

การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมกับการบริหารจัดการความขัดแย้งในองค์กร

The Application of Buddhist Principles to the Management of Conflicts in the Organization

เจริญชัย กุลวัฒน์นาพร¹

Charoenchai Kulwattanaporn

Received: January 18, 2020

Revised: May 13, 2020

Accepted: May 27, 2020

DOI: 10.14456/jra.2021.59

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวทางที่เหมาะสมในการทำให้ความขัดแย้งที่มีอยู่ในองค์กรลดน้อยลงหรือหมดไป พบว่า ต้องมีความเข้าใจถึงเหตุปัจจัยต่อปัญหาที่เกิดขึ้น เพราะเป็นเรื่องที่อ่อนไหวต่อบุคคลในองค์กร รวมถึงความเข้าใจแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่ “ความสามัคคี” ถือเป็นคุณธรรมที่สำคัญ ที่คนในองค์กรพึงมีเพื่อการทำงานร่วมกันอย่างเป็นปกติสุข ซึ่งในทางพุทธศาสนาได้กล่าวถึงความสามัคคีว่าเป็น “หลักพุทธธรรม” เป็นที่ตั้งแห่งความพร้อมเพียรกันของหมู่คณะ ดังหลักสามัคคีธรรม 4 ที่ว่าด้วย การรู้จักประนีประนอมยอมกัน ไม่ทะเลาะวิวาทแก่งแย่งกัน รู้จักตกลงกันด้วยไมตรีจิต มีความร่วมมือกัน เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันแห่งหมู่คณะ และหลักสาราณียธรรม 6 ที่ว่าด้วยการอยู่ร่วมกันของคนในสังคมด้วยความรักความเข้าใจ และสามารถดีกัน อย่างปรองดอง รวมถึงการที่ผู้บริหารนำหลักของพรหมวิหาร 4 มาใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเริ่มจากความรัก ความเข้าใจ ความปรารถนาที่จะช่วยเหลือเมื่อเขามีปัญหาและความทุกข์ ความปรารถนาดีและยินดีต่อความสุขของเขา การจะบริหารความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องทำความเข้าใจในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง ตลอดจนวิธีการหรือเทคนิคการจัดการกับความขัดแย้ง และพยายามแก้ไขอย่างดีที่สุด เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเหล่านั้น มีขวัญกำลังใจในการทำงาน ซึ่งเป็นการป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น และเมื่อเกิดความขัดแย้งก็จะสามารถบริหารความขัดแย้งในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

คำสำคัญ: การบริหารจัดการ, ความขัดแย้งในองค์กร, ความสามัคคี, หลักพุทธธรรม

¹ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย; Mahachulalongkornrajavidyalaya University
Corresponding author, e-mail: charoen506@hotmail.com, Tel. 091-7237125

Abstract

In the study of The application of Buddhist principles to the management of Conflicts in the organization, the purpose of this study is to find appropriate ways to reduce or eliminate Conflicts in the organization while understand the causes of the problem since it's a sensitive issue for people in organization including understand the ways to resolve the issue. "Unity" is a key virtue that people in the organization should have in order to work peacefully together. In Buddhism, unity in a Buddhist principle is the foundation of unison among the groups such as the four Dhamma for unity which contains reconciliation, not quarrelling, agreed with goodwill and be unanimous in the group. And the six virtues for fraternal living which is about the coexistence of people in society with love and understanding, and harmonious unity. Including executives applied the Four sublime states of mind to subordinates which begins with love, understanding, and desire to help when someone has problems and suffering, Good wishes and pleasure to other happiness. To manage Conflicts appropriately and efficiently, Executives need to understand various issues related to Conflicts as well as methods or techniques for managing Conflicts and trying to make the best. So that the subordinates have high morale at work which will prevent problems from occurring and when there is a Conflict, it will be able to manage Conflicts in the organization with maximum efficiency.

Keywords: Buddhist principles, Conflicts in the organization, management, unity

บทนำ

ความขัดแย้ง (Conflict) ถือว่าเป็นพฤติกรรมชนิดหนึ่งที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มมีความคิดเห็น การรับรู้ความคาดหวังความเชื่อและค่านิยมที่แตกต่างกันไป เราจึงสามารถแยกประเภทของความขัดแย้งแบ่งเป็นได้หลายประเภทเช่น ความขัดแย้งของเอกบุคลส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่โดยไม่รู้บทบาทหน้าที่แท้จริงว่าควรทำอย่างไรเช่น หัวหน้างาน ที่มักประสบปัญหานี้เพราะผู้จัดการมักมองว่าหัวหน้างานเป็นคนงานแต่ฝ่ายลูกจ้างมองว่าหัวหน้างานเป็นฝ่ายหนึ่งของการจัดการ เป็นต้น ความขัดแย้งเป็นความไม่ลงรอย หรือความตรงกันข้ามอย่างรุนแรง อันเนื่องมาจากผลประโยชน์หรือแนวคิดที่สวนทางกันของผลประโยชน์ หรือความเชื่อที่ว่าความปรารถนาในแต่ละฝ่าย ไม่สามารถบรรลุได้พร้อมกัน (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2550) ความสามัคคีเป็นคุณธรรมอย่างหนึ่งในพุทธศาสนาใช้คำว่าสามัคคีธรรม หมายถึง การร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกัน เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมยังเป็นความพร้อมเพรียงกัน ความปรองดองกัน (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน, 2542) เป็นการไม่แบ่งฝักแบ่งฝ่าย สามารถ

ยอมรับความคิดเห็นและความแตกต่างซึ่งกันและกันได้ เพื่อให้ลงรอยกัน เกิดการทำกิจกรรมร่วมกัน และช่วยเหลือเกื้อกูลต่อกัน ในความเป็นจริงแล้ว ความขัดแย้ง (Conflict) เป็นธรรมชาติของมนุษย์ เนื่องจากมนุษย์มีความแตกต่างกันระหว่างบุคคล ผู้บริหารที่จะสามารถบริหารความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพนั้น ต้องทำความเข้าใจในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องสาเหตุที่เกิดความขัดแย้ง ระดับความขัดแย้ง และเข้าใจวิธีการหรือเทคนิคการจัดการกับความขัดแย้งนั้น

แนวคิดความขัดแย้ง

ความขัดแย้งถือเป็นเรื่องปกติของการอยู่ในสังคม แต่ความขัดแย้งไม่ใช่สิ่งที่แยแสเสมอไป หากรู้หลักการบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสมเราอาจจะสามารถใช้ความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์ได้เช่นกัน โดยพิจารณาจากทฤษฎีการบริหารความขัดแย้งภายในองค์กร

