The Study of Needed and Necessary Competencies of Government Administrators for Conflict Management [1]

Thasuk Junprasert[2]

Received: March 25, 2014 *Accepted: November 25, 2014*

Abstract

This research aims to study the characteristics process and cause of conflicts taking place within the government organization context. To study the required competencies for conflict management of executive in governmental organizations in Thailand, This research is qualitative study. The key informants are executive officers and use purposive sampling from 5 governmental organizations (Ministry of Environment and Natural Resources, Ministry of Public Health, Ministry of the Interior, Ministry of education, Ministry of Social Development and Human Security) including 26 cases. The data analysis is done using content analysis approach. The results showed 6 characteristics of executive conflicts taking place within the government organization context, 1) Structural, 2) Revolutionize, 3) Direct, 4) Indirect, 5) Biased, 6) Effects of differences. The Process can be divided into 3 different stages: Primary, Behavioral Expression and Final. On the causes of conflict are 9 causes including 1) non transparency policy 2) unclear organizational structure 3) focusing on rivalry by lack of respects for others 4) use of improper executive 5) feeling against 6) aging gap 7) unclear communication 8) lack of adaptation and collaboration in the workplace and 9) uncomfortable situation or environment. The analysis on the required competencies for conflict management of executive in governmental organizations can be concluded into 1) Communicational competency 2) Personality competency and 3) Management competency, for the competence need of conflicts management in executive are 1) Win-Win thinking 2) problem monitoring and control 3) associating communication 4) convincing communication and 5) searching of facts.

Keywords: Competencies, Conflict management, Governmental Organizations Executive

[1] Research Report was funded by Behavioral Science Research Institute, Srinakharinwirot University
[2] Lecturer in Behavioral Science Research Institute, Srinakharinwirot University
E-mail: thasukbsri@gmail.com Tel: 08-3540-9799

การศึกษาสมรรถนะที่ต้องการจำเป็นด้านการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในองค์กรภาครัฐ[1]

ฐาศุกร์ จันประเสริฐ[2]

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทำความเข้าใจลักษณะ กระบวนการ และสาเหตุความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรภาครัฐ และเพื่อศึกษาสมรรถนะที่ต้องการจำเป็นด้านการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในองค์กรภาครัฐ โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลซึ่งเป็นบุคลากรระดับบริหารระดับกลางที่อยู่ในองค์กรภาครัฐ จำนวน 5 องค์กร ได้แก่ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงมหาดไทย กระทรวงศึกษาธิการ และกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ รวมทั้งสิ้น 26 ท่าน ซึ่งได้มาจากการคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง ในการวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เนื้อหาโดยผู้วิจัย ผลการวิจัย พบว่า ลักษณะของความขัดแย้งในบริบทการปฏิบัติงานขององค์กรภาครัฐ มีทั้งหมด 6 ลักษณะคือ 1) เป็นความขัดแย้งเชิงโครงสร้าง 2) เป็นความขัดแย้งที่มีวิวัฒนาการ 3) เป็นความขัดแย้งทางตรง 4) เป็นความขัดแย้งทางอ้อม 5) มีความไม่เป็นกลาง และ 6) เป็นผลข้างเคียงที่เกิดจากความแตกต่าง กระบวนการของความขัดแย้ง สรุปได้เป็น 3 ขั้นตอนคือ 1) ขั้นเริ่มต้น 2) ขั้นแสดงพฤติกรรม และ3) ขั้นสิ้นสุด ในส่วนของเหตุปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง มี 9 ประการที่สำคัญ คือ 1) นโยบายไม่มีความโปร่งใส 2) โครงสร้างองค์กรไม่ชัดเจน 3) การมุ่งชิงดีชิงเด่นโดยขาดการเคารพผู้อื่น 4) การใช้อำนาจที่ไม่เหมาะสมของผู้บริหาร 5) ความรู้สึกต่อต้านกับงาน 6) ช่องว่างระหว่างวัย 7) การสื่อสารไม่ชัดเจน 8) การขาดการปรับตัวและประสานความร่วมมือในการทำงาน และ 9) สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนาย ส่วนผลการวิเคราะห์สมรรถนะที่ต้องการของผู้บริหารในองค์กรภาครัฐ ได้แก่ 1) สมรรถนะด้านการสื่อสาร 2) สมรรถนะด้านบุคลิกภาพ และ3) สมรรถนะด้านการบริหารงาน และสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารในการจัดการความขัดแย้ง ได้แก่ 1) การคิดแบบ Win-Win 2) การติดตามและควบคุมปัญหา 3) การสื่อสารแบบเสวนา 4) การสื่อสารแบบโน้มน้าว และ 5) การสืบเสาะหาข้อเท็จจริง

คำสำคัญ: สมรรถนะ, การจัดการความขัดแย้ง, ผู้บริหารในองค์กรภาครัฐ

[1] รายงานการวิจัย ได้รับงบประมาณจากเงินรายได้สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ ปี 2554

[2] อาจารย์ประจำสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ E-mail: thasukbsri@gmail.com โทร. 08-3540-9799

ที่มาและความสำคัญของปัญหาการวิจัย

การก้าวเข้าสู่ยุคโลกาภิวัฒน์ เป็นสังคมและเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based society and economic) ซึ่งเป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกๆ ด้านไม่ว่าจะเป็นผลที่เกิดจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การสื่อสารสมัยใหม่ ที่สามารถแพร่กระจายข่าวสารข้อมูลได้อย่าง รวดเร็วไร้พรมแดน (ธีระ รุญเจริญ, 2550: 38) และเมื่อเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารไม่ว่าจะองค์กรประเภทหรือระดับใดก็ตาม จะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างหลีกเลี่ยงได้ยาก จากผลที่เกิดจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี โลกข้อมูลข่าวสาร ภาวการณ์แข่งขันที่ไร้พรมแดน ภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจและภาวะที่มีทรัพยากรจำกัด อันก่อให้เกิดความขัดแย้งได้โดยง่าย ทั้งที่เป็นความขัดแย้งในองค์กร ระหว่างองค์กร และความขัดแย้งระหว่างบุคคล สภาพความขัดแย้งนั้นมีพลวัตรไปตามการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เมื่อโครงสร้างทางสังคมเปลี่ยนแปลงไป เหตุปัจจัยแห่งความขัดแย้งย่อมแปรเปลี่ยนตามแนวโน้มพัฒนาการทางสังคมในปัจจุบันมีโอกาสสร้างเหตุปัจจัยของความขัดแย้งเพิ่มสูงขึ้น (กระทรวงสาธารณสุข, 2550) ซึ่งความขัดแย้ง เป็นลักษณะของความไม่เห็นพ้องต้องกันระหว่างสมาชิกหรือกลุ่มในองค์การ เกิดจากข้อเท็จจริงเกี่ยวกับพวกเขาจะต้องมีส่วนร่วมในทรัพยากรที่จำกัดหรือในงานต่าง ๆ ความแตกต่างกันในสถานภาพเป้าหมาย ค่านิยม การรับรู้ เจตคติ ความเชื่อ ต่างก็จะแสดงทัศนะของพวกเขาให้เด่นกว่าคนอื่นหรือความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนอง (อรุณ รักธรรม, 2523: 124-125) ความขัดแย้งเมื่อเกิดขึ้นแล้วไม่ว่าจะเกิดกับองค์กรหรือบุคคลใดแล้วก็ตามย่อมก่อให้เกิดความเสียหายตามมาไม่ว่าจะมากหรือน้อยก็ตาม โดยเฉพาะความขัดแย้งภายในองค์การ เป็นความขัดแย้งที่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งมีทั้งความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งภายในกลุ่มและความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม อันมีอยู่ในทุกระดับและมีอยู่ตลอดเวลา มีทั้งความขัดแย้งในแนวดิ่ง เกิดจากสายบังคับบัญชาในองค์การระหว่างสมาชิกต่างระดับกันในองค์กร ความขัดแย้งในแนวนอน เป็นความขัดแย้งระหว่างฝ่ายต่างๆ หรือหน่วยงานย่อย ตลอดถึงบุคคลที่อยู่ในระดับเดียวกัน ความขัดแย้งระหว่างสายงานหลักกับฝ่ายอำนวยการ เนื่องจากบทบาทและหน้าที่สองฝ่ายแตกต่างกัน และความขัดแย้งในเรื่องบทบาท เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่หรือกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540: 15)

ผู้บริหารในฐานะที่เป็นบุคคลสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร และนำพาองค์กรให้ไปสู่เป้าหมาย จึงควรเป็นผู้ที่มีศักยภาพที่ดีทั้งด้านการนำองค์กร และการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรภายใต้สภาวการณ์ที่มีความเป็นพลวัตร ผู้บริหารควรมีสมรรถนะในการนำพาองค์กรของตนเองไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสมรรถนะเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และ คุณลักษณะ ส่วนบุคคล ที่ทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้สำเร็จและบรรลุผลสำเร็จ/ผลสัมฤทธิ์ของ องค์กรในที่สุด (พลสัณห์ โพธิ์ศรีทอง , 2548) ซึ่งหากผู้บริหารมีสมรรถนะที่เพียงพอก็จะสามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้สำเร็จ อันหมายรวมถึงความสามารถในการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรด้วยเช่นกัน ซึ่งอาจมีทั้งความขัดแย้งในเรื่องของงาน (Bureaucratic Conflict) ความขัดแย้งในเรื่องระบบ (System Conflict) ความขัดแย้งในเรื่องการใช้ทรัพยากร (Bargaining Conflict) เป็นต้น (กรองแก้ว อยู่สุข, 2535: 188-189)

ในปัจจุบัน องค์กรภาครัฐประสบกับปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กรอย่างมากมาย อันก่อให้เกิดความเสียหายแก่การขับเคลื่อนองค์กรและขัดขวางการนำองค์กรไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ไพบูลย์ พรชีวโชติ (2547) ได้ศึกษาผลกระทบของความขัดแย้งระหว่างคณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล พนักงานส่วนตำบลต่อการพัฒนาองค์การ ซึ่งพบว่าความขัดแย้งนั้นก่อให้เกิดผลกระทบหลายด้าย เช่น ด้านงบประมาณ การกระจุกตัวตามอำนาจหน้าที่ของผู้บริหาร ค่าตอบแทนไม่เป็นธรรม มีการโยกย้ายมากขึ้น เป็นต้น

ดังนั้น ผู้บริหารในองค์กรภาครัฐจึงจำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถ ศักยภาพ และสมรรถนะในการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยเหตุนี้จึงน่าสนใจว่าองค์กรต่างๆในภาครัฐมีลักษณะ กระบวนการ และสาเหตุความขัดแย้งของผู้บริหารอย่างไร และสมรรถนะที่ต้องการจำเป็นด้านการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในองค์กรภาครัฐควรเป็นอย่างไร โดยศึกษาด้วยระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ละเอียดลึกซึ้งและเกิดความเข้าใจว่าในบริบทของหน่วยงานภาครัฐของสังคมไทย ณ ปัจจุบัน แต่ละองค์กรมีความต้องการและจำเป็นให้บุคลากรในองค์กรโดยเฉพาะในระดับผู้บริหารมีสมรรถนะในด้านการจัดการความขัดแย้งอย่างไรเพื่อให้การปฏิบัติงานในองค์กรให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อทำความเข้าใจลักษณะ กระบวนการและสาเหตุความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรภาครัฐ
2. เพื่อศึกษาสมรรถนะที่ต้องการจำเป็นด้านการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในองค์กรภาครัฐ

แนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ใช้แนวคิดทฤษฎีเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา ดังนี้

1. แนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ คำนิยามของคำว่า “สมรรถนะ” หรือ Competency นี้ ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ในตำรา บทความ และข้อเขียนทางวิชาการหลากหลาย ตัวอย่างคำจำกัดความของคำว่า “สมรรถนะ” ตามที่มี ผู้อธิบายไว้ อาทิ สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่อยู่ภายในของบุคคล (Underlying characteristics) ซึ่งสามารถผลักดันให้บุคคลเหล่านั้นปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายตามบทบาทหรือตามสถานการณ์ ที่กำหนดให้ได้อย่างดีเลิศ (McClelland, 1973) สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่อยู่ภายในของบุคคล ซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติงานที่มี ประสิทธิภาพ และ / หรือการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม (Boyatzis, 1982) สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงาน ได้ผลงานโดดเด่นกว่าคนอื่นโดยบุคลากรเหล่านี้ แสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมดังกล่าวมากกว่า เพื่อนร่วมงานอื่น ในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า และได้ผลงานดีกว่าผู้อื่น (สำนักงานข้าราชการ พลเรือน. 2547: 54)

2. แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง มีผู้ให้ความหมายความขัดแย้ง (Conflict) ไว้หลากหลาย อาทิ เช่น พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 (2538: 137) ได้ให้ความหมายไว้ว่า “ขัดแย้ง” หมายถึง ไม่ลงรอยกัน นอกจากนั้นได้อธิบายคำว่า “ขัด” หมายถึง ไม่ทำตามฝ่าฝืน ขืนไว้ และได้อธิบายคำว่า “แย้ง” หมายถึง ไม่ตรงหรือลงรอยเดียวกัน ต้านไว้ ทานไว้ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540: 11) ได้ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึงการที่บุคคลต้องตัดสินใจเลือกอย่างหนึ่ง โดยที่การเลือก

นั้นอาจจะเต็มใจเลือกหรือจำใจเลือกส่วนความต้องการตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยที่การเลือกนั้นอาจจะเต็มใจเลือกหรือจำใจเลือก ส่วนความขัดแย้งระหว่างบุคคล คือสถานการณ์ที่ไปขัดขวางหรือสกัดกั้นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งในการที่จะบรรลุเป้าหมายของเขา หรือการที่บุคคลมีความแตกต่างกันในเรื่องค่านิยมความสนใจ แนวความคิด วิธีการ เป้าหมาย ต้องมาติดต่อกันทำงานด้วยกันหรืออยู่ร่วมกันในสังคมเดียวกัน โดยที่ความแตกต่างนี้เป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องกันหรือไปด้วยกันไม่ได้

จากความหมายดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปได้ว่าความขัดแย้ง หมายถึง ลักษณะปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น เมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีความเห็นที่แตกต่างกัน ไม่ลงรอยกัน และไม่สามารถตกลงหรือตัดสินใจเลือกกระทำในสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เนื่องจากมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่แตกต่างกัน ทั้งทางด้านความคิด ความเชื่อ ค่านิยม สถานภาพ แนวปฏิบัติ การได้รับข้อมูลข่าวสารต่างๆ และผลประโยชน์ที่แตกต่างกันทำให้ไม่สามารถตัดสินใจหรือตกลงหาข้อยุติให้เป็นที่พึงพอใจของทุกฝ่ายได้ สถานการณ์ของความขัดแย้งดังกล่าวเกิดผลกระทบต่อองค์การทั้งทางบวกและทางลบ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องจัดการความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม เพื่อช่วยกระตุ้นให้เกิดความตื่นตัว มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสร้างสิ่งใหม่ๆให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ

ประเภทของความขัดแย้ง

การแบ่งประเภทของความขัดแย้งมีหลายวิธี ขึ้นอยู่กับแนวคิดที่ยึดเป็นหลักในการแบ่งซึ่งนักวิชาการได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งแตกต่างกันออกไป ที่น่าสนใจ มีดังนี้

อรุณ รักธรรม (2532: 143) ได้แบ่งชนิดของความขัดแย้งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ความขัดแย้งเกี่ยวกับตนเอง (Individual Conflict) คือ ความขัดแย้งในการวินิจฉัยสั่งการหรือความขัดแย้งในการตัดสินใจของตนเอง เกิดความคับข้องใจ ทำให้แสดงพฤติกรรมก้าวร้าวรุกราน

2. ความขัดแย้งขององค์การ (Organizational Conflict) คือความขัดแย้งของกลุ่มหรือบุคคลภายในองค์การ เป็นความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจาก ความต้องการ ค่านิยมการรับรู้ ตลอดถึงเป้าหมายของบุคคลหรือของกลุ่มที่แตกต่างกัน

3. ความขัดแย้งระหว่างองค์การ (Inter Organizational Conflict) คือ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างองค์การกับองค์การ หรือกลุ่มกับกลุ่มระหว่างองค์การ เกิดจากการใช้อำนาจหรือความรับผิดชอบของกลุ่มหรือองค์การ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540: 15) ได้แบ่งความขัดแย้งออกเป็น 6 ประเภท คือ

1. ความขัดแย้งภายในบุคคล (Intrapersonal Conflict) เกิดจากความไม่แน่ใจในเรื่องความต้องการหรือการตัดสินใจไม่ได้ของตนเอง

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล เป็นความไม่สามารถตกลงกันได้ระหว่างบุคคล หรือความแตกต่างกันด้านบุคลิกภาพ บทบาทหรือความต้องการ

3. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม เป็นความขัดแย้งที่บุคคลในกลุ่มไม่สามารถตกลงกันในเรื่องเดียวกันได้

4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เป็นความขัดแย้งของกลุ่มภายในองค์การเดียวกันที่ไม่สามารถตกลงกันได้ในเรื่องเดียวกัน

5. ความขัดแย้งภายในองค์การ ซึ่งเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลความขัดแย้งภายในกลุ่มและความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เพราะถือว่าความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ซึ่งมีอยู่ในทุกระดับและมี

อยู่ตลอดเวลา โดยทั่วไปสามารถแบ่งความขัดแย้งในองค์การได้ 4 ชนิด คือ 1) ความขัดแย้งในแนวดิ่งเกิดจากสายบังคับบัญชาในองค์การ ระหว่างสมาชิกต่างระดับกันในองค์กร 2) ความขัดแย้งในแนวนอนเป็นความขัดแย้งระหว่างฝ่ายต่าง ๆหรือหน่วยงานย่อย ตลอดถึงบุคคลที่อยู่ในระดับเดียวกัน 3) ความขัดแย้งระหว่างสายงานหลักกับฝ่ายอำนวยการเนื่องจากบทบาทและหน้าที่สองฝ่ายแตกต่างกัน และ 4) ความขัดแย้งในเรื่องบทบาท เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่หรือกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การ ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

6. ความขัดแย้งระหว่างองค์การ (Inter Organizational Conflict) เป็นความขัดแย้งระหว่างองค์การกับองค์การที่ไม่สามารถตกลงกันได้ในเรื่องเดียวกัน

จากที่กล่าวมาจะเห็นว่าความขัดแย้งมีผลกระทบต่อองค์การและบุคคลภายในองค์การ ความขัดแย้งอาจทำให้องค์การเสื่อมลง ถ้าความขัดแย้งนั้นได้รับการตอบสนองทางลบ แต่ในทางกลับกัน ถ้าความขัดแย้งได้รับการตอบสนองในทางบวกมีการจัดการกับความขัดแย้งที่เหมาะสม ย่อมทำให้เกิดบรรยากาศที่ดี มีการร่วมมือสนับสนุน ความขัดแย้งนั้นก็จะเป็นความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งจะส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าต่อองค์การแต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้ง หรือบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management) เพื่อนำองค์การที่ตนรับผิดชอบให้เจริญก้าวหน้า มีระดับความขัดแย้งที่พอเหมาะจะทำให้เกิดการสร้างสรรค์และความสามัคคี

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ให้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลหลัก

ผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ บุคลากรซึ่งเป็นผู้บริหารระดับกลางที่อยู่ในองค์กรภาครัฐ ที่มีการปฏิบัติงานร่วมกับชุมชนอย่างชัดเจน จำนวน 5 องค์กร ได้แก่ 1) กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 2) กระทรวงสาธารณสุข 3) กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย 4) กระทรวงศึกษาธิการในส่วนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา 5) กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจงตามคุณลักษณะขององค์กรและคุณลักษณะของบุคคลที่สามารถให้ข้อมูล สะท้อนความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะที่ต้องการและจำเป็นด้านการจัดการความขัดแย้งซึ่งผู้วิจัยคาดว่าจะใช้กลุ่มผู้ให้ข้อมูลอย่างน้อยองค์กรละ 5 คนหรือเมื่อข้อมูลอิ่มตัว รวมทั้งการเลือกผู้ให้ข้อมูลกลุ่มอื่นๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความขัดแย้งที่อาจได้มาจากการใช้เทคนิค Snowball กล่าวคือ การให้ผู้ที่อยู่ในบริบทของแต่ละองค์กรเป็นผู้แนะนำกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่คุณสมบัติเหมาะสมที่สามารถให้ข้อมูลที่สามารถตอบวัตถุประสงค์การวิจัยได้อย่างชัดเจน

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลขนาดเล็กไม่เน้นการสำรวจจากคนจำนวนมาก เทคนิคการวิจัยไม่แยกขั้นตอนของการเก็บข้อมูลและการวิเคราะห์ออกจากกัน การเก็บข้อมูลในครั้งนี้ใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลในสองวิธี ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึก

(In-depth Interview) เป็นวิธีการหลักในการรวบรวมข้อมูล โดยมีแนวคำถามสำหรับการสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล ซึ่งเป็นแนวคำถามอย่างกว้างๆ เพื่อให้สามารถถามได้ครอบคลุมประเด็นที่ต้องการศึกษา ร่วมกับการสังเกตขณะทำการสัมภาษณ์ และศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้วิจัยมีประเด็นคำถามเป็นเครื่องมือที่ใช้เป็นแนวทางในการเก็บรวมรวมข้อมูล

การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล ดังนี้

1. การตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) ผู้วิจัยทำการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลด้วยการตรวจสอบสามเส้าในประเด็นดังนี้ 1) วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลมากกว่า 1 วิธี (Methodological Triangulation) โดยใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลัก ใช้วิธีการสังเกตร่วมกับการสัมภาษณ์ และศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง 2) แหล่งข้อมูลมากกว่า 1 แหล่ง (Data Triangulation) กล่าวคือนอกจากทำการเก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้ให้ข้อมูลหลักแล้ว ผู้วิจัยยังทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคคลที่เกี่ยวข้องกับผู้ให้ข้อมูลหลักเพื่อตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลอีกด้วย ได้แก่ เพื่อนร่วมงานอีกด้วย

