผิดชอบของตนเอง ทำงานแบบตามใจตนเอง แต่ ไม่ถูกต้องตามกฎหมายกติกาขององค์กร ดังคำกล่าวที่ กล่าวว่า

“แต่ที่ทุกวันนี้ หน้าที่ของตัวเองก็ยังทำให้ดีไม่ได้ คือ ไม่ได้ทำตามหน้าที่ ไม่ได้ทำตามหน้าที่แล้วยังไปมองเพื่อนอีกว่า เพื่อนนะสบายดีมัย มันไปทางไหน ยังอยู่ดีกินดีมัย อย่างเนี่ยะ พอจะไปทำอะไร มันก็ไม่ได้ไง คือมันยัง ัง คือเป็นเหมือนลูกที่ถูกตามใจมาเสียเลย”

หัวหน้างาน E 7/ 20-23

“รู้หมดแหละ รู้หมด พูดไปได้หมด รู้หมด แต่พอให้ทำจริงแล้วไม่ได้ มันไม่ได้แบบมือไม่พาย เอาเท้าราน้ำตรงนี้ก็มียะ”

หัวหน้างาน E 9/ 2-3

“คือทำตามใจตัวเอง คือ มันมีตามใจ กับตามกฎหมาย ก็อยากให้ทำตามกฎ แต่ที่นี้มันแบบทำตามใจมานานแล้ว พอจะมาทำตามกฎ มันยาก มนุษย์ที่ถูกตามใจมาแล้วนะ เป็นไม้แเก่คัดยากแล้ว ไม้แเก่หรือ คือ อายุงานมาก ทำงานมาสิบปีแล้ว มาบอกตอนนี้ มันก็แบบลำบากนะ ก็คือฉันเคยทำมาแบบนี้ตั้งแต่เมื่อชาติที่แล้ว ชาตินี้ฉันต้องทำแบบนี้”

หัวหน้างาน E 7/ 30-31, 8/ 2, 7/ 25-26

2.3.2 บุคลากรขาดความตระหนักในวิชาชีพพยาบาล

ผลการศึกษายังพบอีกว่า สิ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง ซึ่งเกิดจาก การปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร ประการที่สาม คือ บุคลากรขาดความตระหนักในวิชาชีพพยาบาล ซึ่งหมายถึง การที่ผู้ประกอบการวิชาชีพทำงานเสริมเพิ่มเติม จนร่างกายขาดการพักผ่อนอย่างเพียงพอ ความเอาใจใส่ในคุณภาพการดูแลผู้ป่วยจึงลดน้อยลง ดังคำกล่าว คือ

“แล้วด้วยบริบทของ โรงพยาบาลเรา อยู่ใกล้แหล่งแรงงานถูกไหม เค้า (พยาบาล) ขึ้นเวรติด ๆ กัน ถามว่าเค้ามาขึ้นเวรมาก็เพลีย หลับ ลงเวรดึก แล้วก็ไปทำงานต่อที่ตามโรงงาน แล้วกลับมาต่อเวรบ่ายอีก แล้วอย่างนี้มันจะเหลืออะไรร่างกายมนุษย์ มันก็ต้องพัก เพราะคนเราหากเพลียมาก ไม่มีทางทำงานได้ดีหรอก ก็สักแต่ทำ ๆ พอถึงเวลามาขึ้นเวร ก็ทำ เหมือนทำงานรูทีน (Routine: งานประจำ) มากกว่า แต่ทำงานด้วยหัวใจ ไม่มี ไม่มี”

หัวหน้างาน H 4/ 23-26, 5/ 16-17

“เรา (หัวหน้างาน) นะบอกเค้า (ผู้ใต้บังคับบัญชา) แต่เค้าไม่ทำนะ เค้าจะทำในลักษณะรักษายอย่างนี้ เมื่อก่อนเราเป็นลูกน้อง พอได้เห็นหัวหน้าต้องลงมือทำอะไรเองเราจะรู้สึกผิดมากเลย ทำไมตัวเราถึงปล่อยงาน ต้องให้พี่เค้าออกหน้ามาทำงานเอง สิ่งพี่เค้าทำนะแสดงว่าเค้าตำหนิเราอยู่นะ โอ้..ไม่ได้แล้ว เราต้องกระดึกระดึรีบไปทำนะไม่ได้แล้ว เราโดนตำหนิอยู่นะนี่ถึงพี่เค้าไม่พูด เราก็รู้สึกว่ เราโดนตำหนิอยู่ แต่สมัยนี้ไม่ใช่ อ้วนนำราคาญ รำคาญพูดอยู่ได้”

หัวหน้างาน H 7/ 4-9, 11-14

“เรา (หัวหน้างาน) แก่ไม่ได้ เราห้ามได้ไหม ไม่ได้ มันไม่ได้หรอกเค้า (บุคคลอื่น) ถือว่ามันเป็นผลประโยชน์ของเค้า”

หัวหน้างาน H 4/ 21-23

2.3.3 บุคลากรไม่สามารถจัดการกับปัญหาได้

การศึกษายังพบอีกว่า สิ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง ซึ่งเกิดจาก การปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร คือ บุคลากรไม่สามารถจัดการกับปัญหาได้ ซึ่งหมายถึง เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในองค์กรแล้ว ไม่มีผู้ที่สามารถตัดสินใจอย่างเด็ดขาดได้ในการแก้ไขปัญหา ไม่มีการแก้ไขปัญหาร่วมกันจนทำให้เกิดการสะสมของปัญหา และพอกพูนเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ จนกลายเป็นความขัดแย้ง ดังคำกล่าว “ทีนี้พอมันปัญหาขึ้นมาแล้วเราไม่รู้จะคุยกับใคร ใ บางทีพอคุยไปก็ทะเลาะอะไรอย่างนี้ ก็ไม่จบ ใ คือเรื่องกระบวนการทำงานไม่รู้ใครแก้ไขให้เราได้ เราก็เลยแก้ของเราไป มันก็เลยหมกหมม ใ มันก็เลยต้องมองว่าตรงนี้มันต้องมีเวที มันต้องมีการปรับมีการแก้ปัญหา เพราะว่าปัญหามันซ้ำ ๆ เดิม ๆ นะมันทำให้หงุดหงิด”

หัวหน้างาน G 15/ 18-19, 21, 24-25

“มันยัง ใ อะ มันอาจจะเป็นเพราะว่าไม่ค่อยได้คุยกัน เช่นเวลามีปัญหา มา ถ้าในหน่วยงานเรายังพอแก้ไขได้พอจะคุยได้นะ แต่ว่า คร่อมสายงานหรือว่าไปอะไรอย่างนี้ มันก็จะไม่ค่อย...อ้อ มันไม่ได้แก้ปัญห ใ มันไม่มีการคุยกัน ไม่มีเวทีตรงนี้ ใ ใ ช้มัย เอ้า..อย่างมีปัญหากับห้องแล็บ (laboratory: ห้องปฏิบัติการ) อะไรอย่างนี้ เออ..เราแก้ปัญหาลงหน้าไปให้มันจบ ๆ เป็นอัน ๆ แต่ถามว่ามันก็เกิดเดิม ๆ ซ้ำ ๆ คือมันไม่มีการคุยกันนะ พี่ว่านะ อันนี้มันเกี่ยวข้องกับงานของเรา”

หัวหน้างาน G 14/ 26-31

ประเภทของความขัดแย้ง

นอกจากผลการศึกษาจะอธิบายถึงสิ่งที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งแล้ว ผู้วิจัยยังพบอีกว่า ผู้ให้ข้อมูลนั้นได้อธิบายถึง ประเภทของความขัดแย้งซึ่งแบ่งออกได้ 2 ประการ คือ 1. ความ

ขัดแย้งของบุคคลโดยเป็นทั้งภายในตัวบุคคลและระหว่างบุคคล 2. ความขัดแย้งระหว่างหน่วยงาน ระหว่างกลุ่ม หรือระหว่างทีม ดังกล่าวต่อไป

“เป็นทั้งความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ทุกระดับ ซึ่งพบได้ทั้งที่เป็นความขัดแย้ง ภายในตัวบุคคล ระหว่างบุคคล และเป็นความขัดแย้งระหว่างหน่วยงาน หรือระหว่างทีมพี่ (หัวหน้างาน) มีเจตตั้งแต่ เออ..ตัวเอง และก็.. คนอื่นกับคนอื่น เพื่อนร่วมงานกับเพื่อนร่วมงาน หรือระหว่างตัวเราเอง กับคนอื่น ๆ ก็มี มันเกิดได้ทุกขณะตลอดเวลา ระหว่างคนในครอบครัว ระหว่างเรากับผู้รับบริการ ระหว่างเรากับลูกค้า ระหว่างทีม มันจะเกิดได้ตลอดเวลา”

หัวหน้างาน C 2/ 2, 4, 13/ 27-30

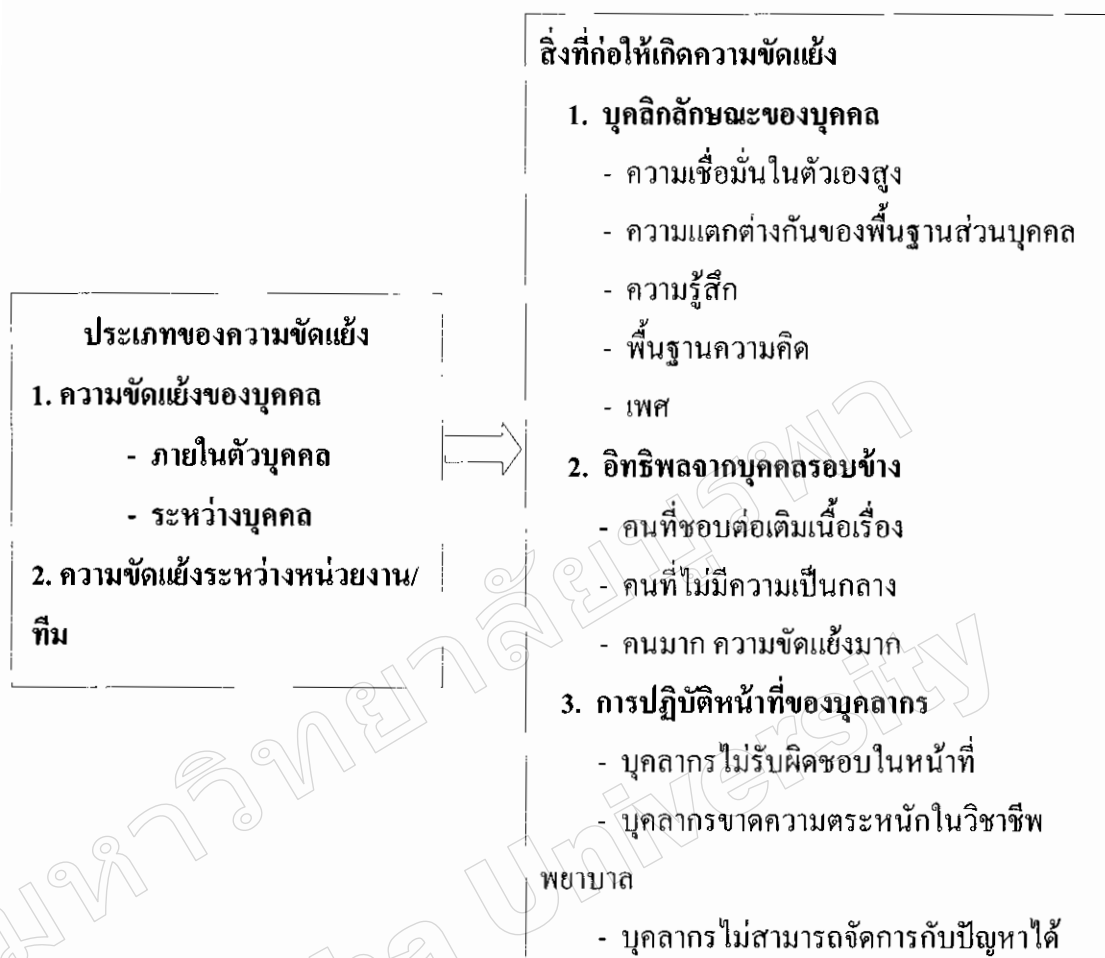
“เป็น (ความขัดแย้ง) ระหว่างผู้ช่วย (Nurse aid: ผู้ช่วยเหลือคนไข้) ด้วยกัน เป็นผู้ช่วยกับพยาบาลก็มี บางทีก็เป็นพยาบาลกับพยาบาลก็มี อย่างน้องผู้ช่วยกับผู้ช่วย บางที ก็จะมีกระทบกระทั่งแต่เค้า (Nurse aid: ผู้ช่วยเหลือคนไข้) ก็ไม่มีถึงขั้นเถียง ได้เถียงกันรุนแรงอะไรอย่างนี้ละ ก็คือทะเลาะกัน แล้วก็ประชดประชันกัน แล้วก็ไม่พูดกันไปเลยก็เจอ”

