



# NDC

## SECURITY REVIEW

ฉบับที่ 3 / มีนาคม 2560  
Vol. 3 / March 2017

ทางออกอย่างสันติวิธี  
เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์กร

**Peaceful solution  
for organization conflict**



# เอกสารทบทวนเชิงนโยบายด้านความมั่นคง (NDC Security Review)



เอกสารทบทวนเชิงนโยบายด้านความมั่นคง หรือ NDC Security Review เป็นเอกสารทางวิชาการที่วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ จัดทำขึ้นเป็นครั้งแรกตามนโยบายของ พลโท ดร. ไชยอนันต์ จันทคนานุรักษ์ ผู้อำนวยการวิทยาลัยฯ โดยมีวัตถุประสงค์ให้คณาจารย์ของวิทยาลัยฯ ได้มีเวทีในการนำเสนอข้อมูลและข้อคิดเห็นทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงด้านต่าง ๆ ในรูปแบบของบทความที่เป็นข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย (Policy Brief)

ด้วยเหตุที่วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักรฯ เป็นแหล่งรวมขององค์ความรู้ด้านความมั่นคงที่หลากหลาย อันได้มาจากการบรรยายของผู้ทรงคุณวุฒิทุกภาคส่วนทั้งในระดับประเทศและนานาชาติ ตลอดจนผลงานทางวิชาการของนักศึกษาซึ่งล้วนเป็นผู้บริหารระดับสูงจากหน่วยงานภาครัฐ เอกชน และการเมือง ได้แก่ เอกสารยุทธศาสตร์ชาติ เอกสารวิจัยส่วนบุคคล บทความทางวิชาการทั้งแบบกลุ่มและบุคคล รายงานการศึกษาต่าง ๆ เป็นต้น รวมทั้งการรวบรวมเอกสารทางวิชาการด้านความมั่นคงอื่น ๆ จึงเป็นโอกาสอันดีที่วิทยาลัยฯ จะได้บูรณาการองค์ความรู้ดังกล่าวและนำเสนอเป็นงานบริการทางวิชาการแก่หน่วยงานและบุคคลภายนอกได้ตามความเหมาะสม อีกทั้งยังเป็นการเพิ่มพูนทักษะและองค์ความรู้ให้แก่คณาจารย์ของวิทยาลัยฯ ด้วยอีกประการหนึ่ง

เอกสารทบทวนเชิงนโยบายด้านความมั่นคง เป็นเอกสารที่จะจัดทำขึ้นเป็นรายเดือน กำหนดออกฉบับแรกในเดือนมกราคม 2559 โดยในขั้นต้นจะแจกจ่ายให้กับผู้บังคับบัญชาระดับสูงและส่วนราชการต่าง ๆ ในกองบัญชาการกองทัพไทย รวมทั้งเผยแพร่ในเว็บไซต์ของวิทยาลัยฯ สำหรับเนื้อหาของเอกสารจะเป็นประเด็นสำคัญ ๆ ที่อยู่ในความสนใจของสังคม หรือเป็นประเด็นที่พิจารณาว่า มีความน่าสนใจและจะมีผลต่อความมั่นคงแห่งชาติในมิติต่าง ๆ ทั้งนี้ ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะในเอกสารถือว่าเป็นข้อคิดเห็นส่วนบุคคลของผู้เขียนที่จะไม่มีผลผูกมัดใด ๆ กับวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักรฯ

วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร  
สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ



ทางออกอย่างสันติวิธี  
เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์กร

## Peaceful solution for organization conflict

น.อ.กบญิง คณิงนิจ อานุโรจน์  
Gp.Capt. Khanuengnich Anuroj Ph.D. (HRD)

Deputy Director of Research Supervision  
and Library Division, National Defence Collage,  
National Defence Studies Institute

Email: [anuroj48@hotmail.com](mailto:anuroj48@hotmail.com)



สงวนลิขสิทธิ์ตาม พ.ร.บ. การพิมพ์ พ.ศ. 2537

◆ ลิขสิทธิ์เป็นของวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ  
อย่างถูกต้องตามกฎหมาย

<b>บรรณาธิการ</b>	พล.ท. ดร. ไชยอนันต์ จันทคณานุรักษ์	
<b>ผู้ช่วยบรรณาธิการ</b>	พล.ต. นพดล มังคละทน พล.อ. ชำนาญ ช้างสาต	พล.ต. พหล แก้วพรรณนา พล.อ. กิติชาติ นิลขำ
<b>ที่ปรึกษา</b>	พล.อ. วิทยา วชิรกุล พล.ท. ยุทธนาสินธุ์ ศรีนุรัตน์เดชา พล.ท. ชลิต ชุณหรัษฎพันธ์ พล.ท. อัครกานต์ สัจจपालะ พล.อ.ต.หญิง ดร.ศิริภร ทิตะศิริ	พล.อ. นิวัติ สูงงกฎ พล.ท. วิศิษฐ์ วิศิษฎ์โยธิน พล.ท. จุมพล เฉลยถ้อย พล.อ.ท. อนุพงศ์ จันทร์ไย พล.ต.ดร.กฤษฎา สุทธานินทร์
<b>ประจำกองบรรณาธิการ</b>	พ.อ. เลอพงษ์ บุญชนะภักดี น.อ. ภูมิใจ เลขสุนทรการ พ.อ. รพีพัฒน์ สุทธิวงศ์ พ.อ.หญิง รัชเกล้า กองแก้ว พ.อ. ชยุดรา เสริมสุข	พ.อ. สมบัติ น้าดอกไม้ พ.อ. ศักดิ์สิทธิ์ แสงชนินทร์ พ.อ. สุรศักดิ์ ใจอยู่ พ.อ. โสภณ ศิริงาม
<b>บรรณาธิการฝ่ายจัดการ</b>	พ.อ. ดร.โสภณ ศิริงาม	
<b>ผู้เขียน</b>	น.อ.หญิง ดร.คณินิจ อนุโรจน์	
<b>จัดทำโดย</b>	วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ 64 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวง/เขต ดินแดง กรุงเทพฯ 10400 โทร./โทรสาร 0 2691 9365 เว็บไซต์ : <a href="http://www.thaindc.org">http://www.thaindc.org</a>	

# บทนำ

ความขัดแย้งเป็นประเด็นอมตะ ที่มนุษย์ทุกคนต้องพบอยู่เป็นประจำในทุกองค์กร เนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ และเป็นส่วนหนึ่งของความสัมพันธ์ทางสังคมทั้งหมดของมนุษย์ จึงเป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อคนหรือกลุ่มคนมีผลประโยชน์หรือเป้าหมายขัดกัน เข้ากันไม่ได้ มองเห็นอีกฝ่ายเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมาย ความขัดแย้งมักก่อให้เกิดผลเสียทั้งทางร่างกาย จิตใจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ในขณะที่เดียวกันความขัดแย้งก็อาจจะนำไปสู่ความเจริญหรือการสร้างผลผลิตที่ดีขององค์กรได้เช่นกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่า มีการบริหารจัดการและแก้ไขความขัดแย้งไปในแนวทางใด โดยกลยุทธ์ในการบริหารจัดการความขัดแย้งที่สำคัญ คือ การอยู่บนพื้นฐานแนวคิดที่ว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลต่อบุคคล ระหว่างกลุ่ม ระหว่างองค์กร ไปจนถึงความขัดแย้งระดับประเทศชาติ ผู้บริหารที่ชาญฉลาดจะต้องควบคุมความขัดแย้งให้อยู่ในปริมาณที่พอเหมาะ และจัดการกับความขัดแย้งที่หลายคนเห็นว่าเป็นวิกฤติให้กลับกลายเป็นโอกาสในการพัฒนา โดยต้องรู้จักและเข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้ง ปรับเปลี่ยนให้เป็นความคิดร่วมที่สร้างสรรค์ต่อองค์กร ทั้งนี้ความขัดแย้งในปริมาณที่เหมาะสมจะก่อให้เกิดแรงจูงใจและความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหา จึงได้เปรียบในการหาแนวทางแก้ไขและสามารถบริหารจัดการองค์กรให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดได้ แม้จะมีความขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์กร

**น.อ.หญิง ดร.คณินิจ อนุโรจน์**  
**รองผู้อำนวยการกองเอกสารวิจัยและห้องสมุด**  
**วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ**

# สารบัญ

หน้า

แนวคิดและความหมายของความขัดแย้ง	7
ประเภทของความขัดแย้ง	10
มุมมองความขัดแย้ง	11
กายวิภาคของความขัดแย้ง	12
แนวคิดหัวหอม (The Onion)	16
ตัวอย่างการวิเคราะห์ผู้เกี่ยวข้องในความขัดแย้งโดยใช้แผนภาพ ตัวแสดงและความสัมพันธ์ และการวิเคราะห์ความขัดแย้งด้วยแนวคิดหัวหอม	17
จะหาทางออกอย่างไรเมื่อเกิดความขัดแย้งในองค์กร	18
สานเสวนา (Dialogue): หนึ่งในทางออกอย่างสันติวิธีเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์กร	22
สานเสวนา (Dialogue) ควรเริ่มต้นอย่างไร	23
อย่างไรคือการจัดการตนเอง	26
ทำอย่างไรให้ออกมานอกกล่อง	29
บทสรุป	33

# แนวคิดและความหมายของความขัดแย้ง

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2546 (ราชบัณฑิตยสถาน, ออนไลน์, 2560) ให้คำอธิบายคำ “ขัดแย้ง” ว่า “ขัด” หมายถึง แย้งกัน ไม่ลงรอยกัน ส่วน “แย้ง” หมายถึง ไม่ตรงกัน ไม่ลงรอยกัน ด้านไว้ ทานไว้ รวมความแล้วความขัดแย้ง หมายถึง “สภาพความไม่ลงรอยกัน คือไม่ยอมทำตามและยังมีความต้านทานไว้”

Greenberg and Baron (อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2550: 9) ได้ให้ความหมายความขัดแย้งไว้ว่า กระบวนการที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มรับรู้ว่าคุณค่าหรือกลุ่มอื่น ได้ปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งจะส่งผลในทางลบ หรือสร้างความไม่เท่าเทียมกันให้เกิดขึ้นต่อความต้องการหรือผลประโยชน์ของตน

Nelson and Quick (อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2550: 10) ได้ให้ความหมายความขัดแย้งไว้ว่า สถานการณ์ใด ๆ ก็ตามที่ความไม่เท่าเทียมกันของเป้าหมายทัศนคติ และอารมณ์หรือพฤติกรรม นำไปสู่ความไม่ลงรอยกัน หรือตรงกันข้ามกันระหว่าง 2 ฝ่ายขึ้นไป

ความขัดแย้งจึง หมายถึง ความไม่ลงรอยกัน ระหว่างคนสองคนหรือสองกลุ่ม อาจเป็นความคิดเห็นหรือความสนใจที่ไม่ตรงกัน หรือการเผชิญหน้ากันของศัตรูที่อยู่ตรงข้ามกัน มีความไม่ลงรอยกัน ปกติความขัดแย้งมักอยู่บนพื้นฐานความแตกต่างระหว่างเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ค่านิยมหรือความคาดหวังของบุคคลหรือกลุ่มที่ไม่ตรงกันหรือเข้ากันไม่ได้ โดยเฉพาะเมื่อบุคคลหรือกลุ่มมีการแข่งขัน หรือมีข้อจำกัดเกี่ยวกับทรัพยากร ความขัดแย้งมักมาพร้อมกับความรู้สึกโกรธแค้น เจ็บปวด ความวิตกกังวล หรือความกลัว

