



ขัดแย้งแต่เสริมแรงสร้างสรรค์

วัลภา วงศ์สารศรี, วท.ม.*

บทนำ

ความขัดแย้ง อาจกล่าวได้ว่า เป็นธรรมชาติของชีวิต ที่หลีกเลี่ยงได้ยากเพราะเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดทุกรูปแบบสำหรับบุคคลทั่วไป ไม่ว่าจะเป็นระหว่างสามีภรรยา บิดามารดา บุตร หรือระหว่างผู้ร่วมงานด้วยกันเองก็ตาม และก็เป็นอย่างเดียวกันกับปฏิสัมพันธ์ด้านอื่น ๆ ที่อาจจะก่อให้เกิดสถานการณ์ที่เป็นผลกระทบตามมาทั้งเป็นไปในทางทำลายหรือทางสร้างสรรค์ก็ได้ ด้วยเหตุดังกล่าว หากพบสถานการณ์ที่เกิดความขัดแย้งขึ้นและสามารถแก้ปัญหาให้เป็นไปในทางสร้างสรรค์ได้ ย่อมจะทำให้เกิดสัมพันธภาพที่ดี ผู้ปฏิบัติมีความเชื่อมั่นในการตัดสินใจของตน ตลอดจนเป็นการเสริมพลังอำนาจสำหรับการแก้ปัญหาทางสร้างสรรค์ ด้านอื่นๆ ร่วมด้วย ในทางตรงกันข้ามหากประสบความล้มเหลวในการจัดการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ก็ย่อมจะส่งผลให้เป็นอุปสรรคทั้งต่อบุคคลนั่นเอง หมู่นกหรือผู้เกี่ยวข้อง รวมถึงการพัฒนาหน่วยงาน และนำไปสู่ความแปลกแยกด้านวัฒนธรรมขององค์กรได้¹

จากสภาพการณ์ที่สำคัญดังกล่าว บทความนี้จึงเป็นการนำเสนอ การบูรณาการจากหลักการแนวคิดภาคทฤษฎี ที่สำคัญ เทคนิคและการจัดการความขัดแย้ง ทั้งระดับความรู้สึกขัดแย้งภายในบุคคล ระดับที่เกี่ยวข้องกับระหว่างสองบุคคล และระดับตั้งแต่สามบุคคลขึ้นไปหรือระดับกลุ่ม สำหรับนำไปสู่การประยุกต์ใช้ในภาคปฏิบัติต่อไป

แนวคิด ทฤษฎีที่สำคัญของความขัดแย้ง (Concept of Conflict)

ความขัดแย้ง อาจหมายถึง การปะทะกัน ในแง่มุมความสนใจและแนวความคิดสองด้านซึ่งเป็นไปในลักษณะตรงกันข้าม (clashing of two opposing interests and ideas) ก่อให้เกิดผลกระทบคือ ไม่สามารถกำหนดข้อตกลงร่วมกันได้ ขาดความเข้าใจต่อกัน มีข้อโต้แย้งเกิดขึ้น อยู่อย่างต่อเนื่อง²

สำหรับในสถานบริการทางสุขภาพ โดยทั่วไปมักจะพบประเด็นปัญหาทั้งความขัดแย้งภายนอกและความขัดแย้งภายใน ความขัดแย้งภายนอก (External conflict) หมายความว่าสิ่งที่เกิดขึ้นภายนอกจิตใจของตัวบุคคลนั้น เช่น เมื่อบุคคลนั้นจำเป็นต้องรับผิดชอบดูแลผู้ป่วยที่ให้การรักษาด้วยไฟฟ้า (Electroconvulsive therapy ECT) ในขณะที่ยังไม่เคยได้รับการอบรมเพิ่มพูนความรู้สำหรับการปฏิบัติงานด้านนี้มาก่อนเลย ทำให้ประสบปัญหาในทางปฏิบัติ เพราะขาดความรู้ ส่วนความขัดแย้งภายใน (Internal conflict) นั้น หมายความว่าความรู้สึกขัดแย้งจากภายในจิตใจของบุคคลนั่นเอง ซึ่งส่งผลกระทบต่อความสามารถเผชิญสถานการณ์ภายนอกทางบวกของบุคคลนั้น เช่น ในสถานการณ์ที่ต้องรับผิดชอบดูแลผู้ป่วยกรณีเดียวกันนี้ (ECT) ทั้งๆ ที่ตนมีความรู้ ความสามารถในการดูแลอย่างมีประสิทธิภาพอยู่แล้วก็ตาม แต่เกิดความรู้สึกขัดแย้งกับทีมผู้รักษา เช่น คิดว่าในขณะนี้ น่าจะให้การรักษาผู้ป่วยด้วยวิธีรับประทานยาจึงจะเหมาะสมกว่า

*คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ที่เลือกให้การรักษาด้วยไฟฟ้าเป็นต้น อย่างไรก็ตามสิ่งที่ควรตระหนักถึงต่อไปสำหรับปัญหาด้านนี้ก็คือความขัดแย้งภายในซึ่งถูกละเลยไม่ได้รับการแก้ไขอาจนำไปสู่ความขัดแย้งภายนอกได้^{1,3}

