

# ความขัดแย้งในองค์การ บริหารได้ไม่ยาก

## Conflict in Organizations, Not Too Difficult to Manage

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. บังอร เบ็ญจาทิกุล\*

### บทคัดย่อ

การบริหารสถาบันการศึกษาซึ่งเป็นองค์การขนาดใหญ่ประกอบไปด้วยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถอยู่รวมกันเป็นจำนวนมาก แต่และคนต่างมีที่มาและภูมิหลังแตกต่างกัน ทำให้มีทัศนคติและความคิดเห็นที่แตกต่างกันไปด้วย เมื่อมาอยู่รวมกันเป็นกลุ่มใหญ่และต้องทำงานร่วมกัน จึงอาจเกิดความขัดแย้งขึ้นได้โดยง่าย แต่ในขณะที่เดียวกันความขัดแย้งก็มีประโยชน์หากเกิดขึ้นในระดับเล็กน้อย จึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาและเลือกใช้วิธีการหรือรูปแบบการแก้ไขความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้คู่ขัดแย้งไม่รู้สึกเสียหายหรือเสียประโยชน์ ซึ่งมีอยู่หลายวิธี เช่น 1) การบังคับหรือการใช้อำนาจ (forcing style) 2) การหลีกเลี่ยงไม่ยอมเผชิญหน้า (withdrawal หรือ avoidance style) 3) การปรองดองยอมตาม (smoothing style) 4) การประนีประนอม (compromising style) 5) การเจรจาต่อรองกัน (negotiating style) หรือจะเลือกใช้รูปแบบ ชนะ-แพ้ (win-lose) ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารเป็นสำคัญเพราะหากแก้ไขได้สำเร็จ ย่อมทำให้มั่นใจได้ว่า ความขัดแย้งในองค์การ เป็นเรื่อง que สามารถบริหารได้โดยไม่ยาก

**คำสำคัญ:** ความขัดแย้งในองค์การ การแก้ไขปัญหา

\* อธิการบดี มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

## Abstract

Education administration in a large educational organization where a great number of people of high caliber with different socioeconomic - demographic backgrounds are living and working together might lead to different attitudes and opinions. Living together in large groups and cooperatively working together could bring about conflict with ease. Meanwhile, minor conflict has some positive functions. Where conflict is present or absent, it depends on the educational administration's capability to handle conflict. As a rule, the educational administrator must be proficient in resolving conflict and use techniques deemed appropriate for conflict resolution. And the educational administrator must deal with workplace conflict in such a way that no one loses face. This can be done by resorting to a variety of techniques such as 1) forcing style, 2) withdrawal or avoidance style, 3) smoothing style, 4) compromising style, and 5) negotiating style. In some cases, the win-lose approach could be put into use depending in great measure on the capability of the educational administrator. Once conflict could be resolved with great success, the educational leader would be in a position to assure herself or himself that conflict in organizations, in reality, is not too difficult to manage or resolve.

**Keywords:** organizational conflict, problem solving

## บทนำ

ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นได้ในชีวิตประจำวันของมนุษย์ เมื่อมนุษย์ต้องอยู่ร่วมกันในองค์กร เพราะหากสมาชิกในองค์กรมีความแตกต่างกันมากในหลายๆ ด้าน ความขัดแย้งก็จะเกิดมากขึ้น จึงอาจจะกล่าวได้ว่าเป็นการยากที่คนเราจะทำงานร่วมกันในหน่วยงานโดยปราศจากความขัดแย้ง ดังคำกล่าวที่ว่า “ความขัดแย้งเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องมีในองค์กร แต่ไม่ต้องทำให้เป็นปัญหา” ถึงแม้ว่าความขัดแย้งที่คงมีอยู่ในระดับหนึ่งอาจไม่ก่อให้เกิดปัญหาแต่อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารก็ต้องให้ความสนใจกับเรื่องของความขัดแย้งและเข้ามาเกี่ยวข้องอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

## ความสำคัญและที่มา

การบริหารความขัดแย้ง (conflict management) คือ ความสามารถที่จะหาวิธีการที่จะเปลี่ยนจากการทำลายที่เกิดจากความขัดแย้ง (destructive conflict) ให้กลายเป็นการสร้างสรรค์ (constructive conflict) ความขัดแย้งจึงไม่จำเป็นที่จะต้องส่งผลในทางลบเสมอไป ในขณะเดียวกัน เราสามารถเรียนรู้วิธีการบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ เนื่องจากในสภาพปัจจุบันที่สภาวะแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในขณะที่ทรัพยากรมีอยู่อย่างจำกัดส่งผลให้องค์กรต่างๆ ต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด โดยปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพที่ได้เปรียบในการแข่งขันในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารจัดการจากการแข่งขันในเชิงขนาด (scale-based competition) มาเป็นการแข่งขันที่ต้องใช้ความเร็ว (speed - based competition) ต้องสร้างความได้เปรียบโดยอาศัยสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (intangible assets) เช่น ความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพ เทคโนโลยี มากขึ้นกว่าการใช้สินทรัพย์ที่จับต้องได้ (tangible assets) เช่น อาคาร เครื่องจักร อุปกรณ์สำนักงาน นอกจากนี้ยังต้องใช้ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ (creative - based) มากกว่าการใช้ทุน (capital - based) และให้ความสำคัญกับผู้ให้บริการมากกว่าการมุ่งเน้นการผลิต เป้าหมายความสำเร็จขององค์กร คือ การมีประสิทธิผลในการดำเนินงาน ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยการมีประสิทธิภาพการทำงานของคนในองค์กร และการพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพของบุคคลในองค์กร เป็นหัวใจสำคัญที่สุดของความสำเร็จขององค์กร จากการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นย่อมกระทบกับการทำงานของบุคลากรในองค์กรซึ่งประกอบไปด้วยโครงสร้างที่มีหน่วยงานย่อยๆ หลายฝ่าย เช่น มหาวิทยาลัย เป็นสถาบันการศึกษาและเป็นองค์กรขนาดใหญ่ ประกอบไปด้วย คณาจารย์ที่มีความรู้ในระดับปริญญาเอก ปริญญาโท และปริญญาตรี หลายแขนงหลายสาขา จนถึงพนักงานเจ้าหน้าที่ที่จบการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรีจนถึงปริญญาโทก็มี เมื่อมีความแตกต่างและความหลากหลายมากเช่นนี้ จึงทำให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานร่วมกันได้โดยง่าย เพราะความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติระหว่างบุคคลที่มีเป้าหมายและจุดมุ่งหมายที่ต่างกัน

