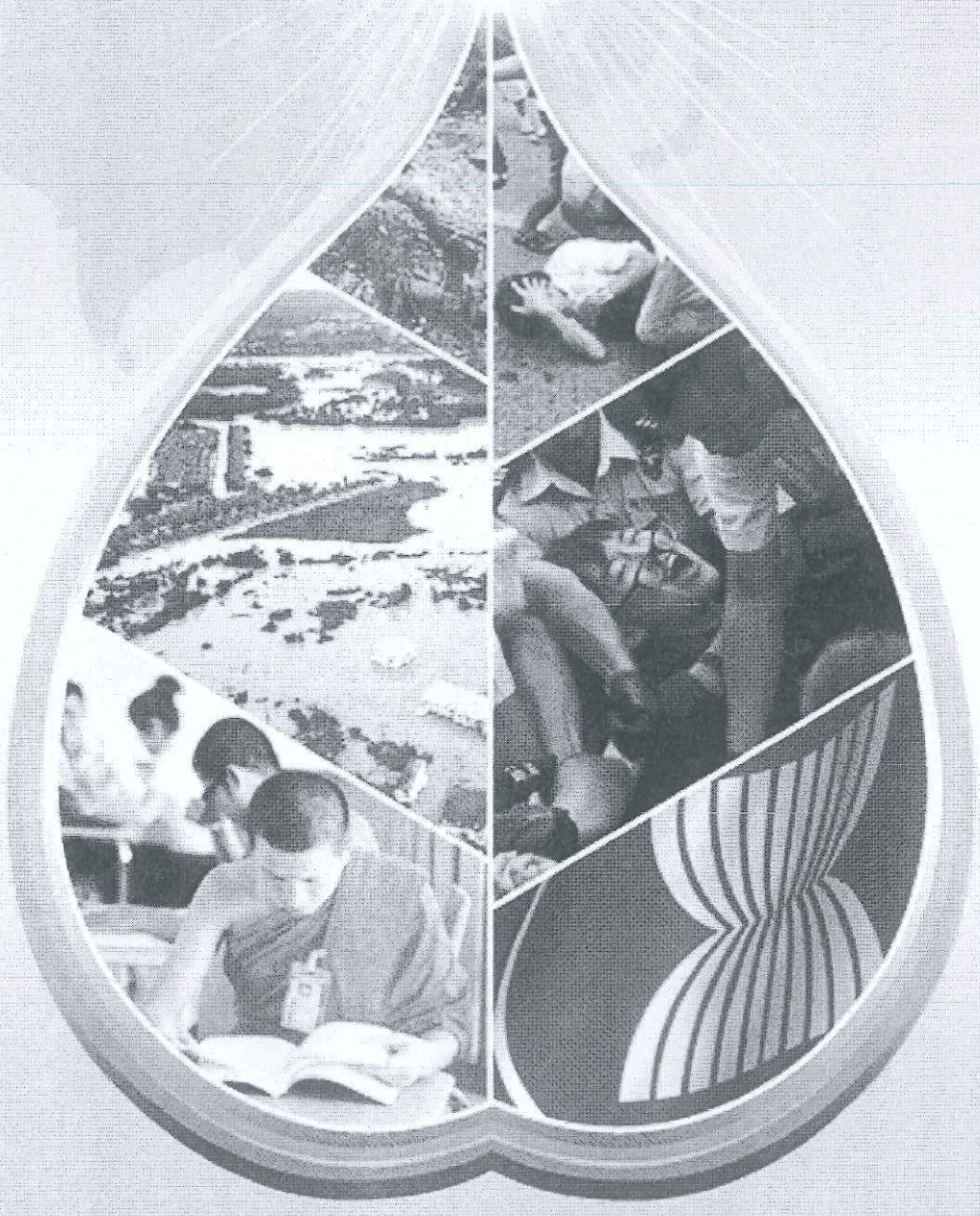
๑๑.๑๐-๑

พระพุทธศาสนากับวิกฤติโลก

BUDDHISM and WORLD CRISIS



วารสารมหาจุฬาวิชาการ
JOURNAL OF MAHACHULA ACADEMIC

ISSN 2408-1078 ปีที่ 2 ฉบับพิเศษ เนื่องในโอกาสเฉลิมฉลองวันวิสาขบูชาโลก ประจำปี 2558

วารสารมหาจุฬาวิชาการ

JOURNAL OF MAHACHULA ACADEMIC

ISSN 2408-1078 ปีที่ 2 ฉบับพิเศษ

เนื่องในโอกาสเฉลิมฉลองวันวิสาขบูชาโลก ประจำปี 2558

กองวิชาการ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

เลขที่ 79 หมู่ 1 ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13170

โทรศัพท์ 035 – 248 000 ต่อ 8773, 8766, 8770 โทรสาร 035 -248 013

การบริหารความขัดแย้งในองค์กรด้วยพุทธวิธี

Conflict Management in the organization by Buddhist ways

ดร.พิเชฐ ทั่งโต

Dr. Phichet Thangto

อาจารย์ประจำ ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

บทคัดย่อ

องค์การและความขัดแย้งในองค์การเป็นสิ่งคู่กัน ด้วยเหตุผลว่าสิ่งเหล่านี้เป็นวิถีแห่งธรรมชาติที่เกิดจากมนุษย์ขาดความเข้าใจ (หลง) มีพฤติกรรมของความมักได้ ใฝ่เอาเกินกว่าความจำเป็นและพอดี (โลภ) จนส่งผลเป็นความขัดกัน (โกรธ) และขัดแย้งรุนแรงไปในที่สุด จากเหตุแห่งความไม่เข้าใจและมักได้ จึงกลายเป็นความขัดแย้ง วิถีพุทธกำหนดให้วางท่าทีใหม่ โดยแสดงออกต่อความขัดแย้งในองค์การอย่างเข้าใจ (ปัญญา) และวางท่าที (สติ) อย่างเหมาะสม ด้วยลักษณะแบบชาวพุทธ รวมทั้งไปพัฒนาภาระงานให้เป็นงาน ไปสู่เป้าหมายและเจตจำนงขององค์การได้

คำสำคัญ : องค์การ, ความขัดแย้ง, พุทธวิธี

Abstract

Organization and conflict in the organization is offering. The main are twin because reason of the man being lack of understanding the nature it has the greedy behavior and create the conflict (angry). by reason of not understanding. It become a confliction, Buddhist designated place is new. By focusing on the ultimate goal Is to

determine the posture of expression to the conflict in the organization understand (intelligence) and the attitude (conscious) with appropriate Buddhist posture. As well as to develop into a full workload. To the goals and intent of the organization.

