

พระมหาสกล สุภานุวฑฺฒโน/วงษ์เขียด*

២៦ បក្សស្រីប្រជាជនកម្ពុជា ២៦

ของความขัดแย้ง จะแยกเหตุปัจจัยที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งทั้งภายในและภายนอก โดยมีรายละเอียดลึกซึ้งยิ่งขึ้นดังต่อไปนี้

เหตุปัจจัยที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งด้านข้อมูลหรือข้อเท็จจริงเหตุปัจจัยภายในที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งด้านข้อมูลหรือข้อเท็จจริง เหตุปัจจัยภายในที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในประเภนี้ คือ

๑) การทำให้ข้อมูล หรือข้อเท็จจริงเกิดความไม่ชัดเจน และเข้าใจเกินกว่าที่ควรจะเป็น ก็เพราะ เกิดความขัดแย้งภายใน (ปฏิจจธรรม) ได้แก่

(๑) ต้องการให้ข้อมูลต่างๆ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ หรือเอื้อต่อการดำเนินภารกิจของตนเอง ถึงแม้ว่าข้อมูล หรือข้อเท็จจริงจะมีนัยที่ตรงกันข้ามก็ตาม ด้วยเหตุนี้ จึงพยายามที่จะบิดเบือนข้อมูลด้วยวิธีการที่ไม่ชอบธรรม (ตณหา)

(๒) ความถือตัวถือตนว่ากลุ่มของตนเองมีข้อมูลที่จะก่อให้เกิดผลดี หรือ ผลเสียต่อบุคคลใดบุคคลหนึ่ง (มานะ) ซึ่งการแสดงออกในลักษณะดังกล่าว อาจจะทำให้กลุ่มอื่นๆ เกิดความไม่พอใจ นอกจากนั้นกลุ่มที่ไม่มีข้อมูลก็อาจจะเกิดความรู้สึกในเชิงลบต่อตนเอง หรือกลุ่มตัวเองว่า ไม่มีศักยภาพในอันที่จะได้มาซึ่งข้อมูลดังกล่าว

(๓) การมีจิตใจที่คับแคบ (ทิฎฐิ) เพราะเกิดความรู้สึกหวงข้อมูลที่ตัวเองมีอยู่ จึงไม่ยินยอมที่เสนอความคิดเห็น หรือข้อเท็จจริงที่กลุ่มตัวเองมีอยู่แก่กลุ่มอื่นๆ โดยมองว่ากลุ่มอื่นจะได้เปรียบหรือค้นพบทางออกด้วยเหตุนี้ จึงพยายามปกปิดข้อมูล หรือข้อเท็จจริงต่างๆ

๒) การเกิดเจตนาที่ไม่ดี (อกุศลมูล) เพราะเมื่อเกิดขึ้นภายในใจของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลแล้วจะทำให้เกิดการกระทำดังต่อไปนี้

(๑) การแก่งแย่งช่วงชิงข้อมูลด้วยวิธีการต่างๆ โดยปราศจากความชอบธรรม (โลภะ)

(๒) ความไม่พอใจกลุ่มอื่นๆ ที่นำเสนอข้อมูลพาดพิงในทางร้าย หรืออาจจะมาจากการไม่ยินยอมที่จะให้ข้อมูลต่างๆ ตามความเป็นจริง หรือตามที่กลุ่มของตัวเองต้องการ (โทสะ)

(๓) ความเข้าใจคลาดเคลื่อน หรือยึดมั่นในข้อมูลที่ได้มาว่าเป็นข้อมูลที่เชื่อถือได้ว่า หรืออาจจะยึดมั่นในข้อมูลของตัวเองว่า ดีที่สุด สมบูรณ์ที่สุด จึงทำให้ข้อมูล หรือข้อเท็จจริงที่นำเสนอ นั้นคลาดเคลื่อน (โมหะ) อย่างไรก็ตามบางครั้งความขัดแย้งด้านข้อมูล ก็อาจจะเกิดเจตนาที่ดีก็เป็นได้ คือ การที่บุคคล หรือกลุ่มบุคคลพยายามที่จะนำเสนอข้อเท็จจริง หรือข้อมูลด้วยเจตนาที่ดีโดยสภาพจิตใจไม่ได้ถูกพัวพันการด้วยความโลภะ ความโกรธ และความหลง ก็อาจจะทำให้เกิดความขัดแย้งได้เช่นเดียวกัน แต่ก็ไม่ได้เกิดขึ้นบ่อยครั้งนัก โดยส่วนใหญ่แล้วความขัดแย้งจะเกิดจากอกุศลมูลเป็นหลักเหตุปัจจัยภายนอกที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งด้านข้อมูลหรือข้อเท็จจริงเหตุปัจจัยภายนอกที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในประเภนี้ คือ

๑) การใช้อำนาจเหนือ เป็นการที่บุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่มีอำนาจ พยายามที่จะใช้อำนาจในทางการเมือง หรือกฎหมายที่กลุ่มมีอยู่ เข้าไปบีบคั้น หรือแทรกแซงเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลหรือในขณะเดียวกัน ก็พยายามที่จะใช้อำนาจที่ตัวเอง หรือกลุ่มของตัวเองมีอยู่ปกปิด ซ่อนเร้นข้อมูล หรือข้อเท็จจริงที่มีอยู่ จึงทำให้คู่กรณีซึ่งมีอำนาจทางการเมือง การทหาร หรือทางเศรษฐกิจน้อยกว่าบังเกิดความรู้สึกว่าไม่ได้รับความเป็นธรรมต่อกรณีดังกล่าว จึงทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นมา

