

บทที่ ๒

แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาเรื่องบทบาทของผู้นำชุมชนที่มีต่อการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของประชาชนใน ตำบลป่าพลู อำเภอบ้านโฮ่ง จังหวัดลำพูน ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร ตำราทางวิชาการ แนวคิดและทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะทำการศึกษา เพื่อใช้ในการสร้างแนวคิดอันทำให้งานวิจัยเกิดขึ้น ดังนี้

๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับบทบาท

ความหมายของบทบาท

แนวคิดเกี่ยวกับบทบาท

๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ

ความหมายของผู้นำ

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ

๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

ความหมายของความขัดแย้ง

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเชิงพุทธ

๒.๔ แนวคิดเกี่ยวกับ หลัก พรหมวิหาร ๔

ความหมายของหลัก พรหมวิหาร ๔

องค์ประกอบของพรหมวิหาร ๔

๒.๕ ข้อมูลพื้นฐานของตำบลป่าพลู อำเภอบ้านโฮ่ง จังหวัดลำพูน

๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบทบาทผู้นำ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้นำ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักพรหมวิหาร ๔

๒.๗ กรอบแนวคิดในการวิจัย

๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับบทบาท

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบทบาทมีความสำคัญต่อการอยู่ร่วมกันของกลุ่มคน หรือสังคม ดังนั้นการศึกษาถึงบทบาทที่ถูกกำหนดขึ้น ของคน กลุ่มคน จึงมีความจำเป็น จากการศึกษาเอกสาร ปรากฏว่า มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของบทบาทและแนวคิดเกี่ยวกับบทบาท ไว้หลายท่าน ดังนี้

ความหมายของบทบาท

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัย ปรากฏว่า มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของบทบาทไว้หลายท่าน ดังนี้

บทบาทไว้ว่าการทำตามหน้าที่ที่กำหนดไว้เช่นบทบาทของพ่อแม่บทบาทของครูหรืออีกนัยหนึ่งก็คือการแสดงพฤติกรรมตามบทบาทหรือตำแหน่งหน้าที่บทบาทจึงถือเป็นเรื่องจำเป็นและสำคัญสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งในหน่วยงานต่างๆมีนักวิชาการได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทในแง่มุมต่างๆ^๑

นักวิชาการได้ให้ความหมายขอว่า บทบาท หมายถึงพฤติกรรมการแสดงออกตามสถานภาพของแต่ละบุคคลในขณะที่ปฏิบัติหน้าที่นั้นๆ^๒ และบทบาทคือพฤติกรรมที่คาดหวังสำหรับผู้ที่อยู่ในสถานภาพต่างๆจะต้องปฏิบัติอย่างไร^๓ ซึ่งสอดคล้องกับความหมายที่ว่า บทบาท คือการกระทำต่างๆตาม “บท” ที่กำหนดไว้ให้ผู้แสดงต้องทำตราบใดที่ยังอยู่ใน “บท” นั้นเปรียบได้เหมือน “บท” ของตัวละครที่กำหนดให้ผู้แสดงในละครเรื่องนั้นๆเป็นตัวอะไรมีบทบาทที่จะต้องแสดงอย่างไร^๔

นักวิชาการบางท่าน ได้ให้ความหมายบทบาทไว้ว่า บทบาทหมายถึงสิ่งที่บุคคลจะต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับตำแหน่งหรือหน้าที่การงานที่ได้รับมอบหมายเป็นการแสดงพฤติกรรมตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้เหมาะสมและสอดคล้องกับความคาดหวังของผู้ที่มอบหมายอำนาจนั้น^๕ และ บทบาท คือ พฤติกรรมที่ปฏิบัติตามสถานภาพเป็นพฤติกรรมที่สังคมกำหนดและคาดหวังให้บุคคลกระทำตามหน้าที่ เช่น เป็นครูต้องสอนนักเรียน ตำรวจต้องพิทักษ์สันติราษฎร์ ทหารต้องเป็นวีรของชาติ ลูกต้องเชื่อฟัง พ่อแม่ เป็นต้น”^๖ บทบาท หมายถึง รูปแบบของพฤติกรรมประจำตำแหน่งซึ่ง

^๑ ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๒, (กรุงเทพมหานคร : นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์, ๒๕๔๖), หน้า ๖๐๒.

^๒ พินิจ เพ็ชรดารา, “บทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามการรับรู้ของ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๔๕).

^๓ งามพิศ สัตย์สงวน, สังคมและวัฒนธรรมไทย, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๘), หน้า ๗๓.

^๔ พัทยา สายหู, กลไกของสังคม, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๙), หน้า ๔๗.

^๕ ปราชญา กล้าผจญ, พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๐), หน้า ๓๓.

^๖ ณรงค์ เส็งประชา, มนุษย์กับสังคม, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : โอ เอส พริ้นติ้งเฮ้าส์, ๒๕๔๑), หน้า ๑๓๙.

ประกอบด้วยสิทธิและหน้าที่ของตำแหน่งเมื่อบุคคลดำรงตำแหน่งใดก็ต้องแสดงพฤติกรรมตามระบุเป็น บทบาทของตำแหน่งนั้น”^๗ ซึ่งสอดคล้องกับความหมายที่ว่า “บทบาท หมายถึง การทำหน้าที่กำหนดไว้เช่น บทบาทของพ่อแม่ บทบาทของครูซึ่งเป็นพฤติกรรมหรือการแสดงออก ตามความคาดหวังของตนหรือผู้อื่น”^๘

สรุปได้ว่า บทบาท คือ พฤติกรรมการแสดงออกของมนุษย์ในสังคมไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การดำเนินงานและการปฏิบัติงานให้เหมาะสมเพื่อให้องค์กรเกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้บทบาทนั้นเกิดขึ้น ตามความพอใจของมนุษย์ได้เช่นกัน

ตารางที่ ๒.๑ แนวคิดหลักที่นักวิชาการและนักวิจัยทำการศึกษากับความหมายของบทบาท

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก
พินิจ เพ็ชรดารา , งามพิศ สัตย์สงวน , ปราชญา กล้าผจญ , ณรงค์ เสียงประชา , สงวนศรี วิรัชชัย , พัทธยา สายหู , ฉลอง มาปรีดา	-คือ พฤติกรรมที่คาดหวังสำหรับผู้ที่อยู่ในสถานภาพต่างๆจะต้องปฏิบัติอย่างไร -คือ พฤติกรรมการแสดงออกตามสถานภาพของแต่ละบุคคลในขณะที่ปฏิบัติหน้าที่นั้นๆ -คือ การทำหน้าที่กำหนดไว้

แนวคิดเกี่ยวกับบทบาท

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัย ปรากฏว่า มีนักวิชาการได้ให้ความหมายแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทไว้หลายท่าน ดังนี้

นักวิชาการ ได้กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติงานในบทบาท ๑๐ บทบาทด้วยกันซึ่งสามารถจัดแบ่งออกได้เป็น ๓ กลุ่ม คือ กลุ่มบทบาทความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกลุ่มบทบาทด้านการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และกลุ่มบทบาทการตัดสินใจ^๙

๑. บทบาทความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Roles) ได้แก่ บทบาทของความเป็นหัวหน้าในเชิงสัญลักษณ์ (Figurehead Role) เช่น ประธานในงานพิธีการต่างๆ บทบาทการแสดงออกในฐานะผู้นำ (leader) ได้แก่ การจ้ำงาน การอบรม การกระตุ้นจิตใจและการรักษาระเบียบวินัยของผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนบทบาทสุดท้าย คือ บทบาทการประสานงานในกลุ่ม(Liaison Role) ได้แก่ การกระทำกิจกรรมซึ่งต้องสัมพันธ์กับบุคคลหรือกลุ่มที่อยู่ภายใน และภายนอกองค์กร เช่นผู้จัดการฝ่ายการตลาดขอข้อมูลด้านกำลังคนจากผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลถือเป็นการติดต่อประสานงานกันภายในองค์กรแต่หากผู้จัดการฝ่ายการตลาดติดต่อสื่อสารกับพนักงานของบริษัทอื่น ก็ถือเป็นการประสานงานกันนอกองค์กร เป็นต้น

^๗ สงวนศรี วิรัชชัย, จิตวิทยาสังคม, (กรุงเทพมหานคร : ศึกษาพรการพิมพ์, ๒๕๔๗), หน้า๒๐.

^๘ ฉลอง มาปรีดา, คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๗), หน้า ๑๔

^๙ Mintzberg, Strategy Process : Concepts, Contexts, Cases 3nd ed, (New Jersey : Prentice-Hall, 1996), pp. 80-81.

๒. บทบาทด้านการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร (Information Roles) ผู้บริหารมีหน้าที่หรือบทบาทในการรับและเก็บรวบรวมข่าวสารจากใน และนอกองค์กรของตนกระทำได้โดยการอ่านวารสาร นิตยสาร หนังสือพิมพ์ แล้วนำมาพูดคุยกับผู้บริหารคนอื่นๆ เช่นองค์การคู่แข่งชั้นมีการวางแผนอะไร ในช่วงนี้ รัฐออกกฎหมายใหม่มีผลกระทบต่อบริษัทหรือไม่ เป็นต้น มินต์ซเบิร์ก (Mintzberg) เรียกบทบาทนี้ว่า บทบาทการตรวจสอบ (Monitor Role) ส่วนบทบาทแพร่กระจายข่าวสาร (Disseminator Role) ก็เป็นอีกบทบาทหนึ่งของผู้บริหารในการดำรงตน

๓. บทบาทการตัดสินใจ (Decisional Roles) มินต์ซเบิร์ก (Mintzberg) ได้กำหนดบทบาทของผู้บริหารในด้านนี้ไว้ ๔ ประการ คือ บทบาทในฐานะผู้ประกอบการ (Entrepreneurs) คือ ผู้ดูแลโครงการใหม่ๆที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์การให้ดีขึ้นบทบาทของผู้จัดการความวุ่นวายหรือปัญหาต่างๆ (Disturbance Handles) ที่เป็นปัญหาเกิดขึ้นอยู่นอกเหนือความคาดหมาย (Unforeseen Problems) บทบาทของผู้จัดสรรทรัพยากร (Resource Allocators) ในการรับผิดชอบกระจายทรัพยากร คน สิ่งของและเงินไปตามส่วนต่างๆขององค์การและสุดท้าย คือบทบาทของผู้เจรจาต่อรอง (Negotiators) เพื่อทำหน้าที่ถกเถียงและเจรจาต่อรองกับกลุ่มอื่นๆ ซึ่งอาจจะเป็นสหภาพแรงงาน ผู้ถือหุ้น ฯลฯ ในการเพิ่มผลประโยชน์ให้กับองค์การที่ตนเองทำงานอยู่

มีนักวิชาการ ได้รวบรวมทฤษฎีบทบาทและได้อธิบายโดยสรุปไว้ ดังนี้^{๑๐}

๑. ทฤษฎีของลินตัน (Linton) ลินตัน ได้กล่าวว่าสถานภาพหรือตำแหน่งเป็นตัวกำหนดบทบาทให้แก่ บุคคล สถานภาพเป็นนามธรรม หมายถึง สถานะหรือตำแหน่ง ดังนั้น เมื่อกำหนดตำแหน่งใดขึ้นก็จำเป็นจะต้องมีบทบาทหรือภาระหน้าที่กำกับตำแหน่งนั้นไว้เสมอ

๒. ทฤษฎีของสก็อต (Scott) ได้ กล่าวถึง บทบาทไว้ ๕ ประการดังนี้

๒.๑ บทบาทเป็นความคาดหวังที่เกิดขึ้นในตำแหน่งต่างๆมิได้เกี่ยวข้องหรือมุ่งไปที่ตัวบุคคล

๒.๒ บทบาทมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมในการทำงานบทบาทในองค์การเป็นพฤติกรรมที่ถูกคาดหวังให้ปฏิบัติงานหนึ่งๆ

๒.๓ บทบาทนั้นยากที่จะกำหนดชี้เฉพาะลงไปได้อย่างชัดเจน

๒.๔ บทบาทจะทำให้บุคคลเกิดการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

๒.๕ บทบาทกับงานไม่ใช่สิ่งเดียวกัน ในงานหนึ่งๆ บุคคลอาจมีหลายบทบาทได้

นักวิชาการบางท่าน ได้แสดงความคิดเห็นในเรื่องนี้ไว้ว่า บทบาทเป็นลักษณะพฤติกรรมที่กำหนด และยังแบ่งหน้าที่ออกเป็น “บทบาทตามอุดมคติ” (ideal role) หรือบทบาทที่ผู้ดำรงตำแหน่งของสังคมควรปฏิบัติ และเป็นผลรวมของบทบาทตามอุดมคติ บุคลิกภาพของผู้ดำรงตำแหน่งอารมณ์

^{๑๐} ธนารัตน์ เทพโยธิน, บทบาทและสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูงขององค์การธุรกิจในจังหวัดเชียงใหม่และลำพูน”, วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, (เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๔).

ขณะแสดงบทบาทและอุปกรณ์ของผู้ดำรงตำแหน่งที่มีอยู่ ปฏิกริยาของผู้เกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตาม ทิตยา สุวรรณชฎ ได้กล่าวสรุปฐานะตำแหน่ง และบทบาททางสังคมไว้ดังนี้ คือ^{๑๑}

๑. มีสถานภาพ (status) อยู่จริงในสังคม และมีอยู่ก่อนตัวคนจะเข้าไปครอง
๒. มีบทบาทที่ควรจะเป็นประจำอยู่ในแต่ละตำแหน่ง
๓. วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม ประเพณี ในสังคมนั้นๆ เป็นส่วนหนึ่งซึ่งสำคัญในการกำหนดฐานะ ตำแหน่งและบทบาทที่ควรจะเป็น
๔. ฐานะตำแหน่งและบทบาทนั้นได้มาจากการขัดเกลาทางสังคม (socialization) ในสังคม
๕. บทบาทที่ควรจะเป็นนั้นไม่แน่นอนเสมอไปว่าจะเหมือนกัน พฤติกรรมที่เป็นจริงของคนที่ครองฐานตำแหน่ง เพราะพฤติกรรมจริงเป็นผลของปฏิกริยาของคนที่มีบทบาทที่ควรจะเป็นบุคลิกภาพของตนเอง และของคนอื่นที่เข้าร่วมพฤติกรรม และเครื่องกระตุ้น (stimulus) ที่มีอยู่ในเวลา และสถานที่ที่เกิดการติดต่อทางสังคม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่ว่าลักษณะบทบาทของคนในสังคมดังนี้ คือ^{๑๒}

๑. บทบาทที่กำหนดไว้ หรือบทบาทตามอุดมคติ (The Socially prescribed or ideal Role) เป็นบทบาทตามอุดมคติที่กำหนดสิทธิ และหน้าที่ของตำแหน่งไว้

๒. บทบาทที่ควรกระทำ (Perceived Role) เป็นบทบาทแต่ละบุคคลเชื่อว่าควรกระทำในหน้าที่ของตำแหน่งนั้นๆ ซึ่งอาจไม่ตรง ตามบทบาทอุดมคติทุกประการ และอาจแตกต่างกันไปแต่ละบุคคลก็ได้

๓. บทบาทที่กระทำจริง (The performed Role) เป็นบทบาทที่บุคคลได้กระทำจริงตามความเชื่อ ความคาดหวัง ตลอดจนความกดดันและโอกาสที่กระทำในแต่ละสังคมในช่วงเวลาหนึ่งๆ

สรุปได้ว่า บทบาท หมายถึง พฤติกรรมหรือการกระทำของบุคคล ซึ่งอยู่ในฐานะหรือตำแหน่งหรือมีสถานภาพอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งสังคมได้กำหนดให้มีหน้าที่ต้องปฏิบัติ บทบาท และสถานภาพเป็นสิ่งที่ควบคู่กัน นั่นคือสถานภาพจะกำหนดว่าบุคคลนั้นๆ มีหน้าที่ต้องปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างไร ส่วนบทบาทเป็นการปฏิบัติตามหน้าที่สังคมได้กำหนดไว้ ในแต่ละสถานภาพ การแสดงบทบาทจะสอดคล้องกับบรรทัดฐานของสังคม ในสถานภาพหนึ่งๆ บุคคลอาจจะต้องแสดงบทบาทมากมายเมื่อบุคคลดำรงอยู่ในบทบาทใดบทบาทหนึ่งแล้ว จะต้องกระทำตามบทบาทของตนให้ดีที่สุด เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ตัวเอง และสร้างประโยชน์ให้แก่ครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศ ตลอดจนมวลมนุษยชาติให้มากที่สุด โดยที่ไม่ทำให้ตนเอง และผู้ที่อยู่รอบข้างเดือดร้อนจากการกระทำของตน กล่าวคือ กระทำทั้งประโยชน์ต่อตนเอง และประโยชน์บุคคลอื่นให้สมบูรณ์

^{๑๑} ทิตยา สุวรรณชฎ, **พัฒนาการ : ความคาดหวังบทบาทของพัฒนากร คณะกรรมการหมู่บ้านและเจ้าหน้าที่ระดับตำบล : ส่วนท้องถิ่น สังคมวิทยา**, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๓), หน้า ๔๓.

^{๑๒} กรรณิกา ขวัญอารีย์, **บทบาทผู้นำท้องถิ่นต่อการแก้ไขปัญหาแรงงานเด็กในชุมชนที่มีระดับการพัฒนาต่างกัน : ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดสุรินทร์, วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต**, (คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๓๕), หน้า ๑๒.

จากแนวคิดและทฤษฎีบทบาท และผลการศึกษาของนักวิชาการต่างๆ ผู้วิจัยสังเคราะห์ ประมวลแนวคิดหลักในเรื่องบทบาท เพื่อศึกษาถึงบทบาทของผู้นำชุมชนในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ของประชาชนในตำบลป่าพูล อำเภอบ้านโฮ่ง จังหวัดลำพูน โดยมีแนวคิดหลักที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้ ตามตารางที่ ๒.๒ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๒.๒ แนวคิดหลักที่นักวิชาการและนักวิจัยทำการศึกษาเกี่ยวกับบทบาท

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก
มินต์ซเบิร์ก (Mintzberg), (1996, pp. 80-81)	๑.บทบาทความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล -บทบาทของความเป็นหัวหน้าในเชิงสัญลักษณ์ -บทบาทการแสดงออกในฐานะผู้นำ -บทบาทการประสานงานในกลุ่ม ๒.บทบาทด้านการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร -บทบาทในการรับและเก็บรวบรวมข่าวสารจากใน และนอก องค์การของตน -บทบาทแพร่กระจายข่าวสาร ๓.บทบาทการตัดสินใจ -บทบาทในฐานะผู้ประกอบการ -บทบาทของผู้จัดความวุ่นวายหรือปัญหาต่างๆ -บทบาทของผู้จัดสรรทรัพยากร -บทบาทของผู้เจรจาต่อรอง
ธนารัตน์ เทพโยธิน, (๒๕๔๔, หน้า ๑๐)	๑.บทบาทจากตำแหน่ง ๒.บทบาทจากพฤติกรรมในการทำงาน ๓.บทบาทที่ยากที่จะกำหนดชี้เฉพาะได้อย่างชัดเจน ๔.บทบาทที่ทำให้บุคคลเกิดจากการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลง พฤติกรรม ๕.บทบาทที่ไม่ใช่เกิดจากงาน
จิตยา สุวรรณขุ , (๒๕๒๗, หน้า ๔๓)	๑.บทบาททางสังคม -มีสภาพจริงและมีอยู่ก่อนตัวคนจะเข้าไปครอง -มีบทบาทประจำอยู่ในแต่ละตำแหน่ง -วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม ประเพณี มีความสำคัญในการ กำหนดบทบาท -ฐานะตำแหน่งและบทบาท ได้มาจากการขัดเกลาทางสังคม -บทบาทอาจจะไม่แน่นอนเสมอไป ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของ ตนเอง คนอื่น เครื่องกระตุ้นและสถานที่ที่เกิดการติดต่อทาง สังคม

ตารางที่ ๒.๒ แนวคิดหลักที่นักวิชาการและนักวิจัยทำการศึกษาเกี่ยวกับบทบาท (ต่อ)

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก
กรณีการ ขวัญอารีย์ , (๒๕๓๕, หน้า ๑๒)	๑.บทบาทที่กำหนดไว้ หรือบทบาทตามอุดมคติ ๒.บทบาทที่ควรกระทำ ๓.บทบาทที่กระทำจริง

๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ

ความหมายของผู้นำ

นักวิชาการ ได้กล่าวว่า ผู้นำคือ คำว่า ประมุข มาจากคำว่า ปะ แปลว่า ทั้งหมดทั้งสิ้น และ มุขะ แปลว่า หน้า รวมเป็น ปมุขะ มีความหมายว่า หน่วยออกหน้าทั้งหมดทั้งสิ้นคือลักษณะแห่งผู้นำนั่นเองเป็นการนำอย่างสัตบุรุษอย่างผู้มีคุณธรรมเป็นผู้นำ ซึ่งเป็นความหมายกับผู้นำแห่งพระราช ระบอบประชาธิปไตยมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข แต่ถึงกระนั้นก็ไม่สูญเสีย การเป็นผู้นำเพราะมีการนำได้หลายทางแม้จะไม่มีอำนาจทางการเมืองโดยสมบูรณ์ แต่ก็เมื่อมีโอกาสที่จะนำในทางเศรษฐกิจ การพัฒนา วัฒนธรรม การศึกษา ซึ่งดีไปกว่าการเมือง เรียกว่า ผู้นำทางวิญญาน คือ การทำให้เกิดความถูกต้องในทางจิตใจ ในการดำเนินชีวิต^{๑๓} ซึ่งสอดคล้องกับความหมายที่ว่า ผู้นำว่า คือ บุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกันโดยที่ว่าจะเป็นการอยู่รวมกันก็ตาม หรือทำการร่วมกันก็ตาม ให้พากันไปด้วยดี สู่จุดหมายที่ดีงาม ภาวะผู้นำ ก็คือคุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคล ที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันสู่จุดหมายที่ดีงาม คุณสมบัติของผู้นำมีหลายอย่างหลายด้าน แยกไปตามสิ่งที่ผู้นำจะต้องเกี่ยวข้อง คือ ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการที่จะไปเกี่ยวข้องหรือปฏิบัติต่อสิ่งเหล่านั้นทุกอย่างให้ถูกต้องและได้ผลดี^{๑๔} และความเป็นผู้นำคือนายสารที่ดีก็คือ ผู้ที่สามารถขบถเทียบมาให้สามารถบรรทุกสิ่งของได้มาก ไปถึงจุดหมายปลายทางได้รวดเร็วและปลอดภัย เพราะมีคุณสมบัติของนายสารที่ดีที่สามารถ หรือนายวงดนตรีที่ดี คือสามารถควบคุมวงดนตรี ซึ่งมีผู้เล่นดนตรีหลายคนขึ้นหลายคนเป็นวงใหญ่ให้บรรเลงเพลงได้ไพเราะเพราะพริ้ง สะกดใจผู้ฟังให้เคลิบเคลิ้มเป็นสุขใจ หรือให้บรรเลงเพลงได้เร้าใจถูกใจผู้ฟังให้สนุกสนาน เพราะเป็นนายวงดนตรีที่มีความสามารถ กล่าวคือมีสภาวะความเป็นผู้นำสูง ฉันทิ ห้วนหน้าฝ่ายบริหารตลอดถึงหัวหน้างานทุกระดับขององค์กร ที่จะสามารถปกครองบังคับบัญชาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และสามารถบริหารกิจการ

^{๑๓} อมร รักษาสัตย์, “สองนักวิชาการฟันธงชี้รัฐบาลชวน ๔”, เนชั่นสุดสัปดาห์, ปีที่ ๓, (สิงหาคม ๒๕๓๗), : ๑๒-๑๓.

^{๑๔} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), ภาวะผู้นำ : ความสำคัญต่อการพัฒนาคน พัฒนาประเทศ, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๔๖), หน้า ๓-๔.

กิจกรรม และหรือโครงการต่าง ๆ ขององค์กรให้บรรลุผลดีมีประสิทธิภาพสูง ก็จะต้องเป็นผู้มีลักษณะความเป็นผู้นำที่ดี คือ มีประมุขศิลป์สูง^{๑๕}

นักวิชาการหลายท่าน ได้กล่าวว่า ผู้นำ เป็นผู้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในหมู่คณะ ชะตากรรมของหมู่คณะว่า จะเป็นเช่นไรต่อไปนั้น ขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเป็นสำคัญผู้นำมีหลายประเภท หลายลักษณะด้วยกัน การเลือกและสร้างผู้นำที่ดีได้เท่านั้น จึงจะพอมีช่องทางพอมีโอกาสควบคุมสังคมได้บ้าง^{๑๖} และกล่าวว่า ผู้นำ คือ ที่สามารถก่อให้เกิดสังคมมีจุดหมายร่วมกัน และรวมพลังกันปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จตามจุดหมาย^{๑๗} ซึ่งหลายท่านได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีความสามารถแสดงบทบาทการเป็นผู้นำบุคคลอื่นได้โดยไม่ต้องบังคับหรือจูงใจใด ๆ แต่สามารถทำให้บุคคลอื่น ๆ ยอมรับและศรัทธา จนพร้อมที่จะเชื่อตาม ทำตามอย่างจริงใจและพอใจเสมอ^{๑๘}

ผู้นำ มีความหมาย ๓ ประการ คือ^{๑๙}

๑) ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลายๆ คนที่มีอำนาจ มีอิทธิพลหรือมีความสามารถจูงใจให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ ผู้นำ มีอิทธิพลเหมือนการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมของผู้อื่น ภาวะผู้นำ จะเกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำมาน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่ที่ความมากน้อยของอิทธิพลหรือความสามารถในการจูงใจคน

๒) ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอำนาจเหนือบุคคลอื่นในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

๓) ผู้นำ แตกต่างจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร คนสองคนนี้อาจเป็นคนๆ เดียวกันก็ได้แต่ไม่จำเป็นเสมอไป หัวหน้าหรือผู้บริหารหลายคนมีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง แต่อาจไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงของกลุ่ม ผู้นำที่แท้จริงอาจเป็นคนอื่นซึ่งไม่ใช่หัวหน้าหรือผู้บริหาร แต่มีอำนาจมี อิทธิพลและมีความสามารถจูงใจคนให้ประพฤติปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของตนได้ทั้งๆ ที่ไม่มีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่งใดๆ

การสร้างผู้นำจะช่วยจูงใจให้ประชาชนทำงานด้วยความเต็มใจ เพื่อบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ร่วมกันทั้งนี้เพราะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญของ การรวมกลุ่มคน จูงใจคนไปยังจุดประสงค์โดยทั่วไปแล้ว ผู้นำอาจจะจะมีทั้งผู้นำที่ดี เรียกว่าผู้นำปฏิฐาน (positive leader) ผู้นำพลวัตร คือ

^{๑๕} พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ชยมงฺกโล), **หลักธรรมาภิบาลและประมุขศิลป์**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มงคลชัยพริ้นติ้ง, ๒๕๔๘), หน้า ๑๒๒.

^{๑๖} เดโซ สวานานนท์, **จิตวิทยาสังคม**, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๑๘), หน้า ๑๙๖.

^{๑๗} ประเวศ วะสี, **ภาวะผู้นำ พยาธิสภาพในสังคมไทยและวิธีการแก้ไข**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มติชน, ๒๕๔๒), หน้า ๑๒.

^{๑๘} ปริญญา ต้นสกุล, **ศาสตร์แห่งผู้นำ**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จิตจักรวาล, ๒๕๔๓), หน้า ๓๔.

^{๑๙} ภิญโญ สาร, **หลักการบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : ศุภสภา, ๒๕๒๖), หน้า ๒๕๙.

เคลื่อนไหวนำทำงานอยู่เสมอ (dynamic leader) และผู้นำในทางที่ไม่ดี คือ ไม่มีผลงานที่สร้างสรรค์ ที่เรียกว่า ผู้นำนิเสธ (negative leader)^{๒๐}

ผู้นำ คือ ผู้ที่มีบุคลิกลักษณะคุณสมบัติเด่นกว่าผู้อื่นในกลุ่มและมีอิทธิพลมากกว่าบุคคลอื่นๆ ในหน่วยงาน ทั้งสามารถสร้างควมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้เกิดขึ้นแก่หน่วยงานนั้น ๆ ได้ ดังนั้น ผู้นำ จึงหมายถึง บุคคลใดบุคคลหนึ่งซึ่งได้รับบทบาทเป็นผู้บริหารประสานประโยชน์ในกลุ่ม เสมือนเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มซึ่งมีอิทธิพลและอำนาจ สามารถบังคับบัญชาบุคคลในกลุ่มให้ปฏิบัติงานจนบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้^{๒๑} สอดคล้องกับความหมายที่ว่า ผู้นำ เป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จโดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้บังคับบัญชา หรือผู้นำคือบุคคลซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม^{๒๒} และแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ ๕ ประการ คือ^{๒๓}

๑) ผู้นำ หมายถึง ผู้ซึ่งเป็นศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจกรรมภายในกลุ่มเปรียบเสมือนแกนของกลุ่ม เป็นผู้มีโอกาสติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มสูง

๒) ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งนำกลุ่มหรือพากลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์หรือสู่จุดหมายปลายทางที่วางไว้ แม้แต่เพียงชี้แนะให้กลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทาง ก็ถือว่าเป็นผู้นำ ทั้งนี้รวมถึงผู้นำที่นำกลุ่มออกนอกกลุ่มนอกทางด้วย

๓) ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่คัดเลือกให้เขาเป็นผู้นำของกลุ่มซึ่งเป็นไปโดยอาศัยลักษณะทางสังคมมิติของบุคคลเป็นฐานและสามารถแสดงพฤติกรรมของผู้นำได้

๔) ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งมีคุณสมบัติเฉพาะบางอย่างคือสามารถสอดแทรกอิทธิพลบางประการ อันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มได้มากที่สุด

๕) ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้ซึ่งสามารถนำกลุ่มไปในทางที่ดีตามที่ต้องการ เป็นบุคคลที่มีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการแสดงบทบาทหรือพฤติกรรมความเป็นผู้นำ

สรุปได้ว่า ผู้นำนั้น มีความหมายเป็นจุดร่วมเดียวกันว่า ผู้นำ คือ บุคคลใดก็ตามที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่นในกลุ่ม หรือมีบทบาทสำคัญในการนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายในการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มและจากการให้ความหมายของคำว่าผู้นำตามพระพุทธศาสนาที่กล่าวมานี้สามารถสรุปความหมายเป็นจุดร่วมเดียวกันว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่นในกลุ่ม สามารถที่จะบริหารจัดการองค์การให้ดำเนินไปได้ด้วยดีมีบทบาทสำคัญในการนำกลุ่มหรือคณะไปสู่

^{๒๐} งามตา สุขประเสริฐ, “การมีส่วนร่วมของประชาชนด้านการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ศึกษาเฉพาะกรณีองค์การบริหารส่วนตำบลเสม็ด อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี”, รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๒).

^{๒๑} ยงยุทธ เกษสาคร, **ภาวะผู้นำและการจูงใจ**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ห้างหุ้นส่วนจำกัด ป.สัมพันธพานิช, ๒๕๓๓), หน้า ๓๖.

^{๒๒} รังสรรค์ ประเสริฐศรี, **ภาวะผู้นำ**, (กรุงเทพมหานคร : ธนัชาการพิมพ์, ๒๕๔๔), หน้า ๓๑.

^{๒๓} กวี วงศ์พุม, **ภาวะผู้นำ**, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพบัญชี, ๒๕๔๕), หน้า ๑๔-๑๕.

ความสำเร็จตามเป้าหมายการเป็นผู้นำที่ดีจำเป็นต้องมีการเรียนรู้และฝึกฝนซึ่งต้องอาจใช้เวลานานแต่หากสามารถทำได้สำเร็จก็เท่ากับว่าผู้นำนั้นมีบุญแจสำคัญที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ง่ายขึ้น

ตารางที่ ๒.๓ แนวคิดหลักที่นักวิชาการและนักวิจัยทำการศึกษเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก
พุทธทาสภิกขุ (๒๕๓๗ , ๑๒-๑๓.)	ผู้นำคือ ประมุข คือ หน่วยออกหน้าทั้งหมดทั้งสิ้นคือ ลักษณะแห่งผู้นำนั้นเองเป็นการนำอย่างสัตบุรุษ
พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) (๒๕๔๖ , หน้า ๓-๔)	คือ บุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกัน โดยที่ว่าจะเป็นการอยู่รวมกันก็ตาม หรือทำการ ร่วมกันก็ตาม ให้พากันไปด้วยดี สู่จุดหมายที่ดีงาม
พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ชยมงฺคโล) (๒๕๔๘ , หน้า ๑๒๒)	ความเป็นผู้นำคือนายสารถที่ดีคือ ผู้ที่สามารถขับรถ เทียบม้าให้สามารถบรรทุกสิ่งของได้มาก ไปถึง จุดหมายปลายทางได้รวดเร็วและปลอดภัย เพราะมี คุณสมบัติของนายสารถที่ดีที่สามารถ หรือนายวงดนตรีที่ดี คือสามารถควบคุมวงดนตรี ซึ่งมีผู้เล่นดนตรี หลายชิ้นหลายคนเป็นวงใหญ่ให้บรรเลงเพลงได้ไพเราะ เพราะพริ้ง คือมี ประมุขศิลป์สูง
เดโช สวานานนท์ (๒๕๑๘ , หน้า ๑๙๖)	เป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในหมู่คณะ ชะตากรรมของหมู่คณะว่า จะเป็นเช่นไรต่อไปนั้น ขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเป็นส่วนสำคัญ
ประเวศ วะสี (๒๕๔๒ , หน้า ๑๒)	คือ ผู้ที่สามารถก่อให้เกิดสังคมมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน และ รวมพลังกันปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จตามมุ่งหมาย
ปริญญ์ ตันสกุล (๒๕๔๓ , หน้า ๓๔)	คือ ผู้ที่มีความสามารถแสดงบทบาทการเป็นผู้นำ บุคคลอื่นได้โดยไม่ต้องบังคับหรือจูงใจใด ๆ แต่ สามารถทำให้บุคคลอื่น ๆ ยอมรับและศรัทธา จนพร้อมที่จะเชื่อตาม ทำตามอย่างจริงใจและพอใจเสมอ
ภิญโญ สาร (๒๕๒๖ , หน้า ๒๕๙)	๑.คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลายๆ คนที่มีอำนาจ มีอิทธิพลหรือมีความสามารถจูงใจให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ ๒.บุคคลที่มีอำนาจเหนือบุคคลอื่นในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ตารางที่ ๒.๓ แนวคิดหลักที่นักวิชาการและนักวิจัยทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (ต่อ)

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก
ภิญโญ สารธร (๒๕๒๖ , หน้า ๒๕๙) (ต่อ)	๓.ผู้นำที่แท้จริงอาจเป็นคนอื่นซึ่งไม่ใช่หัวหน้าหรือผู้บริหาร แต่มีอำนาจมี อิทธิพลและมีความสามารถจูงใจคนให้ประพฤติปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของตนได้ทั้งๆ ที่ไม่มีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่งใดๆ
งามตา สุขประเสริฐ (๒๕๔๒)	๑.ผู้นำปฏิฐาน (positive leader) ๒.ผู้นำพลวัต (dynamic leader) ๓.ผู้นำนิเสธ (negative leader)
ยงยุทธ เกษสาคร (๒๕๓๓ , หน้า ๓๖) , รังสรรค์ ประเสริฐศรี (๒๕๔๔ , หน้า ๓๑)	บุคคลใดบุคคลหนึ่งซึ่งได้รับบทบาทเป็นผู้บริหาร ประสานประโยชน์ในกลุ่ม เสมือนเป็นสัญลักษณ์ของ กลุ่มซึ่งมีอิทธิพลและอำนาจ สามารถบังคับบัญชา บุคคลในกลุ่มให้ปฏิบัติงานจนบรรลุผลตามเป้าหมาย ที่กำหนดไว้ได้
กวี วงศ์พุม (๒๕๔๕ , หน้า ๑๔-๑๕)	๑.ศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจกรรมภายในกลุ่ม ๒.บุคคลซึ่งนำกลุ่มหรือพากันไปสู่วัตถุประสงค์หรือ สู่จุดหมายปลายทาง ๓.บุคคลซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่คัดเลือก ๔.สามารถสอดแทรกอิทธิพลบางประการ อัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่ม ๕.บุคคลที่มีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการ แสดงบทบาทหรือพฤติกรรมความเป็นผู้นำ

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ

นักวิชาการ และนักสังคมวิทยา ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำเอาไว้ว่า ลักษณะของผู้นำ จะเป็นแบบใดนั้น ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของสังคมในแต่ละแห่งเป็นตัวกำหนด เพราะผู้นำ คือบุคคลธรรมดาที่ได้รับการยอมรับจากมติของมหาชน จึงปรับปรุงตนเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ส่วนนักจิตวิทยา ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำเอาไว้ว่า ลักษณะของผู้นำ ขึ้นอยู่กับโครงสร้างของสังคม ความแตกต่างของลักษณะสังคมจะเป็นเครื่องกำหนดความแตกต่างของลักษณะผู้นำแต่ละประเภท เมื่อกล่าวโดยสรุป ลักษณะของผู้นำ ที่แตกต่างกัน ก็โดยเกณฑ์ที่แตกต่างกันดังกล่าว เป็นเครื่องกำหนดสำหรับนักวิชาการท่านอื่นๆได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำ ไว้ดังนี้

นักวิชาการ ได้รวบรวมคุณสมบัติของผู้ผู้นำ โดยแยกพิจารณาเป็น ๔ ลักษณะคือ ^{๒๔}

ก. ลักษณะทางสติปัญญา

ข. ลักษณะทางร่างกาย

ค. ลักษณะทางอารมณ์

ง. ลักษณะทางอุปนิสัย

ก.ลักษณะทางสติปัญญา ประกอบด้วยข้อพิจารณา ๕ ประการ คือ

๑. ความตื่นตัว (Alertness) มีความว่องไว เตรียมพร้อม ระวังไว้นั่นตัวอยู่เสมอและมีสมองดี คิดได้ว่องไว มีไหวพริบในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างฉับพลัน

๒. ความคิดอย่างมีเหตุผล (Logical thought) คิด บริหารงาน และแสดงออกทาง ภายวจา ประกอบด้วยเหตุผลที่ถูกต้อง น่าเชื่อถือ หรือพิจารณาก่อนทำว่า ดีหรือไม่

๓. สามัญสำนึก (Common sense) มีความรู้สึกผิดชอบชั่วดี

๔. ดุลยพินิจ (Judgment) พิจารณาใคร่ครวญก่อนตัดสินใจทำงานใช้ประสบการณ์ การเรียนรู้ให้เกิดดุลยพินิจในการแก้ปัญหา

๕. การมองการณ์ไกล (Fore sight) เมื่อกระทำการใดเล็งเห็นผลที่เกิดขึ้นในอนาคตประเมินสถานการณ์ วางแผนการปฏิบัติงานอย่างมีเหตุและผล โดยตั้งสมมติฐาน รวบรวมข้อมูลและใช้ประสบการณ์ที่ผ่านมา เป็นแนววิเคราะห์พิจารณาใคร่ครวญวิธีปฏิบัติให้เกิดผลดีมากกว่าผลเสีย

ข.คุณลักษณะทางร่างกาย ประกอบด้วยข้อพิจารณา ๕ ประการ คือ

๑.สุขภาพ (Health) ผู้นำต้องมีความสมบูรณ์ทางร่างกาย เพื่อให้มีความพร้อมในการทำงาน อยู่เสมอ สุขภาพดีก็จะอำนวยความสะดวกให้การทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

๒.กำลังกาย (Energy) ต้องมีกำลังกายที่ดี เพราะบางโอกาส บางสถานการณ์ผู้นำต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยการใช้พลังทางกาย

๓.ความทรหดอดทน (Endurance) มีร่างกายแข็งแรง อดทนต่อความยากลำบากความหิว กระจาย และความเลวร้ายของดินฟ้าอากาศ สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ในทุกสถานที่

๔.รูปร่างท่าทางดี (Pleasing appearance) มีทรวดทรงบุคลิกลักษณะเป็นผู้นำ สง่าผ่าเผย เป็นที่เกรงขาม และดึงดูดความเลื่อมใสจากผู้ใต้บังคับบัญชา อดีตผู้นำไทยที่มีบุคลิกลักษณะอย่างนี้ที่เห็นได้ในปัจจุบัน เช่น พลเอกเปรม ติณสูลานนท์ นายอานันท์ ปันยารชุน เป็นต้น

ค.คุณลักษณะทางอารมณ์ ประกอบด้วยข้อพิจารณา ๑๑ ประการ คือ

๑. มองในแง่ดี (Optimism) มองคนอื่นในฐานะเป็นมิตร มีความเข้าใจคนอื่น

๒. การปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม (Adaptability) สามารถปรับตัวได้กับผู้ใหญ่และผู้ใต้บังคับบัญชา วัฒนธรรมประเพณีของท้องถิ่น ทศนคติของสังคม และภูมิศาสตร์ดิน ฟ้า อากาศ

๓. ความมีใจเยือกเย็น (Even temper) มีการอดกลั้นอารมณ์ไว้ได้มีใจหนักแน่นไม่หือถอย ไม่โกรธง่าย ไม่แสดงอาการสูงต่ำ

๔. การบังคับตนเอง (Self-control) บังคับตนเองและสำรวมไว้ได้ดีไม่ให้ตกไปในอำนาจฝ่ายต่ำ หรือสิ่งชั่วร้ายให้ยอมใจอันก่อให้เกิดการละเมิดมาตรฐานทางจริยธรรม และวัฒนธรรมของสังคม

^{๒๔} ทวิช เปล่งวิทยา, จิตวิทยาผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : รุ่งเรืองสาส์นการพิมพ์, ๒๕๓๐), หน้า ๒๔๘ -

๕. ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) ตั้งใจกระฉับกระเฉงในการทำงานไม่ ผัดวันประกันพรุ่งและมีการเตรียมแผนงานไว้ในใจทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมีประสิทธิภาพและประหยัด

๖. การสังคมดี (Sociability) มีอัธยาศัยไมตรี มีสัมพันธภาพได้กับคนทุกชั้นวรรณะทั้งใน ประเทศและต่างประเทศ ไม่ถือตัว ไม่วางท่ายกตนข่มท่าน

๗. ความแนบเนียน (Tact) เมื่อทำพูดคิด รู้จักกาลเทศะ มีความแนบเนียนไม่แก่งก้างในการ แก้ปัญหา ข้อนี้อาศัยความมีศิลปะ ประสพการณ์ และการฝึกฝนอยู่เสมอ

๘. อารมณ์ขัน (Sense of humor) ทำงานด้วยความรู้ตัวอยู่เสมอ ไม่ให้เกิดอารมณ์เครียด มองโลกในแง่ดี อารมณ์ขันนี้จะทำให้ไม่เหนื่อย บริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ผู้นำไม่ควรแสดง อารมณ์ขันต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างพร่ำเพรื่อ จนขาดความนับถือยำเกรง

๙. ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) มีความมั่นใจ มั่นคงทางจิตไม่อ่อนไหวตาม คำพูดของคนอื่น สามารถตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ ด้วยเหตุผล และความเชื่อมั่นของตนเองที่สำคัญคือ ต้องมี ประสพการณ์มาก ๆ ดังประโยคที่ว่า “การเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดีต้องเป็นฝ่ายอำนวยการที่ดีมาก่อน”

๑๐. ความสนใจกว้างขวาง (Bread of interest) มีความอยากรู้อยากเห็น เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ อยู่เสมอ ไม่สำคัญตนว่าเป็นผู้รู้ดี มีความกล้าปรึกษาหารือถามผู้รู้

๑๑. การเข้าใจคน (Human understanding) มีวิจารณ์ญาณ สังเกต เข้าใจพฤติกรรมของ ผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อบริหารงานให้เหมาะสมแก่จิตผู้ใต้บังคับบัญชา และงานจะสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

ง.คุณลักษณะทางอุปนิสัย ประกอบด้วยข้อพิจารณา ๘ ประการ คือ

๑. ความตรงไปตรงมา (Truthfulness) เป็นคนพูดจริงทำจริง พูดอย่างไรทำอย่างนั้น มี สัจจะต่อคำสัญญา ไม่ผิดนัด

๒. ความจงรักภักดี (Royalty) จงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ ผู้นำต้อง สร้างความมั่นใจในการบัญชาของตนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อเกิดความจงรักภักดีตามมา

๓. ความสำนึกในหน้าที่ (Sense of duty) มีความสำนึกในการปฏิบัติงานตามนโยบายที่ได้ วางไว้ อย่างมีความรับผิดชอบ ไม่ก้าวท้าวแทรกแซงหน้าที่ของผู้อื่น

๔. ความไว้วางใจ (Dependability) ดำรงตนอยู่ในจริยธรรม ไม่เป็นคนหน้าไหว้หลังหลอก เป็นที่ไว้วางใจของคนอื่น

๕. ความกล้าหาญ (Courage) มีความกล้าหาญทางจริยธรรม กล้าทำในสิ่งที่ถูกต้อง ทำงาน ด้วยเหตุผลและกล้ารับผิดชอบ

