

วิธีการจัดการความขัดแย้งตามแนวพระพุทธศาสนา

The Conflict Management in Buddhism



กฤษณา อุทัยกาญจน์¹, พระปลัดกันทิ ฐานุตโร²

Kritsas Uthaikan¹, Prapalad Kantawee Tanootaro²

โรงเรียนพะเยา เอ็ด แสควร์¹, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตพะเยา²

Phayao Et Square School¹,

Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Phayao Campus²

Corresponding Author, E-mail: krissana_2800@hotmail.com

บทคัดย่อ

ความขัดแย้งเป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่อยู่ร่วมกันแล้ว มักเกิดความไม่ลงรอยในการดำเนินชีวิตหรือในการทำกิจกรรมทางสังคม ซึ่งความขัดแย้งเกิดขึ้นหลายสาเหตุในทางพระพุทธศาสนา มองว่า รากเหง้าที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่ คือ ปัจจัยภายใน อันได้แก่ อกุศลธรรมและปญฺญจธรรม เมื่อมีความขัดแย้งจึงต้องใช้พุทธวิธีในการจัดการความขัดแย้ง นั่นคือการเจรจาไกล่เกลี่ยที่ประกอบด้วย 9 ขั้นตอน การเจรจาไกล่เกลี่ยเชิงพุทธนี้ นอกจากเป็นหนึ่งในพุทธสันติวิธีจัดการความขัดแย้งแล้ว ยังเป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ยั่งยืน เช่น การให้อภัย อันเป็นเป้าหมายสูงสุดในการจัดการความขัดแย้งทางพระพุทธศาสนา

อย่างไรก็ตาม การจัดการความขัดแย้งทางพระพุทธศาสนา สามารถวิเคราะห์ได้จากหลักปฏิบัติ 3 ประการ คือ 1. วิธีระงับด้วยการอธิบายธรรม 2. วิธีกล่าวหาผู้ต้องอาบัติ ใน 2 กรณีนี้ เป็นการโจษกันด้วยความเห็นต่างในเรื่องธรรมและวินัย ซึ่งทำให้เกิดความขัดแย้งกันขึ้น จึงควรหาภิกษุที่มีความเป็นกลางทำหน้าที่ระงับหรือกล่าวหาผู้กระทำความผิด เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมในการตัดสิน 3. วิธีระงับความแตกสามัคคีข้อนี้ควรใช้หลักสารณียธรรม 6 ทั้งสามหลักปฏิบัตินี้เป็นแนวทางจัด 3 องค์ประกอบของความขัดแย้ง กล่าวคือ 1. ประเด็นปัญหาหรือข้อเรียกร้องของความขัดแย้ง 2. บุคคลหรือคู่ขัดแย้ง และ 3. กระบวนการหรือปฏิสัมพันธ์ของคู่ขัดแย้งที่มีต่อกัน



หากสามารถจัดองค์ประกอบเหล่านี้ได้แล้ว ก็เป็นการฝึกหัดคุณธรรมเรื่องเมตตา
ขันติ สติ เป็นต้น ไปในตัว

คำสำคัญ: พุทธวิธีการจัดการความขัดแย้ง; การจัดการความขัดแย้ง; ความขัดแย้ง
ตามแนวพระพุทธศาสนา

Abstract

The conflict is the nature of human beings who live together. It has occurred from incompatibility with survival or their work. The conflict has many causes. In Buddhism, the basis of the conflict is internal factors which are Unwholesome Roots (Akusala Dhamma) and Mental Diffusions (Papanca Dhamma). If a conflict occurs, Buddhism has a way to solve it which is conciliation consisting of nine steps. This conciliation is for conflict management in peace and to make a relationship sustainable, such as forgiveness, which is the goal of conflict management in Buddhism.

However, the Buddhist conflict management is analyzed into three aspects as following practices: 1) suspension method by explaining the Dhamma; 2) accusation method of Dhamma offenders; both of these methods are rumored by having the different views of disciplines; and 3) suspension method of disintegration; this aspect is solved by the six states of conciliation (Salaniya Dhamma). These ways of practice are the eradication of three components of conflict as follows: 1) the issue or requirement of conflict; 2) people in conflict; 3) the interaction of people in conflict. If these components are eradicated, loving-kindness, patience, and mindfulness will arise in the mind too.

Keywords: Buddhist Way to Manage Conflict; Conflict Management;
Conflict Management in Buddhism

บทนำ

มนุษย์และสังคมที่อยู่ร่วมกันเป็นสังคมต่างก็มีความคิดต่างก็มีเหตุผลเป็นของตนเอง ในความคิดหรือความเป็นเหตุผลจึงก่อให้เกิดความขัดแย้งกัน หรือว่าบนฐานของความขัดแย้ง แท้ที่จริงแล้ว เหตุผลที่ต้องขัดแย้งก็เพราะความขัดแย้งเป็นสิ่งที่จำเป็นในการอยู่ร่วมกันในสังคม (Necessary) หรือเป็นธรรมชาติ (Nature) ของมนุษย์ในสังคม ฉะนั้นมนุษย์และสังคมจึงไม่สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งดังที่ ชัยวัฒน์ สถาอานันท์ (2539: 36) ให้ ้ ความ เห็น ว่า “ประวัติศาสตร์ของมนุษย์ชาติไม่เคยว่างเว้นจากความขัดแย้ง ไม่ว่าจะในระดับบุคคล มนุษย์มิได้ถือกำเนิดมาเหมือนกันแต่เป็นความแตกต่างอันเป็นผลมาแต่พันธุกรรมหรือสภาพแวดล้อมทางสังคม” จากสถานการณ์ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นดังกล่าว ทำให้เกิดการตั้งคำถามว่า สุดท้ายแล้ว ความขัดแย้งเป็นบุญที่ก่อให้เกิดการรังสรรค์สิ่งดีงามให้แก่สังคม หรือว่าเป็นบาปที่สาปมนุษย์และสังคมให้จมอยู่กับปัญหาและความวุ่นวายระหว่างมนุษย์และสังคม ความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่เกิดจากความพยายามของฝ่ายหนึ่ง ที่ไปขัดขวางความพยายามของอีกฝ่ายหนึ่ง ไม่ให้ฝ่ายตรงข้ามบรรลุเป้าหมาย

ได้รับความก้าวหน้าหรือผลประโยชน์ตามที่ต้องการ ด้วยวิธีการใดวิธีหนึ่ง

ในขณะที่นักทฤษฎีของความขัดแย้งวิทยา จัดอยู่ในกลุ่มของนักสังคมวิทยา (Social Theorists) ได้กล่าวและให้มุมมองว่า “มนุษย์เป็นสัตว์สังคม” (Social Animals) ที่เป็นส่วนหนึ่งของสังคม และเป็นส่วนหนึ่งของผลผลิตจากการคบหาสมาคมซึ่งกันและกันของบุคคลในสังคม ซึ่งการที่มนุษย์จะสามารถดำรงชีวิตอยู่รอดในสังคมได้นั้น ก็จำเป็นที่จะต้องอาศัยปัจจัยทางชีวภาพ และปัจจัยด้านอื่น ๆ เพื่อสนอง “ความต้องการ” ของตนเอง คำถามมีว่า “ความอยาก หรือความต้องการ” ได้เข้าไปสัมพันธ์กับความขัดแย้งอย่างไร เพราะการที่มนุษย์และสังคมไม่เข้าใจธรรมชาติของความอยากหรือความต้องการอย่างแท้จริงใช้หรือไม่ จึงทำให้ “ติดกับดัก” ของความขัดแย้งในขณะที่นักทฤษฎีของความขัดแย้งวิทยา (Conflict Theorists) ที่จัดอยู่ในกลุ่มของนักสังคมวิทยา (Social Theorists) ได้กล่าวและให้มุมมองว่า “มนุษย์เป็นสัตว์สังคม” (Social Animals) ที่เป็นส่วนหนึ่งของสังคม และเป็นส่วนหนึ่งของผลผลิตจากการคบหาสมาคมซึ่งกันและกันของบุคคลในสังคม ซึ่งการที่มนุษย์จะสามารถดำรงชีวิตอยู่รอดในสังคมได้นั้น ก็จำเป็นที่จะต้องอาศัย

ปัจจัยทางชีวภาพ และปัจจัยด้านอื่น ๆ เพื่อสนอง “ความต้องการ” ของตนเอง คำถามมีว่า “ความอยากหรือความต้องการ” ได้เข้าไปสัมพันธ์กับความขัดแย้งอย่างไร เพราะการที่มนุษย์และสังคมไม่เข้าใจธรรมชาติของความอยากหรือความต้องการอย่างแท้จริงใช้หรือไม่ จึงทำให้ “ติดกับดัก” ของความขัดแย้ง

การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางโดยใช้หลักแบบพุทธวิธี หลักการและเครื่องมือสำหรับการจัดการความขัดแย้ง มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ 1) ทฤษฎีความขัดแย้ง 2) ทฤษฎีและการจัดการความขัดแย้งทางพระพุทธศาสนา และ 3) หลักการและวิธีการทางพระพุทธศาสนา

การนำเสนอองค์ความรู้ใหม่ของรูปแบบการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางเชิงพุทธ เป็นหนึ่งในสันติวิธีของการจัดการความขัดแย้ง การศึกษาครั้งนี้เป็นการค้นคว้าเอกสารวิชาการและศึกษาเชิงปฏิบัติการ ผลของการศึกษามีดังต่อไปนี้

1. ความขัดแย้งเป็นธรรมชาติของมนุษย์ ซึ่งยากที่จะหลีกเลี่ยงได้สาเหตุของปัญหาความขัดแย้งสามารถแบ่งตามปัจจัยภายนอกออกได้เป็น 5 ประเภทย่อยด้วยกัน คือ 1) ความขัดแย้งด้านข้อมูล 2) ความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ 3) ความขัดแย้งด้าน