๒) การขาดการมีส่วนร่วม คือ การที่คู่กรณีไม่ได้มีส่วนร่วมในการศึกษาวิเคราะห์แบ่งปัน หรือแลกเปลี่ยนข้อมูล หรือข้อเท็จจริงระหว่างกัน จึงทำให้มีข้อมูลไม่เท่าเทียมกัน ซึ่งจะส่งผลเสียต่อกระบวนการในการตัดสินใจดำเนินโครงการ หรือธุรกิจร่วมกัน

๓) การไม่มีข้อมูล คือ การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลไม่มีข้อมูล หรือขาดข้อมูลในมิติต่าง โครงการ หรือธุรกิจที่กระทำร่วมกัน ซึ่งการไม่มีข้อมูลดังกล่าวก่อให้เกิดผลเสียในการดำเนินกิจการร่วมกัน อันจะทำให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งซึ่งมีข้อมูลได้รับผลประโยชน์มากกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง

๔) การยึดมั่นในข้อมูล คือ การที่คู่กรณียึดมั่นในข้อมูลที่ตัวเองมีอยู่มากจนเกินไป โดยไม่ยินยอมที่จะแลกเปลี่ยนข้อมูลกับฝ่ายอื่นๆ ซึ่งผลจากการยึดมั่นว่าข้อมูลของตัวเองดีกว่า หรือทันสมัยกว่า ก็อาจจะก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้

๕) การมีข้อมูลไม่เพียงพอ ซึ่งการมีข้อมูลไม่เพียงพอนั้น มีนัยที่แตกต่างจากไม่มีข้อมูลอย่างสิ้นเชิง ซึ่งการไม่มีข้อมูลอย่างรอบด้านเกี่ยวกับโครงการ หรือนโยบายสาธารณะนั้น อาจจะทำให้การตัดสินใจดำเนินโครงการผิดพลาด และนำมาซึ่งความขัดแย้งได้

๖) การบิดเบือนข้อมูล คือ การที่บุคคล หรือกลุ่มบุคคลพยายามที่จะบิดเบือนข้อมูลที่มีอยู่ครบถ้วน หรือบิดเบือนข้อมูลที่มีอยู่ไม่รอบด้านนั้น ไปสู่การตัดสินใจอีกด้านหนึ่ง ซึ่งในความเป็นจริงข้อมูลที่มีอยู่นั้นชี้ชัดว่าไม่สามารถที่จะดำเนินการโครงการใดๆ หรือนโยบายสาธารณะได้แต่กลุ่มบุคคลก็พยายามที่จะบิดเบือนข้อมูลว่าสามารถที่จะดำเนินการได้ และไม่เกิดผลเสียแต่อย่างใด ซึ่งการบิดเบือนข้อมูลจะนำมาซึ่งความขัดแย้งในที่สุด

๗) การใช้ข้อมูลเพียงด้านเดียว คือ การตัดสินใจดำเนินนโยบายสาธารณะ หรือโครงการใดๆ ไม่สามารถที่จะใช้ข้อมูลเพียงด้านเดียวได้ ควรจะต้องศึกษาข้อมูลในทุกๆ ด้าน เพื่อวิเคราะห์ผลดีและผลเสียเสียก่อน หลังจากนั้นจึงตัดสินใจดำเนินการโครงการ

๘) การมีข้อมูลไม่ชัดเจน หมายถึง ข้อมูลที่มีอยู่จะมีปริมาณมากมายเพียงใดก็ตามหากเป็นข้อมูลที่ขาดความชัดเจนบางมิติ ก็ย่อมส่งผลเสียต่อการตัดสินใจในการดำเนินการโครงการได้เช่นเดียวกัน

๙) การขาดความเชื่อมั่นในข้อมูล จัดได้ว่าเป็นประเด็นที่มีความสำคัญต่อคู่กรณี หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด เพราะจะมีการเกี่ยวพันถึงการดำเนินนโยบายตั้งแต่ต้นไปจนถึงโครงการสิ้นสุดลง สาเหตุก็เพราะว่าหากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่มีความมั่นใจในข้อมูล หรือข้อเท็จจริงที่แต่ละฝ่ายนำมาเสนอแล้ว การดำเนินโครงการก็เกิดขึ้นไม่ได้ และถึงแม้จะดำเนินโครงการได้ แต่ก็ต้องพบทางตันในที่สุดเพราะผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มอื่นๆ จะขัดขวางหรือประวิงจนทำให้โครงการไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้

๑๐) การขาดความจริงใจในข้อมูลที่น่าเสนอ หมายถึง การที่บุคคล หรือกลุ่มบุคคลไม่มีความจริงใจที่จะเปิดเผยข้อมูลอย่างรอบด้าน หรืออาจจะเปิดเผยเฉพาะข้อมูลเชิงบวก แต่ปกปิดข้อมูลเชิงลบจนทำให้ผู้มีส่วน

๒. ลักษณะของภาวะผู้นำในการจัดการความขัดแย้งด้านข้อมูล

ภาวะผู้นำในการจัดการความขัดแย้งด้านข้อมูล เพื่อการสื่อสาร (Evidence about communicational leadership) การจัดการความขัดแย้งได้นั้น ผู้เขียน มีความเห็นว่า