1) แนวคิดสมัยดั้งเดิม (Traditional View) ความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี หากหลีกเลี่ยงได้ควรหลีกเลี่ยง ผู้บริหารจะต้องกำจัดความขัดแย้งขององค์กร โดยการออกกฎระเบียบ กระบวนการที่เข้มงวด เพื่อที่จะทำให้ความขัดแย้งหมดไป

2) แนวคิดด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations View) จะสนับสนุนการยอมรับความขัดแย้ง และความขัดแย้งอาจจะมีประโยชน์ต่อภายในองค์กรได้บ้างในบางเวลา

3) แนวคิดสมัยใหม่ (Contemporary View) จะสนับสนุนความขัดแย้งบนรากฐานที่ว่าองค์กรที่มีความสามัคคี ความสงบสุข ความเยียบสงบ และมีความร่วมมือ หากไม่ยอมรับปัญหาที่เกิดขึ้น จากความขัดแย้ง การให้ความร่วมมือแก่องค์กรจะกลายเป็นความเฉื่อยชา อยู่เฉย และไม่ตอบสนองต่อความต้องการเพื่อการเปลี่ยนแปลงและการคิดค้นใหม่ ๆ สาเหตุของความขัดแย้งและระดับความขัดแย้งส่วนใหญ่จะเกิดจาก เรื่องส่วนตัวในการทำงานที่มีเป้าหมายและวิธีการต่างกัน ซึ่งยังมีอีกหลายประการที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง

สาเหตุของความขัดแย้งในองค์กร

ความขัดแย้งว่ามีสาเหตุมาจากความแตกต่างในเป้าหมาย ลำดับก่อนหลังของวิधिปฏิบัติงาน การจัดสรรทรัพยากร ความไม่เท่าเทียมกันของฐานะในองค์กร และความแตกต่างในเรื่องรับรู้ เมื่อพิจารณาในแง่ของโครงสร้างขององค์กรแล้ว ความขัดแย้งมีสาเหตุมาจากการขัดแย้งทางด้านสายงาน การขัดแย้งในเรื่องของกระบวนการหน้าที่ การขัดแย้งระหว่างฝ่ายบริหารกับที่ปรึกษา และความขัดแย้งระหว่างองค์กรที่เป็นทางการกับองค์กรที่ไม่เป็นทางการ สาเหตุของความขัดแย้งยังมาจากข้อมูลและข้อเท็จจริงที่แต่ละคนได้รับเกิดความแตกต่างกัน ความแตกต่างในเป้าหมาย ค่านิยม ความเชื่อ ความคิดเห็นและความรู้แตกต่างกัน โครงสร้างขององค์กร การเปลี่ยนแปลง การติดต่อประสานงานที่เลว พฤติกรรมของกลุ่ม ความไม่พึงพอใจในบทบาทและฐานะที่ได้รับในความแตกต่างในการรับรู้ ความต้องการผลประโยชน์ แต่ไม่ได้รับการตอบสนองที่น่าพึงพอใจ และทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ที่แต่ละฝ่ายพยายามจะให้ฝ่ายของตัวเองให้มากกว่า (อรุณรักษ์ธรรม, 2525) กระบวนการของความขัดแย้ง สามารถแบ่งเป็นขั้นตอน ประกอบด้วย สภาพก่อน

เกิดความขัดแย้ง ที่อาจปราศจากความขัดแย้ง แต่จะนำไปสู่การขัดแย้ง ความขัดแย้งที่รับรู้ได้ เป็นการรับรู้ของฝ่ายต่าง ๆ ว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น ความขัดแย้งที่รู้สึกได้ โดยอาจรู้สึกได้ว่า ถูกคุกคาม เกลียดชัง กลัว หรือไม่ไว้วางใจ พฤติกรรมที่ปรากฏชัด เช่น ความก้าวร้าว การแข่งขัน การโต้เถียง หรือการแก้ปัญหา (Alan C. Filley, 1975)

ระดับความขัดแย้ง

ระดับความขัดแย้งสามารถมองในระดับต่าง ๆ ประกอบด้วย ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคลในกลุ่ม ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม และความขัดแย้งในองค์กร (Don Hellriegel and John W. Slocum Jr., 2004) ยังสามารถแบ่งระดับความขัดแย้งออกเป็น 3 ระดับ 1) ความขัดแย้งของบุคคล 2) ความขัดแย้งในองค์กร เป็นความขัดแย้งในตัวบุคคลหรือกลุ่มภายในองค์กร และ 3) ความขัดแย้งระหว่างองค์กร เป็นความขัดแย้งระหว่างองค์การหรือกลุ่มต่าง ๆ (James G. March and Herbert A. Simon, 1958) มีความคล้ายคลึงกันมาก ซึ่งเราสามารถแบ่งความขัดแย้งนี้ได้เป็น 2 ระดับ คือ

1) ความขัดแย้งในระดับบุคคล แบ่งเป็น

1.1) ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล หรือเรียกได้ว่า “ความขัดแย้งในตัวเอง”

1.2) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลมากกว่า 2 บุคคลขึ้นไป

2) ความขัดแย้งระหว่างองค์กร แบ่งเป็น

2.1) ความขัดแย้งภายในองค์กร คือ คู่กรณีเป็นบุคคลหรือกลุ่มย่อย ๆ ในองค์การ

2.2) ความขัดแย้งระหว่างองค์กร คือ คู่กรณีเป็นองค์กรกับองค์กรหรือกลุ่มกับกลุ่ม

อย่างไรก็ตามความขัดแย้งอาจนำไปสู่ปัญหาและอุปสรรคในการบริหาร (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2550)

1) ถ้าปล่อยความขัดแย้งไว้ ไม่เข้าความขัดแย้งก็จะจัดการตัวเอง ซึ่งผู้บริหารบางคนเชื่อว่าเวลาที่ผ่านไปความขัดแย้งก็จะค่อยๆ ลดลงและหายไป ซึ่งเป็นความเชื่อที่ผิด เพราะความขัดแย้งที่ไม่ได้รับการจัดการ จะยังมีอยู่และรอวันประทุยิ่งขึ้น เนื่องจากการความสะสมความรู้สึกที่ไม่พึงพอใจที่นับวันก็จะมีมากขึ้น

2) การเผชิญหน้ากับบุคคลหรือเรื่องราวที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยง จึงมีบางคนที่ยกการเผชิญหน้า แต่ในความเป็นจริงแล้วการเผชิญหน้าคือการสื่อสารให้มองเห็นทางออก และข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา

3) ความขัดแย้งที่มีอยู่ในองค์กรเป็นสัญญาณของผู้บริหารที่ไร้ความสามารถ โดยแท้จริงแล้วไม่ได้หมายความว่าผู้บริหารไร้ความสามารถ ผู้บริหารสามารถจัดการอย่างสร้างสรรค์ให้ได้