ความสัมพันธ์ 4) ความขัดแย้งด้านโครงสร้าง และ 5) ความขัดแย้งด้านคุณค่าหรือค่านิยม การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง ถือได้ว่าเป็นอีกทางเลือกหนึ่งในการจัดการความขัดแย้ง โดยมีบุคคลที่สามหรือคนกลางเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการปัญหา บทบาทหน้าที่ของคนกลางจะเป็นผู้ที่ให้คำแนะนำ และพร้อมทั้งเสนอแนวทางที่เหมาะสมในการจัดการปัญหา ความขัดแย้ง เพื่อที่จะให้คู่กรณีสามารถบรรลุข้อตกลงได้โดยความสมัครใจของทั้งสองฝ่าย ทั้งนี้คนกลางจะไม่มีอำนาจบังคับให้คู่กรณีต้องปฏิบัติตามคำแนะนำแต่อย่างใด

2. ในทัศนะของพระพุทธศาสนา รากเหง้าที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งเกิดจากเหตุปัจจัยภายใน คือ อกุศลธรรมและปัญญจธรรม โดยทิวฐิซึ่งเป็นหนึ่งในปัญจธรรมนั้น ถือว่าเป็นแกนกลางที่อยู่ลึกที่สุด เพราะเป็นการยึดมั่น ถือมั่นในอุดมการณ์ของแต่ละคน ยิ่งถ้าทิวฐินั้นประกอบไปด้วยอกุศลมูล อันได้แก่ โลภะ โทสะและโมหะ ทิวฐินั้นก็จะกลายเป็นมิฉชาติทิวฐิ เหตุปัจจัยภายในรวมทั้งเหตุปัจจัยภายนอก จะกลายเป็นแรงผลักดันที่ทำให้เกิดสถานะของความขัดแย้งขึ้น จนนำไปสู่ความรุนแรงในที่สุด ในการปฏิบัติการจัดการความขัดแย้งทาง

พระพุทธศาสนา นั้นแบ่ง ออกได้ เป็น 3 วิธี คือ (1) การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง (2) อภัยทาน และ (3) ทางเลือกอื่นตามแนวทางแห่งพระวินัย ซึ่งได้แก่ การไต่สวน การประนีประนอม การใช้เสียงข้างมาก และ การพิจารณาตัดสินโดยสังฆสภา

3. พุทธวิธีการจัดการความขัดแย้ง คือ การเจรจาไกล่เกลี่ยประกอบไปด้วย 9 ขั้นตอน ได้แก่ (1) คุมสติ (Mindfulness Control) (2) ทำหน้าที่กัลยาณมิตร (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) (9) ส ร ้าง สัม พันธ์ ภาพ อัน ดี (New Relationship Building)

ทั้ง 9 ข้อที่กล่าวมานี้ สามารถสรุปได้เป็นรูปแบบของพุทธวิธีการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 3 ขั้นตอนใหญ่ ๆ คือ 1) ขั้นตอนกัลยาณมิตร 2) ขั้นตอนโยนิโสมนสิการ และ 3) ขั้นตอนการจัดการปัญหาความขัดแย้ง ในขั้นตอนกัลยาณมิตรนั้น คนกลางจะต้องรับผิดชอบในบทบาทหน้าที่โดยตรง แต่ในขั้น ตอนที่

2 และ 3 ทั้งผู้ที่ทำหน้าที่เป็นคนกลาง และคู่กรณีทั้งสองฝ่าย จะต้องมีการบทบาทหน้าที่ร่วมมือกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เกิดสัมมาทิฐิ ในการหาจุดสนใจอย่างแท้จริงของคู่กรณี และส่งเสริมความเข้าใจอันดีของทั้งสองฝ่าย

กล่าวโดยสรุป การเจรจาไกล่เกลี่ยเชิงพุทธ เป็นหนึ่งในพุทธสันติวิธีที่ใช้นำมาเป็นรูปแบบสำหรับการจัดการปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งไม่เพียงแต่สามารถใช้ได้ในรูปแบบการแก้ไข ปัญหาความขัดแย้งแล้ว ยังเป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ยั่งยืนดังเช่น การให้อภัยทาน ซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดในการจัดการความขัดแย้งทางพระพุทธศาสนา

เนื้อเรื่อง

แนวคิด และทฤษฎี การจัดการความขัดแย้ง

1) ความหมายของความขัดแย้ง

Thompson (as cited in Robbins, 1996: 143) ให้ความหมายของความขัดแย้งว่าเป็นพฤติกรรมที่สมาชิกในองค์การแสดงออกมาตรงข้าม หรือเป็นปฏิปักษ์กับสมาชิกอื่น ๆ ในองค์การ

Johan (as cited in Tjosvold, 1991: 379) พยายามที่จะ

ชี้ให้เห็นว่า “ความขัดแย้ง เกี่ยวข้องกับ พฤติกรรม (การกระทำ) ของบุคคล” หมายถึงว่า “การที่บุคคล หรือกลุ่ม บุคคลมีทัศนคติที่เป็นอริต่อกัน เช่น เมื่อคน ๆ หนึ่งเห็นว่าคนอีกคนหนึ่ง กำลังขัดขวางเขาในอันที่จะได้มาซึ่งสิ่ง ที่เขาต้องการ”อาการอย่างหนึ่งของ ความขัดแย้ง อาจจะ นำมาซึ่ง พฤติกรรมในรูปแบบที่ทำร้าย ทำร้าย หรือก่อให้เกิดความเสียหายต่อกุศล หรือแม้แต่ตนเอง Johan ได้สรุปไว้ว่า “ ความ ขัด แ ย้ง ” (Conflict) มีความสัมพันธ์กับทัศนคติของคน (Attitude) และส่งผลต่อพฤติกรรม ของมนุษย์ (behavior)

วันชัย วัฒนศัพท์ (2547: 68) กล่าวถึง ความขัดแย้งว่า หมายถึง ความไม่ลงรอยกัน หรือสภาวะที่ไม่เห็น พ้องต้องกัน หรือความเป็นปฏิปักษ์กัน ระหว่างบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ไต่แย้งกันในประเด็นของค่า นิยม หรือ เกิดการแข่งขันกัน ในเรื่องของอำนาจ สถานภาพ เป้าหมาย และการแย่งชิง ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด

ยูรี (2547: 45) ได้แยกแยะ ความหมายของความขัดแย้งไว้ 3 ความหมาย ดังนี้ความหมายแรก ความขัดแย้ง หมายถึง ความขัดแย้งที่มี รากฐานเกี่ยวกับผลประโยชน์ อันมาจากความต้องการ และความปรารถนา ของมนุษย์ ความหมายที่สองหมายถึง

การที่มีจุดยืนไม่ตรงกัน ขัดกันโดยมี เรื่องของผลประโยชน์ที่แฝงอยู่ในจุด ยืนนั้น เกิดจากการที่ต่างคนต่าง ต้องการสิ่งเดียวกัน ส่วนความหมายที่ สาม คือ การแก่งแย่งชิง “อำนาจ” ยูรีให้ความเห็นเพิ่มเติมว่าการสร้าง ความร่วมมือกันนั้นเป็นวิธีการสำคัญที่ จะจัดการกับความขัดแย้ง

2) ความขัดแย้งตามแนวคิด ของพุทธศาสนา

มูลเหตุแห่งความขัดแย้ง คือ อกุศลมูล อันประกอบด้วยโลภะ (ความโลภ) หมายถึง ความพยายามที่จะทำให้ภาพตัวเองเป็นจริงขึ้นมา โดยการครอบครองสิ่งที่จะเสริมภาพนั้น ทำให้เกิดการแย่งชิงสิ่งที่ตนต้องการ ทำให้คนเราขัดแย้งกันเพราะต่างถือ ความต้องการของตนเป็นใหญ่ มูลเหตุ ประการต่อมา คือ โมหะ (ความหลง) จะเกิดขึ้นเมื่อความคิด (อุปาทาน) ติดยึด เป็นการปรุงแต่งภาพตัวเอง ขึ้นมา ยึดตนเองเป็นศูนย์กลาง เป็น เหตุให้ปกป้องตัวเองอยู่ตลอดเวลา พยายามทำให้คนอื่นด้อยกว่า เมื่อเวลา ตนเองทำผิดจึงมักผลักไปโทษคนอื่น แทน หรือเป็นพวกที่ไม่ยอมรับ เมื่อคน อื่นแสดงความคิดเห็นต่างจากตน ก็จะ แสดงอารมณ์หงุดหงิดออกมา เป็นต้น มูลเหตุประการสุดท้าย คือ โทสะ (ความโกรธ) เป็นอาการแสดงออกจาก ความไม่พอใจ มีความขุ่นเคือง ซิงซิง

เป็นเหตุต่อความขัดแย้งเพราะเกิดความระแวงต่อกัน เก็บกด ขาดสติตรึกตรองมีพฤติกรรมที่ไม่ดีแสดงออกมาเกิดความไม่มั่นคงทางจิตใจ มีอารมณ์ตึงเครียดตลอดเวลา ทั้งความโลภ ความโกรธ และ ความหลง จะเป็นสิ่งปรุ้งแต่งให้เกิดความทุกข์ นำไปสู่ความขัดแย้ง เนื่องจากคนที่คิดถึงแต่ความต้องการของตนเองเป็นใหญ่ ในปัจจุบันการสื่อสาร วาจา การพูดติเตียน เป็นเหตุทำให้เกิดความขัดแย้งเล็ก ๆ น้อย ๆ ในองค์กรได้ง่ายขึ้น (แมคคอลลแนล, 2538: 53)

เมื่อกล่าวโดยสรุปแล้ว “เหตุปัจจัยที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง” ของศาสนาพุทธมีตัวแปรใน 2 มิติหลัก ๆ ด้วยกัน กล่าวคือ ตัวแปรภายใน และ ตัวแปรภายนอก ซึ่งตัวแปร ภายในนั้น มุ่งเน้นไปที่ “กิเลส” และพฤติกรรมอันเป็นดั้งเดิม หรือเป็นสัญชาตญาณของมนุษย์และตัวแปรภายนอกที่มุ่งเน้นไปที่ปัจจัยภายนอกอันได้แก่สภาพทางเศรษฐกิจ สังคม ค่านิยม อำนาจ และ พฤติกรรมต่าง ๆ ที่มนุษย์ได้แสดงออกมา ในการบริหารองค์การนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีการรับรู้ (Perception) ที่สัมผัสได้ถึงระดับของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเพราะนั่นหมายถึง การมีปรอทที่สามารถรับรู้ และมีสัญญาณเตือนภัยในใจ เพื่อที่จะบอกให้ทราบว่า เมื่อใดควรจะจัดการ

