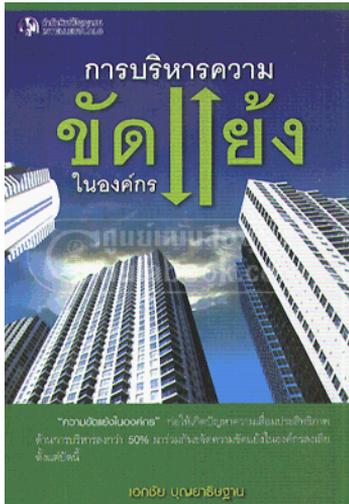


BOOK REVIEW



การบริหารความขัดแย้งในองค์กร

ธงพล พรหมสาขา ณ สกลนคร¹

ปัญญา เทพสิงห์²

มนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่อยู่รวมกันตั้งแต่ในหน่วยสังคมที่เล็กสุด คือ ครอบครัว ชุมชน องค์กรขนาดใหญ่ และสังคมขนาดใหญ่ คือ ชาติ หรือสังคมโลก ซึ่งมนุษย์แต่ละสังคมต่างก็มีขนบธรรมเนียมวัฒนธรรมแตกต่างกัน จึงทำให้ความเชื่อ ความศรัทธา การรับรู้ อุดมคติ และค่านิยม มีความแตกต่างกันออกไป ความขัดแย้งจึงเป็นเรื่องปกติธรรมดาตั้งแต่คนในครอบครัวระหว่างบุคคลกับบุคคล ระหว่างสังคม ระหว่างศาสนา หรือในระดับองค์กรที่ต่างระดับกันก็สามารถทำให้

¹ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประจักษ์ถาวร สอนดีศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

² รองศาสตราจารย์ ดร. ประจักษ์ถาวร สอนดีศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

เกิดความขัดแย้งได้ นอกจากนั้น เมื่อองค์กรมีการพัฒนาและมีการร่วมมือที่ต้องติดต่oprะสานงานความขัดแย้งจึงขยายผลสู่ระหว่างองค์กรอีกชั้นหนึ่ง แต่ความขัดแย้งไม่ใช่สิ่งที่เราแก้ไขไม่ได้ถ้าเราสามารถเข้าใจบทบาท รู้เทคนิควิธี สามารถใช้วิธีการแก้ไขอย่างเหมาะสมให้เหมาะกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยตั้งอยู่บนความเที่ยงธรรม ความถูกต้อง มีคุณธรรมจริยธรรมตามหลักธรรมาภิบาลและยอมรับเหตุผลในการแก้ไขความขัดแย้งนั้นด้วยกันทุกฝ่ายโดยปราศจากเงื่อนไข ระหว่างปัจเจกบุคคลระหว่างองค์กรด้วยกัน

หนังสือเรื่อง “การบริหารความขัดแย้งในองค์กร” ซึ่งแต่งโดย เอกชัย บุญยาศิษฐาน เป็นหนังสือเล่มหนึ่งที่อธิบายปัญหาของความขัดแย้งในองค์กรและการแก้ไข ไว้ได้อย่างค่อนข้างสมบูรณ์ครบถ้วน รวมไปถึงมีข้อเสนอแนะสำหรับการแก้ปัญหาไว้โดยละเอียด โดยหนังสือเล่มนี้มีทั้งสิ้น 12 บท ดังต่อไปนี้

บทที่ 1 ความขัดแย้งคืออะไร เป็นบทที่มุ่งหมายทำความเข้าใจและสร้างพื้นฐานความรู้ให้กับผู้อ่าน ยกตัวอย่างเช่น มีการอธิบายความหมายของความขัดแย้งไว้ว่า ความขัดแย้ง คือ การปะทะของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่มีความคิดเห็นไม่ตรงกัน ทางวาจา ทางกาย หรือด้วยอารมณ์ เป็นต้น นอกจากนั้น ยังมีการอธิบายสาเหตุของความขัดแย้งว่ามาจากอะไรบ้าง เช่น เกิดจากความต้องการที่แตกต่างกัน การสัมผัสความรู้สึกที่ต่างกัน อารมณ์และความรู้สึกที่ต่างกัน คุณค่าหรือค่านิยมและความเชื่อในตัวบุคคล อำนาจก็เป็นสาเหตุหนึ่งของความขัดแย้ง เป็นต้น ซึ่งในบทนี้จะสร้างความเข้าใจในระดับเบื้องต้นให้แก่ผู้อ่าน และเป็นการปูพื้นฐานไปยังบทต่อไป

