

การบริหารจัดการความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานคนไทยกับผู้บริหารคนญี่ปุ่น



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์
เรื่อง
การจัดการความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานคนไทยและผู้บริหารคนญี่ปุ่น

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วันที่ 6 พฤษภาคม พ.ศ.2558



นายสิระ วัฒนกุล
ผู้วิจัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัลลภา ปิติสันต์
Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์เกรียงไกร เตชกานนท์
Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

บุริม โอทกานนท์

M.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เรื่อง “การบริหารจัดการความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานคนไทยกับผู้บริหารคนญี่ปุ่น” ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาและความอนุเคราะห์ของบุคคลหลายท่าน ซึ่งท่านแรกที่ผู้วิจัยขอกล่าวถึงและกราบขอบพระคุณคือ ผศ.ดร.พัลลภา ปิติสันต์ อาจารย์ที่ปรึกษาในการจัดทำสารนิพนธ์ครั้งนี้ โดยผู้มีพระคุณท่านนี้ได้พยายามให้คำแนะนำในการทำวิจัย รวมถึงการตรวจสอบอย่างเอาใจใส่ในทุกขั้นตอน อีกทั้งยังช่วยชี้แนะแนวทางและให้คำปรึกษาในการทำวิจัยนี้มาโดยตลอด เพื่อให้สารนิพนธ์ฉบับนี้ถูกต้องและสมบูรณ์มากที่สุด

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณมารดาที่คอยให้กำลังใจและเป็นผู้ที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จในการทำการศึกษาอิสระฉบับนี้มาโดยตลอด ทั้งบิดาผู้ล่วงลับของข้าพเจ้าที่เป็นแรงผลักดันให้ข้าพเจ้าได้ศึกษาต่อในระดับปริญญาโท และขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ได้สั่งสอนแก่ผู้วิจัย ขอขอบคุณเพื่อนๆ พี่ๆ และน้องๆ ที่ช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา ชี้แนะแนวทางในการวิจัย และเป็นกำลังใจให้กับผู้วิจัยเสมอมา และขอขอบคุณผู้เข้าร่วมงานวิจัยทุกคน ที่ได้ให้ความช่วยเหลือในการให้ข้อมูลอย่างเต็มที่

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าสารนิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์แก่ผู้ที่สนใจจะทำการศึกษาเพิ่มเติมในอนาคต หรือนำไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งที่ทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดในองค์กรที่มีการทำงานร่วมกันระหว่างพนักงานคนไทยและผู้บริหารคนญี่ปุ่นต่อไป หากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยขอรับไว้ และขออภัยมา ณ ที่นี้

นายสิระ วัฒนกุล

การบริหารจัดการความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานคนไทยกับผู้บริหารคนญี่ปุ่น

RELATIONSHIP MANAGEMENT BETWEEN THAI SUBORDINATES AND JAPANESE MANAGERS

นายสิระ วัฒนกุล 5550219

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัลลภา ปิติสันต์ , Ph.D., รองศาสตราจารย์
เกรียงไกร เตชกานนท์ Ph.D., อาจารย์บุริม โอทกานนท์, M.B.A.

บทคัดย่อ

สารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นการวิจัยเพื่อศึกษาสาเหตุและรูปแบบการบริหารจัดการความขัดแย้งระหว่างพนักงานคนไทยกับผู้บริหารคนญี่ปุ่น โดยใช้การถอดรหัสข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม คือ กลุ่มพนักงานคนไทยที่ทำงานร่วมกับผู้บริหารคนญี่ปุ่นจำนวน 30 คน และกลุ่มผู้บริหารคนญี่ปุ่นที่ทำงานร่วมกับพนักงานคนไทยจำนวน 10 คน รวมทั้งหมด 40 คน เพื่อให้ทราบถึงทัศนคติ วัฒนธรรม บุคลิก ลักษณะนิสัย รูปแบบในการทำงาน และวิธีในการบริหารจัดการเมื่อเกิดความขัดแย้งของกลุ่มตัวอย่างผู้เข้าร่วมวิจัย จากนั้นทำการวิเคราะห์ข้อมูลของงานวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการนำเอาข้อมูลที่ได้อาจจากการสัมภาษณ์เชิงลึกทั้งหมดมาจำแนก จัดระบบข้อมูล แยกองค์ประกอบ ทำให้เกิดการเชื่อมโยง เพื่อหาความสัมพันธ์ของข้อมูล ซึ่งจะสามารถนำไปสู่การสร้างแบบจำลองของงานวิจัยได้ จากผลของการศึกษาพบว่า ทั้งพนักงานคนไทยและผู้บริหารคนญี่ปุ่น สาเหตุของความขัดแย้งส่วนใหญ่เกิดจากความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันในเรื่องของวิธีในการทำงาน โดยพนักงานคนไทยคิดว่าวิธีการทำงานของคนญี่ปุ่นไม่มีประโยชน์ที่จะทำ และต้องใช้เวลาในการทำงานมากขึ้น ส่วนผู้บริหารคนญี่ปุ่นคิดว่าจะต้องทำงานอย่างจริงจังเพื่อให้บริษัทได้ประโยชน์มากที่สุด ส่วนในเรื่องของรูปแบบที่ใช้ในการบริหารจัดการความขัดแย้งนั้น พนักงานคนไทยจัดการความขัดแย้งโดยการเจรจา และการนิ่งเงียบมากที่สุด ส่วนผู้บริหารคนญี่ปุ่นจะใช้การอธิบาย ชี้แนะ สั่งสอน โน้มน้าว หรือการดักเตือน

คำสำคัญ: การบริหารจัดการความสัมพันธ์ / ความขัดแย้ง/ พนักงานคนไทย / ผู้บริหารคนญี่ปุ่น/ การสัมภาษณ์เชิงลึก

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	3
1.3 ขอบเขตของการศึกษา	4
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	5
2.1 ความขัดแย้ง	5
2.2 ความขัดแย้งในเรื่องงานและความขัดแย้งในด้านความสัมพันธ์	6
2.3 สาเหตุของความขัดแย้ง	7
2.4 ความแตกต่างทางวัฒนธรรม	8
2.5 ความขัดแย้งระหว่างพนักงานคนไทยและหัวหน้างานชาวญี่ปุ่น	11
2.6 กระบวนการของความขัดแย้ง	12
2.7 การบริหารจัดการความขัดแย้ง	15
2.8 วัฒนธรรมกับรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง	16
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัยและการออกแบบงานวิจัย	19
3.1 การศึกษาก่อนลงภาคสนาม	19
3.2 แหล่งของข้อมูล	20
3.3 ประชากรที่ศึกษา	20
3.4 การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง	20
3.5 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	21

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า	
3.6	วิธีการสร้างและตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย	22
3.7	วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	22
3.8	การตรวจสอบข้อมูล	23
3.9	การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา	24
3.10	ระยะเวลาที่ใช้ในการทำวิจัย	26
บทที่ 4	ผลการวิจัย	27
4.1	สาเหตุของความขัดแย้ง	34
4.2	การรับรู้และการรู้สึกถึงความขัดแย้ง	43
4.3	การมีความตั้งใจและเจตนาต่อความขัดแย้ง	45
4.4	พฤติกรรม	49
4.5	ผลของความขัดแย้ง	52
4.6	ความสัมพันธ์ของปัจจัยอื่นๆที่น่าสนใจ	54
บทที่ 5	สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	57
5.1	สาเหตุของความขัดแย้ง	57
5.1.1	สาเหตุของความขัดแย้งของพนักงานคนไทย	57
5.1.2	สาเหตุของความขัดแย้งของผู้บริหารคนญี่ปุ่น	59
5.2	รูปแบบการบริหารจัดการความขัดแย้ง	60
5.2.1	การบริหารจัดการความขัดแย้งของพนักงานคนไทย	60
5.2.2	การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารคนญี่ปุ่น	60
5.3	ข้อเสนอแนะ	61
บรรณานุกรม		62
ภาคผนวก		67
	ภาคผนวก ก บทสัมภาษณ์	68
	ภาคผนวก ข ตารางและข้อมูลแสดงจำนวนรหัสแบบเปิด (Open Coding)	106
ประวัติผู้วิจัย		153

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1.1 ตารางแสดงข้อมูลสัดส่วนผลการลงทุนของประเทศต่างๆที่เข้ามาลงทุนในประเทศไทยระหว่างปี พ.ศ. 2550 - พ.ศ. 2556	2
4.1 ตารางแสดงตัวอย่างการแบ่งวรรคตอนและรหัสแบบเปิด (Open-Coding) ของส่วนหนึ่งจากบทสัมภาษณ์พนักงานคนไทย	28
4.2 แสดงตัวอย่างการแบ่งวรรคตอนและรหัสแบบเปิด (Open-Coding) ของส่วนหนึ่งจากบทสัมภาษณ์ผู้บริหารคนญี่ปุ่น	29



สารบัญรูปภาพ

ภาพ		หน้า
2.1	แสดงแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการเกิดความขัดแย้งของ Robbins & Judge (2011)	12
2.2	แสดงทฤษฎีรูปแบบในการจัดการความขัดแย้งของ Thomas 1992	16
4.1	แสดงการแบ่งกลุ่มรหัสแบบเปิด (Open-Coding) ที่สัมพันธ์กันและเปลี่ยนเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) จากการสัมภาษณ์พนักงานคนไทย	30
4.2	แสดงการแบ่งกลุ่มรหัสแบบเปิด (Open-Coding) ที่สัมพันธ์กันและเปลี่ยนเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารคนญี่ปุ่น	31
4.3	แผนภาพเชื่อมโยงความคิด จากการสรุปปัจจัยของความขัดแย้งระหว่างพนักงานคนไทยกับผู้บริหารคนญี่ปุ่น จากการสัมภาษณ์พนักงานคนไทย	32
4.4	แผนภาพเชื่อมโยงความคิด จากการสรุปปัจจัยของความขัดแย้งระหว่างพนักงานคนไทยกับผู้บริหารคนญี่ปุ่น จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารคนญี่ปุ่น	33
4.5	รูปภาพแสดงประเด็นสาเหตุของความขัดแย้งกันระหว่างพนักงานคนไทยกับผู้บริหารคนญี่ปุ่น จากการสัมภาษณ์พนักงานคนไทย	34
4.6	รูปภาพแสดงประเด็นสาเหตุของความขัดแย้งระหว่างพนักงานคนไทยกับผู้บริหารคนญี่ปุ่นจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารคนญี่ปุ่น	40
4.7	แสดงประเด็นของการมีความตั้งใจและเจตนาต่อความขัดแย้งของพนักงานคนไทย	45
4.8	แสดงประเด็นของการมีความตั้งใจและเจตนาต่อความขัดแย้งของผู้บริหารคนญี่ปุ่น	47
4.9	แสดงประเด็นของพฤติกรรมการแสดงออกต่อความขัดแย้งของพนักงานคนไทย	50
4.10	แสดงประเด็นของพฤติกรรมการแสดงออกต่อความขัดแย้งของผู้บริหารคนญี่ปุ่น	51
4.11	แสดงประเด็นของผลของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในการทำงาน	54

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ

จากการเปิดเสรีทางการค้าอย่างต่อเนื่องและนโยบายของการลงทุนโดยตรงในต่างประเทศ ทำให้ให้ส่วนแบ่งจากกิจกรรมทางเศรษฐกิจทั่วโลกของประเทศญี่ปุ่นเพิ่มมากขึ้น UNCTAD (2005) ทั้งนี้จากการลงทุนโดยตรงในต่างประเทศ ทำให้ผู้บริหารญี่ปุ่นต้องทำงานและบริหารงานในสังคมที่มีวัฒนธรรมหลากหลายแตกต่างกัน รวมถึงการบริหารจัดการความขัดแย้งระหว่างวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นในที่ทำงานให้มีประสิทธิภาพที่สุด Triandis (2000) ซึ่งปัญหาความขัดแย้งของพนักงานที่มาจากประเทศและภูมิภาคหลังทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน เป็นเรื่องที่ยากและต้องใช้เวลามาก Paik & Sohn (2004)

จากอดีตจนถึงปัจจุบันบริษัทญี่ปุ่นหลายๆบริษัทได้มีการย้ายฐานการผลิตไปยังที่มีค่าแรงงานต่ำและยังมีทรัพยากรธรรมชาติที่เพียงพอในการผลิต หรือมีการขยายสาขาไปยังประเทศอื่นๆเพื่อเจาะตลาดใหม่ จากการสำรวจของธนาคารเพื่อความร่วมมือระหว่างประเทศแห่งประเทศญี่ปุ่น (JBIC) ระบุว่าบริษัทญี่ปุ่นที่ก่อนหน้านี้มุ่งเน้นในการลงทุนที่ประเทศจีน จะยังคงกระจายการลงทุนไปยังประเทศเกิดใหม่ประเทศอื่นๆอีก โดยเฉพาะในประเทศไทยที่มีความน่าสนใจต่อการลงทุนมากขึ้นเรื่อยๆ JBIC (2007)

บริษัทญี่ปุ่นได้มีการลงทุนในประเทศไทยอย่างเข้มข้นมาตั้งแต่ปีค .ศ. 1960 และแม้ในช่วงที่เกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจในปีค .ศ. 1997 บริษัทญี่ปุ่นก็ยังไม่ถอนการลงทุนในประเทศไทย ซึ่งจากการสำรวจของสถาบันวิจัยมิซูโฮ ได้ชี้ให้เห็นว่าในอนาคตบริษัทญี่ปุ่นก็จะยังคงลงทุนในประเทศไทยต่อไป และจากข้อมูลสถิติของบีไอไอ แสดงให้เห็นว่า ตั้งแต่ปีพ .ศ. 2550 เป็นต้นมา ประเทศญี่ปุ่นครองความเป็นอันดับหนึ่งในจำนวนเงินลงทุนมาโดยตลอด โดยในปีพ .ศ. 2554 และปีพ.ศ. 2555 มีสัดส่วนการลงทุนมากถึง 57% และ 63% ตามลำดับ และข้อมูลล่าสุดในช่วงครึ่งปีแรกของปีพ.ศ. 2556 ประเทศญี่ปุ่นก็ยังคงเป็นอันดับหนึ่งโดยครองสัดส่วนการลงทุนเกือบครึ่งหนึ่ง (ประมาณ 48%) ของมูลค่าการลงทุนรวมจากต่างชาติ ซึ่งก่อให้เกิดการจ้างงานพนักงานคนไทยเป็นจำนวนมาก

ตารางที่ 1.1 ตารางแสดงข้อมูลสัดส่วนผลการลงทุนของประเทศต่างๆที่เข้ามาลงทุนในประเทศไทย
ไทยระหว่างปี พ.ศ. 2550 - พ.ศ. 2556

(หน่วย : ล้านบาท)

ประเทศ	2550		2551		2552		2553		2554		2555		ครั้งที่แรกของปี 2556	
	มูลค่า การ ลงทุน	%	มูลค่า การ ลงทุน	%	มูลค่า การ ลงทุน	%	มูลค่า การ ลงทุน	%	มูลค่า การ ลงทุน	%	มูลค่า การ ลงทุน	%	มูลค่า การ ลงทุน	%
	505,612	100	351,142	100	142,077	100	279,233	100	278,447	100	548,954	100	26,004	100
ญี่ปุ่น	164,323	32.4	106,155	30.2	58,905	41.4	100,305	35.9	158,968	57.0	348,430	63.4	124,458	47.8
อเมริกา	101,107	19.9	8,698	2.4	25,951	18.2	6,204	2.2	9,238	3.3	17,890	3.2	5,719	2.1
ยุโรป	60,535	11.9	49,749	14.1	16,210	11.4	74,512	26.6	17,717	7.1	33,253	6.0	34,326	13.2
ไต้หวัน	8,552	1.6	7,406	2.1	5,341	3.7	4,428	1.5	6,035	2.1	11,711	2.1	3,953	1.5
สิงคโปร์	34,466	6.8	25,334	7.2	14,699	10.3	19,170	6.8	25,176	9.0	19,418	3.5	7,832	3.0
มาเลเซีย	11,567	2.2	25,219	7.1	6,389	4.4	4,808	1.7	6,135	2.2	7,739	1.4	18,111	6.9
จีน	15,856	3.1	3,474	0.9	7,009	4.9	17,312	6.1	16,922	6.0	7,901	1.4	2,698	1.0
เกาหลี	5,895	1.1	9,273	2.6	6,278	4.4	2,573	0.9	7,024	2.8	3,988	0.7	864	0.3
อินเดีย	7,398	1.4	9,592	2.7	3,680	2.5	1,740	0.6	1,693	0.6	6,100	1.1	1,155	0.4

ที่มา: <http://www.boi.go.th>

จากการที่บริษัทญี่ปุ่นได้เข้ามาลงทุนโดยตรงในประเทศไทย ทำให้บริษัทญี่ปุ่นเหล่านี้มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาอุตสาหกรรมของไทยเป็นอย่างมาก โดยบริษัทญี่ปุ่นเหล่านี้ได้มอบความรู้และประสบการณ์ในการบริหารจัดการต่างๆให้กับคนไทย ซึ่งที่ผ่านมานอกจากบริษัทญี่ปุ่นต้องจัดการกับความยากลำบากในการฝึกอบรม การให้การศึกษาทางด้านเทคนิคให้พนักงานมีความรู้ความสามารถตรงตามที่บริษัทต้องการแล้ว บริษัทญี่ปุ่นยังต้องจัดการกับเรื่องการรักษาพนักงานที่ต้องการเอาไว้อีกด้วย

เพื่อให้บริษัทสามารถเป็นที่ที่มีสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงาน ผู้บริหารคนญี่ปุ่นในประเทศไทยจึงจำเป็นต้องเรียนรู้ทักษะพื้นฐานในเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และต้อง

ตระหนักในเรื่องความแตกต่างทางวัฒนธรรมด้วย Imai (2008) โดยสิ่งจำเป็นคือการเข้าใจถึงนิสัยที่เกิดจากวัฒนธรรมของประเทศนั้นๆ ที่เข้าไปลงทุน ซึ่งจะทำให้ได้รับการยอมรับจากพนักงานท้องถิ่นเมื่อมีการถ่ายโอนระบบการบริหารจัดการไปยังประเทศนั้นๆ Elger & Smith (1994) แม้ว่าจะเป็นที่เข้าใจกัน โดยทั่วไปอยู่แล้วว่าการปรับตัวของบริษัทญี่ปุ่นให้เข้ากับรูปแบบของท้องถิ่นนั้นๆ เป็นสิ่งสำคัญก็ตาม แต่เป็นที่น่าเสียดายที่บริษัทญี่ปุ่นดำเนินการเรื่องนี้ได้ช้า เพราะใช้เวลานานเกินไปในการที่จะได้รับความไว้วางใจจากพนักงานท้องถิ่น โดยจะมีตัวอย่างจากประสบการณ์การลงทุนในประเทศจีน ที่มีคนญี่ปุ่นที่ไปทำงานในจีนไม่สามารถจะปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมของจีนได้เป็นจำนวนมาก เนื่องจากความไม่รู้ และไม่เข้าใจในประเทศจีน Chen (2005) ซึ่งเมื่อคนญี่ปุ่นไม่สามารถทำความเข้าใจในลักษณะและวัฒนธรรมของคนในท้องถิ่นนั้นๆ จึงมีแนวโน้มที่จะเกิดความขัดแย้งกับพนักงานท้องถิ่นได้

การศึกษาและวิจัยที่ว่าวัฒนธรรมของแต่ละชาติมีอิทธิพลในการบริหารจัดการความขัดแย้งได้รับความสนใจมากขึ้นเรื่อยๆ จนถึงปัจจุบัน และจากผลการศึกษาจำนวนมากแสดงให้เห็นว่ารูปแบบของการจัดการความขัดแย้งได้รับอิทธิพลมาจากวัฒนธรรมจริง Freeman & Browne (2004) และ Kozan & Ergin (1999) และ Triandis (2000) โดยคนที่มาจากภูมิหลังทางวัฒนธรรมที่คล้ายกันมีแนวโน้มที่จะทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้เนื่องจากความเข้าใจร่วมกันของวัฒนธรรมเกี่ยวกับพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้ง

การวิจัยนี้เพื่อศึกษาหาแนวทางการบริหารจัดการความขัดแย้งที่เหมาะสมและเข้ากันได้ของแต่ละวัฒนธรรม ระหว่างผู้บริหารคนญี่ปุ่นและพนักงานคนไทย โดยเฉพาะวัฒนธรรมที่ทำให้คุณค่ากับการทำงานหนักและทุ่มเทอย่างจริงจังของคนญี่ปุ่นที่มากกว่าคนไทยอย่างมีนัยสำคัญ Fredric William Swierczek, Jun Onishi (2003) อาจมีความเสี่ยงที่จะเกิดความขัดแย้งในองค์กรได้ในระหว่างการทำงานร่วมกัน ดังนั้นจึงเป็นที่น่าสนใจว่าจะมีปัจจัยใดบ้างที่อาจจะก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างพนักงานคนไทยและผู้บริหารคนญี่ปุ่น และหากความขัดแย้งเกิดขึ้นแล้วผู้บริหารควรใช้แนวทางใดในการบริหารจัดการความขัดแย้งเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยการวิจัยจะยึดตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความขัดแย้งของ Thomas, 1972 ที่อธิบายถึงเอกลักษณ์ของรูปแบบในการบริหารจัดการความขัดแย้งทั้งห้ารูปแบบ โดยแบ่งจากการใส่ใจในผลประโยชน์ของฝ่ายตนและฝ่ายตรงข้าม

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาหาสาเหตุของความขัดแย้งระหว่างพนักงานคนไทยกับผู้บริหารคนญี่ปุ่น

2. เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารจัดการความขัดแย้งระหว่างพนักงานคนไทยกับผู้บริหารคนญี่ปุ่น

1.3 ขอบเขตของการศึกษา

1. บริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นที่มีสำนักงานอยู่ในประเทศไทย
2. มุ่งการศึกษาพนักงานระดับปฏิบัติการคนไทยและผู้บริหารคนญี่ปุ่น โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก
3. หารูปแบบและวิธีการบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสมในการนำไปใช้งาน

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในสาเหตุของการเกิดความขัดแย้งระหว่างพนักงานคนไทยกับผู้บริหารคนญี่ปุ่น
2. เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในแนวทางการบริหารความขัดแย้งระหว่างพนักงานคนไทยกับผู้บริหารคนญี่ปุ่น
3. เพื่อเป็นประโยชน์ในการกำหนดกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้ง ที่ทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดในองค์กร

บทที่ 2

การทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ความขัดแย้ง

คำว่าความขัดแย้ง (Conflict) เป็นคำที่มาจากภาษาละตินว่า Confligere หมายถึงการต่อสู้ การสงคราม ความพยายามที่จะเป็นเจ้าของ การเผชิญหน้ามุ่งร้าย การกระทำที่ไปด้วยกันไม่ได้ และ (Webster's Ninth New Collegiate Dictionary) ก็ยังได้ให้ความหมายของคำว่า ความขัดแย้ง (Conflict) ไว้ว่าความขัดแย้งคือ การต่อสู้ การรบพุ่ง การสงคราม การแข่งขันหรือการกระทำที่ตรงกันข้าม ซึ่งสืบเนื่องมาจาก ความต่างกันในเรื่องความคิดเห็น ความสนใจ หรือบุคลิกภาพ และความคับข้องใจ ซึ่งเกิดมาจากความปรารถนาแรงขับ ความต้องการที่ขัดกันทั้งภายในตัวบุคคลและภายนอก

ความหมายตาม (ราชบัณฑิตยสถาน, 2538) ได้แบ่งความหมายคำว่าขัดแย้งออกเป็น คำว่า ขัด เป็นคำกริยา หมายถึง ไม่ทำตาม ฝ่าฝืน ขัดใจ ขัดแย้งกัน ไม่ลงรอยกัน และคำว่าแย้ง เป็นคำกริยา หมายถึง ไม่ตรงหรือลงรอยเดียวกัน ต้านไว้ ทานไว้ ดังนั้นสรุปความว่า ความขัดแย้ง หมายถึง การกระทำที่ไม่ลงรอย ขัดใจ หรือต่อต้านกัน

ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ธรรมชาติและเป็นเรื่องที่พบเจอได้ทั่วไปในชีวิตของมนุษย์ ดังนั้นการทำความเข้าใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งจึงเป็นสิ่งสำคัญ (Putnam and Poole, 1992) ซึ่งนักวิชาการในสาขาวิชาการต่างๆ ได้ให้คำจำกัดความเกี่ยวกับความขัดแย้งไว้อย่างแพร่หลายขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการศึกษา เช่น การศึกษาเรื่องการสื่อสารที่เน้นในเรื่องการมีปฏิสัมพันธ์กัน (Folger et al., 2005) ได้ให้คำจำกัดความว่า การทำงานร่วมกันของกลุ่มคนแต่มีความเข้ากันไม่ได้ รวมถึงการมีแนวโน้มที่จะถูกรบกวนจากคนอื่นซึ่งเป็นผลมาจากการที่เข้ากันไม่ได้ และที่ผ่านมามีคนมักจะคิดว่าความขัดแย้งเป็นพลังด้านลบ เป็นอันตราย และเป็นสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยง นักวิจัยหลายท่านได้เน้นผลเชิงลบของความขัดแย้ง ตั้งแต่ความรู้สึกไม่สบายใจ การเข้าใจผิด และการจบความสัมพันธ์ ไปจนถึงความล้มเหลวขององค์กร (Komin, 1995; Robbins, 2005; Ting-Toomey, 1997; Tjosvold et al., 1999).

อย่างไรก็ตาม (Nicotera, 1997) ได้เสนอว่าความขัดแย้งในตัวเองมีความเป็นกลาง แต่วิธีการที่คนใช้ในการจัดการความขัดแย้งจะเป็นตัวบ่งชี้ว่าผลของความขัดแย้งจะเป็น

อย่างไร บางครั้งขึ้นอยู่กับประเภทของความขัดแย้ง ประเภทของงาน การพึ่งพาซึ่งกันและกันของงาน และบรรทัดฐานของกลุ่มความขัดแย้งในเรื่องงานสามารถก่อให้เกิดประโยชน์กับกลุ่มได้ในหลายวิธี เช่น ลดความคิดที่เหมือนกันทั้งกลุ่ม รักษาสมดุลของอำนาจ และก่อให้เกิดทางเลือกที่สร้างสรรค์ (Jehn, 1995) โดยความขัดแย้งจะช่วยให้กลุ่มได้รับการเอาใจใส่มากขึ้น อีกทั้งยังเพิ่มความสำคัญของการประเมินและการแก้ไขปัญหามากขึ้นอีกด้วย

ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินชีวิตของผู้คนในองค์กรด้วยเหตุผลหลายประการ เช่น การแก่งแย่งเพื่อทรัพยากร ระบบการประสานงาน การกระจายงาน และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งขององค์กรออกเป็นสี่ประเภทดังนี้ ความขัดแย้งระหว่างบุคคล เช่น ระหว่างเพื่อนร่วมงาน หรือ ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ความขัดแย้งที่เป็นการเจรจาต่อรอง เช่น ระหว่างกลุ่มแรงงานและผู้บริหาร ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เช่น ระหว่างแผนกงาน และความขัดแย้งระหว่างองค์กร เช่น ระหว่างองค์กรหรือระหว่างสมาชิกขององค์กร (Putnam and Poole, 1992) ซึ่งในงานวิจัยฉบับนี้จะสนใจในความขัดแย้งระหว่างบุคคล ที่เป็นความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

2.2 ความขัดแย้งในเรื่องงานและความขัดแย้งในด้านความสัมพันธ์

ความขัดแย้งเป็นประเด็นที่ได้รับความสนใจทั้งจากหน่วยงานและทีมวิจัยมาเป็นเวลานาน (Jehn and Mannix, 2001) งานวิจัยในปัจจุบันได้มีการตรวจสอบความแตกต่างของผลกระทบที่มาจากความขัดแย้ง 2 รูปแบบ คือ ความขัดแย้งในเรื่องงาน และความขัดแย้งในความสัมพันธ์ (Amason and Schweiger, 1994) ซึ่งความขัดแย้งในเรื่องงานเกิดมาจากการมองต่างมุมกันของคนในทีม ประกอบไปด้วยมุมมองในการทำงาน ทักษะคิด และความคิดเห็นในการทำงาน ส่วนความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์จะถูกมองว่าเป็นเรื่องของความเข้ากันไม่ได้ของบุคคล ซึ่งมักจะรวมถึงความตึงเครียด ความเกลียดชัง และความเป็นที่รำคาญ นักวิจัยได้เสนอว่าการตอบสนองเชิงลบ เช่น ความวิตกกังวล ความไม่ร่วมมือ และความเกลียดชัง ที่เป็นผลจากความสัมพันธ์ที่ไม่ดี จะกระทบต่อประสิทธิภาพของคนในทีม ทำให้ประสิทธิภาพและผลลัพธ์ในการทำงานของทีมลดน้อยลง แต่ในทางตรงกันข้ามความขัดแย้งในเรื่องงานจะช่วยให้คนในทีมได้มีการเสนอความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ชี้แจงแนวคิด หาเป้าหมายร่วม และยอมรับการตัดสินใจ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของทีม (Pelled et al., 1999)

ความขัดแย้งในเรื่องงานก็ไม่ใช่ว่าจะไม่มีข้อบกพร่อง ซึ่งหนึ่งในข้อเสียของความขัดแย้งในเรื่องงานคือ อาจจะมีการเชื่อมโยงระหว่างความขัดแย้งในเรื่องงานและความขัดแย้งด้าน

ความสัมพันธ์ จากการศึกษางานวิจัยทั้ง 11 ฉบับ ของ (Simons and Peterson, 2000) พบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งในเรื่องงานและความขัดแย้งในความสัมพันธ์ หลังจากนั้น (De Dreu and Weingart, 2003) ได้ปรับความน่าเชื่อถือและทำงานวิจัยอีก 30 ฉบับ ซึ่งผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าความขัดแย้งในการทำงานมีแนวโน้มที่จะส่งผลถึงปัญหาด้านความสัมพันธ์ ดังนั้น การที่จะพยายามกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งเพื่อให้ได้ผลประโยชน์หรือประสิทธิภาพที่มากขึ้นของงานจึงมีความเสี่ยงที่จะทำให้เกิดปัญหาด้านความสัมพันธ์ นอกเหนือจากนั้นยังพบว่าความขัดแย้งในเรื่องงานจะส่งผลเสียต่อประสิทธิภาพของทีมมากยิ่งขึ้น ในกรณีที่ในทีมมีทั้งความขัดแย้งในเรื่องงานและความขัดแย้งในด้านความสัมพันธ์ด้วย ดังนั้นการบริหารจัดการความขัดแย้งทั้งในเรื่องงานและในส่วน of ความสัมพันธ์ของคนทำงานร่วมกันจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากที่จะต้องศึกษาและหาวิธีการจัดการที่เหมาะสมสำหรับกลุ่มคนทำงานแต่ละกลุ่ม ทั้งนี้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น (De Dreu and Weingart, 2003)

2.3 สาเหตุของความขัดแย้ง

ที่ผ่านมา ได้มีการศึกษาหาสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งกันมาอย่างมากมาย สำหรับการศึกษารุ่นนี้ผู้วิจัยได้เลือกและรวบรวมสาเหตุของความขัดแย้งจากแนวคิดของนักวิชาการต่างๆ โดยสามารถจำแนกสาระสำคัญของสาเหตุของความขัดแย้ง ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ได้ ดังนี้

1. ความขัดแย้งเกิดจากเป้าหมายที่ต่างกัน เมื่อวิเคราะห์สาเหตุของความขัดแย้งจากนักวิชาการต่างๆแล้ว จะเห็นว่า นักวิชาการส่วนใหญ่มีความคิดเห็นไปในทำนองเดียวกันว่า ความขัดแย้งเกิดจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคลตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไป ที่มีเป้าหมาย จุดมุ่งหมาย หรือความต้องการที่แตกต่างกัน (Shaffer & Shoben, 1965; Filley, 1975; Chung & Megginson, 1981; Brown, 1983) ความแตกต่างนี้เอง ที่เป็นจุดเริ่มต้นทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นมา เนื่องจากจุดมุ่งหมายของบุคคลหนึ่งหรือฝ่ายหนึ่ง อาจกลายเป็นข้อจำกัดหรืออุปสรรคในความสำเร็จของอีกบุคคลหนึ่งหรืออีกฝ่ายหนึ่ง (Hicks & Gullett, 1983; Alexander Hamilton institute, 1983) เมื่อความต้องการของทั้งฝ่ายไม่ใช่สิ่งเดียวกัน ไม่สอดคล้องกัน และไม่สามารถประสานให้เป็นหนึ่งเดียวกันได้ ในที่สุดแล้วความขัดแย้งจึงเกิดขึ้น

2. ความขัดแย้งที่เกิดจากความแตกต่างกันทางบุคลิกภาพ พฤติกรรมส่วนบุคคล เนื่องจากบุคคลแต่ละคนไม่สามารถเข้ากันได้ในทุกๆเรื่อง บุคลิกภาพที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคลเกิดจากพื้นฐานที่แตกต่างกันในด้านต่างๆ ทั้งบุคลิกลักษณะ ทักษะ ทักษะ พฤติกรรม และระดับความรู้

ความเข้าใจของแต่ละบุคคล ฯลฯ ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อคนที่มีความบุคลิกภาพแตกต่างกันต้องมาอยู่ร่วมกัน ทั้งนี้เพราะพฤติกรรมของบุคคลจะนำไปสู่สัมพันธภาพในองค์กร ดังนั้นถ้าพฤติกรรมของคนไม่แตกต่างกันมากนัก โอกาสเกิดความขัดแย้งก็น้อย (อรุณ รักธรรม, 2531)

3. ความขัดแย้งที่เกิดจากความแตกต่างกันของมุมมอง ค่านิยม ภูมิหลัง และวัฒนธรรมของแต่ละคน ทุกคนต่างมีมุมมองและแนวความคิดเป็นของตนเอง โดยแต่ละคนได้ผ่านกระบวนการอบรมหล่อหลอมหล่ออมเกลามาแตกต่างกัน ส่งผลให้แต่ละคนมีมุมมองและแนวความคิดที่แตกต่างกันไปด้วย (Xie, Song, & Stringfellow, 1998) ซึ่งความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นได้เมื่อความคิดเห็นหรือหลักที่แต่ละคนยึดถือเป็นเกณฑ์ในการตัดสินคุณค่าของสิ่งต่างๆแตกต่างกัน ซึ่งอาจเกิดจากการมาจากสังคมที่มีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันมาอยู่ร่วมกัน (Duke, 1976) นอกจากนี้บุคคลแต่ละคนมักจะมีความเชื่อมั่นในมุมมองตามความคิดของตนเองว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้อง และปฏิเสธที่จะยอมรับว่าความคิดเห็นของบุคคลอื่นดีกว่าความคิดเห็นของตนเอง ซึ่งความคิดดังกล่าวจะขยายผลจนกลายเป็นปัญหาได้

4. ความขัดแย้งที่เกิดจากการสื่อสาร โดยอาจเกิดจากความเข้าใจยากของเรื่องที่ต้องการสื่อสารทำให้สองฝ่ายไม่เข้าใจกัน เข้าใจไม่ตรงกัน และน้ำเสียง คำศัพท์ที่มีผลทำให้เข้าใจเจตนาผิดไปในอีกทางหนึ่งได้ หรืออาจเกิดจากข้อมูลมากหรือน้อยเกินไป ทำให้ความเข้าใจคลาดเคลื่อน การตีความผิดพลาด การสื่อสารที่คลาดเคลื่อน อีกทั้งการสื่อสารในเวลาที่ไม่เหมาะสม สื่อสารกับบุคคลที่ไม่เหมาะสม จนกลายเป็นความเข้าใจผิด ความเข้าใจที่ไม่ตรงกันในการสื่อสารย่อมส่งผลให้เกิดความขัดแย้งได้ (Christopher Moore, 1996)

เมื่อพิจารณาถึงความหมายและสาเหตุของความขัดแย้งที่ได้กล่าวมาแล้ว จะสรุปได้ว่าความขัดแย้งเกิดขึ้นจากความแตกต่างระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอย่างน้อยตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไปเข้ามาเกี่ยวข้องกัน โดยการเกี่ยวข้องนั้นอาจเป็นเหตุผลความจำเป็นในเรื่องงานหรือการอยู่ร่วมกัน สังคมเดียวกัน และอาจโดยความพอใจหรือไม่พอใจก็ได้ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ต้องเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกันนั้นอาจมีความแตกต่างกันทางด้านต่างๆ หรือความเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้น ซึ่งระดับความแตกต่างหรือการเปลี่ยนแปลงยังมีมากเท่าไร โอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งก็มีมากเท่านั้น

2.4 ความแตกต่างทางวัฒนธรรม

จากการวิจัยได้มีข้อสนับสนุนสมมุติฐานที่ว่าสิ่งที่เป็นเรื่องสำคัญหรือเป็นความโดดเด่นของวัฒนธรรมใดๆจะส่งผลให้เกิดลักษณะนิสัยเฉพาะของคนในวัฒนธรรมนั้นๆได้ (Hofstede, 1980, 1991; Varner, 2000) นอกจากนี้ทัศนคติของคนทำงานในประเทศที่แตกต่างกันก็ล้วนเกิด

จากพื้นฐานลักษณะของพวกเขาที่พัฒนามาตั้งแต่ช่วงแรกของอายุ (Burn, Myer & Kakabadse, 1995)

แม้ว่างานวิจัยหลายชิ้นจะถูกตั้งคำถามมากมายเกี่ยวกับประสิทธิภาพของการใช้ทฤษฎี Hofstede (1984) ในการวิจัยความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรม โดยข้อวิจารณ์หลักๆจะกล่าวถึงในเรื่องที่ว่าทฤษฎีนี้ไม่สามารถที่จะใช้ได้เมื่อวัฒนธรรมมีการเปลี่ยนแปลงไปเรื่อยๆตามกาลเวลา แต่ทฤษฎีของเขาก็คงเป็นที่นิยมในงานวิจัยต่อเนื่องมาเป็นระยะเวลาานาน (Tang & Koves, 2008; House et al., 2004; Tjosvold & Fang, 2004 ; Swierczek & Onishi, 2003; Kozan & Ergin, 1999) จาก (Kirkman, Lowe, & Gibson, 2006) ได้ให้ความเห็นว่า การที่ทฤษฎีของ Hofstede ได้แพร่หลายในงานวิจัยที่เกี่ยวกับความแตกต่างทางวัฒนธรรมเพราะความชัดเจน ถัดวัน และมีผลที่สะท้อนมาจากระดับผู้บริหารด้วย นอกจากนี้ทฤษฎีของ Hofstede ยังสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบและใช้ได้แม้ว่าวัฒนธรรมจะเปลี่ยนไปตามกาลเวลาแค่ไหนก็ตาม ซึ่งทฤษฎีของ Hofstede (1984) เป็นการศึกษาวิจัยเชิงเปรียบเทียบระหว่างวัฒนธรรมของประเทศต่างๆ และได้สรุปความแตกต่างออกเป็น 5 มิติ ได้แก่

1. ความแตกต่างในเรื่องของอำนาจ (Power distance) ยิ่งสูงผู้บริหารจะรู้สึกว่าคุณมีความเหนือกว่าพนักงานมาก
2. ความแตกต่างในเรื่องของความเป็นส่วนตัว (Individual) ตรงข้ามกับ Collective ความคิดและการกระทำต่างๆที่คำนึงถึงความรู้สึกของผู้อื่นหรือของกลุ่ม มากกว่าคำนึงถึงกฎหมายเพียงอย่างเดียว
3. ความแตกต่างในเรื่องของการแบ่งชาย/หญิง (Masculinity) ยิ่ง Masculinity สูง เพศหญิงจะไม่ได้รับความเท่าเทียม
4. ความแตกต่างในเรื่องของการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Uncertainty avoidance) ประชาชนในประเทศที่มีลักษณะหลีกเลี่ยงความเสี่ยงสูง (High uncertainty avoidance) ต้องการองค์การที่มีโครงสร้างที่มั่นคง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะระบบราชการและ มุ่งความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน
5. ความแตกต่างในเรื่องของเวลาในการทำงานร่วมกัน (Long and short term orientation) Long term orientation จะสนิทสนมกับคนแปลกหน้ายากเพราะต้องใช้เวลาในการศึกษา แต่เมื่อสนิทกับใครแล้ว ก็จะมีความสัมพันธ์ที่ยาวนาน คนที่มีลักษณะ Short term orientation จะสนิทสนมกับคนแปลกหน้าง่าย แต่ไม่มีความผูกพันลึกซึ้ง

ที่ผ่านมาทฤษฎีของ (Hofstede, 1984) ได้ถูกนำมาใช้ในงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบหาความแตกต่างทางวัฒนธรรมหลายชิ้น (Kozan & Ergin, 1999; Xu & Davidbizar,

2004, Freeman & Brown, 2004) และงานวิจัยเหล่านั้นก็ได้ถูกตรวจสอบเมื่อเร็วๆ นี้ โดยเป็นการใช้ ทฤษฎีของ Hofstede ศึกษาซ้ำกับกลุ่มตัวอย่างใหม่ หรือ ศึกษาความสัมพันธ์ของพวกเขากับตัวแปร อื่นๆที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผลการศึกษาได้แสดงให้เห็นว่ามีมิติทั้ง 5 จากทฤษฎีของ Hofstede ยังคงสามารถ รองรับผลการวิจัยได้อย่างถูกต้อง ซึ่งแสดงให้เห็นว่าวิธีการชีวิตนี้ยังคงสามารถใช้ได้และมี ประโยชน์ในการพิจารณารูปแบบของวัฒนธรรม ความแตกต่างทางวัฒนธรรมถูกพิจารณาว่าทำ ให้เกิดความแตกต่างของเรื่องอื่นๆตามมา เช่น กิจกรรมทางเศรษฐกิจ รูปแบบการบริหาร และ ความ ขัดแย้ง

จากผลวิจัยของ (Fredric William Swierczek & Jun Onishi, 2004) และหนังสือ An Introduction To Intercultural Communication ของ (Fred E. Jandt, 2006) ที่ใช้ทฤษฎีของ (Hofstede, 1984) ศึกษาวิจัยเชิงเปรียบเทียบระหว่างวัฒนธรรมของไทยญี่ปุ่น โดยทั้งสองมีผลวิจัยว่า สำหรับ ประเทศไทย มีคะแนนสูงชัดเจนในหัวข้อ Power distance และ Uncertainty avoidance ซึ่งตรงกับ ลักษณะสังคมแบบ Collective และ สำหรับประเทศญี่ปุ่น มีคะแนนสูงชัดเจนในหัวข้อ Masculinity, Uncertainty avoidance และ Long and short term orientation และเมื่อเปรียบเทียบคะแนนกันตามมิติ ทั้ง 5 ผลวิจัยทั้งสองได้ผลสรุป ดังนี้

1. Power distance ทั้งสองประเทศมีคะแนนในเรื่องของความแตกต่างในเรื่องของ อำนาจสูง แต่ไทยสูงกว่าญี่ปุ่นเล็กน้อย
2. Individual ทั้งสองประเทศมีคะแนนในความเป็นปัจเจกบุคคลต่ำ ซึ่งแสดงให้เห็น ถึงความเป็นพวกพ้อง (Collective) ทั้งคู่ แต่จะเห็นว่าคะแนนของไทยน้อยกว่า เป็นการแสดงให้เห็น ชัดเจนว่าไทยมีความเป็น Collective สูงกว่าญี่ปุ่น
3. Masculinity ญี่ปุ่นมีคะแนนในเรื่องสูงกว่าไทยมาก แสดงให้เห็นว่าญี่ปุ่นยังคงมี วัฒนธรรมชายเป็นใหญ่อยู่
4. Uncertainty avoidance ทั้งสองประเทศมีคะแนนในเรื่องของการหลีกเลี่ยงความ เสี่ยงสูง แต่ญี่ปุ่นสูงกว่าไทยพอสมควร เนื่องจากวัฒนธรรมของญี่ปุ่นที่เน้นในเรื่องของการ ทำงานหนักต่อเนื่องไปในระยะยาวเพื่อความสำเร็จในอนาคต
5. Long and short term orientation ญี่ปุ่นมีคะแนนในเรื่องของเวลาในการทำงาน ร่วมกันสูงกว่าไทย ด้วยวัฒนธรรมที่ต่างต่างกัน คนไทยจะสนิทกับคนแปลกหน้าได้รวดเร็วกว่า

2.5 ความขัดแย้งระหว่างพนักงานคนไทยและหัวหน้างานชาวญี่ปุ่น

ความขัดแย้งบางอย่างมีสาเหตุมาจากพื้นฐานและรากเหง้าของแต่ละประเทศไม่ว่าจะเป็นไทยหรือญี่ปุ่น จากพื้นฐานของวัฒนธรรมญี่ปุ่น ความสำคัญของผู้บริหารคนญี่ปุ่นไม่ได้ขึ้นอยู่กับฐานะ วรรณะ ความคิด หรือเหตุผล แต่ขึ้นอยู่กับความรู้สึกเกี่ยวกับกลุ่มคน ความคิด และคุณค่าที่มีผลต่อพวกเขาเอง วิธีที่ชาวญี่ปุ่นใช้ในการอยู่ในสังคมคือ การกำหนดบทบาททางสังคมของตัวเองในแต่ละช่วงเวลานั้นๆ (Yoshimura & Anderson, 1997) ในหลายบทบาทมีความแตกต่างระหว่างความเป็นส่วนตัว และความเป็นสาธารณะ ซึ่งความแตกต่างนี้ทำให้คนญี่ปุ่นถูกเข้าใจจากชาวต่างชาติว่าเป็นคนสองหน้า โดยนิสัยและพฤติกรรมของชาวญี่ปุ่นจะมีได้หลายรูปแบบตามแต่ละโอกาส แต่ดูเหมือนว่าตัวตนของชาวญี่ปุ่นมักถูกครอบงำจากสังคม

ผู้บริหารคนญี่ปุ่นจะโดนความกดดันอย่างหนักจากภาระและหน้าที่ ซึ่งผู้บริหารเองต้องพยายามที่จะเล่นในบทบาทที่ได้รับมอบหมาย และมีชีวิตอยู่ด้วยความคาดหวังของสมาชิกคนอื่นๆ หรือองค์กร (Hanna & Hoffer, 1989) โดยความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นส่วนตัว และความเป็นสาธารณะ อาจสามารถอธิบายในแง่ของความเป็นภายในและภายนอก (Uchi-Soto) หรือ จุดยืนที่เป็นทางการและความตั้งใจที่แท้จริง (Tatemae-Honne) Kagawa (1997) ได้ศึกษาความเป็นภายในและภายนอก (Uchi-Soto) พบว่ามีความสัมพันธ์กับความภาคภูมิใจในตนเองและการลงโทษ โดยในสังคมญี่ปุ่นจะไม่ค่อยให้คุณค่ากับความภาคภูมิใจเนื่องจากชาวญี่ปุ่นมีทัศนคติที่ค่อนข้างเก็บงำเนื้องอมตัว ซึ่งคนที่แสดงให้คนอื่นเห็นว่ามีความภาคภูมิใจในตัวเอง ครอบครัวยุโรป หรือคนที่มีความสัมพันธ์กับตน มีแนวโน้มที่จะถูกกล่าวหาว่าเป็นคนโอ้อวดหรือเย่อหยิ่ง และอีกแนวคิดของญี่ปุ่นในเรื่องของการฝึกสอนด้วยการลงโทษจะขึ้นอยู่กับความรู้สึกละเอียดและความไม่พอใจจากภายนอกมากกว่าความผิดจริงจากการกระทำ (Hanna & Hoffer, 1989) ซึ่งชาวต่างชาติที่ทำงานในบริษัทญี่ปุ่นพบว่า เป็นเรื่องยากที่จะยอมรับว่าญี่ปุ่นไม่ค่อยที่จะชมเชยหรือยกย่องการทำงานของ พวกเขา และบางครั้งโดนตำหนิแม้ว่าพวกเขาจะได้พยายามอย่างเต็มที่แล้ว Kagawa (1997) ได้อธิบายว่าญี่ปุ่นและตะวันตกมีความแตกต่างในปรัชญาพื้นฐานการดำเนินธุรกิจ ในตะวันตกผู้บริหารจะได้รับการฝึกฝนให้ยกย่องผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อผลงานออกมาดี และเสนอแนะความคิดเห็นที่สร้างสรรค์เมื่องานมีความผิดพลาด อย่างไรก็ตามผู้บริหารคนญี่ปุ่นได้รับการฝึกฝนที่จะดำวหรือวิจารณ์อย่างรุนแรงเพื่อเป็นการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชา

ในอีกทางหนึ่งได้มีการวิจัยของ Roong Sriussadapron (2005) ที่ทำการศึกษาถึงลักษณะของคนไทย และได้สรุปว่า หน้า เป็นหนึ่งในปัจจัยพื้นฐานของความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์กร ซึ่งคนไทยมีแนวโน้มคำนึงถึงหน้าในทุกๆปัจจัย อาทิเช่น หน้าตัวเอง หน้าผู้อื่น และหน้า

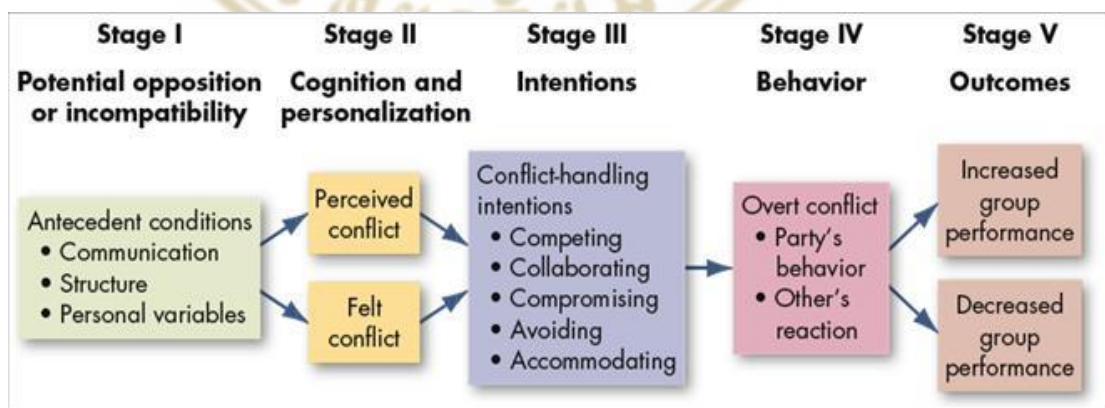
ของทั้งสองฝ่าย มากกว่าคนญี่ปุ่น จึงเป็นสาเหตุที่ทำให้พนักงานคนไทย ไม่ชอบโดนติตรงๆ เพราะรู้สึกเสียหน้า และเมื่อรู้สึกเสียหน้าจะไม่อยากทำงาน

จะเห็นได้ว่าลักษณะของผู้บริหารคนญี่ปุ่นที่มีความคิดว่าการฝึกฝนผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องทำด้วยการดูต่ำหรือการวิจารณ์อย่างรุนแรงเพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดการพัฒนา แต่ในทางกลับกันพนักงานคนไทยไม่ชอบที่จะถูกตำหนิหรือดูต่ำว่ากล่าวเพราะรู้สึกเสียหน้า จะเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้งได้

2.6 กระบวนการของความขัดแย้ง

กระบวนการของความขัดแย้งจะเริ่มต้นจากสถานการณ์ของความขัดแย้ง ซึ่งประกอบไปด้วยบุคคล พฤติกรรม ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และสภาพแวดล้อม โดยที่ผ่านมีการเสนอแนวคิดหรือทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการของความขัดแย้งมากมาย ซึ่งจะมีเนื้อหาที่คล้ายคลึงกัน โดยจะเริ่มจากสภาพการณ์ก่อนการเกิดความขัดแย้ง ไปจนถึงผลของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

Robbins & Judge (2011) ได้พัฒนาแนวคิดเดิมของตัวเองในปี 1983 ที่แบ่งกระบวนการของความขัดแย้งออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ ศักยภาพของการเป็นปกภัยกัน การรับรู้ถึงความขัดแย้ง พฤติกรรมที่แสดงออก และ ผลของความขัดแย้ง โดยเสนอแนวคิดใหม่ที่สามารถแบ่งกระบวนการของความขัดแย้งออกได้เป็น 5 ขั้นตอน โดยเพิ่มขั้นตอนความตั้งใจและเจตนาก่อนที่จะตัดสินใจแสดงพฤติกรรมออกมา



ภาพที่ 2.1 แสดงแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการเกิดความขัดแย้งของ Robbins & Judge (2011)

ที่มา: (Organizational Behavior 14th Edition)

1. มีศักยภาพที่จะเกิดความเป็นตรงกันข้ามหรือความเข้ากันไม่ได้ (Potential opposition or Incompatibility) ซึ่งสาเหตุของการเกิดความไม่ลงรอยกัน สามารถสรุปได้ออกเป็น 3 หัวข้อหลักๆ ดังนี้

- การสื่อสาร เช่น ความเข้าใจยากของเรื่องที่ต้องการสื่อสารทำให้สองฝ่ายไม่เข้าใจกัน หรืออาจเกิดการเข้าใจไม่ตรงกัน และน้ำเสียงที่อาจมีผลทำให้เข้าใจเจตนาผิดไปในอีกทางหนึ่งได้

- โครงสร้างองค์กร เช่น ขนาดและความเฉพาะเจาะจงของงานทำให้คนเกิดความสับสนในบทบาทและหน้าที่ของตนได้ ความชัดเจนและคลุมเครือของการตัดสินใจทำให้เกิดความรู้สึกไม่เท่าเทียม นอกจากนี้หากคนในทีมมีเป้าหมายที่ไม่ตรงกันก็เป็นอีกสาเหตุของความขัดแย้ง ลักษณะของผู้นำที่หากไม่เข้ากับลักษณะของคนในทีมก็อาจก่อให้เกิดความขัดแย้ง ระบบการให้รางวัลที่ไม่ชัดเจนหรือไม่ยุติธรรม และการพึ่งพาอาศัยหรือเป็นอิสระของกลุ่มก็ก่อให้เกิดความขัดแย้งได้

- ความแตกต่างส่วนบุคคล เช่น ค่านิยมที่แตกต่างกัน และบุคลิกภาพของแต่ละคน ซึ่งถ้ามีความแตกต่างกันก็มีความเป็นไปได้ที่จะเกิดความขัดแย้ง

2. การรับรู้และความเข้าใจส่วนบุคคล (Cognition and Personalization) ซึ่งกระบวนการนี้จะอธิบายว่าความขัดแย้งถูกกำหนดขึ้นโดย

- การรับรู้ความขัดแย้ง เป็นการรับรู้จากหนึ่งฝ่ายหรือมากกว่าว่ามีการดำรงอยู่ของปัจจัยที่มีโอกาสทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น

- ความรู้สึกขัดแย้ง คือการมีส่วนร่วมทางอารมณ์ในความขัดแย้ง สร้างความรู้สึกเป็นกังวล ตึงเครียด ผิดหวัง และความเป็นปรปักษ์

3. ความตั้งใจและเจตนา (Intentions) ในที่นี้คือกระบวนการการมุ่งมั่นตั้งใจว่าจะตัดสินใจปฏิบัติไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่ง โดย Robbins & Judge (2011) ได้นำทฤษฎีของ Thomas (1992) ที่ได้สรุปไว้ว่าการจัดการความขัดแย้งจะแบ่งการประเมินออกเป็น 2 มิติ คือ การคิดถึงตัวเอง พยายามที่จะตอบสนองตัวเอง และการคิดถึงผู้อื่น พยายามที่จะตอบสนองผู้อื่น ซึ่งจากมิติทั้งสองจะสามารถนำมารวมกันได้เป็นรูปแบบในการจัดการความขัดแย้ง 5 รูปแบบ คือ การร่วมมือแก้ปัญหา (Integrating) การยอมให้ (Obliging) การเอาชนะ (Dominating) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) และการประนีประนอม (Compromising)

4. พฤติกรรม (Behavior) เมื่อคนส่วนใหญ่นึกถึงความขัดแย้ง มักนึกถึงขั้นตอนนี้ เนื่องจากเป็นขั้นตอนที่ความขัดแย้งจะแสดงออกมามีเริ่มมองเห็นได้ ในขั้นตอนนี้ ประกอบไปด้วย การกระทำและการตอบโต้ของกลุ่มทั้งสองฝ่าย พฤติกรรมความขัดแย้งส่วนใหญ่ จะเป็นการ

พยายามที่จะทำตามความต้องการของแต่ละฝ่าย แต่นอกจากนั้นก็ยังมีสิ่งที่มากระตุ้นที่แยกจากความต้องการอีกด้วย ซึ่งบางครั้งก็จะทำให้เกิดพฤติกรรมที่เบี่ยงเบนไปจากความต้องการที่แท้จริง และพฤติกรรมที่แสดงออกก็แบ่งออกเป็นระดับเริ่มจากไม่มีความขัดแย้ง ไปจนถึงความขัดแย้งที่มีความมุ่งร้ายต่อกันได้ ดังนี้

- การไม่เห็นด้วยเล็กน้อยๆ หรือการเข้าใจผิดกัน
- มีคำถาม หรือมีการท้าทายคุณ
- เริ่มแสดงออกด้วยคำพูดที่รุนแรง
- มีการคุกคามและการยื่นคำขาด
- มีความก้าวร้าวและทำร้ายร่างกาย
- มีความพยายามทำทุกวิถีทางที่จะทำลายคุณ

5. สิ่งปรากฏออกมาภายหลัง (Outcomes) จากการกระทำหรือพฤติกรรมที่แสดงออกตอบโต้กันของทั้งสองฝ่าย จะทำให้เกิดผลลัพธ์ได้ตามรูปภาพที่ 2 คือ ความขัดแย้งอาจทำให้ประสิทธิภาพของกลุ่มดีขึ้น หรืออาจเป็นสิ่งที่เป็อุปสรรคต่อประสิทธิภาพของกลุ่มก็เป็นได้

- ผลลัพธ์ด้านบวก ประกอบไปด้วย การเพิ่มประสิทธิภาพของกลุ่ม การตัดสินใจของกลุ่มดีขึ้น การกระตุ้นความสนใจและความอยากรู้อยากเห็น การเพิ่มขึ้นของความคิดสร้างสรรค์ และเสริมสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการประเมินตนเองและการเปลี่ยนแปลง

- ผลลัพธ์ด้านลบ ประกอบไปด้วย ความผิดปกติของคนทำงาน ความเป็นหนึ่งเดียวกันของกลุ่มลดน้อยลง การติดต่อสื่อสารภายในกลุ่มมีความล่าช้า และการปะทะกัน

ซึ่งจะเห็นได้ว่าแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในปัจจุบัน ได้มีมุมมองที่แตกต่างไปจากในอดีต ที่มองว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ควรกำจัดทิ้งไป เนื่องจากความขัดแย้งจะทำให้องค์กรเกิดความไม่สามัคคี ทำให้เกิดความไม่มีประสิทธิภาพในการทำงาน และสามารถหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดความขัดแย้งได้ แต่ในแนวคิดปัจจุบัน มองว่า หากมีการบริหารความขัดแย้งที่ดีจะส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติงานที่เกิดผลดี ดังนั้น คุณหรือโทษของความขัดแย้งจะขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารความขัดแย้งนั้น

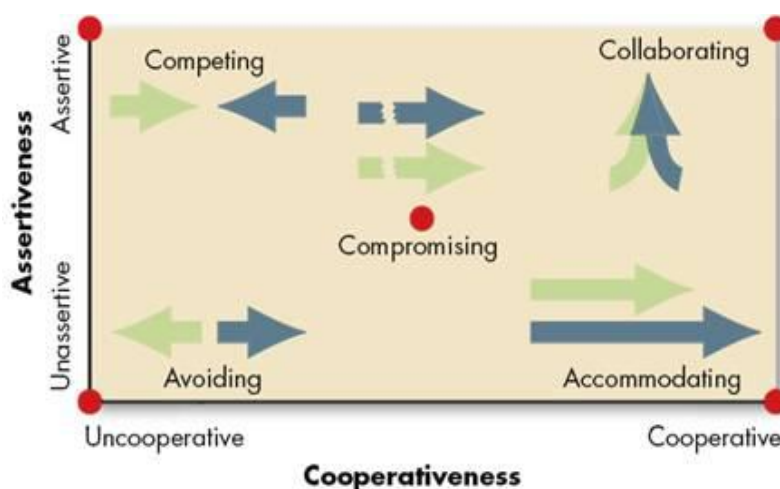
2.7 การบริหารจัดการความขัดแย้ง

เป็นที่ทราบโดยทั่วกันว่า การบริหารจัดการความขัดแย้งและการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาภายในกลุ่มเป็นเรื่องสำคัญในการบริหารและส่งผลต่อความสามารถของบริษัท (Graen & Uhl-Bien, 1995)

ความสัมพันธ์แบบลำดับชั้นนี้เกิดขึ้นเมื่อกลุ่มคนมีการทำงานหรือประสานงานร่วมกัน และมีสิทธิตามลำดับชั้นตำแหน่ง โดยเราจะสามารถอ้างอิงระบบนี้ได้จากการสั่งงานตามลำดับชั้นของทหาร ซึ่งความสัมพันธ์ในลักษณะนี้สิทธิ อำนาจและความรับผิดชอบจะขึ้นอยู่กับตำแหน่ง ซึ่งผู้ที่มีตำแหน่งต่ำกว่าทำตามและให้ความเคารพผู้บังคับบัญชาของตน ส่วนผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่าก็จะทำหน้าที่เป็นผู้นำและปกป้องคนที่อยู่ใต้การบังคับบัญชาของตน (Fiske, 1992) ในขณะที่ความสัมพันธ์แบบลำดับชั้นมีการแพร่หลายและมีความสำคัญในทุกวัฒนธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ที่มีอิทธิพลมาก โดยปัจจุบันมีแนวโน้มที่จะศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการจัดการความขัดแย้งตามทฤษฎีทั้ง 5 รูปแบบที่แต่ละคนจะเลือกใช้กับแต่ละผู้บังคับบัญชาที่แตกต่างกัน (Blake & Mouton 1964; Pruitt & Rubin, 1986, Rahim, 1983; Thomas, 1992)

จากทฤษฎีกลยุทธ์ของ Thomas (1992) การจัดการความขัดแย้งจะแบ่งการประเมินออกเป็น 2 มิติ คือ การคิดถึงตัวเองและการคิดถึงผู้อื่น และจากมิติทั้งสองจะสามารถนำมารวมกันได้เป็นรูปแบบในการจัดการความขัดแย้ง 5 รูปแบบดังนี้

1. การร่วมมือแก้ปัญหา (Integrating/Collaborating) เป็นรูปแบบที่มีการคิดถึงตัวเองและผู้อื่นสูง
2. การยอมให้ (Obliging/Accommodating) เป็นรูปแบบที่มีการคิดถึงตัวเองต่ำแต่คิดถึงผู้อื่นสูง
3. การเอาชนะ (Dominating/Competing) เป็นรูปแบบที่มีการคิดถึงตัวเองสูงแต่คิดถึงผู้อื่นต่ำ
4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นรูปแบบที่มีการคิดถึงทั้งตัวเองและผู้อื่นต่ำ
5. การประนีประนอม (Compromising) เป็นรูปแบบที่มีการคิดถึงทั้งตัวเองและผู้อื่นอยู่ในระดับกลางๆ



ภาพที่ 2.2 แสดงทฤษฎีรูปแบบในการจัดการความขัดแย้งของ Thomas 1992

ที่มา: (“Conflict and Negotiation Processes in Organizations,” in M.D. Dunnette and L.M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2nd ed., vol. 3 (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992), p. 668.)

