

## หน่วยที่ 7 หลักและวิธีการลดความขัดแย้งในการทำงานด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย

ความขัดแย้งหมายถึง สภาวะที่คนหรือกลุ่มคนเกิดความไม่เข้าใจกัน มีความรู้สึกไม่พอใจกันหรือคับข้องใจในขณะปฏิบัติงาน

### ลักษณะการเกิดความขัดแย้ง

- ในลักษณะที่เกิดการต่อสู้ทางด้านความคิด ผลประโยชน์ ความเข้าใจ
- ในลักษณะที่เกิดการขัดแย้งเพื่อการพัฒนา

### องค์ประกอบของความขัดแย้ง

- มี 2 ฝ่าย
- มีความคิดเห็นและผลประโยชน์ขัดกัน
- ทั้ง 2 ฝ่าย มีความเกี่ยวพันกันอยู่

สาเหตุหรือที่มาของความขัดแย้ง มี 7 ประการคือ

1. การแย่งชิงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด
2. ความคลุมเครือในบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบ
3. ปัญหาจากความแตกต่าง
  - ความเชื่อ ค่านิยม
  - ความคิดเห็น
  - การรับรู้
  - วิธีคิดและการแก้ปัญหา
  - เป้าหมาย
  - ลักษณะงาน
4. ปัญหาจากบุคลิกภาพ
5. ปัญหาความไม่เท่าเทียมกันของสถานภาพ
6. ปัญหาจากการสื่อสาร
7. ปัญหาจากสภาพการณ์ที่ต้องเกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่น

### ประเภทของความขัดแย้งมี 5 ประเภท คือ

1. แบ่งโดยพิจารณาการไหลของการสื่อสาร แบ่งเป็น 3 ประเภทคือ
  - 1.1 ความขัดแย้งในแนวตั้ง (Vertical conflict) เป็นความขัดแย้งเกี่ยวข้องกับสายการบังคับบัญชา หัวหน้า ลูกน้อง
  - 1.2 ความขัดแย้งในแนวนอน (Horizontal conflict) ความขัดแย้งผู้บริหาร หรือ ผู้ปฏิบัติงานระดับเดียวกัน
  - 1.3 ความขัดแย้งตามแนวทแยงมุม (Diagonal conflict) ความขัดแย้งต่างระดับต่างสายงาน การบังคับบัญชา
2. แบ่งโดยพิจารณาจากการแสดงออกของความขัดแย้ง
  - 2.1 ความขัดแย้งแอบแฝง เป็นความขัดแย้งที่ซุกซ่อนแอบแฝงไว้ เช่น ในที่ประชุมไม่เห็นด้วยแต่ก็ไม่พูด ไม่แสดงออกเก็บเก็บงำความรู้สึก
  - 2.2 ความขัดแย้งที่มองเห็นได้ เข้าใจผิดในข้อเท็จจริง เช่น ความเข้าใจผิดในกฎหรือในกฎหรือกติกาความปลอดภัยที่กำหนดขึ้น
  - 2.3 ความขัดแย้งที่รู้สึกได้ มักจะเป็นความขัดแย้งที่เกิดจากภาวะเครียด ความกังวล ความรู้สึกอึดอัด

2.4 ความขัดแย้งที่เปิดเผย ซึ่งมักจะมี ความรุนแรงที่ปรกฏออกมาให้เห็น เช่น การทะเลาะเบาะแว้งกันอย่างรุนแรง อาจถึงขั้นชกต่อยวิวาทกัน

### 3. แบ่งโดยพิจารณาจากสภาพของความขัดแย้ง

3.1 ชอบทั้งสองอย่าง เป็นการเลือกระหว่างสิ่งที่ต้องการทั้งสองอย่าง เช่น ต้องการทาสีบ้าน ชอบทั้งสีฟ้าและสีเขียว

3.2 ชอบ-ไม่ชอบ เป็นความขัดแย้งที่มีอยู่ในสิ่งเดียวกัน เช่น ไม่ใช้อุปกรณ์ป้องกันความปลอดภัยแต่กลัวอันตราย

3.3 ไม่ชอบ-ไม่ชอบ เป็นความขัดแย้งเกิดขึ้นจากความไม่พอใจทั้งสองอย่าง แต่จำเป็นต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น ไม่ชอบอุปกรณ์คุ้มครองความปลอดภัยทั้งหมดแต่จำเป็นต้องเลือก

### 4. แบ่งโดยพิจารณาจากระดับต่างๆ ของความขัดแย้ง

4.1 ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล อันเนื่องมาจากความชอบทั้งสองอย่าง ชอบ-ไม่ชอบ , ไม่ชอบ-ไม่ชอบ

4.2 ความขัดแย้งระหว่างบุคคล เช่น ความขัดแย้งระหว่างสมาชิกภายในทีมงาน

4.3 ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับกลุ่มเป้าหมาย ขัดแย้งของบุคคลคนเดียวกับกลุ่มคน