บทที่ 2 ปมปัญหาภายในตัวบุคคล ในบทนี้เป็นการอธิบายสาเหตุที่เกิดขึ้นภายในตัวตนของมนุษย์ เช่น ชาติพันธ์ที่ต่างกันก็จะรับวัฒนธรรมที่ต่างกันซึ่งนำไปสู่ความขัดแย้งได้ ครอบครัว บุคลิกภาพ สภาพแวดล้อมที่เติบโตมา การศึกษาหรือฐานะ ต่างก็ส่งผลต่อความแตกต่างของมนุษย์ซึ่งความแตกต่างดังกล่าวก็เป็นสาเหตุนำไปสู่ความขัดแย้งได้ เพราะความแตกต่างของผู้คนที่ต้องปฏิสัมพันธ์กันทำให้ออก

ปัญหาความขัดแย้งซึ่งมีอาจหลีกเลี่ยง ซึ่งในการแก้ไขปัญหาจะต้องค้นหาสาเหตุและพิจารณาเป็นรายสาเหตุ บางสาเหตุเราก็แก้ไขด้วยตัวเองได้ บางสาเหตุก็อาจต้องไปขอความช่วยเหลือจากผู้อื่น

บทที่ 3 อย่างไรก็ตามจะเกิดความขัดแย้ง ในบทนี้มีการอธิบายถึงสัญญาเดือนกษัตริย์ที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง เช่น คนไม่พูดจากันหรือหลีกเลี่ยงที่จะคุยกัน หรือมีความแตกแยกในกลุ่มการทำงาน คือ ทำงานเฉพาะกลุ่มของตนเอง นอกจากนั้นยังอธิบายถึงพฤติกรรมที่จุดประกายความขัดแย้ง เช่น ด่วนสรุปให้มันเกินเลยไปในเรื่องที่เราไม่ชอบใจ ลืมที่จะฟังคนอื่น ทำอะไรก็ถูกหมด ไม่ยอมรับผิดชอบ คิดแต่จะเอาชนะผู้อื่น ทำตัวเป็นนักอ่านใจคนได้ หลีกเลี่ยงปัญหาทั้งหมดโดยสิ้นเชิงแทนที่จะร่วมกันแก้ปัญหา เอาแต่ตำหนิผู้อื่น เหมากการกระทำผู้อื่นเป็นนิสัยไม่ดี และไม่ยอมรับฟัง เป็นต้น สิ่งที่น่าสนใจในบทนี้คือ การนำตัวอย่างของความขัดแย้งระหว่างบุคคล มาอธิบายให้เห็นภาพกระจ่างชัด และวิเคราะห์ให้เห็นภาพของปัญหา ซึ่งน่าสนใจเป็นอย่างยิ่ง

บทที่ 4 สาเหตุของความขัดแย้ง ในบทนี้เป็นการเพิ่มเติมสาเหตุของความขัดแย้งที่ได้อธิบายไว้แล้วในบทที่ 1 โดยเป็นการอธิบายขยายความเพิ่ม เช่น การที่ศรัทธาและความเชื่อมั่นถูกทำลายเพราะอะไร โดยยกตัวอย่างเมื่อคนทำงานด้วยกันมีปฏิสัมพันธ์กันในทางที่ดี เมื่อมีอะไรที่ต้องเจอจากกันก็จะอยู่บนพื้นฐานของศรัทธาและความเชื่อมั่น แต่เมื่อความสัมพันธ์เกิดเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะด้วยเหตุผลอะไรก็ตาม สิ่งที่เคยรู้เรื่องกันก็กลับไม่เข้าใจกัน และส่งผลถึงศรัทธาที่เคยมีมาก็พังทลายไป เป็นต้น นอกจากนั้น ยังอธิบายถึงอุปนิสัยที่นำมาซึ่งความขัดแย้ง โดยสาเหตุจากอุปนิสัยที่แตกต่างกัน และยังมีกรยกตัวอย่างต่างๆ ไว้อย่างน่าสนใจ รวมไปถึงปัญหาความขัดแย้ง และกรณีการแก้ปัญหาด้วยคำพูดและการประนีประนอม ซึ่งเป็นกรณีตัวอย่างที่น่าสนใจมาก

บทที่ 5 ลำดับขั้นตอนของความขัดแย้ง ในบทนี้แบ่งลำดับขั้นตอนความขัดแย้งในองค์กรออกเป็น 9 ระยะเวลา คือ ระยะเวลาที่ 1 ทั้งสองฝ่ายเริ่มยึดกุมความคิดเห็น