รูปแบบของความขัดแย้ง อาจพบได้ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง หรือทั้งหลายๆแบบผสมผสานกัน ตัวอย่าง เช่น ความขัดแย้งระหว่างบุคคลสองคน (Interpersonal conflict) ความขัดแย้งที่เกิดจากความรู้สึกภายในบุคคลนั้นเอง (Intrapersonal conflict) หรือเรียกว่าเป็นความขัดแย้งภายใน หรือ ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มบุคคล (Intergroup) ซึ่งมักจะเรียกว่าเป็นความขัดแย้งระหว่างการบริหารจัดการ เช่น ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มที่ยึดถือกฎระเบียบเคร่งครัดและกลุ่มที่ไม่ยึดถือกฎระเบียบใดๆ เลย (Formal or informal groups) เป็นต้น^{3,4}

อย่างไรก็ตามเมื่อพบสถานการณ์ ความขัดแย้งเกิดขึ้นแล้ว เบื้องหลังความขัดแย้งนั้นๆ มักจะพบว่ามิสาเหตุเริ่มต้นมาจากปัจจัยหรือสถานการณ์จากความตึงเครียดต่างๆ เช่น การมองผิดพลาดคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง รับฟังและแปลความหมายคำพูดที่มีความหมายสองนัยซึ่งทำให้เกิดความรู้สึกทางลบได้ง่าย การมีค่านิยมหรือทัศนคติแตกต่างกัน ความรู้สึกคับข้องใจ อันเนื่องมาจากจิตใจภายใน หรือการพิจารณาตัดสินใจของบุคคลในสถานการณ์ระดับวิกฤตซึ่งทำให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง อาจจะมองข้ามสิ่งเหล่านี้ไป เพราะคิดว่าเป็นเรื่องเล็กน้อย ไม่ค่อยมีความสำคัญเท่าใดนัก จึงไม่ได้จัดการการแก้ไข และต่อมาอาจจะเปลี่ยนแปลงไปเป็น การโต้เถียงอย่างรุนแรง โกรธคับแค้นใจ การแยกจากสถานการณ์นั้น หรือ สิ้นสุดสัมพันธภาพ ไม่ยุ่งเกี่ยว ในเรื่องนั้นๆ ไปเลย นอกจากนี้ อาจจะเป็นการส่งเสริมให้เกิดการสูญเสียสัมพันธภาพทางสังคม ระหว่างบุคคลและพฤติกรรมทางวิชาชีพ⁵ จนก่อให้เกิดผลกระทบทางลบตามมามากมาย อย่างยากที่จะหลีกเลี่ยงได้ในที่สุด สำหรับ

ผลกระทบของความขัดแย้ง จะแตกต่างกันไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์แวดล้อม ในขณะนั้นร่วมด้วย

หากจะกล่าวถึงสถานการณ์ความขัดแย้งในสถานบริการสุขภาพ บ่อยครั้งที่มักพบว่าผู้ป่วยหรือผู้รับบริการที่มีปัญหาพฤติกรรมสุขภาพและผู้ดูแลทีมสุขภาพเองนั้น มักจะขาดทักษะการแก้ปัญหาความขัดแย้งในตนเอง ดังนั้นจึงส่งผลให้ความขัดแย้งนั้นดำเนินต่อไปเรื่อยๆ สิ่งสำคัญที่ควรตระหนักถึงอย่างยิ่งก็คือ จะทำอย่างไรเพื่อช่วยให้ทั้งผู้ป่วยและทีมผู้ดูแลด้านสุขภาพ เกิดทักษะการจัดการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งนี้ได้ และช่วยให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทของตนได้อย่างเหมาะสมต่อไป

เทคนิคในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง (Techniques of Conflict Resolution)

แนวความคิด “*ภูเขาริบทเรียบ*” เป็นหลักการแก้ปัญหาความขัดแย้ง (Foundations of Conflict Resolution) ซึ่งอาจจะมีความเหมาะสมสำหรับการแก้ปัญหา ปัญหาจะสำคัญหรือไม่ ขึ้นอยู่กับ มุมมองของบุคคลที่เกี่ยวข้องในขณะนั้น ปัญหาเดียวกันบางคนอาจมองว่าเป็นเรื่องสำคัญ ในขณะที่บางคนอาจมองว่าเป็นเรื่องเล็กน้อย สำหรับผู้ที่มองประเด็นปัญหว่าเป็นเรื่องเล็กน้อยก็จะมองไม่เห็นคุณค่า คิดว่าเป็นการเสียเวลาเปล่าถ้าไปใส่ใจแก้ปัญหานั้นๆ ก็จะไม่เกิดแรงจูงใจในการแก้ปัญหานี้ต่อไป ในทางตรงกันข้ามถ้าผู้ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาความขัดแย้งนั้นตระหนักถึงความสำคัญ ทุกคนก็จะตั้งเป้าหมายไปสู่จุดเดียวกันเปรียบเสมือนมองไปที่ยอดภูเขา และร่วมมือกันจัดการปัญหาให้ผ่นคลาญลงได้ในที่สุด¹