หัวหน้างาน D 9/ 4-11

“ความขัดแย้งเรื่องงานมันก็มีเรื่องส่วนตัวมันก็มี มันก็มีทั้งนั้นแหละ แล้วมาเจอที่เลวร้ายที่สุด ก็คือภายในหน่วยงาน ไม่ใช่คนข้างใน ก็ไม่เห็นอีกมุมหนึ่ง ก็จะไม่รู้ว่ามันเกิดอะไร”

หัวหน้างาน H 4/ 6, 11/ 12-13, 12/ 22

จากข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษา เพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจได้ชัดเจนมากขึ้นเกี่ยวกับประเภทของความขัดแย้ง และสิ่งที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง ผู้วิจัย จึงขออธิบายด้วย ภาพที่ 5 ดังนี้



ภาพที่ 5 ความสัมพันธ์ของประเภทของความขัดแย้ง และสิ่งที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง

3. ผลกระทบของความขัดแย้ง

ผลการศึกษาพบว่าผลกระทบของความขัดแย้งนั้น แบ่งได้สองด้าน คือ ด้านบวก และด้านลบ สำหรับมุมมองด้านบวก ผู้ให้ข้อมูล มีมุมมองว่าเป็นสิ่ง กระตุ้นให้เกิดการแข่งขัน ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และเป็นประโยชน์ ส่วนมุมมองด้านลบ ผู้ให้ข้อมูลได้อธิบายว่า ทำให้เกิดความรู้สึก เกิดความหวาดระแวงต่อกัน แยกแยก และทำให้คุณภาพงานลดลง ดังมีรายละเอียดในแต่ละประเด็น ดังนี้

3.1 มุมมองด้านบวก

ผลการศึกษาเรื่อง ผลกระทบของความขัดแย้งในด้านบวก ประกอบไปด้วยประเด็น คือ กระตุ้นให้เกิดการแข่งขัน ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และเป็นประโยชน์ต่อองค์กร โดยจะขออธิบายในรายละเอียดดังนี้

3.1.1 กระตุ้นให้เกิดการแข่งขัน

ผลการศึกษาเกี่ยวกับ ผลกระทบของความขัดแย้งในมุมมองด้านบวก ประการแรก คือ กระตุ้นให้เกิดการแข่งขัน ซึ่งหมายความว่า ความขัดแย้งนั้นเปรียบเสมือนตัวกระตุ้นที่สร้างการแข่งขันในการทำงาน ช่วยแก้ไขปัญา ช่วยพัฒนาตนเอง และหน่วยงาน ดังคำกล่าว คือ

“ส่วนดีมันทำให้แบบ เหมือนสร้างพลังเหมือนแข่งขันนะ มันทำให้เกิดการแข่งขันในการทำงาน หรืออะไรก็ตาม แต่ให้มีแค่พอกระตุ้น ๆ นะ”

หัวหน้างาน C 11/3-4

“อย่างที่บอกนั่นแหละ ว่าเหมือนตัวกระตุ้นเรา ให้เราแก้ปัญหา แก้ไขปัญหา ให้พัฒนาตนเอง หรือพัฒนาหน่วยงาน”

หัวหน้างาน J 3/5-6

3.1.2 ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

ผลการศึกษาเรื่อง ผลกระทบของความขัดแย้ง ในด้านบวก ประการที่ 2 คือ ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งหมายความว่า ความความคิดที่แตกต่างกัน ไม่เหมือนกัน ความหลากหลายของความคิดนั้น ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ขึ้นในองค์กร ดังคำกล่าว

“เรา (หัวหน้างาน) ไม่มองในแง่ลบนะ คือขัดแย้งก็ถือว่าบางอย่างมันก็เป็นผลดี กับผู้บริหารนะ การขัดแย้งในองค์กร ความคิดที่ไม่เหมือนกัน มันต้องการนะในองค์กร เพราะว่า บางครั้ง หากเราคุยอะไรก็เจียบ เห็นด้วยกับเรา หมด มันก็ไม่เกิดความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร”

หัวหน้างาน D 3/1-7

3.1.3 เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

ผลการศึกษา เรื่อง ผลกระทบของความขัดแย้ง ในด้านบวก ประการที่ 3 คือ เป็น ประโยชน์ต่องานในองค์กร ซึ่งหมายความว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นมีทั้งที่ดี และไม่ดี หาก นำความขัดแย้งที่เกิดขึ้น มาร่วมกันแก้ไข ก็จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรได้ ดังคำกล่าว คือ

“(ความขัดแย้ง) เป็นประ โยชน์ คือจะเลือกมองอะไรที่บวกมากกว่า เพราะงานก็หนักพอแรงอยู่แล้ว ถ้ามองอะไรลบ เราก็จิตตก แล้วก็หลุด ก็คือ เบื่อ ๆ หลุด ๆ ไม่อยากทำอะไร อย่างเนี้ย งานมันหนัก แต่ก็พยายามคิดอะไรที่มัน ให้มันบวก”

หัวหน้างาน D 8/1-2, 4-8

“ความขัดแย้งมีทั้งดี และ ไม่ดี ถ้าเรา (หัวหน้างาน) หยิบมาใช้ให้มันตรง ถ้าเรา มองในแง่ดีนะมันจะเกิดประ โยชน์สูง เพราะว่าความคิดของคนนี่มันหลากหลาย”

หัวหน้างาน H 18/15-17

เพื่อให้สามารถมองเห็นภาพเรื่อง ผลกระทบของความขัดแย้ง ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น
ผู้วิจัยขอสรุปออกเป็นภาพที่ 6 ดังนี้



ภาพที่ 6 ผลกระทบของความขัดแย้ง ด้านบวก

3.2 มุมมองด้านลบ

ส่วนผลการศึกษาเรื่อง ผลกระทบของความขัดแย้งในด้านลบ ประกอบไปด้วย ประเด็น ดังนี้ คือ เกิดความหวาดระแวงต่อกัน เกิดความแตกแยก และ คุณภาพงานลดลง โดยจะขออธิบายในรายละเอียดดังนี้

3.2.1 เกิดความหวาดระแวงต่อกัน

ผลการศึกษาเรื่อง ผลกระทบของความขัดแย้ง ในด้านลบ ประการแรก คือ เกิดความหวาดระแวงต่อกัน ซึ่งหมายความว่า ผลของความขัดแย้งนั้น ส่งผลให้การทำงานไม่ราบรื่น จากความหวาดระแวง กังวล กลัวการจับผิดต่อกัน ดังคำกล่าว

“ส่วนใหญ่ก็ส่งผลด้านลบเนอะ ถ้าไม่หาวิธีการแก้ไข ไม่หาต้นตอว่าเกิดจากไหน ก่อน ก็รู้สึกว่ามันทำงานไม่ค่อยราบรื่น เหมือนตั้งป้อมกันนะ ทำให้การทำงานไม่ราบรื่น คือ มัวแต่ระแวง จะจับผิดกัน หรือเช็คกัน”

พยานาถ G 8/ 6, 7/ 7-8, 16 -17

3.2.2 เกิดความแตกแยก

ผลการศึกษา เรื่อง ผลกระทบของความขัดแย้งในด้านลบ ประการที่สองคือ เกิดความแตกแยก ซึ่งหมายถึง ความขัดแย้งนั้นส่งผลให้เกิดบาดแผลในใจต่อกัน เกิดความไม่สมัครสมานสามัคคีกัน และแตกแยกกันได้ ดังคำกล่าว

“แต่ถามว่า มีเยอะ คิมบี้ไม่ดี ไม่ชอบ เพราะปัจจุบันนี้ความขัดแย้งเล็ก ๆ มันก็จะก่อให้เกิดความแตกแยก”

พยาน C 13/24-25, 11/18

“แต่ถ้าเกิดในหน่วยงาน ใคร ก็ไม่อยากจะให้เกิด ก็มันความขัดแย้งนะ แค่นี้ก็ไม่น่าฟังอยู่แล้ว ใจ ถ้าเกิดขึ้นมา มันก็เหมือน มันคือ ไม่ ไม่ สามัคคีกันนะ พี่ (หัวหน้างาน) ว่า ถ้าจะมองว่าส่งผลกระทบด้านลบ คือด้านจิตใจ ที่เหมือนว่าพี่แก้ไขของพี่ได้ แต่พี่ก็รู้ว่าแผลในใจเขามีไหม เขาอาจจะไม่แสดงออกออก แต่เขาก็จะไม่แฮปปี้ (happy: มีความสุข) กับคนคนนั้น แต่เขาก็คงไม่ทำให้ผลงานเสีย คือในงานก็โอเค (OK: ตกลงกันได้) แต่ว่าเขาจะไปรัก ไปกอดคอ ไปอะไรกัน ก็คงไม่ใช่ มันเป็นบาดแผลในใจทุกคน”

พยาน J 9/1, 3-7

3.2.3 คุณภาพงานลดลง

ผลการศึกษาเรื่อง ผลกระทบของความขัดแย้งในด้านลบ ประการที่สาม คือ คุณภาพงานลดลง ซึ่ง หมายความว่า ความขัดแย้ง ส่งผลกระทบต่อจิตใจ บั่นทอนจิตใจ ทำให้ทำงานร่วมกันไม่ได้ และส่งผลให้คุณภาพงานลดลง ดังคำกล่าว

“มันบั่นทอนจิตใจ ใจ มันทำให้คนแบบ เออ....ทำงานด้วยไม่ได้ ทำให้เสียอะไรหลายอย่างนี้ ผลกระทบต่อ โปรดัก (product: ผลผลิต) ที่จะเกิด ใจ แม้แต่คุณภาพในบริการ หรืออะไร ก็ตาม คนทำงานด้วยกันไม่ได้ พูดไม่เข้าหูกัน แล้วพอคนใช้มาก็คิดดูดี ใช่ว่า?...มันก็ไม่ควร ใจ มันก็ไม่ถูกต้อง”

พยาน C 11/6-9

เพื่อให้เข้าใจ และมองเห็นภาพถึงผลกระทบของความขัดแย้งในด้านลบ สามารถอธิบายได้ด้วยภาพที่ 7 ดังนี้



ภาพที่ 7 ผลกระทบของความขัดแย้ง ด้านลบ

4. วิธีการจัดการความขัดแย้ง

จากผลการศึกษาที่น่าเสนอมาทั้งหมดข้างต้น ท่านผู้อ่านคงเข้าใจ และมองเห็นภาพกว้างถึงสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ ความขัดแย้ง โดยผู้ให้ข้อมูลซึ่งมีประสบการณ์ตรงได้ให้ข้อมูลไว้ต่อไปนี้จะ เป็นผลการวิจัย ด้านวิธีการจัดการความขัดแย้ง ซึ่งประเด็นสำคัญที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา ผู้ให้ข้อมูลได้อธิบายถึงวิธีการจัดการความขัดแย้ง ตามประสบการณ์ที่นำมาใช้แก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร ประกอบด้วยวิธีการจัดการความขัดแย้ง 9 วิธี ได้แก่ 1. สอนให้คิดเชิงบวก 2. เห็นคุณค่าของบุคคล 3. ให้ความยุติธรรม 4. ควบคุมอารมณ์ตนเองและมองผลกระทบ 5. ปรับปรุงวิธีการบริหาร 6. แก้ไขปัญหาที่สาเหตุ 7. ให้ความจริงใจ 8. ปลดปล่อยก่อน และ 9. วางจุดยืนของตนเอง ผู้ให้ข้อมูลได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมในประเด็นเกี่ยวกับการเรียนรู้วิธีการจัดการความขัดแย้ง และบทบาทของผู้บริหารในการจัดการความขัดแย้ง โดยผู้วิจัยขอนำเสนอผลการศึกษา โดยเริ่มจากวิธีการจัดการความขัดแย้ง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

4.1 สอนให้คิดเชิงบวก

จากการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูล เรื่องวิธีการจัดการความขัดแย้ง ที่จะกล่าวถึงสิ่งแรก ได้แก่ สอนให้คิดเชิงบวก ซึ่งประกอบด้วย 2 หัวข้อ คือ สอนตนเองให้คิดบวก และ สอนให้ผู้อื่นคิดบวก ดังมีรายละเอียด คือ

4.1.1 สอนตนเองให้คิดบวก

วิธีการจัดการความขัดแย้ง ด้วยวิธีสอนให้คิดเชิงบวก ประการแรก คือ สอนตนเองให้คิดบวก ซึ่งหมายถึง การปรับความคิดของตนเองให้คิดบวกก่อนไปปรับเปลี่ยนผู้อื่น สร้างพลังให้ตนเองคิดแต่สิ่งที่ดี ให้ความรักทั้งต่อตนเอง และต่อผู้อื่น ดังคำกล่าว

“เขาเรียกพลัง คือเรา (หัวหน้างาน) ต้องสร้างพลัง สร้างพลังให้ตัวเอง คือต้องคิดสิ่งดี ๆ ใจ... ถามว่า หากจะคิดสิ่งดี ๆ ได้ เราต้องรักตัวเราเองให้เป็น แล้วก็รักคนอื่นให้เป็น ต้องมีความคิดที่ดีกับเค้า (ผู้ใต้บังคับบัญชา) คิดบวก ต้องมีความเมตตาปราณี มีอะไรอย่างเนี่ยะ อย่าไปคิดลบกับเค้า เพราะว่า เค้าก็คือเพื่อนร่วมงาน เป็นเหมือนน้อง เป็นลูก เป็นหลาน”