ในการศึกษาการจัดการความขัดแย้งส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นที่การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มวัฒนธรรม อย่างไรก็ตามก็ยังคงเป็นข้อมูลที่ได้จากการศึกษาภายในของแต่ละประเทศเองมากกว่า นอกจากนี้ยังมีเหตุผลที่สามารถทำให้เชื่อได้ว่าผลของรูปแบบของการจัดการความขัดแย้งที่ออกมาในการวิจัยไม่ได้ถูกต้องและแม่นยำนัก (Rahim, 1992; Wilhelm et al., 1993) โดยรูปแบบที่ถูกต้องและมีอันดับสูงสุดจะเป็นรูปแบบที่ถูกใช้มากที่สุด แต่อาจจะไม่ใช่รูปแบบที่คนในแต่ละประเทศอยากใช้มากที่สุด และการวิจัยในเรื่องการจัดการความขัดแย้งที่ผ่านมาหลายๆงานก็มีแต่การมุ่งเน้นในเรื่องของรูปแบบของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและความแตกต่างระหว่างประเทศ โดยไม่ได้หาข้อมูลจากแหล่งเดียวกันเพื่อนำมาเปรียบเทียบของรูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่คู่กรณีทั้งสองฝ่ายเลือกและสรุปผลวิจัยเพื่อหาแนวทางการจัดการความขัดแย้งที่เหมาะสม

2.8 วัฒนธรรมกับรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง

Kozan & Ergin (1999) พบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างการรูปแบบหลีกเลี่ยง (Avoiding) กับวัฒนธรรมพวกพ้อง (Collective) ซึ่งเมื่อสังคม Collective พบกับการเปลี่ยนแปลง คนในสังคมนี้จะยึดมั่นรูปแบบการหลีกเลี่ยงในการจัดการความขัดแย้ง Ting-Toomey (1988) กล่าวว่าวัฒนธรรมที่

หลากหลายของกลุ่มสังคมปัจเจกบุคคล (Individual) และ พวกพ้อง (Collective) นั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยส่วนบุคคล หลักความเชื่อ สถานการณ์ และพฤติกรรมที่มีอิทธิพลต่อความขัดแย้ง (Xu & Davidbizar, 2004) Freeman and Browne (2004) สรุปว่าการยอมให้ผู้อื่น (Obliging) เป็นลักษณะของวัฒนธรรมพวกพ้องซึ่งแตกต่างจากกลุ่มปัจเจกบุคคลที่ใช้รูปแบบการเอาชนะ (Dominating) กลุ่มสังคมพวกพ้อง (Collective) จะตอบสนองความขัดแย้งด้วยการหลีกเลี่ยง การปรองดอง และการประนีประนอม ส่วนกลุ่มสังคมปัจเจกบุคคล (Individual) จะตอบสนองความขัดแย้งโดยไม่คำนึงถึงชื่อเสียงหรือศักดิ์ศรี

Xie, Song, & Stringfellow (1998) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งและความแตกต่างทางเชื้อชาติ โดยเกี่ยวข้องกับลักษณะวัฒนธรรมของกลุ่มสังคมคือ กลุ่มสังคมปัจเจกบุคคล (Individual) และ กลุ่มสังคมพวกพ้อง (Collective) การวิจัยพบว่า ผลกระทบของความขัดแย้งในการก่อตั้งธุรกิจทั้งทางบวกและทางลบจะมีมากในสังคมพวกพ้อง (ญี่ปุ่น และ ฮองกง) และในสังคมปัจเจกบุคคล (Individual) จะมีผลกระทบน้อยกว่า (อเมริกา และ อังกฤษ) ดังนั้นจะเห็นได้ว่าสังคมทั้งสองวัฒนธรรมมีความแตกต่างกันในการใช้ความปรองดองหรือการเอาชนะกับการจัดการความขัดแย้ง

จากหลายๆการศึกษาข้ามวัฒนธรรมที่ผ่านมาทำให้เราสามารถแบ่งแยกการเลือกรูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่ต่างกันอย่างชัดเจนระหว่างสังคมชาวเอเชียที่ส่วนมากเป็นสังคมพวกพ้อง (Collective) ที่มีแนวโน้มจะเลือกใช้รูปแบบการหลีกเลี่ยง (Avoiding) รูปแบบการยอมให้ (Obliging) และรูปแบบการร่วมมือกันแก้ปัญหา (Integrating) มากกว่าสังคมชาวสหรัฐอเมริกาส่วนมากเป็นสังคมปัจเจกบุคคล (Individual) (Xu & Davidbizar, 2004)

แต่ในสังคมชาวเอเชียด้วยกันก็ยังมี ความแตกต่างกันในรูปแบบที่ใช้ในการจัดการความขัดแย้ง Chiu, Wong, and Kosinski (1998) สำหรับคนญี่ปุ่น มักให้น้ำหนักในความแตกต่างระหว่างคนนอกและคนใน (Takeuchi et al., 2002) ซึ่งความขัดแย้งกับคนในจะถูกหลีกเลี่ยงมากกว่าความขัดแย้งกับคนนอก และในสังคมที่มุ่งเน้นความสำเร็จอย่างประเทศญี่ปุ่น ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นควร จะโดนจัดการด้วยรูปแบบการเอาชนะ แต่ความแตกต่างทางบริบททำให้ญี่ปุ่นมีการใช้ทั้งรูปแบบการหลีกเลี่ยง (Avoiding) และการเอาชนะ (Dominating)

ในวัฒนธรรมความร่วมมืออย่างประเทศไทย การจัดการความขัดแย้งส่วนใหญ่จะเป็นการประนีประนอมหรือการเจรจา (Hofstede & Hofstede, 2005) Rongrensuke & Chansuthus (1998) ได้เปรียบเทียบมุมมองในเรื่องของความขัดแย้งระหว่างชาวตะวันตกและชาวไทย โดยผลวิจัยสรุปได้ว่าคนไทยมักเลือกใช้การหลีกเลี่ยงความขัดแย้งซึ่งสะท้อนมาจากความเป็นสังคมวัฒนธรรมพวกพ้อง

สำหรับการวิจัยนี้เราจะทำการศึกษาว่าพนักงานคนไทยและผู้บริหารคนญี่ปุ่นมีความแตกต่างหรือคล้ายคลึงกันในการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างกันอย่างไร โดยจากที่ทั้งสองประเทศเป็นประเทศสังคมชาวเอเชียที่ส่วนมากเป็นสังคมพวกพ้อง (Collective) แต่เราเชื่อว่าด้วยวัฒนธรรม สังคม และแนวคิดในการทำงานที่แตกต่างกัน จะทำให้วิธีการที่ทั้งสองฝ่ายเลือกใช้ในการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นแตกต่างกัน อีกทั้งเนื่องจากที่ประเทศไทยมีลักษณะสังคมพวกพ้อง (Collective) ที่เด่นชัดกว่าญี่ปุ่น Fredric William Swierczek & Jun Onishi (2002) และสังคมพวกพ้องที่มีแนวโน้มจะเลือกใช้รูปแบบการหลีกเลี่ยง (Avoiding) รูปแบบการยอมให้ (Obliging) และรูปแบบการร่วมมือกันแก้ปัญหา (Integrating) (Xu & Davidbizr, 2004)

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาวิจัยกับคนญี่ปุ่นที่อยู่ในฐานะของผู้บริหารหรือหัวหน้างาน ดังนั้นจากที่ญี่ปุ่นและไทยมีลักษณะสังคมที่มีวัฒนธรรมความแตกต่างของอำนาจ (Power distance) สูงทั้งคู่ ซึ่งยิ่งสูงผู้บริหารจะรู้สึกว่าตนมีความเหนือกว่าพนักงานมาก อีกทั้งความเป็นสังคมที่มีความเป็นปัจเจกบุคคลมากกว่าสังคมไทย Fredric William Swierczek & Jun Onishi (2002)

ดังนั้นสำหรับการวิจัยนี้จะมีสมมุติฐานว่า เนื่องจากพนักงานคนไทยที่อยู่ในสังคมที่มีลักษณะวัฒนธรรมพวกพ้อง (Collective) มากกว่าหัวหน้างานชาวญี่ปุ่นที่ถึงแม้สังคมญี่ปุ่นจะถูกจัดว่าเป็นสังคมพวกพ้อง (Collective) เช่นกัน แต่ก็มีลักษณะความเป็นสังคมปัจเจกบุคคล (Individual) มากกว่าสังคมไทย ดังนั้นพนักงานคนไทยน่าจะมีแนวโน้มการเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่เป็นไปในแนวทางการปรองดองมากกว่าการที่จะมุ่งเน้นเอาชนะคู่กรณีที่เป็นผู้บริหารคนญี่ปุ่น

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัยและการออกแบบงานวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการความขัดแย้งระหว่างพนักงานคนไทยกับผู้บริหารคนญี่ปุ่น” เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยผู้วิจัยได้มีการกำหนดวิธีดำเนินการวิจัยไว้เป็นส่วนๆ ดังต่อไปนี้

1. การศึกษาก่อนลงภาคสนาม
2. แหล่งของข้อมูล
3. ประชากรที่ศึกษา
4. การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง
5. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
6. วิธีการสร้างและตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย
7. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
8. การตรวจสอบข้อมูล
9. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา
10. ระยะเวลาที่ใช้ในการทำวิจัย

3.1 การศึกษาก่อนลงภาคสนาม

ทางผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า และรวบรวมเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องคือ แนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (งานวิจัยบทที่ 2) โดยรวบรวมบทความ เอกสารทางวิชาการ แนวคิดทฤษฎี รวมถึงงานวิจัยทั้งภายในและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับหัวข้องานวิจัยเรื่องการบริหารจัดการความขัดแย้งระหว่างพนักงานคนไทยกับผู้บริหารคนญี่ปุ่น นำข้อมูลทั้งหมดมาสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดในการทำวิจัย ซึ่งจะเป็นพื้นฐานในการออกแบบคำถามสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นเครื่องมือในการทำวิจัยต่อไป

3.2 แหล่งของข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้ใช้แหล่งข้อมูล 2 แหล่ง ประกอบด้วย

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) คนไทยที่เป็นพนักงานทำงานร่วมกับคนญี่ปุ่นในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น ที่ตั้งในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ประเทศไทย
2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยการค้นคว้าหาข้อมูลจากหนังสือทางวิชาการ บทความ สารนิพนธ์ วิทยานิพนธ์ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงข้อมูลทางอินเทอร์เน็ตเกี่ยวกับความหมายของความขัดแย้ง สาเหตุความขัดแย้ง ประเภทความขัดแย้ง หาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อวิจัย ได้แก่ รูปแบบการบริหารจัดการความขัดแย้ง การแบ่งประเภทบุคคลตามพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้ง ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการใช้วิธีต่างๆในการบริหารจัดการความขัดแย้ง

3.3 ประชากรที่ศึกษา

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ คนไทยที่เป็นพนักงานทำงานร่วมกับคนญี่ปุ่นในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น ที่ตั้งในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ประเทศไทย

3.4 การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง

การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างสำหรับงานวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งประเมินและคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างที่สอดคล้องกับเกณฑ์คุณสมบัติที่ทางผู้วิจัยตั้งไว้ แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 กลุ่มตัวอย่างของพนักงานคนไทยที่ทำงานร่วมกับผู้บริหารคนญี่ปุ่นในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น จำนวน 30 คน โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างเพื่อทำการสัมภาษณ์เชิงลึก ดังนี้

- กลุ่มตัวอย่างต้องเป็นผู้ที่ทำงานอยู่ในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นที่อยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล ประเทศไทย
- กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึกต้องมีประสบการณ์ในการทำงานในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น และในการทำงานได้มีการประสานงานติดต่อกันระหว่างคนไทยและคนญี่ปุ่นมาเป็น

เวลาไม่ต่ำกว่า 1 ปี โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ที่ทำงานอยู่ในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นที่อยู่ในธุรกิจแตกต่างกันไป ได้แก่ ธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตและจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า ธุรกิจจัดหาและจำหน่ายวัตถุดิบขั้นต้นต่างๆ ธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตและจัดจำหน่ายเคมีภัณฑ์

กลุ่มที่ 2 กลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารคนญี่ปุ่นที่ทำงานร่วมกับพนักงานคนไทย หรือมีพนักงานในสังกัดเป็นคนไทย ในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น จำนวน 10 คน โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างเพื่อทำการสัมภาษณ์เชิงลึก ดังนี้

- กลุ่มตัวอย่างต้องเป็นผู้ที่ทำงานอยู่ในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นที่อยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล ประเทศไทย
- กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึกต้องมีประสบการณ์ในการทำงานในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น และในการทำงานได้มีการประสานงานติดต่อกันระหว่างคนไทยและคนญี่ปุ่นมาเป็นเวลาไม่ต่ำกว่า 1 ปี โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ที่ทำงานอยู่ในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นที่อยู่ในธุรกิจแตกต่างกันไป ได้แก่ ธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตและจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า ธุรกิจจัดหาและจำหน่ายวัตถุดิบขั้นต้นต่างๆ ธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตและจัดจำหน่ายเคมีภัณฑ์

3.5 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เน้นการคัดกรองข้อมูล การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview)

1. การคัดกรองข้อมูล โดยศึกษา ค้นคว้าหาข้อมูลจากแหล่งทุติยภูมิ ได้แก่ หนังสือ บทความ ข่าว รายการโทรทัศน์ รวมถึงข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต จากนั้นใช้การจากนั้นใช้การวิเคราะห์ การตีความ การสรุปความ และการสังเคราะห์ในการเก็บข้อมูล

2. การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) ซึ่งมีการจัดทำหัวข้อสัมภาษณ์หรือแนวทาง (Interview Guide) ที่ใช้ในการตั้งคำถาม และใช้รูปแบบการสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการ (Informal Interview) ในการเก็บข้อมูล

3.6 วิธีการสร้างและตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

1. ศึกษาตำรา เอกสาร บทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลทางอินเทอร์เน็ตเกี่ยวกับ การบริหารจัดการความขัดแย้งในรูปแบบต่างๆ ความแตกต่างทางด้านต่างๆระหว่างคนไทยและคนญี่ปุ่น สังเคราะห์ให้ได้ออกมาเป็นองค์ประกอบของแนวคิดในการบริหารจัดการความขัดแย้งระหว่างคนไทยกับผู้บริหารคนญี่ปุ่น
2. ออกแบบแนวคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดยแต่ละข้อคำถาม สร้างจากกรอบแนวคิดในการทำวิจัย ได้แก่ ความแตกต่างทางความคิด วัฒนธรรม บุคลิก ลักษณะนิสัย รูปแบบในการทำงาน วิธีในการบริหารจัดการเมื่อเกิดความขัดแย้ง ของคนไทยและคนญี่ปุ่น ซึ่งได้ออกมาเป็นคำถามสัมภาษณ์เชิงลึกทั้งหมด 10 ข้อ
3. เมื่อออกแบบคำถามเรียบร้อยแล้ว จากนั้นนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ พิจารณาความถูกต้อง ความสอดคล้อง และความเหมาะสม ตลอดจนเพื่อให้คำแนะนำ ปรับปรุงแก้ไข
4. ปรับปรุงแก้ไขแบบสัมภาษณ์ตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ
5. นำแบบสัมภาษณ์ที่ปรับปรุงแล้วมาใช้ในการรวบรวมข้อมูลกับพนักงานคนไทยและผู้บริหารคนญี่ปุ่น pilot test จำนวนกลุ่มละ 10 คน เพื่อดูว่าแบบสัมภาษณ์เหมาะสมหรือไม่
6. วิเคราะห์แนวคำตอบของพนักงานคนไทยและผู้บริหารคนญี่ปุ่น รวมทั้งศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับหัวข้องานวิจัยจากแหล่งทุติยภูมิเพิ่มเติม เพื่อปรับปรุงแบบสัมภาษณ์
7. ปรับปรุงแก้ไขแบบสัมภาษณ์
8. นำแบบสัมภาษณ์ที่ปรับปรุงแล้วมาใช้ในการรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจริง

3.7 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูล ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดยการตั้งคำถามแบบเจาะลึกเพื่อค้นหาแนวคิด ข้อเท็จจริง มุมมองต่างๆจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งตลอดการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะมีการบันทึกเสียงเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วน

ขั้นตอนการสัมภาษณ์ประกอบด้วย

1. Warm-up questioning

Warm-up questioning เป็นการสัมภาษณ์ที่เกี่ยวข้องกับประวัติ ประสบการณ์ในการทำงาน และข้อมูลทั่วไปของผู้ถูกสัมภาษณ์ ดังนี้

- ปัจจุบันท่านอายุเท่าไร
- ปัจจุบันท่านทำงานอยู่ในตำแหน่งใด

- ท่านมีประสบการณ์ในการทำงานร่วมกับคนญี่ปุ่น (คนไทย) มาเป็นเวลาเท่าไร
- ในการทำงานปัจจุบันคนญี่ปุ่น (คนไทย) ที่ท่านได้มีการร่วมงานด้วยมีจำนวนเท่าไร และร่วมงานกันในลักษณะใดบ้าง

2. In-Depth Interview

โดยเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึกด้วยชุดคำถามที่ได้เตรียมมา ดังนี้

- สำหรับท่านคำจำกัดความของคำว่าความขัดแย้งคืออะไร รู้สึกเป็นบวกหรือลบเพราะอะไร
- ทศนคติต่อคนญี่ปุ่น (คนไทย) ของท่านเป็นอย่างไร ทั้งก่อนและหลังได้มีโอกาสได้ทำงานร่วมกัน และทศนคติมีผลต่อความสัมพันธ์ในการทำงานของท่านหรือไม่
- รูปแบบความขัดแย้งที่ท่านพบเจอบ่อยๆมีลักษณะเป็นอย่างไร
- รูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่ท่านใช้บ่อยเป็นอย่างไร
- รูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารคนญี่ปุ่น (พนักงานคนไทย) ใช้กับท่านส่วนใหญ่เป็นอย่างไร
- ท่านคิดว่าความขัดแย้งควรมีการป้องกันหรือไม่อย่างไร และป้องกันอย่างไร

3.8 การตรวจสอบข้อมูล

ขั้นตอนของการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยทำการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่นำมาใช้ในการวิจัยให้มีความน่าเชื่อถือ โดยการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) แบ่งเป็น 2 วิธี คือ

1. การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation)

เน้นการตรวจสอบข้อมูลซึ่งได้จากแหล่งต่างๆ ว่ามีความเหมือนกัน สอดคล้องกันหรือไม่ หากมีความเหมือนหรือสอดคล้องกัน แสดงว่าข้อมูลที่ผู้วิจัยได้มานั้นมีความถูกต้อง

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์สร้างเป็นงานวิจัยขึ้นนี้ ผู้วิจัยได้ข้อมูลจากแหล่งต่างๆ 3 แหล่งด้วยกัน คือ

- ข้อมูลจากบทความในเอกสาร สิ่งตีพิมพ์ หรืออินเทอร์เน็ต ที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อในงานวิจัย
- ข้อมูลจากการบอกเล่าประสบการณ์ ข้อเท็จจริง และความคิดเห็นของ ตัวแทนประชากรที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากพนักงานคนไทยทั้งระดับปฏิบัติการไปจนถึงระดับ

บริหารที่ทำงานร่วมกับผู้บริหารคนญี่ปุ่น และผู้บริหารคนญี่ปุ่นที่มีผู้ได้บังคับบัญชาเป็นคนไทยหรือทำงานร่วมกับคนไทย

- ข้อมูลที่ได้จากการศึกษางานวิจัยในอดีต และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อในงานวิจัย จากข้อมูลทั้ง 3 แหล่ง นำมาประกอบกันในการตรวจสอบข้อมูลงานวิจัย เพื่อให้ได้มาซึ่งงานวิจัยที่มีความน่าเชื่อถือ

2. การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีการรวบรวมข้อมูล (Methodology Triangulation) เป็นการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ กัน เพื่อรวบรวมข้อมูลนำมาใช้ในการหาคำตอบของงานวิจัยให้ได้มาซึ่งข้อสรุปที่มีความน่าเชื่อถือ โดยผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก 2 แหล่ง คือการสัมภาษณ์เชิงลึกจากคนไทยที่เป็นพนักงานทำงานร่วมกับคนญี่ปุ่น และผู้บริหารญี่ปุ่นที่ทำงานในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น และการสังเกตการณ์จากตัวผู้วิจัยที่มีประสบการณ์ในการทำงานร่วมกับผู้บริหารญี่ปุ่นในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นด้วยตนเอง

3.9 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา

การวิเคราะห์ข้อมูลของงานวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นการนำเอาข้อมูลที่ได้จากการค้นคว้าวิจัยทั้งหมดมาจำแนก จัดระบบข้อมูล แยกองค์ประกอบ ทำให้เกิดการเชื่อมโยง เพื่อหาความสัมพันธ์ของข้อมูล ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลนี้จะทำไปพร้อมๆกับการเก็บรวบรวมข้อมูล ทั้งที่เป็นข้อมูลปฐมภูมิ และทุติยภูมิ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วน สามารถนำไปสู่การสร้างแบบจำลอง (Model) ของงานวิจัยนี้

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยอาศัยหลักการการวิเคราะห์แบบสรุปประเด็น โดยการจำแนกชนิดของข้อมูลแบบไม่ใช่ทฤษฎี คือการจำแนกข้อมูลที่จะวิเคราะห์ตามความเหมาะสมของข้อมูล โดยใช้ประสบการณ์ของผู้วิจัย แล้วนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ที่มีประสบการณ์ทำงานร่วมกันระหว่างคนไทยกับคนญี่ปุ่น แล้วมาเปรียบเทียบกัน เพื่อหาข้อสรุป ซึ่งขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

1. การถอดเทปข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์อย่างละเอียดชนิดคำต่อคำ โดยไม่มีการข้ามคำหรือประโยคที่ผู้วิจัยตัดสินเองว่า ไม่มีความสำคัญ เพราะข้อมูลบางอย่างอาจนำมาใช้ในการตรวจสอบในภายหลังได้

2. การจัดเตรียมข้อมูล จากการจดบันทึกข้อมูลต่างๆ และการอ่านผลการถอดเทปจากการสัมภาษณ์อย่างละเอียด และทำการแบ่งวรรคของข้อมูลเป็นประเด็นต่างๆ เพื่อนำข้อมูลเหล่านี้มาช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล

3. การให้รหัสแบบเปิด (Open-Coding) จากประเด็นของข้อมูลแต่ละบทสัมภาษณ์ที่ได้แบ่งวรรคไว้ โดยเป็นการกำหนดรหัสแบบกว้างๆ โดยผู้วิจัยได้หาคำ (Words) หรือประโยค (Sentences) ที่มีความหมายเกี่ยวข้องกับงานวิจัยที่ทำ เพื่อการจำแนก และจัดกลุ่มของข้อมูล

4. การให้รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) โดยเป็นการจัดกลุ่มข้อมูลที่ให้รหัสแบบเปิด (Open-Coding) ที่สัมพันธ์กันเข้าด้วยกัน โดยรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กันนี้เป็นประโยค (Sentences) ที่เชื่อมโยงความหมายเหล่านั้น ที่ยึดใจความที่เข้ากันได้ และบ่งถึงเรื่องเดียวกันเป็นเกณฑ์

5. รวบรวมรหัสตามแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) ของแต่ละบทสัมภาษณ์เชิงลึก และจำแนกออกเป็นหัวข้อหลักและหัวข้อย่อยที่สัมพันธ์กัน

6. พิจารณารหัสตามแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) ในแต่ละหัวข้อ เพื่อสรุปเนื้อหาที่ทับซ้อนกัน (Overlap)

7. ตรวจสอบแก้ไขและจัดเกลาารหัสตามแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) ทั้งหมดอีกครั้งเพื่อให้ได้รหัสตามแนวคิดที่สัมพันธ์กันที่ถูกต้อง ความหมายชัดเจน

8. วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสร้างข้อสรุปที่ได้จากการสัมภาษณ์นั้นๆ

9. นำมาสร้างแผนภาพเชื่อมโยงความคิด (Mind Map) ของการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแต่ละกลุ่มตัวอย่าง เพื่อสรุปเป็นปัจจัยของความขัดแย้ง ซึ่งจะนำมาใช้ในส่วนอื่นของงานวิจัยต่อไป

ส่วนที่ 2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

จากการค้นคว้า เก็บรวบรวมข้อมูลจากบทความ เอกสารทางวิชาการ งานวิจัยและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง รวมไปถึงข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อรวบรวมประเด็นที่สำคัญ ในการนำมาจัดทำเป็นองค์ประกอบลักษณะความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างคนไทยกับคนญี่ปุ่น ช่วยในการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ ให้เก็บข้อมูลได้ครบถ้วนยิ่งขึ้น โดยอาศัยหลักการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยการวิเคราะห์เนื้อหาตามที่ปรากฏ ไม่เน้นการตีความที่สอดแทรกความหมาย ความคิด หรือความรู้สึกของผู้วิจัยเข้าไป และสร้างออกมาเป็นข้อสรุป ซึ่งขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

1. ผู้วิจัยทำการคัดเลือกเอกสาร บทความที่เกี่ยวข้องกับ ความขัดแย้งระหว่างพนักงานคนไทย กับผู้บริหารคนญี่ปุ่น

2. ทำรายชื่อของบทความทั้งหมดที่ถูกนำมาวิเคราะห์

3. อ่านบทความที่เกี่ยวข้องทั้งหมดอย่างละเอียด เพื่อแยกประเด็นสำคัญของแต่ละบทความ
 4. อ่านประเด็นสำคัญของแต่ละบทความ เพื่อกำหนดเป็นหมวดหมู่หลักๆ ที่ครอบคลุมเนื้อหาในทุกบทความ
 5. จัดแบ่งบทความให้อยู่ในแต่ละหมวดหมู่หลักๆที่กำหนดไว้ โดยอาศัยเกณฑ์ของเนื้อหาที่มีความคล้ายคลึงกันอยู่ในหมวดหมู่เดียวกัน
 6. พิจารณาประเด็นสำคัญในแต่ละหมวดหมู่ เพื่อแบ่งแยกเนื้อหาหัวข้อย่อยๆ โดยอาศัยเกณฑ์ของเนื้อหา เพื่อให้ในแต่ละหมวดหมู่ มีความละเอียด ชัดเจนมากยิ่งขึ้น
 7. พิจารณาประเด็นที่มีความหมายทับซ้อนกันรวมเข้าด้วยกัน และจัดเกลาภาษาของแต่ละประเด็นให้เข้าใจง่ายและกระชับมากขึ้น
 8. วิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมด เพื่อสรุปเป็นองค์ประกอบของความขัดแย้งระหว่างพนักงานคนไทย กับผู้บริหารคนญี่ปุ่น
 9. สร้างแผนภาพเชื่อมโยงความคิด (Mind Map) องค์ประกอบดังกล่าว เพื่อให้ง่ายต่อการมองเห็นเป็นภาพรวม ในการนำเครื่องมือนี้มาใช้ในส่วนอื่นของงานวิจัยต่อไป
- จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ทั้งหมด ผู้วิจัยตรวจสอบความถูกต้องของบทสรุปอีกครั้ง โดยดูถึงความสอดคล้องของข้อมูล การตีความของผู้วิจัย ข้อมูลที่ได้มีความครบถ้วนสมบูรณ์ (Saturated Data) และการตรวจสอบแบบสามเส้าในทุกขั้นตอนของการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือได้ของงานวิจัย

3.10 ระยะเวลาที่ใช้ในการทำวิจัย

ใช้เวลาในการดำเนินการวิจัยเป็นเวลา 1 ปี

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การจัดการความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานคนไทยและผู้บริหารคนญี่ปุ่น” ผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการคัดกรองข้อมูลจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิต่างๆ เพื่อหาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อวิจัย และใช้วิธีการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยเน้นการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นหลักกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ที่ทำงานอยู่ในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นที่อยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล ประเทศไทย แบ่งออกเป็นคนไทยที่ทำงานร่วมกับผู้บริหารคนญี่ปุ่นโดยตรงจำนวน 30 คน เป็นเพศชาย 12 คน เพศหญิง 18 คน และผู้บริหารคนญี่ปุ่นที่ทำงานร่วมกับพนักงานคนไทย หรือมีพนักงานในสังกัดเป็นคนไทย จำนวน 10 คน เป็นเพศชาย 8 คน เพศหญิง 2 คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) ซึ่งมีการจัดทำหัวข้อสัมภาษณ์หรือแนวทาง (Interview Guide) ที่ใช้ในการตั้งคำถาม และใช้รูปแบบการสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการ (Informal Interview) ในการเก็บข้อมูล โดยการวิเคราะห์ผลในส่วนนี้จะนำมาสร้างเป็นแผนภาพเชื่อมโยงความคิดเรื่อง “การจัดการความขัดแย้งระหว่างพนักงานคนไทยกับผู้บริหารคนญี่ปุ่น” เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบจำลองในขั้นต่อไป โดยการวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกนั้น ผู้วิจัยได้แบ่งออกเป็น 9 ขั้นตอน ดังที่ได้อธิบายไปแล้วในบทที่ 3

ขั้นตอนที่ 1 การถอดเทปข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์อย่างละเอียด ผู้วิจัยได้ชี้แจงวัตถุประสงค์และขออนุญาตกลุ่มเป้าหมายในการบันทึกเสียง ระหว่างการสัมภาษณ์ มีการจดบันทึกพูดคุย และเก็บข้อมูลจากเอกสารต่างๆ โดยผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งหมด แล้วจึงทำการถอดเทปจากการไปสัมภาษณ์

ขั้นตอนที่ 2 หลังจากถอดเทปการสัมภาษณ์แล้ว ผู้วิจัยได้อ่านผลข้อมูลดิบอย่างละเอียด แล้วจึงทำการแบ่งวรรคของข้อมูลเป็นประเด็นต่างๆ ก่อนที่จะทำการให้รหัสแบบเปิด (Open-Coding)

ขั้นตอนที่ 3 การให้รหัสแบบเปิด (Open-Coding) จากประเด็นของข้อมูลแต่ละบทสัมภาษณ์ที่ได้แบ่งวรรคไว้ นำมากำหนดรหัสแบบกว้างๆ โดยผู้วิจัยได้หาคำ (Words) หรือประโยค (Sentences) ที่มีความหมายเกี่ยวข้องกับงานวิจัยที่ทำ เพื่อการจำแนก และจัดกลุ่มของข้อมูล จึงขอยกตัวอย่างส่วนหนึ่งของบทสัมภาษณ์ การแบ่งวรรคตามประเด็นที่กล่าวถึง และการให้รหัสแบบ

เปิด ของกลุ่มเป้าหมาย เกี่ยวกับเรื่อง “การจัดการความขัดแย้งระหว่างพนักงานคนไทยกับผู้บริหารคนญี่ปุ่น” ดังตารางต่อไปนี้

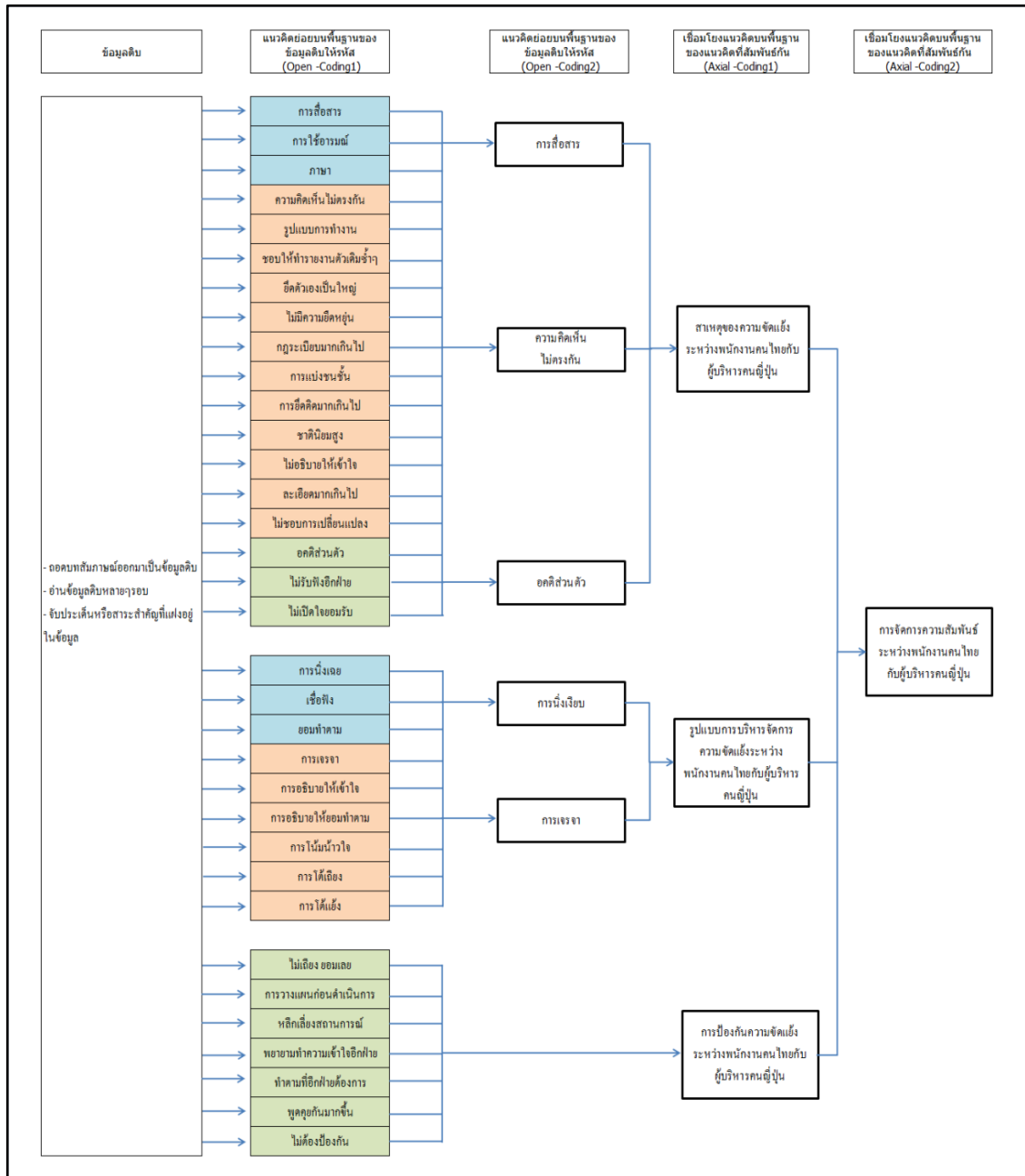
ตารางที่ 4.1 ตารางแสดงตัวอย่างการแบ่งวรรคตอนและรหัสแบบเปิด (Open-Coding) ของส่วนหนึ่งจากบทสัมภาษณ์พนักงานคนไทย

บทสัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญ	รหัสแบบเปิด
“คนญี่ปุ่นชอบคิดว่าคนอยู่ทำงานดี ๆ คือคนขยัน แต่บางทีมันก็ไม่ใช่ว่าจะนั่งแช่ไปให้เปลืองไฟทำไม รีบทำให้เสร็จ รีบกลับบ้านดีกว่าไหม”	สาเหตุของความขัดแย้ง	ความคิดเห็นไม่ตรงกัน
“ก็เข้าใจว่างานที่ทำเป็นงานเกี่ยวกับระบบ IT ที่ต้องคิดถึงเรื่องความปลอดภัยมากอยู่แล้ว แต่บางทีก็กลัวมากเกินไป ทำให้ไม่ได้เปลี่ยนอะไรซะที”	สาเหตุของความขัดแย้ง	ภาษา
“ภาษามันไม่เหมือนกันอะ บางทีคำที่เค้าใช้พมาเป็นภาษาไทยแล้วมันแรง”	สาเหตุของความขัดแย้ง	ภาษา
“ส่วนตัวที่จะเป็นคนที่มีเวลาความคิดเห็นไม่ตรงกันจะโต้เถียงไปก่อนเลยทันทีโดยไม่มีการเก็บไว้ โต้เถียงไปเพื่อต้องการบอกว่าเราต้องการอะไรหรือมีความคิดอย่างไร เพราะการพูดเลยอธิบายเลยทันทีทำให้เกิดความกระจ่างเลย รู้ถึงเหตุของอีกฝ่ายเลยตอนนั้นและทำให้เข้าใจทันทีดีกว่าการเงยและเก็บเอาไว้”	รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง	การโต้เถียง
“จริง ๆ เราก็ไม่พอใจแหละที่เค้าไปยอมรับคำสั่งของลูกค้า แล้วมาสั่งเราให้ทำตามอีกที เพราะมันทำให้เราทำงานยากมากขึ้นทั้ง ๆ ที่ไม่จำเป็น แต่ไงล่ะ เราก็เกรงใจเค้า เค้าเป็นหัวหน้าที่ดีก็ไม่อยากให้เค้าลำบากใจ เพราะถ้าเราไม่ทำให้เค้าสุดท้ายเค้าก็ต้องทำเองอยู่ดี”	รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง	ยอมทำตาม

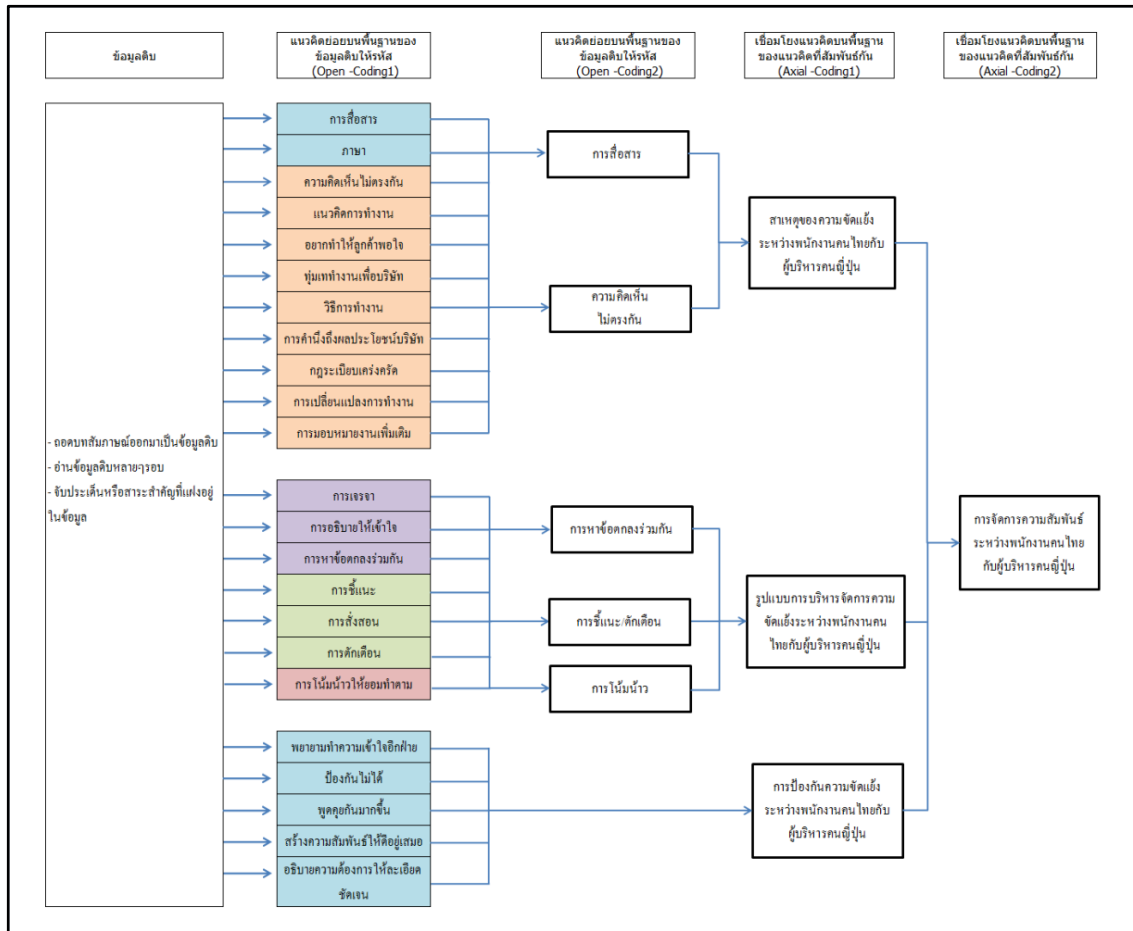
ตารางที่ 4.2 แสดงตัวอย่างการแบ่งวรรคตอนและรหัสแบบเปิด (Open-Coding) ของส่วนหนึ่งจากบทสัมภาษณ์ผู้บริหารคนญี่ปุ่น

บทสัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญ	รหัสแบบเปิด
“รู้สึกไม่ชินกับสไตล์การทำงานของพนักงานคนไทยที่ดูไม่จริงจังและเครื่องเครียดกการทำงานเท่าคนญี่ปุ่น”	สาเหตุของความขัดแย้ง	ความคิดเห็นไม่ตรงกัน
“ความแตกต่างของภาษา ทำให้คนไทยเข้าใจผิดหรือคนญี่ปุ่นเข้าใจคนไทยผิด เช่น ระดับความรุนแรงของคำตักเตือน คำอธิบายการรอนงานที่คนไทยไม่พอใจ เพราะเข้าใจผิดว่าคนญี่ปุ่นใช้คำพูดรุนแรง”	สาเหตุของความขัดแย้ง	ภาษา
“อธิบายสิ่งที่เราคิด สาเหตุที่มา และความจำเป็นแก่พนักงานในทีม และพยายามไปถึงเหตุผลของพนักงานให้มากที่สุดและช่วยเหลือหาทางออกที่ดีที่สุดของทั้งสองฝ่ายให้ได้”	รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง	

ขั้นตอนที่ 4 การให้รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) โดยผู้วิจัยได้ทำการจัดกลุ่มข้อมูลที่ให้รหัสแบบเปิด (Open-Coding) ที่สัมพันธ์กันเข้าด้วยกัน โดยรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กันนี้เป็นประโยค (Sentences) ที่เชื่อมโยงความหมายเหล่านั้น ที่ยึดใจความที่เข้ากันได้ และบ่งถึงเรื่องเดียวกันเป็นเกณฑ์ ดังนี้



ภาพที่ 4.1 แสดงการแบ่งกลุ่มรหัสแบบเปิด (Open-Coding) ที่สัมพันธ์กันและเปลี่ยนเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) จากการสัมภาษณ์พนักงานคนไทย



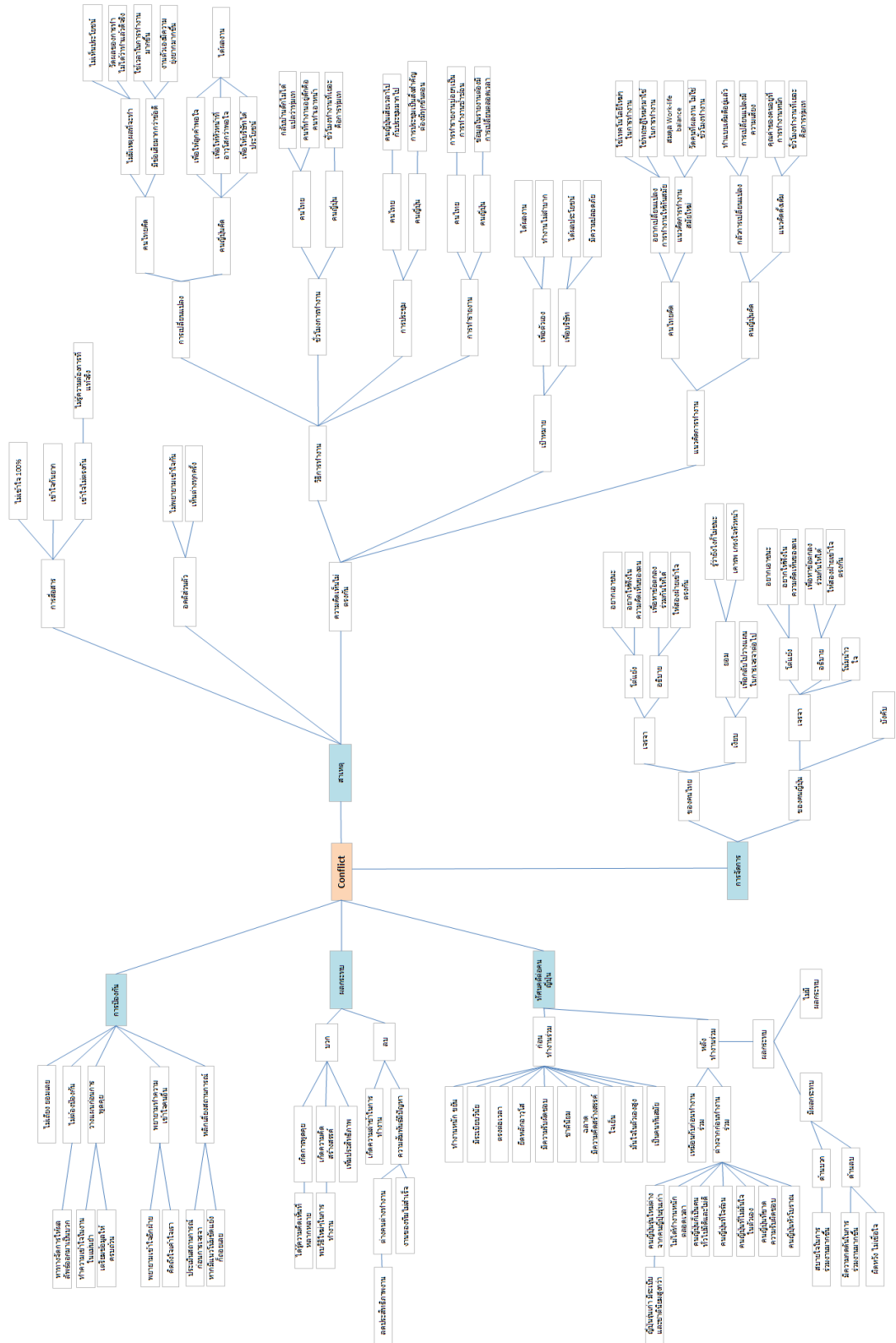
ภาพที่ 4.2 แสดงการแบ่งกลุ่มรหัสแบบเปิด (Open-Coding) ที่สัมพันธ์กันและเปลี่ยนเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารคนญี่ปุ่น

ขั้นตอนที่ 5 ถึงขั้นตอนที่ 7 เป็นการรวมรหัสตามแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) ของแต่ละบทสัมภาษณ์เชิงลึก และจำแนกออกเป็นหัวข้อหลักและหัวข้อย่อยที่สัมพันธ์กัน เพื่อสรุปเนื้อหาที่ทับซ้อนกัน (Overlap) จากนั้นตรวจสอบแก้ไขและจัดเกลารหัสตามแนวคิดที่สัมพันธ์กันทั้งหมดอีกครั้งเพื่อให้ได้รหัสตามแนวคิดที่สัมพันธ์กันที่ถูกต้อง และมีความหมายชัดเจน

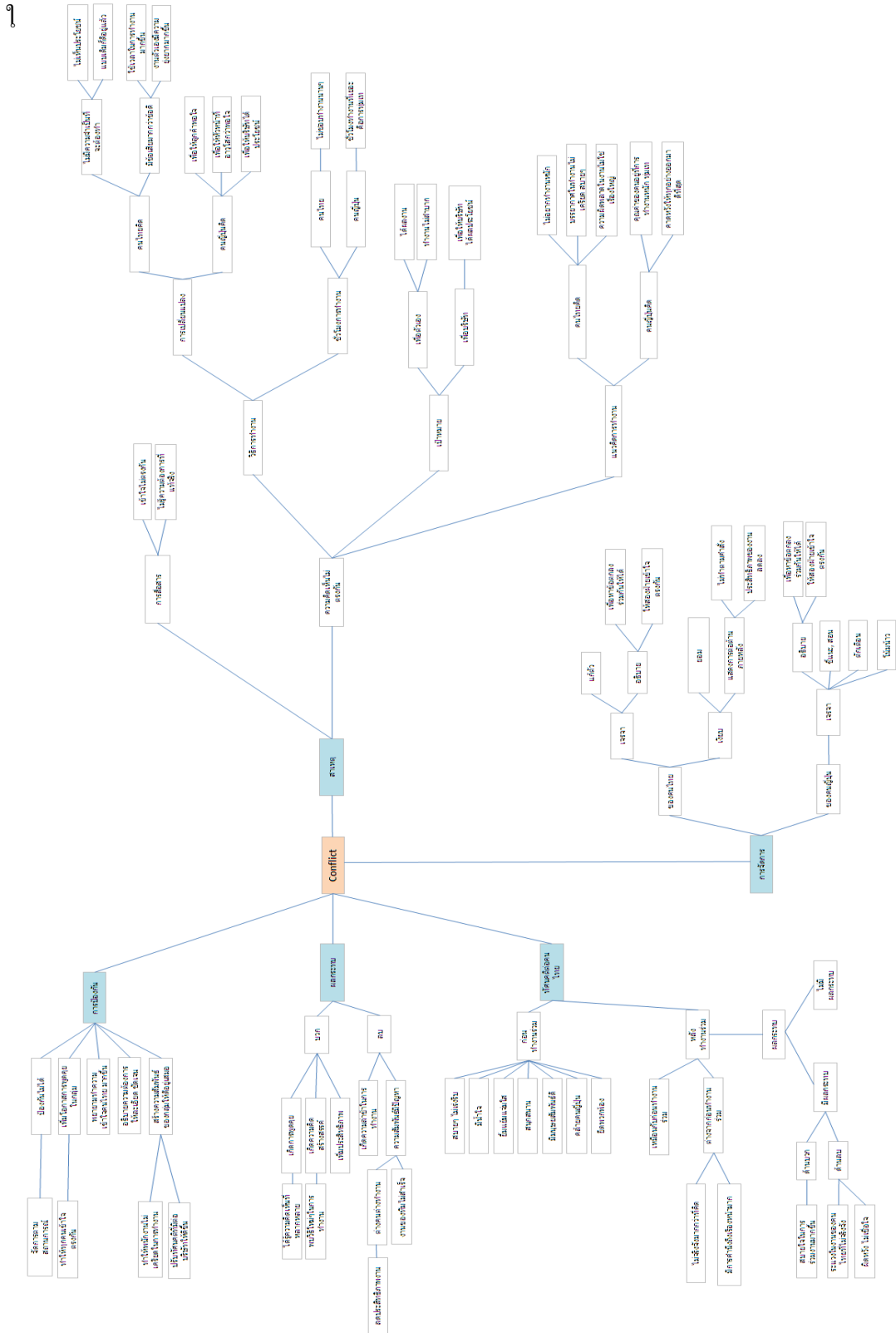
ขั้นตอนที่ 8 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสร้างข้อสรุปที่ได้จากการสัมภาษณ์นั้นๆ

ขั้นตอนที่ 9 สร้างแผนภาพเชื่อมโยงความคิด (Mind Map) ของการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง เพื่อสรุปเป็นปัจจัยของความขัดแย้ง ดังนี้

๑



ภาพที่ 4.3 แผนภาพเชื่อมโยงความคิด จากการสรุปปัจจัยของความขัดแย้งระหว่างพนักงานคนไทย กับผู้บริหารคนญี่ปุ่น จากการสัมภาษณ์พนักงานคนไทย

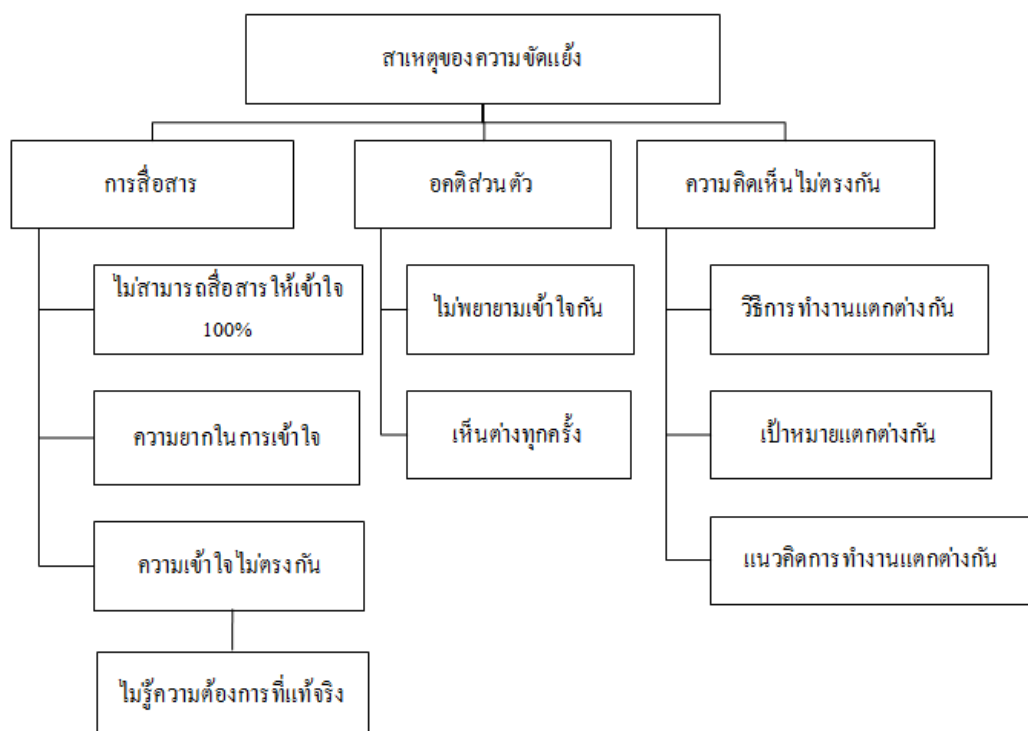


ภาพที่ 4.4 แผนภาพเชื่อมโยงความคิด จากการสรุปปัจจัยของความขัดแย้งระหว่างพนักงานคนไทย กับผู้บริหารคนญี่ปุ่น จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารคนญี่ปุ่น

จากการวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกทั้ง 9 ขั้นตอนแล้ว ผู้วิจัยสามารถสรุปประเด็นตามแนวคิดของ Robbins & Judge (2011) เกี่ยวกับกระบวนการของความขัดแย้ง ทั้ง 5 ขั้นตอน คือ สัมผัสภาพของการเป็นปรปักษ์กัน การรับรู้ถึงความขัดแย้ง ความตั้งใจและเจตนา พฤติกรรมที่แสดงออก และผลของความขัดแย้ง โดยจะแบ่งการสรุปผลออกเป็น 2 กลุ่มคือ ของพนักงานคนไทย และของผู้บริหารญี่ปุ่น ได้ดังนี้

4.1 สาเหตุของความขัดแย้ง

จากแนวคิดของ Robbins & Judge (2011) การมีสัมพันธภาพที่จะเกิดความเป็นตรงกันข้ามหรือความเข้ากันไม่ได้ (Potential opposition or Incompatibility) จะมีสาเหตุของการเกิดความไม่ลงรอยกัน 3 หัวข้อหลักๆ คือ การสื่อสาร โครงสร้างองค์กร และความแตกต่างส่วนบุคคล ซึ่งสำหรับการวิจัยนี้จะเป็นการอธิบายถึงสาเหตุของการเกิดความไม่ลงรอยกันระหว่างพนักงานคนไทยและผู้บริหารคนญี่ปุ่น โดยผู้วิจัยได้พบสาเหตุหลักๆ ที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง ได้แก่ การสื่อสาร ทักษะความคิด และความคิดเห็นไม่ตรงกัน



ภาพที่ 4.5 รูปภาพแสดงประเด็นสาเหตุของความขัดแย้งกันระหว่างพนักงานคนไทยกับผู้บริหารคนญี่ปุ่น จากการสัมภาษณ์พนักงานคนไทย

ผลการสัมภาษณ์ของพนักงานคนไทย

1. การสื่อสาร เนื่องจากการศึกษานี้เป็นการศึกษาในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารคนญี่ปุ่นและพนักงานคนไทยที่มีภาษาแม่แตกต่างกัน ซึ่งมีโอกาสที่จะเกิดการตีความผิดพลาด หรือการสื่อสารที่คลาดเคลื่อน ตามแนวคิดของ (Christopher Moore, 1996) ทำให้มีความเสี่ยงที่จะเกิดประเด็นความขัดแย้งสูง ดังนี้

- การที่ไม่สามารถสื่อสารให้เข้ากันได้ 100% พบว่าส่วนใหญ่เกิดจากการที่ทั้งสองฝ่ายต้องใช้ภาษากลางคือภาษาอังกฤษในการสื่อสารกัน ทำให้ทั้งคู่ไม่สามารถสื่อสารสิ่งที่ต้องการได้อย่างเต็มที่ แม้จะมีผู้ให้สัมภาษณ์บางส่วน ที่สามารถใช้ภาษาญี่ปุ่นในการสื่อสารได้แต่ก็ยังเกิดปัญหานี้ได้เช่นกัน ทั้งนี้เนื่องจากต่อให้สามารถใช้ภาษาญี่ปุ่นในการสื่อสารกับคนญี่ปุ่นได้ แต่การใช้ภาษาที่สองหรือที่สามในการสื่อสารย่อมไม่สามารถสื่อสารความรู้สึกได้เต็มที่ อีกทั้งบางครั้งก็ไม่สามารถเข้าใจภาษาญี่ปุ่นที่คนญี่ปุ่นใช้ในการสื่อสาร ได้ทั้งหมด 100% เช่นกัน

“ผมว่าต่อให้เราเรียนภาษาญี่ปุ่นมาเก่งแค่ไหนก็ไม่สามารถอธิบายสิ่งที่อยู่ในใจเราจริงๆ ได้เท่าภาษาไทยหรอก”

Assistant Manager บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า เพศชาย อายุ 36 ปี

“ภาษามันไม่เหมือนกันอะ บางทีคำที่เค้าใช้พอมากลายเป็นภาษาไทยแล้วมันแรง”

Sales executive บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า เพศหญิง อายุ 28 ปี

- ความยากในการทำความเข้าใจ จากการสัมภาษณ์พบว่านอกจากความยากในการสื่อสารที่เกิดจากภาษาที่แตกต่างแล้ว ในการทำงานก็มีรายละเอียดหรือขั้นตอนในการทำงานที่ยากต่อการเข้าใจอีกด้วย ซึ่งบางครั้งการอธิบายหรือการพูดคุยกันที่ไม่เพียงพอต่อความเข้าใจหรือไม่เข้าใจถึงความต้องการที่แท้จริงของแต่ละฝ่าย ก็ทำให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานกันได้

“งานก็เข้าใจยากอยู่แล้วแถมยังอธิบายไม่เข้าใจอีก ก็เลยทำให้กลายเป็นทำงานยากกว่าเดิมอีก”

Procurement บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายอุปกรณ์เครื่องจักร เพศหญิง อายุ 27 ปี

- ความเข้าใจไม่ตรงกัน เนื่องจากวัฒนธรรมของภาษาที่แตกต่าง ทำให้พื้นฐานความเข้าใจในเรื่องต่างๆของคนไทยและคนญี่ปุ่นแตกต่างกัน อาจเกิดการเข้าใจผิดที่เกิดจากรูปแบบประโยค คำศัพท์ หรือลักษณะวิธีการพูด เช่น ผู้วิจัยพบว่ามีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 5 คนประสบปัญหาเนื่องจากคนญี่ปุ่นมักไม่ชอบพูดตรงๆ ชอบพูดอ้อมๆ หรือมีการเลี่ยงไปใช้คำศัพท์อื่นจากวัฒนธรรมการเกรงใจ ทำให้เกิดการเข้าใจไม่ตรงกัน รวมถึงการไม่รู้ถึงความต้องการที่แท้จริง

“บางทีกว่าเค้าจะสั่งให้เราทำอะไรก็ชอบพูดอ้อมไปอ้อมมา ไม่บอกตรงๆเลยว่ายากให้ทำอะไรยังไง ทำให้เราไม่รู้เรื่องว่าจะเอาอะไรกันแน่ ทำไปผิดก็โดนว่าอีก”

Procurement บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายอุปกรณ์เครื่องจักร เพศหญิง อายุ 27 ปี
 สิ่งที่ผู้วิจัยพบในประเด็นของการสื่อสารที่เป็นสาเหตุหรือเป็นศักยภาพที่ทำให้เกิดความขัดแย้งมี 3 ประเด็นคือ การที่ไม่สามารถสื่อสารให้เข้ากันได้ 100% ความยากในการทำความเข้าใจ ความเข้าใจที่ไม่ตรงกันเนื่องจากวัฒนธรรมของภาษาที่แตกต่างกัน ซึ่งสนับสนุนกับผลงานวิจัยในอดีตที่ว่าความขัดแย้งที่เกิดจากการสื่อสาร อาจเกิดจากความเข้าใจยากของเรื่องที่ต้องการสื่อสาร ทำให้สองฝ่ายไม่เข้าใจกัน เข้าใจไม่ตรงกัน และนี่เสียง คำศัพท์ที่มีผลทำให้เข้าใจจนผิดไปได้อีกทางหนึ่งได้ หรืออาจเกิดจากข้อมูลมากหรือน้อยเกินไป ทำให้ความเข้าใจคลาดเคลื่อน การตีความผิดพลาด การสื่อสารที่คลาดเคลื่อน ข่มขู่ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งได้ (Christopher Moore, 1996)

