



## การจัดการความขัดแย้งในองค์กรเชิงพุทธสู่ความสามัคคีที่ยั่งยืน Conflict management in Buddhist organizations toward sustainable unity

พระครูโสภณวีรานุวัตร

Phrakhru Sophonweeranuwat

อาจารย์ประจำ/ประธานหลักสูตร สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต

วิทยาลัยสงฆ์สุพรรณบุรีศรีสุวรรณหภูมิ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Full-time Lecturer/Program Chair, Bachelor of Public Administration,

Suphanburi Sri Suvarnabhumi Buddhist College, Mahachulalongkornrajavidyalaya

University

E-mail: 2555ido@gmail.com

Received: August 23, 2024; Revised: December 07, 2024; Accepted: December 11, 2024



### บทคัดย่อ

บทความฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในองค์กร โดยใช้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาอันเป็นเครื่องมือเพื่อสร้างสรรค์สภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อความสุข ความสามัคคี และความยั่งยืนขององค์กร ผลจากการศึกษาพบว่า ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นได้ในทุกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ องค์กรภาครัฐหรือเอกชน ความขัดแย้งเหล่านี้อาจเกิดจากความแตกต่างทางความคิด เหตุผล หรือผลประโยชน์ ซึ่งหากไม่ได้รับการจัดการอย่างเหมาะสม อาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และภาพลักษณ์ขององค์กรในระยะยาว พระพุทธศาสนาได้ให้หลักธรรมคำสอนที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นที่การพัฒนาจิตใจของบุคคล การสร้างความเข้าใจอันดี และการแสวงหาทางออกที่เป็นธรรมต่อทุกฝ่าย นำเสนอแนวคิดในการจัดการความขัดแย้งในองค์กรโดยยึดหลักธรรมทางพุทธ เพื่อสร้างความสามัคคีที่ยั่งยืนในองค์กร

**คำสำคัญ:** การจัดการ, ความขัดแย้ง, องค์กรเชิงพุทธ, ความสามัคคีที่ยั่งยืน

### Abstract

This article aims to study to present guidelines for resolving conflicts in organizations by using Buddhist principles as a tool to create a working environment that is conducive to happiness, unity, and sustainability of the organization. The results of the study found that. Conflict is a phenomenon that can occur in every organization. Whether it is a small or large organization Public or private organization these conflicts may arise from differences in ideas, reasons, or interests. Which if not managed properly it may affect the performance of the organization. Interpersonal relationships and the image of the organization in the long term Buddhism provides principles and teachings that can be applied to resolving



conflicts effectively. Emphasis is placed on the mental development of individuals. Creating good understanding and seeking a solution that is fair to all parties Presents ideas for managing conflict in organizations based on Buddhist principles. To create sustainable unity in the organization.

**Keywords:** Management, conflict, Buddhist organization, sustainable harmony.

## บทนำ

ความขัดแย้งเป็นกระบวนการปะทะสังสรรค์ทางสังคมของมนุษย์ที่เกิดขึ้นเป็นประจำและพฤติกรรมความขัดแย้งในหมู่มนุษย์ก็มีผลสองด้านเสมอ ด้านหนึ่งเป็นกระบวนการบ่อนทำลายกัดกร่อนองค์กรนั้น และในขณะเดียวกันหากองค์การรู้จักใช้ประโยชน์จากความขัดแย้งก็จะกลายเป็นพลังผลักดันขับเคลื่อนองค์กรให้มุ่งไปสู่เป้าหมายความสำเร็จ ความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดเล็กหรือใหญ่ การจัดการความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพจึงเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นสุขและส่งเสริมประสิทธิผลขององค์กร

หลักการจัดการความขัดแย้งเชิงพุทธ นำเสนอแนวทางที่แตกต่างและลึกซึ้ง โดยเน้นที่การแก้ไขที่ต้นเหตุ ไม่ใช่แค่การปะทะแก้ปัญหาปลายเหตุ หลักการสำคัญที่นำมาประยุกต์ใช้ได้แก่ขันติ ความอดทนอดกลั้น เป็นคุณธรรมพื้นฐานที่ช่วยให้เราสามารถรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างและควบคุมอารมณ์เมื่อเกิดความขัดแย้ง ด้วยหลักธรรมง่ายๆ เช่น เมตตา ความปรารถนาดีต่อผู้อื่น ช่วยให้เราเข้าใจมุมมองของคนอื่นและสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ปัญญา การใช้สติปัญญาในการวิเคราะห์สถานการณ์และหาทางออกที่เหมาะสม โดยไม่ยึดติดกับอดีตหรืออารมณ์ การสื่อสาร การสื่อสารอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา ช่วยให้ทุกฝ่ายเข้าใจปัญหาและร่วมกันหาทางออก การให้อภัย การให้อภัยเป็นการปลดปล่อยตัวเองจากความโกรธแค้นและสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเริ่มต้นใหม่ การอยู่ร่วมกันอย่างสันติ การเคารพความแตกต่างและแสวงหาจุดร่วม เพื่อสร้างความสามัคคีในองค์กรโดยมีขั้นตอนการจัดการความขัดแย้ง เช่น การรับรู้และยอมรับความขัดแย้ง: ไม่ปฏิเสธหรือหลีกเลี่ยงปัญหา แต่หันมาเผชิญหน้ากับความจริง การสื่อสารอย่างเปิดเผย ทุกฝ่ายมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นและความรู้สึกอย่างตรงไปตรงมา การฟังอย่างเข้าใจ พยายามเข้าใจมุมมองของอีกฝ่าย โดยไม่ตัดสินการหาสาเหตุของปัญหาค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของความขัดแย้ง เพื่อแก้ไขปัญหาได้ตรงจุดการร่วมกันหาทางออก ทุกฝ่ายร่วมกันหาทางออกที่เป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่ายการปฏิบัติตามข้อตกลง ทุกฝ่ายปฏิบัติตามข้อตกลงที่ได้ตกลงร่วมกัน มีการประเมินผล ประเมินผลการแก้ไขปัญหาและปรับปรุงแก้ไขหากจำเป็นประโยชน์ของการจัดการความขัดแย้งเชิงพุทธ สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นสุข: เมื่อความขัดแย้งได้รับการแก้ไขพนักงานจะรู้สึกปลอดภัยและมีความสุขในการทำงานมากขึ้น เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเมื่อพนักงานสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น ผลผลิตขององค์กรก็จะเพิ่มขึ้น เสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดี การจัดการความขัดแย้งอย่างเหมาะสมจะช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานและระหว่างพนักงานกับผู้บริหารสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร องค์กรที่มีการจัดการความขัดแย้งที่ดี จะมีภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แล้วนำหลักการพุทธไปประยุกต์ใช้ในองค์กรโดยการนำหลักการพุทธไปประยุกต์ใช้ในองค์กร ไม่ได้จำกัดเพียงแค่การจัดการความขัดแย้ง แต่ยังสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากร การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งและการสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรได้อีกด้วย



ทั้งนี้ การจัดการความขัดแย้งเชิงพุทธเป็นแนวทางที่น่าสนใจในการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นสุขและส่งเสริมประสิทธิผลขององค์กร โดยเน้นที่การแก้ไขปัญหาที่ต้นเหตุ การสร้างความเข้าใจ และการให้อภัย ซึ่งเป็นคุณค่าที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ในทุกสถานการณ์

## ความขัดแย้ง

### ความหมายของความขัดแย้ง

คำว่า “ความขัดแย้ง” มาจากภาษาอังกฤษว่า “Conflict” มาจากภาษาละตินว่า “Confligere” แปลว่า การต่อสู้ (Fight) การทำสงคราม(Warfare) ความไม่ลงรอย หรือเข้ากันไม่ได้(Incompatibility) การขัดซึ่งกันและกัน หรือการเป็นปรปักษ์ (Opposition) หมายถึง “การที่บุคคลสองคน กลุ่มบุคคลมีความเห็น ความเชื่อ ความต้องการไม่เหมือนกัน โต้แย้ง หรือโต้เถียงกัน และดิ้นรน และแข่งขันกัน”

วันชัย วัฒนศัพท์ และคณะ (2548) ได้รวบรวมความหมายของความขัดแย้งที่นักวิชาการได้เสนอแนวคิดไว้ในหนังสือเรื่องการแก้ปัญหาคความขัดแย้งในสถานศึกษา โดยมีรายละเอียดของความหมายดังปรากฏต่อไปนี้