อย่างไรกับความขัดแย้ง อันจะนำไปสู่ประโยชน์ในการบริหารงาน (สุวิทย์ อดุมพณิษฐ์, 2548: 153)

บทบาทของพระพุทธศาสนา ต่อการจัดการความขัดแย้ง

1) การจัดการความขัดแย้ง ทางพระพุทธศาสนา

พุทธศาสนามองว่า ทุกข์เป็นสภาวะพื้นฐานของธรรมชาติ ครอบคลุมสรรพสิ่ง ทั้งสิ่งมีชีวิตและไม่มีชีวิต ทั้งรูปธรรมและนามธรรม สภาวะที่เรียกว่าทุกข์นี้ ได้แก่ ภาวะที่ไม่คงตัว คงอยู่ในสภาพเดิมไม่ได้ เพราะมีความกดดัน บีบคั้น ขัดแย้งอยู่ในตัวเองและกับสิ่งรอบตัวอยู่ตลอดเวลา

ด้วยเหตุนี้ ความขัดแย้งจึงเป็นธรรมดาของสรรพสิ่งเช่นเดียวกับทุกข์ หมายความว่า ในชีวิตของบุคคล และในความเป็นไปของสังคม เราไม่สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้ ไม่ว่าความขัดแย้งกับตนเอง และความขัดแย้งกับผู้อื่น ความขัดแย้งสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา แต่เมื่อพูดว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมดา นั้นมิได้หมายความว่าเราไม่สามารถทำอะไรกับมันได้ ทุกข์นั้นมีหลายระดับหลายประเภท บางประเภทเราไม่สามารถขจัดไปได้ เช่น ความแก่และความตาย ทำได้อย่างมากแค่ชะลอ แต่บาง

ประเภท เราสามารถระงับได้ เช่น ความหิว ความเจ็บปวด ฉันทิก็ฉันทัน มีความขัดแย้งบางอย่างที่เราสามารถจัดการได้ เราไม่สามารถห้ามความขัดแย้งทางความคิดได้ แม้กระทั่งพระอรหันต์ที่รู้แจ้งในสัจธรรมและปลอดพ้นจากกิเลส ก็ยังมีความเห็นแตกต่างกัน ดังมีตัวอย่างมากมายในพระไตรปิฎก แต่เราสามารถเปลี่ยนความขัดแย้งที่เป็นความวิวาทบาดหมางให้เป็นความกลมเกลียวสามัคคีกันได้

2) *ท่าทีของพระพุทธศาสนาต่อการจัดการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง*

ในเรื่องความขัดแย้งทางสังคม หรือความขัดแย้งในความสัมพันธ์ระหว่างผู้คน พุทธศาสนาไม่ได้มีท่าทีนิ่งดูตาย หรือวางเฉยปล่อยให้เขากระทบกันไปเอง หากควรเข้าไปจัดการแก้ไขให้กลับคืนดี การช่วยเหลือและส่งเสริมให้ผู้คนคืนดีกัน เป็นการกระทำที่พระพุทธองค์ทรงสรรเสริญ ดังมีพุทธพจน์ว่า

“ผู้ใดเมื่อชนเหล่าอื่นล่วงเกินกัน เขาสามารถประสานชนเหล่านั้นได้ด้วยตัวเอง ผู้นั้นแหละเป็นผู้ยอดเยี่ยม เป็นผู้นำภาระไป เป็นผู้ทรงฤทธิ์ไว้ได้” (พระไตรปิฎกภาษาไทย เล่ม 27 ข้อ 48: 166)

“ท่านทั้งหลายจงเห็นความวิวาทโดยความเป็นภัย และเห็นความ

ไม่วิวาทโดยเป็นทางเกษม แล้วจงกล่าววาจาอ่อนหวานอันสมควรกันเถิด นี่เป็นคำสั่งของพระพุทธเจ้าทั้งหลาย” (พระไตรปิฎกภาษาไทย เล่ม 33 ข้อ 122: 775)

การแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งเป็นเรื่องที่พระพุทธเจ้าให้ความสำคัญมาก เห็นได้จากวินัยของพระสงฆ์ ซึ่งมีข้อกำหนดหรือสิกขาบทมากมายเกี่ยวกับการระงับความขัดแย้ง (อธิกรณ์) ในหมู่สงฆ์ ที่เรียกว่า “อธิกรณ์ สมณะ” รวมทั้งกำหนดคุณสมบัติของผู้ไกล่เกลี่ยไว้ด้วย

นอกจากนั้นพระจริยาของพระพุทธเจ้ายังเป็นแบบอย่างอันดีในเรื่องท่าทีของชาวพุทธต่อความขัดแย้ง เมื่อยังทรงพระชนม์ชีพอยู่ พระองค์ได้ทรงมีบทบาทเป็นผู้แก้ไขปัญหาคความขัดแย้งหลายครั้ง อาทิ ปัญหาคความขัดแย้งถึงขั้นจะทำสงครามกันระหว่างแคว้นโกลิยะและแคว้นศากยะในกรณีพิพาทเกี่ยวกับแม่น้ำโรหิณี และปัญหาคความขัดแย้งระหว่างพระเจ้าวิฑูทกะกับแคว้นศากยะในกรณีดูหมิ่นชาติตระกูล

ตรงกันข้ามกับชาวพุทธเป็นอันมากที่เห็นว่าควรปล่อยวางเมื่อผู้อื่นมีความขัดแย้งหรือกระทบกระทั่งกัน พระพุทธองค์ทรงเห็นว่าเป็นหน้าที่ของชาวพุทธในการเข้าไปแทรกแซงเมื่อมีความขัดแย้งกันในชุมชน ดังคราวหนึ่ง

ได้ทรงตำหนิพระอานนท์และหมู่คณะ ที่วางเฉยเมื่อเกิดความขัดแย้งระหว่าง พระสารีบุตรกับพระอุทายี ครั้นนั้นพระ อุทายีได้คัดค้านคำสอนของพระสารี บุตรถึงขั้นจ้วงจาบจนพระสารีบุตรนิ่ง เจียบ พระพุทธองค์ได้ตรัสกับพระ อานนท์ว่า

“อานนท์ เป็นไปได้หรือที่เธอ ทั้งหลายเพิกเฉยต่อภิกษุเถระผู้กำลัง ถูกเบียดเบียนอยู่ เธอทั้งหลายคงจะไม่ มีความกรุณาในภิกษุเถระผู้ฉลาดซึ่ง กำลังถูกเบียดเบียนอยู่” (พระไตรปิฎก ภาษาไทย เล่ม 22 ข้อ 166: 275)

พระพุทธองค์ทรงรับรองว่า เป็นความคิดเห็นที่ชอบ จากนั้นทรงยก ประเด็นปัญหาความ คิดเห็นขัดแย้งกัน ในหมู่สงฆ์มาให้ภิกษุเหล่านั้นคิดหา วิธีแก้ไขรวม 3 ประเด็น คือ วิธีระงับ ความเห็นขัดแย้งในการอธิบายธรรม วิธีกล่าวหาผู้ต้องอาบัติ (ผู้ล่วงละเมิด พระวินัย) และวิธีระงับความแตก สามัคคี

1. วิธีระงับความเห็นขัดแย้ง ในการอธิบายธรรม

พระพุทธองค์ตรัสว่า ธรรมที่ ควรรู้ยิ่งที่พระองค์ทรงแสดงแก่ภิกษุ ทั้งหลายมี 37 ประการ ได้แก่ สติปัฏ ฐาน 4 สัมมัปปธาน 4 อิทธิบาท 4 อินทรีย์ 5 พละ 5 โพชฌงค์ 7 และ อริยมรรค มีองค์ 8 ให้ภิกษุทั้งหมด สามัคคีกัน ร่วมใจกัน ตั้งใจศึกษา อย่า

วิวาทกัน ทรงตั้งประเด็นขึ้นว่า ถ้าภิกษุ 2 พวก มีความเห็นต่างกัน มีวาทะ ต่างกันในการอธิบาย ธรรมเหล่านั้น ควรปฏิบัติอย่างไร ทรงแนะนำให้ มี ภิกษุผู้เป็นกลางทำหน้าที่ระงับความ ขัดแย้ง ดังต่อไปนี้

(1) ถ้าเห็นว่า ภิกษุ 2 พวก มีความเห็นขัดแย้งกันทั้งโดยอรรถ (อธิบายความหมาย ต่างกัน) และโดย พยานุชนะ (ใช้คำศัพท์ต่างกัน) พึงจำข้อ ขัดแย้งนั้นว่า ภิกษุเหล่านั้นยึดถือผิด โดยอรรถอย่างไรและยึดถือผิดโดย พยานุชนะอย่างไร จากนั้นพึงเข้าไปหา ภิกษุรูปใดรูปหนึ่งในแต่ละพวกที่เห็น ว่าพอจะแนะนำ ทำความเข้าใจกันได้ โดยง่ายแล้วชี้แจงให้เข้าใจถูกต้องตาม หลัก ธรรมเหล่านั้นว่า ทั้ง 2 พวกเห็น ผิดทั้งโดยอรรถและโดยพยานุชนะ ขออย่าได้วิวาทกัน

(2) ถ้าเห็นว่า ภิกษุ 2 พวก มีความเห็นขัดแย้งกันโดยอรรถ เห็น ตรงกันโดยพยานุชนะ พึงจำข้อขัดแย้ง นั้นว่า ภิกษุเหล่านั้นยึดถือผิดกันโดย อรรถอย่างไร ยึดถือถูกต้องโดย พยานุชนะอย่าง ไร จากนั้นพึงเข้าไปหา ภิกษุรูปใดรูปหนึ่งในแต่ละพวกที่เห็น ว่าพอจะแนะนำทำความเข้าใจกันได้ โดยง่าย แล้วชี้แจงให้เข้าใจถูกต้องตาม หลักธรรมเหล่านั้นว่า ทั้ง 2 พวกเห็น ผิดกันโดยอรรถ เห็นตรงกันโดย พยานุชนะ ขออย่าได้วิวาทกัน

