



โรงเรียนนายทหารอากาศอวุโส
กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ

หลักสูตร นายทหารอากาศอวุโส รุ่นที่ ๗๙ ประจำปีการศึกษา ๒๕๖๕

หมวดวิชาที่ ๑ รหัสวิชา นอส.๑๑๑๑

ชื่อวิชา การเขียนเอกสารทางวิชาการ

เรียน น.ท.หญิง ผศ.หญิงทิพย์ ตันนเทศ

จัดทำโดย

น.ต.หญิง นันทธีรา วุฒิมลรัตน์ หมายเลข ๒๔ สัมมนาที่ ๘

วันที่ ๓๐ มิถุนายน พ.ศ.๒๕๖๕

บทความทางวิชาการ

เรื่อง

กลยุทธ์บริหารความขัดแย้งด้วยพุทธวิธีของผู้นำ

เรียบเรียงโดย

น.ต.หญิง นันทธีรา วุฒิวิมลรัตน์ หมายเลข ๒๔ สัมมนาที่ ๘

หลักสูตร นายทหารอากาศอาวุโส รุ่นที่ ๗๙
โรงเรียนนายทหารอากาศอาวุโส กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ
พ.ศ.๒๕๖๕

กลยุทธ์บริหารความขัดแย้งด้วยพุทธวิธีของผู้นำ

บทคัดย่อ

พระพุทธศาสนายู่คู่กับสังคมไทยก่อให้เกิดด้วยความผาสุกร่มเย็นตามควรที่เกิดขึ้นมาตลอดเวลา แม้จะต้องประจัญหน้ากับมรสุมโลกบ้างแต่ก็ไม่ถึงกับหนักหนาจนชาติล่ม ประชาชนแตกสลายนำภาคภูมิใจที่เกิดเป็นคนไทย และมีพระพุทธศาสนาเป็นศาสนาหลัก เมื่อก้าวถึงพุทธศาสนิกชนชาวไทย การประกอบกรรมดีนั้นต้องประพฤติตนอยู่ในศีลธรรมอันดีงาม ไม่ประพฤติผิดศีลธรรมอันดีงามทั้งหลาย ซึ่งหลักธรรมในการให้พุทธศาสนิกชนยึดถือปฏิบัติตนนั้น ขอกกล่าวถึงการนำหลักพุทธธรรมขั้นสูงสุด มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิต และการทำงานด้านการพัฒนาองค์กร ซึ่งหลักธรรมดังกล่าวเป็นแนวคิดที่วางอยู่บนรากฐานของเหตุและผล เป็นแก่นคำสอนของพุทธศาสนา ที่รู้จักกันโดยทั่วไปนั่นคือ อริยสัจ ๔ โดยหลักธรรมนี้มีความมุ่งหมายที่จะสอนให้บุคคลได้รู้และเข้าใจถึงความเป็นจริงตามธรรมชาติของสรรพสิ่งทั้งปวง ซึ่งกล่าวถึงการที่จะต้องกำหนดรู้ให้จงได้ว่าความทุกข์หรือปัญหานั้นคืออะไร และสาเหตุของทุกข์หรือปัญหาที่เกิดขึ้นอยู่ในขณะนั้นมีที่มาหรือเกิดจากสาเหตุอะไร อีกทั้งทำอย่างไร ด้วยวิธีการ หรือใช้เครื่องมือใดในทางปฏิบัติ จึงจะทำให้ปัญหาทั้งหลายหมดสิ้นไป ซึ่งหากนำหลักธรรมดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ จะทำให้บุคคล ผู้นำ หรือองค์กร สามารถดำเนินชีวิต และประกอบธุรกิจ ได้อย่างสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงทั้งของชีวิตและการดำเนินงาน หรืออีกนัยหนึ่ง ความรู้แจ้งในหลักธรรมเหล่านี้สามารถช่วยบรรเทาความทุกข์ และลดทอนผลกระทบจากปัญหาที่เกิดขึ้นลงได้ โดยอริยสัจ ๔ ประกอบด้วย ทุกข์ หมายถึงตัวปัญหา สมุทัย หมายถึงเหตุของปัญหา นิโรธ หมายถึงความดับสิ้นของปัญหาและมรรค หมายถึง หนทางปฏิบัติในการกำจัดปัญหา ซึ่งถ้าปัญหานั้นคือเป็นเรื่องของความขัดแย้ง ส่วนที่สำคัญของบทความนี้คือ การอธิบายถึงการนำหลักธรรมนี้ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารความขัดแย้งของผู้นำ

