



สารสำนักหอสมุดกลาง

มหาวิทยาลัยรามคำแหง
R.U. LIBRARY NEWSLETTER

แขวงหัวหมาก เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10240

โทร. 0-2310-8631 . 0-2310-8653

โทรสาร 0-2310-8632-4 ต่อ 18

<http://www.lib.ru.ac.th>

สารสำนักหอสมุดกลาง ปีที่ 23 ฉบับที่ 13 ปักษ์แรก เดือนกรกฎาคม 2550



ISO 9001 : 2000



การตรวจติดตามคุณภาพภายใน : ข้อสังเกตตามประสบการณ์

ชวนพิศ สุคันสนีย์*

การตรวจติดตามคุณภาพภายใน (Internal Audit) เป็นกิจกรรมที่องค์กรที่ทำระบบ ISO ทุกระบบต้องดำเนินการตามข้อกำหนด การตรวจติดตามคุณภาพภายใน เป็นการตรวจสอบว่าระบบยังคงมีประสิทธิภาพอยู่หรือไม่ ผู้ตรวจจึงต้องปฏิบัติตามข้อกำหนด และตามหน้าที่ บางคนอาจหงุดหงิด เมื่อถูกตรวจว่ามาจับผิด หรือทำไมจึงเกิดข้อบกพร่อง (CAR) มากมาย ในขณะที่ CB หรือผู้ตรวจภายนอกไม่พบ หรือบางครั้งผู้ตรวจหลงประเด็นหรือไม่ มีข้อสังเกตจากการตรวจบางประการที่อาจนำมาทบทวนใหม่ ดังนี้

1. ผู้ตรวจเข้าใจหลักการและวัตถุประสงค์ของการตรวจติดตามภายในที่ถูกต้อง หรือไม่ เช่น ตรวจเพื่อพิจารณาความสอดคล้องกับระบบ หรือตรวจเพื่อหาจุดปรับปรุง หรือตรวจเพื่อจับผิด เป็นต้น
2. ผู้ตรวจเข้าใจหรือแม่นยำในข้อกำหนดของระบบการตรวจหรือไม่ ไม่เช่นนั้นอาจมุ่งประเด็นคำถามผิดพลาด ผู้ตรวจสามารถวิเคราะห์ระบบอย่างเป็นเนื้อเดียวกันหรือไม่
3. ผู้ตรวจมีความเข้าใจในกิจกรรมหรือภาระงานที่ได้รับมอบหมายให้ตรวจหรือไม่ โดยเฉพาะกระบวนการหลัก (Core Process) ของแต่ละกิจกรรม
4. ผู้ตรวจได้หาหลักฐาน (Evidence) ของความสอดคล้องกับระบบได้ครบถ้วนแค่ไหน แต่ละคำถามใน Checklist ควรกลั่นกรองก่อนผ่านรายการข้อกำหนดดังกล่าวไป โดยพิจารณาถึงความสอดคล้องและเป็นระบบที่มีประสิทธิผล
5. ผู้ตรวจมีความสามารถในการจดบันทึกหลักฐาน (Evidence) หรือสิ่งที่พบจากการตรวจหรือไม่ ทั้งนี้เพื่อประเมินความสอดคล้องกับข้อกำหนด
6. การตรวจเป็นไปตามวงจร PDCA หรือไม่
7. องค์กรได้มีการพัฒนา ความสามารถของผู้ตรวจอย่างต่อเนื่องหรือไม่ เนื่องจากความรู้ในระบบบริหารจัดการ มีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ควรรู้จักเครื่องมือในการตรวจประเมินอื่นๆ ด้วย เช่น 5 ส, TQM เป็นต้น
8. ควรมีการฝึกอบรมทีมผู้ตรวจติดตามภายในเพิ่มเติมเป็นระยะๆ รวมถึงการสร้างแรงจูงใจทีมผู้ตรวจให้มีความภาคภูมิใจต่อการได้เป็นผู้ตรวจติดตามภายใน