Keywords : Organization, conflict, Buddhist Ways

1. บทนำ

ความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมธรรมชาติ ที่เกิดขึ้นในทุกบริบท นับตั้งแต่บุคคลกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน สังคม องค์การ ประเทศชาติ และในความขัดแย้งเหล่านี้ เกิดขึ้นภายใต้บริบทและเงื่อนไขที่แตกต่างกัน ทั้งในส่วนชาติพันธุ์ ภาษา วัฒนธรรมประเพณี วิถีชีวิต ความเชื่อ ตั้งแต่ขนาดเล็กไปจนกระทั่งขนาดใหญ่ และในความขัดแย้งเหล่านี้ได้มีหลักการ วิธีการ ของนักสันติศึกษา นักเจรจา และอีกหลายบทบาทได้เสนอแนวทางในการสลาย ลดความขัดแย้งในระดับต่างๆ เพื่อให้เกิดการอยู่ร่วมกัน หรือการประสานร่วมกันอย่างสันติภายใต้ความแตกต่างในทางศาสนาพุทธ มีหลักการแนวคิดในการยุติหรือแก้ปัญหาความขัดแย้ง มีกรณีตัวอย่างของการพยายามเข้าไปยุติความรุนแรงที่จะเกิดขึ้น ทำให้ความรุนแรงคลายตัว หรือมีท่าทีผ่อนปรนออกไป

2. ความขัดแย้ง นัยแห่งการขัดกัน

มนุษย์เป็นสัตว์สังคม เมื่อมาอยู่ร่วมกันด้วยเหตุผลที่หลากหลาย อาทิ (ก) ต้องรักษาตัวรอด ทั้งมีการร่วมกลุ่มกันต่อสู้กับเผ่าพันธุ์อื่น เพื่อปกป้องรักษาเผ่าพันธุ์ตัวเอง (ข) รวมกลุ่ม ใช้แรงงาน รวมกลุ่มในแบบที่คนเดียวทำไม่ได้ เช่น การล่าสัตว์ใหญ่เป็นอาหาร การก่อสร้างในชุมชน เช่น สะพานข้ามแม่น้ำ กำแพง หรือรั้วป้องกันสัตว์ร้าย หรือมนุษย์ต่างเผ่า (ค) เงื่อนไขทางจิตวิทยาที่มนุษย์ต้องอยู่ร่วมกัน เพื่อให้เกิดความอุ่นใจ ครอบครัว เป็นเครือญาติ จนกลายเป็นชุมชน หมู่กลุ่ม และสังคม (ศ. ดร.ลิขิต ธีรเวคิน, :2553)

แต่เมื่อมนุษย์อยู่กันเป็นกลุ่ม ท่ามกลางทรัพยากรที่จำกัด การแย่งชิง แก่งแย่ง แข่งขัน เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งของมนุษย์จึงมีที่มาใน 4 แนวคิด คือ (ก) ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ การแบ่งอาหารที่ได้จากการไล่ล่า ใครควรจะได้สัดส่วนเท่าไหร่ มากน้อยเพียงใด จะมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ซึ่งในเบื้องต้นก็มักจะตัดสินกันโดยใช้พละกำลัง ผู้แข็งแรงที่สุดจะได้จำนวนอาหารมากที่สุด (ข) ผลประโยชน์ในสถานะทางสังคม ในสังคมมนุษย์จะมีความแตกต่างกันในเรื่องเกียรติและศักดิ์ศรี ผู้ซึ่งอยู่ในฐานะได้เปรียบก็จะตั้งตนเองเป็นผู้อยู่ในฐานะสูงกว่า มีโอกาสได้อาศัยอยู่ในถ้ำที่ใหญ่โตกว่าและสะดวกสบายกว่า เป็นต้น (ค) ผลประโยชน์ในเรื่องอำนาจ ใครเป็นผู้มีอำนาจในการจัดการกับทรัพยากร ใครเป็น

ผู้มีอำนาจในการตั้งกฎเกณฑ์ต่างๆ ขึ้นมา อันนี้เป็นความสัมพันธ์เชิงอำนาจ (ง) ความขัดแย้งในเชิงนามธรรม อุดมคติ ความเชื่อ เช่น อุดมคติทางการเมือง ความเชื่อ ศาสนา เป็นต้น (ศ. ดร.ลิขิต ธีรเวคิน, :2553)

เมื่อมนุษย์มีความขัดแย้งตามที่กล่าวมา จึงพยายามหาวิธีที่จะยุติ ความขัดแย้ง ที่เกิดขึ้น หลักฐานในประวัติศาสตร์พบว่าเบื้องต้น มนุษย์อาจจะใช้กำลังเข้าต่อสู้กัน ฝ่ายชนะก็จะเป็นผู้กุมอำนาจและเริ่มจัดกฎเกณฑ์ต่างๆ เกี่ยวกับตัวแปร 4 ตัวที่กล่าวมาเบื้องต้น กลุ่มบุคคลซึ่งส่วนใหญ่จะมีหัวหน้าที่แข็งแรงที่สุดซึ่งเป็นผู้นำนั้นจะเป็นคณะบุคคลที่จัดระเบียบสังคมขึ้น อันรวมไปถึงการจัดแจงถึงผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ สถานะทางสังคม การแจกแจงเรื่องอำนาจ รวมตลอดทั้งการกำหนดค่านิยมที่สมาชิกทุกคนจะถือตาม ทันทีที่ปรากฏการณ์เช่นนี้เกิดขึ้น นั่นคือ การเกิดขึ้นของสิ่งที่เรียกว่า รัฐ (state) อันหมายถึง ระเบียบการเมือง (political order) ที่ตั้งขึ้นมาเพื่อเป็นเสาหลักของการอยู่ร่วมกันของมนุษย์ในสังคม

3. ผลเสียของความขัดแย้ง

ความเป็นเอกภาพในงาน หรือความเป็นกลุ่มก้อนภายในองค์การ ย่อมมีความหมายเป็นเอกภาพ ในทางกลับกันความไร้เอกภาพ ก็เป็นผลตรงข้ามและมีผลเป็นความขัดแย้งในองค์กรด้วยเช่นกัน โดยในความไร้เอกภาพเหล่านั้นได้ก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์การ สังคม และประเทศชาติอย่างสำคัญดังกรณีปรากฏเป็นหลักฐานอยู่เนืองๆ ส่วนในพุทธศาสนา ก็มีหลักการแนวคิดที่เสนอให้เห็นความสำคัญถึงความเป็นเอกภาพ ที่ปรากฏเป็น หมวดคำที่ว่า **"สังฆะ"** อันหมายถึง **"หมู่คณะ"** และเมื่อมาอยู่รวมกันเป็นหมู่กลุ่ม แล้ว คำว่าเอกภาพ ที่อาจหมายถึง **"สามัคคี"** ย่อมเป็นเป้าหมายและสาระสำคัญขององค์การ ดังแนวคิดว่า **"พระธรรมวินัย"** เพื่อทุกคน แปลง่ายๆ คือมนุษย์ขัดแย้งกันได้ แต่หลักการต้องไม่เป็นสาเหตุของการขัดแย้งต่อหมู่คณะ หลักการจึงต้องออกแบบมาเพื่อเป็นหลักปฏิบัติของทุกคน ผู้บวชเมื่อมาอยู่ในธรรมวินัยนี้แล้วจัดเป็นสงฆ์สาวกผู้รู้ธรรม สอดรับกับแนวคิด **"ความสุขจากความไม่ขัดแย้ง"** ที่ว่า **"สุขา สังฆัสสะ สามัคคี"** ความสามัคคี นำมาซึ่งความสงบสุขของหมู่คณะ ชุดคำ แนวคิดเหล่านี้ก่อให้เกิดการขับเคลื่อนอย่างเป็นระบบ และเป็นความสำเร็จขององค์การ มีกรณีตัวอย่างความขัดแย้งที่นำไปสู่ความเสียหายต่อชีวิต ทรัพย์สิน เผ่าพันธุ์ ซึ่งไม่เฉพาะแต่องค์การใดองค์การหนึ่ง แม้องค์การคณะสงฆ์ก็ตาม กรณีพระเทวทัต ทำสังฆเภท (พระไตรปิฎกเล่ม 7 : วินัยปิฎก) ทำให้องค์การสงฆ์แตกแยกดังปรากฏเป็นหลักฐานในประวัติศาสตร์พระพุทธศาสนา นอกจากนี้ยังมีกรณีเหตุความขัดแย้งที่พอจำแนกได้ คือ (ก) ความขัดแย้งในเรื่องความเชื่อ อาจหมายถึง ศาสนา การเมือง เศรษฐกิจ สังคม หรือวัฒนธรรม (ข) ความขัดแย้งในเรื่องพฤติกรรม หมายถึง พฤติกรรมในการทำงาน วัฒนธรรมองค์การ หรืออื่นๆ ที่เป็นเหตุของข้อขัดแย้งในการกระทำ หรือไม่กระทำ ต่อภาระงาน (ค) ความขัดแย้งในเรื่องชาติ กำเนิด เผ่าพันธุ์ พื้นฐานความเชื่อ วัฒนธรรม ที่อาจหมายถึง พื้นถิ่นของการเกิด การศึกษา ชั้นของสถานศึกษา พื้นฐานความเชื่อ วิถีวัฒนธรรมประเพณีในเชิงบุคคล หรือความแตกต่างระหว่างศาสนาและการถือปฏิบัติ