ชลากร เทียนส่องใจ (2553) ได้เขียนไว้หนังสือการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง ชูชาน ชาง คู่มือนักเรียนที่เป็นคนกลางผู้ไกล่เกลี่ย (mediation : A Manual for student mediators) ว่า ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตประจำวันซึ่งเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาบางครั้งเป็นเรื่องใหญ่แต่บางครั้งเป็นเรื่องเล็ก เช่น ความขัดแย้งในการตัดสินใจว่าจะไปรับประทานอาหารกลางวันที่ไหนดี หลายๆ คนเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี

แมกซ์ เวบเบอร์ ให้ทัศนะว่า ความขัดแย้งเกิดจากการกระทำของบุคคลที่ต้องการที่จะดำเนินการให้บรรลุความปรารถนาของตน เกิดปะทะกับการต่อต้านของอีกฝ่ายหนึ่งหรือหลายกลุ่ม ความขัดแย้งมาจากการมีทรัพยากรหรือรางวัลอย่างจำกัดซึ่งการที่คนหนึ่งได้รับทำให้อีกคนหนึ่งไม่ได้รับ และการที่คนหนึ่งสามารถบรรลุความปรารถนาของตนเองในสภาพที่มีทรัพยากรจำกัด ทำให้ผู้นั้นมีอำนาจมากขึ้น (อรุณ รักธรรม, 2523: 86)

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (2546) ได้ให้ความหมายของคำ “ขัดแย้ง” ว่าหมายถึง ไม่ลงรอยกัน ยังได้อธิบายว่า “ขัด” หมายถึง ไม่ทำตาม ผ่าฝืน ขืนไว้และให้ความหมายคำว่า “ขัดแย้ง”ว่าหมายถึง ไม่ตรงหรือลงรอยเดียวกัน ด้านไว้ ทานไว้ ดังนั้น จึงพอเห็นได้ว่าความขัดแย้งนั้นประกอบด้วยอาการทั้งขัดทั้งแย้ง นั่นหมายถึงแต่ละฝ่ายไม่ทำตามกันแล้ว ยังขัดขืนต้านทานไว้อีกด้วย

ความขัดแย้งในองค์การแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ ซึ่งพฤติกรรมองค์การทั้ง 3 ระดับดังกล่าว ส่งผลกระทบโดยตรงต่อองค์การโดยรวม

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

2. ระดับกลุ่ม เมื่ออยู่ในกลุ่มอาจจะแตกต่างจากลักษณะส่วนตัว ก็เป็นได้ทั้งนี้เนื่องจากกลุ่มมีอิทธิพลต่อการกำหนดพฤติกรรมด้วยการเข้าใจพฤติกรรมกลุ่ม เช่น ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร ความขัดแย้ง อำนาจและการเมือง รวมถึงปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มอื่น

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



### สาเหตุของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งขององค์การเกิดมาด้วยเหตุผลหลายประการ ความขัดแย้งบางอย่างเกิดขึ้นมาก่อนหน้านี้และเป็นเงื่อนไขสำคัญก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในปัจจุบัน ความขัดแย้งภายในองค์การ (Inter-organizational conflict) มีสาเหตุเกิดขึ้น สรุปได้ดังนี้

1. ความขัดแย้งตามสายการบังคับบัญชาตามแนวดิ่ง (Vertical conflict) ความขัดแย้งเกิดขึ้นตามระดับสายการบังคับบัญชาเป็นความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้ผู้บังคับบัญชาในเรื่องต่างๆ เช่น การจัดสรรทรัพยากร การทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย การทำงานให้เสร็จทันตามกำหนดเวลา การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

2. ความขัดแย้งตามสายการบังคับบัญชาตามแนวนอน (Horizontal conflict) ความขัดแย้งเกิดขึ้นระหว่างบุคคลหรือกลุ่มในระดับสายการบังคับบัญชาในระดับเดียวกัน เช่น ความขัดแย้งในเรื่องเป้าหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้ การแข่งขันการได้มาซึ่งทรัพยากร เป็นต้น

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

4. ความขัดแย้งของบทบาท (Role conflict) ความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้ใน 3 ลักษณะ คือ 1) ความขัดแย้งในบทบาทของบุคคล (Personal-role conflict) ที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลนั้นต้องแสดงบทบาทที่จำเป็นในหน้าที่ขัดกับค่านิยม ความคิด ความเชื่อ ทักษะ หรือความต้องการส่วนตัว 2) ความขัดแย้งในบทบาท (Intra role conflict) ที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีหลายบทบาท 3) ความขัดแย้งในความคาดหวังของบทบาทที่ขัดกัน (Inter role conflict) เช่น หัวหน้างานมีบทบาทในการพิจารณาโทษของตนเอง ในหน้าที่การงาน ซึ่งอาจเกิดความคาดหวังที่ขัดกันในบทบาทของบุคคลผู้นั้นที่แสดงออก เพราะต้องแสดงทั้งบทบาทของเพื่อนและผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

จากสาเหตุหลักดังกล่าว สรุปได้ว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การมีสาเหตุเกิดขึ้นมาจากทั้งตัวบุคคลหรือกลุ่มภายในองค์การที่มีความสัมพันธ์กันขึ้นต่อกันไม่ว่าจะไปในเรื่องของสายการบังคับบัญชา ลักษณะงานที่ขึ้นตรงต่อกัน ลักษณะการจัดโครงสร้างองค์การ การแข่งขันในเรื่องการได้มาซึ่งทรัพยากร เป้าหมายที่แตกต่างหรือเข้ากันไม่ได้ ปัญหาความขัดแย้งต่างๆ ที่เคยเกิดขึ้นมาก่อนหน้านั้นแล้วและยังไม่ได้รับการแก้ไข ล้วนแล้วแต่มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นมาได้ในองค์การ

### ข้อดีข้อเสียของความขัดแย้ง

ความเป็นเอกภาพในการทำงาน หรือความเป็นกลุ่มก้อนภายในองค์การ ในทางกลับกันความไร้เอกภาพ ก็เป็นผลตรงข้ามและมีผลเป็นความขัดแย้งในองค์การด้วยเช่นกัน โดยในความไร้เอกภาพเหล่านั้นได้ก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์การ สังคม และประเทศชาติอย่างสำคัญดังกรณีปรากฏเป็นหลักฐานอยู่เนืองๆ ส่วนในพุทธศาสนา ก็มีหลักการแนวคิดที่เสนอให้เห็นความสำคัญถึงความจำเป็นเอกภาพที่ปรากฏเป็นหมวดคำที่ว่า “สังฆะ” อันหมายถึง “หมู่คณะ” และเมื่อมาอยู่รวมกันเป็นหมู่คณะแล้ว คำว่าเอกภาพที่อาจหมายถึง “สามัคคี” ย่อมเป็นเป้าหมายและสาระสำคัญขององค์การ

ดังแนวคิดที่ว่า “พระธรรมวินัย” เพื่อทุกคน แปรง่าย ๆ คือ มนุษย์ขัดแย้งกันได้ แต่หลักการต้องไม่เป็นสาเหตุของการขัดแย้งต่อหมู่คณะ หลักการจึงต้องออกแบบมาเพื่อเป็นหลักปฏิบัติของทุกคน ผู้บวชเมื่อมาอยู่ในธรรมวินัยนี้แล้วจัดเป็นสงฆ์สาวกผู้รู้ธรรม สอดรับกับแนวคิด “ความสุขจากความไม่ขัดแย้ง” ที่ว่า “สุขา สังขัสสะ สามัคคี” ความสามัคคีนำมาซึ่งความสงบสุขของหมู่คณะ ชุดคำแนวคิด



เหล่านี้ก่อให้เกิดการขับเคลื่อนอย่างเป็นระบบ และเป็นความสำเร็จขององค์การ มีกรณีตัวอย่างความขัดแย้งที่นำไปสู่ความเสียหายต่อชีวิต ทรัพย์สิน เผ่าพันธุ์ ซึ่งไม่เฉพาะแต่องค์กรใดองค์กรหนึ่ง แม้องค์การคณะสงฆ์ก็ตาม กรณีพระเทพทัต ทำสังฆเภท (พระไตรปิฎกเล่ม 7: วินัยปิฎก.) ทำให้องค์การสงฆ์แตกแยกดังปรากฏเป็นหลักฐานในประวัติศาสตร์พระพุทธศาสนา

นอกจากนี้ยังมีกรณี เหตุความขัดแย้งที่พอจำแนกได้ดังนี้

ก) ความขัดแย้งในเรื่องความเชื่อ อาจหมายถึง ศาสนา การเมือง เศรษฐกิจ สังคมหรือวัฒนธรรม

ข) ความขัดแย้งในเรื่องพฤติกรรม หมายถึง พฤติกรรมในการทำงาน วัฒนธรรมองค์การหรืออื่นๆ ที่เป็นเหตุของข้อขัดแย้งในการกระทำ หรือไม่กระทำ ต่อภาระงาน