บทนำ

อำนาจ ผลประโยชน์ ทศนคติ การสื่อสาร การเปลี่ยนแปลงอย่างเร่งด่วน ความไม่พึงพอใจที่สะสม เป็นเวลานาน สิ่งเหล่านี้เป็นที่มาของความขัดแย้ง ซึ่งยังรวมหมายถึงปฏิสัมพันธ์ที่มีลักษณะของความไม่เป็นมิตร หรือตรงกันข้ามหรือไม่ลงรอยกันหรือความไม่สอดคล้องกันลักษณะของความไม่ลงรอยกันหรือไม่สอดคล้องกันนี้จะเกี่ยวข้องกับประเด็นต่าง ๆ หลายประเด็น เช่น ทศนคติ ความคิดเป้าหมาย ความรู้สึก ค่านิยม ความสนใจ ความสัมพันธ์ และอาจจะนำมาซึ่งสงคราม ความสูญเสีย การใช้ความรุนแรง ฯลฯ ซึ่งเมื่อเกิดขึ้นนับว่าเป็นสิ่งที่ ยากยิ่งต่อการพัฒนาตนเองและองค์กร ทั้งนี้เพราะผู้นำรวมถึงผู้บริหารที่ดีทุกคน ย่อมหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ไม่พ้น ตั้งแต่ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากภายในตนเอง ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งระดับองค์กร หรือ แม้แต่ระดับประเทศ แต่จะกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งก็ไม่ใช่ว่าหน้าที่ที่ดีตามบทบาทที่ควรเป็น ครั้นจะเพิกเฉย เสียก็กลายเป็นละเลยไม่ใส่ใจ ดังนั้นผู้นำ (ผู้บริหาร) ที่ดีจึงควรรู้จักเทคนิค “การบริหารความขัดแย้ง” และปรับทัศนคติเชิงบวกกับปัญหาต่าง ๆ อันจะนำมาซึ่งการพัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายในที่สุด ซึ่งเทคนิค และรายละเอียดที่สำคัญในการบริหารความขัดแย้งนั้นมีหลากหลายกลยุทธ์ สำหรับบทความนี้จะขอน้อมนำ หลักธรรมคำสอนชั้นสูงสุดของสมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้า “อริยสัจ ๔” มาใช้เป็นกลยุทธ์บริหารความขัดแย้ง ด้วยพุทธวิธีของผู้นำ

ประการแรกเมื่อมี ทุภษ : คือปัญหาหรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ซึ่งความขัดแย้งเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นได้ เสมอ ไม่ว่าจะด้วยจากตนเอง หรือ ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือ ผู้บังคับบัญชาที่สูงขึ้นไปตามลำดับ หรือแม้ว่าอาจจะ เกิดขึ้นกับบุคคลภายนอกหน่วยงาน ในระดับใดล้วนแล้วแต่เกิดขึ้นได้ทั้งสิ้น ผู้นำที่ดีต้องยึดหลักการ ในการบริหารความขัดแย้ง (การแก้ไขความขัดแย้ง) ต้องดำรงตนให้มีสติ มีสมาธิ และทัศนคติเชิงบวกกับความขัดแย้ง ว่าย่อมเกิดขึ้นได้ และให้เข้าใจถึงปัญหาให้ถ่องแท้ ว่าเกิดจากปัญหาใด จึงพร้อมที่จะลงมือแก้ไข และหาหนทาง ปฏิบัติให้ผ่านอุปสรรคปัญหานี้ไปให้จงได้