ที่แตกต่าง อาจเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในองค์การ จนทำให้ความขัดแย้งเพิ่มทวีขึ้น จนกลายเป็นผลเสียต่อองค์การ ดังนั้นประวัติศาสตร์บันทึกไว้เป็นข้อเท็จจริงทางสังคมว่า ความไร้ซึ่งเอกภาพ ความแตกแยก กลายเป็นผลเสียต่อองค์การ ตั้งแต่ระดับบุคคล ไปจนถึงประเทศชาติ ดังกรณีความแตกสามัคคีทำให้อยุธยาต้องเสียกรุง (*ศรีศักร วัลลิโภดม* : 2553.) ความไร้เอกภาพของการทำงานของบริษัท Apple ทำให้ต้องปิดตัวและเปลี่ยนผู้บริหาร (Deutschman, Alan : 2001) การขาดเอกภาพทำให้ เกิดความเสียหาย เกิดความขัดแย้งทั้งระดับบุคคล ภาระงานและองค์การ ทั้งการบริหารจัดการภายในและความสัมพันธ์กับองค์การภายนอกด้วยเช่นกัน มีผู้ทำการศึกษาเกี่ยวกับข้อดีและข้อเสียขององค์การ ที่พอจำแนกได้ ตามตารางดังนี้

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบข้อดี หรือข้อเสียของความขัดแย้งต่อการบริหารงานภายในองค์การ (ที่มา /ดัดแปลง : รศ. สุพานี สฤษฎ์วานิช, พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ : แนวคิด และทฤษฎี, (กรุงเทพมหานคร: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2549). หน้า 331)

ข้อเสียของความขัดแย้ง	ข้อดีของความขัดแย้ง
1. ขาดการยอมรับ ขาดความไว้วางใจ ไม่เคารพกัน มีทัศนคติเชิงลบกับฝ่ายตรงกันข้าม 2. ขาดความร่วมมือในการทำงาน เกิดการต่อต้านไม่ยอมรับกัน 3. ขาดความคิดริเริ่ม ทำเฉพาะที่ถูกสั่ง เพราะมีทัศนะคติที่จะไม่ร่วมมือ ไม่ช่วยเหลือกัน 4. มุ่งเอาชนะกัน โดยไม่คำนึงถึงผลที่จะตามมา ซึ่งจะเป็นปัญหาที่รุนแรงสำหรับตัวบุคคลและองค์การ 5. การสื่อสารถูกบิดเบือน หรือปิดบังซ่อนเร้นข้อมูลไม่ให้อีกฝ่ายได้รับทราบ 6. เกิดความเครียด และเฉื่อยชา ไม่อยากคิด ไม่อยากทำ 7. ประสิทธิภาพการทำงานลดลง ทุ่มเททำงานน้อยลง 8. ทำลายความสามัคคี เพราะจะไม่ร่วมมือ ไม่รักกัน ไม่ชอบหน้ากัน ไม่พูดคุยกัน 9. เป็นอุปสรรคต่อกระบวนการตัดสินใจ เพราะจะใช้อารมณ์มากกว่าเหตุผล และมีข้อมูลที่เป็นลบ และมีอคติในการตัดสินใจด้วย 10. ถ้าอยู่ในองค์การต่อไปไม่ได้ก็จะมีการสูญเสียกำลังคนเกิดขึ้น	1. ความขัดแย้งกับกลุ่มอื่น ทำให้เกิดความสามัคคีในกลุ่ม 2. ถ้าเป็นความขัดแย้งที่ไม่รุนแรง แล้วมีการแสดงความเห็นออกมา จะทำให้เกิดการแสดงความคิดเห็นในกลุ่มมากขึ้น 3. ความขัดแย้งกันอาจช่วยให้ความสัมพันธ์คงอยู่ต่อไป 4. ป้องกันไม่ให้องค์การหยุดอยู่กับที่หรือเฉื่อยชา เพราะมีคนอื่นคิดเห็นแตกต่างไปจากเดิม การเปลี่ยนแปลงโดยทำให้บุคคล และองค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม 5. ทำให้ปัญหาต่างๆ กระจ่างชัดขึ้น เพราะมีการพูดอภิปรายให้เข้าใจกันมากขึ้น 6. กระตุ้นให้เกิดการแสวงหาข้อมูลใหม่ๆ วิธีการแก้ปัญหาใหม่ๆ 7. ความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ทำให้มีความรอบคอบ มีความคิดริเริ่มใหม่ๆ เกิดขึ้น

นอกเหนือจากผลเสียแล้วยังมีผลดีของความขัดแย้ง มีผู้ได้ทำการศึกษาไว้ตามตารางซึ่งนำมาอธิบายขยายความได้ว่า (ก) ทำให้เกิดความสามัคคีในกลุ่ม เมื่อความขัดแย้งนั้นเป็นการขัดแย้งภายใต้ความแตกต่างของแต่ละกลุ่ม (ข) ถ้าเป็นความขัดแย้งที่ไม่รุนแรง แล้วมีการแสดงความเห็นออกมา จะทำให้เกิดการแสดงความคิดเห็นในกลุ่มมากขึ้น (ค) ความขัดแย้งกันอาจช่วยให้ความสัมพันธ์คงอยู่ต่อไป (ง) ป้องกันไม่ให้องค์การหยุดอยู่กับที่หรือเฉื่อยชา เพราะมีคนอื่นคิดเห็นแตกต่างไปจากเดิม การเปลี่ยนแปลงโดยทำให้บุคคล และองค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม (จ) ทำให้ปัญหาต่างๆ กระจ่างชัดขึ้น เพราะมีการพูดอภิปรายให้เข้าใจกันมากขึ้น (ฉ) กระตุ้นให้เกิดการแสวงหาข้อมูลใหม่ๆ วิธีการแก้ปัญหาใหม่ๆ (ช) ความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ทำให้มีความรอบคอบ มีการระดมความคิดอย่างระมัดระวังและเป็นเอกภาพ