2. ความมีอคติส่วนตัว เป็นเรื่องทั่วไปที่พบเจอได้ในสังคม และพบว่ายังมีโอกาสมากขึ้นสำหรับคนที่มาจากต่างวัฒนธรรมกัน ซึ่งจากการสัมภาษณ์พบว่าความมีอคติส่วนตัวมักเกิดกับพนักงานที่มีอายุงานและตำแหน่งที่ใกล้เคียงกับคนญี่ปุ่นทำงานร่วมกัน ผู้วิจัยพบว่ามีผู้สัมภาษณ์ 2 คน ที่มีอายุ 36 ปี และ 34 ปี ที่ทำงานอยู่ในตำแหน่งใกล้เคียงกับผู้บริหารคนญี่ปุ่น จะมีข้อสงสัยในเรื่องของความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญในงานของผู้บริหารคนญี่ปุ่น และเรื่องบุคลิกภาพลักษณะนิสัยของคนญี่ปุ่นที่แตกต่างจากคนไทย โดยเมื่อมีอคติแล้วจะก่อให้เกิดผลกระทบได้ดังนี้

- การไม่พยายามทำความเข้าใจกัน เมื่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมีอคติแล้ว ไม่ว่าจะอีกฝ่ายจะพยายามพูดหรืออธิบายเหตุผลเท่าไรอีกฝ่ายก็จะไม่ฟัง ไม่พยายามทำความเข้าใจในการกระทำ มัวแต่จะคอยหาข้อจับผิดหรือข้อเสียของอีกฝ่ายตลอดเวลา

- มีความคิดเห็นต่างตลอดเวลา ในการพูดคุยกัน ต่อให้ความคิดเห็นของฝั่งตรงข้ามจะดีเท่าไร คนที่มีอคติจะไม่สนใจและแสดงความคิดเห็นที่ตรงกันข้ามออกมาเสมอ เมื่อเกิดกรณีเช่นนี้ทำให้ไม่สามารถหาข้อสรุปหรือข้อคิดเห็นในการพูดคุยได้

“บางครั้งก็ไม่มีใครสนใจสิ่งที่เค้าพูดออกมาหรอก แคร้วว่าคนนั้นพูดก็ไม่อยากจะเห็นด้วยแล้ว”

Senior Sourcing Executive บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า เพศหญิง อายุ 34 ปี

“อายุแค่นี้ยังไม่พร้อมที่จะมาเป็นหัวหน้าหรอก ทำงานตัวเองยังเอาตัวไม่รอดเลย แต่ก็เป็นคนญี่ปุ่นก็ได้มาเป็นหัวหน้าคนไทยแล้ว”

Assistant Manager บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า เพศชาย อายุ 36 ปี
 สิ่งที่ผู้วิจัยพบในประเด็นของความมีอคติส่วนตัวคือ พนักงานคนไทยจะมีอคติกับผู้บริหารคนญี่ปุ่นเมื่อ พนักงานคนไทยคนนั้นมียุหรืออายุงาน ประสบการณ์การทำงานมากกว่า

ผู้บริหารคนญี่ปุ่นที่ เป็นผู้บังคับบัญชาของตน และอีกสาเหตุคือบุคลิกภาพ ลักษณะของคนญี่ปุ่นที่ไม่เหมือนกับคนไทย ซึ่งจะสนับสนุนแนวคิดของ น้อย อรุณ รักธรรม (2531) ที่กล่าวไว้ว่า ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อคนที่มีบุคลิกภาพแตกต่างกันต้องมาอยู่ร่วมกัน ทั้งนี้เพราะพฤติกรรมของบุคคลจะนำไปสู่สัมพันธภาพในองค์กร ดังนั้นถ้าพฤติกรรมของคนแตกต่างกันมาก โอกาสเกิดความขัดแย้งก็ย่อมมาก

3. ความคิดเห็นไม่ตรงกัน เป็นหนึ่งเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในการทำงาน และจากการที่คนจากต่างวัฒนธรรมมาทำงานร่วมกัน ความขัดแย้งที่เกิดจากความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันยังมีโอกาสเกิดได้สูง ซึ่งความขัดแย้งที่เกิดจากความคิดเห็นไม่ตรงกันจะพบและสรุปผลได้ ดังนี้

- วิธีการทำงานที่ต่างกัน โดยในการวิจัยนี้เป็นการศึกษาระหว่างพนักงานคนไทยกับผู้บริหารคนญี่ปุ่น ดังนั้น ความขัดแย้งที่เกิดจากวิธีการทำงาน ส่วนใหญ่จะเป็นในกรณีวิธีการทำงานที่ผู้บริหารคนญี่ปุ่นให้พนักงานคนไทยทำ ไม่เหมือนกับวิธีที่พนักงานคนไทยเคยทำหรือคิดเอาไว้

จากคำสัมภาษณ์จะพบว่า พนักงานคนไทยจำนวน 12 คน คิดว่าวิธีการทำงานที่คนญี่ปุ่นบอกหรือสั่งให้ทำนั้น บางครั้งไม่มีเหตุผลที่จะทำ คือมองไม่เห็นประโยชน์จากการทำวิธีนั้นๆ หรือทำไปก็วัดผลไม่ได้ว่าดีกว่าวิธีเดิมที่ตนเคยทำอย่างไร และอีกเหตุผลคือวิธีของคนญี่ปุ่นมีข้อเสียมากกว่าข้อดี คือ เสียเวลาในการทำมากกว่าเดิม เป็นการทำอะไรซ้ำซ้อน ในขณะที่คนญี่ปุ่นชอบคิดว่า ต้องทำรายงานตัวเดิมให้มีข้อมูลทันสมัยเสมอ เพื่อเอาไปรายงานกับผู้บริหารระดับสูงหรือลูกค้า ได้ตลอดเวลา รวมถึงการยอมที่จะเปลี่ยนหรือเพิ่มการทำงานตามที่ผู้บริหารระดับสูงหรือลูกค้าขอมาโดยไม่ปฏิเสธ เพื่อทำให้ผู้บริหารระดับสูงและลูกค้าพอใจ บริษัทได้ผลประโยชน์มากขึ้น และสุดท้ายก็ส่งผลให้ได้ผลงานด้วย

“เค้าชอบไปยอมทำตามลูกค้าง่าย ๆ แล้วมาทำให้เราทำงานลำบากกว่าเดิม ทั้งๆที่แบบเดิมก็ใช้ได้อยู่แล้ว”

Senior executive บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า เพศหญิง อายุ 31 ปี

- แนวคิดแตกต่างกัน จากการสัมภาษณ์พบว่าหนึ่งในสาเหตุที่ทำให้พนักงานคนไทยและผู้บริหารคนญี่ปุ่นมีความขัดแย้งกันก็คือ แนวคิดในการทำงานที่แตกต่างกัน โดยพบว่าพนักงานคนไทย จำนวน 3 คน มองว่าผู้บริหารคนญี่ปุ่นหัวโบราณ ยึดติดกับวิธีเดิมๆมากเกินไป ทำให้บางครั้งเกิดความขัดแย้งขึ้น ซึ่งแนวคิดที่ต่างกันหลักๆสรุปได้ดังนี้

พนักงานคนไทยเพศชายจำนวน 3 คน เพศหญิง 2 คน คิดว่าอยากเปลี่ยนแปลงการทำงานให้ทันสมัย คือใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ใช้ทฤษฎีแนวคิดใหม่ๆ มาช่วยในการทำงานให้มากขึ้น

คนญี่ปุ่นชอบยึดติดอยู่กับแนวคิดเดิมๆ มากเกินไป และทำงานแบบอนุรักษ์นิยมมากเกินไป กลัวความเสี่ยงจนทำให้ตามไม่ทันโลก

“ก็เข้าใจว่างานที่ทำเป็นงานเกี่ยวกับพวกระบบ IT ที่ต้องคิดถึงเรื่องความปลอดภัยมากอยู่แล้ว แต่บางทีก็กลัวมากเกินไป ทำให้ไม่ได้เปลี่ยนอะไรซักที”

System Engineer บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายชิ้นส่วนยานยนต์ เพศชาย อายุ 29 ปี พนักงานคนไทยบางส่วน ต้องการที่จะทำงานด้วยแนวคิดการทำงานสมัยใหม่คือ Work-Life balance พนักงานคนไทยคิดว่าต้องมีความสมดุลระหว่างการทำงานกับการใช้ชีวิต และการวัดผลของคนไม่ควรอยู่ที่ชั่วโมงการทำงาน ควรจะวัดกันที่ผลงานมากกว่า ในขณะที่ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า คนญี่ปุ่นชอบคิดว่าคนที่อยู่ทำงานนอกเวลาคือคนที่ทุ่มเทในการทำงานมากกว่า

“คนญี่ปุ่นชอบคิดว่าคนอยู่ทำงานดึกๆคือคนขยัน แต่บางทีมันก็ไม่ใช่งาน จะนั่งแช่ไปให้เปลืองไฟทำไม รีบทำให้เสร็จ รีบกลับบ้านดีกว่าไหม”

Sales executive บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า เพศหญิง อายุ 27 ปี

- เป้าหมายแตกต่างกัน จากการสัมภาษณ์พบว่าพนักงานคนไทยมีเป้าหมายในการทำงานเพื่อตัวเอง เพื่อรายได้ เพื่อนำค่าจ้างที่จะนำมาใช้จ่ายในชีวิตประจำวัน โดยคนไทยจะมองว่าการทำงานของคนญี่ปุ่นจะมีเป้าหมายเพื่อบริษัทมากกว่าคนไทย โดยดูจากผู้บริหารคนญี่ปุ่นจริงจังกับการทำงานมากเกินไป ความคิดทุกอย่าง เป็นความคิดที่คิดเพื่อบริษัท คนญี่ปุ่นจะทำงานโดยคิดว่าบริษัทนี้เป็นเหมือนบริษัทของตัวเอง จึงเกิดความขัดแย้งตามแนวคิดของ Hicks & Gullett (1983) และ Alexander Hamilton institute (1983) ที่กล่าวไว้ว่า หากจุดมุ่งหมายของบุคคลหนึ่งหรือฝ่ายหนึ่ง กลายเป็นข้อจำกัดหรืออุปสรรคของอีกบุคคลหนึ่งหรืออีกฝ่ายหนึ่ง และหากไม่สามารถประสานให้เป็นหนึ่งเดียวกันได้ ในที่สุดแล้วความขัดแย้งจะเกิดขึ้น

“บางทีก็จริงจังเกินไป คิดถึงผลประโยชน์ของบริษัทมากเกินไป ไม่คิดถึงใจลูกน้องบ้างเลย คำทำงานอย่างกับเป็นบริษัทตัวเองเลย”

Sales executive บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า เพศหญิง อายุ 29 ปี

- รูปแบบการทำงานแตกต่างกัน จากการสัมภาษณ์พบว่าพนักงานคนไทยและผู้บริหารคนญี่ปุ่นมีรูปแบบในการทำงานที่ค่อนข้างแตกต่างกันจึงทำให้มีโอกาสในการเกิดความขัดแย้งระหว่างกัน แต่ที่หลักๆที่พบในการสัมภาษณ์มีดังนี้
 - จำนวนชั่วโมงที่ใช้ในการทำงาน พนักงานคนไทยจำนวนมากกว่าครึ่ง คือจำนวน 17 คน เป็นเพศชาย 5 คน และเพศหญิง 12 คน มีความคิดว่าการทำงานที่ดีไม่จำเป็นต้องใช้เวลามากในการทำเสมอไป และการที่เราสามารถบริหารจัดการกับงานส่วนตัวให้เสร็จก็น่าจะเพียงพอแล้วในการทำงาน ไม่ควรจะยึดติดกับเวลาเข้าออกสำนักงาน ควรที่จะวัดประสิทธิภาพของพนักงานจาก

ผลงานมากกว่า แต่ในขณะที่คนญี่ปุ่นคิดว่าการทำงานหนัก และใช้เวลาในการทำงานมากกว่าคนอื่น คือการทุ่มเท เพราะฉะนั้นการวัดผลส่วนใหญ่จะมีการนำเอาชั่วโมงการทำงาน เวลาเข้าออกงานมา ประเมินพนักงาน ซึ่งตรงกับผลงานวิจัยของ Fredric William Swierczek, Jun Onishi (2003) ที่กล่าวว่า สังคมญี่ปุ่นเป็นสังคมวัฒนธรรมที่ให้คุณค่ากับการทำงานหนักและทุ่มเทอย่างจริงจังของคน ญี่ปุ่นที่มากกว่าไทยอย่างมีนัยสำคัญ จึงทำให้พนักงานคนไทยรู้สึกไม่พอใจ

“เรามาสายแต่เราก็ทำงานของเราเสร็จได้ไม่มีปัญหาอะ ดีกว่าพวกที่ทำเป็นมาเข้ากลับ ดีๆ แต่วันๆไม่เห็นทำงานอะไรเลย แล้วคนญี่ปุ่นก็คิดว่ามันขยันซะงั้น วัดกันแค่ชั่วโมงที่อยู่ในออฟฟิศแค่นี้หรือ”

Senior Executive บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า เพศหญิง อายุ 31 ปี

“เหมือนคนญี่ปุ่นเค้าจะชอบคนที่กลับดี ๆ เลยอะ บางคนเลยต้องแก้งานเช้า ๆ รีบไม่กี่ถึงงานไว้ทำตอนเย็น”

Sales Executive บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า เพศหญิง อายุ 27 ปี

- การประชุม สำหรับการประชุมพนักงานคนไทยที่ให้สัมภาษณ์ เพศชาย จำนวน 2 คน และเพศหญิงจำนวน 7 คน ได้ให้ความเห็นไว้ว่า การประชุมควรจะจัดขึ้นเมื่อมีเรื่องที่ต้องทำเป็นหรือมีความสำคัญที่จะต้องจัดการประชุมจริงๆ เพราะการประชุมครั้งหนึ่งก็ทำให้เสียเวลาในการทำงานของวันนั้นๆ ไป ซึ่งบางครั้งผลลัพธ์จากการประชุมก็เหมือนจะไม่คุ้มค่าเวลาเวลาที่เสียไป ในขณะที่คนญี่ปุ่นมีรูปแบบการทำงานที่เน้นการประชุม เพื่อขอความคิดเห็นของทุกคนในกลุ่ม หรือเพื่อต้องการที่จะแจ้งสถานการณ์ความคืบหน้าต่างๆ แก่ทุกคน ส่วนเรื่องของการเสียเวลาคนไทยมองว่าคนญี่ปุ่นไม่ได้คำนึงถึงเรื่องนี้ เพราะว่าคนญี่ปุ่นส่วนใหญ่ทำงานโดยไม่คิดถึงเวลาเลิกงานอยู่แล้ว คืออยู่ทำงานล่วงเวลาได้เป็นเรื่องปกติ พนักงานคนไทยจึงไม่พอใจเมื่อมีการประชุมบ่อยเกินไปจนทำให้เสียเวลางานและทำให้ต้องอยู่ทำงานล่วงเวลาในที่สุด

“อยากบอกคนญี่ปุ่นจ้ะเลยว่าการประชุมทำไม่ทุกวัน เสียเวลาทำงาน เข้าไปก็ไม่ค่อยมีอะไรคุยกัน บางคนก็ไม่มีอะไรพูดเอาแต่นั่งเล่นโทรศัพท์ด้วยซ้ำ ไม่เห็นมีประโยชน์เลย”

Senior Procurement บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า เพศหญิง อายุ 31 ปี

“คนญี่ปุ่นแผนกผมเค้าเรียกประชุมทุกเช้าเลย บางทีเข้าไปก็เสียเวลาเปล่า ต่างคนต่างไม่มีเรื่องพูด เพราะเมื่อวานก็เพิ่งประชุมกันมา”

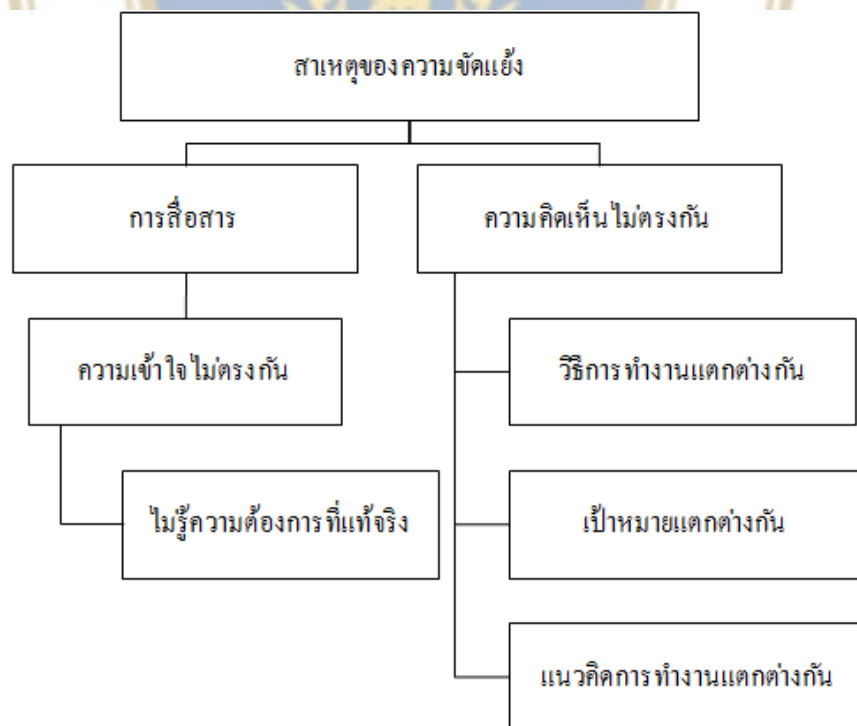
Senior Procurement บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า เพศชาย อายุ 29 ปี

- การจัดทำรายงาน จากการสัมภาษณ์พบว่า รูปแบบการทำงานของบริษัทญี่ปุ่นส่วนใหญ่จะต้องมีการจัดทำรายงานสรุปผลทุกชั้นตอน และต้องมีการอัปเดตข้อมูลเตรียมไว้ตลอดเวลา ซึ่งพนักงานคนไทยเพศหญิงจำนวน 3 คนคิดว่าการทำรายงานบ่อยๆ ทั้งที่ไม่จำเป็น เป็นการทำงานที่

ซ้ำซ้อน เสียเวลา และทำให้เหนื่อยหลายรอบ ถ้าผู้บริหารคนญี่ปุ่นไม่อธิบายให้เข้าใจว่าทำไมต้องทำ ก็ารู้สึกไม่พอใจที่ต้องเหนื่อยกับงานที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์

“คนญี่ปุ่นชอบให้ทำรายงานอัปเดตข้อมูลตลอดเวลา ซ้ำๆบ่อยๆ ทำให้รู้สึกเหนื่อยหลายรอบ”

Sales and Marketing บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายอุปกรณ์เครื่องจักร เพศหญิง อายุ 29 ปี สิ่งที่ผู้วิจัยพบในประเด็นของความขัดแย้งที่เกิดจากความคิดเห็นไม่ตรงกัน ที่แบ่งออกได้อีก 3 หัวข้อตามที่ผู้วิจัยพบในการสัมภาษณ์คือ ความแตกต่างกันของวิธีการทำงาน แนวคิด และเป้าหมาย ซึ่งจะสนับสนุนแนวคิดที่ มุมมอง ค่านิยม ภูมิหลัง และวัฒนธรรมของแต่ละคน ทุกคนต่างมีมุมมองและแนวความคิดเป็นของตนเอง โดยแต่ละคนได้ผ่านกระบวนการอบรม หล่อหลอม ก่อเกิดมาแตกต่างกัน ส่งผลให้แต่ละคนมีมุมมองและแนวความคิดที่แตกต่างกันไปด้วย (Xie, Song, and Stringfellow, 1998) นอกจากนี้ บุคคลแต่ละคนมักจะมีความเชื่อมั่นในมุมมองตามความคิดของตนเองว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้อง และปฏิเสธที่จะยอมรับว่าความคิดเห็นของบุคคลอื่นดีกว่าความคิดเห็นของตนเอง ซึ่งความคิดดังกล่าวจะขยายผลจนกลายเป็นปัญหาได้ จากที่เห็นได้จากการสัมภาษณ์ว่าความขัดแย้งส่วนใหญ่เกิดจากการที่พนักงานคนไทยไม่พอใจในแนวคิดและวิธีการทำงานของผู้บริหารคนญี่ปุ่น



ภาพที่ 4.6 รูปภาพแสดงประเด็นสาเหตุของความขัดแย้งระหว่างพนักงานคนไทยกับผู้บริหารคนญี่ปุ่นจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารคนญี่ปุ่น

ผลการสัมภาษณ์ของผู้บริหารคนญี่ปุ่น

1. การสื่อสารโดยจะเป็นประเด็นเดียวกับผลการสัมภาษณ์พนักงานคนไทย โดยจะเกิดจากการใช้ภาษาที่แตกต่างกันของคนไทยและคนญี่ปุ่น

- ความเข้าใจไม่ตรงกัน เนื่องจากวัฒนธรรมของภาษาที่แตกต่างกัน ทำให้พื้นฐานความเข้าใจในเรื่องต่างๆของคนไทยและคนญี่ปุ่นแตกต่างกัน อาจเกิดการเข้าใจผิดที่เกิดจากรูปแบบประโยค คำศัพท์ หรือลักษณะวิธีการพูด เช่น ผู้วิจัยพบว่ามีผู้ให้สัมภาษณ์ประสบปัญหาที่คนไทยเข้าใจผิด ในเรื่องของระดับความรุนแรงของ คำตักเตือน คำอธิบาย การสอนงาน ที่คนไทยไม่พอใจ เพราะเข้าใจผิดว่าคนญี่ปุ่นใช้คำพูดรุนแรง และทำให้ไม่รู้ถึงความต้องการที่แท้จริงหรือความรู้สึกที่แท้จริงของกันและกัน

“ผมก็แค่ตักเตือนธรรมดา แต่คนไทยกลับไม่พอใจผมมาก”

Procurement Assitant Manager บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า เพศชาย อายุ 31 ปี

“ความแตกต่างของภาษา ทำให้คนไทยเข้าใจผิด หรือคนญี่ปุ่นเข้าใจคนไทยผิด เช่น ระดับความรุนแรงของ คำตักเตือน คำอธิบาย การสอนงาน ที่คนไทยไม่พอใจเพราะเข้าใจผิดว่าคนญี่ปุ่นใช้คำพูดรุนแรงเกินไป”

Accounting Manager บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า เพศชาย อายุ 51 ปี
 สิ่งที่ผู้วิจัยพบจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารคนญี่ปุ่นในประเด็นของการสื่อสารที่เป็นสาเหตุหรือเป็นศักยภาพที่ทำให้เกิดความขัดแย้งคือ ความเข้าใจไม่ตรงกัน ซึ่งเกิดจากความแตกต่างของภาษาและวัฒนธรรม ซึ่งเมื่อเข้าใจไม่ตรงกันแล้วก็ทำให้ทั้งสองฝ่ายไม่รู้ความต้องการที่แท้จริงของแต่ละฝ่าย

2. ความคิดเห็นไม่ตรงกัน จากผลสัมภาษณ์ผู้บริหารคนญี่ปุ่น ผลลัพธ์ในประเด็นนี้จะค่อนข้างเหมือนกับผลสัมภาษณ์ของคนไทย ซึ่งจะแบ่งได้เป็นหัวข้อเดียวกัน ดังนี้

- วิธีการทำงานที่แตกต่างกัน จากคำสัมภาษณ์จะพบว่า ผู้บริหารคนญี่ปุ่นจำนวน 4 คน ประกอบไปด้วย เพศชาย 1 คน และเพศหญิง 3 คนคิดว่าวิธีการทำงานที่แตกต่างกันของคนไทยกับคนญี่ปุ่นทำให้เกิดความขัดแย้งได้ เช่น ในประเด็นของการวิธีการทำงานที่จริงจังของคนญี่ปุ่น และการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานตลอดเวลาของคนญี่ปุ่น อีกทั้งเรื่องชั่วโมงที่ใช้ในการทำงานที่คนญี่ปุ่นคิดว่ายิ่งชั่วโมงการทำงานมากเท่าไรหมายถึงความทุ่มเทที่มากขึ้น ซึ่งแตกต่างจากคนไทย

“คนไทยมักไม่พอใจและไม่เห็นด้วยเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานหรือได้รับมอบหมายงานใหม่เพิ่มเติม เพราะคิดว่าจะทำให้การทำงานของตัวเองลำบากมากขึ้นไปด้วย”

Sales Manager บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายชิ้นส่วนยานยนต์ เพศชาย อายุ 54 ปี

“บางครั้งเรามีวิธีหรือแนวทางที่เราอยากให้เราทำเพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานแต่พนักงานในทีมไม่เห็นด้วยในแนวทางนั้นเพราะไม่อยากจะเปลี่ยนวิธีการทำงานของตัวเอง”

Sales Manager บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า เพศหญิง อายุ 43 ปี

- เป้าหมายแตกต่างกัน จากผลการสัมภาษณ์พบว่าผู้บริหารคนญี่ปุ่นมีเป้าหมายในการทำงานเพื่อบริษัท ให้คุณค่ากับการทุ่มเทเพื่อบริษัท ซึ่งจากผลการสัมภาษณ์ของพนักงานคนไทยที่เป้าหมายในการทำงานคือเพื่อตัวเอง เพื่อรายได้ เพื่อนำค่าจ้างที่จะนำมาใช้จ่ายในชีวิตประจำวัน จะพบว่าเป้าหมายในการทำงานของทั้งสองฝ่ายแตกต่างกัน จึงเกิดความขัดแย้งขึ้น

“ผมทุ่มเททุกอย่างให้กับงานที่ทำ คาดหวังให้ผลลัพธ์ออกมาดีที่สุดเท่าที่เป็นไปได้และสร้างคุณค่าให้บริษัทให้มากที่สุด แต่คนไทยส่วนใหญ่ไม่จริงจังในการทำงานมากนัก ไม่อยากทำงานหนัก และไม่ชอบเวลาต้องเปลี่ยนแปลงอะไรในการทำงาน”

General Manager บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายเม็ดพลาสติก เพศชาย อายุ 45 ปี

- แนวคิดแตกต่างกัน จากการสัมภาษณ์พบว่าหนึ่งในสาเหตุที่ทำให้ผู้บริหารคนญี่ปุ่นพนักงานคนไทยความขัดแย้งกันก็คือ แนวคิดในการทำงานที่แตกต่างกัน โดยผู้บริหารคนญี่ปุ่นมองว่าคนไทยมีแนวคิดที่ต่างกันหลักๆสรุปได้ดังนี้

ผู้บริหารคนญี่ปุ่น 6 คน มีความคิดว่าพนักงานคนไทยมีแนวคิดในการทำงานแตกต่างจากคนญี่ปุ่นในแง่ของความทุ่มเทและจริงจังในการทำงาน ซึ่งคนไทยไม่ชอบทุ่มเททำงานหนัก และไม่ชอบการที่จะต้องทำตามกฎระเบียบในขณะการทำงานมากนัก

“คนไทยบางส่วนไม่ชอบความเข้มงวดและกฎระเบียบของบริษัทญี่ปุ่น ทำให้เกิดทัศนคติที่ไม่ดีกับบริษัท”

Sales Manager บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายเม็ดพลาสติก เพศชาย อายุ 44 ปี

ผู้บริหารคนญี่ปุ่น เพศชายจำนวน 2 คน ให้ความคิดเห็นว่า การจัดลำดับและการให้น้ำหนักความสำคัญของงานของคนไทยและคนญี่ปุ่นแตกต่างกัน ก็เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง

“บางที่เรื่องที่คนไทยมองว่าเป็นเรื่องเล็กๆ เช่น คนไทยคิดว่าการจริงจังกับงานเกินไปจะทำให้ไม่มีความสุข แต่คนญี่ปุ่นกลับมองว่าเป็นเรื่องใหญ่ หรือบางที่เรื่องที่คนไทยมองว่าเป็นเรื่องใหญ่ แต่คนญี่ปุ่นมองว่าเป็นเรื่องเล็ก”

Procurement Manager บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า เพศชาย อายุ 50 ปี

สิ่งที่ผู้วิจัยพบจากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารคนญี่ปุ่น ในประเด็นของความขัดแย้งที่เกิดจากความคิดเห็นไม่ตรงกัน พบว่าหัวข้อที่พบมีความเหมือนกันกับผลสัมภาษณ์ของพนักงานคนไทย

ที่แบ่งออกได้ 3 หัวข้อคือ ความแตกต่างกันของวิธีการทำงาน แนวคิด และเป้าหมาย โดยหลักๆจะเป็นในเรื่องของการที่ผู้บริหารคนญี่ปุ่นมองว่าพนักงานคนไทยไม่มีความทุ่มเทในงานมากพอ

4.2 การรับรู้และการรู้สึกถึงความขัดแย้ง

ในขั้นตอนนี้จะต่อเนื่องมาจากประเด็นศักยภาพของการเป็นปรปักษ์กัน โดยจะแบ่งออกเป็นสองส่วนคือ การรับรู้ว่ามีปัจจัยที่มีโอกาสทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น และการรู้สึกขัดแย้ง เริ่มมีความรู้สึกเป็นกังวล ตึงเครียด ผิดหวัง หรือความเป็นปรปักษ์ จะอธิบายตามหัวข้อเดิมจากประเด็นศักยภาพของการเป็นปรปักษ์กัน ดังนี้

ผลการสัมภาษณ์ของพนักงานคนไทย

สำหรับการรับรู้ความขัดแย้ง และการรู้สึกขัดแย้ง จากการสัมภาษณ์พบว่าพนักงานคนไทยเมื่อเริ่มทำงานร่วมกับคนญี่ปุ่นแล้วจะรับรู้ว่ามีปัจจัยที่มีโอกาสก่อให้เกิดความขัดแย้งกับผู้บริหารคนญี่ปุ่น และพัฒนาไปจนรู้สึกถึงความขัดแย้ง ดังนี้

- การสื่อสาร เป็นหัวข้อที่พบเจอได้มาก จากการสัมภาษณ์พบว่าพนักงานคนไทยจำนวน 7 คน ไม่มั่นใจในการใช้ภาษาอังกฤษในการทำงานกับคนญี่ปุ่น ทำให้มีความกังวลในการสื่อสาร รวมถึงการพูดคุยที่น้อยกว่าที่ควรจะเป็น และสิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยหนึ่งที่น่าจะก่อให้เกิดความขัดแย้ง

“บางครั้งเราก็อยากพูด หรือมีอะไรอยากถามเค้านะ แต่ไม่กล้าอะ เราไม่รู้ที่เราพูดเป็นอังกฤษไปแล้วเค้าจะเข้าใจเปล่า ก็เลยเก็บไว้ไม่พูดดีกว่า”

Sales and Marketing บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายอุปกรณ์เครื่องจักร เพศหญิง อายุ 29 ปี

- ทักษะคิดที่มีต่อคนญี่ปุ่น จากการสัมภาษณ์พบว่าหากพนักงานคนไทยเพศหญิงจำนวน 3 คนมีความผิดหวังจากผู้บริหารคนญี่ปุ่นที่ร่วมงานด้วยหากมีลักษณะแตกต่างจากทัศนคติเดิมที่เคยคิดไว้ไปในทางลบ เช่น เดิมเคยมองคนญี่ปุ่นว่าจะต้องเป็นคนที่ขยันทำงานหนัก และมีความรับผิดชอบสูง แต่สิ่งที่เจอในการทำงานจริงต่างออกไป ทำให้พนักงานคนไทยรู้สึกผิดหวัง ก่อเกิดความไม่เชื่อใจและเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งได้

“ตอนแรกเราคิดว่าคนญี่ปุ่นจะเป็นคนใจดี ใจเย็น เวลาทำงานด้วยน่าจะสบายใจดี แต่พอมเจอคนญี่ปุ่นที่ใจร้อน ชอบโวยวายเสียงดัง ทำให้เรารู้สึกกลัวที่จะคุยด้วย”

Procurement บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า เพศหญิง อายุ 30 ปี

“ไม่รู้ญี่ปุ่นที่อื่นเป็นไง แต่ญี่ปุ่นที่นี่ไม่นำทำงานด้วยเลย ชอบทำงานมั่วๆ แล้วให้เรามาทำต่อ”

Senior Sourcing Executive บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า เพศหญิง อายุ 34 ปี

- ความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน ประกอบไปด้วย วิธีการ เป้าหมาย และแนวคิดในการทำงาน การทำงานร่วมกับคนญี่ปุ่นที่เป็นหัวหน้างาน ส่วนใหญ่พนักงานคนไทยต้องทำงานตามแนวคิดหรือรูปแบบที่ผู้บริหารคนญี่ปุ่นต้องการ จากการสัมภาษณ์พบว่าบางครั้งวิธีและการทำงานในแบบที่คนญี่ปุ่นต้องการเป็นรูปแบบที่พนักงานคนไทยไม่เห็นด้วย และเป็นอีกปัจจัยที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งได้หากไม่ได้มีการพูดคุย หรือทำความเข้าใจในเหตุผลของแต่ละฝ่าย ซึ่งพบว่าพนักงานคนไทยบางส่วน มีความรู้สึกไม่สบายใจที่ต้องทำงานในวิธีหรือรูปแบบที่ตนไม่ชอบ

“วิธีของเค้าก็อาจจะดีกว่าของเราละมั้ง แต่มันทำให้เราทำงานลำบากขึ้น”

Sales executive บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า เพศหญิง อายุ 29 ปี

ผลการสัมภาษณ์ของผู้บริหารคนญี่ปุ่น

สำหรับการรับรู้ความขัดแย้ง และการรู้สึกขัดแย้ง ในความคิดเห็นของผู้บริหารคนญี่ปุ่น เมื่อเริ่มทำงานร่วมกับคนไทยแล้วจะรับรู้ว่ามีปัจจัยที่มีโอกาสก่อให้เกิดความขัดแย้ง และพัฒนาไปจนรู้สึกถึงความขัดแย้ง ดังนี้

- การสื่อสาร จากรูปแบบภาษา และวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน คำศัพท์ รูปประโยค ที่ใช้ในภาษาญี่ปุ่นเมื่อนำมาแปลภาษาอังกฤษหรือภาษาไทยตรงๆแล้วความหมายเปลี่ยนไป ทำให้การสื่อสารเป็นปัจจัยหนึ่งที่สามารถก่อให้เกิดความขัดแย้งได้

“ความแตกต่างของภาษา ทำให้คนไทยเข้าใจผิด หรือคนญี่ปุ่นเข้าใจคนไทยผิด เช่น ระดับความรุนแรงของ คำตักเตือน คำอธิบาย การสอนงาน ที่คนไทยไม่พอใจเพราะเข้าใจผิดว่าคนญี่ปุ่นใช้คำพูดรุนแรง”

Procurement Manager บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า เพศชาย อายุ 50 ปี

- ความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน ประเด็นจากผลการสัมภาษณ์ของผู้บริหารคนญี่ปุ่น ออกมาในประเด็นที่เหมือนกับผลการสัมภาษณ์พนักงานคนไทย คือ วิธีการ เป้าหมาย และแนวคิดในการทำงาน โดยเฉพาะวัฒนธรรมที่ให้คุณค่ากับการทำงานหนักและทุ่มเทอย่างจริงจังของคนญี่ปุ่นที่มากกว่าคนไทยอย่างมีนัยสำคัญ Fredric William Swierczek, Jun Onishi (2003) อาจมีความเสี่ยงที่จะเกิดความขัดแย้งในองค์กรได้ในระหว่างการทำงานร่วมกัน ได้

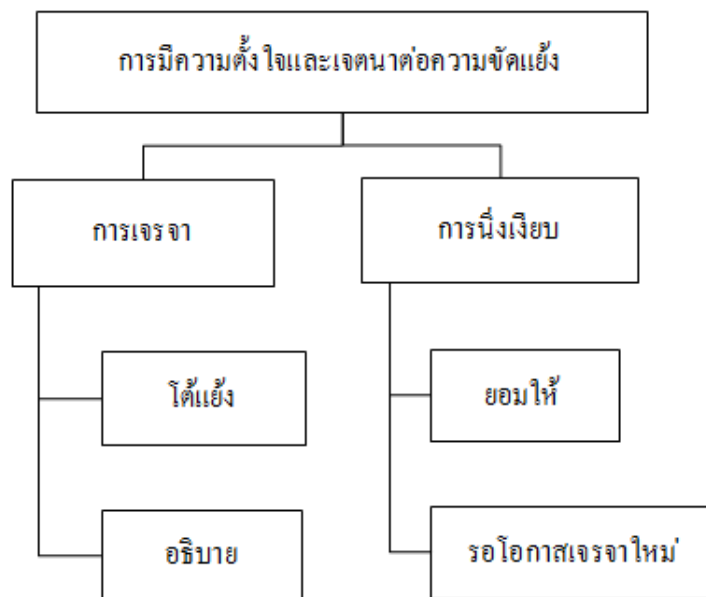
“รู้สึกไม่ชินกับสไตล์การทำงานของพนักงานคนไทยที่ดูไม่จริงจังและเคร่งเครียดกับการทำงานเท่าคนญี่ปุ่น”

Procurement manager บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า เพศหญิง อายุ 45 ปี

4.3 การมีความตั้งใจและเจตนาต่อความขัดแย้ง

ในขั้นตอนนี้คือกระบวนการการมุ่งมั่นตั้งใจว่าจะปฏิบัติอย่างไรกับความขัดแย้ง
ผลการสัมภาษณ์ของพนักงานคนไทย

โดยจากการสัมภาษณ์นี้จะพบว่าส่วนใหญ่พนักงานคนไทยมีเจตนาที่จะจัดการกับความขัดแย้งด้วยวิธีการนิ่งเงียบ และการเจรจา



ภาพที่ 4.7 แสดงประเด็นของการมีความตั้งใจและเจตนาต่อความขัดแย้งของพนักงานคนไทย

- การเจรจา เป็นความตั้งใจที่จะปฏิบัติกับความขัดแย้งโดยการเข้าไปพูดคุยกับคู่กรณี โดยพนักงานคนไทยที่ส่วนใหญ่มีความตั้งใจที่จะใช้การเจรจามีจำนวน 16 คน แบ่งเป็นเพศชายจำนวน 2 คน และเพศหญิง 14 คน ซึ่งการเจรจានี้จะแบ่งออกได้เป็นสองแนวทางการปฏิบัติตามความต้องการ คือ
 - การโต้แย้ง จากการสัมภาษณ์พบว่าพนักงานคนไทยส่วนใหญ่ที่มีความตั้งใจที่จะทำการโต้แย้งเมื่อเกิดความขัดแย้ง เนื่องจากอยากให้ผู้บริหารคนญี่ปุ่นได้รับฟังในความคิดเห็นของตนบ้าง แต่ไม่ได้ต้องการที่จะโต้แย้งหรือเถียงเพื่อเอาชนะ และมีเพียงบางส่วนเท่านั้นที่โต้แย้งเพราะต้องการที่จะเอาชนะจริงๆ โดยจากการสัมภาษณ์มีพนักงานเพศชายเพียง 1 คนเท่านั้นที่โต้แย้งไปเพราะต้องการที่จะเอาชนะจริงๆ
 - การอธิบาย จะต่างจากการโต้แย้งที่เป็นการแย้งข้อมูลหรือคำพูดของฝั่งตรงข้าม แต่การอธิบายเป็นการพูดคุยเพื่อเพิ่มเติมรายละเอียด และให้ข้อมูลแก่ฝั่งตรงข้าม ทั้งนี้จากการสัมภาษณ์

พบว่าพนักงานคนไทยจะมีความตั้งใจที่จะเจรจาเพื่ออธิบาย เนื่องจากต้องการหาข้อตกลงร่วมกัน เป็นการอธิบายรายละเอียด หรือความจำเป็นของตนเอง เพื่อที่ทั้งพนักงานคนไทยและผู้บริหารคนญี่ปุ่นจะได้ข้อสรุปที่ยอมรับได้ทั้งสองฝ่าย หรือเป็นการอธิบายเพื่อแค่ต้องการให้ความเข้าใจของทั้งสองฝ่ายตรงกัน ซึ่งอาจจะทำให้หาข้อสรุปของความขัดแย้งได้ดีขึ้น

“ส่วนตัวที่จะเป็นคนในเวลาที่มีความคิดเห็นไม่ตรงกันจะเสียงไปก่อนเลยทันทีโดยไม่มี การเก็บไว้โต้เสียงไปเพื่อต้องการบอกว่าเราต้องการอะไรหรือมีความคิดอย่างไร เพราะการพูดเลย อธิบายเลยทันทีทำให้เกิดความกระจ่างเลย รู้ถึงเหตุผลของอีกฝ่ายเลยตอนนั้น และทำให้เข้าใจทันที ดีกว่าการเงยและเก็บเอาไว้”

Assistant Manager บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า เพศชาย อายุ 36 ปี

- การนิ่งเงียบ เป็นเจตนาที่จะนิ่งเฉยเมื่อเกิดความขัดแย้ง โดยจากการสัมภาษณ์ พนักงานคนไทยพบว่าสาเหตุของการเจตนาที่จะนิ่งเฉย คือ

- เพื่อยอม เป็นการนิ่งเฉยและยอมให้แก่งัดตรงข้าม โดยไม่มีข้อโต้แย้งใดๆ ทั้งนี้จากการสัมภาษณ์พบว่าคนที่พนักงานคนไทยมีความตั้งใจที่จะยอมให้ผู้บริหารคนญี่ปุ่นนั้น เนื่องจาก พนักงานคนไทยบางส่วนมีความคิดว่าต่อให้ได้เสียงหรือขัดแย้งไปก็ไม่มีทางชนะหรือทำให้ฝั่งตรงข้ามยอมรับได้ และอีกเหตุผลหนึ่งคือการยอมเพราะมีความเคารพและเกรงใจในผู้บริหารคนญี่ปุ่น นั้นๆ จึงไม่อยากจะขัดแย้งด้วย และการนิ่งเงียบเพื่อยอมเป็นเจตนาที่ผู้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่เลือก โดยมีพนักงานเพศชาย 9 คน และเพศหญิง 16 คน

“เสียงไป พูดไปก็ไม่ชนะอยู่ดีอะ แถมจะมองว่าเราแข็งข้ออีก อดทนอยู่เฉยๆไปดีกว่า”

Sales executive บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า เพศหญิง อายุ 28 ปี

“จริงๆเราก็ไม่พอใจแหละที่เค้าไปยอมรับคำสั่งของลูกค้า แล้วมาสั่งเราให้ทำตามอีกที เพราะมันทำให้เราทำงานยากมากขึ้นทุกๆที่ไม่จำเป็น แต่ใจละเราก็เกรงใจเค้า เค้าเป็นหัวหน้าที่ดีก็ไม อยากรให้เค้าลำบากใจ เพราะถ้าเราไม่ทำให้เค้า สุดท้ายเค้าก็ต้องทำเองอยู่ดี”

Senior executive บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า เพศหญิง อายุ 31 ปี

- เพื่อกลับไปวางแผนในการเจรจาครั้งต่อไป ในกรณีนี้การนิ่งเงียบของพนักงานคน ไทยเพศชายจำนวน 2 คน คือเป็นการตั้งใจที่จะยอมจบการพูดคุยก่อนที่จะเกิดความขัดแย้ง และ นำเอาสิ่งที่คิดว่าจะเป็นประเด็นของความขัดแย้งนำไปคิด และวางแผนสำหรับการเจรจาในครั้งหน้า

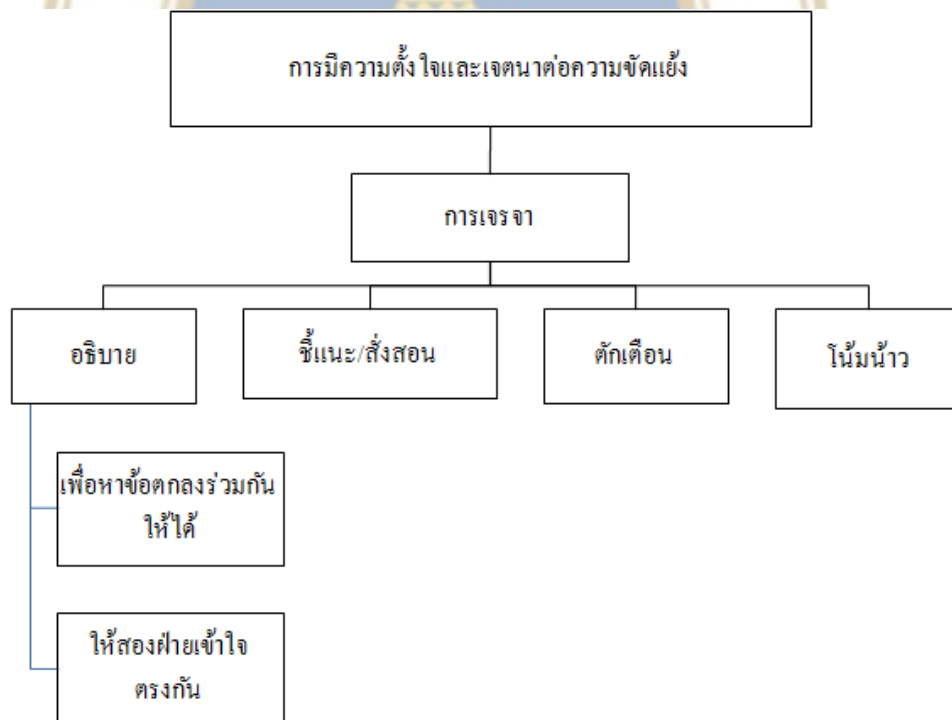
“ส่วนใหญ่พอเราเริ่มเห็นว่าเค้ามีสีหน้าไม่พอใจ เราก็จะยอมถอยเลยไม่พยายามต่อ แต่ ว่าจะเก็บข้อมูลไว้ ไปทำมาใหม่ ไปวางแผนใหม่แล้วขอคุยกับเค้าครั้งหน้า”

System Engineer บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายชิ้นส่วนยานยนต์ เพศชาย อายุ 29 ปี

ในประเด็นของเจตนาหรือมุ่งมั่นตั้งใจว่าจะปฏิบัติอย่างไรกับความขัดแย้ง พบว่าพนักงานคนไทยส่วนใหญ่เลือกที่จะนิ่งเงียบหรือใช้วิธีการยอมมากกว่าการที่จะพยายามเอาชนะ ซึ่งสนับสนุนกับงานวิจัยที่ผ่านมาของ เจรจา Hofstede & Hofstede (2005) และ Rongrensuke and Chansuthus (1998) ที่สรุปไว้ว่า คนไทยมักเลือกใช้การหลีกเลี่ยงความขัดแย้งซึ่งสะท้อนมาจากความเป็นสังคมวัฒนธรรมพวกพ้อง (Collective) และเนื่องจากที่ประเทศไทยมีลักษณะสังคมพวกพ้อง (Collective) ที่เด่นชัดกว่าญี่ปุ่น Fredric William Swierczek & Jun Onishi (2002) ซึ่งสังคมพวกพ้องที่มีแนวโน้มจะเลือกใช้รูปแบบการหลีกเลี่ยง (Avoiding) รูปแบบการยอมให้ (Obliging) และรูปแบบการร่วมมือกันแก้ปัญหา (Integrating) (Xu & Davidbizr, 2004)

ผลการสัมภาษณ์ของผู้บริหารคนญี่ปุ่น

จากการสัมภาษณ์พบว่าผู้บริหารคนญี่ปุ่นมีเจตนาที่จะจัดการกับความขัดแย้งด้วยวิธีการการเจรจาเท่านั้น แต่ประเด็นในการเจรจาจะสามารถแบ่งออกเป็น 4 ประเด็นคือ การอธิบาย การชี้แนะหรือสั่งสอน การตักเตือน และการโน้มน้าว



ภาพที่ 4.8 แสดงประเด็นของการมีความตั้งใจและเจตนาต่อความขัดแย้งของผู้บริหารคนญี่ปุ่น

- การเจรจา เป็นความตั้งใจที่จะปฏิบัติกับความขัดแย้ง โดยการเข้าไปพูดคุยกับคู่กรณี โดยผู้บริหารคนญี่ปุ่นทุกคนที่ร่วมให้สัมภาษณ์ ได้มีเจตนาที่จะใช้วิธีการเจรจาต่อความขัดแย้ง ซึ่งการเจรจានี้จะแบ่งออกได้เป็นสี่แนวทางการปฏิบัติ คือ

- การอธิบาย เป็นการเจรจา การให้รายละเอียดหรือข้อมูลเพิ่มเติมในประเด็นที่มีความขัดแย้งกัน ทั้งนี้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารคนญี่ปุ่น การอธิบายมีวัตถุประสงค์หลัก อยู่สองประเด็นคือ การอธิบายกับฝ่ายตรงข้ามเพื่อหาข้อตกลงร่วมกันให้ได้ เพื่อเป็นการแก้ไขความขัดแย้ง และการอธิบายเพื่อให้สองฝ่ายเข้าใจตรงกัน โดยการเพิ่มเติมรายละเอียด หรือข้อมูลในประเด็นที่เกิดความขัดแย้งกันอยู่ในขณะนั้น

“ผมต้องอธิบายสิ่งที่เราต้องการอย่างละเอียด รวมถึงสาเหตุและความจำเป็นของงาน รวมถึงความเสียหายถ้างานเกิดความผิดพลาด”

Procurement Manager บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า เพศชาย อายุ 50 ปี

“อธิบายสิ่งที่เราคิด สาเหตุ ที่มา และความจำเป็นแก่พนักงานในทีม และพยายามฟังถึงเหตุผลของพนักงานให้มากที่สุด และช่วยเหลือหาทางออกที่ดีที่สุดของทั้งสองฝ่ายให้ได้”

Sales Manager บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า เพศหญิง อายุ 43 ปี

- การชี้แนะหรือสั่งสอน จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารคนญี่ปุ่น การชี้แนะหรือสั่งสอน จะเป็นการพูดคุยเพื่อให้ข้อมูลหรือแนวทางการปฏิบัติที่ถูกต้อง หรือที่ควรจะเป็น โดยจะทำเมื่อเห็นว่าสิ่งที่พนักงานคนไทยมีความขัดแย้งเกิดจากความไม่เข้าใจหรือการเข้าใจผิดในแนวคิดหรือกระบวนการ

“พยายามอธิบายถึงถึงเหตุผลและความจำเป็นของงานแต่ละงาน รวมทั้งชี้แนะ สั่งสอนวิธีหรือแนวคิดที่ถูกต้อง เพื่อให้พนักงานคนไทยเข้าใจและยอมรับ”

Department Manager บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายชิ้นส่วนยานยนต์ เพศชาย อายุ 50 ปี

- การดักเตือน จากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารคนญี่ปุ่นมีความตั้งใจที่จะดักเตือนในกรณีที่มีความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับพนักงานคนไทยมีแนวโน้มหรือส่งผลให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงานหรือองค์กร ทางผู้บริหารคนญี่ปุ่นจึงจำเป็นต้องมีการดักเตือน

“พยายามบอกสิ่งที่เราต้องการ บางครั้งจำเป็นต้องสอนหรือบอกให้ทำอย่างละเอียด สุดท้ายแล้วหากไม่ดีขึ้นจนเกิดความเสียหายก็ต้องมีการว่ากล่าวดักเตือน”

General Manager บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายเม็ดพลาสติก เพศชาย อายุ 45 ปี

- การโน้มน้าว ผู้บริหารคนญี่ปุ่นบางส่วนมีแผนจะใช้วิธีโน้มน้าวด้วยเหตุผลหรือผลประโยชน์ หากเกิดความขัดแย้งกับพนักงานคนไทย เพื่อให้พนักงานคนไทยลดความขัดแย้งลง

“ทำความเข้าใจของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ใช้คำพูดดีๆ อธิบายด้วยเหตุผลดีๆ ในการเจรจา รวมทั้งหาข้อเสนอสื่อที่สามารถให้แก่พนักงานคนไทยได้ เพื่อทำการโน้มน้าวใจพนักงาน สุดท้ายก็จะได้ผลงานและผลประโยชน์ทั้งสองฝ่าย”

Sales Manager บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายชิ้นส่วนยานยนต์ เพศชาย อายุ 54 ปี

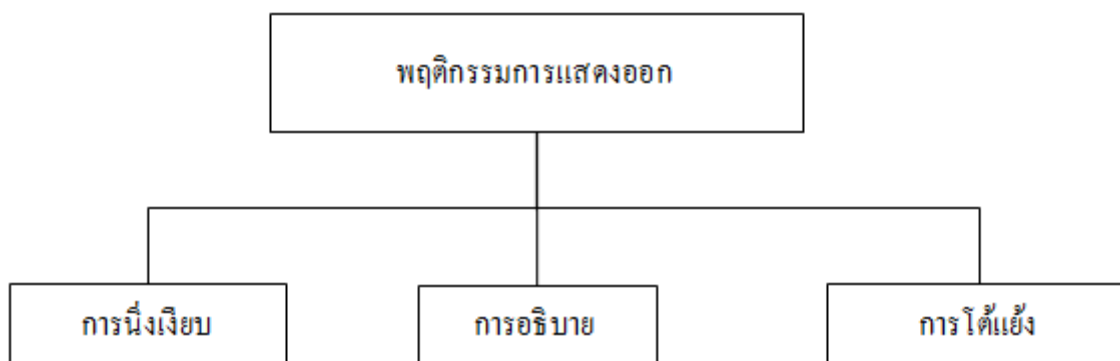
ในประเด็นของเจตนาหรือมุ่งมั่นตั้งใจว่าจะปฏิบัติอย่างไรกับความขัดแย้ง พบว่าผู้บริหารคนญี่ปุ่นจะใช้วิธีที่แตกต่างจากพนักงานคนไทยที่ส่วนใหญ่เลือกที่จะนิ่งเงียบหรือใช้วิธีการยอมมากกว่าการที่จะพยายามเอาชนะ เนื่องจากที่สังคมประเทศญี่ปุ่นมีลักษณะสังคมปัจเจก (Individual) ที่เด่นชัดกว่าสังคมไทย Fredric William Swierczek & Jun Onishi (2002) ซึ่งมีแนวโน้มจะเลือกใช้รูปแบบการหลีกเลี่ยง (Avoiding) หรือรูปแบบการยอมให้ (Obliging) น้อยกว่าสังคมไทย

4.4 พฤติกรรม

พฤติกรรมเป็นสิ่งที่คนมักจะนึกถึงเมื่อเกิดความขัดแย้ง เนื่องจากการกระทำและการโต้ตอบของคู่กรณีทั้ง 2 ฝ่าย พฤติกรรมความขัดแย้งส่วนใหญ่ จะเป็นการพยายามที่จะทำตามความต้องการของแต่ละฝ่าย และพฤติกรรมที่แสดงออกก็แบ่งออกเป็นระดับเริ่มจากพฤติกรรมที่แสดงออกโดยไม่มีความขัดแย้งไปจนถึงมีความขัดแย้งที่มีความมุ่งร้ายต่อกันเลย

ผลการสัมภาษณ์ของพนักงานคนไทย

ผลจากการสัมภาษณ์พนักงานคนไทยพบว่า พนักงานคนไทยส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการแสดงออกที่ไม่มีความขัดแย้ง หรือเป็นความขัดแย้งเพียงเล็กน้อยที่เกิดจากความไม่เห็นด้วย การเข้าใจผิด ทำให้เกิดคำถาม แต่ไม่มีความขัดแย้งแบบรุนแรงหรือคิดที่จะทำลายล้างอีกฝ่าย เนื่องจากพนักงานคนไทยส่วนใหญ่มีเจตนาต่อความขัดแย้งเป็นแบบเจรจาเพื่ออธิบาย และแบบนิ่งเงียบเพื่อยอมให้อีกฝ่ายหรือเพื่อการประนีประนอม และจากการสัมภาษณ์พบว่าพฤติกรรมที่พนักงานคนไทยแสดงออกเมื่อเกิดความขัดแย้งสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 หัวข้อ คือ การโต้แย้ง การอธิบาย และการนิ่งเงียบ



ภาพที่ 4.9 แสดงประเด็นของเหตุการณ์การแสดงออกต่อความขัดแย้งของพนักงานคนไทย

- นิ่งเงียบ จากการสัมภาษณ์พบว่าพนักงานคนไทยส่วนใหญ่ (เพศชายจำนวน 5 คน และเพศหญิง 18 คน) ไม่แสดงออกถึงพฤติกรรมที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง โดยเลือกที่จะนิ่งเงียบ

“เค้าสั่งไรมาพี่ก็ทำไปนั่นแหละ ถึงจะไม่เห็นด้วยแต่เราก็ไม่ออกไปเถียงเค้าให้มี

ปัญหา”

Senior accountant บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า เพศหญิง อายุ 33 ปี

“ส่วนใหญ่พอเราเริ่มเห็นว่าเค้ามีสีหน้าไม่พอใจ เราก็จะยอมถอยเลยไม่พยายามต่อ แต่ว่าจะเก็บข้อมูลไว้ไปทำมาใหม่ ไปวางแผนใหม่แล้วขอคุยกับเค้าครั้งหน้า”

System Engineer บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายชิ้นส่วนยานยนต์ เพศชาย อายุ 29 ปี

- การอธิบาย จากผลสัมภาษณ์พบว่าพนักงานคนไทยบางส่วนที่ไม่นิ่งเงียบ จะใช้การอธิบายต่อคู่กรณีเมื่อเกิดความขัดแย้ง แต่ส่วนใหญ่ของผู้ให้สัมภาษณ์ไม่ได้ใช้การอธิบายเพื่อที่จะเอาชนะในความขัดแย้งที่เกิดขึ้น แต่เป็นการอธิบายเพื่อให้อีกฝ่ายได้รับรู้ถึงความคิดเห็นของตนเท่านั้น

“เราก็จะพูดในสิ่งที่เราคิดไป แต่แค่เพื่อให้เค้าได้รับรู้มุมมองของเราเฉยๆ ไม่ได้หวังจะ

ชนะ”

Sales Executive บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า เพศหญิง อายุ 27 ปี

- การโต้แย้ง จากผลสัมภาษณ์พบว่าพนักงานคนไทยเพียงเล็กน้อย (เพศชายจำนวน 4 คน และเพศหญิง 3 คน) ที่จะแสดงพฤติกรรมออกมา เมื่อเกิดความขัดแย้ง โดยเป็นการโต้แย้ง

“ส่วนตัวที่จะเป็นคนที่มีเวลาที่มีความคิดเห็นไม่ตรงกันจะเถียงไปก่อนเลยทันทีโดยไม่มี การเก็บไว้ เดี๋ยวไปเพื่อต้องการบอกว่าเราต้องการอะไรหรือมีความคิดอย่างไร เพราะการพูดเลย

อธิบายเลยทันทีที่ทำให้เกิดความกระแ้างเลย รู้ถึงเหตุผลของอีกฝ่ายเลยตอนนั้น และทำให้เข้าใจทันที ดีว่าการเจรจาและเก็บเอาไว้”

Assistant Manager บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า เพศชาย อายุ 36 ปี

ในประเด็นของพฤติกรรมที่แสดงออกต่อความขัดแย้งของพนักงานคนไทยส่วนใหญ่ จะเป็นไปได้ในแนวทางเดียวกับความตั้งใจและเจตนาในขั้นต้น ซึ่งก็คือการเลือกที่จะนิ่งเงียบหรือใช้วิธีการยอมมากกว่าการที่จะพยายามเอาชนะ ซึ่งเป็นไปตามลักษณะของสังคม Collective

ผลการสัมภาษณ์ของผู้บริหารคนญี่ปุ่น

ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารคนญี่ปุ่นส่วนใหญ่มีพฤติกรรมโดยเป็นการพยายามแก้ไขความขัดแย้ง โดยการเจรจากับพนักงานคนไทย โดยจะเป็นพฤติกรรมที่ตรงกับเจตนาหรือความตั้งใจในหัวข้อที่แล้ว คือ การอธิบาย การชี้แนะสั่งสอน การตักเตือน และการโน้มน้าว



ภาพที่ 4.10 แสดงประเด็นของพฤติกรรมแสดงออกต่อความขัดแย้งของผู้บริหารคนญี่ปุ่น

- การอธิบาย ผู้บริหารคนญี่ปุ่นจำนวน 10 คน ได้มีการอธิบายเมื่อเกิดความขัดแย้งกับพนักงานคนไทย โดยเป็นการอธิบายเพื่อหาข้อตกลงร่วมกันให้ได้ เพื่อเป็นการแก้ไขความขัดแย้ง และการอธิบายเพื่อให้สองฝ่ายเข้าใจตรงกัน

“เมื่อรับรู้ถึงความขัดแย้งหรือความไม่พอใจของพนักงานคนไทยก็จะเรียกพูดคุยอธิบายให้เข้าใจว่าทำไมต้องมีกฎนี้ขึ้นมา อธิบายผลกระทบที่จะเกิดถ้าไม่ทำตามกฎบริษัท”

Sales Manager บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายเม็ดพลาสติก เพศชาย อายุ 44 ปี

- ผู้บริหารคนญี่ปุ่นบางส่วนคิดว่า การชี้แนะ สั่งสอน ผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อให้ความรู้ความเข้าใจที่ตรงกันและถูกต้องในการทำงาน และยังสามารรถแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดจากความเข้าใจผิดได้อีกด้วย

- การดักเตือน จะเกิดขึ้นกับพนักงานคนไทยมีแนวโน้มหรือส่งผลให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงานหรือองค์กร

“พยายามทำความเข้าใจในแนวคิดของพนักงานคนไทยก่อน เข้าใจในความไม่เคร่งเครียดของคนไทย แต่ในกรณีที่พนักงานทำงานออกมาได้ต่ำกว่ามาตรฐานมากเกินไปจนงานเสียหาย จำเป็นต้องมีการดักเตือนให้เข้าใจ”

Procurement manager บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า เพศหญิง อายุ 45 ปี

- การโน้มน้าว ผู้บริหารคนญี่ปุ่น 1 คน ได้เลือกการโน้มน้าวใจพนักงานคนไทยด้วยผลประโยชน์ต่างๆที่พนักงานจะได้รับเมื่อเกิดความขัดแย้ง

“ทำความเข้าใจของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ใช้คำพูดดีๆ อธิบายด้วยเหตุผลดีๆในการเจรจา รวมทั้งหาข้อเสนอกับที่สามารถให้แก่พนักงานคนไทยได้ เพื่อทำการโน้มน้าวใจพนักงาน สุดท้ายก็จะได้ผลงานและผลประโยชน์ทั้งสองฝ่าย”

Department Manager บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายชิ้นส่วนยานยนต์ เพศชาย อายุ 50 ปี