๖. ความเข้มแข็ง (Force) ไม่มีความย่อท้อต่ออุปสรรคต่าง ๆ อย่างมีเหตุผล

๗. ความยุติธรรม (Fairness) ไม่ลำเอียง วางตัวเป็นกลาง บริหารโดยยึดความถูกต้องและ ประโยชน์ของชาติเป็นหลัก

๘. ความไม่เห็นแก่ตัว (Selflessness) มีความเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวมเสียสละ บางอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา สละความสุขส่วนตน บาเพ็ญประโยชน์เป็นแบบอย่าง

นักวิชาการได้เปรียบเทียบถึงลักษณะของผู้นำในทางวิชาการกับหลักธรรมในทาง พระพุทธศาสนา ไว้ดังนี้^{๒๕}

^{๒๕} ทินพันธุ์ นาคะตะ, พระพุทธศาสนากับสังคมไทย, (กรุงเทพมหานคร : อักษรเจริญทัศน์, ๒๕๒๙),

๑) ความไม่เห็นแก่ตัว (Unselfishness) คือ การที่ไม่ยอมฉวยโอกาสเอาเปรียบเพื่อความสุขผลประโยชน์หรือความปลอดภัยเฉพาะส่วนตัว ซึ่งตรงกับ หลักธรรมทางพระพุทธศาสนา คือ ทาน คือ การให้ บริจาค คือ การเสียสละเพื่อส่วนรวม

๒) ลักษณะท่าทาง (Bearing) คือ การวางตัวเหมาะสมทั้งในด้านการปกครองและ ในด้านความประพฤติ ตลอดจนมีความสงบเสงี่ยม (Humility) คือ การไม่โอวดดี ไม่หยิ่งหรือภูมิใจโดยไร้เหตุผล อันควร ตรงกับ หลักมัททวะ คือ ความสุภาพอ่อนโยน ทั้งทางใจและวาจาไม่แข็งกระด้าง อวิโรธนะ คือ ความสงบเสงี่ยมและการมีสติควบคุมรักษามารยาทให้มีระเบียบประเพณี กฎหมายและศีลธรรม ให้มีความสุภาพเมื่อจะเสียขันธ์ สีละ คือความมีศีลธรรม สารวมควบคุมความประพฤติทางกาย วาจา ใจ ให้เรียบร้อย

๓) ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) คือ การซื่อตรงมั่นคงอยู่ในศีลธรรม รักษาสัจจะและเกียรติยศ ตลอดจนเป็นที่เชื่อถือไว้วางใจได้ (Dependability) คือ ในเรื่องการทำงานและมีความภักดี (Loyalty) ต่อผู้ใหญ่มากว่าผู้ร่วมงานตลอดจนผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งตรงกับ หลักอาชวะ คือ ความซื่อตรงต่อตนเอง ต่อการงาน ต่อบุคคลอื่นและมีความภักดี ตั้งอยู่ในสุจริตธรรม

๔) ความอดทน (Endurance) ทนต่อความเคร่งเครียดต่าง ๆ ทั้งทางกายและใจ เช่น อดทนต่อความเจ็บปวด เหนื่อยอ่อนทนต่อความทุกข์และความยากลำบากไม่ยอมแพ้รวมทั้ง ความกล้าหาญ (Courage) ทั้งทางกายและทางใจ คือ ตระหนักถึงความกลัว แต่ยังสามารถเผชิญกับอันตรายได้ด้วย ความสงบมั่นคง ควบคุมตนเองได้ ทั้งยังสำนึกในความรับผิดชอบที่ต้องทำการในเหตุการณ์นั้นด้วย ซึ่งตรงกับหลัก ขันติ คือ ความอดทนอดกลั้น รู้จักข่มใจและห้ามใจตนเอง ทนทานต่อกิเลสและความทุกข์ มีสติควบคุมจิตใจให้อยู่คงที่ตามปกติ ไม่ให้กำเริบอ่อนไหวเมื่อเผชิญกับความยุ่งยาก ความลำบากหรือภัยอันตราย เป็นธรรมที่จะฟันฝ่าอุปสรรคไปจนถึงจุดหมายปลายทางได้ แสดงถึงความเข้มแข็งและกล้าหาญ

๕) ความเด็ดขาด (Decisiveness) คือ มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมั่นคงและรวดเร็วไม่ลังเลและมีอำนาจในตัว (Force) คือ ความสามารถที่จะบังคับผู้อื่นปฏิบัติตามความตั้งใจของตนซึ่งตรงกับหลักตปะ คือ การมีอำนาจหรืออำนาจที่ทำลาย หรือขจัดความชั่วเป็นอำนาจที่ทำให้เกิดความเคารพยำเกรง

๖) ความเห็นอกเห็นใจ (Sympathy) คือ รู้จักแบ่งเบา ความรู้สึกของผู้อื่น ที่อยู่ร่วมกันรู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา ซึ่งตรงกับหลัก อักโกธะ คือ ความไม่โกรธโกรธโดยไม่ใช้นิสัย มีความเมตตาปรารถนาดีต่อผู้อื่นและหลักอวิหิงสา คือ ความไม่เบียดเบียน มีความกรุณาช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์

๗) ความยุติธรรม (Justice) คือมีความเสมอภาคไม่ลำเอียงปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การให้รางวัลหรือการลงโทษซึ่งตรงกับหลักปกครองโดยยุติธรรมได้แก่เว้นจากอคติ ๔ คือ เว้นจากการลำเอียงอันเป็นเหตุให้เกิดความเป็นธรรมอันเนื่องมาจากความรักใคร่กัน ไม่ชอบกัน เนื่องจากความเขลาหรือความกลัว ดังมีพระพุทธภาษิตว่า “บุคคลใดล่วงละเมิดความยุติธรรม เพราะอคติ ยศของบุคคลนั้น ย่อมเสื่อม บุคคลใดไม่ล่วงละเมิดความยุติธรรมเพราะอคติ ยศของ ผู้นั้นย่อมบริบูรณ์ นอกจากนั้น ในพรหมวิหาร ๔ ยังกล่าวถึงการถือหลักยุติธรรมของผู้ใหญ่ ไว้อีกด้วย

๘) ความรู้ (Knowledge) คือ มีความรู้ในวิชาชีพและความรู้ทั่วไปรู้จักงานของคน มีความรู้ความเข้าใจบุคคลอื่น รวมทั้งมีความฉลาด (Intelligence) มีสติปัญญาจัดการกับปัญหา ต่างๆ และมี

ความแนบเนียน มีกาลเทศะ (Tact) คือ มีปฏิภาณไหวพริบ สามารถปฏิบัติต่อบุคคล โดยวิธีอันเหมาะสม ปราศจากข้อขุ่นเคืองหรือขัดแย้งซึ่งตรงกับหลักสัปปริสธรรม คือ เป็นผู้รู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักตน รู้จักประมาณ รู้จักกาลเวลาอันสมควร รู้จักประชุมชน รู้จักเลือกบุคคลมีพุทธภาษิตในขุททกนิกาย ชาดกว่า “ผู้มีปัญญาถึงพร้อมด้วยความรู้ ฉลาดในวิธีจัดการงานรู้จักกาลรู้สมัย เขาพึงอยู่ในราชการได้”

๙) ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) คือ มีความเอาใจใส่ จดจ่อ หรือสนใจอย่างจริงจังต่อ งานที่ทำและการปฏิบัติต่างๆ ตลอดเวลา รวมทั้งมีความคิดริเริ่ม (Initiative) คือคุณลักษณะที่สังเกตเห็นว่า สิ่งใดควรทำหรือต้องทำแล้วทำในสิ่งนั้น ซึ่งตรงกับหลักอิทธิบาท ๔ คือ คุณธรรมที่ทำให้สำเร็จความ ประสงค์ ๔ อย่าง ได้แก่ ความพอใจ รักใคร่ในสิ่งนั้น เพียรประกอบ สิ่งนั้น เอาใจใส่ฝึกฝนในสิ่งนั้นไม่ว่าง ธุระ หมั่นตรិตรองพิจารณาเหตุผลในสิ่งนั้น พร้อมทั้งมีความกระตือรือร้นและหลักอริยมรรค ๘ คือ มีปัญญาเห็นชอบ ดำริชอบ เจรจาชอบ การงานชอบ เลี้ยงชีวิตชอบ ทำการชอบ ระลึกชอบ ตั้งใจไว้ชอบ ดังที่มีภาษิตอยู่ว่า “ผู้หมั่นในการงาน ไม่ประมาท มีปัญญาเห็นประจักษ์ จัดการงานได้เรียบร้อย เขา พึงอยู่ในราชการได้” และ “ยศย่อมเจริญแก่ผู้มีความขยัน มีสติ มีการทำงานสะอาด มีปกติใคร่ครวญแล้ว จึงทำสำรวมระวังดี เลี้ยงชีพโดยชอบและไม่ประมาท”

นักวิชาการ ได้กล่าวถึง การศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีการเป็นผู้นำหรือภาวะความเป็นผู้นำ เป็น ที่ยอมรับกันโดยทั่วไปมานานแล้ว ซึ่งภาวการณ์เป็นผู้นำ ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหาร เพราะช่วย ทำให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุดและเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งการศึกษา จากนักวิชาการต่างๆ สามารถสรุปแนวทฤษฎีได้เป็น ๔ กลุ่มทฤษฎีดังนี้^{๒๖}

๑) ทฤษฎีคุณลักษณะความเป็นผู้นำ (Trait Theory)

ทฤษฎีนี้เชื่อว่าบุคคลบางคนเกิดมาพร้อมกับลักษณะบางประการที่จะช่วยสนับสนุนให้เขา เป็นผู้นำได้ ซึ่งหมายถึงคุณลักษณะดังนี้

๑. บุคลิกภาพ (Personality) เป็นเรื่องที่ติดมากับตัวของบุคคลแต่ละคนในส่วนของที่สามารถ ปรับปรุงแก้ไขให้ได้ บุคลิกภาพดังกล่าวคือ

๑) ความสามารถในการปรับตัว เป็นความสามารถของบุคคล

๒) ความต้องการที่จะทำ ซึ่งอาจจะเป็นความสามารถในส่วนเล็กๆ มองไม่เห็นชัดเจนนักแต่ก็ สามารถค้นหาได้

๓) ความมั่นคงทางอารมณ์ซึ่งแต่ละคนจะมีนิสัยทางด้านความคงที่ของอารมณ์การควบคุม อารมณ์ได้มากน้อยเพียงใด

๔) ความเป็นตัวของตัวเอง มีอำนาจในการตัดสินใจต่างๆ ตามสภาพสังคมและวัฒนธรรม

๕) ความอดุสาหะ พยายาม หมายถึง ความอดทนของแต่ละบุคคลที่จะพยายามฟันฝ่า อุปสรรคนานาประการ

^{๒๖} นันทวรรณ อิศรานุวัฒน์ชัย, “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ : ศึกษาจากหลักพุทธธรรม”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐), หน้า ๓๒.

๖) ความคิดสร้างสรรค์ ถือเป็นพรสวรรค์อย่างหนึ่ง ที่บุคคลหนึ่งมีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะแล้วคิดออกมาเป็นรูปธรรม

๗) ความทะเยอทะยาน เป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่ต้องการความสะดวกสบายเกิดขึ้นตลอดเวลา หากทุกคนได้ใช้ความคิดดังกล่าวอยู่ตลอดเวลา เพราะการคิดแต่ละคนนั้น ย่อมแตกต่างกันออกไป

๒. ความรู้ความสามารถ (Intelligence) สมองของคนเรานี้ธรรมชาติสร้างมาเพื่อใช้สติปัญญาให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม ความรู้ความสามารถจะเห็นได้จาก

๑) เซาร์ปัญญา คนทุกคนมีสติปัญญาและความเฉลียวฉลาดแตกต่างกันไปอาจจะด้วยสาเหตุหลายๆ ประการ ทั้งเรื่องพันธุกรรม สภาพแวดล้อม การแข่งขัน การฝึกฝนตนเองให้เป็น ผู้ที่สนใจในการศึกษาเล่าเรียน

๒) ความแม่นยำในการตัดสินใจ เพราะเราต้องทำการตัดสินใจอยู่ตลอดเวลาในการทำงาน การดำรงชีวิต การตัดสินใจที่แม่นยำจึงต้องอาศัยประสบการณ์

๓) ระดับความรู้ ทุกคนไม่สามารถศึกษาเล่าเรียนได้เท่ากัน เพราะสมองแต่ละคนไม่สามารถรับอะไรได้อย่างเต็มที่ คือที่บรรจุความจำไว้เท่ากันก็จริง แต่การรับรู้การถ่ายทอดอาจจะมีบางสิ่งบางอย่างแตกต่างกันออกไป เราจึงวัดระดับความรู้ได้จากการศึกษาในระดับสูงๆขึ้นไปของแต่ละคน

๔) ความคล่องแคล่วในการใช้ภาษา สื่อภาษาเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างหนึ่งของมนุษย์ทุกชาติ จะมีภาวะของตนเองหรือไม่ก็ตามแต่การพูดถือเป็นเรื่องของการสื่อความหมายให้สามารถเข้าใจกัน ผู้นำที่มีความสามารถในการพูด การเขียนย่อมได้เปรียบกว่า

๓. คุณลักษณะด้านสังคม (Social Skill) การเข้าสังคมเป็นเรื่องของคน ทุกคนเพราะคนเราไม่สามารถอยู่คนเดียวในโลกได้ การเข้าสังคมของแต่ละระดับต้องมีพิธีต้องแตกต่างกันออกไปตามสภาพการณ์และเหตุการณ์นั้นคุณลักษณะด้านสังคมมีดังนี้

๑) การรู้จักประนีประนอม การที่เราทำงานร่วมกับคนอื่น ผลประโยชน์เป็นเรื่องที่มีความสำคัญไม่น้อย ด้วยเหตุนี้จึงต้องการคนที่จะมาประสานผลประโยชน์หรือเป็นคนที่ยอมประนีประนอมให้ทุกคนที่ร่วมงานเกิดความพอใจ

๒) ความสามารถในการบริหาร งานบริหารเป็นการใช้ศิลป์ ซึ่งแต่ละคนไม่สามารถใช้ได้ทัดเทียมกัน ด้วยข้อจำกัดต่างๆ นานา การศึกษาเล่าเรียน ก็จะเป็นส่วนประกอบในการบริหารได้บ้างเช่นกัน

๓) ความร่วมมือ ถือเป็นเรื่องสำคัญมากในการเป็นผู้นำ เพราะผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่สามารถชักจูงให้ผู้ร่วมงานตั้งใจทำงานหรือทำตามที่ผู้นำต้องการด้วยความเต็มใจ

๔) ความเป็นที่นิยมชมชอบ เราคงจะเข้าไปในงานเลี้ยงและพบคนหนึ่งซึ่งจากสีหน้าท่าทางเป็นบุคคลที่เรามองแล้วเกิดความรู้สึกอยากรู้จัก อยากทักทาย มีความเลื่อมใสศรัทธา ยิ่งเมื่อเห็นเขาพูดจาด้วยแล้วเกิดความนิยมชมชอบตามมา

๕) ความเป็นนักการพูด การที่คนเราจะเป็นนักการพูดที่ดีนั้น ต้องอาศัยปฏิภาณ ไหวพริบมากมาย ต้องเอาใจเขามาใส่ใจเรา ต้องโน้มน้าวเรื่องใหญ่ที่เกิดขึ้นแก้ปัญหาให้กลายเป็นเรื่องเล็กต้องใช้ความสามารถหลาย ๆ ด้านประกอบกันซึ่งไม่ใช่การพูดเป็นเพียงอย่างเดียว

๔. คุณลักษณะด้านกายภาพ (Physical Characteristics) ถือเป็นเรื่องที่ดีตัวมาอย่างเห็นได้ชัด ซึ่งสิ่งเหล่านี้ อาจสามารถแก้ไขปรับปรุงด้วยการให้อำนาจหรือรับภาระงานที่ถูกต้องลักษณะ รวมทั้งการออกกำลังกายที่เหมาะสมด้วย คุณลักษณะด้านกายภาพมีดังนี้

๑) ส่วนสูง ถึงแม้ทุกคนไม่สามารถสูงทัดเทียมแต่ก็เป็นที่ยอมรับแล้วว่าการรับภาระงานอาหารที่ถูกต้องตามหลักโภชนาการนั้น มีส่วนทำให้คนสูงได้ มิใช่เพียงเพราะพันธุกรรมเพียงอย่างเดียว

๒) น้ำหนัก การควบคุมน้ำหนัก จะเห็นได้ชัดเจน จากนักมวย เพราะการควบคุมต่างๆ ย่อมเกิดตามที่เราต้องการหรือเป็นตามเป้าหมายระหว่างบุคคลมีนักจิตวิทยาได้ทำการทดสอบเรื่องน้ำหนักกับการเป็นภาวะผู้นำเหมือนกันแต่ไม่มีความสำคัญ

๓) ความฝึกฝน นับเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างมากในการดำรงชีวิต การที่ร่างกายของคนเราได้รับการออกกำลังกาย การฝึกฝนให้ใช้ความคิด การใช้สมอง การนั่งสมาธิแล้วแต่มีส่วนทำให้จิตใจเยือกเย็นสามารถพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นผู้นำได้ในที่สุด

๔) ความสมบูรณ์ของร่างกาย การรักษาตนให้พ้นจากโรคภัย ถือเป็นอันประเสริฐตามหลักพระพุทธศาสนา ดังนั้น ความสมบูรณ์ต้องมีส่วนประกอบด้านอื่นด้วย เช่น การรักษาความอบอุ่นของร่างกาย การพักผ่อนที่เพียงพอ การออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอ เป็นต้น

สรุปได้ว่า คุณลักษณะสำคัญของการเป็นผู้นำตามทฤษฎีดังกล่าวจะสามารถส่งผลให้ผู้นำทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ คือ

๑) ความเฉลียวฉลาด หมายถึง ความสามารถและทักษะในการติดต่อสื่อสารที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในการจูงใจ เพื่อที่จะก่อให้เกิดหรือทำให้ได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมงานหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และส่งผลให้องค์กรมีความพัฒนาและเจริญรุ่งเรืองได้อย่างมั่นคง

๒) ความเจริญวัยด้านสังคม หมายถึง ความเป็นผู้ใหญ่ทางด้านอารมณ์ คือมีความสามารถในการรักษาไว้ซึ่งความสงบทางใจ เมื่อมีหรือประสบชัยชนะ รวมถึงความสำเร็จต่างๆ มีการควบคุมอารมณ์ได้ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความเคารพในตนเองและมีความสนใจในขอบเขตที่กว้าง และสามารถทำให้คนและสังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีสุข

๓) แรงจูงใจภายใน เป็นความปรารถนาที่จะให้ประสบความสำเร็จเป็นการตอบสนองความต้องการระดับสูงของมนุษย์ทุกคน และคนในองค์กร

๔) ทศนคติด้านมนุษย์สัมพันธ์ หมายถึง เป็นผู้ที่ยอมรับว่าการร่วมมือระหว่างกันเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นในการทำงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดความสมัคปรสามัคคีกันเอง

มีนักวิชาการ ได้ศึกษากำหนดลักษณะของผู้นำออกเป็น ๓ แบบ คือ^{๒๗}

๑) ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย โดยพิจารณาจากพฤติกรรมของผู้นำและการกำหนดนโยบายของผู้นำ ซึ่งผู้นำประเภทนี้ จะตัดสินใจเอง ไม่ให้กลุ่มตัดสินใจ มีลักษณะถือตัวและมีความภูมิใจในตัวเอง

๒) ผู้นำแบบประชาธิปไตย เป็นผู้นำให้สมาชิกของกลุ่มมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะกำหนดนโยบายและลงมือกระทำโดยใช้ความคิดเห็นจากกลุ่ม มีการแบ่งงานกันทำและผู้นำแบบนี้จะมีการเน้นที่การสร้าง ความเข้าใจอันดีต่อกัน

๓) ผู้นำแบบเสรีนิยม เป็นผู้ที่ให้เสรีภาพเต็มที่ ปราศจากการมีส่วนร่วมของตัวผู้นำ เว้นแต่จะมีการร้องขอให้ผู้นำ เข้ามามีส่วนร่วม ผู้นำ จะเป็นผู้ให้ข้อเสนอแนะกิจกรรมของสมาชิกโดยพยายามจะไม่เข้าไปเกี่ยวข้องในการปฏิบัติการ

และได้แบ่งลักษณะผู้นำออกเป็น ๔ ลักษณะ คือ

๑) สถานภาพลักษณะเป็นผู้นำเหมือนกับความสำเร็จของตำแหน่งของคนๆ นั้น

๒) การยกย่องนับถือ คือ เป็นลักษณะผู้นำที่เป็นที่รวมของความสนใจผู้ที่ได้รับการยกย่องนับถือ มักจะได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้นำด้วย

๓) ลักษณะด้านพฤติกรรม คือ ผู้ที่แสดงพฤติกรรมในการนำ เนื่องจากการที่มีตำแหน่งต่างกัน พฤติกรรมในการนำจึงต่างกันออกไปด้วย

๔) อิทธิพล คือ ผู้นำ มีอิทธิพลเหนือคนอื่นและมีการชักนำคนอื่นให้ปฏิบัติตาม ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย

สรุปได้ว่า คุณสมบัติต่าง ๆ ที่ผู้นำพึงมี สามารถสรุปเป็นลักษณะใหญ่ๆ ได้ ๔ ลักษณะ คือ

ก. ลักษณะทางสติปัญญา คือ มีความรู้ความสามารถในรัฐประศาสน์ทั้งด้านทฤษฎีและการปฏิบัติ มีไหวพริบสามารถวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างเฉียบแหลมและทันทั่วทั้ง

ข. ลักษณะทางอุปนิสัย คือ มีพฤติกรรมทางจริยธรรมอันดี เช่น ความซื่อสัตย์ ความอ่อนโยน ความมีสัจจะ ความรับผิดชอบ และความไม่เห็นแก่ตัว เป็นต้น หรือยึดมั่นในรัฐธรรมนูญอันเป็นแผนปฏิบัติของชาติ

ค. ลักษณะทางอารมณ์ คือ สามารถบังคับหรือควบคุมอารมณ์และบทบาทของการเป็นผู้นำได้ เมื่อควบคุมตัวเองเป็นแบบอย่างที่ดีได้ ก็เป็นเหตุให้ควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาได้ง่าย

ง. ลักษณะทางร่างกาย คือ มีบุคลิกภาพทางกายดี สุขภาพแข็งแรง มีพลังศักยภาพในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และภาวะร่างกายที่ดีย่อมแสดงออกซึ่งบุคลิกภาพของการเป็นผู้นำให้เด่นชัดมากยิ่งขึ้น

นักวิชาการ ได้กล่าวถึง การเป็นผู้นำที่ดี สรุปได้ดังนี้^{๒๘}

^{๒๗} มนตรี จีระธรรมพิพัฒน์, “จริยธรรมกับภาวะผู้นำ : ศึกษาทัศนะของนักวิชาการรัฐศาสตร์ในมหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทยที่มีต่อผู้นำทางการเมือง”, วิทยานิพนธ์อักษรศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๔๐).

๑) ผู้นำที่ดีพึงมีคุณลักษณะที่ดี ๓ ประการด้วยกัน ดังที่พระพุทธองค์ได้ตรัสไว้ในพุทธปาปณิกสูตร^{๒๘} คือ จักขุมา เป็นผู้มีปัญญามองการณ์ไกล วิฐุโรเป็นผู้รอบรู้ในการจัดการกิจการงานทุกอย่างอย่างถูกต้องและนิสสยสัมปันโน คือ เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี คุณสมบัติทั้ง ๓ ข้อนี้นี้ย่อมทำให้ผู้นำสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่วางไว้

๒) ผู้นำที่ดีพึงยึดหลักธรรมาธิปไตย^{๒๙} เพื่อมุ่งบำเพ็ญประโยชน์สุขให้เกิดมีแก่มวลชน สังคม ประเทศชาติอย่างมั่นคงและยั่งยืนตลอดไป

๓) ผู้นำที่ดีพึงยึดหลักพละ ๔^{๓๐} คือ ปัญญาพละ เพื่อให้เกิดมีการพัฒนาปัญญาให้รอบรู้ในทุก ๆ ด้านคือ ทั้งด้านตน ด้านคนและด้านการทำงานอย่างถูกต้องในการปฏิบัติงาน วิริยพละ เพื่อให้เกิดความมุ่งมั่นพากเพียร ไม่ท้อถอยในกิจการงานทุกอย่าง บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ อนุวัชพละ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในการทำหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลักสำคัญและสังคหพละ เพื่อให้เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลทั้งหลาย

๔) ผู้นำที่ดีพึงยึดหลักพรหมวิหาร ๔^{๓๑} เพื่อทำให้เกิดมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการดำเนินกิจการทุกอย่างให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้

๕) ผู้นำที่ดีพึงยึดหลักสังคหวัตถุ ๔^{๓๒} เพื่อทำให้เกิดมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการประสานงานกับบุคคลทั้งหลายให้กิจการงานทุกอย่างบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้

ถ้าหากจะประมวลคุณลักษณะของผู้นำตามหลักของพระพุทธศาสนาจากคัมภีร์ต่างๆ เราสามารถสรุปลักษณะที่สำคัญๆ ของผู้นำได้ดังต่อไปนี้

๑. ผู้นำต้องเป็นผู้ทรงธรรม การที่ผู้นำจะเป็นผู้ที่ทรงธรรมได้นั้น การปฏิบัติตนที่ดีงามจึงเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่ง ดังข้อความที่ปรากฏในอัมมิกสูตร ว่า

“ในเวลาที่เราตั้งอยู่ในธรรม แม้พวกข้าราชการก็ตั้งอยู่ในธรรม เมื่อข้าราชการตั้งอยู่ในธรรม แม้พวกพราหมณ์ก็ตั้งอยู่ในธรรม เมื่อพวกพราหมณ์ตั้งอยู่ในธรรม แม้ชาวนิคมและชาวชนบทก็ตั้งอยู่ในธรรม” ตรงกันข้าม ถ้าผู้นำไม่ตั้งอยู่ในธรรม ประชาชนก็จะไม่ตั้งอยู่ในธรรมด้วย^{๓๔} ดังข้อความที่ว่า “เมื่อฝูงโคข้ามแม่น้ำไป ถ้าโคจำฝูงไปคดเคี้ยวโคทั้งฝูงก็คดเคี้ยวตามกัน ในหมู่มนุษย์ก็เหมือนกัน

^{๒๘} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒), หน้า ๓๘ - ๓๙.

^{๒๙} อัง.ติก. (ไทย) ๒๐/๒๐/๑๖๓.

^{๓๐} อัง.ติก. (ไทย) ๒๐/๔๐/๒๐๑.

^{๓๑} อัง.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๑๕๑/๒๑๔.

^{๓๒} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๗๑/๔๙.

^{๓๓} อัง.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๓๒/๕๐-๕๑.

^{๓๔} อัง.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๗๐/๑๑๔.

ผู้ใดได้รับการแต่งตั้งให้เป็นใหญ่ ถ้าผู้นั้นประพฤติไม่เป็นธรรม ประชาชนชาวเมืองก็ประพฤติไม่เป็นธรรมตามไปด้วย”^{๓๕}

ธรรมที่กล่าวมาข้างต้น หมายถึงส่วนที่เป็นธรรมสำหรับปฏิบัติตนในฐานะปัจเจก และธรรมที่เป็นหลักในการปกครอง ซึ่งประการหลังนี้พระพุทธเจ้าทรงตรัสหลักธรรม เช่น ทศพิธราชธรรม อปริหานิยธรรม จักรวรรดิธรรม สังคหวัตถุ พรหมวิหารธรรม เป็นต้น

๒. ผู้นำต้องทรงไว้ซึ่งความยุติธรรม ความยุติธรรมของสังคมเป็นสิ่งที่จำเป็นเพราะหากจะพิจารณาจากอักษณสูตร จะเห็นว่าจุดมุ่งหมายของรัฐ ก็เพื่อจัดสรรแบ่งปันทรัพยากรให้เกิดความเป็นธรรมนั่นเอง เมื่อเกิดความขัดแย้งในสังคมผู้นำหรือผู้ปกครองต้องให้ ความเป็นธรรม ไม่เอนเอียงไปในด้านใดด้านหนึ่ง ถ้าผู้ปกครองไม่มีความยุติธรรม บ้านเมืองจะระส่ำระสายไม่สามารถดำเนินไปตามปกติได้ ในคัมภีร์ชาดกได้แสดงหลักดังกล่าวไว้ว่าถ้าผู้นำบริหารบ้านเมืองโดยชอบธรรม ย่อมไม่ทำให้ประเทศล่มจม อีกทั้งยังทำให้ประเทศชาติมีความสุข^{๓๖}

หลักธรรมที่ผู้ปกครองต้องนำมาปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมในสังคมก็คือหลักอคติ ๔ หมายถึง ความลำเอียง เอนเอียง ผู้ที่มีอคติอยู่ในใจจะมีความเอนเอียง ไม่สามารถให้ความเป็นธรรมแก่สังคมได้ ความเอนเอียงนี้พระพุทธเจ้าตรัสว่ามีสาเหตุมาจาก ๔ เรื่อง คือ ๑) ความรัก ๒) ความโกรธ ไม่พอใจ ๓) ความไม่รู้ ไม่เข้าใจ ๔) ความกลัว

๓. ผู้นำต้องมีความรอบรู้ รอบรู้ทั้งเรื่องการบริหารงานและรอบรู้การบริหารคน อย่างน้อยที่สุดผู้ปกครองหรือผู้นำ ต้องมีคุณลักษณะที่เป็นองค์คุณแห่งความรู้ ๓ ประการคือ

๑) มีสายตายาวไกล สามารถมองเห็นอุปสรรคที่เกิดขึ้นได้ รู้จักเลือกคนเข้ามาช่วยบริหารราชการแผ่นดิน ให้เหมาะสมกับหน้าที่และความสามารถ ดังความที่ปรากฏในคัมภีร์โยธาสูตร^{๓๗} ได้กล่าวถึงความรอบรู้ไว้ ๔ ประเด็น คือ ๑) ฉลาดในหน้าที่ของตน ๒) เข้าใจถึงปัญหาที่เกิดขึ้น ๓) สามารถแก้ไขปัญหาให้ลุล่วงได้ด้วยดี ๔) สามารถฝ่าฟันอุปสรรคต่างๆ ได้ด้วยความเชื่อมั่น

๒) ต้องเจงงานได้ดี คือ เป็นผู้ที่มีความสามารถในการบริหารงานบ้านเมืองให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ ทั้งที่เป็นผู้ที่เอาใจใส่ในหน้าที่การงานของตน ค้นหาวิธีที่ จะทำให้การบริหารเป็นไปด้วยดี

๓) มีหลักมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ผู้ปกครองที่ดีจะต้องเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ เข้าได้กับคนทุกระดับ ทุกเพศ ทุกวัย

๔. มีคุณสมบัติของความเป็นผู้ใหญ่ที่ดี เป็นผู้มีหน้าที่บริหารบ้านเมืองจะต้องมีคุณสมบัติของความเป็นผู้ใหญ่ในพื้นฐานอย่างน้อย ๔ ประการ คือ^{๓๘}

๑) มีความรัก ความปรารถนาดีต่อประชาชน ความเห็นอกเห็นใจประชาชน

^{๓๕} อิง.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๗๐/๑๑๕.

^{๓๖} ขุ.ชา. (ไทย) ๒๘/๑๗๕/๓๓.

^{๓๗} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๑๑/๒๘๘.

^{๓๘} ม.ม. (ไทย) ๑๓/๓๑๕/๓๘๐.

๒) ปฏิบัติหน้าที่ราชการบ้านเมืองเพื่อการปัดทุกข์บำรุงสุขให้ประชาชนโดยไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย

๓) รู้สึกชื่นชม เมื่อประชาชนได้บรรลุถึงเป้าหมายที่ประสงค์และ

๔) อุเบกขา มีใจเป็นกลาง เทียงธรรม ไม่เข้าไปก้าวก่ายเรื่องราวต่างๆจนกระทั่งเสียระบบงานโดยรวม

ในพระพุทธศาสนาผู้นำหรือผู้ปกครองที่ดั้นนั้น จะต้องเป็นผู้มีศีลเพราะศีลเป็นของผู้มีปัญญา แต่ถ้าผู้นำและผู้ปกครองเป็นผู้ไม่มีศีลและปัญญาแล้วก็เป็นผู้นำหรือผู้ปกครองที่ดีไม่ได้ มีแต่ความเลวลง แม้แต่ญาติพี่น้องตลอดจนเพื่อนฝูงก็พากันรังเกียจ ในทางตรงข้ามแล้ว ผู้นำหรือผู้ปกครอง มีทั้งศีล ปัญญา และสุตะ อยู่ในตนแล้ว ก็จะเป็นประโยชน์ในการเป็นผู้ที่ดี ญาติพี่น้องตลอดจนเพื่อนฝูงก็ให้ความเคารพด้วยความอ่อนน้อมอย่างแท้จริง

ดังนั้น ภาวะผู้นำที่เป็นเลิศจะต้องประกอบด้วยคุณธรรม จะต้องวางตัวอยู่ในกฎระเบียบอย่างเคร่งครัดในโสภณสูตร พระพุทธองค์ได้แสดงถึงคุณสมบัติของผู้นำหรือผู้บริหารไว้ว่า

๑. วิยุตโต เป็นผู้ที่มีปัญญา

๒. วินีโต เป็นผู้มีระเบียบวินัยดี

๓. วิสารโท เป็นผู้แก้แกล้งกล้า

๔. พหุสุโต เป็นผู้มีความรู้ศึกษาทรงจำมาก

๕. ัฒมานุัฒมปฏิปันโน เป็นผู้ปฏิบัติธรรม รักษาความถูกต้องในสิ่งที่ถูกที่ควร

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมนั้น ผู้นำที่ดีจะต้องยึดหลัก“ธรรม”คือคุณธรรมและการปฏิบัติธรรม เป็นลักษณะสำคัญของการปฏิบัติหน้าที่ของตน เพื่อให้กิจการงานทุกอย่างบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยมุ่งที่จะให้เกิดประโยชน์สุขแก่มวลชน สังคม และประเทศชาติอย่างมั่นคงและยั่งยืน

ตารางที่ ๒.๔ แนวคิดหลักที่นักวิชาการและนักวิจัยทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก
ทวิช เปล่งวิทยา , (๒๕๓๐, หน้า ๒๔๘ - ๓๐๖) , นันทวรรณ อิศรานุวัฒน์ชัย, (๒๕๕๐, หน้า ๔๙-๕๑)	๑.ลักษณะทางสติปัญญา ๒.ลักษณะทางร่างกาย ๓.ลักษณะทางอารมณ์ ๔.ลักษณะทางอุปนิสัย
ทินพันธ์ นาคะตะ , (๒๕๒๙, หน้า ๑๑๖-๑๑๘)	๑. ความไม่เห็นแก่ตัว ๒.ลักษณะท่าทางเหมาะสม ๓.ความซื่อสัตย์สุจริต ๔.ความอดทน ๕. ความเด็ดขาด

ตารางที่ ๒.๔ แนวคิดหลักที่นักวิชาการและนักวิจัยทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (ต่อ)

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก
ทินพันธ์ นาคะตะ , (๒๕๒๙, หน้า ๑๑๖-๑๑๘) (ต่อ)	๖.ความเห็นอกเห็นใจ ๗.ความยุติธรรม ๘.ความรู้ ๙. ความกระตือรือร้น
มนตรี อีธรรมพิพัฒน์ , (๒๕๔๐)	๑.ผู้นำแบบอัตตาทิปไตย ๒.ผู้นำแบบประชาธิปไตย ๓.ผู้นำแบบเสรีนิยม
พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมมจิตโต)	๑.มีคุณลักษณะที่ดี ๓ ประการ - จักขุมา เป็นผู้มองการไกล - วิรุโระ เป็นผู้รอบรู้ - นิสสัยสัมปันโน เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ๒.ยึดหลักธรรมาธิปไตย ๓.ยึดหลักพละ ๔ - ปัญญาพละ - วิริยพละ - อดทนพละ - สังคนพละ ๔.ยึดหลักพรหมวิหาร ๔ ๕.ยึดหลักสังคหวัตถุ ๔

๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

ความหมายของความขัดแย้ง

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งในทัศนะปัจจุบันให้คำนิยามไว้ว่า คำว่า “ขัดแย้ง” ประกอบด้วยคำสองคำ กล่าวคือ “ขัด” ซึ่งหมายถึง การไม่ทำตามฝ่าฝืน ขึ้นไว้ และ “แย้ง” หมายถึง ไม่ตรงหรือลงรอยเดียวกัน ต้านไว้ ทานไว้^{๓๙}

นักวิชาการ ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง การที่บุคคลต้องตัดสินใจเลือกอย่างหนึ่ง โดยที่การเลือกนั้นอาจจะเต็มใจเลือกหรือจำใจเลือก ส่วนความต้องการตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยที่การเลือกนั้นอาจจะเต็มใจเลือกหรือจำใจเลือก ส่วนความขัดแย้งระหว่างบุคคล คือ

^{๓๙} ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๒, หน้า ๑๗๖.

สถานการณ์ที่ไปขัดขวางหรือสกัดกั้นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งในการที่จะบรรลุเป้าหมายของเขา หรือ การที่บุคคลมีความแตกต่างกันในเรื่องค่านิยม ความสนใจแนวความคิด วิธีการ เป้าหมาย ต้องมาติดต่อกัน ทำงานด้วยกันหรืออยู่ร่วมกัน ในสังคมเดียวกันโดยที่ความแตกต่างนี้เป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องกัน หรือไปด้วยกันไม่ได้^{๔๐}

นักวิชาการ ได้ให้ความหมายว่า เหตุการณ์ที่บุคคลหรือกลุ่มมีความเห็นไม่สอดคล้องกัน ความขัดแย้งมีทั้งเชิงทำลาย และเปลี่ยนแปลงสร้างสรรค์^{๔๑} สอดคล้องกับความหมาย ของความขัดแย้ง หมายถึง ภาวะที่คนกลุ่มหนึ่งซึ่งมีเอกลักษณ์ร่วมกัน (ไม่ว่าจะมีเอกลักษณ์ร่วมกันในแง่ของเผ่าพันธุ์หรือกลุ่มเชื้อชาติ กลุ่มภาษา วัฒนธรรม ศาสนา กลุ่มเศรษฐกิจ สังคม การเมืองหรือกลุ่มอื่น ๆ ก็ตาม) ที่ทำการต่อสู้ต้านทานกันอย่างจริงจัง กับคนอีกกลุ่มหนึ่ง ทั้งนี้เนื่องจากทั้งสองกลุ่มนี้ กำลังแสวงหาเป้าหมายที่ต่างกันไม่สอดคล้องกันและไปด้วยกันไม่ได้^{๔๒} ซึ่งความขัดแย้งเป็นความรู้สึกนึกคิด หรือการกระทำที่ขัดกันทั้งภายในตนเอง ระหว่างบุคคล และระหว่างกลุ่ม ซึ่งมีผลทำให้เกิดการแข่งขัน หรือการทำลายกัน^{๔๓}

ความขัดแย้ง หมายถึง ลักษณะของความไม่เห็นพ้องต้องกันระหว่างสมาชิกหรือกลุ่มในองค์การ เกิดจากข้อเท็จจริงเกี่ยวกับพวกเขาจะต้องมีส่วนร่วมในทรัพยากรที่จำกัดหรือในงานต่างๆ ความแตกต่างกันในสถานภาพ เป้าหมาย ค่านิยม การรับรู้ ทัศนคติ ความเชื่อ ต่างก็จะแสดงทัศนะของพวกเขาให้เด่นกว่าคนอื่น หรือความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนอง^{๔๔} สอดคล้องกับ ปฏิสัมพันธ์ที่มีลักษณะของความไม่เป็นมิตรหรือตรงกันข้ามกันทุกชนิด ความเป็นฝ่ายตรงข้ามหรือ ความเป็นปรปักษ์ต่อกันระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม ความหมายของความขัดแย้ง^{๔๕} และความขัดแย้งบนฐานแนวคิดสังคมวิทยาที่กล่าวว่า ความขัดแย้งดำรงอยู่ทั่วไป เป็นเรื่องธรรมดา และฝังรากลึกอยู่ในสังคม ความขัดแย้งเกิดขึ้น

^{๔๐} เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. ความขัดแย้ง : การบริหารเพื่อการสร้างสรรค์. พิมพ์ครั้งที่ ๒ (กรุงเทพมหานคร : ต้นอ้อแถมมี, ๒๕๔๐), หน้า ๑๑.

^{๔๑} ชูเกียรติ มุทธาภาณจน์ , การแก้ไขปัญหความขัดแย้งในชุมชน , วิทยาลัยการปกครอง ค้นเมื่อ วันที่ ๔ ตุลาคม ๒๕๕๖ (อัคราณา).

^{๔๒} สมยศ ศิลปิโยดม ,ผู้นำชุมชนกับการแก้ไขปัญหความขัดแย้งในชุมชน, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง , ๒๕๔๐), หน้า ๓๔.

^{๔๓} สิทธิพงศ์ สิทธิจิร , ความขัดแย้ง (Conflict) ,เอกสารการสอน , [ออนไลน์] แหล่งที่มา : http://www.bu.ac.th/knowledgecenter/executive_journal/july_sep_๑๑/pdf/aw๒๑.pdf , [๔ตุลาคม ๒๕๕๖].

^{๔๔} อรุณ รักธรรม, การพัฒนาองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๓), หน้า ๑๒๔-๑๒๕.

^{๔๕} ประชุม รอดประเสริฐ, นโยบายและการวางแผน : หลักการและทฤษฎี, (ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๕), หน้า ๖๒.

ตั้งแต่มีมนุษย์ ๒ คน ในโลกนี้แล้ว การดำรงอยู่ของมนุษย์อีกคนหนึ่ง หมายถึงโอกาสที่มนุษย์คนแรกจะเข้าไปสวามิภักดิ์และ/หรือครอบครองทรัพย์สิน หรือดำรงตนอยู่ในที่ของอีกคนนั้นเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ยากยิ่ง อย่างไรก็ตามท่ามกลางความขัดแย้งในแง่บวกว่า บ่อยครั้งที่ความขัดแย้ง มักเป็นพลังทะยานแห่งชีวิต (Elan Vital) ของมนุษย์ เพราะมักโน้มน้าวให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ อันยังประโยชน์แก่สังคมมนุษย์^{๔๖} โดยความขัดแย้ง หมายถึง สภาพที่ทำให้คนตกอยู่ภาวะที่ไม่สามารถจะตัดสินใจ หรือตกลงหาข้อยุติอันเป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่าย^{๔๗}

นักวิชาการ ได้กล่าวไว้ว่า ความขัดแย้งหมายถึงชนิดของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นชนิดหนึ่ง เมื่อกลุ่มตั้งแต่สองกลุ่มขึ้นไปมีความคิดเห็น การรับรู้ที่ได้มาจากกิจกรรม สิ่งจูงใจ ความคาดหวัง ค่านิยม หรือการเกี่ยวข้องต่อกันไม่ลงรอยกันเป็นปรปักษ์ต่อกัน^{๔๘}

ความขัดแย้ง (Conflict) คือ พฤติกรรมของบุคคลที่อยู่รวมกันในองค์การที่แสดงถึงการมีความแตกต่างกันในความคิด ความเชื่อ ความรู้สึก ความสนใจและความต้องการ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์การ พฤติกรรมความขัดแย้งมีหลายระดับตั้งแต่ระดับความคิดเห็นที่หลากหลายไม่ตรงกันในการดำเนินงานไปสู่วัตถุประสงค์ขององค์การ ไปจนถึงระดับคัดค้านต่อต้านความคิด หรือวิถีทางดำเนินงานที่ไม่ตรงกับความคิดหรือวิถีทางดำเนินงานหรือของกลุ่มตน^{๔๙}

ความขัดแย้งหมายถึง ความแตกต่างของจุดประสงค์ ความเชื่อและค่านิยมระหว่างบุคคลและกลุ่มบุคคล ซึ่งความขัดแย้งในสถานการณ์ใดก็ตามเป็นการแสดงออกของปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องภายใต้ความหมายนี้จะเห็นได้ว่าความขัดแย้ง เป็นความรู้สึกหรือปฏิกิริยาของบุคคลหรือกลุ่มคน ที่มีความคิดเห็น ค่านิยม และเป้าหมายไม่ไปในทางเดียวกัน รวมไปถึงความขัดแย้งที่เป็นรูปแบบของการต่อสู้เพื่อทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด หรือการที่ฝ่ายหนึ่งรุกรานหรือขัดขวางการกระทำอีกฝ่ายเพื่อให้เป้าหมายของตนบรรลุผล ซึ่งความขัดแย้งดังกล่าวอาจจะสะท้อนออกมาในรูปของความไม่รุนแรงหรือรุนแรงก็ได้ อย่างไรก็ตาม จากความหมายของความขัดแย้งดังที่ได้นำเสนอแล้วในเบื้องต้นนี้ผู้วิจัยมองว่า

^{๔๖} ชัยวัฒน์ สถาอานันท์, *สันติวิธีทฤษฎี/วิถีวัฒนธรรม*, (กรุงเทพมหานคร : เรือนแก้วการพิมพ์ ,๒๕๓๙), หน้า ๑๙.