ดังนั้น เมื่อมีความขัดแย้งด้านความคิดเห็นของประเด็นปัญหาเกิดขึ้น เช่น ต้องการวางแผนกำหนดมาตรฐานการดูแลผู้ป่วย เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมองเห็นภาพรวม (big picture) ที่เป็นเป้าหมายใหญ่ร่วมกันด้วยมิใช่เป็นเฉพาะจากนโยบายของ

ผู้บริหารกำหนดให้เท่านั้น เพื่อเป็นแรงจูงใจให้เกิดการร่วมมือร่วมใจปฏิบัติตามลำดับขั้นต่อไป ทั้งนี้ผลสำเร็จจะเป็นอย่างไรก็ขึ้นอยู่กับ แต่ละสถานการณ์ และมักจะพบว่ามีความเกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพเฉพาะของแต่ละบุคคลนั้น ตลอดจนเทคนิคและกระบวนการดำเนินการแก้ปัญหาด้วย¹ หรืออาจกล่าวได้ว่าไม่ว่าจะเป็นการปฏิบัติทั้งเฉพาะของแต่ละบุคคล และการบริหารจัดการระดับกลุ่มหรือทีม นั้น มักจะต้องมีความสัมพันธ์กันเสมอ

ระดับบุคคล (Intrapersonal) ผู้ปฏิบัติควรใช้เทคนิคการเผชิญหน้าทางสร้างสรรค์ (Positive confrontation)^{1,5} โดยมีข้อควรปฏิบัติคือ

- มีการพัฒนาบุคลิกภาพของตนเองอยู่เสมอ ให้เป็นผู้ที่มีความสุขุม อดทน ใจเย็น สนใจรับฟัง รับรู้และยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นด้วยความจริงใจ ยอมรับสถานการณ์ตามความเป็นจริง

- มีการพัฒนากระบวนการคิดและทัศนคติ (Thought and Attitude Process) ให้เป็นกลาง โดยไม่มีการปกป้องบุคคลใด บุคคลหนึ่ง สามารถเปิดเผยความรู้สึก อารมณ์ หรือทางออก ของตนเองได้อย่างมีอิสระ สิ่งสำคัญคือเมื่อกล่าวถึงประเด็นปัญหาไม่ควรตำหนิว่าใครเป็นคนผิด ทั้งสองฝ่ายต้องมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาโดยเผชิญหน้าทางบวก

- พยายามจัดการความรู้สึกหรือการปฏิบัติที่เป็นทางลบ เช่น การที่ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดหรือทั้งสองฝ่าย อาจจะนึกเกรงว่า ไม่มีใครต้องการสนใจรับฟัง หรือคิดว่าการแสดงความรู้สึกหรือความคิดเห็นของตนอาจไม่ถูกต้อง จะไม่ได้รับการยอมรับ ทำให้ไม่กล้าแสดงออก ทั้งนี้เพื่อจะ ได้ช่วยลดความรุนแรงทางอารมณ์ได้ทางหนึ่ง⁵

- พยายามจัดอุปสรรคภายใน ได้แก่ กระบวนการคิดหรือความขัดแย้งในใจซึ่งอาจจะเป็นผลมาจากความเครียด อันเนื่องมาจากหลายๆ ปัจจัย เช่น ความเจ็บป่วยทางด้านสุขภาพร่างกาย ขาดการ

พักผ่อนอย่างเพียงพอ ความนับถือในตนเองต่ำ ขาดประสบการณ์ทำให้ประสบการณ์ล้มเหลวในการแก้ปัญหา ความไม่ยืดหยุ่น ความยึดมั่น ถือมั่นในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเกินไป ขาดการประเมินและวิเคราะห์ตนเองตามสภาพความเป็นจริง ฯลฯ เป็นต้น