ในประเด็นของพฤติกรรมที่แสดงออกต่อความขัดแย้งของผู้บริหารคนญี่ปุ่นจะเป็นไปในแนวทางเดียวกับความตั้งใจและเจตนาในขั้นต้น โดยจะใช้การอธิบาย การชี้แนะสั่งสอน การดักเตือน และการโน้มน้าว กับพนักงานคนไทยเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้น

4.5 ผลของความขัดแย้ง

ผลของความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ปรากฏออกมาหลังจากการกระทำหรือพฤติกรรมการแสดงออกของทั้งสองฝ่าย จากการสัมภาษณ์พบว่าพนักงานคนไทยส่วนใหญ่มีพฤติกรรมแสดงออกที่ไม่มีความขัดแย้ง หรือเป็นเพียงแค่การไม่เห็นด้วยเล็กน้อย หรือการเข้าใจผิด ทำให้เกิดคำถาม แต่ไม่มีความขัดแย้งแบบรุนแรงหรือคิดที่จะทำลายล้างอีกฝ่าย และในส่วนของผู้บริหารคนญี่ปุ่นส่วนใหญ่จะเน้นการเจรจาเพื่อหาทางแก้ไขความขัดแย้งในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นการอธิบาย การชี้แนะสั่งสอน การดักเตือน และการโน้มน้าว กับพนักงานคนไทย

สิ่งที่ปรากฏออกมาภายหลังพฤติกรรมแสดงออกเกิดผลลัพธ์ได้ทั้ง 2 รูปแบบ ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านบวก ที่ทำให้ประสิทธิภาพของกลุ่มดีขึ้น และผลลัพธ์ด้านลบ ที่เป็นอุปสรรคต่อประสิทธิภาพของกลุ่ม ยกตัวอย่างดังกรณีต่อไปนี้

- ผลลัพธ์ด้านบวก จะเกิดขึ้นเมื่อทั้งสองฝ่ายเลือกที่จะเจรจาโดยการโต้แย้งหรืออธิบายเพิ่มเติมให้แก่กันและกัน ร่วมเจรจาเพื่อทำความเข้าใจร่วมกันทั้ง 2 ฝ่าย สิ่งทีปรากฏออกมาภายหลังจะเป็นผลลัพธ์ด้านบวก นั่นคือการทำงานด้วยความเต็มใจ โดยมีความเข้าใจที่ตรงกัน และ

ทำให้พนักงานคนไทยรู้สึกว่าคุณได้มีส่วนร่วมในงานนั้นๆ อีกทั้งจะทำให้ผู้บริหารคนญี่ปุ่นได้รับฟังความคิดเห็นที่หลากหลายมากขึ้นจากความขัดแย้ง ประสิทธิภาพของกลุ่มก็จะดีขึ้น

“บางครั้งความขัดแย้งก็มีผลดีเหมือนกัน คือทำให้เกิดการคุยกันมากขึ้น ได้ความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ มากขึ้น”

Sales Executive บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า เพศหญิง อายุ 27 ปี

“แต่ความขัดแย้งก็มีข้อดีคือทำให้เราเข้าใจถึงความต้องการหรือสิ่งที่คิดไว้ในใจของอีกฝ่ายได้ ซึ่งดีกว่าต่างฝ่ายต่างเก็บไว้ในใจ”

General Manager บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายเม็ดพลาสติก เพศชาย อายุ 45 ปี

- ผลลัพธ์ด้านลบ จะเกิดขึ้นในกรณีที่เกิดความขัดแย้งแล้วมีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง หรือทั้งสองฝ่ายไม่ยอมรับ ไม่รับฟังความคิดเห็น หรือไม่เกิดการเจรจาเลย หรือการที่ผู้บริหารคนญี่ปุ่นใช้วิธีการบังคับจากความเป็นผู้บังคับบัญชา แม้กระทั่งใช้การคุกคามด้วยอำนาจกับพนักงานที่มีความขัดแย้ง สิ่งที่น่าประหลาดใจออกมาภายหลังยอมเป็นผลลัพธ์ด้านลบ อาจส่งผลให้เกิดความตึงเครียดกดดัน จากการไม่ได้ทำความเข้าใจร่วมกันในสิ่งที่ค้างคาใจ ทำให้ผลงานที่ออกมาอาจไม่มีประสิทธิภาพ หรือทำผลงานออกมาโดยที่เป็นการทำงานให้เสร็จสิ้นไปเท่านั้น โดยไม่ได้มีความเต็มใจที่จะทำงาน แรงจูงใจในการทำงานลดน้อยลง

“ไม่เข้าใจ ทำไมนายญี่ปุ่นไม่เปิดโอกาสให้เราได้แสดงความคิดเห็นบ้าง เอาแต่สั่งงานๆ พอทำไปตามสั่งก็ไม่พอใจ หาวว่าเราไม่เข้าใจที่สั่งอีก แล้วทำไม่ถามว่าเราเข้าใจว่ายังงั้นตั้งแต่แรก สงสัยคิดว่าคนไทยไร้ความสามารถ ทำงานได้แค่ตามสั่งหละมัง”

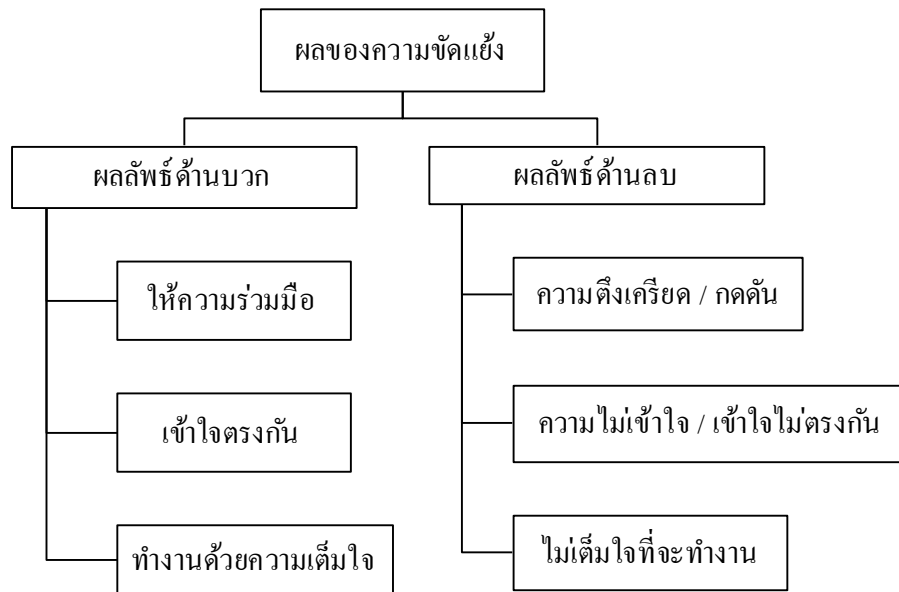
Sales and Marketing บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายอุปกรณ์เครื่องจักร เพศชาย อายุ 29 ปี

“ถ้าหัวหน้าเป็นคนญี่ปุ่น พูดไปก็เท่านั้นสุดท้ายเค้าก็ทำแบบที่เค้าอยากทำอยู่ดี เรายังต้องก้มหน้าก้มตาทำตามอย่างเดียว สุดท้ายเราก็ไม่มีใจอยากทำงาน”

Sales Executive บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า เพศหญิง อายุ 33 ปี

“คนไทยจะมีทั้งเจียบไม่ตอบโต้ พยายามแก้ตัว ซึ่งส่วนตัวเองว่าไม่ค่อยได้ประโยชน์เท่าไร คนไทยควรจะยอมรับและบอกสิ่งที่ตัวเองจะปรับปรุงแก้ไข”

General Manager บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายเม็ดพลาสติก เพศชาย อายุ 45 ปี



ภาพที่ 4.11 แสดงประเด็นของผลของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในการทำงาน

จากประเด็นในเรื่องของผลของความขัดแย้ง ผู้วิจัยพบว่าความขัดแย้งสามารถส่งผลให้เกิดได้ทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับมุมมองและการบริหารจัดการ ซึ่งสนับสนุนงานวิจัยของ Nicotera (1997) ได้เสนอว่าความขัดแย้งในตัวเองมีความเป็นกลาง แต่วิธีการที่คนใช้ในการจัดการความขัดแย้งจะเป็นตัวบ่งชี้ว่าผลของความขัดแย้งจะเป็นอย่างไร และ Pelled et al. (1999) ที่กล่าวไว้ว่าความขัดแย้งในเรื่องงานจะช่วยให้คนในทีมได้มีการเสนอความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ชี้แจงแนวคิด หาเป้าหมายร่วม และยอมรับการตัดสินใจ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของทีม

4.6 ความสัมพันธ์ของปัจจัยอื่นๆที่น่าสนใจ

จากผลการสัมภาษณ์ของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานคนไทยจำนวน 30 คน โดยเป็นเพศชายจำนวน 6 คน และ เพศหญิงจำนวน 24 คน และผู้บริหารคนญี่ปุ่นจำนวน 10 คน เป็นเพศชายจำนวน 8 คน และ เพศหญิงจำนวน 2 คน ทางผู้วิจัยได้มีการศึกษาหาความปัจจัยอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับผลการวิจัยได้ดังนี้

1. เพศกับสาเหตุความขัดแย้ง

ผลสัมภาษณ์พนักงานคนไทยพบว่า วัฒนธรรมในการทำงานหรือแนวคิดในการทำงานที่แตกต่างเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งมากที่สุด ในเพศชาย รองลงมาจะเป็นเรื่องภาษาและทัศนคติ เพศหญิงพบว่ารูปแบบหรือวิธีการทำงานที่แตกต่างเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความ

ขัดแย้งมากที่สุด โดยรองลงมาจะเป็นเรื่องวัฒนธรรมในการทำงาน เช่น แนวคิดยกย่องคนที่ทำงานล่วงเวลาของคนญี่ปุ่น

ผลสัมภาษณ์ผู้บริหารคนญี่ปุ่นพบว่า สาเหตุความขัดแย้งที่พบมากที่สุดและผู้สัมภาษณ์เพศชายเป็นไปในแนวทางเดียวกับผลสัมภาษณ์ของพนักงานคนไทยเพศชายคือ วัฒนธรรมในการทำงานหรือแนวคิดในการทำงานที่แตกต่างเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งมากที่สุด โดยจากผู้สัมภาษณ์เพศชายจำนวน 7 คน จาก 8 คน รองลงมาจะเป็นเรื่องภาษาที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง ในขณะที่เดียวผู้ให้สัมภาษณ์เพศหญิงทั้ง 2 คน ได้ให้สัมภาษณ์ว่าสาเหตุของความขัดแย้งคือแนวคิดในการทำงานที่แตกต่างซึ่งแตกต่างจากผลสัมภาษณ์ของพนักงานคนไทยเพศหญิง

จากผลสัมภาษณ์จะเห็นได้ว่าสาเหตุความขัดแย้งที่หลักๆมีสองสาเหตุคือ วัฒนธรรมในการทำงานหรือแนวคิดในการทำงานที่แตกต่าง และ รูปแบบหรือวิธีการทำงานที่แตกต่าง โดยจะสังเกตได้ว่ากลุ่มพนักงานคนไทยเพศชายและผู้บริหารคนญี่ปุ่นทั้งเพศชายและหญิงส่วนใหญ่จะมองว่าสาเหตุของความขัดแย้งคือวัฒนธรรมในการทำงานหรือแนวคิดในการทำงานที่แตกต่าง ทั้งนี้ผู้วิจัยได้มีข้อสังเกตว่าอาจจะเป็นเพราะผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มพนักงานคนไทยเพศชายและผู้บริหารคนญี่ปุ่น ส่วนใหญ่เป็นบุคคลที่ทำงานในส่วนของการบริหารงานมากกว่ากลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์พนักงานคนไทยเพศหญิงที่ส่วนใหญ่เป็นระดับผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่จึงมองว่าสาเหตุของความขัดแย้งคือรูปแบบหรือวิธีการทำงานที่แตกต่าง

2. เพศกับการใช้กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง

ผลสัมภาษณ์พนักงานคนไทย ผู้วิจัยพบว่าเพศชายมีแนวโน้มที่จะใช้วิธีการยอมสูงสุดและลำดับถัดมาเป็นการเจรจาหรือการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งในจำนวนที่แตกต่างกันเล็กน้อย ในขณะที่เดียวกันจะพบว่าผู้สัมภาษณ์เพศหญิงมีส่วนของการใช้นิ่งเงียบหรือการยอมเมื่อเจอกับความขัดแย้งมากกว่าโดยมีการกล่าวถึงการยอมและนิ่งเงียบรวมกันเป็นจำนวนสัดส่วนที่มากกว่า 90% ลำดับถัดมาคือการสื่อสารเจรจาเช่นเดียวกับเพศชาย ซึ่งการยอมเมื่อเกิดความขัดแย้งเป็นวิธีที่ถูกพนักงานคนไทยเลือกใช้มากที่สุดก็สามารถแบ่งเหตุผลในการยอมของผู้ให้สัมภาษณ์ได้หลักๆคือ ยอมเพราะคิดว่าอย่างไรตนก็ไม่สามารถเอาชนะหัวหน้างานคนญี่ปุ่นได้อยู่แล้ว จึงไม่อยากจะตอบโต้เพื่อให้เกิดความขัดแย้งมากขึ้นกว่าเดิม ให้ซึ่งเหตุผลนี้มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวนมากที่สุดคือมากกว่า 80% ของผู้ที่ให้สัมภาษณ์ว่าเลือกที่จะยอมหรือนิ่งเงียบเมื่อเกิดความขัดแย้ง และอีกเหตุผลหนึ่งของการยอมคือการเคารพในหัวหน้างานคนญี่ปุ่นของตน จึงไม่อยากจะขัดแย้งด้วย

จากผลสัมภาษณ์ผู้บริหารคนญี่ปุ่นจะเห็นได้ว่าผู้บริหารคนญี่ปุ่นไม่ว่าจะเพศชายหรือหญิงทั้งหมดจะมีการเลือกใช้การเจรจาหรือสื่อสารในการจัดการความขัดแย้ง ซึ่งทางผู้วิจัยได้มีความเห็นกับประเด็นนี้คือ ประเด็นเรื่องความขัดแย้งระหว่างพนักงานคนไทยและผู้บริหารคนญี่ปุ่น

จะยังคงไม่สามารถแก้ไขได้ หากวิธีการจัดการความขัดแย้งที่พนักงานคนไทยส่วนใหญ่ใช้คือการยอมและนิ่งเงียบ ในขณะที่ผู้บริหารคนญี่ปุ่นส่วนใหญ่เลือกใช้การเจรจาเมื่อเกิดความขัดแย้ง

3. ความเข้าใจในภาษาญี่ปุ่นกับสาเหตุของความขัดแย้ง

จากคนให้สัมภาษณ์พนักงานคนไทยจำนวน 30 คน พบว่ามีพนักงานคนไทยที่สามารถใช้ภาษาญี่ปุ่นในการสื่อสารได้เพียง 5 คน แต่ได้มีจำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ว่าสาเหตุความขัดแย้งมาจากภาษาถึง 2 คน ถือว่าเป็นสัดส่วนที่สูง ในขณะที่เดียวกันในส่วนของพนักงานคนไทยที่ไม่มีความรู้ในภาษาญี่ปุ่นจำนวน 25 คน ให้สัมภาษณ์ว่าความขัดแย้งมีสาเหตุมาจากภาษาจำนวน 4 คน ซึ่งหากพิจารณาจากสัดส่วนแล้วพบว่ามีสัดส่วนที่น้อยกว่าผู้ที่สามารถใช้ภาษาญี่ปุ่นได้อยู่มาก

ทางผู้วิจัยจึงได้ให้ข้อสังเกตว่าอาจจะเป็นเพราะพนักงานคนไทยที่สามารถใช้ภาษาญี่ปุ่นได้ สามารถแปลในสิ่งที่คนญี่ปุ่นพูดได้ในขณะทำงานร่วมกัน แต่บางครั้งอาจจะไม่สามารถเข้าใจได้อย่างลึกซึ้ง จึงเกิดความขัดแย้งมากกว่าพนักงานคนไทยที่ไม่รู้ภาษาญี่ปุ่นเลย

4. ทักษะติดกับสาเหตุความขัดแย้ง

จากผลสัมภาษณ์ในเรื่องของทักษะติดก่อนและหลังทำงานร่วมกันระหว่างพนักงานคนไทยและคนผู้บริหารญี่ปุ่น พบว่ามีสัดส่วนน้อยมากที่จะเกิดความขัดแย้งจากทักษะติด โดยพบว่า มีจำนวน 5 คน จาก 30 คนในพนักงานคนไทย และเพียงจำนวน 1 คน จาก 10 คน ของผู้บริหารคนญี่ปุ่น ที่ได้ให้สัมภาษณ์ว่า ทักษะติดก่อนและหลังทำงานร่วมกันที่แตกต่าง เป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง ทางผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่าทักษะติดก่อนและหลังทำงานร่วมกันของพนักงานคนไทยและผู้บริหารคนญี่ปุ่นไม่ใช่สาเหตุสำคัญของการเกิดความขัดแย้ง

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การจัดการความขัดแย้งระหว่างพนักงานคนไทยและผู้บริหารคนญี่ปุ่น” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและรูปแบบการบริหารจัดการความขัดแย้งระหว่างพนักงานคนไทยกับผู้บริหารคนญี่ปุ่น โดยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เน้นที่การสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นหลัก ใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการวิจัย ซึ่งผู้เข้าร่วมในการวิจัยนี้ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ พนักงานคนไทยที่ทำงานอยู่ในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น ที่อยู่ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ประเทศไทย และต้องมีประสบการณ์ในการทำงานในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น โดยมีการประสานงานติดต่อกันระหว่างคนไทยและคนญี่ปุ่นมาเป็นเวลาไม่ต่ำกว่า 1 ปี และมีความสมัครใจเข้าร่วมงานวิจัย จำนวน 30 คน และกลุ่มของผู้บริหารคนญี่ปุ่นที่ทำงานร่วมกับพนักงานคนไทย หรือมีพนักงานในสังกัดเป็นคนไทย ในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น จำนวน 10 คน ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก จากนั้นทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ สามารถสรุปผลและให้ข้อเสนอแนะจากการวิจัย ดังนี้

สามารถสรุปผลการวิจัย จากผลการสัมภาษณ์ของพนักงานคนไทย และผลการสัมภาษณ์ของผู้บริหารคนญี่ปุ่น ซึ่งผลการวิจัยจะแบ่งได้ 2 ประเด็นหลักๆ ดังนี้

5.1 สาเหตุของความขัดแย้ง

5.1.1 สาเหตุของความขัดแย้งของพนักงานคนไทย

จากผลการวิจัย พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งระหว่างพนักงานคนไทยและผู้บริหารคนญี่ปุ่นเกิดจากการ 3 กรณี คือ การสื่อสาร ความมีอคติ และความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน โดยสาเหตุหลักที่พบมากที่สุดในกลุ่มผู้เข้าร่วมวิจัยคือการมีความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน

1. ความขัดแย้งที่เกิดจากความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน เนื่องจากคนไทยและคนญี่ปุ่น มาจากต่างภาษา ต่างวัฒนธรรม ทำให้มีความคิดเห็นในด้านต่างๆแตกต่างกัน ดังนี้

- วิธีการทำงาน พนักงานคนไทยจะคิดว่าวิธีการทำงานของคนญี่ปุ่น ไม่มีประโยชน์ที่จะทำ วัตถุประสงค์ไม่ได้ว่าทำแล้วดีจริง และต้องใช้เวลาในการทำงานมากขึ้น ซึ่งผู้บริหารคนญี่ปุ่นคิดว่าจะต้องทำงานเพื่อให้ลูกค้าและผู้บังคับบัญชาในระดับที่สูงกว่าพอใจ เพื่อให้บริษัทได้ประโยชน์ และถือว่าเป็นผลงาน นอกเหนือจากนี้ พนักงานคนไทยมองว่าการทำงานจนกลับบ้านดึก ไม่ได้หมายความว่าทุ่มเทเพื่องาน ซึ่งคนที่อยู่ดึกอาจไม่ได้อยู่ทำงานก็ได้ บางคนอาจทำเอาน้ำมากกว่า เพราะรู้ว่าผู้บริหารคนญี่ปุ่นวัดผลงานที่ชั่วโมงการทำงาน และพนักงานคนไทยคิดว่าคนญี่ปุ่นเสียเวลาไปกับการประชุมมากไป ควรประชุมเฉพาะเรื่องเร่งด่วนหรือเรื่องที่ทำเป็นเท่านั้น เพราะสามารถเอาเวลาที่ประชุมมาทำงานได้ เพื่อที่จะได้ไม่ต้องทำงานจนดึกหลังจากประชุมเสร็จ ซึ่งผู้บริหารคนญี่ปุ่นคิดว่าการประชุมเป็นสิ่งสำคัญ ควรมีการประชุมในทุกขั้นตอนการทำงาน รวมไปถึงเรื่องการทำรายงานด้วย ซึ่งผู้บริหารคนญี่ปุ่นคิดว่าข้อมูลในรายงานจะต้องมีการปรับปรุงให้ทันต่อเวลาตลอด แม้ข้อมูลที่ปรับปรุงนั้นจะเป็นข้อมูลเดิมๆ ซ้ำๆ ก็ต้องทำ ในขณะที่คนไทยคิดว่าการทำรายงานบ่อยๆ เป็นการงานซ้ำซ้อน เมื่อต้องการนำข้อมูลนั้นไปใช้จริงๆ หรือกำหนดเป็นช่วงเวลาในการปรับปรุงข้อมูลในรายงานจะดีกว่า

- แนวคิดการทำงาน พนักงานคนไทยอยากเปลี่ยนแปลงการทำงานให้ทันสมัยโดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย หรืออยากยึดหลัก Work-life balance โดยให้ประเมินผลการทำงานที่ผลงานไม่ใช่จากชั่วโมงการทำงาน ซึ่งแนวคิดเหล่านี้ต่างจากแนวคิดของผู้บริหารคนญี่ปุ่นซึ่งมีความเป็นชาตินิยมสูง มีแนวคิดแบบดั้งเดิม ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง เพราะการเปลี่ยนแปลงมีความเสี่ยง และคนญี่ปุ่นมองว่าคุณค่าของคนอยู่ที่การทำงานหนัก ชั่วโมงการทำงานที่เยอะคือการทุ่มเทเพื่องานและเพื่อองค์กร

- เป้าหมายการทำงาน พนักงานคนไทยมีเป้าหมายการทำงานเพื่อตัวเองมากกว่าเพื่อองค์กร ในขณะที่ผู้บริหารคนญี่ปุ่นมีเป้าหมายการทำงานเพื่อองค์กร เปรียบองค์กรเสมือนบริษัทของตัวเอง จึงทุ่มเทเพื่องานและองค์กรอย่างสุดความสามารถ

2. ความขัดแย้งที่เกิดจากการสื่อสาร เนื่องจากคนไทยและคนญี่ปุ่น ต่างมีภาษาแม่เป็นของตนเอง การสื่อสารกันด้วยภาษากลางคือภาษาอังกฤษ หรือภาษาที่ไม่ใช่ภาษาแม่ของตนเอง ย่อมอาจก่อให้เกิดความผิดพลาดด้านการสื่อสารได้ เช่น สื่อสารได้ไม่เข้าใจทั้งหมด เข้าใจกันยาก หรือเข้าใจไม่ตรงกัน และอาจทำให้ไม่รู้ความต้องการที่แท้จริงของอีกฝ่าย

3. ความขัดแย้งที่เกิดจากอคติส่วนตัว เนื่องจากแต่ละบุคคลถูกเลี้ยงดูมาแตกต่างกัน ยิ่งถ้าหากมาจากต่างชาติ ต่างภาษา ต่างวัฒนธรรมกันแล้วนั้น หากมาทำงานร่วมกัน แต่ละฝ่ายย่อมมีอคติส่วนตัว ถ้าหากไม่พยายามทำความเข้าใจกัน มีความเห็นต่างทุกครั้ง อคติส่วนตัวอาจนำไปสู่ความขัดแย้งได้ในที่สุด

5.1.2 สาเหตุของความขัดแย้งของผู้บริหารคนญี่ปุ่น

จากผลการวิจัย พบว่าสาเหตุของความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารคนญี่ปุ่นและพนักงานคนไทยเกิดจากการ 2 กรณี คือ การสื่อสาร และความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน ซึ่งจะแตกต่างจากผลการสัมภาษณ์พนักงานคนไทยในประเด็นเรื่องความมื่อคติ และสาเหตุหลักที่พบมากที่สุดในกลุ่มผู้เข้าร่วมวิจัยคือการมีความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน เช่นเดียวกับผลการสัมภาษณ์ของพนักงานคนไทย

1. ความขัดแย้งที่เกิดจากความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน จากผลสัมภาษณ์ของผู้บริหารคนญี่ปุ่น สามารถสรุปออกได้ 3 ประเด็น ดังนี้

- วิธีการทำงาน ผู้บริหารคนญี่ปุ่นคิดว่าวิธีการทำงานที่แตกต่างกันของคนไทยกับคนญี่ปุ่นทำให้เกิดความขัดแย้งได้ คือ จากการทำงานที่จริงจังที่มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานตลอดเวลาของคนญี่ปุ่น ทำให้พนักงานคนไทยที่ต้องปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานของตนตามความต้องการของคนญี่ปุ่นเกิดความไม่พอใจและก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ นอกจากนี้ยังมีเรื่องของชั่วโมงการทำงานที่คนญี่ปุ่นคิดว่ายิ่งชั่วโมงการทำงานมากเท่าไรหมายถึงความทุ่มเทที่มากขึ้น ซึ่งแตกต่างจากความคิดคนไทยที่ไม่อยากใช้เวลาในการทำงานมาก

- แนวคิดการทำงานที่แตกต่างกัน โดยผู้บริหารคนญี่ปุ่นมองว่าคนไทยมีแนวคิดที่ต่างกัน โดยพนักงานคนไทยไม่ยอมทุ่มเททำงานหนัก และปฏิบัติตามกฎระเบียบในการทำงานอย่างเข้มงวดมากนัก อีกทั้งการจัดลำดับและการให้น้ำหนักความสำคัญของงานของคนไทยและคนญี่ปุ่นที่แตกต่างกัน ก็เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งได้

- เป้าหมายแตกต่างกัน โดยผู้บริหารคนญี่ปุ่นมีเป้าหมายในการทำงานเพื่อบริษัท ให้คุณค่ากับการทุ่มเทในการทำงานเพื่อบริษัท เปรียบองค์กรเสมือนบริษัทของตัวเอง จึงทุ่มเทเพื่องานและองค์กรอย่างสุดความสามารถ ในขณะที่เดียวกันพนักงานคนไทยไม่ได้เป้าหมายในการทำงานเพื่อองค์กรหรือบริษัท แต่เป็นเพื่อตัวเอง

2. ความขัดแย้งที่เกิดจากการสื่อสาร เนื่องจากวัฒนธรรมของภาษาที่แตกต่าง ทำให้พื้นฐานความเข้าใจในเรื่องต่างๆของคนไทยและคนญี่ปุ่นแตกต่างกัน อาจเกิดการเข้าใจผิดที่เกิดจากรูปแบบประโยค คำศัพท์ หรือลักษณะวิธีการพูด เช่น ผู้วิจัยพบว่ามีผู้ให้สัมภาษณ์ประสบปัญหาที่คนไทยเข้าใจผิด ในเรื่องของระดับความรุนแรงของ คำตักเตือน คำอธิบาย การสอนงาน ที่คนไทยไม่พอใจเพราะเข้าใจผิดว่าคนญี่ปุ่นใช้คำพูดรุนแรง และทำให้ไม่รู้ถึงความต้องการที่แท้จริงหรือความรู้สึกที่แท้จริงของกันและกัน

5.2 รูปแบบการบริหารจัดการความขัดแย้ง

จากผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการบริหารจัดการความขัดแย้งระหว่างพนักงานคนไทย และผู้บริหารคนญี่ปุ่น มีทั้งรูปแบบที่เหมือนกันและแตกต่างกัน ดังนี้

5.2.1 การบริหารจัดการความขัดแย้งของพนักงานคนไทย

เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นระหว่างพนักงานคนไทยและผู้บริหารคนญี่ปุ่น พนักงานคนไทยมีรูปแบบการจัดการความขัดแย้งโดยการเจรจา และการนั่งเงียบ ซึ่งผู้เข้าร่วมวิจัยส่วนใหญ่ได้เลือกการนั่งเงียบมากกว่า ซึ่งการนั่งเงียบอาจเป็นการนั่งเงียบเพื่อยอม เนื่องจากรู้ว่าเจรจายังไงก็ไม่ชนะ เพราะพนักงานคนไทยคิดว่าผู้บริหารคนญี่ปุ่นไม่ค่อยรับฟังลูกน้อง ชอบเอาความคิดของตัวเองหรือกลุ่มของตัวเองเป็นใหญ่ จึงไม่อยากมีปัญหา หรืออาจยอมให้เนื่องจากมีความเคารพ และเกรงใจหัวหน้า ในขณะที่พนักงานคนไทยบางส่วนเลือกที่จะนั่งเงียบ เพื่อกลับไปวางแผน หรือเตรียมข้อมูลในการเจรจากับผู้บริหารคนญี่ปุ่นในคราวต่อไป

สำหรับพนักงานคนไทยส่วนน้อยที่เลือกรูปแบบการจัดการความขัดแย้งโดยการเจรจา จะแบ่งเป็นการเจรจาเพื่อโต้แย้ง และการเจรจาเพื่ออธิบาย ซึ่งการโต้แย้งนั้นอาจเป็นไปเพื่ออยากเอาชนะหรืออยากให้คนญี่ปุ่นรับฟังความคิดเห็นของตนบ้าง ส่วนการเจรจาเพื่ออธิบายข้อมูลเพิ่มเติม พนักงานคนไทยมองว่าหากมีการอธิบายข้อมูลเพิ่มเติมแล้ว จะทำให้ได้ข้อตกลงร่วมกัน และทำให้ทั้งสองฝ่ายเข้าใจตรงกัน

5.2.2 การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารคนญี่ปุ่น

เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นระหว่างพนักงานคนไทยและผู้บริหารคนญี่ปุ่น พนักงานคนไทยคิดว่าผู้บริหารคนญี่ปุ่นมีรูปแบบการจัดการความขัดแย้งโดยการเจรจา และการบังคับ ซึ่งพนักงานคนไทยคิดว่าผู้บริหารคนญี่ปุ่นเลือกที่จะเจรจาก่อน โดยมีรูปแบบการเจรจาเพื่อการโต้แย้งให้อีกฝ่ายรับฟังความคิดเห็นหรือเพื่อเพื่อเอาชนะ หรือเจรจาเพื่ออธิบายให้สองฝ่ายเข้าใจตรงกัน หาข้อตกลงร่วมกัน หรือเป็นการเจรจาเพื่อโน้มน้าวใจให้อีกฝ่ายยอมปฏิบัติตาม และหากการเจรจาไม่ เป็นผล ผู้บริหารคนญี่ปุ่นก็จะใช้การบังคับแทน ซึ่งไม่ได้ใช้ความรุนแรงในการบังคับ แต่จะเป็นการออกคำสั่งให้ทำงานนั้นให้แล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนด ซึ่งจะแตกต่างจากผลการสัมภาษณ์ของ ผู้บริหารคนญี่ปุ่นที่ไม่คิดว่าสิ่งที่ตนปฏิบัติเมื่อเกิดความขัดแย้งเป็นการบังคับพนักงานคนไทย แต่จะเป็นการใช้การอธิบาย ชี้แนะ สั่งสอน โน้มน้าว หรือการตักเตือน มากกว่าเป็นการบังคับ

5.3 ข้อเสนอแนะ

1. ในงานวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานคนไทยและผู้บริหารคนญี่ปุ่น ที่ทำงานอยู่ในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น ที่ตั้งอยู่ต่างจังหวัด นอกเหนือจากกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ประเทศไทย เพื่อเปรียบเทียบมุมมองของคนทำงานในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล กับคนต่างจังหวัด ว่ามีความเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร
2. ในงานวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานคนไทยและผู้บริหารของประเทศอื่น ที่เป็นบริษัทข้ามชาติที่นอกเหนือจากประเทศญี่ปุ่น เพราะมีหลายประเทศที่เข้ามาลงทุนในประเทศไทย และแต่ละประเทศก็มีภาษาและวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน เพื่อที่จะได้ทราบสาเหตุและวิธีบริหารจัดการความขัดแย้งที่หลากหลาย โดยอาจมีความเหมือนหรือความแตกต่าง จากที่ผู้วิจัยได้นำเสนอของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น
3. อาจมีการศึกษาปัจจัยอื่นเพิ่มเติม หรือปรับปรุงข้อมูลการวิจัย เช่น หากมุ่งศึกษาพนักงานคนไทยที่สามารถพูดภาษาญี่ปุ่นได้ จะสามารถลดความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากการสื่อสารได้หรือไม่ เป็นต้น



บรรณานุกรม

- สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน. (2556). สถิติการลงทุนจากต่างประเทศรายครึ่งปี/รายปี. ค้นเมื่อ 20 กรกฎาคม 2557, จากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน เว็บไซต์ : http://www.boi.go.th/index.php?page=statistics_foreign_direct_investment
- อรุณ รักธรรม. (2525). ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่-การบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, 787-796.
- Alexander Hamilton Institute (1983). *Conflict management: vital skill for the successful executive*. New York, NY : Modern Business Reports, 1.
- Amason, A.C. & Schweiger, D.M. (1994). *Resolving the paradox of conflict, strategic decision making and organizational performance*. International Journal of Conflict Management, Vol. 5, 239-53.
- Brown, D. L. (1983). *Managing conflict at organization interfaces*. Boston: Addison Wesley, 4-5.
- Brown, D. L. (1983). *Managing conflict at organizational interfaces*. California: Addison Wesley Publishing Company, 499.
- Chen, SM., & Glaister, K.W. (2005). *Taiwanese Joint Ventures in China: Strategic Motives and Partner Selection*. Journal of Global Market size, 19(2), 49-75.
- Christopher M. (1996). *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*. 2nd Ed., San Francisco: Jossey-Bass Publishers
- Chung, K. H. & Megginson, L. C. (1981). *Organizational behavior: developing managerial skills*, New York: Harper and Row, 252.
- Cook, C. W., Hunsaker, C. L. & Coffey, R. E. (1997). *Management and Organizational Behavior*. Boston: McGraw-Hill, 352.
- Countland, L. B. (1993). *Management*. New York: McGraw-Hill, Inc., 521.
- Daft, R. L. (1997). *Management*. Orlando: The Dryden Press, 608.
- De Dreu, C.K.W. & Weingart, L.R. (2003). *Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis*. Journal of Applied Psychology, Vol. 88, 741-9.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Dessler, G. (1998). *Management: leading people and organizations in the 21 century*. Englewood Cliff: Prentice-Hall, 510.
- Duke, J. T. (1976). *Conflict and Power in Social Life*. Provo. Utah:Brigham Young University Press, 238.
- Elger, T. & Smith, C. (1994). *Global Japanization? The Transnational Transformation of the Labor Process*, Routledge Press, London.
- Filley, A.C. (1975). *Interpersonal conflict resolution*. Scott Foresman and Company, 4.
- Fiske, A.P. (1992). *The four elementary forms of sociality: framework for a unified theory of social relations*. Psychological Review, Vol.99 No.4, 689-723
- Folger, J.P., Poole, M.S. and Stutman, R.K. (2005). *Working through Conflict: Strategies for Relationships. Groups, and Organizations*, 5th Ed., Allyn & Bacon, Boston, MA.
- Freeman, S., & Browne, E. (2004). *Influence of culture on dissolution communication strategies*. Supply Chain Management, 9(2), 169–182.
- Graen, G.B. & Uhl-Bien, M. (1995). *Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective*. Leadership Quarterly, Vol.6 No.2, 219-47
- Haiman, T., Scott, W. and Booton, G. (1982). *Management*. Massachusetts: Houghton Mifflin Co. and Coffey, Robert E., 384.
- Hanna, N. and Hoffer, B. (Eds) (1989). *An English Dictionary of Japanese Ways of Thinking*. Yuhikaku, Tokyo.
- Hellriegel, D. & Slocum, J. W. (1993). *Management*. Massachusetts: Addison-Wesley, 580.
- Hicks, H. G. & Gullett, R. C. (1983). *Organization: theory and behavior*. Boston: McGraw-Hill, 411.
- Higgins, J. M. (1994). *The management challenge*. New York: Macmillan, 568.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Sage, Beverly Hills, CA.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*. Sage Publications, Beverly Hills, CA.
- Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and organization*. New York: McGraw Hill.
- Imai, H. (2008). *How can Japanese work well with Thai?*. Bangkok: Japanese Chamber of Commerce.
- Japanese Bank for International Cooperation (JBIC) (2001). *Survey on the Outlook for Japanese Foreign Direct Investment*. JBIC, Tokyo.
- Jehn, K.A. & Mannix, E.A. (2001). *The dynamic nature of conflict: a longitudinal study of intragroup conflict and group performance*. *Academy of Management Journal*, Vol. 44, 238-51.
- Jehn, K.A. (1995). *A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict*. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, 256-82.
- Johnson, D. & Johnson, F. (1987). *Joining Together: Group Theory and Group Skills*. 3rd Ed. Prentice-Hall, New Jersey.
- Kagawa, H. (1997). *The Inscrutable Japanese*, Kodansha International. Tokyo
- Komin, S. (1995). *Cross-cultural management communication in Thailand*. Paper presented at the SEAMEO's RELC Regional Seminar on Exploring Language, Culture, and Literature in Language Learning, SEAMEO Regional Language Center, Singapore, 17-19 April.
- Kozan, M. K., & Ergin, C. (1999). *The influence of intra-cultural value differences on conflict management practice*. *The International Journal of Conflict Management*, 10(3), 249-267.
- March, J. G. & Simon, H. A. (1958). *Organization*. New York: John Wiley and Sons, 42.
- Nicotera, A.M. (1997). *Managing conflict communication in groups*. in Frey, L.R. and Barge, J.K. (Eds), *Managing Group Life: Communicating in Decision-Making Groups*, Houghton-Mifflin, Boston, MA, 104-30.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Paik, Y., & Sohn, J. (2004). *Expatriate managers and MNC's ability to control international subsidiaries: the case of Japanese MNCs*. *Journal of World Business*, 39(1), 61–71.
- Pelled, L.H., Eisenhardt, K.M. and Xin, K.R. (1999). *Exploring the black box: an analysis of work group diversity, conflict, and performance*. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44,1-28.
- Putnam, L.L. & Poole, M.S. (1992). *Conflict and negotiation*. in Jablin, F.M., Putnam, L.L., Roberts, K.H. and Porter, L.W. (Eds), *Handbook of Organizational Communication*, 3rd Ed., Sage, Newbury Park, CA, 549-99.
- Robbins P. (2011). *Organizational Behavior (14th Edition)*. Hardcover – Unabridged.
- Robbins, S.P. (2005). *Organizational Behavior*. 11th Ed., Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Roong S. (2006). *Managing international business communication problems at work: a pilot study in foreign companies in Thailand*. *Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol. 13 Iss: 4, 330 - 344
- Ruble, T.L. and Schmeer, J.A. (1994). "Gender differences in conflict-handling styles: less than meets the eye?". in Taylor, A. and Miller, J.B. (Eds), *Conflict and Gender*, Hampton Press, Cresskill, NJ, 155-66.
- Shaffer, L. F. & Shoben, E. J. (1965). *The psychology of adjustment*. Boston: Houghton Mifflin, 99.
- Simons, T.L. and Peterson, R.S. (2000). *Task conflict and relationship conflict in top management teams: the pivotal role of intragroup trust*. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, 102-11.
- Swierczek, F. W. & Onishi, J. (2003). *Culture and Conflict Japanese Managers and Thai Subordinates*. *Personnel Review*, 32(2), 191.
- Thomas, K. W. (1976). *Conflict and Conflict Management*. *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand Mc Nally,900-901.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Thomas, K. W. (1992). *Conflict and negotiation process in organizations*. In: M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organization psychology*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Ting-Toomey, S. (1988). *A face-negotiation theory*. in Kim, Y. and Gudykunst, W. (Eds), *Theories in Intercultural Communication*, Sage, Newbury Park, CA, 213-35.
- Tjosvold, D., Moy, J. and Shigeru, S. (1999). *Co-operative teamwork for service quality in East Asia*. *Managing Service Quality*, Vol. 9, 209-16.
- Triandis, H. (2000). *Dialectics between cultural and cross-cultural psychology*. *Asian Journal of Social Psychology*, 3(3), 185–195.
- UNCTAD (2000). *World Investment Report Cross-border Mergers and Acquisitions and Development*. UNCTAD, New York, NY.
- Xie, J., Song, M., & Stringfellow, A. (1998). *Interfunctional conflict, conflict resolution styles, and new products success: A four-culture comparison*. *Management Science*, Part 2 of 2, 44(12) (December), 192–206.



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

บทสัมภาษณ์

บทสัมภาษณ์พนักงานคนไทย

ตารางที่ ก.1 บทสัมภาษณ์พนักงานคนไทยคนที่ 1

Accountant ธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตและจัดจำหน่ายเคมีภัณฑ์ 32 ปี เพศหญิง	
บทสัมภาษณ์	คำตอบที่เป็นประเด็นสำคัญ
คิดว่าคำจำกัดความของคำว่า ความขัดแย้ง คืออะไรครับ	"ความขัดแย้งน่าจะเป็น สิ่งที่เกิดจากคนสองคนมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน แล้วคิดว่าสิ่งที่ตัวเองคิดถูกของคนอื่นผิดอีก"
ทัศนคติที่มีต่อคนญี่ปุ่นก่อน และหลังได้ทำงานร่วมกันเป็น อย่างไรบ้างครับ	"เค้าก็รู้มาเหมือนคนทั่วไปแหละ ชาตินิยมโง่ เรื่องอื่นก็ไม่รู้ แต่พอได้มาทำงานก็รู้ไรมากขึ้นนะ แบบรู้ว่าเค้าชาตินิยมจริง แล้วก็ทำงานหนัก ทำงานละเอียด จริงจัง"
แล้วทัศนคติที่มีต่อคนญี่ปุ่น หลังจากได้ร่วมงาน มีผลใน การร่วมงานกันมั๊ยครับ	"ไม่มีผลนะ ไม่เกี่ยวกันเลย เรายังทำงานได้ตามปกตินะ"
ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่ มีสาเหตุมาจากอะไรครับ	"ของเค้าก็ไม่ค่อยมีอะไรนะ จะมีก็แค่เรื่องภาษาแหละ คือเค้าก็ไม่ค่อยมั่นใจ ภาษาอังกฤษไง แล้วพอเจอนายญี่ปุ่นที่เค้าก็ไม่ค่อยได้อังกฤษเหมือนกัน บางทีคุยกันก็เข้าใจกันผิดบ้าง"
ถ้าความขัดแย้งเกิดขึ้นแล้ว คุณ มีวิธีการจัดการอย่างไรบ้างครับ	"จริงมันแค่เกิดจากความเข้าใจผิดกันเพราะภาษาเฉยๆ เรายังพยายามพูด พยายามอธิบายเค้าให้เค้าเข้าใจเรามากขึ้น"
แล้วส่วนใหญ่คนญี่ปุ่นจะทำ อย่างไรเมื่อเจอความขัดแย้ง ครับ	"ก็เหมือนกันกับเราพอเค้ารู้ว่ามีปัญหา เค้าก็จะพยายามมาคุยกับเราให้เข้าใจกันนะ"
คิดว่าจะป้องกันความขัดแย้งได้ อย่างไรครับ	"คุยกันให้เยอะๆแหละจนกว่าจะเข้าใจกัน รู้ใจกัน ไม่เข้าใจกันผิด"

ตารางที่ ก.2 บทสัมภาษณ์พนักงานคนไทยคนที่ 2

Assistant Manager บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า 36 ปี เพศชาย	
บทสัมภาษณ์	คำตอบที่เป็นประเด็นสำคัญ
คิดว่าคำจำกัดความของคำว่าความขัดแย้ง คืออะไรครับ	"ความขัดแย้งคือการที่ความคิดเห็นของสองฝ่ายไม่ตรงกัน และต่างคนต่างอยากทำตามใจตัวเอง อยากทำในสิ่งที่ตัวเองต้องการทุกอย่างจะไปกระทบอีกฝ่าย รู้สึกว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องลบเพราะทำให้การทำงานมีความล่าช้าที่เกิดจากการโต้เถียง โดยส่วนตัวเป็นฝ่ายชายก็จะมีทั้งความขัดแย้งในทีมขายของตัวเองและความขัดแย้งกับแผนกอื่นๆที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนกจัดส่ง แผนกบัญชี"
ทัศนคติที่มีต่อคนญี่ปุ่นก่อนและหลังได้ทำงานร่วมกันเป็นอย่างไรบ้างครับ	ก่อนได้ทำงานร่วมกันกับคนญี่ปุ่นคิดว่า คนญี่ปุ่นเป็นคนมีวินัยในตัวเอง มีความรับผิดชอบสูงทุกเรื่อง คือทำงานอย่างเต็มที่ที่สุดเท่าที่ทำได้หลังจากที่ได้ทำงานร่วมกัน ทัศนคติส่วนใหญ่ยังเหมือนเดิมคือได้เห็นว่าคนญี่ปุ่นในที่ทำงานมีวินัยมีความเคร่งครัด มีความรับผิดชอบในการทำงานสูง แต่จะมีเพิ่มเติมในมุมมองอื่นๆบ้าง เช่น คนญี่ปุ่นเองก็ไม่ได้ขยันหรืออยากทำงานหนักตลอดเวลา ก็มีอยากพักบ้าง มีขี้เกียจบ้าง แต่ส่วนใหญ่ก็ยังถือว่าเป็นคนที่มีความรับผิดชอบ
แล้วทัศนคติที่มีต่อคนญี่ปุ่นหลังจากได้ร่วมงาน มีผลในการร่วมงานกันมีัยครับ	"ทำงานบริษัทญี่ปุ่นมานานจะรู้ได้เลยว่าคนญี่ปุ่นจะยังไม่ค่อยยอมรับคนไทยเช่นการเอาคนญี่ปุ่นอายุน้อยๆขึ้นมาเป็นหัวหน้าพนักงานคนไทย ยิ่งคนญี่ปุ่นบางคนนะอายุแค่นี้ยังไม่พร้อมที่จะมาเป็นหัวหน้าหรือก ทำงานตัวเองยังเอาตัวไม่รอดเลย แต่นั่นแค่เป็นคนญี่ปุ่นก็ได้มาเป็นหัวหน้าคนไทยแล้ว พอเจอแบบนี้เราก็อึดเหมือนกัน"
ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่มีสาเหตุมาจากอะไรครับ	"เป็นเรื่องภาษา ผมว่าต่อให้เราเรียนภาษาญี่ปุ่นมาเก่งแค่ไหนก็ไม่สามารถอธิบายสิ่งที่อยู่ในใจเราจริงๆได้เท่าภาษาไทยหรอก"
ถ้าความขัดแย้งเกิดขึ้นแล้ว คุณมีวิธีการจัดการอย่างไรบ้างครับ	"ส่วนตัวที่จะเป็นคนในเวลาที่มีความคิดเห็นไม่ตรงกันจะเถียงไปก่อนเลยทันทีโดยไม่มี การเก็บไว้ โต้เถียงไปเพื่อต้องการบอกว่าเราต้องการอะไรหรือมีความคิดอย่างไร เพราะ การพูดเลย อธิบายเลขทันทีทำให้เกิดความกระจ่างเลย รู้ถึงเหตุผลของอีกฝ่ายเลยตอนนั้น และทำให้เข้าใจทันที ดีกว่าการเงียบและเก็บเอาไว้"
แล้วส่วนใหญ่คนญี่ปุ่นจะทําอย่างไรเมื่อเจอความขัดแย้งครับ	"ส่วนใหญ่คนญี่ปุ่นที่เจอจะเป็นคนตำแหน่งสูงกว่าเค้าจะใช้ความอาวุโสในการสอน พยายามอธิบาย แก่ความขัดแย้งด้วยความอะลุ่มอล่วย ไม่บังคับ บางทีเราก็คิดว่าวีเป็น เพราะคนญี่ปุ่นรับรู้ว่าคนแบบเราถ้าบังคับไปก็ไม่ทำอยู่ดี แต่บางครั้งเราก็มียอมบ้างทั้งๆ ยังไม่เห็นด้วยหรือยังไม่เข้าใจในสิ่งที่เค้าต้องการ เพราะคิดว่ายังไงเราก็คิดว่าตำแหน่งต่ำกว่า ยังต้องทำงานUnder เค้าอยู่ดี เถียงมากไปก็ไม่มีประโยชน์"

ตารางที่ ก.2 บทสัมภาษณ์พนักงานคนไทยคนที่ 2 (ต่อ)

บทสัมภาษณ์	คำตอบที่เป็นประเด็นสำคัญ
คิดว่าจะป้องกันความขัดแย้งได้อย่างไรครับ	"โดยปกติไม่เคยคิดเรื่องการป้องกันว่าจะทำอะไร เพราะคิดว่าปกติในการทำงานก็ต้องมีเหตุการณ์ที่มีความเห็นไม่ตรงกันอยู่แล้ว และบางครั้งการเกิดความขัดแย้งก็ดีซะอีก เพราะทำให้รู้ถึงความคิดและมุมมองของอีกฝ่าย ซึ่งบางครั้งความเห็นของเราที่ไม่ได้ถูกที่สุดเสมอไป ทำให้เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของทีมให้ดีขึ้นได้ เพราะสุดท้ายในทีมจะมีความเห็นที่หลากหลาย"

ตารางที่ ก.3 บทสัมภาษณ์พนักงานคนไทยคนที่ 3

Sales Executive บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า 28 ปี เพศหญิง	
บทสัมภาษณ์	คำตอบที่เป็นประเด็นสำคัญ
คิดว่าคำจำกัดความของความขัดแย้งคืออะไรครับ	คิดว่าเป็นสิ่งที่เกิดจากการที่คนสองคนไม่เข้าใจกัน เช่น ไม่เข้าใจจุดประสงค์ ไม่เข้าใจความต้องการ ไม่เข้าใจข้อจำกัด ไม่เข้าใจเหตุผล บางทีเกิดจากการไม่คุยกัน ไม่รับฟังความคิดเห็น ไม่เปิดใจที่จะยอมรับกัน หรือเกิดจากปัญหาในการสื่อสารกัน เช่น ใช้ภาษาคนละภาษา เรื่องที่คุยกันเข้าใจยากเกินไป ทำให้แต่ละคนไม่สามารถทำความเข้าใจกันได้ จนทำให้เกิดความขัดแย้ง ทำให้ประสิทธิภาพของงานลดลง
ทัศนคติที่มีต่อคนญี่ปุ่นก่อนและหลังได้ทำงานร่วมกันเป็นอย่างไรบ้างครับ	"ก่อนที่จะได้ทำงานร่วมกันคิดว่า คนญี่ปุ่นเป็นคนขยัน ทำงานหนักมีอดทนในการทำงาน มีวินัยในการใช้ชีวิต เช่น เคารพกฎระเบียบทุกกฎอย่างเคร่งครัด ตรงต่อเวลา รักษาคำพูด หลังที่ได้ทำงานร่วมกับคนญี่ปุ่น คิดว่าคนญี่ปุ่นก็เป็นคนธรรมดาทั่วไปเหมือนกัน คนญี่ปุ่นไม่ได้ขยัน ไม่ได้มีมอดทนในการทำงาน ไม่ได้มีวินัยเคารพกฎระเบียบ รักษาคำพูด หรือตรงต่อเวลาทุกคน คนญี่ปุ่นที่นิสัยไม่ดี ไม่รับผิดชอบในการทำงานก็มี ทำงานไม่ตรงต่อเวลาก็มีเหมือนกัน เลยคิดว่าคนญี่ปุ่นก็มีทั้งคนที่ดีเหมือนกับที่เราคิดไว้และคนไม่ดีเหมือนกัน"
แล้วทัศนคติที่มีต่อคนญี่ปุ่นหลังจากได้ร่วมงาน มีผลในการร่วมงานกันมั๊ยครับ	"จากที่ตอนแรกรู้สึกดีที่จะได้ทำงานกับคนญี่ปุ่นที่มีภาพลักษณ์ที่ดีในการทำงาน แต่พอเจอจริงแล้วก็ผิดหวังเล็กน้อย แต่ก็ดีที่ได้เข้าใจว่าคนญี่ปุ่นก็เป็นคนธรรมดาเหมือนกัน มีดีมีไม่ดี ก็จะได้ทำงานตามปกติของเราไปไม่ต้องเกร็ง"
ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่มีสาเหตุมาจากอะไรครับ	"เป็นเรื่องภาษาแหละ ภาษามันไม่เหมือนกันอะ บางทีคำที่เค้าใช้พอมากลายเป็นภาษาไทยแล้วมันแรง"
ถ้าความขัดแย้งเกิดขึ้นแล้ว คุณมีวิธีการจัดการอย่างไรบ้างครับ	"จะนิ่งๆ ไว้ละ เพราะว่าเสียงไป พูดไปก็ไม่ชนะอยู่ดีละ แกรมจะมองว่าเราแข็งข้ออีก อดทนอยู่เฉยๆ ไปดีกว่า"

ตารางที่ ก.3 บทสัมภาษณ์พนักงานคนไทยคนที่ 3 (ต่อ)

บทสัมภาษณ์	คำตอบที่เป็นประเด็นสำคัญ
แล้วส่วนใหญ่คนญี่ปุ่นจะทำอย่างไรเมื่อเจอความขัดแย้งครับ	"พอเค้ารู้ถึงปัญหาที่เกิดขึ้น จากที่เห็นก็คือเค้าพยายามเข้าใจมากขึ้นว่าควรพูดแบบไหน พยายามใช้คำพูดต่างๆตรงๆมากขึ้น และพยายามอธิบายมากขึ้นว่าจริงๆแล้วต้องการอะไร"
คิดว่าจะป้องกันความขัดแย้งได้อย่างไรครับ	"ป้องกันโดยการเตรียมข้อมูล ทำความเข้าใจในงานไปก่อนเข้าที่ประชุม คิดไว้ว่าจะต้องถามเรื่องอะไรบ้าง จะต้องรู้อะไรบ้างที่จะทำให้เราทำงานได้โดยไม่ผิด"

ตารางที่ ก.4 บทสัมภาษณ์พนักงานคนไทยคนที่ 4

Senior Sourcing Executive บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า 34 ปี เพศหญิง	
บทสัมภาษณ์	คำตอบที่เป็นประเด็นสำคัญ
คิดว่าคำจำกัดความของคำว่าความขัดแย้ง คืออะไรครับ	"ที่ว่ามันคือความไม่เข้าใจกันของคนสองคน หรือว่าคนสองคนมีความต้องการไม่เหมือนกัน ทำให้ไม่พอใจกันบาดหมางกัน"
ทัศนคติที่มีต่อคนญี่ปุ่นก่อนและหลังได้ทำงานร่วมกันเป็นอย่างไรบ้างครับ	"แต่ก่อนที่ชอบประเทศญี่ปุ่นนะ เลยไปเรียนภาษาญี่ปุ่น ใจชอบบ้านเมืองชอบดารา คือดูจากสื่อ ประเทศเค้าเจริญแล้วก็เลยคิดว่าคนญี่ปุ่นน่าจะสุภาพฉลาด มีระเบียบ แต่พอมาได้ทำงานร่วมกับคนญี่ปุ่นจริงๆ ก็ารู้เลยว่าคนญี่ปุ่นไม่ได้เหมือนกับที่เราเคยคิดไว้เสมอไป คือตอนเราเรียนภาษา ตอนเราไปเที่ยวก็เจอแต่คนดีๆเหมือนที่คิดไว้ซะหมด พอมาทำงานด้วยนี่แบบเจอที่นิสัยไม่ดีเยอะมาก เช่น คนญี่ปุ่นทำงานมั่วๆ คนญี่ปุ่นขี้เกียจ "ไร้ใจ"
แล้วทัศนคติที่มีต่อคนญี่ปุ่นหลังจากได้ร่วมงาน มีผลในการร่วมงานกันมั๊ยครับ	"เอาแค่งานด้วยปัจจุบันนะ ไม่รู้ญี่ปุ่นที่อื่นเป็นไง แต่ญี่ปุ่นที่นี้ไม่น่าทำงานด้วยเลย ชอบทำงานมั่วๆ แล้วให้เรามาทำต่อ มันเลยทำให้เราไม่อยากทำงานด้วย"
ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่มีสาเหตุมาจากอะไรครับ	"ก็จะมีปัญหาแต่กับคนเดิมนะกับคนญี่ปุ่นที่ใหม่ๆอะ พอมีอคติกันแล้ว บางครั้งก็ไม่มีใครสนใจสิ่งที่เค้าพูดออกมาหรอก แคร้วว่าคนนั้นพูดก็ไม่อยากให้เห็นด้วยแล้ว พอเป็นแบบนี้เลยมีปัญหากันเพราะไม่มีใครเปิดใจ"
ถ้าความขัดแย้งเกิดขึ้นแล้ว คุณมีวิธีการจัดการอย่างไรบ้างครับ	"ที่นี้ไม่เถียงนะ แต่ก็ยังไม่ทำอะถ้ามันเป็นสิ่งที่เราไม่เห็นด้วย เราไม่อยากปะทะกับคนญี่ปุ่นตรงๆ ทำได้แค่จัดขึ้นแบบนี้แหละ แต่ถ้าเค้าเข้ามาคุยมาอธิบายแล้วพียอมรับได้ ที่ก็ยอมนะ ไม่มีปัญหา"
แล้วส่วนใหญ่คนญี่ปุ่นจะทำอย่างไรเมื่อเจอความขัดแย้งครับ	"ส่วนใหญ่เค้าก็จะจัดประชุมแหละเวลามีปัญหาอะไร แบบอยากให้เราเข้าไปพูดคุยด้วยอะ เพื่อหาทางออก ก็ดีนะจะได้เข้าใจกันจริงๆไปเลย"

ตารางที่ ก.4 บทสัมภาษณ์พนักงานคนไทยคนที่ 4 (ต่อ)

บทสัมภาษณ์	คำตอบที่เป็นประเด็นสำคัญ
คิดว่าจะป้องกันความขัดแย้งได้อย่างไรครับ	"ไม่ต้องไปป้องกันหรือก ทำงานกันยัง ings ก็ต้องเกิด เอาเป็นว่าเจออะไรมาก็แก้ไปตามนั้นแหละ หาทางป้องกันไปวุ่นวายเปล่าๆ"

ตารางที่ ก.5 บทสัมภาษณ์พนักงานคนไทยคนที่ 5

Senior executive บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า 31 ปี เพศหญิง	
บทสัมภาษณ์	คำตอบที่เป็นประเด็นสำคัญ
คิดว่าคำจำกัดความของคำว่าความขัดแย้ง คืออะไรครับ	"คือการที่คนมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน และต่างฝ่ายต่างอยากเอาชนะ ต่างอยากให้อีกฝ่ายยอมรับในความคิดของตน อยากให้คนอื่นรู้ว่าความคิดของตัวเองดีและถูกต้อง ก็คิดว่าเป็นเรื่องที่ไม่ดีเพราะเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นแล้วทำให้สองฝ่ายมีการโต้แย้งกัน มีการอยากเอาชนะกันมากกว่าการร่วมมือกัน"
ทัศนคติที่มีต่อคนญี่ปุ่นก่อนและหลังได้ทำงานร่วมกันเป็นอย่างไรบ้างครับ	"ก่อนได้ทำงานร่วมกันกับคนญี่ปุ่นคิดว่า คนญี่ปุ่นเป็นคนขี้งาน ทำงานหนักตลอดเวลา ให้ความสำคัญกับงานเป็นอันดับหนึ่ง ซาตินิยมสูง คือไม่ว่าจะไปทำงานที่ไหนในโลกก็ใช้แต่ภาษาตัวเอง เวลาใช้สินค้าหรือบริการอะไรก็เลือกแต่ของที่มาจากประเทศตัวเอง หลังจากที่ได้ทำงานร่วมกับคนญี่ปุ่นยังคิดว่าคนญี่ปุ่นมีลักษณะเหมือนที่เคยคิดไว้คือ ขี้งาน ทำงานหนัก และเห็นได้ชัดในเรื่องของความเป็นชาตินิยม เนื่องจากในการทำงานหัวหน้าคนญี่ปุ่นมักเลือกใช้บริการบริษัทญี่ปุ่นด้วยกันมากกว่า แม้ว่าจะมีของที่อื่นที่ดีกว่าและถูกกว่าก็ตาม เช่น การเลือกบริษัทขนส่งญี่ปุ่นต่างๆที่มีราคาแพงและการบริการไม่ต่างกับเจ้าอื่นๆ"
แล้วทัศนคติที่มีต่อคนญี่ปุ่นหลังจากได้ร่วมงาน มีผลในการร่วมงานกันมั๊ยครับ	"ความคิดต่อคนญี่ปุ่นไม่แตกต่างกัน เพราะที่เจอส่วนใหญ่เหมือนกับที่คิดไว้เลยคิดว่าไม่มีผลอะไรกับเรื่องความขัดแย้ง"
ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่มีสาเหตุมาจากอะไรครับ	"ส่วนใหญ่ก็เป็นเรื่องที่เราชอบไปขอมทำตามลูกค้าง่าย ๆ แล้วมาทำให้เราทำงานลำบากกว่าเดิม ings ที่แบบเดิมก็ใช้ได้อยู่แล้ว"
ถ้าความขัดแย้งเกิดขึ้นแล้ว คุณมีวิธีการจัดการอย่างไรบ้างครับ	"ก็ต้องขอมทำตามแหละ จริงๆเราก็ไม่พอใจแหละที่เค้าไปขอมรับคำสั่งของลูกค้า แล้วมาสั่งเราให้ทำตามอีกที เพราะมันทำให้เราทำงานยากมากขึ้นทั้งๆที่ไม่จำเป็น แต่ ings ละครเราก็เกรงใจเค้า เค้าเป็นหัวหน้าที่ดีก็ไม่ว่าอยากให้เค้าลำบากใจ เพราะถ้าเราไม่ทำให้เค้า สุดท้ายเค้าก็ทำเองอยู่ดี"

ตารางที่ ก.5 บทสัมภาษณ์พนักงานคนไทยคนที่ 5 (ต่อ)

