

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการสำรวจองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยสามารถสรุปเป็นข้อต่าง ๆ ได้ดังต่อไปนี้

1. ความขัดแย้งในองค์กร

- 1.1 ความหมายของความขัดแย้งในองค์กร
- 1.2 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งในองค์กร
- 1.3 ประเภทของความขัดแย้งในองค์กร
- 1.4 ผลของความขัดแย้งในองค์กร
- 1.5 สาเหตุของความขัดแย้งในองค์กร
- 1.6 การจัดการความขัดแย้งในองค์กร
- 1.7 การป้องกันความขัดแย้งในองค์กร

2. แนวคิดเรื่องความขัดแย้งและวิธีการแก้ไขความขัดแย้งในพระพุทธศาสนา

- 2.1 ความหมายของความขัดแย้งในทัศนะพระพุทธศาสนา
- 2.2 ท่าทีของพระพุทธศาสนาต่อความขัดแย้ง
- 2.3 บ่อเกิดของความขัดแย้งในทัศนะของพระพุทธศาสนา
- 2.4 การจัดการความขัดแย้งตามแนวพระพุทธศาสนา

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความขัดแย้งในองค์กร

ความหมายของความขัดแย้งในองค์กร

ในการศึกษาความหมายของความขัดแย้งที่มีนักวิชาการทั้งที่เป็นชาวไทยและชาวต่างประเทศ ได้ศึกษาและให้คำจำกัดความไว้อย่างหลากหลายที่ผู้วิจัยสามารถนำมาสรุปได้ ดังนี้

ขจรจิต บุญนาค (2554 : 138) กล่าวว่า ความขัดแย้ง คือการกระทำที่ไม่ลงรอยกัน ขัดขึ้นหรือต่อต้านกัน เป็นการต่อสู้ระหว่างผู้ไม่ลงรอยกัน โดยอาจเป็นบุคคลหรือกลุ่มบุคคลก็ได้ ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เผชิญหน้าไม่สามารถหาข้อยุติที่เป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่ายได้ ไม่ว่าจะเป็นในด้านความต้องการ ความปรารถนา ความคิดหรือผลประโยชน์

พรสุข หุ่นนิรันดร์ และคณะ (2552 : 34) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ที่มีลักษณะของความไม่เป็นมิตรหรือตรงกันข้ามหรือไม่ลงรอยกันหรือความไม่สอดคล้องกัน ลักษณะของความไม่ลงรอยกันหรือไม่สอดคล้องกันนี้จะเกี่ยวข้องกับประเด็นต่าง ๆ หลายประเด็น เช่น เป้าหมาย อุดมคติ ทัศนคติ ความรู้สึก ค่านิยม ความสนใจ ความสัมพันธ์ เป็นต้น

ศิริวรรณ มนอัคระผดุง (2559 : 195) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สถานการณ์ที่บุคคลสองฝ่ายมีความแตกต่างทางความคิด ความเชื่อ การรับรู้รับเห็น ค่านิยม ทักษะคติ เป้าหมายประสบการณ์ผลประโยชน์และทรัพยากรทำให้เกิดพฤติกรรมที่ตกลงกันไม่ได้ โดยอีกฝ่ายหนึ่งไม่เห็นพ้อง ไม่พอใจพยายามกีดกันและต่อต้านอีกฝ่ายหนึ่ง

มอนตানা และชาร์มอฟ (Montana and Charmov. 2008 : 366) กล่าวว่า ความขัดแย้ง คือความไม่ลงรอยกัน ในกระบวนการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งความไม่ลงรอยกันนี้เกิดขึ้นระหว่างบุคคลตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไปหรือบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งที่แตกต่างกัน

โรบบิน และจูด (Robbins and Judge. 2013 : 446 – 447) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นขั้นตอนหรือกระบวนการที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลฝ่ายหนึ่งมีความพยายามที่จะตอบโต้อีกฝ่ายหนึ่ง โดยการขัดขวางไม่ให้ฝ่ายตรงข้ามสามารถบรรลุเป้าหมายหรือได้รับผลประโยชน์ตามต้องการ

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า ความขัดแย้งภายในองค์กร หมายถึง สถานการณ์หรือสถานการณ์ที่เป็นความแตกต่างที่บุคคล 2 คน หรือมากกว่าแสดงพฤติกรรมเปิดเผยออกมาอย่างแตกต่างกัน สถานการณ์เหล่านี้คือความขัดแย้ง ซึ่งอาจจะเกิดจากมีการรับรู้ในเป้าหมายที่แตกต่างกัน มีความเข้าใจผิดหรือไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ มีความต้องการที่แตกต่างกันหรือแย้งชิงกันในเรื่องเดียวกันหรือต้องการความเท่าเทียมกันทั้งด้านวัตถุประสงค์และคุณค่า เกิดความรู้สึกต้องการชนะหรือทำให้ฝ่ายตรงข้ามไม่พึงพอใจ สูญเสียหรือถูกกดดันหรือเกิดจากความต้องการที่จะมีสถานภาพที่เหนือกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง สถานการณ์เหล่านี้จะทำให้เกิดความตึงเครียดเพราะความไม่เห็นด้วยหรือไม่ตกลงด้วย และมีแนวโน้มทำให้แต่ละฝ่ายมีทิศทางตรงกันข้าม

แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งในองค์กร

ซิลส์ (Sills. 1968 : 142) ได้อธิบายถึงความขัดแย้งไว้ว่า ความขัดแย้งก่อให้เกิดผลทั้งด้านลบและด้านบวก ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการขัดเกลาทางสังคม ถือเป็นสถานะหนึ่งของมนุษย์ความขัดแย้งสามารถแก้ปัญหาความแตกแยกและทำให้เกิดความสามัคคีภายในกลุ่มได้ เพราะในกลุ่มหนึ่งๆ ย่อมมีทั้งความเป็นมิตรและความเป็นศัตรูอยู่ด้วยกัน ดังนั้นความขัดแย้งจึงเป็นตัวสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ได้เสนอเพิ่มเติมว่าความขัดแย้งทำให้เกิดการแบ่งกลุ่มลดความเป็นปรปักษ์ต่อกันอันจะพัฒนาสู่ความร่วมมือได้หรือทำให้เกิดความแปลกแยกได้

บาร์นาร์ด (Barnard. 1968 : 145 ; อ้างถึงใน เนตร์พัฒนา ยาวีราช. 2553 : 35) กล่าวถึงความขัดแย้ง ไว้ในหนังสือ The Functions of the Executive ไว้ว่า “ความขัดแย้ง” นั้นเกิดจากการมีมาตรฐาน หรือมีหลักการทำงานที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำ เกิดการครอบงำ จากการใช้อำนาจหรือใช้อิทธิพลเข้ามาต่อรองให้ฝ่ายตนอยู่เหนือกว่า จึงพบว่า ความขัดแย้งในการทำงานของปัจเจกบุคคล (Conflict of Code) เป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ยากและส่งผลสำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1. การทำงานหยุดชะงัก (Paralysis of Action) เพราะเกิดความเครียดเต็มไป ด้วยอารมณ์ ขุ่นมัว จนทำให้คับข้องใจส่งผลให้ขาดความสามารถในการตัดสินใจและขาดความเชื่อมั่นในตนเองตามมา

2. การมุ่งทำงานตามมาตรฐานอันหนึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของคนอื่น ทำให้เกิดความไม่สบายใจ รู้สึกผิด ทำให้คนอื่นไม่พอใจและขาดความเชื่อมั่นในตนเองได้

3. เมื่อมีความขัดแย้งก็ต้องมีการแก้ไข เกิดการปรับปรุงระบบการทำงาน จะทำให้เปลี่ยนระบบการทำงานบ่อยๆ อาจทำให้คนสับสนจนปรับตัวไม่ทัน เพราะต้องเรียนรู้ใหม่หลายครั้ง ประสบการณ์เดิม ๆ ก็ใช้ไม่ได้ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจต่อพนักงานได้ แม้แต่หลักการการทำงานที่ผ่านการกลั่นกรองมาเป็นอย่างดีแล้วก็ย่อมจะพบกับปัญหาได้เสมอ เพราะคนในองค์กรมีความแตกต่างด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ การรับรู้ และที่สำคัญคือความแตกต่างด้านจริยธรรม ทำให้ “ความขัดแย้ง” กลายเป็นเรื่องที่ยากจะหลีกเลี่ยงได้ และแนวคิดของ Barnard นี้จะเห็นว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรนั้น จะส่งผลด้านลบต่อการบริหารองค์การเป็นสำคัญและ Barnard ก็ยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้เสมอ แม้แต่จะเตรียมการวางแผนจัดการไว้ล่วงหน้าแล้วก็ตาม

ดาเรนดรอฟ (Dahrendorf. 1968 : 125 ; อ้างถึงในกัญญาณัฐ พานทอง. 2558 : 42) นักสังคมวิทยาชาวเยอรมันที่ปฏิเสธแนวคิดของมาร์กซ์ เรื่องความขัดแย้งระหว่างชนชั้น โดยได้อธิบายคุณลักษณะ “ความขัดแย้ง” ว่ามีลักษณะสอดคล้องกับทุกสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น ทุกสังคมจึงเกิดความขัดแย้งได้ตลอดเวลา ซึ่งเกิดจากความไม่เท่าเทียมกันในเรื่องสิทธิอำนาจ ทำให้สังคมเกิดกลุ่มแบบไม่สมบูรณ์ขึ้น เพราะต่างฝ่ายต่างมีผลประโยชน์แอบแฝงอยู่เบื้องหลัง แต่ละฝ่ายจึงพยายามรักษาผลประโยชน์ของฝ่ายตนไว้ ทำให้ระดับของความรุนแรงจะมากหรือน้อยนั้นขึ้นอยู่กับการจัดการและการประสานผลประโยชน์ของกลุ่มที่ครอบงำกลุ่มอื่น ความขัดแย้งจึงสามารถควบคุมได้โดยการประนีประนอมและความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสังคมเป็นผลมาจากความกดดันจากภายนอกโดยสังคมอื่น ๆ ด้วย

ฉันทนา บรรพศิริโชติ (2541 : 37) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในคุณค่าหรือค่านิยมไว้ว่า แนวคิดนี้ถือว่า พฤติกรรมของบุคคลที่เบี่ยงเบนจากกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้ นั้นเป็นเพราะสถานการณ์นั้นไม่สอดคล้องกับคุณค่าที่กลุ่มยึดถือ จึงเห็นว่าปัญหาสังคมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นก็เพราะกลุ่มต่าง ๆ นำสิ่งที่ยึดถือต่างกันมาใช้แล้วขัดแย้งกัน เช่น หมอต้องการรักษาคนไข้ด้วยยาที่ทันสมัย ใช้เครื่องมือก้าวหน้า เพื่อผลการรักษาที่ดี ทำให้การรักษาแพง ในขณะที่ผู้ป่วยต้องการหายจากความเจ็บป่วยและไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายมาก คุณค่าที่ใช้ในสถานการณ์เดียวกันแต่ขัดแย้งกันปัญหาความไม่เข้าใจย่อมเกิดขึ้นได้เสมอ ทฤษฎีความขัดแย้ง (Conflict Theory) ถือได้ว่า เป็นเครื่องชี้วัดให้ประจักษ์

ถึงวิวัฒนาการทางความคิดของความขัดแย้งที่มีพัฒนาการจากอดีตสู่ปัจจุบัน รากฐานของทฤษฎีความขัดแย้ง พัฒนามาจากสมมติฐานที่ว่า “สังคม คือ ระบบที่มีลักษณะซับซ้อนของความไม่เท่าเทียมกัน (Inequality) และความขัดแย้ง (Conflict) จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางสังคม” เพื่อให้เกิดความเข้าใจในทฤษฎีความขัดแย้งอย่างครอบคลุมในหลายมุมมอง ได้แก่ ด้านสังคมวิทยา ด้านจิตวิทยา ด้านมนุษยวิทยาและด้านคุณค่า (ค่านิยม) และทฤษฎีอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

สมบัติ ชำรงชัยวงศ์ (2545 : 15 – 16) ซึ่งเป็นนักวิชาการด้านองค์การคนสำคัญ ได้แบ่งแนวคิดเรื่องความขัดแย้งไว้ 4 แนวคิด ดังนี้

1. แนวคิดแบบดั้งเดิมหรือแนวคิดประเพณีนิยม (Traditional Perspective) ได้รับความนิยมนในช่วง ค.ศ. 1930 – 1948 แนวคิดนี้มองความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี และทำให้เกิดผลลบต่อองค์การอยู่เสมอ เช่น ทำให้คนบาดหมางกัน พุดหรือสื่อสารกันไม่รู้เรื่อง จนเป็นเหตุทำลายความร่วมมือในองค์การได้ ดังนั้นผู้บริหารควรหลีกเลี่ยงและต้องกำจัดให้หมดไป จึงจะถือว่าเป็นผู้บริหารที่มีความสามารถ

2. แนวคิดแบบพฤติกรรมศาสตร์หรือด้านมนุษยสัมพันธ์ (Behavioral of Human Relation Perspective) แนวคิดนี้เกิดในช่วง ค.ศ. 1940 – 1975 แนวคิดนี้ไม่เห็นด้วยกับแบบดั้งเดิม โดยเห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ จึงควรยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งในองค์การ ซึ่งผู้บริหารควรทำให้ความขัดแย้งกลายเป็นพลังสร้างสรรค์และเกื้อกูลการปฏิบัติงาน แม้ว่าบางครั้งความขัดแย้งจะนำมาซึ่งปัญหา แต่มันกลายเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความโต้แย้งในกลุ่มต่าง ๆ ทำให้เกิดกลยุทธ์ใหม่ ๆ มาเพื่อแก้ไขความขัดแย้งแบบนั้น ๆ อีกจนมีนวัตกรรมเกิดขึ้น ความขัดแย้งจะก่อประโยชน์แก่ผู้บริหารได้เพราะจะช่วยให้ทราบปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทำให้เข้าใจสาเหตุของปัญหา ทำให้วิเคราะห์ได้ตรงประเด็นมากขึ้น ในแนวคิดเชิงพฤติกรรมศาสตร์จึงเห็นว่า ผู้บริหารไม่ควรหลบเลี่ยงที่จะเผชิญกับความขัดแย้ง แต่ควรหาทางลดและควบคุมให้เหมาะสมจะได้กระตุ้นพลังสร้างสรรค์ให้องค์กรเจริญและอยู่รอดได้

3. แนวคิดแบบนักปฏิสัมพันธ์ (Inter-actonist Perspective) แนวคิดนี้มองความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์มากขึ้นและยังมองว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นเพื่อช่วยกระตุ้นให้การทำงานมีประสิทธิภาพ เชื่อว่าจะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจึงควรทำให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับที่พอเหมาะ จะช่วยสนับสนุนส่งเสริมให้คนมีความกระตือรือร้น มีใจทำงานตามคำสั่งเหมือนหุ่นยนต์เท่านั้น ความขัดแย้งยังทำให้้องค์การเกิดการพัฒนาเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การจัดการความขัดแย้งให้เหมาะสมจึงเป็นหน้าที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหาร

4. แนวคิดสมัยใหม่ (Emerging Perspective) แนวคิดนี้เกิดเมื่อต้นศตวรรษ 1980 เป็นยุคที่การบริหารงานแบบญี่ปุ่นได้แผ่อิทธิพลต่อการบริหารไปทั่วโลก โดยที่ชาวญี่ปุ่นตระหนักดีว่าความ

ขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เนื่องจากปัจจุบันบุคคลทั่วไปล้วนแล้วแต่มีข้อบกพร่อง คงไม่มีใครสมบูรณ์แบบ แต่ความสามัคคีปรองดองทำให้เกิดความสงบสุขได้ แนวคิดนี้เชื่อว่าการจัดการกับความขัดแย้ง ต้องคำนึงถึงความเหมาะสมและคำนึงถึงเอกภาพขององค์กร มักใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งอย่างสันติ ซึ่งมีจุดแข็งกว่าแนวทางของชาวอเมริกัน โดยเฉพาะในเรื่องความรัก ความสามัคคี และจงรักภักดีกลุ่มและต่อองค์กร ทำให้สามารถสร้างทีมงานเข้มแข็งและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน จะนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันได้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2545 : 56) ได้เสนอแนวคิดความขัดแย้งของบุคคลไว้ 2 แนวคิด คือ

แนวคิดเดิม

1. ความขัดแย้งควรจะถูกกำจัดให้หมดไปจากองค์กรเพราะความขัดแย้งทำให้องค์กรแตกแยก ขาดประสิทธิภาพ นำไปสู่ความเครียด ดังนั้น องค์กรที่ดีที่สุดจึงต้องไม่มีความขัดแย้ง
2. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความผิดพลาดของการบริหารจึงพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง
3. ผู้บริหารสามารถควบคุมและปรับพฤติกรรมของพนักงานได้ เช่น ความก้าวร้าว การแข่งขันและควบคุมความขัดแย้งโดยการสร้างบรรยากาศที่เหมาะสม

แนวคิดใหม่

1. ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตในองค์กรจึงไม่ควรหลีกเลี่ยงแต่ต้องรักษาระดับความขัดแย้งให้เหมาะสม จะทำให้กระตุ้นและจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพได้
2. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความแตกต่างของรางวัลที่ได้รับ เป้าหมาย ค่านิยมในองค์กรและอาจเกิดจากความก้าวร้าวโดยธรรมชาติในตัวคน ดังนั้นความขัดแย้งจะมีประโยชน์หรือโทษขึ้นอยู่กับวิธีการบริหารความขัดแย้ง
3. ผู้บริหารต้องศึกษาและทำความเข้าใจถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานของคนและปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้งจะทำให้การจัดการกับความขัดแย้งมีประสิทธิภาพ

ประเภทของความขัดแย้งในองค์กร

การแบ่งประเภทของความขัดแย้ง มีหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาหลายรูปแบบ นักวิชาการบางท่านอาจแบ่งประเภทของความขัดแย้งตามลักษณะของการเกิดความขัดแย้ง เช่น ความขัดแย้งที่เปิดเผย ความขัดแย้งแอบแฝง เป็นต้น หรืออาจแบ่งประเภทของความขัดแย้งตามสาระของความขัดแย้ง เช่น ความขัดแย้งในเนื้อหาสาระ ความขัดแย้งทางอารมณ์ เป็นต้น แต่ในที่นี้จะแบ่งประเภทของความขัดแย้งโดยนำเอาบุคคลที่เกี่ยวข้องมาเป็นเกณฑ์ในการแบ่ง สามารถแบ่งความขัดแย้งออกได้เป็น 5 ประเภท (ขจรจิต บุญนาค. 2554 : 139 – 140) คือ

1. ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล (Intrapersonal Conflict) เป็นความขัดแย้งซึ่งเกิดจากความไม่แน่ใจว่าการตัดสินใจในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดลงไปแล้ว ผลจะเกิดขึ้นในทางใด หากบุคคลพบว่าทางเลือกหลายทาง แต่ต้องตัดสินใจเลือกเอาทางใดทางหนึ่ง ซึ่งแต่ละทางเลือกมีความเป็นไปได้ที่ให้ออกมาทั้งทางบวกและทางลบพอ ๆ กัน ในสภาพเช่นนี้ผู้ที่ต้องตัดสินใจอาจเกิดความเครียดและลำบากใจในการเลือกได้ นอกจากนี้ ความขัดแย้งในลักษณะนี้อาจเกิดขึ้นจากความคาดหวังในการทำงานที่เกินความสามารถหรือความเชื่อของบุคคลนั้น ไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่บุคคลนั้นดำรงอยู่ ดังนั้นความขัดแย้งภายในบุคคลจึงหมายถึงความขัดแย้งในการตัดสินใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตนต้องการ