- รู้จักวิเคราะห์ตนเอง ตระหนักถึงความสำคัญของปัญหาความขัดแย้งภายในอยู่เสมอ พร้อมทั้งมีความสามารถใช้ทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะโดยทั่วไปมักพบว่าปัญหาความขัดแย้งนั้นมักจะเกี่ยวข้องกับบุคคลแวดล้อมทั้งระดับสองบุคคลและระดับกลุ่มร่วมด้วย สำหรับตัวอย่าง รูปแบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ คือ รูปแบบการสื่อสารแบบเชื่อมั่นส่งเสริมแลกเปลี่ยนแนวคิด (Assertive proactive communication) ซึ่งประกอบด้วยการแสดงออกทั้งภาษาพูดและภาษาท่าทางที่เหมาะสม โดยไม่ทำให้อีกฝ่ายหนึ่งเข้าใจว่าตนได้รับคำตำหนิ แต่ช่วยให้เกิดความคล้อยตามและให้ความร่วมมือในการพยายามคลี่คลายปัญหา เปิดโอกาสให้อีกฝ่ายหนึ่งมีทางเลือกที่จะปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกัน ประนีประนอม มีทั้งให้และรับ (give and take) โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ร่วมกัน ที่สำคัญคือ การเตรียมพร้อมของผู้พูด ต้องมีทำที่สงบ มีสติตั้งมั่น สามารถควบคุมอารมณ์โกรธให้ได้ก่อน พร้อมทั้งให้เกียรติรับฟังการแสดงความคิดเห็นของอีกฝ่าย ด้วยท่าที่เป็นกลาง ไม่ตัดสินใจแก้ปัญหา ก่อนทราบข้อมูลที่เป็นสาเหตุชัดเจน ประกอบกับการใช้ลักษณะคำพูดต้องมีเนื้อหาชัดเจน ได้ข้อสรุป เป็นความจริง ผู้พูดควรกล่าวอ้างถึงตนเองเป็นหลัก กล่าวแสดงความคิดเห็นและแสดงความรับผิดชอบต่อข้อผิดพลาดของตนเองด้วยความจริงใจ^{7,8,9,10}

- รู้จักการควบคุมอารมณ์ (Emotional control) การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง จะประสบผลสำเร็จได้ดีที่สุดเมื่อสามารถควบคุมอารมณ์ โดยเฉพาะอารมณ์โกรธ ก่อนเข้าไปเจรจาตกลงให้ได้ก่อน เพราะโดยทั่วไปมักพบว่าเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น

อารมณ์โกรธมักจะเกิดขึ้นได้ง่ายและยังเป็นสิ่งที่ทำให้สถานการณ์ขัดแย้งนั้นรุนแรงขึ้นอีกด้วย ความโกรธอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงได้หลายระดับ จาก เริ่มหงุดหงิดง่าย เปรียบเสมือนน้ำเริ่มเดือด จนถึงระดับรุนแรงเหมือนเกิดแรงระเบิดขึ้น การควบคุมอารมณ์โกรธ บางครั้งต้องใช้วิธีหลีกเลี่ยงจากสถานการณ์นั้นชั่วคราว (time out) ก่อน และระหว่างนั้นพยายามรักษาระดับอารมณ์ให้สงบลงให้ได้โดยเร็วที่สุด ซึ่งไม่ควรให้เกินภายใน 24 ชั่วโมง¹¹ หลังจากนั้นเมื่ออารมณ์สงบลงจึงกลับมาเผชิญสถานการณ์นั้นใหม่ สำหรับวิธีการช่วยให้อารมณ์สงบ มีหลายวิธี^{1,5,12-14} ผู้ปฏิบัติสามารถเลือกใช้วิธีที่เหมาะสมกับตน และที่สำคัญผลของการฝึกปฏิบัติบ่อยๆ ครั้ง จะช่วยให้สามารถควบคุมอารมณ์โกรธได้ทันทีเมื่อบุคคลนั้นรับรู้ว่ามีอารมณ์โกรธเกิดขึ้น ตัวอย่าง เช่น

* การสูดลมหายใจลึกๆ (Deep Breathing Exercises) โดยมีขั้นตอนการฝึกปฏิบัติ คือ

1. ใช้มือทั้งสองข้างวางไว้ที่หน้าท้องเริ่มฝึกหายใจเข้าอย่างช้าๆ โดยใช้กล้ามเนื้อกระบังลมบริเวณหน้าท้อง แทนการหายใจโดยใช้กล้ามเนื้อทรวงอก หน้าท้องจะพองออก
2. ปลดปล่อยลมหายใจออกช้าๆ แล้วหยุดพักชั่วคราว หน้าท้องจะแฟบลง
3. กำหนดการนับลมหายใจ เช่น “เข้า 2,3,4,5,6 ออก 2,3,4,5,6 พัก พัก”

ควรทำช้าๆ อย่างน้อย 6-10 ครั้ง ให้ได้รับการผ่อนคลายมากที่สุด การตรวจสอบว่าสามารถปฏิบัติได้ถูกต้องได้รับผลสำเร็จหรือไม่ โดยการตรวจวัดชีพจรทั้งก่อนและหลังทำ ถ้าชีพจรลดลง 1 หรือ 2 ครั้ง ต่อนาที หมายถึงประสบความสำเร็จในการผ่อนคลาย

* การผ่อนคลายด้วยเสียงดนตรี (Soothing Music) อาจเป็นเสียงผ่อนคลายตามธรรมชาติ ที่อาจฟังจากเทปวิทยุ หรือ การระลึกถึงประสบการณ์เก่าที่ทำให้ประทับใจ โดยไม่จำเป็นต้องมีเทปวิทยุจริงๆ ก็ได้

