

ความขัดแย้งในองค์การ : ห้องสมุด / ศูนย์สารนิเทศ

ผ่องพรรณ ลวนานนท์*



ในปัจจุบันไม่ว่าจะเป็นในองค์การ สังคมทั่วไปหรือประเทศต่าง ๆ ในโลกนี้ รวมทั้งในประเทศไทย ต่างก็เต็มไปด้วยความขัดแย้งซึ่งอาจจะเป็นความขัดแย้งระหว่างนักปกครองด้วยกัน นักปกครองกับประชาชน สมาชิกในครอบครัว องค์การกับองค์การ องค์การกับบุคลากร ประเทศกับประเทศ ฯลฯ ความขัดแย้งดังกล่าวอาจเกิดจากความต้องการอำนาจ การขัดผลประโยชน์ซึ่งกันและกันซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสังคมเศรษฐกิจและจิตวิทยา

ในอดีตนั้น (ก่อน ค.ศ. 1940) ถือกันว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องเลวร้ายที่ควรหลีกเลี่ยง คนที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งคือคนที่ชอบสร้างความเดือดร้อนและเป็นคนไม่ดีขององค์การ ต่อมาใน ค.ศ. 1950 นักพฤติกรรมศาสตร์ได้เริ่มศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมความขัดแย้ง จนกระทั่ง ค.ศ. 1970 ก็ได้บทสรุปว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งสำคัญและเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์การเพราะว่าในปัจจุบันนี้มนุษย์อาศัยอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว (Kathman & Kathman 1990)

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

Robbins นักทฤษฎีองค์การได้แบ่งแนวคิดด้านความขัดแย้งออกเป็น 3 แนวคิด คือ 1) แนวคิดแบบโบราณ / ดั้งเดิม (Traditional) 2) แนวคิดแบบพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Science) 3) แนวคิดแบบปฏิสัมพันธ์ (Interaction) (กรองแก้ว อยู่สุข [ม.ป.ป.]; อรุณ รักรธรรมและประชัย เปี่ยมสมบูรณ์ 2527 ; Kathman & Kathman 1990)

1. แนวคิดแบบโบราณ / ดั้งเดิม (ก่อนค.ศ. 1940) แนวคิดแบบนี้ถือว่าความขัดแย้งทุกชนิดเป็นตัวบ่อนทำลาย ฝ่ายบริหารควรกำจัดหรือหลีกเลี่ยง เพราะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การและมีสาเหตุมาจากความแตกต่างด้านบุคลิกภาพของปัจเจกบุคคล ความแตกต่างของงานและการมีผู้นำที่ไร้ประสิทธิภาพ

2. แนวคิดแบบพฤติกรรมศาสตร์ (ค.ศ. 1970) นักทฤษฎีด้านการจัดการและพฤติกรรมศาสตร์ต่างยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมชาติ โดยเฉพาะในปัจจุบันนี้เป็นโลกของความเปลี่ยนแปลง องค์การมี

* ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำภาควิชาบรรณารักษศาสตร์ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ขนาดใหญ่ขึ้น มีความสลับซับซ้อน จำนวนบุคลากรเพิ่มมากขึ้นตามขนาดขององค์การ การแข่งขันด้านอำนาจและศักดิ์ศรีของกลุ่ม / ฝ่ายต่างๆ ย่อมเกิดขึ้น สมาชิกองค์การจึงจำเป็นต้องปรับตัวให้ได้กับสภาพแวดล้อมองค์การที่เปลี่ยนแปลงไป

3. แนวคิดแบบปฏิสัมพันธ์ เป็นแนวคิดที่เห็นว่าความขัดแย้งนั้นเป็นเรื่องสร้างสรรค์ เป็นสิ่งจำเป็นที่ควรกระตุ้นให้เกิด เพราะองค์การที่ปราศจากความขัดแย้งย่อมหยุดอยู่กับที่ ผู้บริหารควรยอมรับว่ามีความขัดแย้งและหาทางแก้ไขปัญหาให้ลุล่วง ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมาจากความคิดที่ต้องการพัฒนาและปรับปรุงอย่างสร้างสรรค์โดยใช้ทางเลือกในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งอาจจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจแก่สมาชิกบางกลุ่มในองค์การ แต่ความเปลี่ยนแปลงนั้นไม่สามารถเกิดขึ้นเองได้ ผู้เชี่ยวชาญด้านทฤษฎีการจัดการเชื่อว่าความเปลี่ยนแปลงนั้นส่วนหนึ่งเกิดจากผลของความขัดแย้งนั่นเอง

ความหมาย

ความขัดแย้ง หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ที่มีลักษณะของความไม่เป็นมิตรหรือตรงกันข้ามกันทุกชนิด (Robbins 1974 อ้างถึงใน เทพนม เมืองแมนและสวิง สุวรรณ 2540) อย่างไรก็ตามยังมีนักพฤติกรรมศาสตร์ที่สำคัญอีกหลายท่านได้แก่ Beck, Webster, Dublin, Pondy และ Schaller ได้ให้คำจำกัดความที่แตกต่างกันไปซึ่งประมวลได้ ดังต่อไปนี้ (อ้างถึงใน อรุณ วัชรธรรมและประชัย เปี่ยมสมบูรณ์ 2527)