ประการที่สอง สมุทัย : สาเหตุของปัญหาหรือความขัดแย้ง ต้องพิจารณาว่าสาเหตุความขัดแย้งย่อม เกิดขึ้นเป็นสองฝ่ายหรืออาจจะมากกว่านั้น โดยทั้งสองฝ่ายที่มีความขัดแย้งนั้น ต้องคำนึงถึงเหตุของปัญหาความ ขัดแย้งว่ามาจากสิ่งใด ถ้าเหตุนั้นเนื่องจากด้วยมีความต้องการในการแก้ปัญหามากกว่ามุ่งเอาชนะซึ่งกันและกัน หรือด้วยเหตุใด ผู้นำควรจะต้องกระตุ้นให้ทั้งสองฝ่ายแสดงความจริงใจและความต้องการที่แท้จริงออกมา มีส่วน ร่วมในการหาข้อมูลที่แท้จริง เปิดใจรับฟังทั้งสองฝ่าย งดอคติเพื่อประกอบการตัดสินใจ เป็นตัวอย่างที่ดีในการมี น้ำใจกับเพื่อนร่วมงานรวมถึงสมาชิกทุกคน ที่สำคัญต้องหลีกเลี่ยงการใช้เสียงส่วนใหญ่ ทั้งนี้ควรเป็นฉันทคติที่ ทุกคนเห็นพ้องต้องกัน

ประการที่สาม นิโรธ : เป้าหมายที่ต้องการแก้ไขปัญหาหรือเป้าหมายในการแก้ไขความขัดแย้ง ผู้นำหรือผู้บริหารต้องเข้ามามีบทบาทในการจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) นั่นคือความสามารถที่จะหาวิธีการที่จะเปลี่ยนจากการทำลายล้างที่เกิดจากความขัดแย้ง (Destructive Conflict) ให้กลายเป็นการสร้างสรรค์ (Constructive Conflict) เพราะในที่สุดแล้ว ความขัดแย้ง ไม่จำเป็นที่จะต้องส่งผลในทางลบเสมอไป ในขณะที่เดียวกันเราสามารถเรียนรู้วิธีการบริหารความ ขัดแย้ง ที่เกิดขึ้นให้เกิดผลเป็นบวกขึ้นได้ และเพื่อพัฒนาองค์การต่อไป โดยไม่ปล่อยใครไว้ข้างหลัง และ ยังนำองค์การให้มุ่งสู่ความสำเร็จไปยังเป้าหมายที่ตั้งไว้

ประการที่สี่ มรรค : วิธีการในการแก้ไขปัญหาหรือวิธีการเพื่อไปสู่นิโรธ (เป้าหมาย) การแก้ปัญหาความขัดแย้ง มีหลายวิธีมีหลายตำราที่เขียนไว้ ชนะ - แพ้ (Win-Lose Method) หมายถึง ต้องมีฝ่ายที่ชนะและฝ่ายที่แพ้ โดยฝ่ายที่ชนะ อาจใช้วิธีใช้กำลังหรือบีบบังคับ (Forcing) โดยฝ่ายชนะมีอำนาจเหนือกว่า การใช้ข้อได้เปรียบทางฐานะของ การมีอำนาจบังคับบัญชาด้วยการสั่งให้ทำ ออกกฎระเบียบมาบังคับ วิธีนี้อาจนำไปสู่การคิดแก้แค้น ทำให้สถานการณ์สงบลง (Smoothing) เป็นวิธีที่ทำให้ความขัดแย้งสงบลงชั่วคราวโดยการขอร้อง วิธีนี้เป็นการแก้ปัญหาที่ปลายเหตุ