^{๔๗} ทิศนา ขมมณี, *กลุ่มสัมพันธ์ :ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ*, (กรุงเทพมหานคร :บุรพาศิลป์การพิมพ์, ๒๕๒๒), หน้า ๓๔.

^{๔๘} ธงชัย สันติวงษ์, *๑๕ กลยุทธ์สุดยอด : กรณีศึกษากลยุทธ์ทางธุรกิจของไทย*, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๕), หน้า ๑๒๔.

^{๔๙} สมใจ ลักษณะ, *การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน*, (กรุงเทพมหานคร: สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา, ๒๕๔๓), หน้า ๒๗๖-๒๗๗.

อาจจะสามารถสรุปออกเป็น ๒ ความหมายหลัก กล่าวคือ ความหมายในแง่บวก และความหมายในแง่ลบ^{๕๐}

ก. ความหมายของความขัดแย้งในแง่บวก หมายถึง ความขัดแย้งที่ก่อให้เกิดในเชิงสร้างสรรค์ และก่อให้เกิดผลดีต่อตัวเอง องค์กร และสังคมทั้งในแง่ของทัศนคติ และพฤติกรรมในบางคราวเมื่อเกิดความขัดแย้งแล้ว ก็สามารถที่จะหาทางออกในเชิงสมานฉันท์

ข. ความหมายของความขัดแย้งในแง่ลบ หมายถึง ความขัดแย้งที่ก่อให้เกิดผลเสีย และบรรยากาศที่ไม่ดีต่อตัวเอง องค์กรและสังคม อันเป็นการสะท้อนรูปลักษณะของความขัดแย้งออกมาในมิติของความรุนแรง ไม่ว่าจะเป็นการด่ากัน การทะเลาะวิวาท ทำร้ายร่างกาย และทำสงครามประหัตประหารซึ่งกันและกัน

สรุปได้ว่า ความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นชนิดหนึ่ง เมื่อกลุ่มตั้งแต่สองกลุ่มขึ้นไปมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน แตกต่างกันในสถานภาพ เป้าหมาย ค่านิยม การรับรู้ ทัศนคติ ความเชื่อ ต่างก็จะแสดงทัศนะของพวกเขาให้เด่นกว่าคนอื่น หรือความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนอง ความขัดแย้งมีทั้งความขัดแย้งในแง่บวกและความขัดแย้งในแง่ลบ โดยความขัดแย้งในแง่บวก ซึ่งจะก่อให้เกิดในเชิงสร้างสรรค์ และก่อให้เกิดผลดีต่อตัวเอง องค์กร และสังคมทั้งในแง่ของทัศนคติ และพฤติกรรมในบางคราวเมื่อเกิดความขัดแย้งแล้ว ก็สามารถที่จะหาทางออกในเชิงสมานฉันท์ ส่วนความขัดแย้งในแง่ลบ นั้น เป็นความขัดแย้งที่อาจก่อให้เกิดผลเสียต่อตัวเอง ชุมชนและสังคมโดยรวม ซึ่งลักษณะของการแสดงออกมาซึ่งความขัดแย้ง มักแสดงออกมาในรูปแบบการใช้ความรุนแรงต่างๆ

ตารางที่ ๒.๕ แนวคิดหลักที่นักวิชาการและนักวิจัยทำการศึกษาเกี่ยวกับความหมายของความขัดแย้ง

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก
พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (๒๕๔๒, หน้า ๑๗๖)	ขัด ซึ่งหมายถึง การไม่ทำตามฝ่าฝืน ขึ้นไว้ แย้ง หมายถึง ไม่ตรงหรือลงรอยเดียวกัน ต้านไว้ ทานไว้
เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (๒๕๔๐, หน้า ๑๑)	การที่บุคคลมีความแตกต่างกันในเรื่องค่านิยม ความสนใจแนวความคิด วิธีการ เป้าหมาย ต้องมา ติดต่อกัน ทำงานด้วยกันหรืออยู่ร่วมกัน ในสังคม เดียวกันโดยที่ความแตกต่างนี้เป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้อง กันหรือไปด้วยกันไม่ได้

^{๕๐} ศูนย์สันติวิธีและธรรมาภิบาล, การมีส่วนร่วมของสาธารณชนและการจัดการความขัดแย้ง,
(กรุงเทพมหานคร: สถาบันพระปกเกล้า, ๒๕๔๕) (อัดสำเนา).

ตารางที่ ๒.๕ แนวคิดหลักที่นักวิชาการและนักวิจัยทำการศึกษาเกี่ยวกับความหมายของความขัดแย้ง
(ต่อ)

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก
ชูเกียรติ มุททากาญจน์ , (๒๕๕๖)	เหตุการณ์ที่บุคคลหรือกลุ่มมีความเห็นไม่สอดคล้องกันความขัดแย้งมีทั้งเชิงทำลาย และเปลี่ยนแปลงสร้างสรรค์
โคริน เฟื่องเกษม , (๒๕๔๐ , หน้า ๓๔) , ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ , (๒๕๓๕ , หน้า ๑๒๔)	ความขัดแย้ง ของคน ๒ กลุ่ม ซึ่งขัดแย้งอย่างจริงจังและมีเป้าหมายต่างกัน
สิทธิพงศ์ สิทธิขจร , (๒๕๕๖) , อรุณ รักธรรม , (๒๕๓๓ , หน้า ๑๒๔-๑๒๕.) , ประชุม รอดประเสริฐ , (๒๕๔๕ , หน้า ๖๒) , สมใจ ลักษณะ , (๒๕๔๓ , หน้า ๒๗๖-๒๗๗)	เป็นความรู้สึกนึกคิด หรือการกระทำที่ขัดกันทั้งภายในตนเอง ระหว่างบุคคล และระหว่างกลุ่ม
รศ.ดร.ชัยวัฒน์ สถาอานันท์ , (๒๕๓๙ , หน้า ๑๙)	ความขัดแย้งดำรงอยู่ทั่วไป เป็นเรื่องธรรมดา และฝังรากลึกอยู่ในสังคม บ่อยครั้งที่ความขัดแย้ง มักเป็นพลังทะยานแห่งชีวิต (Elan Vital) ของมนุษย์ เพราะมักโน้มน้าวจูงใจให้เกิดความคิดสร้างสรรค์
ทศนา แคมมณี ,(๒๕๒๒ , หน้า ๓๔)	สภาพที่ทำให้คนตกอยู่ภาวะที่ไม่สามารถจะตัดสินใจ หรือตกลงหาข้อยุติอันเป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่าย

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

เมื่อก้าวถึงแนวคิดและทฤษฎีความขัดแย้ง ผู้วิจัยเห็นว่ามีความจำเป็นที่จะต้องศึกษาถึงคุณลักษณะสำคัญของความขัดแย้ง ซึ่งถ้าเราได้ทำความเข้าใจอย่างถูกต้อง ก็จะเป็นพื้นฐานความรู้ที่สำคัญในการที่จะบูรณาการเข้ากับความรู้ด้านอื่นๆ เพื่อประโยชน์ในการจัดการความขัดแย้ง จากการศึกษาเคราะห์เอกสาร และงานวิจัยต่าง ๆ ทำให้พบประเด็นที่น่าสนใจเกี่ยวกับคุณลักษณะสำคัญของความขัดแย้งในทัศนะปัจจุบันในหลายแง่มุมดังต่อไปนี้

นักวิชาการ ได้แบ่งความขัดแย้งออกเป็น ๕ ประเภทด้วยกัน ซึ่งเน้นไปยังความขัดแย้งภายนอก (External Conflict) ได้แก่^{๕๑}

⁵¹ Christopher Moor, *The Mediation Process: Practical Strategic for Resolving Conflict*, 2nd ed., (San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, 1996), PP.60–61.

(๑) ความขัดแย้งด้านข้อมูล (Data Conflict) ได้แก่ ข้อมูลขัดกัน ขาดข้อมูล เข้าใจผิด ขาดการสื่อสาร หรือสื่อสารไม่ถูกต้อง สับสนเรื่องหน้าที่ มุมมองต่างกันในเรื่องของข้อมูล

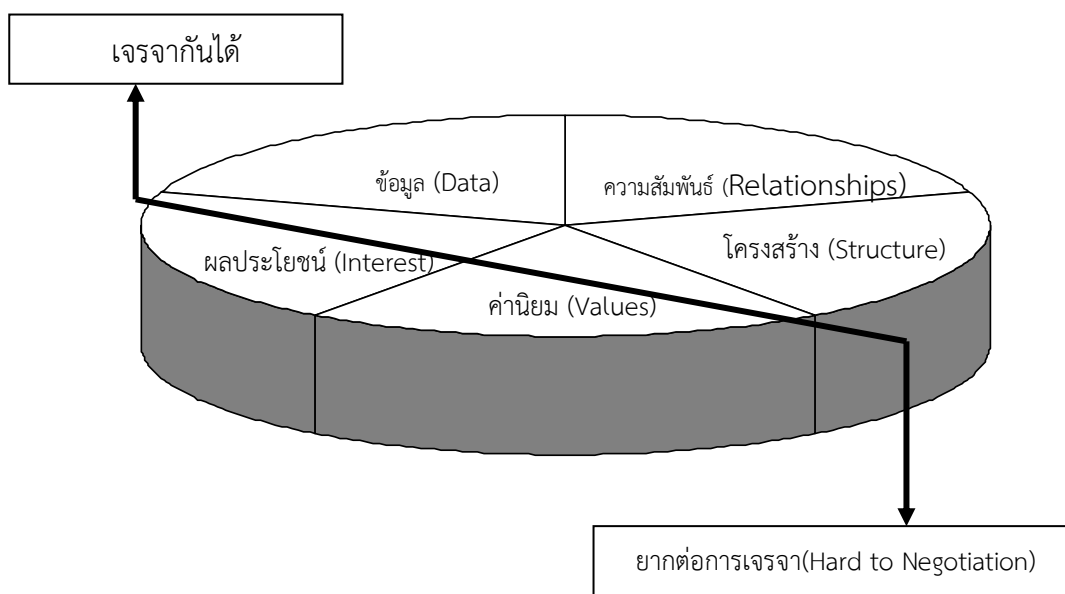
(๒) ความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ (Interest Conflict) ได้แก่ ความขัดแย้งเกี่ยวกับทรัพยากรทางด้านธรรมชาติ หรือสิ่งต่าง ๆ ที่ปรารถนาและต้องการ เช่น อำนาจ ตำแหน่งหน้าที่

(๓) ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ (Relationship Conflict) ได้แก่ บุคลิกภาพ และพฤติกรรมที่ต่างกัน พฤติกรรมทางลบที่เกิดขึ้นซ้ำซาก และวิธีการในการทำสิ่งต่าง ๆ แตกต่างกัน เช่น วิธีการทำงานต่างกัน การตัดสินใจต่างกัน

(๔) ความขัดแย้งด้านโครงสร้าง (Structural Conflict) ได้แก่ การแก่งแย่ง โดยเปลี่ยนแปลงระเบียบกฎเกณฑ์เดิมด้วย ขัดแย้งเกี่ยวกับระเบียบปฏิบัติ ขัดแย้งเนื่องจากขาดความยุติธรรม

(๕) ความขัดแย้งด้านคุณค่าหรือค่านิยม (Value Conflict) ได้แก่ ศาสนาโลกทัศน์หรือความเชื่อต่างกัน การให้ความสำคัญที่ต่างกัน เกณฑ์ประเมินต่างกัน ภูมิหลังทางวัฒนธรรมต่างกัน ภูมิหลังส่วนบุคคลต่างกัน พื้นฐานทางประวัติศาสตร์ต่างกัน

จากประเภทของความขัดแย้งในลักษณะดังกล่าว จึงได้จัด แผนภูมิ เพื่อให้สามารถแยกแยะประเภทว่ามีองค์ประกอบอะไร และนำไปสู่การจัดการได้ง่ายขึ้น^{๕๒}



แผนภาพที่ ๑ แผนภูมิแสดงวงกลมของความขัดแย้ง (วันชัย วัฒนศัพท์)

จากแผนภูมิจะเห็นว่า ความขัดแย้งในเรื่องใดก็ตาม จะมีลักษณะเด่นที่สุดของประเภทความขัดแย้งนั้น ๆ ซึ่งสามารถจัดประเภทได้ว่าเป็นประเภทใดใน ประเภท ซึ่งเนื้อหาสาระของการแบ่งประเภทของความขัดแย้งออกไปในแต่ละประเภทนั้น จะช่วยให้เกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ใน

^{๕๒} วันชัย วัฒนศัพท์, ความขัดแย้ง:หลักการและเครื่องมือแก้ปัญหา, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร:โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณมหาวิทยาลัย, ๒๕๔๗), หน้า ๑๑.

ประเด็นปัญหาความขัดแย้งนั้น ว่ามีองค์ประกอบอะไรบ้าง ง่ายต่อการเจรจา หรือยากต่อการเจรจา เพื่อที่จะได้กำหนดประเด็นปัญหาได้ตรงประเด็นที่สุด และนำไปสู่แนวทางในการแก้ไข ปัญหาที่เหมาะสม แต่อย่างไรก็ตาม ในปัญหาความขัดแย้งเรื่องใดก็ตามก็อาจจะประกอบด้วย ความขัดแย้งในหลายประเภทผสมผสานกันอยู่ในเรื่องเดียวกันก็เป็นได้ ซึ่งในกรณีเช่นนี้ทำให้ต้องมีการ จัดลำดับความสำคัญ และกำหนดประเด็นปัญหาให้ได้ว่าเป็นประเภทใดซึ่งเป็นปัญหาหลัก และมี อะไรเป็นปัญหารอง ๆ ลงมา

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การสามารถแบ่งออกได้ ๖ ประเภท ตามระดับความขัดแย้งจากบุคคลถึงองค์การ ดังนี้^{๕๓}

ประเภทที่ ๑. ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล (Intrapersonal Conflict) หมายถึง ความขัดแย้งภายในตัวบุคคลเกิดขึ้นเนื่องจากความไม่เป็นไปตามเป้าหมายหรือการไม่แน่ใจการกระทำของตนเองว่ามีความสามารถเพียงพอหรือไม่ หรือเกิดความสับสนวุ่นวายในสถานการณ์นั้นๆ จนไม่สามารถตัดสินใจ ความขัดแย้งภายในตัวบุคคลสามารถแบ่งออกเป็น ๓ ชนิด

๑. Approach – Approach Conflict คือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากบุคคลต้องเลือกทำสิ่งใดในระหว่างตัวเลือกที่มีมากกว่า ๑ ตัว และทุกตัวเลือกเป็นสิ่งที่จะให้ผลทางบวก เช่นการตัดสินใจเลือกทำงานหนึ่งใน ๒ งาน ซึ่งทั้งสองงานต่างให้ผลประโยชน์และน่าสนใจเท่ากัน

๒. Avoidance – Avoidance Conflict คือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเนื่องจากจะต้องเลือกทางเลือกทางใดทางหนึ่งจากทางเลือกสองทางหรือมากกว่าขึ้นไป ซึ่งทางเลือกต่างๆเหล่านั้นต่างก็ได้ผลที่ไม่น่าพอใจ เช่น จะต้องเลือกว่าต้องอยู่คอนโดมิเนียมในเมือง หรือขับรถจากบ้านที่นอกเมืองเข้ามาทำงานในตัวเมือง

๓. Approach – Avoidance Conflict คือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเนื่องจากจะต้องเลือกทำในสิ่งที่เป็นทั้งผลทางบวกและผลทางลบ เช่น จะเลือกทำงานในตำแหน่งที่ดีแต่ที่ทำงานตั้งอยู่ในจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่จะต้องย้ายที่อยู่และไม่มีโรงเรียนที่ดีสำหรับบุตรและธิดา

ประเภทที่ ๒ ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) หมายถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลเนื่องจากความไม่เห็นด้วยในเรื่องราว การกระทำหรือจุดประสงค์ ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดขึ้นส่วนใหญ่มีผลมาจากความแตกต่างของบุคคลในด้านการรับรู้ พื้นฐานการศึกษาและครอบครัว ตลอดจนสถานภาพ ความขัดแย้งชนิดนี้จะเป็นสิ่งสกัดกั้นบุคคลให้มีการติดต่อกันอย่างมีประสิทธิภาพ

ประเภทที่ ๓ ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Intragroup Conflict) หมายถึงความขัดแย้งของสมาชิกภายในกลุ่มที่เกิดจากความไม่เห็นด้วย เนื่องจากแนวคิดต่างกัน ดังนั้นเมื่อสมาชิกสรุปผลจากข้อมูลเดียวกันโดยสรุปต่างกันจึงทำให้เกิดความขัดแย้ง ซึ่งอาจเรียกได้ว่าเป็น Substantive Conflict ผล

^{๕๓} สิทธิพงศ์ สิทธิขจร, ความขัดแย้ง, [ออนไลน์] แหล่งที่มา: www.moe.go.th/wijai/conflict.doc , [๔ ตุลาคม ๒๕๕๖].

ของความขัดแย้งแบบนี้จะช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่ดีขึ้นและมีการตัดสินใจ ส่วนความขัดแย้งที่อยู่บนรากฐานของการตอบสนองทางอารมณ์ต่อสถานการณ์นั้นๆ อาจเรียกได้ว่า Affective Conflict ซึ่งความขัดแย้งแบบนี้อาจเป็นผลมาจากการที่มีรูปแบบและบุคลิกภาพที่ไม่เข้ากัน

ประเภทที่ ๔ ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Intergroup Conflict) หมายถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่มเช่นความขัดแย้งของแผนกบัญชีและแผนกวิจัยกลุ่มสหภาพแรงงานและคณะกรรมการประนีประนอม ถ้าปรากฏว่าไม่สามารถตกลงแก้ปัญหาได้ ความขัดแย้งชนิดนี้มักจะนำไปสู่การแข่งขัน และเกิดผลในแง่ของการชนะ – แพ้

ประเภทที่ ๕ ความขัดแย้งในองค์กร (Intraorganizational Conflict) ความขัดแย้งภายในองค์กรสามารถแบ่งออกได้ ๔ ชนิด

๑. Vertical Conflict เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง ซึ่งมีความขัดแย้งในด้านวิธีการที่ดีที่สุดที่จะทำให้งานสำเร็จ

๒. Horizontal Conflict เป็นความขัดแย้งระหว่างแผนกในระดับเดียวกันหรือผู้บริหารในระดับเดียวกัน เช่น การแย่งชิงทรัพยากร

๓. Line – Staff Conflict เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างผู้ปฏิบัติงานประจำกลุ่มที่ทำงานในลักษณะสายงานและทีมงาน

๔. Role Conflict เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการกำหนดบทบาทที่ไม่ชัดเจนหรือไม่มี การกำหนดบทบาทหรือรับรู้บทบาท ทำให้เกิดความไม่เข้าใจและทำงานความสัมพันธ์

ประเภทที่ ๖ ความขัดแย้งระหว่างองค์กร (Interorganizational Conflict) หมายถึงความขัดแย้งระหว่างองค์กรที่ต้องใช้ทรัพยากรร่วมกันหรือลูกค้ากลุ่มเดียวกัน มีการแข่งขันหรือความสัมพันธ์ว่าจะเกิดปฏิสัมพันธ์ในแง่ใด ถ้ามีการขัดแย้งสูงจะมีผลต่อความพยายามขององค์กรที่จะเข้าควบคุมแหล่งทรัพยากร รักษาสมดุลของส่วนแบ่งตลาด มีการพัฒนาเพื่อแก้ไขปัญหา และอาจจะมีการติดต่อเจรจากับองค์กรนั้นๆ เพื่อแก้ไขความขัดแย้ง

ตารางที่ ๒.๖ แนวคิดหลักที่นักวิชาการและนักวิจัยทำการศึกษาเกี่ยวกับความขัดแย้ง

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก
คริสโตเฟอร์มัวร์ (Christopher moor) , ศ.นพ.วันชัย วัฒนศัพท์	๑.ความขัดแย้งด้านข้อมูล
	๒.ความขัดแย้งด้านผลประโยชน์
	๓.ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์
	๔.ความขัดแย้งด้านโครงสร้าง
	๕.ความขัดแย้งด้านคุณค่าหรือ
	ค่านิยม

ตารางที่ ๒.๖ แนวคิดหลักที่นักวิชาการและนักวิจัยทำการศึกษาเกี่ยวกับความขัดแย้ง

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก
สิทธิพงศ์ สิทธิขจร	๑. ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล ๒. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ๓. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม ๔. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ๕. ความขัดแย้งในองค์กร ๖. ความขัดแย้งระหว่างองค์กร

พระอริการสุนทร อาภาธโร (แสงมัม) เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นเราจึงจำเป็นต้องเลือกหาวิธีการต่างๆ มาจัดการกับความขัดแย้งนั้นๆ ซึ่งจำแนกตามพฤติกรรมที่เป็นหลักสำคัญอันเป็นวิธีการแก้ไขความขัดแย้งพื้นฐาน ๕ วิธี ได้แก่^{๕๔}

- ๑). การหลีกเลี่ยง (Avoidance)
- ๒). การปรองดอง (Accommodation)
- ๓). การประนีประนอม (Compromise)
- ๔). การแข่งขัน (Competition)
- ๕). การร่วมมือกัน (Collaboration)

๑). การหลีกเลี่ยง (Avoidance)

การหลีกเลี่ยงเป็นวิธีการที่ให้ประสิทธิภาพผลน้อยที่สุดใน ๕ วิธีการบริหารความขัดแย้งทั้งหมด เพราะเนื่องจากการหลีกเลี่ยงมิได้ทำให้ความขัดแย้งนั้นหมดไป แต่เป็นเพียงการหลบเลี่ยงจากปัญหาที่ไม่ได้เกิดการแก้ไข และพร้อมที่จะกลับมาเจอกับปัญหาได้อีกตลอดเวลา รวมทั้งยังอาจเป็นการก่อให้เกิดโทสะได้ เช่น ฝ่ายตรงข้ามอาจจะคิดว่า เราไม่ให้ความสำคัญหรือสนใจเพียงพอในการรับฟัง จึงกลับกลายเป็นการเพิ่มความขัดแย้งมากขึ้นไปอีก ผู้ที่ใช้วิธีการนี้มักจะพยายามให้ตนเองหนีไปจากเหตุการณ์ที่เป็นปัญหาขัดแย้ง โดยไม่ยุ่งเกี่ยวกับฝ่ายตรงข้ามที่จะนำข้อโต้แย้งเข้ามาหาตน หรือโดยวิธีการเปลี่ยนประเด็นการสนทนา (Changing Issues) ดังนั้น วิธีการหลีกเลี่ยงจึงเป็นการหนีปัญหา ผู้ที่

^{๕๔} พระอริการสุนทร อาภาธโร (แสงมัม), บทบาทของพระสงฆ์ในการส่งเสริมการลดความขัดแย้งตามแนวทางพระพุทธศาสนา, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย , ๒๕๕๖).

ใช้วิธีการหลีกเลี่ยงอาจต้องคอยหาตระเวนว่าวันใดวันหนึ่งจะหลีกเลี่ยงไม่ได้ จึงนิยมใช้สำหรับผู้อ่อนแอ ไม่มีความสามารถในการเผชิญหน้า แต่อาจจะใช้ได้ดีสำหรับประเด็นปัญหาที่ไม่ค่อยจะสำคัญนัก

ข้อดี ทำได้ง่าย

ข้อเสีย ปัญหายังคงมีอยู่ ต้องหาตัว

๒). การปรองดอง (Accommodation)

เป็นวิธีการแก้ปัญหาด้วยการยอมเสียสละความต้องการของตนเอง เพื่อที่จะให้ฝ่ายตรงข้าม บรรลุความต้องการของตน เป็นการสร้างความพึงพอใจให้แก่อีกฝ่าย เพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้งแต่วิธีนี้ มักจะไม่ก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ยินยอมให้ เพราะตนต้องยอมเสียสละความต้องการและเป้าประสงค์ ของตนให้แก่ผู้อื่น จึงเป็นการสร้างความคับแค้นใจที่ติดอยู่ในใจ วิธีการนี้จึงไม่ใช่ทางเลือกที่ดีนักในการ แก้ปัญหาความขัดแย้ง

ข้อดี ทำให้บรรเทาความขัดแย้งได้ในเวลาอันรวดเร็วเพราะคู่กรณีได้รับประโยชน์จึงเกิด

ความพึงพอใจและยุติข้อขัดแย้ง

ข้อเสีย ผู้ได้ประโยชน์ย่ำแย่ ผู้เสียประโยชน์รวันแก่แค้น

๓). การประนีประนอม (Compromise)

เป็นวิธีที่บุคคลทั้งสองฝ่ายที่มีความขัดแย้ง สามารถตกลงกันได้โดยวิธี “พบกันครึ่งทาง” ต่างฝ่ายต่างต้องยอมลดความต้องการของตนบางส่วน ดังนั้น วิธีการนี้จึงเป็นการที่แต่ละฝ่ายต้อง เสียสละบางส่วน เพื่อให้ได้ข้อตกลงที่สามารถยุติปัญหาความขัดแย้ง มักจะพบว่าบุคคลทั้งสองฝ่ายจะ ไม่ค่อยเห็นด้วยอย่างเต็มที่นักในระยะยาวเพราะต่างฝ่ายต่างก็ต้องยอมเสียบางส่วนของตน อาจจะด้วย ความ ไม่เต็มใจอย่างใดก็ได้ การใช้วิธีประนีประนอมเพื่อลดข้อขัดแย้งอาจจะใช้ได้ผลกับความขัดแย้งใน ผลประโยชน์อันเกิดจากความจำกัดของทรัพยากร (Scarce Resources) ที่จะมีผลสนองต่อความ ต้องการของแต่ละฝ่ายได้

ข้อดี ต่างฝ่ายต่างได้เท่าที่ตกลงยอมรับกัน

ข้อเสีย ฝ่ายเสียเปรียบจะยังขุนเคืองใจ

๔). การแข่งขัน (Competition)

เป็นการใช้วิธีเอาแพ้เอาชนะ เพื่อให้ตนเองสามารถบรรลุความต้องการ อาจจะต้องใช้ อำนาจหรือการแสดงความก้าวร้าวรุนแรง อันอาจจะเกิดมาจากเมื่อมีอุปสรรคหรือสิ่งขัดขวางมิให้บรรลุ เป้าหมาย จึงใช้วิธีการที่อาจจะต้องทำลายอีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อให้ได้ในสิ่งที่ตนหวังไว้ผู้ที่อยู่ในลักษณะของ การแข่งขันมักจะแสวงหาข้อโต้แย้งอยู่เสมอและจะคำนึงถึงจุดหมายเฉพาะของตนโดยใช้การบีบบังคับให้ มีการยอมรับ เพื่ออำนาจที่เหนือกว่า และจะรับรู้เฉพาะจุดดีของตน มองหาจุดบกพร่องของฝ่ายตรงข้าม วิธีการนี้เป็นการสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ที่เป็นฝ่ายชนะแต่ในทางตรงกันข้ามผู้ที่เป็ฝ่ายแพ้อาจจะเก็บ ความคับแค้นใจไว้ในขณะหนึ่ง เพื่อรอเวลาที่จะหาทางแก้แค้นในที่สุด อย่างไรก็ตามวิธีการแข่งขันถือได้ว่าเป็นวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งวิธีหนึ่งที่ใช้ได้ผล เมื่อทั้ง ๒ ฝ่าย มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันเพียงช่วง

ระยะเวลาอันสั้น และไม่มี ความจำเป็นที่จะต้องรักษาสัมพันธภาพในระยะยาว การแข่งขันจึงเป็นวิธีที่รวดเร็วของการแก้ไขข้อขัดแย้งในกรณีนี้

ข้อดี รู้ตัวรู้ชู้ รู้ผลแพ้ชนะชัดเจน

ข้อเสีย ฝ่ายกร่อยแค้นและความขมขื่นไว้อวันชำระหนี้แค้น

๕). การร่วมมือ (Collaboration)

โดยทั่วไปการแก้ไขความขัดแย้งด้วยการเผชิญหน้า เป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดจากวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่กล่าวมาแล้วทั้งหมดคู่กรณีทั้งสองฝ่ายยินยอมที่จะหันหน้าเข้าหาหรือกันเพื่อหาวิธีที่ดีที่สุดในการช่วยกันบริหารความขัดแย้ง การร่วมมือกันเป็นการทำความตกลงกันในลักษณะของการบรรลุถึงข้อยุติโดยวิธีการซึ่งคู่กรณีทั้งสองฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจ และยินยอมพร้อมใจ รวมทั้งยอมที่จะปฏิบัติตามผลของข้อยุตินั้น อย่างไรก็ตาม วิธีการนี้จำเป็นจะต้องใช้ระยะเวลามากในการจัดการแก้ไขปัญหามาก แต่ก็เป็นวิธีที่ดีที่สุด สำหรับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับข้อขัดแย้งทุกฝ่ายที่มีสัมพันธภาพในการทำงานอยู่ร่วมกันในระยะยาว

ข้อดี เป็นการยุติข้อขัดแย้งที่บรรลุข้อตกลงด้วยดีมีผลยาวนาน

ข้อเสีย เป็นการยากที่จะทำให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจ และพร้อมใจร่วมมือกัน

นอกจากวิธีการแก้ไขความขัดแย้ง ๕ วิธี ดังกล่าวมาแล้ว ยังมีวิธีอื่น ๆ อีก ซึ่งเป็นรูปแบบที่ใช้กันได้ผล ทั้งในระดับประเทศ และระดับความขัดแย้งทั่ว ๆ ไป ดังนี้

การนั่งลงเจรจา (Bargain Table) เป็นวิธีหนึ่งในลักษณะของการที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งมีความยินยอม ตกลงที่จะร่วมมือกันแก้ไขปัญห โดยที่ทุกฝ่ายต้องมานั่งคุยกัน แลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น และหาวิธีการเพื่อให้สามารถส่งเสริมอีกฝ่ายให้บรรลุเป้าประสงค์ในขั้นที่ทั้งสองฝ่ายได้รับความพึงพอใจ

การใช้บุคคลที่สาม (Third Party) มาทำหน้าที่ในการช่วยไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง ในลักษณะที่คู่กรณีไม่สามารถจัดการแก้ปัญหาหรือหาข้อยุติจากข้อขัดแย้งได้ บุคคลที่สามอาจจะ เป็นเพื่อน บุคคลที่คู่กรณีทุกฝ่ายให้ความเคารพ ไว้นับถือเชื่อใจ, บุคคลที่อยู่ในระดับสูงกว่าในหน่วยงาน, ฝ่ายบุคคล(ที่มีหน้าที่ในการแก้ไขปัญหาและยุติข้อโต้แย้งโดยเฉพาะ)และยังรวมถึงการใช้อัยการ (Arbitrator) หรือผู้ประนีประนอมข้อพิพาท (Conciliator) ในการเจรจาทำความตกลงโดยใช้บุคคลที่สามเข้ามาช่วยไกล่เกลี่ยนั้น จะต้องได้รับการยินยอมพร้อมใจจากคู่กรณีทั้งสองฝ่าย ในการที่จะมาช่วยไกล่เกลี่ย บุคคลที่สามจึงจะทำให้เกิด ประสิทธิผลในการแก้ไขความขัดแย้ง ในทางตรงกันข้ามบุคคลที่สามจะกลายเป็นส่วนหนึ่งในความขัดแย้งเพิ่มขึ้นมา ถ้าฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งของคู่กรณีไม่ยอมรับให้มีบุคคลที่สามเข้ามาเกี่ยวข้อง บุคคลที่สามจำเป็นต้องเลือกจากผู้มีทักษะในการที่จะวินิจฉัยหาสาเหตุที่แท้จริงของความขัดแย้งได้ รวมทั้งต้องสามารถชักนำให้คู่กรณีมาพบปะเจรจากันอย่างเปิดเผยจริงใจเพื่อสื่อสารทำความเข้าใจและตกลงยุติข้อขัดแย้ง

ตารางที่ ๒.๗ แนวคิดหลักที่นักวิชาการและนักวิจัยทำการศึกษาเกี่ยวกับวิธีการแก้ไขความขัดแย้ง

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก
พระอริการสุนทร อภาธโร (แสงมื่น)	๑.การหลีกเลี่ยง ๒.การปรองดอง ๓.การประนีประนอม ๔.การแข่งขัน ๕.การร่วมมือกัน

จรรยาธน์ จันทุม และคณะ กล่าวว่า สาเหตุสำคัญของการใช้วิธีต่างๆ เพื่อแก้ไขความขัดแย้ง คือ การได้ข้อตกลง ซึ่งในบางสถานการณ์ข้อตกลงอาจเกิดขึ้นแล้วแต่ไม่ได้รับการรับรู้ ไม่ถูกพูดถึง หรือไม่ตระหนักถึง บ่อยครั้งที่คนในองค์กรรู้วิธีที่จะดำเนินการเกี่ยวกับปัญหา แต่เขาไม่ได้แลกเปลี่ยนความรู้ของเขากับคนที่มีความรู้หรือคนที่มีความรู้ที่มีตำแหน่ง หรือผู้นำ เนื่องจากบุคคลเหล่านั้นไม่ได้แสดงความตั้งใจที่จะสื่อสารอย่างเปิดเผยจึงปรากฏว่าบ่อยครั้งที่ข้อมูลแต่ข้อมูลไม่เที่ยงตรงหรือไม่ถูกต้องเมื่อนำไปใช้ในการกระทำจึงไม่ได้ผลตามที่องค์กรต้องการ บุคคลในองค์กรจะได้รับความรำคาญโกรธ ขุ่นเคือง และไม่พึงพอใจเหตุการณ์ดังนี้เกิดขึ้นอยู่เสมอในองค์กร ดังนั้นจึงต้องอาศัยการจัดการ การจัดการความขัดแย้ง คือการจัดการเพื่อให้ได้ข้อตกลง ซึ่งคือการเผชิญหน้า แสวงหา และการเข้าไปเกี่ยวข้องกับ ซึ่งมีขั้นตอนในการจัดการความขัดแย้ง ๕ ขั้นตอน คือ^{๕๕}

ขั้นที่ ๑ เผชิญกับความขัดแย้ง เป็นการจัดการความขัดแย้งสิ่งแรกที่เกี่ยวข้องต้องกระทำ คือ การเปิดเผยความขัดแย้งโดยความตระหนักตนเอง ในบางครั้งถ้าเรารู้สึกว่าต้องการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างกันไว้

ความขัดแย้งนั้นก็สำคัญและอาจเก็บความขัดแย้งไว้ หรือบางครั้งเรารู้สึกว่าเรามีอำนาจน้อยกว่าแม้จะเปิดเผยความขัดแย้งไปก็ไม่ได้รับการแก้ไขและเป็นฝ่ายแพ้อย่างเดิม กรณีดังกล่าวจึงไม่มีการเปิดเผยและแสดงความขัดแย้งออกมาหรือตระหนักว่าไม่มีเหตุผลเพียงพอที่จะเผชิญ การเผชิญหน้ากับฝ่ายตรงข้ามด้วยวิธีการทางบวกหรือวิธีการทางลบ การเผชิญหน้าจะต้องเลือกกระทำอย่างเหมาะสมและคำนึงว่าบางครั้งมีมาตรฐานข้อมาตรฐานในการแสดงออก เช่น ผู้ชายทำได้แต่ผู้หญิงไม่ควรทำในเรื่องความรู้สึก หรือผู้หญิงแสดงได้มากกว่าผู้ชายในเรื่องการดูแลเด็ก การเผชิญหน้า ที่ดีควรแสดงออกในลักษณะทางบวก โดยการแสดงความต้องการ ความปรารถนาและความถูกต้องโดยให้ฝ่ายตรงข้ามทราบว่าการต้องการให้เขามีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการเผชิญความขัดแย้งต้องมีการรวบรวมบุคคลที่

^{๕๕} จรรยาธน์ จันทุม และคณะ, “รายเรื่องความขัดแย้ง”, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ,๒๕๔๙), หน้า ๑๕๓.

เกี่ยวข้องมาร่วมแก้ไขความขัดแย้ง ควรเลือกสถานการณ์ที่เหมาะสมและเวลาที่เพียงพอในการร่วมแก้ปัญหาด้วยความเท่าเทียม

ขั้นที่ ๒ เข้าใจสถานภาพของแต่ละฝ่าย (Understand Each Other's Position)

การเข้าใจสถานภาพของแต่ละฝ่ายจะทำให้การจัดการความขัดแย้งเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ได้ข้อตกลงที่ทั้งสองฝ่ายพึงพอใจและนำไปปฏิบัติได้ การเข้าใจสถานภาพของแต่ละฝ่ายประกอบด้วยทำความเข้าใจให้ชัดเจนว่าความขัดแย้งที่แท้จริงคืออะไร เพราะโดยแท้จริงแล้วความขัดแย้งที่แท้จริงมีมากกว่าความเข้าใจผิดหรือความคิดผิดๆ ในเรื่องนั้น จึงต้องศึกษาให้ลึกกว่าแท้จริงแล้วอะไรเป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่แท้จริงชี้ให้ทั้งสองฝ่ายเห็นว่าต้องมีความร่วมมือกันในกระบวนการแก้ไขความขัดแย้งต้องมีความเคารพและนับถือคนอื่นพยายามศึกษาความขัดแย้งโดยพิจารณาอารมณ์ของอีกฝ่ายหนึ่งที่แสดงออกมาเพราะอารมณ์ที่แสดงออกมาเป็นพื้นฐานส่วนหนึ่งของสาเหตุที่แท้จริงของความขัดแย้ง

อย่างไรก็ดีการเข้าใจสถานภาพของแต่ละฝ่ายเพื่อให้เกิดความเข้าใจความขัดแย้งที่แท้จริงอาจมีอุปสรรคเนื่องมาจากสาเหตุต่างๆ เช่น ขาดความชัดเจนและเฉพาะเจาะจงในความขัดแย้งที่ระบุออกมา มุ่งแต่เรื่องของตนเองไม่ฟังเรื่องของฝ่ายตรงข้าม และคิดว่าตนเองแข็งแกร่งกว่ามีอำนาจมากกว่าและไม่พอใจอารมณ์ของฝ่ายตรงข้าม

ขั้นที่ ๓ ระบุปัญหา (Define the Problems) ในขั้นที่ ๒ เป็นกรณีที่แต่ละฝ่ายต่างระบุหรือให้ความหมายของปัญหา หรือความขัดแย้งในด้านของตนเอง แต่ในขั้นที่ ๓ ทั้งสองฝ่ายจะต้องพยายามที่จะให้ความชัดเจนหรือจะต้องระบุปัญหาร่วมกัน โดยที่เป็นที่ยอมรับของทั้งสองฝ่ายเมื่อฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดยืนยันที่จะต่อสู้และต้องการให้มีการชนะ – แพ้ เกิดขึ้น ความขัดแย้งนั้นก็จะกลายเป็นความขัดแย้งเชิงทำลายวิธีการที่จะร่วมมือกัน ในการระบุปัญหาจึงต้องอยู่บนความเชื่อว่าทั้งสองฝ่ายต้องการที่จะแก้ปัญหา ทั้งสองฝ่ายต้องเคารพซึ่งกันและกัน หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจ มีความรับผิดชอบในความรู้สึก ความคิดและพฤติกรรม อีกทั้งมีการฟังข้อมูลป้อนกลับและเตรียมการเปลี่ยนแปลงเมื่อมีความจำเป็นการระบุปัญหาที่สร้างสรรค์จะต้องเน้นที่เรื่องราวไม่เน้นที่ตัวบุคคลจะต้องพยายามค้นหาว่าทั้งสองฝ่ายมีอะไรที่ร่วมกัน สำหรับในขั้นที่ ๓ จะมีการนำข้อมูลป้อนกลับสิ่งที่ได้รับมาจากขั้นที่ ๒ มีความควรระวังคือ บางคนมีการพยายามต่อสู้ป้องกันตนเอง หรือยืนยันเฉพาะส่วนที่ตนเองเห็นด้วย หรือเฉพาะส่วนที่ตนต้องการ ในการระบุปัญหาจะต้องซื่อสัตย์ต่อตนเองและต่อผู้อื่น ทั้งสองฝ่ายจะต้องสามารถสื่อสารความต้องการทั้งที่ปรากฏออกมาให้เห็นและความต้องการที่ไม่ปรากฏให้เห็น เพราะการแสดงออกของความต้องการและความรู้สึกจะช่วยเปิดเผยความขัดแย้งที่ซ่อนเร้นอยู่

ความขัดแย้งบางเรื่องสามารถระบุให้ชัดเจนได้ง่าย สามารถกระทำได้ในขั้นเริ่มต้นและใช้เวลาน้อย แต่ความขัดแย้งบางเรื่องต้องใช้เวลาและความร่วมมือในการระบุความขัดแย้งให้ชัดเจนการระบุปัญหาความขัดแย้งที่ชัดเจนจะช่วยให้ทั้งสองฝ่ายมีความร่วมมือกันในการแก้ไข

ขั้นที่ ๔ แสวงหาและประเมินทางเลือก (Search for and Evaluation alternative Solutions) ขั้นนี้ต้องการคำตอบหรือทางเลือกที่เป็นที่พอใจและยอมรับของทั้งสองฝ่าย โดยปกติจะเกิดประโยชน์อย่างยิ่งเมื่อมีการแก้ปัญหาโดยแก้ไขที่ตัวปัญหา และพยายามแก้ไขปัญหานั้นที่สามารถดำเนินการได้ก่อนเป็นอันดับแรกหลังจากนั้นจึงแก้ปัญหาที่ยากต่อไป การแสวงหาคำตอบเกี่ยวข้องกับการสร้างและการประเมินคำตอบที่สร้างขึ้น ซึ่งในขั้นที่ ๔ สามารถแยกออกเป็น ๒ ขั้นตอน คือสร้างคำตอบ คือกระบวนการในการรวบรวมคำตอบต่างๆ โดยการระดมความคิดจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งนั้นในการให้คำตอบหรือทางเลือกต่างๆ ที่ใช้แก้ไขความขัดแย้ง ซึ่งต้องระลึกเสมอว่าไม่ควรมีคำตอบหรือทางเลือกน้อยเกินไป หรือมีเพียงทางเลือกเดียว การแก้ไขปัญหานั้นจะต้องมีหลายทางเลือกเพื่อจะได้มีโอกาสเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดและเป็นที่พึงพอใจของทุกฝ่าย ประเมินคำตอบหรือประเมินทางเลือก คือกระบวนการในการหาคำตอบที่ดีที่สุด สำหรับแก้ปัญหาความขัดแย้ง ในการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งแบบต่อสู้เพื่อเกิดผล ชนะ – แพ้ จะมองหาคำตอบที่เป็นประโยชน์ต่อตนเอง หรือฝ่ายตนเองมากที่สุด ส่วนการแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งแบบสร้างสรรค์ จะพยายามอย่างยิ่งที่จะมองหาคำตอบสนองความต้องการของทั้งสองฝ่าย โดยระลึกอยู่เสมอว่าคำตอบหรือทางเลือกที่ดีที่สุดคือคำตอบที่ตอบสนองความต้องการสูงสุดของทั้งสองฝ่าย เป็นทางเลือกที่ทั้งสองฝ่ายพึงพอใจ ปราศจากความรู้สึกเป็นศัตรู หรือมีความรู้สึกว่าเขาเอาเปรียบ

ขั้นที่ ๕ ตกลงและนำทางเลือกที่ดีที่สุดไปใช้ (Agree upon and Implement the Best Solutions) จากขั้นที่ ๔ เมื่อได้มีการประเมินทางเลือกที่สร้างขึ้นทุกทางเลือกแล้ว ก็จะต้องมีการทำการตกลงว่าใช้ทางเลือกทางใด โดยปกติจะเลือกจากผลการประเมินว่าทางเลือกที่ดีที่สุดควรเป็นทางเลือกที่ตัดสินใจแล้วว่าให้นำไปใช้ การทำข้อตกลงอาจทำในรูปของสัญญาซึ่งจะบอกสิทธิหน้าที่ของแต่ละฝ่าย ตลอดจนสิ่งที่จะได้รับ ซึ่งต้องมีการเขียนไว้อย่างชัดเจน ถ้าตกลงไม่ชัดเจนการแก้ไขความขัดแย้งจะไม่เป็นผลสำเร็จ

หลังจากได้ข้อตกลงที่เป็นที่พึงพอใจแล้ว แต่ละฝ่ายจะนำไปปฏิบัติ ในการปฏิบัติจะต้องมีการประเมินว่าเป็นไปตามข้อตกลงหรือไม่ ถ้าจำเป็นในระหว่างการปฏิบัติอาจมีการปรับปรุงข้อตกลงให้เหมาะสมยิ่งขึ้น อาจมีการเจรจาใหม่เพื่อแก้ไขและปรับปรุงข้อตกลงให้เกิดผลเป็นที่พึงพอใจของทุกฝ่ายและสามารถ ปฏิบัติได้โดยผลที่ได้ยึดหลัก ชนะ – ชนะ

ตารางที่ ๒.๘ แนวคิดหลักที่นักวิชาการและนักวิจัยทำการศึกษเกี่ยวกับขั้นตอนการแก้ไขความขัดแย้ง

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก
จตุรรัตน์ จันทูมา และคณะ	๑.เผชิญกับความขัดแย้ง ๒.เข้าใจสถานภาพของแต่ละฝ่าย ๓.ระบุปัญหา ๔.แสวงหาและประเมินทางเลือก ๕.ตกลงและนำทางเลือกที่ดีที่สุดไปใช้

สรุปได้ว่า การจัดการความขัดแย้งผู้ที่เป็นผู้จัดการหรือดำเนินการกับความขัดแย้งจะต้องมีการเรียนรู้และฝึกฝนทักษะและเทคนิควิธี ตลอดจนกลยุทธ์ในการจัดการความขัดแย้ง เพื่อให้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นเป็นตัวกระตุ้นและเป็นการสร้างสรรค์สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อคน ชุมชน และองค์การจะต้องมีภาวะผู้นำที่ดีในการแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ และจะต้องมีความเข้าใจ เห็นอกเห็นใจ และยึดความรู้สึกละผลประโยชน์ที่เท่าเทียมกันของทุกฝ่าย การวางตัวเป็นกลางโดยการนิ่งเฉยกับความขัดแย้งเป็นการทำที่ง่ายแต่ไม่ได้มีการแก้ไขและไม่ทำให้เกิดการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์อีกประการหนึ่งที่ควรตระหนักคือทัศนคติ ถ้ามีทัศนคติว่าฝ่ายหนึ่งต้องชนะ อีกฝ่ายหนึ่งต้องแพ้ การแก้ไขก็เหมือนน้ำมันมาราดไฟ ดังนั้นต้องมีทัศนคติในด้านต้องมีความซื่อสัตย์ เคารพความจริงทั้งหมดทำงานด้วยกันเพื่อหาคำตอบ แก้ปัญหาอย่างเกิดประโยชน์ ใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ และยินดีที่จะเปิดประตูสู่การสร้างสรรค์ สิ่งเหล่านี้จำเป็นและเป็นพื้นฐานของการจัดการความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพ

ความขัดแย้งเชิงพุทธ

พระพุทธศาสนาซึ่งถือได้ว่าเป็น “ศาสนาแห่งสันติ”^{๕๖} มีท่าทีต่อปัญหาข้างต้นอย่างไร พระพุทธศาสนายอมรับได้หรือไม่ว่า “ความขัดแย้งเป็นธรรมชาติของมนุษย์และสังคม”^{๕๗} พระพุทธเจ้าทรงมองความขัดแย้งอย่างไร ทรงมองว่าเป็น “ธรรมชาติของมนุษย์” ซึ่งถือได้ว่าเป็น “สิ่งที่มนุษย์หลีกเลี่ยงไม่พ้นใช่หรือไม่” หรือทรงมองว่า “ความขัดแย้งไม่ใช่ธรรมชาติของมนุษย์” หากคำตอบเป็นไปในลักษณะนี้ พระองค์นำเสนอคำว่า “ทุกข์” ใน “ไตรลักษณ์” และพยายามจะย้ำว่า “เราสอนเรื่องทุกข์กับความดับทุกข์” ขึ้นมาเพื่ออะไร

๑. บุญ ๖ อย่างของความขัดแย้ง (ที่สร้างสรรค์มนุษย์และสังคม)

กล่าวในเบื้องต้นแล้วว่า “ความขัดแย้งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง” การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นการเปลี่ยนทั้งในเชิงกายภาพ และจิตภาพ หรือเชิงมหัพภาค และจุลภาค พระพุทธศาสนายอมรับว่า มนุษย์ปุถุชน (มนุษย์ มนุสส มนุสโส) มีความขัดแย้ง และความแปลกแยกในตัวเองอันเกิดจากแรงผลักดันของ

^{๕๖} คำว่า “ศาสนาแห่งสันติ” นี้ สรุปและประเมินจาก ๓ หลักการใหญ่ กล่าวคือ (๑) หลักการแห่งสันติเชิงปรมัตถ์ที่ชี้ให้เห็นว่า “สุขอื่นยิ่งกว่าความสงบไม่มี” (นตถิ สันติปริ สุขิ), พุ.ธ. (บาลี) ๒๕/๒๐๒/๕๒(๒) หลักการแห่งสันติเชิงสังคม หรือเชิงสมมติที่ไม่เห็นด้วยกับการบาดหมาง การทะเลาะวิวาท อาฆาต ทำลายซึ่งกันและกัน (บาลี) ๒๕/๗๘๗-๗๘๘/๔๘๘-๔๙๐, พุ.สุ. (ไทย) ๒๕/๗๘๗-๗๘๘/๖๙๐-๖๙๑, โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำเสนอหลักการที่ว่า “บุคคลที่จะชื่อว่าประเสริฐทั้งกาย วาจา และใจ หรือเป็นคนดีนั้นไม่ใช่เพราะการเบียดเบียนสัตว์ทั้งหลาย (อหิสา สัพพปาณาน)” , (บาลี) ๒๕/๒๗๐/๖๓. พุ.ธ. (ไทย) ๒๕/๒๗๐/๑๑๖. พุ.อปทาน. (บาลี) ๓๒/๒๑/๓๕๘, (ไทย) ๓๒/๒๑/๔๘๖ และ (๓) องค์การสหประชาชาติยกย่องให้วันวิสาขบูชาเป็นวันสำคัญสากลของสหประชาชาติเพราะเป็นศาสนาแห่งสันติภาพใน ๒๕๔๑.