2. การสะท้อนข้อมูลกลับไปยังผู้ให้ข้อมูล (Member Check) ในขณะที่ผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลทั้งจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลเมื่อทำการพูดคุยไปได้ระยะหนึ่งจะพักการสนทนาเพื่อทบทวนคำตอบที่ผู้ให้ข้อมูลได้ตอบ เพื่อตรวจสอบว่าคำตอบที่ผู้วิจัยเข้าใจนั้นถูกต้องและสอดคล้องกับที่ผู้ให้ข้อมูลต้องการสื่อสารหรือไม่ หากพบว่าไม่ถูกต้องก็ได้ทำความเข้าใจให้ถูกต้องตรงกัน เพื่อความถูกต้องและน่าเชื่อถือได้ของข้อมูลการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ทำเป็นระยะๆ ทุกครั้งที่สิ้นสุดการให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญในแต่ละวัน โดยผู้วิจัยได้ทำการให้คำสัมภาษณ์และเขียนรายละเอียดของการสัมภาษณ์ออกมาทันที เพื่อที่จะได้นำผลการวิเคราะห์มาใช้ปรับแนวคิดตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล ได้ทราบว่าข้อมูลในส่วนใดที่เพียงพอแล้วหรือยังขาดข้อมูลในส่วนใดอีกบ้างซึ่งนำไปสู่การปรับยุทธวิธีเก็บข้อมูลใหม่เพื่อให้ครอบคลุมข้อมูลในสนามอย่างครบถ้วน ซึ่งผู้วิจัยมีแนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ 1) จัดระบบข้อมูล โดยการถอดคำให้สัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มออกมาพิมพ์ไว้ในรูปแบบของไฟล์ word ที่พร้อมสำหรับการอ่านและวิเคราะห์ 2) สร้างรหัส แสดงข้อมูล และเชื่อมโยงหาความสัมพันธ์ของข้อมูล เพื่อใช้อ้างอิงหรืออธิบายความต่อไป และ 3) แปลความ สร้างข้อสรุปและพิสูจน์ข้อสรุป เพื่อให้ข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์ในรูปแบบต่างๆ สามารถนำไปอธิบายหรือนำไปใช้ประโยชน์อย่างอื่นได้ โดยจากข้อมูลทั้งหมดที่ได้ทำการลงรหัสไว้แล้วผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่มีรหัสเดียวกันมาทำการวิเคราะห์ ตีความ และแปลความหมาย (สธญ ภู่คง และอ้อมเดือน สดมณี, 2549: 60-88)

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

ผู้วิจัยนำเสนอข้อมูลเป็น 3 ส่วน คือ 1) ข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหารในองค์กรภาครัฐ 2) ลักษณะ กระบวนการ และสาเหตุ ของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรภาครัฐ และ 3) สมรรถนะที่ต้องการจำเป็นในการจัดการความขัดแย้ง โดย

ผู้วิจัยได้นำเสนอการสรุปผลไปพร้อมกับการอภิปรายผล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหารในองค์กรภาครัฐ

สำหรับผู้บริหารระดับกลางในสังกัดหน่วยงานของภาครัฐซึ่งมีทั้งหมด 5 กระทรวงได้แก่ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงมหาดไทย และกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ มีจำนวนรวมทั้งสิ้น 26 ท่าน เป็นเพศชาย 12 ท่าน และเพศหญิง 14 ท่าน โดยส่วนใหญ่มีอายุตั้งแต่ 35 – 45 ปี ประสบการณ์ในหน่วยงานโดยเฉลี่ย 6-7 ปี

ระดับการศึกษาของผู้ให้สัมภาษณ์ ส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับค่อนข้างสูง คือจบการศึกษาในระดับปริญญาตรีและโท หรือกำลังศึกษาต่อในปริญญาโทและเอก แต่ส่วนใหญ่มีภาระหน้าที่ค่อนข้างมากคือ นอกจากความรับผิดชอบในเรื่องงานซึ่งหนักพอสมควรแล้ว ยังต้องดูแลครอบครัว รวมทั้งบุตรหลานเนื่องจากมีหน้าที่การงานค่อนข้างมั่นคง ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่จึงมีความรับผิดชอบสูง มีความขยัน เสียสละ อดทนบากบั่น และสู้งานหนัก เช่น บางท่านต้องลงพื้นที่ในชุมชนหรือประจำในเขตพื้นที่ที่ดูแลรับผิดชอบเพื่อดูแลปัญหาต่างๆ ของประชาชนอยู่ตลอดเวลา

2. ลักษณะ กระบวนการ และสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรภาครัฐ

2.1 ลักษณะของความขัดแย้ง

ลักษณะของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรภาครัฐ ที่ปรากฏจากการศึกษาครั้งนี้ มีทั้งหมด 6 ลักษณะคือ

1) เป็นความขัดแย้งเชิงโครงสร้าง เป็นลักษณะความขัดแย้งที่เกิดจากโครงสร้างของการบริหารงานตั้งแต่ระดับนโยบายจนถึงระดับปฏิบัติ

“..ถ้าต้นน้ำดีปลายน้ำก็จะดี มันอยู่ที่โครงสร้าง ... มันต้องเริ่มที่ตรงนั้น ผมเชื่อว่าถ้าตรงนั้นไม่ดีอย่างอื่นแก้ไม่ได้ คือมันต้องเริ่มต้นน้ำ” (ผู้บริหารจากกระทรวง A)

2) เป็นความขัดแย้งที่มีวิวัฒนาการเป็นความขัดแย้งในบรรยากาศของการทำงานร่วมกันในองค์กรที่มีการแสดงออกทางความคิดเห็นที่แตกต่างกัน จนกระทั่งก่อให้เกิดผลเสียต่อความสัมพันธ์หรือในระยะยาว หรือการใช้ความไม่ซื่อสัตย์ เอารัดเอาเปรียบ และใช้คนอื่นเป็นเครื่องมือในการสร้างผลงานของตนเองเพื่อให้ได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้น แบบนี้จึงจะเรียกว่าเป็นความขัดแย้งที่จะต้องหาทางแก้ไขโดยด่วนเพราะได้เกิดจุดเปลี่ยนที่ทำให้ความขัดแย้งก่อตัวขึ้น

“..ทุกคนก็ต้องแข่งกัน นั่นคือความขัดแย้งของความก้าวหน้าในอาชีพ ก็ต้องชิงดีชิงเด่นโดยธรรมชาติ เช่น สำนักของผมมี 6 ส่วน ก็ต้องแย่งกัน คนไทยเวลาอยากจะก้าวหน้าก็ไปตำหนิคนอื่นให้นายฟัง..” (ผู้บริหารจากกระทรวง A)

3) เป็นความขัดแย้งทางตรง เป็นความขัดแย้งที่มีลักษณะเกิดขึ้นโดยตรงระหว่างทั้งสองฝ่ายและจบลงด้วยข้อสรุประหว่างสองฝ่ายเท่านั้น เช่น การมีความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน การแย่งชิงผลประโยชน์กัน เป็นต้น

“ความขัดแย้งในหมู่บ้านก็มีอยู่ทุกหมู่บ้านล่ะหนึ่ง ความเห็นไม่ตรงกัน แต่เราก็ช่วยไกล่เกลี่ยให้มันดีขึ้น อย่างเช่น ชาวบ้านมาทะเลาะกันเรื่องน้ำบ้าง..เรื่องคนในบ้านทะเลาะกัน..ในหมู่บ้านก็มีปัญหา..อย่างเช่น หมู่บ้านนี้ทำนาติดกับหมู่บ้านหน้าก็มีการทะเลาะกัน..ผู้ใหญ่บ้านอีกฝ่ายก็มาช่วยไกล่เกลี่ยให้เลิกรากันไป” (ผู้บริหารจากกระทรวง D)

4) เป็นความขัดแย้งทางอ้อม เป็นความขัดแย้งที่มีลักษณะของการที่แต่ละคนมีการรับรู้ ความคิด ความเชื่อ ค่านิยมที่แตกต่างกัน เมื่อต้องมาปฏิบัติงานร่วมกันจึงก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้น

"..ส่วนใหญ่เป็นปัญหาในเรื่องงาน เช่น มี walk in เข้ามาในเรื่องของการทำแผล ตุ่มน้ำพองใส ในเชิงการปฏิบัติยังมีข้อขัดแย้งระหว่างทฤษฎีที่เป็นคู่มือ ที่เขียนไว้จะเป็นอีกอย่าง ยังไม่มีการ update ทำให้ความเข้าใจไม่ตรงกัน... ช่องว่างระหว่างอายุที่แตกต่างกันของเจ้าหน้าที่ ทำให้ความเชื่อ และค่านิยมแตกต่างกัน" (ผู้บริหารจากกระทรวง B)

5) มีความไม่เป็นกลาง เป็นลักษณะความขัดแย้งที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลไม่ยอมรับในความคิดเห็นของอีกฝ่ายหนึ่ง มีแนวโน้มที่จะโน้มเอียงเข้าข้างสิ่งที่ตนเองคิด รู้สึก หรือมีความต้องการ ยึดถือในความคิดของตนเองเป็นใหญ่ และไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น

"เรื่องการสอน คนนี้อยากสอนวันนี้ คนนี้อยากสอนค่ำวันนี้ อยากว่างวันนี้ ก็จะเริ่มมีปัญหา... มันมีสอนหลากหลาย สอนค่ำ สอนแต่ละแบบตัวเงินก็ต่างกัน ถ้าทุกอย่างแฟร์ ตกลงกันลงล็อค ก็ได้โอเค แต่ถ้าเกิดมีปัญหาก็คงเป็นบางกลุ่มที่ได้ผลประโยชน์ในบางกลุ่ม คงทะเลาะกันยาว" (ผู้บริหารจากกระทรวง C)

6) เป็นผลข้างเคียงที่เกิดจากความแตกต่าง เป็นความขัดแย้งที่มีลักษณะที่เกิดจากผลข้างเคียงของความแตกต่างระหว่างบุคคลอันไม่สามารถไปด้วยกันได้ เช่น ความแตกต่างทางด้านความคิด รูแบบการทำงาน เป็นต้น

"มันก็เป็นเรื่องปกติ ก็ต้องมีบ้างทำงานคนเรา ความคิดแตกต่างกันหรือว่าวิธีการทำงานแตกต่างกัน บางคนอาจจะแบบทำงานเป็นขั้นตอนไปรอบคอบรัดกุม บางคนก็อาจจะแบบปรู้ดปร้าดอยากให้เสร็จเร็วๆ อะไรอย่างนี้ ด้วยความที่สไตล์การทำงานไม่เหมือนกันก็อาจจะทำให้เกิดความขัดแย้ง" (ผู้บริหารจากกระทรวง E)

2.2 กระบวนการของความขัดแย้ง

ในส่วนของกระบวนการของความขัดแย้งจากผลการวิเคราะห์ซึ่งสรุปได้เป็น 3 ขั้นตอนคือ ขั้นเริ่มต้น ขั้นแสดงพฤติกรรม และขั้นสิ้นสุด โดยในขั้นเริ่มต้นมีเงื่อนไขสองอย่างที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง คือ 1) ความแตกต่างซึ่งไม่สอดคล้องกันระหว่างสองฝ่าย และ2) สถานการณ์ที่ไม่เอื้ออำนวย เมื่อสองเงื่อนไขนี้เกิดขึ้น ความขัดแย้งระหว่างสองฝ่ายก็จะเกิดขึ้น และจะมีวิวัฒนาการต่อไปถึงขั้นแสดงพฤติกรรม แต่จะมีความรุนแรงมากขึ้นหรือแตกแขนงความขัดแย้งไปในวงกว้างมากขึ้นหรือไม่ หรือจะถึงขั้นสิ้นสุดตรงไหน ก็ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการจัดการความขัดแย้งเป็นสำคัญ

"..ผมจะโชว์อะแล้วคนอื่นหมั่นไส้มั้ย แล้วผมก็ได้ที่ 1 จริง นี่คือความขัดแย้ง ใช้ภาษาชาวบ้านก็เรียกชิงดีชิงเด่นก็ได้ คือทุกคนก็จะเด่นในเรื่องงานก็พยายามจะอยู่แถวหน้า ถามว่าเพราะอะไร เพราะมันมีรางวัลไง รางวัลคือ 2 ขั้น.." (ผู้บริหารจากกระทรวง A)

"..ปัจจุบันมีเรื่องการประเมิน การให้คะแนนเพิ่มขึ้นมา ก็จะมีความขัดแย้งเล็กๆ บางทีเค้าก็จะมองแค่ในมุมของเค้า แต่พ่อก็ต้องมองภาพรวม บางทีเค้าคิดว่าเค้าทำเท่ากันแต่ทำไมคะแนนไม่เท่ากันก็เป็นปัญหาขึ้นมา มีความขัดแย้งเกิดขึ้น.." (ผู้บริหารจากกระทรวง B)

