

การศึกษาวิธีการบริหารจัดการความขัดแย้งจากมุมมองของคนไทยและคนญี่ปุ่น
กรณีศึกษา บริษัทขายเครื่องใช้ไฟฟ้าภายในบ้าน



ชลธิชา จาดบันดิษฐ์

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2560

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การศึกษาวิธีการบริหารจัดการความขัดแย้งจากมุมมองของคนไทยและคนญี่ปุ่น
กรณีศึกษา บริษัทขายเครื่องใช้ไฟฟ้าภายในบ้าน

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 20 ธันวาคม พ.ศ. 2560



.....

นางสาวชลธิชา จาดบัณฑิต

ผู้วิจัย

.....

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัลลภา ปิติสันต์,

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศากร รุ่งเรือง,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....

ดวงพร อาภาศิลป์, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

.....

รองศาสตราจารย์เกรียงไกร เตชกานนท์,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาวิจัยนี้สำเร็จได้ก็ด้วยความอนุเคราะห์และกรุณาจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่างๆ ผู้วิจัยจึงขอใช้พื้นที่กิตติกรรมประกาศนี้ในการกล่าวขอบพระคุณทุกท่าน

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัลลภา ปีติสันต์ ที่กรุณาสละเวลาเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา คอยให้คำแนะนำตลอดจนช่วยตรวจทานและแก้ไขการศึกษาวิจัยนี้ ด้วยความเต็มใจและเอาใจใส่ อีกทั้งยังเป็นกำลังใจให้ผู้วิจัยเสมอมา จนการศึกษาวิจัยนี้สำเร็จลุล่วงได้ ผู้วิจัยมีความซาบซึ้งต่อความเมตตาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณ ประธานกรรมการและคณะกรรมการสอบ ที่ให้คำแนะนำแนวทางการปรับปรุงงานวิจัยให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณ ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งคนไทยและคนญี่ปุ่นที่สละเวลาและให้ความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัยครั้งนี้ ข้อมูลของท่านเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการศึกษาวิจัยและการประยุกต์ใช้ในวงการธุรกิจ

ขอขอบคุณ Mr. Coenraad de Villiers Visser, Senior Corporate Language Consultant จาก สถาบันภาษา Wall Street English ที่ให้คำแนะนำและตรวจทานแก้ไขบทคัดย่อในการศึกษาวิจัยนี้ให้มีความถูกต้องและสมบูรณ์

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอขอบคุณครอบครัว และเพื่อนๆ ที่สนับสนุน และเป็นกำลังใจให้ผู้วิจัยทำการศึกษาวิจัยนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

ชลธิชา จาคบันดิษฐ์

การศึกษาวิธีการบริหารจัดการความขัดแย้งจากมุมมองของคนไทยและคนญี่ปุ่น
กรณีศึกษา บริษัทขายเครื่องใช้ไฟฟ้าภายในบ้าน

THE STUDY OF THAI AND JAPANESE VIEW ON CONFLICT MANAGEMENT STYLES:
A CASE STUDY OF ELECTRONIC HOME APPLIANCE SALES COMPANY

ชลธิชา จาคบัณฑิตย์ 5750206

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัลลภา ปิติสันต์, Ph.D.,
ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิศารุ รุ่งเรือง Ph.D., รองศาสตราจารย์เกรียงไกร เตชกานนท์, Ph.D.

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อการศึกษาเปรียบเทียบสาเหตุการเกิดความขัดแย้งจากมุมมองของคนไทยและคนญี่ปุ่น และความแตกต่างกัน ในวิธีการบริหารจัดการความขัดแย้งของคนไทยและคนญี่ปุ่น ซึ่งมีกลุ่มตัวอย่าง 3 กลุ่ม ดังนี้ กลุ่มที่ 1 คือคนไทยที่กำลังทำงานอยู่ในบริษัทในระดับตำแหน่งต่างๆ เช่น หัวหน้าหน่วย (Supervisor) ผู้จัดการ ผู้จัดการทั่วไป และรองผู้อำนวยการ ที่มีประสบการณ์ทำงานกับคนญี่ปุ่น กลุ่มที่ 2 คือคนญี่ปุ่นที่กำลังทำงานอยู่ในบริษัทเป็นผู้จัดการ ผู้จัดการทั่วไป และผู้อำนวยการ ที่มีประสบการณ์ทำงานกับคนไทย และกลุ่มที่ 3 คือฝ่ายบุคคลของบริษัทที่มีประสบการณ์ทำงานกับทั้งคนไทยและคนญี่ปุ่น ในกรณีศึกษา บริษัทขายเครื่องใช้ไฟฟ้าภายในบ้าน โดยการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการทำ Content Analysis

คำสำคัญ : ความขัดแย้ง/ การจัดการความขัดแย้ง/ กระบวนการเกิดความขัดแย้ง/ คนไทย/ คนญี่ปุ่น

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ	1
1.2 โครงสร้างของงานวิจัย	3
1.3 คำถามการวิจัย	4
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
1.5 ขอบเขตของงานวิจัย	4
1.6 นิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้อง	5
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	6
2.1 ความหมายของความขัดแย้ง	6
2.2 ประเภทของความขัดแย้ง	14
2.3 สาเหตุหรือปัจจัยที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง	19
2.4 กระบวนการเกิดความขัดแย้ง	22
2.5 รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง	29
2.6 การจัดการความขัดแย้งของคณิญี่ปุ่น	34
2.7 ผลกระทบของความขัดแย้ง	37
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	38
3.1 ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย	38
3.2 ผู้เข้าร่วมวิจัย	39
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	39
3.4 การดำเนินการวิจัย	40
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล	41

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิจัย	43
4.1 สาเหตุของความขัดแย้ง	44
4.2 การรับรู้ถึงความขัดแย้ง	73
4.3 ความตั้งใจในการจัดการความขัดแย้ง	79
4.4 พฤติกรรมที่แสดงออก	80
4.5 ผลกระทบกับองค์กร	96
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	103
5.1 สาเหตุการเกิดความขัดแย้งจากมุมมองของคนไทยและคนญี่ปุ่น	103
5.2 การจัดการความขัดแย้ง	110
5.3 ผลกระทบกับองค์กร	117
5.4 ข้อจำกัดในการทำการวิจัย	118
5.4 ข้อเสนอแนะ	118
บรรณานุกรม	125
ภาคผนวก	130
ภาคผนวก ก คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์	131
ภาคผนวก ข ผู้เข้าร่วมวิจัย	135

สารบัญรูปภาพ

รูปภาพ	หน้า	
1.1	สถิติการลงทุน โดยตรงจากต่างประเทศในประเทศไทยปี 2554 - 2558	2
2.1	แสดงความขัดแย้งและประสิทธิผลขององค์กร	15
2.2	กระบวนการของความขัดแย้ง	23
2.3	วิธีการจัดการความขัดแย้งในตำแหน่งต่างๆ	25
2.4	พฤติกรรมที่แสดงออกตามระดับความขัดแย้ง	26
2.5	กระบวนการของความขัดแย้ง	29
2.6	รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง	30
2.7	รูปแบบพฤติกรรมและจุดแข็งที่แตกต่างกัน	33
4.1	สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากการสื่อสาร	46
4.2	สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากวัฒนธรรม	53
4.3	สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากความไม่ชัดเจนของกระบวนการทำงาน	64
4.4	สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากปัจจัยส่วนบุคคล	67
4.5	สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากเป้าหมายการทำงานที่แตกต่างกัน	71
4.6	กระบวนการเกิดความขัดแย้ง ส่วนการรับรู้ถึงความขัดแย้ง จากมุมมองของคนไทยและคนญี่ปุ่น	73
4.7	กระบวนการเกิดความขัดแย้ง ส่วนความตั้งใจในการจัดการความขัดแย้ง จากมุมมองของคนไทยและคนญี่ปุ่น	79
4.8	กระบวนการเกิดความขัดแย้ง ส่วนพฤติกรรมที่แสดงออก จากมุมมองของคนไทยและคนญี่ปุ่น	80
4.9	กระบวนการเกิดความขัดแย้ง ส่วนผลกระทบกับองค์กร จากมุมมองของคนไทยและคนญี่ปุ่น	96
5.1	สาเหตุการเกิดความขัดแย้งจากมุมมองของคนไทยและคนญี่ปุ่น	103

สารบัญรูปภาพ (ต่อ)

รูปภาพ		หน้า
5.2	การรับรู้ถึงความขัดแย้งจากมุมมองของคนไทยและคนญี่ปุ่น	110
5.3	ความตั้งใจในการจัดการความขัดแย้งจากมุมมองของคนไทยและคนญี่ปุ่น	111
5.4	วิธีการจัดการความขัดแย้งของคนไทยและคนญี่ปุ่น (ที่สอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรม)	112
5.5	วิธีการจัดการความขัดแย้งของคนไทยและคนญี่ปุ่น (เพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์)	115
5.6	ผลกระทบของความขัดแย้งจากมุมมองของคนไทยและคนญี่ปุ่น	117



สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า	
3.1	กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ในการทำงานคนไทยและคนญี่ปุ่น	39
4.1	เปรียบเทียบสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากการสื่อสาร จากมุมมองของคนไทยและคนญี่ปุ่น	46
4.2	เปรียบเทียบสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากวัฒนธรรม จากมุมมองของคนไทยและคนญี่ปุ่น	50
4.3	เปรียบเทียบสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากความไม่ชัดเจนของกระบวนการทำงาน จากมุมมองของคนไทยและคนญี่ปุ่น	63
4.4	เปรียบเทียบสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากปัจจัยส่วนบุคคล จากมุมมองของคนไทยและคนญี่ปุ่น	66
4.5	เปรียบเทียบสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากเป้าหมายการทำงานที่แตกต่างกัน จากมุมมองของคนไทยและคนญี่ปุ่น	71
4.6	เปรียบเทียบการรับรู้ถึงความขัดแย้ง จากมุมมองของคนไทยและคนญี่ปุ่น	74
5.1	เปรียบเทียบสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากการสื่อสาร จากมุมมองของคนไทยและคนญี่ปุ่น	104
5.2	เปรียบเทียบสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากเป้าหมายการทำงานที่แตกต่างกัน จากมุมมองของคนไทยและคนญี่ปุ่น	105
5.3	เปรียบเทียบสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากวัฒนธรรม จากมุมมองของคนไทยและคนญี่ปุ่น	106
5.4	เปรียบเทียบสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากความไม่ชัดเจนของกระบวนการทำงาน จากมุมมองของคนไทยและคนญี่ปุ่น	108
5.5	เปรียบเทียบสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากปัจจัยส่วนบุคคล จากมุมมองของคนไทยและคนญี่ปุ่น	109
5.6	เปรียบเทียบการรับรู้ถึงความขัดแย้ง จากมุมมองของคนไทยและคนญี่ปุ่น	110

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
5.7	เปรียบเทียบรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง จากมุมมองของคนไทยและคนญี่ปุ่น (ที่สอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรม)	113
5.8	เปรียบเทียบรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง จากมุมมองของคนไทยและคนญี่ปุ่น (เพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์)	115
5.9	เปรียบเทียบผลกระทบของความขัดแย้ง จากมุมมองของคนไทยและคนญี่ปุ่น	117



บทที่ 1

บทนำ

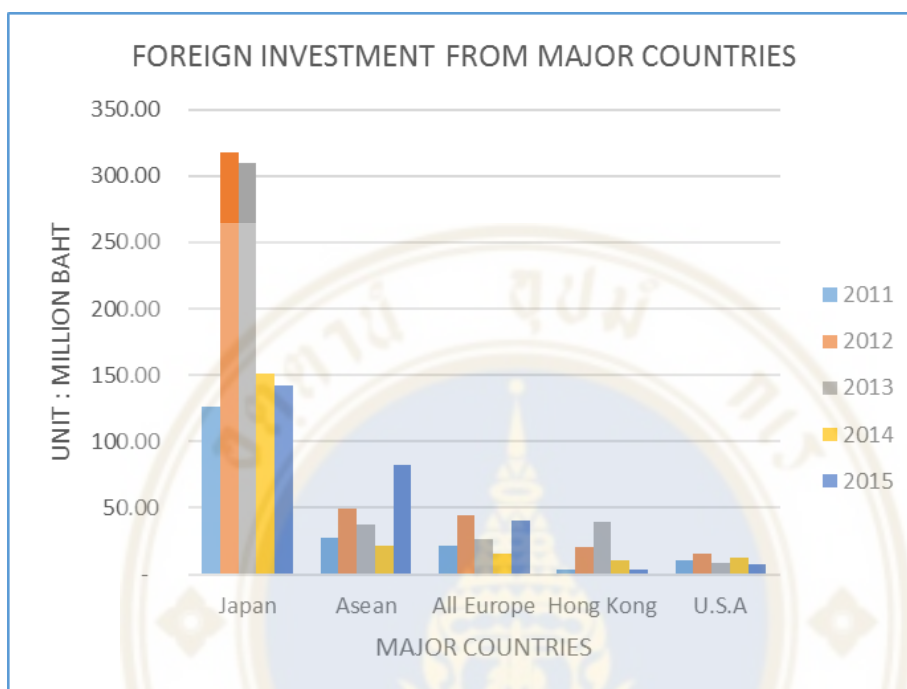
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ

ในโลกของธุรกิจยุคสมัยนี้การบริหารจัดการมีการเชื่อมโยงประเทศต่างๆ ให้ใกล้ชิดกันมากยิ่งขึ้น อันเป็นผลมาจากการเกิดขึ้นของโลกาภิวัตน์ (Globalization) กระแสหลักของโลกแห่งยุคปัจจุบัน โดยอาศัยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ก่อให้เกิดปรากฏการณ์ต่างๆ ในการบริหารจัดการมากมาย ได้แก่ การผ่อนผันกฎระเบียบการค้า การเคลื่อนย้ายตลาดการเงินได้อย่างเสรี อุตสาหกรรมได้ย้ายจากประเทศหนึ่งสู่ประเทศหนึ่ง และการทำธุรกิจข้ามชาติ (ชมพู โกติรัมย์, 2547) รวมทั้งการที่ระบบเศรษฐกิจ สังคม หรือแม้กระทั่งวัฒนธรรมมีความเกี่ยวพันเชื่อมโยงกันมากขึ้น อันเป็นผลจากการแพร่กระจายของแนวคิดเสรีนิยมใหม่ที่เกิดขึ้นพร้อมกับการเกิดขึ้นของโลกาภิวัตน์ (ตฤณ โอชะรา, 2556) สิ่งเหล่านี้ก่อให้เกิดการผสมผสานระหว่างการทำงานของคนในท้องถิ่นที่มีวัฒนธรรมดั้งเดิม และคนต่างชาติที่เข้ามาพร้อมกับวัฒนธรรมใหม่ที่แตกต่าง

สำหรับในประเทศไทยก็ได้รับผลกระทบจากกระแสโลกาภิวัตน์เช่นกัน คือมีการการปรับจุดยืนเพื่อกำหนดทางเดินในรูปแบบของนโยบายในการเปิดเสรีทางการค้า เพื่อแลกกับความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ (ชมพู โกติรัมย์, 2547) ซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีสหภาพศุลกากร (Theory of Customs Unions) ทฤษฎีที่เป็นที่นิยมของนักเศรษฐศาสตร์กระแสหลัก (Mainstream Economics) ที่อธิบายถึงผลกระทบเมื่อประเทศมีการเปิดเสรีการค้าระหว่างกันคือ ประเทศสามารถเลือกผลิตตามความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบ (Comparative Advantage) จากความแตกต่างของระดับปัจจัยการผลิต (Endowment) ของประเทศตน ก่อให้เกิดการประหยัดจากขนาด (Economies of scale) ส่งผลต่อต้นทุนที่ได้เปรียบ และเมื่อต้องแข่งขันทางการค้าจึงต้องมีการปรับตัวโดยการปรับปรุงคุณภาพการผลิตอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้เป็นที่ยอมรับของตลาดโลก ส่งผลต่อการส่งออกที่สร้างรายได้ให้ประเทศมากขึ้น ประเทศนั้นๆ ก็จะมีรายได้สำหรับการบริโภคสินค้ามากขึ้น (พิริยะ ผลพิรุฬห์, 2551)

นักลงทุนที่แสวงหาทรัพยากรเพื่อการผลิตสินค้าและบริการ และต้องการลดต้นทุน รวมถึงการขายตลาดและกลุ่มลูกค้ามากมายหลากหลายประเทศจึงเข้ามาลงทุนและใช้ประเทศไทยเป็นฐานการผลิตสินค้าเพื่อป้อนสู่ตลาดอุตสาหกรรม และพัฒนาธุรกิจต่อไป ซึ่งจากข้อมูลของ

สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (2554-2558) ได้แบ่งกลุ่มประเทศต่างๆที่เข้ามาลงทุนในประเทศไทยตามมูลค่าการลงทุน พบว่า ประเทศญี่ปุ่นมีการลงทุนโดยตรงในประเทศไทยมีมูลค่าสูงที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศอื่นๆ



ภาพที่ 1.1 สถิติการลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศในประเทศไทยปี 2554 - 2558

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน 2559

จากผลการสำรวจการลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศในประเทศไทยย้อนหลังข้างต้น จะพบว่าประเทศญี่ปุ่นมีการลงทุนในประเทศไทยอย่างต่อเนื่องมีมูลค่าคิดเป็นล้านบาท คือ ปี 2554 มีมูลค่าการลงทุน 126,161 ล้านบาท ปี 2555 มีมูลค่าการลงทุนสูงถึง 317,281 ล้านบาท ปี 2556 มีมูลค่าการลงทุน 309,951 ล้านบาท ปี 2557 มีมูลค่าการลงทุน 150,768 ล้านบาท และในปี 2558 มีมูลค่าการลงทุน 142,255 ล้านบาท

ปัจจัยหลักที่ญี่ปุ่นให้ความสนใจในการเข้ามาลงทุนในประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (2558) ระบุว่าประเทศไทยตั้งอยู่ในพื้นที่ซึ่งเป็นจุดยุทธศาสตร์ในการทำธุรกิจภูมิภาคเอเชีย (Gateway to Asia) และการเปิดการค้าเสรีในหลายๆ ด้าน เสถียรภาพทางการเมืองและนโยบายของรัฐบาล จากผลสำรวจความเชื่อมั่นนักลงทุนต่างชาติ และโครงการศึกษาและวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของนักลงทุนต่างชาติในประเทศไทย ประจำปี 2558 พบว่าแม้

ในช่วงปี 2557- ปัจจุบันประเทศไทยจะบริหารงานภายใต้ คณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) ประเทศญี่ปุ่นก็ยังคงมีมุมมองว่าสถานการณ์ทางการเมืองไม่ได้มีผลทางด้านลบต่อแผนการลงทุนในประเทศไทย (สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน, 2558)

นอกจากนี้สิ่งหนึ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงการขยายการลงทุนของบริษัทญี่ปุ่นที่เพิ่มขึ้นในประเทศไทยก็คือ สถิติสมาชิกของหอการค้าญี่ปุ่น-กรุงเทพฯ ช่วงปี 2548-2559 จาก 1,234 บริษัทในปี 2548 ที่มีการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องจนกระทั่งปี 2559 สถิติสมาชิกล่าสุดถึง 1,707 บริษัท (หอการค้าญี่ปุ่น-กรุงเทพฯ, 2559) จึงเป็นที่น่าสนใจว่าในประเทศไทยจะมีองค์กรธุรกิจมากมายที่มีการผสมผสานระหว่างความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมหรือการทำงานที่มีการข้ามวัฒนธรรม (Cross Culture) ของคนทั้งในท้องถิ่นหรือคนไทย และคนญี่ปุ่น ซึ่งการผสมผสานระหว่างความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมดังกล่าว มีความเป็นไปได้ที่จะก่อให้เกิดความขัดแย้งทั้งระดับบุคคลและกลุ่ม (Triandis, 2000)

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในการทำงานนั้นมีความสำคัญ และควรศึกษาทำความเข้าใจเป็นอย่างมาก เนื่องจากความขัดแย้งมีผลกระทบ (effect) ต่อการบริหารและดำเนินงานขององค์กรธุรกิจต่างๆ ทั้งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร และเป็นผลเสียต่อองค์กร โดย De Dreu & Van de Vliert (1997) ศึกษาพบว่า ความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสมจะทำให้เกิดการเรียนรู้ เกิดความคิดสร้างสรรค์และคุณภาพงานที่ดีขึ้น ในขณะที่ความขัดแย้งในระดับที่ต่ำหรือสูงเกินไปก็จะก่อให้เกิดผลเสียต่อการบริหารและดำเนินงานขององค์กรธุรกิจต่างๆ คือ ประสิทธิภาพในการทำงานที่ลดลง นำไปสู่ความตึงเครียดในการทำงาน และเกิดความแตกแยกได้ (วรรณวิมล อัมรินทร์นุเคราะห์, 2549)

ในการศึกษาเรื่องของความขัดแย้ง สิ่งหนึ่งที่ควรศึกษาและทำความเข้าใจก็คือ สาเหตุของความขัดแย้ง อันเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในระดับต่างๆ ทั้งภายในองค์กรและระหว่างองค์กร และหากต้องการให้การทำงานขององค์กรเกิดประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องมีศึกษาถึงการจัดการความขัดแย้ง (Conflict management) ที่เหมาะสม

1.2 โครงสร้างของงานวิจัย

งานวิจัยฉบับนี้ประกอบด้วย 5 บท ในบทที่ 1 ได้กล่าวถึงที่มาของงานวิจัยฉบับนี้ ได้แก่ ความสำคัญของการจัดการความขัดแย้งในการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจที่มีการข้ามวัฒนธรรม และกล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการศึกษา คำถามการวิจัย กรอบแนวคิดการวิจัย ประโยชน์ที่คาดว่าจะ

ได้รับ ขอบเขตการศึกษา และนิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้อง ส่วนบทอื่นๆ ได้แก่ บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะกล่าวถึงงานวิจัยในอดีตในเรื่องของความขัดแย้ง ประกอบไปด้วย ความหมาย ประเภท สาเหตุ กระบวนการ รูปแบบการจัดการ การจัดการของคนญี่ปุ่น และผลกระทบ บทที่ 3 วิธีการดำเนินงานวิจัย บทที่ 4 การนำเสนอผลการวิจัย และบทที่ 5 สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะของงานวิจัย

1.3 คำถามการวิจัย

ศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของ สาเหตุการเกิดความขัดแย้ง และการบริหารจัดการ หรือรูปแบบการจัดการความขัดแย้งระหว่างคนญี่ปุ่นและคนไทย

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อทราบถึงสาเหตุการเกิดความขัดแย้งของคนไทยและคนญี่ปุ่น
2. เพื่อทราบถึงความแตกต่างกันในการบริหารจัดการความขัดแย้งของคนไทยและคนญี่ปุ่น

1.5 ขอบเขตของงานวิจัย

งานวิจัยฉบับนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระหว่างคนญี่ปุ่นกับคนไทย ถึงสาเหตุการเกิดความขัดแย้ง และความแตกต่างกันในการบริหารจัดการความขัดแย้ง ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดยประชากรที่ศึกษาคือ พนักงานบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย รวม 23 คน แบ่งเป็นคนไทย 16 คน และคนญี่ปุ่น 7 คน เพื่อให้สามารถรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งมาเปรียบเทียบกัน มีระยะเวลาในการเก็บข้อมูลคือ ระหว่างเดือนพฤษภาคม ถึง เดือนธันวาคม 2560

1.6 นิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้อง

ความขัดแย้ง (Conflict) ในการศึกษาวิจัยนี้หมายถึง สถานการณ์หรือสภาวะของความไม่ลงรอย ความตรงกันข้าม หรือการต่อสู้กัน ของความต้องการ และผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นระหว่าง 2 ฝ่ายขึ้นไป ทั้งภายในองค์กรและระหว่างองค์กร ซึ่งมีการแบ่งประเภทได้หลายประเภท ตามสาเหตุ และลักษณะของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น (Catherine, 2004)

การจัดการความขัดแย้ง (Conflict management) หมายถึง การจัดการที่ตอบสนองต่อความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ซึ่งมีรูปแบบและแนวทางที่หลากหลายแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับมุมมอง ค่านิยม และแนวคิดของผู้บริหารหรือพนักงานในองค์กร (Onishi, 2006)

กระบวนการเกิดความขัดแย้ง หมายถึง กระบวนการหรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นของความขัดแย้ง โดยมีขั้นตอนต่างๆ ตั้งแต่การเริ่มต้นก่อตัวขึ้นของความไม่ลงรอยกัน สถานการณ์หลังจากนั้นไปจนถึงผลกระทบของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น (Robbins, 2003)

คนไทย ในการศึกษาวิจัยนี้หมายถึง คนไทย ที่กำลังทำงานอยู่ในองค์กร และมีความเกี่ยวข้องกับการจัดการทางธุรกิจ เป็นผู้บริหารระดับกลาง หรือผู้จัดการขึ้นไป (พรุ่ง เกษจุพาศรีโรจน์, 2554) และมีประสบการณ์ทำงานกับคนญี่ปุ่น 3 ปีขึ้นไป เพราะสามารถให้ข้อมูลในการศึกษาวิจัยนี้ได้ เนื่องจากบริษัทญี่ปุ่นมักจะโยกย้ายสับเปลี่ยนการปฏิบัติงานและหน้าที่กันทุก 3 - 5 ปี ซึ่งทำให้ผู้จัดการหรือพนักงานต่างๆ มีความรู้ความสามารถอย่างรอบตัว หรือมีความรู้เสมือนเป็นผู้รอบรู้เรื่องทุกอย่างได้ (Generalist) ซึ่งเป็นวิธีการพัฒนาอาชีพของแต่ละบุคคลในการบริหารงานแบบญี่ปุ่น (จุฑา เทียนไทย, 2534)

คนญี่ปุ่น ในการศึกษาวิจัยนี้หมายถึง คนญี่ปุ่น ที่กำลังทำงานอยู่ในองค์กร และมีความเกี่ยวข้องกับการจัดการทางธุรกิจ เป็นผู้บริหารระดับกลาง หรือผู้จัดการขึ้นไป (พรุ่ง เกษจุพาศรีโรจน์, 2554) และมีประสบการณ์ทำงานกับคนไทย 3 ปีขึ้นไป เพราะสามารถให้ข้อมูลในการศึกษาวิจัยนี้ได้ เนื่องจากบริษัทญี่ปุ่นมักจะโยกย้ายสับเปลี่ยนการปฏิบัติงานและหน้าที่กันทุก 3 - 5 ปี ซึ่งทำให้ผู้จัดการหรือพนักงานต่างๆ มีความรู้ความสามารถอย่างรอบตัว หรือมีความรู้เสมือนเป็นผู้รอบรู้เรื่องทุกอย่างได้ (Generalist) ซึ่งเป็นวิธีการพัฒนาอาชีพของแต่ละบุคคลในการบริหารงานแบบญี่ปุ่น (จุฑา เทียนไทย, 2534)

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวความคิดเรื่องการจัดการความขัดแย้งมีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการบริหารในหลากหลายบริบทและเกี่ยวข้องกับทุกส่วนขององค์กร การศึกษาในครั้งนี้ได้เก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากเอกสารที่มีเนื้อหาหรือทฤษฎีที่เกี่ยวข้องที่สอดคล้องเพื่อเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย รวมทั้งมีการจัดหาข้อมูลจากงานวิจัยหรือวิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการศึกษา โดยมีหัวข้อดังต่อไปนี้

- 2.1 ความหมายของความขัดแย้ง
- 2.2 ประเภทของความขัดแย้ง
- 2.3 สาเหตุหรือปัจจัยที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง
- 2.4 กระบวนการเกิดความขัดแย้ง
- 2.5 รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง
- 2.6 การจัดการความขัดแย้งของคณูปุ่น
- 2.7 ผลกระทบของความขัดแย้ง

2.1 ความหมายของความขัดแย้ง

ความขัดแย้ง ตรงกับภาษาอังกฤษที่ว่า Conflict เป็นคำที่มีรากศัพท์มาจากภาษาละตินว่า *confligere* ตามความหมายของ Webster's 1913 Dictionary หมายถึง การปะทะ การต่อสู้ การทำสงคราม การสู้รบ (Webster's Dictionary, 2016 : online) ซึ่งมีผู้ให้ความหมายหรือนิยามไว้มากมายได้แก่

ในยุคแรกในช่วงคริสต์ศตวรรษที่ 19 สมัยของ Social Darwinism มีการศึกษาเกี่ยวกับความขัดแย้ง มุ่งเน้นเรื่องของจิตวิทยาสังคม มีมุมมองว่าสังคมมนุษย์มีความซับซ้อนไม่มากนัก ความต้องการของมนุษย์เป็นเพียงความอยู่รอด ซึ่งมีนักทฤษฎีคือ Charles Darwin กล่าวไว้ว่า ความ

ขัดแย้งเป็นเรื่องของ การแข่งขันต่อสู้เพื่อความอยู่รอด และการอยู่รอดของคนที่ยิ่งที่สุด ธรรมชาติก็คือสงคราม เป็นการต่อสู้ระหว่างสิ่งมีชีวิตด้วยกัน รวมทั้งการต่อสู้กับธรรมชาติที่แวดล้อมด้วย (Morton & Peter, 2000) นำไปสู่พัฒนาการของทฤษฎี “The Survival of the fittest หรือผู้เหมาะสมที่สุดที่อยู่รอด” (Rahim, 2011)

ต่อมามีการปฏิวัติอุตสาหกรรมในยุโรป ช่วงปลายศตวรรษที่ 19 สังคมมนุษย์มีความซับซ้อนมากขึ้น มนุษย์มีความต้องการมากกว่าการอยู่รอด โดยมีนักทฤษฎีคือ Karl Mark ซึ่งมุ่งเน้นการต่อสู้ของชนชั้นรวมทั้งกระบวนการต่อสู้ ความขัดแย้งจึงได้มีความหมายที่เปลี่ยนไปจากเดิมคือ สังคมมีการแบ่งเป็นสองฝั่งศัตรูซึ่งเป็นปฏิปักษ์ต่อกัน แบ่งออกเป็น ชนชั้นนายทุน (bourgeoisie) และ ชนชั้นแรงงาน (proletariat) โดยชนชั้นแรงงานมีสิ่งเดียวที่จะต่อสู้กับชนชั้นนายทุนได้คือ แรงงานและการรวมกลุ่มของคนในชนชั้น เนื่องจากเป็นชนชั้นที่มีจำนวนมากกว่าชนชั้นนายทุน แต่ขาดทักษะในด้านการบริหารจัดการ (Deutsch & Coleman, 2000)

นอกจากนี้ ยังมีนักทฤษฎีอีกคนที่ให้ความหมายของ ความขัดแย้ง คือ Freud (อ้างอิงจาก Deutsch & Coleman, 2000) อธิบายในเชิงจิตวิทยาว่า ความขัดแย้ง หมายถึง การต่อสู้ที่เกิดขึ้นตลอดเวลาทางชีวภาพตั้งแต่เกิดไปจนถึงการต่อสู้ในสังคม ซึ่งเป็นรากฐานของการเกิดความรู้สึกชอบหรืออภิปัดดา (superego) โดยอธิบายถึงการเปลี่ยนแปลงของชีวิตตั้งแต่เริ่มต้นว่าแวดล้อมไปด้วยการต่อสู้ดิ้นรนต่างๆ ทั้งในทางชีวภาพและสังคม

จนกระทั่งในยุคสมัยปัจจุบัน ความหมายของความขัดแย้งยังคงหมายถึงการต่อสู้แต่มีความหมายที่กว้างขึ้น ซึ่งมีผู้ให้ความหมายอีกหลากหลายความหมายเพิ่มเติมจากยุคสมัยก่อนๆ ได้แก่

Robbins (1983) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สถานการณ์ที่บุคคลหรือกลุ่มคนต่างๆ ไม่สามารถตกลงหรือเห็นพ้องต้องกันได้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งมักจะมิสาเหตุมาจากความจำกัดของอำนาจ ทรัพยากร สถานภาพทางสังคม และความแตกต่างทางค่านิยม

Gordon (2002) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง เรื่องของความไม่ลงรอยกัน ความตรงกันข้ามกันหรือการต่อสู้ระหว่าง 2 ฝ่ายขึ้นไป ซึ่งเกิดขึ้นจากความไม่เท่าเทียมกัน ทางอิทธิพลและรวมถึงความแตกต่าง ทางอำนาจของแต่ละฝ่าย

วันชัย วัฒนศัพท์ (2545) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึงการต่อสู้กัน หรือแข่งขันระหว่างความคิดความสนใจหรือผลประโยชน์ มุมมอง หรือรสนิยม ค่านิยม แนวทาง ความชอบอำนาจ สถานการณ์ ทรัพยากร ฯลฯ ความขัดแย้ง อาจเกิดขึ้นในตัวใคร คนใดคนหนึ่ง หรือ ขัดแย้งกับคนอื่น หรือ ระหว่างคนใดคนหนึ่งกับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง หรือหลายๆ กลุ่ม

Morris (2004) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง ความไม่ลงรอยกัน หรือสถานะที่ไม่เห็นพ้องต้องกัน หรือความเป็นปฏิปักษ์กัน ระหว่างบุคคล หรือกลุ่มบุคคล ตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป โดยมีสาเหตุมาจากวัตถุประสงค์ที่ไม่สามารถเข้ากันได้ ความไม่ลงรอยกัน ทางด้านความต้องการ ความปรารถนา ค่านิยม ความเชื่อ และหรือทัศนคติ

Lewicki, Saunders & Barry (2006) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง ความไม่ลงรอยกัน หรือความตรงกันข้ามกันอย่างรุนแรง อันสืบเนื่องมาจากผลประโยชน์ หรือแนวคิดซึ่งรวมถึงการรับรู้ที่สวนทางกัน ของผลประโยชน์ หรือความเชื่อที่ว่าความปรารถนาในปัจจุบันของแต่ละฝ่ายไม่สามารถบรรลุได้พร้อมกัน

จะเห็นได้ว่า ค่านิยมของความขัดแย้งมีวิวัฒนาการที่เปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย โดยในยุคแรกๆ ค่านิยมจะมุ่งเน้นการให้ความหมายในเรื่องของการต่อสู้การอยู่รอด ต่อมาสังคมมีความซับซ้อนมากขึ้น ค่านิยมของความขัดแย้งจึงมีความหมายที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมุ่งเน้นการให้ความหมายในเรื่องของการต่อสู้ของชนชั้น จนกระทั่งในยุคสมัยปัจจุบัน ค่านิยมของความขัดแย้งก็มีความหมายที่ซับซ้อนและกว้างมากขึ้น โดยมุ่งเน้นการให้ความหมายในเรื่องของการต่อสู้เนื่องความไม่เห็นพ้องกันหรือความต้องการในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

จากแนวคิดข้างต้นจึงสรุปความหมายของ ความขัดแย้ง ได้ว่า หมายถึง สถานการณ์หรือสถานะของ ความไม่ลงรอย ความตรงกันข้าม หรือการต่อสู้กัน ของความต้องการ (Robbins, 1983; Gordon, 2002; วันชัย วัฒนศัพท์, 2545; Morris, 2004; Lewicki, Saunders & Barry, 2006) ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของผลประโยชน์ ค่านิยม ความเชื่อ ทัศนคติ ฯลฯ ซึ่งเกิดขึ้นระหว่าง 2 ฝ่ายขึ้นไป ตั้งแต่บุคคล ระหว่างบุคคล กลุ่มคน ไปจนถึงระหว่างกลุ่มคนหรือสังคม ซึ่งนำไปสู่การหาทางออก หรือแนวทางของการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

ความขัดแย้งในบริบทของการจัดการทางธุรกิจ ซึ่งถือได้ว่าเป็นปรากฏการณ์ที่สำคัญของการบริหารองค์กรสมัยใหม่ (Rahim, 2001) มีนักวิชาการได้ตั้งข้อสังเกตต่างๆ และคำอธิบายอันได้แก่

Pondy (1967) ตั้งข้อสังเกตว่า องค์กรที่ไม่ยอมรับหรือมองข้ามความขัดแย้ง เมื่อมีการจัดการกับปัญหาต่างๆ ไม่ว่าจะประสิทธิภาพขององค์กร ความมั่นคง การกำกับดูแล และการเปลี่ยนแปลง จะเป็นไปได้ในทิศทางที่ไม่ค่อยดีนัก เนื่องจากความขัดแย้งล้วนเป็นเหตุและผลของปัญหาเหล่านี้ ซึ่งเกิดขึ้นได้ทั้งภายในองค์กรและระหว่างองค์กร

Baron (1990) ตั้งข้อสังเกตว่า ความขัดแย้งภายในองค์กรเป็นเรื่องสำคัญสำหรับทั้งผู้จัดการ (managers) และ นักวิชาการ (scientists) ที่จะต้องให้ความสนใจ และทำความเข้าใจ

ธรรมชาติของพฤติกรรมองค์กร (organizational behavior) และ กระบวนการจัดการขององค์กร (organizational processes)

นอกจากกลุ่มนักวิชาการที่ได้พยายามอธิบายความขัดแย้งในบริบทของการจัดการทางธุรกิจข้างต้นแล้ว ยังมีคำอธิบายตามการพัฒนาและการยุคสมัยแบ่งได้เป็น 3 ยุคสมัย ดังนี้

มุมมองความขัดแย้งขององค์กรแบบคลาสสิก (The Classical View of Organizational Conflict)

มุมมองในยุคนี้มองว่า ความขัดแย้งว่าเป็นสิ่งไม่ดีที่ก่อให้เกิดอันตรายและสร้างความเสียหายให้กับองค์กร ซึ่งนักทฤษฎีกลุ่มนี้ได้แก่ Taylor (1911), Fayol (1916), Follett (1926) และ Weber (1929) ดังนั้นควรมีการบริหารจัดการที่ทำให้ความขัดแย้งเกิดขึ้นให้น้อยที่สุด มักมีการกำหนดโครงสร้าง และกฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ เพื่อไม่ให้เกิดความขัดแย้งขึ้นกับคนขององค์กร โดยมีสมมติฐานที่ว่า ประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์กร จะทำให้เกิดความสามัคคีและความร่วมมือและสามารถกำจัดหรือลดความขัดแย้งลงได้

มีนักทฤษฎีคนสำคัญ ได้แก่ Taylor (1911) เชื่อว่า คนงานและผู้บริหารจะไม่มี ความขัดแย้งถ้าใช้หลักการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ เช่น การพัฒนาโครงสร้างองค์กรเพื่อควบคุมการผลิต ในขั้นตอนต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพ แม้ว่าการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพ และความก้าวหน้าในอุตสาหกรรม แต่ความขัดแย้งก็ยังไม่ได้หมดไป ยังคงมีความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างคนและกลุ่มคนในองค์กรที่การจัดการแบบวิทยาศาสตร์ก็ยังไม่สามารถจัดการได้

Fayol (1916) สนับสนุนแนวคิดของ Taylor ที่ว่าหลักการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การวางแผน (planning) การจัดองค์กร (organizing) การสั่งการ (command) การประสานงาน (coordination) และการควบคุม (control) สามารถปรับใช้ในการจัดการคนในองค์กร เพื่อทำให้ความขัดแย้งเกิดขึ้นให้น้อยที่สุดได้ หรือขจัดออกไปได้

Follett (1926) เสนอแนวคิดที่แตกต่างว่า เราสามารถวัดความก้าวหน้าได้จากลักษณะความขัดแย้งที่เกิดขึ้นที่เราสามารถจัดการได้ และสนับสนุนการจัดการความขัดแย้งขององค์กรด้วยวิธีการประสานความร่วมมือจัดการปัญหา (problem-solving)

Weber (1929) เชื่อว่าถ้าใช้หลักการจัดการแบบราชการ โดยต้องรักษาโครงสร้างองค์กรแบบราชการ และระวังเรื่องการบกพร่องในหน้าที่ของคนในองค์กร ก็จะทำให้การบริหารจัดการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ความขัดแย้งก็จะไม่เกิดขึ้น

มุมมองความขัดแย้งขององค์กรแบบนีโอคลาสสิก (The Neo-Classical View of Organizational Conflict)

นักทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับมุมมองนี้ก็มุ่งเน้นการกำจัดความขัดแย้ง หรือทำให้ความขัดแย้งเกิดขึ้นน้อยที่สุดเช่นเดียวกับมุมมองแบบคลาสสิก แต่จะมุ่งเน้นที่มนุษย์สัมพันธ์ (human relations) ได้แก่

Mayo (1933) มองว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ดีและเป็นการอาการของการขาดทักษะทางสังคม (social skills) ดังนั้น การมีมนุษย์สัมพันธ์จะสร้างความร่วมมือ (cooperation) จึงเป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรมีความเข้มแข็ง ซึ่งสามารถจัดหรือลดความขัดแย้งได้

Litterer (1966) ก็สนับสนุนด้วยว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่องค์กร ไม่สามารถออกแบบได้ ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ในทางอุดมคติความขัดแย้งไม่ควรมียู่ ดังนั้น การจัดการ โดยพื้นฐานก็คือ การกำจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

มุมมองความขัดแย้งขององค์กรแบบสมัยใหม่ (The Modern View of Organizational Conflict)

นักทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับมุมมองความขัดแย้งขององค์กรแบบสมัยใหม่ มองว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในระดับที่เหมาะสมและสามารถบริหารจัดการได้ เป็นสิ่งสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ได้แก่

Whyte (1967) ได้กล่าวถึง การทำงานของความขัดแย้งขององค์กรว่า ความสามัคคีเป็นเป้าหมายที่องค์กรออกแบบไม่ได้ ดังนั้น ในการจัดการกับความขัดแย้งไม่ควรมุ่งเน้นที่การสร้างสามัคคีเพียงอย่างเดียว แต่ควรมุ่งเน้นการสร้างความสามารถในการแก้ปัญหา รวมทั้งแนวทางในการพัฒนาการจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นด้วย จะเห็นได้ว่า ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของวงจรชีวิตขององค์กรที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ สิ่งสำคัญสำหรับการบริหารจัดการความขัดแย้งขององค์กรก็คือ การออกแบบและสร้างกระบวนการที่เหมาะสมกับองค์กร ก็คือการแก้ปัญหาความขัดแย้ง (conflict-resolution)

Rahim & Bonoma (1979) กล่าวว่า ความขัดแย้งที่อยู่ในระดับต่ำเกินไป ทำให้องค์กรเกิดความเฉื่อยชา (stagnancy), ความธรรมดาสามัญ (mediocracy) และการคิดตามกลุ่ม (groupthink) แต่ความขัดแย้งที่อยู่ในระดับที่สูงเกินไป ก็ทำให้องค์กรเกิดความแตกแยกได้ ดังนั้น ความขัดแย้งที่

อยู่ในระดับที่เหมาะสม และมีแนวทางในการจัดการอย่างสร้างสรรค์ จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร

นอกจากมุมมองความขัดแย้งที่อธิบายตามยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลง ยังมีการแบ่งความขัดแย้งตามแนวความคิดตามลักษณะของการก่อเกิดและผลกระทบที่เกิดขึ้นอีกด้วย ซึ่งมีนักวิชาการคนสำคัญคือ Robbins (1983) ได้แบ่งแนวความคิดความขัดแย้งไว้ 4 แนวคิด ดังนี้

แนวคิดแบบดั้งเดิมหรือแนวคิดประเพณีนิยม (Traditional perspective)

แนวคิดนี้เกิดขึ้นในช่วง ค.ศ 1930 – 1940 มีแนวคิดที่ว่าทัศนคติที่สะท้อนถึงพฤติกรรมกลุ่มมีความสอดคล้องกับความขัดแย้ง โดยมองว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี และต้องหลีกเลี่ยง ความขัดแย้งถูกมองไปในทางที่ไม่ดีและมักมีการให้ความหมายไปในประเด็นของ ความรุนแรง (Violence) หรือคำว่า การทำลาย (Destruction) หรือคำว่า ความไร้เหตุผล (Irrationality) ซึ่งแฝงความไม่ดีจากนิยามเช่นนี้ และความขัดแย้งก่อให้เกิดผลเสียแก่องค์กร ซึ่งเป็นผลมาจาก การสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ ขาดความซื่อสัตย์และความไว้วางใจกัน รวมถึงความล้มเหลวของผู้จัดการในการตอบสนองต่อความต้องการและการสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

ความขัดแย้งถูกมองว่าเป็นสิ่งที่ไม่ดีซึ่งให้โทษ และเป็นปรากฏการณ์ที่ควรหลีกเลี่ยง นักวิจัยหลายท่านมุ่งเน้นที่ผลกระทบด้านลบ โดยจัดอันดับความรุนแรงจาก ความรู้สึกรังเกียจ ความไม่เข้าใจผิด การขัดขวาง การแบ่งแยก ไปจนถึงความแตกแยกขององค์กร (Boonsathorn, 2007; Komin, 1995; Ting-Toomey, 1997; Tjosvold et al., 1999)

แนวคิดนี้มองว่าความขัดแย้งทั้งหมดเป็นสิ่งไม่ดี ดังนั้นเป็นที่แน่นอนว่าพฤติกรรมของคนที่สร้างความขัดแย้งจึงเป็นสิ่งที่ไม่ดีด้วย ในการจัดการความขัดแย้งจึงเป็นเพียงแค่มุ่งความสนใจไปที่สาเหตุของความขัดแย้งและแก้ไขปัญหาโดยยึดสาเหตุเป็นหลักเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างปกติ แต่แนวคิดนี้ล้มเหลวในการจัดการเป็นเวลานานเนื่องจากนักวิจัยหลายท่านพบว่าบางระดับของความขัดแย้งก็ไม่สามารถที่จะหลีกเลี่ยงได้

แนวคิดแบบพฤติกรรมศาสตร์ หรือด้านมนุษย์สัมพันธ์ (Behavioral or Human relation perspective)

แนวคิดลักษณะการมองในแนวพฤติกรรม หรือด้านมนุษย์สัมพันธ์นี้ เกิดในช่วง ค.ศ. 1940-1975 แนวคิดนี้ไม่เห็นด้วยกับแบบดั้งเดิมคือ เห็นว่าความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งในองค์กร จึง

ควรยอมรับและยืนยันว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ ทุกกลุ่มสังคม และองค์กร ไม่สามารถกำจัดให้หมดไปโดยสิ้นเชิง หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่เกิดจากความขัดแย้งได้ มีการทำความเข้าใจและค้นหาประโยชน์ที่ควรจะได้ รวมทั้งแนวทางแก้ไข แนวคิดนี้มีมุมมองที่ว่า ความขัดแย้งไม่จำเป็นต้องเป็นสิ่งที่เลวร้ายเสมอไป อาจเป็นสิ่งที่นำไปสู่พลังบวกที่มีศักยภาพต่อการตัดสินใจหรือแก้ปัญหาและสามารถยกระดับการปฏิบัติงานของกลุ่มได้ โดยความขัดแย้งเป็นผลจากความผิดพลาด หรือล้มเหลวของการสื่อความหมาย การขาดความเข้าใจ ไม่ไว้วางใจ และการปิดบังกัน ซึ่งโดยธรรมชาติแล้วคนจะใฝ่ดี น่าเชื่อถือ ยอมรับไว้วางใจกันได้ และมีความต้องการจะประสานงานกัน มุมมองหลักๆ ของแนวคิดนี้คือ พฤติกรรมของมนุษย์จะเป็นอย่างไรนั้น ทั้งพฤติกรรมในแง่บวกและแง่ลบ เช่น ก้าวร้าว ชอบแข่งขัน ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากสิ่งแวดล้อม โดยที่สภาพแวดล้อมต่างๆ สามารถเปลี่ยนแปลงได้

Nicotera (1997) กล่าวว่า ในส่วนของความขัดแย้งเองนั้นมีความเป็นกลาง การจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะเป็นตัวชี้วัดถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นทั้งในทางที่ดีและไม่ดี ซึ่งขึ้นอยู่กับประเภทของความขัดแย้งนั้นๆ รวมทั้งบรรทัดฐานของกลุ่มด้วย ซึ่งความขัดแย้งที่เกิดจากเป้าหมายของงานจะก่อให้เกิดประโยชน์กับสมาชิกกลุ่มหรือองค์กรเป็นอย่างมาก เช่น ลดการเกิดการคิดตามกลุ่ม (groupthink) และสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ๆ ในการทำงาน และเป็นการรักษาสมดุลทางอำนาจอีกด้วย (Jehn, 1995)

ผู้บริหารที่ถือว่ามีความสามารถ ควรเปลี่ยนความขัดแย้งให้กลายเป็นพลังสร้างสรรค์ และเกื้อกูลการปฏิบัติงาน แม้ว่าบางครั้งความขัดแย้งจะทำให้เกิดปัญหา แต่ก็เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความโต้แย้งในกลุ่มต่างๆ ทำให้เกิดกลยุทธ์ หรือแนวทางใหม่ๆ จนมีนวัตกรรมเกิดขึ้น ความขัดแย้งจะช่วยทำให้ผู้บริหารทราบปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นและเข้าใจสาเหตุของปัญหาทำให้วิเคราะห์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในแนวคิดเชิงพฤติกรรมศาสตร์นี้ ผู้บริหารไม่ควรหลีกเลี่ยงที่จะเผชิญ กับความขัดแย้ง แต่ควรหาทางลดและควบคุมให้เหมาะสมเพื่อเป็นการกระตุ้นพลังสร้างสรรค์ให้องค์กรเกิดการพัฒนาต่อไปได้