ความขัดแย้งของบุคคลอาจเกิดขึ้นได้ เมื่อเขาต้องการทำการตัดสินใจที่จะต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยที่การเลือกนั้นอาจจะเป็นการเต็มใจเลือกหรือจำใจต้องเลือก รวมทั้งความขัดแย้งระหว่างบุคคล เป็นสถานการณ์ที่การกระทำของฝ่ายหนึ่งไปสกัดกั้นฝ่ายหนึ่งที่จะไม่ให้บรรลุเป้าหมาย หรือการที่บุคคลมีความแตกต่างกันในค่านิยม ความในใจ แนวคิด หรือการดำเนินงานเป้าหมาย ความต้องการที่แตกต่างกัน และต้องมาติดต่อประสานงานกัน ทำงานด้วยกัน หรือต้องมาอยู่ในสังคมเดียวกัน โดยที่ความแตกต่างเหล่านี้เป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องกัน หรือไปกันไม่ได้ ความขัดแย้งส่วนใหญ่มีได้เกิดจากการกระทบกระทั่งกันทางร่างกาย แต่มักเกิดจากความแตกแยกในความคิดเห็น ความแตกต่างในทางอารมณ์ ความเครียดและความกดดันทางจิตใจ ซึ่งจะนำไป

สู่ความชุ่มเคื่อง และความเคียดแค้นต่างๆ

ดังนั้น ความขัดแย้งจึงเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งขององค์การที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้และถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตในองค์การ มีตั้งแต่ความขัดแย้งด้วยคำพูดจนถึงการต่อสู้กันด้วยกำลัง และมีอยู่ในหน่วยงานหรือองค์การทุกประเภท ทุกขนาดและทุกระดับ นอกจากนั้นความขัดแย้งเป็นสิ่งที่พึงปรารถนาในองค์การ เพราะความขัดแย้งจะก่อให้เกิดความก้าวหน้า ซึ่งให้ทราบถึงปัญหาบอกให้ผู้เกี่ยวข้องรู้ว่าควรหรือมีความจำเป็นที่จะเปลี่ยนแปลงอะไรบางอย่างเพื่อให้องค์การอยู่รอดและเกิดการพัฒนา เนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งชักนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง เพื่อนำไปสู่การปรับตัวและการปรับตัวนำมาซึ่งการพัฒนาขององค์การ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการบริหารความขัดแย้ง ซึ่งเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบที่สำคัญของผู้บริหาร เพราะการทราบสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการบริหารความขัดแย้งของบุคลากร ย่อมช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจปัญหาได้ชัดเจน สามารถเลือกใช้วิธีการบริหารกับความขัดแย้งให้เป็นที่พอใจแก่คู่กรณีและเป็นผลดีต่อองค์การได้

### ความหมายของความขัดแย้ง

Tjosvold (1993, p. 245) ได้ให้ทัศนะต่อ “ความขัดแย้ง” ว่าเป็นการสร้างเงื่อนไขของวาระที่ต่างกัน และทำให้เกิดการตรวจสอบถ่วงดุลส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตยในองค์การ

Van Slyke (1999, p. 94) ได้นิยามว่า ความขัดแย้งเป็นการแข่งขันกันระหว่างฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งต่างฝ่ายต่างมีความต้องการเป้าหมายและความปรารถนา หรือความคิดที่เข้ากันไม่ได้ทำให้คนเรากดดันกันไม่ได้ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ 3 ปัจจัยได้แก่ การแข่งขันกัน (competition) การที่ต้องพึ่งพากันและกัน (interdependence) และการรับรู้ที่เข้ากันไม่ได้ (perceived incompatibility)

Dubrin (2003, p. 214) ได้ให้ความหมายว่าเป็นการตอบสนองต่อสิ่งเร้าสองอย่างหรือมากกว่าพร้อมกันไม่ได้ ทำให้เกิดความสัมพันธ์ตรงข้ามกัน

Coffey, Cook, and Hunsaker (1994, p. 112) ให้ความหมาย “ความขัดแย้ง” คือ เป็นการไม่เห็นด้วยระหว่างสองฝ่ายหรือมากกว่าสองฝ่าย เช่น การที่คนสองคนมีความเห็นต่างกัน การไม่ลงรอยระหว่างกลุ่ม หรือระหว่างองค์การ ซึ่งปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้อง คือ การตระหนักของบุคคลต่อสถานการณ์หนึ่งที่แตกต่างกัน ส่งผลให้เกิดการกำหนดเป้าหมายที่ขัดแย้งกันได้

**แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งทฤษฎีความขัดแย้ง (conflict theory)**  
ถือได้ว่า เป็นเครื่องชี้วัดถึงวิวัฒนาการทางความดีของความขัดแย้งที่มีพัฒนาการจากอดีตสู่ปัจจุบัน รากฐานของทฤษฎีความขัดแย้ง พัฒนามาจากสมมติฐานที่ว่า “สังคม คือ ระบบที่มีลักษณะซับซ้อนของความไม่เท่าเทียมกัน (inequality) และความขัดแย้ง (conflict) จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางสังคม” เพื่อให้เกิดความเข้าใจในทฤษฎีความขัดแย้งอย่างครอบคลุมในหลายมุมมอง ได้แก่

ด้านสังคมวิทยา ด้านจิตวิทยา ด้านมานุษยวิทยา และด้านคุณค่า (ค่านิยม) และทฤษฎีอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เห็นว่ามุมมองของนักวิชาการจากหลายสาขาวิชาต่อ “ความขัดแย้ง” ซึ่งต่างมีสมมติฐานที่มาของความขัดแย้งแตกต่างกันออกไปดังต่อไปนี้