2.3 สาเหตุของความขัดแย้ง

ในส่วนของสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในภาครัฐ มีหลายประการ ได้แก่

1) นโยบายไม่มีความโปร่งใส เกิดจากนโยบายขององค์กรที่ขาดความโปร่งใสและส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของคนในองค์กร

"ความขัดแย้งจริง ๆ มันเป็นเรื่องตั้งแต่ระดับนโยบาย ถ้านโยบายของรัฐดี มีความยุติธรรม โปร่งใส ผมเชื่อว่าคามขัดแย้งจะน้อยกว่านี้เยอะ..." (ผู้บริหารจากกระทรวง A)

2) โครงสร้างองค์กรไม่ชัดเจน สาเหตุความขัดแย้งเกิดจากองค์กรมีโครงสร้างการแบ่งงานหรือการทำงานที่ไม่ชัดเจน ทำให้บุคลากรเกิดความสับสนในการปฏิบัติ เช่น การแบ่งงานที่ไม่ชัดเจน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่ไม่ชัดเจน เป็นต้น จนนำมาซึ่งความขัดแย้งในองค์กร

"..ระบบงานมันไม่ชัด ระบบโครงสร้างขององค์กรไม่ชัด ขอบข่ายงานไม่ชัด อาจนำไปสู่การตีความการแสดงออกว่าแตกต่างกันไป ถ้าเรามีระเบียบหรือกฎเกณฑ์ที่ชัดก็คงไม่มีปัญหาในแง่ของการทำงาน" (ผู้บริหารจากกระทรวง C)

"เวลาดูความขัดแย้ง ต้องบอกว่าความขัดแย้งมาจากตรงนี้นะหรือตรงนี้ไปส่งผล เช่น ตัวโครงสร้างองค์กร มันไม่เหมาะกับคน คือ Structure ไม่เหมาะ" (ผู้บริหารจากกระทรวง C)

3) การมุ่งชิงดีชิงเด่นโดยขาดการเคารพผู้อื่น เป็นการมุ่งแสวงหาความก้าวหน้าในหน้าที่โดยวิธีการที่ทำให้เพื่อนร่วมงานหรือผู้อื่นได้รับความเดือนร้อนหรือได้รับผลกระทบจากการก้าวหน้าของบุคคลในองค์กร เช่น การให้ร้ายผู้อื่นเพื่อให้ตนเองได้ดี การติฉินนินทาเพื่อนร่วมงานให้เจ้านายฟัง เป็นต้น

"ความขัดแย้งส่วนบุคคล สาเหตุก็คือเรื่องของการแข่งขันกัน อิจฉาริษยา สาเหตุความขัดแย้งส่วนใหญ่ก็เป็นแบบนี้ แล้วก็เรื่องของประเด็นที่หาพวก ก็จะมี แต่ส่วนใหญ่ก็เรื่องหยุมหยิม แข่งขันกันมันก็จะมีลักษณะเมื่อคน 2 คนสนิทกัน ตอนสนิทกันก็ไม่มีอะไร แต่ตอนที่มีผลประโยชน์เข้ามาหรือว่าอีกคนได้ความดีความชอบได้รับความชื่นชม อีกคนก็จะเริ่มมองเห็นว่าทำไมตัวเองไม่ได้" (ผู้บริหารจากกระทรวง B)

4) การใช้อำนาจที่ไม่เหมาะสมของผู้บริหาร เช่น ใช้อำนาจแต่งตั้งโยกย้ายบุคคลข้ามสายงาน การมอบหมายงานและการประเมินผลการทำงานที่ไม่ยุติธรรม การใช้ระบบอุปถัมภ์ เป็นต้น

"การประเมินผลงานที่ไม่ยุติธรรม การไม่ได้รับความยุติธรรม หรือการที่กลุ่มของตนหรือตนเองรับรู้ว่าไม่ได้รับความเป็นธรรมจากการตัดสินใจของผู้บริหาร" (ผู้บริหารจากกระทรวง A)

"ผู้บริหารแต่งตั้งคนที่ไม่เหมาะสม ข้ามสายงาน หรือข้ามกรม มาเป็นผู้บริหาร หรือในบางครั้งเป็นลักษณะเด็กฝากนักการเมือง หรือ รัฐมนตรีสั่งมา" (ผู้บริหารจากกระทรวง C)

5) ความรู้สึกต่อต้านกับงาน เป็นความรู้สึกของบุคคลที่เกิดขึ้นกับลักษณะงานที่ได้รับที่ขัดแย้งกับบุคลิกภาพ บทบาท ความรู้ความสามารถ และเจตคติของตนเอง จนส่งผลให้งานที่รับผิดชอบเกิดความเสียหายและเกิดความขัดแย้งกับบุคคลอื่นที่ร่วมงานด้วย

"..ที่เขาไม่ตั้งใจว่าอยากจะไป เขาไม่ชอบที่จะไป เขาไปเจองานที่ทำให้เขาเครียด พอเขาเครียดเค้าก็เกิดการต่อต้าน เพื่อเขาต่อต้านก็ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการทำงานนั้น" (ผู้บริหารจากกระทรวง A)

6) ช่องว่างระหว่างวัย เป็นความแตกต่างของการใช้ชีวิตของบุคคลแต่ละช่วงวัยในสถานที่เดียวกัน รวมถึงการเรียนรู้งาน ความเชื่อในการทำงาน จนส่งผลกระทบต่อการทำงาน

"ลักษณะความขัดแย้งจะเป็นในเรื่องของการเรียนวิชาการ การทำงานร่วมกัน ส่วนใหญ่ประมาณ 80 เปอร์เซ็นต์จะเป็นในเรื่องของวิชาการในเรื่องของงาน ในข้อมูลที่สื่อให้กับคนไข้..มันอาจจะยากอยู่สักหน่อยในมุมมองของคนระหว่าง Gen-X กับ Gen-Y แต่มันเป็นความท้าทายของผู้บริหารที่จะต้องทำตรงนั้นให้ได้" (ผู้บริหารจากกระทรวง B)

7) การสื่อสารไม่ชัดเจน เป็นสาเหตุความขัดแย้งที่เกิดจากการขาดความชัดเจนในการสื่อสารระหว่างกัน ทั้งกับบุคลากรในหน่วยงานด้วยกันเอง ผู้บังคับบัญชากับลูกน้อง หน่วยงานที่ให้บริการกับผู้รับบริการ ทำให้เกิดความไม่เข้าใจกัน นำมาซึ่งการมีความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันและเกิดเป็นความขัดแย้งในที่สุด

"การสื่อสาร คือพี่มองว่าเป็นการสื่อสารนะ การสื่อสารที่ไม่เข้าใจกันแล้วก็การสื่อสารเนี่ยอย่างเช่น คนสองคนทำงานด้วยกัน แล้วไม่พูดกัน คนนี้ทำแบบนี้แต่ไม่บอกกับเพื่อนว่าทำไมเราถึงทำแบบนี้ คนที่ได้รับผลกระทบก็คืออีกฝ่ายหนึ่งไม่เข้าใจ มันก็จะเกิดความรู้สึกที่ขัดแย้งกัน" (ผู้บริหารจากกระทรวง B)

8) การขาดการปรับตัวและประสานความร่วมมือในการทำงาน เป็นสาเหตุความขัดแย้งอันเนื่องมาจากความแตกต่างทางความคิด ลักษณะส่วนบุคคล รูปแบบการทำงานที่แตกต่างกัน และไม่มีการปรับตัวเพื่อให้งานสามารถดำเนินไปได้อย่างเรียบร้อย จนส่งผลกระทบต่องานในองค์กร

"คนอื่นก็มีส่วนด้วยที่ว่า งานเค้าช้า เค้าส่งมาให้พี่ไม่ทัน แล้วทีนี้ เราก็ไม่ได้ว่า เพราะงานเค้าก็มีถูกมั้ยคะแต่บางทีงานกองมันมาด่วนแล้วเราก็ต้องมาเร่งเค้า วันนี้ วันนี้นะ พี่ขอภายใน 1 ชั่วโมง..มันจะทำให้เราขัดแย้งกันก็ตรงนี้ ความที่เป็นงานด่วนๆๆ" (ผู้บริหารจากกระทรวง E)

9) สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวย เป็นสาเหตุความขัดแย้งอันเนื่องมาจากการถูกสถานการณ์บีบบังคับให้ทำในสิ่งที่ไม่สอดคล้องกับการทำงานของตนเอง รวมถึงสภาพแวดล้อมที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความกดดัน ความเครียด และส่งผลให้ทำงานผิดพลาด ซึ่งอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งตามมา

"ความขัดแย้งก็เกิดเพราะบางทีความคิดเห็นที่เราเสนอไปเขาไม่เห็นด้วยก็ทำให้งานของเรามันช้าอย่างเช่นเราตั้งเป้าเอาไว้ว่าภายในอาทิตย์นี้เราต้องให้หนังสือเราอนุมัติ ถูกมั้ยคะ แต่มันไม่ใช่มันอาจจะเลยไปอีกอาทิตย์หนึ่ง จากอาทิตย์หนึ่งไปเป็น 2 อาทิตย์ ก็ทำให้งานเรา late ไป" (ผู้บริหารจากกระทรวง E)

โดยผลจากการวิเคราะห์สาเหตุของความขัดแย้งดังกล่าว พบว่า สาเหตุที่พบมากที่สุดในหลายหน่วยงานคือ การชิงดีชิงเด่นโดยขาดการเคารพผู้อื่น และรองลงมาคือ ขาดการปรับตัวและ