หัวหน้างาน C 9/28, 30-31, 7/25-27

“คือเรา (หัวหน้างาน) ต้องมีความคิดบวก เพราะว่า เรื่องบางเรื่องมันไม่ได้เป็น เรื่องที่ดี แต่ว่าเราพยายามคิดบวก ว่าสิ่งเนี่ยะอาจจะทำให้เกิดอะไรดี ๆ ขึ้นในชีวิตก็ได้ อาจจะสร้างสิ่งดี ๆ ในชีวิตก็ได้”

หัวหน้างาน C 7/31-32, 8/1

“ก็จะสอน คือ..คิดดีไว้มันจะดีกว่า พยายามอย่าคิดร้าย เพราะบางที ถ้ามัวแต่รักเค้า(ผู้ได้บังคับบัญชา)นะ เค้าเองจะรักเรา (หัวหน้างาน) หรือ ไม่รักเรา มันก็เรื่องของเค้า ปรับที่มุมมองของเราก่อนใจ”

หัวหน้างานC 8/4, 6-7, 9-11

4.1.2 สอนให้ผู้อื่นคิดบวก

ผลการศึกษาเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้ง ด้วยวิธี สอนให้คิดเชิงบวก ประการที่ 2. คือสอนผู้อื่นให้คิด หมายถึง ให้มองปัญหาด้วยการมีอารมณ์ขัน เปิดใจ เข้าใจซึ่งกันและกัน สิ่งเหล่านี้จะช่วยช่วยแก้ไขข้อขัดแย้ง และลดความรุนแรงลงได้ ดังคำกล่าว

“สิ่งสำคัญอีกอย่างหนึ่งก็คือ ถ้าเป็นไปได้ก็ให้สอนวิธีการคิดเชิงบวกให้กับพวกเราอย่างนี้ เพราะว่าทำงานทุกที่มันมีปัญหาหมดแหละ แต่ถ้าเรามองปัญหาคับอารมณ์ขัน เราคิดเชิงบวกด้วยความเข้าใจกัน อารมณ์ร่วกันยอมรับกัน ก็ไม่น่าจะมีความขัดแย้งรุนแรงใหญ่โตอะไร”

หัวหน้างานG 13/4-7

“ที่ ๆ (หัวหน้างาน) อยากให้ทุกคนคิดบวกใจ แล้วก็อยากให้ทุกคนใจกว้างนะ บางที มันต้องเปิดใจนิดหนึ่ง จะทำถูกใจไปทุกอย่าง จะคิดเหมือนกันทุกอย่าง จะทำเหมือนที่เราชอบทุกอย่าง เป็นไปไม่ได้ เป็นไปไม่ได้... (เน้นเสียง)”

หัวหน้างานC 12/16-18

“ก็คิดในเชิงบวกกับเค้า (ผู้ได้บังคับบัญชา) คือจะไม่ด่าไม่ว่าตรง ๆ จะใช้วิธีคุยก่อน ใช้บวกอย่างเดียวก่อน คือ... ในตัวเองเลือกที่จะมอง ถ้ามองบวกแล้ว มันได้บวกกับชีวิตเราก็พยายามสอนให้น้องคิด”

หัวหน้างานD 8/30-31, 9/12-13

4.2 เห็นคุณค่าของบุคคล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ผู้ให้ข้อมูลได้อธิบายถึง วิธีการจัดการความขัดแย้ง ว่าควรมีแนวคิด เห็นคุณค่าของบุคคล ซึ่งประกอบไปด้วย 2 ประเด็น ดังนี้ 1. ให้คุณค่ากับความเป็นมนุษย์ และ 2. สร้างสัมพันธภาพ ดังมีรายละเอียด คือ

4.2.1 ให้คุณค่ากับความเป็นมนุษย์

ผลการศึกษาเกี่ยวกับวิธีการแก้ไขความขัดแย้ง ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวถึงประเด็น เห็นคุณค่าของบุคคล ประการแรกคือ ให้คุณค่ากับความเป็นมนุษย์ ซึ่งหมายถึง การมีมุมมองว่า มนุษย์นั้นคือสิ่งสำคัญที่สุดขององค์กร มนุษย์สร้างสรรค์สิ่งที่เป็นประโยชน์ มนุษย์สร้างสิ่งมหัศจรรย์ให้เกิดขึ้นบนโลก กระทำจากสิ่งที่ไม่มีให้มีขึ้นได้ การบริหารคน และการสร้างคนนั้นจึงสำคัญ ดังคำกล่าว

“เพราะว่าคนเป็นเรื่องสำคัญ คือ การทำงานทุกอย่างในโลกเราเนี่ย...มนุษย์เป็นสิ่งสำคัญที่สุด คือ คนนะ ทำได้ทุกอย่าง ทำจากไม่มีเงิน ให้มีเงินได้ ทำจากสิ่งที่ไม่มี ให้เป็นสิ่งมีได้ มนุษย์สร้างสิ่งมหัศจรรย์ทั้งหลายในโลกนะ ทีนี้วิธีการที่ให้นมนุษย์หลายๆคนมาทำงานให้มันเกิด สิ่งที่ยิ่งใหญ่ขึ้นได้นะ อันนั้นแหละ...มันเป็นการบริหารจัดการ มันเป็นการสร้างทีม ทำยังไง ให้ได้ใจคน ทำยังไงเรา (หัวหน้างาน) ถึงจะทำให้คนทำอะไรให้ได้แบบนี้ แล้วสไตล์ (Style: รูปแบบ) บริหารที่สอนมา ก็จะสอนเรื่องคน ถามว่าทรัพยากรอย่างอื่น สำคัญมั๊ย ก็สำคัญ ถ้ามีอย่างอื่นแล้ว ไม่มีคนมันจัดการได้มั๊ย มันก็ไม่ได้ คนสำคัญที่สุด อย่างอื่นก็สำคัญ”

หัวหน้างาน C 9/1-2, 4-13

4.2.2 สร้างสัมพันธภาพ

ผลการศึกษายังพบอีกว่า วิธีการจัดการความขัดแย้ง โดยมองว่า เห็นคุณค่าของ บุคคลประการที่ 2 คือ สร้างสัมพันธภาพ หมายถึง การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อทั้งเพื่อนร่วมงาน และผู้ได้บังคับบัญชา เสียสละและเอื้ออาทร ซึ่งสิ่งเหล่านี้ก่อให้เกิดทั้งความร่วมมือ และช่วยลด ความขัดแย้งต่อกันและกันลง ดังคำกล่าว

“ถ้าสัมพันธภาพกันดีอยู่พี่ (หัวหน้างาน) ว่า ความขัดแย้งมันจะลดลง ถ้าเป็น เพื่อนรุ่นเดียวกัน บางทีแก้ปัญหากันเองได้ แค่ว่าประนีประนอมกัน ไม่มีความขัดแย้งไง มันก็จบ ไป”

หัวหน้างาน G 9/28-31

“คือจริง ๆ สัมพันธภาพกับคนนี้มีส่วนสำคัญ เพราะว่า ถ้าสัมพันธภาพไม่ดีเนี่ยะ ก็คือถ้าสัมพันธภาพไม่ดีปั๊บ มันก็จะเกิดปัญหาไม่ร่วมมือ ถ้าไม่ร่วมมือ ก็จะเหมือนการบังคับ ถ้าใช้ พระเดช (การบังคับ สั่งการ) เมื่อไหร่ก็คงไปไม่ตลอดรอดฝั่ง หากเรา (หัวหน้างาน) หמדอำนาจ หמדฤทธิ์เดชเมื่อไหร่ก็ไม่จริง ไม่ยั่งยืน แล้วหัวหน้างานมันก็ไม่ใช่มิฤทธิ์เดชอะไรกับเค้า (ผู้ได้บังคับบัญชา) มากนัก แต่ถ้าหากเราใช้พระคุณ หรือเราใส่ใจทำงานกับเค้า คือผลที่ตอบรับ กลับมา เวลาเราจะขออะไรน้องเค้าก็ให้ แต่ก็ยอมรับว่าเหนื่อยมาก”

หัวหน้างาน D 11/22-26

4.3 ให้ความยุติธรรม

จากการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ให้ข้อมูลอธิบาย วิธีการจัดการความขัดแย้ง ว่าควร ให้ความยุติธรรม ซึ่งประกอบด้วย 3 ประเด็น ดังนี้คือ 1. รับฟังเรื่องราวให้รอบด้าน 2. ชี้แจงและ เป็นธรรม และ 3. วางคนเป็นกลางและพิจารณาอย่างรอบครอบ ดังมีรายละเอียด ดังนี้

4.3.1 รับฟังเรื่องราวให้รอบด้าน

ผลการศึกษาถึงวิธีการจัดการความขัดแย้งด้วยการให้ความยุติธรรม ประการแรก

คือ รับฟังเรื่องราวให้รอบด้าน ซึ่งหมายถึง หัวหน้างานควรรับฟังเรื่องราวอย่างรอบด้าน คิดวิเคราะห์โดยไม่เชื่อในคำพูดของผู้ใดผู้หนึ่งก่อน และไม่ควรรับฟังข้อมูลเพียงเฉพาะคู่กรณี ควรรับฟังจากผู้อื่นด้วยก่อนตัดสินใจ ดังคำกล่าว

“เรา (หัวหน้างาน) ต้องวางใจให้ยุติธรรม คิด และต้องเป็นคนที่รู้จักรับฟัง ฟัง ฟังก่อนนะ ไม่ใช่พอเห็น (สิ่งที่ไม่ถูกใจ) ก็แฉ็ด ๆ ๆ ๆ (ต่อว่า ต่อขาน) ใส่ไปเลย พอส่วนทางนี้มาก่อนก็เอาแล้ว อีกฝ่ายหนึ่งผิดทันที..อย่างเนี่ย..โดนใส่เป็นชุดเลย..กรรมมี..ไม่ควร มันไม่ใช่.. เพราะ ความรู้สึกที่มันเสียไปแล้ว เรียกกลับมันยากมากนะ มันไม่ได้เหมือนเดิมนะ ใช่ป่ะ..”

หัวหน้างาน C 16/9-15

“คือเรา (หัวหน้างาน) กำลังจะบอกว่า ต้องดูมูลเหตุก่อน ไม่ได้เอาข้อมูลที่เค้า (ผู้ได้บังคับบัญชา) บอกมาทุกอันหรอก เราฟังตรงนี้ ถ้าเราไม่หาข้อมูลตรงนี้ เราก็จะไปบอกไปคุยกับทางโน้นเฉย ๆ ค่อย ๆ แบบนี้มันก็ไม่ได้หรอก ต้องหารายละเอียด ว่ามันเกิดอะไรขึ้นอย่างนี้ หาข้อมูลก่อนอะไรอย่างนี้”

หัวหน้างาน G 6/18-19, 21-22, 25

“พี่ (หัวหน้างาน) ก็จะเป็นคนแบบนักข้อมูลนะ พี่จะหาข้อมูลก่อนว่า ไอ้กิ๊ก สอง กิ๊ก นี่มันทะเลาะกันเรื่องอะไร แต่จะไม่มองแค่ในเนื้ พี่ต้องหาข้อมูล พี่ขอหาข้อมูลทุกอย่าง ถ้าเกิดว่ามีปัญหา พี่จะตามรอย หาข้อมูลมา แล้วก็ใช้วิธีเดิมก็คือ คุย คุยกัน เพราะถ้าเราเป็นหัวหน้าเรายังมีอำนาจอยู่ตรงนั้นก็ เอาหัวนั้นแหละมานั่งคุยกัน ถ้าเรารู้แล้วนะว่ามันสาเหตุมาจากอะไร ข้อมูลที่ได้มาพอเพียง แล้วก็ให้เค้ามาทำกิจกรรมคิดวิเคราะห์ร่วมกัน มาอะไรอย่างเงี้ย”

หัวหน้างาน J 8/3-4, 6-11, 14-15

4.3.2 ยึดหยุ่นและเป็นธรรม

วิธีการจัดการความขัดแย้ง โดยให้ความยุติธรรม ประการที่ 2 คือ ยึดหยุ่นและเป็นธรรม ซึ่งหมายถึง การมีความยืดหยุ่นในการทำงาน ให้ความเสมอภาค และให้ความเป็นธรรมต่อผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่แบ่งแยกว่าชอบหรือชังดังคำกล่าว

“เป็นผู้บริหาร นะ มันจะแข็ง ไปก็เกินไปก็ไม่ได้ อันนี้ฟันธงนะว่าไม่ได้เลย เรา (หัวหน้างาน) ไม่มีอัตราค่าจ้างมากนัก เรา จะมองว่าอันไหนหยวน ๆ (ยึดหยุ่น) ได้ คือแบบว่า ยึดหยุ่นได้ก็ให้ เพียงแต่จะต้องอยู่ภายใต้การดูแลของเราไง ก็ปรามน้องนะ ไม่ใช่ว่าต้องได้ทั้งหมด”

