

กลยุทธ์การไกล่เกลี่ยเพื่อขจัดความขัดแย้งในองค์กรภาครัฐ*

Mediation Strategies to Resolve Conflicts in Public Sector Organizations

พระปราโมทย์ วาทโกวิโท

Phra Pramote Vatagovito

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Thailand.

Corresponding Author's E-mail: boss04506@hotmail.com



บทคัดย่อ

บทความวิชาการ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทและความสำคัญของการไกล่เกลี่ยในองค์กรภาครัฐ รวมถึงการเสนอแนะแนวทางในการจัดการความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและสร้างความสงบสุขในองค์กร การไกล่เกลี่ยมีบทบาทสำคัญในการจัดการความขัดแย้งในองค์กรภาครัฐ โดยช่วยสร้างความร่วมมือและความไว้วางใจระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง การศึกษานี้มุ่งเน้นการสำรวจทฤษฎีและหลักการที่เกี่ยวข้องกับการไกล่เกลี่ย รวมถึงการนำเสนอกรณีศึกษาและข้อเสนอแนะในการพัฒนากลยุทธ์การไกล่เกลี่ยในองค์กรภาครัฐ ทฤษฎีความขัดแย้ง (Conflict Theory) และทฤษฎีการไกล่เกลี่ย (Mediation Theory) ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการแก้ไขความขัดแย้งโดยอาศัยกระบวนการเจรจาและการไกล่เกลี่ยที่เป็นกลางและยุติธรรม การประเมินปัญหา การกำหนดผู้ไกล่เกลี่ยที่น่าเชื่อถือ และการสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการเจรจาเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการไกล่เกลี่ยในองค์กรภาครัฐ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการไกล่เกลี่ยประกอบด้วยบทบาทของผู้นำ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย และความยุติธรรมในการดำเนินการ โดยกรณีศึกษาในประเทศนิวซีแลนด์และประเทศไทยยืนยันถึงความสำคัญของปัจจัยเหล่านี้

ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนากลยุทธ์การไกล่เกลี่ยในองค์กรภาครัฐ ได้แก่ การส่งเสริมการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะของผู้ไกล่เกลี่ย การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้าง การปรับปรุงนโยบายภายในองค์กร และการสนับสนุนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย การพัฒนากลยุทธ์เหล่านี้จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการแก้ไขความขัดแย้งและส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตรและยั่งยืนในองค์กรภาครัฐ

คำสำคัญ: กลยุทธ์; การไกล่เกลี่ย; ความขัดแย้ง; องค์กรภาครัฐ

Abstract

This article aims to provide knowledge and understanding about the role and importance of mediation in public sector organizations, as well as to suggest effective conflict management strategies that can be applied to improve work efficiency and create peace within organizations. Mediation plays a crucial role in managing conflicts in public sector organizations by fostering cooperation and trust among the parties involved. This study focuses on exploring theories and principles related to mediation, along with presenting case studies and recommendations for developing mediation strategies in public sector organizations. Conflict Theory and Mediation Theory highlight the importance of resolving conflicts through neutral and fair negotiation and mediation processes. Key strategies for mediation in public sector organizations include problem assessment, appointing credible mediators, and creating an environment conducive to negotiation. Factors influencing the success of mediation include leadership roles, stakeholder involvement, and fairness in the process. Case studies from New Zealand and Thailand affirm the importance of these factors.

Recommendations for improving mediation strategies in public sector organizations include promoting continuous training and development of mediators' skills, fostering an open organizational culture, enhancing internal policies, and encouraging active stakeholder participation. Developing these strategies will improve conflict resolution efficiency and promote a collaborative and sustainable working environment within public sector organizations.

Keywords: Strategies; Mediation; Resolve Conflicts; Public Sector Organizations

บทนำ

ความขัดแย้งในองค์กรภาครัฐถือเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นได้ทั่วไปในทุกระดับของการบริหารงาน ซึ่งอาจเกิดจากความแตกต่างของความคิด ความเชื่อ หรือผลประโยชน์ที่ขัดแย้งกัน การขาดการสื่อสารที่ดี การทำงานเป็นทีมที่ไม่มีประสิทธิภาพ และการมีความเข้าใจผิดระหว่างบุคลากร การไกล่เกลี่ยเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพที่สามารถช่วยในการจัดการความขัดแย้งในองค์กรภาครัฐได้ ซึ่งวิธีการนี้เน้นการสร้างความเข้าใจร่วมกัน และส่งเสริมการสื่อสารระหว่างคู่กรณีที่ขัดแย้ง การไกล่เกลี่ยในองค์กรภาครัฐมีบทบาทสำคัญในการแก้ไขปัญหาและความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในระหว่างเจ้าหน้าที่หรือระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ภายในองค์กร การไกล่เกลี่ยช่วยส่งเสริมความร่วมมือระหว่างบุคคลและฝ่ายต่าง ๆ ให้สามารถหาข้อตกลงที่พึงพอใจร่วมกันได้ โดยการนำเสนอ