ประสานความร่วมมือในการทำงาน และการสื่อสารไม่ชัดเจน

จากผลการวิเคราะห์ในส่วนของลักษณะของความขัดแย้ง พบว่า ความขัดแย้งในลักษณะเชิงโครงสร้าง สามารถเทียบเคียงกับแนวคิดของ ลูเธนส์ (Luthans, 1981) ที่ได้กล่าวถึงความขัดแย้งในองค์กรแบบดั้งเดิม (Classical organization) ว่าเป็นความขัดแย้งตามโครงสร้างซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ประเภทคือ 1) ความขัดแย้งตามสายการบังคับบัญชา (Hierarchical conflict) 2) ความขัดแย้งเกี่ยวกับกระบวนหน้าที่ (Functional conflict) 3) ความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานหลักและหน่วยงานย่อย (Line and staff conflict) และ4) ความขัดแย้งระหว่างองค์การตามแบบและองค์การนอกแบบ (Formal-informal conflict) (นริศร กรุงกาญจนา, 2549: 17-18) และแนวคิดของ เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2530) ที่กล่าวถึงลักษณะของความขัดแย้งตามโครงสร้างการบริหารงานในองค์การว่า มีลักษณะเป็นแนวตั้งคือความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติ แนวนอนคือระหว่างผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติที่อยู่ในระดับเดียวกัน และแนวทแยงมุมคือระหว่างผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติที่อยู่ต่างสายบังคับบัญชา (รังสรรค์ เหมันต์, 2546: 22) นอกจากนี้สังคมไทยเรากำลังเผชิญกับความขัดแย้งทางการเมืองในระดับที่รุนแรงมากขึ้น โดยผนวกเข้ากับความขัดแย้งเชิงโครงสร้าง (Structural conflict) ที่มีมาตลอด ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการแย่งชิงอำนาจและการใช้อำนาจโดยมิชอบ ถ้าเป็นความขัดแย้งระหว่างรัฐกับประชาชน จะเป็นลักษณะของความไม่สมดุลแห่งความสัมพันธ์เชิงอำนาจ โดยภาครัฐใช้ประโยชน์อ้าง กฎหมาย ระเบียบ ในการตัดสินใจแก้ปัญหาความขัดแย้งมากเกินไป จนละเลย ความเข้าใจในสิทธิมนุษย์ชน และด้านประชาชนบางพื้นที่ก็เรียกร้องมากจนเกินไปจนละเลยกฎหมาย (สุพัตรา จิตตเสถียร, 2553: 1,5) และจากแนวคิดของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541) ได้กล่าวถึงธรรมชาติของความขัดแย้งซึ่งมีลักษณะวิวัฒนาการและเป็นกระบวนการที่ขึ้นกับประสิทธิภาพในการจัดการความขัดแย้งไว้ว่า ความขัดแย้งสามารถนาไปสู่ปัญหาที่ร้ายแรงในองค์การใดๆ ก็ได้ สามารถทำให้สมรรถนะขององค์การสั่นคลอนได้ ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งเนื่องจากมีบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบและตำแหน่งเป็นตัวกำหนด ส่งผลให้ต้องเผชิญกับปัญหาความขัดแย้งอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ส่วนความขัดแย้งที่มีลักษณะทางตรงและทางอ้อม สอดคล้องกับแนวคิดของ พอนดี้ (Pondy, 1967) ที่กล่าวว่าความขัดแย้งมีทั้งประเภทแอบแฝงและประเภทที่มองเห็นได้ และแนวคิดของ ฟิชเชอร์ (Fisher) ที่กล่าวว่า ความขัดแย้งมีสองประเภทคือ ความขัดแย้งระหว่างบุคคลด้านอารมณ์ และความขัดแย้งในด้านเนื้อหาสาระ ส่วนความขัดแย้งในลักษณะที่เป็นผลข้างเคียงที่เกิดจากความแตกต่าง ก็พบว่าสอดคล้องกับแนวคิดของ ฟิลเลย์ (Filley, 1975) ที่กล่าวถึงลักษณะหนึ่งของความขัดแย้งคือ ความขัดแย้งมีความแตกต่างกันในเรื่องวัตถุประสงค์หรือความแตกต่างด้านความคิดเห็น และแนวคิดของ ถวิล วรเทพพุฒิพงษ์ (2524, อ้างถึงใน รังสรรค์ เหมันต์, 2546) ซึ่งกล่าวถึงความขัดแย้งในลักษณะหนึ่งว่า เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากความแตกต่างด้านทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และความคาดหวังในบทบาท และผลการวิจัยของ มานิต รักษ์มณี (2554: 579) ที่พบว่า ความขัดแย้งเป็นการรับรู้ที่แตกต่างกัน และยอมรับไม่ได้ ซึ่งหมายความว่า การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคล ไม่ยอมรับในมุมมอง ความคิดเห็น คำพูดของอีกฝ่ายหนึ่ง เนื่องมาจากสิ่งที่ได้เคยรับรู้ เคยได้ยินมานั้น ไม่ได้เป็นไปในทิศทาง

เดียวกันหรือไม่ตรงกัน กับสิ่งที่อีกฝ่ายหนึ่งหรือคนอีกกลุ่มๆ หนึ่งพูด นอกจากนี้ ความแตกต่างยังหมายถึง บุคลิกลักษณะของบุคคล โดยเฉพาะประเด็นเรื่อง ความความเชื่อมั่นในตัวเองสูง คือมีความเป็นตัวของตัวสูง ยึดถือในความคิดของตนเองเป็นใหญ่ และไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ลักษณะของความขัดแย้งที่มีลักษณะไม่เป็นกลางเช่นกัน

จากผลการวิเคราะห์กระบวนการของความขัดแย้ง ซึ่งมีสามขั้นตอนนั้น เทียบเคียงกับแนวคิดของฟิลเลย์ (Filley, 1975) และรอบบินส์ (Robbins, 1983) ซึ่งกล่าวถึงกระบวนการของความขัดแย้งในขั้นตอนต่างๆ ที่คล้ายกันคือเริ่มจากสภาพการณ์ก่อนการเกิดความขัดแย้งซึ่งเป็นผลมาจากความสัมพันธ์ทางสังคมที่มีศักยภาพของการเป็นปฏิปักษ์กันหรือความไม่สามารถเข้ากันได้หรือความไม่สอดคล้องกันซึ่งจะมีเงื่อนไขที่ทำให้เกิดการรับรู้ถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ขั้นต่อมาคือ การแสดงพฤติกรรมที่ปรากฏชัดเพื่อจัดการกับความขัดแย้งและขั้นสิ้นสุดคือ ผลที่เกิดจากความขัดแย้งหรือผลจากประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาความขัดแย้งนั่นเอง (สมเกียรติ บำรุงกิจ, 2547: 23-24)

จากผลการวิเคราะห์สาเหตุของความขัดแย้งในหน่วยงานของภาครัฐ พบว่า มีหลายสาเหตุที่เทียบเคียงได้กับแนวคิดและผลการศึกษาในอดีตที่ผ่านมา ดังนี้ 1) นโยบายไม่มีความโปร่งใส 2) โครงสร้างองค์กรไม่ชัดเจน ทั้งสองสาเหตุเทียบเคียงได้กับแนวคิดของ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540) ที่กล่าวถึงสาเหตุหนึ่งของความขัดแย้งคือ สภาพขององค์กร เช่น ทรัพยากรที่จำกัด ความคลุมเครือกฎเกณฑ์ที่เข้มงวด เป็นต้น และแนวคิดของ กรองแก้ว อยู่สุข (2537) ที่กล่าวว่า โครงสร้างขององค์กรที่มีลักษณะแบบระบบราชการ และการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลหรือโครงสร้างขององค์กร ตลอดจนการสื่อข้อความที่ไม่มีประสิทธิภาพ ย่อมเป็นสาเหตุของความขัดแย้งทั้งสิ้น (สมเกียรติ บำรุงกิจ, 2547: 22) 3) การมุ่งชิงดีชิงเด่นโดยขาดการเคารพผู้อื่น 4) การใช้อำนาจไม่เหมาะสมของผู้บริหาร เช่น แต่งตั้งหรือโยกย้ายบุคลากรไม่เหมาะสม การมอบหมายงานและการประเมินผลที่ไม่เหมาะสม การใช้ระบบอุปถัมภ์ เป็นต้น ทั้งสองสาเหตุเทียบเคียงได้กับแนวคิดของ เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2530) ที่กล่าวถึงสาเหตุทางด้านผลประโยชน์ว่า เป็นสาเหตุหนึ่งของความขัดแย้งที่มีมากที่สุดไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคลก็ตาม ทั้งนี้เพราะคนมีแนวโน้มที่จะทำงานเพื่อผลประโยชน์ของตนอยู่แล้ว ทั้งเรื่องทรัพย์สินเงินทอง ตำแหน่งหน้าที่การงาน โอกาสความก้าวหน้า และความสะดวกสบายต่างๆ ในการปฏิบัติงาน และกล่าวถึงสาเหตุทางด้านอำนาจว่า การที่บุคคลมีอำนาจต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นอำนาจตามตำแหน่งหรืออำนาจบารมี การใช้อำนาจต่างๆ ที่แตกต่างกันนี้อาจทำให้เกิดความขัดแย้งได้ นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ โทมัสและชมิดท์ (Thomas and Schmidt, 1976) ที่กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งไว้ประการหนึ่งว่า เกิดจากการใช้อำนาจในการที่จะมีอิทธิพลเหนือกันและกัน (สมเกียรติ บำรุงกิจ, 2547: 21-22) 5) การสื่อสารไม่ชัดเจน 6) การขาดการปรับตัวและประสานความร่วมมือในการทำงาน ซึ่งทั้งสองสาเหตุนี้เทียบเคียงได้กับแนวคิดของ เมสคอน แอลเบอร์ท และเคดูรี (Mescon, Albert and Khedoun) ที่กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งว่า ส่วนหนึ่งเกิดจากบุคลิกภาพและพื้นฐานของแต่ละคน รวมทั้งการสื่อสารที่ไม่ดี (นริศร กรุงกาญจนา, 2549: 29) เช่นเดียวกับข้อสรุปของ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540) ที่ได้จากแนวคิดของ นิวแมนและบรูล (Pneuman and Bruehl) ซึ่งได้อธิบายถึงสาเหตุ

ทั่วไปที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในสองส่วนแรกคือ องค์ประกอบด้านบุคคลซึ่งมีความแตกต่างในด้านภูมิหลัง และแบบฉบับของการรับรู้เกี่ยวกับปัญหาของการมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งเป็นปัญหาของการสื่อสาร และแนวคิดของโทมัสและชมิดท์ (Thomas and Schmidt, 1976) ที่กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งไว้ว่า ส่วนหนึ่งเกิดจากความบกพร่องของการสื่อสารและวิธีการทำงานที่ไม่เหมือนกัน (สมเกียรติ บำรุงกิจ, 2547: 22) นอกจากนี้ จากผลการศึกษาของ สารัตน์ สองเมืองสุข ธวัช ชาญชญานนท์ และอุมาพร มุณีแนม (2554: 623) ยังพบว่า สาเหตุแห่งความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับการให้บริการคือ การสื่อสารที่ไม่ดี และการไม่ไว้วางใจในการรับบริการ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์สาเหตุหนึ่งของความขัดแย้งในการวิจัยครั้งนี้คือ การไม่ได้รับความพึงพอใจจากประชาชน 7) ความรู้สึกต่อต้านกับงาน 8) ช่องว่างระหว่างวัย และ9) สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวย เทียบเคียงได้กับแนวคิดของ เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2530) ที่กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งในด้านของบทบาทไม่ชัดเจนและด้านเป้าหมายการทำงานที่แตกต่างกัน ซึ่งทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกไม่แน่ใจในบทบาทของตนเองที่ได้รับมอบหมายหรืออาจจะไม่เห็นด้วยและไม่ยอมรับในเป้าหมายการทำงานที่องค์กรได้ตั้งขึ้นหรือการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมบางอย่างที่ไม่เอื้ออำนวย จึงทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกต่อต้านกับงาน (สมเกียรติ บำรุงกิจ. 2547: 21) โดยพบผลการศึกษาที่สอดคล้องกันว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีความขัดแย้งในระดับสูง ส่วนใหญ่เกิดจากความไม่พึงพอใจในงานและการนิเทศงาน (วิภาดา คุณาวิกติกุล , เรมวล นันท์ศุภวัฒน์ และวิจิตร ศรีสุพรรณ. 2543 อ้างถึงใน บุญเรือน ภาณุทัต และคณะ, 2547: 47) และแนวคิดของ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534) ซึ่งได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากการที่บุคคลต้องปฏิบัติงานร่วมกันว่า ความกดดันที่จะต้องทำเหมือนกันซึ่งต้องเข้าใจว่าทุกคนมีความแตกต่างกัน เมื่อถูกบังคับให้ทำหรือปฏิบัติงานร่วมกันหรือทำเหมือนคนอื่นๆ จึงทำให้ขาดโอกาสหรือไม่มีความคิดริเริ่มได้โดยเฉพาะระหว่างผู้ปฏิบัติงานที่มีวัยต่างกันมากจึงทาให้เกิดความขัดแย้งได้ และเนื่องจากการมีปรกติวิสัย (Norms) หรือบรรทัดฐานที่แต่ละคนปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติ ถ้าหากใครทำนอกเหนือจากปรกติวิสัยหรือบรรทัดฐานที่คนส่วนใหญ่ทำ ก็อาจทำให้เกิดความขัดแย้งได้เช่นกัน (ศุภกร อิ่มวัฒนกุล, 2553: 8) นอกจากนี้ความขัดแย้งที่เกิดจากช่องว่างระหว่างวัย ยังหมายรวมถึงความขัดแย้งด้านข้อมูล (Data conflict) ซึ่งเกี่ยวกับการรับรู้และเข้าใจที่แตกต่างกันในข้อมูลหรือเนื้อหาบางอย่าง ทั้งนี้ก็เนื่องมาจากความรู้และความเชื่อของคนสมัยก่อนและสมัยใหม่ที่ไม่เหมือนกัน (สุพัตรา จิตตเสถียร, 2553: 4)

