

## ทางเลือกการจัดการความขัดแย้งในองค์กร

### The Alternatives of Conflict Management in Organizations

สาริตา เจนเข้<sup>1</sup>

#### บทคัดย่อ (Abstract)

ธรรมชาติของมนุษย์โดยทั่วไปจะมีความแตกต่างกันระหว่างบุคคลทั้งนิสัยใจคอ ทัศนคติ การสื่อสาร วิธีการทำงาน และอกุศลธรรมที่อยู่ในตัวบุคคล เป็นต้น เมื่อมนุษย์มาทำงานอยู่ร่วมกันในองค์กรย่อมไม่อาจหลีกเลี่ยงความขัดแย้งกันได้ ซึ่งความขัดแย้งนั้นมีทั้งก่อให้เกิดผลดีและผลเสียต่อองค์กร ดังนั้นผู้บริหารองค์กรจึงต้องจัดการกับความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม เพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้งให้เป็นโอกาสในทางสร้างสรรค์ และเกิดผลดีต่อองค์กร ทั้งนี้ความขัดแย้งสามารถจัดการได้หลากหลายทางเลือก ขึ้นอยู่กับการเลือกวิธีการจัดการความขัดแย้งใดที่เกิดผลกระทบทางลบน้อยที่สุดทั้งนี้ต้องอาศัยวิธีการทั้งทางโลกและทางธรรม เพื่อช่วยให้มนุษย์อยู่ร่วมกันได้อย่างสันติสุขและเกิดความสามัคคีในองค์กรโดยรวม

**คำสำคัญ (Keywords) :** การจัดการ, ความขัดแย้ง, องค์กร

#### Abstract

The nature of human beings has generally interpersonal differences, in habits, attitudes, communication, working methods, individual bad deeds, et cetera. When human beings come to work together in their organizations, it might unavoidably face conflicts. The conflicts as such are likely to render good and bad effects to the organizations. It is therefore, necessary that the organization administrators undertake the conflict management in order to keep them at a suitable level to change the crisis of such conflicts into the chance of creating and becoming the good effect for the organization. The conflicts can be managed in various ways, depending upon the selection of any conflict management method with the least negative effect. These can be done to rely on both worldly and moral approaches in order to help human beings peacefully live together and build up the harmony within the organization at large.

---

<sup>1</sup> (อาจารย์ ดร.) คณะศึกษาศาสตร์และศิลปศาสตร์ วิทยาลัยนครราชสีมา

**Keywords :** Management, Conflict, Organization

## บทนำ

ความขัดแย้ง ถือได้ว่าเป็นสัจธรรมอย่างหนึ่งของมนุษย์ที่เกิดขึ้นได้ในทุกสังคมและกับทุกคน ซึ่งเป็นความรู้สึกของบุคคลหรือปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ไม่สอดคล้องกัน แล้วแสดงพฤติกรรมออกมาในรูปของความก้าวร้าว กัดดัน แกร่งแย่ง ข่มขู่ แข่งขัน และทำลายกัน เพื่อขัดขวางการบรรลุเป้าหมายของอีกฝ่ายหนึ่ง ทั้งนี้เพราะโดยพื้นฐานของคนเรามีความแตกต่างกันในหลายๆ ด้านทั้ง ความคิด ความสนใจ ค่านิยม ทศนคติ อุปนิสัย สติปัญญา การสื่อสาร เป้าหมายและวิธีการทำงาน เป็นต้น เมื่อมาอยู่รวมกันหรือทำงานร่วมกันในองค์กรมักทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นเสมอ ทั้งความขัดแย้งกับผู้อื่น ความขัดแย้งในองค์กรหรือความขัดแย้งระหว่างองค์การ ซึ่งสาเหตุส่วนใหญ่มักเกิดจากผลประโยชน์ อำนาจ เกียรติยศ ศักดิ์ศรี และความสัมพันธ์ส่วนบุคคล รวมถึงการมีจิตใจที่เป็นอกุศลใน ตัวบุคคล เช่น ความโลภ ความหลง การมีทิฐิ การยึดมั่นถือมั่นในตัวตน เป็นต้น จะเห็นได้ว่าความขัดแย้งที่กล่าวมาข้างต้นล้วนเกิดมาจากกิเลสที่ถูกฝังรากลึกอยู่ภายในใจมนุษย์แทบทั้งสิ้น ซึ่งผู้บริหารระดับสูงขององค์การไม่สามารถหลีกเลี่ยงสิ่งเหล่านี้ได้ และต้องเผชิญกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ตลอดถึงต้องหาวิธีการแก้ไขหรือบริหารความขัดแย้งนั้นให้ได้ แต่บางครั้งความขัดแย้งนั้นก็เกิดขึ้นมาจากเจตนาที่ดีของคนในองค์การที่ต้องการให้เกิดความโปร่งใสในการทำงาน และความก้าวหน้าในองค์การ

เมื่อพิจารณาถึงปัญหาความขัดแย้งในหน่วยงานหรือองค์การแล้ว ความขัดแย้งแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ (ชัยเสริม พรหมศรี, 2550 : 16)

1. ความขัดแย้งที่สร้างสรรค์ (Functional Conflict) หมายถึง การเผชิญหน้าระหว่างกลุ่มหรือสมาชิกในองค์กรเพื่อสร้างประโยชน์หรือผลในเชิงบวกให้แก่บุคลากร กลุ่มและองค์กร ความขัดแย้งประเภทนี้เปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรได้ระบุดังปัญหาและโอกาสที่ถูกมองข้าม ซึ่งทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นในองค์กร