4) ความขัดแย้งเป็นสัญญาณของความไม่เอาใจใส่ต่อองค์กร ซึ่งอีกด้านหนึ่งก็แสดงให้เห็นถึงความห่วงใยและต้องการนำเสนอสิ่งที่ดีที่สุดแก่องค์กร แต่อาจมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน

5) ความโกรธเป็นสิ่งที่ไม่สร้างสรรค์และไม่ดีเสมอ ซึ่งโดยแท้จริงแล้ว จะเป็นโอกาสให้ผู้บริหารสื่อสารกับอีกฝ่ายหนึ่งเพื่อให้เข้าใจถึงความคิดของเขา และนำไปสู่การแก้ปัญหาในที่สุด

การมีความสามารถในการวิเคราะห์ความขัดแย้ง จะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจความขัดแย้งได้ชัดเจนมากขึ้น และสามารถบริหารจัดการที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

กระบวนการวิเคราะห์ความขัดแย้งแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอนดังนี้

1) ความไม่เท่าเทียมกัน เป็นขั้นตอนแรกที่จะทำให้เกิดความขัดแย้ง ซึ่งมักจะเกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสาร ซึ่งกระบวนการรับรู้และเข้าใจ จากความไม่เท่าเทียมกัน จะมีผลกระทบต่ออารมณ์ความรู้สึกของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง เช่น ความรู้สึกลบจะนำไปสู่การลดความไว้วางใจที่มีต่ออีกฝ่ายหนึ่ง

2) ความรู้สึกทางลบจะนำไปสู่ความพึงพอใจ เกิดความไว้วางใจที่มีต่อกันและจะช่วยให้พัฒนาแนวทางในการแก้ปัญหาอย่างเหมาะสม

3) เจตนา คือความต้องการในการตัดสินใจที่จะกระทำบางสิ่งบางอย่าง เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น โดยที่ผู้บริหารต้องทราบถึงวัตถุประสงค์ของอีกฝ่ายหนึ่งที่จะสื่อสารกันอย่างเหมาะสม

4) พฤติกรรม เป็นความพยายามที่จะเปิดเผยว่าแต่ละฝ่ายต้องการอะไรอย่างไบบ้าง ซึ่งจะมีระดับความรุนแรงแตกต่างกัน เช่น การทำลายฝ่ายตรงกันข้าม การข่มขู่ยื่นคำขาด และความพยายามที่จะทำลายฝ่ายตรงกันข้ามอย่างชัดเจน

5) ผลที่จะเกิดขึ้น หากความขัดแย้งยังอยู่ในระดับที่เหมาะสมก็จะมีประโยชน์ต่อองค์กร ในการพัฒนาและคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ และนำไปสู่การใช้เทคนิคในการจัดการอย่างเหมาะสม

แนวคิดการจัดการความขัดแย้ง

ผู้บริหารจะต้องมีการบริหารความขัดแย้งที่เป็นกระบวนการและเทคนิควิธี ดังต่อไปนี้ คือ การเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องกล้าเผชิญกับปัญหาและหาวิธีการจัดการกับความขัดแย้งให้เป็นไปในทิศทางที่เหมาะสม ในการหาทางออก ทำความเข้าใจสถานภาพของแต่ละฝ่าย เช่น การหาสาเหตุที่แท้จริงของความขัดแย้ง การศึกษาอารมณ์ความรู้สึกของแต่ละฝ่าย โดยผู้บริหารต้องพยายามชี้ให้เห็นว่าถ้าแต่ละฝ่ายไม่ให้ความร่วมมือในการแก้ไขปัญหา ความขัดแย้งก็จะไม่สามารถประสบผลสำเร็จได้เลย การระบุปัญหา โดยที่แต่ละฝ่ายต้องสร้างความชัดเจนของปัญหาร่วมกัน ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องตระหนักในการใช้หลักมนุษยสัมพันธ์มาใช้เพื่อให้ทั้งสองฝ่าย ร่วมกันแก้ปัญหา ให้ความเคารพต่อตนเองและฝ่ายตรงกันข้าม ตลอดจนให้แต่ละฝ่ายรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตน แสวงหาและประเมินทางเลือก โดยให้ทั้งสองฝ่ายหาแนวทางอย่างหลากหลายเพื่อการแก้ปัญหา โดยจะต้องได้รับการยินยอมและพอใจกันทั้งสองฝ่าย เพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับชัยชนะและสรุปแนวทางและนำทางเลือกที่เหมาะสมไปใช้ โดยที่ให้แต่ละฝ่ายทำสัญญาที่ระบุอย่างชัดเจนถึงสิ่งที่จะได้รับ ที่ให้บุคคลอื่นรับรู้ในข้อตกลงนั้น ๆ แล้วให้แต่ละฝ่ายนำข้อตกลงไปปฏิบัติ เพื่อตรวจสอบว่าเป็นไปตามที่ได้ระบุไว้หรือไม่ ซึ่งอาจมีการแก้ไขเพิ่มเติม เพื่อปรับปรุงทางเลือกและข้อตกลงเพื่อให้เป็นที่พึงพอใจกับทุกฝ่าย

แบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้ง 5 แบบ คือ

- 1) ลักษณะแบบ “เต่า” (ถอนตัว, หดหัว) มีลักษณะหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ยอมสละวัตถุ ประสงค์ และความสัมพันธ์ส่วนตัว โดยหลีกเลี่ยงไม่เผชิญหน้า ไม่ตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่ง
- 2) ลักษณะแบบ "ฉลาม"(บังคับ, ขอบใช้กำลัง) เป็นการแก้ปัญหาโดยใช้อำนาจตามตำแหน่ง คำนึงถึงเป้าหมายหรือความต้องการของตนเองมากกว่าความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
- 3) ลักษณะแบบ “ตุ๊กตาหมี” (สัมพันธ์ภาพราบรื่น) เชื่อว่าความขัดแย้งหลีกเลี่ยงได้เพื่อเห็นแก่ความกลมเกลียว ยอมยกเลิเป้าหมาย เพื่อรักษาสัมพันธ์ภาพอันดีไว้
- 4) ลักษณะแบบ “สุนัขจิ้งจอก” (ประนีประนอม, แก้ปัญหาเฉพาะหน้า) คำนึงถึงเป้าหมาย ส่วนตนและสัมพันธ์ภาพกับบุคคลอื่นในระดับปานกลาง แสวงหาการประนีประนอมพร้อมและเต็มใจที่จะสละวัตถุประสงค์และสัมพันธ์ภาพบางส่วนเพื่อหาข้อตกลงร่วมที่ดี
- 5) ลักษณะแบบ "นกฮูก"(เผชิญหน้ากัน, สุขุม) จะมองความขัดแย้งว่าเป็นปัญหาที่จะต้องแก้ไขให้คุณค่าแก่เป้าหมายและสัมพันธ์ภาพ ต้องการบรรลุเป้าหมายของตนเองและผู้อื่น