Beck กล่าวว่า ความขัดแย้งคือ การที่ตกลงกันไม่ได้ การโต้เถียง การเล่นเกม การแข่งขันของฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อแสวงหาการทำลายล้างหรือการกำจัดซึ่งกันและกัน

Webster กล่าวว่า คำว่าความขัดแย้ง "Conflict" มาจากรากศัพท์ภาษาละติน "Confliger" ซึ่งแปลว่าการต่อสู้ (Fight) หมายถึงการทำสงคราม (Warfare) ความไม่ลงรอยกันหรือความเข้ากันไม่ได้ (Incompatibility) การคัดค้านซึ่งกันและกันหรือฝ่ายตรงข้าม (Opposition)

Dublin นักพฤติกรรมศาสตร์อีกท่านหนึ่งกล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นทั้งการต่อสู้ การทำสงคราม การทะเลาะกันและการไม่ลงรอยกัน

Pondy เชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นเรื่องของความไม่มีดุลยภาพ (Disequilibrium)

Schaller กล่าวว่า ความขัดแย้งคือความขัดกันทางด้านความคิด ซึ่ง Marx ได้เคยใช้คำนี้อธิบายว่าเป็นการขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์

ในปัจจุบันนี้นักวิชาการบางท่านให้คำอธิบายว่า เป็นความแตกต่างทางด้านความเห็นหรือค่านิยม ซึ่งมักจะใช้ว่า "ความตึงเครียดทางสังคม" และเห็นว่าเหมาะสมกว่าคำว่า "ความขัดแย้ง"

ดังนั้นจึงสรุปความหมายของ "ความขัดแย้ง" ได้ว่า ความขัดแย้ง คือ ความแตกต่างกันทางด้านความคิด การโต้เถียง การตกลงกันไม่ได้ การไม่ลงรอยกัน การปฏิสัมพันธ์ที่ไม่เป็นมิตร การเป็นฝ่ายตรงข้ามกัน การแข่งขัน การเล่นเกม การหาวิธีกำจัดหรือทำลายและการไม่มีดุลยภาพ

การจัดแบ่งความขัดแย้ง

นักพฤติกรรมศาสตร์จัดแบ่งความขัดแย้งโดยใช้หลัก 2 ประการคือ 1) แบ่งโดยยึดคู่กรณีเป็นหลัก และ 2) แบ่งโดยยึดสาเหตุเป็นหลัก (กรองแก้ว อยู่สุข [ม.ป.ป.] ; อรุณ รักธรรมและปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์ 2527)

1. แบ่งโดยยึดคู่กรณีเป็นหลัก ยังแยกออกได้ดังนี้

- 1.1 ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล
- 1.2 ความขัดแย้งระหว่างบุคคล
- 1.3 ความขัดแย้งระหว่างบุคคลในกลุ่ม
- 1.4 ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม
- 1.5 ความขัดแย้งระหว่างองค์การ

1.1 ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล อาจเกิดขึ้นจากความรู้สึกที่ไม่มั่นใจในความสามารถของตนเองในบุคคลใด ๆ ซึ่งอาจจะส่งผลต่อคนรอบข้าง / เพื่อนร่วมงาน เพราะอาจจะทำให้งานล่าช้าหรือไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ อาจจะทำให้เกิดความเสียหายแก่ปัจเจกบุคคลเอง / อาจรวมถึงบุคคลอื่นที่ร่วมงานด้วยและทำที่สุดก็อาจส่งผลกระทบต่อองค์การ

นอกจากความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งภายในตัวบุคคลก็คือสิ่งใดตั้งคำอธิบายข้างต้นที่กล่าวมาแล้วนั้น สมภาร พรหมทา (2545) ได้ให้คำอธิบายเรื่องความขัดแย้งภายในตัวบุคคลตามหลักพุทธศาสนาว่า ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล คือ การที่มนุษย์แต่ละคนมีความคิดที่ตรงกันข้ามกันภายในตัวเอง 2 ประการ ประการแรก คือ ความคิดด้านกิเลสตัณหา ประการที่สอง คือ คุณธรรมหรือ มโนธรรมซึ่งโดยธรรมชาติแล้วความคิดทั้งสองประการนี้ไม่ไปด้วยกันเพราะกิเลสจะทำให้มนุษย์ไปสู่ความลุ่มหลง ส่วนคุณธรรมจะนำมนุษย์ไปสู่ความสว่างไสว พุทธศาสนาเชื่อว่าความคิดทั้งสองนี้ต่างก็มีอยู่ในปุถุชนทุกคน ซึ่งก็คือปอบเกิดของความขัดแย้งภายในตัวบุคคลนั่นเอง

1.2 ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ในแต่ละองค์การย่อมประกอบไปด้วยบุคลากรที่ปฏิบัติงานในระดับและตำแหน่งหน้าที่แตกต่างกัน ปัจเจกบุคคลยังมีความแตกต่างกันตั้งแต่ การอบรมเลี้ยงดูทั้งด้านร่างกายและจิตใจ การศึกษา ตลอดจนประสบการณ์ในชีวิต ย่อมมีความคิดเห็นที่ไม่เหมือนกัน ความขัดแย้งจึงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้