แนวคิดแบบนักปฏิสัมพันธ์ หรือด้านปฏิริยาระหว่างกัน (Interactionist perspective)

Robbins (1988) ได้กล่าวไว้ว่า ความขัดแย้งเป็นเรื่องเกี่ยวกับ Interactionist หรือปฏิริยาระหว่างกัน (Lewis, French & Steane, 1997) ซึ่งตามแนวคิดนี้มองว่า ความขัดแย้งเป็นเรื่อง

ธรรมชาติและไม่ใช้สิ่งเลวร้าย อาจเป็นพลังด้านบวกในกลุ่มหรือองค์กรและเป็นสิ่งจำเป็นที่ทำให้กลุ่มทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และกระตุ้นให้เกิดประสิทธิผลขององค์กร บางครั้งจึงควรกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งขึ้น เพราะถ้าเกิดความสงบสุข การกลมกลืนเข้ากันได้ และความร่วมมือกันอย่างดีภายในกลุ่มอาจจะทำให้เกิดความเฉื่อยชา ไม่ตอบสนองต่อความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร

ผู้นำกลุ่มหรือผู้บริหารควรรักษาความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสมไว้ เพื่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รวมทั้งความคิดเห็นในกลุ่มหรือองค์กร ซึ่งความขัดแย้งที่เหมาะสมจะช่วยกระตุ้นให้สมาชิกกลุ่มหรือองค์กรเอาใจใส่และใช้วิจารณญาณในการวิเคราะห์ปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น (Janis, 1982)

สำหรับแนวคิดนี้ ความขัดแย้งไม่ได้มีผลดีกับองค์กรในทุกความขัดแย้ง ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น ความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์ (functional conflict) ซึ่งช่วยทำให้กลุ่มสามารถบรรลุเป้าหมายและพัฒนาผลการทำงาน และในทางกลับกันก็คือ ความขัดแย้งที่ไม่เป็นประโยชน์กับองค์กร (dysfunction conflict) ซึ่งให้ผลในทางตรงกันข้ามก็คือทำให้กลุ่มไม่สามารถบรรลุเป้าหมายและกระทบต่อผลการทำงาน

แนวคิดสมัยใหม่ (Emerging perspective)

แนวคิดนี้เกิดขึ้นเมื่อต้นศตวรรษ 1980 ในยุคที่การบริหารงานแบบญี่ปุ่นเริ่มมีอิทธิพลต่อการบริหารทั่วโลก โดยที่มองว่าบุคคลทั่วไปล้วนแล้วแต่มีข้อบกพร่อง ไม่มีใครสมบูรณ์แบบ ซึ่งชาวญี่ปุ่นจึงตระหนักดีว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งความสามัคคีปรองดองทำให้เกิดความสงบสุขได้ โดยการจัดการความขัดแย้งจะต้องมีความเหมาะสมและไม่กระทบกับเอกภาพขององค์กร (สมบัติ ชำรงธัญวงศ์, 2545)

เนื่องจากความขัดแย้งจะแสดงถึงการขาดความสามัคคี และนำไปสู่ความไม่พอใจต่อกันและกัน ดังนั้น หลักสำคัญของการจัดการความขัดแย้งตามแนวคิดจะเน้นผลประโยชน์ รวมทั้งการลดค่าใช้จ่ายด้วยการทำงานและการบริหารจัดการที่แตกต่าง เพื่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน (mutual understanding) และการปรับตัวเข้าหากัน (mutual adaptation) เพื่อให้เกิดความเห็นพ้องในการตัดสินใจและความร่วมมือ (Swierczek & Onishi, 2003)

แนวคิดนี้เชื่อว่าการจัดการกับความขัดแย้ง ต้องคำนึงถึงความเหมาะสม และคำนึงถึงเอกภาพขององค์กร การแก้ไขความขัดแย้ง จึงเป็นวิธีการจัดการอย่างสันติ โดยเฉพาะในเรื่องความรัก ความสามัคคีและจงรักภักดีกลุ่มและต่อองค์กร ซึ่งมีจุดแข็งกว่าแนวทางของชาวอเมริกัน ทำให้

สามารถสร้างทีมงานเข้มแข็งและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันอันจะนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันได้ ซึ่งมุมมองหลักๆ ของแนวคิดนี้ แบ่งได้เป็น

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ในทุกองค์กร เช่นเดียวกับไม่สมบูรณ์แบบหรือข้อบกพร่องของบุคคลทั่วไปทุกคน

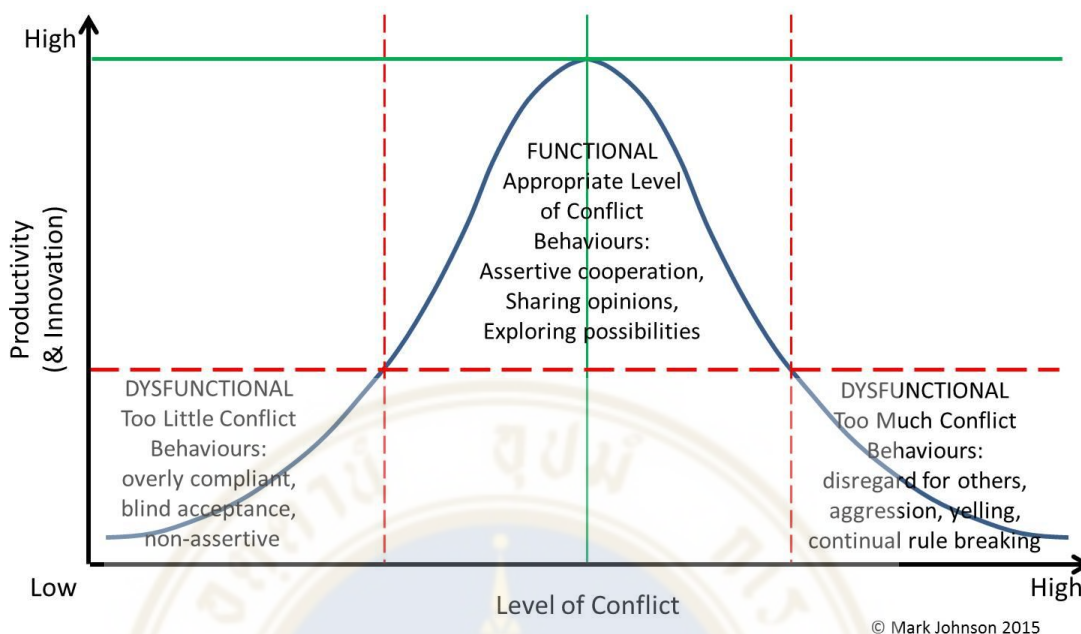
ความสามัคคีปรองดองก่อให้เกิดความสงบสุข สร้างความเข้มแข็งและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันให้กับองค์กร นำไปสู่เอกภาพขององค์กร ดังนั้น การจัดการความขัดแย้งจึงต้องมีความเหมาะสม โดยยึดเอกภาพขององค์กร

2.2 ประเภทของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งสามารถแบ่งประเภทได้หลายแบบตามแนวคิดของนักวิชาการต่าง ได้แก่ ประเภทของความขัดแย้ง ตามแนวคิดของ De Dreu & Van de Vliert (1997) แบ่งประเภทของออกเป็น 3 ประเภท คือ

2.2.1 ความขัดแย้งจากเป้าหมายของงาน (task conflict)

ความขัดแย้งที่เกิดจากการปฏิบัติงาน เป้าหมายของการทำงาน และเกี่ยวข้องกับไม่เห็นพ้องกันของในเรื่องของมุมมอง และความคิดเห็น (Jehn & Chatman, 2000) ความขัดแย้งประเภทนี้ถ้าเกิดขึ้นในระดับต่ำๆ คือสถานการณ์ที่แทบจะไม่มี ความขัดแย้งเลย โดยสามารถวัดหรือสังเกตได้จากพฤติกรรมของคนในกลุ่มคือ คล้อยตามกันมากเกินไป ยอมทำตามกันโดยไม่มีข้อสงสัย และไม่กล้าแสดงออก (Johnson, 2015) ซึ่งทำให้องค์กรจะขาดความคิดริเริ่มใหม่ๆ และมีลักษณะของการไม่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ส่วนความขัดแย้งที่อยู่ในระดับที่พอเหมาะ (Optimal level) หรือ (Appropriate level) คือมีความขัดแย้ง มีการถกเถียงกัน หรือมีความคิดเห็นแตกต่างกันแต่ไม่ถึงขั้นทำให้เกิดการแตกแยก ซึ่งสามารถอยู่ร่วมกันได้ (จิตติมา อัครธิพิงศ์, 2557) สามารถวัดหรือสังเกตได้จากพฤติกรรมของคนในกลุ่มคือ มีความกล้าแสดงออก มีการแสดงความคิดเห็น และมักจะมองหาโอกาสหรือความเป็นไปได้ (Johnson, 2015) ซึ่งจะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดสร้างสรรค์ต่างๆ และทำให้ประสิทธิภาพของงานดีขึ้น แต่ถ้าเกิดขึ้นในระดับที่สูงจะส่งผลให้เกิดผลตรงข้าม ไม่เกิดประโยชน์ และไม่สร้างสรรค์ (counterproductive)



ภาพที่ 2.1 แสดงความขัดแย้งและประสิทธิผลขององค์กร

ที่มา: <http://www.intelligentperformance.com.au/>

จากภาพที่ 2 จะสังเกตเห็นได้ว่าระดับของความขัดแย้งมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กรคือ ถ้าอยู่ในระดับที่ต่ำหรือสูงเกินไปก็จะทำให้เกิดประสิทธิผลขององค์กรในระดับต่ำ ก่อให้เกิดผลเสีย (Dysfunctional) ต่อองค์กร ซึ่งถ้าหากความขัดแย้งอยู่ในระดับที่เหมาะสม (Appropriate level) ก็จะทำให้เกิดประสิทธิผลขององค์กรในระดับสูง ก่อให้เกิดผลดี (Functional) ต่อองค์กร

นอกจากนี้ task conflict ยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของทีม เนื่องจากทีมจะมีประสบการณ์ในความขัดแย้งประเภทนี้ ก็จะเกิดความเข้าใจปัญหา และเป้าหมายของงานมากขึ้น ดังนั้น การตัดสินใจต่างๆ ก็จะมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Simon & Peterson, 2000)

2.2.2 ความขัดแย้งจากกระบวนการ (process conflict)

ความขัดแย้งที่เกิดจากขั้นตอน กระบวนการหรือวิธีการทำงาน Jehn & Mannix (2001) ได้ให้คำจำกัดความของ process conflict ไว้ว่า เป็นการตระหนักถึงข้อโต้แย้งหรือข้อถกเถียงกัน เกี่ยวกับมุมมองหรือความคิดเห็นในกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงาน

ความขัดแย้งจากกระบวนการ หรือ process conflict นี้ถ้าเกิดขึ้นในระดับต่ำๆ จะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดสร้างสรรค์ต่างๆ และส่งผลให้ผลการทำงานดีขึ้น แต่ถ้าเกิดความขัดแย้งขึ้นในระดับที่สูงจะส่งผลให้เกิดผลตรงข้าม ไม่เกิดประโยชน์ และไม่สร้างสรรค์ (counterproductive) นอกจากนี้ process conflict ก็ทำให้ประสิทธิภาพของทีมลดลง เนื่องจากสมาชิกในทีมจะถูกครอบงำด้วยความไม่เห็นพ้องกันเกี่ยวกับ กระบวนการหรือวิธีการ และความรับผิดชอบต่างๆ (Hinds & Bailey, 2003) เพราะสมาชิกในทีมก็จะเสียเวลาไปกับการถกเถียงว่าใครมีความรับผิดชอบอะไรและควรทำอย่างไร

2.2.3 ความขัดแย้งจากความสัมพันธ์ (relationship conflict)

ความขัดแย้งที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal) นอกจากนี้ยังมีความหมายรวมถึง ความแตกต่างหรือเข้ากันไม่ได้ในเรื่องของบุคลิกภาพ พฤติกรรม การให้ความสำคัญ และเป็นประเด็นที่เกี่ยวกับความแตกต่างของสมาชิกในทีม ได้แก่ ความรู้สึก และบุคลิกภาพ (Jehn, 1995)

ความขัดแย้งประเภทนี้ เป็นเรื่องเกี่ยวกับส่วนบุคคลไม่เกี่ยวกับการทำงาน และเกี่ยวข้องกับความแตกต่างและความรู้สึกชอบไม่ชอบของสมาชิกในทีม ซึ่งทำให้สมาชิกในทีมเกิดความไขว่เขวจากเป้าหมายการทำงาน และความร่วมมือกันทำงานและผลงานที่น้อยลงไปด้วย (Griffith et al, 2003) นอกจากนี้ไม่ว่า relationship conflict จะเกิดขึ้นในระดับใดก็จะก่อให้เกิดผลคือ ไม่เกิดประโยชน์ และไม่สร้างสรรค์ (counterproductive)

นอกจากนี้ ถ้าหากวิเคราะห์ในระดับองค์กรก็สามารถแบ่งประเภทของความขัดแย้งได้เป็น 2 ประเภทหลักๆ คือ ความขัดแย้งระหว่างองค์กร (Interorganizational conflict) และความขัดแย้งภายในองค์กร (Intraorganizational conflict) ซึ่ง Rahim (2001) ได้กล่าวไว้ว่า ความขัดแย้งภายในองค์กรนี้ สามารถแบ่งประเภทย่อยๆ ได้อีก 4 ประเภทคือ

Intrapersonal conflict

เป็นเรื่องของความขัดแย้งภายในตัวบุคคลหรือความขัดแย้งภายในจิตใจ จะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลได้รับมอบหมายหรือถูกบังคับให้ทำงานที่ตนไม่ถนัด ขัดกับผลประโยชน์ เป้าหมายและคุณค่าที่ตนต้องการ

Interpersonal conflict

ความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือที่เรียกว่า Dyadic conflict คือความขัดแย้งระหว่างบุคคลสองคน ไม่ว่าจะองค์กรเดียวกัน ต่างองค์กร ระดับเดียวกัน หรือต่างระดับกัน

Intragroup conflict

ความขัดแย้งภายในหน่วยงาน เป็นความขัดแย้งของสมาชิกในหน่วยงานหรือกลุ่มหรือกลุ่มย่อย ในเรื่องของเป้าหมาย กระบวนการทำงาน ฯลฯ ก่อให้เกิดความเข้ากันไม่ได้ หรือการไม่เห็นพ้องกัน

Intergroup conflict

ความขัดแย้งระหว่างหน่วยงาน หรือความขัดแย้งระหว่างกลุ่มหรือทีม ตั้งแต่สองหรือมากกว่าสองกลุ่มหรือทีมในองค์กร เช่น ความขัดแย้งระหว่างฝ่ายบริหาร (line) และฝ่ายปฏิบัติการ (staff) ฝ่ายผลิตและการตลาด รวมถึงความขัดแย้งระหว่างพนักงานหรือผู้ใช้แรงงานและผู้บริหาร

ความขัดแย้งสามารถแบ่งประเภทได้จากปัจจัยหรือสภาวะแวดล้อมที่ก่อให้เกิดขึ้น ซึ่งเกิดได้จากหลายปัจจัย เช่น งานที่ได้รับมอบหมาย ค่านิยม เป้าหมาย ฯลฯ (Rahim, 2001) ซึ่งสามารถแบ่งประเภทของความขัดแย้งได้ดังนี้

Affective conflict

ความขัดแย้งทางอารมณ์หรือความรู้สึก เกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีปฏิสัมพันธ์กันหรือเกิดความเข้ากันไม่ได้จนกลายเป็นอารมณ์และความรู้สึกต่อสิ่งที่เกิดขึ้น (Guetzkow & Gyr, 1954; Pelled et al, 1999) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า สภาวะที่มีการปะทะกันระหว่างบุคคล มีลักษณะพิเศษคือมี ความโกรธ ความไม่พอใจ และความรู้สึกที่ไม่ดีต่างๆ

Substantive Conflict

ความขัดแย้งเกี่ยวกับการทำงาน เป็นความขัดแย้งที่เกี่ยวกับการทำงานและประเด็นทางธุรกิจ เกิดจากความเห็นที่แตกต่างกันในการทำงาน หรือประเด็นต่างๆ (Guetzkow & Gyr, 1954; Jehn, 1997) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า คือ ความเห็นที่แตกต่างกันของสมาชิกในกลุ่ม ในเรื่องของแนวความคิดหรือความคิดเห็นในกระบวนการทำงาน

Conflict of Interest

ความขัดแย้งในผลประโยชน์ เป็นความขัดกันระหว่างความต้องการของแต่ละฝ่ายจากการแบ่งสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เกิดขึ้นเมื่อต่างฝ่ายมีความเข้าใจสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเหมือนกันแต่มีแนวทางการจัดการที่แตกต่างกัน ทั้งในเรื่องของการแบ่งสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดและการแบ่งสรรการทำงาน (Druckman & Zechmeister, 1973)

Conflict of Values

ความขัดแย้งที่เกิดจากการให้คุณค่าที่แตกต่างกันของบุคคลในประเด็นต่างๆ ที่เกิดขึ้น (Druckman, Broome, & Korper, 1988)

Goal Conflict

ความขัดแย้งที่เกิดจากความคาดหวังในผลลัพธ์ การมีเป้าหมายที่แตกต่างกันหรือเข้ากันไม่ได้ (Rahim, 2001)

Realistic versus Nonrealistic Conflict

ความขัดแย้งที่สมเหตุสมผล (Realistic conflict) มักจะเกี่ยวข้องกับความจริงที่ไม่เห็นพ้องที่มีเหตุผลและเป้าหมาย ในขณะที่ความขัดแย้งที่ไม่สมเหตุสมผล (Nonrealistic conflict) เกิดขึ้นเมื่อคู่ขัดแย้งระบายความตึงเครียดที่เกิดขึ้นด้วยการกระทำต่างๆ เช่น แสดงความเป็นศัตรู เพิกเฉย หรือแสดงความผิดพลาด (Ross & Ross, 1989)

Institutionalized versus Noninstitutionalized Conflict

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์ ซึ่งมีการแสดงบทบาทที่ชัดเจนและสามารถคาดการณ์พฤติกรรมที่จะเกิดต่อความขัดแย้งนั้นได้ และความสัมพันธ์ของคู่ขัดแย้งก็สามารถดำเนินต่อไปได้ เช่น ความขัดแย้งของฝ่ายบริหาร (line) และฝ่ายปฏิบัติการ (staff) หรือการเจรจาต่อรองระหว่างพนักงานและผู้บริหาร (Rahim, 2001)

Retributive Conflict

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่คู่ขัดแย้งต้องการให้อีกฝ่ายได้รับการลงโทษ Saaty (1990) อธิบายไว้ว่า คู่ขัดแย้งต่างฝ่ายต่างต้องการให้ฝ่ายตนได้รับผลประโยชน์ในขณะที่ฝ่ายตรงข้ามเป็นผู้ให้ประโยชน์ (incurring costs)

Misattributed Conflict

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นผิดฝ่าย หรือฝ่ายที่ไม่ได้เป็นต้นเหตุของความขัดแย้ง (Deutsch, 1977)

Displaced Conflict

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเมื่อคู่ขัดแย้ง แสดงความไม่พอใจและความเป็นศัตรูต่อบุคคลหรือสิ่งที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับในความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นๆ การโต้แย้งต่อผู้ที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับประเด็นความขัดแย้งโดยตรง หรือการโต้แย้งในประเด็นที่ไม่ใช่ประเด็นหลักของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

2.3 สาเหตุหรือปัจจัยที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง

ในบริบทของการจัดการทางธุรกิจสามารถแบ่งสาเหตุหรือปัจจัยออกเป็น 2 กลุ่ม คือ องค์กร และ ความสัมพันธ์ส่วนบุคคล

2.3.1 องค์กร

ความขัดแย้งที่องค์กรเป็นสาเหตุหรือปัจจัยที่ก่อให้เกิด เนื่องจากหลายสาเหตุ ได้แก่

2.3.1.1 การแย่งชิงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด

เป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง ซึ่งทรัพยากรในที่นี้หมายถึง ทรัพยากรขององค์กร ได้แก่ งบประมาณ บุคลากร เครื่องมือต่างๆ ซึ่งความต้องการทรัพยากรมีอยู่มากมายไม่จำกัด แต่ละฝ่ายในองค์กรก็จะต้องการทรัพยากรเพื่อการบริหารจัดการในส่วนของตนให้ได้มากที่สุด ทำให้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดไม่สามารถที่จะแบ่งสรรได้อย่างทั่วถึง จึงทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น เพราะมีการแย่งชิงทรัพยากรหรือทางตรงกันข้ามอาจเก็งกันทำงานและรับผิดชอบ ซึ่งการแย่งชิงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดก็ก่อให้เกิดสาเหตุอื่นๆ ที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง

ได้แก่ ความไม่ชัดเจนเรื่องหน้าที่งานรับผิดชอบและการตัดสินใจ (Ambiguity over responsibility and ambiguity over jurisdiction), การแข่งขันรางวัลความดีความชอบ การต้องพึ่งพาต่อกันในการปฏิบัติงาน, ความแตกต่างด้านอำนาจ และความแตกต่างระหว่างบุคคล (Greenberg & Baron, 1997)

2.3.1.2 การสื่อสาร

องค์กรที่มีระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพต่ำ ไม่ชัดเจน เกิดขึ้นในช่วงเวลาที่ไม่เหมาะสม และไม่ถูกต้องจะทำให้เกิดความไม่เข้าใจ หรือความเข้าใจที่ไม่ถูกต้อง และได้รับข้อมูลอย่างไม่ครบถ้วน เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์กร (Pneuman & Bruehl, 1982)

2.3.2 โครงสร้างองค์กร

ความขัดแย้งที่เกิดจากโครงสร้างองค์กรมี 4 ลักษณะ คือ ความขัดแย้งในสายงานและระดับการบังคับบัญชา ความขัดแย้งในหน้าที่ ความขัดแย้งระหว่างสายบังคับบัญชากับสายอำนาจ และความขัดแย้งระหว่างองค์กรรูปนัย (formal organization) และอรูปนัย (informal organization) (สุณีย์ เฟ่งประกิต, 2537 : 73, อ้างจาก Walton & Mckersie, 1965)

นอกจากนี้สาเหตุความขัดแย้ง ที่มาจากความขัดแย้งทางด้านโครงสร้าง (Structural Conflict) ก็มีความหมายถึง กระบวนการ หรือระบบการดำเนินงานต่างๆ และการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด (Moore, 1996) ซึ่งได้แก่

2.3.2.1 วัฒนธรรม

Hofstede Geert (1984) ผู้คิดค้น ทฤษฎี Hofstadter's cultural Dimension ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่าสิ่งที่ปรากฏฐานของพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกในการปฏิบัติงานในองค์กร ตามกรอบแนวคิดนี้แบ่งวัฒนธรรมออกได้เป็น 5 มิติ ได้แก่

ความเป็นปัจเจกนิยม (Individualism) คือ ขอบเขตความผูกพันระหว่างบุคคลกับสังคมอย่างหลวมๆ มากกว่าการผูกพันกันอย่างเหนียวแน่นของบุคคลในสังคม หรือกลุ่มนิยม (Collectivism)

ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ (Power Distance) คือ ระดับความไม่เท่าเทียมกันในการกระจายอำนาจในแต่ละประเทศ ทั้งที่เป็นที่คาดหวังและเป็นที่ยอมรับ

การแบ่งแยกหญิง/ชาย (Masculinity) คือ ระดับการให้ความสำคัญที่สมาชิกในสังคมให้คุณค่ากับความสำเร็จและความท้าทาย ซึ่งเป็นวัฒนธรรมเพศชาย มากกว่าการ

ประนีประนอมและการเจรจาต่อรองรวมถึงความเสมอภาคในการให้รางวัล ซึ่งเป็นวัฒนธรรมเพศหญิง

การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) คือ วัฒนธรรมที่ไม่ปล่อยให้เกิดความคลุมเครือ โดยจะมีการกำหนดกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ เพื่อเป็นกรอบให้สมาชิกในองค์กรปฏิบัติ ในการตัดสินใจ เมื่อเกิดสถานการณ์ที่ไม่รู้มาก่อน ไม่แน่นอน หรือไม่ชัดเจน

การกำหนดเป้าหมายระยะยาว (Long-Term Orientation) คือ ขอบเขตของการให้คุณค่าของอนาคตมากกว่าปัจจุบันและอดีต

2.3.3 ความสัมพันธ์ส่วนบุคคล

ความขัดแย้งที่ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลเป็นสาเหตุหรือปัจจัยเนื่องจากหลายสาเหตุได้แก่

2.3.3.1 อารมณ์ขุ่นเคือง (Grudges)

ความสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความขัดแย้ง จะทำให้เกิดความตึงเครียดและความกังวล ซึ่งจะนำไปสู่ข้อจำกัดในกระบวนการเรียนรู้อีกด้วย (Jehn & Mannix, 1997)

2.3.3.2 การเข้าใจว่ามีคนจ้องจับผิดตน (Faulty attributions)

บุคคลหรือสมาชิกในทีมมักจะเสียเวลาไปกับการมุ่งความสนใจซึ่งกันและกัน มากกว่าการแก้ปัญหาการทำงานร่วมกัน ก็จะทำให้เกิดความขัดแย้ง และเกิดข้อจำกัดในประสิทธิภาพการทำงานอีกด้วย (Evan, 1965)

2.3.3.3 การสื่อสารผิดพลาด (Faulty communication)

การสื่อสารระหว่างบุคคลที่ไม่เหมาะสมกับเวลาและโอกาส แม้ว่าจะไม่ได้เจตนาก็ตาม เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง เพราะจะทำให้เกิดอารมณ์โกรธ ขัดเคือง หรือรำคาญ และมักจะขาดความชัดเจน (Baron, 1988)

2.3.3.4 การไม่ไว้วางใจต่อกัน

การมุ่งร้าย หรือการเป็นปฏิปักษ์ต่อกันมีผลต่อพฤติกรรมของบุคคลหรือสมาชิกในกลุ่ม ส่งผลให้เกิดการเป็นศัตรูและเพิ่มระดับความขัดแย้งได้อีกด้วย (Baron, 1991)

2.3.3.5 บุคลิกภาพที่มีลักษณะเฉพาะบุคคล

คนที่มีบุคลิกภาพแบบเอ (Type A personality) เป็นลักษณะของผู้ที่มักจะเร่งรีบ แข่งขัน ต้องการงานของตนสำเร็จ สามารถทำทุกอย่างแม้กระทั่งก่อสร้าง หรือทำลายสัมพันธภาพกับผู้อื่นอย่างสิ้นเชิง (Friedman, 1974) จึงทำให้ผู้ที่มีบุคลิกภาพแบบเอ (Type A personality) มีโอกาสที่จะขัดแย้งกับผู้อื่นได้มากกว่าบุคลิกภาพแบบบี (Type B personality) ซึ่งมีลักษณะตรงกันข้ามคือ อารมณ์ขัน และชอบความสนุกสนานผ่อนคลาย

2.3.3.6 เป้าหมายการทำงานที่แตกต่างกัน (Divergence of subunit goals)

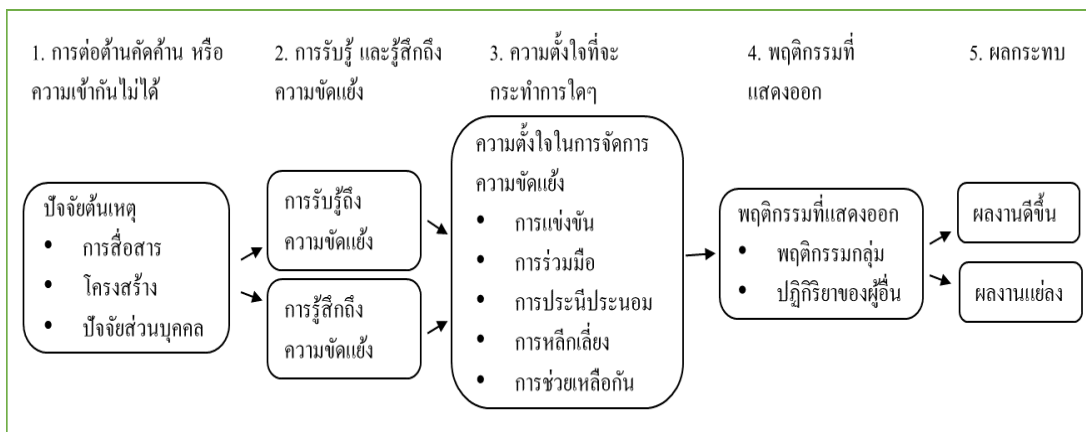
เมื่อมีการทำงานร่วมกันและไม่สามารถหาข้อสรุปร่วมกันได้ (Pondy, 1992)

2.3.3.7 บทบาทที่ขัดแย้งกัน (Role conflict)

การได้รับการตอบสนองต่อบทบาทของตนเองแตกต่างไปจากความคาดหวัง จากบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำงาน (Pondy, 1992; Filley, 1975)

2.4 กระบวนการเกิดความขัดแย้ง

Robbins (2003) ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการเกิดความขัดแย้งประกอบไปด้วย 5 กระบวนการ ได้แก่ การต่อต้านคัดค้าน หรือความเข้ากันไม่ได้ (Potential Opposition or Incompatibility), การรับรู้ และรู้สึกถึงความขัดแย้ง (Cognition and personalization), ความตั้งใจที่จะกระทำการใดๆ (Intentions), พฤติกรรมที่แสดงออก (Behavior) และผลกระทบ (Outcomes)



ภาพที่ 2.2 กระบวนการของความขัดแย้ง

ที่มา: Robbins and Judge (2015)

2.4.1 การต่อต้านคัดค้าน หรือความเข้ากันไม่ได้ (Potential Opposition or Incompatibility)

กระบวนการแรกในการเกิดขึ้นของความขัดแย้ง คือปัจจัยแวดล้อม หรือสาเหตุอันเป็นที่แหล่งมาของความขัดแย้ง แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ การสื่อสาร (communication) โครงสร้าง (structure) และปัจจัยส่วนบุคคล (Personal variables)

การสื่อสาร (communication) ที่มีสิ่งรบกวน (Noise) ในช่องทางการสื่อสาร รวมถึงภาษาเฉพาะกลุ่ม (Jargon) และข้อมูลที่ไม่มีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ ไม่ว่าจะการสื่อสารนั้นจะมากเกินไปหรือน้อยเกินไป

โครงสร้าง (structure) ประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ เช่น ขนาดของกลุ่ม ความชำนาญพิเศษ (specialization) ความขัดแย้งจะเกิดมากขึ้นเมื่อกลุ่มมีขนาดใหญ่ และมีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางมากขึ้น และโครงสร้าง ยังประกอบไปด้วย ความชัดเจนของอำนาจการตัดสินใจ (jurisdiction) เป้าหมายของกลุ่มที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน รูปแบบภาวะผู้นำ รูปแบบการให้รางวัล ซึ่งความขัดแย้งจะเกิดขึ้นได้เมื่อมีความคลุมเคลือของสิ่งเหล่านี้ นอกจากนี้โครงสร้างยังรวมถึงระดับความอิสระต่อกันระหว่างกลุ่มอีกด้วย

ปัจจัยส่วนบุคคล (Personal variables) ได้แก่ อารมณ์ความรู้สึก ค่านิยม และบุคลิกเฉพาะตัวของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกัน ความเข้ากันไม่ได้ของสิ่งเหล่านี้ระหว่างสมาชิกในกลุ่มเป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง

2.4.2 การรับรู้ และรู้สึกถึงความขัดแย้ง (Cognition and personalization)

เมื่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งได้เกิดขึ้นในกระบวนการแรก ทำให้การคัดค้านและความเข้ากันไม่ได้จึงได้เกิดขึ้นจริงต่อมาในกระบวนการที่สอง ประกอบด้วย การรับรู้ถึงความขัดแย้ง (cognition) คือการตระหนักถึงสถานการณ์หรือปัจจัยที่จะก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้น และการรู้สึกถึงความขัดแย้ง (personalization) คือความรู้สึกขัดแย้ง รู้สึกถึงอารมณ์ที่เกิดขึ้น ความวิตกกังวล ความตึงเครียด ความไม่พอใจ หรือการมุ่งร้ายต่อกัน

2.4.3 ความตั้งใจที่จะกระทำการใดๆ (Intentions)

เมื่อมีการรับรู้และมีอารมณ์ความรู้สึกในความขัดแย้งที่เกิดขึ้น จึงเกิดการตัดสินใจที่จะเลือกพฤติกรรมที่จะแสดงออก ซึ่งความตั้งใจนี้มีแตกต่างจากกระบวนการเกิดของความขัดแย้งอื่นๆ โดยเราต้องคาดการณ์ถึงความตั้งใจของผู้อื่นเพื่อให้รู้ถึงพฤติกรรมที่จะสนองต่อความขัดแย้งที่เกิดขึ้น มีความขัดแย้งมากมายที่เพิ่มระดับขึ้นเพราะการคาดการณ์ถึงความตั้งใจที่ผิดไป ความตั้งใจและพฤติกรรมอาจไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพราะพฤติกรรมไม่ได้บ่งบอกถึงความตั้งใจของบุคคลนั้นๆ เสมอไป

การตัดสินใจที่จะเลือกพฤติกรรมที่จะแสดงออกนี้ประกอบไปด้วย 5 วิธีการ ซึ่งขึ้นอยู่กับระดับการให้ความร่วมมือ (cooperativeness) คือระดับของการให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ของผู้อื่น และระดับการไม่ให้ความร่วมมือ (assertiveness) ดังต่อไปนี้

การแข่งขัน (Competing) ความพยายามทุกวิถีทางที่จะทำเพื่อประโยชน์ของฝ่ายตน โดยไม่คำนึงถึงผลกระทบของอีกฝ่ายที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง

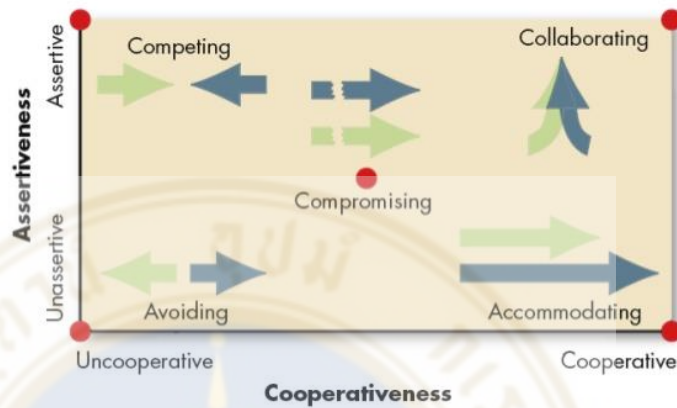
การร่วมมือ (Collaborating) ความปรารถนาที่จะทำเพื่อให้ทั้งสองฝ่ายได้รับผลประโยชน์ตามความต้องการ เป็นผลประโยชน์ร่วมกัน มักจะมีการแก้ไขปัญหาด้วยการอธิบายให้เข้าใจถึงความแตกต่างของแต่ละฝ่าย วิธีการนี้จะสามารถทำให้เกิดสถานการณ์ win-win ซึ่งหมายถึงการที่ต่างฝ่ายได้รับผลประโยชน์ตามที่ตนเองต้องการได้

การประนีประนอม (Compromising) ความปรารถนาที่จะแบ่งปันผลประโยชน์และยอมรับแนวทางแก้ปัญหาาร่วมกัน แม้จะไม่บรรลุความต้องการของฝ่ายตนเอง

การหลีกเลี่ยง (Avoiding) ความปรารถนาที่จะถอนตัวหรือหยุดยั้งความขัดแย้งที่เกิดขึ้น รวมถึงการเพิกเฉยต่อความขัดแย้งและการหลีกเลี่ยงฝ่ายที่ไม่เห็นด้วยกับฝ่ายตน

การช่วยเหลือกัน (Accommodating) การหาวิธีการเพื่อให้อีกฝ่ายสงบศึก หรือได้รับผลประโยชน์ เพื่อรักษาความสัมพันธ์

Dimensions of Conflict-Handling Intentions



ภาพที่ 2.3 วิธีการจัดการความขัดแย้งในตำแหน่งต่างๆ

ที่มา: Robbins and Judge (2015)

2.4.4 พฤติกรรมที่แสดงออก (Behavior)

ในกระบวนการนี้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะปรากฏอย่างชัดเจน พฤติกรรมความขัดแย้งจะแสดงออกอย่างชัดเจน อันเป็นผลจากความตั้งใจ (intentions) ที่จะสนองต่อความขัดแย้งของแต่ละฝ่าย โดยพฤติกรรมที่แสดงออกมานี้ ได้แก่ คำพูด การกระทำ ปฏิกริยา ที่เกิดจากคู่ขัดแย้ง ซึ่งอาจไม่เป็นไปตามความตั้งใจ (intentions) ดังเดิมก็เป็นได้ สิ่งเหล่านี้เป็นกระบวนการของการมีปฏิกริยาต่อกัน ซึ่งมีหลายระดับตั้งแต่ไม่มีความขัดแย้ง (no conflict) ไปจนถึงความขัดแย้งรุนแรง (Annihilatory conflict) ได้แก่ ความคิดเห็นที่แตกต่างเล็กน้อยหรือการเข้าใจผิด, การถามชวนทะเลาะ, การใช้คำพูดเพื่อทำลาย, การขู่หรือยื่นคำขาด, การใช้กำลัง และการพยายามหาทางทำลายคู่ขัดแย้ง



ภาพที่ 2.4 พฤติกรรมที่แสดงออกตามระดับความขัดแย้ง

ที่มา: Robbins and Judge (2015)

2.4.5 ผลกระทบ (Outcomes)

การมีปฏิกริยาต่อกันและกันของกลุ่มขัดแย้งส่งผลต่อผลการทำงาน ซึ่งมีทั้งที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ (functional) และทำให้ผลงาน (performance) ของกลุ่มมีพัฒนาการขึ้น หรืออาจก่อให้เกิดผลเสีย (dysfunctional) และทำให้ผลงาน (performance) ของกลุ่มมีข้อบกพร่องหรือแย่ลงได้

นอกจากนี้ยังมีนักทฤษฎีที่อธิบายถึงกระบวนการเกิดความขัดแย้งที่แตกต่างไปอีกหลากหลายกระบวนการ ได้แก่ Pondy (1967) ก็ได้อธิบายถึงกระบวนการเกิดความขัดแย้งที่ประกอบไปด้วย 5 กระบวนการ (อ้างอิงจาก รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2546) ได้แก่

ความขัดแย้งที่ซ่อนเร้น (Latent conflict)

ความขัดแย้งที่ซ่อนเร้น (Latent conflict) เรียกได้อีกอย่างว่า อาการแอบแฝงของความขัดแย้ง ระเบียบนี้เป็นระยะที่มีความขัดแย้งซ่อนเร้นอยู่ในหรือมีเงื่อนไขใดเงื่อนไขหนึ่งบางประการที่จะก่อให้เกิดความขัดแย้ง ได้แก่ บุคคล กลุ่ม และ/หรือองค์กร ที่ไม่เคยได้คิดหรือยอมรับว่าเงื่อนไขนั้นๆ จะก่อให้เกิดความขัดแย้งที่จะตามมาภายหลัง ฉะนั้นในขั้นตอนนี้จึงอาจเรียกได้ว่ามีอาการแอบแฝงของความขัดแย้งอยู่

ความขัดแย้งที่รับรู้ได้ (Perceived conflict)

ความขัดแย้งที่รับรู้ได้ (Perceived conflict) เรียกได้อีกอย่างว่า ความขัดแย้งที่สามารถมองเห็นได้ ในระยะที่สองนี้ เป็นขั้นการยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้องกับทุกฝ่ายว่า มีเงื่อนไขบางประการที่จะทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น และยังรู้ด้วยอีกว่าเงื่อนไขต่างๆ ที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งนั้นคืออะไร และมีอะไรบ้าง

ความขัดแย้งที่รู้สึกได้ (Felt conflict)

ในระยะที่สามนี้ ทุกฝ่ายมีความรู้สึกได้ว่า ความขัดแย้งได้เกิดขึ้นแล้ว กล่าวคือ ความตึงเครียดภายในได้เริ่มขึ้น อาจเป็นความตึงเครียดระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับกลุ่ม บุคคลกับองค์กร ระหว่างกลุ่มและ/หรือระหว่างกลุ่มกับองค์กร แต่ทว่าความขัดแย้งเหล่านั้นยังไม่เปิดเผยหรือปรากฏให้เห็นชัดเจน

ความขัดแย้งอย่างเปิดเผย (Manifest conflict)

เป็นระยะที่ความขัดแย้งได้เกิดขึ้นอย่างเปิดเผยปรากฏให้เห็นชัดเจนจากเงื่อนไขต่างๆ ที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งโดยเงื่อนไขนั้นๆ จะเป็นเงื่อนไขที่แต่ละบุคคล กลุ่ม และองค์กรมิได้ตระหนักมาก่อนว่าจะนำสู่ความขัดแย้งในภายหลัง ในระยะนี้ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะได้รับการแก้ไขจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

สถานการณ์ภายหลังความขัดแย้ง (Conflict aftermath)

เป็นผลที่เกิดขึ้นภายหลังความขัดแย้ง ด้วยวิธีการแก้ไขความขัดแย้งบางอย่างจะทำให้ความขัดแย้งหมดไป ทุกฝ่ายจะพยายามหาหนทางที่จะทำให้เงื่อนไขต่างๆ อันจะนำไปสู่ความขัดแย้งหมดไปด้วย ไม่ว่าเงื่อนไขนั้นๆ จะเคยทำให้ความขัดแย้งเกิดขึ้นหรือเป็นเงื่อนไขที่จะทำให้เกิดความขัดแย้งในรูปแบบอื่นๆ ปรากฏขึ้นใหม่ได้อีกด้วย

Thomas (1976) กล่าวไว้ว่า ความขัดแย้งถือได้ว่าเป็นวัฏจักร หรือเหตุการณ์ เป็นผลมาจากผลกระทบของเหตุการณ์ก่อนหน้าและส่งผลกระทบต่อช่วงเหตุการณ์ในอนาคตต่อไปด้วย เมื่อเกิดความขัดแย้ง สิ่งตามมา (Mitchell, 2010) ได้แก่

ความคับข้องใจ (Frustration)

เกิดจากสิ่งรบกวนหรือแทรกแซงต่างๆ หรือการกระทำต่อกันของบุคคลหรือกลุ่ม เช่น การแข่งขันแย่งชิง ความเห็นที่แตกต่าง สิ่งเหล่านี้จะส่งผลต่อการรับรู้หรือแนวความคิดที่มีต่อสถานการณ์ความขัดแย้งนั้นๆ รวมถึงพฤติกรรมที่จะแสดงต่อไป

ทัศนคติและความรู้สึกเกี่ยวกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น (Conceptualization)

เมื่อบุคคลหรือกลุ่มเกิดความคับข้องใจ จะส่งผลต่อทัศนคติและความรู้สึกเกี่ยวกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น (Conceptualization) รวมถึงพฤติกรรมที่จะแสดงออกมามากด้วย ซึ่งการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น สามารถใช้แนวทางจากทัศนคติและความรู้สึกที่มีต่อความขัดแย้งนี้ได้

พฤติกรรมที่แสดงออก (Behavior)

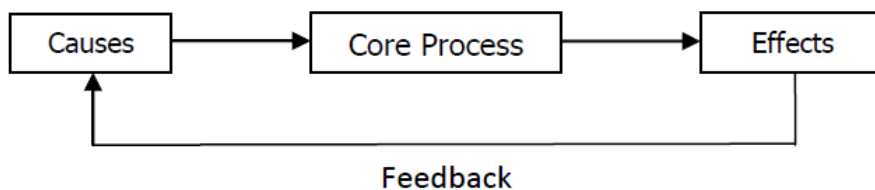
พฤติกรรมที่แสดงออก (Behavior) สะท้อนถึงทัศนคติและความรู้สึกเกี่ยวกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น (Conceptualization) ของบุคคลหรือกลุ่ม ซึ่งจะมีผลต่อระดับของความขัดแย้งทั้งที่จะเพิ่มขึ้นหรือลดลงได้

ผลกระทบ (Outcome)

เป็นผลมาจากการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เช่น การตัดสินใจ การกระทำ การลงมติ รวมถึงความรู้สึกของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอีกด้วย

กระบวนการที่กล่าวข้างต้นอาจเกิดขึ้นซ้ำอีกได้ ซึ่งขึ้นอยู่กับผลกระทบของกระบวนการก่อนหน้า ซึ่งจะก่อให้เกิดทั้งการเพิ่มขึ้นของความขัดแย้ง (escalation) หรือการลดลงของความขัดแย้ง (de-escalation) ได้

Wall & Callister (1995) อธิบายว่า กระบวนการเกิดความขัดแย้งประกอบด้วย 3 กระบวนการคือ สาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง (Cause), กระบวนการหลัก (Core process) และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (Effects)



ภาพที่ 2.5 กระบวนการของความขัดแย้ง

ที่มา: Wall & Callister (1995)

จากกระบวนการของความขัดแย้งตามรูปข้างต้น ความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่ซับซ้อน ดังนั้นการแยกแยะถึงสาเหตุของสถานการณ์ความขัดแย้ง และระบุถึงผลลัพธ์จึงทำได้ยาก ซึ่งสาเหตุของความขัดแย้งจึงประกอบไปด้วยหลายปัจจัย (Ozan Nadir Alakavuklar et al., 2012)

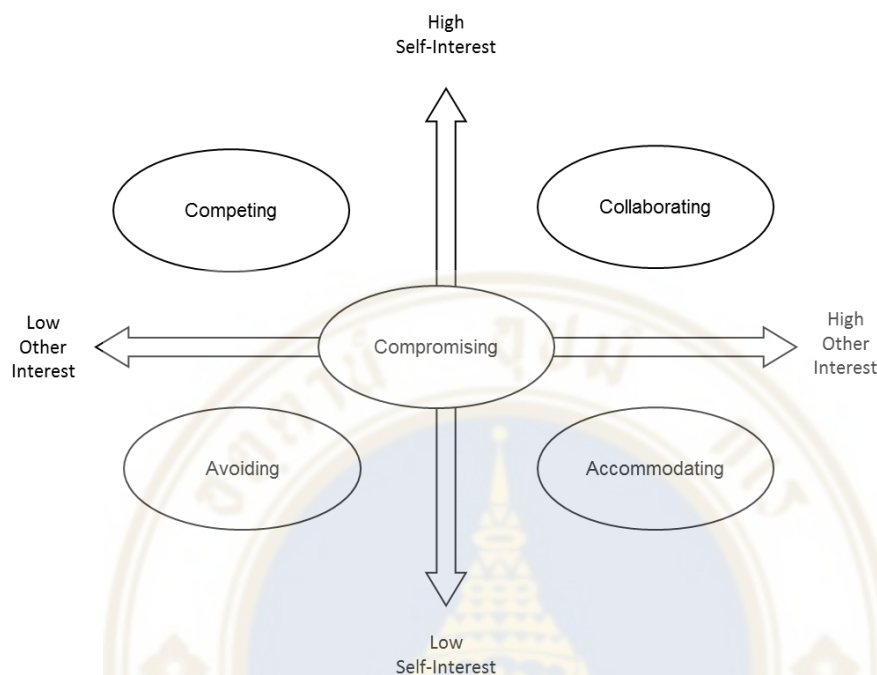
Putnam & Poole (1987) ได้อธิบายถึงกระบวนการเกิดความขัดแย้งไว้ว่า เมื่อสมาชิกในองค์กรต้องทำงานร่วมกัน มีการพึ่งพาอาศัยกัน (Interdependence) และมีการรับรู้ถึงความไม่เข้ากัน (Perceived opposition) ได้แก่ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ หรือค่านิยมต่างๆ รวมทั้งการมองผู้ที่แตกต่างกันเป็นสิ่งที่เข้ามาแทรกแซงต่างๆ (interfering) ซึ่งจะก่อให้เกิดการมีปฏิริยาต่อกัน (Interaction)

นอกจากนี้เป้าหมายที่แตกต่างหรือเข้ากันไม่ได้ของสมาชิกในองค์กรนี้ มีบทบาทสำคัญในการสื่อสารในองค์กร สามารถที่จะก่อให้เกิดก่อให้เกิดความขัดแย้งเพิ่มขึ้นและแนวทางแก้ปัญหาได้อีกด้วย (Miller, 2002) และกลุ่มบุคคลที่มีความขัดแย้งกันจะมีการตัดสินใจที่ดีกว่า กลุ่มบุคคลที่ไม่มีความขัดแย้งเลย เนื่องจากความขัดแย้งดังกล่าวทำให้เกิดความทำความเข้าใจในประเด็นที่เกิดขึ้นได้มากขึ้น (Rahim, 2002)

2.5 รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง

จากกระบวนการเกิดความขัดแย้ง เมื่อเกิดกระบวนการต่างๆ ตั้งแต่เริ่มต้นกระบวนการแรกคือ การต่อต้านหรือความเข้ากันไม่ได้ และตามด้วยกระบวนการที่สองคือ การรับรู้และรู้สึกถึงความขัดแย้ง จึงมาถึงกระบวนการที่สามต่อมาคือ ความตั้งใจที่จะกระทำการใดๆ (Intentions) ซึ่งเป็นรูปแบบของการจัดการความขัดแย้งต่างๆ โดยสิ่งสำคัญในการจัดการความขัดแย้งคือ บุคคลในสังคมมีการตอบสนองต่อความขัดแย้งที่แตกต่างกันจึงทำให้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งจึงแตกต่างกัน แนวทางที่นิยมในการศึกษาถึงรูปแบบการจัดการความขัดแย้งของบุคคลพิจารณาจาก 2