เทคนิคการจัดการกับความขัดแย้งแบบ “Conflict” ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของผู้บริหารโดยตรง สามารถสรุปสาระสำคัญ ดังนี้

- 1) Control โดยที่ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ของผู้บริหารเอง ที่ควรหลีกเลี่ยงการใช้คำพูดที่รุนแรง ซึ่งทำให้เกิดความเจ็บปวดกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้
- 2) Optimist/Openness โดยผู้บริหารต้องมองโลกในแง่ดี และเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะช่วยให้เขาลดความกังวลและความเครียดจากความไม่เท่าเทียมกัน
- 3) Negotiation การเจรจาต่อรอง ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของการแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยผู้บริหารควรยึดหลัก Win- Win Approach
- 4) Fairness เป็นความยุติธรรมของผู้บริหาร ที่มีความสำคัญยิ่งในการบริหารงานบุคคล ซึ่งต้องยึดหลักความเสมอภาคและความยุติธรรม โดยผู้บริหารจะต้องเป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่น
- 5) Love โดยผู้บริหารจะเป็นผู้ที่มีความรัก ความจริงใจและความเห็นอกเห็นใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ความรักถือว่าเป็นสิ่งที่ยิ่งใหญ่ที่ทำให้สามารถมอบสิ่งที่ดี ๆ ให้กับผู้อื่นรอบข้าง
- 6) Individual/Identity เป็นการเข้าใจและตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในการเจรจาต่อรองนั้น ควรเคารพในความแตกต่างและศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์อย่างเท่าเทียมกัน
- 7) Communication โดยผู้บริหารจะต้องเรียนรู้ในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และให้สอดคล้องกับผู้ที่มีพื้นฐานที่แตกต่างกัน ในขณะเดียวกันอาจมีการใช้คนกลาง หรือผู้ไกล่เกลี่ย เพื่อช่วยในการสื่อสาร ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของความขัดแย้งนั้น ๆ

8) Togetherness เป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องพยายามเตือนสติตนเองอยู่เสมอว่า ต้องอาศัยการร่วมมือร่วมใจในการทำงานจากผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน จึงต้องให้ความสำคัญ ให้เกียรติและเคารพในคุณค่าของทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน

วิธีการจัดการความขัดแย้งในรูปแบบการรับมือกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

1) แบบร่วมมือร่วมใจ เป็นการแก้ไขความขัดแย้งที่ต้องให้ทั้งสองฝ่ายได้สื่อสารถึง ปัญหาและ ความต้องการของตน ซึ่งมักจะใช้เมื่อทั้งสองฝ่ายมีความเกี่ยวข้องกันอย่างมาก และพร้อมที่จะให้ความเชื่อใจและกัน เช่น ความขัดแย้งของสามี ภรรยา เป็นต้น

2) แบบเอื้ออำนวย เป็นเทคนิคที่มักจะใช้เมื่อมีปัญหาความขัดแย้งในสถานการณ์ที่ ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งไม่สามารถเกิดความพึงพอใจได้ทั้งสองฝ่าย หรือเมื่ออีกฝ่ายหนึ่งที่มีความรู้สึกรุนแรง ในขณะที่อีกฝ่ายหนึ่งรู้สึกเฉย ๆ หรือเมื่อต่อสู้กันไปจนถึงที่สุด เมื่อไม่มีฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดเอาชนะกันได้ เลย โดยไม่เน้นการรักษาผลประโยชน์แต่จะให้ความร่วมมือ

3) แบบบังคับ เป็นเทคนิคของการใช้อำนาจและความก้าวร้าวเพื่อให้บรรลุผลอย่าง มีประสิทธิภาพ ควรใช้เมื่อรู้ว่าการตัดสินใจนั้นถูกต้อง และต้องการความรวดเร็วในการตัดสินใจ

4) แบบหลีกเลี่ยงปัญหา เป็นวิธีการที่พยายามหลีกเลี่ยงปัญหา โดยไม่คำนึงถึง ความต้องการของตนเองและผู้อื่น เช่น การถอนตัว การหลบเลี่ยงไม่พูดถึงความขัดแย้งดังกล่าว

5) แบบประนีประนอม เป็นการพบกันครึ่งทางระหว่างความต้องการทั้งสองฝ่าย มักจะใช้เมื่อไม่สามารถร่วมมือกัน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจของทั้งสองฝ่ายได้จะเห็นได้ว่าการบริหาร ความขัดแย้งเป็นเรื่องภารกิจของผู้บริหารโดยตรง ที่จะต้องทำความเข้าใจและหาวิธีการเพื่อให้ความ ขัดแย้งได้รับการจัดการก่อนที่จะลุกลามใหญ่โตและสายเกินแก้

อย่างไรก็ตาม ก็ยังมีวิธีการอื่น ๆ ที่จะดำเนินการเพื่อให้ความขัดแย้งนั้นดั่งนั้นจึงต้อง จัดการอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การเจรจาไกล่เกลี่ย การเจรจาต่อรองแบบสันติวิธี และสุนทรียสนทนา ซึ่งสามารถนำไปสู่การแก้ไขปัญหาคือ

วิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งโดยการเจรจาไกล่เกลี่ย (Mediation)

การเจรจาไกล่เกลี่ย (Mediation) เป็นกระบวนการที่บุคคลที่เป็นกลางเข้าไปช่วยบุคคล ที่อยู่ในสภาวะความขัดแย้ง เพื่อการแก้ปัญหาที่ได้รับ ความพึงพอใจจากทุกฝ่าย โดยอยู่บนพื้นฐาน ของการแก้ปัญหาแบบชนะ-ชนะ ซึ่งผู้ไกล่เกลี่ยจะทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกให้แก่ทั้งสอง ฝ่าย โดยไม่โอนเอียงเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งคุณลักษณะของการนักไกล่เกลี่ยที่ดี (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2550) คือ แสดงความเป็นกลาง โดยไม่โอนเอียงเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งสามารถจัดการสื่อสารกับ บุคคลทั้งสองฝ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยรับฟังเงื่อนไขของปัญหาเพื่อนำไปสู่การสร้าง ความปรองดองเพื่อนำเสนอข้อมูลที่ถูกต้องแก่ทั้งสองฝ่ายและที่สำคัญคงไว้ซึ่งความเที่ยงธรรม ด้วยความ สุขุมรอบคอบต่อสิ่งที่ได้ฟังจากทั้งสองฝ่าย ส่วนเรื่องในการเจรจาต่อรอง (Negotiation) คือ กระบวนการที่บุคคลตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไปดำเนินการแลกเปลี่ยนข้อเสนอ-สนองในเรื่องที่ต่างฝ่ายต่าง มีประโยชน์ได้เสีย แล้วต่างฝ่ายต่างพยายามลดหย่อนผ่อนปรนเงื่อนไขข้อเรียกร้องระหว่างกัน เพื่อ แสวงหาข้อยุติ ที่ทุกฝ่ายตกลงยอมรับกันได้ โดยไม่ใช้พลังกำลังรุนแรงเข้าบังคับกัน

