

การจัดการความขัดแย้ง : มุมมองและข้อคิด จากสาธารณรัฐไอร์แลนด์

อรวรรณ ปิ่นประยูร
นักวิทยาศาสตร์ชำนาญการพิเศษ
กรมวิทยาศาสตร์บริการ

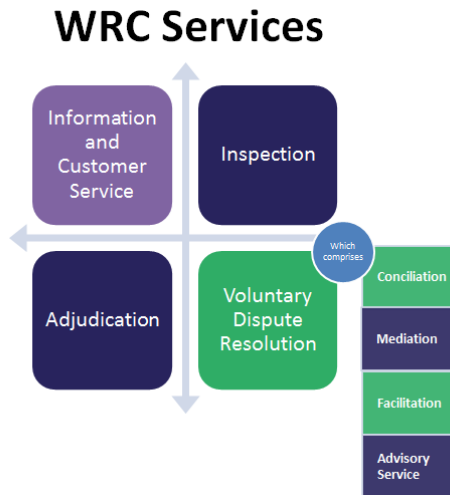
ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้เสมอในการปฏิบัติงาน อาจเกิดขึ้นได้ระหว่างผู้ปฏิบัติงาน ผู้ร่วมงาน หรือระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับองค์กร ความขัดแย้งไม่ว่าระดับใด ๆ ส่งผลถึงประสิทธิภาพของงาน และอาจเป็นปัจจัยที่กระทบถึงภาพรวมขององค์กร การจัดการความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ควรให้ความสำคัญ การจัดการที่ดีคือการเปลี่ยนความขัดแย้งไปสู่การกระทำที่เป็นผลดีกับงานและองค์กร หากแต่บางครั้งความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ส่งผลลบผู้ที่เกี่ยวข้อง การจัดการที่ดีคือการลดผลกระทบที่เกิดจากความขัดแย้งนั้นให้เกิดขึ้นน้อยที่สุด บทความนี้จะเล่าถึงมุมมองและความพยายามในการจัดการความขัดแย้งโดยรัฐบาลไอร์แลนด์ การจัดการความขัดแย้งโดยวิธีคิดแบบ Critical Thinking และข้อเสนอแนะเพื่อนำประยุกต์ใช้กับบริบทของหน่วยงานประเทศไทย

มุมมองและการจัดการความขัดแย้งโดยรัฐบาลไอร์แลนด์

สาธารณรัฐไอร์แลนด์ให้ความสำคัญและสร้างระบบการจัดการความขัดแย้งที่น่าสนใจ โดยรัฐบาลได้จัดตั้งหน่วยงาน Workplace Relations Commission (WRC) เพื่อจัดการปัญหาที่เกิดจากการขัดแย้งในทุกองค์กร

ทั้งที่เกิดจากหน่วยงานของรัฐเองและหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีการจ้างงานในประเทศ WRC ถูกจัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2558 จากการควรวรวมอีก 4 หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง คือ The Labour Relations Commission, The Labour Court, National Employment Rights Authority และ Employment Appeals Tribunal โดยมีเจ้าหน้าที่ของรัฐจำนวน 180 คนทั่วประเทศ งานของ WRC ครอบคลุมการแก้ปัญหาข้อพิพาท คำร้องระหว่างเจ้าหน้าที่หรือระหว่างเจ้าหน้าที่กับองค์กร โดย WRC มีการดำเนินงานเพื่อจัดการกับเรื่องที่ได้รับ ดังนี้

รูปที่ 1 บริการของ WRC Ireland เพื่อจัดการความขัดแย้ง



ข้อมูลและการบริการลูกค้า (Information and Customer Service)

เพื่อให้ผู้ใช้เข้าถึงข้อมูลและระบบบริการ WRC เปิดช่องทางให้มีการเข้าถึง เช่นทางโทรศัพท์ เอกสารเผยแพร่ การจัดสัมมนา แต่ช่องทางที่เป็นที่นิยมที่สุด คือผ่านทางเว็บไซต์ของ WRC คือ <http://www.workplacelrelations.ie>

การตรวจสอบ (Inspection)

WRC ส่งเจ้าหน้าที่เข้าไปตรวจสอบหน่วยงานเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามที่กำหนดเพื่อรักษาผลประโยชน์ของผู้ถูกจ้าง