บทสัมภาษณ์	คำตอบที่เป็นประเด็นสำคัญ
แล้วส่วนใหญ่คนญี่ปุ่นจะทำอย่างไรเมื่อเจอความขัดแย้งครับ	"สำหรับหัวหน้าคนญี่ปุ่นในทีมส่วนใหญ่จะพยายามหาเหตุผลมาSupport ตัวเอง จะพยายามอธิบายให้เราอมรับให้ได้ จะไม่เป็นการบังคับให้เราทำ และสุดท้ายถ้ายังไงพนักงานไม่ยอมทำตาม คำก็จะกลับไปคุยกับลูกค้าที่ขอ มาอีกที หรือคำก็จะทำเอง ซึ่งส่วนตัวคิดว่าหัวหน้าญี่ปุ่นคนนี้เป็นคนที่เข้าใจ และ รับฟังปัญหาของพนักงานในทีม จะไม่บังคับให้ทำแต่ส่วนใหญ่ลูกน้อง จะยอมทำให้เพราะเคารพหัวหน้าคนนี่"
คิดว่าจะป้องกันความขัดแย้งได้อย่างไรครับ	"เราต้องพยายามรู้ล่วงหน้าว่าจะมีอะไรเกิดขึ้น จะมีคำขออะไรเพิ่มเติมมาจาก ลูกค้า และเราจะต้องเก็บรวบรวมข้อมูลที่จำเป็น ว่าแผนการชี้แจง คิด ล่วงหน้าว่าหัวหน้าต้องการที่จะรู้หรือถามอะไร เตรียมคำตอบ ทางเลือก เตรียมคำอธิบายแสดงให้หัวหน้าเห็นว่าทางเลือกแต่ละทางจะมีผลลัพธ์ อย่างไร แล้วให้เค้าเลือกไปเลย จะได้ลดการโต้เถียงกัน"

ตารางที่ ก.6 บทสัมภาษณ์พนักงานคนไทยคนที่ 6

System Engineer บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายชิ้นส่วนยานยนต์ 29 ปี เพศชาย	
บทสัมภาษณ์	คำตอบที่เป็นประเด็นสำคัญ
คิดว่าคำจำกัดความของคำว่า ความขัดแย้ง คืออะไรครับ	"เวลาที่กลุ่มคนกลุ่มหนึ่งมีสิ่งที่ตัวเองสนใจ เป้าหมาย ไม่ตรงกับคนอีกกลุ่มหนึ่ง โดยเรื่องที่สนใจ เป้าหมายก็เข้ากันไม่ได้ ทำให้ได้ตามความต้องการของทั้งคู่ พร้อมๆกันก็ไม่ได้อีกด้วย หรือแนวคิดหรือวิธีในการทำงาน แตกต่างกัน เช่น พนักงานคนไทยมีแนวคิดที่จะหาสิ่งใหม่ๆ แนวคิดใหม่ๆ มาทำงาน แต่ หัวหน้าคนญี่ปุ่นคิดว่าควรจะคงแนวคิดและวิธีทำเดิมๆ ไว้ทำให้สองฝ่าย ขัดแย้งกัน ส่วนตัวเมื่อนึกถึงคำว่าความขัดแย้งแล้วรู้สึกเป็นลบ เพราะในการทำงานอะไรก็ตาม การที่คนเราคิดเหมือนกันไปในทางแนวกันมักจะดีกว่า ขัดแย้งกัน ไม่เกิดการทะเลาะให้เสียความสัมพันธ์"
ทัศนคติที่มีต่อคนญี่ปุ่นก่อน และหลังได้ทำงานร่วมกันเป็น อย่างไรบ้างครับ	"ก่อนได้ทำงานร่วมกันกับคนญี่ปุ่นคิดว่า คนญี่ปุ่นเป็นคนฉลาด เก่งเรื่อง เทคโนโลยี มีความคิดสร้างสรรค์ บ้างงาน ทำงานหนักตลอดเวลา หลังจากที่ได้ทำงานร่วมกัน ทัศนคติเรื่องการทำงานหนักของคนญี่ปุ่นยัง เหมือนเดิม ใช้เวลาหมดไปในการทำงานเยอะมาก รวมทั้งได้รับรู้เพิ่มขึ้นว่า คนญี่ปุ่นยึดถือเรื่องอาวุโสมาก เห็นได้จากถ้าคนญี่ปุ่นที่อาวุโสกว่า ตำแหน่ง สูงกว่าสั่งอะไรคนญี่ปุ่นที่เป็นลูกน้องจะทำตามทุกอย่างโดยไม่มีเงื่อนไข และคนญี่ปุ่นให้ความสำคัญเรื่องเวลามาก ตรงต่อเวลา ไม่เคยผิดนัด"

ตารางที่ ก.6 บทสัมภาษณ์พนักงานคนไทยคนที่ 6 (ต่อ)

บทสัมภาษณ์	คำตอบที่เป็นประเด็นสำคัญ
แล้วทัศนคติที่มีต่อคนญี่ปุ่นหลังจากได้ร่วมงาน มีผลในการร่วมงานกันมั้ยครับ	"ทัศนคติก่อนและหลังค่อนข้างเหมือนเดิมจึงไม่ค่อยส่งผลแตกต่างอะไรกับความขัดแย้งครับ"
ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่มีสาเหตุมาจากอะไรครับ	"ที่เจอก็จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับหัวหน้าโบราณ ไม่กล้าเปลี่ยนแปลง ก็เข้าใจว่างานที่ทำเป็นงานเกี่ยวกับพวกระบบ IT ที่ต้องคิดถึงเรื่องความปลอดภัยมากอยู่แล้ว แต่บางทีก็กลัวมากเกินไป ทำให้ไม่ได้เปลี่ยนอะไรซักที"
ถ้าความขัดแย้งเกิดขึ้นแล้ว คุณมีวิธีการจัดการอย่างไรบ้างครับ	"ส่วนใหญ่พอเราเริ่มเห็นว่าเค้ามีสีหน้าไม่พอใจ เรายังจะยอมถอยเลยไม่พยายามต่อ แต่อาจจะเก็บข้อมูลไว้ ไปทามาใหม่ ไปวางแผนใหม่แล้วค่อยคุยกับเค้าครั้งหน้า"
แล้วส่วนใหญ่คนญี่ปุ่นจะทำอย่างไรเมื่อเจอความขัดแย้งครับ	"ส่วนใหญ่หัวหน้าคนญี่ปุ่นจะพยายามหาทางทำให้เรายอมถอย ยอมรับในสิ่งที่เค้าพูด เช่น อธิบายถึงกฎข้อห้ามบริษัท ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น แต่จะมีบางครั้งที่เหตุผลหรือความคิดของพนักงานคนไทยดีจริงๆคือทำให้บริษัทได้ประโยชน์จริงๆ เค้าจะยอมจบการขัดแย้งและยอมให้พนักงานคนไทยทำในสิ่งที่ต้องการ"
คิดว่าจะป้องกันความขัดแย้งได้อย่างไรครับ	"ทุกครั้งที่จะมีการพูดคุยกับหัวหน้าคนญี่ปุ่นจะวางแผนก่อน หาข้อมูลทุกอย่างก่อนการเจรจา พยายามคิดล่วงหน้าว่าหัวหน้าคนญี่ปุ่นจะมีความคิดเห็นอย่างไร จะมีคำถามกลับมาอย่างไรบ้างแล้วเตรียมคำตอบไว้ ก่อนเข้าไปพูดคุยจะดูสถานการณ์และอารมณ์ของหัวหน้าคนญี่ปุ่นก่อน จะเข้าไปตอนอารมณ์ดีเพราะคิดว่ามีโอกาที่เค้าจะไม่ได้แย้งและซักถามมาก"

ตารางที่ ก.7 บทสัมภาษณ์พนักงานคนไทยคนที่ 7

Sales Executive บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า 27 ปี เพศหญิง	
บทสัมภาษณ์	คำตอบที่เป็นประเด็นสำคัญ
คิดว่าคำจำกัดความของคำว่าความขัดแย้ง คืออะไรครับ	"การที่คนมีความเห็นไม่ตรงกัน และการเห็นไม่ตรงกันฝ่ายตรงข้ามลำบาก เช่น ถ้าทำตามความต้องการของฝ่ายหนึ่งแล้วเป็นการไปตัดความต้องการของอีกฝ่ายทิ้ง แต่น้องก็คิดว่าบางครั้งความขัดแย้งก็มีผลดี คือทำให้เกิดการคุยกันมากขึ้น ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆออกมามากขึ้น ทำให้ประสิทธิภาพของงานออกมามากขึ้น ถ้าใช้อารมณ์มากกว่าเหตุผลในความขัดแย้ง เช่น การใช้น้ำเสียงหรือคำพูดที่ไม่ดี การไม่สนใจความคิดเห็นของคนอื่น อาจทำให้ร่วมงานกันต่อไปลำบากเพราะมีปัญหาด้านความสัมพันธ์"

ตารางที่ ก.7 บทสัมภาษณ์พนักงานคนไทยคนที่ 7 (ต่อ)

บทสัมภาษณ์	คำตอบที่เป็นประเด็นสำคัญ
ทัศนคติที่มีต่อคนญี่ปุ่นก่อนและหลังได้ทำงานร่วมกันเป็นอย่างไรบ้างครับ	"ก่อนได้ทำงานร่วมกันกับคนญี่ปุ่นคิดว่า คนญี่ปุ่นเป็นคนที่มีระเบียบ ตรงต่อเวลา ยึดหลักอาวุโสคือคนที่เด็กกว่าจะไม่มีทางที่จะได้เลี้ยงคนอาวุโสกว่า มีความเป็นชาตินิยมสูง คือ ไม่ว่าจะเป็นการเลือกซื้อของ การเลือกใช้บริการ หรือการตัดสินใจใดเรื่องไหนๆก็มักจะเลือกสิ่งทีมาจากญี่ปุ่นเหมือนกันเสมอ หลังจากที่ได้ทำงานร่วมกันทัศนคติที่มีต่อคนญี่ปุ่นก็ยังเหมือนเดิมแต่สามารถแยกความแตกต่างระหว่างคนญี่ปุ่นรุ่นเก่าที่อายุเยอะแล้วกับรุ่นใหม่ที่เพิ่งทำงานได้ โดยคนญี่ปุ่นรุ่นใหม่ที่อายุน้อยจะไม่ระเบียบเท่ารุ่นเก่า คือการทำงานจะไม่แม่นยำ ไม่เป็นแบบแผนมาก และไม่มีความเป็นชาตินิยมมากเท่ารุ่นเก่า โดยดูจากสินค้าและบริการต่างๆที่ใช้ ไม่ได้เป็นแค่ของที่มาจากญี่ปุ่นเสมอไป"
แล้วทัศนคติที่มีต่อคนญี่ปุ่นหลังจากได้ร่วมงาน มีผลในการร่วมงานกันมั๊ยครับ	"ก็จะใช้เวลาทำงานนิดนึงคือเรารู้แล้วว่าคนญี่ปุ่นที่เราทำงานด้วยเป็นคนญี่ปุ่นรุ่นใหม่ที่ยังไม่มากนัก การทำงานของเราก็จะกล้าที่จะพูดคุยกับเค้ามากกว่าคนญี่ปุ่นรุ่นเก่าที่ยึดติดแบบแผน หรือความอาวุโสมากกว่ารุ่นใหม่"
ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่มีสาเหตุมาจากอะไรครับ	"ส่วนใหญ่เป็นเรื่องแนวคิดของคนญี่ปุ่น เช่น คนญี่ปุ่นชอบคิดว่าคนอยู่ทำงานดึกๆคือคนขยัน แต่บางทีมันก็ไม่ใช่ว่าจะนั่งแช่ไปให้เปลืองไฟทำไมรีบทำให้เสร็จ รีบกลับบ้านดีกว่าไหม แล้วก็เรื่องอื่นๆ เช่น การที่หัวหน้าคนญี่ปุ่นมีวิธีการทำงานที่ไม่เหมือนกับที่เราทำ แล้วมาบอกให้เราเปลี่ยนไปทำตามวิธีที่เค้าต้องการ โดยที่เราไม่เห็นด้วยกับความคิดเค้า"
ถ้าความขัดแย้งเกิดขึ้นแล้ว คุณมีวิธีการจัดการอย่างไรบ้างครับ	"เราก็จะพูดในสิ่งที่เราคิดไป แต่แค่เพื่อให้เค้าได้รับรู้มุมมองของเราเฉยๆไม่ได้หวังจะชนะ"
แล้วส่วนใหญ่คนญี่ปุ่นจะทำอย่างไรเมื่อเจอความขัดแย้งครับ	"ส่วนใหญ่หัวหน้าคนญี่ปุ่นก็มีสิ่งที่เค้าคิดเอาไว้ในหัวอยู่แล้วว่าต้องการอะไร ก็จะพยายามหาทางออกให้เรา ไม่ให้เรารู้สึกว่าโดนคำสั่ง จะพยายามไม่บังคับให้เราทำอะไร จะพยายามอธิบายเหตุผล ความสำคัญของสิ่งที่เค้าต้องการก่อน"
คิดว่าจะป้องกันความขัดแย้งได้อย่างไรครับ	"คิดว่ามีทางเดียวที่จะไม่ให้เกิดความขัดแย้งกับหัวหน้าญี่ปุ่น ก็คือเค้ามีความคิดเห็นหรือความต้องการอะไรมา ก็เชื่อฟังเค้าไปเลย ไม่ต้องเถียง ไม่ต้องแสดงความคิดเห็นต่าง ทั้งๆที่เห็นต่างก็ไม่ต้องพูด เพราะสุดท้ายก็ไม่ชนะอยู่ดี แล้วยังเสี่ยงที่จะเกิดปัญหากับหัวหน้าอีก"

ตารางที่ ๘.๘ บทสัมภาษณ์พนักงานคนไทยคนที่ ๘

Sales Executive บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า 29 ปี เพศหญิง	
บทสัมภาษณ์	คำตอบที่เป็นประเด็นสำคัญ
คิดว่าคำจำกัดความของคำว่า ความขัดแย้ง คืออะไรครับ	"जूलीว่า มันก็ต้องเป็นเรื่องไม่ดีแหละ เหมือนคนสองคนมีเรื่องไม่พอใจกัน คิดไม่เหมือนกัน และคนเราพอขัดแย้งกันมันก็จะกลายเป็นทะเลาะกันได้ง่ายๆ ทิมก็พัง งานก็เสีย"
ทัศนคติที่มีต่อคนญี่ปุ่นก่อน และหลังได้ทำงานร่วมกันเป็นอย่างไรบ้างครับ	"ตอนแรกก็คิดเลยว่าเค้าน่าจะเป็นคนสุภาพ ใจดี เพราะส่วนใหญ่เราก็เห็นจากทีวีใช่ไหมว่าคนญี่ปุ่นจะเป็นแบบนั้น แต่พอได้มาเจอจริงๆก็ตอนทำงานนี้แหละ เขาจริงๆคนญี่ปุ่นก็มีหลายแบบและมีหลายรูปแบบ ทั้งดีไม่ดีผสมกันไป ออแต่ดูจริงจังกะงานมากกว่าคนไทยนะเท่าที่เห็น"
แล้วทัศนคติที่มีต่อคนญี่ปุ่น หลังจากได้ร่วมงาน มีผลในการร่วมงานกันมั๊ยครับ	"ก็ไม่ค่อยมีผลนะ เพราะเราก็ไม่ได้รู้สึกว่ามันแตกต่างอะไรกับคนทั่วไปมากเท่าไร"
ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่ มีสาเหตุมาจากอะไรครับ	"เรากับเค้าเป้าหมายไม่เหมือนกัน ใจเค้าทำเพื่อบริษัทจริงๆ บางทีก็จริงจังเกินไป คิดถึงผลประโยชน์ของบริษัทมากเกินไป ไม่คิดถึงใจลูกน้องบ้างเลย เค้าทำงานอย่างกับเป็นบริษัทตัวเองเลย แต่วิธีของเค้าก็อาจจะดีกว่าของเราละมั้ง แต่มันทำให้เราทำงานลำบากขึ้น ก็เลยไม่พอใจ"
ถ้าความขัดแย้งเกิดขึ้นแล้ว คุณมีวิธีการจัดการอย่างไรบ้างครับ	"เราจะทำอะไรได้ละ ก็ทำได้แค่นั่งไม่พอใจอยู่ในใจ ออกสีหน้าได้เล็กน้อย แต่สุดท้ายก็ต้องยอมทำตามเค้าละจริงมั้ง ก็เค้าตำแหน่งสูงกว่า ไม่อยากไปเถียงให้มันเรื่อง"
แล้วส่วนใหญ่คนญี่ปุ่นจะทำอย่างไรเมื่อเจอความขัดแย้งครับ	"คือพอเค้าเห็นสีหน้าเรา เค้าก็จะอธิบายแหละว่าต้องการให้ทำอะไร ทำไปทำไม ก็เค้าอธิบายนะ ไม่ได้บอกว่าจะไม่ให้ทำ"
คิดว่าจะป้องกันความขัดแย้งได้อย่างไรครับ	"คงต้องเป็นที่ตัวเราแหละ ต้องปรับความคิดให้ยอมรับความคิดของคนญี่ปุ่นให้ได้ จะได้ทำงานร่วมกันกับเค้าได้โดยไม่มีปัญหา"

ตารางที่ ๘.๙ บทสัมภาษณ์พนักงานคนไทยคนที่ ๙

Senior executive บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า 31 ปี เพศหญิง	
บทสัมภาษณ์	คำตอบที่เป็นประเด็นสำคัญ
คิดว่าคำจำกัดความของคำว่า ความขัดแย้ง คืออะไรครับ	"ฟังคำนี้แล้วก็รู้สึกถึงการทะเลาะเบาะแว้งอะ รู้สึกถึงการมีปัญหากันของคนสองคน ถ้าในที่ทำงานมีความขัดแย้งกันก็คงไม่ดี"

ตารางที่ ก.9 บทสัมภาษณ์พนักงานคนไทยคนที่ 9 (ต่อ)

บทสัมภาษณ์	คำตอบที่เป็นประเด็นสำคัญ
ทัศนคติที่มีต่อคนญี่ปุ่นก่อนและหลังได้ทำงานร่วมกันเป็นอย่างไรบ้างครับ	"ตอนแรกก็คิดเหมือนคนทั่วไปแหละ ที่คิดว่าคนญี่ปุ่นบ้างาน ตรงต่อเวลา แล้วก็สุภาพ แต่พอหลังได้ทำงานร่วมกันแล้วก็รู้ว่าคนญี่ปุ่นก็ไม่ได้เป็นอย่างที่คิดไว้ทุกคน ได้เจอคนญี่ปุ่นที่จี๊เจ๊ทำงาน แล้วก็ไม่มีสุภาพ เยอะแยะ"
แล้วทัศนคติที่มีต่อคนญี่ปุ่นหลังจากได้ร่วมงาน มีผลในการร่วมงานกันมั๊ยครับ	"ก็คิดนะจะได้รู้ว่าคนจากประเทศไหนก็มีทั้งดีทั้งไม่ดี แต่ก็ไม่มีผลอะไรกับการทำงานเราหรอก"
ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่มีสาเหตุมาจากอะไรครับ	"เรื่องรูปแบบการทำงานแหละ คนญี่ปุ่นชอบนับที่ชั่วโมงการทำงาน เราเราสายแต่เราก็ทำงานของเราเสร็จได้ไม่มีปัญหาอะ ดึกว่าพวกที่ทำเป็นมาเช้ากลับดึกๆ แต่วันๆ ไม่เห็นทำงานอะไรเลย แล้วคนญี่ปุ่นก็คิดว่ามันขยันซะงั้น อดกันแค่ชั่วโมงที่อยู่ในออฟฟิศแค่นี้หรือ"
ถ้าความขัดแย้งเกิดขึ้นแล้ว คุณมีวิธีการจัดการอย่างไรบ้างครับ	"คนส่วนใหญ่จะไม่ค่อยยกคำพูดนะ แต่เป็นเราเราจะพูดเลยก็มีอะไรสงสัยก็จะถามเลย แะงไปเลย"
แล้วส่วนใหญ่คนญี่ปุ่นจะทำอย่างไรเมื่อเจอความขัดแย้งครับ	"เค้าก็ดูอยากจะทำให้มันจบนะ พยายามหาทางพูดโน้มน้าวเรา คือจริงๆ ก็อยากให้เราอมนะแหละ แล้วส่วนใหญ่เราก็ต้องยอมนะ ไม่รู้ว่าจะเรียกว่าความขัดแย้งจบแล้วรีเปล่า"
คิดว่าจะป้องกันความขัดแย้งได้อย่างไรครับ	"ก็ทำได้แค่พูดคุยกันบ่อยๆแหละ บอกความต้องการหรือเหตุผลของตัวเองไปเลยเวลามีเรื่องอะไร จะได้เข้าใจกัน"

ตารางที่ ก.10 บทสัมภาษณ์พนักงานคนไทยคนที่ 10

Sales Executive บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า 27 ปี เพศหญิง	
บทสัมภาษณ์	คำตอบที่เป็นประเด็นสำคัญ
คิดว่าคำจำกัดความของคำว่าความขัดแย้ง คืออะไรครับ	"ฝนว่าคำนี้มันเป็นคำไม่ดีนะ แบบเวลาเกิดความขัดแย้งแล้วมันทำให้ทีมวุ่นวายอะ คนทะเลาะกัน ไม่ยอมกัน"
ทัศนคติที่มีต่อคนญี่ปุ่นก่อนและหลังได้ทำงานร่วมกันเป็นอย่างไรบ้างครับ	"เฉยๆนะ รู้แต่คนญี่ปุ่นน่าจะเป็นพวกบ้างาน ซาดินิยม แต่พอมาได้ทำงานด้วยก็ไม่มีอะไรนะ เป็นเหมือนคนประเทศอื่นๆแหละ นิสัยมันก็แล้วแต่คน"
แล้วทัศนคติที่มีต่อคนญี่ปุ่นหลังจากได้ร่วมงาน มีผลในการร่วมงานกันมั๊ยครับ	"ไม่มีผลอะไรในการทำงานของฝนเลยนะ เจอคนดีๆฝนก็ดีด้วยเจอคนไม่ดีมาเราก็ไม่ติดกลับ เหมือนคนประเทศอื่นๆที่เราทำงานด้วยแหละ"

ตารางที่ ก.10 บทสัมภาษณ์พนักงานคนไทยคนที่ 10 (ต่อ)

บทสัมภาษณ์	คำตอบที่เป็นประเด็นสำคัญ
ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่มีสาเหตุมาจากอะไรครับ	"ก็เป็นสโตร์คนญี่ปุ่นอะ เหมือนคนญี่ปุ่นเค้าจะชอบคนที่กลับตึกๆเลยอะ บางคนเลยต้องแก้งทำงานช้าๆ รีไม่ก็เก็บงานไว้ทำตอนเย็น ไอ้คนที่อุตสาหกรรมรับทำงานให้เสร็จจะ ได้รับกลับบ้าน ก็เชิงสิ ทำงานเสร็จเร็วกว่าแต่นายมองว่าไม่ทุ่มเท"
ถ้าความขัดแย้งเกิดขึ้นแล้ว คุณมีวิธีการจัดการอย่างไรบ้างครับ	"ฝนก็ไม่ยอมนะถ้าเราไม่ได้ทำอะไรผิด ก็อย่างที่บอกถ้ามาว่าเราว่าเรากลับบ้านเร็วโดยที่งานเราเสร็จอะ เราก็เถียงนะว่าเราอุตสาหกรรมตั้งใจทำงานให้มันเสร็จๆ จบบๆไปจะ ได้รับกลับ"
แล้วส่วนใหญ่คนญี่ปุ่นจะทำอย่างไรเมื่อเจอความขัดแย้งครับ	"ไม่รู้ว่าจะคิดยังไงนะ แต่ก็เห็นเค้าชอบพูดชอบประชุมอะ เวลาเป็นเรื่องอะไรก็ดูอยากจะประชุมตลอด"
คิดว่าจะป้องกันความขัดแย้งได้อย่างไรครับ	"ก็จะทำไงดีละป้องกันด้วยการทำในสิ่งที่เค้าต้องการมั้ง จะได้ไม่มีปัญหา แต่ไม่รู้จะทำได้รึเปล่านั้น"

ตารางที่ ก.11 บทสัมภาษณ์พนักงานคนไทยคนที่ 11

Senior Procurement บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า 31 ปี เพศหญิง	
บทสัมภาษณ์	คำตอบที่เป็นประเด็นสำคัญ
คิดว่าคำจำกัดความของคำว่าความขัดแย้ง คืออะไรครับ	"พอได้ยินก็คิดว่าเป็นเรื่องไม่ดีไว้ก่อนแหละ คิดว่าเป็นเรื่องที่คนสองคนมีความคิดไม่ตรงกัน แล้วก็ไม่มีใครยอมใคร อยากเอาชนะกัน"
ทัศนคติที่มีต่อคนญี่ปุ่นก่อนและหลังได้ทำงานร่วมกันเป็นอย่างไรบ้างครับ	"ก็เป็นอิมเมจของคนญี่ปุ่นที่เราารู้อยู่แล้วว่า เค้าเป็นคนตรงต่อเวลา ทำงานเครียดจนเป็นหุ่นยนต์ พอหลังได้ทำงานด้วยก็รู้สึกเหมือนเดิมนะในเรื่องการตรงต่อเวลา เรื่องบ้านงาน แต่เรื่องที่แตกต่างกันคือบางทีเค้าก็มีมุมRelax มากกว่าที่คิด แล้วก็แคร้ความรู้สึกคนรอบข้างมาก"
แล้วทัศนคติที่มีต่อคนญี่ปุ่นหลังจากได้ร่วมงาน มีผลในการร่วมงานกันมั๊ยครับ	"มีผลนิดหน่อยนะ เพราะเรารู้ว่าเค้าเป็นคนบ้านงาน ตรงต่อเวลา พอเราได้ทำงานกับเค้าเราก็ต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของเราให้ตรงเวลามากขึ้น ขยันทำงานมากขึ้นด้วย จริงๆมันก็ดีนะ"
ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่มีสาเหตุมาจากอะไรครับ	"ตอนนี้จะเป็นเรื่องที่เค้าชอบประชุมบ่อยเกินไป ไปประชุมทุกวันตอนเช้า ออกมาบอกคนญี่ปุ่นจ้ะเลยอะประชุมทำไมทุกวัน เสียเวลาทำงาน เข้าไปก็ไม่ค่อยมีอะไรคุยกัน บางคนก็ไม่มื่ออะไรพูดเอาแต่นั่งเล่น โทรศัพท์ด้วยซ้ำ ไม่เห็นมีประโยชน์เลย คนไทยก็ไม่พอใจ"
ถ้าความขัดแย้งเกิดขึ้นแล้ว คุณมีวิธีการจัดการอย่างไรบ้างครับ	"ตัวเราเองก็ไม่ค่อยบอกนายเหมือนกันกับคนอื่นๆ คือก็เกี่ยวข้อง้วย ถ้าไม่เดือดร้อนไรมากก็เฉยๆไปก่อน จนกว่าจะถึงที่สุดแล้วจริงๆค่อยพูด"

ตารางที่ ก.11 บทสัมภาษณ์พนักงานคนไทยคนที่ 11 (ต่อ)

บทสัมภาษณ์	คำตอบที่เป็นประเด็นสำคัญ
แล้วส่วนใหญ่คนญี่ปุ่นจะทำอย่างไรเมื่อเจอความขัดแย้งครับ	"เค้าจะบังคับเราทางอ้อมแหละ เหมือนจะไม่บังคับแต่จริงๆแล้วบังคับ คือเค้าจะฟังที่เราพูดที่เราอธิบายไปนะ ว่าเรารู้สึกยังไงต้องการอะไร แต่แบบฟังเฉยๆ สุดท้ายก็ทำตามที่ตัวเองคิด"
คิดว่าจะป้องกันความขัดแย้งได้อย่างไรครับ	"คิดว่าคนเราทำงานอยู่ด้วยกันทุกวันยังงี้ก็ต้องมีความขัดแย้งแหละ ป้องกันไม่ได้หรอก"

ตารางที่ ก.12 บทสัมภาษณ์พนักงานคนไทยคนที่ 12

Senior Procurement บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า 29 ปี เพศชาย	
บทสัมภาษณ์	คำตอบที่เป็นประเด็นสำคัญ
คิดว่าคำจำกัดความของคำว่าความขัดแย้งคืออะไรครับ	"ก็น่าจะเป็นเรื่องไม่ดีนะครับ เพราะคนเราถ้าอยู่กันดีๆจะไม่ขัดแย้งกันหรอก พอขัดแย้งก็น่าจะทำให้ความสัมพันธ์ของทีมลด งานก็ออกมาไม่ค่อยดีแหละ"
ทัศนคติที่มีต่อคนญี่ปุ่นก่อนและหลังได้ทำงานร่วมกันเป็นอย่างไรบ้างครับ	"เมื่อก่อนผมไม่รู้จักคนญี่ปุ่นเลย รู้จักนิสัยของคนญี่ปุ่นจากแค่อาร์ตุนจากทีวีเลยคิดว่าคนญี่ปุ่นน่าจะเป็นคนจริงจัง บ้างงาน ตรงเวลา พอได้ทำงานร่วมกันก็รู้สึกว่ามันไม่ค่อยต่างจากที่เคยคิดนะ คนญี่ปุ่นส่วนใหญ่เนี่ยทำงานจริงๆ ตรงเวลาจริงๆ"
แล้วทัศนคติที่มีต่อคนญี่ปุ่นหลังจากได้ร่วมงาน มีผลในการร่วมงานกันมั๊ยครับ	"ไม่มีผลอะไรหรอกครับ เพราะมันก็ไม่ต่างจากที่คิดไว้เท่าไร"
ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่มีสาเหตุมาจากอะไรครับ	"เรื่องแนวคิดของเค้าอะ เาอย่างตอนนี้คนไทยเรื่องการประชุมของคนญี่ปุ่นมากเลยนะ คนญี่ปุ่นแผนกผมเค้าเรียกประชุมทุกเช้าเลย บางทีเข้าไปก็เสียเวลาเปล่า ต่างคนต่างไม่มีเรื่องพูด เพราะเมื่อวานก็เพิ่งประชุมกันมา แต่คนญี่ปุ่นคิดว่ายังงี้ก็ต้องคุยกันทุกวันต้องรายงานตลอด"
ถ้าความขัดแย้งเกิดขึ้นแล้ว คุณมีวิธีการจัดการอย่างไรบ้างครับ	"ผมก็เฉยๆ ขอมๆเค้าไปแหละ เพราะเรื่องส่วนใหญ่มันก็ไม่ได้หนักหนาอะไร ไม่อยากมีปัญหาอะไรวุ่นวายด้วย"
แล้วส่วนใหญ่คนญี่ปุ่นจะทำอย่างไรเมื่อเจอความขัดแย้งครับ	"ถ้าเค้ารู้ว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น เค้าก็จะพยายามเรียกมาพูดคุยกันนะ ส่วนใหญ่ก็เรียกเข้าห้องประชุมนั่นแหละ"
คิดว่าจะป้องกันความขัดแย้งได้อย่างไรครับ	"ก็คงต้องพูดคุยกันให้มากขึ้นมั้ง ว่าแต่ละคนมีความคิดเห็นยังไง"

ตารางที่ ก.13 บทสัมภาษณ์พนักงานคนไทยคนที่ 13

Procurement บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า 30 ปี เพศหญิง	
บทสัมภาษณ์	คำตอบที่เป็นประเด็นสำคัญ
คิดว่าคำจำกัดความของคำว่า ความขัดแย้ง คืออะไรครับ	"ก็เป็นสิ่งที่เกิดจากการที่คนสองคนมีความคิดไม่เหมือนกันในเรื่องเดียวกัน และไม่มีใครยอมใคร ต่างคนต่างคิดว่าตัวเองถูก หรือต่างคนต่างอยากให้อีกฝ่ายยอมตามตัวเอง อยากเอาชนะกัน คิดว่าเป็นลบเพราะเมื่อเกิดความขัดแย้งแล้วจะทำให้รู้สึกอัดอึดไม่สบายใจที่จะอยู่ร่วมกัน คุณรู้สิว่าเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นไปหมด ทำให้เกิดความแตกแยก"
ทัศนคติที่มีต่อคนญี่ปุ่นก่อน และหลังได้ทำงานร่วมกันเป็นอย่างไรบ้างครับ	"ตอนแรกเรารู้สึกดีที่คนญี่ปุ่นจะเป็นคนใจดี ใจเย็นเวลาทำงานด้วยน่าจะสบายใจดี แต่พอมาเจอคนญี่ปุ่นที่ใจร้อน ชอบโวยวายเสียงดัง ทำให้เรารู้สึกกลัวที่จะคุยด้วย"
แล้วทัศนคติที่มีต่อคนญี่ปุ่น หลังจากได้ร่วมงาน มีผลในการร่วมงานกันมั๊ยครับ	"จากที่ตอนแรกรู้สึกดีที่จะได้ทำงานกับหัวหน้าคนญี่ปุ่นที่ใจดีและใจเย็น เพราะเราไม่ชอบคนเสียงดังและอารมณ์ร้อน แต่พอเจอคนญี่ปุ่นอารมณ์ร้อนก็รู้สึกกลัวและกังวลมากขึ้นในการทำงาน เครียดอะ เวลาทำงานเราก็จะเกร็งๆ"
ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่ มีสาเหตุมาจากอะไรครับ	"ความคิดเห็นในวิธีการทำงานของคนไทยกับคนญี่ปุ่นแตกต่างกัน อย่างเช่นในงานงานนี้ เราอยากให้เราทำในวิธีของเรา โดยไม่ได้รู้ว่าเราจะสร้างความลำบากให้พนักงานคนไทยเพิ่มมากขึ้น แต่เราก็ออยากทำในวิธีของเรา เป็นเพราะเค้าคิดว่าวิธีของเค้าทำให้เค้าสามารถเข้าใจเวลาดูข้อมูลได้ง่ายกว่า แต่เราคิดว่าวิธีของเราทำให้เราทำงานได้สะดวกกว่าและก็สามารถดูข้อมูลได้สะดวกเหมือนกัน"
ถ้าความขัดแย้งเกิดขึ้นแล้ว คุณมีวิธีการจัดการอย่างไรบ้างครับ	"ก็จะพยายามอธิบายเค้าไปดีๆถึงวิธีการทำงานของเราว่าเป็นยังไง และถ้าเปลี่ยนไปทำตามวิธีที่เค้าต้องการแล้วจะมีผลอะไรตามมา พูดจาดูด้วยคำพูดดีๆ ใช้คำพูดอ่อนน้อม พยายามหาทางออกที่น่าจะเป็นที่พอใจกับทั้งสองฝ่าย"
แล้วส่วนใหญ่คนญี่ปุ่นจะทำอย่างไรเมื่อเจอความขัดแย้งครับ	"ในตอนแรกเค้าจะพยายามเอาชนะเราก่อน โดยจะพูดบอกให้ทำเป็นคำสั่ง แต่ถ้าเราพูดเราอธิบายถึงเหตุผลกับเค้าดีๆ ด้วยน้ำเสียงและคำพูดที่อ่อนน้อม บางครั้งเค้าก็จะยอมฟังเราแล้วยอมให้เราทำงานในแบบที่เราต้องการบ้างเหมือนกัน"
คิดว่าจะป้องกันความขัดแย้งได้อย่างไรครับ	"ป้องกันลำบากนะ ทำได้แค่ทำความเข้าใจในงานของเราให้ดีที่สุด เพราะเมื่อเกิดเรื่องอะไรขึ้น หรือมีคำสั่งอะไรเพิ่มเติมขึ้นมาแล้วเราไม่เห็นด้วย เราจะสามารถอธิบายในสิ่งที่เกี่ยวกับงานของเราได้อย่างถูกต้องเต็มที่ แต่ถ้าสุดท้ายแล้วคนญี่ปุ่น ไม่ยอม เราก็ไม่ดิ่งดัน ทำตามที่เค้าต้องการไป"

ตารางที่ ก.14 บทสัมภาษณ์พนักงานคนไทยคนที่ 14

Senior Accountant บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า 33 ปี เพศหญิง	
บทสัมภาษณ์	คำตอบที่เป็นประเด็นสำคัญ
คิดว่าคำจำกัดความของคำว่า ความขัดแย้ง คืออะไรครับ	"คำว่าขัดกับคำว่าแย้ง มันก็ไม่ได้ทั้งคู่นะพี่ว่า พอมารวมกันมันก็เลยน่าจะเป็นสิ่งที่เกิดจากคนสองคนไม่ยอมกันขัดกัน"
ทัศนคติที่มีต่อคนญี่ปุ่นก่อน และหลังได้ทำงานร่วมกันเป็นอย่างไรบ้างครับ	"พี่ก็ไม่ได้มีความคิดอะไรเกี่ยวกับคนญี่ปุ่นเลยนะก่อนมาทำงานที่นี่ ก็มีแค่เคยได้ยินมาว่าคนญี่ปุ่นชาตินิยม บ้างงานอะไรอย่างนี้แหละ พอได้ร่วมกันด้วยก็โอเคนะ ส่วนใหญ่เค้าก็ดูบ้างงานกันจริงๆนะ แต่นิสัยอย่างอื่นก็ต่างๆไปแหละแล้วแต่คน"
แล้วทัศนคติที่มีต่อคนญี่ปุ่น หลังจากได้ร่วมงาน มีผลในการร่วมงานกันมั๊ยครับ	"ไม่มีผลหรอก พี่ว่ามันเป็นคนๆ ไปนะ เจอคนดีเราก็ดีใจ เจอคนไม่ดีก็อดทน เป็นเรื่องปกติ เหมือนทำงานกับคนไทยแหละ"
ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่ มีสาเหตุมาจากอะไรครับ	"น่าจะเป็นเรื่องทีคนญี่ปุ่นที่แผนกเค้าละเอียดเกินไปมั้ง สั่งให้เราทำนู่นทำนี่ เยอะแยะไปหมด ทั้งๆที่บางทีคนไทยเองก็มองว่ามันไม่จำเป็น เยอะเกินไป ไปทำไปก็เหนื่อยเพิ่มขึ้นเปล่าๆ แล้วก็เลยไม่พอใจกัน"
ถ้าความขัดแย้งเกิดขึ้นแล้ว คุณมีวิธีการจัดการอย่างไรบ้างครับ	"ส่วนใหญ่ก็จะเงียบนะ เค้าสั่งไรมาพี่ก็ทำ ไปนั่นแหละ ถึงจะไม่เห็นด้วยแต่เราก็ไม่อยากไปเถียงเค้าให้มีปัญหา"
แล้วส่วนใหญ่คนญี่ปุ่นจะทำอย่างไรเมื่อเจอความขัดแย้งครับ	"เค้าไม่ค่อยรู้หรือว่าเกิดความขัดแย้งแล้วเพราะคนไทยส่วนใหญ่จะเงียบ แต่ถ้าเค้าก็จะเรียกคุณนะ เรียกไปอธิบายอะไรแบบนี้อะ"
คิดว่าจะป้องกันความขัดแย้งได้อย่างไรครับ	"จริงๆก็คงต้องคุยกันบ่อยๆละมั้ง เพราะว่ายิ่งเงียบยิ่งมีปัญหาเพราะว่าเราไม่ได้เคลียร์กันไง"

ตารางที่ ก.15 บทสัมภาษณ์พนักงานคนไทยคนที่ 15

Sales Executive บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า 28 ปี เพศหญิง	
บทสัมภาษณ์	คำตอบที่เป็นประเด็นสำคัญ
คิดว่าคำจำกัดความของคำว่า ความขัดแย้ง คืออะไรครับ	"คิดว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเมื่อเรากับเค้าคิดไม่เหมือนกันในเรื่องเดียวกัน เช่น วิธีในการทำงานของทีมที่คนหนึ่งอาจจะต้องการทำแบบที่ตัวเองคิด แต่อีกคนไม่เห็นด้วย จึงเกิดการขัดแย้ง แต่จริงๆบางครั้งก็ทำให้ได้รู้ความเห็นดีๆจากฝั่งตรงข้ามนะ เพราะเวลาขัดแย้งกันจะเกิดการแสดงความคิดเห็นส่วนตัวของแต่ละคนออกมา ก็ทำให้เรารู้ว่าคนอื่นก็อาจมีความคิดที่ดีกว่า มีเหตุผลกว่า สามารถนำไปใช้งาน ได้มากกว่าเรา"

ตารางที่ ก.15 บทสัมภาษณ์พนักงานคนไทยคนที่ 15 (ต่อ)

บทสัมภาษณ์	คำตอบที่เป็นประเด็นสำคัญ
ทัศนคติที่มีต่อคนญี่ปุ่นก่อนและหลังได้ทำงานร่วมกันเป็นอย่างไรบ้างครับ	"ก่อนได้ทำงานร่วมกันกับคนญี่ปุ่นคิดว่า คนญี่ปุ่นเป็นคนที่จริงจังและขยันในการทำงานมาก สำหรับเรื่องงานทุกอย่างจะต้องแม่นยำไม่มีผิดพลาด มีแบบแผนในการทำงานมีการวางแผนชัดเจนว่าในแต่ละวันควรทำอะไรบ้างรักษาเวลาตรงต่อเวลา หลังจากที่ได้ทำงานร่วมกันทัศนคติที่มีต่อคนญี่ปุ่นก็ไม่ได้เปลี่ยนมากในเรื่องของความจริงจังในการทำงาน แต่ก็ได้พบว่าคนญี่ปุ่นไม่ได้จริงจังในการทำงานมากตลอดเวลา มีช่วงเวลาที่พักผ่อนเป็นตัวของตัวเอง เทียวเล่นเหมือนคนไทยเหมือนกัน"
แล้วทัศนคติที่มีต่อคนญี่ปุ่นหลังจากได้ร่วมงาน มีผลในการร่วมงานกันมีัยครับ	"ความรู้สึกก่อนและหลังไม่ต่างกัน เลยคิดว่าไม่มีผลอะไรกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนะ"
ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่มีสาเหตุมาจากอะไรครับ	"ส่วนใหญ่จะเกิดขึ้นเมื่อหัวหน้าต้องการที่จะให้เราทำงานเพิ่มเติมเพราะต้องการให้บริษัทได้ประโยชน์หรือลูกค้าพอใจ แต่พนักงานรู้สึกว่ามีประโยชน์ที่จะต้องทำแบบที่หัวหน้าสั่งเพราะทำงานแบบเดิมก็เพียงพอแล้วแต่ผลออกมาก็มักเป็นการที่พนักงานคนไทยยอมทำตามโดยไม่มีปัญหาเพราะหลังจากการที่ฟังเหตุผลและความคิดเห็นของหัวหน้าญี่ปุ่นแล้ว เข้าใจว่ามันเป็นสิ่งที่ควรต้องทำตามที่เขาบอกจริงๆ"
ถ้าความขัดแย้งเกิดขึ้นแล้ว คุณมีวิธีการจัดการอย่างไรบ้างครับ	"ส่วนใหญ่จะเริ่มจากดูตัวเองก่อนว่าคิดอะไรผิดหรือไม่ถูกต้องรีเปล่า เช่นก่อนที่จะปฏิเสธการทำงานเพิ่ม ก็จะคิดก่อนว่าวิธีการทำงานของตัวเองในปัจจุบันถูกต้องแล้วไหม้ย ก่อนที่จะมีการโต้แย้งหรือพูดกับหัวหน้าและวิธีการพูดก็จะเป็นวิธีการประนีประนอม ค่อยๆอธิบายเค้าด้วยเหตุผลและคำพูดที่สุภาพ เพราะไม่อยากให้รู้สึกแยทั้งสองฝ่าย"
แล้วส่วนใหญ่คนญี่ปุ่นจะทำอย่างไรเมื่อเจอความขัดแย้งครับ	"ส่วนใหญ่หัวหน้าคนญี่ปุ่นจะใช้วิธีเอาชนะ โดยเค้าจะพยายามอธิบายและบอกในสิ่งที่เราต้องทำ จนกว่าเราจะยอมรับ ซึ่งเถียงไปเท่าไรก็ไม่ชนะ แต่เค้าก็จะพูดดีๆจนกว่าจะยอมรับ ไม่ได้ใช้การบังคับรุนแรงอะไร"
คิดว่าจะป้องกันความขัดแย้งได้อย่างไรครับ	"คิดว่าก่อนที่จะทำอะไร หรือโต้แย้งอะไรไปก็จะดูสถานการณ์ก่อน ว่ามีแนวโน้มจะเกิดความขัดแย้งมีัย คือดูก่อนที่เราพูดไปแล้วเค้าน่าจะไม่เห็นด้วยรีเปล่า ทำดูท่าทางว่าเค้าน่าจะไม่เห็นด้วย ก็จะพยายามหลีกเลี่ยงไม่เข้าไปคุยให้เกิดความขัดแย้งด้วย"

ตารางที่ ก.16 บทสัมภาษณ์พนักงานคนไทยคนที่ 16

Accountant บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า 28 ปี เพศหญิง	
บทสัมภาษณ์	คำตอบที่เป็นประเด็นสำคัญ
คิดว่าคำจำกัดความของคำว่า ความขัดแย้ง คืออะไรครับ	"เวลาที่คนสองคนมีความคิดไม่เหมือนกันแล้วต่างคนต่างอยากเอาชนะกัน ไม่มีใครยอมใคร ทำให้เกิดปัญหา การความอึดอัดใจตามมา ความขัดแย้งเป็นเรื่องลบเพราะเมื่อคนสองคนอยากเอาชนะกัน ก็จะทะเลาะกัน เป็นการทำลายความสัมพันธ์"
ทัศนคติที่มีต่อคนญี่ปุ่นก่อน และหลังได้ทำงานร่วมกันเป็นอย่างไรบ้างครับ	"ก่อนได้ทำงานร่วมกันกับคนญี่ปุ่นคิดว่า คนญี่ปุ่นเป็นคนมีน้ำใจชอบช่วยเหลือคน คิดถึงจิตใจคนอื่นไม่ทำให้ใครเดือดร้อน คิดถึงคนรอบข้างและสังคมก่อน มีระเบียบวินัยในการทำงานสูง ทำงานเป็นระเบียบและละเอียดมาก หลังจากที่ได้ทำงานร่วมกับคนญี่ปุ่นยังคิดว่าคนญี่ปุ่นมีลักษณะเหมือนที่เคยคิดไว้คือ ทำงานระเบียบมาก และคิดถึงสังคมมาก เพราะเจ้านายมักจะบอกให้เคารพกฎระเบียบต่างๆของสังคม อย่าทำให้คนอื่นเดือดร้อนเพราะเรา"
แล้วทัศนคติที่มีต่อคนญี่ปุ่น หลังจากได้ร่วมงาน มีผลในการร่วมงานกันมั้ยครับ	"จากการที่เราคิดคนญี่ปุ่นเป็นคนที่ทำงานเป็นระเบียบ และละเอียดมาก ทำให้เรากังวลเวลาทำงานเพราะกลัวผิดพลาด และบางครั้งก็มีความคิดว่าคนญี่ปุ่นทำงานละเอียดมากเกินไปจะทำให้ต้องใช้เวลาในการทำงานมากไปหรือเปล่า"
ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่ มีสาเหตุมาจากอะไรครับ	"หัวหน้าคนญี่ปุ่นและพนักงานคนไทยมีความคิดในเรื่องวิธีการทำงานไม่เหมือนกัน เนื่องจากอยู่ในแผนกบัญชีที่ต้องละเอียดคือห้ามทำผิด และเจ้านายที่เป็นคนที่ละเอียดมาก ทำงานต้องตรงตามกฎและหลักการ 100% และแทบจะไม่มีความคิดเห็นในทุกเรื่อง งานทุกอย่างต้องถูกต้อง 100% บางครั้งทำให้พนักงานเครียด เหนื่อยใจและคิดว่าการทำงานแบบนี้มันละเอียด เคร่งครัดเกินไป จนบางครั้งทำให้เสียเวลาในการทำงานมากเกินกว่าที่ควรจะเป็น"
ถ้าความขัดแย้งเกิดขึ้นแล้ว คุณมีวิธีการจัดการอย่างไรบ้างครับ	จะพยายามอธิบายในสิ่งที่ตัวเองคิด เพื่อว่าเค้าจะเข้าใจเราบ้าง ทั่วๆที่รู้ว่ายังไงเค้าก็ต้องทำตามความคิดตัวเองอยู่แล้ว ไม่ได้หวังจะให้เค้าทำตามที่เราพูดไป จากประสบการณ์ที่ผ่านมาทำให้รู้ว่าคนญี่ปุ่นส่วนใหญ่จะมีสิ่งที่ต้องการอยู่ในหัวอยู่แล้ว บางครั้งที่เค้าพูด เค้าอธิบายกับเราก็มักเป็นการแจ้งให้ทราบ เพราะยังไม่เปลี่ยนความคิดเค้าอยู่แล้ว ยังไงเค้าก็ไม่เปลี่ยนเพราะคำพูดพนักงาน เลยทำให้บางครั้งเราก็มองไม่ค่อยออก ไม่อยากเถียงอะไรไป ยอมทำตามทั่วๆที่ขัดใจ ไม่พอใจ

ตารางที่ ก.16 บทสัมภาษณ์พนักงานคนไทยคนที่ 16 (ต่อ)

บทสัมภาษณ์	คำตอบที่เป็นประเด็นสำคัญ
แล้วส่วนใหญ่คนญี่ปุ่นจะทำอะไรเมื่อเจอความขัดแย้งครับ	"เค้าจะใช้คำพูดดีๆ ในการอธิบายเหตุผลและความต้องการ ไม่ได้พูดบังคับให้ทำตาม แต่ถึงต่อให้พนักงานออกความเห็นที่แตกต่างออกไป หรือมีการโต้แย้งไป ก็ไม่สนใจอยู่ดี ซึ่งตามตำแหน่งที่มีอำนาจในการตัดสินใจก็ทำให้เค้าตัดสินใจตามตัวเองได้เลย"
คิดว่าจะป้องกันความขัดแย้งได้อย่างไรครับ	"ป้องกันโดยการทำงานของเรานี้ให้เต็มที่ที่สุด เมื่อเค้าสั่งอะไรเราก็ทำตามไปเลย ไม่ต้องไปโต้เถียง แต่ถ้าเค้าให้แสดงความเห็นก็พูดไปตามที่คิด ไม่ต้องแสดงออกว่าไม่พอใจเพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง"

ตารางที่ ก.17 บทสัมภาษณ์พนักงานคนไทยคนที่ 17

Sales Executive บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า 25 ปี เพศหญิง	
บทสัมภาษณ์	คำตอบที่เป็นประเด็นสำคัญ
คิดว่าคำจำกัดความของคำว่าความขัดแย้ง คืออะไรครับ	"เวลาที่สิ่งทีฝ่ายหนึ่งทำอะไรแล้วมันกระทบทำให้อีกฝ่ายรู้สึกไม่พอใจเดือดร้อน มีปัญหา หรือเวลาที่สองฝ่ายไม่เข้าใจกัน เพราะไม่รับฟังความคิดของอีกฝ่าย ต่างคนต่างยึดตัวเองเป็นหลัก ไม่มีใครยอม"
ทัศนคติที่มีต่อคนญี่ปุ่นก่อนและหลังได้ทำงานร่วมกันเป็นอย่างไรบ้างครับ	"ก่อนได้ทำงานร่วมกันกับคนญี่ปุ่นคิดว่า คนญี่ปุ่นเป็นคนเจ้าระเบียบ จริงจังในการทำงาน มีวินัย เคร่งครัดต่อกฎระเบียบ ใจดีชอบช่วยเหลือคนอื่น หลังจากที่ได้ทำงานร่วมกับคนญี่ปุ่น ได้พบว่าคนญี่ปุ่นเป็นเหมือนที่เลยคิดไว้ในเรื่องของ ความเป็นระเบียบ ความจริงจังในการทำงาน เคร่งในกฎระเบียบ แต่ว่าหัวหน้าคนญี่ปุ่นที่ทำงานร่วมด้วยใจดีกว่าที่คิด พยายามช่วยเหลือพนักงานในทีมตลอด สามารถให้คำปรึกษาได้ทุกเรื่อง"
แล้วทัศนคติที่มีต่อคนญี่ปุ่นหลังจากได้ร่วมงาน มีผลในการร่วมงานกันมั๊ยครับ	"จากที่ตอนแรกกังวลว่าคนญี่ปุ่นจะเคร่งเครียดและเจ้าระเบียบในการทำงาน จนทำให้เราเครียดไปหรือเปล่า แต่พอได้พบว่าหัวหน้าคนญี่ปุ่นคนนี้เป็นคนใจดีและเข้าใจพนักงานมากกว่าที่คิด ทำให้มีความสุขในการทำงานมากขึ้น"
ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่มีสาเหตุมาจากอะไรครับ	"เจ้านายเราใจดีเกินไป ใจคนอื่นขอให้ทำอะไรก็ยอมทำให้เค้าไม่มีแย้ง รับมาหมด โดยที่ไม่รู้ว่าจะลำบากลูกน้องตัวเองหรือว่าลูกน้องจะทำได้รีเปล่า เค้าเป็นแนวแบบปฏิเสธไม่เป็น"
ถ้าความขัดแย้งเกิดขึ้นแล้ว คุณมีวิธีการจัดการอย่างไรบ้างครับ	"ต่อให้เรารู้สึกไม่เห็นด้วยกับเค้า แต่ถ้ามันไม่ลำบากจริงๆ ส่วนใหญ่ก็จะพยายามยอมทำตามเค้าแหละ เพราะไม่อยากให้หน้าลำบาก บางครั้งก็จะมียแย้งไปบ้างแหละถ้ามันเกินไป"

ตารางที่ ก.17 บทสัมภาษณ์พนักงานคนไทยคนที่ 17 (ต่อ)

บทสัมภาษณ์	คำตอบที่เป็นประเด็นสำคัญ
แล้วส่วนใหญ่คนญี่ปุ่นจะทำอย่างไรเมื่อเจอความขัดแย้งครับ	"ถ้าเราพูดไป เขาก็จะฟังเราอยู่นะ แต่สุดท้ายก็จะพยายามทำให้เรายอมทำตามเค้าอยู่ดี"
คิดว่าจะป้องกันความขัดแย้งได้อย่างไรครับ	"คิดว่าป้องกันไม่ได้นะ เพราะเรื่องที่เราคิดว่ามันขัดแย้งส่วนใหญ่เกิดจากหัวหน้าเรา ซึ่งเป็นคนที่เราต้องทำตามใจ ขัดเค้ามักไปก็ไม่ได้"

ตารางที่ ก.18 บทสัมภาษณ์พนักงานคนไทยคนที่ 18

Sales Executive บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า 25 ปี เพศหญิง	
บทสัมภาษณ์	คำตอบที่เป็นประเด็นสำคัญ
คิดว่าคำจำกัดความของคำว่าความขัดแย้ง คืออะไรครับ	"จริงๆก็มองได้สองด้านคือทั้งเป็นบวกและลบ ความขัดแย้งจะเป็นบวกเมื่อเรารู้ แล้วต่างคนต่างแชร์ปัญหาหรือความคิดของตัวเอง แล้วหาทางปรับปรุงแก้ไข ให้ดีขึ้น หรือพยายามหาทางป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาขึ้นอีก"
ทัศนคติที่มีต่อคนญี่ปุ่นก่อนและหลังได้ทำงานร่วมกันเป็นอย่างไรบ้างครับ	"ก่อนที่จะได้ทำงานร่วมกันคิดว่า คนญี่ปุ่นใช้แต่ภาษาญี่ปุ่นในการสื่อสาร ใช้ภาษาอังกฤษไม่ได้ หลังที่ได้ทำงานร่วมกับคนญี่ปุ่น ได้พบว่าคนญี่ปุ่นในปัจจุบันใช้ภาษาอังกฤษในการทำงานได้โดยไม่มีปัญหา"
แล้วทัศนคติที่มีต่อคนญี่ปุ่นหลังจากได้ร่วมงาน มีผลในการร่วมงานกันมั้ยครับ	"รู้สึกเกินคาดที่คนญี่ปุ่นใช้ภาษาอังกฤษได้ดีกว่าที่คิดไว้ ทำให้ทำงานได้สบายใจมากขึ้น"
ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่มีสาเหตุมาจากอะไรครับ	"ส่วนใหญ่จะเกิดขึ้นในการทำงานบางงานที่คนญี่ปุ่นมอบหมายให้คนไทยทำ เป็นงานที่ยุ่งยากและต้องใช้เวลาาน ต้องขอความร่วมมือจากคนภายนอกด้วย แต่คนญี่ปุ่นชอบคิดว่างานนี้เป็นงานที่ไม่มีอะไรยุ่งยาก ชอบกำหนดเวลาสั้นๆกระชั้นชิด ทำให้คนไทยที่ได้รับมอบหมายงานชิ้นนั้นกดดันในการทำงาน"
ถ้าความขัดแย้งเกิดขึ้นแล้ว คุณมีวิธีการจัดการอย่างไรบ้างครับ	"ขอคำปรึกษาจากเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์ แล้วก็พยายามขอเข้าคุยคนญี่ปุ่น เพื่ออธิบาย บอกเหตุผล และพยายามหาข้อเสนอหรือทางออก ร่วมกันระหว่างเรากับหัวหน้า"
แล้วส่วนใหญ่คนญี่ปุ่นจะทำอย่างไรเมื่อเจอความขัดแย้งครับ	"ก็เห็นเค้าเตรียมข้อมูลเพื่ออธิบายแก่พนักงาน แล้วก็เรียกประชุมเพื่อหาทางออก เพื่อที่จะให้ทุกฝ่ายพอใจมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้"
คิดว่าจะป้องกันความขัดแย้งได้อย่างไรครับ	"พยายามคิดถึงใจเค้าใจเราตลอดเวลา มองทุกเรื่องด้วยความเป็นกลาง และพยายามเข้าใจในความคิดและเหตุผลของอีกฝ่าย แยกแยะให้ออกระหว่างเรื่องงานที่เป็นเรื่องของทีม กับเรื่องส่วนตัว"

ตารางที่ ก.19 บทสัมภาษณ์พนักงานคนไทยคนที่ 19

Sales Executive บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า 25 ปี เพศหญิง	
บทสัมภาษณ์	คำตอบที่เป็นประเด็นสำคัญ
คิดว่าคำจำกัดความของคำว่า ความขัดแย้ง คืออะไรครับ	"คิดว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเมื่อคนสองฝ่ายมีความคิดเห็นในเรื่องๆ หนึ่งไม่ตรงกัน ได้เถียงกันแล้วกระทบถึงความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่าย"
ทัศนคติที่มีต่อคนญี่ปุ่นก่อน และหลังได้ทำงานร่วมกันเป็น อย่างไรบ้างครับ	"ก่อนที่จะได้ทำงานร่วมกันคิดว่า คนญี่ปุ่นคิดว่าตัวเองเก่งกว่าคนอื่นทุกคน อยู่เหนือกว่าทุกคน มั่นใจ มีความเข้มงวดในการทำงาน เผลอใจการ ไม่ยอมฟังใคร หลังที่ได้ทำงานร่วมกับคนญี่ปุ่น ได้พบว่าคนญี่ปุ่นก็แค่คนๆ หนึ่งที่มีความคิดเหมือนคนอื่นทั่วไป มีความกลัว ความกังวลใจและไม่มั่นใจ เหมือนกัน"
แล้วทัศนคติที่มีต่อคนญี่ปุ่น หลังจากได้ร่วมงาน มีผลในการร่วมงานกันมั้ยครับ	"รู้สึกสบายใจกว่าเดิมเพราะแต่ก่อนกลัวว่าจะถูกกดดันจากคนญี่ปุ่นที่เผด็จการมาก"
ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่ มีสาเหตุมาจากอะไรครับ	"ความคิดของคนไทยกับคนญี่ปุ่น ไม่เหมือนกัน จนบางครั้งทำให้ไม่เข้าใจว่า จะทำอะไร ทำอย่างไร เพราะอะไร การใช้อารมณ์ในการตัดสินใจฝ่าย เพราะความมีอคติส่วนตัว อีกฝ่ายทำอะไรก็คิดไปหมด แล้วก็ปัญหาที่เกิดจากการสื่อสาร คือบางครั้งหัวหน้าคนญี่ปุ่นคิดว่าพนักงานจะเข้าใจในความคิด หรือความต้องการของตัวเอง ทำให้เวลาสั่งหรือทำอะไรจะบอกสั้นๆ ไม่อธิบายรายละเอียด ทำให้พนักงานตามไม่ทัน หรือมีข้อมูลไม่พอในการทำงาน"
ถ้าความขัดแย้งเกิดขึ้นแล้ว คุณ มีวิธีการจัดการอย่างไรบ้างครับ	"พูดคุย ชักถามจนกว่าจะเข้าใจ หรืออธิบายจะกว่าอีกฝ่ายจะเข้าใจ"
แล้วส่วนใหญ่คนญี่ปุ่นจะทำ อย่างไรเมื่อเจอความขัดแย้ง ครับ	"ก็วิธีเดียวกันกับเรานะ คือเค้าก็จะหาทางคุยกับเราจนกว่าจะเกิดทางออกที่ดี ทั้งสองฝ่าย"
คิดว่าจะป้องกันความขัดแย้งได้ อย่างไรครับ	"พยายามหาเวลาในการพูดคุยกันให้มากขึ้นทั้งก่อนทำงานและระหว่างการทำงาน เมื่อมีประเด็นหรือข้อสงสัยก็ให้คุยกันทันที ทั้งนี้เพื่อความเข้าใจกันของทั้งสองฝ่าย"

