

ภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้ง Leadership and Conflict Management

สมาน ศิริเจริญสุข¹

Saman Siricharernsook

Received: April 16, 2022

Revised: May 18, 2022

Accepted: May 25, 2022

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวคิดภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้ง พบว่า ภาวะผู้นำ หรือความเป็นผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะนำออกมาหรือแสดงออกมาใช้เพื่อให้เกิดผลหรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมผู้ที่อยู่รอบข้างในองค์กร ซึ่งปัจจัยที่สำคัญยิ่งอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ภาวะผู้นำมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติเฉพาะตัวหรือความสามารถพิเศษบางอย่างที่คนรอบข้างไม่มีและเป็นที่ยอมรับ รวมถึงยังเป็นผู้ที่ประกอบไปด้วยความรู้ ความสามารถ หรืออาจเป็นผู้ที่มีพร้อมทั้งศาสตร์และศิลป์ มีความเข้าใจและสามารถปรับเปลี่ยนความต้องการของคน หรือสนองตอบความต้องการของคนได้ดี เพราะถ้าผู้นำสามารถเปลี่ยนความต้องการของคนได้ก็สามารถเปลี่ยนทัศนคติ หรือเจตนาของคน ๆ นั้นได้ นอกจากนั้น ผู้นำที่ดีจะต้องช่วยในการพัฒนาให้คน ๆ นั้นให้มีความรู้ ความสามารถ หรือมีความเจริญก้าวหน้าในอาชีพการงานตามศักยภาพของคน ๆ นั้นด้วย

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ, ภาวะผู้นำเชิงพุทธ, การจัดการความขัดแย้ง

Abstract

This academic paper aims to present the concept of leadership and conflict management. It was found that state of leader or leadership is a process that executive will bring out or show to effect or influence the behavior of those around him in the organization. This is one of the most important factors that will help to make leadership more complete. A leader must possess certain qualities or abilities that his peers do not possess and is accepted by the people around him including

¹ หัวหน้าคณะในศาลแพ่ง; Presiding Judge of the Civil Court

Corresponding author, e-mail: smansiri2504@gmail.com, Tel. 056-219999

being a person who consists of knowledge, ability, or may be someone who has both science and art as well as is understanding and able to adjust the needs of people or meet the needs of people well. Because if a leader can change people's needs, he can change their attitudes. In addition, a good leader must help develop those to be knowledgeable, competent or have career advancement according to that person's potential as well.

Keywords: Leadership, Buddhist Leadership, Conflict Management

บทนำ

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดจากการอยู่ร่วมกัน จากการที่มีเป้าหมายเดียวกันแต่ละคนมีความคิดและวิธีการที่แตกต่างกัน ในความขัดแย้งนอกจากให้แต่สิ่งที่เป็นโทษ เช่น สัมพันธภาพที่ไม่ดีต่อกัน แต่ในทางกลับกัน ก็ยังให้ประโยชน์อีกมากมายเช่นพัฒนาการต่าง ๆ จากเรื่องที่เกิดข้อขัดแย้งกันเกิดการสร้างสรรค์บางสิ่งบางอย่างที่เป็นจุดหมายเดียวกัน ผู้ที่เป็นผู้นำ ผู้ที่เป็นผู้บริหารต้องเรียนรู้ที่จะสร้างความรู้ความเข้าใจในเรื่องความขัดแย้งสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมความขัดแย้งและวิธีการบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสม เพื่อปลูกเร้าความรู้สึก ความคิดที่ขัดแย้งให้กลายเป็นพลังที่สร้างสรรค์ในการที่จะนำมาพัฒนาให้องค์กร และเอาชนะการแข่งขัน ฉะนั้นความขัดแย้งมีประโยชน์มหาศาลแก่องค์กรเรามาหาทางใช้ความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์

แนวคิดภาวะผู้นำ

คำว่า “ผู้นำ” เป็นการมองที่เน้นไปที่ตัวบุคคล เรามักจะได้ยินคำพูดที่ใช้เรียกแทนผู้นำในทิศทางที่แตกต่างกันและมักจะมีขอบเขตที่กว้างขวางตามทัศนะของผู้พบเห็น เพื่อความเข้าใจความหมายเกี่ยวกับผู้นำให้ชัดเจน การกำเนิดของผู้นำสามารถเกิดได้ 4 ประการ คือ ผู้นำโดยกำเนิด ผู้นำที่มีความอัจฉริยะ ผู้นำที่เกิดขึ้นตามสายงาน และผู้นำตามสถานการณ์ (พรนพ พุกกะพันธ์, 2544) ผู้นำที่กำเนิดมาจาก 2 จุดใหญ่ คือ ผู้นำโดยกำเนิดเป็นผู้นำประเภทนี้ได้มาจากการสืบทอดทางบรรพบุรุษ เช่น การได้รับการแต่งตั้งสืบทอดเป็นรัชทายาท หรือราชวงศ์ และผู้นำที่กำเนิดจากผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ความกล้าหาญ หรือบุคคลนั้นมีคุณสมบัติพิเศษต่าง ๆ ในความเป็นผู้นำในตัวของเขาเอง มีผู้ให้ความหมายภาวะผู้นำไว้หลายลักษณะที่สอดคล้องกันซึ่งเป็นกระบวนการของการสั่งการและการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของสมาชิกของกลุ่ม (พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), 2540) ทั้งนี้ผู้นำยังบุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาผู้อื่นและประสานให้ผู้อื่นช่วย ช่วยทำกิจการงานต่าง ๆ ของตนให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ด้วยความเต็มใจ (Normand, L.F. et al., 1996) ทำให้ผู้อื่นไปสู่จุดหมายปลายทางได้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายโดยเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด โดยใช้วิธีการจูงใจและอาศัยบุคลิกภาพของตนเองเพื่อที่จะทำงานให้สำเร็จด้วยลักษณะต่าง ๆ คือ การใช้อำนาจในการกำหนดเป้าหมาย มีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ ซึ่งทำหน้าที่ผู้นำโดยอาศัยความร่วมมือของผู้อื่น ความสัมพันธ์กับผู้อื่นและการวางตัวเหมาะสม (เสนาะ ตีเยาว์, 2549) และยังมี

ความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือกลุ่มหรือผู้มีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ คือ มีลักษณะโดดเด่น มีวิสัยทัศน์ มีค่านิยมที่จะเหมาะสมและมีอิทธิพลเหนือคนอื่น ตลอดจนมีความสามารถในการตัดสินใจในสถานการณ์ที่ยุ้งยากและซับซ้อนได้อย่างเหมาะสม (พานิ สฤทธวานิช, 2552) ดังนั้นแล้ว อาจกล่าวได้ว่า ผู้นำเป็นผู้ที่มีความสามารถ มีทักษะ ได้รับการยอมรับ และมีความบุคลิกเฉพาะตัวที่สามารถจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติภารกิจ การงานของกลุ่มหรือองค์กรให้สำเร็จลุล่วงไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ผู้นำหรือองค์กรตั้งไว้

