

การกลั่นแกล้งรังแกกันในที่ทำงาน: พฤติกรรม ที่มาและผลกระทบ
และการป้องกัน
Workplace Bullying: Behavior, Provenance and Consequence,
and the Prevention

จิระพงศ์ เรืองกุล^{1*}
Jirapong Ruanggoon^{1*}

¹คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี
เลขที่ 172 ถนนอิสรภาพ เขตธนบุรี กรุงเทพฯ 10600

¹Faculty of Management Science, Dhonburi Rajabhat University
172 Itsaraphap Road, Thonburi, Bangkok 10600

บทคัดย่อ

การกลั่นแกล้งรังแกกันในที่ทำงานเป็นพฤติกรรมเชิงลบที่เกิดขึ้นซ้ำและต่อเนื่อง มีความเกี่ยวข้องกับ ความไม่เท่าเทียมกันของอำนาจระหว่างผู้กระทำกับเป้าหมาย พฤติกรรมการกลั่นแกล้งรังแกกันในที่ทำงาน แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) พฤติกรรมกลั่นแกล้งรังแกที่เกี่ยวข้องกับงาน 2) พฤติกรรมกลั่นแกล้งรังแก ทางจิตวิทยา และ 3) พฤติกรรมกลั่นแกล้งรังแกทางกาย การกลั่นแกล้งรังแกกันในที่ทำงานเกิดขึ้นจากปัจจัย ส่วนบุคคลและปัจจัยด้านองค์การ โดยมีผลกระทบต่อการทำงาน สุขภาพ และคุณลักษณะทางจิตคติของ พนักงาน รวมทั้งผลกระทบต่อผลิตภาพ ต้นทุน วัฒนธรรม และชื่อเสียงขององค์การ ในการลดการเกิดขึ้น ของการกลั่นแกล้งรังแกกันในที่ทำงาน องค์การควรได้มีการเสริมสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปราศจาก การกลั่นแกล้งรังแกกันในที่ทำงานโดยการกำหนดนโยบายขึ้นมาเพื่อป้องกัน เช่น การกำหนดวิธีการรายงาน พฤติกรรมกลั่นแกล้งรังแก กระบวนการในการจัดการกับพฤติกรรมกลั่นแกล้งรังแกและการฝึกอบรม เพื่อลดพฤติกรรมกลั่นแกล้งรังแกกันในที่ทำงาน เป็นต้น

คำสำคัญ

การกลั่นแกล้งรังแกกันในที่ทำงาน ความขัดแย้ง การจัดการทรัพยากรมนุษย์



Abstract

Workplace bullying is a negative behavior that occurs repeatedly and continuously. Workplace bullying is associated with inequality of power between the actor and the target. Bullying behavior in the workplace was divided into three categories: 1) bullying related to work, 2) psychological bullying, and 3) physical bullying. Workplace bullying caused by personal factors and organizational factors. Bullying is affecting on work, health and affective domain of personnel, also the productivity, cost, culture, and the organization's reputation. Organization should build a working environment free from bullying by creating the policy to prevent such as the determining how to report bullying behavior, the process of dealing with bullies and bullying behavior, and providing the training program to reduce workplace bullying.

Keywords

Workplace Bullying, Conflict, Human Resource Management

บทนำ

การกลั่นแกล้งรังแกกันในที่ทำงานเปรียบได้ดังการทำสงครามระหว่างกันของพนักงาน พฤติกรรมกลั่นแกล้งรังแก คือ ยาพิษร้ายที่คอยทำลายความมั่นคงขององค์กร เป็นเหมือนฝันร้ายที่ผู้บริหารต้องเผชิญ ในบทความเรื่อง “Nightmares, Demons, and Slaves Exploring the Painful Metaphors of Workplace Bullying” ได้มีการเปรียบเทียบไว้ว่า ผู้ที่แสดงพฤติกรรมการกลั่นแกล้งรังแกกันในที่ทำงานเป็นเผด็จการที่หลงอำนาจ เป็นปีศาจร้ายและนักแสดงตีสองหน้า ในขณะที่ผู้ที่เป็นเป้าหมายของการรังแกนั้นเปรียบได้กับเด็กอ่อนหัด ทาสในเรือนเบี้ย และนักโทษต้องจำคุก (Tracy, Lutgen-Sandvik, & Alberts, 2006) ในช่วงเวลาที่ผ่านมา การกลั่นแกล้งรังแกกันในที่ทำงานได้รับความสนใจจากนักวิชาการในหลากหลายสาขา เช่น การแพทย์และสาธารณสุข (Gaffney, DeMarco, Hofmeyer, Vessey, & Budin, 2012 ; Rutherford & Rissel, 2004) กฎหมาย (Saunders, Huynh, Goodman-Delahunty, 2007) การบริหารธุรกิจ (LaVan & Martin, 2008) การสื่อสาร (Lutgen-Sandvik & Tracy, 2012) และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Bartlett & Bartlett, 2011 ; Estes & Wang, 2008 ; Yeung & Griffin, 2008) เป็นต้น

ในประเทศอังกฤษ ผลการวิจัยของ Quine (1999) ได้ทำการศึกษาสภาพการกลั่นแกล้งรังแกกันในที่ทำงานของแพทย์ พยาบาล และบุคลากรทางการแพทย์จำนวน 1,100 คน พบว่า มีจำนวนผู้ที่โดนกลั่นแกล้งรังแกกันในที่ทำงานปรากฏให้เห็นร้อยละ 38 ผลการวิจัยในระยะต่อมาสะท้อนให้เห็นในทำนองเดียวกัน ดังที่ในสหรัฐอเมริกาปรากฏให้เห็นว่า พนักงานร้อยละ 40 เคยโดนกลั่นแกล้งรังแกในระหว่างที่ใช้ชีวิตอยู่ในช่วงเวลากการทำงาน (Namie, Namie & Lutgen-Sandvik, 2010) และยังคงพบว่าการกลั่นแกล้ง

