

บทวิจารณ์หนังสือ เรื่อง การบริหารความขัดแย้งในองค์กร

ธงพล พรหมสาขา ณ สกลนคร¹

ปัญญา เทพสิงห์²

วิเชียร วิทยอุดม. (2555). **การบริหารความขัดแย้งในองค์กร**. กรุงเทพฯ:
ธนัธการพิมพ์. 138 หน้า

ความขัดแย้งในองค์กรเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะบุคคลในองค์กรย่อมมีความแตกต่างกันทางด้านความคิด วัฒนธรรม ค่านิยม ความสนใจ แนวคิด วิธีการ และเป้าหมายการทำงาน ในบางแนวคิดของความขัดแย้งในองค์กรอธิบายว่า เมื่อความขัดแย้งค่อยๆ สูงขึ้น ประสิทธิภาพขององค์กรก็จะค่อยๆ สูงขึ้นตามไปด้วย เพราะคนจะแข่งขันกันทำงาน ผลงานก็จะออกมาดี แต่พอถึงจุดสูงสุดที่ความขัดแย้งนั้นมากเกินไปจนเกินกว่าที่คนในองค์กรจะรับได้แล้ว ผลลัพธ์ที่ได้จะเกิดตรงกันข้ามทันที นั่นคือ ยิ่งความขัดแย้งเพิ่มสูงขึ้นเท่าไร ประสิทธิภาพขององค์กรก็จะยิ่งลดลงๆ และลดลงอย่างรวดเร็วที่สุดในที่สุด หนังสือเรื่อง “การบริหารความขัดแย้งในองค์กร” เขียนโดย รองศาสตราจารย์ ดร.วิเชียร วิทยอุดม เป็นหนังสือเล่มหนึ่งที่น่าสนใจเป็นอย่างมาก โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 6 บทไว้ได้อย่างน่าสนใจ คือ บทที่ 1 ความขัดแย้ง บทที่ 2 แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับความขัดแย้ง บทที่ 3 กระบวนการแก้ปัญหาความขัดแย้ง บทที่ 4 การป้องกันความขัดแย้ง บทที่ 5 การบริหารความขัดแย้ง และ บทที่ 6 การเจรจาต่อรอง โดยผู้วิจารณ์หนังสือขอสรุปสาระสำคัญและประเด็นที่น่าสนใจมาวิจารณ์ดังต่อไปนี้

ในบทที่ 1 การอธิบายความหมายของความขัดแย้ง ผู้เขียนหนังสือได้สรุปไว้อย่างน่าสนใจ โดยเป็นการสรุปแนวคิดของนักวิชาการที่มีชื่อเสียงจำนวนมาก เช่น David L. Brown ที่ให้ความหมายของความขัดแย้งว่าหมายถึง ความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมที่ไม่ลงรอยกัน หรือพฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้ระหว่างฝ่ายต่างๆ

¹ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประจำสถาบันสันติศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ 90110

² รองศาสตราจารย์ ประจำคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ 90110

ที่มีความสนใจแตกต่างกัน โดยพฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้หมายถึง การกระทำของฝ่ายหนึ่งที่ตั้งใจไปยับยั้งสกัดกั้นหรือสร้างความคับข้องใจให้อีกฝ่ายหนึ่ง นอกจากนั้นในบทนี้ ยังอธิบายสาเหตุของความขัดแย้ง ซึ่งมีมุมมองหลายมิติ เช่น ปัญหาจากการจัดสรรทรัพยากร ปัญหาการขึ้นตรงกับสายงานของแต่ละงาน หรือ บทบาทหน้าที่ ภาวะผู้นำ เป็นต้น ซึ่งผู้เขียนหนังสือได้อธิบายให้เข้าใจได้ง่าย และยังมีการอธิบายถึงประเภทของความขัดแย้งไว้โดยสรุปแต่มีเนื้อหาสำคัญยิ่งนักที่สร้างความรู้ให้แก่ผู้อ่านพอสมควร

บทที่ 2 แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับความขัดแย้ง เป็นบทที่อธิบายความรู้ต่อจากบทที่ผ่านมาโดยอธิบายแนวคิดของกลุ่มสำนักคิดต่างๆ เช่น บางกลุ่มมีแนวคิดว่าการขัดแย้งเป็นธรรมชาติและเป็นส่วนหนึ่งของวิถีองค์กร และความขัดแย้งสามารถเพิ่มแรงจูงใจและพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรให้ไปสู่ความสำเร็จได้ หรือ ทศณะความขัดแย้งของกลุ่มหัวเก่าที่มองว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ต้องขจัดให้หมดไป ไม่สามารถทำให้มีในองค์กรได้ แต่นักคิดหัวก้าวหน้าจะบอกว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ดี นำไปสู่แนวทางในการพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ที่ดีกว่าเก่า นอกจากนั้น ยังมีการอธิบายกระบวนการของความขัดแย้งตามแนวคิดของ อแลน พิลเลย์ ที่บอกว่าความขัดแย้งมี 6 ขั้นตอนคือ สภาพการณ์ก่อนจะเกิดความขัดแย้ง ความขัดแย้งที่รับรู้ได้ ความขัดแย้งที่รู้สึกได้ พฤติกรรมปรากฏขัดแย้ง การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง และผลจากการแก้ไขปัญหา นอกจากนั้น ยังมีการอธิบายแนวคิดอื่นๆ ของนักวิชาการอีกหลายท่าน ซึ่งมีความน่าสนใจยิ่งนัก