คำว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งในการบริหารและจัดการองค์กรทั้งในภาครัฐและเอกชน เพื่อให้การดำเนินการบรรลุยังเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้ตั้งไว้ ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ ซึ่งมีอยู่ต่อบังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (กวี พงศ์พุม, 2550) ผู้นำจึงไม่ใช่ผู้ที่คอยผลักดันด้านเดียว หากแต่ผู้นำยังทำหน้าที่เป็นผู้ที่คอยจุดดิ่งด้วย โดยแจ้งให้ผู้ตามทราบแนวทางปรารถนาให้ปฏิบัติตามด้วยการปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดี (เถาว์ลย์ นันทาภิวัฒน์, 2550) มีศิลปะ หรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจ หรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ ดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ การดำเนินจะเป็นไปในทางที่ดีหรือชั่วก็ได้ (กิติ ตยัคคานนท์, 2550) ภาวะผู้นำยังเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับความคาดหวัง ค่านิยมและความสามารถในการติดต่อพบปะเจรจาของบุคคลที่จะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย ดังนั้นเพื่อที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ผู้นำต้องแสดงออกถึงพฤติกรรมที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่า ควรสนับสนุนในความสามารถของพวกเขา (Likert, R., 1967) เป็นการประกอบกันของคุณลักษณะที่บุคคลชี้แนะให้บุคคลอื่นกระทำการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตนต้องการได้ ยังรวมถึงการมีบุคลิกภาพในการกระทำการภายใต้เงื่อนไขของกลุ่ม การมีภาวะผู้นำต้องประกอบด้วยบุคลิกภาพและสถานการณ์ของกลุ่ม ซึ่งเป็นกระบวนการทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับบุคคลทั้งในเชิงผล เพื่อให้มีภาวะผู้นำครอบงำบุคคลอื่นได้

อาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นศิลปะวิธีที่ผู้นำได้ประยุกต์ใช้ความรู้ ความสามารถ จนก่อให้เกิดอำนาจ อิทธิพล หรือเกิดการยอมรับจนสามารถจูงใจผู้อื่นหรือชักนำผู้อื่นให้ปฏิบัติภารกิจ การงานของกลุ่มหรือองค์กรให้สำเร็จลุล่วงไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ผู้นำหรือองค์กรตั้งไว้ ภาวะผู้นำของผู้นำจึงถือว่าเป็นส่วนสำคัญยิ่งในการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จ การพัฒนาองค์การให้ก้าวหน้าควรเริ่มต้นที่การสร้างภาวะผู้นำให้เกิดกับผู้นำผู้บริหารในฐานะเป็นผู้นำองค์การ จะต้องสร้างความร่วมมือร่วมใจกันในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน นั่นคือผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำ (Leader) ผู้นำจะต้องมีความเป็นผู้นำ หรือภาวะผู้นำ (Leadership)

บทบาทของผู้นำทั้งที่มาจากตำแหน่งแต่งตั้งและผู้นำที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติว่ามี 7 บทบาท ประกอบด้วย

1) บทบาทของการเป็นตัวแทนหน่วยงานในทุกสถานการณ์ (Figurehead) ที่สำคัญก็คือการเป็นตัวแทนของหน่วยงานเพื่อรวบรวมข้อมูลจากภายนอกหน่วยงานรวมถึงบทบาทการต้อนรับผู้มาเยี่ยมเยือนหน่วยงาน

2) บทบาทของนักพูด (Spokesperson) เป็นบทบาทการนำเสนอกิจกรรมของหน่วยงาน บทบาทการสร้างวิสัยทัศน์ที่ดีของหน่วยงาน รวมถึงบทบาทการประชาสัมพันธ์กิจกรรมของหน่วยงานให้เป็นที่รู้จักของบุคคลกลุ่มต่าง ๆ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน ผู้รับบริการ เพื่อนร่วมอาชีพ และสังคมภายนอกหน่วยงาน เป็นต้น

3) บทบาทเป็นนักเจรจาต่อรอง (Negotiator) เพื่อผลประโยชน์ของหน่วยงานและเพื่อความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงานเป็นสำคัญ เช่น การต่อรองจัดซื้อวัสดุ ครุภัณฑ์เข้าหน่วยงาน การต่อรองราคาค่าก่อสร้างอาคารที่ทำการใหม่ของหน่วยงาน เป็นต้น

4) บทบาทการสอนงาน (Coach) แก่ผู้ตามและเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานเพื่อให้การดำเนินงานต่าง ๆ เป็นไปอย่างราบรื่น และทำให้ผู้นำเกิดความมั่นใจว่าผู้ตามและเพื่อนร่วมงานทำงานถูกต้องเป็นไปตามมาตรฐาน และผลงานที่ได้จะมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของบุคคลทุกฝ่าย

5) บทบาทในการสร้างทีมงาน (Team Builder) เพื่อเป็นการรวมพลังความสามัคคีของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทำให้งานที่ทำอยู่สำเร็จลุล่วงไปได้โดยง่าย ช่วยลดปัญหาความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นขณะทำงานร่วมกัน และที่สำคัญก็คือเป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีให้แก่ผู้ตามและเพื่อนร่วมงานโดยตรง

6) บทบาทในการแก้ปัญหาด้านเทคนิค (Technical Problem Solver) โดยการใช้บริการในฐานะผู้เชี่ยวชาญ ผู้แนะนำด้านวิชาการ เพื่อให้การทำงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

7) บทบาทของผู้ประกอบการ (Entrepreneur) เพื่อให้หน่วยงานดำรงอยู่ได้และปฏิบัติงานตามภารกิจของหน่วยงานได้อย่างต่อเนื่อง (ณัฐนรี ศรีทอง, 2552)

ผู้นำจึงเป็นผู้ที่มีบทบาทและหน้าที่ในการวางแผนและนโยบาย บริหารงานของกลุ่มหรือองค์กรให้มีการประสานความร่วมมือกันทำงาน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กร ปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเป็นสัญลักษณ์แบบอย่างที่ดีของกลุ่มหรือองค์กร เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่สมาชิก ได้รู้สึกถึงความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงาน บทบาทและหน้าที่ของผู้นำจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญในการรวมกลุ่ม และจูงใจคนให้ดำเนินกิจกรรมไปสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงในระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพื่อความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงานหรือองค์กร ผู้นำในทุกระบบการปกครอง มีหน้าที่ในการบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ในความรับผิดชอบของตน เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและตรงตามนโยบายที่กำหนดไว้ บทบาทและหน้าที่ของผู้นำจึงเป็นตัวแปรที่สำคัญที่จะทำให้งานการบริหารงานเกิดความสัมฤทธิ์ผล

“เมื่อฝูงโคว่ายน้ำข้ามน้ำ ถ้าโคจ่าฝูงไปตรง โคมดทั้งฝูงก็ไปตรงตามกัน เพราะมีผู้นำที่ไปตรงฉันทใด ในหมู่มนุษย์ก็ฉันทนั้น บุคคลผู้ใดได้รับการสมมติให้เป็นใหญ่ หากบุคคลผู้นั้นมีความประพฤติชอบธรรม หมู่ประชาชนนอกนั้นก็พลอยดำเนินตาม ทั้งแวนแคว้นก็จะอยู่เป็นสุข หากผู้ปกครองตั้งอยู่ในธรรม” (อง.จตุกก.(ไทย) 21/70/115-116)

พุทธพจน์นี้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของผู้นำที่มีผลต่อความอยู่รอดและสวัสดิภาพ เพื่อให้การพัฒนางานองค์การและการดำเนินชีวิตของกลุ่มบุคคลในสังคมมีความยั่งยืนและสันติสุขของสังคมและประเทศชาติ โดยผู้นำที่ดีจะต้องมีคุณธรรมและจริยธรรมที่ดี หากผู้นำขาดซึ่งคุณธรรมและจริยธรรมแล้ว ย่อมทำให้ผู้นำขาดความชอบธรรมในการทำหน้าที่ในองค์กรนั้นต่อไป ทั้งนี้เนื่องจากคุณธรรมและจริยธรรมของผู้นำถือเป็นคุณสมบัติที่ดีของผู้นำที่ทำให้ได้รับการยอมรับ ความเชื่อถือตลอดจนการนับถือจากบุคคลต่าง ๆ ทั้งในองค์กรและสังคมทั่ว ๆ ไป ดังนั้นการขาดคุณธรรมและจริยธรรมของผู้นำ ย่อมทำให้ผู้นำไม่เป็นที่ยอมรับต่อบุคคลทั่วไปและส่งผลกระทบต่อหลักการบริหารงานและภาพลักษณ์ขององค์กร

แนวคิดการจัดการความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้เสมอ โดยเฉพาะเมื่ออยู่ในระบบสังคม ปัญหาความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในสังคมมนุษย์ทั่วไปที่มีความสัมพันธ์ต่อกัน การจัดการความขัดแย้งในองค์กรในสังคมทุกระดับไม่สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้ ถือเป็นเรื่องปกติ หากปล่อยละเลยหรือเพิกเฉยอาจจะก่อให้เกิดปัญหาในอนาคต แต่หากมีการจัดการความขัดแย้งได้ ผลที่เกิดขึ้นจะสร้างความเจริญพัฒนาไปสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืนและจะส่งผลดีต่อการบริหารงานคุณภาพในองค์กร ความขัดแย้งเป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่อยู่ในระบบสังคมที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ และเป็นพัฒนาการขับเคลื่อนทางสังคม ซึ่งความขัดแย้งมีทั้งที่นำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีกว่าเดิม และความขัดแย้งที่นำไปสู่ความเลวร้ายของสังคม แนวทางของการจัดการความขัดแย้งจึงอยู่ที่การผสมผสานผลประโยชน์ และจัดการความแตกต่างด้วยความสันติวิธี (ปณณพงค์ วงศ์ณาศรี, 2558)

1. สาเหตุของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งนั้น มีการซ่อนตัว เกิดขึ้น ดำรงอยู่และปรากฏตัวอย่างต่อเนื่องในบุคคลหรือกลุ่มบุคคลนั้น โดยชี้ให้เห็นว่า ความขัดแย้งที่ซ่อนอยู่ หรือความขัดแย้งแฝง (Latent Conflict) หมายถึง สถานการณ์ของความขัดแย้งที่มีแนวโน้มที่จะเกิดความขัดแย้ง หรือความขัดแย้งที่ซ่อนตัวและคุกรุ่นอยู่ในจิตใจ หรือภายนอกของบุคคล หรือกลุ่มบุคคล ซึ่งความขัดแย้งชนิดนี้ไม่มีลักษณะที่ปรากฏอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตาม เมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลไม่ตระหนักหรือให้ความใส่ใจต่อความขัดแย้งชนิดนี้ สถานการณ์ความขัดแย้งก็จะปรากฏออกมาภายนอก ให้เราเห็นอย่างชัดเจน ความขัดแย้งที่ปรากฏขึ้น หรือความขัดแย้งกำลังก่อตัวเกิดขึ้น (Emerging Conflict) หมายถึง สถานการณ์ที่คู่กรณีหรือประเด็นที่คู่กรณีมีส่วนเกี่ยวข้องมองเห็น และรับรู้ร่วมกันแล้วว่าความขัดแย้งได้เกิดขึ้นแล้ว ซึ่งคู่กรณีอาจจะมีความตึงเครียดที่เห็นได้อย่างชัดเจน แต่อาจจะยังไม่จำเป็นต้องมีการโต้เถียงกัน การเจรจา หรือการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น และความขัดแย้งที่ปรากฏชัดเจน หรือความขัดแย้งที่ปรากฏออกมาแล้ว (Manifest Conflict) หมายถึง สถานการณ์ที่คู่กรณีต่างก็ได้เข้าไปมีส่วนรู้เห็นในความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอยู่แล้วจนพบกับสภาพความขัดแย้งที่ไม่มีทางออก บางครั้งความขัดแย้งที่เห็นได้ชัดก็อาจเป็นผลมาจากความขัดแย้งที่ยังแฝงตัวอยู่ไม่ปรากฏขึ้นอย่างชัดเจน (วันชัย วัฒนศัพท์, 2550)

แหล่งที่มาของความขัดแย้งที่ไม่ใช่ปัจจัยส่วนบุคคล โดยกำหนดแหล่งที่มาของความขัดแย้งออกเป็น 6 ประเภท (Aldag, R. J. & Sterns, T. M., 1991) คือ 1) การพึ่งพากันระหว่างหน่วยงาน (Task Interdependence) 2) ความมุ่งหวังต่างกัน (Goal-Incompatibility) 3) การแบ่งปันทรัพยากรในหน่วยงาน (Shared Resources) 4) ข้อแตกต่างบางประการในหน่วยงาน (Differentiation) 5) ความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม (Uncertainty) และ 6) ระบบการให้รางวัล (Reward System) ขณะเดียวกัน จอห์น แมกคอนแนล และคริสโตเฟอร์ มัวร์ และวันชัย วัฒนศัพท์ (2550) ได้แยกประเภทของสาเหตุปัญหาความขัดแย้งออกเป็น 5 ประเด็นด้วยกัน คือ

1) ความขัดแย้งด้านข้อมูล (Data Conflict) ถือเป็นปัญหาพื้นฐานที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง ได้แก่ กรณีที่มีข้อมูลขัดกัน การขาดข้อมูล การเข้าใจผิดในเนื้อหาที่ส่งมา การขาดทักษะการพูด การฟัง การตีความในการสื่อสาร การใช้ช่องทางการสื่อสารที่ไม่ถูกต้อง รวมถึงการมีพื้นฐานความรู้และมุมมองที่ต่างกันในเรื่องของข้อมูล

2) ความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ (Interest Conflict) โดยเฉพาะการแย่งชิงเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งใดหรือผลประโยชน์ด้านใดก็ย่อมนำมาซึ่งความขัดแย้งด้วย ทั้งนี้หมายรวมถึงตัวเนื้อหา กระบวนการหรือผลทางจิตวิทยาด้วย เป็นต้นว่า ขัดแย้งเกี่ยวกับการได้มาซึ่งทรัพยากรทางธรรมชาติหรือสิ่งต่าง ๆ ที่ปรารถนาและต้องการทรัพยากร เงินทอง อำนาจ ตำแหน่งหน้าที่ ขณะเดียวกันความขัดแย้งในผลประโยชน์เชิงกระบวนการนั้นอาจจะหมายถึงการทำอะไรก็ตามที่ไม่ถูกต้องตามขั้นตอน ขาดการมีส่วนร่วม สร้างแรงกดดัน ขณะที่ด้านจิตวิทยาอาจจะสื่อถึงเรื่องของอารมณ์ ความรู้สึก ทักษะคติ หรืออะไรก็ตามที่จะส่งผลกระทบต่อด้านจิตใจ

3) ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ (Relationship Conflict) ปัญหาความขัดแย้งในด้านนี้ส่วนใหญ่จะเกี่ยวกับเรื่องของบุคลิกภาพและพฤติกรรมที่ต่างกัน หรือพฤติกรรมทางลบที่เกิดขึ้นซ้ำซากหรือเกิดขึ้นในลักษณะแยะ ๆ รวมถึงวิธีการในการทำสิ่งต่าง ๆ ที่แตกต่างกัน ขาดทักษะการสื่อสารที่ดีต่อกัน นอกจากนั้นยังหมายรวมถึงวิธีการทำงานต่างกันและการตัดสินใจต่างกันด้วย

4) ความขัดแย้งด้านโครงสร้าง (Structural Conflict) ส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นไปในเรื่องของอำนาจ เช่น การแย่งชิงอำนาจ การใช้อำนาจ การควบคุมอำนาจ การกระจายอำนาจ และยังสามารถหมายถึงเรื่องกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่ออกมาซึ่งการรองรับการให้ได้ว่าอำนาจที่อาจจะถูกมองว่าเป็นธรรมหรือไม่เป็นธรรม นอกจากนั้นยังครอบคลุมไปถึงการเปลี่ยนแปลงระเบียบ กฎเกณฑ์เดิมเพื่อร่างกฎเกณฑ์ใหม่ที่อาจจะถูกมองว่าขาดความยุติธรรม ขาดความชอบธรรม ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนแล้วแต่เป็นชนวนที่นำมาซึ่งความขัดแย้งทั้งสิ้น