ทางออกที่เป็นธรรมและลดความตึงเครียด ซึ่งจะช่วยรักษาบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตรและมีประสิทธิภาพ (Mc Dermott, 2020)

การจัดการความขัดแย้งอย่างเหมาะสมเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จขององค์กร หากองค์กรสามารถจัดการกับความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยลดการสูญเสียทรัพยากรทั้งเวลาและบุคลากร การจัดการความขัดแย้งที่ดีทำให้ทีมงานมีความมั่นคง ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ในการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนางาน (Jones & George, 2019)

การนำเสนอแนวทางการไกล่เกลี่ยเพื่อขจัดความขัดแย้งในองค์กรภาครัฐนี้ จะอธิบายถึงกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่สามารถนำมาใช้เพื่อส่งเสริมความร่วมมือ การปรับตัว และการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี โดยการใช้กลยุทธ์เหล่านี้สามารถนำไปสู่ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ และเสริมสร้างความเชื่อมั่นระหว่างบุคลากรภายในองค์กรภาครัฐได้ (Fisher, Ury & Patton, 2017) บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทและความสำคัญของการไกล่เกลี่ยในการจัดการความขัดแย้งในองค์กรภาครัฐ โดยเน้นที่การวิเคราะห์แนวทางและกลยุทธ์ที่สามารถนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพ ขอบเขตของเนื้อหาครอบคลุมถึงการสำรวจทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการไกล่เกลี่ย การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของกระบวนการไกล่เกลี่ย รวมถึงกรณีศึกษาเพื่อแสดงถึงการนำกลยุทธ์เหล่านี้ไปปรับใช้ในบริบทขององค์กรภาครัฐ บทความนี้ยังนำเสนอข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนากลยุทธ์ที่สามารถเสริมสร้างประสิทธิภาพและความร่วมมือภายในองค์กร นำไปสู่บรรยากาศการทำงานที่ยั่งยืนและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ความหมายของการไกล่เกลี่ยและความขัดแย้ง

การนิยามการไกล่เกลี่ย (Mediation) ตามหลักวิชาการ

การไกล่เกลี่ย (Mediation) คือกระบวนการที่บุคคลที่สามที่เป็นกลาง (Mediator) เข้ามาช่วยเหลือฝ่ายที่มีความขัดแย้งเพื่อหาทางออกที่เหมาะสมและยอมรับได้ร่วมกัน การไกล่เกลี่ยไม่ใช่การตัดสินใจให้กับฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง แต่เป็นการช่วยให้ทั้งสองฝ่ายได้สื่อสารกันอย่างเปิดเผยและสร้างสรรค์เพื่อนำไปสู่ข้อตกลงที่พึงพอใจ (Boulle, 2011) การไกล่เกลี่ยนั้นได้รับการยอมรับว่าเป็นกระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการลดความตึงเครียดและความขัดแย้งภายในองค์กร เนื่องจากสามารถรักษาความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ได้ (Folger, Poole & Stutman, 2021)

ประเภทและสาเหตุของความขัดแย้งในองค์กรภาครัฐ

ความขัดแย้งในองค์กรภาครัฐสามารถแบ่งออกได้เป็นหลายประเภท ซึ่งรวมถึงความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มหรือฝ่าย (Intergroup Conflict) และความขัดแย้งภายในตัวบุคคลเอง (Intrapersonal Conflict) (Rahim, 2017) สาเหตุหลักของความขัดแย้งในองค์กรภาครัฐจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยเชิงโครงสร้าง เช่น การแบ่งหน้าที่ ความแตกต่างในมุมมอง หรือการจัดสรรทรัพยากรที่ไม่เป็นธรรม นอกจากนี้ยังมีปัจจัยทางจิตวิทยา เช่น ความไม่พอใจต่อการบริหารจัดการ หรือความขัดแย้งส่วนบุคคล (De Dreu & Gelfand, 2007)

ผลกระทบของความขัดแย้งในองค์กรภาครัฐ

ความขัดแย้งในองค์กรภาครัฐอาจก่อให้เกิดผลกระทบเชิงลบอย่างมาก เช่น การลดประสิทธิภาพในการทำงาน การเสื่อมเสียความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หรือการเสียทรัพยากรทั้งในด้านเวลาและบุคลากร นอกจากนี้ ความขัดแย้งที่ไม่ได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสมยังอาจส่งผลกระทบต่อขวัญกำลังใจของเจ้าหน้าที่และทำให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ไม่ดี (Tjosvold, 2008) อย่างไรก็ตาม ความขัดแย้งยังสามารถสร้างผลกระทบเชิงบวกได้หากได้รับการจัดการอย่างเหมาะสม โดยอาจช่วยกระตุ้นให้เกิดการคิดเชิงวิพากษ์ การพัฒนาทักษะการแก้ปัญหา และนวัตกรรมภายในองค์กร (Jehn & Mannix, 2001)