การลดข้อขัดแย้งด้วยการหลีกเลี่ยง (Avoidance) การหลีกเลี่ยงเป็นวิธีการที่ให้ประสิทธิผลน้อยที่สุดของวิธีการบริหารความขัดแย้งทั้งหมด คือถอยหนี เฉยเมย หรือไม่รู้ (ทั้งที่รู้) ไม่ยอมเข้าไปแก้ไขปัญหายืดเวลาไม่ยอมตัดสินใจ วิธีนี้ไม่ก่อให้เกิดแก้ไขปัญหา วิธีแพ้ทั้งคู่ (Lose-Lose Method) เป็นวิธีที่ทำให้ทั้งสองฝ่ายไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการได้ ทั้งหมด แต่อาจได้มาเป็น บางส่วนเท่านั้น เพราะเนื่องจากการหลีกเลี่ยงมิได้ทำให้ความขัดแย้งนั้นหมดไป แต่เป็นเพียงการหลบเลี่ยงจากปัญหาที่ไม่ได้เกิดการแก้ไข และพร้อมที่จะกลับมาเจอกับปัญหาได้อีกตลอดเวลา รวมทั้งยังอาจเป็นการก่อให้เกิดโทสะได้ เช่น ฝ่ายตรงข้ามอาจจะคิดว่าเราไม่ให้ความสำคัญ หรือสนใจเพียงพอในการรับฟัง จึงกลับกลายเป็นการเพิ่มความขัดแย้ง โดยไม่ยุ่งเกี่ยวกับฝ่ายตรงข้ามที่จะนำข้อโต้แย้งเข้ามาหาตน หรือโดยวิธีการเปลี่ยนประเด็นการสนทนา (Changing Issues) ดังนั้น วิธีการหลีกเลี่ยงจึงเป็นการหนีปัญหาผู้ที่ใช้วิธีการหลีกเลี่ยงอาจต้องคอยหาประเด็นว่าวันใดวันหนึ่งจะหลีกเลี่ยงไม่ได้ จึงนิยมใช้สำหรับผู้อ่อนแอไม่มีความสามารถในการเผชิญหน้า แต่อาจจะใช้ได้ดีสำหรับประเด็นปัญหาที่ไม่ค่อยจะสำคัญนัก

การปรองดอง (Accommodation) เป็นวิธีการแก้ปัญหาด้วยการยอม เสียสละความต้องการของตนเอง เพื่อที่จะ ให้ฝ่ายตรงข้ามบรรลุความต้องการของตน เป็นการสร้างความพึงพอใจให้แก่อีกฝ่ายเพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง แต่วิธีนี้มักจะ ไม่ก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ยินยอมให้ เพราะตนต้องยอมสละความต้องการและเป้าประสงค์ของตนให้แก่ผู้อื่น จึงเป็นการ สร้างความคับแค้นใจที่ติดอยู่ในใจ วิธีการนี้จึงไม่ใช่วิธีที่มีประสิทธิวิพมากนักในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

การประนีประนอม หรือการเจรจาต่อรอง (Compromise) เป็นวิธีที่บุคคลทั้ง ๒ ฝ่ายที่มีความขัดแย้งสามารถตกลงกันได้โดยวิธี “พบกันครึ่งทาง” ต่างฝ่ายต่างต้องยอมลดความต้องการของตนบางส่วน ดังนั้นวิธีการนั้นจึงเป็นการที่แต่ละฝ่ายต้องเสียสละบางส่วนเพื่อให้ได้ข้อตกลงที่สามารถยุติปัญหาความขัดแย้ง มักจะพบว่าบุคคลทั้ง ๒ ฝ่ายจะไม่ค่อยเห็นด้วยอย่างเต็มที่นักในระยะยาวเพราะต่างฝ่ายต่างก็ต้องยอมเสียบางส่วนของตนอาจจะด้วยความไม่เต็มใจอย่างไรก็ดี การใช้วิธีประนีประนอมเพื่อลดข้อขัดแย้งอาจจะใช้ได้ผลกับความขัดแย้งในผลประโยชน์อันเกิดจากความจำกัดของทรัพยากร (Scarce Resources) ที่จะมีผลสนองต่อความต้องการของแต่ละฝ่ายได้วิธีการนี้บางครั้งอาจต้องใช้ คนกลางหรือบุคคลที่สามเข้ามาไกล่เกลี่ย หรือแม้กระทั่งให้คู่กรณีส่งตัวแทนมาต่อรองกัน เป็นวิธีที่นิยมมากที่สุด แต่มีจุดอ่อน คือ ไม่สามารถนำไปสู่การแก้ไขสาเหตุของความขัดแย้งได้อย่างแท้จริง ความขัดแย้งอาจจะยุติ เพียงชั่วคราว