ร้งแกกันในที่ทำงานนั้นสามารถเกิดขึ้นได้กับพนักงานในทุกตำแหน่งงาน ดังเช่นผลการวิจัยของ Ortega, Høgh, Pejtersen, & Olsen (2009) ที่ได้ทำการศึกษาการร้งแกกันที่ทำงานในประเทศเดนมาร์ก เก็บข้อมูลจากพนักงานในหลายธุรกิจจำนวน 3,429 คน แสดงให้เห็นว่าการร้งแกกันที่ทำงานระหว่างเพื่อนร่วมงานพบมากถึงร้อยละ 71.5 การร้งแกกันที่ทำงานโดยหัวหน้างาน/ผู้บริหารปรากฏให้เห็นร้อยละ 32.4 ในขณะที่หัวหน้า/ผู้บริหารที่โดนลูกน้องร้งแกกันมีปรากฏให้เห็นบ้าง ร้อยละ 6 นอกจากนี้ยังมีข้อมูลการถูกร้งแกกันจากลูกค้าหรือผู้รับบริการปรากฏให้เห็นร้อยละ 11.3

การร้งแกกันที่ทำงานได้ส่งผลกระทบต่อเชิงลบ ทำลายความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน โดยทำให้พนักงานเกิดความเครียด เสี่ยงสุขภาพจิต และมีความเสี่ยงต่อการเป็นโรคหลอดเลือดหัวใจเพิ่มขึ้น (Namie, 2003) การร้งแกกันที่ทำงานยังเป็นตัวการทำลายสุขภาพองค์การ (Lutgen-Sandvik & Tracy, 2012) ดังที่ปรากฏให้เห็นว่า ความพึงพอใจในงานและความผูกพันของพนักงานลดลง พนักงานมีการขาดงานและการลาออกที่เพิ่มขึ้น ส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานขององค์การในภาพรวมลดต่ำลง (O'Connell, Calvert, & Watson, 2007) นอกจากนี้การศึกษากการในโรงพยาบาลมีรายงานว่า การร้งแกกันที่ทำงานนั้นส่งผลต่อคุณภาพและความปลอดภัยของผู้ป่วยนั้นคือการร้งแกกันที่ทำงานมีผลเชิงลบต่อลูกค้า (Gaffney et al., 2012)

ข้อมูลทีกล่าวมานี้สะท้อนให้เห็นว่า การร้งแกกันที่ทำงานเป็นเหตุการณ์ที่ปรากฏให้เห็นมากขึ้นในโลกของการทำงานและเป็นเรื่องที่ต้องการต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก บทความนี้จึงได้มีการทบทวนความหมายและพฤติกรรมของการร้งแกกันที่ทำงาน แสดงให้เห็นที่มาและผลกระทบ และนำเสนอแนวทางการกำหนดนโยบายเพื่อป้องกันการร้งแกกันที่ทำงาน

ความหมายของการร้งแกกันที่ทำงาน

Salin (2003) นิยามว่า การร้งแกกันที่ทำงานเป็นการกระทำเชิงลบที่เกิดขึ้นซ้ำและต่อเนื่องกับบุคคล โดยมีความเกี่ยวข้องกับความไม่เท่าเทียมกันของอำนาจและก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมการทำงานที่ไม่เป็นมิตร ในขณะที่ Martucci & Sinatra (2009) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การร้งแกกันที่ทำงาน หมายถึง พฤติกรรมเชิงลบที่ไม่น่ายินดีซึ่งมักเกิดขึ้นจากอำนาจโดยที่เป้าหมายหรือเหยื่ออยากที่จะป้องกันตัวเอง และผู้ที่ร้งแกกันมีความตั้งใจที่จะทำร้ายเป้าหมาย ความหมายดังกล่าวนี้เป็นไปในทำนองเดียวกันกับ Bartlett & Bartlett (2011) ที่ได้นิยามว่า การร้งแกกันที่ทำงาน หมายถึง พฤติกรรมที่เกิดขึ้นซ้ำและต่อเนื่องโดยมีความเกี่ยวข้องกับความไม่เท่าเทียมกันของอำนาจระหว่างผู้กระทำกับเป้าหมาย ซึ่งเป็นเหยื่อของการร้งแก

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า การร้งแกกันที่ทำงาน หมายถึง พฤติกรรมเชิงลบที่เกิดขึ้นซ้ำและต่อเนื่อง มีความเกี่ยวข้องกับความไม่เท่าเทียมกันของอำนาจระหว่างผู้กระทำกับเป้าหมาย โดยผู้ที่กระทำมีความตั้งใจที่จะทำร้ายเป้าหมาย และทำให้เกิดสภาพแวดล้อมการทำงานที่ไม่เป็นมิตร

การร้งแกกันที่ทำงานเป็นสิ่งที่มักจุดเริ่มต้นจากความไม่สุภาพ (Incivility) จากนั้น



ขยับมาเป็นกรรลันแกล้งรังแก (Bullying) และลงท้ายด้วยความรุนแรงในที่ทำงาน (Workplace Violence) (Namie, 2003) การกรรลันแกล้งรังแกเกิดขึ้นในหลายลักษณะ มีทั้งที่เป็นกรรลันแกล้งรังแกกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน การกรรลันแกล้งรังแกหัวหน้างาน การกรรลันแกล้งรังแก การกรรลันแกล้งรังแก และกรรลันแกล้งรังแกจากผู้มารับบริการ (Client) (Rutherford & Rissel, 2004) โดยสะท้อนออกมาให้เห็นจากพฤติกรรมที่หลากหลาย

