

การประเมินประสิทธิภาพกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อการจัดการความขัดแย้งในองค์การราชการ: กรณีศึกษา องค์การราชการแห่งหนึ่ง

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

ทนายาท ชมเชย¹

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์การสื่อสารในการจัดการความขัดแย้งในการประชุมขององค์การราชการแห่งหนึ่ง เพื่อศึกษากลยุทธ์การสื่อสารที่สามารถจัดการความขัดแย้งในการประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อการจัดการความขัดแย้ง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษาเป็นข้าราชการสังกัดสำนัก กองต่างๆ ในองค์การราชการแห่งหนึ่ง การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Content Analysis) โดยการศึกษแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ การบันทึกเหตุการณ์การประชุมโดยเข้าไปสังเกตการณ์ในการประชุม และการสัมภาษณ์ผู้ที่มีประสบการณ์ในการเข้าร่วมประชุม ผลการวิจัยพบว่า (1) กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อการจัดการความขัดแย้งในองค์การราชการ มีการใช้กลยุทธ์การสื่อสาร 4 กลยุทธ์ ได้แก่ (1.1) กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อรักษาสัมพันธภาพ เช่น การรักษาน้ำ การรักษาสัมพันธภาพ การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น การให้เกียรติ และการให้ความร่วมมือ (1.2) กลยุทธ์การสื่อสารแบบไม่พินิจ เช่น การพูดแบบไม่พินิจ การพูดแบบอารมณ์ และการใช้คำถ่มต่อท้าย (1.3) กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อแก้ปัญหา เช่น การใช้คำพูดตรงๆ และการแก้ปัญหา (1.4) กลยุทธ์การสื่อสารแบบหลีกเลี่ยง เช่น การยอม การใช้บุคคลที่สาม การหลีกเลี่ยง และการควบคุมอารมณ์ (2) กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อการจัดการความขัดแย้งในองค์การราชการที่มีประสิทธิภาพ คือ การเลือกใช้การสื่อสารเพื่อรักษาสัมพันธภาพ การให้เกียรติ การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น ซึ่งการที่ผู้เข้าร่วมประชุมสามารถลดความขัดแย้งลงได้ โดยสามารถทำให้การดำเนินงานนั้นๆ ยังคงดำเนินการต่อไปได้ โดยไม่ทำงานต้องยุติหรือล้มเลิกไป รวมทั้งสามารถที่จะลักษณะสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกันไว้ได้นั้น (3) ปัจจัยที่ทำให้กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อการจัดการความขัดแย้งเกิดประสิทธิภาพ ได้แก่ ปัจจัยด้านสัมพันธภาพ เช่น ความเกรงใจ เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ปัจจัยด้านวินัยภาษา เช่น ภาษาที่ใช้ในที่สื่อสาร ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม และปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม เช่น การแสดงความคิดเห็น

คำสำคัญ: การประเมินประสิทธิภาพ, กลยุทธ์การสื่อสาร, การจัดการความขัดแย้ง

Abstract

The purpose of this study was to study communication strategies for conflict management in a government organization meeting, to study communication strategies that effectively manage conflicts in meetings, and to study factors affecting The effectiveness of communication strategies for conflict management. The sample was used as a government official under various agencies in a government agency. 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

¹ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

demonstrated as follows; (1) Communication strategies for coping with conflict in a bureaucratic organization included four followings (1.1) communication strategies for maintaining the relationship, for instances, save one's face, maintain the relationship, opportunity to comment, respect each other and cooperation, (1.2) informal communication strategies, for instances, generalized speech, introductory speech, and asking the suffixed questions, (1.3) communication strategies for problem-solving, for instances, the use of straight words and problem-solving, and lastly, (1.4) avoidance communication strategies, for instances; conceding, the use of the third person, avoidance and emotional control. (2) Effectively communication strategies for coping conflict in a bureaucratic organization involved the appropriate communication strategies for restoring the 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 Evaluation, Communication Strategies, Coping with Discrepancy

บทนำ

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติระหว่างบุคคลที่มีเป้าประสงค์และจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกัน ความขัดแย้งของบุคคลเกิดขึ้นได้เมื่อเขาต้องทำการตัดสินใจที่จะต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยที่การเลือกนั้นอาจจะเป็นด้วยการเต็มใจเลือกหรือจำใจต้องเลือก ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็นสถานการณ์ที่การกระทำของฝ่ายหนึ่งไปขัดขวางหรือสกัดกั้นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งที่จะไม่ให้บรรลุเป้าหมาย หรือการที่บุคคลมีความแตกต่างกันในความคิดทัศนคติ ค่านิยม พื้นฐานการเลี้ยงดู ประสบการณ์การศึกษา ฯลฯ ซึ่งเมื่อต้องมาติดต่อกันทำงานด้วยกันหรือต้องมาอยู่ร่วมกันในสังคมเดียวกัน โดยที่ความแตกต่างเหล่านี้เป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องกันหรือไปด้วยกันไม่ได้ จึงมีผลทำให้เกิดความไม่เข้าใจกันจนนำไปสู่ความขัดแย้งในที่สุด (พรนพ พุกกะพันธุ์, 2542) และสำหรับองค์การนั้นความขัดแย้งถือเป็นปรากฏการณ์ธรรมชาติที่เกิดขึ้นกับทุกชีวิตในองค์การ เพราะ

สมาชิกในองค์การมีเป้าหมายหรือความต้องการที่ต่างกัน องค์การมีทรัพยากรค่อนข้างจำกัด เป็นแรงผลักดันให้ทุกคนต้องใช้วิธีการต่างๆ เพื่อให้ได้ในเรื่องที่ต้องการ ทำให้องค์การเกิดความขัดแย้งขึ้น (ประชุม โพธิกุล, 2534) นอกจากนี้ในการบริหารสมัยใหม่ย่อมเพิ่มความขัดแย้งให้เกิดขึ้นเพราะมีการอยู่ร่วมกันและพึ่งพาอาศัยกันและกันโอกาสที่บุคลากรในองค์การจะเกิดความไม่เข้าใจกันหรือไม่ลงรอยกันจึงมีสูงขึ้น (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2551) ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นอาจจะเป็นความขัดแย้งของบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งภายในกลุ่ม หรือความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม และความขัดแย้งในองค์การหรือความขัดแย้งระหว่างองค์การ (วิเชียร วิทยอดม, 2547) ปัญหาความขัดแย้งในองค์การจึงถือว่าเป็นเรื่องธรรมชาติจนเป็นที่ยอมรับกันว่าการบริหารกิจการใดๆ ก็ตามย่อมมีปัญหาดังกล่าวเกิดขึ้นอยู่มิได้ขาด ปัญหาความขัดแย้งในการทำงานนั้นจึงเป็นสิ่งที่จะต้องเกิดขึ้นเสมอ และเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้

ความขัดแย้งเป็นสาเหตุที่จะนำไปสู่ความไม่มีประสิทธิภาพ และความล้มเหลว ในการทำงานแต่อย่างไรก็ตาม การทำงานที่มีประสิทธิภาพในบางครั้งก็ต้องอาศัย ความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสมเพื่อนำไปสู่การ สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นมา (ชัยเสกฐ์ พรหมศรี, 2550)

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมีโอกาสมิโอกาสเป็นไปได้ ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ในเชิงบวกจะเป็นความขัดแย้ง เชิงสร้างสรรค์ เป็นสิ่งจำเป็นที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ การจัดการความขัดแย้งแบบสร้างสรรค์และ ความสำเร็จในการหาทางออกในข้อขัดแย้งจะสร้างโอกาส ให้เพื่อนร่วมงานรู้จักและเข้าใจกันมากขึ้น และเป็นการ เสริมสร้างความสัมพันธ์ให้แข็งแกร่ง (Tjosvold, Hui, & Sun, 2004) ในทางตรงกันข้ามความขัดแย้งเชิงบ่อน ทำลาย (Destructive Conflict) ก็จะทำให้องค์การอยู่ใน ภาวะอันตราย เช่น การลาออกของพนักงาน อัตราการ ลาป่วยเพิ่มขึ้น ดังนั้น การเลือกกลยุทธ์ในการจัดการ ความขัดแย้งจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง

กลยุทธ์ในการจัดการความขัดแย้งจึงมีความสำคัญเพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ในองค์กรได้อย่างแท้จริง แต่ทั้งนี้จำเป็นอย่างยิ่งที่ ต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพในการจัดการความขัดแย้งด้วย เนื่องจากประสิทธิภาพในการจัดการความขัดแย้ง เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้สามารถจัดการกับความ ขัดแย้งเหล่านั้นได้ประสบความสำเร็จตามความ ต้องการ โดย Spitzberg และ Cupach (อ้างถึงใน พรชัย ศักदानุวัฒน์วงศ์, 2550) ได้กล่าวว่า เป็นสิ่ง ที่ยากมากสำหรับคนที่เกี่ยวข้องในสถานการณ์ ความ ขัดแย้งที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพ ซึ่งประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์ ในขณะเดียวกันก็สามารถจัดการกับความขัดแย้ง ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และรักษาสัมพันธภาพ ที่ดีไว้ได้ โดย Spitzberg และ Cupach (อ้างถึงใน

พรชัย ศักदानุวัฒน์วงศ์, 2550) ได้กล่าวว่า เป็นสิ่ง ที่ยากมากสำหรับคนที่เกี่ยวข้องในสถานการณ์ ความ ขัดแย้งที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพ ซึ่งประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์ ในขณะเดียวกันก็สามารถจัดการกับความขัดแย้ง ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และรักษาสัมพันธภาพ ที่ดีไว้ได้ ประกอบกับคนไทยมีค่านิยมแบบรักษาหน้า (Suntaree Komin, 1995) โดย Ting-toomey (1994) กล่าวไว้ว่า ทุกคนมีความเป็นห่วงในหน้าตา การจัดการ เรื่องการรักษาหน้าตาเป็นสิ่งสำคัญระหว่างความ ขัดแย้งและการเจรจาต่อรองระหว่างบุคคล และ เมื่อสังคมไทย มีค่านิยมในการรักษาหน้า จึงทำให้ กลยุทธ์การรักษาหน้า (Facework) เป็นวิธีหนึ่ง ที่ สามารถนำมาใช้ในการจัดการกับความขัดแย้งที่ช่วย สร้างความสัมพันธ์และตอบสนองความต้องการ ของบุคคลได้อีกรูปแบบหนึ่ง

ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่ศึกษากลยุทธ์การ สื่อสารเพื่อการจัดการความขัดแย้งในองค์การ ราชการเนื่องจากลักษณะการบริหารงานขององค์การ ราชการมีความแตกต่างจากองค์การเอกชน โดยเฉพาะ การให้ความสำคัญกับลำดับชั้นการบังคับบัญชา การยึดหลักอาวุโสในการปฏิบัติงาน ผู้น้อยต้องมีความเกรงใจผู้ใหญ่ ทั้งนี้ หากเกิดความขัดแย้งขึ้น กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อการจัดการความขัดแย้งจะมี ลักษณะวิธีการสื่อสารอย่างไรที่ทำให้ความขัดแย้ง ที่เกิดขึ้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และยิ่งไปกว่า นั้นผลการวิจัยที่ได้ศึกษาในครั้งนี้จะทำให้องค์การ ราชการสามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นเครื่องมือใน การพัฒนาองค์การ ช่วยให้เข้าใจกลยุทธ์การจัดการ ความขัดแย้ง เพื่อให้การจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น จึงเป็นเหตุที่ทำให้มีความสนใจศึกษาในประเด็น ดังกล่าว

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 แล้ว ความเจริญก้าวหน้าก็จะไม่เกิดขึ้น รวมทั้งมนุษย์ก็คงสูญสิ้นเผ่าพันธุ์และอารยธรรมไปนานแล้ว มีนักวิชาการจำนวนมากที่ได้ให้คำจำกัดความของคำว่า การสื่อสารไว้หลากหลาย เช่น หมายถึง การที่ข้อมูลถูกส่งผ่านและแบ่งปันจากบุคคลหรือจากกลุ่มบุคคลไปยังบุคคลผู้อื่น (Berry, 2007) ในขณะที่ จูไรรัตน์ ลักษณะศิริ และบาหยัน อัมสำราญ (2548) รัตติกรณ์ จงวิศาล (2550) และ National Joint Committee for the Communicative Needs of Persons with Severe Disabilities (1992) ให้ความหมายการสื่อสารในมุมมองที่กว้างขึ้นว่า เป็นการติดต่อกับบุคคลและกลุ่มบุคคล โดยมีจุดประสงค์ที่จะเสนอเรื่องราวต่างๆ ได้แก่ ข้อมูล ความรู้สึกนึกคิด ความต้องการตลอดจนความคิดเห็นเรื่องราวต่างๆ

ให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลรับรู้ผ่านช่องทางต่างๆ เพื่อจะเปลี่ยนแปลงความคิดเห็น ทัศนคติ อารมณ์ หรือพฤติกรรมของผู้รับสาร เพื่อการรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีและความเข้าใจระหว่างบุคคลหรืออื่นๆ ตามวัตถุประสงค์ที่ผู้ส่งสารกำหนด โดย National Joint Committee for the Communicative Needs of Persons with Severe Disabilities ระบุเพิ่มเติมว่า การสื่อสารอาจจะเกิดขึ้นโดยตั้งใจ หรือไม่ตั้งใจก็ได้ อาจจะใช้ภาษาพูดหรือใช้ช่องทางอื่นๆ ก็ได้ จากคำจำกัดความที่หลากหลาย อาจสรุปความหมายของการสื่อสาร ว่าหมายถึง การให้หรือรับข้อมูลระหว่างบุคคล หรือกลุ่มบุคคลด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้เกิดสัมพันธ์ภาพที่ดีงาม เกิดความเข้าใจและความร่วมมือกัน ในการปฏิบัติส่งผลให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

แนวคิดและทฤษฎีความขัดแย้ง

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (ราชบัณฑิตยสถาน, 2546) ได้ให้ความหมายของคำว่า “ความขัดแย้ง” ไว้หมายถึง การไม่ลงรอยกัน นอกจากนั้นได้อธิบายคำว่า “ขัด” หมายถึง ไม่ทำตาม ฝ่าฝืน ขืนไว้ และให้ความหมายของคำว่า “แย้ง” หมายถึง ไม่ตรง หรือไม่ลงรอยเดียวกัน ต้านไว้ ทานไว้ ดังนั้นจึงกล่าวสรุปได้ว่า ความขัดแย้งประกอบด้วยอาการทั้งขัดและแย้ง ซึ่งหมายถึง การที่ทั้งสองฝ่ายไม่ทำตามกันแล้วยังต้านทานกันอีกด้วย นอกจากความหมายดังที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว ยังพบว่า มีนักวิชาการอีกหลายท่านที่ได้ให้ คำนิยามของคำว่า “ความขัดแย้ง” ที่เหมือนกัน และแตกต่างกันออกไป โดย สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2542) ได้ให้คำนิยาม ของคำว่า “ความขัดแย้ง” ไว้ว่า เป็นการต่อต้านหรือเป็นปฏิปักษ์ต่อบุคคล หรือพลังต่างๆ ซึ่งทำให้เกิดความตึงเครียด ปรากฏการณ์นี้จะเกิดขึ้นเมื่อปรากฏมีสองฝ่ายหรือมากกว่า (ซึ่งอาจเป็นกลุ่ม