หรือผลประโยชน์ที่ไม่ตรงกันอย่างเห็นวแน่นอน ระยะเวลาที่ 2 เป็นระยะที่ความรู้สึกรู้สึกของทั้งสองฝ่ายอยู่ในมิติว่าจะร่วมมือกันหรือเอาชนะกัน ระยะเวลาที่ 3 เป็นระยะที่ทั้งสองฝ่ายเริ่มไม่เกรงใจกัน ระยะเวลาที่ 4 เป็นระยะที่เป้าหมายถูกเบี่ยงเบนออกไปจากเรื่องราวที่ถกเถียงกันมาเป็นการโจมตีที่ตัวบุคคล ระยะเวลาที่ 5 ระยะเวลานี้จะโวกี้ตามที่เป็นความเคลื่อนไหวที่สร้างสรรค์ หรือในทำนองประนีประนอมจะถูกปฏิเสธโดยสิ้นเชิง ระยะเวลาที่ 6 เป็นระยะที่มีการงดกลยุทธมาช้ร่วมกัน ระยะเวลาที่ 7 พัฒนาความโกรธมาเป็นโทษะและมองว่าอีกฝ่ายหนึ่งต้องถูกกำจัดไป ระยะเวลาที่ 8 เป็นระยะที่ชัยชนะของแต่ละฝ่ายเป็นเรื่องไร้สาระ ทั้งสองฝ่ายตออยู่ในระยะแพ้ทั้งคู่ และมีการปะทะกันให้คนอื่นเห็น ระยะเวลาที่ 9 เป็นระยะที่หมดหวังจะประนีประนอม และต่างฝ่ายต่างทำลายซึ่งกันและกัน

บทที่ 6 ประเภทของความขัดแย้ง ในบทนี้ได้แบ่งความขัดแย้งออกเป็นหลายประเภทและหลายแบบ เช่น แบบที่ 1 แบ่งออกเป็น 5 ด้าน คือ ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ ตัวอย่างเช่น พูดจาไม่เข้าหูกัน อิจฉาริชยา เป็นต้น หรือ ความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ โดยเกิดจากความต้องการในการสนองตอบความต้องการของตนหรือกลุ่มคณะของตน หรือ ความขัดแย้งในด้านข้อมูล เช่น การได้รับข้อมูลเพื่อการตัดสินใจที่ผิดพลาดและไม่ตรงกันก็นำไปสู่ความขัดแย้ง หรือ ความขัดแย้งด้านค่านิยมหรือความเชื่อ และด้านสุดท้ายคือ ความขัดแย้งในโครงสร้าง นอกจากนั้น ในบทนี้ยังอธิบายประเภทความขัดแย้งและการแบ่งประเภทไว้อีกหลายรูปแบบ ซึ่งแต่ละรูปแบบผู้เขียนก็ได้อธิบายไว้อย่างกระชับให้มีความเข้าใจง่ายและน่าอ่านยิ่งนัก

บทที่ 7 ผลที่เกิดจากความขัดแย้ง ในบทนี้อธิบายถึงผลที่ตามมาจากความขัดแย้ง เช่น ทางด้านทรัพย์สิน เศรษฐกิจ จิตใจ ความสูญเสียทางด้านเวลา รวมไปถึงการตัดสินใจที่อาจจะผิดพลาดเมื่ออยู่ในความโกรธ รวมไปถึงส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร ทั้งการบริหารงาน กระบวนการทำงาน ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ที่ไม่ดีขององค์กรต่อไปได้ ซึ่งอาจจะส่งผลไปถึงแรงจูงใจ

ในการทำงานที่ด้อยลง ทำให้ความเสี่ยงด้านต่างๆ ขององค์กรสูงขึ้น ซึ่งในบทนี้ก็มี การยกตัวอย่างกรณีศึกษาไว้ได้อย่างน่าสนใจเช่นกัน

บทที่ 8 การแก้ไขความขัดแย้ง บทนี้เริ่มต้นด้วยการอธิบายกรณีศึกษาที่มี ปัญหาความขัดแย้งและมีการแก้ปัญหาด้วยวิธีใด อันดับต่อมาเป็นการอธิบายถึง ปัจจัยความซับซ้อนที่มีผลกระทบต่อการแก้ไขปัญหา เช่น อำนาจหน้าที่ ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย ความเร่งด่วนของปัญหา ช่องทางการติดต่อสื่อสาร เป็นต้น นอกจากนี้ ยัง มีการใช้ทฤษฎีภูเขาน้ำแข็งมาอธิบายถึงความขัดแย้งได้อย่างน่าสนใจ และยังมีการ อธิบายถึง ความแตกต่างกันระหว่างการเจรจาไกล่เกลี่ยและอนุญาโตตุลาการ ซึ่ง ผู้เขียนได้อธิบายไว้ได้อย่างละเอียดแต่เข้าใจได้ง่าย รวมไปถึงบทบาทหน้าที่ของแต่ละ ฝ่าย และขั้นตอนการไกล่เกลี่ย ซึ่งเป็นบทที่ผู้อ่านไม่ควรจะพลาดการอ่านบทนี้ เป็นอย่างยิ่ง

บทที่ 9 การแก้ไขความขัดแย้งระหว่างบุคคลในสถานที่ทำงาน เป็นการ อธิบายสถานการณ์ที่สามารถเกิดขึ้นจริงได้ในองค์กร และบอกสิ่งที่ผู้บริหารชอบ กระทำเมื่อปราศจากความรู้อันการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง แต่ที่สำคัญในบทนี้ได้ บอกเทคนิคและขั้นตอนที่ผู้บริหารควรจะทำ สิ่งที่ต้องปฏิบัติ และยังได้อธิบาย เหตุการณ์ที่เกิดจากกรณีศึกษาไว้ได้อย่างน่าสนใจเช่นกัน

บทที่ 10 การแก้ไขความขัดแย้งระหว่างกลุ่มบุคคลในสถานที่ทำงาน ในบท นี้เป็นบทต่อเนื่องจากบทที่ผ่านมา โดยเป็นการขยายความถึงความขัดแย้งระหว่าง กลุ่มคน โดยบอกขั้นตอนการแก้ปัญหาระหว่างกลุ่มคนที่เริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการระบุ ปัญหา ระบุตัวผู้เกี่ยวข้อง จนกระทั่งขั้นตอนระดมความคิด ตรวจสอบวิธีแก้ไข และ ขั้นตอนสุดท้าย คือ คำมั่นสัญญา ซึ่งหลังจากทำงานแก้ปัญหามาทุกขั้นตอนแล้ว การลงมือปฏิบัติ หรือทำตามคำมั่นสัญญาในการแก้ไขปัญหานั้น เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด

บทที่ 11 การแก้ไขความขัดแย้งระหว่างตัวคุณเองกับผู้อื่นในสถานที่ ทำงาน ในบทนี้เน้นไปที่การให้ความรู้ วิธีการ และแนวคิดในการแก้ปัญหาคความ ขัดแย้งตนเองแก่ผู้อ่าน โดยยกตัวอย่างกรณีศึกษาในองค์กรต่างๆ มาประกอบการ

อธิบาย และในกรณีศึกษาเดียวกัน ยังได้อธิบายถึงขั้นตอนการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่บุคคลใช้ในกรณีศึกษานั้นๆ ซึ่งในกรณีศึกษาดังกล่าว ผู้อ่านสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้เป็นอย่างดี

บทที่ 12 บทสุดท้าย คือ การแก้ไขความขัดแย้งหรือข้อพิพาทในชุมชน ในบทนี้เป็นการยกตัวอย่างกรณีศึกษาที่มีอยู่จริงมาอธิบายให้เห็นถึงปัญหาหระหว่างองค์กรกับชุมชน และขั้นตอนที่องค์กรใช้เพื่อบรรเทาปัญหาและนำไปสู่การแก้ไข ปัญหาความขัดแย้งดังกล่าว เช่น การทำความเข้าใจกับปัญหามากขึ้น โดยใช้หลักการประชุมฝ่ายเดียว คือ ในองค์กรเราเอง และการประชุมสามฝ่าย คือ องค์กรเราเอง ชุมชน และผู้ไกล่เกลี่ย หรือ คนกลาง ซึ่งกรณีศึกษานี้ เป็นกรณีศึกษาที่สุดท้ายแล้วชุมชนและองค์กรกลายเป็นพันธมิตรกัน และต่างฝ่ายต่างก็ช่วยเหลือเกื้อกูลกันที่สุดในที่สุด

โดยสรุป หนังสือเรื่อง “การบริหารความขัดแย้งในองค์กร” เป็นหนังสือที่อ่านได้ง่าย ด้วยเนื้อหาสาระที่เป็นพื้นฐานที่สร้างความเข้าใจได้ไม่ยาก ทั้งแก่นิสิต นักศึกษา ผู้จัดการ ผู้บริหาร นักวิชาการ และผู้สนใจโดยทั่วไป ด้วยการยกกรณีตัวอย่างมาอธิบายให้เห็นภาพชัดยิ่งขึ้น นอกเหนือจากหลักการ แนวคิด และทฤษฎี ในทัศนะของผู้วิจารณ์หนังสือ หนังสือเล่มนี้มีความเหมาะสมเป็นอย่างยิ่ง สำหรับองค์กรต่างๆ ที่จะได้เรียนรู้เบื้องต้นเพื่อนำไปประยุกต์ใช้เกี่ยวกับหลักในการแก้ไข ปัญหาความขัดแย้งในองค์กร ซึ่งเราไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ นอกจากนั้น หนังสือเล่มนี้ยังเหมาะที่ห้องสมุดในสถาบันการศึกษาต่างๆ ควรจะมีไว้ เพื่อเป็นแหล่งข้อมูลเบื้องต้นสำหรับการทำความเข้าใจในเรื่องการบริหารความขัดแย้งในองค์กรต่อไป

เอกสารอ้างอิง

เอกชัย บุญยาริษฐาน. (2555). **การบริหารความขัดแย้งในองค์กร**. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.