พฤติกรรมของการกรรลันแกล้งรังแกกันในที่ทำงาน

พฤติกรรมกรรลันแกล้งรังแกกันในที่ทำงานแบ่งตามลักษณะการกระทำและสิ่งเป้าหมายถูกกระทำออกเป็น 3 ประเภท คือ 1) พฤติกรรมกรรลันแกล้งรังแกที่เกี่ยวข้องกับงาน 2) พฤติกรรมกรรลันแกล้งรังแกทางจิตวิทยา และ 3) พฤติกรรมกรรลันแกล้งรังแกทางกาย (Bartlett & Bartlett, 2011; Quine, 2001) ดังนี้

1. พฤติกรรมกรรลันแกล้งรังแกที่เกี่ยวข้องกับงาน มักเกิดขึ้นจากความอานาจที่แตกต่างกันของการดำรงตำแหน่งอยู่ในองค์การ ผู้กรรลันแกล้งจึงมีโอกาสที่จะกระทำกรรลันแกล้งได้จากอานาจที่มีเหนือกว่าเป้าหมาย โดยมักปรากฏให้เห็นทั้งกรรลันแกล้งรังแกเรื่องภาระงาน กระบวนการทำงาน การประเมินผลงาน และความก้าวหน้าในงาน

การกรรลันแกล้งเรื่องภาระงานปรากฏในหลายลักษณะ เช่น การมอบหมายภาระงานที่มากเกินไป การปฏิเสธการลางาน การลดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ และการมอบหมายงานที่ไม่สำคัญ เป็นต้น นอกจากนี้การกรรลันแกล้งกันในเรื่องภาระงานยังเป็นลักษณะของการกำหนดเป้าหมายการทำงานที่เป็นไปไม่ได้ การเปลี่ยนเป้าหมายของการทำงานโดยไม่มีการแจ้งล่วงหน้า รวมทั้งการพยายามสร้างสถานการณ์เพื่อให้เหยื่อทำงานออกมาไม่ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นการกรรลันแกล้งประเภทนี้จึงมักมีผลกระทบต่อความก้าวหน้าในอาชีพ

การกรรลันแกล้งเรื่องกระบวนการทำงานมักเกิดขึ้นในหลายลักษณะเช่นเดียวกัน ดังเช่น การยับยั้งความคิดเห็น การก้าวล่วงอานาจการตัดสินใจ การควบคุมทรัพยากรและข้อมูลข่าวสาร และการใช้อานาจโจมตีวิชาชีพของเป้าหมาย เป็นต้น ในส่วนของกรรลันแกล้งรังแกเรื่องการประเมินผลงานและความก้าวหน้าในงานนั้นมักเกิดขึ้นระหว่างหัวหน้างานกับลูกน้อง โดยแสดงออกมาในลักษณะของการคอยจับผิดการทำงาน การตัดสินใจการทำงานให้ผิดพลาด การประเมินผลงานที่ไม่เป็นธรรม และสะกิดกันการเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

2. พฤติกรรมกรรลันแกล้งรังแกทางจิตวิทยา การกรรลันแกล้งประเภทนี้มักเกิดขึ้นระหว่างผู้กรรลันแกล้งกับเป้าหมายโดยตรง มีทั้งพฤติกรรมรบกวนจนถึงพฤติกรรมที่รุนแรงขึ้น เช่น การคุกคามทางวาจา การตะคอก การส่งสายตายามเยียด หัวเราะเย้ยหยัน และการข่มขู่ เป็นต้น พฤติกรรมกรรลันแกล้งรังแกทางจิตวิทยายังอาจเกิดขึ้นโดยอ้อม เช่น การกั้นให้ออกห่าง การโดดเดี่ยว และการแกล้งไม่สนใจ เป็นต้น พฤติกรรมโดยอ้อมนี้สะท้อนออกมาให้เห็นจากการไม่รับโทรศัพท์ ไม่ตอบกลับอีเมลหรือเมมโม (Memo) การขูชิบนิทา การโกหก กล่าวหาเท็จ และการลอบกัดแทงข้างหลัง

3. พฤติกรรมกรรลันแกล้งรังแกทางกาย คือการทำร้ายร่างกาย เป็นพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนาซึ่งเข้าข่ายความรุนแรงในที่ทำงาน

ในประเทศไทย ผลงานของธเนศ รัตนกุล (2559) อมรทิพย์ อมรภิบาล (2559) และสุภาวดี เจริญวานิช (2560) แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมกลั่นแกล้งรังแกในที่ทำงานที่ปรากฏให้เห็นโดยทั่วไป ได้แก่ การปล่อยข่าวลือ การพูดโจมตีงานด้วยคำหยาบคาย การเปลี่ยนแปลงแผนการทำงาน และการมอบหมายงานยากที่ทำได้ โดยปรากฏให้เห็นพฤติกรรมการรังแกผ่านพื้นที่ไซเบอร์ (Cyber Bullying) กันเพิ่มมากขึ้นทั้งการใส่ร้ายป้ายสี การใช้คำหยาบคายต่อว่าผู้อื่นและการส่งต่อข้อมูลลับเพื่อทำให้ผู้อื่นเสียหายผ่านทางอินเทอร์เน็ตและสื่อสังคมออนไลน์ พฤติกรรมที่กล่าวมานี้ได้ส่งผลกระทบต่อสุขภาพกายและสุขภาพจิตของผู้ที่ถูกรังแก ดังนั้นผู้ที่ถูกกลั่นแกล้งรังแกจึงได้มีการตอบสนองโดยใช้กลยุทธ์ที่ปรับเปลี่ยนไปตามพฤติกรรมการกลั่นแกล้งรังแก เช่น เมื่อถูกรังแกด้วยการทำร้ายร่างกาย จะใช้วิธีแก้ด้วยการโต้ตอบกลับ เมื่อถูกรังแกด้วยวาจา มักได้ตอบกลับและมองหาวิธีการจัดการกับปัญหา (Problem Solving) มีการตอบโต้ผ่านทางอินเทอร์เน็ตและสื่อสังคมออนไลน์เมื่อถูกกลั่นแกล้งรังแกผ่านพื้นที่ไซเบอร์ ในขณะที่หากถูกรังแกด้วยคำพูดหรือท่าทาง ส่อไปในทางเพศนั้นจะใช้วิธีการขอความช่วยเหลือจากผู้อื่น เป็นต้น (ธิดารัตน์ ปุระณะชัยคีรี, สิริรัตดา ปัญญาภาส และ จิตวี แก้วพรสวรรค์, 2558 ; สุภาวดี เจริญวานิช, 2560)