**1. แนวคิดด้านจิตวิทยา** เช่น Coser นักจิตวิทยาชาวเยอรมัน (อ้างถึงใน เสิร์มศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534, หน้า 39) ได้อธิบายว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สถานการณ์ที่บุคคลถูกกระตุ้นให้เกี่ยวข้องในกิจกรรมสองอย่างหรือมากกว่า ซึ่งกิจกรรมเหล่านั้นไม่ได้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้การตอบสนองต่อความต้องการบรรลุวัตถุประสงค์สองอย่างพร้อมกันเป็นไปได้ไม่ได้ จึงเกิดความขัดแย้งขึ้นได้หลายระดับ จะเห็นว่าความขัดแย้งตามแนวคิดของจิตวิทยานั้นสามารถเกิดขึ้นได้ตั้งแต่ภายในตัวบุคคลนั้นไปจนถึงกลุ่มหรือองค์การได้ สิ่งสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความขัดแย้งที่เกิดขึ้น คือความคิด หรือความรู้สึกของคนเราต่อสิ่งที่มีปฏิกริยาที่รับรู้ได้ซึ่งอาจเป็นผลมาจากความวิตกกังวล มีอคติ หรือความกลัวที่แฝงอยู่ในจิตใจมากกว่า ความขัดแย้งตามแนวคิดด้านจิตวิทยา จะให้ความสำคัญในระดับปัจเจกบุคคล และด้านจิตวิทยาเป็นสำคัญ แนวคิดนี้ยังเชื่อว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมีผลต่ออารมณ์ของบุคคลอย่างมาก แล้วยังนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนได้ เช่น ความขัดแย้งทำให้คนเราเกิดความคับข้องใจ (frustration) ซึ่งอาจทำให้เกิดความท้อถอย ก้าวร้าว หรือประณามผู้อื่นได้หรือในบางสถานการณ์ ความขัดแย้งอาจนำมาซึ่งความล้มเหลวในการปฏิบัติงานได้เช่น การขาดความสนใจในงาน ขาดความเชื่อมั่นตนเอง หรือกลัวความล้มเหลวจนบางครั้งกลายเป็นคนที่ชอบใส่ร้ายคนอื่น เป็นต้น

**2. แนวคิดตามทฤษฎีบทบาท** ทฤษฎีบทบาท (role theory) เป็นทฤษฎีหนึ่งที่ Moorhead and Griffin (2001, p. 213) นำมาใช้การอธิบายถึงความขัดแย้งในบทบาทของมนุษย์ในองค์การ และใช้อธิบาย ถึงแบบแผนพฤติกรรมของบุคคลภายใต้ตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง ซึ่งมีอิทธิพลทำให้แสดงพฤติกรรมนั้นออกมา ส่วนความขัดแย้งในบทบาท (role conflict) จะเกิดขึ้นตามประสบการณ์ของแต่ละคนที่ประสบมา หรือเกิดจากการที่พฤติกรรมของบทบาทตั้งแต่สองบทบาทขึ้นไปไม่สอดคล้องกัน และความขัดแย้งเกิดจากการที่ไม่สามารถแสดงบทบาทต่างๆ ได้พร้อมกันในเวลาเดียวกัน

ความขัดแย้งของบทบาท (role conflicts) หมายถึง เมื่อบุคคลต้องแสดงบทบาทต่างๆ หลายบทบาทในห้วงเวลาเดียวกันและบทบาทนั้นไม่สอดคล้องกัน เช่น มีบทบาทเป็นผู้บริหาร ในขณะที่เดียวกันก็มีบทบาทที่ต้องทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของลูกน้องที่เป็นญาติของตนด้วย เป็นต้น และเมื่อบทบาทนั้นไม่ชัดเจน (role ambiguity) ทำให้บุคคลไม่แน่ใจว่าจะปฏิบัติอย่างไร เช่น การแนะนำจากหัวหน้างานไม่ชัดเจนหรือแนวทางการร่วมปฏิบัติกับเพื่อนร่วมงานไม่ชัดเจน จะส่งผลให้บุคคลเกิดความเครียด สับสนกับบทบาทของตัวเองที่มีอยู่กับบทบาทที่ถูกคาดหวัง และเมื่อมีมากกว่าหนึ่งบทบาทขึ้นไป จะทำให้เกิดความขัดแย้งในบทบาท (role conflict)

**3. แนวคิดทฤษฎีความขัดแย้งแบบร่วมมือ** Leung and Tjosvold (1998, p.44) เสนอว่า สิ่งสำคัญที่ทำให้การจัดการความขัดแย้งไม่ได้ผล คือ การขาดแรงจูงใจที่ดี (motivation) ดังนั้นองค์การที่ต้องการให้การจัดการความขัดแย้งได้ผลดีจึงควรมีการลงทุนเพื่อการฝึกฝนสร้างการเรียนรู้ให้บุคลากรมีสมรรถนะต่อการจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือ ตามทฤษฎีความขัดแย้งแบบร่วมมือ (cooperative conflict theory) อันจุดเน้นที่การมีเป้าหมายเดียวกันภายใต้มิตรภาพที่ดีต่อกันและกัน “we are in this together” and “we swim or sink together” หัวใจสำคัญคือแนวทางปฏิบัติถูกกำหนดมาจากการบูรณาการความต้องการของทุกคนร่วมกันบนพื้นฐานของความจริงใจต่อกันเพื่อมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

**4. แนวคิดความขัดแย้งในทัศนะของ Barnard** ความขัดแย้งในทัศนะของ Barnard (1968, p.145) ได้เขียนเกี่ยวกับความขัดแย้งไว้ในหนังสือ “The Functions of the Executive” ไว้ว่า “ความขัดแย้ง” นั้นเกิดจากการมีมาตรฐานหรือมีหลักการทำงานที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำ เกิดการครอบงำ จากการใช้อำนาจหรือใช้อิทธิพลเข้ามาต่อรองให้ฝ่ายตนอยู่เหนือกว่า จึงพบว่า ความขัดแย้งในการทำงานของปัจเจกบุคคล (conflict of code) เป็นเรื่องที่เกิดขึ้นได้ยากและส่งผลสำคัญ 3 ประการ ดังนี้