หัวหน้างาน D 6/14-16, 18

“น้อง ๆ บางคนก็มีหลายรูปแบบ บางคนก็เหมือนว่าเรา (หัวหน้างาน) เคยสนิทกับใครมาก่อน เพราะฉะนั้น เค้า (น้อง) ก็ต้องคิดว่า เราต้องเข้าข้างกลุ่มนั้นแน่ ๆ เลย หรือบางทีเราเคยขัดแย้งกับเค้า มาก่อนเนี่ย น้องเค้าก็มองว่าเค้าต้องไม่ได้ผิด ไม่ได้เกิดแน่ นั้นแหละ ถึงเป็นที่มาว่ารักใคร่มากไม่ได้เกลียดใครมากไม่ได้เกลียดใครไม่ได้เลย รักใครไม่ได้จริง ๆ ทุกคนต้องเสมอภาคกัน เวลาพิจารณาอะไรอย่างนี้ก็ว่ากันไปตามเนื้อผ้า ต่อให้คนที่สนิท ถ้าทำไม่ดีก็ว่ากันตามจริงให้ความเป็นธรรม ไม่ใช่ว่าเออ..คนสนิทต้องได้ก่อน คนสนิทกลายเป็นคนที่รับงานเยอะกว่าอีก.. อีๆ... (หัวเราะอย่างอารมณ์ดี)”

หัวหน้างาน D 13/6-14

4.3.3 วางตนให้เป็นกลาง และพิจารณาอย่างรอบครอบ

ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวถึง วิธีการจัดการความขัดแย้ง ด้วยการให้ความยุติธรรม อีกประการหนึ่ง คือ วางตนให้เป็นกลางและพิจารณาอย่างรอบครอบ ซึ่งหมายถึง การวางตนเป็นกลาง ไม่ลำเอียง พร้อมชี้แนะแนวทางในสิ่งที่ถูกต้อง ดังกล่าวคือ

“วางตัวเป็นกลางอย่างเดียว คือเรา (หัวหน้างาน) ต้องวางตัวเป็นกลางในสิ่งที่ถูกต้องด้วยนะ ไม่ใช่แบบกลางอย่างเดียว กลางไปทีอ ๆ แต่... ฟังหนึ่งผิด ฟังหนึ่งถูกไม่ได้ วางตัวเป็นกลาง ก็ต้องชี้ให้เค้าเห็นว่า สิ่งนี้คือสิ่งที่ถูกต้อง สิ่งนี้คือสิ่งที่ไม่ถูกต้อง พูดชี้ให้เห็น หรือว่าที่ให้เค้า (ผู้ได้บังคับบัญชา) เปลี่ยนแปลงไม่ใช่เพราะว่าผิดนะ แต่ว่าเราจะปรับให้เค้าทำในสิ่งที่ดีขึ้นได้ในสิ่งที่ดีขึ้น”

หัวหน้างาน C 10/21-25

“หากเป็นกลางก็จะได้ข้อมูลที่ค่อนข้างจริง แล้วก็ดูสถานการณ์ ดูอะไรรอบข้าง แล้วค่อยตัดสินใจ ต้องใจเย็นนิดนึง บางอย่าง อย่างพล๊วะ (พูดคำว่าโดยไม่มียังคิด) ยังเป็นผู้บริหารเป็นที่เนี่ย ห้ามพล๊วะ ถ้ามีคนที่เป็นแบบพล๊วะ คือมัน..จะทำให้เพื่อนร่วมงาน เสียความรู้สึก ยิ่งถ้าเป็นลูกน้อง ก็จะเหมือนเรา (หัวหน้างาน) ลำเอียงไป ใครพูดก่อน ถูกก่อน..ไม่ควร”

หัวหน้างาน C 7/23, 27-31

4.4 ควบคุมอารมณ์ตนเอง และมองผลกระทบ

ผลการศึกษาเกี่ยวกับ วิธีการจัดการความขัดแย้ง ด้วยการควบคุมอารมณ์ตนเอง และมองผลกระทบ นั้นประกอบด้วย 3 ประเด็น คือ 1. ยังคิดและมีสติ 2. คิดถึงผลกระทบ 3. ควบคุมอารมณ์ของตนเอง ซึ่งประกอบด้วย รายละเอียด ดังนี้

4.4.1 ยังคิด และมีสติ

วิธีการจัดการความขัดแย้ง ด้วยการควบคุมอารมณ์ตนเอง และมองผลกระทบ ประการแรก คือ ยังคิดและมีสติ ซึ่งหมายถึง การมีสติควบคุมอารมณ์ของตนเอง มีความยังคิด

ก่อนพูด ไม่รู้วาม ปล่อยวาง ไม่แสดงอาการโกรธตอบ ดังกล่าว

“คือปกติเรา (หัวหน้างาน) เป็นคนที่ปากไวจะตายไป ใครค่าเรา เราก็สวนป๊าบอะไรเงี้ย (รู้สึก) สะใจกลับไปนอนยิ้ม แต่เดี๋ยวนี ทำไม่ได้ ค่าไม่ได้”

หัวหน้างานD 11/9-10

“บางทีเรา (หัวหน้างาน) ก็ชอบคุณสติของตัวเองเหมือนกัน ว่าเออสินะ ที่เมื่อวานนี้ไม่เรียกมาค่าเนี่ย คือชอบคุณตัวเองนะว่าตัวเองตั้งสติได้ พอเรียนรู้อย่างนี้บ่อย ๆ ป๊าบ มันก็เริ่มฝึกตัวเองโดยอัตโนมัติ เหมือนความโกรธสวนมาป๊าบ ก็เบรกตัวเองให้ได้ก่อน โกรธก็หนีไปนะ แต่ถ้าคิดว่าตัวเองไม่มีอารมณ์โกรธ ก็แห่เล่นตอบกลับไป จะสวนด้วยคำพูดเล่นไปแค่นั้นพอจบก็เรียนรู้ที่จะอยู่ อยู่กับ (อารมณ์ของตัวเอง) ตรงนี้มากกว่า”

หัวหน้างานD 10/4, 6-9

“หมายถึงว่า เวลาน้องเค้าบ่นแล้วเรา (หัวหน้างาน) ไม่พอใจเราเราก็บตรงนั้นมาแล้วก็ไปอัดกับน้องไปต่อว่าน้องนี้ทำไมมาว่าอะไรอย่างนี้ อันนี้ ก็คือไม่ได้ มันก็ต้องปล่อยวางเราถือว่า เป็นเสียงบ่นของคุณ (ผู้ได้บังคับบัญชา)”

หัวหน้างานH 3/30-31, 4/1

4.4.2 ชั่งใจคิดถึงผลกระทบที่อาจเกิดตามมา

วิธีการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีควบคุมอารมณ์ตนเอง และมองผลกระทบ ประการที่ 2. คือ คิดถึงผลกระทบ ซึ่งหมายถึง การมีสติ ยังคิด นึกถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นตามมาทั้งต่อบุคคล และต่อหน่วยงานก่อนพูด ดังกล่าว

“น้อง ๆ ก็คือคนที่เรา (หัวหน้างาน) ต้องดูแล ใจ ก็คือ เหมือนว่า ในฐานะผู้บริหารเรา ไม่ใช่เป็นคนตัวคนเดียว คิดอะไรเยอะมากขึ้น เหมือนเรา มีน้องนี้แหละ ที่เราจะต้องดูแล ก็ต้องคิด คือเวลาจะทะเลาะอะไรกับใครสักคนต้องคิดให้ดี ๆ ก่อนว่าจะมีผลกระทบกับน้องมัย มันไม่เหมือนก่อน ถ้าอยากทะเลาะกับใครเราก็ทะเลาะ ไม่ได้คิดอะไรมากนักหนา เพราะมันนั่นก็เป็นตัวของเรคนเดียว เสียหายก็เสียหาย คนเดียว ตอนนี้นั่นไม่ใช่ เสียหายก็ทั้งหน่วยงาน แล้วน้อง ๆ จะได้รับผลกระทบด้วย เพราะฉะนั้นก็ต้อง บวก ลบ คูณ หาร ให้ดี ๆ แล้วก็ต้องชั่งใจ ใจเย็นขึ้น”

หัวหน้างานD 8/11-19

4.4.3 ควบคุมอารมณ์ของตนเอง

ผลการศึกษาพบว่าการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีควบคุมอารมณ์ตนเอง และมองผลกระทบ ประการที่ 3 คือ ควบคุมอารมณ์ตนเอง ซึ่งหมายถึง การควบคุมอารมณ์ของตนเองโดยใช้ความอดทน ใจเย็น ไม่รู้วาม ไม่โกรธตอบ ลดการปะทะ ด้วยออกจากจุดที่เกิดเหตุ เพื่อลดความขัดแย้ง ดังกล่าว

“ก็เคยโดนน้อง ๆ เค้ากวนมั้งเรา (หัวหน้างาน) ก็เป็นเพียงปฎุชนคนธรรมดาเนะ โกรธ แต่ใช้วิธีคือเงียบก่อน ก็ซึ้งใจ ซึ้งใจ คือคนเรามีอารมณ์ แต่คือว่า อย่าว่าม ณ ตรงนั้น คือต้องเบรก (break: ทำให้หยุด) ตัวเองให้ได้ เค้าเป็นน้อง เมื่อเราทะเลาะกับน้อง เราก็เสียอยู่แล้วทั้งขึ้นทั้งรุ่งอุกมะ คิดหลาย ๆ รอบ”

หัวหน้างานD 9/ 21-23, 25-26

“อดทน ใจเย็น ไม่โกรธนี่มันทำให้ราบรื่น น้องทุกคนที่ทำงานไปถามคนที่ใกล้ชิดคนอื่นจะบอกว่าเรา (หัวหน้างาน) ใจเย็น อันนั้นคือลักษณะที่เรารู้ว่าเราต้องควบคุมตัวเองไว้ให้มี เรา ต้องควบคุมตัวเองถ้าควบคุมได้ ถ้าควบคุมไม่ได้ ก็จะทำให้เรายังเกิดความขัดแย้งมากขึ้น คือ เรา ก็ต้องคุมตัวเองให้มากที่สุดในเรื่องของอารมณ์”

หัวหน้างานG 11/ 14-15, 17-18, 26-27

4.5 ปรับปรุงวิธีการบริหาร

วิธีการจัดการความขัดแย้ง อีกประการหนึ่งที่ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวถึงคือ ปรับปรุงวิธีการบริหาร ซึ่งประกอบด้วย 5 ประเด็น คือ 1. แก้ไขทีมงานเป็นหลัก 2. รู้จักน้องรู้จักงาน 3. วางมติและข้อตกลงร่วมกัน 4. ฝึกบริหารความคมจากบุคลากรในทีม 5. อยู่เคียงบ่าเคียงไหล่ โดยจะขออธิบาย ในรายละเอียด ในแต่ละประเด็น ดังนี้

4.5.1 แก้ไขทีมงานเป็นหลัก

วิธีการจัดการความขัดแย้งโดยปรับปรุงวิธีการบริหาร ประเด็นแรก คือ แก้ไขทีมงานเป็นหลัก ซึ่งหมายความว่า การแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น จะมุ่งประเด็นในการแก้ไขในเรื่องงานเป็นหลัก หากผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเรื่องส่วนตัวที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพงาน ก็จะเข้ามาแก้ไข ไกล่เกลี่ย เตือนสติ เพื่อให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้ ดังคำกล่าว

“เรา (หัวหน้างาน) ก็จะพิจารณาในเรื่องงานเป็นหลักนะ ถ้าเป็นเรื่องส่วนตัวแล้วทำงาน ต่อได้ก็จบ ไม่ยุ่ง แต่ถ้าเมื่อไหร่ มีการร้องขอ และมีจดหมายน้อยมาเมื่อไหร่ ว่ามีผลกระทบกับงานเนี่ย จะคุยกัน จะคุยกับน้องถึงต้นตอ สาเหตุ ว่ามันเกิดอะไรขึ้น ก็จะพยายามเตือนสติ และก็ฟังที่เค้าพูด”

หัวหน้างานD 8/ 27-32

“เออ..ก็มีผิดระเบียบกันเล็กๆน้อยๆ แต่ก็ต้องซึ้งใจอะว่างานก็โอเคนะ ไม่เสียหายก็จะเงียบไว้ก่อนไม่คุย คืองานไม่เสียหายอะ ถ้าเสียงานเราก็ต้องมาคุยกันหน่อยนะ หากทำงานแล้วมีเรื่องส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้อง แล้วทำงานด้วยกันไม่ได้แบบนี้ ผู้บริหารต้องลงไปไกล่เกลี่ยที่จะปรับตรงเนี่ย ให้เค้าสามารถทำงานร่วมกันได้”