ค) ความขัดแย้งในเรื่องชาติ กำเนิด เผ่าพันธุ์ พื้นฐานความเชื่อ วัฒนธรรม ที่อาจหมายถึงพื้นที่ของการเกิด การศึกษา ชื่อชั้นของสถานศึกษาพื้นฐานความเชื่อ วิถีวัฒนธรรมประเพณีในเชิงบุคคลหรือความแตกต่างระหว่างศาสนาและการถือปฏิบัติที่แตกต่าง อาจเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในองค์การ จนทำให้ความขัดแย้งเพิ่มทวีขึ้น จนกลายเป็นผลเสียต่อองค์การ

ดังนั้น ประวัติศาสตร์บันทึกไว้เป็นข้อเท็จจริงทางสังคมว่า ความไร้ซึ่งเอกภาพ ความแตกแยกกลายเป็นผลเสียต่อองค์การ ตั้งแต่ระดับบุคคล ไปจนถึงประเทศชาติ ดังกรณีความแตกสามัคคีทำให้อุทยานต้องเสียกรุง (ศรีศักร วัลลิโภดม, 2553: 43) ความไร้เอกภาพของการทำงานของบริษัท Apple ทำให้ต้องปิดตัวและเปลี่ยนผู้บริหาร (Deutschman, Alan, 2001: 34) การขาดเอกภาพทำให้เกิดความเสียหาย เกิดความขัดแย้งทั้งระดับบุคคล ภาระงานและองค์การ ทั้งการบริหารจัดการภายในและความสัมพันธ์กับองค์การภายนอกด้วยเช่นกัน

นอกเหนือจากผลเสียแล้วยังมีผลดีของความขัดแย้ง มีผู้ได้ทำการศึกษาไว้ตามตารางซึ่งนำมาอธิบายขยายความได้ว่า

ก) ทำให้เกิดความสามัคคีในกลุ่ม เมื่อความขัดแย้งนั้นเป็นการขัดแย้งภายใต้ความแตกต่างของแต่ละกลุ่ม

ข) ถ้าเป็นความขัดแย้งที่ไม่รุนแรง แล้วมีการแสดงความคิดเห็นออกมา จะทำให้เกิดการแสดงความคิดเห็นในกลุ่มมากขึ้น

ค) ความขัดแย้งกันอาจช่วยให้ความสัมพันธ์คงอยู่ต่อไป

ง) ป้องกันไม่ให้องค์การหยุดอยู่กับที่หรือเฉื่อยชา เพราะมีคนอื่นคิดเห็นแตกต่างไปจากเดิม การเปลี่ยนแปลงโดยทำให้บุคคล และองค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม

จ) ทำให้ปัญหาต่างๆ กระจ่างชัดขึ้น เพราะมีการพูดอภิปรายให้เข้าใจกันมากขึ้น

ฉ) กระตุ้นให้เกิดการแสวงหาข้อมูลใหม่ๆ วิธีการแก้ปัญหาใหม่ๆ

ช) ความคิดเห็นที่ต่างกักัน ทำให้มีความรอบคอบ มีการระดมความคิดอย่างระมัดระวังและเป็นเอกภาพ ดังนั้น ความขัดแย้งอาจเป็นได้ทั้งความเสื่อม และแรงขับเคลื่อนในการบริหารจัดการภายในองค์การ ทำให้เกิดการแข่งขัน เพื่อสร้างงาน เป็นความสามัคคีภาพ เอกภาพ และ/หรือการพัฒนาองค์การไปภายใต้การ “แข่ง” ถ้าผู้บริหารสามารถที่จะบริหารจัดการได้ แต่ในทางกลับกันถ้าไม่สามารถบริหารได้ อาจกลายเป็นความเสื่อมสะสมที่พอกอยู่ในตัวองค์การเองและล่มสลายไปในที่สุดก็ได้



## แนวคิดเกี่ยวกับการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

เมื่อได้ศึกษาความหมายของสาเหตุของความขัดแย้งจากหลากหลายแนวคิดแล้ว ผู้เขียนจึงนำเสนอแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ส่วนประเด็นรายละเอียดของแนวคิดการแก้ปัญหาความขัดแย้งมีดังต่อไปนี้

**1. แนวคิดเกี่ยวกับการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยสันติวิธี** มีวิธีการในการจัดการความขัดแย้งอยู่ 2 วิธี ที่มนุษย์ใช้ วิธีแรก คือ การใช้ความรุนแรง ซึ่งเป็นที่มาของการทำสงครามทั้งสงครามภายในรัฐนั้นๆ และสงครามระหว่างชาติกับวิธีที่สองที่ใช้เป็นวิธีการทางเลือก คือ การใช้สันติวิธีในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

ในการจัดการความขัดแย้งนี้ สมรรถนะนักบริหารที่จะจัดการความขัดแย้ง สามารถที่จะใช้วิธีการจัดการความขัดแย้ง สามารถที่จะใช้วิธีการจัดการ 5 วิธี โดยทั่วไป

- 1) วิธีการหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง (Avoiding Approaches) หมายถึง การเลื่อนการเลี่ยงปัญหา
- 2) วิธีการยอมรับ (Accommodating Approaches) หมายถึง การยอมรับในวิธีการแก้ปัญหา ซึ่งอาจจะเหมาะสมสำหรับผู้อื่นและตนเองเสียผลประโยชน์
- 3) วิธีการแข่งขันเพื่อเอาชนะ (Competing Approaches) หมายถึง การผลักดันให้บรรลุเป้าหมายของตน
- 4) วิธีการประนีประนอมความขัดแย้ง (compromising Approaches) หมายถึง รูปแบบที่เดินสายกลาง
- 5) วิธีการร่วมมือซึ่งกันและกัน (Collaborating Approaches) หมายถึง การประสานความร่วมมือ การผสมผสานหรือแก้ไข้ปัญหา

อลัน พิลเลย์ ได้กล่าวถึงการแก้ปัญหา หรือระงับความขัดแย้ง (Conflict Resolution or Supervision) เป็นการทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลง อาจโดยให้ทุกฝ่ายตกลงกัน หรือให้ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดชนะไป วิธีการแก้ไข้ความขัดแย้งมี 3 วิธี ได้แก่ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534: 90-93)

1. วิธีชนะ-แพ้ (Win-Lose Methods) คือ มีฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด ได้สิ่งที่ต้องการเป็นฝ่ายชนะไป ส่วนอีกฝ่ายเป็นฝ่ายแพ้
  - 1.1 วิธีการบังคับ (Forcing) โดยอีกฝ่ายหนึ่งมีอำนาจเหนือกว่าอีกฝ่าย และใช้อำนาจของตนเองบังคับให้อีกฝ่ายยินยอมและยุติข้อขัดแย้ง
  - 1.2 วิธีการทำให้สถานการณ์ของความขัดแย้งสงบลง (Smoothing) วิธีการแบบนี้มีลักษณะเป็นการเข้าไปทำให้สถานการณ์ของความขัดแย้งที่กำลังเกิดขึ้นให้สงบลง
  - 1.3 วิธีการหลีกเลี่ยง (Avoiding) วิธีการแบบนี้มีลักษณะเป็นการที่ผู้บริหารไม่สนใจที่จะเข้าไปเผชิญกับสถานการณ์ของความขัดแย้งที่กำลังเกิดขึ้น
2. วิธีแพ้-แพ้ (Lose-Lose Methods) หมายถึงว่า เป็นวิธีที่ทำให้ทั้งสองฝ่ายที่เป็นคู่กรณีของความขัดแย้งนี้ ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตนเองต้องการได้ทั้งหมด แต่อาจจะได้มาเป็นบางส่วนเท่านั้น ดังนั้น จึงเรียกว่าทั้งสองฝ่ายเป็นผู้แพ้
3. วิธีชนะทั้งคู่ (Win-Win Methods) วิธีการนี้คู่กรณีของความขัดแย้งประสบผลสำเร็จในการแก้ปัญหาร่วมกัน และทำให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ตามที่ทั้งสองฝ่ายต้องการ ดังนั้น ทั้งสองฝ่ายจึงเป็นผู้ชนะ สำหรับทั้งสองฝ่ายจึงเป็นผู้ชนะ สำหรับวิธีการที่นิยมใช้กัน คือ การแก้ไข้ปัญหาร่วมกัน (วันชัย วัฒนศัพท์, 2547)