การไกล่เกลี่ย (Mediation) ตามหลักวิชาการหมายถึงกระบวนการที่บุคคลที่สามที่เป็นกลางเข้ามาช่วยเหลือฝ่ายที่มีความขัดแย้งเพื่อหาทางออกที่เหมาะสมร่วมกัน โดยไม่ใช้การตัดสินใจแทนฝ่ายใด แต่เป็นการส่งเสริมการสื่อสารที่เปิดเผยและสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดข้อตกลงที่ยอมรับได้ การไกล่เกลี่ยเป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดการความขัดแย้งในองค์กรภาครัฐที่มีประเภทความขัดแย้งหลากหลาย ทั้งความขัดแย้งระหว่างบุคคล ระหว่างกลุ่ม และภายในตัวบุคคล สาเหตุของความขัดแย้งมักเกิดจากปัจจัยเชิงโครงสร้าง เช่น การจัดสรรทรัพยากรที่ไม่เท่าเทียมกัน หรือปัจจัยทางจิตวิทยา เช่น ความไม่พอใจในการบริหารจัดการ ความขัดแย้งที่ไม่ได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสมอาจทำให้เกิดผลกระทบเชิงลบ เช่น การลดประสิทธิภาพการทำงานและบรรยากาศที่ไม่ดีในองค์กร แต่หากจัดการได้ดี ความขัดแย้งอาจนำไปสู่ผลบวก เช่น การคิดเชิงวิพากษ์และนวัตกรรม

ทฤษฎีและหลักการที่เกี่ยวข้องกับการไกล่เกลี่ย

ทฤษฎีความขัดแย้ง (Conflict Theory) เน้นว่าในสังคมและองค์กรนั้นความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เนื่องจากมีความไม่สมดุลในเรื่องของอำนาจ ทรัพยากร และผลประโยชน์ (Coser, 1956) แนวคิดหลักของทฤษฎีนี้มุ่งเน้นไปที่การทำความเข้าใจว่าเหตุใดความขัดแย้งจึงเกิดขึ้นและกระบวนการที่ทำให้ความขัดแย้งยิ่งรุนแรงขึ้น แนวคิดของทฤษฎีนี้ชี้ให้เห็นว่าการแก้ไขความขัดแย้งต้องใช้วิธีการเจรจาหรือการไกล่เกลี่ยเพื่อปรับสมดุลระหว่างผลประโยชน์ที่ขัดแย้งกัน นอกจากนี้ Karl Marx ก็เป็นผู้หนึ่งที่มีส่วนในการพัฒนาทฤษฎีความขัดแย้ง โดยเน้นไปที่ความขัดแย้งระหว่างชนชั้นและการกระจายทรัพยากรที่ไม่เท่าเทียม (Marx, 1848)

ทฤษฎีการไกล่เกลี่ย (Mediation Theory) มุ่งเน้นไปที่การทำความเข้าใจบทบาทและกระบวนการของผู้ไกล่เกลี่ยในการช่วยให้ฝ่ายที่มีความขัดแย้งสามารถหาทางออกที่เป็นกลางและยอมรับร่วมกันได้ ทฤษฎีนี้เสนอว่าสำหรับการไกล่เกลี่ยที่ประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องมีการสร้างสภาพแวดล้อมที่เป็นกลางและเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายสามารถแสดงความคิดเห็นของตนได้โดยไม่ต้องกลัวการถูกตำหนิหรือวิจารณ์ (Moore, 2003) นอกจากนี้ยังมีแนวคิดที่ว่าผู้ไกล่เกลี่ยควรใช้เทคนิคต่าง ๆ เช่น การฟังอย่างตั้งใจ (Active Listening) และการเสนอทางเลือกใหม่ ๆ เพื่อให้ทุกฝ่ายได้พิจารณา (Bush & Folger, 1994)

หลักการพื้นฐานในการไกล่เกลี่ย หลักการพื้นฐานในการไกล่เกลี่ย ที่สำคัญประกอบด้วย

1. **ความเป็นกลางของผู้ไกล่เกลี่ย** ผู้ไกล่เกลี่ยต้องไม่มีส่วนได้เสียกับฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง เพื่อให้สามารถรักษาความน่าเชื่อถือและความยุติธรรมในการเจรจา (Moore, 2003)