๑) ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะเป็นนักสื่อสารที่มีประสิทธิผลด้วย แสดงว่ามีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันระหว่างความสามารถในการสื่อสาร กับความสามารถในการเป็นผู้นำ

๒) ผู้นำพยายามใช้ความคิดอยู่ตลอดเวลา ทั้งเกิดจากความคิดของผู้อื่น ปฏิกริยาย้อนกลับจากผู้อื่น และพยายามแสวงหาข้อมูลข่าวสารอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

๓) ผู้นำจะมีทักษะแห่งการจูงใจผู้อื่นให้คล้อยตามอีกด้วย

ดังนั้น คุณภาพของการสื่อสารด้วยคำพูด (Oral communication) พบว่าพฤติกรรมของความเป็นภาวะผู้นำจะต้องมีความชัดเจนในการสั่งงาน และคุณภาพของการสื่อสารที่ไม่ใช่คำพูด (Nonverbal) โดย ถ้าผู้ฟังรับรู้สิ่งที่พูดนั้นขัดแย้งกับสิ่งที่เห็น เขาก็จะเลือกสิ่งที่เห็นมากกว่า เช่น ผู้บริหารอำนาจให้กับพนักงานด้วยการมอบอำนาจหน้าที่ทุกอย่างให้ลูกน้องรับผิดชอบ แต่พูดด้วยอาการที่ไม่กระตือรือร้น ย่อมทำให้ผู้ฟัง (ลูกน้อง) เกิดความรู้สึกว่าผู้บริหารไม่มีความจริงใจ คำพูดและกิริยาท่าทางจะต้องมีความสอดคล้องกันด้วย

ลักษณะการสื่อสารแบบประจำวันเป็นการสื่อสารด้านเอกสารเป็นส่วนใหญ่ และกิจกรรมด้านการสื่อสารถือว่าเป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญมากที่สุดต่อประสิทธิผลซึ่งวัดกันในรูปแบบของผลการดำเนินงานและความพึงพอใจ เทคโนโลยีสารสนเทศ [Information Technology (IT)] นั้นอาจไม่ได้ช่วยในเรื่องการสื่อสารให้ดีขึ้นเสมอไปแต่เทคโนโลยีจะช่วยอำนวยความสะดวกในเรื่องการประสานงานให้เกิดคุณค่าและมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น ในกรณีที่เป็นการสื่อสารทางไกล พนักงานสามารถทำงานร่วมกันได้แม้อยู่คนละที่ จึงทำให้เป็นลักษณะสำนักงานที่เหมือนจริง (Virtual office) กล่าวคือมีเครื่องมือสื่อสารต่างๆ เช่น เครื่องแฟกซ์ โมเด็ม โทรศัพท์ไร้สายที่สามารถเชื่อมโยงการสื่อสารเข้าด้วยกัน แม้จะอยู่ห่างไกลกันก็ตามจากเทคโนโลยีสารสนเทศ [Information Technology (IT)] นี้จะช่วยให้ผู้นำสามารถกระตุ้นจูงใจและติดตามงานจากลูกน้องได้มากขึ้น ซึ่งมากกว่าการใช้แต่โทรศัพท์หรือพบกันแบบตัวต่อตัวเสียอีกการสื่อสารที่สร้างแรงบันดาลใจ และการสื่อสารที่มีพลังอำนาจ (Inspiration and powerful) การสื่อสารสามารถจำแนกออกเป็น ๒ ด้าน คือ

๑) ลักษณะการสื่อสารด้านการพูดและการเขียน

๒) การสื่อสารแบบไม่ใช่คำพูด

๑. ลักษณะการสื่อสารด้านการพูดและการเขียน (Speaking and writing) เทคนิคที่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพแก่ผู้นำได้ดังต่อไปนี้

๑.๑ เทคนิคการใช้ชุดคู่มือโน้มน้าวใจ (Persuade package) ถือว่าเป็นกลยุทธ์ โดยมุ่งหวังให้กลุ่มเป้าหมายแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างใดอย่างหนึ่ง ชุดคู่มือนี้จะเป็นกรอบแนวคิดด้านการจูงใจโน้มน้าวผู้อื่น โดยต้องอาศัยกระบวนการข้อมูล (Information processing) เพื่อให้มีอิทธิพลต่อผู้รับข่าวสาร ซึ่งเริ่มต้นจากผู้ใส่รหัสข่าวสารต้องใส่ข้อมูลข่าวสาร (Encoding) สื่อสารไปยังผู้รับข่าวสาร เพื่อให้ผู้รับข้อมูลข่าวสารสามารถเก็บข้อมูลข่าวสาร (Storage) และการนำข้อมูลกลับมาใช้ (Retrieval of information) ซึ่งต้องใช้ทฤษฎี ๔ ประการคือ (๑) การใช้เส้นให้

(Ingratiation) (๒) การใช้เหตุผล (Rationality) (๓) การยืนยัน (Assertiveness) (๔) การพึ่งพาแลกเปลี่ยน (Exchange) จากการวิจัยพบว่าผู้ตอบโดยส่วนใหญ่จะลำดับ “ชุดการจูงใจ” ๔ ประการนี้ คือ ๑-๒-๓-๔ ตามลำดับ หรือพูดภาษาชาวบ้าน คือ แบบยกยอปอปั้น -ใช้เหตุผล-ใช้กำลังพอควร-ต่อรองกัน“