อาจกล่าวได้ว่า การตรวจติดตามภายในเป็นการประเมินประสิทธิผลได้ค่อนข้างยาก เพราะทีมผู้ตรวจอาจไม่มีประสิทธิภาพก็ได้ ทำให้ไม่พบข้อบกพร่องมากหรือน้อย ก็ไม่ได้หมายความว่าผู้ตรวจไร้ประสิทธิผล ควรทำ Benchmarking กับผลการตรวจของ CB หรือหน่วยงานภายนอก ทั้งที่เป็นข้อบกพร่อง (CAR) ข้อสังเกต (Observation) รวมถึงข้อเสนอแนะอื่นๆ

*ชวนพิศ สุคันสนีย์ บรรณารักษ์ชำนาญการ 8 ฝ่ายวารสารและเอกสาร สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยรามคำแหง.



โครงการสัมมนาทางวิชาการ ประจำปี 2550

สำนักหอสมุดกลาง จัดโครงการสัมมนาทางวิชาการประจำปี 2550 เรื่อง “นำประสบการณ์มาจัดการความรู้ในองค์กรอย่างไรให้สนุก” ระหว่างวันที่ 18-20 กรกฎาคม 2550 ณ สำนักหอสมุดกลาง และอำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี จึงขอภัยในความไม่สะดวกต้องปิดบริการเป็นเวลา 3 วัน สำหรับผู้ใช้บริการที่ต้องการคืนหนังสือก่อนกำหนดส่ง สามารถนำหนังสือมาใส่ที่ตู้รับคืนหนังสือนอกเวลาทำการ หน้าสำนักหอสมุดกลาง ห้วหมาก

กำหนดการสัมมนาทางวิชาการ ประจำปี 2550

วันพุธที่ 18 กรกฎาคม 2550

- | | |
|------------------|---|
| 08.30 – 09.00 น. | ลงทะเบียน / รับเอกสาร |
| 09.00 – 09.15 น. | พิธีเปิด โดย อธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง |
| 09.15 – 09.45 น. | การบรรยายพิเศษเรื่อง “ความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้”
วิทยากร รองศาสตราจารย์คม ไชยแสนสุข อธิการบดีมหาวิทยาลัยรามคำแหง |
| 09.45 – 10.00 น. | พัก – อาหารว่าง |
| 10.00 – 12.00 น. | การบรรยายเรื่อง “การนำประสบการณ์มาจัดการความรู้ในองค์กร”
วิทยากร รองศาสตราจารย์ทศพร คล้ายอุดม ผู้อำนวยการสำนักหอสมุดกลาง
และผู้ช่วยศาสตราจารย์จุฑารัตน์ วรประทีป รองผู้อำนวยการสำนักหอสมุดกลาง
มหาวิทยาลัยรามคำแหง |
| 12.00 – 13.00 น. | พัก – อาหารกลางวัน |
| 13.00 – 14.00 น. | การเสวนา “แนวทางการนำประสบการณ์มาจัดการความรู้ในองค์กรอย่างไรให้สนุก”
วิทยากร นางชวนพิศ สุคันสนีย์ และนางมุกดา มีลาภ |
| 14.00 – 14.15 น. | พัก – อาหารว่าง |
| 14.15 – 16.30 น. | สัมมนากลุ่มย่อย |

วันพฤหัสบดีที่ 19 กรกฎาคม 2550

- | | |
|------------------|---|
| 08.00 – 12.00 น. | ออกเดินทางจากมหาวิทยาลัยรามคำแหงถึงที่พัก อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี |
| 12.00 – 13.00 น. | พัก – อาหารกลางวัน |
| 13.00 – 14.30 น. | สัมมนากลุ่มย่อย (ต่อ) |
| 14.30 – 14.45 น. | พัก – อาหารว่าง |
| 14.45 – 16.30 น. | สัมมนากลุ่มย่อย (ต่อ) |
| 16.30 – 18.00 น. | พักผ่อนตามอัธยาศัย |
| 18.00 – 22.00 น. | อาหารเย็น / นันทนาการ |