ดังนั้นความขัดแย้งอาจเป็นได้ทั้งความเสื่อม และแรงขับเคลื่อนในการบริหารจัดการภายในองค์การ ทำให้เกิดการแข่งขัน เพื่อสร้างงาน เป็นความสามัคคีภาพ เอกภาพ และ/หรือการพัฒนาองค์การไปภายใต้การ “แข่ง” ถ้าผู้บริหารสามารถที่จะบริหารจัดการได้ แต่ในทางกลับกันถ้าไม่สามารถบริหารได้อาจกลายเป็นความเสื่อมสะสมที่พอกอยู่ในตัวองค์การเองและล่มสลายไปในที่สุดก็ได้

4. ความขัดแย้งภายในองค์การ

แนวคิดความขัดแย้งเป็นศาสตร์หนึ่งๆ ที่ต้องมีการเข้าไปแก้ไข หรือการกระทำให้ลุล่วงหรือก้าวผ่านความขัดแย้งไปสู่ความไม่ขัดแย้ง ในกรณีต่างๆ

1. ความขัดแย้งในเรื่องวิธีการทำงาน หมายถึง การบริหารจัดการ อุดมคติ เจตจำนง หรือเงื่อนไขของงานอันเกี่ยวกับเนื่องกับภาระงาน ด้วยประสบการณ์ที่แตกต่าง อายุงานที่แตกต่าง ความเฉื่อยในการทำงาน สิ่งที่ชี้ชัดและสามารถทำให้เห็นได้ก็คือ ทำอย่างไรถึงจะให้งานกลายเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ โดยมีเป้าหมายร่วม และมีผลเบื้องปลายเป็นความสำเร็จร่วมกัน

2. ความขัดแย้งในเรื่องผลประโยชน์ รายได้ หมายถึง ผลที่ได้จากงานหรือตำแหน่งงานนั้น ฐานเงินเดือน โบนัส และอื่นๆ ในรูปของผลได้ ล้วนเป็นเหตุนำไปสู่ความขัดแย้ง ผลประโยชน์ที่เป็นชื่นชมยกย่อง และให้ตำแหน่งสำคัญในงาน หรือสูงขึ้น ล้วนเป็นสาเหตุนำไปสู่ความขัดแย้งในองค์การได้ทั้งสิ้น

3. ความขัดแย้งในพฤติกรรมการทำงาน หมายถึง บุคลิก วิธีการ แนวคิดในการทำงานของคนแต่ละคน ช้า เร็ว คล่อง ฉับไว ก้าวหน้า ย่อมแตกต่างกัน ยังรวมไปถึงพฤติกรรม บุคลิกลักษณะ และวัฒนธรรมองค์การ ที่ส่งผลให้มองเป้าหมายต่างกัน เพราะประสบการณ์ต่างกัน ย่อมจะมีผลต่อการทำงานหรือปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การ และภาพลักษณ์เหล่านี้นัยหนึ่งเป็นความขัดแย้งของสมาชิกในองค์การด้วยเช่นกัน

4. **ความขัดแย้งทางความรู้สึก ต่องาน ภาระงาน และสมาชิกในองค์การ** หมายถึง เมื่อทำงานกันแล้ว ความเป็นจริงในการปฏิบัติงาน กับความรู้สึกของการปฏิบัติงานหรือไม่ปฏิบัติงานมันแตกต่างกัน กล่าวคือ ทฤษฎี กับการปฏิบัติจริง ภาพจริง กับภาพจำ และสิ่งที่คาดหวังมันต่างกัน โดยสิ่งเหล่านี้ย่อมมีผลต่อความรู้สึก ความศรัทธาต่อผู้นำองค์การ หรือสมาชิกในองค์การ จนส่งผลให้เกิดผลดี หรือผลเสียต่อองค์การโดยตรงก็มี เช่น เจ้านายที่ให้ความเป็นธรรม เสมอต้นเสมอปลาย ย่อมมีผลต่อความเชื่อและยอมตามต่อการปฏิบัติงาน แต่ในเวลาเดียวกัน ผู้นำ และผู้ตามที่เล่นพรรค เล่นพวก ก็ย่อมทำให้งานเดินเป็นส่วนๆ หรืออาจไม่เดิน หรือไม่ขับเคลื่อนเลย สภาพการณ์เหล่านี้มีผลเป็นอารมณ์ความรู้สึก แรงจูงใจ หรือตรงกันข้ามทันทีด้วยเช่นกัน และเงื่อนไขเหล่านี้ จึงนำไปสู่การสร้างอารมณ์แห่งความขัดแย้งที่จะยอมตาม หรือขัดขืนต่อต้าน และไม่ยอมตามในที่สุดด้วยเช่นกัน

พฤติกรรมความขัดแย้งมีหลายกรณี แต่ในบทความนี้นำเสนอเพียงเท่านี้เพื่อสะท้อนย้อนกลับไปสู่หลักคิดทางพระพุทธศาสนาว่า จะมีแนวคิด พฤติกรรมหรือหลักคิดอันใด ที่จะนำไปสู่การลดข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การได้

5. พุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กร

พฤติกรรมความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ที่มีอยู่ในทุกองค์กร ในทางพระพุทธศาสนาถือว่าเป็นพฤติกรรมธรรมชาติของมนุษย์ แต่ท่านมีหลักการให้มองปรากฏการณ์เหล่านั้นเป็นเพียงเครื่องมือหรือกลไก ที่จะนำไปสู่การกระทำที่ให้เกิดการขับเคลื่อนก้าวไปข้างหน้า ผ่านความไม่ขัดแย้งไม่รุนแรง ได้คือ

1. **ความขัดแย้งเป็นวิถีธรรมชาติ** หมายถึง พระพุทธศาสนาได้สะท้อนหลักการและวิธีคิดไว้อย่างชัดเจนว่า พฤติกรรมความขัดแย้ง มันคือปรากฏการณ์ของความเป็นจริง ที่จะก่อให้เกิดการขับเคลื่อนในภาพรวม เป็นธรรมชาติของมันเช่นนั้นเอง ความโกรธนั้นมี แต่ความโกรธที่ดีต้องรู้จักควบคุมหรือจัดการให้มีผลในทางบวก