แนวคิดความขัดแย้ง แบ่งออกเป็นสองแนวคิดที่ต่างกัน ซึ่งในหนังสือทั่วไปอาจจะใช้ชื่อแตกต่างกันบ้าง เช่น แนวคิดเก่า (Old View) กับ แนวคิดปัจจุบัน (Current View) หรือแนวคิดเชิงลบ (Negative View) กับ แนวคิดเชิงบวก (Positive View) หรือแนวคิดแบบดั้งเดิม (Traditional View) กับแนวคิดของนักปฏิสัมพันธ์ (Inter-actionist View) เป็นต้น ในที่นี้ ผู้เขียนขอใช้คำว่า แนวคิดเก่า (Old View) กับ แนวคิดปัจจุบัน (Current View) ซึ่งจะมีการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างสองแนวคิดดังกล่าว ดังนี้

ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างแนวคิดความขัดแย้งแบบดั้งเดิม (Old View) กับ แนวคิดความขัดแย้งแบบปัจจุบัน (Current View)

แนวคิดความขัดแย้งแบบดั้งเดิม (Old View)	แนวคิดความขัดแย้งแบบปัจจุบัน (Current View)
1. ความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี ต้องหาวิธีลดหรือทำลายให้หมดสิ้น	1. ความขัดแย้งเป็นเรื่องดีที่ควรส่งเสริม ให้มีขึ้น และควบคุมให้อยู่ในระดับที่มี ผลต่อการพัฒนางาน
2. ไม่ควรจะทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น	2. ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เป็นธรรมชาติที่ต้องเกิดขึ้น
3. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากการ สื่อสารที่ไม่ชัดเจน ความไม่เข้าใจกัน ความไม่ไว้วางใจและไม่จริงใจต่อกัน	3. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากการต่อสู้ ดิ้นรนเพื่อให้ได้ผลตอบแทน การแข่งขัน กันทำงานและความล้มเหลวในการบรรลุ เป้าหมายของงาน
4. หน้าที่ของฝ่ายบริหาร คือ จัดการให้ความขัดแย้งหมดสิ้นไป	4. หน้าที่ของฝ่ายบริหาร คือ ทำให้ระดับ ความขัดแย้งอยู่ในระดับที่เหมาะสมต่อ ความก้าวหน้าของงาน
5. ถ้าต้องการให้องค์กรมีผลการปฏิบัติ งานที่พึงประสงค์ต้องจัดความขัดแย้ง ให้หมดสิ้นไป	5. ถ้าต้องการให้องค์กรมีผลการปฏิบัติ งานที่พึงประสงค์ต้องควบคุมและจัดการ ความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม

ที่มา: จาก การบริหารความขัดแย้ง (หน้า 249), โดย สมคิด บางโม, 2558, กรุงเทพมหานคร. วิทยพัฒน์ จำกัด.



จากตารางที่ 1 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างแนวคิดความขัดแย้งแบบดั้งเดิม (Old View) กับ แนวคิดความขัดแย้งแบบปัจจุบัน (Current View) พบว่า แนวความคิดแบบดั้งเดิม (Old View) มองความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี จะต้องจัดการให้หมดไป ใครที่คิดไม่ตรงกับฝ่ายบริหารอาจถูกกลงโทษหรือถูกกดดันให้ออกจากหน่วยงานไป หน้าที่ของฝ่ายบริหารหรือ “ฝ่ายปกครอง” คือ การคอยสอดส่องดูว่าเกิดความขัดแย้งขึ้นที่ใด ใครเป็นต้นเหตุ และหาทางที่จะจัดการกับบุคคลที่คิดว่าเป็นต้นเหตุเหล่านั้น เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นฝ่ายบริหารจะไม่คิดว่าเป็นความผิดพลาดที่เกิดจากการบริหารงานของตนเอง แต่มักจะโทษไปที่พนักงานว่าเป็นคนที่มีปัญหา ไม่มีวินัย และชอบสร้าง ความขัดแย้งให้เกิดขึ้นในองค์กร

ในขณะที่แนวคิดปัจจุบัน (Current View) มองตรงกันข้าม โดยมีความเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่มิประโยชน์ถ้ารู้จักควบคุมให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ความขัดแย้งจะก่อให้เกิดการพิสูจน์และทบทวนเพื่อแสวงหาทางเลือกที่ดีกว่า ความขัดแย้งจึงไม่ใช่สิ่งเลวร้ายที่จะต้องปกปิดหรือทำลายให้หมดสิ้นไป แต่เป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่จะต้องเกิดความขัดแย้ง สถานการณ์ที่ไม่มี ความขัดแย้งเลยเป็น เรื่องที่ขัดต่อหลักธรรมชาติและเป็นสภาพที่อยู่นิ่ง (Status Quo or Stagnation) ที่ไม่มีการพัฒนาหรือการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ซึ่งถ้าปล่อยให้อยู่ในสภาพดังกล่าวนาน ๆ จะมีผลเสียต่อบุคคล กลุ่ม หรือองค์กรได้ ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรกระตุ้นให้เกิดการขัดแย้งขึ้นในระดับที่เหมาะสมและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ในแง่ตัวบุคคลก็เช่นเดียวกัน ชีวิตของบุคคลใดที่ไม่ถูกฝึกให้รู้จักกับความยากลำบาก เมื่อโตขึ้นและไปทำงานร่วมกับบุคคลอื่นอาจจะมีปัญหาอื่น ๆ ตามมามากมาย ในขณะที่บุคคลที่ถูกกดดันด้วยความขัดแย้งมาโดยตลอดในระดับที่มากเกินไป อาจจะมีผลเสียโดยกลายเป็นคนก้าวร้าว มองโลกในแง่ร้าย นิยมความรุนแรง ปัญหาจึงอยู่ตรงที่ว่า จะให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับใด จึงจะพอดีและก่อให้เกิดการสร้างสรรคมากกว่าการทำลาย ซึ่งต้องอาศัยทั้งความรู้และประสบการณ์ในการบริหารจัดการความขัดแย้ง วิวัฒนาการของแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งดังกล่าว พัฒนามาสู่ข้อสรุปเกี่ยวกับลักษณะธรรมชาติของความขัดแย้ง ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันในปัจจุบัน คือ

1. ความขัดแย้งช่วยยืดอายุขององค์กรให้ยืนยาวต่อไป
2. การบริหารความขัดแย้งที่ไร้ประสิทธิภาพจะก่อให้เกิดความเสียหายอย่าง

ใหญ่หลวง

3. เมื่อมีความขัดแย้งเพิ่มมากขึ้นจะไม่มีใครเป็นผู้ชนะ ทุกคนล้วนแต่เป็นผู้แพ้ (Lose-Lose)

4. ความขัดแย้งเกิดจากสองฝ่ายที่ตรงกันข้ามกัน การสลายความขัดแย้งจะต้องเกิดจากทั้งสองฝ่ายที่ขัดแย้งกัน

5. ความขัดแย้งไม่ใช่ตัวปัญหา แต่เป็นทางเลือกหนึ่งของการแก้ปัญหา

6. ความคิดเห็นและข้อมูลที่แตกต่างกันจากหลายด้าน เป็นหลักการที่สำคัญในการแก้ปัญหาต่างๆ

7. ความขัดแย้งจะช่วยประนีประนอมให้แนวคิดที่แตกต่างกันไปสู่วิถีทางที่พึงประสงค์ของงาน

ในชีวิตประจำวันความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ในทุกระดับของสังคม ทั้งภายในบุคคลเอง (Intrapersonal Conflict) หรือระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) ภายในกลุ่ม (Intra-group Conflict) หรือระหว่างกลุ่ม (Inter-group Conflict) ระดับองค์กร (Intra-organizational Conflict) ระหว่างองค์กร (Inter-organizational Conflict) ระดับชาติ (Intra-national Conflict) หรือระดับนานาชาติ (International Conflict) การจัดการความขัดแย้งที่ดี เป็นการปฏิบัติเพื่อระบุและจัดการความขัดแย้งอย่างสมเหตุสมผล ยุติธรรมและมีประสิทธิภาพ ซึ่งต้องใช้ทักษะมากมาย เช่น ทักษะในการสื่อสาร ทักษะการแก้ปัญหา การไกล่เกลี่ยและการเจรจาต่อรอง ซึ่งทุกทักษะเป็นทักษะที่มีความสำคัญที่จะนำมาใช้ในการจัดการความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## ประเภทของความขัดแย้ง

Moor (1996, 60–61) ได้นำเสนอประเภทของความขัดแย้งไว้ 5 ประเภท โดยเน้นไปยังความขัดแย้งภายนอก ซึ่งได้แก่

1. ความขัดแย้งด้านข้อมูล (Data Conflict) การสื่อสารที่ไร้ประสิทธิภาพก็สามารถทำให้เกิดความขัดแย้งได้ ถึงแม้ระบบสื่อสารในปัจจุบันมีความทันสมัยและคล่องตัวมากขึ้น แต่การไม่มีวิจรรย์ญาณในการกลั่นกรองข้อมูล และการขาดการแยกแยะ วิเคราะห์ข้อมูลทำให้เกิดความขัดแย้งได้ ความขัดแย้งด้านข้อมูล เช่น การ

ได้ข้อมูลไม่ถูกต้อง การขาดข้อมูล ข้อมูลขัดแย้งกัน ความเข้าใจผิดจากการสื่อสาร

2. ความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ (Interest Conflict) สังคมและเศรษฐกิจที่เกี่ยวข้องกับการดำรงชีพ ทำให้เกิดความขัดแย้งด้านชนชั้น และช่วงชิงทรัพยากรในระดับต่าง ๆ ความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ เช่น ความขัดแย้งเกี่ยวกับทรัพยากรทางด้านธรรมชาติ หรือสิ่งต่าง ๆ ที่ปรารถนาและต้องการ เช่น อำนาจ ตำแหน่ง หน้าที่ เป็นต้น

3. ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ (Relationship Conflict) การตัดสินใจและความคาดหวังที่ต่างกัน ก็จะนำมาซึ่งปัญหาความขัดแย้ง ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ เช่น บุคลิกภาพ และพฤติกรรมที่ต่างกัน พฤติกรรมทางลบที่เกิดขึ้นซ้ำซาก และวิธีการในการทำสิ่งต่าง ๆ แตกต่างกัน เช่น วิธีการทำงานต่างกัน การตัดสินใจต่างกัน

4. ความขัดแย้งด้านโครงสร้าง (Structural Conflict) เป็นการขัดแย้งทางสังคม ระหว่างคู่ที่ไม่เท่าเทียมกันทางอำนาจ เช่น การแก่งแย่ง โดยเปลี่ยนแปลงระเบียบกฎเกณฑ์เดิม ขัดแย้งเกี่ยวกับระเบียบปฏิบัติ ขัดแย้งเนื่องจากขาดความยุติธรรม

5. ความขัดแย้งด้านค่านิยม (Value Conflict) รูปแบบวัฒนธรรมที่แตกต่างกันของประชากรแต่ละกลุ่มในสังคมทำให้เกิดความขัดแย้ง ความขัดแย้งด้านค่านิยม เช่น ศาสนาหรือความเชื่อที่ต่างกัน การให้ความสำคัญต่างกัน วัฒนธรรมต่างกัน พื้นฐานทางประวัติศาสตร์ต่างกัน เป็นต้น

## มุมมองความขัดแย้ง

มุมมองความขัดแย้งมีด้วยกันสองมุมมอง

มุมมองแรก มองว่า ตัวความคิดคือตัวเรา ถ้าผู้ใดคิดไม่ตรงกับเรา ก็เป็นฝ่ายตรงข้ามหรือเป็นศัตรู มุมมองลักษณะนี้จะทำให้การบริหารความขัดแย้งเป็นไปด้วยความยากลำบาก เพราะเป็นมุมมองของการต่อสู้