วันศุกร์ที่ 20 กรกฎาคม 2550

- | | |
|------------------|---|
| 07.00 – 09.00 น. | อาหารเช้า |
| 09.00 – 10.00 น. | นำเสนอผลการสัมมนากลุ่มย่อย |
| 10.30 น. | ออกจากที่พัก ทักสนศึกษา จังหวัดเพชรบุรี |
| 12.00 – 13.00 น. | อาหารกลางวัน (ตามอัธยาศัย) |
| 13.00 น. | ทักสนศึกษา (ต่อ) |
| 18.30 น. | เดินทางถึงมหาวิทยาลัยรามคำแหงโดยสวัสดิภาพ |

ข่าวบุคลากร

👉 ประชุม สัมมนา อบรม

☆ นางชาลิณี อันสมักร และนางสาวณัฐวีร์ หาญสุทธีวรินทร์ เข้ารับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเรื่อง “การลงรายการทางบรรณานุกรมโสตทัศนวัสดุที่บันทึกข้อมูลบนแผ่นซีดีประเภทวัสดุบันทึกภาพ และวัสดุบันทึกเสียง” ในวันอังคารที่ 3 กรกฎาคม 2550 ณ สำนักหอสมุดกลาง สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ กรุงเทพฯ

✧ นางสาวนงนุช ศรีเอี่ยม และนางสาวอัมรัตน์ อนวัช เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตร “การเขียนข้อเสนอโครงการวิจัยตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ” ระหว่างวันที่ 9 -10 กรกฎาคม 2550 ณ ห้อง 504 ชั้น 5 อาคารสุโขทัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง

✧ สำนักหอสมุดกลาง ส่งบุคลากร จำนวน 20 คน เข้าร่วมฟังการบรรยายเชิงปฏิบัติการ เรื่อง “หัวเราะเพาะภูมิคุ้มกัน” ในวันศุกร์ที่ 6 กรกฎาคม 2550 ณ ห้อง 322 ชั้น 3 อาคารสุโขทัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง

✧ บุคลากรเป็นอาจารย์พิเศษ

✧ นางสาวกรिता เฌยศิริ และนางกนกพร สุภักษ์ฉัณนารี ได้รับเชิญเป็นอาจารย์พิเศษบรรยายการสืบค้นทรัพยากรสารสนเทศ ประกอบการเรียนการสอนกระบวนวิชา CM489 : สิ่งพิมพ์ทางเคมี (Chemical Literature) ตั้งแต่วันที่ 18 มิถุนายน–28 กันยายน 2550 และงดบรรยายระหว่างวันที่ 21–30 สิงหาคม 2550 ณ ห้องฝึกอบรม ชั้น 1 สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยรามคำแหง

✧ เลื่อนข้าราชการ

นายชัยวิวัฒน์ ลาไป บรรณารักษ์ชำนาญการ 7 เดือนเป็นบรรณารักษ์ชำนาญการ 8 ตั้งแต่วันที่ 4 มกราคม 2550

✧ เปลี่ยนตำแหน่งข้าราชการ

นายบุญญฤทธิ์ ผลัญชัย ช่างเทคนิค 4 เปลี่ยนเป็น นายช่างเทคนิค 4 ตั้งแต่วันที่ 7 มิถุนายน 2550

✧ ผู้แทนสำนักฯ ด้านกีฬา

นายประพัฒน์ พรหมธรรม ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้แทนของสำนักหอสมุดกลาง ในการดำเนินกิจกรรมการกีฬา ร่วมกับสำนักกีฬา มหาวิทยาลัยรามคำแหง