^{๕๗} พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส , “รูปแบบการจัดการความขัดแย้งโดยพุทธสันติวิธี: ศึกษากรณีลุ่มน้ำแม่ตาช้าง จ.เชียงใหม่”, บัณฑิตวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๘.

ความโลภ ความโกรธ และความหลง อย่างไรก็ตาม ผลของความแปลกแยก หรือความขัดแย้งภายในลักษณะดังกล่าวได้ทำให้เกิดแง่มุมที่สำคัญหลายประการด้วยกัน ดังนี้

๑.๑ ความขัดแย้งเป็นที่มาของการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ในเชิงปัจเจก

ความขัดแย้ง หรือความแปลกแยกในตัวเองกลายเป็นเครื่องมือสำคัญที่ทำให้ “เจ้าชายสิทธัตถะ” ได้พัฒนาจิตของตัวเองเพื่อเลื่อนสถานะจากความเป็นมนุษย์ไปสู่ “ความเป็นพระพุทธเจ้า” ที่เป็นเช่นนั้นก็เพราะสาเหตุสำคัญดำเนินมาจากความขัดแย้งภายในเกี่ยวกับการเกิด แก่ เจ็บ ตาย และการตอบคำถามของตัวเองว่า “อะไรคือความสุขที่แท้จริง” “มนุษย์ไม่เกิด แก่ เจ็บ และตายได้หรือไม่” การตั้งคำถามในลักษณะนี้ก็เพราะเกิดความขัดแย้งเกี่ยวกับทวิลักษณ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ตรงของพระองค์

ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดจนประการหนึ่งก็คือ คำกล่าวของพระยสະที่ว่า “ที่นี่วุ่นวายหนอ ที่นี่ขัดข้องหนอ” ก็เกิดขึ้นมาจากความขัดแย้งภายในที่สั่นไหวกับความสุขในเชิง “วัตถุนิยม” และ “สภาวะไร้ความขัดแย้ง” ได้เกิดขึ้นพร้อม ๆ กับคำตรัสของพระพุทธเจ้าที่ว่า “ที่นี่ไม่วุ่นวายหนอ ที่นี่ไม่ขัดข้องหนอ” และ เพราะความขัดแย้งภายในดังกล่าว จึงทำให้พระเจ้ามหายานามะต้องเสด็จเข้าไปเฝ้าพระพุทธเจ้าเพื่อให้พระองค์ช่วยหาทางออก^{๕๘}

ฉะนั้น เมื่อถามว่า “ความขัดแย้งมีความสำคัญต่อมนุษย์ในเชิงปัจเจกได้อย่างไร” นั้น คำตอบก็คือ “ความขัดแย้ง” เป็นสื่อ หรือเป็นสะพานที่ทรงคุณค่าในการทำให้นมนุษย์ได้ทอดเดินไปสู่ “ภาวะไร้ความขัดแย้ง” อันเป็นทางเดินทางที่เข้าใจความจริงว่าเส้นทางเดิมสามารถเติมเต็มความสุขให้แก่มนุษย์ได้ในระดับหนึ่ง แต่เส้นทางดังกล่าวก็เป็นเส้นทางที่ดีที่ให้นมนุษย์ได้พยายามที่จะรู้จักกับทางเลือกใหม่ อันเป็นทางเลือกที่ปราศจากความขัดแย้ง หรือไร้ความขัดแย้งอย่างแท้จริง

๑.๒ ความขัดแย้งเป็นที่มาของการเมืองการปกครอง

เมื่อมองความขัดแย้งในมิติของ “รัฐศาสตร์” พบว่า ความขัดแย้งได้กลายเป็นพื้นฐานสำคัญของระบบการเมืองการปกครอง สิ่งที่สามารถยืนยันข้อสมมติฐานดังกล่าวก็คือหลักการสำคัญตามที่ปรากฏในอัครคัมภีร์สูตรที่ย้ำให้เห็นว่าการถือกำเนิดของระบบกษัตริย์เพราะว่าประชาชนทั่วไปมีความขัดแย้งเกี่ยวกับการแย่งชิงข้าวสาลี ปัญหาที่ดินทำกินและที่อยู่อาศัย จนนำไปสู่ข้อตกลงร่วมกันว่า “เราควรแบ่งปันข้าวสาลี และปักปันเขตแดนกัน”^{๕๙} การหาข้อตกลงร่วมกันในรูปแบบ “ทวิภาคี” กลายเป็นข้อตกลงที่มีวาระซ่อนเร้น (Hidden Agenda) เพราะไม่ได้มีผลในทางปฏิบัติแต่ประการใดด้วยเหตุนี้ สถานการณ์การแย่งชิงพืชผลทางการเกษตรคือข้าวสาลีดำเนินไปอย่างลับ ๆ เนื่องจากประชาชนบางคนไม่พอใจในสิ่งที่ตนมีอยู่ จึงเก็บรักษาสิ่งที่ตัวเองมีอยู่แล้วไปแย่งชิงทรัพยากรของคนอื่นๆ “สัตว์ผู้มีนิสัยโลภ รักษาส่วนของตนไว้ ถือเอาส่วนอื่นที่เขาไม่ได้ให้มาบริโภค” จะเห็นว่า เมื่อแต่ละฝ่ายไม่เคารพในกฎกติกาจึงทำให้ความขัดแย้งดังกล่าวได้ขยายตัวไปสู่การตำหนิกันและกันว่า “คุณทำ

^{๕๘} ม.ม. (ไทย) ๑๒/๑๗๕-๑๗๘/๑๗๗-๑๘๕.

^{๕๙} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๑๒๙/๙๖.

กรรมชั่ว ที่รักษาส่วนของตนไว้แล้ว ถือเอาส่วนอื่นที่เขามิได้ให้มาบริโภค คุณอย่าทำอย่างนี้อีก” ก่อนที่จะ “ใช้ฝ่ามือบ้าง ก้อนดินบ้าง ท่อนไม้บ้าง ทำร้ายกันและกัน”

ดังที่ได้กล่าวแล้วว่า เมื่อประชาชนประสบความล้มเหลวในการหาทางออกร่วมกันแบบ “ทวิภาคี” ด้วยเหตุนี้ จึงหาทางออกร่วมกันแบบ “พหุภาคี” โดยการนำเสนอประเด็นปัญหาว่า “ท่านผู้เจริญ บาปกรรมปรากฏในหมู่สัตว์แล้ว คือ การถือเอาสิ่งของที่เจ้าของไม่ได้ให้จักปรากฏ การดำเนินคดีกันปรากฏ การพูดเท็จปรากฏ และการถืออาวุธเพื่อทำร้ายกันก็ปรากฏ ฉะนั้น พวกเราควรสมมติ (แต่งตั้ง) สัตว์ผู้หนึ่ง ซึ่งจะว่ากล่าวผู้ที่ควรว่ากล่าว ตีเตือนผู้ที่ควรตีเตือน ขับไล่ผู้ที่ควรขับไล่โดยชอบ”

ฉะนั้น บทสรุปที่ได้จากการประชุมดังกล่าว จึงเป็นที่มาของคำว่า “มหาสมมติ” “กษัตริย์” และ “ราชา” ซึ่งทั้งสามคำนั้นมีความหมายที่มุ่งเน้นไปที่การทำหน้าที่ในการแบ่งปันทรัพยากรธรรม และวินัยคดียุติธรรม ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งผลจากการทำหน้าที่ดังกล่าว “กษัตริย์” จะได้รับข้าวสาลีเป็นการตอบแทน เพื่อจะได้มีหน้าที่บริหารและจัดการความขัดแย้งได้อย่างเต็มที่

ด้วยเหตุดังกล่าวจึงเกิดระบบการปกครองแบบ “กษัตริย์” ขึ้นมาเพื่อบริหารจัดการ ความขัดแย้งเกี่ยวกับการแบ่งปันพืชผลทางการ “เกษตร” ให้เกิดความเท่าเทียมกัน^{๖๐} “กษัตริย์” ในบริบทนี้ก็คือ “เกษตร” ที่ทำหน้าที่ในการแบ่งปันพืชผลทางการเกษตรคือข้าวสาลี และแบ่งปัน เขตแดน เพื่อให้ความพอใจสูงสุดแก่คู่กรณี เพราะฉะนั้น กษัตริย์จึงได้ชื่อว่า “ราชา” ด้วย^{๖๑}

กล่าวโดยสรุป กษัตริย์ หรือพระราชาจึงเป็น “บุคคลพิเศษ” ที่ได้รับการสมมติให้ทำหน้าที่ในการปกครอง และบริหารกิจการต่างๆ ภายในชุมชน ก่อนที่พัฒนาเป็นรัฐ และประเทศต่อไป ประเด็นที่น่าสนใจก็คือ สถานะของความเป็นพระมหากษัตริย์นั้น พัฒนาการขึ้นมาจาก “สมมติบุคคล” ไปสู่ “สมมติเทพ” ในลำดับต่อมา

๑.๓ ความขัดแย้งเป็นที่มาของการบัญญัติพระวินัย

“พระวินัย” จัดได้ว่าเป็นบาทฐาน หรือข้อปฏิบัติสำหรับพุทธบริษัททั้ง ๔ แต่ เรียกชื่อนั้นอาจจะแตกต่างกัน กล่าวคือ พระภิกษุ และภิกษุณีใช้คำว่า “วินัย” แต่สามเณร สามเณรี อุบาสก และอุบาสิกานั้น ใช้คำว่า “ศีล” แต่เมื่อก้าวโดยสารถะแล้ว ไม่ว่าจะเป็นวินัยหรือศีลนั้นก็จัดได้ว่าเป็นคำที่มีเป้าหมายในเชิงสารถะเดียวกันอยู่แล้ว ก็คือเป็น “ธรรมนุญ” หรือเป็นเครื่องมือสำคัญในพัฒนาคุณภาพชีวิต และสังคม

^{๖๐} บาลีท่านให้คำนิยาม “กษัตริย์” ว่า “ผู้เป็นใหญ่ในนา” (เขตตานํ อธิปติ) ซึ่งหมายถึงผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ในการแบ่งปันข้าวสาลี และเขตแดน

^{๖๑} บาลีท่านให้คำนิยาม “ราชา” ว่า “ผู้ที่ยังบุคคลเหล่านี้นให้ยินดีโดยธรรม” (ธมฺเมน ปเร รมฺเขตติ) หมายถึงผู้ที่ทำหน้าที่ในการสร้างความพอใจให้แก่ประชาชนโดยธรรม ซึ่งราชาตามนัยนี้สอดคล้องกับพระดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลปัจจุบันว่า “เราจะปกครองแผ่นดินโดยธรรม เพื่อประโยชน์สุขแก่มหาชนชาวสยาม”

อย่างไรก็ตาม การบัญญัติวินัยนั้นก็ได้เกิดจากพุทธประสงค์ ซึ่งเป็นการบัญญัติ พระวินัยเชิงตั้ง แต่การบัญญัติพระวินัยนั้นดำรงอยู่บนฐานของแนวคิดเชิงราบโดยมีสาวกของพระองค์เป็น “ศูนย์กลางของการบัญญัติ” ดังที่พระองค์ได้ทรงย้ำว่าพระองค์จะไม่บัญญัติพระวินัยจนกว่าจะเกิดปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่งขึ้นในหมู่สงฆ์^{๖๒}

ข้อสังเกตที่น่าสนใจประการหนึ่งก็คือ พระพุทธองค์ได้ตระหนักถึงแง่มุมที่เกี่ยวกับประวัติศาสตร์ของความขัดแย้งที่เกิดจากสาวกของกลุ่มนิครนถ์ทะเลาะ แก่งแย่ง และวิวาทกัน จนนำไปสู่ความแตกแยก ขาดความสมานฉันท์ซึ่งส่งผลเสียต่อองค์กรของสาวก นิครนถ์ ทำให้ มวลสาวกของพระองค์ได้นำประเด็นดังกล่าวเข้าไปปรึกษากับพระพุทธเจ้าเพื่อให้พระองค์ได้ทรงบัญญัติวินัยให้เป็นหมวดหมู่ และจัดระเบียบองค์กรสงฆ์ ซึ่งประเด็นที่เกี่ยวกับประวัติศาสตร์ ความขัดแย้งของสาวกนิครนถ์ และความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหมู่สาวกของพระองค์เอง ทำให้พระองค์ได้อาศัยช่องทางดังกล่าวเป็นพื้นฐานของการบัญญัติวินัย

กรณีศึกษาที่เกี่ยวกับประเด็นนี้มีปรากฏอยู่ในคัมภีร์ทางพระพุทธศาสนาหลายแห่งด้วยกัน เช่น ทรงบัญญัติอาบัติปาราชิกข้อที่ ๒ ในฐานะที่พระธนิยะได้นำไม้ของหลวงไปสร้างกุฏิจนทำให้พระเจ้าพิมพิสาร และชาวบ้านตำหนิ^{๖๓} และทรงบัญญัติอาบัติสังฆาติเสสข้อที่ ๑๐ ในฐานะที่พระเทวทัตได้ทำให้สงฆ์แตกกัน^{๖๔} และทรงบัญญัติอาบัติทุกกฏ ในฐานะพระภิกษุได้พากันแย่งที่พักอาศัยโดยมิได้สนใจพระสารีบุตรผู้มีพรชามากกว่าว่าจะมีที่พักอาศัยหรือไม่^{๖๕}

การบัญญัติพระวินัย หรือการตรากฎหมายมีนัยที่สอดคล้องกันประการหนึ่งก็คือ มีเป้าหมายเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสังคม ไม่ว่าจะเป็นสังคมสงฆ์ หรือสังคมคฤหัสถ์ก็ตาม ถึงกระนั้น บางครั้งการตรากฎหมายก็กลายเป็นเหตุปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้งจนนำไปสู่ความรุนแรงได้เช่นเดียวกัน ไม่ว่าจะเป็นกรณีของจัดสรรที่ดิน ทำกิน การออกกฎหมายเกี่ยวกับป่าเสื่อมโทรม กฎหมายป่าสงวน หรือกฎหมายที่ว่าด้วยป่าชุมชน หรือกฎหมายที่เกี่ยวกับการเล่น หว่ยเถื่อน เป็นต้น

ประเด็นที่น่าสนใจเพิ่มเติมก็คือ การบัญญัติพระวินัยของพระพุทธเจ้าได้ทำให้เกิด เหตุปัจจัยในเชิงลบเช่นนั้นหรือไม่ จากการศึกษาพบว่า การบัญญัติวินัยของพระพุทธเจ้านั้นมีความ “ยืดหยุ่น” (Flexibility) สูงมาก สิ่งที่สามารถยืนยันข้อมูลสมมติฐานดังกล่าวก็คือ เมื่อพระองค์ได้ทรงบัญญัติพระวินัยข้อใดที่เรียกว่า “ปฐมบัญญัติ” ขึ้นมาใช้แล้ว หากกฎเกณฑ์ดังกล่าว “ไม่ครอบคลุม” หรือ “มีช่องโหว่” อันจะส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแล้ว และเพื่อให้ การปฏิบัติ หรือวิถีชีวิตของสมณะเอื้อต่อการปฏิบัติธรรม หรือพัฒนาสังคมแล้ว พระองค์ก็จะบัญญัติเพิ่มเติมดังที่เรียกว่า “อนุบัญญัติ” ลักษณะของการบัญญัติมุ่งเน้นไปที่พฤติกรรมของภิกษุรูปใดรูปหนึ่งส่งผลต่อองคาพยพอื่น ๆ

^{๖๒} วิ.ม. (ไทย) ๑/๒๑/๑๓.

^{๖๓} วิ.ม. (ไทย) ๑/๘๗/๗๖.

^{๖๔} วิ.ม. (ไทย) ๑/๔๐๙/๔๔๑.

^{๖๕} วิ.จู. (ไทย) ๗/๓๑๐/๑๒๑-๑๒๔.

ในสังคม อันเป็นการบัญญัติที่เกิดจากการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Analysis) อย่างรอบด้านแล้วจึงบัญญัติ

๑.๔ ความขัดแย้งเป็นที่มาของการสังคายนาพระธรรมวินัย

ผู้เขียนมองว่า “ความขัดแย้งเป็นที่มาของการสังคายนา” และนับได้ว่าเป็นคำที่มีอิทธิพลสำคัญอย่างยิ่งต่อการ “สังคายนา” ก่อนที่จะตอบว่า เพราะเหตุไร จึงมีข้อสมมติฐานเช่นนั้น ผู้เขียนมีคำถาม ๒ ประเด็นใหญ่ ๆ ต่อการสังคายนาพระธรรมวินัยครั้งที่ ๑ ว่า

(๑) เพราะเหตุไร จึงต้องมีการประชุมสงฆ์เพื่อรื้อยกรอง และจัดระเบียบ หมวดหมู่ พระพุทธรูปที่ได้รับทราบในที่ประชุมที่ว่าตกลงกันอย่างไร แล้วก็มีกาบท่องจำ นำสืบต่อ ๆ มา ในชั้นเดิม อันเป็นการรื้อยกรองหรือรวบรวมพระพุทธรูปอันเป็นคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้าทั้งหมดที่ได้ประกาศเผยแผ่ตั้งแต่ครั้งแรกเมื่อวันเพ็ญเดือนอาสาฬหะ (เพ็ญเดือน ๘) จนถึงวันเสด็จดับขันธปรินิพพาน ตลอดระยะเวลา ๔๕ ปี ซึ่งกระจัดกระจายกันอยู่ นำมาจัดระเบียบให้อยู่ในหมวดหมู่เดียวกัน เป็นระบบอันหนึ่งอันเดียวกัน

(๒) เพราะเหตุไร พระมหากัสสปะ เมื่อฟังถ้อยคำของพระสุภัททะที่กล่าวจ้วงจาบพระพุทธเจ้า^{๖๖} ต่อหน้าพระภิกษุสงฆ์จำนวนมาก จึงได้ปรารภกับพระภิกษุสงฆ์ว่า “พวกเราจะต้องสังคายนาพระธรรมวินัยกันก่อน ก่อนที่ธรรมจะรุ่งเรือง ธรรมจะเสื่อมถอย สิ่งที่มีใช้วินัยจะรุ่งเรือง วินัยจะเสื่อมถอยก่อนที่พวกอธรรมมาที่บุคคลจะมีกำลัง ธรรมมาที่บุคคลจะเสื่อมกำลัง อวินัยมาที่บุคคลจะมีกำลัง วินัยมาที่บุคคลจะเสื่อมกำลัง”^{๖๗} และเพื่อให้เกิดความสมเหตุสมผลในการทำสังคายนามากยิ่งขึ้น ท่านจึงได้นำถ้อยคำของพระสุภัททะมาเสนอต่อที่ประชุมอีกครั้ง และได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุมเป็นเอกฉันท์ในการทำสังคายนา และผลในทางปฏิบัติก็เกิดขึ้นเมื่อนับวันนั้นเป็นต้นมา ๓ เดือน ก็ได้เริ่มทำสังคายนาขึ้น ณ ถ้ำสัตตบรรณคูหา ข้างเขาเวภารบรรพต ใกล้กรุงราชคฤห์”^{๖๘}

คำตอบก็คือ “เหตุผล ๒ ประการ” ข้างต้นเป็นเหตุผลสำคัญว่า “ความขัดแย้งมีความจำเป็น และสำคัญต่อการสังคายนาเพียงใด” เพราะไม่เช่นนั้นแล้ว ทำไมจึงมีความจำเป็นต้องมีการสังคายนาพระธรรมวินัย เมื่อวิเคราะห์จากประสบการณ์จริง และเป็นเหตุผลเชิงประจักษ์ได้ปรากฏอย่างชัดเจนว่า พระจุนทะได้เข้าไปหาพระอานนท์เพื่อปรับทุกข์เพื่อนำความดังกล่าวไปทูลกับพระพุทธเจ้าว่า สาเหตุสำคัญที่สาวกของนิครนถ์านุบุตรบาดหมางกัน ทะเลาะกัน วิวาทกัน จนนำไปสู่การทำร้ายร่างกายกันนั้น เกิดมาจากเหตุอะไร เพราะพระอานนท์ได้ตระหนักความจริงดังกล่าวมิใช่หรือ

^{๖๖} “ท่านทั้งหลายอย่าเศร้าโศกร้องไห้ไปเลย การที่พระพุทธองค์เสด็จปรินิพพานได้นั้นเป็นการดีแล้ว เพราะพวกเราจะได้พ้นจากพระมหาสมณะรูปนั้น จะได้ทำอะไรได้ตามใจชอบ ไม่มีใครมาคอยชี้ว่านี่ผิด นี่ถูก นี่ควร ไม่ควร อีกต่อไป” วิ.จ. ๗/๔๓๗/๓๗๖, วิ.ม. ๕/๓๐๓/๓๗๖.

^{๖๗} อ้างแล้ว, หน้าเดียวกัน.

^{๖๘} วิ.จ. (ไทย) ๗/๔๓๘/๓๗๗.

จึงได้พาพระจันทะไปเฝ้าพระพุทธเจ้า^{๖๙} นอกจากนั้น พระมหากัสสปะได้คำนึงถึงร่องรอยของรอยปรุบางอย่างที่ผุดขึ้นมาจากการสื่อสารของสุภทัตตะมิใช่หรือ จึงกล่าวว่า “อวินัยวาทีบุคคลจะมีกำลัง วินัยวาทีบุคคลจะเสื่อมกำลัง” นั่นก็เพราะความมีวิสัยทัศน์ของท่านที่มองว่า “นี่คือร่องรอยความขัดแย้งเล็กน้อยที่ซ่อนตัวอยู่ในความขัดแย้งใหญ่” และหากไม่รีบดำเนินการเพื่อกระทำอะไรบางอย่างแล้ว ภาพที่เคยปรากฏในหมู่สาวกของนิครนทร์ก็จะกลับมาเยือนสาวกสมณโคตมอีกครั้ง ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้เขียนจึงมีมอง “ความขัดแย้งเป็นที่มาของการทำสังคายนา”

๑.๕ ความขัดแย้งเป็นที่มาของการจัดระเบียบสังคม

แนวคิดที่ว่าด้วย “ความไร้ระเบียบ” (Disorder) หรือ “ภาวะยุ่งเหยิง” (Chaos) นั้น เป็นแนวคิดที่ชี้ให้เห็นถึงการที่สังคม หรือโลกมนุษย์เต็มไปด้วยความขัดแย้ง ความรุนแรง และความไร้ศีลธรรมของมวลมนุษยย์อันนำไปสู่สงครามกลางเมือง สงครามระหว่างรัฐต่อรัฐ หรือสงครามประเทศต่อประเทศเพื่อแย่งชิงทรัพยากรทางธรรมชาติ แย่งชิงดินแดน หรือทำลายเผ่าพันธุ์มนุษย์ก็ตาม ซึ่งความยุ่งเหยิงดังกล่าวนั่นเองจึงเป็นที่มาของคำว่า “จัดระเบียบโลก” (Order World) หรือหากจะกล่าวในวงแคบก็คือ แนวคิดดังกล่าวเป็นตัวแปรสำคัญที่ทำให้เกิดคำว่า “การจัดระเบียบสังคม” (Order Social) นัยของ “การจัดระเบียบสังคม” มิได้ปรากฏมีเฉพาะในยุคปัจจุบันเท่านั้น เพราะเมื่อวิเคราะห์แนวคิดดังกล่าวก็ปรากฏมีในพระไตรปิฎกเช่นเดียวกัน ปัญหาคือ ในพระไตรปิฎกได้นำเสนอประเด็นความขัดแย้งอันเป็นที่มาของการจัดระเบียบสังคมอย่างไร

“จักกวัตติสูตร” ได้ชี้ให้เห็นสภาพสังคมที่เต็มไปด้วยความยุ่งเหยิง ความไร้ระเบียบของประชาชน เพราะเกิดความขัดแย้งระหว่างพระราชากับประชาชนในประเด็นเกี่ยวกับมาตรฐานในการพระราชทานทรัพย์แก่คนขโมยสิ่งของของบุคคลอื่น “ถ้าเราจักให้ทรัพย์แก่คนที่ถือเอาสิ่งของของคนผู้อื่น ไม่ได้ให้โดยอาการขโมย อทินนาทาน (การถือเอาสิ่งของที่เจ้าของไม่ได้ให้) จักแพร่หลายด้วยอาการอย่างนี้ ทางที่ดี เราควรให้คนตัวบุรุษนี้อย่างแข็งขัน แล้วตัดต้นคอ ตัดศีรษะของบุรุษนั้นเสีย”^{๗๐} สาเหตุสำคัญที่ทำให้พระองค์ดำริเช่นนี้ก็เพราะว่า ทุกคราวที่จับโจรได้พระองค์จะพระราชทานทรัพย์แก่โจรเหล่านั้น ผลที่ตามก็คือพฤติกรรมเลียนแบบ เพราะประชาชนมองว่า พฤติกรรมดังกล่าวทำให้พระราชาทรงสนพระทัย และใส่ใจต่อความเป็นอยู่ของพวกเขา

เมื่อพระราชาไม่ทรงพระราชทรัพย์ และประหารชีวิตทุกคนที่มีพฤติกรรมในการเป็นขโมย ประชาชนเกิดความขัดสน ไม่มีทรัพย์จึงมีการฆ่ากันเพื่อแย่งชิงทรัพย์ ทำให้ “อทินนาทานแพร่หลาย... ศัสตราแพร่หลาย... ปาณาติบาตแพร่หลาย... มุสาวาทแพร่หลาย... ปิสุณวาจาแพร่หลาย... กาเมสุมิฉฉาจาร

^{๖๙} ม.อ. (ไทย) ๑๔/๔๑-๔๒/๕๐-๕๑.

^{๗๐} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๙๒/๖๙.

แพร่หลาย...อภิชนาและพยาบาทแพร่หลาย...”^{๗๑} ผลที่ตามมาก็คือ “ไม่เกื้อกูลมารดา บิดา สมณพราหมณ์ และไม่อ่อนน้อมต่อผู้ใหญ่ก็แพร่หลาย”^{๗๒} มากยิ่งขึ้น

จากสภาพการณ์ดังกล่าว จึงทำให้ความโกลาหลจึงเกิดขึ้น เพราะ “มนุษย์เหล่านั้น ไม่ว่าจะ เป็นมารดากับบุตร บิดากับบุตร พี่ชายกับน้องสาว เป็นต้น ก็จักเกิดความอาฆาต ความพยาบาท ความคิดร้าย ความคิดจะฆ่ากันอย่างแรงกล้า” มนุษย์บางกลุ่มได้ตระหนักรู้ในเบื้องต้นเกี่ยวกับ “ภาวะไร้ระเบียบของสังคมที่เกิดขึ้นในสังคม” ว่า “พวกเราอย่าฆ่าใคร ๆ และใคร ๆ ก็อย่าฆ่าเรา”^{๗๓} ด้วยเหตุนี้จุดเริ่มต้นของกระบวนการของ “การจัดระเบียบสังคม” จึงเกิดขึ้นบนฐานของความขัดแย้ง มนุษย์กลุ่มดังกล่าวจึงได้ปลีกตัวออกจากสังคมดังกล่าวเพื่อสานเสวนา (Citizen’s Dialogue) ระหว่างกลุ่มของประชาชนด้วยกัน การปรึกษาหารือกันในเบื้องต้นนั้น ได้มีการปรารภปัญหาที่เกิดขึ้นว่า “พวกเราสูญเสียสันติภาพมากมายขนาดนี้ เพราะยึดถืออภิสถาธรรมเป็นเหตุ ทางที่ดี พวกเราควรทำกุศลอย่างไรดี ทางที่ดี พวกเราควรงดเว้นจากปาณาติบาต (การฆ่าสัตว์) ควรสมาทานประพฤติกุศลธรรมนี้”^{๗๔}

หลังจากได้ข้อสรุปแล้ว จึงพากันประพฤติ และปฏิบัติตนอยู่ในศีลธรรมอันดีงาม โดยงดเว้นจากการฆ่าสัตว์ การลักทรัพย์ การประพฤติดินในกาม การพูดเท็จ เป็นต้น และช่วยกันดูแลเอาใจใส่ต่อมารดาบิดา สมณพราหมณ์ มีความอ่อนน้อมถ่อมตนต่อผู้ใหญ่เป็นต้น พระพุทธเจ้าได้ชี้ให้เห็นว่า “การจัดระเบียบสังคม” โดยการประพฤติปฏิบัติตนอยู่ในกุศลธรรมทำให้มนุษย์เจริญด้วยอายุ วรรณะ และสังคมก็จะอุดมไปด้วยสันติสุขอย่างแท้จริง^{๗๕}

กล่าวโดยสรุป ความมีระเบียบของสังคมจะมีขึ้นไม่ได้หากมนุษย์ไม่มีส่วนสำคัญในการแก้ไขหรือจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในชุมชนต่าง ๆ ซึ่งการจัดการความขัดแย้งตามพระสูตรนี้ เป็นการจัดการความขัดแย้งโดยเริ่มจากมนุษย์แต่ละคนเป็นที่ตั้ง หลังจากนั้นจึงขยายวงของการจัดการความขัดแย้งไปสู่ครอบครัว ชุมชน และสังคมต่อไป

๖.๖ ความขัดแย้งเป็นมาของการพัฒนาสังคม และเศรษฐกิจ

เมื่อกล่าวถึงปัจจัย ๔ ซึ่งได้แก่ “เครื่องนุ่งห่ม อาหาร ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค” นั้น ถือได้ว่าเป็นปัจจัยขั้นพื้นฐานที่มีความสำคัญต่อการดำรงอยู่ของมนุษย์อย่างยิ่ง ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดประการหนึ่งก็คือ “อาหาร” พระพุทธเจ้าตรัสว่า “ความหิวเป็นโรคอย่างยิ่ง” ซึ่งความหิว หรือความต้องการนั้น ถือได้ว่าเป็นปัจจัย หรือตัวแปรสำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในสังคมมนุษย์ ดังจะเห็นได้จากกรณีการแย่งชิงข้าวสาลีตามที่ปรากฏในอัคคัณณสูตร หรือการที่ภิกษุใส่ร้าย พระทัพพมัลลบุตรในข้อหาจัดวาระในลำดับสุดท้ายจนทำตัวเองได้อาหารไม่ประณีตก็เกิดจากความต้องการด้าน

^{๗๑} ที.ปา.(ไทย) ๑๑/๙๖/๗๑.

^{๗๒} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๑๐๒/๗๓.

^{๗๓} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๑๐๔/๗๕.

^{๗๔} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๑๐๕/๗๕.

^{๗๕} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๑๐๕/๗๖.

อาหารใน “กฎทศสูตร”^{๗๖} สะท้อนให้เรามองเห็นความสำคัญของปัญหาดังกล่าวเช่นเดียวกัน เพราะเมื่อวิเคราะห์จากประเด็นดังกล่าวพบว่า การที่พระเจ้ามหาวชิตราชทรงเพียบพร้อมไปด้วยโภคสมบัติ มนุษย์สมบัติ และปรารถนาให้สิ่งเหล่านี้คงอยู่กับพระองค์ตลอดระยะเวลาที่พระองค์ยังทรงพระชนม์อยู่นั้น พระองค์ทรงดำริตามวิธีการที่นิยมกระทำในยุคนั้นคือ “การบูชาญู” โดยมุ่งหวังว่า สามารถสร้างความพอใจให้แก่เทพเจ้าผู้อยู่เบื้องหลังความสำเร็จเหล่านั้น

ในขณะที่พราหมณ์บุโรหิตมองว่า “หัวใจของพระราชาคือประชาชน” ถ้าพระองค์ไม่สามารถกุมหัวใจ หรือเข้าไปนั่งในใจของประชาชนได้ ผลที่ตามมาก็คือ “การสูญเสียพลังมวลชน” จนนำไปสู่การต่อต้าน และประท้วงเพื่อโค่นล้มราชบัลลังก์ของพระองค์ หรืออาจจะเป็นไส้ศึกให้แก่ข้าศึกที่พระองค์ทรงรบจนสามารถแย่งชิงดินแดนมาได้อย่างมากมาย

อย่างไรก็ตาม โจทย์ และคำตอบของพระราชา กับพราหมณ์อาจจะสอดคล้องกัน แต่วิธีการในการแก้โจทย์นั้นเพื่อให้ได้มาซึ่งคำตอบมีความแตกต่างกัน ด้วยเหตุนี้ พราหมณ์จึงนำเสนอสถานการณ์จริงเกี่ยวกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในแคว้นต่อพระราชาว่า “บ้านเมืองของพระองค์ยังมีเสี้ยนหนาม มีการเบียดเบียน โจรยังปล้นบ้าน ปล้นนิคม ปล้นเมืองหลวง ดักจี้ในทางเปลี่ยว พระองค์โปรดให้ฟันฟูลิกรรมก็จะชื่อว่า กระทำสิ่งที่ไม่สมควร” และนอกจากนั้น พราหมณ์ยังได้เสนอความคิดเพิ่มเติมเกี่ยวกับผลเสียของการหาทางออกด้วยวิธีการรุนแรงว่า “การปราบเสี้ยนหนามคือโจร ด้วยการประหาร จองจำ ปรับไหม ตำหนิโทษ หรือเนรเทศ ไม่ถือว่าเป็นการกำจัดเสี้ยนหนามคือโจรได้อย่างถูกต้อง เพราะว่าโจรที่เหลืออกจากที่กำจัดไปแล้วนั้นก็จะมาเบียดเบียนบ้านเมืองได้ในภายหลัง”

ด้วยเหตุดังกล่าวนี้ พราหมณ์จึงได้นำเสนอ “นโยบายคู่ขนาน” (Dualistic Policy) อันเป็นการดำเนินนโยบายเชิงรัฐประศาสนศาสตร์ควบคู่ไปกับนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาเศรษฐกิจ ซึ่งนโยบายคู่ขนานนั้นประกอบไปด้วย “ไตรภาค” หรือ “กลยุทธ์สามเส้า” กล่าวคือ

(๑) การพัฒนาเศรษฐกิจในระดับชนชั้นรากหญ้า โดยการพระราชทานพันธุ์พืช และอาหารให้แก่พลเมืองผู้จะมีมากขึ้นในเกษตรกรรม และการเลี้ยงปศุสัตว์ เพื่อให้เกษตรกรนั้นไม่ต้องเดือดร้อนเรื่องต้นทุนทางสินค้า หรือต้นทุนในการซื้อวัตถุดิบจากแคว้นอื่นมากจนเกินไป

(๒) การพัฒนาเศรษฐกิจในระดับกลาง และระดับสูง โดยการสนับสนุนต้นทุน ทางการผลิต หรือต้นทุนทางการเงินให้แก่ธุรกิจขนาดกลาง อันเป็นธุรกิจเชิงพาณิชย์ที่คอยรับซื้อสินค้าทางการเกษตรจากเกษตรกรไปขายในแคว้นอื่น ๆ หรือภายในแคว้นของพระองค์

(๓) การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่คณะผู้บริหารราชการแผ่นดิน ซึ่ง การขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยข้าราชการเป็นมันสมอง และผลักดันนโยบายต่าง ๆ ให้สัมฤทธิ์ผลเป็นรูปธรรม ดังนั้น การพระราชทานอาหาร และเพิ่มเงินเดือนให้แก่ราชการนั้นจึงถือได้ว่าเป็นมาตรการในการสร้างแรงจูงใจได้ดีที่สุดทางหนึ่ง

^{๗๖} ที.สี. (ไทย) ๙/๓๒๓-๓๔๘/๑๒๔-๑๕๐.

นโยบาย “สามเส้า” ดังกล่าวนั้น จัดได้ว่าเป็น “เครื่องยนต์สามตัว” ในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้าต่อไป อย่างไรก็ตาม การดำเนินตามนโยบายดังกล่าวนับได้ว่าเป็นการทำสงคราม หรือประกาศสงครามในหลายด้านด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็น “สงครามกับ ความยากจน” “สงครามกับการฉ้อราษฎร์บังหลวง” “สงครามกับยาเสพติด” “สงครามกับการ ก่อการร้าย” และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง “สงครามกับกิเลส” ที่มีอยู่ในตัวเองด้วยการปฏิบัติตนตามแนวทางของศีล สมาธิ และปัญญา

เมื่อกล่าวโดยสรุปแล้ว ยุทธศาสตร์ในการพัฒนาสังคม และเศรษฐกิจแบบ “ไตรภาค” มีส่วนสำคัญในการจัดการความขัดแย้งไม่ให้เกิดขึ้นและลูกกลมในหมู่ประชาชน ผลที่ตามมาก็จักเป็นประดุจถ้อยคำของพราหมณ์บุโรหิตที่ว่า “พลเมืองเหล่านั้นจักขยันขันแข็งเอาใจใส่ในการทำงานของตัวเอง ไม่เบียดเบียน หรือเอาไรต์เอาเปรียบซึ่งกันและกัน บ้านเมืองก็จะอยู่อย่างร่มเย็น ไม่มีเสี้ยนหนาม ไม่มีการเบียดเบียน ประชาชนจะชื่นชมยินดี และครอบครัวมีความสุข”

๒. บทที่ ๓ อย่างของความขัดแย้ง (ที่สาปมนุษย์และสังคม)

๒.๑ การสูญเสียความสมดุลทางจิตภาพ ความขัดแย้งในมิตินี้ ได้ก่อให้เกิดผลลบแก่ “สุขภาพจิต” ของมนุษย์ เพราะว่าจิตของมนุษย์นั้นได้ประสบกับการสูญเสีย “ดุลยภาพ” อันเป็นการสูญเสียความสมดุล เนื่องจากสถานการณ์ของความขัดแย้งในบางมิตินั้นได้ทำให้จิตมนุษย์ กวัดแกว่ง ดีใจบ้าง เสียใจบ้าง ดังที่พระพุทธเจ้าได้ตรัสว่า “กิเลสมาจากการทะเลาะวิวาทกันเป็นต้น” จากนั้นจะเห็นว่าการขัดแย้งในแง่ของการทะเลาะวิวาทนั้น ได้ถูกเติมเชื้อด้วยกิเลสที่ซ่อนอยู่ภายในจิตมนุษย์ หรือผ่านเข้ามาทางประสาทสัมผัสภายนอก “ดุลยภาพภายในจิต” นั้น ได้สูญเสียไป เพราะถูกปกคลุมด้วยอกุศลจิต ดังที่พระสภียเถระได้พยายามที่จะชี้ “แง่ลบเชิงจิตภาพ” ของการทะเลาะวิวาทว่า^{๗๗}

“ชนเหล่าอื่นย่อมไม่รู้ว่า พวกเรากำลังกำลังย่อยยับอยู่ในโลกนี้
บรรดาชนเหล่านั้น ชนเหล่าใดรู้แจ้งอยู่ ความทะเลาะวิวาทกัน
ย่อมระงับได้จากสำนักของชนเหล่านั้น ความทะเลาะวิวาทกัน
ย่อมระงับได้จากสำนักของชนเหล่านั้น ‘เมื่อพวกที่ไม่รู้สึก
ยังประพฤติดีดีถืออยู่เหมือนจะไม่ตาย ความทะเลาะวิวาท
ย่อมสงบลงไม่ได้เลย ส่วนพวกที่รู้ธรรมตามความเป็นจริง
ย่อมไม่กระสับกระส่าย ในเมื่อสัตว์ทั้งกระสับกระส่ายอยู่’ ”

เถรภาชิตข้างต้นได้สะท้อนท่าทีความขัดแย้งเชิงลบในมิติของจิตภาพให้เราเห็นว่า การทะเลาะวิวาทนั้น นอกจากจะสร้างความโกลาหล และกระสับกระส่ายให้แก่คนอื่น ๆ แล้ว สภาพจิตของปัจเจกบุคคลก็ตกอยู่ในห้วงแห่งความกระสับกระส่ายเช่นเดียวกัน หากวิเคราะห์สภาพจิตในประเด็นนี้ก็ดูประหนึ่งน้ำที่ถูกกวนให้ขุ่น เราไม่สามารถมองเห็นใบหน้าในขณะที่น้ำขุ่น ฉะนั้น ปัจเจกบุคคลก็ไม่สามารถมองเห็นความสะอาด สงบ และสว่างในใจได้ หากบรรยากาศภายนอก และภายในเต็มไปด้วยการทะเลาะวิวาทกันและกัน ฉะนั้น ดังที่พระพุทธเจ้าได้ตรัสว่า “พึงเป็นผู้งด งดเว้น เว้นขาด ออก สลัด

^{๗๗} พุ.เถร. (ไทย) ๒๖/ ๒๗๕-๒๗๖/๓๘๔.

