

พุทธวิธีการบริหารความขัดแย้ง

Buddhist Method for Conflict Resolution

พระครูโสภณวิธานวัตร.ดร.. พระครูอุดมธรรมจารี.ดร..

พระครูศรีธรรมศาสตร์.ดร.. ธนัษพร เกตุคง

วิทยาลัยสงฆ์สุพรรณบุรี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

aekmong123@hotmail.com



บทคัดย่อ

ความขัดแย้งในองค์กรเป็นวิถีแห่งธรรมชาติที่เกิดจากมนุษย์ขาดความเข้าใจ (ความหลง) มีพฤติกรรมของความมักได้ ใฝ่เอาเกินกว่าความจำเป็นและพอดี (ความโลภ) จนส่งผลเป็นความขัดแย้งและรุนแรง (ความโกรธ) จากเหตุแห่งความไม่เข้าใจ ในวิถีพุทธกำหนดให้วางท่าทีใหม่ โดยแสดงออกต่อความขัดแย้งในองค์กรอย่างเข้าใจ (ปัญญา) และวางท่าทีอย่างเหมาะสม (สติ) ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรมีสาเหตุเกิดจากระดับบุคคล จากพฤติกรรมการทำงานภายในองค์กร และกลุ่มต่างๆ ในองค์กร ล้วนแล้วแต่มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งที่ก่อให้เกิดทั้งผลเสียและผลดี เช่น ความไม่เป็นเอกภาพในงาน ขาดการยอมรับ ขาดความไว้วางใจ ไม่เคารพกัน ขาดความร่วมมือในการทำงาน เกิดการต่อต้าน การสื่อสารถูกบิดเบือน ประสิทธิภาพการทำงานลดลง หรือผลดีคือ ความขัดแย้งที่ไม่รุนแรง จะทำให้เกิดการแสดงความคิดเห็นสร้างความสามัคคีในกลุ่ม พุทธวิธีการบริหารความขัดแย้งในองค์กรพระพุทธศาสนา ทำให้รู้จักควบคุมตนเอง มองความขัดแย้งเป็นเพียงเครื่องมือหรือกลไกที่จะนำไปสู่การขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้า แบบชาวพุทธ คือ “การวางเฉย” อย่างเข้าใจ และแปลงความขัดแย้งเป็นการแข่งขันที่โปร่งใส หรือเป็นไปตามเจตจำนงขององค์กร และพัฒนางานความขัดแย้งสู่การสร้างแรงจูงใจ เป็นแรงขับให้เป็นประสิทธิภาพในการทำงาน ความขัดแย้งต้องแก้ไข โดยผ่านการยึดถือ “กฎ-เกณฑ์-กติกา-หลักการ” ที่ถูกต้องตามหลักธรรมาภิบาลสำหรับโลกในยุคโลกาภิวัตน์ ยุคสื่อสารไร้พรมแดนยุค Thailand 4.0 จำเป็นต้องใช้หลักพุทธวิธีในการบริหารความขัดแย้งเพื่อต่อยอดประโยชน์ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องกับองค์กรต่างๆ ในสังคม ทุกระดับจนถึงระดับประเทศชาติ ต่อไป

ความสำคัญ: พุทธวิธี, การบริหารความขัดแย้ง.

Abstract

Organizational conflict is the path of nature that is born of a lack of human understanding (delusion). This kind of people often has unnecessary needs (greediness). It leads to conflict and aggressiveness (anger) as a result of misunderstanding. In Buddhist patterns, it is required to create new reaction by understanding organizational conflicts (intellectual) and acting

properly (consciousness). Organizational conflicts are occurred from individuals according to working behavior and various groups in the organization. This leads to positive and negative conflicts. for example. no unity in the workplace. not be accepted or reliable. no respect and no cooperation. Therefore. people in the organization tend to resist. The communication is misguided and work performance is decreased. For the positive conflicts. minor conflicts create opinions and harmony among people in the organization. Buddhist ways of conflict management in Buddhist Organization make people aware of self-control. People see conflict as a tool or mechanism that will lead the organization to move forward. This tool is called "putting" and "inaction". People understand and transform conflicts into a clean competition or the intent of the organization. In addition. they develop conflicts to motivation. This force will lead people to work efficiently. Conflict must solved by "Regulations - Criteria - Rules - Principles" which are follow good governance principles. For the Globalization World or Thailand 4.0 Era. Buddhist methods of conflict management are needed as they benefits to all small and national organizations.

Keywords: Buddhist Method. Conflict Resolution

บทนำ

องค์การและความขัดแย้งในองค์การเป็นสิ่งที่คู่กัน ด้วยเหตุผลว่าสิ่งเหล่านี้เป็นวิถีแห่งธรรมชาติที่เกิดจากมนุษย์ขาดความเข้าใจ (หลง) มีพฤติกรรมของความมักได้ ใฝ่เอาเกินกว่าความจำเป็นและพอดี (โลก) จนส่งผลเป็นความขัดกัน (โกรธ)และขัดแย้งรุนแรงไปในที่สุด จากเหตุแห่งความไม่เข้าใจและมักได้ จึงกลายเป็นความขัดแย้ง วิธีพุทธกำหนดให้วางท่าทีใหม่ โดยแสดงออกต่อความขัดแย้งในองค์การอย่างเข้าใจ (ปัญญา) และวางท่าที (สติ) อย่างเหมาะสม ด้วยลักษณะแบบชาวพุทธรวมทั้งไปพัฒนาภาระงานให้เป็นงานไปสู่เป้าหมายและเจตจำนงขององค์การ อาทิเช่น ระบบบทบาท ที่ประกอบเป็นโครงสร้างขององค์การย่อมแสดงบทบาทของกลุ่ม ซึ่งแตกต่างกันตามความชำนาญพิเศษ เช่น กลุ่มแพทย์ย่อมมีบทบาทแตกต่างจากกลุ่มบัญชี เป็นต้น(Michael J. Jucius. Personnel Management. 1971:245.)

การบริหารความขัดแย้ง เป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารต้องให้ความเอาใจใส่ เพราะโดยทั่วไป ความขัดแย้งในองค์กรนั้น มีทั้งผลดีและผลเสีย ในวิกฤตย่อมมีโอกาส ในบางครั้ง ความขัดแย้ง ย่อมนำไปสู่ความคิดริเริ่มใหม่ มีการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ ช่วยให้คุณภาพชีวิตการทำงานดีขึ้น อนึ่ง ผู้บริหาร ต้องแปรเปลี่ยนความขัดแย้งในองค์กร ให้กลายเป็นพลังแห่งการสร้างสรรค์ โดยยึดหลักพุทธวิธีการบริหารความขัดแย้ง และหลักพุทธธรรมมาบูรณาการภายในองค์กร เพื่อเป็นองค์กรแห่งความสุข และปราศจากความขัดแย้ง

พุทธวิธีการบริหาร(Buddhas Administration Method)

พุทธะ หมายถึง พระพุทธเจ้า วิธี หมายถึงทำนองหรือหนทางที่จะทำ . แบบ. เยี่ยงอย่าง. กฎ. เกณฑ์. คติ. ธรรมเนียม บริหารหมายถึง ดำเนินการ. จัดการ. ปกครอง. ออกคำสั่ง

ความหมาย (Meaning) การบริหาร หมายถึง การทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น (Getting Things Done Through Other People) เพราะฉะนั้น พุทธวิธีการบริหาร จึงหมายถึง รูปแบบการบริหารจัดการของ พระพุทธเจ้า

พุทธวิธีการบริหารตามกรอบหน้าที่ (Function)ของนักบริหาร คือ POSDC

P = Planning : การวางแผน O = Organizing :การจัดองค์กร S = Staffing :การบริหารงานบุคคล
D = Directing:การอำนวยความสะดวก C = Controlling:การกำกับดูแล พุทธวิธีในการวางแผน Buddhas Planning

1. ทรงวางแผนไปโปรดปัญจวัคคีย์
2. ทรงกำหนดวัตถุประสงค์ของการบวชที่ชัดเจนเช่นตัวอย่าง เธอจะเป็นภิกษุมาเถิด ธรรมอันเรากล่าว ดีแล้ว เธอจงประพฤติพรหมจรรย์ เพื่อทำที่สุดแห่งทุกข์โดยชอบเถิด (วิ. มหา. 1/18/23)
3. ทรงให้ผู้บริหรต้องมี จักขุม่า คือ มีสายตา ที่ยาวไกล หรือมองการณ์ไกล หรือมีวิสัยทัศน์ (อง. ตัก. 20/459/146)

4. ทรงกำหนดเป้าหมายสูงสุดของการปฏิบัติธรรม คือ ความหลุดพ้นทุกข์ หรือวิมุตติ ตัวอย่างเช่น เปรียบเหมือนมหาสมุทรมีรสเดียว คือ รสเค็ม ฉันทใด ธรรมวินัยนี้ก็มีรสเดียว คือ วิมุตติรส ฉันทนั้น (วิ. จุล. 7/462/291)

5. ทรงวางแผนเพื่อประกาศพระศาสนาไปในทิศต่าง ๆ

ตัวอย่างเช่น ภิกษุทั้งหลาย...เธอทั้งหลายจงเที่ยวจาริกไป เพื่อประโยชน์และความสุขแก่ชนหมู่มาก เพื่ออนุเคราะห์แก่ชาวโลก เพื่อประโยชน์เกื้อกูลและความสุขแก่ทเวตาและมนุษย์ทั้งหลาย แต่อย่าไปทางเดียวกัน สองรูป...แม้เราเองก็จะไปยังตำบลอุรุเวระเสนานิคม เพื่อแสดงธรรม (วิ. มหา. 1/32/39)