น่านาสาระ

สร้างคุณค่าในความขัดแย้ง

ณัฐวีร์ หาญสุทธีวรินทร์*

ความขัดแย้ง ถือว่าเป็นเรื่องปกติ ที่สามารถเกิดขึ้นได้กับทุกคนในทุกสถานที่ และทุกเวลา ตราบใดที่เรายังมีชีวิตอยู่ร่วมกันในสังคมที่ยังคงมีความแตกต่าง หลากหลายกัน ในทางความคิด ค่านิยม วิถีชีวิต เป้าหมาย ทักษะ และอุดมคติ ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่บ่งบอก หรือชี้ให้เห็นถึงประสบการณ์ต่างๆ ของมนุษย์ ตั้งแต่การตัดสินใจไม่ได้ การไม่เห็นพ้องต้องกัน ขัดขวางเป้าหมาย หรืองานระหว่างกัน เป็นต้น ในองค์กรถ้าการทำงานใดๆ ก็ตาม ไม่มีปัญหา หรือความขัดแย้งใดๆ เกิดขึ้นเลยนั้น เห็นควรจะต้องมีการพิจารณา ประเมิน ทบทวนกันบ้างว่า งานนั้นๆ ได้ดำเนินการสำเร็จไปด้วยดีจริงหรือไม่ มีบุคลากรทำงานจริงๆ หรือเปล่า แล้วทำไม หรือเพราะเหตุใดจึงไม่เกิดปัญหาเลย บางทีเราอาจจะมองข้ามปัญหา หรืออาจมองไม่เห็นปัญหาที่เกิดขึ้นกันจริงๆ แน่

ความหมายของความขัดแย้ง

ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ให้คำอธิบาย คำว่า “แย้ง” หมายถึง ไม่ตรงกัน หรือลงรอยเดียวกัน เช่นความเห็น ไม่ตรงกัน ข้อความขัดแย้งกัน ด้านไว้ ทานไว้ รวมความแล้ว ความขัดแย้งหมายถึง “สภาพไม่ลงรอยกัน คือ ไม่ยอมทำตามและยังมีการต้านทานเอาไว้” จากงานเขียนการบริหารความขัดแย้ง ของ ดร. พรนพ พุกกะพันธุ์ ได้กล่าวไว้ว่า

✧ ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้

✧ ผู้นำ หรือผู้บริหารที่รู้จักและเข้าใจความขัดแย้ง ย่อมสามารถที่จะเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นความสร้างสรรค์ และเป็นประโยชน์ได้

✧ บุคคลที่รู้จัก และเข้าใจสาเหตุแท้ของความขัดแย้ง ย่อมจะได้เปรียบ และได้ประโยชน์จากความขัดแย้ง มากกว่าบุคคลที่ไม่รู้จัก และไม่เข้าใจความขัดแย้ง

ประโยชน์ของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งคือการไม่เข้าใจของบุคคล หรือกลุ่มบุคคล อันเนื่องมาจากความแตกต่างในเรื่องความคิด การกระทำ การตัดสินใจ ซึ่งก่อให้เกิดผลกระทบต่องานของกลุ่ม หรือบุคคล ความขัดแย้งอาจนำมาซึ่งความคิด

* ณัฐวีร์ หาญสุทธีวรินทร์ บรรณารักษ์ชำนาญการ 8 ฝ่ายวิเคราะห์ทรัพยากรห้องสมุดและทำรายการ

และโอกาสใหม่ๆ มากมาย ดังนั้นแทนที่จะหลีกเลี่ยง หรือหลบฝังความขัดแย้งเหล่านั้น เราจึงควรหันมาสร้างวิกฤติให้เป็นโอกาส โดยใช้ประโยชน์จากความขัดแย้งที่เกิดขึ้น มาสร้างมูลค่าเพิ่ม นำมาก่อประโยชน์ให้ได้มากที่สุด

➤ **ความขัดแย้งก่อให้เกิดการรับรู้** ความขัดแย้งจะช่วยทำให้เราเริ่มสังเกตว่า มีอะไรเกิดขึ้นจริงๆ ในสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในความสัมพันธ์ระหว่างตัวเรากับบุคคลอื่น ได้มองลึกลงไปว่าบุคคลอื่นต้องการอะไรจากเรา หรือเราต้องการอะไรจากเขา