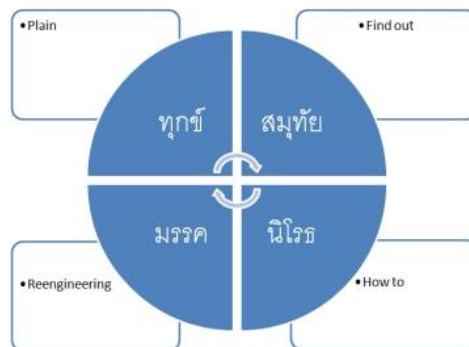
การแข่งขัน เป็นการใช้วิธีเอาแพ้เอาชนะ เพื่อให้ตนเองสามารถบรรลุความต้องการอาจจะใช้อำนาจ หรือการแสดงความก้าวร้าวรุนแรง อันอาจจะเกิดมาจากเมื่อมีมีอุปสรรค หรือสิ่งขัดขวางมิให้บรรลุเป้าหมายจึงใช้วิธีการที่จะต้องทำลายอีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อให้ได้ในสิ่งที่ตนหวังไว้ผู้ที่อยู่ในลักษณะของการแข่งขันมักจะแสวงหาข้อโต้แย้งอยู่เสมอและจะคำนึงถึงจุดหมายเฉพาะของตน โดยใช้วิธีการบีบบังคับให้มีการยอมรับเพื่ออำนาจที่เหนือกว่า และจะรับรู้เฉพาะจุดดีของตนมองหากจุดบกพร่องของฝ่ายตรงข้าม วิธีการนี้เป็นการสร้างความได้ผลเมื่อทั้ง ๒ ฝ่ายมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันเพียงช่วงระยะเวลาอันสั้นและไม่มีความจำเป็นที่จะต้องรักษาสัมพันธภาพระยะยาว การแข่งขันจึงเป็นวิธีที่รวดเร็วของการแก้ไขข้อขัดแย้งในกรณีนี้แต่ไม่เหมาะที่ผู้นำทีมจะนำมาใช้ในทุกรณี (สมิต สัจฉกร, ๒๕๕๒)

การนั่งลงเจรจา (Bargain Table) เป็นวิธีหนึ่งในลักษณะของการที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งมีความยินยอม ตกลงร่วมมือกันแก้ไขปัญหา โดยการที่ทุก ฝ่ายต้องมานั่งคุยกัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็น เห็นและหาวิธีการเพื่อให้สามารถส่งเสริมอีกฝ่ายให้บรรลุความต้องการของเขา ในขณะที่เราก็สามารถที่จะบรรลุเป้าประสงค์ในขั้น ที่ทั้งสองฝ่ายได้รับความพึงพอใจ (สมิต สัจฉกร, ๒๕๕๒)

การใช้บุคคลที่สาม (Third Party) ผู้นำทีมทำหน้าที่ในการช่วยไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้งในลักษณะที่คู่กรณีไม่สามารถจัดการ กับปัญหา หรือหาข้อยุติจากข้อขัดแย้งได้บุคคลที่สามอาจจะเป็นบุคคลภายนอก ที่คู่กรณีทุกฝ่ายให้ความเคารพไว้เนื้อเชื่อใจ บุคคลที่อยู่ในระดับสูงกว่าในหน่วยงาน ใน การเจรจาทำความตกลงโดยใช้บุคคลที่สามเข้ามาช่วยไกล่เกลี่ยนั้น จะต้องได้รับการยินยอมพร้อมใจจากคู่กรณีทั้ง ๒ ฝ่าย ในการที่จะมาช่วยไกล่เกลี่ย บุคคลที่สามจึงจะทำให้เกิดประสิทธิผลในการแก้ไขความ ขัดแย้ง ในทางตรงกันข้ามบุคคลที่สามจะกลายเป็นส่วนหนึ่งในความขัดแย้งเพิ่มขึ้นมา ถ้าฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งของคู่กรณีไม่ยอมรับ ให้มีบุคคลที่สามเข้ามาเกี่ยวข้อง (สมิต สัจฉกร, ๒๕๕๒)