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากการที่บุคคลแต่ละคนมีความแตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยม บุคลิกภาพหรือประสบการณ์ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมและการแสดงออกของแต่ละคนและทำให้เกิดความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่ได้ นอกจากนี้ ความขัดแย้งระหว่างบุคคลอาจเกิดจากการแข่งขันเพื่อแย่งชิงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ทำให้บุคคลที่ไม่ได้รับสิ่งที่ตนต้องการ ในขณะที่มีคนอื่นได้รับอาจเกิดความไม่พอใจและเกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลได้

3. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Intragroup Conflict) เมื่อบุคคลหลายคนรวมตัวกันเป็นกลุ่มคน ซึ่งแต่ละกลุ่มจะมีการกำหนดแนวทางและข้อตกลงที่เป็นบรรทัดฐานของกลุ่ม เพื่อให้สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติตาม เมื่อมีสมาชิกบางคนไม่ปฏิบัติตามอาจถูกลงโทษ เมื่อถูกลงโทษก็เกิดความไม่พอใจ ทำให้เกิดความขัดแย้งภายในกลุ่ม โดยอาจทำให้แตกความสามัคคี หากความขัดแย้งมีความรุนแรงมาก อาจมีการลาออกจากสมาชิกกลุ่มได้

4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Intergroup Conflict) เมื่อบุคคลที่มีแนวคิด วัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่คล้ายคลึงกัน รวมตัวกันเป็นกลุ่มคน ซึ่งแต่ละกลุ่มก็จะมีเป้าหมายและแนวปฏิบัติที่แตกต่างไปจากกลุ่มอื่น เมื่อกลุ่มคนที่แตกต่างกันต้องมาเกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์กัน ก็อาจเกิดความขัดแย้งกันได้ เนื่องจากแต่ละกลุ่มต่างต้องการปกป้องผลประโยชน์ของกลุ่มตนและในขณะเดียวกันก็ไม่ยอมให้กลุ่มอื่นมาแสวงหาผลประโยชน์จากกลุ่มของตนด้วย อย่างไรก็ตาม ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มบางครั้งก็มีความจำเป็นที่จะต้องให้มีเกิดขึ้นในองค์กรเพราะจะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการช่วยเหลือกัน ภายในกลุ่ม เสริมสร้างความสัมพันธ์ของกลุ่ม เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่ม

5. ความขัดแย้งภายในองค์กร (Intra-organization Conflict) คือ ความขัดแย้งทุกประเภทที่กล่าวมาข้างต้น สาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์กรเกิดจากการที่บุคคลจำนวนมากต้องมาอยู่ร่วมกัน แต่ละคนก็มีความคิดเห็นและเป้าหมายที่แตกต่างกันออกไป จึงทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ ความขัดแย้งภายในองค์กรอาจแบ่งออกได้เป็น 3 ลักษณะ (ศิริวรรณ มณัฏระผดุง. 2559 : 197) คือ

5.1 ความขัดแย้งต่างระดับ เป็นความขัดแย้งในแนวดิ่ง (Vertical Conflict) ซึ่งเกิดขึ้นกับคนที่ต่างระดับการบังคับบัญชาระหว่างบุคคลในองค์กร โดยผู้บังคับบัญชาอาจมีความคิดหรือนโยบายที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เห็นด้วยหรือไม่พอใจ จนทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

5.2 ความขัดแย้งระดับเดียวกัน จัดเป็นความขัดแย้งในแนวนอน (Horizontal Conflict) และเป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากบุคคลในระดับเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดปัญหาตามมา คือการไม่ประสานงานกัน

5.3 ความขัดแย้งในบทบาท เป็นความขัดแย้งในแนวทแยง (Diagonal Conflict) ซึ่งเป็นความขัดแย้งของบุคคลข้ามสายงานและข้ามระดับ เกิดจากการที่ฝ่ายหนึ่งเห็นว่าอีกฝ่ายหนึ่งไม่แสดงบทบาทตามหน้าที่ที่กำหนดไว้หรือมีการก้าวก้าวการปฏิบัติงานเกิดขึ้น

มาร์ช และ สิมอน (March and Simon, 1958 : 102 ; อ้างถึงใน วราภรณ์ ตรีภูมิตถะ 2553 : 84) พบว่า ความขัดแย้งแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ความขัดแย้งต่อตนเอง (Individual Conflict) เป็นความขัดแย้งที่บุคคลมีต่อการกระทำของตนเอง แบ่งออกเป็น

1.1 รักที่เสียดายน้อง (Approach-approach Conflict) เป็นความต้องการหรือพอใจทั้งสองอย่าง แต่เลือกได้เพียงอย่างเดียว

1.2 หนีเสือปะจระเข้ (Avoidance-avoidance Conflict) เป็นความรู้สึกที่ไม่ต้องการ ไม่ปรารถนาทั้ง 2 อย่าง แต่ต้องเลือก 1 อย่าง

1.3 เกลียดตัวกินไข่ (Approach-avoidance Conflict) คือมีทั้งสิ่งที่พอใจ ไม่พอใจ อยู่ร่วมกัน จำเป็นต้องเผชิญหน้าทั้ง 2 อย่าง ในเวลาเดียวกัน

2. ความขัดแย้งในองค์กร (Organizational Conflict) เมื่อคนแต่ละคนมาอยู่ร่วมกัน ทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน จะมีความคิดเห็นต่างกัน มีวิธีการคิดที่ไม่เหมือนกัน ค่านิยม ทัศนคติ การรับรู้ผลประโยชน์ เกิดจากการแบ่งทรัพยากรและงบประมาณมีจำนวนจำกัด หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงเทคนิคในการทำงาน ความแตกต่างในหน้าที่การทำงาน ล้วนเป็นสาเหตุที่จะทำให้เกิดความขัดแย้งได้ทั้งสิ้น

3. ความขัดแย้งระหว่างองค์กร (Interorganizational Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างองค์กรกับองค์กรหรือระหว่างกลุ่มกับกลุ่ม เช่น ผลประโยชน์ขัดกัน

ผลของความขัดแย้งในองค์กร

ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต ไม่ว่าจะเป็นชีวิตในวัยเรียน ชีวิตวัยทำงานชีวิตครอบครัว ชีวิตภายในสังคมและเป็นเรื่องยากที่จะหลีกเลี่ยงให้พ้นจากความขัดแย้งและเนื่องจากแนวคิดปัจจุบัน ความขัดแย้งไม่ใช่สิ่งที่ดีทั้งหมดหรือเสียทั้งหมด ความขัดแย้งมีทั้งประโยชน์และโทษทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประเภทของความขัดแย้งและระดับของความขัดแย้ง สรุปได้ดังนี้

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544 : 277) กล่าวถึงผลดีและผลเสียของความขัดแย้งไว้ว่า ความจริงแล้วความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และเมื่อเกิดขึ้น ก็จะนำไปสู่ความก้าวหน้าหรือเกิดความสำเร็จสรรค์ได้ เพราะจะเกิดแนวคิดที่สามขึ้นมา ซึ่งเหนือกว่าสองแนวคิดที่ขัดแย้งกันอยู่ ดังนั้นความขัดแย้งจึงเสมือนเป็นการบังคับให้มนุษย์แสวงหาความคิดที่ใหม่ขึ้นเสมอ ซึ่งจะเป็นผลดีต่อองค์กร เพราะจะเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ และเปิดโอกาสให้มนุษย์ตรวจสอบความสามารถของตนเองอยู่เสมอ ส่วนผลเสียที่เกิดขึ้นนั้น อาจทำให้องค์กรขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ ถ้าหากผู้บริหารไม่รู้จักแก้ไขซึ่งสาเหตุของความขัดแย้งของบุคคลภายในองค์กรมีอยู่หลายประการด้วยกัน การแก้ไขจึงต้องใช้วิธีการที่แตกต่างกันด้วย ดังนั้นผู้บริหารหรือหัวหน้างานจำเป็นต้องศึกษาและทำความเข้าใจให้ถ่องแท้ มิฉะนั้นอาจมีการแก้ไขปัญหาได้ไม่ถูกต้อง และจะเกิดความเสียหายต่อผลงานขององค์กรในส่วนรวมได้ เช่น อาจมีผลให้คนที่ทนไม่ได้จะต้องย้ายหนีจากหน่วยงานนั้นไป ความเป็นมิตรระหว่างบุคคลจะลดลง บรรยากาศของความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกันจะหมดไป และอาจเป็นการต่อสู้ที่ใช้อารมณ์ไร้เหตุผล มีการต่อต้านซึ่งอาจขัดต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน เป็นต้น

ความขัดแย้งจะเป็นประโยชน์หรือทำให้เกิดโทษหรือผลเสียต่อองค์กรนั้น ขึ้นอยู่กับระดับความขัดแย้งซึ่งเป็นการยากที่จะกำหนดได้ว่าความขัดแย้งระดับใดที่จะทำให้เกิดประโยชน์ และระดับใดที่จะทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย กลยุทธ์ที่จะช่วยตัดสินใจได้ดีที่สุดคือ การสังเกตผลที่ตามมาของความขัดแย้ง ซึ่งสามารถจำแนกผลดีและผลเสียได้ (เจมิกา โกรีร์พัฒนานนท์, 2551 : 37) ดังนี้

ผลดี

1. ทำให้บุคคลในองค์กรเกิดแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น
2. ทำให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ ๆ นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์
3. ทำให้ได้แลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
4. ทำให้ได้มีการปรับปรุงและพัฒนาตนเองหรือพัฒนางานให้ดีขึ้น
5. ทำให้เกิดแนวทางแก้ไขปัญหาคือต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์กับตนเอง องค์กรและทำให้คุณภาพของชีวิตและคุณภาพการทำงานดีขึ้น

6. ได้มีการลดความตึงเครียดด้วยการระบายข้อขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม ซึ่งเก็บกดไว้เป็นเวลานานหรือทำให้เกิดความไม่เข้าใจในตนเอง

ผลเสีย

1. ทำให้เกิดความตึงเครียดมากขึ้นหรือมีผลต่อสุขภาพจิตของตนเองและคนในองค์กรมากขึ้น

2. มีการแบ่งพรรคแบ่งพวกจนเกิดความไม่สงบสุขในจิตใจตนเองหรือในองค์กร ขาดการประสานงานกันและไม่มีความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ซึ่งมีผลทำให้ประสิทธิภาพต่ำลง

3. มีการก้าวร้าว กดขี่และทำลายตนเองหรือฝ่ายตรงกันข้าม

4. กลุ่มบุคคลหรือบุคคลฉวยโอกาสใช้ความขัดแย้งเป็นข้อเรียกร้อง เพื่อสนองความต้องการของตนหรือเรียกร้องให้ผู้อื่นเกิดความสนใจ

5. มุ่งที่จะเอาชนะกันมากกว่าที่จะมองถึงผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรโดยส่วนรวม

6. ความขัดแย้งจะนำไปสู่ความยุ่งเหยิงและไร้ซึ่งเสถียรภาพ

7. ความขัดแย้งที่อยู่ในระดับต่ำมากจนทำให้ตนเองหรือขององค์กรเกิดความเฉื่อยชา รู้สึกซ้ำซากจำเจ ไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นผลทำให้เกิดการหยุดนิ่งอยู่กับที่ ไม่มีการพัฒนาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในทางสร้างสรรค์

เบญจวรรณ ชุ่มทอง (2552 : 2) กล่าวว่า ความขัดแย้งไม่ได้มีเฉพาะข้อเสียอย่างเดียว ยังมีข้อดีของความขัดแย้งในหลายกรณี ขึ้นอยู่กับว่าสามารถเปลี่ยนความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้เป็นไปในทางที่สร้างสรรค์หรือทำลาย ซึ่งเป็นการยากที่จะหาวิธีการที่ถูกต้องแน่นอนในการที่จะใช้แก้ไขปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่วิธีหนึ่งที่สามารถเปลี่ยนจากการทำลายที่เกิดจากความขัดแย้ง (Destructive Conflict) ให้กลายเป็นความขัดแย้งที่สร้างสรรค์ (Constructive Conflict) คือต้องมองลงไปที่เนื้อหาของความขัดแย้งแทนที่จะมองที่ตัวบุคคล วิธีการนี้เป็นการมุ่งที่จะแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นมากกว่าการตำหนิ (Blaming)

ผลของความขัดแย้งในทางบวก

1. นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์ เกิดรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ มีผลงานใหม่ ๆ
2. ทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดแรงจูงใจในการทำงานและพบแนวทางในการทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. ก่อให้เกิดความสามัคคีในกลุ่ม

4. ทำให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเป้าหมายเดิมขององค์กรที่ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง

5. สมาชิกในองค์กรได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

6. องค์กรมีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพเปลี่ยนแปลงในสังคมได้อย่างต่อเนื่อง

7. มีการเลือกตัวแทนที่เข้มแข็ง มีความรู้ ความสามารถเป็นผู้นำ

8. ได้มีการระบายข้อขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม ซึ่งเก็บกดไว้เป็นเวลานาน

9. ทำให้เกิดแนวทางแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์กับองค์กรหรือทำให้เกิดคุณภาพในการตัดสินใจ

10. ทำให้ลดความตึงเครียดในองค์กรได้หรือทำให้ความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กรดีขึ้น

11. ทำให้คุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในองค์กรดีขึ้น ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล รู้จักปรับตัวและการประสานงานร่วมกัน (วุฒิเลิศ เทวกุล. 2554 : 42)

ผลของความขัดแย้งในทางลบ

1. นำไปสู่ความตึงเครียด
2. ทำให้เกิดการสูญเสียทรัพยากรและเวลามากขึ้น
3. ทำให้เกิดการแบ่งเป็นพรรคเป็นพวก
4. มุ่งเอาชนะกันมากกว่าที่จะมองถึงผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กร โดยส่วนรวม
5. นำไปสู่ความยุ่งเหยิงและไร้ซึ่งเสถียรภาพขององค์กร (วุฒิเลิศ เทวกุล. 2554 : 43)

ความขัดแย้งที่ส่งผลในทางบวก

1. นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์

2. สามารถทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดแรงงูใจในการทำงานและพบแนวทางในการทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. ก่อให้เกิดความสามัคคีในกลุ่ม

4. ทำให้เกิดการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงเป้าหมายเดิมขององค์กรที่ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง

5. สมาชิกในองค์กรได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นของกันและกัน

6. องค์กรมีการปรับตัวให้เข้ากับเปลี่ยนแปลงในสังคมได้อย่างต่อเนื่อง

7. มีการเลือกตัวแทนที่เข้มแข็ง มีความรู้ ความสามารถมาเป็นผู้นำ

8. ได้มีการระบายข้อขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือกลุ่มซึ่งเก็บกดไว้เป็นเวลานาน

9. ทำให้เกิดแนวทางแก้ไขปัญหาด่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์กับองค์กรหรือทำให้เกิดคุณภาพในการตัดสินใจ

10. ทำให้ลดความตึงเครียดในองค์กรได้ หรือทำให้ความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กรดีขึ้น

11. ทำให้คุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในองค์กรดีขึ้น ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล รู้จักการปรับตัวและการประสานงานร่วมกัน (มหาวิทยาลัยนเรศวร. 2556 : 28 – 29)

ความขัดแย้งที่ส่งผลในทางลบ

1. นำไปสู่ความตึงเครียดมากขึ้นหรือมีผลกระทบต่อสุขภาพจิตของคนในองค์กรมากขึ้น

2. ทำให้เกิดการสูญเสียทรัพยากรและเวลามากเกินไป

3. ทำให้เกิดการแบ่งเป็นพรรคเป็นพวกขึ้น ทำให้อีกฝ่ายหนึ่งมีความรู้สึกว่าเป็นฝ่ายชนะ (Winner) และอีกฝ่ายหนึ่งรู้สึกว่าเป็นผู้แพ้ (Loser) ลักษณะเช่นนี้มีผลทำลายความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กรขาดการประสานและไม่มีความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ซึ่งมีผลทำให้ขาดประสิทธิผลขององค์กรตามมาได้ในภายหลัง

4. มุ่งจะเอาชนะกันมากกว่าที่จะมองถึงผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กร โดยส่วนรวม
5. นำไปสู่ความยุ่งเหยิงและไร้ซึ่งเสถียรภาพขององค์กร (มหาวิทยาลัยนเรศวร. 2556 : 30)

สาเหตุของความขัดแย้งในองค์กร

ความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่เกิดจากความพยายามของฝ่ายหนึ่งที่จะไปขัดขวางความพยายามของอีกฝ่ายหนึ่ง ไม่ให้ฝ่ายตรงข้ามบรรลุเป้าหมาย ได้รับความก้าวหน้าหรือผลประโยชน์ตามที่ต้องการ ด้วยวิธีการใดวิธีการหนึ่ง สาเหตุของความขัดแย้งที่สำคัญ มี 6 ประการ (พรนพ พุกกะพันธ์. 2544 : 187 – 190) ดังนี้

1. ความไม่พอเพียงของทรัพยากร ทำให้เกิดการแข่งขัน แย่งชิง เพื่อให้ตนเองสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย จนบางครั้งละเลยความรู้สึกและความสัมพันธ์ของทีมงานและเพื่อนร่วมงาน

2. ลักษณะของงานที่ต้องพึ่งพากัน ถ้าหน่วยงานหรือบุคคลกลุ่มใดมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันความขัดแย้งก็จะมีแนวโน้มและรุนแรงมากขึ้น

3. การสื่อสารที่ไม่ชัดเจน การสื่อสารที่ดีจะต้องยึดหลัก “4Cs” คือ

- 3.1 Correct เนื้อหาต้องถูกต้องเป็นจริง ไม่ปิดบังซ่อนเร้น

- 3.2 Clear ต้องมีความชัดเจน ผู้รับข้อมูลจะต้องเข้าใจสิ่งที่ผู้ให้ข้อมูลต้องการสื่อสารได้อย่างถูกต้อง

- 3.3 Concise ข้อมูลต้องกระชับ ไม่เยิ่นเย้อ เน้นประเด็นสำคัญของเนื้อหาที่ต้องการสื่อสาร

- 3.4 Complete เนื้อหาต้องมีความสมบูรณ์ไม่ตกหล่นสาระที่มีความสำคัญต่อการสื่อสารในครั้งนั้น ๆ

4. ความคลุมเครือในเรื่องขอบเขตของงานและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้เกี่ยวข้อง ได้แก่ ความไม่ชัดเจนในเรื่องการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละคน ความไม่ชัดเจนของขั้นตอนการทำงานและความซ้ำซ้อนของการมอบหมายงานของผู้บริหาร

5. คุณลักษณะของแต่ละบุคคล เนื่องจากแต่ละบุคคลมีความคิด ความคาดหวัง ความเชื่อ ค่านิยม ประเพณี การอบรมเลี้ยงดู การศึกษา ประสบการณ์ ความพึงใจ ที่แตกต่างกัน

6. บทบาทและหน้าที่ เนื่องจากแต่ละคนได้รับบทบาทหน้าที่ที่แตกต่างกันไปในสถานการณ์นั้น ๆ นอกจากนี้ ภารกิจและเป้าหมายที่ได้รับก็แตกต่างกันไป ดังนั้นแนวคิด หลักคิดและบทบาทของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกัน จึงเป็นเหตุของความขัดแย้งได้

วันชัย วัฒนศัพท์ (2554 : 12) ได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งไว้ ดังนี้

1. ความขัดแย้งด้านข้อมูล (Data Conflict) เป็นปัญหาพื้นฐานของความขัดแย้ง อาจเกิดจากข้อมูลน้อยไป การแปลผลผิดพลาด การวิเคราะห์ออกมาด้วยความเห็นต่างหรือแม้แต่ข้อมูลมากเกินไป บางครั้งก็เป็นปัญหาความแตกต่างในการรับรู้ข้อมูล (Perception) ทำให้เกิดความขัดแย้งกันได้