4.4 ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เป็นความขัดแย้งระหว่างกลุ่มกับกลุ่ม เช่น ความขัดแย้งระหว่างแผนกหรือทีมงาน

4.5 ความขัดแย้งในองค์กร ความขัดแย้งขยายตัวกว้างในองค์กร เกี่ยวข้องกับหลายๆ ฝ่าย

4.6 ความขัดแย้งระหว่างองค์กร เป็นความขัดแย้งระหว่างองค์กรกับองค์กร สถาบันกับสถาบัน

### 5. แบ่งโดยพิจารณาจากสาเหตุของความขัดแย้ง

5.1 ความขัดแย้งที่เกิดจากข้อเท็จจริง (Factual conflict) เช่น ยึดการทำงานคนละมาตรฐาน

5.2 ความขัดแย้งที่เกิดจากอารมณ์ (Emotional conflict) เช่นการทำงานร่วมกับผู้อื่นขณะที่อารมณ์กำลังขุ่นมัว

5.3 ความขัดแย้งที่เกิดจากผลประโยชน์ (Beneficial conflict) เช่น ความขัดแย้งทางการเมือง

## ผลกระทบของความขัดแย้ง

### 1. ผลกระทบต่อตัวบุคคล

1.1 มีแนวโน้มสิ่งที่ไม่พึงปรารถนา ผลการปฏิบัติงานผิดพลาด ตัดสินใจล่าช้า เลือกรับข้อมูลข่าวสารที่บิดเบือน

1.2 ผลกระทบต่อสภาวะร่างกาย เช่น หลังสารอะดรีนาลีนออกมาร่างกาย ถูกกระตุ้น ตื่นตัว ตึงเครียด หัวใจเต้นเร็ว ระบบการย่อยอาหารไม่เป็นปกติ กรดเกลือเพิ่มขึ้นในช่องท้อง

## วิธีการประเมินและวิเคราะห์ความขัดแย้ง

จากความเป็นจริง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหน่วยงานมีผลได้ทั้ง บวกและลบ มีทั้งคุณและโทษ อยู่ที่จังหวะ เวลาและวิธีการ แก้ไขความขัดแย้งที่เป็นตัวชี้ให้เห็นว่าเราได้อาศัย สนใจและใช้ความขัดแย้งนั้นในประโยชน์มากมาแค่ไหน

## สามารถสังเกตและประเมินจากสัญญาณบอกเหตุในหน่วยงานดังนี้

1. ผลผลิตตกต่ำ
2. มีอุบัติเหตุเกิดขึ้นบ่อยครั้ง
3. มีการขาดงานสูง
4. มีการทะเลาะเบาะแว้งกันเกิดขึ้น
5. มีอัตราการออกงานสูง
6. มีการไม่กล้า วิพากษ์วิจารณ์ หรือไม่กล้าที่จะเผชิญหน้า
7. มีการหลีกเลี่ยงที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น

## วิธีวิเคราะห์ความขัดแย้ง

1. ใช้แบบวิเคราะห์ความขัดแย้ง มิติที่ใช้พิจารณา ทำแบบฟอร์ม
  - 1.1 เรื่องที่ขัดแย้ง
  - 1.2 ปริมาณการสูญเสีย
  - 1.3 ผลประโยชน์
  - 1.4 ช่วงเวลาความสัมพันธ์ของกลุ่ม
  - 1.5 โครงสร้างกลุ่ม
  - 1.6 การสอดแทรกจากบุคคลที่ 3
  - 1.7 การรู้สึกถึงการถูกคุกคาม
2. ใช้ข้อสังเกต หรือข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ
3. ใช้ประสบการณ์ในการทำงานของผู้บริหาร
4. ใช้การเปรียบเทียบกรณีศึกษากับหน่วยงานอื่น
5. ใช้แบบประเมินค่าความขัดแย้ง

## การบริหารความขัดแย้ง

ในการบริหารความขัดแย้ง ได้มีการมีความคิดมาตั้งแต่สมัยโบราณจนถึงปัจจุบัน ความคิดดั้งเดิมเห็นว่าเป็นเรื่องเสียหาย แต่ปัจจุบันความขัดแย้งเป็นสิ่งที่พัฒนาการทำงานและระบบงานได้ส่วนหนึ่ง

## แนวคิดในการบริหารความขัดแย้ง

1. **แนวความคิดดั้งเดิม** มองความขัดแย้งว่าเป็นเครื่องทำลาย และฝ่ายบริหารมีบทบาทที่จะกำจัดหรือหลีกเลี่ยงให้ห่างไกล
2. **แนวคิดพฤติกรรมศาสตร์** ยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นธรรมชาติ ไม่ใช่สิ่งเลวร้ายเสมอไป ควรหาวิธีป้องกันแก้ไข
3. **แนวความคิดเชิงปฏิภณศาสตร์** มองความขัดแย้งในแง่ดี และมีการสร้างสรรค์ เป็นสิ่งจำเป็น ควรมีการกระตุ้นให้เกิด เพื่อความก้าวหน้า เนื่องจากองค์การปราศจากความขัดแย้งย่อมจะหยุดนิ่งอยู่กับที่