2. ความขัดแย้งที่ไม่สร้างสรรค์ (DysFunctional Conflict) หมายถึง การเผชิญหน้าระหว่างกลุ่มหรือสมาชิกในองค์กรเพื่อสร้างผลเสียหรือผลกระทบในเชิงลบให้แก่บุคลากร กลุ่มและองค์กร ความขัดแย้งประเภทนี้มักเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มในองค์กรไม่สามารถทำงานร่วมกันได้ เนื่องจากความเกลียดชังหรือเป็นปรปักษ์ต่อกันหรือมีความเห็นไม่สอดคล้องกัน ความขัดแย้งแบบนี้ทำให้ระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานลดลง อาจมีการขาดงานและนำไปสู่การลาออกจากงาน ทำให้ผลผลิตในการทำงานลดน้อยลง ซึ่งเป็นอันตรายต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นอย่างมาก ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องหาทางขจัดความขัดแย้งประเภทนี้ให้หมดไปจากองค์กร

จะเห็นว่า ความขัดแย้งเป็นการเผชิญหน้ากันของสมาชิกหรือระหว่างกลุ่มในองค์กรแล้ว แสดงพฤติกรรมออกมามีทั้งการสร้างประโยชน์และก่อผลเสียให้แก่บุคลากร กลุ่มและองค์กรได้

ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องบริหารความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม เพื่อปรับเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นพลังของการสร้างสรรค์ สร้างความสามัคคีในการทำงาน และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งหากผู้บริหารปล่อยปละละเลยหรือทำให้ความขัดแย้งมีมากเกินไป จะส่งผลกระทบต่อห้องการค้าหรืออาชีพ ไม่ก้าวหน้า ผลการปฏิบัติงานโดยภาพรวมก็จะด้อยประสิทธิภาพลงตามไปด้วย ซึ่งสาเหตุสำคัญของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานขององค์กรมี 3 ประการได้แก่ 1) โครงสร้างขององค์กร เป็นสาเหตุดั้งเดิมสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร ซึ่งแยกออกได้เป็น 4 ลักษณะคือ ความขัดแย้งในสายงานและระดับการบังคับบัญชา (Hierarchical conflict) ซึ่งแต่ละองค์กรจะมีโครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่มีระดับต่างๆ บรรจุอยู่ ซึ่งในตำแหน่งต่างๆ ทำให้บุคลากรมีความแตกต่างกันในตำแหน่งหน้าที่ เกียรติยศ รายได้ เงินเดือน ค่าตอบแทน ซึ่งเกิดการชิงดีชิงเด่นเพื่อก้าวไปสู่ตำแหน่งสูงขึ้นไป จะทำให้เกิดความขัดแย้งในระนาบเดียวกันหรือสายงานที่ต่ำกว่า ความขัดแย้งในหน้าที่ (Functional conflict) ความคาบเกี่ยว ความไม่ชัดเจนในหน้าที่ อาจทำให้เกิดความขัดแย้งได้ ความขัดแย้งระหว่างสายงานผู้บังคับบัญชากับสายอำนวยการ (Line-staff conflict) ซึ่งแต่ละฝ่ายเกิดความคิดว่าอีกฝ่ายมาก้าวล่วงงาน ความขัดแย้งระหว่างองค์การรูปนัยกับอรูปนัย (Formal-informal conflict) บรรทัดฐานในการปฏิบัติงานไม่เหมือนกันหรือขัดกัน 2) การที่บุคคลต้องปฏิบัติงานร่วมกัน การทำงานเป็นทีมบางครั้งงานที่ได้รับมอบหมายนั้นต่างฝ่ายรับมอบหมายงานซึ่งอาจจะเหมือนหรือแตกต่างกันก็ได้ ความขัดแย้งจึงเกิดขึ้นจากความกดดันให้ทำเหมือนกัน ต้องเข้าใจว่าทุกคนมีความแตกต่างกัน เมื่อถูกบังคับให้ทำหรือปฏิบัติร่วมกันหรือทำเหมือนคนอื่นๆ จึงขาดโอกาสหรือไม่มีความคิดริเริ่มได้ จึงทำให้เกิดความขัดแย้ง ปกติวิสัย (Norms) บรรทัดฐานที่แต่ละคนปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติ หากใครทำนอกเหนือจากปกติวิสัยหรือบรรทัดฐานที่คนส่วนใหญ่ทำ เช่น ทำงานเร็วกว่า ช้ากว่า ก็อาจเกิดความขัดแย้งได้ การหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบส่วนบุคคล ในเรื่องนี้เกิดความขัดแย้งจากคนที่รับผิดชอบกับคนที่คนเกี่ยงและเลี่ยงความรับผิดชอบ ความกดดันให้ทำงานในระดับปานกลาง บางครั้งทำดีมากหรือเด่นกว่าคนอื่นก็จะทำให้คนอื่นไม่พอใจ จึงถูกบังคับให้ทำงานในระดับปานกลาง 3) การมีความคาดหวังที่แตกต่างกัน ความคาดหวังที่แตกต่างกันเป็นสาเหตุหนึ่งของความขัดแย้งโดยอาจเป็นสาเหตุมาจากแรงจูงใจ เป็นสาเหตุหนึ่งเนื่องจากวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายแตกต่างกัน แรงจูงใจก็แตกต่างกัน เช่น แรงจูงใจของสายงานบังคับบัญชาที่แตกต่างกันสนใจแตกต่างกันในเรื่องของจุดมุ่งหมาย และลำดับความสำคัญของการกิจที่จะต้องปฏิบัติ ความแตกต่างเรื่องวิชาชีพ ทักษะ อายุ ความอาวุโส ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นส่วนที่จะเป็นแรงขับหรือแรงจูงใจให้ปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายได้ การรับรู้ที่แตกต่าง รับข้อมูลที่ผิดพลาดไม่เหมือนกัน ข้อมูลไม่สมบูรณ์ ไม่ทั่วถึง เมื่อมีการรับรู้ไม่ดี จึงมีความคาดหวังที่แตกต่างกันไป บางทีสถานการณ์ใหม่ๆ เข้ามาในองค์กรทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลง การรับรู้ไม่มีการทำให้เป็นปัจจุบัน ก็ส่งผลให้เกิดความคาดหวังที่แตกต่างกันไป อารมณ์ มนุษย์เรามีโลก โกรธ หลง จึงนำไปสู่ความขัดแย้ง บางทีวุฒิภาวะทางอารมณ์ วิทยุคุณวุฒิ ขึ้นอยู่กับการเลี้ยงดู ประสบการณ์ การเรียนรู้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540 : 11)