* การผ่อนคลายกล้ามเนื้อ (Progressive Muscle Relaxation) อาจทำได้ทันทีที่ห้องเผชิญความขัดแย้งในสถานการณ์คับขัน อย่างไรก็ตาม เทคนิคนี้เหมาะสมที่สุดสำหรับผู้ที่เคยมีประสบการณ์มาก่อน และควรทำซ้ำภายใน 1 สัปดาห์ โดยมีขั้นตอนการฝึกปฏิบัติคือ

1. นิ่งหรือยืนสบายๆ ท่ามกลางบรรยากาศแวดล้อมเงียบสงบ
 2. ผ่อนลมหายใจออกจากปอดอย่างช้าๆ และหยุดพักชั่วคราว
 3. เกร็งกล้ามเนื้อกลุ่มเนื้อต่อไปนี้เป็นเวลา 5 วินาทีและผ่อนคลายแต่ละครั้งประมาณ 10 วินาที
 - กล้ามเนื้อใบหน้า กล้ามเนื้อแก้ม รวมไปถึงขากรรไกรด้านล่าง ใช้วิธีเลิกลิ้วให้สูง หรือขมวดคิ้วจนขีดแล้วคลาย เกร็งกล้ามเนื้อตา ย่นจมูกแล้วคลาย และใช้วิธีกัดฟัน เข้มปากแน่นใช้ลิ้นดันเพดานโดยหุบปากไว้แล้วคลาย
 - กล้ามเนื้อคอออกมาที่กล้ามเนื้อไหล่ โดยการก้มหน้าให้คางจรดคอ แหงนหน้าให้มากที่สุดแล้วกลับสู่ท่าปกติ
 - แขนมาถึงมือ โดยกำมือเกร็งแขนทั้งสองข้างแล้วปล่อย
 - กล้ามเนื้อหน้าท้อง ก้น ถึง ต้นขา ใช้วิธีแขม่วท้องขมิบก้นและผ่อนคลาย
 - น่อง เท้าและ หัวแม่เท้า เกร็งขาทั้งสองข้าง กระดกปลายเท้าขึ้นสูงแล้วผ่อนคลาย
- ควรเริ่มครั้งที่สองและต่อไปจนมีการผ่อนคลายสูงสุด โดยทั่วไป ประมาณ 10 ครั้ง

* การระบายพลังงานทางร่างกาย (Physical Removal) สำหรับวิธีนี้นั้นแม้จะเป็นวิธีที่ช่วยให้อารมณ์สงบได้ทางหนึ่ง อย่างไรก็ตามก็ยังเป็นวิธีหนึ่งที่มีข้อโต้แย้งสำหรับการลดระดับความโกรธ ทั้งนี้เพราะการระบายออกในลักษณะก้าวร้าว ที่เป็นไปเพื่อการปลดปล่อยอารมณ์แต่เพียงภายนอกเท่านั้น โดยปราศจาก

กระบวนการจัดการด้านความคิดร่วมด้วย อาจจะเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดอารมณ์โกรธเพิ่มขึ้นได้ เช่น การแสดงอารมณ์เกรี้ยวกราดด้วยการทุบหมอน เป็นต้น

* วิธีฟองน้ำ (Sponge Method) อาจจะสมมติบทบาทตนเหมือนเป็นฟองน้ำ Silber เสนอแนะว่าพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่มก้าวร้าวมักจะแสดงออกมาในลักษณะก่อให้เกิดความขัดแย้งอยู่เสมอ ควรให้การตอบสนองด้วยความสุภาพ อ่อนโยนเปรียบเหมือนฟองน้ำ ดูดซับในสิ่งที่เขาแสดงออกโดยไม่เกิดความขัดแย้งในตนเอง

ระดับสองบุคคลและระดับกลุ่ม (Interpersonal & Intergroup)

- มีการระดมสมองและค้นหาทางออกที่เป็นไปได้หลายๆทางร่วมกัน พร้อมทั้งเลือกทางออกที่ดีที่สุดในการจัดการแก้ไข การวางแผนแก้ไขปัญหานั้นไปอย่างมีลำดับขั้นตอน เริ่มจากการตระหนักเมื่อเกิดสถานการณ์ขัดแย้งขึ้น มีการระดมสมองค้นหาสาเหตุที่เกี่ยวข้องที่อาจเป็นไปได้ทั้งหมด (ปัจจัยด้านบุคคลและปัจจัยแวดล้อมอื่นๆ เช่น สถานที่ เป็นต้น) ประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้น หาวิธีการที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด และหาวิธีป้องกันการเกิดปัญหาเดิมขึ้นอีก ถ้ายังไม่สามารถแก้ไขความขัดแย้งได้ เช่น ทั้งสองฝ่ายไม่ยอมหันหน้าเพื่อเจรจากกลงกัน มีความขัดแย้งรุนแรงขึ้น หรือ ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดไม่ให้ความร่วมมือ ควรเริ่มกระบวนการนี้ใหม่อีกครั้งหนึ่งและบางครั้งจำเป็นต้องมีผู้ทำหน้าที่ดำเนินการช่วยเหลือ (negotiator or facilitator) โดยมีการกำหนดเป้าหมายที่คาดหวังในทางที่เป็นไปได้ และไม่ทำให้ทั้งสองฝ่ายรู้สึกเหมือนถูกคุกคาม^{1,6}