2. ความขัดแย้งจากผลประโยชน์ (Interest Conflict) เป็นเหตุผลแห่งการแย่งชิงผลประโยชน์ ในสิ่งที่คู่อริหรือมีไม่เพียงพอ เป็นเรื่องของตัวเนื้อหา กระบวนการและจิตวิทยา (เช่น บุติกรรมใหม่)

3. ความขัดแย้งด้านโครงสร้าง (Structural Conflict) เป็นเรื่องของอำนาจ แย่งชิงอำนาจ การใช้อำนาจ การกระจายอำนาจ ปัญหาโครงสร้าง รวมไปถึง กฎ ระเบียบ บทบาท ภูมิศาสตร์ ระยะเวลา และระบบ

4. ความขัดแย้งด้านค่านิยม (Values Conflict) เป็นปัญหาระบบของความเชื่อ ความแตกต่าง ในค่านิยมชนบประเพณี ประวัติ การเลี้ยงดูที่หล่อหลอมขึ้นมา

ความขัดแย้งในองค์กรเกิดขึ้นได้จากหลายสาเหตุ ขึ้นอยู่กับสภาพขององค์กรในแต่ละแห่ง และสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงานในองค์กรนั้น ๆ ซึ่งสามารถสรุปสาเหตุของความขัดแย้งที่สำคัญ ได้ 2 ด้าน (สถาบันพระปกเกล้า. ออนไลน์ : 2557) ได้แก่

1. ความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากองค์กรประกอบด้วยปัญหาขัดแย้งหลายประการ ที่สำคัญที่สุดก็คือความขัดแย้งในการแย่งชิงทรัพยากรที่มีจำกัด โดยแต่ละฝ่ายแต่ละแผนกต่างต้องการได้งบประมาณ บุคลากร เครื่องมือและพื้นที่ทำงานเพิ่มแก่ฝ่ายตนให้มากที่สุด แต่เนื่องจากทรัพยากรเหล่านี้มีน้อยกว่าจำนวนที่ร้องขอยู่มาก จึงจำเป็นต้องกำหนดเกณฑ์การจัดสรรที่เป็นธรรมและสอดคล้องต่อความจำเป็นตามเป้าหมายขององค์กร

นอกจากนี้ยังมีความขัดแย้งที่เป็นสาเหตุจากองค์กร ได้แก่ ความไม่ชัดเจนเรื่องหน้าที่งานรับผิดชอบและการตัดสินใจ (Ambiguity Over Responsibility and Ambiguity Over Jurisdiction) ทั้งนี้ในบางองค์กร การแบ่งงานรับผิดชอบให้แก่กลุ่มหรือแผนกยังขาดความชัดเจนว่าใครรับผิดชอบงานหรือหน้าที่อะไร จึงทำให้เกิดการแก่งแย่งหรือในทางตรงกันข้ามอาจเกี่ยงกันก็ได้ ซึ่งทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น ปัญหาอย่างเดียวกันอาจเกิดขึ้นได้จากความไม่ชัดเจนด้านบทบาทในการตัดสินใจ

2. ความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากความสัมพันธ์ส่วนบุคคล ความขัดแย้งจำนวนไม่น้อยที่เกิดจากองค์ประกอบที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ได้แก่

2.1 ความขัดแย้งที่มีความรุนแรงอันเกิดจากอารมณ์ขุ่นเคือง (Grudges) กล่าวคือ คนที่ต้องเสียหน้าขณะที่อยู่ท่ามกลางสาธารณชนจะรู้สึกว่าคุณเสียหน้าอย่างใหญ่หลวง ก็จะเก็บเรื่องดังกล่าวกลับมาครุ่นคิดอาจเป็นแรมเดือนแรมปี เพื่อหาโอกาสและหนทางรอแก้แค้นให้ได้ จึงส่งผลเสียหายต่อองค์กรและการทำงานกลุ่มอย่างมาก

2.2 ความขัดแย้งเกิดจากการเข้าใจว่ามีคนจ้องจับผิดตน (Faulty Attributions) จึงพยายามหาเหตุที่อยู่เบื้องหลังพฤติกรรมของผู้นั้นว่าเพราะเหตุใด จึงพยายามขัดขวางผลประโยชน์ของตน

การมีมุมมองในลักษณะเช่นนี้บ่อย ๆ ค่อย ๆ เพิ่มความหวาดระแวง ความเกียติขังและพยายามหาทางควบคุมหรือกำจัดบุคคลนั้นให้พ้นจากเส้นทางของตน ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในลักษณะนี้มักจบลงด้วยความรุนแรงกว่าความขัดแย้งประการแรก

2.3 ความขัดแย้งที่เกิดจากการสื่อความหมายที่ผิด (Faulty Communication) และไม่ถูกกับกาลเทศะและบุคคล เช่น ใช้คำพูดหรือแสดงท่าทางขี้ขลาดให้ผู้อื่น โกรธหรือเกิดความรำคาญจะโดยตั้งใจหรือไม่ก็ตาม ในบางกรณีความขัดแย้งอาจเกิดจากการใช้คำพูดไม่เหมาะสมวิจารณ์คนอื่นจนทำให้เกิดความโกรธเคืองและใช้วิธีตอบโต้กลับมาด้วยการ ไม่ให้ความร่วมมือในการทำงาน อย่างไรก็ตามคำวิจารณ์เป็นสิ่งที่มิมีประโยชน์ ดังนั้นการฝึกทักษะการวิจารณ์ที่ก่อให้เกิดการสร้างสรรค์ (Constructive Criticism) จึงจำเป็นสำหรับทุกคน เพราะจะช่วยลดการวิจารณ์เชิงทำลาย (Destructive Criticism) ที่นำมาซึ่งความขัดแย้งให้ลดลง

2.4 ความขัดแย้งระหว่างบุคคลที่เกิดจากขาดความไว้วางใจต่อกัน โดยเฉพาะเมื่อเกิดความสงสัยว่าคนใดคนหนึ่งของกลุ่มเอาใจออกห่าง ความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้นั้นจะเสื่อมทรามลงจนกลายเป็นความขัดแย้งได้ บริษัทส่วนใหญ่จึงพยายามสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจระหว่างบุคลากรทุกระดับและต่อองค์กรด้วย

2.5 บุคลิกภาพเป็นคุณลักษณะเฉพาะบุคคล ผู้ที่มีบุคลิกภาพแบบเอ (Type A Personality) มีโอกาสที่จะขัดแย้งกับผู้อื่นได้มากกว่าบุคลิกภาพแบบบี (Type B Personality) ในทางกลับกัน ผู้ที่มีความสามารถควบคุมตนเองได้ดี (High in Self-monitoring) จะมีความระมัดระวังในการปฏิบัติต่อผู้อื่นได้ดีไปด้วยและมักใช้วิธีแก้ปัญหาคความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ เช่น ด้วยการประนีประนอมหรือให้ความร่วมมือ เป็นต้น

จากสาเหตุของความขัดแย้งข้างต้น สรุปได้ว่า ความขัดแย้งในการทำงานเกิดขึ้นจากปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและคุณลักษณะบุคลิกภาพเฉพาะตัวของบุคคล รวมทั้งองค์ประกอบด้านโครงสร้างขององค์กร

การจัดการความขัดแย้งในองค์กร

ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการความขัดแย้งที่มีในองค์กรเพื่อให้นำไปสู่แนวทางที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ โดยใช้กระบวนการวิเคราะห์ความขัดแย้ง สามารถแบ่งได้ 5 ชั้น (ชัยเสถียร พรหมศรี. 2550 : 44) ดังนี้

1. ความไม่เท่าเทียมกัน (Potential Opposition or Incompatibility) เป็นขั้นตอนแรกที่จะทำให้เกิดความขัดแย้ง ซึ่งมักจะเกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสาร โครงสร้างและปัจจัยส่วนบุคคลใน

องค์กรได้แก่กระบวนการรับรู้และเข้าใจ (Cognition and Personalization) จากความไม่เท่าเทียมกัน จะมีผลกระทบต่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ที่ทำให้แต่ละฝ่ายมีการรับรู้และเข้าใจในความขัดแย้งนั้น ๆ ที่มี ผลต่ออารมณ์ความรู้สึกของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง เช่น ความรู้สึกลบจะนำไปสู่การลดความไว้วางใจที่มี ต่ออีกฝ่ายหนึ่ง

2. แต่ถ้าในขณะที่ความรู้สึกทางลบจะนำไปสู่ความพึงพอใจและพัฒนาแนวทางในการ แก้ปัญหาอย่างเหมาะสม

3. เจตนา (Intention) คือ ความต้องการในการตัดสินใจที่จะกระทำบางสิ่งบางอย่าง เมื่อมี ความขัดแย้งเกิดขึ้น โดยที่ผู้บริหารต้องทราบถึงวัตถุประสงค์ของอีกฝ่ายหนึ่งที่จะสื่อสารกันอย่าง เหมาะสม

4. พฤติกรรม (Behavior) เป็นความพยายามที่จะเปิดเผยว่าแต่ละฝ่ายต้องการอะไร อย่างไรก็ตามบ้าง ซึ่งจะมีระดับความรุนแรงแตกต่างกัน เช่น การทำร้ายฝ่ายตรงกันข้าม การใช้คำพูดที่ ก้าวร้าว การข่มขู่ยื่นคำขาด การทำร้ายร่างกาย และความพยายามที่จะทำลายฝ่ายตรงกันข้ามอย่าง ชัดเจน

5. ผลที่จะเกิดขึ้น (Outcomes) หากความขัดแย้งยังอยู่ในระดับที่เหมาะสมก็มีประโยชน์ ต่อองค์กรในการพัฒนาและคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ และนำไปสู่การใช้เทคนิคในการจัดการความขัดแย้ง อย่างเหมาะสม

ผู้บริหารต้องมีทักษะการบริหารความขัดแย้งที่เป็นกระบวนการและเทคนิควิธี (นรินทร์ องค์กรอินทรีและธนิกานต์ มาฆะศิริานนท์. 2552 : 62) ดังนี้

1. การเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง (Confront with the Conflict) ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร ที่จะต้องกล้าเผชิญกับปัญหาและหาวิธีการจัดการกับความขัดแย้งให้เป็นไปในทิศทางที่เหมาะสม โดยพยายามลดอคติส่วนตัวลง การนำแนวคิดเชิงบูรณาการมาใช้ในการหาทางออกให้แก่ตนเอง และอีกฝ่ายหนึ่ง

2. ทำความเข้าใจสถานการณ์ของแต่ละฝ่าย (Understand each Other's Position) เช่น การหา สาเหตุที่แท้จริงของความขัดแย้ง การศึกษาอารมณ์ความรู้สึกของแต่ละฝ่าย โดยผู้บริหารต้องพยายาม ชี้ให้เห็นว่าถ้าแต่ละฝ่ายไม่ให้ความร่วมมือในการแก้ไขปัญหา ความขัดแย้งก็จะไม่สามารถประสบ ผลสำเร็จได้เลย

3. ระบุปัญหา (Identify the Problem) โดยที่แต่ละฝ่ายต้องสร้างความชัดเจนของปัญหา ร่วมกัน ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ยากมากที่สุด เนื่องจากโอกาสที่แต่ละฝ่ายมุ่งเอาชนะกันและกันจะมีอยู่สูง เพื่อให้บรรลุความต้องการของตน ซึ่งทำให้เกิดการแพ้-ชนะกันขึ้นและนำไปสู่ความขัดแย้งมาก ยิ่งขึ้น ผู้บริหารจำเป็นต้องตระหนักในการใช้หลักมนุษยสัมพันธ์มาใช้เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายร่วมกัน

แก้ปัญหา ให้ความเคารพต่อตนเองและฝ่ายตรงกันข้าม ตลอดจนให้แต่ละฝ่ายรับผิดชอบต่อน้ำที่ของตน

4. แสวงหาทางเลือกและประเมินทางเลือก (Search for Appropriate Alternatives and Evaluation) โดยให้ทั้งสองฝ่ายหาแนวทางอย่างหลากหลายเพื่อการแก้ปัญหา โดยทางเลือกดังกล่าวจะต้องได้รับการยินยอมและเป็นที่น่าสนใจทั้งสองฝ่าย เพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับชัยชนะ

5. สรุปแนวทางและนำทางเลือกที่เหมาะสมไปดำเนินการใช้ (Conclusion and Implement the Appropriate Alternatives) โดยที่ให้แต่ละฝ่ายทำสัญญาที่ระบุอย่างชัดเจนถึงสิ่งที่จะได้รับ ที่ให้บุคคลอื่นรับรู้ในข้อตกลงนั้น ๆ แล้วให้แต่ละฝ่ายนำข้อตกลงไปปฏิบัติ เพื่อตรวจสอบว่าเป็นไปตามที่ได้ระบุไว้หรือไม่ ซึ่งอาจมีการแก้ไขเพิ่มเติม การเจรจาใหม่และร่วมกันแก้ปัญหาใหม่อีกครั้งหนึ่ง เพื่อปรับปรุงทางเลือกและข้อตกลงเพื่อเป็นที่ยอมรับกับทุกฝ่าย โดยสามารถกลับไปสู่ขั้นที่ 4 ได้อีก

นอกจากนี้ยังมีวิธีการจัดการความขัดแย้งในรูปแบบการรับมือกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น สามารถสรุปสาระสำคัญ (วิศิษฐ์ วังวิญญู, 2552 : 51) ดังนี้

1. แบบร่วมมือร่วมใจ (Collaborating) เป็นการแก้ไขความขัดแย้งที่ต้องให้มีการร่วมมือร่วมใจของกลุ่มคนที่เห็นไม่ตรงกัน โดยให้ทั้งสองฝ่ายได้สื่อสารถึงปัญหาและความต้องการของตน โดยจะรักษาผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่าย ซึ่งมักจะใช้เมื่อทั้งสองฝ่ายมีความเกี่ยวข้องกันอย่างมาก และพร้อมที่จะให้ความเชื่อใจกันและกัน เช่น ความขัดแย้งของสามี ภรรยา เป็นต้น

2. แบบเอื้ออำนวย (Accommodating) เป็นเทคนิคที่มักจะใช้เมื่อมีปัญหาความขัดแย้งในสถานการณ์ที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งไม่สามารถเกิดความพึงพอใจได้ทั้งสองฝ่าย หรือเมื่ออีกฝ่ายหนึ่งที่มีความรู้สึกรุนแรงในขณะที่อีกฝ่ายหนึ่งรู้สึกเฉย ๆ หรือในสถานการณ์ของการที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งค้นพบว่าตนเองเป็นฝ่ายผิดในประเด็นที่ถกเถียงกัน หรือเมื่อต่อสู้กันไปจนถึงที่สุด เมื่อไม่มีฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดเอาชนะกันได้เลย โดยไม่เน้นการรักษาผลประโยชน์แต่จะให้ความร่วมมือ

3. แบบบังคับ (Forcing) เป็นเทคนิคของการใช้อำนาจและความก้าวร้าวเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ควรใช้เมื่อรู้ว่าการตัดสินใจนั้นถูกต้อง และเมื่อต้องการความรวดเร็วในการตัดสินใจ

4. แบบหลีกเลี่ยงปัญหา (Avoiding) เป็นวิธีการที่พยายามหลีกเลี่ยงปัญหา โดยไม่คำนึงถึงความต้องการของตนเองและผู้อื่น เช่น การถอนตัว การหลบเลี่ยง ไม่พูดถึงความขัดแย้งดังกล่าว

5. แบบประนีประนอม (Compromising) เป็นการพบกันครึ่งทางระหว่างความต้องการทั้งสองฝ่าย มักจะใช้เมื่อไม่สามารถร่วมมือกัน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจของทั้งสองฝ่ายได้

สันทัต ศะศิวิณิข (2551 : 21) กล่าวถึง วิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งไว้ ดังนี้

1. การเจรจาไกล่เกลี่ย (Mediation) เป็นกระบวนการที่บุคคลที่เป็นกลางเข้าไปช่วยบุคคลที่อยู่ในสภาวะความขัดแย้ง เพื่อให้สามารถหาทางออกในการแก้ปัญหาที่ได้รับคามพึงพอใจจากทุกฝ่าย โดยอยู่บนพื้นฐานของการแก้ปัญหาแบบชนะ-ชนะ ซึ่งผู้ไกล่เกลี่ยจะทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกให้แก่ทั้งสองฝ่าย โดยไม่โอนเอียงเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง

2. การเจรจาต่อรอง (Negotiation) คือกระบวนการที่บุคคลตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไปดำเนินการแลกเปลี่ยนข้อเสนอ-สนองในเรื่องที่ต่างฝ่ายต่างมีประโยชน์ได้เสีย แล้วต่างฝ่ายต่างพยายามลดหย่อนผ่อนปรนเงื่อนไขข้อเรียกร้องระหว่างกัน เพื่อแสวงหาข้อยุติที่ทุกฝ่ายตกลงยอมรับกันได้ โดยใช้การโน้มน้าว ความอะลุ่มอล่วย การประนีประนอม ในลักษณะต่างตอบแทนกัน เป็นวิถีทางไปสู่ความตกลง โดยไม่ใช้พลังกำลังรุนแรงเข้าบังคับกันได้แก่ การเจรจาที่มีลักษณะเป็นการร่วมมือ (Win-Win) การเจรจาที่มีลักษณะเป็นการแข่งขันกัน (Win-Lose) คือมุ่งที่จะให้ฝ่ายตนได้รับประโยชน์เพียงฝ่ายเดียวอาจทำให้กลายเป็นศัตรูกัน ดังนั้นผู้เจรจาต้องมีคุณลักษณะและคุณสมบัติมีศิลปะในการพูดชักจูงใจคนหากจะพิจารณาในภาพรวม นอกจากคุณลักษณะอื่น ๆ ของนักบริหารที่จะสามารถจัดการกับความขัดแย้งได้มีประสิทธิภาพ

การป้องกันความขัดแย้งในองค์กร

บุญมาศ แสงเงิน (2553 : 21) กล่าวว่า การป้องกันความขัดแย้ง สามารถทำได้โดยการสร้างบรรยากาศให้คู่กรณีของความขัดแย้งสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้อย่างเป็นอิสระ กล่าวคือใช้กลยุทธ์ ดังนี้

1. กลยุทธ์การมีความเห็นสอดคล้อง โดยยึดหลักการหาวิธีการแก้ปัญหาที่จะเป็นที่ยอมรับร่วมกันจากทุกฝ่ายที่มีปัญหา มุ่งตอบสนองความต้องการของทั้ง 2 ฝ่าย ให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งทั้ง 2 ฝ่ายที่มีความขัดแย้งกันต้องดำเนินการให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกัน โดยมีหลักสำคัญคือ

1.1 ยอมรับแนวความคิดสมัยใหม่ที่ว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่มีความประโยชน์ที่นำมาซึ่งการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น และความขัดแย้งไม่ใช่สิ่งที่ไม่คาดหมายหรือทำให้เกิดการต่อต้าน

1.2 มุ่งมองที่ตัวปัญหามากกว่าตัวบุคคล โดยพยายามค้นหาสาเหตุของปัญหาให้ได้ และเน้นการแก้ปัญหาหรือเอาชนะปัญหามากกว่าเน้นเรื่องความต้องการความปรารถนาส่วนบุคคล

1.3 มุ่งหาข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องกับปัญหาให้มากที่สุด ไม่กล่าวโจมตีว่าใครผิดหรือถูก

1.4 มีความจริงใจ เปิดเผยและใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น ไม่ยึดมั่นในความคิดของตนฝ่ายเดียว

1.5 หลีกเลี่ยงการเน้นถึงความต้องการของตน โดยที่ความต้องการนั้นไปขัดความต้องการของผู้อื่น

1.6 อาจต้องอาศัยบุคคลที่สามเข้ามาดำเนินการช่วยเหลือ และควรหลีกเลี่ยงการใช้เสียงข้างมากตัดสินใจหรือใช้การแลกเปลี่ยนแบบ “หมูไปไก่มา” หรือ “ขึ้นหมูขึ้นแมว”