4.1 การทำงานหยุดชะงัก (paralysis of action) เพราะเกิดความเครียดเต็มไปด้วยอารมณ์ขุ่นมัว จนทำให้คับข้องใจส่งผลให้ขาดความสามารถในการตัดสินใจและขาดความเชื่อมั่นในตนเองตามมา

4.2 การมุ่งทำงานตามมาตรฐานอันหนึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของคนอื่น ทำให้เกิดความไม่สบายใจ รู้สึกผิด ทำให้คนอื่นไม่พอใจและขาดความเชื่อมั่นตนเองได้

4.3 เมื่อมีความขัดแย้งก็ต้องมีการแก้ไข เกิดการปรับปรุงระบบการทำงาน จะทำให้เปลี่ยนแปลงการทำงานบ่อยๆ อาจทำให้คนสับสนปรับตัวไม่ทัน เพราะต้องเรียนรู้ใหม่หลายครั้ง ประสิทธิภาพเดิมๆ ก็ใช้ไม่ได้ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจต่อพนักงานได้

แนวคิดของ Barnard นี้จะเห็นว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรนั้น จะส่งผลด้านลบต่อการบริหารองค์การเป็นสำคัญ และ Barnard ก็ยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้เสมอ แม้แต่จะได้เตรียมการวางแผนจัดการไว้ล่วงหน้าแล้วก็ตาม

**5. แนวคิดความขัดแย้งแบบ Robbins** แนวคิดความขัดแย้งของ Robbins (1983) ซึ่งเป็นนักวิชาการด้านองค์การคนสำคัญ ได้แบ่งแนวคิดความขัดแย้งไว้ 4 แนวคิด ดังนี้

**5.1 แนวคิดแบบดั้งเดิมหรือแนวคิดประเพณีนิยม (traditional perspective)** ได้รับความนิยมในช่วง ค.ศ.1930-1948 แนวคิดนี้มองความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี และทำให้เกิดผลลบต่อองค์การอยู่เสมอ เช่น ทำให้คนบาดหมางกันพูดหรือสื่อสารกันไม่รู้เรื่อง จนเป็นเหตุทำลายความ

ร่วมมือในองค์การได้ ดังนั้น ผู้บริหารควรหลีกเลี่ยงและต้องกำจัดให้หมดไป จึงจะถือว่าเป็นผู้บริหารที่มีความสามารถ

**5.2 แนวคิดแบบพฤติกรรมศาสตร์ หรือด้านมนุษยสัมพันธ์ (behavioral or human relation perspective)** แนวคิดนี้เกิดในช่วง ค.ศ.1940-1975 แนวคิดนี้ไม่เห็นด้วยกับแบบดั้งเดิม โดยเห็นว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ จึงควรยอมรับว่า ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งในองค์การ ซึ่งผู้บริหารควรทำให้ความขัดแย้งกลายเป็นพลังสร้างสรรค์ และถือโอกาสการปฏิบัติงาน แม้ว่าบางครั้งความขัดแย้งจะนำมาซึ่งปัญหา แต่มันกลายเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความโต้แย้งในกลุ่มต่างๆ ทำให้เกิดกลยุทธ์ใหม่ๆ มาเพื่อแก้ไขความขัดแย้งแบบนั้นๆ อีก จนมีนวัตกรรมเกิดขึ้น

**5.3 แนวคิดแบบนักปฏิสัมพันธ์ (inter-actionist perspective)** แนวคิดนี้มองความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์มากขึ้น และยังมองว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นเพื่อช่วยกระตุ้นให้การทำงานมีประสิทธิภาพ เชื่อว่าจะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจึงควรทำให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับที่พอเหมาะ จะช่วยสนับสนุนส่งเสริมให้คนมีความกระตือรือร้น มีใจทำงานตามคำสั่งเหมือนหุ่นยนต์เท่านั้น ความขัดแย้งยังทำให้องค์การเกิดการพัฒนาเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การจัดการความขัดแย้งที่เหมาะสมจึงเป็นหน้าที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหาร

**5.4 แนวคิดสมัยใหม่ (emerging perspective)** แนวคิดนี้เกิดเมื่อต้นศตวรรษ 1980 เป็นยุคที่การบริหารงานแบบญี่ปุ่นได้แผ่อิทธิพลต่อการบริหารไปทั่วโลก โดยที่ชาวญี่ปุ่น ตระหนักดีว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งหลีกเลี่ยงไม่ได้ เนื่องจากปัจเจกบุคคลทั่วไปล้วนแต่มีข้อบกพร่อง คงไม่มีใครสมบูรณ์แบบ แต่ความสามัคคีปรองดองทำให้เกิดความสงบสุขได้ แนวคิดนี้เชื่อว่าการจัดการกับความขัดแย้ง ต้องคำนึงถึงความเหมาะสม และคำนึงถึงเอกภาพขององค์การ มักใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งอย่างสันติ ซึ่งมีจุดแข็งกว่าแนวทางของชาวอเมริกัน

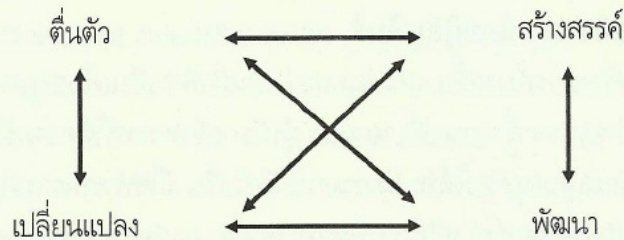
## ผลของความขัดแย้งในองค์การ

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทุกองค์การนั้น มีความเป็นเหตุเป็นผลและเกิดขึ้นอย่างเป็นกระบวนการ ความขัดแย้งนั้นทำให้เกิดทั้งด้านบวกและด้านลบต่อองค์การนั้นหมายถึง ความขัดแย้งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้หลายแง่มุมโดยสรุปดังนี้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534, หน้า 20)