ออก หลุดพ้น ไม่เกี่ยวข้องกับการทะเลาะ การบาดหมาง การแก่งแย่ง การวิวาท การมุ้งร้าย มีใจเป็นอิสระ (จากกิเลส) อยู่”^{๗๘}

๒.๒ การสูญเสียทรัพย์สิน กรณีศึกษาเกี่ยวกับผลเสียของการวิวาทสามารถวิเคราะห์ได้จากการที่พระองค์ทรงนำประเด็นเกี่ยวกับนกสองตัวที่ทะเลาะวิวาทกันเพราะไม่สามารถหาบทสรุปเกี่ยวกับการแบ่งปลาว่า ใครควรได้ส่วนไหน แต่วาระสุดท้ายได้ขอร้องให้สุนัขจิ้งจอกเป็นคนกลางทำหน้าที่ในการแบ่ง ความจริงที่ปรากฏก็คือ นกสองตัวได้หางและหัวปลา ส่วนกลางตัวของปลานั้นสุนัขจิ้งจอกได้นำไปให้ภรรยาของตัวเอง ด้วยเหตุนี้ สุนัขจิ้งจอกจึงได้เปรยว่า “เพราะการทะเลาะ สัตว์จึงฝ่ายพอมทรัพย์จึงสิ้นไป พวกนกก็เสื่อมเพราะการทะเลาะวิวาทกัน”^{๗๙} ในขณะที่นกสองตัวได้ปรับทุกข์กันว่า “ถ้าเราไม่วิวาทกันไซ้ ท่อนกลางก็จักเป็นอาหารไปได้นานวัน เพราะวิวาทกัน สุนัขจิ้งจอกจึงนำเอาปลาตะเพียนแดงที่ไม่ใช่หัวไม่ใช่หาง คือท่อนกลางไป” จากประเด็นดังกล่าวพระพุทธเจ้าทรงสรุปว่า^{๘๐}

“ในหมู่มนุษย์ก็เช่นเดียวกัน เกิดการทะเลาะวิวาทกันในที่ใด ก็จะไปหาผู้ตั้งอยู่ในธรรมในที่นั้น ผู้วินิจฉัยคดีนั้นเป็นผู้ตัดสินให้พวกเขา ในการทะเลาะนั้น ก็จะไปหาผู้หมดสิ้นทรัพย์ไป พระคลังหลวงก็จะเพิ่มพูน”

๒.๓ การสูญเสียความสมานฉันท์ในสังคม “สังคมสงฆ์” ถือได้ว่าเป็นสังคมที่พระพุทธเจ้าทรงออกแบบ และสร้างขึ้นมากเพื่อเป็นสังคมแห่งการรองรับการพัฒนาตนเอง หรือเป็นสังคมที่เป็นพื้นฐานของการปฏิบัติตนเพื่อแสวงหาความจริงสูงสุด ฉะนั้น พระองค์ทรงให้ความสำคัญต่อคำว่า “สงฆ์” มากกว่า “พระองค์” ไม่ว่าจะเป็นการถวาย “สังฆทาน” หรือพิธีกรรมที่ต้องให้ครบองค์สงฆ์^{๘๑} ฉะนั้น หากใครก็ตามพยายามที่จะทำลายสงฆ์นั้น หรือก่อความวุ่นวายในสงฆ์ พระองค์บัญญัติให้การกระทำในลักษณะดังกล่าวนั้นผิดทั้งวินัย^{๘๒} และผิดธรรม^{๘๓} ด้วย

ด้วยเหตุที่พระองค์ทรงออกแบบให้สังคมสงฆ์เป็น “สังคมแห่งสมานฉันท์” และ “เอื้อต่อการปฏิบัติธรรม” ดังกล่าว จึงตรัสโทษของการวิวาทที่เกิดจากการทะเลาะวิวาทเอาไว้ว่าน่าสนใจว่า “ทิสฺสุ^{๘๔} ความยินดีในร้าย^{๘๕} การมุ่งหวังการแพ้ชนะ^{๘๖} เพื่อให้ได้มาซึ่งโลกธรรม ไม่ว่าจะเป็นลาภ ยศ สรรเสริญ และความสุขส่วนตน^{๘๗} แล้วกล่าวคำย่ำยี คูหมิ่น^{๘๘} และกล่าวเสียดสีคนอื่น ๆ^{๘๙} เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการทะเลาะกัน การบาดหมางกัน การแก่งแย่งกัน การวิวาทกัน และการมุ้งร้ายกัน ฉะนั้น

^{๗๘} ขุ.ม. (ไทย) ๒๙/๖๓/๒๐๓.

^{๗๙} ขุ.ชา. (ไทย) ๒๗/๓๗/๒๖๑.

^{๘๐} ขุ.ชา. (ไทย) ๒๗/๓๘/๒๖๑.

^{๘๑} คำว่า “สงฆ์” ในระบบพิธีกรรม เช่นการบวชนั้น ต้องมีพระภิกษุตั้งแต่ ๔ รูปขึ้นไป.

^{๘๒} พระองค์ได้ปรับอาบัติสังฆาติเสสแก่พระเทวทัตต์ หลังจากที่พระเทวทัตต์ทำสงฆ์ให้แตกจากกัน.

^{๘๓} การทำสงฆ์ให้แตกจากกันนั้น จัดได้ว่า “เป็นอนันตริยกรรม” เช่นเดียวกับการฆ่าบิดา หรือมารดา.

^{๘๔} ขุ.ม. (ไทย) ๒๙/๖๓/๒๐๓.

^{๘๕} ขุ.ม. (ไทย) ๒๙/๖๓/๒๐๙.

^{๘๖} ขุ.ม. (ไทย) ๒๙/๖๓/๒๐๓.

^{๘๗} ขุ.ม. (ไทย) ๒๙/๖๓/๒๐๓.

^{๘๘} ขุ.ม. (ไทย) ๒๙/๖๕/๒๐๕.

^{๘๙} ขุ.ม. (ไทย) ๒๙/๙๗/๓๐๐.

บุคคลเห็นโทษนี้แล้ว จึงควรงด เว้นขาด ออก สลัดออก หลุดพ้น ไม่เกี่ยวข้องกับการทะเลาะ การบาดหมาง การแก่งแย่ง การวิวาท การมุ้งร้าย มีใจเป็นอิสระ (จากกิเลส) อยู่”^{๙๐}

เมื่อสรุป “บาป” ของการทะเลาะวิวาทตามนัยดังกล่าวพบว่า ข้อขัดแย้งอย่างระหว่งบุคคล หรือกลุ่มบุคคลก่อให้เกิดผลเสียแก่จิตใจและจำเลยในหลายประเด็นด้วยกัน

(๑) เสียทรัพย์สิน การนำคดีขึ้นสู่ศาลโดยไม่ได้ดำเนินการเจรจาไกล่เกลี่ยนั้น จะทำให้จิตใจและจำเลยต้องจำงหนาย ในขณะเดียวกัน หากแพคดีอาจจะต้องเสียเงินเพื่อชดใช้ค่าเสียหาย หรือถูกศาลปรับในบางกรณี

(๒) เสียเวลา จิตใจและจำเลยจะต้องสละเวลาเพื่อไปขึ้นศาล ซึ่งบางคดีนั้นจะต้องเสียเวลาในการสืบพยานปากต่าง ๆ หลายปีด้วยกันกว่าคดีจะจบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้ามีการอุทธรณ์ และว่ารายการคดีที่มีอยู่ในศาลนั้นก็มียากมายอยู่แล้ว จึงจำเป็นต้องใช้เวลานานในการตัดสิน

(๓) เสียความรู้สึก ในขณะที่มีการสืบพยานนั้น ทนายอาจจะมีการซักจิตใจหรือจำเลยเพื่อให้ได้ข้อมูลที่จริง และนอกจากนั้น หากมีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งชนะ ก็จะทำให้อีกฝ่ายเสียความรู้สึก และไม่พอใจในคำตัดสินของศาล

(๔) เสียมิตรภาพ บางคดีนั้น จิตใจและจำเลยเป็นเพื่อนรัก หรือเป็นเพื่อนบ้านกัน แต่เมื่อเกิดข้อขัดแย้งในด้านใดด้านหนึ่ง ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งฟ้องร้อง การฟ้องร้องในลักษณะดังกล่าวนี้ได้ทำให้เพื่อนบ้าน หรือมิตรต้องกลายเป็นศัตรูกันจนเป็นเหตุทำร้ายกันจนเสียชีวิต

(๕) เสียโอกาส การนำคดีขึ้นสู่ศาลนั้น ในบางกรณีอาจจะทำให้เสียโอกาส เพราะในความเป็นจริงแล้ว คู่กรณีสามารถหาทางออกร่วมกันโดยการพูดคุยกันโดยผ่านผู้ใหญ่หรือคนกลางก็ได้ แต่เมื่อนำคดีขึ้นสู่ศาล และศาลประทับรับฟ้องเพื่อนำสืบคดีแล้ว หากคู่กรณีสามารถที่จะค้นหาทางออกร่วมกันได้ ก็จะทำให้เสียโอกาสดังกล่าว

สรุปได้ว่า พระพุทธศาสนายอมรับว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งจำเป็น (Necessity) ในระดับโลกวิสัย เพราะ “ความขัดแย้ง” จัดได้ว่าเป็น “ทุกข์ของบุคคลและสังคม” ประการหนึ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การมองว่าความขัดแย้งเป็น “ธรรมชาติ” หรือ “ธรรมดา” ของสังคมทั่วไป จนอาจจะกล่าวได้ว่าเป็น “สิ่งจำเป็น” ของสังคม เพราะสรรพสิ่งในสังคมนั้นแปรเปลี่ยนไปอยู่ตลอดเวลา (อนิจจัง) ผลจากการแปรเปลี่ยนดังกล่าวนี้จึงทำให้เกิดบรรยากาศของ “ทุกข์” หรือ “ความขัดแย้ง” ซึ่งเป็นสภาวะหรือบรรยากาศที่ดำรงอยู่ในภาพเดิมไม่ได้ สาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้งก็เพราะทุกสิ่งทุกอย่างนั้นในแง่ของโลกวิสัยนั้นไม่สามารถเป็นไปตามความต้องการ หรืออำนาจของสิ่งใด หรือบุคคลใด กล่าวคือไม่มีสิ่งใด หรือบุคคลใดบังคับให้มันไม่เปลี่ยนแปลงหรือไม่ให้ขัดแย้งกัน (อนัตตา) ฉะนั้น เมื่อกล่าวโดยธรรมชาติแล้ว สรรพสิ่งต้องขัดแย้งกัน แต่ถึงกระนั้น พระพุทธศาสนาก็ได้เหลือ “พื้นที่” ของความ “ไม่ขัดแย้ง” เอาไว้ให้ “สภาวะสูงสุด” นั่นก็คือ “พระนิพพาน”

อย่างไรก็ดี ในทัศนะของพระพุทธศาสนา ความขัดแย้งได้ก่อให้เกิดการพัฒนาคุณค่าภายในของมนุษย์ในเชิงอัตวิสัย และมีส่วนสำคัญในการพัฒนาคุณค่าในเชิงปรวิสัยเช่นเดียวกัน กล่าวคือ ความขัดแย้งก่อให้เกิดการพัฒนาการระบอบการเมืองการปกครอง การบัญญัติพระวินัย การจัดระเบียบสังคม

^{๙๐} ขุ.ม. (ไทย) ๒๙/๖๓/๒๐๓-๒๐๔.

และการพัฒนาสังคม และเศรษฐกิจ ฉะนั้น ความขัดแย้งในพระพุทธานุศาสนาสะท้อนภาพทั้งที่เป็นบุญ และเป็นบาป ประเด็นจึงอยู่ที่ว่า เราจะมีท่าทีต่อความขัดแย้ง หรือวางบทบาทของตนเองในสถานการณ์ของความขัดแย้งอย่างไร จึงจะสามารถดำรงตนอยู่บนสถานะของความขัดแย้งได้อย่างประสานสอดคล้องกับชีวิตและสังคม

ด้วยเหตุนี้ หากเรายอมรับว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งจำเป็น และเป็นธรรมชาติของมนุษย์และสังคมในระดับโลกิยะแล้ว หน้าที่สำคัญของมนุษย์และสังคมจึงไม่ได้อยู่ที่ “การหลบหนี” หรือ “สลาย” ความขัดแย้ง หากแต่ยอมรับสถานการณ์ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ในฐานะที่เป็น “ทุกข์” ประการหนึ่งของชีวิตและสังคม และแสวงหาคำตอบว่า ความขัดแย้งเกิดจากอะไร นำไปสู่อะไร เราควรจะมีท่าที รวมไปถึงการแสวงหาทางออก หรือหาเครื่องมือเพื่อนำไปจัดการความขัดแย้งให้ถูกต้องตามหลักเหตุ ผล ตน ประมาณ กาล บุคคล และชุมชนได้อย่างไร^{๙๑} จึงจะทำให้มนุษย์และสังคมอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข.

๒.๔ แนวคิดเกี่ยวกับ หลัก พรหมวิหาร ๔

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดหลักพรหมวิหาร ๔ ได้มีผู้ให้ความหมายหลายท่าน ดังนี้

ความหมายของหลัก พรหมวิหาร ๔

นักวิชาการได้ให้ความหมายของพรหมวิหาร ๔ ไว้ว่า พรหมวิหาร ๔ หมายถึงธรรมเป็นเครื่องอยู่อาภักกับความประพฤติให้เป็นไปโดยชอบ ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม จึงจะชื่อว่าดำเนินชีวิตหมั่นจดปฏิบัติตนต่อมนุษย์และสัตว์ทั้งหลายโดยชอบประกอบด้วย ๔ อย่าง คือ^{๙๒}

๑) เมตตา ความรักใคร่ปรารถนาจะให้เขาเป็นสุข คำว่า“เมตตา”หมายถึงความสนิทสนม คือ ความรักใคร่เว้นจากราคะ ความกามันได้แก่ความปรารถนาประโยชน์แก่มนุษย์และสัตว์ทั่วหน้า

๒) กรุณา ความสงสาร คิดจะช่วยให้เขาพ้นทุกข์ คำว่า“กรุณา”หมายถึง ความห่วงใยเมื่อผู้อื่นได้รับความทุกข์ร้อน ได้แก่ปรารถนาเพื่อบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์

๓) มุทิตา ความพลอยยินดี เมื่อผู้อื่นได้ดี คำว่า“มุทิตา”หมายถึง ความชื่นบาน ได้แก่ความพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี หรือความยินดีในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตใจผ่องใสบันเทิง ประกอบด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอต่อสรรพสัตว์ผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุขเจริญงอกงามยิ่งขึ้นไป

๔) อุเบกขา ความวางเฉย ไม่ดีใจไม่เสียใจเมื่อผู้อื่นถึงความพิบัติ คำว่า“อุเบกขา”หมายถึง ความวางเฉย ได้แก่วางตนเป็นกลางในเมื่อจะแผ่เมตตาไปก็ไม่สมควร เช่น เอาใจช่วยใจ เป็นต้น หรือความใจเป็นกลางอันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือมีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชังพิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้วอันควรได้ดีหรือชั่ว สมควร

^{๙๑} พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส “รูปแบบการจัดการความขัดแย้งโดยพุทธสันติวิธี: ศึกษากรณีลุ่มน้ำแม่ตาช้าง จ. เชียงใหม่”, อ้างแล้ว.

^{๙๒} แก้ว ขิตตะขบ, รวมวิชาธรรมศึกษา ชั้นตรี, (ตามหลักสูตรสนามหลวงแผนกธรรม พ.ศ. ๒๕), (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ศาสนา, ๒๕๔๗), หน้า ๙๓- ๙๔.

แก่เหตุอันประกอบ พร้อมทั้งจะพินิจและปฏิบัติตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉย สงบใจมองดูในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ เพราะเขารับผิดชอบตนได้ดี เขาสมควรรับผิดชอบตนเองหรือเขาได้รับผลอันสมควรกับความรับผิดชอบของตัวเอง

หลักธรรมสำหรับกำกับพฤติกรรมของผู้นำ ๔ ประการ คือ^{๙๓}

๑. เมตตา (Loving-Kindness) หมายถึงการมีจิตที่เป็นกุศลและเปี่ยมด้วยความรักไม่ผูกโกรธและพยายามต่อเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

๒. กรุณา (Compassion) หมายถึงมีจิตคิดจะช่วยเหลือและปลดปล่อยความทุกข์ตลอดเวลา เป็นคนอาสาช่วยแบ่งเบาภาระอย่างสม่ำเสมอ

๓. มุทิตา (Sympathetic) หมายถึงอริยาศัยไมตรีที่งดงามและแผ่ส่งไปในความสุขและความสมหวังกับผู้อื่น แม้มีทุกข์หรือประสบเคราะห์กรรมก็ไม่คิดจะซ้ำเติมหรือเยาะเย้ยให้เจ็บช้ำน้ำใจ

๔. อุเบกขา (Neutrality) หมายถึงการประพฤติปฏิบัติที่เที่ยงตรงและเป็นกลางไม่เอนเอียงความรักความชัง คำนึงถึงผลของการกระทำของสัตว์ทั้งหลายที่ทำดีได้ดีทำชั่วได้ชั่ว เป็นที่ตั้ง เรียกว่า “ค่าของคนอยู่ที่ผลของการกระทำ” ไม่ลุแก่อำนาจไม่เหิมเกริมซ้ำเติมผู้อื่น เพราะตนอยู่ในฐานะที่ได้เปรียบ

พรหมวิหาร ๔ ประการนี้ เป็นคุณธรรมเครื่องอยู่ของผู้ใหญ่ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้นำเป็นหัวหน้า ผู้นำคน ให้เป็นคนเที่ยงธรรม รู้จักเห็นอกเห็นใจผู้อื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้รู้จักเห็นใจ รู้จักเข้าใจเอ็นดูผู้น้อยหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเราก็จะยังนำเคารพนับถือ เลื่อมใส ศรัทธาให้เกิดแก่หมู่ชนทุกฝ่ายได้^{๙๔}

นักวิชาการ ความหมายของพรหมวิหารธรรม ทั้ง ๔ ประการดังนี้^{๙๕}

๑) เมตตา หมายถึง ความรัก คือ ความปรารถนาดีมีไมตรี ต้องการความช่วยเหลือให้ทุกคนประสบประโยชน์และความสุข

๒) กรุณา หมายถึง ความสงสาร คือ อยากช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์โศกใจที่จะปลดปล่อยความทุกข์ยาก เดือดร้อนของคนและสัตว์ทั้งปวง

๓) มุทิตา หมายถึง ความเบิกบานพลอยยินดีเมื่อเห็นผู้อื่นอยู่ดีมีสุข ก็มีจิตใจแช่มชื่นแจ่มใสเบิกบาน เมื่อเห็นเขาประสบความสำเร็จ งามงายยิ่งขึ้นไปก็พลอยยินดี ปรีดาปราโมทย์บันเทิงใจด้วย

๔) อุเบกขา หมายถึง ความมีใจเป็นกลาง คือ มองตามความเป็นจริง โดยวางจิตเรียบสม่ำเสมอ มั่นคง แน่วแน่ เที่ยงตรงดุจตราขึง มองเห็นการที่บุคคลจะได้รับผลดีหรือชั่วสมควรแก่เหตุผลที่ตนประกอบ พร้อมทั้งจะพินิจวางตนและปฏิบัติไปตามความเที่ยงธรรม

^{๙๓} กิตติทัศน์ ผกาทอง, เอกสารการประกาศบรรยาย, รายวิชาภาวะผู้นำตามแนวพุทธ, (สังคมศาสตร์ : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓), หน้า ๑๗๑.

^{๙๔} พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ชยมงคโล), หลักธรรมาภิบาลและประมุขศิลป์ : คุณลักษณะความเป็นผู้นำที่ดี, (ราชบุรี : มูลนิธิพุทธทาสภวนาวิชาธรรมกายาราม, ๒๕๕๒), หน้า ๑๑๗

^{๙๕} บุญมี แท่นแก้ว, จริยศาสตร์, (กรุงเทพมหานคร : โอเคียนส์โตร์, ๒๕๓๙), หน้า ๑๗๓.

พรหมวิหาร ๔ ไว้ว่าบุคคลผู้มีคุณธรรมครบถ้วนบริบูรณ์เท่านั้น อันพรหมธรรมนั้นมี ๔ ประการ^{๙๖}

๑) เมตตา ความจริงใจ ความรัก ความปรารถนาดีต่อผู้อื่น ไม่มีเล่ห์เหลี่ยมดูได้จากสีหน้าที่บ่งบอก คือ ยิ้มแย้มแจ่มใส และดูจากการกระทำที่มุ่งหวังให้ผู้อื่นมีดียิ่งๆขึ้นไป

๒) กรุณา ความสงสาร ความเห็นอกเห็นใจต่อเพื่อนมนุษย์ ร่วมโลก ยามเห็นผู้อื่นมีความลำบากก็ทนอยู่ไม่ได้ ต้องแสดงออกมาด้วยการเข้าช่วยเหลือเกื้อหนุน ด้วยความเต็มใจเสมอ ในทำนองสุขก็สุขด้วย นั่นเอง

๓) มุทิตา ความชื่นชมยินดีในความสำเริงสมหวังของผู้อื่น ไม่แสดงความอิจฉาริษยาด้วยทนดูเห็นคนที่เขาได้ดีกว่าตัวไม่ได้ ดูได้จากการไปแสดงไมตรีจิตต่อบุคคลอื่น หรือชื่นชมต่อความสำเร็จของผู้อื่นโดยไม่ต้องบังคับใจ

๔) อุเบกขา ความวางเฉย ในเมื่อไม่อาจช่วยเหลือเขาได้ไม่หັบถ่มซ้ำเติมและเมื่อผู้อื่นผิดพลาดหรือได้รับความวิบัติ ไม่แสดงอาการสมน้ำหน้าเมื่อเขาพลาด เป็นต้น

พรหมวิหารธรรม หมายถึง คุณธรรมสำหรับผู้ใหญ่ นักปกครอง หรือผู้บริหาร ๔ ประการได้แก่^{๙๗}

๑) เมตตา คือ ความรัก ปรารถนาดีอยากให้เขามีความสุข มีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์สัตว์ทั่วหน้า

๒) กรุณา คือ ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจในอันที่จะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์

๓) มุทิตา คือ ความยินดี ในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตผ่องใสบันเทิง ประกอบด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอ ต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุข เจริญอกงามยิ่งขึ้นไป

๔) อุเบกขา คือ ความวางใจเป็นกลาง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้ว อันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบพร้อมที่จะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมองดู ในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ

สรุปได้ว่า พรหมวิหาร หมายถึง หลักธรรมหนึ่งของพระพุทธศาสนาที่สอนให้ประพฤติปฏิบัติ หรือควบคุม กำกับทางจิตใจของมนุษย์ให้อยู่กับสังคมในโลกปัจจุบัน โดยการแสดงออกในด้านความรัก ความปรารถนาให้ทุกคนมีความสุขและให้มีจิตใจสงสาร คิดช่วยเหลือผู้อื่น รวมทั้งสัตว์ทั้งหลายให้พ้นทุกข์ รวมถึงด้านจิตใจ พลอยยินดีกับคนที่เขาได้ดีมีสุข รวมถึงอาการที่แสดงออกด้วยความเที่ยงตรง เที่ยงธรรม ไม่ลำเอียงด้วยรักและชังใคร ทำดีได้ดี ทำชั่วได้ชั่ว ผู้ใดมีพรหมวิหาร ๔ ผู้นั้นย่อมมีจิตใจที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ ของตนเองและผู้อื่นสำหรับผู้นำชุมชนควรแสดงออกต่อประชาชนได้

^{๙๖} พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช),**พระในบ้าน**, (กรุงเทพมหานคร : คณากรรมการพิมพ์, ๒๕๔๑), หน้า๘- ๙.

^{๙๗} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต),**พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๖, (กรุงเทพมหานคร : เอส.อาร์.พรินต์ติ้ง แมสโปรดักส์ จำกัด, ๒๕๕๑), หน้า ๑๖๑.

ปกครอง ถึงการมีเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ก่อให้เกิดศรัทธาแก่ประชาชน ผู้ได้บังคับบัญชาและ
ชุมชนตลอดจนการดูแลความขัดแย้ง การตัดสินใจด้วยความ ด้วยความเป็นธรรม วางระบบและวิธีการให้คุณ
ให้โทษ ให้รางวัลด้วยความเป็นธรรม

ตารางที่ ๒.๙ แนวคิดหลักที่นักวิชาการและนักวิจัยทำการศึกษาเกี่ยวกับ พรหมวิหาร ๔

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก
แก้ว ขิดตะขบ , กิตติทัศน์ ผกาทอง (ผศ.ดร.) , พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ชยมงคล),บุญมี แทน แก้ว ,พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช) , พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต)	๑.เมตตา ๒.กรุณา ๓.มุทิตา ๔.อุเบกขา

องค์ประกอบของพรหมวิหาร ๔

จากความหมายของพรหมวิหาร ๔ ที่ได้สรุปหลายๆ นักวิชาการจึงนำมาจำแนก
องค์ประกอบของพรหมวิหาร ๔ ที่มีผู้ให้แนวคิดไว้หลายประการโดยแต่ละประเด็นผู้วิจัยขอเสนอ
รายละเอียดดังต่อไปนี้

๑. เมตตา องค์ประกอบของหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านเมตตานี้มีผู้วิจัยให้ข้อคิดเห็นไว้ ดังนี้

เมตตา คือ ความรัก พระท่านสอนให้คนทุกคนควรมีความรักซึ่งกันและกันรักในที่นี้ไม่ใช่
ความรักที่ชายมีต่อหญิง หรือหญิงมีต่อชาย รักนี้เป็นรักที่มีความใคร่ความรักที่พระท่านสอน คือ ความรัก
ที่บริสุทธิ์เหมือนความรักของแม่ที่มีต่อลูก เมื่อบุคคลใดที่มีจิตใจตั้งอยู่ในความรักที่บริสุทธิ์และมีต่อผู้อื่น
พระท่านสอนว่าจะหาความอิจฉามาจากที่ไหนจากการศึกษาหลักของเมตตา ตามทัศนะของหน่วยงาน
และนักศึกษาข้างต้นสรุปได้ว่า เมตตา หมายถึง ความรู้สึกรัก ปราบปราม ความผูกพัน ความไม่ผูก
พยาบาท เคียดแค้น หรือผู้ใจเจ็บ การแผ่ความสุขไปให้บุคคลากรในองค์การด้านความจริงใจปราศจาก
กิเลส ตัณหา และอารมณ์เสนาหา^{๙๘}

เมตตา คือ ความรักใคร่ ความปรารถนาให้ได้สุขและมีจิตอันแผ่ไมตรีและประโยชน์แก่สัตว์
ทั่วหน้า^{๙๙}

^{๙๘} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), **พุทธธรรม**, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย,
๒๕๔๒), หน้า ๑๔๘-๑๔๙.

^{๙๙} พระราชวรมุนี (ประยุทธ์ ปยุตโต), **พุทธศาสนากับสังคมไทย**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์เจริญวิทย์การ
พิมพ์, ๒๕๒๖), หน้า ๗.

ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า เมตตา คือ ความเอ็นดูรักใคร่ปราศจากราคะมีความคิดและต้องการช่วยให้ผู้อื่นมีความสุข และมีลักษณะการแสดงออกที่ตรงข้ามกับพยาบาท

เมตตา คือ ภาวะของจิตใจที่มีเยื่อใยไมตรีจิตคิดเกื้อกูลด้วยประโยชน์ปราศจากอาฆาตพยาบาท ซึ่งเคียด โกรธแค้น แสดงออกทางสีหน้าและสายตาที่สงบแช่มชื่น มองด้วยสายตาสันติแสดงถึงใจที่เิบอาบด้วยความปรารถนาดีให้มีความสุข ปราศจากความมั่งร้ายที่เป็นภัยเวรทั้งปวง เมตตานี้เป็นพรวิหารธรรมข้อหนึ่งที่พึงอบรมให้มีขึ้นภายในจิต วิธีอบรม คือ ระวังมิให้โกรธแค้นขัดเคืองอาฆาตพยาบาท เมื่อภาวะของจิตเช่นนั้นเกิดขึ้นก็พยายามสงบระงับเสีย หัดคิดว่าตนเองรักสุข ต้องการความสุขฉันใด คนอื่น สัตว์อื่นทั้งปวงก็ฉันนั้น เมื่อทำความสงบอาฆาตพยาบาทและทำไมตรีจิตมิตรใจให้เกิดขึ้นได้แล้ว ควรหัดแผ่จิตเช่นนี้ออกไปแก่คนอื่นสัตว์อื่น โดยเจาะจงหรือไม่เจาะจงทั่วไป ด้วยใจที่คิดปรารถนาสุขประโยชน์ดังเช่น คิดว่า “จงอย่ามีเวร อย่ามีเบียดเบียน อย่ามีทุกข์ มีสุขรักซาตนให้สวัสดิ์เกิด”

ภาวะของจิตที่มีความรักใคร่ปรารถนาให้เป็นสุข ย่อมมีอยู่ในตนและในคนที่เป็นที่รักอยู่ปกติ แต่ยังเจือด้วยราคะเสน่หาบ้าง เจือด้วยอาฆาตพยาบาทในผู้อื่นสัตว์อื่นบ้างนี้ จึงควรนับว่าเป็นภาวะของจิตที่เป็นสามัญธรรมดา คือ พระบรมศาสดาทรงสั่งสอนธรรมให้ปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่เป็นสามัญธรรมดาให้เป็นธรรม คือ เป็นคนเกื้อกูลขึ้นมา คือ ให้รักใคร่ปรารถนาสุขดังกล่าวให้เป็นคุณอันบริสุทธิ์ที่เกื้อกูลกว้างขวางออกไป มิให้คับแคบเฉพาะตนและคนซึ่งเป็นที่รักในวงแคบของตนหรือจำเพาะพวกของตน แต่ให้แผ่กว้างออกไปตลอดจนถึงไม่จำกัดประมาณ และให้ปราศจากอาฆาตพยาบาท ทั้งให้บริสุทธิ์จากราคะ สีนหาด้วย เพราะอาฆาตพยาบาทที่เป็นศัตรูที่ห่างของเมตตา ราคะสินหาเป็นศัตรูที่ใกล้เมตตาความรักใคร่ที่เป็นสามัญธรรมดาของโลกย่อมเจือด้วยสิ่งทั้งสองนั้น ทางปฏิบัติอบรมจึงต้องอบรมสิ่งที่มีอยู่เป็นธรรมดาของโลกให้เป็นธรรมขึ้นมา ให้เป็นเครื่องคุ้มครองโลก ดังภาษิตที่ว่า “โลโกปตมมิกามาเมตตา เมตตาธรรมเป็นเครื่องคุ้มครองโลก” ฉะนั้น จึงได้มีพุทธสุภาษิตตรัสสอนไว้ให้ยกตนเป็นพยานหรือเป็นอุปมาแปลความหมายว่า “ตนเองหาคิดค้นด้วยใจไปทั่วทุกทิศ ก็ไม่พบว่าใครจะเป็นที่รักไปกว่าตนในที่ไหนๆ ตนของคนอื่นทั้งหลายก็เป็นที่รักมากมายของเขาเหมือนอย่างนั้น เพราะเหตุนี้ผู้ที่รักตนจึงไม่ควรเบียดเบียนผู้อื่น” และให้ยกคนที่เป็นที่รักเป็นอุปมาว่า “พึงแผ่จิตถึงสัตว์ทั้งปวงด้วยเมตตา เหมือนอย่างเห็นคนผู้ที่เป็นที่รักเป็นที่ชอบใจแล้วเกิดไมตรีจิตมิตรรักใคร่ฉนั้น” ดังนั้นจึงควรหัดแผ่เมตตาเข้ามาให้ตนเองก่อน แล้วจึงแผ่ไปให้คนอื่น ตั้งต้นแก่คนที่เป็นที่รักเพราะจะแผ่ไปง่าย แล้วจึงแผ่ไปในคนที่เป็นกลางๆ แล้วจึงแผ่ไปให้คนที่ศัตรูไม่ชอบใจกันและให้เว้นคนที่ก่อให้เกิดราคะสินหาแก่คนที่ตายแล้วการแผ่เข้ามาในตัวเองจะต้องมีตนเป็นพยานอ้างอิงดังกล่าวข้างต้น พิจารณาจะเห็นได้ว่าตนเองต้องมีสุขเพราะจิตใจสงบปราศจากอาฆาตพยาบาทเสียก่อน อาฆาตพยาบาทนั้นเหมือนไฟที่เผาใจตนเองให้ร้อนและแผ่ความร้อนไปถึงคนอื่นด้วย ฉะนั้นตนเองจึงเป็นบุคคลที่ควรเมตตาและแผ่จิตเมตตาเข้ามาดับไฟที่เผาใจนี้ลงเสียก่อน ประพรมลงไปด้วยน้ำ คือ เมตตา ซึ่งควรจะเปลี่ยนจิตใจภาวะที่ร้อนเข้ามาสู่ภาวะที่เย็นสนิทด้วยมิตรภาพไมตรี เมตตาจึงเป็นธรรมเครื่องที่ใจตนเองให้อยู่เย็นเป็นสุขและแผ่ความ

เย็นความสุขออกไปถึงผู้อื่นด้วยเมตตาไม่เพียงมีขอบเขต ไม่เพียงมีระยะเวลา ไม่ว่าจะอยู่ในฐานะเช่นไร ณ ที่แห่งใด ในกาลไหน เมตตาพึงมีได้อย่างเต็มเปี่ยมโดยปราศจากอาฆาตพยาบาท เพราะเมตตาไม่จำเป็นต้องอาศัยทรัพย์สินสิ่งของ เมตตาเป็นเรื่องของจิตใจโดยบริสุทธิ์แท้ เมื่อมีจิตใจก็มีเมตตาได้ด้วยกันทุกคนและพึงมีเมตตาอย่างยิ่งด้วยกันทุกคน เพราะไม่เป็นการต้องลงทุนแรงแต่อย่างใดเลย เพียงแต่น้อมใจลงให้อ่อนละมุน ไม่ใจแข็งใจดำ แม้เมื่อรู้เห็นว่าเขาเป็นทุกข์ เพียงแต่น้อมใจลงปรารถนาให้เขาเป็นสุข โดยทั่วกันเท่านั้นเองก็เป็นการแสดงเมตตาแล้ว^{๑๐๐}

เมตตา (Loving Kindness) มีความรักใคร่ปรารถนาที่จะให้เป็นสุข หมายถึง พฤติกรรมมีความหวังดีเพื่อให้ผู้อื่นมีความสุข มีจิตใจแผ่เมตตาจิต สนับสนุนกับผู้น้อย หวังความดีความงามแก่เขา อยากให้เขามีความสุข ไม่อยากให้มีความอันตรายจากความอาฆาตบาดหมางใจกัน ปรารถนาให้มีความสามัคคีกลมเกลียวกัน เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน หวังให้เขาเจริญด้วยความรู้ ความสามารถอันเป็นทางให้เกิดลาภ ยศ และชื่อเสียง รักษาตนให้ได้รับความสุขโดยสวัสดิภาพ เมตตาธรรมเป็นเครื่องบำรุงอภัย ร้อยใจให้จิตคิดเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กัน ขำระล้างเสียซึ่งมลทิน คือความพยาบาทความเห็นแก่ได้ความเห็นแก่ตัวความเห็นแก่ประโยชน์ ถ้าวางจิตมีเมตตาแล้ว จะป้องกันความคิดวิปริตในทางทำลาย ให้ร้ายป้ายสีในทางเสียหาย ไม่เป็นความจริงได้ สังคมก็จะอยู่เป็นสุข องค์การก็จะสามัคคีสมกับสุภาสิตของพระมหาสมณเจ้า กรมพระยาวชิรญาณวโรรส ที่กล่าวไว้ว่า “โลกโปตถัมภิกา เมตตา” แปลความว่า เมตตาเป็นเครื่องค้ำจุนโลก^{๑๐๑}

เมตตา แปลว่า ความรัก ความปรารถนาดี มีเมตตาจิต คิดช่วยเหลือให้ ทุกคนในโลกนี้ ประสบประโยชน์และความสุขโดยทั่วกัน จุดมุ่งหมายที่แท้จริงของเมตตานี้ อยู่ที่การฝึกอบรมจิตใจของคนเราเองเป็นสำคัญ คือ ฝึกจิตให้มีความเยือกเย็น มีเมตตาอารีต่อ สรรพสัตว์ทั่วหน้าไม่ว่าประเภทใด สัตว์ทุกประเภท มีความรักในชีวิตของตนเสมอเหมือนกันหมด สัตว์ทุกประเภทมีความรักความสุขเกลียด ทุกข์ เท่าเทียมกันไม่มียกเว้นการฝึกเพื่อให้เกิดเมตตา หรือวิธีปลูกฝังเมตตา มี ๒ วิธี คือ^{๑๐๒}

(๑) การปฏิบัติตนตามปกติเป็นการแผ่เมตตาอยู่เป็นนิจ เพราะเมตตานี้ หมายถึงการกระจายความหวังดีของตนให้กว้างขวางออกไปเรื่อยๆ เรียกว่า “อโณธามรณา” หวังให้สรรพสัตว์มีความสุขโดยไม่จำกัด และไม่หวังผลตอบแทนใดๆ ทั้งสิ้น และต้องปฏิบัติตามประจำเป็นนิจจนให้กลายเป็นอุปนิสัยหรือมีจิตสำนึก ถ้าวินไหนไม่ได้ทำก็คล้ายๆ กับขาดอะไรไปสักอย่าง ดังนั้น การแผ่

^{๑๐๐} สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี, **รวมธรรมะ**, (กรุงเทพมหานคร : อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง ๒๕๓๙), ๒๕๓๐, หน้า ๑๙๕-๒๐๔.

^{๑๐๑} วรญา ทองอุ่น, **มนุษย์สัมพันธ์ในองค์กร**, (สุรินทร์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์, ๒๕๔๘), หน้า ๒๑๐-๒๑๒.

^{๑๐๒} ไสว มาลาทอง, **คู่มือการศึกษาจริยธรรม สำหรับนักเรียน นิสิต นักศึกษา นักบริหาร นักปกครอง และประชาชนผู้สนใจทั่วไป**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๔๒), หน้า ๑๓๙-๑๔๘.

เมตตาต้องฝึกทุกวันก่อนทำสมาธิก่อนนอน กล่าวคือ การตั้งใจไว้เสมอว่าขอมนุษย์และสัตว์ทั้งปวงขอให้
เขาสุขโดยทั่วกัน คำแผ่เมตตาที่นิยมใช้กันโดยทั่วไปนั้นคือ

“สัตว์ทั้งหลายที่เป็นเพื่อนทุกข์
เกิดแก่เจ็บตายด้วยกันทั้งหมดทั้งสิ้น
จงเป็นสุข เป็นสุขเถิด
อย่าได้มีเวรแก่กันและกันเลย
จงเป็นสุข เป็นสุขเถิด
อย่าได้เบียดเบียนซึ่งกันและกันเลย
จงเป็นสุข เป็นสุขเถิด
อย่าได้มีความทุกข์กาย ทุกข์ใจเลย
จงมีความสุขกายสุขใจ
รักษาตนให้รอดจากทุกข์ภัยทั้งสิ้น เทอญ.”

(๒) การปฏิบัติอย่างเป็นพิธีการ คือ แผ่เมตตาแบบที่ครูบาอาจารย์ท่านได้สอนไว้เช่น ท่าน
วางระเบียบไว้ให้แผ่หลังจากไหว้พระสวดมนต์เราก็แผ่เมตตา สอนให้เราแผ่ก่อนนอนเราก็แผ่ก่อนนอน
ทำแต่งบทสวดหรือบทแผ่เมตตาไว้อย่างไร เราก็ว่าตาม อย่างนี้เรียกว่าทำเป็นพิธีการนอกจากนั้น ท่านยัง
แนะนำวิธีแผ่เมตตาโดยแผ่ไปแบบเจาะจงแก่ผู้ใดผู้หนึ่ง เรียกว่า โอธิสภรณานิสงส์ของการแผ่เมตตา
คือ กระแสจิตที่ระคนด้วยเมตตานี้ย่อมปรุงใจของผู้แผ่เมตตานั่นเองทำให้สงบเยือกเย็นและในโอกาส
เดียวกันก็เข้าไปคลี่คลายมุ้งร้ายในจิตใจผู้คิด มุ่งร้ายต่อเราให้คลายความเหี้ยมโหดลดลงด้วย

สรุปได้ว่า กรุณา คือ ความสงสาร ต้องการช่วยให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ โดยปราศจากความ
เศร้าโศก และมีลักษณะที่แสดงออกตรงกันข้ามกับการเบียดเบียน หรือวิหิงสา และหมายถึง
ความปรารถนาที่จะให้ผู้อื่นพ้นจากความทุกข์ ไม่เบียดเบียนซ้ำเติมความทุกข์ของบุคคลอื่น และพยายาม
ที่จะยื่นมือเข้ามาช่วยเหลือเพื่อให้ความทุกข์ของบุคคลต่างๆ ได้หมดไปด้วยวิธีการที่เหมาะสม สอดคล้อง
กับสภาพความทุกข์ของแต่ละบุคคล

**๒. กรุณา องค์ประกอบของหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านกรุณานั้นมีผู้วิจัยให้ข้อคิดเห็นไว้
ดังนี้**

กรุณา คือ ภาวะจิตที่หวั่นไหวไปเพราะความทุกข์ร้อนของผู้อื่น เหมือนอย่างถ้าซื้อได้ก็จะซื้อ
ความทุกข์ของเขา คือ จะช่วยทำความทุกข์ของเขาให้หมดสิ้นไป จึงมีโอกาสนที่ทนเฉยอยู่ไม่ได้ต้อง
ชวนช่วยช่วยเหลือเพื่อบำบัดความทุกข์ ปราศจากความคิดเบียดเบียน ซ้ำเติม เห็นใครตกอยู่ในความ
ทุกข์ไม่มีที่พึ่งก็อดอยู่ไม่ได้ที่ต้องช่วย กรุณานี้เป็นพรหมวิหารธรรมอีกข้อหนึ่งที่พึงอบรมให้มีในจิต วิธี
อบรม คือ ระวังไม่ให้คิดเบียดเบียนใคร และหัดใจให้คิดว่าเมื่อตนเองมีทุกข์ก็ต้องการความช่วยเหลือฉันท
ใด ผู้อื่น สัตว์อื่นก็ฉันทนั้น ดังนี้แล้วก็หัดใจให้ไม่นิ่งดูตาย ให้ชวนช่วยช่วยเหลือทุกข์ของผู้อื่นตาม
ความสามารถหรือตามที่ควรจะได้ ทำได้ หัดแผ่จิตใจที่กรุณาออกไปแก่คนและสัตว์ทั้งหลายโดยเจาะจง หรือ

โดยไม่เจาะจงทั่วไป ด้วยความคิดว่า “จงพ้นความทุกข์เดือดร้อน ฉะนั้น” ภาวะของจิตใจที่ต้องการความช่วยเหลือในเมื่อมีทุกข์ ย่อมมีอยู่สามัญธรรมดาแต่ยังเจือด้วยวิหิงสา คือความคิดเบียดเบียนผู้อื่นสัตว์อื่น เพื่อให้ตนพ้นทุกข์ และยังความโศกโทมนัสเมื่อใดเห็นทุกข์ของคนผู้เป็นที่รัก เพราะเป็นภาวะของจิตที่คับแคบต้องการให้ตนเองและคนผู้เป็นที่รักของตนพ้นทุกข์เท่านั้นพระพุทธเจ้าทรงสั่งสอนให้ปฏิบัติอบรมปรับปรุงภาวะที่มีอยู่ให้เป็นธรรมขึ้น มิให้คับแคบเฉพาะตนและผู้ที่ตนรักหรือจำเพาะพวกของตน แต่ให้แผ่กว้างออกไปตลอดจนถึงไม่มีจำกัดไม่มีประมาณ และให้ปราศจากวิหิงสาความเบียดเบียน และให้ความสงบโศกโทมนัสในเพราะทุกข์ของคนที่เป็นที่รักด้วยเพราะว่าวิหิงสาเป็นศัตรูที่ห่างของกรุณาส่วนความโศกโทมนัสเป็นศัตรูที่ใกล้ของกรุณา จึงได้มีพุทธภาษิตตรัสสอนไว้ให้ยกตนเป็นพยานหรืออุปมา เช่นเดียวกับในข้อเมตตา และให้ยกคนตกยากเป็นอุปมา “พึงแผ่จิตถึงสัตว์ทั้งปวงด้วยความกรุณาเหมือนอย่างเห็นคนตกยากมีความลำบากก็เกิดความกรุณาขึ้นฉะนั้น”^{๑๐๓}

กรุณา คือสภาวะของจิตที่ห่วงใยไปเพราะความทุกข์ของผู้อื่น เหมือนอย่างถ้าซื้อได้ก็จะซื้อความทุกข์ของเขา คือจะช่วยให้ความทุกข์ของเขาหมดสิ้นไป จึงมีอาการที่ทนเฉยอยู่ไม่ได้ ต้องชวนช่วยช่วยเหลือเพื่อบำบัดทุกข์ ปราศจากความคิดเบียดเบียนซ้ำเติม เห็นใครตกอยู่ในความทุกข์ ไม่มีที่พึงกอดอยู่ไม่ได้ที่จะต้องคิดช่วย กรุณาจึงเป็นพรหมวิหารธรรมอีกข้อหนึ่งที่พึงอบรมให้มีในจิต วิธอบรมคือ ระวังไม่ให้คิดเบียดเบียนใคร และหัดใจให้คิดว่าเมื่อตนเองมีทุกข์ ก็ต้องการความช่วยเหลือฉันใดผู้อื่น สัตว์อื่นก็ฉันนั้น ดังนี้แล้วก็หัดใจไม่ให้หนึ่งดูตาย ให้ชวนช่วยช่วยเหลือทุกข์ของผู้อื่น ตามความสามารถหรือตามที่ควรจะทำให้ หัดแผ่จิตใจที่กรุณาออกไปแก่คนและสัตว์ทั้งหลาย โดยเจาะจงหรือไม่เจาะจงทั่วไป ด้วยความคิดว่า “จงพ้นจากความทุกข์เดือดร้อน”^{๑๐๔}

กรุณา (Compassion) มีความสงสาร คิดจะช่วยให้พ้นทุกข์ หมายถึง พฤติกรรมหวังดีเมื่อเห็นผู้อื่นมีความทุกข์ร้อน ตกทุกข์ได้ยาก ก็รู้สึกสงสาร ห่วงใจไปตามเมื่อเห็นเขามีความทุกข์กรุณาธรรมเป็นเครื่องปราบปรามจิตใจไม่ให้คิดเบียดเบียนคนอื่นให้ได้รับความลำบากในการกระทำการ กิจกรรมต่างๆ ย่อมมีความลำบากทั้งกายและใจ จึงมีความเห็นใจพลอยหาวิธีไม่ให้เกิดความลำบากแก่ผู้ทำงาน ด้วยการอำนวยความสะดวก สนับสนุน อุปการณ เครื่องมือ ให้เต็มกำลังในการทำงาน^{๑๐๕}

กรุณา แปลว่า ความสงสาร คือ คิดจะช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์เดือดร้อนได้แก่ไฟใจที่จะปลดปล่อยบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของคนและสัตว์ทั้งปวง การปฏิบัติเกี่ยวกับกรุณานั้น เริ่มแรกด้วยการปลูกฝังตามสงสาร ผู้ได้รับความลำบากเกิดขึ้น ในใจเมื่อมีคุณธรรม คือ กรุณาในใจแล้วการแสดงออกย่อมจะเกิดขึ้นตามแต่เหตุการณ์นั้น เช่นการช่วยเหลือคนเจ็บ ช่วยเหลือคนกำพร้า อนุเคราะห์ ช่วยเหลือคนขาดแคลน กรุณา เป็นเรื่องของความสงสาร เมื่อเห็นคนหรือสัตว์ประสบความทุกข์

^{๑๐๓} สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี, **รวมธรรมะ**, หน้า ๑๔๕-๒๐๔

^{๑๐๔} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), **พุทธธรรม**, หน้า ๑๔๘-๑๔๙.