ตารางที่ ก.20 บทสัมภาษณ์พนักงานคนไทยคนที่ 20

Sales Executive บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า 33 ปี เพศหญิง	
บทสัมภาษณ์	คำตอบที่เป็นประเด็นสำคัญ
คิดว่าคำจำกัดความของคำว่า ความขัดแย้ง คืออะไรครับ	"ก็ต้องเป็นเรื่องที่ไม่ดีลึะ ที่ว่ามันก็คงเป็นเรื่องที่คนไม่ถูกกัน ทะเลาะกัน แต่ถ้าพูดถึงในการทำงานก็คงทำให้ร่วมงานกันลำบากแหละ"
ทัศนคติที่มีต่อคนญี่ปุ่นก่อน และหลังได้ทำงานร่วมกันเป็นอย่างไรบ้างครับ	"แต่ก่อนก็คิดว่าเค้าน่าจะเป็นพวกเจ้าระเบียบมากอะนะ แล้วก็พวกตรงต่อเวลา บ้างงาน แล้วก็หลังได้ร่วมงานก็ยังคงคิดเหมือนเดิมนะ"
แล้วทัศนคติที่มีต่อคนญี่ปุ่น หลังจากได้ร่วมงาน มีผลในการร่วมงานกันมั๊ยครับ	"ไม่ค่อยมีผลหรอกเรื่องทัศนคติอะ คือถ้าเค้าเป็นนายที่เราก็คงใจที่ได้ร่วมงานด้วย ถ้าเค้าเป็นนายไม่เราก็คงรู้สึกแย่"
ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่ มีสาเหตุมาจากอะไรครับ	"เป็นเรื่องการสั่งงานของเค้าแหละ หัวหน้าที่แผนกนี้จะสั่งให้ทำอะไรก็สั่ง ไม่คิดเลยว่าลูกน้องจะทำได้มั๊ย หรือไม่ก็จะทำให้คนทำงานลำบากขึ้นหรือเปล่า"
ถ้าความขัดแย้งเกิดขึ้นแล้ว คุณมีวิธีการจัดการอย่างไรบ้างครับ	"ถ้าหัวหน้าเป็นคนญี่ปุ่น พูดไปก็เท่านั้นสุดท้ายเค้าก็ทำแบบที่เค้าอยากทำอยู่ดี เรายังต้องก้มหน้าก้มตาทำตามอย่างเดียว สุดท้ายเราก็ไม่มีใจอยากทำงาน"
แล้วส่วนใหญ่คนญี่ปุ่นจะทำอย่างไรเมื่อเจอความขัดแย้งครับ	"ก็นี่แหละบังคับแบบนุ่มนวล บอกให้ทำตามอย่างที่เค้าสั่ง"
คิดว่าจะป้องกันความขัดแย้งได้อย่างไรครับ	"เรื่องนี้น่าจะเริ่มที่ตัวคนญี่ปุ่นเองนะ ว่าเค้าควรจะรู้ด้วยว่าคนหน้างานทำงานยังไง ทำอะไรได้อะไรไม่ได้ ไม่เข้ามาสั่งอย่างเดียว"

ตารางที่ ก.21 บทสัมภาษณ์พนักงานคนไทยคนที่ 21

Sales-Coordinator บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายอุปกรณ์เครื่องจักร 28 ปี เพศหญิง	
บทสัมภาษณ์	คำตอบที่เป็นประเด็นสำคัญ
คิดว่าคำจำกัดความของคำว่า ความขัดแย้ง คืออะไรครับ	"คิดว่าเป็นสิ่งเกิดจากการที่คนสองคนเข้ากันไม่ได้ คือในเรื่องเดียวกันต่างคนต่างคิดไม่เหมือนกัน แล้วต่างคนต่างไม่ยอมเปลี่ยนแปลง หรือความเข้าใจที่ไม่ตรงกันแต่ไม่ยอมคุยกันเพื่อหาความจริง ต่างคนต่างมั่นใจในความเข้าใจของตัวเอง จนเกิดปัญหาขึ้นมา"

ตารางที่ ก.21 บทสัมภาษณ์พนักงานคนไทยคนที่ 21 (ต่อ)

บทสัมภาษณ์	คำตอบที่เป็นประเด็นสำคัญ
ทัศนคติที่มีต่อคนญี่ปุ่นก่อนและหลังได้ทำงานร่วมกันเป็นอย่างไรบ้างครับ	"ก่อนที่จะได้ทำงานร่วมกันคิดว่า คนญี่ปุ่นเป็นคนใจดีมีน้ำใจกับเพื่อนร่วมงาน ใจเย็นในการทำงาน ไม่ไว้วางใจจนเกินไป แต่หลังที่ได้ทำงานร่วมกับคนญี่ปุ่นคิดว่าต่างจากที่คิดไว้ เพราะคนญี่ปุ่นที่ทำงานด้วยไม่ได้ใจดีอย่างที่คิด เจ้าระเบียบเกินไป ทุกอย่างต้องได้ตามแผนหรือที่คิดไว้และใจร้อนชอบไว้วางใจค่าพนักงานเวลาไม่พอใจ"
แล้วทัศนคติที่มีต่อคนญี่ปุ่นหลังจากได้ร่วมงาน มีผลในการร่วมงานกันมั๊ยครับ	"จากที่ตอนแรกรู้สึกดีที่ได้ทำงานกับหัวหน้าคนญี่ปุ่นที่น่าจะเป็นหัวหน้าที่ใจดีกับลูกน้อง จะได้ทำงานไม่กดดัน พอมาเจอคนญี่ปุ่นใจร้อนที่ทำงานแล้วทำให้ กดดันในการทำงานมากขึ้น"
ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่มีสาเหตุมาจากอะไรครับ	"เรื่องภาษาที่ใช้ในที่ทำงานส่วนใหญ่เป็นภาษาอังกฤษ บางครั้งคนไทยจะไม่เข้าใจเวลาคนญี่ปุ่นสั่งงานหรือขอข้อมูลว่าจะทำอะไรหรือต้องการอะไรกันแน่ พอทำงานส่งให้ไปแต่ไม่ตรงตามที่ต้องการ คนญี่ปุ่นก็จะเข้าใจว่าคนไทยทำงานผิดพลาด ไม่รู้เรื่องงานดีพอ จนเกิดการโต้เถียงกัน"
ถ้าความขัดแย้งเกิดขึ้นแล้ว คุณมีวิธีการจัดการอย่างไรบ้างครับ	"ส่วนใหญ่ก็จะไม่ทำอะไร จะนั่งสงบอยู่กับตัวเองก่อน จากนั้นจะพยายามเรียบเรียงและทำความเข้าใจด้วยตัวเองก่อนว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเกิดจากอะไรแล้วควรทำยังไง จากนั้นค่อยคิดว่าจะนั่งไปเลยหรือควรขอเข้าไปพูดคุยกับคนญี่ปุ่น"
แล้วส่วนใหญ่คนญี่ปุ่นจะทำอย่างไรเมื่อเจอความขัดแย้งครับ	"ส่วนใหญ่จะใช้คำพูดเชิงคำสั่งให้เราทำตามในสิ่งที่เค้าต้องการไปเลย"
คิดว่าจะป้องกันความขัดแย้งได้อย่างไรครับ	"ก็ตามใจ ยอม หัวหน้าคนญี่ปุ่นเลย ถ้าไม่ต้องการให้เกิดความขัดแย้ง"

ตารางที่ ก.22 บทสัมภาษณ์พนักงานคนไทยคนที่ 22

Sales-Coordinator บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายอุปกรณ์เครื่องจักร 28 ปี เพศหญิง	
บทสัมภาษณ์	คำตอบที่เป็นประเด็นสำคัญ
คิดว่าคำจำกัดความของคำว่าความขัดแย้ง คืออะไรครับ	"เป็นสิ่งที่เกิดจากคนสองคนมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน ต่างคนต่างมีเหตุผลมีความคิดของตัวเอง จนเถียงกัน แต่ส่วนตัวคิดว่าเป็นเรื่องที่ดีเพราะจะทำให้ได้รู้ถึงความคิดและมุมมองที่แตกต่างจากคนหลายๆคน ทำให้สามารถเลือกความคิดเห็นที่ดีที่สุดหรือเอาความคิดเห็นของแต่ละคนมาปรับใช้ในการทำงานได้ เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้"

ตารางที่ ก.22 บทสัมภาษณ์พนักงานคนไทยคนที่ 22 (ต่อ)

บทสัมภาษณ์	คำตอบที่เป็นประเด็นสำคัญ
ทัศนคติที่มีต่อคนญี่ปุ่นก่อนและหลังได้ทำงานร่วมกันเป็นอย่างไรบ้างครับ	"ก่อนที่จะได้ทำงานร่วมกันคิดว่า คนญี่ปุ่นเป็นคนตรงต่อเวลา ไม่เคยมาสาย ทำงานละเอียดเรียบร้อย ไม่มีความผิดพลาด หลังที่ได้ทำงานร่วมกับคนญี่ปุ่นคิดว่าต่างจากที่คิดไว้ เพราะบางครั้งจะเจอคนญี่ปุ่นที่ไม่ตรงต่อเวลา ส่งงานเลทบ่อย ทำงานผิดพลาดประจำ"
แล้วทัศนคติที่มีต่อคนญี่ปุ่นหลังจากได้ร่วมงาน มีผลในการร่วมงานกันมั๊ยครับ	"จากที่ตอนแรกรู้สึกว่าการทำงานกับคนญี่ปุ่นจะต้องเป็นงานทำงานที่ดีมีประสิทธิภาพทุกคน แต่มาเจอคนญี่ปุ่นที่ไม่เหมือนที่คิดไว้ก็ทำให้ผิดหวังเล็กน้อย แต่ก็ไม่ค่อยมีผลอะไรเวลาเกิดความขัดแย้ง"
ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่มีสาเหตุมาจากอะไรครับ	"เวลาทำงานร่วมกันกับคนญี่ปุ่น ต้องใช้ภาษาอังกฤษ แต่ว่าต่างคนต่างก็ไม่ได้เก่งภาษาอังกฤษ เลยทำให้ใช้เวลานานกว่าจะทำความเข้าใจให้ตรงกันได้ และบางครั้งก็เกิดการเถียงในเรื่องที่ไม่ควรจะต้องมาเถียงกันอีกด้วย"
ถ้าความขัดแย้งเกิดขึ้นแล้ว คุณมีวิธีการจัดการอย่างไรบ้างครับ	"ส่วนใหญ่ก็จะพยายามใช้วิธีถามอย่างละเอียดด้วยคำพูดที่ไม่รุนแรง พยายามหลีกเลี่ยงการโต้เถียงทะเลาะเบาะแว้ง"
แล้วส่วนใหญ่คนญี่ปุ่นจะทำอย่างไรเมื่อเจอความขัดแย้งครับ	"ก็จะใช้วิธีการเดียวกันกับเราคือเค้าเข้าใจว่าการสื่อสารด้วยภาษาอังกฤษเป็นเรื่องยากที่จะทำให้ทั้งสองฝ่ายเข้าใจกันทั้งหมด เค้าก็จะพยายามอธิบายในส่วนของเค้าโดยละเอียดเหมือนกัน"
คิดว่าจะป้องกันความขัดแย้งได้อย่างไรครับ	"ต้องเตรียมตัว ทำความเข้าใจเรื่องที่จะเข้าไปพูดกับคนญี่ปุ่นให้ได้มากที่สุด เพื่อที่จะสามารถอธิบายรายละเอียดให้คนญี่ปุ่นฟังได้ในกรณีที่มีคำถาม เตรียมข้อมูลเตรียมหลักฐานให้ครบถ้วน สำหรับการอธิบายและทำให้ทั้งสองฝ่ายเข้าใจตรงกันในเรื่องที่สุด"

ตารางที่ ก.23 บทสัมภาษณ์พนักงานคนไทยคนที่ 23

Sales-Coordinator บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายอุปกรณ์เครื่องจักร 29 ปี เพศหญิง	
บทสัมภาษณ์	คำตอบที่เป็นประเด็นสำคัญ
คิดว่าคำจำกัดความของคำว่าความขัดแย้ง คืออะไรครับ	"รู้สึกเป็นสิ่งที่ไม่ดี เพราะความขัดแย้งจะเกิดขึ้นได้ต้องมีความเห็นต่างกัน และคนเราพอเห็นต่าง คิดไม่เหมือนกันแล้ว ส่วนใหญ่จะมีอคติต่อกัน แล้วก็จะเกิดเป็นปัญหา ทะเลาะกัน โต้เถียงกันที่สุดในที่สุด"
ทัศนคติที่มีต่อคนญี่ปุ่นก่อนและหลังได้ทำงานร่วมกันเป็นอย่างไรบ้างครับ	"ก่อนที่จะได้ทำงานร่วมกันคิดว่า คนญี่ปุ่นน่าจะเครียดตลอดเวลาเพราะต้องเคร่งครัดในกฎระเบียบทุกอย่าง แกรมต้องขยันทำงานตลอดเวลา เพราะมีการปลูกฝังกันมาว่าขยันขันแข็งดี หลังที่ได้ทำงานร่วมกับคนญี่ปุ่นคิดว่าต่างจากที่คิดเล็กน้อย เพราะว่าญี่ปุ่นบางคนก็เจอไม่ได้เคร่งเครียดขนาดนั้น มีความสบายๆ ไม่ได้จริงจังกับการทำงานตลอดเวลาทุกคน"

ตารางที่ ก.23 บทสัมภาษณ์พนักงานคนไทยคนที่ 23 (ต่อ)

บทสัมภาษณ์	คำตอบที่เป็นประเด็นสำคัญ
แล้วทัศนคติที่มีต่อคนญี่ปุ่น หลังจากได้ร่วมงาน มีผลใน การร่วมงานกันมั้ยครับ	"พอดีทำงานร่วมกับคนญี่ปุ่นที่มีความสบายๆ ไม่เคร่งเครียดมากเท่าที่เคยคิด ก็มีความสบายใจในการทำงานมากขึ้น"
ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่ มีสาเหตุมาจากอะไรครับ	"ส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องวิธีการทำงานเรากับเค้าแตกต่างกัน คนญี่ปุ่นชอบให้ทำ รายงานทำข้อมูลต่างๆตลอดเวลา ส่วนคนไทยคิดว่าเป็นการทำอะไรซ้ำซ้อน และเสียเวลา"
ถ้าความขัดแย้งเกิดขึ้นแล้ว คุณ มีวิธีการจัดการอย่างไรบ้างครับ	"เรื่องการทำรายงาน Update ข้อมูลบ่อยเกินความจำเป็นที่ไม่ชอบ ก็ยอมทำ ไปทั้งๆที่ไม่ชอบ แต่ไม่อยากทำให้มีความขัดแย้งเกิดขึ้น"
แล้วส่วนใหญ่คนญี่ปุ่นจะทำ อย่างไรเมื่อเจอความขัดแย้ง ครับ	"จะบอกให้ทำดีๆ ไม่บังคับ แต่มักไม่ปรับเปลี่ยนวิธีการพูดให้คนไทยเข้าใจ ง่ายมากขึ้น ชอบคาดหวังว่าพนักงานจะเข้าใจได้ง่าย กับเรื่องยากๆ แต่อธิบาย สั้นๆ คิดว่าคนอื่นจะรู้ใจตัวเองได้"
คิดว่าจะป้องกันความขัดแย้งได้ อย่างไรครับ	"พยายามเข้าใจกันทำทุกอย่างให้รอบคอบ ทำงานตามคำสั่งอย่างรวดเร็วแต่ให้ ผิดพลาดน้อยที่สุด พยายามทำตามคำสั่งไปเลยเพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง"

ตารางที่ ก.24 บทสัมภาษณ์พนักงานคนไทยคนที่ 24

Sales and Marketing บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายอุปกรณ์เครื่องจักร 26 ปี ชาย	
บทสัมภาษณ์	คำตอบที่เป็นประเด็นสำคัญ
คิดว่าคำจำกัดความของคำว่า ความขัดแย้ง คืออะไรครับ	"ส่วนตัวคิดว่าเป็นสิ่งที่เกิดจากคนสองฝ่ายมีความเห็นไม่ตรงกัน โดยที่มีฝ่าย ใดฝ่ายหนึ่งหรือทั้งสอง ไม่ยินดีที่จะปรับตัวหรือยอมรับความเห็นของคนอื่น"
ทัศนคติที่มีต่อคนญี่ปุ่นก่อน และหลังได้ทำงานร่วมกันเป็น อย่างไรบ้างครับ	"ก่อนที่จะได้ทำงานร่วมกันคิดว่า คนญี่ปุ่นเป็นคนทำงานมีคุณภาพด้วยความ ว่องไว มีระเบียบวินัย ทันท่วงที ทนต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกตลอดเวลา หลังที่ได้ทำงานร่วมกับคนญี่ปุ่นคิดว่าต่างจากที่คิดไว้เพราะคนญี่ปุ่นที่ทำงาน ด้วยมีระเบียบวินัยในการทำงานก็จริง แต่ยึดติดกับระเบียบแบบแผนเก่าๆมาก เกินไป จนทำให้การทำงานออกมาล่าช้า และผลลัพธ์ออกมาไม่ดีเท่าที่ควร"
แล้วทัศนคติที่มีต่อคนญี่ปุ่น หลังจากได้ร่วมงาน มีผลใน การร่วมงานกันมั้ยครับ	"รู้สึกผิดหวังกับคนญี่ปุ่นที่ทำงานด้วย จนบางครั้งทำให้ไม่อยากจะทำสิ่งที่ไม่อยากจะทำ สิ่งที่คนญี่ปุ่นสั่งงานมา"

ตารางที่ ก.24 บทสัมภาษณ์พนักงานคนไทยคนที่ 24 (ต่อ)

Sales and Marketing บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายอุปกรณ์เครื่องจักร 26 ปี ชาย	
บทสัมภาษณ์	คำตอบที่เป็นประเด็นสำคัญ
ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่มีสาเหตุมาจากอะไรครับ	"ก็จะมีการยึดติดกับทัศนคติเดิมๆ ทำงานแบบอนุรักษ์นิยม ไม่คิดที่จะเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานให้มีความทันสมัยหรือหาทางปรับปรุงรูปแบบการทำงานแบบเดิมๆ กับการปฏิบัติที่ทำเหมือนคนไทยในบริษัทเป็นพลเมืองชั้นสอง เช่น เงินเดือน สวัสดิการ การมอบหมายงาน หรือความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน จะให้คนญี่ปุ่นด้วยกันดีกว่าและมากกว่าเสมอ อีกทั้งยังจะมาบังคับให้พนักงานคนไทยทำงานตามวิธีของตัวเองทั้งหมด ไม่มีการยืดหยุ่น ไม่เปิดโอกาสให้พนักงานคนไทยได้ออกความเห็นของคนเลย ทำให้คนไทยไม่พอใจ"
ถ้าความขัดแย้งเกิดขึ้นแล้ว คุณมีวิธีการจัดการอย่างไรบ้างครับ	"แม้จะรู้สึกไม่พอใจอยู่ในใจแต่ด้วยเราเป็นแค่พนักงานธรรมดา ไม่สามารถสู้อะไรผู้บังคับบัญชาได้อยู่แล้ว ก็ทำได้แค่ก้มหน้าก้มตาทำตามความต้องการหรือความคิดของคนญี่ปุ่นต่อไป ทั้งนี้รู้ว่าผลลัพธ์ที่ออกมาจะไม่ใช่อะไรที่ดีที่สุดก็ตาม"
แล้วส่วนใหญ่คนญี่ปุ่นจะทำอย่างไรเมื่อเจอความขัดแย้งครับ	"ส่วนใหญ่จะไม่สนใจว่าคนไทยจะรู้สึกยังไง จะใช้วิธีประกาศออกมาเป็นคำสั่งในกรณีที่ต้องการให้ทำอะไร หรือเมื่อมีการเสนอวิธีการทำงานใหม่ๆ ก็จะใช้วิธีไม่สนใจในความคิดเห็นหรือข้อเสนอของพนักงานคนไทยไปเลย แล้วก็บอกให้ทำงานเหมือนที่เคยทำมาไป เพราะคนญี่ปุ่นไม่มั่นใจในวิธีใหม่"
คิดว่าจะป้องกันความขัดแย้งได้อย่างไรครับ	"ป้องกันไม่ได้ ถ้าไม่ยอมมีปัญหาหรือความขัดแย้ง ก็ต้องเตรียมใจที่จะยอมและทำตามคนญี่ปุ่นไป พยายามทำความเข้าใจว่าวิธีการทำงานของคนญี่ปุ่นกับคนไทยแตกต่างกัน และเราทำอะไรมากไม่ได้"

ตารางที่ ก.25 บทสัมภาษณ์พนักงานคนไทยคนที่ 25

Graphic designer บริษัทออกแบบเว็บไซต์และสื่อสิ่งพิมพ์ 29 ปี เพศชาย	
บทสัมภาษณ์	คำตอบที่เป็นประเด็นสำคัญ
คิดว่าคำจำกัดความของคำว่าความขัดแย้ง คืออะไรครับ	"ความขัดแย้งก็คือความขัดแย้งดิ จะมีอะไรให้คิดได้มากไปกว่าคนทะเลาะกันไม่พอใจกัน ไม่ชอบหน้ากัน"
ทัศนคติที่มีต่อคนญี่ปุ่นก่อนและหลังได้ทำงานร่วมกันเป็นอย่างไรบ้างครับ	"ตอนเด็กๆก็อ่านการ์ตูนญี่ปุ่นบ่อย คิดว่าคนที่อยู่ในประเทศเจริญแบบนี้ น่าจะเป็นคนดี บ้างงาน เจ้าระเบียบ ไร้รู้ แต่พอได้มาลองทำงานด้วยแล้วเลยมารู้ว่า จริงคนญี่ปุ่นก็เหมือนคนประเทศอื่นๆแหละ มีทั้งดีไม่ดี ขยัน ไม่ขยัน แต่สัดส่วนคนที่มันบ้างานมีมากกว่าคนไทยแค่นั้นเอง"

ตารางที่ ก.25 บทสัมภาษณ์พนักงานคนไทยคนที่ 25 (ต่อ)

บทสัมภาษณ์	คำตอบที่เป็นประเด็นสำคัญ
แล้วทัศนคติที่มีต่อคนญี่ปุ่นหลังจากได้ร่วมงาน มีผลในการร่วมงานกันมั๊ยครับ	"ไม่มีผลนะ คนญี่ปุ่นถ้าคนไหนเป็นคนดีก็อยากทำงานด้วย ถ้าเจอคนญี่ปุ่นที่เป็นคนไม่ดีก็ไม่อยากทำงานด้วย แค่นั้น"
ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่มีสาเหตุมาจากอะไรครับ	"คนญี่ปุ่นชอบแบ่งชนชั้นอะ แบบพอเป็นคนญี่ปุ่นด้วยกันก็จะได้ทุกอย่าง ทำไรก็ได้ เงินเดือนก็ดีกว่า แต่พอเป็นพนักงานคนไทยจะขออะไรก็ไม่ให้ เวลาตัดงบอะไรก็ตัดคนไทยก่อน พอเป็นเงินคนไทยก็หงุดหงิดสิ"
ถ้าความขัดแย้งเกิดขึ้นแล้ว คุณมีวิธีการจัดการอย่างไรบ้างครับ	"ทำอะไรได้ละ ก็ได้แต่เงียบ แล้วบ่นในคนไทยกันเองนี่แหละ เรามันเป็นแค่ลูกกระชอก"
แล้วส่วนใหญ่คนญี่ปุ่นจะทำอย่างไรเมื่อเจอความขัดแย้งครับ	"เค้าก็พอรู้ว่าคนไทยไม่พอใจ แต่ก็เห็นเค้าก็บังคับคนไทยให้เชื่อฟังตามกฎบริษัทอยู่ดี เอาใจแต่พวกเดียวกันอยู่ดีอะ"
คิดว่าจะป้องกันความขัดแย้งได้อย่างไรครับ	"ถ้าเป็นเรื่องความไม่เท่าเทียมกันนี้ป้องกันไม่ได้ละ ก็ไม่ต้องป้องกันหรือกอยู่ๆไปทนไม่ได้ก็ลาออกไป"

ตารางที่ ก.26 บทสัมภาษณ์พนักงานคนไทยคนที่ 26

Sales Executive บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า 23 ปี เพศชาย	
บทสัมภาษณ์	คำตอบที่เป็นประเด็นสำคัญ
คิดว่าคำจำกัดความของคำว่าความขัดแย้ง คืออะไรครับ	"เป็นสิ่งที่เกิดจากการที่คนสองคนมีความคิดไม่ตรงกันครับ พอคิดไม่ตรงกันแล้วไม่เคลียร์กันให้ดีก็จะเกิดเป็นความขัดแย้ง เกิดปัญหาตามมา"
ทัศนคติที่มีต่อคนญี่ปุ่นก่อนและหลังได้ทำงานร่วมกันเป็นอย่างไรบ้างครับ	"ก็เป็นคนชาตินิยม เข้าระเบียบ ทำงานหนักอะไรประมาณนี้แหละที่แบบน่าจะเครียดๆอะ แต่พอได้ทำงานร่วมกับนายที่เป็นคนญี่ปุ่นจริงๆแล้วก็ได้รู้ว่า คนญี่ปุ่นก็ไม่ได้เครียดเท่าที่คิดนะ เพราะนายผมนิสัยใจดีเหมือนๆคนไทยเลยที่ กลับบ้านก็ไม่ได้ตีมาก งานเค้าเสร็จเค้าก็กลับบ้านนะ"
แล้วทัศนคติที่มีต่อคนญี่ปุ่นหลังจากได้ร่วมงาน มีผลในการร่วมงานกันมั๊ยครับ	"สบายใจขึ้นอยู่นะที่ เพราะตอนแรกเรากลัวว่านายญี่ปุ่นเค้าจะเครียดๆไง พอเจอนายคนนี้ก็คือทำงานด้วยสบายใจดี"
ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่มีสาเหตุมาจากอะไรครับ	"กับนายคนนี้ผมไม่ค่อยมีเรื่องอะไรเลยนะ แต่ถ้าจะเอาปัญหาที่เกิดขึ้นก็มีเรื่องภาษาอะครับ ผมไม่ค่อยเก่งภาษาอังกฤษ บางทีก็เลยฟังคำสั่งเค้าไม่เข้าใจอะที่ เค้าพูดไรมาก็จะงงว่าเค้าต้องการไรกันแน่"
ถ้าความขัดแย้งเกิดขึ้นแล้ว คุณมีวิธีการจัดการอย่างไรบ้างครับ	"ก็จะถามไม่ก็อธิบายเค้าไปเรื่อยๆจนกว่าจะเข้าใจอะครับ จะได้ไม่เข้าใจผิด"

ตารางที่ ก.26 บทสัมภาษณ์พนักงานคนไทยคนที่ 26 (ต่อ)

บทสัมภาษณ์	คำตอบที่เป็นประเด็นสำคัญ
แล้วส่วนใหญ่คนญี่ปุ่นจะทำอย่างไรเมื่อเจอความขัดแย้งครับ	"นายผมเค้าก็เข้าใจเราดีนะที่ เวลาผมทำหน้างๆ เค้าก็จะพยายามพูดซ้ำๆ อธิบายเราแบบละเอียดขึ้น จนกว่าเราจะเข้าใจอะครับ"
คิดว่าจะป้องกันความขัดแย้งได้อย่างไรครับ	"ก็ต้องคุยกันบ่อยๆอะครับ มีอะไรก็ถาม มีอะไรก็ต้องพูด จะได้ไม่เข้าใจผิดกัน"

ตารางที่ ก.27 บทสัมภาษณ์พนักงานคนไทยคนที่ 27

Sales Executive บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า 23 ปี เพศหญิง	
บทสัมภาษณ์	คำตอบที่เป็นประเด็นสำคัญ
คิดว่าคำจำกัดความของคำว่า ความขัดแย้ง คืออะไรครับ	"ขัดแย้งกันก็คือทะเลาะกัน ไม่ชอบหน้ากันป่าว แบบต่างคนต่างคิดว่าตัวเองถูกจ้ะ ไม่สนใจคนอื่น"
ทัศนคติที่มีต่อคนญี่ปุ่นก่อน และหลังได้ทำงานร่วมกันเป็นอย่างไรบ้างครับ	"อิงชอบอ่านพวกนิยายของญี่ปุ่น ตอนแรกก็หวังไว้ว่านายญี่ปุ่นจะใจดี ฉลาด สุภาพบุรุษ เหมือนในนิยายอะนะ แต่พอมาเจอนายญี่ปุ่นเองก็หน้าตาดีก็จริงแต่นิสัยไม่ค่อยดีอะ ชอบจับผิด จู้จี้ เจ้าระเบียบกับเรื่องไม่เป็นเรื่องอะเยอะไป ไม่ยืดหยุ่นเลย"
แล้วทัศนคติที่มีต่อคนญี่ปุ่น หลังจากได้ร่วมงาน มีผลในการร่วมงานกันมั้ยครับ	"ก็มีบ้างแหละคือญี่ปุ่นที่เจอในชีวิตจริงมันไม่ค่อยดีอะ เรายังเลยเฟลๆ แกรม โคนห้ามนู่นห้ามนี่เยอะแยะอีก เลยไม่ค่อยอยากทำงานกับเค้าอะ"
ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่ มีสาเหตุมาจากอะไรครับ	"ก็มาจากความเยอะของคนญี่ปุ่นนั่นแหละ เช่น มาห้ามเรากินขนมมั้ง แบบแผนกอื่นๆ เค้าก็กินกันอะ แล้วเราก็ไม่ได้กินอย่างเดียวไม่ทำงานซักหน่อย ไม่เข้าใจอะทำไมต้องแบบมาเยอะกับเรา"
ถ้าความขัดแย้งเกิดขึ้นแล้ว คุณมีวิธีการจัดการอย่างไรบ้างครับ	"ก็เงียบนะสิ ขอมทำตามไปสิ อิงเป็นเด็กจะทำได้ แกรมไม่ใช่ลูกรักอีก ชิ่งไปเถียง ชิ่งชวย"
แล้วส่วนใหญ่คนญี่ปุ่นจะทำอย่างไรเมื่อเจอความขัดแย้งครับ	"เค้าก็บ้งคับอิงเงิ เค้าอยากให้เราทำไรก็บ้งคับได้อยู่แล้ว แต่ก็ยังดีที่บ้งคับแบบมาพูดดีๆอยู่"
คิดว่าจะป้องกันความขัดแย้งได้อย่างไรครับ	"ทำไงละ เรายังต้องเชื่อฟังกฎของเค้าสิ ไม่ให้ทำไรก็ไม่ทำ"

ตารางที่ ก.28 บทสัมภาษณ์พนักงานคนไทยคนที่ 28

Assistant Manager บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า 37 ปี เพศหญิง	
บทสัมภาษณ์	คำตอบที่เป็นประเด็นสำคัญ
คิดว่าคำจำกัดความของคำว่า ความขัดแย้ง คืออะไรครับ	"คิดว่าเป็นเรื่องที่คนสองคนไม่ความคิดไม่เหมือนกัน แล้วฉันไม่มีใครยอมใคร แบบต่างคนต่างว่าตัวเองถูกอะ เลยทำให้เกิดการทะเลาะกัน ขัดแย้งกัน"
ทัศนคติที่มีต่อคนญี่ปุ่นก่อน และหลังได้ทำงานร่วมกันเป็นอย่างไรบ้างครับ	"ก็รู้เหมือนคนอื่นทั่วไปอะ คนญี่ปุ่นบ้านงาน ซาตินิยม แค่นี้อะ แต่พอมาทำงานด้วยก็ได้รู้มุมมองอื่น ๆ มากขึ้นนะ เช่น คนญี่ปุ่นบ้านงานจริงนะแหละ แต่ญี่ปุ่นรุ่นใหม่ไม่บ้าเท่ารุ่นเก่า เรื่องซาตินิยมก็เหมือนกันรุ่นใหม่ไม่ค่อยละ อ้อ อีกอย่างคนญี่ปุ่นมันก็มีดีมีไม่ดีเหมือนคนประเทศอื่น ๆ นะแหละ"
แล้วทัศนคติที่มีต่อคนญี่ปุ่น หลังจากได้ร่วมงาน มีผลในการร่วมงานกันมั๊ยครับ	"แล้วแต่ญี่ปุ่นที่เจอนะ ไม่เกี่ยวกับทัศนคติก่อนหลังหรอก ญี่ปุ่นคนไหนดีเราก็คืออยากทำงานให้ ญี่ปุ่นคนไหนแย่ก็อยากให้มันกลับไปประเทศไปซะไว้จ๊ะ"
ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่ มีสาเหตุมาจากอะไรครับ	"คนญี่ปุ่นบางคนมันย้ายมาไทยแล้วได้ตำแหน่งใหญ่ ๆ อะ ก็มาสั่งนู่นนี่ ทั่วๆ ที่จริงๆ แล้วผิดพลาดเลย ทำงานไม่เป็นเลย แค่มัวอำนาจไว้จ๊ะ มาสั่งๆ อย่างเดียว ไม่สนใจความเห็นเรา บังคับเลย"
ถ้าความขัดแย้งเกิดขึ้นแล้ว คุณมีวิธีการจัดการอย่างไรบ้างครับ	"พี่ก็จะเฉยเลยนะ ถ้าพี่มั่นใจว่ามันไม่ถูกต้อง เราจะยอมมันทำไมอะ คนญี่ปุ่นก็ไม่ได้ฉลาดกว่าคนไทยทุกคนหรอก"
แล้วส่วนใหญ่คนญี่ปุ่นจะทำอย่างไรเมื่อเจอความขัดแย้งครับ	"เค้าก็ชอบบังคับอะ แบบใช้ตำแหน่งที่ใหญ่กว่ามาบีบเรานกว่าจะยอม"
คิดว่าจะป้องกันความขัดแย้งได้อย่างไรครับ	"จริงๆ ก็คงต้องเป็นการทำความเข้าใจของฝ่ายตรงข้ามให้มากขึ้นอะนะ แบบทำไมเค้าต้องมาบังคับให้เราทำ หรือว่าทำไมต้องมาสั่งเราแบบนี้ หรือไม่เค้าก็ต้องเข้าใจเราด้วยเราทำไมเราไม่เห็นด้วย ก็อาจจะป้องกันได้นะ วิธีนี้"

ตารางที่ ก.29 บทสัมภาษณ์พนักงานคนไทยคนที่ 29

Senior Procurement บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า 31 ปี เพศหญิง	
บทสัมภาษณ์	คำตอบที่เป็นประเด็นสำคัญ
คิดว่าคำจำกัดความของคำว่า ความขัดแย้ง คืออะไรครับ	"การมีความเห็นไม่ตรงกัน ระหว่างฝ่ายหนึ่งและอีกฝ่ายหนึ่ง คิดว่าเป็นสิ่งไม่ดี รู้สึกว่าสองฝ่ายต้องมีเรื่องโต้แย้งกัน"

ตารางที่ ก.29 บทสัมภาษณ์พนักงานคนไทยคนที่ 29 (ต่อ)

บทสัมภาษณ์	คำตอบที่เป็นประเด็นสำคัญ
ทัศนคติที่มีต่อคนญี่ปุ่นก่อนและหลังได้ทำงานร่วมกันเป็นอย่างไรบ้างครับ	"อิมเมจของคนญี่ปุ่นที่เราารู้ผ่านสื่ออยู่แล้วอะนะ คือตรงต่อเวลา ทำงานเครียด เป็นหุ่นยนต์ แล้วก็บวกกับที่เคยไปเรียนที่ญี่ปุ่นไปเจอคนญี่ปุ่น รู้สึกเค้าจริงจังมาก พอหลังได้ทำงานด้วยกันก็คิดว่าเรื่องตรงต่อเวลา เรื่องบ้านยังเหมือนเดิม เรื่องที่แตกต่างคือบางทีเค้าก็relaxกว่าที่คิด มีแค่ความรู้สึกของคนรอบข้างมากกว่าที่คิด"
แล้วทัศนคติที่มีต่อคนญี่ปุ่นหลังจากได้ร่วมงาน มีผลในการร่วมงานกันมั๊ยครับ	"ไม่มีผลในการทำงานนะ ไม่มีปัญหาไร เพราะมันก็อยู่ที่เวลาทำงานแหละจะแฮปปี้ไม่แฮปปี้อะ"
ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่มีสาเหตุมาจากอะไรครับ	"ส่วนใหญ่เกิดขึ้นเพราะว่านายญี่ปุ่นเค้าจะเป็นคนคิดเยอะ เวลาตัดสินใจอะไรก็จะช้า แล้วพอเราไปเสนอความคิดเค้าก็จะไม่ฟัง ไม่เชื่อในความคิดเรา ที่นี้คนไทยที่โค่นแบบนี้ก็จะเครียดใจ เพราะทำอะไรไม่ได้"
ถ้าความขัดแย้งเกิดขึ้นแล้ว คุณมีวิธีการจัดการอย่างไรบ้างครับ	"ก็ทำได้แค่คุยกับนายดีๆแหละ แต่สุดท้ายเค้าจะเอาอย่างไรก็แล้วแต่เค้า"
แล้วส่วนใหญ่คนญี่ปุ่นจะทำอย่างไรเมื่อเจอความขัดแย้งครับ	"ไม่ค่อยฟังอะ ก็ปล่อยให้เรารอไปเหมือนแค่ออให้เค้าสั่งอะไรก็ทำไป เค้าไม่ค่อยฟังไรเรามากหรอก"
คิดว่าจะป้องกันความขัดแย้งได้อย่างไรครับ	"คุยกันเยอะๆ ว่าสิ่งที่แต่ละคนรับผิดชอบ หรือว่าทำอยู่มีอะไรบ้าง ทำอย่างไรบ้าง เพราะต่างฝ่ายก็จะต่างเข้าใจกันและกันมากขึ้นว่าทำไมต้องทำแบบนี้ๆ"

ตารางที่ ก.30 บทสัมภาษณ์พนักงานคนไทยคนที่ 30

Sales Manager บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า 40 ปี เพศหญิง	
บทสัมภาษณ์	คำตอบที่เป็นประเด็นสำคัญ
คิดว่าคำจำกัดความของคำว่าความขัดแย้ง คืออะไรครับ	"มันก็ต้องไม่ดีสิ พี่ก็ไม่อยากให้มันเกิดหรอก เพราะว่าความขัดแย้งมันก็คือการทะเลาะกัน ไข่ม้อยละ แบบถ้าเราทะเลาะก็ทำงานด้วยกันลำบากนะ"
ทัศนคติที่มีต่อคนญี่ปุ่นก่อนและหลังได้ทำงานร่วมกันเป็นอย่างไรบ้างครับ	"พี่ทำงานกับเกาหลีมาก่อน ไม่ค่อยได้ติดงานกับญี่ปุ่นเลยไม่รู้ว่าเป็นไงหรอกนะ รู้แต่ว่าน่าจะเป็นพวกเจ้าระเบียบ ตรงต่อเวลา บ้างงาน แต่พอได้มาทำงานด้วย ก็ได้เจอคนญี่ปุ่นหลายๆแบบนะ บางคนก็ดีบางคนก็ไม่ดี แต่ส่วนใหญ่ก็บ้านานนะแหละนะ"
แล้วทัศนคติที่มีต่อคนญี่ปุ่นหลังจากได้ร่วมงาน มีผลในการร่วมงานกันมั๊ยครับ	"ก็ไม่ค่อยมีผลอะไรนะ เพราะยังไงพี่ก็ตั้งใจที่จะปรับตัวตามคนที่เราไปทำงานด้วยอยู่แล้ว เราก็อำนาจที่เรา"

ตารางที่ ก.30 บทสัมภาษณ์พนักงานคนไทยคนที่ 30 (ต่อ)

บทสัมภาษณ์	คำตอบที่เป็นประเด็นสำคัญ
ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่มีสาเหตุมาจากอะไรครับ	"เรื่องวิธีการทำงานแหละ บางทีเค้าชอบสั่งให้ทำอะไรที่มันไม่เมคเซนส์ คือที่คิดว่าบางทีเค้าอาจไม่รู้ว่าพนักงานเค้าต้องทำงานยังไงบ้าง แล้วพอเค้าสั่งมาก็ทำให้คนที่อยู่หน้างานลำบาก"
ถ้าความขัดแย้งเกิดขึ้นแล้ว คุณมีวิธีการจัดการอย่างไรบ้างครับ	"ที่ก็ต้องเงียบไปก่อน ให้เค้าเย็นๆลง แล้วค่อยหาทางวางแผนไปคุยดีๆกับเค้าอีกรอบ"
แล้วส่วนใหญ่คนญี่ปุ่นจะทำอย่างไรเมื่อเจอความขัดแย้งครับ	"เค้าก็จะพูดจนกว่าเราจะยอมนะแหละ เป็นการบังคับกลายๆ"
คิดว่าจะป้องกันความขัดแย้งได้อย่างไรครับ	"คงต้องพยายามพูดคุยกันบ่อยๆ ให้เค้าเข้าใจการทำงานของเรา และเราจะได้เข้าใจการทำงานของเขา"

บทสัมภาษณ์หัวหน้างานชาวญี่ปุ่น

ตารางที่ ก.31 บทสัมภาษณ์หัวหน้างานชาวญี่ปุ่นคนที่ 1

Procurement Assistant Manager บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า 31 ปี เพศชาย	
บทสัมภาษณ์	คำตอบที่เป็นประเด็นสำคัญ
คิดว่าคำจำกัดความของคำว่าความขัดแย้ง คืออะไรครับ	"ผมคิดว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องที่ต้องแก้ไข เพราะถ้าปล่อยให้มีความขัดแย้งเกิดขึ้นในทีม จะทำให้ประสิทธิภาพของทีมลดลง เพราะการทำงานที่ดีต้องเกิดจากการร่วมมือกันของทุกคนในทีม"
ทัศนคติที่มีต่อคนไทยก่อนและหลังเป็นอย่างไรบ้างครับ	"ก่อนที่จะได้ทำงานร่วมกันคิดว่า คนไทยเป็นคนสบายๆ ใช้ชีวิตไม่เร่งรีบ เหมือนคนญี่ปุ่น อารมณ์ดี และหลังที่ได้ทำงานร่วมกับคนไทยได้พบว่า คนไทยมีข้อดีตรงที่ไม่เคร่งเครียดในการทำงาน ทำให้บรรยากาศในการทำงานไม่กดดัน แต่บางคนทำตามสบายมากเกินไป ไม่จริงจังกับการทำงานเท่าที่ควร"
แล้วทัศนคติที่มีต่อคนไทยหลังจากได้ร่วมงาน มีผลในการร่วมงานกันมั้ยครับ	"ไม่แตกต่างจากที่คิดไว้มาก ไม่ได้มีผลกระทบอะไรกับการทำงานมากนัก จะมีก็แค่คนไทยบางคนที่ทำให้เกิดปัญหาในการทำงานเนื่องจากความไม่จริงจังในการทำงาน"
ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่มีสาเหตุมาจากอะไรครับ	"หลักๆเลยก็ภาษา ส่วนใหญ่เราใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสาร บางทีทำให้เข้าใจผิดกัน เพราะคำศัพท์และรูปแบบประโยคที่ต่างกันของภาษาไทยกับภาษาญี่ปุ่นทำให้บางครั้ง ผมก็แค่ตีความธรรมดา แต่คนไทยกลับไม่พอใจผมมาก"

ตารางที่ ก.31 บทสัมภาษณ์หัวหน้างานชาวญี่ปุ่นคนที่ 1 (ต่อ)

บทสัมภาษณ์	คำตอบที่เป็นประเด็นสำคัญ
ถ้าความขัดแย้งเกิดขึ้นแล้ว คุณมีวิธีการจัดการอย่างไรบ้างครับ	"อธิบายสิ่งที่เราต้องการจะสื่ออย่างละเอียด พยายามทำความเข้าใจให้ตรงกัน ด้วยการถามตอบ และฟังความคิดเห็นของคนไทยว่าเค้าต้องการอะไร"
แล้วส่วนใหญ่คนไทยจะทำอย่างไรเมื่อเจอความขัดแย้งครับ	"คนไทยส่วนใหญ่มักเงียบ ไม่ค่อยบอกว่าจริงๆ แล้วคนมีความเห็นอย่างไร หรือไม่เข้าใจตรงไหน คิดว่าคนไทยไม่ค่อยชอบความขัดแย้ง"
คิดว่าจะป้องกันความขัดแย้งได้อย่างไรครับ	"พยายามจัดประชุมให้มีการพูดคุยกันบ่อยๆ เพื่อจะได้ทำความเข้าใจกันอย่างต่อเนื่องระหว่างพนักงานคนไทยกับคนญี่ปุ่น"

ตารางที่ ก.32 บทสัมภาษณ์หัวหน้างานชาวญี่ปุ่นคนที่ 2

Procurement Manager บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า 50 ปี เพศชาย	
บทสัมภาษณ์	คำตอบที่เป็นประเด็นสำคัญ
คิดว่าคำจำกัดความของคำว่าความขัดแย้ง คืออะไรครับ	"ผมคิดว่าอยู่ที่เราจัดการมันนะ ถ้าเกิดขึ้นแล้วแก้ไขไม่ได้ก็ทำให้เกิดผลเสียคนทะเลาะกัน ประสิทธิภาพของทีมลดลง แต่ถ้าเราจัดการมันได้ ก็จะทำให้ทีมมีความเข้าใจกันมากขึ้น"
ทัศนคติที่มีต่อคนไทยก่อนและหลังเป็นอย่างไรบ้างครับ	"เมื่อก่อนผมไม่ได้ค่อยรู้เรื่องเกี่ยวกับคนไทยเลย แ่ได้ขึ้นว่าคนไทยเป็นคนสบายๆ ยิ้มง่าย แค่นี้ครับ หลังจากที่ได้ทำงานกับคนไทยแล้วรู้สึกว่าเป็นอย่างที่เคยได้ยินมาเลยครับ เพราะคนไทยเป็นคนสบายๆ แล้วก็ยิ้มง่าย เป็นกันเอง"
แล้วทัศนคติที่มีต่อคนไทยหลังจากได้ร่วมงาน มีผลในการร่วมงานกันมั้ยครับ	"จะมีปัญหาในการทำงานเล็กน้อย เพราะบางงานต้องการความจริงจัง กระตือรือร้นมาก แต่คนไทยไม่ค่อยเข้าใจครับ แต่ก็ยังไม่ได้เสียหายอะไรรุนแรง"
ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่มีสาเหตุมาจากอะไรครับ	"ผมคิดว่าบางทีเรื่องที่คนไทยมองว่าเป็นเรื่องเล็กๆ เช่น คนไทยคิดว่าการจริงจังกับงานเกินไปจะทำให้ไม่มีความสุข แต่คนญี่ปุ่นกลับมองว่าเป็นเรื่องใหญ่ หรือบางทีเรื่องที่คนไทยมองว่าเป็นเรื่องใหญ่ แต่คนญี่ปุ่นมองว่าเป็นเรื่องเล็ก"
ถ้าความขัดแย้งเกิดขึ้นแล้ว คุณมีวิธีการจัดการอย่างไรบ้างครับ	"ส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องคนไทย ไม่คิดว่าสิ่งที่ทำหรืองานที่ต้องใช้ความมุ่งมั่นและจริงจัง คนไทยบางคนยังชอบคิดว่าไม่เป็นไร ผมต้องอธิบายสิ่งที่เราต้องการอย่างละเอียด รวมถึงสาเหตุและความจำเป็นของงาน รวมถึงความเสียหายถ้างานเกิดความผิดพลาด"

ตารางที่ ก.32 บทสัมภาษณ์หัวหน้างานชาวญี่ปุ่นคนที่ 2 (ต่อ)

บทสัมภาษณ์	คำตอบที่เป็นประเด็นสำคัญ
แล้วส่วนใหญ่คนไทยจะทำอย่างไรเมื่อเจอความขัดแย้งครับ	"ส่วนใหญ่คนไทยมักยอมรับและรับคำสั่งหรืองานที่มอบหมายให้ไปโดยไม่โต้แย้ง แต่ผมคิดว่าจริงๆแล้วอาจจะมีย่อะไรอยู่ในใจ"
คิดว่าจะป้องกันความขัดแย้งได้อย่างไรครับ	"อธิบายทำความเข้าใจร่วมกันทั้งสองฝ่าย ถึงสิ่งที่ต้องทำ ต้องรับผิดชอบ และความสำคัญของงานอย่างละเอียด"

ตารางที่ ก.33 บทสัมภาษณ์หัวหน้างานชาวญี่ปุ่นคนที่ 3

Sales Manager บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า 43 ปี เพศหญิง	
บทสัมภาษณ์	คำตอบที่เป็นประเด็นสำคัญ
คิดว่าคำจำกัดความของคำว่าความขัดแย้ง คืออะไรครับ	"ความขัดแย้งเป็นเรื่องที่ทำให้ความสามัคคีในทีมลดลง ความร่วมมือและช่วยเหลือกันของทีมลดลง และสุดท้ายก็จะทำให้ประสิทธิภาพของทีมลดลง"
ทัศนคติที่มีต่อคนไทยก่อนและหลังเป็นอย่างไรบ้างครับ	"ก่อนที่จะได้ทำงานร่วมกันคิดว่า คนไทยเป็นคนใจดี มีน้ำใจ ชอบช่วยเหลือผู้อื่น ยิ้มแย้มแจ่มใส หลังที่ได้ทำงานร่วมกับคนไทยได้พบว่า คนไทยเป็นคนใจดีและมีน้ำใจเหมือนที่คิดเอาไว้ในส่วนของการทำงานคนไทยส่วนใหญ่ทำงานได้ดี ขยันและตั้งใจในการทำงานมากกว่าที่เคียดคิด ทำให้รู้สึกสบายใจในการร่วมงานกับคนไทย"
แล้วทัศนคติที่มีต่อคนไทยหลังจากได้ร่วมงาน มีผลในการร่วมงานกันมั๊ยครับ	"รู้สึกไม่แตกต่างจากที่คิดไว้และยังประทับใจกับคนไทยในที่ทำงานมากขึ้นจากความเป็นกันเองและมีน้ำใจของคนไทย"
ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่มีสาเหตุมาจากอะไรครับ	"บางครั้งเรามีวิธีหรือแนวทางที่เราอยากให้เราทำเพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานแต่พนักงานในทีมไม่เห็นด้วยในแนวทางนั้นเพราะไม่อยากจะเปลี่ยนวิธีการทำงานของตัวเอง"
ถ้าความขัดแย้งเกิดขึ้นแล้ว คุณมีวิธีการจัดการอย่างไรบ้างครับ	"อธิบายสิ่งที่เราคิด สาเหตุ ที่มา และความจำเป็นแก่พนักงานในทีม และพยายามฟังถึงเหตุผลของพนักงานให้มากที่สุด และช่วยเหลือหาทางออกที่ดีที่สุดของทั้งสองฝ่ายให้ได้"
แล้วส่วนใหญ่คนไทยจะทำอย่างไรเมื่อเจอความขัดแย้งครับ	"ส่วนใหญ่คนไทยมักจะอธิบายด้วยเหตุผลก่อน ไม่มีความรุนแรง และถ้าเหตุผลของเราดีพอ คนไทยก็จะยอมรับโดยไม่มีปัญหา"
คิดว่าจะป้องกันความขัดแย้งได้อย่างไรครับ	"หาเวลาพูดคุยกันในทีมบ่อยๆ เพื่อให้ความเข้าใจในการทำงานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน"

ตารางที่ ก.34 บทสัมภาษณ์หัวหน้างานชาวญี่ปุ่นคนที่ 4

Procurement Advisor บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า 56 ปี เพศชาย	
บทสัมภาษณ์	คำตอบที่เป็นประเด็นสำคัญ
คิดว่าคำจำกัดความของคำว่า ความขัดแย้ง คืออะไรครับ	"ผมคิดว่าตามความหมายของคำศัพท์ที่เป็นไปในทางที่ไม่ดีอยู่แล้ว ความขัดแย้งน่าจะทำให้การทำงานร่วมกันลำบากมากขึ้น เพราะทีมที่ดีจะเกิดขึ้นเมื่อทุกคนในทีมร่วมแรงร่วมใจกัน ไม่ขัดแย้งกัน"
ทัศนคติที่มีต่อคนไทยก่อนและหลังเป็นอย่างไรบ้างครับ	"ก่อนหน้าที่จะมาทำงานที่ไทยผมไม่ได้มีความรู้อะไรเกี่ยวกับคนไทยเลย รู้แค่ประเทศไทยเป็นประเทศที่น่าท่องเที่ยว เลยคิดว่าคนไทยก็น่าจะเป็นมิตร และหลังจากได้ทำงานร่วมกันกับคนไทยก็ได้รู้ว่า คนไทยเป็นคนน่ารัก เข้ากับคนอื่นได้ง่าย ก็สบายใจขึ้นครับ"
แล้วทัศนคติที่มีต่อคนไทย หลังจากได้ร่วมงาน มีผลในการร่วมงานกันมั๊ยครับ	"คิดว่าไม่มีผลอะไรครับ เพราะก็ไม่ได้มีปัญหาอะไรในการร่วมงานกัน"
ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่ มีสาเหตุมาจากอะไรครับ	"ส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องภาษา เพราะผมก็ใช้ภาษาอังกฤษไม่ค่อยเก่ง เวลาสื่อสารกันก็ต้องใช้เวลาทำความเข้าใจกันอยู่นาน จะมีบางครั้งก็เข้าใจกันไปคนละอย่างเลยเกิดปัญหา"
ถ้าความขัดแย้งเกิดขึ้นแล้ว คุณ มีวิธีการจัดการอย่างไรบ้างครับ	"ส่วนใหญ่ก็จัดประชุมให้ทุกคนเข้ามาพูดคุยกัน เพื่อหาข้อสรุปที่ทุกคนเข้าใจตรงกันให้ได้"
แล้วส่วนใหญ่คนไทยจะทำอย่างไรเมื่อเจอความขัดแย้งครับ	"คนไทยไม่ค่อยกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นตรงๆ ส่วนใหญ่จะเงียบหรือไม่ก็ยอมทำตามไปเลย"
คิดว่าจะป้องกันความขัดแย้งได้อย่างไรครับ	"ผมว่าจริงๆแล้วก็ไม่มียอะไรร้ายแรงจนต้องหาวิธีป้องกันนะ แต่ให้ทุกคนมีการพูดคุยกันมากขึ้น และคนไทยควรที่จะกล้าพูดในสิ่งที่ตัวเองคิดมากกว่านี้"

ตารางที่ ก.35 บทสัมภาษณ์หัวหน้างานชาวญี่ปุ่นคนที่ 5

Sales Manager บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายเม็ดพลาสติก 45 ปี เพศชาย	
บทสัมภาษณ์	คำตอบที่เป็นประเด็นสำคัญ
คิดว่าคำจำกัดความของคำว่า ความขัดแย้ง คืออะไรครับ	"สิ่งที่ทำให้งานออกมาล่าช้า ทำให้ความสัมพันธ์ในทีมลดลง บรรยากาศในการทำงานร่วมกันลดลง แต่ก็มีข้อดีคือทำให้เรารู้ความต้องการหรือสิ่งที่คิดไว้ในใจของอีกฝ่ายได้ ซึ่งดีกว่าต่างฝ่ายต่างเก็บไว้ในใจ"

ตารางที่ ก.35 บทสัมภาษณ์หัวหน้างานชาวญี่ปุ่นคนที่ 5 (ต่อ)

บทสัมภาษณ์	คำตอบที่เป็นประเด็นสำคัญ
ทัศนคติที่มีต่อคนไทยก่อนและหลังเป็นอย่างไรบ้างครับ	"ก่อนที่จะได้ทำงานร่วมกันคิดว่า คนไทยเป็นคนสบายๆ อะไรก็ได้ ไม่มี ความเคร่งเครียดในชีวิต ชอบความสนุกสนาน หลังที่ได้ทำงานร่วมกับคน ไทยได้พบว่า คนไทยเป็นคนสบายๆ ชอบอยู่เป็นสังคมกลุ่มใหญ่ ชีวมั่นความ เป็นพวกพ้อง ชอบสังสรรค์ ผูกมิตรง่าย แต่ทำงานไม่เคร่งเครียดจริงจังเท่าคน ญี่ปุ่น"
แล้วทัศนคติที่มีต่อคนไทย หลังจากได้ร่วมงาน มีผลใน การร่วมงานกันมั๊ยครับ	"รู้สึกไม่แตกต่างจากที่คิดไว้ ซึ่งก็มีทั้งดีและไม่ดี ที่ดีก็คือรู้สึกได้ถึงความเป็น มิตรจากพนักงานคนไทยทำให้ทำงานด้วยความมีชีวิตชีวา แต่ก็มีข้อเสียคือ คนไทยไม่จริงจังในการทำงานเท่าที่อยากให้ เป็น ติดกับความสบายและความ ง่าย ผมเจอคำว่าไม่เป็นไรบ่อยๆ"
ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่ มีสาเหตุมาจากอะไรครับ	"ผมทุ่มเททุกอย่างให้กับงานที่ทำ คาดหวังให้ผลลัพธ์ออกมาดีที่สุดในที่ เป็นไปได้และสร้างคุณค่าให้บริษัทให้มากที่สุด แต่คนไทยส่วนใหญ่ไม่ จจริงจังในการทำงานมากนัก ไม่อยากทำงานหนัก และไม่ชอบเวลาต้อง เปลี่ยนแปลงอะไรในการทำงาน"
ถ้าความขัดแย้งเกิดขึ้นแล้ว คุณ มีวิธีการจัดการอย่างไรบ้างครับ	"ส่วนใหญ่ผมจะพยายามบอกสิ่งที่เราต้องการ บางครั้งจำเป็นต้องสอนหรือ บอกให้ทำอะไรละเอียด สุดท้ายแล้วหากไม่ดีขึ้นจนเกิดความเสียหายก็ต้องมี การว่ากล่าวตักเตือน"
แล้วส่วนใหญ่คนไทยจะทำ อย่างไรเมื่อเจอความขัดแย้ง ครับ	"คนไทยจะมีทั้งเงียบไม่ตอบ ได้ พยายามแก้ตัว ซึ่งส่วนตัวเองว่าไม่ค่อยได้ ประโยชน์เท่าไร คนไทยควรจะยอมรับและบอกสิ่งที่ตัวเองจะปรับปรุง แก้ไข"
คิดว่าจะป้องกันความขัดแย้งได้ อย่างไรครับ	"ก่อนสั่งงานต้องอธิบายถึงที่มาที่ไปและสิ่งที่ผมต้องการให้ชัดเจนสำหรับคน ไทยกลุ่มที่มีปัญหา"

ตารางที่ ก.36 บทสัมภาษณ์หัวหน้างานชาวญี่ปุ่นคนที่ 6

Accounting Manager บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า 51 ปี เพศชาย	
บทสัมภาษณ์	คำตอบที่เป็นประเด็นสำคัญ
คิดว่าคำจำกัดความของคำว่า ความขัดแย้ง คืออะไรครับ	"เป็นเรื่องที่เกิดขึ้นแล้วต้องรีบหาทางแก้ไข ไม่งั้นจะทำให้บรรยากาศทำงาน ในทีมแย่ลง และสุดท้ายจะทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานของทีมลดลง"

ตารางที่ ก.36 บทสัมภาษณ์หัวหน้างานชาวญี่ปุ่นคนที่ 6 (ต่อ)

บทสัมภาษณ์	คำตอบที่เป็นประเด็นสำคัญ
ทัศนคติที่มีต่อคนไทยก่อนและหลังเป็นอย่างไรบ้างครับ	"ผมเคยทำงานอยู่ที่สาขาประเทศมาเลเซียมาก่อนมาประจำที่สาขาในประเทศไทย ซึ่งตอนนั้นมีความคิดว่าประเทศไทยและมาเลเซียเป็นประเทศที่อยู่ติดกันดังนั้นคนของสองประเทศนี้น่าจะมีนิสัยคล้ายๆกัน เช่น รักสนุก เป็นมิตร และรักพวกพ้อง ไม่ค่อยเหมือนคนญี่ปุ่นที่ส่วนใหญ่เราจะต่างคนต่างอยู่มากกว่า ซึ่งหลังจากได้ทำงานร่วมกับคนไทยก็มีความรู้สึกที่ไม่แตกต่างกับที่คิดไว้มากนัก"
แล้วทัศนคติที่มีต่อคนไทยหลังจากได้ร่วมงาน มีผลในการร่วมงานกันมั้ยครับ	"ไม่ได้มีผลอะไรในการทำงานของผม อาจจะเป็นเพราะผมคุ้นเคยกับการทำงานร่วมกับคนมาเลเซียมาก่อน แต่อาจจะติดแค่เรื่องภาษาเพราะคนไทยบางส่วนยังใช้ภาษาอังกฤษในการทำงานได้ไม่ค่อยดีนัก"
ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่มีสาเหตุมาจากอะไรครับ	"ความแตกต่างของภาษา ทำให้คนไทยเข้าใจผิด หรือคนญี่ปุ่นเข้าใจคนไทยผิด เช่น ระดับความรุนแรงของ คำตักเตือน คำอธิบาย การสอนงาน ที่คนไทยไม่พอใจเพราะเข้าใจผิดว่าคนญี่ปุ่นใช้คำพูดรุนแรงเกินไป"
ถ้าความขัดแย้งเกิดขึ้นแล้ว คุณมีวิธีการจัดการอย่างไรบ้างครับ	"พยายามอธิบายสิ่งที่เราต้องการจะสื่ออย่างละเอียดอีกครั้ง บางครั้งจำเป็นต้องใช้ล่ามหรือ คนไทยที่เข้าใจภาษาญี่ปุ่นมาช่วยอธิบายให้คู่กรณีเข้าใจถึงเจตนาและเหตุผลที่แท้จริงของเรา"
แล้วส่วนใหญ่คนไทยจะทำอย่างไรเมื่อเจอความขัดแย้งครับ	"คนไทยส่วนใหญ่จะเงียบไม่ได้แย้งหรือไม่มีคำถาม ซึ่งผมคิดว่าไม่ดีนะ คนไทยอาจจะไม่ยอมให้เกิดความขัดแย้งหรือทะเลาะกัน แต่ผมคิดว่ายังไม่พูดคุยกันความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นยิ่งรุนแรง"
คิดว่าจะป้องกันความขัดแย้งได้อย่างไรครับ	"ผมคิดว่าป้องกันลำบากนะ ยังไงมันต้องเกิดขึ้นอยู่แล้ว อยู่ที่เราจะแก้ไขอย่างไรมากกว่า"

ตารางที่ ก.37 บทสัมภาษณ์หัวหน้างานชาวญี่ปุ่นคนที่ 7

Department Manager บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายชิ้นส่วนยานยนต์ 54 ปี เพศชาย	
บทสัมภาษณ์	คำตอบที่เป็นประเด็นสำคัญ
คิดว่าคำจำกัดความของคำว่าความขัดแย้ง คืออะไรครับ	"ทำให้เกิดปัญหาในการทำงาน ทำให้เกิดอคติในการร่วมงานกัน จึงเป็นสิ่งที่ต้องรีบทำการแก้ไขให้เร็วที่สุด"

ตารางที่ ก.37 บทสัมภาษณ์หัวหน้างานชาวญี่ปุ่นคนที่ 7 (ต่อ)