**ผลดีของความขัดแย้ง** 1) ทำให้องค์การไม่หยุดนิ่ง ไม่เฉื่อยชาเป็นพลังกระตุ้นบุคคลให้มีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น 2) ทำให้เกิดการแสวงหาแนวทาง หรือแนวคิดใหม่ๆ เพิ่มความคิดสร้างสรรค์ เพื่อป้องกันและแก้ไขความขัดแย้ง จึงทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนำไปสู่การค้นพบความคิดริเริ่มใหม่ๆ 3) ทำให้คนเราได้สำรวจและตรวจสอบความคิดของตนเอง และตรวจสอบพฤติกรรมกลุ่ม กระตุ้นให้เกิดการแสวงหาข้อมูลหรือข้อเท็จจริงใหม่ๆ เกิดการปรับปรุงแนวทางการปฏิบัติงาน

และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 4) เป็นการตรวจสอบ และประเมินความสามารถของตนอยู่เสมอ โดยพยายามสร้างผลการปฏิบัติที่สูงขึ้น ทำให้เกิดการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ 5) เมื่อมีความขัดแย้งจากภายนอกจะกระตุ้นให้เกิดความกลมเกลียวภายในองค์กร การเพื่อแข่งขันกับคนอื่น และกลุ่มอื่น ๆ บางครั้งความขัดแย้งภายในกลุ่ม มักจะทำให้เกิดผู้นำกลุ่มขึ้น เพื่อเป็นตัวกลางในการจัดการกับความขัดแย้ง และทำให้สังคมนั้นมีระเบียบแบบแผน จนกลายเป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาร่วมกัน

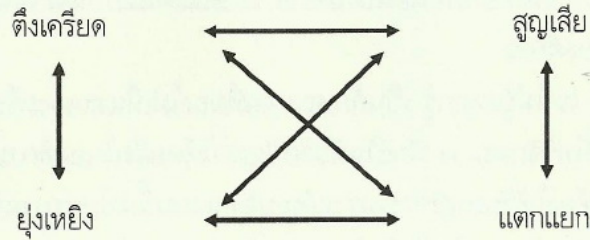
### ผลดีของความขัดแย้ง



**ผลเสียของความขัดแย้ง** 1) คนทำงานหมดกำลังใจ ท้อแท้ เบื่อหน่าย ส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง และเมื่อเกิดความเครียด สุขภาพกาย และใจจะทรุดโทรม เป็นสาเหตุของการเจ็บป่วยทางร่างกายและจิตใจได้ 2) เกิดการบั่นทอนมิตรภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน หรือเกิดความบาดหมางกับผู้บังคับบัญชา ทำให้ขาดความร่วมมือทำให้เสียเวลาที่มีค่าในการทำงานไป 3) บรรยากาศความเชื่อใจหมดไป เกิดความระแวงกันขึ้น ทำลายความสมานฉันท์ ทำให้การทำงานเป็นที่พบกับความล้มเหลวได้ และอาจมีการใช้เล่ห์เหลี่ยมเข้าทำหันทันกันได้ จนกลายเป็นเรื่องใหญ่ เพราะความขัดแย้งอย่างหนึ่งนำไปสู่ความขัดแย้งอย่างอื่น ๆ อีกได้ 4) เสียเวลา เสียทรัพยากร ขาดหรือเกิดการบิดเบือนข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจ เกิดความเสี่ยงในการบริหาร ทำให้สูญเสียโอกาสในการแข่งขัน และทำให้องค์กรไร้เสถียรภาพได้ 5) ทำให้คนตีความสามารถต้องออกจากองค์กรไป ส่งผลให้อัตราการเข้า-ออกของพนักงานสูง ทำให้องค์กรต้องเสียเวลา เสียงบประมาณในการจ้างและพัฒนาคนใหม่มาแทน 6) เมื่อความขัดแย้งกลายเป็นความรุนแรง ทำให้ต่างฝ่ายต่างมุ่งเอาชนะกัน ถกเถียง หรือวิวาทกัน จนละเลยการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ได้กำหนดไว้



## ผลเสียของความขัดแย้ง



## สาเหตุของความขัดแย้งในองค์กร

ความขัดแย้งที่เกิดจากความแตกต่างของความคิดเห็นและการรับรู้ของบุคคล เป็นสาเหตุหนึ่งของความขัดแย้งในองค์กรดังที่ Foillett and Schmidt (as cited in Graham, 1995, p. 145) และ Morris (2004, pp. 20-21) กล่าวว่า ความแตกต่างของความคิดเห็นของคนเราและความแตกต่างด้านค่านิยม ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ เพราะคนเรามักใช้ค่านิยมและประสบการณ์ในสิ่งที่ได้รับรู้มาใช้เพื่อการวินิจฉัยหรือตัดสินใจ (value judgment) ในการทำงานที่กระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใด จึงแสดงเป็นพฤติกรรมปรากฏออกมา ดังนั้น ค่านิยมการรับรู้ส่วนตัว (perception) และความเชื่อ (beliefs) จึงถือว่าเป็นปัจจัยพื้นฐานต่อการที่จะเกิดความขัดแย้งทางบุคลิกภาพของคนเราได้ ส่วนมุมมองและการรับรู้ของแต่ละคนที่ต่างกันเนื่องจากผ่านกระบวนการหล่อหลอมกลมกล่อมเวลาที่แตกต่างกัน

ความขัดแย้งระหว่างบุคคลมีสาเหตุมาจากตัวบุคคล ดังนั้นผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจและวิธีการหนึ่งซึ่งช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจบุคคลได้ดียิ่งขึ้น คือ การพิจารณาบุคคลโดยใช้ทฤษฎีหน้าต่างโจฮารี ซึ่งพัฒนาขึ้นโดย Joseph Luft และ Hary Ingham เกิดจากการผสมตัวแปรในสองมิติ คือ การรู้ของเรา (เรารู้, เราไม่รู้) และมิติที่สอง คือ การรับรู้ของคนอื่น (เขารู้, เขาไม่รู้) ทำให้เกิดบุคคล 4 แบบ ดังรูป

	เรารู้	เราไม่รู้
เขารู้	แบบที่ 1 เปิดเผย (open self)	แบบที่ 2 บอด (blind self)
เขาไม่รู้	แบบที่ 3 ซ่อนเร้น (hidden self)	แบบที่ 4 ต่างคนต่างไม่รู้ (undiscovered self)