การตัดสินในกระบวนการทางกฎหมาย (Adjudication)

WRC ได้รวมการทำงานจากเดิมต้องผ่าน 4 ขั้นตอน มาเป็นงานขั้นตอนเดียวผ่านระบบ “Adjudication Officer” โดยการรับเรื่องผ่านระบบออนไลน์ และกำหนดกรอบเวลาในแต่ละเรื่องให้ดำเนินการเสร็จภายในเวลา 6 หรือ 12 เดือน

การแก้ไขและหาทางออกของความขัดแย้ง (Voluntary Dispute Resolution)

แบ่งออกเป็น 4 กระบวนการขึ้นอยู่กับความซับซ้อนและความสมัครใจของผู้เกี่ยวข้อง กระบวนการดังกล่าวคือ การประนีประนอม (Conciliation) การไกล่เกลี่ย (Mediation) เป็นคนกลางประสานการเจรจา (Facilitation) และบริการให้คำแนะนำทั้งที่พบพูดคุยกันต่อหน้าหรือทางโทรศัพท์

ผลการดำเนินงานของ WRC นับตั้งแต่การควมรวมองค์กรสามารถแก้ปัญหาที่เกิดจากความขัดแย้งได้ดี ทั้งนี้จะเห็นจากสถิติจำนวนคำร้องที่ได้รับกับจำนวนเรื่องที่สามารถจัดการได้ในแต่ละปีที่เพิ่มขึ้น ซึ่ง WRC ให้เหตุผลต่อจำนวนคำร้องที่เพิ่มขึ้นว่าผู้ที่ได้รับผลกระทบที่เกิดจากความ

ขัดแย้งในองค์กรมีความมั่นใจและไว้วางใจให้ WRC จัดการกับความขัดแย้งของบุคคล ความน่าสนใจขององค์กรนี้อยู่ที่ WRC สามารถจัดการกับกรณีพิพาท และนำมาซึ่งข้อตกลงที่เป็นที่ยอมรับได้ของทุกฝ่ายทั้ง ๆ จะไม่มีอำนาจทางกฎหมายโดยตรงในการบังคับหน่วยงานหรือบุคคลที่เกี่ยวข้อง ปัจจุบัน WRC เป็นหน่วยงานแรกที่ใช้แรงงานจะนึกถึงเมื่อเกิดความขัดแย้งที่ไม่สามารถจัดการได้ด้วยตนเองหรือภายในองค์กร

การจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีคิดแบบ Critical Thinking และ Adaptive Leadership

ในทางทฤษฎี ความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติของกลุ่มสังคมซึ่งมีทั้งข้อดีและข้อเสีย เช่น ทำให้กลุ่มมีแนวคิดที่แตกต่างจากความคิดส่วนบุคคลและนำไปสู่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ได้ แต่ความขัดแย้งอาจนำไปสู่การทะเลาะเบาะแว้งได้ในกรณีที่มีการถกเถียงและใช้อารมณ์ ดังนั้น การจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีคิดแบบ Critical Thinking และ Adaptive Leadership เป็นการจัดการความขัดแย้งโดยมีจุดเริ่มต้นที่การจัดการความความคิดของตนเอง ทำความเข้าใจกับสถานการณ์และความต้องการของผู้อื่น และการหาจุดร่วมว่า ปัจจัยที่ทำให้ฝ่ายตรงข้ามกังวล หรือเป็นประโยชน์ต่อเขาคืออะไรและมุ่งแก้ไขจุดนั้น โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญ คือ เน้นการได้ประโยชน์ทั้ง 2 ฝ่าย (Win-win Situation) หรือ แสวงหาจุดที่ทั้ง 2 ฝ่ายรับได้และยินยอมปรับเปลี่ยน แนวคิดนี้อธิบายว่า เมื่อความขัดแย้งเกิดขึ้น 2 ฝ่ายมักจะนึกถึงสถานการณ์ที่เลวร้ายและความเป็นไปได้ที่จะเกิด (Negative Thinking) สิ่งที่ต้องทำ คือ การเปลี่ยนความคิดในเชิงลบเป็นการกระทำในเชิงบวก (Change Negative Thinking to Positive Action) หลักการ