ที่มาของการกลั่นแกล้งรังแกกันในที่ทำงาน

ที่มาของการกลั่นแกล้งรังแกกันในที่ทำงานมีทั้งปัจจัยด้านองค์การและปัจจัยส่วนบุคคล ในด้านองค์การนั้นผลการวิจัยหลายชิ้นสะท้อนให้เห็นว่าคุณลักษณะของผู้นำเป็นตัวแปรหนึ่งที่มีความสัมพันธ์กับการเกิดขึ้นของการรังแกกันในที่ทำงาน โดย Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland & Hetland (2007) พบว่า องค์การที่มีผู้นำแบบปล่อยประละเลยมักพบการกลั่นแกล้งรังแกกันในที่ทำงานค่อนข้างสูง ในขณะที่ Tepper (2000) และ Einarsen, Aasland & Skogstad (2007) พบว่า องค์การที่มีผู้นำที่เผด็จการเรียวกวาด (Tyrannical Leadership) มักปรากฏให้เห็นการรังแกกันในที่ทำงานเกิดขึ้นมากกว่าปกติ โดยผู้ที่กลั่นแกล้งรังแกกลับกลายเป็นตัวผู้นำนั่นเอง ในขณะที่การออกแบบงานนั้น ผลงานของ Salin (2008) แสดงให้เห็นว่า ลักษณะงานที่กำหนดเป้าหมายไว้ไม่ชัดเจน ขาดเอกภาพในการควบคุมงานด้วยตนเอง และมีความขัดแย้งกันในบทบาทการทำงานนั้นเป็นปัจจัยของการกลั่นแกล้งรังแกกันในที่ทำงาน

วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ช่วยกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกขององค์การ ก่อให้เกิดความเข้าใจ แนวปฏิบัติ บทบาทและหน้าที่ของสมาชิกในองค์การ (อนุพงษ์ อินฟ้าแสง, 2559) วัฒนธรรมองค์การยังเป็นอีกปัจจัยหนึ่งด้านองค์การที่มีความสัมพันธ์กับการเกิดขึ้นของการกลั่นแกล้งรังแกกันในที่ทำงาน ดังที่ Robinson & O'Leary-Kelly (1998) แสดงให้เห็นว่า องค์การที่มีวัฒนธรรมที่ชื่นชมกับความคับแคบและชื่นชมกับเรื่องตลกที่นำอภัยสอดสุนั้นมักไม่ค่อยที่จะกีดกันการกลั่นแกล้งรังแกกันในที่ทำงาน ส่วน Vartia (1996) พบว่า บรรยากาศองค์การที่เต็มไปด้วยการแข่งขัน ความอิจฉาริษยา และมีการแบ่งพรรคแบ่งพวกนั้นมีความเสี่ยงที่จะเกิดการกลั่นแกล้งรังแกกันได้ง่าย



สำหรับปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า บุคลิกภาพเป็นตัวแปรสำคัญที่มีความสัมพันธ์กับการเกิดขึ้นของการกลั่นแกล้งรังแกกันในที่ทำงาน โดยผลการวิจัยของ Bashir, Hanif & Nadeem (2014) สะท้อนให้เห็นว่าพนักงานที่มีบุคลิกภาพมั่นคงในอารมณ์ (Emotional Stability) มีจิตสำนึก (Conscientiousness) ประนีประนอม (Agreeableness) มักไม่ค่อยโดนกลั่นแกล้งรังแก ในทางตรงกันข้าม พนักงานที่มีลักษณะบุคลิกภาพทั้งสามด้านดังกล่าวค่อนข้างต่ำกลับปรากฏเหตุการณ์ของการกลั่นแกล้งรังแกให้เห็นอยู่บ่อยครั้ง

ผลงานของ Matthiesen & Einarsen (2007) แสดงให้เห็นว่าพนักงานที่ขาดความเชื่อมั่นในตัวเอง มักจะกลายเป็นเป้าหมายของการกลั่นแกล้งรังแก ตรงกันข้ามกับพนักงานที่มีความสามารถทางสังคม (Social Competence) (Zapf & Einarsen, 2003) ในขณะที่ผลงานของ Matthiesen & Einarsen (2004) สะท้อนให้เห็นว่าการรับรู้ความสามารถในตนเอง (Self Efficacy) เป็นตัวแปรกำกับ (Moderator) ผลกระทบของการกลั่นแกล้งในที่ทำงานที่มีต่อสุขภาพของเป้าหมายหรือเหยื่อของการถูกกลั่นแกล้งรังแก

นอกจากนี้ยังมีผลงานวิจัยที่แสดงให้เห็นข้อค้นพบที่ว่า ความขัดแย้งกันระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) มีความสัมพันธ์กลับกลายเป็นผู้ที่กระทำการกลั่นแกล้งกันในที่ทำงานด้วย (Hauge, Skogstad & Einarsen, 2009)

ผลกระทบของการกลั่นแกล้งรังแกกันในที่ทำงาน

การกลั่นแกล้งรังแกกันในที่ทำงานมีผลกระทบต่อบุคคลในเรื่องของการทำงาน สุขภาพ และคุณลักษณะทางเจตคติ (Affective Domain) ดังนี้

1. ผลกระทบต่อการทำงาน มักมีการขาดงาน การเบื่อนายในงาน และความสามารถในการคิด การตัดสินใจที่ลดต่ำลงปรากฏให้เห็น (Namie, 2007 ; Yildiz, 2007) ผลการวิจัยของนักวิชาการหลายท่านยังพบว่า เป้าหมายที่ถูกกลั่นแกล้งรังแกมักมีความพึงพอใจในงาน ความผูกพัน และผลการปฏิบัติงานที่ลดต่ำลง (Loh, Restubog & Zagenczyk, 2010 ; Aquino & Thau, 2009) ส่งผลให้พนักงานที่เป็นเป้าหมายนั้นถูกหักเงินเดือนกลายเป็นความเครียดที่เพิ่มขึ้นตามมา (Gardner & Johnson, 2001) ดังนั้น การกลั่นแกล้งรังแกกันในที่ทำงานมีผลกระทบต่อสุขภาพของพนักงาน

2. ผลกระทบต่อสุขภาพ พบว่า การกลั่นแกล้งรังแกกันในที่ทำงานมีผลกระทบต่อภาวะทางจิตและภาวะทางกาย โดยผลต่อภาวะทางจิตมักปรากฏให้เห็นปัญหาสุขภาพจิต ความผิดปกติที่เกิดหลังความเครียดที่สะเทือนใจ (Posttraumatic Stress Disorder: PTSD) (Finne, Knardahl & Lau, 2011; Namie, 2007) และความคิดที่จะฆ่าตัวตาย (Nielsen, Nielsen, Notelaers & Einarsen, 2015 ; Balducci, Alfano & Fraccaroli, 2009) ในขณะที่ผลทางกาย มีรายงานว่าพนักงานที่ถูกกลั่นแกล้งรังแกมักมีอาการปวดหัว ปวดด้วยโรคหัวใจและหลอดเลือด โรคเจ็บป่วยเรื้อรัง และมีการเกิดเนื้องอกในร่างกาย (Campbell, Westbury, Davison & Florida-James, 2016 ; Betty, 2015 ; Johnson, 2009 ; Kivimäki et al., 2003)

3. ผลกระทบต่อคุณลักษณะทางเจตคติ ปรากฏให้เห็นในรูปของวิตกกังวล (Vartia, 2001) ความกลัว ความซึมเศร้า (Einarsen & Mikkelsen, 2003) โกรธง่าย และโมโหง่าย (Yildiz, 2007 ; Namie,

2003 ; Quine, 1999) ไม่ค่อยมีแรงจูงใจ และไม่ค่อยมีความมั่นใจในตัวเอง รวมทั้งยังมีรายงานว่าความยับยั้งชั่งใจของเหยื่อนั้นลดต่ำลง (Yildiz, 2007 ; Vartia, Maarit A-L, 2001 ; Gardner & Johnson, 2001 ; Vartia, 2001) ผลกระทบที่มีต่อองค์การมีปรากฏให้เห็นในเรื่องของผลิตภาพ ต้นทุน วัฒนธรรมและชื่อเสียงขององค์การ ดังนี้

1. ผลกระทบต่อผลิตภาพ เกิดขึ้นจากการที่พนักงานที่เป็นเป้าหมายของการกลั่นแกล้งรังแก รู้สึกเครียด วิตกกังวล ทำงานไม่เสร็จตามกำหนด มีแนวโน้มที่จะมีความคิดสร้างสรรค์ลดลง และเกิดความผิดพลาดในการทำงานบ่อยครั้งขึ้น ทำให้มีการขาดงาน และผลการปฏิบัติงานลดลง (O'Connell, Calvert, & Watson, 2007)

2. ผลกระทบต่อต้นทุนขององค์การ เกิดขึ้นจากการที่องค์การมีค่าใช้จ่ายด้านสุขภาพของพนักงานที่ถูกรังแก โดยผลการวิจัยของ Gardner & Johnson (2001) สะท้อนให้เห็นว่าในองค์การที่มีการกลั่นแกล้งรังแกกันในที่ทำงานนั้นจะมีการเบิกเงินประกันสุขภาพมากขึ้นกว่าปกติ นอกจากนี้ ต้นทุนที่เพิ่มขึ้นขององค์การยังเกิดขึ้นจากการที่พนักงานได้ลาออกจากองค์การ (Rayner & Keashly, 2005) ทำให้องค์การต้องสรรหาพนักงานเข้ามาใหม่ เกิดต้นทุนทั้งในส่วนของกำไรโฆษณาประชาสัมพันธ์รับสมัครงาน การคัดเลือก และการปฐมนิเทศ (Namie, 2007 ; Gardner & Johnson, 2001)

3. ผลกระทบต่อวัฒนธรรมและชื่อเสียงขององค์การ ปรากฏให้เห็นดังผลการวิจัยของ Harvey, Treadway, & Heames (2007) ที่สะท้อนให้เห็นว่า องค์การที่ไม่ได้มีการป้องกันและแก้ปัญหาการกลั่นแกล้งรังแกกันในที่ทำงานมักทำให้พนักงานไม่มีความเกรงใจ ทำให้เกิดอันตรายในที่ทำงานอยู่บ่อยครั้ง องค์การที่ผู้นำไม่สามารถจัดการการกลั่นแกล้งกันในที่ทำงานได้ถือเป็นภัยร้ายต่อวิถีชีวิตของคนในองค์การซึ่งมีผลทำให้มีการทำงานเป็นที่ลดน้อยลง (Gardner & Johnson, 2001) ความผูกพันของพนักงานลดต่ำลง (Loh, Restubog & Zagenczyk, 2010 ; Yeung & Griffin, 2008) อัตราการลาออกจากงานเพิ่มสูงขึ้น (Tepper, 2000) และยังเป็นการทำลายคุณงามความดีที่มีในองค์การ (Namie, 2003) ดังนั้นการกลั่นแกล้งกันในที่ทำงานเปรียบเหมือนยาพิษที่เป็นตัวทำลายวัฒนธรรมขององค์การ (Andersson & Pearson, 1999)

นอกจากนี้องค์การที่มีการกลั่นแกล้งกันในที่ทำงานค่อนข้างสูงและมีเหตุการณ์ปรากฏให้เห็นบ่อย มักจะทำให้เกิดการสูญเสียพนักงานที่มีความสามารถ และการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าทำได้ไม่ดีเหมือนเก่า ดังนั้นจึงกลายเป็นผลกระทบเชิงลบต่อชื่อเสียงขององค์การในที่สุด (Johnson, 2009 ; Namie, 2007 ; MacIntosh, 2005)

การป้องกันการกลั่นแกล้งรังแกกันในที่ทำงาน

การกลั่นแกล้งรังแกกันในที่ทำงานมีหลากหลายรูปแบบ และได้ส่งผลกระทบต่อพนักงานและองค์การ องค์การที่ให้ความสำคัญกับพนักงานจะมีการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย แสดงถึงความเคารพซึ่งกันและกัน และเป็นสถานที่ที่มีความเป็นมืออาชีพ (Saunders, Huynh & Goodman-Delahunty, 2007) ในทางกลับกัน องค์การที่มีการควบคุมการบริหารที่อ่อนแอ (Weak Management Control)



และไม่มียุทธศาสตร์เพื่อป้องกันการกลั่นแกล้งรังแกกันในที่ทำงานที่เหมาะสมเพียงพอจะทำให้พนักงานแสดงพฤติกรรมเบี่ยงเบน เกิดการกลั่นแกล้งรังแกพนักงานอื่นขึ้นได้ง่าย (Salin, 2003)

ดังนั้นองค์การจึงควรได้มีการกำหนดนโยบายขึ้นมาเพื่อป้องกันการกลั่นแกล้งรังแกกันในที่ทำงาน ซึ่งควรครอบคลุมในเรื่องต่อไปนี้ (Estes & Wang, 2008 ; Saunders, Huynh & Goodman-Delahunty, 2007 ; Rutherford & Rissel, 2004)

1. ระบุความหมายและพฤติกรรมของการกลั่นแกล้งรังแกกันในที่ทำงานไว้อย่างชัดเจน
 2. กำหนดวิธีการรายงานพฤติกรรมกลั่นแกล้งรังแก ช่องทางการได้มาซึ่งข้อมูล เช่น ข้อมูลจากคำบอกเล่าของพนักงานที่ถูกรังแก ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ก่อนออกจากงาน เป็นต้น
 3. กำหนดขั้นตอนการตรวจสอบพฤติกรรมกลั่นแกล้งรังแก โดยที่ขั้นตอนในการตรวจสอบนั้นจะต้องมีขึ้นเพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานที่ถูกกลั่นแกล้ง รังแกจะได้รับความเป็นธรรม โดยเฉพาะในกรณีที่ผู้กลั่นแกล้งมีอำนาจเหนือกว่าเป้าหมายของการกลั่นแกล้ง ขั้นตอนการตรวจสอบควรโปร่งใส และตรงไปตรงมา
 4. ระบุวิธีการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นหากองค์การตระหนักถึงความสำคัญของปัญหาการกลั่นแกล้งกันในที่ทำงาน องค์การจำเป็นต้องมีกระบวนการหรือขั้นตอนในการจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้น โดยต้องแน่ใจว่าสมาชิกขององค์การรับทราบและเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการกับปัญหาทั่วถึงกัน การดำเนินการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นต้องอยู่ภายใต้สิ่งที่พึงกระทำได้ตามกฎหมายเป็นสำคัญ
 5. การฝึกอบรมอย่างเป็นทางการเพื่อลดพฤติกรรมกลั่นแกล้งรังแกกันในที่ทำงาน โดยที่การฝึกอบรมนั้นควรได้มีการให้ความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมของการกลั่นแกล้งรังแก เทคนิคในการระบุดูการกลั่นแกล้งรังแก การตอบสนองต่อการกลั่นแกล้งรังแกในทางที่เหมาะสม รวมถึงสอนให้ตระหนักถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการกลั่นแกล้งรังแกกันในที่ทำงาน
- นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการกลั่นแกล้งรังแกกันในที่ทำงานถือเป็นการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยมีส่วนป้องกันและลดพฤติกรรมรังแกกันในที่ทำงานได้เป็นอย่างดี (Bartlett & Bartlett, 2011)