## สาเหตุของความขัดแย้ง

สาเหตุของความขัดแย้งในมุมมองของพระพุทธศาสนา มนุษย์มีความขัดแย้งกันอันเนื่องมาจากอกุศลธรรม 2 กลุ่มคือ อกุศลมูล และปัญญาธรรม ดังนี้

1. อกุศลมูล คือ รากเหง้าหรือต้นตอของความชั่วทั้งปวง เมื่อกำเริบจะแสดงออกมาเป็นทุจริตทางกาย วาจา ใจ รวมเป็นเหตุให้เกิดกิเลส ซึ่งมี 3 ประการ ได้แก่ (มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2539)

1.1 โลภะ (ความอยากได้) ความอยากได้ของคนอื่นมาเป็นของตน อยากให้ตนมีเหมือนคนอื่น หรือมีมากกว่าผู้อื่น ความอยากมีหลายรูปแบบซึ่งจะก่อให้เกิดรากเหง้าของความชั่วทั้งปวง เช่น อิจฉา ความอยาก ปาปิจฉา ความอยากอย่างชั่วช้าลามก มหิฉา ความอยากรุนแรง อภิขณา วิสมโลภะ ความอยากได้ถึงขั้นเพ่งเล็ง ความอยากจะเกิดมากขึ้นซึ่งจะก่อให้เกิดความชั่วในตัวเอง

1.2 โทสะ (ความคิดประทุษร้าย) การอยากฆ่า การอยากทำลายผู้อื่น ความคิดประทุษร้ายเป็นรากเหง้าให้เกิดกิเลสได้หลายอย่าง เช่น ปฏิฆะ ความหงุดหงิด โกรธ ความโกรธ อุปนาหะ ความผูกโกรธ พยาบาท ความคิดปองร้าย ถ้าปล่อยให้มีโทสะมาก ผู้นั้นจะเป็นคนชั่ว คนพาลและเป็นภัยต่อสังคม

1.3 โมหะ (ความหลงไม่รู้จริง) ความไม่รู้ไม่เข้าใจ ความมัวเมา ความประมาท เป็นรากเหง้าให้เกิดกิเลสได้ต่าง ๆ มากมาย เช่น มกฺกษะ ลบหลู่คุณท่าน ปลาสะ ตีเสมอ มานะ ถือตัว มทะ มัวเมา ปมาทะ เลินเล่อ โมหะทำให้ขาดสติ ไม่รู้ผิดชอบชั่วดีแรงกว่าโลภะ และโทสะ รวมทั้งส่งเสริมให้โลภะและโทสะมีกำลังมากขึ้นยิ่งด้วย

2. ปัญญาธรรม 3 คือ กิเลสที่ทำให้เสียเวลา ทำให้การประพฤติปฏิบัติธรรมหรือการทำความดีไม่ได้ผล มี 3 ประการคือ (พระพรหมคุณาภรณ์, 2546)

2.1 ตัณหา ได้แก่ ความเห็นแก่ตัว ความปรารถนาที่จะอยากได้ของของคนอื่นโดยมิชอบ ละโมภโลภมาก นึกถึงแต่ประโยชน์ของตนเอง

2.2 มานะ ได้แก่ ความถือตัว ทะนงตน ความสำคัญตนว่าเป็นนั่นเป็นนี่ คิดว่าตนเองเหนือกว่าผู้อื่น พยงพองตน คิดว่าตนเองดีที่สุด ถูกต้องที่สุด

2.3 ทิฐิ ได้แก่ ความยึดติดในความคิดเห็นของตนโดยไม่ยอมรับฟังผู้อื่น หรือยึดถือในลัทธิ ทฤษฎี อุดมการณ์ต่างๆ อย่างลุ่มหลงโดยไม่คำนึงถึงข้อเท็จจริงหรือความเป็นไปได้จากส่วนอื่นๆ ดังนั้นจึงเรียกคนที่มีความคิดเช่นนี้ว่าเป็นคนที่ยึดติดในทฤษฎีหรือคนที่มีความคิดคับแคบ

เมื่อเกิดความขัดแย้งในองค์กรขึ้น ผู้บริหารที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความขัดแย้งอาจใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งได้หลากหลายรูปแบบ ส่วนใหญ่อาจเริ่มในลักษณะที่ไม่เป็นทางการหรือเป็นกระบวนการที่คู่ความเป็นผู้ตัดสินใจเลือกกระบวนการหรือวิธีการ รวมถึงผลของการแก้ไขข้อขัดแย้งไปจนกระทั่งเป็นการแก้ไขข้อขัดแย้งในลักษณะบังคับ ซึ่งวิธีการต่างๆ ขึ้นอยู่กับลักษณะของ

ความขัดแย้ง สถานการณ์ความรุนแรงของปัญหา และอำนาจในการจัดการกับความขัดแย้ง เป็นต้น (สำนักกระบวนวิธีพิพาท, 2550 : 16-19)

1. การหลีกเลี่ยงหรือหนีปัญหา (Avoidance) เป็นวิธีการที่ฝ่ายหนึ่งซึ่งโดยปกติเป็นผู้มีหน้าที่ในการแก้ไขความขัดแย้งด้วย ไม่สนใจในสิ่งที่อีกฝ่ายหนึ่งเรียกร้องหรือคู่กรณีทั้งสองฝ่ายต่างไม่สนใจที่จะแก้ไขปัญหานั้น ทั้งนี้อาจมีสาเหตุมาจากไม่รู้ว่าจะมีความขัดแย้งเกิดขึ้นหรือรู้แต่ไม่สนใจที่จะแก้ไขความขัดแย้งนั้น หรือไม่เห็นว่าข้อขัดแย้งนั้นเป็นปัญหาสำคัญหรือไม่เป็นผู้ที่มีอำนาจที่จะแก้ไขเปลี่ยนแปลง หรือไม่เชื่อว่าการแก้ไขข้อขัดแย้งจะนำไปสู่สิ่งที่ดีขึ้น หรือทั้งสองฝ่ายไม่มีความพร้อมที่จะเจรจายุติข้อขัดแย้งระหว่างกัน ซึ่งหากข้อขัดแย้งนั้นมีการเริ่มต้นเรียกร้องจากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง หากอีกฝ่ายหนึ่งใช้วิธีการนี้ฝ่ายที่เรียกร้องจะมีความรู้สึกว่าการเรียกร้องของตนไม่ได้รับความสนใจหรือการตอบสนองจนเกิดเป็นความรู้สึกว่าเป็นฝ่ายแพ้ ซึ่งวิธีการเช่นนี้อาจนำไปสู่ความขัดแย้งที่รุนแรงขึ้นเรื่อยๆ เนื่องจากปัญหาไม่ได้รับการแก้ไข

2. การเจรจาต่อรอง (Negotiation) เป็นวิธีการที่คู่พิพาททั้งหมดสมัครใจที่จะแก้ไขปัญหาระหว่างกันด้วยการพูดคุยบอกกล่าวให้อีกฝ่ายหนึ่งทราบถึงความต้องการ และประโยชน์ของฝ่ายตนเจรจาต่อรองแลกเปลี่ยนประโยชน์ต่างๆ ซึ่งกันและกัน และตกลงใจร่วมกันในการยุติความขัดแย้งเป็นวิธีการสะดวก ง่าย ไม่เป็นทางการ และรวดเร็วที่สุดในการแก้ไขความขัดแย้ง แต่จะเป็นวิธีการที่ประสบความสำเร็จได้ก็ต้องอาศัยทักษะและความชำนาญในการเจรจาต่อรองของคู่เจรจาที่ต้องคำนึงถึงประโยชน์ และการรักษาความสัมพันธ์มากกว่าการใช้อารมณ์และความรู้สึก รวมทั้งการรักษาจุดยืนของแต่ละฝ่าย

3. การไกล่เกลี่ยข้อพิพาท (Mediation) เป็นวิธีการที่คล้ายกับการเจรจาต่อรอง แต่อาศัยบุคคลที่สามที่เป็นกลางซึ่งเรียกว่า “ผู้ไกล่เกลี่ย” คอยช่วยเหลือสนับสนุนกระบวนการเจรจาต่อรองให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งยังร่วมกับคู่พิพาทแสวงหาทางออกที่เหมาะสมและเกิดความพึงพอใจแก่ทุกฝ่าย เป็นวิธีการที่รวดเร็ว สะดวกและไม่เป็นทางการ และมักถูกนำมาใช้เสมอ เนื่องจากไม่มีฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดริเริ่มการเจรจาต่อรองหรือการเจรจาต่อรองระหว่างคู่กรณีไม่ประสบผลสำเร็จ ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากพบกับทางตันในการเจรจาต่อรอง จนมีผู้กล่าวว่าการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทเป็นผลผลิตจากความล้มเหลวของการเจรจาต่อรอง ซึ่งการไกล่เกลี่ยมีอยู่ 2 ระดับคือ 1) การไกล่เกลี่ยระดับบุคคล โดยการปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมของผู้ที่ขัดแย้งกัน หากทำยังไม่ได้ผล หากคนกลางให้คำแนะนำ/ปรึกษา การให้การศึกษา/ฝึกอบรมให้เข้าใจ/ทำงานร่วมกับผู้ที่แตกต่างจากเรา การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าทำงาน ตำแหน่งชั่วคราว/ถาวร เพื่อการขยายกระบวนการทัศนคติและความเข้าใจในงานอื่นเพิ่มขึ้น หากจำเป็นขอให้ผู้ที่มีความขัดแย้งมากลาออก 2) การไกล่เกลี่ยระดับกลุ่ม โดยการปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมของกลุ่ม/แผนกที่ขัดแย้งกัน การแยกกลุ่มงาน/แผนกที่ขัดแย้งให้ไม่ต้องทำงานร่วมกัน เพิ่มการประสานงานและมอบให้ผู้รับผิดชอบงานให้ดำเนินไปตามแผน และให้ได้ตามวัตถุประสงค์โดยยังคงแยกสถานที่ของกลุ่มที่ขัดแย้งกัน มีกฎระเบียบและนโยบายปฏิบัติที่จะช่วย

ประสานงาน และให้มีวัตถุประสงค์ร่วมกันที่มีความสำคัญมากและทุกกลุ่ม สามารถจะทำให้บรรลุได้ ทั้งวัตถุประสงค์ของกลุ่ม/แผนก และองค์กร การใช้เทคนิคและขั้นตอนของการจัดการความขัดแย้ง ระดับบุคคล การให้กลุ่ม/แผนกมาพบปะ/ประชุมกัน เพื่อหาทางแก้ไขร่วมกัน/เจรจาต่อรอง การขอคนกลางช่วย มี 2 วิธีคือ Mediator คนกลางที่ช่วยประสานให้ทุกฝ่ายลดความขัดแย้ง และสามารถตกลงกันได้ และ Arbitrator คนกลางที่มีสิทธิอำนาจสามารถกำหนดให้ทุกฝ่ายปฏิบัติตามที่ตัดสิน/แนะนำได้