3. สมรรถนะที่ต้องการจำเป็นในการจัดการความขัดแย้ง

สำหรับการนำเสนอในครั้งนี้ได้แบ่งเป็นสองลักษณะคือ 1) สมรรถนะที่ต้องการในการจัดการความขัดแย้ง ซึ่งหมายถึง สิ่งที่ผู้บริหารสะท้อนว่าเป็นสิ่งที่ต้องการให้มีในผู้บริหารองค์กรเพื่อใช้ในการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้น และ 2) สมรรถนะที่จำเป็นในการจัดการความขัดแย้ง ซึ่งหมายถึง สิ่งที่ผู้บริหารสะท้อนว่าเป็นสมมรรถนะที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารขององค์กรต้องมีเพื่อให้สามารถบริหารจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งสมรรถนะที่จำเป็นนี้เป็นสิ่งที่สะท้อนโดยตรงจากสถานการณ์การทำงานจริงในองค์กรมากกว่าสมรรถนะที่ต้องการที่อาจเกิดจากการจินตนาการถึงคุณลักษณะหรือความสามารถ

ของผู้บริหารองค์กรที่ควรจะมี ดังรายละเอียดในแต่ละประเด็นดังนี้

3.1 สมรรถนะที่ต้องการในการจัดการความขัดแย้ง

ผลการวิเคราะห์สมรรถนะที่ต้องการของผู้บริหารในหน่วยงานของภาครัฐ มีดังนี้ 1) สมรรถนะด้านการสื่อสาร 2) สมรรถนะด้านบุคลิกภาพ 3) สมรรถนะด้านการบริหารงาน สามารถสรุปเป็นสมรรถนะที่ต้องการในแต่ละด้านได้ดังนี้

1) สมรรถนะด้านการสื่อสาร ได้แก่ ฟังหูไว้หู สื่อสารเข้าใจและชัดเจน

"ถ้าเป็นความขัดแย้งเล็กๆ น้อยๆ พ่อก็จะเรียกมาคุยนะ เรียกมาทีละคน ถามตามสไตล์พ่อน่ะ เฮ้ยเป็นไงวะ มีเรื่องไรกัน เล่ามาให้ฟัง มีไรจะได้ช่วยกันแก้ไข..สิ่งที่พ่อคิดว่าคนที่เป็นผู้บริหารต้องมีเลยคือต้องรู้จักฟัง ต้องหูหนัก ที่สำคัญต้องเข้าใจผู้อื่น เข้าใจสภาพภูมิหลังแต่ละคน สภาพครอบครัวว่าเค้ามีปัญหาอะไร" (ผู้บริหารจากกระทรวง B)

"คนที่เป็นผู้นำเนี่ยจะต้องเก่งเรื่องการสื่อสาร การสื่อ สื่ออย่างเข้าใจ สมมติว่าเราจะเป็นนักอนุรักษ์เนี่ยทำไมเราต้องอนุรักษ์ เราอนุรักษ์เพื่อเราหรือเปล่า.." (ผู้บริหารจากกระทรวง A)

2) สมรรถนะด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ มองโลกในแง่ดี เสียสละ ใจกว้าง วางตัวเป็นกลาง และสุภาพอ่อนโยน

"การบริหารในหมู่บ้านที่จะทำให้ชาวบ้านไม่ขัดแย้งกัน ผู้นำจะต้องเป็นกลาง เป็นธรรม เราจะไปยึดว่า คนนั้นเป็นพี่น้องกู คนนี้เป็นพี่น้องกูไม่ได้" (ผู้บริหารจากกระทรวง D)

"เริ่มมาจากตัวดิฉันต้องเสียสละก่อน เพราะตัวดิฉันเป็นหัวหน้า อะไรก็ตามที่เป็นผลประโยชน์จะให้คนอื่นก่อนตัวดิฉันเองจะได้เป็นคนที่หลัง ..." (ผู้บริหารจากกระทรวง C)

"... ลักษณะที่สุภาพ ไม่ใช่เป็นคนก้าวร้าว มีทักษะในการฟัง ... ฟังเพื่อที่จะจับประเด็นที่สำคัญแล้วนำมาวางแผน..." (ผู้บริหารจากกระทรวง B)

3) สมรรถนะด้านการบริหารงาน ได้แก่ กระจายอำนาจ แยกแยะเรื่องงานกับเรื่องส่วนตัว เก็บข้อมูลเชิงลึก ทำงานเป็นทีม จริยธรรมในวิชาชีพ และสังเกตและติดตามปัญหา

"... ปัญหาของคนที่มีความขัดแย้งสูงคือการแย่งชิงอำนาจ ไม่มีการกระจายอำนาจ ผู้บริหารควรมีการกระจายอำนาจบ้าง มีการติดตามการทำงานของลูกน้อง..." (ผู้บริหารจากกระทรวง A)

"การทำงานที่เกี่ยวกับคนเยอะ ๆ ทำงานกันหลายๆ ฝ่ายเนี่ยก็จะต้องมีการจัดประชุม ประชุมเพื่อชี้แจงลักษณะงานที่ต้องทำอย่างชัดเจน เมื่อทุกคนได้เข้าประชุมก็จะได้รู้ว่าใครต้องทำอะไรอย่างไรบ้าง ซึ่งจะช่วยลดปัญหาการทำงานได้ในระดับหนึ่ง ...ให้รู้จักการทำงานเป็นทีม คนไทยส่วนใหญ่ทำงานเป็นทีมไม่ค่อยเป็นเพราะถือความคิดของตนเองเป็นใหญ่..." (ผู้บริหารจากกระทรวง D)

"สาเหตุของความขัดแย้งจะเป็นในเรื่องของการปฏิบัติงานในการให้ข้อมูลของคนไข้ ส่วนใหญ่เกิดขึ้นขณะปฏิบัติงาน ทำไม่ตรงตามมาตรฐานวิชาชีพ แต่ทำตามที่เราคิดไว้" (ผู้บริหารจากกระทรวง B)

จากข้อค้นพบดังกล่าว จะเห็นได้ว่า สมรรถนะด้านการสื่อสาร อันได้แก่ การฟังหูไว้หู

การสื่อสารเข้าใจและชัดเจน และความสุภาพอ่อนโยน ถือเป็นสมรรถนะด้านการสื่อสารของผู้บริหารสำหรับการฟัง การพูด และการใช้ท่าทาง โดยการฟังหูไว้หูเป็นสมรรถนะด้านการฟังเพื่อสืบเสาะหาข้อเท็จจริงจากหลายๆ ฝ่ายก่อนที่จะตัดสินใจแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างมีเหตุมีผล ซึ่งมีเป้าหมายสอดคล้องกับการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการตั้งกรรมการหาข้อเท็จจริงตามแนวคิดของแคฟโลว์ (Cablow, อ้างถึงใน รังสรรค์ เหมันต์, 2546: 59) ส่วนสมรรถนะด้านการพูด คือการสื่อสารเข้าใจและชัดเจน สอดคล้องกับแนวคิดของทรัสตี (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540 อ้างถึงใน สมเกียรติ บำรุงกิจ, 2547: 35) ที่กล่าวถึงทักษะด้านการเจรจาว่า คือการสื่อความหมายโดยการพูดเพื่อให้เข้าใจ และจากการศึกษาของ บุญเรือน ภาณุทัต และคณะ (2547: 45-47) ซึ่งกล่าวว่า การสื่อสารความหมายโดยการพูดเพื่อให้เข้าใจ จะก่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานของบุคคล สามารถเชื่อมโยงและผลักดันให้บุคคลปฏิบัติงานเกิดความเข้าใจที่ตรงกัน เกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน การสื่อสารที่ดีจะจะแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้

สำหรับบุคลิกภาพด้านความเสียสละและความใจกว้าง เป็นสมรรถนะที่ต้องการในการจัดการความขัดแย้งที่สอดคล้องกับการใช้แบบพฤติกรรมการยอมให้ (Accommodating) ตามแนวคิดของโทมัสและคิลแมน (Thomas and Kilmann, 1987) ซึ่งได้เสนอแนะแบบพฤติกรรมที่เหมาะสมกับสถานการณ์เมื่อบุคคลเผชิญกับความขัดแย้งไว้ 5 แบบคือ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ ซึ่งการยอมให้หมายถึงการแก้ปัญหาแบบไม่ยืนยันรักษาผลประโยชน์ แต่ให้ความร่วมมือซึ่งอาจแสดงออกมาในรูปของความใจกว้าง และการเสียสละผลประโยชน์ การยอมให้หรือยอมตามความคิดเห็นของผู้อื่น (รังสรรค์ เหมันต์, 2546: 54) เช่นเดียวกับผลจากการศึกษาของ สารัตน์ สองเมืองสุข, ธวัช ชาญชญานนท์ และอุมาพร มุณีแนม (2554: 626) ซึ่งพบว่า ผู้ให้ข้อมูลจะใช้วิธีการโอนอ่อนผ่อนตาม (Accommodating) ในการจัดการความขัดแย้งโดยฝ่ายหนึ่งยินดีที่จะเป็นผู้เสียสละเป้าหมายของตนเอง หรือคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้อื่นเหนือผลประโยชน์ของตน เพื่อเอาใจผู้อื่นหรือเห็นแก่มิตรภาพที่ดีงามต่อกัน นอกจากนี้ บุคลิกภาพด้านการมองโลกในแง่ดี เป็นอีกหนึ่งสมรรถนะในการจัดการความขัดแย้งที่สอดคล้องกับผลการศึกษาของมานิต รักษ์มณี (2554) ที่พบว่า วิธีการจัดการความขัดแย้งที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึงมากคือ การสอนผู้อื่นคิดบวก ซึ่งหมายถึง ให้มองปัญหาด้วยการมีอารมณ์ขัน เปิดใจ และเข้าใจซึ่งกันและกัน

ส่วนสมรรถนะด้านการบริหารงานในเรื่องของการทำงานเป็นทีม สอดคล้องกับแนวคิดของบุษยมาศ แสงเงิน (2553 อ้างถึงใน ศุภกร อิ่มวัฒนกุล, 2553: 11) ซึ่งสรุปวิธีจัดการความขัดแย้งไว้ 3 วิธีคือ การไกล่เกลี่ย การทำงานเป็นทีม และการเจรจาต่อรอง โดยอธิบายเรื่องการทำงานเป็นทีมว่าเป็นการปรับเปลี่ยนการแบ่งหน้าที่ การประสานงาน และหาทางเลือกให้เหมาะสมโดยตระหนักในความสำคัญขององค์กรซึ่งจะช่วยทุกคนมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน นอกจากนี้ การทำงานเป็นทีมยังมีแนวคิดในการปฏิบัติที่สอดคล้องกับการจัดการความขัดแย้งโดยใช้แบบพฤติกรรมการร่วมมือ (Collaborating) ตามแนวคิดของ โทมัสและคิลแมน ซึ่งหมายถึงความพยายามที่จะทำงานร่วมกับคนอื่น พยายามที่จะหาวิธีแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ทั้งนี้เพื่อให้รู้ถึงความคิดของกันและกันแจ่มชัดขึ้น และเพื่อคลี่คลายสถานการณ์ที่อาจก่อให้เกิดการแข่งขัน (รังสรรค์ เหมันต์. 2546: 53) เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ สารัตน์ สองเมืองสุข, ธวัช

