

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาปัจจัยคัดสรรที่มีอิทธิพล ต่อความสามารถในการจัดการความขัดแย้ง ของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคกลาง โดยผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากหนังสือ วารสาร บทความ และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับความสามารถ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง
 - 2.1 แนวคิดความขัดแย้ง
 - 2.2 ความหมายของความขัดแย้ง
 - 2.3 การจัดการความขัดแย้ง
 - 2.4 ความสามารถในการจัดการความขัดแย้งของหัวหน้าหอผู้ป่วย
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
4. การสื่อสารระหว่างบุคคล
5. การเสริมสร้างพลังอำนาจ
6. วัฒนธรรมองค์การ
7. ความสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปรพยากรณ์ กับความสามารถในการจัดการความขัดแย้งของหัวหน้าหอผู้ป่วย
 - 7.1 ความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารระหว่างบุคคล กับความสามารถในการจัดการความขัดแย้งของหัวหน้าหอผู้ป่วย
 - 7.2 ความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจ กับความสามารถในการจัดการความขัดแย้งของหัวหน้าหอผู้ป่วย
 - 7.3 ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ กับความสามารถในการจัดการความขัดแย้งของหัวหน้าหอผู้ป่วย
8. โรงพยาบาลทั่วไปเขตภาคกลาง

แนวคิดเกี่ยวกับความสามารถ

ความหมายของความสามารถ

ราชบัณฑิตยสถาน (2525, หน้า 814) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความสามารถ หมายถึง การมีคุณสมบัติที่เหมาะสมแก่การกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้

นางพาง ปั่นทองพันธุ์ (2542, หน้า 24) สรุปความหมายของความสามารถว่า คือ การกระทำ กิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายให้ประสบความสำเร็จ โดยอยู่บนพื้นฐาน ความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพการเรียนรู้ของบุคคล รวมถึงการอยู่ในภาวะแวดล้อมที่เหมาะสม

พิชญา ศรีเกลื่อนกิจ (2539, หน้า 18) กล่าวว่า ความสามารถเป็นความชำนาญซึ่งเกี่ยวข้องกับเฉพาะสาขาโดยไม่ได้เกิดจากความรู้เพียงอย่างเดียว หากสัมพันธ์กับองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน และเป็นเรื่องของการปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง ซึ่งสามารถฝึกฝนและพัฒนาได้

วรดา ข่ายแก้ว (2542, หน้า 32) ให้ความหมาย ความสามารถว่า หมายถึงการแสดงออกของบุคคลถึงความชำนาญในการปฏิบัติงาน ให้สำเร็จลุล่วงโดยใช้ความรู้ ทักษะ ความคิด เจตคติ เป็นองค์ประกอบในการปฏิบัติงาน ซึ่งความสามารถของบุคคลสามารถพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้นได้

สรุปได้ว่า ความสามารถ หมายถึง การที่บุคคลจัดกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดตามพื้นฐานความรู้ ทักษะของบุคคล แสดงออกโดยการปฏิบัติจริง

การประเมินความสามารถ ของบุคคลสามารถประเมินได้จาก

1. หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาโดยตรง โดยผู้บริหารหรือหัวหน้างานที่รับผิดชอบหน่วยงาน เป็นผู้ประเมินผู้ได้บังคับบัญชาในหน่วยงานนั้น
2. ผู้ร่วมงานที่อยู่ในระดับเดียวกัน เป็นผู้ประเมิน เป็นวิธีการประเมิน สามารถนำมาใช้เสริมวิธีแรก เหตุผลเพราะ การประเมินของหัวหน้างาน อาจจะไม่สามารถได้ภาพพจน์เกี่ยวกับตัวบุคคล โดยเฉพาะหัวหน้างานที่มีผู้ได้บังคับบัญชาจำนวนมาก
3. คณะกรรมการ ประกอบด้วย หัวหน้างานที่รับผิดชอบโดยตรง และหัวหน้างานจากหน่วยงานอื่น ประชุมร่วมกัน เนื่องจากจะได้พิจารณาเกี่ยวกับตัวบุคคลหลายฝ่าย ทำให้ผลการประเมินที่เชื่อถือได้ดีกว่า และขจัดความลำเอียง
4. ตนเอง เชื่อว่า ผู้ถูกประเมินจะสามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับส่วนดีและส่วนไม่ดีของตน ได้ถูกต้องตรงความเป็นจริงที่สุด
5. ผู้ได้บังคับบัญชา มีแนวคิดที่ว่า ผู้ได้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ที่สามารถให้ภาพพจน์เกี่ยวกับตัวผู้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง

การจัดการกับความขัดแย้ง เป็นเรื่องสำคัญมากอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารในองค์กรต้องยอมรับ และเตรียมการเพื่อให้เกิดการจัดการกับความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพสร้างผลดีแก่องค์กรและบุคคล เนื่องจากความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา การจัดการกับความขัดแย้งเป็นทักษะของผู้นำทางการพยาบาล หรือพยาบาลประจำการที่ควรมีความรู้ ความเข้าใจต่อความขัดแย้ง สาเหตุ ระดับ วิธีการจัดการที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดผลดีต่อประสิทธิผลขององค์กร

ความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลาในชีวิตประจำวันของมนุษย์ และเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ (Simms, Price, & Ervin, 2000, p. 247) トラバコที่มนุษย์ต้องอยู่ร่วมกันในสังคม ดังนั้นเมื่อบุคคลต้องเผชิญกับความขัดแย้งอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ จึงควรต้องรู้จักและเข้าใจความขัดแย้ง สามารถแปลงสภาพความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์ได้

روبบินส์ (Robbins, 1991, pp. 414-416) ได้แบ่งแนวความคิดเรื่องความขัดแย้ง เป็น 3 แนวทางคือ

1. แนวคิดแบบดั้งเดิม แนวคิดแบบดั้งเดิม มองความขัดแย้งทุกชนิดว่าเป็นเรื่องทำลาย เป็นสิ่งเลวร้าย ไม่ก่อประโยชน์ต่อองค์กร ฝ่ายบริหารควรมีบทบาทในการกำจัดหรือ หลีกเลี่ยงความขัดแย้งเป็นเรื่องของความผิดพลาด ความบกพร่องของใครคนใดคนหนึ่ง ต้องหาตัวผู้กระทำ จึงไม่ควรดำเนินการอะไรให้เกิดความขัดแย้งขึ้น เมื่อเกิดแล้วต้องปกปิด หรือขจัดให้หมดไป แนวทางการแก้ไขคือการเอาชนะ ใช้อำนาจหน้าที่ตัดสินปัญหาและการประนีประนอม
2. แนวคิดทางพฤติกรรมศาสตร์ ยอมรับความความขัดแย้งเป็นเรื่องของธรรมชาติ เกิดจากพฤติกรรมความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ และกลุ่มที่มีความแตกต่าง ความขัดแย้งจึงเกิดขึ้น บางครั้งอาจเป็นประโยชน์มีคุณค่าต่อองค์กรได้ การขจัดความขัดแย้งกระทำโดยการศึกษาถึงสาเหตุ และวิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง เพื่อควบคุมให้อยู่ในระดับที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร
3. แนวคิดด้านปฏิริยาสัมพันธ์ มองความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ ไม่เพียงแต่มองว่าเป็นเรื่องธรรมชาติเท่านั้น แต่ยังมองว่า เป็นสิ่งจำเป็นและควรกระตุ้นให้เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อผลของความก้าวหน้า โดยเฉพาะอาจก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการคิดค้นสิ่งใหม่ การจัดการและแก้ปัญหาคความขัดแย้ง เป็นหน้าที่ของผู้บริหารต้องยอมรับว่ามีความขัดแย้ง และกระตุ้นเพื่อแก้ไขข้อขัดแย้ง

ความหมายของความขัดแย้ง ความขัดแย้ง (conflict) มาจากภาษาละติน “confligere” หมายถึง การต่อสู้กันมาจากการต่อสู้กันในสนามรบ หรือการใช้อาวุธต่อสู้กัน ในความหมายนี้เป็น

ความขัดแย้งที่มุ่งทำลายโดยมุ่งเอาชนะเพื่อทำลายฝ่ายตรงข้ามโดยไม่คำนึงถึงเหตุผล มุ่งที่ตนเป็นฝ่ายชนะอีกฝ่ายหนึ่งต้องแพ้

มาควิส และ ฮุสตัน (Marquis & Huston, 2000, p. 348) อธิบายว่า ความขัดแย้งเกิดจากความไม่ตรงกันทั้งภายในและภายนอกบุคคลเกี่ยวกับความคิด ค่านิยม ภูมิหลัง การดำเนินชีวิตและเป้าหมาย ความขัดแย้งทำให้เกิดการสร้างสรรค์ในวิชาชีพ

เดวิด (David, 1983, pp. 4-5) ให้ความหมายความขัดแย้งว่า เป็นพฤติกรรมที่ไม่ลงรอยกันไปด้วยกันไม่ได้ระหว่างกลุ่ม หรือบุคคลที่มีความสนใจต่างกัน

روبินส์ (Robbins, 1998, p. 289) ให้ความหมายความขัดแย้งว่า เป็นปฏิกิริยาที่เกิดขึ้นเมื่ออีกฝ่ายรับรู้ว่าอีกฝ่ายทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ เป็นความขัดแย้งด้านความคิดระหว่างกลุ่มที่มีเป้าหมายต่างกัน ตกลงกันไม่ได้ หรือเกิดจากการคาดหวังจากพฤติกรรม

เบอร์นาร์ด และ วอลซ์ (Bernhard & Walsh, 1981, pp. 156-157) อธิบายว่า ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคล 2 ฝ่าย หรือมากกว่า รับรู้ความแตกต่างกันในข้อเท็จจริง ความคิดเห็น ความเชื่อ ความรู้สึก ความต้องการ เป้าหมาย วิธีการ และค่านิยม

สกอต (Scott, 1990 cited in Yoder-Wise, 1999, p. 319) กล่าวว่า ความขัดแย้ง เกิดจากความไม่ลงรอยกัน เข้ากันไม่ได้ การขัดขวางด้านความเชื่อ ค่านิยม ทศนคติ เป้าหมาย สิ่งที่ต้องกระทำก่อน วิธีการ ข้อมูลข่าวสาร ความผูกพัน ความคิด ภูมิหลัง บุคลิกภาพ ความต้องการ ความสนใจหรือการสนใจ