2. **การรักษาความลับ** ข้อมูลที่ถูกเปิดเผยระหว่างการไกล่เกลี่ยต้องได้รับการปกป้องและไม่ถูกเผยแพร่เพื่อรักษาความเป็นส่วนตัวของทุกฝ่าย (Bush & Folger, 1994)

3. **การสร้างเชื่อมั่นและความร่วมมือ** การไกล่เกลี่ยที่ประสบความสำเร็จต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่ทุกฝ่ายรู้สึกไว้วางใจและมีความเต็มใจที่จะแก้ปัญหาโดยใช้วิธีการเจรจา

4. **การเน้นที่การหาข้อตกลงร่วมกัน** เป้าหมายหลักของการไกล่เกลี่ยคือการหาข้อตกลงที่ทุกฝ่ายสามารถยอมรับได้ โดยไม่ให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งต้องยอมแพ้อย่างสิ้นเชิง (Fisher et al., 2017)

ทฤษฎีความขัดแย้ง (Conflict Theory) ชี้ให้เห็นว่าความขัดแย้งในสังคมและองค์กรเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เนื่องจากความไม่สมดุลในเรื่องของอำนาจ ทรัพยากร และผลประโยชน์ แนวคิดนี้เน้นถึงสาเหตุของความขัดแย้งและการเพิ่มความรุนแรงของปัญหา โดยเสนอว่าการแก้ไขความขัดแย้งจำเป็นต้องใช้การเจรจาหรือการไกล่เกลี่ยเพื่อปรับสมดุลระหว่างผลประโยชน์ที่ขัดแย้งกัน ในขณะเดียวกัน ทฤษฎีการไกล่เกลี่ย (Mediation Theory) มุ่งเน้นที่บทบาทของผู้ไกล่เกลี่ยในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เป็นกลาง ซึ่งเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายแสดงความคิดเห็นได้อย่างเสรี ผู้ไกล่เกลี่ยควรใช้เทคนิค เช่น การฟังอย่างตั้งใจ และการเสนอทางเลือกใหม่ ๆ เพื่อให้ทุกฝ่ายพิจารณา หลักการพื้นฐานของการไกล่เกลี่ย ได้แก่ ความเป็นกลางของผู้ไกล่เกลี่ย การรักษาความลับ การสร้างเชื่อมั่น และการเน้นหาข้อตกลงร่วมกันที่ทุกฝ่ายยอมรับได้ โดยไม่ให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งต้องเสียเปรียบ

กลยุทธ์การไกล่เกลี่ยเพื่อขจัดความขัดแย้งในองค์กรภาครัฐ

การไกล่เกลี่ยจะประสบความสำเร็จควรมีกระบวนการเป็นขั้นตอนดังนี้

1. **การประเมินปัญหาและผู้มีส่วนได้เสีย** เป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญในการไกล่เกลี่ยเพื่อขจัดความขัดแย้งในองค์กรภาครัฐ การทำความเข้าใจลักษณะและสาเหตุของความขัดแย้งรวมถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อองค์กรเป็นสิ่งสำคัญ (Moore, 2003) ผู้ไกล่เกลี่ยจะต้องประเมินว่าใครเป็นผู้มีส่วนได้เสียในปัญหานี้บ้าง ทั้งจากฝ่ายที่เกี่ยวข้องโดยตรงและฝ่ายที่อาจได้รับผลกระทบทางอ้อม เช่น ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การเจรจามีข้อมูลครบถ้วนและสามารถพิจารณาปัจจัยที่ซับซ้อนได้อย่างถูกต้อง

2. **การกำหนดผู้ไกล่เกลี่ย (Mediator) ที่มีความน่าเชื่อถือ** ผู้ไกล่เกลี่ยมีบทบาทสำคัญอย่างมากในการสร้างความไว้วางใจและความร่วมมือระหว่างฝ่ายที่ขัดแย้งกัน การเลือกผู้ไกล่เกลี่ยจึงต้องคำนึงถึงความน่าเชื่อถือ ความเป็นกลาง และทักษะในการสื่อสารที่ดี (Bouille, 2011) ผู้ไกล่เกลี่ยที่ดีควรมีความเข้าใจในบริบทขององค์กรภาครัฐ เข้าใจบทบาทหน้าที่ของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และสามารถรักษาความเป็นกลางได้ตลอดกระบวนการไกล่เกลี่ย นอกจากนี้ ผู้ไกล่เกลี่ยควรได้รับการยอมรับจากทุกฝ่ายเพื่อสร้างความไว้วางใจและความมั่นใจว่าการเจรจาจะเกิดขึ้นอย่างยุติธรรม