สรุป

การกลั่นแกล้งรังแกกันในที่ทำงานเป็นพฤติกรรมเชิงลบที่เกิดขึ้นซ้ำและต่อเนื่อง มีความเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์กันของอำนาจระหว่างผู้กระทำกับเป้าหมาย โดยผู้กระทำมีความตั้งใจที่จะทำร้ายเป้าหมายและทำให้เกิดสภาพแวดล้อมการทำงานที่ไม่เป็นมิตร พฤติกรรมการกลั่นแกล้งรังแกกันในที่ทำงานแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) พฤติกรรมกลั่นแกล้งรังแกที่เกี่ยวข้องกับงาน 2) พฤติกรรมกลั่นแกล้งรังแกทางจิตวิทยา และ 3) พฤติกรรมกลั่นแกล้งรังแกทางกาย การกลั่นแกล้งรังแกกันในที่ทำงานเกิดขึ้นได้จากปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยด้านองค์การ โดยมีผลกระทบต่อการทำงาน สุขภาพ และคุณลักษณะทางจิตติของพนักงาน รวมถึงมีผลกระทบต่อผลผลิตภาพ ต้นทุน วัฒนธรรม และชื่อเสียงขององค์การ ในการลดการเกิดขึ้นของการกลั่นแกล้งรังแกกันในที่ทำงาน องค์การควรได้มีการเสริมสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปราศจากการกลั่นแกล้งรังแกกันในที่ทำงานโดยการกำหนดนโยบายเพื่อป้องกันไว้อย่างชัดเจน

เอกสารอ้างอิง

- ธิดารัตน์ ปุระณะชัยคีรี, สิริรัตดา ปัญญาภาส และ ชูติวี แก้วพรสวรรค์. (2558). กลยุทธ์ในการแก้ปัญหาการถูกรังแกของเด็กนักเรียนระดับประถมศึกษาตอนปลาย. **วารสารสมาคมจิตแพทย์แห่งประเทศไทย**. 60(4), 275-286.
- ธเนศ รัตนกุล. (2559). **พิษในออฟฟิศ: สัญญาณว่าคุณกำลังโดนเล่นงานจากการกลั่นแกล้ง**. สืบค้นเมื่อ 24 มกราคม 2560, จาก <http://thematter.co/byte/posion-in-work-space/11748>.
- สุภาวดี เจริญวานิช. (2560). การรังแกกันผ่านพื้นที่ไซเบอร์: ผลกระทบและการป้องกันในวัยรุ่น. **วารสารวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี**. 25(4), 639-648.
- อนุพงษ์ อินฟ้าแสง. (2559). วัฒนธรรมองค์กร: ปัจจัยสู่ความสำเร็จ. **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยพาร์อิสเทอร์น**. 10(4), 35-46.
- อมรทิพย์ อมราภิบาล. (2559). เหยื่อการรังแกผ่านโลกไซเบอร์ในกลุ่มเยาวชน: ปัจจัยเสี่ยงผลกระทบต่อสุขภาพจิตและการปรึกษาบุคคลที่สาม. **วิทยาการวิจัยและวิทยาการปัญญา**. 14(1), 59-73.
- Andersson, L. M. & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling workplace. **Academy of Management Review**. 24, 452-471.
- Aquino, K. & Thau, S. (2009). Workplace victimization: aggression from the target's perspective. **Annual Review of Psychology**. 60, 717-741.
- Bartlett, J. E. & Bartlett, M. E. (2011). Workplace bullying: an integrative literature review. **Advances in Developing Human Resources**. 13(1), 69-84.
- Balducci, C. ; Alfano, V. & Fraccaroli, F. (2009). Relationships between mobbing at work and MMPI-2 personality profile, posttraumatic stress symptoms, and suicidal ideation and behavior. **Violence and Victims**. 24(1), 52-67.
- Bashir, A. ; Hanif, R. & Nadeem, M. (2014). Role of personal factors in perception of workplace bullying among telecommunication personnel. **Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences**. 8(3), 817-829.
- Betty, C. (2015). Ethical dilemmas: bullying in the pharmacy workplace. **Australian Pharmacist**. 34(7), 70-71.
- Campbell, T. G. ; Westbury, T. ; Davison, R. & Florida-James, G. (2016). An exploratory study of the relationship between psychosocial hazard and ambulatory physiological response in higher education employees. **International Journal of Workplace Health Management**. 9(3), 360-374.



- Einarsen, S. E. & Mikkelsen, E. G. (2003). Individual effects of exposure to bullying at work. In: Einarsen, S.; Hoel, H.; Zapf, D. & Cooper, C. L. (Eds.). *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice*. London: Taylor & Francis.
- Einarsen, S. ; Aasland, M. & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behavior: a definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*. 18(3), 207-216.
- Estes, B. & Wang, J. (2008). Workplace incivility: impacts on individual and organizational performance. *Human Resource Development Review*. 7, 218-240.
- Finne, L. B. ; Knardahl, S. & Lau, B. (2011). Workplace bullying and mental distress – a prospective study of Norwegian employees. *Scandinavian Journal of Work Environmental Health*. 37(4), 276-287.
- Gaffney, D. A. ; DeMarco, R. F. ; Hofmeyer, A.; Vessey, J. A. & Budin, W. C. (2012). Making things right: nurses' experiences with workplace bullying—a grounded theory. *Nursing Research and Practice*. Article ID 243210, 1-10.
- Gardner, S. & Johnson, P. R. (2001). The learner, meaner workplace: strategies for handling bullies at work. *Employment Relations Today*. 28(2), 23-36.
- Harvey, M. ; Treadway, D. C. & Heames, J. T. (2007). The occurrence of bullying in global organizations: a model and issues associated with social/emotional contagion. *Journal of Applied Social Psychology*. 37, 2576-2599.
- Hauge, L. J. ; Skogstad, A. & Einarsen, S. (2009). Individual and situational predictors of workplace bullying: why do perpetrators engage in the bullying of others?. *Work & Stress*. 23(4), 349-358.
- Johnson, S. L. (2009). International perspectives on workplace bullying among nurses: a review. *International Nursing Review*. 56, 34-40.
- Kivimäki, M. ; Virtanen, M. ; Vartia, M. ; Elovainio, M. ; Vahtera, J. & Keltikangas-Järvinen, L. (2003). Workplace bullying and the risk of cardiovascular disease and depression. *Occupational and Environmental Medicine*. 60(10), 779–83.
- La Van, H. & Martin, Wm. M. (2008). Bullying in the U.S. workplace: normative and process-oriented ethical approaches. *Journal of Business Ethics*. 83, 147-165.
- Loh, M. I. ; Restubog, S. D. L. & Zagenczyk, T. J. (2010). Consequences of workplace bullying on employee identification and satisfaction among Australians and Singaporeans: exploring the moderating role of power-distance. *Journal of Cross-Culture Psychology*. 41, 236-252.
- Lutgen-Sandvik, P. & Tracy, S. J. (2012). Answering five key questions about workplace bullying: how communication scholarship provides thought leadership for transforming abuse at work. *Management Communication Quarterly*. 26(1), 3-47.