สำคัญ 6 ประการของ Adaptive Leadership ที่ใช้ร่วมกับ Critical Thinking มีดังนี้

1. Balcony and Dancefloor

หลักการนี้ใช้วัฒนธรรมของชาวตะวันตกที่นิยมการเต้นรำในห้องโถงใหญ่ที่มีระเบียง (Balcony) ที่สามารถมองเห็นโถงเต้นรำ (Dance floor) การแก้ปัญหาหรือจัดการความขัดแย้ง ต้องเริ่มจากการตรวจสอบและวิเคราะห์ระบบจากการมองภาพกว้าง จึงจะพบจุดที่ต้องทำการแก้ไข หลักการนี้คล้ายกับการทำงานในลักษณะ Think global – Act local ที่หลายคนอาจจะคุ้นเคยมากกว่า

2. Individual and System

เป็นการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาโดยเริ่มที่ตนเอง หรือองค์ประกอบย่อย ๆ แล้ววิเคราะห์ทั้งระบบ

3. Technical and Adaptive Challenges

หลักการนี้อธิบายว่าต้องแก้ปัญหาโดยใช้เครื่องมือที่ถูกต้องบ่อยครั้งที่ Adaptive Challenges ต้องการการจัดการด้วยเครื่องมือหลายอย่างประกอบกันเพื่อปรับให้เข้ากับปัญหา

4. Leadership and Authority

การแก้ปัญหาและข้อขัดแย้งต้องการทั้งภาวะผู้นำและอำนาจสั่งการ การแก้ปัญหาจะสามารถคล่องตัวได้ดีและราบรื่น ถ้าผู้มีอำนาจสั่งการมีภาวะผู้นำที่ดี ยิ่งไปกว่านั้นหากผู้ที่อยู่ในวงขัดแย้งใช้การคิดแบบ Adaptive Leadership ความขัดแย้งจะส่งผลสู่การกระทำในเชิงสร้างสรรค์มากกว่าด้านลบ

5. Loss Avoidance versus Adaptation

การปรับเพื่อหลีกเลี่ยงการสูญเสีย

6. Will and Skill

สิ่งสำคัญที่สุดในจัดการกับความขัดแย้งคือผู้ที่เกี่ยวข้องมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการแก้ปัญหาและหาทางออก ความต้องการและมุ่งมั่น (will) ในทางบวก ประกอบกับทักษะ (skill) ที่ฝึกฝนมาเพื่อจัดการต่อความขัดแย้งย่อมส่งผลดีในที่สุด

ข้อเสนอแนะเพื่อนำประยุกต์ใช้กับบริบทของหน่วยงานประเทศไทย

ในกรณีของประเทศไทย ด้วยวัฒนธรรมที่แตกต่างจากสาธารณรัฐไอร์แลนด์และชาติตะวันตก การแก้ไขปัญหาขัดแย้งที่เกิดจากการทำงาน โดยใช้องค์ลักษณะเดียวกับ WRC อาจเห็นผลได้ยาก การจัดการความขัดแย้งจึงต้องเริ่มจากส่วนเล็ก ๆ คือการปรับแนวคิดเพื่อแก้ปัญหาโดยใช้ Critical Thinking และ Adaptive Leadership เพื่อลดทอนความรุนแรงของปัญหา โดยเฉพาะในทีมงานของแต่ละบุคคล หัวหน้างาน ผู้ร่วมทีม ตลอดจน พี่เลี้ยง (Mentor) ควรมีส่วนในการสร้างบรรยากาศการทำงาน ความเอื้อเฟื้อและความมีน้ำใจในการทำงาน ซึ่งเป็นจุดเด่นของสังคมไทย ให้แก่รุ่นน้องและผู้ใต้บังคับบัญชา การสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัวที่ดีจะสามารถสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีได้ เมื่อเกิดความไม่ลงรอยกัน ควรมีการปรึกษาและแก้ไขทันทีเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดเป็นปัญหาใหญ่ในอนาคต ซึ่งดิฉันเชื่อมั่นว่าจะสามารถนำแนวคิดที่เรียนไปประยุกต์ใช้ในที่ทำงานได้