วารสารธรรมเพื่อชีวิต
JOURNAL OF DHAMMA FOR LIFE
ISSN: 2822-048X
https://so08.tci-thaijo.org/index.php/dhammalife/index

Academic Article DOI: 10.14456/jdl.2025.47

Strategy for Managing Conflict in Organization's

กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งในองค์การ

Unsaya Pansunthorn[1*], Kanjarat Phansang[2], Vanida Bunditphanich[3]
Niyom Praisan[4], Sekson Prasert[5]
อัณศยา ปานสุนทร[1*], กัญจรัตน์ พันธ์แสง[2], วนิดา บัณฑิตพานิชย์[3]
นิยม ไพรสัณฑ์[4], เสกสรรณ ประเสริฐ[5]

ARTICLE INFO

Name of Author & Corresponding Author: *

1. Unsaya Pansunthorn*
อัณศยา ปานสุนทร*
Krirk University, Thailand.
มหาวิทยาลัยเกริก
Email: punsaya888@gmail.com

2. Kanjarat Phansang
กัญจรัตน์ พันธ์แสง
Krirk University, Thailand.
มหาวิทยาลัยเกริก
Email: kanjaratsky@gmail.com

3. Vanida Bunditphanich
วนิดา บัณฑิตพานิชย์
Krirk University, Thailand.
มหาวิทยาลัยเกริก
Email: vanida432@gmail.com

4. Niyom Praisan
นิยม ไพรสัณฑ์
Krirk University, Thailand.
มหาวิทยาลัยเกริก
Email: Niyom222@gmail.com

3. Sekson Prasert
เสกสรรณ ประเสริฐ
Krirk University, Thailand.
มหาวิทยาลัยเกริก
Email: seksonna.pra@krirk.ac.th

คำสำคัญ:
กลยุทธ์ การจัดการ ความขัดแย้ง องค์การ
Keywords:
Strategy, Management, Conflict, Organization

Article history:
Received: 24/03/2025
Revised: 22/04/2025
Accepted: 20/05/2025
Available online: 30/06/2025

How to Cite:
Pansunthorn, U., et al. (2025). Strategy for Managing Conflict in Organization's. *Journal Dhamma for Life, 31*(2), 695-707.

ABSTRACT

This article aims to present effective strategies and tools for managing organizational conflicts to ensure that all parties involved can achieve mutually beneficial outcomes, following the Win-Win principle. The study begins with a comprehensive literature review on conflict management theories and practices. From there, the information was analyzed and synthesized systematically to uncover root causes of conflicts and explore practical, results-oriented strategies for conflict resolution. Among the core tools and concepts introduced in this article are the internationally recognized Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI), which helps evaluate individuals' behavioral styles in dealing with conflict, and the "Expand the Pie" principle, which focuses on identifying shared interests and generating creative options for mutual gain. These strategies are discussed in detail, including practical steps for implementation and real-world examples to illustrate how they can be applied in various organizational contexts. By integrating these proven methods into organizational practice, leaders and team members alike can better understand the nature of conflict and address it constructively. The ultimate goal is to transform conflict from a destructive force into a source of innovation and collaboration. This article not only serves as a practical guide but also aims to contribute to the body of knowledge on sustainable and creative conflict management in modern organizations.

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอกลยุทธ์และเครื่องมือในการจัดการความขัดแย้งภายในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งหวังให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องสามารถบรรลุผลสำเร็จร่วมกันในลักษณะ Win-Win ซึ่งเป็นแนวทางที่ส่งเสริมความร่วมมือ ความเข้าใจ และความยั่งยืนในการทำงานร่วมกัน การศึกษาในบทความนี้เริ่มต้นจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยด้านการจัดการความขัดแย้งในระดับองค์การ เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์และสังเคราะห์อย่างเป็นระบบ เพื่อระบุถึงสาเหตุของความขัดแย้ง รวมถึงแนวทางการจัดการที่มีประสิทธิภาพ บทความได้เสนอเครื่องมือและเทคนิคที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล ได้แก่ เครื่องมือ TKI (Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument) ซึ่งใช้ในการประเมินรูปแบบพฤติกรรมของบุคคลในการเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง และหลักการ Expand the Pie ซึ่งเน้นการขยายทางเลือกและโอกาสในการเจรจาเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่าย กลยุทธ์และเทคนิคเหล่านี้ถูกนำมาประยุกต์ใช้อย่างเป็นขั้นตอน พร้อมยกตัวอย่างกรณีศึกษาเพื่อแสดงถึงการนำไปใช้งานจริงผู้อ่านสามารถนำความรู้จากบทความนี้ไปปรับใช้ในการบริหารจัดการความขัดแย้งในบริบทของตนเองได้อย่างสร้างสรรค์ ซึ่งไม่เพียงแต่ช่วยลดปัญหาความขัดแย้ง แต่ยังส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความร่วมมือและการเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว

บทนำ

ในโลกยุคปัจจุบันที่มีความหลากหลายทางความคิดเห็นและทัศนคติ การเกิดขึ้นของความขัดแย้งถือเป็นเรื่องปกติธรรมดาที่พบได้ในทุกระดับขององค์การและสังคม ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งภายในครอบครัว ระหว่างเพื่อนร่วมงาน หรือในระดับประเทศ มนุษย์เป็นสัตว์สังคม ที่ต้องการมาอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม เพื่อสนองความต้องการ ตามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ และมีพัฒนาการในการอยู่ร่วมกันตามทฤษฎีของบรูซ ทักแมน (Bruce Tuckman) ดังนั้นความขัดแย้งจึงถือเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นได้ตามธรรมชาติ และยากที่จะหลีกเลี่ยงหรือขจัดให้หมดสิ้นไป สอดคล้องกับแนวคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์ (The Human Relations) อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาตามมุมมองของนักปฏิสัมพันธ์ (The Interactionist View) หรือแนวคิดสมัยใหม่ (Contemporary View) ความขัดแย้งอาจส่งผลทั้งด้านบวกและด้านลบได้

จากงานวิจัยโดย Thomas & Schmidt (1976) พบว่า ผู้จัดการ 73% รายงานว่าพวกเขาประสบกับความขัดแย้งในงานอย่างน้อยหนึ่งครั้งต่อสัปดาห์ และกล่าวว่าผู้บริหารต้องใช้เวลาไปกับความขัดแย้งหรือผลจากความขัดแย้งโดยเฉลี่ยถึงร้อยละ20 ของเวลาทั้งหมดที่ใช้ในการทำงานต่อวัน แม้ว่าความขัดแย้งจะเป็นเรื่องปกติ แต่หากไม่จัดการอย่างมีประสิทธิภาพ อาจส่งผลเสียต่อองค์การดังนี้ ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานลดลง ความขัดแย้งอาจทำให้เกิดปัญหาการสื่อสารระหว่างพนักงาน เกิดความเข้าใจผิด พนักงานที่เผชิญกับความขัดแย้ง มักรู้สึกเครียดส่งผลต่อขวัญกำลังใจของพนักงาน ในบางกรณี ความขัดแย้งรุนแรง อาจนำไปสู่การลาออกของพนักงาน การบริหารจัดการความขัดแย้ง ควรกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งแต่จะต้องรักษาระดับความขัดแย้งไว้ในระดับที่เหมาะสมเพื่อให้งานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและองค์การเกิดการพัฒนาและเจริญก้าวหน้าต่อไป (Aimwattanakul, 2010) รวมถึงการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ

ด้วยเหตุผลดังกล่าว กลยุทธ์การบริหารจัดการความขัดแย้งภายในองค์การ จึงถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการควบคุมความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งจะส่งเสริมบรรยากาศการปฏิบัติงานที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์และการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

ความหมายของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งหมายถึง สภาพความไม่ลงรอยกัน ไม่ยอมทำตามและยังมีความต้านทานไว้ (พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน. 2554) เป็นความรู้สึกนึกคิดหรือการ กระทำที่ขัดกันทั้งภายในตนเอง ระหว่างบุคคล และระหว่างกลุ่ม ซึ่งมีผลทำให้เกิดการแข่งขันหรือการทำลายกัน(เสกสรรณ ประเสริฐ.2562) สภาพความกังวล ของบุคคลที่ปรากฏออกมาในลักษณะที่ไม่ลงรอยกัน ความกังวลเป็นสิ่งใดก็ได้ที่บุคคลและองค์กรให้ความสนใจ ส่วนใหญ่จะเกี่ยวกับการตัดสินใจในการจัดสรรทรัพยากร การพิจารณาข้อเท็จจริงเพื่อการแก้ปัญหา รวมไปถึง การสนับสนุนกลยุทธ์ที่แตกต่าง (Thomas, K.W.2006) สถานการณ์ที่มีความไม่สอดคล้องกันในบางประการ ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มของผู้ที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของเป้าหมาย ความคิด ความเชื่อ อารมณ์ หรือ พฤติกรรม มีการเผชิญหน้าหรือความไม่ลงรอยกัน เกิดขึ้นได้ระหว่างบุคคล กลุ่ม หรือฝ่ายต่างๆ ภายใน องค์การ "(Johnson & Johnson.1987 : 273)

ความขัดแย้งเป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่เกิดขึ้น เนื่องจากมนุษย์มีคุณลักษณะส่วนบุคคล เป้าหมาย แนวทางปฏิบัติ ความคิดที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งความแตกต่างหรือความไม่ลงรอยกันทั้งเป็นรายบุคคลหรือ กลุ่มบุคคลอันเกิดจากความเชื่อ ค่านิยม ทัศนคติ เป้าหมาย ผลประโยชน์และทรัพยากร (จุฑาทิพย์ สุจริตกุล. 2565) เกิดขึ้นได้ตามธรรมชาติ ที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการพัฒนาการของกลุ่ม แต่หาก จัดการได้อย่างเหมาะสม ความขัดแย้งจะกลายเป็นแรงผลักดันให้องค์การพัฒนาไปสู่ความสำเร็จ (บรูซ ทักแมน, Bruce Tuckman)

จากนิยามดังกล่าวข้างต้น ผู้เขียนและคณะมีความคิดเห็นที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันและสรุปได้ว่า ความขัดแย้งเป็นสภาวะที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไป มีความคิดเห็น ทัศนคติ วัตถุประสงค์ หรือ ผลประโยชน์ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ส่งผลให้เกิดสภาวะความไม่ลงรอยกัน การโต้แย้ง การปะทะกันทาง ความคิด หรือแม้กระทั้งการพยายามกีดกันหรือก่อให้เกิดความเสียหายต่อกันและกัน อย่างไรก็ตาม ความ ขัดแย้งถือเป็นปรากฏการณ์ตามธรรมชาติอันเกิดขึ้นได้ในทุกความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและองค์การ หากมี การบริหารจัดการอย่างเหมาะสม ภาวะความขัดแย้งจะกลายเป็นพลังสำคัญที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ การ พัฒนา และการเจริญก้าวหน้า นำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จในทุกระดับ

พัฒนาการของการอยู่ร่วมกันหรือการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมในองค์การนั้นเป็นกระบวนการที่มีพลวัตและต้องผ่านการพัฒนาในหลายระดับ โดย ทฤษฎีที่รู้จักกันดีในการอธิบายพัฒนาการของทีมงาน คือ "Tuckman's Stages of Group Development" ซึ่งนำเสนอโดย บรูซ ทักแมน นักจิตวิทยาชาวอเมริกัน ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

ขั้นตอนแรก คือ ระยะก่อตั้ง (Forming Stage) เมื่อสมาชิกเริ่มทำความรู้จักกัน กำหนดวัตถุประสงค์ ร่วม และวางกรอบการทำงานเบื้องต้น จึงยังไม่ปรากฏความขัดแย้งมากนัก

ขั้นตอนที่สอง คือ ระยะขัดแย้ง (Storming Stage) เมื่อบุคลิกภาพและทัศนคติที่แตกต่างของสมาชิก เริ่มปรากฏชัดเจน อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในทีม หากไม่สามารถจัดการได้อย่างเหมาะสม อาจนำไปสู่ ความล้มเหลวของทีม

ขั้นตอนที่สาม คือ ระยะปรับตัว (Norming Stage) สมาชิกเริ่มปรับตัวยอมรับความแตกต่าง ร่วม กำหนดบทบาท กฎเกณฑ์ และวิธีปฏิบัติในการทำงาน โดยระดับความขัดแย้งมีแนวโน้มลดลง

ขั้นตอนสุดท้าย คือ ระยะเดินหน้า (Performing Stage) ทีมสามารถทำงานร่วมกันอย่างราบรื่น บรรลุ เป้าหมาย มีประสิทธิภาพ และมีความสามัคคีผูกพัน

ดังนั้น ความขัดแย้งจึงเป็นปรากฏการณ์ธรรมชาติที่เกิดขึ้นในการทำงานเป็นทีม การจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์และเหมาะสมจะช่วยให้ทีมสามารถก้าวผ่านอุปสรรค พัฒนาไปสู่ระดับที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การได้อย่างราบรื่น

ทัศนคติที่ถูกต้องและเหมาะสมเกี่ยวกับความขัดแย้ง

1. ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ธรรมชาติที่เกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นในการปฏิบัติงานประจำวัน การบริหารจัดการภายในองค์การ หรือความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ดังนั้นองค์การจึงควรยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติธรรมดา

2. องค์การไม่ควรมีทัศนคติด้านลบต่อความขัดแย้ง แต่ควรตระหนักว่าความขัดแย้งนำมาซึ่งโอกาสในการเรียนรู้และการพัฒนาองค์การ หากสามารถบริหารจัดการความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพจะเป็นการป้องกันไม่ให้ความขัดแย้งลุกลามบานปลายจนกลายเป็นปัญหาร้ายแรงในองค์การ

3. กระบวนการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในองค์การต้องอาศัยความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในมุมมองและความคิดเห็นของคู่กรณี การรับฟังอย่างเปิดกว้างและตั้งใจจดจ่อเป็นปัจจัยสำคัญ เนื่องจากเป็นสัญญาณบ่งชี้ถึงความสัมพันธ์ที่ก้าวหน้าและเติบโตในองค์การ

4. การริเริ่มสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ ๆ ในองค์การมักเกิดจากการโต้เถียงและการแลกเปลี่ยนมุมมองที่หลากหลาย ซึ่งเป็นผลมาจากความขัดแย้ง

5. ดังนั้นกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งที่เหมาะสมในองค์การจึงไม่ใช่การหลีกเลี่ยงหรือการกดข่มความขัดแย้ง แต่เป็นการพัฒนาศักยภาพในการบริหารจัดการความขัดแย้งอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

สาเหตุของความขัดแย้งในองค์การ

ตามแนวคิดของเบอร์โลซึ่งได้นำเสนอแบบจำลองการสื่อสาร SMCR (Source, Message, Channel, Receiver) สาเหตุความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการสื่อสารภายในองค์การ มีดังนี้

1. ปัจจัยจากผู้ส่งสาร (Source) เช่น การขาดทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
2. ปัจจัยจากตัวสาร (Message) เช่น เนื้อหามีความคลุมเครือ ไม่ชัดเจน
3. ปัจจัยจากช่องทางการสื่อสาร (Channel) เช่น มีสิ่งรบกวนในช่องทางสื่อสาร
4. ปัจจัยจากผู้รับสาร (Receiver) เช่น ขาดทักษะการตีความ เข้าใจผิด หรือมีเจตนาไม่ดีต่อผู้ส่งสาร
5. สภาพแวดล้อม (Environment) ที่ไม่เหมาะสม เช่น เสียงรบกวน สภาพแสงสว่าง หรืออารมณ์ความรู้สึกที่ไม่เหมาะสม

นอกจากนี้ ทฤษฎีน้ำแข็ง (Iceberg Theory) อธิบายว่า ส่วนที่เปิดเผยหรือสามารถสังเกตเห็นได้ของความขัดแย้งเปรียบเสมือนยอดน้ำแข็งเพียงส่วนน้อย ขณะที่ส่วนใหญ่ซ่อนอยู่ใต้ผิวน้ำ คือสาเหตุแท้จริงที่ซับซ้อน อาทิ ความต้องการและระบบคุณค่าที่แตกต่างกัน ความเชื่อ สมมติฐานที่คลาดเคลื่อน การสื่อสารบกพร่อง การตีความผิดพลาด อารมณ์ความรู้สึกเชิงลบ รวมถึงปัญหาเชิงโครงสร้างขององค์การ

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs) มิได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งโดยตรง แต่อธิบายว่าหากความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นร่างกาย ความปลอดภัย การยอมรับ หรือการประสบความสำเร็จ ไม่ได้รับการตอบสนอง ย่อมก่อให้เกิดปัญหาต่างๆ ได้

ตามแนวคิดปรัชญาทางการทหาร "รู้เขารู้เรา" การขาดความเข้าใจในตนเองและผู้อื่น อาจนำไปสู่การประเมินสถานการณ์ผิดพลาด ซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญของความขัดแย้ง โดยมักมาจากการประเมินตนเองผิด ขาดการสื่อสาร และการเข้าใจผู้อื่นคลาดเคลื่อน

สุดท้าย นิวแมนและบรูล (Neuman and Bruehl) ได้จำแนกสาเหตุของความขัดแย้งออกเป็น 3 กลุ่มหลัก ได้แก่ 1) ปัจจัยจากความแตกต่างระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม 2) ปัญหาด้านการสื่อสาร และ 3) ปัจจัยจากสภาพขององค์การ เช่น ทรัพยากรจำกัด ความไม่โปร่งใส บทบาทไม่ชัดเจน กฎระเบียบเครงครัด หรือความไม่เท่าเทียมกัน

โดยอาศัยกรอบแนวคิดจากทฤษฎีต่างๆ เช่น แบบจำลองการสื่อสาร SMCR ทฤษฎีน้ำแข็ง ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ ปรัชญาจากซุนวูเรื่อง "รู้เขารู้เรา" และงานศึกษาของนิวแมนและบรูล สามารถสรุปสาเหตุหลักของความขัดแย้งได้ดังนี้

1. ปัจจัยด้านการสื่อสาร ซึ่งครอบคลุมทั้งผู้ส่งสาร เนื้อหาสาร ช่องทางการสื่อสาร และผู้รับสาร หากมีข้อบกพร่องในองค์ประกอบเหล่านี้ ย่อมนำไปสู่ความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนและนำไปสู่ความขัดแย้งได้

2. ความแตกต่างระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในด้านต่างๆ เช่น ภูมิหลัง ค่านิยม แนวคิด การรับรู้ รูปแบบการเจรจาต่อรอง รวมถึงรูปแบบภาวะผู้นำ ซึ่งความหลากหลายเหล่านี้หากไม่ได้รับการบริหารจัดการอย่างเหมาะสม อาจนำไปสู่ความขัดแย้ง

3. สาเหตุที่แฝงอยู่เบื้องหลังที่ปรากฏการณ์ความขัดแย้ง เช่น ความต้องการและระบบคุณค่าที่แตกต่างกัน ความเชื่อและสมมติฐานที่คลาดเคลื่อน ปัจจัยด้านอารมณ์และความรู้สึกเชิงลบ รวมถึงปัญหาเชิงโครงสร้างในระดับองค์การ

4. ปัญหาจากสภาพขององค์การ ยกตัวอย่างเช่น การมีทรัพยากรจำกัด ความไม่โปร่งใส ความคลุมเครือในบทบาทหน้าที่และกฎระเบียบ การจัดสรรทรัพยากรและโอกาสที่ไม่เท่าเทียมกัน เป็นต้น

5. ความล้มเหลวในการตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของบุคลากรตามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ ไม่ว่าจะเป็นความต้องการด้านร่างกาย ความปลอดภัย การยอมรับนับถือ หรือความสำเร็จในชีวิต

นอกจากนี้ การขาดความเข้าใจในตนเองและผู้อื่น ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของปรัชญาทางการทหาร "รู้เขารู้เรา" ย่อมนำไปสู่การประเมินสถานการณ์ที่คลาดเคลื่อนและเพิ่มโอกาสเกิดความขัดแย้ง

โดยสรุปแล้ว สาเหตุของความขัดแย้งในองค์การมีทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม ซึ่งควรได้รับการวิเคราะห์และจัดการอย่างเหมาะสมเพื่อลดระดับความรุนแรงและผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น

การบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management)

ตามการศึกษาของ Thomas และ Kilmann (1976) ได้มีการพัฒนาเครื่องมือวัดพฤติกรรม TKI (Thomas-Kilmann Conflict Model Instrument) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ได้รับความนิยมมากที่สุดในโลก เพื่อใช้จำแนกพฤติกรรมของบุคคลเมื่อต้องเผชิญและจัดการกับความขัดแย้งในรูปแบบ 2 มิติ คือ มิติแนวนอน หมายถึงระดับการให้ความร่วมมือ ซึ่งหมายถึงระดับการตอบสนองของคู่กรณีฝ่ายหนึ่งต่อความต้องการของคู่กรณีอีกฝ่ายหนึ่ง ส่วนมิติแนวตั้งหมายถึงการมุ่งที่ตนเอง ซึ่งหมายถึงระดับความพยายามที่จะตอบสนองความต้องการของตนเอง จากเครื่องมือวัดพฤติกรรมสองมิตินี้ทำให้วิธีการที่คู่กรณีตั้งใจจะใช้เพื่อแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมี 5 รูปแบบ ดังนี้

1. รูปแบบการแข่งขันหรือการเอาชนะ (Competition)
2. รูปแบบการร่วมมือ (Collaboration)
3. รูปแบบการหลีกเลี่ยง (Avoiding)
4. รูปแบบการปรองดอง (Accommodation)

5. รูปแบบการประนีประนอม (Compromising) หรือพบกันครึ่งทาง(solution/ Some Lose solution)

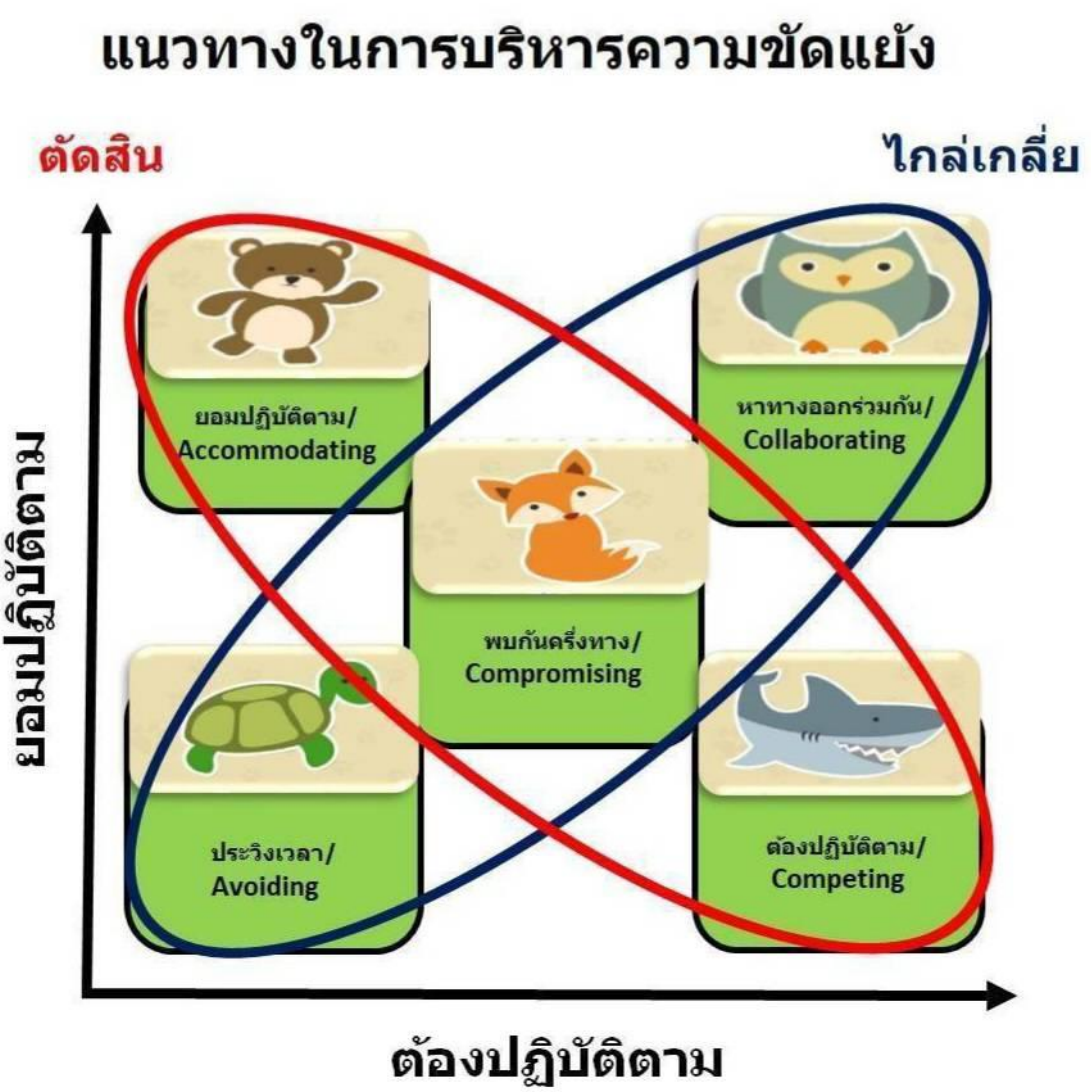
ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความขัดแย้งของ Johnson และ Johnson ที่เสนอว่ามีพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้ง 5 รูปแบบ โดยใช้สัญลักษณ์รูปสัตว์แทนดังนี้

1. แบบเต่า (Avoiding)
2. แบบฉลาม (Competing)
3. แบบนกฮูก (Collaborating)
4. แบบหมี (Accommodating)
5. แบบสุนัขจิ้งจอก (Compromising)

การบริหารความขัดแย้งเป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ โดย Thomas และ Kilmann ได้พัฒนาเครื่องมือวัดพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของบุคคล ซึ่งเรียกว่า TKI (Thomas-Kilmann Instrument) ที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย เครื่องมือดังกล่าวจำแนกพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งออกเป็น 5 รูปแบบหลัก ได้แก่ การแข่งขันเพื่อเอาชนะ (Competing) การร่วมมือกัน (Collaborating) การหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง (Avoiding) การปรองดองยอมรับฝ่ายตรงข้าม (Accommodating) และการประนีประนอมพบกันครึ่งทาง (Compromising)

โดยสอดคล้องกับทฤษฎีของ Johnson และ Johnson ที่ใช้สัญลักษณ์สัตว์แทนรูปแบบดังกล่าว คือ ฉลาม (Shark) แทนการแข่งขัน นกฮูก (Owl) แทนการร่วมมือกัน เต่า (Turtle) แทนการหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง หมี (Teddy Bear) แทนการปรองดองยอมรับฝ่ายตรงข้าม และสุนัขจิ้งจอก (Fox) แทนการประนีประนอมพบกันครึ่งทาง ตามลำดับ

รูปแบบการจัดการความขัดแย้งเหล่านี้สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการความขัดแย้งในองค์การได้ โดยควรเลือกใช้รูปแบบให้เหมาะสมกับบริบทและสถานการณ์ที่เผชิญอยู่ ทั้งนี้เพื่อจัดการและลดระดับความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แนวทางการบริหารความขัดแย้ง

ที่มา: ดัดแปลงจาก Thomas & Kilmann (1976), Johnson & Johnson และ อภิวุฒิ พิมลแสงสุริยา

1.ประวิงเวลา เปรียบเสมือนเต่า หรือการหลีกเลี่ยง (Avoiding) ไม่ให้ความสำคัญกับเป้าหมายของงานและความสัมพันธ์ของบุคคล ผลลัพธ์ส่วนใหญ่คือ "แพ้ - แพ้" (Lose-Lose Solution) ตัวอย่างเช่น ในสถานที่ทำงาน เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นระหว่างทีม ผู้บริหารอาจเลือกที่จะไม่ไปเจาะจงในการแก้ไขปัญหา เพื่อหลีกเลี่ยงการสร้างความขัดแย้งในทีม แต่สิ่งนี้อาจทำให้ปัญหาไม่ได้รับการแก้ไขและอาจส่งผลต่อผลงานในระยะยาว

2.ต้องปฏิบัติตาม เปรียบเสมือนฉลาม หรือการแข่งขัน (Competing) เป้าหมายความสำเร็จในการทำงานสำคัญกว่า แต่ไม่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์หรือความรู้สึกของผู้อื่น ผลลัพธ์คือ "ชนะ - แพ้" (Win-Lose Solution) ตัวอย่างเช่น หากมีความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารและพนักงานเรื่องการปฏิบัติตามนโยบายใหม่ ผู้บริหารอาจใช้อำนาจในการบังคับให้พนักงานทุกคนต้องปฏิบัติตามนโยบายอย่างเคร่งครัด โดยไม่ให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของพนักงาน

3.ยอมปฏิบัติตาม เปรียบเสมือนหมี หรือการปรองดอง (Accommodating) ให้ความสำคัญในเรื่องความสัมพันธ์ แต่เป้าหมายเรื่องงานไม่สำคัญ ผลลัพธ์อยู่ในลักษณะ "แพ้ - ชนะ" (Lose-Win Solution) ตัวอย่างเช่น พนักงานคนหนึ่งขอให้เพื่อนร่วมงานทำงานล่วงเวลา แต่เพื่อนปฏิเสธเนื่องจากมีธุระส่วนตัว เพื่อรักษาความสัมพันธ์ พนักงานคนแรกจึงยอมทำงานล่วงเวลาแต่เพียงคนเดียว

4..พบกันครึ่งทาง(Some Win Solution / Some Lose Solution) เปรียบเสมือนสุนัขจิ้งจอก หรือการประนีประนอม (Compromising) เป้าหมายงานและคนมีความสำคัญปานกลาง ตัวอย่างเช่นหากมีความขัดแย้งเรื่องงบประมาณของแผนกต่างๆ ฝ่ายบริหารและตัวแทนแผนกอาจเจรจาหาข้อยุติโดยให้แต่ละฝ่ายเสียสละบางส่วนเพื่อยุติปัญหาความขัดแย้ง

5.หาทางออกร่วมกัน (Win-Win Solution) เปรียบเสมือนนกฮูก หรือการให้ความร่วมมือ (Collaborating) เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายได้รับชัยชนะ (Win-Win) ผลลัพธ์ คือ "ชนะ - ชนะ" (Win-Win Solution) ทั้งเป้าหมายและคนมีความสำคัญเท่ากัน ซึ่งวิธีนี้เป็นวิธีที่ดีที่สุด เพราะสนองความต้องการ ทำให้ทั้งสองฝ่ายพึงพอใจ 100% ตัวอย่างเช่น หากมีความขัดแย้งระหว่างพนักงานเรื่องกระบวนการทำงาน ผู้บริหารอาจจัดให้มีการประชุมหารือร่วมกัน โดยทุกฝ่ายได้แสดงความคิดเห็น เหตุผลและข้อเสนอแนะ เพื่อหาวิธีการใหม่ที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องและสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น

ขั้นตอนการบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management)

1. กำหนดทัศนคติที่เหมาะสมต่อความขัดแย้ง ไม่ควรถูกมองว่าเป็นเรื่องน่ากลัว แต่ควรถือเป็นโอกาสในการปรับปรุงองค์การ

2. ระบุสาเหตุแห่งความขัดแย้งอย่างชัดเจนว่าฝ่ายต่างๆ ขัดแย้งกันในประเด็นใดบ้าง

3. ควรดำเนินการไกล่เกลี่ยหรือเจรจาโดยมีคนกลางที่เป็นกลางเข้ามาประนีประนอม

4. พยายามหาทางออกที่เป็นรูปแบบชนะร่วมกัน (Win-Win Solution) หากไม่สามารถทำได้ ควรพบกันครึ่งทาง

5.หากไม่สามารถหาข้อยุติได้ ให้ใช้วิธีการตัดสินโดยมีผู้มีอำนาจในการชี้ขาด ซึ่งควรถือเป็นทางเลือกสุดท้ายในการจัดการความขัดแย้ง

การตัดสินชี้ขาดเป็นกลยุทธ์สุดท้ายที่ควรนำมาใช้ในการจัดการความขัดแย้ง เนื่องจากมีโอกาสสร้างความไม่พอใจให้กับฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง

แนวทางการจัดการความขัดแย้ง

แนวทางการจัดการความขัดแย้งในองค์การสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. การไกล่เกลี่ย (Facilitive): เป็นกระบวนการที่คู่กรณีทั้งสองฝ่ายมีโอกาสเจรจาต่อรอง หาทางออกร่วมกัน โดยมีบุคคลที่ 3 ทำหน้าที่คอยไกล่เกลี่ย ผลลัพธ์ที่เป็นไปได้มี 3 ประการ ดังนี้

1.1. หาทางออกร่วมกัน (Win-Win): เป็นผลลัพธ์ที่ดีที่สุดที่ทั้งสองฝ่ายรู้สึกพึงพอใจกับทางออกที่ได้ เปรียบเสมือนนกฮูก

1.2. พบกันครึ่งทาง (Some Win/ Some Lose): เป็นการประนีประนอม แบ่งปันผลประโยชน์กันคนละครึ่ง เปรียบเสมือนสุนัขจิ้งจอก

1.3. ประวิงเวลา: เป็นการเลื่อนการตัดสินใจออกไป อาจจะเพื่อหาข้อมูลเพิ่มเติม หรือเพื่อลดความตึงเครียด เปรียบเสมือนเต่า

2. การตัดสิน (Evaluative) : เป็นกระบวนการที่บุคคลที่ 3 ทำหน้าที่ตัดสินปัญหา ผลลัพธ์ที่เป็นไปได้มี 3 ประการ ดังนี้

2.1. ต้องปฏิบัติตาม: คู่กรณีทั้งสองฝ่ายต้องปฏิบัติตามคำตัดสิน เปรียบเสมือนฉลาม

2.2. ยอมปฏิบัติตาม: คู่กรณีฝ่ายที่แพ้ต้องยอมปฏิบัติตามคำตัดสิน เปรียบเสมือนหมี

2.3. พบกันครึ่งทาง: คู่กรณีทั้งสองฝ่ายต้องยอมรับคำตัดสินบางส่วน เปรียบเสมือนสุนัขจิ้งจอก

แนวทางที่เหมาะสมสำหรับการจัดการความขัดแย้งในองค์การนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ การไกล่เกลี่ยเป็นแนวทางที่ควรพิจารณาเป็นอันดับแรก เพราะมีโอกาสนำไปสู่ผลลัพธ์แบบ Win-Win การตัดสินควรใช้เป็นวิธีสุดท้าย เมื่อการไกล่เกลี่ยไม่ประสบความสำเร็จ

เป้าหมายสูงสุดของการไกล่เกลี่ยความขัดแย้งในองค์การ

คือการบรรลุผลสำเร็จแบบ Win-Win ซึ่งหมายถึงสถานการณ์ที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้รับการตอบสนองความต้องการอย่างเหมาะสมและรู้สึกเป็นผู้ชนะด้วยกันทั้งหมด การประยุกต์ใช้กลยุทธ์ "การขยายพื้นที่ผลประโยชน์ร่วม (Expand the Pie)" เป็นวิธีการหนึ่งในการจัดการความขัดแย้งเพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์แบบ Win-Win หลักการสำคัญของกลยุทธ์นี้คือ แทนที่จะแบ่งปันเพียงผลประโยชน์จำกัดที่มีอยู่เดิมมุ่งเน้นไปที่การ "สร้างมูลค่าเพิ่ม" ให้กับผลประโยชน์โดยรวม เปรียบเสมือนการ "ขยายขนาดของพาย" ก่อนที่จะทำการแบ่งปัน ด้วยวิธีนี้จะทำให้ทุกฝ่ายได้รับส่วนแบ่งผลประโยชน์ที่ "มากกว่า" ที่คาดหวังไว้เดิม นำไปสู่ความพึงพอใจร่วมกันของบรรดาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด แนวทางในการนำกลยุทธ์ "การขยายพื้นที่ผลประโยชน์ร่วม (Expand the Pie) " มาประยุกต์ใช้

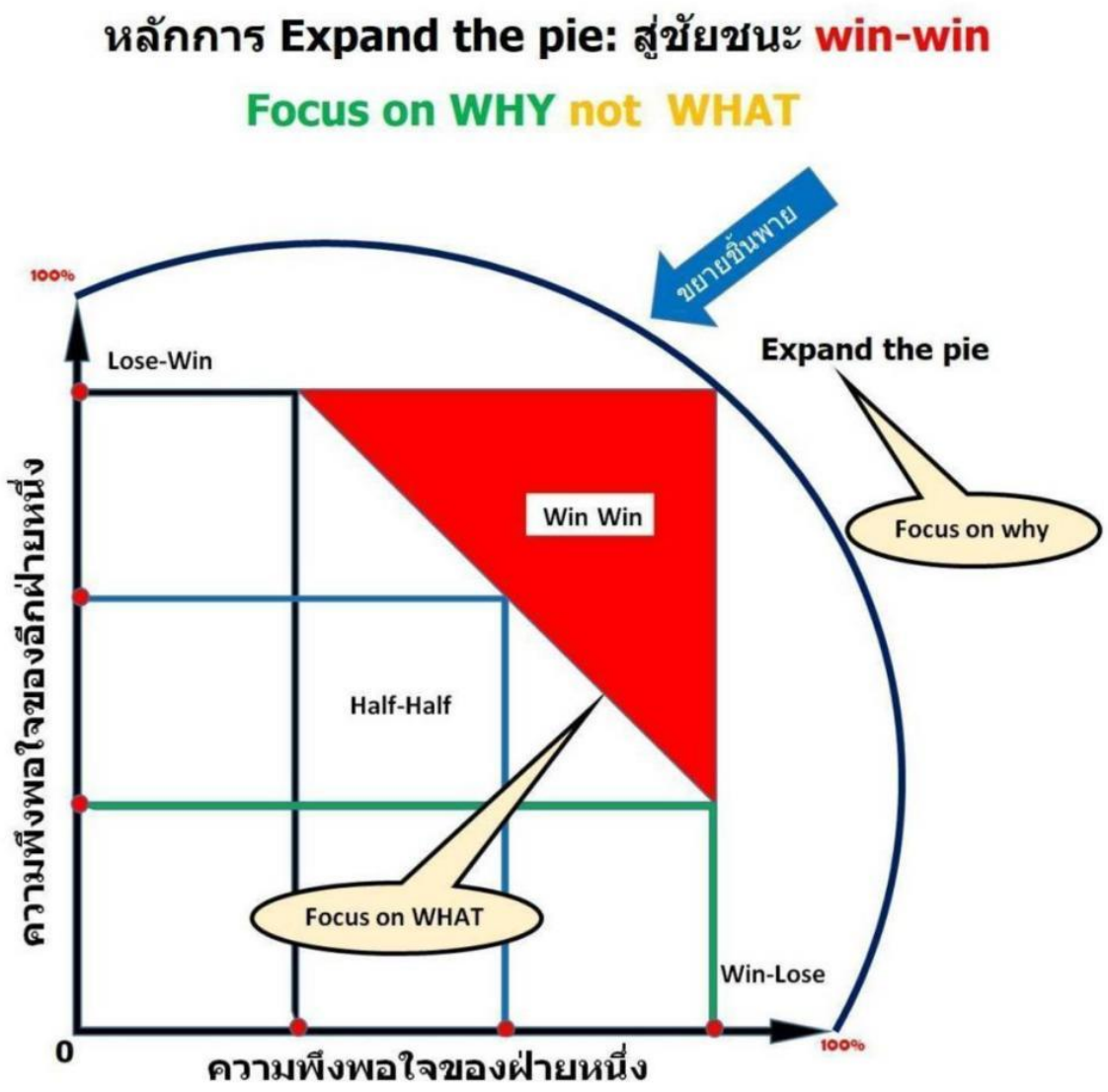
1.เข้าใจความต้องการและข้อจำกัดที่แท้จริงของทุกๆฝ่าย: ใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ ไม่ใช่อารมณ์ ในการวิเคราะห์สถานการณ์ เปลี่ยนมุมมองจากการมองว่าเป็นเกมแพ้ชนะ ไปสู่การมองว่าเป็นโอกาสในการสร้างคุณค่าและผลประโยชน์ร่วมกัน

2.กำหนดจุดร่วม ปัญหา และข้อจำกัดของทุกฝ่ายให้ชัดเจน: ค้นหาความต้องการและเป้าหมายที่ตรงกันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย

3.ระดมความคิดเพื่อสร้างทางเลือกใหม่ๆ ในการแก้ไขปัญหา: ร่วมกันคิดค้นหา "ทางเลือกใหม่" ที่จะเพิ่มมูลค่าและขยายผลประโยชน์โดยรวม

4.ทดลองนำทางเลือกบางประการมาปฏิบัติ และประเมินผล: แบ่งปันผลประโยชน์ที่เพิ่มขึ้นอย่างเป็นธรรมระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย

5.สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในระยะยาวระหว่างผู้มีส่วนได้เสีย: คำนึงถึงการสร้างความร่วมมือและสัมพันธภาพที่ดีในระยะยาวเป็นสำคัญ ดังในภาพที่ 2



ภาพที่ 2: หลักการ Expand the Pie

ที่มา: ดัดแปลงจาก "หลักการเพิ่มพาย" โดย อภิวุฒิ พิมลแสงสุริยา

แกนนอนแทนระดับความพึงพอใจของฝ่ายหนึ่ง (0-100%) และแกนตั้งแทนระดับความพึงพอใจของอีกฝ่ายหนึ่ง (0-100%) หากใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งแบบชนะ-แพ้ (Win-Lose) เมื่อฝ่ายหนึ่งมีความพึงพอใจสูง อีกฝ่ายหนึ่งจะมีความพึงพอใจต่ำ ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่ไม่น่าพึงประสงค์ เนื่องจากทั้งสองฝ่ายไม่สามารถบรรลุความพึงพอใจสูงสุดร่วมกันได้

ดังนั้น การขยายพาย (Expand the Pie) ทำให้เพิ่มพื้นที่(สีแดง)จึงเป็นวิธีการที่มุ่งเน้นการค้นหาทางออกใหม่ๆ เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายสามารถบรรลุความพึงพอใจร่วมกันได้อย่างสูงสุด (Win-Win) โดยการเปลี่ยนมุมมองจาก "สิ่งที่เราต้องการ" (Focus on What) ไปสู่ "เหตุผลที่เราต้องการสิ่งนั้น" (Focus on Why) ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจความต้องการที่แท้จริงของทั้งสองฝ่ายได้ดียิ่งขึ้น ยกตัวอย่างเช่น สถานการณ์: พนักงานสองคนในทีมเดียวกันมีความขัดแย้งกันเรื่องงาน พนักงานคนแรกชอบทำงานคนเดียว ไม่ชอบทำงานเป็นทีม พนักงานคนที่สองชอบทำงานเป็นทีม รู้สึกว่าการทำงานเป็นทีมจะช่วยให้ทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

การแก้ปัญหาแบบ " Focus On What" หัวหน้าทีมอาจแบ่งงานให้ออกจากกัน: พนักงานคนแรกทำงานคนเดียว พนักงานคนที่สองทำงานเป็นทีม หัวหน้าทีมอาจตั้งกฎระเบียบใหม่: กำหนดให้พนักงานทุกคนต้องทำงานเป็นทีม

การแก้ปัญหาแบบ "Focus On Why" หัวหน้าทีมอาจพูดคุยกับพนักงานทั้งสองคนเพื่อความต้องการที่แท้จริง: พนักงานคนแรกทำไมถึงชอบทำงานคนเดียว? พนักงานคนที่สองทำไมถึงชอบทำงานเป็นทีม? หัวหน้าทีมอาจอธิบายให้พนักงานทั้งสองคนเข้าใจว่า การทำงานเป็นทีมมีข้อดีอย่างไร: เช่น ช่วยให้ทำงานได้เร็วขึ้น ช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ช่วยให้เรียนรู้จากกันและกัน หัวหน้าทีมอาจจัดกิจกรรม team building: เพื่อให้พนักงานทั้งสองคนได้เรียนรู้ที่จะทำงานร่วมกัน เช่น เล่นเกม ทำกิจกรรมอาสาสมัคร

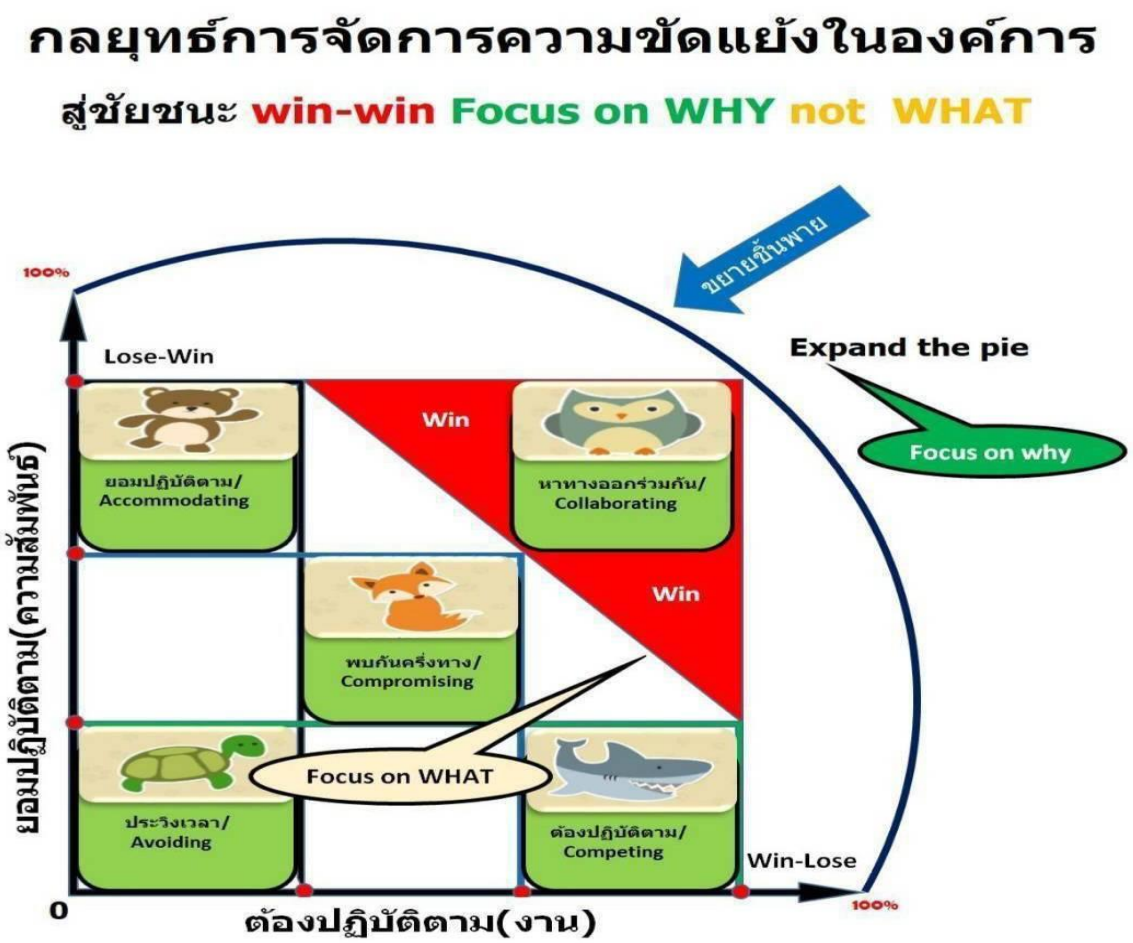
ผลลัพธ์: การแก้ปัญหาแบบ "On What": พนักงานอาจไม่พอใจ เกิดความขัดแย้งอีก การแก้ปัญหาแบบ "On Why": พนักงานเข้าใจข้อดีของการทำงานเป็นทีม ทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุป: หลักการขยายพายเป็นแนวทางที่มีประโยชน์สำหรับการจัดการความขัดแย้งในองค์การ ช่วยให้องค์การบรรลุผลลัพธ์ที่ชนะ-ชนะ องค์การควรส่งเสริมการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การระบุความต้องการที่แท้จริง การคิดนอกกรอบ การประนีประนอม และการไกล่เกลี่ย เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่ทุกคนรู้สึกมีส่วนร่วมและพึงพอใจ

สรุป

จากการศึกษาแนวทางการบริหารจัดการความขัดแย้ง(Conflict Management) ในองค์การ ควรเริ่มต้นด้วยการปรับทัศนคติของบุคลากรให้มีความเชื่อมั่นว่าสถานการณ์ความขัดแย้งทุกประการย่อมมีแนวทางการแก้ไขเสมอ หลังจากนั้น จำเป็นต้องวิเคราะห์เพื่อค้นหาสาเหตุแท้จริงของความขัดแย้งระหว่างคู่กรณี การไกล่เกลี่ยหรือการเจรจาโดยใช้เหตุผลควรถูกนำมาใช้เป็นวิธีการแรก หากไม่ประสบความสำเร็จ การเรียกบุคคลที่สามเข้ามาช่วยในการประนีประนอมอาจเป็นแนวทางที่เหมาะสม โดยมุ่งหวังแสวงหาจุดร่วมที่เป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่าย (Win-Win Solution) อย่างไรก็ดี หากความพยายามดังกล่าวล้มเหลว การตัดสินชี้ขาดจึงเป็นมาตรการสุดท้ายที่จำเป็นต้องนำมาใช้ หากองค์การสามารถพัฒนาความรู้ความเข้าใจและนำกลยุทธ์การบริหารจัดการความขัดแย้งอย่างเป็นระบบมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ จะส่งผลให้สามารถจัดการกับสถานการณ์ท้าทายต่างๆ ในองค์การได้อย่างราบรื่น โดยแม้ความขัดแย้งจะนับเป็นสิ่งที่ท้าทายขีดความสามารถ แต่นั่นเป็นโอกาสที่จะทำให้เกิดการเติบโตและพัฒนาองค์การ ดังนั้น ไม่ควรมองความขัดแย้งในแง่ลบหรือหวาดกลัว แต่ควรถือเป็นโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาองค์การ เนื่องจากปัญหาความขัดแย้งมีไว้เพื่อการแก้ไข ไม่ใช่เพื่อการเก็บงำหรือเพิกเฉย ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวที่ว่า "ปัญหามีไว้แก้ ไม่ใช่มีไว้เก็บ" การแปลความหมายของคำกล่าวดังกล่าว คือ ทุกความขัดแย้งย่อมมีวิธีการแก้ไขและจัดการได้เสมอ ดังนั้นบุคลากรในองค์การจึงจำเป็นต้องปรับทัศนคติให้เหมาะสม พัฒนาทักษะกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง เพื่อเตรียมความพร้อมในการรับมือกับสถานการณ์ความขัดแย้งต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้

โดยสรุปแล้ว การจัดการความขัดแย้งในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ควรเลือกใช้แนวทางที่เหมาะสมกับสถานการณ์และให้ความสำคัญทั้งกับเป้าหมายของงานและการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยมุ่งสู่การหาทางออกแบบ Win-Win ที่ทุกฝ่ายพึงพอใจ โดยองค์การต้องวิเคราะห์ปัจจัย 2 ตัวแปรในรูปแบบ 2 มิติ ดังนี้ มิติในแนวนอน คือ ต้องปฏิบัติตาม(งาน) หมายถึง ระดับความพยายามในการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และเป้าหมายขององค์การ มิติในแนวตั้ง คือ ยอมปฏิบัติตาม(ความสัมพันธ์) หมายถึง ระดับความสัมพันธ์ในการรักษาไว้ซึ่งความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในองค์การ ทั้งสองมิตินี้จะถูกนำมาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการจัดการความขัดแย้งภายในองค์การ ดังในภาพที่ 3



ภาพที่ 3 กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งในองค์การ สู่ชัยชนะ WIN-WIN
ที่มา: สังเคราะห์โดยผู้ขียนและคณะ

เอกสารอ้างอิง

จุฑาทิพย์ สุจริตกุล. (2565). การบริหารความขัดแย้งในองค์กร. *วารสารรัชต์ภาคย์ มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, *16*(48), 1-16.

ราชบัณฑิตยสถาน. (2554). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน*. ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์.

เสกสรรณ ประเสริฐ. (2562). *หลักสูตรนวัตกรรมการสื่อสารการสืบสวนสอบสวน (วิชาบริหารความขัดแย้ง)*. คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกริก.

อภิวุฒิ พิมลแสงสุริยา. (2564, 18 กรกฎาคม). *เทคนิคการจัดการความขัดแย้ง*. (โดยมูลนิธิสานอนาคตการศึกษาคอนเน็กซ์ อีดี). YouTube: CONNEXTED Foundation. https://www.connected.org/ สืบค้นเมื่อ 1 มีนาคม 2567.

Aimwattanakul, S. (2010). *The case study of Conflict of the Sub District Administrations Organizations of Dankhuntod District, Nakhon Ratchasima Province* [Master's Thesis]. Suranaree University of Technology.

Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (1987). *Learning together and alone: Cooperative, competitive, and individualistic learning* (2nd ed.). Prentice-Hall.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, *50*(4), 370-396.

Neuman, W. L., & Bruehl, B. A. (2014). *Social Research Methods* (7th ed.). Pearson.

Smith, J. (2020). *The Human Relations*. HarperCollins.

Thomas, K. W. (2006). *Making Conflict Management a Strategic Advantage*. Semantic Scholar. https://www.semanticscholar.org/paper/Making-Conflict-Management-a-Strategic-Advantage-%7C-Thomas/148eb85ff31bc3ff5e9171265146777b913e51b5

Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (2015). *An Overview of the Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI)*. http://www.kilmanndiagnostics.com/overview-thomaskilmann-conflict-mode-instrument-tki

Thomas, K. W., & Schmidt, W. H. (1976). A Survey of Managerial Interests with Respect to Conflict. *Academy of Management Journal*, *19*, 315-318.

Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, *63*(6), 384-399.