^{๑๐๕} วรญา ทองอุ่น, **มนุษย์สัมพันธ์ในองค์กร**, หน้า ๒๑๐-๒๑๒.

เดือดร้อน มีความรู้สึกห่วงใยไปกับความทุกข์เดือดร้อนของคนอื่น จนไม่อาจที่จะนิ่งอยู่เฉยได้ ความกรุณาจึงเป็นคุณธรรมสำคัญที่จะทำให้คนเป็นนักเสียสละพร้อมที่จะทำทุกอย่างเพื่อช่วยเหลือผู้อื่นให้ได้รับความสุข คุณธรรมข้อนี้สื่อแสดงว่าผู้ประพาศจะต้องมีฐานคุณธรรมเรื่องเมตตาสูงมาก จนมองหาทางช่วยเหลือในทันที ทันใดเท่าที่สามารถจะช่วยเหลือได้ เป็นต้นว่า เมื่อเกิดอุทกภัย วาตภัย หรือ อัคคีภัย ผู้มีจิตใจกรุณา ก็จะอยู่นิ่งเฉยไม่ได้ต้องช่วยเหลือ เป็นต้นว่า ส่งเสื้อผ้า อาหาร และอื่นๆ ไปบรรเทาความทุกข์ความเดือดร้อนผู้ที่ได้รับเคราะห์กรรม^{๑๐๖}

สรุปได้ว่า กรุณา คือ ความสงสาร ต้องการช่วยให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ โดยปราศจากความเศร้า โศก และมีลักษณะที่แสดงออกตรงกันข้ามกับการเบียดเบียน หรือวิหิงสา และหมายถึง ความปรารถนาที่จะให้ผู้อื่นพ้นจากความทุกข์ ไม่เบียดเบียนซ้ำเติมความทุกข์ของบุคคลอื่น และพยายามที่จะยื่นมือเข้ามาช่วยเหลือเพื่อให้ความทุกข์ของบุคคลต่าง ๆ ได้หมดไปด้วยวิธีการที่เหมาะสม สอดคล้องกับสภาพความทุกข์ของแต่ละบุคคล

๓. มุทิตา องค์ประกอบของหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านมุทิตานี้มีผู้วิจัยให้ข้อคิดเห็นไว้ดังนี้

มุทิตา คือ ภาวะของจิตที่บันเทิงยินดีในเมื่อผู้อื่นได้รับความสุขความเจริญด้วยสมบัติต่างๆ ปราศจากความริษยาเห็นใครพรั่งพร้อมด้วยสมบัติก็พลอยมีมุทิตาด้วย ตัดความยินร้ายไม่ยินดีด้วยเหตุที่ริษยาเสียได้ มุทิตานี้เป็นพรหมวิหารธรรมอีกข้อหนึ่งที่พึงอบรมให้มีขึ้นในจิต วิธีอบรม คือระวังมิให้ริษยาในเมื่อได้เห็นได้ทราบสมบัติ คือ ความพรั่งพร้อมต่างๆ ของผู้อื่นเมื่อความริษยาเกิดขึ้นก็พยายามระวังเสีย หัดคิดว่าตนเองมีความยินดีเมื่อได้สมบัติที่ชอบใจอย่างใดอย่างหนึ่ง เมื่อคนอื่นเขาได้จึงไปปรียาเขาควรจะพลอยยินดีกับเขาพิจารณาให้เห็นโทษของความริษยา เช่นว่า “อรติ โลกนาสิกา ความริษยาเป็นเหตุทำลายโลกเมื่อทำมุทิตาจิตใจให้เกิดขึ้นได้ ก็หัดแผ่เช่นนี้ออกไปแก่คนสัตว์อื่นโดยเจาะจงหรือไม่เจาะจงทั่วไปด้วยความคิดว่า จงอย่าวิบัติจากสิ่งที่ได้แล้ว ฉะนั้น”^{๑๐๗}

ภาวะของจิตที่ยินดีในเวลาได้สมบัติต่างๆ ย่อมมีอยู่ในเมื่อตนหรือคนเป็นที่รักได้ สมบัติที่ตนได้ก็ยังมีสมณัสเจอตัณหา พระพุทธเจ้าทรงสั่งสอนให้ปรับปรุงภาวะที่เป็นอยู่ให้เป็นธรรมขึ้น คือให้เป็นคุณอันบริสุทธิ์ที่เกื้อกูลกว้างขวางออกไป มิให้มีคับแคบเฉพาะตนและผู้ที่ตนรักเท่านั้น แต่ให้กว้างออกไปตลอดจนถึงไม่จำกัด ไม่มีประมาณ โดยให้ปราศจากริษยา ทั้งปราศจากสมณัสที่เจือกิเลสตัณหาด้วย เพราะริษยาเป็นศัตรูที่ห่างของมุทิตา ส่วนความสมณัสเป็นศัตรูที่ใกล้ของมุทิตา ฉะนั้นก็พึงยกตนขึ้นเป็นพยานหรืออุปมาดังพระพุทธสุภาษิตที่ตรัสสอนไว้ว่า “พึงแผ่จิตถึงสัตว์ทั้งปวงด้วยมุทิตาเหมือนอย่างเห็นบุคคลผู้เป็นที่รักที่พอใจที่บันเทิงยินดี ฉะนั้น”

^{๑๐๖} ใสว มาลาทอง. คู่มือการศึกษาจริยธรรม สำหรับนักเรียน นิสิต นักศึกษา นักบริหาร นักปกครอง และประชาชนผู้สนใจทั่วไป, หน้า ๑๓๙-๑๔๘.

^{๑๐๗} สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี, รวมธรรมะ, หน้า ๑๙๕-๒๐๔

มุทิตา (Sympathetic Joy) มีความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี หมายถึง ความชื่นบานในเวลา que ผู้อื่นได้รับความดีเมื่อเขามีความเจริญด้วยความรู้ความสามารถเจริญด้วยลาภยศ และชื่อเสียงพลอยชื่นชมยินดีตามด้วยคุณธรรม มุทิตาธรรมเมื่ออยู่ในดวงจิตผู้ใด ผู้นั้นย่อมปราบปรามซึ่งความริษยา อิจฉาริษยา ในคุณงามความดีของผู้อื่นเมื่อผู้อื่นได้รับความดี อุดรชนไม่ได้เร้าร้อน ชื่นเคื่องหงุดหงิด งุ่นง่าน ความอิจฉาริษยาเป็นโทษทำลายความสามัคคี ความเจริญของหมู่คณะ เมื่อเกิดขึ้นย่อมชักนำจิตให้วibriไปต่างๆ นานา คิดแต่อุบายในการ ยุยงทำลายให้เสียหาย แม้เหตุแห่งความไม่เป็นจริง มีแต่มุทิตาธรรมที่ปราบปรามความอิจฉาริษยาของคนในสังคมในองค์การได้ เมื่อมีมุทิตาย่อมได้รับความนิยมนับถือ จึงเป็นคุณธรรมที่ควรปลูกฝังให้มีในใจของบุคลากร ในหน่วยงานของทุกหน่วยงาน ^{๑๐๘}

มุทิตา ได้แก่ ความชื่นบาน กล่าวคือ ความพลอยยินดีด้วยในเมื่อผู้อื่นได้ดี ข้อมุทิตานี้เป็นหลักธรรมของผู้มีลักษณะใจกว้างขวาง ยินดีต่อความดีของผู้อื่น นับได้ว่าเป็นการกระทำบุญหรือความดีอย่างหนึ่ง ตัวอย่างเช่น นักกีฬาแข่งขันกีฬา เมื่อฝ่ายตรงข้ามชนะ ก็แสดงออกซึ่งความยินดีที่ชนะไม่อิจฉาริษยาหรือกลั่นแกล้ง คุณธรรมข้อนี้หมายถึงการให้การสนับสนุน แก่ผู้สร้างประดิษฐ์สิ่งต่างๆ เพื่อประโยชน์แก่สังคมด้วย ^{๑๐๙}

สรุปได้ว่า มุทิตา คือ การคิดและการแสดงออกถึงความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีมีความสุขในทางที่ไม่ผิดศีลธรรมหรือพ้นจากทุกข์ด้วยใจบริสุทธิ์ และมีลักษณะที่แสดงออกตรงข้ามกับความริษยาและหมายถึง การมีจิตใจพลอยยินดีต่อความสำเร็จและความสุขที่บุคคลอื่นได้รับอย่างจริงใจ ไม่มีจิตที่มุ่งในทางอิจฉาริษยาต่อบุคคลที่ประสบความสำเร็จนั้นๆ และพร้อมจะส่งเสริมให้บุคคลดังกล่าวมีความสุขหรือสมหวังยิ่ง ๆ ขึ้นไป

๔. อุเบกขา องค์ประกอบของหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านอุเบกขานี้มีผู้วิจัยให้ข้อคิดเห็นไว้ดังนี้

อุเบกขา คือ ภาวะของจิตที่มีอาการเป็นกลาง เห็นเสมอกันในสัตว์บุคคลทั้งหลายในคราวสอง คือ ในคราวประสบสมบัติและในคราวประสบวิบัติ ก็ไม่ยินดียินร้ายมองเห็นว่าทุกๆ คนมีกรรมที่ทำไว้เป็นของของตน จะมีสุข จะมีทุกข์ จะพ้นจากทุกข์ จะไม่เสื่อมจากสมบัติที่ได้ก็เพราะกรรมจึงวางเฉยได้คือ วางได้แก่มิยึดถือไว้ วางลงได้ เฉย คือ ไม่จัดแจงรุ่มรวยปล่อยให้เป็นไปตามกรรมหรือตามกำหนดของกรรม อุเบกขานี้เป็นพรหมวิหารธรรมอีกข้อหนึ่งซึ่งเป็นข้อสุดท้ายที่พึงอบรมให้มีขึ้นในจิตวิธีอบรม คือ ระมัดระวังใจมิให้ขึ้นลงด้วยความยินดียินร้ายทั้งในคราวประสบสมบัติทั้งในคราวประสบวิบัติเมื่อภาวะของจิตเช่นนั้นเกิดขึ้นก็พยายามระงับใจหัดคิดถึงกรรมและผลของกรรม หัดคิดวางลงไปให้แก่กรรมเหมือนอย่างให้กรรมรับผิดชอบเอาไปเสีย เมื่อทำจิตให้อุเบกขาได้ก็หัดแผ่จิตเช่นนี้ออกไปแก่คนอื่นสัตว์

^{๑๐๘} วรรณ ทองอุ่น, มนุษย์สัมพันธ์ในองค์การ, หน้า ๒๑๐-๒๑๒.

^{๑๐๙} ไสว มาลาทอง, คู่มือการศึกษาจริยธรรม สำหรับนักเรียน นิสิต นักศึกษา นักบริหาร นักปกครอง และประชาชนผู้สนใจทั่วไป, หน้า ๑๓๙-๑๔๘.

อื่น โดยเจาะจงหรือไม่เจาะจงทั่วไป ด้วยความคิดว่า “ทุกข์สัตว์บุคคลมีกรรมเป็นของตน เป็นทายาทรับผลกระทบ มีกรรมเป็นกำเนิด มีกรรมเป็นเผ่าพันธุ์ มีกรรมเป็นที่อาศัย ทำกรรมอันใดไว้ ดีหรือชั่ว ก็ต้องรับผลกระทบของกรรมนั้น”

ภาวะจิตเป็นอุเบกขานี้ ย่อมมีอยู่เป็นสามัญธรรมดาในเวลาปกติ ยังไม่มีอะไรมาทำให้เกิดความยินดียินร้าย แต่ยังเจือด้วยความไม่รู้ (อัญญาณ) และจะเปลี่ยนไปเป็นความยินดียินร้ายขึ้นโดยได้ง่าย พระพุทธเจ้าทรงสั่งสอนให้ปรับปรุงภาวะที่มีอยู่ให้เป็นธรรมมากขึ้น คือ ให้เป็นคุณอันบริสุทธิ์ที่เกื้อกูลขวางออกไป มิใช่ในเวลาที่ไม่มีความอะไรมากระทบจิตเท่านั้น แม้มีเรื่องมากระทบจิตให้ยินดียินร้ายก็จะระงับได้ ทำให้สงบเป็นอุเบกขาได้ด้วยความรู้ (ญาณ) เพราะความยินดี (ราคะ) และความยินร้าย (ปฏิกะ) เป็นศัตรูที่ห่างของอุเบกขา ส่วนอุเบกขาด้วยความไม่รู้ (อัญญาณอุเบกขา) เป็นศัตรูที่อยู่ใกล้ของอุเบกขา ฉะนั้น พึงยกตนขึ้นเป็นพยาน หรืออุปมา ดังเช่นว่า ตนไม่ชอบให้ใครอื่นเพ่งเล็งชอบใจอยากได้อะไรของตนและไม่ชอบ ให้คนอื่นหมายมั่นบ่งร้ายฉนั้นใด ตนก็ไม่ควรไปคิดยินดียินร้ายดังนั้นแก่คนอื่น ควรจะมีใจมัธยัสต์ คือ เป็นกลางฉนั้นและให้ยกบุคคลที่เป็นกลาง ๆ ขึ้นเป็นอุปมา ดังพระพุทธศาสนสุภาษิตไว้ว่า “พึงแผ่จิตถึงสัตว์ทั้งปวงด้วยอุเบกขา เหมือนอย่างเห็นบุคคลผู้มีใจเป็นที่ชอบใจ มิใช่เป็นที่ไม่ชอบใจก็มีอุเบกขา ฉะนั้น” พรหมวิหารทั้ง ๔ ประการนี้ ผู้ปฏิบัติควรยึดปฏิบัติ โดยรวมแรกให้ปฏิบัติด้วยจิตคิดเกื้อกูลแผ่ออกไปในสัตว์บุคคลทั้งหลาย คือ เมตตา ซึ่งมีอาการเป็นความคิดเกื้อกูลต่อผู้อื่น จากนั้นเมื่อได้เห็นหรือได้ยินหรือได้คิดว่าเขามีความทุกข์เดือดร้อนก็ปฏิบัติช่วยบำบัดทุกข์ให้ คือ กรุณา ซึ่งมีอาการช่วยบำบัดทุกข์ จากนั้นครั้งได้เห็นมีสุขไม่มีทุกข์ก็พลอยยินดีบันเทิงใจ คือ มุทิตา ซึ่งอาการพลอยยินดีและเพราะไม่มีกิจที่ควรจะทำต่อไปนั้นอุเบกขา คือ อยู่ดูเฉยๆ คือ อุเบกขา ซึ่งมีอาการมัธยัสต์เป็นกลางผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาควรยึดธรรมเป็นหลักปฏิบัติ เพื่อก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างเชิงการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขหลักพรหมวิหาร ๔ เป็นหลักธรรมประการหนึ่งที่ผู้บริหารหรือผู้ใหญ่ควรยึดปฏิบัติในการปกครองตน^{๑๑๐}

อุเบกขา (Equanimity) มีการวางตนเป็นกลาง มีความวางเฉย ไม่เสียใจ ไม่ดีใจ เมื่อสถานการณ์ไม่เอื้อที่จะแสดงพฤติกรรมตามคุณธรรมความมีเมตตา กรุณา และมุทิตาจิตได้ อุเบกขาธรรมเป็นคุณธรรมของผู้ใหญ่ ผู้นำ หัวหน้างานที่ปกครองพนักงาน เจ้าหน้าที่ หมู่คณะ ที่ต้องประพฤติดอย่างสม่ำเสมอ เมื่อมีผู้ประพฤติดก็ต้องชมยกย่องสรรเสริญคุณงามความดีของเขา แต่เมื่อมีผู้ประพฤติดไม่ดีก็ต้อง ถูกตำหนิ ลงโทษตามกรณีของความผิดไม่ตัดสินเอนเอียงเพราะอำนาจอคติที่ผิดๆ นี่คือพฤติกรรมการมีอุเบกขาธรรม^{๑๑๑}

อุเบกขา ได้แก่ การวางใจเป็นกลางโดยพิจารณาข้อเท็จจริงกล่าวคือ ในการตัดสินใจเรื่องใด ๆ จะต้องพิจารณาใคร่ครวญด้วยปัญญา มีเหตุผลอย่างถูกต้อง ด้วยความเที่ยงธรรม สามารถใช้สติปัญญา

^{๑๑๐} สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี, **รวมธรรมะ**, หน้า ๑๙๕-๒๐๔

^{๑๑๑} วรญา ทองอุ่น, **มนุษย์สัมพันธ์ในองค์กร**, หน้า ๒๑๐-๒๑๒.

พิจารณาข้อเท็จจริงอย่างถูกต้องประกอบด้วยเหตุผล แล้วปฏิบัติลงไปด้วยความเยือกเย็นสุขุมรอบคอบ สามารถดำรงมั่นรักษาความถูกต้องหรือความยุติธรรมไว้ได้^{๑๑๒}

สรุปได้ว่า อุเบกขา คือ อาการที่แสดงออกถึงการวางเฉย ไม่ดีใจ หรือเสียใจเมื่อผู้อื่นได้รับความวิบัติในเมื่อตนเองไม่อาจช่วยได้ หรือแสดงความเป็นกลางเมื่อต้องให้ความยุติธรรมแก่ผู้อื่น โดยปราศจากความลำเอียง ๔ ประการ รัก เกลียด หลง หรือ กลัว และมีลักษณะที่แสดงออกตรงข้ามกับความยินดีหรือยินร้ายและ หมายถึง การทำใจเป็นกลางหรือวางเฉยในกรณีที่บุคคลที่ใกล้ชิดหรือบุคคลทั่วไปประสบเคราะห์กรรมในกรณีที่สวัสดียะยื่นมือเข้ามาช่วยเหลือได้ ตลอดจนการรู้สึกวางเฉยไม่ดีใจต่อความสำเร็จของบุคคลอื่นจนเกินพอดี

๒.๕ ข้อมูลพื้นฐานของตำบลป่าพลู อำเภอบ้านโฮ่ง จังหวัดลำพูน

ตำบลป่าพลูตั้งอยู่ทางตอนใต้ของอำเภอบ้านโฮ่ง จังหวัดลำพูน ตามเส้นทางทางหลวงแผ่นดิน หมายเลข ๑๐๖ โดยมีเขตติดต่อกับพื้นที่ใกล้เคียง ดังนี้

ทิศเหนือ	ติดต่อกับ ตำบลบ้านโฮ่ง อำเภอบ้านโฮ่ง จังหวัดลำพูน
ทิศใต้	ติดต่อกับ ตำบลศรีวิชัย อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน
ทิศตะวันออก	ติดต่อกับ ตำบลแม่ลอบ อำเภอมะหา จังหวัดลำพูน
ทิศตะวันตก	ติดต่อกับ อำเภอยางทอง จังหวัดลำพูน

พื้นที่ของตำบลป่าพลูและลักษณะภูมิประเทศ ภายในตำบลป่าพลูส่วนใหญ่เป็นพื้นที่ภูเขาสูงชัน แบ่งออกได้ ๓ ลักษณะ คือ

- ๑.พื้นที่ภูเขาสูงชัน
- ๒.พื้นที่ลาดเชิงเขา
- ๓.พื้นที่ดอน ลาดลูกฟูก

หมู่บ้านที่อยู่ในตำบลป่าพลู อำเภอบ้านโฮ่ง จังหวัดลำพูน ซึ่งประกอบด้วย ๑๔ หมู่บ้าน ดังนี้ หมู่ที่ ๑ บ้านวังหลวง, หมู่ที่ ๒ บ้านป่าพลู, หมู่ที่ ๓ บ้านห้วยหละ, หมู่ที่ ๔ บ้านทุ่งม่าน, หมู่ที่ ๕ บ้านห้วยแทง, หมู่ที่ ๖ บ้านแม่หาด, หมู่ที่ ๗ บ้านป่าแป๋, หมู่ที่ ๘ แม่ลอบ, หมู่ที่ ๙ บ้านห้วยกองเลาะ, หมู่ที่ ๑๐ บ้านดอยโตน, หมู่ที่ ๑๑ บ้านห้วยโทก, หมู่ที่ ๑๒ บ้านเกาะทุ่งม่าน, หมู่ที่ ๑๓ บ้านใหม่พัฒนา, หมู่ที่ ๑๔ บ้านใหม่ศรีบุญเรือง

จำนวนประชากรในตำบลป่าพลู มีจำนวน ๒,๔๘๓ คน มีจำนวน ประชากรทั้งหมด จากข้อมูลประชากรจากสำนักทะเบียนอำเภอบ้านโฮ่ง ประจำปี ๒๕๕๖ มีทั้งหมด ๗,๗๕๐ คน แยกเป็น ชาย ๓,๘๘๔ คน หญิง ๓,๘๖๖ คน

^{๑๑๒} ใสว มาลาทอง. คู่มือการศึกษาจริยธรรม สำหรับนักเรียน นิสิต นักศึกษา นักบริหาร นักปกครอง และประชาชนผู้สนใจทั่วไป, หน้า ๑๓๙-๑๔๘.

ในพื้นที่ตำบลป่าพลูมีประชาชนที่เป็นพื้นราบและกลุ่มชนเผ่าอยู่ร่วมกัน ซึ่ง เป็นกลุ่มชนเผ่าจำนวน ๕ หมู่บ้าน ได้แก่ หมู่ที่ ๓ บ้านห้วยหละ หมู่ที่ ๗ บ้านป่าแป๋ หมู่ที่ ๑๑ บ้านห้วยโทก หมู่ที่ ๑๓ บ้านใหม่พัฒนา หมู่ที่ ๑๔ บ้านใหม่ศรีบุญเรือง ซึ่งมีการติดต่อสื่อสารและเป็นแบบระบบเครือญาติซึ่งได้มีการติดต่อสื่อสารกัน

สภาพเศรษฐกิจ

ประชาชนตำบลป่าพลูส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกรรมเป็นหลัก เนื่องจากภูมิประเทศถือเป็นแหล่งต้นน้ำลำธาร สินค้าส่วนมากเป็นสินค้าเกษตร เช่น ข้าว กระเทียม หอมแดง และผลไม้คือ ลำไย มะม่วง ภาวะเศรษฐกิจจึงขึ้นอยู่กับราคาพืชผลทางการเกษตร โดยปัจจุบันได้มีการรวมกลุ่มของเกษตรกรในรูปแบบสหกรณ์และชมรมมากขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาราคาสินค้าเกษตรตกต่ำ ในหนึ่งปีมีกิจกรรมหลายหลาก ตลอดทั้งปี ชาวบ้านได้รับการปลูกสำนึกสืบสานวัฒนธรรมจากบรรพบุรุษมาอย่างแนบแน่นจาก รุ่น ปู่ ทวด จนถึงปัจจุบัน ชาวบ้านอยู่ด้วยความเอื้ออาทรให้กัน ทั้งหมู่บ้าน

วัฒนธรรม-ประเพณีและกิจกรรม

ในระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ ตรงกับขึ้น ๑๕ ค่ำ วันพระ เดือน ๔ เหนือ ตอนเช้าจะมีการทำบุญตักบาตรข้าวใหม่ หลังจากชาวบ้านได้เก็บเกี่ยวในนาเสร็จ ต้องมาทำบุญที่วัดก่อนก่อนจะนำไปรับประทานในคราวต่อไปประการที่สอง ในเช้าวันเดียวกัน กระศรีทราจะหาฟืน ภาษาชาวบ้านเรียกไม้จี้ ไม้ที่มีหนามคมแล้วปลอกผิวหนามออกให้เกลี้ยงสะอาดและนำมาถวายรวมกัน ทำเป็นกองไฟไว้หน้าวิหารโดยเปิดประตูด้านหน้าวิหารออกเพื่อให้แสงไฟ ไอ่อุ่น ไปถึงพระพุทธรูปซึ่งเป็นพระประธาน ได้รับ ไอ่อุ่น (ตามความเชื่อสืบมาตั้งแต่โบราณ) เพราะช่วงนั้นเป็นหน้าหนาวหมอกลงจัดมากชาวบ้านเชื่อกันว่าจะได้อนิสงค์มาก

ในระหว่างเดือนเมษายน

วันที่ ๑๓ เมษายน : เป็นวันสังขารล่องให้ชำระจิตใจ และ บ้านเรือนให้สะอาด พวกชาวบ้านจะพากันไปทำความสะอาด ล้างศาลา วิหาร กวาดลานวัด

วันที่ ๑๔ เมษายน : เป็นวันเนา หรือ วันเนา ห้ามพูดคำไม่ดี ไม่เป็นสิริมงคล ถือเป็นวันดา หรือวันเตรียมงานทุกครัวเรือนจะทำขนม เตรียมของหวาน อาหารมาถวายให้พ่อแม่บรรพบุรุษผู้ล่วงลับไปแล้ว ตกเย็นจะร่วมกันขนทรายเข้าวัด จุดประสงค์เพื่อไถ่บาปของตน ทั้งหญิงชาย และหนุ่มสาว ลูกเด็กเล็กแดง

วันที่ ๑๕ เมษายน : เป็นวันพญาวัน เป็นวันยิ่งใหญ่ตอนรุ่งเช้าชาวบ้านจะนำตุ๊ก ๑๒ ราศี ไปปักตรงเจดีย์ทราย เพื่อถวายราศีปีเกิดที่เราเกิด เพื่อความหมายให้เราอายุยืนต่อไป ถวายอาหารทำบุญ รับพรจากพระ ตอนกลางวันสรงน้ำพระและพากันไปรดน้ำดำหัว ผู้ที่เราเคารพในหมู่บ้านไปกันเป็นคณะ

วันที่ ๑๖ เมษายน : เป็นวันปากปี ถือเป็นวันเริ่มศักราชใหม่ของชาวพื้นเมืองเหนือ ล้านนาตอนเช้าประมาณใกล้สว่าง จะมีพิธีส่งเคราะห์ หรือ สะเดาะเคราะห์ โดยนำกระทงและเสื้อผ้า

ของสมาชิกในบ้านทุกคน โดยในพิธีนี้ จะมีพิธีตามซี้สาย โดยจะนำเส้นฝ้ายชุบน้ำมัน ตามจำนวนสมาชิกในบ้านจุดขึ้นเพื่อให้ไหม้จนหมดหนึ่งว่าได้หมดเคราะห์ เคราะห์ได้ไหม้ไปกับไฟแล้ว ตอนเย็นร่วมกันทั้งหมู่บ้านแห่ไม้ค้ำสะหลี เพื่อค้ำตันศรีมหาโพธิ์

วันที่ ๑๖ เมษายน ตอน ๙ โมงเช้า จะมีพิธีทำบุญหัวใจบ้าน เพื่ออุทิศบุญให้บรรพบุรุษผู้ก่อตั้งหมู่บ้าน เป็นการแสดงความกตัญญู แก่บรรพบุรุษ หลังจากนั้นพ่ออาจารย์ จะได้ทำพิธี สะเดาะเคราะห์ และทำพิธีไล่ผีร้ายออกจากหมู่บ้านไป

ในระหว่างกลางเดือน พฤษภาคม ตรงกับเดือน ๘ เหนือ ขึ้น ๑๕ ค่ำ จะมีประเพณี (ไหว้สาปารมี ดวยฮอยครูบาเจ้าศรีวิชัย)หรือ พิธีสงฆ์ร่ายพระพุทธรูปสามยอด (บนพระพุทธรูปสามยอด มีวิหารเปลือย วิหารอุ้ม บ่อน้ำทิพย์ ซึ่งเกิดกลางผาก้อนใหญ่ ความกว้างของบ่อน้ำ ๓ เมตร ความลึก ๓ เมตรครึ่ง มีน้ำตลอดทั้งปี ซึ่งมีหลายวัดได้นำทิพย์นี้ไปสงฆ์ร่ายพระหลายแห่ง และจะมีการจุดบอกไฟถวายเป็นพุทธานุชา (วัดพระพุทธรูปสามยอด เป็นศาสนสถานสำคัญของ อ.บ้านโฮ้ง ที่ศักดิ์สิทธิ์ และเป็นสถานที่ประดิษฐานรอยพระพุทธรูปขององค์พระสัมมาสัมพุทธเจ้า นอกจากรอยพระพุทธรูปแล้วยังมีบ่อน้ำทิพย์ รวมถึงโบราณสถานทางสถาปัตยกรรมที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับครูบาศรีนัคนบุญแห่ง ล้านนาไทย ครูบาภิชัยขาวปี และ ครูบาชัยยะวงศาพัฒนา ที่ได้สร้างวิหารมหาอุ้มและวิหาร) ในวันแรม ๘ ค่ำ เดือน ๘ เหนือ จะมีประเพณีสงฆ์ร่าย ครูบากิตติ ครูบาจันทร์ อดีตเจ้าอาวาสวัดป่าพลู และ สงฆ์ร่ายครูบาเจ้าวงศ์ศาพัฒนา ซึ่งจะจัดเป็นประจำทุกปี ซึ่งในงานนี้จะมีการแข่งขัน กลองหลวง กลองใหญ่ของล้านนามี ซอพื้นเมืองและ ฟ้อนรำของกลุ่มแม่บ้านนำถวาย

สภาพปัญหา

ในช่วง ๑๐-๑๕ ปีที่ผ่านมา กระแสวัฒนธรรมความเชื่อจากภายนอกชุมชนเข้ามาในรูปของรัฐ ศาสนา การคมนาคม และเทคโนโลยีสมัยใหม่ ทำให้เยาวชนจำนวนมากออกไปทำงานและเรียนข้างนอกชุมชน เยาวชนที่ออกมาอยู่ในเมืองมีการปรับเปลี่ยนวิถีชีวิตแบบใหม่ ภายใต้บริบทที่เปลี่ยนไป มีเพื่อนใหม่ กติกาใหม่ ความเชื่อแบบใหม่ ภายใต้การควบคุมดูแลของครู บาทหลวง แทนญาติพี่น้องหรือผู้อาวุโสในหมู่บ้าน ได้รับโอกาสการศึกษาสูงขึ้น มีงานทำ มีรายได้ของตัวเอง มีความพยายามพูดภาษาไทยให้คล่อง เรียนรู้มารยาทแบบไทย เพื่อให้หางานทำง่ายขึ้น

เนื่องจาก ตำบลป่าพลูถือเป็นต้นกำเนิดของแม่น้ำลำธารหลายสาย โดยพื้นที่ราบส่วนใหญ่จะอยู่บริเวณกลางของพื้นที่ของตำบล พื้นที่ส่วนที่เหลือจะเป็นพื้นที่สองฝั่งแม่น้ำลำและที่ราบระหว่างเขา และตามลำห้วยและแม่น้ำสายต่าง ๆ เช่น น้ำแม่ลอบ น้ำแม่หวด น้ำห้วยวังหลวง น้ำห้วยมะเห็ง น้ำห้วยแฮด และอุดมสมบูรณ์ไปด้วยทรัพยากรธรรมชาติ เช่น แหล่งน้ำ ป่าไม้ แร่ธาตุ และเป็นแหล่งเหมืองหินอุตสาหกรรม ประชาชนส่วนใหญ่อาศัยอยู่สองฟากลำน้ำ ซึ่งเป็นพื้นที่ราบลุ่มลำน้ำและทางน้ำที่ได้ที่ดินทำกินให้กับประชาชนในพื้นที่เป็นพื้นที่ราบลุ่มลำน้ำจนถึงพื้นที่เชิงเขารอบ ๆ บริเวณที่อยู่อาศัย แต่มักมีปัญหาเรื่องของสภาพพื้นที่ ที่มักจะมีน้ำท่วมเป็นประจำเนื่องจากเป็นพื้นที่ลุ่มน้ำเวลาเกิดฝนตกก็จะเกิด

น้ำท่วมได้ตลอดเวลา ส่วนพื้นที่เชิงเขาก็มักจะมีปัญหาการขาดแคลนน้ำเนื่องจากเป็นพื้นที่เชิงเขาที่มีความชันของพื้นที่ทำให้เกิดภาวะขาดแคลนน้ำ

สภาพที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ของหมู่บ้านแต่ละหมู่บ้านอยู่ห่างไกลความเจริญ ทำให้บริการจากรัฐด้านต่างๆ เข้าไม่ถึง เกิดปัญหาด้านต่าง ๆ ตามมา ทั้งปัญหาความยากจนเนื่องจากพื้นที่ทำการเกษตรไม่ได้ผล ปัญหาการไม่ได้รับสัญชาติไทย การขาดเอกสารสิทธิครอบครองในที่ดินทำกินของตน ปัญหาด้านสุขอนามัย ขาดแคลนครูเข้าไปสอน ขาดโรงเรียนและหลักสูตรที่สอดคล้องกับวิถีการดำเนินชีวิต นอกจากนี้ยังพบอุปสรรคด้านภาษาและการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้นำหมู่บ้าน - ชาวบ้านกับเจ้าหน้าที่ของทางการ ทำให้ชาวเขาเผ่ากะเหรี่ยงไม่ได้รับความช่วยเหลือ ดูแลจากทางการอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม คนพื้นราบ อีกทั้งเจตคติหรือทัศนคติเชิงลบของเจ้าหน้าที่ทางการต่อชาวเขา ส่งผลให้เกิดการตราข้อกำหนดกฎเกณฑ์ในทางที่กลายเป็นการเลือกปฏิบัติ

โดยปกติการใช้พื้นที่ดินทำกินเป็นแบบอนุรักษ์ ชาวบ้านในหมู่บ้านจะได้รับการจัดหาพื้นที่ทำกินรองรับ โดยมุ่งเน้นให้หมู่บ้านที่พร้อมช่วยฟื้นฟูพื้นที่ป่าด้วย การปลูกป่าทดแทน การใช้ที่ดินทำกินเพื่อปลูกพืชหมุนเวียน ไม่ถางหรือเผาป่าเพื่อทำไร่เลื่อนลอย หมู่บ้านที่ปลูกในเขตต้นน้ำลำธารเขตป่าอนุรักษ์ จำเป็นต้องอพยพเคลื่อนย้าย จัดระเบียบชุมชนเสียใหม่ เพื่อพัฒนาให้หมู่บ้านชาวเขาเป็นกลุ่มบ้านที่ถูกต้องตามกฎหมาย มีกรมพัฒนาที่ดินคอยประสานงานดูแลเพื่อให้เกิดการใช้ที่ดินบนพื้นที่สูงและเพื่อรักษาสมดุลธรรมชาติ อย่างไรก็ตาม การควบคุมการใช้ที่ดินในเขตลุ่มน้ำส่งผลกระทบต่อสภาพการดำรงชีวิตและจิตใจ การพัฒนาของชาวบ้าน เนื่องจากแนวทางการใช้ประโยชน์ที่ดินบนพื้นที่สูงขัดแย้งกับวิถีชีวิตและการประกอบอาชีพด้านเกษตรกรรมแบบดั้งเดิมของชาวบ้าน นอกจากนี้ยังพบข้อจำกัดด้านพื้นที่ เนื่องจากสภาพพื้นที่ดินมีความลาดชันอีกทั้งยังขาดแหล่งน้ำ ขาดความรู้ด้านเทคนิคเพื่อการประกอบอาชีพหลักด้านการเกษตรทำให้ได้ผลผลิตต่ำ จึงต้องประสบปัญหาความยากจน การประกอบอาชีพ ส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกรรมปลูกข้าวพอกิน ใช้พื้นที่เพาะปลูก ๑๐ - ๑๕ ไร่ ที่ดินได้รับสืบทอดจากบรรพบุรุษการใช้พื้นที่ทำกินมีลักษณะอนุรักษ์ นิยมปลูกพืชหมุนเวียน ไม่ทำไร่เลื่อนลอยหรือเผาป่า นอกจากนี้ยังปลูกถั่วเหลือง กระเทียม หอมแดง ไร่ยาสูบ หมู่บ้านที่อยู่บนดอยจะเก็บเมล็ดพันธุ์ถั่วเหลืองเอง บ้างก็ทำไร่ทำนา หากพื้นที่ไม่ห่างไกลถนนจะใช้ปุ๋ย ยาฆ่าแมลง ส่วนหมู่บ้านบนดอยจะใช้การเกษตรแบบดั้งเดิม ทำการเพาะปลูกเมื่อมีฝน บ้านที่ติดริมห้วยมีนาไร่ทำการเพาะปลูก หมู่บ้านที่ไม่ได้อยู่บนดอยมักปลูกผักนอกฤดูฝน อาชีพอื่นนอกจากการเกษตรและแรงงานแล้ว ยังมีการจักสาน ทอผ้า ส่วนคนรุ่นใหม่ออกไปหางานทำในตัวเมือง เช่น รับจ้างในโรงงานอุตสาหกรรม ค้าขาย เป็นต้น

๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบทบาทผู้นำ

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบทบาท ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอผลการวิจัยต่าง ๆ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

พระสมุห์ทรง สณฺญโต (ทองคุ่ม) ได้ศึกษาเรื่อง “บทบาทของวัดไร่ขิงที่มีต่อการส่งเสริมคุณภาพชีวิตของประชาชนในเขตตำบลไร่ขิง อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม” จากการศึกษาพบว่า^{๑๑๓}

๑. บทบาทของวัดไร่ขิงที่มีต่อการส่งเสริมคุณภาพชีวิตของประชาชนในเขตตำบลไร่ขิง อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม พบว่า ประชาชนมีความคิดเห็นต่อบทบาทของวัดไร่ขิงที่มีต่อการส่งเสริมคุณภาพชีวิตของประชาชนในเขตตำบลไร่ขิง อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

๒. ผลการเปรียบเทียบบทบาทของวัดไร่ขิงที่มีต่อการส่งเสริมคุณภาพชีวิตของประชาชนในเขตตำบลไร่ขิง อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม ทดสอบสมมติฐานโดยการวิเคราะห์ความแตกต่างตัวแปร พบว่า เพศ อายุ รายได้ และอาชีพ มีผลให้ประชาชนมีความคิดเห็นต่อบทบาทของวัดไร่ขิงที่มีต่อการส่งเสริมคุณภาพชีวิตของประชาชนในเขตตำบลไร่ขิง อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม ไม่แตกต่างกัน จึงเป็นการปฏิเสธสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ ส่วนด้านระดับการศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

๓. ผลการสัมภาษณ์ พบว่า วัดไร่ขิงมีบทบาทในการส่งเสริมคุณภาพชีวิตประชาชนในเขตตำบลไร่ขิง อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม เป็นอย่างมาก และมีบทบาทโดยใช้การบริหารกิจการคณะสงฆ์เข้ามาส่งเสริมคุณภาพชีวิตประชาชน ซึ่งประกอบด้วย ๓ ด้าน ด้วยกัน ด้านการเผยแผ่ การพัฒนาจิตใจ และด้านการสาธารณสงเคราะห์

พระครูปลัดทะเล มหณฺณโว ได้ศึกษาเรื่อง “บทบาทของพระวินยาธิการตามทัศนะของพระสงฆ์ในเขตพญาไท กรุงเทพมหานคร” จากการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นพระภิกษุจำนวน ๓๐๙ รูป พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ ๒๙.๑๓ มีอายุอยู่ในช่วง ๒๖ – ๓๕ ร้อยละ ๓๙.๔๘ มีจำนวนพรรษาน้อยกว่า ๕ พรรษา ร้อยละ ๖๔.๗๒ มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ ๕๑.๔๖ มีวุฒิการศึกษาทางธรรมระดับนักธรรมเอก ร้อยละ ๖๓.๑๑ ไม่มีวุฒิการศึกษาเปรียญธรรม ร้อยละ ๙๔.๑๗ เป็นพระลูกวัด โดยมีทัศนะเกี่ยวกับบทบาทของพระวินยาธิการในเขตพญาไท กรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($x = ๓.๖๕$) อันดับแรกได้แก่ ด้านกระบวนการ

^{๑๑๓} พระสมุห์ทรง สณฺญโต (ทองคุ่ม), “บทบาทของวัดไร่ขิงที่มีต่อการส่งเสริมคุณภาพชีวิตของประชาชนในเขตตำบลไร่ขิง อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๖

ทางยุติธรรม (กฎหมาย) (x = ๓.๘๑) รองลงมาด้านภาวะผู้นำและด้านการประสานงาน/การมีส่วนร่วม (x = ๓.๖๔) และสุดท้ายด้านหน้าที่ (x = ๓.๔๙) ปัญหาในการปฏิบัติหน้าที่ของพระวินยาธิการส่วนใหญ่ขาดความมั่นใจในการปฏิบัติหน้าที่ พระวินยาธิการบางรูป ไม่เข้าใจบทบาทตัวเอง และไม่มีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ ตลอดถึงจำนวนในการปฏิบัติหน้าที่ของพระวินยาธิการยังไม่เพียงพอต่อภาระงาน ส่วนข้อเสนอแนะในบทบาท คือ พระวินยาธิการต้องเข้มแข็ง ตั้งใจทำงานให้สมกับคำว่าผู้นำ มีความรับผิดชอบเอาใจใส่ต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ควรเลือกผู้ที่ชอบ และรักพร้อมทั้งเต็มใจที่จะเป็นพระวินยาธิการ พระวินยาธิการต้องมีจิตสำนึกต่อหน้าที่เสมอ ควรให้ผู้ที่จะเป็นพระวินยาธิการที่จะได้รับการแต่งตั้งให้เข้าใจบทบาทความเป็นผู้นำที่จะต้องทำ และพร้อมที่จะทำงานด้วยความเต็มใจ^{๑๑๔}

พระเทพรัตนสุธี ได้ศึกษาเรื่อง “บทบาทการบริหารกิจการคณะสงฆ์ด้านการปกครองของจังหวัดปทุมธานี” จากการศึกษาพบว่า การบริหารกิจการคณะสงฆ์ได้มีมาตั้งแต่สมัยพุทธกาล หลักที่ใช้ในการบริหารครั้งนั้น คือ พระธรรมวินัย พระพุทธเจ้าทรงปกครองคณะสงฆ์โดยธรรมมาธิปไตย กล่าวคือ ทรงแสดงธรรมและบัญญัติพระวินัย เพื่อการบริหารกิจการคณะสงฆ์และการพระพุทธานุศาสนนา ปัจจุบันการบริหารกิจการคณะสงฆ์ เป็นไปตามกฎหมายเถรสมาคม ฉบับที่ ๑๕ ข้อที่ ๕ ว่าด้วยเรื่อง การได้แก่กิจการที่คณะสงฆ์จะต้องถือเป็นธุระหน้าที่ เพราะเป็นการคณะสงฆ์และการพระศาสนา หรือเพราะเกี่ยวกับการคณะสงฆ์และการพระศาสนา มี ๖ ฝ่าย คือ ๑) การเพื่อความเรียบร้อยดีงาม ๒) การศาสนศึกษา ๓) การศึกษาสงเคราะห์ ๔) การเผยแผ่พระพุทธศาสนา ๕) การสาธารณูปการ และ ๖) การสาธารณสงเคราะห์^{๑๑๕}

การบริหารจัดการกิจการคณะสงฆ์ด้านการปกครองของจังหวัดปทุมธานี พบว่าพระสงฆ์มีความคิดเห็นต่อบทบาทการบริหารจัดการกิจการคณะสงฆ์ด้านการปกครองของจังหวัดปทุมธานี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (= ๓.๙๑) เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละข้อพบว่า พระสงฆ์มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ

คณศร เกษอินทร์ ได้ศึกษาเรื่อง “บทบาทของกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ด้านการรักษาความสงบเรียบร้อย : กรณีศึกษา อำเภอกาบเชิง จังหวัดสุรินทร์” จากการศึกษาพบว่า^{๑๑๖}

^{๑๑๔} พระครูปลัดทะเล มหณโณ , “บทบาทของพระวินยาธิการตามทัศนะของพระสงฆ์ในเขตพญาไท กรุงเทพมหานคร”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๓.

