

## บทที่ 2



### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาผลของการใช้โปรแกรมการบริหารความขัดแย้งต่อประสิทธิผลของทีมพยาบาล  
ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องไว้ดังนี้คือ

1. คุณลักษณะของทีมพยาบาลที่มีประสิทธิผล
  - 1.1 แนวคิดและหลักการทำงานเป็นทีม
  - 1.2 ประเภทของทีม
  - 1.3 ทีมพยาบาล
  - 1.4 คุณลักษณะของทีมที่มีประสิทธิผล
  - 1.5 แนวทางการประเมินประสิทธิผลของทีมพยาบาล
  - 1.6 ทีมงานพยาบาลโรงพยาบาลตำรวจ
2. การบริหารความขัดแย้ง
  - 2.1 ความหมายของความขัดแย้ง
  - 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง
  - 2.3 กระบวนการความขัดแย้ง
  - 2.4 การบริหารความขัดแย้ง
  - 2.5 ผลของการบริหารความขัดแย้ง
3. ผลของการใช้โปรแกรมการบริหารความขัดแย้ง
  - 3.1 แนวคิดที่ใช้ในการออกแบบโปรแกรมการบริหารความขัดแย้ง
  - 3.2 แนวคิดเกี่ยวกับกลุ่มสัมพันธ์
  - 3.3 การประเมินโปรแกรมการบริหารความขัดแย้ง
  - 3.4 ผลของการใช้โปรแกรมการบริหารความขัดแย้ง
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## 1. คุณลักษณะของทีมการพยาบาลที่มีประสิทธิผล

### 1.1 แนวคิดและหลักการทำงานเป็นทีม

ทีม หมายถึง การทำงานในลักษณะของกลุ่มที่มีสมาชิกคงที่ มีเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน พึ่งพาอาศัยกับสมาชิกแต่ละคนเป็นส่วนหนึ่งของทีม (Tappen, 1995: 295)

ทีม หมายถึง กลุ่มคนที่มีระดับของการพึ่งพาอาศัยกันสูง เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมาย หรืองานที่สมบูรณ์ (Parker, 1990 cited in Loveridge and Curmmings, 1996: 159)

ทีม ตามความหมายของพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน หมายถึง ชุด หมู่ คณะ (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน, 2531: 403)

ทีม หมายถึง กลุ่มของบุคคลที่มีการเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ (สุทธิวรรณ ตันตริจนาวงศ์, 2535: 11)

ทีม หมายถึง กลุ่มคนที่มีจุดหมายร่วมกัน และต้องทำงานร่วมกัน เพื่อให้จุดมุ่งหมายสัมฤทธิ์ผล (ชาญชัย อาจินสมาจาร, 2536: 10)

ทีม หมายถึง กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ช่วยกันทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน อย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ร่วมทีมต่างมีความพอใจในการทำงานทำงานนั้น (สุนันทา เลาหนันท์, 2540: 62)

ทีม หมายถึง กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยสมาชิกต้องเสียสละความเป็นส่วนตัวเท่าที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว (วิวัฒน์ พงษ์พยอม, 2534: 14)

ทีมงานหมายถึง กลุ่มบุคคลที่ร่วมกันทำงานให้สำเร็จมีการเชื่อมโยงใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2541: 172)

ทีมงานหมายถึงบุคคลมากกว่าหนึ่งคนมารวมตัวกันโดยมีเป้าหมายร่วมกันมีปฏิกริยาและการรับรู้ต่อการรวมตัวกัน (ฟาริดา อิบราฮิม, 2537: 182)

การทำงานเป็นทีม หมายถึง การรวมกลุ่มทำงานของคน ซึ่งมีความชำนาญแต่ละบุคคลโดยมีการกำหนดจุดมุ่งหมายรวมกันมีการติดต่อสื่อสาร มีความร่วมมือกันตัดสินใจร่วมกันและใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ร่วมกันวางแผนทำงานให้สำเร็จ (Bill, 1976: 22)

ฉะนั้นการทำงานเป็นทีมหมายถึง กลุ่มบุคคลที่มาทำงานร่วมกันมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์เดียวกัน มีการติดต่อสื่อสาร ร่วมแรงร่วมใจและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

## 1.2 ประเภทของทีม

Robbins (1998) แบ่งประเภทของทีมงาน (Type of teams) ตามวัตถุประสงค์ของทีมได้ 3 รูปแบบคือ ทีมแก้ปัญหา (Problem-solving teams) ทีมบริหารตนเอง (Self-managed teams) และ ทีมที่ทำงานข้ามหน้าที่กัน (Cross-functional teams) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ทีมแก้ปัญหา (Problem-solving teams) เป็นทีมที่ประกอบด้วย กลุ่มคน 5–12 คน ปฏิบัติงานในหน่วยงานเดียวกันเพื่อร่วมกัน แสดงความคิดเห็น หรือเสนอข้อแนะนำในการปรับปรุง กระบวนการทำงาน วิธีการทำงาน เพื่อประสิทธิผลของทีมและสิ่งแวดล้อมในการทำงานหาแนวทาง ในการปฏิบัติ เพื่อปรับปรุงคุณภาพของงาน แต่ไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ

2. ทีมบริหารตนเอง (Self-managed of teams) เป็นทีมที่ประกอบด้วยบุคลากร 10–15 คน ร่วมกันรับผิดชอบงาน โดยไม่มีการควบคุมบังคับบัญชา สมาชิกทุกคนรับผิดชอบงานทั้งหมด การ ตรวจสอบเป็นไปตามนโยบาย ไม่มีการบังคับควบคุมมีอำนาจในการตัดสินใจในขอบเขตงานที่ รับผิดชอบ สมาชิกทีมมีอิสระในการปฏิบัติงานโดยไม่เกิดผลกระทบต่อผู้อื่น

3. ทีมข้ามหน้าที่ (Cross-functional teams) เป็นทีมที่ประกอบด้วยบุคลากรในระดับเดียวกัน แต่ต่างหน่วยงานมาทำงานด้วยกัน โดยใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ตามสาขาวิชาชีพที่ตนมีความ ชำนาญ เพื่อร่วมกันทำงานให้บรรลุผลสำเร็จที่ตั้งเป้าหมายร่วมกันไว้

Brill (1976: 43) ได้แบ่งประเภทของทีมไว้ 3 ประเภทคือ ทีมงานภายใน ทีมระหว่าง หน่วยงาน และทีมระหว่างองค์กร โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ทีมงานภายใน (Intradisciplinary team) เป็นทีมที่ประกอบด้วยบุคลากรซึ่งมีระดับ การศึกษาที่แตกต่างกัน และมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่แตกต่างกันมาทำงานร่วมกันภายใน หน่วยงานเดียวกัน

2. ทีมระหว่างหน่วยงาน (Interdisciplinary team) เป็นการรวมกลุ่มกันของบุคคลต่าง วิชาชีพหรือต่างหน่วยงาน โดยมีความรู้ความชำนาญในสาขาเฉพาะ หรือมีหน้าที่ร่วมรับผิดชอบงาน นั้นๆ โดยตรง มาทำงานร่วมกันเพื่อให้งานสำเร็จ เช่น ทีมสุขภาพ (Health team)

3. ทีมระหว่างองค์กร (Intersectoral team) เป็นทีมที่จัดให้มีการรวมตัวกันของบุคคลต่าง อาชีพหรือต่างหน่วยงานมาทำงานร่วมกัน การจัดตั้งทีมงานในลักษณะนี้จำเป็นเมื่องานที่ทำเป็นงาน ที่มีขอบข่ายกว้างขวางและเกี่ยวข้องกับคนจำนวนมาก ต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญจาก หลายสาขาหลายองค์กรมาร่วมปรึกษาหารือกันเพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่จะทำให้สำเร็จ มีการแบ่งงาน กันทำและประสานงานกัน

สุนันทา เลาหนันท์ (2540: 62) กล่าวถึงองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญของทีมงานไว้ว่ามีดังนี้

1. ประกอบด้วยบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป
2. บุคคลในกลุ่มต้องมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน
3. บุคคลในกลุ่มต้องสัมพันธ์กันอย่างมีแบบแผน
4. บุคคลในกลุ่มต้องพึ่งพาอาศัยกันในการปฏิบัติงาน
5. บุคคลในกลุ่มถือว่าตนเองเป็นสมาชิกของทีมงาน
6. บุคคลในกลุ่มมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกัน
7. บุคคลในกลุ่มคิดว่าการทำงานร่วมกันช่วยให้งานสำเร็จ
8. บุคคลในกลุ่มมีความสมัครใจที่จะทำงานร่วม
9. บุคคลในกลุ่มมีความเพ็ดเพลินที่จะทำงานและผลิตผลงานคุณภาพสูง
10. บุคคลในกลุ่มพร้อมที่จะเผชิญปัญหาาร่วมกัน

### 1.3. ทีมการพยาบาล

ทีมการพยาบาล เป็นทีมที่บุคลากรทางการพยาบาลต่างระดับความรู้ที่รับผิดชอบงานทางด้านการพยาบาลมาปฏิบัติงานร่วมกัน ทีมการพยาบาลเริ่มต้นตั้งแต่ปี ค.ศ. 1950 โดยมีความเชื่อว่า การทำงานเป็นกลุ่มดีกว่าต่างคนต่างทำ ทุกคนได้ใช้ความสามารถของตนเองร่วมกันในการให้การดูแลผู้ป่วย ภายใต้การนำของพยาบาลวิชาชีพ มีการประสานงานช่วยเหลือกันภายในทีม มีการวางแผนและมอบหมายงานตามความจำเป็นของผู้ป่วย ซึ่งมีหัวหน้าทีมสอนให้การช่วยเหลือสมาชิกในทีม ติดต่อประสานงาน และให้การดูแลผู้ป่วยโดยตรง (Marquis and Huston, 1998: 139) ลักษณะงานพยาบาลมีตั้งแต่ระดับง่ายไปยาก ทำให้ต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถต่างกัน ฉะนั้นทีมการพยาบาลประกอบด้วย หัวหน้าทีม 1 คน และสมาชิกตั้งแต่ 1 คนขึ้นไป (กองการพยาบาล, 2539: 193)

#### 1.3.1 ความหมายของทีมการพยาบาล

ทีมการพยาบาล หมายถึง การจัดกลุ่มบุคคลที่รับผิดชอบการปฏิบัติการพยาบาลที่มีระดับความรู้ต่างกันมาปฏิบัติงานร่วมกัน ต้องมีการวางแผนการพยาบาล และประเมินผลการพยาบาลร่วมกัน โดยมีพยาบาลวิชาชีพเป็นหัวหน้าทีม (กองการพยาบาล, 2539: 195)

ทีมการพยาบาล หมายถึง การดูแลผู้ป่วยแบบองค์รวม เป็นความรับผิดชอบของทีมวิชาชีพและไม่ใช้วิชาชีพเพื่อให้ได้คุณภาพ ได้มาตรฐานสำหรับวิธีการทำงานที่ได้รับมอบหมาย หัวหน้าทีมจะเป็นผู้มอบหมายงานดูแลผู้ป่วย (Monice, 1994: 258)

### 1.3.2 วัตถุประสงค์ของทีมการพยาบาล

กองการพยาบาล (2539: 194) ได้ระบุวัตถุประสงค์ของทีมการพยาบาลไว้ดังนี้

1. เพื่อปรับปรุงบริการพยาบาลให้ดียิ่งขึ้น โดยมุ่งสนองความต้องการของผู้ใช้บริการแต่ละบุคคลอย่างมีระบบและสมบูรณ์แบบ
2. ช่วยพัฒนาความรู้และทักษะของสมาชิกในทีม โดยเพิ่มพูนความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงานหลายระดับร่วมกันแก้ไขปัญหาผู้ใช้บริการ
3. ช่วยแบ่งเบางานที่ไม่จำเป็นต้องใช้พยาบาลรับผิดชอบและช่วยแก้ปัญหา จำนวนเจ้าหน้าที่ทางการพยาบาลมีน้อย
4. เพื่อฝึกฝนให้เป็นผู้นำที่ดี

### 1.3.3 ลักษณะเฉพาะของทีมการพยาบาล

Bernhard and Waish (1995 อ้างถึงใน ปรากฏพิพย์ อุจะรัตน์, 2541: 56) กล่าวถึงลักษณะของทีมการพยาบาลไว้ ดังนี้

1. หัวหน้าทีมต้องเป็นพยาบาลระดับวิชาชีพ เพราะหัวหน้าทีมมีอำนาจหน้าที่ในการมอบหมายงานให้สมาชิกในทีม แนะนำชี้แนะแนวทางเกี่ยวกับการทำงานภายในทีมให้ได้ มาตรฐานสูงสุด
2. รูปแบบการบริหารงานภายในทีมจะเป็นแบบประชาธิปไตยหรือการบริหารแบบมีส่วนร่วม สมาชิกภายในทีมทุกคนมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้การดูแลผู้ป่วย
3. ทีมจะต้องรับผิดชอบในการให้การดูแลผู้ป่วยที่ได้รับมอบหมายอย่างครบถ้วนสมบูรณ์
4. มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพระหว่างสมาชิกทีมการพยาบาล การสื่อสารภายในทีมประกอบด้วย การพูดและการเขียน ดังนี้
  - 4.1 การพูด ได้แก่ การรับ-ส่งแวร การประชุมปรึกษา การเยี่ยมชมตรวจ การนิเทศ และการรายงานข้อมูลเกี่ยวกับผู้ป่วย
  - 4.2 การเขียน ได้แก่ การมอบหมายงานอย่างเป็นทางการเป็นลายลักษณ์อักษร การเขียนแผนการพยาบาล การรายงานข้อมูล การบันทึกการพยาบาล

### 1.3.4 องค์ประกอบของทีมการพยาบาล

Sullivan (1990: 30 อ้างถึงใน ปรารักษ์ทิพย์ อุจะรัตน์, 2541: 57) ประกอบด้วย

1. หัวหน้าทีมทำหน้าที่มอบหมายงาน ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติการพยาบาลให้สมาชิกทีมโดยพิจารณาถึงคุณสมบัติของสมาชิกทีม และความต้องการของผู้ป่วยประกอบกัน
2. สมาชิกทีมประกอบด้วยบุคลากรพยาบาลทั้งระดับวิชาชีพและต่ำกว่าวิชาชีพมาทำงานร่วมกัน โดยมีเป้าหมายเดียวกัน
3. มีแผนการพยาบาลเฉพาะสำหรับผู้ป่วยแต่ละคน แผนการพยาบาลเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะนำไปสู่การพยาบาลที่มีคุณภาพ หัวหน้าทีมจะต้องรับผิดชอบ การเขียนแผนการพยาบาล หรือดูแลให้สมาชิกเขียนแผนการพยาบาลให้ครบถ้วน
4. การประสานงานภายในทีมระหว่างทีมและภายนอกทีมทั้งในหน่วยงานและนอกหน่วยงาน จะก่อให้เกิดความร่วมมือที่ดีในการทำให้เป้าหมายขององค์การประสบผลสำเร็จ
5. มีการประเมินผล หัวหน้าทีมจะต้องรับผิดชอบประเมินผลการให้การพยาบาลที่ปฏิบัติไปแล้ว เพื่อประเมินความถูกต้อง หาแนวทางแก้ไข และปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ภรณ์ กิรติบุตร (มหานนท์) (2529: 2) กล่าวว่า การทำงานขององค์การ โดยเฉพาะการทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อมนุษย์จนเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป สิ่งที่น่าคำนึงถึงต่อมาคือผลการทำงานเป็นทีมนำไปสู่ผลแห่งการทำงานขององค์การว่าเป็นอย่างไร ซึ่งแนวความคิดเรื่องประสิทธิผล คือต้องการเป็นเครื่องตัดสินใจขั้นสุดท้าย ว่าการบริหารและองค์การประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใด

ฉะนั้นทีมการพยาบาล หมายถึง บุคลากรทางการพยาบาลที่มีระดับความรู้แตกต่างกันมาปฏิบัติงานร่วมกันให้ความช่วยเหลือกัน โดยแบ่งความรับผิดชอบตามระดับความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน

### 1.4 คุณลักษณะของทีมที่มีประสิทธิผล

ประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง ความสำเร็จในการดำเนินกิจการและสามารถบรรลุเป้าหมายต่างๆที่ตั้งไว้ได้ (Buchanan and Huczynski, 1997: 267)

การสร้างประสิทธิผล (Effective) คือ การสามารถบริหารให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุเป้าหมายผลสำเร็จตามที่ตั้งไว้ได้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2538)

ประสิทธิผลของกลุ่มหรือประสิทธิผลของทีมงาน หมายถึง ความเพียงพอของกลุ่มในการทำงานตามหน้าที่ของระบบองค์การและประสบความสำเร็จในงานตามวัตถุประสงค์ (Buchanan and Huczynski, 1997: 267)