ปัจจัยหลัก คือ การให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ส่วนตัวหรือผลประโยชน์ของตนเอง (own interest) กับการให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ของผู้อื่นหรือผลประโยชน์ส่วนรวม (other person's interest)



ภาพที่ 2.6 รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง
ที่มา: Kenneth W. Thomas (1992)

จากภาพแสดงถึงรูปแบบการจัดการความขัดแย้งทั้ง 5 รูปแบบ ที่เปรียบเทียบกับระดับการให้ความสำคัญของผลประโยชน์ของตนเอง (Self-Interest) และผลประโยชน์ส่วนรวมหรือของผู้อื่น (Other-Interest) กล่าวได้ว่ารูปแบบการจัดการความขัดแย้งเป็นปัจจัยสำคัญในกระบวนการของความขัดแย้ง ซึ่ง สามารถอธิบายถึงความตั้งใจที่จะกระทำการใดๆ (Intentions) ที่ไม่สามารถมองเห็นได้แต่มีผลกระทบอย่างมากในการสังเกตพฤติกรรมของคน

แนวทางการศึกษานี้แบ่งรูปแบบการจัดการความขัดแย้งออกเป็น 5 รูปแบบ (Onishi, 2006) ซึ่งแสดงถึงความแตกต่างของระดับต่างๆในการให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ทั้งผลประโยชน์ของตนเอง (Self-Interest) และผลประโยชน์ส่วนรวมหรือของผู้อื่น (Other-Interest) ดังนี้

2.5.1 การแข่งขัน หรือการเอาชนะ (Competing)

รูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่แสดงถึงการให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ของตนเองในระดับที่สูง (High Self-Interest) และให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ส่วนรวมในระดับที่ต่ำ (Low Other-Interest) ผู้ที่ใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งวิธีนี้จะมุ่งเน้นประโยชน์ของตนเองมากกว่าผลประโยชน์ส่วนรวมหรือของผู้อื่น

บุคคลที่ไม่ให้ความร่วมมือมักจะเลือกใช้การจัดการความขัดแย้งด้วยรูปแบบนี้ โดยการพยายามที่จะตอบสนองผลประโยชน์หรือความพึงพอใจของตนเอง รูปแบบนี้จะใช้ได้ผลดีในการจัดการที่คู่ขัดแย้งอยู่นอกองค์กรหรือตลาดสินค้า (marketplace) แต่จะทำให้ผลตรงข้าม คือไม่เกิดประโยชน์ และไม่สร้างสรรค์ (counterproductive) ถ้าผู้คู่ขัดแย้งอยู่ในองค์กร การแข่งขันหรือการเอาชนะ (Competition) กันภายในองค์กรมักก่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่น่าประทับใจแต่ก็ไม่ก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีมหรือพฤติกรรมความร่วมมือกันทำงาน การจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการนี้จะสร้างสองสิ่งคือ ผู้ชนะ และผู้แพ้ อย่างชัดเจน (Rourke, 2003)

2.5.2 การร่วมมือ (Collaborating)

รูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่แสดงถึงการให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ของตนเอง และผลประโยชน์ส่วนรวมหรือของผู้อื่นในระดับที่สูงเท่ากัน ผู้ที่ใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งนี้จะใช้วิธีการเจรจาต่อรองเพื่อให้เกิดสถานการณ์ที่เรียกว่า win-win ซึ่งจะแตกต่างจากรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอม (Compromising) ที่จะแสวงหาความพึงพอใจของคู่ขัดแย้งทั้งสองฝ่าย โดยไม่บังคับหรือฝืนใจให้ยอมเสียสละเพื่อให้บรรลุข้อยุติของปัญหาได้

การจัดการความขัดแย้งด้วยรูปแบบนี้จะเป็นการหาผลประโยชน์ร่วมกันของคู่ขัดแย้งแต่ละฝ่าย เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาโดยการปรับความเข้าใจในข้อแตกต่างของแต่ละฝ่ายมากกว่าการปรับมุมมองของแต่ละฝ่ายให้เข้ากัน (Rourke, 2003)

2.5.3 การประนีประนอม (Compromising)

รูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่เป็นอยู่ในจุดกึ่งกลางที่ไม่มุ่งเน้นการให้ความสำคัญทั้งผลประโยชน์ของตนเอง และผลประโยชน์ส่วนรวมหรือของผู้อื่น ผู้ที่ใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งนี้จะไม่แสวงหาสิ่งที่ตนเองต้องการแต่จะยอมเสียสละเพื่อให้บรรลุข้อยุติของปัญหา

เมื่อคู่ขัดแย้งต่างฝ่ายต่างมีต้องการที่จะหาแนวทางแก้ไขปัญหาโดยต่างฝ่ายก็มีความเต็มใจที่จะยอมเสียสละบางอย่างเพื่อให้การแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งบรรลุผลได้ รูปแบบการจัดการความขัดแย้งรูปแบบนี้จะไม่มีผู้ชนะ หรือผู้แพ้ที่ปรากฏอย่างชัดเจน (Robbins & Judge, 2015)

2.5.4 การช่วยเหลือกัน (Accommodating)

รูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่แสดงถึงการให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ของตนเองในระดับที่ต่ำ (Low Self-Interest) แต่ให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ส่วนรวมหรือของผู้อื่นในระดับที่สูง (High Other-Interest) ซึ่งก็คือการมุ่งเน้นผลประโยชน์ส่วนรวมหรือของผู้อื่นในการที่จะบรรลุข้อยุติของปัญหา

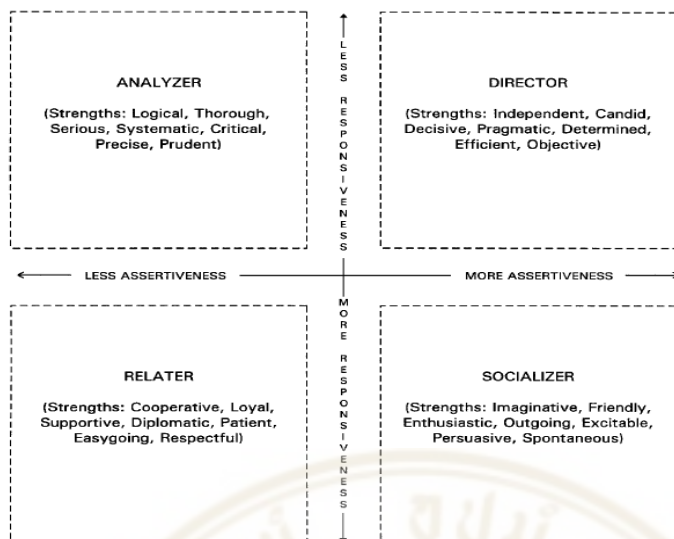
ส่วนใหญ่ผู้ที่เลือกรูปแบบการจัดการความขัดแย้งรูปแบบนี้ในการแก้ไขปัญหามาเนื่องจากต้องการรักษาความสัมพันธ์ในการทำงาน (Robbins & Judge, 2015) แม้ว่าจะมีความสงสัยหรือเคลือบแคลงใจต่อคู่ขัดแย้ง ก็จะยอม (give in) และให้ดำเนินต่อไป (get along) เพื่อสนับสนุนเป้าหมายของผู้อื่นรวมทั้งรักษาผลประโยชน์ส่วนรวมและความสามัคคีปรองดองของกลุ่ม ซึ่งในบางครั้งรูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่ให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวนี้จะปรากฏในรูปแบบของการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งอีกด้วย (Rourke, 2003)

2.5.5 การหลีกเลี่ยง (Avoiding)

รูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่แสดงถึงการให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ของตนเอง และผลประโยชน์ส่วนรวมหรือของผู้อื่นในระดับที่ต่ำเหมือนกัน ผู้ที่ใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งนี้จะมีความตั้งใจที่จะถอนตัว หรือเพิกเฉย จากความขัดแย้งนั้นๆ (Thomas, 1992)

เมื่อเกิดสถานการณ์ของความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น ผู้บริหารหรือผู้จัดการต้องการจะถอนตัวออกจากการถกเถียง รูปแบบการจัดการความขัดแย้งก็คือการตัดสินใจที่จะหลีกเลี่ยงการโต้แย้งรวมทั้งบุคคลที่มีความเห็นแตกต่างหรือขัดแย้งกัน (Rourke, 2003)

นอกจากนี้ Darling & Walker (2001) ศึกษาพบว่ารูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่แตกต่างกันเป็นผลมาจากรูปแบบพฤติกรรม (Behavioral style) ของบุคคลที่แตกต่างกัน ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 4 รูปแบบคือ ผู้วิเคราะห์ (Analyzer) ผู้กำกับ (Director) ผู้ปฏิบัติ (Relater) และ ผู้ประสานงาน (Socializer)



ภาพที่ 2.7 รูปแบบพฤติกรรมและจุดแข็งที่แตกต่างกัน
ที่มา: John R. Darling & W. Earl Walker (2001), P 234

จากภาพเป็นการแบ่งรูปแบบพฤติกรรมของบุคคล 4 รูปแบบตามระดับการตอบสนองต่อสถานการณ์ (responsiveness) และระดับความกล้าแสดงออก (assertiveness) ซึ่งในแต่ละรูปแบบพฤติกรรมจะมีจุดแข็งที่แตกต่างกัน ไป ดังนี้

ผู้วิเคราะห์ (Analyzer) จุดแข็งคือ ความมีเหตุผลในการคิดวิเคราะห์ ละเอียดถี่ถ้วน รอบคอบ แม่นยำและเป็นระบบ ซึ่งจะมีระดับการตอบสนองที่ต่ำทั้งที่เกี่ยวกับอารมณ์ความรู้สึกและความกล้าแสดงออก จากจุดแข็งนี้ ทำให้ผู้วิเคราะห์ (Analyzer) มักจะรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลก่อนที่จะกระทำการใดๆ รวมทั้งการมุ่งเน้นที่ความชัดเจนและความเป็นระเบียบเรียบร้อยก่อนข้างที่จะมีกฎเกณฑ์ที่เป็นทางการ ดังนั้น เมื่อเกิดสถานการณ์ของความขัดแย้งจึงมีแนวโน้มที่จะไม่ประนีประนอม (compromise)

ผู้กำกับ (Director) มีระดับการตอบสนองที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ความรู้สึกในระดับต่ำ แต่ความกล้าแสดงออกในระดับสูง จึงทำให้มีแนวโน้มที่จะมุ่งเน้นที่เป้าหมายของงาน รู้ถึงจุดมุ่งหมายและความต้องการของตนเอง มักจะมีความรวดเร็วหรือสิ้นกระชั้นในการแสดงความคิดเห็น รวมทั้งการเข้าประเด็นปัญหาอย่างรวดเร็ว เน้นการปฏิบัติจริงและผลของการทำงาน มีความ

ยุติธรรม มีความปรารถนาอันแรงกล้าที่จะแข่งหรือเพื่อประสบความสำเร็จ มักกล้าที่จะเสี่ยง และให้คุณค่ากับความสำเร็จของตนเอง เป็นกลุ่มพฤติกรรมของคนที่หนักแน่นและเด็ดเดี่ยว มีความมั่นใจ ไม่อ่อนไหวต่ออารมณ์ความรู้สึก ดังนั้น เมื่อเกิดสถานการณ์ของความขัดแย้งจึงมีแนวโน้มที่ใช้การจัดการด้วยการควบคุมหรือการใช้อิทธิพล (Dominating)

ผู้ปฏิบัติ (Relater) มีระดับการตอบสนองที่สูงแต่ความกล้าแสดงออกอยู่ในระดับต่ำ มีแนวโน้มที่จะเห็นอกเห็นใจผู้อื่นและอ่อนไหว มักจะมีความเอาใจใส่ เข้าใจปัญหาและการแก้ไข ปัญหาเมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์ความขัดแย้ง หรือใช้วิธีการเชื่อฟังหรือคล้อยตาม (Conforming)

ผู้ประสานงาน (Socializer) มีการตอบสนองที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ความรู้สึกและกล้าแสดงออกในระดับที่สูง มีแนวโน้มที่จะมองปัญหาในภาพที่ใหญ่ มักจะหาสิ่งใหม่ๆ และสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา กล้าที่จะเสี่ยงเพื่อหาโอกาส โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ของความขัดแย้ง ผู้ประสานงาน (Socializer) มีความสามารถในการโน้มน้าว และมักจะตัดสินใจและดำเนินการอย่างรวดเร็ว และชอบการถกเถียงแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (Discuss) เป็นระยะเวลาอันยาวนานในการจัดการความขัดแย้ง

จากแนวคิดของรูปแบบการจัดการความขัดแย้งข้างต้น ระดับการให้ความสำคัญของผลประโยชน์ของตนเอง (Self-Interest) และผลประโยชน์ส่วนรวมหรือของผู้อื่น (Other-Interest) รวมทั้งระดับการตอบสนองต่อสถานการณ์ (responsiveness) และระดับความกล้าแสดงออก (assertiveness) จะมีผลต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งของแต่ละบุคคลในองค์กร ดังนั้น รูปแบบการจัดการความขัดแย้งจึงมีความแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล

2.6 การจัดการความขัดแย้งของคนญี่ปุ่น

เมื่อศึกษาในกรณีของการจัดการของคนญี่ปุ่นจะพบว่า คนญี่ปุ่นมีวิธีการจัดการความขัดแย้งในรูปแบบต่างๆ เมื่อเปรียบเทียบกับรูปแบบการจัดการความขัดแย้งทั้ง 5 รูปแบบ ดังนี้

2.6.1 การแข่งขัน หรือการเอาชนะ (Competing)

Chiu et al. (1998) พบว่า เมื่อศึกษาเปรียบเทียบคนจีนกับคนญี่ปุ่น ค่านิยมของลัทธิขงจื้อ (Confucian values) หรือสิ่งที่ Hofstede (1991) เรียกว่า การกำหนดเป้าหมายระยะยาว (long-term orientation) มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกับรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง (Avoiding) และการช่วยเหลือกัน (Accommodating) โดยที่มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางตรงกันข้ามกับการแข่งขัน หรือการเอาชนะ (Competing) และการร่วมมือ (Collaborating) และจากการศึกษาของ Jun Onishi & Ryan E. Bliss, (2006) พบว่า คนญี่ปุ่นมีรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขัน หรือการเอาชนะ (Competing) มากกว่า คนฮ่องกง และคนจีน

2.6.2 การร่วมมือ (Collaborating)

Alan Goldman (1994) พบว่า กลยุทธ์ในการบริหารองค์กรระดับนานาชาติจำเป็นต้องมีความเข้าใจในวัฒนธรรมของสังคมอื่นๆ โดยการจัดหลักสูตรฝึกอบรม และ โปรแกรมเพื่อพัฒนาศักยภาพเป็นการให้คุณค่ากับอิทธิพลของวัฒนธรรมที่แตกต่างจะช่วยทำให้ปัญหาความขัดแย้งลดลงได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ประเสริฐ จิตติวัฒนพงศ์ (2531) ที่ว่า ในการจัดการแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างประเทศของญี่ปุ่นจะใช้วิธีการหาความร่วมมือของกลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ ให้มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจต่างๆ โดยการเปิดประชุมอภิปราย หรือสัมมนาต่างๆ เพื่อรับฟังความคิดเห็นของกลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ ซึ่งจะช่วยให้เกิดความเข้าใจปัญหามากขึ้น

2.6.3 การประนีประนอม (Compromising)

จากแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการความขัดแย้งโดยการการประนีประนอม (Compromising) ที่ว่า เมื่อคู่ขัดแย้งต่างฝ่ายต่างมีต้องการที่จะหาแนวทางแก้ไขปัญหาโดยต่างฝ่ายก็มีความเต็มใจที่จะยอมเสียสละบางอย่างเพื่อให้การแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งบรรลุผลได้ ตรงกับการศึกษาวิจัยของ Frederic William Swierczek and Jun Onishi (2003) ที่พบว่า ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่มีลูกน้องเป็นคนไทยมีการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมไทย ในขณะที่ลูกน้องคนไทยก็มีการปรับตัวในเข้ากับรูปแบบการจัดการและการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่นเช่นกัน แสดงถึงความต้องการที่จะหาแนวทางแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งโดยการปรับตัวเข้าหากันเพื่อลดปัญหาคความขัดแย้ง ซึ่งสามารถทำได้ด้วยโปรแกรมฝึกอบรมเกี่ยวกับการจัดการและวัฒนธรรมต่างสังคม (cross cultural) เพื่อเพิ่มความเข้าใจซึ่งกันและกัน รวมทั้งการสื่อสารที่ดีขึ้น โดยอาศัยความเห็นพ้องและความร่วมมือกัน ตรงกับที่ สุนันทา เสียงไทย (2558) กล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมมีความสำคัญต่อการ

บริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศคือ ถ้าวัฒนธรรมองค์กรที่มาจากบริษัทแม่ไม่มีการปรับให้เข้ากันได้กับวัฒนธรรมระดับชาติของพนักงานซึ่งอยู่ในประเทศนั้นๆ อาจมีส่วนทำให้เกิดความขัดแย้งในใจของพนักงาน ในกรณีคนญี่ปุ่นซึ่งมีวัฒนธรรมองค์กรจากบริษัทแม่คือลักษณะมุ่งงาน โดยให้ความสำคัญกับงานมาก่อนครอบครัว ในขณะที่คนไทยมีวัฒนธรรมระดับชาติคือ มักจะสร้างสมดุลระหว่างสายงานอาชีพและชีวิตครอบครัว ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการปรับให้เกิดความสมดุลของวัฒนธรรมองค์กร

2.6.4 การช่วยเหลือกัน (Accommodating)

Black and Mendenhall (1993) ระบุว่า การจัดการแบบญี่ปุ่นจะใช้กลยุทธ์การให้ความยืดหยุ่น (flexibility) เพื่อให้เกิดความรู้สึกเป็นหนี้บุญคุณ (obligation) อย่างเต็มที่ ถ้าหากจะต้องเกิดความรู้สึกเป็นหนี้บุญคุณ ก็มักจะต้องหาแนวทางแก้ปัญหาเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่น แม้ว่าฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดจะยังไม่ได้รับผลประโยชน์ในขณะนั้นก็จะยอมรับแนวทางแก้ไขเพื่อรักษาความสัมพันธ์สอดคล้องกับแนวคิดที่ว่าผู้ที่เลือกการจัดการความขัดแย้งรูปแบบนี้ในการแก้ไขปัญหาเนื่องจากต้องการรักษาความสัมพันธ์ในการทำงาน และจากการศึกษาของ Tae-Yeol Kim et al (2007) ก็พบเช่นเดียวกันว่า เมื่อคนญี่ปุ่นเมื่อเปรียบเทียบกับคนจีนและเกาหลีมีแนวโน้มที่จะยอมเสียผลประโยชน์ของตนเองมากกว่า เมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้งกับหัวหน้างาน และให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ของบริษัทเป็นหลัก (Alston, 1989; Leung & Tjosvold, 1999) โดยจะมุ่งเน้นการผสมผสานรูปแบบการจัดการเพื่อผลประโยชน์ของตนเองและส่วนรวม

2.6.5 การหลีกเลี่ยง (Avoiding)

Ken-Ichi Ohbuchi et al, (1999) พบว่า คนญี่ปุ่นเชื่อว่าความขัดแย้งสามารถจัดการได้ด้วยความสัมพันธ์ที่ดี ในขณะที่คนอเมริกันเชื่อว่าความเป็นธรรม (justice) ทำให้การแก้ไขความขัดแย้งสำเร็จได้ และคนญี่ปุ่นให้ความสำคัญกับการรักษาความสัมพันธ์กันในสังคม และจะใช้วิธีการหลีกเลี่ยง (avoiding) เมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้น

2.7 ผลกระทบของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งก่อให้เกิดผลกระทบได้ทั้งเป็นประโยชน์ ถ้าความขัดแย้งอยู่ในระดับที่เหมาะสม และในทางตรงกันข้ามถ้าไม่มีความขัดแย้งหรือมีความขัดแย้งในระดับที่ต่ำหรือสูงเกินไปก็จะทำให้เกิดผลเสียต่อองค์กร (วรรณวิมล อัมรินทร์นุเคราะห์, 2549) ซึ่งสามารถแบ่งประเภทของผลกระทบของความขัดแย้งได้ดังนี้

2.7.1 ผลกระทบของความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

Rahim (2002) ระบุว่า ความขัดแย้งจะมีประโยชน์ต่อองค์กรที่สามารถจัดการความขัดแย้งได้ จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ภายในองค์กร ช่วยส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพในการเรียนรู้เพิ่มมากขึ้น (De Dreu and Van de Vliert, 1997; Robbins, 1978; Wall and Callister, 1995)

นอกจากนี้ Task และ Process conflict ในระดับต่ำ - กลาง ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดสร้างสรรค์ และคุณภาพการทำงานที่ดีขึ้น (De Dreu and Van de Vliert, 1997) สอดคล้องกับแนวคิดของ พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544) ที่ได้กล่าวถึงผลดีของความขัดแย้งไว้ว่า ความจริงแล้วความขัดแย้งเมื่อเกิดขึ้นก็จะนำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์ได้ เพราะจะเกิดแนวคิดที่สามขึ้นมา ซึ่งเหนือกว่าสองแนวคิดที่ขัดแย้งกันอยู่ ดังนั้น ความขัดแย้งจึงเสมือนเป็นการบังคับให้มนุษย์แสวงหาความคิดที่ใหม่ขึ้นเสมอซึ่งจะเป็นผลดีต่อองค์กรเพราะจะเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ และเปิดโอกาสให้มนุษย์ตรวจสอบความสามารถของตนเองอยู่เสมอ

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในระดับที่เหมาะสม ถือว่าเป็นความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ อันจะนำไปสู่การตัดสินใจอย่างเป็นระบบก่อให้เกิดประโยชน์และความกระตือรือร้น ไม่หยุดอยู่กับที่และลดความตึงเครียดในการทำงาน (วรรณวิมล อัมรินทร์นุเคราะห์, 2549)

2.7.2 ผลกระทบของความขัดแย้งที่เป็นผลเสียต่อองค์กร

ความขัดแย้งทุกประเภทถ้าอยู่ในระดับสูงทำให้เกิดความไม่สร้างสรรค์ counterproductive (De Dreu and Van de Vliert, 1997) และทำให้เกิดมีความล่าช้าในการสื่อสารซึ่งทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดต่ำลง (วรรณวิมล อัมรินทร์นุเคราะห์, 2549) และความขัดแย้งที่นำไปสู่ความตึงเครียดในการทำงาน เกิดความแตกแยก ขาดบรรยากาศของความเชื่อถือไว้วางใจ (วรรณวิมล อัมรินทร์นุเคราะห์, 2549)

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในงานวิจัยเรื่อง “การศึกษาวิธีการบริหารจัดการความขัดแย้งจากมุมมองของคนไทย และคนญี่ปุ่น กรณีศึกษา บริษัทขายเครื่องใช้ไฟฟ้าภายในบ้าน” เป็นการศึกษาที่ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งผู้วิจัยมุ่งศึกษาเพื่อเป้าหมายหลักในการหาความแตกต่างเปรียบเทียบรูปแบบการจัดการความขัดแย้งระหว่างคนญี่ปุ่นกับคนไทย ว่ามีความแตกต่างกันอย่างไรและเพราะเหตุใด เพื่อเป็นฐานข้อมูลในการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งต่อไปในอนาคต ซึ่งวิธีการดำเนินการวิจัยจะเน้นที่การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) เป็นหลัก โดยใช้เครื่องมือในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์ ซึ่งจะนำข้อมูลที่ได้อามาวิเคราะห์ต่อไป ผู้วิจัยจึงได้กำหนดวิธีดำเนินการวิจัย โดยมีขอบเขตและขั้นตอนดังรายละเอียดที่จะเสนอ ดังต่อไปนี้

- 3.1 ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย
- 3.2 ผู้เข้าร่วมวิจัย
- 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.4 การดำเนินการวิจัย
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

การทำวิจัยในครั้งนี้ มีแหล่งข้อมูลหลักคือ ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) จากบุคคล ช่วยกำหนดแนวทางการศึกษาและอธิบายเพื่อสร้างความเข้าใจในงานวิจัย โดยแบ่งเป็น 2 ช่วงการสัมภาษณ์ ดังนี้

1. ช่วงการสัมภาษณ์เบื้องต้น (Preliminary Interview) โดยวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์เพื่อทำให้ผู้วิจัยได้เข้าใจข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์มากขึ้น

2. ช่วงการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูล โดยวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์เพื่อนำข้อมูลไปวิเคราะห์ต่อไป โดยใช้แบบสัมภาษณ์เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของมุมมองของคนไทยและคนญี่ปุ่นที่มีต่อสาเหตุและรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง

3.2 ผู้เข้าร่วมวิจัย

เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกในเรื่องมุมมองของการจัดการความขัดแย้งเปรียบเทียบระหว่างคนไทยกับญี่ปุ่นและมุมมองของคนในแต่ละเชื้อชาติ โดยพิจารณาจากความเต็มใจที่จะเข้าร่วมวิจัย ซึ่ง เนื่องจากบริษัทญี่ปุ่นมักจะโยกย้ายสับเปลี่ยนการปฏิบัติงานและหน้าที่กันทุก 3 - 5 ปี ทำให้ผู้จัดการหรือพนักงานต่างๆ มีความรู้ความสามารถอย่างรอบตัว หรือมีความรู้เสมือนเป็นผู้รอบรู้เรื่องทุกอย่างได้ (Generalist) และเป็นวิธีการพัฒนาอาชีพของแต่ละบุคคลในการบริหารงานแบบญี่ปุ่น (จุฑา เทียนไทย, 2534) และการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับทัศนคติที่เพียงพอต่อการทำวิจัย (Glaser and Strauss, 1967) และตามคำแนะนำของ Bryman (2012) ที่ว่า ในการทำวิจัยเชิงคุณภาพหรือวิจัยทางสังคม กลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์อย่างน้อยที่ควรมีคือระหว่าง 20-30 คน ผู้วิจัยจึงเลือกกลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ในการทำงานทั้งคนไทยและคนญี่ปุ่นรวมทั้งหมด 23 คน โดยแบ่งดังนี้

ตาราง 3.1 กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ในการทำงานคนไทยและคนญี่ปุ่น

คนไทยที่มีประสบการณ์ทำงานกับคนญี่ปุ่น 3-5 ปี	คนญี่ปุ่นที่มีประสบการณ์ทำงานกับคนไทย 3-5 ปี	ฝ่ายบุคคลที่มีประสบการณ์ทำงานกับองค์กรที่มีทั้งคนไทยและคนญี่ปุ่น
ระดับผู้จัดการขึ้นไป 10 คน และระดับหัวหน้าหน่วย 4 คน	ระดับผู้จัดการขึ้นไป 7 คน	ระดับผู้จัดการขึ้นไป 2 คน

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสัมภาษณ์ ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการสอบถามข้อมูลเบื้องต้นของผู้ให้สัมภาษณ์ ได้แก่ ชื่อสกุล สถานที่ทำงาน ตำแหน่ง รวมไปถึงข้อมูลส่วนตัวที่ผู้ให้สัมภาษณ์พอจะให้ได้

2. แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูลจากมุมมองของผู้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับสาเหตุ การเกิดความขัดแย้ง และวิธีการบริหารจัดการความขัดแย้ง

3.4 การดำเนินการวิจัย

3.4.1 การเตรียมข้อมูล

ผู้วิจัยศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีต่างๆ ในเรื่องของความขัดแย้ง และการจัดการความขัดแย้ง เพื่อศึกษาทำความเข้าใจวิธีการตามแนวคิดทฤษฎีต่าง จากแหล่งข้อมูล ได้แก่ หนังสือ บทความ เอกสารสิ่งพิมพ์ งานวิจัย และทบทวนวรรณกรรม รวมทั้งข้อมูลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาประกอบการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

3.4.2 การเตรียมข้อมูลก่อนการสัมภาษณ์

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความขัดแย้ง และการจัดการความขัดแย้ง เป็นข้อมูลเบื้องต้นเพื่อการเตรียมการสัมภาษณ์ โดยมีแนวคำถามในการสัมภาษณ์ กำหนดไว้ล่วงหน้า เพื่อเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ให้สามารถกำหนดทิศทางในการเก็บข้อมูล และได้ข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ ตรงตามเป้าหมาย

3.4.3 เตรียมตัวสัมภาษณ์

กำหนดรูปแบบคำถาม ค้นหาข้อมูล และรวบรวมกลุ่มคนทำงานคนไทยและคนญี่ปุ่นที่กำลังทำงานอยู่ในองค์กร และมีความเกี่ยวข้องกับการจัดการทางธุรกิจ เป็นผู้บริหารระดับกลาง หรือผู้จัดการขึ้นไป และมีประสบการณ์ทำงานกับคนญี่ปุ่นและคนไทย เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างให้ข้อมูลในการทำวิจัยได้ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

3.4.4 ขั้นตอนการสัมภาษณ์

ในการสัมภาษณ์ผู้วิจัยทำการชี้แจงวัตถุประสงค์และติดต่อนัดหมายเวลาในการ สัมภาษณ์กับกลุ่มคนทำงานคนไทยและญี่ปุ่นระดับพนักงานขึ้นไปทั้งหมดตามเวลาที่ผู้ให้สัมภาษณ์สะดวก โดยในวันสัมภาษณ์เริ่มต้นการสัมภาษณ์ด้วยการชี้แจงวัตถุประสงค์ และวิธีการขั้นตอน ซึ่ง

จะมีการพูดคุยเพื่อเป็นการสร้างบรรยากาศให้เกิดเข้าใจในประเด็นของงานวิจัย และยินดีที่จะตอบคำถาม ซึ่งใช้เวลาประมาณ 1-2 ชั่วโมงต่อคน โดยผู้วิจัยทำการบันทึกเทปและจดบันทึกประเด็นสำคัญในการสัมภาษณ์ ในระหว่างการสัมภาษณ์ด้วย

3.4.5 การแปรผลข้อมูลจากการสัมภาษณ์

โดยนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ที่ได้จากการบันทึกเทปและจดบันทึกไว้แปลงเป็นข้อมูลอย่างละเอียด นำข้อมูลที่ได้มาแยกแยะเป็นหมวดหมู่ จัดกลุ่มคำตอบตามทัศนคติที่มีต่อกระบวนการเกิดความขัดแย้งและผลของทัศนคตินั้นที่มีต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งของแต่ละบุคคล

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยนี้จะวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้หลักการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) เพื่อให้แน่ใจว่าข้อมูลที่ได้มีความน่าเชื่อถือและสมเหตุสมผล (Petison, 2010) ซึ่งการตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์ข้อมูลนี้สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 แบบ (สุภางค์ จันทวานิช, 2540) ดังนี้

การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) คือการเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่แตกต่างกันเพื่อหาความเชื่อถือได้ของข้อมูล

การตรวจสอบสามเส้าด้านผู้วิจัย (Investigator Triangulation) คือการตรวจสอบว่าผู้วิจัยแต่ละคนจะได้ข้อมูลต่างกันอย่างไร

การตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎี (Theory Triangulation) คือการตรวจสอบว่าผู้วิจัยสามารถใช้แนวคิด ทฤษฎีที่ต่างไปจากเดิมตีความข้อมูลแตกต่างกันได้มากน้อยเพียงใด

การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีการรวบรวมข้อมูล (Methodological Triangulation) คือการใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่แตกต่างกันจากแหล่งต่างๆ กัน เพื่อรวบรวมข้อมูลเรื่องเดียวกัน เช่น การสังเกตควบคู่กับการซักถาม

จากการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้าข้างต้น ผู้วิจัยจึงใช้วิธีการตรวจสอบแบบ Data Triangulation โดยการเปรียบเทียบมุมมองหรือความคิด (perspectives) ที่แตกต่างในเรื่องของสาเหตุและวิธีการจัดการความขัดแย้งจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) เนื่องจากเป็นวิธีการ

ตรวจสอบข้อมูลที่เหมาะสมกับการวิจัยนี้มากที่สุด การตรวจสอบข้อมูลด้วยวิธีการอื่นๆ ไม่เหมาะสมกับการวิจัยนี้ เช่น การตรวจสอบสามเส้าด้านผู้วิจัย (Investigator Triangulation) ไม่สามารถที่จะใช้ในการตรวจสอบข้อมูลวิจัยนี้ได้เพราะผู้วิจัยมีเพียงคนเดียวเท่านั้น การตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎี (Theory Triangulation) และการตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีการรวบรวมข้อมูล (Methodological Triangulation) ก็ไม่สามารถที่จะใช้ในการตรวจสอบข้อมูลวิจัยนี้ได้เช่นกัน เพราะผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลที่เกิดขึ้นได้โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากแหล่งข้อมูลที่แตกต่างกันเป็นหลัก ซึ่งแบ่งเป็น

ผู้ให้สัมภาษณ์คนไทย ที่กำลังทำงานอยู่ในองค์กรต่างๆ ที่เป็นผู้บริหารระดับกลาง หรือผู้จัดการขึ้นไป และมีประสบการณ์ทำงานกับคนญี่ปุ่น

ผู้ให้สัมภาษณ์คนญี่ปุ่น ที่กำลังทำงานอยู่ในองค์กรต่างๆ เป็นผู้บริหารระดับกลาง หรือผู้จัดการขึ้นไป และมีประสบการณ์ทำงานกับคนไทย

ผู้ให้สัมภาษณ์ฝ่ายบุคคล ที่มีประสบการณ์ทำงานกับองค์กรที่มีทั้งคนไทยและคนญี่ปุ่น

จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิที่ได้ ด้วยวิธีวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่เรียกว่า (Content Analysis) ซึ่งมีขั้นตอนการวิเคราะห์ (Taylor-Powell and Renner, 2003) ดังนี้

1. อ่านและทำความเข้าใจ กับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์
2. ทบทวนวัตถุประสงค์งานวิจัย และคำถามงานวิจัย เพื่อเป็นแนวทางในการหาคำตอบจากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์
3. จัดกลุ่มข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ (Categorize Information) ตามประเด็นที่ต้องการศึกษารวมทั้งเพิ่มประเด็นที่พบเพิ่มเติมจากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ โดยใช้วิธีการ coding
4. ระบุแบบ (Pattern) หรือความเชื่อมโยง (Connection) ของข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ในแต่ละกลุ่มหรือระหว่างกลุ่ม
5. ตีความข้อมูล ที่ได้จากการสัมภาษณ์โดยพิจารณารูปแบบ การเชื่อมโยง รวมทั้งเปรียบเทียบทฤษฎีหรือผลงานวิจัยในอดีตเพื่ออธิบายสิ่งที่ค้นพบ (Finding)

บทที่ 4

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่อง “การศึกษาวิธีการบริหารจัดการความขัดแย้งจากมุมมองของคนไทย และคนญี่ปุ่น กรณีศึกษา บริษัทขายเครื่องใช้ไฟฟ้าภายในบ้าน” ได้มาจากการเก็บข้อมูลในเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นหลักกับคนไทยที่กำลังทำงานอยู่ในบริษัทที่มีประสบการณ์ทำงานกับคนญี่ปุ่น ในระดับตำแหน่งต่างๆ เช่น หัวหน้าหน่วย (Supervisor) ผู้จัดการ ผู้จัดการทั่วไป และรองผู้อำนวยการ และคนญี่ปุ่นที่กำลังทำงานอยู่ในบริษัท ในระดับตำแหน่งตั้งแต่ผู้จัดการ ผู้จัดการทั่วไป และผู้อำนวยการ ที่มีประสบการณ์ทำงานกับคนไทย รวมถึงฝ่ายบุคคลของบริษัทที่มีประสบการณ์ทำงานกับทั้งคนไทยและคนญี่ปุ่นซึ่งเป็นการสัมภาษณ์โดยสมัครใจจำนวน 23 คน แบ่งเป็น

คนไทยที่มีประสบการณ์ทำงานกับคนญี่ปุ่น 3 ปีขึ้นไป ระดับรองผู้อำนวยการ 1 คน ผู้จัดการทั่วไป 2 คน ผู้จัดการ 7 คน และหัวหน้าหน่วย 4 คน

คนญี่ปุ่นที่มีประสบการณ์ทำงานกับคนไทย 3 ปีขึ้นไป ระดับผู้อำนวยการ 2 คน และผู้จัดการทั่วไป 5 คน¹

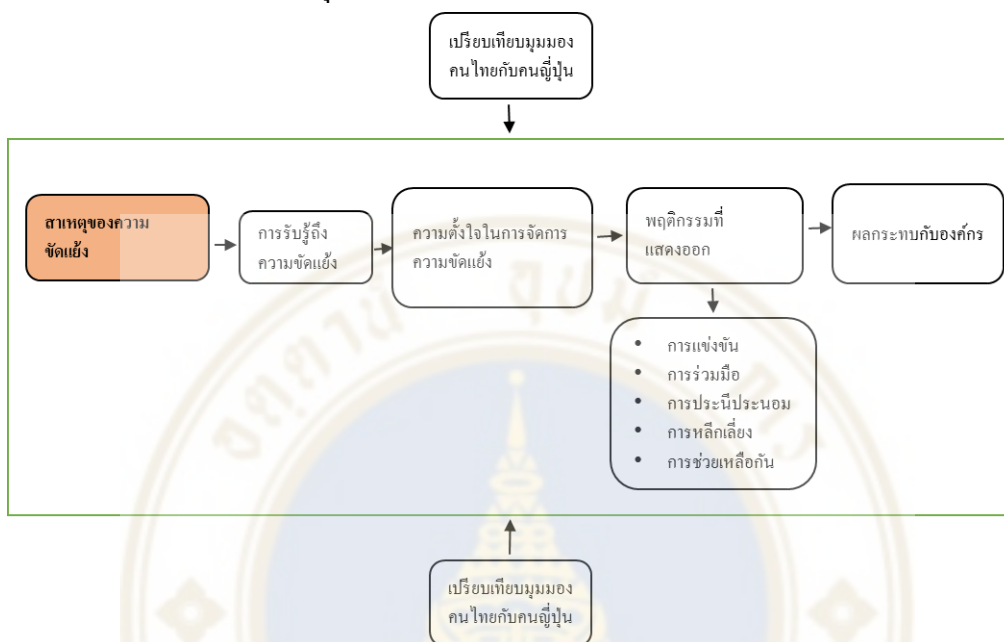
ฝ่ายบุคคลที่มีประสบการณ์ทำงานกับองค์กรที่มีทั้งคนไทยและคนญี่ปุ่น ระดับผู้จัดการ 2 คน

ผลการวิจัยเป็นการเปรียบเทียบ 2 ประเด็นหลัก ได้แก่ สาเหตุการเกิดความขัดแย้งจากมุมมองของคนไทยและคนญี่ปุ่น และความแตกต่างกัน ในวิธีการบริหารจัดการความขัดแย้งของคนไทยและคนญี่ปุ่น สรุปผลได้ดังนี้

¹เนื่องจากคนญี่ปุ่นระดับผู้จัดการมีประสบการณ์ทำงานกับคนไทยไม่ถึง 3 ปี ผู้วิจัยจึงเพิ่มกลุ่มตัวอย่างระดับผู้จัดการทั่วไปที่มีประสบการณ์อีก 2 คนแทนกลุ่มตัวอย่างระดับผู้จัดการ

4.1 สาเหตุของความขัดแย้ง

จากกระบวนการเกิดความขัดแย้ง ผู้วิจัยทำการศึกษาเปรียบเทียบสาเหตุการเกิดความขัดแย้งจากมุมมองของคนไทยและคนญี่ปุ่น จากการศึกษาโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกส่วนแรกของคำถามสัมภาษณ์ส่วนแรก คือสาเหตุการเกิดความขัดแย้ง



ภาพที่ 4.1 กระบวนการเกิดความขัดแย้ง ส่วนสาเหตุของความขัดแย้ง จากมุมมองของคนไทยและคนญี่ปุ่น

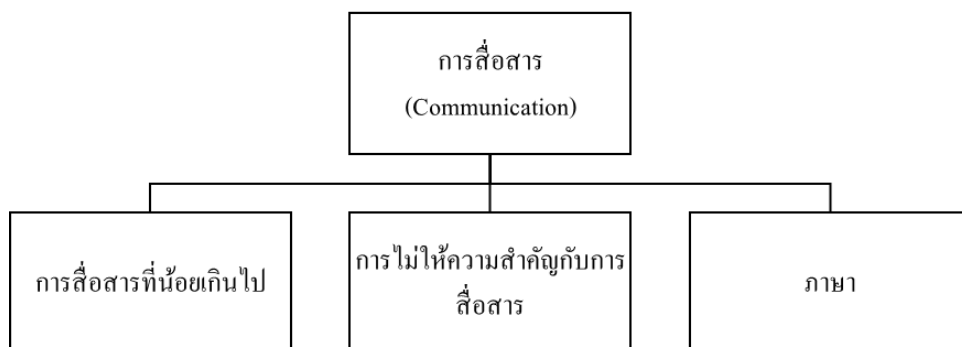
ผู้วิจัยพบรูปแบบคำตอบเปรียบเทียบจากมุมมองคนไทยและคนญี่ปุ่นที่เหมือนกันในเรื่องความหมายของความขัดแย้งว่าหมายถึง ความเข้ากันไม่ได้หรือความแตกต่างของมุมมองทัศนคติ ความคิดเห็น และความไม่เข้าใจกันของคนทำงานร่วมกันสำหรับสาเหตุของความขัดแย้งคนไทยและคนญี่ปุ่นมีมุมมองที่แตกต่างกันในประเด็นสำคัญต่างๆ ดังนี้

4.1.1 การสื่อสาร (communication)

ส่วนใหญ่ของคนไทย (11) และคนญี่ปุ่น (4) มีความเห็นว่าการสื่อสาร เป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง โดยพบว่า

ตาราง 4.1 เปรียบเทียบสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากการสื่อสาร จากมุมมองของคนไทยและคนญี่ปุ่น

สาเหตุของความขัดแย้ง	การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	ผลการวิจัย	
		มุมมองของคนไทย	มุมมองของคนญี่ปุ่น
การสื่อสาร (communication)	การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพต่ำ ไม่ชัดเจน (Robbins and Judge, 2015)	1. การสื่อสารที่น้อยเกินไป - สื่อสารกันน้อยเกินไป ทำให้ได้รับข้อมูลไม่ครบถ้วน และไม่เข้าใจกัน (9/11)	1. การสื่อสารที่น้อยเกินไป - การสื่อสารที่ไม่เพียงพอทำให้เกิด miscommunication (2/4)
		2. การไม่ให้ความสำคัญกับการสื่อสาร - ไม่สนใจการสื่อสารกับฝ่ายต่างๆ เพราะสนใจแต่งานที่ทำอยู่ (2/11)	2. การไม่ให้ความสำคัญกับการสื่อสาร - ไม่สนใจการสื่อสาร เพราะมุ่งแต่การทำงานของตนเอง (2/4)
		3. ความสามารถในการใช้ภาษาเพื่อการสื่อสาร - ไม่สามารถสื่อสารด้วยภาษาไทยหรือภาษาอังกฤษที่สื่อความได้ตามที่ต้องการ (3/11)	3. ความสามารถในการใช้ภาษาเพื่อการสื่อสาร - การสื่อสารด้วยภาษาต่างชาติ เช่น ภาษาอังกฤษ หรือภาษาไทยก็ไม่สามารถสื่อความหมายได้ทั้งหมด (4/4)



ภาพที่ 4.1 สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากการสื่อสาร

4.1.1.1 การสื่อสารที่น้อยเกินไป

ในมุมมองของคนไทย

การสื่อสารที่น้อยเกินไปทำให้ไม่เข้าใจกัน หรือเกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อน
สื่อสารไม่ตรงประเด็น

“...สาเหตุที่เกิดขึ้นบ่อยที่สุดน่าจะการสื่อสาร บางที่เราไม่เข้าใจกันเราก็ไม่รู้หรือว่าเขาทำอะไรกันอยู่แล้วเราต้องการอะไรมันไม่ชัดเจน...เช่น แผนกบัญชีบอกว่าให้เคลียร์เรื่อง SMS (slow move stock) แต่ SMS List ไม่ได้ถูกแชร์มาถึงเซลล์ จึงเกิดความขัดแย้งกันก่อนที่จะรู้ว่าต้องทำอะไร...”

คนไทย ระดับผู้จัดการ ประสบการณ์ทำงานกับคนญี่ปุ่น 23 ปี

การให้ข้อมูลที่น้อยเกินไปหรือไม่ครบถ้วนเกิดจากการสื่อสารที่น้อย
เกินไป ทำให้เกิดความไม่เข้าใจกันและเป็นสาเหตุของความขัดแย้งได้

“...หลักๆก็คือเรื่องของ communication gap ที่จะกลับมาบอกว่าเมื่อเราคิดแบบนี้ แล้วเรานำไปสู่ลูกค้าแล้วลูกค้าคิดแบบนี้ละ แล้วมีข้อเสนอแนะ(proposal)อย่างไร เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องช่วยกันหาแนวทางจัดการ(solution)มันน้อยเกินไป...”

คนไทย ระดับรองผู้อำนวยการ ประสบการณ์ทำงานกับคนญี่ปุ่น 20 ปี

ในมุมมองของคนญี่ปุ่น

ความขัดแย้งส่วนใหญ่เกิดจากการสื่อสารที่น้อยเกินไป และให้ข้อมูลกันไม่เพียงพอทำให้เกิดความไม่เข้าใจกันหรือเข้าใจไม่ตรงกันในประเด็นที่ต้องการสื่อสาร เช่น ในการประชุมระดับผู้จัดการขึ้นไปและได้ข้อสรุป แต่ไม่สื่อสารหรือให้ข้อมูลที่ไม่เพียงพอกับฝ่ายที่ต้องปฏิบัติงานต่อ ความไม่เข้าใจกันหรือเข้าใจไม่ตรงกันจึงเกิดขึ้น ก่อให้เกิดความขัดแย้งในการทำงาน

“...ความขัดแย้งมักเกิดจากการสื่อสารที่ทำให้เกิดmiscommunication และการไม่เข้าใจกัน (misunderstanding) คิดว่าประมาณ 80% หรือมากกว่า...ยกตัวอย่างเช่น แผนกบัญชีต้องการข้อมูลของมูลค่าสินค้าจากยอดขาย แผนก Marketing ก็ต้องเตรียมข้อมูลในการนำเสนอทั้งจำนวนและราคา ถ้าหากให้ข้อมูลแค่จำนวนสินค้าแผนกบัญชีก็ไม่สามารถทำงานต่อได้...”

คนญี่ปุ่น ระดับผู้อำนวยการ ประสบการณ์ทำงานกับคนไทย 3 ปี

4.1.1.2 การไม่ให้ความสำคัญกับการสื่อสาร

ในมุมมองของคนไทย

การไม่ให้ความสำคัญกับการสื่อสาร เพราะสนใจแต่กระบวนการทำงานของตนเองหรือแผนกที่สังกัดอยู่ เช่น ฝ่ายขายก็สนใจแต่กระบวนการขายเพื่อให้ได้ยอดขายที่เพิ่มขึ้น โดยเน้นการขายสินค้าราคาถูกเพราะสามารถเพิ่มยอดขายได้ปริมาณมาก ในขณะที่ฝ่ายการตลาดต้องการขายสินค้าราคาแพงและขยายส่วนแบ่งการตลาด ความขัดแย้งจึงเกิดขึ้นเนื่องจากฝ่ายขายก็จะไม่ขายสินค้าราคาแพงเพราะมีช่องทางการขายน้อย เพราะลูกค้าส่วนใหญ่เป็น mass แต่ฝ่ายการตลาดก็สนับสนุนให้ขายแต่สินค้าราคาแพง เนื่องจากต้องการขยายส่วนแบ่งการตลาดสินค้า premium และทำกำไรได้มากกว่า โดยไม่สนับสนุนให้ขายสินค้าราคาถูกตามที่ฝ่ายขายต้องการ ต่างฝ่ายต่างก็ไม่สนใจที่จะสื่อสารกันให้เข้าใจเหตุผลหรือความต้องการของแต่ละฝ่าย และสนใจแต่การทำงานของตนเอง

“...เป็นเรื่องของการสื่อสาร การชี้แจง อาจเป็นเพราะต่างคนต่างทำงานในหน้าที่ของตัวเองก็จะไม่รู้ว่าคนอื่นต้องการอะไร...”