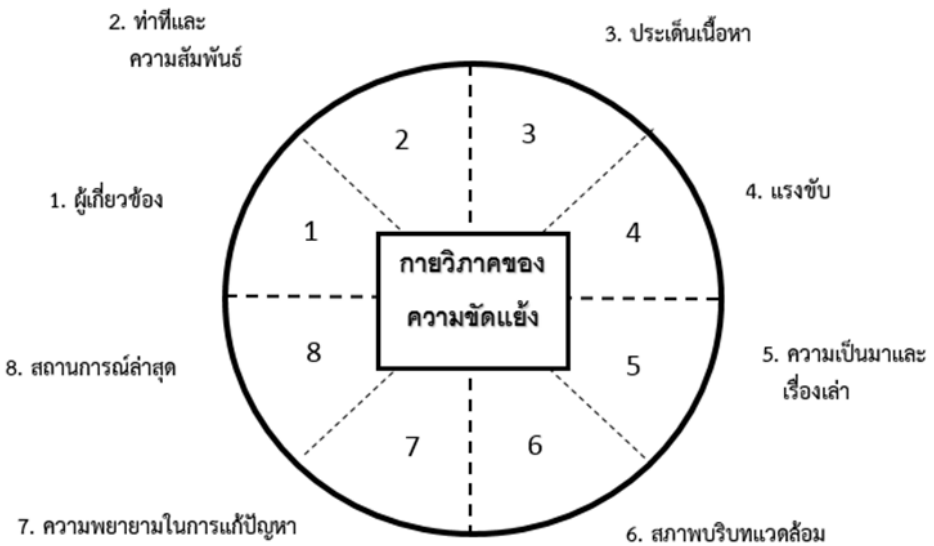
มุมมองที่สอง มองว่า ความจริงแล้วเรื่องที่ขัดแย้งนั้นมีความจริงอยู่บ้าง แต่ไม่ได้เป็นสิ่งที่ถูกที่สุดหรือถูกต้องทั้งหมด เพราะฉะนั้นในการแก้ปัญหาหรือบริหารความขัดแย้ง ก็เป็นเพียงการแสดงข้อเท็จจริง การได้พูดคุยชี้แจงหรือการถกแถลงกัน

ในที่ประชุมเพื่อให้ทราบข้อเท็จจริงและหาทางออกร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ หลังจากนั้นก็สามารถร่วมงานกันได้ตามปกติ โดยข้อขัดแย้งนั้นยุติลง

### กายวิภาคของความขัดแย้ง

กายวิภาคของความขัดแย้ง แสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบสำคัญที่เป็นภาพรวมของความขัดแย้ง เพื่อให้สามารถมองเห็นภาพการจัดการความขัดแย้งได้ครบทุกองค์ประกอบ ทางออกของความขัดแย้งจะต้องผ่านการวิเคราะห์องค์ประกอบเพื่อหาสาเหตุที่แท้จริงของความขัดแย้ง และนำไปสู่การแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง ถูกคน ถูกวิธี ด้วยสันติ

ภาพที่ 1 กายภาพของความขัดแย้ง



ที่มา. จาก กายวิภาคของความขัดแย้ง , โดย เมธัส อนุวัตรอุดม, 2559, สำนักสันติวิธีและธรรมาภิบาล สถาบันพระปกเกล้า. กรุงเทพมหานคร.

จากภาพที่ 1 แสดงให้เห็นกายวิภาคของความขัดแย้ง ซึ่งประกอบด้วย 8 องค์ประกอบดังนี้

1. ผู้เกี่ยวข้อง ในการวิเคราะห์ความขัดแย้งจำเป็นต้องรู้ว่าใครเป็นคู่ขัดแย้งหลัก ใครเป็นคู่ขัดแย้งรอง และมีใครเกี่ยวข้องบ้าง มีอิทธิพลหรือมีบทบาทต่อสถานการณ์ความขัดแย้งนั้นมากน้อยเพียงใด ซึ่งจะกล่าวถึงในเรื่องการวิเคราะห์ผู้เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Actor and Relationship Mapping) ในลำดับต่อไป

2. ท่าทีและความสัมพันธ์ คู่ขัดแย้งมีความสัมพันธ์และมีท่าทีต่อกันอย่างไร และระหว่างบุคคล กลุ่มเครือข่ายมีความสัมพันธ์ มีท่าทีต่อกันและภายในกลุ่มด้วยกันอย่างไร ซึ่งจะกล่าวถึงในเรื่องการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของผู้เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Actor and Relationship Mapping) ในลำดับต่อไป

3. ประเด็นเนื้อหา แต่ละฝ่ายมีจุดยืนอย่างไร ลึก ๆ แล้วต้องการอะไร มีความจำเป็นอย่างไร และกลัวหรือกังวลในเรื่องใด ซึ่งจะกล่าวถึงในการวิเคราะห์ความขัดแย้งด้วยแนวคิด หัวหอม (Onion) ในลำดับต่อไป

4. แรงขับ เป็นการวิเคราะห์ปรากฏการณ์ที่สามารถมองเห็นได้ชัดจากกรณีความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เช่นการทะเลาะวิวาทกันอย่างรุนแรง อะไรทำให้เกิดปรากฏการณ์ดังกล่าว สาเหตุรากเหง้าคืออะไร และแต่ละปัจจัยมีความเชื่อมโยงกันอย่างไร

5. ความเป็นมาและเรื่องเล่า เป็นการค้นหาความเป็นมาของความขัดแย้งตามลำดับเวลา ประวัติศาสตร์ข้อเท็จจริง ซึ่งได้จากการบอกเล่าของคู่ขัดแย้งในมุมมองของตน

6. สภาพบริบทแวดล้อม เป็นการศึกษาสภาพบริบทในพื้นที่ความขัดแย้งรวมทั้งบริบทภายนอกพื้นที่ความขัดแย้งว่าเป็นอย่างไร

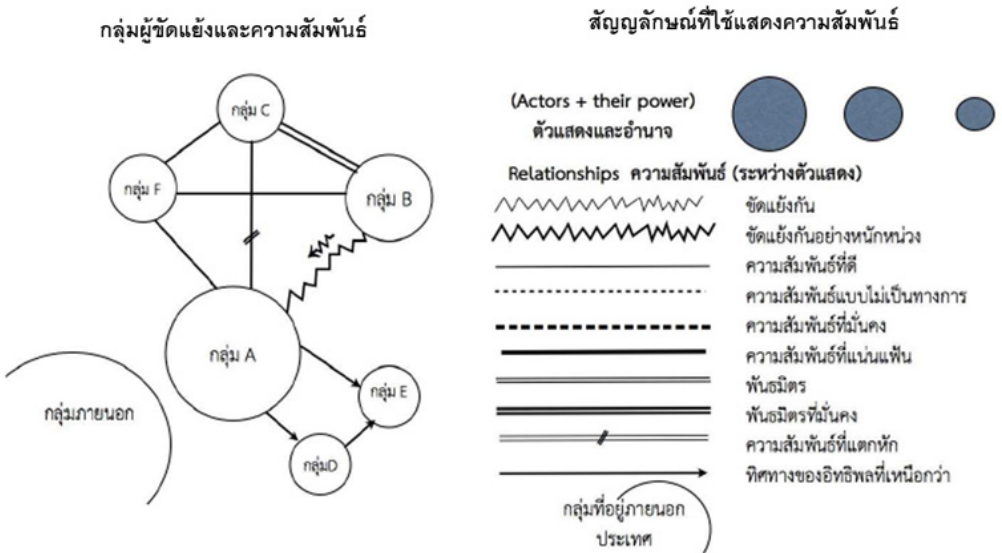
7. ความพยายามในการแก้ไข เป็นการวิเคราะห์ว่าที่ผ่านมาผู้เกี่ยวข้องที่เราวิเคราะห์ได้จากข้อที่ 1 มีความพยายามในแก้ไขปัญหาในอดีตอย่างไรบ้าง และผลเป็นอย่างไร และปัจจุบันมีความพยายามในการแก้ไขหรือไม่ ผลเป็นอย่างไร มีปัญหาอุปสรรค ข้อจำกัด โอกาส ทางเลือกและความเป็นไปได้อะไรบ้าง

8. สถานการณ์ล่าสุด สรุปสถานการณ์ล่าสุดที่ได้เป็นอย่างไร อยู่ในชั้นใด การวิเคราะห์ผู้เกี่ยวข้องในความขัดแย้งโดยการใช้แผนภาพตัวแสดงและความสัมพันธ์

(Actor and Relationship Mapping)

เหตุผลสำคัญที่ต้องมีการวิเคราะห์ผู้เกี่ยวข้องในความขัดแย้ง คือ ทำให้ผู้วิเคราะห์สามารถมองเห็นภาพความขัดแย้งนั้นว่า มีผู้ใดเกี่ยวข้องบ้าง แบ่งออกเป็นกี่ฝ่าย เมื่อวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบได้ผู้เกี่ยวข้องแล้ว สิ่งที่ต้องดำเนินการต่อคือการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของผู้เกี่ยวข้อง เพื่อดูว่าผู้เกี่ยวข้องในแต่ละฝ่ายมีความสัมพันธ์กันอย่างไร ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นว่า หากต้องการแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้น จะต้องทำงานกับใครบ้างและต้องทำอย่างไร และใครคือผู้มีบทบาทสำคัญต่อการกำหนดความเป็นไปได้ของสถานการณ์และทิศทางในการแก้ไขความขัดแย้งในอนาคตได้

ภาพที่ 2 ตัวแสดง ( Actor) ความสัมพันธ์ (Relationship) และสัญลักษณ์ความสัมพันธ์



ที่มา. จาก สนทนาชายแดนใต้/ปาตานี: บทสังเคราะห์จากการสัมมนาเชิงปฏิบัติการวิเคราะห์ความขัดแย้ง (ครั้งที่ 1-5) (หน้า 56), โดย พื้นที่กลางสร้างสันติภาพจากคนใน (Insider Peacebuilders Platform – IPP). 2555.

ภาพที่ 2 แสดงเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ผู้ขัดแย้งโดยแบ่งเป็นกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง (Actor) ที่ทำให้เห็นภาพว่ามีใครเกี่ยวข้องบ้าง แบ่งออกเป็นกี่ฝ่าย ใครคือผู้เกี่ยวข้องหลัก แสดงด้วยวงกลมใหญ่สุด และใครคือผู้เกี่ยวข้องรอง ๆ ลงมา แสดงด้วยวงกลมเล็กรองลงมาตามลำดับ ในส่วนความสัมพันธ์กันแสดงด้วยเส้นสัญลักษณ์ตามภาพที่ 2

การวิเคราะห์ผู้เกี่ยวข้อง (Actor) มีกระบวนการ ดังนี้

1. ระดมความคิดว่ามีตัวแสดงใดที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งนี้บ้าง โดยใช้สัญลักษณ์ 1 วงกลมต่อ 1 ตัวแสดง
2. วิเคราะห์ว่าแต่ละตัวแสดงมีบทบาท/อิทธิพลต่อความขัดแย้งมากน้อยเพียงใด โดยใช้ขนาดของวงกลมเป็นตัวกำหนด วงกลมใหญ่กว่าแสดงว่ามีอิทธิพลมากกว่า
3. ระบุความสัมพันธ์ระหว่างตัวแสดงต่าง ๆ ว่ามีความสัมพันธ์อันดีต่อกันหรือขัดแย้งกันมากน้อยเพียงใด โดยใช้ลักษณะของเส้นเป็นตัวกำหนด รายละเอียดตามภาพที่ 2

เส้นความสัมพันธ์ที่วิเคราะห์ได้ จะสะท้อนการเข้าไปแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น การวิเคราะห์ที่ดีจะทำให้เห็นภาพคนกลาง ที่สามารถเป็นตัวเชื่อมความสัมพันธ์คู่ขัดแย้งได้