“พุทธศาสนาสอนว่าคนเกิดมาพร้อมกับความขัดแย้งภายในและความขัดแย้งภายในนั้นเป็นสาเหตุสำคัญของความขัดแย้งระหว่างบุคคล แต่ถ้าบุคคลใดสามารถจัดการกับความขัดแย้งภายในของตนได้แล้ว บุคคลนั้นจะไม่ขัดแย้งกับใคร” (สมภาร พรหมทา 2545) อย่างไรก็ตามสิ่งที่

ไม่สามารถห้ามให้เกิดขึ้นได้คือการที่บุคคลอื่นๆ รอบตัวเรามาขัดแย้งกับเรา ดังนั้น ถ้าเป็นเช่นนั้นความขัดแย้งระหว่างบุคคลก็ยังคงเกิดขึ้นนั่นเอง

1.3 ความขัดแย้งระหว่างบุคคลในกลุ่ม กลุ่มในองค์การหมายถึง บุคลากรใน แต่ละฝ่ายหรือหน่วยงานที่จะต้องปฏิบัติตามกฎ ระเบียบของหน่วยงาน วิธีการปฏิบัติงานหรือแนวทางการปฏิบัติงานของกลุ่ม ถ้ามีสมาชิกกลุ่มคนใดปฏิบัตินอกเหนือหรือได้รับการปฏิบัติตอบที่ไม่ยุติธรรมก็ย่อมทำให้เกิดความขัดแย้งได้ เช่น ในห้องสมุด / ศูนย์สารนิเทศที่มีทั้งบรรณารักษ์วิชาชีพและเจ้าหน้าที่ ถ้าหากมีงานใดที่บรรณารักษ์ควรเป็นผู้รับผิดชอบ แต่เจ้าหน้าที่ห้องสมุดซึ่งได้รับเงินเดือนหรือค่าตอบแทนน้อยกว่าบรรณารักษ์แต่ต้องปฏิบัติงานแทนบรรณารักษ์อยู่เสมอก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างเจ้าหน้าที่ห้องสมุดและบรรณารักษ์ได้

1.4 ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ในแต่ละองค์การย่อมประกอบไปด้วยกลุ่มหรือฝ่ายต่างๆ ที่ต้องปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งในบางครั้งการปฏิบัติงานของกลุ่ม / ฝ่ายหนึ่งลดลงหรือไม่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ก็อาจจะเป็นวิธีการปฏิบัติงานที่ขัดกัน เช่น ในห้องสมุด / ศูนย์สารนิเทศ ฝ่ายวิเคราะห์ทรัพยากรสารนิเทศมักจะยึดกฎเกณฑ์ในการให้เลขหมู่อย่างรอบคอบและมั่นใจว่าถูกต้องก่อนที่จะนำทรัพยากรสารนิเทศออกให้บริการ บางครั้งอาจจะใช้เวลานานกว่าปกติ ในขณะที่ฝ่ายบริการจ่าย – รับ มีความประสงค์จะให้ผู้ใช้ห้องสมุดได้รับบริการยืมทรัพยากรสารนิเทศอย่างรวดเร็วที่สุดจึงมักจะไม่ให้ความสำคัญกับกฎเกณฑ์ที่ฝ่ายวิเคราะห์ทรัพยากรฯ ถือว่าเป็นเรื่องสำคัญ ความขัดแย้งจึงเกิดขึ้นเพราะฝ่ายบริการจ่าย – รับจะคิดว่าอีกฝ่ายหนึ่งทำให้ผู้ใช้ห้องสมุด / ศูนย์สารนิเทศเสียเวลารอคอยนานเกินไป

1.5 ความขัดแย้งระหว่างองค์การ ความขัดแย้งประเภทนี้เกิดขึ้นเพราะการแข่งขัน เช่น ในองค์การธุรกิจต่าง ๆ ที่แข่งขันกันผลิตและจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค การแข่งขันในการให้บริการ การกำหนดราคาสินค้า ในวงการศึกษาก็มีการกำหนดค่าหน่วยกิตที่แตกต่างกันระหว่างมหาวิทยาลัยเอกชนกับเอกชนหรือเอกชนกับรัฐบาล เป็นต้น

2. แบ่งโดยยึดสาเหตุเป็นหลัก

มนุษย์ในโลกนั้นมีความแตกต่างกัน ไม่เพียงแต่รูปร่างที่ปรากฏ แต่ยังมี ความแตกต่างทางด้านความคิดเห็น ความเชื่อ ค่านิยม เป้าหมาย ฯลฯ อันเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้ (Kathman a Kathman 1990; อรุณ รักรธรรม และประชัย เปี่ยมสมบูรณ์ 2527)

2.1 ความแตกต่างระหว่างปัจเจกบุคคล ปัจเจกบุคคลที่ผ่านการคัดเลือกเข้ามาทำงานในองค์การใด ๆ หรือในห้องสมุด / ศูนย์สารนิเทศ ต่างก็มีความแตกต่างกันในด้านวัฒนธรรม การปลูกฝังจากครอบครัว ระดับของการศึกษา และประสบการณ์ของชีวิต นอกจากนี้ ยังมีองค์ประกอบอื่น ๆ อีก ที่ทำให้ปัจเจกบุคคลแตกต่างกัน คือ การที่ได้รับข้อมูล / ข้อเท็จจริงจากแหล่งที่ต่างกัน การที่แต่ละคนมี