➤ **ความขัดแย้งช่วยเปิดโปงปัญหา** ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะช่วยทำให้มองเห็นปัญหา ซึ่งอาจเกิดขึ้นมานานแล้ว แต่ไม่มีใครมองเห็นหรือไม่มีใครพูดถึง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของคุณภาพ หรือจริยธรรมในองค์กร

➤ **ความขัดแย้งเป็นบ่อเกิดของความไว้วางใจ** เมื่อมีความขัดแย้งหรือความไม่พอใจเกิดขึ้น อย่างน้อย ผู้ที่พูดเปิดอกถึงความไม่พอใจนั้น ก็ได้แสดงความจริงใจของตัวเอง ได้แสดงตัวตนของตนเองออกมาในระดับหนึ่ง ซึ่งทำให้ผู้ฟังได้รู้ว่าเขากำลังคิดอะไรอยู่ และนั่นอาจเป็นจุดเริ่มของความเชื่อใจที่มีต่อกัน

➤ **ความขัดแย้งสร้างความเห็นอกเห็นใจ ระหว่างบุคคลในองค์กร** เมื่อมีการพูดกันอย่างจริงใจแล้ว ก็มีโอกาที่จะปรับความเข้าใจ หรือพยายามทำความเข้าใจซึ่งกันและกัน และนี่คือความเห็นอกเห็นใจที่เกิดขึ้นตามมา

➤ **ความขัดแย้งก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และแก้ไขปัญหาคือดียิ่งขึ้น** ความขัดแย้งอาจเป็นตัวจุดประกายความคิดใหม่ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อผู้นำยอมรับความขัดแย้งนั้น และเปิดโอกาสให้มีการโต้เถียงเพื่อแลกเปลี่ยนแนวคิดกัน

➤ **ความขัดแย้งก่อให้เกิดความท้าทายหรือความสนุกสนาน** บางทีความขัดแย้งกลับช่วยทำให้งานที่ทำอยู่ไม่น่าเบื่อ และมีชีวิตชีวา และน่าสนใจยิ่งขึ้น เหมือนกับถูกปลดปล่อยจากความจำเจและบรรยากาศเดิมๆ

➤ **ความขัดแย้งช่วยประหยัดเวลา และเพิ่มโอกาสในการทำงานที่แท้จริง** ถ้าปล่อยให้มีการขัดแย้งเสียบ้าง มีการแสดงความเห็น วิพากษ์วิจารณ์อย่างเต็มที่ คนทำงานก็ไม่ต้องมานั่งห่วงว่าคนนั้น คนนี้จะคิดอย่างไร ไม่ต้องมานั่งเล่นการเมือง ไม่ต้องคอยสังเกตปฏิกิริยาผู้คนรอบข้าง เพราะได้รู้ชัดแล้วว่า ใครคิดอะไรอย่างไร

ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้จัก และมีทักษะในการบริหารความขัดแย้ง หากกลยุทธ์วิธีต่างๆ มาช่วยตัดสินใจในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ถ้าไม่มีการเตรียมพร้อมที่ดี ความขัดแย้งนั้นอาจบานปลาย สร้างความคลุมเครือ ขุ่นมัว ความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในองค์กรได้ ซึ่งจะเกิดผลเสียต่อองค์กรอย่างมาก

ทำอย่างไรจึงจะสร้างคุณค่าในความขัดแย้ง

➤ **ต้องควบคุมสถานการณ์ที่เกิดขึ้นให้ดี** โดยปล่อยให้มีการโต้แย้ง หรืออาจจะกระตุ้นให้มีการโต้แย้ง แต่อย่าปล่อยให้บานปลายไปเรื่อยๆ ถ้าดูแล้วว่ามีทิศทางที่จะรุนแรงเกิดขึ้น พยายามปรามด้วยคำพูดที่ซ้ำๆ แต่ชัดเจน และน้ำเสียงที่มั่นคง อย่าบิดเบือนประเด็น หรือหลบเลี่ยงเรื่องที่กำลังโต้แย้ง แต่พยายามสื่อสารให้ทุกคนที่ร่วมสนทนาได้รับรู้ และเข้าใจว่าเกิดอะไรขึ้น