เมื่อได้กลุ่มผู้เกี่ยวข้องและความสัมพันธ์ของกลุ่มครบถ้วนแล้ว ในขั้นตอนต่อไปเป็นการนำกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดหรือทุกกลุ่มที่เกี่ยวข้องมาพูดคุยกันในโต๊ะเจรจา เพื่อปรับความต่าง หากจุดเหมือนหรือมองปัญหาให้ตรงกันหรือเป็นเรื่องเดียวกันทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันหาแนวทางแก้ปัญหาได้ถูกต้องที่สุด เพราะหากมองภาพปัญหาผิด แนวทางการแก้ปัญหาที่ได้ย่อมผิดตามไปด้วย และจะไม่สามารถแก้ไขความขัดแย้งได้อย่างแท้จริง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจึงมีความจำเป็นที่ต้องผ่านการเจรจา (การแสดงข้อเท็จจริง) ทั้งนี้ การเจรจาจะสำเร็จได้จำเป็นต้องทำการวิเคราะห์ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเพื่อค้นหาสาเหตุของความขัดแย้งที่แท้จริงให้ได้ก่อน ในที่นี้ขอแนะนำเสนอเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ความขัดแย้งด้วยแนวคิดหัวหอม (The Onion)

## แนวคิดหัวหอม (The Onion)

ในโต๊ะเจรจาเราสามารถนำแนวคิดหัวหอม (The Onion) เป็นเครื่องมือหนึ่งที่สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ความขัดแย้ง โดยวัตถุประสงค์หลักเพื่อค้นหาความต้องการที่แท้จริงของกลุ่มต่าง ๆ สะท้อนให้เห็นว่ามีประเด็นใดบ้างที่ขัดแย้งหรือสอดคล้องกัน โดยแนวคิดนี้ แบ่งระดับการวิเคราะห์ออกเป็น 4 ระดับ คือ

- จุดยืนที่แสดงออก (Position) หมายถึง สิ่งที่ผู้ขัดแย้งประกาศความต้องการออกมา ซึ่งเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์
- ความต้องการลึก ๆ (Interest) หมายถึง สิ่งที่น่าสนใจหรือต้องการจริง ๆ ซึ่งเป็นตัวอธิบายว่าทำไมจึงแสดงจุดยืนเช่นนั้น
- ความจำเป็นพื้นฐาน (Need) หมายถึง สิ่งที่ขาดไม่ได้
- ความกลัว (Fear) หมายถึง สิ่งที่กังวลใจ ไม่ต้องการให้สูญเสียไป หรือไม่ต้องการพบเจอ

ภาพที่ 3 การวิเคราะห์ความขัดแย้งด้วยหัวหอม



ที่มา. จาก การวิเคราะห์ความขัดแย้งด้วยหัวหอม, โดย เมธัส อนุวัตรอุดม, สถาบันพระปกเกล้า, 2559.

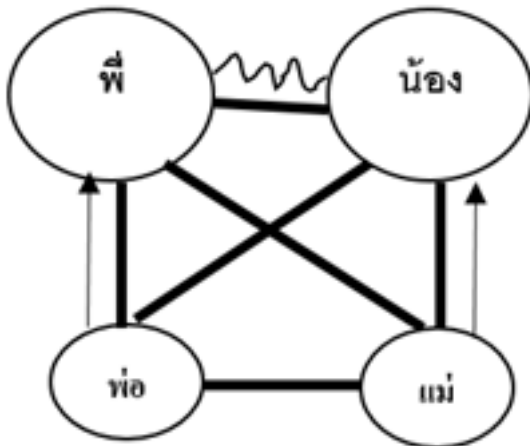


การใช้แนวคิดหัวหอม เปรียบเสมือนการปกกหัวหอมออกทีละชั้น ๆ ชั้นนอกสุด คือสถานะที่บุคคลแสดงออกให้เห็น (Position) ถัดลงไปจากชั้นนอกสุดคือจุดสนใจ หรือความต้องการลึก ๆ (Interest) ชั้นต่อมาคือความจำเป็นพื้นฐานที่ขาดไม่ได้ หรือความต้องการที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ (Need) ชั้นในสุด เป็นสิ่งที่กังวลใจหรือไม่ต้องการพบเจอ ซึ่งจุดนี้เป็นสาเหตุที่แท้จริงของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น (Fear) ดังนั้น ในการแก้ปัญหา สามารถกระทำได้โดยการตอบสนองความต้องการที่เป็นความจำเป็นพื้นฐาน (Need) ซึ่งจะส่งผลให้ไม่เกิดข้อกังวล (Fear)

**ตัวอย่างการวิเคราะห์ผู้เกี่ยวข้องในความขัดแย้งโดยใช้แผนภาพตัวละครและความสัมพันธ์ (Actor and Relationship Mapping) และการวิเคราะห์ความขัดแย้งด้วยแนวคิดหัวหอม**

ตัวอย่างสถานการณ์ พี่กับน้องแย่งส้มใบเดียวกัน ที่มีอยู่ในบ้าน คู่ขัดแย้งหลักคือพี่กับน้อง โดยมีพ่อกับแม่เป็นผู้เกี่ยวข้อง ทั้งหมดมีความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นต่อกัน โดยพ่อกับแม่เป็นผู้มีอิทธิพลต่อผู้ขัดแย้งทั้งสองฝ่าย แผนภาพผู้เกี่ยวข้องและความสัมพันธ์ได้ดังนี้

ภาพที่ 4 Actors and Relationship



และเมื่อใช้แนวคิด หัวหอม ปอกเปลือกหัวหอมทีละชั้น ๆ พบว่า

	น้อง	พี่	
จุดยืน (Position) สิ่งที่ต้องการ	จะเอาส้ม	จะเอาส้ม	จุดเหมือน
จุดสนใจ หรือความต้องการลึก ๆ (Interest) เหตุผลที่ต้องการแบบนี้	เพื่อเอาไปทำการบ้านส่งครู	เพื่อเอาไปให้แฟน เอาใจแฟน	
ความจำเป็นพื้นฐาน (Need) ขาดไม่ได้	อยากได้เปลือกส้มมาสกัดน้ำมัน	อยากเอาเนื้อส้มไปให้แฟนรับประทาน	จุดต่าง
ความกลัว (Fear) ความกังวล	กลัวไม่มีงานส่งครู จะโดนตัดคะแนน	กลัวแฟนไม่รัก	

ที่มา: จาก หลักและทักษะการเจรจา. โดย พระไพศาล วิสาโล, 2550. [http://www.visalo.org/article/P\\_lukKarn.htm](http://www.visalo.org/article/P_lukKarn.htm)

ประโยชน์ของการวิเคราะห์ผู้เกี่ยวข้องและความสัมพันธ์ของผู้เกี่ยวข้อง และการหาสาเหตุความขัดแย้ง คือ ทำให้เข้าใจว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นเกี่ยวกับอะไร ผู้เกี่ยวข้องแต่ละฝ่ายมีความต้องการและกังวลในเรื่องใด ซึ่งเมื่อพิจารณาเนื้อหาความต้องการและข้อกังวลใจของทุกฝ่ายแล้วจะเห็นได้ชัดว่ามีประเด็นใดบ้างที่คล้ายคลึงกัน (จุดเหมือน) และแตกต่างกัน (จุดต่าง) เพื่อนำมาวิเคราะห์หาแนวทางแก้ไขได้อย่างถูกต้องต่อไป

### จะหาทางออกอย่างไรเมื่อเกิดความขัดแย้งในองค์กร

โดยปกติเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น จะมีการบริหารจัดการหลายวิธี เพื่อหาทางออก เช่น การแสดงออกโดยการไม่โต้ตอบหรือการนิ่งเฉย ซึ่งวิธีนี้ความขัดแย้งบางครั้งก็จบ บางครั้งก็ไม่จบ หรือแสดงออกโดยการเลียง หรือ การลู่ กับความขัดแย้งนั้น ซึ่งสองวิธีนี้อาจได้ผลหรือไม่ได้ผลก็ได้ อีกวิธีหนึ่งคือใช้การเจรจาอย่างสันติวิธี โดยผู้เจรจาจะต้องมีทักษะในการเจรจาไกล่เกลี่ย เพื่อให้ข้อขัดแย้งนั้นยุติ ไม่ลุกลามกลายเป็นปัญหาใหญ่

นอกจากวิธีดังกล่าวข้างต้น การบริหารจัดการความขัดแย้งยังอาจแสดงออกด้วย การลงมือทำร้ายกัน ซึ่งเป็นวิธีที่ไม่เหมาะสม และวิธีสุดท้ายคือ การฟ้องศาล ซึ่งมักเป็นวิธีเมื่อกระทำการด้วยวิธีต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้นแล้วยังไม่ประสบผลสำเร็จจึงต้องใช้กฎหมายมาช่วยตัดสินความ

ผลหรือทางออกของความขัดแย้งทั้งหลายจะอยู่ในลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่ง ใน 5 ประการคือ

ทางออก	คู่ขัดแย้ง คนที่ 1	คู่ขัดแย้ง คนที่ 2
1	ได้	เสีย
2	เสีย	ได้
3	ได้ครึ่ง	ได้ครึ่ง
4	เสีย	เสีย
5	ได้	ได้

จะเห็นได้ว่าความขัดแย้งสามารถยุติลงได้ 3 ทางใหญ่ ๆ คือ ฝ่ายหนึ่งได้ รับชัยชนะเหนืออีกฝ่าย ได้หรือเสียทั้งสองฝ่าย หรือจบด้วยการประนีประนอม (แม้ว่า เหตุของความขัดแย้งยังดำรงอยู่) เมื่อพิจารณาวิธีการบริหารจัดการความขัดแย้ง ทั้งหมดที่กล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าวิธียุติความขัดแย้งที่น่าจะได้ผลดีวิธีหนึ่งคือการหัน หน้าเข้าหากัน พุดคุยกัน และหาทางออกด้วยความปรองดองทุกฝ่าย

จากตัวอย่างข้างต้น พี่กับน้องแย่งส้มไปเดียวกันเกิดความขัดแย้งขึ้น การมี โอกาสได้พุดคุยกัน เป็นหนทางง่าย ๆ ในการหาทางออก เพื่อค้นหาความแตกต่าง ของจุดสนใจ หรือความต้องการลึก ๆ ของคู่ขัดแย้ง การตอบสนองความจำเป็นพื้นฐานของแต่ละฝ่ายสามารถจัดการได้ง่ายโดยเป็นผู้ได้ทั้งสองฝ่าย หรือตอบสนองความ ต้องการได้ทั้งสองฝ่าย (Win-Win) โดยใช้การเจรจาไกล่เกลี่ย ซึ่งผลลงเอยเป็นแบบ ข้อที่ 5 (Win-Win) คือ น้องได้เปลือส้มไปทำการบ้านส่งครู พี่ได้เนื้อส้มไปให้แฟน รับประทานอย่างที่ต้องการ (ตอบสนอง Need) โดยมีพ่อเป็นผู้เจรจาไกล่เกลี่ย ได้



สอบถามและพบว่าที่เรียกห้องสัม เพราะอยากได้เนื้อ ขณะที่น้องเรียกห้องสัม เพราะอยากได้เปลือกนั่นเอง

ความขัดแย้งที่ขาดการพูดคุย หรือการแสดงข้อเท็จจริงเพื่อหาข้อยุติร่วมกัน อย่างสร้างสรรค์นั้น อาจก่อให้เกิดความเสียหายตามมาอย่างมากมายได้ ในที่นี้ขอยกกรณีตัวอย่างที่โด่งดังเรื่องหนึ่งที่เกิดขึ้นในอเมริกา คือเรื่อง กาแฟร้อน (Hot Coffee) ที่คุณยายท่านหนึ่งฟ้องร้านขายอาหารฟาสต์ฟู้ดมีชื่อแห่งหนึ่ง เรื่องการไม่มีคำเตือนว่ากาแฟร้อนที่ชื่อแบบ Drive-Through (คือ การขับรถไปที่ร้าน สั่งของบนรถ รับของ และกลับทันที) ร้อนกว่าปกติ และที่สำคัญคุณยายขณะคดีในครั้งนี เพียงเพราะบริษัทผู้รับผิดชอบร้านอาหารฟาสต์ฟู้ดดังกล่าวไม่คิดที่จะเจรจาเพื่อยุติปัญหาก่อนที่เรื่องราวจะใหญ่โตขึ้น (Trex, online, 2011)