## 2. แนวคิดการจัดการจัดการความขัดแย้งโดยวิธีการเจรจาไกล่เกลี่ย

ในเอกสารคู่มือการเพิ่มพลังความสามารถกระบวนการจัดการข้อพิพาท ซึ่งแปลโดย วันชัย วัฒนศัพท์ และคณะ (2548) ได้นำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับการเจรจาไกล่เกลี่ยไว้ดังนี้

1) การเจรจาไกล่เกลี่ยโดยยึดจุดยืน (Position-Based Negotiation) เป็นการเจรจาที่จะเอาแพ้เอาชนะกัน จะอยู่บนพื้นฐานของจุดยืน คู่เจรจาปฏิบัติต่อกันเหมือนเป็นศัตรูต่อกัน การเจรจาโดยยึดจุดยืนจะพบเห็นได้บ่อยๆ ในการต่อรองซื้อของกัน ซึ่งเป็นการต่อรองที่ไม่สลับซับซ้อน สามารถตกลงกันได้ โดยเฉพาะในร้านค้าที่ขอตั้งราคาไว้สูงเพื่อต่อ คนไทยและคนเอเชียจึงนิยมที่จะต่อรองกันในลักษณะดังกล่าว

2) การเจรจาโดยยึดผลประโยชน์ร่วม (Interest-Based Negotiation) การเจรจาในรูปแบบนี้ไม่มองถึงประโยชน์ของตนฝ่ายเดียว มองและทำความเข้าใจกับความต้องการและความกังวลของฝ่ายอื่น การเจรจาโดยยึดผลประโยชน์ร่วมนี้เป็นวิธีการที่เกิดจากคู่เจรจาทุกฝ่ายมาร่วมกันแก้ไขปัญหาเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจร่วมกันโดยมุ่งหวังให้ผลสัมฤทธิ์ที่ได้ตอบสนองต่อความต้องการของทุกฝ่าย ทุกฝ่ายจะไม่ระบุแต่จุดยืนของเขา แต่จะบอกถึงความหวัง ความต้องการ ความห่วงกังวล ความหวาดระแวง พื้นฐานที่จะต้องคำนึงถึง

อย่างไรก็ตาม เมื่อเราสามารถหาทางเลือกได้แล้ว เราอาจจะต้องเอาทางเลือกมาปรับให้ตรงกันที่สุดก่อนจะถือเป็นข้อยุติ แล้วบันทึกลงนามร่วมกัน

## พุทธวิธีการบริหารความขัดแย้งภายในองค์กร

พฤติกรรมความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ที่มีอยู่ในทุกองค์กร ในทางพระพุทธศาสนาถือว่าเป็นพฤติกรรมธรรมชาติของมนุษย์ แต่ท่านมีหลักการให้มองปรากฏการณ์เหล่านั้นเป็นเพียงเครื่องมือหรือกลไกที่จะนำไปสู่การกระทำที่ให้เกิดการขับเคลื่อนก้าวไปข้างหน้าผ่านความไม่ขัดแย้งไม่รุนแรงได้คือ

1. ความขัดแย้งเป็นวิถีธรรมชาติ หมายถึง พระพุทธศาสนาได้สะท้อนหลักการและวิธีคิดไว้อย่างชัดเจนว่า พฤติกรรมความขัดแย้ง มันคือปรากฏการณ์ของความเป็นจริงที่จะก่อให้เกิดการขับเคลื่อนในภาพรวม เป็นธรรมชาติของมันเช่นนั้นเอง ความโกรธนั้นมีแต่ความโกรธที่ดีต้องรู้จักควบคุมหรือจัดการให้มีผลในทางบวกพระพรหมบัณฑิตท่านให้ทัศนะเกี่ยวกับความโกรธ และผลของความโกรธไว้ว่า “ความโกรธขัดเคืองใจ เพราะไม่ได้ตั้งปรารถนากลายเป็นความอาฆาตพยาบาท จำพิฆาตเพื่อนรักให้ตักษัย ผลประโยชน์ขัดกันก็บรรลัย ตายเสียได้ข้างหนึ่งถึงจะดี” (พระพรหมบัณฑิต (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), 2555: 26) นัยหนึ่งอาจอธิบายได้ว่า “ความโกรธ” เป็นธรรมชาติพื้นฐานของมนุษย์ ที่ในทางพระพุทธศาสนาให้รู้จักควบคุม ป้องกันไม่ให้เกิดความรุนแรงจากความโกรธนั้น พระพุทธเจ้าได้ตรัสเป็นแนวคิดเป็นพุทธพจน์ไว้ว่า “อุปฺปาทา วา ภิกฺขเว ตถาคตานิ อนุปฺปาทา วา ตถาคตานิ จิตฺตา วา สา ธาตุ ธมฺมภูจฺจิตฺตา ธมฺมเนียมตา” เป็นต้น แปลว่า ภิกษุทั้งหลาย พระตถาคตเจ้าทั้งหลาย จะปฏิบัติขึ้นหรือไม่ก็ตาม ธาตุ นั้นคือ ธรรมฐิติ (ความดำรงอยู่ตามธรรมชาติ) ธรรมเนียม (กฎธรรมชาติ) อิทัปปัจจยตา (ภาวะที่สรรพสิ่งเกิดดับตามเหตุตามปัจจัย) ก็ยังมีอยู่ พระตถาคตเจ้าย่อมตรัสรู้ทั่วถึงซึ่งธาตุอันนั้นแล้วบอกแสดงบัญญัติแต่งตั้งเปิดเผย จำแนก ทำให้เข้าใจง่าย” ข้อความแนวคิดต้องการยืนยันว่าเมื่อถึงที่สุดความโกรธหรือข้อขัดแย้งในองค์กรเป็นสิ่งที่ เป็นธรรมชาติ เพราะมันมาพร้อมกับความเป็นมนุษย์

ความโลภนำมาซึ่งความโกรธ ความไม่เข้าใจอย่างถูกต้อง (หลง) เป็นสาเหตุนำมาซึ่งความโกรธ ความไม่พอใจ และในความโกรธ ก็นำมาซึ่งความรุนแรง “ผลได้” ที่มีคนนับถือพระพุทธศาสนามากขึ้น กลายเป็นการเสียประโยชน์ของ “เดียดรีย” นำไปสู่การว่าจ้าง “นางสุนทร” ให้สร้างสถานการณพร้อมฆ่า



นางสุนทรืหมกไว้ในวัดแล้วใส่ความว่า พระสงฆ์ในพระพุทธศาสนาจากวัดแห่งนี้เป็นผู้ฆ่านาง (ช.อุ. (ไทย) 25/246-250) พร้อมกระจ่าย “ข้อเท็จ” ด้วยการโพชนทนาต่อไปอีกว่า “สมณคากยบุตรเหล่านี้ไม่มีความละอาย ทูศีล มีธรรมเลวทราม พุตเท็จ ไม่ประพตติพรหมจรรย์” แปลงายๆ ก็คือ “ศพ” พบในวัด “พระ” ต้องฆ่าแน่นอนอนเท่ากับว่าสถานการณัถูกสร้าง เพื่อการสื่อสารอันเป็น “เท็จ” เป้าหมายมุ่งทำลายภาพลักษณ์ของอีกฝ่ายหนึ่ง ทำให้เกิดความเสียหายต่อความเชื่อความศรัทธา โดยสร้างความเท็จเพื่อให้คนเชื่อว่าเป็นเรื่องจริงเพื่อลดเครดิตของคู่แข่งทางศาสนาในครั้งพุทธกาล เมื่อเปรียบเทียบกับสมัยปัจจุบัน เทียบประยুক্তกับการใช้ความรุนแรงของ “แรงงานต่างชาติ” ต่อนายจ้าง ในหลายๆ คราวตามที่ปรากฏเป็นภาพข่าว นัยหนึ่งเกิดจากความโลภโดยประสงค์ต่อทรัพย์ นัยหนึ่งเป็นความโกรธสะสมที่ถูกเอาเปรียบ ถูกกระทำความรุนแรงในเบื้องต้น จึงคืนกลับต่อความรุนแรงนั้น แม้กระทั่งชีวิตผู้เป็นเจ้าของ นอกจากนี้ในทางพระพุทธศาสนาถือว่า ความโลภ (โกรธหลง) ทำให้เสียสุขภาพใจ พ้ออยากได้แล้วไม่ได้ ตั้งใจก็ผิดหวัง เกิดความคับข้องใจ (frustration) ยมปิฉฉ ล ลกตติ ตมปิ ทุกข์ ปรารณาสิ่งใดแล้วไม่ได้สิ่งนั้นเป็นทุกข์ ปิเยหิ วิปโยโคทุกโข พลัดพราวจากของรักคนรักเป็นทุกข์ อปปิเยหิ สมปิโยโค ทุกโข ประสบสิ่งที่เราไม่รักก็เป็นทุกข์ (พระพรหมบัณฑิต (ประยูร ธมมจิตโต), 2555: 26)

