

ภาวะผู้นำกับการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งในองค์กรโดยหลักพุทธสันติวิธี

Leadership and Conflict Resolution in the Organization by Buddhist Peaceful Principles

นางสาวประภาวัลย์ บุญญาณภาพันธุ์*

Miss Praphawal Bunyanapapan

พระมหาอุดร อุตตโร (มากดี)**

Phramaha Udorn Uttaro (Makdee)

สาขาวิชาสันติศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ประเทศไทย

Philosophy Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Thailand

E-mail: Prapha.b@gmail.com

Received: April 07, 2022

Revised: August 15, 2022

Accepted: August 15, 2022

บทคัดย่อ

ความขัดแย้งเป็นสภาพการณ์หรือสถานการณ์ที่เป็นความแตกต่างกันของบุคคล ๒ คน หรือมากกว่า แสดงพฤติกรรมเปิดเผยออกมาอย่างแตกต่างกัน สภาพการณ์เหล่านี้ คือ ความขัดแย้ง ซึ่งอาจเกิดจากการรับรู้ในเป้าหมายที่แตกต่างกัน มีความเข้าใจผิดหรือไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ ความขัดแย้งในองค์กร มิใช่มีสาเหตุจากความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันเท่านั้น แต่อาจมีสาเหตุมาจากเรื่องของศักดิ์ศรี สถานภาพ ตำแหน่ง บทบาทหน้าที่ เกียรติยศ และค่านิยมที่แตกต่างกัน ควรเลือกหาวิธีการต่าง ๆ มาจัดการกับความขัดแย้ง ซึ่งมีวิธีการอยู่ ๕ วิธี ได้แก่ (๑) การหลีกเลี่ยง (๒) การปรองดอง (๓) การประนีประนอม (๔) การแข่งขัน และ (๕) การร่วมมือ ตามแนวทางของพระพุทธศาสนามีวิธีดำเนินการ ๒ แนวทางที่สำคัญ คือ (๑) การจัดการความขัดแย้งภายใน และ (๒) การจัดการความขัดแย้งภายนอก การนำหลักธรรมไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการความขัดแย้งที่ทำได้เป็นมนุษย์สมบูรณ์ นำมาบูรณาการให้เข้ากับศาสตร์สมัยใหม่จำแนกออกเป็น ๔ หมวด ดังนี้ (๑) พื้นฐานการดำเนินชีวิต (๒) พัฒนาคุณภาพชีวิต (๓) ตอบสนองชุมชน/สังคม/ประเทศชาติ (๔) เกื้อกูล/เยียวยา/รักษาวิกฤตการณ์โลก ซึ่งหลักการทาง

* นางสาวประภาวัลย์ บุญญาณภาพันธุ์ นิสิตปริญญาเอก, สาขาสันติศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย Doctor of Philosophy (Philosophy), Mahachulalongkornrajavidyalaya University

** พระมหาอุดร อุตตโร (มากดี), ผศ.ดร. Phramaha Udorn Uttaro (Makdee), Asst.Prof.Dr. อาจารย์ประจำบัณฑิตศึกษา หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์

พระพุทธศาสนาเป็นหลักการที่สอดคล้องกับธรรมชาติ และความจริงของธรรมชาติ จะสามารถขับเคลื่อนการทำงาน สลายความขัดแย้ง แล้วพัฒนางานจากความขัดแย้งสู่การสร้างแรงจูงใจ และแรงขับในความแตกต่างจะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและเป็นประโยชน์กับองค์กร

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ; ความขัดแย้ง; หลักพุทธสันติ

Abstract

Conflict is defined as a situation or scenario in which two or more people behave or expose their behavior in different ways. Conflicts emerge as a result of differing perspectives of different goals, including misconceptions or a failure to comprehend the objectives. Conflict inside an organization is caused not only by differing viewpoints, but also by differences in dignity, status, positions, duties, roles, and values; as a result, the methods for resolving conflicts must be diverse. The findings from this study show five conflict management styles: (1) Avoidance; (2) Accommodation; (3) Competition; (4) Compromise; and (5) Collaboration. According to Buddhism, there are two approaches to conflict resolution which are: (1) inner conflict; and (2) external conflict. The Dhamma that can manage and resolve conflict, allowing humans to become more whole, integrated with modern sciences, which can be divided into four categories as follows: (1) Life fundamentals; (2) Life quality development; (3) Responding to community, society, and nation; and (4) Helping, healing, and resolving the global crisis. The Buddhist principles can correlate to nature and its reality, which contributes to the mobilization of conflict resolution efforts, and transform conflict into motivation and incentive among differences, resulting in the work efficiency and benefits for the organization.

Keywords: Leadership; Conflict; Buddhist Peaceful Principles

บทนำ

ในองค์กรทางสังคมทุกประเภท จะประกอบด้วยบุคคลประเภทหนึ่งที่เรียกว่า “ผู้นำ” ซึ่งต้องเป็นผู้ที่มีคุณภาพ มีพฤติกรรมและบทบาทแตกต่างไปจากกลุ่มบุคคลอีกกลุ่มหนึ่งเรียกว่า “ผู้ตาม”^๑ ความขัดแย้งในสังคมมีตั้งแต่หน่วยเล็กคือครอบครัว หน่วยงาน ระดับประเทศ ไปจนถึงระดับระหว่างประเทศ ความขัดแย้งในสังคมหรือองค์กรนั้นเป็นสิ่งที่ต้องมีในสังคมและองค์กรที่บริหารงานในระบอบประชาธิปไตย ความขัดแย้งในด้านความคิดก่อให้เกิดความเจริญกับองค์กรและประเทศชาติอย่างมาก ความขัดแย้งเมื่อถึงจุดสรุปก็จะนำไปสู่ความสร้างสรรค์ให้กับองค์กรได้อย่างเหลือเชื่อ ผู้นำองค์กรที่มี Competency ที่เรียกว่า Team Leadership จะสามารถกระตุ้นการระดมสมองและบริหารความขัดแย้งในการสร้างการทำงานเป็นทีม โดยสมาชิกของทีมทุกคนจะต้องมีความรู้สึกว่าได้รับแรงจูงใจและโอกาสที่จะแสดงออกมาซึ่งความคิดริเริ่ม และสามารถถกเถียงกันในประเด็นต่างๆ ที่หยิบยกขึ้นมา เพื่อการหาข้อสรุปหรือข้อยุติ โดยการคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรเป็นสำคัญ

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในสังคมมนุษย์ทุกสังคม ซึ่งมีที่มาจากความที่มนุษย์เกิดกระบวนการสร้างสรรค์ความสัมพันธ์ระหว่างกันในเชิงสังคม ซึ่งความขัดแย้งนี้สามารถเกิดขึ้นได้ในทุกสถานที่และในตลอดเวลา^๒ ส่วนใหญ่มักจะเริ่มจากการมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันหรือเกิดจากความเห็นซึ่งไม่ลงรอยกัน เพราะไม่มีทางเป็นไปได้เลยที่จะทำให้คนทั้งหลายเหล่านั้นมีความคิดเห็นที่ตรงกันหรือเหมือนกันได้ ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า ความขัดแย้งนี้เป็นเรื่องธรรมชาติของมนุษย์และสังคมที่นักวิชาการส่วนใหญ่เห็นว่าเป็น “สิ่งหรือภาวะจำเป็น” ที่มนุษย์ในฐานะที่เป็น “เป็นสัตว์สังคม” (Social Animals)^๓ นั่นเอง ดังนั้นจึงจำเป็นต้องดึงศาสนาเข้ามาใช้ในกระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทความขัดแย้งให้มากที่สุด โดยเฉพาะพุทธศาสนา ซึ่งการมองแบบนี้ เป็นการมองในทรรศนะแบบองค์รวม (Holistic View) คือ ใช้แนวคิดของการจัดการความขัดแย้ง เป็นศาสตร์หลักแล้วใช้ศาสนวิทยา (Theology) อันเป็นศาสตร์อื่น ซึ่งเป็นวิทยาศาสตร์สังคมเข้ามาเกี่ยวข้อง ด้วยพุทธสันติวิธีนี้จะกระบวนการยุติธรรมสายทางเลือกอีกทางหนึ่งที่สามารถใช้ในการจัดการปัญหาความขัดแย้งของสังคมไทยในปัจจุบันได้^๔

^๑ สมพล วงศ์วิวัฒน์, “รูปแบบภาวะผู้นำและความพึงพอใจของพนักงานต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง”, ภาคนิพนธ์พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต, (คณะพัฒนาสังคม : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๔๑), หน้า ๕.

^๒ พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตโต), *สลายความขัดแย้ง*, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สหธรรมิก, ๒๕๔๖), หน้า ๓-๔.

^๓ พรกิจ กิจจรรูวัฒนากุล, “การประยุกต์ใช้หลักธรรมเพื่อแก้ปัญหาครอบครัวในสังคมปัจจุบัน”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑), หน้า ๒๘.

^๔ วิศิษฐ์ เจนนานนท์, “การใช้หลักพุทธธรรมในกระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ยความขัดแย้งในชุมชนของผู้ใหญ่บ้านและคณะกรรมการหมู่บ้าน ศึกษากรณี บ้านเขวากลาง หมู่ ๒ ตำบลเขวากลางใหญ่อำเภอแก่งกระจานจังหวัดมหาสารคาม”, *วารสารการเมืองการปกครอง*, ปีที่ ๑๐ ฉบับที่ ๒ (พฤษภาคม - สิงหาคม ๒๕๖๓) : ๑๒๙.

ภาวะผู้นำ

ผู้นำถือเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างสูงในทุกองค์กร ผู้นำเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ และเปี่ยมด้วยคุณธรรม ก็จักสามารถนำองค์กรให้เจริญก้าวหน้าไปได้ปัจจัยที่สำคัญ ในการบริหารงานต่าง ๆ ให้บรรลุถึงจุดเป้าหมายที่ตั้งไว้ นั่นก็คือภาวะผู้นำถ้าผู้นำมีความสามารถในการ เป็นผู้นำ เช่น มีความรู้ มีคุณธรรม มีความสามารถรอบด้านหรือมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมแล้ว ย่อมทำให้งาน สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ผู้ที่ทำหน้าที่ผู้นำนั้นจึงจำเป็นต้องศึกษาทักษะต่าง ๆ ในการเป็นผู้นำ การที่จะเป็นผู้นำที่ดีได้นั้น ไม่ใช่เรื่องง่ายและไม่ใช่ว่าเรื่องยาก หากผู้นำ มีคุณธรรม มีความสามารถ มีทักษะ และประสบการณ์^๕

ภาวะผู้นำ (Leadership) หรือความเป็นผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการแนะแนวและนำทาง พฤติกรรมของคนในสภาพของการทำงาน^๖ โดยมีผู้นำเป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลง เป็นบุคคลที่มี อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ๆ ในกลุ่มภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่นในกลุ่ม ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มด้วย^๗ ซึ่งสอดคล้องกับคุณลักษณะที่สำคัญ ของผู้นำคือ จะต้องเป็นผู้ที่มองโลกในแง่ดี อีกทั้งมีความมุ่งมั่นเพียรพยายามขณะเผชิญหน้ากับปัญหา ยุ่งยาก ทั้งจะต้องแผ่รังสีความเชื่อมั่นออกมา แม้ว่าตัวเองไม่แน่ใจในผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น บททดสอบสุดท้าย สำหรับผู้นำ คือ ความรู้สึกของผู้ร่วมประชุมว่าภายหลังการประชุมกับผู้นำแล้ว มีความรู้สึกเชื่อมั่นหรือไม่^๘

ในสมัยโบราณที่มีการรบพุ่งเป็นนิตินั้น ความเข้มแข็งในการรบและมีมือการต่อสู้จึงเป็นคุณลักษณะ ที่อาจกล่าวได้ว่ามีความโดดเด่นที่สุดที่ผู้นำจะต้องมี แต่ปัจจุบันความสามารถเช่นนั้นไม่จำเป็นอีกต่อไปแล้ว คุณลักษณะภาวะผู้นำ หมายถึง ลักษณะเด่นประจำตัวของบุคคลที่แตกต่างจากผู้อื่น ซึ่งมีอยู่ในตัวผู้นำแสดง ให้เห็นถึงความดีงาม และภาวะผู้นำที่เอื้อต่อความสำเร็จขององค์กร มีอิทธิพลต่อการจูงใจคนอื่น ๆ ให้ปฏิบัติตามคุณลักษณะนี้อาจติดมาแต่กำเนิดหรือสร้างขึ้นมาในภายหลังก็ได้ และหากไม่มีคุณลักษณะ

^๕ นฤมล เพ็ญศิริวรรณ, “ภาวะผู้นำกับการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด”, วารสาร มจร มนุษยศาสตร์ บริหารศรัณ, ปีที่ ๔ ฉบับที่ ๒ (กรกฎาคม-ธันวาคม ๒๕๖๑) : ๑๑๘.

^๖ Nelson, D. L., & Quick, J. C., **Organization. Behavior**, 2nd ed., (New York: Harper and Row, 1997), p. 346.

^๗ Gibson, James L., Ivancevich, John M. and Donnelly, James H., Jr., **Organizations, Behavior Structure Processes, International Edition**, (United States of America: Irwin/McGraw-Hill, 1997), p. 272.

^๘ วิลเลียม ไฮเน็คกี้ และ โจนธาณ มาร์ช, จีระ หงส์ลดาธรมภ์ และบุญรัตน์ อภิชาติไตรสรณ์ (แปล), **เก้าแก้ว มื้อโปร**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : ไทเร็กซ์มีเดียกรุ๊ป, ๒๕๕๘), หน้า ๑๐๗.

ของผู้นำ ผู้คนอาจไม่ปฏิบัติตาม^๙ คุณลักษณะของผู้นำไว้ ๖ ประการ ได้แก่ คุณลักษณะทางกาย (Physical characteristics) ได้แก่ อายุลักษณะท่าทาง ส่วนสูง และน้ำหนัก ภูมิหลังทางสังคม (Social background) ได้แก่ สภาพภูมิหลังทางเศรษฐกิจและสังคมของผู้นำ อาชีพ การศึกษา ฐานะทางเศรษฐกิจ สถานภาพทางสังคม และการเลื่อนฐานะทางสังคม เป็นต้น สติปัญญา ความรู้ ความสามารถ (Intelligence) ได้แก่ สติปัญญา ความรู้ความสามารถที่ผู้นำมีอยู่ในตน บุคลิกภาพ (Personality) ได้แก่ คุณลักษณะของบุคลิกภาพที่ดีของผู้นำเช่น มีความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นต้น ลักษณะที่เกี่ยวกับงาน (Task-related characteristics) ได้แก่คุณลักษณะที่มีความต้องการความสำเร็จมีความรับผิดชอบสูง และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นต้นลักษณะต่าง ๆ ทางสังคม (Social characteristics) ได้แก่ มีคุณลักษณะของความเป็นผู้ที่ต้องการการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ อย่างกระตือรือร้น ทั้งยังเป็นผู้ที่ชอบการติดต่อพบปะสังสรรค์กับบุคคลอื่น ๆ และให้ความร่วมมือกับบุคคลต่าง ๆ ด้วยดี^{๑๐}

คุณลักษณะที่ผู้นำควรหลีกเลี่ยงไว้ ๗ ประการ คือ

๑. ผู้นำอย่ายึดถือความเป็นนายเหนือกว่า
๒. ผู้นำอย่าทำให้เป็นผู้รู้มากกว่าที่รู้จริง
๓. ผู้นำไม่ควรแทรกแซงในขณะทำงาน
๔. ผู้นำอย่าตำหนิผู้อื่นต่อหน้าสาธารณชน
๕. ผู้นำอย่าเป็นคนใจน้อย ใจแคบ ขี้โมโห
๖. ผู้นำอย่าใช้คำสั่งที่ขัดแย้ง
๗. ผู้นำใช้คำสั่งมากเกินไปจนเกิดความจำเป็น^{๑๑}

การพัฒนาตนเองให้มีคุณลักษณะแบบเดียวกับผู้นำที่ดี ด้วยหลักการ ๗ ประการ ของผู้มีประสิทธิภาพสูง (The 7 Habits of Highly Effective People)

๑. กระตือรือร้นและริเริ่มด้วยตนเอง (Be proactive) รู้ว่าตนเองสามารถกำหนดโชคชะตาของตัวเองได้ ไม่ปล่อยให้ใครมาบงการชีวิตตน รับผิดชอบในตัวเองได้
๒. เริ่มต้นด้วยการรู้เป้าหมายข้างหน้า (Begin with the end in mind) มีวิสัยทัศน์ล่วงหน้าว่าสิ่งที่ตนเองกระทำจะมุ่งไปสู่ความสำเร็จโต รู้เป้าหมายของชีวิตว่าเกิดมาเพื่อสิ่งใด

^๙ Frigon, N. L., & Jackson, H. K., *The leader: Developing the skills & personal qualities you need to lead effectively*, (New York: AMACOM, 1996), pp. 20-36.

^{๑๐} จุมพล พูลภัทรชีวิน, *การวิจัยและพัฒนากระบวนการสร้างความคิดมีคุณธรรม*, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาพลังแผ่นดินเชิงคุณธรรม (ศูนย์คุณธรรม), ๒๕๔๙), หน้า ๙๘-๙๙.

^{๑๑} นฤมล เพ็ญสิริวรรณ, “ภาวะผู้นำกับการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด”, *วารสาร มจร มนุษยศาสตร์ปริทรรศน์*, ปีที่ ๔ ฉบับที่ ๒ (กรกฎาคม-ธันวาคม ๒๕๖๑) : ๑๑๘.

๓. ทำสิ่งที่สำคัญที่สุดก่อน (Put first things first) รู้จักบริหารเวลา บังคับจิตใจตนเองให้กระทำตามแผนงานที่ทำไว้อย่างเสียขาด สิ่งที่สำคัญที่สุดของชีวิต เช่น ครอบครัว การงาน การเรียนความรัก ความมาก่อนเรื่องอื่น ๆ

๔. คิดอย่างผู้ชนะทั้งเขาและเรา (Think win-win) รู้จักประสานประโยชน์ให้เกิดความเท่าเทียมกันทั้งตนเองและผู้อื่น ด้วยความใจกว้างและยอมรับการแบ่งปันที่เท่าเทียม

๕. พยายามเข้าใจผู้อื่นก่อนแล้วค่อยให้เขามาเข้าใจเราทีหลัง (Seek first to understand, then to be understood)

๖. ผนึกกำลังเป็นทีมเพื่อสร้างสิ่งที่ยิ่งใหญ่มากกว่าการทำอะไรคนเดียว (Synergize)

๗. พัฒนาตนเองอยู่เสมอ (Sharpen the Saw) ทั้งในด้านสุขภาพ สติปัญญา อารมณ์ และสังคม ซึ่งเกี่ยวกับการทานอาหาร ออกกำลังกาย อ่านหนังสือ ทำสมาธิ และงานอาสาสมัครช่วยเหลือผู้ที่กำลังเดือดร้อน เป็นต้น^{๑๒}

โดยนิสัยข้อที่ ๑-๓ เป็นการพัฒนาตนเอง และข้อที่ ๔-๖ เป็นการพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้อื่นและนิสัยข้อที่ ๗ เป็นการปฏิบัติแบบรอบด้านทั้งเพื่อตนเองและผู้อื่น

คุณลักษณะของผู้นำ เป็นคุณลักษณะเฉพาะที่พิเศษของบุคคลที่มีอยู่ในตนและส่งผลต่อความเป็นผู้นำและทำให้คนอื่น ๆ ที่ควรมี ซึ่งการส่งผลสู่ความดีและความงาม คุณลักษณะของผู้นำควรครอบคลุมทั้งลักษณะทางกายภาพ สติปัญญา อารมณ์ ตลอดจนอุปนิสัยที่ดีงามของผู้นำ ซึ่งจะก่อให้เกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติตามคำสั่งของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจึงต้องหมั่นพัฒนาตัวตนอยู่เสมอและมองตัวเองอย่างรอบด้าน รวมทั้งรับฟังความคิดเห็นของคนรอบด้านในเรื่องภาวะผู้นำของตนเองผู้นำอาจมิใช่ผู้ที่สมบูรณ์เพียบพร้อมทุกประการ แต่ผู้นำควรมีคุณลักษณะที่มองโดยภาพรวมแล้วสามารถสร้างความศรัทธาและเชื่อมั่นจากคนในทีมและนอกทีมของตนได้ หากผู้นำขาดคุณสมบัติข้อใดข้อหนึ่งหรือกระทำผิดรูปแบบที่ควรจะเป็น อาจส่งผลให้ผู้ตามไม่ทำตามได้

ความขัดแย้งในองค์กร

เมื่อกล่าวถึงคำว่า “ความขัดแย้ง” คนส่วนใหญ่มักมองความขัดแย้งไปในด้านลบทั้งที่ความจริงแล้วความขัดแย้งนั้นถือเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นในสังคม เนื่องจากมนุษย์ยังคงต้องรวมตัวกันและพึ่งพาอาศัยกันและกันเพื่อความอยู่รอด ความขัดแย้งมีทั้งด้านที่เป็นบวกและด้านที่เป็นลบอยู่ในตัว ในด้านบวกส่งผลให้องค์กรมีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความคิดสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมอยู่เสมอ อีกทั้งยังทำให้เกิดความสามัคคีในกลุ่มหรือองค์กร เกิดความร่วมมือในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้องค์กร

^{๑๒} Stephen R. Covey, *The 7 habits of highly effective people: powerful lessons in personal change*, 15th anniversary edition, (London : Pocket Books, 2004), pp. 33-39.

มีความก้าวหน้า ส่วนความขัดแย้งด้านลบต่อองค์กรได้เช่นกัน ไม่ว่าจะเป็นการทำให้เกิดการแตกความสามัคคี องค์กรไร้เสถียรภาพ เสียโอกาสในการแข่งขันหรือสูญเสียบุคลากรที่มีคุณภาพไปจากองค์กร นำพาองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลง หากนักบริหารมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องความขัดแย้งในองค์กรอย่างลึกซึ้ง ก็จะสามารถนำประโยชน์ที่ได้จากความขัดแย้งไปปรับใช้ในการบริหารบุคลากรในองค์กร ให้มีความก้าวหน้า และประสิทธิภาพต่อไปได้เป็นอย่างดี

ประเภทของความขัดแย้งในองค์กร

การแบ่งประเภทของความขัดแย้ง มีหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาหลายรูปแบบ นักวิชาการบางท่านอาจแบ่งประเภทของความขัดแย้งตามลักษณะของการเกิดความขัดแย้ง เช่น ความขัดแย้งที่เปิดเผย ความขัดแย้งแอบแฝง เป็นต้น หรืออาจแบ่งประเภทของความขัดแย้งตามสาระของความขัดแย้ง เช่น ความขัดแย้งในเนื้อหาสาระ ความขัดแย้งทางอารมณ์ เป็นต้น แต่ในที่นี้จะแบ่งประเภทของความขัดแย้งโดยนำเอาบุคคลที่เกี่ยวข้องมาเป็นเกณฑ์ในการแบ่งซึ่งเกณฑ์ดังกล่าวนี้อาจแบ่งความขัดแย้งออกได้เป็น ๕ ประเภทด้วยกัน คือ^{๑๓}

๑. ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล (Intrapersonal Conflict) เป็นความขัดแย้งซึ่งเกิดจากความไม่แน่ใจว่าการตัดสินใจในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดลงไปแล้ว ผลจะเกิดขึ้นในทางใด ซึ่งแต่ละทางเลือกมีความเป็นไปได้ที่จะให้ผลออกมาทั้งทางบวกและทางลบพอ ๆ กัน ในสภาพเช่นนี้ ผู้ที่ต้องตัดสินใจอาจเกิดความเครียดและลำบากใจในการเลือกได้ นอกจากนี้ ความขัดแย้งในลักษณะนี้อาจเกิดขึ้นจากความคาดหวังในการทำงานที่เกินความสามารถหรือความเชื่อของบุคคลนั้นไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่บุคคลนั้นดำรงอยู่ ดังนั้น ความขัดแย้งภายในบุคคลจึงหมายถึงความขัดแย้งในการตัดสินใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตนต้องการ

๒. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากการที่บุคคลแต่ละคนมีความแตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยม บุคลิกภาพหรือประสบการณ์ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการแสดงออกของแต่ละคนและทำให้เกิดความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่ได้ นอกจากนี้ ความขัดแย้งระหว่างบุคคลอาจเกิดจากการแข่งขันเพื่อแย่งชิงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ทำให้บุคคลที่ไม่ได้รับสิ่งที่ตนต้องการในขณะที่มีคนอื่นได้รับอาจเกิดความไม่พอใจและเกิดเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลได้

๓. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Intragroup Conflict) เมื่อบุคคลหลายคนรวมตัวกันเป็นกลุ่มคน ซึ่งแต่ละกลุ่มจะมีการกำหนดแนวทางและข้อตกลงที่เป็นบรรทัดฐานของกลุ่ม เพื่อให้สมาชิก

^{๑๓} ขจรจิต บุนนาค, “ความขัดแย้ง VS ความรุนแรง”, วารสารนักบริหาร, ปีที่ ๓๑ ฉบับที่ ๓ (๒๕๕๔): ๑๓๖-๑๔๔.

ในกลุ่มปฏิบัติตาม เมื่อมีสมาชิกบางคนไม่ปฏิบัติตามอาจถูกลงโทษ เมื่อถูกลงโทษก็เกิดความไม่พอใจทำให้เกิดความขัดแย้งภายในกลุ่มโดยอาจทำให้แตกความสามัคคี หากความขัดแย้งมีความรุนแรงมากอาจมีการลาออกจากสมาชิกกลุ่มได้

๔. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Intergroup Conflict) เมื่อบุคคลที่มีแนวคิด วัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่คล้ายคลึงกัน รวมตัวกันเป็นกลุ่มคน ซึ่งแต่ละกลุ่มก็จะมีเป้าหมายและแนวปฏิบัติที่แตกต่างไปจากกลุ่มอื่น เมื่อกลุ่มคนที่แตกต่างกันต้องมาเกี่ยวข้องปฏิสัมพันธ์กัน ก็อาจเกิดความขัดแย้งกันได้ อย่างไรก็ตาม ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มบางครั้งก็มีความจำเป็นที่จะต้องให้มีเกิดขึ้นในองค์กร เพราะจะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ ในการช่วยเหลือกันภายในกลุ่ม เสริมสร้างความสัมพันธ์ของกลุ่ม เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่ม

๕. ความขัดแย้งภายในองค์กร (Intra-organization Conflict) คือ ความขัดแย้งทุกประเภทที่กล่าวมาข้างต้น สาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์กรเกิดจากการที่บุคคลจำนวนมากต้องมาอยู่ร่วมกัน แต่ละคนก็มีความคิดเห็นและเป้าหมายที่แตกต่างกันออกไป จึงทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ความขัดแย้งภายในองค์กรอาจแบ่งออกได้เป็น ๓ ลักษณะ คือ^{๑๔}

๕.๑ ความขัดแย้งต่างระดับ เป็นความขัดแย้งในแนวดิ่ง (Vertical Conflict) ซึ่งเกิดขึ้นกับคนที่ต่างระดับการบังคับบัญชาระหว่างบุคคลในองค์กร โดยผู้บังคับบัญชาอาจมีความคิดหรือนโยบายที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เห็นด้วยหรือไม่พอใจ จนทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาได้

๕.๒ ความขัดแย้งระดับเดียวกัน จัดเป็นความขัดแย้งในแนวนอน (Horizontal Conflict) และเป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากบุคคลในระดับเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดปัญหาตามมาคือการไม่ประสานงานกัน

๕.๓ ความขัดแย้งในบทบาท เป็นความขัดแย้งในแนวทแยง (Diagonal Conflict) ซึ่งเป็นความขัดแย้งของบุคคลข้ามสายงานและข้ามระดับ เกิดจากการที่ฝ่ายหนึ่งเห็นว่าอีกฝ่ายหนึ่งไม่แสดงบทบาทตามหน้าที่ที่กำหนดไว้หรือมีการก้าวก้าวการปฏิบัติงานเกิดขึ้น

ความขัดแย้งเป็นภาวะบีบคั้นทางจิตที่แสดงออกทางอารมณ์ ความรู้สึกและพฤติกรรมที่ไม่ลงรอยกัน เข้ากันไม่ได้ ไม่มีความสามัคคีกัน ความขัดเคืองใจ การถูกทำให้รู้สึกด้อยค่าสำคัญและทัศนคติหรือความต้องการของตนไม่ได้รับการสนองตอบ โดยมีความขัดแย้งภายใน ซึ่งเป็นความขัดแย้งที่ไม่ปรากฏรูป ส่วนความขัดแย้งภายนอก ซึ่งเป็นความขัดแย้งที่แสดงออกมาเป็นรูปธรรม หากเป็นความ

^{๑๔} ศิริวรรณ มนอัคระผดุง, “การจัดการความขัดแย้งในองค์กรอย่างสร้างสรรค์”, วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์, ปีที่ ๖ ฉบับที่ ๒ (๒๕๕๙): ๑๑.

ขัดแย้งเชิงคุณค่าจะทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนที่สร้างสรรค์ เรียกกอย่างหนึ่งว่าความขัดแย้งเชิงบวก ส่วนความขัดแย้งที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อทำลายหรือใช้ความรุนแรงเป็นความขัดแย้งเชิงลบ โดยพื้นฐานของความขัดแย้งมาจากการได้รับข้อมูลที่ไม่ตรงกัน การแบ่งปันผลประโยชน์ที่ไม่เป็นธรรม ระบบความสัมพันธ์บกพร่อง โครงสร้างที่ไม่เป็นธรรม ค่านิยมที่แตกต่าง ความแตกต่างทางชาติพันธุ์ การแย่งชิงอำนาจและอุดมการณ์ที่แตกต่างกัน

การแก้ไขและลดความขัดแย้งในองค์กร

เพื่อให้การจัดการความขัดแย้งเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประหยัดเวลา จึงเสนอวิธีการในการจัดการความขัดแย้งโดยแบ่งวิธีการออกเป็น ๕ รูปแบบ^{๑๕} ดังนี้

๑. การแข่งขันหรือการเอาชนะ (Competition) หมายถึง พฤติกรรมที่เมื่อบางคนอยู่ในสถานการณ์ที่เกิดความขัดแย้งแล้วเลือกที่จะแก้ไขความขัดแย้งนั้นด้วยการเอาชนะเอาแต่ใจตนเอง เป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่นพยายามใช้อิทธิพล วิธีการ หรือช่องทางต่าง ๆ เพื่อให้คู่กรณียอมแพ้หรือพ่ายแพ้ตนให้ได้พฤติกรรมที่แสดงออกในลักษณะมุ่งเอาชนะนี้ จะทำให้เกิดผลลัพธ์ คือ “ชนะ – แพ้” (Win-Lose solution)

๒. การร่วมมือ (Collaboration) หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกโดยมุ่งจัดการความขัดแย้ง โดยการมุ่งที่จะเอาชนะตนเอง แต่ในขณะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ไขความขัดแย้งโดยคำนึงถึงประโยชน์ทั้งสองฝ่ายด้วยวิธีการที่ทำให้อีกฝ่ายพึงพอใจด้วย เรียกได้ว่าเป็นการแก้ไขความขัดแย้งที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ คือ “ชนะ – ชนะ” (Win-Win solution)

๓. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกโดยการไม่สู้ปัญหาและไม่ให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหา รวมทั้งไม่สนใจทั้งความต้องการของตนเองและผู้อื่นพยายามวางตัวอยู่เหนือความขัดแย้ง โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป มักเกิดผลลัพธ์ในลักษณะ “แพ้ – แพ้” (Lose-Lose solution) เป็นส่วนใหญ่

๔. การยอมรับ (Accommodation) หมายถึง พฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น อยากรับที่ยอมรับมุ่งสร้างความพอใจให้กับคู่กรณีอีกฝ่ายหนึ่ง แม้ว่าตนเองจะไม่เห็นด้วยก็ตาม การแก้ไขปัญหาลักษณะนี้มักเกิดผลลัพธ์ในลักษณะ “แพ้ – ชนะ” (Lose-Win solution)

๕. การประนีประนอม (Compromising) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกมาในลักษณะที่มีจุดยืนระหว่างกลางของการเอาใจตนเองและการเอาใจผู้อื่น ในรูปแบบการเจรจาต่อรองที่มุ่งเน้นให้ทั้งสอง

^{๑๕} ศิริวรรณ มนอัคระผดุง, “การจัดการความขัดแย้งในองค์กรอย่างสร้างสรรค์”, วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์, ปีที่ ๖ ฉบับที่ ๒ (๒๕๕๙).

ฝ่ายมีความพอใจบ้างและต้องยอมเสียสละบ้าง ซึ่งมีลักษณะเป็นการพบกันครึ่งทาง (Some Win solution/ Some Lose solution)

นอกจากนี้ เทคนิคในการจัดการความขัดแย้งไว้ ๙ วิธี ดังนี้^{๑๖}

วิธีที่ ๑ ตรงเข้าไปแก้ปัญหา (Problem Solving) ในลักษณะเผชิญหน้าซึ่งกันและกันระหว่างกลุ่ม โดยการประชุมกับคู่กรณีทุกฝ่าย เพื่อหาสาเหตุของปัญหาและให้ทุกฝ่ายสามารถอภิปรายได้อย่างกว้างขวางเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น วิธีนี้เป็นการแก้ปัญหาได้ดีที่สุด เพราะส่วนใหญ่สาเหตุเกิดจากการสื่อความหมายไม่เข้าใจกัน

วิธีที่ ๒ มุ่งไปที่เป้าหมายเดียวกัน (Superordinate Goals) เป็นการสร้างเป้าหมายร่วมกันโดยผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นว่าการร่วมมือร่วมใจกันในองค์กรเท่านั้น จึงจะทำให้ภารกิจขององค์กรสำเร็จได้ตามเป้าหมาย

วิธีที่ ๓ การลดความขัดแย้งโดยการขยายทรัพยากร (Expansion of Resources) เมื่อความขัดแย้งเกิดจากการแย่งชิงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ดังนั้น การเพิ่มจำนวนทรัพยากร เช่น เพิ่มเงินเพิ่มตำแหน่งเพิ่มพื้นที่ทำงาน อาจทำให้เกิดผลลัพธ์แบบชนะ-ชนะมีมากขึ้น แต่ทั้งนี้องค์กรจะต้องมีการวางแผนการบริหารคนกับประสิทธิภาพของงานให้ดีเพื่อป้องกันความขัดแย้งในลักษณะอื่นที่อาจตามมาได้

วิธีที่ ๔ ลดความขัดแย้งด้วยการหลีกเลี่ยง (Avoidance) คือ การถอนตัวออกจากปัญหาซึ่งอาจได้ผลในระยะสั้น แต่ถ้ายังขัดแย้งอยู่ต้องรีบแก้ไข

วิธีที่ ๕ ลดความขัดแย้งด้วยการขจัดอุปสรรค (Smoothing) คือ การลดความแตกต่างระหว่างคู่กรณีโดยการหาสิ่งที่คู่กรณีมีความสนใจร่วมกัน

วิธีที่ ๖ ลดความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอม (Compromise) คือ การที่คู่กรณีแต่ละฝ่ายตกลงยอมเสียประโยชน์บางอย่างของตนเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น วิธีการนี้อาจต้องใช้คนกลางหรือบุคคลที่สามเข้ามาไกล่เกลี่ยหรือแม้กระทั่งให้คู่กรณีส่งตัวแทนมาต่อรองกัน

วิธีที่ ๗ ใช้กำลังหรือบีบบังคับ (Forcing, Authoritative Command) หมายถึง การใช้อำนาจบังคับบัญชาด้วยการสั่งให้ทำโดยการออกกฎ ระเบียบมาบังคับ

วิธีที่ ๘ เปลี่ยนตัวแปรมนุษย์ (Altering the Human Variables) นำเทคนิคการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์เข้ามาใช้ เช่น การฝึกอบรมเพื่อเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง เป็นต้น

^{๑๖} ประพันธ์ ช่วงภูศรีและสำเริง บูรณะสิงห์, การบริหารความขัดแย้งและบริหารภาวะวิกฤต, (กรุงเทพมหานคร: สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, ๒๕๕๔).

วิธีที่ ๙ เปลี่ยนโครงสร้างองค์กร (Altering the Structural Variables) เปลี่ยนโครงสร้างองค์กรที่เป็นทางการ ซึ่งทำให้เกิดความขัดแย้งได้ง่ายให้มีรูปแบบการทำงานใหม่ โดยอาจมีการโยกย้ายตำแหน่งหรือย้ายฝ่ายงานของคู่กรณีเพื่อลดความขัดแย้งก็ได้

ในการจัดการความขัดแย้งในองค์กรนั้น นอกจากเทคนิคการจัดการความขัดแย้งที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว สิ่งสำคัญที่ทำให้การจัดการความขัดแย้ง ประสบความสำเร็จและ เป็นไปอย่างสร้างสรรค์ คือ ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำทางในการจัดการความขัดแย้งโดย ต้องมีความเข้าใจถึงธรรมชาติของความขัดแย้ง เปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรภายในองค์กร เพื่อเป็นจุดเริ่มต้นของการแก้ไขปัญหาภายในองค์กรอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ ผู้บริหารควรสนับสนุนให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาขององค์กรเพื่อให้เกิดความร่วมมือ มีการสื่อสารภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อลดปัญหาความขัดแย้งอันเกิดจากความเข้าใจผิด และที่สำคัญผู้บริหารควรใช้หลักคุณธรรมในการบริหารองค์กร เพื่อให้บุคลากรทุกคนเข้าถึงทรัพยากรได้อย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม เมื่อผู้บริหารรู้จักใช้ประโยชน์จากความขัดแย้งได้ดี ก็จะสามารถบริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและสร้างสรรค์ทำให้องค์กรมีการพัฒนาไปอย่างมั่นคงและยั่งยืน

พุทธวิธีในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

การบริหารความขัดแย้งให้ลงตัวและสงบ สันติและผาสุก ให้เกิดขึ้นในสังคม การจัดการความขัดแย้งในสังคมนุชย์ตามแนวทางของพระพุทธศาสนานั้นก็ต้องดำเนินไปใน ๒ แนวทางที่สำคัญก็คือ (๑) การจัดการความขัดแย้งภายในและ (๒) การจัดการความขัดแย้งภายนอก^{๑๓} ความขัดแย้งในองค์การเป็นวิถีแห่งธรรมชาติที่เกิดจากมนุษย์มีพฤติกรรมของความมักได้ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การมีสาเหตุเกิดจากระดับบุคคลภายในองค์กร กลุ่มต่างๆ ในองค์กร ล้วนแล้วแต่มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งที่ก่อให้เกิดทั้งผลเสียและผลดี โดยผ่านการยึดถือ “กฎ-เกณฑ์-กติกา-หลักการ” จำเป็นต้องใช้หลักพุทธวิธีในการบริหารความขัดแย้งเพื่อต่อยอดประโยชน์ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องกับองค์การต่าง ๆ ในสังคมทุกระดับจนถึงระดับประเทศชาติ ต่อไป^{๑๔}

แนวทางการนำหลักธรรมไปประยุกต์ใช้วิธีบริหารจัดการความขัดแย้งตามหลักพระพุทธศาสนาสามารถนำมาบูรณาการใช้เป็นพุทธวิธีในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสังคม ให้ยุติลงสร้างสันติสุข สันติภาพขึ้นมาทดแทน เพื่อการอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างมีความสุข โดยใช้หลักธรรมมาบูรณาการให้เข้ากับศาสตร์สมัยใหม่จำแนกออกเป็น ๗ ประการ ดังนี้

^{๑๓} พระเทพวัชรบัณฑิต, พุทธวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้ง, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <https://shorturl.asia/3w7ql> [๑๓ มีนาคม ๒๕๖๕].

^{๑๔} พระครูโสภณวิธานวัตร, พระครูอุดมธรรมจารี, พระครูศรีอรรถศาสตร์ และธนัชพร เกตุคง, “พุทธวิธีการบริหารความขัดแย้ง”, วารสาร มจร. ทรัพย์สินพิพิธธรรม, ปีที่ ๓ ฉบับที่ ๒ (กรกฎาคม – ธันวาคม ๒๕๖๒) : ๘๐.

๑. การจัดการความขัดแย้งในตนเอง

พระพุทธศาสนามีหลักการเบื้องต้นที่สอนให้มนุษย์สำนึกก่อนเรื่องอื่น ๆ คือ กฎธรรมชาติของโลก ไม่มีอะไรที่มนุษย์จะรักเท่ากับตนเอง^{๑๙} การแก้ไขความขัดแย้งในตนเองตามหลักพระพุทธศาสนามีดังนี้

๑) รู้จักจริตตนเองและปรับแก้จริตเพื่อแก้ไขความขัดแย้งในตนเองจริต คือ ความประพฤติ พื้นนิสัยหรือพื้นเพแห่งจิตใจของคนทั้งหลายที่หนักไปในด้านใดด้านหนึ่งแตกต่างกันไป

๒) ปลุกอริยทรัพย์ขึ้นภายในใจจัดความขัดแย้งภายในตน กล่าวคือ มนุษย์ต้องสร้างคุณสมบัติภายใน ๗ ข้อนี้ให้มั่นคง ไม่ว่าจะเป็นศรัทธาความเชื่อที่มีเหตุผล มั่นใจในหลักที่ถือและในการดีที่ทำคือ ประพฤติถูกต้องดีงาม หิริ ความละอายใจต่อการทำชั่ว โอตตปปะ ความเกรงกลัวต่อความชั่ว พาหุสังจะ ความเป็นผู้ได้ศึกษาเล่าเรียนมาก จาคะ ความเสียสละ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และปัญญา ความรู้ความเข้าใจ ถ่องแท้ในเหตุผล ดีชั่ว ถูกผิดคุณโทษ ประโยชน์มิใช่ประโยชน์รู้คิดรู้พิจารณาและรู้ที่จะจัดทำอริยทรัพย์ เป็นทรัพย์อันประเสริฐอยู่ภายในจิตใจ^{๒๐}

๓) ล้างสนิมภายในใจจัดความขัดแย้งภายในตนนอกจากการสร้างทรัพย์ภายในแล้ว ในพระพุทธศาสนาเรียกว่า มล (มะละ) แปลว่า สนิมหรือมลทินที่เกาะกินใจ ได้แก่ ปุริสมละ คือ สิ่งที่ทำให้คนเสียหาย ๙ ประการด้วยกัน คือ ความโกรธ (โกธะ) ลบหลู่ผู้มีคุณ (มักขะ) ริษยาผู้อื่น (อิสสา) ตระหนี่ (มัจฉริยะ) เจ้าเล่ห์ (มายา) โอ้อวด (สาธูยยะ) โกหก (มุสา) คิดชั่ว (ปาปิจฉตา) เห็นผิดเป็นชอบ (มิจฉาทิฎฐิ)

๔) สร้างตนให้เป็นที่พึ่งของตนได้เพื่อจัดความขัดแย้งภายในตน กล่าวคือหลักการสำหรับการทำตนให้เป็นที่พึ่งของตนได้พร้อมที่จะรับผิดชอบตนเองไม่ทำตัวให้เป็นปัญหาหรือเป็นภาระถ่วงหมู่คณะหรือหมู่ญาติ^{๒๑}

๒. การเอาชนะตนเองได้คือวิธีการที่ยิ่งใหญ่ที่สุดในการจัดความขัดแย้งในตนเอง

พระพุทธศาสนาเป็นศาสนาแห่งมนุษย์ โดยมนุษย์และเพื่อมนุษย์ เพราะพระพุทธเจ้าทรงเป็นแบบอย่างของมนุษย์คนหนึ่งที่สามารถปราบศัตรูภายในตน คือกิเลสทั้งปวงได้สำเร็จ อันแสดงให้เห็นว่า ศักดิ์ศรีที่ได้เกิดมาเป็นมนุษย์เป็นสิ่งสูงส่ง เพราะมนุษย์ในโลกนี้เท่านั้นที่สามารถพัฒนาตนเองให้ได้รับความสุขทั้งโลกปัจจุบัน โลกหน้า และบำเพ็ญบารมีเยี่ยงพระโพธิสัตว์จนได้ตรัสรู้พระโพธิญาณเป็นพระพุทธเจ้า และบรรลุนิพพานก็ในโลกมนุษย์นี้

^{๑๙} ส.ส. (ไทย) ๑๕/๒๙/๘.

^{๒๐} พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๗๗.

^{๒๑} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๕๗/๒๘๑.

๓. การจัดการความขัดแย้งระหว่างบุคคล

การป้องกันและจัดการความขัดแย้งระหว่างบุคคลนั้น สามารถกระทำได้โดยหลักการดังต่อไปนี้

๑) สาราณียธรรม : หลักการปฏิบัติต่อกันเพื่อป้องกันความขัดแย้งแก่นของสาราณียธรรมข้างต้น คือความปรารถนาดีต่อกัน เอื้อเพื่อเกื้อกูลกัน ไม่ว่าจะพูด ทำ หรือคิด ก็ให้เป็นไปด้วยเมตตา (กายกรรม วาจากรรม โนกรรม) แบ่งสิ่งของให้กันและกันตามโอกาสอันควร (สาธารณโภคี) ประพฤติสุจริตตามกฎเกณฑ์ของหมู่คณะไม่เอาไร้เอาเปรียบผู้อื่น (ศีลสามัญญตา) และปรับความเห็นให้ตรงกัน (ทิวฐีสามัญญตา)

๒) พละ : ใช้พลังสร้างสรรค์จัดการความขัดแย้งกับผู้อื่นประกอบด้วย ใช้พลังแห่งความเชื่อมั่นศรัทธา (สัทธาพละ) ใช้พลังความเพียรทำความดีและเพียรรักษาความดีและเพิ่มพูนให้งอกงามยิ่ง ๆ (วิริยพละ) ใช้พลังแห่งการระลึกได้ก่อนคิด ก่อนพูด ก่อนทำ ไม่ประมาท (สติพละ) ตั้งใจทำให้สิ่งที่ถูกต้องถูกธรรม (สมาธิพละ) และมีความรอบรู้รู้สึก รู้จริง ไม่หลงมกมาย (ปัญญาพละ)