บทสัมภาษณ์	คำตอบที่เป็นประเด็นสำคัญ
ทัศนคติที่มีต่อคนไทยก่อนและหลังเป็นอย่างไรบ้างครับ	"ก่อนที่จะได้ทำงานร่วมกันคิดว่า คนไทยไม่น่าจะแตกต่างจากคนญี่ปุ่นมากนักเนื่องจากเป็นคนเอเชียเหมือนกัน วัฒนธรรมต่างๆน่าจะไม่มีแตกต่างกันมาก หลังที่ได้ทำงานร่วมกับคนไทยได้พบว่า คนไทยเป็นคนร่าเริง สนุกสนานตลอดเวลา มีน้ำใจ และมีมนุษยสัมพันธ์ดีมากกว่าที่คิดไว้ในส่วนที่ต่างจากที่คิดไว้จะเป็นเรื่องของการทำงานที่คนไทยไม่ชอบถูกว่ากล่าวตักเตือน ทำให้คนไทยรู้สึกอายและรู้สึกไม่ดีมาก ซึ่งไม่เหมือนคนญี่ปุ่นที่ยอมรับการถูกว่ากล่าวได้"
แล้วทัศนคติที่มีต่อคนไทยหลังจากได้ร่วมงาน มีผลในการร่วมงานกันมีั้ครับ	"เนื่องจากรู้สึกไม่แตกต่างจากที่คิดไว้มากนักจึงไม่ค่อยมีผลอะไรในการทำงาน แต่แค่ปรับวิธีการพูดเล็กน้อยเวลาตักเตือน ไม่ให้คนไทยรู้สึกไม่ดี"
ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่มีสาเหตุมาจากอะไรครับ	
ถ้าความขัดแย้งเกิดขึ้นแล้ว คุณมีวิธีการจัดการอย่างไรบ้างครับ	"เมื่อพนักงานคนไทยมีความคิดต่อต้านในงานที่ได้รับมอบหมาย ผมจะพยายามอธิบายถึงถึงเหตุผลและความจำเป็นของงานแต่ละงาน รวมทั้งชี้แนะสั่งสอนวิธีหรือแนวคิดที่ถูกต้อง เพื่อให้พนักงานคนไทยเข้าใจและยอมรับ"
แล้วส่วนใหญ่คนไทยจะทำอย่างไรเมื่อเจอความขัดแย้งครับ	"คนไทยส่วนใหญ่จะเงียบ ไม่แสดงออก แต่สุดท้ายจะเห็นการต่อต้านจากประสิทธิภาพของงานที่ลดลง"
คิดว่าจะป้องกันความขัดแย้งได้อย่างไรครับ	"ก่อนสั่งงานต้องอธิบายถึงที่มาที่ไปและสิ่งที่ต้องการให้ชัดเจนสำหรับคนไทยกลุ่มที่มีปัญหา"

ตารางที่ ก.38 บทสัมภาษณ์หัวหน้างานชาวญี่ปุ่นคนที่ 8

Sales Manager บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายชิ้นส่วนยานยนต์ 54 ปี เพศชาย	
บทสัมภาษณ์	คำตอบที่เป็นประเด็นสำคัญ
คิดว่าคำจำกัดความของคำว่าความขัดแย้ง คืออะไรครับ	"ก็ต้องเป็นเรื่องที่ไม่ได้อยู่แล้วละ พอได้ยินคำว่าความขัดแย้งก็จะนึกถึงการทะเลาะกัน การไม่ชอบกัน ซึ่งถ้าเกิดในที่ทำงานแล้วมันจะทำให้คนที่มีความขัดแย้งกันทำงานด้วยกันลำบาก"
ทัศนคติที่มีต่อคนไทยก่อนและหลังเป็นอย่างไรบ้างครับ	"ก่อนหน้าที่จะมาไทย ผมเคยได้ยินมาจากเพื่อนคนอื่นๆเล่าให้ฟังว่าคนไทยเป็นคนร่าเริง เป็นมิตร เข้ากับคนอื่นได้ง่าย พอผมมาทำงานผมก็คิดว่าจริงนะ คนไทยเป็นคนสบายๆ สนุกสนาน"

ตารางที่ ก.38 บทสัมภาษณ์หัวหน้างานชาวญี่ปุ่นคนที่ 8 (ต่อ)

บทสัมภาษณ์	คำตอบที่เป็นประเด็นสำคัญ
แล้วทัศนคติที่มีต่อคนไทย หลังจากได้ร่วมงาน มีผลใน การร่วมงานกันมั้ยครับ	"ก็เหมือนที่คิดไว้ละครับ เพราะว่าคนไทยที่ผมได้ร่วมงานด้วยส่วนใหญ่เป็นคนใจดี ร่าเริง สนุกสนาน อาจจะมีปัญหาบ้างบางครั้งที่ไม่ค่อยจริงจังกับงานของตัวเองเท่าที่ควร"
ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่ มีสาเหตุมาจากอะไรครับ	"คนไทยมักไม่พอใจและไม่เห็นด้วยเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานหรือได้รับมอบหมายงานใหม่เพิ่มเติม เพราะคิดว่าจะทำให้การทำงานของตัวเองลำบากมากขึ้นไปด้วย"
ถ้าความขัดแย้งเกิดขึ้นแล้ว คุณ มีวิธีการจัดการอย่างไรบ้างครับ	"ทำความเข้าใจของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ใช้คำพูดดีๆ อธิบายด้วยเหตุผลดีๆ ในการเจรจา รวมทั้งหาข้อเสนอกับที่สามารถให้แก่พนักงานคนไทยได้ เพื่อทำการโน้มน้าวใจพนักงาน สุดท้ายก็จะได้ผลงานและผลประโยชน์ทั้งสองฝ่าย"
แล้วส่วนใหญ่คนไทยจะทำ อย่างไรเมื่อเจอความขัดแย้ง ครับ	"ส่วนใหญ่ก็จะพูดคุย อธิบายความต้องการและเหตุผลของตัวเองครับ แต่ก็จะมีบางส่วนที่ไม่กล้าพูดคุย จะเงียบ แต่จริงๆ แล้วผมรู้ว่าคนนั้นไม่พอใจ"
คิดว่าจะป้องกันความขัดแย้งได้ อย่างไรครับ	"ผมก็จะพยายามบอกพนักงานคนไทยตลอดนะ ว่ามีอะไรให้พูดออกมาเลย บอกเหตุผลหรือความคิดของตัวเองกับผมได้ตลอดเวลา ผมยินดีรับฟังและทำตามนะ ถ้าสิ่งที่พนักงานบอกมาถูกต้องและมีเหตุผล"

ตารางที่ ก.39 บทสัมภาษณ์หัวหน้างานชาวญี่ปุ่นคนที่ 9

Procurement Manager บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า 45 ปี เพศหญิง	
บทสัมภาษณ์	คำตอบที่เป็นประเด็นสำคัญ
คิดว่าคำจำกัดความของคำว่า ความขัดแย้ง คืออะไรครับ	"ฉันคิดว่าเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในที่ทำงาน ทำให้บรรยากาศในการทำงานไม่ดี ทำลายกำลังใจของคนในทีม และส่งผลให้งานที่ออกมาไม่ดี"
ทัศนคติที่มีต่อคนไทยก่อนและ หลังเป็นอย่างไรบ้างครับ เปลี่ยนไปบ้างมั้ยครับหลังจาก ร่วมงาน	"ก่อนที่จะได้ทำงานร่วมกัน ไม่ค่อยได้รับรู้ถึงประเทศไทยมากนัก เพียงแค่เคยได้ยินมาว่าคนไทย สบายๆ และชอบใช้คำว่าไม่เป็นไร เนื่องจากการไม่เคร่งเครียดในชีวิต หลังที่ได้ทำงานร่วมกับคนไทยได้พบว่า คนไทยส่วนใหญ่เป็นเหมือนที่คิดไว้ ใช้ชีวิตและทำงานสบายๆ ไม่เคร่งเครียด"
แล้วทัศนคติที่มีต่อคนไทย หลังจากได้ร่วมงาน มีผลใน การร่วมงานกันมั้ยครับ	"รู้สึกไม่แตกต่างจากที่คิดไว้ จะมีปัญหาในช่วงแรกที่รู้สึกไม่ชินกับสไตล์การทำงานของพนักงานคนไทยที่ดูไม่จริงจังและเคร่งเครียดกับการทำงานเท่าคนญี่ปุ่น"

ตารางที่ ก.39 บทสัมภาษณ์หัวหน้างานชาวญี่ปุ่นคนที่ 9 (ต่อ)

บทสัมภาษณ์	คำตอบที่เป็นประเด็นสำคัญ
ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่มีสาเหตุมาจากอะไรครับ	"ความคิดที่มีต่องานที่ทำของพนักงานคนไทยและคนหัวหน้าญี่ปุ่นไม่เหมือนกัน คนญี่ปุ่นจะคิดว่าการทำงานไม่ใช่แค่ทำให้เสร็จ แต่ต้องทุ่มเทและใส่ใจให้มากกว่า 100% ในขณะที่พนักงานคนไทยส่วนใหญ่ไม่ได้คิดแบบเดียวกัน การทำงานเป็นเพียงแค่การทำให้จบและเสร็จไป จึงเกิดความขัดแย้งเมื่องานที่ออกมาของพนักงานไทยไม่ตรงตามที่คนญี่ปุ่นคาดหวัง"
ถ้าความขัดแย้งเกิดขึ้นแล้ว คุณมีวิธีการจัดการอย่างไรบ้างครับ	"พยายามทำความเข้าใจในแนวคิดของพนักงานคนไทยก่อน เข้าใจในความไม่เคร่งเครียดของคนไทย แต่ในกรณีที่พนักงานทำงานออกมาได้ต่ำกว่ามาตรฐานมากเกินไปจนงานเสียหาย จำเป็นต้องมีการตักเตือนให้เข้าใจ"
แล้วส่วนใหญ่คนไทยจะทำอย่างไรเมื่อเจอความขัดแย้งครับ	"คนไทยส่วนใหญ่เมื่อรู้สึกได้ถึงความขัดแย้งก็จะเข้ามาพูดคุยให้เข้าใจกัน และหาทางพยายามปรับปรุงไม่ให้เกิดความขัดแย้งขึ้นอีก โดยไม่มีการโต้แย้งรุนแรง"
คิดว่าจะป้องกันความขัดแย้งได้อย่างไรครับ	"คิดว่าป้องกันไม่ได้ทำได้แค่หาทางแก้ไขเป็นกรณีๆ ไป"

ตารางที่ ก.40 บทสัมภาษณ์หัวหน้างานชาวญี่ปุ่นคนที่ 10

Sales Manager บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายเม็ดพลาสติก 44 ปี เพศชาย	
บทสัมภาษณ์	คำตอบที่เป็นประเด็นสำคัญ
คิดว่าคำจำกัดความของคำว่าความขัดแย้งคืออะไรครับ	"ผมคิดว่าความขัดแย้งทำให้ความสัมพันธ์ของคนในกลุ่มแย่งลง และถ้าความสัมพันธ์ของคนในกลุ่มแย่งงานก็แย"
ทัศนคติที่มีต่อคนไทยก่อนและหลังเป็นอย่างไรบ้างครับ	"จากที่ได้รับรู้ผ่านสื่อ ก่อนที่จะได้ทำงานร่วมกัน คิดว่าคนไทยเป็นคนร่าเริง มีน้ำใจ สบายๆ ไม่เครียด หลังที่ได้ทำงานร่วมกับคนไทยได้พบว่า คนไทยส่วนใหญ่เป็นเหมือนที่คิดไว้"
แล้วทัศนคติที่มีต่อคนไทยหลังจากได้ร่วมงาน มีผลในการร่วมงานกันมั้ยครับ	"เนื่องจากรู้สึกไม่แตกต่างจากที่คิดไว้มากนักจึงไม่ค่อยมีผลอะไรในการทำงาน แค่ต้องปรับวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับคนไทย เช่น พยายามสร้างบรรยากาศไม่เครียดในการทำงาน ไม่เข้มงวดกับคนไทยมากเท่ากับคนญี่ปุ่น"
ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่มีสาเหตุมาจากอะไรครับ	"การที่แนวคิดในการทำงานของคนญี่ปุ่นกับคนไทยไม่ตรงกัน คือ ในช่วงไม่งานคนญี่ปุ่นคิดว่าต้องทุ่มเทเวลาทั้งหมดให้กับงาน ต้องจริงจังและต้องอยู่ในกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด เช่น เรื่องการเข้างานตรงเวลา ทำให้คนไทยบางส่วนที่ไม่ชอบความเข้มงวดและกฎระเบียบของบริษัทญี่ปุ่น ทำให้เกิดทัศนคติที่ไม่ดีกับบริษัทและคนญี่ปุ่น"

ตารางที่ ก.40 บทสัมภาษณ์หัวหน้างานชาวญี่ปุ่นคนที่ 10 (ต่อ)

บทสัมภาษณ์	คำตอบที่เป็นประเด็นสำคัญ
ถ้าความขัดแย้งเกิดขึ้นแล้ว คุณมีวิธีการจัดการอย่างไรบ้างครับ	"ถ้ารู้ถึงความขัดแย้งหรือความไม่พอใจของพนักงานคนไทยก็จะเรียกพูดคุยอธิบายให้เข้าใจว่าทำไมต้องมีกฎนี้ขึ้นมา อธิบายผลกระทบที่จะเกิดถ้าไม่ทำตามกฎบริษัท"
แล้วส่วนใหญ่คนไทยจะทำอย่างไรเมื่อเจอความขัดแย้งครับ	"จะมีทั้งเงียบและตอบโต้ด้วยการขอเจรจา"
คิดว่าป้องกันความขัดแย้งได้อย่างไรครับ	"ส่วนใหญ่ที่ขัดแย้งจะเกิดขึ้นจากกฎระเบียบของบริษัทจึงคิดว่าป้องกันลำบาก ทำได้แค่พยายามสร้างความสัมพันธ์ในทีมให้ดี ให้พนักงานคนไทยไม่รู้สึกกดดันในการทำงานมากไป"



ภาคผนวก ข

ตารางและข้อมูลแสดงจำนวนรหัสแบบเปิด (Open Coding)

ตารางที่ ข.1 ตารางแสดงจำนวนรหัสแบบเปิด (Open Coding) ของกลุ่มตัวอย่างพนักงานคนไทย
จำนวน 30 คน

ลำดับของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวนรหัสแบบเปิด (หน่วย: รหัส)
กลุ่มตัวอย่างคนที่ 1	21
กลุ่มตัวอย่างคนที่ 2	22
กลุ่มตัวอย่างคนที่ 3	30
กลุ่มตัวอย่างคนที่ 4	12
กลุ่มตัวอย่างคนที่ 5	21
กลุ่มตัวอย่างคนที่ 6	20
กลุ่มตัวอย่างคนที่ 7	22
กลุ่มตัวอย่างคนที่ 8	18
กลุ่มตัวอย่างคนที่ 9	17
กลุ่มตัวอย่างคนที่ 10	12
กลุ่มตัวอย่างคนที่ 11	16
กลุ่มตัวอย่างคนที่ 12	17
กลุ่มตัวอย่างคนที่ 13	23
กลุ่มตัวอย่างคนที่ 14	16
กลุ่มตัวอย่างคนที่ 15	17
กลุ่มตัวอย่างคนที่ 16	20
กลุ่มตัวอย่างคนที่ 17	16
กลุ่มตัวอย่างคนที่ 18	15
กลุ่มตัวอย่างคนที่ 19	18
กลุ่มตัวอย่างคนที่ 20	15

ตารางที่ ข.1 แสดงจำนวนรหัสแบบเปิด (Open Coding) ของกลุ่มตัวอย่างพนักงานคนไทย จำนวน 30 คน (ต่อ)

ลำดับของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวนรหัสแบบเปิด (หน่วย: รหัส)
กลุ่มตัวอย่างคนที่ 21	19
กลุ่มตัวอย่างคนที่ 22	20
กลุ่มตัวอย่างคนที่ 23	17
กลุ่มตัวอย่างคนที่ 24	21
กลุ่มตัวอย่างคนที่ 25	14
กลุ่มตัวอย่างคนที่ 26	17
กลุ่มตัวอย่างคนที่ 27	17
กลุ่มตัวอย่างคนที่ 28	15
กลุ่มตัวอย่างคนที่ 29	17
กลุ่มตัวอย่างคนที่ 30	16

ตารางที่ ข.2 แสดงจำนวนรหัสแบบเปิด (Open Coding) ของกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารคนญี่ปุ่นจำนวน 10 คน

ลำดับของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวนรหัสแบบเปิด (หน่วย: รหัส)
กลุ่มตัวอย่างคนที่ 1	22
กลุ่มตัวอย่างคนที่ 2	16
กลุ่มตัวอย่างคนที่ 3	15
กลุ่มตัวอย่างคนที่ 4	18
กลุ่มตัวอย่างคนที่ 5	26
กลุ่มตัวอย่างคนที่ 6	17
กลุ่มตัวอย่างคนที่ 7	21
กลุ่มตัวอย่างคนที่ 8	19
กลุ่มตัวอย่างคนที่ 9	15
กลุ่มตัวอย่างคนที่ 10	19

รหัสแบบเปิด (Open Coding) ของแต่ละบทสัมภาษณ์จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานคนไทย มีดังนี้

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 1 ประกอบด้วย รหัสแบบเปิด จากบทสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 21 รหัส ดังนี้

- | | |
|---|---|
| 1. การที่ความคิดเห็นของสองฝ่ายไม่ตรงกัน | 12. เถียงไปเพื่อต้องการบอกว่าเราต้องการอะไร คิดอะไร |
| 2. ความขัดแย้งเป็นเรื่องลบ | 13. คนญี่ปุ่นใช้ความอาวุโสในการสอน |
| 3. ความขัดแย้งให้การทำงานมีความล่าช้า | 14. คนญี่ปุ่นพยายามอธิบาย |
| 4. คนญี่ปุ่นเป็นคนมีวินัย | 15. อะลุ่มอล่วย ไม่บังคับ |
| 5. คนญี่ปุ่นมีความรับผิดชอบสูง | 16. เถียงคนญี่ปุ่นมากไปก็ไม่มีความประโยชน์ |
| 6. คนญี่ปุ่นมีความเคร่งครัด | 17. บางครั้งก็มียอมบ้างทั้งๆยังไม่เห็นด้วย |
| 7. คนญี่ปุ่นไม่ได้ขยันหรืออยากทำงานหนักตลอดเวลา | 18. ไม่เคยคิดเรื่องการป้องกันความขัดแย้ง |
| 8. คนญี่ปุ่นจะยังไม่ค่อยยอมรับคนไทย | 19. ทำให้รู้ถึงความคิดและมุมมองของอีกฝ่าย |
| 9. เอาคนญี่ปุ่นอายุน้อยๆขึ้นมาเป็นหัวหน้า | 20. ความขัดแย้งเพิ่มประสิทธิภาพของทีมให้ดีขึ้นได้ |
| 10. ภาษาญี่ปุ่นไม่สามารถอธิบายสิ่งที่อยู่ในใจได้เท่าภาษาไทย | 21. ความขัดแย้งทำให้ทีมจะมีความเห็นที่หลากหลาย |
| 11. มีความคิดเห็นไม่ตรงกันจะเถียงไปก่อน | |

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 2 ประกอบด้วย รหัสแบบเปิด จากบทสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 22 รหัส ดังนี้

- | | |
|--------------------------------------|--|
| 1. การที่คนมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน | 12. เกรงใจเค้า |
| 2. ต่างฝ่ายต่างอยากเอาชนะ | 13. พยายามหาเหตุผลมาSupportตัวเอง |
| 3. เป็นเรื่องที่ไม่ดี | 14. พยายามอธิบายให้เรายอมรับให้ได้ |
| 4. อยากเอาชนะกันมากกว่าการร่วมมือกัน | 15. ไม่เป็นการบังคับให้เราทำ |
| 5. คนญี่ปุ่นเป็นคนขี้งาน | 16. ยอมทำให้เพราะเคารพหัวหน้าคนนี้ |
| 6. ทำงานหนักตลอดเวลา | 17. พยายามรู้ล่วงหน้าว่าจะมีอะไรเกิดขึ้น |
| 7. ชาตินิยมสูง | 18. ต้องเก็บรวบรวมข้อมูลที่จำเป็น |
| 8. เลือกแต่ของที่ดีมาจากประเทศตัวเอง | 19. วางแผนการชี้แจง |
| 9. เค้าชอบไปยอมทำตามลูกค้าย่างๆ | 20. เตรียมคำตอบ |
| 10. ก็ต้องยอมทำตาม | 21. เตรียมคำอธิบาย |
| 11. ทำให้เราทำงานยากมากขึ้น | 22. ให้เค้าเลือกไปเลย |

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 3 ประกอบด้วย รหัสแบบเปิด จากบทสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 30 รหัส ดังนี้

- | | |
|-------------------------------------|--|
| 1. เกิดจากการที่คนสองคนไม่เข้าใจกัน | 17. ตรงต่อเวลา |
| 2. ไม่เข้าใจจุดประสงค์ | 18. คนญี่ปุ่นเป็นคนรักษาคำพูด |
| 3. ไม่เข้าใจความต้องการ | 19. คนญี่ปุ่นที่นิสัยไม่ดีก็มี |
| 4. ไม่เข้าใจข้อจำกัด | 20. คนญี่ปุ่นทำงานไม่ตรงต่อเวลาก็มี |
| 5. ไม่เข้าใจเหตุผล | 21. พอเจอจริงแล้วก็ผิดหวังเล็กน้อย |
| 6. เกิดจากการไม่คุยกัน | 22. ภาษามันไม่เหมือนกัน |
| 7. ไม่รับฟังความคิดเห็น | 23. พอกลายเป็นภาษาไทยแล้วมันแรง |
| 8. ไม่เปิดใจที่จะยอมรับกัน | 24. จะนิ่งๆไว้ |
| 9. ใช้ภาษาคนละภาษา | 25. พูดไปก็ไม่ชนะอยู่ดี |
| 10. เรื่องที่คุยกันเข้าใจยากเกินไป | 26. พูดไปจะมองว่าเราแข็งข้อ |
| 11. ทำให้ประสิทธิภาพของงานลดลง | 27. พยายามใช้คำพูดต่างๆตรงๆมากขึ้น |
| 12. คนญี่ปุ่นเป็นคนขยัน | 28. พยายามอธิบายมากขึ้น |
| 13. ทำงานหนัก | 29. เตรียมข้อมูล |
| 14. มีความอดทนในการทำงาน | 30. ทำความเข้าใจในงานไปก่อนเข้าที่ประชุม |
| 15. มีวินัยในการใช้ชีวิต | |
| 16. เคารพกฎระเบียบทุกอย่างเคร่งครัด | |

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 4 ประกอบด้วย รหัสแบบเปิด จากบทสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 12 รหัส ดังนี้

- | | |
|--|--|
| 1. คนสองคนมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน | 8. นายญี่ปุ่นที่เค้าก็ไม่ค่อยได้อังกฤษ |
| 2. คิดว่าสิ่งที่ตัวเองคิดถูกของคนอื่นผิด | 9. บางทีคุยกันก็เข้าใจกันผิด |
| 3. ซาดินิยม | 10. พยายามพูดพยายามอธิบายให้เค้าเข้าใจเรามากขึ้น |
| 4. ทำงานหนัก | 11. จะพยายามมากคุยกับเราให้เข้าใจ |
| 5. ทำงานละเอียด | 12. คุยกันให้เยอะๆ |
| 6. จริงจัง | |
| 7. ไม่ค่อยมั่นใจภาษาอังกฤษ | |

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 5 ประกอบด้วย รหัสแบบเปิด จากบทสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 21 รหัส ดังนี้

- | | |
|-------------------------------------|------------------------------|
| 1. ความไม่เข้าใจกันของคนสองคน | 3. ทำให้ไม่พอใจกันบาดหมางกัน |
| 2. คนสองคนมีความต้องการไม่เหมือนกัน | 4. ชอบประเทศญี่ปุ่น |

- | | |
|-------------------------------------|---|
| 5. คนญี่ปุ่นน่าจะสุภาพ | 14. พอมีอคติกันแล้วก็ไม่มีใครสนใจสิ่งที่พูด |
| 6. คนญี่ปุ่นฉลาด | 15. แค่ว่าคนนั้นพูดก็ไม่อยากจะเห็นด้วย |
| 7. มีระเบียบ | 16. ปัญหากันเพราะไม่มีใครเปิดใจ |
| 8. เจอทีนีสัยไม่ดีเยอะมาก | 17. ไม่อยากปะทะกับคนญี่ปุ่น |
| 9. คนญี่ปุ่นทำงานมั่วๆ | 18. มาอธิบายแล้วยอมรับได้ก็ยอม |
| 10. คนญี่ปุ่นขี้เกียจ | 19. ส่วนใหญ่จะจัดประชุมเวลามีปัญหา |
| 11. ญี่ปุ่นที่นี่ไม่น่าทำงานด้วยเลย | 20. อยากให้เข้าไปพูดคุยด้วย เพื่อหาทางออก |
| 12. ชอบทำงานมั่วๆ แล้วให้เราทำต่อ | 21. ไม่ต้องป้องกัน ทำงานกันยังไงก็ต้องเกิด |
| 13. ทำให้เราไม่อยากทำงานด้วย | ความขัดแย้ง |

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 6 ประกอบด้วย รหัสแบบ จากบทสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 20 รหัส ดังนี้

- | | |
|--|---|
| 1. เป้าหมายไม่ตรงกับคนอื่นกลุ่ม | 12. คนญี่ปุ่นให้ความสำคัญเรื่องเวลามาก |
| 2. ทำให้ได้ตามความต้องการของทั้งคู่
พร้อมๆกันไม่ได้ | ตรงต่อเวลา |
| 3. แนวคิดหรือวิธีในการทำงาน แตกต่างกัน | 13. ไม่กล้าเปลี่ยนแปลง |
| 4. นึกถึงคำว่าความขัดแย้งแล้วรู้สึกเป็นลบ | 14. ยอมถอยเลยไม่พยายามต่อ |
| 5. คิดเหมือนกันไปในทางแนวกันมักจะ
ดีกว่าขัดแย้งกัน | 15. เก็บข้อมูลไว้ ไปทำมาใหม่ |
| 6. เกิดการทะเลาะให้เสียความสัมพันธ์ | 16. ไปวางแผนใหม่แล้วขอคุยครั้งหน้า |
| 7. คนญี่ปุ่นเป็นคนฉลาด | 17. หัวหน้าคนญี่ปุ่นจะพยายามหาทางทำให้
เรายอมถอย |
| 8. เก่งเรื่องเทคโนโลยี | 18. อธิบายถึงกฎข้อห้ามบริษัท |
| 9. มีความคิดสร้างสรรค์ | 19. ถ้าความคิดของพนักงานคนไทยดีก็ยอม |
| 10. บ้างงาน ทำงานหนักตลอดเวลา | 20. ทุกครั้งที่จะมีการพูดคุยกับหัวหน้าคน
ญี่ปุ่นจะวางแผนก่อน |
| 11. คนญี่ปุ่นยึดถือเรื่องอาวุโสมาก | |

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 7 ประกอบด้วย รหัสแบบเปิด จากบทสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 22 รหัส ดังนี้

- | | |
|---|---|
| 1. การที่คนมีความเห็นไม่ตรงกัน | 4. บางครั้งความขัดแย้งก็มีผลดี |
| 2. การเห็นไม่ตรงกันฝ่ายตรงข้ามลำบาก | 5. ทำให้เกิดการคุยกันมากขึ้น |
| 3. ความต้องการของฝ่ายหนึ่งเป็นการไปตัด
ความต้องการของอีกฝ่าย | 6. ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ
ออกมามากขึ้น |

- | | |
|---|---|
| 7. มีปัญหาด้านความสัมพันธ์ | 16. บอกให้เราเปลี่ยนไปทำตามวิธีที่เค้าต้องการ |
| 8. คนญี่ปุ่นเป็นคนที่มีระเบียบ | 17. เราก็คงพูดในสิ่งที่เราคิดไป |
| 9. ตรงต่อเวลา | 18. ไม่ได้หวังจะชนะ |
| 10. ยึดหลักอาวุโส | 19. คนญี่ปุ่นจะพยายามไม่บังคับให้เราทำตรงๆ |
| 11. มีความเป็นชาตินิยมสูง | 20. คนญี่ปุ่นจะพยายามอธิบายเหตุผล |
| 12. คนญี่ปุ่นรุ่นใหม่ที่ไม่มีระเบียบเท่ารุ่นเก่า | 21. เชื่อฟังเค้าไปเลย ไม่ต้องเถียง |
| 13. ไม่มีความเป็นชาตินิยมมากเท่ารุ่นเก่า | 22. สุดท้ายก็ไม่ชนะอยู่ดี |
| 14. เราก็คงกลัวที่จะพูดคุยกับเค้ามากกว่าคนญี่ปุ่นรุ่นเก่า | |
| 15. คนญี่ปุ่นชอบคิดว่าคนอยู่ทำงานดีๆคือคนขยัน | |

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 8 ประกอบด้วย รหัสแบบเปิด จากบทสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 18 รหัส ดังนี้

- | | |
|--|---|
| 1. เป็นเรื่องไม่ได้ | 11. เรากับเค้าเป้าหมายไม่เหมือนกัน |
| 2. คนสองคนมีเรื่องไม่พอใจกัน | 12. เค้าทำเพื่อบริษัทจริงๆบางทีก็จริงจังเกินไป |
| 3. คิดไม่เหมือนกัน | 13. ไม่คิดถึงใจลูกน้องบ้างเลย |
| 4. พอขัดแย้งกันจะกลายเป็นทะเลาะกัน | 14. มันทำให้เราทำงานลำบากขึ้น |
| 5. ทีมก็พัง งานก็เสีย | 15. สุดท้ายก็ต้องยอมทำตามเค้า |
| 6. คนสุภาพ | 16. ตำแหน่งสูงกว่าไม่อยากไปเถียงให้มีเรื่อง |
| 7. ใจดี | 17. เค้าก็จะอธิบายว่าต้องการให้ทำอะไร |
| 8. คนญี่ปุ่นก็มีทั้งดีไม่ตีผสมกันไป | 18. ต้องปรับความคิดให้ยอมรับความคิดของคนญี่ปุ่นให้ได้ |
| 9. ดูจริงจังจะงานมากกว่าคนไทย | |
| 10. ไม่ได้รู้สึกว่ามันแตกต่างอะไรกับคนทั่วไป | |

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 9 ประกอบด้วย รหัสแบบเปิด จากบทสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 17 รหัส ดังนี้

- | | |
|---|---|
| 1. รู้สึกถึงการทะเลาะเบาะแว้ง | 5. ตรงต่อเวลา |
| 2. การมีปัญหากันของคนสองคน | 6. สุภาพ |
| 3. ถ้าในที่ทำงานมีความขัดแย้งกันก็คงไม่ดี | 7. คนญี่ปุ่นก็ไม่ได้เป็นอย่างที่คิดไว้ทุกคน |
| 4. คนญี่ปุ่นบ้างงาน | 8. คนญี่ปุ่นที่ชี้แจงทำงาน |

- | | |
|---|---------------------------------------|
| 9. ไม่สุภาพ | 14. พยายามหาทางพูดโน้มน้าวเรา |
| 10. รู้ว่าคนจากประเทศไหนก็มีทั้งดีทั้งไม่ดี | 15. ส่วนใหญ่เราก็ต้องยอม |
| 11. คนญี่ปุ่นชอบนับที่ชั่วโมงการทำงาน | 16. พูดคุยกันบ่อยๆ |
| 12. วัดกันแค่ชั่วโมงที่อยู่ในออฟฟิศ | 17. บอกความต้องการหรือเหตุผลของตัวเอง |
| 13. เราจะพูดเลย | |

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 10 ประกอบด้วย รหัสแบบเปิด จากบทสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 12 รหัส ดังนี้

- | | |
|--|---|
| 1. เป็นคำไม่ดี | 8. ญี่ปุ่นชอบคนที่กลับดึก |
| 2. เกิดความขัดแย้งแล้วมันทำให้ทีมวุ่นวาย | 9. ทำงานเสร็จเร็วกว่าแต่นายมองว่าไม่ |
| 3. คนทะเลาะกัน ไม่ยอมกัน | หุ้มเท |
| 4. เป็นพวกบ้างาน | 10. เลียงถ้าเราไม่ได้ทำอะไรผิด |
| 5. ชาตินิยม | 11. ชอบพูดชอบประชุม |
| 6. นิสัยแล้วแต่คน | 12. ทำในสิ่งที่เค้าต้องการจะได้ไม่มีปัญหา |
| 7. เจอคนไม่ดีมาเราก็ไม่ดีกลับ | |

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 11 ประกอบด้วย รหัสแบบเปิด จากบทสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 16 รหัส ดังนี้

- | | |
|--|---|
| 1. คิดว่าเป็นเรื่องไม่ดี | 9. ชอบประชุมบ่อยเกินไป |
| 2. คนสองคนมีความคิดไม่ตรงกัน | 10. เสียเวลาทำงาน |
| 3. ไม่มีใครยอมใคร อยากเอาชนะกัน | 11. ไม่ค่อยมีอะไรคุยกัน ไม่เห็นมีประโยชน์ |
| 4. เป็นคนตรงต่อเวลา | 12. ไม่ค่อยบอกนาย |
| 5. ทำงานเครียดจนเป็นหุ่นยนต์ | 13. ถ้าไม่เคียดร้อนไรมากก็เฉยๆ |
| 6. บางทีเค้าก็มีมุมRelax มากกว่าที่คิด | 14. เค้าจะบังคับเราทางอ้อม |
| 7. แคร่ความรู้สึคนรอบข้างมาก | 15. สุดท้ายก็ทำตามที่ตัวเองคิด |
| 8. ได้ทำงานกับเค้าเราก็ต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของเรา | 16. ทำงานอยู่ด้วยกันทุกวันยังงี้ก็ต้องมีความขัดแย้ง |

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 12 ประกอบด้วย รหัสแบบเปิด จากบทสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 17 รหัส ดังนี้

- | | |
|-----------------------------|------------------|
| 1. เป็นเรื่องไม่ดี | 4. เป็นคนจริงจัง |
| 2. ทำให้ความสามัคคีของทีมลด | 5. บ้างาน |
| 3. งานก็ออกมาไม่ค่อยดี | 6. ตรงเวลา |

- | | |
|--|------------------------------|
| 7. บ้างงานจริงๆ ตรงเวลาจริงๆ | 12. ผมก็เจียบ |
| 8. ตอนนี้คนไทยเมื่อการประชุมของคน
ญี่ปุ่นมาก | 13. ยอมๆเค้าไป |
| 9. คนญี่ปุ่นแผนกผมเค้าเรียกประชุมทุกเช้า | 14. ไม่อยากมีปัญหาอะไรุ่นวาย |
| 10. เข้าไปก็เสียเวลาเปล่า | 15. พยายามเรียกมาพูดคุยกัน |
| 11. คนญี่ปุ่นคิดว่ายัง ings ก็ต้องคุยกันทุกวัน
ต้องรายงานตลอด | 16. เรียกเข้าห้องประชุม |
| | 17. พุดคุยกันให้มากขึ้น |

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 13 ประกอบด้วย รหัสแบบเปิด จากบทสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 23 รหัส ดังนี้

- | | |
|--|---|
| 1. คนสองคนมีความคิดไม่เหมือนกัน | 12. ชอบโววายเสียงดัง |
| 2. ไม่มีใครยอมใคร | 13. รู้สึกกลัวที่จะคุยด้วย |
| 3. อยากเอาชนะกัน | 14. กังวลมากขึ้นในการทำงาน |
| 4. เป็นลบ | 15. เกรียด |
| 5. ทำให้รู้สึกอัดอึดไม่สบายใจที่จะอยู่
ร่วมกัน | 16. เวลาทำงานก็จะเกร็ง |
| 6. คู่กรณีทำอะไรก็รู้สึกว่าเป็นเรื่องที่ผิดไป
หมด | 17. ความคิดเห็นในวิธีการทำงานแตกต่างกัน |
| 7. ทำให้เกิดความแตกแยก | 18. สร้างความลำบากให้พนักงาน |
| 8. ญี่ปุ่นจะเป็นคนใจดี | 19. พยายามอธิบายเค้าไปดีๆ |
| 9. ใจเย็น | 20. พยายามหาทางออกที่น่าจะเป็นที่พอใจ
กับทั้งสองฝ่าย |
| 10. เวลาทำงานด้วยน่าจะสบายใจ | 21. เค้าจะพยายามเอาชนะเรา |
| 11. เจอคนญี่ปุ่นที่ใจร้อน | 22. ป้องกันลำบาก |
| | 23. ทำความเข้าใจในงานของเราให้ดีที่สุด |

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 14 ประกอบด้วย รหัสแบบเปิด จากบทสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 15 รหัส ดังนี้

- | | |
|---|----------------------------------|
| 1. คำว่าขัดกับคำว่าแย้ง มันก็ไม่ดีทั้งคู่ | 7. เหมือนทำงานกับคนไทย |
| 2. สิ่งที่เกิดจากคนสองคนไม่ยอมกันขัดกัน | 8. ละเอียดเกินไป |
| 3. คนญี่ปุ่นชาตินิยม | 9. ส่วนใหญ่ก็จะเจียบ |
| 4. บ้างงาน | 10. สิ่งไรมาก็ทำ |
| 5. นิสัยอย่างอื่นก็ทั่วๆ ไปแหละแล้วแต่คน | 11. ไม่อยากไปเถียงเค้าให้มีปัญหา |
| 6. เจอคนดีเราก็ดีใจ เจอคนไม่ดีก็อดทน | 12. เรียกคุย |

13. เรียกไปอธิบาย
14. ต้องคุยกันบ่อยๆ
15. ยิ่งเจียบยิ่งมีปัญหา

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 15 ประกอบด้วย รหัสแบบเปิด จากบทสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 17 รหัส ดังนี้

1. คิดไม่เหมือนกัน ในเรื่องเดียวกัน
2. ทำให้ได้รู้ความเห็นดีๆจากฝั่งตรงข้าม
3. ความเห็นคนอื่นสามารถนำไปใช้งานได้มากกว่า
4. คนญี่ปุ่นเป็นคนที่จริงจัง
5. ขยันในการทำงานมาก
6. มีแบบแผนในการทำงาน
7. รักษาเวลาตรงต่อเวลา
8. คนญี่ปุ่นไม่ได้จริงจังในการทำงานมาตลอดเวลา
9. ต้องการที่จะให้เราทำงานเพิ่มเติม
10. ต้องการให้บริษัทได้ประโยชน์หรือลูกค้าพอใจ
11. รู้สึกว่าไม่มีประโยชน์ที่จะต้องทำ
12. พนักงานคนไทยยอมทำตาม
13. วิธีการพูดก็จะเป็นการประนีประนอม
14. อธิบายด้วยเหตุผลและคำพูดที่สวยงาม
15. ส่วนใหญ่หัวหน้าคนญี่ปุ่นจะใช้วิธีเอาชนะ
16. อธิบายและบอกในสิ่งที่ต้องทำ จนกว่าจะยอมรับ
17. หลีกเลี่ยงไม่เข้าไปคุยให้เกิดความขัดแย้ง

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 16 ประกอบด้วย รหัสแบบเปิด จากบทสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 20 รหัส ดังนี้

1. คนสองคนมีความคิดไม่เหมือนกัน
2. ต่างคนต่างอยากเอาชนะกัน
3. ทำให้เกิดปัญหาเหมือนกัน
4. ความอึดอัดใจ
5. ความขัดแย้งเป็นเรื่องลบ
6. ทะเลาะกัน เป็นการทำลายความสัมพันธ์
7. เป็นคนมีน้ำใจชอบช่วยเหลือคน
8. คิดถึงคนรอบข้างและสังคม
9. มีระเบียบวินัยในการทำงานสูง
10. ทำให้กังวลเวลาทำงาน
11. คนญี่ปุ่นทำงานละเอียดมากเกินไป
12. ทำให้ต้องใช้เวลาในการทำงานมากไป
13. ความคิดในเรื่องวิธีการทำงานไม่เหมือนกัน
14. ไม่มีความยืดหยุ่นในทุกเรื่อง
15. ทำให้พนักงานเครียด
16. พยายามอธิบายในสิ่งที่ตัวเองคิด
17. ยังไงก็ไม่เปลี่ยนความคิดเค้าอยู่แล้ว
18. มีการโต้แย้งไป ก็ไม่สนใจอยู่ดี
19. ไม่อยากพูด ไม่อยากเถียงอะไรไป
20. เค้าสั่งอะไรมาก็ทำตามไป

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 17 ประกอบด้วย รหัสแบบเปิด จากบทสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 16 รหัส ดังนี้

- | | |
|---|---|
| 1. เมื่อฝ่ายหนึ่งทำแล้วกระทบทำให้อีกฝ่ายไม่พอใจ | 9. ทำให้มีความสบายใจในการทำงานมากขึ้น |
| 2. สองฝ่ายไม่เข้าใจกัน | 10. คนอื่นขอให้ทำอะไรก็ยอมทำให้เค้า |
| 3. ต่างคนต่างยึดตัวเองเป็นหลัก | 11. ถ้าปากลูกน้อง |
| 4. คนญี่ปุ่นเป็นคนเจ้าระเบียบ | 12. ปฏิเสธไม่เป็น |
| 5. จริงจังในการทำงาน | 13. พยายามยอมทำตาม |
| 6. เครื่องครัดต่อกฎระเบียบ | 14. พยายามทำให้เรายอมทำตามเค้า |
| 7. ใจดีชอบช่วยเหลือคนอื่น | 15. ป้องกันไม่ได้ |
| 8. หัวหน้าคนญี่ปุ่นที่ทำงานร่วมด้วยใจดีกว่าที่คิด | 16. เราต้องทำตามใจ ชัดเค้ามักไปก็ไม่ได้ |

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 18 ประกอบด้วย รหัสแบบเปิด จากบทสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 15 รหัส ดังนี้

- | | |
|--|-------------------------------|
| 1. ความขัดแย้งทั้งเป็นบวกและลบ | 9. กัดดันในการทำงาน |
| 2. บวกเมื่อหาทางปรับปรุง | 10. พยายามขอเข้าคุยคนญี่ปุ่น |
| 3. คนญี่ปุ่นใช้แต่ภาษาญี่ปุ่น | 11. เพื่ออธิบาย บอกเหตุผล |
| 4. คนญี่ปุ่นใช้ใช้ภาษาอังกฤษไม่ได้ | 12. หาทางออกร่วมกัน |
| 5. ปัจจุบันใช้ภาษาอังกฤษในการทำงานได้ | 13. เรียกประชุมเพื่อหาทางออก |
| 6. ทำงานได้สบายใจมากขึ้น | 14. ให้ทุกฝ่ายพอใจ |
| 7. คนญี่ปุ่นชอบคิดว่างานนี้เป็นงานง่าย | 15. คิดถึงใจเค้าใจเราตลอดเวลา |
| 8. ชอบกำหนดเวลาสั้นๆ | |

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 19 ประกอบด้วย รหัสแบบเปิด จากบทสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 18 รหัส ดังนี้

- | | |
|---|--|
| 1. มีความคิดเห็นในเรื่องๆหนึ่งไม่ตรงกัน | 8. ความคิดของคนไทยกับคนญี่ปุ่นไม่เหมือนกัน |
| 2. กระทบถึงความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่าย | |
| 3. คนญี่ปุ่นคิดว่าตัวเองเก่งกว่าคนอื่น | 9. ความมีอคติส่วนตัว |
| 4. มีความเข้มงวดในการทำงาน | 10. อีกฝ่ายทำอะไรก็ดูผิดไปหมด |
| 5. เผด็จการไม่ยอมฟังใคร | 11. สั่งงานจะบอกสั้นๆไม่อธิบายรายละเอียด |
| 6. มีความคิดเหมือนคนอื่นทั่วไป | 12. พนักงานตามไม่ทัน |
| 7. สบายใจกว่าเดิม | 13. มีข้อมูลไม่พอในการทำงาน |

- | | |
|---------------------------------|----------------------------|
| 14. พุดคุย ชักถามจนกว่าจะเข้าใจ | 17. ทางออกที่ดีทั้งสองฝ่าย |
| 15. อธิบายจะกว่าอีกฝ่ายจะเข้าใจ | 18. พุดคุยกันให้มากขึ้น |
| 16. หาทางคุย | |

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 20 ประกอบด้วย รหัสแบบเปิด จากบทสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 15 รหัส ดังนี้

- | | |
|--|---|
| 1. เป็นเรื่องที่ไม่ดี | 8. นึกจะสั่งให้ทำอะไรก็สั่ง |
| 2. คนไม่ถูกกัน ทะเลาะกัน | 9. ทำให้คนทำงานลำบากขึ้น |
| 3. ทำให้ร่วมงานกันลำบาก | 10. พุดไปก็เท่านั้น |
| 4. เจ้าระเบียบ | 11. สุดท้ายเค้าก็ทำแบบที่เค้าอยากทำอยู่ดี |
| 5. ตรงต่อเวลา | 12. ทำตามอย่างเดียว |
| 6. บ้างงาน | 13. สุดท้ายเราก็ไม่มีใจอยากทำงาน |
| 7. ถ้านายดีเราก็ดีใจที่ได้ร่วมงาน ถ้าไม่ดีเราก็อึดใจ | 14. บังคับแบบนุ่มนวล |
| ที่รู้สึกแย | 15. คนญี่ปุ่นควรจะรู้ลักษณะการทำงาน |

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 21 ประกอบด้วย รหัสแบบเปิด จากบทสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 19 รหัส ดังนี้

- | | |
|---------------------------------|--|
| 1. คนสองคนเข้ากันไม่ได้ | 11. กอดันในการทำงานมากขึ้น |
| 2. ต่างคนต่างไม่ยอมเปลี่ยนแปลง | 12. ภาษาที่ใช้ในที่ทำงานส่วนใหญ่เป็นภาษาอังกฤษ |
| 3. ความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน | 13. คนไทยจะไม่เข้าใจเวลาคนญี่ปุ่นสั่งงาน |
| 4. มั่นใจในความเข้าใจของตัวเอง | 14. คนญี่ปุ่นก็จะเข้าใจว่าคนไทยทำงานผิด |
| 5. คนญี่ปุ่นเป็นคนใจดี | 15. เกิดการโต้เถียง |
| 6. มีน้ำใจกับเพื่อนร่วมงาน | 16. นิ่งไปเลย |
| 7. ใจเย็นในการทำงาน | 17. ขอเข้าไปพุดคุย |
| 8. ไม่ได้ใจดีอย่างที่คิด | 18. ใช้คำพุดเชิงคำสั่งให้เราทำตาม |
| 9. เจ้าระเบียบเกินไป | 19. ยอม |
| 10. ใจร้อนชอบโวยวายคู่คำพนักงาน | |

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 22 ประกอบด้วย รหัสแบบเปิด จากบทสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 20 รหัส ดังนี้

- | | |
|---|--------------------------------------|
| 1. คนสองคนมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน | 4. รู้ถึงความคิดและมุมมองที่แตกต่าง |
| 2. ต่างคนต่างมีเหตุผลมีความคิดของตัวเอง | 5. สามารถเลือกความคิดเห็นที่ดีที่สุด |
| 3. เป็นเรื่องที่ดี | 6. เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน |

- | | |
|--|---|
| 7. คนญี่ปุ่นเป็นคนตรงต่อเวลา | 15. ถ้ามองอย่างละเอียดด้วยคำพูดที่ไม่รุนแรง |
| 8. ทำงานละเอียดเรียบร้อย | 16. พยายามหลีกเลี่ยง |
| 9. เจอคนญี่ปุ่นที่ไม่ตรงต่อเวลา | 17. อธิบายในส่วนของเค้าโดยละเอียด |
| 10. ทำงานผิดพลาดประจำ | 18. ต้องเตรียมตัว |
| 11. ผิดหวังเล็กน้อย แต่ก็ไม่ค่อยมีผลอะไร | 19. เตรียมข้อมูลเตรียมหลักฐานให้ครบถ้วน |
| 12. ต้องใช้ภาษาอังกฤษ | 20. อธิบายและทำให้ทั้งสองฝ่ายเข้าใจตรงกัน |
| 13. ต่างคนต่างก็ไม่ได้เก่งภาษาอังกฤษ | |
| 14. ใช้เวลานานกว่าจะทำความเข้าใจให้ตรงกันได้ | |

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 23 ประกอบด้วย รหัสแบบเปิด จากบทสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 17 รหัส ดังนี้

- | | |
|--|--|
| 1. เป็นสิ่งที่ไม่ดี | 10. สบายใจในการทำงานมากขึ้น |
| 2. มีการเห็นต่างกัน | 11. วิธีการทำงานแตกต่างกัน |
| 3. มีอคติต่อกัน | 12. ทำรายงานทำข้อมูลต่างๆตลอดเวลา |
| 4. ทะเลาะกัน ได้เสียงกัน | 13. คนไทยคิดว่าเป็นการทำอะไรซ้ำซ้อนและเสียเวลา |
| 5. คนญี่ปุ่นเครียดตลอดเวลา | 14. ขอมทำไปทุกอย่างที่ไม่ชอบ |
| 6. เครื่องคิดในกฎระเบียบ | 15. บอกให้ทำดีๆ ไม่บังคับ |
| 7. ขยันทำงานตลอดเวลา | 16. เรื่องยากๆ แต่อธิบายสั้นๆ |
| 8. คนที่เจอก็ไม่ได้เคร่งเครียดขนาดนั้น | 17. ทำตามคำสั่งไปเลย |
| 9. ไม่ได้จริงจังกับการทำงานตลอดเวลา
ทุกคน | |

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 24 ประกอบด้วย รหัสแบบเปิด จากบทสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 21 รหัส ดังนี้

- | | |
|---|---|
| 1. สองฝ่ายมีความเห็นไม่ตรงกัน | 7. การทำงานออกมาล่าช้า |
| 2. ไม่นินดีที่จะปรับตัว | 8. ผลลัพธ์ออกมาไม่ดีเท่าที่ควร |
| 3. ทำงานมีคุณภาพ | 9. ไม่อยากเชื่อฟังในสิ่งที่คนญี่ปุ่นสั่ง |
| 4. มีระเบียบวินัย | 10. ทำงานแบบบอริชนิยม |
| 5. ทันสมัย | 11. ทำเหมือนคนไทยในบริษัทเป็นพลเมืองชั้นสอง |
| 6. ยึดติดกับระเบียบแบบแผนเก่าๆมาก
เกินไป | |

- | | |
|--|---|
| 12. ให้นักญี่ปุ่นด้วยกันดีกว่าและมากกว่าเสมอ | 17. ไม่สนใจว่าคนไทยจะรู้สึกยังไง |
| 13. บังคับให้พนักงานคนไทยทำงานตาม | 18. ประกาศออกมาเป็นคำสั่ง |
| 14. ไม่มีการยืดหยุ่น | 19. ไม่สนใจในความคิดเห็นหรือข้อเสนอของพนักงาน |
| 15. ไม่เปิดโอกาสให้พนักงานออกความเห็น | 20. ขอมและทำตามคนญี่ปุ่นไป |
| 16. ทำตามความต้องการของคนญี่ปุ่น | 21. ทำความเข้าใจวิธีการทำงานของคนญี่ปุ่น |

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 25 ประกอบด้วย รหัสแบบเปิด จากบทสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 14 รหัส ดังนี้

- | | |
|-----------------------------------|---|
| 1. คนทะเลาะกัน | 8. คนบ้านมีมากกว่าคนไทย |
| 2. ไม่ชอบหน้ากัน | 9. แบ่งชนชั้น |
| 3. เป็นคนดี | 10. คนญี่ปุ่นด้วยกันก็จะได้ทุกอย่าง |
| 4. บ้าน | 11. ได้แต่เจ็บ |
| 5. เจ้าระเบียบ | 12. บังคับคนไทยให้เชื่อฟังตามกฎหมายบริษัท |
| 6. คนญี่ปุ่นก็เหมือนคนประเทศอื่นๆ | 13. ไม่ต้องป้องกัน |
| 7. มีทั้งดีไม่มีดี | 14. ทนไม่ได้ก็ลาออกไป |

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 26 ประกอบด้วย รหัสแบบเปิด จากบทสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 17 รหัส ดังนี้

- | | |
|----------------------------------|-----------------------------------|
| 1. สองคนมีความคิดไม่ตรงกัน | 10. เรื่องภาษา |
| 2. คิดไม่ตรงกันแล้วไม่เคลียร์กัน | 11. ผมไม่ค่อยเก่งภาษาอังกฤษ |
| 3. ชาตินิยม | 12. ฟังคำสั่งเค้าไม่เข้าใจ |
| 4. เจ้าระเบียบ | 13. ถ้าม |
| 5. ทำงานหนัก | 14. อธิบายไปเรื่อยๆจนกว่าจะเข้าใจ |
| 6. เครียดๆ | 15. พยายามพูดซ้ำๆ |
| 7. ใจดี | 16. อธิบายละเอียดขึ้น |
| 8. เหมือนๆคนไทย | 17. คุยกันบ่อยๆ |
| 9. ทำงานด้วยสบายใจ | |

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 27 ประกอบด้วย รหัสแบบเปิด จากบทสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 17 รหัส ดังนี้

- | | |
|------------------|------------------------------|
| 1. ทะเลาะกัน | 3. ต่างคนต่างคิดว่าตัวเองถูก |
| 2. ไม่ชอบหน้ากัน | 4. ใจดี |

- | | |
|---------------------------------------|----------------------------------|
| 5. ฉลาด | 12. ไม่ค่อยอยากทำงานกับเค้า |
| 6. สุภาพบุรุษ | 13. ความเยอะของคนญี่ปุ่น |
| 7. นิสสัยไม่ค่อยดี | 14. เงียบ |
| 8. ชอบจับผิด | 15. ยอมทำตามไป |
| 9. ฐู้จู้ | 16. เค้าอยากให้เราทำอะไรก็บังคับ |
| 10. เจ้าระเบียบกับเรื่องไม่เป็นเรื่อง | 17. เชื่อฟังกฎของเค้า |
| 11. ญี่ปุ่นที่เจอไม่ค่อยดี | |

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 28 ประกอบด้วย รหัสแบบเปิด จากบทสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 15 รหัส ดังนี้

- | | |
|---|--|
| 1. คนสองคนไม่ความคิดไม่เหมือนกัน | 9. ญี่ปุ่นคนไหนดีก็อยากทำงานให้ |
| 2. ไม่มีใครยอมใคร | 10. ตั้งนู่นนี้ ทั้งๆที่จริงๆแล้วผิด |
| 3. เกิดการทะเลาะกัน | 11. ไม่สนใจความเห็นเรา บังคับเลย |
| 4. คนญี่ปุ่นบ้างาน | 12. เฉียงเลย |
| 5. ชาตินิยม | 13. ชอบบังคับ |
| 6. ญี่ปุ่นรุ่นใหม่ไม่บ้าเท่ารุ่นเก่า | 14. ใช้ตำแหน่งที่ใหญ่กว่ามาบีบ |
| 7. ญี่ปุ่นรุ่นใหม่ไม่ชาตินิยมเท่ารุ่นเก่า | 15. ทำความเข้าใจของฝ่ายตรงข้ามให้มากขึ้น |
| 8. คนญี่ปุ่นมันก็มีดีมีไม่ดีเหมือนคนประเทศอื่นๆ | |

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 29 ประกอบด้วย รหัสแบบเปิด จากบทสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 17 รหัส ดังนี้

- | | |
|--|--------------------------------|
| 1. มีความเห็นไม่ตรงกัน | 9. ไม่มีผลในการทำงาน |
| 2. สิ่งไม่ดี | 10. เป็นคนคิดเยอะ |
| 3. สองฝ่ายมีเรื่องโต้แย้งกัน | 11. ตัดสินใจช้า |
| 4. ตรงต่อเวลา | 12. ไม่เชื่อในความคิดเรา |
| 5. ทำงานเครียด | 13. เครียดไป เพราะทำอะไรไม่ได้ |
| 6. เค้าจริงจังมาก | 14. คุยกับนายดี ๆ |
| 7. Relaxกว่าที่คิด | 15. ไม่ค่อยฟัง |
| 8. แคร้ความรู้สึกของคนรอบข้างมากกว่าที่คิด | 16. ตั้งอะไรก็ทำไป |
| | 17. คุยกันเยอะๆ |

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 30 ประกอบด้วย รหัสแบบเปิด จากบทสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 16 รหัส ดังนี้

- | | |
|------------------------------|-----------------------------------|
| 1. ไม่มี | 9. วิธีการทำงาน |
| 2. การทะเลาะกัน | 10. สั่งให้ทำอะไรที่มันไม่เมคเซ็น |
| 3. ทะเลาะก็ทำงานด้วยกันลำบาก | 11. คนที่อยู่หน้างานลำบาก |
| 4. เจ้าระเบียบ | 12. เจียบไปก่อน |
| 5. ตรงต่อเวลา | 13. วางแผนไปคุย |
| 6. บ้างงาน | 14. พุดจนกว่าเราจะยอม |
| 7. บางคนก็ดีบางคนก็ไม่ดี | 15. เป็นการบังคับ |
| 8. ไม่ค่อยมีผล | 16. พุดคุยกันบ่อยๆ |

ตารางที่ ข.3 การแบ่งกลุ่มรหัสแบบเปิด (Open Coding) ที่สัมพันธ์กันเพื่อสร้างเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กันให้กลายเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) และรหัสคัดสรร (Selective coding) จากบทสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพนักงานคนไทย คนที่ 1

รหัสแบบเปิด (Open Coding)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 1 (Axial Coding 1)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 2 (Axial Coding 2)	รหัสคัดสรร (Selective Coding)
1	นิยามความขัดแย้ง	-	สาเหตุความขัดแย้ง
8	ทัศนคติในการทำงานกับคน ญี่ปุ่น	วัฒนธรรมการทำงานที่ แตกต่าง	
9	วัฒนธรรมการทำงานที่แตกต่าง	-	
10	ข้อจำกัดของการใช้ภาษา	ความขัดแย้งจากภาษา	
3	ความขัดแย้งส่งผลกระทบต่อ ประสิทธิภาพในการทำงาน	-	ผลเสียของความขัดแย้ง
11, 12	การโต้เถียง	การสื่อสาร	กลยุทธ์การจัดการ ความขัดแย้งของตัวเอง
16, 17	การยอม	-	
13	ใช้ความอาวุโส	การสื่อสาร	กลยุทธ์การจัดการ ความขัดแย้งของคน ญี่ปุ่น
	การสอน		
14	การให้เหตุผล	การสื่อสาร	
15	การประนีประนอม	-	

ตารางที่ ข.3 การแบ่งกลุ่มรหัสแบบเปิด (Open Coding) ที่สัมพันธ์กันเพื่อสร้างเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กันให้กลายเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) และรหัสคัดสรร (Selective coding) จากบทสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพนักงานคนไทย คนที่ 1 (ต่อ)

รหัสแบบเปิด (Open Coding)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 1 (Axial Coding 1)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 2 (Axial Coding 2)	รหัสคัดสรร (Selective Coding)
18	ทัศนคติต่อความขัดแย้ง	-	ทัศนคติกลางๆ
19	ความคิดเห็นหลากหลาย	-	ประโยชน์ของความ ขัดแย้ง
20	ประสิทธิภาพการทำงาน		
21	ความคิดเห็นหลากหลาย		

ตารางที่ ข.4 การแบ่งกลุ่มรหัสแบบเปิด (Open Coding) ที่สัมพันธ์กันเพื่อสร้างเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กันให้กลายเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) และรหัสคัดสรร (Selective coding) จากบทสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพนักงานคนไทย คนที่ 2

รหัสแบบเปิด (Open Coding)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 1 (Axial Coding 1)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 2 (Axial Coding 2)	รหัสคัดสรร (Selective Coding)
1, 2, 4,	นิยามความขัดแย้ง	-	สาเหตุความขัดแย้ง
9	รูปแบบการทำงานของคน ญี่ปุ่น	-	
11	ข้อเสียของการทำงานแบบ ญี่ปุ่น	รูปแบบการทำงานของคน ญี่ปุ่น	
3	ทัศนคติต่อความขัดแย้ง	-	ทัศนคติเชิงลบต่อความ ขัดแย้ง
10	การยอม	-	กลยุทธ์การจัดการความ ขัดแย้งของตัวเอง
12, 16	เคารพหัวหน้า	การยอม	
22	ไม่ยอมขัดแย้ง	การสื่อสาร	
13, 14	การให้เหตุผล	-	กลยุทธ์การจัดการความ ขัดแย้งของคนญี่ปุ่น
15	การประนีประนอม	-	
17, 18, 19, 20, 21	การวางแผนก่อนการพูดคุย	-	การป้องกันความขัดแย้ง

ตารางที่ ข.5 การแบ่งกลุ่มรหัสแบบเปิด (Open Coding) ที่สัมพันธ์กันเพื่อสร้างเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กันให้กลายเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) และรหัสคัดสรร (Selective coding) จากบทสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพนักงานคนไทย คนที่ 3

รหัสแบบเปิด (Open Coding)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 1 (Axial Coding 1)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 2 (Axial Coding 2)	รหัสคัดสรร (Selective Coding)
1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8	นิยามความขัดแย้ง	-	สาเหตุความขัดแย้ง
9, 10, 22, 23	ความไม่เชี่ยวชาญทางภาษาอังกฤษของคนไทยและคนญี่ปุ่น	ความขัดแย้งจากภาษา	
11	ความขัดแย้งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงาน	-	ผลเสียของความขัดแย้ง
24, 26	การนิ่งเงียบ	การจัดการความขัดแย้งโดยการนิ่งเงียบ	กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งของตัวเอง
25	การยอม	-	
27	การพูดคุย	การสื่อสาร	กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งของคนญี่ปุ่น
28	การให้เหตุผล		

ตารางที่ ข.6 การแบ่งกลุ่มรหัสแบบเปิด (Open Coding) ที่สัมพันธ์กันเพื่อสร้างเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กันให้กลายเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) และรหัสคัดสรร (Selective coding) จากบทสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพนักงานคนไทย คนที่ 4

รหัสแบบเปิด (Open Coding)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 1 (Axial Coding 1)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 2 (Axial Coding 2)	รหัสคัดสรร (Selective Coding)
1, 2	นิยามความขัดแย้ง	-	สาเหตุความขัดแย้ง
7, 8, 9	ความไม่เชี่ยวชาญทางภาษาอังกฤษของคนไทยและคนญี่ปุ่น	ความขัดแย้งจากภาษา	
10	การให้เหตุผล	การสื่อสาร	กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งของตัวเอง
11	การพูดคุย	การสื่อสาร	กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งของคนญี่ปุ่น

ตารางที่ ข.6 การแบ่งกลุ่มรหัสแบบเปิด (Open Coding) ที่สัมพันธ์กันเพื่อสร้างเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กันให้กลายเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) และรหัสคัดสรร (Selective coding) จากบทสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพนักงานคนไทย คนที่ 4 (ต่อ)

รหัสแบบเปิด (Open Coding)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 1 (Axial Coding 1)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 2 (Axial Coding 2)	รหัสคัดสรร (Selective Coding)
12	การพูดคุย	การสื่อสาร	การป้องกันความขัดแย้ง

ตารางที่ ข.7 การแบ่งกลุ่มรหัสแบบเปิด (Open Coding) ที่สัมพันธ์กันเพื่อสร้างเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กันให้กลายเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) และรหัสคัดสรร (Selective coding) จากบทสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพนักงานคนไทย คนที่ 5