พระพรหมบัณฑิตท่านให้ทัศนะเกี่ยวกับความโกรธ และผลของความโกรธไว้ว่า **"ความโกรธขัดเคืองใจ เพราะไม่ได้ดังปรารถนากลายเป็นความอาฆาตพยาบาท จำพิฆาตเพื่อนรักให้ตักษัย ผลประโยชน์ขัดกันก็บรรลัย ตายเสียได้ข้างหนึ่งถึงจะดี"** (พระพรหมบัณฑิต (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), 2555 : 26) นัยหนึ่งอาจอธิบายได้ว่า "ความโกรธ" เป็นธรรมชาติพื้นฐานของมนุษย์ ที่ในทางพุทธศาสนาให้รู้จักควบคุม ป้องกันไม่ให้เกิดความรุนแรงจากความโกรธนั้น พระพุทธเจ้าได้ตรัสเป็นแนวคิดเป็นพุทธพจน์ไว้ว่า "**อุปปาทา วา ภิกฺขเว ตถาคตานำ อนุปฺปาทา วา ตถาคตานำ ฐิตา วา สา ธาตุ ธมฺมฏฺฐิตตา ธมฺมนิยามตา**" เป็นต้น แปลว่า ภิกษุทั้งหลาย พระตถาคตเจ้าทั้งหลาย จะอุบัติขึ้นหรือไม่ก็ตาม ธาตุนั้นคือธรรมฐิติ (ความดำรงอยู่ตามธรรมชาติ) ธรรมนิยาม(กฎธรรมชาติ) อิทัปปัจจยตา (ภาวะที่สรรพสิ่งเกิดดับตามเหตุตามปัจจัย) ก็ยังมีอยู่ พระตถาคตเจ้าย่อมตรัสรู้ทั่วถึงซึ่งธาตุอันนั้นแล้วบอก แสดงบัญญัติ แต่งตั้ง

เปิดเผย จำแนก ทำให้เข้าใจง่าย" (พระพรหมบัณฑิต (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), 2555 : 26) ข้อความแนวคิดต้องการยืนยันว่าเมื่อถึงที่สุดความโกรธ หรือข้อขัดแย้งในองค์การเป็นสิ่งที่เป็นธรรมชาติ เพราะมันมาพร้อมกับความเป็นมนุษย์ แต่เมื่อมีข้อขัดแย้ง แล้วจะทำอย่างไร

การควบคุม ป้องกัน และไม่ให้มันเกิดเป็นเป้าหมายของการพัฒนาตนตามหลักการทางพระพุทธศาสนา จนกระทั่งกลายเป็นสงบ ไม่ขัดแย้ง และสันติในการใช้ชีวิตดังพุทธพจน์ที่ว่า **"นตฺถิ สนฺติ ปรं สุขं"** ที่แปลว่า **"นิพพานเป็นสุขอย่างยิ่ง"** (ขุ.ธ. (บาลี) 25/205/137) และจะเป็นประโยชน์สำหรับองค์การและการบริหารองค์การ

ความโลภนำมาซึ่งความโกรธ ความไม่เข้าใจอย่างถูกต้อง (หลง) เป็นสาเหตุนำมาซึ่งความโกรธ ความไม่พอใจ และในความโกรธ ก็นำมาซึ่งความรุนแรง **"ผลได้"** ที่มีคนนับถือพระพุทธศาสนามากขึ้น กลายเป็นการเสียประโยชน์ของ **"เดียรถีร์"** นำไปสู่การว่าจ้าง **"นางสุนทรี"** ให้สร้างสถานการณ์ พร้อมฆ่านางสุนทรีหมกไว้ในวัด แล้วใส่ความว่า พระสงฆ์ในพระพุทธศาสนาจากวัดแห่งนี้ เป็นผู้ฆ่านาง (ขุ.อุ.(ไทย) 25/38/246-250/สุนทรีสูตร) พร้อมกระจาย ***"ข้อเท็จ"*** ด้วยการโพนทะนาต่อไปอีกว่า **"สมณศากยบุตรเหล่านี้ไม่มีความละอาย ทุศีล มีธรรมเลวทราม พูดเท็จ ไม่ประพฤติพรหมจรรย์"** (ขุ.อุ.(ไทย) 25/38/246-250/สุนทรีสูตร) แปลง่ายๆ ก็คือ **"ศพ"** พบในวัด **"พระ"** ต้องฆ่าแน่นอน เท่ากับว่าสถานการณ์ถูกสร้าง เพื่อการสื่อสารอันเป็น **"เท็จ"** เป้าหมายมุ่งทำลายภาพลักษณ์ของอีกฝ่ายหนึ่ง ทำให้เกิดความเสียหายต่อความเชื่อความศรัทธา โดยสร้างความเท็จเพื่อให้คนเชื่อว่าเป็นเรื่องจริง เพื่อลดเครดิตของคู่แข่งทางศาสนาในครั้งพุทธกาล เมื่อเปรียบเทียบกับสมัยปัจจุบัน การที่บริษัทคู่แข่ง มีฐานการผลิต สินค้า และลักษณะการจัดการเหมือนกัน การใส่ความ ใส่ร้าย หรือสร้างสถานการณ์ เพื่อเป็นการลดทอนภาพลักษณ์และความน่าเชื่อของ **"คู่แข่ง"** จึงเป็นทั้ง **"กลยุทธ์"** และ **"การช่วงชิง"** แม้จะไม่ประกอบด้วยความเป็นธรรมก็ตาม และไม่ถูกต้อง เพื่อกำจัดคู่แข่งทางการค้า หรือกรณีสิริมา นัยหนึ่งคือ **"ลูกจ้าง"** ที่ถูกจ้างให้มาปรนนิบัติสามีเพื่อให้ตัว **"อุตตรา"** ได้ทำบุญตามเจตนาที่ตั้งใจไว้ แต่นางสิริมาอยู่ในเรือนหลายวันสำคัญตนประหนึ่งเป็นเจ้าของเรือนเอง เห็นรอยยิ้มของ **"นางอุตตรา"** ที่มองพฤติกรรมของสามีและนางสิริมา ด้วยเข้าใจตามคติคำสอนในพระพุทธศาสนาที่ว่ายังคง **"มัวเมา"**ในวัยและสังขารไม่เร่งทำความดี จึง "ยิ้ม" ประหนึ่งผู้เห็นภัยในวัฏฏะ ความจริงแห่งชีวิต แต่นางสิริมาเห็นร้อยยิ้ม เป็นการเยอะเย้ย ถากถาง ดูแคลน จึงกลายกลับเป็นความโกรธ ก่อความรุนแรงด้วยความเข้าใจว่า **"ยิ้ม"** ที่นายจ้างมอบให้เป็นการรุกราน ดูถูก ดูแคลน และสำคัญว่าตัวเองเป็น "ภรรยา" ไปเสีย จึงคืนกลับต่อความโกรธ ด้วยความรุนแรง โดยการตักน้ำมันเดือดราดรดศีรษะนางอุตตรา เพื่อทำร้ายแสดงออกตามความโกรธที่สุมเข้ามาด้วยความรุนแรง แต่ด้วยอานิสิงค์แห่งเมตตาและการกระทำความดี **"น้ำมันเดือดที่นางสิริมาราดลงบนศีรษะนางอุตตรา ก็ไหลกลับไป เหมือนน้ำที่ราดลงบนใบบัว"**(อรรถกถา อังคุตตรนิกาย เอกนิบาต เอตทัคคบาลี วรรคที่ 7) เทียบประยุกต์กับการใช้ความรุนแรงของ "แรงงานต่างชาติ" ต่อนายจ้าง ในหลายๆ คราวตามที่ปรากฏเป็นภาพข่าว นัยหนึ่งเกิดจากความโลภ