๑.๒ ใช้ภาษาที่ไพเราะชวนฟัง (Embellishing language) การใช้ภาษาอย่างไพเราะจะช่วยเสริมบุคลิกภาพของความเป็นผู้นำได้ แต่อย่าใช้มากเกินไป เพราะอาจทำให้เข้าใจผิดคิดว่า เป็นการหลอกลวง หรือไม่จริงใจ

๑.๓ ใช้คำพูดสร้างอารมณ์ดี (Emotion-provoking words) เป็นการใช้คำพูดที่มีอำนาจ (Powerful words) โดยใช้คำพูดหรือวลี เพื่อทำให้เกิดสถานการณ์ที่ตื่นเต้น ทำหายปลุกเร้าให้เกิดความตั้งใจในการทำงาน

๑.๔ ใช้ภาษาศาสตร์โดยมุ่งสร้างอำนาจ (Power-oriented Linguistic style) คือใช้รูปแบบภาษาศาสตร์ ได้แก่ การพูดที่ตรงประเด็น อาจพูดเร็ว หรือช้า แล้วแต่สถานการณ์ การใช้คำที่เหมาะสม และอาจใช้ภาษากาย (Body language) เข้าช่วย เช่น เรื่องตลก เล่าเกร็ดประวัติ เล่าเรื่องเล็กๆน้อยๆ สอดแทรกบ้าง แต่ควรระมัดระวังในเรื่องของความหมายที่สื่อออกมา และการประเมินผู้ฟัง ตัวอย่างเกี่ยวกับการใช้รูปแบบภาษาศาสตร์มีดังนี้ (๑) ถ้าไม่แน่ใจเกี่ยวกับอนาคต ให้ใช้ข้อความเชิงบวกเอาไว้ เช่น ผมเชื่อว่าระบบใหม่นี้จะช่วยแก้ปัญหาที่เราเผชิญขณะนี้ได้ (๒) ใช้คำว่า ผม ฉัน เข้าไว้เพื่อเพิ่มความแน่ใจกับความคิดตนเอง (๓) อย่าซักถามมากเกินไป เพราะจะเป็นการเปิดเผยถึงความไม่ฉลาดในตนเอง (๔) พยายามอย่าขอโทษบ่อยจนเกินไป (๕) พยายามชี้ข้อเสียแทนที่โดยไม่ต้องอ้อมค้อม (๖) ยอมรับข้อโต้แย้งหากมีคนไม่เห็นด้วย (๗) พยายามพูดตรงไปตรงมาไม่อ้อมค้อม

๑.๕ รู้แน่ชัดถึงความต้องการ (Know exactly what you want) พยายามสื่อความคิดของตนออกมาให้คนอื่นเข้าใจ ยิ่งคนอื่นเข้าใจมากเท่าใด จะสามารถเจรจาต่อรองให้ได้ผลมากขึ้นเท่านั้น และควรเตรียมแผนสำรองไว้หลายแผน

๑.๖ พยายามหาข้อมูลสนับสนุนข้อสรุป (Back up conclusions with data) เป็นการหาข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมาสนับสนุนถึงสิ่งที่ต้องพูด เขียน หรือได้นำเสนอ เช่น ชื่อหนังสือพิมพ์อะไรหน้าไหน ใครเขียนใครพูด เกิดขึ้นเมื่อไร แต่ข้อควรระวังคือ อย่าใช้ข้อมูลมากเกินไป เพราะจะทำให้คนเกิดความเบื่อหน่ายและหมดความเชื่อถือ“

๓. กาลามสูตรหลักธรรมเพื่อการจัดการความขัดแย้งด้านข้อมูล

เมื่อพิจารณาหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา ซึ่งสามารถเป็นทางออกของเรื่องที่น่าเสนอ และสังคมเป็นของดีมีคุณค่าดำรงคงอยู่ มากกว่า ๒๕๐๐ กว่าปี สามารถนำมาจัดการความขัดแย้งด้านข้อมูลตามแนวทางพระพุทธศาสนาเถรวาท กาลามสูตรจัดได้ว่าเป็นหลักธรรมที่สำคัญอันหนึ่งที่สำคัญที่ว่า ด้วยเรื่อง เพราะว่าปัจจุบันการสื่อสารปัจจุบัน มักมีเรื่องเกี่ยวกับการใส่ร้ายป้ายสี ทางการเมืองหรือมุ่งทำร้ายกัน เอาดีใส่ตัว เอาชั่วใส่ฝ่ายอื่น เรียกอีกอย่างหนึ่งตามภาษาตะวันตกว่า (Head speak) ดังนั้นเพื่อให้งานวิจัยชิ้นนี้มีคุณค่านำผลวิจัยไปประยุกต์ใช้กับสังคมได้ ทางคณะผู้วิจัยจึงได้นำเสนอ หลักธรรมเพื่อระบับข้อมูลด้านการจัดการแก้ไขความขัดแย้งด้านข้อมูลดังต่อไปนี้

บรรณานุกรม

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙.

กวีวงศ์, สรรนิพนธ์พุทธทาส ว่าด้วยสมานฉันท์และสันติวิธี, กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ สุขภาพใจ จำกัด, ๒๕๓๔.