บทที่ 3 กระบวนการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นบทที่อธิบายถึงขั้นตอนการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งเริ่มตั้งแต่จะต้องมีการกำหนดหรือระบุปัญหาความขัดแย้ง วิเคราะห์ปัญหา ทำความเข้าใจปัญหา ต่อด้วยการหาสาเหตุของปัญหา เพื่อที่จะได้ทำความเข้าใจในตัวปัญหา แล้วจึงมากำหนดวิธีการแก้ไขปัญหานั้นที่เหมาะสม ซึ่งเป็นการหาหนทางหรือวิธีการต่างๆ ซึ่งมีหลากหลายวิธีมาประยุกต์ใช้และให้เหมาะสมกับสภาพการณ์แล้วจึงต่อด้วยการวางแผนปฏิบัติงานว่าควรจะทำอะไร อย่างไร เมื่อไหร่ ที่ไหน และสุดท้ายคือ การประเมินผลของการปฏิบัติตามแผน ซึ่งมีความจำเป็นอย่างมาก นอกจากนั้น ในบทนี้ยังอธิบายวิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการต่างๆ เช่น ถ้าในองค์กรมีทรัพยากรจำกัด

ก็ต้องหาทรัพยากรเพิ่มขึ้นเพื่อให้พอเพียง หรือถ้ามีความขัดแย้งอาจจะใช้วิธีการหลีกเลี่ยง หรือประนีประนอม เป็นต้น ซึ่งผู้เขียนได้อธิบายโดยสรุปแต่ได้เนื้อหาสาระครบถ้วน และในบทนี้สรุปตอนท้ายด้วยผลที่ตามมาที่เกิดจากการขัดแย้ง ซึ่งความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสมจะเป็นผลดีต่อองค์กร ส่วนความขัดแย้งที่มากเกินไปจะส่งผลเสียต่อองค์กร

บทที่ 4 การป้องกันความขัดแย้ง ในบทนี้ผู้เขียนเริ่มต้นด้วยการอธิบายความขัดแย้งระหว่างบุคคล ด้วยการประยุกต์หน้าต่างพฤติกรรมของ โจ แฮรี เพื่อแสดงให้เห็นภาพความขัดแย้งและเข้าใจมีบุคคลได้ดียิ่งขึ้นและนำไปสู่ความสุขในการทำงานร่วมกัน แล้วอธิบายต่อด้วยการป้องกันความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ด้วยการอธิบายแนวคิดการป้องกันความขัดแย้งของนักวิชาการต่างๆ เช่นของ Reitz ที่อธิบายไว้ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1997 ที่ได้อธิบายการก่อตัวของความขัดแย้งและวิธีการป้องกันไว้อย่างน่าสนใจ และในบทที่ 4 ผู้เขียนได้อธิบายหัวข้อทางเลือกของการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งไว้เป็นหัวข้อสุดท้าย ซึ่งอธิบายวิธีการแก้ไขปัญหา เช่น จะเพิกเฉยดีหรือไม่ หรือจะหลีกเลี่ยง หรือจะประนีประนอม หรือในบางกรณีผู้มีอำนาจอาจจะต้องใช้อำนาจบังคับ หรือจะร่วมมือกันแก้ไขปัญหาด้วยกัน เป็นต้น

