



Book Review

"The Dynamics of Conflict Resolution: A Practitioner's Guide"*

*Reviewed by Piyarat Thampitak***

Abstract

This article intends to introduce the textbook named " The Dynamics of Conflict Resolution: A Practitioner's Guide" which aims to exhaustively present the concepts of conflict and conflict resolution guideline, including assorted types and levels of conflict under the modern conflict paradigm. As its explanation consisting of obvious conceptual frameworks, relevant case studies and examples from the real conflict management experiences taking place in various social contexts, this book, therefore, is beneficial in academic research for developing innovative knowledge about conflict management. Furthermore, it is practically helpful for executive and conflict management agents to use as a direction to ease any conflict situation. This book is composed of 11 chapters, divided into two main parts. The first four chapters attempt to clarify the understanding of conflict, covering the definition of conflict, conflict viewpoint, characteristics of conflict, cause of conflict, and the process of conflict occurrence within many types of social context. It also identifies other factors relating to interaction between human and social which have an influence on conflict. The second part of this book presents the direction and the procedure of conflict resolution, including in chapter 5 to chapter 11 which mention the nature and characteristics of conflict resolution, the analysis of conflict situation to define the appropriate level of complicated conflict, and the concept of conflict transformation. Then, the importance of communication is followed as the basis of conflict resolution procedure, including the effective communication and negotiation process. It also presents the importance and definition of impasse in conflict situation, and explains how to overcome it. These contents aforementioned bring about the alternative conflict resolution which integrates the various conflict management tools together to be the new approach according to the dynamic state of conflict. Finally, it summarizes the overall conflict management, the significance of developing the new conflict management approach, and the necessary characteristics of the conflict management agent.

Keywords: conflict, dynamics of conflict, conflict resolution, conflict transformation

* Written by Bernard Mayer, Translated by Banpot Thontiravong

** Lecturer in Behavioral Science Research Institute, Srinakharinwirot University.
E-mail: piyarat@swu.ac.th

บทวิจารณ์หนังสือ

เรื่อง “พลวัตการจัดการความขัดแย้ง”*

วิจารณ์โดย ปิยรัฐ ธรรมพิทักษ์**

บทคัดย่อ

บทความนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อแนะนำหนังสือ "พลวัตการจัดการความขัดแย้ง" ซึ่งเป็นหนังสือที่นำเสนอถึงความขัดแย้งและแนวทางการจัดการความขัดแย้งในกระบวนทัศน์ใหม่อย่างละเอียด โดยครอบคลุมความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในบริบทที่มีความหลากหลายทั้งด้านประเภทและระดับของความขัดแย้ง ด้วยการนำเสนอเนื้อหาที่มีทั้งกรอบแนวคิด กรณีศึกษา และตัวอย่างจากประสบการณ์จริงในการจัดการความขัดแย้งของผู้เขียนที่เกิดขึ้นในบริบทที่มีความหลากหลาย หนังสือเล่มนี้จึงเป็นประโยชน์ทั้งทางด้านวิชาการในแง่การวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ และเป็นประโยชน์ในเชิงปฏิบัติให้กับผู้บริหารและผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งได้ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานต่อไป

หนังสือเล่มนี้ประกอบด้วยเนื้อหาจำนวน 11 บท ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ส่วนใหญ่ๆ ส่วนแรกคือบทที่ 1 ถึงบทที่ 4 เป็นการอธิบายเพื่อทำความเข้าใจความขัดแย้งในด้านนิยาม มุมมอง ลักษณะ ที่มา และกระบวนการเกิดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายใต้ปัจจัยและบริบททางสังคมต่างๆ รวมถึงปัจจัยอื่นๆ ที่เกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับสังคมที่ส่งผลต่อความขัดแย้ง สำหรับส่วนที่สองกล่าวถึงแนวทางและกระบวนการจัดการความขัดแย้ง ซึ่งประกอบไปด้วยบทย่อย 7 บทคือบทที่ 5 ถึงบทที่ 11 โดยกล่าวถึงธรรมชาติและลักษณะของการจัดการความขัดแย้ง การวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อค้นหาระดับความลึกที่พอเหมาะของความขัดแย้งที่ซับซ้อน และแนวคิดการแปลงเปลี่ยนความขัดแย้ง (Conflict transformation) จากนั้นได้กล่าวถึงการสื่อสารซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการจัดการความขัดแย้ง ประกอบด้วยพื้นฐานและองค์ประกอบของการสื่อสารที่มีประสิทธิผล และกระบวนการเจรจาต่อรอง (Negotiation) และกล่าวถึงสถานะทางตันในความขัดแย้ง รูปแบบและมิติต่างๆ รวมถึงวิธีการก้าวผ่านหรือการจัดการสถานะทางตัน นำมาซึ่งแนวทางการจัดการความขัดแย้งแบบอื่นๆ ที่เชื่อมโยงการใช้เครื่องมือในการจัดการความขัดแย้งหลายๆ แบบเข้าด้วยกันอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับพลวัตของความขัดแย้ง ส่วนบทสุดท้ายได้สรุปภาพรวมของการจัดการความขัดแย้ง ความสำคัญของการค้นหาวิธีจัดการความขัดแย้งที่ดีกว่า รวมถึงพื้นฐานค่านิยมและคุณสมบัติที่สำคัญของนักจัดการความขัดแย้ง