เรื่องมีอยู่ว่า คุณยายอายุ 81 ปีท่านนี้ Drive-Through ชื่อกาแฟร้อนที่ร้านขายอาหารฟาสต์ฟู้ดแห่งหนึ่ง ขณะคุณยายขับรถกลับบ้าน เธอเอาแก้ววางหนีบไว้ที่ต้นขาเพื่อเติมน้ำตาล ปรากฏว่ากาแฟกระฉอก หลุดต้นขาของเธอ เกิดแผลไฟไหม้

ที่ต้นขา (Burn) ระดับ 3 (3<sup>rd</sup> Degree Burn) ถึงร้อยละ 16 ของพื้นที่ร่างกาย ซึ่งถือว่าเป็นแผลไฟไหม้ที่สาหัส ในครั้งนั้นคุณยายต้องเสียค่ารักษาพยาบาลถึง 10,000 ดอลลาร์สหรัฐ เมื่อออกจากโรงพยาบาล เธอต้องการเจรจากับทางบริษัท ให้จ่ายค่ารักษาพยาบาลให้เธอ แต่บริษัทกลับแก้ต่างว่า ที่ร้านขายกาแฟร้อนแบบ Drive-Through ที่อุณหภูมิ 180 องศา ซึ่งร้อนกว่าอุณหภูมิกาแฟที่นั่งดื่มที่ร้าน (อุณหภูมิประมาณ 130 องศา) เช่นนี้มาตั้งแต่ปี 1978 และขายมากกว่าแสนล้านแก้ว มีคนโดนกาแฟหกใส่เช่นนี้มาไม่น้อย และขอจ่ายค่ารักษาให้คุณยายเพียง 800 ดอลลาร์ จากค่ารักษาทั้งหมดเกือบ 10,000 ดอลลาร์ ที่สำคัญบริษัทไม่ยอมที่จะมาพบเพื่อพูดคุยหรือเจรจากับคุณยาย ในที่สุดคุณยายจึงฟ้องศาล เรื่องที่ทางร้านไม่มีคำเตือนว่า กาแฟร้อน Drive-Through ร้อนกว่าปกติ และกลายเป็นคดีความใหญ่โตในขณะนั้น ในที่สุดบริษัทดังกล่าวก็แพ้คดี ต้องจ่ายค่ารักษาพยาบาลให้คุณยายเต็มจำนวน พร้อมทั้งค่าเสียหายเชิงลงโทษอีกเป็นเงิน 2.7 ล้านดอลลาร์ คดีนี้เป็นคดีที่บริษัทนี้เสียใจจนทุกวันนี้ที่ไม่ได้พูดคุยหาข้อตกลงกับคุณยายเพื่อหาข้อยุติความขัดแย้งร่วมกันอย่างสันติ

ความขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดบานปลายเป็นเรื่องใหญ่โตเช่นนี้ สาเหตุที่สำคัญสาเหตุหนึ่งคือ มนุษย์ไปติดกับดักความคิด (Mind Trap / Paradigm) คืออารมณ์รัก โลภ โกรธ หลง และ กลัว มนุษย์ทุกคนหนีไม่พ้นที่จะมีอารมณ์เหล่านี้ อันที่จริงความคิดเป็นสิ่งที่ดี แต่ที่ล้มเหลวและเกิดการตัดสินใจผิดพลาดเพราะมนุษย์ไปติดที่อัตตาของตน จึงมักใช้ความคิดของตนเป็นใหญ่ ต่างคนต่างคิด มีกิเลส จึงเกิดปัญหาหรือความขัดแย้ง กับดักที่สำคัญที่สุดคืออารมณ์กลัว เพราะอารมณ์นี้สมองจะหยุดทำงานโดยสิ้นเชิงคงเหลือแต่สัญชาตญาณที่เหมือนสัตว์ จึงเกิดความคิดที่ขาดจิตสำนึก คิดแบบสัตว์ คือ “สู้หรือหนี” (Fight or Flight Response) ซึ่งไม่ว่าอารมณ์ไหนผลที่ตามมา คือ การกระทำเพื่อชนะโดยขาดเหตุผล การทำร้ายกันจึงเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาในขณะที่มนุษย์มีอารมณ์ต่าง ๆ เหล่านี้ เนื่องจากไม่พร้อมที่จะทำความเข้าใจผู้อื่น ไม่ยอมเจรจาใด ๆ ทั้งสิ้น จึงเป็นสิ่งที่ต้องระมัดระวังอย่างมาก แม้การเจรจาจะเป็นวิธีที่ดีวิธีหนึ่งในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง แต่ผู้เจรจาต้องรู้ว่าคู่ขัดแย้งอยู่ในอารมณ์ใด ผู้เจรจาต้องปรับอารมณ์เขาเหล่านั้น (Paradigm Shift) สู่ภาวะปกติให้ได้ก่อน จึงค่อยเริ่มใช้การเจรจาเพื่อยุติปัญหา

## สานเสวนา (Dialogue):

### หนึ่งในทางออกอย่างสันติวิธีเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์กร

ในการหาทางออกอย่างสันติวิธีมีเครื่องมือมากมาย ณ ที่นี้ขอนำเสนอการสานเสวนา (Dialogue) ซึ่งเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ใช้ได้ผลในการบริหารจัดการความขัดแย้ง กระบวนการสานเสวนา (Dialogue) เป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นให้คู่ขัดแย้งหัดฟังความคิดของผู้อื่น คิด แล้วจึงค่อยตัดสินใจ มีคุณอำนวย (Facilitator) หรือคนกลาง (Mediator) เป็นสื่อกลางที่จะช่วยจัดบรรยากาศการเจรจาให้เกิดกระบวนการที่ประสานไมตรีต่อกัน (Conciliation) นำไปสู่การปรับหรือการยุติข้อขัดแย้งในลักษณะที่เป็นมิตรด้วยวิธีประนีประนอมทั้งสองฝ่ายตรง โดยปรับเปลี่ยนแนวคิดของทุกฝ่ายให้ตรงกัน เปลี่ยนมุมมองจากลบเป็นบวก จากวิกฤติเป็นโอกาส โดยการหาโอกาสให้ได้พูดคุยกัน มาค้นหาข้อเท็จจริงร่วมกันให้ตรงกัน (Joint-Fact Finding) ตัวอย่างการเปลี่ยนมุมมองความขัดแย้ง เป็นทั้งวิกฤติและโอกาส และในวิกฤติมักมีโอกาสนอยู่ด้วยเสมอ

#### ตารางที่ 2 ตัวอย่าง วิธีการปรับเปลี่ยนมุมมองจากวิกฤติเป็นโอกาส

มองเป็นวิกฤติ	มองเป็นโอกาส
มองด้วย	มองด้วย
○ อารมณ์	○ เหตุผล
○ กฎหมาย	○ ความต้องการ
○ สิทธิ	○ ประโยชน์
○ เฉลียวฉลาด	○ เฉลียวปัญญา
○ อดีต	○ อนาคต (ที่ดี)
○ ศัตรู	○ มิตร
○ แก่แค้น	○ แก่ใจ
○ ปัญญาไม่จบ	○ จบปัญญา

จากตารางที่ 2 เป็นการปรับเปลี่ยนมุมมองในการร่วมกันวิเคราะห์ปัญหา เพื่อก่อให้เกิดทางออกที่สร้างสรรค์ เช่น การเปลี่ยนมุมมองจากการมองด้วยอารมณ์ เป็นการมองด้วยเหตุผล มองจากการเป็นศัตรูเป็นการสร้างมิตร มองจากแก้แค้นเป็น มองเพื่อหาทางแก้ไข หรือมองว่าปัญหาเช่นนี้ไม่มีทางจบเป็นการจบปัญหาจะมีแนวทาง ในเชิงสร้างสรรค์อย่างไรได้บ้าง เป็นต้น

## สานเสวนา (Dialogue) ควรเริ่มต้นอย่างไร

สานเสวนา (Dialogue) เป็นกระบวนการที่หาข้อยุติความขัดแย้ง ผ่าน กระบวนการตัดสินใจ โดยการตัดสินใจจะมีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง 2 ปัจจัย คือ ความ สัมพันธ์ระหว่างกันและผลประโยชน์ กรณีที่คู่ขัดแย้งมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน (ได้ จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของ Actor ดังกล่าวข้างต้น) การตัดสินใจที่จะยุติ ความขัดแย้งหรือการยอมกันและกันจะเกิดขึ้นได้โดยง่าย หรือหากการตัดสินใจในครั้ง นั้นก่อให้เกิดผลประโยชน์แก่ตนหรือกลุ่ม การตัดสินใจหรือการยอมกันและกันจะเกิด ขึ้นโดยง่ายเช่นกัน

ความสัมพันธ์ เกิดจากความไวใจ หากไวใจสูงความสัมพันธ์จะสูง ในขณะที่ ความไวใจมีความสัมพันธ์กับความเสี่ยง หากความเสี่ยงสูงจะไวใจน้อย หากความ เสี่ยงน้อยจะมีความไวใจสูง ความเสี่ยงเกิดจากความหวั่น หวั่นมากก็จะมีความเสี่ยง มาก หวั่นน้อยก็จะมีความเสี่ยงน้อย ดังนั้นหากมีหวั่นมากจะไม่ยอมยุติเพราะมีความ เสี่ยงมากและขาดความไวใจ ซึ่งเป็นตัวทำลายความสัมพันธ์ แต่หากไม่มีทั้งความ สัมพันธ์และผลประโยชน์ การจัดการความขัดแย้ง ให้ยึดหลักให้คนที่รับผลกระทบ มากที่สุดเป็นคนตัดสินใจ โดยหาข้อยุติในจุดที่ทุกฝ่ายยอมรับในความต่างและหา เป้าหมายร่วมกัน (Accept Differences and Find a Common Goal)

อริสโตเติล กล่าวว่า “ถ้าต้องการจะเปลี่ยนความคิดของใคร ต้องอาศัยการ ฟังอย่างตั้งใจ (Active Listening) สรุป และเปลี่ยนความ” ดังนั้นในการเจรจา บาง ครั้งข้อเรียกร้องที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งนั้น อาจไม่ใช่ความต้องการที่แท้จริงของคู่ กรณี ทั้งนี้ เนื่องจากมนุษย์มีพฤติกรรมเชิงซ้อน มักสร้างความขัดแย้งเพื่อตอบสนอง ความต้องการพื้นฐานของตน (Need) แต่แทนที่จะกล่าวถึงความต้องการพื้นฐานของ ตน กลับไปกล่าวถึงผลประโยชน์ที่เป็นผิวเผิน (Position) ด้วยเหตุนี้การบริหารจัดการ

