



ประสบการณ์: การเจรจาต่อรองและการจัดการความขัดแย้ง เพื่อลดความขัดแย้ง
ในระบบการให้บริการสุขภาพและสาธารณสุข
Negotiation and Conflict Management in the Thai Public Health System

อโนทัย ผลิตนนท์เกียรติ*
Anothai Palitnonkert*
มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ*
Huachiew Chalermprakiet University*

(Received: October 31, 2018; Revised: March 29, 2019; Accepted: April 02, 2019)

บทคัดย่อ

ความขัดแย้งของการให้บริการสุขภาพและสาธารณสุข มีความสำคัญเป็นอย่างมากในประเทศไทย รัฐบาลได้เล็งเห็นสิ่งที่มีคุณค่าและมีความประสงค์ที่จะให้ประชาชนได้มีหลักประกันสุขภาพให้เป็นที่ไปตามเป้าหมายที่กำหนด ระบบการให้บริการสุขภาพได้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม เนื่องจากประชาชนได้รับข่าวสารทางเทคโนโลยีจำนวนมาก และได้รับความรู้ในด้านสิทธิการรักษาพยาบาล หลายปีที่ผ่านมาความขัดแย้งจำนวนมากก่อให้เกิดการฟ้องร้องทางการแพทย์ สูญเสียอวัยวะ การสูญเสียทรัพย์สิน และถึงแก่ความตาย ซึ่งเป็นภาวะที่มีความรุนแรงมากขึ้น ความขัดแย้งมีความสัมพันธ์กับผู้ป่วย, ครอบครัวของผู้ป่วย, โรงพยาบาล และภาพลักษณ์ขององค์กร ดังนั้นจึงได้นำเทคนิคการเจรจาต่อรองและการจัดการความขัดแย้ง เพื่อลดความขัดแย้งในระบบการให้บริการสุขภาพและสาธารณสุขมาใช้ จึงนับว่าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากในปัจจุบัน และเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญของการระงับเหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดความรุนแรงและผู้สูญเสียเมื่อเกิดความขัดแย้งของการให้บริการสุขภาพและสาธารณสุขขึ้น การนำเสนอบทความนี้มีจุดประสงค์เพื่อให้เห็นถึงขั้นตอนการให้บริการเจรจาต่อรองเพื่อลดความขัดแย้งในระบบบริการด้านสุขภาพและสาธารณสุขซึ่งเป็นประโยชน์ต่อภาพลักษณ์ขององค์กร

คำสำคัญ: การเจรจาต่อรอง, ความขัดแย้ง, การจัดการความขัดแย้ง, ระบบการให้บริการสุขภาพ, สาธารณสุข

*ผู้ให้การติดต่อ (Corresponding e-mail: palitnonkert@hotmail.com เบอร์โทรศัพท์ 089-7651140)

Abstract

The aim of this article was to present a negotiation process in order to reduce conflicts between the health service system and the citizens of Thailand.

Conflict between the health service system and the public are important in Thailand. The government looks at the importance of health insurance as a target. The health service system has changed, due to more knowledge of people, as well as enhancement of access to medical technologies and treatment rights. Many years ago, there was various conflicts led to medical lawsuits, organ loss, property loss, and dead people which severe conditions. The conflict was between patients, patient's family, hospital, and health system. Nowadays, we need to apply negotiation techniques in conflict management, in order to reduce conflict and to improve the central public role of the health system and its image as a key factor in social cohesion.

Keywords: Negotiation, Conflict, Conflict Management, Health Service System, Public Health

บทนำ

เนื่องจากสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ในยุคศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารขององค์กรต่างให้ความสนใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยง โดยมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ให้มีความสอดคล้องต่อปัจจัยเสี่ยง การควบคุม วางแผนและติดตามผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน เพื่อนำไปสู่การประกันคุณภาพขององค์กร การพัฒนาระบบสุขภาพก็เช่นเดียวกันย่อมต้องมีการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการสุขภาพ มีการจัดบริการเป็นหลายระดับตามบริบทขององค์กรเพื่อให้สามารถจัดบริการที่มีคุณภาพและประดี้น การให้บริการผันแปรไปตามเวลาและสถานที่ขององค์กร หากผู้บริหารขององค์กรไม่ได้คำนึงถึงการจัดการความเสี่ยงในระบบ อาจก่อให้เกิดผลกระทบทางลบได้อย่างมากมาย ซึ่งการที่จะดำเนินการตามแก้ไขภายหลังอาจทำให้เกิดความเสียหายต่อชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือขององค์กรไปแล้ว รวมถึงอาจเสียค่าใช้จ่ายจากการชดใช้ หรือทดแทนที่สูงมาก แต่หากองค์กรมีแผนการบริหารและจัดการความเสี่ยงที่ดีไว้แล้ว ก็จะเป็นการปกป้องหรือรักษาภาพลักษณ์ขององค์กร ที่นำมาสู่ความเชื่อมั่นและการยอมรับในสังคมได้อีกประการหนึ่ง