ค่านิยมที่ต่างกันทำให้การรับรู้ข้อมูลที่ได้รับมานั้นยิ่งแตกต่างกันมากขึ้น เป้าหมายในการปฏิบัติงาน ความเชื่อ ความศรัทธาในศาสนาหรือลัทธิการเมืองที่แตกต่างกัน การสื่อสารที่ไม่ชัดเจนไม่ว่าจะเป็น ภาษาพูด / ภาษาเขียน พฤติกรรมส่วนบุคคล เช่น ความไม่พึงพอใจในบทบาทของผู้อื่นและสถานภาพของตนเองในองค์กร เป็นต้น ความแตกต่างระหว่างสมาชิกขององค์กรด้วยประการเหล่านี้ทำให้เกิดผลต่อไปในเรื่องของความแตกต่างด้านค่านิยม ความขัดแย้งในตนเองและบุคคลอื่นและการรับรู้ว่าจะแก้ไขปัญหาอย่างไรในห้องสมุด / ศูนย์สารนิเทศ ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อ สมาชิกขององค์กรพยายามที่จะทำให้สมาชิกคนอื่น ๆ ปฏิบัติตามค่านิยมและความคาดหวังของตน จากตัวอย่างเช่น บุคลากรอาวุโสคนหนึ่งมีความภาคภูมิใจกับการที่มาทำงานทุกวันไม่เคยขาดนับตั้งแต่ได้เข้าทำงานในองค์กร และไม่ยอมรับในกรณีที่มีเพื่อนร่วมงานคนใดคนหนึ่งถือโอกาสหยุดงานตามสิทธิ์ที่เขาควรจะได้รับทั้ง ๆ ที่ไม่มีเหตุจำเป็น อีกทั้งยังตำหนิเพื่อนร่วมงานคนนั้นว่าเป็นคนที่ขาดความรับผิดชอบ หรือการที่บุคลากรคาดหวังว่าการประชุมควรเริ่มตรงเวลา แต่เมื่อมีเหตุทำให้การประชุมต้องเริ่มช้าเพราะมีสมาชิกบางคนมาประชุมสายเสมอ ก็อาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งได้เช่นกัน

2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน องค์กรประกอบด้วยหน่วยงานต่าง ๆ ที่ต้องทำงานประสานกันเพื่อผลิตสินค้า เช่น องค์กรด้านอุตสาหกรรม องค์กรที่ให้บริการที่ดีมีประสิทธิภาพ เช่น องค์กรที่เป็นห้องสมุด / ศูนย์สารนิเทศ ดังตัวอย่าง ในห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาที่ประกอบด้วย ฝ่ายเทคนิค ฝ่ายบริหาร ฝ่ายจัดหา ฝ่ายจ่ายรับ และฝ่ายการสนทนารับใช้ห้องสมุด ต่างก็พยายามจะให้บริการที่ดีเยี่ยมและมีประสิทธิภาพแก่ชุมชนวิชาการ แต่ละฝ่ายพัฒนาเป้าหมาย คุณค่า วัตถุประสงค์ และกระบวนการที่เหมาะสมกับชนิดและระดับของบริการ ถ้าห้องสมุดถูกตัดงบประมาณด้านบุคลากรแต่หน่วยงานต่าง ๆ ไม่ยอมรับและยังคงยืนกรานที่จะรักษาสภาพเดิมไว้ คือไม่ยอมลดจำนวนคน เพราะเกรงว่าจะไม่สามารถรักษามาตรฐานไว้ได้ เมื่อเป็นดังนี้ ความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้นเพราะแต่ละฝ่ายในห้องสมุดต่างก็ไม่ยอมลดจำนวนบุคลากรของตน

ถ้าการจัดโครงสร้างขององค์กรมีความแตกต่างกันมาก ความขัดแย้งก็อาจจะเกิดขึ้น ยกตัวอย่างเช่น ฝ่ายจ่ายรับ ฝ่ายบริการเอกสารสนเทศ อาจจะมีนโยบายด้านการแต่งกายของบุคลากรว่า จะต้องแต่งกายแบบทางการ สุภาพ เรียบร้อย เพราะเป็นฝ่ายที่จะต้องพบปะกับผู้ใช้ห้องสมุด ในขณะที่ฝ่ายเทคนิคอาจจะมีนโยบายด้านการแต่งกายของบุคลากรที่เป็นทางการน้อยกว่า เพราะงานเทคนิคเป็นงานที่อยู่เบื้องหลัง ไม่ต้องเผชิญหน้ากับผู้ใช้ห้องสมุด การที่แต่ละฝ่ายต่างถือเหตุผลและค่านิยมของตนตลอดจนการประเมินคุณค่าการปฏิบัติงานของฝ่ายอื่น ๆ โดยใช้เกณฑ์ของตนเองเป็นที่ตั้งนั้น ความขัดแย้งก็ย่อมเกิดขึ้น