วิธีชนะทั้งคู่ (Win-Win Method) เป็นวิธีการแก้ปัญหาที่ร่วมกันสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ตามที่ ต้องการและเน้นความพอใจทั้งสองฝ่าย ซึ่งกระทำได้ยากและต้องใช้เวลามาก วิธีที่นิยมใช้คือ การแก้ไขปัญหาร่วมกัน (Integrative problem solving) ในลักษณะเผชิญหน้าซึ่งกันและกัน ระหว่างกลุ่มที่กำลังมีข้อขัดแย้งเกิดขึ้น **วิธีนี้ใช้เพื่อจุดหมายในการแก้ปัญหาได้ดีที่สุด** การร่วมมือกัน โดยทั่วไปการ แก้ไขความขัดแย้งด้วยการพบหน้าพูดคุยเจรจา ทำความตกลงกัน เป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพ มากที่สุดจากวิธีการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งที่กล่าวมาแล้วทั้งหมด คู่กรณีทั้ง ๒ ฝ่าย ยินยอมที่จะหันหน้าเข้าหาหรือกันเพื่อหาวิธีที่ ดีที่สุดในการช่วยกันบริหารความขัดแย้ง การร่วมมือกันเป็นการทำความตกลงกันใน ลักษณะของการบรรลุถึงข้อยุติโดยวิธีการ ซึ่งคู่กรณี ทั้ง ๒ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจและยินยอมพร้อมใจขณะด้วยกัน (Win-win) รวมทั้งยอมที่จะปฏิบัติตามผลของข้อยุตินั้น อย่างไรก็ตามวิธีการนี้จำเป็น จะต้องใช้ระยะเวลามากในการจัดการแก้ไข ปัญหา แต่ก็เป็นวิธีที่ดีที่สุด สำหรับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับข้อขัดแย้งทุกฝ่ายที่มีสัมพันธภาพในการทำงานอยู่ร่วมกันในระยะยาว

Improvement Logic Cycle (อริยสัจ4)



ที่มา : ปรับจาก ศาสตราจารย์ ดร.พระมหาพศธร ฐิติสวโร

สรุป

ผู้นำ (ผู้บริหาร) ต้องมีทักษะที่จำเป็น (Skill) ในการบริหาร แก้ไขความขัดแย้ง ความสามารถในการพิจารณาลักษณะของข้อขัดแย้ง ความสามารถในการจำแนกประเด็นของข้อขัดแย้งความสามารถในการเริ่มต้นเจรจาแก้ไขข้อขัดแย้ง ความสามารถในการฟัง ความสามารถในการใช้เหตุผลและให้เหตุผล ความสามารถในการรู้จักปฏิกริยาทางอารมณ์ของผู้อื่น ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ของตนเอง ความสามารถในการอ่านปฏิกริยาที่มีต่อคำพูด ความสามารถในการลดความรุนแรง และความสามารถในการใช้หลัก และกระบวนการแก้ปัญหามองเห็นได้ว่า การเป็น “ผู้นำ” ในบริบทของการบริหารความขัดแย้งนั้น ต้องมีทักษะ