โดยประสงค์ต่อทรัพย์ นัยหนึ่งเป็นความโกรธ สะสม ที่ถูกเอาเปรียบ ถูกกระทำความรุนแรงในเบื้องต้น จึงคืนกลับต่อความรุนแรงนั้น แม้กระทั่งชีวิตผู้เป็นเจ้าของไป นอกจากนี้ในทางพระพุทธศาสนามองว่า **ความโลภ** (โกรธ หลง) ทำให้เสียสุขภาพใจ พออยากได้แล้วไม่ได้ดั่งใจ ก็ผิดหวัง เกิดความคับข้องใจ (frustration) **ยมฺปิจฺฉ ล ลภติ ตมฺปิ ทุกฺขํ** ปรารถนาสิ่งใดแล้วไม่ได้สิ่งนั้นเป็นทุกข์ **ปิเยหิ วิปฺปโยโค ทุกฺโข** พลัดพรากจากของรักคนรักเป็นทุกข์ **อปฺปิเยหิ สมฺปโยโค ทุกฺโข** ประสบสิ่งที่เราไม่รักก็เป็นทุกข์ (พระพรหมบัณฑิต (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), 2555 : 26)

ดังนั้นพฤติกรรมความขัดแย้งในองค์การ มีฐานมาจากความโกรธ ที่สัมพันธ์กับความอยากได้ (โลภ) สัมพันธ์ กับความเข้าใจผิด คิดไปเอง (หลง) พร้อมนำไปสู่พฤติกรรมแสดงออกต่อความรุนแรงเป็นเครื่องมือในการแก้ไขหรือยุติปัญหานั้นไปก็มี ดังนั้นเพื่อยุติ และแก้ปัญหา ท่าทีต่อความขัดแย้งในองค์การต้องถูกทำให้มองว่าเป็นธรรมชาติ แต่ต้องเป็นธรรมชาติที่ควบคุมได้ ไม่ให้เกิด หรือถ้าจะเกิด ต้องเกิดให้น้อยที่สุด พร้อมพัฒนาไปสู่การสร้างวัฒนธรรม "**ขัดแย้ง**" ในอันที่จะ "**แข่งขัน**" ในการทำงานเพื่อความก้าวหน้าและความสำเร็จขององค์การเป็นสำคัญ

2. ความขัดแย้งเป็นเพียงปรากฏการณ์ แปลว่าเมื่อเกิดความขัดแย้งภายในการทำงาน จึงมองต่อไปได้ว่า ธรรมชาติของความโกรธ ความขัดแย้งในการทำงานร่วมกันเป็นเรื่องปกติ ไม่ได้พิสดารหรือแปลกอย่างไร เมื่อมาสู่ท่าทีแบบชาวพุทธดังกรณีพระพุทธเจ้าถูกพราหมณ์ด่าแต่พระองค์ไม่รับคำด่า ดังปรากฏใน "**อักโกสกสูตร**" เป็นพุทธพจน์ที่ว่า "**ท่านด่าเราผู้ไม่ด่าอยู่ ท่านโกรธเราผู้ไม่โกรธอยู่ ท่านหมายมั่นเราผู้ไม่หมายมั่นอยู่ เราไม่รับเรื่องมีการด่าเป็นต้นของท่านนั้น ดูก่อนพราหมณ์ เรื่องมีการด่าเป็นต้นนั้นก็เป็นของท่านผู้เดียว**"(พระสุตตันตปิฎก สังยุตตนิกาย สคาถวรรค เล่ม 1 ภาค 2 - หน้าที่ 201 2. อักโกสกสูตร ว่าด้วยพระพุทธเจ้าไม่รับคำด่าของพราหมณ์) สรุปความง่ายๆ ดังที่เราได้ยินบ่อยๆ ว่า "**ผลไม้ที่เจ้าบ้านนำมาเลี้ยงแขก แขกไม่กินผลไม้จะเป็นของใคร**" ด่าแล้วไม่ด่าตอบไม่ใส่ใจ ไม่รับคำด่านั้นก็เป็นเจ้าของผู้ด่านั้นเอง พระพุทธเจ้าใช้วิธีการมองสิ่งเหล่านั้นเป็นเพียงปรากฏการณ์ และไม่รับต่อความขัดแย้ง หรือคำด่า บริภาษ อันหมายถึงความโกรธ เกลียดพยาบาท และดำเนินชีวิตทำหน้าที่ต่อไป หรือทำหน้าที่ตามภาระงานต่อไป ให้มีมุมมองต่อความขัดแย้งเป็นเพียงปรากฏการณ์ด้วยท่าทีในแบบ "**เกิดขึ้น-มีอยู่-และสลายไป**" รวมไปถึงเหตุการณ์ที่ปรากฏใน "**ปุณณสูตร**"(พระไตรปิฎก เล่มที่ 18 พระสุตตันตปิฎก เล่มที่ 10 สังยุตตนิกาย สฬายตนวรรค ปุณณสูตร ข้อ 112-117) ที่กล่าวถึงเหตุการณ์ของพระปุณณะกับท่าที่ต่อความรุนแรง โดยเป็นวิธีการยุติความรุนแรง ที่ไม่ "**สะท้อนกลับ**" ดังวจนะที่ว่า "**เขาด่า ดีกว่าเขาทำร้าย ทำร้ายดีกว่าฆ่า ถ้าแม้นจะถูกฆ่าก็ถือว่าเป็นการสละร่างกายเพื่อหลีกหนีร่างกายอันเป็นทุกข์ไปเสียได้**" (พระไตรปิฎก เล่มที่ 18 ปุณณสูตร ข้อ 112-117) ดังนั้นพฤติกรรมแบบนี้เป็นท่าทีแบบชาวพุทธ คือ "**การวาง**" และ "**เฉย**" อย่างเข้าใจ เมื่อนำแนวคิดทางพระพุทธศาสนาในท่าทีแบบนี้มาใช้ อาจเทียบเคียงได้ว่า กรณีมีการประชุมจะโต้แย้งในภาระงานที่เกิดขึ้น อาจเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ และต้องมีผลเป็นการต่างอย่างสร้างสรรค์ได้ แต่ "**ต้อง**" จบ โดยให้ถือเป็นเพียงปรากฏการณ์ ขัด

แย้ง เห็นต่างได้ แต่งานต้องเดิน เมื่อมีความขัดแย้งในงาน ผู้ปฏิบัติจึงต้องรู้จักวางท่าทีต่อความขัดแย้งภายในองค์การให้ถูกต้อง งานเป็นงาน หรืองานต้องไม่สัมพันธ์กับความเป็นส่วนตัว จนกลายเป็นเสียทั้งงานและเสียทั้งคน