คณาจารย์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, **พุทธวิธีการสอน**, กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕.

พระธรรมปิฎก(ป.อ.ปยุตฺโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๒, กรุงเทพมหานคร:
โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), **พุทธธรรม ฉบับปรับขยาย**, พิมพ์ครั้งที่ ๓๒, กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์
พลีพิมพ์, ๒๕๕๕.

_____, **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๕, กรุงเทพมหานคร: บริษัทสหธรรมิก
จำกัด, ๒๕๕๓.

_____, **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**, กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอส.อาร์.พรินติ้ง แมท ,
โปรดักส์ จำกัด, ๒๕๔๘.

พุทธทาสภิกขุ, **ทวน คีล ภาวนา**, กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สุขภาพใจ, ๒๕๓๓.

พระมหาอุเทน ปัญญาปริหัตต์, **พระไตรปิฎกร่วมสมัย**, พิมพ์ครั้งที่ ๖๐, กรุงเทพมหานคร: ประยูรสาส์นไทย
การพิมพ์, ๒๕๕๗.

พระสิริมงคลอาจารย์, **มงคลัตถทีปนี (หุติโย ภาโค)**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๓, กรุงเทพมหานคร: มหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี, **ภาวะผู้นำ Leadership**, ฉบับพิมพ์ครั้งที่ ๒, กรุงเทพมหานคร: บริษัท อีระฟิล์ม และโซเท็กซ์
จำกัด, ๒๕๕๑.

ราชบัณฑิตยสถาน, **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๕๒**, กรุงเทพมหานคร: นานมีบุ๊คพับลิเคชั่น, ๒๕๕๖.

_____, **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๕๔**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, กรุงเทพมหานคร:
ราชบัณฑิตยสถาน, ๒๕๕๖.

พระปลัดสมชาย ปโยโค (ดำเนิน), **การประยุกต์ใช้สัมมาวาจาเพื่อการบริหารงานของผู้นำ**, สันติศึกษาปริทรรศน์,
ปีที่ ๑ ฉบับที่ ๑ (มกราคม - มิถุนายน ๒๕๕๖): ๑๔๓ - ๑๕๖.

พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส (นิตินุญกร), “รูปแบบการจัดการความขัดแย้งโดยพุทธสันติวิธี: ศึกษาวิเคราะห์กรณี
กลุ่มน้ำแม่ตาช้าง จ. เชียงใหม่”, **วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัย
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๔๗.

ดังนั้น ผู้ประนีประนอมต้องเป็นผู้รู้จักฟัง ถ้อยคำที่คู่ความพูดให้ข้อเท็จจริงต่างๆ อย่างตั้งใจ อาศัยทักษะในเรื่องการฟัง แล้วแยกแยะ สิ่งที่ถูกผิด สามารถไตร่ตรอง จับใจความสำคัญ เพื่อวิเคราะห์ข้อเท็จจริงจนให้ได้ข้อมูลเพื่อใช้ประโยชน์ในการช่วยเหลือ อำนาจความสะดวกในการประนีประนอม

๒. มีศิลปะในการพูด (สามารถพูดให้ผู้อื่นฟังได้)

คุณลักษณะสำคัญของผู้ประนีประนอม ผู้ทำหน้าที่ในการสร้างความเข้าใจกัน ตกลงกัน ประองคองกัน ไม่ใช่เพียงเป็นผู้ฟังที่ดีเท่านั้น แต่ต้องมีศิลปะในการพูดให้คู่ความฟังได้ด้วย เพราะเมื่อปัญหาความขัดแย้งเกิดจากที่คู่ความไม่ยอมที่จะรับฟังเหตุผลของกันและกัน จึงจำเป็นที่จะต้อง มีผู้ประนีประนอมเป็นคนกลางที่เข้ามาทำหน้าที่สื่อสารแทนคู่ความ ด้วยการพูด ฉะนั้น การพูดจะต้องสามารถพูดให้คู่ความฟังได้ โดยมีศิลปะในการพูดเป็นการสื่อสารนำเอาข้อเท็จจริงจากที่ได้ฟัง จากคู่ความมาสื่อสารเพื่อประนีประนอมกัน ซึ่งคุณลักษณะข้อนี้ มุ่งหมายถึงความสามารถของผู้ประนีประนอมในการพูดให้คู่ความฟังได้

หลักการในทางพระพุทธศาสนาเกี่ยวกับมีศิลปะในการพูดที่ดี เพื่อสื่อสารให้ผู้อื่นฟัง ด้วยการพูดจึงเกี่ยวข้องกับการใช้วาจาเป็นสำคัญ เรียกว่า สัมมาวาจา หมายถึง วาจาโดยชอบ วาจาดี ถูกต้อง สมบูรณ์ อันเป็นวาจาที่นำไปสู่ประโยชน์สุขต่อคู่ความ การพูดที่ถูกต้องนั้น ได้แก่ การไม่พูดเท็จ ไม่พูดใส่ร้าย ไม่พูดคำหยาบ และไม่พูดเพ้อเจ้อ ถ้าผู้ประนีประนอมเว้นจากการพูดเหล่านั้นเสียได้ คำพูดเหล่านั้นเป็นวาจาเหมาะสม เป็นที่เชื่อถือได้ และจิตใจของคนผู้พูดอย่างถูกต้องเช่นนั้นก็ย่อมสงบเย็นและมั่นคง เป็นที่ตั้งของความถูกต้องแห่งการกระทำทั้งปวง และเป็นการแสดงออกทางวาจาด้วยความรู้ความเข้าใจถึงความถูกต้องของการพูดที่ได้ใคร่ครวญพิจารณาอย่างรอบคอบดีแล้ว^{๙๙}