ความขัดแย้ง จึงต้องเริ่มต้นที่การวิเคราะห์ความต้องการพื้นฐานที่ไม่ได้รับการตอบสนองให้ได้ก่อนว่าคืออะไร แล้วจึงค่อยเข้ากระบวนการเจรจาด้วยการฟังอย่างตั้งใจ (Active Listening) สรุป และเปลี่ยนความ โดยการเปลี่ยนความในที่นี้คือ การเปลี่ยนแนวความคิดจากลบมาเป็นบวก จากวิกฤติมาเป็นโอกาส เพื่อพิจารณาเลือกแนวทาง ข้อตกลงหรือข้อยุติที่ดีที่สุด (Win - Win) โดยผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีความคิดเห็นร่วม และทุกฝ่ายพอใจกับข้อตกลงหรือข้อยุตินั้น ทั้งนี้ ข้อยุติหรือข้อตกลงที่ได้ ต้องไม่ขัดต่อกฎหมาย ไม่ก่อให้เกิดปัญหาใหม่หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นการแก้ปัญหาอย่างยั่งยืน และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ทุกฝ่ายได้รับผลประโยชน์จากข้อยุตินั้น แนวทางสำคัญของการทำการสานเสวนา (Dialogue) เริ่มจากการสร้างบรรยากาศ การเจรจาให้คู่เจรจารู้สึกปลอดภัย (ความกลัวจะทำให้รู้สึกไม่ปลอดภัย และไม่พร้อมที่จะเจรจา) บรรยากาศหนึ่งของความรู้สึกปลอดภัย คือโต๊ะเสวนาแบบ โต๊ะกลม หากคู่เจรจาเดินเข้าสู่โต๊ะเจรจาโดยไม่มีความรู้สึกกลัว จะก่อให้เกิดกระบวนการตัดสินใจที่ส่งผลดีต่อทั้งสองฝ่าย

#### ภาพที่ 5 บรรยากาศการเจรจาแบบโต๊ะกลม





ตามด้วยการเปลี่ยนแนวคิดเปลี่ยนมุมมอง เพื่อหาข้อยุติหรือแนวทางร่วมกัน ทั้งนี้ ต้องไม่ลืมเปลี่ยนแนวคิดของผู้ทำหน้าที่คุณอำนวย (Facilitator) หรือคนกลาง (Mediator) ให้เข้าใจข้อมูลของคู่ขัดแย้ง และปรับเปลี่ยนแนวคิดของตนเป็นบวกโดยปราศจากอคติก่อนเสมอ แล้วจึงค่อยเปลี่ยนมุมมองคู่ขัดแย้งจากลบเป็นบวก จากวิกฤติเป็นโอกาส โดยอาศัยแนวทางหรือวิธีการตามแนวคิดของอริสโตเติล คือ การฟังอย่างตั้งใจ (Active Listening) สรุปและเปลี่ยนความ

ดังนั้นในการค้นหาความต้องการที่แท้จริง (Need) ด้วยการทำสานเสวนา (Dialogue) นั้น จึงต้องฟังอย่างตั้งใจ สรุปและเปลี่ยนความ โดยมีคำถามหลักที่ต้องถามอยู่ 4 ประเด็น คือ

1. อะไรคือเรื่องที่ทั้งสองฝ่ายห่วงกังวล (What) จะได้รับความกลัว (Fear)
2. ทำไมถึงห่วงกังวลเรื่องนั้น (Why) จะได้รับความจำเป็นพื้นฐานที่ขาดไม่ได้หรือความต้องการที่แท้จริง (Need) ซึ่งเป็นสาเหตุที่แท้จริงของความขัดแย้ง
3. ทำอย่างไรให้ความกังวลนั้นลดลงได้ (How)
4. ใครเกี่ยวข้องบ้างในการทำให้ความกังวลลดลง (Who) ตามข้อ 3

ทั้งนี้ ผู้ทำหน้าที่เป็นคุณอำนวย (Facilitator) หรือคนกลาง (Mediator) จะต้องใช้ทักษะในการค้นหาข้อเท็จจริง โดยบูรณาการแนวคิดหัวหอม เพื่อค้นหาความต้องการที่แท้จริง (Need) ผ่านกระบวนการทำสานเสวนา (Dialogue)

สำหรับการหาแนวทางแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นนั้น ผู้ทำหน้าที่เป็นคุณอำนวย (Facilitator) หรือคนกลาง (Mediator) ต้องเข้าใจพื้นฐานของมนุษย์ที่ว่า โดยปกติมนุษย์ทั่วไปมักไม่ชอบจัดการตนเองหรือแก้ปัญหาที่ตัวเองก่อน แต่ชอบที่จะจัดการผู้อื่น หรือไม่ก็จะไปจัดการกับตัวปัญหาที่เป็นจุดยืน (Position) หรือสิ่งที่คู่ขัดแย้งแสดงออก ไม่ใช่การแก้ที่สาเหตุของปัญหาที่แท้จริง) ซึ่งพบว่าการจัดการผู้อื่นหรือจัดการกับตัวปัญหาที่เป็นจุดยืน (Position) ที่เกิดขึ้นนั้น ไม่สามารถแก้ปัญหาได้อย่างแท้จริง เพราะต่างคนต่างมุ่งแต่จะจัดการกันและกัน บางเรื่องเป็นเรื่องที่ลืมนวล บางเรื่องเป็นเรื่องที่ไกลตัว ก็ยังเข้าไปจัดการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Covey (อ้างถึงใน PacRim Group, 2016) ที่กล่าวถึงข้อผิดพลาดของผู้บริหารส่วนใหญ่ว่า มักจะมีในสองเรื่องใหญ่ ๆ คือ เรื่องแรกชอบที่จะบริหารจัดการผู้อื่นโดยลืมที่จะบริหารจัดการตนเองก่อน และเรื่องที่สอง คือ ชอบที่จะบริหารจัดการคนอื่น แทนที่จะให้

เขาเหล่านั้นบริหารจัดการตนเอง ทั้งนี้ Covey พยายามชี้ให้เห็นว่า ความสำเร็จในการบริหารคนนั้น จำเป็นต้องเริ่มที่ การบริหารตนเองก่อน (Insight Out) ในการบริหารจัดการความขัดแย้งก็เช่นกัน แทนที่จะไปจัดการกับผู้อื่น ต้องเริ่มต้นที่ การเข้าใจและจัดการตนเองเป็นเบื้องต้น

## อย่างไรคือการจัดการตนเอง

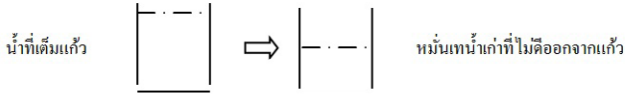
แนวทางการจัดการตนเองจะเริ่มที่ต้องเข้าใจตนเองก่อน โดยเข้าใจที่มาของผล หรือเหตุที่ทำให้เกิดผล ทั้งนี้ จะเห็นได้ว่าในแต่ละวัน มีเหตุการณ์ต่าง ๆ มากมายที่เข้ามากระทบกับตัวเรา มีทั้งสิ่งที่ดีและไม่ดี ทั้งสิ่งที่ชอบและไม่ชอบ โดยปกติจิตใต้สำนึกของเรา จะมีการสั่งสมประสบการณ์ต่าง ๆ ไว้มากมาย ว่าสิ่งใดดี สิ่งใดชอบ สิ่งใดไม่ดี สิ่งใดไม่ชอบ มนุษย์แต่ละคนมีกรอบความคิดของตนที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม การเลี้ยงดู ประสบการณ์ รวมทั้งเจตคติที่ได้รับการปลูกฝังและสั่งสมมานาน หากมนุษย์มีกรอบแนวคิดที่ไม่ถูกต้อง จะดีความหรือดำเนินชีวิตไม่ถูกต้องไปด้วย ดังนั้น เมื่อมีเหตุการณ์ใหม่เข้ามากระทบ ก็จะเกิดการเปรียบเทียบกับกรอบแนวคิดเดิมหรือประสบการณ์เก่าของตนเองและแปลค่าออกมาเป็นความชอบ ความไม่ชอบ และจะสั่งสมเป็นประสบการณ์ใหม่เข้าไปในจิตใต้สำนึกต่อไปเรื่อย ๆ ความท้าทายในการจัดการตนเอง คือ เราไม่สามารถตัดสิ่งเร้าที่มากกระทบตัวเราในแต่ละวันได้ แต่สิ่งที่เราสามารถกระทำได้คือ การวางแผน เพื่อยุติสัญญาณที่มากกระทบ ผ่านกระบวนการคิดอย่างมีจิตสำนึก ดึงจิตใต้สำนึกให้มาอยู่กับปัจจุบันให้ได้มากที่สุด และพัฒนาจิตสำนึกให้เป็นไปในทิศทางบวกหรือการมีจิตใจที่ตั้งงาม ทั้งนี้ การคิดอย่างมีจิตสำนึก จะสามารถลดความเห็นแก่ตัวลงได้

## ภาพที่ 6 การดึงจิตใต้สำนึกให้มาอยู่กับปัจจุบัน



ที่มา: การเข้าใจและการจัดการตนเองในสถานการณ์ความขัดแย้ง, โดย โคทม อาริยา, 2559.

สรุปได้ว่าการเข้าใจตนเอง คือ การดึงจิตใต้สำนึกให้มาอยู่กับปัจจุบันให้มากที่สุด บางครั้งความรู้ ประสบการณ์ ความคิด ความเชื่อเก่า ๆ ที่สั่งสมมานานในจิตใต้สำนึก ล้าสมัยหรือไม่ถูกต้องไปแล้ว จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยน รวมทั้งความเกลียด ความโกรธ ความพยาบาทที่มีต่อผู้อื่นที่สั่งสมอยู่ในจิตใต้สำนึกของตัวเราก็อันตราย เราสามารถยุติสิ่งไม่ดีต่าง ๆ เหล่านี้ได้ โดยการดึงจิตใต้สำนึกให้มาอยู่กับปัจจุบัน เปรียบเสมือนการเทน้ำเก่าออกไป และรับน้ำใหม่เข้ามาแทนที่ กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ หมั่นทำความรู้จักตนเอง หมั่นรู้สึกตัวให้อยู่กับปัจจุบันให้ได้



อย่าทำตัวเป็นน้ำที่เต็มแก้ว (ด้วยความเชื่อ ความคิดเดิมที่สั่งสมมา) ถ้าเก็บไว้จนเต็มแล้ว จะไม่รับของใหม่ (ไม่ว่าจะเป็นความรู้ใหม่ ๆ การเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ) ถ้าไม่เอาของเก่าทิ้ง ก็ไม่มีที่ว่างรับของใหม่เข้ามา

### ทางแก้



ความรู้ใหม่ต้องหัดฝึกหัดปฏิบัติให้ประจักษ์ผลที่ตามมาว่าดีกว่า หรือดีจริง แล้วเทความรู้ ความคิด ความเชื่อเก่า ๆ ที่ไม่ถูกต้องแล้วหรือไม่ทันสมัยออกไป รับของใหม่เข้ามาแทนที่

การปรับวิธีคิดเช่นนี้ได้ เป็นการทำให้เรารู้จักทบทวนตัวเองเพื่อเข้าใจตนเองมากขึ้น ซึ่งเป็นการจัดการกับตนเองก่อน ในขณะที่เดียวกันก็ทำลายกำแพงแห่งตนเอง เปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เกิดการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อผู้อื่น เมื่อมีปัญหาหรือความขัดแย้งเกิดขึ้นระหว่างกัน ก็ถ่ายทอดการที่จะช่วยกันหาสาเหตุและจัดการกับปัญหาหรือความขัดแย้งนั้น การสร้างความสัมพันธ์จึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ การเปิดใจรับฟังผู้อื่นเป็นการมองผู้อื่นแบบเป็นมิตร ไม่ใช่ศัตรู การมองคนแบบเป็นมิตร เท่ากับเราเอาตัวเองออกมาจากกล่องหรือโลกของการหลอกตัวเอง (Self-Deception) การอยู่ในกล่องหรือโลกของการหลอกตัวเอง เปรียบเหมือนการเอาตัวเองเป็นที่ตั้ง และมองคนอื่นด้วยสายตาที่ไม่เป็นมิตร ในขณะที่การอยู่นอกกล่อง คือการมองโลกที่ใกล้ความเป็นจริงมากขึ้น และมองผู้อื่นด้วยสายตาที่เป็นมิตรต่อกัน มองผู้อื่นว่าเหมือนเรา มีทุกข์ มีสุข มีกิเลสมากบ้าง น้อยบ้างเหมือนกับตัวเรา หากเราเลือกมองผู้อื่นเป็นศัตรู เท่ากับเรากำลังจัดการผู้อื่น ไม่ใช่ตัวเอง เมื่อเราจัดการผู้อื่นเราก็จะหาเหตุผลมาทำให้ตัวเราถูกเสมอ เห็นแต่ความดีของตนเอง เพื่อเข้าข้างตนเอง และอธิบายว่าตนเองถูก สนับสนุนอุตตดาของตน ทำตัวเองให้ฟูขึ้น มองตัวเองเหนือกว่าผู้