3. **การลดความขัดแย้งในองค์กร เป็นพุทธวิธีในการพัฒนาคุณธรรม** แปลว่าต้องใช้ความอดทน และข้ามผ่านความขัดแย้ง ความโกรธ พยาบาท อาฆาต ดังกรณีที่พระพุทธเจ้าเสด็จไปยังโกสัมพีนางมาคันทิยาที่มีความแค้นกับพระพุทธเจ้าได้ให้มหาดเล็กไปว่าจ้างชาวบ้าน มารุมด่าพระพุทธเจ้า เยื้องย่างจาริกไปสถานที่แห่งใดในเมืองนี้ ก็ถูกด่าประจาน ประณาม จนพระอานนท์ทูลให้พระพุทธเจ้าเสด็จไปยังที่อื่น พระพุทธเจ้าได้ตรัสตอบพระอานนท์ว่า **"ถ้าไปเมืองอื่น และคนในเมืองนั้น ด่าและบริภาษเราเหมือนที่นี่ เราจะไปที่ไหนต่อ"** พระอานนท์ตอบว่า **"เราก็จะไปที่เมืองอื่น"** พระพุทธเจ้าถามอีกว่า **"ถ้าคนในเมืองนั้นยังด่าและบริภาษเราอีก จะไปไหนต่อ"** พระอานนท์ตอบอีกว่า **"ก็จะไปเมืองอื่นอีก ที่คนไม่ด่าไม่บริภาษเรา"** พระพุทธเจ้าตรัสว่า **"เรื่องเกิดที่นี่ และเรื่องทั้งหมดก็จะจบลงที่นี่ เราจะไม่ไปไหน ถ้าเราชนะที่นี่ได้ ที่ไหนๆเราก็ไม่แพ้คนในเมืองนั้นพากันด่าพากันบริภาษพระพุทธเจ้ากับพระอานนท์เป็นเวลาเจ็ดวัน"** เมื่อชาวเมืองหามูลใส่ร้ายไม่ได้ เรื่องก็จบลง ถ้าสรุปความสั้นๆ ได้ว่า **"หนีจะหนีอยู่ล่ำไป"** แปลว่าการจัดการความขัดแย้งเห็นต่างเหตุต้องดับที่เหตุ ในทางตรงกันข้ามถ้าไม่ข้ามผ่าน ความโกรธ อาฆาต พยาบาทนั้น ก็จะเป็นทั้งอาวุธที่ทำลายคนอื่น หรือคู่ขัดแย้ง ดังกรณีวิฑูฑภะกับการฆ่าล้างเผ่าพันธุ์ศากยวงศ์ ความขัดแย้งได้กลายเป็นเครื่องทำลายที่ทรงอานุภาพ และในเวลาเดียวกัน ความขัดแย้งนั้นก็ได้ทำลาย คู่ขัดแย้งนั้นให้ได้พบกับความสูญเสีย หรือเสียหาย หรือเป็นความหายนะตามมา ดังพุทธพจน์ที่ว่า **"ความโกรธ ซึ่งมีรากเป็นพิษ มียอดหวาน"**(ส.ส. (ไทย) 15/71/79) ฉะนั้นการข้ามผ่านด้วยความอดทน และพยายามทำให้เป็นเพียงปรากฏการณ์ จึงเป็นความจำเป็น และมีความหมายเป็นความสงบ หรือความสุขอันจะพึงเกิดขึ้น ในทางกลับกันถ้าไม่ปฏิบัติ หรือปฏิบัติได้ผลก็จะเกิดขึ้นในทางตรงกันข้าม ดังกรณีจิวยี่ (Zhou Yu, พ.ศ.717-753:36) (Chen Shou 1959) กระอักเลือดตายด้วยความโกรธ เมื่อแพ้กลศึกของขงเบ้ง (Zhuge Liang, พ.ศ.724-777:53) (Guanzhong, Luo, 1976) พร้อมวลีที่ถูกจดจำที่ว่า **"เทพดาองค์ใดหนอซึ่งให้เราเกิดมาแล้ว เหตุใดจึงให้ขงเบ้งเกิดมาด้วยเล่า"** ดังนั้นการพัฒนาคุณธรรมภายใน ผ่านความอดทน ระงับความโกรธให้เป็นไม่โกรธ จนไม่ให้พัฒนาไปเป็นพยาบาท อาฆาต จึงมีความหมายเป็นการพัฒนาองค์คุณภายในของพนักงาน หรือบุคลากร ย่อมมีความหมายเป็นการลด ขจัด หรือยุติข้อขัดแย้งในองค์กรได้ด้วยเช่นกัน

องค์การที่เป็นสุขเป็นองค์กรที่ไร้ข้อขัดแย้ง ดังมีแนวคิดสนับสนุนต่อพฤติกรรมของความไม่โกรธขจัดความขัดแย้งออกไปที่ว่า

บุคคลฆ่าความโกรธได้จึงอยู่เป็นสุข
ฆ่าความโกรธได้จึงไม่เศร้าโศก เทวดา
พระอริยะทั้งหลายสรรเสริญการฆ่าความโกรธ
ซึ่งมีรากเป็นพิษ มียอดหวาน
เพราะบุคคลฆ่าความโกรธนั้นได้แล้ว จึงไม่เศร้าโศก (ส.ส. (ไทย) 15/71/79)

เมื่อพิจารณาโดยความไม่ขัดแย้ง ไม่รุนแรงจากความโกรธ หรืออาฆาต พยาบาท ย่อมมีความหมายเป็น คุณต่อการบริหารจัดการองค์การภายในทั้งในส่วนของเจตจำนงของงาน เป้าหมายขององค์การ และประสิทธิภาพของงานด้วยเช่นกัน ถ้าเข้าใจมิติของการพัฒนาองค์คุณธรรมภายในตนและองค์การเพื่อเป็นภูมิคุ้มกันความขัดแย้งอย่างเข้าใจและวางท่าทีต่อความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสมและเป็นประโยชน์ต่อการขับเคลื่อนองค์การในภาพรวมได้

4. ใช้ความขัดแย้ง แข่งขัน ไปสู่การแข่งกันทำงาน เพื่อเป้าหมายของงาน หมายถึง ในทุกองค์การ การแข่งขันเป็นองค์ประกอบร่วมของการจัดการภายใน แต่ในเวลาเดียวกัน การแข่งขันอย่างสร้างสรรค์ โปร่งใส ตรวจสอบได้ และเป็นการแข่งขันบนหลักการที่ถูกต้อง และเป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์การเป็นสำคัญ ดังนั้นต้องแปลงความขัดแย้งให้เป็นการแข่งขัน ที่โปร่งใส หรือเป็นไปตามเจตจำนงขององค์การ รวมทั้งเป็นไปเพื่อประโยชน์ของสมาชิกในองค์การเป็นสำคัญ