หัวหน้างานD 14/ 20-22, 3/ 11-13

“บางทีถ้าเปลี่ยนงานให้เค้า(ผู้ได้บังคับบัญชา) จะดีขึ้นมั้ย ต้องมาวิเคราะห์กันว่าในส่วนนั้นมันเกิดจากอะไร เอ๊ะทำไมเกิด (ปัญหา) บ่อย ถ้ามันบ่อยนะ แต่ถ้าไม่บ่อยก็ไม่น่าจะมีอะไร แต่ถ้าเกิดกับคนเดียวซ้ำ ๆ หรืออาจจะบ่อย ๆ หรืออะไรอย่างนี้ หรืออาจจะเป็นเพราะว่าสวัสดิการไม่เพียงพอในเรื่องของบางอย่าง หรืออาจจะเป็นเครื่องมือเครื่องมือ หรืออะไรอย่างนี้ มันอาจจะทำงานไม่คล่องไม่สะดวกตัว ทำงานไม่สะดวก เค้าก็เริ่มรู้สึกเหมือนกับว่าไม่ค่อยพอใจเล็ก ๆ อะไรหรือเปล่า อันนั้น คือผู้บริหารก็ต้องมองในตรงนี้ด้วย สิ่งที่จะมาซัพพอร์ต (support: สนับสนุน) เค้า อะไรอย่างนี้”

หัวหน้างานG 13/20-26

4.5.2 รู้จักน้องรู้จักงาน

วิธีการจัดการความขัดแย้งโดยปรับปรุงวิธีการบริหาร ประเด็นที่ 2 คือ รู้จักน้อง รู้จักงาน ซึ่งหมายความว่า หัวหน้างานควรต้องรู้จักลักษณะของงานที่ทำ รวมทั้งรู้จัก พื้นเพนิสัยใจคอ จุดเด่น จุดด้อย ของผู้ได้บังคับบัญชา สร้างความสมดุลระหว่างคนกับงาน มีมุมมองที่สร้างความเสมอภาคเท่าเทียมกัน และไม่เห็นแก่ตัว และ ดังคำกล่าว

“ก็ถือจุดเด่นจุดด้อย คอยสังเกต ไม่ใช่ดูแค่เค้า (ผู้ได้บังคับบัญชา) มาทำงานกับเรา (หัวหน้างาน) แค่นั้น ต้องดูไปถึงพื้นเพ นิสัย ว่าเป็นคนยังไง เป็นคนคิดยังไง เป็นคนยังงีอะไร อย่างนี้ เวลาเราใช้เค้า เราจะได้คิดถูกต้อง”

หัวหน้างานD 13/5-14

“เรา (หัวหน้างาน) ต้องรู้จักน้อง เราต้องรู้จักงาน รู้จักทั้งหมด รู้จักภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบอยู่เนี่ย ว่าคืออะไร การเป็นผู้บริหารที่จะพาองค์กรไปให้ได้เนี่ย ต้องมีมุมมองกว้างนิดหนึ่ง ถ้าเป็นแบบเห็นแก่ตัว หรือเอาแต่ประโยชน์ส่วนตัวเนี่ย เหมือนใช้อำนาจผิด ๆ ยุคนี้นี่แล้วไม่ใช่ มันไม่เหมือนหัวหน้าสมัยก่อน ที่ไม่ต้องทำงานอะไรเลยไง หัวหน้าอาจจะไม่ถูกเสมอไปทั้งหมด ทุกคนมีสิทธิบอกได้ ก็ต้องคุยกันเพราะเราทุกคนโตแล้ว”

หัวหน้างานH 16/14-15, 19/10-12

4.5.3 วางมติและข้อตกลงร่วมกัน

วิธีการจัดการความขัดแย้ง โดย ปรับปรุงวิธีการบริหาร ประเด็นที่ 3 คือ วางมติ และข้อตกลงร่วมกัน ซึ่งหมายถึง การทำงานที่มุ่งเน้นในประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก จากนั้นวางระบบการทำงาน วางแนวทางปฏิบัติ กฎ กติกา และสร้างข้อตกลงร่วมกัน เพื่อให้ทุกคนยอมรับ และปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน ดังคำกล่าว

“คือเวลามาวางข้อตกลงร่วมกันแล้ว ต้องมาละลายเป็นเนื้อเดียวกัน แล้วพูดด้วยเหตุด้วยผล หรือพูดเป็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่า ในระบบงานงานหนึ่ง ก็จะเกี่ยวข้อง กับบุคคล หรือ เจ้าหน้าที่หลายสาขา ถ้าเกิดทุกคนทำตามหน้าที่ของตัวเอง เคารพกติกา ยอมรับซึ่งกันและกัน หาข้อมูลข้อตกลงร่วมกัน ให้เป็นมิตรร่วมกัน แล้วถ้าทุกทำตามข้อตกลงก็จะไม่เกิดปัญหา”

หัวหน้างาน E 3/1-2, 1/23-30, 2/1-6

“ในเมื่อคนเรานะอยู่ในคนหมู่มากนี้ เราต้องยอมรับความคิดเห็นของคนส่วนมาก”

หัวหน้างาน H 13/28-29

“บางครั้งเขาขัดแย้งกัน อาจจะขัดแย้งกันในการทำงานแนวทาง อันนี้ดี แต่ของฉันดีกว่า ถ้าเอาเค้า (คู่ขัดแย้ง) มาคุยกัน หออะไรที่มันเหมาะสมทั้งคู่ละ เค้าก็ดี คนนี้ก็ดี แต่ถ้าเอาสองอย่างมารวมกันมันก็ดีเลิศไง ใช่มั้ยไหม จะพยายามคุย วิเคราะห์ ข้อไหนดี เอามาตั้งเป็นตัวอย่าง ก็จะกลายเป็นชิ้นที่สาม ไม่ได้เลือกของใคร คนใดคนหนึ่ง คือแต่เป็นส่วนร่วม”

หัวหน้างาน J 9/11-12, 14-15, 7/1-2

4.5.4 ฝึกอบรมความคมจากบุคลากรในทีม

วิธีการจัดการความขัดแย้งโดยวิธีปรับปรุงวิธีการบริหาร ประเด็นที่ 4 คือ ฝึกอบรมความคมจากบุคลากรในทีม ซึ่งหมายถึง การดึงศักยภาพ และความเชื่อมั่น ดึงไหวพริบของผู้ได้บังคับบัญชาออกมาใช้ประโยชน์ให้ได้มากที่สุด ดังคำกล่าว

“น้องเค้าเง่เง่ บางครั้งเค้า (ผู้ได้บังคับบัญชา) ก็อยากแสดงความสามารถ แต่ถ้าเรา (หัวหน้างาน) ไปปิดกั้น เหมือนกับว่าเค้าอยากทำนะ แต่หัวหน้าไม่ให้ทำ เค้าจะเป็นคนเง่เง่ เราก็ต้องหาช่องทาง ให้น้องเค้าได้ปลดปล่อย (ความเง่เง่) เพราะว่าเค้าเง่เง่”

หัวหน้างาน D 12/27-28, 30

“น้องนะมีทุกอย่างเค้า (ผู้ได้บังคับบัญชา) ไม่ได้เห็นด้วยกับเรา (หัวหน้างาน) ร้อยเปอร์เซ็นต์หรอก โดยเฉพาะน้องที่อีอาร์ (emergency room: ห้องอุบัติเหตุและฉุกเฉิน) นี่ เป็นน้อง ที่มีไหวพริบ และความคิดของตัวเองค่อนข้างสูง เพราะว่าโดยเนื้องาน เค้าต้องแก้ไขปัญหากันเอง นอกงานเวลาเป็นหัวหน้าเวร ก็ต้องแก้ไขปัญหามาในภาวะฉุกเฉินทุกอย่าง เพราะฉะนั้นบุคลิกของเค้าเป็นบุคลิกที่มั่นใจอยู่แล้ว แล้วเค้าเป็นคนเง่เง่ เค้าก็จะเหมือนมีคดาบ มันคม มันก็เฉือนเราบ้าง เป็นบางครั้งที่ได้เลื้อมั้ง แต่เราได้ ก็ได้อะไรของเค้าไป อยู่ที่เราจะบริหารความคมของเค้า ยังไง จะดึงศักยภาพของเค้าออกมาให้ได้มากที่สุด นั่นละคือโจทย์”

หัวหน้างาน D 10/11-15, 17-18

4.5.5 อยู่เคียงบ่าเคียงไหล่

วิธีการจัดการความขัดแย้งโดยปรับปรุงวิธีการบริหาร ประเด็นที่ 5 คือ อยู่เคียงบ่าเคียงไหล่ ซึ่งหมายถึง ผู้บังคับบัญชาควรดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา คลุกคลี เสมือนกับการเลี้ยงลูกตนเอง ซึ่งจะช่วยให้รับรู้เรื่องราวต่างๆ ตามสภาพความเป็นจริง ดังคำกล่าว

“คือ..หัวหน้างาน น่าจะเป็นคนที่ไม่ได้อยู่ลอยเหนือเค้า (ผู้ใต้บังคับบัญชา) ต้องเป็นคนที่อยู่เคียงบ่าเคียงไหล่ เหมือนการเลี้ยงลูก ถ้าเรา(หัวหน้างาน) เป็นเพื่อนลูก ลูกก็จะบอกเล่าทุกอย่างให้ฟัง แต่ถ้าเราเป็นหัวหน้างาน ที่ติดตัวเองไปลอยอยู่ข้างบนเนี่ย ข้อมูลต่าง ๆ จะไม่ถึงเราเลย เพราะ...หนึ่งเค้าก็ไม่กล้า สองเค้าจะมองว่า เราเป็นอีกพวกหนึ่ง แต่ในขณะที่เราอยู่เคียงบ่าเคียงไหล่เค้าเสมอว่า เค้าทุกข์เราก็อ่ใจในความทุกข์ของเค้า แล้วเราแบ่งปันแชร์ในความทุกข์ของเค้า”

หัวหน้างาน D 10/ 26-31

4.6 แก้ไขปัญหาที่สาเหตุ

ผู้ให้ข้อมูลได้อธิบายถึงการจัดการความขัดแย้งในประเด็นของวิธีปรับปรุงวิธีการบริหาร อีกประการหนึ่งคือ แก้ไขปัญหาที่สาเหตุ ซึ่งประกอบด้วย 4 ประเด็น ดังนี้คือ 1. ค้นหาต้นตอของปัญหา 2. ใช้เหตุผลประกอบ 3. ยกตัวอย่าง และ 4. ยุติปัญหาด้วยการหาคนกลาง ดังจะขอนำเสนอ ในรายละเอียด ดังนี้

4.6.1 ค้นหาต้นตอของปัญหา

การจัดการความขัดแย้งด้วยวิธี แก้ไขปัญหาที่สาเหตุ ประเด็นแรก คือ ค้นหาต้นตอของปัญหา ซึ่งหมายถึง การเปิดใจ และระบายมูลเหตุของความขัดแย้งออกมา เพื่อค้นหาต้นตอของปัญหา ค้นหาปัจจัยที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง แล้วมาสร้างความเข้าใจร่วมกัน ปรับแนวคิดเข้าหากันใหม่ เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันได้ ดังคำกล่าว

“ถ้าเรารู้ข้อเท็จจริง ว่าปัญหามันเกิดจากอะไร แล้วเราก็ตระหนักได้ หาต้นตอของปัญหา หาปัจจัยสนับสนุนได้ หาปัจจัยที่ส่งเสริมอะไรอย่างนี้ได้ เพราะฉะนั้นที่สำคัญก็คือ ต้องเปิดกันให้หมด ว่าคุณขัดแย้งเรื่องอะไรกันมาบ้าง แต่ถ้าเป็นการขัดแย้งในระบบอะไรอย่างนี้ ก็พยายามทำความเข้าใจให้ตรงกัน”

หัวหน้างาน E 4 / 11-12, 5/ 14-16

“ถ้าทราบใดความขัดแย้งมันเกิดขึ้นในใจ มันต้องคุย ต้องเปิดใจกัน ต้องคุย การที่ได้เปิดใจคุยมันเหมือนการระบายออก ทำให้รู้ใจกันและกันถูกมัย ก็จะช่วยให้อารมณ์การแตกแยก รอยความขัดแย้งที่เกิดขึ้นปรับมาหากันได้ มีจุดที่จะมาจบด้วยกันได้”

หัวหน้างาน H 10/ 28, 11/ 2-4

4.6.2 ใช้เหตุผลประกอบ

ผลการศึกษายังพบว่าการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีแก้ไขปัญหาที่สาเหตุ ประเด็นที่ 2 คือ ใช้เหตุผลประกอบ ซึ่งหมายถึง การใช้ข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง เพื่อให้อีกฝ่ายหนึ่งเข้าใจว่า เหตุผล ที่ควรปฏิบัติตามข้อตกลงนั้นเพราะเหตุใด ดังคำกล่าว