คนไทย ระดับผู้จัดการ ประสบการณ์ทำงานกับคนญี่ปุ่น 23 ปี

ในมุมมองของคนญี่ปุ่น

คนไทยและคนญี่ปุ่นมุ่งแต่การทำงานของตนเองหรือแผนกที่สังกัด จึงทำให้ไม่สนใจที่จะสื่อสารกันระหว่างแผนกหรือกลุ่มที่เกี่ยวข้องในเรื่องของผลกระทบในการทำงานที่

จะเกิดขึ้น จึงทำให้เกิดความขัดแย้งเพราะต่างฝ่ายก็ไม่สื่อสารซึ่งกันและกัน จึงทำให้ไม่รู้ว่าการทำงานของตนเองมีผลกระทบกับฝ่ายอื่นอย่างไรบ้างเช่น การทำส่วนลดราคาสินค้าที่หน้าร้านของฝ่ายขายบางเขตการขายที่มากกว่าเขตการขายอื่น และไม่คำนึงถึงผลกระทบกับสถานการณ์การขายโดยรวม จึงไม่สื่อสารกับฝ่ายขายเขตอื่นๆที่ได้รับผลกระทบ ความขัดแย้งจึงเกิดขึ้นเพราะเกิดการตัดราคากันเองระหว่างฝ่ายขาย

“...บางครั้งความขัดแย้งก็เกิดขึ้นเนื่องจาก GM และผู้จัดการของแผนกเซลส์ MM (Mass Merchandising/ Modern Trade) ต้องการเพิ่มยอดขายให้กับแผนกของตนเองจึงลดราคาสินค้า...ซึ่งมีผลกับแผนกเซลส์อื่นๆที่ขายสินค้าให้กับ Dealer หรือ Sub dealer ในช่องทางอื่นจริงๆแล้วเขารู้แต่ก็ทำเป็นปิดหูปิดตา...ซึ่งถ้าหากหัวหน้าแผนกเซลส์ทั้งสองฝ่ายพิจารณาถึงประโยชน์โดยรวมของบริษัท ก็จะหันหน้าเข้าหากันและคุยกันเพื่อลดความขัดแย้ง...”

คนญี่ปุ่น ระดับผู้จัดการทั่วไป ประสบการณ์ทำงานกับคนไทย 4 ปี

4.1.1.3 ภาษา

ในมุมมองของคนไทย

ความเข้าใจในภาษาที่ใช้สื่อสารกัน ในที่นี้คือ ภาษาอังกฤษ ที่ไม่เท่ากันทำให้ไม่สามารถสื่อสารความคิดเห็นของแต่ละฝ่ายได้อย่างตรงประเด็นทำให้เกิดความเข้าใจไม่ตรงกันและไม่เข้าใจกันจึงเกิดความขัดแย้ง เช่น การกำหนดเป้าหมายในการทำงานโดยคนญี่ปุ่นจะใช้คำว่า BP (Business Plan) ซึ่งคนญี่ปุ่นให้ความหมายเท่ากับ confirm แล้ว ไม่ใช่การคาดคะเน (estimate) ในขณะที่คนไทยให้ความหมายว่า เป็นการวางแผน (Plan) และเป็นการคาดคะเน (estimate) เมื่อสื่อสารกันทำให้เกิดความเข้าใจไม่ตรงกัน ความขัดแย้งจึงเกิดขึ้น

“...แต่ถ้าระหว่างคนต่างชาติกับคนไทย ความขัดแย้งก็อาจจะเกิดจากภาษา ความเข้าใจภาษาไม่ตรงกัน มาจากการสื่อสารคือ ความเข้าใจภาษาของทั้งสองฝ่ายไม่เท่ากัน คนไทยอาจจะฟังแล้วไม่เข้าใจว่าคนต่างชาติต้องการอะไร ในขณะที่คนต่างชาติอาจจะแจ้งความต้องการไม่ชัดเจน ก็มีปัญหาเรื่องภาษา การสื่อสาร ก็เลยทำให้เกิดความขัดแย้งกัน....”

คนไทย ระดับผู้จัดการทั่วไป ประสบการณ์ทำงานกับคนญี่ปุ่น 20 ปี

เมื่อเกิดความคิดเห็นที่แตกต่างคนไทยก็จะไม่อธิบายเหตุผลหรือสิ่งที่ตนเองต้องการ เพราะส่วนใหญ่ความสามารถทางภาษาอังกฤษของคนไทยน้อยกว่าคนญี่ปุ่น เป็นการยากที่จะอธิบายให้เข้าใจคนไทยจึงเลือกที่จะไม่สื่อสาร

“...คนไทยไม่ค่อยแข็งเรื่องภาษา ก็เลยไม่กล้าขัดเพราะไม่รู้จะอธิบายยังไง
....”

คนไทย ระดับผู้จัดการ ประสบการณ์ทำงานกับคนญี่ปุ่น 13 ปี

เมื่อเกิดความขัดแย้งหรือไม่เข้าใจกันระหว่างแผนกต่างๆ การสื่อสารด้วยภาษาญี่ปุ่นโดยคนญี่ปุ่นด้วยกันเองทำให้เกิดความเข้าใจกันได้มากกว่าการใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสารกับคนไทย แม้ว่าจะเป็นการอธิบายในเรื่องเดียวกัน เพราะในบางครั้งการอธิบายด้วยภาษาอังกฤษเพียงอย่างเดียวก็ทำให้เกิดความเข้าใจที่ยังไม่ครบถ้วนหรือตรงประเด็น

“...อีกตัวอย่างก็คือ เรื่อง price request เราทำเอกสารและอธิบายเหตุผลทุกอย่างเพื่อขออนุมัติจาก Financial Director (คนญี่ปุ่น) ก็ติดปัญหามีคำถามกลับมามากมาย ก็เลยกลับมาอธิบายกับ GM (คนญี่ปุ่น) ฝ่ายการตลาด ซึ่งเขาก็ไปคุยแก้ปัญหาให้และไม่รู้ว่าแก้ปัญหายังไง แต่เขาอธิบายด้วยภาษาญี่ปุ่น ก็แก้ปัญหาได้จากการสื่อสารด้วยภาษาญี่ปุ่นด้วยกันเอง เราก็ได้รับการอนุมัติกลับมา...”

คนไทย ระดับผู้จัดการ ประสบการณ์ทำงานกับคนญี่ปุ่น 3 ปี

ในมุมมองของคนญี่ปุ่น

คนญี่ปุ่นเห็นว่าการพูดภาษาอังกฤษในการสื่อสารระหว่างคนไทยกับคนญี่ปุ่นยังไม่สามารถสื่อสารให้เข้าใจกันได้อย่างแท้จริง ซึ่งทำให้เกิดความขัดแย้งได้ เช่น ในที่ประชุมระหว่างผู้จัดการคนญี่ปุ่นและผู้จัดการคนไทย ที่อธิบายรูปแบบที่แตกต่างกันในการจัดส่งสินค้าแต่ละสินค้าด้วยการพูดภาษาอังกฤษเพียงอย่างเดียว แต่คำอธิบายไม่สามารถสื่อสารให้เข้าใจกันได้ทั้งหมด ในการประชุมนั้นก็เกิดความขัดแย้งขึ้นจึงต้องมีการเขียนกระดานและวาดรูปประกอบคำอธิบายเพื่อให้ทั้งสองฝ่ายเข้าใจกัน

“...การดำเนินธุรกิจ在不同ประเทศ ภาษา เป็นปัจจัยที่สำคัญมาก อย่างในตอนนี้เราพูดภาษาอังกฤษซึ่งเป็นทางเดียวที่เราจะสื่อสารกันได้ แต่ถ้าในที่ประชุมการพูดกันอย่างเดียวอาจจะไม่เข้าใจกันจำเป็นต้องมีการสื่อสารทางอื่นด้วย อย่างการเห็นภาพ (visualization) จะทำให้การสื่อสารดีขึ้น เช่น การเขียนหรือวาดภาพบนกระดาน ก็จะทำให้เราเห็นภาพว่าเรามีแนวคิดอะไรบ้าง เพราะการฟังอย่างเดียวอาจจะยากที่จะเข้าใจกัน....”

คนญี่ปุ่น ระดับผู้อำนวยการ ประสบการณ์ทำงานกับคนไทย 3 ปี

การเข้าใจภาษาที่พูดกันเป็นสิ่งสำคัญในการสื่อสาร ถ้าไม่เข้าใจภาษาที่ใช้ในการสื่อสารก็จะทำให้ไม่เข้าใจกัน และเกิดความขัดแย้งได้ในที่สุด เช่น ลูกน้องคนไทยที่ไม่สามารถทำรายงานตัวเลขยอดขายได้ตามที่หัวหน้าที่เป็นคนญี่ปุ่นต้องการ เพราะไม่เข้าใจภาษาอังกฤษที่หัวหน้าอธิบายตอนสั่งงาน จึงทำให้หัวหน้าไม่พอใจ ส่วนลูกน้องก็ไม่เข้าใจว่าตนทำอะไรผิดไป ความขัดแย้งจึงเกิดขึ้นระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง

“...คิดว่าถ้าเรามีการสื่อสารกัน เราก็จะเข้าใจกัน ซึ่งถ้าไม่สามารถเข้าใจภาษาซึ่งกันและกัน ก็ยากที่จะเข้าใจกัน ยกตัวอย่างเช่น ตอนนี้เราสื่อสารกันด้วยภาษาอังกฤษ ถ้าเราสามารถพูดได้แค่ภาษาไทยหรือญี่ปุ่นเพียงภาษาเดียวก็ไม่สามารถสื่อสารกันได้ ก็ยากที่จะเข้าใจซึ่งกันและกัน เราจำเป็นต้องมีภาษาที่เป็นสื่อเพื่อให้เข้าใจซึ่งกันและกัน...”

คนญี่ปุ่น ระดับผู้จัดการทั่วไป ประสบการณ์ทำงานกับคนไทย 7 ปี

4.1.2 วัฒนธรรม

ครึ่งหนึ่งของคนไทย (9) และคนญี่ปุ่น (5) มีมุมมองที่ว่าวัฒนธรรมที่แตกต่างกันในองค์กรเป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง ได้แก่

ตาราง 4.2 เปรียบเทียบสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากวัฒนธรรม จากมุมมองของคนไทยและคนญี่ปุ่น

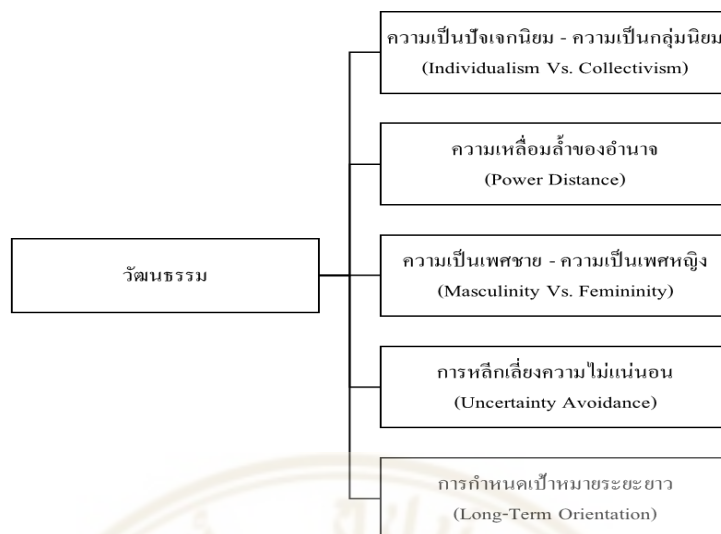
สาเหตุของความขัดแย้ง	การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	ผลการวิจัย	
		มุมมองของคนไทย	มุมมองของคนญี่ปุ่น
วัฒนธรรม	ความแตกต่างกันของวัฒนธรรมประจำชาติในมิติต่างๆ (Hofstede Geert, 1984)	1. ความเป็นปัจเจกนิยม - ความเป็นกลุ่มนิยม (Individualism vs. Collectivism) - คนไทยจะเน้นการพึ่งพาอาศัยกัน และความสัมพันธ์อันดี และมองคนญี่ปุ่นว่าเน้นความสำคัญกับ	1. ความเป็นปัจเจกนิยม - ความเป็นกลุ่มนิยม (Individualism vs. Collectivism) - คนญี่ปุ่นให้ความสำคัญกับกลุ่มมากกว่าปัจเจกบุคคล โดยให้ความสำคัญกับสังคม

ตาราง 4.2 เปรียบเทียบสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากวัฒนธรรม จากมุมมองของคนไทยและคนญี่ปุ่น (ต่อ)

สาเหตุของความขัดแย้ง	การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	ผลการวิจัย	
		มุมมองของคนไทย	มุมมองของคนญี่ปุ่น
วัฒนธรรม	ความแตกต่างกันของวัฒนธรรมประจำชาติในมิติต่างๆ (Hofstede Geert, 1984)	สังคมส่วนรวมหรือองค์กรเป็นหลัก (5/9)	หรือส่วนรวมมากกว่าตนเอง (2/5)
		2. ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ (Power Distance) - คนญี่ปุ่นจะให้ความสำคัญกับการเชื่อฟังคำสั่งของผู้บังคับบัญชามากกว่าคนไทย (5/9)	2. ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ (Power Distance) - ให้ผู้บังคับบัญชามีอำนาจในการตัดสินใจปัญหา (2/5)
		3. ความเป็นเพศชาย - ความเป็นเพศหญิง (Masculinity vs. Femininity) - คนไทยให้ความสำคัญกับความบรรยากาศการทำงานที่เป็น team work และความรู้สึกของคนในการทำงานมากกว่าคนญี่ปุ่น (4/9)	3. ความเป็นเพศชาย - ความเป็นเพศหญิง (Masculinity vs. Femininity) - ให้ความสำคัญกับความสำเร็จและการมีผลงานมากกว่าการให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิต (2/5)

ตาราง 4.2 เปรียบเทียบสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากวัฒนธรรม จากมุมมองของคนไทยและคนญี่ปุ่น (ต่อ)

สาเหตุของความขัดแย้ง	การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	ผลการวิจัย	
		มุมมองของคนไทย	มุมมองของคนญี่ปุ่น
วัฒนธรรม	ความแตกต่างกันของวัฒนธรรมประจำชาติในมิติต่างๆ (Hofstede Geert, 1984)	4 การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) - คนญี่ปุ่นจะให้ความสำคัญกับกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ เพื่อเป็นกรอบในการปฏิบัติ และตัดสินใจแต่คนไทยมีความยืดหยุ่น อดสู่มอด้วยกันค่อนข้างมาก (7/9)	4 การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) - คนญี่ปุ่นให้ความสำคัญกับระเบียบแบบแผน และรายละเอียดในการทำงานในแต่ละขั้นตอนมาก (4/5)
		5 การกำหนดเป้าหมายระยะยาว (Long-Term Orientation) - คนญี่ปุ่นจะให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมายระยะยาวในขณะที่คนไทยจะมองเห็นปัจจัยต่างๆ ที่กระทบกับการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (3/9)	5 การกำหนดเป้าหมายระยะยาว (Long-Term Orientation) - คนญี่ปุ่นให้ความสำคัญกับการวางแผนธุรกิจระยะยาว (Long Term Plan) ในขณะที่คนไทยสนใจแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) มากกว่า (2/5)



ภาพที่ 4.2 สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากวัฒนธรรม

ส่วนหนึ่งของโครงสร้างองค์กรที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งคือ วัฒนธรรมที่แตกต่างกันระหว่างคนไทยกับคนญี่ปุ่นซึ่ง Hofstede Geert (1984) ได้อธิบายความหมายของ วัฒนธรรม ไว้ว่าเป็นรากฐานของพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกในการปฏิบัติงานในองค์กร โดยแบ่งมิติทางวัฒนธรรมไว้ 5 มิติ ได้แก่

4.1.2.1 ความเป็นปัจเจกนิยม - ความเป็นกลุ่มนิยม (Individualism vs. Collectivism)

คนไทยและคนญี่ปุ่นจะมีความเป็นปัจเจกนิยม - ความเป็นกลุ่มนิยม (Individualism Vs. Collectivism) ที่มีลักษณะที่ต่างกัน คือคนไทยจะเน้นการพึ่งพาอาศัยกัน และความสัมพันธ์อันดีของคน ในขณะที่คนญี่ปุ่นจะเน้นความสำคัญกับสังคมส่วนรวมหรือองค์กรเป็นหลัก จึงทำให้เกิดความขัดแย้ง

ในมุมมองของคนไทย

การให้ความสำคัญในธรรมเนียมปฏิบัติที่แตกต่างกันคนไทยให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์อันดีของคนมากกว่าคนญี่ปุ่น เช่น การให้ของขวัญวันเกิดลูกค้า ความสนิทสนมของลูกค้ากับเซลส์ที่ดูแล Dealer แต่ละเจ้า หรือลูกค้าชอบเซลส์แต่ละคนไม่เท่ากันทำให้เกิดความขัดแย้งได้กรณีตัวอย่างคือ การโยกย้ายเซลส์จากเขตการขายภาคเหนือที่ Dealer ทำงานด้วยมานานและสนิทสนมกัน ไปอยู่เขตการขายภาคกลางทำให้มีผลกระทบกับยอดขายในเขตภาคเหนือ

ในทันที เพราะความไม่สนิทสนมและคุ้นเคยกับเซลล์คนใหม่ที่มาแทนทำให้ Dealer ลดยอดขายซื้อสินค้าลง

“...คนไทยมีวัฒนธรรมที่ว่าจะต้องมีของขวัญวันเกิดให้ลูกค้า...เซลล์ก็ต้องการที่จะของขวัญวันเกิดให้กับลูกค้า ก็จะเกิดความขัดแย้ง เพราะคนญี่ปุ่นก็จะไม่เข้าใจว่าทำไมจะต้องให้...”

คนไทย ระดับหัวหน้าหน่วย ประสบการณ์ทำงานกับคนญี่ปุ่น 8 ปี

สำหรับคนไทย ความคิดเห็นที่แตกต่างของกลุ่มคนที่เป็นเสียงข้างน้อยต้องยอมรับการตัดสินใจของเสียงข้างมากแม้จะไม่เห็นด้วยเพื่อรักษาความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันเพราะถ้าไม่ยอมรับก็จะเกิดความขัดแย้งในการทำงาน

“...มีทั้งหัวหน้าไม่พอใจลูกน้องก็ย้าย หรือว่าลูกน้องรวมหัวกันไม่เอาหัวหน้าก็มี ขึ้นอยู่กับว่าใครคุมเสียงข้างมากและบริษัทมองว่าใครมีเหตุผลมากกว่า...ต้องใช้เวลา...”

คนไทย ระดับผู้จัดการ ประสบการณ์ทำงานกับคนญี่ปุ่น 22 ปี

คนญี่ปุ่นมีความเป็นกลุ่มนิยม(Collectivism) มากกว่าคนไทย คนญี่ปุ่นจะให้ความสำคัญกับส่วนรวมหรือองค์กร ในขณะที่คนไทยจะให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์และการพึ่งพาอาศัยกันมากกว่า จึงทำให้ความขัดแย้งเกิดขึ้นในการทำงาน ยกตัวอย่างเช่น ผู้บริหารญี่ปุ่นสั่งให้ยกเลิกงบประมาณในการจัดงาน Fair ที่ให้กับ Dealer บางเขตการขายเพราะ Dealer ขายได้ไม่ถึงยอดที่ตกลงกันไว้กับบริษัท ทำให้เซลล์ที่ดูแล Dealer ไม่พึงพอใจเพราะไม่มีงบประมาณในการจัดงาน Fair ไปให้กับ Dealer ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่าง Dealer และเซลล์ในเขตการขายนั้นๆ จึงทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น

“...ระบบการศึกษาเราแตกต่างกันเยอะ นิสัยคน...ไม่เหมือนกัน เราไม่ได้ถูกปลูกฝังว่าต้องเป็น team work มากเท่าญี่ปุ่น...ของเรามาจากการแข่งขันตั้งแต่เด็ก...”

คนไทย ระดับผู้จัดการ ประสบการณ์ทำงานกับคนญี่ปุ่น 4 ปี

ในมุมมองของคนญี่ปุ่น

มีมุมมองที่เหมือนคนไทยคือ คนญี่ปุ่นให้ความสำคัญกับกลุ่มมากกว่ากว่าปัจเจกบุคคลโดยให้ความสำคัญกับสังคมหรือส่วนรวมมากกว่าตนเองซึ่งแตกต่างจากคนไทยจึง

ทำให้เกิดความขัดแย้งในการทำงาน เพราะคนญี่ปุ่นมุ่งเน้นที่ผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก ในขณะที่คนไทยมุ่งเน้นที่ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นหลัก เช่น การที่ผู้บริหารญี่ปุ่นยกเลิกส่วนลดสินค้าให้กับ ลูกค้า ทำให้ลูกค้าไม่พอใจ ซึ่งกระทบกับความสัมพันธ์ของฝ่ายขายกับลูกค้า จึงเกิดความขัดแย้งขึ้นระหว่างฝ่ายขายและผู้บริหารญี่ปุ่น แต่ในการยกเลิกส่วนลดนี้ช่วยลด cost ให้กับบริษัท ผู้บริหารจึงไม่สนใจปัญหาความสัมพันธ์ของลูกค้ากับฝ่ายขายและสุดท้ายฝ่ายขายก็แก้ปัญหาด้วยการให้ฝ่ายการตลาดช่วยจัด package เป็นการสั่งซื้อสินค้าตามจำนวนที่กำหนดและมีสินค้าเป็นตัวแทนให้แทนการให้ส่วนลดสินค้า

“...อีกปัญหาคือเรื่องช่องว่างทางวัฒนธรรม(Culture Gap)คนญี่ปุ่นมีรูปแบบการทำงานเป็นกลุ่มหรือองค์กรมากกว่าคนไทยที่มีลักษณะเป็นปัจเจกบุคคล คนญี่ปุ่นจะให้ความสำคัญกับสังคมหรือองค์กรเป็นอันดับแรก...คนญี่ปุ่นก็มักไม่ให้ความสำคัญกับ relationship... การไม่มี relationship ทำให้การทำงานเป็นไปด้วยดีมากกว่า...”

คนญี่ปุ่น ระดับผู้อำนวยการ ประสบการณ์ทำงานกับคนไทย 3 ปี

4.1.2.2 ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ (Power Distance)

ผู้วิจัยพบว่าความขัดแย้งเกิดจากความแตกต่างของวัฒนธรรมในมิติของความเหลื่อมล้ำของอำนาจ (Power Distance) จากการให้ความสำคัญและมุมมองที่มีต่อลำดับชั้นบังคับบัญชา (Hierarchy) ที่ต่างกันทำให้เกิดแนวความคิดและรูปแบบการทำงานที่แตกต่างกัน

ในมุมมองของคนไทย

คนญี่ปุ่นจะให้ความสำคัญกับการเชื่อฟังคำสั่งของผู้บังคับบัญชามากกว่าคนไทยในขณะที่คนไทยเมื่อไม่พอใจกับคำสั่งของผู้บังคับบัญชาก็จะทำให้กลายเป็นเรื่องส่วนตัว และแสดงออกว่าไม่เห็นด้วยหรือเมินเฉยต่อคำสั่ง รวมทั้งไม่แสดงความคิดเห็นใดๆที่เป็นประโยชน์ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องได้

“...ความแตกต่างในเรื่องของ seniority เกิดจาก culture และการอบรมสั่งสอนที่ต่างกัน คนญี่ปุ่นยอมรับด้วยระบบ ถ้าหัวหน้าสั่ง จบก็คือจบ แต่ถ้าเป็นคนไทยยังแยกเรื่องงานกับเรื่องส่วนตัวไม่ได้ พอตัดสินใจงานก็จะพลาดไปเรื่องส่วนตัว เรื่องอื่นๆ ที่ไม่เกี่ยวกับงานแล้วมันก็จะวนกลับมาทำให้เรื่องงานไม่ดี ไม่ประสบความสำเร็จอีก...”

คนไทย ระดับผู้จัดการ ประสบการณ์ทำงานกับคนญี่ปุ่น 10 ปี

คนญี่ปุ่นจะยอมทำตามคำสั่งแม้จะมีความขัดแย้งก็ตาม ในขณะที่คนไทยจะไม่ค่อยทำตามคำสั่งถ้าไม่เห็นด้วย โดยจะมีข้ออ้างที่มาจากความรู้สึกส่วนตัวเข้ามาด้วย ตัวอย่างเช่น เมื่อผู้จัดการทั่วไปฝ่ายขายสั่งให้เซลส์ขายสินค้าที่ราคาแพงเพิ่มเกินกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ในเขตการขายของตัวเอง ซึ่งผู้จัดการคนญี่ปุ่นก็พยายามจะหาช่องทางการขายสินค้าเพิ่ม เพื่อให้ได้ยอดการขายสินค้าโดยรวมตามที่บริษัทตั้งไว้ แต่เซลส์ที่เป็นคนไทยไม่ต้องการขายสินค้าราคาแพงและให้เหตุผลว่าขายยาก จึงไม่เปิดการขาย จึงทำให้เกิดความขัดแย้งในการทำงาน ผู้จัดการทั่วไปฝ่ายขายจึงให้ฝ่ายการตลาดช่วยสนับสนุนการขายด้วยการเพิ่มค่า commission ให้กับฝ่ายขายเพื่อเป็นการจูงใจให้ขายสินค้าราคาแพงนั้นๆ

“...คนญี่ปุ่นส่วนใหญ่ก็จะทำตามคำสั่ง แต่คนไทยส่วนใหญ่อาจจะทำบ้างไม่ทำบ้าง คือเจียบก็มิ...ส่วนคนญี่ปุ่นมีความขัดแย้งกัน อาจจะต้องทำตามคำสั่งถึงแม้ว่าจะมีความขัดแย้งก็ถือว่าเป็นเรื่องรอง เพราะเขาจะต้องทำตามคำสั่ง...”

คนไทย ระดับผู้จัดการทั่วไป ประสบการณ์ทำงานกับคนญี่ปุ่น 20 ปี

คนไทยมองว่าการให้ความสำคัญกับผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารระดับสูงมากกว่าการจัดความสำคัญของงาน ทำให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานได้ เพราะทำให้การทำงานที่ทำอยู่ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางแผนไว้ก่อนหน้าได้ ซึ่งในที่นี้ผู้บังคับบัญชาคคนญี่ปุ่นมีคำสั่งและลูกน้องคนไทยไม่ยอมทำงานแทรกแต่ต้องทำตาม

“...สมมุติมีงานสำคัญมาก เราลำดับความสำคัญมาหนึ่ง สอง สามแล้วแต่บังเอิญว่ามีความต้องการของผู้ใหญ่มา หรืออาจจะเป็นผู้บังคับบัญชาที่สูงกว่าหัวหน้าเรามา...แต่เราก็ต้องทำงานที่ไม่รู้เลยว่าอันนั้นสำคัญสำหรับเราหรือเปล่า แต่มันต้องทำให้เขาก่อน ซึ่งลำดับความสำคัญมันต้องถูกตัดออกไป ทำให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานแล้ว...งานนั้นพอกลายเป็นของผู้บริหารบู๊บ ต้องสำคัญที่สุดเฉยเลย ทั่วๆทำงานของเรานั้นก็มี deadline เหมือนกัน...”

คนไทย ระดับหัวหน้าหน่วย ประสบการณ์ทำงานกับคนญี่ปุ่น 12 ปี

ในมุมมองของคนญี่ปุ่น

คนญี่ปุ่นให้ผู้บังคับบัญชามีอำนาจในการตัดสินใจเมื่อมีปัญหาหรือความขัดแย้งเกิดขึ้นในการทำงาน เพราะให้ความสำคัญต่อลำดับชั้นบังคับบัญชา โดยจะไม่เข้าไปจัดการกับปัญหาเอง ในขณะที่คนไทยจะเข้าไปจัดการกับปัญหาเองโดยใช้ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลมา

เกี่ยวข้อง ซึ่งทำให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานเพราะมีแนวทางการจัดการที่แตกต่างกัน เช่น เมื่อฝ่ายขายต้องการเพิ่มยอดขายโดยการเปิดขายเพิ่ม ในขณะที่ฝ่ายควบคุมเครดิตก็ไม่อนุญาตให้เปิดการขายเพราะลูกค้ามียอดค้างชำระเกินวงเงินเครดิตที่บริษัทกำหนด ผู้จัดการฝ่ายขายคนไทยก็จะเข้าไปคุยกับผู้จัดการฝ่ายควบคุมเครดิตด้วยตัวเองเพื่อทำการขยายวงเงินเครดิตลูกค้า แต่ผู้จัดการฝ่ายขายคนญี่ปุ่นต้องการแจ้งให้ผู้บังคับบัญชารับรู้และเป็นคนจัดการกับความปัญหาที่เกิดขึ้น จึงทำให้เกิดความขัดแย้งในการทำงาน

“...คนญี่ปุ่นมักจะใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบ top-down คือ รายงานสถานการณ์หรือปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชา และคาดหวังให้ผู้บังคับบัญชาแก้ไขสถานการณ์หรือปัญหาที่เกิดขึ้น....”

คนญี่ปุ่น ระดับผู้จัดการทั่วไป ประสบการณ์ทำงานกับคนไทย 12 ปี

4.1.2.3 ความเป็นเพศชาย - ความเป็นเพศหญิง (Masculinity vs. Femininity)

ผู้วิจัยพบว่าความขัดแย้งเกิดจากความแตกต่างของวัฒนธรรมในมิติของความเป็นเพศชาย (Masculinity) คือการมุ่งเน้นที่ผลงานหรือความสำเร็จและความเป็นเพศหญิง (Femininity) คือการมุ่งเน้นที่ความรู้สึกหรือคุณภาพชีวิต โดยคนญี่ปุ่นจะให้ความสำคัญกับผลงานหรือความสำเร็จมากกว่าความรู้สึกหรือคุณภาพชีวิต ในขณะที่คนไทยจะให้ความสำคัญกับความรู้สึกหรือคุณภาพชีวิตมากกว่า ทำให้เกิดแนวความคิดและรูปแบบการทำงานที่แตกต่างกัน

ในมุมมองของคนไทย

คนไทยให้ความสำคัญกับบรรยากาศการทำงานที่เป็น team work และความรู้สึกของคนในการทำงานมากกว่าคนญี่ปุ่น เช่น การทำกิจกรรมร่วมกันของทีม การสังสรรค์กันภายในแผนก เพื่อให้คนในแผนกเกิดความสนิทสนมคุ้นเคย ทำให้เกิด team work ในการทำงาน ในขณะที่คนญี่ปุ่นมุ่งเน้นที่เป้าหมายของการทำงานมากกว่า

“...ถ้าเมื่อไหร่ที่มันไม่มี team work คนจะไม่ทำงาน งานหลายอย่างเกิดขึ้นได้เพราะมี team work ก่อน ก็คือลด conflict ลงนั้นแหละ แต่คนญี่ปุ่นบางครั้งเขามองว่าการที่มี conflict บ้างมันจะทำให้เกิดการแข่งขัน การตรวจสอบกันเอง และสุดท้ายก็วัดกันที่ผลงานว่า achieve มั้ย ... คนไทยมองว่าถ้าสัมพันธ์ภาพกันไม่ดีแม้แต่ในแผนกเองหรือนอกแผนก นั้น

หมายความว่า คุณจะไม่ได้รับความร่วมมือ หรือในอีกนัยหนึ่งคนไทยมีความ emotional มากกว่าเหตุผล แต่มีข้อดีในมุมที่ว่าอาจจะทำงานสำเร็จในทีมได้ และจะได้รับความร่วมมือหรือการยอมรับในแผนกอื่นได้...”

คนไทย ระดับรองผู้อำนวยการ ประสบการณ์ทำงานกับคนญี่ปุ่น 20 ปี

ในมุมมองของคนญี่ปุ่น

คนญี่ปุ่นให้ความสำคัญกับความสำเร็จและการมีผลงานมากกว่าการให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิต เช่น ในการวางแผนการขายสำหรับคนญี่ปุ่นจะต้องเตรียมข้อมูลให้เสร็จ 2-3 วันล่วงหน้าก่อนการประชุม แม้จะต้องอยู่ทำงานล่วงเวลามากก็ตาม ในขณะที่คนไทยจะไม่อยู่ทำงานล่วงเวลาถ้ายังไม่ถึงหนึ่งวันก่อนการประชุม ซึ่งเมื่อผู้จัดการทั่วไปคนญี่ปุ่นต้องการสรุปข้อมูลล่วงหน้าจากผู้จัดการทั่วไปคนไทยจึงยังไม่ได้ทันที เพราะคนไทยไม่อยู่ทำงานล่วงเวลาเพื่อเตรียมข้อมูลให้ ต้องรออีกหนึ่งวันจึงจะได้ข้อมูล จึงเกิดความขัดแย้งในการทำงานขึ้น

“...คนญี่ปุ่นต้องทำงานให้บรรลุ 100% แต่คนชาติอื่นคิดว่า 80% ก็โอเคแล้ว ซึ่งการที่จะทำให้บรรลุ 100% ต้องใช้เวลานาน ทำให้คนญี่ปุ่นมีการทำงานล่วงเวลาเยอะมาก ทำให้เกิด overwork to death...”

คนญี่ปุ่น ระดับผู้อำนวยการ ประสบการณ์ทำงานกับคนไทย 3 ปี

4.1.2.4 การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance)

ผู้วิจัยพบว่า ในการทำงานของคนไทยและคนญี่ปุ่นมีความขัดแย้งที่เกิดจากความแตกต่างของวัฒนธรรมในมิติของการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) โดยคนญี่ปุ่นจะให้ความสำคัญกับกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ รวมทั้งการทำงานในแต่ละขั้นตอน เพื่อเป็นกรอบในการปฏิบัติ และตัดสินใจ ในขณะที่คนไทยมีความยืดหยุ่น อดุลีมีต่อกันค่อนข้างมาก และให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบไม่มากนัก

ในมุมมองของคนไทย

คนไทยและคนญี่ปุ่น มีมุมมองเหมือนกันที่ว่าคนญี่ปุ่นจะให้ความสำคัญกับกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ มาก ในขณะที่คนไทยจะมีความยืดหยุ่น อดุลีมีต่อกันตัวอย่างเช่น จากการเข้างานที่ตรงเวลาของคนญี่ปุ่น ถึงแม้จะมาสายแค่ 10 นาทีก็ค่านับขอโทษแล้ว ในขณะที่คน

ไทยจะไม่สนใจมากนัก แม้บริษัทจะมีบทลงโทษด้วยการหักเงินเงินตามเวลาที่มาสาย จนฝ่ายบุคคลต้องแจ้งเตือนหัวหน้างานคนญี่ปุ่นเพื่อให้คุยกับลูกน้องคนไทยที่มาสาย ก็ทำให้ลูกน้องไม่พอใจที่ถูกตำหนิ เพราะคิดว่าตนเองไม่ได้บกพร่องเรื่องการทำงาน แม้จะมาสายแต่ก็ทำงานเสร็จตามเวลาที่กำหนด จึงทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นระหว่างหัวหน้างานและลูกน้อง

“...คนญี่ปุ่นจะเน้นเรื่องความตรงต่อเวลา ในขณะที่คนไทยไม่ให้ความสำคัญมากนัก...”

คนไทย ระดับหัวหน้าหน่วย ประสบการณ์ทำงานกับคนญี่ปุ่น 8 ปี

การที่คนไทยมีความยืดหยุ่น อะลุ่มอล่วยกันค่อนข้างมาก ทำให้รูปแบบการทำงานไม่เข้มงวดมากนัก ต่างจากคนญี่ปุ่นที่ให้ความสำคัญกับกฎระเบียบมาก รูปแบบการทำงานจึงเข้มงวดมาก ต้องมีขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน เมื่อทำงานร่วมกันจึงเกิดความขัดแย้ง เช่น การเพิ่มจำนวนการสั่งซื้อสินค้า ถ้าเป็นคนไทยก็จะคุยโดยตรงกับโรงงานและเพิ่มตัวเลขลงในระบบและมาสรุปยอดรวมตอนสิ้นเดือน ในขณะที่คนญี่ปุ่นจะต้องมีเอกสารยืนยันพร้อมทั้งให้ผู้บริหารเซ็นอนุมัติ ทำให้เกิดการถกเถียงกันระหว่างผู้จัดการทั่วไปฝ่ายวางแผนคนญี่ปุ่นกับผู้จัดการทั่วไปฝ่ายการตลาดคนไทย เพราะคนไทยมองว่าเป็นการยุ่งยากในการทำเอกสาร แต่คนญี่ปุ่นมองว่าควรมีระเบียบแบบแผนในการทำงานทุกๆ ขั้นตอน ทั้งสองฝ่ายจึงนำไปปรึกษาฝ่ายบัญชี และได้รับคำแนะนำว่าถ้ามีการเปลี่ยนแปลงการสั่งซื้อสินค้าควรมีเอกสารยืนยัน ซึ่งในที่สุดก็ต้องทำเอกสารตามที่ผู้จัดการทั่วไปฝ่ายวางแผนคนญี่ปุ่นต้องการ

“...สภาพแวดล้อมการทำงานของแต่ละคนหรือแผนกที่ต่างกัน ที่เคยได้ยินมาบางทีก็มีความกดดัน การทำงานหนัก เรื่องของเวลา ทุกอย่างต้องเป๊ะ ในขณะที่บางทีคุยได้ก็คุย หยวนได้ก็หยวนกันไป ทำให้ความเข้มงวดในการทำงานต่างกัน ทำให้รูปแบบการทำงานของแต่ละคนไม่เหมือนกัน...”

คนไทย ระดับหัวหน้าหน่วย ประสบการณ์ทำงานกับคนญี่ปุ่น 9 ปี

□ ในมุมมองของคนญี่ปุ่น

คนญี่ปุ่นมีมุมมองที่เหมือนคนไทยคือ คนญี่ปุ่นให้ความสำคัญกับระเบียบแบบแผน และรายละเอียดในการทำงานในแต่ละขั้นตอนมาก ส่งผลต่อรูปแบบการทำงานที่เข้มงวดแตกต่างจากคนไทยที่มีรูปแบบการทำงานที่มีความยืดหยุ่น ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในการทำงาน เช่น การวางแผนการขายที่ใช้เวลานานเพราะมุ่งเน้นรายละเอียดมาก ทำให้การขายสินค้า

เป็นไปอย่างล่าช้า เพราะต้องรอสรุปแผนการขายจึงจะทำการขาย ซึ่งในบางครั้งก็ช้าเกินไปทำให้การเปิดขายสินค้าบางประเภทไม่ทันคู่แข่ง เพราะ dealer ได้สั่งซื้อสินค้าของคู่แข่งไปเก็บไว้ในคลังจนไม่เหลือพื้นที่เก็บสินค้าของบริษัทเพิ่มได้อีก ณ ช่วงเวลานั้นจึงเสียโอกาสการขายไป ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างฝ่ายขายกับฝ่ายการตลาดได้

“...คนญี่ปุ่นจะมีความละเอียดมากในการทำงาน ซึ่งในบางครั้งก็มากเกินไป ทำให้สิ่งสำคัญหรือจุดประสงค์ของการทำงานนั้นๆ ไป ในขณะที่คนไทยจะไม่ลงรายละเอียดมากในการทำงาน ซึ่งบางครั้งก็ไม่ดี ยกตัวอย่างเช่น การวางแผนธุรกิจ บริษัทเราใช้เวลาวางแผนธุรกิจมากกว่าครึ่งปี และถ้าบริษัทขายทำเช่นนั้นเราก็จะไม่ได้ขายสินค้าซักที...”

คนญี่ปุ่น ระดับผู้จัดการทั่วไป ประสบการณ์ทำงานกับคนไทย 4 ปี

เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของวัฒนธรรมในมิติของการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน(Uncertainty Avoidance) ระหว่างคนไทยกับคนญี่ปุ่นในองค์กรเดียวกัน ต่างก็ให้ความสำคัญกับเป้าหมายเดียวกัน แต่คนญี่ปุ่นจะให้ความสำคัญกับการทำงานตามขั้นตอน (steps) มากกว่าคนไทย เพราะคนญี่ปุ่นมีวัฒนธรรมของการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูงกว่าคนไทย ดังนั้นในการทำงานจึงต้องเป็นไปตามขั้นตอน ซึ่งถ้าไม่บรรลุเป้าหมายในบางขั้นตอน ก็จะทำงานขั้นต่อไปได้ยาก ในขณะที่คนไทยก็สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการได้ตามสถานการณ์ ในการทำงานร่วมกันความขัดแย้งจึงเกิดขึ้น เพราะความคิดเห็นที่แตกต่างของทั้งสองฝ่าย ต้องทำความเข้าใจกัน โดยการประชุมเพื่อหาข้อสรุปร่วมกันเพื่อให้สามารถทำงานต่อไปได้

“...คนญี่ปุ่นจะให้ความสำคัญกับกระบวนการทำงานตามขั้นตอนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ในขณะที่คนไทยให้ความสำคัญกับเป้าหมายมากกว่ากระบวนการทำงานตามขั้นตอน...”

คนญี่ปุ่น ระดับผู้จัดการทั่วไป ประสบการณ์ทำงานกับคนไทย 7 ปี

คนญี่ปุ่นและคนไทยมีระยะเวลาในการตัดสินใจที่แตกต่างกันส่วนใหญ่คนญี่ปุ่นจะใช้ระยะเวลานานในการตัดสินใจเพราะต้องการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน อีกทั้งยังเน้นการทำงานเป็นขั้นตอนจนในบางครั้งก็ไม่ทันสถานการณ์ เช่น การที่ฝ่ายการตลาดคนไทยคิด campaign ส่งเสริมการขายสินค้าที่เป็น seasonal ที่ต้องการความรวดเร็วในการ supply สินค้าให้กับลูกค้า ซึ่งต้องขออนุมัติงบประมาณในการทำ campaign แต่ทุกครั้งในขณะที่ฝ่ายการเงินคนญี่ปุ่นต้องการความถูกต้องในพิจารณาอนุมัติงบประมาณเพื่อป้องกันความเสี่ยงทางด้านการเงินของบริษัท จึงใช้

เวลานานในการอนุมัติแต่ละครั้ง และมีคำถาม รวมทั้งขอข้อมูลเพิ่มเติมกับฝ่ายการตลาดมากมาย การขายจึงเป็นไปอย่างล่าช้า สร้างความไม่พอใจกับฝ่ายการตลาดก่อให้เกิดความขัดแย้งในการทำงาน

“...คนญี่ปุ่นถนัดในการวางแผนธุรกิจและการตั้งเป้าหมาย ส่วนคนไทยมีไอดีร์ที่หลากหลายในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย...”

คนญี่ปุ่น ระดับผู้จัดการทั่วไป ประสบการณ์ทำงานกับคนไทย 7 ปี

4.1.2.5 การกำหนดเป้าหมายระยะยาว (Long-Term Orientation)

ความแตกต่างของมุมมองในการกำหนดเป้าหมายระยะยาว (Long-Term Orientation) ก็เป็นสาเหตุหนึ่งของความขัดแย้ง เช่น การกำหนดเป้าหมายการขายที่ให้ความสำคัญกับส่วนแบ่งการตลาดเป็นหลักของคนญี่ปุ่น ในขณะที่คนไทยให้ความสำคัญกับยอดขายเพิ่มขึ้นตามสถานการณ์การตลาดและคู่แข่งเป็นหลัก

ในมุมมองของคนไทย

คนญี่ปุ่นมักมีการกำหนดเป้าหมายระยะยาว (Long-Term Orientation) ในการทำงาน โดยมองข้ามปัจจัยต่างๆ ในประเทศไทยที่มีผลกระทบต่อการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เช่น การวางแผนการขายเพื่อให้ได้ส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มมากขึ้น ซึ่งคนไทยจะรู้ถึงสถานการณ์ในตลาดในประเทศมากกว่า และประเมินได้ว่าเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด มุมมองในการกำหนดเป้าหมายจึงต่างกัน ทำให้คนไทยที่ทำงานด้วยเกิดความไม่เห็นด้วยและไม่พอใจในการกำหนดเป้าหมายของคนญี่ปุ่น ความขัดแย้งในการทำงานจึงเกิดขึ้น

“...การที่เขาเป็น expat เข้ามาแค่ช่วงสั้นๆ 3-4 ปี ทำให้ไม่เข้าใจความเป็นมาของคนไทยที่อยู่มาก่อนว่ามีรูปแบบการทำงานอย่างไร...อาจจะเปลี่ยนแปลงในทันทีไม่ได้ ต้องใช้เวลา อย่างเช่น ยอดขาย ...เพียงแค่ตั้งโจทย์แต่ในความเป็นจริงมันมี condition อื่นๆ ที่ทำให้เรายังไปไม่ได้ไม่ถึงตรงนั้น อาจจะเริ่มตั้งแต่การผลิต เพียงพอมั้ยที่จะให้ไปถึง การ supply ของ เวลา timing ที่ต้องการของสามารถ supply ได้ไหม ก็เป็นปัจจัย หรือการผลักดันการขายต่างๆ เช่น กลไกของราคาแข่งขันได้หรือเปล่า คู่แข่ง หรือการส่งเสริมการขาย อย่างงานโฆษณาดึงดูดให้ลูกค้ามาซื้อสินค้าดีพอหรือยัง ...ก็เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้งได้...”

คนไทย ระดับผู้จัดการทั่วไป ประสบการณ์ทำงานกับคนญี่ปุ่น 20 ปี

□ ในมุมมองของคนญี่ปุ่น

คนญี่ปุ่นให้ความสำคัญกับการวางแผนธุรกิจระยะยาว (Long Term Plan) ในขณะที่คนไทยสนใจแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) มากกว่า ยกตัวอย่างเช่น การทำ sales forecast คนญี่ปุ่นมองว่าควรทำเป็นรายสัปดาห์ รายเดือน รายไตรมาส และรายปี เพื่อเป็นแนวทางในการขายสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพ แต่คนไทยกลับมองว่าเป็นการเสียเวลาในการทำ sales forecast เพราะเป็นการยากที่จะคาดการณ์ล่วงหน้าเป็นระยะเวลานานๆ ควรจะทำการขายไปตามสถานการณ์ในตลาดและความต้องการของลูกค้ามากกว่า มุมมองที่แตกต่างนี้จึงทำให้เกิดความขัดแย้ง

“...คนญี่ปุ่นส่วนใหญ่มีการวางแผนธุรกิจระยะยาว (Long Term Plan) ทำให้การตัดสินใจมีความชัดเจนเป็นลำดับขั้นตอนในขณะที่คนไทยจะถนัดในเรื่องแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของแผนธุรกิจเฉพาะช่วงเวลาแต่ไม่ค่อยให้ความสำคัญกับการวางแผนระยะยาว...”

คนญี่ปุ่น ระดับผู้จัดการทั่วไป ประสบการณ์ทำงานกับคนไทย 7 ปี

คนญี่ปุ่นให้ความสำคัญกับการวางแผนในการทำงานมาก เพื่อเป็นการเตรียมพร้อมกับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น ในขณะที่คนไทยจะเน้นการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น การแก้ปัญหาเฉพาะหน้ามากกว่าการวางแผนในการทำงาน เช่น การวางแผนจัดเก็บสินค้าคงคลัง ฝ่ายการตลาดคนญี่ปุ่นจะให้เก็บในปริมาณที่น้อยๆ เพื่อป้องกันความเสี่ยงในการเกิดภาวะและค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการ ส่วนฝ่ายขายคนไทยต้องการให้เก็บสินค้าคงคลังในปริมาณมากๆ เพื่อให้เพียงพอต่อการขาย เพราะอยู่ในช่วงที่สินค้ากำลังขายดี ความคิดเห็นและความต้องการของทั้งสองฝ่ายจึงต่างกันทำให้เกิดความขัดแย้งในการทำงาน

“...คนญี่ปุ่นเรียกการวางแผนที่ดีนี้ว่า “Dandori” คือ step และ take หมายถึงการเตรียมตัวที่ดีหรือการวางแผนที่ดีก่อนที่เราจะเริ่มทำสิ่งต่างๆ สอดคล้องกับ PDCA cycle ในขั้นตอนของ Plan ซึ่งถ้าไม่ดีก็ทำให้เกิดความขัดแย้งได้...”