คำสำคัญ: ความขัดแย้ง พลวัตความขัดแย้ง การจัดการความขัดแย้ง การแปลงเปลี่ยนความขัดแย้ง

* เขียนโดย เบอร์นาร์ด เมเยอร์ แปลโดย บรรพต ตันธิรวงศ์

** อาจารย์ประจำสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

บทนำ

ปัญหาความขัดแย้งภายในสังคมเป็นปรากฏการณ์หนึ่งที่สังคมไทยกำลังเผชิญ ทั้งความขัดแย้งภายในบุคคล ความขัดแย้งระหว่างองค์การ รวมถึงความขัดแย้งระหว่างประเทศ โดยเฉพาะความแตกแยกที่เกิดจากความแตกต่างทางความคิดและความต้องการของบุคคลแต่ละกลุ่มในสังคมสถานะเหล่านี้ส่งผลให้สังคมไทยเกิดภาวะที่คนรู้สึกไม่มีความสุขน้อยลงในชีวิต ขณะที่ความเครียด ความวิตกกังวล และไม่มั่นคงเพิ่มสูงขึ้น (ไพบุลย์ วัฒนศิริธรรม, 2549)

การรับมือกับความขัดแย้งในอดีตมักยึดติดกับมุมมองที่ว่าความขัดแย้งหนึ่งๆ จะดำเนินไปและคงอยู่ในรูปแบบเดียวเท่านั้น จึงเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งที่ไม่หลากหลายและไม่ยืดหยุ่นตามสถานการณ์ เห็นได้จากการวิจัยด้านความขัดแย้งที่ผ่านมาที่ส่วนใหญ่ยังคงเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งด้วยการแก้ไขหรือจัดการความขัดแย้งให้ยุติลงหรือหมดไป และเลือกใช้เพียงแนวคิดใดแนวคิดหนึ่งในการวิเคราะห์ความขัดแย้งและเลือกวิธีการจัดการความขัดแย้ง (วรัญญา วชิโรดม, 2549; วิทยาทัศน์ สุขประดิษฐ์, 2550; Zhenzhong, 2007) และหนังสือตำราของไทยหลายเล่มที่นำเสนอเกี่ยวกับเรื่องการบริหารจัดการความขัดแย้งนั้น ก็ยังคงนำเสนอตามฐานคิดดั้งเดิมดังกล่าว ทำให้ผู้ที่ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งในประเทศไทยอาจยังมองไม่เห็นภาพรวมและมุมมองที่หลากหลายของความขัดแย้งในบริบทต่างๆ และใช้กรอบแนวคิดทฤษฎีเพียงไม่กี่แนวในการศึกษาวิจัยในเรื่องนี้

ในความเป็นจริง การจัดการความขัดแย้งด้วยมุมมองที่มีต่อความขัดแย้งแบบดั้งเดิมอาจให้ผลที่ไม่ยั่งยืนมากนัก เพราะความขัดแย้งในประเด็นเดิมๆ ก็ยังคงกลับมาเกิดขึ้นได้ใหม่ และส่งผลกระทบต่อ

ขยายต่อไปยังสัมพันธ์ภาพอันดีของคนในสังคม เนื่องจากความขัดแย้งในสังคมไทยปัจจุบันมีรูปแบบที่หลากหลาย มีระดับความลึกของความขัดแย้งที่แตกต่างกัน มีลักษณะของความขัดแย้งยืดเยื้อ (Protracted conflict) ซึ่งเป็นความขัดแย้งระหว่างกลุ่มชนภายในรัฐที่มีความรุนแรง และมีช่วงเวลาการเกิดความขัดแย้งที่ยืดเยื้อยาวนาน มีการต่อสู้เรียกร้องเพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการพื้นฐาน เช่น ความมั่นคงปลอดภัย ความยุติธรรม การเข้าถึงสถาบันทางการเมือง การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจ เป็นต้น (Lederach, 1995) นอกจากนี้ความขัดแย้งยังสามารถเกิดการขยายตัว (Conflict escalation) ซึ่งเป็นการทวีความรุนแรงของความขัดแย้ง (Lederach, 2003) จึงนำมาสู่การเกิดพลวัตของความขัดแย้ง ซึ่งส่งผลให้การวิเคราะห์เพื่อทำความเข้าใจความขัดแย้งในลักษณะนี้เพื่อนำมาสู่การจัดการความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพและสร้างสรรค์นั้น ต้องซับซ้อนและมีพลวัตของการจัดการความขัดแย้งตามไปด้วย รวมถึงต้องมีการบูรณาการและเกิดเป็นแนวคิดการจัดการความขัดแย้งที่ยืดหยุ่นตามสถานการณ์ความขัดแย้งที่ซับซ้อนมากขึ้น และมีเป้าหมายที่เหนือไปกว่าการยุติความขัดแย้ง นั่นคือการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและสันติภาพในสังคมแม้จะต้องอยู่ร่วมกันในสังคมที่ยังคงมีความขัดแย้งอยู่ก็ตาม (Boege, 2006) ซึ่งการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งในต่างประเทศเริ่มมองความขัดแย้งในรูปแบบที่เป็นพลวัตมากขึ้น (Kigali, 2008; Nicolaidis, 2008; Saravanamuttu, 2008; Hendrick, 2009)

หนังสือ “พลวัตการจัดการความขัดแย้ง” เป็นหนังสือที่สามารถให้ข้อมูลและองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาเรื่องพลวัตความขัดแย้งและ

การจัดการความขัดแย้งได้เป็นอย่างดี เพราะมีเนื้อหาที่กล่าวถึงความขัดแย้งและแนวทางการจัดการความขัดแย้งในกระบวนทัศน์ใหม่อย่างละเอียดครบถ้วน โดยมีการนำเสนอทั้งกรอบแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง กรณีศึกษา และตัวอย่างจากประสบการณ์จริงอย่างเป็นรูปธรรมของผู้เขียนที่เกิดขึ้นในบริบทที่มีความหลากหลายทั้งในชุมชน องค์การภาครัฐและองค์การภาคเอกชน รวมถึงครอบคลุมความขัดแย้งในหลายระดับ ทั้งความขัดแย้งในระดับบุคคล ครอบครัว องค์การ ชุมชน การบริหารทรัพยากรบุคคล นโยบายสาธารณะ รวมถึงความขัดแย้งในระดับประเทศ ซึ่งผู้อ่านสามารถทำความเข้าใจได้ง่าย และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ หนังสือเล่มนี้จึงเป็นประโยชน์อย่างมากต่อผู้บริหารทุกระดับในการวิเคราะห์และจัดการความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากมีการศึกษาวิจัยที่พบว่าผู้บริหารระดับสูงใช้เวลาประมาณร้อยละ 25 ของเวลาในการทำงานเพื่อจัดการกับความขัดแย้ง ส่วนผู้บริหารระดับกลางนั้นใช้เวลาถึงร้อยละ 30 ในการจัดการกับความขัดแย้งภายในองค์การ (Alexander Hamilton Institute, 1983) นอกจากนี้ยังเป็นประโยชน์ด้านองค์ความรู้ที่จำเป็นและทันสมัยต่อนิสิตนักศึกษา และผู้ที่ต้องการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความขัดแย้งและการจัดการความขัดแย้งในบริบทของสังคมที่มีความซับซ้อนมากขึ้น รวมถึงเป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของตนเองสำหรับผู้ที่ต้องการทำหน้าที่เป็นนักจัดการความขัดแย้งต่อไป

เนื้อหา

เมื่อกล่าวในภาพรวมแล้ว หนังสือเล่มนี้ประกอบด้วยเนื้อหาจำนวน 2 ส่วนใหญ่ๆ ได้แก่ ความขัดแย้ง และแนวทางการจัดการความขัดแย้ง โดยในส่วนแรกที่เกี่ยวข้องกับเรื่องความขัดแย้ง

ประกอบไปด้วยบทย่อยจำนวน 4 บท มีเป้าหมายเพื่อให้ผู้อ่านได้เข้าใจถึงนิยาม มุมมอง ลักษณะ และกระบวนการเกิดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายใต้ปัจจัยและบริบททางสังคมต่างๆ สำหรับบทที่ 1 กล่าวถึงธรรมชาติของความขัดแย้ง ซึ่งโดยปกติแล้วมนุษย์และสังคมสามารถมีมุมมองหรือมีความคิดเห็นต่อความขัดแย้งได้แตกต่างกัน แต่การมองความขัดแย้งที่แตกต่างกันนั้นจะนำมาซึ่งแนวทางการวิเคราะห์ความขัดแย้งที่แตกต่างกันด้วย นักจัดการความขัดแย้งจึงมีความจำเป็นที่จะต้องเข้าใจถึงธรรมชาติของความขัดแย้งให้ครอบคลุมในทุกมุมมอง โดยเริ่มจากการทำความเข้าใจว่าความขัดแย้งสามารถเป็นไปได้ทั้งสามมิติ คือ เป็นการรับรู้ เป็นความรู้สึก และเป็นพฤติกรรม และมีลักษณะเป็นพลวัต นอกจากนี้ยังระบุถึงที่มาของการเกิดความขัดแย้ง โดยนำเสนอในรูปของกงเวียนความขัดแย้ง (The wheel of conflict) และรายละเอียดของแต่ละสาเหตุ ได้แก่ การสื่อสาร อารมณ์ ประวัติศาสตร์ โครงสร้าง คุณค่า และความต้องการ รวมถึงได้เน้นย้ำความสำคัญของการศึกษาเพื่อให้เข้าใจความขัดแย้งว่า จะทำให้เข้าใจในพฤติกรรมของมนุษย์ที่อยู่ร่วมกันในสังคมได้มากขึ้น และสามารถตอบสนองต่อความขัดแย้งนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนในบทที่ 2 กล่าวถึงกระบวนการเกิดความขัดแย้งที่มุ่งเน้นการทำความเข้าใจองค์ประกอบต่างๆ ของคู่กรณีที่อยู่ในสถานการณ์ความขัดแย้ง ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการ ได้แก่ ค่านิยมและความเชื่อเกี่ยวกับความขัดแย้ง การหลีกเลี่ยงและการเข้าร่วมในความขัดแย้ง รูปแบบของความขัดแย้ง และบทบาทของคู่กรณี โดยอธิบายประเภทและรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบ พร้อมทั้งมีการยกตัวอย่างกรณีศึกษาประกอบในส่วนท้ายขององค์ประกอบที่สำคัญ เพื่อให้สามารถนำมาใช้ในการ

วิเคราะห์และทำความเข้าใจพฤติกรรมของคู่กรณีในสถานการณ์การความขัดแย้งหนึ่งๆ

นอกจากส่วนประกอบหลักของการเกิดความขัดแย้งในด้านคุณลักษณะของคู่กรณีแล้ว ในบทที่ 3 และบทที่ 4 ได้กล่าวถึงปัจจัยอื่นๆ ที่เกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับสังคมที่ส่งผลต่อความขัดแย้ง ได้แก่ อำนาจและวัฒนธรรม โดยในบทที่ 3 ได้กล่าวถึงที่มาของอำนาจประเภทต่างๆ ที่คู่กรณีเลือกใช้รับมือในสถานการณ์ความขัดแย้ง รวมถึงปัญหาเรื่องการใช้อำนาจกับความยุติธรรมทางสังคม ส่วนบทที่ 4 เริ่มจากการอธิบายความหมายของวัฒนธรรมก่อน จากนั้นจึงกล่าวถึงผลกระทบของวัฒนธรรมที่มีต่อความขัดแย้งในแต่ละส่วนของกฎเกณฑ์ความขัดแย้ง รวมถึงแนวทางในการรับมือกับความขัดแย้งในลักษณะต่างๆ ที่อยู่ภายใต้วัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ได้มีการยกตัวอย่างกรณีศึกษาประกอบในแต่ละหัวข้อที่สำคัญ

ในส่วนที่สองกล่าวถึงแนวทางและกระบวนการจัดการความขัดแย้ง ซึ่งประกอบไปด้วยบทย่อย 7 บทคือบทที่ 5 ถึงบทที่ 11 โดยในบทที่ 5 เริ่มจากการกล่าวถึงธรรมชาติและลักษณะของการจัดการความขัดแย้งซึ่งประกอบไปด้วยหลายประเภทตามมิติของความขัดแย้งที่ได้กล่าวถึงไปแล้วข้างต้น ได้แก่ การจัดการความขัดแย้งเชิงการรับรู้ เชิงอารมณ์ และเชิงพฤติกรรม จากนั้นได้กล่าวถึงการวิเคราะห์ให้เห็นว่าการจัดการความขัดแย้งที่ผ่านมาที่กระทำเพื่อตอบสนองต่อการบรรลุข้อตกลงของคู่กรณีหรือยุติความขัดแย้งนั้น ยังไม่ใช่เป้าหมายที่แท้จริงของการจัดการความขัดแย้งอย่างยั่งยืน โดยใช้ลักษณะการเปรียบเทียบระหว่างความเชื่อที่มีอยู่และข้อวิจารณ์ในแต่ละประเด็น ทั้งนี้การจัดการความขัดแย้งต้องสามารถวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อค้นหาระดับความลึกที่พอเหมาะของความขัดแย้งใน

สังคมปัจจุบันที่มีความซับซ้อน และจำเป็นต้องใช้การจัดการความขัดแย้งในหลายมิติประกอบกัน เรียกว่าการแปลงเปลี่ยนแปลงความขัดแย้ง (Conflict transformation) ซึ่งเน้นการแปลงเปลี่ยนระบบความสัมพันธ์ภายในสังคมมากกว่าการเปลี่ยนแปลงในตัวบุคคล เพื่อเป้าหมายในการแก้ปัญหาแบบประสานประโยชน์มากกว่าการมุ่งบรรลุข้อตกลงของคู่กรณีเท่านั้น สำหรับส่วนท้ายบทได้อธิบายความแตกต่างและขอบเขตระหว่างชื่อที่ใช้เรียกการจัดการความขัดแย้งที่แตกต่างกัน เช่น การบริหารความขัดแย้ง (Conflict management) การจัดการความขัดแย้งทางเลือก (Alternative dispute resolution; ADR) การแก้ปัญหาแบบประสานประโยชน์ (Collaborative problem solving) เป็นต้น

บทที่ 6 และบทที่ 7 กล่าวถึงหัวใจสำคัญของกระบวนการจัดการความขัดแย้ง ได้แก่ การสื่อสาร โดยในบทที่ 6 อธิบายถึงพื้นฐานและองค์ประกอบของการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยการฟังและการเชื่อมโยง การพูดด้วยอำนาจ รวมถึงการวางกรอบและปรับโครงสร้างความขัดแย้งให้เอื้อต่อการจัดการและมองเห็นความเป็นไปได้ที่จะจัดการมากขึ้น เพราะจะทำให้คู่กรณีเปลี่ยนท่าทีของตนและเข้าใจความขัดแย้งมากขึ้น โดยมีการยกตัวอย่างการใช้ภาษาและรูปแบบประโยคในการปรับโครงสร้างความขัดแย้งแบบต่างๆ ส่วนบทที่ 7 กล่าวถึงกระบวนการเจรจาต่อรอง (Negotiation) ที่ใช้ในกระบวนการจัดการความขัดแย้ง โดยอธิบายความหมายและมุมมองที่คนทั่วไปมีต่อการเจรจาต่อรอง ทำความเข้าใจมิติต่างๆ ของการเจรจาต่อรอง ได้แก่ การเจรจาต่อรองแบบแบ่งสรร แบบบูรณาการแบบยึดจุดยืนและแบบมุ่งผลประโยชน์ รวมถึงได้อธิบายวิธีการต่างๆ ที่นักเจรจาต่อรองใช้เพื่อให้

สามารถบรรลุข้อตกลงและยุติความขัดแย้ง โดยเชื่อมโยงกับกฎเกวียนความขัดแย้งและการปรับโครงสร้างความขัดแย้งที่ได้กล่าวไปแล้ว