ดังพุทธพจน์ที่ว่า **"เอโส หิ อุตฺตริตโร ภาราวโห ธุรนฺธโร โย ปเรสาธิปนฺนานํ สยํ สนฺธาตุมรหติ"** มีใจความว่า **"ผู้ใดเมื่อคนเหล่าอื่นขัดแย้งกันอยู่ ตนเองเป็นผู้ประสานให้พวกเขาดีกัน ผู้นั้นคนรับภาระและจัดการธุระที่ยอดเยี่ยม"** (พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), 2549 : 27) ในความหมายก็คือการไกล่เกลี่ยประสานความขัดแย้งเพื่อเป้าหมายของงาน เป็นภาระสำคัญของสมาชิกในองค์การ เมื่อสามารถขับเคลื่อนการทำงาน สลายหรือความขัดแย้งได้ แล้วพัฒนางานจากความขัดแย้งหรือสร้างแรงจูงใจ แรงขับในความแตกต่างให้เป็นประสิทธิภาพในการทำงานก็ย่อมจะเป็นประโยชน์กับองค์การได้

5. ความขัดแย้งต้องยึด หลักการ ธรรมาภิบาล และเป้าหมายสูงสุดขององค์การ เมื่อถึงที่สุดจะขัดแย้งหรือแข่งขันด้วยเรื่องอันใด ต้องไปจบที่หลักการ ดังที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ว่า **"นาหํ ภิกขเว โลเกน วิวทามิ"** เป็นต้น แปลความว่า **"ภิกษุทั้งหลาย เราตถาคตย่อมไม่ขัดแย้งกับชาวโลก แต่ชาวโลกย่อมขัดแย้งกับเรา ธรรมวาทีย่อมไม่ขัดแย้งกับใครๆ ในโลก"** (พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), 2549 : 27) หลักการของพระพุทธศาสนาเป็นหลักการที่สอดคล้องกับธรรมชาติ และความจริงของธรรมชาติ แต่อาจขัดแย้งกับแนวคิด หรือพฤติกรรมธรรมชาติของมนุษย์หรือไหลไปตามธรรมชาติโดยไม่พยายามปลดปลง หรือกระทำให้เกิด หรือดำเนินการเป็นไปตามความเหมาะสมแต่ประการใดไม่

ในความหมายนี้ ต้องการอธิบายว่า ความขัดแย้งในองค์การสิ่งสำคัญ ที่จะต้องแก้ไข หรือบรรเทาให้ยุติหรือหมดไป โดยให้แก้ไขความขัดแย้ง ผ่านการยึดถือ **"กฎ-เกณฑ์-กติกา-หลักการ"** ที่ถูก

ต้อง และเป็นประโยชน์สำหรับทุกคน อย่างไม่เลือกปฏิบัติ เป็นหลักการกลาง หรือเจตจำนงขององค์การเป็นสำคัญ อาจรวมไปถึง "ธรรมาภิบาล"หรือคุณภาพขององค์การต่อหลักการที่ถูกต้อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดทางพระพุทธศาสนาที่พระพุทธเจ้าได้ยก **"ธรรม-วินัย"** เป็นธรรมนูญสูงสุดขององค์การ หลังพระพุทธองค์ทรงปรินิพพานแล้ว ดังนั้นการก้าวข้ามความขัดแย้งต้องให้ความสำคัญกับหลักการ เช่น เราขัดกันด้วยเรื่องอะไร แต่เมื่อถึงที่สุดต้องไปจบที่หลักการกลาง หลักการสากลเป็นที่ยอมรับขององค์การ ถ้าในทางพระธรรมวินัย จะมีคำว่า "ธรรมยุติ" หรือยุติด้วยหลักการที่ถูกต้องคือพระธรรมวินัย อันรวมไปถึงการใช้หลักคิดสากลเป็นเครื่องยุติปัญหา ข้อขัดแย้งเหล่านั้น

6. บทสรุป

เมื่อถึงที่สุดมนุษย์ในสังคมนี้ขัดแย้งกันได้ เห็นต่างกันได้ แต่ต้องมีท่าที (สติ) ต่อพฤติกรรมต่างๆ ที่เข้ามากระทบ (ผัสสะ) ทั้งพึงใจ และไม่พึงใจ แต่ในเวลาเดียวกันให้ยึดเป้าหมายของ "งาน" เป็นสำคัญ พร้อมวางท่าทีอย่างเหมาะสม (สติ-ปัญญา) เพราะเมื่อถึงที่สุดความขัดแย้งในองค์การ เป็นธรรมชาติที่เกิดขึ้นอยู่ ในระยะหนึ่งดับไปตามเหตุปัจจัย เมื่อถึงเวลาอันสมควร แต่ผู้อยู่ในองค์การต้องเข้าใจ และมองให้เป็นเพียงปรากฏการณ์ มองเป็นช่องทางในการพัฒนาคุณธรรมภายใน และเป็นเรื่องส่งเสริมให้เกิดเอกภาพในการทำงาน ให้องค์การก้าวไปสู่ความสำเร็จ หรือเป็นองค์การแห่งความสำเร็จได้ จากแนวทางของการวางท่าทีต่อความขัดแย้งในองค์การอย่างเข้าใจและเหมาะสมต่อสภาพความเป็นจริงในแบบชาวพุทธ

เอกสารอ้างอิง

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). (2549. **พุทธวิธีบริหาร.** กรงเทพมหานคร : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

พระพรหมบัณฑิต (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), (2555). **สุขภาพใจ.** กรุงเทพมหานคร: สุขภาพใจ.

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2539). **พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

รศ. สุพานี สฤษฎ์วานิช, (2549). **พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ : แนวคิด และทฤษฎี.** กรุงเทพมหานคร: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,

วิเชียร วิทยอุดม. (2555). **การบริหารความขัดแย้งในองค์การ.** กรุงเทพมหานคร: ธนธัชการพิมพ์.

ศรีศักร วัลลิโภดม.(2553). **กรุงศรีอยุธยาของเรา.** กรุงเทพมหานคร: มติชน,

ศาสตราจารย์ ดร.ลิขิต ธีรเวคิน, "ความขัดแย้งและการแก้ปัญหา", วารสารสถาบันพระปกเกล้า ปี 2553 เล่มที่ 1 ออนไลน์ http://www.kpi.ac.th/wiki/index.php.

สถาบันพระปกเกล้า สำนักสันติวิธีและธรรมาภิบาล.(2555). **ศัพท์บัญญัติเกี่ยวกับความขัดแย้งและการแก้ปัญหา.** กรุงเทพมหานคร: สถาบันพระปกเกล้า.

อัจฉรา ลิ้มวงษ์ทอง. (2555). **การบริหารความขัดแย้งในองค์กร.** กรุงเทพมหานคร: บุ๊คส์ ทู.ยู.

กัลตุง, โจฮัน. (2557). **ก้าวพ้นและแปลงเปลี่ยน บทนำสำหรับการทำงานความขัดแย้ง.** กรุงเทพมหานคร: สถาบันสิทธิมนุษยชนและสันติศึกษา.

เอกชัย บุญยาธิษฐาน. (2555). **การบริหารความขัดแย้งในองค์กร.** กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ปัญญาชน.

Deutschman, Alan (2001). **The Second Coming of Steve Jobs.** Broadway

Chen Shou (c. 280). **Sanguo Zhi (History of the Three Kingdoms).** Reprint, 1959. Beijing: Zhonghua shuju.

Guanzhong, Luo (1976) [c. 1330]. **Romance of the Three Kingdoms.** Trans. Moss Roberts. New York: Pantheon Books.