➤ **ต้องเปิดใจยอมรับฟังความจริง** ถ้ามีคนไม่เห็นด้วยกับสิ่งที่เราทำ และพูดออกตรงๆ เราต้องรับฟังไว้ ถึงแม้ว่าคำพูดนั้นอาจจะกระทบกระเทือนจิตใจเราบ้าง แต่อย่าเพิ่งแสดงออกไป ต้องรับฟังสิ่งที่เขาพูดก่อน นี่คือการอดทนที่เราจะได้เรียนรู้ และถึงแม้ว่าเราจะไม่เห็นด้วยกับสิ่งที่เขาวิจารณ์ แต่ก็ต้องยอมรับว่า การกระทำของเราอาจทำให้เขาคิดไปอย่างนั้นได้จริงๆ

➤ **ต้องปล่อยให้ผู้พูดได้มีโอกาสวิพากษ์วิจารณ์ เพื่อสร้างความเข้าใจ และโอกาสใหม่ๆ** พยายามเตือนตัวเองไว้เสมอว่า ผู้ที่ขัดแย้งกับเรา น่าจะเป็นที่ผู้หวังดีต่อเราในระดับหนึ่ง ถ้าไม่เช่นนั้น เขาคงไม่เสียเวลามาพูด อย่าปล่อยให้ตัวเองโกรธ และอย่าเพิ่งรีบโต้ตอบ นิ่งฟังก่อน หรือถ้าเขาเป็นฝ่ายโกรธ เป็นฝ่ายโมโห ก็ไม่ต้องไปบอกให้เขาหยุด

โมโหหรือก ไม่มีประโยชน์อะไร แต่การที่ปล่อยให้เขาพูดมาจนหมด อาจทำให้เกิดความเข้าใจกัน และโอกาสที่จะสร้างสรรค์งานดีๆ ต่อไปได้

❖ **ต้องคิดให้เป็นระบบ พูดให้เป็นระบบ** ถ้าต้องการแสดงความคิดเห็นในเรื่องอะไรก็ตาม ต้องพูดให้ชัดเจน ว่ารู้สึกอย่างไร และต้องการอะไร ในกรณีที่ผู้ที่กำลังโต้แย้งกันอยู่ เริ่มพูดไม่รู้เรื่อง อาจจะต้องคอยเตือนหรือถามตรงๆ ว่าทำไมจึงสรุปอย่างนั้น ทำไมจึงพูดอย่างนี้ จริงๆ แล้วควรจะเป็นอย่างไร เป็นต้น

❖ **ต้องหาแนวทางที่จะร่วมมือกัน** เมื่อได้ฟังความคิดของแต่ละฝ่ายแล้ว แทนที่จะเป็นศัตรูกัน แต่ควรหันมาจับมือสมานฉันท์กัน ช่วยกันคิดหาแนวทางว่าจะทำอะไรจึงจะไม่เกิดข้อบกพร่อง หรือข้อผิดพลาดอย่างที่ผ่านมาหาทางเลือกใหม่ๆ ให้กันและกัน

❖ **ต้องแสดงความจริงใจและความเห็นใจให้มากที่สุด** แน่ใจว่าสัญชาตญาณของทุกคน มักจะคอยป้องกันตัวเอง ไม่ให้ใครมาตี มาว่าอยู่แล้ว แต่กลับพร้อมที่จะขึ้นว่าคนอื่นเสมอ พยายามควบคุมสถานการณ์เช่นนี้ให้ดี ทำให้เป็นกลาง อย่าด่วนคิดว่าใครเขาจะมาว่าอะไรเรา และเมื่อเราเป็นฝ่ายพูด ก็อย่าเพิ่งไปดำเนินคดีใคร ให้พูดถึงข้อเท็จจริง ความรู้สึกที่แท้จริง