ประเทศไทยให้คุณค่ากับการให้บริการสุขภาพและสาธารณสุข โดยคำนึงถึงการสร้างเสริมสุขภาพให้กับประชาชน มีการพัฒนาระบบการให้บริการสุขภาพและสาธารณสุขอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างหลักประกันสุขภาพให้กับประชาชนในพื้นที่โดยการสนับสนุนงานบริการสร้างเสริมสุขภาพและป้องกันโรคไปพร้อมกับการรักษาโรค โดยคำนึงถึงประชาชนเป็นสำคัญ จึงพบว่าประชาชนมีส่วนร่วมในการดูแลสุขภาพตนเองมากขึ้น มีการรับรู้ข้อมูลข่าวสารผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศมากขึ้น และมีการเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสาร ด้านสุขภาพ ในสังคมไทยอย่างรวดเร็ว ผู้ป่วยจึงได้รับข้อมูลข่าวสารด้านสุขภาพ และรับรู้ถึงสิทธิประโยชน์ต่างๆด้านการรักษาพยาบาลเพิ่มมากขึ้น เช่น ผู้ป่วยมีสิทธิหลักประกันสุขภาพ สามารถเข้าถึงระบบสุขภาพและสาธารณสุขที่มีมาตรฐานอย่างทั่วถึง เมื่อผู้ป่วยมารับบริการในระบบสุขภาพจึงมีความคาดหวังที่จะได้รับการรักษาพยาบาลที่ดีตามสิทธิผู้ป่วย และเข้าถึงระบบบริการที่ได้มาตรฐาน เมื่อไม่ได้รับบริการที่เป็นไปตามคาดหวัง จึงมักเกิดความขัดแย้งขึ้นในขณะให้บริการได้ ซึ่งพบว่ามีความขัดแย้งและความรุนแรงในระบบงานสุขภาพมีเพิ่มมากขึ้น มีเรื่องร้องเรียนและการฟ้องร้องเกิดขึ้นจำนวนมากในระยะเวลาหลายปีที่ผ่านมา ดังที่ Jungsatien (2007) ได้กล่าวไว้ว่า หลายกรณีกลายเป็นคดีความในชั้นศาลและก่อให้เกิดความทุกข์และความสิ้นเปลืองทั้งเวลาและทรัพยากรอื่น ๆ ของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง แพทย์จำนวนหนึ่งต้องทำงานด้วยความกลัวและต้องซื้อประกันเพื่อคุ้มครองตนเองจากการถูกฟ้องร้องเรียกค่าเสียหายจากความผิดพลาด หรือความไม่พอใจของผู้ป่วยและญาติ ซึ่งจำนวนความขัดแย้งที่มีแนวโน้ม

เพิ่มสูงขึ้น บางเรื่องสามารถป้องกันได้ เมื่อความขัดแย้งเริ่มเกิดขึ้นและหากไม่ได้รับการจัดการอาจนำไปสู่การฟ้องร้องได้ ความเสียหายที่เกิดขึ้นพบได้ทั้งการสูญเสียทรัพย์สิน การสูญเสียอวัยวะ การเสียชีวิต และมีผลกระทบต่อสัมพันธ์ระหว่างโรงพยาบาลกับผู้ป่วยและญาติ มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือและเกิดความเสื่อมเสียชื่อเสียงขององค์กร (Center for Peace and Public Health Office, 2013)

ความขัดแย้ง หมายถึง การที่บุคคลมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน ความไม่ถูกกัน ไม่ลงรอยกัน หรือผลประโยชน์ไม่ลงกัน ความขัดแย้งจะพบได้ในบุคคลทั่วไปซึ่งมีหลากหลายรูปแบบ อาจเป็นลักษณะเป็นศัตรูกัน และการมีสัมพันธ์ภาพที่ไม่ดีต่อกัน ความขัดแย้งบางครั้งมักเกิดในด้านลบและอาจมีการบ่งชี้ถึงความรุนแรงที่เกิดขึ้น เช่น การสูญเสียในงาน ครอบครัว ความเศร้าและความรู้สึกสิ้นหวังแต่ในบางครั้งความขัดแย้งก็จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอะไรใหม่ ๆ ในชีวิต อาจมีคนที่คิดว่าความขัดแย้งเกิดจากความขัดขวางในความสนใจของตนเองและมีการกระทำที่สร้างความขัดขวางอย่างชัดเจน ถ้าในทางธรรมะ พระไพศาล วิสาโล ได้กล่าวไว้ว่า “โลกกับธรรมไม่ได้แยกจากกันฉันใด ปฏิบัติการสันติวิธีกับการปฏิบัติธรรมก็ไม่ได้ออกจากกันฉันนั้น” เมื่อมีความขัดแย้งและการเผชิญหน้า เป็นการง่ายที่จะมองอีกฝ่ายว่าเป็นคนชั่วร้าย ซึ่งมีนัยตามมาว่า ฉันเป็นฝ่ายดี มีธรรม (Visalo, 2003) แต่ถ้าเรามองในด้านบวกจะพบว่าบางครั้งในความขัดแย้ง อาจทำให้เกิดกระบวนการเจรจาต่อรองที่ดี เนื่องจากกระบวนการเจรจาต้องนำมาประยุกต์ใช้ทั้งในด้านศาสตร์และศิลป์ในการเผชิญหน้าเพื่อลดความขัดแย้งพบว่าสถานการณ์จากภาวะของความขัดแย้งที่ดำรงอยู่ในระบบการให้บริการสุขภาพและสาธารณสุขนั้นในหลายกรณีจะพบว่าปัญหาตัวระบบสามารถคลี่คลายปัญหาได้แต่ในบางกรณีปัญหาอาจไม่สามารถคลี่คลายได้หมด การใช้กระบวนการการเจรจาต่อรองและการจัดการความขัดแย้ง จึงอาจเป็นแนวทางหนึ่งที่สามารถเป็นทางเลือกในการจัดการปัญหาไม่ให้เกิดไปสู่ความรุนแรง ซึ่งกระบวนการการเจรจาต่อรองและการจัดการความขัดแย้ง นั้นมีอยู่หลากหลายวิธีการ การที่จะสามารถสร้างทางเลือกในการจัดการปัญหาความขัดแย้งในแนวทางใดนั้น เราควรต้องทำการศึกษาเพื่อประเมินสภาพปัญหาของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในระบบการให้บริการสุขภาพและสาธารณสุขเป็นสำคัญ