(3) ถ้าเห็นว่า ภิกษุ 2 พวกมีความเห็นตรงกันโดยอรรถ เห็นขัดแย้งกันโดยพยัญชนะ พึงจำข้อขัดแย้งนั้นว่า ภิกษุเหล่านั้นยึดถือถูกต้องโดยอรรถอย่างไร ยึดถือผิดโดยพยัญชนะอย่างไร จากนั้นพึงเข้าไปหาภิกษุรูปใดรูปหนึ่งในแต่ละพวกที่เห็นว่าพอจะแนะนำทำความเข้าใจ กันได้โดยง่าย แล้วชี้แจงให้เข้าใจถูกต้องตามหลักธรรมเหล่านั้นว่า ทั้ง 2 พวกเห็นตรงกันโดยอรรถ เห็นผิดกันโดยพยัญชนะซึ่งเป็นเรื่องเล็กน้อย ขออย่าได้วิวาทกัน

(4) ถ้าเห็นว่า (จริง ๆ แล้ว) ภิกษุ 2 พวก มีความเห็นตรงกันทั้งโดยอรรถ และโดย พยัญชนะ พึงจำข้อที่ภิกษุเหล่านั้นยึดถือถูกต้องตรงกัน จากนั้นพึงเข้าไปหาภิกษุรูปใดรูปหนึ่งใน แต่ละพวกที่เห็นว่าพอจะแนะนำทำความเข้าใจกันได้โดยง่าย แล้วชี้แจงให้เข้าใจถูกต้องตามหลัก ธรรมเหล่านั้นว่า ทั้ง 2 พวก เห็นตรงกันทั้งโดยอรรถ และโดยพยัญชนะ ขออย่าได้วิวาทกันเลย

2. วิธีกล่าวหาผู้ต้องอาบัติ

พระพุทธเจ้าตรัสว่า เมื่อภิกษุทั้งหลายสามัคคีกัน ร่วมมือกัน ไม่วิวาทกัน ตั้งใจศึกษา ธรรมเหล่านั้นอยู่ ถ้ามีภิกษุรูปใดรูปหนึ่งต้องอาบัติ (ล่วงละเมิดพระวินัย) ภิกษุทั้งหลายควรปฏิบัติอย่างไร ทรงแนะนำให้ภิกษุผู้

เป็นกลางทำหน้าที่กล่าวหาผู้ต้องอาบัตินี้ดังต่อไปนี้

(1) ไม่ควรกล่าวหาภิกษุรูปนั้นด้วยข้อกล่าวหาในเรื่องนั้นทันที ควรพิจารณาบุคคล ก่อนว่า “ความไม่ลำบากจักมีแก่เรา และความไม่ขัดใจจักมีแก่บุคคลอื่น (ผู้ต้องอาบัติ) เพราะบุคคล นั้นเป็นผู้ไม่มักโกรธ ไม่ผูกโกรธ ไม่ดี้อริ้น สละคืน (ยอมรับและทำตาม) ได้ง่าย และเราสามารถ จะให้เขาออกจากอกุศล (อาบัติ) แล้วให้ดำรงอยู่ในกุศล (ความไม่มีอาบัติ) ได้ ด้วยอาการอย่างนี้” ถ้า มีความเห็นอย่างนี้ ก็ควรกล่าวหา

(2) มีความเห็นว่า “ความไม่ลำบากจักมีแก่เรา แต่ความขัดใจจักมีแก่บุคคลอื่น เพราะบุคคลนั้นเป็นผู้มักโกรธ ผูกโกรธ ดี้อริ้น แต่สละคืนได้ง่าย และเราสามารถจะให้เขาออกจากอกุศลแล้วให้ดำรงอยู่ในกุศลได้ เรื่องความขัดใจของบุคคลอื่นนี้ เป็นเรื่องเล็กน้อย ส่วนเรื่อง ที่เราสามารถจะให้เขาออกจากอกุศลแล้วให้ดำรงอยู่ในกุศลได้นั้นเป็นเรื่องใหญ่กว่า” ถ้ามีความเห็น อย่างนี้ ก็ควรกล่าวหา

(3) มีความเห็นว่า “ความไม่ลำบากจักมีแก่เรา แต่ความไม่ขัดใจจักมีแก่บุคคลอื่น เพราะ บุคคลนั้นเป็นผู้ไม่มักโกรธ ไม่ผูกโกรธ แต่ดี้อริ้น สละคืนได้ยาก ถึงอย่างนั้นเราก็คงสามารถให้เขา ออกจากอกุศลแล้วให้ดำรงอยู่ใน

กุศลได้ เรื่องความลำบากของเราเป็นเรื่องเล็กน้อย ส่วนเรื่องที่ เราสามารถจะให้เขาออกจากอกุศลแล้วให้ดำรงอยู่ในกุศลได้นั้นเป็นเรื่องใหญ่กว่า” ถ้ามีความเห็น อย่างนี้ ก็ควรกล่าวหา

(4) มีความเห็นว่า “ความลำบากจักมีแก่เราด้วย ความขัดใจจักมีแก่บุคคลอื่นด้วย เพราะบุคคลนั้นเป็นผู้มักโกรธ ผูกโกรธ ตี้อริ้น สละคืนได้ยาก แต่เราสามารถจะให้เขาออกจากอกุศล แล้วให้ดำรงอยู่ในกุศลได้ เรื่องความลำบากของเรา และความขัดใจของบุคคลอื่นเป็นเรื่องเล็กน้อย ส่วนเรื่องที่ เราสามารถจะให้เขาออกจากอกุศลแล้วให้ดำรงอยู่ในกุศลได้นั้นเป็นเรื่องใหญ่กว่า” ถ้า มีความเห็นอย่างนี้ ก็ควรกล่าวหา

(5) มีความเห็นว่า “ความลำบากจักมีแก่เราด้วย ความขัดใจจักมีแก่บุคคลอื่นด้วย เพราะบุคคลนั้นเป็นผู้มักโกรธ ผูกโกรธ ตี้อริ้น สละคืนได้ยาก และเราก็ไม่สามารถจะให้เขาออกจากอกุศลแล้วให้ดำรงอยู่ในกุศลได้” ในกรณีอย่างนี้ ควรมีอุเบกขา

3. วิธีระงับความแตกสามัคคี

พระพุทธเจ้าตรัสว่า เมื่อภิกษุทั้งหลายสามัคคีกัน ร่วมใจกัน ไม่วิวาทกัน ตั้งใจศึกษา ธรรมเหล่านั้นอยู่ ถ้ามีการพุดคุยเหย่กัน มีความเห็นแตกแยกกัน ผูกใจเจ็บ ไม่เชื่อถือกัน ไม่ยินดีต่อกัน ควรปฏิบัติอย่างไร ทรงแนะนำให้มี

ภิกษุผู้เป็นกลาง ทำหน้าที่ระงับความแตกสามัคคี ดัง ต่อไปนี้ (1) ควรเข้าไปหาภิกษุรูปใดรูปหนึ่งในพวกที่แตกแยกกันฝ่ายหนึ่ง ที่เห็นว่าเป็นผู้ตักเตือนได้ง่ายกว่า แล้วพุดนำให้คิดว่า ถ้าพระพุทธรองค์ทรงทราบเรื่องนี้ จะทรงตำหนิได้หรือไม่ และ ถ้าไม่เลิกทะเลาะกันจะบรรลุนิพพานได้หรือไม่ (2) ควรเข้าไปหาภิกษุรูปใดรูปหนึ่งในอีกฝ่ายหนึ่งที่เห็นว่าเป็นผู้ตักเตือนได้ง่ายกว่า แล้วพุดแนะนำโดยนัยเดียวกัน ทรงสรุปว่า ถ้าภิกษุเหล่านั้นถามภิกษุผู้ทำหน้าที่ดังกล่าวข้างต้นว่า “ท่านผู้มีอายุ ท่าน ทำให้ภิกษุเหล่านั้นออกจากอกุศล ให้ดำรงอยู่ในกุศลแล้วหรือ” ภิกษุนั้นควรตอบว่า “ท่านทั้งหลาย ในเรื่องนี้ กระผมได้เข้าไปเฝ้าพระผู้มีพระภาค ณ ที่ประทับ พระผู้มีพระภาคทรงแสดงสาราณียธรรมแก่กระผม กระผมฟังธรรมของพระองค์แล้ว ได้บอกแก่ภิกษุเหล่านั้น ภิกษุเหล่านั้นฟังธรรมนั้นแล้ว ออกจากอกุศล ดำรงอยู่ในกุศลได้แล้ว” เมื่อชี้แจงอย่างนี้ ชื่อว่าไม่ยกตน ไม่ข่มบุคคลอื่น และชื่อว่าชี้แจงอย่างสมเหตุสมผล ไม่เป็นเหตุให้ถูกตำหนิได้

สาราณียธรรม คือ ธรรมที่ทำให้ระลึกถึงกัน ทำให้เป็นที่รัก ทำให้เป็นที่เคารพ เป็นไปเพื่อความสงเคราะห์กัน เพื่อความไม่วิวาทกัน เพื่อความสามัคคีกัน เพื่อความเป็น

อันหนึ่งอันเดียวกัน มี 6 ประการ ได้แก่ 1. เมตตากายกรรม ตั้งกายกรรม ประกอบไปด้วยเมตตาในเพื่อน พรหมจรรย์ (ภิกษุ สามเณร) ทั้งต่อหน้าและลับหลัง 2. เมตตาวจีกรรม ตั้งวจีกรรมประกอบไปด้วยเมตตาในเพื่อนพรหมจรรย์ ทั้งต่อหน้าและลับหลัง 3. เมตตามโนกรรม ตั้งมโนกรรมประกอบไปด้วยเมตตาในเพื่อนพรหมจรรย์ ทั้งต่อหน้า และลับหลัง 4. สาธารณโภคิตา แบ่งปันลาภที่ได้มา โดยธรรมแก่เพื่อนพรหมจรรย์ 5. สีลสามัญญตา มีศีลบริสุทธิ์เสมอกันกับเพื่อนพรหมจรรย์ ทั้งต่อหน้าและลับหลัง 6. ทัศนีสามัญญตา มีความเห็นถูกต้องดีงาม เสมอกันกับเพื่อนพรหมจรรย์ ทั้งต่อหน้า และลับหลัง

สาราณียธรรม 6 ประการนี้ นอกจากเป็นธรรมสำหรับผู้ประสาณสามัคคีแล้วยังป้องกัน มิให้เกิดอริกรรม (คติความ) ขึ้นในสงฆ์ ดังที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ในสามคามสูตร ในคัมภีร์มัชฌิมนิกาย อุปริปัณณาสก์ คือเป็นพระสูตรที่ 4 ต่อจากกีนติสูตร ที่กล่าวถึงข้างต้นในพระสูตรนี้ พระพุทธองค์ตรัสหลักธรรมไว้ 4 หมวด คือ มูลเหตุวิวาท 2 ประการ อริกรรม 4 ประการ วิธีระงับอริกรรม 7 ประการ และธรรมสำหรับป้องกันมิให้เกิดอริกรรม คือ สาราณียธรรม 6 ประการ

วิเคราะห์พุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งตามทัศนคติของพระพุทธเจ้า

ปัญหาความขัดแย้ง ถือว่าเป็นทุกข์อย่างหนึ่ง ในการจัดการกับความทุกข์ พุทธศาสนาเห็นว่า ต้องมองให้ถึงสมุทัยคือสาเหตุของทุกข์ ด้วยเหตุนี้เมื่อจะระงับความขัดแย้ง เราจำเป็นต้องมองให้เห็นถึงสาเหตุของความขัดแย้ง และจัดการกับสาเหตุดังกล่าว กรณีปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ กล่าวโดยทั่วไปมีองค์ประกอบหลัก ๆ 3 ประการ คือ 1. ประเด็นปัญหา 2. บุคคลหรือคู่ขัดแย้ง 3. กระบวนการหรือปฏิสัมพันธ์ต่อกัน

1. ประเด็นปัญหาหรือข้อเรียกร้อง ส่วนใหญ่มีอยู่ 3 ประการ คือ 1. ผลประโยชน์ทางวัตถุ 2. อำนาจ ศักดิ์ศรี 3. ความเชื่อลัทธิอุดมการณ์ กรณีปัญหาขัดแย้งส่วนใหญ่จะไม่ได้จำกัดว่าเป็นเรื่องผลประโยชน์ทางวัตถุ อำนาจ และความเชื่อ เฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น หากเกี่ยวข้องกับทั้ง 3 อย่าง มากบ้างน้อยบ้าง เช่น ความขัดแย้งเกี่ยวกับโครงการสร้างเขื่อน โครงการสร้างทางรถไฟ จะเกี่ยวข้องกับการได้หรือเสียผลประโยชน์ทางวัตถุ มีผลทำให้บางฝ่ายมีอำนาจมากขึ้น อีกทั้งยังเป็นผลจากความแตกต่างทางความคิด

2. บุคคลหรือคู่ขัดแย้ง

ประเด็นปัญหาหรือข้อเรียกร้องเหล่านี้ นำไปสู่ความขัดแย้งและลุกลามไปเป็น ความรุนแรงได้ก็เพราะผู้คนที่เกี่ยวข้อง ต่างยืนกรานในจุดยืนของตนด้วยความ ยึดมั่นอย่างใดอย่างหนึ่งใน 3 ประการ นี่คือ 1. ตัณหา คือความยึดมั่นใน ผลประโยชน์ ไม่อยากสูญเสีย ผลประโยชน์ เช่น ต้องการบประมาณ เพิ่มขึ้น ต้องการค่าชดเชยมากขึ้น ไม่ ต้องการสูญเสียผลตอบแทนจาก โครงการ 2. มานะ คือความถือตน ยึดถือในศักดิ์ศรี และอยากมีอำนาจ เช่น ต้องการให้หน่วยงานของตนมี อำนาจและเจ้าหน้าที่เหมือนเดิม รวมไปถึง ไม่ยินยอมเพราะกลัวเสียหน้า 3. ทิฐิ คือความยึดมั่นในความเชื่อของ ตน เชื่อกันว่าความคิดของตนถูกต้อง เช่น เห็นว่าวิธีการของตนเท่านั้นถึงจะ แก้ปัญหาได้ มองว่าความคิดของคนอื่น ผิดหมด ตัณหา มานะ ทิฐิ ในทาง พุทธศาสนาเรียกว่าปปัญจะ 3 คือ กิเลส 3 ประการที่ทำให้เนิ่นช้า เป็น ตัวการทำให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ทั้งยังทำ ให้ปัญหาค้างคาเนิ่นนานออกไป เนื่องจากเป็นตัวการขัดขวางไม่ให้ เข้าถึงความจริง หรือทำให้ไม่อาจ แก้ปัญหาอย่างถูกต้องได้ โดยเหตุที่ ประเด็นปัญหาและข้อเรียกร้องส่วน ใหญ่มักจะเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ ทางวัตถุอำนาจหรือศักดิ์ศรี และความ

เชื่อ ทั้ง 3 ประการ ในสัดส่วนที่มาก บ้างน้อยบ้างดังได้กล่าวแล้วข้างต้น ดังนั้นความติดขัดของบุคคลหรือคู่กรณี ในความขัดแย้งจึงมิได้มีแค่ ตัณหา มานะ ทิฐิ อย่างใดอย่างหนึ่ง หากมี กิเลสทั้ง 3 ประการ ผสมผสานกันมาก บ้างน้อยบ้างตามลักษณะของประเด็น ปัญหาหรือข้อเรียกร้อง

นอกจากนี้ สิ่งที่ต้องคำนึงใน การทำความเข้าใจกับกรณีขัดแย้ง ได้แก่ อคติที่มีต่อกัน คือ 1. โทสะคติ อคติเนื่องจากความเกลียดชัง 2. ภัยคติ อคติเนื่องจากความกลัว 3. โมหาคติ อคติเนื่องจากความหลง หรือความไม่รู้ อคติ 2 ประการแรกจะ มีอยู่มากในความขัดแย้งทั่วไป ทั้งนี้ โดยมีความหลงหรือความไม่รู้เป็นตัว ปรงแต่งหนุนเสริมให้อคติ 2 ประการ ดำรงอยู่หรือเพิ่มพูนมากขึ้น เช่น การ ไม่รู้จักกัน หรือการได้ยินคำร่ำลืออย่าง ผิด ๆ ก็ทำให้ต่างฝ่ายต่างวาดภาพอีก ฝ่ายว่าเป็นคนเลวร้าย ชี้อื้อ ไม่รักชาติ รับเงินเขามาประท้วง ฯลฯ นอกจากนี้ อคติ 3 ประการดังกล่าวแล้ว อคติ ประการที่ 4 ได้แก่ ฉันทาคติ คือความ ลำเอียงเพราะชอบ ก็มีอิทธิพลต่อ ความขัดแย้งด้วยเช่นกัน แม้จะไม่ได้มี ผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างคู่กรณี โดยตรง แต่ก็มีผลต่อผู้คนที่สนับสนุน คู่กรณีแต่ละฝ่าย บ่อยครั้งการให้ความ สนับสนุนคู่กรณีแต่ละฝ่ายมิได้เกิดจาก

ความเข้าใจในปัญหาหรือเกิดจาก
 วิจารณ์ญาณ แต่เกิดจากความชอบ
 พอกันเป็นส่วนตัว หรือชอบที่มีความ
 เชื่อกล้ายกัน มีอาชีพเหมือนกัน พูด
 ง่าย ๆ คือเป็น “พวก” เดียวกัน ทั้ง
 อคติ 4 ประการ และความติดยึด 3
 ประการนี้ หากจะสรุปรวมสั้น ๆ ก็คือ
 สิ่งที่พุทธศาสนาเรียกว่าอกุศลมูล
 นั้นเอง ได้แก่ โลภะ โทสะ โมหะ ซึ่ง
 เป็นอารมณ์พื้นฐานในความขัดแย้งทุก
 ชนิด จะเห็นได้ว่ากรณีขัดแย้งนั้นไม่ใช่
 เป็นเรื่องของเหตุผลล้วน ๆ หรือเป็น
 เรื่องถูกเรื่องผิดเท่านั้น หากยังมีเรื่อง
 ของอารมณ์เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย ใน
 การวิเคราะห์หรือทำความเข้าใจกับ
 ความขัดแย้งต่าง ๆ เราจึงไม่อาจละ
 เว้นการทำความเข้าใจและจัดการกับ
 อารมณ์ดังกล่าวในตัวคู่ขัดแย้งได้

**3. ปฏิสัมพันธ์หรือ
 กระบวนการ** ปฏิสัมพันธ์ระหว่าง
 คู่กรณีตลอดจนกระบวนการที่ใช้ใน
 การจัดการกับความขัดแย้งมีผลอย่าง
 มากในการเพิ่มหรือลดความขัดแย้ง
 ความขัดแย้งจะลุกลามมากขึ้น ถ้าอีก
 ฝ่ายหรือต่างฝ่ายใช้วิธีการต่อไปนี้ 3.1
 เจรจาด้วยอารมณ์โกรธ เกลียด
 อุนเฉียว หงุดหงิด 3.2 ใช้ท่าที่ไม่สุภาพ
 3.3 วิธีการที่ไม่โปร่งใส 3.4 ไม่รับฟัง
 ความคิดเห็น 3.5 เอาแต่ได้ คิดแต่
 เอาชนะ 3.6 กล่าวร้าย ใส่ความ
 ปลอ่ยข่าวลือ 3.7 ใช้ความรุนแรง