ชาญชญานนท์ และอุมาพร มุณีแนม (2554: 627) ซึ่งพบว่า การร่วมมือกันแก้ปัญหา (Collaboration) เป็นอีกวิธีการหนึ่งที่ผู้ให้ข้อมูลนำมาใช้สำหรับแก้ไขความขัดแย้งเพราะเป็นวิธีการที่ทั้งสองฝ่ายร่วมมือกันคิด และเป็นวิธีรักษาความสัมพันธ์และความเป็นมิตรระหว่างสองฝ่ายได้ นอกจากนี้ สมรรถนะด้านพฤติกรรมการสังเกตและติดตามปัญหา มีความสอดคล้องกับทักษะด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ตามแนวคิดของ ทรัสตี (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540 อ้างถึงใน สมเกียรติ บำรุงกิจ, 2547: 35) ซึ่งเกี่ยวกับความสามารถที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ที่เป็นศักยภาพของความขัดแย้ง เช่น การคาดคะเนว่าจะเกิดความขัดแย้ง การพูดคุยในประเด็นขัดแย้งในกลุ่มย่อยเพื่อหาข้อยุติ และจากการศึกษาของ บุญเรือน ภาณุทัต และคณะ (2547) ยังพบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถในการจัดการความขัดแย้งของหัวหน้างาน ซึ่งสอดคล้องกับสมรรถนะด้านการกระจายอำนาจคือ การให้อำนาจตัดสินใจและให้โอกาสในการพัฒนาความสามารถในการจัดการกับปัญหาจนเกิดความเชื่อมั่นในตนเอง เกิดความคิดสร้างสรรค์และจัดการในสิ่งที่ถูกต้องเพื่อให้เกิดเป็นความร่วมมือกัน และจากผลการศึกษายังพบอีกว่า การสื่อสารระหว่างบุคคลและการเสริมสร้างพลังอำนาจสามารถร่วมกันพยากรณ์ความสามารถในการจัดการความขัดแย้งได้

3.2 สมรรถนะที่จำเป็นในการจัดการความขัดแย้ง

ผลการวิเคราะห์สมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ในส่วนของภาครัฐ มีดังนี้

1) คิดแบบ Win-Win เป็นสมรรถนะที่ผู้บริหารค้นหาวิธีการที่ทุกฝ่ายได้ประโยชน์ร่วมกันจนเป็นเงื่อนไขที่ทุกคนสามารถยอมรับร่วมกัน

“..สำคัญที่สุดคือร่วมรับผลประโยชน์.. ยกตัวอย่างสร้างเขื่อนทำไมขัดแย้ง ชาวบ้านเห็นแต่หลักแดงๆ เฮ้ยนี่ที่ฉันทำไมมาปักอะไร ลงปูนเอาเสามาวางแล้วเพิ่งมารู้ว่าจะสร้างเขื่อน แต่ถ้าเราเรียกชาวบ้านมาตั้งแต่แรกให้ยุติธรรมเราตีราคาตลาดไร่ละเท่าไหร่แต่คุณต้องออกนะ นั่นคือเราโหวตแล้วถ้าในหมู่บ้านมี 100 หลังคาเรือนถ้าเอาด้วยเกิน 50 นั่นคือเราสร้างได้แล้ว ตราบใดที่ยังไม่ถึง 50 เราต้องทำยังไงให้ถึงแล้วต้องชี้แจงกับชาวบ้านว่าถ้าสร้างเสร็จประโยชน์ที่คุณได้รับคืออะไร สุดท้ายมันก็มาเรื่องประโยชน์ ส่วนตนก่อนแต่ชาวบ้านเราก็ต้องเข้าใจเค้าว่าจิตใต้สำนึกเค้าถ้าไม่มีการศึกษาสูงเค้าจะมองว่าเค้าได้อะไร..” (ผู้บริหารจากกระทรวง A)

2) ติดตามและควบคุมปัญหา เป็นสมรรถนะที่ผู้บริหารเมื่อเห็นสัญญาณอันตราย สิ่งผิดปกติหรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับลูกน้องซึ่งอาจจะส่งผลให้เกิดปัญหารุนแรงภายในองค์กร เช่น ลูกน้องบางคนไม่ยอมทำงาน หลบงาน หรือลางานบ่อย ผู้บริหารจะต้องรีบเข้าไปคอยสังเกตการณ์และสอบถามโดยไม่ให้เจ้าตัวรู้สึกเกรง และคอยให้ปรึกษาเพื่อแก้ไขปัญหาก่อนที่จะปัญหาจะบานปลายหรือนำไปสู่ความขัดแย้งในองค์กร

“พี่ก็จะบอกว่างานเมื่อกี้ ทำไมยังไม่เสร็จ พี่ก็จะซักเค้าจนว่าทำไมยังไม่เสร็จให้เค้ารู้สึกว่าพี่ไม่ได้ปล่อย และก็เวลาที่เค้าไปไหนโดยไม่บอกอะไรอย่างเนี่ยพี่ก็อาจจะเดินไปดู และก็ถามถึงคนนั้นเป็นระยะๆ และเค้าก็จะบอกกัน ว่าพี่อ้วนมาถามถึงนะให้เค้ารู้สึกระวังๆ บางระยะที่พี่เห็นว่าเค้าเริ่มจะเกเรหน่อย พี่ก็จะพยายามจับตาดูเค้าเป็นพิเศษ ก็จะทักเค้าว่า อ้าววันนี้เป็นไง ให้เค้ารู้สึกว่าพี่กำลังสนใจเค้าอยู่นะ เค้าจะได้ไม่หลบมุม” (ผู้บริหารจากกระทรวง C)

3) สื่อสารแบบเสวนา เป็นสมรรถนะที่ผู้บริหารจะเข้ามาเป็นคนกลางในการนำการสนทนาเพื่อหาทางไกล่เกลี่ยระหว่างสองฝ่ายที่ขัดแย้งกัน โดยอาจจะพูดคุยกันแบบไม่เป็นทางการ

"ความขัดแย้งที่เกิดจากอคติของคนที่ไม่ชอบกันอยู่แล้วในองค์กร อันนี้ก็จะต้องมีการพูดคุยกันเป็นการส่วนตัว โดยไม่เป็นทางการ ซึ่งมันจะทำให้ความขัดแย้งของบุคคลลดลง ได้เกิดความเข้าใจกันมากขึ้น..คุยกันโดยมีตัวกลางเรียกคุย ซึ่งถ้าเป็นลูกน้องเรา เราก็ต้องช่วยจัดการ" (ผู้บริหารจากกระทรวง D)

4) สื่อสารแบบโน้มน้าว เป็นสมรรถนะที่ผู้บริหารจะใช้ทักษะในการสื่อสารแบบโน้มน้าวหรือใช้ศิลปะในการพูดจูงใจคนในทีมที่อาจจะเกิดปัญหาความขัดแย้งในการปฏิบัติงานให้สามารถกลับมาทำงานร่วมกันได้เป็นปกติหรือมีความขัดแย้งน้อยลง

"ลักษณะที่แบบเรียกมาคุย หรือ บางทีประชุมกลุ่มก็พูดลอยๆ ก็ได้ บางครั้งก็ทำให้เห็นว่าเออมันเป็นอย่างงี้นะ ก็ต้องช่วยกันอย่างงี้นะ อะไรอย่างงี้มันมีหลายวิธีเนอะ พี่ว่ามันอาจจะเป็นจิตวิทยาในการที่จะแบบแก้ไขอะ บางทีมันอาจจะไม่รุนแรงที่จะต้องแก้ไขอะ แต่เราก็ชี้ให้เห็นอะในภาพรวมว่าเราจะช่วยกันยังไง" (ผู้บริหารจากกระทรวง E)

5) สืบเสาะหาข้อเท็จจริง เป็นสมรรถนะในการแก้ปัญหาที่เกิดจากความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะใช้ทักษะในการสืบเสาะหาข้อเท็จจริงโดยการพูดคุย สนทนาและสอบถามเกี่ยวกับความคิดและความรู้สึกของแต่ละฝ่าย เพื่อหาทิศทางที่จะนำไปสู่ปัญหาที่แท้จริง โดยเน้นการตั้งคำถามไปเรื่อยๆ เพื่อให้คู่สนทนาใช้ความคิดและเปิดเผยความรู้สึกมากขึ้น เมื่อคู่สนทนาแสดงความคิดเห็นมากขึ้นก็จะทำให้เกิดความเข้าใจตนเองและมองเห็นทิศทางในการแก้ปัญหามากขึ้น ผู้บริหารจึงเปรียบเสมือนเป็นผู้ชี้นำทางหรือเป็นสิ่งยึดเหนี่ยวให้คู่สนทนาสามารถค้นหาข้อเท็จจริงที่เขาต้องการได้ด้วยตนเอง

"การแก้ปัญหาถ้าเป็นเรื่องของคนไข้เนี่ย ก็คงต้องคุยกับคนไข้ก่อนว่าสิ่งที่เขาไม่พอใจเนี่ยคืออะไร แล้วเขาต้องการอะไร หลังจากนั้นเราก็คงต้องไปถามบุคลากรของเราว่า สิ่งที่มันเกิดขึ้นเนี่ยมันเกิดอะไร เราจะปฏิเสธคนไข้ไม่ได้ว่าเราเป็นฝ่ายถูกคนไข้ต้องเป็นฝ่ายถูก แล้วเรื่องของเจ้าหน้าที่เนี่ยเราค่อยไปดำเนินการทีหลังนะคะ คนไข้ก็คงต้องมีการพูดคุยแล้วก็อธิบายในส่วนที่เขายังไม่เข้าใจให้ข้อมูล" (ผู้บริหารจากกระทรวง B)

จากสมรรถนะที่จำเป็นในการจัดการความขัดแย้ง พบว่า การสื่อสารแบบเสวนาเป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่ผู้บริหารในหลายหน่วยงานของภาครัฐนำมาใช้มากที่สุด รองลงมาคือ คิดแบบ Win-Win และสื่อสารแบบโน้มน้าว

สำหรับสมรรถนะด้านการคิดแบบ Win-Win ซึ่งเป็นลักษณะของการวิเคราะห์หาวิธีที่ทุกฝ่ายจะได้ผลประโยชน์ร่วมกันนั้น สอดคล้องกับแนวคิดการจัดการความขัดแย้งโดยใช้แบบพฤติกรรมการประนีประนอม (Compromising) ของ โทมัสและคิลแมนคือการหาวิธีการแก้ปัญหาชนิดที่ไม่เป็นอุปสรรคและทั้งสองฝ่ายต่างก็ยอมรับได้เป็นบางส่วน เป็นการแสวงหาจุดยืนที่เป็นกลางอย่างรวดเร็ว (รังสรรค์ เหมันต์, 2546: 53) รวมทั้งแนวคิดของ โฮวาทและลอนดอน (Howat and London) ซึ่งสรุปวิธีการจัดการความขัดแย้งไว้ 5