- การปฏิบัติการด้านบริหาร (Administrative Action) แม้จะมีอุปสรรคจากข้อจำกัดอื่นๆมากมายก็ตาม เช่น จำนวนผู้ปฏิบัติงานน้อย มีเวลาจำกัด หรือทรัพยากรสนับสนุนไม่เพียงพอ มีผู้บริหารที่กระหายอำนาจ ใช้การบริหารแบบระบบเผด็จการ มากกว่าการ

รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมทีม ฯลฯ แต่การปฏิบัติการด้านบริหาร ก็ควรมีความเที่ยงตรงอย่างสม่ำเสมอ โดยคำนึงถึงระดับพลังอำนาจตามบทบาทหน้าที่ การควบคุมกำกับ ระเบียบปฏิบัติ มาตรฐานของเชื้อชาติและชุมชนนั้นๆ และการกำหนดมาตรฐานงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องที่แตกต่างกันในทางปฏิบัติ ตัวอย่างเช่น กรณีผู้ที่เกี่ยวข้องอยู่ในสายงานบังคับบัญชาระดับเดียวกัน กลุ่มเพื่อนมีบทบาทสำคัญในการช่วยเหลือ ถ้าบุคคลนั้นอยู่ในระดับสูงกว่าหรืออยู่ในตำแหน่งผู้ตรวจการ (supervisory position) ผู้มีอำนาจสูงสุดในการตัดสินใจ อาจจะเป็นผู้บริหารสูงสุดที่มีส่วนรับผิดชอบโดยตรง ถ้าอีกฝ่ายเป็นผู้ที่มีอำนาจหรือตำแหน่งต่ำกว่า อาจจะใช้วิธี การบังคับบัญชาเป็นลำดับขั้นในหน่วยงาน เป็นต้น^{1,3,13}

การนำไปประยุกต์ใช้

: กรณีตัวอย่าง—ความขัดแย้งระหว่างสามีและภรรยา

สามีภรรยาวัยกลางคน คู่หนึ่ง ประกอบอาชีพและมีฐานะเศรษฐกิจที่มั่นคง ลักษณะครอบครัวเป็นแบบครอบครัวเดี่ยว อยู่ร่วมกับบุตรสาวอีกคนหนึ่งวัย 25 ปี มีอาชีพแล้ว สถานที่ทำงานของแต่ละคนอยู่คนละแห่งกัน รูปแบบการทำงานของสมาชิกทุกคน เป็นแบบไปเช้ากลับเย็น ปกติเวลาเช้าสามีและภรรยาจะออกจากบ้านพร้อมกัน แต่ภรรยาจะกลับถึงบ้านก่อน ส่วนบุตรสาวจะออกจากบ้านและกลับถึงบ้านคนสุดท้าย ระยะหลังๆ 2-3 เดือนมานี้ ก่อนออกจากบ้านภรรยาก็จะพูดบ่นเรื่องสิ่งของต่างๆ เช่น รองเท้าทำไมต้องแยกคู่กัน พบอยู่ข้างเดียว เครื่องประดับ หายอยู่เสมอๆ บางครั้งก็จะพูดกับบุตรสาว บางครั้งก็จะพูดขึ้นมาลอยๆ เช่น พูดว่า “แปลกจริง ไม่รู้หายไปได้อย่างไร ใครแกล้งเอาไปซ่อนหรือเปล่า” สามีซึ่งเป็นฝ่ายรับฟังอยู่คนเดียวบ่อยๆ ครั้ง รู้สึกน้อยใจเพราะเข้าใจว่า ในบ้านก็มีกันอยู่แค่ 3 คนเท่านั้น การที่ภรรยาคบอยู่บ่อยๆ ก็เป็นการตำหนิตนเอง และคิดว่าบุตรสาวก็เข้าข้างมารดาด้วย แต่ก็ไม่