อื่น มองผู้อื่นไม่ใช่คน และผู้อื่นเป็นผู้คิดเสมอ ซึ่งเป็นการทรยศตัวเอง และถ้าต่างคนต่างอยู่ในกล่องของตน ต่างโทษกันและกัน ความสัมพันธ์ก็จะไม่ดีขึ้น เพราะต่างคนต่างคิดเอาตัวรอด การทำเช่นนี้ยิ่งเป็นการกระตุ้นผู้อื่น หรือเป็นการคบคิดกันกับผู้อื่นให้เข้าไปอยู่แต่ในกล่องของตน และบุคคลที่อยู่ในกล่องมักส่งผลให้การทำงานต่าง ๆ ขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล (โคทม อาริยา, 2559 ก)

### ทำอะไรให้ออกมานอกกล่อง

การออกมาอยู่นอกกล่องไม่ใช่เรื่องยากเกินความสามารถของเราในการบริหารจัดการตนเอง พฤติกรรมที่ทำให้เราออกมาอยู่นอกกล่องคือ

- อย่าพยายามทำตัวให้สมบูรณ์แบบ ทำดีกว่าเดิมก็พอ
- อย่ามองหากกล่องของคนอื่น (จับผิดผู้อื่น) หากกล่องของตัวเองก็พอ (รู้จักตนเอง)
- อย่างกล่าวหาคนอื่นว่าอยู่ในกล่อง ทำให้ตัวเองอยู่นอกกล่องก็พอ
- อย่าจดจ่อกับสิ่งที่คนอื่นทำผิด พยายามช่วยไม่ให้เขาทำผิดอีกก็พอ
- อย่างกังวลว่าคนอื่นจะช่วยคุณหรือไม่ ช่วยเขาก็พอ

### ขอยกกรณีตัวอย่างการนำแนวคิด เข้าใจตน เข้าใจผู้อื่น เข้าใจงานไปประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหา

**กรณีตัวอย่าง** สูติแพทย์ท่านหนึ่งพบว่า ผู้ป่วยสูติกรรมในโรงพยาบาลที่ท่านทำงานอยู่มีอัตราการตายค่อนข้างสูง (ร้อยละ 10 ของผู้ป่วยสูติกรรม) แต่ในช่วงที่ท่านไม่อยู่ เช่น ไปอบรมสัมมนาเป็นระยะเวลาานาน ๆ พบว่าอัตราการตายผู้ป่วยสูติกรรมในภาพรวมกลับลดลง ท่านจึงเริ่มพิจารณาตนเอง ค้นหาสาเหตุร่วมกับทีมงาน และสิ่งที่ท่านสังเกตเห็น คือ

1. ผู้ป่วยที่เสียชีวิต มักเป็นผู้ป่วยที่ท่านเป็นแพทย์ผู้ให้การรักษา และสาเหตุการตายคือการติดเชื้อเป็นส่วนใหญ่
2. ท่านชอบผ่าตัดเพื่อพิสูจน์การตายของผู้ป่วยเป็นประจำแทบทุกราย
3. หลังผ่าตัดท่านมักกลับมาดูแลผู้ป่วยที่หอบผู้ป่วยเป็นประจำ และสิ่งสำคัญคือท่านไม่ชอบล้างมือ จึงมักไม่ล้างมือเมื่อต้องไปสัมผัสผู้ป่วย

## การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา

โดยการตั้งคำถามว่า ทำไม (ด้วย 5 Why Analysis)

□ ทำไมผู้ป่วยจึงเสียชีวิต จากการหาสาเหตุการเสียชีวิต พบว่า ส่วนใหญ่เสียชีวิตจากการติดเชื้อในกระแสโลหิต

□ ทำไมผู้ป่วยจึงติดเชื้อ พบว่า ผู้ป่วยมีการติดเชื้อจากการนอนในโรงพยาบาล และพบว่าการติดเชื้อจากการนอนโรงพยาบาลส่วนใหญ่ มีสาเหตุมาจากผู้ให้บริการสัมผัสเชื้อโรคจากผู้ป่วยรายอื่น และไม่มีการทำความสะอาดตนเองอย่างถูกต้องก่อน เช่น การล้างมือ ก่อนสัมผัสผู้ป่วยรายต่อไป

□ ทำไมผู้ให้บริการด้านสูติกรรม (สูติแพทย์ท่านนี้) มีการสัมผัสเชื้อโรค พบว่า ท่านชอบผ่าชั้นสูตรศพผู้ป่วยที่เสียชีวิตจากการติดเชื้อ และเมื่อทำการเพาะเชื้อที่มือของท่านหลังการผ่าชั้นสูตรศพ พบว่า มีเชื้อโรคติดมากับมือของท่าน

□ ทำไมเชื้อโรคจึงไปติดผู้ป่วยรายอื่น พบว่า ท่านมักกลับมาดูแลผู้ป่วยที่หอบผู้ป่วยเป็นประจำ และสิ่งสำคัญคือท่านไม่ชอบการล้างมือ จึงมักไม่ล้างมือเมื่อต้องไปสัมผัสผู้ป่วย (ทำความเข้าใจตนเอง และหาสาเหตุที่ทำให้เกิดผลคือ ผู้ป่วยติดเชื้อและเสียชีวิต)

สรุปได้ว่า สาเหตุที่แท้จริงของปัญหานี้ คือ ผู้ให้บริการไม่ล้างมือก่อนให้บริการผู้ป่วย หากมีการล้างมือจะทำให้ไม่มีเชื้อโรคติดมากับมือผู้ให้บริการ หากไม่มีเชื้อโรคติดมากับมือผู้ให้บริการ จะทำให้ผู้รับบริการหรือผู้ป่วยไม่มีการสัมผัสเชื้อโรค หากไม่มีการสัมผัสเชื้อโรค ผู้รับบริการหรือผู้ป่วยจะไม่มีการติดเชื้อโรค หากไม่มีการติดเชื้อโรค ผู้รับบริการหรือผู้ป่วยจะไม่เสียชีวิตจากการติดเชื้อในกระแสโลหิต

## แนวทางแก้ปัญหา

ต้องล้างมือทุกครั้งก่อนทำการตรวจรักษาหรือดูแลผู้ป่วยรายต่อไป

## ดำเนินการแก้ปัญหา

หอบผู้ป่วยสูติกรรมจึงกำหนดแนวทางปฏิบัติให้ผู้ให้บริการทุกราย ล้างมือทุกครั้งก่อนไปสัมผัสผู้ป่วยรายต่อไป

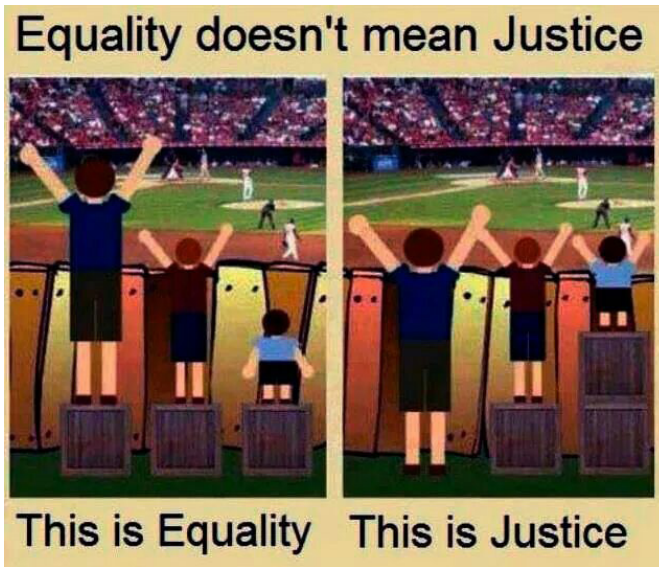
## การติดตามประเมินผล

หลังจากนั้น 6 เดือน พบว่า อัตราการติดเชื้อและเสียชีวิตของผู้ป่วยสูติกรรม ลดลง จากร้อยละ 10 เหลือร้อยละ 1 ทั้งนี้ เมื่อทบทวนแนวทางปฏิบัติที่ได้กำหนดขึ้นและติดตามผลการปฏิบัติ พบว่า แนวทางปฏิบัติที่สร้างขึ้น คือ ต้องล้างมือทุกครั้ง ก่อนทำการตรวจรักษาหรือดูแลผู้ป่วยรายต่อไป เป็นแนวทางปฏิบัติที่ดี สามารถนำไปขยายผลในหอผู้ป่วยอื่น ๆ ได้ ซึ่งน่าจะช่วยให้อัตราตายจากการติดเชื้อของผู้ป่วยในหอผู้ป่วยอื่น ๆ ลดลงด้วย

## บทเรียนที่ได้

ปัญหาหรือความขัดแย้งบางปัญหาสาเหตุไม่ซับซ้อน ไม่มีผู้เกี่ยวข้องมาก การแก้ปัญหาจะทำได้ง่าย จะเห็นได้ว่า การเริ่มต้นที่การเปิดใจพิจารณาตนเอง หาข้อบกพร่องของตนเองก่อน ปรับแก้ที่ตนเองก่อนจะเป็นเรื่องที่ทำได้ง่ายกว่าการแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อน มีผู้เกี่ยวข้องมาก ซึ่งต้องใช้การสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกันในการร่วมกันคิดหาสาเหตุและแนวทางในการแก้ปัญหาต่อไป ด้วยเหตุนี้ การแก้ปัญหาให้เริ่มจากการทบทวนตนเอง เข้าใจตนเอง และแก้ที่ตนเองก่อน แล้วจึงค่อยขยายวงกว้างออกไป เวลาคิดให้คิดใหญ่ คิดให้รอบด้าน คิดให้เป็นระบบ แต่เวลาแก้ไขเลือกเรื่องที่เล็ก ๆ ไม่ซับซ้อนออกมาแก้ก่อน เช่น ปัญหาที่แก้ได้ด้วยตัวเอง ซึ่งจะง่ายต่อความสำเร็จ แล้วค่อย ๆ ขยายวงกว้างไปสู่ปัญหาที่ใหญ่ขึ้น ๆ ต่อไป เพราะทำแล้วสำเร็จ ย่อมมีพลังที่จะแก้ปัญหาลงต่อไปได้ไม่สิ้นสุด จะเห็นได้ว่าในการค้นหาแนวทางในการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งนั้น คือหาสาเหตุที่แท้จริงที่ทำให้เกิดปัญหาหรือข้อขัดแย้ง เมื่อค้นพบสาเหตุที่แท้จริงแล้ว จึงหาแนวทางแก้ไข ลงมือปฏิบัติ และติดตามประเมินผลว่าแนวทางที่เราใช้นั้นสามารถแก้ปัญหาคือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้จริงหรือไม่ หากแนวทางดังกล่าวสามารถแก้ปัญหาคือความขัดแย้งได้จริงสามารถนำไปขยายผลได้ ก็เขียนขึ้นมาเป็นแนวทางปฏิบัติ กรณีที่ไม่ประสบความสำเร็จต้องกลับไปทบทวนสาเหตุใหม่เพื่อให้ได้สาเหตุที่แท้จริงของปัญหาคือความขัดแย้ง หาแนวทางแก้ไขใหม่ ดำเนินการใหม่ และติดตามผลการดำเนินการใหม่ ซึ่งเป็นการดำเนินการตามแนวคิดการพัฒนาคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง (Continuous Quality Improvement) ตามวงล้อของ PDCA นั่นเอง

## ภาพที่ 7 ความแตกต่างระหว่างเสมอภาคกับความยุติธรรม



ที่มา: <http://goodpixcool.com/mean+justice?image=80149582, 2559>.