ทอมมี (Tomey, 2000, p. 119) ให้ความหมายความขัดแย้งว่า เป็นความสัมพันธ์ของอำนาจและการเมือง เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ มีประโยชน์และทำลายให้เกิดความเสียหาย เกิดขึ้นในบุคคล ระหว่างบุคคลที่ต้องการเอาชนะ มีการกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และเสริมอำนาจให้ผู้กระตุ้น

ธงชัย ตันติวงษ์ (2537, หน้า 284) อธิบายความขัดแย้งว่า คือ การเกลียดชัง การแข่งขันดิ้นกันระหว่างกลุ่ม การแบ่งแยกฝักฝ่ายกัน การข่มขู่ไม่ร่วมมือกัน สภาพความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อฝ่ายหนึ่งพยายามที่จะมุ่งให้ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายของตนโดยการเอาชนะฝ่ายอื่น ได้มีความพยายามรบกวนอีกฝ่ายมิให้บรรลุเป้าหมาย การปฏิบัติอาจกระทำโดยเปิดเผยหรือทำในทางลับที่เห็นไม่ชัด ถือเป็นความขัดแย้งได้ ความขัดแย้งไม่จำเป็นต้องมีความเห็นไม่ตรงกัน เพียงแต่การปฏิบัติต่อการบั่นทอนหรือรบกวนความตั้งใจทำงานของอีกฝ่ายหนึ่งมิให้บรรลุเป้าหมาย

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา (2542, หน้า 141) ให้ความหมายความขัดแย้ง คือ สภาพของความไม่ราบรื่นที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคลระหว่างบุคคล หรือระหว่างกลุ่ม เนื่องจากมีความต้องการหรือผลประโยชน์ขัดแย้งกัน และไม่สามารถตัดสินใจ หรือหาข้อตกลงร่วมกันได้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540, หน้า 11) สรุปความขัดแย้งของบุคคลเกิดจากการที่บุคคลต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยที่การเลือกนั้นอาจเต็มใจเลือกหรือจำใจเลือก ความขัดแย้งระหว่างบุคคล เป็นสถานการณ์ที่การกระทำของฝ่ายหนึ่งไปขัดขวาง หรือสกัดกั้นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่ง ในการที่จะบรรลุเป้าหมายของเขาหรือการที่บุคคลที่มีความแตกต่างกันใน ค่านิยม ความสนใจ แนวคิด วิธีการ เป้าหมาย จะต้องมาติดต่อประสานงานกัน ทำงานด้วยกัน หรืออยู่ร่วมกันในสังคมเดียวกัน โดยที่ความแตกต่างนี้เป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องกันหรือไปด้วยกันไม่ได้

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า ความขัดแย้งเป็นสถานการณ์ที่บุคคล 2 ฝ่าย เกิดความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ทศนคติ การดำเนินชีวิต ภูมิหลัง เป้าหมาย ที่ไม่ตรงกัน ตกลงกันไม่ได้ หรือเกิดจากการบั่นทอน การรบกวนความตั้งใจทำงานของอีกฝ่ายหนึ่ง บุคคล แสดงออกด้วยพฤติกรรมที่มีการป้องกัน บังคับ ต่อต้าน มุ่งเอาชนะกัน ไม่พึงพอใจกัน ซึ่งผลกระทบของความขัดแย้งอาจส่งผลต่อหน่วยงานได้ นอกจากนี้ ความขัดแย้งยังมีประโยชน์ เนื่องจากกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ เสริมอำนาจให้ผู้กระตุ้นได้

ประเภทของความขัดแย้ง

สตอตต์ และ วอล์กเกอร์ (Stott & Walker, 1995, pp. 306-307) ได้แบ่งความขัดแย้งตามบุคคลผู้เกี่ยวข้อง เป็น 3 ประเภทคือ

1. ความขัดแย้งภายในบุคคล (self conflict or intrapersonal conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในตัวเอง

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (interpersonal conflict) เป็นความขัดแย้งตั้งแต่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ซึ่งนำความเสียหายมาให้ เกิดจากสาเหตุหลายอย่าง ถ้าไม่มีการจัดการความขัดแย้งที่มีประสิทธิผลแล้ว อาจควบคุมไม่ได้

3. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (inter group conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่ม ทีม หรือแผนกต่างกัน นำความเสียหายมาสู่องค์กรได้ ถ้าไม่มีการแก้ไข

เบลค และ พอร์เตอร์ (Black & Porter, 2000, p. 314) แบ่งความขัดแย้งเป็น 2 ประเภทคือ

1. ความขัดแย้งจากงาน (substantive conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในกลุ่ม จากความแตกต่างกันในความคิด และการกระทำ

2. ความขัดแย้งจากสัมพันธภาพ (relationship conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากความแตกต่างระหว่างบุคคล ซึ่งพบได้บ่อยและจัดการได้ค่อนข้างยาก

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา (2542, หน้า 142-143) แบ่งความขัดแย้งเป็น 3 ประเภท คือ

1. ความขัดแย้งภายในตนเอง ความขัดแย้งภายใน จะเกิดขึ้นเมื่อคนเราต้องตัดสินใจที่

2. ความขัดแย้งขององค์การ เป็นความขัดแย้งด้านสายงาน กระบวนการทำงาน งานหลักและงานที่ปรึกษา ความขัดแย้งอาจจะเป็นความขัดแย้งมีระบบหรือไม่มีระบบ รวมถึงความขัดแย้งอย่างมีแบบและไม่มีแบบ

3. ความขัดแย้งระหว่างองค์การ เกิดขึ้นระหว่างกลุ่มหรือองค์การ ซึ่งจะมีผลต่อการปฏิบัติงานทั้งสิ้น รวมถึงผลประโยชน์ของกลุ่มด้วย การตัดสินใจเห็นชนะ จะมีผลกระทบต่อกิจการหรือองค์การเพราะมีการแบ่งแยกกว่าเป็นพวกทันที แต่ละฝ่ายมุ่งเอาชนะอีกฝ่ายหนึ่ง

โดยสรุป ความขัดแย้งแบ่งได้เป็นความขัดแย้งภายในบุคคล ระหว่างบุคคล และระหว่างกลุ่ม ซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติงาน อาจเกิดความเสียหายต่อระบบงาน หรือกิจการขององค์การได้

สาเหตุของความขัดแย้ง

ซุลลิแวน และ เดคเคอร์ (Sullivan & Decker, 1992, pp. 470-472) กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งในองค์การพยาบาลเกิดจากสาเหตุ

1. บทบาทที่ไม่ชัดเจน เนื่องจากความกำกวม เหลื่อมล้ำของความรับผิดชอบ เช่น ความรับผิดชอบในงานของพยาบาลวิชาชีพ และพยาบาลเทคนิค
2. การแข่งขันเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่จำกัด
3. การแบ่งกลุ่ม แบ่งพรรคพวก
4. ความสนิทสนมกันเป็นส่วนตัว การสนิทสนมมากอาจมีเรื่องกระทบกันบ้าง
5. การรับรู้ และรู้สึกขัดแย้ง ความไม่ไว้วางใจ ความกลัว และความรู้สึกไม่เห็นด้วย
มณฑิกา แก้วทองคำ (2539, หน้า 21) แบ่งสาเหตุความขัดแย้งไว้ 6 ประการ คือ
 1. ความแตกต่างของบุคคลในการรับรู้ ค่านิยม ความเชื่อ
 2. ทรัพยากรที่จำกัด ได้แก่ เครื่องมือ เครื่องใช้ โอกาสในการอบรม การเลื่อนขั้นเงินเดือน ตำแหน่งที่มีอย่างจำกัด ทำให้เกิดการแข่งขัน เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากร
 3. การติดต่อสื่อสาร การประสานงานทั้งภายในและภายนอกองค์การเป็นสาเหตุใหญ่ของความขัดแย้ง
 4. ความแตกต่างในเป้าหมาย การปฏิบัติงานในองค์การที่เป็นสหสาขาวิชาชีพ ที่มีเป้าหมายต่างกัน การปฏิบัติตามแผน อาจทำให้เกิดความขัดแย้งได้
 5. ความขัดแย้งในบทบาท ทั้งบทบาทที่ตนเองคาดหวัง และผู้อื่นคาดหวัง บางครั้งอาจไม่เป็นไปตามขอบเขต
 6. ความสนิทสนมกันเป็นส่วนตัว พยาบาลที่ปฏิบัติงานร่วมกันมานาน ย่อมมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน บางครั้งมีปัญหาล็กน้อยก็อาจเกิดความขัดแย้งได้

สรุปได้ว่า สาเหตุของความขัดแย้งเกิดจากบุคคล มีความแตกต่างในด้านการรับรู้ ความเชื่อ เป้าหมาย การแบ่งกลุ่ม การแข่งขัน บางครั้งความสนิทสนมก็เป็นสาเหตุของการเกิดการขัดแย้ง นอกจากนี้ยังเกิดจากความไม่เข้าใจในบทบาทของบุคคล

กระบวนการความขัดแย้ง (the conflict process) ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน (Robbins, 1998, p. 437) ดังนี้

ขั้นที่ 1 ศักยภาพในการขัดขวาง หรือภาวะเข้ากันไม่ได้ (potential opposition or incompatibility) เป็นการสร้างโอกาสความขัดแย้งให้เกิดขึ้น แต่ไม่จำเป็นว่าจะนำไปสู่ความขัดแย้งโดยตรง อาจเกิดจากการติดต่อสื่อสาร โครงสร้างและตัวแปรส่วนบุคคล คือ

1.1 การสื่อสาร (communication) เป็นสาเหตุหนึ่งของความขัดแย้ง ความยากลำบากในการใช้คำ ความเข้าใจผิด เกิดเสียงรบกวนขึ้นในช่วงของการติดต่อสื่อสาร แต่การติดต่อสื่อสารที่ไม่ดี อาจไม่ใช่สาเหตุของทั้งหมด นอกจากนี้การเลือกช่องทางการสื่อสาร อาจมีอิทธิพลต่อความขัดแย้งได้

1.2 โครงสร้าง (structure) คือ ขนาดระดับความเชี่ยวชาญในการทำงานที่กำหนดให้สมาชิกของกลุ่ม ความชัดเจนในอำนาจหน้าที่ การเข้ากันได้ของเป้าหมายของสมาชิก รูปแบบภาวะผู้นำ ระบบการให้รางวัล การพึ่งพาระหว่างกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้ง กลุ่มที่มีความขัดแย้งมากที่สุดเป็นกลุ่มที่อายุน้อยที่สุด และมีการออกจากงานสูง ความคลุมเครือในการกำหนดความรับผิดชอบมากขึ้นเท่าใด ก็ทำให้เกิดความขัดแย้งมากขึ้นเท่านั้น

1.3 ตัวแปรส่วนบุคคล (personal variables) เป็นความแตกต่างของแต่ละบุคคล

ขั้นที่ 2 การรับรู้ความขัดแย้งด้วยตนเอง (cognition and personalization) ถ้าสภาพในขั้นที่ 1 เป็นทางลบจะไม่เกิดความขัดแย้ง

2.1 การรับรู้ความขัดแย้ง (perceived conflict) การรับรู้ในข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น จึงเป็นสิ่งสำคัญ ที่กลุ่มระมัดระวังเหตุการณ์ขั้นที่ 1 เพราะถ้าตกลงกันไม่ได้ก็เกิดความขัดแย้ง

2.2 ความขัดแย้งที่รู้สึกได้ (felt conflict) เป็นข้อขัดแย้งที่เกี่ยวกับอารมณ์ เครียด สับสนหรือความเป็นศัตรูกันเกิดขึ้น

ขั้นที่ 2 นี้กลุ่มตัดสินใจว่า เป็นความขัดแย้งเกี่ยวกับอะไร และทำให้เกิดความรู้สึกว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นวิกฤต

ขั้นที่ 3 ความตั้งใจ (intentions) แทรกอยู่ระหว่างการรับรู้ของบุคคล อารมณ์ และพฤติกรรมที่แสดงออก

3.1 การแข่งขัน (competing) เป็นการที่บุคคลมุ่งที่ตนเองมาก ไม่ให้ความร่วมมือเมื่อบุคคลหนึ่งแสวงหาความพอใจในสิ่งที่ตนเองสนใจ โดยไม่สนใจกับผลกระทบที่เกิดขึ้นกับ

กลุ่มอื่น จะทำให้เกิดความขัดแย้ง นั่นคือ บุคคลอยู่ในภาวะการแข่งขัน ตั้งใจจะบรรลุเป้าหมายของตนเอง โดยการทำลายเป้าหมายของคนอื่น

3.2 การร่วมมือ (collaborating) เป็นการที่บุคคลให้ความร่วมมือและมุ่งตนเองมาก เมื่อบุคคลมีความขัดแย้ง แต่ละฝ่ายพยายามที่จะทำให้บรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการ โดยมีความร่วมมือและการแสวงหาความร่วมมือในผลประโยชน์ การร่วมมือ เป็นความตั้งใจของกลุ่มที่จะแก้ปัญหา โดยทำความแตกต่างให้ชัดเจนมากกว่าการผ่อนปรน

3.3 การหลีกเลี่ยง (avoiding) บุคคลไม่ให้ความร่วมมือและไม่มุ่งที่ตนเอง ไม่สนใจความขัดแย้ง หลีกเลี่ยงจากผู้อื่น ซึ่งไม่ลงรอยด้วย

3.4 การยอมให้ (accommodation) การที่บุคคลให้ความร่วมมือ และไม่มุ่งที่ตนเอง ปรารถนาจะหยุดเป้าหมายของตนเอง ให้ความสนใจกับเป้าหมายของอีกกลุ่ม โดยการช่วยเหลือ สนับสนุนความคิดเห็นคนอื่น ยกโทษให้เพื่อให้สัมพันธ์ภาพคงอยู่

ขั้นที่ 4 พฤติกรรม (behavior) รวมถึงการพูด การแสดงออก การโต้ตอบกัน พฤติกรรมขัดแย้งเหล่านี้สามารถทำให้เพิ่มหรือลดการทำงานได้ ขึ้นอยู่กับความสามารถในการจัดการความขัดแย้ง

ขั้นที่ 5 ผลลัพธ์ (outcome) ปฏิกริยาโต้ตอบระหว่างกลุ่มที่ขัดแย้ง ความขัดแย้งในระดับต่ำและปานกลาง จะเป็นแรงกระตุ้นให้มีการปรับปรุงคุณภาพการทำงานได้ การจัดให้มีการขัดแย้งระดับปานกลาง จะกระตุ้นความสนใจ อยากรู้ อยากเห็นของบุคคลในแต่ละกลุ่ม และปัญหาความตึงเครียดจะน้อยลง ส่งเสริมให้เกิดการประเมินตนเองและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การทำงาน ความขัดแย้งที่ต่อต้านร้ายแรงจะไม่ผ่านการตัดสินใจของกลุ่มไปโดยง่าย อาจเกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ

สรุปได้ว่า กระบวนการความขัดแย้ง เริ่มจากภาวะเข้ากันไม่ได้ ซึ่งบางครั้งไม่จำเป็นต้องเกิดความขัดแย้ง แต่เมื่อบุคคลรับรู้ความขัดแย้งจนตกลงกันไม่ได้จึงเกิดเป็นความขัดแย้งขึ้น

การจัดการความขัดแย้ง (conflict management)

การจัดการความขัดแย้งเป็นได้ทั้งทางบวกและทางลบ ฉะนั้นเพื่อให้ประโยชน์แก่องค์กร หากความขัดแย้งมีน้อยเกินไปต้องมีการกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งขึ้นบ้าง และหากความขัดแย้งมีมากเกินไปผู้บริหารต้องเข้ามาแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้น

การจัดการความขัดแย้งด้วยการแก้ปัญหาร่วมกัน แม้จะค่อนข้างยากแต่ก็เป็นวิธีที่ได้ผลดีที่สุด เพราะคำนึงถึงทั้งตัวบุคคลและผลงาน ผลที่จะตามมาของวิธีนี้คือ ทุกฝ่ายมีความพอใจ (win-win position) แต่ละฝ่ายพยายามสร้างข้อผูกพัน เพื่อเป็นพื้นฐานในการทำงานร่วมกัน ในอันที่จะจัดการกับความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ต่อไป ผู้บริหารที่นิยมใช้รูปแบบการจัดการกับความ

ขัดแย้งแบบนี้ จึงเป็นผู้ที่มีแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์

การจะเลือกวิธีใดมาจัดการกับความขัดแย้งนั้น ขึ้นอยู่กับทัศนคติ และแนวคิดของผู้บริหารว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ต้องการขจัดให้หมดไป พยายามอย่าให้เกิดขึ้นในองค์กรหรือว่าความขัดแย้งเป็นพลังผลักดันอย่างหนึ่ง ที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาองค์กร สมควรจะกระตุ้นให้อยู่ในขอบเขตที่จำกัด ผู้บริหารจะรับรู้และวิเคราะห์ความขัดแย้ง ตลอดจนหาแนวทางจัดการกับความขัดแย้งตามแนวคิดของตน เบลก, มอตัน และ แทปเปอร์ (Blake, Mouton, & Tapper, 1981) ระบุว่าผู้บริหารที่จัดการกับความขัดแย้งมีอยู่ 5 ประเภท คือนักเผชิญการ (tough battler) นักประสานไมตรี (friendly helper) นักหลบหลีก (avoider) นักประนีประนอม (compromiser) และนักแก้ปัญหา (problem solver)

1. นักเผชิญการ จะรู้สึกว่ายอมให้มีความขัดแย้งเกิดขึ้นไม่ได้เพราะถือว่าความขัดแย้งเป็นเครื่องแสดงถึงความล้มเหลวในการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นจะรู้สึกโกรธและพยายามใช้อำนาจของตนเอาชนะความขัดแย้ง จะควบคุมความขัดแย้งโดยการเก็บกดไว้ชอบใช้วิธีบังคับ ใครแสดงความขัดแย้งออกมาก็จะถูกลงโทษ ทุกคนจะต้องเชื่อฟังผู้บังคับบัญชา
2. นักประสานไมตรี เป็นผู้ที่ยอมรับว่ามีความขัดแย้งอยู่ แต่รู้สึกกลัว เพราะคิดว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่คุกคามความสงบสุขในหน่วยงาน จึงพยายามให้สถานการณ์ราบรื่น มักจะใช้วิธีกลบเกลื่อนเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้น คือ จะไม่พูดถึงประเด็นปัญหาตรง ๆ แต่จะพูดถึงข้อตกลงอื่นที่ทุกฝ่ายยอมรับ ใครจะแสดงอารมณ์ในทางลบบ้างก็ปล่อยไป ทุกคนจะต้องอดทนและยอมรับ
3. นักหลบหลีก จะพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ถือคติว่าถ้าความขัดแย้งไม่ได้รับความสนใจ ปัญหา ก็จะคลี่คลายไปเองเมื่อเวลาผ่านไปพอสมควร จึงชอบใช้วิธีหลีกเลี่ยงความขัดแย้งอยู่เสมอ
4. นักประนีประนอม มักคิดว่าความรุนแรงจะเป็นตัวเสริมความขัดแย้ง ดังนั้นจึงควรหลีกเลี่ยง การที่จะก้าวหน้าไปอย่างมั่นคงคือ การประนีประนอมยอมความกัน ทุกฝ่ายควรเสียสละและมาพบกันคนละครึ่งทาง นักประนีประนอมมักจะเลือกใช้วิธีไกล่เกลี่ยหรือเจรจาต่อรอง ความขัดแย้งจะถูกปล่อยไว้เฉย ๆ และไม่พยายามให้บุคคลที่มีความขัดแย้งกันได้เผชิญหน้ากัน หรือติดต่อกันโดยตรง
5. นักแก้ปัญหา จะยอมรับความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมดาหลีกเลี่ยงไม่พ้น ทุกฝ่ายควรหันหน้าเข้าหากัน และร่วมกันวิเคราะห์หาอะไรคือปัญหาที่แท้จริง เพื่อจะได้หาทางแก้ไขได้ตรงประเด็น เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นจึงชอบใช้วิธีเผชิญหน้า เพื่อแก้ปัญหาาร่วมกันและหาข้อตกลงที่เห็นพ้องต้องกัน

กริฟฟิน (Griffin, 1996) ได้เสนอรูปแบบการจัดการความขัดแย้งเป็น 3 ขั้นตอนคือ

1. การกระตุ้นความขัดแย้ง (stimulation conflict) เป็นการเพิ่มการแข่งขันกันของบุคคลและทีม การใช้บุคลากรภายนอก และการเปลี่ยนรูปแบบหรือกระบวนการทำงาน
2. การควบคุม (controlling conflict) โดยการเพิ่มจำนวนบุคลากร การกระจายความร่วมมือในการพึ่งพาอาศัยของบุคคล และการจัดงานให้เหมาะสมกับบุคลิกภาพหรือความถนัดของแต่ละบุคคล
3. การแก้ไขและกำจัดความขัดแย้ง (resolving and eliminating conflict) สามารถกระทำได้โดย การหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง การให้บุคคลในกลุ่มที่เกิดความขัดแย้งใช้การประนีประนอม และการเผชิญหน้ากันของกลุ่มที่เกิดความขัดแย้ง และการเจรจาต่อรองกับความขัดแย้งนั้น ๆ

روبินส์ (Robbins, 2001, pp. 391-394) กล่าวว่า การจัดการความขัดแย้ง ประกอบด้วย 2 กระบวนการ คือ

1. การกระตุ้นให้เกิดการแข่งขัน ผู้บริหารจะต้องควบคุมระดับของความขัดแย้งที่จะยอมรับข้อสรุปร่วมกันในสิ่งที่ขัดแย้งเพื่อให้เกิดความพอใจของทั้ง 2 ฝ่าย ซึ่งแต่ละฝ่ายอาจต้องเลิกทำในบางสิ่งบางอย่าง มีเทคนิคกระตุ้นข้อขัดแย้งดังนี้
 - 1.1 การใช้ข่าวสารที่คลุมเครือซึ่งเพิ่มระดับความขัดแย้ง
 - 1.2 นำพนักงานเข้าไปในกลุ่มอื่น (bringing in outsiders) ในการนำพนักงานเข้าไปในกลุ่มซึ่งมีภูมิหลัง การมองเห็นคุณค่า ค่านิยม ทักษะ หรือรูปแบบการจัดการที่แตกต่างจากเดิม
 - 1.3 วางโครงสร้างองค์การใหม่ (restructuring the organization) เป็นการจัดกลุ่มงานตามความเป็นจริง การเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์และข้อกำหนดต่าง ๆ และการเพิ่ม การพึ่งพาอาศัยกันระหว่างกลุ่มและเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการทำงาน
 - 1.4 ชี้ให้เห็นแต่สิ่งที่ไม่ดี (appointing a devil's advocate) เป็นการวิพากษ์วิจารณ์เพื่อวัตถุประสงค์ที่จะได้แย้งต่อบุคคลตำแหน่งสำคัญ ๆ ในกลุ่ม
2. การแก้ปัญหาความขัดแย้ง มีเทคนิคในการแก้ปัญหาความขัดแย้งดังนี้
 - 2.1 การแก้ปัญหา (problem solving) ใช้วิธีการประชุมแบบเผชิญหน้าของผู้ที่ขัดแย้งกันเพื่อรวบรวมปัญหาและแก้ปัญหา โดยผ่านการอภิปรายอย่างเปิดเผย
 - 2.2 การวางจุดมุ่งหมายร่วม (superordinate goals) เป็นการกำหนดจุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งไม่สามารถทำได้ถ้าปราศจากความร่วมมือซึ่งกันและกันของผู้ขัดแย้งทั้ง 2 ฝ่าย
 - 2.3 การขยายตัวของทรัพยากร (expansion of resources) เป็นการแก้ปัญหาโดยใช้คำพูด จัดสรรเงิน เปิดโอกาสในการสนับสนุน จัดช่องว่างในการทำงานในสำนักงานเพิ่มจำนวนทรัพยากร เพื่อการเอาชนะปัญหา

2.4 การหลีกเลี่ยง (avoidance) เป็นวิธีการถอนตัวหรือหนีปัญหาจากความขัดแย้ง

2.5 ทำให้ราบรื่น (smoothing) คือความพยายามที่จะลดความต้องการของแต่ละกลุ่มซึ่งขัดแย้งกัน เพื่อให้ความขัดแย้งลดลง

2.6 การประนีประนอม (compromise) ให้ลดคุณค่าของเป้าหมายซึ่งแต่ละกลุ่มต้องการลง

2.7 ใช้คำสั่งที่มีสิทธิอำนาจ (authoritative command) เป็นการจัดการซึ่งใช้อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการเพื่อแก้ปัญหาการขัดแย้ง แล้วให้การติดต่อสื่อสาร เพื่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างกลุ่ม

2.8 การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมต่าง ๆ (altering the human variable) เป็นเทคนิคในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบุคคล เช่น การฝึกอบรม การสร้างความสัมพันธ์เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ซึ่งเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง

2.9 การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง (altering the structural variables) เป็นการเปลี่ยนแปลงตัวแปรด้านโครงสร้างขององค์การที่เป็นทางการ และรูปแบบปฏิกริยาระหว่างฝ่ายขัดแย้ง โดยการออกแบบงานใหม่ การโยกย้ายงาน การสร้างความร่วมมือในตำแหน่งต่าง ๆ เป็นต้น

โธมัส (Thomas, 1976 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 104) จำแนกแบบแผนการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์เมื่อเผชิญความขัดแย้งได้ดังนี้

1. พฤติกรรมความร่วมมือ (co-operationess) เป็นพฤติกรรมการแสดงออกมาเพื่อให้ผู้อื่นมีความพึงพอใจ

2. พฤติกรรมแสดงออก (assertiveness) เป็นพฤติกรรมการแสดงออกเพื่อพิทักษ์สิทธิของตนเองเพื่อให้ตนเองพึงพอใจ

ในแต่ละพฤติกรรมที่แสดงออกมี 3 ระดับ ต่ำ ปานกลาง สูง จำแนกวิธีการจัดการความขัดแย้งได้ 5 แบบ คือ

1. การแข่งขัน พฤติกรรมการแสดงออกในระดับสูง และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมที่เอาใจตนเอง มุ่งให้ตนเองพึงพอใจ ไม่สนใจผู้อื่น

2. การหลีกเลี่ยง เป็นพฤติกรรมการแสดงออกในระดับต่ำ แสดงความร่วมมือในระดับต่ำ ไม่สู้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเองและผู้อื่น หลีกเลี่ยงปัญหา วิธีนี้อาจมีประโยชน์บ้างในกรณีที่สถานการณ์ไม่รุนแรง

3. การปรองดอง เป็นพฤติกรรมการแสดงออกในระดับต่ำ แสดงความร่วมมือในระดับสูง มุ่งเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละ ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการแม้จะไม่เห็นด้วย

4. การร่วมมือ เป็นพฤติกรรมการแสดงออกในระดับสูง แสดงความร่วมมือสูง เป็น

พฤติกรรมมุ่งเอาชนะและให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหาสูง ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจ มุ่งให้เกิดผลลัพธ์ ชนะ-ชนะทั้งสองฝ่าย

5. การประนีประนอม เป็นการแสดงออกและพฤติกรรมปานกลางแบบเจรจาต่อรอง มุ่งความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย พบกันครึ่งทาง วิธีนี้เกิดความพึงพอใจมากกว่าหลีกเลี่ยง แต่น้อยกว่าความร่วมมือ

การแสดงพฤติกรรมต่อความขัดแย้งของบุคคล และการเลือกการจัดการความขัดแย้งของแต่ละบุคคลแตกต่างกันไปตามปัจจัยพื้นฐานต่าง ๆ แต่สิ่งที่พึงตระหนักคือ การวิเคราะห์ความขัดแย้งอย่างถูกต้อง (ปรางค์ทิพย์ อุจะรัตน์, 2541, หน้า 130) เลือกวิธีการจัดการที่เหมาะสมกับปัญหาและสถานการณ์การวิเคราะห์ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นมีดังนี้

1. ค้นหาประเด็นของความขัดแย้ง เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลความขัดแย้งที่เกิดขึ้นทั้งหมดอย่างละเอียดเพื่อนำไปวิเคราะห์

2. วิเคราะห์สาเหตุที่แท้จริงของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการเก็บข้อมูล รวบรวมมาวิเคราะห์หาสาเหตุ

3. หาบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องบ้าง ด้านใด เพื่อวางแผนแก้ไข

4. วิเคราะห์ผลกระทบว่ามีด้านใดบ้าง

5. ประเมินระดับความขัดแย้งว่าอยู่ในระดับใด ประเด็นใดที่ต้องแก้ไขอันดับแรก จากการวิเคราะห์ความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพ จะทำให้สามารถทราบถึงสาเหตุที่แท้จริง สามารถวางแผนจัดการได้ถูกต้องมีประสิทธิภาพ ซึ่งนำไปสู่การจัดการเชิงสร้างสรรค์ได้

การจัดการความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์

การจัดการความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกต่อความขัดแย้งเชิงบวกโดยใช้วิธีการร่วมมือ การประนีประนอม วิธีใดวิธีหนึ่งหรือทั้งสองวิธีร่วมกัน ก่อให้เกิดผลลัพธ์เชิงสร้างสรรค์ เพื่อรักษาระดับความขัดแย้งในองค์กร (Rocchiccioli & Tilbury, 1998, p. 157) ความขัดแย้งต่าง ๆ อาจทำให้องค์การเสื่อมหรือเจริญก้าวหน้าได้ ขึ้นกับการจัดการความขัดแย้ง ซึ่งการจัดการความขัดแย้งนั้น เกิดจากวิธีการที่บุคคลเลือกเพื่อตอบสนองต่อความขัดแย้งที่ตนเองเผชิญอยู่ ถ้าวิธีการตอบสนองความขัดแย้งเป็นเชิงลบ จะก่อให้เกิดบรรยากาศที่ไม่เหมาะสมในองค์กร เต็มไปด้วยการแข่งขัน ทุกคาม และความเครียด จะส่งผลกระทบในการทำงานและความพึงพอใจ ถ้ารุนแรงมาก อาจทำให้องค์การเสื่อมลงได้ ในทางกลับกันถ้าความขัดแย้งได้รับการตอบสนองต่อองค์การในเชิงบวก มีการแก้ปัญหาอย่างเหมาะสมย่อมก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในองค์กร มีการร่วมมือกัน เพราะฉะนั้นความขัดแย้งที่เกิดขึ้น จะเป็นความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจ และองค์การเจริญก้าวหน้า (Ellis & Hartley, 2000, p. 256)

การจัดการความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ตามแนวคิดของ ซุลลิแวน และ เดคเคอร์ (Sullivan & Decker, 1992, pp. 474-475) มีดังนี้

1. การเจรจาต่อรอง เป็นวิธีที่มีทั้งการให้และการรับในปัญหาความขัดแย้งของแต่ละฝ่าย มักใช้ในสถานการณ์ที่ลงมติดยาก
 2. การร่วมมือ เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้ง ที่ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมกันแก้ปัญหาความขัดแย้ง ไม่ตำหนิกัน ผลลัพธ์คือความพึงพอใจทุกฝ่าย
 3. การประนีประนอม เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งที่แบ่งความพึงพอใจทุกฝ่ายเท่ากัน เป็นวิธีการสนับสนุนเมื่อใช้ความร่วมมือไม่ได้ผล
 4. การเผชิญหน้า คล้ายกับวิธีการร่วมมือ เป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพสูงในการแก้ปัญหา มีการนำปัญหามาดูคุยกันอย่างเปิดเผย ด้วยความรู้และเหตุผล เพื่อเกิดสถานการณ์ ชนะ-ชนะ
- แนวคิดการจัดการความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ ทั้ง 4 วิธี ก่อให้เกิดผลดีต่อบุคลากรพยาบาล เนื่องจากในบางวิธีมีความใกล้เคียงกันมาก ต่อมาจึงมีผู้แบ่งวิธีการจัดการความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ออกเป็น 2 วิธีใหญ่ ๆ ตามแนวคิดของเซอร์เวคซ์ (Zerwekh, 2000, pp. 180-183) ดังนี้

1. ความร่วมมือ เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดี คือ เกิดสถานการณ์ ชนะ-ชนะ แก่คู่กรณีทั้งสองฝ่ายที่ขัดแย้งกัน ทำให้เกิดผลสำเร็จของการจัดการความขัดแย้งโดยวิธีนี้อยู่ในระดับสูง ผู้ใช้จะต้องมีทักษะในการประเมินความขัดแย้ง การวิเคราะห์ความขัดแย้งและการเผชิญความขัดแย้ง เพื่อให้เกิดผลสำเร็จที่ดี จะต้องใช้วิธีเผชิญหน้า เพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างกัน และหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน หรือหาข้อยุติเป็นเอกฉันท์ได้ยาก ต้องใช้การประนีประนอม จึงจะเกิดความสร้างสรรค์
2. การประนีประนอม เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ต้องใช้ทักษะการโน้มน้าวให้ทั้งสองฝ่ายเต็มใจ ใช้เวลาในการจัดการความขัดแย้งน้อยกว่าความร่วมมือ การประนีประนอมที่ดีจะต้องมีการเผชิญหน้าเพื่อการเจรจาต่อรอง ทำให้เข้าใจถึงปัญหาได้ดีกว่า ง่ายกว่า วิธีนี้เหมาะสมกับองค์การพยาบาล (มณฑิกา แก้วทองคำ, 2539, หน้า 72) เนื่องจากเป็นวิธีที่คำนึงถึงความต้องการของทั้งสองฝ่ายและพบบ่อยในการใช้จัดการความขัดแย้ง

สรุปได้ว่า การจัดการความขัดแย้ง หมายถึงพฤติกรรม ที่หัวหน้าหรือผู้ป่วยแสดงออก ในการปฏิบัติต่อความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การ ด้วยวิธีการหลีกเลี่ยง การปรองดอง การแข่งขัน การประนีประนอม การร่วมมือ การกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้ง และการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ส่วนการจะเลือกใช้วิธีใดนั้นขึ้นกับปัญหา และสถานการณ์

ความสามารถในการจัดการความขัดแย้งของหัวหน้าหอผู้ป่วย

ความสามารถในการจัดการความขัดแย้งของหัวหน้าหอผู้ป่วย หมายถึง หัวหน้าหอผู้ป่วย กระทำกิจกรรม การจัดการความขัดแย้ง โดยใช้ความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพ และ ปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เป็นองค์ประกอบของการจัดการ ซึ่งความสามารถที่แสดงออกในการกระทำนั้น เพื่อให้การจัดการบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้

จะเห็นว่าการจัดการกับความขัดแย้งที่ทำให้ทุกฝ่ายได้ประโยชน์ไม่ว่าจะเป็นองค์การหรือกลุ่มบุคลากรที่มีความขัดแย้ง วิธีการแก้ปัญหา จึงเป็นวิธีจัดการกับความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์อย่างแท้จริง ถ้าสามารถเลือกวิธีการได้อย่างเหมาะสมกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น แม้ว่าความขัดแย้งทำให้เกิดความเครียดในบุคคล ความเครียดที่เกิดขึ้นนี้จะอยู่ในระดับใด ขึ้นอยู่กับการรับรู้ของบุคคลและความสามารถของบุคคลในการปรับตัวต่อความขัดแย้ง ดังนั้นผู้นำทางพยาบาลและหัวหน้าหอผู้ป่วยควรพิจารณาถึงระดับของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เพื่อจะได้วิเคราะห์ว่าขณะนี้อะไรมีระดับของความขัดแย้งอยู่ในระดับใด เพราะถ้าความขัดแย้งอยู่ในระดับต่ำหรือสูงมากเกินไป จะมีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ โดยทำให้ขาดความกระตือรือร้น เฉื่อยชา ไม่สนใจปรับปรุงตนเองทำให้คุณภาพการบริการต่ำลงได้

จากแนวคิดดังกล่าว ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกใช้การจัดการความขัดแย้งของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามแนวคิดของโรบินส์ (Robbins, 2001) ซึ่งมีกระบวนการ 2 กระบวนการคือการกระตุ้นให้เกิดการแข่งขัน และการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง เนื่องจากเป็นเทคนิคที่ไม่ให้เกิดการเฉื่อยชาของบุคคลในองค์การ บุคคลมีความกระตือรือร้น และมีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งตามความเหมาะสม

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ไอนา (Aina, 1984) ศึกษาภาวะการเป็นผู้นำและการจัดการความขัดแย้งของผู้นำ การศึกษา มหาวิทยาลัยไนจีเรียตามทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์ และ บลองชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1977) และรูปแบบการจัดการความขัดแย้งของโทมัส-คิลแมน (Thomas - kilmann, 1974) กลุ่มตัวอย่างคือ คณบดีจำนวน 56 คน หัวหน้าภาควิชา 152 คน ผลการวิจัยพบว่าส่วนใหญ่ร้อยละ 38 ใช้ภาวะผู้นำแบบขายความคิด และใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขันร้อยละ 31 ผู้นำใช้การจัดการความขัดแย้งแตกต่างกันทั้งในสถานการณ์ที่เหมือนกันและต่างกัน ในสถานการณ์ที่ต่างกัน จะใช้ภาวะผู้นำแบบบอกงานร้อยละ 66 ในสถานการณ์เหมือนกันใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมร้อยละ 60 และใช้การจัดการความขัดแย้งเหมือนกัน

โฮลท์ (Holt, 1986) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ และวิธีการจัดการความขัดแย้ง ของผู้บริหารโรงพยาบาลขนาดใหญ่ในคาโกตะ กลุ่มตัวอย่างคือ หัวหน้างาน ผู้จัดการ จาก 8 โรงพยาบาล จำนวน 156 คน ผลการวิจัยพบว่า ผู้ที่มีภาระงานมากจะใช้วิธีการสนับสนุน ส่วนใหญ่ใช้วิธีการประนีประนอม รองลงมาคือความร่วมมือและการหลีกเลี่ยง เพศหญิงมักใช้การประนีประนอมมากกว่าเพศชาย เพศ อายุ มีความสัมพันธ์กับการจัดการความขัดแย้ง อายุ ระหว่าง 36-45 ปี มักใช้ การประนีประนอม อายุ 46 ปีขึ้นไป มักใช้ความร่วมมือ

อิมมานูเอล (Immanuel, 1988) ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารการพยาบาลในการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารการพยาบาลในอินเดีย กลุ่มตัวอย่างคือคณบดี 21 คน อายุ ระหว่าง 51-60ปี ทั้งหมดจบปริญญาโท และเตรียมศึกษาปริญญาเอก 5 คน ผลการวิจัยพบว่า ส่วนใหญ่ใช้การจัดการความขัดแย้งแบบปรองดองและการหลีกเลี่ยง พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบพิจารณาใคร่ครวญ มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เคียร์แมน (Kiernan, 1992) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้ง และบรรยากาศองค์การตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย และพยาบาลวิชาชีพ แผนกอายุรกรรม ศัลยกรรม ในโรงพยาบาลในวาชาทซ์ จำนวน 12 โรงพยาบาล 37 แผนก พบว่า ส่วนใหญ่ใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอม รองลงมาคือ ความร่วมมือ และ การหลีกเลี่ยง วิเคราะห์ความแปรปรวน มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญของสถิติ จำแนกตามแผนก หัวหน้าหอผู้ป่วย มักใช้การจัดการความขัดแย้งแบบปรองดอง

ทอมมี (Tomey, 1995) ศึกษากลยุทธ์สำหรับบริหารความขัดแย้งของพยาบาล ในแอฟริกา กลุ่มตัวอย่างคือ พยาบาลวิชาชีพ จำนวน 41 คน วิธีการจัดการความขัดแย้งใช้เครื่องมือของ โรมัส-คิลแมน วิจัยนี้เป็นวิจัยเชิงปฏิบัติการ วิเคราะห์ตามสถานการณ์ความขัดแย้ง และทำการทดสอบการวิจัยซ้ำจากพยาบาลอเมริกันจำนวน 182 คน พยาบาลอิตาลีจำนวน 55 คน ตอบแบบสอบถามแล้วนำผลมาเปรียบเทียบกัน พบว่าวัฒนธรรมที่ต่างกัน การแก้ไขความขัดแย้งจะแตกต่างกัน วัฒนธรรมที่เหมือนกันจะมีรูปแบบการจัดการความขัดแย้งเหมือนกันเพิ่มเข้ามา ส่วนใหญ่พยาบาลจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือ และการประนีประนอมพบบ่อยที่สุด และแก้ปัญหาได้สำเร็จ ส่วนการประนีประนอมเมื่อใช้แล้วมีทั้งประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จในการแก้ปัญหา

คุณาวิกติกุล, นันทศุภวัฒน์ และ ศรีสุพรรณ (Kunaviktikul, Nuntasupawat, & Srisuphan, 2000) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการจัดการความขัดแย้งกับความพึงพอใจในงาน ความตั้งใจอยู่ต่อและการลาออกของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลศูนย์ในประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างคือพยาบาลวิชาชีพจำนวน 354 คน พบว่า สาเหตุความขัดแย้งพบมากที่สุด คือ การที่ผู้ร่วมงานมีบุคลิกต่างกัน

การจัดการความขัดแย้งพบวิธีการปรองดองมากที่สุด ส่วนใหญ่ ไม่พึงพอใจในเงินเดือนที่ได้รับ ความตั้งใจคงอยู่ 1 ปีมีเพียงร้อยละ 97.1 แต่ระยะ 5 ปีข้างหน้า ความตั้งใจลดลงมากถึงร้อยละ 78.5 และพบว่าโอกาสในการก้าวหน้า การนิเทศ มีความสัมพันธ์ทางลบกับความขัดแย้ง พยาบาลที่ใช้การปรองดอง มีความพึงพอใจในงานด้านการนิเทศ เงินเดือน งานที่รับผิดชอบ และโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง

มณฑิกา แก้วทองคำ (2539) ศึกษาความขัดแย้งและการจัดการความขัดแย้งของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคใต้ พบว่า สาเหตุความขัดแย้งพบมากที่สุดคือ ผู้ร่วมงานมีบุคลิกต่างกัน พยาบาลวิชาชีพใช้การประนีประนอมในการจัดการความขัดแย้งมากที่สุด รองลงมาคือ การปรองดอง การหลีกเลี่ยง ความร่วมมือ และการแข่งขัน ตำแหน่งมีความสัมพันธ์กับการจัดการความขัดแย้งอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หัวหน้าหอผู้ป่วยส่วนใหญ่ใช้ วิธีการประนีประนอม และการหลีกเลี่ยง พยาบาลประจำการใช้การปรองดอง ระยะเวลาการปฏิบัติงานนานขึ้น พยาบาลวิชาชีพใช้การปรองดองน้อยลง

ทริยาพรรณ สุภามณี (2541) ศึกษาเกี่ยวกับความขัดแย้ง การจัดการความขัดแย้ง และการรับรู้ค่าของงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลมหาราช นครเชียงใหม่ กลุ่มตัวอย่างจำนวน 276 คน ผลการวิจัยพบว่า พยาบาลวิชาชีพจัดการความขัดแย้งด้วยความร่วมมือบ่อยที่สุด รองลงมาคือ การประนีประนอม การปรองดอง การหลีกเลี่ยง และการแข่งขัน ตามลำดับ หัวหน้าหอผู้ป่วยใช้วิธีความร่วมมือ การประนีประนอม พยาบาลประจำการใช้ความร่วมมือ บ่อยที่สุด ความขัดแย้งไม่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้ค่าของงาน พยาบาลวิชาชีพที่ใช้ความร่วมมือ และการประนีประนอม มีการรับรู้ค่าของงานสูงกว่าวิธีอื่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อุปกิจ พละวงศ์ (2544) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้งของหัวหน้าหอผู้ป่วย ระบบรางวัล วัฒนธรรมองค์การกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลเอกชนในกำกับมูลนิธิกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า การจัดการความขัดแย้งของหัวหน้าหอผู้ป่วย และระบบรางวัล มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลางกับ ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพยาบาลวิชาชีพ ($r = .32$ และ $.47$) ตัวแปรที่สามารถร่วมกันทำนายความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ วัฒนธรรมองค์การด้านเน้นอนาคต ด้านความเป็นปัจเจกชน

การสื่อสารระหว่างบุคคล

ความหมายของการสื่อสาร

การสื่อสารตามพจนานุกรมศัพท์ภาษาอังกฤษฉบับเว็บสเตอร์ (Webster's Ninth New Collegiate Dictionary, 1989, p. 266) ได้ให้ความหมายของการสื่อสารไว้ว่า หมายถึง กระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างบุคคลโดยผ่านสัญลักษณ์ เครื่องหมาย หรือ พฤติกรรม

บาร์คเคอร์ (Barker, 1990, p. 4) ให้ความหมายการสื่อสารว่าเป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสองคนในการที่จะทำงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

คริสเตนเซน และ เอลน์ (Christensen & Elaine, 1991, p. 35) ให้ความหมาย การสื่อสารว่า หมายถึง กระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารจากบุคคลหนึ่งไปยังบุคคลหนึ่ง ซึ่งการสื่อสารนั้นจะเป็นการใช้ถ้อยคำหรือไม่ใช้ถ้อยคำก็ได้ ทั้งนี้ อาจเป็นการสื่อสารโดยตรงมีการเผชิญหน้า หรือ สื่อสารทางอ้อมโดยการเขียน

ชิตตี้ (Chitty, 1993, pp. 334-335) กล่าวว่า การสื่อสารเป็นกระบวนการที่ใช้ในการแลกเปลี่ยนแนวคิด ความคิด ข่าวสาร ซึ่งเป็นหัวใจในการสร้างสัมพันธภาพกับผู้ป่วย ซึ่งจะนำไปสู่การวางแผนการพยาบาลต่อไป

มิลเลอร์ (Miller, 1995, pp. 10-11) ให้ความหมาย การสื่อสารว่า คือ กระบวนการสัญลักษณ์ ที่บุคคลติดต่อกัน ทั้งทางวาจา และไม่ใช่วาจา

กริช สืบสนธิ์ (2538, หน้า 64) ให้ความหมาย การสื่อสารว่า คือกระบวนการถ่ายทอดที่ไม่หยุดนิ่ง มีการรับรู้และได้ตอบ การถ่ายทอดสาระ (ข่าวสาร ข้อมูล ความคิด อารมณ์ ความรู้สึก) เป็นไปตามทักษะ ประสิทธิภาพ ความรู้ ความสนใจ ทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสาร

นิตยา เงินประเสริฐศรี (2541, หน้า 188) ให้ความหมายการสื่อสาร หมายถึง กระบวนการแลกเปลี่ยนข้อความระหว่างผู้ส่งและผู้รับ

ดวงพร คำบุญรัตน์ และวาสนา จันทร์สว่าง (2536, หน้า 19) ให้ความหมายการสื่อสาร หมายถึง การส่งต่อหรือการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างผู้ส่งและผู้รับในสังคม และเป็นกระบวนการที่ดำเนินไปอย่างมีขั้นตอน และมีความต่อเนื่อง มีวัตถุประสงค์ในการสื่อสารด้วย

ชัยยงค์ พรหมวงศ์ (2537, หน้า 49) ให้ความหมาย การสื่อสาร ว่าเป็นกระบวนการที่ผู้ส่งทำการสื่อสาร หรือข้อเสนอเทศผ่านช่องทางสื่อไปยังผู้รับ โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้รับสาร ตามวัตถุประสงค์ที่ผู้ส่งกำหนด

ปิยมณ สุทธราภา (2544, หน้า 40) ให้ความหมายการสื่อสารว่า เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารของผู้ส่งสารและผู้รับสาร ซึ่งแสดงออกได้โดยการใช้ถ้อยคำ และไม่ใช้ถ้อยคำ โดยผ่านช่องทางการสื่อสาร เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน

จากความหมายของการสื่อสารดังกล่าว สรุปได้ว่า การสื่อสาร หมายถึง การสื่อข้อมูลข่าวสารถึงกันและกัน ระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร โดยการใช้ถ้อยคำ หรือไม่ใช้ถ้อยคำก็ได้ ผ่านช่องทางการสื่อสาร เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน

ความสำคัญของการสื่อสาร

การสื่อสารเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อมนุษย์ ซึ่งทำให้นมนุษย์มีความเจริญ ความคิดอาจเปลี่ยนให้เป็นความจริงและนำไปปฏิบัติได้โดยอาศัยกระบวนการของการสื่อสาร อาจนำมาถ่ายทอด เก็บรักษาไว้และปรับปรุงให้ดีขึ้นโดยอาศัยการสื่อสารทั้งสิ้น การสื่อสารจะเกี่ยวข้องกับกลุ่มคน องค์กร หรือสังคมใด ๆ เป็นตัวเชื่อมกิจกรรมต่าง ๆ เป็นเครื่องมือในการทำงาน การสื่อสารจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจบทบาทของแต่ละคน และทำให้กิจกรรมของแต่ละหน่วยงานในองค์กร มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การสื่อสารแบ่งได้ 3 ลักษณะ (เสนาะ ดิยาวี, 2541, หน้า 2-4) คือ

1. การสื่อสารทำให้เกิดความหมาย เพราะบุคคลใช้สัญลักษณ์สื่อความหมายเหมาะสมกับข้อมูลและตรงเหตุการณ์ เกิดความเข้าใจความหมายซึ่งกันและกันดี
2. การสื่อสารทำให้คาดคะเนความคิดกันได้ นอกจากการใช้สัญลักษณ์จะทำให้เข้าใจตรงกันแล้ว ทั้งสองฝ่ายสามารถคาดคะเนการกระทำหรือความคิดกันได้
3. การสื่อสารทำให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน ในรูปของการพูด การเขียน การเขียนรายงาน การบันทึกข้อความ การประชุม และรูปแบบของการไม่ใช้คำพูด เช่น การแสดงสีหน้า น้ำเสียง ท่าทาง การแต่งตัว เป็นต้น

องค์ประกอบของการสื่อสาร

การสื่อสาร มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ (สุลักษณ์ มีสุทรัพย์, 2539, หน้า 111-112)

1. ผู้พูดหรือผู้ส่งข่าว (communicator หรือ sender) หมายถึง ผู้ที่ต้องการจะสื่อสารหรือถ่ายทอด แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความต้องการไปสู่บุคคลอื่น
2. ข่าวสารหรือข้อความ (message) หมายถึง เนื้อหาสาระของข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ ที่ผู้ส่งต้องการให้รับรู้
3. สัญลักษณ์ หรือเครื่องหมาย (symbol หรือ signal) ซึ่งใช้เป็นสื่อกลางเพื่อแสดงข้อความตามที่ผู้ส่งต้องการส่งไปยังผู้รับ เช่น ภาษา ท่าทาง เครื่องหมาย สีหน้า

4. ช่องทางในการสื่อสาร (channel) หมายถึง สิ่งที่ใช้เป็นสื่อนำข้อความไปยังผู้รับให้เกิดการรับรู้ โดยประสาทสัมผัส เช่น การพูด-การฟัง การเขียน-การอ่าน การมอง-การเห็น
5. ผู้รับ (communicatee หรือ receiver) หมายถึง ผู้ที่รับข่าวสารหรือข้อความตามที่ต้องการ
6. การป้อนกลับ (feedback) หมายถึง การตอบสนองที่ผู้ส่งสามารถทำการตรวจสอบได้ว่า ผู้รับทราบข้อมูลถูกต้องหรือไม่

ประเภทของการสื่อสาร

การสื่อสารจำแนกประเภทโดยใช้จำนวนผู้ทำการสื่อสารเป็นเกณฑ์

1. การสื่อสารภายในตัวบุคคล (intra personal communication) เป็นการสื่อสารภายในของบุคคลคนเดียว โดยระบบประสาทส่วนกลางจะทำหน้าที่ส่งสาร และรับสาร เช่น การพูดกับตัวเอง ความคิด การร้องเพลงฟังเอง การตรวจแก้งานเขียนของตนเอง
2. การสื่อสารระหว่างบุคคล (inter personal communication) เป็นการสื่อสารระหว่างคนตั้งแต่สองคนขึ้นไป ในลักษณะบุคคลต่อบุคคล (person-to-person) เป็นการสื่อสารกันโดยตรง คู่สื่อสารจะเผชิญหน้ากัน ทุกคนมีบทบาทเป็นทั้งผู้ส่งและผู้รับสาร สารที่ส่งอาจอยู่ในรูปของ วจนสาร และอวจนสาร ปกติแล้ว จะมีผู้สื่อสารจำนวนน้อยเช่น 2-6 คน
3. การสื่อสารกลุ่มใหญ่ (large group communication) เป็นการสื่อสารระหว่างคนจำนวนมากซึ่งอยู่ในที่เดียวกัน เช่น การบรรยายในห้องเรียน ห้องประชุม การปราศรัย บางกรณีใช้โทรศัพท์วงจรปิด
4. การสื่อสารในองค์กร (organizational communication) เป็นการสื่อสารระหว่างสมาชิกภายในองค์กร เพื่อการปฏิบัติการกิจขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย สายการสื่อสารมีทั้งระหว่างผู้ปฏิบัติงานระดับเดียวกันและต่างระดับกัน
5. การสื่อสารมวลชน (mass communication) เป็นการสื่อสารไปยังประชาชนจำนวนมาก ๆ ซึ่งอยู่กระจัดกระจายห่างไกลกัน ในเวลาเดียวกัน โดยผู้ส่งและผู้รับ หรือบรรดาผู้รับด้วยกันเอง ไม่จำเป็นต้องรู้จักกัน สื่อมวลชนได้แก่ หนังสือพิมพ์ วิทยุกระจายเสียง โทรทัศน์ ภาพยนตร์ เป็นต้น

การจำแนกประเภทโดยการใช้การเห็นหน้าคำตากันเป็นเกณฑ์ จำแนกเป็น

1. การสื่อสารแบบเผชิญหน้า (face to face communication) คือ การที่คู่สื่อสารได้พบปะเห็นหน้ากัน สามารถแสดงหรือสังเกตอกับปฏิกิริยาท่าทางของกันและกันได้ เช่น การพูดคุยกันต่อหน้า การประชุมกลุ่มย่อย การเรียนในชั้นเรียน การสื่อสารของพยาบาลกับผู้ป่วย
2. การสื่อสารแบบไม่เผชิญหน้า (interposed communication) คือ คู่สื่อสารอยู่ไกลกัน

ไม่เห็นหน้ากัน ไม่สามารถสังเกตอากัปกิริยาท่าทางของฝ่ายตรงข้ามได้ ต้องใช้สื่อต่าง ๆ เข้าช่วย เช่น การเขียนจดหมายถึงกัน การพูดทางโทรศัพท์ โทรเลข

จำแนกโดยการใช้ภาษาเป็นเกณฑ์ (บุญศรี ปราบณศักดิ์ และศิริพร จิรวรรณกุล, 2538, หน้า 37-39) จำแนกได้ 2 ประเภทคือ

1. การสื่อสารเชิงวจนะ (verbal communication) นิยมใช้ในการสื่อสารระหว่างบุคคล
2. การสื่อสารเชิงอวจนะ (non-verbal communication)

คาร์ณี จามจุรี (2541, หน้า 48-51) กล่าวถึง ความสามารถในการสื่อสารได้อย่างชัดเจนมีประสิทธิภาพ เป็นองค์ประกอบหนึ่งของการเป็นผู้นำ คือ

1. การฟังมีประสิทธิภาพ ตั้งใจฟัง และมีการตอบสนอง
2. การเชื่อมความหมายในทิศทางเดียวกัน
3. พูดตรงประเด็นไม่อ้อมค้อม
4. มีการสะท้อนกลับ
5. มีการประสานงานการทำงานระหว่างบุคคล กลุ่ม และหน่วยงาน
6. การสื่อสารเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน

การสื่อสารระหว่างบุคคล (Inter personal communication)

การสื่อสารระหว่างบุคคล เป็นประเภทของการสื่อสารประเภทหนึ่ง จำแนกตามระดับหรือหน่วยในการวิเคราะห์ อาศัยจำนวนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารเป็นเกณฑ์

ความหมายของการสื่อสารระหว่างบุคคล

เฮลริเจล, สโลคัม และ วูดแมน (Hellriegel, Slocum, & Woodman, 1998, p. 397) ได้ให้ความหมายของการสื่อสารระหว่างบุคคลว่า หมายถึง การส่งและการรับความคิด ความจริง ความเชื่อ ทศนคติ ผู้ส่งและผู้รับข่าวสาร มีความเข้าใจและแปลความหมายได้ตรงกัน

ไฮเบลล์ และ เวเวอร์ (Hybels & Weaver, 1995, pp. 16-18) กล่าวว่า การสื่อสารระหว่างบุคคล เป็นการสื่อสารที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่เป็นทั้งผู้ส่งและผู้รับข่าวสาร การสื่อสารนั้นเป็นการถ่ายทอด เพื่อตรวจสอบว่า ข้อมูลที่ได้รับนั้นถูกต้อง

เดวิโต (Devito, 1986, p. 16) การสื่อสารระหว่างบุคคล หมายถึง กระบวนการรับส่งข่าวสารระหว่าง บุคคล 2 คน หรือระหว่างกลุ่มบุคคล กลุ่มย่อย ผ่านช่องทาง 1 ช่องทาง หรือ มากกว่า เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกัน

ซีเลอร์ (Seiler, 1996, p. 29) กล่าวว่า การสื่อสารระหว่างบุคคล หมายถึง การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ซึ่งการสื่อสารสามารถช่วยแก้ปัญหา แก้ไขความขัดแย้ง เป็นการสื่อความเข้าใจในการรับรู้ของบุคคล

เสนาะ ดิเฮอร์ (2541, หน้า 121) ให้ความหมายของการสื่อสารระหว่างบุคคลว่า เป็นการสื่อสารแบบพบหน้ากัน หรือการสื่อสารแบบอื่นที่ลักษณะคล้ายกัน ทำให้พฤติกรรมการสื่อสารเกิดขึ้นในรูปของการสื่อสารทั้ง 2 ฝ่าย เป็นการที่คนหนึ่งส่งข่าวสารไปยังผู้รับข่าวอีกคนหนึ่ง หรือไปยังผู้รับกลุ่มย่อย เพื่อต้องการให้เกิดผลและหวังได้ข้อมูลย้อนกลับในทันที

ถิรนนท์ อนุวัชรวิวงศ์ (2533, หน้า 23) กล่าวว่า การสื่อสารระหว่างบุคคล คือ การถ่ายทอดความรู้ ความคิด ความรู้สึก และความต้องการของผู้ส่งสารไปยังผู้รับสาร และเกิดปฏิกิริยาตอบสนอง ปกติจะเป็นการสื่อสารแบบโดยการพูด โดยผู้พูดและผู้ฟังปรากฏตัวต่อหน้ากัน สารที่สื่อกันนั้นประกอบด้วยวจนสาร และอวจนสาร และเป็นการสื่อสารแบบสองทาง เหตุนี้จึงทำให้จำนวนผู้ร่วมในการสื่อสารมีจำนวนน้อย อาจมี 2-6 คน จำนวนสูงสุดเท่าใดนั้นขึ้นกับหลักเกณฑ์ 3 ประการคือ ทุกคนต้องอยู่ใกล้ชิดกัน มีบทบาทเป็นทั้งผู้ส่ง ผู้รับ และโครงสร้างของการสื่อสารมีความยืดหยุ่นทั้งด้านรูปแบบและเนื้อหา

บุญศรี ปราภณศักดิ์ และ ศิริพร จิรวัดนกุล (2538, หน้า 35) กล่าวว่า การสื่อสารระหว่างบุคคล เป็นการสื่อสารระหว่างคนตั้งแต่สองคนขึ้นไป ในลักษณะบุคคลต่อบุคคล เป็นการสื่อสารกันโดยตรง คู่สื่อสารจะเผชิญหน้ากัน ทุกคนมีบทบาทเป็นทั้งผู้ส่งและผู้รับสาร สารที่ส่งอาจอยู่ในรูปของวจนสาร และอวจนสาร

เสรี วงษ์มณฑา (2542, หน้า 161) กล่าวว่า การสื่อสารระหว่างบุคคล คือช่องทางตรงที่ติดต่อสื่อสารแบบเผชิญหน้าระหว่างบุคคล เช่น การประชุม และการให้สัมภาษณ์

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า การสื่อสารระหว่างบุคคล หมายถึง การสื่อสารระหว่าง บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ถ่ายทอดความรู้ ความคิด ความรู้สึก และความต้องการในลักษณะของผู้ส่งสารและผู้รับสารและเกิดปฏิกิริยาตอบสนอง สารที่สื่อกันประกอบด้วยวจนสาร อวจนสาร และเป็นการสื่อสารแบบสองทาง เพื่อความเข้าใจและแปลความหมายได้ตรงกัน

เสนาะ ดิเฮอร์ (2530, หน้า 161, 2541, หน้า 100-120) กล่าวถึงการสื่อสารที่ไม่ใช่ คำพูดว่าเป็นอาการแสดงออกทางกายของผู้พูด จะแสดงให้เห็นความหมายที่แท้จริงของข่าวสาร การแสดงท่าทาง การเคลื่อนไหว มักจะเกิดขึ้นสัมพันธ์กับคำพูดและถูกใช้ในลักษณะควบคู่ไปกับข่าวสารนั้น ซึ่งอาจใช้สลับกัน เน้นหรือเสริมการพูด อนึ่งพฤติกรรมหรือสิ่งกระตุ้นอย่างอื่นที่พบบ่อยได้แก่ เครื่องแบบ เครื่องยศ เครื่องสำอาง น้ำหอม เสื้อผ้า เวทีที่ใช้พูด ระยะทางระหว่างผู้พูด กับผู้ฟัง สายตาที่มอง การยิ้ม น้ำเสียง สายตาท่าทางของผู้ฟัง เป็นการสะท้อนกลับ นำไปสู่การแปลความหมายและการใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการสื่อความหมาย นอกจากนี้ยังสื่อความกันด้วยระบบภาษาอย่างอื่น เช่น เวลา พื้นที่ สิ่งของ วัฒนธรรม และการสัมผัส เป็นต้น

การสื่อสารทางร่างกาย ไม่ว่าจะรู้สีกตัวหรือไม่ก็ตาม บุคคลต่างก็ใช้เวลาจำนวนมากกับ ภาษาทางร่างกาย สืบเนื่องจากการเลิควิ้ว คิ้วขมวด การคั่งหูเล่น การเคาะโต๊ะ กระดิกเท้า การไขว่ห้าง การกอดอก เป็นอาการที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการสื่อสารของคน การเคลื่อนไหวของร่างกาย แบ่ง เป็น 5 ประเภท คือ

1. เครื่องหมาย (emblem) พฤติกรรมที่แสดงออกมีความสัมพันธ์โดยตรงกับคำหรือ ข้อความ เช่นคำว่า ตกลง มาที่นี้ สันติภาพ เป็นต้น เครื่องหมายนี้ส่วนใหญ่เป็นไปโดยธรรมชาติ มีความหมาย ติดอยู่เป็นนิสัย
2. การแสดงออก (illustrations) เป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นควบคู่และสัมพันธ์กับคำพูด เช่น อาการของศีรษะและมือ การผงกศีรษะ
3. การแสดงท่าทาง (affect display) การแสดงออกทางสีหน้า ซึ่งทำให้เป็นสภาพทาง อารมณ์ เช่น แสดงความโกรธ ความกลัว ความสุข ความประหลาดใจ ความกระตือรือร้น ความเหนื่อย การแสดงสีหน้าโดยไม่ตั้งใจ การแสดงความรัก ความเกลียด และความแปลกใจ
4. การกระตุ้นเตือน (regulator) เป็นพฤติกรรมที่ควบคุม ส่งเสริม กระตุ้น หรือการรักษา การพูดของบุคคลอื่นในทางใดทางหนึ่ง เช่น ขณะฟังการพูด อาจจะผงกศีรษะ เข้มริมฝีปาก เพ่งมอง อย่างสนใจ หรือทำเสียง “ฮือ” รวมถึงการส่ายศีรษะ พิงพนัก เดินออกไป
5. การปรับตัว (adaptor) เป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นขณะที่อยู่ส่วนตัวหรือเกิดขึ้นใน สาธารณะแต่ไม่มีคนอื่นเห็น เช่น การเกาศีรษะ ขยี้มูกจนพอใจ

บุญศรี ปรารบณศักดิ์ และศิริพร จิรวรรณกุล (2538, หน้า 37-39) จำแนกการสื่อสารทาง ภาษาได้ 2 ลักษณะ ดังนี้

1. การสื่อสารเชิงวัจนะ หมายถึง การสื่อสารโดยการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ด้วย ถ้อยคำ วาจา ภาษาเขียน นิยมใช้ในการสื่อสารระหว่างบุคคล แบ่งเป็น 2 ด้าน คือ
 - 1.1 การสื่อสารเชิงวัจนะทางบวก หรือ การใช้ถ้อยคำที่เหมาะสม ถูกหลักเกณฑ์ แสดงความหมายได้ตรงชัดเจน ผู้รับเข้าใจความหมายได้ถูกต้อง เหมาะสมกับเวลา สถานที่ โอกาส และบุคคล เป็นถ้อยคำที่แสดงความเอื้ออาทร ให้กำลังใจ ให้ความหวัง ปลอดภัย เรียกสรรพนาม เหมาะสม มีการกล่าวขอโทษเมื่อทำผิด กล่าวชมเชยผู้อื่นเมื่อทำความดี
 - 1.2 การสื่อสารเชิงวัจนะทางลบ เป็นการใช้ถ้อยคำรุนแรง มักออกคำสั่ง บังคับ ข่มขู่ บ่น ดู ประชดประชัน การพูดเสียดสี หยาบคาย ไม่ให้เกียรติผู้อื่น ดูถูก พุดลับหลัง
2. การสื่อสารเชิงอวัจนะ เป็นการสื่อความหมายโดยไม่ต้องใช้ถ้อยคำ ภาษา แต่ให้อากัปกิริยา สีหน้า ท่าทาง หรือสัญลักษณ์อย่างอื่นแทน แบ่งเป็น 6 ประเภท

2.1 อากาษา อยู่ในรูปการเคลื่อนไหวร่างกาย การแสดงกิริยาอาการ มีทั้งทางบวก ทางลบ เช่น การกระตือรือร้น รีบให้ความช่วยเหลือ ยิ้มแย้มแจ่มใจ ขณะทำการสื่อสาร หรือ การแสดงท่าทางกระแทกกระทั้น สีหน้าบึ้งตึง คิ้วขมวด หงุดหงิด รำคาญ

2.2 นัยนาภาษา เป็นการสื่อสารโดยทางสายตา มีทั้งทางบวกและทางลบ เช่น การสบตาด้วยสายตาที่อ่อนโยน แสดงความเป็นมิตร หรือ จ้องมองด้วยสายตาไม่พอใจ ดุนาฬิกาบ่อย ๆ ขณะสนทนา

2.3 สัมผัสภาษา การสื่อสาร โดยการสัมผัส การสะกิด การจับ ความนุ่มนวลในการสัมผัส หรือสัมผัสอย่างรุนแรง เช่น การดึง การกระชาก

2.4 ปริภาษา เป็นการสื่อสารที่แสดงออกโดยอาศัยน้ำเสียงที่เปล่งออกมา เช่น น้ำเสียงนุ่มนวล อ่อนหวาน ไพเราะ เสียงดัง เสียงห้วน กระด้าง ตะโกน เป็นต้น

2.5 เทศภาษา เป็นระยะใกล้ไกลในการสื่อสาร ตั้งแต่ 0-8 นิ้ว เป็นระยะใกล้ชิดสนิทสนม ระยะ 18 นิ้ว-4 ฟุต เป็นระยะส่วนบุคคล ระยะ 4-12 ฟุต เป็นระยะทางสังคม

2.6 กาลภาษา เป็นการสื่อสารที่ให้เวลากับบุคคล โดยการให้เวลาและการใช้เวลาอยู่ร่วมกัน การจัดสรรเวลาแสดงถึงความเอาใจใส่ เช่น การให้พบในเวลากลางคืน การดัดบทสนทนา การให้หรือเข้าพบ

การสื่อสารเชิงวัจนะ และการสื่อสารเชิงอวัจนะ (ถิรนนท์ อนุวัชศิริวงศ์, 2533, หน้า 90 -124)

การสื่อสารเชิงวัจนะ

ผู้พูดต้องเข้าใจในความคิดของตนเองอย่างชัดเจน และสื่อความหมายอย่างถูกต้อง ผู้ฟังต้องพยายามเข้าใจในความหมายที่ผู้พูดสื่อความมาให้ คือตั้งใจฟัง การเลือกใช้ถ้อยคำสำนวน ต้องมีความชัดเจนถูกต้องตรงประเด็น ความมีพลังที่สามารถกระตุ้นผู้ฟังให้เห็นจริงจังตื้นเต้นเร้าใจ เห็นภาพพจน์ และมีจินตนาการ นอกจากนี้ต้องมีชีวิตชีวา รู้ลึกถึงความเพราะพริ้ง

การสื่อสารเชิงอวัจนะ ประกอบด้วย

1. รูปลักษณ์ของบุคคล รูปร่าง การแต่งกาย ความแข็งแรง กระตือรือร้น
2. พฤติกรรมของเสียง อัตราเร็วในการพูด การหยุดระยะ ระดับเสียงที่เปล่งออกมา เหมาะสมน่าฟัง มีความสุภาพ ระดับความดังของเสียง ความสูงต่ำ ความแตกต่างของสำเนียง
3. อากัปกริยาท่าทาง การวางตัว การเคลื่อนไหวของศีรษะ การพยักหน้า มีส่วนช่วยเสริมข้อมูลข่าวสาร ทำให้ข้อมูลชัดเจนขึ้น
4. การแสดงออกทางใบหน้า เช่น ดีใจ สนุกสนาน โกรธ การยิ้ม การแสสร้อยยิ้ม หรือ เยาะเย้ย การสบสายตา