3.การสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการเจรจา การสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรและเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายสามารถพูดคุยก้อย่างตรงไปตรงมาเป็นสิ่งจำเป็นต่อการเจรจาที่มีประสิทธิภาพ ผู้ไกล่เกลี่ยต้องสามารถลดความตึงเครียดและสร้างความไว้วางใจระหว่างคู่ขัดแย้ง โดยทำให้ทุกฝ่ายรู้สึกว่าการเสียของพวกเขากำลังถูกฟังและเคารพ (Bush & Folger, 1994) นอกจากนี้ การจัดสถานที่ที่เหมาะสม มีความเป็นส่วนตัว และไม่เป็นการบีบบังคับจะช่วยให้การเจรจาเป็นไปอย่างราบรื่น

4.กระบวนการเจรจาแบบสร้างสรรค์ หรือที่เรียกว่า Interest-Based Negotiation เน้นไปที่การเจรจาเพื่อหาทางออกที่ตอบโจทย์ผลประโยชน์ของทุกฝ่ายแทนการต่อสู้เพื่อให้ได้เปรียบ (Fisher, Ury & Patton, 2017) กลยุทธ์นี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้คู่ขัดแย้งมีโอกาสเสนอความต้องการและความสนใจที่แท้จริงของตน ผู้ไกล่เกลี่ยจะต้องช่วยให้ทุกฝ่ายมองหาทางเลือกและวิธีการที่สร้างสรรค์ที่สามารถตอบสนองความต้องการร่วมกันได้ การเจรจาแบบนี้ไม่เพียงช่วยลดความขัดแย้งในระยะสั้น แต่ยังสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและการทำงานร่วมกันในระยะยาว

กลยุทธ์การไกล่เกลี่ยเพื่อจัดการความขัดแย้งในองค์กรภาครัฐเริ่มจากการประเมินปัญหาและผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งเป็นขั้นตอนสำคัญในการทำความเข้าใจลักษณะและสาเหตุของความขัดแย้ง รวมถึงผลกระทบที่มีต่อองค์กร การเลือกผู้ไกล่เกลี่ยที่มีความน่าเชื่อถือและเป็นกลางมีบทบาทสำคัญในการสร้างความไว้วางใจและความร่วมมือระหว่างฝ่ายที่ขัดแย้ง ผู้ไกล่เกลี่ยที่ดีต้องเข้าใจบริบทขององค์กรและรักษาความเป็นกลางตลอดกระบวนการ นอกจากนี้ การสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรและเอื้ออำนวยต่อการเจรจา เช่น การลดความตึงเครียดและให้ทุกฝ่ายรู้สึกว่าการเสียของพวกเขากำลังถูกฟังและเคารพ ก็เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การเจรจาเป็นไปอย่างราบรื่น กระบวนการเจรจาแบบสร้างสรรค์ (Interest-Based Negotiation) มุ่งเน้นที่การหาทางออกที่ตอบโจทย์ผลประโยชน์ของทุกฝ่าย โดยผู้ไกล่เกลี่ยจะช่วยให้คู่ขัดแย้งมองหาวิธีแก้ไขปัญหที่สร้างสรรค์และตอบสนองความต้องการร่วมกัน ส่งผลให้ไม่เพียงแต่ลดความขัดแย้งในระยะสั้น แต่ยังช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในระยะยาว

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการไกล่เกลี่ย

บทบาทของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จของการไกล่เกลี่ย ในบริบทขององค์กรภาครัฐ ผู้นำมีบทบาทในการสร้างวัฒนธรรมการสื่อสารที่เปิดเผยและเป็นกลาง ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะส่งเสริมให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีความมั่นใจและไว้วางใจในกระบวนการไกล่เกลี่ย ผู้นำที่ดีจะเป็นแบบอย่างในด้านการประนีประนอมและการรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย ซึ่งช่วยลดความขัดแย้งและเพิ่มโอกาสในการหาข้อตกลงที่เหมาะสม (Northouse, 2018) การสนับสนุนจากผู้นำไม่เพียงจะเป็นการมอบหมายหน้าที่ให้กับผู้ไกล่เกลี่ยที่มีความสามารถหรือการจัดสรรทรัพยากรสำหรับกระบวนการไกล่เกลี่ย ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความสำเร็จของกระบวนการนี้

การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย

ความสำเร็จของการไกล่เกลี่ยขึ้นอยู่กับความร่วมมือของผู้มีส่วนได้เสียในทุกระดับ การมีส่วนร่วมนี้ไม่เพียงหมายถึงการเข้าร่วมในกระบวนการเจรจาเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงการแสดงเจตจำนงที่ชัดเจนในการแก้ไขความขัดแย้งอย่างจริงจัง (Gray, 1989) การที่ผู้มีส่วนได้เสียสามารถแสดงความคิดเห็น ความต้องการ และข้อกังวลของตนได้อย่างเปิดเผยและเป็นธรรม เป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ข้อตกลงที่ทุกฝ่ายยอมรับได้ นอกจากนี้ การมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ของผู้มีส่วนได้เสียยังช่วยลดความรู้สึกรังเกียจของการถูกละเลยหรือไม่ให้ความสำคัญ ซึ่งจะช่วยลดโอกาสในการเกิดความขัดแย้งในอนาคต

ความยุติธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินการ

ความยุติธรรมและความโปร่งใสเป็นองค์ประกอบสำคัญที่มีผลต่อความน่าเชื่อถือและความสำเร็จของกระบวนการไกล่เกลี่ย ผู้ไกล่เกลี่ยและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องต้องรักษาความยุติธรรมในกระบวนการ โดยไม่สนับสนุนฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมากเกินไปหรือแสดงความไม่เป็นธรรม (Moore, 2003) ความโปร่งใสในการดำเนินการ เช่น การเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้อง การแจ้งให้ทุกฝ่ายรับทราบขั้นตอนการดำเนินงานและข้อตกลงที่กำลังถูกพิจารณา จะช่วยให้ทุกฝ่ายมีความมั่นใจในกระบวนการและพร้อมที่จะยอมรับผลที่เกิดขึ้น เมื่อทุกฝ่ายรู้สึกว่าการไกล่เกลี่ยนั้นโปร่งใสและยุติธรรม ก็จะเพิ่มโอกาสให้การไกล่เกลี่ยประสบความสำเร็จได้มากขึ้น (Rawls, 1971)

จากปัจจัยสำคัญที่กล่าวมาขอเสนอกรณีตัวอย่างดังนี้

ตัวอย่างกรณีที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทยหรือในต่างประเทศ

หนึ่งในกรณีตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จในระดับนานาชาติ คือ **กรณีของประเทศนิวซีแลนด์** เกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งระหว่างชนเผ่าเมารีกับรัฐบาลนิวซีแลนด์ ในประเด็นสิทธิในที่ดินและทรัพยากรธรรมชาติ ซึ่งเป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมายาวนาน ในกรณีนี้ รัฐบาลนิวซีแลนด์ได้ใช้กระบวนการไกล่เกลี่ยเพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ด้วยการตั้งคณะกรรมการอิสระที่เป็นกลางและให้ผู้ไกล่เกลี่ยที่ได้รับการยอมรับจากทุกฝ่าย กระบวนการนี้นำไปสู่การเจรจาร่วมกันและการสร้างข้อตกลงใหม่ในการจัดการทรัพยากร โดยทั้งสองฝ่ายสามารถหาทางออกที่เป็นธรรมและเหมาะสมแก่ทุกฝ่าย (Durie, 1998)

ปัจจัยที่ทำให้การไกล่เกลี่ยทั้งในกรณีนิวซีแลนด์และกรณีในประเทศไทยประสบความสำเร็จ มีหลายประการ ได้แก่

การใช้ผู้ไกล่เกลี่ยที่เป็นกลางและน่าเชื่อถือ ผู้ไกล่เกลี่ยในทั้งสองกรณีเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับจากทั้งสองฝ่าย ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยสร้างความไว้วางใจและความเชื่อมั่นในกระบวนการไกล่เกลี่ย (Moore, 2003)

การเปิดรับและความตั้งใจของทุกฝ่ายในการแก้ปัญหา ในทั้งสองกรณี ผู้ที่มีส่วนได้เสียมีความเต็มใจที่จะเข้าร่วมกระบวนการเจรจาและเปิดใจรับฟังความเห็นของกันและกัน สิ่งนี้ช่วยให้กระบวนการสามารถเดินต่อไปได้อย่างราบรื่น

การมุ่งเน้นไปที่ผลประโยชน์ร่วมกันมากกว่าผลประโยชน์ของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ในกรณีของนิวซีแลนด์ ทั้งชนเผ่าเมารีและรัฐบาลต่างให้ความสำคัญกับการหาทางแก้ไขที่เป็นประโยชน์ร่วมกันต่อการ

จัดการทรัพยากร ในกรณีของประเทศไทย ผู้ไกล่เกลี่ยมุ่งเน้นไปที่การหาทางออกที่ไม่ใช่เพียงตอบโจทย์ข้อเรียกร้องของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเท่านั้น แต่เป็นข้อตกลงที่ทุกฝ่ายได้ประโยชน์

ความยุติธรรมและความโปร่งใสในกระบวนการ การดำเนินกระบวนการไกล่เกลี่ยที่เป็นธรรมและโปร่งใสในทุกขั้นตอน ช่วยสร้างความไว้วางใจและทำให้ทุกฝ่ายยอมรับในผลลัพธ์สุดท้ายได้ง่ายขึ้น (Rawls, 1971)