2. กลยุทธ์การตัดสินใจแบบผสมผสาน วิธีการนี้เกี่ยวข้องกับผลสืบเนื่องของกระบวนการตัดสินใจซึ่งต้องอาศัยลำดับขั้นตอนมากขึ้น เพราะต่างฝ่ายที่ขัดแย้งกันยังยึดหลักของวิธีการแก้ปัญหาบางประการของตนไว้และแต่ละฝ่ายจะนำจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายของตนมารวมกัน แล้วจึงนำไปสู่การหาวิธีการแก้ปัญหาโดยให้มีการยอมรับร่วมกัน องค์ประกอบของการตัดสินใจแบบผสมผสานมีดังนี้

2.1 การทบทวนและการปรับตัวโดยเน้นทางด้านความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ด้านการรับรู้และด้านทัศนคติ

2.2 ระบุปัญหาให้ชัดเจน

2.3 การแสวงหาแนวทางการแก้ไข

2.4 ตัดสินใจแบบให้มีความเห็นสอดคล้องกัน

บริษัทผลชัย (2558 : 5) ได้กำหนดให้มีการดำเนินการเพื่อป้องกันการขัดแย้งทางด้านผลประโยชน์ในองค์กรไว้ ดังนี้

1. มีการกำหนดรายละเอียดและโครงสร้างขององค์กรที่ชัดเจน โปร่งใส โดยมีการเปิดเผยอย่างละเอียดและเป็นลายลักษณ์อักษร

2. มีการกำหนด แบ่งแยก อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละส่วนงานอย่างชัดเจน เพื่อป้องกันการก้าวร้าวหน้าที่ความรับผิดชอบ

3. มีหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบในเรื่องของการควบคุมการปฏิบัติงานตามนโยบายหรือกฎ ระเบียบเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัดและปลอดภัย

แนวคิดเรื่องความขัดแย้งและวิธีการแก้ไขความขัดแย้งในพระพุทธศาสนา

เมื่อมนุษย์อยู่ร่วมกันบางครั้งทัศนคติ ความเห็น หรือเจตคติการปฏิบัติย่อมแตกต่างกันไปบ้างเป็นเรื่องปกติของสังคม เมื่อความแตกต่างเกิดขึ้น ความไม่ลงรอยกัน ความขัดแย้งหรือปัญหา ก็จะเกิดขึ้นตามมาในอดีตเมื่อครั้งพุทธกาลก็มีปัญหาความขัดแย้งเช่นเดียวกัน เมื่อจำนวนประชากรของสังคมมากขึ้น ความขัดแย้งก็เพิ่มมากขึ้น พระพุทธองค์จึงทรงหาวิธีการในการระงับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสังคมสงฆ์ด้วยการกำหนดวิธีการระงับที่เรียกว่าอิทธิกรรมสมถะขึ้นเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งในหมู่คณะพระสงฆ์ให้ยุติลงได้ด้วยดี ซึ่งแนวคิดเรื่องความขัดแย้งในทางพระพุทธศาสนานั้นมีดังต่อไปนี้

ความหมายของความขัดแย้งในทัศนะพระพุทธศาสนา

จากการศึกษาในพระไตรปิฎก อรรถกถา และคัมภีร์ต่าง ๆ ทางพระพุทธศาสนานั้น ไม่พบคำในภาษาบาลีที่แปลว่า “ความขัดแย้ง” โดยตรง แต่มีคำอื่นในภาษาบาลีที่มีความหมายในลักษณะที่เป็นความขัดแย้งหรือบ่งบอกถึงความขัดแย้ง ซึ่งสามารถที่จะจัดกรอบเกี่ยวกับประเด็นที่ว่าด้วย ความหมายของความขัดแย้ง ในมิติของพระพุทธศาสนาได้ 2 ประเด็นหลัก ๆ (มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. 2550 : 108) คือ

1. ความหมายของความขัดแย้งในแง่ของธรรม ในที่นี้เป็นความหมายในระดับโลกิยธรรมเท่านั้น หมายถึง การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีความต้องการ ความเห็น การปฏิบัติ ค่านิยมและโครงสร้างที่มีความขัดกัน ไม่ลงรอยกัน หรือแตกต่างกันจนก่อให้เกิดการบาดหมาง ทะเลาะและวิวาทกัน ความหมายของความขัดแย้งในแง่ของธรรม มีหลายนัยด้วยกัน กล่าวคือ

1.1 ความขัดแย้งในความหมายของความบาดหมาง ในภาษาบาลีใช้คำว่า “ภณฺฑน” สำหรับกิริยาอาการเกี่ยวกับความบาดหมางนั้น มักเป็นอาการที่เกิดขึ้นภายในจิตของบุคคลใดบุคคลหนึ่งเป็นปฐม หลังจากนั้นจึงสำแดงออกเป็นความขัดแย้งในลักษณะอื่น ๆ ต่อไป ดังบาลีที่ใช้คำว่า “วิรุทธจิตฺตํ คือ จิตกริวโธร” ซึ่งเป็นสภาพจิตที่ได้วิเคราะห์หรือปรุงแต่งอารมณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในภายนอกและนำอารมณ์ที่ไม่ชอบหรืออนิฏฐารมณ์นั้นไปปรุงแต่ง จนทำให้เกิดอาการบาดหมาง อันเป็นอาการขัดแย้งหรือแปลกแยกภายในตัวเอง

1.2 ความขัดแย้งในความหมายของการทะเลาะ ในภาษาบาลีใช้คำว่า “กฺลห” กิริยาอาการที่เกี่ยวกับการทะเลาะนั้น ในหลายคัมภีร์พยายามที่จะนิยามว่า เป็นการทะเลาะกันทางกาย และวาจา ดังที่ปรากฏในคัมภีร์อรรถกถาสารัตถทีปนีฎีกาและโยชนาว่า การทะเลาะทางกายบ้าง ทางวาจาบ้าง ชื่อว่า กลหะ เพื่อให้เกิดความชัดเจนเกี่ยวกับการนิยามการทะเลาะนั้น พระฎีกาจารย์จึงได้ขยายนัยเพิ่มเติมว่า การทะเลาะที่บุคคลกระทำด้วยกาย ด้วยอำนาจแห่งการประมือกัน เป็นต้น ชื่อว่า กายกลหะ การทะเลาะที่บุคคลกระทำด้วยวาจา ด้วยอำนาจแห่งการพูดดูถูกหรือเหยียดหยามอวัยวะที่บกพร่อง เป็นต้น ชื่อว่า วาจากลหะและถ้าหากกล่าวถึงพระภิกษุที่ต้องอาบัติเกี่ยวกับการทะเลาะกันนั้น มักมุ่งเน้นไปที่การล่วงละเมิดทางกายและวาจาเช่นเดียวกัน ดังที่พระอรรถกถาจารย์ได้กล่าวว่า ที่ชื่อว่ากลหะ ได้แก่ภิกษุผู้ต้องอาบัติ คือการล่วงละเมิดทางกายและวาจา การวิเคราะห์ตามนัยที่ปรากฏในภาษาบาลีพบว่า การทะเลาะเป็นอาการที่คู่กรณีได้แสดงออกทางกาย เช่น การตบตี ชกต่อยหรือการทำร้ายร่างกายในลักษณะต่าง ๆ เป็นต้น และการแสดงออกทางวาจา เช่น ดูหมิ่นเหยียดหยามคู่กรณีหรือด่าคู่กรณี เป็นต้น

1.3 ความขัดแย้งในความหมายของการแก่งแย่ง ในภาษาบาลีใช้คำว่า “วิคฺคห” พระอรรถกถาจารย์ได้ขยายนัยเพิ่มเติมว่าการยึดถือเอาคำพูดที่ผิดตั้งแต่ต้นของกันและกัน ชื่อว่า วิคฺคห นอกจากนี้

พระภิกษุจารย์ได้ให้ความหมายเพิ่มเติมว่า การถือเอาแตกต่างกันชื่อว่า วิคฺคห การให้ความหมายของคำว่า “วิคฺคห” ในลักษณะนี้ ทำให้มองเห็นภาพของการแก่งแย่งได้อย่างชัดเจนว่า เกิดจากการที่ภุมฺมณฺโณพยายามรักษาวัตถุประสงค์และความต้องการของตนเองด้วยการข้ำเตื่อนหรือตอกย้ำให้ภุมฺมณฺโณได้เห็นถึงความผิดพลาดที่เกิดขึ้นตั้งแต่มีการทะเลาะกันข้อสังเกตที่น่าสนใจเกี่ยวกับกริยาอาการอันเป็นที่มาของการแก่งแย่งกันนั้นก็คือ อาการที่ภุมฺมณฺโณใช้ความพยายามเต็มที่ในการแย่งชิงหรือฉกชิงสิ่งใดสิ่งหนึ่งด้วยกาย วาจา และใจ ในขณะที่เดียวกันก็พยายามรักษาจุดยืนของตนเองโดยมิได้สนใจจุดยืนของคนอื่น ๆ

1.4 ความขัดแย้งในความหมายของการวิวาท ในภาษาบาลีใช้คำว่า “วิวาท” พระภิกษุจารย์ได้ให้คำนิยามคำนี้ว่า “คำพูดที่ก่อให้เกิดการขัดเคืองกัน ชื่อว่า วิวาท” อย่างไรก็ตาม การวิวาทนั้นถือว่าเป็นผลต่อเนื่องจากภุมฺมณฺโณพยายามที่จะยึดถือ และยึดมั่นในจุดยืนของตนเองหรือบนพื้นฐานของความชอบของตัวเองแล้วจึงพูด หรือนำเสนอวิธีการที่ต่างกันอย่างสิ้นเชิงเมื่อต่างฝ่ายต่างพยายามที่จะยืนยันในวิธีการของตัวเอง โดยการให้เหตุผลเพื่ออ้างถึงจุดยืนของตัวเองดังที่พระอรรถกถาจารย์กล่าวว่าเป็นการชี้ให้เห็นถึงความบกพร่องหรือจุดด้อยของคนอื่น ๆ โดยละเว้นส่วนที่ดี หรือจะกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การยกจุดด้อยของคนอื่นขึ้นมาตอกย้ำ เพื่อกลบเกลื่อนจุดเด่นหรือจุดดีของคนอื่น การที่ภุมฺมณฺโณแสดงออกในลักษณะนี้ การวิวาทกันจึงเกิดขึ้นจะเห็นได้ว่าที่มาของการวิวาทนั้น เป็นการก่อตัวขึ้นมาจากคำพูดของภุมฺมณฺโณ แต่เป็นคำพูดที่เต็มไปด้วยการใส่ร้าย เหน็บแนม และพยายามที่จะโจมตีการให้เหตุผล หรือการกระทำของภุมฺมณฺโณในทุกวิธี เพื่อให้เหตุผลหรือการกระทำของตัวเองโดดเด่นขึ้นมา การตอกย้ำในลักษณะดังกล่าวจึงเป็นที่มาของการทำร้ายกัน อันเป็นการแสดงพฤติกรรมของความรุนแรง

1.5 ความขัดแย้งในความหมายของการมุ่งร้ายกัน ในภาษาบาลีใช้คำว่า “เมธคา” จากกรอบเบื้องต้นเกี่ยวกับความขัดแย้งในความหมายของ “การมุ่งร้าย” นั้นได้สะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมที่สื่อแสดงให้เห็นความรุนแรงที่ปรากฏ ที่ก่อตัวจากการวิวาทกันของภุมฺมณฺโณ ในสถานการณ์ที่ทั้งคู่ไม่สามารถหาทางออกด้วยเหตุผล หรือการไกล่เกลี่ย หรือเกิดจากการที่ภุมฺมณฺโณเกิดอารมณ์ชั่ววูบ จึงตัดสินใจต่อกันหรือทำร้ายกันด้วยวิธีการอย่างใดอย่างหนึ่งจนทำให้ภุมฺมณฺโณเสียชีวิตหรือได้รับบาดเจ็บอย่างรุนแรง

1.6 ความขัดแย้งในความหมายของการถกเถียงกัน ในภาษาบาลีใช้คำว่า “โวหาร” อย่างไรก็ตาม คำว่า “โวหาร” มีหลายนัยด้วยกัน คือ “การเรียกชื่อ การบัญญัติ คำพูด และเจตนา” แต่ว่าในบริบทนี้หมายถึง คำพูด ดังที่พระอรรถกถาจารย์กล่าวว่าการพูด หรือไม่ปรามาสโดยประการนั้น ๆ ชื่อว่าวจน โวหาร ซึ่งในประเด็นนี้ พระภิกษุจารย์ได้ขยายนัยเพิ่มเติมว่า การพูดหรือกล่าวเนื้อหาตามความประสงค์ ชื่อว่า วจน โวหารจากการวิเคราะห์จากแง่มุมต่าง ๆ ตามที่ปรากฏ

ข้างต้นเกี่ยวกับคำว่าโฆหารนั้น พบว่าเป็นคำกลาง ๆ ที่ไม่ได้สื่อถึงเกี่ยวกับความขัดแย้ง แต่ในความเป็นจริง คำว่าโฆหารในบริบทที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งมีศัพท์อื่นนำหน้าคำนี้ ดังที่พระอรธกถาจารย์ได้นำเสนอว่า “สองบทว่าวิปจฺจตาย โฆหาโร ได้แก่ โฆหาร (คำพูด หรือบัญญัติ) เพื่อประโยชน์แก่ความทุกข์ทางจิต (พูดให้เจ็บใจ) ได้แก่ ผรุสฺวาจา (คำ)”จากการให้คำจำกัดความ หรืออธิบายเนื้อหาที่เกี่ยวกับคำว่า “โฆหาร” นั้น ทำให้พบว่าโดยปกติทั่วไปนั้น มนุษย์สื่อข้อมูลหรือนำเสนอข้อมูลเพื่อโน้มน้าวให้ผู้อื่นหรือบุคคลอื่น ๆ ให้เข้าใจประเด็นที่ตัวเองต้องการสื่อ แต่ถ้อยคำที่นำไปสู่ความขัดแย้งในขณะที่ผู้อื่น หรือบุคคลทั่วไปพยายามทำคือ การแสดงออกหรือสื่อถ้อยคำที่เจ็บปด้วยถ้อยคำที่รุนแรง ด้วยการกล่าวถ้อยคำที่ส่อเสียด คำคนอื่นให้เจ็บใจ เสียหน้าหรืออับอาย ผลจากการสื่อในลักษณะดังกล่าวนั่นเองจึงกลายเป็นถ้อยคำที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง

สรุปได้ว่า ความหมายของความขัดแย้งในแง่ของธรรม สามารถรวบรวมและวิเคราะห์ความหมายได้หลายนัย ได้แก่ การบาดหมาง การทะเลาะ การแก่งแย่ง การวิวาท การมุ่งร้ายกัน และการถกเถียงกัน ซึ่งชุดของความหมายที่มีหลายนัยดังกล่าวนี้ จัดได้ว่าเป็นความขัดแย้งในมิติของพระพุทธศาสนา และเมื่อนำมาเทียบเคียงกับความหมายของความขัดแย้งทั่วไปแล้ว พบว่าความขัดแย้งในความหมายของพระพุทธศาสนามีนัยที่กว้างขวางกว่ากัน เพราะว่าครอบคลุมความขัดแย้งในพระพุทธศาสนานั้นกินความตั้งแต่ความขัดแย้งภายในและภายนอกในทุก ๆ มิติ

แต่สิ่งที่น่าสนใจคือ ความขัดแย้งในมิติของธรรมนี้ มีนัยที่ครอบคลุมความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับการใช้คำพูดในทุก ๆ มิติ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือเป็นการเกี่ยวข้องกับมิชฌาวาจา เห็นได้จากพระพุทธพจน์ที่ว่า “พึงงดเว้นจากถ้อยคำขัดแย้งกัน” ซึ่งนัยดังกล่าว พระอรธกถาจารย์ได้ให้คำจำกัดความว่า “ความทะเลาะกัน ความบาดหมางกัน ความแก่งแย่งกัน ความวิวาทกัน การมุ่งร้ายกัน” ตรัสเรียกว่า “ถ้อยคำที่ขัดแย้งกัน” (มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. 2550 : 118)

2. ความหมายของความขัดแย้งในแง่ของวินัย ในบริบทนี้ หมายถึง ระเบียบ แบบแผน ข้อปฏิบัติหรือสิกขาบทที่พระพุทธเจ้าได้ทรงบัญญัติให้พระภิกษุและภิกษุณี ใช้เป็นเครื่องมือในการประพฤติปฏิบัติ ซึ่งวัตถุประสงค์ประการหนึ่งที่พระพุทธเจ้าได้บัญญัติขึ้นมานั้นก็เพื่อป้องกันความขัดแย้งไม่ให้เกิดขึ้นในหมู่สงฆ์ ระงับความขัดแย้งที่กำลังเกิดขึ้น และได้เกิดขึ้นแล้วในหมู่สงฆ์ด้วย อันจะทำให้เกิดความผาสุกแก่ตนเอง และสังคมโดยรวมคำว่า “ความขัดแย้งในแง่ของวินัย” นั้น เรียกว่า “อชักรณ” เมื่อก้าวโดยสารัตถะอชักรณ หมายถึง ปัญหา ข้อพิพาทและเรื่องที่ต้องอภิปราย ซึ่งข้อพิพาทหรือปัญหาในบริบทนี้เป็นคดีของพระเท่านั้น ฉะนั้นเมื่อก้าวถึงอชักรณในภาษาพระวินัย จึงเป็นคดีหรือปัญหาข้อพิพาทที่เกิดขึ้นแก่พระสงฆ์เท่านั้น ความขัดแย้งที่ว่าด้วยอชักรณหรือข้อพิพาทมี 4 ประการ คือวิวาทาชักรณ อนุวาทาชักรณ อาปัตตาชักรณและกิจจาชักรณ ซึ่งอชักรณในบริบทของความขัดแย้งนั้นผู้วิจัยจะกล่าวถึงเฉพาะวิวาทาชักรณ เท่านั้น

“วิวาทาธิกรณ์” หมายความว่า ความบาดหมาง ความทะเลาะ ความแก่งแย่ง ความวิวาท ความกล่าวต่างกัน ความกล่าวโดยประการอื่น การพูดเพื่อความกลัดกลุ้มใจ การคำทอในเรื่องนั้นใด เรียกว่า วิวาทาธิกรณ์ ต้องเป็นการวิวาทในประเด็นดังต่อไปนี้

- 2.1 สิ่งนี้เป็นธรรม สิ่งนี้ไม่ใช่ธรรม
- 2.2 สิ่งนี้วินัย สิ่งนี้ไม่ใช่วินัย
- 2.3 นี้ตถาคตภายิตได้ตรัสไว้ นี้ตถาคตภายิตไม่ได้ตรัสไว้
- 2.4 นี้จริยาวัตรที่ตถาคตได้ประพฤติมา นี้จริยาวัตรที่ตถาคตไม่ได้ประพฤติมา
- 2.5 นี้ตถาคตทรงบัญญัติไว้ นี้ตถาคตไม่ได้ทรงบัญญัติไว้
- 2.6 นี้อาบัติ นี้อนาบัติ
- 2.7 นี้อาบัติเบา นี้อาบัติหนัก
- 2.8 นี้อาบัติมีส่วนเหลือ นี้อาบัติไม่มีส่วนเหลือ
- 2.9 นี้อาบัติชั่วหยาบ นี้อาบัติไม่ชั่วหยาบ