วิธีคือ วิธีเผชิญหน้า วิธีหลีกเลี่ยง วิธีบังคับ การไกล่เกลี่ย และการประนีประนอม โดยกล่าวว่า การประนีประนอมเป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารพยายามหาทางสายกลางเพื่อให้เป็นที่พอใจแก่คู่กรณี (นริศร กรุงกาญจนา, 2549: 44-45) ดังผลการศึกษาของ วิภาดา คงศิริกร (2549) และสมเกียรติ บำรุงกิจ (2547) ซึ่งพบว่า วิธีการจัดการความขัดแย้งของกลุ่มหัวหน้าหน่วยงานราชการส่วนใหญ่จะใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอม และผลการสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งตามแนวคิดของโทมัสและคิลแมน ก็พบว่า วิธีการจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้มากที่สุดคือ การประนีประนอม เช่นกัน (ณรงค์ศักดิ์ พลแก้ว, 2554) นอกจากนี้ แนวคิดเรื่องการประนีประนอม หรือการคิดแบบ Win-Win ยังสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้งของ ทรัสตี (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540 อ้างถึงใน สมเกียรติ บำรุงกิจ, 2547: 35) ซึ่งกล่าวถึงการกระจายความเป็นธรรมโดยใช้เกณฑ์ 3 ประการคือ ความต้องการ ความเท่าเทียม และความเสมอภาค

สำหรับสมรรถนะด้านการสื่อสารแบบเสวนา พบว่า สอดคล้องกับแนวคิดการจัดการความขัดแย้งของ สุพัตรา จิตตเสถียร (2553: 9) ซึ่งกล่าวถึงทางออกของปัญหาความขัดแย้งในสังคมไทยโดยใช้วิธีการสานเสวนา (Dialogue) ว่า เป็นรูปแบบหนึ่งของการสนทนาที่มุ่งให้เกิดความเข้าใจทั้งมุมมองของตนและของผู้อื่นได้ดียิ่งขึ้น เป็นกระบวนการรับฟังกันและกันด้วยใจที่ไร้อคติ การสานเสวนาจึงเน้นที่การฟังมากกว่าการพูด และผู้ฟังจะต้องฟังอย่างลึกซึ้ง ฟังด้วยใจเปิดกว้างและเมตตา นอกจากนี้การสื่อสารแบบเสวนายังถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของการแก้ปัญหาร่วมกันหรือการร่วมมือกันตามแนวคิดของโทมัสและคิลแมนข้างต้นซึ่งมีหลักการปฏิบัติเช่นเดียวกับการทำงานเป็นทีมด้วยเช่นกัน เพียงแต่การสื่อสารแบบเสวนาหรือการสานเสวนา เป็นการจัดเวทีเพื่อพูดคุยและรับฟังถึงปัญหาใดปัญหาหนึ่งโดยเฉพาะ ส่วนสมรรถนะด้านการสื่อสารแบบโน้มน้าว ก็พบว่า มีแนวทางการปฏิบัติเช่นเดียวกับวิธีการไกล่เกลี่ย (Smoothing) ตามแนวคิดของโฮวาทและลอนดอนข้างต้น กล่าวคือ เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารพยายามทำให้เห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องเล็กน้อย และพยายามย้ำให้สมาชิกเห็นความสำคัญในความสำเร็จขององค์กรมากกว่าความแตกต่างในวิธีดำเนินการ (นริศร กรุงกาญจนา, 2549: 45) และแนวคิดของ มาร์ชและไซมอน (March and Simon) ซึ่งได้เสนอแนวทางการแก้ปัญหาความขัดแย้งไว้ประการหนึ่งคือ การเกลี้ยกล่อมโดยการใช้เทคนิคศิลปะชักจูงเพื่อให้ทุกฝ่ายเห็นกับประโยชน์ส่วนรวม เพื่อให้เกิดการร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน (นริศร กรุงกาญจนา, 2549: 42-43) รวมถึงวิธีการไกล่เกลี่ยซึ่งมีวัตถุประสงค์เช่นเดียวกับการสื่อสารแบบโน้มน้าวคือ เพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมของผู้ที่ขัดแย้งกัน (ศุภกร อิ่มวัฒนกุล, 2553: 10) นอกจากนี้ สมรรถนะด้านการสืบเสาะหาข้อเท็จจริง ยังมีแนวทางการจัดการความขัดแย้งที่สอดคล้องกับวิธีการตั้งกรรมการหาข้อเท็จจริงตามแนวคิดของ แคฟโลว์ (Cablow) (รังสรรค์ เหมันต์, 2546: 59) ด้วยเช่นกัน

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องควรพิจารณาโครงสร้างองค์กร นโยบาย รวมถึงกฎระเบียบต่าง ๆ ให้มีความชัดเจนและเหมาะสมกับภารกิจของส่วนราชการนั้นๆ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นไปตามโครงสร้างองค์กร

ข้อเสนอแนะเพื่อการปฏิบัติ

ควรมีการนำข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัยในประเด็นสมรรถนะที่ต้องการในการจัดการความขัดแย้ง และสมรรถนะที่จำเป็นในการจัดการความขัดแย้ง มาเป็นแนวทางในการส่งเสริมสมรรถนะให้แก่ผู้บริหาร เช่น จัดอบรมสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้การทำงานด้านการบริหารแก่ผู้บริหารภาครัฐ เป็นต้น ทั้งในผู้บริหารระดับกลาง และผู้ที่จะก้าวมาเป็นผู้บริหารในอนาคต

ผู้บริหารควรนำข้อค้นพบในประเด็นลักษณะและสาเหตุของความขัดแย้ง มาเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรได้ เช่น ผู้บริหารควรมีการจัดโครงสร้างองค์กรและวางนโยบายการบริหารจัดการองค์กรที่ชัดเจน การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์แก่บุคลากร การฝึกการทำงานเป็นทีมให้แก่บุคลากร เป็นต้น

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

ในการวิจัยครั้งต่อไปเพื่อศึกษาเกี่ยวกับความขัดแย้งในบริบทของการปฏิบัติงานโดยเฉพาะในหน่วยงานของภาครัฐ นักวิจัยควรศึกษาองค์ประกอบในหลายๆ ด้านที่เกี่ยวข้อง ไม่ใช่เพียงพิจารณาตัวบุคคลหรือปัจจัยภายใน แต่ควรพิจารณาถึงโครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร ตลอดจนกฎหมายและระเบียบข้อบังคับต่างๆ ด้วย นอกจากนี้ การวิจัยครั้งต่อไปควรขยายขอบเขตการศึกษาทั้งในเชิงของผู้บริหารในระดับที่สูงขึ้น ศึกษาในหน่วยงานภาครัฐอื่น ที่ยังไม่ได้ทำการศึกษา รวมไปถึงการขยายขอบเขตของระเบียบวิธีวิจัยเพื่อทำความเข้าใจปรากฏการณ์ เช่น ใช้การศึกษาในเชิงปริมาณ การศึกษาแบบผสานวิธี เป็นต้น

เอกสารอ้างอิง

กระทรวงสาธารณสุข. (2550). *โครงการส่งเสริมแกนนำสร้างสันติในระบบสาธารณสุข.* นนทบุรี: กระทรวงสาธารณสุข.

กรองแก้ว อยู่สุข. (2535). *พฤติกรรมองค์การ.* กรุงเทพฯ: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ณรงค์ศักดิ์ พลแก้ว. (2555). *การสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งในระบบการศึกษา ระหว่างปี พ.ศ. 2542-2554.* การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). พิษณุโลก: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร.

ธีระ รุญเจริญ. (2550). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษา : ยุคปฏิรูปการศึกษา.* กรุงเทพฯ: ธนบรรณปิ่นเกล้า.

นริศร กรุงกาญจนา. (2549). *การบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2.* กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.

บุญเรือน ภาณุทัต และคณะ. (2547). ปัจจัยคัดสรรที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการความขัดแย้งของหัวหน้าหอ ผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคกลาง. *วารสารคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 12*(1), 45-59.

พลสัณห์ โพธิ์ศรีทอง. (2548). *บนเส้นทางที่สร้างสรรค์.* กรุงเทพฯ : เอส แอนด์ จี กราฟฟิค.

ไพบูลย์ พรชีวโชติ. (2553). *ผลกระทบของความขัดแย้งระหว่างคณะผู้บริหารองค์กรบริหารส่วนตำบลกับพนักงานส่วนตำบล.* (รายงานการวิจัย). นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

มานิต รักษ์มณี. (2554). *ประสบการณ์ของผู้บริหารทางการพยาบาลในการจัดการความขัดแย้งในโรงพยาบาลชุมชนที่คัดสรรแห่งหนึ่ง.* วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล. ชลบุรี: คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

รังสรรค์ เหมันต์. (2546). *การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม.* กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.

วิภาดา คงศิริกร. (2549). *ภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งกรณีศึกษา หัวหน้าหน่วยงานราชการส่วนภูมิภาคในจังหวัดเพชรบูรณ์.* คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2541). *พฤติกรรมองค์การ.* กรุงเทพฯ: บริษัทธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.

ศุภกร อิ่มวัฒนกุล. (2553). *กรณีศึกษาสาเหตุความขัดแย้งในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอด่านขุนทด จังหวัดนครราชสีมา.* วิทยานิพนธ์วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิศวกรรมโยธา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.

สธญ ภู่คง และ อ้อมเดือน สดมณี . (2549). การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ. *การวิจัยเชิงคุณภาพเบื้องต้น.* หน้า 60-88. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

สารัตน์ สองเมืองสุข และคณะ. (2554). การจัดการความขัดแย้งระหว่างผู้ให้และผู้รับบริการด้านการแพทย์และสาธารณสุข ณ โรงพยาบาลระดับตติยภูมิแห่งหนึ่ง. *การประชุมวิชาการเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาแห่งชาติ ครั้งที่ 23* ณ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ระหว่างวันที่ 23–24 ธันวาคม 2554.

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2547). Competency : เครื่องมือการบริหารที่ปฏิเสธไม่ได้. *Productivity 9* (53) : 20-25.

สมเกียรติ บำรุงกิจ. (2547). *ความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุของความขัดแย้งกับทักษะและพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก.* สารนิพนธ์ (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540). *ความขัดแย้ง : การบริหารเพื่อการสร้างสรรค์.* กรุงเทพฯ: ต้อนอ้อ แกรมมี่.

สุพัตรา จิตตเสถียร. (2553). การแก้ไขปัญหาความรุนแรงทางการเมืองของไทย: พบทางตันจริงหรือ?. *วารสารสถาบันพระปกเกล้า ปี 2553 8*(1), 28-38.

อรุณ รักธรรม. (2523). *การพัฒนาองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง.* กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2530). *การบริหารทักษะและการปฏิบัติ.* กรุงเทพฯ: รุ่งเรืองสาส์นการพิมพ์.

Kathry, M. and David, C. (1991). *Management.* NY: McGraw-hill.

Calland. (1982). The Competent Manager: A Model of Effective Performance. *Retrieved January 15*, 2008, from www.competency.com.

Filley. (1975). *Organization behavior developing management skills.* NY: Harperand Row Publisher.

Pondy Louis R. (1967). Organization Conflict : Concepts and Model. *Administrative Science Quarterly.* 12,(September), 301.

Luthans. (1981). *Organizational Behavior.* McGraw-Hill Internation Book Company, Inc.

Hart, A and Bredeson, P. (1996). *The Principal ship : A Theory of Professional Learning and Practice.* NY: McGraw-Hill.

Pertricia. (2004). *A Study of the Relationship Between Transformational Leadership and Organizational culture.* NY: McGraw-Hill.

Murphy. J. (1997). Putting New School Leader to the Test. *Education Week, 21* (11), 32-40.

Robbins, P. (1983). *Organizational Behavior : Concepts, Controversies and Applications.* 2ne ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice – Hall Inc.

Sergiovanni, T.J. (2001). *The Principal ship A Reflective Practice Perspective.* 4thed.

Boston: Allyn & Bacon.Thomas, K. W. and Schmidt, W. H. (1976). A survey of managerial interests with respect to conflict. *Academy of Management Review*, *19*(2), 315–318.

Thomas, W. and Ralph H. Kilmann. (1987). *Thomas –Kilmann Conflict Mode Interest.* NY: X/COM Incoporated.