บทที่ 5 เป็นการอธิบายรูปแบบการบริหารความขัดแย้ง ซึ่งผู้เขียนได้ให้แนวคิดไว้หลากหลายรูปแบบ เช่น แนวคิดของ M. Afzalur Rahim ที่มีรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง 5 รูปแบบ คือ การเอาชนะ การหลีกเลี่ยง การยอมตาม การผสมผสาน และการประนีประนอม นอกจากนั้น ยังอธิบายด้วยว่า ถ้าเรามีความคิดในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งด้วยการที่เกี่ยวข้องทั้งกับความต้องการของเราเองและความต้องการของผู้อื่นๆ ควรเลือกใช้รูปแบบการแก้ไขความขัดแย้งด้วยการร่วมมือกัน เปิดโอกาส แลกเปลี่ยนข้อมูล มุ่งเผชิญปัญหาที่เกิดขึ้น โดยมุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาแบบ ชนะ-ชนะ กล่าวคือ ได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย หรือแนวคิดของ Mary Parker Follet ที่มีรูปแบบหนึ่งที่น่าสนใจคือ การประสานผลประโยชน์ ด้วยการสร้างความพอใจให้กับทั้งสองฝ่ายที่เป็นคู่ขัดแย้ง นอกจากแนวคิดของนักวิชาการต่างประเทศ ผู้เขียนยังได้อธิบายแนวคิดของนักวิชาการไทย เช่น ข้อเสนอของ ศาสตราจารย์ ดร.อรุณ รักรธรรม ที่ได้เสนอวิธีการกระตุ้นความขัดแย้งที่มีประโยชน์และสร้างสรรค์วิธีการลดความขัดแย้งจะมีวิธีการอย่างไรบ้าง

รวมไปถึงวิธีการยุติความขัดแย้งที่รุนแรงควรจะทำอย่างไร เป็นต้น ซึ่งในบทที่ 5 นี้ ถ้าผู้อ่านอ่านจนจบจะได้อรรถประโยชน์จากความรู้ความเข้าใจที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรของตนเอง

ในบทที่ 6 เรื่องการเจรจาต่อรอง เป็นการอธิบายกระบวนการ รูปแบบ ขั้นตอนพื้นฐานของการเจรจาว่ามีรูปแบบใดบ้าง และขั้นตอนในการเจรจาอย่างไร แต่ละขั้นตอนต้องทำอะไรบ้าง และมีกลยุทธ์และเทคนิคในการเจรจาอย่างไร นอกจากนี้ ยังมีกรณีความขัดแย้งที่น่าสนใจคือ ช่วงที่มีการพิพาทกันระหว่างสายการบินอเมริกันแอร์ไลน์และลูกจ้างในปี ค.ศ. 1996 รัฐบาลสหรัฐเป็นผู้ประนีประนอม และพยายามที่จะช่วยให้ทั้งสองฝ่ายได้ตกลงกันเพื่อหลีกเลี่ยงการเดินขบวนต่อต้านจากฝ่ายแรงงาน แต่การประนีประนอมไม่ประสบความสำเร็จและล้มเหลว และทั้งสองฝ่ายต่างก็ปฏิเสธข้อเรียกร้องของทั้งสองฝ่าย จนกระทั่งประธานาธิบดีสหรัฐฯ ต้องเข้ามาแทรกแซงและเป็นผู้ไกล่เกลี่ยจนกระทั่งสุดท้ายสามารถเซ็นสัญญาตกลงกันได้

โดยสรุป หนังสือเล่มนี้มีความน่าสนใจตรงที่อ่านแล้วเข้าใจง่าย กระชับ ซึ่งเหมาะเป็นพื้นฐานในการปรับความรู้สำหรับผู้สนใจศึกษาเรื่องความขัดแย้งในองค์กร ซึ่งมนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่อยู่รวมกันตั้งแต่ในหน่วยสังคมที่เล็กสุด คือ ครอบครัว ชุมชน จนอยู่ร่วมกันในองค์กรขนาดใหญ่ และสังคมขนาดใหญ่ คือ ชาติ หรือสังคมโลก ซึ่งมนุษย์แต่ละสังคมต่างก็มีขนบธรรมเนียมวัฒนธรรมแตกต่างกัน อยู่ในสิ่งแวดล้อมที่ต่างกัน จึงทำให้ความเชื่อ ความศรัทธา การรับรู้ อุดมคติ และค่านิยม มีความแตกต่างกันออกไป ความขัดแย้งจึงเป็นเรื่องปกติธรรมดาตั้งแต่คนในครอบครัวระหว่างบุคคลกับบุคคล ระหว่างสังคม ระหว่างศาสนา หรือในระดับองค์การที่ต่างระดับกันก็สามารถทำให้เกิดความขัดแย้งได้ ในทัศนะของผู้วิจารณ์หนังสือ หนังสือเล่มนี้มีความเหมาะสมเป็นอย่างยิ่ง สำหรับองค์กรต่างๆ ที่จะได้เรียนรู้เบื้องต้นเพื่อนำไปประยุกต์ใช้เกี่ยวกับหลักในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในองค์กร ซึ่งเราไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ผู้จัดการ ผู้บริหาร องค์กร ควรจะได้มีโอกาสศึกษาและอ่านเพื่อทำความเข้าใจเบื้องต้น แล้วนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรของตน ส่วนนักเรียน นิสิต นักศึกษา ควรจะได้อ่านเพื่อปรับความคิดและทัศนคติที่มีต่อความขัดแย้ง เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในอนาคตต่อไป