วิธีการเหล่านี้ทำให้ความขัดแย้งลุกลาม
 ขึ้น เพราะทำให้อคติเพิ่มพูน และทำให้อีกฝ่ายติดยึดในจุดยืนของตนเองหนัก
 แน่นขึ้น โดยที่บ่อยครั้งก็ทำให้ประเด็น
 ความขัดแย้งเปลี่ยนไป เช่น ความ
 ขัดแย้งกรณีแม่น้ำโรหิณี เดิมเป็นความ
 ขัดแย้งเกี่ยวกับการแย่งน้ำ แต่พอมีการ
 ทะเลาะวิวาทกัน มีการดำโคตรวงศ์
 ตระกูลกัน ประเด็นก็เปลี่ยนจากการ
 แย่งน้ำ (ต้นเหตุ) มาเป็นเรื่องการรักษา
 ศักดิ์ศรีหน้าตา (มานะ) จนถึงขั้นจะทำ
 สงครามกัน

หลักการของการจัดการ ความขัดแย้ง

ระบบการบริหารบ้านเมืองที่ดี
 หรือ หลักธรรมาภิบาล (Good
 Governance) หลักธรรมาภิบาล
 หมายถึง แนวทางในการจัดระเบียบ
 เพื่อให้สังคมของประเทศทั้งภาครัฐ
 ภาคธุรกิจ เอกชนและภาคประชาชน
 สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข และ
 ตั้งอยู่ใน ถูกต้องเป็นธรรม ตามหลัก
 พื้นฐานการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
 ตามแผนภาพ ดังนี้ 1. หลักนิติธรรม
 (The Rule of Law) หมายถึง การ
 ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ
 ข้อบังคับต่าง ๆ โดยถือว่าเป็นการ
 ปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่ตาม
 อำนาจใจ หรืออำนาจของ ตัวบุคคล
 จะต้องคำนึงถึงความเป็นธรรม และ

ความยุติธรรม รวมทั้งมีความรักคุณ และรวดเร็วด้วย 2. หลักคุณธรรม (Morality) หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้อง ดีงาม การส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเอง ไปพร้อมกัน เพื่อให้บุคลากรมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบ วินัย ประกอบอาชีพสุจริต เป็นนิสัย ประจำชาติ 3. หลักความโปร่งใส (Accountability) หมายถึง ความโปร่งใส พอเทียบได้ว่ามีความหมาย ตรงข้าม หรือเกือบตรงข้าม กับการทุจริต คอร์รัปชัน โดยที่เรื่องทุจริต คอร์รัปชัน ให้ความหมายในเชิงลบ และความน่าสะพรึงกลัวแฝงอยู่ ความโปร่งใสเป็นคำศัพท์ที่ให้แง่บวกในเชิงบวก และให้ความสนใจในเชิงสงบสุข ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร ได้สะดวกและเข้าใจง่าย และมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องอย่างชัดเจนในการนี้ เพื่อเป็น สริมงคลแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานให้มีความโปร่งใส ขออัญเชิญพระราชกระแสรับสั่งในองค์พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ภูมิพลอดุลยเดชมหาราช ที่ได้ทรงมีพระราชกระแสรับสั่ง ได้แก่ ผู้ที่มีความสุจริต และบริสุทธิ์ใจ แม้จะมีความรู้น้อยก็ย่อมทำประโยชน์ให้แก่ส่วนรวมได้มากกว่าผู้ที่มีความรู้มาก แต่ไม่มีความสุจริต ไม่มีความบริสุทธิ์ใจ

4. หลักการมีส่วนร่วม (Participation)

หมายถึง การให้โอกาสให้บุคลากรหรือผู้มี ส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมทางการ บริหารจัดการเกี่ยวกับการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ เช่น เป็นคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการให้ข้อมูล ความคิดเห็น แนะนำ ปรีกษาร่วมวางแผนและร่วมปฏิบัติ 5. หลักความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การตระหนักในสิทธิและหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบ ต่อสังคม การใส่ใจปัญหาการบริหารจัดการ การกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา และเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง รวมทั้งความกล้าที่จะยอมรับผลดีและผลเสียจากกระทำของตนเอง 6. หลักความคุ้มค่า (Cost-effectiveness or Economy) หมายถึง การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยรณรงค์ให้บุคลากรมีความประหยัด ใช้วัสดุอุปกรณ์อย่างคุ้มค่า และรักษาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

ในกรณีที่คูกรณีไม่สามารถแก้ไขความขัดแย้งด้วยตนเองได้ ผู้ไกล่เกลี่ยมีความสำคัญมากในการระงับความขัดแย้ง หรือเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นการคืนดีกัน การไกล่เกลี่ยแบบพุทธมีหลักการ ดังต่อไปนี้

1. ให้ความสำคัญกับ “คน” หรือมิติทางด้านอารมณ์ แม้ว่าประเด็น

ปัญหาหรือข้อเรียกร้องจะเป็นจุดเริ่มต้นของความขัดแย้ง แต่เมื่อความขัดแย้งเกิดขึ้นแล้ว อุปสรรคที่ทำให้ความขัดแย้งแก้ได้ยาก ก็คืออารมณ์ของคู่ขัดแย้ง ซึ่งบ่อยครั้งกลับมีความสำคัญยิ่งกว่าประเด็นปัญหา และมักทำให้คู่ขัดแย้งยากที่จะทำความเข้าใจกับประเด็นปัญหาได้ตรงตามความจริงหรือคำนึงถึงความถูกต้อง ทั้งนี้เนื่องจากทั้ง 2 ฝ่ายถูกอารมณ์เข้ามาบดบัง ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ไกล่เกลี่ยจะต้องเริ่มต้นด้วยการให้ความสำคัญกับอารมณ์ความรู้สึกของคู่กรณี ต่อเมื่ออารมณ์ความรู้สึกของคู่ขัดแย้งเริ่มคลี่คลายแล้ว การเจรจาเพื่อพิจารณาประเด็นปัญหาหรือข้อเรียกร้องจึงจะเกิดขึ้นได้

2. ช่วยขจัดอกุศลมูลในใจคู่ขัดแย้ง ความขัดแย้งแม้จะลงเอยด้วยการที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งบรรลุข้อเรียกร้อง แต่หากว่าอคติหรืออกุศลมูลยังดำรงอยู่ โดยเฉพาะในจิตใจของอีกฝ่ายที่ต้องยอมตามข้อเรียกร้องจะด้วยเหตุผลใดก็ตาม ความขัดแย้งนั้นก็ยากที่จะยุติไปได้อย่างแท้จริง หากพร้อมจะประทุขึ้นมาได้อีกเรื่อย ๆ ดังกรณีการสร้างเขื่อนหลายแห่งในประเทศไทย แม้เขื่อนจะสร้างได้เสร็จ แต่ผ่านมามากหลายปีแล้ว ก็ยังมีความขัดแย้งในรูปลักษณะอื่น ๆ สืบเนื่องตามมากระทั้งทุกวันนี้ ทั้งนี้เป็นเพราะความระแวงและความ

ไม่พอใจยังไม่หมดไปจากใจของคู่กรณี ในการแก้ไขความขัดแย้ง ผู้ไกล่เกลี่ยมีหน้าที่สำคัญประการแรกคือขจัดอกุศลมูลในคู่ขัดแย้งให้หมดไป ไม่ว่า โลภะ โทสะ โมหะ ทั้งนี้โดยให้กุศลมูล คือ อโลภะ อโทสะ และอโมหะ เข้ามาแทนที่ มีหลักกรรมหลายข้อที่สามารถขจัดอกุศลมูล หรือเปลี่ยนให้เป็นอกุศลมูลได้ อาทิพุทธพจน์ต่อไปนี้ “บุคคลพึงชนะคนโกรธด้วยความไม่โกรธ พึงชนะคนไม่ดีด้วยความดี พึงชนะคนตระหนี่ด้วยการให้ พึงชนะคนพูดเหลว ๆ ด้วยคำสัตย์” (พระไตรปิฎกภาษาไทย เล่ม 25 ข้อ 223: 102)

3. กระตุ้นให้คู่ขัดแย้งอุกคิด ได้สติและหันมาพิจารณาตนเอง ในการลดอกุศลมูลในใจของคู่ขัดแย้ง บ่อยครั้งเป็นการยากที่ผู้ไกล่เกลี่ยจะทำได้ด้วยการเทศนาสั่งสอน สิ่งที่สามารถทำได้และน่าทำเป็นอย่างยิ่งคือการช่วยให้คู่ขัดแย้งเกิดอุกคิดและเห็นปัญหาด้วยตนเอง กล่าวอีกนัยหนึ่งผู้ไกล่เกลี่ยควรช่วยให้ทุกฝ่ายได้สติ ทั้งนี้โดยอาจพูดให้สะดุดใจหรือตั้งคำถามให้คิด ตัวอย่างได้แก่ ความขัดแย้งกรณีแม่น้ำโรหิณี เมื่อกษัตริย์แคว้นโกลิยะและแคว้นศากยะยกทัพมาเผชิญหน้าเพื่อจะรบพุ่งกัน พระพุทธองค์ได้เสด็จไปห้ามไม่ให้ทั้ง 2 ฝ่ายทำสงครามกัน พระองค์เริ่มต้นด้วยการถามกษัตริย์