เมื่อเกิดอธิกรณ์ ทั้ง 4 อย่างใดอย่างหนึ่ง พระสงฆ์ต้องแสวงหาทางออกร่วมกันด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังที่พระอรุณกถาจารย์ได้ย้าว่า “กรรมอันพึงทำด้วยสมณะ (อันเป็นไปเพื่อระงับอธิกรณ์) กรรมอันสมณะ (อันเป็นไปเพื่อระงับอธิกรณ์) พึงกระทำยิ่ง” และคำว่า “สมณะ” ในคำว่า “กรรมอันพึงทำด้วยสมณะ” นั้น หมายความว่า เมื่อเกิดกรณีพิพาทในหมู่สงฆ์นั้น สงฆ์ต้องทำการระงับข้อพิพาททั้ง 4 ประการนั้น ด้วยหลักอธิกรณ์สมณะ 7 ประการ ซึ่งประกอบไปด้วย สัมมุขาวินัย สติวินัย อมูพหวินัย ปฏิญญาตกระณะ เขภุยยสิกา คัสสปापियสิกาและติณวัตถาคารกะ

คำว่า “อธิกรณ์ หรือข้อพิพาท” ในบริบทนี้ นอกจากเป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหมู่สงฆ์ด้วยกันเองแล้ว ก็อาจจะมีภิกษุณี สามเณร สามเณรี อุบาสก และอุบาสิกาเป็นคู่กรณีด้วย ข้อพิพาทในลักษณะนี้ พระสงฆ์พยายามหาทางระงับ หรือจัดการข้อพิพาทในกลุ่มของสงฆ์ แต่ในขณะเดียวกัน อาจจะมีการสืบสวนและไต่ถามคู่กรณีเกี่ยวกับความเป็นไปของเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง ฉะนั้น เมื่อกล่าวถึงอธิกรณ์ หรือข้อพิพาท ในบริบทนี้จึงหมายถึง ข้อพิพาทหรือเรื่องที่เกิดขึ้นแล้ว ซึ่งสงฆ์ต้องดำเนินการตามพระวินัยเพื่อความสงบระงับด้วยหลักการแห่งสมณะ (วิธีระงับ) ทั้ง 7 ประการ อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ข้อพิพาทที่เกี่ยวข้องกับมิจฉาวจา แสดงออกทางกาย วาจาและใจด้วยท่าทีของความบาดหมางกัน ทะเลาะกัน แก่งแย่งกันวิวาทกันพูดจาต่างกัน และคำทอกันเกี่ยวกับสิ่งที่ เป็นธรรม ไม่ใช่ธรรมและสิ่งที่ เป็นวินัยและไม่ใช่วินัย เป็นต้น ซึ่งข้อพิพาทเหล่านั้น จำเป็นที่จะต้องระงับด้วยหลักอธิกรณ์สมณะ 7 ประการ สรุปเมื่อกล่าวโดยรวมเกี่ยวกับความหมายของความขัดแย้งในทัศนะของพระพุทธศาสนานั้น พบว่า ความหมายของความขัดแย้งในพระพุทธศาสนานั้น มี 2 นัย กล่าวคือเป็นความขัดแย้งในแง่ของธรรม และความขัดแย้งในแง่ของ

วินัย ซึ่งความขัดแย้งดังกล่าวนั้นครอบคลุมทั้งความหมายในเชิง โลกและเชิงธรรมที่เกี่ยวกับ บรรพชิตและคฤหัสถ์ สิ่งที่น่าสนใจก็คือ การนิยามความหมายความขัดแย้งในแง่ของธรรมมอง ความขัดแย้งในเชิงราบ ในขณะที่การนิยามความขัดแย้งในแง่ของวินัยมองในเชิงคิง โดยมองจาก ฐานของวิวาทาธิกรณแล้วกระจายไปสู่คำอื่น ๆ เป็นการมองความขัดแย้งทั้งหมด และมีการจัดกรอบ พร้อมทั้งนิยามเอาไว้อย่างชัดเจนว่า วิวาทกัน ในประเด็นใดบ้างจึงเรียกชื่อว่า “วิวาทาธิกรณ” ส่วนการ มองความขัดแย้งในมิติของธรรมนั้น เป็นการมองที่ค่อนข้างจะกว้างกว่าวินัย ซึ่งการคิด การพูดหรือ การกระทำในแง่ของธรรมจะมีความหลากหลายมากกว่า

ท่าทีของพระพุทธศาสนาต่อความขัดแย้ง

จากการศึกษาเกี่ยวกับทัศนะเรื่องความขัดแย้งและธรรมชาติของความขัดแย้งในมุมมองของ พระพุทธศาสนาว่าทั้งหมดเราจะพบว่าพระพุทธศาสนาได้มีทัศนะต่อความขัดแย้งในลักษณะ ที่แตกต่างกัน ซึ่งจากการศึกษามาทั้งหมดเราจะพบว่าพระพุทธศาสนาเห็นว่าความขัดแย้งเป็นธรรมชาติ ของมนุษย์และสังคม เนื่องจากพระพุทธศาสนาเป็นศาสนาหนึ่งที่เน้นหลักคำสอนในเรื่องไตรลักษณ์ คือการยอมรับว่าสรรพสิ่งในโลกนี้ไม่มีสิ่งใดที่ไม่เปลี่ยนแปลงและการเปลี่ยนแปลงนั้นก็เหมือนจะเป็น กฎธรรมชาติอย่างหนึ่ง ซึ่งสังคมมนุษย์ก็เป็นอีกองค์ประกอบหนึ่งที่จะต้องตกอยู่ในกฎเกณฑ์ดังกล่าวคือ ต้องเปลี่ยนแปลง ดังนั้นความขัดแย้งจึงเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของสังคม ซึ่งแนวคิดนี้มีนักปราชญ์ ชาวพุทธท่านหนึ่งได้ให้ความเห็นในเรื่องนี้ว่า ความขัดแย้งและสงครามนั้นเป็นเรื่องปกติของมนุษย์ ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว ความขัดแย้งเป็นธรรมชาติของมนุษย์ แต่ปัญหาที่ขัดแย้งกันอย่างไร ก่อให้เกิด ประโยชน์สูงสุด (พระธรรมปิฎก. 2546 : 34)

สาเหตุที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะสิ่งทั้งหลายมีความแตกต่างกันซึ่งความแตกต่างดังกล่าวจะทำให้ เกิดความขัดแย้งกัน แต่ถึงกระนั้นความแตกต่างจะทำให้เกิดความหลากหลายและมีความสมบูรณ์ มากยิ่งขึ้น หากจะแปรผลของความแตกต่างนั้นให้กลายเป็นสิ่งที่มีประโยชน์ ทำให้เกิดแง่คิดและ มุมมองใหม่ ๆ อย่างไรก็ตามท่านก็ชี้ให้เห็นถึงจุดเด่นของความขัดแย้งว่า ความขัดแย้งนั้น ควรจะ ก่อรูปขึ้นมาจากเจตนาที่ดี มีจุดมุ่งหมายเพื่อความดีงามและความก้าวหน้าและความร่มเย็นของสังคม แนวคิดเช่นนี้ กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ความขัดแย้งในเชิงบวกนั่นเองหรืออีกทัศนะหนึ่งว่า ประวัติศาสตร์ ของมนุษย์ชาติไม่เคยว่างเว้นจากความขัดแย้ง ไม่ว่าในระดับบุคคล มนุษย์มิได้ถือกำเนิดมาเหมือนกัน แต่เป็นความแตกต่างอันเป็นผลมาแต่พันธุกรรมหรือสภาพแวดล้อมทางสังคมทั้งนี้ก็เพราะความ ขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมดาที่เกิดขึ้นทุกเมื่อเชื่อกันว่า ในตัวเราเองคนเดียว ในครอบครัว ชุมชน องค์กร ประเทศของเราหรือระหว่างประเทศ ความขัดแย้งไม่ใช่เรื่องเลวร้าย หากความขัดแย้งนั้นสามารถ คลี่คลายตัวเองและเปลี่ยนไปทางสร้างสรรค์นำไปสู่ข้อยุติได้หรือหาทางออกได้ ไม่ว่าจะทฤษฎีว่า ด้วยธรรมชาติของมนุษย์ที่พยายามขจัดความขัดแย้งทางทฤษฎีออกไปได้ อย่างไรก็ตาม แต่ในทาง

สามัญสำนึก มนุษย์ดูเหมือนจะรู้สึกตัวมาตลอดเวลาคว่า ความขัดแย้งในชีวิต ในตัวตน ในความเป็นคนของเรามีได้หายไปไหน ตรงกันข้ามความขัดแย้งนั้นยังคงดำรงอยู่ เจียบ ๆ อย่างมีพลังภายใน ความเป็นคนของเราทุกคน และดูเหมือนมันดำรงอยู่ต่อไปอีกนานเท่านานหรือไม่อาจจะชั่ววินาทีครั้นมันอาจจะฝังแน่นจนกลายเป็นธรรมชาติของเรา เป็นเนื้อหนัง เป็นตัวตนที่หลอมละลายกลายเป็นหนึ่งเดียวที่ไม่อาจแยกออกจากความเป็นเราแล้วก็ให้เห็นได้ว่า แนวคิดทฤษฎีที่มีทัศนะของความขัดแย้งว่าเป็นธรรมชาติของมนุษย์และสังคมนั้น ทำให้เราเข้าใจความขัดแย้งว่า เป็นเรื่องธรรมดา และฝังรากลึกในสังคม ซึ่งมนุษย์ทุกคนไม่สามารถที่จะหลีกเลี่ยงข้อเท็จจริงนี้ได้และความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นอาจไม่ได้เป็นการต่อสู้ไม่มีผู้แพ้ผู้ชนะและไม่จำเป็นต้องเป็นศัตรูกัน ความขัดแย้งเป็นเพียงแค่ความคิดเห็นที่ต่างกันเท่านั้น ซึ่งความเข้าใจเช่นนี้จะทำให้คนเรานั้นมีจิตใจที่พร้อมจะให้อภัยทานได้ง่ายขึ้น (ชัยวัฒน์ สถาอานันท์. 2539 : 36)

บ่อเกิดของความขัดแย้งในทัศนะของพระพุทธศาสนา

สำหรับการพิจารณาถึงบ่อเกิดของความขัดแย้งในทางพระพุทธศาสนานั้น ไม่อาจพิจารณาในเชิงเดียวได้ เนื่องจากสาเหตุหรือบ่อเกิดของความขัดแย้งนั้นมีบ่อเกิดในลักษณะของการอาศัยเหตุปัจจัยเป็นบ่อเกิด ดังนั้นการพิจารณาบ่อเกิดจึงต้องพิจารณาจากประเด็นด้านเหตุปัจจัยเป็นหลัก โดยเหตุปัจจัยที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งนั้นมีทั้งเหตุปัจจัยภายในและเหตุปัจจัยภายนอก สำหรับเหตุปัจจัยภายนอกมุ่งเน้นไปที่สภาพทางเศรษฐกิจ สังคม ค่านิยม อำนาจและพฤติกรรมต่าง ๆ ที่มนุษย์ได้แสดงออกมา ในขณะที่เหตุปัจจัยภายในนั้น ผู้วิจัยมุ่งเน้นและให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะนั่นคือ สาเหตุหลักที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง อย่างไรก็ตามในทางพระพุทธศาสนาถึงแม้ว่าให้ความสำคัญต่อเหตุปัจจัยภายในเป็นสำคัญ แต่ยังมีมองถึงความสำคัญของเหตุปัจจัยภายนอกด้วย ดังพุทธพจน์ที่วิเคราะห์ประเด็นความขัดแย้งที่ว่าด้วยการวิวาทว่า

“...ถ้าเธอทั้งหลาย พิจารณาเห็นมูลเหตุแห่งการวิวาทเช่นนี้ภายในหรือภายนอก เธอทั้งหลาย พึงพยายามเพื่อละมูลเหตุแห่งการวิวาทที่เป็นบาปภายในหรือภายนอกนั้นแล ถ้าเธอทั้งหลายไม่พิจารณาเห็นมูลเหตุแห่งการวิวาทเช่นนี้ภายในหรือภายนอก เธอทั้งหลายพึงปฏิบัติเพื่อให้มูลเหตุแห่งการวิวาทที่เป็นบาปนั้นไม่ยึดเยื้อต่อไป การละมูลเหตุแห่งการวิวาทที่เป็นบาปนั้น ย่อมมีได้ และมูลเหตุแห่งการวิวาทที่เป็นบาปนั้น ย่อมไม่ยึดเยื้อต่อไป”

พุทธพจน์ดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า พระพุทธเจ้าทรงให้หลักคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์เหตุปัจจัย (Source Analysis) ว่าควรวิเคราะห์ทั้งเหตุปัจจัยภายในและเหตุปัจจัยภายนอก ซึ่งทำให้กระบวนการในการแก้ปัญหาเป็นไปอย่างถูกต้อง เพราะเข้าใจถึงสาเหตุของปัญหาอย่างครบถ้วน เนื่องจากปัญหาบางประการอาจจะเกิดจากเหตุปัจจัยภายในและปัญหาบางอย่างเกิดจากเหตุปัจจัย

ภายนอก แต่ปัญหาบางอย่างนั้นอาจเกิดขึ้นจากเหตุปัจจัยทั้ง 2 ด้าน (มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. 2550 : 128)

ความขัดแย้งเกิดจากเหตุปัจจัยภายใน ในแนวความคิดตะวันตก สาเหตุของการขัดแย้งนั้นเกิดจากสันดานมนุษย์และสัตว์ในทุกสังคม โดย คอนราด ลอเรนซ์ (Konrad Lorenz) ได้อธิบายว่าความขัดแย้งของมนุษย์ มีพื้นฐานเกิดจากสัญชาตญาณความก้าวร้าว ในขณะที่นักพฤติกรรมศาสตร์หลายท่าน เช่น มงเทจ (Mongtague) กอร์เนย์ (Gorney) และ สตอร์ร์ (Storr) ซึ่งต่างศึกษาในเรื่องมนุษย์และควเมก้าวร้าว ก็ได้ชี้ไปในทิศทางเดียวกันว่า ความขัดแย้งและการต่อสู้ เป็นกระบวนการเพื่อการทดแทนหรือชดเชย สิ่งที่เป็นสัญชาตญาณก้าวร้าวทำลายล้างมนุษย์ โดยผ่านทางความขัดแย้งหรือการแข่งขันนั้นสำหรับในทางพระพุทธศาสนา เมื่อศึกษาวิเคราะห์ถึงเหตุปัจจัยภายในที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง จะสามารถอธิบายในมุมมองของอภุศลธรรม 2 กลุ่ม คือ อภุศลมูล ได้แก่ โลภะ โทสะ และโมหะ และปญฺจธรรม ซึ่งได้แก่ ตัณหา มานะและทิฏฐิ อภุศลมูล ในทัศนะของพระพุทธศาสนา คือพลังอำนาจที่ขับเคลื่อนวิถีชีวิตและสังคมของมนุษย์ คือพลังแห่งเจตจำนงหรือพลังแห่งกรรม (กมุมนุ วุตตติ โล โก) ซึ่งกรรมในที่นี้มุ่งตรงไปที่ตัวแท้หรือต้นตอของกรรมจริง ๆ ได้แก่ เจตนา ความจงใจ หรือการเลือกตัดสินใจที่จะกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งนั่นเอง เจตนาหรือเจตจำนงนี้เป็นตัวชี้แนะ และกำหนดทิศทางแห่งการกระทำทั้งหมดของมนุษย์ พร้อมทั้งเป็นตัวการหรือเป็นแกนนำในการริเริ่ม ปรุงแต่ง สร้างสรรค์ทุกอย่างหรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าเจตนาเป็นตัวแท้ของกรรม ดังพุทธพจน์ที่ว่า “ภิกษุทั้งหลาย เรากล่าวเจตนาตั้งคฺมของมนุษย์ คือพลังแห่งเจตจำนงหรือพลังแห่งกรรม (กมุมนุ วุตตติ โล โก) ซึ่งกรรมในที่นี้มุ่งตรงไปที่ตัวแท้หรือต้นตอของกรรมจริง ๆ ได้แก่ เจตนา ความจงใจ หรือการเลือกตัดสินใจที่จะกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งนั่นเอง เจตนาหรือเจตจำนงนี้เป็นตัวชี้แนะ และกำหนดทิศทางแห่งการกระทำทั้งหมดของมนุษย์ พร้อมทั้งเป็นตัวการหรือเป็นแกนนำในการริเริ่ม ปรุงแต่ง สร้างสรรค์ทุกอย่าง หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าเจตนาเป็นตัวแท้ของกรรม ดังพุทธพจน์ที่ว่า ภิกษุทั้งหลาย เรากล่าวเจตนาว่าเป็นตัวกรรม บุคคลจงใจแล้ว จึงทำกรรม ด้วยกาย ด้วยวาจา ด้วยใจ” และในการที่เจตนาแสดงพลังขับเคลื่อนวิถีชีวิตนั้น ก็ไม่ได้หมายความว่าความที่จะดำเนินไปอย่างบริสุทธิ์ หากแต่เป็นพลังที่เคลื่อนไปตามอำนาจการชักนำของธรรมที่เป็นคุณสมบัติของจิต (เจตสิก) อีกชั้นหนึ่ง โดยเฉพาะกลุ่มกิเลสที่เป็นรากเหง้าของอภุศล 3 อย่าง คือ โลภะ โทสะและโมหะ (มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. 2550 : 333) จากหลักการดังกล่าวทำให้ชี้ได้ชัดเจนว่า สาเหตุหรือรากเหง้าที่แท้จริงในกระบวนการเกิดความขัดแย้งนั้น เกิดจากอภุศลมูลนั่นเอง ดังพุทธพจน์ว่า “ภิกษุทั้งหลาย มีจิตโลภวิเวทกัน มีจิตโกรธวิเวทกัน มีจิตหลงวิเวทกัน ว่าเป็นธรรม นี้อธรรม นีวินัย นีมิวัชวินัย”เมื่อใดก็ตามที่ “อภุศลมูล” ได้เข้ามามีอิทธิพลต่อสภาพจิตของมนุษย์แล้ว เมื่อนั้นจึงเป็นจังหวะ และโอกาสที่ “วิเวทมูล” หรือ “อนุเวทมูล” ก่อตัวขึ้น ซึ่งการก่อรูปของวิเวทมูลหรืออนุเวท

จากแนวคิดดังกล่าว เป็นการสนับสนุนว่า สาเหตุปัจจัยภายในของความขัดแย้งกับปฏิจจธรรม เป็นการอธิบายที่สอดคล้องและตรงประเด็น ในการเกิดความขัดแย้ง ซึ่งการทำงานของกลุ่มปฏิจจธรรม คือ ตัณหา มานะ และทิฏฐินั้น จะทำงานประสานสัมพันธ์กันและเป็นเหตุปัจจัยของกันและกัน เพียงแต่ว่าตัวใดตัวหนึ่งจะแสดงออกมาเป็นตัวเด่นในการกำหนดพฤติกรรมของมนุษย์ เพราะถ้าสืบสาวลึกลงไปในเบื้องหลังจะเห็นว่ามิเกลส์ตัวที่เหลือคอยหนุนหลังอยู่ ถึงแม้จากหลักอริยสัจ 4 ที่ว่า ตัณหาเป็นสาเหตุแห่งความทุกข์ (สมุทัย) ในที่นี้ไม่ได้หมายเอาเฉพาะตัณหาเพียงอย่างเดียว หากแต่ยกตัณหาขึ้นมาในฐานะเป็นตัวเด่นเท่านั้น แท้ที่จริงแล้วก็คือการพูดถึงมานะและทิฏฐิโดยอ้อมนั่นเอง แต่ถ้ามองในแง่กิเลสที่เป็นแกนกลางก็ต้องยกให้ทิฏฐิ เพราะเมื่อบุคคลมีความเห็นความเชื่อในเรื่องใดเรื่องหนึ่งแล้ว มานะและตัณหาก็จะแสดงบทบาทเพื่อตอบสนองความเห็นความเชื่อนั้น ๆ เช่น บุคคลมีความเชื่อว่ามีตัวตนที่เป็นศูนย์กลาง (ทิฏฐิ) ก็จะทำให้เกิดความอยากที่จะหาวัตถุมาบำเรอปรนเปรอตน (ตัณหา) และความทะนงตน อยากใหญ่ไผ่เด่น ก็จะเกิดตามมา (มานะ) ถ้ามองกว้างออกไปในบริบทสังคมโลก ในการทำสงครามเย็นในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ระหว่างค่ายมหาอำนาจ 2 ค่าย คือเสรีประชาธิปไตยกับคอมมิวนิสต์ เมื่อสาวลึกลงไปถึงรากฐานที่มาของสงคราม ก็จะให้เห็นการทำงานประสานสัมพันธ์ของกิเลสกลุ่มปฏิจจธรรมได้เป็นอย่างดี กล่าวคือแกนกลางของความขัดแย้งที่อยู่ลึกสุด เป็นเรื่องของความยึดมั่นถือมั่นในทิฏฐิหรืออุดมการณ์ (Ideology) การต่อสู้ช่วงชิงเพื่อให้ได้เป็นประเทศมหาอำนาจของโลก เป็นเรื่องของมานะส่วนการแย่งชิงผลประโยชน์เพื่อจะได้ครอบครองทรัพยากรของโลกให้ได้มากที่สุด เป็นเรื่องของตัณหาสำหรับในการอธิบายว่า ตัณหา ทิฏฐิ มานะ เป็นที่มาของความขัดแย้งได้อย่างไร จะแยกอธิบายเพื่อที่จะสามารถเข้าใจได้ง่าย (มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. 2550 : 83) ดังต่อไปนี้