“ปกติเวลาทำจริง ๆ ก็ถ้าอีกคนหนึ่งไม่ยอม เราก็ต้องหาเหตุผลทุกประการ ที่จะทำให้อีกฝ่ายหนึ่งเข้าใจ คือ เหมือนที่เราไม่ได้ทำให้อีกคนหนึ่ง หรือทำตามอีกคนหนึ่ง แต่ว่ากันด้วยข้อมูล ด้วยเหตุ ด้วยผล ต้องพยายามหาเหตุผล ทำไมเราถึงยอมเพราะอะไรอย่างนี้คะ ต้องเป็นเหตุผลที่สมควร เพราะฉะนั้น ถ้าทำจริง ๆ ต้องพูดแบบกลาง ๆ ก็คือหาเหตุผล ถ้าตั้งอยู่ที่ข้อเท็จจริงแล้วให้อีกฝ่ายหนึ่งเห็นได้ว่ามีเท็จจริงอย่างนี้ละ ไม่ได้มีความลำเอียงเข้าไปร่วมด้วย หรือไม่มีทัศนคติที่ไม่ชอบเข้าไปร่วมด้วยเลย มันก็จะดี อย่างนี้”

หัวหน้านางาน E 3/9-16

4.6.3 ยกตัวอย่าง

การจัดการความขัดแย้ง ด้วยวิธีแก้ไขปัญหาที่สาเหตุ ประเด็นที่ 3 คือ การยกตัวอย่าง ซึ่งหมายถึง การยกตัวอย่าง ประกอบการอธิบายเพื่อให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจ ว่าสิ่งที่ถูกนั้นควรปฏิบัติเช่นใด ดังคำกล่าว

“เออ... คือจริง ๆ แล้วอยากจะบอกว่า หน้าทีของน้องคืออะไร น้องก็ต้องทำหน้าที่ของน้อง แต่ไอที่น้องเขียนมานี้ มันไม่ได้บ่งบอกว่าวิชาชีพเลย อะไรอย่างนี้ มันก็พูดไม่ได้ ก็เลยแอบยกตัวอย่างว่า...เค้าเขียนกันแบบนี้ละ เค้าทำกันแบบนี้”

หัวหน้านางาน E 6/29-31, 7/1

4.6.4 ยุติปัญหาด้วยการหาคนกลาง

การจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีแก้ไขปัญหาที่สาเหตุ ประการที่ 4 คือ ยุติปัญหาด้วยการหาคนกลาง หมายถึง การหาคนกลางที่มีทั้งความรู้ คุณวุฒิ มาแก้ไขข้อขัดแย้งด้วยเหตุผล เพื่อหาข้อยุติที่ตกลงระหว่างกัน ดังคำกล่าว

“เรา (หัวหน้านางาน) ก็มองในแง่มุมมองของเรา เรามีประสบการณ์ที่มากกว่าเค้า (ผู้ได้บังคับบัญชา) หากมีความคิดแตกต่างกัน ก็ต้องมาหาคุยกัน แต่สุดท้ายแล้วมันยุติไม่ได้ เราต้องหาคนกลาง คือความขัดแย้งบางอย่าง สามารถยุติ ด้วยหลักการ ด้วยเหตุผล ด้วยประสบการณ์”

หัวหน้านางาน H 2/20-21, 17

“หากมันยุติไม่ได้ ก็ต้องหาผู้รู้ ถ้าอย่างนั้นก็ไม่มีความทุกข์ ความคิดของข้าก็ใช่ อะไรของข้าก็ใช่ ไม่มีทางหยุด ถูกมัย เรา (หัวหน้างาน) ก็ต้องไปถามผู้รู้ว่า เธอ... จริง ๆ แล้วมันเป็นอย่างไรที่ถูก แล้วก็จะได้คำตอบ เพราะฉะนั้น อันนี้ก็คือ ก็มองว่าเราทุกคนมีข้อยุติแล้วใช่ไหม พออย่างนี้เค้า (พยาบาล) ก็ต้องยอมรับความคิดเห็นของคนที่มีความรู้มีคุณวุฒิมีอะไรมากกว่า มันก็เป็นธรรมชาติของคน”

หัวหน้างาน H 2/ 24, 28-29, 3/ 4-5, 2/ 25-27

4.7 การให้ความจริงใจ

นอกจากนี้ผลการศึกษายังอีกพบว่า วิธีแก้ไขความขัดแย้งควรใช้ การให้ความจริงใจ ซึ่งประกอบด้วย 3 ประเด็นคือ 1. การสอนตักเตือนอย่างจริงใจ 2. การให้ความรักให้ความเมตตา 3. การใช้หลักศาสนาในการทำงาน

4.7.1 การสอนตักเตือนอย่างจริงใจ

ผลการศึกษาพบว่า แนวคิดในการแก้ไขข้อขัดแย้ง ด้วยวิธีการให้ความจริงใจ ประการแรก คือ การสอนตักเตือนอย่างจริงใจ ซึ่งหมายถึง การพูดความจริงด้วยความจริงใจ นุ่มนวล ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดการเรียนรู้ในการปรับตัว เพื่อกระทำในสิ่งที่ดีขึ้นกว่าเดิม และก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อตนเองและผู้อื่น ดังคำกล่าว

“คือ ต้องจริงใจแล้วต้องพูดความจริง แต่ว่าวิธีการพูดความจริงไม่ใช่ตรงทื่อเป็นไม้บรรทัด ต้องรู้จักวิธีพูดความจริงให้มันนุ่มนวล ก็ต้องสอน เพราะบางมันอย่างแรงไป ก็พูดให้มันซอฟ (Soft: นุ่ม) ลง นุ่มลงอีกนิดนึงแล้วจะได้สิ่งที่ดี ๆ กลับมา คนไข้ก็ชื่นชม คนไข้ก็รับฟัง และพอคนไข้ทำตาม สุขภาพก็จะคนไข้ก็ดีขึ้นที่เรา (หัวหน้างาน) เตือน เราสอนน้อง เราก็รักใจเค้า (ผู้ได้บังคับบัญชา) เป็นน้องเรา เป็นเพื่อนร่วมงาน ไข้ ปล่าว... เรารัก เราถึงบอก”

หัวหน้างาน C 23 /15-16, 10/ 22-23, 16/ 1-4

“ต้องสอนน้อง ต้องรู้จักสอน ต้องบอกน้องเค้าว่าคิดยังไม่ถูก ในส่วนที่ไม่ดีของคนคนหนึ่งนะ มันก็มีส่วนในสิ่งที่อยู่ แล้วในสิ่งที่ไม่ดีเนี่ย.. คือถ้าบอกได้ เรา (หัวหน้างาน) ก็บอกถ้าปรับได้ก็ปรับ แต่ถ้าทำไม่ได้ ในชีวิตตัวของน้องเค้า ๆ ต้องเรียนรู้ของเค้าเองว่า ถ้าทำสิ่งนี้คนไม่ชอบ เค้าต้องปรับตัวของเค้าเอง จะให้เปลี่ยนในทันทีทันใดมันเป็นไปได้ ก็จะทำให้คนอื่นทำตามใจเราทุกอย่างนะมันเป็นไปไม่ได้หรอก เธอ.. มันก็ต้องตามใจเรามั้ง ตามใจคนอื่น ๆ บ้าง”

หัวหน้างาน C 12/ 5-11

“ก็พยายามบอกว่า อย่าไปมองลักษณะนั้น มันจะทำให้การทำงานของเรารับไม่ได้ แล้วก็สัมพันธ์ภาพของเรานั้นจะไม่ดีด้วย เพราะฉะนั้น อย่าไปทำอย่างนั้น”

หัวหน้างาน G 7/ 13-15

4.7.2 การให้ความรักให้ความเมตตา

ผลการศึกษาพบว่า วิธีการจัดการความขัดแย้ง ด้วย การให้ความจริงใจ ประการที่ 2 คือ การให้ความรักให้ความเมตตา ซึ่ง หมายความว่า การมีมุมมองต่อผู้ได้บังคับบัญชาว่าผู้ได้บังคับบัญชานั้น เปรียบเสมือนลูก เสมือนเครือญาติ หรือเป็นเพื่อนที่สนิทกัน ผู้บังคับบัญชาจึงควรให้ทั้ง ความรัก ความเมตตา กรุณา อย่างไม่เลือกปฏิบัติ ดังคำกล่าว

“ตัวเองเมื่อยืนอยู่เป็นผู้บริหารก็คือหนึ่งรักใคร่มากก็ไม่ได้ สองเกลียดใครไม่ได้ โดยเฉพาะคำว่าเกลียดไม่ได้เลย คือคำว่ารักหรือเกลียด เมื่อเกิดคำว่าเกลียดจะเกิดความลำเอียงมันจะไม่มีคุณธรรม สมมุติเราไม่ชอบคนนี้ทุกอย่างก็จะเป็นลบไปหมดเลย ก็จะต้องคืนกลับมาความรู้สึกให้เร็วที่สุด ก็คืออภัย ก็คือเค้า (ผู้ได้บังคับบัญชา) คือน้องเมื่อวานเราก็เป็นเหมือนเล่นน้ำอะไรอย่างเนี่ย”

หัวหน้างาน D 9/ 13-14, 16-18

“ก็ต้องรู้จักรักคนใน เรา (หัวหน้างาน) ต้องมีความคิดที่ดีกับเค้า (ผู้ได้บังคับบัญชา) คิดบวก เราต้องมีความเมตตาปรานีอะไรอย่างเนี่ย ”

หัวหน้างาน C 7/ 25-29, 8/ 6-7

“มีมากกว่าเมตตา มีทุกอย่างพร้อม จะเป็นแม่ก็ได้ เป็นพี่ก็ได้ เป็นเพื่อนกับก็ได้ บางทีก็เป็นน้องด้วยซ้ำไป บางทีก็แะ ๆ เล่นให้หัวเราะ เออ..ช่างมันเหอะ ไม่ถือ ไม่สา คือมันเป็นได้ทุกอย่างนะ อย่างพ่อหนูตายเนี่ย หนูทำใจดี ถ้านึกถึงเรา (หัวหน้างาน) พ่อตาย สดเราก็จะใจหายเนอะ แต่ถ้าเราเอ้าหนูไปเลย เดี่ยวพี่จัดการเรื่องแะให้ อันนี้ก็คือส่วนหนึ่งก็ได้ความรู้สึกที่แบบเราเมตตากรูณากับเค้า เออ ๆ หนูไปเถอะนะไม่ว่ากันไม่เป็นไรตรงนี้ หนูไปจัดการธุระของหนูก่อน ”

หัวหน้างาน D10/ 19, 23-30, 11/ 1-3

4.7.3 การใช้หลักศาสนาในการทำงาน

วิธีการแก้ไขความขัดแย้งด้วยการให้ความจริงใจ ประการที่ 3 คือ การใช้หลักศาสนาในการทำงาน ซึ่งหมายถึง การปรับแนวคิดของตนเองให้ยึดในหลักธรรม ทำความดี ละเว้นความชั่ว ทำใจให้บริสุทธิ์ ไม่คิดร้ายต่อผู้อื่น และใช้เหตุผลในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ดังคำกล่าว

“คือ ส่วนมากก็จะใช้ธรรมะมากกว่า ใช้เรื่องของศาสนา เพราะศาสนาพุทธ จะสอนเรื่องการทำงานที่มีหลักการและเหตุผล จะยึดแค่ 3 หลัก คือ โอวาทปาฏิโมกข์ พระพุทธเจ้าสอนให้ละเว้นความชั่ว ทำความดี จิตใจบริสุทธิ์ผ่องใส ไม่คิดร้ายกับใคร แล้วก็คิดบวก”

หัวหน้างาน D 12/ 15-18

“พี่ (หัวหน้างาน) ก็คงยึดถือหลักพุทธนะ อะไรเกิด มันก็ต้องดับ อย่างปัญหาเกิดขึ้นมา ถ้ารอสักพักมันก็จะ...บางที โดยปัญหามันอาจจะแก้ไขโดยเวลา ไม่ต้องไปจัดการ เข้าใจเปล่า บางอย่าง ถ้าเกิดว่ามีปัญหากับใครแล้วเรารู้สึกว่าไม่สบายใจ แล้วทำไมเราต้องไปมีกับเขา ใช้ไหม เราหันมาปรับจิตเรา ให้มองว่ามันก็เป็นธรรมดา ของคนที่อยู่ด้วยกัน”

หัวหน้างาน J 4/ 15, 17, 19-22

4.8 ปล่อยไว้ก่อน

ผลการศึกษาพบว่า วิธีการแก้ไขความขัดแย้งอีกประการหนึ่งที่ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวไว้ คือ วิธีปล่อยไว้ก่อน ซึ่ง ประกอบด้วย 3 ประเด็น คือ หลีกเลี่ยงและรอให้สถานการณ์คลี่คลายลงก่อน ปล่อยวาง และ ปล่อยให้แก้ปัญหากันเอง ดังมีรายละเอียด ดังนี้คือ

4.8.1 หลีกเลี่ยง และรอให้สถานการณ์คลี่คลายลงก่อน

วิธีการแก้ไขความขัดแย้งด้วยวิธีปล่อยไว้ก่อน ประการแรกคือ หลีกเลี่ยง และรอให้สถานการณ์คลี่คลายลงก่อน ซึ่งหมายถึง ให้ปล่อยวาง เพื่อให้สถานการณ์นั้น คลี่คลายลง อารมณ์เย็นลงก่อน แล้วจึงเข้าไปแก้ปัญหาดังกล่าว