ดังนั้น พฤติกรรมความขัดแย้งในองค์กร มีฐานมาจากความโกรธ ที่สัมพันธ์กับความอยากได้ (โลภ) สัมพันธ์ กับความเข้าใจผิด คิดไปเอง (หลง) พร้อมนำไปสู่พฤติกรรมแสดงออกต่อความรุนแรงเป็นเครื่องมือในการแก้ไขหรือยุติปัญหานั้นไปก็มี ดังนั้น เพื่อยุติและแก้ปัญหา ทำที่ต่อความขัดแย้งในองค์กร ต้องถูกทำให้มองว่าเป็นธรรมชาติ แต่ต้องเป็นธรรมชาติที่ควบคุมได้ ไม่ให้เกิด หรือถ้าจะเกิด ต้องเกิดให้น้อยที่สุด พร้อมพัฒนาไปสู่การสร้างวัฒนธรรม “ขัดแย้ง” ในอันที่จะ “แข่งขัน” ในการทำงานเพื่อความก้าวหน้าและความสำเร็จขององค์กรเป็นสำคัญ

**2. ใช้วิธีการมองความขัดแย้งเป็นเพียงปรากฏการณ์** หมายถึง เมื่อเกิดความขัดแย้งภายในการทำงานร่วมกันเป็นเรื่องปกติ ไม่ได้พิสดารหรือแปลกอย่างไร เมื่อมาสู่ท่าที่แบบชาวพุทธตั้งกรณีพระพุทธเจ้าถูกพราหมณ์ด่าแต่พระองค์ไม่รับคำด่า ดังปรากฏใน “อภโกสกสูตร” เป็นพุทธพจน์ที่ว่า “ท่านด่าเราผู้ไม่ด่าอยู่ ท่านโกรธเราผู้ไม่โกรธอยู่ ท่านหมายมันเราผู้ไม่หมายมันอยู่ เราไม่รับเรื่องมีการด่าเป็นต้นของท่านนั้น ดูก่อนพราหมณ์ เรื่องมีการด่าเป็นต้นนั้นก็ป็นของท่านผู้เดียว (พระสุตตันตปิฎกสังยุตตนิกาย สคาถวรรค เล่ม 1 ภาค 2, หน้า 201) พระพุทธเจ้าใช้วิธีการมองสิ่งเหล่านั้นเป็นเพียงปรากฏการณ์และไม่รับต่อความขัดแย้ง หรือคำด่า บริภาษ อันหมายถึงความโกรธ เกลียดพยาบาท และดำเนินชีวิตทำหน้าที่ต่อไปหรือทำหน้าที่ตามภาระงานต่อไป ให้มีมุมมองต่อความขัดแย้งเป็นเพียงปรากฏการณ์ด้วยท่าที่ในแบบ “เกิดขึ้น-มีอยู่-และสลายไป” รวมไปถึงเหตุการณ์ที่ปรากฏใน “ปุณณสูตร” (พระไตรปิฎก เล่มที่ 18 พระสุตตันตปิฎก เล่มที่ 10 สังยุตตนิกาย สฬายตนวรรค ปุณณสูตร ข้อ 112-117) ที่กล่าวถึงเหตุการณ์ของพระปุณณะกับท่าที่ต่อความรุนแรง โดยเป็นวิธีการยุติความรุนแรงที่ไม่ “สะท้อนกลับ” ดังวจนะที่ว่า “เขาด่า ดีกว่าเขาทำร้าย ทำร้ายดีกว่าฆ่า ถ้าแม้จะถูกฆ่าก็ถือว่าเป็นการสละร่างกายเพื่อหลีกเลี่ยงร่างกายอันเป็นทุกข์ไปเสียได้” ดังนั้น พฤติกรรมแบบนี้เป็นท่าที่แบบชาวพุทธ คือ “การวาง” และ “เฉย” อย่างเข้าใจ เมื่อนำแนวคิดทางพระพุทธศาสนาในท่าที่แบบนี้มาใช้ อาจเทียบเคียงได้ว่า กรณีมีการประชุมจะโต้แย้งในภาระงานที่เกิดขึ้น อาจเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ และต้องมีผลเป็นการต่างอย่างสร้างสรรค์ได้ แต่ “ต้อง” จบ โดยให้ถือเป็นเพียงปรากฏการณ์ขัดแย้ง เห็นต่างได้ แต่งานต้องเดิน เมื่อมีความขัดแย้งในงาน ผู้ปฏิบัติจึงต้องรู้จักวางท่าที่ต่อความขัดแย้งภายในองค์กรให้ถูกต้อง งานเป็นงาน หรืองานต้องไม่สัมพันธ์กับความเป็นส่วนตัว จนกลายเป็นเสียทั้งงานและเสียทั้งคน



**3. การลดความขัดแย้งในองค์กร เป็นพุทธวิธีในการพัฒนาคุณธรรม** หมายถึง ต้องใช้ความอดทน และข้ามผ่านความขัดแย้ง ความโกรธ พยาบาท อาฆาต ดังกรณีที่พระพุทธเจ้าเสด็จไปยังโกสัมพีนางมาคันทิยาที่มีความแค้นกับพระพุทธเจ้าได้ให้มหาดเล็กไปว่าจ้างชาวบ้าน มารูมดำพระพุทธเจ้าเยื้องย่างจาริกไปสถานที่แห่งใดในเมืองนี้ ก็ถูกด่าประจาน ประณาม จนพระอานนท์ทูลให้พระพุทธเจ้าเสด็จไปยังที่อื่น พระพุทธเจ้าได้ตรัสตอบพระอานนท์ว่า “ถ้าไปเมืองอื่น และคนในเมืองนั้น ด่าและบริภาษเราเหมือนที่นี่ เราจะไปที่ไหนต่อ” พระอานนท์ตอบว่า “เราก็จะไปที่เมืองอื่น” พระพุทธเจ้าถามอีกว่า “ถ้าคนในเมืองนั้นยังด่าและบริภาษเราอีก จะไปไหนต่อ” พระอานนท์ตอบอีกว่า “ก็จะไปเมืองอื่นอีกที่คนไม่ด่าไม่บริภาษเรา” พระพุทธเจ้าตรัสว่า “เรื่องเกิดที่นี่ และเรื่องทั้งหมดก็จะจบลงที่นี่ เราจะไม่ไปไหนถ้าเราชนะที่นี่ได้ ที่ไหนๆ เราก็มองไม่เห็นคนในเมืองนั้นพากันด่าพากันบริภาษพระพุทธเจ้ากับพระอานนท์เป็นเวลาเจ็ดวัน” เมื่อชาวเมืองหามูลใส่ร้ายไม่ได้ เรื่องก็จบลง ถ้าสรุปความสั้นๆ ได้ว่า “หนีจะหนีอยู่รำไป” แปลว่าการจัดการความขัดแย้งเห็นต่างเหตุตงดับที่เหตุ ในทางตรงกันข้ามถ้าไม่ข้ามผ่าน ความโกรธ อาฆาตพยาบาทนั้น ก็จะเป็นทั้งอาวุธที่ทำลายคนอื่น หรือคู่ขัดแย้ง

ฉะนั้น การข้ามผ่านด้วยความอดทน และพยายามทำให้เป็นเพียงปรากฏการณ์ จึงเป็นความจำเป็น และมีความหมายเป็นความสงบ หรือความสุขอันจะพึงเกิดขึ้น ในทางกลับกันถ้าไม่ปฏิบัติ หรือปฏิบัติได้ผลก็จะเกิดขึ้นในทางตรงกันข้าม ดังกรณีจิวอี้ (Zhou Yu, Chen Shou, 1959: 717-753) กระอักเลือดตายด้วยความโกรธ เมื่อแพ็กศึกของขงเบ้ง (Zhuge Liang, พ.ศ. 724-777: 53) (Guanzhong, Luo, 1976) พร้อมวลีที่ถูกจดจำที่ว่า “เทพดาองค์ใดหนอซึ่งให้เราเกิดมาแล้ว เหตุใดจึงให้ขงเบ้งเกิดมาด้วยเล่า” ดังนั้น การพัฒนาคุณธรรมภายใน ผ่านความอดทนระงับความโกรธให้เป็นไมโกรธ จนไม่ให้เป็นพยาบาทอาฆาต จึงมีความหมายเป็นการพัฒนาองค์คุณธรรมภายในตนเองและองค์กรของพนักงาน หรือบุคลากร ย่อมมีความหมายเป็นการลดขัดแย้ง หรือยุติข้อขัดแย้งในองค์กรได้ด้วยเช่นกัน เมื่อพิจารณาโดยความไม่ขัดแย้ง ไม่รุนแรงจากความโกรธ หรืออาฆาต พยาบาท ย่อมมีความหมายเป็นคุณต่อการบริหารจัดการองค์การภายในทั้งในส่วนงานของเจตจำนงของงาน เป้าหมายขององค์กรและประสิทธิภาพของงานด้วยเช่นกัน ถ้าเข้าใจมิติของการพัฒนาองค์คุณธรรมภายในตนเองและองค์กรเพื่อเป็นภูมิคุ้มกันความขัดแย้งอย่างเข้าใจและวางท่าทีต่อความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสมและเป็นประโยชน์ต่อการขับเคลื่อนองค์กรในภาพรวมได้