1. ตัณหาคือ บ่อเกิดของความขัดแย้ง “ตัณหา” หมายถึง ความอยาก ความอยากในบริบทนี้ เป็นความอยากในเชิงลบ คำที่ตรงข้ามกับคำนี้และเป็นไปในเชิงบวกก็คือ “ธัมมฉันทะ” เมื่อจำแนกนัยของความอยากตามที่ได้มีการนิยามในพระสูตรนั้นจะค่อนข้างกว้าง แต่เมื่อกล่าวโดยสรุปแล้วครอบคลุมถึงความอยากใน 2 ประเด็นใหญ่ ๆ ด้วยกัน กล่าวคือ (1) ความอยากในวัตถุ (วัตถุทาง) ได้แก่ ความอยากได้ส่วนที่ดีหรือส่วนที่อร่อย ที่เรียกว่า กามคุณ คือ รูป เสียง กลิ่น รส โผฏฐัพพะ และความอยากได้ทรัพย์ทั้งส่วนที่เรียกว่าสวัสดิญาณกทรัพย์ (ทรัพย์ที่มีชีวิต) และอวิญญาณกทรัพย์ (ทรัพย์ที่ไม่มีชีวิต) ที่นำไปใคร่ปรารถนา (2) ความอยากได้ที่เป็นตัวกิเลส (กิเลสทาง) ได้แก่ ความกำหนัด ความพอใจหรือความปรารถนากามคุณ เป็นต้น ปัญหาคือว่า ตัณหาเป็นที่มาของความขัดแย้งอย่างไร สาเหตุสำคัญที่ทำให้ตัณหาเป็นตัวจุดชนวนให้เกิดความขัดแย้งในแง่ของการทะเลาะวิวาท เพราะมีสิ่งเป็นที่รักเข้ามาเกี่ยวข้องและหากวิเคราะห์คำว่า “สิ่งเป็นที่รัก” ย่อมมีนัย 2 ประการ กล่าวคือ

เพราะมีสิ่งเป็นที่รักเข้ามาเกี่ยวข้องและหากวิเคราะห์คำว่า “สิ่งเป็นที่รัก” ย่อมมีนัย 2 ประการ กล่าวคือ “สัตว์และสังขาร” สิ่งที่เป็นที่รัก ทั้ง 2 ประการนี้จัดได้ว่า เป็นหัวข้อสำคัญที่ทำให้เกิดการทะเลาะวิวาทกันเพราะมนุษย์มีความหวาดระแวงว่าสิ่งที่ตนเองรักนั้นจะถูกบุคคลอื่นแย่งไป กำลังถูกแย่งไปหรือถูกแย่งชิงไปแล้วขณะเดียวกัน เมื่อสิ่งที่ตนเองรักจะผันแปรไป กำลังผันแปรไปหรือได้ผันแปรไปแล้วอาการเหล่านี้เองที่ทำให้มนุษย์ต้องทะเลาะวิวาทกัน เพื่อช่วงชิงภาวการณ์นำ และเพื่อให้สิ่งนั้นคงดำรงอยู่กับตน โดยการยึดมั่นในสิ่งเหล่านั้นว่าเป็นของเราด้วยอำนาจแห่งตัณหาในประเด็นนี้ พราหมณ์อารามทัณฑะได้ถามพระมหากัจจายนะว่า “อะไรคือเหตุปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้งกันระหว่างกษัตริย์กับกษัตริย์ พราหมณ์กับพราหมณ์ และคฤหบดีกับคฤหบดี” คำตอบก็สอดคล้องกับประเด็นเบื้องต้นว่า “ เพราะความยึดมั่นกามราคะ ตกอยู่ในอำนาจกามราคะ กำหนดคติในกามราคะ ถูกกามราคะกลุ้มรุมและถูกกามราคะครอบงำเป็นเหตุ” อย่างไรก็ตาม กามทั้งหลายยังทำให้มารดากับบุตร บุตรกับมารดา บิดากับบุตร บุตรกับบิดา พี่น้องกัน ย่อมถึงการทะเลาะ เก่งแ่ง และวิวาทกัน ทำร้ายกันและกันด้วยฝ่ามือบ้าง ด้วยก้อนดินบ้าง ท่อนไม้บ้าง ศัสตราบ้าง ถึงความตายในที่นั้นบ้าง ได้รับทุกข์ปางตายบ้าง และเพราะกามนั่นเอง ทำให้ชนทั้งหลายถือดาบและโล่ จับธนูพาดลูกศรบ้าง วิ่งเข้าสู่สงครามปะทะกันทั้ง 2 ฝ่าย เมื่อพวกเขาอิงลูกศรไปบ้าง พุ่งหอกไปบ้าง กวาดแกว่งดาบฟันบ้าง ชนเหล่านั้นถูกลูกศรเสียบเอาบ้าง โดยหอกแทงบ้าง ถูกดาบตัดศีรษะ พวกเขาตายในที่นั้นบ้างสิ่งที่สามารถยืนยันสมมติฐานข้อนี้ได้ดีที่สุดคือ ประเด็นที่ว่าด้วยสงครามน้ำระหว่างชาวสากยะและโลกิยะก็จัดได้ว่า เป็นสงครามที่เริ่มต้นด้วยการแย่งชิงทรัพยากรน้ำ เพื่อนำไปใช้ในเชิงกิจกรรม นอกจากนั้น สงครามระหว่างพระเจ้าปเสนทิโกศล และ พระเจ้าอชาตศัตรูเป็นการแย่งชิงดินแดน และพื้นที่ทางเศรษฐกิจ หรือสงครามระหว่างพระเจ้าอชาตศรักับเจ้าลิฉฉวีเพื่อแย่งชิงคันชชาติ สงครามเหล่านี้จัดได้ว่าเป็นสงครามวัตถุประสงค์ทั้งสิ้น โดยมีตัณหาเป็นผู้บัญชาการอยู่เบื้องหลังการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ภายนอกอย่างไรก็ตาม เมื่อวิเคราะห์ ตัณหาเป็นที่มาของการทะเลาะวิวาทในเชิงสังคมวิทยาจะพบที่มาซึ่งน่าสนใจตามที่ปรากฏในมหานิทานสูตรว่า “เพราะอาศัยตัณหา ปริเยสนา (การแสวงหา) จึงเป็นไป เพราะอาศัยปริเยสนา ลาภะ (การได้) จึงเป็นไปเพราะอาศัยลาภะ วินิจจยะ (การกำหนด) จึงเป็นไป เพราะอาศัยการกำหนด ฉันทราคะ (ความกำหนดด้วยอำนาจความพอใจ)จึงเป็นไปเพราะอาศัยฉันทราคะ อัชฌโสสานะ (การหมกมุ่น ฟังใจ) จึงเป็นไปเพราะอัชฌโสสานะ ปริคคหะ (การยึดครอบครอง) จึงเป็นไปเพราะอาศัยปริคคหะ มัจฉริยะ (ความตระหนี่) จึงเป็นไปเพราะอาศัยความตระหนี่ อารักกะ (การหวงกั้น) จึงเป็นไปเพราะอาศัยการหวงกั้น เป็นเหตุ บาปอกุศลกรรมเป็นอเนกที่เกิดขึ้น การถือท่อนไม้ การถือศัสตรา การทะเลาะ การเก่งแ่ง การวิวาท การกล่าวขึ้นเสียงว่า มึงมึง และการพูดเท็จ จึงเป็นไป” (มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. 2550 : 301 – 302)

จากพระสูตรดังกล่าว สามารถอธิบายพัฒนาการของการก่อตัวของการทะเลาะวิวาท ได้อย่างเป็นขั้นเป็นตอนว่า การทะเลาะวิวาทนั้นเกิดขึ้นมาจากความอยากของมนุษย์เป็นปฐมบท ความอยาก ได้กลายเป็นแรงจูงใจที่ทำให้มนุษย์ต้องแสวงหาสิ่งต่าง ๆ มาสนองความอยาก เมื่อใช้ ความพยายามในการแสวงหาโดยวิธีการอย่างใดอย่างหนึ่ง มนุษย์ก็ได้สิ่งที่ตัวเองต้องการมา หลังจาก ที่ได้มาด้วยความยากลำบากหรือไม่ก็ตาม มนุษย์จึงมีความสุข และพิจารณาพิจารณาต่อสิ่งที่ตัวเองได้มา การเพ่งพิจารณาที่นั่นเต็มไปด้วยความพอใจที่ตัวเองสามารถหาสิ่งนี้มาได้ มีความสุขและคลุกคลีกับ สิ่งที่ได้มาการคลุกคลีดังกล่าวกลายเป็นความหมกมุ่นเพราะต้องการจะเสพหรือเค้นเอาความสุขจาก สิ่งที่หามาได้ การที่มนุษย์คลุกคลีและหมกมุ่นอยู่กับสิ่งนั้นอยู่เรื่อย ๆ ได้ทำให้มนุษย์มีความรู้สึกเป็น เจ้าของสิ่งนั้นและแสดงความเป็นกรรมสิทธิ์ในการครอบครองโดยไม่ต้องการให้ใครมาแย่งชิงหรือ เกี่ยวข้องกับสิ่งที่เรามี และมนุษย์ก็พยายามรักษาและหวงแหนสิ่งที่ตัวเองมีอยู่ ฉะนั้น เมื่อใครก็ตาม มีความปรารถนาเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องด้วยวิธีการอย่างใดอย่างหนึ่ง มนุษย์ที่ตระหนี่และหวงแหน สิ่งของดังกล่าวก็จะไม่ยินยอม ขณะที่อีกฝ่ายขอเข้ามามีส่วนร่วม แต่อีกฝ่ายไม่ยินยอมพร้อมใจสภาวะ ของความขัดแย้งจึงเกิดขึ้น โดยเริ่มตั้งแต่การถือท่อนไม้เพื่อขวางกั้นไม่ให้คู่กรณีเข้ามาจนถึงการใช้ วาจาโต้ตอบการกระทำดังกล่าวระหว่างคู่กรณีด้วย

2. ทิฏฐิคือ บ่อเกิดของความขัดแย้ง คำว่า “ทิฏฐิ” หมายถึง “ความเห็น” หรือ “ลัทธิ” ทิฏฐิ ในบริบทนี้ ได้แก่ ทิฏฐิในแง่ลบประกอบไปด้วยสัkkายทิฏฐิ 20 มิจฉาทิฏฐิ 10 อันตคาหิกทิฏฐิมิวัดตุ 10 จนถึงทิฏฐิ 62 การที่มนุษย์ยึดมั่นถือมั่นในทิฏฐิ (ทิฏฐุปาทาน) อย่างใดอย่างหนึ่ง จึงทำให้เกิดการ ทะเลาะวิวาทกันในกลุ่มของคนที่มีความเห็นแตกต่างกันแต่ไม่ยอมรับความคิดเห็นของคนอื่น เนื่องจาก บุคคลแต่ละคนมีจุดยืนของตัวเอง ด้วยเหตุผลดังกล่าว พระพุทธเจ้าทรงย้ำว่า “ชนเหล่าใดยังถือทิฏฐิ ชนเหล่านั้น ย่อมเที่ยวกระทบกระทั่งกันในโลก” และ “สัตว์ทั้งหลายผู้ยึดถือในทิฏฐิต่างหลายว่า ยอดเยี่ยม ย่อมทำทิฏฐิใดให้ยิ่งใหญ่ในโลก กว่าทิฏฐิอื่นทุกอย่างนอกจากทิฏฐินั้นว่าแล้ว เพราะฉะนั้นสัตว์ เหล่านั้น จึงไม่ล่วงพ้นการวิวาทไปได้” ดังเห็นได้จากกรณีของพราหมณ์ที่ถือทิฏฐิต่างกันว่า สิ่งทั้ง ปวงเป็นที่พอใจแก่เรา สิ่งทั้งปวงไม่เป็นที่พอใจแก่เรา บางสิ่งเป็นที่พอใจแก่เราและบางสิ่งไม่เป็นที่ พพอใจแก่เรา จึงทุ่มเถียงกัน เมื่อทุ่มเถียงกัน ทำลายกัน และเบียดเบียนกันอย่างไรก็ตาม การขัดแย้ง กันในลักษณะนี้มีได้เกิดขึ้นเฉพาะพราหมณ์หรือเจ้าลัทธิต่าง ๆ แต่ประการใด แม้ในหมู่สมณะก็ เช่นเดียวกัน ดังที่พราหมณ์อารามทัมทะเลได้ถามพระมหากัจจายนะว่า “อะไรเป็นเหตุ เป็นปัจจัยให้ สมณะขัดแย้งกับสมณะ” ท่านก็ตอบว่า “เพราะความยึดมั่นทิฏฐิราคะ ตกอยู่ในอำนาจทิฏฐิราคะ กำหนด ยินดีในทิฏฐิราคะ ถูกทิฏฐิราคะกัสมุขุมและถูกทิฏฐิราคะครอบงำเป็นเหตุ แม้สมณะก็ขัดแย้งกับสมณะ” กรณีศึกษาที่เห็นได้อย่างชัดเจนคือ การที่พระภิกษุชาวเมือง โกสัมพีถกเถียงกันเกี่ยวกับเรื่องน้ำที่เหลือ

ไว้ในขณะเป็นอาบัติหรือไม่ ประเด็นนี้ได้สะท้อนแนวคิดในเชิงทฤษฎีวิาทะได้เช่นเดียวกัน เพราะพระวินัยชร และพระธรรมกถีกต่างก็มีจุดยืนของตัวเอง จึงทำให้ข้อขัดแย้งลุกลามไปอย่างรวดเร็ว นอกจากนั้น ประเด็นที่เกี่ยวข้องในการทำสังคายนาครั้งที่ 1 ถึง 3 ก็เช่นเดียวกัน ความคิดเห็นที่ต่างกัันระหว่างพระปุราณะกับพระสงฆ์กระแสหลักที่นำโดยพระมหากัสสปเถระเกี่ยวกับการตีความวัตถุ 8 ประการก็ดี การตีความพุทธบัญญัติที่แตกต่างกัันระหว่างพระยสกาภิณฑบุตรและคณะที่เป็นพระสงฆ์กระแสหลักกับพระภิกษุเมืองวัชชี เป็นต้นก็ดี เหล่านี้ล้วนสะท้อนนัยที่น่าสนใจเกี่ยวกับการยึดมั่นในทฤษฎีของตนทั้งสิ้นเมื่อกล่าวโดยสรุปแล้ว ทฤษฎีจัดได้ว่าเป็นตัวแปรที่สำคัญประการหนึ่งที่ทำให้พราหมณ์เจ้าลัทธิ หรือสมณะต่าง ๆ ต้องทะเลาะวิวาทกัน เพียงเพราะต้องการรักษาจุดยืนของตนเองเอาไว้โดยไม่ยอมรับ หรือสนใจแนวคิดของคนอื่น และนอกจากการไม่ยอมรับและไม่สนใจแล้ว ยังเป็นที่มาของการดูถูก และเหยียดหยามดังพุทธพจน์ที่ว่า (มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. 2550 : 123) ผู้ยึดถือในทฤษฎีทั้งหลายว่าขอดีเยี่ยมย่อมทำทฤษฎีใดให้ยิ่งใหญ่ในโลกกล่าวทฤษฎีอื่นทุกอย่างนอกจากทฤษฎีนั้นว่าเลว เพราะฉะนั้น สัตว์เหล่านั้นจึงไม่ล่วงพ้นการวิวาทไปได้ ประเด็นที่ทำให้ผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตก็คือว่า อะไรเป็นแรงจูงใจสำคัญที่ทำให้เจ้าลัทธิหรือนุคคลใดบุคคลหนึ่งยกย่องลัทธิหรือแนวคิดของตัวเอง แล้วทับถมแนวคิดอื่นว่าใช้ไม่ได้หรือไม่เข้าท่า คำตอบที่ค้นพบก็คือเจ้าลัทธิหรือเจ้าของแนวคิดต่าง ๆ เห็นช่องทางที่จะได้รับผลประโยชน์ใน 2 ด้านด้วยกัน (มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. 2550 : 125) กล่าวคือ อานิสงส์ในชาตินี้ ซึ่งได้แก่ ได้รับผลประโยชน์ในแง่ของสักการะความเคารพ การนับถือ การบูชา การยำเกรง จากผู้ที่นับถือและชื่นชอบในแนวคิดต่าง ๆ และอานิสงส์ในชาติหน้า ได้แก่ การเชื่อมั่น และยึดมั่นในทฤษฎีดังกล่าวเป็นเหตุเป็นผลให้ตัวเองได้ไปเกิดภพและภูมิที่ตัวเองต้องการ และแนวคิดนี้จะเป็นสะพานให้ตัวเองทอดเดินไปสู่ความบริสุทธิ์หมดจดได้ เหตุผลทั้ง 2 ประการดังกล่าว จัดได้ว่าเป็นแรงจูงใจสำคัญที่ทำให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลพยายามรักษาที่มั่นหรือจุดยืนเอาไว้ให้ได้ เพราะการพยายามรักษาที่มั่นย่อมหมายถึง การรักษาพื้นที่ของการดำเนินชีวิตในสังคมได้อย่างสมเกียรติ และมีความสุขในโลกนี้ นอกจากนั้นการที่บางคนพยายามรักษาจุดยืนของตัวเองเอาไว้อาจเป็นเพราะการเล็งผลเลิศว่า แนวคิดของตัวเองหรือกลุ่มของตนก่อให้เกิดสันติสุขในโลกหน้า หรือภพหน้าได้ ถึงแม้ว่าการรักษาจุดยืนดังกล่าวต้องแลกมาด้วยการทะเลาะวิวาทหรือต้องฆ่าคนอื่น ๆ ที่ไม่เห็นด้วยกับแนวคิดของเราหรือการใช้คนอื่นเป็นเครื่องมือในการทำลายล้างคนที่ไม่เห็นด้วยกับตัวเอง และหากต้องการให้สถานการณ์ความรุนแรงดังกล่าวเต็มไปด้วยความสมเหตุสมผลมากยิ่งขึ้นก็อาจจะฆ่าหรือทำลายเครื่องมือที่ตนเองใช้งานเรียบร้อยแล้วก็ได้ ดังจะเห็นได้จากการที่กลุ่มเดียวิธีย์ได้ใช้นางสุนทรเป็นเครื่องมือในการกำจัดพระพุทธรเจ้าเป็นกรณีศึกษา เพียงเพราะต้องการได้ลาภสักการะ และการนับถือจากคนอื่น ๆ ในสังคม หลังจากนั้นก็ได้สั่งให้ฆ่านางสุนทรเสีย