“มันก็ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ด้วยนะ ถ้าอยู่ในช่วงที่ยุง วุ่นวาย อารมณ์รุนแรง บางทีมันก็ต้องปล่อย คือเวลามันก็จะช่วยได้เหมือนกัน ปล่อยให้อารมณ์มันเย็นลง ให้สถานการณ์มันคลี่คลายลง แล้วเข้าไปตรงนั้น”

หัวหน้างาน C 14/ 15-18

4.8.2 ปล่อยวาง

วิธีการแก้ไขความขัดแย้งด้วยวิธีปล่อยไว้ก่อน ประการที่สองคือ ปล่อยวาง ซึ่งหมายถึง การปล่อยวาง เพื่อทำให้ยอมรับสภาพเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น หากต้องพบกับสถานการณ์ที่เกิดความขัดแย้ง และยังไม่สามารถแก้ไขได้ ดังกล่าว

“ในส่วนที่นอกเหนือจากการควบคุมของเรา (หัวหน้างาน) ที่ต้องดูแล ก็จะทำให้ยังไม่ได้ ถ้ามันจะเกิดอะไรขึ้น มันก็ต้องเกิด ปล่อยวาง คือต้องรู้จักปล่อยวาง คือ ..ถ้าเรามอง ก็ฝันอยากให้ประเทศไทยรักกันปรองดองกัน มีนายกที่แบบเหมือน ก็คุณอภิสิทธิ์ก็โดนใจแล้ว แต่ว่าประเทศไทย ยังไม่นิ่ง ถ้าเราเคียดรื้อนไป เครียดไป ทำไมไม่นิ่ง ทำไมไม่เป็นแบบนี้ มันก็ไม่มีประโยชน์”

หัวหน้างาน D 15/ 16-17, 21-23

ก็เอาแค่นั้นแหละ แล้วเราจะได้ไม่ไปซีเรียส (serious: เอาจริงเอาจัง หมกมุ่น) กับมันไง ต้องปล่อย บอกเลยว่าต้องปล่อย เคยไม่ปล่อย เคยมาแล้ว เค้าต้องมาขัดแย้งกันเอง ต้องมาอะไรกัน บรรยากาศมันยิ่ง อึมครึม ยิ่งแย่ลงเข้าไปใหญ่เลย ไม่ใช่แล้ว เมื่อคุยกันแล้ว เค้าไปทะเลาะกัน เราก็ต้องปล่อยวาง เพราะถ้าเราไปตึงมันอีก เค้าก็เริ่มทุกข์”

หัวหน้านางาน H 14/ 22-23, 5/ 7, 12

4.8.3 ปล่อยให้แก้ปัญหาตนเอง

การแก้ไขความขัดแย้งด้วยวิธีปล่อยไว้ก่อน ประการที่ 3 คือ ปล่อยให้แก้ปัญหาตนเอง ซึ่งหมายความว่า ปล่อยให้ผู้ได้บังคับบัญชา แก้ไขปัญหาตนเอง หากเป็นความขัดแย้งที่ไม่รุนแรง ดังคำกล่าว

“ส่วนใหญ่เบา ๆ เราจะฟังว่าเค้าคุยกันว่ายังไง เค้าแย้งกันว่ายังไง ถ้าเบาๆนะ ส่วนใหญ่เค้าก็แก้ปัญหาตนเองได้ เค้าก็จะคุยของเค้าเองว่าอันนี้เป็นอย่างนี้ มีบ่อยเราก็ฟังเฉย ๆ ส่วนใหญ่ก็จบกันได้ เหมือนกับว่าเค้าแก้ปัญหากันได้เองด้วยตัวของเค้าเอง”

หัวหน้านางาน G 4/ 22-24, 25-26

4.9 วางจุดยืนของตนเอง

ผลการศึกษาพบว่า วิธีการแก้ไขความขัดแย้ง อีกประการหนึ่งคือ วางจุดยืนของตนเอง ซึ่งหมายถึง หัวหน้านางาน ควรยืนหยัดในความคิดของตนเอง สามารถอธิบาย ชี้แจง ถึงเหตุผลความจำเป็น หาข้อยุติ และสร้างความเสมอภาคในการทำงานร่วมกัน เพื่อวางระบบในการทำงานให้ผู้เกี่ยวข้องได้ ดังคำกล่าว

“ในฐานะเราเป็นหัวหน้าเนอะ เรื่องของการอยู่ร่วมกัน จุดยืนโดยเฉพาะตัวพี (หัวหน้างาน) พี่คิดว่า ความเสมอภาคต้องเกิดไม่งั้นเราจะตอบใครไม่ได้ เพราะฉะนั้นเราก็ต้องคุยไป ต้องคุยแต่ถามว่าคุยแล้ว ควรต้องยุติได้ อาจเป็นเพราะว่าคำว่าหัวน้ายังมีอยู่ ถ้าคุณสงสัยประเด็นไหนคุณเดินเข้ามาเราจะชี้แจงให้คุณฟัง แต่ชี้แจงแล้วคุณจะเชื่อหรือไม่เชื่อ แล้วแต่ เพื่อไม่ให้เสียผลประโยชน์ กับหัวหน้า”

หัวหน้านางาน H 3/ 17-22, 24-25, 4/1-2

“ยุคปัจจุบันมันไม่ใช่แล้ว เราไม่ใช่อำนาจ ไม่ใช่พลังผู้กันแล้ว เราต้องใช้ความคิดผู้กันถ้าเกิด สองก๊ก ในหน่วยงาน พี (หัวหน้างาน) ก็จะเอาหัวนี้แหละมาจัดการ ถ้าหัวลงมาลูกน้องก็ต้องยอม”

หัวหน้านางาน J 7/ 18-19, 8/ 14-15

“ลับหลังเค้า (ผู้ได้บังคับบัญชา) อาจไม่พอใจก็ได้ มันก็เป็นธรรมดา แต่เรา (หัวหน้างาน) มองว่า คำว่า “หัวหน้า” มันต้องมีความหนักแน่นพอ ถ้าเราไปจับรายละเอียดทุกเรื่อง เราจะอยู่กับมันไม่ได้ เรา จะทุกข์กับมันมาก”

หัวหน้างาน H 3/26-28

เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้ง ผู้วิจัย ขออธิบายด้วยภาพดังต่อไปนี้ คือ



1. สอนการคิดเชิงบวก

- สอนตนเองให้คิดบวก
- สอนให้ผู้อื่นคิดบวก

3. ให้ความยุติธรรม

- รับฟังเรื่องราวให้รอบด้าน
- ยึดหยุ่นและเป็นธรรม
- วางตนให้เป็นกลางและพิจารณาอย่างรอบครอบ

5. ปรับปรุงวิธีการบริหาร

- แก้ไขที่งานเป็นหลัก
- รู้จักน้องรู้จักงาน
- วางมติ และข้อตกลงร่วมกัน
- ฝึกบริหารความคมจากบุคลากรในทีม
- อยู่เคียงบ่าเคียงไหล่

7. การให้ความจริงใจ

- การสอนตักเตือนอย่างจริงใจ
- การให้ความรักให้ความเมตตา
- การใช้หลักศาสนาในการทำงาน

9. วางจุดยืนของตนเอง

2. เห็นคุณค่าของบุคคล

- ให้คุณค่ากับความเป็นมนุษย์
- สร้างสัมพันธภาพ

4. ควบคุมอารมณ์ตนเอง และมองผลกระทบ

- ยั้งคิดและมีสติ
- ควบคุมอารมณ์ของตนเอง
- ชั่งใจคิดถึงผลกระทบที่อาจเกิดตามมา

6. แก้ไขปัญหาที่สาเหตุ

- ค้นหาต้นตอของปัญหา
- ใช้เหตุผลประกอบ
- ยกตัวอย่าง

8. ปลอ่ยไว้ก่อน

- หลีกเลี้ยง และรอให้สถานการณ์คลี่คลายลงก่อน
- ปลอ่ยวาง
- ปลอ่ยให้แก้ปัญหากันเอง

การเรียนรู้วิธีการจัดการความขัดแย้ง

จากผลการศึกษาผู้วิจัยพบประเด็นที่น่าสนใจ ซึ่งผู้ให้ข้อมูลยังให้ข้อมูลไว้เพิ่มเติม นอกเหนือจากสิ่งที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา คือ การเรียนรู้วิธีการจัดการความขัดแย้งว่าเกิดจากประสบการณ์ที่สะสม องค์ความรู้ที่มี ช่วยสอนวิธีการจัดการความขัดแย้ง ดังคำกล่าว

“ประสบการณ์ของเรา (หัวหน้างาน) มันเป็นแบบนี้”

หัวหน้างาน H 13/23-24

“ต้องฝึก เพราะว่า..มันด้วยประสบการณ์ด้วยมั้ง สมัยก่อนพี่ (หัวหน้างาน) ก็พอสมควร พี่ที่เคยหลุด คือแบบ.. ถ้าปัด(มีอารมณ์โมโหมาก) แล้วละก็ไปเยอะเหมือนกัน แต่ถามว่าผลที่ได้ เราก็คงแล้วว่ามันไม่ดีเราจะทำไม ก็อาจจะที่อบรมมาแต่ว่าด้วยประสบการณ์ด้วย ก็เรียนรู้จากประสบการณ์ของตัวเองไป บางทีก็เรียนรู้จากประสบการณ์คนอื่นด้วย

หัวหน้างาน C 14/23, 25-30, 15/19-25

“คือจริง ๆ ก็เรียนรู้ในการอบรม”

หัวหน้างาน G 11/6

บทบาทของผู้บริหารในการจัดการความขัดแย้งในองค์กร

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ให้ข้อมูลได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติม ซึ่งอยู่นอกเหนือจากวัตถุประสงค์การวิจัยที่ต้องการศึกษาอีกเรื่องหนึ่ง คือ บทบาทของผู้บริหารในการจัดการความขัดแย้งในองค์กร ซึ่งมีผลการศึกษา ประกอบด้วย 6 ประเด็น คือ 1. ผู้บริหารควรชี้นำทิศทาง 2. จัดระบบงานใหม่ร่วมกัน 3. พัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ 4. จัดให้เจ้าหน้าที่ได้มีการหมุนเวียนกัน 5. การปรับตนเอง 6. ปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ดีที่สุด โดยผู้วิจัย ขอนำเสนอผลการศึกษา ดังมีรายละเอียด คือ

1. ผู้บริหารควรชี้นำทิศทาง

ผลการศึกษาพบว่า บทบาทของผู้บริหารในการจัดการความขัดแย้งในองค์กร ประการแรกคือ ผู้บริหารควรชี้นำทิศทาง ซึ่งหมายถึง ผู้บริหารควรเป็นผู้นำ กำหนดทิศทางในการทำงานให้แก่บุคลากรในทีม ดังคำกล่าว

“ผู้บริหารไง ต้องมองให้เห็น ผู้บริหารต้องนำพาเราเดินให้ถูก แค่นำ แค่นั้นแหละ แค่นี้ (ผู้บริหาร) นำแค่นี้มีความคิดที่จะนำ แล้วก็คนล่างจะตามเราก็คงจะเกาะ ๆ ไปได้”

หัวหน้างาน H 15/22-23, 25

2. จัดกระบวนการทำงานใหม่ร่วมกัน

บทบาทของผู้บริหารในการจัดการความขัดแย้งในองค์กรอีกประการหนึ่ง คือ จัดกระบวนการทำงานใหม่ร่วมกัน ซึ่งหมายความว่า ควรจัดเวทีให้ทุกคนได้นำปัญหาที่เกิดขึ้น

จากระบบงานมาประชุมร่วมกัน เพื่อร่วมกันจัดกระบวนการทำงานให้เหมาะสม ดังคำกล่าว

“คงเป็นเรื่องของกระบวนการทำงานนะ ถ้ามีเวทีคุยกันมากขึ้นมันก็น่าจะดีขึ้น แล้วมีการจัดการให้รับกับปัญหา ควรมีเวทีคุยกันได้ พูดคุยกันได้ และเวลาจะพูดกันจริง ๆ มันก็ต้องมีข้อมูล เพราะต่างคนต่างพูดมัน ก็อึดอัดแน่น ๆ คือก็เหมือนทะเลาะกันในที่ประชุม เราก็ต้องมีข้อมูลอย่างที่คุณบอก และมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันอะไรอย่างเนี่ย”

หัวหน้างาน G 15/ 21, 25, 16/ 5-6, 8, 17-19

“คือการบริหารจัดการในองค์กรของเรา บางทีเรา (หัวหน้างาน) ทำตรงนี้เราก็มองว่า บางอย่างมันยัง คืองานบางอย่าง บางที ก็ไม่ถูกกับคนมากนัก อย่างเช่น คือเรามองว่าการพิมพ์งาน เอกสารอะไรพวกนี้ อย่างงานที่จะดูแล อย่างงานบ้าน งานครัวงานเวชภัณฑ์ เราก็มองว่าไม่ใช้งาน พยาบาลแล้ว เพียงแต่ว่าต้องเฟ้นหาคนที่รับผิดชอบ”