สำหรับประเทศไทย กรณีตัวอย่างของการไกล่เกลี่ยในข้อพิพาทแรงงาน ในองค์กรภาครัฐแห่งหนึ่งเกี่ยวกับสิทธิและสวัสดิการของเจ้าหน้าที่ ตัวแทนเจ้าหน้าที่และฝ่ายบริหารไม่สามารถหาข้อตกลงที่พึงพอใจร่วมกันได้ในระยะแรก ทำให้มีการนำผู้ไกล่เกลี่ยเข้ามาช่วยเจรจา ผู้ไกล่เกลี่ยได้ใช้วิธีการฟังทั้งสองฝ่ายอย่างเป็นกลางและเสนอแนะแนวทางที่สร้างสรรค์ให้กับทั้งสองฝ่ายเพื่อพิจารณา ซึ่งท้ายที่สุดแล้วทั้งสองฝ่ายสามารถทำข้อตกลงที่เป็นประโยชน์ร่วมกันได้ ซึ่งไม่เพียงแต่ช่วยลดความขัดแย้ง ยังสร้างความเชื่อมั่นในกระบวนการเจรจาระหว่างเจ้าหน้าที่และฝ่ายบริหาร (Office of the Public Sector Development Commission, 2020)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการไกล่เกลี่ยในองค์กรภาครัฐประกอบด้วยหลายองค์ประกอบที่สำคัญ หนึ่งในนั้นคือบทบาทของภาวะผู้นำ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพสามารถสร้างบรรยากาศการสื่อสารที่เปิดเผยและส่งเสริมความไว้วางใจในกระบวนการไกล่เกลี่ย อีกทั้งยังเป็นผู้ที่คอยสนับสนุนการจัดสรรทรัพยากรและมอบหมายผู้ไกล่เกลี่ยที่มีความสามารถ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียก็เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่สำคัญ ความเต็มใจของทุกฝ่ายในการร่วมกระบวนการและแสดงเจตจำนงในการแก้ไขปัญหาช่วยให้เกิดการเจรจาที่โปร่งใสและยุติธรรม สุดท้าย ความยุติธรรมและความโปร่งใสในกระบวนการเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ ผู้ไกล่เกลี่ยต้องรักษาความเป็นกลางและเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในกระบวนการ โดยการเปิดเผยข้อมูลและขั้นตอนการดำเนินงานอย่างชัดเจน ตัวอย่างกรณีที่ประสบความสำเร็จในนิวซีแลนด์และประเทศไทยแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการใช้ผู้ไกล่เกลี่ยที่เป็นกลาง การมุ่งเน้นที่ผลประโยชน์ร่วมกัน และการรักษาความยุติธรรมและความโปร่งใสในทุกขั้นตอน ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้กระบวนการไกล่เกลี่ยประสบความสำเร็จ

ข้อเสนอแนะในการพัฒนากลยุทธ์การไกล่เกลี่ยในองค์กรภาครัฐ

การพัฒนาทักษะของผู้ไกล่เกลี่ยในองค์กรภาครัฐ

การพัฒนาทักษะของผู้ไกล่เกลี่ยในองค์กรภาครัฐเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการไกล่เกลี่ย ผู้ไกล่เกลี่ยควรได้รับการฝึกอบรมที่ครอบคลุมทั้งด้านทักษะการฟังอย่างตั้งใจ (Active Listening) การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ (Constructive Communication) และการแก้ไขปัญหาเชิงบวก (Problem-Solving) (Moore, 2003) นอกจากนี้ ผู้ไกล่เกลี่ยยังต้องเข้าใจในบริบทขององค์กรภาครัฐและโครงสร้างทางกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถเสนอแนะแนวทางที่เหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ในส่วนของการฝึกอบรม องค์กรภาครัฐควรจัดการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องและส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้ไกล่เกลี่ยจากหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และพัฒนาทักษะเพิ่มเติม

การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างและสนับสนุนการเจรจา

การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการไกล่เกลี่ยและการเจรจาเป็นปัจจัยสำคัญในการลดความขัดแย้งและส่งเสริมความร่วมมือระหว่างบุคคลในองค์กร วัฒนธรรมที่เปิดกว้างจะช่วยให้เจ้าหน้าที่ทุกคนรู้สึกว่าคุณเขามีโอกาสในการแสดงความเห็นและข้อกังวลของตนได้อย่างปลอดภัยและไม่ต้องกลัวว่าจะถูกลงโทษ (Schein, 2010) ผู้นำองค์กรควรแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการสื่อสารอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม นอกจากนี้ การส่งเสริมการเจรจาและการไกล่เกลี่ยควรเป็นนโยบายที่ชัดเจนในองค์กร โดยไม่ให้เกิดความขัดแย้งหรือความขัดแย้งที่ไม่ได้รับการแก้ไข

