

การประเมินประสิทธิภาพกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อการจัดการความขัดแย้งในองค์การราชการ: กรณีศึกษา องค์การราชการแห่งหนึ่ง

Performance Evaluation of Communication Strategies in Coping with Discrepancy in Organization: A Case Study: A Bureaucratic Organization

พินิตา แก้วจิตคงทอง¹

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์การสื่อสารในการจัดการความขัดแย้งในการประชุมขององค์การราชการแห่งหนึ่ง เพื่อศึกษากลยุทธ์การสื่อสารที่สามารถจัดการความขัดแย้งในการประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อการจัดการความขัดแย้ง ประชากรในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ ข้าราชการในหน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง จำนวน 1,284 คน โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษาเป็นข้าราชการสังกัดสำนักกองต่างๆ ในองค์การราชการแห่งหนึ่ง ประกอบด้วย ข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษ จำนวน 3 คน ข้าราชการระดับชำนาญการ จำนวน 2 คน และข้าราชการระดับอาวุโส จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น 6 คน การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Content Analysis) โดยการศึกษาแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ การบันทึกเทปการประชุมโดยเข้าไปสังเกตการณ์ในการประชุม และการสัมภาษณ์ผู้ที่มีประสบการณ์ในการเข้าร่วมประชุมผลการศึกษพบว่า (1) กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความขัดแย้งมีการใช้กลยุทธ์การสื่อสาร 4 กลยุทธ์ ได้แก่ (ก) กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อรักษาสัมพันธภาพ เช่น การรักษาหน้า การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น การให้เกียรติ การควบคุมอารมณ์ (ข) กลยุทธ์การสื่อสารแบบไม่พินิจ เช่น การพูดแบบอ้อมนอบ การใช้คำถามต่อท้าย (ค) กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เช่น การใช้บุคคลที่สาม การใช้คำพูดตรงๆ การแก้ปัญห (ง) กลยุทธ์การสื่อสารแบบประนีประนอม เช่น การให้ความร่วมมือ การถกประเด็นในสถานที่ส่วนตัว การหลีกเลี่ยง (2) ประสิทธิภาพของการสื่อสาร คือ การเลือกใช้การสื่อสารเพื่อรักษาสัมพันธภาพ การให้เกียรติ การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น ซึ่งการที่ผู้เข้าร่วมประชุมสามารถลดความขัดแย้งลงได้ โดยสามารถทำให้การดำเนินงานนั้นๆ ยังคงดำเนินการต่อไปได้ โดยไม่ทำให้งานต้องยุติหรือล้มเลิกไป รวมทั้งสามารถที่จะลักษณะสัมพันธภาพที่กระหว่างกันไว้ได้นั้น (3) ปัจจัยที่ทำให้กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อการจัดการความขัดแย้งเกิดประสิทธิภาพ ได้แก่ ปัจจัยด้านสัมพันธภาพ เช่น ความเกรงใจ เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ปัจจัยด้านวินัยภาษา เช่น ภาษาที่ใช้ในที่สื่อสาร ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม และปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม เช่น การแสดงความคิดเห็น

คำสำคัญ: ประสิทธิภาพ, กลยุทธ์การสื่อสาร, การจัดการความขัดแย้ง

Abstract

The primary purpose of this study was aimed to examine the communication strategies that have been applied to cope with the discrepancy at the meeting for a bureaucratic organization, to investigate the communication strategies that work effectively to cope with the discrepancy, and to explore the dominant factors that have influenced the effectiveness of the communication strategies

¹ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

in coping with the discrepancy. In present study, the population was 1,284 civil servants from a bureaucratic organization. The sample included a number of civil servants who were subjected to different departments in a bureaucratic organization, consisting of total six persons; three specialists, two specialty civil servants, and one senior civil servant. This paper was a qualitative research and the content analysis was performed. The examination composed of two parts; observation-based recording and interviewing the attendants. The results demonstrated as follows; (1) Communication strategies that have been applied to cope with the discrepancy included the followings (a) communication strategies for maintaining the relationship, for instances, the opportunity exposed to comment, respect each other and emotional control, (b) informal communication strategies, for instances, introductory speech, and asking the suffixed questions, (c) communication strategies for achieving the goal, for instances, the use of the third person, the use of straight words to solve the problems, and lastly, (d) compromising communication strategies, for instances; cooperation, discussion in private place, and avoidance. (2) Communication effectiveness involved the communication strategies applied to restore the good interpersonal relationship, showing respect, and opportunity to comment. Evidently, the use of these strategies showed the reduction in the discrepancy, the activities continued without cancellation or termination while goodwill relationship was retained. (3) Factors that have influenced the effectiveness of the communication strategies in coping with the discrepancy included relationship, for examples, mindfulness of colleagues and supervisors, proper verbal speech, environment and participatory action such as giving comment and opinion.

Keywords: Performance, Communication Strategies, Conflict Management

บทนำ

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติระหว่างบุคคลที่มีเป้าประสงค์และจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกัน ความขัดแย้งของบุคคลเกิดขึ้นได้เมื่อเขาต้องทำการตัดสินใจที่จะต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยที่การเลือกนั้นอาจจะเป็นด้วยการเต็มใจเลือกหรือจำใจต้องเลือก ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็นสถานการณ์ที่การกระทำของฝ่ายหนึ่งไปขัดขวางหรือสกัดกั้นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งที่จะไม่ให้บรรลุเป้าหมาย หรือการที่บุคคลมีความแตกต่างกันในความคิดทัศนคติ ค่านิยม พื้นฐานการเลี้ยงดู ประสบการณ์การศึกษา ฯลฯ ซึ่งเมื่อต้องมาติดต่อกันทำงานด้วยกันหรือต้องมาอยู่ร่วมกันในสังคมเดียวกัน โดยที่ความ

แตกต่างกันเหล่านี้เป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องกันหรือไปด้วยกันไม่ได้ จึงมีผลทำให้เกิดความไม่เข้าใจกันจนนำไปสู่ความขัดแย้งในที่สุด (พรนพ พุกกะพันธ์, 2542) และสำหรับองค์การนั้นความขัดแย้งถือเป็นปรากฏการณ์ธรรมชาติที่เกิดขึ้นกับทุกชีวิตในองค์การ เพราะสมาชิกในองค์การมีเป้าหมายหรือความต้องการที่ต่างกัน องค์การมีทรัพยากรค่อนข้างจำกัด เป็นแรงผลักดันให้ทุกคนต้องใช้วิธีการต่างๆ เพื่อให้ได้ในสิ่งที่ต้องการ ทำให้้องค์การเกิดความขัดแย้งขึ้น (ประชุม โปธิกุล, 2534) นอกจากนั้นในการบริหารสมัยใหม่ย่อมเพิ่มความขัดแย้งให้เกิดขึ้น เพราะมีการอยู่ร่วมกันและพึ่งพาอาศัยกันและกัน โอกาสที่บุคลากรในองค์การจะเกิดความไม่เข้าใจ