(สันทัด ศะศิวิณิช, 2551) ได้แก่ การเจรจาที่มีลักษณะเป็นการร่วมมือ (Win-Win) การเจรจาที่มีลักษณะเป็นการแข่งขันกัน (Win-lose) คือมุ่งที่จะให้ฝ่ายตนได้รับประโยชน์เพียงฝ่ายเดียวอาจทำให้กลายเป็นศัตรูกัน ดังนั้นผู้เจรจาต้องมีคุณลักษณะและคุณสมบัติมีศิลปะในการพูดชักจูงใจจนวิธีการใกล้เคียงแบบสันติวิธีที่เน้นเรื่องของสุนทรียสนทนา (Dialogue) ก็กำลังเป็นที่ยอมรับและมีความสำคัญมากขึ้น เพราะปัญหาความแตกแยกของคนในสังคมขณะนี้ มีสาเหตุสำคัญประการหนึ่ง ที่ส่งผลให้ปัญหาดังกล่าวลุกลามเรื้อรังก็คือ การไม่เคยได้พูดคุยและรับฟังกันและกันอย่างจริงจังเลย

การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งแบบสุนทรียสนทนา

การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งแบบสุนทรียสนทนาเป็นการสนทนาที่ต้องอาศัยการศิลปะแห่งการฟัง อันเป็นการฟังอย่างลึกซึ้ง ควบคู่กับการเปิดใจกว้างอย่างแท้จริง (วิศิษฐ์ วังวิญญู, 2552) หลักบางประการของสุนทรียสนทนาที่สมควรต้องมีในเรื่องการจะยอมรับกันและกันอย่างเท่าเทียมกัน มีเหตุผลดังนี้คือ 1) เราเป็นมนุษย์ด้วยกัน 2) เราต้องการกันและกัน และ 3) เราไม่สามารถเห็นสิ่งต่าง ๆ ทั้งหมดได้ตามลำพัง ในเรื่องความพยายามที่จะดำรงความยากรู้้อยากเห็นในกันและกัน โดยที่เราตระหนักว่าเราต้องการความช่วยเหลือจากกันและกัน จะช่วยให้เราเป็นผู้รับฟังที่ดียิ่งขึ้น เพราะอุปสรรคอันยิ่งใหญ่ของการสนทนาที่ดีคือ เราสูญเสียสมรรถนะในการฟัง เรายิ่ง เกินเรา มันใจเกิน เราเครียดเกิน เราไม่มีเวลาพอที่จะฟัง ฯลฯ โดยทั่วไปเรามักจะรีบเร่งในการทำอะไรมากมาย เช่น รีบตัดสินใจโดยปราศจากการคิดใคร่ครวญ การสนทนาทำให้เรากลับมาค้นพบความสุขจากการได้คิดร่วมกัน เพราะเป็นวิถีทางธรรมชาติที่มนุษย์จะใช้ความคิดร่วมกัน จะเห็นได้ว่าประเด็นของสุนทรียสนทนาจะเน้นเรื่องการฟังอย่างมีคุณภาพนั่นเองลักษณะสำคัญคือ การปล่อยให้เสียงและความเป็นตัวตนทั้งหมดของผู้อื่นเข้ามาในตน ดังคำกล่าวที่ว่า “การรับฟังอย่างใส่ใจด้วยความปรารถนาดีนั้นสามารถเยียวยาและบำบัดความทุกข์ของผู้คนได้อย่างน่าอัศจรรย์ คนจำนวนไม่น้อยทุกข์เพราะความอัดอั้นตันใจ โจมตีตนเองด้วยความรู้สึกผิด จมดิ่งอยู่ในความเศร้าโศกและวิตกกังวล หรือแผดเผาใจด้วยความคับแค้น อารมณ์เหล่านี้ฉุดเขาไปสู่ถ้าที่มีตีบจนแทบจะหาทางออกไม่เจอ แต่เมื่อใดก็ตามที่มีใครสักคนฟังเขาอย่างใส่ใจ ย่อมช่วยให้อารมณ์ที่อัดแน่นหมักหมมได้ระบายออกไป เปิดที่ว่างให้กับความรู้สึกใหม่สดเข้าไปแทนที่ เปรียบเสมือนลำแสงที่สาดส่องในถ้ำมืด ทำให้ชีวิตมีความหวังมากขึ้น”

แนวคิดทางพุทธธรรมกับการบริหารจัดการความขัดแย้งในองค์กร

ความขัดแย้งในองค์กรหรือสังคมต่าง ๆ มีพื้นฐานมาจากการอยู่ร่วมกันในสังคมมักจะมีปัญหาเกิดขึ้นเสมอ โดยเฉพาะการกระทบกระทั่งกันด้วยกาย วาจา ใจ และการเบียดเบียนกัน สังคมที่มีการเบียดเบียนกันสังคมนั้นย่อมหาความสุขไม่ได้ ขาดเสถียรภาพในการอยู่ร่วมกัน ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ประสิทธิผลขององค์กรหรือสังคม ปัญหาความขัดแย้งจะเกิดจากปัจจัย 2 ด้านด้วยกัน คือปัจจัยภายในได้แก่ ความคิด อารมณ์ ความโกรธ ความเกลียด เป็นต้น และปัจจัยนอกได้แก่ ปัญหาที่เกิดขึ้น รูปแบบโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น การบูรณาการแนวคิดทางพุทธธรรมกับการบริหารจัดการความขัดแย้งจึงเป็นการขจัดความขัดแย้งที่ยั่งยืน เป็นการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง

ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก กล่าวคือเมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้นก็ดำเนินการแก้ไขตามหลักการบริหารจัดการได้แก่ การหารากเหง้าของปัญหาด้วยหลัก 5 Why กับ Preventive action etc ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอก ควบคู่กับหลักพุทธธรรมซึ่งเป็นปัจจัยภายในเพื่อให้เกิดความยั่งยืนทั้งทางปฏิบัติและทางจิตใจ ดังพระพุทธเจ้าได้วางหลักธรรมกับการบริหารจัดการความขัดแย้งในการอยู่ร่วมกันไว้ดังนี้