กล้าที่จะพูดกับภรรยาอย่างเปิดเผย ในขณะนี้ได้แต่เก็บความขัดแย้งเรื่องนี้ไว้ ต่อมาก็เริ่มพูดกับภรรยาและบุตรน้อยลง บางครั้งภรรยาโทรศัพท์ติดต่อธุระ โดยมีเหตุผลสมควร ก็จะแสดงอารมณ์โกรธตอบ ทั้งๆ ที่เดิมสัมพันธ์ภาพในครอบครัวของสมาชิกทุกคนดีมาก ในครอบครัวจะมีกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์กันเป็นไปอย่างสม่ำเสมอ สำหรับกรณีนี้ ภรรยาเริ่มตระหนักถึงปัญหาแต่เริ่มแรกเมื่อพบสามีมีพฤติกรรมเปลี่ยนไป โดยไม่ทราบว่าเป็นสาเหตุได้แต่สงสัยว่าสามีอาจจะมีความเครียดจากที่ทำงานหรือเปล่าเพราะสถานการณ์ในบ้านก็เป็นปกติ ถ้าปล่อยให้เป็นอย่างนี้ต่อไป จากเดิมที่สามีประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงาน ซึ่งปัจจุบันเป็นผู้ที่มีตำแหน่งหน้าที่การงานระดับสูงนั้น อาจจะทำให้เกิดผลกระทบที่รุนแรงตามมาได้ง่าย ด้วยเหตุที่เดิมนั้นภรรยาเป็นผู้ที่สุขุม อดทน ใจเย็น เมื่อมีปัญหาอะไรในครอบครัวก็พยายามปรึกษากันเพื่อหาทางแก้ไขในทางบวกอยู่แล้ว จึงหาโอกาสพูดคุยกับสามี แสดงความรู้สึกห่วงใยเกี่ยวกับเรื่องงาน จึงได้ทราบเหตุผลที่แท้จริงจากสามีว่ามีปัญหาขัดแย้งกับคนโดยไม่มียี่งงานมาเกี่ยวข้องแต่อย่างใด ทั้งนี้ภรรยาก็ยอมรับว่าพูดไปเช่นนั้นเองตามนิสัยผู้หญิง ไม่ได้คิดอะไรลึกซึ้งในทางที่จะเป็นการกล่าวโทษ หรือสร้างความกระทบกระเทือนใจให้สามีแต่อย่างใด

กรณีตัวอย่างดังกล่าว จะเห็นได้ว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนี้มีสาเหตุจากการรับรู้ที่คลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง ทั้งๆ ที่บุคคลสองคนเป็นผู้ที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดและยังมีเจตคติที่ดีต่อกันอยู่เสมอ การที่ภรรยาเป็นผู้ที่มีความใส่ใจ จริงใจในการแก้ปัญหา พยายามหาทางแก้ไขตั้งแต่เริ่มแรก และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนโดยเลิกพูดบ่นในทำนองนี้อีกต่อไป ทำให้ปัญหาความขัดแย้งภายในของสามีคลี่คลายลงได้โดยเร็ว และนอกจากนี้ยังเป็นการป้องกันการเกิดปัญหาจากความขัดแย้งภายในกลายเป็นความขัดแย้งภายนอกที่อาจก่อให้เกิดผลกระทบที่รุนแรงต่อไปอีกด้วย

: กรณีตัวอย่าง - ความขัดแย้งระหว่างเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติงาน และ หัวหน้างาน

เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติงานรู้สึกขัดแย้งกับหัวหน้างาน เนื่องจาก หัวหน้างาน จัดเวรล่วงเวลาให้น้อยกว่าคนอื่นๆ โดยคนที่ไม่กล้าบอกความรู้สึกนี้กับหัวหน้า เมื่อประสบเหตุการณ์เช่นนี้บ่อยๆ ครั้ง ก็เลยประชดด้วยการลาป่วยบ่อยๆ ไม่ค่อยให้ความรับผิดชอบกับงานประจำเท่าที่ควร และใช้เวลาไปทำงานพิเศษข้างนอกแทน ผลการประเมินการปฏิบัติงานประจำไม่เป็นที่พอใจทั้งกับผู้ร่วมงานด้วยกันและหัวหน้าและที่รุนแรงก็คือ เจ้าหน้าที่ผู้นี้ต้องตกอยู่ในภาวะซึมเศร้าตลอดเวลา เพราะความขัดแย้งขณะที่เผชิญปัญหานี้ยังไม่ได้รับการแก้ไข

การแก้ปัญหาความขัดแย้งสำหรับกรณีนี้ ทั้งผู้ประสบปัญหาเอง และผู้เกี่ยวข้องกับกรณีปัญหา คือ หัวหน้างานและผู้ร่วมงาน อาจมีแนวทางการปฏิบัติโดยเริ่มจาก

- เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานที่ประสบปัญหา มีประสบการณ์ พร้อมทั้งพัฒนาระบวนการคิดและบุคลิกภาพที่สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้ตนเอง กล้าเปิดเผยอารมณ์ หรือหาทางออกของตนเองได้อย่างอิสระอยู่เสมอ เมื่อต้องประสบปัญหานี้ก็ตระหนักถึงความขัดแย้งภายในของตนเองตั้งแต่เริ่มแรกที่ได้มอบหมายงาน พยายามควบคุมอารมณ์โกรธให้ได้ พร้อมทั้งหาวิธีแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ โดยเลือกแนวทางที่เป็นไปได้เหมาะสม เช่น ขอโอกาสปรึกษาปัญหากับหัวหน้างานโดยตรง โดยใช้เทคนิคการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อทราบเหตุผลที่แท้จริงและวิธีจัดการแก้ปัญหาในลำดับต่อไป หรือ อาจนำปัญหานี้ไปปรึกษากับผู้ร่วมงานที่ไว้วางใจก่อนที่จะหาโอกาสไปปรึกษากับหัวหน้าเป็นต้น