## วิธีการจัดการความขัดแย้ง

### วิธีการจัดการเมื่อความขัดแย้งเกิดขึ้น

1. วิธีทางวิทยาศาสตร์
2. วิธีทางการเมือง
3. วิธีทางกฎหมาย
4. วิธีการทางสายการบังคับบัญชา
5. วิธีการทางบริหาร
6. วิธีการทางจิตวิทยา

**วิธีการกระตุ้นความขัดแย้ง** เมื่อเกิดภาวะความขัดแย้งต่ำ สามารถกระตุ้นเพื่อเป็นประโยชน์ต่องาน

1. ส่งเสริมให้มีการแข่งขัน เช่น การให้รางวัล โบนัสสิ่งตอบแทน การแข่งขันด้านความปลอดภัย
2. การใช้บุคคลจากภายนอกองค์กร เข้ามาทำงาน ร่วมด้วย
3. การโยกย้ายพนักงานและแบ่งทีมงานใหม่ ซึ่งสืบเนื่องมาจากความขัดแย้ง เปลี่ยนแปลงหน้าที่ บทบาท จะนำไปสู่การปรับปรุงงาน
4. การเลือกลักษณะของผู้บริหาร ผู้บริหารที่เป็นประชาธิปไตยจะมีแนวโน้มที่ทำให้บางกลุ่มมีแนวความคิดใหม่ๆ ขึ้น เนื่องจากความสำคัญของงานอาชีพอนามัยและความปลอดภัยจะอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูง
5. การทำให้บรรยากาศในการทำงานมีบรรยากาศที่อิสระ ต่อความคิด การแสดงความคิดเห็น การวิพากษ์วิจารณ์ในสิ่งที่เห็นว่าไม่ถูกต้อง

**การตั้งเป้าหมายในการดำเนินการด้านความปลอดภัยและสุขภาพอนามัยโดยใช้วิธีทางวิทยาศาสตร์นั้นต้องดำเนินการโดย**

1. รวบรวมข้อมูลด้านอุบัติเหตุและโรคที่เกิดจากการทำงานอย่างเป็นระบบ
2. การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ทั้งความถี่ ความรุนแรง และดัชนีการเกิดอุบัติเหตุ
3. แยกอุบัติเหตุจากสถิติเป็นประเภท สถานที่ หรือส่วนของร่างกาย
4. นำมาตั้งเป็นเป้าหมายว่าจะทำการแก้ไขป้องกันตรงจุดใด มีเป้าหมายที่เปอร์เซ็นต์ (ลด) ระยะเวลาในการดำเนินการเท่าไร
5. นำเป้าหมายไปทำแผนปฏิบัติการต่อไป

**วิธีการชะลอ หรือลดความขัดแย้ง** เมื่อมีความขัดแย้งสูงเกินไป

1. การเจรจาต่อรอง โดยมีคนกลางเป็นบุคคลที่สาม ที่มีอำนาจ บารมี หรือมีอิทธิพลเหนือคู่กรณี
2. การให้คำปรึกษาหารือ จัดให้มีผู้ทำหน้าที่ปรึกษาหารือ เกี่ยวกับปัญหาแก่พนักงานที่มีความขัดแย้ง
3. การให้ข้อมูลที่เป็นไมตรี เพื่อให้อีกฝ่ายรับรู้และเกิดความรู้สึกที่ดีสนองตอบ
4. การปรับตัวให้เข้ากับความต้องการ เช่น เงื่อนไขที่สามารถยอมรับได้จากฝ่ายตรงข้าม
5. การหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง กรณีคู่กรณีไม่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกัน แต่ถ้ามีหน้าที่เกี่ยวข้องกันจะใช้ไม่ได้
6. การสร้างความกลมกลืน ให้คู่กรณีมองข้ามความแตกต่างที่มีอยู่ ไม่หยิบยกความแตกต่างกัน หลีกเลี่ยงการกล่าวหา
7. การโน้มน้าว เป็นวิธีการชักชวนให้อีกฝ่ายหนึ่งเปลี่ยนจุดยืน หรือเปลี่ยนท่าที เช่น ให้ข้อมูลข้อเท็จจริง ข้อเสนอที่เป็นผลดี ชี้ให้เห็นต้นทุน ค่าใช้จ่าย และความเสียหายที่ถูกมองข้าม แสดงให้เห็นข้อเสนอที่สอดคล้องกับมาตรฐาน