ธงชัย สันติวงษ์ (2538: 189) กล่าวถึง ประสิทธิภาพของทีม (Team effectiveness) ว่าควรมีลักษณะที่สำคัญ 3 ประการคือ

1. ประสิทธิภาพผลิตของผลผลิตของกลุ่มที่ทำได้ตรงกับหรือสูงกว่ามาตรฐานขององค์การที่กำหนดไว้ ทั้งในแง่ปริมาณและคุณภาพ
2. กลุ่มต้องเคยมีประสบการณ์ในการสร้างความพอใจให้กับสมาชิก มากกว่าสร้างข้อกังวลใจ
3. กระบวนการทางสังคมที่เกิดขึ้นควบคู่กันในขณะที่ทำงานต้องสามารถรักษาหรือส่งเสริมสมาชิกให้ยังคงสามารถทำงานกับทีมงานของตนต่อไปได้

ตามแนวคิดของ Likert (1961) ได้ระบุคุณลักษณะของทีมที่มีประสิทธิผล มีจุดเน้นคล้ายกับแนวคิดของ Mc Gregor (1960) ที่การเน้นกระบวนการและปฏิสัมพันธ์ภายในของทีมงานคุณลักษณะต่างๆ ได้แก่ (Likert, 1961 cited in Dyer, 1987: 14)

1. สมาชิกมีความชำนาญในการปฏิบัติงานภายใต้บทบาทของผู้นำ และเพื่อนร่วมงาน รวมถึง ภารกิจที่ได้รับมอบหมายที่แตกต่างกันและการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำทีมกับสมาชิก และระหว่างสมาชิกด้วยกันเอง
2. ทีมงานปฏิบัติงานร่วมกันเป็นระยะเวลาสั้นเพียงพอที่จะพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และมีสภาพการปฏิบัติงานที่เป็นกันเอง ไม่เครียด
3. สมาชิกมีความสนใจซึ่งกันและกัน และเคารพให้เกียรติกัน รวมถึงหัวหน้าด้วย
4. สมาชิกและหัวหน้าทีมต่างไว้วางใจซึ่งกันและกันสูง
5. ค่านิยมและเป้าหมายต่างๆของทีมได้รับการผสมผสาน ด้วยความพึงพอใจของทุกฝ่าย และสมาชิกได้มีส่วนร่วมในการกำหนดค่านิยม ความต้องการและเป้าหมายต่างๆ
6. สมาชิกต่างประสานการปฏิบัติงาน หน้าที่ต่างๆ ได้อย่างดี พยายามผสมผสาน ค่านิยม และเป้าหมายต่างๆ ของกลุ่มให้กลมกลืนกันได้เหมาะสม
7. ค่านิยมมีความสำคัญต่อทีมมากขึ้นเพียงใด การยอมรับของสมาชิกมีมากขึ้นเท่านั้น
8. สมาชิกของทีมมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของทีมร่วมกัน แต่ละคนจะทำงานอย่างเต็มความสามารถเท่าที่ทำได้เพื่อช่วยให้ทีมประสบผลสำเร็จ สมาชิกแต่ละคนจะมีความหวังดีต่อกันและกัน

9. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกิจกรรมต่างๆ เช่น การแก้ปัญหา การตัดสินใจ ได้ดำเนินในบรรยากาศของการสนับสนุนเกื้อกูลของทีมงาน ข้อเสนอแนะ ข้อวิพากษ์วิจารณ์ความคิดเห็น และข้อมูลต่างๆ ล้วนมุ่งเพื่อช่วยเหลือการทำงานของทีมนั้น ทั้งผู้ให้ข้อเสนอแนะและผู้รับมีความเคารพซึ่งกันและกัน

10. หัวหน้าทีมส่งเสริมบรรยากาศของการร่วมมือประสานงาน แทนที่จะมุ่งแข่งขันชิงดีชิงเด่นระหว่างสมาชิกในกลุ่ม

11. สมาชิกทีมงานมีความกระตือรือร้นที่จะช่วยเหลือกันและกันอย่างเต็มศักยภาพ โดยมุ่งพัฒนาความรู้ทางการปฏิบัติงาน และทักษะการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกด้วยกัน

12. สมาชิกแต่ละคนยอมรับเป้าหมายและความคาดหวังของทีมงานด้วยความเต็มใจ ปราศจากความกลัว หัวหน้าทีมจะไม่สร้างความกดดัน เพื่อผลักดันให้สมาชิกรู้สึกเครียด ในทางตรงกันข้าม ถึงแม้ว่าเป้าหมายและความคาดหวังที่ตั้งไว้สูง แต่ละกลุ่มจะช่วยกันดำเนินการอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้ทีมงานประสบความสำเร็จ เป้าหมายจะได้รับการปรับปรุงให้สอดคล้องกับความสามารถของสมาชิก

13. หัวหน้าทีมและสมาชิกต่างเชื่อมั่นว่าสมาชิกสามารถทำงานที่ยากให้สำเร็จได้อย่างง่ายดาย สมาชิกจะมีการพัฒนาในด้านต่างๆมากขึ้น

14. เมื่อจำเป็นต้องให้คำแนะนำสมาชิกคนอื่นๆ จะให้คำแนะนำที่จำเป็นต่อการดำเนินงานได้ การให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เป็นคุณลักษณะของทีมงานที่มีคุณภาพ

15. บรรยากาศการทำงานส่งเสริมให้มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้อง จะไม่ชื่นชมแนวคิดแบบเดิมที่ใช้กันอย่างจำเจ แต่ตระหนักถึงคุณค่าของวิธีการใหม่ๆ ที่แสดงออกถึงความคิดสร้างสรรค์

16. ทีมงานตระหนักในคุณค่าของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และทราบว่าเมื่อไรควรใช้ความคิดสร้างสรรค์และเพื่อวัตถุประสงค์อะไร ที่สำคัญจะไม่ยอมให้แนวคิดแบบดั้งเดิมมาเป็นอุปสรรคต่อความพยายามในการใช้ความคิดสร้างสรรค์ของทีมงาน

17. สนับสนุนให้สมาชิกทีมสื่อสารกิจกรรมการปฏิบัติงานอย่างกว้างขวางและตรงไปตรงมา

18. ส่งเสริมให้ทีมใช้กระบวนการสื่อสารในการแจ้งเรื่องราวสำคัญๆ ทุกเรื่อง โดยไม่มีการยกเว้น จะไม่เสียเวลากับการสื่อสารเรื่องที่ไม่สำคัญ

19. สมาชิกให้ความสนใจกับข่าวสารข้อมูลต่างๆที่ได้รับ รับฟัง และเชื่อถือโดยปราศจากความแคลงใจ

20. ในทีมงานมีการยอมรับซึ่งกันและกันในทุกเรื่อง เช่น วิธีการทำงาน ปัญหาของหน่วยงาน ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก และกระบวนการกลุ่ม เป็นต้น

21. กระบวนการกลุ่มของทีมงานส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนได้เสนอแนะความคิดเห็น รวมถึงการแนะนำว่า อะไรบ้างที่ควรทำ และจะทำให้สำเร็จได้อย่างไร



22. สมาชิกในกลุ่มมีอิทธิพลต่อกัน ส่งผลให้มีการปรับแนวคิดเป้าหมาย และทัศนคติของทีม สะท้อนให้เห็นการทำงานที่มีการยืดหยุ่น

23. สมาชิกในทีมรู้สึกมั่นใจในการตัดสินใจปัญหาต่างๆ เพราะสมาชิกเข้าใจเป้าหมาย และปรัชญาการทำงานอย่างถ่องแท้ ซึ่งใช้เป็นพื้นฐานประกอบการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

24. หัวหน้าทีมของกลุ่มได้รับการพิจารณาคัดเลือกอย่างรอบคอบ มีภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสภาพการทำงาน

Mears and Voehl (1994) ได้กล่าวถึงลักษณะของทีมที่มีประสิทธิผลไว้ดังนี้

1. มีบรรยากาศเป็นกันเอง ผ่อนคลายสมาชิก ไม่แสดงความเหนียวแน่นปรากฏให้เห็น
2. มีการอภิปรายอย่างกว้างขวางในเรื่องที่ทุกคนมีส่วนร่วม
3. สมาชิกเข้าใจและยอมรับงานของทีม มีการกำหนดจุดมุ่งหมายร่วมกัน
4. รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
5. มีการอภิปรายความคิดเห็นและแก้ปัญหาร่วมกัน
6. การตัดสินใจร่วมกันทุกคนยอมรับและเต็มใจปฏิบัติตาม
7. มีความไว้วางใจกัน เปิดเผยตรงไปตรงมา
8. สมาชิกมีอิสระในการแสดงความรู้สึกและความคิดเห็นในเรื่องปัญหาการทำงานของทีม
9. มีการมอบหมายงานที่ชัดเจนและได้รับการยอมรับจากสมาชิกก่อนลงมือปฏิบัติ
10. หัวหน้าทีมไม่ครอบงำความคิดและการทำงานของทีม ในขณะที่เดียวกันทีมก็ไม่คล้อยตาม หัวหน้าจนเกินควร สมาชิกแต่ละคนปฏิบัติในลักษณะผู้นำทางความคิด โดยปราศจากการแย่งชิงกัน เป้าหมายอยู่ที่วิธีการทำงานให้สำเร็จ

11. สมาชิกในทีมมีความสำนึกและรับผิดชอบในหน้าที่

Campbell (1990) ได้กล่าวถึงตัวเกณฑ์ที่ใช้ประเมินประสิทธิผลองค์กร ดังนี้

1. ประสิทธิภาพรวม (Overall effectiveness)
2. ผลผลิต (Productivity)
3. ประสิทธิภาพ (Efficiency)
4. กำไร (Profit)
5. คุณภาพ (Quality)
6. อุบัติเหตุที่เกิดขึ้น (Accidents)
7. การเติบโต (Growth)
8. การขาดงาน (Absenteeism)

9. การลาออกจากงาน (Turnover)
10. ความพอใจในงาน (Job satisfaction)
11. แรงจูงใจ (Motivation)
12. ขวัญและกำลังใจ (Morale)
13. การควบคุม (Control)
14. ความขัดแย้งและความสามัคคี (Conflict / Cohesion)
15. ความคล่องตัวและการปรับตัว (Flexibility / Adaptation)
16. การวางแผนและการกำหนดเป้าหมาย (Planning and goal – setting)
17. ความเห็นที่สอดคล้องกันของสมาชิกที่มีต่อเป้าหมาย (Goal consensus)
18. การยอมรับในเป้าหมายขององค์การ (Internartized of organizationed goal)
19. การเข้ากันได้ของบทบาทของสมาชิก และบรรทัดฐาน หรือระเบียบกฎเกณฑ์ที่กลุ่มกำหนดไว้ (Role and norm congruence)
20. ความสามารถในทางมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร (Managerial interpersonal skills)
21. ความสามารถในส่วนที่เกี่ยวกับงานขององค์การ (Managerial task skills)
22. การบริหารข้อมูล และการติดต่อสื่อสาร (Information management and communication)
23. ความพร้อมในสิ่งต่างๆที่มีอยู่ (Readiness)
24. ความสามารถทำประโยชน์จากสภาพแวดล้อม (Utilization of environment)
25. ทักษะและการสนับสนุนจากกลุ่มต่างๆภายนอก (Evaluation by external entities)
26. ความมั่นคง (Stability)
27. คุณค่าของทรัพยากรด้านบุคคล (Value of human resources)
28. การมีส่วนร่วมและการร่วมแรงร่วมใจ (Participation and shared influence)
29. ความตั้งใจ ทูมเทในด้านการอบรม และพัฒนาบุคคล (Training and development emphasis)
30. การมุ่งความสำเร็จ (Achievement emphasis)

Mc Cann and Aldersea (1999 อ้างใน สงวน ช้างจักร, 2542) กล่าวถึง ประสิทธิภาพของทีมว่าแสดงให้เห็นความต่อเนื่องของปัจจัยด้านการปฏิบัติการ ได้แก่ การส่งเสริม การพัฒนา การจัดการ การผลิต การตรวจสอบ การบำรุงรักษา การแนะนำและการคิดค้นนวัตกรรม

Parker (1990: 31-56 อ้างใน สุนันทา เลานันท์, 2540: 122) กล่าวถึง คุณลักษณะของทีมที่มีประสิทธิผลแนวใหม่ ดังนี้

1. มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน (Clear sense of purpose) สมาชิกมีบทบาทสำคัญในการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนร่วมกัน โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย การจัดทำตารางกิจกรรม ภารกิจหลัก จูงใจและผลักดันให้ทีมงานปฏิบัติงานที่มุ่งสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมาย

2. มีบรรยากาศการทำงานที่ไม่มีพิธีรีตอง (Informal climate) การทำงานเป็นไปอย่างเรียบง่าย ไม่เป็นทางการ บรรยากาศอบอุ่น สบาย เป็นกันเอง ไม่มีที่ท่าว่าจะเบื่อหน่ายการทำงาน เมื่อถึงเวลาประชุมทุกคนมาประชุมพร้อมกันด้วยใบหน้าที่ยิ้มแย้ม สมาชิกช่วยเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่ไม่เป็นทางการ โดยจัดหาสิ่งของที่จำเป็นโดยไม่ต้องคอยการร้องขอ เต็มใจที่จะแสดงความยินดีด้วยความจริงใจเมื่อทีมงานประสบความสำเร็จ แนะนำให้สมาชิกรู้จักและจัดกิจกรรมร่วมกัน ใช้อารมณ์ขันเมื่อบรรยากาศตึงเครียด

3. สมาชิกมีส่วนร่วม (Participation) สมาชิกมีส่วนร่วมในการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ทั้งในด้านการแสดงความคิดเห็นและการกระทำ เช่นการร่วมเสนอผลงาน การเตรียมเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ การจัดห้องประชุม ซึ่งสามารถช่วยเสริมสร้างโดย สนับสนุนให้สมาชิกที่เงียบได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น กล่าวพูด กล่าวแสดงออกเมื่อมีความคิดเห็นที่ต่างจากสมาชิกส่วนใหญ่

4. รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน (Listening) สมาชิกตั้งใจฟังการแสดงความคิดเห็นของสมาชิกคนอื่นอย่างตั้งใจ คิดพิจารณาไตร่ตรองสิ่งที่ได้รับฟังเช่น การพยักหน้า การใช้สายตาดูที่คู่สนทนา การใช้คำพูดสั้นๆเสริม ซึ่งอาจทำได้โดยแสดงความคิดเห็นเมื่อมีการนำเสนอและวิเคราะห์ทั้งหมดแล้ว เต็มใจที่จะรับรู้ข้อมูลและความเห็นที่ไม่สอดคล้อง สรุปและยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างของสมาชิกบางคน

5. ความไม่เห็นด้วยในทางบวก (Civilized disagreement) หลีกเลี่ยงการใช้สื่อความหมายในทางลบ ซึ่งสามารถทำได้โดยวิเคราะห์ความคิดเห็นที่แตกต่างอย่างเป็นระบบ ยืดหยุ่นและเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็น ใช้อารมณ์ขัน ยอมรับด้วยท่าทีที่สงบ ถ้าความคิดเห็นไม่ได้รับการยอมรับจากทีมงาน

6. ความเห็นพ้องกัน (Consensus) เป็นการหาข้อยุติเกี่ยวกับปัญหาความคิดหรือการตัดสินใจที่แสดงออกถึงความมีสมาพันธ์และเอกภาพของทีมงาน อาจมีสมาชิกบางคนไม่เห็นด้วยกับข้อสรุปสุดท้าย แต่สามารถยอมรับได้และเต็มใจที่จะรับกติกปฏิบัติตามมติของทีม

7. การสื่อสารที่เปิดเผย (Open communication) การสื่อสารมีความเปิดเผยจริงใจต่อกันมีความเชื่อมั่นไว้วางใจซึ่งกันและกัน ซึ่งสามารถทำได้โดยสมาชิกแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันด้วยความจริงใจและเปิดเผย รับรู้ความรู้สึกอีกอึดใจของสมาชิกและตอบสนองในทางบวก

8. บทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน (Clear roles and work assignments) เป็นการมอบหมายงานที่ระบุไว้ในลักษณะงาน ต้องมีการวิเคราะห์ความชัดเจนของบทบาทเพื่อให้มีความเข้าใจตรงกัน

9. ภาวะผู้นำร่วม (Shared leadership) ทุกคนมีภาวะผู้นำร่วม เช่นสมาชิกแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่ส่งเสริมการทำงาน รักษาสัมพันธภาพของทีมงาน ซึ่งสามารถทำได้โดยการริเริ่ม เสนอความคิดเห็น การให้ข้อมูล การวิเคราะห์ และการซักถาม เพื่อความเข้าใจตรงกัน

10. ความสัมพันธ์กับภายนอก (External relations) สมาชิกมีการติดต่อประสานงานและให้ความร่วมมือกับบุคคลภายนอกหน่วยงาน เช่น ให้ความช่วยเหลือในด้านข้อมูลข่าวสาร บุคลากร อุปกรณ์ ผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน

11. รูปแบบการทำงานที่หลากหลาย (Style diversity) สมาชิกมีความสามารถและแนวคิดในการทำงานที่แตกต่างกัน

12. การประเมินผลตนเอง (Self assessment) เป็นการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานว่าอยู่ในระดับใด มีอะไรที่เป็นอุปสรรคต่อประสิทธิผลของงาน

### 1.5 แนวทางการประเมินประสิทธิผลของทีมการพยาบาล

จากลักษณะประสิทธิผลของทีมงานซึ่งสามารถนำมาเป็นแนวทางการประเมินประสิทธิผลของทีม ได้ดังนี้

1.5.1 การวัดผลสำเร็จตามเป้าหมาย (The goal – attainment approach) การวัดผลสำเร็จตามเป้าหมาย เชื่อว่า ควรจะได้มีการประเมินในแง่ของการสามารถทำงาน จนบรรลุเป้าหมายผลสำเร็จในขั้นสุดท้ายได้จริงมากกว่าการทำอะไรเสร็จสิ้นไปบางอย่าง หรือบางขั้นตอนเท่านั้น เช่น การทำกำไรสูงสุด การทำให้คู่แข่งยอมแพ้ การชนะเกมการแข่งขัน การรักษาผู้ป่วยให้หายขาดได้ การใช้วิธีการประเมินผลสำเร็จตามเป้าหมาย สามารถนำมาใช้ได้ภายใต้ข้อสมมติฐานต่างๆ ดังนี้คือ

1. จะต้องมีความหมายสุดท้ายที่กำหนดไว้และต้องการทำให้สำเร็จ
2. เป้าหมายจะต้องสามารถระบุออกมาได้ชัดเจนและเข้าใจง่าย
3. เป้าหมายจะต้องมีจำนวน ไม่มากนักก็ต้องเป็นเป้าหมายผลผลิตที่สำคัญๆที่สะดวก

ในการนำมาใช้บริหารงาน

4. เป้าหมายจะต้องเป็นที่ยอมรับและเห็นชอบของฝ่ายต่างๆ
5. ต้องสามารถวัดความก้าวหน้าของผลงานที่มุ่งสู่เป้าหมายได้

การใช้เป้าหมายผลสำเร็จเป็นเครื่องช่วยในการบริหารมีประโยชน์หลายประการคือ

1. ช่วยให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วม และให้ความสนใจต่อการตั้งเป้าหมายมากกว่าที่จะปล่อยให้ฝ่ายบริหารระดับสูงไปทำกันเอง
2. ช่วยให้การกำหนดเป้าหมายมีคุณภาพตรงกับความจริง โดยสามารถพิจารณาให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของสมาชิกขององค์การได้
3. ช่วยให้องค์การสามารถติดตามผลความก้าวหน้าได้ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
4. ช่วยให้การกำหนดเป้าหมาย กระทำได้ชัดเจน และประเมินผลได้มากกว่าการระบุอย่างเลื่อนลอย เป็นข้อความกว้าง
5. เป้าหมายจะคล่องตัว สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตามเวลา มากกว่าที่จะระบุไว้เป็นข้อความที่ตายตัวที่แสดงถึงจุดมุ่งหมายเท่านั้น

1.5.2 การวัดประสิทธิผลเชิงระบบ (The system approach) เป็นการพิจารณาครอบคลุมทั้งระบบตั้งแต่ต้นจนจบ คือการพิจารณาความสามารถทั้งในแง่ของการจัดหาสิ่งนำเข้าและประสิทธิผลของกระบวนการผลิตการบริหารที่ทำการแปรสภาพว่า ทำได้ดีเพียงใดแล้วจึงดูเชื่อมโยงต่อไปถึงผลผลิตที่ทำการออกมาได้ ตลอดจนการพิจารณาถึงความสามารถของทีมในการดำรงสถานภาพความมั่นคง และการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์แวดล้อมใหม่ได้ดีเพียงใด ข้อสมมติฐานของวิธีการเชิงระบบ ประกอบด้วยส่วนย่อยหลายส่วน ถ้าหากส่วนประกอบส่วนย่อยส่วนใดส่วนหนึ่งทำงานไม่ได้ผล หรือด้อยอย่างใดอย่างหนึ่ง ก็จะส่งผลให้ผลงานของทั้งระบบตกต่ำลงไปด้วย

ดังนั้นทีมจะมีประสิทธิผลดีจะต้องตื่นตัวและสามารถปรับตัวเองได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อม คือ การบริหารงานจะต้องสามารถทำได้ดีทุกด้าน

1.5.3 การวัดประสิทธิผลเชิงกลยุทธ์ โดยอาศัยกลยุทธ์ตามสภาพแวดล้อมเฉพาะส่วน (The strategic - constituencies approach) เป็นวิธีวัดประสิทธิผลที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมเฉพาะส่วนและมีขอบเขตจำกัด โดยมีผลต่อความอยู่รอดของทีม โดยอาศัยกลยุทธ์ตามสภาพแวดล้อมเฉพาะส่วน ผู้บริหารต่างก็มีเป้าหมายหลายประการที่ต้องต่างทำพร้อมกัน ทั้งนี้ต้องคัดเลือกเป้าหมายจากกลุ่มผลประโยชน์ ซึ่งมีอำนาจในการควบคุมทรัพยากรที่มีความจำเป็นต่อการอยู่รอดขององค์การ ประโยชน์จากการใช้วิธีกลยุทธ์ตามสภาพแวดล้อมเฉพาะส่วน คือการมองข้ามหรือขัดแย้งผลประโยชน์กับกลุ่มที่มีกำลังอำนาจที่จะสามารถขัดขวาง หรือหยุดกิจการดำเนินงานขององค์การได้ ถ้าหากฝ่ายบริหารทราบว่าองค์การจะเติบโตใหญ่แข่งขันต่อไปได้ จะต้องได้รับการสนับสนุนจากกลุ่มใด ผู้บริหารจะสามารถปรับลำดับความสำคัญก่อนหลังของเป้าหมายต่างๆให้เหมาะสมและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอำนาจ และกลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นตลอดเวลา

1.5.4 การวัดเชิงคุณค่าการแข่งขัน (The competing - values approach) เป็นการประเมินประสิทธิผล โดยให้คุณค่าหรือให้น้ำหนักความสำคัญตามความต้องการและผลประโยชน์ของกลุ่มที่เป็นตัวแทนเป็นสำคัญ และการประเมินประสิทธิผลที่ดีจะต้องมีการค้นหาวิธีการที่จะให้มีการเปรียบเทียบ หรือแบ่งปันคุณค่าระหว่างกันให้มากที่สุด ข้อสมมติฐานของวิธีนี้ คือคุณค่าแตกต่างกัน ซึ่งทำให้เกิดปัญหาของการมีเป้าหมายที่ขัดแย้งกัน และต้องแข่งขันแย่งชิงกันเกิดขึ้นมาควบคู่กัน ทั้งนี้เป็นเพราะคุณค่าความนิยม และผลประโยชน์ของผู้กำหนดเป้าหมายมีแตกต่างกัน ซึ่งเป็นการถือเอาคุณค่า ความนิยมเป็นศูนย์กลางของการประเมิน ทั้งนี้คุณค่าที่ผู้ประเมินจะใช้วัด จะสอดคล้องกันไป ในทางเดียวกัน กับสิ่งที่ ผู้ประเมินต้องการประเมินเสมอ สามารถนำมาวัดเป็นระบบการวัด ได้ 3 ชุด คือ

1. ชุดที่เกี่ยวกับโครงสร้างองค์การ คือ แนวทางที่เน้นการวัดโครงสร้างที่คล่องตัวทางหนึ่งกับแนวทางเน้นการวัดโครงสร้างที่รัดกุมเพื่อการควบคุม
2. ชุดที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่ยึดการมุ่งเน้น คือ การมุ่งเน้นถึงชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีและการพัฒนาคนที่อยู่ภายในองค์การ กับการมุ่งเน้นถึงการพัฒนาขององค์การแต่เพียงอย่างเดียว
3. ชุดที่เกี่ยวกับหนทาง และผลสุดท้ายเป็นการพิจารณาให้น้ำหนัก กับหนทาง (Means) หรือกระบวนการทำงานต่างๆ ควบคู่กับการพิจารณาให้น้ำหนักต่อผลผลิต ผลสำเร็จที่เป็นผลสุดท้าย (Ends)

รูปแบบการสร้างประสิทธิผลขององค์การในทางการบริหาร แบ่งได้เป็น 4 รูปแบบ (ธงชัย สันติวงษ์, 2538)

1. รูปแบบของมนุษย์สัมพันธ์ คือ รูปแบบการบริหารที่มุ่งเน้นคนและความคล่องตัว โดยพยายามให้องค์การมีประสิทธิผลจากสุดท้าย คือการสร้างสามัคคีและขวัญให้เกิดขึ้น พร้อมกับการใช้วิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นเครื่องมือสนับสนุน
2. รูปแบบของระบบปิด คือ รูปแบบการบริหารที่มุ่งเน้นองค์การและความคล่องตัว โดยพยายามให้องค์การมีประสิทธิผลจากสองทาง คือการเสริมสร้างให้มีความคล่องตัวและความพร้อมหรือตื่นตัวให้เกิดขึ้นในเวลาเดียวกัน พยายามให้องค์การเติบโตโดยสามารถจัดหาทรัพยากรเข้ามา และได้รับการสนับสนุนจากภายนอก
3. รูปแบบของการมุ่งเป้าหมายผลงาน (Rational goal model) คือ รูปแบบการบริหารที่มุ่งเน้นองค์การและการควบคุม โดยพยายามให้มีการจัดระบบการวางแผน และการกำหนดเป้าหมาย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และเพิ่มประสิทธิผลจากการเพิ่มผลผลิต
4. รูปแบบของการมุ่งเน้นกระบวนการทำงาน (Internal process model) คือ รูปแบบการบริหารที่ให้ความสำคัญกับคน และการควบคุม

ตามแนวคิดของ Whetten (1998) กล่าวถึงคุณลักษณะของทีมที่มีประสิทธิผลว่า สมาชิกมีความสมดุลในบทบาท มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีการสื่อสารแบบเปิด มีความมั่นใจและไว้วางใจกัน มีอิสระในการทำงาน มีการทำงานร่วมกันและช่วยเหลือกัน

1. ความสมดุลในบทบาท หมายถึง บุคลากรทางการแพทย์พยาบาลร่วมมือทำงานที่ได้รับมอบหมายตามหน้าที่ที่รับผิดชอบอย่างเต็มความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลและเหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น

2. การมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน หมายถึง มีการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานของบุคลากรไว้อย่างชัดเจน

3. การติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย หมายถึง บุคลากรทางการแพทย์พยาบาลมีการพูดคุยแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกันอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา

4. มีความมั่นใจและไว้วางใจกัน หมายถึง บุคลากรทางการแพทย์พยาบาลให้โอกาสแก่กันและกัน ในการพูดถึงปัญหาอย่างตรงไปตรงมา และมีความจริงใจต่อกัน

5. มีอิสระในการทำงาน หมายถึง บุคลากรทางการแพทย์พยาบาลปฏิบัติงานโดยอาศัยข้อเท็จจริง กล้าแสดงความคิดเห็น ตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลที่เป็นจริง ร่วมกันตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

6. การทำงานร่วมกัน และช่วยเหลือกัน หมายถึง บุคลากรทางการแพทย์พยาบาลที่มีการทำงานร่วมกัน ประสานกันสนับสนุนให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความรับผิดชอบและรู้บทบาทของตนเอง

จากแนวคิดคุณลักษณะของทีมที่มีประสิทธิผลดังกล่าว จึงได้สรุปนำแนวคิดของ Whetten (1998) ที่กล่าวว่า ทีมที่มีประสิทธิผลประกอบด้วย ความสมดุลในบทบาท การมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน การติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผย ความมั่นใจและไว้วางใจกัน อิสระในการทำงาน และทำงานร่วมกันและช่วยเหลือกัน มาใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ เนื่องจากเข้าใจง่าย สามารถประเมินประสิทธิผลของทีมได้อย่างเป็นรูปธรรมและชัดเจน

## 1.6 ทีมการพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ

งานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ เป็นหน่วยงานหนึ่งซึ่งขึ้นตรงกับผู้บังคับการโรงพยาบาลตำรวจ มีหัวหน้างานพยาบาลเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบการปฏิบัติงานของงานพยาบาล แบ่งการทำงานเป็นทีมโดยมีการบังคับบัญชาตามสายงาน ในแต่ละสายงานจะมีพยาบาลเอกเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบซึ่งแบ่งออกเป็น 9 สาย ตามลักษณะการปฏิบัติงาน คือ

1. สายศัลยกรรม
2. สายศัลยกรรมอุบัติเหตุ
3. สายศัลยกรรมกระดูก
4. สายอายุรกรรม
5. สายงานกุมารเวชกรรม
6. สายงานห้องผ่าตัด
7. สายงานหอผู้ป่วยหนัก
8. สายงานผู้ป่วยนอก
9. สายงานสูตินรีเวช

มีการแบ่งหอผู้ป่วย แต่ละสายตามลักษณะของงาน โดยพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยจะมีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบในหอผู้ป่วยดังนี้

1. สายศัลยกรรม ประกอบด้วย หอผู้ป่วยคุณวิศาล 1 2 3 และ 4
2. สายศัลยกรรมอุบัติเหตุ ประกอบด้วยหอผู้ป่วยเฉลิมพระเกียรติ 4/1 4/2 5/2 7-8 9 และ 11
3. สายศัลยกรรมกระดูก ประกอบด้วย หอผู้ป่วยเฉลิมพระเกียรติ 5/1 6 10 12 หอผู้ป่วยเวชศาสตร์ฟื้นฟู 3 และ 4
4. สายอายุรกรรม ประกอบด้วย หอผู้ป่วยอายุรกรรมทั้งหมดคือหอผู้ป่วยข้าราชการตำรวจ ชั้น 2 3 และหอผู้ป่วยรุกรีวงศ์ 1-2 3-4 และ 5-6
5. สายงานกุมารเวชกรรม ประกอบด้วย หอผู้ป่วยกุมารคือหอผู้ป่วยเฉลิมพระเกียรติราชินี ชั้น 4-5 ICU กุมาร
6. สายงานห้องผ่าตัด ประกอบด้วย ห้องผ่าตัดศัลยกรรมทั่วไป ห้องผ่าตัดศัลยกรรมอุบัติเหตุ ห้องผ่าตัดกระดูก ห้องผ่าตัดหัวใจ และห้องผ่าตัดสูตินรีเวช
7. สายงานหอผู้ป่วยหนัก ประกอบด้วย ห้อง ICU ศัลยกรรมทั่วไป ICU ศัลยกรรมอุบัติเหตุ ICU หัวใจ ICU ศัลยกรรมประสาท และ ICU อายุรกรรม
8. สายงานผู้ป่วยนอก ประกอบด้วย ห้องตรวจต่างๆ และห้องฉุกเฉิน
9. สายงานสูตินรีเวช ประกอบด้วย หอผู้ป่วยสูตินรีเวช 3 4 5 6 ห้องคลอดและห้องตรวจสูตินรีเวช

สำหรับการปฏิบัติงานภายในหอผู้ป่วยมีการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม โดยมีพยาบาลหัวหน้าทีมเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบงานทั้งหมดภายในทีมตามที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้าหอผู้ป่วย มีพยาบาลและผู้ช่วยพยาบาลทำหน้าที่เป็นสมาชิกในทีมการพยาบาล ตามที่หัวหน้าทีมมอบหมายหน้าที่ให้รับผิดชอบผู้ป่วยในทีม มีการนิเทศงานตามขั้นตอนคือ หัวหน้าทีมจะดูแลการปฏิบัติงานของสมาชิก



ภายในทีม หัวหน้าหอผู้ป่วยจะดูแลการปฏิบัติงานของสมาชิกภายในหอผู้ป่วย และมีอำนาจในการพิจารณาความดีความชอบของสมาชิกในหอผู้ป่วย หัวหน้าสายการพยาบาลดูแลการปฏิบัติงานของหอผู้ป่วยแต่ละหอผู้ป่วยตามที่ได้รับผิดชอบจากหัวหน้างานพยาบาล หัวหน้างานพยาบาลรับผิดชอบงานพยาบาลทั้งหมด และขึ้นตรงต่อผู้บังคับการโรงพยาบาลตำรวจ สมาชิกทีมการพยาบาลจะปฏิบัติงานตามแนวทางการปฏิบัติงานที่คณะกรรมการควบคุมคุณภาพงานกำหนดไว้ตามการรับรองมาตรฐานสากล (ISO 9002) ซึ่งโรงพยาบาลตำรวจได้ผ่านการรับรองคุณภาพตามมาตรฐานสากลเมื่อเดือน 21 ธันวาคม 2544 ปัจจุบันอยู่ในระหว่างการดำเนินการเข้าสู่การรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (Hospital Accreditation) ในการแก้ไขปัญหาต่างๆมีการแก้ไขปัญหาตามลำดับขั้นตอน ปัญหาความขัดแย้งต่างๆที่เกิดภายในทีมการพยาบาลจะถูกแก้ไขโดยสมาชิกภายในทีม ถ้าปัญหานั้นสมาชิกทีมไม่สามารถแก้ไขได้จะปรึกษาหัวหน้าทีม หัวหน้าหอผู้ป่วย หัวหน้าสาย และหัวหน้างานพยาบาลต่อไป มีการเคารพนับถือตามลำดับชั้นยศและระบบอาวุโส