การปรับปรุงนโยบายและกระบวนการภายในองค์กร

นโยบายและกระบวนการภายในองค์กรควรได้รับการปรับปรุงให้รองรับการไกล่เกลี่ยอย่างเป็นทางการและมีประสิทธิภาพ องค์กรภาครัฐควรมีนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง เช่น การจัดตั้งแผนกหรือทีมงานเฉพาะที่ดูแลเรื่องการไกล่เกลี่ย หรือการให้บริการที่ปรึกษาภายในองค์กรที่สามารถช่วยแก้ไขความขัดแย้งได้ตั้งแต่เริ่มต้น (Rahim, 2017) นอกจากนี้ การปรับปรุงกระบวนการไกล่เกลี่ยภายในองค์กรให้มีความยืดหยุ่นและรวดเร็ว จะช่วยลดการสะสมของความขัดแย้งและส่งเสริมการแก้ไขปัญหาที่มีประสิทธิภาพ ในบางกรณี อาจต้องมีการปรับปรุงกฎระเบียบหรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องเพื่อให้สอดคล้องกับกระบวนการไกล่เกลี่ยและการแก้ไขปัญหา

สรุป

จากการศึกษาเรื่องราวบทบาของการไกล่เกลี่ยในองค์กรภาครัฐ เราพบว่า การไกล่เกลี่ยมีความสำคัญอย่างยิ่งในการลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลหรือฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กร การไกล่เกลี่ยที่มีประสิทธิภาพช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่เป็นมิตร ส่งเสริมความร่วมมือและความไว้วางใจระหว่างผู้ที่มีความขัดแย้ง นอกจากนี้ ทักษะความขัดแย้งและทักษะการไกล่เกลี่ยได้ให้มุมมองเชิงวิชาการที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรภาครัฐเพื่อให้เกิดการแก้ไขปัญหาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยต่าง ๆ เช่น ภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย ความโปร่งใส และความยุติธรรมในกระบวนการไกล่เกลี่ย ล้วนส่งผลต่อความสำเร็จของการไกล่เกลี่ยในองค์กร สุดท้าย การสนับสนุนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียเป็นสิ่งที่ไม่ควรมองข้าม การสร้างกลไกที่เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในกระบวนการเจรจาจะช่วยให้การไกล่เกลี่ยเกิดความโปร่งใสและเป็นธรรม ทุกฝ่ายจะรู้สึกว่าคุณมีส่วนร่วมและได้รับการเคารพในความคิดเห็น ซึ่งจะนำไปสู่ข้อตกลงที่เป็นที่ยอมรับและยั่งยืนในระยะยาว

เอกสารอ้างอิง

- Bush, R. A. B., & Folger, J. P. (1994). *The Promise of Mediation: Responding to Conflict Through Empowerment and Recognition*. New York: Jossey-Bass.
- Boulle, L. (2011). *Mediation: Principles, Process, Practice*. Chatswood, N.S.W: LexisNexis Butterworths.

- Coser, L. A. (1956). *Coser, L. A. (1956). The Functions of Social Conflict*. London: Routledge and Kegan Paul.
- De Dreu, C. K., & Gelfand, M. J. (2007). *The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations*. New York: Psychology Press.
- Durie, M. (1998). *Te Mana, Te Kāwanatanga: The Politics of Māori Self-Determination*. United Kingdom: Oxford University Press.
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2017). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. Boston, Massachusetts, United States: Houghton Mifflin Harcourt.
- Folger, J. P., Poole, M. S., & Stutman, R. K. (2021). *Working Through Conflict: Strategies for Relationships, Groups, and Organizations*. (9th ed). New York: Routledge.
- Gray, B. (1989). *Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems*. New York: Jossey-Bass.
- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238–251.
- Jones, G. R., & George, J. M. (2019). *Contemporary Management*. New York: McGraw-Hill Education.
- Marx, K. (1848). *The Communist Manifesto*. London: Penguin Classics.
- Mc Dermott, E. (2020). *Mediation in Public Sector Organizations: A Guide for Practice*. London: Public Management Review.
- Moore, C. W. (2003). *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*. New York: Jossey-Bass.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice*. (8th ed.). New York: Sage Publications.
- Office of the Public Sector Development Commission. (2020). *Report on Labor Dispute Mediation in the Public Sector*. Bangkok: Office of the Public Sector Development Commission.
- Rahim, M. A. (2017). *Managing Conflict in Organizations*. New York: Routledge.
- Rawls, J. (1971). *A Theory of Justice*. United Kingdom: Harvard University Press.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. New York: Jossey-Bass.
- Tjosvold, D. (2008). The Conflict-Positive Organization: It Depends Upon Us. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 19–28.