แผนภาพที่ 1: คุณลักษณะของบุคคลตามทฤษฎีหน้าต่างโจฮารี (Johari window)

คนแบบที่ 1 เราารู้เขา รู้ เป็นคนที่มีลักษณะเปิดเผย (open self) เป็นคนเปิดเผยง่ายในการติดต่อสัมพันธ์ สามารถคบกับคนอื่นได้ไม่ยาก ลักษณะคนแบบนี้จะไม่นำไปสู่ความขัดแย้งในการทำงานร่วมกันในองค์กร

คนแบบที่ 2 เราไม่รู้แต่เขา รู้ เป็นลักษณะคนที่มองไม่เห็นตนเองหรือลักษณะบอด (blind self) เป็นตัวบุคคลที่ไม่รู้จักตนเอง มักเป็นตัวก่อปัญหาให้คนอื่นในองค์กร คิดว่าตนเองถูกต้องเสมอ สร้างความขุ่นเคืองให้กับคนที่ทำงานร่วมกัน บุคคลแบบนี้นำไปสู่ความขัดแย้งเสมอ

คนแบบที่ 3 เราไม่รู้แต่เขาไม่รู้ เป็นลักษณะบุคคลที่ซ่อนเร้น (hidden self) เนื่องจากกลัวคนอื่นจะรู้ถึงไม่กล้าแสดงออก มักเก็บกตความรู้สึกที่แท้จริงไว้ บุคคลประเภทนี้นำไปสู่ความขัดแย้งได้

คนแบบที่ 4 เขาไม่รู้และเราไม่รู้ เป็นลักษณะต่างคนต่างไม่รู้ (undiscovered self) เมื่อต่างคนต่างไม่รู้ทำให้เกิดความเข้าใจผิดได้ง่าย นำไปสู่ความขัดแย้งกันตลอดเวลา เป็นเหตุสำคัญที่สุดที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง บทบาทของผู้บริหารจึงต้องทำความเข้าใจผู้ร่วมงาน เพื่อให้เกิดความไว้วางใจร่วมมือกันดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

### กระบวนการของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งประกอบไปด้วย สภาพแวดล้อม บุคคล พฤติกรรมและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งเป็นตัวก่อให้เกิดกระบวนการของความขัดแย้ง สำหรับองค์ประกอบของกระบวนการความขัดแย้ง ตามแนวคิดของ Filley (1975) ศาสตราจารย์ทางการบริหารแห่ง มหาวิทยาลัย Wisconsin-Madison ได้เสนอกระบวนการของความขัดแย้งออกเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. สภาพการณ์ก่อนเกิดความขัดแย้ง เป็นลักษณะของสภาพการณ์ที่อาจปราศจากความขัดแย้ง แต่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง

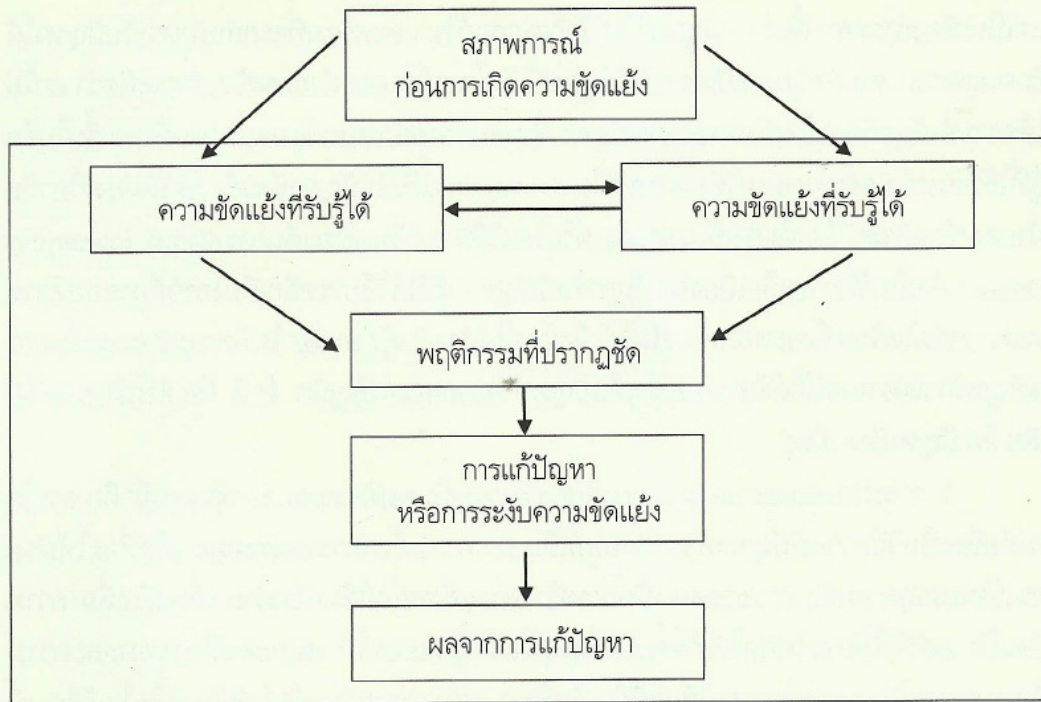
2. ความขัดแย้งที่รับรู้ได้ เป็นการรับรู้จากสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นของฝ่ายต่างๆ ว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น

3. ความขัดแย้งที่รู้สึกได้ เป็นความรู้สึกของบุคคลว่าเกิดความขัดแย้งขึ้นโดยอาจมีความรู้สึก ว่า ถูกคุกคาม ถูกเกลียดชัง กลัวหรือไม่ไว้วางใจ

4. พฤติกรรมที่ปรากฏชัด เป็นการแสดงออกของบุคคลเมื่อรับรู้ หรือรู้สึก ว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น อาจแสดงความก้าวร้าว การแข่งขัน การโต้เถียงหรือการแก้ปัญหา

5. การแก้ไขปัญหาหรือระงับความขัดแย้ง เป็นการกระทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลง อาจให้ทุกฝ่ายตกลงกัน หรือให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งชนะไป