## 2. การบริหารความขัดแย้ง

### 2.1 ความหมายของความขัดแย้ง

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ได้ให้ความหมายของคำว่า “ขัดแย้ง” หมายถึง ไม่ลงรอย และได้อธิบายคำว่า “ขัด” หมายถึง ไม่ทำตาม ฝ่าฝืน ขืนไว้ และให้ความหมายของคำว่า “แย้ง” หมายถึง ไม่ตรงหรือลงรอยเดียวกัน ด้านไว้ ทานไว้

พจนานุกรมของ Webster (1966) ได้อธิบาย ความขัดแย้ง (Conflict) ว่ามาจากภาษาละติน ที่ว่า Confligere ซึ่งแปลว่า การต่อสู้ การสงคราม ความพยายามที่จะเป็นเจ้าของ การเผชิญหน้าเพื่อมุ่งร้าย การกระทำที่ไปด้วยกันไม่ได้ ความสนใจหรือการกระทำที่ไม่เหมือนกัน

นักวิชาการศึกษาเรื่องความขัดแย้งได้ให้ความหมายและคำนิยามของความขัดแย้งไว้มากมายหลายทัศนะ ผู้วิจัยจะขอกล่าวถึงเฉพาะความหมายที่น่าสนใจและเกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

Filly (1975: 4) ได้ให้คำนิยาม ความขัดแย้ง ว่าเป็นกระบวนการทางสังคม ที่เกิดขึ้นเมื่อแต่ละฝ่ายมีจุดมุ่งหมายที่ไปด้วยกัน ไม่ได้และมีค่านิยมที่แตกต่างกัน ความแตกต่างนี้มักจะเกิดจากการรับรู้ที่ต่างกันมากกว่าที่จะเป็นความแตกต่างที่เกิดขึ้นจริง

Katz and Kalm (1978: 649-650) ได้ให้คำนิยามความขัดแย้ง ว่าเป็นปฏิสัมพันธ์โดยตรงระหว่าง บุคคล กลุ่มบุคคล องค์กร หรือระหว่างประเทศ ตั้งแต่ 2 ฝ่ายหรือมากกว่า 2 ฝ่ายขึ้นไป โดยที่ฝ่ายหนึ่งพยายามที่จะป้องกันหรือบีบบังคับ เพื่อผลบางอย่างในขณะที่อีกฝ่ายหนึ่งพยายามต่อต้านความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้ อาจเป็นคำพูด หรือไม่ใช่คำพูดแสดงออกโดยพยายามขัดขวางบีบบังคับ ทำอันตราย ต่อต้าน หรือโดยการแก้แค้นฝ่ายตรงข้าม

Chung and Megginson (1981: 252) ได้ให้คำนิยามความขัดแย้ง ว่าเป็นการต่อสู้ดิ้นรนระหว่างผู้ที่ไม่ลงรอยกันในด้านความต้องการ ความปรารถนา ความคิด หรือ ผลประโยชน์

David (1983: 4-5) ได้ให้คำนิยามความขัดแย้ง ว่าเป็นพฤติกรรมที่ไม่ลงรอยกันหรือพฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้ระหว่างฝ่ายต่างๆ ที่มีความสนใจแตกต่างกัน ซึ่งเป็นการกระทำของฝ่ายหนึ่งที่ตั้งใจไปยับยั้ง สกัดกั้น หรือสร้างความคับข้องใจให้แก่อีกฝ่ายหนึ่ง

Robbins (1998: 289) ได้ให้คำนิยาม ความขัดแย้ง ว่าเป็นกระบวนการซึ่งเริ่มขึ้นเมื่อฝ่ายหนึ่งรับรู้ว่าอีกฝ่ายหนึ่งทำให้เกิดผลกระทบที่ไม่พึงพอใจ หรือมีความแตกต่างกันด้านความคิดระหว่าง 2 ฝ่ายขึ้นไป โดยมีสาเหตุจากความขัดแย้งทางด้านความคิดเกี่ยวกับการค้นหาเป้าหมาย ซึ่งจะรวมถึงช่วงกว้างของความขัดแย้ง เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ความแตกต่างในการหาข้อเท็จจริง การตกลงกันไม่ได้ ความขัดแย้งกันซึ่งเกิดจากการคาดหวังจากพฤติกรรม

Johnson and Johnson (1987: 269) ได้ให้นิยามของความขัดแย้งในผลประโยชน์ (Conflict of interest) ว่า เกิดขึ้นเมื่อมีการกระทำที่บุคคลหนึ่งพยายามเอาผลประโยชน์ของตนให้ได้สูงสุด โดยไปขัดขวาง กีดกัน หรือรบกวนวิถีทาง หรือการกระทำของบุคคลอื่น ซึ่งพยายามที่จะเอาผลประโยชน์ของผลให้ได้สูงสุด ความขัดแย้งในผลประโยชน์อาจเกิดจาก

1. ความแตกต่างกันในความต้องการค่านิยมและเป้าหมาย
2. ความขาดแคลนในทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเช่น อำนาจ อิทธิพล เงิน เวลา ความมีชื่อเสียง ตำแหน่ง ฯลฯ
3. ความเป็นปฏิปักษ์

วิทิต วรรณบางกูร (2526: 173) ได้ให้นิยามความขัดแย้ง ว่าเป็นสถานการณ์ที่คนมีความเห็น ความเชื่อ ไม่ตรงกัน และตกอยู่ในภาวะที่ไม่อาจจะตกลงหาข้อยุติที่น่าพอใจได้ทั้งสองฝ่าย หากปล่อยปละละเลย ไม่หาทางทำความเข้าใจ อาจก่อให้เกิดความแตกแยกอภินิหาริยา ซึ่งมีผลกระทบไปถึงความเสื่อมโทรมของหน่วยงานได้

พนัส หันนาคินทร์ (2526: 231) ได้ให้คำนิยามความขัดแย้งว่า หมายถึง สภาพการณ์ที่บุคคล 2 ฝ่าย มีความคิดเห็น หรือความเชื่อที่ไม่ตรงกัน และยังไม่สามารถหาข้อยุติที่สอดคล้องต้องกันได้

อรุณ รักธรรม (2527: 758) ได้ให้นิยามความขัดแย้ง ว่าเป็นการที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคล แสดงออกในทางเป็นปฏิปักษ์ต่อกัน ซึ่งสืบเนื่องมาจากอารมณ์ ความรู้สึก ความต้องการ ทั้งในเรื่องผลประโยชน์ส่วนตัวที่เป็นทรัพยากรอันมีอยู่อย่างจำกัด การใช้อำนาจ หรือความต้องการใช้อำนาจ ขัดกันในเป้าหมายวิธีการ ประสิทธิภาพ ค่านิยม ทักษะคติ บทบาท ตลอดจนการรับรู้สิ่งต่างๆ

สิทธิพงศ์ สิทธิขจร (2535: 3) ได้ให้นิยามความขัดแย้ง ว่าเป็นสภาพการณ์ที่บุคคลถูกบีบบังคับให้จำต้องตัดสินใจเลือก หรือแสดงพฤติกรรมที่ไม่สอดคล้องต้องกันในรูปของการพูดและการกระทำ

จากความหมายต่างๆ ที่กล่าวมาแล้ว จึงสรุปได้ว่า ความขัดแย้ง เป็นสภาพการณ์ที่บุคคลทั้ง 2 ฝ่าย มีความคิดเห็นหรือความรู้สึกหรือค่านิยมที่ไม่ตรงกัน และยังไม่สามารถหาข้อยุติได้ ซึ่งบุคคลอาจแสดงพฤติกรรมออกในลักษณะต่างๆ ทั้งในด้านบวกและด้านลบ

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

Weber (1968) ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้ง ว่าความขัดแย้งเกิดจากการกระทำของบุคคลที่ต้องการที่จะดำเนินการให้บรรลุความปรารถนาของตน เกิดปะทะกับการต่อต้านของอีกฝ่ายหนึ่งหรือหลายๆกลุ่ม ความขัดแย้งเป็นผลมาจากการมีทรัพยากรหรือรางวัลอย่างจำกัด การแข่งขันเป็นรูปแบบหนึ่งของความขัดแย้ง ความขัดแย้งหากเกิดระยะยาวจะทำให้เกิดการแบ่งอำนาจของบุคคลในสังคม ความขัดแย้งของผลประโยชน์เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในสังคม บุคคลย่อมมีอำนาจไม่เท่ากัน ไม่มีสังคมใดจะพ้นไปจากความแตกแยกและการเปลี่ยนแปลง ผู้มีอำนาจใช้กฎและการบังคับเพื่อสร้างระเบียบทางสังคม โครงสร้างของสังคมและแนวปฏิบัติในสังคมถูกกำหนด

ขึ้นโดยผู้มีอำนาจ การเปลี่ยนแปลงทางสังคมทำให้เกิดการแตกแยกในกลุ่มของผู้มีอำนาจมากกว่าในกลุ่มของผู้ไม่มีอำนาจ ผู้มีอำนาจจะพยายามรักษาสภาพเดิมและต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้ตนเองถูกลดอำนาจลง การเปลี่ยนแปลงทางสังคมเกิดขึ้นจากผลการกระทำของบุคคลที่จะได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลง ถ้าหากผู้มีอำนาจเห็นว่าตนจะได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงจะส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และการใช้อำนาจที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับความสามารถที่จะออกกฎระเบียบ ซึ่งจะพิทักษ์ผลประโยชน์ของตนความสามารถที่จะควบคุมการลงโทษและการสื่อสาร

Mosca (1939 อ้างใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540) โดยเชื่อว่า ความขัดแย้งในสังคมไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคล หรือระหว่างกลุ่มกับกลุ่มเป็นของปกติที่เกิดโดยธรรมชาติ และไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ในการดำเนินชีวิตในสังคม แม้ว่าจะสามารถขจัดความขัดแย้งลงได้บ้าง แต่ไม่มีความจำเป็นที่ต้องทำเช่นนั้น เพราะความขัดแย้งจะขาดเสียไม่ได้ในการสร้างความก้าวหน้า ความเป็นระเบียบของสังคม และเสรีภาพทางการเมือง จึงเห็นได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งของ มอสคาแตกต่างไปจากความคิดของ Karl Marx (1940 อ้างในเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540) โดยที่การดิ้นรนเพื่อการมีชีวิตอยู่อาจพบในสังคมต่างๆ ซึ่งเป็นการดิ้นรนเพื่อการยังชีพในเบื้องต้น แต่เมื่อการดิ้นรนในระดับนั้นบรรลุผลแล้ว บุคคลก็จะหันไปสู่ความขัดแย้งเพื่อที่จะเด่นกว่าคนอื่นมากกว่าเพื่อการมีชีวิตอยู่ ดังนั้นมนุษย์จึงดิ้นรนเพื่ออำนาจ บุคคลทั้งหลายจึงแสวงหาทางที่จะเป็นสมาชิกหรือเป็นส่วนหนึ่งของชนชั้นปกครอง เพราะชนชั้นปกครองเป็นผู้มีอำนาจ เป็นผู้ตัดสินใจ และควบคุมชะตาของสังคมซึ่งไม่เป็นไปตามแนวคิดของ Karl Marx (1940) ที่ว่า เศรษฐกิจเป็นตัวกำหนดสาเหตุแห่งความขัดแย้งแต่เพียงอย่างเดียว ความขัดแย้งที่สำคัญที่สุดในสังคม คือความขัดแย้งเกี่ยวกับอำนาจ ความขัดแย้งเกิดขึ้นระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่มก็เพื่อต้องการเป็นสมาชิกของชนชั้นปกครอง ซึ่งชนชั้นปกครองก็คือกลุ่มของคนที่มีอำนาจ

Robbins (1998) ได้ให้ความเห็นแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง (Transitions in conflict thought) ว่า ความขัดแย้งในกลุ่มหรือองค์การจะมีอยู่เสมอ และจำแนกออกเป็น 3 ทักษะคือ ทักษะความขัดแย้งแบบดั้งเดิม ทักษะความขัดแย้งแบบมนุษยสัมพันธ์ และทักษะความขัดแย้งด้านปฏิบัติการระหว่างกัน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ทักษะความขัดแย้งแบบดั้งเดิม (The traditional view conflict) เป็นทักษะเกี่ยวกับความขัดแย้งซึ่งในทางลบเป็นสิ่งไม่ดี จะใช้ความขัดแย้งในลักษณะของความรุนแรง (Violence) การทำลาย (Destructions) และไม่มีเหตุผล (Irrational) ความขัดแย้งในทักษะของนักคิดสมัยเดิมอธิบายลักษณะของความขัดแย้งว่าเป็นเรื่องเกี่ยวกับทัศนคติที่เกี่ยวกับพฤติกรรมกลุ่ม ซึ่งแนวความคิดนี้

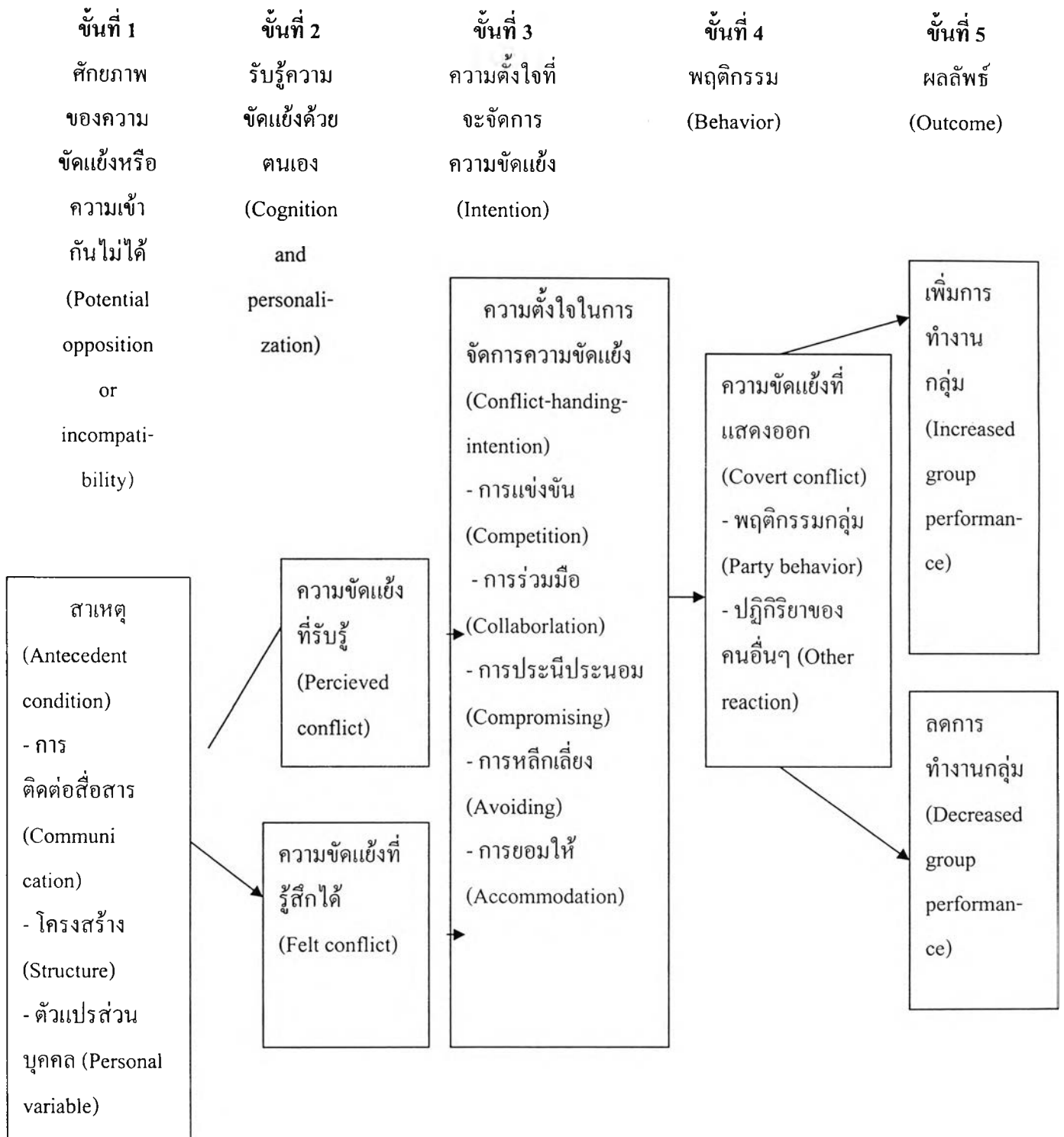
ได้รับความสนใจในช่วงปี ค.ศ. 1930 – 1939 และ ค.ศ. 1940 – 1949 ความขัดแย้ง ถูกมองว่า เป็นผลของการทำหน้าที่เกี่ยวกับการสื่อสารที่บกพร่องหรือไม่สมบูรณ์ ขาดความเปิดเผยและขาดความไว้วางใจระหว่างบุคคล ตลอดจนความล้มเหลวของผู้บริหารในการตอบสนองความต้องการของสมาชิก