5) ความขัดแย้งด้านคุณค่าหรือค่านิยม (Value Conflict) ถือเป็นปัญหาความขัดแย้งในเรื่องของระบบความเชื่อและความแตกต่างในค่านิยม ประเพณี ประวัติศาสตร์ ศาสนา โลกทัศน์หรือความเชื่อต่างกัน การให้ความสำคัญที่ต่างกัน เกณฑ์ประเมินต่างกัน ภูมิหลังทางวัฒนธรรมต่างกัน ภูมิหลังส่วนบุคคลต่างกัน พื้นฐานทางประวัติศาสตร์ต่างกันซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนแล้วนำมาซึ่งความขัดแย้งทั้งสิ้น

เมื่อพิจารณาจากประเภทของความขัดแย้งข้างต้น ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือความขัดแย้งภายใน ได้แก่ ความขัดแย้งในแง่ความคิด ความรู้สึก ความเชื่อ พฤติกรรม เป้าหมายและทัศนคติที่แตกต่างกัน และความขัดแย้งภายนอก ได้แก่ ความขัดแย้งที่เกิดจากผลประโยชน์ข้อมูล ความสัมพันธ์ ค่านิยมและโครงสร้างทางสังคมที่แตกต่างกัน กล่าวโดยสรุป ความขัดแย้งนั้นสามารถที่จะเกิดขึ้นได้ในหลายลักษณะ เกิดจากการต่อสู้กันเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ การมีแนวคิดที่จะแก่งแย่งแข่งขันเพื่อเข้าควบคุมหรือครอบครองบางสิ่งบางอย่าง โดยมีพื้นฐานที่มาจากความเห็นแก่ตัวที่มีอยู่ในตัวตนของมนุษย์

2. ทฤษฎีในการแก้ไขปัญหความขัดแย้ง

การแก้ไขความขัดแย้งถือเป็นการดำเนินการให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลงหรือสงบ จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีการแก้ไขปัญหความขัดแย้ง มีนักคิด นักทฤษฎีหลายท่านที่ให้ความสำคัญและให้ความสนใจในการคิดค้นหาวิธีการหรือแนวทางในการแก้ไขปัญหความขัดแย้ง ดังนี้

2.1 การแก้ไขความขัดแย้งของ Mary Parker Follet ความขัดแย้งนั้น ถ้าหากเข้าใจอย่างถูกต้องและจัดการอย่างเหมาะสมแล้ว ย่อมก่อให้เกิดความเจริญงอกงามได้ ดังนั้นความขัดแย้งจึงเป็นได้ทั้งการสร้างสรรค์และการทำลาย และได้เสนอแนวทางในการจัดการความขัดแย้งไว้ 3 วิธี คือ 1) การเอาชนะ (Domination) เป็นการจัดการขัดแย้งโดยที่ฝ่ายหนึ่งมีชัยชนะเหนืออีกฝ่ายหนึ่ง ถือเป็นวิธีการที่ง่ายที่สุดและรวดเร็วที่สุดแต่ก็เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ได้ผลน้อยที่สุด 2) การประนีประนอม (Compromise) เป็นวิธีการที่นิยมใช้กันมากที่สุดและเป็นวิธีการที่แต่ละฝ่ายจะต้องลดความต้องการของฝ่ายตนเองลงเพื่อผลในทางสร้างสันติสุขให้เกิดขึ้น ถือเป็นการถอยคนละก้าวและแต่ละฝ่ายต่างก็ไม่ได้รับผลเต็มตามความต้องการ และ 3) การบูรณาการ (Integration) เป็นการนำเอาความคิดหรือข้อเรียกร้องของทั้งสองฝ่ายมาบูรณาการหรือผสมผสานกัน ถือเป็นวิธีการที่นำเอาความต้องการของทั้งสองฝ่ายมาประสานประโยชน์ร่วมกัน และเป็นวิธีที่จัดการความขัดแย้งที่ให้ผลดีที่สุด

2.2 การแก้ไขความขัดแย้งของ Georg Simmel กล่าวว่า สันติภาพและความขัดแย้งเป็นสิ่งผกผันซึ่งกันและกัน นั่นคือ เมื่อสันติภาพมีมากความขัดแย้งก็จะม้น้อย ในทางตรงข้ามหากสันติภาพมีน้อยความขัดแย้งก็จะม้นมากขึ้นด้วย ในส่วนของวิธีการแก้ไขปัญหความขัดแย้งนั้น Georg Simmel (1964) เสนอว่ามีอยู่ 4 วิธีการที่จะทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลง คือ 1) การทำให้เหตุแห่งความขัดแย้งสิ้นสุดลง 2) การทำให้ฝ่ายหนึ่ง 3) การประนีประนอม และ 4) การคืนดีกัน

2.3 การแก้ไขความขัดแย้งของ Ralf Dahrendorf (1967) กล่าวว่า สังคมมีสองส่วน คือ ส่วนที่มีความขัดแย้ง (Conflict) กับส่วนที่มีความสมานฉันท์ (Consensus) ซึ่งทั้งสองส่วนนี้ต่างเป็นความจำเป็นของกันและกัน ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นไม่ได้หากก่อนหน้านี้ไม่มีความสมานฉันท์กันมาก่อน และในทางตรงกันข้ามความขัดแย้งยังเป็นเหตุที่นำไปสู่ความสมานฉันท์ ดังนั้นสังคมจะดำรงอยู่ไม่ได้ถ้าหากไม่มีความขัดแย้งและความสมานฉันท์ การแก้ไขในลักษณะนี้

จะต้องอาศัยแนวคิดมุมมองด้านบวกเป็นหลัก หากเกิดความขัดแย้งขึ้นจะต้องหาทางสร้างความสมานฉันท์ ขณะเดียวกันเมื่อยังสมานฉันท์กันก็ต้องอยู่ก็ต้องพยายามที่จะไม่ให้มีความขัดแย้งเกิดขึ้น

2.4 การแก้ไขความขัดแย้งตามทฤษฎีโครงสร้างหน้าที่ของ Talcott Parsons (2007) การประยุกต์ใช้ในการแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้ง โดยเน้นถึงความจำเป็นทางหน้าที่ 4 ประการ คือ AGIL ประกอบด้วย 1) Adaptation (การปรับตัว) ระบบต้องปรับเข้ากับความเป็นจริง 2) Goal Attainment (การบรรลุเป้าหมาย) ระบบต้องกำหนดและบรรลุเป้าหมายเบื้องต้น 3) Integration (บูรณาการ) ซึ่งระบบต้องสร้างระบบความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน คือ ต้องจัดความจำเป็นพื้นฐานทั้ง 3 ตัวคือ AGI ให้สอดคล้องกัน 4) Latency (Pattern Maintenance) การรักษาแบบแผนไว้ ระบบต้องธำรงไว้ รักษา พื้นฟู ทั้งการกระตุ้นปัจเจกชนและแบบแผนทางวัฒนธรรมที่สร้างและสนับสนุนแรงจูงใจนั้น

2.5 การแก้ไขความขัดแย้งตามทฤษฎีสื่อสาร SMCR ของ David K. Berlo (1960) แบบจำลอง SMCR ของ Berlo ได้ให้ความสำคัญในปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลทำให้การสื่อสารประสบผลสำเร็จเพื่อช่วยแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งทางด้านข้อมูลข้อเท็จจริง โดยเน้นทักษะในการสื่อสารที่ต้องคำนึงถึงทัศนคติ ระดับความรู้ ระบบสังคม และวัฒนธรรม ซึ่งผู้รับสารและผู้ส่งสารจะต้องมีตรงกันเสมอ โดยยึดหลักการสื่อสาร ดังนี้ 1) ผู้ส่งสาร (Source) ต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถเข้ารหัส (Encode) เนื้อหาข่าวสารได้และมีความรู้ที่ดีในข้อมูลที่จะส่งสามารถปรับระดับให้เหมาะสมสอดคล้องกับผู้รับ 2) ข่าวสาร (Message) คือ เนื้อหา สัญลักษณ์จะต้องมีวิธีการส่งที่เหมาะสม 3) ช่องทางการสื่อสาร (Channel) จะต้องสารได้ด้วยประสาทสัมผัสทั้ง 5 และ 4) ผู้รับสาร (Receiver) ผู้ที่มีความสามารถในการถอดรหัส (Decode) สารที่รับมาได้อย่างถูกต้อง