2.3 ความไม่ชัดเจนในงานที่ได้รับมอบหมาย บุคลากรในฝ่ายต่าง ๆ ของห้องสมุด / ศูนย์สารนิเทศ มีทั้งบรรณารักษะวิชาชีพ เจ้าหน้าที่ห้องสมุดที่ปฏิบัติงานแบบกึ่งวิชาชีพและนักศึกษาช่วยงาน ซึ่งบุคลากร 2 ประเภทหลังนี้จะปฏิบัติงานในหลายฝ่าย หลายครั้งที่งานที่ต้องรับผิดชอบ เหมือนหรือคล้ายคลึง

กัน แต่คำตอบแทนที่ได้รับจากแต่ละฝ่ายที่เข้าไปช่วยงานจะแตกต่างกัน กรณีเช่นนี้ จะเกิดขึ้นในห้องสมุดของประเทศในโลกตะวันตก บางครั้งอาจมีคำถามว่านักศึกษารองานที่มีหน้าที่เก็บหนังสือชั้นชั้นจะต้องรับผิดชอบจัดเรียงหนังสือใหม่ที่บรรณารักษ์ฝ่ายวิเคราะห์ทรัพยากรสารสนเทศให้เลขหมู่แล้วชั้นชั้นด้วยหรือไม่ ความแตกต่างในเรื่องคำตอบแทน และความไม่ชัดเจนในหน้าที่ดังกล่าว อาจจะเป็นสาเหตุของความขัดแย้งได้

2.4 ความบกพร่องของระบบข้อมูลข่าวสาร ในที่นี้หมายถึงการที่ข้อมูลข่าวสารที่ถูกส่งไปยังผู้รับผิดชอบหรือไปไม่ถึงผู้รับสารที่ส่งไปไม่ชัดเจนหรือบิดพลิ้ว โครงสร้างขององค์การที่ไม่ดี ข้อมูลข่าวสารที่ไม่เพียงพอสำหรับบุคลากรทุกคน ทำให้ต้องแบ่งปันกัน ซึ่งบางครั้งอาจบกพร่องหรือตกหล่นไปได้ การใช้ภาษาเฉพาะทางของบรรณารักษ์ที่ได้รับการอบรมในหัวข้อเฉพาะด้านใด ๆ แล้วนำมาถ่ายทอดแก่บุคลากรคนอื่น ๆ ในองค์การที่ไม่ได้เข้าอบรมด้วย อาจทำให้เกิดความเข้าใจผิดได้ อุปสรรคของการสื่อสารทางด้านกายภาพก็อาจเกิดขึ้นได้ เช่น เมื่อบรรณารักษ์บางคนเข้าเวรช่วงเวลากลางคืน อาจไม่ได้รับทราบเรื่องหรือนโยบายใหม่ ๆ ของห้องสมุด เพราะไม่ได้เข้าร่วมประชุมเหมือนบุคลากรคนอื่น ๆ ในช่วงเวลากลางวัน

2.5 สภาวะแวดล้อม บุคลากรในองค์การต่างก็ต้องเผชิญกับสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ซึ่งอาจจะเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง เช่น การที่ห้องสมุดต้องประสบกับความขาดแคลนทรัพยากรสารสนเทศในการให้บริการ นโยบายในการปฏิบัติงานที่ยังไม่ชัดเจน อุปกรณ์ / เครื่องมือ พื้นที่สำนักงาน บุคลากรหรืองบประมาณ การมีผู้อำนวยการห้องสมุดคนใหม่ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในการมอบหมายงานให้กับตำแหน่งหน้าที่ในระดับต่าง ๆ ที่แตกต่างไปจากเดิม ซึ่งอาจทำให้เกิดความตื่นตระหนกและความขัดแย้งระหว่างบุคลากรได้

ความเครียดจากสิ่งแวดล้อมภายนอกที่อาจทำให้เกิดความขัดแย้ง ได้แก่ ความเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี สำหรับห้องสมุด / ศูนย์สารสนเทศ คือ ความเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการวิเคราะห์ระบบทรัพยากรสารสนเทศแบบออนไลน์ ซึ่งห้องสมุดจะต้องเลือกระบบออนไลน์แบบที่สมบูรณ์และเหมาะสมที่สุดกับทรัพยากรสารสนเทศที่มีอยู่และที่จะจัดหามาเพิ่มเติมในอนาคต การตัดสินใจเลือกใช้ระบบที่มีประสิทธิภาพสูงสุดอย่างมั่นใจจึงเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สร้างความเครียด ซึ่งอาจนำไปสู่ความขัดแย้งได้

การรับมือกับความขัดแย้ง

วรรณกรรมทางการจัดการได้กล่าวถึงวิธีการรับมือกับความขัดแย้งไว้ 7 วิธี (Kathman & Kathman 1990; กรองแก้ว อยู่สุข [ม.ป.ป.]; อรุณ รักธรรม และประชัย เปี่ยมสมบูรณ์ 2527; เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ 2540) คือ 1. การใช้อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ 2. การหลีกเลี่ยง 3. การให้

ความช่วยเหลือ 4. การประนีประนอม 5. การแก้ปัญหาร่วมกัน 6. การจัดประชุมที่มีประสิทธิภาพ 7. การเพิกเฉย