6. ทรงวางแผนให้เผยแผ่ธรรมด้วยหลักสมานฉันท์ ตัวอย่างเช่น ให้เผยแผ่พระพุทธศาสนาด้วยขันติ คือ ความอดทน ไม่ให้ว้าวร้ายหรือการเข่นฆ่าประหัตประหาร เพื่อบีบบังคับให้คนหันมานับถือพระพุทธศาสนา (ขุ. ธ. 25/24/39)

ความหมายความขัดแย้ง

ความขัดแย้ง (Conflict) หมายถึง การไม่ลงรอยกันการต่อสู้กันหรือการเป็นปฏิปักษ์ มีผลต่อจิตใจของคนในองค์กร ความขัดแย้งเป็นลักษณะประการหนึ่งขององค์การที่มีอยู่โดยทั่วไปและเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งอาจเกิดจากความแตกต่างของเป้าหมาย ค่านิยม ความเชื่อ ทศคติหรือความต้องการในเรื่องของทรัพยากร องค์กร

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตสถาน พ.ศ.2542 ได้ให้ความหมายของคำ “ขัดแย้ง”ว่าหมายถึง ไม่ลงรอยกัน ยังได้อธิบายว่า “ขัด”หมายถึง ไม่ทำตาม ฝ่าฝืน ขืนไว้และให้ความหมายคำว่า “ขัดแย้ง”ว่าหมายถึง ไม่

ตรงหรือลรอยเดียวกัน ด้านไว้ ทานไว้ ดังนั้น จึงพอเห็นได้ว่าความขัดแย้งนั้น ประกอบด้วย อาการทั้งขัดทั้งแย้ง นั้น หมายถึง แต่ละฝ่ายไม่ทำตามกันแล้ว ยังขัดขึ้นด้านทานไว้อีกด้วย

ความขัดแย้งในองค์การแบ่งเป็น 3 ระดับคือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ ซึ่งพฤติกรรมองค์การทั้ง 3 ระดับดังกล่าว ส่งผลกระทบโดยตรงต่อองค์การโดยรวม

1.ระดับบุคคล ลักษณะเฉพาะของแต่ละคนเป็นผลต่อพฤติกรรมการทำงาน เช่น เพศ อายุ สถานภาพ ค่านิยมและทัศนคติ รวมถึงความสามารถ ลักษณะเฉพาะบุคคลจะมีผลต่อการรับรู้ การตั้งใจและการเรียนรู้ แตกต่างกัน การรับรู้ การตั้งใจและการเรียนรู้

2.ระดับกลุ่ม เมื่ออยู่ในกลุ่มอาจจะแตกต่างจากลักษณะส่วนตัว ก็เป็นไปได้ทั้งนี้ เนื่องจากกลุ่มมีอิทธิพลต่อการกำหนดพฤติกรรมด้วยการเข้าใจพฤติกรรมกลุ่ม เช่น ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร ความขัดแย้ง อำนาจและการเมือง รวมถึงปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มอื่น

3.ระดับองค์การ เช่น โครงสร้าง รูปแบบ นโยบาย การปฏิบัติ และวัฒนธรรมองค์การ พฤติกรรมองค์การทั้ง 3 ระดับคือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การทั้ง 3 ระดับจะมีความสัมพันธ์กันเชิงปฏิสัมพันธ์ เป็นต้น

สาเหตุของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งขององค์การเกิดมาด้วยเหตุผลหลายประการ ความขัดแย้งบางอย่างเกิดขึ้นมาก่อนหน้านี้ และเป็นเงื่อนไขสำคัญก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในปัจจุบัน ความขัดแย้งภายในองค์การ (Inter-organizational conflict) มีสาเหตุเกิดขึ้น สรุปได้ ดังนี้

1. ความขัดแย้งตามสายการบังคับบัญชาตามแนวดิ่ง (Vertical conflict) ความขัดแย้งเกิดขึ้นตามระดับสายการบังคับบัญชาเป็นความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องต่างๆ เช่นการจัดสรรทรัพยากร การทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย การทำงานให้เสร็จทันตามกำหนดเวลา การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

2. ความขัดแย้งตามสายการบังคับบัญชาตามแนวนอน (Horizontal conflict) ความขัดแย้งเกิดขึ้นระหว่างบุคคลหรือกลุ่มในระดับสายการบังคับบัญชาในระดับเดียวกัน เช่นความขัดแย้งในเรื่องเป้าหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้ การแข่งขันการได้มาซึ่งทรัพยากร เป็นต้น

3. ความขัดแย้งระหว่างสายงานหลักกับสายงานที่ปรึกษา (Line-Staff conflict) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มโดยทั่วไปแล้วสายงานที่ปรึกษาจะให้คำแนะนำแก่สายงานหลัก แต่สายงานหลักจะเชื่อหรือไม่จะปฏิบัติตามหรือไม่ก็ได้ ความขัดแย้งอาจเกิดจากการที่สายงานหลักเห็นว่าสายงานที่ปรึกษามก้าวก่ายงานตน

4. ความขัดแย้งของบทบาท (Role conflict) ความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้ใน 3 ลักษณะ คือ 1) ความขัดแย้งในบทบาทของบุคคล (Personal-role conflict) ที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลนั้นต้องแสดงบทบาทที่จำเป็นในหน้าที่ขัดกับค่านิยม ความคิด ความเชื่อ ทัศนคติ หรือความต้องการส่วนตัว 2) ความขัดแย้งในบทบาท (Intra role

conflict) ที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีหลายบทบาท 3) ความขัดแย้งในความคาดหวังของบทบาทที่ขัดกัน (Inter role conflict) เช่นหัวหน้างานมีบทบาทในการพิจารณาโทษของเพื่อนตนเองในหน้าที่การงาน ซึ่งอาจเกิดความคาดหวังที่ขัดกันในบทบาทของบุคคลผู้นั้นที่แสดงออก เพราะต้องแสดงทั้งบทบาทของเพื่อนและผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

จากสาเหตุหลักดังกล่าว สรุปได้ว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การมีสาเหตุเกิดขึ้นมาจากทั้งตัวบุคคลหรือกลุ่มภายในองค์การที่มีความสัมพันธ์กันขึ้นต่อกันไม่ว่าจะเป็นไปในเรื่องของสายการบังคับบัญชา ลักษณะงานที่ขึ้นตรงต่อกัน ลักษณะการจัดโครงสร้างองค์การ การแข่งขันในเรื่องการได้มาซึ่งทรัพยากร เป้าหมายที่แตกต่างกันหรือเข้ากันไม่ได้ ปัญหาความขัดแย้งต่างๆ ที่เคยเกิดขึ้นมาก่อนหน้านั้นแล้วและยังไม่ได้รับการแก้ไข ล้วนแล้วแต่มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นมาได้ในองค์การ

ข้อดีข้อเสียของความขัดแย้ง

ความเป็นเอกภาพในการทำงาน หรือความเป็นกลุ่มก้อนภายในองค์การ ในทางกลับกันความไร้เอกภาพก็เป็นผลตรงข้ามและมีผลเป็นความขัดแย้งในองค์การด้วยเช่นกันโดยในความไร้เอกภาพเหล่านี้นักได้ก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์การ สังคม และประเทศชาติอย่างสำคัญดังกรณีปรากฏเป็นหลักฐานอยู่เนืองๆ ส่วนในพุทธศาสนา ก็มีหลักการแนวคิดที่เสนอให้เห็นความสำคัญถึงความเป็นเอกภาพ ที่ปรากฏเป็น หมวดคำที่ว่า “สังฆะ” อันหมายถึง “หมู่คณะ” และเมื่อมาอยู่ร่วมกันเป็นหมู่คณะ แล้ว คำว่าเอกภาพ ที่อาจหมายถึง “สามัคคี” ย่อมเป็นเป้าหมายและสาระสำคัญขององค์การ

ดังแนวคิดว่า “พระธรรมวินัย” เพื่อทุกคน แปลงง่าย ๆ คือมนุษย์ขัดแย้งกันได้ แต่หลักการต้องไม่เป็นสาเหตุของการขัดแย้งต่อหมู่คณะ หลักการจึงต้องออกแบบมาเพื่อเป็นหลักปฏิบัติของทุกคน ผู้บวชเมื่อมาอยู่ในธรรมวินัยนี้แล้วจัดเป็นสงฆ์สาวกผู้รู้ธรรม สอดรับกับแนวคิด “ความสุขจากความไม่ขัดแย้ง” ที่ว่า “สุขา สังขัสสะ สามัคคี” ความสามัคคี นำมาซึ่งความสงบสุขของหมู่คณะ ชุดคำ แนวคิดเหล่านี้ก่อให้เกิดการขับเคลื่อนอย่างเป็นระบบ และเป็นความสำเร็จขององค์การ มีกรณีตัวอย่างความขัดแย้งที่นำไปสู่ความเสียหายต่อชีวิต ทรัพย์สิน เผาพันธุ์ ซึ่งไม่เฉพาะแต่องค์การใดองค์การหนึ่ง แม้องค์การคณะสงฆ์ก็ตาม กรณีพระเทพทัต ทำสังฆเภท (พระไตรปิฎกเล่ม 7 : วินัยปิฎก.) ทำให้องค์การสงฆ์แตกแยกดังปรากฏเป็นหลักฐานในประวัติศาสตร์พระพุทธศาสนา