**4. ใช้ความขัดแย้ง แข่งขัน ไปสู่การแข่งกันทำงาน** เพื่อเป้าหมายของงาน หมายถึง ในทุกองค์การ การแข่งขันเป็นองค์ประกอบร่วมของการจัดการภายใน แต่ในเวลาเดียวกัน การแข่งขันอย่างสร้างสรรค์ โปร่งใสตรวจสอบได้ และเป็นการแข่งขันบนหลักการที่ถูกต้อง และเป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กรเป็นสำคัญ ดังนั้น ต้องแปลงความขัดแย้งให้เป็นการแข่งขันที่โปร่งใส หรือเป็นไปตามเจตจำนงขององค์กร รวมทั้งเป็นไปเพื่อประโยชน์ของสมาชิกในองค์กรเป็นสำคัญดังพุทธพจน์ที่ว่า “เอโส หิ อุตฺตริตโร ภาราวโห รุณฺโธโร โย ปเรสาธิปนฺนํ สยํ สนฺธาตุมรหติ” มีใจความว่า “ผู้ใดเมื่อคนเหล่าอื่นขัดแย้งกันอยู่ ตนเองเป็นผู้ประสานให้พวกเขาดีกัน ผู้นั้นคนรับภาระและจัดการธุระที่ยอดเยี่ยม” (พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), 2555: 27) ในความหมายก็คือการไกล่เกลี่ยประสานความขัดแย้งเพื่อเป้าหมายของงาน เป็นภาระสำคัญของสมาชิกในองค์กร เมื่อสามารถขับเคลื่อนการทำงาน สลายความขัดแย้งได้ แล้วพัฒนางานจากความขัดแย้งหรือสร้างแรงจูงใจ แรงขับในความแตกต่างให้เป็นประสิทธิภาพในการทำงานย่อมเป็นประโยชน์กับองค์กรได้

**5. ความขัดแย้งต้องยุติ หลักการธรรมาภิบาล และเป้าหมายสูงสุดขององค์กร** หมายถึง เมื่อถึงที่สุดจะขัดแย้งหรือแข่งขันด้วยเรื่องอันใด ต้องไปจบที่หลักการ ดังที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ว่า



“นาฬิกาสวรรค์ โลเกน วิวัฒนาการ” เป็นต้น แปลความว่า “ทุกสิ่งทุกอย่าง เราตถาคตย่อมไม่ขัดแย้งกับชาวโลก แต่ชาวโลกย่อมขัดแย้งกับเรา ธรรมาที่ย่อมไม่ขัดแย้งกับใครๆ ในโลก” หลักการของพระพุทธศาสนาเป็นหลักการที่สอดคล้องกับธรรมชาติ และความจริงของธรรมชาติ แต่อาจขัดแย้งกับแนวคิด หรือพฤติกรรม ธรรมชาติของมนุษย์หรือไหลไปตามธรรมชาติโดยไม่พยายามปลดปล่อย หรือกระทำให้เกิด หรือดำเนินการ เป็นไปตามความเหมาะสมแต่ประการใดไม่ในความหมายนี้ ต้องการอธิบายว่า ความขัดแย้งในองค์การ สิ่งสำคัญที่จะต้องแก้ไข หรือบรรเทาให้ยุติหรือหมดไป โดยให้แก้ไขความขัดแย้งผ่านการยึดถือ “กฎเกณฑ์-กติกา-หลักการ” ที่ถูกต้อง และเป็นประโยชน์สำหรับทุกคนอย่างไม่เลือกปฏิบัติเป็นหลักการกลาง หรือเจตจำนงขององค์การเป็นสิ่งสำคัญ อาจรวมไปถึง “ธรรมาภิบาล”

หลังจากใช้พุทธวิธีในการบริหารความขัดแย้งแล้วผลพวงเรายังสามารถต่อยอดประโยชน์ให้ เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องกับองค์กร สังคม ประเทศชาติ ได้ด้วย “หลักการมีส่วนร่วม” สำหรับโลกในยุคโลกาภิวัตน์ ที่ทุกสิ่งอย่างปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว

ยุคสื่อสารไร้พรมแดน ที่ข้อมูลข่าวสารทุกสื่อสามารถเผยแพร่ได้เหมือนสื่อสารด้วยจิต ยุค Thailand 4.0 เป็นวิสัยทัศน์เชิงนโยบาย ที่เปลี่ยนเศรษฐกิจแบบเดิมไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วย นวัตกรรม ประเทศไทยยังติดอยู่ในโมเดลเศรษฐกิจแบบ “ทำมาก ได้น้อย” จึงต้องการปรับเปลี่ยนเป็น “ทำน้อยได้มาก” ก็จะต้องเปลี่ยนจากการผลิตสินค้า “โภคภัณฑ์” ไปสู่สินค้าเชิง “นวัตกรรม” และ เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยอุตสาหกรรม ไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม อย่างการเกษตรก็ต้องเปลี่ยนจากการเกษตรแบบดั้งเดิม ไปสู่การเกษตรสมัยใหม่ที่เน้นการ บริหารจัดการและใช้เทคโนโลยีหรือ Smart Farming โดยเกษตรกรต้องร่ำรวยขึ้น และเป็นเกษตรกร แบบเป็นผู้ประกอบการเปลี่ยนจาก SMEs แบบเดิมไปสู่การเป็น Smart Enterprises และ Startups ที่มี ศักยภาพสูง เปลี่ยนจากรูปแบบบริการแบบเดิมซึ่งมีการสร้างมูลค่าค่อนข้างต่ำไปสู่บริการที่มีมูลค่าสูง เปลี่ยนจากแรงงานทักษะต่ำไปสู่แรงงานที่มีความรู้และทักษะสูง โมเดลของ Thailand 4.0 นั่นคือมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน โมเดลนี้จะสำเร็จได้เมื่อผ่านพุทธวิธีในการบริหารความขัดแย้งก่อนและโมเดลนี้ จะสำเร็จได้ต้องใช้แนวทางสานพลังประชารัฐ โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของภาคเอกชน ราชการ ประชาชน สถาบันศึกษาและสถาบันวิจัยต่างๆ ประกอบกับการส่งเสริม SME และ Startup เพื่อขับเคลื่อนไปใน ทิศทางเดียวกัน พร้อมต้องมีโครงสร้างด้านการสื่อสารและโทรคมนาคมที่มีคุณภาพ มีอินเทอร์เน็ตที่ ครอบคลุมประชากรมากที่สุด เพื่อให้สามารถเชื่อมโยงทุกภาคส่วนได้อย่างไม่สะดุด ต้องใช้หลักการมี ส่วนร่วมอีกหลักเข้าช่วยในการแก้ไขความขัดแย้งและต่อยอดประโยชน์

### พุทธศาสนาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความขัดแย้ง

พระพุทธศาสนาสอนให้เรามีความเข้าใจในธรรมชาติของความขัดแย้ง และให้แนวทางในการ จัดการกับความขัดแย้งเหล่านั้นอย่างสันติวิธี โดยมีหลักการสำคัญดังนี้

1. การจัดการความขัดแย้งในตนเอง พระพุทธศาสนามีหลักการเบื้องต้นที่สอนให้มนุษย์สำนึก ยก ก่อนเรื่องอื่นๆ คือ กฎธรรมชาติ ของโลก ไม่มีอะไรที่มนุษย์จะรักเท่ากับตนเอง (ส.ส. 15/29/8) ซึ่งถือเป็น อุตตนาที่นำไปสู่ความอยาก คือ ตัณหา และตัณหาก็ก่อตัวอุปาทานไม่ว่าจะเป็นกามุปาทาน (ความยึดติด ในกาม) ทิฏฐุปาทาน (ความยึดมั่นในความเห็นหรือทฤษฎีส่วนตัว) หรือว่าอัตตวาอุปาทาน (ความยึดมั่น ในวาหะของตน) ทำให้เกิดความรู้สึกที่เป็นตัวตน เมื่อรู้และเข้าใจธรรมชาติเช่นนี้แล้ว การที่ปรับปรุงแก้ไข สิ่งใดก็จะง่ายขึ้น การแก้ไขความขัดแย้งในตนเองตามหลักพระพุทธศาสนา



2. การพัฒนาคุณธรรมโดยใช้หลักธรรม เมตตา ความปรารถนาดีต่อผู้อื่น การมีเมตตาจะช่วยให้เรามองเห็นคุณค่าในผู้อื่นและลดความขัดแย้ง กรุณา ความสงสารผู้อื่นที่ประสบความทุกข์ การมีกรุณาจะกระตุ้นให้เราช่วยเหลือผู้อื่นและสร้างความสัมพันธ์ที่ดี มุทิตา ความยินดีในความสุขของผู้อื่น การมีมุทิตาจะช่วยให้เรารู้สึกเป็นสุขไปกับความสำเร็จของผู้อื่นและลดความอิจฉาริษยา อุเบกขา ความวางเฉยต่อสิ่งที่เป็นกลาง การมีอุเบกขาจะช่วยให้เราไม่ยึดติดกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งมากเกินไปและควบคุมอารมณ์ได้ดี

3. การฝึกสติ ได้แก่ สติ การรู้ตัวอยู่กับปัจจุบัน การฝึกสติจะช่วยให้เราเข้าใจธรรมชาติของความคิดและอารมณ์ของตนเอง และสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดีขึ้น ปัญญา ความรู้ความเข้าใจที่เกิดจากการพิจารณา การใช้ปัญญาจะช่วยให้เราแก้ไขปัญหาความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสม

4. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ 1) ฟังอย่างตั้งใจ การฟังอย่างตั้งใจจะช่วยให้เราเข้าใจความรู้สึกและความคิดเห็นของผู้อื่นได้อย่างแท้จริง 2) พูดอย่างสุภาพ การพูดอย่างสุภาพจะช่วยลดความตึงเครียดและสร้างบรรยากาศที่ดีในการสื่อสาร 3) การให้เกียรติ การให้เกียรติผู้อื่นจะช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและลดความขัดแย้ง

5. การประนีประนอมได้แก่ การยอมรับความแตกต่างและหาทางออกร่วมกัน จะช่วยแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งได้อย่างสันติ

สรุป แนวคิดในพุทธศาสนาเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งเน้นที่การพัฒนาจิตใจของตนเอง การเข้าใจผู้อื่น และการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อเราสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ และมีความเข้าใจในธรรมชาติของความขัดแย้ง เราจะสามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้งได้อย่างสันติและสร้างสรรค์

### การป้องกันความขัดแย้งโดยการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมตามหลักพุทธธรรม

แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาสังคมได้แก่ (ประสิทธิ์ กุลบุญญา, 2557)

#### 1. การเข้าค่ายพุทธบุตร

การเข้าค่ายพุทธบุตร หรือค่ายพุทธธรรม เป็นกิจกรรมของเยาวชนในโครงการการอบรมคุณธรรม จริยธรรม ตามหลักพัฒนาชีวิตและสังคม คือ บวร (บ้าน วัด โรงเรียน) โดยพระสงฆ์วิทยากรผู้ทรงความรู้จะฝึกฝนเยาวชนให้มีทักษะชีวิตตามคำสอนและวัตรปฏิบัติของพระพุทธเจ้า

#### 2. การเข้าร่วมพิธีกรรมทางพระพุทธศาสนา

พิธีกรรม สามารถสร้างระเบียบแบบแผนที่เป็นแบบอย่าง มีระบบ ขั้นตอน ปฏิบัติสืบทอดกันมา พิธีกรรมทางพระพุทธศาสนา หมายถึง พิธีกรรมที่ชาวพุทธปฏิบัติกันมาอย่างต่อเนื่องเป็นประจำมี 2 อย่าง คือ พิธีกรรมที่เกี่ยวกับพระสงฆ์โดยตรงซึ่งถือว่าเป็นพุทธบัญญัติ และพิธีกรรมที่เป็นกิจของฆราวาสที่ได้รับการสืบทอดมาจากพุทธศาสนา พิธีกรรมที่เกี่ยวข้องกับพระสงฆ์ ได้แก่ พิธีอุปสมบท พิธีกรรมการรับภิกษุ พิธีกรรมการเข้าพรรษา และการปวารณาออกพรรษา เป็นต้น ส่วนพิธีกรรมที่เป็นกิจของฆราวาสนั้นเป็นเรื่องพิธีที่ชาวพุทธควรปฏิบัติ ที่เรียกว่าบุญพิธี และทานพิธี ได้แก่

1) พิธีกรรมวันสำคัญต่างๆ ได้แก่ วันวิสาขบูชา วันมาฆบูชา วันอาสาฬหบูชา และวันเข้าพรรษา วันออกออกพรรษา

2) พิธีกรรมกรรมการทำบุญมงคลต่างๆ เช่น ทำบุญขึ้นบ้านใหม่ ทำบุญวันเกิด ทำบุญวันแต่งงาน ทำบุญถวายสังฆทาน ฯลฯ

3) พิธีกรรมเกี่ยวกับงานอวมงคลต่างๆ เช่น ทำบุญงานศพ ทำบุญครอบวันตาย ทำบุญอุทิศต่างๆ เป็นต้น



### 3. การสัมมนาและเสนอแนะแนวทางในการธำรงรักษาพระพุทธศาสนา

การสัมมนา คือ การประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็น เพื่อหาข้อสรุปในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยใช้หลักการ วิธีการ หรือกระบวนการอย่างใดอย่างหนึ่ง ในขั้นนี้ เป็นการนัดสัมมนาพระพุทธศาสนาเกี่ยวกับการแก้ปัญหาและการพัฒนา โดยเน้นไปที่การพัฒนาสังคมและการจัดระเบียบสังคม โดยใช้หลักการ วิธีการ หรือกระบวนการทางพระพุทธศาสนา ผลที่ได้จากการสัมมนาสามารถนำไปเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาและพัฒนาคุณภาพชีวิต และสังคมได้ (Fayol, Henry, 1949)

ในการพัฒนาแบบยั่งยืนในสังคมไทย ตามแนวทางพุทธศาสนานั้น จะเน้นการพัฒนาคนเป็นหลักในการพัฒนาคนนั้น สิ่งสำคัญของการพัฒนา คือ ปัญญา เพราะทำให้รู้จักสิ่งทั้งหลายและรู้ว่าจะปฏิบัติต่อสิ่งนั้นอย่างไร การพัฒนาจะเป็นไปพร้อมกันทั้ง 3 ด้าน คือ (Dale, Ernest, 1973)

1. พัฒนาพฤติกรรม (ศีล) หรือวิถีการใช้ชีวิต ตลอดจนการทำมาหาเลี้ยงชีพ ในการพัฒนาด้านนี้ เครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาคนให้มีศีล คือ วินัย เพราะวินัย เป็นตัวการจัดเตรียมชีวิตให้อยู่ในสภาพที่เอื้อต่อการพัฒนา

2. พัฒนาด้านจิตใจ (สมาธิ) เช่น พัฒนาคุณธรรม ความเข้มแข็ง มั่นคงของจิตใจและสภาพจิตใจที่ดีงามรวมทั้งความสุข

3. พัฒนาด้านปัญญา (ปัญญา) คือ ความรู้ความเข้าใจต่างๆ รวมทั้งแนวความคิด ทศนคติ และค่านิยม ในการฝึกฝนหรือพัฒนาด้านความรู้ ความเข้าใจ ทำได้โดยรู้จักวินัยจน ไตร่ตรอง ตรวจสอบโดยอาศัยเหตุผล เพื่อให้เข้าใจความเป็นจริงที่เป็นสากลของสิ่งทั้งปวง

การพัฒนาทั้ง 3 ด้านนี้จะต้องอิงอาศัยซึ่งกันและกัน ซึ่งหากพัฒนาได้ทั้งสามด้านแล้วจะทำให้ชีวิตมีแต่ความดีงาม ซึ่งจะนำไปสู่การเข้าถึงอิสรภาพและสันติสุขที่แท้จริง การพัฒนาหรือการฝึกฝนทั้ง 3 ด้านนี้ เราเรียกว่า ไตรสิกขา ซึ่งประกอบไปด้วย ศีล สมาธิ ปัญญานั้นเอง