กันหรือไม่ลงรอยกันจึงมีสูงขึ้น (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2551) ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นอาจจะเป็นความขัดแย้งของบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งภายในกลุ่ม หรือความขัดแย้งระหว่างกลุ่มและความขัดแย้งในองค์การ หรือความขัดแย้งระหว่างองค์การ (วิเชียร วิทยอุตม, 2547) ปัญหาความขัดแย้งในองค์การ จึงถือว่าเป็นเรื่องธรรมชาติจนเป็นที่ยอมรับกันว่าการบริหารกิจการใดๆ ก็ตามย่อมมีปัญหาต่างๆ เกิดขึ้นอยู่มิได้ขาด ปัญหาความขัดแย้งในการทำงานนั้น จึงเป็นสิ่งที่จะต้องเกิดขึ้นเสมอ และเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ความขัดแย้งเป็นสาเหตุที่จะนำไปสู่ความไม่มีประสิทธิภาพและความล้มเหลว ในการทำงาน แต่อย่างไรก็ตามการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ในบางครั้งก็ต้องอาศัยความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสม เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นมา

กลยุทธ์ในการจัดการความขัดแย้งจึงมีความสำคัญ เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในองค์การได้อย่างแท้จริง แต่ทั้งนี้จำเป็นต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพในการจัดการความขัดแย้งด้วย เนื่องจากประสิทธิภาพในการจัดการความขัดแย้งเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้สามารถจัดการกับความขัดแย้งเหล่านั้นได้ ประสบความสำเร็จตามความต้องการโดย Spitzberg และ Cupach (อ้างถึงใน พรชัย ศักदानุวัฒน์วงศ์, 2550) ได้กล่าวว่า เป็นสิ่งที่ยากมากสำหรับคนที่เกี่ยวข้องในสถานการณ์ความขัดแย้งที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพ ซึ่งประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์ ในขณะที่เดียวกันก็สามารถจัดการกับความขัดแย้งให้เหมาะสมกับสถานการณ์และรักษาสัมพันธภาพที่ดีไว้ได้

อย่างไรก็ตาม ส่วนใหญ่แล้วการประชุมร่วมกันภายในองค์การมักจะเกิดความล้มเหลว โดยอิริค

ฮาโลว์และเฮนรี คอมป์ตัน ได้แบ่งสาเหตุที่ทำให้การประชุมล้มเหลว คือ ความไม่เข้าใจถึงวัตถุประสงค์ การประชุม โดยบางเรื่องได้มีการตัดสินใจไว้ล่วงหน้าว่าจะให้ผลออกมาเป็นอย่างไร การใช้อารมณ์มากเกินไป ในการประชุม ผู้เข้าร่วมประชุม แย่งกันพูดในเวลาเดียวกัน ขาดการควบคุมให้เป็นไปตามระเบียบ ประทานในที่ประชุมเมื่อคติไม่วางตัวเป็นกลาง ผู้เข้าร่วมประชุม ไม่ยอมพูดหรือแสดงความคิดเห็นใดๆ เรื่องที่นำมาประชุมเป็นเรื่องไร้สาระ เมื่อการประชุมจบลงไม่ทราบว่ที่ประชุมมีมติอย่างไร และได้ผู้เข้าร่วมประชุมที่ไม่เหมาะสม จากสาเหตุความล้มเหลวในการประชุมอาจส่งผลให้เกิดความขัดแย้งระหว่างผู้เข้าร่วมประชุมขึ้น ดังนั้น กลยุทธ์ในการจัดการความขัดแย้งจึงมีความสำคัญเพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ในองค์การ แต่ทั้งนี้ จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพในการจัดการความขัดแย้ง เนื่องจากประสิทธิภาพในการจัดการความขัดแย้งเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้สามารถจัดการกับความขัดแย้งเหล่านั้นได้ประสบความสำเร็จตามความต้องการ โดย Spitzberg และ Cupach (อ้างถึงใน พรชัย ศักदानุวัฒน์วงศ์, 2550) ได้กล่าวว่า เป็นสิ่งที่ยากมากสำหรับคนที่เกี่ยวข้องในสถานการณ์ความขัดแย้งที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพ ซึ่งประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์ ในขณะที่เดียวกันก็สามารถจัดการกับความขัดแย้งให้เหมาะสมกับสถานการณ์และรักษาสัมพันธภาพที่ดีไว้ได้ประกอบกับคนไทยมีค่านิยมแบบรักษาน้ำหน้า (Suntaree Komin, 1995) โดย Ting-toomey (1994) กล่าวว่าไว้ว่าทุกคนมีความเป็นห่วงในหน้าตา การจัดการเรื่องการรักษาน้ำหน้าเป็นสิ่งสำคัญระหว่างความขัดแย้งและการเจรจาต่อรองระหว่างบุคคล และเมื่อสังคมไทย มีค่านิยม



ในการรักษาหน้า จึงทำให้กลยุทธ์การรักษาหน้า (Facework) เป็นวิธีหนึ่งที่สามารถนำมาใช้ในการจัดการกับความขัดแย้งที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์และตอบสนองความต้องการของบุคคลได้อีกรูปแบบหนึ่ง

ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่ศึกษากลยุทธ์การสื่อสารเพื่อการจัดการความขัดแย้งในองค์การราชการเนื่องจากลักษณะการบริหารงานขององค์การราชการมีความแตกต่างจากองค์การเอกชน โดยเฉพาะการให้ความสำคัญกับลำดับชั้นการบังคับบัญชา การยึดหลักอาวุโสในการปฏิบัติงาน ผู้น้อยต้องมีความเกรงใจผู้ใหญ่ ทั้งนี้ หากเกิดความขัดแย้งขึ้น กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อการจัดการความขัดแย้งจะมีลักษณะวิธีการสื่อสารอย่างไรที่ทำให้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และยิ่งไปกว่านั้นผลการวิจัยที่ได้ศึกษาในครั้งนี้จะทำให้องค์การราชการสามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์การ ช่วยให้เข้าใจกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง เพื่อให้การจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น จึงเป็นเหตุที่ทำให้มีความสนใจศึกษาในประเด็นดังกล่าว

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษากลยุทธ์การสื่อสารในการจัดการความขัดแย้งในการประชุมขององค์การราชการแห่งหนึ่ง
2. เพื่อศึกษากลยุทธ์การสื่อสารที่สามารถจัดการความขัดแย้งในการประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อการจัดการความขัดแย้ง

ทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสาร

การสื่อสารเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญสำหรับบุคคลและสังคม ดังที่ Hargie และ Dickson (2004) กล่าวถึงความสำคัญของการสื่อสารว่าเป็นศูนย์กลางของการทำหน้าที่ประจำวันของเรา และเป็นแกนหลักของความเป็นมนุษย์ ในขณะที่ Hybels and Weaver (1998; as cited in Berry, 2007) กล่าวว่า การมีชีวิตอยู่คือการสื่อสาร ถ้าไม่มีความสามารถสำหรับช่องทางที่ใช้เพื่อการแบ่งปันความรู้ทั้งภายในและระหว่าง generation แล้วความเจริญก้าวหน้าก็จะไม่เกิดขึ้นรวมทั้งมนุษย์ก็คงสูญสิ้นเผ่าพันธุ์และอารยธรรมไปนานแล้ว มีนักวิชาการจำนวนมากที่ได้ให้คำจำกัดความของคำว่า การสื่อสารไว้หลากหลาย เช่น หมายถึง การที่ข้อมูลถูกส่งผ่านและแบ่งปันจากบุคคลหรือจากกลุ่มบุคคลไปยังบุคคลผู้อื่น (Berry, 2007) ในขณะที่ จูไรรัตน์ ลักษณะศิริ และบาทยัน อิมสำราญ (2548) รัตตกรณ์ จงวิศาล (2550) และ National Joint Committee for the Communicative Needs of Persons with Severe Disabilities (1992) ให้ความหมายการสื่อสารในมุมมองที่กว้างขึ้นว่าเป็นการติดต่อกับบุคคลและกลุ่มบุคคล โดยมีจุดประสงค์ที่จะเสนอเรื่องราวต่างๆ ได้แก่ ข้อมูล ความรู้สึกนึกคิด ความต้องการตลอดจนความคิดเห็นเรื่องราวต่างๆ ให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลรับรู้ผ่านช่องทางต่างๆ เพื่อจะเปลี่ยนแปลงความคิดเห็น ทศนคติ อารมณ์ หรือพฤติกรรมของผู้รับสาร เพื่อการรักษาสัมพันธภาพที่ดีและความเข้าใจระหว่างบุคคลหรืออื่นๆ ตามวัตถุประสงค์ที่ผู้ส่งสารกำหนด โดย National Joint Committee for the Communicative Needs of Persons with Severe Disabilities ระบุเพิ่มเติมว่าการสื่อสารอาจจะเกิดขึ้นโดยตั้งใจ