6. ผลจากการแก้ปัญหา เป็นผลที่เกิดขึ้นตามมาภายหลังจากการแก้ปัญหาความขัดแย้งแล้ว



แผนภาพที่ 2: กระบวนการของความขัดแย้งตามแนวคิด Filley (1975)

## รูปแบบการบริหารความขัดแย้ง

**รูปแบบการบริหารความขัดแย้ง** (conflict management style) อาจจำแนกได้ 5 ประเภทใหญ่ๆ (Johnson & Johnson, 1987) โดยมีแนวคิดว่า บุคคลแตกต่างกัน จึงใช้กลยุทธ์ในการจัดการความขัดแย้ง ซึ่งแต่ละคนมีรูปแบบการแก้ปัญหาเป็นของตนเอง สามารถเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้และหาวิธีการใหม่ๆ ที่มีประสิทธิภาพในการจัดการความขัดแย้ง ในภาวะขัดแย้งประเด็นหลักที่ต้องใส่ใจ คือ การบรรลุวัตถุประสงค์ส่วนตัว เมื่ออยู่ในภาวะขัดแย้ง คนแต่ละคนจะมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างจากผู้อื่น และการรักษาสัมพันธภาพกับบุคคลอื่น รูปแบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งได้แก่

1. การบังคับหรือการใช้อำนาจ (forcing style) เป็นพฤติกรรมแบบ “ฉลาม” คือเผชิญหน้า ใช้กำลังอำนาจ เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยใช้อำนาจตามตำแหน่ง คำหนึ่งถึงเป้าหมายหรือความต้องการของตนเองมากกว่าความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

2. การหลีกเลี่ยงไม่ยอมเผชิญหน้า (withdrawal หรือ avoidance style) เป็น พฤติกรรมแบบ “เต่า” คือ หดหัวอยู่ในกระดอง การหลีกเลี่ยงเป็นวิธีการที่ให้ประสิทธิภาพผลน้อยที่สุดใน 5 วิธีการบริหารความขัดแย้งทั้งหมด เพราะเนื่องจากการหลีกเลี่ยงมิได้ทำให้ความขัดแย้งนั้นหมดไป

แต่เป็นเพียงการหลบเลี่ยงจากปัญหาที่ไม่ได้เกิดการแก้ไข และพร้อมที่จะกลับมาเจอกับปัญหาได้อีกตลอดเวลา รวมทั้งยังอาจเป็นการก่อให้เกิดการโต้เถียงได้ เช่น ฝ่ายตรงข้ามอาจจะคิดว่า เราไม่ให้ความสำคัญหรือสนใจเพียงพอในการรับฟัง จึงกลับกลายเป็นการเพิ่มความขัดแย้งมากขึ้นไปอีก ผู้ที่ใช้วิธีการนี้มักจะพยายามให้ตนเองหนีไปจากเหตุการณ์ที่เป็นปัญหาขัดแย้ง โดยไม่ยุ่งเกี่ยวกับฝ่ายตรงข้ามที่จะนำข้อโต้แย้งเข้ามาหาตน หรือโดยวิธีการเปลี่ยนประเด็นการสนทนา (changing issues) ดังนั้น วิธีการหลีกเลี่ยงจึงเป็นการหนีปัญหา ผู้ที่ใช้วิธีการหลีกเลี่ยงอาจต้องคอยหวาดระแวงว่าวันใดวันหนึ่งจะหลีกเลี่ยงไม่ได้ จึงนิยมใช้สำหรับผู้อ่อนแอ ไม่มีความสามารถในการเผชิญหน้า แต่อาจจะใช้ได้ดีสำหรับประเด็นปัญหาที่ไม่ค่อยจะสำคัญนัก ข้อดี คือ ทำได้ง่าย แต่ข้อเสีย คือ ปัญหายังคงมีอยู่

3. การปรองดองยอมตาม (smoothing style) เป็นพฤติกรรมแบบ “ตักตาหมี” คือ ตามใจไม่ขัดแย้งเป็นวิธีการแก้ปัญหาด้วยการยอมเสียสละความต้องการของตนเอง เพื่อที่จะให้ฝ่ายตรงข้ามบรรลุความต้องการของตน เป็นการสร้างความพึงพอใจให้แก่อีกฝ่าย เพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง แต่วิธีนี้มักจะก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ยินยอมให้ เพราะตนต้องยอมสละความต้องการและเป้าประสงค์ของตนให้แก่ผู้อื่น จึงเป็นการสร้างความคับแค้นใจที่ติดอยู่ในใจ วิธีการนี้จึงไม่ใช่ทางเลือกที่ดีนักในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ข้อดีของวิธีนี้คือ ทำให้บรรเทาความขัดแย้งได้ในเวลาอันรวดเร็ว เพราะคู่กรณีได้รับประโยชน์จึงเกิดความพึงพอใจและยุติข้อขัดแย้ง แต่ข้อเสียคือ ผู้ได้ประโยชน์ยามใจ ในขณะที่ผู้เสียประโยชน์รวันแก่แค้น

4. การประนีประนอม (compromising style) เป็นพฤติกรรมแบบ “สุนัขจิ้งจอก” คือ การมีผลประโยชน์ร่วมหรือการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ที่ผู้เกี่ยวข้องพอใจ เป็นวิธีที่บุคคลทั้งสองฝ่ายที่มีความขัดแย้ง สามารถตกลงกันได้โดยวิธี “พบกันครึ่งทาง” ต่างฝ่ายต่างต้องยอมลดความต้องการของตนบางส่วน ดังนั้น วิธีการนี้จึงเป็นการที่แต่ละฝ่ายต้องเสียสละบางส่วน เพื่อให้ได้ข้อตกลงที่สามารถยุติปัญหาความขัดแย้ง มักจะพบได้ว่าบุคคลทั้งสองฝ่ายจะไม่ค่อยเห็นด้วยอย่างเต็มที่นักในระยะยาว เพราะต่างฝ่ายต่างก็ต้องยอมเสียสละบางส่วนของตน อาจจะด้วยความไม่เต็มใจ อย่างไรก็ตาม การประนีประนอมเพื่อลดข้อขัดแย้งอาจจะใช้ได้ผลกับความขัดแย้งในผลประโยชน์อันเกิดจากความจำกัดของทรัพยากร (scarce resources) ที่จะมีผลสนองต่อความต้องการของแต่ละฝ่ายได้ ข้อดี คือ ต่างฝ่ายต่างได้เท่าที่ตกลงยอมร่วมกัน ข้อเสีย คือ ฝ่ายเสียเปรียบจะยังขุนเคืองใจ