๓. เป็นผู้ใฝ่ศึกษาพัฒนาตนเอง (ใฝ่ศึกษา)

ผู้ประนีประนอมต้องใฝ่ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ เพื่อสะสมความรู้ ความคิด สติปัญญา ฉะนั้น การศึกษาที่ดีควรเป็นไปเพื่อให้เกิดในสัมมาทัศนะ รู้เท่าทันสภาพความจริงรู้อะไรเป็นอะไร อยู่ในระดับไหน ควรเข้าไปเกี่ยวข้องอย่างไร^{๑๐๐} การศึกษาเป็นการพัฒนาปัญญาของตนเองอยู่เสมอ เพราะการที่ช่วยผู้อื่นที่ขัดแย้งกันทะเลาะกัน ผู้ประนีประนอมถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยช่วยให้คู่พิพาทขัดแย้งนั้น สามารถเกิด ความรู้ความเห็นที่ถูกต้องเป็นธรรม เรียกว่า สัมมาทิฐิ เป็นการจัดการศึกษาภายในตนเองเป็นสำคัญ เพื่อให้เกิดซึ่ง สัมมาทิฐิ เมื่อเป็นผู้มี สัมมาทิฐิแล้วจึงค่อยนำความเห็นนั้น เพื่อช่วยคู่ความ อำนาจความสะดวกแก่คู่ความ ให้สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสันติ เรียกได้ว่า เป็นการศึกษาเพื่อสันติ^{๑๐๑}

๔. จดจำแม่นยำ (ทรงจำได้ดี)

การจดจำ ตรงกับคำว่า สัญญา^{๑๐๒} การกำหนดหมายเอาไว้ จำได้ หรือหมายรู้อารมณ์ไว้ว่า เป็นนั่นเป็นนี่ ใช้นั่น ใสนี้ เป็นการจดจำหมายรู้เรื่องราวรายละเอียดข้อพิพาทที่เกิดขึ้น เมื่อหมายรู้ตรงกัน จึงเรียกว่า จำได้ จะช่วยทำให้คู่ความเกิดความรู้สึกได้ว่า ผู้ประนีประนอมให้ความสำคัญสนใจ ใส่ใจ

^{๙๙}พระปัลลิตสมฆา ปโยโค (ดำเนิน), การประทุกดีได้สัมมาวาจาเพื่อการบริหารงานของผู้นำ, สันติศึกษาปริทรรศน์, ปีที่ ๑ ฉบับที่ ๑ (มกราคม - มิถุนายน ๒๕๕๖): ๑๔๓ - ๑๕๖.

^{๑๐๐}พระมหาอุเทน ปัญญาปริวรรต, พระไตรปิฎกธรรม, หน้า ๒๒๓.

^{๑๐๑}กวีวงศ์, สารนิพนธ์พุทธทาส ว่าด้วยธรรมาณันท์และสันติวิธี, หน้า ๕๖๙ - ๕๗๔.

^{๑๐๒}พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต), พุทธธรรม ฉบับปรับปรุงขยาย, หน้า ๑๙.

ในขณะเดียวกัน เมื่อจำได้ต้องสามารถระลึกได้ด้วย เรียกว่า มีสติ เมื่อผู้ประณีประนอมกล่าวถึงข้อเท็จจริงที่ฟังจากคู่ความ อาจจะเป็นการทบทวนเรื่องราวจากการที่ได้ฟังจากคู่ความ เพื่อให้มั่นใจว่ามีความเข้าใจถูกต้องตรงกัน ฉะนั้น “สัญญา” กับ “สติ” จึงเป็นกระบวนการแห่งความจำนี้ เป็นองค์ธรรมสำคัญ เป็นองค์ธรรมใหญ่ มีบทบาทสำคัญที่สุด ที่ทำให้การจำได้ถึงขั้นว่า “จำได้ดีและมีความแม่นยำ”

๕. ทำความเห็นได้ถูกต้อง (เป็นผู้รู้ได้เข้าใจชัด)

การทำความเห็นได้ถูกต้อง ในทางพระพุทธศาสนาได้มุ่งหมายเอาความรู้ชัดอันเกิดมาจากปัญญา เป็นสำคัญ เป็นความรู้ ความเข้าใจ ความเป็นจริงของธรรมชาติ หรือรู้ชัด รู้เท่าทันความเป็นธรรมดา ว่าสิ่งทั้งหลายเป็นไปตามเหตุปัจจัย แล้วจึงนำเอาความรู้นั้นมาใช้ให้เป็นประโยชน์ เพื่อก่อให้เกิดผลดีต่างๆ ฉะนั้น เมื่อทำถูกต้องตามเหตุปัจจัยแล้ว มีใจเป็นกลาง มีอิสระ เป็นผู้รู้ได้ รู้เท่า รู้ทัน เข้าใจชัด ไม่ได้เข้าไปยึดมั่นถือมั่น โดยเฉพาะรู้ตามหลักแห่งอริยสัจจ์ ได้แก่ รู้ชัดถึงสาเหตุของปัญหาข้อพิพาท จึงจะสามารถนำเอาความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการประณีประนอม เพราะเมื่อการทำตามเหตุปัจจัยเพื่อให้สามารถเกิดผลสำเร็จในการประณีประนอม โดยเฉพาะทำให้คู่ความเกิดความเข้าใจกัน ตกลงกันได้ ประองตองกันได้ เรียกว่า ดำเนินการจัดการกับปัญหาข้อพิพาทด้วยปัญญา นั้นเอง

๖. อธิบายชัดเจน (สามารถพูดให้ผู้อื่นเข้าใจได้)

คุณลักษณะของสำคัญของผู้ประณีประนอม ผู้ทำหน้าที่ในการสร้างความเข้าใจกัน ตกลงกันได้ ประองตองกันได้ ไม่ใช่เพียงเป็นผู้ฟังที่ดีเท่านั้น แต่ต้องสามารถพูดหรืออธิบายได้อย่างชัดเจน เพื่อให้คู่ความเข้าใจด้วย เพราะเมื่อปัญหาความขัดแย้งเกิดจากที่คู่ความไม่ยอมที่จะรับฟังกันและกัน ผู้ประณีประนอมเป็นคนกลางที่เข้ามาทำหน้าที่สื่อสารแทนคู่ความ ด้วยการพูดเพื่อให้เข้าใจกัน ฉะนั้น การพูดจะต้องสามารถพูดให้คู่ความเข้าใจได้ เป็นการสื่อสารโดยนำเอาข้อเท็จจริงจากที่ได้ฟังจากคู่ความมาสื่อสารต่อเพื่อสร้างความเข้าใจกัน ตกลงกันได้ ประองตองกันได้ ซึ่งคุณลักษณะข้อนี้ มุ่งหมายถึงความสามารถของผู้ประณีประนอมที่จะสามารถพูดให้คู่ความเข้าใจได้

๗. ฉลาดในสถานการณ์ (ฉลาดในสิ่งที่เป็นประโยชน์)

คำว่า ฉลาด แปลว่า เฉียบแหลม, ไหวพริบดี, ปัญญาดี. ส่วน ประโยชน์ แปลว่า สิ่งที่มีผลใช้ได้ดี สอดกับที่คิดมุ่งหมายไว้, ผลที่ได้รับตามต้องการ, สิ่งที่เป็นผลดีหรือเป็นคุณ.^{๖๔}

๘. ประสานสัมพันธ์สามัคคี (ไม่ก่อความทะเลาะวิวาทไม่เป็นประโยชน์)

ทะเลาะ^{๖๕} แปลว่า พู่กันเถียงกันด้วยความโกรธ, โต้เถียงกัน, เป็นปากเป็นเสียงกัน. ส่วน วิวาท เป็นคำที่มักใช้เรียกคู่กันกับทะเลาะ เป็น ทะเลาะวิวาท การไม่ก่อทะเลาะวิวาทไม่เป็นประโยชน์ จึงหมายถึง การไม่เป็นต้นเหตุแห่งการพู่กันเถียงกันโดยเฉพาะด้วยอารมณ์โกรธ มีการโต้เถียง เป็นปากเป็นเสียงกัน

ฉะนั้น ผู้ประณีประนอม ต้องไม่เป็นต้นเหตุแห่งความทะเลาะกัน ในฐานะผู้เข้าไปช่วยสื่อสาร ให้คู่ความที่มีความเข้าใจกัน ตกลงกันได้ ประองตองกันได้ ในฐานะคนกลางจึงไม่เป็นผู้สร้าง ความทะเลาะเอง เมื่อเป็นผู้ไม่ก่อความทะเลาะวิวาทไม่เป็นประโยชน์ ย่อมทำให้การอยู่ร่วมกัน มีแต่ความสงบสุข เกิดความสามัคคีกัน ซึ่งในทางพระพุทธศาสนาได้วางหลักการปฏิบัติ เพื่อไม่ก่อให้เกิดความทะเลาะกันตามหลักแห่งสังคหัตถ์ ๔ โดยมีพรหมวิหาร ๔ เมตตา กรุณา

^{๖๔}ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๕๔, หน้า ๓๔๕, ๓๑๑.

^{๖๕}ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๕๔, หน้า ๕๕๗, ๑๑๒๔.

มูทิตา อุเบกขา อยู่ในใจ ซึ่งจะเป็นหลักธรรมที่จะทำให้เกิดการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข และมีความสามัคคีพร้อมเพรียงกันนั้น^{๑๑}

กาลามสูตรจัดเป็นการจัดการความขัดแย้งด้านข้อมูลแบบสันติทางพระพุทธศาสนา ที่ผู้เขียนตั้งข้อสังเกตทั้งหมดที่กล่าวมาว่า สามารถนำมาจัดการปัญหาความขัดแย้งในสังคมไทย ด้านข้อมูลที่บิดเบือน เพราะว่าปัจจุบันช่องทางข่าวสาร ประชาชนสามารถเข้าถึงได้อีกทั้งประกอบ กับประชาชนคนไทยซึ่งส่วนใหญ่เป็นพุทธศาสนิกชนอยู่แล้ว มีความรักความเมตตา เป็นพื้นอกภัยง่ายหากผู้กระทำผิดรู้สึกตัวและสำนึกผิด จึงสมควรที่จะมีการนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาอย่างลึกซึ้งข้อนี้มาประกอบในการจัดการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในสังคมไทยได้ นอกเหนือไปจากการยกโทษ หรือการหายโกรธกันเท่านั้น เพราะข้อมูลข่าวสาร ข่าวร่ำลือ มักจะถูกปล่อยจากคนที่ไม่ชอบกัน และนำไปขยายผลโดยคนที่เรียกว่า มันทปญญา คือ มีความเชื่อง่าย หากผลวิจัยนี้ได้ถูกถ่ายทอดออกไป ก็จะทำให้คนอ่านข้อมูล และได้รับทราบ เกิดความสงบสุขขึ้นมาได้เป็นทางเลือกหนึ่ง ดังนั้นเมื่อมีการขัดแย้งด้านข้อมูลขึ้น

ผู้นำต้องแสดงภาวะผู้นำว่า เป็นผู้มีสติ มีความประพฤติเรียบร้อย มีคุณธรรมที่ทั้ง ๒ ฝ่ายยอมรับพูดได้ชัดแจ้ง มีความสามารถในการสื่อสารอย่างถูกต้องแม่นยำจาก คู่ขัดแย้งฝ่ายหนึ่งไปยังอีกฝ่าย หนึ่ง มีทักษะในการถาม และควบคุมเหตุการณ์โดยไม่ใช้การบีบบังคับ มีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับเรื่องราวขององค์กรหรือตัวบุคคล คู่ขัดแย้ง มีความอ่อนน้อมถ่อมตัว และสร้างสัมพันธกับคู่ขัดแย้ง ที่มีฐานะตำแหน่งต่างกันอย่างเท่าเทียม มีความเคารพและเมตตาแนวทางในการจัดการความขัดแย้งด้านข้อมูลข่าวสารเพื่อการเป็นผู้นำที่สมบูรณ์ และมีประโยชน์ต่อการพัฒนาด้านต่างๆ ดังสุภาษิตของโรมันว่า ฟูงแกะมีราชสีห์เป็นผู้นำดีกว่า ฟูงราชสีห์มีแกะเป็นผู้นำ

วิถีภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งด้านข้อมูล



^{๑๑}พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), พุทธธรรม ฉบับปรับปรุงขยาย, หน้า ๑๑๒๔.

บรรณานุกรม

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย,พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย,กรุงเทพมหานคร:โรงพิมพ์
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย,๒๕๓๙.

กวีวงศ์, สรรนิพนธ์พุทธทาส ว่าด้วยสมานฉันท์และสันติวิธี.กรุงเทพมหานคร:สำนักพิมพ์ สุขภาพใจ จำกัด,๒๕๓๔.

คณาจารย์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, **พุทธวิถีการสอน**,กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕.

พระธรรมปิฎก(ป.อ.ปยุตฺโต),**พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**,พิมพ์ครั้งที่ ๑๒,กรุงเทพมหานคร:
โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย,๒๕๕๖.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), **พุทธธรรม ฉบับปรับขยาย**, พิมพ์ครั้งที่ ๓๒, กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์
พลีพิมพ์, ๒๕๕๕.

_____,**พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๕,กรุงเทพมหานคร:บริษัทสธรรมิก
จำกัด, ๒๕๕๓.

_____,**พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**,กรุงเทพมหานคร:บริษัท เอส.อาร์.พรินติ้ง แมส ,
โปรดักส์ จำกัด,๒๕๕๘.

พุทธทาสภิกขุ, **ทวน คีล ภาวนา**,กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สุขภาพใจ,๒๕๓๓.

พระมหาอุเทน ปัญญาปริหัตต์, **พระไตรปิฎกร่วมสมัย**, พิมพ์ครั้งที่ ๖๐, กรุงเทพมหานคร: ประยูรสาส์นไทย
การพิมพ์, ๒๕๕๗.

พระสิริมงคลอาจารย์, **มงคลัตถทีปนี (หุติโย ภาโค)**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๓,กรุงเทพมหานคร: มหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙.
รังสรรค์ ประเสริฐศรี,ภาวะผู้นำ Leadership,ฉบับพิมพ์ครั้งที่ ๒,กรุงเทพมหานคร:บริษัท สีระฟิล์ม และโซเท็กซ์
จำกัด,๒๕๕๑.

ราชบัณฑิตยสถาน,**พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.๒๕๕๒**,กรุงเทพมหานคร:นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่น,๒๕๕๖.

_____,**พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๕๔**, พิมพ์ครั้งที่ ๒,กรุงเทพมหานคร:
ราชบัณฑิตยสถาน, ๒๕๕๖.

พระปลัดสมชาย ปโยโค (ดำเนิน), **การประยุกต์ใช้สัมมาวาจาเพื่อการบริหารงานของผู้นำ**, สันติศึกษาปริทรรศน์,
ปีที่ ๑ ฉบับที่ ๑ (มกราคม - มิถุนายน ๒๕๕๖): ๑๔๓ - ๑๕๖.

พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส (นิตฺยบญกร), “รูปแบบการจัดการความขัดแย้งโดยพุทธสันติวิธี:ศึกษาวิเคราะห์กรณี
ลุ่มน้ำแม่ตาช้าง จ.เชียงใหม่”,**วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัย
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๗.