๓) การจัดการวาทกรรมเพื่อป้องกันและขจัดความขัดแย้ง การจัดการวาทกรรมคือ ใช้หลักวิธีการพูดให้ถูกต้อง เป็นวิธีหนึ่งที่สามารถป้องกันและขจัดความขัดแย้งได้ในพระพุทธศาสนามีหลักการพูดที่ไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง ดังนี้ เป็นคำพูดไม่มีโทษ ทำให้ได้ทรัพย์ ทำประโยชน์ให้สำเร็จ ทำให้ได้สิ่งของสมควรแก่คำ นำประโยชน์มาให้แก่ตนและผู้อื่น

๔. การจัดการความขัดแย้งในครอบครัว

การจัดการความขัดแย้งในระดับครอบครัวนั้นมีขั้นตอนดังนี้

๑) จัดการทรัพย์สินในครอบครัวให้ลงตัว ให้เข้าข่ายการบริโภคใช้สอย ๔ ลักษณะ คือ ได้ทรัพย์มาแล้ว เก็บสะสมทรัพย์เลี้ยงตนเองให้เป็นไปตามที่ควร ทำประโยชน์ตนและใช้สร้างคุณดี ช่วยเหลือแบ่งปันให้แก่ผู้ที่ยากแค้น จัดอยู่ในกลุ่มที่ใช้สอยทรัพย์สมบัติเลี้ยงตนและเผื่อแผ่เจือจุนแก่สังคมทำความดีแต่ไม่มีความยึดมั่น ยึดติด ไม่มัวเมา ไม่หมกมุ่นมีสติปัญญารู้เท่าทันโทษ และทางออกที่ทำตนให้เป็นอิสระอยู่ภาคทรัพย์ทั้งปวง

๒) หลักการการจัดการความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในครอบครัว หลักใหญ่สำคัญประการหนึ่งคือ สมาชิกในครอบครัวจะต้องละเว้นจากอบายมุขตามหลักคิหิปฏิบัติโดยเฉพาะอย่างยิ่งการพนัน

๓) หลักการประสานความกลมเกลียวในครอบครัว ด้วยเมตตาตามหลักสาราณียธรรม ต้องให้เกียรติคู่ชีวิตคือสามี-ภรรยา และยึดหลักกุลจักรฐิติธรรม คือหลักการสร้างความมั่งคั่งและมั่นคงแก่ตระกูล

๕. แนวคิดในการขจัดความขัดแย้งทั่วไป

ขจัดสาเหตุจากภายในสู่การสลายความขัดแย้งภายนอก คือ ขันติคือความอดกลั้นที่พระพุทธเจ้าได้ประกาศไว้ในโอวาทปาฏิโมกข์แสดงให้เห็นจุดยืนของพระพุทธศาสนาที่ไม่เคยรุกรานใคร และยึดสันติวิธีในทุก ๆ ด้านและเน้นหลักการ “เวรย่อมไม่ระงับด้วยการจองเวรแต่ระงับด้วยการไม่จองเวร ซึ่งการจัดการ

ความขัดแย้งหรือการระงับวาระนั้น สามารถทำได้ตั้งนี้ถือนความยึดมั่น (ดับไฟคือราคะ) แบ่งปันความรัก (ดับไฟคือโทสะ) ประจักษ์สรรพสิ่งชัดด้วยปัญญา (ดับไฟคือโมหะ)

๖. วิธีการเจรจาไกล่เกลี่ยเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งเชิงพุทธ

การจัดการความขัดแย้งตามหลักพระพุทธศาสนา ได้แก่ วิธีไกล่เกลี่ยโดยบุคคลที่เป็นกลาง ซึ่งผู้ที่ทำหน้าที่เป็นตัวอย่างมากมายที่ปรากฏในคัมภีร์คือพระพุทธเจ้า ซึ่งพระองค์ได้ทำหน้าที่นี้ในหลายกรณีด้วยกัน ทั้งในกรณีความขัดแย้งในคณะสงฆ์ความขัดแย้งในวงศ์พระญาติและความขัดแย้งเล็ก ๆ น้อย ๆ อื่น ๆ วิธีการเจรจาไกล่เกลี่ย สามารถสรุปประมวลได้ดังนี้

๑) ท่าทีต่อการไกล่เกลี่ยความขัดแย้ง มนุษย์ไม่ควรนิ่งดูตายในกรณีความขัดแย้งทางสังคม หากควรเข้าไปจัดการแก้ไขให้กลับคืนดี การช่วยเหลือและส่งเสริมให้ผู้คนคืนดีกันเป็นหน้าที่ของชาวพุทธ ในการเข้าไปแทรกแซงเมื่อมีความขัดแย้งกันในชุมชน

๒) หลักการของการไกล่เกลี่ย ในกรณีที่คู่กรณีไม่สามารถแก้ไขความขัดแย้งด้วยตนเองได้ ผู้ไกล่เกลี่ยมีความสำคัญมากในการระงับความขัดแย้ง หรือเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นการคืนดีกัน

๗. รูปแบบการจัดการความขัดแย้งในสังคม

พระพุทธศาสนามีหลักการที่สามารถนำไปปฏิบัติเพื่อลดความขัดแย้งในสังคมได้โดยวางหลักปฏิบัติ เริ่มจากการชื่นชมและการติเตียนที่ถูกต้อง กล่าวคือยกย่องคนที่ควรยกย่อง (บุคคลุเหตุ บุคคลุหารห) และการติเตียนบุคคลที่ควรติเตียน (นิบุคคลุเหตุ นิบุคคลุหารห) โดยวิธีดังนี้

๑) การยกย่องสามารถทำได้โดย (๑) ปัดคั้นหะ หมายถึง การยกย่องการชิตชู เทิดทูน สนับสนุน (๒) สักการะ หมายถึง การบูชาด้วยเรื่องสักการะ ถ้าจัดการทางพระพุทธศาสนาจะเรียกว่า อามิสบูชา คือ การบูชาด้วยสิ่งของ (๓) สัมมานะ หมายถึง การยอมรับนับถือ ยึดเป็นคติเป็นแบบอย่าง รวมไปถึงการ เชื้อฟังกโวาท คำแนะนำแล้วปฏิบัติตามคำสอน หรือคำแนะนำที่ขอบธรรมนั้น จัดเข้าในหลักปฏิบัติบูชา หมายถึง การบูชาด้วยการปฏิบัติตามคำสั่งสอน

๒) การติเตียนบุคคลที่ควรติเตียน ที่มีพฤติกรรมจำพวก (๑) คนพาล พุด ทำ และคิดชั่วเป็นนิสัย (๒) บาบบุคคล หมายถึง บุคคลที่ชอบทำบาปหรือบุคคลชั่วเนื่องจากเป็นบุคคลที่ทำชั่วทั้งกาย วาจา และใจหมกมุ่นอยู่ในความชั่ว ไม่สนใจความดีและ (๓) ทุมเมธบุคคล หมายถึง บุคคลที่มีตบอดจากปัญญา ได้แก่ บุคคลที่ดำเนินชีวิตด้วยโมหะ ความเขลาปราศจากปัญญา ทำให้ชีวิตประสบกับความหายนะ ความถดถอย นอกจากนี้ยังสร้างปัญหาให้แก่บุคคลและสังคมอีกด้วย

๓) ใช้หลักการแห่งความเอื้ออาทร อันเป็นอุดมการณ์ของพระพุทธศาสนาเพราะพระพุทธเจ้า ได้ทรงใช้หลักการในการเผยแผรพระพุทธศาสนามาตั้งแต่ต้น กล่าวคือ ทำสิ่งใดก็แล้วแต่ ให้เป็นไป ดังนี้ (๑) พหุชนหิตาย เพื่อประโยชน์ของคนหมู่่มาก (๒) พหุชนสุขาย เพื่อความสุขของคนหมู่่มาก (๓) โลกานุกมปาย เพื่ออนุเคราะห์ชาวโลก

หลักการของพระพุทธศาสนาเป็นหลักการที่สอดคล้องกับธรรมชาติ และความจริงของธรรมชาติ แต่อาจขัดแย้งกับแนวคิด หรือพฤติกรรมธรรมชาติของมนุษย์หรือไหลไปตามธรรมชาติโดยไม่พยายาม ปลดปลง หรือกระทำให้เกิด หรือดำเนินการเป็นไปตามความเหมาะสมแต่ประการใดไม่ พระพุทธศาสนา มีแนวทางและเป้าหมายเพื่อสันติ คือ การดับทุกข์ ดับความเร่าร้อนและรุนแรงภายในใจ ส่งผลให้การ ดำเนินชีวิตโดยไม่แสดงพฤติกรรมเบียดเบียนและขัดแย้ง ทำให้กายและวาจาสงบตามไปด้วย ซึ่งเป็นบทบาท สำคัญของพระพุทธศาสนาทั้งก่อนและในขณะที่มีความขัดแย้ง

สรุป

ผู้นำที่ดีและเก่งในทุกภาคส่วน จึงควรต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญประการหนึ่งคือการมีจิตสำนึก สาธารณะ จิตสำนึกแห่งความดีงามมุ่งมั่นที่จะคิดดีพูดดี และทำดีเพื่อประโยชน์สุขของส่วนรวมผู้ที่มี จิตสำนึกสาธารณะ จะเข้าใจและสามารถแยกแยะเรื่องของความเป็นส่วนตัวกับเรื่องของสาธารณะได้ โดยการเปรียบเทียบ ผงโค และโคจำฝูง เกี่ยวกับผู้นำและผู้ตาม “เมื่อผงโคว่ายข้ามน้ำ ถ้าโคจำฝูงไปคด โคหมดทั้งฝูงนั้นก็ไปคดตามกัน... บุคคลผู้ใดได้รับสมมุติให้เป็นใหญ่หากผู้นั้น ประพฤติชอบธรรม หมู่ประชาชนนอกนั้นก็พลอยดำเนินตาม ทั้งแวนแคว้น ก็จะอยู่เป็นสุขหากผู้ปกครองตั้งใจอยู่ในธรรม”^{๒๒} พระพุทธศาสนายอมรับว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งจำเป็น ในระดับโลกียวิสัย เพราะ “ความขัดแย้ง” จัดได้ว่า เป็น “ทุกข์ของบุคคลและสังคม” ประการหนึ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การมองว่าความขัดแย้งเป็น “ธรรมชาติ” หรือ “ธรรมดา” ของสังคมทั่วไป กล่าวคือไม่มีสิ่งใด หรือบุคคลใดบังคับให้มันไม่เปลี่ยนแปลงหรือไม่ให้ ขัดแย้งกัน (อนัตตา) ฉะนั้น เมื่อกล่าวโดยธรรมชาติแล้ว สรรพสิ่งต้องขัดแย้งกัน แต่ถึงกระนั้น พระพุทธ- ศาสนาก็ได้เหลือ “พื้นที่” ของความ “ไม่ขัดแย้ง” เอาไว้ให้ “สภาวะสูงสุด” นั่นก็คือ “พระนิพพาน”

ด้วยเหตุนี้ ความขัดแย้งเป็นสิ่งจำเป็นและเป็นธรรมชาติของมนุษย์และสังคมในระดับโลกียะแล้ว หน้าที่สำคัญของมนุษย์และสังคมจึงไม่ได้อยู่ที่ “การหลบหนี” หรือ “สลาย” ความขัดแย้ง หากแต่ยอมรับ สถานการณ์ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ในฐานะที่เป็น “ทุกข์” ประการหนึ่งของชีวิตและสังคม และแสวงหา คำตอบว่า ความขัดแย้งเกิดจากอะไร นำไปสู่อะไร เราควรมีท่าที รวมไปถึงการแสวงหาทางออก หรือหาเครื่องมือเพื่อนำไปจัดการความขัดแย้งให้ถูกต้องตามหลักเหตุ ผล ตน ประมาณ กาล บุคคล และชุมชนได้อย่างไรจึงจะทำให้มนุษย์และสังคมอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข

^{๒๒} อ.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๗๐/๙๘.

บรรณานุกรม

- ขจรจิต บุณนาท. “ความขัดแย้ง VS ความรุนแรง”. วารสารนักบริหาร. ปีที่ ๓๑ ฉบับที่ ๓ (๒๕๕๔) : ๑๓๖-๑๔๔.
- จุมพล พูลภัทรชีวิน. การวิจัยและพัฒนากระบวนการสร้างความดีมีคุณธรรม. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาพลังแผ่นดินเชิงคุณธรรม (ศูนย์คุณธรรม), ๒๕๔๙.
- นฤมล เพ็ญศิริวรรณ. “ภาวะผู้นำกับการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด”, วารสาร มจร มนุษยศาสตร์ **ปริทรรศน์**, ปีที่ ๔ ฉบับที่ ๒ (กรกฎาคม-ธันวาคม ๒๕๖๑) : ๑๑๘.
- ประพันธ์ ช่วงภูศรีและสำเริง บุรณะสิงห์. การบริหารความขัดแย้งและบริหารภาวะวิกฤต. กรุงเทพมหานคร: สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, ๒๕๕๔.
- พรกิจ กิจจารัฐพัฒนากุล. “การประยุกต์ใช้หลักธรรมเพื่อแก้ปัญหาครอบครัวในสังคมปัจจุบัน”. วิทยานิพนธ์ **พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑.
- พระครูโสภณวิธานวัตร พระครูอุดมธรรมจารี พระครูศรีอรรถศาสตร์ และธนัชพร เกตุคง. “พุทธวิถีการบริหารความขัดแย้ง”. วารสาร มจร. **ทริภุชชัยปริทรรศน์**. ปีที่ ๓ ฉบับที่ ๒ (กรกฎาคม – ธันวาคม ๒๕๖๒) : ๘๐.
- พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตฺโต). **สลายความขัดแย้ง**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สหธรรมิก, ๒๕๔๖.
- _____. **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๑. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖.
- มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. **พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙.
- วิลเลียม ไฮเน็คกี้ และ โจนาธาน มาร์ช จีระ หงส์ลดาธรมภ์ และบุญรัตน์ อภิชาติไตรสรณ์ (แปล). **เก้าแก้วมือโปร**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : ไทเร็กซ์มีเดียกรุ๊ป, ๒๕๕๘.
- วิศิษฐ์ เจนนานนท์. “การใช้หลักพุทธธรรมในกระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ยความขัดแย้งในชุมชนของผู้ใหญ่บ้านและคณะกรรมการหมู่บ้าน ศึกษากรณี บ้านเขวากลาง หมู่ ๒ ตำบลเขวากลาง อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม”. วารสารการเมืองการปกครอง. ปีที่ ๑๐ ฉบับที่ ๒ (พฤษภาคม – สิงหาคม ๒๕๖๓) : ๑๒๙.
- ศิริวรรณ มนอัคระผดุง. “การจัดการความขัดแย้งในองค์กรอย่างสร้างสรรค์”. วารสารวไลยอลงกรณ์ **ปริทัศน์**. ปีที่ ๖ ฉบับที่ ๒ (๒๕๕๙): ๑๑.

สมพล วงศ์วิวัฒน์. “รูปแบบภาวะผู้นำและความพึงพอใจของพนักงานต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง”. ภาคนิพนธ์พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต.

คณะพัฒนาสังคม : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๔๑.

Frigon, N. L., & Jackson. H. K., **The leader: Developing the skills & personal qualities you need to lead effectively.** New York: AMACOM, 1996.

Gibson, James L. Ivancevich. John M. and Donnelly, James H. Jr. **Organizations, Behavior Structure Processes, International Edition.** United States of America: Irwin/McGraw-Hill, 1997.

Nelson, D. L. & Quick. J. C. **Organization. Behavior.** 2nd ed. New York: Harper and Row. 1997.

Stephen R. Covey. **The 7 habits of highly effective people: powerful lessons in personal change.** 15th anniversary edition. London : Pocket Books, 2004.

พระเทพวัชรบัณฑิต. **พุทธวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้ง.** [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://shorturl.asia/3w7ql>. [๑๓ มีนาคม ๒๕๖๕].