สำหรับปัญหาที่มีผู้เกี่ยวข้อง (Actors) หลายฝ่าย การแก้ปัญหาในที่นี้ได้นำเสนอการสานเสวนา (Dialogue) ทางออกของการแก้ปัญหาที่ดีที่สุดคือ ต่างฝ่ายต่างได้รับการตอบสนองความต้องการที่แท้จริง (Need) ไม่มีผู้ใดอยากเป็นผู้แพ้ แนวทางการจัดการความขัดแย้งอย่างสันติวิธีที่ดีที่สุด น่าจะเป็นทางออกที่ Win - Win ซึ่ง Win - Win ในการแบ่งเค้ก ไม่จำเป็นต้องได้ไปคนละครึ่งหรือเท่า ๆ กัน (เสมอภาค) เช่นจากกรณีตัวอย่างการแบ่งสัมชังตัน การแบ่งสัมให้คนละครึ่งลูกก็ไม่ใช่วิธีการแก้ปัญหาที่ถูกต้อง แต่ทางออกของความขัดแย้งต้องเป็นทางออกที่ตอบสนองความต้องการที่แท้จริง (Need) ของแต่ละฝ่าย และยุติธรรม นั่นคือคนที่ต้นทุนต่ำควรได้มากกว่าคนที่ต้นทุนสูง เมื่อคนในสังคมต้นทุนไม่เท่ากัน คนที่ขาดโอกาสก็ต้องได้รับการช่วยเหลือ เพื่อให้สังคมอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข สามัคคี ประองดอง ซึ่งทางออกการบริหารจัดการความขัดแย้งเช่นนี้อยู่บนพื้นฐานที่ต้องเปิดใจ เข้าใจ เข้าถึง และหาแนวทางพัฒนาร่วมกัน



## บทสรุป

ปัจจุบันกำลังก้าวเข้าสู่ ยุคแห่งการสร้างจิตสำนึก เพื่อให้โลกนี้มีสันติสุขคือการอยู่ร่วมกันอย่างสันติและยั่งยืน โดยไม่ว่าจะคิดจะทำสิ่งใดต้องนึกถึงผู้อื่น เคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของผู้อื่น นึกถึงสิ่งแวดล้อม (Sufficiency Thinking) นึกถึงอนาคตว่าจะได้รับผลกระทบจากความคิดหรือการกระทำนี้หรือไม่ (Sustainable Development) ผ่านการพัฒนาปัจเจกบุคคล (Individual) ให้มีจิตสำนึกแห่งความดีและการเป็นคนดีของสังคม การเคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์แห่งตน และผู้อื่น และพัฒนานตนเองให้มีอิสระทางความคิดไม่ติดอยู่ในกรอบ เกิดการรวมตัวกันเป็นกลุ่ม (Group) เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในการมีจิตสำนึกที่ดี การเป็นสังคมที่ดี และเกิดการเชื่อมโยงเครือข่าย (Network) ระหว่างกลุ่มคนดี เกิดเป็นโครงสร้างใหม่แห่งสังคมสันติสุขตามมา

แม้ความขัดแย้งจะเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่ความขัดแย้งโดยเฉพาะในสถานที่ทำงานอาจนำไปสู่วิธีการทำงานแบบใหม่ที่ดีกว่า เพราะความขัดแย้งทำให้องค์กรมีความเป็นพลวัตไม่หยุดนิ่ง (Dynamic) และกระตุ้นให้มีการหาข้อมูลหรือข้อเท็จจริงใหม่ ๆ อันจะนำมาซึ่งแนวทางในการแก้ไขปัญหาหรือหาทางออกใหม่ ๆ ด้วยเช่นกัน ด้วยเหตุนี้ความขัดแย้งที่พอเหมาะจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้บริหารที่ชาญฉลาดจะนำการเปลี่ยนแปลงและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นี้มาทำให้เกิดประโยชน์ต่อทั้งพนักงานและองค์กร นอกจากนี้ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มจะทำให้สมาชิกในกลุ่มมีความสามัคคี มีการรวมพลังเกิดความรักและกลมเกลียวกัน และยังมีตรวจสอบการทำงานซึ่งกันและกัน ทำให้ทีมงานปฏิบัติงานด้วยความไม่ประมาท การบริหารจัดการความขัดแย้งที่ดีและเหมาะสมกับบริบทของความขัดแย้ง จึงก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร จึงอยากให้ผู้อ่านทุกท่านหันกลับมามองและบริหารจัดการความขัดแย้งง่าย ๆ ใกล้เคียง ๆ ตัวของท่าน จากหน่วยงานเล็ก ๆ แผนก กอง หรือกรม ฝึกบริหารจัดการจากเรื่องง่าย ๆ และด้วยวิธีง่าย ๆ เริ่มด้วยการรู้จักและเข้าใจตนเองก่อน รวมทั้งการใช้กระบวนการสานเสวนา (Dialogue) ดังกล่าวข้างต้นในการบริหารจัดการความขัดแย้ง ให้คุ้นเคยและเคยชินเมื่อต้องพบความขัดแย้งในระดับที่สูงขึ้นก็จะไม่ใช่เรื่องยากที่ท่านจะบริหารจัดการเพื่อหาข้อยุติได้โดยง่าย

# บรรณานุกรม

- คณิงนิจ อนุโรจน์. (2556). **Conflict Management: Soft Side of Organization Development**. เอกสารประกอบการสอนวิชา HRO 1005 การพัฒนาองค์กร (Organization Development) คณะวิทยาการจัดการ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์กร สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์. วันที่ 9 มีนาคม 2556.
- โคทม อาริยา. (2559 ก). **การเข้าใจและการจัดการตนเองในสถานการณ์ความขัดแย้ง**. เอกสารประกอบการบรรยาย หลักสูตร แนวคิดพื้นฐานการบริหารจัดการความขัดแย้งด้วยสันติวิธี รุ่นที่ 1 สถาบันพระปกเกล้า. วันที่ 15 กรกฎาคม 2559.
- โคทม อาริยา. (2559 ข). **รัฐประหาร สันติวิธีและปรองดอง**. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก [http://www.matichon.co.th/news\\_\\_detail.php?newsid=1411012537](http://www.matichon.co.th/news__detail.php?newsid=1411012537).
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2550). **การบริหารความขัดแย้ง**. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- พระไพศาล วิสาโล. **หลักการและทักษะการเจรจา**. ค้นเมื่อ 26 มีนาคม 2560. จาก [http://www.visalo.org/article/P\\_\\_lukKarn.htm](http://www.visalo.org/article/P__lukKarn.htm)
- พื้นที่กลางสร้างสันติภาพจากคนใน (Insider Peacebuilders Platform – IPP). (2555). **สนทนาชายแดนใต้/ปาตานี: บทสังเคราะห์จากการสัมมนาเชิงปฏิบัติการวิเคราะห์ความขัดแย้ง** (ครั้งที่ 1-5), โครงการประชุมสัมมนาวิชาการการพัฒนาการส่งเสริมทางด้านยุทธศาสตร์ของผู้สร้างสันติภาพในจังหวัดชายแดนใต้.
- อํารงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (2004). **ความขัดแย้งในองค์กร...ดีหรือไม่...จะจัดการอย่างไร?** (2004). Quality, October 11, (84)
- นิพนธ์ พัวพงศกร. (2559). **สาเหตุและสภาวะความขัดแย้ง: โครงสร้างทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมไทยกับความเหลื่อมล้ำ**. เอกสารประกอบการบรรยาย หลักสูตร แนวคิดพื้นฐานการบริหารจัดการความขัดแย้งด้วยสันติวิธี รุ่นที่ 1 สถาบันพระปกเกล้า. วันที่ 17 มิถุนายน 2559.
- ประเวศ วะสี. (2559). **จินตภาพของสังคมสันติสุข**. เอกสารประกอบการบรรยาย หลักสูตร แนวคิดพื้นฐานการบริหารจัดการความขัดแย้งด้วยสันติวิธี รุ่นที่ 1 สถาบันพระปกเกล้า. วันที่ 17 มิถุนายน 2559.
- เมฆัส อนุวัตรอุดม. (2559). **การวิเคราะห์ความขัดแย้งอย่างเป็นระบบ**. เอกสารประกอบการบรรยาย หลักสูตร แนวคิดพื้นฐานการบริหารจัดการความขัดแย้งด้วยสันติวิธี รุ่นที่ 1

- สถาบันพระปกเกล้า. วันที่ 27 พฤษภาคม 2559.
- ยุทธนา จันแก้ว. (2556). **การจัดการความขัดแย้งของตำรวจ ในสถานีตำรวจภูธรสีดา อำเภอสีดา จังหวัดนครราชสีมา**. สารนิพนธ์ ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- ราชบัณฑิตยสภา. (2546) . **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2546**. ค้นเมื่อ 24 มีนาคม 2560, จาก <http://www.royin.go.th/dictionary/>
- วันชัย วัฒนทรัพย์. ศุภันฐ์ เพิ่มพูนวิวัฒน์ และ สุวิธิตา ศรียะพันธุ์. (2552). **คู่มือการเจรจาไกล่เกลี่ย**. กรุงเทพมหานคร: เอ.พี.กราฟิคดีไซน์และการพิมพ์ จำกัด.
- สมคิด บางโม. (2558). **การบริหารความขัดแย้ง ใน องค์กรและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร: วิทยพัฒน์.
- Anuroj, K. (2015, May-August 2015). **Proactive Leader กับ ความท้าทายในการบริการสุขภาพ**. Royal Thai Air Force Medical Gazette. Vol. 61 (2) May-August 2015. p 1-3.
- Anuroj, K. (2016 a, May-August). **A Peaceful solution for organization conflict**. Royal Thai Air Force Medical Gazette, 62 (2), 42-46.
- Anuroj, K. (2016 b, September-December). **The Onion concept for Conflict Analysis**. Royal Thai Air Force Medical Gazette, 62 (3), 52-56.
- Anuroj, K. (2017, January-April). **Insight in self, personal and task; Peaceful conflict management**. Royal Thai Air Force Medical Gazette, 63 (1), 86-89.
- Barzelay, M. (2000). **The new public management: Improving research and policy dialogue**. Berkeley, California: University of California Press.
- Fisher, S., Abdi,D.I., Ludin,J., Smith,R., Williams,S. (2007). **Working With Conflict: Skills and Strategies for Action (4nd ed.)**. London: Zed Books.
- Moor, C. (1996) **The Mediation Process: Practical Strategic for Resolving Conflict**. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- PacRim Group. **Proactive Leader Leading to Success**. (2015). เอกสารประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่องProactive Leader Leading to Success. วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ. กรกฎาคม 2559.
- Trex, E. (2011) . **The Real Details of the Hot Coffee Lawsuit**. Retrieved March 2007, from <http://mentalfloss.com/article/26862/real-details-hot-coffee-lawsuit>



ความรู้ ความเข้าใจ  
ความร่วมมือ และการประสานงาน  
เป็นยอดปรารถนาของ  
วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร



วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ  
64 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวง/เขต ดินแดง กรุงเทพฯ 10400  
โทร. 0 2691 9341 <http://www.thaindc.org>

[www.thaindc.org](http://www.thaindc.org)



Find us on  
Facebook /thaindc

twitter @thaindc