1. การใช้อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ ในกรณีนี้มักจะเป็นความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาจะใช้ระเบียบ กฎเกณฑ์ มาบังคับและกดดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เช่น การที่พนักงานไม่ปฏิบัติตามหน้าที่ที่กำหนดไว้ การข่มขู่และการลงโทษอาชญากรรมความขัดแย้งลงได้อย่างเด็ดขาดและรวดเร็ว เพราะผู้ใต้บังคับบัญชาเกรงกลัว ผู้บริหารที่เลือกใช้วิธีนี้เพื่อขจัดความขัดแย้งอาจได้ชื่อว่าเป็นผู้บริหารแบบเผด็จการ โดยทั่วไปแล้ววิธีนี้ไม่เป็นที่นิยมใช้แก้ไขความขัดแย้ง แต่อาจจะยังถูกนำมาใช้ถ้าได้พยายามใช้วิธีอื่น ๆ แล้วไม่ประสบความสำเร็จ

2. การหลีกเลี่ยง การหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง เป็นวิธีการที่เหมาะสมที่สุด ถ้าเหตุการณ์นั้นไม่วิกฤต แต่มีความเป็นไปได้ที่จะทำลายสัมพันธภาพในการปฏิบัติงานร่วมกัน อย่างไรก็ตามวิธีนี้ก็เป็นทางออกเพียงชั่วคราว อาจบรรเทาความขัดแย้งได้ในเบื้องต้นเพื่อรอเวลาที่จะรวบรวมข้อเท็จจริงเพิ่มขึ้นก่อนการตัดสินใจ อย่างไรก็ตาม วิธีการหลีกเลี่ยงไม่สามารถใช้แก้ไขปัญหาได้ในระยะยาวเพราะปัญหาอาจจะเกิดขึ้นอีกให้แก้ไขต่อไปไม่มีวันจบสิ้นจนซับซ้อนมากขึ้นและในที่สุดก็แก้ไขไม่ได้

3. การให้ความช่วยเหลือ วิธีนี้คือการที่คู่กรณีที่มีความขัดแย้งกันต่างคำนึงถึงเรื่องของส่วนรวมก่อนและขจัดความคิดเห็นและความรู้สึกส่วนตัวที่แตกต่างกันออกไปก่อนเพื่อรักษา สัมพันธภาพในการทำงาน ซึ่งเห็นว่าเป็นเรื่องสำคัญกว่าเรื่องอื่น ๆ การใช้วิธีนี้มีประสิทธิภาพมากที่สุดเพราะคู่กรณีคิดว่าความสัมพันธภาพในการทำงานมีความสำคัญ เช่น การจัดตารางเวลาการทำงานของบรรณารักษ์บริการ เอกสารสนเทศในช่วงเวลาเย็นถึงกลางคืน ควรจะมีการสับเปลี่ยนกันบ้างตามความเหมาะสม คือไม่ปล่อยให้คนใดคนหนึ่งรับผิดชอบการให้บริการเอกสารสนเทศในช่วงเวลาเย็นไปจนถึงเวลากลางคืนตลอดไป ควรมีการหมุนเวียนกันทำหน้าที่ให้บริการนี้ เพื่อให้บรรณารักษ์ฝ่ายบริการเอกสารสนเทศทุกคนได้ร่วมกันปฏิบัติงานด้านบริการนี้ให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของห้องสมุด / ศูนย์สารนิเทศ

4. การประนีประนอม คือ การใช้วิธีการเจรจาต่อรอง เพื่อให้เกิดความพอใจด้วยกันทั้งสองฝ่าย คู่กรณีต่างก็ได้ประโยชน์และเสียประโยชน์ในระดับที่ต่างก็ยอมรับกันได้ มิใช่ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดได้หรือเสียประโยชน์แต่เพียงฝ่ายเดียว ซึ่งหมายถึงการพบกันครึ่งทาง เช่น ในกรณีการจัดสรรงบประมาณเรื่อง ค่าใช้จ่ายในการเดินทางของบรรณารักษ์เพื่อไปสัมมนา ฝึกอบรม หรือดูงาน เป็นต้น

5. การแก้ปัญหาร่วมกัน ผู้บริหารที่ดีควรทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เพื่อแก้ปัญหาคความขัดแย้ง คู่กรณีควรให้ข้อมูลที่แท้จริงมีความซื่อสัตย์ จริงใจและเปิดเผยถึงความรู้สึกและความต้องการของตน สมาชิกองค์การที่มีส่วนในการแสดงความคิดเห็นจะมองเห็นประโยชน์ของวิธีการนี้ เพราะจะรู้สึกว่าเป็นการยอมรับร่วมกัน และสามารถจัดตั้งเป็นรากฐานของการจัดการกับความขัดแย้งในอนาคต แต่ข้อด้อยของวิธีนี้ก็คือ ต้องเสียเวลามากในการที่จะให้เกิด

ความเห็นร่วมกันจนเป็นเอกฉันท์ และมีประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงมีข้อเสนอแนะที่มีประโยชน์สำหรับการแก้ไข ปัญหาด้วยวิธีนี้ให้มีประสิทธิภาพ ดังต่อไปนี้