กลยุทธ์ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง สามารถจำแนกออกเป็น 3 รูปแบบ คือ 1) ความขัดแย้งแบบแพ้-แพ้ (Lose-Lose Conflict) เป็นความขัดแย้งที่ไม่มีฝ่ายใดได้รับสิ่งที่ตนเองต้องการอย่างครบถ้วน แต่ละฝ่ายจะได้รับผลประโยชน์ไม่เต็มตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ซึ่งความขัดแย้งในลักษณะนี้ จะเกิดขึ้นเมื่อแต่ละฝ่ายไม่มีพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ การบริหารความขัดแย้งแบบแพ้-แพ้ แบ่งออกเป็น 3 รูปแบบ คือ 1.1) การหลีกเลี่ยง (Avoidance) เป็นการแสดงพฤติกรรมร่วมมือ (Cooperativeness) และพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ (Assertiveness) ในระดับต่ำ โดยไม่รับรู้ถึงปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหาแต่จะปล่อยปัญหานั้นไว้ โดยเชื่อว่าความขัดแย้งนั้นจะลดลงเองเมื่อเวลาผ่านไป ซึ่งวิธีการบริหารความขัดแย้งในลักษณะนี้จะเกิดผลดี เมื่อสถานการณ์ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่รุนแรง 1.2) การปรองดองหรือความราบรื่น (Accommodation or Smoothing) เป็นการแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ การปรองดองเป็นการลดความแตกต่างและความขัดแย้ง ระหว่างบุคคลโดยมุ่งเอาใจผู้อื่น เสียสละให้กับอีกฝ่าย เพื่อสร้างความสามัคคีและหลีกเลี่ยงความยุ่งเหยิงและบาดหมางใจกัน 1.3) การประนีประนอม (Compromise) เป็นการแสดงพฤติกรรมร่วมมือ และพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับปานกลาง เป็นการบริหารความขัดแย้งที่มุ่งให้ทั้งสองฝ่ายเกิดความพึงพอใจ โดยแต่ละฝ่ายจะต้องยอมเสียสละในสิ่งที่ตนเองต้องการลงบ้าง ทำให้ไม่มีฝ่ายใดได้รับความพึงพอใจเต็มร้อย ซึ่งอาจเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง ที่เกิดขึ้นในอนาคต 2) ความขัดแย้งแบบชนะ-แพ้ (Win-Lose Conflict) เป็นความขัดแย้งที่มีฝ่ายหนึ่งเท่านั้นที่จะได้รับในสิ่งที่ตนเองต้องการอย่างครบถ้วน แต่ละฝ่ายจึงพยายามทำทุกสิ่งทุกอย่างเพื่อให้ฝ่ายของตนชนะ ความขัดแย้งในลักษณะนี้จะแสดงพฤติกรรมมุ่งชนะในระดับสูง (High - Assertiveness) และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ (Low-Cooperativeness) ซึ่งการบริหารความขัดแย้งแบบชนะ-แพ้ คือ การแข่งขัน (Competition) เพื่อให้ฝ่ายตนได้รับชัยชนะ 3) ความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ (Win-win Conflict) เป็นกลยุทธ์การแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยอยู่บนพื้นฐานของเหตุผล เพื่อแสวงหาวิธีการที่ทำให้ทุกฝ่ายพึงพอใจ และไม่ทำให้ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดเสียเปรียบ โดยวิธีการที่ใช้ในกลยุทธ์ความ

ขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ คือ ความร่วมมือกันหรือการแก้ปัญหา (Collaboration or Problem Solving) ซึ่งวิธีการนี้จะแสดงพฤติกรรมความร่วมมือและพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูง เป็นการที่จะเอาชนะ แต่ในขณะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มความสามารถในการแก้ปัญหาคือความขัดแย้ง เป็นการร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหา ทำให้เกิดความชนะทั้งสองฝ่าย