- หัวหน้างาน แทนการจัดเวรตามความเห็นชอบของคนที่ทำให้เกิดปัญหาดังกล่าว อาจมีการจัดประชุมเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคน ร่วมแสดง

ความคิดเห็น พร้อมทั้งเสนอความต้องการ และนำผลจากมติที่ประชุมมากำหนดเป็นหลักเกณฑ์ในการจัดเวอร์ โดยคำนึงถึงความเที่ยงตรง ยุติธรรมสำหรับส่วนรวมให้มากที่สุดต่อไป

- ผู้ร่วมงาน ที่รับทราบปัญหาควรตระหนักถึงความสำคัญ แสดงความรู้สึกเห็นอกเห็นใจ และแสดงออกด้วยความจริงใจถึงการมีส่วนร่วมที่จะแก้ปัญหา โดยอาจนำปัญหานี้ไปปรึกษากับผู้ร่วมงานคนอื่นๆ ในทีมก่อนและนำเสนอหัวหน้าให้ดำเนินการต่อไป

จากกรณีทั้งสองตัวอย่างดังกล่าวนี้ มักจะเห็นได้ว่าทั้งในครอบครัวและสถานที่ทำงาน ซึ่งเป็นสถานที่ที่มักจะเกี่ยวข้องกับปัญหาความขัดแย้งได้ง่าย นอกจากนี้ความขัดแย้งภายในตนเอง มักจะนำไปสู่ผลกระทบของความขัดแย้งภายนอก อย่างยากที่จะหลีกเลี่ยงได้อยู่เสมอ ดังนั้นการจัดการแก้ปัญหาความขัดแย้งตั้งแต่เริ่มแรกให้คลี่คลายโดยเร็ว นั้น ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องควรให้ความตระหนักจริงจัง และพร้อมให้ความร่วมมือ

สรุป

ความขัดแย้งเป็นปฏิสัมพันธ์ธรรมชาติส่วนหนึ่งของมนุษย์ ความขัดแย้งที่ไม่มีผู้ใดตระหนักถึงไม่ได้ดำเนินการแก้ไข หรือคิดมีส่วนร่วมอย่างจริงจังในการแก้ปัญหา ย่อมจะเพิ่มความรุนแรงซึ่งสังเกตพบได้จากพฤติกรรมภายนอกทั้งภาษาพูดและด้านร่างกาย เป็นอุปสรรคต่อทั้งบุคคล ทีม ความก้าวหน้าขององค์กร และผลที่ได้รับอาจนำไปสู่ความแตกแยกได้ หากใช้การกระทำทางสร้างสรรค์ สามารถควบคุมอารมณ์โกรธได้ คิก่อนเข้าไปสู่กระบวนการเจรจาตกลง มุ่งเน้นมุมมองตรงตามความเป็นจริงและพร้อมให้การยอมรับ ปรับตัว

หันหน้าเข้าหากันอย่างเหมาะสม ผู้ปฏิบัติได้เช่นนี้นั้นย่อมก้าวไปสู่ความเป็นผู้ชนะได้ ผลที่ได้รับคือ มีการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและวัฒนธรรมการจัดการในองค์กรต่อไป

References

1. Smith SB, Tutor RS, Phillips ML. Resolving conflict. Journal of Psychosocial Nursing 2001;39:36-45.
2. Stuart GW, Sundeen SJ. Principles and practice of psychiatric nursing. St.Louis: Mosby; 1995.
3. Stone FM. How to resolve conflict at work. New York : American management Association; 1999.
4. Sullivan HS. Conceptions of modern psychiatry. New York: Norton&Company; 1985.
5. Silber MB. Managing confrontation : One more into the breach. Nursing Management 1984;15:54-8
6. Goodwin SA, Operario D, Fiske ST. Situational power and interpersonal dominance facilitate bias and inequality. Journal of Social Issues 1998;54:677-98.
7. Fisher RJ. Generic principles of resolving intergroup conflict. Journal of Social Issues 1994;50:47-66.
8. Pachter B, Magee S. The power of positive confrontation. Newyork: Marlowe & Company; 2000.
9. Rubin JZ. Model of conflict management. Journal of Social Issues 1994;50:33-45.
10. Sorrentino SA, Gorek B. Communication With the Health Team. In: Schreier S, editor. Long -Term Care Assistant. St. Louis: Mosby Inc.; 1999. P. 53-75.
11. Messer MH, Coronado-Bogdaniak R, Dillon LJ. Managing anger : A handbook of proven techniques. Chicago: The Anger Clinic; 1993.
12. Siegel RS. Six seconds to true calm: A revolutionary approach to remedy stress. Newyork: Berkley Books; 1998.
13. Bushman BJ, Baumeister RF, Stack AD. Catharsis, aggression and persuasive influence: self-fulfilling. Journal of Personality and Social Psychology 1999;76:367-76.
14. Byrnes JD. Conflict management : The aggression continuum: A paradigm shift. Occupational Health and Safety 2000;76:70-1.