บุคคล กลุ่ม องค์กร หรือประเทศ) รับรู้ต่างกันในเป้าหมายต่างๆ และมีคุณค่า หลากหลายแตกต่างกันไปภายใต้เหตุการณ์ต่างๆ ซึ่งมีมุมมองไปในทางเดียวกันกับ บัญชร แก้วส่อง (2545) ที่ได้ให้ความหมายของคำว่า “ความขัดแย้ง” ไว้คือ การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมีความเห็นที่ไม่ลงรอยกัน ซึ่งอาจขัดขวาง เป้าหมายหรืองานระหว่างกัน หรือเป็นความแตกต่างของจุดประสงค์ ความเชื่อ และค่านิยม ระหว่างบุคคล และความหมายของ คำว่า “ความขัดแย้ง” ที่ Nelson และ Quick (2001) ได้ ให้คำจำกัดความไว้ หมายถึง สถานการณ์ใดๆ ก็ตามที่มีความไม่เท่าเทียมกันของเป้าหมาย ทัศนคติ และอารมณ์ หรือพฤติกรรมนำไปสู่ความไม่ลงรอยกัน หรือตรงกันข้ามกันระหว่าง 2 ฝ่ายขึ้นไป ความขัดแย้งในมุมมองของนักวิชาการเหล่านี้จึงสนับสนุนแนวคิดของพจนานุกรมฉบับ ราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 แต่มุ่งเน้นไปที่ตัวบุคคลเป็นหลัก โดยมองว่าความขัดแย้งเกิดขึ้นจากการที่บุคคลมีสภาพการณ์ที่แตกต่างกันจึงส่งผลต่อความคิดเห็น ค่านิยม การกระทำหรือพฤติกรรม และความต้องการที่ไม่ตรงกันของบุคคล

จากคำนิยาม ความขัดแย้งข้างต้น ผู้ศึกษาได้สรุปความหมายของความขัดแย้งไว้ตามแนวคิดของ บัญชร แก้วส่อง (2545) ที่ว่าความขัดแย้งเกิดขึ้นจากการที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มีการรับรู้ต่างกันเป้าหมาย มีความเห็นที่ไม่ลงรอยกัน มีสภาพการณ์ที่แตกต่างกัน จึงส่งผลต่อความคิดเห็น ค่านิยม การกระทำหรือพฤติกรรม และความต้องการที่ไม่ตรงกันของบุคคล ซึ่งอาจขัดขวางเป้าหมายหรืองานระหว่างกัน ทั้งนี้เนื่องจากในงานวิจัยนี้ได้มุ่งประเด็นการศึกษาไปที่ ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) ที่เกิดขึ้นในองค์กร

แนวคิดปัจจุบัน เชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นธรรมชาติส่วนหนึ่งขององค์กร หลีกเลี่ยงไม่ได้ และไม่จำเป็นต้องเป็นสิ่งไม่ดีเสมอไป ความขัดแย้งบางอย่างอาจเป็นพลังในทางบวกต่อการเสริมสร้าง ผลการดำเนินงานภายในองค์กรได้ เพราะสามารถช่วยให้ปรับปรุงคุณภาพของ การตัดสินใจและเพิ่มประสิทธิผลในการทำงานในการที่องค์กรจะก้าวหน้าต่อไปได้ต้องมีความขัดแย้ง ในระดับที่เหมาะสม ความขัดแย้งบางอย่างจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรที่จะช่วยกระตุ้นและจูงใจ ให้คนปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นอีกด้วย

ประสิทธิภาพในการจัดการความขัดแย้ง

Spitzberg และ Cupach (อ้างถึงใน พรชัย ศักดานุวัฒน์วงศ์, 2550) ได้กล่าวว่า เป็นสิ่งที่ยากมากสำหรับคนที่เกี่ยวข้องในสถานการณ์ความขัดแย้งที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพ ซึ่งประสิทธิภาพ (Conflict Competence) หมายถึง ความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์ (Effectiveness) ในขณะเดียวกันก็สามารถจัดการกับความขัดแย้งให้เหมาะสม (Appropriate) กับสถานการณ์ และรักษาสัมพันธภาพที่ดีไว้ได้ การรับรู้ถึงควมมีประสิทธิภาพของการสื่อสารเมื่อมีความขัดแย้ง จะมีอิทธิพลอย่างมากต่อพฤติกรรมความขัดแย้งที่จะทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ตามมาหลังจากนั้น เป็นเชิงบวกหรือเชิงลบ ในทางเทคนิค การรับรู้ถึงควมมีประสิทธิภาพเป็นสื่อกลางที่เชื่อมโยงระหว่างพฤติกรรมความขัดแย้งและความสัมพันธ์ที่ตามมา กล่าวอีกนัยคือ พฤติกรรมความขัดแย้งมีผลต่อการตัดสินใจ ความมีประสิทธิภาพซึ่งจะมีผลต่อความสัมพันธ์ที่ตามมาหลังจากเกิดความขัดแย้งตามลำดับการที่บุคคลจะรับรู้ถึงควมมีประสิทธิภาพจะได้รับอิทธิพลส่วนหนึ่งมาจากพฤติกรรมของอีกบุคคลหนึ่ง ปัจเจกบุคคลจะมีพฤติกรรมที่พึ่งพาอาศัยกันเมื่อพวกเขาติดต่อสื่อสาร

ดังนั้น พวกเขาจะมีอิทธิพลต่อการรับรู้ของคนอื่นๆ ผ่านทางพฤติกรรมของพวกเขาและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอื่นๆ ในระหว่างที่เกิดความขัดแย้งด้วย (Sillars อ้างถึงใน Cupach & Canary, 1997) เช่น ถ้าบุคคลแรก แสดงพฤติกรรมที่ก้าวร้าวเมื่อเกิดความขัดแย้ง คู่กรณี ที่ขัดแย้งด้วยก็อาจจะแสดงความก้าวร้าวด้วยเช่นกัน เป็นต้น ผลกระทบของปฏิกริยาโต้ตอบความขัดแย้ง ขึ้นอยู่กับการกระทำทางด้านจิตใจในพฤติกรรม ความขัดแย้งของบุคคล นั่นคือ พวกเขาดำเนินการ และตีความพฤติกรรมเหล่านั้นอย่างไร (Cupach & Canary, 1997)

การตัดสินความมีประสิทธิภาพจะเกิดขึ้น ในช่วงบริบทของการสนทนาหรือการสื่อสาร ระหว่างกัน บริบทจะถูกสร้างขึ้นจากสถานที่ทางกายภาพ บรรยากาศ ทางจิตวิทยา เป้าหมาย และกฎที่สามารถนำไปปรับใช้ได้ ในปฏิกริยาโต้ตอบ (Cupach & Canary, 1997) ทั้งนี้ คุณลักษณะของการสื่อสารสามารถประเมินค่าได้ ในแนวทางที่แตกต่างกัน โดยสามารถให้คำนิยาม ของคำว่า “การสื่อสารที่ดี” โดยใช้มาตรฐานต่างๆ เช่น ความชัดเจนในการสื่อสาร ความสามารถในการ โน้มน้าวใจ การเป็นข้อมูลเพิ่มเติมที่ดี เป็นต้น ซึ่งมาตรฐานที่แตกต่างกันจะมีความเกี่ยวข้องมาก หรือน้อยแตกต่างกันตามบริบทของการสื่อสาร อย่างไรก็ตาม มาตรฐานของการสื่อสารที่ดี 2 อย่างที่เป็นที่ยอมรับ ก็คือ ความมีประสิทธิผลและ ความเหมาะสม ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้มากที่สุด ในการสื่อสารระหว่างกัน รวมถึงมีผลต่อความขัดแย้งที่ เกิดขึ้นด้วย (Spitzberg & Cupach, 1984)

กลยุทธ์การรักษาหน้า

กลยุทธ์การรักษาหน้า (Facework) เป็นสิ่งที่ สามารถประเมินถึงการประสบความสำเร็จในสังคม ของตนเองและผู้อื่น และยังแสดงถึงความเกี่ยวข้อง

โดยตรงเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Lim & Bower, 1991) ทั้งนี้เนื่องจากบุคคลทั่วไปมีหน้าตา (Face) และมีความต้องการรักษาหรือ ได้รับการรักษาหน้าอยู่เสมอ กลยุทธ์การรักษาหน้า (Facework) จึงเป็นการกระทำที่ สนับสนุน ความต้องการในการรักษาหน้าตาเอาไว้ (Brown & Levinson, 1987) ทั้งนี้หน้าตา (Face) ถูกกำหนดให้เป็นลักษณะทั่วไปที่บุคคลหนึ่งจะบ่งชี้ ถึงตัวตนของบุคคลอื่นได้ซึ่งมี 3 รูปแบบ ที่ถือว่ามี ความสำคัญ ได้แก่ (1) หน้าตานั่นถือว่ามีความเป็น สาธารณชน หรือกล่าวได้อีกแง่มุมหนึ่งก็คือ หน้าตา ไม่ใช่สิ่งที่ตนเองจะคิดหรือตัดสินใจได้ หากแต่เป็น บุคคลอื่น และต้องมีค่าชื่นชมหรือรางวัล จากบุคคลอื่น ในการอ้างอิงหน้าตาของบุคคลนั้นๆ (2) หน้าตาเป็น ภาพลักษณ์อย่างหนึ่งซึ่งอาจจะจริงหรืออาจจะไม่จริง ตามแบบของตัวตนในความเป็นจริง ฉะนั้น อาจจะ ไม่ขึ้นอยู่กับการยอมรับจากบุคคลอื่นเสมอไป และ (3) หน้าตา คือ คุณค่าทางสังคมที่เชื่อถือได้ เป็นสิ่ง ที่แสดงถึงค่านิยมอันดีทางสังคม บุคคลจะไม่คิดว่า ความมีหน้ามีตาเป็นสิ่งไม่ดี แม้แต่ในสังคมหรือ กระทั่งกลุ่มที่แตกต่ากัน (Goffman, 1969) ในการ คำนึงถึงหรือความเป็นห่วงในหน้าตา (Face Concern) และกลยุทธ์การรักษาหน้า (Facework) ได้มีผู้ทำการ ศึกษาวิจัยไว้มากมาย ซึ่ง Ho (อ้างถึงใน Ting-Toomey, 1994) ได้กล่าวว่า หน้า (Face) มีความสัมพันธ์กับ การมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมกับคนอื่นในชุมชนและ ผ่านทางพฤติกรรมการสื่อสาร Ting-Toomey (1994) ได้กล่าวเสริมว่า หน้า (Face) และกลยุทธ์การรักษาหน้า (Facework) มีความเกี่ยวข้องกันอย่างมาก และความ สำคัญของหน้ามีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การรักษาหน้า (Facework) ที่ใช้การศึกษาลงานของ Lim และ Bowers (อ้างถึงใน Lim, 1994) สามารถอธิบายได้ว่าขอบเขตกว้างๆ ของการกระทำที่เกี่ยวข้องกับความต้องการทางด้าน

หน้าตาของบุคคลหนึ่งหรือบุคคลอื่นๆ จากลักษณะหน้าตาทั้ง 3 แบบของ Goffman ที่ได้แสดงถึงความต้องการของมนุษย์ไว้อย่างชัดเจนนั้น สิ่งที่น่าสนใจประเภทของหน้าตาแบบหนึ่งไม่จำเป็นที่จะต้องสนับสนุนหรือทำลายอีกประเภท ด้วยเหตุนี้ทำให้ประเภทของหน้าตา (Face) ที่แตกต่างกัน จะถูกสนับสนุนโดยกลยุทธ์ในการรักษาหน้า (Facework) ที่แตกต่างกัน ด้วย โดยกลยุทธ์การรักษาหน้า (Facework) ที่กำหนดรูปแบบพื้นฐานของหน้าตา (Face) มีด้วยกัน 3 ประเภท ดังนี้ คือ หน้าตาด้านศักดิ์ศรีของตนเอง (Autonomy-Face) หน้าตาด้านสัมพันธภาพ (Fellowship-Face) หน้าตาด้านความสามารถ (Competence-Face)

วัฒนธรรมไทยกับรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง

วัฒนธรรมของคนไทยที่มีผลโดยตรงต่อการเลือกรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง ก็คือการหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากันในสังคม คนไทยหวังให้มีการสวมหน้ากากปิดบังอารมณ์ไว้ไม่ให้ใครเห็นในวงสังคม โดยเฉพาะอารมณ์ในทางทำลาย เช่น อารมณ์โกรธ เกลียด รำคาญ คนไทยเห็นว่าเป็นต้องรักษาความปรองดองกันในสังคมเอาไว้ ดังนั้น ใบหน้าที่ยิ้มละไมฉั้นเป็นมิตรของคนไทยจึงมักจะปิดบังความไม่ชอบ ความไม่เห็นด้วย และความไม่ไว้วางใจเอาไว้ คนไทยมักจะไม่ได้ตอบอย่างตรงไปตรงมา ทั้งนี้ เพื่อหลีกเลี่ยงการที่จะทำให้ผู้อื่นชุ่นชองหมองใจคนไทยจะใช้คำพูดผลัดผ่อนออกไปอย่างไม่มีกำหนดแน่นอน ปัจจัยประการหนึ่งซึ่งกำหนดการประพฤติ ปฏิบัติของคนไทยให้เป็นเช่นนั้นก็คือ คำสอนของพระพุทธเจ้า ซึ่งกำหนดค่านิยมทางศาสนาไว้ว่าการหลีกเลี่ยงการแสดงอารมณ์รุนแรง หลบหลีกเลี่ยงการเข้าไปผูกพัน และหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้า (ชัตติยา กรรณสูต, 2538)

คนไทยได้มีการปรับวิธีการแสดงออกในสังคมเช่นนี้ให้ออกมาเป็นศิลปะโดยทางอ้อม ซึ่งเป็นแบบอย่างวิธีหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าในสังคมอย่างเปิดเผยในการที่คนไทยต้องหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้านั้นเนื่องมาจากการที่สังคมไทยเป็นสังคมที่เน้นและให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นอย่างมาก การรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจึงถือเป็นเรื่องที่สำคัญมาก อีกทั้งคนไทยยังให้ความสำคัญกับระบบอุปถัมภ์ ซึ่งนอกเหนือจากความสัมพันธ์ของผู้อุปถัมภ์และผู้ถูกอุปถัมภ์ในลักษณะส่วนตัวแล้ว การปฏิบัติงานของหน่วยงานก็เต็มไปด้วยการถือพวกพ้อง การมอบตำแหน่งหรือหน้าที่ใดๆ ก็พิจารณาถึงความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นอันดับแรก ส่วนผลงานที่แท้จริงนั้นถือว่ามีความสำคัญรองลงมา สังคมไทยจึงเป็นสังคมที่มีโครงสร้างเป็นลำดับชั้น เป็นกรอบที่จัดระเบียบชั้นให้มีสูงมีต่ำตามโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ดังนั้นจึงก่อให้เกิดกระแสวัฒนธรรมต่างๆ ที่สนับสนุนรองรับ เช่น การเลี่ยงความขัดแย้ง การประนีประนอม การรักษาหน้า การรักษาน้ำใจกัน เป็นต้น (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2531)

นอกจากนั้น จากการศึกษาลงงานของ Ting-Toomey และทีมงาน ยังพบว่า คนไทยได้ให้ความสำคัญกับฐานะและหน้าตาทางสังคม การให้เกียรติต่อตนเอง การให้เกียรติต่อผู้อื่นรวมถึงการให้เกียรติซึ่งกันและกันมาก คนไทยจะเน้นถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ราบรื่น ดังนั้น คนไทยมักจะหลีกเลี่ยงพฤติกรรมหรือทัศนคติในทางลบต่อกัน การแสดงออกซึ่งความโกรธ การถกเถียง อย่างไม่มีใครยอมใคร และการทำให้ผู้อื่นได้รับความอับอายเป็นพฤติกรรมที่ไม่ควรทำเป็นอย่างยิ่ง เพราะคนไทยจะถือเรื่องการเสียหน้าเป็นอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นผู้อื่นกระทำตนหรือตนกระทำผู้อื่น (Wasita Boonsathorn, 2007)

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยการใช้วิธีการสังเกตการณ์ ในที่ประชุมและการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เพื่อศึกษาข้อมูลเชิงลึกในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อ จัดการความขัดแย้งในองค์การ ราชการ เพื่อให้เข้าใจว่ากลยุทธ์การสื่อสารแบบใดที่สามารถจัดการความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลักษณะของบุคคลที่มีตำแหน่งแตกต่างกันจะมีมุมมอง ในเรื่องประสิทธิภาพในการสื่อสารสำหรับการจัดการ ความขัดแย้งอย่างไร รวมถึงปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพ การสื่อสาร เพื่อการจัดการความขัดแย้ง โดยศึกษา เฉพาะองค์การราชการแห่งหนึ่ง

ประชากรในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ ข้าราชการ ในหน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง จำนวน 1, 284 คน โดยกลุ่ม ตัวอย่างที่ใช้ศึกษาเป็นข้าราชการสังกัดสำนักกองต่างๆ ในองค์การราชการแห่งหนึ่ง ประกอบด้วย ข้าราชการระดับ ข้าราชการพิเศษจำนวน 3 คน ข้าราชการระดับชำนาญการ จำนวน 2 คน และข้าราชการระดับอาวุโส จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น 6 คน โดยเหตุผลในการเลือก ข้าราชการกลุ่มนี้ เป็นกลุ่มตัวอย่าง เนื่องจากเป็นผู้ที่มีประสบการณ์สูง ในการเข้าร่วมประชุมในองค์การราชการ เป็นผู้ที่ได้รับมอบหมายเข้าร่วมการประชุมอย่างต่อเนื่อง และเป็นผู้ที่สามารถให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อ การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ พร้อมทั้งเก็บข้อมูลจากการ สังเกตการณ์ในที่ประชุมภายในองค์การราชการที่ ทำการศึกษา จำนวน 4 ครั้ง โดยเลือกการประชุม มาจากทั้งหมด 28 ครั้ง ในระยะเวลา 2 เดือน เฉลี่ยมี การประชุมเดือนละประมาณ 14 ครั้งและเหตุผลที่ เลือกการประชุมจำนวน 4 ครั้งมาศึกษาวิจัย เนื่อง จากเป็นการประชุมที่พิจารณาระเบียบวาระที่สำคัญที่มี ผลกระทบต่อองค์การ โดยผู้เข้าร่วมประชุมส่วนใหญ่

จะเป็นตำแหน่งระดับบริหารเข้าการประชุม ซึ่งต้อง มีการแสดงความคิดเห็นระหว่างเข้าประชุม และอาจจะเป็นไปได้ว่าอาจจะมี ความขัดแย้งเกิดขึ้นในระหว่าง การประชุม เฉลี่ยเวลาการประชุมต่อหนึ่งครั้งประมาณ 1 ชั่วโมง 30 นาที เฉลี่ยจำนวนผู้เข้าร่วมการประชุมต่อ หนึ่งครั้งประมาณ 14 คน และมีการบันทึกเทปการประชุม โดยผู้วิจัยจะนำข้อมูลจากการบันทึกเทปดังกล่าว มาถอดความเพื่อนำมาวิเคราะห์เพื่อเป็นประโยชน์ ต่อการศึกษา

ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้ได้กำหนดกลุ่มตัวอย่าง ที่จะทำการศึกษาแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ การสังเกตการณ์ ในที่ประชุม จำนวน 4 ครั้ง และการสัมภาษณ์เชิงลึกจาก กลุ่มตัวอย่างที่เป็น ข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษ จำนวน 3 คน ระดับชำนาญการ จำนวน 2 คน และระดับ อาวุโส จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น 6 คน แบ่งตามสำนัก กอง ต่างๆ ได้แก่ สำนักบริหารกลาง สำนักการคลัง สำนักกฎหมาย ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ กองแผนงาน และกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร โดยการ สุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเป็นไปไม่ได้หรือแบบสะดวก (Non Probability sampling) และแบบเจาะจง (Purposive Sample) เพื่อหากกลุ่มตัวอย่างจนครบ ตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้

การศึกษาในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ที่จะประเมิน ประสิทธิภาพกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อการ จัดการความ ขัดแย้งในองค์การราชการ โดยมีเครื่องมือที่ใช้ใน การวิจัยแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการสังเกตการณ์ในที่ประชุม ภายในองค์การราชการที่ทำการศึกษา จำนวน 4 ครั้ง โดยเฉลี่ยเวลาการประชุมต่อหนึ่งครั้งประมาณ 1 ชั่วโมง 30 นาที เฉลี่ยจำนวนผู้เข้าร่วมการประชุมต่อหนึ่งครั้ง ประมาณ 14 คน และมีการบันทึกเทปการประชุม

โดยผู้วิจัยจะนำข้อมูลดังกล่าวมาถอดความเพื่อนำมาวิเคราะห์ตอบคำถามวิจัยต่อไป

ส่วนที่ 2 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่เก็บรวบรวมขึ้นจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Selection Interview) ใช้เวลาในการสัมภาษณ์ ประมาณ 45 นาที

การศึกษาครั้งนี้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน คือ

1. การวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่ 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 การถอดความข้อมูล (data transcribing) การจัดการข้อมูล (data managing) การอ่านและการบันทึก (reading and memoing) การอธิบาย (describing) การจัดหมวดหมู่ข้อมูล (classifying) การตีความหมายข้อมูล (interpreting)

สรุปและอภิปรายผล

กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อการจัดการความขัดแย้ง ในองค์กรราชการ

จากผลการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิพบว่า กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความขัดแย้งมีการใช้กลยุทธ์การสื่อสาร 4 กลยุทธ์ ได้แก่ 1. กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อรักษาสัมพันธภาพ เช่น การรักษาหน้า การรักษาสัมพันธภาพ การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น การให้เกียรติและการให้ความร่วมมือ 2. กลยุทธ์การ

สื่อสารแบบไม่พินิจ เช่น การพูดแบบไม่พินิจ การพูดแบบอารมณ์และการใช้คำถ่มถุย 3. กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อแก้ปัญหา เช่น การใช้คำพูดตรงๆ และการแก้ปัญหา 4. กลยุทธ์การสื่อสารแบบหลีกเลี่ยง เช่น การยอม การใช้บุคคลที่สาม การหลีกเลี่ยง และการควบคุมอารมณ์ และจากการศึกษาข้อมูลปฐมภูมิซึ่งได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างก็พบว่า กลยุทธ์การสื่อสารที่นำไปใช้ในการจัดการความขัดแย้งก็พบว่าสอดคล้องกับข้อมูลที่มาจากทุติยภูมิเช่นกัน คือ กลุ่มตัวอย่างจะเลือกใช้กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อรักษาสัมพันธภาพ การสื่อสารแบบไม่พินิจ การสื่อสารเพื่อแก้ปัญหา และการสื่อสารแบบหลีกเลี่ยง ในการจัดการความขัดแย้ง ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Oetze และคณะ (2007) ว่าหากเปรียบเทียบประเภทนี้กับรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแล้วจะเป็นกลยุทธ์การรักษาหน้าในการควบคุมอารมณ์ การแก้ไข้ปัญหา และการให้เกียรติเป็นกลยุทธ์การรักษาหน้าในรูปแบบของการประสานประโยชน์ (Integrating) ส่วนกลยุทธ์การรักษาหน้าโดยใช้บุคคลที่สามเปรียบเทียบกับรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง (Avoiding) ประกอบกับวัฒนธรรมของคนไทยที่มีค่านิยมในการรักษาหน้า ดังนั้น กลยุทธ์การรักษาหน้าจึงเป็นวิธีที่สามารถนำมาใช้ การช่วยสร้างความสัมพันธ์ตอบสนองความต้องการของแต่ละบุคคลได้อีกรูปแบบหนึ่ง

ผลการวิจัยสามารถเชื่อมโยงกับงานวิจัยของ Suntaree Komin (อ้างถึงใน Wasita Boonsathorn, 2007) ที่ได้ชี้ให้เห็นว่า วัฒนธรรมไทยมีผลต่อการเลือกรูปแบบการจัดการกับความขัดแย้ง โดยการศึกษาพบว่า คนไทยนั้นชอบรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการประสานประโยชน์ ซึ่งการให้เกียรติผู้อื่น การควบคุมอารมณ์ การแก้ปัญหา

การถกประเด็นในสถานที่ส่วนตัว ก็เป็นกลยุทธ์ การรักษาหน้าในรูปแบบของการประสาน ประโยชน์ และสอดคล้องกับสำนักงาน ก.พ. (2545) ที่ได้กล่าวเพิ่มเติมจากแนวคิดของ Komin ว่า วัฒนธรรมเกรงใจของคนไทยเป็นผลมาจาก อิทธิพลจากการที่สังคมไทยเป็นสังคมที่นับถือ บุคคลเป็นสำคัญ การปฏิบัติตนต่อคนอื่นในสังคมไทย จึงมุ่งเน้นที่จะรักษาสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างตนกับ บุคคลอื่นไว้มากกว่า โดยเฉพาะกับคนที่ตนรู้จักหรือ สนิทสนมด้วย ดังนั้น จึงพยายามหลีกเลี่ยงที่จะทำลาย ความรู้สึกของผู้อื่น ซึ่งรวมไปถึงการไม่ชอบ ชักถามด้วย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ค่อนข้างจะขัดแย้งกับ ผลงานวิจัยของ ทักษิณี เมฆาถาวรวัฒนา (2541) ที่ได้ อธิบายถึงแนวโน้มที่จะใช้กลยุทธ์การรักษาหน้า แบบวัจนกรรมกรการขอโทษ คือมุ่งเน้นในการกล่าว แสดงเจตนาขอโทษ การยอมรับผิด การกล่าวแก้ตัว การเสนอตัวรับใช้การพยายามทำให้ผู้อื่นพอใจ มุ่งเน้น วัฒนธรรมแบบปัจเจกบุคคล (Individualistic) มากกว่า วัฒนธรรมแบบเน้นกลุ่ม (Collectivistic) (Cupach & Metts, 1994) ผลการศึกษา ที่แตกต่างกันนี้อาจเป็น เพราะบริบทขององค์การในการทำการศึกษาที่ แตกต่างกัน เนื่องจากบริบทขององค์การราชการจะ มุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบเน้นกลุ่ม (Collectivistic) จะให้ ความสำคัญกับสัมพันธ์ภาพระหว่างกลุ่ม และการ รักษาหน้า คือ การรักษาคือการรักษาหน้าตนเอง และรักษาหน้าของผู้อื่น เพื่อรักษาสัมพันธ์ภาพอัน ดีระหว่างกันเอาไว้ เคารพในระดัขึ้นบังคับบัญชา เนื่องจากระบบราชการยึดในหลักความอาวุโสและ ระดับการบังคับบัญชา รวมถึงการให้เกียรติซึ่งกันและ กันทั้งต่อตนเอง และผู้อื่น ดังนั้น ถ้าบริบทขององค์การ

แตกต่างกัน ผลการศึกษาที่ได้รับก็อาจแตกต่างกัน เป็นได้

กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อการจัดการความขัดแย้ง ในองค์การราชการที่มีประสิทธิภาพ

จากผลการศึกษาพบว่าจากการสัมภาษณ์กลุ่ม ตัวอย่างในเรื่องประสิทธิภาพของการสื่อสาร ผลการวิจัย กลุ่มตัวอย่างจะเห็นว่าประสิทธิภาพของการสื่อสาร คือ การเลือกใช้การสื่อสารเพื่อรักษาสัมพันธ์ภาพการ ให้เกียรติ การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูล ทฤษฎีในเรื่องการรักษา สัมพันธ์ภาพ โดยที่ประชุมจะเปิดให้แสดงความคิดเห็น มีการให้เกียรติผู้ที่มีอาวุโสกว่า มีความเห็นอกเห็นใจ มีการกล่าวคำว่าขอโทษในที่ประชุมหรือมีการพูด ให้กระชับ พูดตรงประเด็นซึ่งตรงกับกับ Cupach และ Canary (1997) ที่กล่าวว่า ประเด็นที่ควบคุม การสื่อสารในความขัดแย้ง ได้แก่ ความเข้าใจเชิงบวก เช่น สามารถพูดว่า “ฉันขอโทษ” หรือการฟังคนอื่น เป็นต้นความมีเหตุผล เช่น ไม่โกรธ ไม่ขึ้นเสียง เป็นต้น ความกระชับ เช่น การพูดให้ตรงประเด็น และความเห็นอกเห็นใจ เช่น อย่าทำให้คนอื่นรู้สึกผิด อย่าเลียนแบบหรือเหน็บแนมเสียดสีคนอื่น เป็นต้น ดังนั้น จึงสามารถสรุปได้ว่า การที่ผู้เข้าร่วม ประชุมสามารถลดความขัดแย้งลงได้ โดยสามารถ ทำให้การดำเนินงานนั้นๆ ยังคงดำเนินการต่อไปได้ โดยไม่ทำให้งานต้องยุติหรือล้มเลิกไป รวมทั้งสามารถ ที่จะลักษณะสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างกันไว้ได้นั้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Spitzberg และ Cupach (อ้างถึงใน พรชัย ศักดานาววัฒน์วงศ์, 2550) ที่ว่า ประสิทธิภาพในการจัดการความขัดแย้ง เป็นการทำให้ วัตถุประสงค์หรือทัศนคติที่ไม่ตรงกันของบุคคล ทั้งสองฝ่ายได้รับข้อยุติหรือบรรลุตามความต้องการ ของบุคคลนั้นได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์

และรักษาสัมพันธภาพที่ดีไว้ โดยสอดคล้องกับแนวคิดของ เรียม ศรีทอง (2542) ที่ได้เสนอแนวคิดว่า การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย การสื่อสารที่มีความชัดเจน ซึ่งหมายถึง การระมัดระวังในการเลือกภาษาหรือถ้อยคำ หรือข้อความที่จำเป็น และช่วยในการแปลความหมายให้เกิดความเข้าใจตรงกัน สามารถปฏิบัติงานได้ตามวัตถุประสงค์

ประกอบกับลักษณะองค์การราชการ ผู้ปฏิบัติงานมีวัฒนธรรมค่านิยมของคนไทยที่มีความเกรงใจกันจึงไม่กล้าขัดแย้งกับผู้ใหญ่ ซึ่งในองค์การราชการลักษณะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในลักษณะที่เรียกว่าพระเดชพระคุณคือมุ่งความสัมพันธ์ในการทำงานที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องแสดงความสามารถให้เป็นที่ยอมรับและมุ่งในความสัมพันธ์ส่วนตัวที่ผู้บังคับบัญชามีความเอื้ออาทรต่อทุกขุสขของผู้ใต้ บังคับบัญชาซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2531) ที่ว่าคนไทยยังให้ความสำคัญกับระบบอุปถัมภ์ ซึ่งนอกเหนือจากความสัมพันธ์ของผู้อุปถัมภ์และผู้ถูกอุปถัมภ์ในลักษณะส่วนตัวแล้วการปฏิบัติงานของหน่วยงานก็เต็มไปด้วยการถือพวกพ้องการมอบตำแหน่งหรือหน้าที่ใดๆ ก็พิจารณาถึงความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นอันดับแรก ส่วนผลงานที่แท้จริงนั้นถือว่ามีความสำคัญรองลงมา สังคมไทยจึงเป็นสังคมที่มีโครงสร้างเป็นลำดับชั้นเป็นกรอบที่จัดระเบียบชั้นให้มีสูงมีต่ำตามโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ดังนั้นจึงก่อให้เกิดกระแสวัฒนธรรมต่างๆ ที่สนับสนุนรองรับ เช่น การเลี่ยงความขัดแย้งการประนี ประนอม การรักษาน้ำ การรักษาน้ำใจกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Suntaree Komin (1995, อ้างถึงใน Wasita Boonsathorn, 2007) วัฒนธรรมไทยมีผลต่อการเลือกรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง โดยจากการศึกษา

พบว่า คนไทยนั้นเป็นกลุ่มคนที่มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันภายในกลุ่ม คนไทยจึงชอบใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการประสานประโยชน์ (Integrating) การประนี ประนอม (Compromising) การ หลีก เลี่ยง (Avoiding) และแบบเผด็จการ (Dominating) แต่ไม่มีใครที่ชอบใช้รูปแบบการยอม (Obliging)

จากการที่วัฒนธรรมไทยมีผลทำให้คนไทยชอบใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งในรูปแบบต่างๆ ดังกล่าวไปแล้วข้างต้น การศึกษาเรื่องการประเมินประสิทธิภาพกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อการจัดการความขัดแย้งในองค์การราชการจึงมีความจำเป็นที่จะต้องเข้าใจบริบททางวัฒนธรรมไทยและรวมถึงความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์การของรัฐเพื่อใช้ประกอบเป็นแนวทางวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

ปัจจัยที่ทำให้กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อการจัดการความขัดแย้งเกิดประสิทธิภาพ

จากผลการศึกษาพบว่า จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างในเรื่องปัจจัยที่ทำให้กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อการจัดการความขัดแย้งเกิดประสิทธิภาพ ได้แก่ ปัจจัยด้านสัมพันธภาพ เช่น ความเกรงใจ เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ปัจจัยด้านวัฒนธรรม เช่น ภาษาที่ใช้ในสื่อสาร ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม และปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม เช่น การแสดงความคิดเห็น ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลทฤษฎีภูมิ ที่การประชุมมีลักษณะที่เป็นทางการมีลำดับชั้นบังคับบัญชา ทำให้การสื่อสารในที่ประชุมมีลักษณะการเคารพซึ่งกันและกัน มีการรักษาน้ำ มีการใช้ภาษาที่สุภาพ ไม่กำกวม กระชับ และเข้าใจง่าย ซึ่งสอดคล้องกับ Suntaree Komin (1995) ที่ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบค่านิยมของไทยไว้ในแนวทางเดียวกันกับสนธิ สมัครการ คือ การให้เสรีภาพแก่ปัจเจกบุคคลและการคำนึงหรือรักษาน้ำ

(Ego orientation) ในค่านิยม อธิบายถึงการให้ความสำคัญกับค่านิยมความเป็นปัจเจกบุคคล และหน้าตาของคนไทย หลีกเลียงคำวิพากษ์วิจารณ์ รวมถึงคำนึงถึง “ความรู้สึก” มากกว่าสิ่งอื่นใดแม้กระทั่งเรื่องเงินทอง และความขัดแย้งส่วนตัว และสอดคล้องกับ Robins (อ้างถึงใน เสกโรจน์ ถ้วนถวิล, 2541) ที่ได้เสนอแนวทางในการจัดการกับความขัดแย้งไว้ ซึ่งมีทั้งแนวทางที่มีลักษณะเป็นรูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่เหมือนกันกับ Rahim และ Thomas และ Kilmann และแนวทางที่แตกต่างออกไปที่ได้ให้เพิ่มเติมเอาไว้ในส่วนแนวทางที่มีลักษณะเหมือนกัน ได้แก่ การหลีกเลียงความขัดแย้ง การประนีประนอม การใช้อำนาจบังคับ ส่วนแนวทางที่ Robins ได้กล่าวเพิ่มเติมไว้ คือ การหาทรัพยากรให้เพิ่มมากขึ้น ในกรณีที่ความขัดแย้งมาจากการมีทรัพยากรจำนวนจำกัดและหาได้ยาก การสร้างเป้าหมายร่วมกันและใช้การทำงานเป็นทีมเข้าเสริม

ทั้งนี้ปัจจัยที่ทำให้กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อการจัดการความขัดแย้งเกิดประสิทธิภาพที่ได้จากข้อมูลปฐมภูมียังสอดคล้องกับงานวิจัยของ วราภา จิระรัตนวรรณ (2544) ที่ได้ศึกษากระบวนการสื่อสารระหว่างครูข้างถนนมุสลิมอิสลามสร้างสรรค์ดีกับเด็กเร่ร่อน โดยผลการวิจัยพบว่าปัจจัย 3 ลักษณะที่มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการสื่อสาร ได้แก่ (1) ปัจจัยส่งเสริม ได้แก่ ปัจจัยตัวครูและวิธีการของครู (2) ปัจจัยอุปสรรค ได้แก่ ปัจจัยด้านครูคือปัญหาการขาดโอกาสในการพัฒนาครู ปัจจัยด้านเด็กคือเด็กไม่ตระหนักรู้ถึงปัญหาการใช้ชีวิตเร่ร่อน ไม่คิดว่าการใช้ชีวิตเร่ร่อนของตนเป็นปัญหา ภูมิหลังและประสบการณ์ของเด็กที่ผ่านทำให้เด็กขาดความไว้วางใจผู้อื่นด้านบริบทแวดล้อม ได้แก่ ปัญหาสภาพติดและลักษณะพื้นที่ซึ่งมีผลต่อความยากและง่ายในการเข้าถึงและสร้างสัมพันธ์กับเด็ก และ (3) ปัจจัย

ที่อาจเป็นไปได้ทั้งส่งเสริมและอุปสรรค ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขสถานการณ์ ได้แก่ ปัจจัยด้านตัวเด็กก่อนๆ เช่น เพศวัย ระยะเวลาการเร่ร่อน กลุ่มเพื่อน การใช้ยาเสพติด ภูมิหลังทางครอบครัวและการศึกษาของเด็กปัจจัยกลยุทธ์ เช่น วิธีการและกิจกรรมที่นำเสนอสนุกสนานหรือไม่ตรงตามความสนใจของเด็กปัจจัยสถานการณ์ ได้แก่ สภาพพื้นที่สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ และบุคคลว่าเอื้อหรือเป็นอุปสรรคต่อการสื่อสารและการทำกิจกรรมปัจจัยด้านองค์การและการประสานงานขององค์การ

ข้อเสนอแนะ

1. การศึกษาครั้งนี้ออกแบบเพื่อเพิ่มพูนความรู้ในเรื่องกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อการจัดการความขัดแย้งในองค์การราชการ ทั้งนี้ เพื่อต้องการทราบว่าในองค์การราชการมีกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อการจัดการความขัดแย้งแบบใด และกลยุทธ์การสื่อสารแบบใดที่มีประสิทธิภาพในการจัดการความขัดแย้ง รวมทั้งเพื่อทราบถึงปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อการจัดการความขัดแย้ง ซึ่งการศึกษาเรื่องดังกล่าว ผู้ศึกษาพบว่ายังไม่พบผู้ที่ทำการศึกษาในประเด็นนี้มาก่อน ดังนั้น องค์ความรู้ในด้านนี้ยังมีจำกัด งานวิจัยจึงสามารถใช้อ้างอิงได้ในเบื้องต้นเกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารเพื่อการจัดการความขัดแย้ง ซึ่งส่วนใหญ่มักใช้กลยุทธ์การรักษาหน้าที่คนไทยมักนิยมใช้ในการจัดการความขัดแย้ง และประเมินว่ามีประสิทธิภาพ และสามารถนำไปศึกษาเพิ่มเติมในเชิงกว้างและเชิงลึกเพิ่มขึ้นต่อไป ทั้งนี้ เพื่อให้ผลการวิจัยครอบคลุมในทุกมิติ ซึ่งในปัจจุบันงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประเทศไทยมีอยู่น้อยมาก ข้อมูลเกี่ยวกับประเทศไทยไม่เพียงพอต่อการศึกษาเพื่อใช้ในการอ้างอิง และประกอบกับปัจจุบันประเทศไทยกำลังอยู่ในสถานการณ์ ความ

ขัดแย้งที่รุนแรง ดังนั้น หากมีความเข้าใจเกี่ยวกับ กลยุทธ์ การสื่อสารเพื่อการจัดการความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพ จะเป็นประโยชน์ในเชิงสร้างสรรค์กับประเทศไทยได้

2. ผลของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นจึงเป็น สิ่งที่ก่อให้เกิดทั้งประโยชน์และโทษต่อองค์การ ซึ่งองค์การจำเป็นต้องจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมที่จะไม่ส่งผลเสียหาย ต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์การและสามารถที่จะ นำความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นมากระตุ้นให้บุคลากร ในองค์การเกิดความคิดที่สร้างสรรค์ หรือเกิดการแข่งขัน กันในระดับที่พอควรที่จะทำให้การดำเนินงานบรรลุ เป้าหมายขององค์การได้ดีขึ้น ทั้งนี้ผลของความขัดแย้งที่ เกิดขึ้นในองค์การจึงขึ้นอยู่กับทางเลือกใช้กลยุทธ์ การสื่อสารเพื่อการจัดการความขัดแย้งที่มีความเหมาะสม ในบริบทของแต่ละองค์การ และอยู่บนพื้นฐานของ ความมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการจัดการ

ความขัดแย้งที่สามารถจัดการได้บรรลุวัตถุประสงค์ มีความเหมาะสม และรักษาสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกันได้

3. การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษากลยุทธ์การ สื่อสารที่สามารถจัดการความขัดแย้งในที่ประชุมของ องค์การราชการ ซึ่งในการศึกษาครั้งต่อไปผู้ศึกษา เห็นควรให้มีการศึกษาเปรียบเทียบกลยุทธ์ การสื่อสาร เพื่อการจัดการความขัดแย้งในบริษัทต่างชนิดว่ามีเทคนิค วิธีการอย่างไรในการสื่อสาร เพื่อการจัดการความขัดแย้ง ทั้งนี้เนื่องจากบริบททางวัฒนธรรมที่ต่างกับวัฒนธรรม คนไทยนั่นเอง ซึ่งจะเป็นประเด็นการสื่อสารต่างวัฒนธรรม

4. วิธีการเก็บข้อมูลในการศึกษาในครั้งนี้เป็นการ วิจัยเชิงคุณภาพเพียงอย่างเดียว โดยไม่มีวิธีการเก็บข้อมูล การวิจัยเชิงปริมาณ อย่างไรก็ตามวิจัยในครั้งนี้มีข้อดี คือ ทำให้เข้าใจเชิงลึกข้อมูลและรายละเอียดขององค์การ ราชการได้เพิ่มมากขึ้น และในการทำวิจัยในครั้งนี้ต่อไป ควรทำการวิจัยเชิงปริมาณควบคู่ด้วย เพื่อยืนยันผลที่ได้ จากการศึกษาเชิงคุณภาพในครั้งนี้

เอกสารอ้างอิง

- ชัตติยา กรรณสูต. (2538). *สะท้อนวัฒนธรรมไทย เล่ม 1*. กรุงเทพฯ: กรมวิชาการ.
- จุไรรัตน์ ลักษณะศิริ และบาหยัน อิมสำราญ. (2548). *ภาษากับการสื่อสาร*. กรุงเทพฯ: บริษัท พี. เพรส.
- ชัยเสกฐ์ 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, พฤศจิกายน-ธันวาคม). “ยุทธวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง,” *เพิ่มผลผลิต*. 30 : 25-30.
- พรชัย ศักดานุวัฒน์วงศ์. (2550). *การเปรียบเทียบรูปแบบการจัดการความขัดแย้งระหว่างผู้รับเหมางาน ก่อสร้างเมื่อมีความขัดแย้งกับที่ปรึกษาโครงการและรูปแบบการจัดการความขัดแย้งระหว่างผู้รับเหมางานก่อสร้างเมื่อมีความขัดแย้งกับผู้รับเหมาช่วงและการศึกษาถึงสาเหตุของความขัดแย้ง ระหว่างผู้รับเหมางานก่อสร้างเมื่อมีความขัดแย้งกับที่ปรึกษาโครงการและสาเหตุของความขัดแย้ง*

ระหว่างผู้รับเหมางานก่อสร้างเมื่อมีความขัดแย้งกับผู้รับเหมาช่วง. ภาคนิพนธ์ คณะพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

พรนพ พุกกะพันธ์. (2542). *การบริหารความขัดแย้ง*. กรุงเทพฯ: ว.เพ็ชรกุล.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (2531). *เอกสารการสอนชุดวิชา พื้นฐานทางสังคมและวัฒนธรรมของ
การเมืองไทย หน่วยที่ 8-15*. กรุงเทพฯ: สุโขทัยธรรมาธิราช.

ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์
พับลิเคชั่น.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2550). *มนุษย์สัมพันธ์: พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

เรียม ศรีทอง. (2542). *พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน*. กรุงเทพฯ: เวิร์ดเวฟ เอ็ดดูเคชั่น.

วราภา จิระรัตนวรรณ. (2544). *กระบวนการสื่อสารระหว่างครูข้างถนนมุสลิมสร้างสรรค์เด็กกับเด็กเร่ร่อน*.
กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิเชียร วิทยอดม. (2547). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: อีระฟิล์มและโซเท็กซ์.

สร้อยตระกูล อรรถมานะ. (2542). *พฤติกรรมองค์กร: ทฤษฎีและการประยุกต์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สำนักงาน ก.พ. (2545). *รายงานการวิจัย เรื่อง การสร้างระบบความพร้อมรับผิดในระบบราชการ*.
กรุงเทพฯ: เจ.ปรี้น.

เสกโรจน์ ถ้วนถวิล. (2541). *สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน
มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง*. วิทยานิพนธ์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนคร
รินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

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.

Brown, P., Levinson, S. (1987). *Politeness: Some universals in Language use*. Cambridge:
Cambridge University Press.

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.

Goffman, Erving. (1969). *Strategic Interaction*. Philadelphia : University of Pennsylvania
Press.

- 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.G., Ting-Toomey, S., Yokochi, Y., Masumoto, T. and Takai, J. (2000). “A typology of facework behaviors in conflict with best friends and relative strangers”, *Communication Quarterly*. 48(4): 397-419.
- 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. & Cocroft, 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.
- Tjosvold, D.& Sun, H. (2004). *Using power to affect performance in China : Effects of employee achievement and Social context*. *International Journal of Conflict Management*.
- 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.