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีการแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งนั้นมีตั้งแต่ทฤษฎีที่ว่าด้วยหลักการสื่อสารเพื่อความเข้าใจอันดีต่อกัน ทฤษฎีโครงสร้างหน้าที่ที่จะเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวด้านความสัมพันธ์ บทบาท หน้าที่ที่มีต่อกัน ขณะเดียวกันก็ยังมีทางเลือกที่จะแก้ไขปัญหาคือ จะให้มีผู้แพ้ ผู้ชนะ การประนีประนอม หรือจบลงด้วยการบูรณาการแก้ไขปัญหาร่วมกันโดยมีจุดหมายปลายทางคือความสันติสุข ความสมานฉันท์ที่ยั่งยืนและถาวร

3. การแก้ไขความขัดแย้งตามแนวพระพุทธศาสนา

ในสังคมมนุษย์นั้นมีความขัดแย้งเป็นธรรมชาติหรือเป็นปกติ เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นจึงเป็นหน้าที่ของมนุษย์ที่จะจัดการหรือบริหารความขัดแย้งนั้นให้ลงตัวและสงบให้ได้เพื่อที่จะสร้างความสงบ สันติและผาสุกให้เกิดขึ้นในสังคม ในการแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งในสังคมมนุษย์นั้นจะต้องอาศัยหลักพุทธธรรมดังต่อไปนี้มาเป็นเครื่องนำทาง

3.1 การแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งภายใน (ตัวมนุษย์)

สำหรับการแก้ไขปัญหาคือการจัดการความขัดแย้งที่มีสาเหตุภายในมาจากรากเหง้าของอกุศลและกุศลภายในจิตใจ ทั้งนี้เพราะธรรมชาติของความขัดแย้งมักมีทั้งด้านบวกและด้านลบเสมอ ด้านบวก คือ การมีจิตที่เป็นกุศล เช่น ความไม่โลภ ไม่โกรธ ไม่หลง การมีเจตนาที่ดี การหวังดีหรือปรารถนาดีต่อบุคคล กลุ่มบุคคลหรือต่อองค์กร ส่วนด้านลบนั่นเป็นการมีจิตที่เป็น

อกุศล (วิ.จุ. (ไทย) 6/216/332-334) เช่น ความโลภ ความโกรธ ความหลง อยากได้ อยากใหญ่ อยากมี อยากเป็น ทิฐิ มานะ การถือตัว การยึดมั่นในค่านิยมทางสังคม เป็นต้น ในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งประเภทนี้จะต้องแก้ไขโดยการศึกษาหรือการฝึกฝนตามหลักไตรสิกขา (อง.ติก. (ไทย) 20/87/312) คือ ศีล สมาธิ ปัญญา โดยหลักการศึกษานั้นมีอยู่ 2 ประการ คือ 1) การศึกษาภายนอก เรียกว่า คันถธุระ คือ การเรียนการศึกษาในหลักและวิชาการทั่ว ๆ ไปอันเป็นหลักคิด หลักพูด หลักธรรม เป็นทฤษฎียิ่งกว่าทฤษฎี และ 2) วิปัสสนาธุระ คือ การศึกษาเพื่อการพัฒนาจิตใจด้วยการปฏิบัติกรรมฐาน 2 ประการคือ สมถกัมมัฏฐาน และวิปัสสนากัมมัฏฐาน ซึ่งในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งภายในนั้นจะต้องอาศัยการศึกษาอบรมจิตใจด้วยการปฏิบัติกัมมัฏฐาน 2 ประการนั้น เพราะถือว่าเป็นอุบายในการกำจัดกิเลสอาสวะ

3.2 การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งภายนอก (สังคม)

สำหรับการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในสังคมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นมีหลักพุทธธรรมที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อการไขปัญหาและการอยู่ร่วมกันอย่างสันติ ดังนี้

1) พุทธวิธีการสื่อสาร (4 ส.) ซึ่งเป็นหลักธรรมสำหรับผู้สื่อสารที่มีความปรารถนาจะส่งสารให้ประสบผลสำเร็จตามที่ตนปรารถนา อันประกอบด้วยธรรมที่เป็นหลักการสื่อสาร 4 ประการ ดังนี้ 1) สันติสนา ชี้แจงให้ชัด แจ่มแจ้ง เห็นจริงเห็นจัง ดุจจูงมือไปด้วยตา 2) สมาทปนา ขวนให้ยอมรับเอาไปปฏิบัติ 3) สมุตเตขนา ปลุกเร้าใจให้กระตือรือร้น เกิดความอุตสาหะ มีกำลัง (ที.สี. (ไทย) 9/198/161)

2) หลักกาลามสูตร เป็นหลักที่สอนไม่ให้เชื่อมงายโดยไร้เหตุผล (วรภัทร์ ภูเจริญ, 2552) ประกอบด้วย 1) อย่าปลงใจเชื่อด้วยการฟังตามกันมา (มา อนุสสเวน) 2) อย่าปลงใจเชื่อด้วยการถือสืบ ๆ กันมา (มา ปรมปราย) 3) อย่าปลงใจเชื่อด้วยการเล่าลือ (มา อิติกิริยา) 4) อย่าปลงใจเชื่อด้วยการอ้างตำราหรือคัมภีร์ (มา ปิฎกสมุปทานน) 5) อย่าปลงใจเชื่อเพราะตรรก (มา ตกกเหตุ) 6) อย่าปลงใจเชื่อเพราะอนุমান (มา นยเหตุ) 7) อย่าปลงใจเชื่อด้วยการคิดตรองตามแนวเหตุผล (มา อาการปริวิตกเกน) 8) อย่าปลงใจเชื่อเพราะเข้าได้กับทฤษฎีที่พินิจไว้แล้ว (มา ทิฐินิขณานกขณติยา) 9) อย่าปลงใจเชื่อ เพราะมองเห็นรูปลักษณะน่าจะเป็นไปได้ (มา ภพพรูปตยา) 10) อย่าปลงใจเชื่อเพราะนับถือว่าท่านสมณะนี้เป็นครูของเรา (มา สมโน โน ครูติ) (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), 2551)

3) หลักเบญจศีล หรือ ศีล 5 ซึ่งถือเป็นข้อปฏิบัติในการที่จะสร้างเสริมสันติให้เกิดขึ้นด้วยการเคารพในชีวิตของผู้อื่นหรือผู้อื่น (ปาณาติปาตา เวรมณี) การเคารพในทรัพย์สินหรือทรัพยากรของผู้อื่น (อทินนาทานา เวรมณี) การเคารพในคู่ครองของผู้อื่น (กาเมสุ มิจฉาจารา เวรมณี) การเคารพในความทุกข์ที่จะเกิดจากคำพูดหรือการพูด (มุสาวาหา เวรมณี) และสุดท้ายคือการไม่ประมาทและขาดสติของเรา (สุราเมรายะ มัชชะปมาทัฏฐานา เวรมณี)

4) หลักทศ 6 คือ บุคคลประเภทต่าง ๆ ที่เราต้องเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์ทางสังคม จุดทิศที่อยู่รอบตัวซึ่งเราจะต้องมีหน้าที่หรือมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับทั้งในส่วนตัวหรือในที่ทำงาน ประกอบด้วย 1) ปุรัตถิมทิศ ทิศเบื้องหน้า ได้แก่ บิดา มารดา 2) ทักขิมทิศทิศ เบื้องขวา ได้แก่ ครู

อาจารย์ 3) ปัจฉิมทิส ทิศเบื้องหลัง ได้แก่ สามิภรรยา 4) อุตตรทิส ทิศเบื้องซ้าย ได้แก่ มิตรสหาย 5) อภิรมทิส ทิศเบื้องบน ได้แก่ พระสงฆ์ สมณพราหมณ์ และ 6) เหมภูมิทิส ทิศเบื้องล่าง ได้แก่ ลูกจ้าง กับนายจ้าง (ที.ป. (ไทย) 11/271/215)

กล่าวโดยสรุปว่า จากการศึกษาเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในทางพระพุทธศาสนา สรุปได้ว่า การจัดการปัญหาความขัดแย้งตามนัยของพระพุทธศาสนานั้นเราสามารถที่จะสรุปได้เป็น 2 แนวทางคือ 1) การจัดการปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในภายในตนเอง เป็นการจัดการในเรื่องของการกำจัดกิเลสในจิตใจอันเป็นต้นเหตุของความขัดแย้งให้หมดไปเมื่อกิเลสหมดความขัดแย้งก็จะหมดลง และ 2) การจัดการปัญหาความขัดแย้งภายนอก เป็นการจัดการปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในรูปแบบของปรากฏการณ์ทางสังคม เป็นความขัดแย้งที่ส่งผลกระทบต่อความผาสุกของสังคม ซึ่งต้องอาศัยหลักธรรมคำสอนของพระพุทธองค์มาเป็นแนวทางในการแก้ไขทุกปัญหาความขัดแย้ง ถือเป็นการเสริมสร้างสันติสุขให้เกิดขึ้นด้วยหลักพุทธธรรม

ภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้ง

ผู้นำเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการนำพาองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลง หากนักบริหารหรือผู้นำมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องความขัดแย้งในองค์กรอย่างลึกซึ้งก็จะสามารถนำประโยชน์ที่ได้จากความขัดแย้งไปปรับใช้ในการบริหารบุคลากรในองค์กร ให้มีความก้าวหน้าและประสิทธิภาพต่อไปได้เป็นอย่างดี จากการศึกษาวิจัยในประเด็นของการนำภาวะผู้นำ และภาวะผู้นำเชิงพุทธมาใช้ในการจัดการความขัดแย้งในมิติต่าง ๆ พบว่า

1) ภาวะของผู้นำเชิงพุทธในการจัดการความขัดแย้ง มีผู้ที่ได้ศึกษาวิจัย พอสรุปได้ดังนี้ พระเทพปริยัติเมธี (2553) ได้ศึกษาวิจัย “ภาวะผู้นำเชิงพุทธกับการจัดการความขัดแย้งในสังคมไทย” พบว่า ต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการนำหลักธรรมมาใช้ในการปกครองตน ปกครองคน และปกครองงานโดยมี 20 หลักธรรมที่จำเป็นต้องนำมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร สำหรับหลักการสร้างความสามัคคีปรองดองให้เกิดขึ้นในสังคมซึ่งเป็นหลักคิดหลักธรรมในการทำงานร่วมกันในองค์กรและอยู่ร่วมกันในสังคม มีอยู่ 10 ขั้นตอนที่จะนำเสนอ สันติสุข สันติภาพ และภาพรวมมาสู่องค์กรและสังคมได้ คือ 1) มองกันในแง่ดี 2) มีเมตตาริใจที่ดีต่อกัน 3) สร้างสรรค์ความดี 4) นึกถึงความดีของกัน 5) ร่วมกันรักษามิระยาภิบาลวินัย 6) มีหัวใจพระพรหม 7) สร้างสมความสามัคคี 8) มั่นใจความเสียสละ 9) ลดมานะทิฎฐิ และ 10) ไม่อคติต่อกัน

พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส (นิตฺยบุนยการ) (2548) ได้ศึกษาวิจัย “รูปแบบการจัดการความขัดแย้งโดยพุทธสันติวิธี: ศึกษาวิเคราะห์กรณีลุ่มน้ำตาช้าง จ.เชียงใหม่” พบว่า จากการศึกษาการรูปแบบการจัดการความขัดแย้งมิติต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบตามที่ปรากฏในประเทศตะวันตก ตะวันออก ประเทศไทย พระพุทธศาสนา และลุ่มน้ำแม่ตาช้าง ทำให้พบรูปแบบการจัดการความขัดแย้งโดยพุทธสันติวิธีเชิงบูรณาการที่มีชื่อว่า “ธัมมิกมัชฌิมวิธี” หมายถึง วิธีแบบกลาง หรือข้อตกลงแบบกลาง (มัชฌิมวิธี) ที่เกิดการประสาน สอดคล้อง พอเหมาะ พอดี โดยการวิเคราะห์และการประเมินจากทางเลือกหลาย ๆ ทางที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันหาทางออก และมีฉันทามติ

ร่วมกันว่า “เป็นทางเลือกที่ดีที่สุด” โดยมี “ความชอบธรรม (ธัมมิกวิธี)” เป็นแกนหลัก กล่าวคือ 1) ดำเนินการต่อหน้าผู้มีส่วนได้เสีย 2) ดำเนินการด้วยความโปร่งใส 3) ยุติธรรม 4) สามารถตรวจสอบได้ 5) รับผิดชอบต่อผลดีและผลเสียที่จะเกิดขึ้น 6) ถูกต้อง 7) ทุกฝ่ายสามารถปฏิบัติร่วมกันได้จริง 8) เหมาะสมกับสถานการณ์ เหตุและปัจจัย 9) ได้ประโยชน์ทุกฝ่าย และ 10) เคารพในสิทธิของผู้อื่น หรือสิ่งอื่น สำหรับวิธีการหรือข้อปฏิบัติแบบกลางที่สามารถนำไปจัดการความขัดแย้ง ประกอบด้วย ชุดวิธีใหญ่ ๆ 7 ชุด กล่าวคือ การเจรจาตนเอง การเจรจาไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง การไต่สวน การมีส่วนร่วม การใช้อำนาจตุลาการ การใช้กระบวนการทางศาล และการออกกฎหมาย ซึ่งชุดวิธีเหล่านี้จำเป็นที่จะต้องใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ เช่น การประนีประนอม การโน้มน้าว การโอนอ่อนผ่อนตาม และการเผชิญหน้า เป็นต้น

ชลากร เทียนส่องใจ (2554) ได้ศึกษาวิจัย “การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางเชิงพุทธ: หลักการและเครื่องมือสำหรับการจัดการความขัดแย้ง” พบว่า หลักการและวิธีการในการเจรจาไกล่เกลี่ยเชิงพุทธ ประกอบไปด้วย 9 ขั้นตอน 1) คุมสติ (Mindfulness Control) 2) ทำหน้าที่ กัลยาณมิตร (Education Process) 3) สื่อสารอย่างลึกซึ้ง (Deep Communication) 4) วิเคราะห์เรื่องราว (Issues Analysis) 5) เข้าถึงวิธีการ (Approaching to Strategies) 6) คิดอย่างแยบคาย (Thinking Wisely) 7) หาจุดสนใจ (Interest Finding) 8) เสนอทางเลือก (Option Creating) และ 9) สร้างสัมพันธ์ภาพอันดี (New Relationship Building) ทั้ง 9 ข้อที่กล่าวมานี้สามารถสรุปได้เป็น รูปแบบของพุทธวิธีการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางซึ่งแบ่งออกได้เป็น 3 ขั้นตอนใหญ่ ๆ คือ 1) ขั้นตอน กัลยาณมิตร 2) ขั้นตอนโยนิโสมนสิการ และ 3) ขั้นตอนการจัดการปัญหาความขัดแย้ง

อัครเดช พรหมกัลป์ (2558) ได้ศึกษาวิจัย “การพัฒนารูปแบบการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งตามหลักพุทธธรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” พบว่า หลักการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งตามหลักพุทธธรรมนั้นเป้าหมายที่สำคัญคือจะต้องทำให้เกิดสามัคคีธรรม โดยทุกคนทุกฝ่ายจะต้องประพฤติปฏิบัติดีต่อกันด้วยเมตตา (เมตตากายกรรม) พูดจาดีต่อกันด้วยเมตตา (เมตตา วาจากรรม) คิดดีต่อกันด้วยเมตตา (เมตตา มโนกรรม) แบ่งปันลาภผลที่ได้มาอย่างเท่าเทียม (สาธารณ โภคิ) ดำรงตนและยึดมั่นศรัทธาในศีล (ศีลสามัญญตา) และมีความเห็นพ้องต้องกันเป็นอาจิน (ทัญญู สามัญญตา) ส่วนวิธีการหรือรูปแบบที่จะได้มาซึ่ง “สามัคคีธรรม” นั้นทุกคนทุกฝ่ายจะต้องพัฒนา และกอบกู้ความเป็นพี่เป็นน้องที่แสดงความรัก ความผูกพัน ความห่วงหาอาทร ความช่วยเหลือ เกื้อกูล ความร่วมแรงร่วมใจ และความเสมอภาคเท่าเทียม ให้เกิดขึ้นในชุมชนหรือท้องถิ่น ขณะเดียวกันการรังเกียจเดียดฉันท์ การแบ่งแยกแตกต่าง และการเอารัดเอาเปรียบจะต้องช่วยกัน สกัดและสลายไม่ให้เกิดขึ้นเป็นอันขาดหากดำเนินการตามแนวทางนี้ความสงบสุขและความมีสันติ สุขก็จะคืนกลับมาสู่องค์กรและท้องถิ่น

พระครูพิสุทธิปัญญาวินัย (นพณัฐ กิตติปัญโญ) และพระมหาสุเมธ สมานิตโต (2564) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมาแล้วนั้นแม้ว่าจะมีกระบวนการในการระงับ หรือแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นแต่สิ่งที่คงอยู่ทั้งฝ่ายที่ถูกต้องหรือฝ่ายที่ผิด คือ ความพยาบาทที่เกิดขึ้นและเกาะกิน ให้เกิดเป็นบาดแผลภายในจิตใจซึ่งก่อให้เกิดความทุกข์ ดังนั้น การป้องกันความขัดแย้งจึงเป็นวิธีที่ดี

โดยนำหลักสังคหวัตถุมาประยุกต์ใช้ คือ 1) โอบอ้อมอารี 2) วจีไพเราะ 3) สงเคราะห์ผู้คน และ 4) วางตนเหมาะสมเป็นแนวทางในการป้องกันสาเหตุของความขัดแย้ง 5 ประการ คือ ความต้องการ การรับรู้ อำนาจ ค่านิยม ความรู้สึกและอารมณ์

2) ภาวะของผู้นำในการจัดการความขัดแย้ง มีผู้ที่ได้ศึกษาวิจัย พอสรุปได้ดังนี้

ใบบุญ อุปลัมภ (2558) ได้ศึกษาวิจัย “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้นำในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเชียงยืน จังหวัดมหาสารคาม” พบว่า ผู้นำในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีภาวะผู้นำในตนเองและสามารถนำภาวะผู้นำออกมาใช้ได้กับเหตุการณ์ต่าง ๆ ตามสถานการณ์และประสบการณ์ของตนเอง วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้นำในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เมื่อพิจารณาทั้ง 5 วิธี ประกอบด้วย การเอาชนะ (Competition) การยอมให้ (Accommodation) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) การร่วมมือ (Collaboration) และการประนีประนอม (Compromising) พบว่า ผู้นำในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเลือกใช้ทุกวิธีในการจัดการความขัดแย้ง แต่จะมีวิธีการเลือกใช้และมีความคิดเห็นต่อวิธีการนั้น ๆ แตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับประสบการณ์และสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ส่วนวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความคิดเห็นที่ตรงกัน มี 2 วิธี คือ การเอาชนะ (Competition) และการร่วมมือ (Collaboration) และความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้นำในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความสัมพันธ์ในลักษณะคล้ายตามกัน

ศิริวรรณ มนอัคระผดุง (2559) ได้ศึกษาวิจัย “การจัดการความขัดแย้งในองค์การอย่างสร้างสรรค์” พบว่า ผู้บริหารองค์การควรนำแนวคิดที่เกี่ยวกับความขัดแย้งสมัยใหม่มาสร้างวิธีการแก้ไขปัญหในเรื่องความขัดแย้งอย่างเหมาะสม โดยเข้าใจถึงสาเหตุของความขัดแย้งว่ามีหลายสาเหตุ การจัดการความขัดแย้งในองค์การอย่างสร้างสรรค์ ผู้บริหารจะต้องมีบทบาทสำคัญในการจัดการความขัดแย้งและแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นด้วยความเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ และเปิดใจกว้างที่จะแก้ไขปัญหอย่างมีส่วนร่วม เพื่อให้บุคลากรในองค์การสามารถสร้างผลการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและนำไปสู่การบริหารงานองค์การได้อย่างสร้างสรรค์

ณัฐนิชา กังสดาลทิพย์ (2564) ได้ศึกษาวิจัย “ผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กร” พบว่า ผู้นำต้องมีวิธีรับมือกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพประกอบด้วย 5 วิธี ได้แก่ 1) การหลีกเลี่ยง 2) การปรองดอง 3) การประนีประนอม 4) การแข่งขัน และ 5) การร่วมมือ โดยผู้เขียนจำแนกสถานการณ์ความขัดแย้งไว้ 3 สถานการณ์ คือ 1) สถานการณ์ที่เป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล ผู้นำสามารถใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบปรองดองและประนีประนอม 2) สถานการณ์ที่เป็นความขัดแย้งระหว่างกลุ่มหรือองค์กร ควรใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงและร่วมมือกัน 3) สถานการณ์ที่เป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล กลุ่ม องค์กรที่เป็นความขัดแย้งที่ไม่สามารถหาข้อยุติ มีข้อโต้แย้งและไม่ยอมตกลงกัน ควรใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขัน โดยผู้นำมีบทบาทสำคัญที่ให้อำนาจแก่ผู้ขัดแย้งได้เรียนรู้ซึ่งกันและกันและใช้โอกาสจากความขัดแย้งนั้นเพื่อทบทวนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้น เพื่อลดปัญหาและหาทางออกให้กับความขัดแย้งร่วมกัน แสวงหาความร่วมมือที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับร่วมกันได้มากที่สุด

เศรษฐพล บัวงาม และพิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2564) ได้ศึกษาวิจัย “การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2” พบว่า แนวทางในการบริหารจัดการความขัดแย้ง ได้แก่ 2.1) ด้านการแข่งขัน จะใช้ในกรณีที่เป็นการขอรางวัลแข่งขัน เรื่องสำคัญที่ต้องรีบตัดสินใจโดยไม่รอเวลา ซึ่งจะต้องไม่ผิดกับกฎระเบียบข้อบังคับทางราชการ 2.2) ด้านการประสานความร่วมมือ มีการปรับความเข้าใจกันและหาทางออกของปัญหา โดยผ่านมติของที่ประชุมเพื่อปรับความเข้าใจและความร่วมมือที่จะทำงานร่วมกันต่อไป 2.3) ด้านการประนีประนอม ควรให้ทุกฝ่ายได้เจรจากันให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน 2.4) ด้านการหลีกเลี่ยง เมื่อปัญหาที่เกิดความขัดแย้งกันปัญหาเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่ไม่ส่งผลเสียต่อสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาควรวางตัวเป็นกลางโดยไม่นำตัวเองเข้าไปข้องเกี่ยวกับปัญหา และ 2.5) ด้านการโอนอ่อนผ่อนตาม ควรศึกษาบริบทของวัฒนธรรมองค์กรของคณะครู ถ้าคณะครูมีแนวทางปฏิบัติที่มีเหตุผลเพียงพอ โดยไม่ผิดระเบียบข้อบังคับทางราชการ ผู้บริหารก็ควรถอยลงบ้างเพื่อให้องค์กรสามารถไปต่อได้ เพื่อสร้างความสามัคคีในหน่วยงาน

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง พบว่า หากมีการนำเอาพุทธวิธีมาเป็นส่วนหนึ่งในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง สามารถที่จะเป็นทางเลือกที่ทำให้ทุกคนทุกฝ่ายเกิดความพึงพอใจและเกิดมิตรจิตที่ดีต่อกัน มากกว่าการนำเอาระบบหรือกระบวนการทางกฎหมายมาดำเนินการ ถือเป็นแนวทางเลือกที่ก่อให้เกิดผลการแก้ไขปัญหาที่เกิดความยั่งยืนและได้รับการยอมรับโดยทั่วกันมากกว่าวิธีการอื่น ๆ

สรุปผล

สิ่งสำคัญที่ทำให้การจัดการความขัดแย้ง ประสบความสำเร็จและเป็นไปอย่างสร้างสรรค์ คือ ผู้บริหาร ต้องเป็นผู้นำทางในการจัดการความขัดแย้งโดย ต้องมีความเข้าใจถึงธรรมชาติของความขัดแย้ง เปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรภายในองค์กร เพื่อเป็นจุดเริ่มต้นของการแก้ไขปัญหาภายในองค์กรอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ ผู้บริหารควรสนับสนุนให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาขององค์กรเพื่อให้เกิดความร่วมมือ มีการสื่อสารภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อลดปัญหาความขัดแย้งอันเกิดจากความเข้าใจผิด และที่สำคัญผู้บริหารควรใช้หลักคุณธรรมในการบริหารองค์กร เพื่อให้บุคลากรทุกคนเข้าถึงทรัพยากรได้อย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม เมื่อผู้บริหารรู้จักใช้ประโยชน์จากความขัดแย้งได้ดี ก็จะสามารถบริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและสร้างสรรค์ทำให้องค์กรมีการพัฒนาไปอย่างมั่นคงและยั่งยืนสืบไป

องค์ความรู้ใหม่

ผู้นำและภาวะผู้นำนั้นถือว่าเป็นศาสตร์และศิลป์ในการนำมาใช้เพื่อการนำชุมชน องค์กร และสังคม แต่การเป็นผู้นำนั้นจะสามารถยังประโยชน์ให้สำเร็จได้นั้นย่อมขึ้นอยู่กับ “ภาวะผู้นำ” เป็นสำคัญ ในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในสังคมไทยโดยอาศัยหลักการเรื่องภาวะผู้นำนั้นเราจะพบว่า องค์ประกอบที่สำคัญในการแก้ปัญหาก็คือ ผู้นำที่จะต้องมีความรู้สูงคือจะต้องมีความรู้คุณธรรมจริยธรรมตามหลักคำสอนของพระพุทธศาสนา เงื่อนไขที่สำคัญที่สุดอยู่ที่ “ตัวกลาง” หรือ

ที่เรียกกันในภาษาทั่วไปว่า “ผู้ไกล่เกลี่ย” ซึ่งก็หมายถึง ผู้นำที่มีภาวะผู้นำนั่นเอง ซึ่งผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่จะเข้าไปมีบทบาทในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในสังคมไทย

เอกสารอ้างอิง

- กวี พงศ์พุม. (2550). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาวิสัยทัศน์นักบริหาร.
- กิติ ตัยคณานนท์. (2553). *เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ*. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: เปลวอักษร.
- ชลากร เทียนส่องใจ. (2554). *การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางเชิงพุทธ: หลักการและเครื่องมือสำหรับการจัดการความขัดแย้ง*. (วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา). บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔).
- ณัฐนรี ศรีทอง. (2552). *การเพิ่มศักยภาพภาวะความเป็นผู้นำในงานพัฒนาชุมชน*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- ณัฐนิชา กังสดาลทิพย์. (2564). ผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กร. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มจร วิทยาเขตอีสาน*, 2(1), 39-49.
- เถาว์วัลย์ นันทาภิวัฒน์. (2550). *หลักการจัดการ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพบูลย์ อุปถัมภ์. (2558). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้นำในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเชียงยืน จังหวัดมหาสารคาม. *วารสารบัณฑิตศึกษามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์*, 4(1), 15-16.
- ปณณพงศ์ วงศ์ณาศรี. (2558). ความขัดแย้งและการจัดการความขัดแย้ง: บริบทในสังคมไทย. *วารสารสำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยทักษิณ*, 4, 59-81.
- พรนพ พุกกะพันธ์. (2544). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*. กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท์.
- พระครูพิสุทธิปัญญากิจวัฒน์ (นพณัฐ กิตติปัญญา) และพระมหาสุเมธ สมานีโต. (2564). สังคหวัตถุ: แนวทางป้องกันความขัดแย้งวิถีพุทธ. *วารสารวิจัยวิชาการ*, 4(4), 271-281.
- พระเทพปริยัติเมธี. (2553). *ภาวะผู้นำเชิงพุทธกับการจัดการความขัดแย้งในสังคมไทย*. (รายงานการวิจัย). มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย: สถาบันวิจัยพุทธศาสตร์.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต). (2540). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: ธรรมสภา.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต). (2551). *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม*. (พิมพ์ครั้งที่ 16). กรุงเทพฯ: เอส. อาร์. พรินติ้งแมสโปรดักส์.
- พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส (นิตินุญยาก). (2548). *รูปแบบการจัดการความขัดแย้งโดยพุทธสันติวิธี : ศึกษาวิเคราะห์กรณีลุ่มน้ำตาช้าง จ.เชียงใหม่*. (วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา). บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
- พานิ์ สฤกษ์วานิช. (2552). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- วรภัทร์ ภูเจริญ. (2552). *คิดอย่างเป็นระบบและเทคนิคการแก้ปัญหา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ อริยชน จำกัด.

- วันชัย วัฒนศัพท์. (2550). *ความขัดแย้ง: หลักการและเครื่องมือแก้ปัญหา*. นนทบุรี: ศูนย์สันติวิธี และธรรมมาภิบาล สถาบันพระปกเกล้า.
- ศิริวรรณ มนอัคระผดุง. (2559). การจัดการความขัดแย้งในองค์กรอย่างสร้างสรรค์. *วารสาร วไลยอลงกรณ์ปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)*, 6(2), 193.
- เศรษฐพล บัวงาม และพิมลพรรณ เพชรสมบัติ. (2564). การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 2. *วารสารวิจัยวิชาการ*, 4(3), 203-213.
- เสนาะ ตีเยาว์. (2549). *หลักการบริหาร*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อัครเดช พรหมกัลป์. (2558). *การพัฒนารูปแบบการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งตามหลักพุทธธรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น*. (วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์). บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- Aldag, R. J. & Sterns, T. M. (1991). *Managament*. Cincinnati: College Division, South-Western Pub. Co.
- Berlo, D. K. (1960). *The Process of Communication*. New York: The Free Press
- Dahrendorf, R. (1967). *Class and class conflict in industrial society*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Likert, R. (1967). *The Human Organization: Its Management and Values*. New York: McGraw-Hill.
- Normand, L. F. et al. (1996). *The Leader: Developing the Skill & Personal Qualities You Need to Lead*. New York: American Management Association.
- Simmel, G. (1964). *Conflict and the Web of Group Affiliations*. Glencoe Illinois: Free Press.