2. ทศนะความขัดแย้งแบบมนุษยสัมพันธ์ (The human relation view conflict) ทศนะความขัดแย้งแบบมนุษยสัมพันธ์ เสนอว่า ความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมดาและเป็นสิ่งที่ทุกกลุ่มไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ทุกกลุ่มควรยอมรับความขัดแย้งว่าเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมีอยู่ในกลุ่มและองค์การ ไม่สามารถกำจัดให้หมดไปโดยสิ้นเชิง และบางครั้งความขัดแย้งจะเป็นผลต่อการทำงานของกลุ่ม โดยจะทำให้เกิดการพัฒนาความคิดเห็นและการทำงานของกลุ่มได้

3. ทศนะความขัดแย้งด้านปฏิกริยาระหว่างกัน (The interactionist view conflict) เป็นความเชื่อที่ว่า ข้อขัดแย้งเป็นพลังด้านบวกในกลุ่ม และเป็นสิ่งจำเป็นที่ทำให้กลุ่มทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บางครั้งจึงควรกระตุ้นความขัดแย้งให้เกิดขึ้นเพราะถ้าเกิดความสงบการเข้ากันได้ กลมกลืนกัน ความเงียบสงบและความร่วมมือกันอย่างดีภายในกลุ่ม อาจทำให้เกิดการหยุดนิ่ง เฉื่อยชา ไม่ตอบสนองต่อความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง และนวัตกรรมใดๆที่เกิดขึ้นในองค์การ สิ่งสำคัญของทศนะนี้คือ การกระตุ้นผู้นำกลุ่มให้รักษาระดับความขัดแย้งให้อยู่ในระดับต่างๆ เพื่อสร้างให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และเกิดความคิดเห็นขึ้นภายในกลุ่ม

### 2.3 กระบวนการความขัดแย้ง

กระบวนการความขัดแย้ง (The conflict process) กระบวนการความขัดแย้งประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ ศักยภาพในการขัดขวางหรือภาวะเข้ากันไม่ได้ การรับรู้ความขัดแย้งด้วยตนเอง ความตั้งใจ พฤติกรรม และผลลัพธ์ ซึ่งแสดงให้เห็นตามแผนภาพที่ 1 และรายละเอียดได้ดังนี้



ภาพที่ 1 แสดงกระบวนการของความขัดแย้ง (The conflict process) (Robbins, 1998: 437)

ขั้นตอนที่ 1 ศักยภาพในการขัดขวาง หรือภาวะเข้ากันไม่ได้ (Potential opposition or incompatibility) เป็นสภาพซึ่งสร้างโอกาสความขัดแย้งให้เกิดขึ้น แต่ก็ไม่จำเป็นว่าจะนำไปสู่ความขัดแย้ง โดยตรงอาจเกิดจาก การติดต่อสื่อสาร โครงสร้างและตัวแปรส่วนบุคคล

1.1 การสื่อสาร (Communication) เป็นสาเหตุหนึ่งของความขัดแย้ง ความยากลำบากในการใช้คำ ความเข้าใจผิด และเกิดเสียงรบกวนขึ้นในช่วงทางการติดต่อสื่อสาร แต่อย่างไรก็ตามการติดต่อสื่อสารที่ไม่ดี อาจไม่ใช่สาเหตุทั้งหมดของความขัดแย้ง ความยากลำบากในการใช้คำ จะทำให้เกิดความแตกต่างในการรับรู้และข่าวสารที่ได้รับ การเพิ่มความขัดแย้งอาจเกิดจากการสื่อสารที่น้อยเกินไปหรือมากเกินไป นอกจากนี้การเลือกช่องทางการสื่อสารอาจมีอิทธิพลต่อความขัดแย้งได้

1.2 โครงสร้าง (Structure) โครงสร้างขององค์กรในที่นี้ หมายถึง ขนาด ระดับ ความเชี่ยวชาญในการทำงานที่กำหนดให้สมาชิกของกลุ่ม ความชัดเจนในอำนาจหน้าที่ การเข้ากันได้ของเป้าหมายของสมาชิก รูปแบบของภาวะผู้นำ ระบบการให้รางวัล ระดับการพึ่งพาอาศัยกันระหว่างกลุ่ม ขนาดขององค์กร และความชำนาญในหน้าที่ที่มีอิทธิพลต่อการกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้ง กลุ่มที่มีขนาดใหญ่และมีกิจกรรมที่ต้องอาศัยความชำนาญมากขึ้นเท่านั้น กลุ่มที่มีความขัดแย้งมากเป็นกลุ่มที่มีอายุน้อยและมีการออกจากงานสูง ความคลุมเครือในการกำหนดความรับผิดชอบมากขึ้นเท่าใด ก็ทำให้เกิดความขัดแย้งมากขึ้นเท่านั้น

1.3 ตัวแปรส่วนบุคคล (Personal variables) เป็นความแตกต่างของแต่ละบุคคล ประกอบด้วยระบบค่านิยมของแต่ละบุคคล และลักษณะของบุคลิกภาพ ซึ่งทำให้บุคคลมีลักษณะแปลกและแตกต่างกันไป

ขั้นตอนที่ 2 การรับรู้ความขัดแย้งด้วยตนเอง (Cognition and personalization) ถ้าสภาพที่เกิดขึ้นในขั้นตอนที่ 1 เป็นไปในทางลบ คือ ไม่ทำให้เกิดความขัดแย้ง เป็นผลมาจากการที่กลุ่มใดกลุ่มหนึ่งมีความระมัดระวังสิ่งที่ขัดขวาง หรือทำให้เกิดภาวะเข้ากันไม่ได้ ก็จะเข้ามาสู่ขั้นตอนที่ 2 สภาพที่เกิดขึ้นในขั้นตอนที่ 1 (ไม่สามารถนำไปสู่ความขัดแย้งเมื่อมีกลุ่มหนึ่งกลุ่มหรือมากกว่ายอมรับและระมัดระวัง)

2.1 การรับรู้ความขัดแย้ง (Perceived conflict) เป็นการรับรู้ในข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น จึงเป็นสิ่งสำคัญที่กลุ่มต่างระมัดระวังเหตุการณ์ในขั้นที่ 1 เพราะว่าความขัดแย้งเกิดขึ้นจากบุคคลที่ตกลงกัน ไม่ได้อย่างรุนแรง จะมาเกิดในขั้นที่ 2 ได้

2.2 ความขัดแย้งที่รู้สึกได้ (Felt conflict) เป็นข้อขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์

ที่สร้างความตึงเครียด ความสับสน หรือความเป็นศัตรูกันเกิดขึ้น ขั้นที่ 2 เป็นขั้นที่สำคัญ เพราะว่าเป็นขั้นซึ่งกลุ่มตัดสินใจว่า เป็นความขัดแย้งเกี่ยวกับอะไร และทำให้เกิดความรู้สึก (Sense making) ว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นเป็นสิ่งที่วิกฤต

ขั้นตอนที่ 3 ความตั้งใจ (Intentions) เป็นสิ่งที่แทรกอยู่ระหว่างการรับรู้ของบุคคล อารมณ์ และพฤติกรรมที่แสดงออกความตั้งใจเป็นการตัดสินใจที่จะปฏิบัติในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ความขัดแย้งเกิดจากความตั้งใจที่ไม่ตรงกันของฝ่ายหนึ่งที่มีต่ออีกฝ่ายหนึ่ง และยังมีผลพลาดที่เกิดจากความตั้งใจ และพฤติกรรม ดังนั้นพฤติกรรมอาจไม่ได้สะท้อนให้เห็นความตั้งใจของบุคคลเสมอไป

3.1 การแข่งขัน (Competing) เป็นการที่บุคคลมุ่งที่ตนเองมาก และไม่ให้ความร่วมมือเมื่อบุคคลหนึ่งแสวงหาความพอใจในสิ่งที่ตนเองสนใจ โดยไม่ได้สนใจกับผลกระทบที่เกิดกับกลุ่มอื่นว่าจะทำให้เกิดการขัดแย้ง นั่นคือบุคคลนั้นๆ กำลังอยู่ในสภาวะการแข่งขัน (Competing) คือ การตั้งใจจะบรรลุเป้าหมายของตนเอง โดยการทำลายเป้าหมายของคนอื่น หรือหมายถึงความพยายามที่จะทำให้แน่ใจว่าผลการกระทบของตนเองถูก และคนอื่นผิด และพยายามทำให้คนอื่น ๆ ยอมรับคำติเตียนของปัญหาที่เกิดขึ้น

3.2 การร่วมมือ (Collaborating) เป็นการที่บุคคลให้ความร่วมมือ และมุ่งที่ตนเองมาก เมื่อบุคคลมีการขัดแย้งเกิดขึ้น แต่ละฝ่ายจะพยายามที่จะทำให้ทั้ง 2 ฝ่าย บรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการโดยมีความร่วมมือ และพยายามแสวงหาความร่วมมือในผลประโยชน์ การร่วมมือ (Collaborating) เป็นความตั้งใจของกลุ่มที่จะแก้ปัญหา โดยทำความแตกต่างให้ชัดเจนมากกว่าการผ่อนปรน

3.3 การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการที่บุคคลไม่ให้ความร่วมมือ และไม่มุ่งที่ตนเอง คือ ความพยายามที่จะไม่สนใจความขัดแย้งและหลีกเลี่ยงจากผู้อื่นซึ่งไม่ลงรอยด้วย คนบางคนอาจจะรู้สึกว่าเคยมีปัญหา หรือต้องการยุติปัญหา

3.4 การยอมให้ (Accommodation) การที่บุคคลให้ความร่วมมือ และไม่มุ่งที่ตนเอง คือความปรารถนาที่จะหยุดเป้าหมายของตนเอง และให้ความสนใจกับเป้าหมายอีกกลุ่มหนึ่ง โดยการช่วยเหลือสนับสนุน ความคิดเห็นของคนอื่น ยกโทษให้ผู้อื่น เมื่อกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งแสวงหาที่จะระงับความขัดแย้งกับฝ่ายตรงข้าม กลุ่มนั้นอาจต้องวางจุดสนใจของกลุ่มต่อผู้ไว้เหนือความสนใจของตนเอง หรือเพื่อให้สัมพันธ์ภาพยังคงอยู่ กลุ่มหนึ่งอาจหยุดความสนใจส่วนตัว

ขั้นตอนที่ 4 พฤติกรรม (Behavior) ขั้นพฤติกรรมจะรวมถึง การพูด การแสดงออก อากัปกิริยาและปฏิกริยาโต้ตอบต่อกันจากผู้ขัดแย้ง พฤติกรรมการขัดแย้งเหล่านี้สามารถจะทำให้เพิ่มการทำงานหรือลดคุณภาพการทำงานของใคร ขึ้นอยู่กับความสามารถในการจัดการความขัดแย้ง

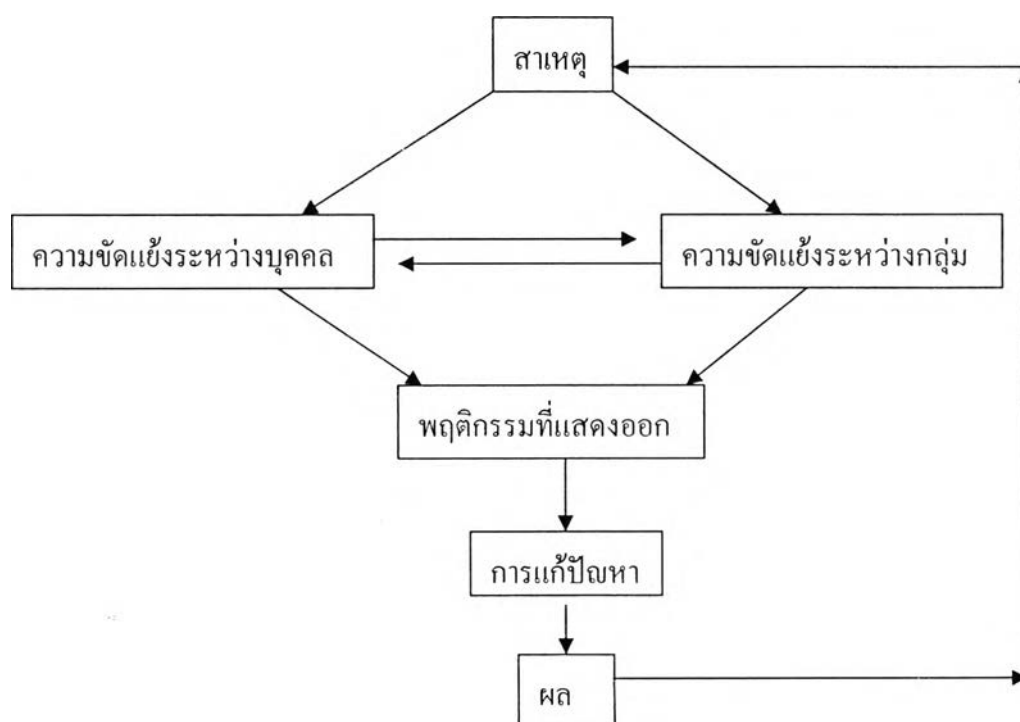


ขั้นตอนที่ 5 ผลลัพธ์ (Outcomes) ปฏิบัติกันได้ตอบกันระหว่างกลุ่มที่มีการขัดแย้ง เป็นผลทำให้เกิดผลลัพธ์ตามมา ความขัดแย้งที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ตามหน้าที่ (Functional outcomes) ความขัดแย้งในระดับต่ำและปานกลางเป็นแรงกระตุ้นให้มีการปรับปรุงคุณภาพการทำงานของกลุ่มได้ ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อมีการปรับปรุงคุณภาพการตัดสินใจ การกระตุ้นให้เกิดการริเริ่มทำสิ่งใหม่ๆ มาใช้ สิ่งเหล่านี้จะกระตุ้นความสนใจ และความอยากรู้อยากเห็นของสมาชิกในกลุ่ม การจัดให้มีการความขัดแย้งระดับปานกลาง จะทำให้ปัญหาความตึงเครียดลดลง และส่งเสริมให้เกิดการประเมินตนเอง และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ต่อต้านผลร้ายที่อาจเกิดขึ้นกับความคิดกลุ่ม เพราะจะไม่ผ่านการตัดสินใจจากกลุ่มไปอย่างง่ายๆ ซึ่งอาจเกิดผลของการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ความขัดแย้งบางอย่างมีผลต่อการเสียหน้าที่ บางอย่างมีผลต่อการเพิ่มผลผลิต

## 2.4 การบริหารความขัดแย้ง

การบริหารความขัดแย้งในองค์การมี 3 วิธี (Robbins, 1998; Griffin, 1999) คือ การแก้ปัญหาความขัดแย้ง การกระตุ้นความขัดแย้ง และการป้องกันความขัดแย้ง โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 1. การแก้ปัญหาความขัดแย้ง วงจรในการแก้ปัญหาความขัดแย้งมีดังนี้



ภาพที่ 2 แสดงการแก้ไขปัญหความขัดแย้ง (Robbins, 1998)

จากภาพที่ 2 สรุปได้ว่า เมื่อมีข้อขัดแย้งเกิดขึ้น ไม่ว่าจะจากสาเหตุใด ซึ่งอาจเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล ระหว่างกลุ่มหรือระหว่างองค์การ ข้อมมีการแสดงพฤติกรรมของความขัดแย้งเกิดขึ้น

และก็จะมีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งตามมา ซึ่งก่อให้เกิดผลจากการแก้ปัญหานั้นและอาจกลายเป็นสาเหตุของความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ใหม่อีก

Robbins (1998) ได้เสนอแนวทางการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง 9 วิธี คือ

1.1 การแก้ปัญหาร่วมกัน แก้ปัญหาแบบเผชิญหน้ากลุ่มต่างๆร่วมกัน กำหนดปัญหา ประเมินผลและแก้ปัญหาค จุดแข็งของวิธีนี้คือประสิทธิผล จุดอ่อนคือเสียเวลา

1.2 การพิจารณาวัตถุประสงค์ระดับสูง เพื่อปรับวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกัน เน้นความร่วมมือที่ต้องพึ่งพา เน้นสันติวิธี จุดอ่อนยากที่จะตั้งวัตถุประสงค์สูงสุดได้

1.3 การเพิ่มทรัพยากร จุดแข็ง ทำให้แต่ละกลุ่ม ได้รับชัยชนะ จุดอ่อน ทรัพยากรมีน้อย

1.4 การหลีกเลี่ยง จุดเด่นคือง่ายที่จะกระทำ อาจทำให้ใจเย็นลง จุดอ่อนคือไม่มีประสิทธิผล เพราะความขัดแย้งไม่ได้จจัดไป ระวังชั่วคราว

1.5 กลบให้เรียบ เน้นความคิดเห็นที่ตรงกัน พยายามลิมส่วนที่ต่างกัน เน้นความกลมกลืน หลีกเลี่ยงการแตกแยก จุดอ่อนคือความแตกต่างทั้งหลายไม่ได้เปิดเผยเป็นการระงับชั่วคราว

1.6 การประนีประนอม เป็นลักษณะประชาธิปไตย เป็นวิธีที่เหมาะสมภายใต้ข้อจำกัดด้านเวลา จุดอ่อนคือไม่มีใครเป็นผู้ชนะอย่างเด็ดขาด มุ่งเน้นอำนาจอิทธิพลของกลุ่ม เป็นการแก้ไขปัญหาคชั่วคราว

1.7 การใช้อำนาจบังคับ ผู้บริหารใช้ดุลอำนาจในตำแหน่งบังคับ จุดเด่นคือมีประสิทธิผลมาก จุดอ่อนคือสาเหตุของความขัดแย้งไม่ได้รับการแก้ไขยังคงกลกันไม่ได้ เป็นการแก้ไขปัญหาคชั่วคราว

1.8 การเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลโดยการให้การศึกษาฝึก ความมีเหตุผล (Sensitivity training) ฝึกมนุษยสัมพันธ์ จุดเด่นคือให้ผลอย่างแท้จริงและถาวร บรรเทาสาเหตุความขัดแย้ง จุดอ่อนคือยากที่จะสำเร็จได้ เสียเวลา และเงินมาก

1.9 การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง เปลี่ยนแปลงสมาชิกของกลุ่ม เพิ่มตำแหน่งประสานงาน พัฒนาระบบขยายกลุ่มหรือขยายขอบข่าย จุดแข็งเป็นการแก้ปัญหาคอย่างถาวร ผู้บริหารมีอำนาจเต็มที่ จุดอ่อนคือเสียค่าใช้จ่ายสูง

2. การกระตุ้นความขัดแย้ง องค์การที่มีความขัดแย้งน้อย สมาชิกเฉื่อยชา ไม่มีบรรยากาศการแข่งขันกันทำงาน สมาชิกกลุ่มต่างยอมรับสิ่งต่างๆ โดยไม่มีปฏิกิริยาใดๆ และละเลยต่อจุดอ่อน ข้อบกพร่องของบุคคลอื่น โดยไม่มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ การกระตุ้นความขัดแย้งจะช่วยให้เกิดการปรับตัว แก้ไขข้อบกพร่อง สร้างความกระตือรือร้น

3. การป้องกันความขัดแย้ง ความขัดแย้งนั้นมีทั้งประโยชน์และโทษ ซึ่งความขัดแย้งที่อยู่ในระดับที่เหมาะสม มีผลต่อการพัฒนาองค์การ สร้างสรรค์ความสามัคคีนำไปสู่ความเจริญขององค์การ และในทางกลับกันหากความขัดแย้งที่เกิดขึ้นรุนแรง ไม่สามารถลดความขัดแย้ง หรือไม่สามารถป้องกันไม่ให้ลุกลามได้ จะก่อให้เกิดการแตกสามัคคี องค์การเสื่อมลงและล่มสลายในที่สุด การป้องกันปัญหาความขัดแย้งจะพิจารณาจากสาเหตุที่เกิดปัญหา จากข้อสรุปของ Robbins (1998) มี 3 สาเหตุ คือ โครงสร้าง การสื่อสาร และตัวแปรส่วนบุคคลซึ่งความขัดแย้งจะส่งผลต่อการทำงานเป็นทีม หากมีการป้องกันโดยการสร้างสรรค์ความสามัคคีในทีมงาน จะทำให้เกิดผลดีต่อการทำงานเป็นทีม หรือทำให้เกิดผลดีต่อประสิทธิผลของทีม

การจัดการกับความขัดแย้ง (Conflict management) เป็นพฤติกรรมที่แสดงถึงเทคนิคการแก้ปัญหา และเทคนิคการกระตุ้นให้เกิดข้อขัดแย้ง ซึ่งผู้บริหารจะต้องควบคุมระดับความขัดแย้ง การประนีประนอม (Compromising) การที่บุคคลให้ความสนใจปานกลาง มุ่งที่ตนเองและกลุ่ม คือ การที่แต่ละฝ่ายซึ่งมีความขัดแย้งกันยอมเสียสละบางอย่างเพื่อลดความขัดแย้ง เมื่อแต่ละกลุ่มมีความขัดแย้งและพยายามแสวงหาทางแก้ไข จึงเลิกบางสิ่งบางอย่างหรือแบ่งปันกัน เป็นผลให้เกิดการประนีประนอมขึ้น ซึ่งส่งผลให้เกิดการจัดการกับความขัดแย้งขึ้น

4. เทคนิคการจัดการกับความขัดแย้ง (Conflict management techniques) (Robbins, 1998) มีดังนี้

#### 4.1 เทคนิคการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง (Conflict resolution techniques)

4.1.1 การแก้ปัญหา (Problem solving) สามารถทำได้โดยใช้วิธีการประชุมแบบเผชิญหน้าของผู้ที่ขัดแย้งกัน เพื่อรวบรวมปัญหา และแก้ปัญหาโดยผ่านการอภิปรายอย่างเปิดเผย

4.1.2 การวางจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Super ordinate goals) เป็นการกำหนดจุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งไม่สามารถทำได้ถ้าปราศจากความร่วมมือซึ่งกันและกันของผู้ขัดแย้งทั้ง 2 ฝ่าย (Win-win solution)

4.1.3 การขยายตัวของทรัพยากร (Expansion of resources) เป็นการแก้ปัญหาโดยการใช้จ่าย จัดสรรเงิน เปิดโอกาสในการสนับสนุน จัดช่องว่างในการทำงานในสำนักงาน เพิ่มจำนวนทรัพยากร เพื่อเอาชนะปัญหา

4.1.4 การหลีกเลี่ยง (Avoidance) เป็นวิธีการถอนตัว หรือหนีปัญหาจากความขัดแย้ง

4.1.5 ทำให้ราบรื่น (Smoothing) คือ ความพยายามที่จะลดความต้องการของแต่ละกลุ่มซึ่งขัดแย้งกัน เพื่อให้ความขัดแย้งลดลง

4.1.6 การประนีประนอม (Compromise) ลดคุณค่าของเป้าหมายความต้องการแต่ละกลุ่มลง

4.1.7 ใช้คำสั่งที่มีสิทธิอำนาจ (Authoritative command) เป็นการจัดการซึ่งใช้อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการเพื่อแก้ปัญหาการขัดแย้ง แล้วใช้การติดต่อสื่อสารเพื่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างกลุ่ม

4.1.8 การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมต่างๆ (Altering the human variable) เป็นเทคนิคในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบุคคล เช่น การฝึกอบรม การสร้างความสัมพันธ์ เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ซึ่งเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง

4.1.9 การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง (Altering the structural variables) เป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การที่เป็นทางการและรูปแบบ ปฏิกริยาระหว่างฝ่ายขัดแย้งโดยการออกแบบงานใหม่ การโยกย้ายงาน การสร้างความร่วมมือในตำแหน่งต่างๆ

#### 4.2 เทคนิคการกระตุ้นความขัดแย้ง (Conflict stimulation techniques)

การกระตุ้นความขัดแย้งเป็นการเพิ่มระดับความขัดแย้งในกรณีที่กลุ่มหรือองค์การหยุดการเคลื่อนไหว ไม่มีความคิดริเริ่ม เฉื่อยชา หยุดนิ่ง ไม่พัฒนา จึงควรใช้เทคนิคการกระตุ้นความขัดแย้ง เพื่อให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับที่เหมาะสมได้แก่

4.2.1 การติดต่อสื่อสาร (Communication) เป็นการชี้ข่าวสารที่คลุมเครือ เพิ่มระดับความขัดแย้ง

4.2.2 การนำพนักงานเข้าไปในกลุ่มอื่น (Bringing in outsiders) เป็นการนำพนักงานเข้าไปในกลุ่มซึ่งมีภูมิหลังการมองเห็นคุณค่า ค่านิยม ทักษะหรือรูปแบบการจัดการที่แตกต่างจากเดิม

4.2.3 การวางโครงสร้างองค์การใหม่ (Restructuring the organization) เป็นการจัดกลุ่มงานตามความเป็นจริง การเปลี่ยนแปลง กฎเกณฑ์และข้อกำหนดต่างๆ และการเพิ่มการพึ่งพาอาศัยกันระหว่างกลุ่ม และเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการทำงาน

4.2.4 ชี้ให้เห็นแต่สิ่งที่ไม่ดี (Appointing a devil's advocate) เป็นการวิพากษ์วิจารณ์เพื่อวัตถุประสงค์ที่จะโต้แย้งต่อบุคคลตำแหน่งสำคัญๆ ในกลุ่ม

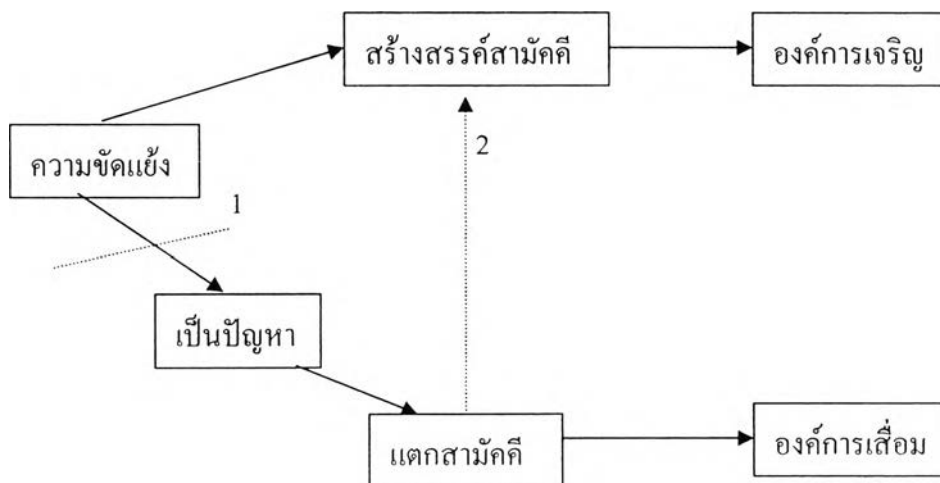
Stoner (1982) ได้เสนอวิธีการกระตุ้นความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. การใช้บุคคลภายนอกในองค์การ โดยผู้บริหารจะนำบุคคลภายนอกที่มีภูมิหลังค่านิยมความคิดเห็น มีสไตล์การบริหารที่แตกต่างจากที่เป็นอยู่เข้าร่วมในองค์การ จะก่อให้เกิดความขัดแย้งเพิ่มขึ้น

2. เพิ่มข้อมูลข่าวสารให้มากขึ้น เป็นการกระตุ้นให้เกิด การรับรู้ แล้วจะทำให้เกิดความคิดเกิดความแตกต่างหลากหลายขึ้นในองค์กร
3. เปลี่ยนโครงสร้างขององค์กรเปลี่ยนทีมงานใหม่ โยกย้ายพนักงานทำให้เกิดความรู้สึกเป็นสมาชิกใหม่ มีหน้าที่รับผิดชอบใหม่ ทำให้มีการปรับตัวใหม่ในระยะแรกๆ ความขัดแย้งจะเกิดขึ้น ทำให้ปรับปรุงวิธีการทำงานดีขึ้น
4. ส่งเสริม ให้มีการแข่งขัน โดยการเพิ่มโบนัส เงินเดือน ถ้ามีการแข่งขันกันมากจะทำให้เกิดความขัดแย้งมากขึ้น
5. เลือกผู้นำกลุ่มที่เหมาะสมเพราะผู้ร่วมงานบางทีอาจเฉื่อยชาเพราะผู้นำเผด็จการ ไม่ยอมให้มีทัศนะที่ตนเองไม่เห็นด้วย หรือ ค้าน ไม่ได้

4.3 เทคนิคการป้องกันความขัดแย้ง

การป้องกันปัญหาความขัดแย้งมีประโยชน์และโทษซึ่งสรุปเป็นแผนภาพได้ ดังนี้



ภาพที่ 3 แสดงการป้องกันความขัดแย้ง (Robbins, 1998)

การดำเนินการให้บุคลากรที่แตกสามัคคี เปลี่ยนสภาพเป็นสร้างสรรค์สามัคคี ควรใช้ แนวทางจุดที่ 1 คือวิธีป้องกันปัญหาความขัดแย้ง จะดีกว่าและง่ายกว่าจุดที่ 2 ซึ่งวิธีการป้องกันความขัดแย้งจะสามารถป้องกันได้โดยพิจารณาจากสาเหตุ ตามแนวคิดของ Robbins (1998) ทั้ง 3 สาเหตุคือ การสื่อสาร โครงสร้าง และตัวแปรส่วนบุคคล (สิทธิพงษ์ สิทธิขจร, 2535: 92-93)

1. การสื่อสารสามารถป้องกันความขัดแย้ง โดยการจัดระบบการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกอย่างเป็นระบบ เพื่อมิให้เกิดปัญหาระหว่างผู้ที่รู้กับผู้ที่ไม่รู้ รู้ไม่ตรงกัน รู้ก่อน รู้หลัง โดยการจัดการสื่อสารให้โปร่งใสมากที่สุด

2. โครงสร้าง ควรมีการกำหนดนโยบายหรือเป้าหมายขององค์การให้ชัดเจนแน่นอน ให้มีส่วนร่วม กำหนดบทบาทหน้าที่ตำแหน่งต่างๆให้ชัดเจน การสรรหาบุคคลที่จะไปดำรงตำแหน่ง มีความเหมาะสม และควรมีการหมุนเวียนตามวาระอันควร การให้รางวัลและการลงโทษมีระเบียบแบบแผน นอกจากนี้การพัฒนาบุคลากรควรมีการสร้างขวัญกำลังใจ

3. ตัวแปรส่วนบุคคล ควรมีการวางแผนประพฤตินิติปฏิบัติสำหรับบุคลากร มีการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ตามโอกาสอันควร ผู้บริหารเดินตรวจงานเยี่ยมชมการทำงานของลูกน้องอย่างสม่ำเสมอ เป็นการให้ขวัญกำลังใจและรับรู้ปัญหา จัดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาองค์การ (Organization development) นอกจากนี้ผู้บริหารควรมีการปรับปรุงและพัฒนาตนเองเพื่อให้เข้ากับบุคคลหลายประเภทได้ และมีศิลปะในการพูด เขียน หรือมีการกระทำที่เหมาะสม

## 2.5 ผลของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งที่มีผลเสียต่อหน้าที่ (Dysfunctional outcomes) เป็นความขัดแย้งที่ทำลายกลุ่มหรือองค์การ มีสาเหตุดังนี้

1. การขัดขวางที่ควบคุมไม่ได้ ทำให้เกิดความไม่พอใจโดยไม่พยายามแก้ปมและนำไปสู่การทำลายกลุ่ม ความขัดแย้งที่ทำให้องค์การไม่บรรลุเป้าหมายจะสามารถลดประสิทธิผลของกลุ่มได้
2. เกิดจากความล่าช้าในการติดต่อสื่อสาร
3. การลดแรงยึดเหนี่ยวในกลุ่ม
4. เป้าหมายของสมาชิกกลุ่มกลายเป็นการต่อสู้ซึ่งกันและกัน ถ้าความขัดแย้งรุนแรงอาจทำให้หน้าที่ต่างๆในกลุ่ม หยุดชะงักและมีศักยภาพในการคุกคามความอยู่รอดของกลุ่ม

การสร้างกิจกรรมความขัดแย้ง (Creating functional conflict) ความขัดแย้งจะเป็นตัวกระตุ้นในขั้นที่ 4 ของกระบวนการขัดแย้ง การสร้างกิจกรรมขัดแย้งเป็นเรื่องที่ยุ่งยาก คนที่อยู่ในตำแหน่งสูงมักหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง โดยจะไม่ฟัง จะพูดหรือคิดในทางลบ ดังนั้นองค์การจึงต้องกระตุ้นเร้าคนในองค์การให้เข้าสู่ระบบท้าทายและพัฒนาความคิดใหม่ๆ ซึ่งการสร้างกิจกรรมความขัดแย้งสามารถทำได้โดยการให้รางวัลคนที่ขัดแย้ง และลงโทษคนที่หลีกเลี่ยงการขัดแย้ง