5.1 พิจารณาปัญหา / ข้อขัดแย้งอย่างชัดเจนและละเอียดถี่ถ้วน คือ ก) ปัญหา มาจากที่ใด ข) ปัญหาสำคัญต่อองค์กรหรือไม่ ค) ปัญหาที่เกิดขึ้นมีผลกระทบต่อใคร ง) ทุกคนใน องค์กรมีความรู้สึกต่อปัญหานั้นเหมือนกันหรือไม่ ถ้าปัญหาที่เกิดขึ้นได้รับการวิเคราะห์อย่างรอบคอบ เสียก่อน ความผิดพลาดและความไม่เหมาะสมในการแก้ปัญหา ก็จะไม่เกิดขึ้น

5.2 ผู้บริหารจะต้องมั่นใจว่าทุกฝ่าย ต้องมีเป้าหมายอย่างเดียวกัน และพิจารณา ต่อไปว่า ก) เป้าหมายที่ต้องการทำให้สำเร็จคืออะไรและปัญหานั้นกีดกันไม่ให้เป้าหมายบรรลุผลสำเร็จ อย่างไร ข) เป้าหมายนี้เป็นที่ยอมรับของทุกคนในองค์กรหรือไม่ ค) เป้าหมายสัมพันธ์กับเป้าหมาย โดยรวมของห้องสมุดอย่างไร ถ้าทุกฝ่ายที่มีความขัดแย้งกันสามารถตกลงกันได้เพราะมีเป้าหมายเดียวกันก็ จะทำให้ทุกฝ่ายที่ขัดแย้งกันมีพลังร่วมกันในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

5.3 สนับสนุนปัจเจกบุคคลที่มีส่วนร่วมในการหาแนวทางแก้ปัญหา โดยวิธีที่ แตกต่างกันไปหลาย ๆ วิธี ถ้าหากสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและถ้ามีทางเลือกอื่น ๆ ในการแก้ปัญหาดังที่ได้กล่าวมาแล้ว สมาชิกองค์กรจะรู้สึกว่าเขามีส่วนในกระบวนการนั้น และเป็นผู้ร่วม ในการตัดสินใจในตอนสุดท้าย

5.4 จัดตั้งมาตรฐานที่ชัดเจน เพื่อประเมินค่าทางเลือก เมื่อทางเลือกได้รับการ คัดเลือกแล้ว กลุ่มสมาชิกต้องตัดสินใจว่าจะใช้มาตรฐานใดในการประเมินทางเลือก มาตรฐานจะขึ้นอยู่กับ สถานการณ์ อาจจะเกี่ยวกับความต้องการของผู้ใช้ห้องสมุด การวิเคราะห์ความคุ้มค่า หรือทั้งสอง อย่างรวมกัน ไม่ใช่เรื่องสำคัญว่ามาตรฐานคืออะไรแต่ที่สำคัญคือ กลุ่มสมาชิกตกลงกันว่าจะยอมรับมาตรฐาน ใด ถ้ามีมาตรฐานหลายมาตรฐานก็ควรจะบันทึกไว้ว่ามาตรฐานใดเป็นอันดับแรกที่สอดคล้องกับเป้าหมาย ขององค์กร

5.5 ประเมินทางเลือกโดยยึดมาตรฐานที่จัดตั้งแล้วเป็นหลัก ไม่ใช่ข้อเสนอแนะอื่น ๆ จากผู้ใดก็ได้

5.6 ให้มีการตัดสินใจร่วมกัน

5.7 นำหนทางแก้ปัญหานั้นไปปฏิบัติ

6. การจัดการประชุมที่มีประสิทธิภาพ โดยธรรมชาติของความขัดแย้งจะเป็นเรื่องของปัจเจก บุคคลหรือกลุ่มคน วิธีการแก้ไขความขัดแย้งประการหนึ่งก็คือ การจัดการประชุม แต่โชคไม่ดีที่ว่าการประชุม จำนวนมากไม่สามารถแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งได้ ดังนั้น ก่อนการจัดการประชุมกลุ่มเพื่อแก้ไขปัญหา จึงควร คำนึงถึงคำถามต่อไปนี้

ก. เรื่องที่ต้องแก้ไขคืออะไร ใครมีข้อมูลที่สำคัญ มีใครบ้างที่เกี่ยวข้องในการ ตัดสินใจ

ข. ผู้มีส่วนร่วมมีบทบาทอย่างไร ผู้เกี่ยวข้องมีหน้าที่ให้คำแนะนำ เป็นผู้ตัดสินใจ หรือให้ข้อมูลพื้นฐานแก่บุคคลอื่น

ค. ควรตัดสินใจเมื่อไหร่ ถ้าไม่กำหนดวันที่แน่นอน กลุ่มก็จะเลื่อนเวลาออกไปอย่างไร้จุดหมาย

ง. วาระการประชุมควรมีอะไรบ้าง ควรแจกจ่ายงานการประชุมล่วงหน้า เพราะสมาชิกกลุ่มอาจต้องการทราบว่ามีเรื่องใดบ้างที่จะอภิปรายร่วมกัน