ของทั้ง 2 ฝ่ายว่าจะรบพุ่งด้วยเรื่องอะไร ปรากฏว่ากษัตริย์ทั้ง 2 พระองค์ตอบไม่ได้ เมื่อไล่เสียงเสนาบดีตามลำดับไปจนถึงชาวบ้าน ก็ได้คำตอบว่า ทะเลาะกันเพราะเรื่องน้ำ เมื่อได้คำตอบเช่นนั้น พระองค์จึงถามกษัตริย์ทั้ง 2 ฝ่ายว่า น้ำและกษัตริย์อะไรมีค่ากว่ากัน เมื่อกษัตริย์ตอบว่า กษัตริย์มีค่าหาประมาณมิได้ พระองค์จึงถามผู้คนที่ทั้ง 2 ฝ่ายว่า “การที่ท่านทั้งหลายจะทำให้กษัตริย์ซึ่งหาค่ามิได้ต้องฉิบหายเพียงเพราะเรื่องน้ำซึ่งมีราคาน้อย ควรแล้วหรือ?” ทันทีที่พระองค์ตรัสจบ ทั้ง 2 ฝ่ายก็นิ่งเงียบ และในที่สุดก็ถอนทัพกลับเมือง เลิกรบต่อกัน ในกรณีพระเจ้าวิทูทกะที่จะยกทัพไปทำลายแคว้นสาเกยะซึ่งเป็นเครือญาติ พระพุทธองค์ก็ใช้วิธีการคล้ายกันนี้ โดยเสด็จประทับได้ร่มเงาไม้ไปรงต้นหนึ่งกลางทาง เมื่อพระเจ้าวิทูทกะเห็นจึงถามพระพุทธองค์ว่า ทำไมไม่ประทับได้ร่มไม้ที่ทิบ แดดจะได้ไม่ส่องคำตอบของพระองค์คือ “มหาบพิตรร่มเงาของญาติย่อมร่มเย็นกว่า” คำตรัสของพระพุทธองค์ทำให้วิทูทกะได้คิด และยกทัพกลับไป

4. ช่วยให้ผู้ขัดแย้งหาคำตอบด้วยตนเอง ผู้ไกลเกลี่ยไม่ควรเป็นผู้ออกทางออกให้แก่ผู้ขัดแย้ง แต่ควรช่วยให้ผู้ขัดแย้งหาคำตอบและบรรลुข้อตกลงด้วยตนเอง กล่าวอีกนัยหนึ่งผู้

ไกลเกลี่ยมิใช่ผู้พิพากษาหรืออนุญาตตุลาการที่มีหน้าที่คิดค้นคำตอบให้ผู้ขัดแย้งปฏิบัติตาม ทั้งนี้ก็เพราะผู้ไกลเกลี่ยไม่มีอำนาจที่จะบังคับผู้ขัดแย้งได้ ความขัดแย้งจะเปลี่ยนเป็นความคืนดีได้ก็ต่อเมื่อผู้ขัดแย้งพอใจข้อตกลง และผู้ขัดแย้งจะพอใจข้อตกลงได้ต่อเมื่อเกิดจากความยินยอมพร้อมใจของตนเอง จากตัวอย่างการไกลเกลี่ยของพระพุทธเจ้า 2 กรณี จะเห็นว่าพระพุทธองค์มิได้เป็นผู้ชี้ถูกชี้ผิด แต่ให้ทั้ง 2 ฝ่ายพิจารณาด้วยตนเองว่าควรจะทำอย่างไรต่อไป ตัวอย่างกรณีแม่น้ำโรหิณียังชี้อีกว่าการตั้งคำถามให้คิดนั้นมีค่าสำคัญไม่น้อยในการกระตุ้นให้ผู้ขัดแย้งค้นพบคำตอบด้วยตัวเอง กล่าวอีกนัยหนึ่งในการแก้ไขความขัดแย้ง บ่อยครั้งคำถามมีความสำคัญยิ่งกว่าคำตอบ หน้าที่ประการหนึ่งของผู้ไกลเกลี่ยจึงได้แก่การตั้งคำถามแก่ผู้ขัดแย้ง และควรเป็นคำถามเปิด (คำถามที่มีได้ลงท้ายว่า ใช่หรือไม่) เพื่อมิให้เป็นการจำกัดคำตอบ เช่น กรณีขัดแย้งเรื่องเขื่อน ขณะที่ผู้คนในสังคมโต้เถียงกันแค่ว่า จะเอาเขื่อนหรือไม่ ผู้ไกลเกลี่ยควรตั้งคำถามว่า จะแก้น้ำท่วมอย่างไร แทนที่จะถามว่าจะเอาป่าหรือเอาไฟฟ้า ควรถามว่า จะได้ทั้งป่าและไฟฟ้าได้อย่างไร

5. สร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นกับคู่ขัดแย้ง ความไว้วางใจอย่างแรกที่ต้องสร้างขึ้นก็คือความไว้วางใจในตัวผู้ไกล่เกลี่ย หากคู่ขัดแย้งเห็นว่าผู้ไกล่เกลี่ยไม่เป็นกลาง ลำเอียงเข้าข้างอีกฝ่ายหนึ่ง การไกล่เกลี่ยย่อมล้มเหลวตั้งแต่แรก เมื่อคู่ขัดแย้งไว้วางใจในตัวผู้ไกล่เกลี่ยแล้ว สิ่งที่ต้องทำต่อไปคือการทำให้คู่ขัดแย้งไว้วางใจซึ่งกันและกัน คือไว้วางใจว่าทั้ง 2 ฝ่ายจะสามารถหาทางออกร่วมกันได้ด้วยการเจรจา ไม่มีการซื้อเวลาโดยใช้การเจรจาหรือการไกล่เกลี่ยเป็นข้ออ้าง ผู้ไกล่เกลี่ยพึงตระหนักว่า เมื่อเกิดความขัดแย้งถึงขั้นทะเลาะวิวาทกัน ไม่มีอะไรที่สำคัญและหายากเท่ากับความไว้วางใจกัน

6. พุดด้วยสัจจะ เมตตา ขันติ และสติ คุณธรรมของผู้ไกล่เกลี่ยเป็นสิ่งสำคัญมากในการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน รวมทั้งการสร้างคามเชื่อมั่นในการจัดการแก้ไขความขัดแย้งแบบสันติวิธีพุทธพจน์ข้างล่างนี้เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้ไกล่เกลี่ย

“ราชกุมาร ตถาคตก็อย่างนั้นเหมือนกัน รู้วาจาที่ไม่จริง ไม่แท้ ไม่ประกอบด้วยประโยชน์ และวาจานั้นไม่เป็นที่รัก ไม่เป็นที่ชอบใจของคนอื่น ตถาคตไม่กล่าววาจานั้น อนึ่ง ตถาคตรู้วาจาที่จริง ที่แท้ แต่ไม่ประกอบด้วยประโยชน์ และวาจานั้น ไม่เป็นที่รัก ไม่เป็นที่ชอบใจของคนอื่น ตถาคตไม่

กล่าววาจานั้น ตถาคตรู้วาจาที่จริง ที่แท้ และประกอบด้วยประโยชน์ แต่วาจานั้นไม่เป็นที่รัก ไม่เป็นที่ชอบใจของคนอื่น ในข้อนั้น ตถาคตรู้กาลที่จะกล่าววาจานั้น ตถาคตรู้วาจาที่ไม่จริง ไม่แท้ ไม่ประกอบด้วยประโยชน์ แต่วาจานั้นเป็นที่รัก เป็นที่ชอบใจของคนอื่น ตถาคตไม่กล่าววาจานั้น ตถาคตรู้วาจาที่จริง ที่แท้ ไม่ประกอบด้วยประโยชน์ แต่วาจานั้นเป็นที่รักเป็นที่ชอบใจของคนอื่น ตถาคตไม่กล่าววาจานั้น อนึ่ง ตถาคตรู้วาจาที่จริง ที่แท้ ที่ประกอบด้วยประโยชน์ และวาจานั้นเป็นที่รัก เป็นที่ชอบใจของคนอื่น ในข้อนั้น ตถาคตรู้กาลที่จะกล่าววาจานั้น ข้อนั้น เพราะเหตุไร เพราะตถาคตมีความเอ็นดูในหมู่สัตว์ทั้งหลาย” (พระไตรปิฎกภาษาไทย เล่ม 13 ข้อ 86: 88)

พุทธพจน์ข้างต้นเน้นสัจจะ เมตตา และปัญญาของผู้ไกล่เกลี่ย แต่จะทำเช่นนั้นได้ต้องมีขันติและสติมาประกอบด้วย หากปราศจากขันติ ผู้ไกล่เกลี่ยย่อมเกิดโทสะได้ง่ายเมื่อเจอกับความโกรธ ความตึงเครียด หรือความหวาดระแวงของคู่ขัดแย้ง ในขณะเดียวกันก็ต้องมีสติ เพื่อรักษาความเป็นกลาง ไม่ให้อคติเกิดขึ้นในใจตน อันจะส่งผลบั่นทอนความไว้วางใจของคู่ขัดแย้งได้โดยไม่รู้ตัว

7. คุณสมบัติของผู้ใกล้เคียง
คุณสมบัติของผู้ใกล้เคียง กล่าวโดยสรุป มีดังนี้ 1) เป็นผู้ที่มีสติ มีความประพฤติเรียบร้อย 2) มีคุณธรรมที่ทั้ง 2 ฝ่ายยอมรับ 3) พุดได้ชัดแจ้ง มีความสามารถในการสื่อสารอย่างถูกต้องแม่นยำจากคู่ขัดแย้งฝ่ายหนึ่งไปยังอีกฝ่ายหนึ่ง 4) มีทักษะในการถาม และควบคุมเหตุการณ์โดยไม่ใช้การบีบบังคับ 5) มีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับเรื่องราวขององค์กรหรือตัวบุคคลคู่ขัดแย้ง 6) มีความอ่อนน้อมถ่อมตัว 7) สัมพันธ์กับคู่ขัดแย้งที่มีฐานะตำแหน่งต่างกันอย่างเท่าเทียม มีความเคารพ และเมตตาสู่การใกล้เคียงที่ครบองค์ประกอบ หลักการใกล้เคียงที่กล่าวมาข้างต้นเน้นเรื่องตัวบุคคลและอารมณ์ของคู่ขัดแย้ง ซึ่งเป็นเพียงองค์ประกอบ 1 ใน 3 ของความขัดแย้ง จนดูเหมือนว่าพุทธศาสนาให้ความสำคัญแก่เฉพาะเรื่องจิตใจหรืออารมณ์ความรู้สึกเท่านั้น ที่จริงองค์ประกอบอีก 2 ส่วนคือ ประเด็นปัญหาและกระบวนการในการจัดการกับความขัดแย้ง ก็เป็นเรื่องที่พุทธศาสนาให้ความสำคัญเช่นกันและถือว่าเป็นสิ่งที่ละเลยไม่ได้ในการแก้ไขความขัดแย้ง การใกล้เคียงความขัดแย้งจะประสบผลสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อคำนึงถึงองค์ประกอบครบทั้ง 3 ประการ การจัดการแต่อารมณ์ความรู้สึกของคู่