หรือไม่ตั้งใจก็ได้ อาจจะใช้ภาษาพูดหรือใช้ช่องทางอื่น ๆ ก็ได้ จากคำจำกัดความที่หลากหลาย อาจสรุปความหมายของการสื่อสารว่าหมายถึง การให้หรือรับข้อมูลระหว่างบุคคล หรือกลุ่มบุคคลด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีงาม เกิดความเข้าใจและความร่วมมือกันในการปฏิบัติส่งผลให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

Berloเป็นผู้คิดระบบการติดต่อสื่อสารไว้ในลักษณะรูปแบบจำลอง S M C R Model (Berlo, 1960) โดยแบบจำลอง SMCR ของเบอร์โลจะให้ความสำคัญในปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลทำให้ การสื่อสารประสบผลสำเร็จได้แก่ ทักษะในการสื่อสาร ทักษะระดับความรู้ ระบบสังคมและวัฒนธรรม ซึ่งผู้รับและผู้ส่งต้องมีความตรงกันเสมอ โดยอาจสรุปได้ ดังนี้ (1) ทักษะในการสื่อสาร หมายถึง ทักษะซึ่งผู้ส่งและผู้รับควรจะมี ความชำนาญในการส่งและการรับสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจกันอย่างถูกต้อง (2) ทักษะที่เป็นทัศนคติที่ผู้ส่งสารและผู้รับมีผลต่อการสื่อสาร ถ้าผู้ส่งและผู้รับมีทัศนคติที่ดีต่อกันก็จะทำให้การสื่อสารได้ผลดี (3) ระดับความรู้ ถ้าผู้ส่งและผู้รับมีระดับความรู้ที่เท่าเทียมกันก็จะทำให้การสื่อสารลุล่วงไปได้ดี แต่ถ้าหากความรู้ของผู้ส่งและผู้รับมีระดับต่างกัน ย่อมจะมีการปรับความยากง่ายของภาษาและถ้อยคำ และ (4) ระบบสังคมและวัฒนธรรม ระบบสังคมและวัฒนธรรมของแต่ละชาติย่อมแตกต่างกันก่อนการสื่อสารจึงต้องมีการศึกษาสังคมและวัฒนธรรมของบุคคลในแต่ละชาติ เพื่อการปฏิบัติที่ถูกต้องเหมาะสม

แนวคิดและทฤษฎีความขัดแย้ง

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (ราชบัณฑิตยสถาน, 2546) ได้ให้ความหมายของคำว่า “ความขัดแย้ง” ไว้หมายถึง การไม่ลงรอยกัน

นอกจากนั้นได้อธิบายคำว่า “ขัด” หมายถึง ไม่ทำตาม ฝ่าฝืน ขึ้นไว้ และให้ความหมายของคำว่า “แย้ง” หมายถึง ไม่ตรง หรือไม่ลงรอยเดียวกัน ต้านไว้ ทานไว้ ดังนั้นจึงกล่าวสรุปได้ว่า ความขัดแย้งประกอบด้วยอาการทั้งขัดและแย้ง ซึ่งหมายถึง การที่ทั้งสองฝ่ายไม่ทำตามกันแล้วยังต้านทานกันอีกด้วย

นอกจากความหมายดังที่กล่าวมาข้างต้นแล้วยังพบว่า มีนักวิชาการอีกหลายท่านที่ได้ให้ คำนิยามของคำว่า “ความขัดแย้ง” ที่เหมือนกันและแตกต่างกันออกไป โดย สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2542) ได้ให้คำนิยามของคำว่า “ความขัดแย้ง” ไว้ว่า เป็นการต่อต้านหรือเป็นปฏิปักษ์ต่อบุคคล หรือพลังต่างๆ ซึ่งทำให้เกิดความตึงเครียด ปรากฏการณ์นี้จะเกิดขึ้นเมื่อปรากฏมีสองฝ่ายหรือมากกว่า (ซึ่งอาจเป็นกลุ่มบุคคล กลุ่ม องค์กร หรือประเทศ) รับรู้ต่างกันเป้าหมายต่างๆ และมีคุณค่า หลากหลายแตกต่างกันไปภายใต้เหตุการณ์ต่างๆ ซึ่งมีมุมมองไปในทางเดียวกันกับ บัญชร แก้วส่อง (2545) ที่ได้ให้ความหมายของคำว่า “ความขัดแย้ง” ไว้คือ การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมีความเห็นที่ไม่ลงรอยกัน ซึ่งอาจขัดขวาง เป้าหมายหรืองานระหว่างกัน หรือเป็นความแตกต่างของจุดประสงค์ ความเชื่อ และค่านิยม ระหว่างบุคคล และความหมายของคำว่า “ความขัดแย้ง” ที่ Nelson และ Quick (2001) ได้ให้คำจำกัดความไว้ หมายถึง สถานการณ์ใดๆ ก็ตาม ที่ความไม่เท่าเทียมกันของเป้าหมาย ทักษะ และอารมณ์ หรือพฤติกรรมนำไปสู่ความไม่ลงรอยกันหรือตรงกันข้ามกันระหว่าง 2 ฝ่ายขึ้นไป ความขัดแย้งในมุมมองของนักวิชาการเหล่านี้จึงสนับสนุนแนวคิดของพจนานุกรมฉบับ ราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 แต่มุ่งเน้นไปที่ตัวบุคคลเป็นหลัก โดยมองว่า ความขัดแย้ง

เกิดขึ้นจากการที่บุคคลมีสภาพการณ์ที่แตกต่างกัน จึงส่งผลต่อความคิดเห็น ค่านิยม การกระทำหรือพฤติกรรม และความต้องการที่ไม่ตรงกันของบุคคล

คำว่า “ความขัดแย้ง” ยังมีนักวิชาการได้ให้คำนิยามในมุมมองขององค์การอีกด้วย ซึ่งคีจ อีตันตันพุกุณ (2542) ได้ให้ความหมายของคำว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สภาพการณ์ที่สมาชิกภาพในองค์การซึ่งอาจจะเป็นบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไป มีความเป็นปฏิปักษ์ต่อกัน หรือเป็นฝ่ายตรงข้ามกัน ที่เป็นเช่นนี้เพราะว่าเกิดจากความไม่สอดคล้องต่อกันในเรื่องของสภาพเป้าหมาย แนวความคิด ค่านิยม อารมณ์ ความรู้สึก หรือเกิดจากการที่องค์การไม่สามารถให้ผลประโยชน์หรือกระจายทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้กับทุกคนได้ ทั้งนี้ เอกซัย ก็สุพันธ์ (2538) ยังอธิบายความหมายของความขัดแย้งในองค์การเพิ่มเติมอีกว่าในการที่คนเกิดความไม่เข้าใจกันและมีความเป็นปฏิปักษ์ต่อกัน มีความรู้สึกไม่พึงพอใจหรือคับข้องใจที่จะปฏิบัติงานนั้นเกิดจากการที่ องค์การไม่สามารถตอบสนองความต้องการของคน หรือกลุ่มคนได้อย่างทั่วถึงเท่าเทียมกันด้วย จากคำนิยามความขัดแย้งข้างต้น ผู้ศึกษาได้สรุปความหมายของความขัดแย้งไว้ตามแนวคิดของ บัญชร แก้วส่อง (2545) ที่ว่าความขัดแย้งเกิดขึ้นจากการที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มีการรับรู้ต่างกันเป้าหมาย มีความเห็นที่ไม่ลงรอยกัน มีสภาพการณ์ที่แตกต่างกัน จึงส่งผลต่อความคิดเห็น ค่านิยม การกระทำหรือพฤติกรรม และความต้องการที่ไม่ตรงกันของบุคคล ซึ่งอาจขัดขวางเป้าหมายหรืองานระหว่างกัน ทั้งนี้ เนื่องจากในงานวิจัยนี้ได้มุ่งประเด็นการศึกษาไปที่ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) ที่เกิดขึ้นในองค์การ

ประสิทธิภาพในการจัดการความขัดแย้ง

Spitzberg และ Cupach (อ้างถึงใน พรชัย ศักดานุวัฒน์วงศ์, 2550) ได้กล่าวว่า เป็นสิ่งที่ยากมากสำหรับคนที่เกี่ยวข้องในสถานการณ์ความขัดแย้งที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพ ซึ่งประสิทธิภาพ (Conflict Competence) หมายถึงความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์ (Effectiveness) ในขณะเดียวกันก็สามารถจัดการกับความขัดแย้งให้เหมาะสม (Appropriate) กับสถานการณ์และรักษาสัมพันธภาพที่ดีไว้ได้ การรับรู้ถึงความมีประสิทธิภาพของการสื่อสารเมื่อมีความขัดแย้งจะมีอิทธิพลอย่างมากต่อพฤติกรรมความขัดแย้งที่จะทำให้ความสัมพันธ์ที่ตามมาหลังจากนั้น เป็นเชิงบวกหรือเชิงลบ ในทางเทคนิค การรับรู้ถึงความมีประสิทธิภาพเป็นสื่อกลางที่เชื่อมโยงระหว่างพฤติกรรมความขัดแย้งและความสัมพันธ์ที่ตามมา กล่าวอีกนัยคือ พฤติกรรมความขัดแย้งมีผลต่อการตัดสินใจประสิทธิภาพ ซึ่งจะมีผลต่อความสัมพันธ์ที่ตามมาหลังจากเกิดความขัดแย้งตามลำดับ การที่บุคคลจะรับรู้ถึงความมีประสิทธิภาพจะได้รับอิทธิพลส่วนหนึ่งมาจากพฤติกรรมของอีกบุคคลหนึ่ง ปัจเจกบุคคลจะมีพฤติกรรมที่พึงพาอาศัยกันเมื่อพวกเขาติดต่อสื่อสาร ดังนั้น พวกเขาจะมีอิทธิพลต่อการรับรู้ของคนอื่นๆ ผ่านทางพฤติกรรมของพวกเขา และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอื่นๆ ในระหว่างที่เกิดความขัดแย้งด้วย (Sillars อ้างถึงใน Cupach & Canary, 1997) เช่น ถ้าบุคคลแรกแสดงพฤติกรรมที่ก้าวร้าวเมื่อเกิดความขัดแย้ง คู่กรณีที่ขัดแย้งด้วยก็อาจจะแสดงความก้าวร้าวด้วยเช่นกัน เป็นต้น ผลกระทบของปฏิภริยาโต้ตอบความขัดแย้งขึ้นอยู่กับการกระทำทางด้านจิตใจในพฤติกรรมความขัดแย้งของบุคคล



นั่นคือ พวกเขาดำเนินการและตีความพฤติกรรมเหล่านั้นอย่างไร (Cupach & Canary, 1997)

การตัดสินความมีประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นในช่วงบริบทของการสนทนาหรือการสื่อสารระหว่างกัน บริบทจะถูกสร้างขึ้นจากสถานที่ทางกายภาพ บรรยากาศทางจิตวิทยา เป้าหมาย และกฎที่สามารถนำไปปรับใช้ได้ในปฏิกริยาโต้ตอบ (Cupach & Canary, 1997) ทั้งนี้คุณลักษณะของการสื่อสารสามารถประเมินค่าได้ในแนวทางที่แตกต่างกัน โดยสามารถให้คำนิยามของคำว่า “การสื่อสารที่ดี” โดยใช้มาตรฐานต่างๆ เช่น ความชัดเจนในการสื่อสาร ความสามารถในการโน้มน้าวใจ การเป็นข้อมูลเพิ่มเติมที่ดี เป็นต้น ซึ่งมาตรฐานที่แตกต่างกันจะมีความเกี่ยวข้องมากหรือน้อยแตกต่างกันตามบริบทของการสื่อสาร อย่างไรก็ตาม มาตรฐานของการสื่อสารที่ดี 2 อย่างที่เป็นที่ยอมรับ ก็คือ ความมีประสิทธิผลและความเหมาะสม ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้มากที่สุดในการสื่อสารระหว่างกัน รวมถึงมีผลต่อความขัดแย้งที่เกิดขึ้นด้วย (Spitzberg & Cupach, 1984)

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยการใช้วิธีการสังเกตการณ์ในที่ประชุมและการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เพื่อศึกษาข้อมูลเชิงลึกในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งในองค์การราชการ เพื่อให้เข้าใจว่ากลยุทธ์การสื่อสารแบบใดที่สามารถจัดการความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลักษณะของบุคคลที่มีตำแหน่งแตกต่างกันจะมีมุมมองในเรื่องประสิทธิภาพในการสื่อสารสำหรับการจัดการความขัดแย้งอย่างรวมถึงปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพ

การสื่อสาร เพื่อการจัดการความขัดแย้ง โดยศึกษาเฉพาะองค์การราชการแห่งหนึ่ง การวิจัยนี้ใช้วิธีการศึกษาอาศัยโดยอาศัยกรอบเชิงคุณภาพ เพื่อวิเคราะห์ในเรื่องของกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้ง

ในการศึกษาครั้งนี้ได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างที่จะทำการศึกษาแบ่งเป็น 2 ส่วน คือการสังเกตการณ์ในที่ประชุมจำนวน 4 ครั้ง และการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษจำนวน 3 คน ระดับชำนาญการ จำนวน 2 คน และระดับอาวุโส จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น 6 คน แบ่งตามสำนักกองต่างๆ ได้แก่ สำนักบริหารกลาง สำนักการคลัง สำนักกฎหมาย ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ กองแผนงาน และกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร โดยการสุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเป็นไปไม่ได้หรือแบบสะดวก (Non Probability sampling) และแบบเจาะจง (Purposive Sample) เพื่อหากกลุ่มตัวอย่างจนครบตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้

การศึกษาในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ที่จะประเมินประสิทธิภาพกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งในองค์การราชการ โดยมีเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการสังเกตการณ์ในที่ประชุมภายในองค์การราชการที่ทำการศึกษา จำนวน 4 ครั้ง โดยเฉลี่ยเวลาการประชุมต่อหนึ่งครั้งประมาณ 1 ชั่วโมง 30 นาที เฉลี่ยจำนวนผู้เข้าร่วมการประชุมต่อหนึ่งครั้งประมาณ 14 คน และมีการบันทึกเทปการประชุม โดยผู้วิจัยจะนำข้อมูลดังกล่าวมาถอดความเพื่อนำมาวิเคราะห์ตอบคำถามวิจัยต่อไป

ส่วนที่ 2 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่เกิดขึ้นจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth

Interview) เป็น การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi - Selection Interview) ใช้เวลาในการสัมภาษณ์ประมาณ คนละ 45 นาที

ผู้ศึกษาทำการทดสอบความน่าเชื่อถือของงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Trustworthiness) และความเชื่อถือได้ (Credibility) ของแบบสัมภาษณ์ โดยการนำไปหาความเที่ยงตรงโดยขอคำแนะนำจาก ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ อาจารย์ที่ปรึกษาทางวิจัยเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา ทั้งความครอบคลุมของเนื้อหาและตัวแปรที่ต้องการศึกษา ตลอดจนความถูกต้องของความเหมาะสมของภาษาและถ้อยคำที่ใช้ ลักษณะคำถามที่กำกวมหรือไม่ เพื่อให้แบบสัมภาษณ์ มีความถูกต้อง เหมาะสมและสมบูรณ์ กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาเต็มใจที่จะให้สัมภาษณ์และอนุญาตให้บันทึกเทปการสัมภาษณ์ผู้ศึกษามีการสัมภาษณ์เชิงลึกส่วนบุคคล (Individual in-depth interviews) ใช้การสัมภาษณ์ส่วนบุคคลแบบตัวต่อตัว (Face-to-face interviews) (วัชรภรณ์ สุริยภิววัฒน์, 2548: 173, 176) เพื่อค้นหาว่าอะไรคือองค์การราชการมีกลยุทธ์การสื่อสารในการจัดการความขัดแย้งอย่างไร พร้อมทั้งปัจจัยที่ทำให้กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งเกิดประสิทธิภาพ

การศึกษครั้งนี้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน คือ

1. การวิเคราะห์ข้อมูลทฤษฎีได้แก่ ข้อมูลที่ได้จากการถอดเทปการประชุม จำนวน 4 ครั้ง โดยจะศึกษาเพื่อตอบคำถามวิจัยข้อที่ 1 เท่านั้น

2 การวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิ ได้แก่ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 6 คน โดยจะศึกษาเพื่อตอบคำถามวิจัยข้อที่ 1-3 ผู้ศึกษาได้ประยุกต์ใช้แนวทาง 6 ขั้นตอนของ Moustakas (1994; as cited in Boonsathorn, 2003) ซึ่งประกอบด้วย การถอดความ

ข้อมูล (data transcribing) การจัดการข้อมูล (data managing) การอ่านและการบันทึก (reading and memoing) การอธิบาย (describing) การจัดหมวดหมู่ข้อมูล (classifying) และการตีความหมายข้อมูล (interpreting)

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

คำถามวิจัยข้อที่ 1 กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งในองค์การราชการ

จากผลการศึกษาข้อมูลทฤษฎีพบว่ากลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความขัดแย้งมีการใช้กลยุทธ์การสื่อสาร 4 กลยุทธ์ ได้แก่ (1) กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อรักษาสัมพันธภาพ เช่น การรักษาน้ำ การรักษาสัมพันธภาพ การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น การให้เกียรติ และการให้ความร่วมมือ (2) กลยุทธ์การสื่อสารแบบไม่พินิจ เช่น การพูดแบบไม่พินิจ การพูดแบบอารมณ์ และการใช้คำถ่มต่อท้าย (3) กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อแก้ปัญหา เช่น การใช้คำพูดตรงๆ และการแก้ปัญหา (4) กลยุทธ์การสื่อสารแบบหลีกเลี่ยง เช่น การยอม การใช้บุคคลที่สาม การหลีกเลี่ยง และการควบคุมอารมณ์ และจากการศึกษาข้อมูลปฐมภูมิซึ่งได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างก็พบว่า กลยุทธ์การสื่อสารที่นำไปใช้ในการจัดการความขัดแย้งก็พบว่าสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากทฤษฎีเช่นกัน คือ กลุ่มตัวอย่างจะเลือกใช้กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อรักษาสัมพันธภาพการสื่อสารแบบไม่พินิจ การสื่อสารเพื่อแก้ปัญหา และการสื่อสารแบบหลีกเลี่ยง ในการจัดการความขัดแย้ง ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Oetzel และคณะ (2007) ว่าหากเปรียบเทียบประเภทนี้กับรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแล้วจะเป็นกลยุทธ์การรักษาน้ำในการควบคุมอารมณ์ การแก้ปัญหา และการให้เกียรติ เป็นกลยุทธ์การรักษาน้ำในรูปแบบของการประสานประโยชน์ (Integrating) ส่วนกลยุทธ์การรักษาน้ำโดยใช้



บุคคลที่สามเปรียบเทียบกับรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง (Avoiding) ประกอบกับวัฒนธรรมของคนไทยที่มีค่านิยมในการรักษาหน้า ดังนั้นกลยุทธ์การรักษาหน้าจึงเป็นวิธีที่สามารถนำมาใช้การช่วยสร้างความสัมพันธ์ตอบสนองความต้องการของแต่ละบุคคลได้อีกรูปแบบหนึ่ง

ผลการวิจัยสามารถเชื่อมโยงกับงานวิจัยของ Suntaree Komin (อ้างถึงใน Wasita Boonsathorn, 2007) ที่ได้ชี้ให้เห็นว่า วัฒนธรรมไทยมีผลต่อการเลือกรูปแบบการจัดการกับความขัดแย้ง โดยการศึกษา พบว่าคนไทยนั้นชอบรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการประสานประโยชน์ ซึ่งการให้เกียรติผู้อื่น การควบคุมอารมณ์ การแก้ปัญหา การถกประเด็นในสถานที่ส่วนตัว ก็เป็นกลยุทธ์การรักษาหน้าในรูปแบบของการประสานประโยชน์ และสอดคล้องกับ สำนักงาน ก.พ. (2545) ที่ได้กล่าวเพิ่มเติมจากแนวคิดของ Komin ว่า วัฒนธรรมแรงใจของคนไทยเป็นผลมาจาก อิทธิพลจากการที่สังคมไทยเป็นสังคมที่นับถือบุคคลเป็นสำคัญ การปฏิบัติตนต่อคนอื่นในสังคมไทยจึงมุ่งเน้นที่จะรักษาสัมพันธภาพอันดีระหว่างตนกับบุคคลอื่นไว้มากกว่า โดยเฉพาะกับคนที่ตนรู้จักหรือสนิทสนมด้วย ดังนั้น จึงพยายามหลีกเลี่ยงที่จะทำลายความรู้สึกของผู้อื่น ซึ่งรวมไปถึงการไม่ชอบซักถามด้วย

การศึกษาครั้งนี้ค่อนข้างจะขัดแย้งกับผลงานวิจัยของทัศนี ฆณาการวัฒนา (2541) ที่ได้อธิบายถึงแนวโน้มที่จะใช้กลยุทธ์การรักษาหน้า แบบวัฒนธรรมการขอโทษ คือมุ่งเน้นในการกล่าวแสดงความขอโทษ การยอมรับผิด การกล่าวแก้ตัว การเสนอตัวรับใช้ การพยายามทำให้ผู้อื่นพอใจ มุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบปัจเจกบุคคล (Individualistic) มากกว่าวัฒนธรรมแบบเน้นกลุ่ม (Collectivistic) (Cupach & Metts, 1994) ผลการศึกษาที่

แตกต่างกันนี้อาจเป็นเพราะบริบทขององค์การในการทำการศึกษาที่แตกต่างกัน เนื่องจากบริบทขององค์การราชการจะมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบเน้นกลุ่ม (Collectivistic) จะให้ความสำคัญกับสัมพันธภาพระหว่างกลุ่ม และการรักษาหน้า คือ การรักษาหน้าตนเองและรักษาหน้าของผู้อื่นเพื่อรักษาสัมพันธภาพ อันดีระหว่างกันเอาไว้ เคารพในระดบชั้นบังคับบัญชา เนื่องจากระบบราชการยึดในหลักความอาวุโสและระดับการบังคับบัญชา รวมถึงการให้เกียรติซึ่งกันและกันทั้งต่อตนเองและผู้อื่น ดังนั้น ถ้าบริบทขององค์การแตกต่างกัน ผลการศึกษาที่ได้รับก็อาจแตกต่างกันเป็นได้

คำถามวิจัยข้อที่ 2 กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อการจัดการความขัดแย้งในองค์การราชการที่มีประสิทธิภาพ

จากผลการศึกษาพบว่า จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างในเรื่องประสิทธิภาพของการสื่อสาร ผลการวิจัยกลุ่มตัวอย่างจะเห็นว่าประสิทธิภาพของการสื่อสาร คือ การเลือกใช้การสื่อสารเพื่อรักษาสัมพันธภาพ การให้เกียรติ การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลสถิติภูมิในเรื่องการรักษาสัมพันธภาพ โดยที่ประชุมจะเปิดให้แสดงความคิดเห็น มีการให้เกียรติผู้ที่มีอาวุโสกว่า มีความเห็นอกเห็นใจ มีการกล่าวคำว่าขอโทษในที่ประชุมหรือมีการพูดให้กระชับ พูดตรงประเด็นซึ่งตรงกับกับ Cupach และ Canary (1997) ที่กล่าวว่า ประเด็นที่ควบคุมการสื่อสารในความขัดแย้ง ได้แก่ ความเข้าใจเชิงบวก เช่น สามารถพูดว่า “ฉันขอโทษ” หรือการฟังคนอื่น เป็นต้น ความมีเหตุผล เช่น ไม่โกรธ ไม่ขึ้นเสียง เป็นต้น ความกระชับ เช่น การพูดให้ตรงประเด็น และความเห็นอกเห็นใจ เช่น อย่าทำให้คนอื่นรู้สึกผิด อย่าเลียนแบบหรือเหน็บแนมเสียดสีคนอื่น เป็นต้น



ดังนั้น จึงสามารถสรุปได้ว่า การที่ผู้เข้าร่วมประชุมสามารถลดความขัดแย้งลงได้ โดยสามารถทำให้การดำเนินงานนั้นๆ ยังคงดำเนินการต่อไปได้ โดยไม่ทำให้งานต้องยุติหรือล้มเลิกไปรวมทั้งสามารถที่จะลักษณะสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างกันไว้ได้นั้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Spitzberg และ Cupach (อ้างถึงใน พรชัย ศักตนาวัฒน์วงศ์, 2550) ที่ว่าประสิทธิภาพในการจัดการความขัดแย้ง เป็นการทำให้วัตถุประสงค์หรือทัศนคติที่ไม่ตรงกันของบุคคลทั้งสองฝ่ายได้รับข้อยุติหรือบรรลุตามความต้องการของบุคคลนั้นได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์และรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีไว้ โดยสอดคล้องกับแนวคิดของ เรียม ศรีทอง (2542) ที่ได้เสนอแนวคิดว่าการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย การสื่อสารที่มีความชัดเจน ซึ่งหมายถึงการระมัดระวังในการเลือกภาษาหรือถ้อยคำ หรือข้อความที่จำเป็น และช่วยในการแปลความหมายให้เกิดความเข้าใจตรงกัน สามารถปฏิบัติงานได้ตามวัตถุประสงค์

ประกอบกับลักษณะองค์การราชการ ผู้ปฏิบัติงานมีวัฒนธรรมค่านิยมของคนไทยที่มีความเกรงใจกัน จึงไม่กล้าขัดแย้งกับผู้ใหญ่ ซึ่งในองค์การราชการลักษณะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในลักษณะที่เรียกว่า พระเดชพระคุณ คือมุ่งความสัมพันธ์ในการทำงานที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องแสดงความสามารถให้เป็นที่ยอมรับและมุ่งในความสัมพันธ์ส่วนตัวที่ผู้บังคับบัญชามีความเอื้ออาทรต่อทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สนิท สมัครการ, 2522 (อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมาธิราช, 2531) ที่ว่าคนไทยยังให้ความสำคัญกับระบบอุปถัมภ์ ซึ่งนอกเหนือจากความสัมพันธ์ของผู้อุปถัมภ์และผู้ถูกอุปถัมภ์ในลักษณะส่วนตัวแล้ว การปฏิบัติงานของหน่วยงาน

ก็เต็มไปด้วยการถือพวกพ้อง การมอบตำแหน่งหรือหน้าที่ใดๆ ก็พิจารณาถึงความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นอันดับแรก ส่วนผลงานที่แท้จริงนั้นถือว่ามีค่าสำคัญรองลงมา สังคมไทยจึงเป็นสังคมที่มีโครงสร้างเป็นลำดับชั้น เป็นกรอบที่จัดระเบียบชั้นให้มีความสูงมีต่ำตามโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ดังนั้น จึงก่อให้เกิดกระแสวัฒนธรรมต่างๆ ที่สนับสนุนรองรับ เช่น การเลี่ยงความขัดแย้ง การประนีประนอม การรักษาหน้า การรักษาน้ำใจกัน

จากการที่วัฒนธรรมไทยมีผลทำให้คนไทยชอบใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งในรูปแบบต่างๆ ดังกล่าวไปแล้วข้างต้น การศึกษาเรื่องการประเมินประสิทธิภาพกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อการจัดการความขัดแย้งในองค์การราชการจึงมีความจำเป็นที่จะต้องเข้าใจบริบททางวัฒนธรรมไทยและรวมถึงความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์การของรัฐเพื่อใช้ประกอบเป็นแนวทางวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

คำถามวิจัยข้อที่ 3 ปัจจัยที่ทำให้กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อการจัดการความขัดแย้งเกิดประสิทธิภาพ

จากผลการศึกษาพบว่า จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างในเรื่องปัจจัยที่ทำให้กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อการจัดการความขัดแย้งเกิดประสิทธิภาพ ได้แก่ ปัจจัยด้านสัมพันธ์ภาพ เช่น ความเกรงใจ เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ปัจจัยด้านวงจภาษา เช่น ภาษาที่ใช้ในสื่อสาร ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม และปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม เช่น การแสดงความคิดเห็น ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลทฤษฎีภูมิ ที่การประชุมมีลักษณะที่เป็นทางการมีลำดับชั้นบังคับบัญชา ทำให้การสื่อสารในที่ประชุม

มีลักษณะการเคารพซึ่งกันและกัน มีการรักษาหน้า มีการใช้ภาษาที่สุภาพ ไม่กำกวม กระชับ และเข้าใจง่าย ซึ่งสอดคล้องกับ Suntaree Komin (1995) ที่ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบค่านิยมของไทยไว้ในแนวทางเดียวกันกับสนิท สมัครการ คือ การให้เสรีภาพแก่ปัจเจกบุคคลและการคำนึงหรือรักษาหน้า (Ego orientation) ในค่านิยม อธิบายถึงการให้ความสำคัญกับค่านิยมความเป็นปัจเจกบุคคลและหน้าตาของคนไทย หลีกเลียงคำวิพากษ์วิจารณ์ รวมถึงคำนึงถึง “ความรู้สึกลึก” มากกว่าสิ่งอื่นใด แม้กระทั่งเรื่องเงินทองและความขัดแย้งส่วนตัว และสอดคล้องกับ รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548 ที่กล่าวถึง การติดต่อสื่อสารภายในองค์การให้เกิดประสิทธิผล สามารถทำโดยผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสาร ปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการติดต่อสื่อสารภายในองค์การให้เกิดประสิทธิผลคือ ภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูง โดยผู้บริหารระดับสูงจะต้องเห็นความสำคัญ มีความชำนาญในการรับรู้และมีความตั้งใจที่จะส่งข่าวสาร ตลอดจนชี้แจงให้พนักงานทราบถึงความสำคัญ มีความชำนาญในการรับรู้ และมีความตั้งใจในการส่งข่าวสาร ตลอดจนชี้แจงให้พนักงานทราบถึงความสำคัญของการติดต่อสื่อสารว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้เป้าหมายขององค์การประสบความสำเร็จ ให้ความเวลาในการสนทนากับพนักงานการตอบคำถาม และรับฟังความคิดเห็นของพนักงานให้ ความสำคัญกับพนักงาน การศึกษาเป็นรายบุคคลเพื่อหาสาเหตุของการติดต่อสื่อสารที่ดี ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดความกลัวน้อยลง และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น และสอดคล้องกับ Robins (อ้างถึงใน เสกโรจน์ ถ้วนถวิล, 2541) ที่ได้เสนอแนวทางในการจัดการกับความขัดแย้งไว้ ซึ่งมีทั้งแนวทางที่มีลักษณะเป็นรูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่

เหมือนกันกับ Rahim และ Thomas และ Kilmann และแนวทางที่แตกต่างออกไปที่ได้ให้เพิ่มเติมเอาไว้ ในส่วนแนวทางที่มีลักษณะเหมือนกัน ได้แก่ การหลีกเลี่ยงความขัดแย้งการประนีประนอม การใช้อำนาจบังคับส่วนแนวทางที่ Robins ได้กล่าวเพิ่มเติมไว้ คือ การหาทรัพยากรให้เพิ่มมากขึ้น ในกรณีที่มีความขัดแย้งมาจากการมีทรัพยากรจำนวนจำกัดและหาได้ยาก การสร้างเป้าหมายร่วมกันและใช้การทำงานเป็นทีมเข้าเสริม

ทั้งนี้ปัจจัยที่ทำให้เกิดกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อการจัดการความขัดแย้งเกิดประสิทธิภาพที่ได้จากข้อมูลปฐมภูมียังสอดคล้องกับงานวิจัยของ วราภา จิระรัตนวรรณ (2544) ที่ได้ศึกษา กระบวนการสื่อสารระหว่างครูช่างถนนมูลนิธิสร้างสรรค์เด็กกับเด็กเร่ร่อน โดยผลการวิจัยพบว่าปัจจัย 3 ลักษณะที่มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการสื่อสาร ได้แก่ (1) ปัจจัยส่งเสริม ได้แก่ ปัจจัยตัวครูและวิธีการของครู (2) ปัจจัยอุปสรรค ได้แก่ ปัจจัยด้านครูคือปัญหาการขาดโอกาสในการพัฒนาครู ปัจจัยด้านเด็ก คือ เด็กไม่ตระหนักรู้ถึงปัญหาการใช้ชีวิตเร่ร่อน ไม่คิดว่าการใช้ชีวิตเร่ร่อนของตนเป็นปัญหาภูมิหลังและประสบการณ์ของเด็กที่ผ่านทำให้เด็กขาดความไว้วางใจผู้อื่น ด้านบริบทแวดล้อม ได้แก่ ปัญหาเสพติด และลักษณะพื้นที่ ซึ่งมีผลต่อความยากและง่ายในการเข้าถึงและสร้างสัมพันธ์กับเด็ก และ (3) ปัจจัยที่อาจเป็นไปได้ทั้งส่งเสริมและอุปสรรคขึ้นอยู่กับเงื่อนไขสถานการณ์ ได้แก่ ปัจจัยด้านตัวเด็กอื่นๆ เช่น เพศ วัย ระยะเวลาการเร่ร่อน กลุ่มเพื่อน การใช้ยาเสพติด ภูมิหลังทางครอบครัวและการศึกษาของเด็ก ปัจจัยกลยุทธ์ เช่น วิธีการและกิจกรรมที่น่าสนุกสนานหรือไม่ตรงตามความสนใจของเด็ก ปัจจัยสถานการณ์ ได้แก่ สภาพพื้นที่ สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ และบุคคล

ว่าเอื้อหรือเป็นอุปสรรคต่อการสื่อสารและการทำกิจกรรม ปัจจัยด้านองค์การและการประสานงานของ องค์การ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. กลุ่มตัวอย่าง และผู้ถูกสัมภาษณ์ส่วนใหญ่เป็น บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในสายสนับสนุน ของหน่วยงาน ดังนั้น ทำให้ข้อมูลที่ได้รับไม่ครอบคลุมทุกสายงาน ดังนั้น ควรมีการเก็บข้อมูลให้ครบทุกสายงานของหน่วยงาน

2. กลุ่มตัวอย่างที่ถูกสัมภาษณ์มีผลจำกัดเนื่องจาก ลักษณะงานที่เร่งรีบและวุ่นวายทำให้มีสิ่งรบกวน ขณะทำการสัมภาษณ์ ทำให้ทั้งผู้สัมภาษณ์และผู้ถูก สัมภาษณ์ไม่มีสมาธิพอ อาจทำให้ สัมภาษณ์ที่สำคัญบางประเด็น ดังนั้นในการเก็บข้อมูลควรจะทำตอนช่วงเวลาเช้าหรือหลังเลิกงาน ซึ่งช่วงเวลานั้นผู้ถูกสัมภาษณ์จะมีเวลาเพียงพอที่จะให้ข้อมูล ได้อย่างเต็มที่

3. การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษากลยุทธ์การสื่อสาร ที่สามารถจัดการความขัดแย้งในที่ประชุมขององค์การ ราชการ ซึ่งในการศึกษาครั้งต่อไปผู้ศึกษาเห็นควร ให้มีการศึกษาเปรียบเทียบกลยุทธ์ การสื่อสารเพื่อ

การจัดการความขัดแย้งในบริษัทต่างชาติว่ามีเทคนิค วิธีการอย่างไรในการสื่อสาร เพื่อการจัดการความ ขัดแย้ง ทั้งนี้ เนื่องจากบริบททางวัฒนธรรมที่ต่าง กับวัฒนธรรมคนไทยนั่นเอง ซึ่งจะเป็นประเด็นการ สื่อสารต่างวัฒนธรรม

4. การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เป็นการเก็บข้อมูลเฉพาะ องค์การราชการแห่งหนึ่ง ซึ่งอาจจะไม่ครอบคลุมองค์การ อื่นทั้งหมด แต่อย่างไรก็ดี งานวิจัยในครั้งนี้จะทำให้ ผู้ที่สนใจศึกษาการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้ง ในองค์การราชการ จะได้ทราบข้อมูลเชิงลึกมากขึ้น เนื่องจากผู้ศึกษาได้ยกตัวอย่างจริง เพื่อให้ผู้สนใจ ศึกษาได้เห็นเป็นภาพที่ชัดเจนมากขึ้น

5. วิธีการเก็บข้อมูลในการศึกษาในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพเพียงอย่างเดียว โดยไม่มี วิธีการเก็บข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ อย่างไรก็ตาม งานวิจัยในครั้งนี้มีข้อดี คือ ทำให้เข้าใจเชิงลึกข้อมูล และรายละเอียดขององค์การราชการได้เพิ่มมากขึ้น และในการทำวิจัยในครั้งต่อไปควรทำการวิจัย เชิงปริมาณควบคู่ด้วย เพื่อยืนยันผลที่ได้จากการ วิจัยเชิงคุณภาพในครั้งนี้

เอกสารอ้างอิง

- จุไรรัตน์ ลักษณะศิริ และบาทัน อิมสำราญ. (2548). *ภาษากับการสื่อสาร*. กรุงเทพฯ: บริษัท พี. เพรส. ซัยเสฎฐ์ พรหมศรี. (2551, ตุลาคม-ธันวาคม). “ผู้บริหารกับการจัดการความขัดแย้ง,” *วารสารผู้บริหาร*. 28(4): 43-78.
- ทัศนีย์ เมฆถาวรวัฒนา. (2541). *วัฒนธรรมการขอโทษในภาษาไทย*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บัญญัติ แก้วส่อง. (2545). *องค์กร: การจัดการและการพัฒนา* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: อักษรภาพพัฒนา.
- ประชุม โพธิกุล. (2534). “ยุทธวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง.” *เพิ่มผลผลิต*. (พฤศจิกายน-ธันวาคม). 30: 25-30.

- พรชัย คักตานวัฒน์วงศ์. (2550). การเปรียบเทียบรูปแบบการจัดการความขัดแย้งระหว่างผู้รับเหมางานก่อสร้างเมื่อมีความขัดแย้งกับที่ปรึกษาโครงการและรูปแบบการจัดการความขัดแย้งระหว่างผู้รับเหมางานก่อสร้างเมื่อมีความขัดแย้งกับผู้รับเหมาช่วงและการศึกษาถึงสาเหตุของความขัดแย้งระหว่างผู้รับเหมางานก่อสร้างเมื่อมีความขัดแย้งกับที่ปรึกษาโครงการและสาเหตุของความขัดแย้งระหว่างผู้รับเหมางานก่อสร้างเมื่อมีความขัดแย้งกับผู้รับเหมาช่วง. ภาคนิพนธ์ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- พรนพ พุกกะพันธ์. (2542). การบริหารความขัดแย้ง. กรุงเทพฯ: ว.เพ็ชรกุล.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2531). เอกสารการสอนชุดวิชา พื้นฐานทางสังคมและวัฒนธรรมของการเมืองไทย หน่วยที่ 8-15. กรุงเทพฯ: สุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่น.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2550). มนุษยสัมพันธ์: พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เรียม ศรีทอง. (2542). พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน. กรุงเทพฯ: เอิร์ดเวฟ เอ็ดดูเคชั่น.
- วราภา จิระรัตนวรรณ. (2544). กระบวนการสื่อสารระหว่างครูข้างถนนมุสลิมอิสลามสร้างสรรค์เด็กกับเด็กเร่ร่อน. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2547). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: อีระฟิล์มและโซเท็กซ์.
- วัชรภรณ์ สุริยาภรณ์. (2548). วิจัยธุรกิจยุคใหม่ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศจี อนันต์นพคุณ. (2542). กลวิธีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ. สงขลา: วิทยาลัยพยาบาลราชชนนี.
- สร้อยตระกูล อรรถมานะ. (2542). พฤติกรรมองค์กร: ทฤษฎีและการประยุกต์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สำนักงาน ก.พ. (2545). รายงานการวิจัย เรื่อง การสร้างระบบความพร้อมรับผิดในระบบราชการ. กรุงเทพฯ: เจ.ปรี้น.
- เสกโรจน์ ถ้วนถวิล. (2541). สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง. วิทยานิพนธ์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2538). การบริหารทักษะและการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ.
- Berlo, David K. (1960). *The Process of communication*. USA: Holt, Rinehart and Winston.
- Berry, D. (2007). *Health communication theory and practice*. New York: McGraw-Hill.



- Boonsathorn, W. (2003). *Competence is in the eye of the beholder: Conflict management style and perceived competence of conflict management styles by Thais and Americans in multinational corporations in Thailand*. Unpublished Doctor of Philosophy's thesis. The Pennsylvania State University, University Park.
- Cupach, William R., Metts, Sandra. (1994). *Facework*. Thousand oaks, Calif: Sage.
- Cupach, William R., Canary, Daniel J. (1997). *Competence in Interpersonal Conflict*. New York: McGraw-Hill.
- Hargie, O., & Dickinson, D. (2004). *Skill interpersonal communication: research, theory and practice*. Hove: Brunner Routledge.
- National Joint Committee for the Communication Needs of Persons with Severe Disabilities. (1992). *Doctor-patient Communication*. Retrieved Mar 2, 2008, from <http://www.unm.edu/devalenz/handouts/defcomm.html>
- Nelson, D. L. & Quick, J. C. (2001). *Understanding Organization Behavior: A Multimedia Approach*. Cincinnati, Ohio: South-West/Thomson Learning.
- Oetzel, J, Garcia, A. J., & Ting-Toomey, S. (2007). "An Analysis of the Relationships Among Face Concerns and Facework Behaviors in Perceived Conflict Situations: A Four-Culture Investigation," *International Journal of Conflict Management*. 19(4): 382-403.
- Spitzberg, Brian H., Cupach, William R. (1984). *Interpersonal Communication Competence*. Beverly Hill: Sage.
- Suntaree Komin. (1995). *Cross-Cultural Management Communication in Thailand*. Bangkok: National Institute of Development Administration (NIDA).
- Ting-Toomey, S. & Coccoft, Beth-Ann. (1994). "Face and Facework: Theoretical and research issue," in *The Challenge of Facework: Cross-Cultural and Interpersonal*. Edited by S. Ting-Toomey. p. 307-340. New York: State University of New York.
- Wasita Boonsathorn. (2007). "Understanding Conflict Management Styles of Thais and Americans in Multinational Corporations in Thailand," *International Journal of Conflict Management*. 18(3): 196-221.