1) การมีสังคหวัตถุ 4 คือ มีเครื่องสงเคราะห์ซึ่งกันและกัน ซึ่งประกอบด้วย

1.1) ทาน คือ การให้ปันสิ่งของ ๆ ตนต่อผู้อื่น การผูกใจคนต้องอาศัยการให้เป็นหลักพื้นฐาน การให้เป็นการแสดงออกถึงไมตรีจิตของผู้ให้ที่ผู้รับพอใจ

1.2) ปิยวาจา คือ การมีถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนหวาน น่าฟัง ซึ่งเป็นอีกส่วนหนึ่งที่จะช่วยครองใจคนด้วยไมตรีจิต

1.3) อุตถจริยา คือ การประพฤติตนให้เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น เป็นคนไม่ดูดาย รู้จักช่วยเหลือผู้อื่น บำเพ็ญตนให้เป็นประโยชน์ต่อสังคม

1.4) สมานัตตตา คือ ความเป็นผู้มีตนสม่าเสมอ วางตนเหมาะสมไม่ถือตัว นอบน้อม

2) การมีมาสุกวิหารธรรม คือ ธรรมอันเป็นเครื่องอยู่อย่างเป็นสุข คนเราไม่ว่าจะอยู่ร่วมกันในครอบครัว ในองค์กร หรือในสังคมก็ตาม จะอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขได้ต้องตั้งมั่นอยู่ในหลักธรรม 6 ประการ คือ

2.1) เมตตาทายกรรม คือ มีเมตตาต่อกัน ทำอะไรด้วยกายที่ไม่ก่อความเดือดร้อน

2.2) เมตตาวจิกรรม คือ จะพูดอะไรต้องมีเมตตาต่อกัน โดยสำนึกถึงความเสียหายของผู้อื่น ไม่พูดให้เกิดความเข้าใจผิด หรือแตกแยกความสามัคคี

2.3) เมตตาโมกรรม คือ คิดอะไรต้องมีจิตเมตตาทั้งต่อหน้าและลับหลัง มีความปรารถนาดี ไม่คิดร้าย คิดทำลาย ไม่คิดแค้น คิดแต่ในทางที่ดีเป็นกุศล

2.4) มีการแบ่งปันลาภที่ตนได้มาแล้วโดยชอบธรรม ให้แก่ผู้อื่นที่สมควรให้ โดยไม่หวงไว้ใช้หรือบริโภคแต่เพียงผู้เดียว

2.5) มีความประพฤติเสมอกัน คือ จะต้องมียศบริสุทธิเหมือนกัน ไม่รังเกียจผู้อื่น ต้องเคารพในสิทธิอันเสมอภาคกัน

2.6) มีความคิดถูก คิดดีเหมือนกัน คือ มีความคิดเห็นที่ประเสริฐ เป็นความคิดที่เกื้อกูลไปสู่ความสุข ความเจริญ และพ้นทุกข์ ไม่วิวาทกับใคร ๆ เพราะมีความเห็นผิดกัน

3) การมีสามัคคีธรรม คือ ความพร้อมเพรียงของหมู่คณะทำให้เกิดสุขในทางปฏิบัติ สามัคคีธรรมประกอบด้วย

3.1) ความสามัคคีทางกาย คือ การทำงานร่วมกันด้วยความเสียสละ

3.2) ความสามัคคีทางใจ คือ มีความพร้อมใจกันที่จะทำกิจทุกอย่าง

3.3) ความสามัคคีทางความคิด คือ การช่วยกันคิดสร้างสรรค์ความเจริญให้เกิดแก่ส่วนรวม ไม่คิดเพื่อประโยชน์ส่วนตัว

4) อริยสัจ 4

นอกจากหลักธรรมดังกล่าวข้างต้น มนุษย์ที่อยู่ในสังคมประสบแต่ความทุกข์ ต้องการมีชีวิตที่หลุดพ้นความทุกข์ได้นั้น จึงขอเสนอขั้นตอนของวิธีการแก้ปัญหาทางพุทธศาสนา โดยยึดหลักธรรมการใช้ปัญญาแก้ทุกข์คือ อริยสัจ 4 ประการ มีดังนี้

4.1) ทุกข์ (Suffering)

4.2) สมุทัย (The cause of suffering)

4.3) นิโรธ (Cessation of suffering)

4.4) มรรค (The way leading to the cessation of suffering)

ในพระพุทธศาสนาถือว่า การแก้ไขความทุกข์ได้เป็นจุดประสงค์อย่างสูงสุด ดังจะเห็นได้ว่า ทฤษฎีอริยสัจ (ของจริงอย่างประเสริฐ) 4 ประการนั้น คือ ทฤษฎีแก้ความทุกข์โดยตรง แต่เป็นทฤษฎีแปลกว่าธรรมดาก็คือ ทฤษฎีธรรมดานั้นเป็นเรื่องคิดเอาหรือลองตั้งหลักขึ้นไว้ก่อนที่จะได้ผลจริงจริงหรือไม่ก็ค่อยพิสูจน์กันทีหลัง แต่ทฤษฎีอริยสัจของพระพุทธเจ้า มิใช่ความคิดฝันหรือคาดคะเนเอา หากเป็นเรื่องที่พระพุทธเจ้าได้ใช้ชีวิตของพระองค์เองเป็นเดิมพันในการค้นคว้าทดลองจนได้ผลแล้ว ได้พ้นทุกข์จริงแล้ว จึงประกาศทฤษฎีนี้ออกมา พร้อมทั้งทรงชี้แจงว่าตราบใดที่ยังมิได้ทรงรู้แจ้งเห็นจริงหรือปฏิบัติได้ผลมาเองในเรื่องนี้แล้ว พระองค์ก็ไม่ปฏิญาณพระองค์ว่าเป็นพระพุทธเจ้า ผู้ตรัสรู้อนัตตธรรมมาสัมโพธิญาณ (สุชีพ ปุญญานุภาพ, 2533) เพราะฉะนั้น ในการพิจารณาเรื่องการแก้ความทุกข์ของพระพุทธศาสนา เราจึงพิจารณาได้โดยตรงจากเรื่องอริยสัจประการหนึ่ง กับการใช้หลักการในอริยสัจเป็นแนว แล้วใช้ปัญญาสอนใจตนให้หายทุกข์หายกลุ่มประการหนึ่ง

5) สारณียธรรม 6 ธรรมเป็นที่ตั้งแห่งความให้ระลึกถึง, ธรรมเป็นเหตุที่ระลึกถึงกัน, หลักการอยู่ร่วมกัน

5.1) เมตตากายกรรม ตั้งเมตตากายกรรมในเพื่อนพรหมจรรย์ ทั้งต่อหน้าและลับหลัง คือช่วยเหลือผู้ร่วมคณะด้วยความเต็มใจ แสดงกิริยาอาการสุภาพเคารพนับถือต่อกัน

5.2) เมตตาวาจากรรม ตั้งเมตตาวาจากรรมในเพื่อนพรหมจรรย์ ทั้งต่อหน้าและลับหลัง คือ ช่วยบอกแจ้งสิ่งที่เป็นประโยชน์ สั่งสอน แนะนำตักเตือนด้วยความหวังดี กล่าววาจาสุภาพ แสดงความเคารพนับถือกัน ทั้งต่อหน้าและลับหลัง

5.3) เมตตามโนกรรม ตั้งเมตตามโนกรรม ในเพื่อนพรหมจรรย์ ทั้งต่อหน้าและลับหลัง คือตั้งจิตปรารถนาดี คิดทำสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่กัน มองกันในแง่ดี มีหน้าตายิ้มแย้มแจ่มใส

5.4) สาธารณโภคี ได้ของสิ่งใดมาก็แบ่งปันกัน คือ เมื่อได้สิ่งใดมาโดยชอบธรรม แม้เป็นของเล็กน้อย ก็ไม่หวงไว้ผู้เดียว นำมาแบ่งปันเฉลี่ยแจกจ่าย ให้ได้มีส่วนร่วมใช้สอยบริโภคทั่วกัน (ข้อนี้ใช้อุปปฏิวัตตโภคี ก็ได้)

5.5) สีสสามัญญตา มีศีลบริสุทธ์เสมอกันกับเพื่อนพรหมจรรย์ทั้งหลาย ทั้งต่อหน้าและลับหลัง คือ มีความประพฤติสุจริตดีงาม ถูกต้องตามระเบียบวินัย ไม่ทำตนให้เป็นที่น่ารังเกียจของหมู่คณะ

5.6) ทิฏฐิสามัญญตา มีทิฏฐิตีงามเสมอกันเพื่อนพรหมจรรย์ทั้งหลาย ทั้งต่อหน้า และลับหลัง คือ มีความเห็นชอบร่วมกัน ในข้อที่เป็นหลักการสำคัญที่จะนำไปสู่ความหลุดพ้น ลึนทุกข์ หรือขจัดปัญหา

6) พรหมวิหาร 4

6.1) เมตตา รู้สึกสงสารผู้อื่น เอ็นดูผู้อื่นอยู่เสมอ แม้ใครจะด่าจะว่า หรือใครจะมาทำร้าย ก็ยังนึกเอ็นดูสงสารในคนเหล่านั้น หากมีศัตรู ก็คิดกับศัตรูตั้งมนุษย์ที่น่าสงสารคนหนึ่งที่ยังเวียนว่ายตายเกิดหาที่สุดไม่ได้

6.2) กรุณา ยื่นมือช่วยเหลือผู้ประสบทุกข์ ช่วยเหลือแม้กระทั่งศัตรู ช่วยแม้กระทั่งไม่ทำให้ศัตรูโกรธเรา ช่วยไม่ให้เราผล่อก่อกรรมกับเรา เขาค่ามาก็ไม่ด่าตอบ เพื่อช่วยให้เขาไม่มีเวรกับเรา เห็นขอทาน หรือคนที่เดือดร้อนก็ช่วยเหลือแบบไม่ต้องตระหนี่ พระพุทธองค์สอนให้ทำทานเพื่อลดความตระหนี่ในตัว และเผื่อแผ่ช่วยเหลือกันและกัน เป็นการทำบุญซึ่งถือว่าเป็นอริยทรัพย์ตามติดไปภพหน้าได้ทุกภพ

6.3) มุทิตา ยินดีในสิ่งที่ผู้อื่นมี ยินดีในสิ่งที่ผู้อื่นเป็น ใครจะได้ดีกว่าเราก็มยินดีกับเขา เขาทำความดีเราก็มโหมทนา ไม่อิจฉาริษยา ไม่ไปนินทาให้ร้าย ไม่หมั่นไส้หรือน้อยเนื้อต่ำใจใด ๆ ส่วนใครด่าว่าเราก็มยินดีในเสียงที่ด่าเข้ามา เสียงนินทาเราก็มยินดีที่เขาได้นินทาเราไป เพราะแสดงว่าเราได้เคยทำกรรมกับเขามาก่อน เราจึงต้องมาโดนด่าในวันนี้ ส่วนที่เราต้องยินดี นั่นก็เพราะว่าเราได้มีโอกาสได้ชดใช้กรรมแล้ว เป็นเรื่องน่ายินดีอย่างยิ่งที่ได้มีโอกาสชดใช้กรรมให้หมดไป ไม่เกิดการจองเวรกัน และได้บุญเพิ่มขึ้น อีกอย่าง คือ อภัยทาน นี่เป็นการทำให้เรายินดีน้อมรับแม้แต่คำด่าคำติฉินนินทา ยินดีที่ผู้อื่นดีกว่าเรา

6.4) อุเบกขา การวางเฉย ระลึกเสมอว่า ไม่มีอะไรเป็นตัวเป็นตนอย่างแท้จริง เขาก็มีสิทธิ์ที่จะเลวหรือดี เขาก็ยังเวียนว่ายตายเกิดเหมือนเรา เขาทำอะไรมา เราก็มวางเฉย อย่าไปเอา มาเก็บจนปั่นป่วนใจ มีใจเป็นกลาง ใครมาพูดอะไรกระทบใจ ก็ทำใจเฉย ๆ ไว้ เหมือนสายลมโชยที่พัดคลอใบหู ไม่มีแก่นสารใด ๆ ให้มาทำร้ายใจเราได้ ใครทำอะไรมาก็วางเฉย เพราะเชื่อในกรรมว่ากรรมจะจัดสรรผลกรรมได้ยุติธรรมที่สุด ความทุกข์ที่แท้จริงคือทุกข์ที่ต้องเวียนว่ายตายเกิดไม่รู้จักจบสิ้น

หลักแห่งพรหมวิหาร 4 ได้รับการพิสูจน์จากผู้เชี่ยวชาญทางด้าน ภาวะผู้นำ หลายๆ ท่านแล้วว่าเป็นหลักธรรมที่จะนำผู้นำ ไปสู่ความสำเร็จสูงสุด ซึ่งหนังสือที่ผู้เชี่ยวชาญด้าน ภาวะผู้นำ ระดับโลกเขียนขึ้นหากอ่านดูแล้ว ไม่พ้นหลักแห่งพรหมวิหาร 4 เกี่ยวข้องด้วยทุกเล่ม ทุกคน หรือผู้นำบนโลกใบนี้ทุกคน ทุกชนชั้น ทุกศาสนาสามารถนำหลักธรรมนี้ไปปฏิบัติได้อย่างเห็นผล ปัญหาความขัดแย้งส่วนบุคคลหรือภายในองค์กร ล้วนเกิดจากปัญหาที่เกิดจากแรงขับภายในจิตใจ เป็นความโลภ ความโกรธ ความหลง ดังนั้นการจะแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างแท้จริงอย่างยั่งยืนจะต้องบูรณาการแก้ปัญหาตามหลักการบริหารจัดการควบคู่กับหลักพุทธธรรม เป็นการแก้ปัญหาทั้งปัจจัยภายในและภายนอกจึงจะสัมฤทธิ์ผล

บทสรุป

การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมกับการบริหารจัดการความขัดแย้งในองค์กร จำเป็นต้องเข้าใจมุมมองทางพุทธศาสนาที่มองว่าทุกข์เป็นสภาวะพื้นฐานของธรรมชาติ ดังเช่นทุกข์ที่เกิดเพราะความขัดแย้งบีบคั้น นั้นหมายความว่าในชีวิตของบุคคล และในความเป็นไปของสังคม เราไม่สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้ ความขัดแย้งนั้น สามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา แต่นั่นมิได้หมายความว่าเราไม่สามารถทำอะไรกับมันได้เลย ทุกข์นั้นมีหลายระดับหลายประเภท บางประเภทเราไม่สามารถขจัดไปได้ เช่น ความแก่และความตาย ทำได้อย่างมากแค่ชะลอ แต่บางประเภท เราก็สามารถที่จะระงับได้ เช่นความขัดแย้งทางสังคม แนวทางของพุทธศาสนาต่อเรื่องของความขัดแย้ง ก็คือไม่ควรนิ่งดูดาย หรือวางเฉยปล่อยให้เขากระทบกันไปเอง หากควรเข้าไปจัดการแก้ไข การช่วยเหลือและส่งเสริมให้ผู้คนคืนดีกัน เป็นการกระทำที่พระพุทธองค์ทรงสรรเสริญ การไกล่เกลี่ยความขัดแย้งเป็นเรื่องที่พระพุทธเจ้าให้ความสำคัญมาก เห็นได้จากวินัยของพระสงฆ์ ซึ่งมีข้อกำหนดหรือสิกขาบทมากมายเกี่ยวกับการระงับความขัดแย้ง (อธิกรณ์) ในหมู่สงฆ์ ที่เรียกว่า “อธิกรณ์สมณะ” รวมทั้งกำหนดคุณสมบัติของผู้ไกล่เกลี่ยไว้ด้วย ในการจัดการกับความทุกข์ ที่เกิดเพราะความขัดแย้งนั้น พุทธศาสนาเห็นว่าจะต้องมองให้ถึงสมุทัยคือสาเหตุของทุกข์ ด้วยเหตุนี้เมื่อจะระงับความขัดแย้ง เราจำต้องมองให้เห็นถึงสาเหตุของความขัดแย้ง และจัดการกับสาเหตุดังกล่าว ซึ่งในปัจจุบันได้มีทางเลือกในการบริหารจัดการความขัดแย้งในองค์กรที่หลากหลายมาก แนวคิดและวิธีการเหล่านี้มีประโยชน์มาก และสอดคล้องกับหลักการระงับความขัดแย้งแบบพุทธ ดังนั้นจึงสมควรที่จะศึกษาและทำความเข้าใจหลักพุทธธรรมกับการบริหารจัดการความขัดแย้งในองค์กร มาประยุกต์ใช้

ทั้งนี้สามารถเข้ามาเสริมกับวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบตะวันตกได้เป็นอย่างดี เพราะการระงับความขัดแย้งแบบตะวันตกนั้น มักจะให้ความสำคัญกับเรื่องประเด็นปัญหาและกระบวนการมาก ขณะที่เรื่องคนและอารมณ์ความรู้สึกดูเหมือนจะไม่ค่อยได้รับความสนใจมากนัก ตรงนี้เองที่กระบวนการไกล่เกลี่ยแบบพุทธจะเข้ามาเสริมได้ เพราะให้ความสำคัญกับเรื่องความดี ยึด และอารมณ์ความรู้สึกที่เป็นอุปสรรคต่อการระงับความขัดแย้ง กล่าวได้ว่ามิติด้านอารมณ์นั้นเป็นทั้งจุดเริ่มต้นของกระบวนการไกล่เกลี่ยที่พึงปรารถนา และเป็นจุดที่ชีวิตว่าการไกล่เกลี่ยนั้นประสบผลหรือไม่ การไกล่เกลี่ยใด ๆ แม้จะได้มาซึ่งข้อสรุป แต่ถ้าไม่สามารถขจัดอคติและความระแวงต่อกันไปได้แล้ว ย่อมไม่อาจจะเรียกได้ว่าเป็นความสำเร็จได้เลยเนื่องจากการแก้ปัญหาความขัดแย้งมีหลายวิธี ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และบุคลิกของผู้ขัดแย้งว่าเป็นอย่างไร เราต้องพยายามทำให้ทุกคนเป็นผู้ชนะ องค์กรจึงจะประสบความสำเร็จ

หนังสืออ้างอิง

- ชัยเสถียร พรหมศรี. (2550). *การจัดการความขัดแย้งในองค์กร*. กรุงเทพฯ: ออฟเซ็ทครีเอชั่น จำกัด.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต). (2546). *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ฉบับประมวลธรรม*. (พิมพ์ครั้งที่ 12). กรุงเทพฯ: การศาสนา.
- วิศิษฐ์ วังวิญญู. (2552). *สุนทรียสนทนา*. กรุงเทพฯ: บริษัทสวนเงินมีมา จำกัด.
- สันหัต ศะศิวิณิช. (2551). *การเจรจาต่อรอง*. กรุงเทพฯ: บุ๊คส์เซ็นส์.
- สุชีพ ปุณฺณานุกาภ. (2533). *คุณลักษณะพิเศษแห่งพระพุทธศาสนา*. กรุงเทพฯ: สภาการศึกษามหา มงกุฎราชวิทยาลัย.
- อรุณ รักรธรรม. (2525). *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ การบริหารองค์การ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ไทย วัฒนาพานิช.
- Filley, A. C. (1975). *Interpersonal Conflict Resolution*. Glenview, Illinois: Scott, Foresman.
- Hellriegel, D. and Slocum, J. W. (2004). *Organization Behavior*. (10th ed.). Mason, Ohio: Thomson/South-Western.
- March, J. G. and Simon, H. A. (1958). *Organizations. Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research*. Illinois: University of Illinois.