4. อนุญาโตตุลาการ (Arbitration) เป็นวิธีการที่คล้ายคลึงกับการฟ้องร้องต่อศาล ซึ่งคู่พิพาทยื่นเรื่องและเสนอพยานหลักฐานต่ออนุญาโตตุลาการหรือคณะอนุญาโตตุลาการเป็นผู้ตัดสินชี้ขาด โดยการออกคำชี้ขาด (Award) ที่มีผลผูกพัน คู่พิพาทกระบวนการณ์นี้จะแตกต่างจากการฟ้องร้องตรงที่ว่า คู่พิพาทมีสิทธิในการเลือกอนุญาโตตุลาการที่จะทำหน้าที่ชี้ขาดได้ รวมไปถึงการตกลงกันถึงกระบวนการณ์ในการนำเสนอพยาน หลักฐานได้ วิธีการนี้นักนิยมใช้กับข้อพิพาทที่เกี่ยวกับธุรกิจการค้า รวมทั้งข้อพิพาทที่คู่ความไม่ต้องการเปิดเผยต่อสาธารณะ

5. การฟ้องร้อง (Litigation) เป็นวิธีการที่คู่พิพาทนำเสนอพยานหลักฐานเพื่อพิสูจน์ข้อเรียกร้องของตน และให้บุคคลที่เป็นกลางหรือศาลเป็นผู้ตัดสินความถูกต้องโดยอาศัยกฎหมายที่เกี่ยวข้องในเรื่องนั้นเป็นหลักในการตัดสิน ซึ่งคู่พิพาทจะต้องยื่นเรื่องราวต่อศาลที่มีเขตอำนาจโดยอาจเป็นศาลยุติธรรมหรือศาลปกครองขึ้นอยู่กับเนื้อหาสาระของข้อพิพาทหรือความขัดแย้ง

6. การเผชิญหน้าและประท้วงอย่างสันติ (Non-Violence Confrontation) เป็นวิธีการที่ฝ่ายหนึ่งปฏิเสธไม่ทำตามหรือปฏิบัติในกิจกรรมที่ควรปฏิบัติหรือมีหน้าที่ต้องปฏิบัติ ซึ่งเป็นวิธีการที่ไม่ได้เป็นการแก้ไขที่ตัวปัญหา แต่อาจเป็นวิธีการกดดันให้อีกฝ่ายหนึ่งยอมปฏิบัติในสิ่งที่ต้องการ วิธีการดังกล่าวมักจะใช้ได้ผลดีที่สุด สถานการณ์ที่ฝ่ายถูกประท้วงจะต้องพึ่งพาอาศัยอีกฝ่ายหนึ่งในความเป็นอยู่

7. การใช้กำลังบังคับ (Forcing) เป็นวิธีการจัดการกับข้อขัดแย้งซึ่งฝ่ายหนึ่งมีอำนาจเหนือกว่าอีกฝ่าย และไม่สามารถชักจูงใจให้ฝ่ายที่ด้อยกว่ายอมจำนนหรือคล้อยตามได้ จึงใช้วิธีการบังคับเพื่อยุติความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ซึ่งฝ่ายที่ใช้กำลังบังคับได้นั้นจะต้องมีกำลังหรืออำนาจเพียงพอที่จะบังคับ หรือทำความเสียหายให้แก่อีกฝ่ายหนึ่งได้ และต้องแสดงให้เห็นอีกฝ่ายหนึ่งทราบด้วยว่ามีความสามารถเช่นนั้นได้และจะใช้อำนาจเช่นนั้นด้วย อย่างไรก็ตามวิธีการนี้ไม่ใช่การแก้ไขความขัดแย้งที่ปัญหาและคู่กรณีที่ถูกบังคับจะมีความรู้สึกไม่พอใจจนอาจนำไปสู่การแก้แค้น (บุชยมาศ แสงเงิน, 2553)

#### การแก้ปัญหาหรือระงับความขัดแย้ง

การแก้ปัญหาหรือระงับความขัดแย้ง (Conflict Resolution or Supervision) เป็นการทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลง อาจโดยให้ทุกฝ่ายตกลงกันหรือให้ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดชนะไป วิธีการแก้ไขความขัดแย้งมี 3 วิธี ได้แก่ (วิชย โกสุวรรณจินดา, 2549 : 157-160)

1. วิธีชนะ-แพ้ (Win-Lose Method) คือ มีฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดได้สิ่งที่ต้องการเป็นฝ่ายชนะไป ส่วนอีกฝ่ายเป็นฝ่ายแพ้ เหตุของการแพ้ อาจเกิดจากการใช้อำนาจหน้าที่ หรือการใช้เสียงข้างมากในการดำเนินการ เสียงข้างน้อยจึงแพ้ ซึ่งผู้แพ้ อาจเกิดความรู้สึกสูญเสียและภาวะคับข้องใจเกิดขึ้น วิธีแบบนี้ประกอบด้วย วิธีย่อย ๆ คือ

1.1 วิธีการบังคับ (Forcing) โดยอีกฝ่ายหนึ่งมีอำนาจเหนือกว่าอีกฝ่าย และใช้อำนาจของตนเองบังคับให้อีกฝ่ายยินยอมและยุติข้อขัดแย้ง ซึ่งวิธีนี้อาจนำไปสู่ความคิดแก้แค้น เพราะการแก้ไขแบบนี้มิใช่การแก้ที่สาเหตุของปัญหา จึงทำให้ปัญหายังคงอยู่

1.2 วิธีการทำให้สถานการณ์ของความขัดแย้งสงบลง (Smoothing) วิธีการแบบนี้มีลักษณะเป็นการเข้าไปทำให้สถานการณ์ของความขัดแย้งที่กำลังเกิดขึ้นให้สงบลงมา เพื่อไม่ให้ความขัดแย้งขยายวงกว้างขวางมากขึ้น โดยการเข้าไปขอร้องให้อุติความขัดแย้ง พยายามชักจูงคู่กรณีให้เห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นไม่มีความสำคัญเพียงพอ ที่จะต้องเสียเวลาไปกับมันทำให้สมาชิกของกลุ่มที่ ขัดแย้งกันเห็นถึงความสำคัญของการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและเห็นถึงผลเสียของการแตกแยกกัน วิธีการนี้ไม่ใช่เป็นการเข้าไปแก้ที่สาเหตุของปัญหา หากแต่เป็นการแก้ปัญหาที่ปลายเหตุ ดังนั้น ปัญหายังจะดำรงอยู่ต่อไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับบุคคลหรือกลุ่มที่มีความรู้สึกว่าเขาเป็นฝ่ายแพ้ เพราะการที่พวกเขายอมยุติความขัดแย้ง อาจจะมาจากการขอขอร้อง หรือเห็นแก่บุคคลอื่นก็ได้ ในสภาพเช่นนี้ความขัดแย้งที่ยุติลงไปแล้วนั้นจึงเป็นความสงบชั่วคราวเท่านั้น และความขัดแย้งพร้อมที่จะปะทุขึ้นใหม่อีกเมื่อไรก็ได้

1.3 วิธีการหลีกเลี่ยง (Avoiding) วิธีการแบบนี้มีลักษณะเป็นการที่ผู้บริหารไม่สนใจที่จะเข้าไปเผชิญกับสถานการณ์ของความขัดแย้งที่กำลังเกิดขึ้น อาจจะเป็นเพราะไม่รู้ว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้นเลย หรือไม่มีการตอบสนองต่อข้อเรียกร้องของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือพยายามยืดเวลาโดยไม่ยอมตัดสินใจแก้ปัญหา เป็นต้น การใช้วิธีการแบบนี้ไม่สามารถก่อให้เกิดประสิทธิผลในการแก้ไขความขัดแย้งได้เลย เพราะการหลีกเลี่ยงแท้ที่จริงก็คือ การไม่ยอมเข้าไปแก้ไขที่สาเหตุของปัญหานั้นเอง และที่ร้ายไปกว่านั้นหากผู้บริหารใช้วิธีการแบบนี้กับการเรียกร้องของผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว จะทำให้เกิดความรู้สึกกลายเป็นผู้แพ้ขึ้นมา เพราะข้อเสนอของพวกเขาไม่ได้รับความสนใจเลย สภาพเช่นนี้จะทำให้ความขัดแย้งยิ่งบานปลายและรุนแรงมากขึ้นเรื่อย ๆ และแทนที่ความขัดแย้งควรจะถูกลดลงมาให้กลายเป็นสภาวะที่สร้างสรรค์ กลับมีลักษณะเป็นการทำลายมากขึ้น

2. วิธีแพ้ทั้งคู่ (Lose-Lose methods) หมายถึงว่า เป็นวิธีที่ทำให้ทั้งสองฝ่ายที่เป็นคู่กรณีของความขัดแย้งนี้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตนเองต้องการได้ทั้งหมด แต่อาจจะได้มาบางส่วนเท่านั้น ดังนั้นจึงเรียกว่าทั้งสองฝ่ายเป็นผู้แพ้ วิธีการแบบนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความคิดที่ว่า การได้มาบางส่วนดีกว่าไม่ได้เลย ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านเห็นว่าเป็นวิธีการแก้ไขความขัดแย้งที่ต่ำกว่าวิธีการที่ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะและอีกฝ่ายหนึ่งเป็นผู้แพ้ สำหรับวิธีการประการที่สองที่นิยมใช้กันนี้ได้แก่ การประนีประนอม (Compromising) หรือบางครั้งอาจจะเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าเป็นการเจรจา

ต่อรอง(Bargaining) ซึ่งมีลักษณะเป็นการแก้ไขความขัดแย้งโดยการพบกันครึ่งทาง ซึ่งแต่ละฝ่ายจะไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตนเองต้องการได้ทั้งหมด ต้องมีการลดเป้าหมายของตนเองลงบ้าง วิธีการแบบนี้ก็มีจุดอ่อนในการนำมาใช้แก้ไขความขัดแย้งเช่นกัน เพราะไม่สามารถนำไปสู่การแก้ไขสาเหตุของความขัดแย้งได้อย่างแท้จริง อันเนื่องมาจากเป้าหมายที่แท้จริงของคู่กรณียังไม่สามารถบรรลุได้ตามที่ต้องการนั่นเอง ดังนั้น ความขัดแย้งอาจจะยุติลงเพียงชั่วคราวเท่านั้น และที่ร้ายไปกว่านั้น วิธีการประนีประนอมจะไม่สามารถนำไปสู่การสร้างสรรค์ขึ้นมาได้เลย

3. วิธีการที่ทั้งสองฝ่ายเป็นผู้ชนะ (Win-Win methods) วิธีการนี้คู่กรณีของความขัดแย้งประสบผลสำเร็จในการแก้ปัญหาาร่วมกัน และทำให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ตามที่ทั้งสองฝ่ายต้องการ ดังนั้นทั้งสองฝ่ายจึงเป็นผู้ชนะ สำหรับวิธีการที่นิยมใช้กันคือ การแก้ไขปัญหาร่วมกัน (Integrative problem solving) ซึ่งบางครั้งมีนักวิชาการเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า การเผชิญหน้ากัน (Confrontation) วิธีการแบบนี้จะไม่มีการเข้าไปกำจัดความขัดแย้งหรือประนีประนอมกันใด ๆ ทั้งสิ้น หากแต่เป็นการเปิดโอกาสให้คู่กรณีของความขัดแย้งเข้ามาร่วมกันแก้ไขปัญหาก่เกิดขึ้นกับตัวพวกเขาทั้งนี้เพื่อหาแนวทางแก้ไขที่ทั้งสองฝ่ายพึงพอใจและยอมรับกันได้ ในการใช้วิธีการแบบนี้ผู้บริหารจะต้องทำให้ผู้บังคับบัญชาหรือคู่กรณีของความขัดแย้งเกิดความรู้สึกขึ้นมาว่า สมาชิกภายในองค์กรทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน และต้องสร้างบรรยากาศให้คู่กรณีของความขัดแย้งสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้อย่างมีอิสระ

วิธีการแก้ไขความขัดแย้ง ทำได้ด้วยการกำหนดเป้าหมายขององค์กรให้ชัดเจน รวมถึงกำหนดบทบาทของแต่ละคนให้ชัดเจนขึ้นด้วย จะได้ว่าทุกคนแต่ละคนในองค์กร ในทีมทำอะไร มีหน้าที่อะไรกันบ้าง แบ่งให้ทราบกันชัดๆ ไปเลย และผู้บริหารคาดหวังอะไร กำหนดหลักปฏิบัติพื้นฐานร่วมกัน เช่น เวลาที่มีความขัดแย้งเกิดขึ้น ห้ามโยนความขัดแย้งนี้ให้บุคคลที่ 3 ตัดสินเพราะเขาจะตัดสินความคิดของเขาเพราะใครจะมารู้ดีเท่าตัวเรา และอาจทำให้กลายเป็นเรื่องที่ร้ายแรงกว่าเดิม และต้องไม่หันไปหาพวกเขาเพื่อกำลังเสริม ถ้าเป็นอย่างนี้องค์กรจะเริ่มแตกเป็น 2 ส่วนแล้ว หากเกิดปัญหาแล้วต้องไปปล่อยทิ้งไว้นาน ต้องแก้ไขเสร็จใน 2-3 วัน อย่าทิ้งไว้นานจนเกินปัญหาเรื้อรัง จนแก้ไขไม่ทันแล้ว ห้ามพูดพาดพิงถึงบุคคลอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งคนที่กำลังขัดแย้งกับเรา ในที่ประชุมตอนเขาไม่อยู่ ถ้าจะพูดก็ต้องพูดกันต่อหน้า ห้ามทำให้ความขัดแย้งทางความคิดกลายเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล

ขณะเดียวกันการแก้ปัญหความขัดแย้งตามหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาสามารถนำไปใช้แก้ไขปัญหความขัดแย้งได้อีกแนวทางหนึ่ง โดยนำมรรค 8 ในอริยสัจ 4 ซึ่งประกอบด้วย ดังนี้ (พระพรหมคุณาภรณ์, 2546)

1. สัมมาทิฐิ (Right Understanding) หมายถึง ความเห็นชอบ ความเห็นถูกต้องตามความเป็นจริงด้วยปัญญา เห็นว่าอะไรคือทุกข์ อะไรคือเหตุแห่งทุกข์ สภาวะใดเป็นความดับทุกข์ และวิธีการใดเป็นทางปฏิบัติเพื่อความดับทุกข์

2. สัมมาสังกัปปะ (Right Thought) หมายถึง การดำริชอบ การคิดพิจารณาแต่ในสิ่งที่ดีงาม ออกจากกาม ออกจากการพยาบาท และไม่เบียดเบียนผู้อื่น

3. สัมมาวาจา (Right Speech) หมายถึง วาจาชอบ พูดในสิ่งที่ดีงามสร้างสรรค์ จงดเว้นจากการพูดปด พูดส่อเสียด พูดคำหยาบ พูดเพ้อเจ้อ

4. สัมมากัมมันตะ (Right Action) หมายถึง การงานชอบหรือประพฤติชอบทางกาย จงดเว้นจากการฆ่าสัตว์ ลักทรัพย์ ประพฤติผิดในกาม

5. สัมมาอาชีวะ (Right Livelihood) หมายถึง เลี้ยงชีพชอบ การประกอบอาชีพที่สุจริต ไม่ผิดศีลธรรม ไม่คดโกง ไม่เอาเปรียบผู้อื่น

6. สัมมาวายามะ (Right Effort) หมายถึง ความเพียรชอบ มีความมานะพยายามในการทำ ความดี ละเว้นจากบาปอกุศล

7. สัมมาสติ (Right Mindfulness) หมายถึง ระลึกชอบ การไม่ปล่อยให้จิตเลื่อนลอย พลังผลอในการทำบาปอกุศล

8. สัมมาสมาธิ (Right Concentration) หมายถึง ตั้งใจมั่นชอบ สงบ สติจากกิเลส นิเวศน์อยู่เป็นปกติ

นอกจากนี้ เราสามารถนำหลักสาราณียธรรม 6 มาใช้ควบคู่กับการบริหารความขัดแย้งในยุคปัจจุบันได้ เพื่อช่วยให้เกิดความสมานสามัคคี และอยู่ร่วมกันด้วยความสันติสุข ดังนี้ (พระพรหมคุณาภรณ์, 2546)

1. เมตตาโมกขกรรม เป็นความรู้สึกในจิตใจที่มีแต่ความคิดดี ๆ การมองกันในเรื่องดี มีความหวังดี ปรารถนาดี รักและเมตตาต่อกัน คิดในสิ่งที่สร้างสรรค์ มองด้านบวกต่อกัน ไม่อิจฉาริษยา ไม่มีอคติลำเอียง ให้โอกาสและให้อภัยต่อกันทุกเรื่อง ความคิดปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุขและเข้าใจผู้อื่น ไม่เอาความรู้สึกนึกคิดของตนเป็นใหญ่ มีน้ำใจต่อบุคคลอื่น รวมถึงมีความอดทนอดกลั้นต่อความอาฆาตมาดร้ายบุคคลอื่นที่มีต่อตนเองด้วย

2. เมตตาวิกรรม ใช้แต่คำพูดที่ดีงาม รู้จักพูดให้กำลังใจกันและกันในยามที่ต้องพบกับความทุกข์ความผิดหวังหรือความเศร้าหมอง ไม่พูดจาซ้ำเติมกัน ไม่นินทาว่าร้ายทั้งต่อหน้าและลับหลัง แนะนำในสิ่งที่ดีและมีประโยชน์ พูดด้วยความจริงใจต่อบุคคลอื่น ไม่พูดส่อเสียดบุคคลอื่นให้เกิดความเจ็บช้ำน้ำใจ ไม่ดูถูกคนที่ด้อยกว่าตนเองและไม่พูดให้คนอื่นเกิดความเข้าใจผิดจนทะเลาะกัน พูดแต่สิ่งที่เป็นประโยชน์อย่างเดียวเท่านั้น

3. เมตตาการุณกรรม ทำแต่ในสิ่งที่เป็นความดีต่อกัน ช่วยเหลือส่งเสริมกันด้านกำลังใจ มีความอ่อนน้อมถ่อมตน รู้จักสัมาคารวะ ไม่เบียดเบียนรังแกกัน ไม่ทำร้ายให้ได้รับความทุกข์ทรมาน ทำแต่สิ่งที่ถูกต้องต่อกัน มีความเสียสละต่อผู้อื่น ช่วยเหลือชวนช่วยการงานในสิ่งที่ตนเองสามารถกระทำได้ มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่นในทุกเรื่อง รู้จักช่วยเหลือผู้อื่นเมื่อประสบภัย ดำรงตนอยู่ในศีลธรรม

สำรวจระวางในอกุศลกรรมความไม่ดีทางกาย และไม่ใช้กำลังเบียดเบียนผู้อื่นให้ได้รับความทุกข์เดือดร้อนไม่ว่าด้วยวิธีการใดๆ

4. สาธารณโภคี รู้จักแบ่งปันผลประโยชน์กันด้วยความยุติธรรม ไม่เอาัดเอาเปรียบกันช่วยเหลือกัน ไม่เห็นแก่ตัว มีความเสมอภาคต่อกัน เอื้อเฟื้อซึ่งกันและกันอยู่เสมอ รู้จักแบ่งปัน บริจาคช่วยเหลือผู้ยากไร้ ผู้ด้อยโอกาสในสังคม เสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม เพื่อความผาสุกของคนหมู่มากในประเทศ

5. สีสสามัญญตา การปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับหรือวินัยต่างๆ อย่างเดียวกันอย่างเคร่งครัด เคารพในสิทธิเสรีภาพของบุคคล ไม่ก้าวร้าวหน้าที่กัน ไม่อ้างอำนาจของตนข่มเหงรังแกผู้อื่น ไม่ถือเอากิตติใดๆ ทั้งปวง มีความเคารพต่อกฎหมาย ระเบียบวินัย มีความเกรงอกเกรงใจและให้เกียรติต่อกัน ไม่ล่วงละเมิดสิทธิอันเป็นของผู้อื่นไม่ว่าเรื่องใดก็ตาม

6. ทิฐีสามัญญตา มีความคิดเห็นเป็นอย่างเดียวกัน คิดในสิ่งที่ตรงกัน ปรับมุมมองที่ต่างกลับมาให้ตรงกันด้วยการยอมรับในเหตุผล หาข้อสรุปตรงกัน รู้จักแสวงหาจุดร่วมและ สงวนจุดต่าง ไม่ถือเอาความคิดของตนเป็นใหญ่แต่เพียงฝ่ายเดียว ยอมรับฟังความคิดเห็นผู้อื่นที่เป็นประโยชน์ จะทำอะไรควรปรึกษาหารือผู้ที่อยู่ร่วมกัน ใช้เหตุและผลร่วมกันเพื่อประโยชน์ของส่วนรวมอย่างแท้จริง

### บทสรุป

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่าความขัดแย้งในองค์กรเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มที่แสดงพฤติกรรมออกมา ซึ่งมีทั้งความขัดแย้งสร้างสรรค์และความขัดแย้งไม่สร้างสรรค์ โดยมีสาเหตุสำคัญมาจากโครงสร้างองค์การ การปฏิบัติงานร่วมกัน ความคาดหวังที่ต่างกัน รวมถึงอกุศลธรรม 2 กลุ่มคือ อกุศลมูลและปญฺจธรรม ซึ่งผู้บริหารที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งสามารถใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งได้หลายรูปแบบ เช่น การหลีกเลี่ยง การเจรจาต่อรอง การไกล่เกลี่ย ฯลฯ ขณะเดียวกันก็ใช้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาใช้แก้ปัญหาความขัดแย้งได้โดยนํารรวิธีในอริยสัจ 4 และหลักสาราณียธรรม 6 มาช่วยส่งเสริมให้เกิดความสามัคคีและอยู่ร่วมกันได้อย่างสันติสุข

### บรรณานุกรม

- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2550). Conflict Management (การจัดการความขัดแย้งในองค์กร). กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- บุษยมาศ แสงเงิน. (2553). คู่มือสมรรถนะบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม เอกสารการปฏิบัติงานสำหรับบุคลากรสายสนับสนุน. พิษณุโลก: กองบริหารบุคคล สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม.

- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต). 2546. **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**. พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. 2539. **พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เล่ม 20**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- วิชัย โกสุวรรณจินดา. (2549). **หัวหน้างานพันธุ์แท้**. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ: ส.ท.ท.
- สำนักกระชับข้อพิพาท สำนักงานศาลยุติธรรม. (2550). **การจัดการความขัดแย้งกับการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: บริษัท ธนาเพรส จำกัด.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540). **ความขัดแย้ง : การบริหารเพื่อสร้างสรรค์**. กรุงเทพฯ: ต้นอ้อ.

Retracted