คนญี่ปุ่น ระดับผู้อำนวยการ ประสบการณ์ทำงานกับคนไทย 3 ปี

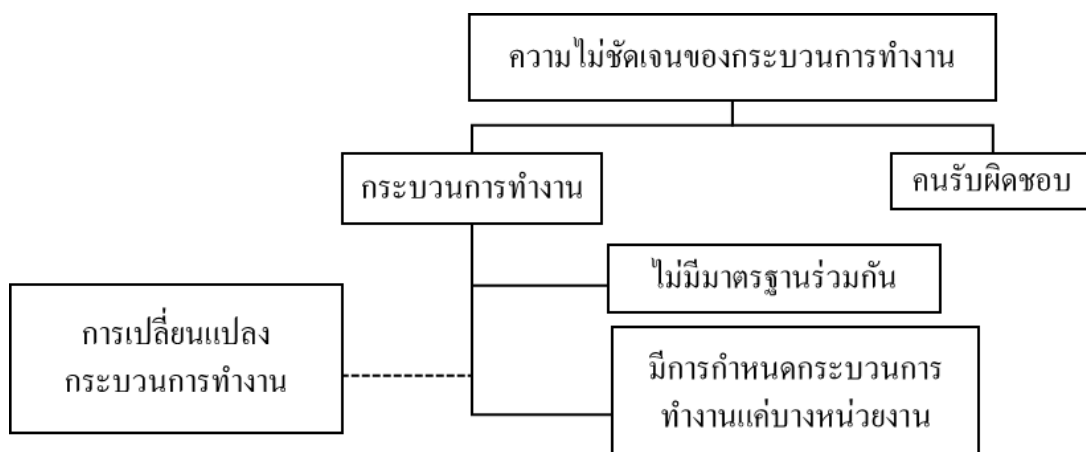
4.1.3 ความไม่ชัดเจนของกระบวนการทำงาน

บางส่วนของคนไทย (4) และคนญี่ปุ่น (3) ให้ความคิดเห็นว่าความไม่ชัดเจนของกระบวนการทำงาน ซึ่งแบ่งได้เป็นกระบวนการทำงาน และคนรับผิดชอบ ซึ่งที่ในส่วนงานของกระบวนการทำงานเองที่ไม่มีการกำหนดมาตรฐานขั้นตอนการทำงานร่วมกันในแต่ละแผนกหรือ

หน่วยงาน รวมทั้งการกำหนดกระบวนการทำงานแค่ในบางหน่วยงาน ในขณะที่บางหน่วยงานไม่มีการกำหนด และในส่วนของคนรับผิดชอบในการทำงานตามกระบวนการต่างๆที่ไม่ชัดเจน สองส่วนนี้เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานได้ เพราะเกิดความสับสนว่าควรต้องทำอะไรบ้าง และผู้รับผิดชอบคือหน่วยงานใดหรือบุคคลใดบ้าง การทำงานก็จะมีปัญหาเกิดการถกเถียงกันในแต่ละฝ่าย ต้องทำการประชุมเพื่อหาข้อสรุปและกำหนดขั้นตอนการทำงานให้เป็นมาตรฐานร่วมกัน

ตาราง 4.3 เปรียบเทียบสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากความไม่ชัดเจนของกระบวนการทำงาน จากมุมมองของคนไทยและคนญี่ปุ่น

สาเหตุของความขัดแย้ง	การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	ผลการวิจัย	
		มุมมองของคนไทย	มุมมองของคนญี่ปุ่น
ความไม่ชัดเจนของกระบวนการทำงาน	กระบวนการหรือระบบการดำเนินงานต่างๆ	กระบวนการทำงานที่ไม่ชัดเจนเป็นสาเหตุทำให้เกิดปัญหาและนำไปสู่ความขัดแย้งได้ (4/4)	การไม่มีมาตรฐานของกระบวนการทำงานร่วมกันทำให้เกิดความไม่ชัดเจนของกระบวนการทำงาน (1/3)
			การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานทำให้เกิดความขัดแย้งได้ (2/3)



หมายเหตุ----- เฉพาะคนญี่ปุ่น

ภาพที่ 4.3 สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากความไม่ชัดเจนของกระบวนการทำงาน

ในมุมมองของคนไทย

กระบวนการทำงานที่ไม่ชัดเจน ไม่มีการกำหนดขั้นตอนการทำงานที่เป็นมาตรฐาน เป็นสาเหตุทำให้เกิดปัญหาและนำไปสู่ความขัดแย้งได้ เช่น ขั้นตอนการอนุมัติงบประมาณ เมื่อ Financial Director (FD) คนเก่าให้ทำเอกสารอ้างอิงพร้อมกับขออนุมัติในระบบมาด้วย เมื่อหมดวาระ FD คนใหม่เข้ามา ต้องการลด cost ก็สั่งให้ทำการขออนุมัติในระบบอย่างเดียว เอกสารอ้างอิงก็ในแนบเป็นไฟล์ในระบบ จึงทำให้เกิดความไม่ชัดเจนในกระบวนการทำงาน ความขัดแย้งระหว่างผู้เกี่ยวข้องคือ ผู้บริหารคนญี่ปุ่นกับผู้บังคับบัญชาคนไทยจึงเกิดขึ้น สะท้อนในรูปแบบของความไม่พอใจของคนไทยที่ต้องทำงานด้วย ซึ่งในบางครั้งก็จะไม่ให้ความร่วมมือในการแนบเอกสารเพื่อขออนุมัติในระบบโดยให้เหตุผลว่าลืม หรือเอกสารอยู่ที่ลูกค้า

“...ถ้าองค์กรมีรูปแบบการทำงานที่ชัดเจนก็จะลดเรื่องความขัดแย้งได้ ถ้าองค์กรไม่มีแบบแผน ไม่มีรูปแบบที่ชัดเจน ก็จะทำให้แต่ละฝ่ายเกิดความขัดแย้งกันได้ง่ายกว่า...”

คนไทย ระดับผู้จัดการทั่วไป ประสบการณ์ทำงานกับคนญี่ปุ่น 20 ปี

ในมุมมองของคนญี่ปุ่น

คนญี่ปุ่นมีมุมมองที่ว่า คำสั่งของผู้บริหาร ซึ่งทำให้เกิดความไม่ชัดเจนของกระบวนการทำงาน เช่น การขายสินค้าให้ได้ยอดตามเป้าหมายในแต่ละสัปดาห์ แต่ไม่ได้รับสินค้าจากโรงงานเกินกว่าแผนที่กำหนดไว้ เพื่อเป็นการควบคุม stock ไม่ให้สูงกว่าที่กำหนด แต่สินค้าคงคลังที่มีอยู่ก็

ไม่ใช่รุ่นที่ลูกค้าต้องการเป็นการยากในการบริหารจัดการ จึงเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานได้

“...คำสั่งของผู้บริหารก็ทำให้เกิดความขัดแย้งได้ คือคำสั่งนั้นยากเกินไปที่องค์กรในขณะนั้นจะจัดการได้ แต่ผู้บริหารก็บังคับให้ปฏิบัติให้ได้ มีผลต่อฝ่ายปฏิบัติการหลายระดับ ความขัดแย้งจึงเกิดขึ้น...”

คนญี่ปุ่น ระดับผู้จัดการทั่วไป ประสบการณ์ทำงานกับคนไทย 3 ปี

การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานเพื่อให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมขององค์กร เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง เพราะจะเกิดการต่อต้าน ไม่ต้องการให้เปลี่ยนแปลง ยกตัวอย่างเช่น การนำระบบ IT มาใช้ในการวางแผนการขาย ซึ่งเดิมใช้เพียงแค่ไฟล์ excel ในช่วงแรกของการใช้ระบบก็เกิดการต่อต้านจากทั้งฝ่ายการตลาดและฝ่ายขาย เพราะเปลี่ยนกระบวนการทำงานที่เคยทำมา มีความยุ่งยากในการทำงานเพิ่มขึ้น เกิดการไม่ให้ความร่วมมือ ไม่ยอมให้ข้อมูล ซึ่งทำให้หลายฝ่ายเกิดความขัดแย้งในการทำงาน เกิดความล่าช้าในการสรุปข้อมูลการวางแผนการขาย ส่งผลให้การเปิดการขายล่าช้าทำให้สินค้าคงคลังเพิ่มมากขึ้นเกินกว่าที่กำหนดไว้

“...คนก็มีแนวโน้มที่จะเชื่อใจกับกระบวนการทำงาน (working process) ที่มีอยู่แล้ว และไม่ต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน...”

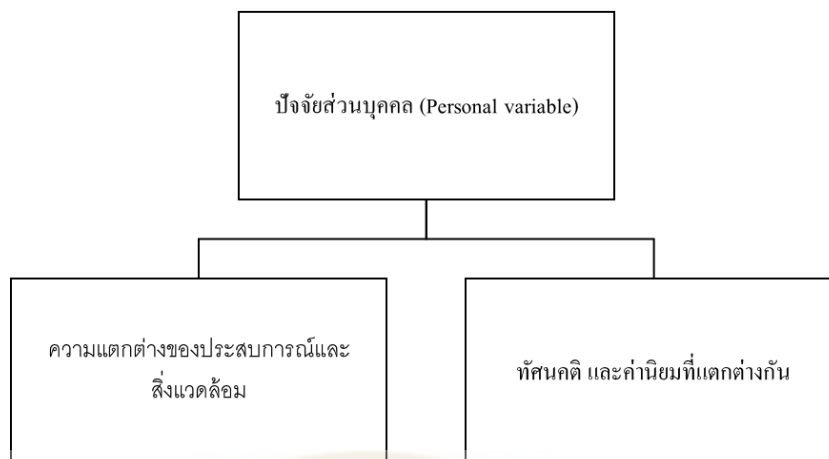
คนญี่ปุ่น ระดับผู้อำนวยการ ประสบการณ์ทำงานกับคนไทย 3 ปี

4.1.4 ปัจจัยส่วนบุคคล (Personal variables)

คนไทยส่วนใหญ่ (10) และคนญี่ปุ่นส่วนใหญ่ (6) มีมุมมองที่ว่าความเข้ากันไม่ได้ของสมาชิกในกลุ่มซึ่งเกิดจากปัจจัยส่วนบุคคล (Personal variables) เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง

ตาราง 4.4 เปรียบเทียบสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากปัจจัยส่วนบุคคล จากมุมมองของคนไทย และคนญี่ปุ่น

สาเหตุของความขัดแย้ง	การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	ผลการวิจัย	
		มุมมองของคนไทย	มุมมองของคนญี่ปุ่น
ปัจจัยส่วนบุคคล (Personal variables)	ความเข้ากันไม่ได้ของสมาชิกในกลุ่ม (Robbins and Judge ,2015)	<p>1. ความแตกต่างของประสบการณ์และสิ่งแวดล้อม</p> <ul style="list-style-type: none"> - ประสบการณ์ทำงานและสิ่งแวดล้อมที่แตกต่างกัน ทำให้มีมุมมองที่ต่างกัน (7/10) - การไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างของผู้อื่น (8/10) 	<p>1. ความแตกต่างของประสบการณ์และสิ่งแวดล้อม</p> <ul style="list-style-type: none"> - ความคิดเห็นของคนจะแตกต่างกันไปตามสิ่งแวดล้อมหรือกลุ่มที่ตนสังกัดอยู่ (4/6)
		<p>2. ทัศนคติ และค่านิยมที่แตกต่างกัน</p> <ul style="list-style-type: none"> - ทัศนคติ และค่านิยมที่ต่างกัน มีผลต่อมุมมองความคิด รูปแบบการทำงาน และพฤติกรรมที่แตกต่าง (8/10) 	<p>2. ทัศนคติ และค่านิยมที่แตกต่างกัน</p> <ul style="list-style-type: none"> - ความแตกต่างของทัศนคติหรือความเชื่อที่ส่งผลต่อ mindset ที่ต่างกัน (2/6)



ภาพที่ 4.4 สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากปัจจัยส่วนบุคคล

4.1.4.1 ความแตกต่างของประสบการณ์และสิ่งแวดล้อม

ในมุมมองของคนไทย

ความแตกต่างของประสบการณ์การทำงานในส่วนงานที่สังกัดเช่น ฝ่ายการตลาด ฝ่ายบัญชี ฝ่ายบริหารงานจัดส่งสินค้า ทำให้มีมุมมองที่ต่างกัน ความคิดเห็นไม่เหมือนกัน ทำให้เกิดความขัดแย้งได้

“...ต่างคนต่างมีเหตุผลหรือมุมมองของตัวเอง ทำให้เวลามาคู่กันมุมมองต่างๆ ก็จะไม่ตรงกันซะทีเดียว...ก็จะเป็นความขัดแย้งที่จะต้องโต้เถียงกันหรือความไม่ลงรอยกันเกิดขึ้น...พื้นฐานอย่างหนึ่งคือประสบการณ์ ความคิดเห็นที่แตกต่างกัน...”

คนไทย ระดับหัวหน้าหน่วย ประสบการณ์ทำงานกับคนญี่ปุ่น 9 ปี

ทั้งคนไทยและคนญี่ปุ่นยึดประสบการณ์ในการทำงานของตนเองเป็นหลัก ทำให้ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างของผู้อื่น ทำให้เกิดความไม่ลงรอยกัน เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง

“...การยึดตัวเองเป็นที่ตั้ง หรือยึดความคิดเห็นของตัวเองเป็นอันดับหนึ่ง อาจจะไม่ได้เปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น ทำให้รู้สึกว่าคุณคิดไม่ตรงกัน คิดไม่เหมือนกัน ก็เลยเกิดความขัดแย้งขึ้น...เอาประสบการณ์ของตัวเองในอดีตมาตัดสิน...”

คนไทย ระดับผู้จัดการ ประสบการณ์ทำงานกับคนญี่ปุ่น 4 ปี

คนไทยมักจะเชื่อว่าผู้ที่อยู่ในสายบังคับบัญชาที่สูงกว่าจะมีประสบการณ์มากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ในบางครั้งการนำเสนอความคิดเห็นที่ต่างกันก็ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกันได้เช่น ผู้บริหารคนญี่ปุ่นได้กำหนดให้ประเทศในแถบเอเชียแปซิฟิกใช้หนึ่งโฆษณาเดียวกัน ผลิตรั้งเดียว เพื่อลด cost แต่ฝ่ายการตลาดและฝ่ายขายคนไทย เสนอความคิดเห็นว่าหนึ่งโฆษณานั้นไม่เข้ากับประเทศไทย คนไทยอาจจะไม่เข้าใจ ซึ่งเมื่อวัดกับค่าใช้จ่ายที่ลงทุนไปมีมูลค่าพอๆกับการถ่ายหนึ่งโฆษณาใหม่เองซึ่งคนไทยจะเข้าใจมากกว่า จึงเกิดความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน ทำให้มีการโต้เถียงกัน ความขัดแย้งจึงเกิดขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งต้องจัดประชุมร่วมกันเพื่อหาข้อสรุปร่วมกัน และในที่สุดทั้งสองฝ่ายก็ตกลงกันได้คือการใช้หนึ่งโฆษณาที่ผลิตมาแล้วบางส่วน และถ่ายทำเพิ่มเติมอีกบางส่วนเพื่อปรับให้เข้ากับประเทศไทยและทำให้คนไทยเข้าใจได้มากขึ้น

“...แนวความคิดของผู้บริหารระดับสูง เขากำหนด direction มาแล้วเราก็ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้...นโยบายจากระดับบน บางทีมันไม่เหมาะกับแต่ละประเทศ...”

คนไทย ระดับผู้จัดการ ประสบการณ์ทำงานกับคนญี่ปุ่น 13 ปี

ในมุมมองของคนญี่ปุ่น

ในขณะที่คนญี่ปุ่นกว่าครึ่ง (4 จาก 7 คน) มองว่าสิ่งแวดล้อมในการทำงานได้แก่ บรรยากาศการทำงานและคนในหน่วยงานต่างๆ ที่มีความแตกต่างกันเป็นสาเหตุของความขัดแย้งเพราะทำให้มีมุมมองในการทำงานต่างกัน เช่น การส่งสินค้าให้ได้ตามกำหนดเป็นสิ่งสำคัญของฝ่ายบริหารงานจัดส่งสินค้า ในขณะที่ฝ่ายขายต้องการยอดขายที่มากที่สุดแม้ว่าการส่งสินค้าจะไม่เป็นไปตามแผนงาน ทำให้เกิดความแตกต่างของความคิดเห็นในการทำงาน ความขัดแย้งจึงเกิดขึ้น

“...การเป็นสมาชิกของกลุ่มที่แตกต่างกัน หรือการอยู่ในตำแหน่งที่แตกต่างกันทำให้เกิดความคิดเห็นที่แตกต่างกัน...”

คนญี่ปุ่น ระดับผู้จัดการทั่วไป ประสบการณ์ทำงานกับคนไทย 5 ปี

ความคิดเห็นของคนจะแตกต่างกันไปตามประสบการณ์ที่เคยผ่านมา เช่น ผู้อำนวยการฝ่ายการตลาดคนญี่ปุ่นที่มีประสบการณ์ทำงานที่สหรัฐอเมริกาจะการใช้คำพูดที่ตรงและค่อนข้างแรง เมื่อยอดขายไม่บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ แม้ผู้จัดการฝ่ายขายคนไทยจะเข้าใจเป้าหมายการทำงานแต่ก็ไม่พอใจนัก เมื่อมีความคิดเห็นก็จะไม่แสดงออก เลือกที่จะเงียบและเฉยๆไป โดยไม่ให้

คำอธิบายสถานการณ์การขายมากเท่าที่ควร ก็ยังทำให้ผู้อำนวยการคนญี่ปุ่นเกิดความไม่พอใจ เพราะมองว่าคนไทยไม่ให้ความร่วมมือ ความขัดแย้งจึงเกิดขึ้น

“...สิ่งที่คำนึงถึงคือคนแต่ละคนมีประสบการณ์ที่แตกต่างกัน และมีการพัฒนาขึ้นเมื่อประสบการณ์ความขัดแย้งเหล่านั้นได้ผ่านไป...”

คนญี่ปุ่น ระดับผู้จัดการทั่วไป ประสบการณ์ทำงานกับคนไทย 3 ปี

4.1.4.2 ทักษะ และค่านิยมที่แตกต่างกัน

ในมุมมองของคนไทย

ผู้วิจัยพบว่า ครั้งหนึ่งของคนไทย (8 จาก 16 คน) เห็นว่าทัศนคติ คือความคิดเห็นของคนต่อประเด็นใดประเด็นหนึ่งที่แตกต่างกันทำให้ต่างฝ่ายมีมุมมองความคิด รูปแบบการทำงาน และพฤติกรรมที่แตกต่าง ทำให้เกิดความขัดแย้งได้ เช่น การที่ผู้จัดการฝ่ายการตลาดคนญี่ปุ่นให้ฝ่ายขายใช้งบประมาณของฝ่ายการตลาดเพิ่มในการทำโปรโมชั่นสินค้าเพื่อเป็นเครื่องมือในการแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดได้ แต่ผู้จัดการทั่วไปฝ่ายบัญชีคนไทยก็ไม่อนุมัติให้ใช้งบเพราะมองว่าฝ่ายการตลาดสนับสนุนให้ฝ่ายขายใช้งบประมาณมากเกินไปจนเกิดความจำเป็น จึงเกิดความขัดแย้งระหว่างฝ่ายการตลาดกับฝ่ายบัญชี เพราะมีทัศนคติต่อการสนับสนุนการขายที่ต่างกัน

“...อีกอย่างก็คือเรื่องของทัศนคติก็เกิดเป็นความขัดแย้งได้ การมีทัศนคติไม่ตรงกันมากๆ เข้าก็ทำให้งานไม่บรรลุเป้าหมาย...”

คนไทย ระดับหัวหน้าหน่วย ประสบการณ์ทำงานกับคนญี่ปุ่น 12 ปี

ค่านิยมหรือคุณค่าที่ให้ต่อประเด็นต่างๆ ที่แตกต่างกัน เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง เช่น การที่ผู้อำนวยการฝ่ายการตลาดคนญี่ปุ่นมีค่านิยมในเรื่องของการบรรลุเป้าหมายการขายเป็นการเอาชนะคู่แข่งด้วยการชิงส่วนแบ่งการตลาดแต่ละรายสินค้า ในขณะที่ผู้จัดการฝ่ายขายคนไทยมีค่านิยมในเรื่องของการบรรลุเป้าหมายการขาย เป็นการเพิ่มยอดขายสินค้าโดยรวมของบริษัท เมื่อมีการปิดยอดขาย จึงเกิดความคิดเห็นไม่ตรงกันระหว่างคนไทยกับคนญี่ปุ่น เมื่อมีการประชุมเพื่อวางแผนการขาย คนไทยก็พยายามอธิบายเหตุผลและปัจจัยต่างๆ ที่จะทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายการชิงส่วนแบ่งการตลาดได้ ในขณะที่คนญี่ปุ่นมองว่าเป็นการแก้ตัวจึงทำให้เกิดความไม่พอใจและขึ้นเสียงกับผู้เข้าร่วมประชุม และออกคำสั่งให้ทำการขายเพื่อชิงส่วนแบ่ง

การตลาดให้ได้ โดยไม่รับฟังความเห็นใดๆ คนไทยจึงต้องยอมรับคำสั่งแม้จะไม่เห็นด้วยเพราะคนญี่ปุ่นมีตำแหน่งที่สูงกว่า แต่ก็มาบ่นกันนอกที่ประชุม จึงเกิดความขัดแย้งในการทำงานขึ้น

“...คนญี่ปุ่นที่สั่งงานจะเน้นทฤษฎี ... ในขณะที่คนไทยที่เป็นผู้ปฏิบัติอาจทำไม่ได้ตามที่คนญี่ปุ่นต้องการ...”

คนไทย ระดับหัวหน้าหน่วย ประสบการณ์ทำงานกับคนญี่ปุ่น 8 ปี

□ ในมุมมองของคนญี่ปุ่น

คนญี่ปุ่นบางคน (2) มองว่า ส่วนใหญ่แล้วความขัดแย้งเกิดจากความแตกต่างของทัศนคติหรือความเชื่อที่ส่งผลต่อ mindset เช่น การนำเข้าสินค้านำเข้าใหม่จากต่างประเทศ เพื่อมาเปิดตัวสินค้า ผู้จัดการทั่วไปฝ่ายการตลาดคนญี่ปุ่นมีทัศนคติต่อการทำงานว่าแต่ละแผนกจะรับผิดชอบงานของตนเองอย่างเต็มที่ และคาดหวังให้สนับสนุนในการทำงานซึ่งกันและกัน โดยที่ไม่ได้แจ้งผู้จัดการฝ่ายบริหารงานจัดส่งคนไทยว่าฝ่ายการตลาดต้องการสินค้านำเข้าใหม่อย่างเร่งด่วน เพื่อนำสินค้าเข้ามาที่คลังสินค้าให้ทันการเปิดตัวสินค้า ซึ่งผู้จัดการฝ่ายบริหารงานจัดส่งคนไทยมีทัศนคติที่ว่าในการทำงาน โดยการดำเนินพิธีการศุลกากรควรเป็นไปตามลำดับก่อนหลังการเข้าของเรือส่งสินค้า ทำให้การนำเข้าสินค้านำเข้าใหม่เป็นไปอย่างล่าช้า เมื่อใกล้ถึงวันงานเปิดตัวสินค้าจึงเกิดความขัดแย้งเพราะฝ่ายการตลาดคนญี่ปุ่นมองว่าฝ่ายบริหารงานจัดส่งคนไทยไม่ให้การสนับสนุนการทำงานเท่าที่ควร ในขณะที่ฝ่ายบริหารงานจัดส่งคนไทยไม่ได้รับแจ้งล่วงหน้าจากฝ่ายการตลาดคนญี่ปุ่นว่าเป็นเรื่องด่วน จนต้องมีการประชุมเพื่อจัดการกับปัญหาให้สามารถนำเข้าสินค้านำเข้าใหม่ได้ทันวันเปิดตัวสินค้า และได้ข้อสรุปว่าให้เปลี่ยนสถานที่ตรวจปล่อยสินค้าเพื่อให้การดำเนินพิธีการศุลกากรมีความรวดเร็วขึ้น และบริษัทก็สามารถนำเข้าสินค้านำเข้าใหม่เข้ามาทันวันเปิดตัวสินค้าในที่สุด

“.....ความแตกต่างของ mindset ของแต่ละคนที่คาดหวังที่มีต่อผู้อื่น ทั้งความคิดเห็นและพฤติกรรม ซึ่งสาเหตุนี้เกิดขึ้นตลอดในการทำงาน...”

คนญี่ปุ่น ระดับผู้จัดการทั่วไป ประสบการณ์ทำงานกับคนไทย 12 ปี

4.1.5 เป้าหมายการทำงานที่แตกต่างกัน (Divergence of subunit goals)

ผู้วิจัยพบว่า คนไทยส่วนใหญ่ (9) และคนญี่ปุ่นบางคน (3) มีความเห็นว่าความขัดแย้งเกิดจากความแตกต่างของการกำหนดเป้าหมาย ทำให้เกิดความต้องการ และเป้าหมายการทำงานที่แตกต่างกัน

ตาราง 4.5 เปรียบเทียบสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากเป้าหมายการทำงานที่แตกต่างกัน จากมุมมองของคนไทยและคนญี่ปุ่น

สาเหตุของความขัดแย้ง	การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	ผลการวิจัย	
		มุมมองของคนไทย	มุมมองของคนญี่ปุ่น
เป้าหมายการทำงานที่แตกต่างกัน (Divergence of subunit goals)	เมื่อมีการทำงานร่วมกันแต่มีเป้าหมายที่แตกต่างกันและไม่สามารถหาข้อสรุปร่วมกันได้(Pondy, 1992)	1. การมีเป้าหมาย (KPI) ในการทำงานที่ต่างกัน	1. การมีเป้าหมาย (KPI) ในการทำงานที่ต่างกัน
		2. การให้ความสำคัญกับข้อจำกัดของตัวเองหรือหน่วยงานมากกว่าการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยรวม (1/9)	



หมายเหตุ ----- เฉพาะคนไทย

ภาพที่ 4.5 สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากเป้าหมายการทำงานที่แตกต่างกัน

ในมุมมองของคนไทย

การมีเป้าหมายในการทำงานที่ต่างกัน เมื่อต้องทำงานร่วมกันจึงทำให้เกิดความขัดแย้งได้ เพราะต่างคนก็มุ่งแต่เป้าหมายของตนเองโดยไม่สนใจเป้าหมายของผู้อื่น

“...ยกตัวอย่างเช่นการเลือกสีตู้เย็น... โรงงานเอาสีตู้เย็นมาโชว์เขาวางแผนแล้วว่าทำอะไร โดยที่เขาคุม cost ได้ เขาไม่ขาดทุน....แต่เราไม่เห็นด้วย คิดว่าไม่ตอบสนองกับตลาดที่เราสำรวจมา อันนี้ก็คือความขัดแย้ง...”

คนไทย ระดับผู้จัดการ ประสบการณ์ทำงานกับคนญี่ปุ่น 13 ปี

การให้ความสำคัญกับข้อจำกัดของตัวเองหรือหน่วยงานมากกว่าการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยรวมเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง เพราะแต่ละฝ่ายมีข้อจำกัดที่ขัดกับเป้าหมายของหน่วยงานอื่นซึ่งในที่สุดก็ทำให้ไม่บรรลุเป้าหมายโดยรวมขององค์กรได้ เช่นฝ่ายขายกับฝ่ายการตลาดในการทำให้บรรลุยอดขาย ผู้จัดการทั่วไปฝ่ายการตลาดคนญี่ปุ่นต้องการ โปรโมทสินค้าด้วยการใช้รถคาราวานเพื่อทำกิจกรรมตามร้านค้าเพื่อดึงดูดลูกค้าเพิ่ม ในขณะที่ผู้จัดการฝ่ายขายคนไทยก็มองว่าข้อจำกัดคือหลังจากที่รถคาราวานดึงลูกค้าเข้ามาแล้วอาจจะไปซื้อแบรนด์อื่นก็ได้ถ้าราคาดีกว่า จึงขอราคาโปรโมชัน แต่ฝ่ายการตลาดก็มองว่าข้อจำกัดในการทำราคาโปรโมชันคืองบประมาณที่ไม่เพียงพอ ความขัดแย้งจึงเกิดขึ้น เมื่อมีการเสนอความคิดเห็นในที่ประชุมก็ได้ข้อสรุปว่าฝ่ายการตลาดจะใช้งบประมาณในการทำราคาโปรโมชันกับฝ่ายขายโดยมีการตั้งเป้าหมายในการขายสินค้า SMS (slow move stock) ให้กับฝ่ายการตลาดควบคู่ไปด้วย

“...ฝ่ายต่างๆก็จะมอง KPI ของตัวเองเป็นเบื้องต้น และมองว่าข้อจำกัดในการทำงานของตัวเองที่จะทำร่วมกับแผนคนอื่นมีอะไรบ้าง มากกว่าที่จะมองว่าเราจะทำอย่างไรเพื่อที่จะไปสู่เป้าหมายร่วมด้วยกันได้...”

คนไทย ระดับรองผู้อำนวยการ ประสบการณ์ทำงานกับคนญี่ปุ่น 20 ปี

ในมุมมองของคนญี่ปุ่น

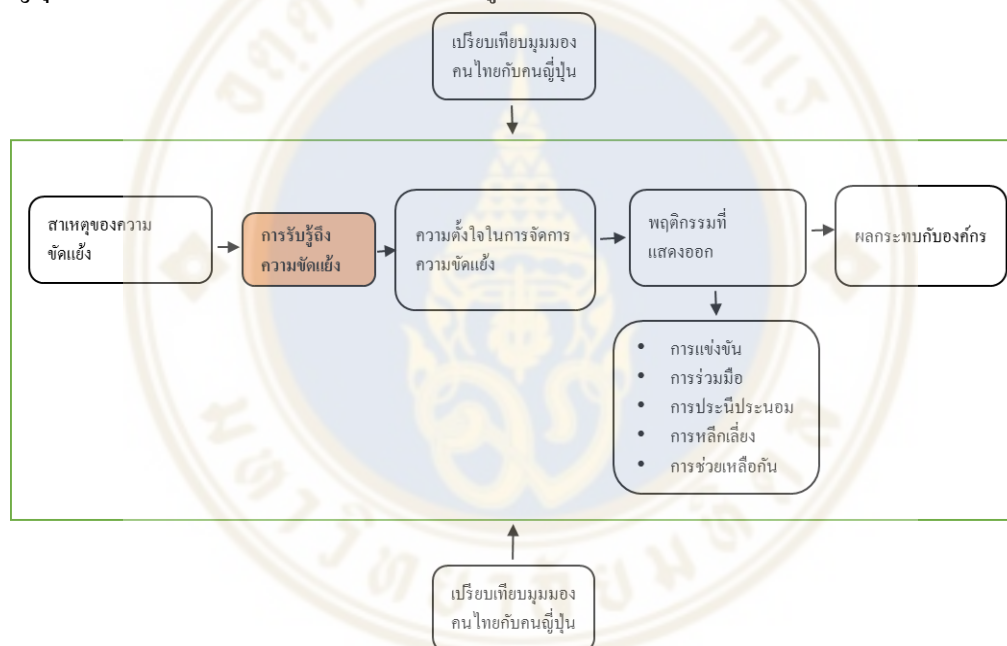
การมีเป้าหมายแต่ละบุคคลหรือหน่วยงานที่สังกัดที่จะบรรลุ KPI ที่แตกต่างกันไปทำให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานเพราะต่างฝ่ายก็มุ่งที่จะบรรลุเป้าหมายของตนเองเป็นหลัก

“...ตัวอย่างเช่น บริษัท บริษัทขาย กับ โรงงาน เราต้องการที่จะขายสินค้าของเราแต่มีเป้าหมายในการทำงานที่ต่างกัน คือ บริษัทขายต้องการสินค้าตามความต้องการของตลาดในขณะที่โรงงานต้องการแค่ผลิตสินค้าให้กับบริษัทขายในปริมาณที่คงที่เดิมๆ จึงทำให้เกิดความขัดแย้งในการทำงาน...”

คนญี่ปุ่น ระดับผู้จัดการทั่วไป ประสบการณ์ทำงานกับคนไทย 5 ปี

4.2 การรับรู้ถึงความขัดแย้ง

หลังจากที่มีการเปรียบเทียบสาเหตุการเกิดความขัดแย้งจากมุมมองของคนไทยและคนญี่ปุ่นแล้ว ในกระบวนการต่อมาคือ การรับรู้ถึงความขัดแย้ง



ภาพที่ 4.6 กระบวนการเกิดความขัดแย้ง ส่วนการรับรู้ถึงความขัดแย้ง จากมุมมองของคนไทยและคนญี่ปุ่น

สำหรับการรับรู้ถึงความขัดแย้ง ผู้วิจัยพบรูปแบบคำตอบเปรียบเทียบจากมุมมองของคนไทยและคนญี่ปุ่นที่แตกต่างกันดังนี้

ตาราง 4.6 เปรียบเทียบการรับรู้ถึงความขัดแย้ง จากมุมมองของคนไทยและคนญี่ปุ่น

รูปแบบคำตอบ	คนไทย	คนญี่ปุ่น
การเงียบ	การเงียบ เพิกเฉย ไม่แสดงความคิดเห็น	การเงียบ ไม่แสดงความคิดเห็น และสีหน้าที่เปลี่ยนไป
การเปลี่ยนแปลงของน้ำเสียง	มีน้ำเสียงที่เปลี่ยนไปจากปกติ	มีน้ำเสียงที่เปลี่ยนไป และแสดงออกถึงความไม่พอใจทั้งสีหน้าและท่าทาง
การถกเถียง	มีการอธิบายเหตุผลของความคิดเห็น ความต้องการ และข้อจำกัดของตนเองมากขึ้น	การถกเถียงกัน และอธิบายถึงความต้องการของตนเอง
การแจ้งให้ทราบ		การแจ้งให้ทราบ
การไม่ให้ความร่วมมือ	การไม่ให้ความร่วมมือทุกอย่างที่สามารถทำได้	
การหยุดชะงักของงาน		เกิดความผิดพลาดในการทำงาน ตามกระบวนการบางขั้นตอน

4.2.1 การเงียบ



ในมุมมองของคนไทย

คนไทยจะรู้ว่ามีความขัดแย้งเมื่อเกิดการเงียบ เพิกเฉย ไม่แสดงความคิดเห็น ได้แก่ ในการประชุมเพื่อวางแผนการจัดหน้าร้านค้า เมื่อคนไทยไม่เห็นด้วยกับรูปแบบการจัดสินค้าที่นำเสนอ จะเงียบ และไม่แสดงความคิดเห็นใดๆ นอกจากนี้การไม่สื่อสารกันโดยตรงก็เป็นอีกพฤติกรรมหนึ่งที่ทำให้คนไทยรู้ว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้นซึ่งจะใช้วิธีการสื่อสารผ่านคนกลาง เช่น เพื่อนร่วมงาน หรือหัวหน้า พฤติกรรมที่แสดงออกมักจะเป็นการไม่คุยกัน ไม่มองหน้ากัน เป็นต้น

“...สามารถสังเกตได้คือเขาอาจจะไม่สื่อสารกันเหมือนเดิม อาจจะสื่อสารผ่านเราหรือเพื่อนร่วมงานคนอื่น...”

คนไทย ระดับผู้จัดการ ประสบการณ์ทำงานกับคนญี่ปุ่น 11 ปี

● ในมุมมองของคนญี่ปุ่น

จากการสัมภาษณ์คนญี่ปุ่นในการรับรู้ถึงความขัดแย้ง ที่เกิดจากการเจียบหรือเพิกเฉย คนญี่ปุ่นจะสังเกตบรรยากาศในที่ประชุม และพฤติกรรมของผู้เข้าร่วมประชุม เช่น การไม่แสดงความคิดเห็นใดๆ การไม่มองหน้ากัน รวมทั้งสีหน้าที่เปลี่ยนไป ก็จะสามารรับรู้ได้ว่าเกิดความขัดแย้ง เช่น ผู้จัดการทั่วไปคนญี่ปุ่นสั่งให้ผู้จัดการคนไทยเพิ่มรายละเอียดในรายงานการจัดส่งสินค้า ซึ่งผู้จัดการคนไทยไม่เห็นด้วยเพราะคิดว่าไม่จำเป็น เมื่อผู้จัดการทั่วไปคนญี่ปุ่นสอบถามความคิดเห็น จึงมีสีหน้าที่เปลี่ยนไปแสดงถึงความไม่พอใจ จากนั้นก็เจียบและไม่แสดงความคิดเห็นใดๆ ซึ่งผู้จัดการทั่วไปคนญี่ปุ่นรับรู้ได้ว่าเกิดความขัดแย้ง แต่ก็ดำเนินการประชุมต่อไปโดยไม่สนใจถึงสิ่งที่เกิดขึ้น

“....สำหรับคนไทยมักจะพยายามไม่สร้างความขัดแย้งในที่ประชุมแต่จะเกิดขึ้นนอกห้องประชุม โดยจะรักษาความสงบเพื่อจบการประชุมให้มากที่สุด หลังจากนั้นก็ค่อยอภิปรายกัน ซึ่งทำให้ผู้จัดการที่เป็นคนญี่ปุ่นไม่พึงพอใจเมื่อมีการรายงานปัญหาในที่ประชุม....”

คนญี่ปุ่น ระดับผู้จัดการทั่วไป ประสบการณ์ทำงานกับคนไทย 3 ปี

4.2.2 การเปลี่ยนแปลงของน้ำเสียง

▬ ในมุมมองของคนไทย

คนไทยสามารถรับรู้ถึงความขัดแย้งได้จากการขึ้นเสียง หรือน้ำเสียงที่เปลี่ยนไปจากปกติ

“....พฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้ เช่น เสียงแข็งๆ หรือน้ำเสียงก็จะบอกละเลย....”

คนไทย ระดับผู้จัดการทั่วไป ประสบการณ์ทำงานกับคนญี่ปุ่น 28 ปี

● ในมุมมองของคนญี่ปุ่น

คนญี่ปุ่นรับรู้ถึงความขัดแย้งได้จากการขึ้นเสียง หรือน้ำเสียงที่เปลี่ยนไป โดยสังเกตได้จากในที่ประชุมที่มีความคิดเห็นแตกต่าง และเริ่มมีการถกเถียงกันซึ่งส่วนใหญ่เป็นคนญี่ปุ่นมากกว่าคนไทย เพราะคนญี่ปุ่นในองค์กรส่วนใหญ่จะมีตำแหน่งที่สูงกว่าคนไทย เมื่อเกิดความขัดแย้งก็จะแสดงออกถึงความไม่พอใจได้มากกว่าคนไทย

4.2.3 การถกเถียง



ในมุมมองของคนไทย

คนไทยและคนญี่ปุ่นจะรับรู้ถึงความขัดแย้งเมื่อมีการถกเถียงกัน โดยมีการอธิบายเหตุผลของความคิดเห็น ความต้องการ รวมทั้งข้อจำกัดของตนเองมากขึ้น

“...ซึ่งจะรับรู้ถึงความขัดแย้งได้เมื่อมีการประชุม ถกเถียงกัน เช่น บัญชีบอกว่าให้เคลียร์เรื่อง SMS (slow move stock) แต่ SMS List ไม่ได้ถูกแชร์มาถึงเซลล์ จึงเกิดความขัดแย้งกันก่อนที่จะรู้ว่าต้องทำอะไร...”

คนไทย ระดับผู้จัดการ ประสบการณ์ทำงานกับคนญี่ปุ่น 23 ปี



ในมุมมองของคนญี่ปุ่น

คนญี่ปุ่นจะรับรู้ถึงความขัดแย้งเมื่อมีการถกเถียงกัน และอธิบายถึงความต้องการของตนเอง

“...เช่น การเพิ่มยอดขายแอร์ บางครั้งเราก็มีความขัดแย้งที่เกิดจากความคิดเห็นที่แตกต่าง เราหารือกันในการทำ Sales promotion มีคนหนึ่งบอกว่าเราจะไปตกแต่งหน้าร้าน Aircon dealer อีกคนก็บอกว่ามันไม่ effective เราควรจะลงทุนในการทำ TV commercial มากขึ้น.... ในกรณีนี้คนญี่ปุ่นและคนไทยก็มีมุมมองที่ต่างต่างกัน จึงมีการถกเถียงกัน ต่างคนต่างมองว่าแนวทางของตนเองดีกว่า....”

คนญี่ปุ่น ระดับผู้จัดการทั่วไป ประสบการณ์ทำงานกับคนไทย 7 ปี

4.2.4 การแจ้งให้ทราบ



ในมุมมองของคนไทย

จากการสัมภาษณ์คนไทย ไม่พบคำตอบในการรับรู้ถึงความขัดแย้งจากการแจ้งให้ทราบ เพราะคนไทยมักจะสังเกตปฏิกิริยาของคน และรับรู้ได้แม้จะไม่มี การแจ้งให้ทราบ เช่น จากการเงิบเพิกเฉย ไม่แสดงความคิดเห็น การขึ้นเสียงหรือน้ำเสียงที่เปลี่ยนไป

☐ ในมุมมองของคนญี่ปุ่น

คนญี่ปุ่นจะรับรู้ถึงความขัดแย้งจากการแจ้งให้ทราบโดยลูกน้องหรือฝ่ายต่างๆที่เกี่ยวข้องถึงประเด็นปัญหาที่ทำให้เกิดขึ้นในการทำงาน จึงสามารถรู้ได้ว่าความขัดแย้ง

“...เราจะรับรู้ถึงความขัดแย้งได้เมื่อเรามีการพูดคุย ไม่เพียงแค่ว่ากับลูกน้องเท่านั้น รวมถึงแผนกอื่นๆด้วย ก็จะต้องพยายามเก็บข้อมูลให้ได้มากที่สุดเพื่อนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจอย่างถูกต้อง...”

คนญี่ปุ่น ระดับผู้จัดการทั่วไป ประสบการณ์ทำงานกับคนไทย 4 ปี

4.2.5 การไม่ให้ความร่วมมือ

▬ ในมุมมองของคนไทย

เมื่อมีการแสดงออกถึงการไม่ให้ความร่วมมือก็ทำให้คนไทยจะรับรู้ถึงความขัดแย้งได้ ตัวอย่างเช่น การวางแผนการขายล่วงหน้า ฝ่ายการตลาดต้องการให้ฝ่ายขายทำ sale forecast ล่วงหน้า 3-4 เดือน เพื่อวางแผนการตลาดและการจัดเก็บสินค้าคงคลัง แต่ฝ่ายขายไม่เห็นด้วยและให้เหตุผลว่าเป็นการเสียเวลาและเป็นการยากที่จะคาดคะเนล่วงหน้าว่าลูกค้าจะสั่งซื้อสินค้ามากน้อยเพียงใด ฝ่ายขายจึงไม่ทำ sale forecast ให้กับฝ่ายการตลาดตามที่ตกลงกันได้

“...การไม่ให้ความร่วมมือ บางทีพอเกิดความขัดแย้ง ความจริงแล้วอีกฝ่ายสามารถทำได้แต่ไม่ทำเพราะไม่อยากจะทำให้ เวลาที่คนสองฝ่ายเกิดขัดแย้งกัน...”

คนไทย ระดับหัวหน้าหน่วย ประสบการณ์ทำงานกับคนญี่ปุ่น 8 ปี

☐ ในมุมมองของคนญี่ปุ่น

จากการสัมภาษณ์คนญี่ปุ่น ไม่พบคำตอบในการรับรู้ถึงความขัดแย้ง ที่เกิดจากการไม่ให้ความร่วมมือ เพราะคนญี่ปุ่นจะยอมทำตามคำสั่งหัวหน้าเสมอ แม้จะไม่เห็นด้วยก็ตาม

“...คนญี่ปุ่นจะถูกปลูกฝังตั้งแต่การศึกษาว่าไม่ให้โกหก และเชื่อฟังหัวหน้า คนญี่ปุ่นจะถือเรื่องนี้มาก...”

คนญี่ปุ่น ระดับผู้จัดการทั่วไป ประสบการณ์ทำงานกับคนไทย 3 ปี

4.2.6 การหยุดชะงักของงาน



ในมุมมองของคนไทย

เมื่อมีการหยุดกระบวนการทำงานหรือการหยุดชะงักของงาน โดยที่ยังไม่เสร็จคนไทยมองว่ามีหลายสาเหตุซึ่งอาจจะไม่ใช่ความขัดแย้งก็ได้ เช่น การรอข้อมูลจากฝ่ายที่เกี่ยวข้อง หรือการรอนุ้มติจากผู้บริหาร จึงทำให้คนไทยยังไม่รับรู้ได้ว่าเกิดความขัดแย้งในการทำงาน



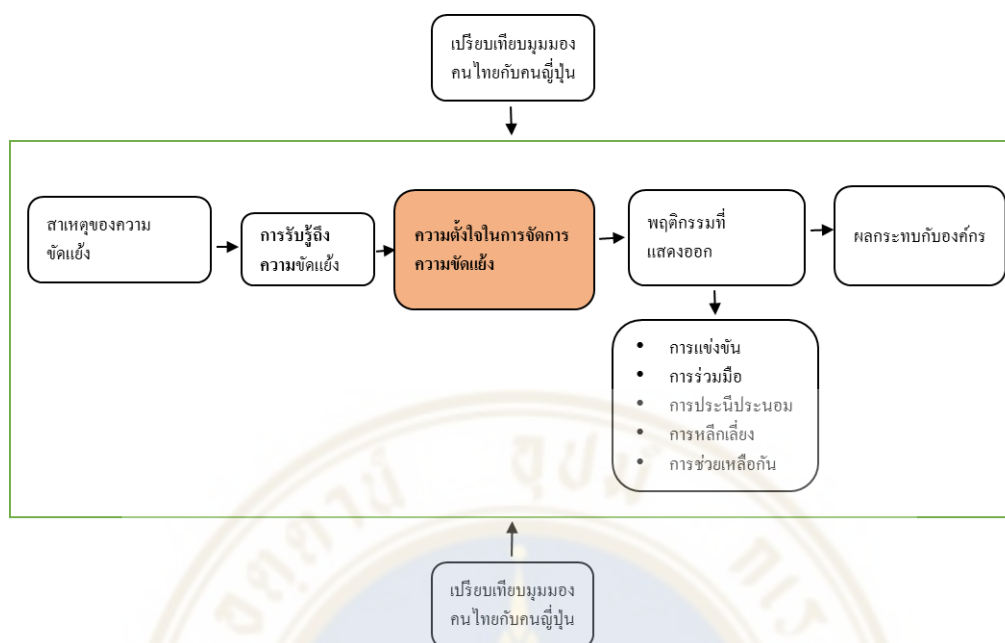
ในมุมมองของคนญี่ปุ่น

คนญี่ปุ่นจะรับรู้ถึงความขัดแย้งเมื่อเกิดความผิดพลาดในการทำงานตามกระบวนการบางขั้นตอน เช่น การยกเลิกการส่งสินค้าให้กับลูกค้าต่างๆที่มีการเปิดขายและแจ้งลูกค้าแล้ว ทำให้ลูกค้าไม่ได้รับสินค้า เนื่องจากฝ่ายบริหารงานจัดส่งไม่ส่งสินค้าให้ เพราะในการกระบวนการเปิดขายของฝ่ายขายไม่เป็นไปตามเงื่อนไขที่ตกลงกันได้

“...ถ้ามีบางคนที่ไม่ประสบความสำเร็จหรือทำผิดพลาดในการทำงานตามกระบวนการบางขั้นตอน แต่ก็ไม่ควรตำหนิที่บุคคล ต้องดูว่ากระบวนการทำงานที่มีอยู่ การวางแผนเตรียมการว่าดีหรือไม่...”

คนญี่ปุ่น ระดับผู้อำนวยการ ประสบการณ์ทำงานกับคนไทย 3 ปี

4.3 ความตั้งใจในการจัดการความขัดแย้ง



ภาพที่ 4.7 กระบวนการเกิดความขัดแย้ง ส่วนความตั้งใจในการจัดการความขัดแย้ง จากมุมมองของคนไทยและคนญี่ปุ่น

ผู้วิจัยพบรูปแบบคำตอบเปรียบเทียบจากมุมมองคนไทยและคนญี่ปุ่นที่เหมือนกันในเรื่องของ ความตั้งใจในการจัดการความขัดแย้ง คือ ทั้งคนไทยและคนญี่ปุ่นจะหาสาเหตุของปัญหาด้วยการเก็บข้อมูลจากทั้งคู่ขัดแย้ง และฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยการสอบถามและรับฟังปัญหาที่เกิดขึ้น จากนั้นจึงวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหาด้วยการประชุมเพื่อหารือ รวมทั้งการพูดคุย แล้วจึงเลือกวิธีการบริหารจัดการความขัดแย้งที่เหมาะสม

ในมุมมองของคนไทย

คนไทยใช้วิธีการหาสาเหตุของความขัดแย้งด้วยการพูดคุยกับผู้เกี่ยวข้องและรับฟังปัญหาที่เกิดขึ้น จากนั้นจึงคิดวิเคราะห์ วางแผนในการจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

“...หาสาเหตุและผู้เกี่ยวข้องว่ามีใครบ้าง แล้ววางแผนร่วมกัน อาจจะมีแผนสำหรับการทำงาน แก้ไข ของแผนของตัวเองก่อนแล้วคิดผลกระทบ ไปถึงแผนที่เกี่ยวข้องว่าควรจะเป็นอย่างไร ภายใต้กฎระเบียบที่ถูกต้อง เพื่อหาข้อยุตินั้น...”

คนไทย ระดับผู้จัดการ ประสบการณ์ทำงานกับคนญี่ปุ่น 11 ปี

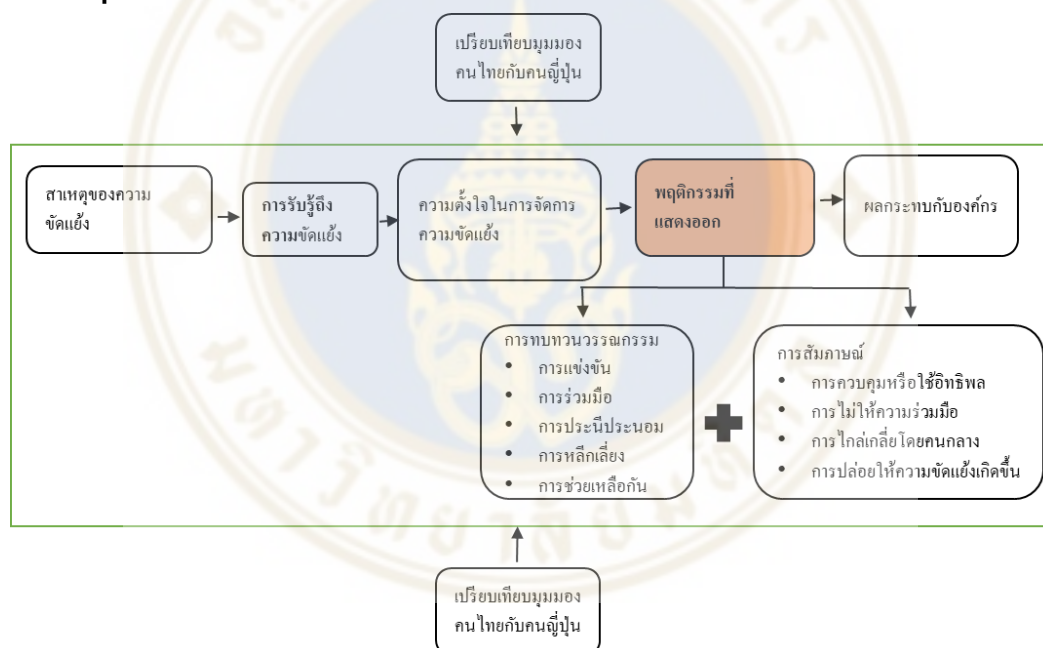
● ในมุมมองของคนญี่ปุ่น

คนญี่ปุ่นจะหาสาเหตุของปัญหาความขัดแย้งด้วยการวิเคราะห์ปัญหาจากหลายๆ มุมมอง จะเก็บข้อมูลจากผู้เกี่ยวข้องจากหลายๆฝ่ายในการวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหา จากนั้นจึงพิจารณาถึงวิธีการจัดการความขัดแย้งนั้นๆ

“...การมองปัญหาในมุมที่กว้างขึ้น ไม่ใช่มองจากแค่มุมมองของตนเองเท่านั้น เพื่อให้เห็นทางแก้ไขปัญหา ซึ่งสิ่งที่คำนึงในการเลือกวิธีการบริหารจัดการความขัดแย้งก็คือการลดปัญหาที่เกิดขึ้น และหาต้นเหตุของปัญหา...”

คนญี่ปุ่น ระดับผู้จัดการทั่วไป ประสบการณ์ทำงานกับคนไทย 5 ปี

4.4 พฤติกรรมที่แสดงออก



ภาพที่ 4.8 กระบวนการเกิดความขัดแย้ง ส่วนพฤติกรรมที่แสดงออก จากมุมมองของคนไทยและคนญี่ปุ่น

ในการจัดการความขัดแย้งเปรียบเทียบระหว่างคนไทยกับคนญี่ปุ่น จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยพบว่าพฤติกรรมที่แสดงออกมากที่สุดอันดับแรกคือ คือ การประนีประนอม (Compromising) (คนไทย 11 คนจาก 16 คน และคนญี่ปุ่น 6 คนจาก 7 คน) อันดับที่สองคือ การ

ช่วยเหลือกัน (Accommodating) อันดับต่อมาคือ การร่วมมือ (Collaborating) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) และการแข่งขัน (Competing) ตามลำดับ

นอกจากนี้จากการสัมภาษณ์ทั้งคนไทยและคนญี่ปุ่น ก็มีพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งที่แสดงออกอื่นๆ ได้แก่ การไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง การควบคุมหรือการใช้อิทธิพล (Dominating) การปล่อยให้ความขัดแย้งเกิดขึ้น และการไม่ให้ความร่วมมือ ตามลำดับ

รูปแบบการจัดการความขัดแย้งหรือพฤติกรรมที่แสดงออกมีสาเหตุและปัจจัยที่แตกต่างกันดังนี้

4.4.1 การแข่งขัน (Competing)

จากการสัมภาษณ์คนไทยและคนญี่ปุ่นจะเลือกรูปแบบการแข่งขัน (Competing) เมื่อมีข้อเสนอที่ไม่เกิดประโยชน์ หรือทำให้เสียเวลากับตนเองหรือแผนกที่สังกัด เช่น การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานที่มีขั้นตอนเพิ่มมากขึ้น ทำให้มีภาระหน้าที่เพิ่มขึ้น จนนำไปสู่ความขัดแย้งเพราะทั้งคนไทยและคนญี่ปุ่นให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ของตนเองหรือแผนกที่สังกัดเป็นหลัก ทำให้เกิดการแข่งกันระหว่างแผนกโดยแต่ละแผนกจะถกเถียงเพื่อให้ได้ข้อตกลงตามที่ตนเองหรือแผนกต้องการ และจะไม่ยอมเสียเปรียบหรือผลประโยชน์ ตัวอย่างเช่น การใส่ข้อมูลโครงสร้างราคาสินค้าใหม่ จากเดิมฝ่ายการตลาดจะต้องเป็นคนใส่ข้อมูลโครงสร้างราคาสินค้าเข้าระบบเองทั้งหมด และฝ่ายบัญชีจะเป็นผู้ตรวจสอบความถูกต้องเมื่อมีการรับใบแจ้งหนี้จากโรงงานและมีการรับสินค้าเข้าระบบจริง แต่เมื่อมีผู้ตรวจสอบบัญชีมาตรวจสอบก็ได้ให้คำแนะนำว่า ควรเพิ่มขั้นตอนการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลรายละเอียดสินค้าก่อนการรับใบแจ้งหนี้ ซึ่งผู้จัดการทั่วไปฝ่ายบัญชีคนไทยจึงได้เสนอให้ผู้จัดการทั่วไปฝ่ายวางแผนคนญี่ปุ่นเป็นผู้ตรวจสอบ แต่ผู้จัดการทั่วไปคนญี่ปุ่นไม่เห็นด้วยเพราะคิดว่าเป็นการเพิ่มงานและไม่สามารถตรวจสอบความถูกต้องได้อย่างแท้จริง ควรจะเป็นหน้าที่ของผู้จัดการทั่วไปฝ่ายบัญชีตรวจสอบเอง จึงเกิดความขัดแย้งขึ้นระหว่างผู้จัดการทั่วไปฝ่ายบัญชีคนไทยและผู้จัดการทั่วไปฝ่ายวางแผนคนไทย ซึ่งต่างฝ่ายต่างก็ไม่ยอมที่จะรับหน้าที่ตรวจสอบ ต่างถกเถียงกันเพื่อให้แผนกของตนไม่ต้องรับงานเพิ่ม และแสดงเหตุผลของตนเองอย่างชัดเจน

ในมุมมองของคนไทย

คนไทยมองว่าความคิดเห็นที่แตกต่างมักจะไม่ถูกต้อง เพราะการยึดความคิดหรือความเชื่อของตนเองเป็นหลัก ซึ่งเมื่อเกิดความขัดแย้งก็มักจะเลือกวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขัน (Competing) เพื่อให้ได้ข้อสรุปตามที่ตนเองต้องการ

“...การยึดติดความคิด ความเชื่อของตัวเองเป็นหลัก ประสบการณ์เคยผ่านมามากกว่ามาจุดนี้จะเป็นรูปแบบนี้...เช่น เราเคยทำเรื่องเหล่านี้แล้ว result ที่ออกมาเรารู้อยู่แล้วด้วยประสบการณ์มุมมองของเราที่ทำมามันเป็นแบบนี้ แต่มีอีกคนนึงมานำเสนอในมุมที่คล้ายๆกับที่เราทำมา เราก็สามารถประเมินในมุมมองของเราไปแล้วว่ามันอาจจะไม่ใช่ ไม่ถูกต้อง...”

คนไทย ระดับผู้จัดการ ประสบการณ์ทำงานกับคนญี่ปุ่น 3 ปี

ในมุมมองของคนญี่ปุ่น

คนญี่ปุ่นมองว่า ในองค์กรที่มีความแตกต่างและหลากหลายของแผนกต่างๆ ซึ่งต่างฝ่ายต่างก็ต้องรักษาผลประโยชน์ของตนเองไว้

“...ในบริษัทเรามีหลายแผนกที่มีแนวทางการทำงานที่แตกต่างกัน แม้ว่าจะมีแนวทางการทำงานของบริษัทเพื่อบรรลุเป้าหมายรวมของบริษัทเหมือนกัน แต่ก็มีข้อได้เปรียบและเสียเปรียบกันในแต่ละแผนกในเรื่องของงบประมาณ ซึ่งส่วนใหญ่ก็จะพยายามที่จะไม่ใช้งบประมาณของแผนกตนเอง...”

คนญี่ปุ่น ระดับผู้จัดการทั่วไป ประสบการณ์ทำงานกับคนไทย 3 ปี

4.4.2 การร่วมมือ (Collaborating)

จากการสัมภาษณ์คนไทยและคนญี่ปุ่นเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงออก หรือวิธีบริหารจัดการจัดการเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ผู้วิจัยพบคำตอบในการเลือกรูปแบบการร่วมมือ (Collaborating) เมื่อต้องการให้คู่ขัดแย้งได้รับผลประโยชน์ตามที่ต้องการ โดยใช้วิธีการเจรจาต่อรอง เพื่อให้เกิดสถานการณ์ที่เรียกว่า win-win รวมทั้งการอธิบายเพื่อให้เกิดความเข้าใจกันในข้อแตกต่างของแต่ละฝ่าย และหาข้อยุติหรือข้อตกลงที่ทำให้ทั้งสองฝ่ายได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน

ในมุมมองของคนไทย

คนไทยบางคน (3) จัดการความขัดแย้งโดยการอธิบายให้เข้าใจถึงความแตกต่างของแต่ละฝ่าย ทำให้เกิดสถานการณ์ win-win คือต่างฝ่ายได้รับผลประโยชน์ตามที่ตนเองต้องการได้

“...การแก้ปัญหาทางกับปัญหาคนก็จะไม่เหมือนกัน บางที่เราต้องเดินกันคนละครึ่งถ้าเป็นเรื่องคน เหมือนกับ win-win คือประชุมแล้วต้องก่อให้เกิด win-win situation ตัวอย่างเช่น Marketing ขอมลงทุนให้ราคาโปรโมชั่น และ Sales จะขายรุ่น SMS (slow movement stock) ให้...ก็เหมือนกับเราแลกกัน Sales ได้โปรโมชั่นมา ก็รับ target SMS มาด้วย มันก็ win-win เพราะฉะนั้น Marketing จะจ่ายเงินเพิ่มขึ้นมาแต่เขาก็ขายของออก ไม่งั้นสินค้าก็คงอยู่ในคลังเป็นระยะเวลานาน ...”

คนไทย ระดับผู้จัดการ ประสบการณ์ทำงานกับคนญี่ปุ่น 23 ปี

การหาข้อสรุปจากความคิดเห็นที่ต่างกััน ที่คู่ขัดแย้งสามารถตกลงกันได้ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดการความขัดแย้ง

“...ตัวอย่างความขัดแย้งที่ทำให้เกิดมุมมองใหม่ๆ หลายๆความคิดเห็น มาเป็นข้อสรุปเดียวกัน เช่น การเปิดตัวสินค้าแต่ละสินค้าเปิดตัวไม่พร้อมกัน ... สินค้าแยกกันไปเปิดตัวสินค้าก็อาจจะเกิด impact ตัวสินค้าน้อย ความน่าสนใจ การแถลงข่าวอาจจะไม่มี impact พอ ถ้ามารวมกันจัดพร้อมกัน ณ เวลาใดเวลาหนึ่ง impact ก็จะเยอะขึ้น การนำเสนอข่าวก็ได้ดีขึ้น การลงทุนก็ประหยัดขึ้น ในขณะที่ได้ scale งานที่ใหญ่มากขึ้น...”

คนไทย ระดับผู้จัดการทั่วไป ประสบการณ์ทำงานกับคนญี่ปุ่น 20 ปี

ในมุมมองของคนญี่ปุ่น

คนญี่ปุ่นบางคน (3) ก็มีรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือ (Collaborating) โดยการปรับความเข้าใจในข้อแตกต่างของแต่ละฝ่ายมากกว่าการปรับมุมมองของแต่ละฝ่ายให้เข้ากัน

“...ความขัดแย้งคือการหาแนวทางร่วมกันในการทำงาน โดยต้องเข้าใจและเคารพถึงความแตกต่างของคนไม่ว่าจะเป็น เชื้อชาติ วัฒนธรรม และความเชื่อ...การมองปัญหาจากมุมมองของผู้อื่นเป็นแนวทางที่ดีที่สุดในการหาแนวทางแก้ไขปัญหาเมื่อเกิดความขัดแย้ง...”

คนญี่ปุ่น ระดับผู้จัดการทั่วไป ประสบการณ์ทำงานกับคนไทย 12 ปี

4.4.3 การประนีประนอม (Compromising)

จากการสัมภาษณ์คนไทยและคนญี่ปุ่นเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงออก หรือวิธีบริหารจัดการเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ผู้วิจัยพบว่า ส่วนใหญ่ของทั้งคนไทย (11) และคนญี่ปุ่น (6) เลือกลงการประนีประนอม (Compromising) เมื่อต้องการหาแนวทางแก้ไขปัญหาความขัดแย้งโดยการอธิบายให้ทั้งสองฝ่ายเกิดความเข้าใจซึ่งกันและกันหาสาเหตุของปัญหา จากนั้นจึงทำความเข้าใจกับคู่ขัดแย้ง แล้วจึงหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่ทำให้คู่ขัดแย้งพึงพอใจและยอมรับข้อตกลงสำหรับการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในที่สุดซึ่งรูปแบบการจัดการนี้มุ่งเน้นที่แนวทางการแก้ไขปัญหาคู่ขัดแย้ง หรือข้อตกลงมากกว่าการหาผลประโยชน์ร่วมกันของคู่ขัดแย้ง

ในมุมมองของคนไทย

คำนึงถึงแนวทางแก้ไขปัญหาคู่ขัดแย้ง และความพึงพอใจของคู่ขัดแย้งเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งจะเกิดการยอมรับข้อตกลงที่ได้หลังจากการพูดคุยกันแล้ว

“...คุยกับทั้งสองฝ่ายที่ขัดแย้งกัน หาสาเหตุของความขัดแย้ง หาข้อมูลเพื่อชี้แจงว่าเราถูกต้องหรือผิดมากน้อยแค่ไหน...ทำให้อีกฝ่ายได้รับรู้ว่าที่ขัดแย้งกันเกิดจากอะไร ให้ความขัดแย้งลดลงหรือเกิดความเข้าใจไปในทางเดียวกัน หว่าสิ่งที่เราเข้าใจกับสิ่งที่เขาเข้าใจว่าอะไรคือสิ่งที่ถูกต้องและควรจะทำ เพราะมันคงไม่มีอะไรถูกต้องไปทุกอย่าง...”

คนไทย ระดับหัวหน้าหน่วย ประสพการณ์ทำงานกับคนญี่ปุ่น 12 ปี

การหาข้อสรุปของความขัดแย้งที่ให้ผลลัพธ์เป็นที่พึงพอใจของทุกฝ่ายแล้วจึงนำข้อสรุปที่ได้มาเป็นแนวทางในการจัดการความขัดแย้ง

“...ตอนที่ทำงานโฆษณา...ใช้ซีเอ็มหนึ่งเดียวกันกับเอเชียแปซิฟิก ผลิตรั้งเดียวใช้กับประเทศต่างๆ เพื่อเป็นการลด cost...แต่เมื่อวัดแล้ว...จ่ายเท่ากันก็สามารถทำหนังในเมืองไทยได้เหมือนกัน ซึ่งหนังจากเมืองนอกคนไทยดูไม่รู้เรื่องรับไม่ได้ ซึ่งเราเองจะรู้เรื่องกว่า...ก็เลยเอาหนังบางส่วนมาใช้ แล้วถ่ายหนังเพิ่มของเราโดยใช้ budget ในประเทศไทย ตัดต่อเข้าไปแล้วทำให้มันดูเข้ากับคนไทยมากขึ้น แต่ก็ยังสามารถ claim budget ได้...”

คนไทย ระดับผู้จัดการ ประสพการณ์ทำงานกับคนญี่ปุ่น 13 ปี

นอกจากนี้คนไทยและคนญี่ปุ่นมีมุมมองว่า การมีผลประโยชน์ที่ลงตัวทำให้คู่แข่งเกิดความพึงพอใจในการจัดการความขัดแย้ง

“...เชลส์บอกว่าขายของรุ่นแพงไม่ได้ แต่ Marketing ก็ต้องการให้ขาย จึงมาเจอกันตรงกลางคือ ให้เชลส์บอกว่าสามารถขายได้เท่าไรด้วยเครื่องมืออะไร ถ้าเชลส์บอกว่าขายได้แค่นี้แต่ขอ support เพิ่มเท่านี้ หลังจากนั้น Marketing ก็ต้องมาคิดว่า มี budget ในมือหรือสามารถบริหารจัดการได้มั๊ย แล้วมาคุยกันตรงกลาง อาจจะไม่ถึงเป้าหมายที่เราต้องการแต่อย่างน้อยเราก็ได้ในสิ่งที่เป็นไปได้ตามบริษัทต้องการ...”

คนไทย ระดับผู้จัดการ ประสบการณ์ทำงานกับคนญี่ปุ่น 10 ปี

จากการสัมภาษณ์ คนไทยมีความเห็นว่ารูปแบบการจัดการความขัดแย้งของคนไทยและคนญี่ปุ่นเหมือนกันเพราะเป็นคนเอเชียเหมือนกัน และการอยู่ในองค์กรเดียวกันทำให้มีวัฒนธรรมองค์กรเหมือนกัน ดังนั้น รูปแบบการจัดการความขัดแย้งจึงมีลักษณะเหมือนกัน

“...รูปแบบการทำงานของคนไทย หรือคนญี่ปุ่นมีการซึมซับวัฒนธรรมกัน หลักการทำงานของคนญี่ปุ่นก็คือคนเอเชียเหมือนกัน อย่างคนไทยคืออะไรก็ตามที่พอจะจับได้ก็อยากประนีประนอมมากกว่า คนญี่ปุ่นก็เหมือนกัน และการทำงานก็สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรของเราด้วย ก็เลยคิดว่าเหมือนกัน...การทำงานอยู่ในองค์กรเดียวกัน การเคลียร์เรื่องความขัดแย้งก็ไม่น่าต่างกัน...คนไทยกับคนญี่ปุ่นจะมีความสุภาพอ่อนโยนเหมือนกัน...”

คนไทย ระดับหัวหน้าหน่วย ประสบการณ์ทำงานกับคนญี่ปุ่น 12 ปี

การคุยกันนอกรอบก่อนการเข้าประชุมเพื่อหาข้อตกลงเป็นการลดความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น และช่วยให้การประชุมสามารถหาข้อสรุปได้รวดเร็วขึ้น

“...รู้สึกว่าคุณไทยกับคนญี่ปุ่นมีการจัดการความขัดแย้งที่เหมือนกัน คนญี่ปุ่นก็เอเชีย ซึ่ง Asian thinking ก็ไม่ได้แตกต่าง โดยเฉพาะวัฒนธรรม ความเป็นอยู่ ก็จะคล้ายๆกัน....เรามีเป้าหมายเดียวกันสิ่งที่เหมือนกันคือ คำพูดของคนญี่ปุ่นที่ว่า nemawashi คือสมมติว่าเราจะเข้าประชุม ถ้าเรารู้ว่าเรามีความขัดแย้งกับคนนี้เราจะคุยกับเขานอกรอบ หรือของคนไทยก็คือการคุยนอกรอบก่อน เพื่อเวลาเข้าประชุมจะได้ลดความรุนแรง....พอเข้าที่ประชุมเราก็จะเกิด countermeasures ต่างๆออกมา”

คนไทย ระดับผู้จัดการ ประสบการณ์ทำงานกับคนญี่ปุ่น 23 ปี



ในมุมมองของคนญี่ปุ่น

การประนีประนอมเป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งที่สามารถแก้ปัญหาได้ และทำให้คู่ขัดแย้งพึงพอใจ

“...สิ่งที่คำนึงถึงในการเลือกวิธีการบริหารจัดการความขัดแย้ง คือการลดปัญหาที่เกิดขึ้น และหาต้นเหตุของปัญหา โดยที่คู่ขัดแย้งต้องเกิดความพึงพอใจต่อผลการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้น...”

คนญี่ปุ่น ระดับผู้จัดการทั่วไป ประสบการณ์ทำงานกับคนไทย 5 ปี

เมื่อคู่ขัดแย้งเกิดความพึงพอใจทั้งสองฝ่ายจะทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน

“...เราจำเป็นต้องมีการประนีประนอม (compromise) เพื่อให้เรามีแนวทางบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้ โดยพื้นฐานก็เกิดจากการเข้าใจซึ่งกันและกัน เกิดความร่วมมือกันในการทำงานในที่สุด...”

คนญี่ปุ่น ระดับผู้อำนวยการ ประสบการณ์ทำงานกับคนไทย 3 ปี

จากการสัมภาษณ์ เป็นที่น่าสนใจว่าคนญี่ปุ่นจะให้คำตอบที่เหมือนกันคือ เราก็เป็นบริษัทเดียวกัน “We are same Company” ซึ่งคำตอบนี้ไม่พบในคนไทย

4.4.4 การหลีกเลี่ยง (Avoiding)

ผู้วิจัยพบว่าทั้งคนไทยและคนญี่ปุ่นเลือกวิธีการบริหารความขัดแย้งด้วยการหลีกเลี่ยง (Avoiding) เมื่อไม่ต้องการเผชิญหน้ากับสถานการณ์ความขัดแย้งหรือการโต้แย้ง รวมทั้งการเปิดเผยข้อมูลของปัญหา โดยการเพิกเฉย ไม่แสดงความคิดเห็น เพื่อให้สามารถถอนตัวออกจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้ ซึ่งการหลีกเลี่ยงมักจะเกิดขึ้นเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นกับหัวหน้างาน หรือคนที่ตำแหน่งสูงกว่า



ในมุมมองของคนไทย

คนไทยบางคน (3) เลือกการหลีกเลี่ยง (Avoiding) ในการจัดการความขัดแย้งเพราะเห็นว่าคู่ขัดแย้งเป็นหัวหน้างาน หรือตำแหน่งสูงกว่า

“...ถ้าเกิดความขัดแย้งขึ้น คนไทยจะเงียบ ไม่แสดงออก เพราะกลัวไม่กล้าพูดหรือแสดงความคิดเห็น...”

คนไทย ระดับหัวหน้าหน่วย ประสบการณ์ทำงานกับคนญี่ปุ่น 8 ปี

คนไทยไม่ชอบเปิดเผยด้านไม่ดีของตัวเองจึงไม่บอกว่ามีปัญหา เพื่อเป็นการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น

“...คนไทยมักจะ ไม่บอกว่ามีปัญหาเพราะอะไร คนไทยไม่ค่อยกล้าเปิดใจ ไม่อยากเอาแง่ลบตัวเอง ไปพูดด้วย...”

คนไทย ระดับผู้จัดการ ประสบการณ์ทำงานกับคนญี่ปุ่น 4 ปี

การหลีกเลี่ยงความขัดแย้งในที่ประชุมเป็นการสร้างความสงบเพื่อให้จบการประชุม

“...สำหรับคนไทยมักจะพยายามไม่สร้างความขัดแย้งในที่ประชุมแต่จะเกิดขึ้นนอกห้องประชุม โดยจะรักษาความสงบเพื่อจบการประชุมให้มากที่สุด...”

คนไทย ระดับผู้จัดการ ประสบการณ์ทำงานกับคนญี่ปุ่น 3 ปี

คนไทยเลือกที่จะหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง เพราะไม่ชอบมีปัญหาเกี่ยวกับคู่ขัดแย้ง ส่งผลให้ปัญหาไม่ได้รับการแก้ไข

“...คนไทยไม่ชอบมีปัญหา อะไรที่ไม่เป็นประเด็นของปัญหา คนไทยจะพยายามทำเหมือนลืมๆ ไปซะ แล้วมาเริ่มต้นใหม่ แต่หาข้อผิดพลาดหรือหาผู้รับผิดชอบไม่ค่อยได้ และลืมปัญหาที่เกิดขึ้นง่าย...ปัญหาก็เกิดขึ้นใหม่ จริงๆมันต้องไม่มาเกิดซ้ำแล้ว...”

คนไทย ระดับหัวหน้าหน่วย ประสบการณ์ทำงานกับคนญี่ปุ่น 12 ปี

คนไทยมักจะหลีกเลี่ยงความขัดแย้งและมีข้อแก้ตัวต่างๆเพื่อไม่ต้องเผชิญหน้ากับความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น

“...มองว่าคนไทยหลีกเลี่ยงมากกว่าที่จะเผชิญหน้า หลีกเลี่ยงในการที่จะหาวิธีแก้ปัญห ำใช้ excuse มากกว่าที่จะหา solution ก็กลับไปเรื่องเดิมคือพูดข้อจำกัดของตัวเอง ในขณะที่คนญี่ปุ่นพยายามมองหา solution มากกว่า...”

คนไทย ระดับรองผู้อำนวยการ ประสบการณ์ทำงานกับคนญี่ปุ่น 20 ปี

ในมุมมองของคนญี่ปุ่น

คนญี่ปุ่นบางคน (2) ก็มองว่าคนไทยและคนญี่ปุ่นในบางครั้งมีการจัดการความขัดแย้งในรูปแบบของการหลีกเลี่ยงเหมือนกัน คือมักจะไม่ชอบเปิดเผยข้อมูลซึ่งทำให้เกิดปัญหา

“...คิดว่ารูปแบบการจัดการความขัดแย้งระหว่างคนไทยและคนญี่ปุ่นไม่ต่างกันเท่าไร คือไม่ชอบเปิดเผยข้อมูลซึ่งทำให้เกิดปัญหา คนญี่ปุ่นมีความเป็น teamwork มากกว่า individual และวัฒนธรรมไทยก็คล้ายๆกันมีความเป็น teamwork เหมือนกัน แต่เราต่างจากคนยุโรป เหตุผลที่คนไทยกับคนญี่ปุ่นคล้ายกันเพราะเป็นคนเอเชียเหมือนกัน...”

คนญี่ปุ่น ระดับผู้จัดการทั่วไป ประสบการณ์ทำงานกับคนไทย 4 ปี

4.4.5 การช่วยเหลือกัน (Accommodating)

จากการสัมภาษณ์คนไทยและคนญี่ปุ่นเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงออก หรือวิธีบริหารจัดการจัดการเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น เมื่อต้องการยุติปัญหาความขัดแย้ง โดยให้ความสำคัญกับประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก และรักษาความสัมพันธ์ในการทำงาน รวมไปถึงความสามัคคีของสมาชิกในองค์กรไว้ โดยการยอมเสียสละผลประโยชน์ของฝ่ายตนเองเพื่อให้ส่วนรวมได้บรรลุเป้าหมาย

ในมุมมองของคนไทย

ผู้วิจัยพบว่า ครั้งหนึ่งของคนไทย (7) มีคำตอบที่กล่าวถึงการเลือกใช้วิธีการช่วยเหลือกัน (Accommodating) ในการบริหารจัดการความขัดแย้ง โดยให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ของคนในการจัดการความขัดแย้ง

“...มีช่วงหนึ่งที่ได้รับการบ่นหรือร้องเรียนมาว่า ไม่สามัคคีกัน ทะเลาะกันข้าม section ทั้งที่อยู่ department เดียวกันก็เลยจัด Team building ขึ้นมา เพื่อให้เกิดความสามัคคี กลับมาเขาก็ดูเหมือนจะรักกันมากขึ้น...”

คนไทย ระดับผู้จัดการ ประสบการณ์ทำงานกับคนญี่ปุ่น 4 ปี

คนไทยมองว่าการยอมเสียสละ หรือการมุ่งเน้นผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว เป็นการจัดการความขัดแย้งด้วยการช่วยเหลือกัน ทำให้สามารถบรรลุข้อยุติของปัญหาได้

“...เพื่อที่สุดท้ายเราจะต้อง achieve goal ของบริษัทที่วางไว้ นั่นหมายความว่า ใช้วิธีการประสานงานและการสื่อสารที่มากขึ้น และในบางครั้งต้องยอมเป็น host สำหรับงานนั้นๆ ถึงแม้มันอาจจะไม่ใช่งานของเรา...จะต้องเป็นแกนในการประสานงานและสื่อสารให้ทุก parties มีเป้าหมายร่วมกัน...”

คนไทย ระดับหัวหน้ารองผู้อำนวยการ ประสบการณ์ทำงานกับคนญี่ปุ่น 20 ปี

คนไทยมองว่าการจัดการความขัดแย้งควรคำนึงถึงความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในการทำงานเพื่อให้เกิดการให้ความร่วมมือในการทำงาน

“...สิ่งที่คำนึงถึงในการเลือกวิธีการบริหารจัดการความขัดแย้งคือ เรื่องของ process การทำงานและการอยู่ร่วมกัน ใครถูกใครผิดอาจจะไม่รู้ แต่เราคุยเรื่องของวิธีคิดหรือทัศนคติของคน ที่ทำงานร่วมกันว่ามันควรจะต้องเป็นแบบไหนเพื่อให้อยู่ร่วมกันได้ เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงานซึ่งกันและกัน หรือเกิดความสามัคคี...”

คนไทย ระดับผู้จัดการ ประสบการณ์ทำงานกับคนญี่ปุ่น 10 ปี

■ ในมุมมองของคนญี่ปุ่น

การหาแนวทางจัดการความขัดแย้งด้วยการช่วยเหลือกันจะทำให้เกิดผลดีที่สุดกับทุกฝ่ายในองค์กร

“...ก็จะให้ทั้งสองฝ่ายได้คุยกันเพื่อให้รู้ถึงสาเหตุ และคิดถึงคำตอบที่ดีที่สุดสำหรับบริษัท จากนั้นก็จะให้คำแนะนำ...แม้ในบางครั้งคู่ขัดแย้งอาจจะไม่ได้พอใจกับแนวทางแก้ไขแต่เราก็ต้องตรวจสอบผลที่จะเกิดขึ้นต่อไป...”

คนญี่ปุ่น ระดับผู้อำนวยการ ประสบการณ์ทำงานกับคนไทย 3 ปี

4.4.6 การควบคุมหรือการใช้อิทธิพล (Dominating)

ผู้วิจัยพบคำตอบจากการสัมภาษณ์บางส่วนของคนไทย (5) และคนญี่ปุ่น (2) เกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงออก หรือวิธีบริหารจัดการจัดการเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ในการเลือกรูปแบบการจัดการความขัดแย้งอีกรูปแบบหนึ่งคือ การควบคุมหรือการใช้อิทธิพล (Dominating) เมื่อสถานการณ์ของความขัดแย้งมีความรุนแรง และมีแนวโน้มว่าจะไม่สามารถใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการอื่นได้ โดยจะใช้วิธีการออกคำสั่งเพื่อควบคุมสถานการณ์ไม่ให้รุนแรงมากขึ้น และยุติปัญหาความขัดแย้งให้เร็วที่สุด

ในมุมมองของคนไทย

คนไทยมองว่า คนญี่ปุ่นจะใช้คำสั่งเพื่อควบคุมในการจัดการความขัดแย้ง

“...ถ้าเป็นคนญี่ปุ่น แม้ว่าเขาจะไกลเกลี่ยกันในวันนั้น เขาจะบอกเลยว่า ถ้าเหตุการณ์นี้เกิดขึ้นในครั้งที่สอง คุณต้องพิจารณาตัวเองนะ ถ้ายังเป็นความผิดหรือความขัดแย้งร้ายแรง...มีมาตรการจัดการ เช่น การตักเตือน การแขวนลอยตำแหน่ง...”

คนไทย ระดับหัวหน้าหน่วย ประสบการณ์ทำงานกับคนญี่ปุ่น 12 ปี

ถ้าความขัดแย้งเริ่มมีความรุนแรงมากขึ้น คนญี่ปุ่นก็จะใช้การออกคำสั่งในการจัดการ

“...ส่วนใหญ่ถ้าถึงที่สุดแล้วญี่ปุ่นจะออกคำสั่ง ถ้าเริ่มต้นจากการขอความร่วมมือแล้วไม่ได้ก็ใช้วิธีการออกคำสั่ง ใช้อำนาจสั่งการ top down...”

คนไทย ระดับรองผู้อำนวยการ ประสบการณ์ทำงานกับคนญี่ปุ่น 20 ปี

ผู้วิจัยพบว่าคนไทยมีการจัดการความขัดแย้งแบบการควบคุมหรือการใช้อิทธิพล (Dominating) อีกรูปแบบหนึ่งคือ การหาพวกหรือหาคนเข้าข้างตนเอง

“...ต่างคนต่างทำงาน ต่างแก้ปัญหของตัวเองแต่วิธีการที่จะแก้ปัญหาคือหาพวก ไม่รู้หรือกว่างานตัวเองถูกหรือผิดแต่หาเสียงว่าใครอยู่ข้างตัวเอง ถ้าพวกเดียวกันก็จะเสกกันไปแต่พอไม่ถูกใจก็จะพูดให้อีกคนไม่ดี ทำยังไงก็ได้ให้อีกคนดูไม่ดี มีปัญหา และให้สังคมตำหนิคนๆนี้ เหมือนกับเข้ากลุ่มไม่ได้...”

คนไทย ระดับผู้จัดการ ประสบการณ์ทำงานกับคนญี่ปุ่น 22 ปี

ในมุมมองของคนญี่ปุ่น

มุมมองของคนญี่ปุ่นที่มีต่อคนไทยคือมักจะใช้ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลจัดการความขัดแย้ง ในขณะที่คนญี่ปุ่นมักจะใช้การควบคุมหรือการใช้อิทธิพล (Dominating)

“...คนญี่ปุ่นมีแนวโน้มจะใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบ top-down โดยการรายงานปัญหาหรือสถานการณ์ให้กับหัวหน้าและคาดหวังให้หัวหน้าแก้ไขปัญหาหรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ในขณะที่คนไทยมักจะเจรจากับคู่ขัดแย้งด้วยตัวเองโดยใช้ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลเพื่อทำให้สถานการณ์ดีขึ้น...”

คนญี่ปุ่น ระดับผู้จัดการทั่วไป ประสบการณ์ทำงานกับคนไทย 12 ปี

4.4.7 การไม่ให้ความร่วมมือ

นอกจากวิธีการบริหารจัดการความขัดแย้งข้างต้น ผู้วิจัยพบคำตอบจากการสัมภาษณ์คนไทยบางส่วน (4) เพิ่มเติมอีกวิธีคือ การไม่ให้ความร่วมมือ เมื่อเกิดความรู้สึกไม่พอใจ ไม่ว่าจะป็นสถานการณ์ของความขัดแย้ง คู่ขัดแย้ง หรือข้อตกลงร่วมกันที่ได้จากการเจรจาหรือประชุมสรุปมาแล้ว โดยจะเพิกเฉย หรือไม่ยอมทำตามข้อตกลง

ในมุมมองของคนไทย

เมื่อเกิดสถานการณ์ของความขัดแย้งขึ้น ทำให้เกิดความรู้สึกไม่พอใจ และส่งผลต่อความร่วมมือในการทำงานในที่สุด ดังนั้นทั้งที่สามารถทำได้แต่ไม่ทำ เพราะไม่ยอมทำ ซึ่งก่อให้เกิดผลกระทบหรือประเด็นปัญหาที่ตามมาในภายหลัง

“...หลังจากประชุมเสร็จแล้ว คนไทยไม่ปฏิบัติตามข้อตกลงในที่ประชุม เพราะไม่เห็นด้วย หรือคิดว่าเป็นไปไม่ได้ และคิดว่าคนญี่ปุ่นสั่งแล้วก็จะลืมน ไม่ทำก็ไม่เป็นไร สุดท้ายพอคนญี่ปุ่นมา follow up งาน ก็พบว่าไม่ได้ทำ ก็เกิดการต่อว่าคนไทย...”

คนไทย ระดับหัวหน้าหน่วย ประสบการณ์ทำงานกับคนญี่ปุ่น 8 ปี

ในมุมมองของคนญี่ปุ่น

ผู้วิจัยไม่พบคำตอบของคนญี่ปุ่นในการไม่ให้ความร่วมมือในการจัดการความขัดแย้ง แต่จะยอมทำตามแม้ว่าจะไม่เห็นด้วย หรือไม่พอใจก็ตาม เช่น ผู้จัดการทั่วไปฝ่ายบัญชีคนไทยต้องการให้ผู้จัดการฝ่ายการตลาดคนญี่ปุ่นทำเอกสารพร้อมลายเซ็นต้นฉบับจากผู้บริหารในการเปลี่ยนแปลงตัวเลข forecast การขายและการทำโปรโมชัน ซึ่งผู้จัดการฝ่ายการตลาดคนญี่ปุ่นไม่เห็นด้วยและไม่พอใจ เพราะมองว่าเป็นการเสียเวลา แต่เมื่อมีการประชุมกับฝ่ายบัญชีและได้ข้อสรุปว่าต้องทำเอกสาร ก็ยอมทำตามที่ผู้จัดการทั่วไปฝ่ายบัญชีคนไทยต้องการ

4.4.8 การไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง

ครึ่งหนึ่งของคนไทย (8) และคนญี่ปุ่นบางคน (1) มีการจัดการความขัดแย้งอีกวิธีวิธีหนึ่งคือ การไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง เมื่อการเจรจาระหว่างคู่ขัดแย้งไม่ได้ข้อสรุป หรือข้อตกลงร่วมกันในปัญหาความขัดแย้ง โดยจะให้คนกลางที่คู่ขัดแย้งเชื่อถือมาเจรจา แสดงความคิดเห็น เสนอแนะข้อตกลงร่วมกัน และไกล่เกลี่ย เพื่อให้คู่ขัดแย้งมีข้อตกลงร่วมกัน และสามารถจัดการกับ

ปัญหาความขัดแย้งได้ในที่สุด ในกรณีศึกษานี้พบว่าสำหรับคนไทยคนกลางที่สามารถไกล่เกลี่ยคือคนที่คู่ขัดแย้งนับถือ เช่น รองผู้อำนวยการฝ่ายโฆษณาที่เคยดูแลฝ่ายการตลาดและฝ่ายขายมาแล้ว ซึ่งเป็นที่นับถือของลูกน้องทั้งสามฝ่าย ในขณะที่คนญี่ปุ่นจะเลือกคนที่มีประสบการณ์หรือมีความรู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ความขัดแย้งโดยตรง (outsider หรือ third party) เป็นคนกลางโดยนำเสนอความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะอีกมุมหนึ่งนอกเหนือจากมุมมองของคู่ขัดแย้งและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น ผู้ถือหุ้นที่มีประสบการณ์ที่ต่างจากคนในองค์กรและจากการสัมภาษณ์พบว่าความขัดแย้งส่วนใหญ่ที่เกิดจะแก้ไขด้วยวิธีการแบบไทย เพราะความขัดแย้งส่วนใหญ่เกิดขึ้นในระดับปฏิบัติการ ผู้บริหารคนไทยส่วนใหญ่สามารถตัดสินใจในการแก้ปัญหาความขัดแย้งได้ แต่ถ้าเป็นความขัดแย้งในระดับบริหาร เช่น การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับงบประมาณประจำปี ก็จะใช้วิธีการแบบญี่ปุ่น โดยผู้บริหารทั้งคนไทยและคนญี่ปุ่นจะให้ผู้ถือหุ้นซึ่งไม่ใช่ผู้บริหารซึ่งมีประสบการณ์ต่างจากคนในองค์กรได้เสนอความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะด้วย

ในมุมมองของคนไทย

คนที่นับถือ หรือสามารถสื่อสารกับคู่ขัดแย้งได้ทั้งสองฝ่าย จะถูกเลือกให้เป็นคนกลางที่ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ย ยกตัวอย่างเช่น ในโครงการของบริษัทที่ต้องการจะเพิ่มยอดขาย และขยายส่วนแบ่งตลาดด้วยการออกแผนการส่งเสริมการขาย (consumer campaign) จนเกิดความขัดแย้งระหว่างฝ่ายขาย ฝ่ายการตลาด และฝ่ายโฆษณา เพราะต่างฝ่ายก็มองผลประโยชน์และข้อจำกัดของตัวเอง ฝ่ายการตลาดก็มองว่าการส่งเสริมการขาย (campaign) ก็ทำได้เท่าที่ตัวเองมีงบประมาณที่จำกัดฝ่ายขายก็บอกว่าไม่เพียงพอต่อการขายและฝ่ายโฆษณาก็บอกว่าถ้าฝ่ายขายไม่สรุปแนวทางการขายรวมทั้งเป้าหมายของร้านค้า ก็ไม่สามารถเริ่มงานได้ ดังนั้น จึงต้องมี project leader ซึ่งเป็นรองผู้อำนวยการซึ่งเป็นที่นับถือของทั้งสามฝ่ายเป็นผู้ไกล่เกลี่ย โดยการทำให้ทุกฝ่ายมองเห็นถึงผลดีกับงานของแต่ละฝ่ายคือการอธิบายกับฝ่ายการตลาดให้เข้าใจว่าควรคิดการส่งเสริมการขาย (campaign) อย่างไรบ้างที่ทำได้จริง และจะขายสินค้าได้มากขึ้น ฝ่ายขายจะเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดจากลูกค้าได้อย่างไรและทำให้ลูกค้าจะประทับใจเพราะทำกิจกรรมส่งเสริมการขาย (activities) ให้ร้านค้าทำให้ยอดขายขึ้น ในขณะที่ฝ่ายโฆษณาก็ต้องอธิบายว่าเมื่อทำการโฆษณา ทำกิจกรรมส่งเสริมการขาย (activities) และจัดแสดงสินค้าแล้วทำให้ไปถึงเป้าหมายของบริษัทได้อย่างไรซึ่งเมื่อทุกคนมองเห็นภาพรวมของกระบวนการทำงานก็จะทำให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน (ownership) มากขึ้นเกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน นำไปสู่การทำงานแบบ PDCA cycle ที่มากขึ้น

“...ถ้าเราจะทำให้งานมันเดินได้เราต้องจัดการความขัดแย้งตรงนี้โดยต้องมีตัวกลางเป็นคนประสานระหว่างคนสองคนที่เขาคุยกันยากลำบาก ซึ่งคนนี้จะต้องใช้คำถามที่เป็นเหตุและผลเพื่อให้ทั้งสองฝ่ายยอมรับและดำเนินการต่อไปได้ ก็เป็นเรื่องการมีตัวกลาง การไกล่เกลี่ย การใช้เหตุผล และการเน้นย้ำเรื่องเป้าหมายอีกครั้งว่าเรากำลังทำอะไรกันอยู่ เป็นการลดความขัดแย้งลงเพื่อให้เดินกันต่อไป...”

คนไทย ระดับผู้จัดการ ประสบการณ์ทำงานกับคนญี่ปุ่น 11 ปี

การไกล่เกลี่ยโดยคนกลางเป็นผู้กำหนดรูปแบบการทำงานและหาข้อยุติความขัดแย้ง

“...หรือจะต้องมีหัวหน้างานใครซักคนนึงมาเป็นคนกลางกำหนดรูปแบบการทำงานใหม่ ว่ามันต้องเป็นอย่างไรก็จะเป็นการหาข้อยุติในความขัดแย้ง...”

คนไทย ระดับผู้จัดการทั่วไป ประสบการณ์ทำงานกับคนญี่ปุ่น 20 ปี

ในมุมมองของคนญี่ปุ่น

การไกล่เกลี่ยโดยคนกลางที่เป็น outsider หรือ third party ซึ่งเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายในการหาแนวทางจัดการความขัดแย้ง โดยมีวิธีการเลือกคือการพิจารณาจ้างคนนอกองค์กรที่มีความรู้ในด้านต่างๆ ได้แก่ ศาสตราจารย์จากมหาวิทยาลัย ผู้บริหารที่เกษียณหรือลาออกจากองค์กรอื่น เช่น ผู้อำนวยการที่เกษียณอายุจากธนาคาร ซึ่งไม่มีประสบการณ์เกี่ยวกับบริษัทขายเครื่องใช้ไฟฟ้า เพื่อให้คำแนะนำหรือแสดงความคิดเห็นในการจัดการที่แตกต่างไปจากคนในองค์กร ซึ่งคนเหล่านี้จะมีความคิดเห็นใกล้ชิดกับคนส่วนใหญ่ในสังคม ซึ่งเราสามารถนำความคิดเห็นนั้นมาพัฒนาการจัดการขององค์กรต่อไป

“...การจัดการความขัดแย้งคือการที่มีคนที่เข้าใจความคิดเห็นของทุกฝ่าย ทิศทางที่จะไปต่อและแนวคิดไหนที่จะเลือก เพื่อทำการตัดสินใจ ซึ่งคนที่จะสามารถทำได้ต้องมีความเป็นผู้นำและรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย และทุกฝ่ายยอมรับ จากนั้นจึงดำเนินการต่อไปได้ ... แต่ถ้าผู้บริหารไม่สามารถตัดสินใจได้เรามี outsider หรือ third party ที่มีประสบการณ์ในประเด็นที่เกิดขึ้นเพื่อแสดงความคิดเห็นอีกมุมมองหนึ่ง...”

คนญี่ปุ่น ระดับผู้จัดการทั่วไป ประสบการณ์ทำงานกับคนไทย 7 ปี

4.4.9 การปล่อยให้ความขัดแย้งเกิดขึ้น

ผู้วิจัยพบคำตอบจากการสัมภาษณ์คนไทยบางคน (3) และคนญี่ปุ่น (2) ในรูปแบบการจัดการความขัดแย้งด้วยการปล่อยให้ความขัดแย้งเกิดขึ้น เมื่อต้องการให้ต่างฝ่ายตรวจสอบซึ่งกันและกัน ซึ่งถ้าหากจัดการให้ความขัดแย้งลดลงหรือหมดไปอาจนำมาซึ่งปัญหาการทุจริตได้นอกจากนี้บางสถานการณ์ก็ไม่จำเป็นต้องจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น จึงปล่อยให้เกิดความขัดแย้งขึ้น เช่น สถานการณ์ความขัดแย้งที่เกิดจากอารมณ์ ความรู้สึกส่วนตัวของแต่ละบุคคล

คนไทยให้ความเห็นว่าในบางความขัดแย้งก็ไม่จำเป็นต้องแก้ไข ควรปล่อยให้ความขัดแย้งเกิดขึ้นซึ่งจากกรณีศึกษานี้พบว่า ในบางสถานการณ์คนไทยก็ปล่อยให้ความขัดแย้งเกิดขึ้นโดยมองว่าเป็นปัญหาที่นำไปสู่การพัฒนาที่ดีขึ้น เช่น ความขัดแย้งในการขายสินค้าที่เป็น seasonal เมื่อมีสินค้าเข้ามาที่คลังสินค้า ฝ่ายขายแต่ละเขตต่างก็ต้องการสินค้าเพื่อขายให้กับลูกค้าก่อนช่วงฤดูกาลขาย ทำให้เกิดการแย่งชิงกัน เนื่องจากความต้องการสินค้ามีมากกว่าสินค้าที่เข้ามา ฝ่ายขายแต่ละเขตต้องรีบทำการเปิดการขายส่งสินค้าให้เร็วที่สุดเพื่อให้ลูกค้าได้รับสินค้าตามที่ต้องการเมื่อลูกค้าได้สินค้าได้สินค้าตามที่ต้องการก็พึงพอใจ แสดงให้เห็นว่าสินค้าของบริษัทขายดีเป็นที่ต้องการของตลาด ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารคนไทยท่านหนึ่งมองในมุมมองเชิงบวกว่าเป็น “Happy problems” เพราะนำไปสู่การพัฒนาแนวทางการบริหารสินค้าคงคลังเพื่อให้เพียงพอต่อการขายมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ในมุมมองของคนไทย

การไม่จัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเพื่อให้กระบวนการทำงานของแต่ละฝ่ายมีการตรวจสอบการทำงานซึ่งกันและกัน

“...แต่คนญี่ปุ่นบางครั้งเขามองว่ากรณีที่มี conflict บ้างมันจะทำให้เกิดการแข่งขัน การตรวจสอบกันเอง และสุดท้ายก็วัดกันที่ผลงานว่า achieve มั้ย...conflict มีได้แต่ทำให้มันเกิดผลกระทบให้น้อยยังไง หรืองานบางอย่างก็จำเป็นต้องมี conflict อย่าง Sales กับบัญชี ไม่ควรรักกัน เรื่องนั้นมันถือว่าเป็น conflict ที่ดี...”

คนไทย ระดับรองผู้อำนวยการ ประสบการณ์ทำงานกับคนญี่ปุ่น 20 ปี

กระบวนการทำงานบางอย่างมีความจำเป็นต้องปล่อยให้มีความขัดแย้งเกิดขึ้น เพื่อสามารถตรวจสอบกันได้ ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือฝ่ายตรวจสอบคุณภาพกับฝ่ายผลิตสินค้า

“...งานบางอย่างถูกออกแบบมาให้ cross check ซึ่งกันและกัน โดยให้มีความขัดแย้งกันอยู่แล้วในตัวเนื้องาน ยกตัวอย่างเช่น ฝ่ายผลิตก็มีหน้าที่ผลิตให้ได้เยอะที่สุด ในขณะที่ฝ่าย QC มีหน้าที่ตรวจสอบสินค้าให้ได้มาตรฐาน ถ้าเกิดสองแผนกนี้ไม่มีความขัดแย้งกันเลย สินค้าอาจจะไม่มีคุณภาพก็ได้...”