นอกจากนี้ยังมีกรณี เหตุความขัดแย้งที่พอจำแนกได้คือ

ก) ความขัดแย้งในเรื่องความเชื่อ อาจหมายถึง ศาสนา การเมือง เศรษฐกิจ สังคม หรือวัฒนธรรม
ข) ความขัดแย้งในเรื่องพฤติกรรม หมายถึง พฤติกรรมในการทำงาน วัฒนธรรมองค์การ หรืออื่นๆ ที่เป็นเหตุของข้อขัดแย้งในการกระทำ หรือไม่กระทำ ต่อภาระงาน

ค) ความขัดแย้งในเรื่องชาติ กำเนิด เผ่าพันธุ์ พื้นฐานความเชื่อ วัฒนธรรม ที่อาจหมายถึง พื้นถิ่นของการเกิด การศึกษา ชื่อชั้นของสถานศึกษาพื้นฐานความเชื่อ วิถีวัฒนธรรมประเพณีในเชิงบุคคล หรือความแตกต่างระหว่างศาสนาและการถือปฏิบัติที่แตกต่าง อาจเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในองค์การ จนทำให้เกิดความขัดแย้งเพิ่มทวีขึ้น จนกลายเป็นผลเสียต่อองค์การ

ดังนั้นประวัติศาสตร์บันทึกไว้เป็นข้อเท็จจริงทางสังคมว่า ความไร้ซึ่งเอกภาพ ความแตกแยก กลายเป็นผลเสียต่อองค์กร ตั้งแต่ระดับบุคคล ไปจนถึงประเทศชาติ ดังกรณีความแตกสามัคคีทำให้อยูธยาต้องเสียกรุง (ศรีศักร วัลลิโภดม. ภูมิวัฒนธรรม. 2553:43) ความไร้เอกภาพของการทำงานของบริษัท Apple ทำให้ต้องปิดตัวและเปลี่ยนผู้บริหาร (Deutschman. Alan.2001:34.) การขาดเอกภาพทำให้เกิดความเสียหาย เกิดความขัดแย้งทั้งระดับบุคคล ภาระงานและองค์กร ทั้งการบริหารจัดการภายในและความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอกด้วยเช่นกัน

นอกเหนือจากผลเสียแล้วยังมีผลดีของความขัดแย้ง มีผู้ได้ทำการศึกษาไว้ตามตารางซึ่งนำมาอธิบายขยายความได้ว่า

ก) ทำให้เกิดความสามัคคีในกลุ่ม เมื่อความขัดแย้งนั้นเป็นการขัดแย้งภายใต้ความแตกต่างของแต่ละกลุ่ม

ข) ถ้าเป็นความขัดแย้งที่ไม่รุนแรง แล้วมีการแสดงความคิดเห็นออกมา จะทำให้เกิดการแสดงความคิดเห็นในกลุ่มมากขึ้น

ค) ความขัดแย้งกันอาจช่วยให้ความสัมพันธ์คงอยู่ต่อไป

ง) ป้องกันไม่ให้องค์กรหยุดอยู่กับที่หรือเฉื่อยชา เพราะมีคนอื่นคิดเห็นแตกต่างไปจากเดิม การเปลี่ยนแปลงโดยทำให้บุคคล และองค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม

จ) ทำให้ปัญหาต่างๆกระจ่างชัดขึ้น เพราะมีการพูดอภิปรายให้เข้าใจกันมากขึ้น

ฉ) กระตุ้นให้เกิดการแสวงหาข้อมูลใหม่ๆ วิธีการแก้ปัญหาใหม่ๆ

ช) ความคิดเห็นที่ต่างกันไป ทำให้มีความรอบคอบ มีการระดมความคิดอย่างระมัดระวังและเป็นเอกภาพดังนั้นความขัดแย้งอาจเป็นได้ทั้งความเสื่อม และแรงขับเคลื่อนในการบริหารจัดการภายในองค์กร ทำให้เกิดการแข่งขัน เพื่อสร้างงาน เป็นความสามัคคีภาพ เอกภาพ และ/หรือการพัฒนาองค์กรไปภายใต้การ “แข่ง” ถ้าผู้บริหารสามารถที่จะบริหารจัดการได้ แต่ในทางกลับกันถ้าไม่สามารถบริหารได้อาจกลายเป็นความเสื่อมสะสมที่พอกอยู่ในตัวองค์กรเองและล่มสลายไปในที่สุดก็ได้

วิธีการแก้ไขและลดความขัดแย้ง

Johnson David. & Johnson Roger (1987) มีแนวความคิดการจัดการแก้ไขความขัดแย้ง ว่าบุคคลแตกต่างกัน จึงใช้กลยุทธ์ในการจัดการความขัดแย้งโดยแต่ละคนมีรูปแบบการแก้ปัญหา เป็นของตน สามารถเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้และหาวิธีการใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพในการจัดการ ความขัดแย้งในภาวะขัดแย้ง ประเด็นหลักที่ต้องใส่ใจ คือ การบรรลุวัตถุประสงค์ส่วนตัว เมื่ออยู่ใน ภาวะขัดแย้ง คนแต่ละคนจะมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างจากผู้อื่น และการรักษาสัมพันธภาพกับบุคคล อื่น แบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้ง 5 แบบ คือ

1) ลักษณะแบบ "เต่า" (ถอนตัว. หดหัว) มีลักษณะหลักหนีความขัดแย้ง ยอมละ วัตถุประสงค์และความสัมพันธ์ส่วนตัว โดยการหลีกเลี่ยงไม่เผชิญกับคู่กรณี จะไม่ตัดสินใจอย่างใด อย่างหนึ่งเพื่อแก้ปัญหา

2) ลักษณะแบบ "ฉลาม" (บังคับ. ชอบใช้กำลัง) เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยใช้ อำนาจตามตำแหน่ง คำนึงถึงเป้าหมายงานหรือความต้องการของตนเองมากกว่าความสัมพันธ์กับ เพื่อนร่วมงาน

3) ลักษณะแบบ "ตุ๊กตาหิม" (สัมพันธ์ภาพราบรื่น) เชื่อว่าความขัดแย้งหลีกเลี่ยงได้เพื่อ เห็นแก่ความกลมเกลียว ยอมยกเลิกเป้าหมาย เพื่อรักษาสัมพันธ์ภาพอันดีไว้

4) ลักษณะแบบ "สุนัขจิ้งจอก" (ประนีประนอม. แก้ปัญหาเฉพาะหน้า) จะคำนึงถึง เป้าหมายส่วนตน และสัมพันธ์ภาพกับบุคคลอื่นในระดับปานกลาง แสวงหาการประนีประนอม พร้อมและเต็มใจที่จะสละวัตถุประสงค์ และสัมพันธ์ภาพบางส่วนเพื่อหาข้อตกลงร่วมกัน

5) ลักษณะแบบ "นกยูง" (เผชิญหน้ากัน. สุขุม) จะมองความขัดแย้งว่าเป็นปัญหาที่ จะต้องแก้ไข ให้คุณค่าแก่เป้าหมายและสัมพันธ์ภาพ สิ่งที่ต้องการคือการบรรลุเป้าหมายของตนเอง และผู้อื่น

การแก้ปัญหาความขัดแย้งมีหลายวิธี ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และบุคลิกของผู้ขัดแย้งว่า เป็นอย่างไร เราต้องเลือกวิธีการแก้ปัญหาให้ถูกวิธีและพยายามทำให้ทุกคนเป็นผู้ชนะ องค์กรจึงจะประสบความสำเร็จ

ผู้เขียนมองว่าสามารถเปลี่ยนจากการทำลายที่เกิดจากความขัดแย้ง (Destructive Conflict) ให้กลายเป็นความขัดแย้งที่สร้างสรรค์ (Constructive Conflict) ก็คือ เราต้องมองลงไป ที่เนื้อหาของความขัดแย้ง แทนที่จะมองที่ตัวบุคคลวิธีการนี้เป็นการมุ่งที่จะแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น มากกว่าการตำหนิ (Blaming) คู่กรณี ซึ่งไม่สามารถสร้างผลดี ใดๆเลย แต่กลับเป็นการก่อให้เกิด ความขัดแย้งเพิ่มมากขึ้น

เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นเราจึงจำเป็นต้องเลือกหาวิธีการต่างๆ มาจัดการกับความขัดแย้งนั้นๆ ซึ่งจำแนกตามพฤติกรรมที่เป็นหลักสำคัญอันเป็นวิธีการแก้ไขความขัดแย้งพื้นฐาน 5 วิธี ได้แก่

1. การหลีกเลี่ยง (Avoidance)