- MacIntosh, J. (2005). Experiences of workplace bullying in a rural area. **Issues in Mental Health Nursing**. 26, 893-910.
- Martucci, W. C. & Sinatra, K. R. (2009). Anti-bullying legislation- a growing national trend in the new workplace. **Employment Relations Today**. 35, 77-83.
- Matthiesen, S. B. & Einarsen, S. (2004). Psychiatric distress and symptoms of PTSD among victims of bullying at work. **British Journal of Guidance & Counselling**. 32, 335-356.
- Matthiesen, S. B. & Einarsen, S. (2007). Perpetrators and targets of bullying at work: role stress and individual differences. **Violence and Victims**. 22(6), 735-753.
- Namie, G. (2003). Workplace bullying: escalated incivility. **Ivey Business Journal: Improving the Practice of Management**. 68(2), 1-6.
- Namie, G. (2007). The challenge of workplace bullying. **Employment Relations Today**. 34(2), 43-51.
- Namie, G. ; Namie, R. & Lutgen-Sandvik, P. (2010). Challenging workplace bullying in the USA: an activist and public communication. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.). **Workplace bullying: developments in theory, research and practice**. (2nd ed.). London: Taylor & Francis.
- Nielsen, M. B. ; Nielsen, G. H., Notelaers, G. & Einarsen, S. (2015). Workplace bullying and suicidal ideation: a 3-wave longitudinal Norwegian study. **American Journal of Public Health**. 17, e1-e6.
- O'Connell, P. J. ; Calvert, E. & Watson, D. (2007). **Bullying in the workplace: survey report**. Dublin: Department of Enterprise Trade and Employment. Economic and Social Research Institute.
- Ortega, A. ; Høgh, A. ; Pejtersen, J. H. & Olsen, O. (2009). Prevalence of workplace bullying and risk groups: a representative population study. **International Archives of Occupational and Environmental Health**. 82, 417-426
- Quine, L. (1999). Workplace bullying in NHS community trust: staff questionnaire survey. **BMJ**. 318, 228-232.
- Quine, L. (2001). Workplace bullying in nurse. **Journal of Health Psychology**. 6(1), 73-84.
- Rayner, C. & Keashly, L. (2005). Bullying at work: a perspective from Britain and North America. In: Fox, S. & Spector, P. (Eds.). **Counterproductive work behaviors**. Washington, D.C.: American Psychological Association.
- Robinson, S. L. & O'Leary-Kelly, A. M. (1998). Monkey see, monkey do: the influence of work groups on the antisocial behavior of employees. **Academy of Management Journal**. 41(6), 658-672.



- Rutherford, A. & Rissel, C. (2004). A survey of workplace bullying in a health sector organization. **Australian Health Review**. 28(1), 65-72.
- Salin, D. (2003). Ways of explaining workplace bullying: a review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. **Human Relations**. 56(10), 1213-1232.
- Salin, D. (2008). The prevention of workplace bullying as a question of human resource management: Measures adopted and underlying organizational factors. **Scandinavian Journal of Management**. 24(3), 221-231.
- Saunders, P. ; Huynh, A. & Goodman-Delahunty, J. (2007). Defining workplace bullying behaviour professional lay definitions of workplace bullying. **International Journal of Law and Psychiatry**. 30, 340-354.
- Skogstad, A. ; Einarsen, S. ; Torsheim, T. ; Aasland, M. & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. **Journal of Occupational Health Psychology**. 12(1), 80-92.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. **Academy of Management Journal**. 43, 178-190.
- Tracy, S. J. ; Lutgen-Sandvik, P & Alberts, J. K. (2006). Nightmares, demons, and slaves exploring the painful metaphors of workplace bullying. **Management Communication Quarterly**. 20(2), 148-185.
- Vartia, M. (1996). The sources of bullying - psychological work environment and organizational climate. **European Journal of Work and Organizational Psychology**. 5(2), 203-214.
- Vartia, M. (2001). Consequences of workplace bullying with respect to the well-being of its targets and the observers of bullying. **Scandinavian Journal of Work, Environment & Health**. 27(1), 63-69.
- Yeung, A. & Griffin, B. (2008). Workplace incivility: does it matter in Asia? **People & Strategy**. 31(3), 14-19.
- Yildiz, S. (2007). A "new" problem in the workplace: psychological abuse (bullying). **Journal of Academic Studies**. 9(34), 113-128.
- Zapf, D. & Einarsen, S. (2003). Individual antecedents of bullying: victims and perpetrators. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. L. Cooper (Eds.). **Bullying and emotional abuse in the workplace: international perspectives in research and practice**. London: Taylor & Francis.