

ทักษะการจัดการความขัดแย้งและทักษะการเจรจาต่อรอง : การพัฒนาอย่างยั่งยืน สำหรับภาวะผู้นำในระบบสุขภาพ

กษมล นีติโสภณ^{1*} และพรณี บัญชรหัตถกิจ²

¹สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดระนอง จังหวัดระนอง ประเทศไทย 85000

²คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ประเทศไทย 13180

*อีเมลผู้รับผิดชอบบทความ : sp.suksumran@gmail.com

บทคัดย่อ

ระบบสุขภาพในยุคปัจจุบันมีความซับซ้อนและมีความหลากหลาย ทั้งผู้กำหนดนโยบาย ผู้ให้บริการสุขภาพ ผู้รับบริการ ชุมชน และภาคประชาคม ที่มีความแตกต่างทั้งด้านผลประโยชน์ และมุมมองที่มีความหลากหลายย่อมก่อให้เกิดความขัดแย้ง ซึ่งหากไม่ได้รับการจัดการอย่างเหมาะสม อาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพ ประสิทธิภาพ และความยั่งยืนของระบบสุขภาพ ภาวะผู้นำจึงมีบทบาทสำคัญในการจัดการความขัดแย้งและการเจรจาต่อรอง เพื่อสร้างสมดุลและความร่วมมือในระบบสุขภาพ ดังนั้นการมีความรู้หรือองค์ความรู้ของภาวะผู้นำจึงสำคัญ เพื่อใช้เป็นบทเรียนและพัฒนาทักษะ ได้เหมาะสมในทุกๆ สถานการณ์ บทความนี้มุ่งเน้นความรู้ เกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งและการเจรจาต่อรองสำหรับภาวะผู้นำในระบบสุขภาพ และนำมาใช้เป็นแนวทางการจัดการความขัดแย้งและการเจรจาต่อรองในระบบสุขภาพ พร้อมทั้งตัวอย่างการจัดการความขัดแย้งและการเจรจาต่อรอง ซึ่งเป็นบทเรียน ที่ภาวะผู้นำต้องเรียนรู้จากประสบการณ์และสถานการณ์ต่างๆ ในการพัฒนาทักษะการจัดการ ความขัดแย้งและการเจรจาต่อรองของภาวะผู้นำในระบบสุขภาพ โดยนำมาวิเคราะห์และจัดการ อย่างเป็นระบบ เพื่อเปลี่ยนเป็นโอกาสในการพัฒนาองค์กรและยกระดับระบบสุขภาพให้มีความยั่งยืน

คำสำคัญ : ทักษะการจัดการความขัดแย้ง, ทักษะการเจรจาต่อรอง, ภาวะผู้นำ

Conflict Management and Negotiation Skills: Sustainable Development for Leadership in Health Systems

Kotchamon Neetisophon^{1*} and Pannee Banchonhattakit²

¹Ranong Provincial Public Health Office, Ranong Province, Thailand 85000

²Faculty of Public Health, Valaya Alongkorn Rajabhat University Under the Royal Patronage,
Pathum Thani Province, Thailand 13180

*Corresponding author E-mail: sp.suksumran@gmail.com

Abstract

The contemporary healthcare system is characterized by increasing complexity and diversity, involving multiple stakeholders, including policymakers, healthcare providers, service recipients, communities, and civil society. Differences in interests and perspectives among these stakeholders inevitably give rise to conflicts. If not appropriately managed, such conflicts may adversely affect the quality, efficiency, and sustainability of healthcare systems. Leadership therefore plays a crucial role in conflict management and negotiation, aiming to foster balance, collaboration, and effective coordination within healthcare settings. Possessing a solid body of knowledge in leadership is essential, as it provides a foundation for learning and facilitates the development of appropriate skills to address diverse and complex situations. This article focuses on knowledge related to conflict management and negotiation skills for leadership in healthcare systems. It proposes the application of these concepts as practical guidelines for managing conflicts and conducting negotiations effectively. In addition, illustrative examples of conflict management and negotiation are presented as experiential learning tools for leaders to enhance their competencies. These situations can be systematically analyzed and managed, transforming conflicts into opportunities for organizational development and strengthening the sustainability of the healthcare system.

Keywords: Conflict Management Skills, Negotiation Skills, Sustainable Development

บทนำ (Introduction)

ความขัดแย้ง (Conflict) เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในระบบสุขภาพ โดยเฉพาะระบบสุขภาพยุคใหม่ที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากมีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายที่มีผลประโยชน์ ความคาดหวัง และทรัพยากรแตกต่างกัน ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นตั้งแต่ระดับนโยบายไปจนถึงระดับปฏิบัติการ เช่น ความเห็นต่างระหว่างหน่วยงานรัฐกับผู้ให้บริการ ความไม่พอใจของผู้ป่วยต่อการเข้าถึงบริการ หรือข้อขัดแย้งในทีมสหวิชาชีพ ทรัพยากรที่จำกัด เช่น อัตรากำลังคน เป็นต้น ล้วนก่อให้เกิดความขัดแย้งในระบบสุขภาพ (Orchard et al., 2024) ระบบสุขภาพในปัจจุบันเป็นระบบที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างหลายองค์ประกอบ ได้แก่ การกำหนดนโยบาย การบริหารจัดการองค์กร การให้บริการทางการแพทย์ และการมีส่วนร่วมของประชาชน องค์ประกอบเหล่านี้ต้องอาศัยการทำงานร่วมกันของบุคลากรจากหลากหลายวิชาชีพ เช่น แพทย์ พยาบาล เภสัชกร นักวิชาการสาธารณสุข และผู้บริหารองค์กรสุขภาพ ซึ่งการทำงานร่วมกันภายใต้บริบทที่มีข้อจำกัดด้านทรัพยากรและความคาดหวังที่แตกต่างกัน อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ทั้งในระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์กร ในบริบทดังกล่าว ภาวะผู้นำ (Leadership) จึงมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารจัดการระบบสุขภาพ (Kamontalapisake et al., 2023; Taur et al., 2022)

ผู้นำในระบบสุขภาพไม่ได้มีหน้าที่เพียงกำหนดทิศทางหรือบริหารทรัพยากรเท่านั้น แต่ยังต้องทำหน้าที่ประสานความร่วมมือ สร้างความเข้าใจระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างสร้างสรรค์ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีทักษะในการสื่อสาร การตัดสินใจ การสร้างความร่วมมือ และการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพื่อให้สามารถนำพาองค์กรผ่านสถานการณ์ที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (Siricharernsook, 2022) ภาวะผู้นำจึงไม่อาจหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้ หากไม่ดำเนินการอย่างเหมาะสม อาจก่อให้เกิดผลกระทบเชิงลบต่อคุณภาพการดูแลได้ แต่หากความขัดแย้งได้รับการจัดการอย่างเหมาะสม อาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์และการพัฒนาระบบสุขภาพได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม ซึ่งจะช่วยผลักดันการปรับปรุงนโยบาย การพัฒนาองค์กร และการสร้างนวัตกรรมด้านการบริการสุขภาพที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร รวมถึงทำให้ประชาชนเกิดความไว้วางใจ (Siricharernsook, 2022; Deepa, 2020) ซึ่งทักษะการจัดการความขัดแย้งและการเจรจาต่อรองของภาวะผู้นำในระบบสุขภาพยังขาดโมเดลหรือรูปแบบการพัฒนาที่เป็นระบบ ขาดการเชื่อมโยงทฤษฎีสู่การปฏิบัติจริง ดังนั้นภาวะผู้นำในระบบสุขภาพจึงจำเป็นต้องพัฒนาทักษะด้านการจัดการความขัดแย้งและการเจรจาต่อรอง และการพัฒนาทักษะดังกล่าวนี้ต้องอาศัยทั้งความรู้เชิงทฤษฎี แนวคิดทางการบริหาร และประสบการณ์จากการปฏิบัติงานจริง เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการความขัดแย้งและการเจรจาต่อรองให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งต่อองค์กร บุคลากร และผู้รับบริการในระบบสุขภาพ