ผู้เขียนมองว่าการหลีกเลี่ยงเป็นวิธีการที่ให้ประสิทธิภาพผลน้อยที่สุดใน 5 วิธีการแก้ไข ความขัดแย้งทั้งหมด เพราะเนื่องจากการหลีกเลี่ยงมิได้ทำให้ความขัดแย้งนั้นหมดไป แต่เป็นเพียง การหลบเลี่ยงจากปัญหาที่ไม่ได้เกิดการแก้ไข และพร้อมที่จะกลับมาเจอกับปัญหาได้อีกตลอดเวลา รวมทั้งยังอาจเป็นการก่อให้เกิดโทสะได้ เช่น ฝ่ายตรงข้ามอาจจะคิดว่า เราไม่ให้ความสำคัญ หรือสนใจเพียงพอในการรับฟัง จึงกลับกลายเป็นการเพิ่มความขัดแย้งมากขึ้นไปอีก ผู้ที่ใช้วิธีการนี้ มักจะพยายามให้ตนเองหนีไปจากเหตุการณ์ที่เป็นปัญหาขัดแย้ง โดยไม่ยุ่งเกี่ยวกับฝ่ายตรงข้ามที่จะนำข้อโต้แย้งเข้ามาหาตน หรือโดยวิธีการเปลี่ยนประเด็นการสนทนา (Changing Issues) ดังนั้น วิธีการหลีกเลี่ยงจึงเป็นการหนีปัญหา ผู้ที่ใช้วิธีการหลีกเลี่ยงอาจต้องคอยหากระแวงว่าวันใดวัน หนึ่งจะหลีกเลี่ยงไม่ได้ จึงนิยมใช้สำหรับผู้อ่อนแอ ไม่มีความสามารถในการเผชิญหน้า แต่อาจจะใช้ได้สำหรับประเด็นปัญหาที่ไม่ค่อยจะสำคัญนัก (Smit Sachchukorn.2007)

เทคนิคสำคัญในการแก้ไขความขัดแย้งวินิจฉัยสาเหตุและรูปแบบความขัดแย้งให้ได้ เพื่อสามารถจัดการได้อย่างสร้างสรรค์โดยอาศัยทักษะการสื่อสารการทำงานแบบกลุ่ม โอเวนส์ กล่าวว่าต้องมี การปรองดอง การประนีประนอม การแข่งขัน การร่วมมือ (Owens. 1991)

2. การปรองดอง (Accommodation)

ผู้เขียนมองว่าเป็นวิธีการแก้ปัญหาด้วยการยอมเสียสละความต้องการของตนเอง เพื่อที่จะให้ฝ่ายตรงข้ามบรรลุความต้องการของตน เป็นการสร้างความพึงพอใจให้แก่อีกฝ่าย เพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง แต่วิธีนี้มักจะไม่ก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้นิยมนให้ เพราะตนต้องยอมสละความต้องการและเป้าประสงค์ของตนให้แก่ผู้อื่น จึงเป็นการสร้างความคับแค้นใจที่ติดอยู่ในใจ วิธีการนี้จึงไม่ใช่ทางเลือกที่ดีนักในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง (Smit Sachchukorn.2007)

3. การประนีประนอม (Compromise)

ผู้เขียนมองว่าเป็นวิธีที่บุคคลทั้ง 2 ฝ่ายที่มีความขัดแย้ง สามารถตกลงกันได้โดยวิธี “พบกันครึ่งทาง” ต่างฝ่ายต่างต้องยอมลดความต้องการของตนบางส่วน ดังนั้น วิธีการนั้นจึงเป็น การที่แต่ละฝ่ายต้องเสียสละบางส่วน เพื่อให้ได้ข้อตกลงที่สามารถยุติปัญหาความขัดแย้ง มักจะพบ ได้ว่าบุคคลทั้งสองฝ่าย จะไม่ค่อยเห็นด้วยอย่างเต็มที่นักในระยะยาวเพราะต่างฝ่ายต่างก็ต้องยอม เสียบางส่วนของตน อาจจะด้วยความไม่เต็มใจ อย่างไรก็ตาม การใช้วิธีประนีประนอมเพื่อลดข้อขัดแย้งอาจจะใช้ได้ผลกับความขัดแย้งในผลประโยชน์อันเกิดจากความจำกัดของทรัพยากร (Scarce Resources) ที่จะมีผลสนองต่อความต้องการของแต่ละฝ่ายได้

4. การแข่งขัน (Competition)

ผู้เขียนมองว่าเป็นการใช้วิธีเอาแพ้เอาชนะ เพื่อให้ตนเองสามารถบรรลุความต้องการ อาจจะใช้อำนาจหรือการแสดงความก้าวร้าวรุนแรง อันอาจจะเกิดมาจากเมื่อมีอุปสรรคหรือสิ่งขัดขวางมิให้บรรลุเป้าหมาย จึงใช้วิธีการที่อาจจะต้องทำลายอีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อให้ได้ในสิ่งที่ตนหวังไว้ ผู้ที่อยู่ในลักษณะของการแข่งขันมักจะแสวงหาข้อโต้แย้งอยู่เสมอและจะคำนึงถึงจุดหมายเฉพาะของตนโดยใช้การบีบบังคับให้มีการยอมรับ เพื่ออำนาจที่เหนือกว่า และจะรับรู้เฉพาะจุดดีของตน มองหาจุดบกพร่องของฝ่ายตรงข้ามวิธีการนี้เป็นการสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ที่เป็นฝ่ายชนะ แต่ในทางตรงกันข้ามผู้ที่เป็ฝ่ายแพ้อาจจะเกิดความคับแค้นใจไว้ในขณะหนึ่ง เพื่รอเวลาที่จะหาทางแก้แค้นในที่สุด อย่างไรก็ตามวิธีการแข่งขันถือได้ว่าเป็นวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งวิธีหนึ่งที่ใช้ได้ผล เมื่อทั้ง 2 ฝ่าย มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันเพียงช่วงระยะเวลาอันสั้น และไม่มีความจำเป็นที่จะต้องรักษา สัมพันธภาพในระยะยาว การแข่งขันจึงเป็นวิธีที่รวดเร็วของการแก้ไขข้อขัดแย้งในกรณีนี้

5. การร่วมมือ (Collaboration)

ผู้เขียนมองว่าโดยทั่วไปการแก้ไขความขัดแย้งด้วยการเผชิญหน้า เป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด จากวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่กล่าวมาแล้วทั้งหมดคู่กรณีทั้งสองฝ่าย ยินยอมที่จะหันหน้าเข้าหาหรือกันเพื่อหาวิธีที่ดีที่สุดในการช่วยกันบริหารความขัดแย้ง การร่วมมือกันเป็นการทำความตกลงกันในลักษณะของการบรรลุถึงข้อยุติโดยวิธีการซึ่งคู่กรณีทั้งสองฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจ และยินยอมพร้อมใจ รวมทั้งยอมที่จะปฏิบัติตามผลของข้อยุตินั้น อย่างไรก็ตาม วิธีการนี้จำเป็นจะต้องใช้ระยะเวลามากในการจัดการแก้ไขปัญา แต่ก็เป็วิธีที่ดีที่สุดสำหรับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับข้อขัดแย้งทุกฝ่ายที่มีสัมพันธภาพในการทำงานอยู่ร่วมกันในระยะยาว

นอกจากวิธีการแก้ไขความขัดแย้ง 5 วิธี ดังกล่าวมาแล้ว ยังมีวิธีอื่นๆ ซึ่งเป็นรูปแบบที่ ใช้กันได้ผล ทั้งในระดับประเทศและระดับความขัดแย้งทั่วๆ ไป ดังนี้

การนั่งลงเจรจา (Bargain Table) เป็นวิธีหนึ่งในลักษณะของการที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง กับความขัดแย้ง มีความยินยอม ตกลงที่จะร่วมมือกันแก้ไขปัญห โดยที่ทุกฝ่ายต้องมานั่งคุยกัน แลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น และหาวิธีการเพื่อให้สามารถส่งเสริมอีกฝ่ายให้บรรลุเป้าประสงค์ในขั้นที่ทั้งสองฝ่ายได้รับความพึงพอใจ

การใช้บุคคลที่สาม (Third Party) มาทำหน้าที่ในการช่วยไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง ในลักษณะที่คู่กรณีไม่สามารถจัดการแก้ปัญหาหรือหาข้อยุติจากข้อขัดแย้งได้ บุคคลที่สามอาจจะเป็นเพื่อน บุคคลที่คู่กรณีทุกฝ่ายให้ความเคารพ ไว้นือเชื่อใจ บุคคลที่อยู่ในระดับสูงกว่าในหน่วยงาน. ฝ่ายบุคคล(ที่มีหน้าที่ในการแก้ไขปัญหาและยุติข้อโต้แย้งโดยเฉพาะ) และยักรวมถึงการใช้อนุญาโตตุลาการ (Arbitrator) หรือผู้ประนอมข้อพิพาท (Conciliator) ในการเจรจาทำความตกลง โดยใช้บุคคลที่สามเข้ามาช่วยไกล่เกลี่ยนั้น จะต้องได้รับการยินยอมพร้อมใจจากคู่กรณีทั้งสองฝ่าย ในการที่จะมาช่วยไกล่เกลี่ย บุคคลที่สามจึงจะทำให้เกิด ประสิทธิผลในการแก้ไขความขัดแย้ง ในทางตรงกันข้ามบุคคลที่สามจะกลายเป็นส่วนหนึ่งในความขัดแย้งเพิ่มขึ้นมา ถ้าฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งของคู่กรณีไม่ยอมรับให้มีบุคคลที่สามเข้ามาเกี่ยวข้อง บุคคลที่สามจำเป็นต้องเลือกจากผู้มีทักษะใน การที่จะวินิจฉัยหาสาเหตุที่แท้จริงของความขัดแย้งได้ รวมทั้งต้องสามารถชักนำให้คู่กรณีมาพบปะ เจรจากันอย่างเปิดเผยจริงใจเพื่อสื่อสารทำความเข้าใจและตกลงยุติข้อขัดแย้ง

เมื่อกล่าวโดยสรุป ผู้เขียนมองว่าทุกๆ คนต้องรู้จักหลักในการเจรจา หรือจุดประสงค์ ของการเจรจาว่าต้องการอะไร แล้วก็จะสามารถเห็นด้วยทิศทางเมื่อเริ่มเจรจา ควรหลีกเลี่ยง ช่วงเวลา หรือการแทรกแซงที่ทำให้เกิดส่วนเบี่ยงเบน ในการพิจารณาข้อตกลง จะต้องใช้ความรู้สึก ของตนเองเป็นสำคัญ เพราะว่ามันแสดงว่าคุณรู้จักตนเอง มีความมั่นคง แข็งแรง ไม่อ่อนแอ เมื่อคุณรู้จักตนเอง คุณจะสามารถมองเห็นส่วนดี และข้อบกพร่องของคำแนะนำในเรื่องที่เจรจา ตกลงกัน และเมื่อมีความเชื่อมั่นในตนเอง คุณจะรู้ว่าคุณต้องการอะไรและไม่ต้องการอะไร

5. สันติวิธี : อีกทางเลือกการแก้ไขความขัดแย้ง

สันติวิธีเป็นวิธีการเดียวที่สนับสนุนการคิด และการปฏิบัติการในการจัดการความ ขัดแย้งโดยไม่ใช้ความรุนแรงในทุกรูปแบบ ทั้งทางร่างกาย ทางเพศ ทางจิตใจ ทางเศรษฐกิจและ สังคม (UNESCO. 2000) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการไม่ใช้ความรุนแรงดังกล่าวนี้ ประกอบไปด้วยความเป็นธรรม ทั้งในแง่ของความยุติธรรม ความเที่ยงธรรม การยกย่องและให้เกียรติมนุษยในสถานะของ เพื่อนร่วมโลกคนหนึ่งทีรักสุขและเกลียดกลัวความทุกข์เช่นเดียวกันสำหรับรูปแบบการแก้ไขปัญหา ความขัดแย้งแบบสันติวิธี (Hansa Dhammaso.2005) นั้น มีวิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง ทางการทูตเชิงสันติ (Peaceful Diplomatic Means) ซึ่งผู้เขียนเห็นว่าเป็นทางเลือกในหลายทางเลือกที่เหมาะสมกับยุคปัจจุบันประกอบด้วยแนวทางในการแก้ไขหลายวิธี

พุทธวิธีการบริหารความขัดแย้งภายในองค์กร

พฤติกรรมความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ที่มีอยู่ในทุกองค์การ ในทางพระพุทธศาสนาถือว่าเป็นพฤติกรรมธรรมชาติของมนุษย์ แต่ท่านมีหลักการให้มองปรากฏการณ์เหล่านั้นเป็นเพียงเครื่องมือหรือกลไก ที่จะนำไปสู่การกระทำที่ให้เกิดการขับเคลื่อนก้าวไปข้างหน้า ผ่านความไม่ขัดแย้งไม่รุนแรง ได้คือ

1. ความขัดแย้งเป็นวิถีธรรมชาติ หมายถึง พระพุทธศาสนาได้สะท้อนหลักการและวิถีคิดไว้อย่างชัดเจนว่า พฤติกรรมความขัดแย้ง มันคือปรากฏการณ์ของความเป็นจริง ที่จะก่อให้เกิดการขับเคลื่อนในภาพรวมเป็นธรรมชาติของมันเช่นนั้นเอง ความโกรธนั้นมี แต่ความโกรธที่ดีต้องรู้จักควบคุมหรือจัดการให้มีผลในทางบวก พระพรหมบัณฑิตท่านให้ทัศนะเกี่ยวกับความโกรธ และผลของความโกรธไว้ว่า “ความโกรธขัดเคืองใจ เพราะไม่ได้ดังปรารถนากลายเป็นความอาฆาตพยาบาท จำพิฆาตเพื่อนรักให้ตกขัย ผลประโยชน์ขัดกันกับบรรลีย์ ตายเสียได้ข้างหนึ่งถึงจะดี” (พระพรหมบัณฑิต. พุทธวิธีการบริหาร. 2555:26) นัยหนึ่งอาจอธิบายได้ว่า “ความโกรธ” เป็นธรรมชาติพื้นฐานของมนุษย์ ที่ในทางพุทธศาสนาให้รู้จักควบคุม ป้องกันไม่ให้เกิดความรุนแรงจากความโกรธนั้น พระพุทธเจ้าได้ตรัสเป็นแนวคิดเป็นพุทธพจน์ไว้ว่า “อุปปาทา วา ภิกขเว ตถาคตานิ อนุปปาทา วา ตถาคตานิ ฐิตา วา สา ธาตุ ธมฺมฐิตตา ธมฺมนิยามตา” เป็นต้น แปลว่า ภิกษุทั้งหลาย พระตถาคตเจ้าทั้งหลาย จะอุบัติขึ้นหรือไม่ก็ตาม ธาตุนั้นคือธรรมฐิติ (ความดำรงอยู่ตามธรรมชาติ) ธรรมนิยาม(กฎธรรมชาติ) อิทัปปัจจยา (ภาวะที่สรรพสิ่งเกิดดับตามเหตุตามปัจจัย) ก็ยังมีอยู่ พระตถาคตเจ้าย่อมตรัสรู้ทั่วถึงซึ่งธาตุอันนั้นแล้วบอกแสดงบัญญัติ แต่งตั้งเปิดเผยจำแนก ทำให้เข้าใจง่าย” ข้อความแนวคิดต้องการยืนยันว่าเมื่อถึงที่สุดความโกรธ หรือข้อขัดแย้งในองค์การเป็นสิ่งที่ เป็นธรรมชาติ เพราะมันมาพร้อมกับความเป็นมนุษย์

ความโลภนำมาซึ่งความโกรธ ความไม่เข้าใจอย่างถูกต้อง (หลง) เป็นสาเหตุนำมาซึ่งความโกรธความไม่พอใจ และในความโกรธ ก็นำมาซึ่งความรุนแรง “ผลได้” ที่มีคนนับถือพระพุทธศาสนามากขึ้นกลายเป็นการเสียประโยชน์ของ “เดียรถีย์” นำไปสู่การว่าจ้าง “นางสุนทรี” ให้สร้างสถานการณ์ พร้อมพานางสุนทรีหมกไว้ในวัด แล้วใส่ความว่า พระสงฆ์ในพระพุทธศาสนาจากวัดแห่งนี้ เป็นผู้ชำนาง (ขุ.อุ.(ไทย)เล่ม 25: 246-250) พร้อมกระจาย “ข้อเท็จจริง” ด้วยการโพนทะนาต่อไปอีกว่า “สมณศากยบุตรเหล่านี้ไม่มีความละอาย ทุศีล มีธรรมเลวทราม พุดเท็จ ไม่ประพฤติพรหมจรรย์” แปลง่ายๆ ก็คือ “ศพ” พบในวัด “พระ” ต้องฆ่าแน่นอนเท่าที่ว่าสถานการณ์ถูกสร้าง เพื่อการสื่อสารอันเป็น “เท็จ” เป้าหมายมุ่งทำลายภาพลักษณ์ของอีกฝ่ายหนึ่ง ทำให้เกิดความเสียหายต่อความเชื่อความศรัทธา โดยสร้างความเท็จเพื่อให้คนเชื่อว่าเป็นเรื่องจริงเพื่อลดเครดิตของคู่แข่งทางศาสนาในครั้งพุทธกาล เมื่อเปรียบเทียบกับสมัยปัจจุบัน เทียบประยุคต์กับการใช้ความรุนแรงของ “แรงงานต่างชาติ” ต่อนายจ้าง ในหลายๆคราวตามที่ปรากฏเป็นภาพข่าว นัยหนึ่งเกิดจากความโลภโดยประสงค์ต่อทรัพย์ นัยหนึ่งเป็นความโกรธ สะสม ที่ถูกเอาเปรียบ ถูกกระทำความรุนแรงในเบื้องต้นจึงคืนกลับต่อความรุนแรงนั้น แม้กระทั่งชีวิตผู้เป็นเจ้าของ นอกจากนี้ในทางพระพุทธศาสนามองว่าความโลภ (โกรธ หลง) ทำให้เสียสุขภาพใจ พยายามได้แล้วไม่ได้ตั้งใจ ก็ผิดหวัง เกิดความคับข้องใจ(frustration) ยมปิณฺณ ล ลกฺขิตํ ตมปิ ทุกฺขํ ปรารธนาสิ่งใดแล้วไม่ได้สิ่งนั้นเป็นทุกข์ ปิเยหิ วิปปโยโคทุก

โช พลัดพรากจากของรักคนรักเป็นทุกข์ อุปปโยค สมปโยค ทุกโช ประสบสิ่งที่เราไม่รักก็เป็นทุกข์ (พระพรหมบัณฑิต (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) พุทธวิธีการบริหาร 2555:26)

ดังนั้นพฤติกรรมความขัดแย้งในองค์กร มีฐานมาจากความโกรธ ที่สัมพันธ์กับความอยากได้(โลก) สัมพันธ์ กับความเข้าใจผิด คิดไปเอง (หลง) พร้อมนำไปสู่พฤติกรรมแสดงออกต่อความรุนแรงเป็นเครื่องมือในการ แก้ไขหรือยุติปัญหานั้นไปก็มี ดังนั้นเพื่อยุติ และแก้ปัญหา ท่าทีต่อความขัดแย้งในองค์กรต้องถูกทำให้มองว่าเป็น ธรรมชาติ แต่ต้องเป็นธรรมชาติที่ควบคุมได้ ไม่ให้เกิด หรือถ้าจะเกิด ต้องเกิดให้น้อยที่สุด พร้อมพัฒนาไปสู่การสร้าง วัฒนธรรม “ขัดแย้ง” ในอันที่จะ “แข่งขัน” ในการทำงานเพื่อความก้าวหน้าและความสำเร็จขององค์กรเป็นสำคัญ

2. ใช้วิธีการมองความขัดแย้งเป็นเพียงปรากฏการณ์ แปลว่าเมื่อเกิดความขัดแย้งภายในการทำงาน ร่วมกันเป็นเรื่องปกติ ไม่ได้พิสดารหรือแปลกอย่างไร เมื่อมาสู่ท่าทีแบบชาวพุทธตั้งกรณีพระพุทธเจ้าถูกพราหมณ์ด่า แต่พระองค์ไม่รับคำด่า ดังปรากฏใน “อภิกษุสสูตร” เป็นพุทธพจน์ที่ว่า “ท่านด่าเราผู้ไม่ด่าอยู่ ท่านโกรธเราผู้ไม่ โกรธอยู่ ท่านหมายมันเราผู้ไม่หมายมันอยู่ เราไม่รับเรื่องมีการด่าเป็นต้นของท่านนั้น ดูก่อนพราหมณ์ เรื่องมีการด่า เป็นต้นนั้นก็เป็นของท่านผู้เดียว (พระสูตรตันตปิฎก สังยุตตนิกาย สคาถวรรค เล่ม 1 ภาค 2-หน้า 201) พระพุทธเจ้าใช้วิธีการมองสิ่งเหล่านั้นเป็นเพียงปรากฏการณ์ และไม่รับต่อความขัดแย้ง หรือคำด่า บริภาษ อัน หมายถึงความโกรธ เกลียดพยาบาท และดำเนินชีวิตทำหน้าที่ต่อไปหรือทำหน้าที่ตามภาระงานต่อไป ให้มีมุมมองต่อ ความขัดแย้งเป็นเพียงปรากฏการณ์ด้วยท่าทีในแบบ “เกิดขึ้น-มีอยู่-และสลายไป” รวมไปถึงเหตุการณ์ที่ปรากฏใน “ปุณณสูตร” (พระไตรปิฎก เล่มที่ 18พระสูตรตันตปิฎก เล่มที่ 10 สังยุตตนิกาย สฬายตนวรรค ปุณณสูตร ข้อ 112-117) ที่กล่าวถึงเหตุการณ์ของพระปุณณะกับท่าทีต่อความรุนแรง โดยเป็นวิธีการยุติความรุนแรงที่ไม่ “สะท้อนกลับ” ดังจะเห็นว่า “เขาด่า ดีกว่าเขาทำร้าย ทำร้ายดีกว่าฆ่า ถ้าแม้จะถูกฆ่าก็ถือว่าเป็นการสละร่างกายเพื่อหลีกเลี่ยง ร่างกายอันเป็นทุกข์ไปเสียได้” ดังนั้นพฤติกรรมแบบนี้เป็นท่าทีแบบชาวพุทธ คือ “การวาง” และ “เฉย” อย่างเข้าใจ เมื่อนำแนวคิดทางพระพุทธศาสนาในท่าทีแบบนี้มาใช้ อาจเทียบเคียงได้ว่า กรณีมีการประชุมจะโต้แย้งในภาระงานที่ เกิดขึ้น อาจเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ และต้องมีผลเป็นการต่างอย่างสร้างสรรค์ได้ แต่ “ต้อง” จบ โดยให้ถือเป็นเพียง ปรากฏการณ์ ขัดแย้ง เห็นต่างได้ แต่งานต้องเดิน เมื่อมีความขัดแย้งในงาน ผู้ปฏิบัติจึงต้องรู้จักวางท่าทีต่อความ ขัดแย้งภายในองค์กรให้ถูกต้อง งานเป็นงาน หรืองานต้องไม่สัมพันธ์กับความเป็นส่วนตัว จนกลายเป็นเสียทั้งงาน และเสียทั้งคน

3. การลดความขัดแย้งในองค์กร เป็นพุทธวิธีในการพัฒนาคุณธรรม แปลว่าต้องใช้ความอดทน และข้ามผ่านความขัดแย้ง ความโกรธ พยาบาท อาฆาต ดังกรณีที่พระพุทธเจ้าเสด็จไปยังโกสัมปิ นางมาคันธียา ที่มี ความแค้นกับพระพุทธเจ้าได้ให้มหาดเล็กไปว่าจ้างชาวบ้าน มารุมด่าพระพุทธเจ้า เอียงข้างจาริกไปสถานที่แห่งใดใน เมืองนี้ ก็ถูกด่าประจาน ประณาม จนพระอานนท์ทูลให้พระพุทธเจ้าเสด็จไปยังที่อื่น พระพุทธเจ้าได้ตรัสตอบพระ อานนท์ว่า “ถ้าไปเมืองอื่น และคนในเมืองนั้น ด่าและบริภาษเราเหมือนที่นี่ เราจะไปที่ไหนต่อ” พระอานนท์ตอบว่า “เราก็คงจะไปเมืองอื่น” พระพุทธเจ้าถามอีกว่า “ถ้าคนในเมืองนั้นยังด่าและบริภาษเรามาก จะไปไหนต่อ” พระ

อานนท์ตอบอีกว่า “ก็จะไปเมืองอื่นอีก ที่คนไม่ตำไม่บริภาษเรา” พระพุทธเจ้าตรัสว่า “เรื่องเกิดที่นี่ และเรื่องทั้งหมดก็จะจบลงที่นี่ เราจะไม่ไปไหนถ้าเราชนะที่นี่ได้ ที่ไหนๆเราก็ไม่แพ้คนในเมืองนั้นพากันด่าพากันบริภาษพระพุทธเจ้ากับพระอานนท์เป็นเวลาเจ็ดวัน” เมื่อชาวเมืองหามูลใส่ร้ายไม่ได้ เรื่องก็จบลง ถ้าสรุปความสั้นๆ ได้ว่า “หนี่จะหนี่อยู่รำไป” แปลว่าการจัดการความขัดแย้งเห็นต่างเหตุต้องดับที่เหตุ ในทางตรงกันข้ามถ้าไม่ข้ามผ่าน ความโกรธ อาฆาต พยาบาทนั้น ก็จะเป็นทั้งอาวุธที่ทำลายคนอื่น หรือคู่ขัดแย้ง

ฉะนั้นการข้ามผ่านด้วยความอดทน และพยายามทำให้เป็นเพียงปรากฏการณ์ จึงเป็นความจำเป็น และมีความหมายเป็นความสงบ หรือความสุขอันจะพึงเกิดขึ้น ในทางกลับกันถ้าไม่ปฏิบัติ หรือปฏิบัติได้ผลก็จะเกิดขึ้นในทางตรงกันข้าม ดังกรณีจิวอี้ (Zhou Yu, Chen Shou, History of the Three Kingdoms, 1959:717-753) กระอักเลือดตายด้วยความโกรธ เมื่อแพ้ศึกของขงเบ้ง (Zhuge Liang, พ.ศ.724-777:53) (Guanzhong, Luo, 1976) พร้อมวลีที่ถูกจดจำที่ว่า “เทพดาองค์ใดหนอซึ่งให้เราเกิดมาแล้ว เหตุใดจึงให้ขงเบ้งเกิดมาด้วยเล่า” ดังนั้นการพัฒนาคุณธรรมภายใน ผ่านความอดทน ระวังความโกรธให้เป็นไม่โกรธ จนไม่ให้เป็นไปเป็นพยาบาท อาฆาต จึงมีความหมายเป็นการพัฒนาองค์คุณธรรมภายในตนและองค์กรของพนักงาน หรือบุคลากร ย่อมมีความหมายเป็นการลดขจัด หรือยุติข้อขัดแย้งในองค์กรได้ด้วยเช่นกัน เมื่อพิจารณาด้วยความไม่ขัดแย้ง ไม่รุนแรง จากความโกรธ หรืออาฆาต พยาบาท ย่อมมีความหมายเป็นคุณต่อการบริหารจัดการองค์การภายในทั้งในส่วนองเจตจำนงของงาน เป้าหมายขององค์การและประสิทธิภาพของงานด้วยเช่นกัน ถ้าเข้าใจมิติของการพัฒนาองค์คุณธรรมภายในตนและองค์การเพื่อเป็นภูมิคุ้มกันความขัดแย้งอย่างเข้าใจและวางท่าทีต่อความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสมและเป็นประโยชน์ต่อการขับเคลื่อนองค์การในภาพรวมได้