### 3. ผลของการใช้โปรแกรมการบริหารความขัดแย้ง

#### 3.1 แนวคิดที่ใช้ในการออกแบบโปรแกรมการบริหารความขัดแย้ง

โปรแกรมการบริหารความขัดแย้งผู้วิจัยสร้างโดยยึดหลักทฤษฎีการบริหารความขัดแย้งของ Robbins (1998); Griffin (1999) ซึ่งประกอบด้วย การแก้ปัญหาคือความขัดแย้ง การกระตุ้นความขัดแย้ง และการป้องกันความขัดแย้ง ร่วมกับหลักการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับเนื้อหาการบริหารความขัดแย้ง ที่มีผลต่อการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ พัฒนาทักษะ วิเคราะห์พฤติกรรม สร้างสัมพันธภาพ ความสามัคคี อันนำไปสู่การพัฒนาบุคลากรส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ประสิทธิภาพของทีมและองค์การ เทคนิคที่ใช้ในการฝึกอบรมได้แก่ การบรรยาย การให้คำแนะนำ การอภิปรายกลุ่ม การให้ข้อมูลย้อนกลับ การเสริมแรงบวก สถานการณ์จำลอง กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์และการนำไปทดลองปฏิบัติพร้อมทั้งมีการประเมินผล ก่อนและหลังการใช้โปรแกรม ใช้เวลาในการฝึกทั้งสิ้น 12 สัปดาห์ ดังนี้

1. การนำเข้าสู่การฝึก 1 สัปดาห์
2. วิเคราะห์พฤติกรรมความขัดแย้ง 1 สัปดาห์
3. การแก้ปัญหาคือความขัดแย้ง 2 สัปดาห์
4. การกระตุ้นความขัดแย้ง 2 สัปดาห์
5. การป้องกันปัญหาคือความขัดแย้ง 1 สัปดาห์
6. การประเมินความตั้งใจในการแก้ปัญหาคือความขัดแย้ง 1 สัปดาห์
7. ทดลองปฏิบัติ 3 สัปดาห์โดยมีการนิเทศและให้คำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารความขัดแย้งหรือจากผู้วิจัย

โปรแกรมการฝึกการบริหารความขัดแย้งเป็นวิธีการหนึ่งของการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร โดยใช้กระบวนการกลุ่มซึ่งใช้กิจกรรมกลุ่มหลายวิธีร่วมกัน คือ การบรรยาย การอภิปราย การให้คำแนะนำ การให้ข้อมูลย้อนกลับ การเสริมแรงบวก กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ การแสดงบทบาทสมมติ การประเมินผล และการนำไปทดลองปฏิบัติภายหลังการฝึกการบริหารความขัดแย้ง

สมพงษ์ เกษมสิน (2516 อ้างใน นิรันดร์ จุลทรัพย์, 2542) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่มุ่งเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานใด หน่วยงานหนึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น

Flippo (1966) กล่าวว่า การฝึกอบรม คือ กระบวนการของการสร้างเสริม เพิ่มพูนความรู้และทักษะหรือความชำนาญให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน หรือคนงานแต่ละคนในขอบเขตของการปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง

Beach (1970) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่า หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้และมีความชำนาญเพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ และเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลไปในทางที่ต้องการ

นิรันดร์ จุลทรัพย์ (2542) ได้กล่าวถึง การฝึกอบรมว่า หมายถึง กิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ ทักษะหรือความชำนาญ ทักษะคติที่เหมาะสมให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรอื่นนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การและสภาพแวดล้อม โดยทั่วไปเพื่อยกระดับมาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้น และทำให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานมากยิ่งขึ้น

Wexley and Latham (1981: 4-5) ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมว่า เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ เพิ่มทักษะความชำนาญ และเพื่อการจูงใจให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น ดังนั้นในการฝึกอบรมจึงมีจุดมุ่งหมายให้บุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรมได้รับการพัฒนาในด้านความรู้ (Knowledge) พัฒนาทักษะ (Skill) และพัฒนาทัศนคติ (Attitude) ซึ่งจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน (Behavior change) อันทำให้การปฏิบัติงานได้ผลดียิ่งขึ้น ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมและองค์การ

ประโยชน์ของการฝึกอบรม การฝึกอบรมก่อให้เกิดประโยชน์แก่บุคลากร ทีมงานและองค์การดังนี้ (นิรันดร์ จุลทรัพย์, 2542)

1. ช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน และช่วยเพิ่มทักษะความชำนาญงานให้แก่บุคลากร อันส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมและองค์การ
2. ช่วยลดความสูญเสีย ความสิ้นเปลืองทั้งในด้านวัสดุและเวลาการทำงาน
3. ช่วยลดอุบัติเหตุและอันตรายต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงาน
4. ลดการควบคุมงานเพราะบุคลากรรู้วิธีการทำงานที่ถูกต้อง
5. ประหยัดค่าใช้จ่าย
6. ก่อให้เกิดความเข้าใจความสามัคคีในองค์การเพราะได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
7. เป็นการพัฒนาบุคลากรในด้านต่างๆ เช่น บุคลิกภาพ ความเป็นผู้นำ



8. สร้างขวัญและกำลังใจ
9. เสริมสร้างให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การเกิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ
10. เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

การฝึกอบรมสามารถทำได้หลายลักษณะ เช่น

1. กิจกรรมกลุ่มเพื่อสร้างความรู้จักคุ้นเคย เป็นกิจกรรมเริ่มต้นที่ใช้ในการฝึกอบรมหรือเรียกว่า “การละลายพฤติกรรม” (Ice breaker) ซึ่งมีอยู่หลายกิจกรรม วิทยากรสามารถเลือกใช้ โดยพิจารณาจากความสัมพันธ์ของสมาชิกที่เข้ารับการฝึกอบรมว่าเคยรู้จักกันมาก่อนหรือไม่ มาจากหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงาน กิจกรรมสร้างความรู้จักคุ้นเคยจึงเป็นจุดเริ่มต้นของการจัดกิจกรรมกลุ่มอื่นๆต่อไป เพราะสมาชิกจะเกิดความรู้สึกว่ามีส่วนร่วม มีความยึดมั่นในกลุ่ม มีความอบอุ่นมั่นใจ ปรับตัวได้ในเวลารวดเร็ว และมีความผูกมัดที่จะทำกิจกรรม เพื่อให้ได้มาซึ่งเป้าหมายของการเรียนรู้ตามที่ได้คาดหมายต่อไป

2. สถานการณ์จำลอง (Simulation) เป็นวิธีที่ได้จำลองสถานการณ์จริง หรือสร้างเสริมสถานการณ์ให้ใกล้เคียงกับความเป็นจริง แล้วให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้าไปอยู่ในสถานการณ์นั้นๆ และมีปฏิริยาโต้ตอบซึ่งกันและกัน วิธีการนี้จะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีโอกาสทดลองแสดงพฤติกรรมต่างๆ ได้มากที่สุด เพื่อจะได้เข้าใจถึงที่มาของพฤติกรรมแต่ละบุคคล และทำให้คนเรามีการแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป

3. การแสดงบทบาทสมมุติ (Role playing) เป็นวิธีการจัดกิจกรรมกลุ่มในการฝึกอบรม โดยจัดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงบทบาทในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง เหมือนในชีวิตจริง โดยวิทยากรจะกำหนดโครงเรื่องที่สมมุติขึ้นมา แล้วให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสวมบทบาทนั้นๆ และแสดงออกตามความรู้สึกของตนเอง ที่เป็นไปตามธรรมชาติ ในบุคลิกภาพของตนมากที่สุด วิธีการนี้จะเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงพฤติกรรมต่างๆออกมา ช่วยให้เกิดการวิเคราะห์ถึงความรู้สึกและพฤติกรรมตนเองอย่างลึกซึ้งและเป็นการช่วยพัฒนาทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ รวมทั้งอาจช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติได้ด้วยจากการแสดงบทบาทนี้

4. การบรรยาย เป็นวิธีการอบรมที่ให้ความรู้แก่ผู้เข้ารับการอบรมโดยการอธิบายเนื้อหาเป็นส่วนใหญ่ ผู้บรรยายมักเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ หรือมีความรู้เรื่องนั้นๆ เป็นอย่างดี

5. การอภิปราย เป็นวิธีการอบรมที่ผู้รับการอบรมและวิทยากรร่วมกันแสดงความคิดเห็นในประเด็นเนื้อหา ที่นำมาอบรมนั้นๆ เพื่อสรุปเป็นแนวคิดจากการอบรม

6. การระดมสมอง (Brain storming) เป็นวิธีการที่เหมาะสมสำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีความรู้ในระดับเดียวกัน มีความสนใจหรือปฏิบัติงานในลักษณะคล้ายคลึงกัน มาร่วมกันแสดงความคิดเห็นในเรื่องเดียวกัน โดยวิทยากรจะต้องคอยกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคน เกิดการคิดอย่างสร้างสรรค์ (Creative) โดยไม่คำนึงถึงว่าความคิดนั้นจะเป็นอย่างไร ถูกต้องหรือไม่ความคิดทุกอย่างจะต้องได้รับการยอมรับจากกลุ่มทั้งสิ้น สุดท้ายจึงค่อยสรุปผล

7. กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ เป็นกิจกรรมหลักที่ใช้ในการจัดการฝึกอบรม เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนา ทั้งยังเป็นการทำให้เกิดสัมพันธภาพที่ดี ลดความขัดแย้งในการทำงานร่วมกันเป็นทีม บุคคลากรมีพฤติกรรมที่เอื้ออำนวยให้กลุ่มเกิดกระบวนการที่ดีในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย และเกิดประสิทธิผลสูงสุด

จากวิธีการอบรมในลักษณะต่างๆ สามารถทำการฝึกอบรมในกรณีต่างๆดังนี้

1. การฝึกอบรมเมื่อเกิดปัญหา (Problem centered) การฝึกอบรมลักษณะนี้อาจใช้วิธีการอภิปรายหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ
2. การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ให้แก่บุคลากรให้มีการปฏิบัติงานเฉพาะด้านมีประสิทธิภาพสูงขึ้นอาจทำได้โดยการส่งไปอบรมยังสถาบันต่างๆ
3. การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะสัมพันธ์เพื่อก่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดี ความสามัคคี ความผูกพัน ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน การให้กำลังใจซึ่งกันและกัน การฝึกอบรมลักษณะนี้อาจทำได้โดยวิธีกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ (นิรันดร์ จุลทรัพย์, 2542)

หุลย จำปาเทศ (2534: 1) ได้ให้ความหมายของ กลุ่มสัมพันธ์ว่า หมายถึง การเคลื่อนไหวของกลุ่มไปตามธรรมชาติของกลุ่มหรือไปตามกลไกใดกลไกหนึ่ง วิธีใดวิธีหนึ่งโดยจะมีแรงผลักดันหรืออิทธิพลบังคับจากภายนอกหรือภายในหรือไม่ก็ตาม แต่กลุ่มหรือสมาชิกของกลุ่มจะเป็นผู้ประพฤติปฏิบัติให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ของกลุ่มนั้นๆ

นิรันดร์ จุลทรัพย์ (2542: 97) ได้ให้ความหมายของ กลุ่มสัมพันธ์ ว่าเป็นพฤติกรรมภายในกลุ่มที่อธิบายถึงการเปลี่ยนแปลงภายในกลุ่ม พลังหรือเงื่อนไขต่างๆเกี่ยวกับธรรมชาติและพฤติกรรมของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มโดยส่วนรวม เพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้และถ่ายทอดวิธีการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ

### 3.2 แนวคิดเกี่ยวกับกลุ่มสัมพันธ์

มีทฤษฎีเกี่ยวกับกลุ่มสัมพันธ์กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับกลุ่มสัมพันธ์ไว้หลายแนวทางที่สำคัญ ดังนี้

#### 1. ทฤษฎีบุคลิกภาพของกลุ่ม (Group syntality theory)

Cattell (1948 อ้างใน นิรันดร์ จุลทรัพย์, 2542) กล่าวว่า กลุ่มแต่ละกลุ่มที่เกิดขึ้นมานั้นมีลักษณะที่แน่นอน สามารถวัดได้ และสามารถจำแนกปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นได้ ซึ่งเป็นบุคลิกภาพของกลุ่ม (The personality of group) ทฤษฎีนี้ประกอบไปด้วยส่วนสำคัญ 2 ส่วนคือ มิติต่างๆ ของกลุ่ม และพลวัตรของกลุ่ม

1.1 มิติต่างๆ ของกลุ่ม (Dimensions of group) ประกอบด้วยลักษณะสำคัญ คือ ลักษณะของประชากรหรือสมาชิกกลุ่ม (Population) ลักษณะของบุคลิกภาพของกลุ่ม (Syntality traits) และลักษณะโครงสร้างภายใน (Characteristics of internal structure)

1.2 พลวัตรของบุคลิกภาพของกลุ่ม (Dynamic of syntality) เป็นพลังงานทั้งหมดของสมาชิกแต่ละคนที่ให้แก่กลุ่ม (Synergy) ซึ่งช่วยในการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม สร้างความสามัคคี แก้ไขข้อขัดแย้งภายในกลุ่ม และเพื่อให้เป้าหมายของกลุ่มประสบผลสำเร็จ อันนำไปสู่ประสิทธิผลของทีม

#### 2. ทฤษฎีว่าด้วยสัมฤทธิ์ผลของกลุ่ม (Theory of group achievement)

Stogdill (1989 อ้างใน นิรันดร์ จุลทรัพย์, 2542) กล่าวถึง ผลผลิตหรือประสิทธิผลของกลุ่มว่า ประกอบด้วย 3 ประการคือ

2.1 การกระทำและการแสดงออกของสมาชิกในกลุ่ม ประกอบด้วยปฏิสัมพันธ์ของสมาชิก การกระทำของสมาชิก และการคาดหวังของสมาชิก

2.2 ตัวแปรแทรกซ้อนหรือโครงสร้างของกลุ่ม (Group structure) ประกอบด้วยโครงสร้างทางการ และโครงสร้างทางบทบาท

2.3 ผลที่ได้จากกลุ่ม ได้แก่ ผลผลิตของกลุ่ม ขวัญของกลุ่ม และแรงยึดเหนี่ยวของกลุ่ม ซึ่งมีความสัมพันธ์กันและมีผลต่อประสิทธิผลของกลุ่ม

### 3. ทฤษฎีสนาม (Field theory)

Lewin (1993 อ้างใน นิรันดร์ จุลทรัพย์, 2542) กล่าวว่า พฤติกรรมเป็นผลมาจากพลังความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่ม โครงสร้างของกลุ่มเกิดจากการรวมกลุ่มของบุคคลที่มีลักษณะแตกต่างกัน การรวมกลุ่มแต่ละครั้งจะต้องมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม โดยเป็นปฏิสัมพันธ์ในรูปการกระทำ ความรู้สึกและความคิด ซึ่งก่อให้เกิดโครงสร้างที่มีลักษณะแตกต่างกัน สมาชิกในกลุ่มจะมีการปรับตัวเข้าหากัน ช่วยเหลือกันก่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

หลักการของกลุ่มสัมพันธ์ (ทองเรียน อมรรักษ์กุล, 2520 อ้างถึงใน นิรันดร์ จุลทรัพย์, 2542: 108-109) มีดังนี้

1. เคารพต่อความเป็นสมาชิกของแต่ละบุคคล และช่วยให้สมาชิกได้มีการพัฒนาอย่างเต็มที่ โดยถือว่าสมาชิกทุกคนมีศักยภาพและสามารถแสดงออกได้
2. ประสบการณ์เป็นวิถีทางของการตอบสนองความต้องการ ในแง่การยอมรับนับถือ การหาประสบการณ์ใหม่ การเห็นด้วยและการสร้างความมั่นคงให้แก่สมาชิก
3. สมาชิกยอมรับในบทบาทของตนเองที่ตนต้องแสดงออก ซึ่งมีผลต่อการที่จะให้ กลุ่มบรรลุเป้าหมาย
4. สมาชิกทุกคนควรมีความรับผิดชอบ รับฟังผู้อื่น เปิดเผยตัวเองในกลุ่ม รู้จักยอมรับ และมีความพึงพอใจต่อการมีส่วนร่วม
5. สมาชิกควรได้รับการเสริมแรง และเชื่อว่าคนทุกคนจะมีคุณค่าเมื่อได้ทำงานให้แก่กลุ่มอย่างเต็มความสามารถ
6. มีความเชื่อในความแตกต่างของบุคคล ซึ่งมีผลต่อความมั่นคงของกลุ่ม และสามารถช่วยให้สมาชิกมีโอกาสแสดงความสามารถ ความสามารถในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กันอย่างกว้างขวาง
7. สมาชิกจะต้องเอาใจใส่และมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาของกลุ่ม และถ้าสมาชิกมีความเข้าใจในหลักการของกลุ่มสัมพันธ์ จะช่วยให้การทำกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์เป็นไปโดยรวดเร็วและประสบผลสำเร็จ

ในการจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์สำหรับการฝึกอบรมมีองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้ (นิรันดร์ จุลทรัพย์, 2542)

1. วิทยากรมีบทบาทในการเป็นผู้ให้ ผู้ประสานงาน และผู้ให้คำปรึกษาโดยสามารถทำให้ผู้เข้ารับการอบรมคิดเป็น ทำเป็น สร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้ และให้ข้อมูลย้อนกลับ
2. กลุ่มเป้าหมาย หรือสมาชิกผู้เข้ารับการฝึกอบรมซึ่งเป็นศูนย์กลางของการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์

3. เวลา วิทยากรต้องยึดถือเวลาตามตารางการอบรม และบริหารเวลาให้มีประสิทธิภาพ จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมมีทัศนคติที่ดีต่อวิทยากร
4. สถานที่ ควรมีขนาดกว้างพอที่จะจัดกิจกรรมได้สะดวกเพราะต้องอาศัยพื้นที่สำหรับการเคลื่อนไหว แบ่งกลุ่มและอภิปราย
5. สื่อและอุปกรณ์การฝึกอบรม อุปกรณ์จะต้องสามารถใช้ในการประกอบกิจกรรมได้ ช่วยประหยัดเวลาและช่วยในการสื่อสารได้ชัดเจนนอกจากนี้วิทยากรจะต้องมีกิจกรรมสำรองกรณีมีเหตุขัดข้อง

กระบวนการจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ ควรจัดอย่างมีระบบ โดยเริ่มตั้งแต่ขั้นเตรียมการขึ้นดำเนินกิจกรรม และขั้นประเมินผล

กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์จึงเป็นวิธีการหนึ่งซึ่งนำมาใช้สำหรับการฝึกอบรม ร่วมกับวิธีการอื่นๆ กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์เป็นวิธีที่มีบรรยากาศของการเรียนรู้ที่ดี เข้าใจง่ายและน่าสนใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการฝึกอบรมที่มีเนื้อหาเป็นนามธรรม การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ปลูกฝังจิตสำนึก และต้องอาศัยการทำงานร่วมกัน

### 3.3 การประเมินโปรแกรมการฝึกการบริหารความขัดแย้ง

การประเมินโปรแกรมการบริหารความขัดแย้ง โดยการใช้แบบสอบถามความตั้งใจในการจัดการกับความขัดแย้ง ทั้งก่อนและหลังการเข้าฝึกอบรมการบริหารความขัดแย้ง ของ Thomas and Kilmann (1987 อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540) เป็นแบบประเมินให้บุคคลประเมินตนเอง ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 30 ข้อแต่ละข้อมีตัวเลือก 2 ตัวเลือกแต่ละตัวเลือกเป็นสถานการณ์หรือคำอธิบายแบบของพฤติกรรมหนึ่งที่บุคคลแสดงออกเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งหรือเป็นวิธีการที่บุคคลตั้งใจใช้จัดการกับความขัดแย้ง ให้ผู้ตอบเลือกตัวใดตัวหนึ่งในแต่ละข้อ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับความตั้งใจในการจัดการกับความขัดแย้งของ Robbins (1998) ทั้ง 5 รูปแบบคือ การแข่งขัน (Competition) การร่วมมือ (Collabolation) การประนีประนอม (Compromising) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) และการยอมให้ (Accomodation)

งานวิจัยที่ใช้แบบประเมินของ Thomas and Kilmann (1987) เช่น ในต่างประเทศ งานวิจัยของ Invermizzi (1988) ศึกษาแบบของการจัดการกับความขัดแย้งของกระทรวงศึกษาธิการและเทศมนตรี งานวิจัยของ Content (1986) ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของอาจารย์ใหญ่โรงเรียนประถมศึกษากับโรงเรียนมัธยมศึกษา งานวิจัยของ Pritchard (1985) ศึกษาเปรียบเทียบการจัดการกับความขัดแย้งระหว่างหญิงกับชายในวิทยาลัยชุมชน งานวิจัยของ Holt (1986) ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงพยาบาล งานวิจัยของ Lowry (1988) ศึกษาแบบของการจัดการกับความขัดแย้งของบรรณารักษ์ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540)

### 3.4 ผลของการใช้โปรแกรมการบริหารความขัดแย้ง

โปรแกรมการบริหารความขัดแย้ง เป็นโปรแกรมที่ใช้สำหรับการฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ และมีทักษะในการจัดการกับความขัดแย้งซึ่งภายหลังการฝึกอบรมจะทำให้

1. บุคลากรมีความเข้าใจในตนเองมากขึ้น โดยได้รับการเรียนรู้ในการสำรวจตนเอง เพื่อการปรับตัวและการอยู่ร่วมกันอย่างปกติสุข

2. เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล ทำให้เกิดความเข้าใจและเห็นใจซึ่งกันและกันมากขึ้น โดยได้เรียนรู้ ถึงการเอาใจเขามาใส่ใจเรา

3. ความรู้ในเรื่องการบริหารความขัดแย้ง ซึ่งบุคลากรจะได้รับการเรียนรู้ในเรื่องพฤติกรรมความขัดแย้ง สาเหตุของความขัดแย้ง การจัดการกับความขัดแย้ง ได้แก่ การแก้ปัญหาความขัดแย้ง การกระตุ่นความขัดแย้งและการป้องกันความขัดแย้ง

4. ได้เรียนรู้ทักษะที่จะนำไปใช้ในการบริหารความขัดแย้ง เช่น ทักษะการคิด ทักษะการฟัง และทักษะการรู้จักพูด รวมทั้งการฝึกความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

5. เป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีซึ่งกันและกัน สร้างความสามัคคีและก่อให้เกิดการคุณลักษณะของทีมการพยาบาลที่มีประสิทธิผลและสามารถทำงานร่วมกันอย่างได้มีความสุข

### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แก้ววิบูลย์ แสงพลสิทธิ์ (2534) ศึกษาเรื่อง การจัดการกับความขัดแย้งของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลของรัฐ พบว่า เมื่อพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยจัดการกับความขัดแย้งระหว่างบุคลากรในทีม แล้วทำให้การปฏิบัติงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพมากขึ้น แสดงให้เห็นว่า เมื่อความขัดแย้งได้รับการจัดการอย่างเหมาะสม งานย่อมมีประสิทธิภาพมากขึ้น อันเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน

กอบเพชร สุกยะ (2536) ศึกษาเรื่อง การรับรู้พฤติกรรมการแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลของผู้บริหารซึ่งเป็นข้าราชการ ระดับ 6 และ 7 ศึกษาเฉพาะกรณี สำนักงานปลัดกระทรวงและสำนักงานรัฐมนตรี พบว่า ผู้บริหารเพศชายและเพศหญิง มีความแตกต่างกัน ในการรับรู้แบบพฤติกรรมของบุคคลอื่นที่มีต่อตน และการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี การสร้างความร่วมมือในการทำงาน และสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกัน ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับหน่วยงาน และความสำเร็จของ องค์การมีผลสืบเนื่องจากประสิทธิภาพของกลุ่ม หรือทีมงานในองค์การนั้นๆ หากผู้บริหารระดับสูงมุ่งที่จะให้หน่วยงาน หรือองค์การมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและ

ประสิทธิผล และควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากร โดยเน้นความสำคัญที่การสร้างพฤติกรรมที่เหมาะสม และสร้างกลุ่ม หรือทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

ทรัพย์พรณ สุภามณี (2541) ศึกษาเรื่องความขัดแย้ง การจัดการกับความขัดแย้ง และการรับรู้ค่าของงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ พบว่า สาเหตุความขัดแย้งที่พบบ่อยที่สุด คือ การที่ผู้ร่วมงานมีบุคลิกลักษณะแตกต่างกัน สาเหตุความขัดแย้งที่พบน้อยที่สุด คือ การขัดขวางไปสูเป้าหมายของคู่กรณีหรือฝ่ายตรงกันข้าม ระดับของความขัดแย้งโดยรวม และในแต่ละด้านอยู่ในระดับปานกลาง กลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการร่วมมือในการจัดการกับความขัดแย้งบ่อยที่สุด รองลงมาเป็นวิธีการประนีประนอม วิธีการปรองดอง วิธีการหลีกเลี่ยง และวิธีการแบ่งปันตามลำดับ เมื่อแยกกลุ่มพบว่า หัวหน้าหรือผู้ปวยใช้วิธีการร่วมมือ และวิธีการประนีประนอม ในการจัดการกับความขัดแย้งบ่อยที่สุด กลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้ค่าของงานโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับสูง ความขัดแย้งไม่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้ค่าของงาน แต่พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ใช้วิธีการร่วมมือ และวิธีการประนีประนอม ในการจัดการกับความขัดแย้ง มีการรับรู้ค่าของงานสูงกว่ากลุ่มตัวอย่างที่ใช้วิธีการอื่น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

ถัดดา วิศิษฐานนท์ (2534) ได้ศึกษาเรื่องแบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งระหว่างบุคคลของบุคลากรในองค์กรธุรกิจตามการรับรู้ของผู้บริหารระดับกลาง พบว่า ผู้บริหารระดับกลางจัดการความขัดแย้งกับบุคลากรด้วยพฤติกรรม “นกดุ๊ก” (เผชิญหน้ากัน) เป็นอันดับหนึ่ง และ “ตุ๊กตาหมี” (สัมพันธภาพ ราบรื่น) เป็นอันดับสอง และ “เต่า” (ถอนตัว) เป็นอันดับสุดท้าย และในทางกลับกัน ผู้บริหารระดับกลางรับรู้ว่าคุณลักษณะในองค์กรธุรกิจ จัดการความขัดแย้งกับตนด้วยพฤติกรรม “นกดุ๊ก” เป็นอันดับหนึ่ง และ “จิ้งจอก” (ประนีประนอม) เป็นอันดับสอง และ “เต่า” เป็นอันดับสุดท้าย นอกจากนี้ยังพบว่า ในการจัดการความขัดแย้ง ผู้บริหารระดับกลางมีพฤติกรรม “เต่า” กับหัวหน้าสูงกว่ากับเพื่อนร่วมงาน และกับผู้ใต้บังคับบัญชามีพฤติกรรม “ตุ๊กตาหมี” กับเพื่อนร่วมงานสูงกว่ากับหัวหน้า และกับผู้ใต้บังคับบัญชา และมีพฤติกรรม “ฉลาม” (การเอาชนะ) กับผู้ใต้บังคับบัญชา สูงกว่ากับหัวหน้า และกับผู้ใต้บังคับบัญชา ในทางกลับกันผู้บริหารระดับกลางรับรู้ว่าคุณลักษณะมีพฤติกรรม “ฉลาม” กับตนสูงกว่า เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชากับตน และหัวหน้ามีพฤติกรรม “ตุ๊กตาหมี” กับตนน้อยกว่าเพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชากับตน และรับรู้ว่าคุณลักษณะมีพฤติกรรม “เต่า” กับตนสูงกว่าหัวหน้า และเพื่อนร่วมงานกับตน

Rahim (1986) ได้ศึกษาเรื่องบทบาทที่เกี่ยวข้องกัน ระหว่างหัวหน้า ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน และรูปแบบในการจัดการความขัดแย้งระหว่างบุคคล ซึ่งได้แก่ การผสมผสานกัน (Integrating) การยอมตาม (Obligating) การเอาชนะ (Dominating) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) และ

การประนีประนอม (Compromising) พบว่า ในการจัดการความขัดแย้ง ผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรม จะมีพฤติกรรมแบบยอมตามกับหัวหน้า พฤติกรรมแบบประนีประนอมกับเพื่อนร่วมงาน และในระดับรองลงมา ผู้ตอบจะมีพฤติกรรมแบบประนีประนอมเอาชนะกับหัวหน้า และมีพฤติกรรมหลีกเลี่ยง กับผู้ได้บังคับบัญชา

Farley and Stone (1989) ได้ศึกษาถึงการทำงานร่วมกันเป็นทีมของผู้บริหารทางการแพทย์ พบว่า ผู้บริหารทางการแพทย์ต้องสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานเป็นทีมในด้านที่เกี่ยวกับทักษะและการประนีประนอมการใช้อำนาจ ภายใต้กลยุทธ์หรืออำนาจที่ระบุไว้ในคำสั่งต่างๆ จะต้องมี การสื่อสารให้ผู้ร่วมทีมได้รับรู้ การทำงานร่วมกันเป็นทีมจึงจะประสบความสำเร็จ แนวทางสำหรับการสร้างความสำเร็จของการทำงานร่วมกันเป็นทีมคือ

1. การรับนโยบายและหาสิ่งสนับสนุนจากองค์กร สำหรับโครงการและการวางแผนหรือวางแผนเป้าหมายจากผู้บริหารสูงสุดขององค์กร
2. มีการประชุมในช่วงเวลาที่สะดวก มีการแจ้งข่าวสารให้สมาชิกทุกคนทราบ การเข้าประชุมต้องรวดเร็วไม่ยืดเยื้อ
3. วัตถุประสงค์ของทีมต้องชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้จริง สมาชิกต้องเข้าใจในวัตถุประสงค์เป็นอย่างดี
4. สร้างข้อตกลงสำหรับการทำงานร่วมกัน
5. ผู้บริหารต้องไวต่อความรู้สึก ความต้องการของสมาชิกในทีม รวมทั้งมีความสามารถในการบริหารความขัดแย้งภายในทีมได้
6. สร้างบรรยากาศการประสานงาน และบรรยากาศของความพึงพอใจต่อสัมพันธภาพให้เกิดขึ้น โดยการกระตุ้นให้สมาชิกได้ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นการช่วยให้เกิดผลดีในการประสานงาน
7. ยอมรับความแตกต่างของบุคคลภายในทีม
8. สื่อสารให้สมาชิกเข้าใจ ถึงกิจกรรมของผู้บริหาร

Long (1996: 935-941) ได้ศึกษาเรื่องการปฏิบัติงานใน Primary Health Care Teams (PHCTs) ตามการรับรู้ของสมาชิกในทีม โดยศึกษาในเรื่องความเข้าใจในการทำงานเป็นทีมของสมาชิกในทีม PHCTs 2 ทีม ซึ่งเป็นการตรวจสอบในเรื่องผลของการพัฒนาทีมต่อการรับรู้ในบทบาท การสื่อสาร ความเป็นผู้นำและปัญหาความขัดแย้ง วิธีการเก็บข้อมูล ใช้การสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่พยาบาล 2 ครั้ง ห่างกัน 1 เดือน พบว่า สมาชิกมีการรับรู้ในบทบาทของแต่ละคนเฉพาะผู้ที่เขามีปฏิสัมพันธ์ด้วยเท่านั้น ส่วนในประเด็นเรื่องการปกครองของผู้นำและปัญหาความขัดแย้งระหว่าง



บุคคลดีขึ้น ซึ่งผู้วิจัยสรุปว่า การพัฒนาทีมงานทำให้เกิดผลในทางบวกต่อการรับรู้และพฤติกรรมของสมาชิก

ศิริวรรณ โกมุติกานนท์ (2536) ได้ศึกษาเรื่องสภาพจริงและความคาดหวังของการทำงานเป็นทีมของทีมสุขภาพตามการรายงานของพยาบาลวิชาชีพและบุคลากรทีมสุขภาพสาขาอื่นในด้านองค์ประกอบการทำงานเป็นทีม การเป็นพลวัตรของทีมสุขภาพ โดยใช้พยาบาลวิชาชีพ 40 คน และบุคลากรสุขภาพสาขาอื่น 40 คน ที่ทำงานในโรงพยาบาลสังกัดสำนักงานสาธารณสุข กรุงเทพมหานคร ใช้แบบสัมภาษณ์สภาพจริงและความคาดหวังเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของทีมสุขภาพ ผลการวิจัยพบว่า สภาพจริงเกี่ยวกับองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมของทีมสุขภาพโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการพัฒนาทีมสุขภาพ กระบวนการทำงานเป็นทีม การเป็นพลวัตรของทีมสุขภาพโดยรวมอยู่ในระดับน้อย และพบว่าอุปสรรคและปัญหาในการทำงานเป็นทีมของทีมสุขภาพคือนโยบายไม่ได้กำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบของแต่ละวิชาชีพให้ชัดเจน ไม่มีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานเป็นทีมของทีมสุขภาพ รองลงมาคือ ขาดความร่วมมือในการทำงานร่วมกัน ต่างคนต่างทำ มีปัญหาขัดแย้ง ไม่ยอมรับบทบาทซึ่งกันและกัน ขาดความเข้าใจในลักษณะขอบเขตในการทำงานของแต่ละวิชาชีพ ไม่มีการประชุมปรึกษาหารือร่วมกันเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของทีมสุขภาพ ไม่มีการเรียนรู้พฤติกรรมของสมาชิกต้องพึ่งมนุษยสัมพันธ์ส่วนตัว ไม่มีเวลา เจ้าหน้าที่มีจำนวนน้อย ตามลำดับ

กรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual framework)