ในบทที่ 8 เป็นจุดเริ่มต้นในการเน้นความสำคัญของความพยายามแก้ไขความขัดแย้งที่ซับซ้อนมากขึ้นและมีความเป็นพลวัต โดยระบุว่านักจัดการความขัดแย้งจำเป็นต้องเจอกับความล้มเหลวเพื่อนำไปสู่การจัดการในมิติใหม่ๆ ในบทนี้จึงได้กล่าวถึงสถานะทางตันในความขัดแย้ง รูปแบบและมิติต่างๆ และเน้นย้ำการสร้างเจตคติว่าสถานะทางตันเป็นองค์ประกอบสำคัญและมีประโยชน์ต่อการจัดการความขัดแย้ง จากนั้นจึงกล่าวถึงวิธีการก้าวผ่านหรือการจัดการสถานะทางตัน และประเด็นที่ต้องพิจารณาวิเคราะห์เพื่อให้สามารถจัดการและผ่านพ้นสถานะทางตันไปได้

ในบทที่ 9 กล่าวถึงเครื่องมือหลักที่ใช้ในการจัดการความขัดแย้งอีกวิธีหนึ่ง คือ การไกล่เกลี่ยคนกลาง (Mediation) โดยอธิบายถึงรูปแบบการไกล่เกลี่ยที่นักไกล่เกลี่ยใช้ในการแปลงเปลี่ยนโครงสร้างความขัดแย้ง คุณค่าของการไกล่เกลี่ย สิ่งที่นักไกล่เกลี่ยปฏิบัติในสถานการณ์จริง และคุณลักษณะเฉพาะตัวที่จำเป็นของนักไกล่เกลี่ย นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงเป้าหมายหลักของการไกล่เกลี่ยว่าเป็นไปเพื่อช่วยให้คู่กรณีสามารถเผชิญและจัดการกับความขัดแย้งได้อย่างสร้างสรรค์ ไม่ใช่เพียงเพื่อให้บรรลุข้อตกลงเท่านั้น

นอกเหนือจากวิธีการที่ได้กล่าวมาแล้ว ในบทที่ 10 ได้กล่าวถึงแนวทางการจัดการความขัดแย้งแบบอื่นๆ ซึ่งเน้นย้ำถึงความพยายามเชื่อมโยงการใช้เครื่องมือในการจัดการความขัดแย้งหลายๆ แบบเข้าด้วยกันอย่างต่อเนื่อง ให้สอดคล้องกับพลวัตของความขัดแย้ง โดยกล่าวถึงองค์ประกอบของความต่อเนื่องในการจัดการความขัดแย้งทั้ง 6 ด้าน ได้แก่

การป้องกัน ความช่วยเหลือเชิงกระบวนการ การให้ความช่วยเหลือที่จำเป็น การฟื้นคืนดี ความช่วยเหลือในการตัดสินใจ การออกแบบและการเชื่อมโยงกับวิธีการ องค์ประกอบเหล่านี้เมื่อนำมาพิจารณาร่วมกันจะนำมาซึ่งวิธีการจัดการความขัดแย้งที่เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ สำหรับในบทที่ 11 ซึ่งเป็นบทสุดท้ายได้สรุปภาพรวมของการจัดการความขัดแย้งในชีวิตของคนในสังคม เน้นย้ำถึงความสำคัญของการค้นหาวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ดีกว่า ซึ่งสามารถจัดการความขัดแย้งและมีเป้าหมายเพื่อทำให้สังคมน่าอยู่ยิ่งขึ้นด้วย นอกจากนี้ยังได้ระบุพื้นฐานค่านิยมและคุณสมบัติที่สำคัญของนักจัดการความขัดแย้ง รวมถึงประโยชน์และผลกระทบจากการประกอบอาชีพดังกล่าว

บทสรุปและข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

หนังสือเล่มนี้มีเนื้อหาที่ครอบคลุมทั้งในเรื่องความขัดแย้ง และแนวทางการจัดการความขัดแย้ง ซึ่งต้องการให้ผู้อ่านได้เข้าใจถึงนิยาม มุมมอง ลักษณะ กระบวนการเกิดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายใต้ปัจจัยและบริบททางสังคมต่างๆ โดยเน้นย้ำถึงพลวัตของความขัดแย้งซึ่งเป็นมุมมองความขัดแย้งในกระบวนการที่ค้นพบใหม่ รวมถึงสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ความขัดแย้งจากองค์ประกอบหลายๆ อย่างเพื่อคัดเลือกวิธีการหรือแนวทางการในการจัดการความขัดแย้งที่ซับซ้อนเหล่านั้นอย่างเป็นพลวัตเช่นกัน นอกจากนี้ยังได้เสนอแนวทางการแปลงเปลี่ยนความขัดแย้งที่มีจุดมุ่งหมายเหนือกว่าการยุติความขัดแย้ง แต่เป็นไปเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์อันดีภายในสังคมให้สามารถดำรงอยู่ได้ภายใต้สถานการณ์ความขัดแย้งที่ยังคงมีอยู่ ซึ่งเหมาะสมกับสถานะของสังคมในปัจจุบันที่มีความซับซ้อนในองค์ประกอบของความขัดแย้งทุกด้านมากขึ้น

องค์ความรู้และข้อมูลจากหนังสือเล่มนี้ มีที่มาจากประสบการณ์จริงของนักจัดการความขัดแย้งมืออาชีพที่ถ่ายทอดประสบการณ์เกี่ยวกับความขัดแย้งและการจัดการความขัดแย้งในบริบทที่หลากหลายและครอบคลุมความขัดแย้งในทุกระดับ ผู้อ่านจึงสามารถนำไปเป็นแนวทางหรือนำไปประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์และจัดการความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งกับผู้บริหารทุกระดับที่ต้องบริหารจัดการความขัดแย้ง หรือกับผู้ที่ต้องการทำหน้าที่เป็นนักจัดการความขัดแย้ง และยังเป็นประโยชน์ในด้านการวิจัยและพัฒนา เพราะเป็นหนังสือที่สามารถช่วยเติมเต็มองค์ความรู้ที่จำเป็นให้กับนิสิตนักศึกษา รวมถึงผู้ที่ต้องการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความขัดแย้งและการจัดการความขัดแย้งในบริบทของสังคมที่มีความซับซ้อน และต้องอาศัยการบูรณาการแนวคิดและวิธีการหลายๆ อย่างเพื่อให้สามารถจัดการความขัดแย้งในสังคมดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

- ไพบุลย์ วัฒนศิริธรรม. (2549). "4 เสาหลัก" *สมานฉันท์สังคมไทย*. สืบค้นเมื่อ 18 เมษายน 2553, จาก <http://gotoknow.org/blog/pai boon/55561>.
- วรัญญา วชิโรดม. (2549). *รูปแบบความผูกพันและการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของนักศึกษา อาชีวศึกษา*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (จิตวิทยาการปรึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิทยาทัศน์ สุขประดิษฐ์. (2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบพฤติกรรมกรแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาภายใต้การรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชากับความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา: กรณีศึกษา ณ โรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร*. งานวิจัยส่วนบุคคล ศศ.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- Alexander Hamilton Institute. (1983). *Conflict Management: Vital Skill For the Successful Executive*. New York: Modern Business Reports.
- Boege, V. (2006). Traditional Approaches to Conflict Transformation - Potentials and Limits. *Berghof Research Center for Constructive Conflict Management*. Retrieved August 26, 2011, from <http://www.berghof-handbook.net>.
- Hendrick, D. (2009). *Complexity Theory and Conflict Transformation: An Exploration of Potential and Implications*. Retrieved August 27, 2011, from http://www.humansecuritygateway.com/documents/BRADFORD_ComplexityTheory_ConflictTransformation.pdf.
- Kigali, R. (2008). The Psycho-Social Dimension of Conflict Transformation in Political Constellations and Empirical Findings of the iFPA. *iFPA Speeches and Reports*, 11, 2-6.
- Lederach, J. P. (1995). *Preparing for Peace: conflict transformation across culture*. New York: Syracuse University Press.

- Lederach, J. P. (2003). "Conflict Transformation." Beyond Intractability. Eds. Guy Burgess and Heidi Burgess. *Conflict Research Consortium, University of Colorado, Boulder*. Retrieved August 26, 2011, from <http://www.beyondintractability.org/essay/transformation/>.
- Nicolaides, D. (2008). *Employing Conflict Transformation Theory in Understanding the Cyprus Problem*. Thesis M.A. (Peace and Conflict Studies). Austria: European University Centre for Peace Studies.
- Saravanamuttu, P. (2008). A Sri Lankan Perspective on Systemic Conflict Transformation. *Berghof Research Center for Constructive Conflict Management*. Retrieved August 26, 2011, from http://www.berghof-handbook.net/documents/publications/dialogue6_saravanamuttu_comm.pdf.
- Zhenzhong, M. (2007). Chinese Conflict Management Styles and Negotiation Behaviours: An Empirical Test. *International Journal of Cross Cultural Management*, 7(1), 101-119.