4. ใช้ความขัดแย้ง แข่งขัน ไปสู่การแข่งกันทำงาน เพื่อเป้าหมายของงาน หมายถึง ในทุกองค์การ การแข่งขันเป็นองค์ประกอบร่วมของการจัดการภายใน แต่ในเวลาเดียวกัน การแข่งขันอย่างสร้างสรรค์ โปร่งใส ตรวจสอบได้ และเป็นการแข่งขันบนหลักการที่ถูกต้อง และเป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์การเป็นสำคัญ ดังนั้นต้องแปลงความขัดแย้งให้เป็นการแข่งขัน ที่โปร่งใส หรือเป็นไปตามเจตจำนงขององค์การ รวมทั้งเป็นไปเพื่อประโยชน์ของสมาชิกในองค์การเป็นสำคัญดังพุทธพจน์ที่ว่า “เอโส หิ อุตตริตโร ภาราวโห ธูรณโร โย ประสาธิปน นานิ สยิ สนาตมรหติ” มีใจความว่า “ผู้ใดเมื่อคนเหล่านี้นัดแข่งกันอยู่ ตนเองเป็นผู้ประสาธน์ให้พวกเขาตีกัน ผู้นั้นคนรับภาระและจัดการธุระที่ยอดเยียม” (พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต).พุทธวิธีบริหาร.2555:27) ในความหมายก็คือการไกล่เกลี่ยประสานความขัดแย้งเพื่อเป้าหมายของงาน เป็นภาระสำคัญของสมาชิกในองค์การเมื่อสามารถขับเคลื่อนการทำงาน สลายความขัดแย้งได้ แล้วพัฒนางานจากความขัดแย้งหรือสร้างแรงจูงใจ แรงขับในความแตกต่างให้เป็นประสิทธิภาพในการทำงานย่อมเป็นประโยชน์กับองค์การได้

5. ความขัดแย้งต้องยี่ด หลักการธรรมาภิบาล และเป้าหมายสูงสุดขององค์การเมื่อถึงที่สุดจะขัดแย้งหรือแข่งขันด้วยเรื่องอันใด ต้องไปจบที่หลักการ ดังที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ว่า “นาหิ ภิกขเว โลเกนะ วิวาทามิ” เป็นต้น แปลความว่า “ภิกษุทั้งหลาย เราถกถาคดย่อมไม่ขัดแย้งกับชาวโลก แต่ชาวโลกย่อมขัดแย้งกับเรา ธรรมาภิบาล

ยอมไม่ขัดแย้งกับใครๆ ในโลก” หลักการของพระพุทธศาสนาเป็นหลักการที่สอดคล้องกับธรรมชาติ และความจริงของธรรมชาติ แต่อาจขัดแย้งกับแนวคิด หรือพฤติกรรมธรรมชาติของมนุษย์หรือไหลไปตามธรรมชาติโดยไม่พยายามปลดปล่อย หรือกระตุ้นให้เกิด หรือดำเนินการเป็นไปตามความเหมาะสมแต่ประการใดไม่ในความหมายนี้ ต้องการอธิบายว่า ความขัดแย้งในองค์การสำคัญ ที่จะต้องแก้ไข หรือบรรเทาให้ยุติหรือหมดไป โดยให้แก้ไขความขัดแย้งผ่านการยึดถือ “กฎ-เกณฑ์-กติกา-หลักการ” ที่ถูกต้อง และเป็นประโยชน์สำหรับทุกคน อย่างไม่เลือกปฏิบัติ เป็นหลักการกลาง หรือเจตจำนงขององค์การเป็นสำคัญ อาจรวมไปถึง “ธรรมาภิบาล”

หลังจากใช้พุทธวิธีในการบริหารความขัดแย้งแล้วผลพวงเรายังสามารถต่อยอดประโยชน์ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องกับองค์การ สังคม ประเทศชาติ ได้ด้วย “หลักการมีส่วนร่วม” สำหรับโลกในยุคโลกาภิวัตน์ ที่ทุกสิ่งอย่างปรับเปลี่ยนอย่างรุนแรงและรวดเร็ว

ยุคสื่อสารไร้พรมแดน ที่ข้อมูลข่าวสารทุกสื่อสามารถเผยแพร่ได้เหมือนสื่อสารด้วยจิต ยุค Thailand 4.0 เป็นวิสัยทัศน์เชิงนโยบาย ที่เปลี่ยนเศรษฐกิจแบบเดิมไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม ประเทศไทยยังติดอยู่ในโมเดลเศรษฐกิจแบบ “ทำมาก ได้น้อย” จึงต้องการปรับเปลี่ยนเป็น “ทำน้อย ได้มาก” ก็จะต้องเปลี่ยนจากการผลิตสินค้า “โภคภัณฑ์” ไปสู่สินค้าเชิง “นวัตกรรม” และเปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยอุตสาหกรรม ไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม อย่างการเกษตรก็ต้องเปลี่ยนจากการเกษตรแบบดั้งเดิม ไปสู่การเกษตรสมัยใหม่ ที่เน้นการบริหารจัดการและใช้เทคโนโลยีหรือ Smart Farming โดยเกษตรกรต้องร่ำรวยขึ้น และเป็นเกษตรกรแบบเป็นผู้ประกอบการเปลี่ยนจาก SMEs แบบเดิมไปสู่การเป็น Smart Enterprises และ Startups ที่มีศักยภาพสูง เปลี่ยนจากรูปแบบบริการแบบเดิมซึ่งมีการสร้างมูลค่าค่อนข้างต่ำ ไปสู่บริการที่มีมูลค่าสูง เปลี่ยนจากแรงงานทักษะต่ำไปสู่แรงงานที่มีความรู้และทักษะสูง โมเดลของ Thailand 4.0 นั่นคือ มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน โมเดลนี้จะสำเร็จได้เมื่อผ่านพุทธวิธีในการบริหารความขัดแย้งก่อนและโมเดลนี้ จะสำเร็จได้ ต้องใช้แนวทาง สามพลังประชารัฐ โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของภาคเอกชน ธนาคาร ประชาชน สถาบันศึกษา และสถาบันวิจัยต่างๆ ประกอบกับการส่งเสริม SME และ Startup เพื่อขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน พร้อมต้องมีโครงสร้างด้านการสื่อสารและโทรคมนาคมที่มีคุณภาพ มีอินเทอร์เน็ตที่ครอบคลุมประชากรมากที่สุด เพื่อให้สามารถเชื่อมโยงทุกภาคส่วนได้อย่างไม่สะดุด ต้องใช้หลักการมีส่วนร่วมอีกหลักเข้าช่วยในการแก้ไขความขัดแย้งและต่อยอดประโยชน์

พุทธวิธีในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

เมื่อศึกษาพระพุทธประวัติจะเห็นได้ว่าพระองค์นั้นมีเป้าหมายที่ชัดเจนที่จะดำรงพระองค์ให้เป็นประโยชน์ต่อบุคคลอื่นทุกลมหายใจ ตั้งแต่พระองค์อุบัติขึ้นในโลกเป็นเจ้าชายสิทธัตถะที่สวนลุมพินี กรุงกบิลพัตร ประเทศเนปาลปัจจุบัน จนยูเนสโกได้ประกาศให้เป็นมรดกโลกและจุดไฟสันติภาพต่อเนื่องจนถึงทุกวันนี้ เพราะเห็นความสำคัญของพระพุทธเจ้าที่สร้างสันติภาพให้เกิดขึ้นในโลกโดยไม่ใช้กำลัง

เมื่อเจ้าชายสิทธัตถะดำรงพระองค์ที่กรุงกบิลพัสดุ์เป็นล่วงถึง 29 ปีตามลักษณะขรรวาสวิสัยจนทำให้อุตมการณ์ของพระองค์เกือบจะมอด แต่พระองค์ก็ได้บำเพ็ญนั้นขึ้นจุดให้สว่างในดวงจิตอีกครั้ง จึงได้ตัดสินใจละเพศขรรวาส ดำรงตนเป็นนักบวชที่แม่น้ำอนโนมทา อันดับแรกที่พระองค์ทรงแสวงหานั้นก็คือ ความรู้ที่แท้จริง

จนกระทั่งได้ฝากตัวเป็นศิษย์ของอุทกดาบสและอาหารดาบสที่ทำวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอกขณะนั้น เพราะมีความรู้ในระดับ "อรุพมาน 4" ถือว่าสูงสุดในยุคนั้น เมื่อพระองค์ได้ศึกษาทั้ง 2 สำนักนี้แล้ว ได้ลงความเห็นที่ไม่ใช่ความรู้ที่แท้จริงอีก จึงได้ลาอาจารย์ทั้งสองปฏิบัติตนตามลำพังด้วยวิธีต่างๆ ที่โด่งดังในขณะนั้นก็คือ การบำเพ็ญทุกรกิริยาทรมานตนขึ้นอุกฤษฏ์ยังไม่พบความรู้ที่แท้จริงอีก จึงเปลี่ยนแนวทางมาใช้ทางสายกลาง จนบรรลุธรรมเกิดสันติภายในอย่างถาวร ได้ต้นโพธิ์เมืองพุทธคยาปัจจุบัน สิ่งที่พระพุทธเจ้ารู้ได้ต้นโพธิ์นั้นถือได้ว่าเป็นทฤษฎีใหม่คือ ทางสายกลางหรือคำว่า "พอ" ได้พบพระเจ้าองค์ใหม่นั้นก็ "ธรรมชาติ" พบปรัชญาใหม่นั้นก็คือ "อนัตตา" หรือ "อนาत्मม" คือรู้ว่าสรรพสิ่งทั้งหลายไม่แท้ ทยอยในสภาพเดิมไม่ได้ และจะไปยึดติดความเป็นตัวกูของกูตามที่พระพุทธาสใช้กันไม่ได้เป็นต้น เมื่อพระพุทธเจ้ามีความรู้ที่เป็นทฤษฎีใหม่เช่นนี้แล้ว ก็เริ่มเรียบเรียงวิทยานิพนธ์ของพระองค์โดยใช้เวลา 1 เดือน และใครครวญว่าจะมีสรรพสัตว์หมู่ใดที่จะสามารถเข้าใจความรู้ของพระองค์ได้บ้าง ก็ได้พบว่าสรรพสัตว์ทั้งหลายนั้นมี 4 ประเภทเหมือนบัว 4 เหล่าพอจะมีบุคคลรู้ธรรมของพระองค์ได้บ้าง จึงตัดสินใจเขียนบทความจากวิทยานิพนธ์ดังกล่าว เพื่อที่จะนำเสนอในเวทีต่างๆ เวทีแรกก็ คือ ปาอิสิปตนมฤคทายวันเมืองพาราณสีหรือสارانาถปัจจุบัน เพราะสถานที่แห่งนี้มีปัญจวัคคีย์ 5 คนที่ปรนบัติพระองค์สมัยบำเพ็ญเพียร แล้วในที่สุดพระพุทธเจ้าก็ได้เสนอบทความครั้งแรกที่เรียกว่าการแสดงปฐมเทศนาจนทำให้ "อัญญาโกณฑัญญะ" ได้ดวงตาเห็นธรรมก็คือ รู้ว่าพระองค์ตรัสรู้ทฤษฎีใหม่ นั่นคืออะไร ทำให้เกิดพระพุทธศาสนาขึ้นอย่างสมบูรณ์ในโลกนี้ หลังจากนั้นพระองค์ก็ได้เสนอบทความจากวิทยานิพนธ์ คือทฤษฎีใหม่นั้นตามเวทีต่างๆ ตลอดพระชนม์ชีพ 45 พรรษา มีผู้ที่ฟังแล้วเกิดสันติภายในก็มีส่วนช่วยในการเสนอทฤษฎีของพระองค์จนทำให้เกิดสังคมแบบใหม่เรียกว่า "อริยสงฆ์" ส่วนที่ยังไม่เป็นอริยสงฆ์บางครั้งก็เกิดความขัดแย้งภายใน พระองค์ก็ใช้วิธีการแก้ปัญหาจนเกิดพระวินัยบัญญัติสำหรับขรรวาสต่างๆไปก็คือศีล 5 และศีล 8 สามเณรศีล 10 พระภิกษุศีล 227 พระภิกษุณีศีล 311เมื่อมีผู้ล่วงละเมิดพระวินัยบัญญัติ พระองค์ก็วิธีพิจารณาตัดสินอธิกรณ์หรือคดีหรือเรียก "อธิกรณ์สมณะ" ซึ่งเป็นกระบวนการไกล่เกลี่ยความขัดแย้งเชิงพุทธประการหนึ่งที่พระมหาหรรษา ธรรมหาโส ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาสันติศึกษา มจร ได้ใช้เป็นหัวข้อในการทำวิทยานิพนธ์ปริญญาเอก แต่พุทธวิธีในการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เห็นชัดตามลักษณะสันติศึกษาเชิงพุทธนี้ก็คือ ความขัดแย้งของพระเมืองโกสัมพีที่ทะเลาะกันเพราะเรื่องเล็กน้อยแต่ลุกลามใหญ่โตแบ่งเป็นสองฝ่ายชัดเจนเหมือนเมืองไทย พระพุทธเจ้าทรงใช้วิธีให้พระทั้งสองกลุ่มเจรจาประนีประนอมกันแต่ไม่เป็นผล จึงปลีกวิเวกไปจำพรรษาแต่เพียงพระองค์เดียวที่ป่าปาลิไลยกะ และคราวที่พระองค์เสด็จไปที่เมืองกบิลพัสดุ์เพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งของพระญาติเช่นกรณีพี่ชายนาคเมืองสากะกับวิเทหะที่เป็นพระญาติทั้งสองฝ่ายทะเลาะกันเพราะแย่งน้ำทำนา และการเสด็จไปห้ามพระเจ้าวิฑูรทัตพะโอรสเจ้าศากยวงศ์ที่ไม่ให้เกียรติยกทัพไปสังหารจนหมดสิ้น อันแสดงให้เห็นว่าบางครั้งการปัญหาความขัดแย้งนั้นหากแก้ไม่ได้ก็

ต้องให้เป็นไปตามเหตุปัจจัยตามหลัก"อนาत्मมัน"เป็นต้น พุทธวิธีในการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่มีการรวบรวมไว้ที่เด่นชัดและมีการสวดกันเป็นประจำนั้นก็คือ "บทพาหุ" ซึ่งมีเนื้อหาที่ระบุถึงวิธีการในการแก้ปัญหาของพระองค์บางครั้งก็ต้องแลกด้วยชีวิตอย่างเช่นตอนที่พระเวทตกถึงก้อนหินหวังที่จะปลิดพระชนม์ชีพพระองค์ จนทำให้พระองค์บาทเจ็บถือว่าเป็นกรรมหนักประการหนึ่ง เป็นต้น พุทธวิธีในการปัญหาความขัดแย้งดังกล่าวนี้สามารถพิสูจน์ได้ว่าพระองค์เป็นนักสันติภาพที่ยิ่งใหญ่ เพราะมีลักษณะต่างจากนักสันติภาพอื่นๆ คือ เป็นผู้สร้างสันติภายในและเป็นสันติภาพที่ยั่งยืน จนสหประชาชาติประกาศให้ วันวิสาขบูชาเป็นวันวิสาขบูชาโลก เพื่อเป็นตัวอย่างที่กระตุ้นให้นักสันติภาพทั้งหลายเจริญรอยตาม <http://www.komchadluek.net/news/lifestyle/186339>

สรุปและข้อเสนอแนะ

เมื่อถึงที่สุดมนุษย์ในสังคมนี้ขัดแย้งกันได้ เห็นต่างกันได้ แต่ต้องมีท่าที (สติ) ต่อพฤติกรรมต่างๆที่เข้ามากระทบ (ผัสสะ) ทั้งพึงใจ และไม่พึงใจ แต่ในเวลาเดียวกันให้ยึดเป้าหมายของ “งาน” เป็นสำคัญพร้อมวางท่าทีอย่างเหมาะสม (สติ-ปัญญา) เพราะเมื่อถึงที่สุดความขัดแย้งในองค์กร เป็นธรรมชาติที่เกิดขึ้นอยู่ ในระยะหนึ่งดับไปตามเหตุปัจจัย เมื่อถึงเวลาอันสมควร แต่ผู้อยู่ในองค์กรต้องเข้าใจ และมองให้เป็นเพียงปรากฏการณ์ มองเป็นช่องทางในการพัฒนาคุณธรรมภายใน และเป็นเรื่องส่งเสริมให้เกิดเอกภาพในการทำงาน ให้องค์การก้าวไปสู่ความสำเร็จหรือเป็นองค์กรแห่งความสำเร็จได้จากแนวทางของการวางท่าทีต่อความขัดแย้งในองค์กรอย่างเข้าใจและเหมาะสมต่อสภาพความเป็นจริงในแบบชาวพุทธ หลังจากใช้พุทธวิธีในการบริหารความขัดแย้งแล้วเรายังสามารถต่อยอดประโยชน์ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องกับองค์กร สังคม ประเทศชาติ ได้ด้วย “หลักการมีส่วนร่วม” สำหรับโลกในยุคโลกาภิวัตน์ ยุคสื่อสารไร้พรมแดน ยุค Thailand 4.0 เป็นวิสัยทัศน์เชิงนโยบาย การมีส่วนร่วมทำให้เกิดการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง (Involvement) การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องก่อให้เกิดความผูกพัน (Commitment) กับภารกิจที่ตนเองมีส่วนร่วม ก่อให้เกิดประโยชน์ในการทำงาน ดังนั้นเมื่อนำมาร่วมกับพุทธวิธีในการบริหารความขัดแย้งแล้ว จึงก่อให้เกิดการความร่วมมือในการพัฒนาระหว่างหน่วยงานภาครัฐและประชาชนในชุมชนผู้ที่ได้รับประโยชน์หรือเสียประโยชน์นั้น

References

- นรินทร์ชัย พัฒนพงศา. (2538). **แนวทางในการให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาชนบท**. รายงานการวิจัย. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการวิจัยแห่งชาติ.
- พระพรหมบัณฑิต (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). (2555). **พุทธวิธีการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- ศรัศิกร วัลลิโกดม. (2553). **ภูมิวัฒนธรรม**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- สมชัย ศรีสุทธิยากร. (2547). **ทฤษฎีองค์การ**. คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏ จOURNAL OF MAHACHULA ACADEMICISSN (2558) ปีที่ 2 ฉบับพิเศษเนื่องใน
โอกาสเฉลิมฉลองวันวิสาขบูชาโลก (22 พ.ค. 2560).

Davis and Newstrom. (1972). **Human Behavior of World-Man Relations and Organization Behavior**. New
York :McGraw – Hill Book Co.

Michael J. Jucius. (1971). **Personnel Management**. Homewood. Ill.: Richard D. Irwin.

Zhou Yu. Chen Shou. (1959).**History of the Three Kingdoms**. Reprint.