^{๑๑๕} พระเทพรัตนสุธี, บทบาทการบริหารกิจการคณะสงฆ์ด้านการปกครองของจังหวัดปทุมธานี , **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๓.

^{๑๑๖} คณศร เกษอินทร์, บทบาทของกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ด้านการรักษาความสงบเรียบร้อย : กรณีศึกษา อำเภอกาบเชิง จังหวัดสุรินทร์ , **วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง), ๒๕๕๔.

๑. กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน อำเภอกาบเชิง จังหวัดสุรินทร์ มีความคิดเห็นต่อบทบาทของกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ด้านการรักษาความสงบเรียบร้อย โดยเห็นด้วยในระดับมากมีเพียงเรื่อง การทำลายป่าไม้และ ทรัพยากรธรรมชาติ เห็นด้วยในระดับปานกลาง

๒. กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน อำเภอกาบเชิง จังหวัดสุรินทร์ มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อบทบาทกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ด้านการรักษาความสงบเรียบร้อยโดยรวมไม่แตกต่างกัน ในส่วนราย ชื้อในเรื่อง บ่อนการพนันและแหล่งอบายมุข มีความคิดเห็นแตกต่างกัน

๓. กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน อำเภอกาบเชิง จังหวัดสุรินทร์ ที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อบทบาท กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ด้านการรักษาความสงบเรียบร้อย โดยรวมไม่แตกต่างกันในส่วนรายชื้อในเรื่อง อาชญากรรม มีความแตกต่างกัน โดยกำนันผู้ใหญ่บ้านที่มีอายุ ๔๐-๕๐ ปี มีความคิดเห็นแตกต่างไปจากกำนันผู้ใหญ่บ้านที่มีอายุต่ำกว่า ๔๐ ปี และ สูงกว่า ๕๐ ปีตามลำดับ

๔. กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน อำเภอกาบเชิง จังหวัดสุรินทร์ ที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อบทบาท กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ด้านการรักษาความสงบเรียบร้อย โดยรวมไม่แตกต่างกัน ใน ส่วนรายชื้อในเรื่อง บ่อนการพนันแหล่งอบายมุขและการให้ความช่วยเหลือสงเคราะห์ผู้ประสบภัยพิบัติ ต่างๆ มีความแตกต่างกัน โดย กำนันผู้ใหญ่บ้านที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ๔,๐๐๑-๕,๐๐๐ บาท มีความคิดเห็นแตกต่างไปจากกำนัน ผู้ใหญ่บ้านที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ๓,๐๐๐-๔,๐๐๐ บาท และน้อยกว่า ๓,๐๐๐ บาท ตามลำดับ ๕. กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน อำเภอกาบเชิง จังหวัดสุรินทร์ มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อบทบาทกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ด้านการรักษาความสงบเรียบร้อย โดยรวมไม่แตกต่างกันในส่วนรายชื้อในเรื่อง บ่อนการพนัน แหล่งอบายมุข และเรื่องการทำลายป่าไม้ และทรัพยากรธรรมชาติ มีความแตกต่างกัน โดยกำนัน ผู้ใหญ่บ้านที่ดำรงตำแหน่ง ๓-๔ ปี มีความคิดเห็นแตกต่างไปจากกำนันผู้ใหญ่บ้านที่ดำรงตำแหน่ง ๑-๒ ปี และมากกว่า ๔ ปี ตามลำดับ

พระใบฎีกาณัฐพร จานวุฒโต ได้ศึกษาเรื่อง “บทบาทพระสงฆ์กับการเผยแผ่ พระพุทธศาสนาในจังหวัดนครปฐม” จากการศึกษาพบว่า^{๑๑๗}

๑. บทบาทพระสงฆ์กับการเผยแผ่พระพุทธศาสนาในจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดแต่ละด้านพบว่า พระสงฆ์มีการเผยแผ่พระพุทธศาสนาในจังหวัด นครปฐม อยู่ในระดับมากทุกด้าน คือ (๑) ด้านการเผยแผ่ในรูปแบบการอบรม (๒) ด้านการเผยแผ่ใน รูปแบบทั่วไป (๓) ด้านการเผยแผ่ในรูปแบบการจัดกิจกรรมต่างๆ (๔) ด้านการเผยแผ่ในรูปแบบสื่อต่างๆ

๒. ผลการเปรียบเทียบบทบาทพระสงฆ์กับการเผยแผ่พระพุทธศาสนาในจังหวัดนครปฐม โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่าพระสงฆ์ที่มี อายุ พรรษา ตำแหน่ง วุฒิการศึกษาสามัญ วุฒิ การศึกษานักธรรม วุฒิการศึกษาเปรียญ และประสบการณ์ในการทำงาน แตกต่างกัน อีกทั้งยังพบว่า

^{๑๑๗} พระใบฎีกาณัฐพร จานวุฒโต, บทบาทพระสงฆ์กับการเผยแผ่พระพุทธศาสนาในจังหวัดนครปฐม , วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๕

พระสงฆ์ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลดังกล่าวแตกต่างกันนั้น มีการเผยแผ่พระพุทธศาสนาในจังหวัดนครปฐมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ .๐๑ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ดังนั้นสรุปได้ว่า จากการทบทวนผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบทบาท พบว่า บทบาทของแต่ละบุคคล เป็นการปฏิบัติตามสิทธิ หน้าที่อันเนื่องมาจากสถานภาพของบุคคล เนื่องจากบุคคลมีหลายสถานภาพในคนคนเดียว ฉะนั้นบทบาทของบุคคลจึงต้องปฏิบัติไปตามสถานภาพในสถานการณ์ตามสถานภาพนั้น ๆ

ตารางที่ ๒.๑๐ สรุปงานการสังเคราะห์การวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อด้านบทบาทของผู้นำชุมชนในการแก้ไขความขัดแย้ง

ลำดับที่	ชื่อเรื่อง	ชื่อผู้แต่ง/หน่วยงาน	พ.ศ.	ประเภทงานวิจัย	ผลการวิจัย
๑	บทบาทของวัดไร่ขิงที่มีต่อการส่งเสริมคุณภาพชีวิตของประชาชนในเขตตำบลไร่ขิง อำเภอสามปราน จังหวัดนครปฐม	พระสมุห์ทรง สดัญโต (ทองคัม)/มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย	๒๕๕๖	ปริมาณ/คุณภาพ	วัดไร่ขิงมีบทบาทในการส่งเสริมคุณภาพชีวิตประชาชนในเขตตำบลไร่ขิง อำเภอสามปราน จังหวัดนครปฐม เป็นอย่างมาก และมีบทบาทโดยใช้การบริหารกิจการคณะสงฆ์เข้ามาส่งเสริมคุณภาพชีวิตประชาชน ซึ่งประกอบด้วย ๓ ด้านด้วยกัน ด้านการเผยแผ่ การพัฒนาจิตใจ และด้านการสาธารณสงเคราะห์
๒	บทบาทของพระวินยาธิการตามทัตตะของพระสงฆ์ในเขตพญาไท กรุงเทพมหานคร	พระครูปลัดทะเล มหณณโว/มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย	๒๕๕๓	ปริมาณ	ปัญหาในการปฏิบัติหน้าที่ของพระวินยาธิการ ส่วนใหญ่ขาดความมั่นใจในการปฏิบัติหน้าที่ พระวินยาธิการบางรูป ไม่เข้าใจบทบาทตัวเอง และไม่มีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ ตลอดถึงจำนวนในการปฏิบัติหน้าที่ของพระวินยาธิการยังไม่เพียงพอต่อการงาน

ตารางที่ ๒.๑๐ สรุปงานการสังเคราะห์การวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อด้านบทบาทของผู้นำชุมชนในการ
แก้ไขความขัดแย้ง (ต่อ)

ลำดับ ที่	ชื่อเรื่อง	ชื่อผู้แต่ง/หน่วยงาน	พ.ศ.	ประเภท งานวิจัย	ผลการวิจัย
๓	บทบาทการบริหารกิจการ คณะสงฆ์ด้านการปกครอง ของจังหวัดปทุมธานี (๒๕๕๓)	พระเทพรัตนสุธี/ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย	๒๕๕๓	ปริมาณ	พบว่าพระสงฆ์มีความ คิดเห็นต่อบทบาทการ บริหารจัดการกิจการ คณะสงฆ์ด้านการ ปกครองของจังหวัด ปทุมธานี โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อ พิจารณารายละเอียดใน แต่ละข้อพบว่า พระสงฆ์ มีความคิดเห็นอยู่ใน ระดับมากทุกข้อ
๔	บทบาทของกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ด้านการรักษา ความสงบเรียบร้อย : กรณีศึกษา อำเภอกาบเชิง จังหวัดสุรินทร์	คณิศร เกษอินทร์/ มหาวิทยาลัย รามคำแหง	๒๕๕๔	ปริมาณ	บทบาทของกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ด้านการ รักษาความสงบ เรียบร้อย โดยเห็นด้วย ในระดับมากมีเพียงเรื่อง การทำลายป่าไม้และ ทรัพยากรธรรมชาติ เห็น ด้วยในระดับปานกลาง ด้านการรักษาความสงบ เรียบร้อยโดยรวมไม่ แตกต่างกัน ในส่วนราย ข้อในเรื่อง บ่อนการ พนันและแหล่งอบายมุข มีความคิดเห็นแตกต่าง กัน

ตารางที่ ๒.๑๐ สรุปงานการสังเคราะห์การวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อด้านบทบาทของผู้นำชุมชน
ในการแก้ไขความขัดแย้ง (ต่อ)

ลำดับ ที่	ชื่อเรื่อง	ชื่อผู้แต่ง/หน่วยงาน	พ.ศ.	ประเภท งานวิจัย	ผลการวิจัย
๕	บทบาทพระสงฆ์กับการเผยแผ่พระพุทธศาสนาในจังหวัดนครปฐม	พระใบฎีกาณัฐพร ฐานวุฑโฒ / มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย	๒๕๕๕	ปริมาณ	บทบาทพระสงฆ์กับการเผยแผ่พระพุทธศาสนาในจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดแต่ละด้านพบว่า พระสงฆ์มีการเผยแผ่พระพุทธศาสนาในจังหวัดนครปฐม อยู่ในระดับมากทุกด้าน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้นำ

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้นำ ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอผลการวิจัยต่าง ๆ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

พระมหามานะ พุทธวิริโย (นามนนท์) ได้ศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอหนองกี่ จังหวัดบุรีรัมย์” จากการศึกษาพบว่า^{๑๑๘}

๑. ระดับภาวะผู้นำของภาวะผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอ หนองกี่ จังหวัดบุรีรัมย์ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ย ๒.๒๙ (= ๒.๒๙, S.D. = ๐.๕๗) เมื่อพิจารณารายละเอียดแต่ละด้านพบว่า ภาวะผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลอยู่ในระดับน้อยทุกด้านตามลำดับ คือ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านการบริหาร และด้านมนุษยสัมพันธ์

๒. ผลการเปรียบเทียบพบว่า ประชาชนมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของภาวะผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอหนองกี่ จังหวัดบุรีรัมย์ โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนแตกต่างกัน

^{๑๑๘} พระมหามานะ พุทธวิริโย (นามนนท์), “ภาวะผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอหนองกี่ จังหวัดบุรีรัมย์”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสนมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๖.

ตามอายุ การศึกษา อาชีพ และรายได้ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ส่วนประชาชนที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

๓. ปัญหา อุปสรรคเกี่ยวกับภาวะผู้นำของภาวะผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอหนองกี่ จังหวัดบุรีรัมย์ ได้แก่ (๑) นายกฯ ขาดวิสัยทัศน์ และไม่เข้าใจปัญหาตลอดถึงความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง (๒) นายกฯ ไม่เปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้าไปแสดงความคิดเห็นในแผนพัฒนาประจำปีหรือในการพิจารณางบประมาณพัฒนาพื้นที่ (๓) นายกฯ มีวิสัยทัศน์ในการทำงานแต่ไม่ทำตามวิสัยทัศน์ (๔) นายกฯ ขาดความรู้ความสามารถและขาดประสบการณ์ในการบริหาร ใช้ความรู้สึกส่วนตัวในการทำงานทำให้ไม่ถูกต้องในบางเรื่อง (๕) การปฏิบัติกิจกรรมร่วมกับชุมชนของนายกฯ ยังน้อยไป ทำให้ประชาชนรู้สึกห่างเหินต่อกัน (๖) นายกฯ ไม่มีจิตสาธารณะ ไม่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับประชาชน

ข้อเสนอแนะ คือ ด้านวิสัยทัศน์ ๑) นายกฯ ควรศึกษาปัญหาและความต้องการของประชาชนให้เข้าใจเพื่อจะได้แก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง ๒) ควรเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน รับฟังความคิดเห็นของประชาชน ๑) ควรจัดให้มีการอบรมเพื่อเพิ่มความรู้และเพิ่มประสบการณ์ในการบริหารงานให้แก่ผู้บริหาร ๒) ประชาชนอยากให้นายกฯ มีความกระตือรือร้นในการทำงานมากกว่านี้ เอาจริงเอาจังกับการทำงาน และทำงานเพื่อประชาชนจริงๆ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ๑) ประชาชนอยากให้นายกฯ เข้าร่วมกิจกรรมในชุมชนมากกว่านี้ มีการพบปะกับชาวบ้านมากกว่านี้ ๒) ประชาชนอยากให้นายกฯ มีจิตสาธารณะ มีการสนทนาปราศรัยกับประชาชน และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับประชาชน

พระราชวิสุทธิเวที(สายชล จานวุฑโฒ) ได้ศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ของสมเด็จพระมหาธีรราชเจ้า” จากการศึกษาพบว่า^{๑๑๙}

๑) ภาวะผู้นำในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ของสมเด็จพระมหาธีรราชเจ้า (นิยม จานิสสรมหาเถร) พบว่า ในด้านการปกครอง เจ้าประคุณสมเด็จพระมหาธีรราชเจ้ามีการบริหารจัดการองค์การต้องเริ่มต้นจากการวางระเบียบ กฎเกณฑ์ในการอยู่ร่วมกันก่อน เป็นกรณีการออกกฎหมายใช้ ในด้านการศึกษา ได้เป็นผู้นำในการฟื้นฟูสำนักเรียนบาลีขึ้นในวัด เป็นผู้วางแนวปฏิบัติในการบริหารจัดการสำนักศาสนศึกษา ในด้านการศึกษาสงเคราะห์ ได้เป็นผู้นำในการจัดตั้งโรงเรียนเด็กก่อนเกณฑ์เป็นแห่งแรกขึ้นในวัดชนะสงครามเป็นผู้นำในการจัดตั้งกองทุนนิเทศศึกษาสำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาของวัดชนะสงครามและเด็กก่อนเกณฑ์ภายในในด้านการเผยแผ่ เป็นผู้นิพนธ์หลักธรรมเตือนใจแก่พุทธศาสนิกชนในโอกาสและวาระต่าง ๆ ในด้านการสาธารณูปการ เป็นพระมหาเถระนักพัฒนา นักคิด นักออกแบบ เสนาสนะภายในวัด จัดหมวดหมู่สังฆาวาส พุทธาวาสอย่างเป็นระบบ พัฒนาวัดชนะสงครามให้เป็นศูนย์รวมศรัทธาของผู้แสวงบุญ เป็นผู้นำก่อสร้างวัดทิพย์สุคนธารามและพระพุทธเมตตาประชาไทยจังหวัด

^{๑๑๙} พระราชวิสุทธิเวที(สายชล จานวุฑโฒ), “ภาวะผู้นำในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ของสมเด็จพระมหาธีรราชเจ้า (นิยม จานิสสรมหาเถร)”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต* , (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๖.

กาญจนบุรีในด้านการสาธารณสุขสงเคราะห์ เป็นผู้นำในการจัดสร้างสถานที่ฝึกอาชีพประชาชนเมตตาอนุเคราะห์ประชาชนในด้านที่อยู่อาศัยและอาชีพ

๒) ภาวะผู้นำตามแนวพระพุทธศาสนาของสมเด็จพระมหาธีราจารย์ (นิยม จานิสฺสรมหาเถร) พบว่า น้อมนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาประกอบด้วยหลักโกสัลลธรรม ๓,หลักพรหมวิหาร ๔, หลักอปริหานิยธรรม ๗, หลักอิทธิบาท ๔,ปาปนิกรธรรม ๓ จักขุมาวุธโรนีสยสัมปันโน,หลักธรรมสัปปริสธรรม ๗,สังคหวัตถุ ๔, หลักภาวนา ๔,หลักพหุสูตร ๕, หลักจักร ๔ มาใช้ในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ ๖ ด้านประกอบด้วย การปกครอง, การศาสนศึกษา, การศึกษาสงเคราะห์, ด้านการเผยแผ่, การสาธารณูปการ และการสาธารณสุขสงเคราะห์

๓) ข้อเสนอแนะ คณะสงฆ์นำหลักการบริหารของสมเด็จพระมหาธีราจารย์(นิยม จานิสฺสรมหาเถร)ไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ รวมทั้งควรน้อมนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาใช้เพื่อพัฒนาการบริหารกิจการคณะสงฆ์ให้มีประสิทธิภาพตามแนวทางที่สมเด็จพระมหาธีราจารย์(นิยม จานิสฺสรมหาเถร)ได้นำมาใช้

ธนวัฒน์ คงสระบัว ได้ศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพุทธศาสนาของผู้นำชุมชนตาม ความคิดเห็นของประชาชน : กรณีศึกษาชุมชนตำบลบางรักน้อย อำเภอมะนัง จังหวัดน่านพบจาก”การศึกษาพบว่า ความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพุทธศาสนาของผู้นำชุมชนตำบลบางรักน้อย อำเภอมะนัง จังหวัดน่านพบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยมีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับ ดังนี้ ปริสฺสญฺญตา ธัมมญฺญตา อตฺถญฺญตา มัตตญฺญตา อตฺตญฺญตา กาลญฺญตา และปุกฺคญฺญตา^{๑๒๐}

การเปรียบเทียบความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพุทธศาสนา ของผู้นำชุมชนตำบลบางรักน้อย อำเภอมะนัง จังหวัดน่านพบ โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลพบว่า ประชาชนที่มีเพศที่ต่างกัน มีความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพุทธศาสนา ของชุมชนตำบลบางรักน้อย อำเภอมะนัง จังหวัดน่านพบ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนประชาชนที่มีอายุ สถานภาพทางครอบครัว อาชีพ อยุงาน วุฒิการศึกษา และรายได้ที่ต่างกัน มีความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพุทธศาสนา ของชุมชนตำบลบางรักน้อย อำเภอมะนัง จังหวัดน่านพบ โดยภาพรวมแตกต่างกัน จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .๐๑ และ .๐๕

ปัญหาเกี่ยวกับภาวะผู้นำของชุมชนตำบลบางรักน้อย อำเภอมะนัง จังหวัดน่านพบพบว่า บางครั้งผู้นำไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบที่กำหนด งานบางอย่างมีความสลับซับซ้อน ยากต่อการเข้าใจ บางครั้งมีการใช้อารมณ์ส่วนตัวมารวมกับการทำงาน ยังมีการดิ้นนินทา บางทีมีการก้าวก่ายการทำงานของคนอื่น สำหรับผู้เริ่มเข้าทำงาน จะมีการปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงานค่อนข้างยาก มีการนำ

^{๑๒๐} ธนวัฒน์ คงสระบัว, “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพุทธศาสนาของผู้นำชุมชนตาม ความคิดเห็นของประชาชน : กรณีศึกษาชุมชนตำบลบางรักน้อย อำเภอมะนัง จังหวัดน่านพบ”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๓.

ของส่วนรวมไปใช้ส่วนตัวบ้าง บางทีการจัดสรรงบประมาณเกินความจำเป็นต่อการบริหาร การทำงาน บางครั้งไม่ได้วางแผนไว้ล่วงหน้าจึงการสับสนในขั้นตอนการทำงาน บางทีเมื่อเกิดเหตุการณ์คับขัน ผู้บริหารไม่สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ ยังตอบสนองความต้องการของชุมชนไม่ทั่วถึง การช่วยเหลือชุมชนบางครั้งยังตอบสนองความต้องการได้ไม่เต็มที่ บางครั้งการมอบหมายงานยังไม่ตรงกับความสามารถ และบางครั้งบรรยากาศในการทำงานดูตึงเครียดเกินไป

พระมหาสันตยา ธีรธาริ (ไสยวิจิตร) ได้ศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม ๗ ในการพัฒนาองค์กรของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลหนองสอ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์” จากการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม ๗ ในการพัฒนาองค์กรของนายกเทศมนตรี เทศบาลตำบลหนองสอ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้านโดยมีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับดังนี้ ด้านความเป็นผู้รู้จักตน ด้านความเป็นผู้รู้จักบริษัท ด้านความเป็นผู้รู้จักกาล ด้านความเป็นผู้รู้จักประมาณ ด้านความเป็นผู้รู้จักเหตุ และ ด้านความเป็นผู้รู้จักผล ยกเว้น ด้านความเป็นผู้รู้จักบุคคล อยู่ในระดับปานกลาง^{๑๒๑}

เปรียบเทียบความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม ๗ ในการพัฒนาองค์กรของนายกเทศมนตรี เทศบาลตำบลหนองสอ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ประชาชนที่มีเพศ อายุ การศึกษา และอาชีพต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม ๗ ในการพัฒนาองค์กร ของนายกเทศมนตรี เทศบาลตำบลหนองสอ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑และ๐.๐๕ จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนประชาชนที่มีรายได้และสถานภาพสมรสต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม ๗ ในการพัฒนาองค์กร ของนายกเทศมนตรี เทศบาลตำบลหนองสอ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

พระครูไพโรจน์ภัทรคุณ (วิโรจน์ ภทฺทปณฺโณ)ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม” จากการศึกษาพบว่า ๑. ความคิดเห็นของพระภิกษุต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐมทั้ง ๗ ด้าน พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๑ และเมื่อจำแนกรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด พบว่า ด้านการศึกษาอบรมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๙๑ รองลงมาคือ ด้านศาสนบุคคล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๕ ด้านคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๔ และด้านปัจจัยการบริหารงาน

^{๑๒๑} พระมหาสันตยา ธีรธาริ (ไสยวิจิตร), “ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม ๗ ในการพัฒนาองค์กรของนายกเทศมนตรี เทศบาลตำบลหนองสอ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์” , วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖.

ของเจ้าอาวาส มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๗๘ ด้านศาสนวัตถุ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๗๗ ด้านศาสนพิธี ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๗๖ และด้านการบริหารงานบุคคล ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๗๐ ตามลำดับ^{๑๒๒}

๒. ในด้านภาวะผู้นำ เมื่อจำแนกตามสถานสภาพส่วนบุคคลโดยรวม พระภิกษุที่มีอายุพรรษา การศึกษาทางโลก และการศึกษาทางบาลี ที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาส ไม่แตกต่างกัน ซึ่งปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ สำหรับพระภิกษุที่มีการศึกษาทางธรรม และตำแหน่งที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสแตกต่างกันซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ ๒.๑๑ สรุปงานการสังเคราะห์การวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อด้านภาวะผู้นำ

ลำดับ ที่	ชื่อเรื่อง	ชื่อผู้แต่ง/หน่วยงาน	พ.ศ.	ประเภท งานวิจัย	ผลการวิจัย
๑	ภาวะผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอหนองกี่ จังหวัดบุรีรัมย์	พระมหามานะ พุทธิวิริโย (นามนนท์)/มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย	๒๕๕๖	ปริมาณ	ระดับภาวะผู้นำของภาวะผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอ หนองกี่ จังหวัดบุรีรัมย์ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย
๒	ภาวะผู้นำในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ของสมเด็จพระมหาธีรจารย์ (นิยม จานิสสรมหาเถร)	พระราชวิสุทธิเวที(สายชล จานุกุโธม)/มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย	๒๕๕๖	คุณภาพ	ได้น้อมนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาประกอบด้วยหลักโกสัลลธรรม ๓,หลักพรหมวิหาร ๔, หลักอปริหานิยธรรม ๗, หลักอิทธิบาท ๔,ปาปณิกธรรม๓ จักขุมาวิรุโณิสสยสัมปันโน,หลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗,สังคหวัตถุ ๔, หลักภาวนา ๔ ,หลักพหุสูตร ๕, หลักจักร ๔ มาใช้ในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ ๖ ด้าน ประกอบด้วยการปกครอง, การศาสนศึกษา, การศึกษา สงเคราะห์, ด้านการเผยแผ่, การสาธารณูปการ และการสาธารณสงเคราะห์

^{๑๒๒} พระครูไพโรจน์ภัทรคุณ (วิโรจน์ ภทฺทปญฺโญ), “ภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต , (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๖.

ตารางที่ ๒.๑๑ สรุปงานการสังเคราะห์การวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อด้านภาวะผู้นำ (ต่อ)

ลำดับ ที่	ชื่อเรื่อง	ชื่อผู้แต่ง/หน่วยงาน	พ.ศ.	ประเภท งานวิจัย	ผลการวิจัย
๓	ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพุทธศาสนาของผู้นำชุมชนตามความคิดเห็นของประชาชน : กรณีศึกษาชุมชนตำบลบางรักน้อย อำเภอมือ จังหวัดนนทบุรี	ธนวัฒน์ คงสระบัว/ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย	๒๕๕๓	ปริมาณ	ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน
๔	ภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ในการพัฒนาองค์การของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลหนองสอ อำเภอมือ จังหวัดกาฬสินธุ์	พระมหาสันตยา อธิธำมณี (ไสยวิจิตร)มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย	๒๕๕๖	ปริมาณ	ความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ในการพัฒนาองค์การของนายกเทศมนตรี เทศบาลตำบลหนองสอ อำเภอมือ จังหวัดกาฬสินธุ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก
๕	ภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม	พระครูไพโรจน์ภักทรคุณ (วิโรจน์ ภททปญโญ)/ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย	๒๕๕๖	ปริมาณ	ภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอผลการวิจัยต่าง ๆ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

สมยศ ศิลปโยดม ได้ศึกษาเรื่อง “ผู้นำชุมชนกับการแก้ปัญหาความขัดแย้งในชุมชน” จากการศึกษาพบว่า^{๑๒๓}

^{๑๒๓} สมยศ ศิลปโยดม , “ผู้นำชุมชนกับการแก้ปัญหาความขัดแย้งในชุมชน”, วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง), ๒๕๔๐.

๑.สภาพภูมิหลังของผู้นำชุมชน บางตัวแปร ได้แก่ ภูมิลำเนา อายุ อาชีพ และสถานภาพสมรส มีความสัมพันธ์กับการคาดหวังต่อผลที่เกิดขึ้นภายหลังเข้าแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในชุมชน

๒.ปัจจัยภาวะความเป็นผู้นำของผู้นำชุมชนบางตัวแปรได้แก่ ความเข้าใจปัญหาในชุมชน ลักษณะการได้มาซึ่งตำแหน่ง การเป็นที่พึ่งและไว้วางใจจากประชาชน และความเป็นผู้ทันต่อข่าวสาร ปัจจุบัน มีความสัมพันธ์กับการคาดหวังต่อผลที่เกิดขึ้น ภายหลังเข้าแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในชุมชน

นอกจากนี้ผลการศึกษายังพบว่า ผู้นำชุมชนส่วนใหญ่เห็นว่าการเกิดปัญหาความขัดแย้งในชุมชน ถือเป็นเรื่องธรรมดา และผู้นำชุมชนส่วนใหญ่จะเลือกใช้วิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยการเจรจาไกล่เกลี่ยและแจ้งให้คณะกรรมการหมู่บ้านพิจารณา หรือ ตั้งตัวแทนเป็นคนกลางไกล่เกลี่ยจะไม่ตัดสินเด็ดขาดด้วยตนเอง

พระอธิการสุนทร อาภาธโร (แสงมัม) ได้ศึกษาเรื่อง “บทบาทของพระสงฆ์ในการส่งเสริมการลดความขัดแย้งตามแนวทางพระพุทธศาสนา” จากการศึกษาพบว่า^{๑๒๔}

๑. ความหมายของความขัดแย้งและการบริหารความขัดแย้งความหมายของความขัดแย้ง หมายถึง การไม่ทำตามฝ่าฝืน ขึ้นไว้ และ “แย้ง” หมายถึง ไม่ตรงหรือลงรอยเดียวกัน ต้านไว้ ทานไว้ เพราะความขัดแย้งเป็นความรู้สึกนึกคิด หรือการกระทำที่ขัดกันทั้งภายในตนเอง ระหว่างบุคคล และระหว่างกลุ่ม ซึ่งมีผลทำให้เกิดการแข่งขัน หรือการทำลายกัน ส่วนความหมายของความขัดแย้งในทัศนะพระพุทธศาสนา จะไม่พบคำในภาษาบาลีที่แปลว่า “ความขัดแย้ง” โดยตรง แต่จะมีคำอื่นในภาษาบาลีที่มีความหมายในลักษณะที่เป็นความขัดแย้งหรือบ่งบอกถึงความขัดแย้ง ซึ่งสามารถที่จะจัดกรอบเกี่ยวกับประเด็นที่ว่าด้วยความหมายของความขัดแย้ง ในมิติของพระพุทธศาสนาได้ ๒ ประเด็นหลักๆ คือความขัดแย้งในแง่ของธรรม และในแง่ของวินัย

๒. วิธีการจัดการความขัดแย้งจากคัมภีร์พระพุทธศาสนา กรณีทั่วๆ ไปนั้นเราสามารถที่จะดำเนินการได้ดังต่อไปนี้ คือ (๑) กรณีความขัดแย้งในเรื่องที่เกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารจะต้องแก้ด้วยการสร้างโอกาสและให้การศึกษาอย่างถูกวิธี ทราบข้อมูลรอบด้านของปัญหาที่เกิดขึ้น(๒) กรณีความขัดแย้งเนื่องจากการใช้อำนาจช่วงชิง การแก้ไขปัญหานั้นมักจะใช้กรณีการส่งทูตไปเพื่อเจรจาหรือจะต้องอาศัยภาวะผู้นำของผู้นำไปเป็นผู้ให้ข้อมูลหรือข้อเท็จจริง (๓) ความขัดแย้งในด้านการตีความ เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากการตีความเรื่องใดเรื่องหนึ่งแตกต่างกัน เช่น กรณีการตีความเรื่องพระวินัยของพระธรรมตรงกับพระวินัยธร แห่งเมืองโกสัมพี ซึ่งในเรื่องดังกล่าวเป็นแค่กรณีเล็กคือเรื่องการรัดน้ำชำระห้องน้ำก็ได้กลายมาเป็นปัญหาเนื่องจากพระธรรมธรและพระวินัยธรตีความเรื่องนั้นแตกต่างกัน เป็นต้น

๓. บทบาทและวิธีการของพระสงฆ์ในการส่งเสริมการลดความขัดแย้งตามแนวทางพระพุทธศาสนา พระสงฆ์มีหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ ๒ ประการ คือ บทบาทหรือหน้าที่ต่อตนเอง และบทบาทหรือหน้าที่ต่อ

^{๑๒๔} พระอธิการสุนทร อาภาธโร (แสงมัม), “บทบาทของพระสงฆ์ในการส่งเสริมการลดความขัดแย้งตามแนวทางพระพุทธศาสนา”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๖.

ผู้อื่น พระสงฆ์จึงมีบทบาทและวิธีการของพระสงฆ์ในส่งเสริมลดความขัดแย้งตามแนวทางพระพุทธศาสนา ใช้บทบาทตามภาวะที่มีอยู่เข้าไปมีส่วนร่วมการดำเนินกิจกรรมกับพระสงฆ์และประชาชน ตามภารกิจของพระสงฆ์ใน ๖ ด้านได้แก่ ด้านการปกครอง การศาสนศึกษา การศึกษา สงเคราะห์ การเผยแผ่ การสาธารณูปการ การสาธารณสงเคราะห์ โดยสื่อกลางระหว่างศาสนจักรและอาณาจักร เพื่อดำเนินกิจกรรมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนั้นใช้วิธีการส่งเสริมลดความขัดแย้งโดยทำหน้าที่สั่งสอนประชาชนให้ปฏิบัติตามหลักศาสนาสุกาวีการธรรม มีเมตตาการุณยธรรม เมตตาวิจิตรเมตตาธรรม เพื่อดำเนินชีวิตในสังคมอย่างมีเกียรติและความสุขตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน ย่อมก่อให้เกิดความสุขแก่ประชาชนนานัปการ ปัญหาต่างๆก็ลดน้อยลงไปเพราะอาศัยกำลังของพระสงฆ์

ชลากร เทียนส่องใจ ได้ศึกษาเรื่อง “การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางเชิงพุทธ: หลักการและเครื่องมือสำหรับการจัดการความขัดแย้ง” จากการศึกษาพบว่า^{๑๒๕}

๑.ความขัดแย้งเป็นธรรมชาติของมนุษย์ ซึ่งหากที่จะหลีกเลี่ยงได้ สาเหตุของปัญหาความขัดแย้งสามารถแบ่งตามปัจจัยภายนอกออกได้เป็น ๕ ประเภทด้วยกันคือ ๑) ความขัดแย้งด้านข้อมูล ๒) ความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ ๓) ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ ๔) ความขัดแย้งด้านโครงสร้าง และ ๕) ความขัดแย้งด้านคุณค่าหรือค่านิยม การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง ถือได้ว่าเป็นอีกทางเลือกหนึ่งในการจัดการความขัดแย้ง โดยมีบุคคลที่สามหรือคนกลางเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการปัญหา บทบาทหน้าที่ของคนกลางจะเป็นผู้ให้คำแนะนำ และ พร้อมทั้งเสนอแนวทางที่เหมาะสมในการจัดการปัญหาความขัดแย้ง เพื่อที่คู่กรณีสามารถบรรลุข้อตกลงได้โดยความสมัครใจของทั้งสองฝ่าย ทั้งนี้คนกลางจะไม่มีอำนาจบังคับให้คู่กรณีต้องปฏิบัติตามคำแนะนำแต่อย่างใด

๒.ในทัศนะของพระพุทธศาสนา รากเหง้าที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งเกิดจากเหตุปัจจัยภายใน คือ อกุศลธรรมและปญฺจจธรรม โดยทวิญญูซึ่งเป็นหนึ่งในปญฺจจธรรมนั้น ถือว่าเป็นแกนกลางที่อยู่ลึกที่สุด เพราะเป็นการยึดมั่นถือมั่นในอุดมการณ์ของแต่ละคน ยิ่งถ้าทวิญญูนั้น ประกอบไปด้วยอกุศลมูลอันได้แก่ โลภะ โทสะและโมหะ ทวิญญูนั้นก็กลายเป็นมิจฉาทวิญญู เหตุปัจจัยภายในรวมทั้งเหตุปัจจัยภายนอก จะกลายเป็นแรงผลักดันที่ทำให้เกิดสภาวะของความขัดแย้งขึ้น จนนำไปสู่ความรุนแรงในที่สุด ในการปฏิบัติการจัดการความขัดแย้งทางพระพุทธศาสนา นั้นแบ่งออกได้ เป็น ๓ วิธี คือ (๑) การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง (๒) อภัยทาน และ (๓) ทางเลือกอื่นตามแนวทางแห่งพระวินัย ซึ่งได้แก่ การไต่สวน การประนีประนอม การใช้เสียงข้างมาก และการพิจารณาตัดสินโดยสังฆสภา

๓.หลักการและวิธีการในการเจรจาไกล่เกลี่ยเชิงพุทธ ประกอบไปด้วย ๔ ขั้นตอน ซึ่งได้แก่ (๑) คุมสติ Mindfulness Control (๒) ทำหน้าที่ที่กลยาณมิตร Education Process (๓) สื่อสารอย่างลึกซึ้ง Deep Communication (๔) วิเคราะห์เรื่องราว Issues Analysis (๕) เข้าถึงวิธีการ)

^{๑๒๕} ชลากร เทียนส่องใจ , “การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางเชิงพุทธ: หลักการและเครื่องมือสำหรับการจัดการความขัดแย้ง”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๓.

Approaching to A strategies (๖) คิดอย่างแยบคาย Thinking Wisely (๗) หาจุดสนใจ Interest Finding (๘) เสนอทางเลือก Option Creating และ (๙) สร้างความสัมพันธ์อันดี New Relationship Building ทั้ง ๙ ข้อ ที่กล่าวมานี้ สามารถสรุปได้เป็นรูปแบบของพุทธวิธีการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง ซึ่งแบ่งออกเป็น ๓ ขั้นตอนใหญ่ๆ คือ (๑) ขั้นตอนกัลยาณมิตร (๒) ขั้นตอนโยนิโสมนสิการ และ (๓) ขั้นตอนการจัดการปัญหาความขัดแย้ง ในขั้นตอนกัลยาณมิตรนั้น คนกลางจะต้องรับผิดชอบในบทบาทหน้าที่โดยตรง แต่ในขั้นตอนที่ ๒ และ ๓ ทั้งผู้ที่ทำหน้าที่เป็นคนกลาง และคู่กรณีทั้งสองฝ่าย จะต้องมีบทบาทหน้าที่ร่วมมือกันเพื่อบรรลุเป้าหมาย เกิดสัมมาทิฐิ ในการหาจุดสนใจอย่าแท้จริงของคู่กรณี และส่งเสริมความเข้าใจอันดีของทั้งสองฝ่าย กล่าวโดยสรุป การเจรจาไกล่เกลี่ยเชิงพุทธ เป็นส่วนหนึ่งในพุทธสันติวิธี ที่นำมาเป็นรูปแบบสำหรับการจัดการปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งไม่เพียงแต่สามารถใช้ได้ในรูปแบบการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งแล้ว ยังเป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ยั่งยืนดังเช่นการให้อภัยทาน ซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดในการจัดการความขัดแย้งทางพระพุทธศาสนา

ปทุมรัตน์ ต่อบงศ์ ได้ศึกษาเรื่อง “การจัดการกับความขัดแย้งชุมชนชนบทเชียงใหม่” ผลการวิจัยพบว่า ความขัดแย้งที่ปรากฏในชุมชนมีเกือบทุกด้าน โดยเฉพาะด้านเศรษฐกิจ สังคม และทรัพยากรธรรมชาติ แต่ความขัดแย้งที่พบว่ามี ความรุนแรงที่ก่อให้เกิดความเสียหายทั้งต่อร่างกายและทรัพย์สิน และส่งผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของชาวบ้านมากที่สุด ได้แก่ ความขัดแย้งในเรื่องที่ทำกินระหว่างชาวบ้านกับองค์กรภายนอก^{๑๒๖}

เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นแล้ว ชาวบ้านก็ได้คิดหาวิธีการจัดการกับความขัดแย้งดังกล่าวอย่างเป็นกระบวนการ เริ่มตั้งแต่การตัดสินใจเลือกวิธีการจัดการแบบแพะ ชะนะ อย่างสันติวิธีในระยะแรก และแบบที่เป็นชนวนของความรุนแรงในระยะต่อมา โดยชาวบ้านได้พยายามเรียนรู้จากแหล่งความรู้ในชุมชน และจากแหล่งความรู้อื่นๆ ในระยะหลัง เมื่อกำหนดทางเลือกได้แล้วก็มีการทดสอบทางเลือกโดยสอบถามความเห็นจากคนในชุมชนก่อน แล้วจึงนำไปปฏิบัติจริงทันที ตามแผนที่ได้วางไว้ จากนั้นจึงมาประเมินผลและติดตามผลซึ่งก่อให้เกิดการปรับใช้ทางเลือกอื่นๆ ต่อมา ภายใต้การเรียนรู้ตามแนวคิดทางการศึกษาผู้ใหญ่เชิงมนุษยนิยม อย่างไรก็ตามจากการศึกษา พบว่า ในระยะแรกชาวบ้านมิได้ใช้กระบวนการจัดการกับความขัดแย้งอย่างเต็มรูปแบบทุกขั้นตอน หรือใช้วิธีลองผิดลองถูก จนกระทั่งได้มีบุคคลและองค์กรภายนอกเข้ามาให้ความรู้ หรือชาวบ้านเองออกไปแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ภายนอกชุมชนดังกล่าว ซึ่งแต่ละขั้นตอนของกระบวนการก็มีการเรียนรู้ตามแนวคิดทางการศึกษาเชิงมนุษยนิยม โดยเฉพาะอย่างยิ่งแนวคิด “คิดเป็น” แทรกอยู่โดยตลอด

วาสนา สุขกุล และ น้ำเพชร วินิจัยกุล ได้ศึกษาเรื่อง “รูปแบบการจัดการความขัดแย้งท้องถิ่น : กรณีการสร้างอ่างเก็บน้ำแม่ขานจังหวัดเชียงใหม่” ผลการวิจัยพบว่าจากสภาพการดำรงชีวิต

^{๑๒๖} ปทุมรัตน์ ต่อบงศ์, “การจัดการกับความขัดแย้งชุมชนชนบทเชียงใหม่”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์บัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่), ๒๕๓๙.

วิถีชีวิต ประเพณีและวัฒนธรรมของชาวบ้านทั้ง สองหมู่บ้านมีความเป็นอยู่ที่ผูกพันและพึ่งพิงทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งในและนอกชุมชน สำหรับเป็นแหล่งปัจจัยสี่ และอาชีพ เป็นต้น ดังนั้นจึงส่งผลให้ระดับทัศนคติที่แสดงถึงความพึงพอใจในภาพรวมของแต่ละด้าน(ด้านที่อยู่อาศัย ด้านอาชีพ และด้านการบริการขั้นพื้นฐาน ตลอดทั้งทัศนคติด้านการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรในพื้นที่ วัฒนธรรมและวิถีชีวิต(ทรัพยากร ดิน น้ำ ป่าไม้ และด้านวัฒนธรรมประเพณี)) อยู่ในระดับปานกลางถึงมากที่สุด แต่สำหรับประเด็นด้านโครงการฯ การจัดการและรูปแบบการจัดการโครงการฯและแนวทางออกสำหรับการแก้ปัญหาความขัดแย้งดังกล่าวชาวบ้านสะท้อนว่าที่ผ่านมา(จากอดีต-ปัจจุบัน)ชาวบ้านมีรูปแบบการต่อสู้ ๕ แนวทางได้แก่^{๑๒๗}

แนวทางที่ ๑: ยื่นหนังสือ คัดค้านการก่อสร้างโครงการอ่างเก็บน้ำแม่ฆาน

แนวทางที่ ๒: ชุมนุม/ประท้วง

แนวทางที่ ๓: เวทีการเจรจา

แนวทางที่ ๔: นำวาระเข้าที่ประชุม

แนวทางที่ ๕: เวทีสาธารณะ

ส่งผลให้ ณ ปัจจุบันโครงการฯอยู่ระหว่างการชะลอโครงการฯ ซึ่งแต่ละรูปแบบของกระบวนการต่อสู้ของชาวบ้านที่ผ่านมาเป็นกระบวนการที่ใช้ระยะเวลายาวนานตลอดจนต้องอาศัยภาคีเครือข่ายกลุ่ม/องค์กร อย่างไรก็ตามในทัศนะของชาวบ้านยังมีความหวังว่าโครงการฯนี้ สามารถยุติได้ และเสนอแนวทางออกที่ดีที่สุดเพื่อยุติปัญหาโครงการฯดังกล่าวคือ “การถวายเป็นบุญ” ซึ่งผลจะเป็นเช่นไรชาวบ้านพร้อมสนองพระราชดำริอย่างไรก็ตามในกระบวนการแก้ปัญหาหรือยุติความขัดแย้งภายใต้โครงการฯ ดังกล่าวสิ่งสำคัญสำหรับหน่วยงานและบุคคลควรมีคุณลักษณะที่สำคัญ คือ ต้องเป็นบุคคลหรือหน่วยงานที่มีความเป็นธรรม ยุติโดยธรรม และมีอำนาจในการตัดสินใจ ตลอดจนเป็นคนที่มีความรู้ความสามารถ และมีความเชี่ยวชาญด้านเชื่อมและโครงการฯ เป็นอย่างดี^{๑๒๘}

พระครูนิภาสธรรมาธิมุต (อำพร ปริมุตโต) ได้ศึกษาเรื่อง “การแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งในครอบครัวตามหลักธรรมในคัมภีร์พระพุทธศาสนาเถรวาท” จากการศึกษาปัญหาคความขัดแย้งของครอบครัวไทยพบว่า มีปัญหาที่สำคัญหลายประการ ได้แก่ ๑) ปัญหาคความขัดแย้งขั้นพื้นฐานในการดำรงชีวิตประจำวัน เช่น ปัญหาคความแตกต่างด้านลักษณะนิสัย ทัศนคติ หรือบุคลิกภาพที่เป็นเชิงปัจเจกบุคคล หรือมาจากครอบครัวเดิม ๒) ปัญหาที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการดำรงชีวิตของครอบครัว เช่น ปัญหาคด้านการเงิน และปัญหาของบุคคลในครอบครัวที่ไม่ตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของตนเอง ซึ่งเป็นปัญหาคระดับกลาง ๓) ปัญหาคความขัดแย้งในระดับรุนแรงของครอบครัว เช่น ปัญหาการหย่าร้าง การนอกใจการ

^{๑๒๗} วาสนา สุขกุล และ น้ำเพชร วินิจฉัยกุล , “รูปแบบการจัดการความขัดแย้งท้องถิ่น : กรณีการสร้างอ่างเก็บน้ำแม่ฆานจังหวัดเชียงใหม่” , บัณฑิตวิทยาลัย , (เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยแม่โจ้) , ๒๕๕๕.

^{๑๒๘} พระครูนิภาสธรรมาธิมุต (อำพร ปริมุตโต) , “การแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งในครอบครัวตามหลักธรรมในคัมภีร์พระพุทธศาสนาเถรวาท” , วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย) , ๒๕๕๓.

ไปมีภรรยาหรือสามีใหม่ การทะเลาะเบาะแว้งขั้นรุนแรง ที่นำไปสู่การทำร้ายซึ่งกันและกันหรือนำไปสู่ปัญหาความขัดแย้งในครอบครัวจนไม่สามารถประคับประคองสภาพครอบครัวให้อยู่รอดมั่นคงได้

ส่วนวิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในครอบครัวตามหลักธรรมทางพระพุทธศาสนานั้น สามารถนำหลักพุทธธรรมมาแก้ไขได้ โดยจำแนกเป็นระดับต่างๆ ดังนี้ ๑) ปัญหาของครอบครัวขั้นพื้นฐานสามารถแก้ไขได้ โดยนำหลักสัมมาทิฐิ ความเห็นที่ถูกต้องตามธรรมนองครองธรรม การมีสติสัมปชัญญะ การใช้หลักสมชีวิตา และการใช้หลักธรรมของคู่ชีวิต ๔ ประการ(๑) สมสัทธา มีศรัทธาเสมอกัน (๒) สมศีลา มีศีลเสมอกัน (๓) สมจาคา มีจาคะเสมอกัน (๔) สมปัญญา มีปัญญาเสมอกัน รวมทั้งหลักนำสังคหัตถุธรรมมาใช้ในการดำรงชีวิต ๒) ปัญหาของครอบครัวระดับกลาง สามารถแก้ไขได้โดยนำหลักทฤษฎีมิกัตถประโยชน์ และหลักอาทิโกคิยะ ๕ มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาครอบครัว และ ๓) ปัญหาของครอบครัวในระดับรุนแรง สามารถนำหลักฆราวาสธรรม และหลักทศ ๖ มาประยุกต์ใช้ คือ หลักปฏิบัติของผู้เป็นสามี ๕ ประการ หลักปฏิบัติของผู้เป็นภรรยามีอยู่ ๕ ประการ หลักปฏิบัติของบิดามารดาต่อบุตรธิดา ๕ ประการ หลักปฏิบัติของบุตรธิดาต่อบิดามารดา ๕ ประการในการพัฒนาความสัมพันธ์ของบุคคลในครอบครัวนอกจากนี้ ยังแก้ไขด้วยการปฏิบัติธรรมตามหลักพรหมวิหาร ๔ ประการ และหลักอัฐตสัมมาปณิธิ คือ การตั้งตนไว้ชอบ ดำรงตนอยู่ในศีลในธรรมอันดีงามของสังคม

พันตำรวจโทยุทธนา จันแก้ว ได้ศึกษาเรื่อง “ การจัดการความขัดแย้งของตำรวจ ในสถานีตำรวจภูธรสีดา อำเภอสีดา จังหวัดนครราชสีมา” พบว่า^{๑๒๙}

๑. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล การจัดการความขัดแย้งของตำรวจสถานีตำรวจภูธรสีดา อำเภอสีดา จังหวัดนครราชสีมา ทั้ง ๕ ด้านคือด้านการหลีกเลี่ยง, ด้านการปรองดอง, ด้านการต่อสู้, ด้านการร่วมมือร่วมใจ, ด้านการประนีประนอม หรือการเจรจาต่อรอง โดยรวม การจัดการความ ขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่ใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งของ ตำรวจสูงสุดคือ ด้านการปรองดอง รองลงมาคือ ด้านการร่วมมือร่วมใจ และด้านต่ำสุดคือ ด้านการต่อสู้

๒. ผลการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของตำรวจ จำแนกตามสถานภาพข้าราชการตำรวจและอาสาสมัครตำรวจบ้านพบว่า ในภาพรวมไม่แตกต่างกันทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการหลีกเลี่ยง, ด้านการปรองดอง, ด้านการต่อสู้, ด้านการร่วมมือร่วมใจ, ด้านการประนีประนอม หรือการเจรจาต่อรอง ข้าราชการตำรวจมีระดับการจัดการความขัดแย้งไม่ แตกต่างกันทางสถิติ ผลการศึกษานี้ไม่เป็นจริงตามสมมุติฐานการวิจัยที่ ๑ที่ว่า ตำรวจมีสถานภาพต่างกัน มีการจัดการความขัดแย้งของตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจภูธรสีดา อำเภอสีดา จังหวัดนครราชสีมาแตกต่างกัน

๓. ผลการผลการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของตำรวจสถานี ตำรวจภูธรสีดา จำแนกตามระยะเวลาการดำรงตำแหน่งต่างกันคือ น้อยกว่า ๕ ปี, ๕ - ๒๐ ปี, ๒๑ ปีขึ้นไป พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระยะเวลาการดำรงตำแหน่งต่างกัน การจัดการความขัดแย้งของตำรวจสถานี ตำรวจภูธรสีดา โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ผลการศึกษานี้เป็นจริง ตามสมมุติฐานการวิจัยที่ ๒ ที่ว่า ตำรวจมีระยะเวลาการดำรงตำแหน่งแตกต่างกัน มีการจัดการความ ขัดแย้งของตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจภูธรสีดา อำเภอสีดา จังหวัดนครราชสีมา แตกต่างกัน

^{๑๒๙} พันตำรวจโทยุทธนา จันแก้ว , “ การจัดการความขัดแย้งของตำรวจ ในสถานีตำรวจภูธรสีดา อำเภอสีดา จังหวัดนครราชสีมา” , วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๖.

๔. แนวทางการจัดการความขัดแย้งของตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจภูธรสีดา อำเภอสีดา จังหวัดนครราชสีมาเป็นรายด้านดังนี้ ด้านการหลีกเลี่ยง แนวทางที่ควรจัดการความขัดแย้งไม่ควรปฏิบัติมากที่สุด คือเมื่อเกิดความขัดแย้งพยายามหลีกเลี่ยง เฉยเมยไม่ให้ความสนใจต่อปัญหาเกิดขึ้น ด้านการปรองดอง แนวทางที่ควรจัดการความขัดแย้งควรปฏิบัติมากที่สุดคือเมื่อเกิดความขัดแย้งให้โอกาสคู่กรณีได้ชี้แจง หรือถกปัญหากันอย่างตรงไปตรงมา ด้านการต่อสู้แนวทางที่ควรจัดแนวทางที่ควรจัดการความขัดแย้งไม่ควรต่อสู้มากที่สุดคือ พยายามหาทุกวิถีทางเพื่อให้ตนเองบรรลุเป้า หมาย โดยไม่คำนึงถึงความเสียหายหรือสูญเสียของคนอื่น ด้านการร่วมมือร่วมใจ แนวทางที่ควรจัดการความขัดแย้งควรร่วมมือร่วมใจกัน มากที่สุดคือ แสดงออกให้เห็นว่า ความขัดแย้งไม่ใช่เรื่องร้ายแรงถ้าทุกฝ่ายเข้าใจปัญหาก็สามารถประสานประโยชน์แก่ทุกฝ่ายได้ ด้านการประนีประนอม หรือการเจรจาต่อรอง แนวทางที่ควรจัดการความขัดแย้งควรประนีประนอม หรือการเจรจาต่อรอง มากที่สุดคือ เมื่อเกิดความขัดแย้งใช้ความสามารถในการเจรจาต่อรอง และให้ผู้อื่นยินยอมให้ในสิ่งที่ต้องการด้วยความสมัครใจ

นางสาวอรปริยา วสุมนต์ ได้ศึกษาเรื่อง “พุทธวิธีจัดการความขัดแย้งในทัศนะของพระไพศาล วิสาโล” พบว่า^{๓๓๐}

๑. ความขัดแย้งมี ๒ ประเภท คือ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในจิตใจกับความขัดแย้งภายนอก โดยเกิดจากการทำงานร่วมกันระหว่างเหตุปัจจัยภายใน ซึ่งได้แก่ อกุศลมูล ปญจธรรม กับ เหตุปัจจัยภายนอก การจัดการความขัดแย้งด้วยหลักพระพุทธศาสนานั้นสามารถกระทำได้ทั้งเชิงรับ เชิงรุก หรือ ทั้งสองอย่างประกอบกัน โดยนำหลักพุทธธรรมสำคัญมาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญ เช่น หลักขันติธรรม หลักอนัตตา หลักอปริหานิยธรรม หลักสามัคคีธรรม เป็นต้น นอกจากนี้ยังสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับวิธีการจัดการความขัดแย้งในยุคปัจจุบัน เช่น การเจรจาไกล่เกลี่ย การประนีประนอมยอมความ การโน้มน้าว การหลีกเลี่ยง หรือ การสร้างกระบวนการมีส่วนร่วม เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

๒. ทั้งแนวคิดและกระบวนการพุทธสันติวิธีที่พระไพศาล วิสาโล นำมาใช้ นั้น เป็นการผสมผสานกันระหว่างหลักการของพระพุทธศาสนาดั้งเดิม ร่วมกับ แนวคิดตะวันตกสมัยใหม่ และหลักการของพระพุทธศาสนาเพื่อสังคม ด้วยความเชื่อที่ว่าโลกกับธรรมแยกจากกันไม่ได้ ดังนั้นการทำงานเพื่อสังคมจึงเป็นการปฏิบัติธรรมไปพร้อมกัน สันติภาพในทัศนะของท่าน จึงมิใช่สถานะที่สังคมสงบไร้สงครามและความขัดแย้งเท่านั้น แต่ต้องเป็นสังคมที่มีโครงสร้างที่เป็นธรรมทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง เพื่อเอื้อให้คนในสังคมนั้นๆ ได้เข้าถึงทรัพยากรต่างๆ อย่างเท่าเทียมและมั่นคงทั้งทางกาย และทางใจ

๓. กระแสโลกาภิวัตน์ และลัทธิบริโภคนิยมมีส่วนสำคัญที่ทำให้การพัฒนาประเทศเป็นไปอย่างไร้ทิศทาง ประกอบกับโครงสร้างของระบบต่างๆ ในสังคม ไม่ให้เป็นธรรมต่อคนในสังคมเสมอกันทุกระดับชั้น ทำให้เกิดเป็นความขัดแย้งลุกลามไปทั่วประเทศ วิธีการจัดการความขัดแย้งจึงต้องทำด้วยความเมตตาโดยมีสติปัญญากำกับอย่างระมัดระวัง โดยการให้ความรู้แก่

^{๓๓๐} นางสาวอรปริยา วสุมนต์ , “พุทธวิธีจัดการความขัดแย้งในทัศนะของพระไพศาล วิสาโล” ,
วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๓.

คู่กรณี ทั้งโน้มน้าวให้คู่กรณีเห็นความสำคัญและยินดีเข้าสู่กระบวนการพุทธสันติวิธีอย่างเต็มใจ เพื่อให้สามารถจัดรากเหง้าของปัญหาได้อย่างแท้จริง

เพ็ญแข บัวภา ศึกษาเรื่อง “ การป้องกัน และแก้ไขปัญหามารยาททางเพศต่อสตรี ตามหลักพระพุทธศาสนา ” พบว่า^{๑๓๑}

ความรุนแรงทางเพศต่อสตรีในพระพุทธศาสนามี ๒ สมัยคือ ๑) ก่อนพุทธกาลเมื่อพระโพธิสัตว์บำเพ็ญบารมี กรณีศึกษา นางอมิตตาภรรยาสาวพราหมณ์ยากชุกชรา และ ๒) ในพุทธกาล กรณีศึกษา พระอุบลวรรณาเถรีถูกข่มขืนในกุฎกลางป่า พระเจ้าปเสนทิโกศลมีความใคร่ในภรรยาผู้อื่นใช้อำนาจกลั่นแกล้งชายผู้เป็นสามี และนางอุตตราถูกนางสิริมาโสภณีนัดก้น้ำมันเดือดรดศีรษะ มีสาเหตุจาก ๑) อิทธิพลการเลี้ยงดูจากครอบครัว ๒) ตัวสตรีเอง ๓) สิ่งแวดล้อมไม่ปลอดภัย และ ๔) ชายหญิงประพฤติตนตามอำนาจกิเลสตามที่ไม่ถูกต้อง แนวทางป้องกันและแก้ไขปัญหาคือ ชายหญิงต้องพัฒนาตนเอง ควบคุมกิเลสตามด้วย อริยวัตรธรรม ๕ คบหามิตรแท้ หากคู่ครองสมตนด้วย สมชีวิตรวม ๔ และครองเรือนให้ดีด้วย ฆราวาสธรรม ๔

ลักษณะที่บุรุษและสตรีปฏิบัติต่อกันด้วยอำนาจกิเลสตามที่ไม่ถูกต้องเป็นธรรม ส่งผลให้สตรีไทยกลายเป็นเหยื่อความรุนแรงทางเพศถึงขั้นทำแท้งมากเป็นอันดับ ๒ ของโลก ผู้กระทำผิดส่วนใหญ่เป็นบุคคลใกล้ชิด เช่น สามี คู่รัก เพื่อน สถานที่ส่วนใหญ่อยู่บ้าน และเกิดเวลากลางคืน สาเหตุสำคัญคือ บุรุษและสตรี ๑) ขาดอริยวัตรธรรม ๕ ได้แก่ ขาดความเคารพศรัทธาในพระธรรม ไม่เชื่อเรื่องผลของกรรม ไม่เคารพตนเอง ไม่เคารพบุคคลในทิศ ๖ ขาดสุตะไม่ศึกษาธรรม ไม่ศึกษาเพศรอบด้านให้เข้าใจ ขาดจาคะความเห็นแก่ตัว ขาดปัญญาไม่คำนึงถึงผลที่จะเกิด จึงปฏิบัติต่อตนเองและบุคคลในทิศ ๖ ด้วยอำนาจกิเลสตามที่ไม่ถูกต้องเป็นธรรม ๒) ยุ่งเกี้ยวบ้ายมุข ได้แก่ ตี๋มสุรา เทียวกลางคืน คบเพื่อนชั่ว และ ๓) ประกอบมิชฌาชีพเกี่ยวกับวัตถุ การประยุต์หลักธรรมเพื่อป้องกันปัญหาเป็นหน้าที่ของคนไทยทุกคนไม่ว่าจะเป็นบุรุษหรือสตรีต้องปฏิบัติร่วมกัน มีอยู่ ๓ ระดับ คือ ๑) ระดับบุคคล ด้วยอริยวัตรธรรม ๕ ได้แก่ เคารพศรัทธาศึกษาพระธรรม เคารพบิดามารดา ครูอาจารย์ ศึกษาเพศศึกษารอบด้านให้เกิดปัญญามีความเข้าใจ มีหิริละอายต่อการทำความชั่ว ละเว้นบ้ายมุข เคารพและปฏิบัติต่อตนเองเรื่องเพศอย่างถูกต้องปลอดภัย ๒) ระดับครอบครัว นำ สมชีวิตรวม ๔ ในการเลือกคู่ครอง ปฏิบัติตนในการครองเรือนด้วย ฆราวาสธรรม ๔ ได้แก่ เคารพซื่อสัตย์ในคู่ครองของตน ฉลาดทางอารมณ์ อดทนเสียสละ ปฏิบัติหน้าที่บิดามารดาในฐานะต้นแบบ ครูคนแรก ครูสอนเพศศึกษารอบด้านที่ถูกต้องแก่บุตร ๓) ระดับสังคม ได้แก่ บุรุษไม่บังคับขืนใจ หรือล่อลวงสตรีให้มีเพศสัมพันธ์ด้วย ไม่ล่วงละเมิดทางเพศต่อคู่ครองคนอื่น ต่อเพื่อน ต่อผู้บังคับบัญชา และต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ครู สอนเพศศึกษารอบด้านแก่ลูกศิษย์ และประกอบสัมมาชีพเกี่ยวกับวัตถุด้วยความสุจริต ผลิต และเผยแพร่สื่อเพศศึกษารอบด้านอย่างถูกต้องเป็นธรรม การประยุต์หลักธรรมเพื่อแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นแก่ผู้ถูกระทำ และผู้กระทำความรุนแรงทางเพศ ด้วยการยอมรับผลกระทบ และมุ่งแก้ไขปรับปรุงตนเองด้วยการปฏิบัติตามหลักธรรม เพื่อป้องกันปัญหาทั้ง ๓ ระดับ เพื่อไม่ให้เกิดความรุนแรงทางเพศต่อสตรีซ้ำอีก

^{๑๓๑} นางสาวเพ็ญแข บัวภา , “ การป้องกัน และแก้ไขปัญหามารยาททางเพศต่อสตรี ตามหลักพระพุทธศาสนา ” , *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๕.

ดังนั้นสรุปว่า ความขัดแย้งว่าหมายถึง ความแตกต่างของจุดประสงค์ ความเชื่อและค่านิยมระหว่างบุคคล และกลุ่มบุคคล ซึ่งความขัดแย้งในสถานการณ์ใดก็ตามเป็นการแสดงออกของปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องภายใต้ความหมายนี้จะเห็นได้ว่าความขัดแย้ง เป็นความรู้สึกหรือปฏิกิริยาของบุคคลหรือกลุ่มคน ที่มีความคิดเห็น ค่านิยม และเป้าหมายไม่เป็นไปในทางเดียวกัน รวมไปถึงความขัดแย้งที่เป็นรูปแบบของการต่อสู้เพื่อทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด หรือการที่ฝ่ายหนึ่งรุกล้ำหรือขัดขวางการกระทำอีกฝ่ายเพื่อให้เป้าหมายของตนบรรลุผล ซึ่งความขัดแย้งดังกล่าวอาจจะสะท้อนออกมาในรูปของความไม่รุนแรงหรือรุนแรงก็ได้

ตารางที่ ๒.๑๒ สรุปงานการสังเคราะห์การวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อด้านความขัดแย้ง ต่อการแก้ไขความขัดแย้ง ของผู้นำชุมชน

ลำดับ ที่	ชื่อเรื่อง	ชื่อผู้แต่ง/หน่วยงาน	พ.ศ.	ประเภท งานวิจัย	ผลการวิจัย
๑	ผู้นำชุมชนกับการแก้ปัญหาความขัดแย้งในชุมชน	สมยศ ศิลปิโยดม/มหาวิทยาลัยรามคำแหง	๒๕๔๐	ปริมาณ	ผู้นำชุมชนส่วนใหญ่เห็นว่าการเกิดปัญหาความขัดแย้งในชุมชน ถือเป็นเรื่องธรรมดา และผู้นำชุมชนส่วนใหญ่จะเลือกใช้วิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยการเจรจาไกล่เกลี่ยและแจ้งให้คณะกรรมการหมู่บ้านพิจารณา หรือ ตั้งตัวแทนเป็นคนกลางไกล่เกลี่ยจะไม่ตัดสินเด็ดขาดด้วยตนเอง
๒	บทบาทของพระสงฆ์ในการส่งเสริมการลดความขัดแย้งตามแนวทางพระพุทธศาสนา	พระอธิการสุนทร อาภาธโร (แสงมัม)/มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย	๒๕๕๖	คุณภาพ	บทบาทและวิธีการของพระสงฆ์ในการส่งเสริมลดความขัดแย้งตามแนวทางพระพุทธศาสนา พระสงฆ์มีหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ ๒ ประการ คือ บทบาทหรือหน้าที่ต่อตนเอง และ บทบาทหรือหน้าที่ต่อผู้อื่น

ตารางที่ ๒.๑๒ สรุปงานการสังเคราะห์การวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อด้านความขัดแย้ง ต่อการ
แก้ไขความขัดแย้ง ของผู้นำชุมชน (ต่อ)

ลำดับ ที่	ชื่อเรื่อง	ชื่อผู้แต่ง/หน่วยงาน	พ.ศ.	ประเภท งานวิจัย	ผลการวิจัย
๓	การเจรจาไกล่เกลี่ยคน กลางเชิงพุทธ: หลักการ และเครื่องมือสำหรับการ จัดการความขัดแย้ง	ชลากร เทียนส่องใจ/ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย	๒๕๕๓	คุณภาพ	สรุปได้เป็นรูปแบบของพุทธวิธีการ เจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง ซึ่งแบ่ง ออกเป็น ๓ ขั้นตอนใหญ่ๆ คือ (๑) ขั้นตอนกล่าวนิคมิต (๒) ขั้นตอน โยนิโสมนสิการ และ (๓) ขั้นตอน การจัดการปัญหาความขัดแย้ง ใน ขั้นตอนกล่าวนิคมิตนั้น คนกลาง จะต้องรับผิดชอบในบทบาทหน้าที่ โดยตรง แต่ในขั้นตอนที่ ๒ และ ๓ ทั้งผู้ที่ทำหน้าที่เป็นคนกลาง และ คู่กรณีทั้งสองฝ่ายจะต้องมีบทบาท หน้าที่ร่วมมือกันเพื่อบรรลุ เป้าหมาย เกิดสัมมาทิฐิ ในการ หาจุดสนใจอย่าแท้จริงของคู่กรณี และส่งเสริมความเข้าใจอันดีของ ทั้งสองฝ่าย
๔	การจัดการกับความขัดแย้ง ชุมชนชนบทเชียงใหม่	ปทุมรัตน์ ต่อบวงษ์/ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	๒๕๓๙	คุณภาพ	ความขัดแย้งที่ปรากฏในชุมชนมี เกือบทุกด้าน โดยเฉพาะด้าน เศรษฐกิจ สังคม และ ทรัพยากรธรรมชาติ ทรัพยากรธรรมชาติ แต่ความ ขัดแย้งที่พบว่ามี ความรุนแรงที่ ก่อให้เกิดความเสียหายทั้งต่อ ร่างกายและทรัพย์สินและส่งผล กระทบต่อความเป็นอยู่ของ ชาวบ้านมากที่สุด ได้แก่ความ ขัดแย้งในเรื่องที่ทำกินระหว่าง ชาวบ้านกับองค์กรภายนอก

ตารางที่ ๒.๑๒ สรุปงานการสังเคราะห์การวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อด้านความขัดแย้ง ต่อการแก้ไขความ
ขัดแย้ง ของผู้นำชุมชน (ต่อ)

ลำดับ ที่	ชื่อเรื่อง	ชื่อผู้แต่ง/หน่วยงาน	พ.ศ.	ประเภท งานวิจัย	ผลการวิจัย
๕	รูปแบบการจัดการความ ขัดแย้งท้องถิ่น : กรณีการ สร้างอ่างเก็บน้ำแม่ขาน จังหวัดเชียงใหม่	วาสนา สุขกุล และ น้ำ เพชร วินิจนัยกุล/ มหาวิทยาลัยแม่โจ้	๒๕๕๕	คุณภาพ	จากสภาพการดำรงชีวิต วิถีชีวิต ประเพณีและวัฒนธรรมของ ชาวบ้านทั้ง สองหมู่บ้านมีความ เป็นอยู่ที่ผูกพันและพึ่งพิง ทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งในและนอก ชุมชน สำหรับเป็นแหล่งปัจจัยสี่ และอาชีพ เป็นต้น ดังนั้นจึง ส่งผลให้ระดับทัศนคติที่แสดงถึง ความพึงพอใจในภาพรวมของ แต่ละด้าน อยู่ในระดับปานกลาง ถึงมากที่สุด
๖	การแก้ไขปัญหาคความ ขัดแย้งในครอบครัวตาม หลักธรรมในคัมภีร์ พระพุทธศาสนาเถรวาท	พระครูนิภาสธรรมาธิ มุต (อำพร ปริมุตโต) / มหาวิทยาลัยมหาจุฬา ลวงกรณราชวิทยาลัย	๒๕๕๓	คุณภาพ	วิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง ในครอบครัวตามหลักธรรมทาง พระพุทธศาสนานั้น สามารถนำ หลักพุทธธรรมมาแก้ไขได้ สามารถนำหลักขรวาธรรม และหลักทศ ๖ มาประยุกต์ใช้ ยังแก้ไขด้วยการปฏิบัติธรรม ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ประการ และหลักอัฐตสัมมาปณิธิ คือ การตั้งตนไว้ชอบ ดำรงตนอยู่ใน ศีลในธรรมอันดีงามของสังคม

ตารางที่ ๒.๑๒ สรุปงานการสังเคราะห์การวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อด้านความขัดแย้ง ต่อการแก้ไขความ
ขัดแย้ง ของผู้นำชุมชน (ต่อ)

ลำดับ ที่	ชื่อเรื่อง	ชื่อผู้แต่ง/หน่วยงาน	พ.ศ.	ประเภท งานวิจัย	ผลการวิจัย
๗	การจัดการความขัดแย้ง ของตำรวจ ในสถานี ตำรวจภูธรสีดา อำเภอสี ดา จังหวัดนครราชสีมา	พันตำรวจโทยุทธนา จันแก้ว/ มหาวิทยาลัยมหาจุฬา ลงกรณราชวิทยาลัย	๒๕๕๖	ปริมาณ	เมื่อเกิดความขัดแย้งให้โอกาส คู่กรณี ได้ชี้แจง หรือถกปัญหากัน อย่างตรงไปตรงมา ไม่เฉยเมยเมื่อ เกิดปัญหา เกิดความขัดแย้งใช้ ความสามารถในการเจรจาต่อรอง และให้ผู้อื่นยินยอมให้ในสิ่งที่ ต้องการด้วยความสมัครใจ และ ดูแลความเรียบร้อยไม่ทำให้ผู้อื่น เดือดร้อน
๘	พุทธวิธีจัดการความ ขัดแย้งในทัศนะของพระ ไพศาล วิสาโล	นางสาวอรปรียา วสุ มหันต์/มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราช วิทยาลัย	๒๕๕๓	คุณภาพ	เป็นการผสมผสานกันระหว่าง หลักการของพระพุทธศาสนา ดั้งเดิม ร่วมกับ แนวคิดตะวันตก สมัยใหม่ และหลักการของ พระพุทธศาสนาเพื่อสังคมเป็น สังคมที่มีโครงสร้างที่เป็นธรรมทั้ง ทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง เพื่อเอื้อให้คนในสังคมนั้นๆ ได้ เข้าถึงทรัพยากรต่างๆอย่างเท่า เทียม และมั่นคงทั้งทางกาย และ ทางใจ
๙	การป้องกัน และแก้ไข ปัญหาความรุนแรงทาง เพศต่อสตรี ตามหลัก พระพุทธศาสนา	นางสาวเพ็ญแข บัวภา /มหาวิทยาลัยมหา จุฬาลงกรณราช วิทยาลัย	๒๕๕๕	คุณภาพ	ลักษณะที่บุรุษและสตรีปฏิบัติต่อกันด้วยอำนาจกิเลสสามที่ไม่ถูกต้องเป็นธรรม สาเหตุสำคัญคือขาดอริยวัตร ๕ ยุ่งเกี่ยวอบายมุข ประกอบบิณฑบาตเกี่ยวกับวัตถุ การประยุกต์หลักธรรมเพื่อป้องกันไม่ว่าจะเป็น

ตารางที่ ๒.๑๒ สรุปงานการสังเคราะห์การวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อด้านความขัดแย้ง ต่อการแก้ไขความ
ขัดแย้ง ของผู้นำชุมชน (ต่อ)

ลำดับ ที่	ชื่อเรื่อง	ชื่อผู้แต่ง/หน่วยงาน	พ.ศ.	ประเภท งานวิจัย	ผลการวิจัย
๔ (ต่อ)					บุรุษหรือสตรีต้องปฏิบัติร่วมกัน มี อยู่ ๓ ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับครอบครัวและระดับสังคม

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักพรหมวิหาร ๔

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักพรหมวิหาร ๔ ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอผลการวิจัย
ต่าง ๆ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

พระเลอวุฒิ ฐิริปณฺโญ (เนตรตะวรงค์ศา) ได้ศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร ๔
ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม” จากการศึกษาพบว่า ใน
ปัจจุบัน ผู้บริหารในทุกระดับต้องยึดหลักเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา เป็นที่ตั้งเสมอ ผู้บริหารควรมี
เมตตา ให้ความรัก ความปรารถนาดี มีความปรารถนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุข เมื่อ
ผู้ใต้บังคับบัญชาตกต่ำกว่าเดิม ได้รับความเดือดร้อน เป็นทุกข์ ผู้บริหารต้องมีความกรุณา การมี
ความรู้สึกห่วงใย เมื่อเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความเดือดร้อน และผู้บริหารควรมีความต้องการที่จะ
ช่วยให้บุคคลนั้นหมดทุกข์ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาดีขึ้น ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารควรมี มุทิตา มีความ
ปีติยินดี กับความสุขของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย และคอยให้การสนับสนุนส่งเสริมให้ดียิ่งขึ้น และในกรณีที่
มีการรักษาความถูกต้อง ชอบธรรมตามหลักการและกฎเกณฑ์^{๑๓๒}

พระอธิการสุวิทย์ ขาตเมโธ (งามสังเกต) ได้ศึกษาเรื่อง “ผู้บริหารและบุคลากรทางการ
ศึกษาให้ความสำคัญต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร” จากการศึกษาพบว่า โดยภาพรวม
อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาให้ความสำคัญต่อการ
บริหารงานตามหลักพรหมวิหาร อยู่ในระดับมาก ทุกข้อ เรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านมุทิตา
ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี ด้านกรุณา ความปรารถนาให้ผู้อื่นได้รับสุข ด้านเมตตา ความปรารถนาให้ผู้อื่น
ได้รับสุขและด้านอุเบกขา ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีหรือการมีความสุขตามลำดับ^{๑๓๓}

^{๑๓๒} พระเลอวุฒิ ฐิริปณฺโญ (เนตรตะวรงค์ศา), “ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของนายกองค์การบริหาร
ส่วนตำบล ในอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย :
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๖.

^{๑๓๓} พระอธิการสุวิทย์ ขาตเมโธ (งามสังเกต), “การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหาร
สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบโรงเรียน เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*,
(บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๖.

ผลการศึกษาข้อมูลเปรียบเทียบความคิดเห็นผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษา ที่มีต่อการบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร ๔ จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การปฏิบัติงาน โดยภาพรวม พบว่า ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษามีความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านเมตตา ประารถนาให้ผู้อื่นได้รับสุข ด้านกรุณา ประารถนาให้ผู้อื่นได้รับสุข ด้านมุทิตา ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี และด้านอุเบกขา ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี ที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ๐.๐๕

ดลนพร วราโพธิ์ ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารงานมหาวิทยาลัยของรัฐตามหลักพรหมวิหาร ๔ : กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ศูนย์รังสิต” จากการศึกษาพบว่า^{๑๓๔}

๑.ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการบริหารงานมหาวิทยาลัยของรัฐตามหลักพรหมวิหาร ๔ บุคลากรมีความคิดเห็นวามมหาวิทยาลัยของรัฐมีการบริหารงานตามหลัก พรหมวิหาร ๔ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ศูนย์รังสิต โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๔๓) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อ การบริหารงานมหาวิทยาลัยของรัฐตามหลักพรหมวิหาร ๔ อยู่ในระดับมาก ในด้านมุทิตา สำหรับด้านเมตตา ด้านกรุณา และด้านอุเบกขา บุคลากรมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

๒.ความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ศูนย์รังสิต ต่อการบริหารงานมหาวิทยาลัยของรัฐตามหลักพรหมวิหาร ๔ จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคลโดยรวม บุคลากรที่มีเพศ ระดับการศึกษา และตำแหน่งหน้าที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานมหาวิทยาลัยของรัฐตามหลักพรหมวิหาร ๔ แตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ สำหรับบุคลากรที่มีอายุ และสถานภาพสมรสแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานมหาวิทยาลัยของรัฐตามหลักพรหมวิหาร ๔ ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ธมลณัฐ พายะโป๊ะ ได้ศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ : ศึกษากรณีข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ” จากการศึกษาพบว่า ระดับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ทั้ง ๔ ด้าน โดยภาพรวมในแต่ละด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านจะพบว่า ข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักอุเบกขามากที่สุด รองลงมาคือหลักเมตตา หลักมุทิตาและหลักกรุณา ตามลำดับ^{๑๓๕}

^{๑๓๔} ดลนพร วราโพธิ์, “การบริหารงานมหาวิทยาลัยของรัฐตามหลักพรหมวิหาร ๔ : กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ศูนย์รังสิต”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๓.

^{๑๓๕} ธมลณัฐ พายะโป๊ะ, “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ : ศึกษากรณีข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๕.

การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ข้าราชการทหารที่มีเพศ อายุ สถานภาพ รายได้ ที่ต่างกัน มีความคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ส่วนข้าราชการทหารที่มีประเภทนายทหาร การศึกษา ที่ต่างกัน มีความคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โดยภาพรวมแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า การใช้หลักพรหมวิหาร ๔ สามารถประยุกต์ใช้กับผู้นำขององค์กร ซึ่งผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติในส่วนบุคคลและในการบริหารจัดการ โดยให้ครอบคลุมในทุกๆ ด้าน เช่น ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านการศึกษา ด้านการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นในการเป็นผู้นำองค์กรในยุคปัจจุบัน ที่ต้องให้ความสำคัญในเรื่องของความมีเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา โดยเน้นที่อุเบกขาให้มาก สามารถนำมาปรับใช้ในองค์กรในเรื่องของการสร้างขวัญ กำลังใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา การพัฒนาความรู้ ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา การพิจารณาความดีความชอบแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และการเป็นแบบอย่างที่ดีในการชี้แนะ สั่งสอน ถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ในการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเน้นให้ทุกคนมีจิตวิญญาณของการสำนึกในหน้าที่ ร่วมกันกำหนดทิศทางขององค์กร และมีส่วนร่วมในการทำงาน เพื่อส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพ

พระมหาทองดี นิปโก (สุราทิพย์) ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารงานของสถานสงเคราะห์บ้านบางแค กรุงเทพมหานคร โดยการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔” จากการศึกษาพบว่า^{๑๓๖}

๑. การบริหารงานของสถานสงเคราะห์บ้านบางแค กรุงเทพมหานคร โดยการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (= ๓.๖๘) และเมื่อพิจารณา ในแต่ละด้าน พบว่า บุคลากรเจ้าหน้าที่ และประชาชนผู้ที่มีความเกี่ยวข้องในฐานะผู้มารับบริการของสถานสงเคราะห์บ้านบางแค มีการบริหารงานของสถานสงเคราะห์บ้านบางแค กรุงเทพมหานคร โดยการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ มีการบริหารงาน ตามหลักพรหมวิหาร ๔ อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน

๒. การเปรียบเทียบการบริหารงานของสถานสงเคราะห์บ้านบางแค กรุงเทพมหานคร โดยการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลที่มีเพศ อายุ วุฒิการศึกษา รายได้ และสถานภาพ พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลมีผลทำให้การบริหารงาน ของสถานสงเคราะห์บ้านบางแค กรุงเทพมหานคร โดยการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ แตกต่างกัน ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา รายได้ และสถานภาพ จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ดังนั้นสรุปได้ว่า พรหมวิหาร ๔ หมายถึง ธรรมเป็นเครื่องอยู่กำกับความประพฤติให้เป็นไปโดยชอบ ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม ซึ่งประกอบด้วย ๔ อย่าง คือ ๑) เมตตา ๒) กรุณา ๓) มุทิตา ๔) อุเบกขา หรือความวางใจเป็นกลางอันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือมีจิตเรียบ

^{๑๓๖} พระมหาทองดี นิปโก (สุราทิพย์) , “การบริหารงานของสถานสงเคราะห์บ้านบางแค กรุงเทพมหานคร โดยการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔” , วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๔.

ตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชังพิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้วอันควร
ได้ดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันประกอบ พร้อมทั้งจะพินิจนัยและปฏิบัติตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉย สงบ
ใจมองดูในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ เพราะเขาได้รับผิดชอบตนได้ดี เขาสมควรรับผิดชอบตนเองหรือเขาได้รับผล
อันสมควรกับความรับผิดชอบของตัวเอง

ตารางที่ ๒.๑๓ สรุปงานการสังเคราะห์การวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อด้านการใช้หลักพรหมวิหาร
๔ ต่อการแก้ไขความขัดแย้ง

ลำดับ ที่	ชื่อเรื่อง	ชื่อผู้แต่ง/หน่วยงาน	พ.ศ.	ประเภท งานวิจัย	ผลการวิจัย
๑	ภาวะผู้นำตามหลักพรหม วิหาร ๔ ของนายกองค์การ บริหารส่วนตำบล ในอำเภอ ธาตุพนม จังหวัดนครพนม	พระเลอวุฒิ ภูริปัญโญ (เนตรตะวังก์ษา)/ มหาวิทยาลัยมหาจุฬ าลงกรณราชวิทยาลัย	๒๕๕๖	คุณภาพ	ในปัจจุบัน ผู้บริหารในทุก ระดับต้องยึดหลักเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา เป็นที่ตั้งเสมอ
๒	การบริหารงานบุคคลตาม หลักพรหมวิหาร ๔ ของ ผู้บริหารสำนักงานส่งเสริม การศึกษานอกระบบโรงเรียน เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร	พระอธิการสุวิทย์ ขาต เมโธ (งามสังเกตุ)/ มหาวิทยาลัยมหาจุฬ าลงกรณราชวิทยาลัย	๒๕๕๖	ปริมาณ	ผู้บริหารและบุคลากร ทางการศึกษาให้ ความสำคัญต่อการ บริหารงานตามหลักพรหม วิหาร อยู่ในระดับมาก
๓	การบริหารงานมหาวิทยาลัย ของรัฐตามหลักพรหมวิหาร ๔ : กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ศูนย์รังสิต	ดลนพร วราโพธิ์/ มหาวิทยาลัยมหาจุฬ าลงกรณราชวิทยาลัย	๒๕๕๓	ปริมาณ	บุคลากรมีความคิดเห็นว่า มหาวิทยาลัยของรัฐมีการ บริหารงานตามหลัก พรหม วิหาร ๔ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ศูนย์รังสิต โดยรวมอยู่ใน ระดับปานกลาง
๔	ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตาม หลักพรหมวิหาร ๔ : ศึกษา กรณีข้าราชการทหาร สังกัด สถาบันวิชาการป้องกัน ประเทศ	ธมลณัฐ พายะโปะ/ มหาวิทยาลัยมหาจุฬ าลงกรณราชวิทยาลัย	๒๕๕๕	ปริมาณ/ คุณภาพ	จากการศึกษาพบว่า ระดับ ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตาม หลักพรหมวิหาร ๔ ของ ข้าราชการทหาร สังกัด สถาบันวิชาการป้องกัน ประเทศ ทั้ง ๔ ด้าน โดย ภาพรวมในแต่ละด้านอยู่ใน ระดับมากทุกด้าน

ตารางที่ ๒.๑๓ สรุปงานการสังเคราะห์การวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อด้านการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ต่อ
การแก้ไขความขัดแย้ง (ต่อ)

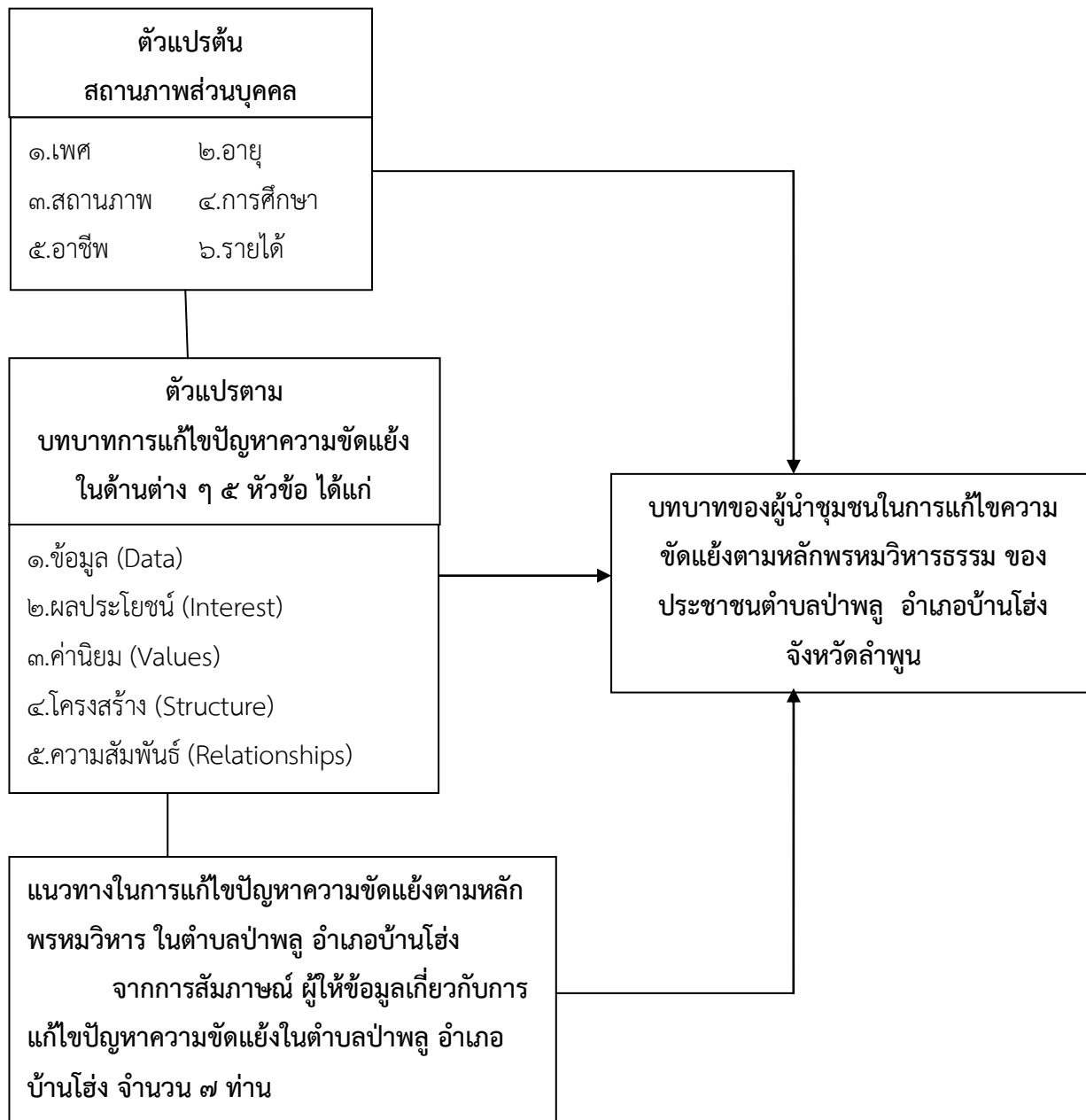
ลำดับ ที่	ชื่อเรื่อง	ชื่อผู้แต่ง/หน่วยงาน	พ.ศ.	ประเภท งานวิจัย	ผลการวิจัย
๕	การบริหารงานของสถาน สงเคราะห์บ้านบางแค กรุงเทพมหานคร โดยการ ประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔	พระมหาทองดี นิธิโก (สุราทิพย์)/ มหาวิทยาลัยมหาจุฬา ลวงกรณราชวิทยาลัย	๒๕๕๔	ปริมาณ	การบริหารงานของสถาน สงเคราะห์บ้านบางแค กรุงเทพมหานคร โดยการ ประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง

๒.๗ กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทบทวนแนวคิดทฤษฎีและผลงานที่เกี่ยวข้องนำมาจัดทำเป็นกรอบ
แนวคิดทั้งแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นกับตัวแปรตาม ได้แก่

ตัวแปรต้น (Independent Variables) ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ การศึกษา อาชีพ และ
รายได้

ตัวแปรตาม (Dependent Variables) ได้แก่ ปัญหาความขัดแย้ง ในด้านต่าง ๆ ได้แก่
ข้อมูล (Data) ผลประโยชน์ (Interest) ค่านิยม (Values) โครงสร้าง (Structure) และความสัมพันธ์
(Relationships) ดังภาพที่ ๒



แผนภาพที่ ๒.๑ กรอบแนวคิดในการวิจัย