ทักษะการจัดการความขัดแย้งในระบบสุขภาพ

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้เสมอในระบบสุขภาพ ไม่ว่าจะเป็นจากความแตกต่างทางวิชาชีพ ความขัดแย้งระหว่างนโยบายกับการปฏิบัติ หรือการจัดสรรทรัพยากรที่ไม่เพียงพอ ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องเข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้ง มองความขัดแย้ง ในเชิงสร้างสรรค์ โดยภาวะผู้นำจำเป็นต้องมีความรู้และทักษะการจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management Skills) ทั้งขั้นตอนหรือองค์ประกอบของกระบวนการจัดการความขัดแย้ง เพื่อจัดการความขัดแย้งให้เกิดประสิทธิภาพและการพัฒนาบุคคล กลุ่มบุคคล และองค์กร รวมถึงคุณภาพการบริการ ซึ่งสะท้อนผลลัพธ์ที่ดีต่อผู้รับบริการ ทักษะที่ใช้ในการจัดการความขัดแย้งจึงเป็นสมรรถนะสำคัญของผู้นำในระบบสุขภาพ โดยครอบคลุมความสามารถในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การควบคุมอารมณ์ตนเองในสถานการณ์ตึงเครียด การวิเคราะห์ปัญหา และการคิดวิพากษ์ในการระบุนสาเหตุความขัดแย้ง หรือการวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง รวมไปถึงการเจรจาต่อรองและการตัดสินใจในการหาทางออกร่วมกันอย่างมีเหตุผล เป็นต้น (BMC Training, 2025) ซึ่งในระบบสุขภาพทักษะการจัดการความขัดแย้งมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการทำงานของทีมงานซึ่งเป็นผู้ดูแลผู้ป่วย การมีทักษะการจัดการความขัดแย้งจะช่วยลดความตึงเครียด ลดความขัดแย้งในทีมงาน เพิ่มความไว้วางใจ และส่งเสริมการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถส่งผลถึงความปลอดภัยของผู้ป่วย อีกทั้งยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม และยังช่วยยกระดับคุณภาพการให้บริการอีกด้วย (Siricharernsook, 2022; Thipwat, 2020)

สาเหตุของความขัดแย้งในระบบสุขภาพ

สาเหตุของความขัดแย้งในระบบสุขภาพสามารถอธิบายได้จากหลายมิติ โดยสามารถแบ่งออกเป็น ปัจจัยระดับบุคคล ระหว่างบุคคล และระดับองค์กร (Orchard et al., 2024) หรือสามารถจำแนกออกเป็น 2 กลุ่มหลัก ได้แก่ ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก (Jaisamoot & Chaijaroenwatana, 2022; Siricharernsook, 2022) ดังนี้

1. สาเหตุจากปัจจัยภายใน (Individual Factors) เป็นสาเหตุจากภายในตัวบุคคล ได้แก่ การสื่อสารที่ไม่ดี การสื่อสารที่ขาดความชัดเจน ขาดความเข้าใจในเจตนาของผู้ส่งสาร หรือการใช้ช่องทางที่ไม่เหมาะสม บุคลิกภาพที่แตกต่างกันของบุคลากรในองค์กร ความแตกต่างด้านภูมิหลัง วัฒนธรรม ค่านิยม และศาสนา ความสนใจที่แตกต่างกัน มักเกิดจากความต้องการ ทศนคติ หรือเป้าหมายที่แตกต่างกัน การขาดวินัย รวมถึงเกิดจากพฤติกรรมบริการ และขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (Jaisamoot & Chaijaroenwatana, 2022)

2. สาเหตุจากปัจจัยภายนอก (Organizational Factors) เป็นสาเหตุที่เกิดจากภายนอกตัวบุคคล หรือสิ่งแวดล้อมรอบตัวบุคคล ได้แก่ กระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่ไม่ดี การบริหารจัดการที่ผิดพลาด มีการแข่งขันเพื่อสถานะหรืออิทธิพลในองค์กร มีการต่อสู้แย่งชิงอำนาจ บางทีการได้รับตำแหน่งต้องมีการแข่งขันกันในหลายมิติ นอกจากนี้การขาดความรับผิดชอบร่วมกันของคนในองค์กร

การเล่นพรรคเล่นพวก หรือแม้การมีข่าวลือและเรื่องซุบซิบ ล้วนเป็นสาเหตุความขัดแย้งทั้งสิ้น (Robbins & Judge, 2017; Jaisamoot & Chaijaroenwatana, 2022)

จากสาเหตุดังกล่าวข้างต้น ล้วนเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการเกิดความขัดแย้งในองค์กร และมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของสหวิชาชีพ รวมถึงความปลอดภัยของผู้ป่วย (Orchard et al., 2024) ซึ่งจะนำไปสู่ผลลัพธ์การดำเนินงานขององค์กรได้ การนำสาเหตุต่างๆ มาแบ่งประเภทเพื่อจำแนกสาเหตุของความขัดแย้งอย่างเป็นระบบจะช่วยให้สามารถวิเคราะห์ ประเด็นปัญหา และแก้ไขความขัดแย้งได้ตรงประเด็นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ประเภทของความขัดแย้งในระบบสุขภาพ

ประเภทของความขัดแย้งในระบบสุขภาพสามารถจำแนกได้หลายรูปแบบ และสามารถอธิบาย ความขัดแย้งในรูปแบบของความสัมพันธ์ งาน และกระบวนการ (Robbins & Judge, 2017; Almost et al., 2016; Siricharernsook, 2022) อย่างไรก็ตาม ในบริบทนี้อธิบายประเภทของความขัดแย้งได้ดังนี้

1. ความขัดแย้งเชิงจริยธรรม (Ethical or Moral Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากความแตกต่างด้านค่านิยม ความเชื่อ และหลักจริยธรรมในการตัดสินใจ ในระบบสุขภาพความขัดแย้งลักษณะนี้อาจเกิดขึ้นเมื่อบุคลากรต้องตัดสินใจระหว่างสิทธิของผู้ป่วยกับแนวทางการรักษาที่เหมาะสม หรือระหว่างความเห็นของทีมสหวิชาชีพ ซึ่งสะท้อนความแตกต่างของกรอบคุณค่าและความรับผิดชอบทางวิชาชีพ (Arakpothchong & Vareesomboon, 2018) นอกจากนี้การขาดความเคารพและความตระหนักในการเคารพสิทธิในความเป็นบุคคลของผู้ป่วย มีผลต่อความปลอดภัยของผู้ป่วยภายใต้ข้อจำกัดของระบบบริการสุขภาพ (Tapin et al., 2022; World Health Organization [WHO], 2023) ความขัดแย้งลักษณะนี้อาจนำไปสู่ภาวะความเครียดทางจริยธรรม (Moral Distress) หากไม่สามารถหาข้อยุติที่เหมาะสมได้ (Liu et al., 2022)

2. ความขัดแย้งทางบุคลิกภาพ (Personality Conflict) มักจะไม่เกี่ยวกับเนื้อหาของงานโดยตรง แต่เกิดจากความแตกต่างทางความคิด อารมณ์ และรูปแบบการสื่อสารระหว่างบุคคล ได้แก่ การสื่อสารที่ขาดความชัดเจน บุคลิกภาพที่แตกต่าง รูปแบบการทำงานที่ไม่เหมือนกัน เป็นต้น ปัญหาในการติดต่อสื่อสารเพื่อความร่วมมือในการปฏิบัติงาน การสื่อสารระหว่างพยาบาลกับผู้ป่วย และการสื่อสารระหว่างพยาบาลกับบุคลากรทางการแพทย์อื่นๆ อาจส่งผลกระทบต่อปฏิบัติงานที่ผิดพลาด ส่งผลให้ผู้ป่วยได้รับอันตรายหรือเสียชีวิตได้ (Tapin et al., 2022)

3. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Intergroup Conflict) เกิดขึ้นได้ระหว่างทีมสหวิชาชีพ หรือหน่วยงานที่มีเป้าหมายและผลประโยชน์ไม่สอดคล้องกัน บทบาทไม่ตรงกัน การแข่งขันเพื่อสถานะและอิทธิพล เป็นต้น (Orchard et al., 2024; Almost et al., 2016)

4. ความขัดแย้งทางวัฒนธรรม (Cross-Cultural Conflict) เกิดจากความแตกต่างด้านค่านิยม ความเชื่อ ภาษา และวิถีชีวิต ได้แก่ ค่านิยมทางศาสนา ความเชื่อที่ต่างกัน เป็นต้น (Nantaratpitipokin, 2025)

ความขัดแย้งแม้จะส่งผลกระทบเชิงลบ แต่หากสามารถจัดการได้อย่างเหมาะสมก็จะช่วยให้เกิดประโยชน์กับองค์กรในด้านการกระตุ้นการทำงาน และเกิดการแข่งขันในองค์กร ส่งผลต่อประสิทธิภาพของงาน หรือผลลัพธ์ที่ดีต่อองค์กรได้ (Barbara & Sirok, 2022; Nwobodo, 2020) ซึ่งการจัดการความขัดแย้งมีกลยุทธ์ประกอบด้วย การสื่อสารเชิงโต้ตอบ (Interactive Communication) ที่ต้องมีการสื่อสาร 2 ทาง มีการแสดงความคิดเห็นของผู้รับและผู้ส่งสาร สร้างความเชื่อมั่นว่ามีคุณธรรม จริยธรรม ในการจัดการความขัดแย้งนั้น รวมไปถึงการแสดงความคิดเห็นนอกเหนือใจ เข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น (Empathy) โดยรับรู้ถึงความเชื่อ ค่านิยม ของคู่ขัดแย้ง และกลยุทธ์ที่สำคัญจะต้องมีความคาดหวังที่ชัดเจน คือรู้ความต้องการของตนเองในการจัดการความขัดแย้ง และสุดท้ายความขัดแย้งจะต้องได้รับการแก้ไขที่มีประสิทธิภาพ โดยต้องไม่มีความคับข้องใจของผู้เกี่ยวข้อง (Taur et al., 2022)

รูปแบบการจัดการข้อขัดแย้งแตกต่างกันตามแต่ละบุคคล และสถานการณ์ความขัดแย้ง ซึ่งความขัดแย้งต้องการการแก้ไขที่มีประสิทธิภาพ ไม่ใช่เพียงแก้ไขข้อขัดแย้งให้ผ่านไป เพราะจะยังคงความคับข้องใจของผู้เกี่ยวข้อง และจะเป็นปัญหาในอนาคตได้ ส่วนใหญ่การจัดการความขัดแย้ง จะใช้การจัดการความขัดแย้งแบบชนะกับชนะ (Win-Win) เพราะจะทำให้การจัดการความขัดแย้งนั้นประสบความสำเร็จ ได้ผลลัพธ์ที่ดีต่อองค์กร ภาวะผู้นำในระบบสุขภาพจำเป็นต้องมีสมรรถนะด้านการจัดการความขัดแย้งเชิงบูรณาการ ซึ่งครอบคลุมทั้งมิติการสื่อสาร การวิเคราะห์สถานการณ์ และการเจรจาต่อรอง เพื่อให้สามารถจัดการความซับซ้อนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวทางในการจัดการความขัดแย้ง

แนวทางในการจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management Approaches) ในระบบสุขภาพ เป็นกระบวนการที่มีความซับซ้อนและต้องอาศัยทั้งทักษะด้านการวิเคราะห์ การสื่อสาร และการตัดสินใจเชิงจริยธรรม ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องสามารถบริหารจัดการความขัดแย้งอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งเน้นการลดผลกระทบเชิงลบและส่งเสริมผลลัพธ์เชิงบวกต่อทีมงาน องค์กร และความปลอดภัยของผู้ป่วย แนวทางการจัดการความขัดแย้งสามารถอธิบายได้เป็นกระบวนการเชิงลำดับขั้น ตอน (Kamontalapisake et al., 2023; Taur et al., 2022) (ภาพที่ 1) ดังนี้

1. การระบุและทำความเข้าใจต้นตอของความขัดแย้ง (Identifying and Understanding)

ผู้นำต้องสามารถวิเคราะห์และเข้าใจถึงสาเหตุที่แท้จริงของความขัดแย้ง ไม่ใช่แค่เพียงการมองเห็นปัญหาที่เกิดขึ้นผิวเผิน แต่สามารถระบุปัญหาของความขัดแย้งนั้นได้ โดยต้องเข้าใจสถานการณ์ว่าแม้เป็นสถานการณ์เล็กๆ ก็ก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ และยอมรับปัญหาที่เกิดขึ้น มีความเข้าใจเบื้องหลังของความขัดแย้ง เข้าใจแหล่งที่มาของความขัดแย้งชัดเจน

2. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Communication)

ภาวะผู้นำต้องจัดการอารมณ์ตนเองก่อนการพบปะหรือจัดการความขัดแย้ง เป็นผู้ฟังอย่างตั้งใจ รับฟังปัญหาด้วยความกระตือรือร้นและให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็น สร้างความปลอดภัยให้รู้สึกสบายใจที่จะไม่เห็นด้วย โดยเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายอย่างตั้งใจ รวมถึงมีการสื่อสาร

อย่างชัดเจน ตรงไปตรงมา แต่ยังคงไว้ซึ่งความเคารพซึ่งกันและกัน เป็นกุญแจสำคัญในการคลี่คลายความขัดแย้ง การแก้ไขปัญหาโดยสันติวิธีมีการใช้เทคนิคการสื่อสารที่เน้นการทำงานเป็นทีมเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้น จะทำให้สามารถยอมรับความเสี่ยงที่จำเป็นได้ นอกจากนี้การค้นหาสถานที่พูดคุยที่ปลอดภัยและเป็นส่วนตัวจะทำให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย

3. การมองหาทางออกที่เป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่าย (Win-Win Solution)

การจัดการความขัดแย้งของภาวะผู้นำแทนที่จะมุ่งเน้นไปที่การเอาชนะกัน (Win-Lose) ภาวะผู้นำควรพยายามหาทางออกที่ทุกฝ่ายรู้สึกว่าได้รับความเป็นธรรมและเป็นประโยชน์ร่วมกัน

4. การประนีประนอมและการไกล่เกลี่ย (Compromise and Mediation)

ในบางสถานการณ์ การประนีประนอมหรือการเป็นคนกลางในการไกล่เกลี่ย อาจเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการนำพาคู่กรณีให้สามารถหาจุดร่วมกันได้ หาเป้าหมายร่วมกัน เข้าใจว่าความขัดแย้งไม่สามารถแก้ไขได้ทั้งหมดรักษาเป้าหมายการสนทนาของคุณให้มุ่งเน้น รวมถึงการใช้ข้อทนและให้เวลา การประนีประนอมและการไกล่เกลี่ย

5. การสร้างวัฒนธรรมที่เปิดรับความแตกต่าง (Cultural Differences)

ภาวะผู้นำควรส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรเปิดใจยอมรับความแตกต่างทางความคิด เพื่อจัดการความขัดแย้งอย่างยั่งยืนในระยะยาว และมองว่าความขัดแย้งสามารถเป็นโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาได้ และบางความขัดแย้งภาวะผู้นำไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้เพียงลำพังจำเป็นต้องอาศัยร่วมมือกับฝ่ายอื่นในการจัดการกับความขัดแย้ง



ภาพที่ 1 สรุปแนวทางในการจัดการความขัดแย้ง

การพัฒนาทักษะการจัดการความขัดแย้ง

การพัฒนาทักษะการจัดการความขัดแย้ง (Development of Conflict Management Skills) เป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำในระบบสุขภาพ เนื่องจากผู้นำต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่มีความซับซ้อนและเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลากหลาย การเสริมสร้างสมรรถนะด้านนี้จำเป็นต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดยครอบคลุมทั้งมิติด้านการสื่อสาร อารมณ์ การวิเคราะห์ และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Robbins & Judge, 2017; Orchard et al., 2024) ดังนี้

1. การพัฒนาการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Communication Skills) โดยฟังอย่างตั้งใจ และเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ การตั้งคำถามเชิงสร้างสรรค์ และการสื่อสารอย่างเคารพซึ่งกันและกัน เพื่อส่งเสริมความเข้าใจร่วมและลดความคลาดเคลื่อนในการรับรู้ การสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety)

2. การพัฒนาความสามารถในการควบคุมอารมณ์ (Emotional Regulation Skills) เป็นปัจจัยสำคัญในการป้องกันการยกระดับของความขัดแย้ง ผู้นำที่มีความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) จะสามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ที่ตึงเครียดได้อย่างเหมาะสม ลดพฤติกรรมเชิงลบ และส่งเสริมบรรยากาศของความไว้วางใจในทีมเพื่อป้องกันการตอบสนองทางลบที่บานปลายเป็นความรุนแรง

3. การพัฒนาการวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Analysis Skills) เพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุรากเหง้าของความขัดแย้ง (Root Cause Analysis) ให้เกิดการจัดการความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพ

4. การพัฒนาการแสวงหาทางเลือกที่เป็นประโยชน์ร่วมกัน (Win-Win Solution) โดยเน้นความยุติธรรมและความโปร่งใส เน้นการสร้างทางเลือกที่เป็นประโยชน์ร่วม (Mutual Gains) ผ่านกระบวนการเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ (Integrative Negotiation) ซึ่งให้ความสำคัญกับความต้องการพื้นฐานของทุกฝ่าย

กล่าวโดยสรุปได้ว่า แนวทางการจัดการความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพในระบบสุขภาพต้องอาศัยกระบวนการที่เป็นระบบ ตั้งแต่การวิเคราะห์ปัญหา การสื่อสาร การสร้างทางเลือก ไปจนถึงการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ผู้นำต้องจัดการความรู้ ความรู้สึกและอารมณ์ตนเองที่เชื่อมโยงกับสถานการณ์ความขัดแย้งนั้นๆ (Nguyen & Ngo, 2022) มีทักษะการจัดการความขัดแย้งในมิติต่างๆ ได้ดี รวมถึงมีความยืดหยุ่นในการจัดการความขัดแย้ง จะทำให้การจัดการความขัดแย้งประสบความสำเร็จได้สูง อีกทั้งการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์จะช่วยรักษาความสัมพันธ์ระยะยาว ลดการสูญเสียเวลา และเสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เคารพความคิดเห็นของกันและกัน นอกจากนี้เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นทักษะการจัดการความขัดแย้ง เพียงอย่างเดียวคงไม่เพียงพอ การเจรจาต่อรองจึงมีความสำคัญในการหาข้อยุติของความขัดแย้งนั้นได้

ทักษะการเจรจาต่อรอง

เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ทักษะการเจรจาต่อรอง (Negotiation Skills) จึงเป็นอีกหนึ่งทักษะที่มีความจำเป็นสำหรับภาวะผู้นำในระบบสุขภาพ การเจรจาต่อรองนำมาใช้เพื่อการจัดการความขัดแย้ง ซึ่งการเจรจาต่อรองมีบทบาทสำคัญในการจัดการความขัดแย้ง เนื่องจากต้องทำงานร่วมกับหลายหน่วยงาน ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น หน่วยงานรัฐ ภาคประชาชน ภาคธุรกิจ หรือแม้แต่เครือข่ายวิชาชีพอื่นๆ ทักษะการต่อรองจะช่วยให้ภาวะผู้นำสามารถประสานความแตกต่างทางผลประโยชน์และบรรลุข้อตกลงที่ยอมรับได้ร่วมกันไม่ว่าจะเป็นการต่อรองกับผู้ให้บริการภายนอก โดยการเจรจาต่อรองเป็นที่ยอมรับว่าเป็นการสื่อสารที่จำเป็นสำหรับการใช้จัดการความขัดแย้งที่มีและแสวงหาผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์ร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Anusornphanich, 2024a; Inayaturrahmah et al., 2022; Palitnonkert, 2019) ในระบบสุขภาพภาวะผู้นำต้องมีการเจรจาต่อรองกับหน่วยงานภาครัฐเพื่อขอรับการสนับสนุนงบประมาณ การต่อรองกับบริษัทเวชภัณฑ์ หรือแม้กระทั่งการต่อรองภายในองค์กรเอง เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่จำเป็น หรือเพื่อตกลงในประเด็นสำคัญต่างๆ การต่อรองที่ประสบความสำเร็จจะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย และสามารถให้บริการด้านสุขภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ และควรมีความรู้เกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง

ประเภทของการเจรจาต่อรอง

การเจรจาต่อรองสามารถแบ่งได้เป็น 5 ประเภท (Anusornphanich, 2024b; Tapin et al., 2022) ดังนี้

1. การเจรจาต่อรองแบบแบ่งปันส่วน (Distributive Negotiation) เป็นการเจรจาแบบมุ่งผลประโยชน์ (Win-Lose Negotiation) คือ การเจรจาที่แต่ละฝ่ายพยายามชิงผลประโยชน์ให้ได้มากที่สุด โดยมองว่าทรัพยากรมีจำกัด และผลประโยชน์ของแต่ละฝ่ายขัดแย้งกัน เปรียบเสมือนการแบ่งเค้ก หากฝ่ายหนึ่งได้มาก อีกฝ่ายก็จะได้น้อยลง

2. การเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ (Integrative Negotiation) เป็นการเจรจาที่คู่กรณีทำงานร่วมกันเพื่อหาทางออกที่เป็นประโยชน์ร่วมกัน แทนที่จะมองว่าเป็นเรื่องของการแพ้ชนะ การเจรจาแบบบูรณาการเน้นที่การสร้างมูลค่าและผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เป็นการเจรจาที่มุ่งผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่าย ดังนั้นความสำเร็จของการเจรจาต่อรองไม่ได้อยู่ที่การแพ้ชนะในการเจรจา แต่อยู่ที่การหาข้อยุติซึ่งทำให้ทั้งสองฝ่ายได้ประโยชน์ ทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานต่อไป รูปแบบการเจรจาแบบนี้อาจเรียกว่าชนะ-ชนะทั้งสองฝ่าย (Win-Win Situation)

3. การเจรจาแบบแข่งขัน (Competitive Negotiation) เป็นการเจรจาต่อรองที่มุ่งผลลัพธ์หรือผลประโยชน์ ในสิ่งที่ตนเองต้องการให้ได้มากที่สุดและทำให้อีกฝ่ายได้รับประโยชน์น้อยที่สุดการเจรจาต่อรองรูปแบบนี้จึงเป็นการใช้กลยุทธ์และวิธีการต่างๆ เพื่อให้ได้สิ่งที่ตนต้องการทำให้เกิดความขัดแย้งและมีการโต้เถียงต่างฝ่ายต่างโจมตีข้อเสนอของอีกฝ่ายหนึ่งและพยายามสร้างข้อได้เปรียบกับฝ่ายของตนเอง

4. การเจรจาต่อรองแบบสร้างความสัมพันธ์ (Relationship Negotiation) หรือเรียกอีกอย่างว่าการเจรจาแบบยอมให้ (Yielding Negotiation) เป็นการเจรจาต่อรองที่ทั้งสองฝ่ายคำนึงถึงมิตรภาพมากกว่าประโยชน์ที่ได้รับหลังเจรจาจบลง เป้าหมายการเจรจาจะเน้นการรักษาสัมพันธ์ภาพต่อกัน แม้ว่าการเจรจาต่อรองจะไม่ได้ประโยชน์สูงสุด แต่ได้ความสัมพันธ์ที่ดีกับคู่เจรจาซึ่งจะส่งผลให้การเจรจาต่อรองในครั้งต่อไปง่ายขึ้นและเกิดประโยชน์ร่วมกันได้มากขึ้น

องค์ประกอบของทักษะการเจรจาต่อรอง

ทักษะการเจรจาต่อรองเป็นสมรรถนะสำคัญของภาวะผู้นำในองค์กร ซึ่งต้องอาศัยการเตรียมความพร้อม การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถอธิบายองค์ประกอบสำคัญได้ดังนี้

1. การเตรียมข้อมูลอย่างรอบด้าน การเจรจาต่อรองที่มีประสิทธิภาพเริ่มต้นจากการเตรียมข้อมูลอย่างเป็นระบบ ก่อนการเจรจาต่อรอง ภาวะผู้นำต้องศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้านทำความเข้าใจเป้าหมาย จุดแข็ง จุดอ่อนและข้อจำกัดทั้งของตนเองและคู่ต่อรอง รวมถึงการวิเคราะห์ทางเลือกสำรอง ซึ่งจะช่วยเพิ่มอำนาจในการต่อรองและลดความเสี่ยงในการตัดสินใจ (Anusornphanich, 2024)

2. การตั้งเป้าหมายและลำดับความสำคัญ ภาวะผู้นำควรมีเป้าหมายที่ชัดเจนว่าต้องการอะไรจากการเจรจาต่อรอง และมีเป้าหมายสำรองในกรณีที่ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายหลักได้ เพื่อให้รู้ว่าประเด็นใดประนีประนอมได้และประเด็นใดจำเป็นต้องรักษาไว้ (Kamontalapisake et al., 2023)

3. การใช้กลยุทธ์ที่ยืดหยุ่นและการประเมินสถานการณ์ ในระหว่างการต่อรอง ภาวะผู้นำควรมีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ตามสถานการณ์ และสามารถประเมินได้ว่าเมื่อใดควรยืนยันทันที หรือเมื่อใดควรประนีประนอม โดยเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับสถานการณ์และคู่ต่อรอง (Anusornphanich, 2024a)

4. การใช้กลยุทธ์การสื่อสารที่หลากหลาย ภาวะผู้นำต้องสามารถใช้ทักษะการสื่อสารที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นการฟังอย่างกระตือรือร้น การตั้งคำถาม การโน้มน้าวใจ และการใช้ภาษากายอย่างเหมาะสม (Outchareon, 2024)

5. การสร้างบรรยากาศที่ไว้วางใจได้ การสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรและความไว้วางใจ จะช่วยให้การต่อรองดำเนินไปอย่างราบรื่นและมีโอกาสประสบความสำเร็จมากขึ้น เพื่อเอื้อต่อการหาข้อตกลงและความร่วมมือในระยะยาว (Kamontalapisake et al., 2023)

6. การสร้างข้อตกลงที่ยั่งยืน เป้าหมายของการต่อรองไม่ใช่เพียงแค่การบรรลุข้อตกลง แต่เป็นการสร้างข้อตกลงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง และเป็นประโยชน์ต่อความสัมพันธ์ในระยะยาว ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Anusornphanich, 2024a)

กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง

กลยุทธ์การเจรจาต่อรองเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้ภาวะผู้นำสามารถบริหารจัดการความแตกต่างทางผลประโยชน์และบรรลุข้อตกลงร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยกระบวนการเจรจาที่ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องอาศัยทั้งทักษะด้านการสื่อสาร การวิเคราะห์สถานการณ์ และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ซึ่งสามารถอธิบายเป็นแนวทางปฏิบัติ (Anusornphanich, 2024a; Kamontalapisake et al., 2023; Sule, 2021) ได้ดังต่อไปนี้

1. การเริ่มต้นด้วยน้ำเสียงและท่าทางที่เป็นบวก ทำให้มีท่าทางที่ดูเป็นมิตรก่อให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างคู่เจรจาทำให้เกิดการเปิดใจ และรับรู้ความกังวลของคู่เจรจา

2. การทำความเข้าใจในประเด็นของการเจรจาต่อรอง มีการทบทวนถึงสาระสำคัญ หรือประเด็นที่จะต้องนำไปเจรจาต่อรองก่อน

3. การสนทนาถึงความคาดหวังที่มีต่อกระบวนการ เป็นการพูดคุยหรือสนทนาในประเด็นที่คาดหวังต่อกระบวนการเจรจาที่จะช่วยทำให้ทราบถึงรูปแบบการเจรจาต่อรองของคู่เจรจา

4. การเสนอข้อมูลที่ต้องการ เป็นการอธิบายในสิ่งที่ต้องการหรือสิ่งที่เจรจากาหวัง

5. การไม่เปิดเผยข้อมูลสำคัญหรือสถานการณ์ เพราะอีกฝ่ายอาจมีการเสนอทางเลือกอื่นที่ใกล้เคียงกับสิ่งที่เป็ประเด็นการต่อรอง

6. การเรียนรู้จากอีกฝ่ายหนึ่งให้มากที่สุด เพื่อหาจุดแข็งจุดอ่อน ของอีกฝ่ายที่จะนำไปสู่การตัดสินใจในการเจรจาต่อรองต่อไป

7. การยื่นข้อเสนอกที่เหมาะสมในการเจรจาต่อรองควรมีการเตรียมความพร้อมเสมอ โดยต้องระบุสิ่งที่ต้องการเจรจาอย่างสมเหตุสมผล

8. การกำหนดขอบเขตการต่อรองที่เหมาะสม โดยไม่ปล่อยให้เกิดการกำหนดขอบเขตที่ไม่เหมาะสมในการเจรจาต่อรอง

9. การดำเนินการต่อรองด้วยความรอบคอบ โดยต้องเตรียมตัว เตรียมข้อมูลสนับสนุนมากพอ และดำเนินการต่อรองด้วยความรอบคอบ

10. การใช้เวลาเป็นเครื่องมือในการเจรจาต่อรอง ควรกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจน เพื่อป้องกันอีกฝ่ายชะลอการตัดสินใจในข้อเสนอ หรืออาจรอข้อเสนออื่นที่ดีกว่า

11. การยื่นข้อเสนอกที่หลากหลายการที่ผู้เจรจาเสนอทางเลือก หรือมีทางเลือกจะทำให้อีกฝ่ายไม่รู้สึกว่าโดนยื่นคำขาด และอีกฝ่ายยังสามารถเปรียบเทียบข้อเสนอได้

12. ความยุติธรรมและความชอบธรรม จะต้องคำนึงถึงประเด็นนี้อย่างมากเพราะไม่มีใครชอบโดนเอาเปรียบ ภาวะผู้นำจึงควรยื่นข้อเสนอกที่คิดว่ายุติธรรมทั้งสองฝ่าย

13. การใช้บรรทัดฐานภายนอกและการประเมินที่มีเหตุผล ภาวะผู้นำควรใช้ข้อเสนอหรือข้อมูลมีบรรทัดฐานเดียวกันกับภายนอกไปเจรจาต่อรอง เพื่อที่จะช่วยสนับสนุนเหตุผลในการเจรจาต่อรอง

14. การปิดจบการเจรจาต่อรอง เมื่อภาวะผู้นำพึงพอใจในการเจรจาต่อรองแล้ว ควรแจ้งให้อีกฝ่ายรับทราบ เพื่อทำการปิดการเจรจาต่อรอง และบันทึกข้อตกลงร่วมกัน

การเจรจาต่อรองเพื่อลดความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพ

การเจรจาต่อรองที่ประสบความสำเร็จในการลดความขัดแย้งจำเป็นต้องอาศัยกระบวนการที่เป็นระบบและมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์ร่วมกัน โดยสามารถสรุปเป็น 3 ประเด็นสำคัญ (Meethong et al., 2021) ดังนี้

1. การดำเนินการอย่างเป็นระบบ (Systematic Process) โดยกระบวนการเจรจาที่ควรเริ่มต้นจากการรับฟังอย่างตั้งใจ (Active Listening) การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเจรจาต่อรองหรือสื่อสารได้อย่างเปิดกว้าง สร้างทางออกที่หลากหลายให้เลือก ยึดมั่นในมาตรฐานและหลักความยุติธรรม และเน้นแก้ที่ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและเหมาะสม ซึ่งจะช่วยลดความตึงเครียดและเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการเจรจา

2. การได้ผลประโยชน์ทั้ง 2 ฝ่ายร่วมกัน (Win-Win Outcome) ต้องมีการเจรจาที่มีประสิทธิภาพมุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์ที่ทั้งสองฝ่ายได้รับประโยชน์ร่วมกันโดยให้สัมพันธภาพยังคงอยู่ โดยเฉพาะในบริบทระบบสุขภาพที่ต้องคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดที่เกิดกับผู้ป่วย และครอบครัว

3. การสรุปและยืนยันข้อตกลง (Closure and Documentation) การปิดท้ายด้วยการสรุปด้วยการสรุปผลการเจรจาอย่างชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นขั้นตอนสำคัญที่ช่วยลดความคลุมเครือและป้องกันความขัดแย้งในอนาคต อีกทั้งยังช่วยสร้างความรับผิดชอบร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรอง

ภาวะผู้นำในระบบสุขภาพ จำเป็นต้องพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองอย่างเป็นระบบ เพื่อให้สามารถบริหารจัดการความขัดแย้งและสร้างความร่วมมือระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะสำคัญที่ควรได้รับการพัฒนา ได้แก่ การพูดโน้มน้าวใจ การพูดความจริง สื่อสารอย่างตรงไปตรงมา มีความยืดหยุ่นในการปรับกลยุทธ์ตามสถานการณ์ มีบุคลิกภาพที่เห็นอกเห็นใจ ฟังอย่างตั้งใจ นอกจากนี้ คุณลักษณะด้านจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ เช่น ความเป็นกลาง ความเที่ยงธรรม ความซื่อสัตย์ และความน่าเชื่อถือ มีบทบาทสำคัญในการสร้างความไว้วางใจ ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานของการเจรจาที่ประสบความสำเร็จ ขณะเดียวกัน ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ ความสงบ ความคิดสร้างสรรค์ และความอดทน รวมถึงการใช้ความเจ็บในสถานการณ์ที่เหมาะสม ช่วยให้สามารถเข้าใจมุมมองและความต้องการของคู่เจรจาได้อย่างลึกซึ้ง ทั้งหมดนี้ล้วนเป็นทักษะที่ช่วยเพิ่มประสิทธิผลของกระบวนการเจรจาต่อรองให้ประสบความสำเร็จได้ (Kamontalapisake et al., 2023; Koliopoulos et al., 2021; Meethong et al., 2021)

จากความรู้หรือแนวคิดที่เกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งและการเจรจาต่อรอง สามารถบูรณาการสู่การปฏิบัติจริงเพื่อจัดการความขัดแย้ง ซึ่งจะช่วยให้ภาวะผู้นำเกิดทักษะ ประสพการณ์ และการเรียนรู้ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ซึ่งนำไปสู่การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ การทำงานเป็นทีมที่ดีขึ้น และผลลัพธ์ด้านคุณภาพการดูแลผู้ป่วยที่สูงขึ้น (Meethong et al., 2021)

การพัฒนาทักษะจากประสบการณ์การจัดการความขัดแย้งและการเจรจาต่อรอง

ประสบการณ์การจัดการความขัดแย้งและการเจรจาต่อรอง มีบทบาทสำคัญที่ทำให้ภาวะผู้นำเกิดการพัฒนสมรรถนะของภาวะผู้นำในระบบสุขภาพ โดยได้ความรู้จากประสบการณ์ตรง เช่น กรณีศึกษา บทเรียนจากการเจรจาต่อรอง เป็นต้น สอดคล้องกับแนวคิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential Learning) ที่เน้นการสะท้อนคิด (Reflection) และการประยุกต์ใช้ในสถานการณ์จริง ส่งผลให้ผู้นำสามารถพัฒนาทักษะเชิงปฏิบัติที่ไม่สามารถเรียนรู้ได้จากทฤษฎีเพียงอย่างเดียว ดังนี้

1. การเรียนรู้จากประสบการณ์ ทุกครั้งที่เผชิญความขัดแย้งหรือเข้าสู่กระบวนการเจรจา ภาวะผู้นำจะได้เรียนรู้ทั้ง จุดแข็ง จุดอ่อน และข้อผิดพลาดของตนเอง ประสบการณ์เหล่านี้จะช่วยให้เกิดทักษะเชิงปฏิบัติ ที่ทฤษฎีเพียงอย่างเดียวไม่สามารถสอนให้ได้ เช่น การสังเกตบรรยากาศ การสังเกตอารมณ์ของคู่เจรจา (Intarasompun et al., 2022) ทำให้เกิดการพัฒนาคความยืดหยุ่นทางความคิด และการเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์จริง

2. การสร้างความเข้าใจในมิติของมนุษย์และความสัมพันธ์ ประสบการณ์ทำให้เข้าใจว่า ความขัดแย้งไม่ได้เกิดจาก "ประเด็นปัญหา" เพียงอย่างเดียว แต่ยังเกี่ยวข้องกับ อารมณ์ ความเชื่อ ความคาดหวัง และวัฒนธรรม การผ่านเหตุการณ์จริงทำให้ผู้เจรจามี ความเห็นอกเห็นใจ และสามารถจัดการกับความรู้สึกของคู่กรณีได้ดีขึ้น (Koliopoulos et al., 2021)

3. การพัฒนากลยุทธ์และทักษะการสื่อสาร เมื่อมีประสบการณ์ จะรู้จักการเลือกใช้ เทคนิคการสื่อสารเชิงบวก เช่น การฟังอย่างลึกซึ้ง การตั้งคำถามเชิงสร้างสรรค์ การใช้ภาษากายอย่างเหมาะสม สามารถคาดการณ์และวางกลยุทธ์การเจรจาที่เหมาะสมกับคู่เจรจาแต่ละประเภท เช่น แบบร่วมมือ หรือ แบบประนีประนอม (Kamontalapisake et al., 2023; Taur et al., 2022; Meethong et al., 2021)

4. การเพิ่มความมั่นใจและศรัทธาจากผู้อื่น ผู้ที่มีประสบการณ์จะมีความมั่นใจในการตัดสินใจและการสื่อสารมากกว่าทำให้คู่เจรจาเชื่อถือและยอมรับ เมื่อจัดการความขัดแย้งได้สำเร็จซ้ำ ๆ จะสร้าง ความน่าเชื่อถือ และเสริมโอกาสให้การเจรจาในครั้งต่อไปประสบความสำเร็จมากขึ้น (Taur et al., 2022)

5. การสะสมองค์ความรู้และการพัฒนาเป็นต้นแบบ ประสบการณ์สะสมทำให้เกิด องค์ความรู้เชิงปฏิบัติที่สามารถถ่ายทอดให้ผู้อื่น เช่น รุ่นน้องหรือทีมงานกลายเป็นต้นแบบการเรียนรู้ ที่ช่วยพัฒนาความสามารถขององค์กรและระบบโดยรวมได้ (Lin, 2023; Taur et al., 2022)

โดยสรุป ประสบการณ์การจัดการความขัดแย้งและการเจรจาต่อรอง มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ ไม่เพียงแต่ช่วยพัฒนาทักษะการคิดและการสื่อสารเท่านั้น แต่ยังทำให้ผู้นำเข้าใจผู้อื่นมากขึ้น สามารถเลือกกลยุทธ์ได้เหมาะสม เพิ่มความมั่นใจ และสร้างโอกาสให้การเจรจาประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพของระบบสุขภาพโดยรวม ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้ (ภาพที่ 2)



ภาพที่ 2 สรุปการพัฒนาทักษะจากประสบการณ์การจัดการความขัดแย้งและการเจรจาต่อรอง

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับทักษะการจัดการความขัดแย้ง และทักษะการเจรจาต่อรองนั้น ภาวะผู้นำในระบบสุขภาพสามารถจัดการความขัดแย้ง และการเจรจาต่อรอง โดยการพัฒนาความสามารถในการมีส่วนร่วม การสื่อสารและการสร้างแรงบันดาลใจ การตัดสินใจโดยอาศัยหลักฐานเชิงประจักษ์ (Evidence-Based Decision Making) รวมถึงการมีความโปร่งใสและซื่อสัตย์ในการปฏิบัติงาน และการเป็นนักเจรจาที่ดี ทั้งจากแนวคิดและประสบการณ์ (Taur et al., 2022; Meethong et al., 2021) ดังนั้นไม่ว่าจุดเริ่มต้นที่เกิดจากความขัดแย้งระหว่างบุคคล ระหว่างกลุ่ม หรือความแตกต่างด้านผลประโยชน์หรือทรัพยากรที่จำกัด ภาวะผู้นำก็สามารถใช้ทักษะการจัดการความขัดแย้งและทักษะการเจรจาต่อรองในการลดข้อขัดแย้ง หรือการต่อรองผลประโยชน์ ให้เกิดความร่วมมือและมีทางออกร่วมกันได้ (Anusornphanich, 2024a; Taur et al., 2022) ดังตัวอย่างต่อไปนี้

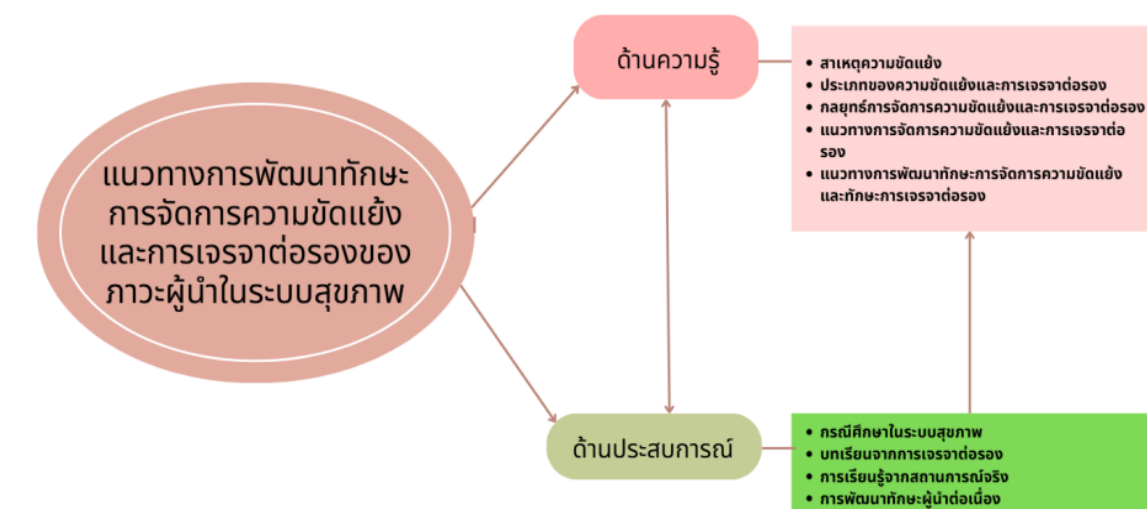
ตัวอย่างการจัดการความขัดแย้งและการเจรจาต่อรอง: ความขัดแย้งระหว่างทีมแพทย์และพยาบาลในโรงพยาบาลชุมชน
สถานการณ์: ในหอผู้ป่วยโรงพยาบาลชุมชนแห่งหนึ่ง แพทย์มีคำสั่งให้ผู้ป่วยโรคเบาหวานรายหนึ่งได้รับอินซูลินเพิ่มขึ้น แต่พยาบาลเห็นว่า ผู้ป่วยมีอาการน้ำตาลต่ำอยู่ก่อนแล้ว จึงลังเลที่จะให้ยาตามคำสั่งทันที ทำให้เกิดการโต้เถียงระหว่างแพทย์กับพยาบาลต่อหน้าทีมงาน และผู้ป่วยรู้สึกกังวลใจ การจัดการความขัดแย้ง และการเจรจาต่อรอง (Negotiation) ในขั้นตอนการจัดการความขัดแย้ง ภาวะผู้นำต้องใช้ทักษะการเจรจาต่อรองมาใช้ร่วมด้วย เพื่อให้การจัดการความขัดแย้งประสบความสำเร็จ ซึ่งการจัดการความขัดแย้งในระบบสุขภาพส่วนใหญ่เป็นการจัดการความขัดแย้งแบบความขัดแย้งทางบุคลิกภาพที่เกิดจากความแตกต่างทางความคิด อารมณ์ และรูปแบบการสื่อสารระหว่างบุคคล ได้แก่ การสื่อสารที่ขาดความชัดเจน บุคลิกภาพที่แตกต่าง รูปแบบ

การทำงานที่ไม่เหมือนกัน เป็นต้น จึงสามารถจัดการความขัดแย้งในระบบสุขภาพได้ 3 ขั้นตอน ได้แก่

1. การระบุปัญหา (Problem Identification) โดยผู้บริหารฝ่ายการพยาบาลเชิงทั้ง แพทย์และพยาบาลที่เกี่ยวข้องมาอธิบายสถานการณ์ ภาวะผู้นำต้องมีความอดทน ไม่ใช้อารมณ์ มีความเป็นกลาง และฟังอย่างตั้งใจ
2. การสร้างพื้นที่การสื่อสาร (Open Communication) เปิดโอกาสให้ทั้งสองฝ่ายพูดถึง เหตุผลและข้อกังวล โดยไม่ตำหนิ เช่น แพทย์อธิบายถึงแนวทางการรักษาที่อ้างอิงจากแนวเวชปฏิบัติ พยาบาลอธิบายข้อสังเกตเกี่ยวกับภาวะน้ำตาลต่ำของผู้ป่วย เป็นต้น
3. การหาทางออกที่ยอมรับได้ร่วมกัน (Collaboration) โดยภาวะผู้นำต้องหาทางออก ร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ ได้แก่ การหาแนวทางการดูแลผู้ป่วยร่วมกัน เช่น การตกลงให้ตรวจระดับน้ำตาล ในเลือดซ้ำก่อนให้ยา และกำหนดแนวทางการรายงานอาการผู้ป่วยก่อนปรับยาทุกครั้ง เป็นต้น

ผลการเจรจา: ทำให้ทั้งสองฝ่ายเห็นพ้องที่จะยึด “ผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง” ผลการเจรจาอาจทำให้ ได้แนวปฏิบัติการให้ยาอินซูลินร่วมกันและเป็นมาตรฐานเดียวกัน หรือมีแนวทางในการอบรมทีมงาน เพื่อสร้างความเข้าใจตรงกัน ซึ่งจะช่วยให้ความสัมพันธ์ในทีมดีขึ้น และผู้ป่วยได้รับการรักษาที่ปลอดภัย และเหมาะสม

ดังนั้นการพัฒนาทักษะการจัดการความขัดแย้งและการเจรจาต่อรองของภาวะผู้นำ จึงจำเป็นต้อง ศึกษาทั้งสาเหตุ กลยุทธ์ หรือแนวทางการจัดการความขัดแย้งและการเจรจาต่อรอง รวมถึงการใช้ ประสิทธิภาพการจัดการความขัดแย้งและการเจรจาต่อรอง มาใช้ในการพัฒนาทักษะการจัดการ ความขัดแย้งและการเจรจาต่อรอง จึงสามารถสรุปแนวทางการพัฒนาทักษะการจัดการความขัดแย้งและ การเจรจาต่อรองของภาวะภาวะผู้นำในระบบสุขภาพได้ (ภาพที่ 3)



ภาพที่ 3 สรุปแนวทางการพัฒนาทักษะการจัดการความขัดแย้งและการเจรจาต่อรอง ของภาวะผู้นำในระบบสุขภาพ

สรุป (Conclusion)

การพัฒนาทักษะการจัดการความขัดแย้งและการเจรจาต่อรองอย่างยั่งยืนของภาวะผู้นำในระบบสุขภาพ จำเป็นต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยใช้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งและการเจรจาต่อรอง ซึ่งเป็นความรู้พื้นฐานในการจัดการความขัดแย้งและการเจรจาต่อรอง ร่วมกับการเรียนรู้จากประสบการณ์และสถานการณ์ต่างๆ จะช่วยให้ภาวะผู้นำสามารถแก้ไขความขัดแย้งได้อย่างสร้างสรรค์ ตรงประเด็น และมีโอกาสประสบความสำเร็จมากขึ้น ทั้งนี้ในการจัดการความขัดแย้งและการเจรจาต่อรอง ภาวะผู้นำควรมีทักษะการสื่อสารที่ดี มีความยืดหยุ่น มุ่งการจัดการความขัดแย้งและการเจรจาต่อรองแบบชนะ-ชนะ รวมถึงการใช้ทักษะของนักเจรจาต่อรอง เช่น การพูดโน้มน้าวใจ มีบุคลิกภาพที่เห็นอกเห็นใจ เป็นต้น และการเตรียมข้อมูลอย่างรอบด้าน จะช่วยให้การจัดการความขัดแย้งและการเจรจาต่อรองบรรลุเป้าหมายขององค์กรและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งยังเอื้อต่อการสร้างบรรยากาศทำงานความร่วมมือกัน เป็นการยกระดับคุณภาพและความเข้มแข็งของระบบสุขภาพในทุกระดับสามารถนำพาองค์กรฝ่าฟันอุปสรรค สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ และส่งมอบบริการสุขภาพที่มีคุณภาพแก่ประชาชนได้อย่างยั่งยืนได้

เอกสารอ้างอิง (References)

- Anusornphanich, P. (2024a). Principles of human resource development in basic negotiation training for effective conflict management. *Journal of Value Chain Management and Business Strategy*, 3(2), 65–80. <https://so08.tci-thaijo.org/index.php/VCMBBS/article/view/3004/2730> (in Thai)
- Anusornphanich, P. (2024b). Negotiation. *Journal of Value Chain Management and Business Strategy*, 3(1), 69-72. <https://so08.tci-thaijo.org/index.php/VCMBBS/article/view/3063> (in Thai)
- Barbara, D. & Sirok, K. (2022). Physician–nurse conflict resolution styles in primary health care. *Nursing Open*, 9(2), 1077-1085. <https://doi.org/10.1002/nop2.1147>
- BMC Training. (2025, January 28). *Master leadership and management skills in 2026*. <https://www.bmc.net/blog/management-and-leadership-articles/leadership-skills-in-management-and-leadership>
- Deepa, P. (2020). A study on leadership skills and its impact on employee performance. *International Journal of Creative Research Thoughts*, 8(4), 1633-1638. <https://ijcrt.org/papers/IJCRT2004217.pdf>
- Inayaturrahmah, R., Barkah, C. S., & Novel, N. J. A. (2022). Analysis the role of negotiation as communication skills in conflict management. *JBTI: Jurnal Bisnis: Teori dan Implementasi*, 13(3), 217-227. <https://doi.org/10.18196/jbti.v13i3.14888>

- Intarasompun, W., Muangnual, P., & Puchatree, N. (2022). Active leaning management and using e-portfolio as authentic assessment for teacher students. *Journal of Yanasangvorn Research Institute Mahamakut Buddhist University*, 13(2), 108–118. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/yri/article/view/262856> (in Thai)
- Jaisamoot, K. & Chaijaroenwatana, B. (2022). Conflict management of medical and public health services of government hospitals in the three southern border provinces. *Songklanakarin Law Journal*, 5(1), 63-83. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/SLJ/article/view/259931> (in Thai)
- Kamontalapisake, S., Tharee, P., Thaprasong, P., Promma, W., Kongros, W., & Oumtanee, A. (2023). Negotiation strategies of nurse administration. *Vajira Nursing Journal*, 25(2), 84-95. <https://he02.tci-thaijo.org/index.php/vnj/article/view/263091> (in Thai)
- Koliopoulos, A., Triantari, S., Stavropoulou, E., Spinthiropoulos, K., & Alexandros, G. (2021). The role of leadership negotiation power and the management of communication policies. *International Journal of Economics and Business Administration*, 9(4), 77-97. <https://doi.org/10.35808/ijeba/735>
- Lin, W. H. (2023). *A study on the conflict management skills and experiences of employee within the retail* [An independent study, Siam University]. e-Research Siam University. <https://e-research.siam.edu/kb/a-study-on-the-conflict-management-skills/>
- Liu, Y., Wang, X., Wang, Z., & Jin, J. (2022). Ethical conflict in nursing: A concept analysis. *Journal of Clinical Nursing*, 32(15-16), 4408–4418. <https://doi.org/10.1111/jocn.16563>
- Meethong, P., Chaiyasung, P., Sridet, R., Wises, N., & Sangpaew, K. (2021). Qualitative study of negotiation to reduce conflicts by health personnel in 5th public health region. *Journal of Prachomklao College of Nursing, Phetchaburi Province*, 4(3), 55-67. <https://he01.tci-thaijo.org/index.php/pck/article/view/249868> (in Thai)
- Nantaratpitipokin, M. (2025). Managing policy conflict in multicultural societies. *Journal of Interdisciplinary Innovation Review*, 8(6), 322–333. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/jidir/article/view/280891> (in Thai)
- Nguyen, H. L. & Ngo, X. L. (2022). Self-evaluation of conflict management skills: A cross-sectional study among Vietnamese nurses in 2021. *Iranian Journal of Nursing and Midwifery Research*, 27(5), 461-465. https://doi.org/10.4103/ijnmr.ijnmr_363_21

- Nwobodo, A. (2020). *Managing Conflict and Negotiating*. Academia.edu.
https://doi.org/10.1007/978-1-349-92292-5_13
- Orchard, C., King, G., Tryphonopoulos, P., Ugirase, S., & Fung, K. (2024) Interprofessional team conflict resolution: A critical literature review. *Journal of Continuing Education in the Health Professions*, 44(3), 203-210.
<https://doi.org/10.1097/CEH.0000000000000524>
- Outchareon, S. (2024). Conflict communication tools in the Thai public health service system by buddhist peaceful means of Samphran hospital, Nakhon Pathom Province. *Journal of Educational Management and Research Innovation*, 6(1), 215–224. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/jemri/article/view/268192> (in Thai)
- Palitnonkert, A. (2019). Negotiation and conflict management in the Thai public health system. *The Southern College Network Journal of Nursing and Public Health*, 6(3), 158-164. <https://he01.tci-thaijo.org/index.php/scnet/article/view/152877> (in Thai)
- Siricharernsook, S. (2022). Leadership and conflict management. *The Journal of Research and Academics*. 5(6), 301-316. <https://doi.org/10.14456/jra.2022.153> (in Thai)
- Sule, B. (2021). *Conflict management in the workplace*. Academia.edu.
https://www.academia.edu/51126739/conflict_and_conflict_management_in_the_work_place
- Tapin, J., Anansawat, S., & Chainok, L. (2022). Ethical dilemmas in nursing practice in an obstetric department: A qualitative study. *Journal of Nursing and Health Care*. 40(2), 115-123. <https://he01.tci-thaijo.org/index.php/jnat-ned/article/view/256582> (in Thai)
- Taur, A. D., Ashtaputre, A. A., Gaikwad, U. S., Bhutekar, S. V., Bochare, B. R., Sheikh, M. R., Talware, S. L., & Ambhore A. M. (2022). Conflict management skills at workplace. *Indian Journal of Social Sciences and Literature Studies*, 8(1), 233-236.
https://www.researchgate.net/publication/369763860_Conflict_Management_skills_at_Workplace
- Thipwat, S. & Boonsawasdgulchai, P. (2020). Conflict and conflict management of emergency room’s nurses in general hospitals under the jurisdiction of Ministry of public health, Northeast region. *Research and Development Health System Journal*, 13(2), 35-45. <https://he02.tci-thaijo.org/index.php/RDHSJ/article/view/255049> (in Thai)



World Health Organization. (2023, September 11). Patient safety.

<https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/patient-safety>