สรุป ความขัดแย้งเป็นธรรมชาติของมนุษย์ ไม่มีช่วงเวลาใดที่มนุษย์อยู่โดยปราศจากความขัดแย้ง ประเด็นสำคัญ คือ มนุษย์มีท่าทีต่อความขัดแย้งอย่างไร มนุษย์บางกลุ่มมีท่าทีต่อความขัดแย้งในลักษณะที่เป็นปฏิปักษ์ ต้องบริหารจัดการความขัดแย้งเสียให้เสร็จ จึงเลือกวิธีการจัดการความขัดแย้งโดยใช้ความรุนแรงนำมาซึ่งสงครามที่เกิดความสูญเสียและผลของการแก้ปัญหาเช่นนี้มีรัฐชนและพ่ายแพ้ ในขณะที่เดียวกันมนุษย์บางกลุ่มกลับมีท่าทีต่อความขัดแย้งในลักษณะการสร้างโอกาสจึงหาทางออกให้กับความขัดแย้งโดยใช้วิธีการแบบสันติ หรือเรียกว่าสันติวิธี เช่น การใช้เทคนิคการเจรจาไกล่เกลี่ย เป็นต้น หลักการทางพระพุทธศาสนามีหลายประเด็นที่มีสาระสำคัญในการใช้วิธีการสันติเพื่อการแก้ปัญหาความขัดแย้งซึ่งสามารถนำมาใช้ได้อย่างเหมาะสม เช่น อริยสัจ 4 มรรค 8 เป็นต้น การจัดการความขัดแย้งในองค์กรเชิงพุทธ จึงเป็นการกล่าวถึง การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่นำเอาหลักการทางพระพุทธศาสนามาบูรณาการเพื่อให้เกิดผลที่คู่ขัดแย้งจะเกิดผลลัพธ์ชนะ ชนะทั้งคู่ต่อไป

จะเห็นได้ว่า ความขัดแย้งในส่วนที่เกิดขึ้นในหน่วยงานหรือประเทศ อันเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ และการตกหลังของการพัฒนาทางการเมือง เป็นความขัดแย้งที่รุนแรงที่สุด การแก้ปัญหาจึงต้องอยู่ที่การยอมรับสภาพความเป็นจริงโดยผู้อยู่ในฐานะอำนาจและได้อภิสิทธิ์ต่างๆ ต้องยอมลดประโยชน์ที่ตนจะได้และทำการปฏิรูปการเมือง กระจายรายได้ให้เกิดความเป็นธรรมมากยิ่งขึ้น เปิดระบบการเมืองให้กว้างขึ้นด้วยการเปิดโอกาสให้มีกระบวนการประชาธิปไตยอย่างแท้จริง มีการกระจายอำนาจไปสู่การปกครองตนเอง การออกกฎหมายภาษีทรัพย์สิน ภาษีมรดก ภาษาที่ดิน เพื่อให้มีการกระจายความร่ำรวยมั่งคั่งไปให้ทั่วถึงมากกว่าที่เป็นอยู่ ขณะเดียวกันจะต้องมีการลดช่องว่างระหว่างคนต่างสถานะทางสังคม เริ่มตั้งแต่รูปแบบการดำรงชีวิต ภาษาที่ใช้ในการสื่อสาร การแต่งกาย



การแสดงออกในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นพิธีกรรมทางศาสนา การบันเทิง ฯลฯ ทั้งหลายทั้งปวงดังกล่าว เพื่อจะลดความแตกต่างระหว่างนครและชนบท ระหว่างคนรวยและคนจน ระหว่างคนที่อยู่ในสถานะสูงของสังคมและคนชั้นล่าง เพราะความแตกต่างที่กล่าวมาทั้งหมดเป็นมูลฐานของความขัดแย้งในสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีกระแสการเรียกร้องให้มีการปกครองแบบประชาธิปไตย การเคารพสิทธิมนุษยชน การส่งเสริมศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ การสนับสนุนให้มีประชาสังคมและการมุ่งเน้นให้เกิดการเมืองภาคประชาชนอย่างแท้จริง

### องค์ความรู้ที่ได้รับ

การจัดการความขัดแย้งในองค์กรโดยประยุกต์หลักพุทธศาสนา สามารถสร้างองค์ความรู้เพื่อส่งเสริมความสามัคคีอย่างยั่งยืนได้ โดยการวิเคราะห์จากแนวคิดและหลักธรรมที่เกี่ยวข้องพร้อมทั้งเปรียบเทียบกับวิธีการจัดการในเชิงปฏิบัติในองค์กร ดังนี้

องค์ความรู้ (Knowledge)	หลักธรรมในพุทธศาสนา	การประยุกต์ใช้ในองค์กร
การวิเคราะห์สาเหตุของความขัดแย้ง	อริยสัจ 4 (ทุกข์, สมุทัย, นิโรธ, มรรค)	การค้นหาคำปัญหาที่แท้จริง วิเคราะห์สาเหตุ และวางแผนการแก้ไขที่เหมาะสม
การฟังอย่างลึกซึ้ง	สัมมาวาจา (การพูดด้วยความจริงและมีเมตตา)	การส่งเสริมวัฒนธรรมการฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายโดยไม่ตัดสิน
การจัดการอารมณ์และจิตใจ	สมาธิ และเมตตาภาวนา	การฝึกสติให้พนักงานมีความสงบในใจ ลดความชุ่นข้องหมองใจ
การแก้ไขความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์	อปปริหานิยธรรม 7 (หลักแห่งความสามัคคี)	การใช้เวทีพูดคุยแบบสร้างสรรค์ ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง
การสร้างควมไว้วางใจและความเคารพ	พรหมวิหาร 4 (เมตตา, กรุณา, มุทิตา, อุเบกขา)	การสร้างความสัมพันธ์ในทีมด้วยการแสดงความเมตตาและใส่ใจเพื่อนร่วมงาน
การพัฒนาองค์กรให้ยั่งยืน	สัมมาทิฐิ (การเห็นชอบ)	การพัฒนาเป้าหมายองค์กรให้สอดคล้องกับหลักจริยธรรมและประโยชน์ส่วนรวม

สรุป การจัดการความขัดแย้งเชิงพุทธช่วยสร้างความสามัคคีอย่างยั่งยืน โดยเน้นการแก้ปัญหาที่รากฐาน การสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน และการส่งเสริมคุณธรรมในองค์กร ซึ่งส่งผลต่อการทำงานร่วมกันในระยะยาว

### เอกสารอ้างอิง

ชลากร เทียนส่องใจ. (2553). การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางเชิงพุทธ: หลักการและเครื่องมือสำหรับการจัดการความขัดแย้ง. *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต*, สาขาวิชาพระพุทธศาสนา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.



- ประสิทธิ์ กุลบุญญา, ดร. (2557). ความขัดแย้งและการจัดการความขัดแย้งตามหลักพระพุทธศาสนา. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี*. ปีที่ 5 ฉบับที่ 1 มกราคม - มิถุนายน 2557.
- พระพรหมบัณฑิต (ประยูร ธมมจิตโต). (2555). *พุทธวิธีการบริหาร*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2539). *พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*. เล่มที่ 18 (พระสูตรตันตปิฎก เล่มที่ 10 สังยุตตนิกาย สฬายตนวรรค ปุณณสูตร ข้อ 112-117). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- ยีน ชาร์ป (เชียน). ชัยวัฒน์ สถาอานันท์ และคมสันต์ หุตะแพทย์ (แปล). (2529). *อำนาจและยุทธวิธีไว้ความรุนแรง*. กรุงเทพฯ: มูลนิธิโกมลคีมทอง.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชันส์.
- วันชัย วัฒนศัพท์ และคณะ. (2548). *การแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า.
- \_\_\_\_\_. (2547). *คู่มือเกี่ยวกับความขัดแย้ง หลักการ และเครื่องหมายแก้ปัญหา*. กรุงเทพฯ: ศูนย์สันติวิธีและธรรมาภิบาล.
- ศรีศักร วัลลิโภดม. (2553). *ภูมิวัฒนธรรม*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- สถาบันพระปกเกล้า. (2545). *ยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สถาบันพระปกเกล้า.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2534). *ความขัดแย้ง: การบริหารเพื่อสร้างสรรค์*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: ต้นอ้อ.
- อรุณ รักธรรม. (2523). *การพัฒนาองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- Dale, Ernest. (1973). *Management Theory and Practice*. New York: McGraw-Hill Book Co.
- Fayol, Henry. (1949). *General and Industrial Management*. London: Sir Issac Pitman & Sons Ltd.
- Prebish, C.S. and Keown, D. (2006). *Introduction to Buddhism*. London: Routledge.
- Zhou Yu, Chen Shou. (1959). *History of the Three Kingdoms*. Reprint.