คนไทย ระดับผู้จัดการทั่วไป ประสบการณ์ทำงานกับคนญี่ปุ่น 20 ปี

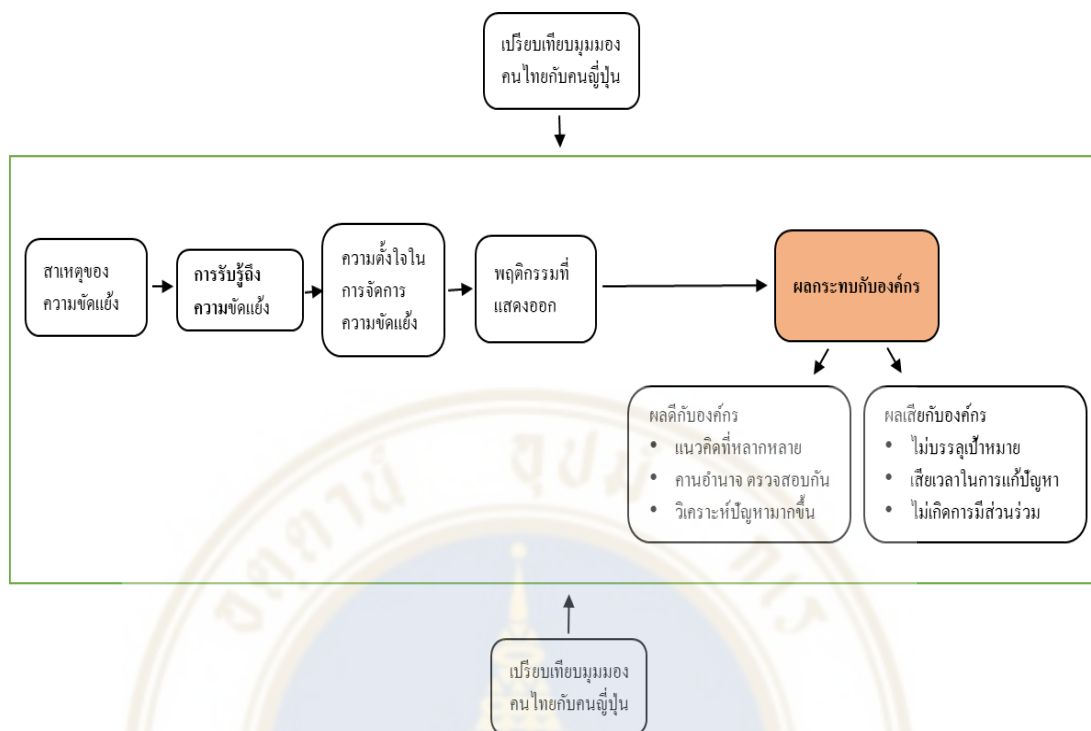
□ ในมุมมองของคนญี่ปุ่น

ในขณะที่คนญี่ปุ่นจะไม่มีการจัดการความขัดแย้งบางอย่าง โดยปล่อยให้มีความขัดแย้งอยู่อย่างนั้น เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไปความขัดแย้งนั้นๆ ก็จะสามารถแก้ไขได้เอง

“...บางความขัดแย้งถ้าเราจัดการก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งอื่นๆตามมา ผู้บริหารก็จะโกรธและไม่รับฟังเราเลย ในสถานการณ์นั้นเราก็จะไม่เสนอแนะแนวทางแก้ไขอะไร เราแค่รอให้เขาอารมณ์ดีขึ้น อันนี้เป็นตัวอย่างของคนที่เป็น emotional บางทีความขัดแย้งก็เกิดจาก emotional accident และในที่สุดความขัดแย้งก็ถูกแก้ไขด้วยสถานการณ์อื่นๆที่เกิดขึ้นหลังจากนั้น....”

คนญี่ปุ่น ระดับผู้จัดการทั่วไป ประสบการณ์ทำงานกับคนไทย 3 ปี

4.5 ผลกระทบกับองค์กร



ภาพที่ 4.9 กระบวนการเกิดความขัดแย้ง ส่วนผลกระทบกับองค์กร จากมุมมองของคนไทยและคนญี่ปุ่น

จากการสัมภาษณ์คนไทยและคนญี่ปุ่น ผู้วิจัยพบว่า ความขัดแย้งมีผลกระทบกับองค์กร ทั้งที่เป็นผลดีและผลเสีย ดังนี้

4.5.1 ผลกระทบความขัดแย้งที่เป็นผลดีกับองค์กร

4.5.1.1 แนวคิดที่หลากหลาย

จากการสัมภาษณ์คนไทยและคนญี่ปุ่น มีความเห็นว่าความขัดแย้งมีผลดีกับองค์กร เพราะเมื่อเกิดความขัดแย้งก็จะทำให้เกิดการถกเถียง (discussion) ซึ่งทำให้เกิดการวิเคราะห์ปัญหาได้หลากหลายมุมมองที่เกิดจากคู่ขัดแย้ง และฝ่ายต่างๆที่เกี่ยวข้องจึงทำให้เกิดแนวคิดที่หลากหลายในการทำงาน สามารถพัฒนาต่อไปได้

ในมุมมองของคนไทย

คนไทยมองว่าความขัดแย้งทำให้เกิดความเข้าใจกันมากขึ้น และแนวคิดที่หลากหลายในการทำงานทำให้เกิดการพัฒนา

“...พอมีความขัดแย้งก็จะเริ่มคุยกันมากขึ้น ...ทำให้เกิดการปรึกษาหารือกัน ถกเถียงกัน อาจจะทำให้เกิดความคิดว่าจะต้องทำอะไร หรือศึกษาอะไรเพิ่ม เกิดความเข้าใจ มุมมองกันมากขึ้น เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และจะได้เดินต่อไป เกิดความเข้าใจกันมากขึ้น...”

คนไทย ระดับผู้จัดการ ประสบการณ์ทำงานกับคนญี่ปุ่น 10 ปี

ในมุมมองของคนญี่ปุ่น

การจัดการความขัดแย้งทำให้เกิดการสื่อสารที่ทำให้เกิดความเข้าใจกัน และมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน ซึ่งก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ

“...ความขัดแย้งไม่ใช่สิ่งที่ไม่ดี การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การทำความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นสิ่งสำคัญ การหาแนวทางร่วมกัน (compromise point) และแนวความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆร่วมกัน สิ่งเหล่านี้มีผลกระทบกับองค์กรทั้งสิ้น...”

คนญี่ปุ่น ระดับผู้อำนวยการ ประสบการณ์ทำงานกับคนไทย 3 ปี

4.5.1.2 คานอำนาจ ตรวจสอบกัน

ความขัดแย้งที่เกิดจากมุมมองหรือความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ทำให้คู่ขัดแย้งมีการคานอำนาจกัน ตรวจสอบกัน เช่น ฝ่ายขายกับฝ่ายบริหารงานจัดส่งที่ต่างฝ่ายต้องตรวจสอบการทำงานซึ่งกันและกัน โดยฝ่ายขายจะคอยตรวจสอบการจัดส่งสินค้าให้เป็นไปตามที่นัดหมายกับลูกค้า ในขณะที่ฝ่ายบริหารงานจัดส่งก็ต้องตรวจสอบการขายของฝ่ายขายให้ถูกต้องครบถ้วน และเป็นไปตามเป้าหมายของบริษัท เป็นการคานอำนาจกันของทั้งสองฝ่าย ถ้าฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดไม่ได้รับการตรวจสอบก็อาจทำให้เกิดการทุจริตได้

ในมุมมองของคนไทย

คนไทยมีมุมมองเกี่ยวกับผลกระทบของความขัดแย้งอีกด้านคือความขัดแย้งก่อให้เกิดการคานอำนาจกันในการทำงาน

“...ความขัดแย้งบางอย่างเป็นการ cross check การทำงานร่วมกัน ทำให้เห็นมุมมองอื่นที่แตกต่างไปที่เราอาจจะยังมองไม่เห็น ซึ่งอาจจะเป็นมุมมองที่เหมาะสมกว่า...”

คนไทย ระดับผู้จัดการทั่วไป ประสบการณ์ทำงานกับคนญี่ปุ่น 20 ปี

ในมุมมองของคนญี่ปุ่น

ความขัดแย้งทำให้เกิดการตรวจสอบกันของกลุ่มขัดแย้งและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

“...เมื่อเซลล์มีการตั้งเป้าหมายประจำปีในการขายแอร์ในแต่ละ dealer ถ้าหากมีการตั้งเป้าหมายการขายให้กับบาง dealer ที่สูงมากๆ ก็มีความเป็นไปได้ที่ dealer จะลดราคาขายเพื่อให้ขายได้ถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้น ในการตั้งเป้าหมายของเซลล์ ในฐานะ Marketing จะเข้าร่วม discussion ด้วยเพื่อให้การตั้งเป้าหมายเป็นไปอย่างเหมาะสม...”

คนญี่ปุ่น ระดับผู้จัดการทั่วไป ประสบการณ์ทำงานกับคนไทย 4 ปี

4.5.1.3 วิเคราะห์ปัญหามากขึ้น

ความขัดแย้งก่อให้เกิดการถกเถียง (discussion) ส่งผลให้มีการวิเคราะห์ถึงปัญหาและความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างรอบคอบ เพราะต่างฝ่ายก็จะหาเหตุผลเพื่อสนับสนุนความคิดเห็นของฝ่ายตน ดังนั้นข้อสรุปหรือแนวทางแก้ไขปัญหาที่ได้จะผ่านการวิเคราะห์ปัญหามากขึ้น

ในมุมมองของคนไทย

เมื่อการแสดงความคิดเห็นไม่ได้รับการยอมรับ จะทำให้เกิดการวิเคราะห์และหาแนวสาเหตุเพื่อสนับสนุนให้ความคิดเห็นได้รับการยอมรับ ดังนั้นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจึงทำให้เกิดการคิดวิเคราะห์ปัญหามากขึ้น

“...ทำให้เกิดการวิเคราะห์มากขึ้น เช่น ถูกปฏิเสธก็จะเริ่มคิดว่าทำไม จะเกิดการตั้งคำถามที่มากขึ้น นำไปสู่การคิดและพยายามที่จะหา solution ร่วมกันมากขึ้น...”

คนไทย ระดับรองผู้อำนวยการ ประสบการณ์ทำงานกับคนญี่ปุ่น 20 ปี

□ ในมุมมองของคนญี่ปุ่น

คนญี่ปุ่นมองว่าความขัดแย้งทำให้เกิดการถกเถียง (discussion) ในการทำงาน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและคิดวิเคราะห์ปัญหา ทำให้มีข้อสรุปและแนวทางแก้ปัญหาที่ดีมากขึ้น

“...ความขัดแย้งไม่ใช่สิ่งที่ไม่ดี ทำให้มี discussion point เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน และทำให้เข้าใจซึ่งกันและกัน...”

คนญี่ปุ่น ระดับผู้อำนวยการ ประสบการณ์ทำงานกับคนไทย 3 ปี

ความขัดแย้งที่มีการถกเถียง (discussion) ทำให้เกิดการอธิบายและหาเหตุผลในการวิเคราะห์ถึงปัญหา ซึ่งมีผลดีต่อองค์กร

“...สิ่งที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาก็คือความขัดแย้งที่เหมาะสม ไม่ว่าจะป็นระหว่างเพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง หรือหัวหน้างาน จะทำให้เกิด discussion มีการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างและต้องอธิบายเพื่อหาเหตุผลให้อีกฝ่ายยอมรับ...”

คนญี่ปุ่น ระดับผู้จัดการทั่วไป ประสบการณ์ทำงานกับคนไทย 4 ปี

4.5.2 ผลกระทบความขัดแย้งที่เป็นผลเสียกับองค์กร

4.5.2.1 ไม่บรรลุเป้าหมาย

องค์กรที่มีความขัดแย้งและไม่มีการจัดการที่ดี ความขัดแย้งนั้นก็จะเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ เป็นอุปสรรคในการทำงาน และทำให้ไม่บรรลุเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ในที่สุด เช่น ในการเคลียร์สินค้า SMS (slow move stock) ในคลังสินค้า ฝ่ายบริหารงานจัดส่งต้องการให้ฝ่ายการตลาดเคลียร์สินค้าเหล่านี้ ในขณะที่ฝ่ายการตลาดต้องการนำเข้าสินค้านำเข้าใหม่ๆ เข้ามาเก็บในคลังสินค้าเพื่อขาย จึงเกิดความขัดแย้งโดยที่ไม่ได้รับการแก้ไข เพราะการไม่แบ่งปันข้อมูลที่จำเป็นให้กันและกัน ฝ่ายการตลาดก็ไม่ได้รับข้อมูลจากฝ่ายบริหารงานจัดส่งในรายละเอียดของสินค้า SMS ที่จะต้องเคลียร์ ในขณะที่ฝ่ายบริหารงานจัดส่งก็ไม่ได้รับข้อมูลเป้าหมายการขายสินค้านำเข้าใหม่ๆ รวมทั้งความต้องการของลูกค้าจากฝ่ายการตลาด ต่างก็มุ่งที่จะแก้ปัญหาของตนเองโดยไม่คำนึงถึงปัญหาหรือความต้องการของฝ่ายอื่นที่เกี่ยวข้อง ในที่สุดการเคลียร์สินค้า SMS ก็ไม่บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ เพราะฝ่ายการตลาดไม่ได้รับข้อมูลที่เพียงพอในการวางแผนการขายเพื่อเคลียร์สินค้า SMS และยัง

ต้องนำเข้าสู่สินค้าน่าสนใจใหม่ๆเข้ามาเพิ่มในคลังสินค้าอีก ในที่สุดก็คลังสินค้าจึงเต็ม ไปด้วยสินค้า SMS และสินค้าน่าสนใจใหม่ ทำให้พื้นที่ไม่พอเก็บและต้องไปเช่าคลังสินค้าเพิ่มอีกด้วย

ในมุมมองของคนไทย

คนไทยมีความคิดเห็นว่าการขัดแย้งทำให้เกิดอคติต่อกัน เป็นอุปสรรคในการทำงาน และถ้ารุนแรงมากๆ ภาพลักษณ์องค์กรก็จะไม่ดี

“...แต่ถ้ามีความขัดแย้งมากๆ ...เกิดความรุนแรง ไม่ส่งผลดีกับบริษัท ภาพลักษณ์ก็ไม่ได้ ส่งผลถึงลูกค้าและบริษัทก็จะสูญเสียในที่สุด...”

คนไทย ระดับหัวหน้าหน่วย ประสบการณ์ทำงานกับคนญี่ปุ่น 8 ปี

ในมุมมองของคนญี่ปุ่น

ความขัดแย้งทำให้การทำงานไม่ได้ผลตามเป้าหมาย มีผลทำให้องค์กรไม่ประสบความสำเร็จได้

“...แต่ข้อเสียคืออาจจะทำให้ไม่เกิด output อะไรเลยก็ได้เพราะเกิดการ ignore แล้ว เป้าหมายรวมก็จะขาดความสำคัญคือไม่ถูก achieve เพราะว่าสนใจแต่เรื่องของตัวเอง ถ้ามัน conflict มากๆ...”

คนไทย ระดับรองผู้อำนวยการ ประสบการณ์ทำงานกับคนญี่ปุ่น 20 ปี

4.5.2.2 เสียเวลาในการแก้ปัญหา

เมื่อเกิดความขัดแย้ง ผู้บริหารในองค์กรจำเป็นต้องให้เวลากับการหาแนวทางเพื่อจัดการกับปัญหา จึงเป็นการเสียเวลาในการแก้ปัญหา ทำให้มีเวลาทำงานน้อยลง

ในมุมมองของคนไทย

การจัดการความขัดแย้งที่ไม่สามารถหาข้อสรุปได้ ทำให้เสียเวลาในการแก้ปัญหา ส่งผลให้งานหยุดชะงักได้

“...ในขณะที่ความขัดแย้งที่จะไม่ดี จะเป็นโทษ ก็ต่อเมื่อความขัดแย้งนั้นนำไปสู่การที่ไม่สามารถหาบทสรุปได้ ทำให้งานไม่สามารถดำเนินต่อไปได้ งานหยุดชะงัก...”

คนไทย ระดับผู้จัดการทั่วไป ประสบการณ์ทำงานกับคนญี่ปุ่น 20 ปี

ในมุมมองของคนญี่ปุ่น

การจัดการความขัดแย้งทำให้เสียเวลา เพราะต้องใช้เวลาในการจัดการกับปัญหาที่มากเกินไป ส่งผลให้ขาดแรงจูงใจในการทำงาน

“...ในขณะที่ความขัดแย้งที่มากเกินไปก็จะทำให้ขาดแรงจูงใจในการทำงานเพราะมันแต่กังวล และให้ความสำคัญกับการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ไม่ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์...”

คนญี่ปุ่น ระดับผู้จัดการทั่วไป ประสบการณ์ทำงานกับคนไทย 4 ปี

4.5.2.3 ไม่เกิดการมีส่วนร่วม

เมื่อเกิดความขัดแย้งทำให้สมาชิกในองค์กรไม่เข้าใจกัน หรือมีอคติต่อกัน ส่งผลต่อการให้ความร่วมมือในการทำงาน ทำให้ไม่เกิดการมีส่วนร่วมกรณีตัวอย่างเช่น ความขัดแย้งในการทำงานระหว่างฝ่ายการตลาดกับฝ่าย IT เนื่องจากมีการเปลี่ยน โรงงานผลิตสินค้าทำให้ต้องมีการซื้อขายข้อมูลสินค้าและรหัสโรงงานใหม่ในระบบ เพื่อให้มีข้อมูลสอดคล้องกับสินค้าจริง ฝ่ายการตลาดขอความร่วมมือให้ฝ่าย IT ช่วยสนับสนุนด้วยการแก้ไขในระบบ เพราะการซื้อข้อมูลใหม่ทั้งหมดเป็นการเสียเวลาและยุ่งยาก แต่ฝ่าย IT ไม่แก้ไขให้โดยให้เหตุผลว่าฝ่ายการตลาดควรซื้อข้อมูลเองเพื่อจะได้ตรวจสอบข้อมูลได้อย่างถูกต้องและการแก้ไขในระบบไม่ใช่หน้าที่โดยตรงของ IT ทำให้ฝ่ายการตลาดไม่ได้รับความร่วมมือจากฝ่าย IT ความขัดแย้งจึงเกิดขึ้นระหว่างทั้งสองฝ่าย ต่างก็ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของกันและกันจนเกิดปัญหาส่งผลกระทบต่อหน่วยงานอื่นในองค์กร เช่น ฝ่ายวางแผนไม่สามารถออกไปสั่งซื้อสินค้าจากโรงงานได้ ฝ่ายบริหารงานจัดส่งไม่สามารถก็รับสินค้าได้ และฝ่ายขายไม่มีสินค้าคงคลังเพื่อขาย

ในมุมมองของคนไทย

ความขัดแย้งทำให้คนทำงานไม่ใส่ใจที่จะให้ความร่วมมือ หรือการมีส่วนร่วม รวมทั้งสนับสนุนการทำงานกับสมาชิกคนอื่นๆ ในองค์กร

“...ถ้ามีความขัดแย้งทำให้ไม่เกิดการร่วมมือร่วมใจ ไม่ support กัน องค์กรก็จะเติบโตช้า คนทำงานก็ไม่ใส่ใจในการทำงานอาจทำให้เกิดความผิดพลาดและเสียหายได้ ยิ่งขัดแย้งเยอะก็เสียหายเยอะ...”

คนไทย ระดับผู้จัดการทั่วไป ประสบการณ์ทำงานกับคนญี่ปุ่น 28 ปี

 ในมุมมองของคนญี่ปุ่น

คนญี่ปุ่นมองว่าความขัดแย้งทำให้คนในองค์กรไม่รู้ลึกถึงความเป็นสมาชิกของทีม ไม่อยากมีส่วนร่วมในการทำงาน (team spirit)

“...ถ้าไม่มีการรับฟังความคิดเห็นกันก็ไม่สามารถบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพได้...พนักงานก็จะรู้สึกว่าได้ไม่ได้เป็นสมาชิกของทีม ก็จะไม่เกิด team spirit ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญมาก...”

คนญี่ปุ่น ระดับผู้จัดการทั่วไป ประสบการณ์ทำงานกับคนไทย 7 ปี

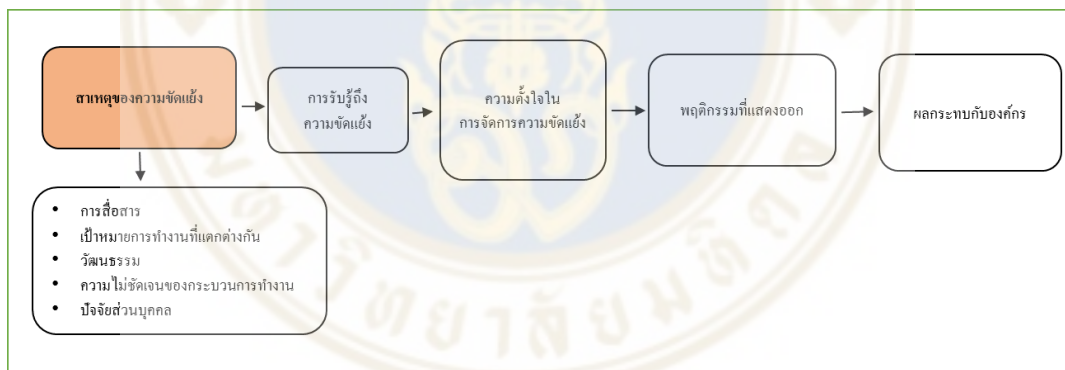


บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

งานวิจัยเรื่อง “การศึกษาวิธีการบริหารจัดการความขัดแย้งจากมุมมองของคนไทยและคนญี่ปุ่น กรณีศึกษา บริษัทขายเครื่องใช้ไฟฟ้าภายในบ้าน” มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษาเปรียบเทียบสาเหตุการเกิดความขัดแย้งจากมุมมองของคนไทยและคนญี่ปุ่นและเพื่อศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างกัน ในวิธีการบริหารจัดการความขัดแย้งของคนไทยและคนญี่ปุ่น สามารถสรุปผลเพื่อตอบโจทย์วัตถุประสงค์โดยแบ่งการสรุปเป็น 3 ส่วน ดังนี้

5.1 สาเหตุการเกิดความขัดแย้งจากมุมมองของคนไทยและคนญี่ปุ่น



ภาพที่ 5.1 สาเหตุการเกิดความขัดแย้งจากมุมมองของคนไทยและคนญี่ปุ่น

ผลการวิจัยพบว่าสาเหตุของความขัดแย้งจากมุมมองของคนไทยและคนญี่ปุ่นมี 5 สาเหตุ โดยสาเหตุที่เห็นตรงกันมากที่สุดคือ การสื่อสาร รองลงมาคือเป้าหมายการทำงานที่แตกต่างกัน วัฒนธรรม ตามมาด้วยความไม่ชัดเจนของกระบวนการทำงาน และสาเหตุของความขัดแย้งที่คนไทยและคนญี่ปุ่นมีมุมมองที่แตกต่างกันมากที่สุดคือ บังคับส่วนบุคคล ซึ่งในแต่ละสาเหตุมีมุมมองที่เหมือนและแตกต่างกัน ดังนี้

5.1.1 การสื่อสาร (Communication)

ตาราง 5.1 เปรียบเทียบสาเหตุการเกิดความขัดแย้งจากการสื่อสาร จากมุมมองของคนไทยและคนญี่ปุ่น

สาเหตุการเกิดความขัดแย้ง	มุมมองคนไทย	มุมมองคนญี่ปุ่น
การสื่อสารที่น้อยเกินไป	✓✓	✓
การไม่ให้ความสำคัญกับการสื่อสาร	✓	✓
ความสามารถในการใช้ภาษาเพื่อการสื่อสาร	✓	✓

หมายเหตุ ✓ แทน degree การตอบ 25%,
 ✓ แทน degree การตอบที่ไม่ถึง 25%,
 ✕ แทน ไม่พบคำตอบ

สาเหตุของความขัดแย้งที่คนไทยและคนญี่ปุ่นมีมุมมองตรงกันมากที่สุดคือ การสื่อสาร (Communication) โดยต่างก็มองว่าการสื่อสารที่น้อยเกินไปทำให้ไม่เข้าใจกัน หรือความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนไม่ตรงประเด็นตรงกับแนวคิดของ Robbins and Judge (2015) ที่ว่า การสื่อสาร (communication) น้อยเกินไปก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้

ในขณะที่คนญี่ปุ่นมีมุมมองในเรื่องของการสื่อสารที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งแตกต่างไปจากคนไทยคือ การไม่ให้ความสำคัญกับการสื่อสาร เพราะมุ่งสนใจแต่งงานของตนเอง โดยไม่สนใจที่จะสื่อสารกับผู้อื่นที่เกี่ยวข้องซึ่งได้รับผลกระทบจากการทำงานของตนด้วย มีคนไทยเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่เห็นด้วยกับสาเหตุนี้ โดยคนไทยมีมุมมองที่แตกต่างจากคนญี่ปุ่นคือคนในองค์กรสนใจแต่การทำงานของตนเองจึงไม่ให้ความสำคัญกับการสื่อสาร

นอกจากนี้คนญี่ปุ่นมีมุมมองที่แตกต่างไปจากคนไทยอีกประเด็นที่ว่าความสามารถในการใช้ภาษาเพื่อการสื่อสาร ก็เป็นอีกหนึ่งสาเหตุของความขัดแย้งด้วย โดยการสื่อสารด้วยภาษาต่างชาติ เช่น ภาษาอังกฤษ หรือภาษาไทยก็ไม่สามารถสื่อความหมายได้ทั้งหมด ซึ่งก็มีคนไทยเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่เห็นว่าสาเหตุของความขัดแย้งเกิดจากภาษาที่สื่อสารกันไม่เข้าใจตามที่ต้องการได้

5.1.2 เป้าหมายการทำงานที่แตกต่างกัน (Divergence of subunit goals)

ตาราง 5.2 เปรียบเทียบสาเหตุการเกิดความขัดแย้งจากเป้าหมายการทำงานที่แตกต่างกัน จากมุมมองของคนไทยและคนญี่ปุ่น

สาเหตุการเกิดความขัดแย้ง	มุมมองคนไทย	มุมมองคนญี่ปุ่น
การมีเป้าหมาย (KPI) ในการทำงานที่ต่างกัน	✓✓✓	✓
การให้ความสำคัญกับข้อจำกัดของตัวเอง	✓	×

หมายเหตุ ✓ แทน degree การตอบ 25%,
 ✓ แทน degree การตอบที่ไม่ถึง 25%,
 × แทนไม่พบคำตอบ

สิ่งที่ผู้วิจัยพบในการเปรียบเทียบสาเหตุการเกิดความขัดแย้งจากมุมมองของคนไทยและคนญี่ปุ่นจากผลการวิจัยคือ คนไทยกับคนญี่ปุ่นมีความเห็นตรงกันว่า เป้าหมายการทำงานที่แตกต่างกันทำให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานได้ เพราะต่างฝ่ายต่างก็ต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายของตนเอง หรือความแตกต่างของเป้าหมายแต่ละบุคคลหรือหน่วยงาน (KPI) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Malka (2017) ที่กล่าวไว้เกี่ยวกับความขัดแย้งว่า ความเข้ากันไม่ได้ของเป้าหมาย (Goal incompatibility) ก่อให้เกิดความกดดันหรือความตึงเครียด ซึ่งเป็นสาเหตุของความขัดแย้งหรือความไม่ลงรอยกัน

นอกจากนี้คนไทยมีความเห็นเพิ่มเติมว่า การให้ความสำคัญกับข้อจำกัดของตนเองมากกว่าการทำงานให้บรรลุเป้าหมายส่วนรวมก็เป็นอีกสาเหตุหนึ่งของความขัดแย้งด้วย

5.1.3 วัฒนธรรม

ตาราง 5.3 เปรียบเทียบสาเหตุการเกิดความขัดแย้งจากวัฒนธรรม จากมุมมองของคนไทยและคนญี่ปุ่น

สาเหตุการเกิดความขัดแย้ง	มุมมองคนไทย	มุมมองคนญี่ปุ่น
การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance)	✓✓	✓✓✓
ความเป็นปัจเจกนิยม - ความเป็นกลุ่มนิยม (Individualism vs. Collectivism)	✓✓	✓
ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ (Power Distance)	✓✓	✓
ความเป็นเพศชาย - ความเป็นเพศหญิง (Masculinity vs. Femininity)	✓	✓
การกำหนดเป้าหมายระยะยาว (Long-Term Orientation)	✓	✓

หมายเหตุ

- ✓ แทน degree การตอบ 25%,
- ✓ แทน degree การตอบที่ไม่ถึง 25%,
- × แทน ไม่พบคำตอบ

สิ่งที่ผู้วิจัยพบในการเปรียบเทียบสาเหตุการเกิดความขัดแย้งจากมุมมองของคนไทยและคนญี่ปุ่นสอดคล้องกับแนวคิดที่ว่าความผสมผสานระหว่างความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมหรือการทำงานที่มีการข้ามวัฒนธรรม (Cross Culture) ก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ทั้งระดับบุคคลและกลุ่ม (Triandis, 2000) ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบมุมมองของคนไทยและคนญี่ปุ่นตามแนวคิดของ Hofstede (1984) พบว่าความขัดแย้งเกิดจากความแตกต่างทางวัฒนธรรมทั้ง 5 มิติ พบว่า คนไทยและคนญี่ปุ่นมีมุมมองที่เหมือนกันมากที่สุด ในมิติของการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) รองลงมาคือความเป็นปัจเจกนิยม - ความเป็นกลุ่มนิยม (Individualism vs. Collectivism) ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ (Power Distance) และมุมมองที่คนไทยและคนญี่ปุ่นส่วนน้อยมองเหมือนกันคือมิติของความเป็นเพศชาย - ความเป็นเพศหญิง (Masculinity vs. Femininity) และการกำหนด

เป้าหมายระยะยาว (Long-Term Orientation) ตามลำดับโดยแต่ละมิติมีความเหมือนและแตกต่างกัน ดังนี้

5.1.3.1 การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance)

คนไทยและคนญี่ปุ่นส่วนใหญ่มีมุมมองเหมือนกันที่ว่า สาเหตุของความขัดแย้งคือการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) คือคนญี่ปุ่นจะให้ความสำคัญกับกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ รวมทั้งการทำงานในแต่ละขั้นตอน เพื่อเป็นกรอบในการปฏิบัติ และตัดสินใจ ในขณะที่คนไทยมีความยืดหยุ่น อดุลย์ต่อกันค่อนข้างมากและให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบไม่มากนัก

5.1.3.2 ความเป็นปัจเจกนิยม - ความเป็นกลุ่มนิยม (Individualism Vs. Collectivism)

คนไทยส่วนใหญ่มีความเห็นว่าความขัดแย้งเกิดจากความแตกต่างของวัฒนธรรมในมิติของความเป็นปัจเจกนิยม - ความเป็นกลุ่มนิยม (Individualism Vs. Collectivism) ระหว่างคนไทยและคนญี่ปุ่น คือคนญี่ปุ่นจะเน้นความสำคัญกับสังคมส่วนรวมหรือองค์กรเป็นหลัก ในขณะที่คนไทยจะเน้นการพึ่งพาอาศัยกัน และความสัมพันธ์อันดีของคน ซึ่งมีคนญี่ปุ่นที่มีมุมมองเช่นเดียวกันนี้ด้วยแต่น้อยกว่าคนไทย

5.1.3.3 ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ (Power Distance)

คนไทยมีมุมมองเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งว่า คนไทยและคนญี่ปุ่นมีมุมมองในเรื่องความเหลื่อมล้ำของอำนาจ (Power Distance) ที่แตกต่างกัน คือการให้ความสำคัญและมุมมองที่มีต่อลำดับชั้นบังคับบัญชา (Hierarchy) ที่ต่างกัน คนญี่ปุ่นจะยึดลำดับชั้นบังคับบัญชาในการทำงานมากกว่าคนไทยที่มักจะใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวในการทำงานด้วย ซึ่งมีคนญี่ปุ่นที่มีมุมมองเช่นเดียวกันนี้ด้วยแต่น้อยกว่าคนไทย

5.1.3.4 ความเป็นเพศชาย - ความเป็นเพศหญิง (Masculinity Vs. Femininity)

คนไทยและคนญี่ปุ่นมีมุมมองเหมือนกันที่ว่าสาเหตุของความขัดแย้งเกิดจากความเป็นเพศชาย - ความเป็นเพศหญิง (Masculinity Vs. Femininity) โดยคนไทยจะให้ความสำคัญกับความรู้สึกหรือคุณภาพชีวิต ในขณะที่คนญี่ปุ่นจะให้ความสำคัญกับผลงานหรือความสำเร็จมากกว่าความรู้สึกหรือคุณภาพชีวิต (Wang and Chompuming, 2015)

5.1.3.5 การกำหนดเป้าหมายระยะยาว (Long-Term Orientation)

คนไทยมีมุมมองที่ว่าสาเหตุของความขัดแย้งเกิดจากความแตกต่างของมุมมองในการกำหนดเป้าหมายระยะยาว (Long-Term Orientation) ของคนไทยและคนญี่ปุ่นคือ คนไทยให้ความสำคัญกับเป้าหมายในระยะสั้นที่จะนำไปสู่เป้าหมายระยะยาว โดยการปรับแผนการทำงานให้เข้ากับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ในขณะที่คนญี่ปุ่นจะยึดเป้าหมายระยะยาวขององค์กรที่ตั้งไว้เป็นหลักในการทำงาน

5.1.4 ความไม่ชัดเจนของกระบวนการทำงาน

ตาราง 5.4 เปรียบเทียบสาเหตุการเกิดความขัดแย้งจากความไม่ชัดเจนของกระบวนการทำงาน จากมุมมองของคนไทยและคนญี่ปุ่น

สาเหตุการเกิดความขัดแย้ง	มุมมองคนไทย	มุมมองคนญี่ปุ่น
กระบวนการทำงานไม่มีมาตรฐานร่วมกัน	✓	✓
การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน	✗	✓

หมายเหตุ

- ✓ แทน degree การตอบ 25%,
- ✓ แทน degree การตอบที่ไม่ถึง 25%,
- ✗ แทน ไม่พบคำตอบ

ผู้วิจัยพบว่าคนไทยและคนญี่ปุ่นมีมุมมองเหมือนกันที่ว่า การที่องค์กรไม่มีการกำหนดกระบวนการการทำงานบางอย่างให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน รวมทั้งผู้รับผิดชอบในกระบวนการนั้นๆ ด้วย ทำให้เกิดความไม่ชัดเจนจึงเป็นสาเหตุหนึ่งของความขัดแย้งได้ แบ่งได้เป็น

5.1.4.1 กระบวนการทำงานไม่มีมาตรฐานร่วมกัน

คนไทยและคนญี่ปุ่นมีมุมมองที่ว่า กระบวนการทำงานไม่มีมาตรฐานร่วมกันเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง ซึ่ง Wang and Chompuming (2015) พบว่าคนญี่ปุ่นจะยอมรับความไม่ชัดเจนได้น้อยกว่าคนไทย

5.1.4.2 การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน

คนญี่ปุ่นมีมุมมองแตกต่างไปจากคนไทยในเรื่องสาเหตุของการเกิดความขัดแย้งคือ การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน เพราะคนมีแนวโน้มที่จะเชื่อในกระบวนการทำงานแบบเดิมๆ ไม่ต้องการเปลี่ยนแปลง จึงทำให้เกิดการต่อต้านและนำไปสู่ความขัดแย้งในที่สุด

5.1.5 ปัจจัยส่วนบุคคล (Personal variable)

ตาราง 5.5 เปรียบเทียบสาเหตุการเกิดความขัดแย้งจากปัจจัยส่วนบุคคล จากมุมมองของคนไทยและคนญี่ปุ่น

สาเหตุการเกิดความขัดแย้ง	มุมมองคนไทย	มุมมองคนญี่ปุ่น
ความแตกต่างของประสบการณ์และสิ่งแวดล้อม	✓ ✓	✓ ✓ ✓
ทัศนคติ และค่านิยมที่แตกต่างกัน	✓ ✓	✓

หมายเหตุ ✓ แทน degree การตอบ 25%,
 ✓ แทน degree การตอบที่ไม่ถึง 25%,
 ✗ แทน ไม่พบคำตอบ

คนไทยและคนญี่ปุ่นมีมุมมองที่เหมือนกันอีกประเด็นหนึ่งคือ ปัจจัยส่วนบุคคล (Personal variable) เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง สอดคล้องกับแนวคิดของ Robbins and Judge (2015) ที่ว่าปัจจัยส่วนบุคคลที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งคือ ความเข้ากันไม่ได้ของสมาชิกในกลุ่ม โดยมุมมองที่เหมือนกันที่สุดคือ ความแตกต่างของประสบการณ์และสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้คนไทยส่วนใหญ่มีมุมมองที่ว่าทัศนคติและค่านิยมที่แตกต่างกันเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง ในขณะที่คนญี่ปุ่นส่วนน้อยเท่านั้นที่มีมุมมองเช่นนี้ ซึ่งผลการวิจัยสามารถแบ่งได้ดังนี้

5.1.5.1 ความแตกต่างของประสบการณ์และสิ่งแวดล้อม

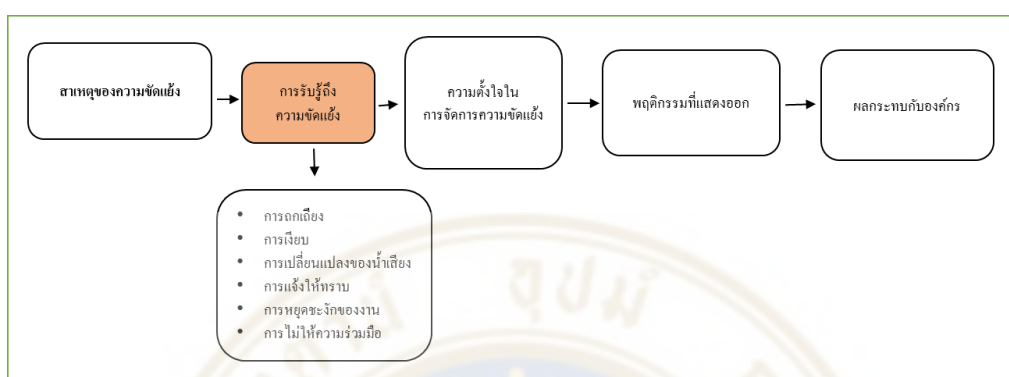
คนไทยและคนญี่ปุ่นมีความเห็นว่าประสบการณ์ทำงานและสิ่งแวดล้อมที่แตกต่างกันทำให้มีมุมมองที่ต่างกัน ซึ่งคนไทยมองว่าในบางครั้งการไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นผู้อื่นและการนำเสนอความคิดเห็นที่แตกต่างทำให้เกิดความขัดแย้งได้อีกด้วย

5.1.5.2 ทัศนคติ และค่านิยมที่แตกต่างกัน

คนไทยส่วนใหญ่มีความเห็นว่าทัศนคติ และค่านิยมที่แตกต่างกันส่งผลให้มุมมองและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรแตกต่างกันด้วย ทำให้เกิดความเข้ากันไม่ได้และเป็นสาเหตุของความขัดแย้งได้ ในขณะที่คนญี่ปุ่นเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่มีมุมมองเช่นเดียวกันนี้ สอดคล้องกับแนวความคิดของ Thakore (2013) ที่ว่า ความขัดแย้งคือการต่อสู้และแข่งขันกันระหว่างคนที่มีความแตกต่างกันในเรื่องของความต้องการ ความคิดเห็น ความเชื่อ หรือค่านิยม

5.2 การจัดการความขัดแย้ง

5.2.1 การรับรู้ถึงความขัดแย้ง



ภาพที่ 5.2 การรับรู้ถึงความขัดแย้งจากมุมมองของคนไทยและคนญี่ปุ่น

ตาราง 5.6 เปรียบเทียบการรับรู้ถึงความขัดแย้ง จากมุมมองของคนไทยและคนญี่ปุ่น

รูปแบบคำตอบ	มุมมองคนไทย	มุมมองคนญี่ปุ่น
การถกเถียง	✓✓	✓
การเจียบ	✓	✓
การเปลี่ยนแปลงของน้ำเสียง	✓	✓
การแจ้งให้ทราบ	✗	✓
การหยุดชะงักของงาน	✗	✓✓
การไม่ให้ความร่วมมือ	✓	✗

หมายเหตุ

- ✓ แทน degree การตอบ 25%,
- ✓ แทน degree การตอบที่ไม่ถึง 25%,
- ✗ แทนไม่พบคำตอบ

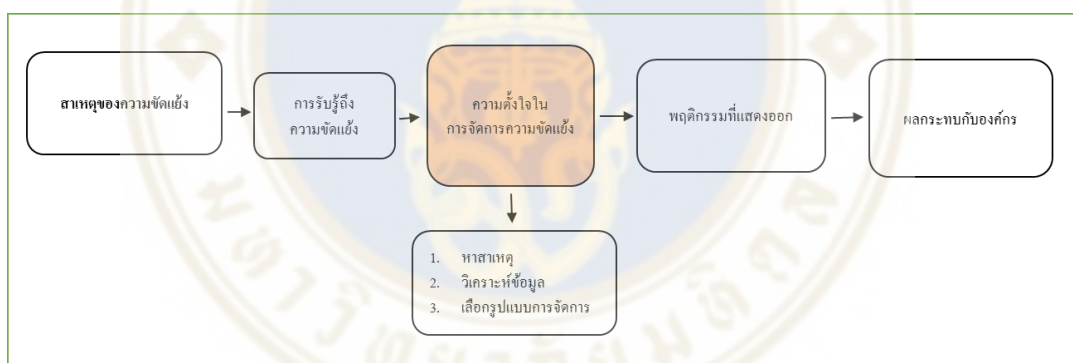
เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นคนไทยและคนญี่ปุ่นมีการรับรู้ได้จากรูปแบบพฤติกรรมต่างๆ ซึ่งตรงกับแนวคิดของ Robbins and Judge (2015) ที่ว่าการรับรู้ถึงความขัดแย้ง (cognition) คือการตระหนักถึงสถานการณ์หรือปัจจัยที่จะก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้น และการรู้สึกถึงความขัดแย้ง

(personalization) คือความรู้สึกขัดแย้ง รู้สึกถึงอารมณ์ที่เกิดขึ้น ความวิตกกังวล ความตึงเครียด ความไม่พอใจ หรือการมุ่งร้ายต่อกัน ซึ่งจากผลการวิจัยคนไทยและคนญี่ปุ่นมีการรับรู้ถึงความขัดแย้งที่เหมือนกันมากที่สุดคือเมื่อมีการถกเถียงกัน รองลงมาคือการเจียบและการเปลี่ยนแปลงของน้ำเสียง คนไทยส่วนใหญ่จะสามารถรับรู้ ในขณะที่คนญี่ปุ่นเพียงบางส่วนเท่านั้นที่สามารถรับรู้ได้

นอกจากนี้การไม่ให้ความร่วมมือก็เป็นสิ่งที่ทำให้คนไทยส่วนใหญ่สามารถรับรู้ได้ถึง ความขัดแย้ง ซึ่งจากผลการวิจัยไม่พบคำตอบนี้ในคนญี่ปุ่น เนื่องจากคนญี่ปุ่นจะยอมให้ความร่วมมือ แม้ว่าจะมีความขัดแย้ง

สิ่งที่ทำให้คนญี่ปุ่นจะรับรู้ถึงความขัดแย้งได้อีกก็คือ การแจ้งให้ทราบและการหยุดชะงักของงาน ในขณะที่ไม่พบคำตอบนี้ในคนไทย เพราะคนไทยส่วนใหญ่จะสามารถรับรู้ถึงความขัดแย้งได้ก่อนที่จะแจ้งให้ทราบ และมีมุมมองที่ว่าการทำงานหยุดชะงักของงานมีสาเหตุอื่นๆ นอกเหนือไปจากความขัดแย้ง

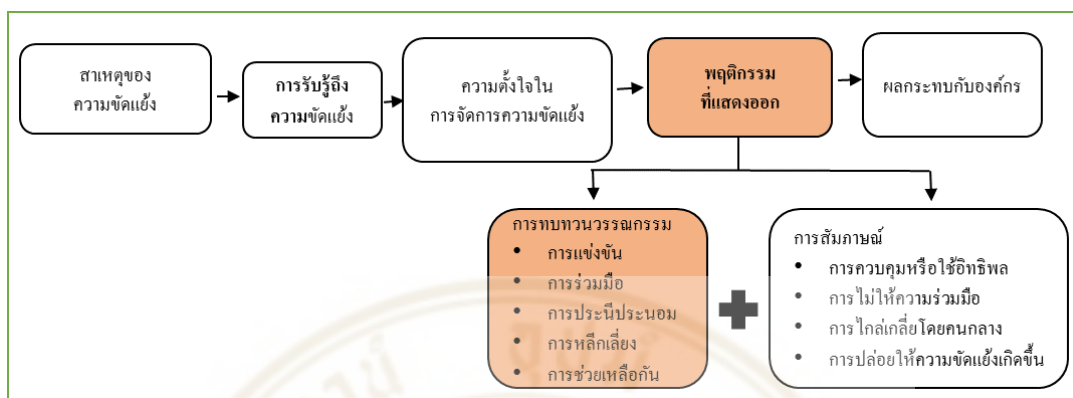
5.2.2 ความตั้งใจในการจัดการความขัดแย้ง



ภาพที่ 5.3 ความตั้งใจในการจัดการความขัดแย้งจากมุมมองของคนไทยและคนญี่ปุ่น

จากผลการวิจัย คนไทยและคนญี่ปุ่นมีมุมมองที่เหมือนกันเรื่องของความตั้งใจในการจัดการความขัดแย้งคือ เริ่มจากการหาสาเหตุของความขัดแย้ง ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การพูดคุย และการเก็บข้อมูลต่างๆ จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้เพื่อให้ทราบถึงสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น แล้วจึงทำการเลือกรูปแบบการจัดการความขัดแย้งต่อไป

5.2.3 วิธีการบริหารจัดการความขัดแย้งของคนไทยและคนญี่ปุ่น



ภาพที่ 5.4 วิธีการจัดการความขัดแย้งจากมุมมองของคนไทยและคนญี่ปุ่น (สอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรม)

คนไทยและคนญี่ปุ่นเลือกรูปแบบการจัดการความขัดแย้งโดยให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ของฝ่ายตนเองและส่วนรวมในระดับที่แตกต่างกันไป ตามแนวคิดของ Thomas (1992) ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่า คนไทยและคนญี่ปุ่นเลือกที่จะใช้การประนีประนอม (Compromising) ในการจัดการความขัดแย้งเหมือนกันมากที่สุด รองลงมาคือ การช่วยเหลือกัน (Accommodating) และการร่วมมือ (Collaborating) โดยรูปการจัดการความขัดแย้งที่คนไทยและคนญี่ปุ่นเลือกใช้ในการจัดการเป็นส่วนน้อยคือ การหลีกเลี่ยง (Avoiding) และการแข่งขัน (Competing) ซึ่งแต่ละรูปแบบที่คนไทยและคนญี่ปุ่นเลือกมีความเหมือนและต่างกันดังนี้

ตาราง 5.7 เปรียบเทียบรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง จากมุมมองของคนไทยและคนญี่ปุ่น (ที่สอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรม)

รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง	มุมมองคนไทย	มุมมองคนญี่ปุ่น
การประนีประนอม (Compromising)	✓✓✓	✓✓✓✓
การช่วยเหลือกัน (Accommodating)	✓✓	✓
การร่วมมือ (Collaborating)	✓	✓✓
การหลีกเลี่ยง (Avoiding)	✓	✓
การแข่งขัน (Competing)	✓	✓

- หมายเหตุ
- ✓ แทน degree การตอบ 25%,
 - ✓ แทน degree การตอบที่ไม่ถึง 25%,
 - × แทน ไม่พบคำตอบ

5.2.3.1 การประนีประนอม (Compromising)

คนไทยและคนญี่ปุ่นส่วนใหญ่เลือกรูปแบบการจัดการความขัดแย้งด้วยการประนีประนอม (Compromising) เหมือนกัน เพราะต่างฝ่ายก็มีเป้าหมายที่จะแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างกัน (Aw and Ayoko, 2016) แต่มีสิ่งที่แตกต่างคือการประนีประนอมของคนไทยเกิดจากการเกรงใจกัน หรือการให้เกียรติผู้อาวุโส (พรุ่ง เกษจุพาศรีโรจน์, 2554) ในขณะที่การประนีประนอมของคนญี่ปุ่นเกิดจากการมุ่งเน้นเป้าหมายส่วนรวมเป็นหลักเนื่องจากมีความเป็นกลุ่มนิยม (Collectivism) มากกว่าคนไทย

5.2.3.2 การช่วยเหลือกัน (Accommodating)

คนไทยส่วนใหญ่เลือกรูปแบบการจัดการความขัดแย้งด้วยการช่วยเหลือกัน โดยคนไทยจะเลือกรูปแบบนี้เพื่อรักษาความสัมพันธ์ เพราะเชื่อว่าความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันส่งผลต่อการร่วมมือกันทำงาน (Boonsathorn, 2007) ในขณะที่คนญี่ปุ่นบางคนเชื่อว่าการช่วยเหลือกันจะส่งผลดีต่อประสิทธิภาพในการทำงาน (Ayub, AlQurashi, Al-Yafi and Jehn, 2017)

5.2.3.3 การร่วมมือ (Collaborating)

คนไทยและคนญี่ปุ่นบางคนเลือกรูปแบบการร่วมมือในการจัดการความขัดแย้ง แต่แตกต่างกันที่คนไทยมุ่งเน้นผลประโยชน์ที่ลงตัว สถานการณ์ win-win หรือข้อสรุปตกลงกันได้ของกลุ่มขัดแย้ง (Rao, 2017) ในขณะที่คนญี่ปุ่นเลือกรูปแบบการร่วมมือในการจัดการความขัดแย้งโดยมุ่งเน้นที่การทำความเข้าใจในข้อแตกต่างของแต่ละฝ่าย (Swierczek and Onishi, 2003) เช่น ความคิดเห็น วัฒนธรรม รวมทั้งปัญหาและข้อจำกัดต่างๆ ด้วยการมองปัญหาจากมุมมองอื่นนอกจากมุมมองของตนเอง

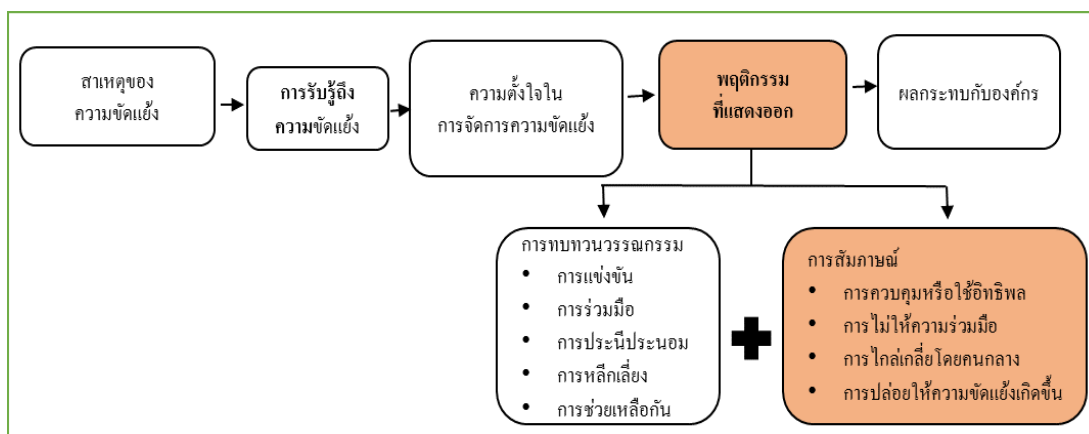
5.2.3.4 การหลีกเลี่ยง (Avoiding)

คนไทยและคนญี่ปุ่นบางคนมักเลือกวิธีการหลีกเลี่ยง เพราะไม่ต้องการเผชิญหน้ากับสถานการณ์ความขัดแย้ง โดยจะเพิกเฉย ไม่แสดงความคิดเห็น และส่วนใหญ่จะเกิดขึ้นในกรณีที่กลุ่มขัดแย้งเป็นหัวหน้างานหรือมีตำแหน่งที่สูงกว่า แสดงให้เห็นถึงวัฒนธรรมในมิติความเหลื่อมล้ำของอำนาจ (Power Distance) ของทั้งคนไทยและคนญี่ปุ่นที่คล้ายคลึงกัน (Wang and Chompuming, 2015) ซึ่งทำให้บางปัญหาที่ไม่ได้รับการแก้ไข

5.2.3.5 การแข่งขัน (Competing)

ผู้วิจัยพบว่า คนไทยและคนญี่ปุ่นบางคนซึ่งเป็นส่วนน้อยจะเลือกรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขัน (Competing) เมื่อมีข้อเสนอกับฝ่ายตนเองต้องเสียประโยชน์ โดยการถกเถียงกับกลุ่มขัดแย้งเพื่อรักษาผลประโยชน์ของฝ่ายตนเองไว้และให้ได้ข้อสรุปตามที่ฝ่ายตนเองต้องการเป็นหลัก สอดคล้องกับการศึกษาเรื่องการจัดการความขัดแย้งในองค์กรอย่างสร้างสรรค์ของ ศิริวรรณ มนอัคระผลุด (2559) ที่มีหนึ่งในข้อเสนอมุ่งเพื่อป้องกันตนเองจากการถูกเอาเปรียบอย่างไร้เหตุผล ควรจะใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งด้วยการเอาชนะ (Competing)

นอกจากรูปแบบการจัดการความขัดแย้งข้างต้นแล้ว จากผลการวิจัยพบว่า คนไทยและคนญี่ปุ่นเลือกรูปแบบการจัดการความขัดแย้งอื่นๆ อีก ดังนี้



ภาพที่ 5.5 วิธีการจัดการความขัดแย้งจากมุมมองของคนไทยและคนญี่ปุ่น (เพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์)

ตาราง 5.8 เปรียบเทียบสาเหตุการเกิดความขัดแย้งจากเป้าหมายการทำงานที่แตกต่างกัน จากมุมมองของคนไทยและคนญี่ปุ่น (เพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์)

รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง	มุมมองคนไทย	มุมมองคนญี่ปุ่น
การควบคุมหรือการใช้อิทธิพล (Dominating)	✓✓	✓
การไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง	✓✓	✓
การปล่อยให้ความขัดแย้งเกิดขึ้น	✓	✓
การไม่ให้ความร่วมมือ	✓	✗

หมายเหตุ

- ✓ แทน degree การตอบ 25%,
- ✓ แทน degree การตอบที่ไม่ถึง 25%,
- ✗ แทน ไม่พบคำตอบ

5.2.3.6 การควบคุมหรือการใช้อิทธิพล (Dominating)

คนไทยบางคนและคนญี่ปุ่นส่วนใหญ่จะเลือกวิธีการควบคุมหรือการใช้อิทธิพลในการจัดการความขัดแย้งในกรณีที่ความขัดแย้งมีความรุนแรง และต้องการยุติปัญหาที่เกิดขึ้นให้เร็วที่สุด โดยจะใช้การออกคำสั่งเพื่อควบคุมสถานการณ์ ซึ่งส่วนใหญ่คนที่เลือกวิธีการนี้มักจะเป็นผู้บริหาร หรือระดับหัวหน้างานที่มุ่งเน้นเป้าหมายของงานเป็นหลัก สอดคล้องกับแนวคิดของ Darling and Walker (2001) ในเรื่องรูปแบบพฤติกรรมของบุคคลรูปแบบหนึ่งคือ ผู้กำกับ

(Director) จะเน้นการปฏิบัติจริงและผลของการทำงาน มีความยุติธรรม เป็นกลุ่มพฤติกรรมของคนที่หนักแน่นและเด็ดเดี่ยว เมื่อเกิดสถานการณ์ของความขัดแย้งจึงมีแนวโน้มที่ใช้การจัดการด้วยการควบคุมหรือการใช้อิทธิพล (Dominating)

นอกจากนี้คนไทยบางคนก็มีการควบคุมอีกรูปแบบหนึ่งคือ การหาพวกหรือหาคนเข้าข้างตนเองในการจัดการความขัดแย้ง ในขณะที่คนญี่ปุ่นจะใช้วิธีการควบคุมด้วยการให้หัวหน้างานเป็นคนออกคำสั่งหรือจัดการกับปัญหาความขัดแย้งแทนตนเอง

5.2.3.7 การไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง

จากการศึกษาของ Coleman (2015) ได้กล่าวไว้ว่ากลยุทธ์ในการจัดการความขัดแย้งของคนกลางขึ้นอยู่กับปัจจัยแวดล้อม และสถานการณ์ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ในขณะที่ผลการวิจัยพบว่า เมื่อมีความขัดแย้ง คนไทยส่วนใหญ่จะมีการไกล่เกลี่ยโดยคนกลางซึ่งเป็นคนที่คู่ขัดแย้งเชื่อถือ ในขณะที่คนญี่ปุ่นส่วนน้อยจะไกล่เกลี่ยโดยคนกลางที่เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายและมีความรู้ในด้านต่างๆมาเจรจา แสดงความคิดเห็น เสนอแนะข้อตกลงร่วมกัน และไกล่เกลี่ย เพื่อให้คู่ขัดแย้งมีข้อตกลงร่วมกัน และสามารถจัดการกับปัญหาความขัดแย้งได้

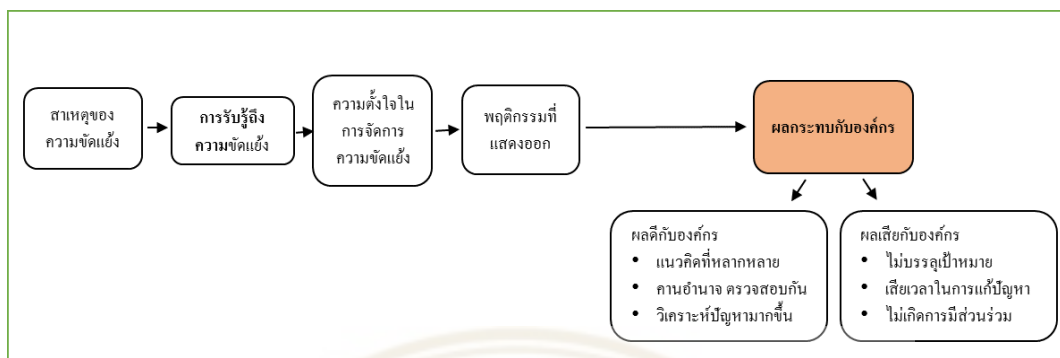
5.2.3.8 การปล่อยให้ความขัดแย้งเกิดขึ้น

คนไทยและคนญี่ปุ่นบางคนมีมุมมองที่ว่าความขัดแย้งบางอย่างควรปล่อยให้เกิดขึ้นเหมือนกัน โดยคนไทยปล่อยให้ความขัดแย้งเกิดขึ้นเพื่อให้เกิดการตรวจสอบซึ่งกันและกัน ในขณะที่คนญี่ปุ่นมีมุมมองที่ว่าความขัดแย้งที่ไม่สำคัญหรือไม่มีผลกระทบกับการทำงานก็ไม่จำเป็นต้องจัดการ

5.2.3.9 การไม่ให้ความร่วมมือ

เมื่อเกิดความไม่พอใจข้อสรุปหรือข้อตกลงที่ได้จากการประชุมหรือวางแผนงานร่วมกันและเกิดความขัดแย้ง คนไทยบางคนจะไม่ให้ความร่วมมือ โดยการเพิกเฉยหรือไม่ยอมทำตามข้อตกลง ในขณะที่คนญี่ปุ่นจะไม่เลือกรูปแบบการจัดการความขัดแย้งนี้ ซึ่งคนญี่ปุ่นจะยอมทำตามข้อตกลงแม้จะไม่พอใจหรือมีความขัดแย้งก็ตาม

5.3 ผลกระทบกับองค์กร



ภาพที่ 5.6 ผลกระทบของความขัดแย้งจากมุมมองของคนไทยและคนญี่ปุ่น

ตาราง 5.9 เปรียบเทียบผลกระทบของความขัดแย้ง จากมุมมองของคนไทยและคนญี่ปุ่น

ผลกระทบกับองค์กร	มุมมองคนไทย	มุมมองคนญี่ปุ่น
ผลดีกับองค์กร		
แนวคิดที่หลากหลาย	✓✓	✓✓✓
คานอำนาจ ตรวจสอบกัน	✓	×
วิเคราะห์ปัญหามากขึ้น	✓	×
ผลเสียกับองค์กร		
ไม่บรรลุเป้าหมาย	✓✓	✓
เสียเวลาในการแก้ปัญหา	✓	✓
ไม่เกิดการมีส่วนร่วม	✓✓	✓

หมายเหตุ

- ✓ แทน degree การตอบ 25%,
- ✓ แทน degree การตอบที่ไม่ถึง 25%,
- × แทนไม่พบคำตอบ

จากผลการวิจัยพบว่า คนไทยและคนญี่ปุ่นต่างก็มีมุมมองเหมือนกันมากที่สุดถึงผลกระทบของความขัดแย้งที่เป็นผลดีกับองค์กรคือ ทำให้เกิดแนวคิดที่หลากหลาย ซึ่งมุมมองที่

ต่างกันคือ คนไทยมองว่าความขัดแย้งทำให้เกิดการคานอำนาจ ตรวจสอบกัน และทำให้มีการวิเคราะห์ปัญหามากขึ้น ในขณะที่ไม่พบคำตอบในมุมมองนี้จากคนญี่ปุ่น

ในส่วนของผลกระทบของความขัดแย้งที่เป็นผลเสียกับองค์กร คนไทยและคนญี่ปุ่นมีมุมมองที่เหมือนกันคือ ทำให้องค์กรไม่บรรลุเป้าหมาย และไม่เกิดการมีส่วนร่วมของคนในองค์กร และมุมมองที่คนไทยและคนญี่ปุ่นส่วนน้อยเห็นตรงกันคือ ทำให้เสียเวลาในการแก้ปัญหา

5.4 ข้อจำกัดในการทำการวิจัย

การทำวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยพบข้อจำกัดในการทำการวิจัยที่สามารถจำแนกออกได้ ดังนี้

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นกรณีศึกษาของบริษัทขายเครื่องใช้ไฟฟ้าภายในบ้าน ซึ่งอาจมีวัฒนธรรมองค์กรเฉพาะของตนเองที่แตกต่างไปจากโรงงาน หรือองค์กรที่ทำธุรกิจอื่นๆ
2. ผู้ให้สัมภาษณ์คนญี่ปุ่นของการวิจัยในครั้งนี้ มีประสบการณ์ทำงานมาจากหลายๆ ประเทศ ก่อนที่จะมาทำงานในประเทศไทย ซึ่งอาจทำให้มีรูปแบบการทำงานและมุมมองที่แตกต่างไปจากคนญี่ปุ่นที่ไม่มีประสบการณ์ทำงานจากหลายๆประเทศ
3. เนื่องจากผู้ให้สัมภาษณ์คนญี่ปุ่นในกรณีศึกษาของการวิจัยนี้เป็นเพศชายทั้งหมด ดังนั้น จึงเกิดความแตกต่างด้านประชากรกับผู้ให้สัมภาษณ์คนไทยที่มีทั้งเพศชาย และเพศหญิง อาจส่งผลต่อมุมมองที่แตกต่างกัน

5.5 ข้อเสนอแนะ

5.5.1 สำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

จากข้อจำกัดในการทำการวิจัยที่พบ ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะสำหรับการทำการวิจัยในครั้งต่อไป ดังนี้

- 5.5.1.1 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์กรที่ทำธุรกิจที่แตกต่างกัน เพื่อจะได้เข้าใจถึงความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อรูปแบบการจัดการอีกด้วย

5.5.1.2 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบมุมมองของคนญี่ปุ่นที่มีประสบการณ์ทำงานมาจากหลายประเทศ ก่อนที่จะมาทำงานในประเทศไทย และคนญี่ปุ่นที่ไม่มีประสบการณ์ทำงานจากหลายประเทศ เพื่อจะได้เข้าใจถึงมุมมองที่แตกต่างกันในการจัดการ

5.5.1.3 ควรเลือกกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะด้านประชากรใกล้เคียงกัน เช่น มีทั้งเพศชาย และเพศหญิงในสัดส่วนที่เท่าๆกัน เพื่อจะได้เปรียบเทียบกันได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

5.5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการจัดการธุรกิจ

จากการศึกษาการบริหารจัดการความขัดแย้งจากมุมมองของคนไทยและคนญี่ปุ่น ซึ่งได้มีการศึกษาเปรียบเทียบมุมมองตามกระบวนการเกิดความขัดแย้ง โดยเริ่มตั้งแต่สาเหตุของความขัดแย้ง การรับรู้ ความตั้งใจในการจัดการ พฤติกรรมที่แสดงออกในการจัดการความขัดแย้ง และผลกระทบของความขัดแย้งที่มีต่อองค์กร มีข้อเสนอแนะที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภทดังนี้

5.5.2.1 สาเหตุการเกิดความขัดแย้งจากมุมมองของคนไทยและคนญี่ปุ่น

การสื่อสาร

การสื่อสารที่น้อยเกินไป

ทั้งคนไทยและคนญี่ปุ่นมีการสื่อสารที่น้อยเกินไปซึ่งเหมือนกับทฤษฎีที่ศึกษามาก่อนหน้านี้แล้วของ Robbins and Judge (2015) ที่ว่า การสื่อสาร (communication) ไม่ว่าจะมากเกินไปหรือน้อยเกินไป ก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ และมีแนวคิดของ Wilkin (2017) ที่กล่าวถึงการจัดการความขัดแย้งว่า การสื่อสาร (communication) และ การรับรู้ (perceptions) เป็นสาเหตุหลักของความขัดแย้ง ดังนั้น การสื่อสารที่ดีจึงเป็นส่วนสำคัญในการจัดการความขัดแย้ง เพราะทำให้เกิดความเข้าใจและคุณภาพงานที่ดีขึ้น องค์กรควรมีการสื่อสารที่มีมากขึ้น เช่น ในการประชุมควรมีการให้ข้อมูลที่ครบถ้วนและเพียงพอต่อการทำงานของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการเผยแพร่ข้อมูลสำคัญในการทำงานหลังจากที่มีการสรุปในที่ประชุมแล้ว โดยการทำบันทึกการประชุมและเผยแพร่ผ่าน e-mail ให้ผู้เกี่ยวข้องทราบหลังจากประชุมภายใน 1-2 วัน จากเดิมเป็นเพียงแค่การบอกต่อของหัวหน้างาน ซึ่งบางครั้งก็มีการลืมบอกหรือบอกไม่ครบถ้วนทำให้มีการตกหล่นของข้อมูลสำคัญสื่อสารได้

การไม่ให้ความสำคัญกับการสื่อสาร

องค์กรควรมีการประสานงานระหว่างแผนกที่เพิ่มมากขึ้นเพื่อให้เกิดการสื่อสารในการทำงานมากขึ้น และให้คนในองค์กรเห็นความสำคัญของการสื่อสารควบคู่ไปกับการทำงานของตนเอง รวมทั้งรับฟังปัญหาและความคิดเห็นที่แตกต่างของผู้อื่นมากขึ้น โดยการเพิ่มช่องทางการสื่อสาร เช่น การตั้งกรู๊ปไลน์ในการสื่อสารระหว่างแผนกเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับรู้ถึงสถานการณ์ต่างๆ ในการทำงานที่เกิดขึ้น ทำให้เกิดการสื่อสารและการทำงานร่วมกันที่มากขึ้น ความเข้าใจซึ่งกันและกันก็จะเกิดมากขึ้น

ทักษะการใช้ภาษาเพื่อการสื่อสารที่แตกต่างกัน

การให้โอกาสคนในองค์กรได้มีการเพิ่มทักษะทางด้านภาษาในการสื่อสาร ก็จะช่วยให้การสื่อสารมีความเข้าใจกันมากขึ้น เช่น การฝึกอบรมภาษาอังกฤษนอกเวลางาน โดยการสอบวัดระดับและเปิดการเรียนการสอนในแต่ละระดับตามวันและเวลาที่คนในองค์กรสะดวก

เป้าหมายการทำงานที่แตกต่างกัน

การทำงานที่มีเป้าหมายที่แตกต่างกันของแต่ละแผนกทำให้เกิดความขัดแย้งเมื่อมีการทำงานร่วมกันหลายๆแผนก ดังนั้น ควรมีการสื่อสารกันที่มากขึ้นเพื่อเข้าใจถึงความแตกต่างของเป้าหมาย รวมทั้งปัญหาและข้อจำกัดของของแต่ละแผนก จากนั้นก็วางแผนในการทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน เช่น การกำหนดยอดขายเป็นเป้าหมายขององค์กร ควรเริ่มจากการประชุมกับฝ่ายต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการขาย ได้แก่ ฝ่ายขาย ฝ่ายวางแผน ฝ่ายบริหารงานจัดส่ง ฝ่ายควบคุมเครดิต และฝ่ายการตลาด โดยเริ่มจากการแจ้งให้ทุกฝ่ายทราบถึงยอดขายที่กำหนดไว้ จากนั้นจึงให้แต่ละฝ่ายแจ้งถึงแผนงานที่จะทำเพื่อให้บรรลุยอดขาย แล้วจึงให้แต่ละฝ่ายกำหนดเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน เป็นต้นว่าฝ่ายขายมีแผนการขายอย่างไรเพื่อให้บรรลุยอดขายที่กำหนดไว้ในขณะที่สามารถเก็บเงินลูกค้าได้ตามกำหนดเพื่อไม่ให้กระทบกับฝ่ายควบคุมเครดิต และส่งสินค้าได้ตามกำหนดโดยที่เป็นไปตามแผนการจัดรถขนส่งสินค้าของฝ่ายบริหารงานจัดส่ง ซึ่งในการกำหนดเป้าหมายในการทำงานร่วมกันต้องมีการสื่อสารกันเพื่อให้ต่างฝ่ายเข้าใจถึงการทำงานรวมทั้งปัญหาในการทำงานซึ่งกันและกันด้วย

วัฒนธรรม

ความแตกต่างของวัฒนธรรมในมิติระหว่างคนไทยกับคนญี่ปุ่นที่มากที่สุด ในองค์กรคือการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) ซึ่งเป็นมุมมองของคนไทย และคนญี่ปุ่นส่วนใหญ่ที่เห็นตรงกัน เช่น การให้ความสำคัญกับกฎระเบียบและการทำงานของคนญี่ปุ่น ในขณะที่คนไทยมีความยืดหยุ่น และให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบไม่มากนัก ดังนั้น องค์กรควรให้มีการเรียนรู้ความแตกต่างของวัฒนธรรมซึ่งกันและกันเพื่อให้เกิดความเข้าใจกันมากขึ้น เช่น การฝึกอบรมเกี่ยวกับวัฒนธรรมของไทยและญี่ปุ่นทั้งในและนอกองค์กร เพื่อให้เกิดความเข้าใจกันมากขึ้น และเมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน หัวหน้างานทั้งคนไทยและคนญี่ปุ่นควรมีการตกลงหาข้อสรุปร่วมกันถึงรูปแบบการแก้ปัญหาว่าควรใช้วิธีการจัดการแบบคนญี่ปุ่นที่เน้นกฎระเบียบและขั้นตอนการทำงาน หรือใช้วิธีการจัดการแบบคนไทยที่มีความยืดหยุ่น หรือใช้วิธีการจัดการแบบผสมผสานทั้งไทยและญี่ปุ่น

ความไม่ชัดเจนของกระบวนการทำงาน

แม้ว่าคนไทยและคนญี่ปุ่นมีมุมมองที่ว่าความไม่ชัดเจนของกระบวนการทำงาน การที่ไม่มีมาตรฐานการทำงานร่วมกัน หรือมีการกำหนดกระบวนการทำงานแค่บางหน่วยงาน เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง แต่มีมุมมองที่ต่างกันของคนญี่ปุ่นคือ การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานก็เป็นสาเหตุของความขัดแย้งด้วยเช่นกัน ดังนั้น ควรจะมีการกำหนดมาตรฐานขั้นตอนการทำงานร่วมกัน และถ้ามีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน ควรมีการสื่อสารซึ่งกันและกันเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับคนในองค์กรและสามารถเรียนรู้กระบวนการทำงานที่เปลี่ยนแปลงและปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ได้ องค์กรจึงควรมีการทำคู่มือในการทำงานเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน และในกรณีที่เกิดปัญหาใหม่ๆ และสามารถจัดการกับปัญหาได้ก็ให้ทำการสรุปและบันทึกเพิ่มเติมในคู่มือการทำงาน สอดคล้องกับ Natarajan and Bagwan, (2016) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ความรู้ที่มีในองค์กรมีหลายรูปแบบ เช่น คู่มือในการทำงาน (Manual) กฎระเบียบ ขั้นตอนในการทำงาน รวมถึงข้อมูลสำคัญต่างๆที่จำเป็นสำหรับองค์กร และในการจัดการความรู้ (Knowledge management) ที่มีในองค์กรจะช่วยให้ผลการทำงาน (Job performance) มีประสิทธิภาพมากขึ้น (Kim and Lee, 2010) นอกจากนี้การจัดการความรู้ก็เป็นกระบวนการที่จะช่วยในการตัดสินใจ (Decision making) ที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีสำหรับองค์กร (Davenport and Prusak, 2000) ซึ่งเป็นแนวทางในการทำงานให้กับองค์กรได้ คู่มือในการทำงานจึงช่วยให้เกิดความชัดเจนในการทำงาน ซึ่งสามารถลดความขัดแย้งในการทำงานได้

ปัจจัยส่วนบุคคล

ความแตกต่างของประสบการณ์และสิ่งแวดล้อมในการทำงาน รวมทั้งทัศนคติและค่านิยมทำให้เกิดความขัดแย้งในการทำงาน ดังนั้น การทำความเข้าใจถึงความแตกต่างของบุคคลจึงเป็นสิ่งสำคัญที่สามารถช่วยลดความขัดแย้งลงได้ เช่น เมื่อเกิดความขัดแย้งในการทำงานที่คู่ขัดแย้งจำเป็นต้องทำงานร่วมกัน ซึ่งเมื่อผู้บังคับบัญชาของคู่ขัดแย้งได้ทำการจัดการความขัดแย้งแล้ว แต่ไม่ประสบความสำเร็จ ยังคงมีความขัดแย้งเกิดขึ้นอีก จำเป็นต้องมีการไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง ซึ่งในที่นี้ก็คือฝ่ายบุคคล ก็จะทำหน้าที่ประสานงานและจัดทำกิจกรรมนอกเหนือจากการทำงาน เพื่อให้แต่ละฝ่ายได้มีการพบปะสังสรรค์ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกันมากขึ้น เมื่อทำงานร่วมกัน ปัญหาความขัดแย้งก็จะน้อยลงไป

5.5.2.2 วิธีการบริหารจัดการความขัดแย้งของคนไทยและคนญี่ปุ่น

การประนีประนอม (Compromising)

ในกรณีที่ความขัดแย้งเกิดจากรูปแบบและเป้าหมายในการทำงานที่แตกต่างกัน ซึ่งเมื่อพิจารณาจากเป้าหมายของแต่ละฝ่ายแล้วสามารถที่จะปรับเข้าหากันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายรวมขององค์กรได้ รูปแบบการจัดการความขัดแย้งควรเป็นการประนีประนอม (Compromising) เช่น การขายและการจัดส่งสินค้า ต่างฝ่ายต่างก็มีเป้าหมายของตนเองคือ ฝ่ายขายต้องการยอดขายให้ได้ตามที่กำหนด ในขณะที่ฝ่ายบริหารงานจัดส่งก็ต้องการจัดส่งสินค้าให้ลูกค้าได้ภายในวันที่ลูกค้ากำหนด ถ้าต่างฝ่ายมีการสื่อสารกันถึงความต้องการและปัญหามากขึ้น ก็จะเข้าใจกันมากขึ้น ฝ่ายขายก็จะทำการเปิดขายให้เร็วขึ้น ในขณะที่ฝ่ายบริหารงานจัดส่งก็จะได้มีการจัดเตรียมรถเพื่อส่งสินค้าได้ทันเวลา ความขัดแย้งระหว่างฝ่ายขายและฝ่ายบริหารงานจัดส่งก็จะสามารถจัดการได้ ซึ่งความขัดแย้งที่เกิดขึ้นสามารถทำให้เกิดการพัฒนารูปแบบการทำงานร่วมกันที่ดีขึ้นดังเช่นจากผลการวิจัยที่ว่า “Happy problems”

การช่วยเหลือกัน (Accommodating)

ถ้าหากมีความจำเป็นต้องรักษาความสัมพันธ์อันดีในการทำงานก็ควรที่จะใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการช่วยเหลือกัน (Accommodating) โดยเฉพาะคนในแผนกเดียวกันที่ต้องทำงานร่วมกันต่อไป กรณีตัวอย่างเช่น ฝ่ายขายที่อยู่คนละเขตการขายมีความขัดแย้งกัน การจัด Team Building ของฝ่ายบุคคลก็เป็นการจัดการความขัดแย้งแบบช่วยเหลือกัน เพื่อให้แต่ละฝ่ายเกิดความเข้าใจกันและสามัคคีกันมากขึ้น

การร่วมมือ (Collaborating)

ในกรณีที่ต้องการให้คู่ขัดแย้งได้รับผลประโยชน์ที่ลงตัว หรือเกิดสถานการณ์ win-win การจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการร่วมมือ (Collaborating) จะก่อให้เกิดความพึงพอใจของทั้งสองฝ่าย เช่น ฝ่ายการตลาดตั้งเป้าหมายในการขายสินค้า SMS ให้กับฝ่ายขายไปพร้อมๆกับการให้ราคาโปรโมชั่นสินค้าที่ฝ่ายขายต้องการขาย ฝ่ายการตลาดก็ได้ลดสินค้าคงคลังลง ในขณะที่ฝ่ายขายก็ได้ราคาโปรโมชั่นสินค้าทำให้ขายสินค้าได้มากขึ้น

การหลีกเลี่ยง (Avoiding)

ในกรณีที่ปัญหาความขัดแย้งมีผลเสียกับองค์กรมากกว่าผลดี ไม่ควรที่จะจัดการความขัดแย้งด้วยการหลีกเลี่ยง (Avoiding) แต่ควรใช้การสื่อสารที่ทำให้เกิดความเข้าใจกันมากกว่า เช่น การอธิบายถึงปัญหาและความต้องการของแต่ละฝ่ายและทำความเข้าใจกัน

การแข่งขัน (Competing)

ในกรณีที่ปัญหาความขัดแย้งทำให้เกิดการตรวจสอบกัน ควรใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งด้วยการแข่งขัน (Competing) เช่น ฝ่ายขายที่ขายสินค้าให้กับลูกค้าแต่ยังไม่เรียกเก็บเงินลูกค้าต่างๆที่วงเงินเครดิตเต็มแล้ว ฝ่ายควบคุมเครดิตก็จะไม่ให้นำการเปิดขายเพิ่มจนกว่าฝ่ายขายจะเรียกเก็บเงินลูกค้าได้ ฝ่ายขายกับฝ่ายควบคุมเครดิตจึงเกิดความขัดแย้งกัน ทำให้เกิดการตรวจสอบซึ่งกันและกัน ซึ่งส่งผลดีกับองค์กรเพราะความเสี่ยงทางการเงินขององค์กรก็จะไม่เพิ่มขึ้น ฝ่ายขายก็จะเกิดความระมัดระวังในการขายมากขึ้น

การควบคุมหรือการใช้อิทธิพล (Dominating)

ถ้าความขัดแย้งเป็นเรื่องที่รุนแรง ส่งผลเสียกับองค์กร เช่น การทุจริต หรือทำผิดกฎหมาย วิธีการจัดการที่เหมาะสมคือการควบคุมหรือการใช้อิทธิพล (Dominating)

การไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง

ในกรณีที่คู่ขัดแย้งหาข้อตกลงร่วมกันไม่ได้ หรือต้องการ 3rd opinion ควรใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งด้วยการไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง ซึ่งสำหรับคนไทยควรเป็นคนทั้งคู่ขัดแย้งนับถือ และสำหรับคนญี่ปุ่นควรเป็นคนที่มีประสบการณ์ในปัญหาความขัดแย้งนั้นๆ

การปล่อยให้ความขัดแย้งเกิดขึ้น

ในกรณีที่ปัญหาความขัดแย้งทำให้เกิดการตรวจสอบกัน ก็สามารถมีอีกวิธีการจัดการก็คือการปล่อยให้ความขัดแย้งเกิดขึ้น เช่น ความขัดแย้งของฝ่ายผลิตกับฝ่ายตรวจสอบคุณภาพสินค้า เพื่อให้เกิดการพัฒนาสินค้าที่ดีขึ้น และถ้าหากพิจารณาถึงการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นแล้วไม่เกิดประโยชน์กับองค์กร ก็ควรใช้วิธีการปล่อยให้ความขัดแย้งเกิดขึ้น

การไม่ให้ความร่วมมือ

เมื่อเกิดความขัดแย้งในการทำงาน ไม่ควรที่จะใช้วิธีการจัดการด้วยการไม่ให้ความร่วมมือ ควรที่จะมีการสื่อสารกัน เพื่อให้เข้าใจถึงความเห็นที่แตกต่างและปัญหาของแต่ละฝ่าย แล้วหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน



บรรณานุกรม

- จิตติมา อัครฉติพิงศ์. (2557) “ความขัดแย้งในองค์กร”. เอกสารประกอบการสอน การพัฒนา
องค์กร (Organization Development) สาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คณะ
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- จุฑา เทียนไทย. (2534). “การบริหารงานแบบญี่ปุ่นในประเทศไทย”. คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัย
รามคำแหง.
- ชมพู โกติรัมย์. (2547). “ไทยในกระแสโลกาภิวัตน์ : การปรับจุดยืนที่ยั่งยืน”. วารสารศรีปทุม
ปริทัศน์ ฉบับมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์. ปีที่ 4 ฉบับที่ 2 (ก.ค.-ธ.ค. 2547).
- ตฤณ ไอยะรา. (2556). “รัฐ ตลาด และโลกาภิวัตน์: ประวัติศาสตร์อย่างย่อของการจัดระเบียบ
เศรษฐกิจโลก”. วารสารสงขลานครินทร์ ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์. ปีที่ 19
ฉบับที่ 2 (เม.ย. - มิ.ย. 2556).
- พรุ่ง เกษจุฬาศรีโรจน์. (2554) “หน้า” กับการจัดการความขัดแย้งและวิธีการแก้ไขความขัดแย้งใน
องค์กรหลากเชื้อชาติไทย-ญี่ปุ่น ในประเทศไทย. (วิทยานิพนธ์) คณะอักษรศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- พิริยะ ผลพิรุฬห์. (2551). “จากทฤษฎีการก้าวสู่การจัดอันดับเจรจาเขตการค้าทวิภาคีของไทย”.
วารสารพัฒนบริหารศาสตร์ ปีที่ 48 ฉบับที่ 3/2551.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2544). “ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ”. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ เอส
แอนด์จี กราฟฟิค.
- เบนจา ยอดดำเนิน-แอ็ดดิกซ์, และกาญจนา ตั้งชลทิพย์. (2552). “การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ: การ
จัดการข้อมูล การตีความ และการหาความหมาย”. สำนักพิมพ์ประชากรและสังคม
สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2546). “การบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management)”. วารสารการ
จัดการสมัยใหม่ สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 1, 1
(กรกฎาคม) : 22.
- วรรณวิมล อมรินทร์นุเคราะห์. (2549). “ความขัดแย้ง: การจัดการเพื่อสร้างสรรค์”. วารสาร
รามคำแหง ปีที่ 25 ฉบับที่ 4.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ศิริวรรณ มนอัคระผดุง (2559). “การจัดการความขัดแย้งในองค์การอย่างสร้างสรรค์”. วารสารวไลย
 อลงกรณ์ปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์) ปีที่6 ฉบับที่2 พฤษภาคม-สิงหาคม
 2559.
- สุนันทา เสียงไทย.(กุมภาพันธ์ 2558). “การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่นในเมืองไทย”.
 บทความวิจัย การบรรยายในงานสัมมนาวิชาการญี่ปุ่นศึกษา สถาบันเอเชียตะวันออกเฉียง
 ศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ศูนย์รังสิต.
- สมบัติ ชำรงธัญวงศ์. (2545). “แนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง”. วารสารรัฐประศาสนศาสตร์ คณะ
 รัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ปีที่ 1 ฉบับที่ 3 กันยายน-
 ธันวาคม 2545.
- สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (2559)
<http://www.boi.go.th/index.php?page=index&language=th>
- Alan G. (1994), A Briefing on Cultural and Communicative Sources of Western-Japanese
 Interorganizational Conflict. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 9 Iss 1 pp. 7 – 12
 doi: <http://dx.doi.org/10.1108/02683949410051459>.
- Agnieszka Wang and Peraset Chompuming. (2015) When Japanese and Thai Cultures Meet in
 Thailand, What Does Literature Tell Us? *Japanese Studies Journal*, Vol. 32 No. 1 pp.
 115-127.
- Bolliger & Company (Thailand) Ltd. (September 2015). 2015 Foreign Investor Confidence Survey.
 Submitted to Thailand Board of Investment.
- Chittiwatanapong P. Japan’s International Conflict and Decision-making: Perspective from
 Thailand. Faculty of Political Science, Thammasat University, Bangkok
- Davenport, T.H. and Prusak, L. (2000), *Working Knowledge: How Organization Manage What
 They Know*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Dreu C. & Vliert V. (1997). *Using Conflict in Organization*. Sage Publication.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Fredric W. S. & Jun O. (2003). Culture and conflict: Japanese managers and Thai subordinates. *Personnel Review*, Vol. 32 Iss 2 pp. 187 – 210
doi: <http://dx.doi.org/10.1108/00483480310460216>.
- Jehn, K.A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, pp. 256-82.
- Janis, I.L. (1982). *Groupthink. Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascos*, 2nd ed., Houghton-Mifflin, Boston, MA.
- J. Onishi. (2006). *Working Japanese: Conflict, Culture Difference, and the Japanese Multinational in Southeast Asia*. CRC Foundation Inc. Philippine
- John R., Darling W., & Earl W. (2001). Effective conflict management: use of the behavioral style model. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 22 Iss 5 pp. 230 – 242
doi: <http://dx.doi.org/10.1108/01437730110396375>
- Kim, S. and Lee, H. (2010), “Factors affecting employee knowledge acquisition and application capabilities”, *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, Vol. 2 No. 2, pp. 133-152.
- LaVena Wilkin., (2017). THE P.E.A.C.E.© MODEL OF CONFLICT MANAGEMENT. *Journal of conflict management*, 2017 Volume 5, Number 1 Sullivan University
- Morton D. & Peter T.C. (2000). *The handbook of conflict resolution: theory and practice*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco
- M.S. Rao, (2017) "Tools and techniques to resolve organizational conflicts amicably", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 49 Issue: 2, pp.93-97, <https://doi.org/10.1108/ICT-05-2016-0030>

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Nailah Ayub, Suzan M. AlQurashi, Wafa A. Al-Yafi, Karen Jehn, (2017) "Personality traits and conflict management styles in predicting job performance and conflict", *International Journal of Conflict Management*, Vol. 28 Issue: 5, pp.671-694, <https://doi.org/10.1108/IJCMA-12-2016-0105>
- Natarajan, G. and Bagwan, S. (2016), "Knowledge management adoption in India", *Imperial Journal of Interdisciplinary Research*, Vol. 2 No. 4, pp. 206-211.
- 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, pp. 104-30.
- Peter T. Coleman, Katharina G. Kugler, Kyong Mazzaro, Christianna Gozzi, Nora El Zokm, Kenneth Kressel, (2015) "Putting the peaces together: a situated model of mediation", *International Journal of Conflict Management*, Vol. 26 Issue: 2, pp.145 - 171, <https://doi.org/10.1108/IJCMA-02-2014-0012>.
- Rahim, M. Afzalur. (2001). *Managing Conflict in Organizations*. Quorum Books. United States of America
- R. Takahashi, S. Saito & T. Suzuki. (2003). *The influence of Thai and Japanese cultural value differences of conflict management. (Independent Study)*. College of Management Mahidol University, Bangkok
- Shalom Charles Malka. (2017). *Shareholder Activism: A Multi-Dimensional View of a Conflict-Ridden Construct*. *Journal of Conflict Management*, 2017 Volume 5, Number 1
- Stephen P. R & Timothy A. J., (2013) *Organization Behavior*. Pearson Education, Inc.,
- Tae-Yeol Kim Chongwei Wang Mari Kondo Tae-Hyun Kim. (2007). *Conflict management styles: the differences among the Chinese Japanese, and Koreans*. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 18 Iss 1 pp. 23 – 41 doi: <http://dx.doi.org/10.1108/10444060710759309>.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Thakore, D. (2013). Conflict and Conflict Management. IOSR Journal of Business and Management, 8(6), 07-16. www.iosrjournals.org
- Triandis H. (2000). Culture and conflict. International Journal of Psychology, International Union of Psychological Science, p.145-152
- Vincent Kai Jie Aw, Oluremi Bolanle Ayoko, (2017) "The impact of followers' conflict behaviors on teams' transformational leadership, team member exchange and engagement", International Journal of Conflict Management, Vol. 28 Issue: 4, pp.509-532, <https://doi.org/10.1108/IJCMA-04-2016-0020>
- Wasita Boonsathorn, (2007). Understanding conflict management styles of Thais and Americans in multinational corporations in Thailand. International Journal of Conflict Management, Vol. 18 Iss 3 pp. 196 – 221 doi: <http://dx.doi.org/10.1108/10444060710825972>.
- Webster's 1913 Dictionary. Retrieved January 16, 2016, from <http://www.webster-dictionary.org/definition/Conflict>.





ภาคผนวก ก.
คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

แบ่งออกเป็น 3 ชุด (แต่ละชุดคำถามประกอบด้วย 2 ส่วน) ดังนี้

ชุดที่ 1 สำหรับตัวแทนคนไทยของบริษัท

ชุดที่ 2 สำหรับตัวแทนคนญี่ปุ่นของบริษัท

ชุดที่ 3 สำหรับตัวแทนฝ่ายบุคคลของบริษัท

ชุดที่ 1 สำหรับตัวแทนคนไทยของบริษัท

ส่วนที่ 1 สาเหตุการเกิดความขัดแย้ง

1. ความขัดแย้งในการทำงานจากมุมมองของท่านคืออะไร
2. ท่านคิดว่า สาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งมีอะไรได้บ้าง และสาเหตุอะไรที่เกิดขึ้นบ่อยที่สุด
3. ท่านรับรู้ถึงความขัดแย้งในองค์กรเมื่อไร กรุณายกตัวอย่างเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

ส่วนที่ 2 วิธีการบริหารจัดการความขัดแย้ง

1. การจัดการความขัดแย้งในการทำงานจากมุมมองของท่านคืออะไร
2. ถ้ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น ท่านมีวิธีการบริหารจัดการความขัดแย้งอย่างไรบ้าง ท่านคำนึงถึงสิ่งใดบ้างในการเลือกวิธีการบริหารจัดการความขัดแย้งนั้นๆ กรุณายกตัวอย่าง
3. ในมุมมองของท่าน คนไทยกับคนญี่ปุ่นมีการจัดการความขัดแย้งที่เหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไรบ้าง และเพราะเหตุใด
4. ท่านคิดว่า การจัดการความขัดแย้งของคนไทยและคนญี่ปุ่นมีข้อดี และข้อเสียแตกต่างกันอย่างไรบ้าง กรุณายกตัวอย่าง
5. ท่านคิดว่า ความขัดแย้ง และการจัดการความขัดแย้งมีผลกระทบกับองค์กรอย่างไรบ้าง กรุณายกตัวอย่าง

ชุดที่ 2 สำหรับตัวแทนคนญี่ปุ่นของบริษัท

ส่วนที่ 1 Causes of conflict

1. From your point of view, what is “conflict”?
2. What do you think are the causes of conflict and which of these causes happens most frequently?
3. How do you realize that you are in a “real conflict situation”? Please provide examples.

ส่วนที่ 2 Conflict management

1. From your point of view, what is “conflict management”?
2. If conflict occurs how do you manage that conflict and why? What is your consideration for selecting the different ways of conflict management? Please provide examples.
3. In your opinion, what is the difference between Thais and Japanese conflict management and why?
4. Could you give some advantages and disadvantages of Thai and Japanese conflict management? Please provide examples.
5. In your opinion, how does conflict and conflict management affect the organization? Please provide examples.

ชุดที่ 3 สำหรับตัวแทนคนไทยของบริษัท

ส่วนที่ 1 สาเหตุการเกิดความขัดแย้ง

1. ความขัดแย้งในการทำงานจากมุมมองของท่านคืออะไร
2. ท่านคิดว่า สาเหตุหรือปัจจัยที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งมีอะไรได้บ้าง
3. ท่านคิดว่า ในองค์กรของท่านมีความขัดแย้งเกิดขึ้นบ้างหรือไม่ กรุณายกตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 วิธีการบริหารจัดการความขัดแย้ง

1. การจัดการความขัดแย้งในมุมมองของท่านคืออะไร
2. ถ้ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น ในฐานะฝ่ายบุคคลจะมีการบริหารจัดการความขัดแย้งอย่างไรบ้าง
3. ท่านคิดว่า องค์กรมีนโยบาย หรือการฝึกอบรมที่ช่วยในการบริหารความขัดแย้งอย่างไรบ้าง ตัวอย่างเช่นอะไรบ้าง
4. ในมุมมองของท่าน ในสถานการณ์จริงส่วนใหญ่แล้ว คนในองค์กรของท่านมักจะเลือกใช้วิธีการบริหารจัดการความขัดแย้งอะไร เพราะเหตุใด กรุณายกตัวอย่าง
5. ในมุมมองของท่าน การบริหารจัดการความขัดแย้งของคนญี่ปุ่นกับคนไทยมีความเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไรบ้าง และเพราะเหตุใด กรุณายกตัวอย่าง



ภาคผนวก ข.
ผู้เข้าร่วมวิจัย

ผู้เข้าร่วมวิจัย

ลำดับ ที่	สัญชาติ	เพศ	ประสบการณ์	ระดับความสามารถทาง ภาษา*			ตำแหน่ง
				ไทย	อังกฤษ	ญี่ปุ่น	
1.	ไทย	หญิง	20 ปี		ดีมาก	ไม่ได้	รองผู้อำนวยการฝ่าย โฆษณา
2.	ไทย	หญิง	28 ปี		ดี	ไม่ได้	ผู้จัดการทั่วไปฝ่าย บริหารงานจัดส่ง
3.	ไทย	ชาย	20 ปี		ดีมาก	ไม่ได้	ผู้จัดการทั่วไปฝ่ายขาย
4.	ไทย	หญิง	4 ปี		ดี	ไม่ได้	ผู้จัดการฝ่ายบุคคล
5.	ไทย	ชาย	22 ปี		ดี	ไม่ได้	ผู้จัดการฝ่ายบุคคล
6.	ไทย	หญิง	23 ปี		ดี	ไม่ได้	ผู้จัดการฝ่ายขาย
7.	ไทย	ชาย	13 ปี		ดี	ไม่ได้	ผู้จัดการฝ่ายขาย
8.	ไทย	หญิง	10 ปี		ดีมาก	ไม่ได้	ผู้จัดการฝ่ายการตลาด
9.	ไทย	ชาย	3 ปี		ดีมาก	ไม่ได้	ผู้จัดการฝ่ายการตลาด
10.	ไทย	ชาย	10 ปี		ดี	ไม่ได้	ผู้จัดการฝ่ายขาย
11.	ไทย	ชาย	11 ปี		ดี	ไม่ได้	ผู้จัดการฝ่ายโฆษณา
12.	ไทย	ชาย	11 ปี		พอใช้	ไม่ได้	ผู้จัดการฝ่ายวางแผนและ ควบคุมงบประมาณ
13.	ไทย	หญิง	8 ปี		ดีมาก	ดีมาก	เลขานุการผู้บริหาร
14.	ไทย	หญิง	8 ปี		ดีมาก	ดีมาก	เลขานุการผู้บริหาร
15.	ไทย	หญิง	9 ปี		ดี	ไม่ได้	หัวหน้าหน่วยฝ่าย บริหารงานจัดส่ง
16.	ไทย	หญิง	12 ปี		พอใช้	ไม่ได้	หัวหน้าหน่วยฝ่ายควบคุม เครดิต
17.	ญี่ปุ่น	ชาย	3 ปี	พอใช้	ดีมาก		ผู้อำนวยการฝ่ายการตลาด
18.	ญี่ปุ่น	ชาย	3 ปี	ไม่ได้	ดีมาก		ผู้อำนวยการฝ่ายการเงิน
19.	ญี่ปุ่น	ชาย	12 ปี	ดี	ดีมาก		ผู้จัดการทั่วไปฝ่าย วางแผน

ผู้เข้าร่วมวิจัย (ต่อ)

ลำดับ ที่	สัญชาติ	เพศ	ประสบการณ์	ระดับความสามารถทาง ภาษา*			ตำแหน่ง
				ไทย	อังกฤษ	ญี่ปุ่น	
20.	ญี่ปุ่น	ชาย	5 ปี	พอใช้	ดีมาก		ผู้จัดการทั่วไปฝ่าย บริหารงานจัดส่ง
21.	ญี่ปุ่น	ชาย	4 ปี	ไม่ได้	ดีมาก		ผู้จัดการทั่วไปฝ่าย การตลาด
22.	ญี่ปุ่น	ชาย	3 ปี	พอใช้	ดีมาก		ผู้จัดการทั่วไปฝ่าย การตลาด
23.	ญี่ปุ่น	ชาย	7 ปี	ดี	ดีมาก		ผู้จัดการทั่วไปฝ่าย บริหารงานจัดส่ง

* หมายเหตุ ผู้เข้าร่วมวิจัยประเมินตนเองในระดับความสามารถทางภาษาดังนี้

- ภาษาไทย สำหรับคนญี่ปุ่น ที่สามารถสื่อสารภาษาไทยได้ในระดับ
 - ดีมาก คือ สามารถเป็นล่ามได้
 - ดี คือ สื่อสารในธุรกิจได้
 - พอใช้ คือ สื่อสารในชีวิตประจำวันได้
 - ไม่ได้ คือ ไม่สามารถสื่อสารภาษาไทยได้
- ภาษาอังกฤษ สำหรับคนไทยและคนญี่ปุ่นที่สามารถสื่อสารภาษาอังกฤษได้ โดยมีระดับ
คะแนน TOEIC
 - ดีมาก คือ ระดับคะแนน 750 ขึ้นไป
 - ดี คือ ระดับคะแนน 600 – 749
 - พอใช้ คือ ระดับคะแนน 400 – 599

3. ภาษาญี่ปุ่น สำหรับคนไทยที่สามารถสื่อสารภาษาญี่ปุ่นได้ในระดับ
- ดีมาก คือ สามารถเป็นล่ามได้
 - ดี คือ สื่อสารในธุรกิจได้
 - พอใช้ คือ สื่อสารในชีวิตประจำวันได้
 - ไม่ได้ คือ ไม่สามารถสื่อสารภาษาญี่ปุ่นได้