7. การเพิกเฉย ผู้บริหารบางคนอาจใช้วิธีนี้ คือ ทำเสมือนไม่มีความขัดแย้งใด ๆ ในองค์กรเกิดขึ้น ปล่อยให้ปัญหาที่เกิดขึ้นยุติลงเองตามธรรมชาติ โดยอาศัยเวลาที่ผ่านไปเรื่อย ๆ เรื่องราวทั้งหลายก็จะสงบลงและเงียบหายไปเอง ถ้าเป็นการปฏิบัติงานตามวาระ ผู้บริหารประเภทนี้จะปล่อยให้เรื่องผ่านไปจนหมดวาระของตน ทำให้ดูเหมือนว่าปัญหายุติลงแล้ว แต่ความจริงก็คือ ปัญหายังคงคุกรุ่นอยู่ และอาจจะสะสมขึ้นเรื่อย ๆ รอวันที่จะก่อตัวเป็นปัญหาใหญ่ขึ้นกว่าเดิมอีกในวาระของผู้บริหารคนใหม่อีกก็ได้

ข้อดีข้อเสียของความขัดแย้ง

ในอดีตนักบริหารส่วนใหญ่ถือว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องไม่ดี เป็นการนำมาซึ่งความเสียหายขององค์กร เป็นการทำลายสถาบัน / องค์กร เพราะสมาชิกขององค์กรขาดความร่วมมือกัน ทำให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งเป็นผลเสียต่อองค์กร

ส่วนความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม กลับทำให้สมาชิกกลุ่มมีความสามัคคีกลมเกลียวกันมากขึ้น มีสัมพันธภาพที่ดียิ่งขึ้น แต่ผลดีนั้นจะเกิดขึ้นแต่เฉพาะในกลุ่มไม่ใช่ผลดีโดยรวมขององค์กร เพราะยังมีความแตกแยกกันระหว่างกลุ่ม

ต่อมานักพฤติกรรมศาสตร์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความขัดแย้งในองค์กร และได้ค้นพบว่าความขัดแย้งไม่ใช่เรื่องที่เลวร้ายเสมอไป เพราะเมื่อความขัดแย้งเกิดขึ้นก็เป็นสิ่งบอกเหตุแก่ผู้บริหารว่ามีข้อบกพร่องเกิดขึ้นในองค์กรแล้ว ผู้บริหารควรจะรีบค้นหาสาเหตุว่ามาจากสิ่งใด จุดบกพร่องอยู่ที่คนหรือระบบการบริหาร คนที่ทำงานดีมาเป็นระยะเวลาแต่ไม่เคยได้รับการสนับสนุนให้ได้รับ การอบรมปรับปรุง เปลี่ยนแปลง เพิ่มพูนความรู้ให้ทันกับยุคสมัยหรือสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป สมาชิกองค์กรคนนั้นอาจจะกลายเป็นตัวถ่วงหรือเป็นปัญหาขององค์กรได้ หรือถ้าหากเป็นระบบการบริหารที่ใช้กันมาเป็นเวลานานโดยไม่มี การปรับปรุง ทำให้การบริหารไม่คล่องตัว จนอาจจะทำให้เกิดปัญหาขึ้นได้ ดังนั้นผู้บริหารที่ตระหนักถึงความบกพร่องของทั้งระบบบุคลากรและระบบการบริหาร โดยรับรู้ได้จากปัญหาความขัดแย้งก็ควรจะจัดการปรับปรุงบุคลากรให้เหมาะสมและทันกับความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีสารสนเทศ และปรับปรุงระบบบริหารใหม่ จึงอาจกล่าวได้ว่าความขัดแย้งก็มีส่วนดีที่ก่อให้เกิดภาวะสร้างสรรค์ได้

บรรณานุกรม

- กรองแก้ว อยู่สุข. พฤติกรรมองค์การ. คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
[ม.ป.ท. : ม.ป.ป.].
- เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ. พฤติกรรมองค์การ = Organization behavior. ฉบับปรับปรุงใหม่.
พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2540.
- ธงชัย สันติวงษ์. การจัดการ = Management. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
2545.
- สมภาร พรหมทา. “การบริหารความขัดแย้ง: มุมมองทางพุทธศาสนา.” สารสมาคมอาจารย์ 32, 1
(กรกฎาคม – ตุลาคม 2545): 9-14.
- สมยศ นาวิการ. การบริหาร = Management. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บรรณกิจ, 2545.
- อรุณ รักรธรรม และ ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์, บรรณาธิการ. การบริหารความขัดแย้งในองค์การ. เอกสาร
การศึกษารัฐประศาสนศาสตร์ อันดับปีที่ 10. กรุงเทพฯ: คณะรัฐศาสตร์ สถาบันบัณฑิต
พัฒนบริหารศาสตร์, 2527.
- Henderson, Doug. “Controversy is not a crisis.” Library Administration and Management 15, 1
(2001): 26-29.
- Jones, Ken. Conflict and change in library organizations: people, power and service. London;
Clive Bingley, 1984.
- Kathman, J. McGee and Kathman, Michael D. “Conflict management in the academic library.”
Librarianship 16, 3 (July 1990): 145-149.
- Wilkinson, M.A. and Wilkinson, J.P. “Plotting Conflict.” Library Administration & Management
11, 4 (Fall 1997): 205-216.

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย