

# ความขัดแย้งและการคลี่คลายความขัดแย้งระหว่างบุคคล

## Conflict and Interpersonal Conflict Resolution

บุษบา สุธีธร  
Bussaba Suteetorn

### บทคัดย่อ

ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็นการแสดงออกถึงความไม่เห็นด้วย หรือความไม่พึงพอใจระหว่างบุคคลอย่างน้อยสองฝ่ายที่มีความเกี่ยวข้องกัน โดยต่างเข้าใจว่าทรัพยากรที่ต้องการมีอยู่อย่างจำกัด หรือฝ่ายหนึ่งรู้สึกถูกรบกวนขัดขวางจากอีกฝ่ายหนึ่ง ทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายของตนเอง ความขัดแย้งระหว่างบุคคลอาจไม่ใช่เรื่องที่ทำให้ผลเชิงลบเสมอไป หากมีการจัดการความขัดแย้งระหว่างบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะก่อให้เกิดผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลงด้านความสัมพันธ์ระหว่างกันและกันเชิงบวก เพราะช่วยให้คู่ขัดแย้งเรียนรู้ซึ่งกันและกันและใช้โอกาสจากความขัดแย้งนั้นเพื่อทบทวนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีขึ้นอีกครั้ง การจัดการกับความขัดแย้งระหว่างบุคคลเพื่อให้เกิดผลลัพธ์เชิงบวก ต้องใช้ความเข้าใจ การประนีประนอม และการถ้อยทีถ้อยอาศัยกันเพื่อรักษาสัมพันธ์ภาพให้คงไว้ บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทำให้ผู้อ่านเข้าใจถึงลักษณะของความขัดแย้งระหว่างบุคคลและแนวทางการคลี่คลายความขัดแย้งระหว่างบุคคลเพื่อให้สามารถจัดการกับความขัดแย้งระหว่างบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**คำสำคัญ:** ความขัดแย้ง ความขัดแย้งระหว่างบุคคล การคลี่คลายความขัดแย้งระหว่างบุคคล

### Abstract

Interpersonal conflict is an expression of disagreement or dissatisfaction between at least two interdependent parties, who perceive existing scarce resources or interference from the other party to achieve one's determined goals. Interpersonal conflict may not always contribute to negative outcomes all the times. If handled competently, it can generate positive changes in a relationship, by allowing the conflict partners to know more about each other and simultaneously use the opportunity to reassess the state of relationship. Working through a conflict in positive

---

สาขาวิชานิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

School of Communication Arts, Sukhothai Thamathirat Open University

E-mail: bussabatan@yahoo.com

way requires understanding, management, and reconciliation to prevent damage to the relationship. The aim of this article is intended to make the reader understand the characteristics of interpersonal conflict and interpersonal conflict resolution in order to deal with the interpersonal conflict effectively.

**Keywords:** Conflict, Interpersonal Conflict, Interpersonal Conflict Resolution

## บทนำ

ธรรมชาติกำหนดให้มนุษย์มีความแตกต่างกันแต่กำเนิดและไม่อาจอยู่ได้โดยลำพัง มนุษย์จำเป็นต้องอยู่ร่วมกันเป็นสังคมโดยอาศัยการสื่อสารเป็นกลไกในการเรียนรู้ตนเอง เชื่อมความสัมพันธ์และประสานประโยชน์เพื่อการอยู่ร่วมกันกับผู้อื่น แม้ว่ามนุษย์จะพัฒนาความสามารถในการสื่อสารผ่านภาษารูปแบบต่างๆ เพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างกันเพื่อให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ร่วมกันได้อย่างปกติสุข แต่การสื่อสารระหว่างกันนั้นก็ล้วนเป็นการสื่อสารภายใต้บริบทแห่งความแตกต่าง ทำให้ต้องเผชิญกับสถานการณ์ของความขัดแย้งในชีวิตมากบ้างน้อยบ้างทั้งในชีวิตครอบครัวและการทำงาน เป็นความขัดแย้งในหลายระดับ นับตั้งแต่ความขัดแย้งภายในตนเอง ระหว่างบุคคล ภายในหรือระหว่างกลุ่ม ไปจนถึงความขัดแย้งระหว่างประเทศ บทความนี้มุ่งให้ความเข้าใจแนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนผลงานวิชาการที่มีการศึกษาและอ้างอิงเกี่ยวกับความขัดแย้งและการจัดการความขัดแย้งระหว่างบุคคลใน 3 ประเด็นสำคัญ ได้แก่ ความหมายและองค์ประกอบของความขัดแย้งระหว่างบุคคล ประเภทและลักษณะเฉพาะของความขัดแย้งระหว่างบุคคล และการตอบสนองและการสื่อสารเพื่อการจัดการความขัดแย้งระหว่างบุคคลที่เหมาะสม

## ความหมายและองค์ประกอบของความขัดแย้งระหว่างบุคคล

### 1.1 ความหมายของความขัดแย้งระหว่างบุคคล

นักวิชาการให้คำจำกัดความของคำว่า “ความขัดแย้ง” มานับตั้งแต่ปี ค.ศ. 1974 โดยคำจำกัดความที่ได้รับการยอมรับในที่ประชุมทางวิชาการในระยะแรก เป็นคำจำกัดความของ Mortenson (1974, as cited in Putnam, 2013) ซึ่งระบุความหมายของความขัดแย้งว่า “หมายถึง การแสดงออกซึ่งการต่อสู้เกี่ยวกับผลประโยชน์ที่ขัดกันในการกระจายทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด” ความสนใจของนักวิจัยและนักวิชาการที่สนใจศึกษาเรื่องความขัดแย้ง โดยเฉพาะความขัดแย้งระหว่างบุคคลและบทบาทการสื่อสารที่มีต่อความขัดแย้งมีมาอย่างต่อเนื่องเป็นเวลาเกือบสี่สิบปีแล้วใน 4 มิติด้วยกัน กล่าวคือ มิติแรก เป็นความสนใจการสื่อสารและความขัดแย้งในลักษณะของการเป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันไม่ว่าจะเป็นลักษณะของการเป็นตัวแปรสาเหตุหรือตัวแปรด้านผลที่เกิดขึ้นก็ตาม เช่น การสื่อสารมีบทบาทอย่างไรต่อความขัดแย้งประเภทต่างๆ หรือความขัดแย้งมีผลต่อพฤติกรรมการสื่อสารระหว่างคู่ขัดแย้งในลักษณะใด เป็นต้น มิติที่สอง เป็นความสนใจในลักษณะของกระบวนการ เช่น ในระหว่างขั้นตอนต่างๆ ของกระบวนการความขัดแย้งที่เกิดขึ้น การสื่อสารในแต่ละขั้นตอนนั้นมีลักษณะอย่างไร มิติที่สาม เป็นความสนใจเกี่ยวกับ

เรื่องการแปลความหมายของสัญญาณต่างๆ ที่แสดงออกทั้งวจนภาษาและอวจนภาษาในบริบทต่างๆ ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง ไม่ว่าจะเป็นส่วนช่วยลดความขัดแย้งหรือเป็นส่วนทำให้ความขัดแย้งขยายวงกว้างออกไปก็ตาม และ มิติที่สี่ เป็นเรื่องของแบบแผนของการใช้เหตุผลในการโต้แย้ง การเจรจาต่อรอง การไกล่เกลี่ยความขัดแย้ง เป็นต้น

ดังนั้น ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา นักวิชาการด้านการสื่อสารระหว่างบุคคลจึงได้ให้ความหมายความขัดแย้งระหว่างบุคคลไว้แตกต่างกันไปตามมิติตามความสนใจของแต่ละคนที่มีต่อความขัดแย้ง ตัวอย่างเช่น

Wilmot & Hocker (2001) ได้นิยามความขัดแย้งระหว่างบุคคลว่า “เป็นการแสดงออกซึ่งความไม่ลงรอยกันระหว่างบุคคลอย่างน้อยสองฝ่ายที่มีความสัมพันธ์กันเมื่ออีกฝ่ายขัดขวางทำให้ตนไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ หรือเพราะความเข้าใจว่าทรัพยากรที่ทั้งสองฝ่ายต้องการมีไม่เพียงพอ”

Folger, Poole, & Stutman (2005) นิยามความขัดแย้งว่า “หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนสองฝ่ายซึ่งมีความสัมพันธ์เชิงพึ่งพาโดยแต่ละฝ่ายรับรู้ถึงความไม่ลงรอยหรือความคิดเห็นที่แตกต่างระหว่างกันและมีการขัดขวางหรือแทรกแซงจากอีกฝ่ายอันเป็นผลของความไม่ลงรอยนั้นเท่าที่เป็นไปได้”

DeVito (2007) ให้นิยามความขัดแย้งระหว่างบุคคลว่า “หมายถึงความไม่เห็นพ้องกันระหว่างคนอย่างน้อยสองฝ่ายที่มีความเชื่อมโยงกันทางใดทางหนึ่ง ไม่ว่าจะเป็นระหว่างคนรัก เพื่อน คนในครอบครัวหรือเพื่อนร่วมงาน ทั้งนี้ ความเชื่อมโยงกันดังกล่าวนี้หมายถึงความเชื่อมโยงด้านบทบาทหน้าที่หรือการกระทำของฝ่ายหนึ่งมีผลกระทบต่ออีกฝ่ายหนึ่ง”

Barki & Harwick (2004) ได้รวบรวมและสังเคราะห์คำจำกัดความที่นักวิชาการต่างๆ ที่ได้ให้ความหมายไว้อย่างหลากหลาย โดยได้เสนอกรอบแนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้างของความขัดแย้งระหว่างบุคคล กรอบแนวคิดดังกล่าวได้ถูกนำไปใช้อ้างอิงในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับโครงสร้างของความขัดแย้งระหว่างบุคคลในเวลาต่อมาอย่างแพร่หลาย โดย Barki & Harwick (2004) ระบุว่า “ความขัดแย้งระหว่างบุคคล เป็นกระบวนการพลวัตที่เกิดขึ้นระหว่างสองฝ่ายที่มีความเกี่ยวข้องกัน โดยทั้งสองฝ่ายต่างแสดงออกทางอารมณ์ในทางลบ ด้วยการแสดงความไม่เห็นด้วย และขัดขวางหรือเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายของอีกฝ่าย” โดยชี้ให้เห็นว่าความขัดแย้งต้องมีองค์ประกอบเกิดขึ้นพร้อมกันสามองค์ประกอบคือ การแสดงออกความไม่เห็นด้วย (disagreement) การขัดขวาง (interference) และอารมณ์ด้านลบ (negative emotion) การมีเพียงองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งไม่ถือเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล

แม้คำจำกัดความจะหลากหลายตามมิติตามมองของผู้สนใจศึกษา แต่ประเด็นที่เห็นพ้องกันก็คือความขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดขึ้นได้ในหลายระดับความสัมพันธ์และเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้น ผู้ที่มีความเข้าใจเกี่ยวกับความขัดแย้งระหว่างบุคคลและสามารถหาวิธีการตอบสนองหรือวิธีการจัดการเพื่อคลี่คลายความขัดแย้งด้วยวิธีที่เหมาะสม

จึงเป็นเรื่องสำคัญที่จะทำให้แต่ละคนสามารถจัดการกับปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ  
แตกต่างกันออกไป

## 1.2 องค์ประกอบของความขัดแย้งระหว่างบุคคล

จากคำจำกัดความดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปรวมความเห็นของนักวิชาการที่มีต่อองค์ประกอบของความ  
ขัดแย้งระหว่างบุคคลได้ว่า ความขัดแย้งระหว่างบุคคลมีองค์ประกอบสำคัญดังนี้คือ

- 1) มีบุคคลที่เกี่ยวข้องสองฝ่ายโดยทั้งสองฝ่ายมีความเกี่ยวข้อง มีอิทธิพล หรือมีการพึ่งพากันและ  
กันและรับรู้ในความขัดแย้งหรือความไม่ลงรอยระหว่างกัน ความขัดแย้งเป็นเรื่องร่วมกันระหว่าง  
สองฝ่าย ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์นี้จึงเป็นไปได้ทั้งความสัมพันธ์ในลักษณะของความสัมพันธ์ส่วนตัว  
หรือความใกล้ชิดสนิทสนม เช่น เพื่อนสนิท คนรักหรือบุคคลในครอบครัว หรือความสัมพันธ์จาก  
เหตุผลด้านการงาน เช่น เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ฯลฯ ด้วยเหตุของ  
ความสัมพันธ์ที่เชื่อมบุคคลสองฝ่ายไว้ด้วยกัน ดังนั้น การแสดงออกซึ่งความไม่เห็นด้วย การต่อต้าน  
หรือการขัดขวางต่อเป้าหมายของฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดจึงมีอิทธิพลหรือผลกระทบต่อความคิด ความรู้สึก  
ความเป็นอยู่ หรือผลประโยชน์ของอีกฝ่ายที่ต้องเกี่ยวข้องสัมพันธ์ซึ่งกันและกันไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง  
ทั้งสิ้น ความขัดแย้งระหว่างบุคคลจึงต้องมีสองฝ่ายที่รับรู้ในความขัดแย้งและได้รับผลกระทบจาก  
ความขัดแย้งระหว่างกันเสมอ การมีองค์ประกอบเพียงฝ่ายใดฝ่ายเดียวหรือฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งไม่รับรู้  
ในความขัดแย้งจะไม่สามารถเกิดเป็นองค์ประกอบของความขัดแย้งระหว่างบุคคลได้
- 2) มีการแสดงออกอารมณ์หรือพฤติกรรมในทางลบเพื่อให้เห็นถึงการไม่ยอมรับ ความขัดแย้ง  
ระหว่างบุคคลไม่ใช่เพียงความคิดหรือความขัดแย้งภายในใจ เพราะถ้าเป็นเพียงความคิดที่ขัดแย้ง  
ภายในใจจัดได้ว่าเป็นความขัดแย้งภายในตัวบุคคล ตัวอย่างความขัดแย้งภายในตัวบุคคลเช่น การ  
ตกอยู่ในสถานการณ์ที่ต้องคิดเพื่อตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งทั้งที่อยากได้ทั้งสองอย่าง หรือ  
การที่ต้องตัดสินใจทำในสิ่งที่ตัวเองไม่อยากทำ เช่นต้องเลือกระหว่างทำงานให้เสร็จแทนการไป  
เที่ยว เป็นต้น การที่จะระบุได้ว่าได้เกิดเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลได้นั้นจึงมีใช้อยู่เพียงแค่ความ  
คิดเห็นของแต่ละฝ่ายไม่ตรงกันเท่านั้น แต่ต้องมีการแสดงออกความรู้สึกและท่าทีของการไม่ยอมรับ  
ให้อีกฝ่ายหนึ่งรับรู้ด้วย ตัวอย่างเช่น ความคิดเห็นหรือความนิยมทางการเมืองของบุคคลสองคนที่มี  
ความแตกต่างกันระหว่างพรรคเสรีนิยมกับพรรคประชานิยม จะไม่ถือเป็นความขัดแย้งระหว่าง  
บุคคล จนกว่าจะมีใครคนใดคนหนึ่งเริ่มบทรสนทนาด้วยการแสดงออกในการโต้เถียงด้วยความไม่  
พอใจในความคิดเห็นที่เพื่อนแสดงออกเกี่ยวกับแนวคิดนโยบายพรรคการเมืองที่ตนนิยมชมชอบ  
ในทางตำหนิว่า “เป็นแนวคิดที่ไม่สามารถทำได้จริงและจะสร้างความสูญเสียให้กับประเทศ”  
พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความไม่ยอมรับ หรือความไม่ลงรอยกันได้นี้สามารถแสดงออกด้วย

วจนภาษา ได้แก่การพูด การเขียน หรืออาจแสดงออกการต่อต้าน ความผิดหวัง การเป็นปฏิปักษ์ต่อกันทาง อวจนภาษาในรูปแบบต่างๆ เช่น สีหน้า ท่าทาง น้ำเสียง ฯลฯ ทั้งนี้ ระดับของการแสดงออกให้เห็นถึงความหมายของการปฏิเสธ หรือไม่เห็นด้วยมีตั้งแต่การแสดงออกความไม่เห็นด้วยน้อยที่สุด ไปจนถึงระดับรุนแรง เช่น ไม่ค่อยเห็นด้วย ไม่เห็นด้วย ไม่ให้ความร่วมมือ โต้แย้งต่อต้าน ชัดขวาง การฟ้องร้องไปจนถึงการต่อสู้ การโต้เถียงกันด้วยเสียง คำพูดและสีหน้าท่าทีที่ไม่เป็นมิตรต่อกัน เพื่อให้ได้ตามเป้าหมายของตน

- 3) **ทั้งสองฝ่ายต่างต้องการบรรลุเป้าหมายหรือความต้องการของตนเอง** กล่าวคือในสถานการณ์ความขัดแย้งระหว่างบุคคลนั้น สาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งมักเป็นเรื่องที่ทั้งสองฝ่ายต่างเข้าใจว่าเป็นไปไม่ได้ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายด้วยความพอใจของทั้งสองฝ่ายได้พร้อมกันและทั้งสองฝ่ายต่างต้องการบรรลุเป้าหมายของตนเองเท่านั้น ตัวอย่างเช่น การมีที่จอดรถเหลือเพียงที่เดียวแต่เจ้าของรถทั้งสองคันที่มาถึงที่จอดรถกล่าวในเวลาใกล้เคียงกันและต่างต้องการจอดรถในที่ดังกล่าว เป็นต้น
- 4) **ความขัดแย้งมีแนวโน้มเกิดขึ้นในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรที่ตนเองรับรู้หรือคิดว่ามีอยู่อย่างจำกัด** ทรัพยากรที่กล่าวถึงนี้ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงสิ่งของ วัตถุที่มองเห็น หรือข้อเท็จจริงที่ปรากฏเท่านั้น แต่ครอบคลุมถึงสิ่งที่ไม่ใช่สิ่งของ หรือสิ่งที่คู่ขัดแย้งเข้าใจว่ามีอย่างจำกัด ความขัดแย้งเป็นเรื่องของการรับรู้ (perception) หรือความเข้าใจของบุคคลที่มีต่อเรื่องนั้นมากกว่าจะเป็นข้อเท็จจริง ตัวอย่างเช่น การที่ลูกแสดงพฤติกรรมต่อต้าน เพื่อเรียกร้องความสนใจจากพ่อแม่ที่ไม่มีเวลาให้กับลูก หรือภรรยาแสดงพฤติกรรมหึงหวงมีปากเสียงทะเลาะกับสามีด้วยสาเหตุที่เข้าใจว่าสามีแบ่งปันความรักไปให้คนอื่น เป็นต้น
- 5) **ความขัดแย้งมักเกิดขึ้นร่วมกับพฤติกรรมการขัดขวางไม่ให้อีกฝ่ายบรรลุเป้าหมายของตนเอง** ความคิดเห็นที่แตกต่างเป็นเรื่องปกติและเป็นเรื่อง que ทุกคนต่างเคยเผชิญ แต่ความคิดเห็นหรือความแตกต่างมักจะเปลี่ยนไปเป็นความขัดแย้งระหว่างกันก็ต่อเมื่ออีกฝ่ายมีพฤติกรรมที่ขัดขวางทำให้อีกฝ่ายไม่สามารถบรรลุเป้าหมายของตนเอง ตัวอย่างเช่น การที่ภรรยาไม่ชอบให้สามีสูบบุหรี่ยังไม่เป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล แต่เมื่อภรรยาเริ่มบ่นว่าสามีแล้วเอาบุหรี่ไปทิ้งทำให้สามีไม่สามารถสูบบุหรี่ได้ จึงเกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคล หรือการที่แม่ไม่ต้องการให้ลูกเล่นเกมด้วยการเอาเครื่องเล่นเกมไปเก็บซ่อนไว้ทำให้ไม่สามารถเล่นเกมได้ เป็นต้น

สรุปแล้ว ความขัดแย้งระหว่างบุคคลจะเกิดขึ้นได้ต้องมีองค์ประกอบร่วมกันดังนี้คือ เมื่อบุคคลสองฝ่ายที่มีความสัมพันธ์กันรู้สึกอีกฝ่ายขัดขวางทำให้ตนไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ หรือเพราะคิดว่าทรัพยากรที่สองฝ่ายต้องการมีอย่างจำกัดไม่เพียงพอตอบสนองความต้องการได้ทั้งสองฝ่าย นอกจากนั้นยังประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญด้านพฤติกรรมการแสดงออกในทางลบเพื่อสื่อสารให้อีกฝ่ายได้รับรู้ในอารมณ์และความรู้สึกไม่เห็นด้วย หรือไม่

พอใจในระดับต่างๆ ดังนั้น ผลของความขัดแย้งระหว่างบุคคลจึงส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ที่มีต่อกันมากน้อยตามระดับความรุนแรงของการแสดงออกซึ่งความไม่พอใจนั้น

## ประเภทและลักษณะเฉพาะของความขัดแย้งระหว่างบุคคล

### 2.1 ประเภทความขัดแย้งระหว่างบุคคล

Beebe Beebe, & Redmond (1996) เสนอว่า อาจจัดแบ่งประเภทความขัดแย้งระหว่างบุคคลได้เป็น 3 ประเภทคือ ความขัดแย้งแบบเทียม ความขัดแย้งพื้นฐานทั่วไป และความขัดแย้งที่เกิดจากการถือตนเองเป็นใหญ่ และภายใต้บริบทการสื่อสารที่มีการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน งานวิจัยเกี่ยวกับการสื่อสารระหว่างบุคคลผ่านสื่อออนไลน์ ประเภทต่างๆ ยังพบปรากฏการณ์ความขัดแย้งอีกประเภทหนึ่งที่มีแนวโน้มสูงขึ้น คือความขัดแย้งอันสืบเนื่องจากการสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์ ดังนั้น เพื่อให้ครอบคลุมกับสถานการณ์ปัจจุบัน จึงอาจสรุปประเภทความขัดแย้งระหว่างบุคคลได้เป็น 4 ประเภท โดยมีแนวทางการสื่อสารเพื่อลดความขัดแย้งแต่ละประเภท ดังนี้

**1) ความขัดแย้งแบบเทียม (pseudo conflict)** เป็นความขัดแย้งซึ่งแท้จริงแล้วทั้งสองฝ่ายต่างไม่มีปัญหาหรือความไม่ลงรอยใดๆ ระหว่างกัน แต่อาจเกิดขึ้นจากความเข้าใจผิดด้านภาษา หรือการสื่อความหมายที่ทั้งสองฝ่ายเข้าใจไม่ตรงกัน เมื่อมีการให้ข้อมูลสร้างความเข้าใจที่ตรงกันให้เกิดขึ้นความขัดแย้งดังกล่าวก็หมดไป ตัวอย่างเช่น การส่ายหน้าของชาวอินเดียหมายถึงการยอมรับและการพยักหน้าหมายถึงไม่ยอมรับ ขณะที่การส่ายหน้าของคนไทยหมายถึงการปฏิเสธ เป็นต้น

แนวทางการสื่อสารเพื่อจัดการกับความขัดแย้งประเภทนี้คือ การให้ความสนใจกับความหมายที่อีกฝ่ายพยายามสื่อสารและพยายามทวนย้ำถามถึงความหมายให้อีกฝ่ายได้อธิบายเพิ่มเติม ขณะเดียวกันต้องเป็นผู้ฟังและให้ความสำคัญกับการสังเกตอาการปฏิกิริยา อวัจนภาษาต่างๆ ระหว่างการสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจกับสิ่งที่อีกฝ่ายแสดงออก

**2) ความขัดแย้งพื้นฐานทั่วไป (simple conflict)** เป็นความขัดแย้งพื้นฐานอันเนื่องมาจากความแตกต่างด้านความคิด การรับรู้ การให้นิยามความสำคัญต่อสิ่งต่างๆ หรือเป้าหมายของสองฝ่ายที่แตกต่างกันซึ่งพบได้ทั้งในชีวิตการทำงานและชีวิตประจำวัน ความขัดแย้งประเภทนี้ทั้งสองฝ่ายต่างรับรู้ถึงความต้องการของอีกฝ่ายหนึ่งที่แตกต่างกันไปนั้น ตัวอย่างเช่น งานวิจัยของ Keaveney (2008) พบว่าวิศวกร/นักวิจัยและพัฒนาและนักการตลาดมักมีความขัดแย้งระหว่างกันจากความแตกต่างกันด้านบทบาทหน้าที่ในการทำงานตลอดกระบวนการของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เนื่องจากต่างมีความรู้สึกที่ไม่ดีต่อกันในมุมมองจากทั้งสองฝ่าย เช่น

ในมุมมองของวิศวกร/นักวิจัยและพัฒนาที่มีต่อนักการตลาดเห็นว่า

- นักการตลาดมักวางอำนาจในการตัดสินใจและเอาใจตนเองเป็นที่ตั้ง

- นักการตลาดจะพูดเกินจริงเพื่อขายสินค้า และ
- นักการตลาดจะเอาใจลูกค้ามากเกินไปโดยไม่พิจารณาศักยภาพขององค์กร

ในทางกลับกัน ในมุมมองของนักการตลาดที่มีต่อวิศวกร/นักวิจัยและพัฒนาจะเห็นว่า

- วิศวกร/นักวิจัยและพัฒนา รู้จักแต่ด้านเทคนิคและไม่มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์
- วิศวกร/นักวิจัยและพัฒนาไม่รู้จักการทำธุรกิจและไม่เข้าใจลูกค้า
- วิศวกร/นักวิจัยและพัฒนาไม่สนองตอบต่อคำเรียกร้องของนักการตลาด

ตัวอย่างของความขัดแย้งระหว่างบุคคลในการทำงานอันเป็นผลจากมุมมองที่แตกต่างกันนี้มีอยู่มาก โดยทั้งสองฝ่ายต่างคิดว่าวิธีการทำงานของตนเป็นวิธีที่เหมาะสม

แนวทางการสื่อสารเพื่อการลดปัญหาความขัดแย้งรูปแบบนี้ ทำได้ด้วยการมุ่งประเด็นสื่อสารให้อยู่ในประเด็นที่กำลังสร้างความเข้าใจร่วมกันให้เกิดขึ้น การร่วมกันอภิปรายแนวทางหรือแนวคิดที่แตกต่างกันทั้งสองฝ่าย โดยใช้ข้อมูลเป็นส่วนช่วยสนับสนุนข้อเสนอของตนเอง ไม่ใช่อารมณ์หรือความรู้สึก และควบคุมไม่ให้เกิดการพูดแสดงความคิดเห็นเกินขอบเขตไปที่การวิพากษ์วิจารณ์ไปที่ตัวบุคคลที่กำลังสื่อสารระหว่างกัน นอกจากนี้ ในกรณีที่ยังมีข้อมูลไม่พร้อม ยังอาจขอเลื่อนการพูดคุยหรือตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องที่เป็นปัญหาระหว่างกัน เพื่อให้ต่างมีโอกาสในการหาข้อมูลหรืองานวิจัยมาสนับสนุนข้อเสนอของตนเพิ่มขึ้น

3) **ความขัดแย้งที่เกิดจากการถือตนเองเป็นใหญ่ (ego conflict)** เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากความยึดมั่นถือมั่นในตนเอง การไม่ใส่ใจในความคิดเห็นหรือความรู้สึกของผู้อื่น ความขัดแย้งมักเกิดขึ้นเมื่อฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดหรือทั้งสองฝ่ายเกิดความความรู้สึกว่าตนเองกำลังถูกอีกฝ่ายรุกไล่เพื่อทำให้อีกฝ่ายรู้สึกท้อแท้หมดคุณค่า ไม่มีความน่าเชื่อถือ มีการใช้คำพูดและกิริยาท่าทางที่แสดงออกให้เห็นว่าเป็นการตำหนิ การวิจารณ์ การดูถูก การปิดความผิดให้พ้นตัว หรือการตีเตียนตัวบุคคล มากกว่าจะพูดกันถึงเหตุผลหรือเนื้อหาของความเห็นที่ไม่ตรงกัน ความขัดแย้งประเภทนี้มักมีระดับความรุนแรงเพิ่มขึ้นจนกลายเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลที่จัดการได้ยากที่สุดหากทั้งสองฝ่ายไม่ให้ความร่วมมือ

แนวทางสำหรับการสื่อสารที่ควรทำขณะเกิดความขัดแย้งประเภทนี้ คือพยายามควบคุมความคิดและอารมณ์ทางลบที่เกิดขึ้นด้วยการทำให้ยอมรับในความคิดเห็นที่แตกต่าง ควบคุมเนื้อหาในการสื่อสารด้วยการเสนอข้อมูลให้ใช้วิธีการพูดอธิบายเนื้อหาหรือสิ่งที่ต้องการ ควบคุมวิธีการสื่อสารด้วยการไม่พูดในลักษณะของการประณิน หรือการวิจารณ์ด้วยความเห็นหรือความรู้สึกที่มีต่อตัวบุคคล และเมื่อพบประเด็นที่พอยอมรับร่วมกันได้ ให้แสดงออกว่าเห็นด้วยกับบางสิ่งๆที่อีกฝ่ายเสนอแม้เป็นบางส่วนก็ตาม พยายามสร้างบรรยากาศแวดล้อมต่างๆ ของการสื่อสารให้เอื้อต่อการคลี่คลายความขัดแย้งระหว่างกัน นอกจากนี้ การใช้วัจนภาษาระหว่างการสื่อสารที่

เหมาะสม ยังช่วยทำให้ทำให้หืออีกฝ่ายลดความร้อนแรงลงได้ ด้วยการลดระดับเสียงและใช้น้ำเสียงนุ่มนวลในการสื่อสาร เพื่อสร้างบรรยากาศของการสื่อสารทางบวกให้เกิดขึ้น

4) ความขัดแย้งอันสืบเนื่องจากการสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์ (online conflict) นอกจากความขัดแย้งจะเกิดขึ้นจากการสื่อสารระหว่างบุคคลแบบเผชิญหน้าดังที่กล่าวมาแล้วในสามประเภทข้างต้น ปัจจุบันความขัดแย้งได้ขยายขอบเขตไปสู่ความขัดแย้งระหว่างกันจากการสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์ หรือสื่อเครือข่ายสังคมประเภทต่างๆ เช่น อีเมล เฟซบุ๊ก ไลน์หรือ ทวิตเตอร์ ฯลฯ แม้การสื่อสารผ่านสื่อดังกล่าวจะมีข้อดีคือเป็นการสื่อสารสองทางสามารถสื่อสารตอบกลับไปมาระหว่างกันได้ทันที ไม่มีข้อจำกัดด้านพื้นที่และเวลา แต่ในแง่การสื่อสารระหว่างบุคคลผ่านสื่อดังกล่าว ก็มีข้อจำกัดอยู่ไม่น้อยเมื่อเปรียบเทียบกับ การสื่อสารแบบเผชิญหน้า เพราะในการสื่อสารแบบเผชิญหน้าคู่สื่อสารสามารถแปลความหมายและรับรู้ในอวัจนภาษาที่สื่อสารผ่านสีหน้า ท่าทาง น้ำเสียง ของแต่ละฝ่ายได้ แต่การสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์ยังมีข้อจำกัดด้านอวัจนภาษาในการสื่อสาร แม้จะได้มีความพยายามสร้างสัญลักษณ์เพื่อสื่อความหมายด้านอารมณ์และความรู้สึกต่างๆ เข้าเป็นส่วนประกอบกับตัวหนังสือซึ่งเป็นวัจนภาษา งานวิจัยเกี่ยวกับการสื่อสารผ่านออนไลน์พบว่า การสื่อสารผ่านระบบออนไลน์อาจทำให้เกิดภาวะการสูญเสียการยับยั้งชั่งใจที่นักจิตวิทยาเรียกภาวะดังกล่าวว่า disinhibition effect ซึ่งเป็นภาวะที่ปกติคนๆ นั้นจะไม่แสดงออกเช่นนั้นเมื่ออยู่เผชิญหน้า เช่น ความรุนแรง หรือความก้าวร้าวโดยเฉพาะเมื่ออยู่ในภาวะทางอารมณ์โกรธ ไม่พอใจ (Suler, 2005)

แนวทางที่เหมาะสมเพื่อลดการเกิดความขัดแย้งอันสืบเนื่องจากการใช้สื่อออนไลน์คือ การพยายามคิดทบทวนก่อนตัดสินใจส่งข้อความหรือปฏิกริยาป้อนกลับใดๆ ไปยังผู้ส่งสารผ่านสื่อออนไลน์ เพราะการสื่อสารหรือการแสดงปฏิกริยาตอบกลับไปอย่างทันทีทันใดอย่างขาดความยับยั้งชั่งใจอาจส่งผลเสียต่อความสัมพันธ์และสร้างความขัดแย้ง เพราะการตอบทันทีอาจปะปนด้วยอารมณ์ หรือความรู้สึกที่ยังไม่ได้กลั่นกรองเสียก่อน หรือบางครั้งผู้รับก็อาจแปลความหมายข้อความไปในทางที่แตกต่างจากสิ่งที่ผู้ส่งสารต้องการ การเตือนตัวเองไว้เสมอว่า “คิดก่อนโพสต์” “เช็กก่อนแชร์” “ทบทวน ไตร่ตรองก่อนจะแสดงความคิดเห็น” เป็นแนวทางที่ช่วยลดปัญหาได้ในระดับหนึ่ง

นอกจากนั้น ยังพบว่าต้นเหตุของความขัดแย้งผ่านสื่อออนไลน์ยังมีรูปแบบต่างๆ ได้หลากหลาย เช่น การเขียนแสดงความคิดเห็นด้วยถ้อยคำโจมตีหรือโต้ตอบกันเป็นการส่วนตัวผ่านสื่อออนไลน์ การตั้งใจให้ข้อมูลที่ผิดเพื่อทำให้เกิดความเข้าใจผิด ฯลฯ หรือแม้แต่การส่งข้อความ หรือสื่อสารมาในเวลาที่ไม่เหมาะสม ไม่สะดวกที่ผู้รับจะตอบได้ แต่ผู้ส่งคาดหวังจะได้รับการตอบสนองจากผู้รับแบบทันที เป็นต้น การสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์ในลักษณะต่างๆ ดังกล่าวนี้อาจทำให้ผู้รับเสียเวลา เสียอารมณ์และเป็นที่มาของความขัดแย้งระหว่างผู้เกี่ยวข้องได้ทั้งสิ้น

## 2.2 ลักษณะเฉพาะของความขัดแย้งระหว่างบุคคล

ไม่ว่าความขัดแย้งระหว่างบุคคลจะเป็นประเภทใดก็ตาม Floyd (2012) ชี้ให้เห็นลักษณะเฉพาะของความขัดแย้งระหว่างบุคคลดังนี้

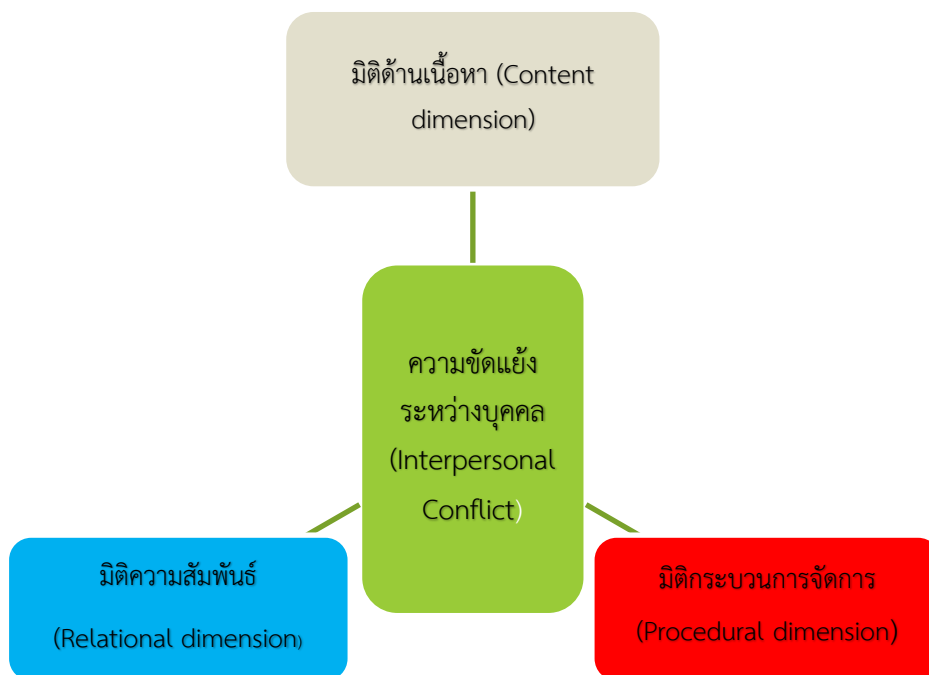
### 1) ความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมชาติของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล



เราทุกคนล้วนต่างเคยเผชิญกับความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ทุกระดับความสัมพันธ์ เช่น ระหว่างสามีกับภรรยา ระหว่างพ่อแม่ลูก ระหว่างเพื่อนนักเรียน ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ฯลฯ การที่เราพบกับความขัดแย้งระหว่างกันไม่ได้หมายความว่า是一件ที่เลวร้ายหรือเป็นการทำลายความสัมพันธ์ที่มีต่อกันเท่านั้น เมื่อมีการจัดการที่ดี ความขัดแย้งกลับกลายเป็นเรื่องสร้างสรรค์เป็นแรงขับให้แต่ละฝ่ายก้าวไปสู่เป้าหมายเกิดผลผลิตที่ดีได้

**2) ในความขัดแย้งประกอบด้วยมิติทั้งเนื้อหา มิติความสัมพันธ์ และมิติด้านขั้นตอนในการจัดการความขัดแย้ง**

เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นระหว่างสองฝ่ายในเรื่องใดก็ตาม สิ่งที่เกิดขึ้นรวมถึงผลที่ตามมาประกอบด้วยมิติที่ซับซ้อนสามมิติ คือ มิติด้านเนื้อหาที่ทำให้เกิดความขัดแย้งนั้น มิติด้านความสัมพันธ์ระหว่างสองฝ่าย และมิติด้านขั้นตอนที่ทั้งสองฝ่ายใช้ในการจัดการกับความขัดแย้งนั้น เช่น เมื่อภรรยาจับได้ว่าสามีพุด ความขัดแย้งนี้มีมิติทั้งสามมิติคือ



**ภาพที่ 1** องค์ประกอบความขัดแย้งระหว่างบุคคลประกอบด้วย สามมิติได้แก่ มิติเนื้อหา มิติความสัมพันธ์และมิติกระบวนการจัดการ

**ที่มา:** ดัดแปลงจาก Floyd (2012)

**มิติด้านเนื้อหา** คือ การพุดต การไม่พุดความจริงในเรื่องใดเรื่องหนึ่งนั้น

**มิติด้านความสัมพันธ์** คือ สิ่งที่เป็นผลตามคือ ความไว้นื้อเชื่อใจที่มีต่อกันได้ลดทอนลงไป และต้องใช้เวลาอีกนานกว่าความไว้นื้อเชื่อใจนั้นจะกลับมาเป็นเช่นเดิม

**มิติด้านขั้นตอน กฎระเบียบ หรือความคาดหวังที่แต่ละฝ่ายใช้จัดการกับปัญหาความขัดแย้งนั้น** ซึ่งหากทั้งสองฝ่ายมีวิธีการ มุมมอง หรือความคาดหวังที่แตกต่างกันแล้ว สิ่งที่เกิดขึ้นอาจกลับกลายเป็น “ความขัดแย้งบนความขัดแย้ง” (conflict about conflict) เช่น จากตัวอย่างเดิมแม้ว่าภรรยาจะไม่พอใจอย่างมากกับเหตุการณ์ที่พบว่าสามีพูดปด แต่อาจเห็นว่าวิธีที่ดีที่สุดของการแก้ไขความขัดแย้งคือการไม่พูดไม่ต่อว่าแต่ทำเฉยชา เพื่อให้สามีเกรงใจ คาดหวังว่าสามีจะมาขอโทษและจะไม่พูดปดอีก ในขณะที่สามีอาจคิดว่าเหตุที่ภรรยาไม่แสดงออกซึ่งความไม่พอใจคงเป็นเพราะไม่ทราบหรือเห็นเป็นเรื่องเล็กๆ การพูดปดจึงเป็นสิ่งที่เขาอาจใช้อีกในโอกาสต่อไป ดังนั้นจึงดูเหมือนไม่มีปัญหาใดๆ เกิดขึ้นในความสัมพันธ์ระหว่างทั้งสอง แต่ในความเป็นจริงความขัดแย้งไม่ได้หมดไป ถ้าทั้งสองฝ่ายมีวิธีคิดในการจัดการกับความขัดแย้งที่ต่างกันและไม่เป็นไปดังที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งคาดหวัง ทั้งสองอาจต้องเผชิญกับปัญหาความขัดแย้งบนความขัดแย้งดังกล่าว

**3) การแสดงออกให้เห็นถึงความขัดแย้งทำได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม** เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นระหว่างบุคคล ทั้งสองฝ่ายอาจเลือกวิธีการแสดงออกให้เห็นความขัดแย้งได้ทางตรง ด้วยการแสดงพฤติกรรมความไม่พอใจ หรืออาจใช้วิธีแสดงออกทางอ้อมด้วยการไม่แสดงออก เช่น ไม่พูดด้วย หรือการปฏิเสธไม่ยอมร่วมทำงานด้วย แต่ไม่ว่าวิธีการใด ความขัดแย้งก็ได้เกิดขึ้นแล้ว และเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งดังกล่าวไม่มีใครตอบได้ว่า การแสดงออกด้วยวิธีการใดจะดีกว่ากัน เพราะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ความสัมพันธ์ระหว่างสองฝ่าย และผลลัพธ์ที่ทั้งสองฝ่ายคาดว่าจะเกิดขึ้นหลังจากการแสดงออกความขัดแย้งนั้นๆ

**4) ความขัดแย้งสามารถส่งผลกระทบต่อทั้งสองฝ่ายที่ขัดแย้ง** ความขัดแย้งระหว่างบุคคลอาจส่งผลกระทบต่อทั้งสองฝ่ายไม่ว่าจะเป็นทางร่างกายหรือจิตใจ โดยเฉพาะจากความเครียดขณะที่เกิดความขัดแย้ง ผลการศึกษาเกี่ยวกับความเครียด พบว่า ความขัดแย้งส่งผลกระทบต่อสุขภาพทั้งร่างกายและจิตใจ โดยแสดงออกทางร่างกาย เช่น มีนงง ปวดตามกล้ามเนื้อ กัดฟัน ปวดศีรษะ อ่อนเพลีย แสดงออกทางจิตใจ เช่น วิตกกังวล สมาธิสั้น ไม่มีความคิดริเริ่ม แสดงออกทางอารมณ์ เช่น โกรธง่าย หงุดหงิด ท้อแท้ หรือแสดงออกทางพฤติกรรม เช่น ดิบหุนหันพลุกพล่าน รับประทานอาหารมากขึ้น เป็นต้น (“Stress”, n.d.) ความขัดแย้งระหว่างบุคคลนำมาซึ่งความรู้สึกในทางลบในบางกรณีประสบการณ์ความขัดแย้งอาจทำให้คู่ขัดแย้งคนใดคนหนึ่งปิดกั้นตัวเองจากการติดต่อสัมพันธ์ทางสังคมหรือไม่เปิดใจที่จะให้ความสนิทสนมกับผู้อื่น หรือในทางกลับกันอาจใช้วิธีการหยุดความสัมพันธ์กับคู่ที่ขัดแย้ง แล้วแสวงหาความสัมพันธ์ใหม่ๆ ที่ประทับใจกว่าการตกอยู่ในภาวะที่ต้องเผชิญกับความขัดแย้ง

**5) ความขัดแย้งสามารถให้ผลที่เป็นประโยชน์ต่อคู่ขัดแย้งได้ถ้าทั้งสองฝ่ายรู้วิธีการจัดการ** ในขณะที่ความขัดแย้งระหว่างบุคคลส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ดังกล่าวข้างต้น ความขัดแย้งดังกล่าวก็สามารถให้ผลที่เป็นประโยชน์ต่อความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่ายได้โดยพบว่า

**ประการแรก** ความขัดแย้งเป็นเงื่อนไขสำคัญของการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพราะทำให้แต่ละฝ่ายเริ่มมองหรือตระหนักในปัญหาที่เกิดขึ้น หาข้อสรุปที่เกี่ยวข้องที่เป็นไปได้เพื่อการแก้ไข และพร้อมที่จะปรับปรุงเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ดังนั้น หากไม่มีการตระหนักในปัญหาหรือเผชิญกับปัญหานั้น ร่วมกันก็คงไม่เกิดความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง

**ประการที่สอง** เมื่อเกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคล สิ่งที่เกิดพร้อมๆ กันคือเกิดพัฒนาการของการแก้ปัญหา เมื่อแต่ละฝ่ายเริ่มไม่เห็นด้วยกับข้อมูลของอีกฝ่ายก็จะมีการแบ่งปันข้อมูลของกันและกัน และจะได้เรียนรู้ความคิดเห็นที่แตกต่างออกไปซึ่งช่วยพัฒนาความเข้าใจและการแสดงออก ประเด็นการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาในการแก้ไขปัญหาจึงเป็นประเด็นหลักของประสิทธิภาพที่เกิดขึ้น ความขัดแย้งทำให้ทั้งสองฝ่ายเรียนรู้กัน

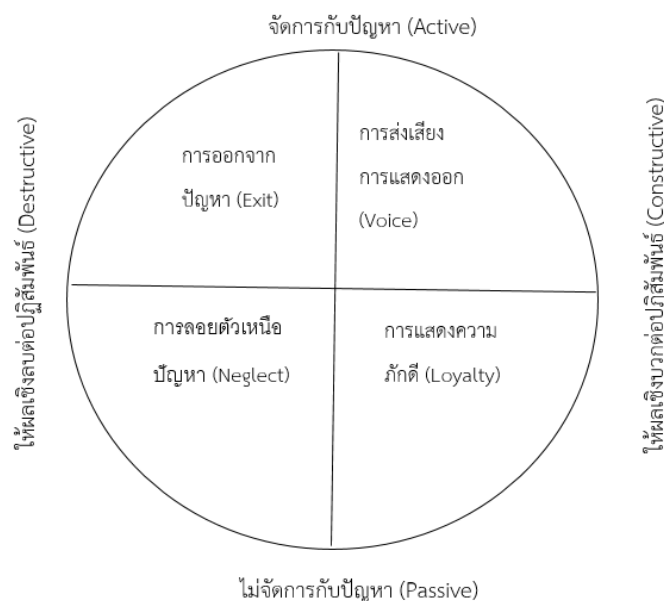
และกันและรู้วิธีจัดการกับปัญหาที่เกิดกับความสัมพันธ์ระหว่างกัน และหากสามารถแก้ไขปัญหาร่วมกันได้สำเร็จ ความสัมพันธ์ที่มีต่อกันจะแน่นแฟ้นมากขึ้นจากการได้เรียนรู้และปรับปรุงระหว่างกระบวนการแก้ไขดังกล่าวร่วมกัน การรู้วิธีจัดการกับความขัดแย้งของทั้งสองฝ่ายช่วยทำให้ปัญหาเล็กๆ ที่อาจเกิดขึ้นไม่พอกพูนกลายเป็นปัญหาใหญ่ที่ตามมา ทั้งนี้ความสามารถในการจัดการปัญหาด้วยมุมมองที่เป็นบวกสามารถสร้างความมั่นใจให้กับทั้งสองฝ่ายในการใช้ทักษะในการสื่อสารเพื่อธำรงความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน

ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็นเรื่องธรรมชาติ ที่ให้ผลเกิดขึ้นได้ทั้งทางบวกและทางลบ ขึ้นอยู่กับพื้นฐานความคิดหรือมุมมองที่แต่ละคนมีต่อความขัดแย้ง ประกอบกับความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งระหว่างบุคคลนั้น การจัดการกับความขัดแย้งระหว่างบุคคลจึงต้องมุ่งเน้นทำความเข้าใจกับสาเหตุและการตอบสนองต่อความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล และควบคุมหรือลดระดับความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม เพื่อสร้างผลทางบวกให้เกิดขึ้นจากความขัดแย้ง

### การตอบสนองต่อความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล ขั้นตอนการคลี่คลายความขัดแย้งระหว่างบุคคล

#### 3.1 การตอบสนองต่อความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล

งานวิจัยจำนวนมากศึกษาวิธีการที่แต่ละบุคคลจัดการหรือตอบสนองต่อความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล Wood (2010) ได้รวบรวมงานของนักวิชาการต่างๆ และเสนอผลของการศึกษาการตอบสนองต่อความขัดแย้ง (conflict responses) ด้วยแบบจำลองซึ่งแสดงให้เห็นวิธีการ 4 แบบซึ่งมีลักษณะแตกต่างกันในมิติเรื่องของการให้ผลเชิงบวกหรือเชิงลบต่อปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน และการแสดงออกต่อความขัดแย้งระหว่างบุคคลในลักษณะการจัดการกับปัญหาหรือการไม่จัดการกับปัญหา ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 แบบจำลองการตอบสนองต่อความขัดแย้งตามแนวคิดของ Wood

ที่มา: แปลจาก Wood (2010)

**1) การออกจากปัญหา (the exit response)** เป็นการจัดการกับปัญหาที่ให้ผลทางลบด้านความสัมพันธ์ กล่าวคือ ใช้วิธีการตอบสนองหรือจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นด้วยการหนีออกจากปัญหาความขัดแย้งนั้น เช่น การเดินออกจากปัญหา การไม่ยอมให้พบ หรือการปฏิเสธที่จะพูดถึงเรื่องที่เป็นปัญหา การตอบสนองด้วยวิธีนี้จัดเป็นวิธีการที่เห็นได้ชัดว่าให้ผลทางลบต่อความสัมพันธ์ เพราะไม่ได้ช่วยลดความตึงเครียดด้านความสัมพันธ์ที่มีต่อกันระหว่างคู่ขัดแย้ง อย่างไรก็ตามในบางสถานการณ์ เช่น ประเด็นปัญหาหรือมิติด้านเนื้อหาของความขัดแย้งที่ประหม่นแล้วว่าไม่มีประโยชน์ที่จะพูดคุย หรือสื่อสารกันในเรื่องที่ขัดแย้งในเวลานั้นๆ เช่น ต่างอยู่ในอารมณ์โกรธ การออกจากปัญหาด้วยการเดินออกจากปัญหา หรือยุติความสัมพันธ์กับบุคคลที่ทำให้เกิดความขัดแย้งชั่วคราว อาจให้ผลดีกว่าวิธีอื่นๆ อย่างน้อยก็ในช่วงเวลาสั้นๆ นั้น เป็นต้น

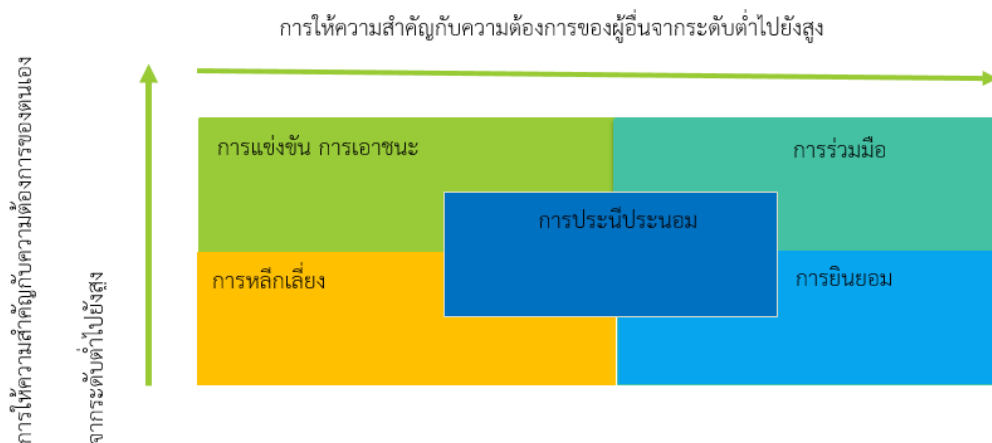
**2) การลยตัวหนีปัญหา (the neglect response)** เป็นการไม่จัดการกับตัวประเด็นปัญหาความขัดแย้งที่ให้ผลทางลบต่อความสัมพันธ์ระหว่างกัน กล่าวคือ ในขณะที่วิธีการแรกเป็นการจัดการต่อปัญหาด้วยการหนีออกไปจากปัญหา แต่วิธีการที่สองนี้เป็นปฏิกิริยาตอบสนองหรือจัดการต่อความขัดแย้งด้วยการไม่ทำอะไรเลยกับปัญหาที่มีอยู่ หรือด้วยการปฏิเสธว่ามีปัญหาหรือมีความขัดแย้งเกิดขึ้น หรือแสดงออกให้เห็นว่าเป็นเรื่องเล็กน้อยที่ไม่ได้มีความสำคัญอย่างใด โดยการไม่พูดคุย ไม่แสดงความเห็น หรือเพิกเฉยต่อความสัมพันธ์ระหว่างกัน ทั้งนี้การตอบสนองระหว่างกันด้วยวิธีนี้ไม่ได้ช่วยแก้ปัญหาให้หมดไป (destructive) อีกทั้งยังไม่ได้ช่วยลดความตึงเครียด หรือความไม่ลงรอยระหว่างกัน เพราะไม่ได้เปิดโอกาสให้ได้รับรู้ความต้องการของอีกฝ่ายหนึ่ง เป็นวิธีที่มีลักษณะลยตัวหนีปัญหาทั้งที่ตระหนักว่ามีปัญหาความขัดแย้งดังกล่าว นอกจากปัญหายังคงอยู่แล้ว ผลที่เกิดขึ้นในแง่ความสัมพันธ์ยังเป็นผลเชิงลบมากกว่าเชิงบวก ตัวอย่างเช่น ในขณะที่เพื่อนร่วมงานซึ่งทำงานคนละแผนกในบริษัทเดียวกันมักมีปัญหาขัดแย้งกันเสมอๆ มีการทำงานข้ามสายงานบังคับบัญชากันอยู่บ่อยๆ ทำให้ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดทำงานไม่สำเร็จหรือได้รับการตำหนิจากฝ่ายบริหาร ความขัดแย้งดังกล่าวอาจจะสืบเนื่องจากเหตุผลต่างๆ เช่น บทบาทที่ได้รับมอบหมายไม่ชัดเจน ทำให้มีการทำงานซ้ำซ้อนกันระหว่างแผนกจนเกิดปัญหาหรือความเข้าใจผิดในบทบาทหน้าที่ของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง จึงทำให้ทั้งสองฝ่ายต่างรู้สึกไม่พอใจต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น อย่างไรก็ตามแทนที่ทั้งสองฝ่ายจะหาหรือผู้บริหารเพื่อสร้างความชัดเจน หรือหันมาพูดคุยเพื่อร่วมกันในการแก้ปัญหา กลับใช้วิธีเพิกเฉย หรือพยายามหลีกเลี่ยงที่จะทำงานร่วมกัน โดยปล่อยให้ปัญหาในการทำงานระหว่างกันยังคงอยู่ต่อไปพร้อมกับความตึงเครียดในความสัมพันธ์ระหว่างกันของทั้งสองฝ่าย

**3) การแสดงความภักดี (the loyalty response)** เป็นวิธีการไม่จัดการกับปัญหาความขัดแย้งที่ให้ผลทางบวกในแง่รักษาความสัมพันธ์ระหว่างกัน การตอบสนองในแบบนี้คล้ายกับแบบที่สองคือไม่จัดการกับปัญหาความขัดแย้ง (passive) โดยไม่พูดคุยหรือแสดงออกในประเด็นความขัดแย้งที่สองฝ่ายต้องการเพื่อให้เกิดทางออกที่ยอมรับได้ ยึดแนวคิดที่ว่าแล้วทุกอย่างก็จะดีขึ้นเอง และมีการตอบสนองด้วยการให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ที่มีต่อกัน ทั้งๆ ที่เผชิญกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ผู้ที่เลือกการตอบสนองความขัดแย้งแบบนี้จะใช้ความอดทนของตนเองเพื่อรับมือกับปัญหาความขัดแย้งหรือความแตกต่างที่เกิดขึ้น มากกว่าจะลุกขึ้นจัดการกับปัญหาความ

ขัดแย้งแล้วทำให้มีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างกัน ด้วยเหตุนี้จึงดูเหมือนว่าไม่มีความขัดแย้งใดเกิดขึ้นระหว่างสองฝ่าย การตอบสนองในรูปแบบนี้เป็นที่มาของการจัดการความขัดแย้งในรูปแบบของการยินยอมให้อีกฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ได้รับประโยชน์หรือมีอำนาจเหนือกว่า เช่น ผู้บังคับบัญชาขอยอมทำงานในสิ่งที่ตนเองไม่เห็นด้วย หรือไม่กล้าแสดงความคิดเห็นคัดค้านข้อเสนอหรือความคิดของผู้บังคับบัญชาในที่ประชุมเพราะต้องการรักษาหน้าผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อคงความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันไว้ หรือกรณีภรรยาที่นึ่งเฉยยอมรับความประพฤติของสามีที่เจ้าชู้เพราะต้องการรักษาสถานภาพความสัมพันธ์ของครอบครัวเอาไว้ เป็นต้น

**4) การส่งเสียง การแสดงออก (the voice response)** การตอบสนองด้วยวิธีนี้เป็น การแสดงออกที่เน้นไปที่ประเด็นความขัดแย้ง หรือความแตกต่างทางความคิดของสองฝ่าย โดยการรับฟังและแสดงให้เห็นความพยายามอย่างยิ่งที่จะคลี่คลายประเด็นที่เป็นปัญหานั้นให้หมดไปด้วยวิธีการละมุนละม่อม โดยยังคงรักษาความสัมพันธ์ที่ดีไว้ให้ได้ การตอบสนองด้วยวิธีการนี้ต้องอาศัยความเชื่อมั่นในตัวเองและความเชื่อมั่นในอีกฝ่ายที่จะช่วยกันคลี่คลายปัญหาที่มีความเห็นที่แตกต่างกันนั้น ด้วยการให้เหตุผลและผลที่มีอยู่ของแต่ละฝ่าย ขณะเดียวกันก็มีความใส่ใจ และระมัดระวังต่อคำพูดหรือการกระทำที่อาจทำร้ายหรือทำลายความสัมพันธ์ที่มีต่อกัน ดังนั้น การขอโทษ หรือการแสดงความเสียใจในความผิดพลาดที่เกิดขึ้น สามารถใช้เป็นแนวทางที่ทำให้การตอบสนองด้วยวิธีนี้ได้ผลดี จะเห็นได้ว่าวิธีนี้มุ่งจัดการความขัดแย้งให้หมดไปด้วยความร่วมมือของทั้งสองฝ่าย และผลที่เกิดขึ้นคือความขัดแย้งที่คลี่คลายไป สามารถทำให้ทั้งสองฝ่ายได้รับความพึงพอใจจากวิธีการดังกล่าว การตอบสนองแบบนี้เป็นที่มาของการจัดการความขัดแย้งในรูปแบบของการร่วมมือที่จะได้กล่าวถึงต่อไป ตัวอย่างการตอบสนองในรูปแบบนี้เช่น คู่สามีและภรรยาที่เพิ่งสมรส ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งอาจพบว่าหลังการอยู่ร่วมกันแล้วแต่ละฝ่ายมีพฤติกรรมที่อีกฝ่ายยอมรับไม่ได้ หรือไม่พอใจ เช่น ภรรยาที่พบว่าสามียังคงให้ความสำคัญกับเพื่อนแม้ว่าจะแต่งงานแล้วแต่ยังคงทิ้งภรรยาเพื่อไปใช้เวลาเที่ยวเตร่อยู่กับเพื่อน หรือสามีที่พบว่าภรรยายังคงใช้จ่ายซื้อของฟุ่มเฟือย ทั้งสองอาจต้องหันมาเริ่มต้นพูดคุยกันอย่างจริงจังเกี่ยวกับความรู้สึกที่แท้จริงของแต่ละฝ่ายเกี่ยวกับสิ่งที่ต่างยอมรับไม่ได้ โดยร่วมกันกำหนดเป้าหมายในการสร้างความมั่นคงให้กับครอบครัว หรือแสวงหาข้อตกลงที่ทั้งสองยอมรับร่วมกันได้ในกาอยู่ร่วมกัน ทั้งนี้ สามีอาจต้องลดการใช้เวลากับเพื่อนลงบ้าง และภรรยาอาจต้องคำนึงถึงการใช้จ่ายที่เป็นประโยชน์เพื่อความมั่นคงทางการเงินของครอบครัวในอนาคตที่ต้องดูแลบุตรร่วมกัน การตอบสนองต่อปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลด้วยวิธีการนี้จึงมุ่งประเด็นไปที่สาเหตุความขัดแย้ง ขณะเดียวกันก็ให้ความสำคัญกับการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างกันที่มีอยู่ความสำเร็จของการคลี่คลายความขัดแย้งของทั้งสองฝ่ายจึงอยู่ที่การที่ทั้งสองได้แสดงออกซึ่งความต้องการของตนเอง การสร้างข้อตกลงร่วมกัน และการยอมรับในความแตกต่างที่มีจุดร่วมอยู่ที่ความรักและความต้องการทำให้ความสัมพันธ์ที่มีต่อกันยืนยาวต่อไปนั่นเอง

นอกจากปฏิบัติการตอบสนองต่อประเด็นความขัดแย้งเมื่อเกิดขึ้นทั้งสี่แบบที่เสนอโดย Wood ดังกล่าวข้างต้น DeVito (2007) ได้เสนอรูปแบบของการตอบสนองและต่อความขัดแย้ง (conflicts styles) ในมุมมองที่ต่างออกไป โดยพัฒนามาจากแนวคิดของ Blake & Mouton (1984) ในการจำแนกประเภทของรูปแบบการตอบสนองต่อความขัดแย้งระหว่างคู่สื่อสาร 2 มิติ คือ มิติในเรื่องที่ตอบสนองความต้องการของตน และมิติตอบสนองความต้องการของอีกฝ่าย โดยจำแนกการตอบสนองต่อความขัดแย้งได้เป็น 5 ลักษณะได้แก่ การแข่งขันการเอาชนะ การหลีกเลี่ยง การยินยอม การประนีประนอม และการร่วมมือ ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 3 รูปแบบการตอบสนองความความขัดแย้ง

ที่มา: ภาพดัดแปลงจาก DeVito (2007)

1) **การแข่งขัน การเอาชนะ (Competing: I win, You lose)** การตอบสนองต่อความขัดแย้งแบบนี้เน้นการบรรลุความต้องการของตนเองโดยให้ความสำคัญกับความต้องการผู้อื่นน้อยมากหรือไม่ให้ความสำคัญเลย การสื่อสารจึงมีลักษณะของการเอาชนะ โดยใช้พฤติกรรมแสดงออกหรือคำพูดที่แสดงความก้าวร้าวเพื่อเอาชนะเพื่อให้ตนเองบรรลุความต้องการของตน ผลของวิธีการนี้จะทำให้เกิดผลลัพธ์ในลักษณะ “ชนะ-แพ้”

วิธีการแข่งขันเป็นวิธีการที่เหมาะสมหากคู่ขัดแย้งมีเวลาน้อย หรือต้องการความเร่งด่วนในการตัดสินใจ การตั้งรางวัลสำหรับสิ่งที่ดีที่สุด เก่งที่สุด เช่น รางวัลสร้างผลงานได้เยี่ยมที่สุด หรือตำแหน่งสำหรับผู้ที่สามารถทำยอดขายสร้างกำไรให้บริษัทได้มากที่สุด มักทำให้เกิดการแข่งขันสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นที่พอใจ นอกจากนี้ วิธีการแข่งขันเหมาะสำหรับนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาเมื่อต้องการผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในลักษณะที่ให้ความสำคัญกับผลงานที่ต้องการ มากกว่าคำนึงถึงการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง นอกจากนี้การแข่งขันเพื่อเอาชนะเป็นวิธีที่เหมาะสมในการแข่งขันกีฬาที่มีกติกาที่มีการยอมรับโดยสองฝ่ายชัดเจน หรือการโต้แย้งกันในการศาลด้วยพยานระหว่างอัยการและทนายความเพื่อประโยชน์ของโจทก์และจำเลย เป็นต้น ข้อจำกัดของวิธีการนี้คือการแข่งขันสร้างเงื่อนไขที่จำกัดให้มีเพียงสองฝ่ายคือ ผู้แพ้กับผู้ชนะ ซึ่งเป็นปัจจัยทำลายความสัมพันธ์ที่ดีที่มีต่อกัน และไม่เหมาะเมื่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งไม่ยอมรับหรือไม่ต้องการแก้ปัญหาความขัดแย้งในลักษณะการแข่งขันหรือการเอาชนะที่ต้องปะทะ หรือเผชิญหน้ากับความขัดแย้งกันโดยตรง

ตัวอย่างของการตอบสนองความขัดแย้งและผลที่เกิดขึ้นในลักษณะของผู้ชนะ-ผู้แพ้ในการทำงาน เช่น ในการสัมภาษณ์ของฝ่ายบริหารเพื่อการพิจารณาจัดสรรงบประมาณประจำปีซึ่งมีอย่างจำกัด ในสถานการณ์เช่นนี้อาจพบบรรยากาศของการแข่งขันระหว่างผู้จัดการแต่ละแผนกที่ต้องการให้แผนกของตนได้รับการจัดสรรงบประมาณมากที่สุด ด้วยการแสดงเหตุผล เปรียบเทียบ หรือตำหนิการทำงานที่ล้มเหลวของอีกฝ่ายหนึ่ง และแสดงให้เห็นความสำเร็จของฝ่ายตนในการทำงานที่ผ่านมาเพื่อให้ได้รับการจัดสรรงบประมาณและอัตรากำลังเพิ่มขึ้น วิธีการ

นี้มีผู้ชนะคือผู้ได้รับการจัดสรรงบประมาณตามที่ต้องการแต่ก็ทั้งความเสียใจให้ผู้แพ้ซึ่งก็เป็นส่วนหนึ่งของบริษัทไว้ด้วยเช่นกัน ในชีวิตประจำวันเราก็มักพบการแข่งขันในแบบชนะ-แพ้ในหลายสถานการณ์ เช่น การที่พนักงานขายเครื่องใช้ไฟฟ้าสองยี่ห้อต่างพยายามนำเสนอสินค้าของตนให้ลูกค้าเลือกซื้อด้วยการบอกถึงคุณสมบัติที่ดีกว่าคู่แข่ง แต่ในที่สุดแล้วก็มีเพียงยี่ห้อเดียวที่ลูกค้าตัดสินใจซื้อ เป็นต้น

2) **การหลีกเลี่ยง (Avoiding: I lose, You lose)** เป็นวิธีตอบสนองต่อความขัดแย้งที่ไม่สามารถสนองตอบความต้องการของทั้งตนเองและผู้อื่น ด้วยการเปลี่ยนประเด็นที่จะพูดถึงหรือการหนีจากปัญหาปล่อยให้ทุกอย่างเป็นไปตามทาง โดยเลือกที่จะไม่พบเห็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับปัญหา ไม่พูดถึง ไม่คิดถึงเรื่องดังกล่าว บางคนเลือกแนวทางการแก้ไขความขัดแย้งแบบนี้เพราะไม่รู้วิธีจัดการกับความขัดแย้ง ส่วนบางคนก็พอใจกับการเลือกแนวทางนี้เพราะไม่ต้องการเผชิญความขัดแย้ง แต่การหลีกเลี่ยงกลายเป็นจุดเริ่มต้นของปัญหาที่ยังไม่ได้รับการแก้ไขและอาจกลายเป็นเรื่องใหญ่ได้ในภายหลัง

วิธีหลีกเลี่ยงนี้มีข้อดีตรงที่ทำให้คู่ขัดแย้งมีเวลาคิดมากขึ้น เพื่อตอบสนองต่อความคิดเห็นที่ขัดแย้งหรือการแก้ไขปัญหานั้นๆ ทำได้โดยฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง โดยไม่จำเป็นต้องใช้เวลาร่วมกันในการสื่อสารเพื่อระบุนความต้องการระหว่างกัน ข้อดีอีกประการหนึ่งของการหลีกเลี่ยงคือในบางสถานการณ์ที่อีกฝ่ายมีความก้าวร้าวรุนแรงวิธีการหลีกเลี่ยงปัญหาช่วยไม่ให้อีกฝ่ายต้องเผชิญกับความรุนแรงที่อาจเกิดขึ้นจากคู่ขัดแย้ง อย่างไรก็ตาม การหลีกเลี่ยงเป็นการแสดงออกให้เห็นว่าผู้ใช้วิธีนี้ไม่ใส่ใจที่จะแก้ปัญหา และเมื่อไม่ได้รับการคลี่คลาย ปัญหาเล็กหรือความขัดแย้งเล็กๆ ที่เกิดขึ้นอาจกลายเป็นปัญหาใหญ่ที่พร้อมจะพัฒนาไปสู่ความรุนแรงในการแสดงออกในอนาคตได้ต่อไป

ตัวอย่างการตอบสนองความขัดแย้งด้วยการหลีกเลี่ยงในการดำเนินชีวิตประจำวัน เช่น การที่สามีไม่ยอมรับฟังภรรยา หรือหลีกเลี่ยงที่จะพูดถึงปัญหาระหว่างกันที่เกิดขึ้นจากพฤติกรรมของสมาชิกในครอบครัวสามีที่อาศัยอยู่ร่วมกันซึ่งมักมีส่วนเข้ามาสร้างความไม่พึงพอใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเสมอ การเลือกวิธีหลีกเลี่ยงที่จะพูดถึงนี้จึงดูเสมือนว่าไม่มีความขัดแย้งเกิดขึ้นทั้งที่ปัญหายังคงเดินหน้าก่อตัวเกิดขึ้นก็ตาม

3) **การยินยอม (Accommodating: I lose, You win)** ตรงกันข้ามกับวิธีเอาชนะ วิธีนี้เป็นการให้ความสำคัญกับความต้องการผู้อื่นมากกว่าตนเอง เป้าหมายของวิธีการนี้คือการเสียสละให้อีกฝ่ายในสิ่งที่เขาต้องการ บางครั้งก็เพื่อจะทำให้เกิดความสงบสุข หรือเพื่อรักษาสัมพันธภาพที่ดีให้อยู่ต่อไป เห็นได้ว่าการตอบสนองวิธีนี้อาจทำให้เกิดความไม่เท่าเทียมหรือความรู้สึกไม่ยุติธรรมในฝ่ายที่ยินยอม ปัจจัยเรื่องของวัฒนธรรม เพศสถานะ และเรื่องของการแสดงออกซึ่งอำนาจก็มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเลือกใช้รูปแบบการตอบสนองต่อความขัดแย้งแบบนี้

วิธีการยินยอม คล้ายกับวิธีการเอาชนะเพราะฝ่ายหนึ่งได้รับตามความต้องการ ในขณะที่อีกฝ่ายหนึ่งไม่ได้รับ แต่ต่างกันตรงที่เป็นการยอมให้ชนะจากฝ่ายที่แพ้ วิธีการนี้ใช้ได้ดีเมื่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งรู้สึกว่าตนเองเป็นฝ่ายผิด และประเด็นที่ขัดแย้งระหว่างกันมีความสำคัญสำหรับฝ่ายหนึ่งแต่ไม่สำคัญสำหรับอีกฝ่ายหนึ่ง การยินยอมเป็นการให้ตามความต้องการของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง จึงทำให้ไม่เกิดความรู้สึกสูญเสียความสัมพันธ์หรือรู้สึกไม่เท่าเทียมของฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด แต่วิธีการยินยอมจากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งตลอดเวลาที่มีข้อจำกัดตรงที่ การยินยอมทำให้ไม่เกิดความคิดสร้างสรรค์ต่อสิ่งที่เป็นปัญหา การยินยอมทำให้หมดพลังไม่ต่อสู้ดิ้นรนในการคิดสร้างสรรค์แนวทางใหม่ๆ อีกทั้งความสัมพันธ์ระหว่างกันอาจเป็นไปในลักษณะยอมจำนน ด้วยวัฒนธรรมประเพณีที่กำหนดบทบาทให้ต้องตอบสนองในลักษณะของการยินยอม ซึ่งอาจเกิดผลกระทบในลักษณะสะท้อนกลับเมื่อฝ่ายที่ยอมเสมอมาไม่ยินยอมอีกต่อไป

ตัวอย่างของรูปแบบการตอบสนองความขัดแย้งแบบนี้ เช่น การที่ภรรยาบางคนยอมรับการตัดสินใจทุกเรื่องของสามีเนื่องจากยึดหลักที่ว่า “สามีเป็นช้างเท้าหน้า” หรือการที่ลูกสาวคนโตต้องยอมออกจากโรงเรียนเพื่อมาทำงานส่งเสียน้องชายให้เรียนหนังสือ การตอบสนองด้วยการยินยอมแบบนี้เป็นผลสืบเนื่องมาจากค่านิยมการให้ชายเป็นใหญ่ในบางครอบครัว เป็นต้น

#### 4) การประนีประนอม (Compromising: I win and Lose, You win and lose) เป็นวิธีพ

กันครึ่งทางระหว่างความต้องการของตัวเองกับผู้อื่น เป็นความพยายามที่จะให้สองฝ่ายได้รับความพอใจบ้าง และต้องยอมเสียสละบ้าง ซึ่งผลที่เกิดขึ้นคือไม่มีฝ่ายใดได้รับความพึงพอใจทั้งหมดเสียทีเดียว โดยทั้งสองฝ่ายต่างต้องเสียในสิ่งที่ตัวเองอยากได้บางส่วน

ข้อดีของการใช้วิธีการประนีประนอมคือใช้เวลาน้อยกว่าวิธีการร่วมมือแก้ไขปัญหาก็จะดีกว่าถึงต่อไป การประนีประนอมทำให้เกิดความรู้สึกเท่าเทียมและความสมดุลในอำนาจที่มีระหว่างกัน ทำให้ยังคงรักษาความสัมพันธ์ระหว่างกันไว้ได้ ดังนั้นจึงอาจใช้ได้ดีในสถานการณ์ที่วิธีอื่นใช้ไม่ได้ผล หรือไม่สามารถตกลงกันตามความต้องการจริงๆ เพราะวิธีนี้ดูเสมือนว่าทั้งสองฝ่ายต่างได้รับสิ่งที่ต้องการ แต่แท้จริงในมุมมองตรงกันข้ามคือทั้งสองฝ่ายไม่ได้อะไรตามที่ตั้งไว้ด้วยเลยทั้งสองฝ่าย ดังนั้นในเวลาต่อมา ปัญหาความขัดแย้งอาจกลับมาสู่สถานการณ์เดิมหรือสถานการณ์เริ่มต้นของความขัดแย้งได้อีก วิธีการนี้จึงไม่ได้ให้ทางออกใหม่ๆ กับการแก้ปัญหา โดยเฉพาะในบางสถานการณ์ที่การประนีประนอมดำเนินการตัดสินใจโดยผู้ที่ไม่เข้าใจในปัญหาที่แท้จริง

ตัวอย่างของการประนีประนอม เช่น พี่น้องที่แย่งของเล่นชิ้นเดียวกันอาจตกลงกันได้ด้วยการแบ่งเวลากันเล่น หรือการเล่นด้วยกัน หรือในขณะที่สามีต้องการใช้เงินเก็บทั้งหมดไปลงทุนในหุ้น แต่ภรรยาต้องการใช้เงินไปลงทุนในการซื้อบ้านเพื่อสร้างรายได้ด้วยการให้เช่า ความต้องการที่ต่างกันอาจต้องตกลงประนีประนอมกันด้วยการแบ่งงบประมาณเป็นสองส่วนเพื่อให้สามีได้เงินส่วนหนึ่งไปลงทุนในหุ้น และภรรยาอาจต้องลดจากการลงทุนซื้อบ้านเป็นเพียงทาวน์เฮาส์เพื่อเป็นการลงทุนเช่นกัน

#### 5) การร่วมมือ (Collaborating: I win, You win) เป็นพฤติกรรมตอบสนองที่ให้ความสำคัญกับความต้องการของทั้งตนเองและผู้อื่นเพื่อร่วมมือแก้ไขปัญห

ให้ความใส่ใจต่อการสื่อสารและรับฟังความต้องการระหว่างกันและกัน โดยหวังให้เกิดประโยชน์ต่อทั้งสองฝ่าย ทั้งนี้ วิธีการแก้ไขปัญหาคือการหาความต้องการร่วมกันและกัน มีความตั้งใจที่แน่วแน่ที่จะร่วมกันแก้ไขปัญหาคือทั้งสองฝ่ายเผชิญอยู่ ไม่ว่าจะความขัดแย้งนั้นจะเป็นประเด็นของความคิดเห็น ผลประโยชน์ หรือทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดก็ตาม

การร่วมมือเป็นวิธีการที่ใช้พลังและเวลามากในการจัดการกับปัญหาในลักษณะการเป็นหุ้นส่วนระหว่างกัน และเกิดประโยชน์ต่อเมื่อแต่ละฝ่ายต้องการแสวงหาแนวทางที่เป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่าย วิธีการนี้ช่วยทำให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา อีกทั้งยังแสดงให้เห็นถึงการให้ความนับถือในความคิดเห็นและความสัมพันธ์ระหว่างกันของผู้ขัดแย้ง นอกจากนี้ยังเป็นการผูกมัดทั้งสองฝ่ายกับข้อตกลงที่กำหนดร่วมกัน โดยทั้งสองฝ่ายยอมรับข้อตกลงที่อยู่บนพื้นฐานของความเป็นไปได้ อย่างไรก็ตาม ถ้าความสัมพันธ์ที่ติระหว่างกันไม่ใช่สิ่งที่สองฝ่ายให้



ความสำคัญมากแล้ว วิธีนี้อาจเสียเวลามากเกินไปและฝ่ายที่มีความสามารถและทักษะในการเจรจาอาจใช้ประโยชน์จากความสามารถในการสร้างข้อตกลงที่เป็นประโยชน์มากกว่าอีกฝ่ายได้

### 3.2 ขั้นตอนการคลี่คลายความขัดแย้งระหว่างบุคคล

Hybels (2015) ได้เสนอขั้นตอนของการคลี่คลายความขัดแย้งด้วยการสื่อสารเพื่อให้เกิดการร่วมมือ ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 6 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

**ขั้นตอนที่หนึ่ง** เป็นขั้นประเมินการสื่อสารภายในตนเอง (intrapersonal evaluation) เป็นขั้นที่แต่ละฝ่ายให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์กับประเด็นปัญหาของความขัดแย้งด้วยตนเองแต่เพียงลำพัง ด้วยการตอบคำถามสำคัญกับตนเองให้ได้ว่า อะไรคือปัญหาที่เกิดขึ้น รู้สึกอย่างไร ต้องการอะไร อะไรคือข้อเท็จจริง อะไรคือความคิดเห็น หรือความรู้สึกที่เกิดขึ้น ฯลฯ

**ขั้นตอนที่สอง** เป็นขั้นการสื่อสารระหว่างกันเพื่อให้คำจำกัดความปัญหา (interpersonal definition of the problem) ขั้นตอนนี้ทั้งสองฝ่ายต้องเชื่อว่าสามารถระบุปัญหาที่เกิดขึ้นได้ โดยทั้งสองฝ่ายต้องให้ความใส่ใจในการฟังกันและกัน แสดงออกให้อีกฝ่ายเห็นว่าเคารพในความคิดเห็นของเขา ความเห็นของเขาคือสิ่งที่น่าสนใจ และมีคุณค่า ตรวจสอบความถูกต้องของการรับรู้เกี่ยวกับสิ่งที่ทั้งสองระบุเกี่ยวกับปัญหานั้น และแยกแยะข้อเท็จจริงของปัญหาออกจากความรู้สึก

**ขั้นตอนที่สาม** การร่วมกันแบ่งปันเป้าหมาย (shared goal) หมายถึงทั้งสองฝ่ายร่วมกันระบุสิ่งที่มีความต้องการของแต่ละฝ่าย โดยพิจารณาความต้องการที่ตรงกันหรือคาบเกี่ยวกัน

**ขั้นตอนที่สี่** หาแนวทางหรือคำตอบที่เป็นไปได้ (possible solution) โดยหาทางเลือกหรือทางออกให้มากที่สุดเท่าที่เป็นไปได้ แล้วค่อยๆ ตัดทางเลือกที่ไม่สามารถยอมรับร่วมกันได้เหลือไว้เพียงทางเลือกที่พอยอมรับได้ บางครั้งเมื่อเกิดความขัดแย้ง ทั้งสองฝ่ายมักพุ่งประเด็นไปที่ความเห็นที่ไม่ตรงกันนั้นแต่เพียงอย่างเดียว โดยลืมมองถึงประเด็นที่ทั้งสองฝ่ายเห็นร่วมกันได้ การหาจุดร่วมกันได้น่าจะเป็นจุดเริ่มต้นของลดปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น อย่างไรก็ตามในสังคมบางวัฒนธรรมโดยเฉพาะสังคมไทย เรื่องของการรักษาหน้า และศักดิ์ศรี เป็นเรื่องที่ยอมไม่ได้ ดังนั้นการสื่อสารจะต้องคำนึงอยู่ตลอดเวลาว่าจะต้องไม่ทำให้อีกฝ่ายรู้สึกอับอาย

**ขั้นตอนที่ห้า** การชั่งน้ำหนักระหว่างทางออกกับเป้าหมาย (weighing goals against solutions) ในขั้นตอนนี้ทั้งสองฝ่ายอาจพบทางออกสำหรับความต้องการของทั้งสองฝ่าย ซึ่งแต่ละฝ่ายอาจไม่ได้ตามความต้องการทั้งหมดของตนเอง แต่พอจะรับได้

**ขั้นที่หก** การประเมินข้อสรุป (evaluate the solution) หลังจากที่ได้ทำตามข้อสรุปหรือทางออกให้กับปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างสองฝ่ายระยะหนึ่งผ่านไปแล้ว ทั้งสองฝ่ายอาจร่วมกันประเมินว่าทางออกนี้เป็นทางออกที่ให้ผลดีหรือควรปรับปรุง เพื่อสร้างความเข้าใจและให้ได้แนวทางที่ดีในการแก้ไขความขัดแย้งอย่างยั่งยืน

ตัวอย่างของงานวิจัยที่ยืนยันถึงวิธีการร่วมมือและวิธีการคลี่คลายความขัดแย้งระหว่างบุคคลอย่างเป็นขั้นตอน ว่าเป็นวิธีการที่ได้รับความนิยมในปัจจุบันและเกิดผลดีต่อการลดปัญหาความขัดแย้ง เช่น งานวิจัยเรื่อง การจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรของพนักงานธนาคารพาณิชย์ กลุ่มเจนเนอร์เรชั่นวาย (Ngamboontham,

Numprasertchai, & Siriwongse, 2015) ซึ่งพบว่า วิธีการจัดการความขัดแย้งในแบบการประสานประโยชน์ด้วยการสร้างการร่วมมือเป็นรูปแบบที่พนักงานเจนเนอเรชันวายใช้มากที่สุดในทุกสาเหตุของการเกิดความขัดแย้งทุกประเภท โดยผู้วิจัยยังได้ให้ข้อเสนอแนะว่า การสร้างบริบทที่เสริมสร้างความไว้วางใจ และส่งเสริมการสื่อสารแบบเปิด (open communication) เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูล มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน จัดเป็นการสนับสนุนให้การจัดการความขัดแย้งแบบประสานประโยชน์มีประสิทธิภาพ

## บทสรุป

ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็นกระบวนการพลวัตที่เกิดขึ้นระหว่างสองฝ่ายที่มีความเกี่ยวข้องกัน ในขณะที่ทั้งสองฝ่ายต่างแสดงออกทางอารมณ์ในทางลบ ด้วยการแสดงความไม่เห็นด้วย และขัดขวางต่อการบรรลุเป้าหมายของอีกฝ่าย ความขัดแย้งแบ่งได้เป็น 4 ประเภท คือความขัดแย้งแบบเทียม ความขัดแย้งแบบพื้นฐานทั่วไป ความขัดแย้งที่เกิดจากการถือตนเองเป็นใหญ่ และประเภทสุดท้ายคือความขัดแย้งอันสืบเนื่องจากการสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์ที่มีแนวโน้มเกิดเพิ่มขึ้นในปัจจุบัน

วิธีการที่แต่ละบุคคลตอบสนองต่อความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลมีลักษณะแตกต่างกัน ในเรื่องของการให้ผลเชิงบวกหรือเชิงลบต่อการแก้ไขปัญหาความสัมพันธ์อันเนื่องมาจากความขัดแย้ง ขึ้นอยู่กับความสามารถในการแก้ไขความตึงเครียดและรักษาความสัมพันธ์ที่มีต่อกัน และการแสดงออกหรือตอบสนองต่อความขัดแย้งมีทั้งในลักษณะของการจัดการต่อประเด็นปัญหาความขัดแย้ง หรือไม่จัดการกับปัญหา รูปแบบในการจัดการความขัดแย้ง จึงสามารถดำเนินการได้ในรูปแบบต่างๆ คือ การแข่งขันหรือการเอาชนะ การหลีกเลี่ยง การยอมให้ การประนีประนอม และการร่วมมือ

การคลี่คลายความขัดแย้งระหว่างบุคคลที่มีประสิทธิภาพเท่านั้นจะช่วยให้สามารถดำรงความสัมพันธ์หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงด้านความสัมพันธ์ระหว่างกันและกันเชิงบวก ช่วยให้คู่ขัดแย้งเรียนรู้ซึ่งกันและกันและใช้โอกาสจากความขัดแย้งนั้นเพื่อทบทวนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้น และหากความขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็นความขัดแย้งระหว่างการทำงาน ก็สามารถใช้ประโยชน์จากความขัดแย้งนั้นให้เป็นแรงผลักดันก่อให้เกิดนวัตกรรมในองค์กร ทำให้เกิดแรงจูงใจในการสร้างสรรค์ และเกิดการผนึกความร่วมมือแบ่งปันข้อมูลประสบการณ์ระหว่างที่เกิดความขัดแย้งดังกล่าว ทั้งนี้ การสื่อสารนับเป็นเครื่องมือสำคัญในทุกขั้นตอนของการสร้างความร่วมมือ เพื่อลดปัญหาและหาทางออกให้กับความขัดแย้งร่วมกัน การใช้ทักษะการสื่อสารทั้งวจนภาษาและอวจนภาษา โดยยึดหลักการสื่อสารเพื่อแสวงหาความร่วมมือที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับร่วมกันได้มากที่สุดเป็นแนวทางที่คู่ขัดแย้งควรให้ความสำคัญ

## References

- Barki, H., & Hartwick, J. (2004). Conceptualizing the construct of interpersonal conflict. *International Journal of Conflict Management*, 15, 216-244.
- Beebe, S. A., Beebe, S. J. & Redmond, M .V. (1996). *Interpersonal communication relating to others*. Boston: Allyn and Bacon.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1984). *The managerial grid III* (3<sup>rd</sup> ed.). Houston, TX: Gulf Publishing.
- Darawong, C. (2016). Managing conflict between engineers/ R&D and marketers in new product development process. *Executive Journal*, 36(1), 3-13. (in Thai)
- DeVito, J. A. (2007). *The Interpersonal communication book* (11<sup>th</sup> ed.). New York: Pearson Education.
- Floyd, K. (2012). *Interpersonal communication* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: McGraw- Education.
- Folger, J. P., Poole, M. S., & Stutman, R. K. (2005). *Working through conflict: Strategies for relationships, group, and organizations* (5<sup>th</sup> ed.). Boston: MA: Pearson.
- Hybel, S., & Weaver, R. L. (2015). *Communicating effectively* (11<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill Education
- Ngamboontham, P., Numprasertchai, H., & Siriwongse, T. (2015). Conflict management of generation Y employees in Commercial bank. Retrieved May 3, 2010, from <http://www.lib.ku.ac.th/KUCONF/2559/KC5315015.pdf> (in Thai)
- Putnam, L. L. (2013). Definition and approaches to conflict and communication. *The sage handbook of conflict communication* (2<sup>nd</sup> ed.). Los Angeles: SAGE Publications.
- “Stress”. (n.d.). Retrieved May 5, 2017, from [http://www.siamhealth.net/public\\_html/Disease/neuro/psy/stress/stress.htm#](http://www.siamhealth.net/public_html/Disease/neuro/psy/stress/stress.htm#) (in Thai)
- Suler, J. (2005). The online disinhibition effect. *International Journal of Applied Psychoanalytic*

*Studies*, 2(2), 184-188. Retrieved May 5, 2010, from  
<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/aps.42/abstract>

Wilmot, W. W., & Hocker, J. L. (2001). *Interpersonal conflict* (6<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill Higher Education.

Wood, J. T. (2010). *Interpersonal communication: Everyday encounters* (6<sup>th</sup> ed.). Boston: Wadsworth.

.....  
หมายเหตุ บทความนี้ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่แล้ว ในวารสารนักรบริหารปีที่ 37 ฉบับที่ 1 มกราคม - มิถุนายน 2560 ของมหาวิทยาลัยกรุงเทพ