หัวหน้างาน D 15 / 28-31, 16/ 1-4

3. พัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ

ผลการศึกษายังพบอีกว่า บทบาทของผู้บริหารในการจัดการความขัดแย้งในองค์กร คือ การพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ ประกอบด้วย ปลุกฝังให้มีใจรักการบริการ จัดอบรมความรู้ให้กับบุคลากร ส่งเสริมการจัดกิจกรรมที่สร้างความสามัคคี โดยในแต่ละประเด็นประกอบด้วย รายละเอียดดังนี้

3.1 ปลุกฝังให้บุคลากรมีใจรักการบริการ

ปลุกฝังให้มีใจรักการบริการ หมายถึง การปลุกฝังแนวคิดการดูแลเอาใจใส่ต่อผู้ใช้บริการ ส่งเสริมให้พยาบาลผู้ปฏิบัติงานมีสมรรถนะด้านจิตการบริการที่ดี ดังคำกล่าว

“แล้วอีกส่วนก็คือเรื่องของคอมพิเท็นซี (Competency: สมรรถนะ) เนอะ แล้วก็.... (นีก) เราต้องปลุกฝังเรื่องของเครื่อง (Caring: การดูแล การเอาใจใส่) ไปด้วย เป็นเรื่องของ....ถ้าจะให้ดูเซอร์วิสมา (Service Mild: การมีใจรักการบริการ) บางทีเค้า(ผู้ได้บังคับบัญชา) ก็ไม่ใช่ว่าเค้าไม่ดีนะ มันจะเหมือนกับลืมนิด ๆ เพราะว่างานมันเยอะ ก็อยากทำให้มันเสร็จๆ บางทียาเป็นกะดึก (มาก) ก็รีบ ๆ จืด ๆ ไปมันก็เลยกลายเป็นพยาบาลหุ่นยนต์ไปเรื่อย ๆ ไม่ได้ทักทาย ไม่ได้ว่าพูดคุยไปด้วยนะ แต่ไม่ใช่ว่าเค้าผิดนะ เพียงแต่บางทีมันลืมนิดถึงใจ อยากจะให้มันเสร็จทันเวลาอะไรอย่างนี้”

หัวหน้างาน G 14/ 11-12, 14-15, 17-21

3.2 จัดอบรมความรู้ให้กับบุคลากร

บทบาทของผู้บริหารในการจัดการความขัดแย้งในองค์กร อีกประการหนึ่งคือ จัดอบรมความรู้ให้กับบุคลากร หมายถึง การฟื้นฟูความรู้ให้กับบุคลากร เพื่อพัฒนาทักษะในการทำงาน รวมทั้งทักษะความรู้ด้านจรรยาบรรณของบุคลากรในการทำงาน ดังคำกล่าว

“ตอนนี้พี่อยากเสนอว่า มันควรมีการ ได้มีการอบรมเป็นระยะๆ ไม่ใช่เจียบหายไปเลย จะได้เป็นตัวกระตุ้น เค้าเรียกว่ามาอบรมเป็นระยะ ๆ คือแบบมาฟื้นฟูอะไรประมาณนั้น มันจะได้ช่วยได้ ไม่ใช่แต่ผู้บริหารนะ แม้แต่ตัวน้อง ๆ เองด้วย เพราะเค้าจะได้รับความรู้ในการทำงาน (และทักษะการเจรจาโต้เถียง) ตรงนี้ด้วย ได้รู้ทักษะ รู้กลยุทธ์ รู้อะไรต่าง ๆ ด้วย”

หัวหน้างาน G 16/24-25, 28, 30, 17/3-8

3.3 ส่งเสริมการจัดกิจกรรมที่สร้างความสามัคคี

บทบาทของผู้บริหารในการจัดการความขัดแย้งในองค์กร เกี่ยวกับการดูแลบุคลากร ให้มีศักยภาพ อีกประการหนึ่งคือ การส่งเสริมจัดกิจกรรมที่สร้างความสามัคคี ซึ่งหมายถึง การจัดกิจกรรมสันทนาการ ตั้งแต่ กีฬา เกมส์ การประชุม สังสรรค์กัน เพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน ซึ่งจะช่วยลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ ดังคำกล่าว

“แล้วเราจะกิจกรรม สันทนาการอะไรต่าง ๆ กีฬา เกมส์ หรือว่าการแสดงละครอะไร อย่างนี้ ก็อาจจะช่วยได้ ก็อยากให้น้องๆ มีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน ก็จะช่วยลดความขัดแย้งได้ อยากให้รักกัน สามัคคีกัน อะไรอย่างนี้ หรือ ไม่กิจกรรมต่างๆมันจะช่วยจะได้รู้จักกันได้”

หัวหน้างาน G 12/8-11, 13

“จัดกิจกรรมร่วมกัน ก็อย่างที่บอกว่ามันต้องมีการประชุม สังสรรค์ จัดกิจกรรมพวกนี้ แต่ถ้ายังไม่เกิดการรู้จักกัน ก็ไม่รู้จะมองไปทางไหน เพราะโอกาสมันก็ค่อนข้างยากเนอะ หรือ ไม่ก็แบบสมมติว่า มีกิจกรรมปีใหม่ของแต่ละที่ อาจจะเชิญมาร่วมหรือมาสังสรรค์อะไรอย่างนี้ มันก็ดี”

หัวหน้างาน G 12/16-18

4. จัดให้เจ้าหน้าที่ให้มีการหมุนเวียนกัน

อีกบทบาทของผู้บริหารในการจัดการความขัดแย้งในองค์กร คือ จัดให้เจ้าหน้าที่ให้มีการหมุนเวียนกัน หมายถึง การจัดให้เจ้าหน้าที่ ผลัดเปลี่ยนหน้าที่กันเพื่อสร้างความคุ้นเคย สร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีร่วมกัน ก่อนให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานประจำตามหอผู้ป่วย คำกล่าว

“มันควรจะมีเทริน (tern: หมุนเวียน) กัน ไม่ใช่รู้จักกันแค่ 5 วัน ก็ปล่อยเข้าฟลอร์ (floor: หอผู้ป่วย) เลย อันนี้คือสัมพันธ์ภาพมันก็คือไม่เป็นยูนิตี (unity: รวมเป็นหนึ่ง) เดียวกัน คือไม่รู้จักกันมากพอ เพราะฉะนั้นอยากให้รักกัน สามัคคีกัน แต่อันดับแรก ประเด็นหลัก ต้องรู้จักกันก่อน เพราะบางทีอยู่โรงพยาบาล อ้าว.. ใครเป็นใครบางที่ยังไม่รู้เลย”

หัวหน้างาน G 12/1-4, 6-8

5. การปรับตนเอง

ผู้ให้ข้อมูลเห็นว่าผู้บริหารควรมีบทบาทของผู้บริหารในการจัดการความขัดแย้งในองค์กร อีกประการหนึ่งคือ การปรับตนเอง ซึ่งหมายถึง ปรับตนเองให้เข้ากับสังคมรอบตัว

คล้ายกับจิ้งจอกที่เปลี่ยนสีได้ เพื่อให้ทุกทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข ดังคำกล่าว

“คือ จริง ๆ แล้วถ้าเราไปอยู่สังคมไหนเราต้องเป็นจิ้งจอกเปลี่ยนสี มองเพื่อนด้วย มองด้วยอะไรอย่างนี้ แล้วก็ไปอยู่ด้วยกันอย่างมีความสุข”

หัวหน้างาน E 8/31, 9/1

6. ปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ดีที่สุด

บทบาทของผู้บริหารในการจัดการความขัดแย้งในองค์กร ประการที่ 6 คือ การปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ดีที่สุด ซึ่งหมายถึง การที่ผู้บริหารควรปฏิบัติหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มความสามารถ ยึดมั่นความดีเป็นที่ตั้ง ทำหน้าที่ให้ดีที่สุด แม้ว่าผลการปฏิบัติงานจะมีการพลาดลั้งบ้าง ก็ไม่กล่าวโทษกัน ดังคำกล่าว ดังนี้คือ

“คนไข้มาไม่ว่าจะมาสภาพไหนเรา (ทุกคน) ต้องรับให้ได้ อาจจะพลาดตรงไหนก็ได้ แต่เมื่อมาอยู่ที่เรา เราก็ต้องแก้ปัญหาดังนี้ไป ทำหน้าที่ตรงนี้ให้ดีที่สุด นอกจากถ้ามั่นใจไม่ไหวจริง ๆ ก็โอเคไม่เป็นไร”

หัวหน้างาน G 7/20-21, 27

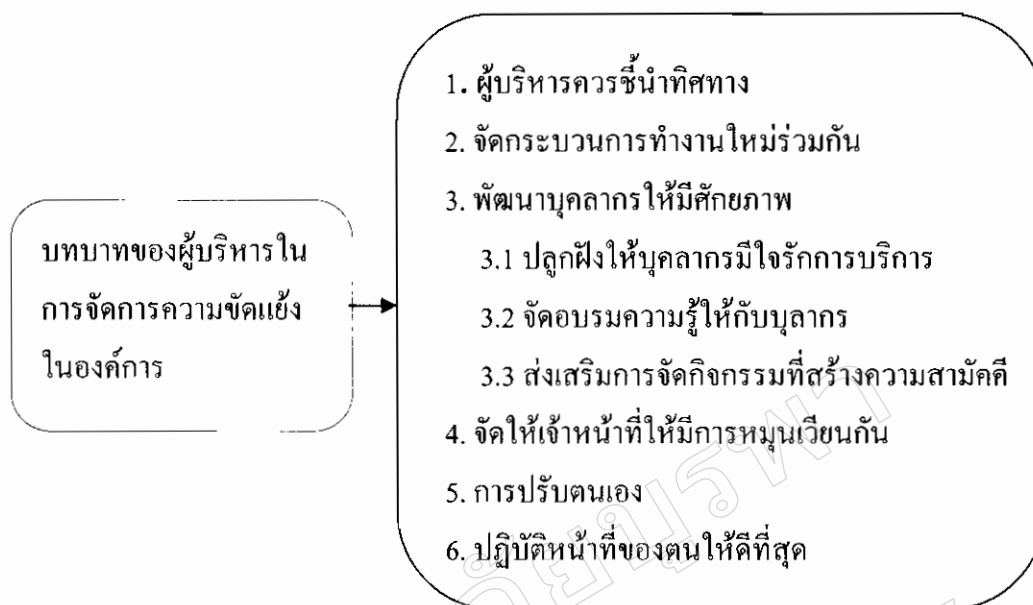
“พี่ (หัวหน้างาน) จะยึดถือความดี พี่ทำงานอะไร ก็ต้องเป็นความดีหมด ถามว่าพี่อยากจะเอียง (มาปฏิบัติงานสาย แต่งกายไม่สุภาพ) ไหม พี่ก็อยากเอียงนะ แต่ไม่ ไม่ทำ (เน้นเสียง) เอาชีวิตจริงเลย ก็เห็นบางกลุ่มทำ เรา(บุคลากรในฝ่ายการพยาบาล)ทำงานเหนื่อย เหนื่อยมาก ทำงานตั้งแต่เช้ายันเย็น วิ่งไปเคยได้พักได้ผ่อน(คลาย) เปรียบเทียบกับอีกกลุ่มหนึ่ง อาชีพเดียวกัน วุฒิเดียวกัน อะไรเดียวกัน แต่เขาก็นั่งสบาย วัน ๆ ทำกิจกรรมได้ จะมาเข้าข่ายเข็นก็แล้วแต่เขา แต่งตัวไวกก็ได้ พี่ก็อยากทำแบบเขา แต่พี่ก็ทำไม่ได้ ก็มันมีจิตที่เตือนเรว่าเราไม่ ไม่ใช่ออย่างนั้นไง”

หัวหน้างาน J 10/7, 9-10, 13-16

“เมื่อมีปัญหาเรา (หัวหน้างาน) ก็คุยกัน แก่งกันไปไม่ให้ใครมาว่าเราได้ อย่างที่ว่าเราเองเสียกำลังใจไม่ได้เนอะ เราต้องดูแลอีกสี่สิบคน ถ้าตัวเราเองหลุด ก็เหมือนทั้งสี่สิบคนที่เค้า (ผู้ได้บังคับบัญชา) มองว่าหัวหน้างาน ก็ต้องเป็นหลักให้เค้า เมื่อก้าวเข้ามาก็ต้องทำให้ดีที่สุด”

หัวหน้างาน D 15/11-14

เพื่อสร้างความเข้าใจถึงบทบาทของผู้บริหารในการพัฒนาองค์กรให้ชัดเจนมากขึ้นตามผู้วิจัยขอนำเสนอออกมาเป็นภาพที่ 9



ภาพที่ 9 บทบาทของผู้บริหารในการจัดการความขัดแย้งในองค์กร