3. มานะคือ บ่อเกิดของความขัดแย้ง มานะคือ การถือตัว กิริยาที่ถือตัว ภาวะที่ถือตัว ความลำพองตน ความทะนงตน ความเชิดชูตนเป็นคυχง ความเห่อเหิม ความที่จิตต้องการเชิดชูตน เป็นคυχง (มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. 2550 : 353) ปัญหาสำคัญก็คืออะไรที่ทำให้มนุษย์สำคัญ ตัวว่าดีกว่าคนอื่น จากการศึกษาพบว่า มนุษย์ใช้สถานะของความเป็นชาติ โคตรความเป็นบุตรของ ผู้มีตระกูล ความเป็นผู้มีรูปร่าง ทรัพย์ การศึกษาหน้าที่การงาน หลักแห่งศิลปวิทยา วิทยฐานะ ความ คงแก่เรียน ปฏิภาณหรือสิ่งอื่นนอกจากที่กล่าวแล้วว่า เราเลืศกว่าเขา (มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. 2550 : 351) หากวิเคราะห์ในประเด็นนี้ก็คือ มนุษย์ได้อาศัยคุณสมบัติดังกล่าวเป็นเครื่องมือสำคัญ ในการแสดงตนว่า เเด่นกว่าคนอื่นในคุณสมบัติเหล่านั้น และนั่นจึงเป็นที่มาของการถือตัว และ ยึดมั่น ในความถือตัว ประเด็นจึงอยู่ตรงที่ว่า การถือตัว ความลำพองหรือความทะนงตนนั้น ทำให้เกิดการ ทะเลาะวิวาทจนนำไปสู่การฆ่ากันหรือการทำสงครามฆ่าล้างเผ่าพันธุ์กันได้อย่างไร ดังที่พระพุทธเจ้า ตรัสว่า “ผู้ใด เจ้าคัญว่า เราเสมอเขา เลืศกว่าเขา หรือด้อยกว่าเขา ผู้นั้นพึงต้องวิวาทกันด้วยความถือ ตัวนั้น” (มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. 2550 : 231) สาเหตุสำคัญก็เพราะว่าการถือตัวดังกล่าวนี้ นำไปสู่การลบหลู่ ดูหมิ่น และเกลียดชังคนอื่นดังจะเห็นได้ชัดเจนจากกรณีของ เจ้าศากยะมีความถือ ตัวว่า เผ่าพันธุ์ของตนเองเป็นเผ่าพันธุ์ที่ดีบริสุทธิ์ และวิเศษกว่าคนอื่น ฉะนั้น จึงเป็นไปได้ที่ธิดา กษัตริย์ศากยะจะต้องไปแต่งงานกับพระเจ้าปเสนทิโกศลที่มีที่มาหรือต้นกำเนิดไม่ชัดเจนและใน ขณะเดียวกัน การที่ถูกหลานของเจ้าศากยะจะไหว้พระเจ้าวิฑูทกะก็เป็นเรื่องที่เป็นไปไม่ได้เช่นเดียวกัน และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง การที่พระเจ้าวิฑูทกะซึ่งเป็นลูกนางทาสจะนั่งตั่งของเจ้าศากยะก็นับเป็นการ กระทำที่น่ารังเกียจ ฉะนั้นจึงต้องใช้น้ำนมล้าง การกระทำ และแสดงออกในลักษณะนี้ ย่อมนับว่า เป็นการดูหมิ่น ชิงชัง และรังเกียจคนอื่น และการกระทำดังกล่าวนี้เองได้นำไปสู่ “ภาวะแห่งการ เกลียดชัง” ที่พระเจ้าวิฑูทกะมีต่อเจ้าศากยะจนนำไปสู่ “สงครามฆ่าล้างเผ่าพันธุ์” ในที่สุดด้วยเหตุผล ดังกล่าวมาแล้วทำให้พระพุทธเจ้าต้องย้าเตือนพระภิกษุทั้งหลายว่า (มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. 2550 : 723) “ภิกษุไม่พึงสำคัญตนว่า เราเลืศกว่าเขา เราด้อยกว่าเขา หรือว่าเราเสมอเขาเพราะคุณธรรม นั้น” การย้าเตือนในลักษณะดังกล่าวนี้ ย่อมเป็นเพราะพระองค์ได้ทรงมองเห็นหายนะที่จะเกิดขึ้น แก่ตัวของพระภิกษุในแง่ของการฝึกฝนพัฒนาตนเอง และการดำรงตนอยู่ในสังคมสงฆ์และสังคม อื่น ๆ กล่าวโดยสรุปเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง ดังที่ได้นำเสนอแล้ว จะพบว่า เกิดจากรากเหง้าที่สำคัญ 3 ประการคือ ตัณหา ทิฏฐิ และมานะ รากเหง้าเหล่านี้ถือได้ว่าเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดความ เน้นช้ำในการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ และเหนี่ยวรั้งการพัฒนาองค์กรและสังคมด้วย ดังจะเห็นว่า เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสังคมที่เกี่ยวข้องกับการทะเลาะวิวาทจนนำไปสู่การฆ่ากันหรือทำลายกัน นั้นล้วนเกิดจากรากเหง้าเหล่านี้ทั้งสิ้น ฉะนั้น กระบวนการแก้ไขปัญหา จึงไม่ได้มองเพียงแค่ ปราบกฏการณ์ภายนอกเท่านั้น หากต้องมองเข้าไปเพื่อทำการศึกษาและเข้าใจในมิติภายในด้วย (มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. 2550 : 420)

ผลประโยชน์หรือความต้องการ เป็นบ่อเกิดของความขัดแย้ง ผลประโยชน์ หรือความต้องการนั้น จัดได้ว่าเป็นเหตุปัจจัยที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายนอกที่ชัดเจนประการหนึ่งโดยเฉพาะอย่างยิ่ง การที่ทรัพยากรหรือสิ่งของมีจำนวนจำกัด แต่ความต้องการ หรือผู้ที่มีความต้องการนั้นมีจำนวนมากว่า หากไม่สามารถที่จะจัดการทรัพยากรหรือสิ่งของอย่างเป็นระบบแล้ว ก็ย่อมเป็นการง่ายที่จะทำให้เกิดความขัดแย้งปะทุขึ้นมาเพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งดังกล่าว ดังจะเห็นได้จากกรณีการแย่งทรัพยากรน้ำของชาวสากยะและโกลิยะก็เนื่องมาจากการที่ทั้งสองกลุ่มต้องการน้ำเพื่อใช้ในการกสิกรรม แต่ปัญหาก็คือ น้ำนั้นมีปริมาณที่สามารถจะรองรับพื้นที่นาของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเท่านั้น การเจรจาจึงเกิดขึ้น แต่สุดท้ายกระบวนการเจรจาก็ล้มเหลวเพราะกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งต้องการเป็นเจ้าของทรัพยากรน้ำแต่เพียงฝ่ายเดียวเท่านั้น ด้วยเหตุนี้กระแสของความขัดแย้งที่นำไปสู่ความรุนแรงจึงเกิดขึ้น กรณีสงครามการแย่งชิงหมู่บ้านกาสิระระหว่างพระเจ้าปเสนทิโกศลกับพระเจ้าอชาตศัตรูก็เช่นเดียวกัน เป็นการตอกย้ำว่า ทั้งคู่ต่างก็ต้องการหมู่บ้านดังกล่าวเพื่อใช้เป็นเขตเศรษฐกิจและเป็นรัฐกันชน ซึ่งสอดคล้องกับกรณีสงครามระหว่างพระเจ้าอชาตศัตรูกับเจ้าลจลวิมีวัตตบุตรสงค เพื่อแย่งชิงคันธชาติซึ่งมีคุณค่าอย่างมหาศาลในผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นตามมา ผลประโยชน์และความต้องการในสองกรณีหลังนี้จัดได้ว่าเป็น “ตัวแปร” สำคัญที่ทำให้ทั้งสองแคว้นต้องทำสงครามระหว่างกัน เพื่อแย่งชิงทรัพยากรดังกล่าว โดยมีได้คำนึงว่าผลจากสงครามดังกล่าวจะนำมาซึ่งการสูญเสียชีวิตและทรัพย์สินมากมายสักปานใดก็ตาม (มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2550 : 21)

ความสัมพันธ์ เป็นบ่อเกิดของความขัดแย้ง ปรากฎการณ์ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในกลุ่มของพระวินัยชรรกับพระธรรมกถึกก็ดี กลุ่มของพระกัสสปเถระกับพระปุราณะก็ดี กลุ่มพระยสกาภิกษุบุตรกับพระภิกษุเมืองวัชชีก็ดี มาจากเหตุปัจจัยภายนอกอีกประการหนึ่งก็คือ “ความสัมพันธ์” พบว่าเพราะความสัมพันธ์ที่ไม่ดีไซหรือไม่ จึงทำให้พระวินัยชรรดำนิพระธรรมกถึกกลับหลังว่าเป็นอาบัติทั้งที่ไม่รู้ เพราะความรู้สึกละแ้วที่ไม่ดีที่ไม่รับผิดชอบเป็นผู้ร่วมคณะสังคายนาพระธรรมวินัยครั้งที่ 1 ไซหรือไม่ ที่ทำให้พระปุราณะต้องออกมาเผชิญหน้า และทำลายความน่าเชื่อถือพระมหากัสสปเถระและคณะ โดยการไม่ยอมรับนับบางประเด็นที่เกิดจากการสังคายนาครั้งที่ 1 และเพราะความสัมพันธ์ที่เลื่อมทรามไซหรือไม่ ที่ทำให้พระภิกษุเมืองวัชชีพากันลงอุกเขปนิยกรรมพระยสกาภิกษุบุตรจนทำให้ท่านหันกลับไปวิเคราะห้ทำที และพฤติกรรมดังกล่าว และนำไปสู่การสังคายนาในที่สุดจากนั้นดังกล่าว เห็นว่า “ประเด็นที่ว่าด้วยความสัมพันธ์” นั้น ถือได้ว่าเป็นตัวแปรสำคัญประการหนึ่งในการทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล เพราะหากมนุษย์มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในระดับหนึ่งแล้ว โอกาสพบปะพูดคุยเพื่อหาทางออกเชิงสมานฉันท์เป็นไปได้อย่างรวดเร็วและมีทางออกร่วมกันได้ง่ายมากยิ่งขึ้น แต่หากเกิดกรณีของการไม่ชอบ หรือมีอคติ (Bias) ต่อกันในระดับใดระดับหนึ่งแล้ว ย่อมเป็นเรื่องยากที่จะหันหน้าเข้าไปพบปะหรือพูดคุยกัน ด้วยเหตุนี้ ประเด็นเรื่อง

“สารานุกรม” จึงเกิดขึ้นมาเพื่อแก้ปัญหาเรื่องความสัมพันธ์อีกด้านหนึ่งด้วย (มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. 2550 : 422)

ชาติพันธุ์ เป็นบ่อเกิดของความขัดแย้ง “ชาติพันธุ์” เป็นที่มาของความขัดแย้งอย่างไร ผู้วิจัยมองว่า “การที่มนุษย์ไปตัดสินใครคนใดคนหนึ่งที่ไม่ใช่พวก “ของเรา” ว่าเป็น “ชาวเขา” หรือเรียกคนอื่น ๆ ที่ไม่ใช่พวกของเราว่าเป็น “คนชายขอบ” แล้วตีค่า หรือประเมินคุณค่า “ชาวเขา” ค้อยกว่าตัวเอง แล้วพยายามที่จะลดทอนศักดิ์ศรี และความเป็นมนุษย์ของเขาที่ค้อยอยู่แล้วให้ค้อยลงไปเรื่อย ๆ” เหล่านี้คือที่มาของความขัดแย้งประวัติศาสตร์ และความเป็นมาของ “วงศ์ศากยะ” นั้น ถู้อได้ว่าเป็น “อาวุธ” ขึ้นสำคัญในการทำลายล้าง “เผ่าพันธุ์ตัวเอง” ในเวลาต่อมา เพราะการมองว่าวงศ์ของตัวเองนั้น ประกอบไปด้วยชาติพันธุ์ที่มี “สายพันธุ์เดียว” เท่านั้น โดยไม่เจือปนกับสายพันธุ์อื่น จึงเกิดความหยิ่งทะนงตน และอวดดี ความอวดดี ถือตัว หรือเหยอหยิ่งดังกล่าวจะไม่เกิดผลเสียตามมาแต่ประการใด เลยหากไม่ใช่ความเป็นสายพันธุ์ที่ตัวเองคิดว่าดีกว่า บริสุทธิกว่าคนอื่นนั้น ไปดูถูกเหยียดหยาม ดูหมิ่นคนอื่น ๆ ในสังคม พฤติกรรมดังกล่าวนั้น ชาวโกลิยะเคยเตือนสติ และตั้งคำถามต่อความเป็นสายพันธุ์ดี ว่า “เจ้าศากยะต่างจากสุนัขตรงไหนที่มีเพศสัมพันธ์กับพี่น้องของตัวเอง” แทนที่เจ้าศากยะตระหนักถึงคำเตือนดังกล่าว แต่กลับย้อนถามว่า “เผ่าพันธุ์ของมนุษย์จีเรอจะมีกำลังอะไร” จนทำให้เกิดการณ์คราวนั้นได้ลุกลามจาก “สงครามน้ำ” กลายเป็น “สงครามการปกป้องศักดิ์ศรีระหว่างเผ่าพันธุ์” ในบัดดล แต่พระพุทธเจ้าก็ทรงทำให้สงครามดังกล่าวยุติลงไปได้

แม้ว่าสงครามดังกล่าวจะยุติ แต่ “ความอวดดี” “ถือตัว” ก็นำ “สงคราม” มาสู่เจ้าศากยะอีกครั้ง เพราะนอกจากการที่จะดูหมิ่นพระเจ้าปเสนทิโกศล ซึ่งมีสถานะเป็นกษัตริย์เช่นเดียวกัน โดยการมอบลูกของนางทาสีไปเป็นนมเหสีแล้ว ยังดูหมิ่นเหยียดหยามพระเจ้าวิฑูทกะซึ่งเป็นลูกของนางทาสี โดยการใช้น้ำนมล้างตั้งที่พระองค์ประทับนั่ง และไม่ยอมให้ลูกของตัวเองไหว้พระเจ้าวิฑูทกะซึ่งมีอายุมากกว่าด้วยการพาหนีไปอยู่นอกเมือง เหตุปัจจัยดังกล่าวทำให้พระเจ้าวิฑูทกะตัดสินใจทำสงคราม “ฆ่าล้างเผ่าพันธุ์เจ้าศากยะ” ซึ่งเป็นการฆ่าที่ไม่เว้นแม้กระทั่งเด็กที่ยังไม่หย่าจากนมมารดา แม้เหตุการณ์การครั้งนี้พระพุทธเจ้าจะเข้ามาเป็นผู้ไกล่เกลี่ยคนกลางก็ตาม แต่เนื่องจาก “ฐานแห่งการเกลียดชัง” รุนแรงและสะสมมาตั้งแต่เยาว์วัย เมื่อก้าวโดยสรุปจะพบว่า เหตุปัจจัยภายนอกนั้น มีอิทธิพลอย่างยิ่งอีกด้านหนึ่งที่จะทำให้เกิดความขัดแย้งในระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเพราะสิ่งเหล่านี้จะเป็นที่มาสำคัญในการทำให้เหตุปัจจัยภายในได้รับผลกระทบและแสดงออกมาในรูปของการทะเลาะวิวาทต่อไป (มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. 2550 : 423)

การจัดการความขัดแย้งตามแนวพระพุทธศาสนา

ความขัดแย้งที่ปรากฏขึ้นในพระพุทธศาสนามีวิธีการจัดการความขัดแย้งคือ อธิกรณ์ แปลว่า การกิจที่พึงทำให้สงบให้เรียบร้อยเหมาะสม อธิกรณ์ คือ เป็นชื่อแห่งเรื่องที่เกิดขึ้นแล้วจะต้องจัดต้องทำให้ลุล่วงไป มี 4 ประการ คือ (มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. 2550 : 632)

1. วิวาหาธิกรณ์ คือวิวาท ได้แก่ การเถียงกันปรารภพระธรรมวินัยนี้ จะต้องได้รับชี้ขาดว่าถูกว่าผิดหรือเรียกอีกอย่างว่าเป็นการถกเถียงกันด้วยเรื่องพระธรรมวินัย

2. อนุวาหาธิกรณ์ คือความโจทก์กล่าวหากันด้วยปรารภพระธรรมวินัยนี้จะต้องได้รับชี้ขาดว่าถูกว่าผิดหรือเรียกอีกอย่างว่าเป็นการถกเถียงกันด้วยเรื่องอาบัติ

3. อาปัตตาธิกรณ์ คือกิริยาที่ต้องอาบัติหรือถูกปรับอาบัตินี้ต้องทำคืน คือทำให้พ้นโทษหรือเรียกอีกอย่างว่าเป็นการถกเถียงกันด้วยเรื่องการปรับอาบัติและวิธีการออกหรือพ้นจากอาบัติ

4. กิจจาธิกรณ์ คือกิจธุระที่สงฆ์จะพึงสามัคคีร่วมกันทำ เรียกว่า สังฆกรรม เช่น ให้อุปสมบทต้องทำให้สำเร็จ

อธิกรณ์สมณะ อธิกรณ์สมณะเป็นชื่อแห่งสิกขาบทหรือสิกขาบทหรือแห่งธรรมแปลว่า “สำหรับระงับอธิกรณ์” มี 7 ประการ คือ

4.1 สัมมุขาวินัย แปลว่า ระเบียบอันจะพึงทำในที่พร้อมหน้า

4.2 สติวินัย แปลว่า ระเบียบยกเอาสติขึ้นเป็นหลัก

4.3 อมูพหวินัย แปลว่า ระเบียบที่ให้แก่ภิกษุผู้หายเป็นบ้า

4.4 ปฎิญาตกรณะ แปลว่า ทำตามรับ ได้แก่ปรับอาบัติตามปฎิญาของจำเลยผู้รับเป็นสัตย์ การแสดงอาบัติ ก็จัดว่าทำปฎิญาในข้อนี้ด้วย

4.5 เขภุยลิกาวินัย แปลว่า ตัดสินตามคำของคนมากเป็นประมาณ วิธีนี้สำหรับใช้ในเมื่อความเห็นของคนมาก แตกต่างกัน ให้ตัดสินเอาตามคำของคนมากเป็นประมาณ

4.6 ตัสสปาปิยลิกา แปลว่า กิริยาที่ลงโทษแก่ผู้ผิด

4.7 ตินวัตถการวินัย แปลว่า ระเบียบดั่งกลบไว้ด้วยหญ้า ได้แก่กิริยาที่ให้ประณีประนอม

ทั้ง 2 ฝ่าย

การใช้สมณะระงับอธิกรณ์

1. สัมมุขาวินัย เป็นเครื่องระงับอธิกรณ์ได้ทุกอย่าง

2. สติวินัย, อมูพหวินัย, ตัสสปาปิยลิกา ทั้ง 3 อย่างนี้ เป็นเครื่องระงับเฉพาะอนุวาหาธิกรณ์

3. ปฎิญาตกรณะ, ตินวัตถการวินัย ทั้ง 2 อย่างนี้ ท่านกล่าวว่าเป็นเครื่องระงับเฉพาะปัตตาธิกรณ์และใช้เป็นเครื่องระงับอนุวาหาธิกรณ์ด้วยก็ได้

4. เขภุยลิกา ใช้เป็นเครื่องระงับเฉพาะวิวาหาธิกรณ์ โดยมีหลักในการจัดการความขัดแย้งดังต่อไปนี้วิธีระงับวิวาหาธิกรณ์ เมื่อเกิดวิวาหาธิกรณ์นี้ขึ้นแล้ว พระพุทธเจ้าตรัสให้ระงับด้วยสมณะ 2 อย่าง คือ