5. การเจรจาต่อรองกัน (negotiating style) เป็นพฤติกรรมแบบ “นกยูง” คือ ผสมผสาน หรือหาข้อสรุปที่เหมาะสม โดยการร่วมมือกัน (collaboration) โดยทั่วไปการแก้ไขความขัดแย้งด้วยการเผชิญหน้าเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด จากวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่กล่าวมาแล้วทั้งหมด คู่กรณีทั้งสองฝ่ายยินยอมที่จะหันหน้าเข้าหาหรือกันเพื่อหาวิธีที่ดีที่สุดในการ

ช่วยกันบริหารความขัดแย้ง การร่วมมือกันเป็นการทำความตกลงกันในลักษณะของการบรรลุถึงข้อยุติโดยวิธีการซึ่งคู่กรณีทั้งสองฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจ และยินยอมพร้อมใจ รวมทั้งยอมที่จะปฏิบัติตามผลของข้อยุตินั้น อย่างไรก็ตาม วิธีการนี้จำเป็นจะต้องใช้ระยะเวลามากในการจัดการแก้ไขปัญหา แต่ก็ยังเป็นวิธีที่ดีที่สุด สำหรับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับข้อขัดแย้งทุกฝ่ายที่มีสัมพันธภาพในการทำงานอยู่ร่วมกันในระยะยาว ข้อดีของวิธีนี้คือ เป็นการยุติข้อขัดแย้งที่บรรลุข้อตกลงด้วยดีมีผลยาวนาน ส่วนข้อเสีย คือ เป็นการยากที่จะทำให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจและพร้อมใจร่วมมือกัน

### บทสรุป

ความขัดแย้งแม้จะมีโทษบ้าง แต่ก็มีประโยชน์เช่นกันหากความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับเล็กน้อย จึงขึ้นอยู่กับ การแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งที่ผู้บริหารต้องมีความชาญฉลาดในการเลือกวิธีแก้ไขให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และยิ่งขึ้นอยู่กับบุคลิกของผู้ขัดแย้งว่าเป็นอย่างไร โดยพยายามทำให้ทุกคนเป็นผู้ชนะ ก็จะทำให้ผู้บริหารนำความขัดแย้งมาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการบริหารองค์การได้ไม่มากนักน้อย ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารความขัดแย้งเพื่อนำองค์การที่ตนรับผิดชอบให้เจริญก้าวหน้า ดังนั้น องค์การจำเป็นต้องมีความขัดแย้งคอยหล่อเลี้ยง ซึ่งถ้าไม่มีความขัดแย้งหรือมีน้อยเกินไปก็จะทำให้องค์การมีความเสื่อมเพราะระดับความขัดแย้งที่พอเหมาะจะทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ มีความสามัคคีและสร้างความเจริญให้แก่องค์การ

### บรรณานุกรม

- มัวร์, คริสโตเฟอร์ ดับเบิลยู. (2542). **กระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง: ยุทธศาสตร์การนำไปใช้เพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้ง**. (วันชัย วัฒนศัพท์, สุวิทย์ เลหาศิริวงศ์ และวงศา คงดี, ผู้แปล). ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น, มูลนิธิเอเชียและมูลนิธิวิเทศพัฒนา, สถาบันสันติศึกษา.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2534). **ความขัดแย้ง การบริหารเพื่อสร้างสรรค์**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ตะเกียง.
- Barnard, C.I. (1968). **The functions of the executive**. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Coffey, R.E., Cook, C.W., & Hunsaker, P.L. (1994). **Management and organizational behavior**. Burr Ridge, IL: Irwin.
- Dahrendorf, R. (1968). **Essays in the theory of society**. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Dubrin, A.J. (2003). **Essentials of management**. (6<sup>th</sup> ed.). Mason, OH: South-western.
- Alan, C. Filley. (1975). **Organization behavior developing management skills**. New York: Harper and Row Publisher.
- Robbins, S.P. (1996). **Organizational behavior: Concepts, controversies, applications**. (7<sup>th</sup> ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Graham, P. (1995). **Mary Parker Follett-prophet of management: A celebration of writings from the 1920s**. Boston: Harvard Business School Press.
- Johnson. D.W., & Johnson. R.T. (1987). **Cooperation and competition: Theory and Research**. Edina, MN: Interaction Book.
- Luft, J., Ingham, H. (1950). "The Johari window, a graphic model of interpersonal awareness". Proceedings of the western training laboratory in group development (Los Angeles: UCLA).

- Leung, K., & Tjosvold, D. (1998). **Conflict management in the Asia Pacific: Assumptions and approaches in diverse cultures**. Singapore: John Wiley & Sons.
- Moorhead, G., & Griffin, R. W. (2001). **Organization behavior: Managing people and organizations**. (6<sup>th</sup> ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- Morris, C. (2004). **Managing conflict in health care settings: Principles, practices & policies**. Bangkok. Thailand: Prepared for a workshop at King prajadhipok's Institute.
- Kamarulzaman, A. (2001). **Management and resolution of Inter-State conflict in Southeast Asia**. Penang, Malaysia: Southeast Asian Conflict Studies Network.
- Sills, D.L. (1968). **International encyclopedia of the social sciences**. New York: Macmillan.
- Tjosvold, D. (1991). **The conflict-positive organization: Stimulate diversity and create unity**. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Tjosvold, D. (1993). **Learning to manage conflict: Getting people to work together productively**. New York: Maxwell Macmillan.
- Van Slyke, E.J. (1999). **Listening to conflict: Finding constructive solution to workplace disputes**. New York: Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.