ความรู้แก้ปัญหาจะเห็นได้ว่า การเป็น “ผู้นำ” ในบริบทของการบริหารความขัดแย้งนั้น ต้องมีทักษะ ความรู้ ความสามารถ รวมถึงประสบการณ์ต่าง ๆ อย่างครบถ้วน ซึ่งแน่นอนว่าไม่ง่าย แต่การจะเป็น “ผู้นำที่ดี” นั้น ย่อมยากกว่าเพราะต้องมีบริบทที่เกี่ยวข้องอีกมากมาย การแก้ปัญหาหรือทุกข์ที่เกิดขึ้นทั้งบุคคลและที่เกิดขึ้นใน องค์กรสำหรับผู้นำ เพื่อพัฒนาตนเองหรือองค์กรให้พ้นจาก สภาวะแห่งปัญหา หรือความทุกข์ดังกล่าวนั้น หากมีความเข้าใจในกระบวนการและขั้นตอนต่าง ๆ เริ่มตั้งแต่การเกิดขึ้นของทุกข์ โดยทำความเข้าใจและรู้จัก ว่าสิ่งที่เกิดขึ้นและเป็นปัญหาอยู่ในขณะนั้นเป็นความทุกข์ เป็นปัญหาที่แท้จริง สมควรได้รับการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง แล้วจึงค้นหาว่าสาเหตุหรือปัจจัยใดที่เป็นต้นตอเป็นบ่อเกิดแห่งปัญหาดังกล่าว เพื่อจะได้ทำการ กำจัดด้วย เทคนิค เครื่องมือหรือแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม สอดคล้องกับบริบทของปัญหาในแต่ละสถานการณ์ ก็จะส่งผลให้บุคคลหรือ องค์กรพ้นจากความทุกข์ ประสบความสำเร็จในการดำเนินชีวิต หรือการดำเนินกิจการ เกิดการพัฒนาไปสู่ความหลุดพ้นจากความ ทุกข์หรือปัญหาความขัดแย้งทั้งปวง โดยเฉพาะในส่วนขององค์กร ก็จะนำมาซึ่งความสุข ความพอใจ และคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีของบุคลากรซึ่งเป็นกำลังสำคัญในการ ขับเคลื่อนองค์กร อันจะเป็นเหตุที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ด้วยเช่นกัน ซึ่งเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาองค์กรนั้น มีอยู่มากมายและมีความหลากหลาย หากนำมาใช้ให้เหมาะกับ ตัวปัญหาและ ตรงกับสาเหตุ การแก้ปัญหาก็จะสัมฤทธิ์ผล มีประสิทธิภาพ ดังนั้นบุคคลรวมทั้งองค์กรต่าง ๆ โดยเฉพาะผู้นำต้องทำความเข้าใจและปรับตัวให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงของโลกในภาวะปัจจุบัน และอนาคต ด้วยเหตุนี้ ผู้นำองค์กรจึงควรตระหนักถึงความสำคัญในการบริหารความขัดแย้งของปัจจัยเกี่ยวข้องเหล่านี้ เพื่อความอยู่รอด และความสำเร็จตามเป้าหมายและเจริญก้าวหน้า ตลอดจนมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและ ยั่งยืนต่อไป

บรรณานุกรม

- ญาณทิโป ภิกขุ. (๒๕๖๒). พันทุกข์ด้วย-อริยสัจ 4 เดินตามรอยยุคลบาทของพระพุทธองค์ (พิมพ์ครั้งที่ ๒). กรุงเทพมหานคร: ยงเกียรติการพิมพ์.
- อภิรุฒิ พิมลแสงสุริยา. (๒๕๕๖) ผู้นำที่ชนะทุกสถานการณ์. นนทบุรี: ริงค์ ปียอนด์ บุ๊คส์.
- สุจินต์ บริหารวนเขตต์. แต่ผู้มีทุกข์ (พิมพ์ครั้งที่ ๔). กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิเผยแผ่พระพุทธศาสนา.
- ชูชุกิ โยชิยุกิ. (๒๕๖๑). ผู้นำก็ต้องมีโค้ช {25 Things The Leader must Know} (พิมพ์ครั้งที่ ๒). (ทินภาส พานะนิชย์,แปล). กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ด (ต้นฉบับพิมพ์ปี ค.ศ.๒๐๐๙)
- ธรรมสภา. (๒๕๖๔). หลวงพ่อปัญญาสอนธรรม. (พิมพ์ครั้งที่ ๔). กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิเผยแผ่พระพุทธศาสนา.
- สำนักพิมพ์เพชรประกาย. (๒๕๖๔). ธรรมะทำใจ (พิมพ์ครั้งที่ ๒). กรุงเทพมหานคร: รุ่งแสงการพิมพ์.
- นัยจัน สาระกุล.(๒๕๖๔). ธรรมะ ๖๐ นาที (พิมพ์ครั้งที่ ๒). กรุงเทพมหานคร: รุ่งแสงการพิมพ์.
- นรชัย ฅ วิเชียร, เฉลิมชัย กิตติศักดิ์, นาวิณลินณัฐ ดีสวัสดิ์. (๒๕๖๑). อริยสัจ 4 กับการพัฒนาองค์กร. (ออนไลน์). สืบค้นจาก : file:///C:/Users/PC/Desktop/Journal13_01_16.pdf
- สมิต สัจฉกร. (๒๕๕๒). บทบาทของผู้นำทีมในการจัดการกับความขัดแย้ง. (ออนไลน์). สืบค้นจาก : https://www.tpa.or.th/tpanews/upload/mag_content/22/ContentFile253.pdf