❖ **ต้องรับมือกับความโกรธให้ดี** ความโกรธ กับความขัดแย้ง ไม่ใช่เรื่องเลวร้ายอะไรนักหนา ความโกรธอาจเป็นตัวกระตุ้นให้อยากเอาชนะ อยากแข่งขัน อยากทำให้ดีกว่า แต่เมื่อความโกรธมันเกินระดับหนึ่งขึ้นไปแล้ว ผลในการทำลายล้างจะมีมากกว่า ดังนั้น ให้ระงับอารมณ์ตนเองให้ดี ก่อนที่จะโกรธใคร หักถามตัวเองเสียก่อนว่าโกรธเพราะเรื่องที่เขาพูด ถ้าโกรธเรื่องที่เขาพูด นั่นเพราะอะไร เขาพูดจริงไหม เรามักพร่องจริงหรือเปล่า กว่าที่จะคิดออกมาหลายๆ ขั้นตอนนี้ รับรองว่าความโกรธจะผ่านไปกว่าเดิมแล้ว

❖ **ต้องยอมรับว่ามีคนประเภทบัวได้น้ำอยู่จริง** นี่คือนิสัยที่จะต้องทำใจ ถึงแม้จะใช้เทคนิคต่างๆ นานา ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นก็ไม่มีทางเป็นความขัดแย้งที่สร้างสรรค์ไปได้ คนกลุ่มนี้ขัดแย้งเพราะต้องการขัดแย้ง ต้องการหาเรื่อง หรือเพราะเป็นนิสัย ที่ขอให้ได้ขัด ถ้าเจอคนประเภทนี้ พยายามเท่าไรก็ไม่มีความหมาย ใช้วิธีหนีห่าง หรือปล่อยเขาไป

❖ **ต้องติดตามผล** หลังจากที่มีการโต้แย้งแล้ว ต้องพยายามบันทึกข้อสรุปไว้ แล้วติดตามผล ว่าสิ่งที่ได้โต้แย้งกันมานั้น มีการนำไปแก้ไขปรับปรุงหรือไม่ ได้ผลเป็นอย่างไร ถ้าไม่มีอะไรเปลี่ยนแปลง อาจจะต้องนำมาพูดคุยกันใหม่ หรือถ้าทำไปแล้ว ใครมีข้อคิดเห็นอย่างไร นำมาปรึกษากันใหม่อีกครั้ง ถ้าเป็นเช่นนั้นแสดงว่าความขัดแย้งที่ผ่านมานั้นได้ผล เป็นการสร้างสรรค์จริงๆ

จะเห็นได้ว่าความขัดแย้งนั้น ก็เป็นตัวจักรสำคัญอันหนึ่ง ที่จะผลักดัน หรือกระตุ้นผู้บริหาร หรือผู้นำที่จะต้องหาแนวทางในการพัฒนาองค์กร ถ้าผู้บริหารมีการบริหารความขัดแย้งที่ดี ยอมรับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น แล้วนำมาพิจารณาไตร่ตรอง มองภาพรวมของความขัดแย้ง ความต้องการของคน ขององค์กร จัดระเบียบความขัดแย้งให้เหมาะสม มีการสื่อสารให้ชัดเจน สร้างความเข้าใจระหว่างกันและกัน ยึดหลักการ และหาวิธีแก้ปัญหาที่จะเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย ก็สามารถเป็นแรงสนับสนุน แรงจูงใจให้คุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรดีขึ้น พร้อมทั้งเกิดความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ใหม่ๆ สามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย ที่มีเสถียรภาพ และมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

บรรณานุกรม

ราชบัณฑิตยสถาน.(2546). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ: นานมีบุคส์.
พรนพ พุกกะพันธ์. (2542). *การบริหารความขัดแย้ง (Conflict management)*. กรุงเทพฯ: ว. เพ็ชรสกุล.
อิฐฐพร ภูเจริญ. *ขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์. Quality of life*. 8, 50 (ธ.ค. 44) 123-125.