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในระบบบริการสาธารณสุข ที่ปรากฏเป็นรูปธรรมมากที่สุดคือ ปัญหาการฟ้องร้องต่อบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ให้บริการรักษาพยาบาลทุกสาขาอาชีพที่เพิ่มมากขึ้นและสถานการณ์ที่เกิดขึ้นถือเป็นภาพสะท้อนวิกฤตระบบบริการสุขภาพ และความเจ็บป่วยด้วยกันทั้งสองฝ่าย ญาติคนไข้คิดว่า คนที่เขารักต้องตายเพราะโรงพยาบาลให้บริการไม่ดี ฝ่ายแพทย์และพยาบาลก็รู้สึกท้อตันทำงานหนักเหน็ดเหนื่อยจนแทบทำไม่ไหวแล้ว ยิ่งถูกกล่าวหาด้วยวาทะรุนแรง ผลที่เกิดขึ้นคือสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้ให้บริการและผู้รับบริการไม่ดี มีความตึงเครียด หวาดระแวง มีผลต่อสุขภาพจิตและการหายของโรค นอกจากนี้ยังเกิดแนวโน้มที่จะฟ้องร้องและตอบโต้ผู้ให้บริการสาธารณสุขมากขึ้น ทำให้ผู้ให้บริการสาธารณสุขเดือดร้อนและเสียขวัญและกำลังใจอย่างไม่เคยปรากฏมาก่อน (Tonthirawong, 2009) ซึ่งผู้บริหารองค์กรควรจัดการบริหารความเสี่ยงด้วยบทบาทของผู้ให้บริการเจรจาต่อรองในโรงพยาบาลอย่างชัดเจนเพื่อระงับเหตุการณ์ที่มีความจำเป็นต้องได้รับการเจรจาในเวลาเร่งด่วน สถานให้บริการด้านสุขภาพและสาธารณสุขทุกแห่ง ควรจัดให้มีทีมนักการเจรจาต่อรองไว้ให้บริการประจำแผนก เพื่อสามารถปฏิบัติในบทบาทนักเจรจาต่อรองได้ในทันที ซึ่งเป็นการลดความขัดแย้งในระบบการให้บริการสุขภาพและสาธารณสุข และนับว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก ซึ่งในปัจจุบันเราจะพบข่าวเรื่องโรงพยาบาลหลายแห่งในประเทศไทย ถูกฟ้องร้องเรียกค่าเสียหายเป็นเงินจำนวนมาก จนอาจทำให้เกิดความเสียหายและความเสียหายในด้านการเสียชื่อเสียง เสียเงิน และเกิดผลกระทบในการดำเนินการของสถานให้บริการด้านสุขภาพและสาธารณสุขซึ่งบทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอในประเด็นของการเจรจาต่อรองเพื่อลดความขัดแย้งในการให้บริการด้านสุขภาพและสาธารณสุขโดยมีการนำเสนอกรณีศึกษาตัวอย่างประกอบเพื่อให้เห็นถึงขั้นตอนการเจรจาต่อรองในรูปแบบชนะ-ชนะ (Win-Win) ด้วยข้อตกลงที่พึงพอใจร่วมกัน ดังเช่นกรณีศึกษา

กรณีศึกษา นักศึกษาชาย อายุ 20 ปี เรียนช่างกลที่สถาบันแห่งหนึ่ง ขณะยืนรอรถโดยสารประจำทาง ถูกทำร้ายร่างกายด้วยมีดดาบสปาต้า โดยเด็กช่างกลต่างสถาบันเป็นผู้กระทำ สภาพร่างกายแรรับพบบาดแผลฉีกขาดที่บริเวณศีรษะ แผลยาวประมาณ 5 เซนติเมตร ลึกถึงกะโหลกศีรษะและนิ้วหัวแม่มือข้างขวาขาด จำนวน 1 ข้อ ญาติเอานิ้วใส่ถุงพลาสติกและแช่น้ำแข็งมาด้วย เหตุการณ์เกิดขึ้นเป็นช่วงเวลาระหว่างเวรตึกของโรงพยาบาลชุมชนแห่งหนึ่ง บุคลากรทางการแพทย์ที่ปฏิบัติงานภายในห้องฉุกเฉิน ได้ให้บริการผู้ป่วยเต็มทุกเตียง ในขณะที่เด็กนักเรียนช่างกล ที่ถูกทำร้ายร่างกายได้รับการเย็บแผลที่ศีรษะและรับการปฐมพยาบาลเสร็จเรียบร้อยแล้ว กำลังนอนอยู่บนรถเปลนอนบริเวณหน้าห้องฉุกเฉิน เพื่อรอการตัดสินใจของมารดาในเรื่องการต่อนิ้ว ซึ่งมารดาได้เดินทางตามมาในภายหลัง พี่ชายผู้ป่วยยืนอยู่ใกล้ชิดกับผู้ป่วย พุดขึ้นว่า “ยังรู้น้อยไปว่าเราเป็นใคร เดี่ยวจะได้อยู่กัน” หลังจากนั้น 10 นาที ได้มีนักข่าวชุมชนถือกล้องวิดีโอเข้ามาอยู่หน้าห้องฉุกเฉิน เสียงพี่ชายผู้ป่วยพุดขึ้นว่า “พี่ครับ เขาไม่ส่งตัวให้ เขาจะตัดนิ้วเด็ก” นักข่าวพร้อมด้วยพี่ชายผู้ป่วยจึงเปิดประตูห้องฉุกเฉินเข้าไปเพื่อเก็บภาพภายในห้องฉุกเฉินซึ่งทำให้เกิดบรรยากาศความตึงเครียดระหว่างผู้ให้บริการและผู้รับบริการเกิดขึ้น พบประเด็นปัญหาของความขัดแย้ง คือ 1) ด้านศักยภาพของโรงพยาบาลไม่พร้อมในการต่อนิ้ว เนื่องจากเป็นโรงพยาบาลชุมชนขนาดเล็ก 2) ด้านการสื่อสาร เกิดความเข้าใจไม่ตรงกันในการให้ข้อมูลเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล 3) ด้านการรักษาพยาบาลและการใช้สิทธิหลักประกันสุขภาพ และ 4) ด้านแนวทางปฏิบัติในการบันทึกเทปเพื่อทำข่าว

ขั้นตอนการเจรจาต่อรองในรูปแบบชนะ-ชนะ (Win-Win) ของกรณีศึกษาเพื่อจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) การเจรจาต่อรอง (Negotiation) เพื่อขอจัดข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น เพื่อให้ผู้เจรจาได้ในสิ่งที่ต้องการ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับอีกฝ่ายหนึ่งให้คงอยู่ บางคนอาจใช้คำว่า “การไกล่เกลี่ย” หรือ “การประนีประนอม” ซึ่งการเจรจาต่อรอง จะเกี่ยวข้องกับคนหรือกลุ่มคนอย่างน้อยสองฝ่าย ซึ่งมีผลประโยชน์ที่ร่วมกันและขัดแย้งกัน เป็นกระบวนการที่ลดความขัดแย้ง เพื่อนำไปสู่ข้อตกลงและการหาทางออกร่วมกัน การ

จัดการความขัดแย้งมีหลายวิธี จะต้องออกแบบการจัดการและหาเครื่องมือมาใช้ให้ได้อย่างเหมาะสม โดยอาจใช้แบบผสมผสานได้ในบางครั้ง นักเจรจาต่อรองมักใช้แนวทางดังนี้

1. การเผชิญหน้ากับความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ โดยการสร้างบรรยากาศที่ดี ด้วยการจัดห้องในการเจรจาให้เป็นห้องส่วนตัว มีบรรยากาศที่สงบเงียบ เย็นสบาย ผู้เจรจาต่อรองต้องพยายามลดอคติส่วนตัวลง พร้อมทั้งหาวิธีการจัดการกับความขัดแย้งอย่างเหมาะสม อย่างเช่นในกรณีศึกษานี้ นักเจรจาต่อรองได้เชิญมารดาของผู้ป่วยซึ่งเป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจในเรื่องค่ารักษาพยาบาลเข้ามาพูดคุยและร่วมวางแผนในการรักษาพยาบาลกับบุคลากรทางการแพทย์ในห้องที่จัดเตรียมไว้เพื่อหาทางออกให้ทั้งสองฝ่ายพึงพอใจ ซึ่งสอดคล้องกับกรณีศึกษาของ Butnampetch (2018) ที่พบความขัดแย้งในการให้บริการผ่าตัดคลอดเลือดหัวใจแล้วมีส่วนเกินจากการผ่าตัดที่เกิดจากการใช้ยาและเวชภัณฑ์ ที่ผู้ป่วยและญาติได้มีการลงนามรับทราบค่าใช้จ่ายส่วนเกินแล้ว แต่ไม่สามารถชำระค่าใช้จ่ายส่วนเกินดังกล่าวได้ และผู้รับบริการมองว่าผู้ให้การรักษาพยาบาลขาดจรรยาบรรณเรียกเก็บเงินจากผู้รับบริการ ซึ่งกรณีนี้ได้ใช้ขั้นตอนการเจรจา เป็น 3 ขั้นตอน คือ 1) ก่อนการเจรจา ต้องเลือกผู้เจรจาที่เหมาะสม 2) ระหว่างการเจรจาสร้างความประทับใจในการพบกันครั้งแรกโดยต้องหาจุดร่วมและสนใจผู้ฟังนำเสนอประโยชน์ที่คู่เจรจาจะได้รับโดยการจัดการอารมณ์ของตนเองและคู่เจรจาด้วยความเข้าใจเป็นมิตรเพื่อทำลายกำแพงความรู้สึกอคติ และ 3) หลังเจรจา มีการสรุปผลการเจรจาเพื่อลงนามทั้ง 2 ฝ่าย

2. ทำความเข้าใจสถานภาพของแต่ละฝ่ายด้วยการรับฟังที่ดี คือ 1) การรับฟังอย่างตั้งใจ (Active Listening) 2) การรับฟังอย่างใจจดใจจ่อ (Attending Listening) และ 3) การรับฟังอย่างลึก (Deep Listening) เพื่อหาสาเหตุที่แท้จริงของความขัดแย้ง การศึกษาอารมณ์ความรู้สึกของแต่ละฝ่าย คือต้องรับฟังโดยไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ดังนั้นสิ่งที่ได้จากการรับฟัง คือในมุมมองของผู้ใช้บริการ ย่อมถือว่าเป็นสิทธิของการรักษาที่สมควรจะได้รับ สิ่งที่เกิดขึ้นอาจเกิดจากความผิดพลาดของโรงพยาบาล มารดาของผู้ป่วยรู้สึกว่าคุณของตัวเองได้รับการปฏิบัติ ไม่เหมาะสม เนื่องจากการใช้บัตรทองในการรักษาพยาบาล รวมไปถึงความไม่พึงพอใจที่ถูกเก็บค่ารักษาพยาบาลด้วย ส่วนในด้านความคิดเห็นของบุคลากรทางการแพทย์ ได้บอกเล่าถึงความรู้สึกในมุมมองของผู้ให้บริการว่า รู้สึกน้อยใจในอาชีพตนเอง ทำดีที่สุดแล้ว ทำตามมาตรฐานแล้ว ไม่ได้ประมาท ไม่ได้ละเลย ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องสุวิสัย ทำดีแล้วไม่ได้ดี การให้บริการผู้ป่วยในเวรตึก มีเจ้าหน้าที่ที่ต้องอยู่ปฏิบัติงานน้อยกว่าเวรอื่นอยู่แล้ว ประกอบกับอาการของผู้มารับบริการในเวรตึกย่อมมาด้วยอาการหนักกันทุกคน ซึ่งเป็นภาระงานที่หนักอยู่แล้ว จึงแทบจะไม่มีเวลาในการดูแลความรู้สึกของผู้ป่วยและญาติได้หมดทุกคน

3. ระบุปัญหา ด้วยการจับประเด็นของปัญหาความขัดแย้งให้ได้โดยเร็วเมื่อรับฟังจากคู่กรณี พบว่ามี 5 ประเด็นที่สำคัญคือ 1) โรงพยาบาลขาดศักยภาพในการต่อนิวเนื่องจากเป็นโรงพยาบาลชุมชนขนาดเล็ก 2) บุคลากรทางการแพทย์มีพฤติกรรมบริการที่ญาติผู้ป่วยไม่พึงพอใจในบริการ 3) บุคลากรทางการแพทย์และญาติขาดการสื่อสารที่ตรงระหว่างกัน 4) มารดาผู้ป่วยจ่ายค่ารักษาพยาบาลแล้วไม่สามารถนำไปเบิกคืนจากประกันโรงเรียนได้ และ 5) ญาติผู้ป่วยไม่พอใจในเรื่องการเสียค่ารักษาพยาบาลในการต่อนิวที่โรงพยาบาลภาครัฐแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานครซึ่งไม่สามารถใช้สิทธิหลักประกันสุขภาพได้

4. แสวงหาทางเลือกและประเมินทางเลือก โดยให้ทั้งสองฝ่ายหาแนวทางอย่างหลากหลายเพื่อการแก้ปัญหา โดยทางเลือกดังกล่าวจะต้องได้รับการยินยอมและเป็นที่ยอมรับกันทั้งสองฝ่าย เพื่อที่จะให้ทุกฝ่ายได้ข้อตกลงที่พึงพอใจร่วมกัน (Win-Win) โดยจัดเวทีในการเจรจาต่อรองในรูปแบบการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง

5. สรุปแนวทางและนำทางเลือกที่เหมาะสมไปใช้ จากกรณีศึกษาสรุปผลการเจรจาต่อรองได้ดังนี้ คือ 5.1) ผู้เจรจาต่อรองได้ดำเนินการในการขอคืนเงินให้กับมารดาของผู้ป่วย โดยให้นำเอกสารใบเสร็จมาแก้ไขที่แผนกการเงินของโรงพยาบาลชุมชนเพื่อรับเงินคืน ซึ่งมารดาผู้รู้สึกพึงพอใจมาก 5.2) ผู้เจรจาต่อรองได้ดำเนินการให้ผู้ป่วยได้ใช้สิทธิบัตรประกันสุขภาพในการส่งตัวผู้ป่วยรักษาพยาบาลอย่างต่อเนื่องในโรงพยาบาลเครือข่ายภายในจังหวัดภายหลังจากการต่อนิวสำเร็จตามสิทธิการรักษาอย่างเหมาะสม 5.3) ผู้ป่วยสามารถใช้สิทธิบัตรประกันสุขภาพในการรักษาผลที่ศีรษะอย่างต่อเนื่องจนแผลหายเป็นปกติในโรงพยาบาลชุมชนที่ขึ้นทะเบียนตามสิทธิการรักษาไว้ 5.4) จัดให้มีการพบเพื่อพูดคุยกันระหว่างผู้ป่วย ญาติ และบุคลากรทางการแพทย์ เพื่อให้มี

โอกาสทำความเข้าใจต่อกัน โดยการให้ข้อมูลที่ถูกต้องกับผู้ป่วยและญาติพร้อมทั้งวางแผนในการรักษาพยาบาลร่วมกันอย่างต่อเนื่อง และ 5.5) ทำการชี้แจงสำหรับช่างถ่ายวิดีโอ (VDO) ของสำนักข่าวชุมชนให้ปฏิบัติตามแนวทางของโรงพยาบาลในการขอบันทึกเทปในการทำข่าว หลังจากพูดคุยเจรจาต่อรองเสร็จสิ้นช่างถ่ายวิดีโอได้ล้มเลิกการบันทึกภาพต่อ และสัญญาว่าจะกลับไปลบภาพทิ้งทั้งหมด

กลยุทธ์การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะถือเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดของทั้งสองฝ่าย เพราะทุกฝ่ายต่างบรรลุจุดมุ่งหมายที่ต้องการ จึงทำให้ทุกฝ่ายเกิดความพึงพอใจและร่วมมือร่วมใจกันแก้ปัญหาเกิดความสามัคคีกัน ส่งผลให้องค์กรมีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Prasertsri, 2006) ซึ่งบุคลากรทางระบบสุขภาพและสาธารณสุขจะต้องไวต่อความรู้สึกของผู้รับบริการและสามารถระงับเหตุการณ์ได้ทัน โดยไม่ปล่อยให้เกิดเรื่องลุกลามใหญ่โตขึ้นมาก่อนและเมื่อถึงเวลานั้นก็จะดำเนินการเจรจาต่อรองหรือเจรจาไกล่เกลี่ยได้ยากมากกว่าเดิม ซึ่งเป้าหมายของการเจรจาต่อรอง เพื่อให้บรรลุข้อตกลงระหว่างกันได้เป็นอย่างดี และเป็นการบริหารความขัดแย้งเพื่อทำให้คู่กรณี มีความสัมพันธ์ที่ดีกลับคืนมา, การให้อภัยกัน, การยอมรับความจริง, เกิดความยุติธรรมต่อกัน, เกิดความศรัทธาต่อการอยู่ร่วมกัน และเพื่อให้สัมพันธ์ภาพกลับมาสู่การเป็นผู้ให้บริการและผู้รับบริการเช่นเคย ด้วยข้อตกลงที่พึงพอใจร่วมกัน ด้วยวิธี ชนะ-ชนะ (Win - Win)

สรุป

การเจรจาต่อรองในระบบการให้บริการสุขภาพและสาธารณสุขเป็นวิธีการหนึ่งของการเลือกในการระงับความขัดแย้งแทนการฟ้องร้อง โดยคู่กรณีจะได้รับการช่วยเหลือจากบุคคลที่สาม ซึ่งเป็นคนกลางที่ได้รับการฝึกฝนและมีทักษะประสบการณ์ คนกลางจะช่วยให้คู่กรณีสื่อสารกันโดยไม่เปิดเผยต่อบุคคลภายนอก ช่วยฟื้นความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และเกิดการเจรจาต่อรองกันเอง (Negotiation) จนเกิดข้อตกลงที่ต่างฝ่ายต่างพึงพอใจโดยไม่ถูกบังคับ ซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ 1) การเผชิญหน้ากับความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ 2) ทำความเข้าใจสถานการณ์ของแต่ละฝ่ายด้วยการรับฟังที่ดี 3) ระบุปัญหา 4) แสวงหาทางเลือกและประเมินทางเลือก และ 5) สรุปแนวทางและนำทางเลือกที่เหมาะสมไปใช้ ปัจจุบันมีการนำวิธีการเจรจาต่อรอง มาใช้ในขอบเขตที่กว้างขวางขึ้นโดยใช้เป็นมาตรการป้องกันปัญหา ไม่ให้เป็นกรณีขัดแย้งหรือเป็นกรณีพิพาท คนกลางด้านสุขภาพและสาธารณสุขทำหน้าที่ช่วยให้การสื่อสารบรรลุผลประโยชน์ของผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างทั่วถึง และเมื่อคนกลางใช้กระบวนการมักเกิดภาวะที่ต่างฝ่ายต่างพึงพอใจต่อผลประโยชน์ที่ได้รับและตกลงกันได้ในที่สุด ประเด็นสำคัญอยู่ที่ว่าการเจรจาไม่ใช่เพื่อการเอาชนะของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งแต่เป็นการเจรจาที่จะแสดงถึงความตั้งใจที่จะให้เกิดขบวนการเจรจา ทำให้ทั้งสองฝ่ายรู้สึกเห็นด้วยและมีส่วนร่วมกับนักเจรจา เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จและปรองดองร่วมกันได้เป็นอย่างดี หลักการเจรจาต่อรองแบบ Win-Win ต้องเริ่มต้นจากการตั้งใจฟังเพื่อรวบรวมข้อมูลและความต้องการของคู่กรณี นักเจรจาจะต้องวิเคราะห์ความต้องการที่แท้จริงของแต่ละฝ่าย เพื่อหาทางในการใช้ประสบการณ์ ความรู้ ความเชี่ยวชาญในการสร้างข้อได้เปรียบให้แต่ละฝ่าย โดยเฉพาะหลักสำคัญ 4 ประการ คือ 1) การทำให้คู่เจรจารู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกับนักเจรจา นักเจรจาต้องวิเคราะห์ให้ได้ว่า อะไรคือสิ่งที่คู่เจรจาต้องการหรือมีความสนใจและนักเจรจาจะสามารถเสนออะไรได้บ้าง 2) นักเจรจาต้องมองหาสถานการณ์ที่เอื้อให้เกิดความรู้สึกแบบ Win-Win ในช่วงระหว่างขั้นตอนการเจรจาต่อรอง นักเจรจาจะต้องจับประเด็นให้ได้ว่า ทุกคำพูดทุกคำโต้ตอบ จะทำให้นักเจรจาทราบว่า คู่เจรจามีความสนใจและความต้องการประมาณใด รวมถึงสิ่งที่จะทำให้นักเจรจาดัดสันใจได้อยู่ตรงไหน 3) การรู้จักฟังและนำเทคนิคที่จะถามเพื่อให้เกิดความเข้าใจต่อคู่เจรจาและจะต้องทราบว่าคู่เจรจาคิดอย่างไรรวมถึงการเข้าใจความหมายของคำพูดที่สื่อออกมา โดยนำเทคนิคการถามมาประยุกต์ใช้ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม คู่เจรจาจะสามารถรับรู้ได้ถึงการเจรจาว่ามีหลักการเพียงใด สามารถจับประเด็นได้หรือไม่ มีความเข้าใจคู่เจรจาได้งายหรือไม่ และในที่สุดคู่เจรจาก็จะเกิดความเชื่อมั่นต่อนักเจรจาและเกิดความไว้วางใจที่จะเจรจาต่อด้วยดี และ 4) การรู้คุณค่าของการถูกปฏิเสธ ในบางครั้งการเจรจาจนสำเร็จอาจไม่ได้เกิดจากการพบกันครั้งแรก อาจจะต้องมีการนัดหมายในครั้งต่อไปหรือถ้าเป็นเรื่องใหญ่ที่ไม่จบได้โดยง่าย อาจจะต้องเจรจายเป็นจำนวนหลายครั้ง ดังนั้นสถานบริการด้านสุขภาพและสาธารณสุขจึงควรนำกลยุทธ์การ

เจรจาในรูปแบบ Win-Win มาใช้ ซึ่งการเจรจาต่อรองในลักษณะรูปแบบนี้จะทำให้ความรู้สึกของคู่เจรจาสามารถรับรู้ได้ถึง คำว่า Win-Win ที่ต่างฝ่ายต่างจะได้รับประโยชน์ที่ใกล้เคียงกันมากที่สุดและเกิดความพึงพอใจร่วมกัน

ข้อเสนอแนะ

1. ผู้บริหารขององค์กรควรมีนโยบายในการจัดให้บริการด้านการเจรจาต่อรองอย่างชัดเจน โดยจัดให้มีผู้รับผิดชอบในการเจรจาต่อรองโดยตรง
2. จัดให้มีที่ปรึกษาซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ด้านกฎหมายทางการแพทย์และสาธารณสุขซึ่งมีความพร้อมที่จะให้คำแนะนำเมื่อเกิดความขัดแย้งได้อย่างรวดเร็ว
3. มีผู้ประสานงานในการให้บริการเจรจาต่อรองในแต่ละครั้งอย่างชัดเจนและเสร็จสิ้นแต่ละกรณีในคนเจรจาเดียวกัน
4. ผู้เจรจาต่อรองจำเป็นจะต้องสร้างบรรยากาศ ความรู้สึก และความคุ้มค่าเพื่อให้คู่เจรจารู้สึกสบายใจในการมาพบกัน ลดอคติส่วนตนในระหว่างทำการเจรจา พร้อมทั้งหาวิธีการจัดการกับความขัดแย้งอย่างเหมาะสม
5. ผู้เจรจาต่อรองควรได้รับการอบรมในด้านเจรจาต่อรองทางการแพทย์และสาธารณสุข รวมถึงการมีประสบการณ์ในการให้บริการมากขึ้น จะทำให้เกิดความมั่นใจและประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี

References

- Butnampetch, C. (2018). *Negotiation for Over the Limit of Medical Treatment Expenses*. *Public Health & Health Laws Journal*, 4(3), 483-492. (in Thai).
- Center for Peace and Public Health Office. (2013). *Peace of the Permanent Secretary for Public Health*. Retrieved November 25, 2013 from <http://www.facebook.com/peaceinhealthmoph/photos/pcd> (in Thai)
- Jungsatiensub, K. (2007). *Peace-Health: Peace and Conflict Management in the Health System*. Retrieved November 25, 2015 from <http://www.shi.or.th>. (in Thai)
- Prasertsri, S. (2006). *Modern Management*. Bangkok: Thammasarn. (in Thai)
- Tonthirawong, B. (2009). *Basic Training Negotiation Techniques In Medical and Public Health*. Center for Peace in Public Health Office. (in Thai).
- Visalo, P. (2003). *The Foundations of Peace*. Retrieved December 6, 2014 from <http://www.visalo.org>. (in Thai)