ขัดแย้งอย่างเดียวย่อมไม่เพียงพอถึงแม้คู่กรณีจะเริ่มมีความรู้สึกที่ดีต่อกัน แต่ถ้าหากขาดกระบวนการในการเจรจาที่ดี ก็อาจเกิดปัญหาได้ หรือไม่ได้ผลดีเท่าที่ควร เช่น ลงเอยด้วยการที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งยอม (lose/win) หรือประนีประนอม คือได้คนละครึ่ง ซึ่งก็ยังไม่ดีเท่ากับที่คู่ขัดแย้ง เป็นฝ่าย “ได้” ทั้ง 2 ฝ่าย (win/win) พุทธศาสนาให้ความสำคัญกับกระบวนการแก้ไขความขัดแย้งอย่างไร เห็นได้จากในวินัยของพระสงฆ์ (ซึ่งมิได้มีแค่สิกขาบท 227 ข้ออย่างที่เข้าใจกัน) มีข้อกำหนดอย่างละเอียดเกี่ยวกับการระงับความขัดแย้งในหมู่สงฆ์ (อธิกรณสมณะ) โดยใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น การตัดสินโดยเสียงข้างมาก (เยภุยยสิกา) การคืนดีทั้ง 2 ฝ่าย โดยให้เลิกแล้วต่อกัน (ติณวัตถารกวินัย) อย่างไรก็ตามวิธีการระงับความขัดแย้งดังกล่าวใช้เฉพาะกับพระสงฆ์ มิได้ใช้ทั่วไป อีกทั้งในทางปฏิบัติก็เอามาใช้ภายในหมู่พระสงฆ์น้อยมากจนแทบจะเลือนหายไป ดังนั้นจึงมิได้มีการพัฒนาให้สอดคล้องกับสังคมสมัยใหม่เลย

สรุป

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทุกองค์การนั้น มีความเป็นเหตุเป็นผล และเกิดขึ้นอย่างเป็นกระบวนการ ความขัดแย้งนั้นทำให้เกิดทั้งด้านบวก

และด้านลบต่อองค์การนั้นหมายถึง ความขัดแย้งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ได้หลายแง่มุมโดยสรุปดังนี้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534: 20)

ผลทางบวกของความขัดแย้ง ได้แก่ (1) ทำให้องค์การไม่หยุดนิ่ง ไม่เฉื่อยชาเป็นพลังกระตุ้นบุคคลให้มีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น (2) ทำให้เกิดการแสวงหาแนวทาง หรือแนวคิดใหม่ ๆ เพิ่มความคิดสร้างสรรค์ เพื่อป้องกันและแก้ไขความขัดแย้ง จึงทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนำไปสู่การค้นพบความคิดริเริ่มใหม่ ๆ (3) ทำให้คนเราได้สำรวจและตรวจสอบความคิดของตนเอง และตรวจสอบพฤติกรรมกลุ่ม กระตุ้นให้เกิดการแสวงหาข้อมูลหรือข้อเท็จจริงใหม่ ๆ เกิดการปรับปรุงแนวทางการปฏิบัติงาน และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทำให้ผู้บริหารต้องเตรียมการระมัดระวังว่า ปัญหาคืออะไร ใครเกี่ยวข้อง และจะแก้ปัญหาได้อย่างไร จึงเกิดการ “สร้างแรงจูงใจใฝ่สำเร็จ” (4) เป็นการตรวจสอบ และประเมินความสามารถของตนอยู่เสมอ พยายามสร้างผลการปฏิบัติที่สูงขึ้น ทำให้เกิดการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ จากความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดการคิดอย่างรอบคอบและช่วยบุคคลคอยระวังปัญหาเพื่อหาทางป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น ความขัดแย้งจึงมีส่วนสำคัญในการผลักดันให้

มนุษย์ต้องพัฒนาอยู่ตลอดเวลา (5) เมื่อมีความขัดแย้งจากภายนอกจะกระตุ้นให้เกิดความกลมเกลียวภายในองค์การ เพื่อแข่งขันกับคนอื่น และกลุ่มอื่น ๆ บางครั้งความขัดแย้งภายในกลุ่ม มักจะทำให้เกิดผู้นำกลุ่มขึ้น เพื่อเป็นตัวกลางในการจัด การกับความขัดแย้ง และทำให้สังคมนั้นมีระเบียบแบบแผน จนกลายเป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์การขึ้นมาร่วม กัน หรือกล่าวได้ว่า ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ทำให้เกิดการสร้างเอกลักษณ์ในกลุ่มขึ้นมาแล้ว มีการกำหนดบทบาทสถานกลุ่มตามขึ้นมาด้วย

ผลทางลบของความขัดแย้ง ได้แก่ (1) คนทำงานหมดกำลังใจ ท้อแท้ เบื่อหน่าย ส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง และเมื่อเกิดความเครียด สุขภาพกาย และใจจะทรุดโทรม เป็นสาเหตุของการเจ็บป่วยทางร่างกายและจิตใจได้ (2) เกิดการบั่นทอนมิตรภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน หรือเกิดความบาดหมางกับผู้บังคับบัญชา ทำให้ขาดความร่วมมือทำให้เสียเวลาที่มีค่าในการทำงานไป (3) บรรยากาศความเชื่อใจหมดไป เกิดความระแวงกันขึ้น ทำลายความสมานฉันท์ ทำให้การทำงานเป็นทีมพบกับความล้มเหลวได้ และอาจมีการใช้เล่ห์เหลี่ยมเข้าทำห้ำหั่นกันได้ จนกลายเป็นเรื่องเล็กเป็นเรื่องใหญ่เพราะความ

ขัดแย้งอย่างหนึ่งนำไปสู่ความขัดแย้ง
อย่างอื่น ๆ อีกได้ (4) เสียเวลา เสีย
ทรัพยากร ขาดหรือเกิดการบิดเบือน
ข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจ เกิด
ความเสี่ยงในการบริหาร ทำให้สูญเสีย
โอกาสในการแข่งขัน และทำให้
องค์กรไร้เสถียรภาพได้ (5) ทำให้คนดี
มีความสามารถต้องออกจากองค์กรไป
ส่งผลให้อัตราการเข้า-ออกของ

พนักงานสูง ทำให้องค์กรต้องเสียเวลา
เสียงบประมาณในการจ้างและพัฒนา
คนใหม่มาแทน (6) เมื่อความขัดแย้ง
กลายเป็นความรุนแรง ทำให้ต่างฝ่าย
ต่างมุ่งเอาชนะกัน ถกเถียง หรือวิวาท
กัน จนละเลยการดำเนินการตาม
วัตถุประสงค์ขององค์กรที่ได้กำหนด
ไว้

บรรณานุกรม

- ชัยวัฒน์ สถาอานันท์. (2539). *สันติทฤษฎี/วิถีวัฒนธรรม*. กรุงเทพมหานคร: เรือนแก้ว
การพิมพ์.
- พรศักดิ์ ฝ่องแผ้ว. (2545). *ศาสตร์แห่งการวิจัยทางการเมืองและสังคม*.
กรุงเทพมหานคร: สถาบันวิทย์ไทยและสมาคมรัฐศาสตร์แห่งประเทศไทย.
- มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2539). *พระไตรปิฎกฉบับภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลง
กรณราชวิทยาลัย เล่ม 18, 22, 25, 27, 33*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- แมคคอลแนล, จอห์น, เขียน. พระไพศาล วิสาโล และคณะ, แปล. (2538). *ศาสตร์และ
ศิลป์แห่งการระงับความขัดแย้ง: คู่มือสำหรับชาวพุทธผู้ใฝ่สันติ*.
กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์เรือนแก้วการพิมพ์.
- ยูริ, วิลเลียม, เขียน. เบญจรัตน์ แซ่ฉั่ว, แปล. (2547). *กลยุทธ์การสมานไมตรีเพื่อบรรล
สันติร่วมคน: ที่บ้านที่โรงเรียน ที่ทำงานและทุกแห่งในโลก*. กรุงเทพมหานคร:
สวนเงินมีมา.
- วงศา คงดี และสุวิทย์ เลหาศิริวงศ์. (2539). *การสังเคราะห์ประสบการณ์และงาน
เอกสาร การวิจัยการจัดการความขัดแย้งในประเทศไทย*. ขอนแก่น:
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วันชัย วัฒนศัพท์. (2547). *ความขัดแย้ง: หลักการและเครื่องมือแก้ปัญหา*, พิมพ์ครั้งที่
2. นนทบุรี: สถาบันพระปกเกล้า.
- สุพัตรา จิตตเสถียร. (2550). *การจัดการความขัดแย้งในสถานพยาบาลของรัฐระดับ
จังหวัด*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

- สุวิทย์ อุดมพาณิชย์. (2548). *หลักการบริหารสำหรับทันตแพทย์*. ขอนแก่น: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2534). *ความขัดแย้ง การบริหารเพื่อความสำเร็จ*. กรุงเทพมหานคร: ตะเกียง.
- Coffey, R. E., Cook, c., & Hunsaker, p. L. (1994). *Management and Organizational Behavior*. Burr Ridge, IL: Irwin.
- DuBrin, A. J. (2003). *Essentials of Management*, 6th ed. Mason: Southwestern.
- Robbins, S. P. (1996). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*, 7th ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Tjosvold, D. (1991). *The Conflict-positive Organization: Stimulate Diversity and Create Unity*. Reading: Addison-wesley.
- Tjosvold, D. (1993). *Learning to Manage Conflict: Getting People to Work Together Productively*. New York: Maxwell Macmillan.
- Van Slyke, E. J. (1999). *Listening to Conflict: Finding Constructive Solution to Workplace Disputes*. New York: Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.