รหัสแบบเปิด (Open Coding)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 1 (Axial Coding 1)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 2 (Axial Coding 2)	รหัสคัดสรร (Selective Coding)
1, 2	นิยามความขัดแย้ง	-	สาเหตุความขัดแย้ง
8, 9, 10, 11, 12	ทัศนคติหลังทำงานกับคนญี่ปุ่น	ทัศนคติที่แตกต่างจากเดิม	
14, 15, 16	การมีอคติ	ไม่รับฟังความคิดเห็น	
3	ความขัดแย้งส่งผลต่อความสัมพันธ์	-	ผลเสียของความขัดแย้ง
13	ความขัดแย้งส่งผลต่อการทำงานเป็นทีม	-	
17	การนั่งเงียบ	การจัดการความขัดแย้งโดยการนั่งเงียบ	กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งของตัวเอง
18	การให้เหตุผล	การสื่อสาร	
19, 20	การพูดคุย	การสื่อสาร	กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งของคนญี่ปุ่น

ตารางที่ ข.8 การแบ่งกลุ่มรหัสแบบเปิด (Open Coding) ที่สัมพันธ์กันเพื่อสร้างเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กันให้กลายเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) และรหัสคัดสรร (Selective coding) จากบทสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพนักงานคนไทย คนที่ 6

รหัสแบบเปิด (Open Coding)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 1 (Axial Coding 1)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 2 (Axial Coding 2)	รหัสคัดสรร (Selective Coding)
1, 2, 3	นิยามความขัดแย้ง		สาเหตุความขัดแย้ง
13	รูปแบบการทำงานของคน ญี่ปุ่น	วัฒนธรรมการทำงานที่ แตกต่าง	
6	ความขัดแย้งส่งผลต่อ ความสัมพันธ์	-	ผลเสียของความขัดแย้ง
14	การยอม	-	กลยุทธ์การจัดการความ ขัดแย้งของตัวเอง
15, 16	การวางแผนก่อนการพูดคุย	การสื่อสาร	
17	การเอาชนะ	-	กลยุทธ์การจัดการความ ขัดแย้งของคนญี่ปุ่น
18	การให้เหตุผล	การสื่อสาร	
19	การประนีประนอม	-	
20	การวางแผนก่อนการพูดคุย	-	การป้องกันความขัดแย้ง

ตารางที่ ข.9 การแบ่งกลุ่มรหัสแบบเปิด (Open Coding) ที่สัมพันธ์กันเพื่อสร้างเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กันให้กลายเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) และรหัสคัดสรร (Selective coding) จากบทสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพนักงานคนไทย คนที่ 7

รหัสแบบเปิด (Open Coding)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 1 (Axial Coding 1)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 2 (Axial Coding 2)	รหัสคัดสรร (Selective Coding)
1, 2, 3	นิยามความขัดแย้ง	-	สาเหตุความขัดแย้ง
15	วัฒนธรรมการทำงานที่ แตกต่าง	-	
5	เกิดการพูดคุย	-	ประโยชน์ของความขัดแย้ง
6	ความคิดเห็นหลากหลาย	-	

ตารางที่ ข.9 การแบ่งกลุ่มรหัสแบบเปิด (Open Coding) ที่สัมพันธ์กันเพื่อสร้างเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กันให้กลายเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) และรหัสคัดสรร (Selective coding) จากบทสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพนักงานคนไทย คนที่ 7

รหัสแบบเปิด (Open Coding)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 1 (Axial Coding 1)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 2 (Axial Coding 2)	รหัสคัดสรร (Selective Coding)
7	ความขัดแย้งส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์	-	ผลเสียของความขัดแย้ง
16	การเอาชนะ	-	กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งของผู้อื่น
19	การประนีประนอม	-	
20	การให้เหตุผล	การสื่อสาร	
17	การพูดคุย	การสื่อสาร	กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งของตัวเอง
18	อยากให้เข้าใจความคิดเห็น	วัตถุประสงค์ในการพูด	
21	การยอม	-	
22	ไม่ยอมขัดแย้ง	การยอม	

ตารางที่ ข.10 การแบ่งกลุ่มรหัสแบบเปิด (Open Coding) ที่สัมพันธ์กันเพื่อสร้างเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กันให้กลายเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) และรหัสคัดสรร (Selective coding) จากบทสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพนักงานคนไทย คนที่ 8

รหัสแบบเปิด (Open Coding)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 1 (Axial Coding 1)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 2 (Axial Coding 2)	รหัสคัดสรร (Selective Coding)
2, 3	นิยามความขัดแย้ง	-	สาเหตุความขัดแย้ง
11, 12	เป้าหมายในการทำงานแตกต่างกัน	วัฒนธรรมการทำงานที่แตกต่างกัน	
13	รูปแบบการทำงานของผู้อื่น	-	
14	ข้อเสียของการทำงานแบบผู้อื่น	รูปแบบการทำงานของผู้อื่น	
4	ความขัดแย้งส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์	-	ผลเสียของความขัดแย้ง

ตารางที่ ข.10 การแบ่งกลุ่มรหัสแบบเปิด (Open Coding) ที่สัมพันธ์กันเพื่อสร้างเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กันให้กลายเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) และรหัสคัดสรร (Selective coding) จากบทสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพนักงานคนไทย คนที่ 8 (ต่อ)

รหัสแบบเปิด (Open Coding)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 1 (Axial Coding 1)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 2 (Axial Coding 2)	รหัสคัดสรร (Selective Coding)
5	ความขัดแย้งส่งผลกระทบต่อการทำงานเป็นทีม	-	
15	การยอม	-	กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งของตัวเอง
16	การนิ่งเฉย	การจัดการความขัดแย้งโดยการนิ่งเฉย	
17	การให้เหตุผล	การสื่อสาร	กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งของคนญี่ปุ่น
18	พยายามยอมรับความคิดของคนญี่ปุ่น	การประนีประนอม	การป้องกันความขัดแย้ง

ตารางที่ ข.11 การแบ่งกลุ่มรหัสแบบเปิด (Open Coding) ที่สัมพันธ์กันเพื่อสร้างเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กันให้กลายเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) และรหัสคัดสรร (Selective coding) จากบทสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพนักงานคนไทย คนที่ 9

รหัสแบบเปิด (Open Coding)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 1 (Axial Coding 1)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 2 (Axial Coding 2)	รหัสคัดสรร (Selective Coding)
1, 2	นิยามความขัดแย้ง	-	สาเหตุความขัดแย้ง
11, 12	วัฒนธรรมการทำงานที่แตกต่าง	-	
13	การพูดคุย	การสื่อสาร	กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งของตัวเอง
15	การยอม	-	
16, 17	การพูดคุย	การสื่อสาร	การป้องกันความขัดแย้ง

ตารางที่ ข.12 การแบ่งกลุ่มรหัสแบบเปิด (Open Coding) ที่สัมพันธ์กันเพื่อสร้างเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กันให้กลายเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) และรหัสคัดสรร (Selective coding) จากบทสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพนักงานคนไทย คนที่ 10

รหัสแบบเปิด (Open Coding)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 1 (Axial Coding 1)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 2 (Axial Coding 2)	รหัสคัดสรร (Selective Coding)
2	ความขัดแย้งส่งผลกระทบต่อการทำงานเป็นทีม	-	ผลเสียของความขัดแย้ง
3	นิยามความขัดแย้ง	-	สาเหตุความขัดแย้ง
8, 9	วัฒนธรรมการทำงานที่แตกต่าง		
10	การโต้เถียง	การสื่อสาร	กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งของตัวเอง
12	การยอม	-	
11	การพูดคุย	การสื่อสาร	กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งของคนญี่ปุ่น

ตารางที่ ข.13 การแบ่งกลุ่มรหัสแบบเปิด (Open Coding) ที่สัมพันธ์กันเพื่อสร้างเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กันให้กลายเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) และรหัสคัดสรร (Selective coding) จากบทสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพนักงานคนไทย คนที่ 11

รหัสแบบเปิด (Open Coding)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 1 (Axial Coding 1)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 2 (Axial Coding 2)	รหัสคัดสรร (Selective Coding)
2, 3	นิยามความขัดแย้ง	-	สาเหตุความขัดแย้ง
9	รูปแบบการทำงานของคนญี่ปุ่น	วัฒนธรรมการทำงานที่แตกต่าง	
10, 11	ข้อเสียของการทำงานแบบญี่ปุ่น	วัฒนธรรมการทำงานที่แตกต่าง	
12, 13	การนั่งเงียบ	การจัดการความขัดแย้งโดยการนั่งเงียบ	กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งของตัวเอง
14, 15	การบังคับ	-	กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งของคนญี่ปุ่น

ตารางที่ ข.14 การแบ่งกลุ่มรหัสแบบเปิด (Open Coding) ที่สัมพันธ์กันเพื่อสร้างเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กันให้กลายเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) และรหัสคัดสรร (Selective coding) จากบทสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพนักงานคนไทย คนที่ 12

รหัสแบบเปิด (Open Coding)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 1 (Axial Coding 1)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 2 (Axial Coding 2)	รหัสคัดสรร (Selective Coding)
2	ความขัดแย้งส่งผลกระทบต่อการทำงานเป็นทีม	-	ผลเสียของความขัดแย้ง
3	ความขัดแย้งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงาน	-	
8, 9	รูปแบบการทำงานของคนญี่ปุ่น	วัฒนธรรมการทำงานที่แตกต่าง	สาเหตุความขัดแย้ง
10, 11	ข้อเสียของการทำงานแบบญี่ปุ่น		
12	การนั่งเงียบ	การจัดการความขัดแย้งโดยการนั่งเงียบ	กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งของตัวเอง
14	ไม่อยากขัดแย้ง	การยอม	
15, 16	การพูดคุย	การสื่อสาร	กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งของคนญี่ปุ่น
13	การยอม	-	การป้องกันความขัดแย้ง
17	การพูดคุย	การสื่อสาร	

ตารางที่ ข.15 การแบ่งกลุ่มรหัสแบบเปิด (Open Coding) ที่สัมพันธ์กันเพื่อสร้างเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กันให้กลายเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) และรหัสคัดสรร (Selective coding) จากบทสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพนักงานคนไทย คนที่ 13

รหัสแบบเปิด (Open Coding)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 1 (Axial Coding 1)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 2 (Axial Coding 2)	รหัสคัดสรร (Selective Coding)
1, 2, 3	นิยามความขัดแย้ง	-	สาเหตุความขัดแย้ง
11, 12	ทัศนคติหลังทำงานกับคนญี่ปุ่น	ทัศนคติที่แตกต่างจากเดิม	

ตารางที่ ข.15 การแบ่งกลุ่มรหัสแบบเปิด (Open Coding) ที่สัมพันธ์กันเพื่อสร้างเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กันให้กลายเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) และรหัสคัดสรร (Selective coding) จากบทสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพนักงานคนไทย คนที่ 13 (ต่อ)

รหัสแบบเปิด (Open Coding)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 1 (Axial Coding 1)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 2 (Axial Coding 2)	รหัสคัดสรร (Selective Coding)
17	แนวคิดในการทำงานที่แตกต่าง	-	
18	ข้อเสียของการทำงานแบบญี่ปุ่น	รูปแบบการทำงานของคนญี่ปุ่น	
5, 6, 7	ความขัดแย้งส่งผลต่อความสัมพันธ์	-	ผลเสียของความขัดแย้ง
13, 14, 15, 16	ความขัดแย้งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงาน	-	
19	การให้เหตุผล	การสื่อสาร	กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งของตัวเอง
20	การประนีประนอม	-	
21	การเอาชนะ	-	กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งของคนญี่ปุ่น
23	การวางแผนก่อนการพูดคุย	-	การป้องกันความขัดแย้ง

ตารางที่ ข.16 การแบ่งกลุ่มรหัสแบบเปิด (Open Coding) ที่สัมพันธ์กันเพื่อสร้างเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กันให้กลายเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) และรหัสคัดสรร (Selective coding) จากบทสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพนักงานคนไทย คนที่ 14

รหัสแบบเปิด (Open Coding)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 1 (Axial Coding 1)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 2 (Axial Coding 2)	รหัสคัดสรร (Selective Coding)
2	นิยามความขัดแย้ง	-	สาเหตุความขัดแย้ง
8	รูปแบบการทำงานของคนญี่ปุ่น	-	
16	การนิ่งเงียบ	ไม่เข้าใจกัน	

ตารางที่ ข.16 การแบ่งกลุ่มรหัสแบบเปิด (Open Coding) ที่สัมพันธ์กันเพื่อสร้างเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กันให้กลายเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) และรหัสคัดสรร (Selective coding) จากบทสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพนักงานคนไทย คนที่ 14 (ต่อ)

รหัสแบบเปิด (Open Coding)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 1 (Axial Coding 1)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 2 (Axial Coding 2)	รหัสคัดสรร (Selective Coding)
10	การนั่งเฉิบ	-	กลยุทธ์การจัดการความ ขัดแย้งของตัวเอง
11	การยอม	-	
12	ไม่อยากขัดแย้ง	-	
13	การพูดคุย	การสื่อสาร	กลยุทธ์การจัดการความ ขัดแย้งของคนญี่ปุ่น
14	การให้เหตุผล	การสื่อสาร	
15	การพูดคุย	การสื่อสาร	การป้องกันความขัดแย้ง

ตารางที่ ข.17 การแบ่งกลุ่มรหัสแบบเปิด (Open Coding) ที่สัมพันธ์กันเพื่อสร้างเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กันให้กลายเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) และรหัสคัดสรร (Selective coding) จากบทสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพนักงานคนไทย คนที่ 15

รหัสแบบเปิด (Open Coding)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 1 (Axial Coding 1)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 2 (Axial Coding 2)	รหัสคัดสรร (Selective Coding)
1	นิยมความขัดแย้ง	-	สาเหตุความขัดแย้ง
9	รูปแบบการทำงานของ คนญี่ปุ่น	-	
10, 11	เป้าหมายในการทำงาน แตกต่างกัน	วัฒนธรรมการทำงานที่ แตกต่าง	
2, 3	ความคิดเห็นหลากหลาย	-	ประโยชน์ของความขัดแย้ง
12	การยอม	-	กลยุทธ์การจัดการความ ขัดแย้งของตัวเอง
13	การประนีประนอม	-	
14	การให้เหตุผล	การสื่อสาร	
17	หลีกเลี่ยง	-	
15	การเอาชนะ	-	กลยุทธ์การจัดการความ ขัดแย้งของคนญี่ปุ่น
16	การให้เหตุผล	การสื่อสาร	

ตารางที่ ข.18 การแบ่งกลุ่มรหัสแบบเปิด (Open Coding) ที่สัมพันธ์กันเพื่อสร้างเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กันให้กลายเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) และรหัสคัดสรร (Selective coding) จากบทสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพนักงานคนไทย คนที่ 16

รหัสแบบเปิด (Open Coding)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 1 (Axial Coding 1)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 2 (Axial Coding 2)	รหัสคัดสรร (Selective Coding)
1, 2	นิยามความขัดแย้ง	-	สาเหตุความขัดแย้ง
10, 12, 15	ข้อเสียของการทำงานแบบ ญี่ปุ่น	รูปแบบการทำงานของคน ญี่ปุ่น	
11, 14	รูปแบบการทำงานของคน ญี่ปุ่น	-	
13	แนวคิดในการทำงานที่ แตกต่าง	-	
4, 6	ความขัดแย้งส่งผลต่อ ความสัมพันธ์	-	ผลเสียของความขัดแย้ง
16	การให้เหตุผล	การสื่อสาร	กลยุทธ์การจัดการความ ขัดแย้งของตัวเอง
19	การนั่งเงียบ	การจัดการความขัดแย้งโดย การนั่งเงียบ	
20	การขอม	-	
17, 18	ไม่รับฟังความคิดเห็น	การเอาชนะ	กลยุทธ์การจัดการความ ขัดแย้งของคนญี่ปุ่น

ตารางที่ ข.19 การแบ่งกลุ่มรหัสแบบเปิด (Open Coding) ที่สัมพันธ์กันเพื่อสร้างเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กันให้กลายเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) และรหัสคัดสรร (Selective coding) จากบทสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพนักงานคนไทย คนที่ 17

รหัสแบบเปิด (Open Coding)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 1 (Axial Coding 1)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 2 (Axial Coding 2)	รหัสคัดสรร (Selective Coding)
1, 2, 3	นิยามความขัดแย้ง	-	สาเหตุความขัดแย้ง
10, 12	รูปแบบการทำงานของคน ญี่ปุ่น	-	
11	ข้อเสียของการทำงานแบบ ญี่ปุ่น	รูปแบบการทำงานของคน ญี่ปุ่น	

ตารางที่ ข.19 การแบ่งกลุ่มรหัสแบบเปิด (Open Coding) ที่สัมพันธ์กันเพื่อสร้างเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กันให้กลายเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) และรหัสคัดสรร (Selective coding) จากบทสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพนักงานคนไทย คนที่ 17 (ต่อ)

รหัสแบบเปิด (Open Coding)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 1 (Axial Coding 1)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 2 (Axial Coding 2)	รหัสคัดสรร (Selective Coding)
13, 16	การยอม	-	กลยุทธ์การจัดการความ ขัดแย้งของตัวเอง
14	การเอาชนะ	-	กลยุทธ์การจัดการความ ขัดแย้งของคนญี่ปุ่น

ตารางที่ ข.20 การแบ่งกลุ่มรหัสแบบเปิด (Open Coding) ที่สัมพันธ์กันเพื่อสร้างเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กันให้กลายเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) และรหัสคัดสรร (Selective coding) จากบทสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพนักงานคนไทย คนที่ 18

รหัสแบบเปิด (Open Coding)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 1 (Axial Coding 1)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 2 (Axial Coding 2)	รหัสคัดสรร (Selective Coding)
7	แนวคิดในการทำงานที่แตกต่าง	-	สาเหตุความขัดแย้ง
8	รูปแบบการทำงานของคนญี่ปุ่น	-	
9	ข้อเสียของการทำงานแบบ ญี่ปุ่น	รูปแบบการทำงานของคน ญี่ปุ่น	
10	การพูดคุย	การสื่อสาร	กลยุทธ์การจัดการความ ขัดแย้งของตัวเอง
11	การให้เหตุผล		
12	การประนีประนอม	-	กลยุทธ์การจัดการความ ขัดแย้งของคนญี่ปุ่น
13	การพูดคุย	การสื่อสาร	
14, 15	การประนีประนอม	-	

ตารางที่ ข.21 การแบ่งกลุ่มรหัสแบบเปิด (Open Coding) ที่สัมพันธ์กันเพื่อสร้างเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กันให้กลายเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) และรหัสคัดสรร (Selective coding) จากบทสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพนักงานคนไทย คนที่ 19

รหัสแบบเปิด (Open Coding)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 1 (Axial Coding 1)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 2 (Axial Coding 2)	รหัสคัดสรร (Selective Coding)
1	นิยามความขัดแย้ง	-	สาเหตุความขัดแย้ง
8	แนวคิดในการทำงานที่แตกต่าง	-	
9, 10	การมือคด	ไม่รับฟังความคิดเห็น	
11	ข้อเสียของการทำงานแบบ ญี่ปุ่น	ปัญหาจากการสื่อสาร	
12, 13	ข้อเสียของการทำงานแบบ ญี่ปุ่น	-	
2	ความขัดแย้งส่งผลต่อ ความสัมพันธ์	-	ผลเสียของความขัดแย้ง
14	การซักถาม	การสื่อสาร	กลยุทธ์การจัดการ ความขัดแย้งของตัวเอง
15	การให้เหตุผล		

ตารางที่ ข.22 การแบ่งกลุ่มรหัสแบบเปิด (Open Coding) ที่สัมพันธ์กันเพื่อสร้างเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กันให้กลายเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) และรหัสคัดสรร (Selective coding) จากบทสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพนักงานคนไทย คนที่ 20

รหัสแบบเปิด (Open Coding)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 1 (Axial Coding 1)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 2 (Axial Coding 2)	รหัสคัดสรร (Selective Coding)
2	ความขัดแย้งส่งผลต่อ ความสัมพันธ์	-	ผลเสียของความขัดแย้ง
3	ความขัดแย้งส่งผลต่อการ ทำงานเป็นทีม	-	
13	ความขัดแย้งส่งผลกระทบต่อ ประสิทธิภาพในการทำงาน		
8	รูปแบบการทำงานของคน ญี่ปุ่น	รูปแบบการทำงานของคน ญี่ปุ่น	สาเหตุความขัดแย้ง
9	ข้อเสียของการทำงานแบบ ญี่ปุ่น		

ตารางที่ ข.22 การแบ่งกลุ่มรหัสแบบเปิด (Open Coding) ที่สัมพันธ์กันเพื่อสร้างเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กันให้กลายเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) และรหัสคัดสรร (Selective coding) จากบทสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพนักงานคนไทย คนที่ 20 (ต่อ)

รหัสแบบเปิด (Open Coding)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 1 (Axial Coding 1)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 2 (Axial Coding 2)	รหัสคัดสรร (Selective Coding)
10, 12	การยอม	-	กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งของตัวเอง
11, 14	การเอาชนะ	-	กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งของคนญี่ปุ่น
15	ทำความเข้าใจลักษณะงาน	-	การป้องกันความขัดแย้ง

ตารางที่ ข.23 การแบ่งกลุ่มรหัสแบบเปิด (Open Coding) ที่สัมพันธ์กันเพื่อสร้างเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กันให้กลายเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) และรหัสคัดสรร (Selective coding) จากบทสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพนักงานคนไทย คนที่ 21

รหัสแบบเปิด (Open Coding)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 1 (Axial Coding 1)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 2 (Axial Coding 2)	รหัสคัดสรร (Selective Coding)
1, 2, 3, 4	นิยามความขัดแย้ง	-	สาเหตุความขัดแย้ง
8, 9, 10	ทัศนคติหลังทำงานกับคนญี่ปุ่น	ทัศนคติที่แตกต่างจากเดิม	
12, 13, 14	ความไม่เชี่ยวชาญทางภาษาอังกฤษของคนไทยและคนญี่ปุ่น	ความขัดแย้งจากภาษา	
15	การโต้เถียง	การสื่อสาร	กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งของตัวเอง
17	การพูดคุย		
16	การนั่งเงียบ	การจัดการความขัดแย้งโดยการนั่งเงียบ	
19	การยอม	-	
18	การเอาชนะ	-	กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งของคนญี่ปุ่น

ตารางที่ ข.24 การแบ่งกลุ่มรหัสแบบเปิด (Open Coding) ที่สัมพันธ์กันเพื่อสร้างเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กันให้กลายเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) และรหัสคัดสรร (Selective coding) จากบทสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพนักงานคนไทย คนที่ 22

รหัสแบบเปิด (Open Coding)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 1 (Axial Coding 1)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 2 (Axial Coding 2)	รหัสคัดสรร (Selective Coding)
1, 2	นิยามความขัดแย้ง	-	สาเหตุความขัดแย้ง
12, 13, 14	ความไม่เชี่ยวชาญทางภาษาอังกฤษของคนไทยและคนญี่ปุ่น	ความขัดแย้งจากภาษา	
15	การซักถาม	การสื่อสาร	กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งของตัวเอง
16	หลีกเลี่ยง	-	
17	การให้เหตุผล	การสื่อสาร	กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งของคนญี่ปุ่น
20	การพูดคุย		
18, 19	การวางแผนก่อนการพูดคุย	-	การป้องกันความขัดแย้ง

ตารางที่ ข.25 การแบ่งกลุ่มรหัสแบบเปิด (Open Coding) ที่สัมพันธ์กันเพื่อสร้างเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กันให้กลายเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) และรหัสคัดสรร (Selective coding) จากบทสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพนักงานคนไทย คนที่ 23

รหัสแบบเปิด (Open Coding)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 1 (Axial Coding 1)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 2 (Axial Coding 2)	รหัสคัดสรร (Selective Coding)
1, 2	นิยามความขัดแย้ง	-	สาเหตุความขัดแย้ง
11, 12, 13, 16	รูปแบบการทำงานของคนที่ญี่ปุ่น	-	
4	ความขัดแย้งส่งผลต่อความสัมพันธ์	-	ผลเสียของความขัดแย้ง
14, 17	การยอม	-	กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งของตัวเอง
15	การพูดคุย	การสื่อสาร	กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งของคนญี่ปุ่น

ตารางที่ ข.26 การแบ่งกลุ่มรหัสแบบเปิด (Open Coding) ที่สัมพันธ์กันเพื่อสร้างเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กันให้กลายเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) และรหัสคัดสรร (Selective coding) จากบทสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพนักงานคนไทย คนที่ 24

รหัสแบบเปิด (Open Coding)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 1 (Axial Coding 1)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 2 (Axial Coding 2)	รหัสคัดสรร (Selective Coding)
1, 2	นิยามความขัดแย้ง	-	สาเหตุความขัดแย้ง
6	ทัศนคติในการทำงานกับคน ญี่ปุ่น	วัฒนธรรมการทำงานที่ แตกต่าง	
7, 8	ข้อเสียของการทำงานแบบ ญี่ปุ่น		
9, 11, 12	ทัศนคติหลังทำงานกับคน ญี่ปุ่น	ทัศนคติที่แตกต่างจากเดิม	
10, 13, 14, 15	รูปแบบการทำงานของคน ญี่ปุ่น	-	
16, 20	การยอม	-	กลยุทธ์การจัดการความ ขัดแย้งของตัวเอง
17, 18, 19	การเอาชนะ	-	กลยุทธ์การจัดการความ ขัดแย้งของคนญี่ปุ่น
21	พยายามยอมรับความคิดของ คนญี่ปุ่น	การประนีประนอม	การป้องกันความขัดแย้ง

ตารางที่ ข.27 การแบ่งกลุ่มรหัสแบบเปิด (Open Coding) ที่สัมพันธ์กันเพื่อสร้างเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กันให้กลายเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) และรหัสคัดสรร (Selective coding) จากบทสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพนักงานคนไทย คนที่ 25

รหัสแบบเปิด (Open Coding)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 1 (Axial Coding 1)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 2 (Axial Coding 2)	รหัสคัดสรร (Selective Coding)
1, 2	ความขัดแย้งส่งผลต่อ ความสัมพันธ์		ผลเสียของความขัดแย้ง
9, 10	รูปแบบการทำงานของคน ญี่ปุ่น		สาเหตุความขัดแย้ง
11	การนั่งเงียบ	การจัดการความขัดแย้งโดย การนั่งเงียบ	กลยุทธ์การจัดการความ ขัดแย้งของตัวเอง

ตารางที่ ข.27 การแบ่งกลุ่มรหัสแบบเปิด (Open Coding) ที่สัมพันธ์กันเพื่อสร้างเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กันให้กลายเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) และรหัสคัดสรร (Selective coding) จากบทสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพนักงานคนไทย คนที่ 25 (ต่อ)

รหัสแบบเปิด (Open Coding)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 1 (Axial Coding 1)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 2 (Axial Coding 2)	รหัสคัดสรร (Selective Coding)
12	การบังคับ	การเอาชนะ	กลยุทธ์การจัดการความ ขัดแย้งของคนญี่ปุ่น

ตารางที่ ข.28 การแบ่งกลุ่มรหัสแบบเปิด (Open Coding) ที่สัมพันธ์กันเพื่อสร้างเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กันให้กลายเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) และรหัสคัดสรร (Selective coding) จากบทสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพนักงานคนไทย คนที่ 26

รหัสแบบเปิด (Open Coding)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 1 (Axial Coding 1)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 2 (Axial Coding 2)	รหัสคัดสรร (Selective Coding)
1, 2	นิยามความขัดแย้ง	-	สาเหตุความขัดแย้ง
10, 11, 12	ความไม่เชื่อขวัญทาง ภาษาอังกฤษของคนไทยและ คนญี่ปุ่น	ความขัดแย้งจากภาษา	
13	การซักถาม	การสื่อสาร	กลยุทธ์การจัดการความ ขัดแย้งของตัวเอง
14	การให้เหตุผล		
15	การพูดคุย	การสื่อสาร	กลยุทธ์การจัดการความ ขัดแย้งของคนญี่ปุ่น
16	การให้เหตุผล		
17	การพูดคุย	การสื่อสาร	การป้องกันความขัดแย้ง

ตารางที่ ข.29 การแบ่งกลุ่มรหัสแบบเปิด (Open Coding) ที่สัมพันธ์กันเพื่อสร้างเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กันให้กลายเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) และรหัสคัดสรร (Selective coding) จากบทสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพนักงานคนไทย คนที่ 27

รหัสแบบเปิด (Open Coding)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 1 (Axial Coding 1)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 2 (Axial Coding 2)	รหัสคัดสรร (Selective Coding)
1, 2	ความขัดแย้งส่งผลต่อ ความสัมพันธ์	-	ผลเสียของความขัดแย้ง

ตารางที่ ข.29 การแบ่งกลุ่มรหัสแบบเปิด (Open Coding) ที่สัมพันธ์กันเพื่อสร้างเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กันให้กลายเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) และรหัสคัดสรร (Selective coding) จากบทสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพนักงานคนไทย คนที่ 27 (ต่อ)

รหัสแบบเปิด (Open Coding)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 1 (Axial Coding 1)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 2 (Axial Coding 2)	รหัสคัดสรร (Selective Coding)
12	ความขัดแย้งส่งผลกระทบต่อการทำงานเป็นทีม	-	
3	นิยามความขัดแย้ง		สาเหตุความขัดแย้ง
7, 8, 9, 10, 11	ทัศนคติหลังทำงานกับคนญี่ปุ่น	ทัศนคติที่แตกต่างจากเดิม	
13	รูปแบบการทำงานของคนญี่ปุ่น	-	
14	การนั่งเงียบ	การจัดการความขัดแย้งโดยการนั่งเงียบ	กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งของตัวเอง
15, 17	การยอม	-	

ตารางที่ ข.30 การแบ่งกลุ่มรหัสแบบเปิด (Open Coding) ที่สัมพันธ์กันเพื่อสร้างเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กันให้กลายเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) และรหัสคัดสรร (Selective coding) จากบทสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพนักงานคนไทย คนที่ 28

รหัสแบบเปิด (Open Coding)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 1 (Axial Coding 1)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 2 (Axial Coding 2)	รหัสคัดสรร (Selective Coding)
1, 2	นิยามความขัดแย้ง	-	สาเหตุความขัดแย้ง
10	รูปแบบการทำงานของคนญี่ปุ่น	-	
3	ความขัดแย้งส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์	-	ผลเสียของความขัดแย้ง
11, 13, 14	การบังคับ	การเอาชนะ	กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งของคนญี่ปุ่น
12	การโต้เถียง	การสื่อสาร	กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งของตัวเอง
15	พยายามยอมรับความคิดของคนญี่ปุ่น	-	การป้องกันความขัดแย้ง

ตารางที่ ข.31 การแบ่งกลุ่มรหัสแบบเปิด (Open Coding) ที่สัมพันธ์กันเพื่อสร้างเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กันให้กลายเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) และรหัสคัดสรร (Selective coding) จากบทสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพนักงานคนไทย คนที่ 29

รหัสแบบเปิด (Open Coding)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 1 (Axial Coding 1)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 2 (Axial Coding 2)	รหัสคัดสรร (Selective Coding)
1	นิยามความขัดแย้ง	-	สาเหตุความขัดแย้ง
10, 11, 12	รูปแบบการทำงานของคน ญี่ปุ่น		
13	ข้อเสียของการทำงานแบบ ญี่ปุ่น	รูปแบบการทำงานของคน ญี่ปุ่น	
3	ความขัดแย้งส่งผลต่อ ความสัมพันธ์	-	ผลเสียของความขัดแย้ง
14	การพูดคุย	การสื่อสาร	กลยุทธ์การจัดการความ ขัดแย้งของตัวเอง
16	การยอม	-	
15	การบังคับ	การเอาชนะ	กลยุทธ์การจัดการความ ขัดแย้งของคนญี่ปุ่น
17	การพูดคุย	การสื่อสาร	การป้องกันความขัดแย้ง

ตารางที่ ข.32 การแบ่งกลุ่มรหัสแบบเปิด (Open Coding) ที่สัมพันธ์กันเพื่อสร้างเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กันให้กลายเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) และรหัสคัดสรร (Selective coding) จากบทสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพนักงานคนไทย คนที่ 30

รหัสแบบเปิด (Open Coding)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 1 (Axial Coding 1)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 2 (Axial Coding 2)	รหัสคัดสรร (Selective Coding)
2	ความขัดแย้งส่งผลต่อ ความสัมพันธ์	-	ผลเสียของความขัดแย้ง
3	ความขัดแย้งส่งผลต่อการ ทำงานเป็นทีม	-	
9, 10	รูปแบบการทำงานของคน ญี่ปุ่น	-	สาเหตุความขัดแย้ง
11	ข้อเสียของการทำงานแบบ ญี่ปุ่น	รูปแบบการทำงานของคน ญี่ปุ่น	

ตารางที่ ข.32 การแบ่งกลุ่มรหัสแบบเปิด (Open Coding) ที่สัมพันธ์กันเพื่อสร้างเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กันให้กลายเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) และรหัสคัดสรร (Selective coding) จากบทสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพนักงานคนไทย คนที่ 30 (ต่อ)

รหัสแบบเปิด (Open Coding)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 1 (Axial Coding 1)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 2 (Axial Coding 2)	รหัสคัดสรร (Selective Coding)
12	การนั่งเจียบ	การจัดการความขัดแย้งโดย การนั่งเจียบ	กลยุทธ์การจัดการความ ขัดแย้งของตัวเอง
13	การวางแผนก่อนการพูดคุย	การสื่อสาร	
14	การเอาชนะ	-	กลยุทธ์การจัดการความ ขัดแย้งของคนญี่ปุ่น
15	การบังคับ	การเอาชนะ	
16	การพูดคุย	การสื่อสาร	การป้องกันความขัดแย้ง

รหัสแบบเปิด (Open Coding) ของแต่ละบทสัมภาษณ์จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นหัวหน้างานคนญี่ปุ่นมีดังนี้

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 1 ประกอบด้วย รหัสแบบเปิด (Open Coding) จากบทสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 22 รหัส ดังนี้

1. เป็นเรื่องที่ต้องแก้ไข
2. ทำให้ประสิทธิภาพของทีมลดลง
3. การทำงานที่ดีต้องเกิดจากการร่วมมือกัน
ของทุกคน
4. คนไทยเป็นคนสบายๆ
5. คนไทยใช้ชีวิตไม่เร่งรีบ
6. คนไทยอารมณ์ดี
7. นิสัยของคนไทยทำให้บรรยากาศในการ
ทำงานไม่กดดัน
8. คนไทยบางคนทำตัวตามสบายมาก
เกินไป
9. ทักษะคิดกับคนไทยไม่แตกต่างจากที่คิด
10. ทักษะคิดก่อนหลังไม่ได้มีผลกระทบอะไร
กับการทำงาน
11. เกิดปัญหาในการทำงาน
12. ความขัดแย้งส่วนใหญ่เกิดจากภาษา
13. ส่วนใหญ่ใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสาร
14. คำศัพท์ที่แตกต่างกันทำให้เข้าใจผิดกัน
15. รูปแบบประโยคที่แตกต่างทำให้เข้าใจผิด
16. ตักเตือนธรรมดาแต่คนไทยไม่พอใจมาก
17. อธิบายสิ่งที่ต้องการจะสื่ออย่างละเอียด
18. พยายามทำความเข้าใจให้ตรงกันด้วยการ
ถามตอบ
19. ฟังความคิดเห็นของคนไทย
20. คนไทยส่วนใหญ่มักเจียบ

21. คนไทยไม่ค่อยชอบความขัดแย้ง

22. จัดประชุมให้มีการพูดคุยกันบ่อยๆ

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 2 ประกอบด้วย รหัสแบบเปิด (Open Coding) จากบทสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 15 รหัส ดังนี้

- | | |
|--|--|
| 1. อยู่ที่เราจัดการมัน | 9. คนไทยไม่จริงจัง |
| 2. คนทะเลาะกัน | 10. คนไทยมองว่าเป็นเรื่องเล็กๆ |
| 3. ประสิทธิภาพของทีมลดลง | 11. คนไทยคิดว่าการจริงจังกับงานเกินไปจะทำให้ไม่มีความสุข |
| 4. ถ้าจัดการมันได้ทำให้ทีมเข้าใจกันมากขึ้น | 12. คนไทยบางคนยังชอบคิดว่าไม่เป็นไร |
| 5. คนไทยเป็นคนสบายๆ | 13. อธิบายสิ่งที่ต้องการอย่างละเอียด |
| 6. ยิ้มง่าย | 14. คนไทยมักยอมรับ ไม่ได้แย้ง |
| 7. เป็นกันเอง | 15. อธิบายทำความเข้าใจร่วมกันทั้งสองฝ่าย |
| 8. มีปัญหาในการทำงานเล็กน้อย | |

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 3 ประกอบด้วย รหัสแบบเปิด (Open Coding) จากบทสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 16 รหัส ดังนี้

- | | |
|---|---|
| 1. ทำให้ความสามัคคีในทีมลดลง | 9. สบายใจในการร่วมงานกับคนไทย |
| 2. ความร่วมมือและช่วยเหลือกันของทีมลดลง | 10. พนักงานในทีมไม่เห็นด้วย |
| 3. ประสิทธิภาพของทีมลดลง | 11. ไม่อยากเปลี่ยนวิธีการทำงานของตัวเอง |
| 4. คนไทยเป็นคนใจดี | 12. อธิบาย |
| 5. มีน้ำใจ | 13. พยายามฟังถึงเหตุผลของพนักงาน |
| 6. ชอบช่วยเหลือผู้อื่น | 14. หาทางออกที่ดีที่สุดของทั้งสองฝ่าย |
| 7. ยิ้มแย้มแจ่มใส | 15. คนไทยมักจะอธิบายด้วยเหตุผล |
| 8. ขยันและตั้งใจทำงานมากกว่าที่เคยคิด | 16. หาเวลาพูดคุยกันในทีมบ่อยๆ |

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 4 ประกอบด้วย รหัสแบบเปิด (Open Coding) จากบทสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 18 รหัส ดังนี้

- | | |
|-------------------------------------|--|
| 1. ไม่ได้อยู่แล้ว | 3. ทีมที่ดีจะเกิดขึ้นเมื่อทุกคนในทีมร่วมแรงร่วมใจกัน |
| 2. ทำให้การทำงานร่วมกันลำบากมากขึ้น | 4. คนไทยก็น่าจะเป็นมิตร |

- | | |
|-------------------------------------|--|
| 5. คนไทยเป็นคนร่าเริง | 13. จัดประชุมให้ทุกคนเข้ามาพูดคุยกัน |
| 6. เข้ากับคนอื่นได้ง่าย | 14. คนไทยไม่ค่อยกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นตรงๆ |
| 7. สบายใจขึ้น | 15. ส่วนใหญ่จะเงียบ |
| 8. ไม่ได้มีปัญหาอะไรในการร่วมงานกัน | 16. ขอมทำตามไปเลย |
| 9. เป็นเรื่องภาษา | 17. ให้ทุกคนมีการพูดคุยกันมากขึ้น |
| 10. ผมก็ใช้ภาษาอังกฤษไม่ค่อยเก่ง | 18. คนไทยควรที่จะกล้าพูด |
| 11. ต้องใช้เวลาทำความเข้าใจกันนาน | |
| 12. เข้าใจกันไปคนละอย่าง | |

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 5 ประกอบด้วย รหัสแบบเปิด (Open Coding) จากบทสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 26 รหัส ดังนี้

- | | |
|---|--|
| 1. ทำให้งานออกมาล่าช้า | 14. ทำงานด้วยความมีชีวิตชีวา |
| 2. ทำให้ความสัมพันธ์ในทีมลดลง | 15. ข้อเสียคือคนไทยไม่จริงจังในการทำงาน |
| 3. บรรยากาศในการทำงานร่วมกันลดลง | 16. ติดกับความสบายและความง่าย |
| 4. ทำให้รู้ความต้องการของอีกฝ่ายได้ | 17. เจอคำว่าไม่เป็นไรบ่อยๆ |
| 5. คนไทยเป็นคนสบายๆ | 18. อยากสร้างคุณค่าให้บริษัทให้มากที่สุด |
| 6. ไม่มีความเครียดในชีวิต | 19. คนไทยส่วนใหญ่ไม่จริงจังในการทำงาน |
| 7. ชอบความสนุกสนาน | 20. ไม่อยากทำงานหนัก |
| 8. ชอบอยู่เป็นสังคมกลุ่มใหญ่ | 21. ไม่ชอบเวลาต้องเปลี่ยนแปลง |
| 9. ยึดมั่นความเป็นพวกพ้อง | 22. พยายามบอกสิ่งที่ต้องการ |
| 10. ชอบสังสรรค์ | 23. ต้องสอน |
| 11. ผู้มิตรง่าย | 24. บอกอย่างละเอียด |
| 12. ทำงานไม่เคร่งเครียดจริงจังเท่าคนญี่ปุ่น | 25. ต้องมีการว่ากล่าวตักเตือน |
| 13. มีทั้งดีและไม่ดี | 26. อธิบายให้ชัดเจน |

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 6 ประกอบด้วย รหัสแบบเปิด (Open Coding) จากบทสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 17 รหัส ดังนี้

- | | |
|------------------------------------|---------------|
| 1. เกิดขึ้นแล้วต้องรีบหาทางแก้ไข | 4. รักสนุก |
| 2. ทำให้บรรยากาศทำงานในทีมแย่ลง | 5. เป็นมิตร |
| 3. ประสิทธิภาพในการทำงานของทีมลดลง | 6. รักพวกพ้อง |

- | | |
|---------------------------------------|-------------------------------------|
| 7. ไม่ค่อยเหมือนคนญี่ปุ่น | 13. พยายามอธิบาย |
| 8. คิดแค่เรื่องภาษา | 14. ใช้คำม |
| 9. คนไทยบางส่วนใช้ภาษาอังกฤษไม่ค่อยดี | 15. คนไทยส่วนใหญ่จะเจียบ |
| 10. คนไทยเข้าใจผิด | 16. ไม่อยากให้เกิดความขัดแย้ง |
| 11. คนญี่ปุ่นเข้าใจคนไทยผิด | 17. อยู่ที่เราจะแก้ไขอย่างไรมากกว่า |
| 12. ระดับความรุนแรงของคำพูด | |

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 7 ประกอบด้วย รหัสแบบเปิด (Open Coding) จากบทสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 21 รหัส ดังนี้

- | | |
|--------------------------------------|--|
| 1. ทำให้เกิดปัญหาในการทำงาน | 12. ไม่เหมือนคนญี่ปุ่นที่ยอมรับการถูกว่ากล่าวได้ |
| 2. ทำให้เกิดอคติในการร่วมงานกัน | 13. ปรับวิธีในการพูดเวลาตักเตือน |
| 3. ต้องรีบทำการแก้ไข | 14. คนไทยจะปฏิเสธก่อน |
| 4. คนไทยไม่น่าแตกต่างจากคนญี่ปุ่นมาก | 15. คนไทยไม่ชอบทำงานหนัก |
| 5. วัฒนธรรมน่าจะไม่แตกต่างกันมาก | 16. ตักเตือนไปก็ไม่พอใจยิ่งกว่าเดิม |
| 6. คนไทยเป็นคนร่าเริง | 17. พยายามอธิบาย |
| 7. สนุกสนานตลอดเวลา | 18. ชี้แนะ สั่งสอนวิธีหรือแนวคิดที่ถูกต้อง |
| 8. มีน้ำใจ | 19. คนไทยส่วนใหญ่จะเจียบ |
| 9. มีมนุษยสัมพันธ์ดี | 20. ไม่แสดงออก |
| 10. คนไทยไม่ชอบถูกว่ากล่าวตักเตือน | 21. ต้องอธิบายให้ชัดเจนก่อน |
| 11. คนไทยรู้สึกอาย | |

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 8 ประกอบด้วย รหัสแบบเปิด (Open Coding) จากบทสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 19 รหัส ดังนี้

- | | |
|-----------------------|---|
| 1. เรื่องที่ไม่ดี | 7. คนไทยเป็นคนสบายๆ |
| 2. การทะเลาะกัน | 8. สนุกสนาน |
| 3. การไม่ชอบกัน | 9. บางครั้งที่ไม่ค่อยจริงจังกับงาน |
| 4. ทำงานด้วยกันลำบาก | 10. คนไทยมักไม่พอใจเมื่อเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน |
| 5. คนไทยเป็นคนร่าเริง | 11. คนไทยมักไม่พอใจเมื่อได้งานเพิ่มเติม |
| 6. เป็นมิตร | |

- | | |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| 12. ทำให้การทำงานของคนลำบากมากขึ้น | 16. ส่วนใหญ่ก็จะพูดคุย |
| 13. ใช้คำพูดดีๆ อธิบาย | 17. อธิบายความต้องการและเหตุผล |
| 14. โน้มน้าวใจพนักงาน | 18. บางส่วนที่ไม่กล้าพูดคุย เจียบ |
| 15. ได้ผลประโยชน์ทั้งสองฝ่าย | 19. มีอะไรให้พูด |

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 9 ประกอบด้วย รหัสแบบเปิด (Open Coding) จากบทสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 15 รหัส ดังนี้

- | | |
|---|---|
| 1. ทำให้บรรยากาศในการทำงานไม่ดี | 8. ความคิดที่มีต่องานที่ทำไม่เหมือนกัน |
| 2. ทำลายกำลังใจของคนในทีม | 9. คนญี่ปุ่นทุ่มเทแต่คนไทยแค่ทำให้เสร็จ |
| 3. งานที่ออกมาไม่ดี | 10. ไม่ตรงตามที่คนญี่ปุ่นคาดหวัง |
| 4. คนไทย สบายๆ | 11. พยายามทำความเข้าใจ |
| 5. ชอบใช้คำว่าไม่เป็นไร | 12. ต้องมีการตักเตือน |
| 6. ไม่เคร่งเครียดในชีวิต | 13. เข้ามาพูดคุย |
| 7. ไม่จริงจังและเคร่งเครียดกับการทำงาน
เท่าคนญี่ปุ่น | 14. คิดว่าป้องกันไม่ได้ |
| | 15. หาทางแก้ไขเป็นกรณีๆไป |

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 10 ประกอบด้วย รหัสแบบเปิด (Open Coding) จากบทสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 19 รหัส ดังนี้

- | | |
|---|---|
| 1. ทำให้ความสัมพันธ์ของคนในกลุ่มแย่ลง | 11. คนญี่ปุ่นคิดว่าต้องทุ่มเทเวลาทั้งหมด
ให้กับงาน |
| 2. ความสัมพันธ์แย่งงานก็แย่ | 12. ต้องจริงจัง |
| 3. คนไทยเป็นคนร่าเริง | 13. ต้องอยู่ในกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด |
| 4. มีน้ำใจ | 14. คนไทยไม่ชอบความเข้มงวดและ
กฎระเบียบของบริษัท |
| 5. สบายๆไม่เครียด | 15. เรียกพูดคุยอธิบาย |
| 6. คนไทยส่วนใหญ่เป็นเหมือนที่คิดไว้ | 16. เจียบ |
| 7. ปรับวิธีในการทำงานให้เหมาะสม | 17. เจริง |
| 8. สร้างบรรยากาศไม่เครียดในการทำงาน | 18. ป้องกันลำบาก |
| 9. ไม่เข้มงวดกับคนไทย | 19. สร้างความสัมพันธ์ในทีมให้ดี |
| 10. แนวคิดในการทำงานของคนญี่ปุ่นกับคน
ไทยไม่ตรงกัน | |

ตารางที่ ข.33 การแบ่งกลุ่มรหัสแบบเปิด (Open Coding) ที่สัมพันธ์กันเพื่อสร้างเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กันให้กลายเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) และรหัสคัดสรร (Selective coding) จากบทสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างหัวหน้างานคนญี่ปุ่น คนที่ 1

รหัสแบบเปิด (Open Coding)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 1 (Axial Coding 1)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 2 (Axial Coding 2)	รหัสคัดสรร (Selective Coding)
2, 3	ความขัดแย้งส่งผลกระทบต่อการทำงานเป็นทีม		ผลเสียของความขัดแย้ง
8, 11	ข้อเสียของการทำงานแบบไทย	วัฒนธรรมการทำงานที่แตกต่าง	สาเหตุความขัดแย้ง
12, 13, 14, 15	ความไม่เชี่ยวชาญทางภาษาอังกฤษของคนไทยและคนญี่ปุ่น	ความขัดแย้งจากภาษา	
16	การตักเตือน	การสื่อสาร	
17, 18	การพูดคุย	การสื่อสาร	กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งของตัวเอง
19	การฟัง		
20	การนั่งเงียบ	การจัดการความขัดแย้งโดยการนั่งเงียบ	กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งของคนไทย
22	การพูดคุย	การสื่อสาร	การป้องกันความขัดแย้ง

ตารางที่ ข.34 การแบ่งกลุ่มรหัสแบบเปิด (Open Coding) ที่สัมพันธ์กันเพื่อสร้างเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กันให้กลายเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) และรหัสคัดสรร (Selective coding) จากบทสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างหัวหน้างานคนญี่ปุ่น คนที่ 2

รหัสแบบเปิด (Open Coding)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 1 (Axial Coding 1)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 2 (Axial Coding 2)	รหัสคัดสรร (Selective Coding)
2	ความขัดแย้งส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์	-	ผลเสียของความขัดแย้ง
3	ความขัดแย้งส่งผลกระทบต่อการทำงานเป็นทีม	-	
4	ประสิทธิภาพการทำงาน	-	ประโยชน์ของความขัดแย้ง
8	ข้อเสียของการทำงานแบบไทย	วัฒนธรรมการทำงานที่แตกต่าง	สาเหตุความขัดแย้ง

ตารางที่ ข.34 การแบ่งกลุ่มรหัสแบบเปิด (Open Coding) ที่สัมพันธ์กันเพื่อสร้างเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กันให้กลายเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) และรหัสคัดสรร (Selective coding) จากบทสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างหัวหน้างานคนญี่ปุ่น คนที่ 2 (ต่อ)

รหัสแบบเปิด (Open Coding)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 1 (Axial Coding 1)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 2 (Axial Coding 2)	รหัสคัดสรร (Selective Coding)
9	ทัศนคติหลังทำงานกับคนไทย	ทัศนคติที่แตกต่างจากเดิม	
10, 11, 12	แนวคิดในการทำงานที่แตกต่าง	-	
13	การให้เหตุผล	การสื่อสาร	กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งของตัวเอง
14	การยอม	-	กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งของคนไทย
15	การพูดคุย	การสื่อสาร	การป้องกันความขัดแย้ง

ตารางที่ ข.35 การแบ่งกลุ่มรหัสแบบเปิด (Open Coding) ที่สัมพันธ์กันเพื่อสร้างเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กันให้กลายเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) และรหัสคัดสรร (Selective coding) จากบทสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างหัวหน้างานคนญี่ปุ่น คนที่ 3

รหัสแบบเปิด (Open Coding)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 1 (Axial Coding 1)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 2 (Axial Coding 2)	รหัสคัดสรร (Selective Coding)
1	ความขัดแย้งส่งผลต่อความสัมพันธ์	-	ผลเสียของความขัดแย้ง
2	ความขัดแย้งส่งผลต่อการทำงานเป็นทีม	-	
3	ความขัดแย้งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงาน	-	
10, 11	แนวคิดในการทำงานที่แตกต่าง	-	สาเหตุความขัดแย้ง
12	การให้เหตุผล	การสื่อสาร	กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งของตัวเอง
13	การฟัง	การสื่อสาร	
14	การประนีประนอม	-	

ตารางที่ ข.35 การแบ่งกลุ่มรหัสแบบเปิด (Open Coding) ที่สัมพันธ์กันเพื่อสร้างเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กันให้กลายเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) และรหัสคัดสรร (Selective coding) จากบทสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างหัวหน้างานคนญี่ปุ่น คนที่ 3 (ต่อ)

รหัสแบบเปิด (Open Coding)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 1 (Axial Coding 1)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 2 (Axial Coding 2)	รหัสคัดสรร (Selective Coding)
15	การให้เหตุผล	การสื่อสาร	กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งของคนไทย
16	การพูดคุย	การสื่อสาร	การป้องกันความขัดแย้ง

ตารางที่ ข.36 การแบ่งกลุ่มรหัสแบบเปิด (Open Coding) ที่สัมพันธ์กันเพื่อสร้างเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กันให้กลายเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) และรหัสคัดสรร (Selective coding) จากบทสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างหัวหน้างานคนญี่ปุ่น คนที่ 4

รหัสแบบเปิด (Open Coding)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 1 (Axial Coding 1)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 2 (Axial Coding 2)	รหัสคัดสรร (Selective Coding)
2, 3	ความขัดแย้งส่งผลกระทบต่อการทำงานเป็นทีม		ผลเสียของความขัดแย้ง
9, 10, 11, 12	ความไม่เชี่ยวชาญทางภาษาอังกฤษของคนไทยและคนญี่ปุ่น	ความขัดแย้งจากภาษา	สาเหตุความขัดแย้ง
13	การพูดคุย	การสื่อสาร	กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งของตัวเอง
14, 15	การนั่งเงียบ	การจัดการความขัดแย้งโดยการนั่งเงียบ	กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งของคนไทย
16	การยอม	-	กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งของคนไทย
17, 18	การพูดคุย	การสื่อสาร	การป้องกันความขัดแย้ง

ตารางที่ ข.37 การแบ่งกลุ่มรหัสแบบเปิด (Open Coding) ที่สัมพันธ์กันเพื่อสร้างเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กันให้กลายเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) และรหัสคัดสรร (Selective coding) จากบทสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างหัวหน้างานคนญี่ปุ่น คนที่ 5

รหัสแบบเปิด (Open Coding)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 1 (Axial Coding 1)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 2 (Axial Coding 2)	รหัสคัดสรร (Selective Coding)
1	ความขัดแย้งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงาน	-	ผลเสียของความขัดแย้ง
2, 3	ความขัดแย้งส่งผลกระทบต่อการทำงานเป็นทีม	-	
4	มีความเข้าใจกันมากขึ้น	-	ประโยชน์ของความขัดแย้ง
15, 16, 17, 19, 20, 21	รูปแบบการทำงานของคนไทย	วัฒนธรรมการทำงานที่แตกต่าง	สาเหตุความขัดแย้ง
18	เป้าหมายในการทำงานแตกต่างกัน		
22, 24	การให้เหตุผล	การสื่อสาร	กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งของตัวเอง
23	การสอน		
25	การตักเตือน		

ตารางที่ ข.38 การแบ่งกลุ่มรหัสแบบเปิด (Open Coding) ที่สัมพันธ์กันเพื่อสร้างเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กันให้กลายเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) และรหัสคัดสรร (Selective coding) จากบทสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างหัวหน้างานคนญี่ปุ่น คนที่ 6

รหัสแบบเปิด (Open Coding)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 1 (Axial Coding 1)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 2 (Axial Coding 2)	รหัสคัดสรร (Selective Coding)
2, 3	ความขัดแย้งส่งผลกระทบต่อการทำงานเป็นทีม	-	ผลเสียของความขัดแย้ง
8, 9, 10, 11, 12	ความไม่เชี่ยวชาญทางภาษาอังกฤษของคนไทยและคนญี่ปุ่น	ความขัดแย้งจากภาษา	สาเหตุความขัดแย้ง
13	การให้เหตุผล	การสื่อสาร	กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งของตัวเอง

ตารางที่ ข.38 การแบ่งกลุ่มรหัสแบบเปิด (Open Coding) ที่สัมพันธ์กันเพื่อสร้างเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กันให้กลายเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) และรหัสคัดสรร (Selective coding) จากบทสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างหัวหน้างานคนญี่ปุ่น คนที่ 6 (ต่อ)

รหัสแบบเปิด (Open Coding)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 1 (Axial Coding 1)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 2 (Axial Coding 2)	รหัสคัดสรร (Selective Coding)
14	ลดข้อจำกัดของภาษา	-	
15, 16	การนั่งเงียบ	การจัดการความขัดแย้งโดย การนั่งเงียบ	กลยุทธ์การจัดการความ ขัดแย้งของคนไทย

ตารางที่ ข.39 การแบ่งกลุ่มรหัสแบบเปิด (Open Coding) ที่สัมพันธ์กันเพื่อสร้างเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กันให้กลายเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) และรหัสคัดสรร (Selective coding) จากบทสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างหัวหน้างานคนญี่ปุ่น คนที่ 7

รหัสแบบเปิด (Open Coding)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 1 (Axial Coding 1)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 2 (Axial Coding 2)	รหัสคัดสรร (Selective Coding)
1	ความขัดแย้งส่งผลกระทบต่อ ประสิทธิภาพในการทำงาน	-	ผลเสียของความขัดแย้ง
2	ความขัดแย้งส่งผลต่อการทำงานเป็นทีม	-	
10, 11, 12	ทัศนคติหลังทำงานกับคน ไทย	ทัศนคติที่แตกต่างจากเดิม	สาเหตุความขัดแย้ง
14, 15	รูปแบบการทำงานของคน ไทย	วัฒนธรรมการทำงานที่ แตกต่าง	
16	การตักเตือน	การสื่อสาร	
13, 21	การพูดคุย	การสื่อสาร	การป้องกันความ ขัดแย้ง
17	การให้เหตุผล	การสื่อสาร	กลยุทธ์การจัดการ ความขัดแย้งของตัวเอง
18	การสอน	การสื่อสาร	
19 ,20	การนั่งเงียบ	การจัดการความขัดแย้งโดย การนั่งเงียบ	กลยุทธ์การจัดการ ความขัดแย้งของคน ไทย

ตารางที่ ข.40 การแบ่งกลุ่มรหัสแบบเปิด (Open Coding) ที่สัมพันธ์กันเพื่อสร้างเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กันให้กลายเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) และรหัสคัดสรร (Selective coding) จากบทสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างหัวหน้างานคนญี่ปุ่น คนที่ 8

รหัสแบบเปิด (Open Coding)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 1 (Axial Coding 1)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 2 (Axial Coding 2)	รหัสคัดสรร (Selective Coding)
2, 3	ความขัดแย้งส่งผลต่อ ความสัมพันธ์		ผลเสียของความขัดแย้ง
4	ความขัดแย้งส่งผลต่อการ ทำงานเป็นทีม		
9, 10, 11, 12	แนวคิดในการทำงานที่ แตกต่าง		สาเหตุความขัดแย้ง
13	การให้เหตุผล	การสื่อสาร	กลยุทธ์การจัดการความ ขัดแย้งของตัวเอง
14	การโน้มน้าว	การสื่อสาร	
15	การประนีประนอม	-	
16	การพูดคุย	การสื่อสาร	กลยุทธ์การจัดการความ ขัดแย้งของคนไทย
17	การให้เหตุผล	การสื่อสาร	
18	การนั่งเงียบ	การจัดการความขัดแย้งโดย การนั่งเงียบ	
19	การพูดคุย	การสื่อสาร	การป้องกันความขัดแย้ง

ตารางที่ ข.41 การแบ่งกลุ่มรหัสแบบเปิด (Open Coding) ที่สัมพันธ์กันเพื่อสร้างเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กันให้กลายเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) และรหัสคัดสรร (Selective coding) จากบทสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างหัวหน้างานคนญี่ปุ่น คนที่ 9

รหัสแบบเปิด (Open Coding)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 1 (Axial Coding 1)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 2 (Axial Coding 2)	รหัสคัดสรร (Selective Coding)
1, 2	ความขัดแย้งส่งผลต่อการ ทำงานเป็นทีม	-	ผลเสียของความขัดแย้ง
3	ความขัดแย้งส่งผลกระทบต่อ ประสิทธิภาพในการ ทำงาน	-	

ตารางที่ ข.41 การแบ่งกลุ่มรหัสแบบเปิด (Open Coding) ที่สัมพันธ์กันเพื่อสร้างเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กันให้กลายเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) และรหัสคัดสรร (Selective coding) จากบทสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างหัวหน้างานคนญี่ปุ่น คนที่ 9 (ต่อ)

รหัสแบบเปิด (Open Coding)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 1 (Axial Coding 1)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 2 (Axial Coding 2)	รหัสคัดสรร (Selective Coding)
8, 9, 10	แนวคิดในการทำงานที่แตกต่าง	-	สาเหตุความขัดแย้ง
11	พยายามยอมรับความคิดของคนไทย	การประนีประนอม	กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งของตัวเอง
12	การดักเตือน	การสื่อสาร	
13	การพูดคุย	การสื่อสาร	กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งของคนไทย

ตารางที่ ข.42 การแบ่งกลุ่มรหัสแบบเปิด (Open Coding) ที่สัมพันธ์กันเพื่อสร้างเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กันให้กลายเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) และรหัสคัดสรร (Selective coding) จากบทสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างหัวหน้างานคนญี่ปุ่น คนที่ 10

รหัสแบบเปิด (Open Coding)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 1 (Axial Coding 1)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 2 (Axial Coding 2)	รหัสคัดสรร (Selective Coding)
1	ความขัดแย้งส่งผลต่อความสัมพันธ์	-	ผลเสียของความขัดแย้ง
2	ความขัดแย้งส่งผลต่อการทำงานเป็นทีม	-	
7, 8, 9	ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน	-	การป้องกันความขัดแย้ง
19	สร้างความสัมพันธ์ในทีม	-	
10	-		สาเหตุความขัดแย้ง
11, 12, 13	รูปแบบการทำงานของคนญี่ปุ่น	แนวคิดในการทำงานที่แตกต่าง	
14	รูปแบบการทำงานของคนไทย	แนวคิดในการทำงานที่แตกต่าง	
15	การให้เหตุผล	การสื่อสาร	กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งของตัวเอง

ตารางที่ ข.42 การแบ่งกลุ่มรหัสแบบเปิด (Open Coding) ที่สัมพันธ์กันเพื่อสร้างเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กันให้กลายเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) และรหัสคัดสรร (Selective coding) จากบทสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างหัวหน้างานคนญี่ปุ่น คนที่ 10 (ต่อ)

รหัสแบบเปิด (Open Coding)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 1 (Axial Coding 1)	รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 2 (Axial Coding 2)	รหัสคัดสรร (Selective Coding)
16	การนั่งเฝ้ายาม	การจัดการความขัดแย้งโดย การนั่งเฝ้ายาม	กลยุทธ์การจัดการความ ขัดแย้งของคนไทย
17	การพูดคุย	การสื่อสาร	