4.1 สัมมุขาวินัย วิธีระงับต่อหน้า คือพระสงฆ์ได้เข้าร่วมประชุมสงฆ์ ผู้วิวาทยอมรับความเห็น ขอมหุคไม่วิวาทอีกต่อไป

4.2 เภยยศิกา วิธีระงับด้วยคะแนนเสียงข้างมาก เมื่ออธิกรณ์เกิดขึ้น หากภิกษุเข้าร่วมประชุมพิจารณา ลงความเห็นมีมากกว่าก็ให้ถือว่าข้างฝ่ายนั้นชนะ

วิธีระงับอนุวาทาธิกรณ์ ระงับด้วยสมณะ 4 อย่าง คือ

1. สัมมุขาวินัย คือการระงับอธิกรณ์ในที่พร้อมหน้าคณะสงฆ์ พร้อมหน้าธรรมพร้อมหน้าวินัยและพร้อมหน้าบุคคล ตามที่ได้บรรยายมาแล้ว

2. สติวินัย คือการระงับอนุวาทาธิกรณ์ที่ยกเอาสติขึ้นเป็นหลักปรับ

3. อมูพหวินัย คือการระงับอธิกรณ์ให้แก่ภิกษุที่หายเป็นบ้าแล้ว

4. ตัสสปาปิยสิกา กรรมที่คณะสงฆ์ลงโทษแก่ภิกษุผู้ที่ต้องอาบัติแล้ว เมื่อมีโจทก์ท้วงขึ้น คณะสงฆ์ประชุมกัน สอบสวน ท่านใดให้การกลับไปกลับมา เดี่ยวก็ยอมรับ เดี่ยวก็ปฏิเสธพูดกลบเกลื่อนข้อที่ถูกซักถาม พุคฺกุสาในที่นั่งหน้าภิกษุเช่นนี้ คณะสงฆ์สามารถลงโทษแก่เธอ ได้ถึงแม้ว่าเธอจะไม่ยอมรับตามโทษที่ต้อง หรือเพิ่มโทษก็ได้

วิธีระงับอาบัติาธิกรณ์ ระงับได้ด้วยสมณะ 3 ประการ (มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. 2550 : 633) คือ

1. สัมมุขาวินัย ระงับต่อหน้า คืออธิกรณ์ที่เกิดขึ้นมีพระสงฆ์เข้าประชุมวินิจฉัยครบองค์สงฆ์

2. ปฏิญญาตมระณะ กระทำตามรับ ได้แก่ภิกษุรูปหนึ่งต้องอาบัติแล้ว มีผู้โจทก์ท้วงขึ้นเมื่อคณะสงฆ์เข้าประชุมกัน วินิจฉัยภิกษุผู้เป็นจำเลยยอมรับอย่างไร ก็ปรับอาบัติตามที่ยอมรับนั้น

3. ตินวัตตารกะ การระงับอธิกรณ์ไว้ด้วยการประนีประนอมกันไว้ ทั้ง 2 ฝ่าย โดยไม่ต้องชำระสะสางหาความกัน

จากการศึกษามาทั้งหมดเกี่ยวกับความขัดแย้งและการจัดการความขัดแย้งในทางพระพุทธศาสนา เห็นได้ว่าการจัดการปัญหาความขัดแย้งตามนัยของพระพุทธศาสนานั้นเราสามารถสรุปได้เป็น 2 แนวทางคือ

1. การจัดการปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในภายในตนเอง เป็นการจัดการในเรื่องของการกำจัดกิเลสในจิตใจอันเป็นต้นเหตุของความขัดแย้งให้หมดไปเมื่อกิเลสหมดความขัดแย้งก็จะหมดลง

2. การจัดการปัญหาความขัดแย้งภายนอก เป็นการจัดการปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในรูปแบบของปรากฏการณ์ทางสังคม เป็นความขัดแย้งที่ส่งผลกระทบต่อความผาสุกของสังคม ซึ่งพระพุทธศาสนาได้เสนอแนวทางในการดำเนินการจัดการไว้เป็น 2 กรณี (มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. 2550 : 634) คือ

2.1 การจัดการปัญหาความขัดแย้งภายนอกในกรณีทั่ว ๆ ไป เป็นการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นนอกจากคณะสงฆ์ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับประชาชนทั่ว ๆ ไป ซึ่งการเข้าไปจัดการความขัดแย้งนั้น พระพุทธองค์จะมีส่วนสำคัญในการเข้าไปไกล่เกลี่ยและสลายความขัดแย้งดังกล่าว

2.2 การจัดการปัญหาความขัดแย้งภายนอกกรณีคณะสงฆ์ พระพุทธศาสนาได้จัดวางรูปแบบ กระบวนการและวิธีการดำเนินการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งภายในคณะสงฆ์โดยมีกรอบดังนี้

2.2.1 การจัดการรอบปัญหาความขัดแย้งไว้อย่างชัดเจนเป็น 4 หมวด

2.2.2 การจัดวางรูปแบบการแก้ไขปัญหาเรียกว่าอริทรรณสมณะ

2.2.3 จัดวางวิธีการและขั้นตอนในการจัดการปัญหาความขัดแย้งให้ครอบคลุมปัญหาทั้งหมด

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการสำรวจองค์ความรู้ทางด้านผลการศึกษาที่ตรงหรือใกล้เคียงกับหัวข้อในการวิจัย พบว่ามีเอกสารงานวิจัย ดังนี้

พระมหาพรหมชา ฐมมหาโต (2548) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการจัดการความขัดแย้งโดยพุทธสันติวิธี : ศึกษาวิเคราะห์กรณีลุ่มน้ำแม่ตาช้าง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่าความขัดแย้งและรูปแบบการจัดการความขัดแย้งโดยพุทธสันติวิธีตามที่ปรากฏในคัมภีร์พระไตรปิฎกและอรรถกถาความขัดแย้งเป็นสิ่งจำเป็น (Necessity) ในระดับโลกียวิสัยพระพุทธศาสนายอมรับว่า “ความขัดแย้ง” จัดได้ว่าเป็น “ทุกข์ของบุคคลและสังคม” ประการหนึ่งโดยเฉพาะอย่างยิ่ง การมองว่าความขัดแย้งเป็น “ธรรมชาติ” หรือ “ธรรมดา” ของสังคมทั่วไป จนอาจจะกล่าวได้ว่าเป็น “สิ่งจำเป็น” ของสังคม เพราะสรรพสิ่งในสังคมนั้นแปรเปลี่ยนไปอยู่ตลอดเวลา (อนิจจัง) ผลจากการแปรเปลี่ยนดังกล่าวนี้จึงทำให้เกิดบรรยากาศของ “ทุกข์” หรือ “ความขัดแย้ง” ซึ่งเป็นสภาวะหรือบรรยากาศที่ดำรงอยู่ในสภาพเดิมไม่ได้ สาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้งก็เพราะทุกสิ่งทุกอย่างนั้นในแง่ของโลกวิสัยนั้น ไม่สามารถเป็นไปตามความต้องการหรืออำนาจของสิ่งใดหรือบุคคลใด กล่าวคือไม่มีสิ่งใดหรือบุคคลใดบังคับให้มันเปลี่ยนแปลงหรือไม่ให้ขัดแย้งกัน (อนัตตา) ฉะนั้นเมื่อกล่าวโดยธรรมชาติแล้ว สรรพสิ่งต้องขัดแย้งกัน แต่ถึงกระนั้น พระพุทธศาสนาก็ได้เหลือพื้นที่ของความ “ไม่ขัดแย้ง” เอาไว้ให้ สภาวะสูงสุด นั่นก็คือ “พระนิพพาน”

อรปริยา วสุมนต์ (2554) ได้ทำการวิจัยเรื่อง พุทธวิธีจัดการความขัดแย้งในทัศนะของพระไพศาล วิสาโล พบว่า 1) ความขัดแย้งมี 2 ประเภท คือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในจิตใจกับ ความขัดแย้งภายนอก โดยเกิดจากการทำงานร่วมกันระหว่างเหตุปัจจัยภายใน ได้แก่ อกุศลมูล ปัญจธรรมกับเหตุปัจจัยภายนอก การจัดการความขัดแย้งด้วยหลักพระพุทธศาสนานั้นสามารถกระทำได้ทั้งเชิงรับ เชิงรุกหรือทั้งสองอย่างประกอบกัน โดยนำหลักพุทธธรรมสำคัญมาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญ เช่น หลักขันติธรรม หลักอนัตตา หลักอปริหานิยธรรม หลักสามัคคีธรรม

เป็นต้น นอกจากนี้ยังสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับวิธีการจัดการความขัดแย้งในยุคปัจจุบัน เช่น การเจรจาไกล่เกลี่ย การประนีประนอมยอมความ การโน้มน้าว การหลีกเลี่ยงหรือการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วม เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น 2) แนวคิดและกระบวนการพุทธสันติวิธีที่พระโศภิต วิสาโล นำมาใช้ นั่น เป็นการผสมผสานกันระหว่างหลักการของพระพุทธศาสนาดั้งเดิม ร่วมกับ แนวคิดตะวันตกสมัยใหม่ และหลักการของพระพุทธศาสนาเพื่อสังคม ด้วยความเชื่อที่ว่าโลกกับธรรมแยกจากกันไม่ได้ ดังนั้นการทำงานเพื่อสังคมจึงเป็นการปฏิบัติธรรมไปพร้อมกัน สันติภาพในทัศนะของท่าน จึงมิใช่สภาวะที่สังคมสงบไร้สงครามและความขัดแย้งเท่านั้น แต่ต้องเป็นสังคมที่มีโครงสร้างที่เป็นธรรมทั้งทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง เพื่อเอื้อให้คนในสังคมนั้น ๆ ได้เข้าถึงทรัพยากรต่าง ๆ อย่างเท่าเทียมและมั่นคงทั้งทางกายและทางใจ 3) กระแสโลกาภิวัตน์และลัทธิบริโภคนิยมมีส่วนสำคัญที่ทำให้การพัฒนาประเทศเป็นไปอย่างไร้ทิศทาง ประกอบกับ โครงสร้างของระบบต่าง ๆ ในสังคม ไม่ให้ความสำคัญเป็นธรรมต่อกันในสังคมเสมอกันทุกระดับชั้น ทำให้เกิดเป็นความขัดแย้งลุกลามไปทั่วประเทศ วิธีการจัดการความขัดแย้งจึงต้องทำด้วยความเมตตาโดยมีสติปัญญา กำกับอย่างระมัดระวัง โดยการให้ความรู้แก่คู่กรณี ทั้งโน้มน้าวให้คู่กรณีเห็นความสำคัญและยินดีเข้าสู่กระบวนการพุทธสันติวิธีอย่างเต็มใจ เพื่อให้สามารถขจัดรากเหง้าของปัญหาได้อย่างแท้จริง

ประสิทธิ์ กุลบุญญา (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความขัดแย้งและการจัดการความขัดแย้งตามหลักพระพุทธศาสนา พบว่า ความขัดแย้งเกิดจากสาเหตุหลัก คือ ตัณหา ทิฐิมานะและเหตุภายนอก คือ ข้อมูล ผลประโยชน์ ความสัมพันธ์ชาติพันธุ์ รูปแบบความขัดแย้งมีทั้งความขัดแย้งภายในตน ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งด้านประโยชน์ ความขัดแย้งเรื่องอำนาจ ความขัดแย้งด้านทิฐิ และความขัดแย้งด้านชาติพันธุ์ ซึ่งวิธีบริหารจัดการความขัดแย้งมีดังนี้ เริ่มจากการจัดการความขัดแย้งในตนเองด้วยการเรียนรู้จิตตนเองและปรับแก้จิตให้เป็นไปในทางสร้างสรรค์ ขจัดสมมิตภายในใจ (ปฐิสมละ) พยายามพึ่งตนเองให้ได้ตามหลักนาถกรรมธรรมและพยายามเอาชนะตนเองให้ได้คือวิธีการที่ยิ่งใหญ่ที่สุดในการขจัดความขัดแย้งในตนเอง จากนั้นก็จัดการความขัดแย้งระหว่างบุคคลโดยใช้หลักสารณียกรรม โดยมีความปรารถนาเอื้อเฟื้อด้วยเมตตา จัดการพูดในสิ่งสร้างสรรค์เพื่อป้องกันและระงับความขัดแย้งจัดการความขัดแย้งในครอบครัว ด้วยการบริหารทรัพย์สินในครอบครัวให้ลงตัวทั้งระดับส่วนตัว ครอบครัวและส่วนรวม และใช้ชีวิตร่วมกันด้วยหลักเมตตา ซึ่งแนวคิดในการขจัดความขัดแย้งทั่วไปเริ่มต้นด้วยความอดทน (ขันติ) ขจัดความขัดแย้งโดยกรอบอริยมรรคด้วย วิธีระงับปัญหาด้วยพยานและหลักฐานที่พร้อมหน้า (สัมมุขาวินัย) ใช้เสียงข้างมาก (เยภยยลิกาวินัย) วิธีการประนีประนอม (ติณวัตถารกวินัย) และวิธีการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง

จิรเดช เกตุประยูร (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่อง วิธีการระงับความรุนแรงตามแนวคิดในทางพระพุทธศาสนาเถรวาท พบว่า ความรุนแรงในพุทธศาสนาเถรวาท หมายถึง การประทุษร้ายทางร่างกาย วาจาและทางจิตใจ ทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่นที่มีผลเป็นความทุกข์ความเดือดร้อน ความรุนแรงที่เกิดขึ้นมีอยู่ 3 ระดับ คือความรุนแรงระดับเบา ระดับกลางและระดับหนัก ส่วนสาเหตุของความรุนแรงเกิดจากต้นตอหรือรากเหง้าของกิเลสที่เรียกว่า อกุศลมูล คือราคะ โทสะ โมหะ ที่เป็นเหตุให้เกิดความทุกข์ความเดือดร้อน สำหรับวิธีการระงับความรุนแรงในพุทธศาสนาเถรวาทใช้ได้หลายวิธีแล้วแต่กรณีตามความเหมาะสม ทั้งอริกถสมถะ 7 อปริหานิยธรรม 7 สาราณียธรรม 6 และอริยสัจ 4 ความรุนแรงในทางพุทธศาสนาเถรวาท ก่อให้เกิดการแตกแยกของหมู่คณะ สาเหตุหลักเกิดขึ้นเพราะเรื่องศีล (ศีลสามัญญตา) เรื่องความคิดเห็น (ทิฏฐิสามัญญตา) ขาดความสามัคคีกัน เป็นไปเพื่ออำนาจและลุ่มหลงในลาภยศสักการะ

พระเทพปริยัติเมธี (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงพุทธกับการจัดการความขัดแย้งในสังคมไทย พบว่า ภาวะผู้นำเชิงพุทธนั้นมีลักษณะอยู่ 3 อย่าง คือ 1) คุณลักษณะภายนอก คือมีรูปร่างสง่างาม น่าเคารพศรัทธาเลื่อมใส ตลอดจนทั้งมีพลังกำลังแข็งแรงสุขภาพดีและมีความเพียร 2) คุณลักษณะภายใน คือมีความรู้ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความชำนาญในงาน มีมนุษยสัมพันธ์ดี 3) มีความแตกต่างจากบุคคลอื่น ซึ่งความแตกต่างนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเคารพนับถือมีความเชื่อมั่นมีความเชื่อฟังอย่างจริงใจวิถีทางของการที่จะเป็นผู้นำที่ดีซึ่งมีหลักธรรมหรือคุณธรรมในทางพระพุทธศาสนาที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้สำหรับผู้นำ ที่นำมากล่าวไว้ในงานวิจัยนี้ มีจำนวน 20 หลักธรรม โดยแบ่งเป็น 3 กลุ่ม หลักธรรมของผู้นำ ดังนี้ คือ 1) หลักธรรมสำหรับครองตน ได้แก่ เบญจศีลเบญจธรรม สปัปฺริสธรรม พลธรรม อคติธรรม อริยฐานธรรม ขันติโสรัจจธรรม คุณธรรม อริยทรัพย์ธรรม 2) หลักธรรมสำหรับครองคน ได้แก่ พรหมวิหารธรรม บารมีธรรม ราชสังคหวัตถุธรรม สังคหวัตถุธรรม พลธรรม ทศพิชราชธรรม จักรวรรดิวัตรธรรม คหบดีธรรม อธิปไตย กัลยาณมิตรธรรม อริยทรัพย์ธรรม ยุติธรรม อคติธรรม 3) หลักธรรมสำหรับการครองงาน ได้แก่ อิทธิบาทธรรม สาราณียธรรม อปริหานิยธรรม อริยทรัพย์ธรรม กัลยาณมิตรธรรม ยุติธรรม พลธรรม อคติธรรม หลักธรรมหรือคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้า นั้น ถึงแม้ว่ามีมาตั้งแต่สมัยพุทธกาลจนถึงปัจจุบันเป็นเวลานานนับพันปีแล้ว แต่ทุกหลักธรรมยังคงทันสมัยอยู่เสมอ สามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นเครื่องดำเนินชีวิตและแนวทางในการบริหารงานได้เป็นอย่างดีการจัดการความขัดแย้งตามแนวพระพุทธศาสนา จากการศึกษาพบว่า เรื่องที่เกิดขึ้นแล้วจะต้องจัดตั้งทำให้ลุล่วงไป มี 4 ประการ คือ 1) วิวาทาธิกรณ์ 2) อนุวาทาธิกรณ์ 3) อาปัตตาธิกรณ์ 4) กิจจาธิกรณ์และอริกถสมถะเป็นชื่อแห่งสิกขาบทหรือสิกขาบทแห่งธรรมแปลว่า “สำหรับระงับอริกถการนำหลักภาวะผู้นำเชิงพุทธมาใช้เพื่อจัดการความขัดแย้งในสังคมไทย การศึกษาวิจัยพบว่า ภาวะของผู้นำเชิงพุทธที่จะสามารถจัดการความขัดแย้งในสังคมไทยได้คตินั้นจะต้องเป็นผู้ที่มีความ

สามารถในการนำหลักธรรมมาใช้ในการปกครองตน ปกครองคน และปกครองงาน โดยมีหลักธรรมที่จำเป็นต้องนำมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร โดยหลักการสร้างความสามัคคีปรองดองให้เกิดขึ้นในสังคมซึ่งเป็นหลักคิดหลักธรรมในการทำงานร่วมกันในองค์กร และอยู่ร่วมกันในสังคม มีอยู่ 10 ขั้นตอนในเบื้องต้น ที่จะนำสันติสุขสันติภาพและภารดรภาพมาสู่องค์กรและสังคมได้ คือ 1) มองกันในแง่ดี 2) มีไมตรีจิตที่ดีต่อกัน 3) สร้างสรรค์ความดี 4) นึกถึงความดีของกัน 5) ร่วมกันรักษามีระเบียบวินัย 6) มีหัวใจพระพรหม 7) สร้างสมความสามัคคี 8) มั่งมีความเสียสละ 9) ลดมานะทิฎฐิ และ 10) ไม่อคติต่อกัน ซึ่งเป็นหลักที่จำเป็นต้องนำมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรกับความขัดแย้งในองค์กร

จากงานวิจัยที่กล่าวมา พบวิธีและรูปแบบในการลดความขัดแย้ง ทั้งการให้อภัยทานการจัดการด้วยรูปแบบการปกครองที่เน้นธรรมเป็นใหญ่ นั้น ก็คือหลักทางพระพุทธศาสนา แต่สิ่งสำคัญอีกอย่างหนึ่งในการช่วยลดความขัดแย้งได้ดีโดยการใช้หลักธรรมนั้นก็คือภาวะของผู้นำเชิงพุทธที่จะสามารถจัดการความขัดแย้งเป็นผู้ที่มีความสามารถในการนำหลักธรรมมาใช้ในการปกครองตน ปกครองคนและปกครองงาน โดยมีหลักธรรมที่จำเป็นต้องนำมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรนั้น

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี