

การบริหารจัดการความขัดแย้งในการทำงานร่วมกันระหว่าง
Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)
ของนักศึกษา CMMU



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2564

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การบริหารจัดการความขัดแย้งในการทำงานร่วมกันระหว่าง

Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)

ของนักศึกษา CMMU

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 2 ธันวาคม พ.ศ. 2564

นางสุกิตติมา อัสวกำแหงหาญ

ผู้วิจัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัลลภา ปิติสันต์,

Ph.D

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

สุเทพ นิ่มสาย,

Ph.D

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์วิจิตา รักธรรม,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ,

Ed.D

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้สามารถสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีด้วยความช่วยเหลือของบุคคลต่างๆหลายท่าน อันดับแรกเลยขอขอบคุณอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผศ.ดร.พัลลภา ปิติสันต์ ที่ให้ความช่วยเหลือต่างๆเพื่อให้งานวิจัยครั้งนี้เป็นไปได้อย่างดี ทั้งเรื่องการให้คำแนะนำช่วยเหลือด้านการหากลุ่มตัวอย่างในการวิจัยในครั้งนี้ให้ คอยตรวจสอบให้คำปรึกษา จนทำให้การศึกษาวิจัยนี้สำเร็จลุล่วงได้เป็นอย่างดี

ขอบคุณพี่ๆเพื่อนๆ และน้องๆที่คอยช่วยเหลือกันอยู่เสมอ สอบถามซึ่งกันและกันอยู่เสมอ คอยช่วยเหลือกันในการเรียนรวมไปถึงเรื่องอื่นๆ ขอขอบคุณผู้เข้าร่วมวิจัยทุกท่านที่เสียสละเวลาให้ข้อมูลเพื่อทำการวิจัยอย่างเต็มที่ จนได้ผลการวิจัยที่ออกมาสำเร็จลุล่วง ขอขอบคุณครอบครัวที่คอยถามไถ่ ให้กำลังใจในการเรียนอยู่เสมอ และที่สำคัญคือคุณพ่อที่เสียชีวิตไประหว่างที่กำลังเรียน ที่คอยให้กำลังใจอยู่เสมอและเป็นแรงผลักดันให้ต้องเรียนให้จบ เพื่อให้สมกับที่คุณพ่ออยากให้เราปริญญาโท และขอขอบคุณบริษัท ยูนิเวนเจอร์ จำกัด (มหาชน) ที่เป็นผู้สนับสนุนให้ทุนการศึกษาในการเรียนครั้งนี้

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์ไม่มากนักน้อยแก่ผู้ที่สนใจจะศึกษาเพิ่มเติม สามารถนำไปประยุกต์ใช้ หรือนำไปใช้ในการอ้างอิงเพื่อทำการศึกษาวิจัยในด้านอื่นๆต่อไป

สุกิตติมา อัสวกำแหงหาญ

การบริหารจัดการความขัดแย้งในการทำงานร่วมกันระหว่าง Gen Y (อายุ 24-41 ปี)
และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) ของนักศึกษา CMMU
CONFLICT MANAGEMENT BETWEEN GEN Y (AGES 24-41) AND GEN Z (AGES 9-23) OF
CMMU STUDENT

สุกิติมา อัสวกำแหงหาญ 6350082

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัลลภา ปิติสันต์, Ph.D, สุเทพ นิ่มสาย, Ph.D,
ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ, Ph.D

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเปรียบเทียบสาเหตุของความขัดแย้งในมุมมองของนักศึกษา Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความขัดแย้ง และวิธีการจัดการความขัดแย้งของนักศึกษา Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 2 กลุ่ม คือ กลุ่มตัวอย่างที่เป็น Gen Y (อายุ 24-41 ปี) จำนวน 15 คน และกลุ่มตัวอย่างที่เป็น Gen Z (อายุ 9-23 ปี) จำนวน 13 คน จากนั้นทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ด้วยวิธี Content Analysis ผลการศึกษาพบว่าสาเหตุของความขัดแย้งที่ทั้ง Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) ส่วนใหญ่มีมุมมองเหมือนกันคือ ความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน ในส่วนของพฤติกรรมที่แสดงออกก็พบว่าส่วนใหญ่จะมีพฤติกรรมเจียบเหมือนกัน โดยพฤติกรรมของอีกฝ่ายส่วนใหญ่พบบ่อยเหมือนกัน คือ น้ำเสียงเปลี่ยน ต่อมาวิธีการจัดการความขัดแย้ง Gen Y (อายุ 24-41 ปี) ส่วนใหญ่จะใช้วิธีการพบกันครึ่งทาง Gen Z (อายุ 9-23 ปี) ส่วนใหญ่จะใช้วิธีการขอมและวิธีการจัดการความขัดแย้งที่เหมาะสมในการทำงานร่วมกันที่ CMMU ทั้ง Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเหมือนกันคือวิธีการแบบพบกันครึ่งทาง

คำสำคัญ : การบริหารจัดการความขัดแย้ง/ การทำงานร่วมกัน/ พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความขัดแย้ง/ สาเหตุของความขัดแย้ง

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ณ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	3
1.3 ขอบเขตของการศึกษา	3
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	4
2.1 ความขัดแย้งคืออะไร	4
2.2 สาเหตุของความขัดแย้ง	6
2.3 พฤติกรรมที่แสดงออก	11
2.4 การจัดการความขัดแย้ง	14
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัยและการออกแบบงานวิจัย	27
3.1 แนวคิดงานวิจัย	27
3.2 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา	27
3.3 ประชากรที่ศึกษา	27
3.4 การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง	28
3.5 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	28
3.6 การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล	29
3.7 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา	29
3.8 ระยะเวลาที่ใช้ในการทำวิจัย	30
บทที่ 4 ผลการวิจัย	31
4.1 ความขัดแย้งคืออะไร	33

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.2 สาเหตุของความขัดแย้ง	36
4.3 พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความขัดแย้ง	40
4.4 การบริหารจัดการความขัดแย้ง	43
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	62
5.1 สาเหตุของความขัดแย้ง	62
5.2 พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความขัดแย้ง	65
5.3 การบริหารจัดการความขัดแย้ง	67
5.4 ข้อจำกัดในการทำวิจัย	75
5.5 ข้อเสนอแนะ	75
บรรณานุกรม	78
ภาคผนวก	83
ภาคผนวก ก บทสัมภาษณ์	84
ภาคผนวก ข คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์	86
ภาคผนวก ค ผลการตรวจ Turn it in	90
ประวัติผู้วิจัย	93

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
2.1 แสดงสรุปการทบทวนวรรณกรรมเรื่องความหมายของความขัดแย้ง	5
2.2 แสดงสรุปการทบทวนวรรณกรรมเรื่องสาเหตุของความขัดแย้ง	10
2.3 แสดงสรุปการทบทวนวรรณกรรมเรื่องพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความขัดแย้ง	13
2.4 แสดงสรุปการทบทวนวรรณกรรมเรื่องการจัดการความขัดแย้ง	17
2.5 รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง (Avoidance)	19
2.6 รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบแข่งขัน (Competition)	20
2.7 รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบปรองดอง (Accommodation)	22
2.8 รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอม (Compromise)	23
2.9 รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือกัน (Collaboration)	25
4.1 ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง	32
4.2 เปรียบเทียบความหมายของความขัดแย้งจากมุมมองของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)	33
4.3 เปรียบเทียบมุมมองเกี่ยวกับความขัดแย้งของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)	34
4.4 เปรียบเทียบมุมมองเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)	37
4.5 เปรียบเทียบมุมมองเกี่ยวกับความกังวลทั้งก่อนและหลังทำงานร่วมกันระหว่าง Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)	38
4.6 เปรียบเทียบพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความขัดแย้งของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)	41
4.7 เปรียบเทียบพฤติกรรมที่สังเกตเห็นจากคนอื่นที่แสดงออกถึงความขัดแย้งของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)	42
4.8 เปรียบเทียบพฤติกรรมที่พบบ่อยที่สังเกตเห็นจากคนอื่นที่แสดงออกถึงความขัดแย้งของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)	43

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า	
4.9	เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)	44
4.10	เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งต่างๆในมุมมองของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)	46
4.11	เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งที่พบบ่อยในมุมมองของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)	47
4.12	เปรียบเทียบสถานการณ์ที่เหมาะสมในการวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงในมุมมองของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)	49
4.13	เปรียบเทียบสถานการณ์ที่เหมาะสมในการวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบแข่งขันในมุมมองของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)	51
4.14	เปรียบเทียบสถานการณ์ที่เหมาะสมในการวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบปรองดองในมุมมองของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)	53
4.15	เปรียบเทียบสถานการณ์ที่เหมาะสมในการวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอมในมุมมองของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)	55
4.16	เปรียบเทียบสถานการณ์ที่เหมาะสมในการวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือกันในมุมมองของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)	57
4.17	เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งที่เหมาะสมในการทำงานร่วมกันที่ CMMU ในมุมมองของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)	59
5.1	เปรียบเทียบสาเหตุของความขัดแย้งในการทำงานร่วมกัน ที่ CMMU ในมุมมองของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)	62
5.2	เปรียบเทียบมุมมองเกี่ยวกับความขัดแย้งในการทำงานร่วมกันที่ CMMU ในมุมมองของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)	63
5.3	เปรียบเทียบพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความขัดแย้งในการทำงานร่วมกันที่ CMMU ในมุมมองของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)	65

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า	
5.4	เปรียบเทียบพฤติกรรมที่พบบ่อยที่แสดงออกถึงความขัดแย้งในการทำงานร่วมกันที่ CMMU ในมุมมองของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)	66
5.5	เปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งในการทำงานร่วมกันที่ CMMU ของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)	67
5.6	เปรียบเทียบมุมมองในการเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)	69
5.7	เปรียบเทียบมุมมองในการเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบแข่งขันของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)	70
5.8	เปรียบเทียบมุมมองในการเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบปรองดองของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)	71
5.9	เปรียบเทียบมุมมองในการเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอมของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)	72
5.10	เปรียบเทียบมุมมองในการเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือกันของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)	73
5.11	เปรียบเทียบมุมมองถึงวิธีการจัดการความขัดแย้งที่เหมาะสมในการทำงานร่วมกันที่ CMMU ของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)	74

สารบัญรูปภาพ

รูปภาพ

หน้า

1.1 แสดงกลุ่มประชากรแต่ละ Generation ปี 2563

1



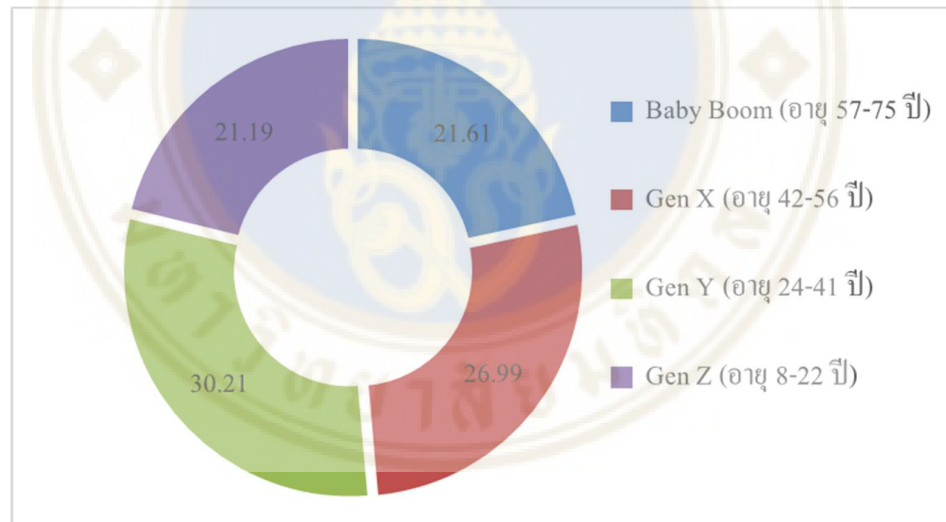
บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ

ยุคสมัยมีความเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว จากรุ่นหนึ่งสู่อีกรุ่นหนึ่ง คนรุ่นเก่าก็จะเริ่มลดน้อยลง

เป็นคนรุ่นใหม่เข้ามามีบทบาทในสังคมมากขึ้น คูได้จากข้อมูลจำนวนประชากรในแต่ละรุ่นของประเทศไทย (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2563) ในปัจจุบันกลุ่มประชากรที่มีจำนวนมากที่สุดคือประชากร Gen Y (อายุ 24-41 ปี) จากกราฟที่แสดงด้านล่างซึ่งเป็นข้อมูลในปี 2563 จะเห็นว่า Gen Y (อายุ 24-41 ปี) มีประชากรอยู่ถึง 28% รองลงมาคือ Gen X (อายุ 42-56 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) ตามลำดับ



รูปภาพที่ 1.1 แสดงกลุ่มประชากรแต่ละ Generation ปี 2563

ที่มา : สำนักงานสถิติแห่งชาติ (2563)

จะเห็นว่า Gen Y (อายุ 24-41 ปี) มีจำนวนประชากรอยู่มากที่สุด และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) ก็มีแนวโน้มจะเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากยุคสมัยที่ค่อยๆเปลี่ยนแปลงไป จะเห็นได้ว่าจะมีการอยู่ร่วมกันของคนหลายช่วงอายุในสังคมเดียวกัน ย่อมเกิดความแตกต่างกันในสังคม ซึ่งสังคมที่มีความแตกต่างรวมอยู่มากที่สุด คือสังคมที่ทำงาน เพราะจะเป็นที่รวบรวมความแตกต่างทั้งในเรื่อง ค่านิยม วัฒนธรรม ศาสนา หรือความแตกต่างในด้านอื่นๆ (ประไพศรี ธรรมวิริยะวงศ์, 2559)

เมื่อกล่าวถึงความแตกต่างให้มากขึ้นนั้น ในความแตกต่างส่วนบุคคล นอกจากจะมีเรื่องเพศแล้ว ยังมีเรื่องอายุหรือวัยที่มีการแบ่งช่วงอายุเป็นรุ่น หรือที่เรียกว่าเจนเนอเรชันที่แตกต่างกัน ในแต่ละรุ่นนั้นก็จะมีพื้นฐานที่แตกต่างกันเช่นเดียวกัน (Van den Bergh & Behrer, 2011 อ้างในเกริกดา โคตรชารี, 2555) โดยความแตกต่างที่เกิดขึ้นอาจจะเกิดด้วยสภาพแวดล้อมในแต่ละรุ่นที่ไม่เหมือนกัน เช่น เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมหรือค่านิยม ทำให้จะเห็นได้ว่าแต่ละรุ่นจะมีค่านิยมกรอบแนวความคิดหรือพื้นฐานนิสัยไม่เหมือนกัน (มนัสวี ศรีนนท์, 2561) ลักษณะพื้นฐานของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) หรือผู้ที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2523-2540 (Gaidhani, Arora, and Sharma, 2019; ฌัญญูญา เทพมาศ, 2557) เป็นยุคที่เติบโตพร้อมกับเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาไปคู่กัน จะมีความเข้าใจในเทคโนโลยีได้ดี มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร ชอบงานไอที ทำอะไรหลายๆอย่างได้ในเวลาเดียวกัน เป็นตัวของตัวเองสูง ในรุ่นนี้ต้องการเห็นความสำเร็จในการทำงาน มีการเปลี่ยนงานบ่อย และการทำงานหนักทำให้มีการแต่งงานช้าลง ในส่วนของ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) คือผู้ที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2541-2555 (Gaidhani, Arora, and Sharma, 2019; ฌัญญูญา เทพมาศ, 2557) เป็นเด็กรุ่นใหม่ที่มีความสะดวกสบายเกิดขึ้นมาให้แล้ว เรียกได้ว่าเป็นยุคไฮเทค ทั้งด้านดิจิทัล การติดต่อสื่อสารไร้สาย มีความสามารถในการใช้และเรียนรู้ใช้งานเทคโนโลยีได้เร็ว เป็นรุ่นที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีความคิดนอกกรอบ และเก่งในด้านเทคโนโลยี ค่อนข้างตระหนักในเรื่องปัญหาสิ่งแวดล้อม จากความแตกต่างของลักษณะนิสัยกล่าวมานั้น ในการทำงานร่วมกันของคนต่างวัย ก็ย่อมมีการทำงานและทัศนคติแนวความคิดต่างๆที่แตกต่างกันเช่นกัน (Gaidhani, Arora, and Sharma, 2019) เนื่องด้วยพื้นฐานที่ไม่เหมือนกัน จะส่งผลถึงรูปแบบการทำงานที่ไม่ตรงกัน อาจจะมีความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ จากการที่มีมุมมองความคิดไม่เหมือนกัน แนวความคิดแตกต่างกัน หรือจากสาเหตุใดสาเหตุหนึ่ง(รัฐพล เย็นใจมาและสุรพล สุษะพรหม, 2561)

ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาในเรื่องการทำงานร่วมกันของคนต่างวัย โดยมุ่งไปในเรื่องของความขัดแย้ง ว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่าง Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) ที่อนาคตจะมีการทำงานร่วมกัน ว่าสาเหตุของความขัดแย้งในการทำงานเกิดมาจากอะไร ลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกมาจากความขัดแย้งนั้นๆคืออะไร และแต่ละรุ่นมีการบริหารจัดการความขัดแย้งในที่ทำงานร่วมกันอย่างไร เพื่อให้การทำงานนั้นมีประสิทธิภาพและสามารถทำงานร่วมกันต่อไปได้อย่างเข้าใจกัน

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งในการทำงานร่วมกันระหว่าง Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)
2. เพื่อศึกษาพฤติกรรมที่แสดงออกต่อความขัดแย้งในการทำงานร่วมกันระหว่าง Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)
3. เพื่อศึกษาวิธีการบริหารจัดการความขัดแย้งในการทำงานร่วมกันระหว่าง Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)

1.3 ขอบเขตของการศึกษา

งานวิจัยฉบับนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาการบริหารจัดการความขัดแย้งในการทำงานร่วมกันของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยประชากรที่ศึกษาแบ่งเป็น นักศึกษา Gen Y (อายุ 24-41 ปี) จำนวน 15 คน และนักศึกษา Gen Z (อายุ 9-23 ปี) จำนวน 15 คน โดยมีระยะเวลาดำเนินการระหว่างเดือนพฤษภาคม 2564 ถึงเดือนธันวาคม 2564

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อให้ทราบสาเหตุของความขัดแย้งในการทำงานร่วมกันระหว่าง Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)
2. เพื่อให้ทราบความแตกต่างของพฤติกรรมที่แสดงออกต่อความขัดแย้งในการทำงานร่วมกันระหว่าง Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)
3. เพื่อให้ทราบถึงการจัดการความขัดแย้งของการทำงานร่วมกันระหว่างนักศึกษา Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)
4. เพื่อให้องค์กรหรือสถานศึกษาได้นำข้อมูลจากการวิจัยไปปรับใช้ในการปรับความสัมพันธ์ กิจกรรมการเรียนของนักศึกษา หรือปรับวิธีการทำงานในที่ทำงาน

บทที่ 2

การทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ความขัดแย้งคืออะไร

Schmidt and Kochan (1972) ได้ให้คำนิยามของความขัดแย้งว่าเป็นปรากฏการณ์ ที่มีการแข่งขันกันเพื่อให้ได้มาของเป้าหมายที่ได้วางไว้

Kenneth W. Thomas (1992) ให้คำความหมายของความขัดแย้งว่าเป็นปรากฏการณ์ที่มีความแตกต่างหลากหลาย โดยจะแบ่งได้ทั้งเรื่องของความรู้สึก ความเข้าใจ และพฤติกรรม โดยความขัดแย้งอาจจะเริ่มต้นด้วยการที่ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดรับรู้ว่ามีอีกฝ่ายเริ่มที่จะหงุดหงิด โกรธ หรือมีความกังวล

กิติมา ปรีดีติลล (2542) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สภาวะที่จิตใจรู้สึกไม่มีความสุข กระวนกระวายใจเพราะมีสิ่งที่ไม่สมหวังตามที่ต้องการ และเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นมาแล้ว ก็จะมีการแสดงพฤติกรรมในออกมาในรูปแบบต่างๆเพื่อที่จะต้องการให้ความขัดแย้งนั้นหมดไปหรือลดลง

วันชัย วัฒนศัพท์ (2550) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง การแข่งขันต่อสู้กัน ไม่ว่าจะด้วยเรื่องความคิด ความสนใจ มุมมอง รสนิยม ค่านิยม ความชอบ อำนาจ หรืออื่นๆอีกมากมาย โดยจะเกิดขึ้นได้ทั้งในตัวเองคือขัดแย้งในความคิดของตนเอง หรือขัดแย้งกับคนอื่น หรือระหว่างคนกับกลุ่ม กับกลุ่มคนเหมือนกัน หรือหลายๆกลุ่มขัดแย้งกันได้ เกิดขึ้นได้ทุกรูปแบบ

ชัยเสถียร พรหมศรี (2550) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งว่า คือ กระบวนการที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคล ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดรับรู้ว่ามีอีกฝ่ายหนึ่งหรือฝ่ายตรงข้ามมีความรู้สึกหรือความคิดที่ตรงกันข้ามกับที่ฝั่งตนเองต้องการ

ราชบัณฑิตยสถาน (2554) ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ว่า เป็นความไม่ลงรอยกัน

จิตราพัชร ชัยรัตนพิริญกุล (2556) ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ว่า ความขัดแย้งคือสถานการณ์หรือบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป มีความคิดเห็น ความคาดหวัง เป้าหมาย ค่านิยม การรับรู้ หรือแม้แต่พฤติกรรมที่ไม่สอดคล้องกัน และไม่สามารถหาข้อยุติที่ทำให้ทั้งสองฝ่ายหรือทุกฝ่ายพอใจได้ ซึ่งในสถานการณ์นี้อาจจะทำให้เกิดผลดีหรือผลเสียต่อองค์กรก็ได้ ขึ้นอยู่กับผลลัพธ์ที่ออกมา

Catherine (2004) อ้างถึงใน ชลธิชา จาคบันดิษฐ์ (2560) ได้ให้นิยามของความขัดแย้งว่าเป็นสถานการณ์หรือสภาวะของความไม่ลงรอยกัน ตรงข้ามกันของผลประโยชน์ เป้าหมาย หรือความต้องการระหว่าง 2 ฝ่ายขึ้นไป

รัฐพล เย็นใจมา, และสุรพล สุขะพรหม (2561) กล่าวว่า ความขัดแย้งประกอบมาจากคำสองคำ คือคำว่า “ขัด” และคำว่า “แย้ง” ซึ่งความหมายของทั้งสองคำจะใกล้เคียงกัน คือความไม่ลงรอยกัน หรือไม่ทำตามที่ตั้งหรือกำหนดไว้

Cambridge Dictionary (2564) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งว่า เป็นความไม่ลงรอยกันหรือแข่งขันระหว่างคนที่มีความคิดเห็นหรือหลักการที่ไม่ตรงกัน เป็นปฏิปักษ์ต่อกัน

ตารางที่ 2.1 แสดงสรุปการทบทวนวรรณกรรมเรื่องความหมายของความขัดแย้ง

	Schmidt and Kochan (1972)	Kenneth W. Thomas (1992)	กิติมา ปริดิติก (2542)	วันชัย วัฒนศัพท์ (2550)	ชัยเสกฐ์ พรหมศรี (2550)	ราชบัณฑิตยสถาน (2554)	จิตราพัชร ชัยรัตน์ พิริญกุล (2556)	Catherine (2004) อ้างถึงใน ชลธิชา จาคบันดิษฐ์ (2560)	รัฐพล เย็นใจมา, และสุรพล สุขะพรหม (2561)	Cambridge Dictionary (2564)
ปรากฏการณ์อย่างหนึ่ง	x	x								
กระบวนการอย่างหนึ่ง					x					
สถานการณ์อย่างหนึ่ง							x			
สภาวะของจิตใจ			x							
การแข่งขัน	x			x						x
ความไม่ลงรอยกัน				x		x	x	x	x	x

จากการทบทวนวรรณกรรมเรื่องความหมายของความขัดแย้งจะเห็นว่าความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ (Schmidt & Kochan, 1972; Thomas, 1992) กระบวนการ (ชัยเสกฐ์ พรหมศรี, 2550) หรือสถานการณ์ใดๆ (จิตราพัชร ชัยรัตน์ พิริญกุล, 2556) ที่มีสภาวะของจิตใจ (กิติมา ปริดิติก, 2542) รู้สึกกระวนกระวาย ไม่มีความสุขเพราะไม่ได้สิ่งที่ต้องการ โดยที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันหรือไม่ตรงกับที่คาดหวังไว้ระหว่างสองฝ่าย ไม่ลงรอยระหว่างกัน (วันชัย วัฒนศัพท์, 2550; ราชบัณฑิตยสถาน, 2554; จิตราพัชร ชัยรัตน์ พิริญกุล, 2556; Catherine, 2004 อ้างถึงใน ชลธิชา จาคบันดิษฐ์, 2560; รัฐพล เย็นใจมา, และสุรพล สุขะพรหม, 2561; Cambridge Dictionary, 2564) จนจะเกิดการแข่งขันเพื่อให้ได้ในสิ่งที่คาดหวังไว้ (Schmidt & Kochan, 1972; วันชัย วัฒนศัพท์, 2550; Cambridge Dictionary, 2564) โดยความขัดแย้งนั้นเป็นเรื่องที่พบเจอได้ทั่วไปในชีวิตประจำวัน สามารถเกิดขึ้นได้ทุกคน (Putnam & Poole, 1992) เมื่อมีคนมาทำงานร่วมกันย่อมไม่

อาจจะหลีกเลี่ยงความขัดแย้งกันได้ (สาริศา เจนเขว้า, 2020) เพราะทุกคนมีความแตกต่างกัน ย่อมมีการเกิดความแตกต่างทางความคิดเกิดขึ้นได้

2.2 สาเหตุของความขัดแย้ง

Pneuman and Bruehl (1982) ได้แบ่งสาเหตุของความขัดแย้งเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านบุคคล โดยสาเหตุของความขัดแย้งเกิดมาจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคล

2. กระบวนการสื่อสารระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล

3. สภาพขององค์กร โดยสาเหตุอาจจะเกิดมากจากการใช้คนหรือทรัพยากรในองค์กร นักวิชาการแห่งสถาบันอเล็กซานเดอร์ แฮมิลตัน (Alexander Hamilton Institute) อ้างถึงใน พรนพ พุกกะพันธ์ (2542) กล่าวว่าความขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดจากเหตุสำคัญ 8 ประการ ดังนี้

1. ความแตกต่างของบุคลิกภาพและวัฒนธรรม

2. ความแตกต่างของค่านิยมที่เกิดจากการสั่งสมมาจากการเลี้ยงดู การศึกษาและศาสนาที่แตกต่างกัน

3. ความแตกต่างของการรับรู้ ความหมายคือจากประสบการณ์ที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล หรือมีความสามารถในการรับรู้ที่ต่างกัน

4. ความแตกต่างของเป้าหมาย

5. การแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีจำกัด ไม่ว่าจะเป็นคน เงิน ตำแหน่ง หรืออื่นๆ ที่ต้องการที่จะได้

6. การพึ่งพาอาศัยกันของบุคคลในการทำงาน การมอบหมายงานที่ยังเกี่ยวข้องกันมากเท่าไร ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้มากเท่านั้น

7. ความกดดันต่อบทบาท ทุกตำแหน่งมีบทบาทที่กำหนดไว้แล้วถ้าปฏิบัติตนผิดบทบาท ก็เกิดความขัดแย้งขึ้นได้

8. การแทรกแซงกันของสถานภาพแบบเป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการ

Christopher Moore (2003) แบ่งสาเหตุของความขัดแย้งออกเป็น 5 ด้าน คือ

1. ความขัดแย้งด้านข้อมูล (Data Conflict) เป็นความขัดแย้งพื้นฐานที่เกิดขึ้นได้บ่อย เพราะเป็นเรื่องของความรับรู้ที่แตกต่างกัน และเรื่องข้อมูลที่อาจจะให้มากหรือน้อยเกินไป หรืออาจจะเรียกได้ว่าเป็นเรื่องการสื่อสารที่ไม่ถูกต้อง จนทำให้เกิดความผิดพลาดขึ้นจนไปสู่ความขัดแย้ง

2. ความขัดแย้งจากผลประโยชน์ (Interests Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากการต้องการครอบครองผลประโยชน์ต่างๆ เช่น เงิน ตำแหน่ง หรืออำนาจ

3. ความขัดแย้งด้านโครงสร้าง (Structural Conflict) จะเกี่ยวข้องกับเรื่องของอำนาจในด้านต่างๆ เช่น การใช้อำนาจ การกระจายหรือแย่งชิงอำนาจ ความไม่ยุติธรรม และรวมไปถึงกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆด้วย

4. ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ (Relationship Conflict) ได้แก่บุคลิกภาพ และพฤติกรรมที่ต่างกัน วิธีการทำงานต่างกัน หรือเกิดจากอารมณ์ ความรุนแรง พฤติกรรมเชิงลบต่างๆที่ทำให้เข้าใจผิดจนเกิดเป็นความขัดแย้ง

5. ความขัดแย้งด้านค่านิยม (Values Conflict) ความขัดแย้งที่เกิดจากความเชื่อ ค่านิยม พื้นฐานความเป็นมาของแต่ละคนที่ได้รับมาจากการเลี้ยงดูและสภาพแวดล้อมที่โตขึ้นมา

วันชัย วัฒนศัพท์ (2547) ได้มีการแบ่งสาเหตุของความขัดแย้งเป็น 5 ด้านเช่นเดียวกัน

1. ความขัดแย้งด้านข้อมูล (Data Conflict) อาจเกิดจากความสื่อสารที่บกพร่อง หรือการแปรผลข้อมูลผิดพลาด

2. ความขัดแย้งจากผลประโยชน์ (Interests Conflict) ด้วยทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดทำให้เกิดการแย่งชิงเกิดขึ้น

3. ความขัดแย้งด้านโครงสร้าง (Structural Conflict) การใช้อำนาจ ความไม่ยุติธรรม ไม่เสมอภาค

4. ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ (Relationship Conflict) เกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพ พฤติกรรมที่แตกต่างกัน หรือ ทศนคติ

5. ความขัดแย้งด้านค่านิยม (Values Conflict) เกี่ยวกับความเชื่อ วัฒนธรรมประเพณี การเลี้ยงดูที่แตกต่างกัน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550) ได้แบ่งสาเหตุของความขัดแย้งในองค์กรออกมา ดังนี้

1. ความขัดแย้งในแนวตั้ง (Vertical Conflict) รูปแบบนี้ก็จะเกิดขึ้นจากบนลงล่าง คือจากระดับในสายงานที่มีความเห็นไม่ตรงกัน ไม่ว่าจะผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่าหรือผู้ที่มีตำแหน่งต่ำกว่าจะมีความเห็นไม่ตรงกันก็ตาม

2. ความขัดแย้งในแนวนอน (Horizontal Conflict) คือความขัดแย้งที่เกิดจากคนในองค์กรที่อยู่ในระดับเดียวกัน ตำแหน่งเท่ากัน เช่นอาจจะมีการทำงานที่ขัดกัน กระทบกระพังกัน

3. ความขัดแย้งระหว่างสายการบังคับบัญชา-ที่ปรึกษา (Line-staff Conflict) คือความขัดแย้งที่เกิดระหว่างคนที่มีอำนาจในการบริหารกับคนที่มีบทบาทเป็นที่ปรึกษา อาจจะทำให้เกิดความเห็นที่ไม่ตรงกัน มองกันคนละมุม

4. ความขัดแย้งด้านบทบาท (Role Conflicts) เป็นความขัดแย้งในที่ทำงานที่มีการเกิดขึ้นได้เป็นปกติ โดยอาจจะเป็นเพราะแต่ละคนมีเป้าหมายในการทำงานแตกต่างกันออกไป เช่น ฝ่ายขายต้องการขายของให้ลูกค้าให้ได้เร็วๆ ยากให้มีของในคลังเยอะๆ แต่ฝ่ายคลังไม่อยากจะให้ของในคลังมีเยอะ

5. ความสัมพันธ์ของเส้นทางการไหลของงาน (Workflow Interdependencies) ความขัดแย้งนี้จะหมายถึงการไหลของงาน หรือทิศทางการทำงาน โดยงานอาจจะมีลักษณะการพึ่งพากันสูงและต่อเนื่องกัน เลยทำให้มีความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ง่าย ยกตัวอย่างเช่น ร้านอาหารอย่างพิซซ่า พ่อครัวต้องรีบทำพิซซ่า ออบ แล้วต้องเอาไปให้พนักงานส่ง ถ้าพ่อครัวทำช้า คนส่งก็ต้องรีบไปส่งซึ่งก็อาจจะไปส่งถึงลูกค้าได้ช้า โคนลูกค้าถือว่า หรือต้องให้คูปองส่วนลดไป คนส่งก็อาจจะมาบ่นกับพ่อครัวทำให้เกิดความขัดแย้งได้

6. ความขัดแย้งจากความไม่ชัดเจนในอำนาจหน้าที่ (Domain Ambiguities) ในกรณีนี้คืออาจจะไม่รู้ชัดเจนว่าตนเองมีหน้าที่อะไร ความรับผิดชอบของตัวเองคืออะไรหรือเป็นของใคร ทำให้บุคคลหรือกลุ่มนั้นๆ อยู่ในสถานการณ์ที่ไม่ชัดเจนและกำกวมก็จะเกิดความขัดแย้งได้ง่าย เพราะอาจจะมีความก้าวก่ายหน้าที่และความรับผิดชอบเกิดขึ้นได้

7. การขาดแคลนทรัพยากร (Resource Scarcity) จะเกิดขึ้นในองค์กรที่อาจจะมีปัญหาหรือการจำกัดทรัพยากรต่างๆ ในองค์กร ซึ่งจะรวมไปถึงทรัพยากรบุคคลด้วย ถ้าองค์กรมีการลดจำนวนพนักงานลง แต่ละฝ่าย หรือแต่ละคนก็จะพยายามรักษาตัวเองเอาไว้เพื่อรักษาผลประโยชน์ตัวเองเอาไว้ให้มากที่สุด ซึ่งอาจจะมี การขัดขวางเพื่อไม่ให้มีการแบ่งทรัพยากรของตัวเองไปให้บุคคลอื่น

8. ความไม่สมดุลด้านอำนาจหรือคุณค่า (Power or Value Asymmetries) จะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มที่ต้องมีการทำงานร่วมกัน มีความแตกต่างกันมากทั้งในเรื่องอำนาจหน้าที่ หรือคุณค่า เช่น ผู้บริหารระดับสูงต้องมาทำงานร่วมกับฝ่ายปฏิบัติการทั่วไปในโครงการหนึ่ง ซึ่งทางพนักงานที่ระดับต่ำกว่าอาจจะไม่ได้รับการยอมรับการช่วยเหลือหรือการแสดงความคิดเห็นเท่าไร เพราะผู้บริหารอาจจะมีความคิดในใจแล้ว ไม่ได้ต้องการความช่วยเหลือสักเท่าไร

Carsten K. W. De Dreu, and Michele J. Gelfand (2008) ได้กล่าวไว้ว่าความขัดแย้งและความร่วมมือจะมีความแข็งแกร่งขึ้น จากการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในการทำงาน ตัวอย่างเช่น

1. ความขัดแย้งอาจจะเกิดขึ้นมาจากความกดดันที่เพิ่มขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง การปรับตัว หรือการที่มีสิ่งใหม่ๆเข้ามา ปริมาณงานที่อาจจะเพิ่มขึ้น ความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่
2. ความขัดแย้งอาจจะเกิดจากเศรษฐกิจและการที่มีการรับแรงงานที่หลากหลายถิ่นฐานเข้ามา จึงจะทำให้เพิ่มความหลากหลายในสถานที่ทำงานมากขึ้น
3. เกิดขึ้นจากการสื่อสาร ยังมีการใช้ internet ในการสื่อสารมากขึ้นทำให้อาจจะไม่มีการสื่อสารแบบ Face to Face เท่าไหร่ หรือลดน้อยลง ซึ่งจะทำให้เกิดความผิดพลาดในการสื่อสารขึ้นได้จนทำให้เกิดความขัดแย้งกันเนื่องมาจากการสื่อสาร
4. การจัดระบบงานแบบกึ่งอิสระ การทำงานเป็นทีมจะสามารถสร้างการพึ่งพาอาศัยกันได้ดีในหมู่พนักงาน อาจจะทำให้ลำดับขั้นของชนชั้นการทำงานเดิมขององค์กรลดน้อยลง แต่จะต้องใช้ความสามารถในการจัดการบริหารตัวเองมากขึ้น รวมไปถึงการเจรจาต่อรองและทักษะในการบริหารจัดการความขัดแย้งของพนักงานต้องมีมากขึ้นเช่นเดียวกัน

นักรบ จุลเสวก (2562) ได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งในการทำงานนั้นเกิดมาจาก 5 ด้าน

1. ด้านค่านิยมที่แตกต่างกัน คือเป็นความขัดแย้งที่เกิดจากความแตกต่างในด้านความเชื่อ ความคาดหวัง ค่านิยม การเลี้ยงดูของพนักงานแต่ละคนที่ทำงานในองค์กรเดียวกันนั้น ไม่เหมือนกัน ทำให้การให้ความสำคัญในเรื่องรางวัล การทำงานเป็นทีม หรือความคาดหวังในการทำงาน ไม่เหมือนกัน
2. ด้านการสื่อสารระหว่างบุคคล คือเป็นความขัดแย้งที่เกิดจากความสื่อสารของแต่ละบุคคลที่ไม่เหมือนกัน อาจจะเป็นการสื่อสารกันระหว่างพนักงาน แผนกหรือตำแหน่ง อาจจะเป็นเพราะการอธิบายงานที่ไม่ชัดเจน หรือมีการปิดบังข้อมูลบางอย่างในการทำงานระหว่างกัน หรือไม่อาจจะเป็นการแสดงความคิดเห็นบางอย่างที่ทำให้เกิดความขัดแย้งได้
3. ด้านกระบวนการทำงาน คือ ความขัดแย้งที่อาจจะเกิดจากนโยบายในการทำงานหรือกระบวนการทำงานของฝ่ายต่างๆในองค์กรไม่เหมือนกัน ไม่ว่าจะเป็นขั้นตอนการทำงาน การมอบหมายความรับผิดชอบที่ได้รับมาไม่เหมือนกัน หรืออาจจะได้รับหน้าที่พิเศษจากผู้บริหารระดับสูง
4. ด้านทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด อันนี้จะหมายถึงความขัดแย้งที่เกิดจากทรัพยากรในองค์กรที่มีอยู่จำกัด มีการกำหนดควบคุมการบริหารจัดการทรัพยากร เรื่องงบประมาณในการซื้อวัสดุและอุปกรณ์ต่างๆขององค์กร

5. ด้านบุคลิกภาพที่แตกต่าง คือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากบุคลิกภาพของพนักงานในองค์กรที่แตกต่างกัน เช่นเรื่องการปฏิบัติตัวเพื่อให้เกิดการยอมรับ การแยกแยะเรื่องส่วนตัวจากเรื่องงาน หรือการรับฟังความเห็นของคนอื่นที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 2.2 แสดงสรุปการทบทวนวรรณกรรมเรื่องสาเหตุของความขัดแย้ง

	Pneuman & Bruehl (1982)	Alexandar Hamilton Institute อังถึงใน พรนพ พุกกะพันธ์ (2542)	Christopher Moore (2003)	วันชัย วัฒนศัพท์ (2547)	ศิริวรรณ เจริญรัตน์ และคณะ (2550)	Carsten K. W. De Dreu, & Michele J. Gelfand (2008)	นักรบ จุลเสวก (2562)
ความแตกต่างด้านบุคคล	x	x	x	x			x
ค่านิยม		x	x	x			x
การรับรู้/ การสื่อสาร	x	x	x	x		x	x
สภาพองค์กร/ ทรัพยากร	x	x			x		x
ผลประโยชน์			x	x			
เป้าหมาย		x					
โครงสร้าง		x	x	x	x	x	x
การเปลี่ยนแปลง						x	

จากการทบทวนวรรณกรรมจะเห็นว่าสาเหตุของความขัดแย้งมีได้มาจากหลายสาเหตุ แต่สาเหตุที่มีกล่าวถึงมากที่สุดคือจาก

1. ความแตกต่างด้านบุคคล (Pneuman & Bruehl, 1982; Alexandar Hamilton Institute อังถึงใน พรนพ พุกกะพันธ์, 2542; Christopher Moore, 2003; นักรบ จุลเสวก, 2562): โดยความแตกต่างด้านบุคคลคือในเรื่องของประสบการณ์ (Alexandar Hamilton Institute อังถึงใน พรนพ พุกกะพันธ์, 2542) พื้นฐานการเติบโต การเลี้ยงดู (Alexandar Hamilton Institute อังถึงใน พรนพ พุกกะพันธ์, 2542; นักรบ จุลเสวก, 2562) ลักษณะนิสัยการพูด (Alexandar Hamilton Institute อังถึงใน พรนพ พุกกะพันธ์, 2542; Christopher Moore, 2003; นักรบ จุลเสวก, 2562) หรืออื่นๆที่เป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลที่ไม่เหมือนกัน (Alexandar Hamilton Institute อังถึงใน พรนพ พุกกะพันธ์, 2542; Christopher Moore, 2003; นักรบ จุลเสวก, 2562)

2. การสื่อสาร หมายถึงการรับรู้ของแต่ละคนที่ไม่เหมือนกัน การสื่อสารที่เท่ากันอาจจะเข้าใจไม่เหมือนกัน บางคนอาจจะรู้สึกว่ามันไป แต่บางคนบอกว่ามันน้อยไป ทำให้เกิดความขัดแย้งเกิดขึ้นได้เพราะการสื่อสารที่ไม่ตรงกัน สอดคล้องกับ Pneuman & Bruehl, 1982; Alexandar

Hamilton Institute; Christopher Moore, 2003; วันชัย วัฒนศัพท์, 2547; Carsten K. W. De Dreu, & Michele J. Gelfand, 2008; นักรบ จุลเสวก, 2562

3. โครงสร้าง คือความขัดแย้งที่เกิดจากอำนาจในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นอำนาจโดยหน้าที่ หรืออื่นๆ การใช้อำนาจที่ไม่สมดุล ไม่ยุติธรรม ความแตกต่างในอำนาจของแต่ละคน ซึ่งในที่นี้รวมไปถึงนโยบายในการทำงาน กระบวนการทำงาน ระเบียบกฎเกณฑ์ต่างๆที่ไม่เหมือนกันหรือเหลื่อมล้ำกัน ก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นมาจากประเด็นเหล่านั้นได้ สอดคล้องกับ Alexandar Hamilton Institute อ้างถึงใน พรนพ พุกกะพันธ์, 2542; Christopher Moore, 2003; วันชัย วัฒนศัพท์, 2547; ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2550; Carsten K. W. De Dreu, & Michele J. Gelfand, 2008; นักรบ จุลเสวก, 2562

2.3 พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความขัดแย้ง

ธรรรงค์ กระจ่างยศ (2553) ได้ศึกษาและกล่าวว่าพฤติกรรมที่แสดงความขัดแย้งที่เปิดเผยออกมาและสังเกตเห็นได้คือจะเริ่มมีการแสดงออกถึงความไม่พอใจ โดยจะมีการเปลี่ยนแปลงทางน้ำเสียงออกมาเวลาพูด และสັกพักเมื่อถึงจุดที่รุนแรงก็จะเริ่มเป็นการแสดงความก้าวร้าวและถกเถียงกัน

กิตติศักดิ์ ปลาทอง, วิภาวี กฤษณะภูติ, วิไลฉันทน์ กฤษณะภูติ และสุรศักดิ์ แห่่งหล้า (2555) ได้ศึกษาถึงความขัดแย้งในชุมชน โดยพฤติกรรมที่แสดงออกมาถึงความขัดแย้งคือเริ่มจากการที่ไม่เห็นด้วย เห็นต่างในประเด็นที่เกิดขึ้น แล้วแสดงอาการออกไปเพื่อให้อีกฝ่ายรับรู้ไม่เห็นด้วย พออีกฝ่ายไม่ได้ใส่ใจในประเด็นนี้มาก ก็เริ่มแสดงความไม่พอใจที่ชัดเจนเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ด้วยน้ำเสียงที่เปลี่ยนไป หรือโต้เถียงเวลามีการพูดถึงประเด็นนี้ หรือเวลาที่ต้องประชุมร่วมกัน แสดงการต่อต้าน และพฤติกรรมก้าวร้าวเช่น ดุด่าข่มขู่ เขียนข้อความด้วยถ้อยคำหยาบคายไปยังหน่วยงานต่างๆที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ขัดแย้ง

จริยา ชาตะสุวจานานนท์ (2555) ได้ศึกษาเรื่องความขัดแย้งในการบริหารจัดการแบ่งเป็นฝั่งภาครัฐที่ต้องแก้ไขปัญหา และทางฝั่งของชาวบ้านจะเป็นฝั่งที่แสดงพฤติกรรมของความขัดแย้งออกมาให้ฝั่งรัฐรับรู้ โดยมีการแสดงออกถึงความไม่เห็นด้วยและไม่พอใจด้วยวิธีต่างๆ เช่น การชุมนุมประท้วง ยื่นหนังสือเพื่อแสดงความต่อต้านกับทางภาครัฐ มีการถกเถียงกันในประเด็นที่มีความขัดแย้งในช่วงที่มีการเจรจาแก้ไขปัญหากับทางภาครัฐ

สิระ วัฒนกุล (2558) ได้ทำการศึกษาความขัดแย้งในการทำงานและได้ผลแสดงถึงพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความขัดแย้ง คือจะมีการแสดงความไม่พอใจ และไม่เห็นด้วย อาจจะด้วย

น้ำเสียงที่เริ่มเปลี่ยนไปจากเวลาที่คุยกดอย่างเห็นได้ชัด และเริ่มโต้เถียงเพื่อที่จะบอกสิ่งที่ต้องการ หรือมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับเรื่องๆ นั้น หรือจะเป็นการนั่งรับฟังทุกๆ ที่ไม่พอใจแต่ไม่สามารถทำอะไรได้ เลยแสดงออกมาเป็นการนั่งเฉย เงียบไม่ได้เถียงใดๆ ซึ่งจะเป็นอาการที่แปลกไปจากปกติ จนสังเกตได้เช่นกัน รวมไปถึงการคือเงียบ คือเหมือนรับฟังไม่ได้เถียง ไม่ใช่คำพูดอะไรกลับไป แต่จะทำตามหรือไม่ทำตาม ทำบ้างไม่ทำบ้าง ไม่ได้เอามาใส่ใจมาก

ปิยาภรณ์ เลิศปัญญาทรัพย์ และ อรพิน สติธมน (2560) ได้สรุปผลการวิจัยเอาไว้ถึงเรื่อง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความขัดแย้งว่าจะมีการเกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจและแสดงออกมาผ่านทาง สีหน้า หรืออาจจะโดยการ โกรธ มีน้ำเสียงที่เปลี่ยนไป พูดยาเสียงดัง ไม่นุ่มนวลตามที่เคยเป็น มีการต่อว่ากันระหว่างทั้งสองฝ่าย

ชลธิชา จาดบันดิษฐ์ (2560) ได้มีการศึกษาความขัดแย้งและมีการแสดงข้อมูลเรื่อง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความขัดแย้งคือ จะมีการแสดงออกถึงความไม่พอใจ ด้วยวิธีต่างๆ ที่สามารถรับรู้ได้ มีน้ำเสียงที่เปลี่ยนไปจากปกติ อาจจะมีสีหน้าและท่าทางที่ไม่เห็นด้วยแสดงออกมา ด้วยเช่นกัน บางคนอาจจะเป็นการนั่งเงียบ ไม่แสดงความคิดเห็น เพิกเฉยทุกๆ ที่ไม่เห็นด้วย โดยจะเป็นการเงียบที่สังเกตได้ว่าผิดปกติ หรือจะเป็นการไม่ให้ความร่วมมือ คือ อาจจะฟังแต่ฟังแบบไม่ได้ใส่ใจมาก ทำบ้างไม่ทำบ้าง หรือไม่ให้ความร่วมมือเลย ทั้งๆ ที่สามารถทำได้ มีการถกเถียงกัน เพื่อที่จะอธิบายหรือบอกความคิดเห็นหรือความต้องการของตัวเองให้อีกฝ่ายฟัง บางคนก็จะมีการพาลไปเรื่องส่วนตัวหรือเรื่องอื่นๆ ที่ไม่ใช่ประเด็นที่เป็นข้อขัดแย้งกันด้วย

นางสาวมิ่งขวัญ พงษ์สถิตย์ (2562) ได้มีการศึกษาในเรื่องของความขัดแย้งในองค์กร ได้มีการกล่าวถึงพฤติกรรมที่แสดงออกว่า เป็นอาการต่อเนื่องที่เกิดจากความไม่เข้าใจหรือไม่เห็นด้วย เมื่อมีการซักถามมากขึ้นแล้วยังคงมีความเห็นที่ไม่ตรงกันอยู่ ก็อาจจะกลายเป็นการโต้เถียงกัน ลูกกลมไปถึงการแสดงความก้าวร้าวทางกายภาพออกมาแทนที่จะเป็นเพียงแค่การพูดจา

ญาณศรณ์ วิจิตรธาดารัตน์ (2562) ได้ศึกษาและได้ผลการแสดงพฤติกรรมที่ของความขัดแย้งว่าเมื่อมีการขัดแย้งเกิดขึ้น จะเริ่มจากการแสดงออกถึงความไม่เห็นด้วยกับความคิดเห็นของอีกฝ่าย แล้วก็กลายเป็นการไม่พอใจ อารมณ์เสีย ถกเถียงกัน น้ำเสียงที่ใช้เปลี่ยนไป โดยในเรื่องของน้ำเสียงมีการเปลี่ยนแปลงทางน้ำเสียงหรือใช้คำพูดที่ไม่ดีใส่กัน ใช้คำพูดแรงๆ มีการต่อต้านกัน โดยไม่รับฟังอะไรจากอีกฝั่งเลย ไม่เห็นด้วยไปทุกเรื่อง แสดงความก้าวร้าว เสียงดัง โวยวาย หรืออาจจะคุ้ยๆ อยู่แล้ววางสายใส่เลย

ตารางที่ 2.3 แสดงสรุปการทบทวนวรรณกรรมเรื่องพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความขัดแย้ง

	รณรงค์ กระจำยศ (2553)	กิตติศักดิ์ ปลาทอง และ วิภาวี กฤษณะ ภูติ และ วิไลลักษณ์ กฤษณะภูติ และสุร ศักดิ์ แหล่งหล้า (2555)	จริยา ชาคะ สุวรรณานนท์ (2555)	สิระ วัฒนกุล (2558)	ปิยาภรณ์ เลิศ บุญจทรัพย์ และ อรพิน สภิรมน (2560)	ชลธิชา จาด บันดิษฐ์ (2560)	นางสาวมิ่ง ขวัญ พงษ์ สฤติย์ (2562)	ญาณศรณ์ วิจิตรชาดารัตน์ (2562)
แสดงความไม่พอใจ	x	x	x	x	x	x		x
การเปลี่ยนแปลงของน้ำเสียง	x	x		x	x	x		x
แสดงออกว่าไม่เห็นด้วย		x	x	x		x	x	x
ต่อต้าน		x	x					x
นั่งเงียบ ไม่ออกความเห็น				x		x		
คือเงียบ (ไม่ทำ หรือทำบ้างไม่ทำบ้าง)				x		x		
พาลไปเรื่องอื่นนอกจากเรื่องงาน						x		
แสดงความก้าวร้าว	x	x					x	x
ถกเถียง	x	x	x	x	x	x	x	x

จากการทบทวนวรรณกรรมจะเห็นว่าพฤติกรรมที่พบมากที่สุดในการแสดงออกถึงความขัดแย้งคือ

1. การถกเถียง เป็นพฤติกรรมที่พบมากที่สุด (รณรงค์ กระจำยศ, 2553; กิตติศักดิ์ ปลาทอง, วิภาวี กฤษณะภูติ, วิไลลักษณ์ กฤษณะภูติ และ สุรศักดิ์ แหล่งหล้า, 2012; จริยา ชาคะสุวรรณานนท์, 2555; สิระ วัฒนกุล, 2558; ปิยาภรณ์ เลิศบุญจทรัพย์ และ อรพิน สภิรมน, 2017; ชลธิชา จาดบันดิษฐ์, 2560; นางสาวมิ่งขวัญ พงษ์สฤติย์, 2562; ญาณศรณ์ วิจิตรชาดารัตน์, 2562) โดยจะเป็นการโต้เถียงเนื่องจากต้องการที่จะแสดงความคิดเห็นและความต้องการของตนเองให้อีกฝ่ายได้รับรู้

2. การแสดงความไม่พอใจ (รณรงค์ กระจำยศ, 2553; กิตติศักดิ์ ปลาทอง, วิภาวี กฤษณะภูติ, วิไลลักษณ์ กฤษณะภูติ และ สุรศักดิ์ แหล่งหล้า, 2012; จริยา ชาคะสุวรรณานนท์, 2555; สิระ วัฒนกุล, 2558; ปิยาภรณ์ เลิศบุญจทรัพย์ และ อรพิน สภิรมน, 2017; ชลธิชา จาดบันดิษฐ์, 2560; ญาณศรณ์ วิจิตรชาดารัตน์, 2562) เป็นอาการที่สื่อถึงความไม่พอใจในความคิดเห็น การกระทำหรือสิ่งที่ขัดกับความรู้สึกตนเองของอีกฝ่าย รูปแบบอาจจะแสดงมาด้วยสีหน้า ท่าทางที่เปลี่ยนไปจากปกติ เช่นแสดงอาการอารมณ์เสีย ฉุนเฉียวออกมา

3. การเปลี่ยนแปลงของน้ำเสียง (รณรงค์ กระจำยศ, 2553; กิตติศักดิ์ ปลาทอง, วิภาวี กฤษณะภูติ, วิไลลักษณ์ กฤษณะภูติ และ สุรศักดิ์ แหล่งหล้า, 2012; สิระ วัฒนกุล, 2558; ปิยาภรณ์ เลิศบุญจทรัพย์ และ อรพิน สภิรมน, 2017; ชลธิชา จาดบันดิษฐ์, 2560; ญาณศรณ์ วิจิตรชาดารัตน์, 2562) พฤติกรรมนี้จะแสดงออกมาโดยผ่านทางน้ำเสียงที่แตกต่างจากปกติเดิม ไม่ว่าจะ โทนเสียง จังหวะการพูด ที่เปลี่ยนไปจากปกติ โดยที่อีกฝ่ายหรือคนอื่นๆสามารถเริ่มรับรู้ได้ว่าไม่เหมือนเดิม ผิดปกติไป ต้องมีความขัดแย้งบางอย่างเกิดขึ้น

4. การแสดงออกว่าไม่เห็นด้วย (กิตติศักดิ์ ปลาทอง, วิชาวิ กฤชณะภูติ, วิไลจน์ กฤชณะภูติ และ สุรศักดิ์ แหล่งหล้า, 2012; จริยา ชาตะสุวรรณานนท์, 2555; สิริระ วัฒนกุล, 2558; ชลธิชา จาคบันดิษฐ์, 2560; นางสาวมิ่งขวัญ พงษ์สถิตย์, 2562; ญาณศรณ์ วิจิตรธาดารัตน์, 2562) พฤติกรรมนี้รูปแบบการแสดงออกจะคล้ายกับการแสดงออกว่าไม่พอใจ นั่นคือจะแสดงออกมาผ่านทางสีหน้า ท่าทางเช่นเดียวกัน อาจจะเป็นการแสดงออกเพียงเล็กน้อยเท่านั้น เช่น ขมวดคิ้ว หรือการเปลี่ยนสีหน้ารวดเร็วจากอันหนึ่งไปอีกอันหนึ่ง

2.4 การจัดการความขัดแย้ง

Howat and London (1980) ได้สรุปวิธีการจัดการความขัดแย้งไว้ 5 วิธีเช่นกัน

1. วิธีเผชิญหน้า (Confrontation) เป็นการเผชิญหน้ากับปัญหา เอามาพิจารณาหาวิธีแก้ไข
2. วิธีหลีกเลี่ยง (Withdrawal) ไม่เผชิญหน้า ไม่รับรู้ว่ามึปัญหาอยู่ ถอนตัวจากสถานการณ์นั้นทันที
3. วิธีบังคับ (Forcing) เป็นวิธีบังคับให้ผู้อื่นทำตาม
4. วิธีไกล่เกลี่ย (Smoothing) เป็นวิธีที่พยายามให้ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องเล็กน้อย พยายามต่อรองลดความแตกต่างให้ลดลง
5. วิธีประนีประนอม (Compromise) หาทางสายกลางที่รับได้ทั้งสองฝ่าย

Johnson David and Johnson Roger (1987) อ้างถึงใน รัฐพล เย็นใจมา และสุรพล สุขะพรหม(2561); นางเปรมปรีดี ชวนะนรเศรษฐ์ (2560) มีการแบ่งพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งได้ 5 แบบ

1. ลักษณะแบบเต่า (ถอนตัว, หดตัว) ความหมายของลักษณะนี้คือยอมถอยออกมาจากความขัดแย้งนั้น อาจจะช่วยความสัมพันธ์ส่วนตัวที่อยากรักษาไว้ หลีกเลี่ยงและจะไม่ตัดสินใจที่จะเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งนั้นๆ
2. ลักษณะแบบฉลาม (บังคับ, ใช้กำลัง) เป็นวิธีการขัดแย้งที่ได้มาจากการใช้อำนาจไม่ว่าอำนาจนั้นๆจะมาจากหน้าที่ ตำแหน่ง หรือฐานะทางสังคมอื่นๆ ซึ่งวิธีแบบนี้จะต่างจากวิธีแรก จะสนใจเรื่องความสัมพันธ์กับคู่กรณีน้อยกว่าความต้องการของตัวเอง ต้องการความต้องการของตัวเองเป็นหลัก
3. ลักษณะแบบตุ๊กตาหมี (สัมพันธ์ภาพราบรื่น) เป็นการจัดการแบบที่เชื่อว่าความขัดแย้งสามารถจัดการได้ หลีกเลี่ยงได้ ยอมยกเลิกเป้าหมายเพื่อรักษาความสัมพันธ์เอาไว้

4. ลักษณะแบบสุนัขจิ้งจอก(ประนีประนอม, แก้ปัญหาเฉพาะหน้า) เป็นการนึกถึงความสัมพันธ์ระหว่างคู่กรณีแบบระดับกลางๆ สามารถที่ความต้องการส่วนตัวเองบางส่วนได้บ้างเพื่อหาข้อตกลงระหว่างกัน

5. ลักษณะแบบนกฮูก (เผชิญหน้ากัน, สุขุม) จะเป็นความขัดแย้งที่ต่างฝ่ายต่างบรรลุเป้าหมายส่วนตัว เหมือนเป็นแบบ WIN-WIN เพราะมีการเผชิญหน้ากันคุยแก้ไข เพื่อหาตรงกลางที่พึงพอใจทั้งคู่

ถัดมา วิชิตฐานนท์ (2534) ได้บอกวิธีการแก้ไขความขัดแย้งเป็น 3 วิธีใหญ่ๆ คือ

1. วิธีชนะ-แพ้ (Win-Lose Method) ก็ต้องมีฝ่ายหนึ่งชนะอีกฝ่ายหนึ่งแพ้ไป อาจจะใช้อำนาจหรือเสียงข้างมากในการเอาชนะ วิธีนี้จะแบ่งเป็นวิธีย่อยๆ 3 วิธี คือ

1.1 วิธีการบังคับ (Forcing) โดยใช้อำนาจบังคับอีกฝ่ายให้ยอม ซึ่งวิธีนี้ไม่ใช่การแก้สาเหตุของปัญหา จะยังคงเกิดความคิดแก้แค้นหรือความรู้สึกขบข้องใจอยู่สำหรับฝ่ายที่ต้องยอม

1.2 วิธีการทำให้ความขัดแย้งสงบลง (Smoothing) ไม่ได้ใช้อำนาจ แต่ไปขอร้องหรือชักจูงให้ยุติปัญหาว่าปัญหาที่เกิดขึ้นไม่ได้ร้ายแรงหรือสำคัญมากนัก ซึ่งก็ยังคงเป็นการแก้ที่ปลายเหตุจะเป็นการสงบเพียงชั่วคราวเท่านั้น

1.3 วิธีการหลีกเลี่ยง (Avoiding) หลีกเลี่ยงที่จะไม่เผชิญหน้ากับปัญหา ไม่รับรู้ หรือแสร้งทำเป็นไม่รู้ว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น แค่ยึดเวลาของความขัดแย้งออกไปเท่านั้น

2. วิธีแพ้ทั้งคู่ (Lose-Lose Methods) วิธีนี้คือทั้งสองฝ่ายไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของตัวเองได้ทั้งหมด หรืออาจจะเรียกได้ว่าเป็นการประนีประนอม พบกันครึ่งทาง ลดเป้าหมายของแต่ละฝ่ายลงไปบ้าง

3. วิธีชนะทั้งคู่ (Win-Win Methods) เป็นวิธีที่ร่วมกันแก้ปัญหาหาร่วมกันเผชิญหน้ากัน โดยทั้งสองฝ่ายต้องเข้าใจปัญหาซึ่งกันและกัน และช่วยกันแก้ปัญหา หาแนวทางการแก้ไขที่ทั้งสองฝ่ายพึงพอใจ

Kenneth Thomas อ้างถึงใน ทองหล่อ เฉลิมชัย (2540) ได้บอกถึงเทคนิคการจัดการกับความขัดแย้งโดยสะท้อนถึงความกังวลและความเป็นห่วงในผลประโยชน์ของทั้งตัวเองและคู่กรณีเป็นไปได้ 5 รูปแบบ

1. มีความกังวลและสนใจในผลลัพธ์ของตัวเองและอีกฝ่ายนิดๆ ให้ความสำคัญหลีกเลี่ยง (Avoidance)

2. มีความกังวลและสนใจในผลลัพธ์ของตัวเองสูง ให้ความสำคัญบังคับหรือกดดัน

3. มีความกังวลและสนใจในผลลัพธ์ของตัวเองต่ำ แต่กังวลและสนใจในผลลัพธ์ของอีกฝ่ายสูง ให้ความสำคัญปรองดอง (Accommodation) หรือการยินยอม

4. มีความกังวลและสนใจในผลลัพธ์ทั้งของตัวเองและอีกฝ่ายหนึ่งสูง ให้ใช้ความร่วมมือกัน (Collaboration)

5. มีความกังวลและสนใจในผลลัพธ์ทั้งของตัวเองและอีกฝ่ายหนึ่งอยู่ในระดับปานกลาง ให้ใช้การประนีประนอม (Compromise)

นางเปรมปรีดี ชวนะนรเศรษฐ์ (2560) ได้กล่าวถึงวิธีการแก้ไขความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. การหลีกเลี่ยง (เต่า) เป็นวิธีการหลีกเลี่ยงปัญหาหรือความขัดแย้งเพราะไม่กล้าเผชิญหน้า หรือคิดว่าเรื่องนั้นๆ ไม่มีประโยชน์และไม่ใช่เรื่องใหญ่พอที่จะไปลงแรงทำ จึงอยู่เฉยๆ ให้เรื่องเงียบไปเอง เหมือนเต่าที่หดในกระดองเมื่อเจออันตราย

2. การปรองดอง (หมีผู้น่ารัก) เชื่อว่าควรความโต้แย้งเป็นการทำลายความสัมพันธ์กัน ให้แก้โดยการเสียสละ แพ้เป็นพระชนะเป็นมาร ขอมสละความต้องการของตัวเองเพื่อให้อีกฝ่ายพอใจ และยุติข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น

3. การประนีประนอม (สุนัขจิ้งจอก) เป็นการแก้โดยการพบกันครึ่งทาง ต่างฝ่ายต่างยอมเสียสละได้บางส่วนเพื่อให้ได้ข้อตกลงที่สามารถยุติความขัดแย้งไปได้ โดยต้องมีทักษะการเจรจาต่อรอง ไหวพริบที่ดีพอสมควร เพื่อให้ได้ความได้เปรียบอยู่บ้าง

4. การแข่งขัน (ฉลาม) เอาชนะโดยการบังคับหรือใช้อำนาจให้คู่กรณียอมรับวิธีการของตนเอง โดยไม่สนใจความรู้สึกของอีกฝ่ายว่าเป็นอย่างไร วิธีนี้จะยังคงไม่ทำให้ความขัดแย้งหายไป แค่เพียงอีกฝ่ายรอเวลาที่จะกลับมาเอาคืนภายหลัง

5. การร่วมมือร่วมใจ (นกฮูก) มองว่าความขัดแย้งเป็นปัญหาที่ต้องได้รับการแก้ไข รับฟังด้วยความตั้งใจ วิเคราะห์ความต้องการ เพื่อหาทางออก เป็นวิธีที่จะใช้ระยะเวลาในการแก้ไข แต่จะเป็นผลดีในอนาคตถ้าความขัดแย้งนี้ยุติลง

กอบกุล วิศิษฎ์สรศักดิ์ (2560) ได้มีการแบ่งพฤติกรรมในการหาทางออกของความขัดแย้งดังนี้

1. การแข่งขัน เป็นวิธีการเพื่อเอาชนะอีกฝ่าย เพื่อให้ได้ตามที่ตนเองต้องการ ซึ่งอาจจะปรับใช้เมื่อเราเป็นฝ่ายถูก หรือถูกเอาเปรียบ

2. การหลีกเลี่ยงหรือยอมถอย เป็นวิธีการที่ไม่คิดสร้างสรรค์แก้ปัญหาที่สังคมไทยชอบใช้กัน ซึ่งอาจจะทำให้เกิดปัญหาสะสมภายหลังได้

3. การประนีประนอม เหมือนพบกันครึ่งทาง ต่างฝ่ายต่างยอมให้ได้เพื่อให้พบกันครึ่งทาง ซึ่งอาจจะมีระยะเวลาจำกัดที่จะยอมรับได้ เวลาผ่านไปนานๆ ความไม่พอใจอาจจะกลับมาอีก

4. การยอมตาม คือยอมรับความคิดเห็นอื่นทั้งความต้องการตัวเองไปเลย อาจจะเพราะอีกฝ่ายมีอำนาจมากกว่า แต่วิธีนี้ปัญหาจริงอาจจะไม่ได้รับการแก้ไข

5. ความร่วมมือ วิธีนี้เป็นวิธีที่ทำให้ทั้งสองฝ่ายพอใจ เพราะจะเป็นร่วมมือกันเจรจา เพื่อให้บรรลุผลทั้งสองฝ่าย

ตารางที่ 2.4 แสดงสรุปการทบทวนวรรณกรรมเรื่องการจัดการความขัดแย้ง

	Howat and London (1980)	Johnson David, & Johnson Roger (1987)	ลัดดา วิศิษฐานนท์ (2534)	Kenneth Thomas อ้างถึงใน ทองหล่อ เดชไชย (2540)	นางเปรมปรีดี ชวนะนรเศรษฐ์ (2560)	กอบกุล วิศิษญ์ สรศักดิ์ (2560)
หลีกเลี่ยง (Avoidance)	x	x	x	x	x	x
แข่งขัน(Competition)	x	x	x	x	x	x
ปรองดอง(Accommodation)	x	x	x	x	x	x
ประนีประนอม (Compromise)	x	x	x	x	x	x
ร่วมมือกัน (Collaboration)	x	x	x	x	x	x

จากการทบทวนวรรณกรรมจะเห็นว่ารูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่อ้างอิงมาเบื้องต้น ถึงแม้จะมีชื่อเรียกที่ไม่เหมือนกัน แต่ถ้าตีความออกมาแล้ว การจัดการความขัดแย้งมีอยู่ 5 วิธี เป็นไปในทางเดียวกันทุกคน

1. การหลีกเลี่ยง (Avoidance) เป็นการหนีปัญหาความขัดแย้ง เลือกที่จะไม่เผชิญหน้า โดยความสำคัญของทั้งความสัมพันธ์และสิ่งที่ตัวเองต้องการน้อย คือถึงจะขัดแย้งไปก็ไม่ได้มีผลอะไรมาก หลีกเลี่ยงไปดีกว่า ไม่เจอหน้าอีกฝ่ายก็ไม่เป็นไร ไม่ต้องมาร่วมงานกันอยู่แล้ว

2. การปรองดอง (Accommodation) เป็นการยอมเพื่อรักษาความสัมพันธ์ของอีกฝ่ายไว้ โดยที่ความต้องการของฝ่ายที่ยอมอาจจะไม่ได้สำคัญหรือมีผลอะไรมากนัก ยอมถอยให้ เพราะอาจจะต้องมีการร่วมมือกันทำงานอีกบ่อยครั้งและต้องพึ่งพาอาศัยกัน ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอาจจะเล็กน้อยๆ สามารถยอมให้ได้

3. การประนีประนอม (Compromise) เป็นการจัดการความขัดแย้งที่เหมือนกับพบกันคนละครึ่งทาง ยอมเสียสละ ตัดความต้องการบางส่วนของตัวเองออกไป โดยลึกลงแล้วอาจจะมีฝ่าย

ใดฝ่ายหนึ่งไม่ได้พอใจมากก็ได้ ในระยะสั้นอาจจะไม่มีผลอะไร แต่ในระยะยาวอาจจะเกิดความขัดแย้งขึ้นมาอีกเพราะว่ายังคงไม่ได้ในสิ่งที่ตัวเองต้องการซะทีเดียว

4. การแข่งขัน (Competition) เป็นการจัดการความขัดแย้งที่จะเห็นถึงความต้องการของตัวเองเป็นหลัก ไม่ได้สนใจความสัมพันธ์นัก โดยส่วนใหญ่วิธีนี้จะใช้ในกรณีที่ทราบจุดยืนของตัวเองว่ามีอำนาจเหนือกว่าอีกฝั่ง สามารถกดดันอีกฝ่ายได้เพื่อให้ได้ในสิ่งที่ตัวเองต้องการ อีกฝ่ายจะไม่พอใจหรือจะโกรธก็ไม่ได้สนใจอะไร

5. การร่วมมือ (Collaboration) เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งที่มีคุณภาพที่สุด เพราะต่างฝ่ายต่างเผชิญหน้ากัน เห็นความสำคัญทั้งความสัมพันธ์และความต้องการของทั้งสองฝ่ายเท่าเทียมกัน จะเป็นการคุยกัน เพื่อหาทางออกที่ทั้งสองฝ่ายรับได้แบบเต็มใจ และเป็นการแก้ไขความขัดแย้งด้วย ไม่ใช่แค่ยอมเพื่อให้อีกฝ่ายได้ในสิ่งที่ต้องการเท่านั้น เป็นการจัดการความขัดแย้งที่ใช้เหตุใช้ผลมากที่สุด

โดยเมื่อมีการพิจารณาแยกแต่ละรูปแบบการจัดการว่าเหมาะกับสถานการณ์แบบไหน จะสามารถแยกออกมาได้ดังนี้



ตารางที่ 2.5 รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง (Avoidance)

หลีกเลี่ยง (Avoidance)	นิยาม	เหมาะกับใคร	ใช้เมื่อไหร่
Howat and London (1980)	หลีกเลี่ยง	คนที่ไม่ชอบรับมือปัญหา และมองว่าปัญหาเป็นเรื่องเล็กน้อย	เมื่อเห็นว่าปัญหาเป็นเรื่องเล็กน้อย เสียเวลาถ้าไปลงแรงมากไป
Johnson David, & Johnson Roger (1987)	หลีกเลี่ยงหนีความขัดแย้ง	คนที่ชอบที่วัดดูประสงค์และความสัมพันธ์ส่วนตัว หรือผู้อ่อนแอที่ไม่มีความสามารถในการเผชิญหน้า	ไม่ตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อแก้ปัญหา, ใช้ได้ดีสำหรับประเด็นที่ไม่ได้สำคัญนัก
ลัดดา วิศิษฐานนท์ (2534)	ไม่รับรู้ เจมเมย	คนที่ไม่ยอมตัดสินใจแก้ปัญหา ไม่อยากเจอความขัดแย้ง	ต้องการใช้เวลาในการตัดสินใจแก้ปัญหา
Kenneth Thomas อ้างถึงใน ทองหล่อ เฉชไชย (2540)	ไม่สู้ปัญหา	คนที่ไม่สนใจทั้งความต้องการของตัวเองและผู้อื่น	เมื่อความต้องการของตัวเองก็ไม่ได้สำคัญ และความสัมพันธ์กับคู่กรณีก็ไม่ได้สำคัญเช่นกัน
นางเปรมปรีดี ขวณะนรเศรษฐ์ (2560)	หลีกเลี่ยงหนีปัญหา	คนที่ไม่กล้าเผชิญหน้า มองว่าปัญหาไม่มีประโยชน์	ปัญหาเป็นเรื่องเล็กน้อยไม่ได้สำคัญและไม่ได้มีความสัมพันธ์ที่ต้องรักษา
กอบกุล วิศิษฐานนท์ (2560)	ขมถอย	คนที่ไม่ต้องการเสียเวลากับปัญหา	ใช้กับเมื่อประเด็นความขัดแย้งนั้นเป็นเรื่องไร้สาระ หรือมีปัญหาคือสำคัญกว่า

ในการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง นิยามคือจะเป็นการหลีกเลี่ยงหรือหลีกเลี่ยงปัญหา (Howat & London, 1980; David & Roger, 1987; เปรมปรีดี ขวณะนรเศรษฐ์, 2560)

ไม่ว่าจะด้วยการทำเป็นไม่รับรู้ เมีนเจย (ลัดดา วิศิษฐานนท์, 2534) ไม่สู้ (Thomas อ้างถึง ทองหล่อ เฉชไชย, 2540) หรือหนีออกมาจากปัญหาเลยก็ตาม (เปรมปรีดี ขวณะนรเศรษฐ์, 2560) จะเหมาะกับคนที่ไม่ยอมเสียเวลากับปัญหา (กอบกุล วิศิษฐานนท์, 2560) ไม่อยากตัดสินใจกับปัญหานั้นๆ (ลัดดา วิศิษฐานนท์, 2534) มองว่าเป็นเรื่องเล็กน้อยไม่มีประโยชน์ที่จะเสียเวลา ไม่อยากสนใจ (Howat & London, 1980; Thomas อ้างถึง ทองหล่อ เฉชไชย, 2540; เปรมปรีดี ขวณะนรเศรษฐ์, 2560) นั่นคือใช้เมื่อความขัดแย้งนั้นไม่ได้สำคัญ ผลลัพธ์ ความต้องการ หรือปัญหานั้นๆ ไม่ได้สำคัญ (Howat & London, 1980; David & Roger, 1987; Thomas อ้างถึง ทองหล่อ เฉชไชย,

2540; เปรมปรีดี ชวนะนรเศรษฐ์, 2560; กอบกุล วิศิษฎ์สรศักดิ์, 2560) อยากยืดเวลาออกไป (ลัดดา วิศิษฐานนท์, 2534) ความสัมพันธ์กับอีกฝ่ายก็ไม่จำเป็นต้องรักษา ไม่ได้ทำงานด้วยกันบ่อยๆหรือ เกี่ยวข้องกัน (Thomas อังในถึง ทองหล่อ เฉชไชย, 2540; เปรมปรีดี ชวนะนรเศรษฐ์, 2560) ก็ใช้วิธีหลีกเลี่ยงได้

ตารางที่ 2.6 รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบแข่งขัน (Competition)

แข่งขัน(Competition)	นิยาม	เหมาะกับใคร	ใช้เมื่อไหร่
Howat and London (1980)	บังคับ	ผู้ที่มีอำนาจมากกว่าอีกฝ่ายในด้านใดด้านหนึ่ง	เมื่อต้องการให้ผู้อื่นยอมรับในความคิดเห็นของคนฝ่ายเดียว
Johnson David, & Johnson Roger (1987)	บังคับ, ใช้กำลัง	มีอำนาจตามตำแหน่งหรืออื่นๆ	เห็นเป้าหมายและความสำคัญของตัวเองมากกว่าความสัมพันธ์หรือมีความสัมพันธ์กันแค่ช่วงระยะสั้น ต้องการความรวดเร็ว
ลัดดา วิศิษฐานนท์ (2534)	บีบบังคับ	คนที่มีอำนาจเหนือกว่าอีกฝ่าย	เมื่อไม่สนใจความสัมพันธ์กับอีกฝ่ายหนึ่ง และต้องการความต้องการของตัวเองมากกว่า
Kenneth Thomas อังถึงใน ทองหล่อ เฉชไชย (2540)	ต้องการเอาชนะ	คนที่มีอำนาจหรืออิทธิพลเหนือกว่าอีกฝ่าย	เมื่อความต้องการของตัวเองมีความสำคัญกว่าความสัมพันธ์ของอีกฝ่าย
นางเปรมปรีดี ชวนะนรเศรษฐ์ (2560)	บังคับ	มีอำนาจเหนือกว่าอีกฝ่าย	เมื่อเห็นว่าความต้องการของตัวเองสำคัญเหนือความสัมพันธ์ของอีกฝ่าย
กอบกุล วิศิษฎ์สรศักดิ์ (2560)	มุ่งเอาชนะ	คนที่ถูกเอาเปรียบและเป็นฝ่ายถูก	เมื่อเราเป็นฝ่ายถูกต้องหรือถูกเอาเปรียบ

ในการจัดการความขัดแย้งแบบแข่งขัน นิยามคือ การบังคับหรือเอาชนะ (Howat & London, 1980; David & Roger, 1987; ลัดดา วิศิษฐานนท์, 2534; Thomas อังในถึง ทองหล่อ เฉชไชย, 2540; เปรมปรีดี ชวนะนรเศรษฐ์, 2560; กอบกุล วิศิษฎ์สรศักดิ์, 2560)

ไชย, 2540; เปรมปรีดี ชวนะนรเศรษฐ์, 2560; กอบกุล วิศิษฐ์สรศักดิ์, 2560) ไม่ว่าจะด้วยการใช้อำนาจหรือใช้กำลังด้วยวิธีใดวิธีหนึ่งก็ตาม เหมาะกับคนที่มีอำนาจมากกว่าอีกฝั่ง (Howat & London, 1980; David & Roger, 1987; ลัดดา วิศิฐานนท์, 2534; Thomas อังในถึง ทองหล่อ เดชไชย, 2540; เปรมปรีดี ชวนะนรเศรษฐ์, 2560) หรือเป็นคนที่ถูกเอาเปรียบหรือเป็นฝ่ายที่ถูก (กอบกุล วิศิษฐ์สรศักดิ์, 2560) เมื่อพิจารณาในด้านของสถานการณ์ที่เหมาะสมในการใช้วิธีนี้ คือ เมื่อที่ความต้องการหรือผลประโยชน์ของตัวเองสำคัญมาก และไม่ได้สนใจความสัมพันธ์ระหว่างอีกฝ่าย (David & Roger, 1987; ลัดดา วิศิฐานนท์, 2534; Thomas อังในถึง ทองหล่อ เดชไชย, 2540; เปรมปรีดี ชวนะนรเศรษฐ์, 2560) โดยอาจจะไม่จำเป็นต้องมาพบเจอกันอีก เป็นเพียงความสัมพันธ์ระยะสั้นเท่านั้น ไม่ได้ใส่ใจถึงอนาคต



ตารางที่ 2.7 รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบปรองดอง (Accommodation)

ปรองดอง(Accommodation)	นิยาม	เหมาะกับใคร	ใช้เมื่อไหร่
Howat and London (1980)	ไกล่เกลี่ย	คนที่ต้องการรักษาบรรยากาศในการทำงานไว้	เห็นถึงความสำเร็จของงานมากกว่าความขัดแย้งหรือความแตกต่างในเรื่องความคิดเห็น
Johnson David, & Johnson Roger (1987)	สัมพันธภาพราบรื่น	คนที่ต้องการรักษาความสัมพันธ์เอาไว้	เห็นแก่ความสัมพันธ์ ขอมละทิ้งเป้าหมายตัวเอง
ลัดดา วิศิษฐานนท์ (2534)	ชักจูงหรือขอร้องให้ความขัดแย้งสงบลง	(ไม่ได้กล่าวถึง)	เมื่อเห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นไม่ได้มีความสำคัญมากที่จะต้องไปเสียเวลาด้วย
Kenneth Thomas อ้างถึงใน ทองหล่อ เศรษฐไชย (2540)	ยอมเสียสละ	ต้องการเป็นที่ยอมรับ หรือมีอำนาจต่ำกว่า	เมื่อต้องการที่จะเอาใจอีกฝ่ายหรือเป็นที่ยอมรับ ถอยออกจากความต้องการของตัวเอง
นางเปรมปรีดี ชวนะนรเศรษฐ์ (2560)	แพ้เป็นพระ ชนะเป็นมาร	คนที่ไม่ยอมมีปัญหา เสียสละความต้องการตัวเองได้	ต้องการบรรเทาความขัดแย้งแบบรวดเร็ว โดยไม่มีการบังคับความต้องการของตนเองไม่ได้สำคัญมาก
กอบกุล วิศิษฐ์สรศักดิ์ (2560)	ยอมตาม	คนที่ต้องการรักษาความสัมพันธ์เอาไว้มากๆ	เมื่อตัวเองเป็นฝ่ายผิดหรืออำนาจต่ำกว่าเพื่อระงับความขัดแย้ง

นิยามของการจัดการความขัดแย้งแบบปรองดองคือความเสียสละ (Thomas อ้างถึงใน ทองหล่อ เศรษฐไชย, 2540) ยอมแพ้หรือยอมตามอีกฝ่าย (เปรมปรีดี ชวนะนรเศรษฐ์, 2560; กอบกุล วิศิษฐ์สรศักดิ์, 2560) ไกล่เกลี่ยทำให้ความขัดแย้งสงบลง (Howat & London, 1980; ลัดดา วิศิษฐานนท์, 2534) สามารถสละความต้องการของตนเองได้ เหมาะกับคนที่ต้องการรักษาความสัมพันธ์กับอีกฝ่ายไว้ (Howat & London, 1980; David & Roger, 1987; กอบกุล วิศิษฐ์สรศักดิ์, 2560) หรือสถานะอำนาจหรืออื่นๆต่ำกว่าอีกฝั่ง (Thomas อ้างถึงใน ทองหล่อ เศรษฐไชย, 2540) ไม่ยอมมีปัญหา (เปรมปรีดี ชวนะนรเศรษฐ์, 2560) นั่นคือให้ใช้ในสถานการณ์ที่พิจารณาแล้วว่า ความต้องการของตัวเองไม่ได้สำคัญมากสามารถละทิ้งได้ (ลัดดา วิศิษฐานนท์, 2534) และใส่ใจกับความสัมพันธ์กับ

อีกฝ่ายมากกว่า (David & Roger, 1987; Thomas อ้างอิงในถึง ทองหล่อ เดชไชย, 2540) ไม่อยากเสีย
บรรยากาศระหว่างกัน อยากให้งานสำเร็จมากกว่าต้องมาขัดแย้งกัน (Howat & London, 1980)
ต้องการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบรวดเร็วและสงบสุข (เปรมปรีดี ชวนะนรเศรษฐ์, 2560) ทั้งนี้
ใช้ได้กับในสถานการณ์ที่ตัวเองเป็นฝ่ายผิดได้ด้วย (กอบกุล วิศิษฐ์สรศักดิ์, 2560)

ตารางที่ 2.8 รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอม (Compromise)

ประนีประนอม (Compromise)	นิยาม	เหมาะกับใคร	ใช้เมื่อไหร่
Howat and London (1980)	ทางสายกลาง	ยินดีรับฟังข้อเสนอแนะและยอม เสียสละส่วนน้อย	เพื่อรักษาความสัมพันธ์ทั้งสอง ฝ่ายและเป้าหมายที่ต้องการ สามารถลดลงได้บ้าง เสียสละ ได้บ้าง
Johnson David, & Johnson Roger (1987)	แก้ปัญหาเฉพาะ หน้า	คนที่ยินดีจะสละวัตถุประสงค์ บางส่วนได้	เมื่อเป้าหมายและความสัมพันธ์ อยู่ในระดับกลางๆ อาจจะใช้ได้ ดีกับความขัดแย้งที่เกิดจากการ จำกัดของทรัพยากร
ลัดดา วิศิฐานนท์ (2534)	ได้บางส่วน ดีกว่าไม่ได้เลย	คนที่มีการเจรจาต่อรองที่ดี	เมื่อแต่ละฝ่ายสามารถลดความ ต้องการหรือเป้าหมายลงมาได้ บ้าง
Kenneth Thomas อ้างอิงใน ทองหล่อ เดชไชย (2540)	พบกันครึ่งทาง	คนที่ยอมเสียสละความต้องการ ได้บางส่วนเพื่อรักษา ความสัมพันธ์ไว้	เมื่อปัญหาไม่ได้มีความสำคัญมาก แต่ความสัมพันธ์กลางๆ มองว่า การพบกันครึ่งทางจะดีกว่า
นางเปรมปรีดี ชวนะนรเศรษฐ์ (2560)	พบกันครึ่งทาง	ผู้ที่ต้องการลดความขัดแย้งลงมา และมีเทคนิคในการต่อรอง	เมื่อไม่สามารถใช้การบังคับได้ อาจจะด้วยเรื่องอำนาจหรือ ความสัมพันธ์ จึงต้องต่อรองลด ความต้องการของแต่ละฝ่ายลง
กอบกุล วิศิษฐ์สรศักดิ์ (2560)	คนละครึ่ง	คนที่มีอำนาจเท่ากับอีกฝ่าย	ใช้เมื่อเป้าหมายไม่คุ้มจะเอาแรง ชนะ

ในส่วนของวิธีการแบบประนีประนอม นิยามหลักคือ พบกันครึ่งทาง (Howat & London, 1980; Thomas อ้างอิงถึง ทองหล่อ เดชไชย, 2540; เปรมปรีดี ชวนะนรเศรษฐ์, 2560; กอบกุล วิศิษฐ์สรศักดิ์, 2560) คือต่างฝ่ายต่างยอมมาพบกันที่ครึ่งทางได้ ยอมละทิ้งหรือลดความต้องการบางส่วนลงมาได้ (ลัดดา วิศิฐานนท์, 2534) เป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในความขัดแย้ง (David & Roger, 1987) วิธีนี้เหมาะกับคนที่มีทักษะในการเจรจาต่อรอง (ลัดดา วิศิฐานนท์, 2534) หรือมีอำนาจเท่ากับอีกฝ่ายเลยสามารถเจรจาต่อรองได้ (เปรมปรีดี ชวนะนรเศรษฐ์, 2560; กอบกุล วิศิษฐ์สรศักดิ์, 2560) ยินดีรับฟังและพร้อมเสียสละได้ (Howat & London, 1980; David & Roger, 1987; Thomas อ้างอิงถึง ทองหล่อ เดชไชย, 2540) สถานการณ์ที่ควรใช้วิธีนี้คือความต้องการและความสัมพันธ์กับอีกฝ่ายอยู่ในระดับกลางๆเท่ากันทั้งคู่ (David & Roger, 1987; Thomas อ้างอิงถึง ทองหล่อ เดชไชย, 2540; เปรมปรีดี ชวนะนรเศรษฐ์, 2560) ถ้าจะบังคับไปก็จะเสียความสัมพันธ์ไปเลยได้ไม่คุ้มเสีย (กอบกุล วิศิษฐ์สรศักดิ์, 2560) ยอมลดเป้าหมายและความต้องการลงมาคนละครั้งดีกว่า (Howat & London, 1980; ลัดดา วิศิฐานนท์, 2534; Thomas อ้างอิงถึง ทองหล่อ เดชไชย, 2540) ซึ่งถ้ามีทักษะการเจรจาต่อรองที่ดี ก็อาจจะทำให้ตนเองเป็นฝ่ายได้เปรียบขึ้นมาเล็กน้อยจากอีกฝ่ายได้

ตารางที่ 2.9 รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือกัน (Collaboration)

ร่วมมือกัน (Collaboration)	นิยาม	เหมาะกับใคร	ใช้เมื่อไหร่
Howat and London (1980)	เผชิญหน้า	คนที่ต้องการจัดการความขัดแย้ง ให้ไม่เกิดขึ้นอีกในอนาคต	ต้องการให้ปัญหาได้รับการแก้ไข และต้องการให้มาร่วมใจกันคิด แก้ไข
Johnson David, & Johnson Roger (1987)	เผชิญหน้ากัน, สุชุม	คนที่ต้องการรักษาความสัมพันธ์ การทำงานร่วมกันในระยะยาว	ต้องมีการทำงานร่วมกันในระยะ ยาว และต้องการความสัมพันธ์ที่ เป็นไปด้วยดี
ลัดดา วิศิษฐานนท์ (2534)	เผชิญหน้ากัน	คนที่อยากจัดการแก้ไขปัญหา แบบได้ประโยชน์สูงสุด	เมื่อต้องการให้บรรลุ วัตถุประสงค์ร่วมกัน
Kenneth Thomas อ้างถึงใน ทองหล่อ เดชไชย (2540)	ร่วมมือร่วมใจกัน	คนที่ต้องการที่จะจัดการความ ขัดแย้ง	ต้องการให้เกิดความพึงพอใจทั้ง สองฝ่าย ให้เกิดประโยชน์ทั้ง สองฝ่าย
นางเปรมปรีดิ์ ชวนะนรเศรษฐ์ (2560)	ปัญหาต้องได้รับการแก้ไข	คนที่รับฟังและต้องการ วิเคราะห์หาทางออกร่วมกัน	เมื่อมีระยะเวลาให้จัดการแก้ไข ปัญหา และปัญหาสำคัญและ เป็นผลดีในระยะยาวถ้าได้รับการแก้ไข
กอบกุล วิศิษฏ์สรศักดิ์ (2560)	ร่วมกันแก้ปัญห	คนที่ต้องทำงานร่วมกันอีกนาน และปัญหาต้องมีการแก้ไข	เมื่อปัญหามีความสำคัญและต้อง มีการทำงานร่วมกันในอนาคต อีกนาน

ในส่วนทฤษฎีของการจัดการความขัดแย้ง คือการร่วมมือ (Collaboration) เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งที่มีคุณภาพที่สุด (Howat & London, 1980; David & Roger, 1987; ลัดดา วิศิษฐานนท์, 2534; Thomas อ้างถึงใน ทองหล่อ เดชไชย, 2540; เปรมปรีดิ์ ชวนะนรเศรษฐ์, 2560; กอบกุล วิศิษฏ์สรศักดิ์, 2560) นิยามคือเป็นการเผชิญหน้ากัน (Howat & London, 1980; David & Roger, 1987; ลัดดา วิศิษฐานนท์, 2534) การร่วมมือร่วมใจกันแก้ปัญห (Thomas อ้างถึงใน ทองหล่อ เดชไชย, 2540; กอบกุล วิศิษฏ์สรศักดิ์, 2560) ปัญหาต้องได้รับการแก้ไข (เปรมปรีดิ์ ชวนะนรเศรษฐ์, 2560) เหมาะกับคนที่สามารถรับฟังและวิเคราะห์ปัญหาได้ (เปรมปรีดิ์ ชวนะนรเศรษฐ์, 2560) คนที่ต้องการรักษาความสัมพันธ์เพราะต้องทำงานด้วยกันอีกนาน (David & Roger, 1987; กอบกุล วิศิษฏ์สรศักดิ์, 2560) และอยากแก้ปัญหไม่ให้เกิดอีกในอนาคต (Howat & London, 1980;

Thomas อ้างอิงถึง ทองหล่อ เดชไชย, 2540) เพราะจะมีประโยชน์ในการช่วยกันหาทางออกร่วมกัน โดยการแก้ไขความขัดแย้งวิธีนี้ควรจะใช้ในเรื่องที่สำคัญ (กอบกุล วิศิษฎ์สรศักดิ์, 2560) และต้องมีการร่วมงานกันหรือเจอกันอีกในอนาคต (David & Roger, 1987; กอบกุล วิศิษฎ์สรศักดิ์, 2560) เป็นความสัมพันธ์ระยะยาว ควรจะได้รับการแก้ไขเพื่อให้กลายเป็นผลดี (เปรมปรีดี ชวนะนรเศรษฐ์, 2560) บรรลุวัตถุประสงค์ของทั้งสองฝ่าย (ลัดดา วิศิษฐานนท์, 2534) ซึ่งวิธีนี้จะต้องใช้ระยะเวลาในการแก้ไข (กอบกุล วิศิษฎ์สรศักดิ์, 2560) ถ้าพิจารณาแล้วว่าปัญหาและความสัมพันธ์สำคัญจริงๆควรเลือกริธีนี้ เพื่อเป็นผลดีที่สุด

ในการทำงานร่วมกันเป็นทีมย่อมหลีกเลี่ยงความขัดแย้งไปไม่ได้ เพราะความคิดที่หลากหลาย และวิธีการที่ไปสู่เป้าหมายอาจจะมีมากกว่าแค่วิธีเดียว ถ้าเข้าใจความขัดแย้งและสามารถบริหารจัดการได้ดี ก็ทำให้เกิดประโยชน์ขึ้นได้



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัยและการออกแบบงานวิจัย

3.1 แนวคิดงานวิจัย

การดำเนินการวิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการความขัดแย้งในการทำงานร่วมกันระหว่าง Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) ของนักศึกษา CMMU” เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) เป็นหลัก เป็นการสัมภาษณ์ผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับเรื่องที่ต้องการศึกษามากที่สุด ที่ได้มีการทำงานร่วมกันระหว่าง Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) ซึ่งแนวคิดวิจัยนี้ได้รับการรับรองจาก IRB COA No. MU-CIRB 2021/187.1309

3.2 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยแหล่งข้อมูลในการศึกษาประกอบด้วย แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) และได้มาจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) จากบุคคล โดยมีการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูล โดยวัตถุประสงค์เพื่อนำข้อมูลไปวิเคราะห์ต่อไป โดยใช้แบบสอบถามเพื่อศึกษารูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานร่วมกันระหว่าง Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) รวมถึงปัจจัยต่างๆที่ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกัน

3.3 ประชากรที่ศึกษา

ประชากรที่ศึกษาในงานวิจัยนี้คือนักศึกษาภายในวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

3.4 การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ในการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างสำหรับงานวิจัยในครั้งนี้ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกในเรื่องความขัดแย้งในการทำงานร่วมกันระหว่าง Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) จึงมีวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เกณฑ์ในการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ต้องเป็นนักศึกษา CMMU ที่เคยมีการทำงานร่วมกันอย่างน้อย 1 ภาคการศึกษา เนื่องจากอ้างอิงจากหลักสูตรการเรียนการสอน ที่จะมีการทำงานกลุ่มด้วยกันอย่างน้อย 1 วิชาในทุกภาคการศึกษา เพราะเมื่อมีการทำงานร่วมกันย่อมหลีกเลี่ยงความขัดแย้งไม่ได้ (สาริศา เจนเข้ว่า, 2020) กลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อมูลหลักจำนวน 30 คน ตามคำแนะนำของ Creswell, 1998; Moser & Korstjens, 2018 อ้างถึงในจำเนียร จวงตระกูล (2561) โดยแนะนำว่าขนาดของกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา ควรอยู่ที่ประมาณ 20-30 เพื่อให้ข้อมูลอิ่มตัว จำนวนของกลุ่มตัวอย่าง แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ

1. กลุ่มตัวอย่างที่เป็น Gen Y (อายุ 24-41 ปี) โดยต้องมีประสบการณ์ในการทำงานร่วมกันกับ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) จำนวน 15 คน
2. กลุ่มตัวอย่างที่เป็น Gen Z (อายุ 9-23 ปี) โดยต้องมีประสบการณ์ในการทำงานร่วมกันกับ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) จำนวน 13 คน

โดยทั้งสองกลุ่มตัวอย่างต้องเป็นผู้ที่มีความสมัครใจและยินยอมในการให้สัมภาษณ์ และใช้การเลือกและหากกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) ซึ่งเป็นวิธีเลือกตัวอย่างโดยไม่ใช้หลักการความน่าจะเป็น (Nonprobability Sampling) โดยวิธีการนี้จะเป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยพิจารณาจากการตัดสินใจของผู้วิจัยเอง ลักษณะของกลุ่มตัวอย่างที่เลือกจะเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย (ธวัชชัย วรพงศธร, 2561)

3.5 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 2 ส่วน

1. แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการสอบถามข้อมูลเบื้องต้นของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ เพศ อายุ ภาควิชา ภาคการเรียน สถานที่ทำงาน ตำแหน่ง อายุงาน รวมไปถึงข้อมูลส่วนตัวอื่นๆที่ผู้ให้ข้อมูลสามารถให้ได้
2. แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูลจากมุมมองของผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานร่วมกันของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) ซึ่งประกอบด้วยสาเหตุของความขัดแย้ง พฤติกรรมที่แสดงออกเมื่อเกิดความขัดแย้ง และการจัดการความขัดแย้ง

โดยการมีตรวจสอบเครื่องมือวิจัยโดยใช้ Content Validity Index (CVI) ซึ่งได้เท่ากับ 1.00 ได้รับการตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน คือ ผศ. ดร. พัลลภา ปิติสันต์ รศ. ดร. พลิสา รุ่งเรือง และ ผศ. ดร. พรเกษม กันตมระ

3.6 การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล

ในการวิจัยนี้จะวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้หลักการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) ตรวจสอบข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ที่แตกต่างกัน โดยใช้ข้อมูลจากสามแหล่งข้อมูล นั่นคือ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) กับ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) ที่ทำงานร่วมกัน และกลุ่มบุคคลอื่นที่ให้เห็นทั้งสอง Gen ทำงานร่วมกัน เช่น อาจารย์ นักศึกษากลุ่มอื่น หรือ Educator เพื่อที่จะสามารถตรวจสอบข้อมูลที่ถูกต้องได้ วิธีการรวบรวมข้อมูล จะเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับนักศึกษา Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) ที่ทำงานร่วมกัน และสัมภาษณ์นักศึกษาคณะอื่นที่รับรู้หรือเห็นการทำงานร่วมกันของนักศึกษา Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) โดยใช้ข้อมูลทั้งหมดมาตรวจสอบกัน

3.7 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา

การวิเคราะห์ข้อมูลของงานวิจัยเชิงคุณภาพ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ โดยการใช้หลักการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้าด้านข้อมูล เพื่อให้แน่ใจว่าข้อมูลที่ได้มีความน่าเชื่อถือและสมเหตุสมผล โดยใช้หลักการของ Taylor-Powell & Renner (2003) โดยจะนำรายละเอียดต่างๆ ที่ได้มาจากการสัมภาษณ์เชิงลึกมาแปลงเป็นข้อมูลโดยละเอียด วิเคราะห์ข้อมูลออกมาให้ได้รูปแบบ (Content Analysis) หรือความเชื่อมโยงของข้อมูล (Connection) ที่ได้จากการสัมภาษณ์ในแต่ละกลุ่มตัวอย่างหรือระหว่างกลุ่มตัวอย่างเดียวกัน จัดกลุ่มคำตอบตามรูปแบบสาเหตุของความขัดแย้ง พฤติกรรมที่แสดงออก และวิธีการจัดการความขัดแย้ง แล้วนำมาเปรียบเทียบกับผลการวิจัยหรือวรรณกรรมในอดีตที่เคยมีการทำมา เพื่ออธิบายถึงสิ่งที่ได้ค้นพบ (Finding)

3.8 ระยะเวลาที่ใช้ในการทำวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ใช้เวลาในการดำเนินการวิจัยตั้งแต่เดือน พฤษภาคม 2564 จนถึงเดือน ธันวาคม 2564 โดยจะทำการเก็บข้อมูลหลังจากได้รับการรับรองจาก IRB เป็นที่เรียบร้อยแล้วจนถึงเดือน ธันวาคม พ.ศ. 2564



บทที่ 4

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการความขัดแย้งในการทำงานร่วมกันระหว่าง Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) ของนักศึกษา CMMU” ได้มาจากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับนักศึกษามหาวิทยาลัยการจัดการ หรือ CMMU ที่เป็น Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) ที่เคยมีการทำงานร่วมกันอย่างน้อย 1 ภาคการศึกษา ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์โดยสมัครใจจำนวน 28 คน แบ่งเป็นดังนี้

1. นักศึกษา Gen Y (อายุ 24-41 ปี) ที่มีประสบการณ์ในการทำงานร่วมกันกับ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) จำนวน 15 คน
2. นักศึกษา Gen Z (อายุ 9-23 ปี) ที่มีประสบการณ์ในการทำงานร่วมกันกับ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) จำนวน 13 คน

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง

ลำดับ	เพศ	อายุ	Gen	ภาคการศึกษา	ภาควิชา
1	หญิง	23	Z	2	HO
2	หญิง	22	Z	2	HO
3	ชาย	23	Z	2	MS
4	ชาย	23	Z	2	FN
5	ชาย	27	Y	2	FN
6	หญิง	25	Y	2	FB
7	หญิง	25	Y	2	BM
8	หญิง	33	Y	2	HO
9	หญิง	23	Z	2	FN
10	หญิง	28	Y	2	BM
11	หญิง	26	Y	2	HO
12	หญิง	32	Y	2	HO
13	ชาย	23	Z	2	MM
14	หญิง	34	Y	2	MS
15	หญิง	23	Z	2	CF
16	หญิง	23	Z	2	MS
17	หญิง	23	Z	2	MS
18	หญิง	30	Y	2	MS
19	ชาย	26	Y	2	HO
20	ชาย	31	Y	2	BM
21	ชาย	37	Y	2	MS
22	ชาย	22	Z	2	MS
23	ชาย	23	Z	2	BM
24	หญิง	27	Y	2	HO
25	หญิง	22	Z	2	BM
26	ชาย	29	Y	2	FN
27	ชาย	25	Y	2	MS
28	ชาย	22	Z	2	BM

ผลการวิจัยจะเป็นการเปรียบเทียบในประเด็นต่างๆ คือ ความขัดแย้งคืออะไร สาเหตุของความขัดแย้งในมุมมองของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) รวมไปถึงพฤติกรรม

ที่แสดงออกถึงความขัดแย้ง และวิธีการในการบริหารจัดการความขัดแย้งที่แตกต่างกัน ของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) สรุปผลได้ดังนี้

4.1 ความขัดแย้งคืออะไร

จากการที่ผู้วิจัยทำการศึกษาเปรียบเทียบความขัดแย้งในมุมมองของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) โดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกในส่วนของนิยามของความขัดแย้งพบรูปแบบคำตอบดังตารางด้านล่าง

ตารางที่ 4.2 เปรียบเทียบความหมายของความขัดแย้งจากมุมมองของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)

หัวข้อ	ผลการวิจัย	
	มุมมองของ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)	มุมมองของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี)
ความขัดแย้งคืออะไร	ความไม่เข้าใจกัน (5/13)	ความไม่เข้าใจกัน (10/15)
	อายุที่แตกต่างกัน (1/13)	พื้นฐานแต่ละคนไม่เหมือนกัน (1/15)
	ความคิดเห็นไม่ตรงกัน (9/13)	ความคิดเห็นไม่ตรงกัน (7/15)

จากผลการสัมภาษณ์ผู้วิจัยพบคำตอบที่เหมือนกันจากมุมมองของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) ในเรื่องความหมายของความขัดแย้งโดยใน Gen Z (อายุ 9-23 ปี) จะมีมุมมองเหมือนกันมากที่สุดคือการที่มีความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน (9/13) และใน Gen Y (อายุ 24-41 ปี) จะมองว่าความขัดแย้งคือความไม่เข้าใจกัน (10/15) มากที่สุด ทั้งนี้ได้ให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมในมุมมองเกี่ยวกับความขัดแย้งตามตารางด้านล่าง

ตารางที่ 4.3 เปรียบเทียบมุมมองเกี่ยวกับความขัดแย้งของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)

หัวข้อ	ผลการวิจัย			
	มุมมองของ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)		มุมมองของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี)	
	ความคิดเห็น	ทำไม	ความคิดเห็น	ทำไม
มุมมองเกี่ยวกับความขัดแย้ง	ดี (7/13)	ได้มุมมองใหม่ๆ (3/13)	ดี (15/15)	ได้รับความรู้ความคิดเห็นที่หลากหลาย (5/15)
		ได้รับความรู้ความคิดเห็นที่หลากหลาย (3/13)		มุมมองใหม่ๆ (9/15)
		ได้ผลลัพธ์ใหม่ๆ (2/13)		มีการพัฒนา (2/15)
	ไม่ดี (9/13)	ทำให้ไม่อยากคุยด้วย	ไม่ดี (5/15)	เสียความสัมพันธ์ (2/15)
		เสียความสัมพันธ์ (2/13)		
		ทำให้ทะเลาะกัน ออกคิกกัน (2/13)		เสียเวลา (4/15)
		เสียบรรยากาศไม่ชอบ (3/13)		
	เสียเวลา (2/13)			

ผู้วิจัยพบว่าทั้ง Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) มีมุมมองเรื่องความขัดแย้งทั้งดีและไม่ดี และจะพบว่า Gen Z (อายุ 9-23 ปี) จะมีมุมมองเกี่ยวกับความขัดแย้งที่ไม่ดี (9/13) มากกว่าดี (7/13) โดยมุมมองเกี่ยวกับความขัดแย้งที่ดี ความคิดเห็นที่ส่วนใหญ่คิดคือ การที่ได้มุมมองใหม่ๆ (3/13) และการได้รับความรู้ความคิดเห็นที่หลากหลายมากขึ้น (3/13) ซึ่งจะแตกต่างจาก Gen Y (อายุ 24-41 ปี) ที่จะมองว่าเป็นเรื่องที่ดีทั้งหมด (15/15) และก็มีไม่ดีบ้าง (5/15) ซึ่งในมุมมองที่ดี ส่วนใหญ่มองว่าเป็นการได้มุมมองใหม่ๆ (9/15) และในมุมมองที่ไม่ดีมองว่าเป็นการเสียเวลา (4/15) มากที่สุด โดยมีประเด็นที่น่าสนใจ ดังนี้

มุมมองของ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)

“...คิดว่าเป็นเรื่องดีนะคะถ้ามีความขัดแย้ง และถ้าไม่มีอารมณ์มาเกี่ยวข้องก็ถือว่าดี เพราะมันทำให้เราได้รู้ในสิ่งที่เราอาจจะคิดไม่ถึง แบบ เอ๊ะ ทำไมเขาถึงคิดได้...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 2

“...ผมมองว่ามีทั้งดีและไม่ดีครับ ที่ว่าดีก็คือได้เรียนรู้สิ่งต่างๆเพิ่มจากมุมมองของแต่ละคน แต่ที่จะไม่ดีคือถ้ามันไม่จบแล้วกลายเป็นความไม่ชอบหน้ากันไปยาวๆ...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 13

“...จริงๆมันไม่ได้ไม่ดีซะทีเดียวนะจะ จะดีถ้าได้ผลลัพธ์ที่ดี ไปได้ถึง goal ได้โดยมีข้อสรุปที่ดีมีเหตุผลคุยกัน ส่วนที่จะกลายเป็นไม่ดี คือถ้าขัดแย้งกันแบบไม่มีประโยชน์ ไม่เหตุผลกันเลย เรื่องงี่เง่า เสียเวลา...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 15

“...มันเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา แต่โดยส่วนตัวไม่ชอบเพราะทำให้เกิดการไม่อยากคุยด้วย ไม่อยากมีปัญหา ไม่ค่อยรู้สึกดีเท่าไร...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 9

“...ไม่ชอบครับ ไม่ดีเลย พอขัดแย้งหรือทะเลาะกันปุ๊บ จะกลายเป็นไม่อยากคุยกับคนๆ นั้นอีกแล้ว...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 22

“...ส่วนตัวไม่ชอบครับ รู้สึกมันทำให้เสียความรู้สึก เสียบรรยากาศกัน มันจะมีอคติหน่อยๆระหว่างกัน เหมือนจะมองหน้ากันแบบไม่สนิทใจ พูดอะไรนิดๆหน่อยๆก็พร้อมจะทะเลาะตลอดเวลา เพราะเรากลายเป็นไม่ค่อยชอบเขาไปแล้ว...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 28

มุมมองของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี)

“...ดินะ ที่ได้เจอความขัดแย้ง เพราะจะเห็นสิ่งที่เราคิดไม่ถึง ถ้าเรายอมๆไปไม่มีความขัดแย้งเลย มันก็จะไม่เกิดสิ่งที่เรามองไม่เห็น มีแต่คนคิดแบบเดียวกันหมด มันก็ได้แต่แบบเดิมๆ...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 14

“...ที่มองว่าดีถ้าเกิดไม่มี emotion มาเกี่ยวข้อง เพราะคนเรามีสิทธิที่จะเห็นต่าง การแสดงออกจะเป็นการดึงตัวตนแต่ละคนออกมา ซึ่งจะทำให้เกิดความคิดเห็นที่หลากหลายขึ้นมา ในทางที่ไม่ดี ถ้ามี emotion มาเกี่ยวข้อง จะกลายเป็นเรื่องไร้เหตุผลและไม่มีความหมายมาทันที เราจะมานึกทีหลังว่าเสียเวลาที่ไม่ทะเลาะด้วย...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 21

“...ส่วนตัวคิดว่าดินะ เพราะมันมีการพัฒนาทางความคิดเพิ่ม เพราะคนก็จะเริ่มคิดเยอะเพื่อหาคำตอบมาแย้งกัน มันได้คิดเยอะขึ้น ได้เห็นมุมมองอีกฝ่ายเยอะขึ้น...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 24

“...ข้อดีคือมีการพัฒนาเหมือนได้ก้าวออกจากกรอบความคิดของตัวเอง ไม่ได้อยู่ในมุมมองของตัวเอง แต่ก็อาจจะเสียความสัมพันธ์ไปเลยถ้าเรื่องที่ขัดแย้งกันเริ่มรุนแรงจนไม่สามารถจับกันด้วยดีได้...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 10

“...มองว่ามีดีและไม่ดี ที่ดีคือถ้าเราควบคุมได้ แบบมันมีจุดจบของปัญหาสามารถจบได้ มันจะได้มุมมองใหม่ๆที่เราไม่เคยคิด แต่ที่ไม่ดีคือเราควบคุมมันไม่ได้มันลามไปเป็นปัญหาใหญ่เกิน หรือไม่มีจุดจบซะที จะกลายทั้งเสียเวลาและเสียความสัมพันธ์ทั้งสองฝ่ายไปเลย...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 27

ผลการวิจัยจะเป็นการเปรียบเทียบในประเด็นต่างๆ คือ ความขัดแย้งคืออะไร สาเหตุของความขัดแย้งในมุมมองของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) รวมไปถึงพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความขัดแย้ง และวิธีการในการบริหารจัดการความขัดแย้งที่แตกต่างกัน ของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) สรุปผลได้ดังนี้

4.2 สาเหตุของความขัดแย้ง

จากผลการสัมภาษณ์ในมุมมองเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งพบว่าทั้ง Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) มีมุมมองเรื่องสาเหตุของความขัดแย้งส่วนใหญ่ที่คล้ายกันคือ มุมมองที่แตกต่างกัน และความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน ตามตารางด้านล่าง

ตารางที่ 4.4 เปรียบเทียบมุมมองเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)

หัวข้อ	ผลการวิจัย	
	มุมมองของ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)	มุมมองของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี)
สาเหตุของความขัดแย้ง	มุมมองที่แตกต่างกัน (5/13)	มุมมองแตกต่างกัน (5/15)
	นิสัยส่วนบุคคลต่างกัน (1/13)	นิสัยส่วนบุคคลต่างกัน (2/15)
	ความคิดเห็นไม่ตรงกัน (5/13)	ความคิดเห็นไม่ตรงกัน (6/15)
	ไม่ยอมรับความคิดเห็นคนอื่น (3/13)	ไม่ยอมรับความคิดเห็นคนอื่น (3/15)

ซึ่งในมุมมองของ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) ส่วนใหญ่จะมองว่าสาเหตุของความขัดแย้งคือ มุมมองที่แตกต่างกัน (5/13) และความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน (5/13) และในมุมมอง Gen Y (อายุ 24-41 ปี) จะมองว่าสาเหตุของความขัดแย้งคือความคิดเห็นไม่ตรงกัน (6/15) มากที่สุด ทางผู้วิจัยมีการสอบถามเพิ่มเติมเกี่ยวกับความกังวลในการทำงานร่วมกันทั้งก่อนและหลังที่จะเข้ามาเรียนที่ CMMU ซึ่งผลที่ได้จะพบว่าก่อนที่จะมาทำงานร่วมกันระหว่างการเรียนที่ CMMU ทั้ง Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) ส่วนใหญ่จะมีความกังวลเหมือนกัน และเช่นเดียวกัน ความคิดเห็นหลังจากที่ได้ทำงานร่วมกันแล้ว ทั้ง Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) ส่วนใหญ่จะไม่มี ความกังวลเหลือแล้ว ตามตารางด้านล่าง

ตารางที่ 4.5 เปรียบเทียบมุมมองเกี่ยวกับความกังวลทั้งก่อนและหลังทำงานร่วมกันระหว่าง Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)

หัวข้อ	ผลการวิจัย			
	มุมมองของ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)		มุมมองของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี)	
	ความคิดเห็น	ทำไม	ความคิดเห็น	ทำไม
มุมมองเกี่ยวกับความขัดแย้ง	ดี (7/13)	ได้มุมมองใหม่ๆ (3/13)	ดี (15/15)	ได้รับความรู้ความคิดเห็นที่หลากหลาย (5/15)
		ได้รับความรู้ความคิดเห็นที่หลากหลาย (3/13)		มุมมองใหม่ๆ (9/15)
		ได้ผลลัพธ์ใหม่ๆ (2/13)		มีการพัฒนา (2/15)
	ไม่ดี (9/13)	ทำให้ไม่อยากคุยด้วย	ไม่ดี (5/15)	เสียความสัมพันธ์ (2/15)
		เสียความสัมพันธ์ (2/13)		
		ทำให้ทะเลาะกัน ออกดึกกัน (2/13)		เสียเวลา (4/15)
		เสียบรรยากาศไม่ชอบ (3/13)		
	เสียเวลา (2/13)			

ในมุมมองของ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) ที่ส่วนใหญ่มีความกังวล (9/13) จะมีความกังวลเรื่องไม่มีประสบการณ์มากที่สุด (6/13) หลังจากทำงานร่วมกันส่วนใหญ่ไม่มีความกังวลแล้ว (8/13) เพราะที่ๆรับฟังและช่วยเหลือดี (5/13) ต่อมาในมุมมองของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) ส่วนใหญ่จะมีความกังวล (8/15) เหตุผลเพราะว่าไม่ได้เรียนนานกลัวคนอื่นจะไปได้ไหวกว่า (3/15) มากที่สุด และพอหลังจากทำงานร่วมกันแล้วส่วนใหญ่จะไม่ได้กังวลอะไรแล้ว (13/15) โดยมองว่าไม่ได้มีปัญหาอะไรอย่างที่ยังกังวลมากที่สุด (10/15) โดยมีประเด็นที่น่าสนใจที่ทางผู้วิจัยได้จากการสัมภาษณ์มีดังนี้

มุมมองของ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)

“...ถ้าก่อนเข้ามาเรียน รู้สึกกังวลนิดหน่อย กลัวเข้าใจไม่ตรงกัน คุณกันไม่รู้เรื่อง เพราะประสบการณ์เราน้อยด้วย และเป็นเด็กด้วย พอเข้ามาเรียนจริงๆ ก็ยังไม่เจอปัญหาอะไรนะคะ แต่ก็ยังรู้สึกกังวลอยู่...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 15

“...ก่อนที่จะสมัครเข้ามาเรียนเลย ก็กังวลค่ะ เพราะเราเป็นเด็กแบบจบมาก็เรียนเลย ไม่มีประสบการณ์การทำงานจริง มีแต่ทำงานกลุ่มในมหาวิทยาลัยปกติ ที่ไม่ใช่มีคนหลากหลายมากนัก

เพราะก็เป็นคนที่เรียนคณะเดียวกัน ก็คุยกันรู้เรื่องอยู่แล้ว แต่นี้เป็นที่ใหม่มีทั้งคนที่ทำงานแล้ว อายุแตกต่างกันค่อนข้างหลากหลายมาก เรามาเรียนสายที่ไม่ได้เรียนจบมาตรงสายด้วย กลัวโดนทิ้ง ไม่มีคนรับเข้ากลุ่ม... แต่พอเข้ามาเรียนจริงๆ รู้สึกดีมากค่ะ ไม่ได้กังวลอะไรแล้ว ทุกคน support กันดีเลย ช่วยเหลือกันดีมากค่ะ...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 16

“...มีความกังวลคือกลัวทำได้ไม่ดีตามที่คาดหวังครับ เพราะเวลาแบ่งทำงานกลุ่ม พวกพี่ๆอาจจะคาดหวังว่าเราน่าจะทำได้ดี แต่เราอาจจะทำได้ไม่ดีหรือเปล่า ค่อนข้างกังวลครับ...แต่พอเอาเข้าจริง พี่ๆเปิดรับมากกว่าที่คิด แบ่งงานกันดีครับ ตามความเหมาะสม ไม่ได้กดดันอะไรผมเลย เวลาผมไม่รู้อะไร พี่ๆก็ช่วยอธิบายให้...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 3

“...ไม่กังวลเพราะคิดว่าน่าจะฟังพาพี่ๆได้ เพราะตอนเรียนอยู่ก็ได้มีทำงานกับพวกอาจารย์บ้าง เลยพอเข้าใจคนที่อายุมากกว่าประมาณนึง แล้วก็ไปทำตามพี่ๆช่วยเหลือกันดี อาจจะด้วยมีแนวทางเดียวกันคือมาเรียนต้องการจบ ไม่ได้จะมีปัญหาหรือ ego อะไรกันเท่าไร...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 4

“...ก่อนที่จะมาเรียนก็มีกังวลบ้างครับ เรื่องที่เราเป็นเด็กกว่า ประสบการณ์ไม่มี กลัวตอบอะไรไม่ค่อยได้ หรือช่วยอะไรไม่ได้...หลังจากที่ได้มาเรียนหระอครับ ก็ยังคงรู้สึกกังวลอยู่ เพราะรู้สึกว่าตัวเองช้าๆ ช่วยอะไรพี่ๆได้ไม่เยอะ เพราะอย่างเวลาทำงานกลุ่ม อาจารย์ให้เลือกบริษัทมาทำ แล้วคือผมไม่มีประสบการณ์อะไรเลย ทำงานแต่กับที่บ้านซึ่งก็แค่นิดๆหน่อยๆ ไม่รู้จะช่วยเหลืออะไรดี process ต่างๆในบริษัทผมก็ไม่ค่อยรู้...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 22

มุมมองของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี)

“...กลายเป็นว่าเรากลัวน้องจะเกรงใจแบบที่เราเคยเจอเมื่อตอนเราเป็นเด็กที่ไม่ค่อยกล้าออกความเห็นอะไรเพราะเกรงใจคนที่โตกว่า คือเรากลัวว่าเราจะเป็นแบบพวกรุ่นพี่ที่เราไม่ค่อยชอบแบบนั้น เราจะวางตัวได้ดีหรือเปล่า น้องจะกลัวหรือเกรงใจเราไหม...พอมาเจอจริงๆ ไม่กังวลแล้ว เพราะน้องๆสมัยนี้ดูกล้าแสดงออกและไม่ได้สนใจเรื่องอายุเท่าไร ไม่ได้มีความหมายที่ไม่ดีนะ แต่เหมือนเด็กรุ่นใหม่จะไม่เหมือนที่เราเป็น เขาจะค่อนข้างยอมรับคนที่เขายอมรับ ไม่เหมือนเราแต่ก่อนที่แค่อายุมากกว่าก็เกรงใจแล้ว ก็คือเราก็ต้องทำตัวให้น่าเคารพนั่นแหละ...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 14

“...มีกังวลบ้าง เพราะส่วนตัวก็ได้อ่านในเนตมาเยอะเนอะ ตามข่าวเรื่องประท้วงหรืออย่างอื่น เราก็ตีความว่าเด็กสมัยใหม่น่าจะไม่ค่อยฟังใคร มีความคิดเป็นตัวของตัวเอง อาจจะดูแรงนิดๆ เราจะโดนอะไรบ้างไหมนะ ถ้าเกิดทำอะไรผิดไป จะทำงานด้วยยากไหม นื่องจะเอาเราเข้ากลุ่มหรือเปล่า...พอได้ทำงานด้วยกันจริงๆ ไม่มีปัญหาอะไร ไม่เหมือนอย่างที่คิด เราคิดไปเอง นื่องๆน่ารัก อะไรเราตามนื่องไม่ทัน อย่างพวกเรื่องมุกตลกต่างๆ เพลงหรือเฟชั่น นื่องก็บอกเราให้รู้พยายามให้เราเข้าใจด้วย ไม่ได้ปิดกั้นเราอย่างที่คิด สนุกดี อาจจะเพราะผมเอาหัวโขนตำแหน่งจากที่ทำงานออกด้วย ไม่ได้ไปกดดันอะไรนื่อง พยายามทำตัวเป็นน้ำที่ไม่เต็มแก้ว ไม่เอาอคติที่ได้อ่านๆ มาจากเนตมาทำให้เรามองนื่องไม่ดีด้วย...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 21

“...กังวลนิดหน่อยค่ะ แค่ว่าไม่ได้เรียนมานานแล้ว ทำงานมา 4-5 ปีแล้วเพิ่งจะมา กลับมาเรียน เพิ่งคิดอยากเรียน กลัวเข้ากับรุ่นนื่องไม่ได้ ตามนื่องไม่ทัน และเราเป็นคนที่ไม่เก่งด้านไอที กลัวจะถ่วงคนอื่น...หลังจากทำงานกลุ่มร่วมกันแล้ว ไม่มีปัญหาอะไร ไม่กังวลอะไรแล้วปรับตัวได้ นื่องๆเข้าใจและเปิดรับ อะไรที่เราไม่รู้เรื่องนื่องก็จะพยายามมาสอน อย่างพวกเข้า shared drive อะไรพวกนี้เราจะงงๆหน่อยๆ แต่นื่องก็ช่วยสอน...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 12

4.3 พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความขัดแย้ง

ในส่วน of พฤติกรรมที่แสดงออกเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้น ผลการสัมภาษณ์ จะเป็นไปตามตารางด้านล่าง

ตารางที่ 4.6 เปรียบเทียบพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความขัดแย้งของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี)
และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)

หัวข้อ	ผลการวิจัย	
	Gen Z (อายุ 9-23 ปี)	Gen Y (อายุ 24-41 ปี)
พฤติกรรมที่แสดงออก	น้ำเสียงเปลี่ยน (4/13)	น้ำเสียงเปลี่ยน (5/15)
	เงียบ (7/13)	เงียบ (8/15)
	แสดงอาการหงุดหงิด (1/13)	แสดงอาการหงุดหงิด (1/15)
	พูดเยาะขี้ขี้ (3/13)	พูดเยาะขี้ขี้ (4/15)
	แสดงออกทางสีหน้า (2/13)	แสดงออกทางสีหน้า (2/15)

จะพบว่าทั้ง Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) จะมีพฤติกรรมที่แสดงออกต่าง ๆ เหมือนกัน คือ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) ส่วนใหญ่จะแสดงออกในลักษณะการเงียบ (7/13) และใน ส่วน Gen Y (อายุ 24-41 ปี) ส่วนใหญ่จะแสดงออกโดยการเงียบ (8/15) เช่นเดียวกัน

ในส่วนของพฤติกรรมที่สังเกตเห็นจากคนอื่นในมุมมองของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) จะเป็นรูปแบบเหมือนกันเช่นเดียวกันตามตารางด้านล่าง

ตารางที่ 4.7 เปรียบเทียบพฤติกรรมที่สังเกตเห็นจากคนอื่นที่แสดงออกถึงความขัดแย้ง
ของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)

หัวข้อ	ผลการวิจัย	
	Gen Z (อายุ 9-23 ปี)	Gen Y (อายุ 24-41 ปี)
พฤติกรรมที่สังเกตเห็น จากคนอื่น	น้ำเสียงเปลี่ยน (5/13)	น้ำเสียงเปลี่ยน (11/15)
	เงียบ (7/13)	เงียบ (12/15)
	พูดเยาะขี้ (3/13)	พูดเยาะขี้ (2/15)
	แสดงอาการหงุดหงิด (6/13)	แสดงอาการหงุดหงิด (9/15)
	แสดงออกทางสีหน้า (5/13)	แสดงออกทางสีหน้า (8/15)

จากตารางด้านบนจะเห็นว่า Gen Z (อายุ 9-23 ปี) ส่วนใหญ่จะเห็นพฤติกรรมเงียบ (7/15) มากที่สุด และใน Gen Y (อายุ 24-41 ปี) จะเห็นพฤติกรรมเงียบ (12/15) มากที่สุดเช่นเดียวกัน และเมื่อกล่าวถึงพฤติกรรมที่แสดงออกที่ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) พบบ้อยผลจากการสัมภาษณ์เป็นไปตามตารางด้านล่าง

ตารางที่ 4.8 เปรียบเทียบพฤติกรรมที่พบบ่อยที่สังเกตเห็นจากคนอื่นที่แสดงออกถึงความขัดแย้งของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)

หัวข้อ	ผลการวิจัย	
	Gen Z (อายุ 9-23 ปี)	Gen Y (อายุ 24-41 ปี)
พฤติกรรมที่พบบ่อย	น้ำเสียงเปลี่ยน (5/13)	น้ำเสียงเปลี่ยน (6/15)
	เงียบ (2/13)	เงียบ (4/15)
	แสดงออกทางสีหน้า (2/13)	แสดงออกทางสีหน้า (3/15)
	พูดเยาะขี้ (4/13)	พูดเยาะขี้ (2/15)

โดยจะเห็นว่าทั้ง Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) ก็จะเป็นไปแนวทางเดียวกันคือ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) พบพฤติกรรมบ่อยที่สุดคือ น้ำเสียงเปลี่ยน (5/13) และ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) พบน้ำเสียงเปลี่ยน (6/15) บ่อยที่สุดเช่นเดียวกัน

4.4 การบริหารจัดการความขัดแย้ง

จากผลการสัมภาษณ์วิธีการจัดการความขัดแย้งของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) พบว่าใน Gen Z (อายุ 9-23 ปี) ส่วนใหญ่จะเลือกวิธีการจัดการความขัดแย้งโดยวิธีการยอมหรือปรองดอง (8/13) โดยเหตุผลที่เลือกใช้วิธีนี้ส่วนใหญ่จะมองว่า ไม่อยากจะทำลายความสัมพันธ์ระหว่างกัน (7/13) ในส่วนของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) จะเลือกใช้พบกันครึ่งทาง (11/15) มากที่สุดโดยเหตุผลส่วนใหญ่ที่เลือกใช้วิธีนี้เพราะว่าอย่างน้อยก็ได้รับฟังกัน (8/15) ตามตารางด้านล่าง

ตารางที่ 4.9 เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)

หัวข้อ	ผลการวิจัย				
	มุมมองของ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)		มุมมองของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี)		
	วิธีการจัดการความขัดแย้งที่เลือกใช้	เหตุผลที่เลือกใช้	วิธีการจัดการความขัดแย้งที่เลือกใช้	เหตุผลที่เลือกใช้	
วิธีการจัดการความขัดแย้ง	ยอม (8/13)	เกรงใจ (5/13)	พบกันครึ่งทาง (11/15)	ได้รับฟังกัน (8/15)	
		ไม่อยากทำลายความสัมพันธ์ (7/13)		อาจมีสิ่งที่ดีไม่ถึง (1/15)	
	พบกันครึ่งทาง (5/13)	ไม่อยากตัดสินใจ (3/13)		เลือกที่ดีที่สุด (2/15)	ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (5/15)
		พอใจทั้งสองฝ่าย (2/13)	ดูได้ประโยชน์ที่สุด (2/15)		
				ยอม (2/15)	ไม่อยากมีปัญหา (2/15)

ผู้วิจัยพบว่าประเด็นต่างๆที่น่าสนใจจากการสัมภาษณ์การเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) มีดังนี้

มุมมองของ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)

“...เลือกที่จะยอมอีกฝ่ายมากกว่าค่ะ เพราะว่าไม่อยากมีปัญหา ไม่อยากไปแย้ง ให้อีกฝ่ายอารมณ์เสียหรือไม่พอใจ ปล่อยให้อีกฝ่ายทำไปตามที่เค้าคิด ถ้ามีปัญหาตามมาทีหลังค่อยว่ากัน ค่อยแก้กันไป...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 22

“...พื้นฐานเป็นคนขี้เกรงใจอยู่แล้ว โดยมากเลือกที่จะยอมอยู่แล้ว เพราะเกรงใจไม่อยากขัด ยิ่งถ้าอีกฝ่ายโตกว่ายิ่งรู้สึกเกรงใจมากๆ...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 4

“...เลือกที่จะฟังก่อนครับแล้วค่อยๆเลือกๆ อาจจะเจอกันครึ่งๆ เพราะอย่างน้อยก็ได้ฟังกันก่อน ไม่ได้ด่วนตัดสินไปก่อนว่า คนนั้นผิด คนนี้ผิด...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 23

“...โดยมากจะยอมค่ะ ยิ่งถ้ามีคนโตกว่าเยอะๆยิ่งยอมเลย เจ็บๆยอมเค้าไป ไม่กล้าออกความเห็นมาก เพราะไม่อยากเหมือนไปแย้งไปหักหน้าพี่เขา เราไม่รู้ว่ที่เราพูดไป พี่เขาจะคิดมากคิด

เยอะ หรือเข้าใจไปอีกแบบนึง ความหมายเปลี่ยนกลายเป็นรุนแรง เราดูแรงจนกลายเป็นมองหน้ากัน ไม่ติด เสียความสัมพันธ์ไป...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 15

มุมมองของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี)

“...ชอบที่จะให้ต่างฝ่ายต่างอธิบายอาจจะ โดยการตั้งคำถามเพื่อให้รู้ความต้องการของทุกคน ทุกคนรับฟังเหตุผลกันและกัน แล้วให้โหวตกัน หรืออาจจะพบกันคนละครั้งทาง เลือกสิ่งที่ดีที่สุด เพราะว่าเป็นการให้ทุกคนได้คิด อธิบายที่ตัวเองต้องการ เหมือนพยายามหา data มา support ตัวเอง จะได้ว่าแต่ละคนคิดยังไง มั่นใจในเรื่องอะไรบ้าง จะได้ analyze ได้ว่าควรจะเลือกแบบไหน ...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 21

“...ฟังก่อน แล้วก็ค่อยคิดว่าแบบไหนเป็นยังไง อาจจะครั้งทาง เพราะเหมือนให้การยอมรับทั้งสองฝ่าย เอาประสบการณ์แต่ละคน หรือความสามารถแต่ละคนมารวมๆกัน งานมันไม่ได้จำเป็นต้องเอาความคิดคนๆเดียวมาทำ มันสามารถเอาความคิดหลายๆคนมารวมๆกันได้...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 24

“...ประนีประนอมพบกันครั้งทางดีกว่า อย่าไปจริงจังมาก เกียงเอาเป็นเอาตาย มันไม่ใช่ทั้งหมดของชีวิต อย่าจริงจังหัวร้อนมากเกินไป ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจไม่ต้องเป็น head ตลอดว่าทุกคนต้องตามความคิดเราอย่างเดียว...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 8

“...ปกติไม่ค่อยพูดอยู่แล้ว ถ้ามีปัญหาเกิดขึ้น เลือกที่จะปล่อยวางค่ะ แบบ ช่างมัน ปล่อยไป ช่างมันเถอะ อย่าคิดเยอะ ขอมๆให้เค้าไป คีตต่อทุกฝ่าย ไม่มีปัญหากัน เพราะถ้าเราแย้งไปจุด ประเด็นเอ้ออตามคนอื่นว่า ไซ้ๆ ไม่ได้คิดแบบนั้น คิดแบบนี้ๆ มันก็ไม่จบ แบ่งพรรคแบ่งพวกกันอีก เลยตามๆขอมๆเขาไปดีกว่า ซึ่งก็แน่นอนเราก็ต้องยอมรับสิ่งที่ตามมา อาจจะคาดหวังในงานนั้น น้อยลงนิดนึง...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 14

ตารางที่ 4.10 เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งต่างๆในมุมมองของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)

หัวข้อ	ผลการวิจัย	
	มุมมองของ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)	มุมมองของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี)
วิธีการจัดการความขัดแย้งมีแบบไหนบ้าง	คุยให้จบ (7/13)	คุยให้จบ (7/15)
	ร่วมมือกัน (1/13)	สู้จนได้ (2/15)
	พบกันครึ่งทาง (8/13)	พบกันครึ่งทาง (8/15)
	หาคนกลาง (6/13)	คนกลาง (8/15)
	ยอม (7/13)	ยอม (7/15)
	หนีหายไปเลย (1/11)	หนีหายไปเลย (1/13)

จากผลการสัมภาษณ์และสรุปออกมาตามตารางด้านบนจะพบว่ารูปแบบวิธีการจัดการความขัดแย้งในมุมมองของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) จะมีวิธีการจัดการความขัดแย้งที่เหมือนกัน คือมีรูปแบบคุยกันให้จบภายในช่วงนั้นๆ พบกันครึ่งทาง หาคนกลางในการแก้ไขปัญหา ยอมให้อีกฝ่าย และหนีหายไปเลยค่อยๆหายไปจากความขัดแย้งนั้นๆ และมุมมองที่ต่างกันคือ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) จะมีวิธีการจัดการร่วมมือกัน โดยได้มีการอธิบายว่าเป็นการที่ช่วยๆกันคิดให้แก้ปัญหาให้ได้ ที่เพิ่มเติมมาไม่เหมือน Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) จะมีวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบสู้จนได้ คืออาจจะโต้แย้งด้วยสิ่งที่ถูกต้องหรือสิ่งที่คิดว่าดีกว่าอีกฝ่ายหนึ่งและต้องให้ได้มา ซึ่งวิธีนี้จะเพิ่มเติมมาไม่เหมือนกับ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) โดยใน Gen Z (อายุ 9-23 ปี) วิธีที่พุดถึงมากที่สุดคือ พบกันครึ่งทาง (8/13) ที่จะเป็นวิธีแบบที่ต่างฝ่ายต่างยอมให้กันและกันคนละครั้ง ไม่ได้ยึดความคิดฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งอย่างเดียว และใน Gen Y (อายุ 24-41 ปี) วิธีที่พุดถึงมากที่สุดคือ พบกันครึ่งทาง (8/15) และใช้คนกลาง (8/15)

โดยเมื่อสัมภาษณ์ถึงวิธีการจัดการความขัดแย้งที่พบได้บ่อยในการทำงานร่วมกันที่ CMMU จะได้ผลตามตารางด้านล่างนี้

ตารางที่ 4.11 เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งที่พบบ่อยในมุมมองของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)

หัวข้อ	ผลการวิจัย	
	มุมมองของ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)	มุมมองของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี)
วิธีการจัดการความขัดแย้งที่พบบ่อย	พบกันครึ่งทาง (9/13)	พบกันครึ่งทาง (11/15)
	เผชิญหน้า (1/13)	หนี (1/15)
	ยอม (3/13)	ยอม (3/15)

จากตารางด้านบนจะเห็นว่าวิธีการจัดการความขัดแย้งที่พบบ่อยจะมี 4 วิธีคือ วิธีพบกันครึ่งทางซึ่งความหมายที่ทางผู้เข้าร่วมวิจัยกล่าวคือ เป็นการยอมกันคนละนิดหน่อยโดยฟังทั้งสองฝ่ายไม่ปิดกั้นความเห็นไปทั้งหมด อาจจะเลือกที่ดีที่สุดมาจากทั้งสองฝ่าย ต่อมาคือวิธีเผชิญหน้า เป็นการเถียงเพื่อให้ได้ตามใจตัวเอง ยึดความคิดของตัวเองว่าถูกต้อง วิธีการยอมก็เป็นการยอมให้อีกฝ่ายอาจจะด้วยเกรงใจหรือไม่อยากมีปัญหา และสุดท้ายวิธีการหนีก็จะเงิบและหายไปเมินเฉยไม่คุยกัน จะมีการทำงานก็ไม่ทำด้วยกัน ในส่วนมุมมองที่ส่วนใหญ่เหมือนกัน คือ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) ส่วนใหญ่จะพบวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบพบกันครึ่งทาง (9/13) และ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) ส่วนใหญ่จะพบวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบพบกันครึ่งทาง (11/15) เช่นเดียวกัน ซึ่งมีประเด็นต่างๆที่น่าสนใจดังนี้

มุมมองของ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)

“...ส่วนใหญ่จะเป็นการประนีประนอมกันค่ะ เพราะว่าไม่ค่อยมีใครอยากจะทะเลาะกัน เหมือนจะพยายามหาทางออกที่ดีที่สุดกันมากกว่า...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 2

“...ส่วนใหญ่ที่เห็นจะยอมนะค่ะ ไม่รู้ว่าเพราะในกลุ่มมีพี่ที่อายุมากกว่าเยอะๆอยู่ด้วย

หรือเปล่า เท่าที่เห็นเลขค่อนข้างจะฟังพี่เค้ามากกว่า ไม่ค่อยออกความเห็นกันเท่าไร...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 17

“...ที่เจตต่อนี้และเท่าที่เห็นบ่อยๆคือเถียงกันค่ะ เพราะเทอมที่แล้วที่เป็นเทอมแรก เจอมาคือทำงานกลุ่มกัน 4 คน เราจะเป็นคนที่ขอมเพราะเกรงใจคนอื่น แต่ว่าเพื่อนๆในกลุ่มจะค่อนข้างไม่ขอมกัน มีพี่คนหนึ่งที่ชอบบ๊วดๆ บอกไม่ว่างบ้าง บอกให้ทำงานมากก็ทำผิดหรือไม่สนใจรายละเอียด มาบอกเพื่อนว่าทำแค่นี้ล่ะ ไม่ต้องละเอียดขนาดนั้นหรือพอแล้ว เพื่อนคนอื่นก็จะเถียงทันทีเลยว่าทำแบบนั้นไม่ได้ ขึ้นเสียงกันพอสมควร แล้วสุดท้ายพี่คนนั้นก็เมินไม่ทำอะไรเลย พอจบงานนั้นก็แยกย้ายไม่ไปทำงานกลุ่มเดียวกับพี่เขาอีกเลย ...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 15

“...น่าจะพบกันครึ่งทางบ่อยที่สุดค่ะ ด้วยความที่เราก็ไม่มั่นใจเนอะว่าจะถูกจะผิด ส่วนใหญ่จะถามๆกันแล้วเอามาเถียงๆว่าอันนั้นดีอันนี้ไม่ดี ถ้าตกลงกันไม่ได้จริงๆจะไปถามอาจารย์ค่ะ ให้อาจารย์ช่วย...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 25

มุมมองของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี)

“...ถ้าส่วนตัวชอบใช้คือหนีไปเลย และเห็นส่วนใหญ่ก็จะเป็นแบบนี้ เพราะจริงๆเวลาทะเลาะกันจะไม่ใช้เราที่เป็นคู่กรณีกัน จะเป็นน้องๆซะส่วนใหญ่ พอมีการทะเลาะกันเกิดขึ้นจะเห็นได้ว่าส่วนใหญ่จะเงียบ และหายไปจากการประชุม กลับมามีที่ตอนสรุปกันได้แล้ว...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 12

“...น่าจะพบกันครึ่งทางนะที่เห็นบ่อย จะว่าเป็นร่วมมือกันก็ไม่ใช่ เพราะไม่ได้สมหวัง ทั้งสองฝ่ายขนาดนั้น เหมือนเอาประสบการณ์แต่ละคนมารวมๆกันมากกว่า งานเทอมที่แล้วส่วนใหญ่ก็เป็นแบบนั้น ไม่ได้ยึดความคิดใครเป็นหลัก...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 11

“...ด้วยความที่ผมแก่ที่สุดในกลุ่ม และดูออกแหละว่าน้องๆค่อนข้างเกรงใจ คนที่จะขึ้นนำส่วนใหญ่จะเป็นผม ซึ่งผมเลือกที่จะใช้พบกันครึ่งทางมากกว่า อย่างที่เคยบอกว่าผมบอกว่าคุณความขัดแย้งเป็นเรื่องที่ดี มันทำให้ทุกคนรู้อะไรมากขึ้น ถ้าเริ่มจะมีปัญหากัน ผมจะเป็นคนตั้งคำถามให้น้องๆตอบ เช่น ทำไมถึงอยากทำแบบนั้น แล้วมันดียังไง แล้วให้ทั้งสองฝ่ายอธิบายออกมา ซึ่งถ้าถามไปลึกๆเรื่อยๆ ก็จะได้คำตอบที่ชัดเจนขึ้นมาเรื่อยๆ ทั้งสองฝ่ายได้คิดมากขึ้น จนอาจจะเริ่มเห็นว่า เออ ของอีกฝ่ายก็ดีนะ หรือเห็นข้อเสียอะไรบางอย่าง ก็ค่อยๆเคลียร์ให้น้องทั้งสองฝ่ายสงบลง เราก็เลือกมานะ แบบนี้ดีไหม งั้นเอาไอเดียของคนนั้นมาด้วยละกัน...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 21

“...ถ้าที่เรียนที่นี่เหมือนจะเห็นยอมมากกว่า ไม่รู้ว่าไม่กล้าออกความเห็นกันหรือเปล่า ถ้าประหลูมงานกันแล้วให้เสนออะไรมาจะค่อนข้างเจิบ แต่พอมีคนนึงพูดขึ้นมา ก็จะทำตามคนๆนั้น ไปเลย ซึ่งตัวเองก็เป็นคนแบบนั้นแหละ เพราะไม่อยากมีปัญหา แก่แล้วทะเลาะไปอายเด็ก...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 14

เมื่อได้อธิบายถึงการจัดการความขัดแย้งแบบต่างๆให้ผู้เข้าร่วมวิจัยรับฟังและได้สอบถามเกี่ยวกับสถานการณ์ที่เหมาะสมในการใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบต่างๆผลออกมาเป็นดังนี้

ตารางที่ 4.12 เปรียบเทียบสถานการณ์ที่เหมาะสมในการใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบหลักสี่ขง ในมุมมองของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)

วิธีการจัดการความ ขัดแย้ง	ผลการวิจัย	
	มุมมองของ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)	มุมมองของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี)
หลักสี่ขง	ไม่น่ามาเจอกันอีก (4/13)	ไม่น่ามาเจอกันอีก (3/15)
	ไม่จำเป็นต้องเจอก็ได้ (3/13)	ไม่จำเป็นต้องเจอก็ได้ (3/15)
	รำคาญ (3/13)	รำคาญ (4/15)
	ไม่มีผลกระทบอะไรกับเรา (6/13)	ไม่มีผลกระทบอะไรกับเรา (7/15)
	เราอาจจะผิด (2/13)	เราอาจจะผิด (3/15)

จากตารางด้านบนวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบหลักสี่ขงนั้น ในมุมมองของ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) ส่วนใหญ่จะมองว่าใช้กับเรื่องที่ไม่มีผลกระทบอะไรกับเรา (6/13) และ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) ส่วนใหญ่จะมองไปในแนวทางเดียวกันคือใช้ในเรื่องที่ไม่มีผลกระทบอะไรกับเรา (7/15) ซึ่งมีประเด็นต่างๆที่น่าสนใจดังนี้

มุมมองของ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)

“...อาจจะแค่ทำงานด้วยกันแค่ระยะสั้นๆ ไม่น่ามาเจอกันอีกได้ ไม่ชอบในตัวคนๆนั้น เช่นชอบสั่ง เลยขอไม่ทำงานด้วยคิดว่า ย้ายกลุ่มก็จบ...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 1

“...ใช้กับคนที่เรารู้สึกรำคาญ ไม่อยากเจอหน้าเท่าไรๆ ไม่มีผลอะไรกับชีวิต ไม่ได้สำคัญอะไรกับเราเลย...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 3

“...กับคนที่เราไม่อยากยุ่งด้วยเท่าไรๆ ไม่มีผลอะไรกับชีวิตเรา ไม่จำเป็นต้องเจอก็ได้ หรือเป็นเรื่องที่น่ารำคาญ เราจึงเลี่ยงไปยุ่งด้วย เสียเวลา...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 13

“...อาจจะไม่ค่อยจะเจอกันเท่าไรๆ ไม่ได้เกลียด แต่ก็ไม่ได้ชอบ เฉยๆ เรื่องที่เล็กๆ เราหนีได้ ไม่สำคัญแบบ ปัญหาที่เราไม่ได้แก้เราก็อยู่ได้อะ อีกแง่หนึ่งอาจจะเป็นเรื่องจุกจิกที่น่ารำคาญ...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 4

“...อีกฝ่ายมี conflict นิดๆหน่อยๆตลอดเวลา น่ารำคาญ...แต่จริงๆก็มองได้อีกมุมนะ คือเราอาจจะผิดก็ได้เลยไม่กล้าสู้หน้าอีกฝ่าย เลยเลือกที่จะหนีไม่เจอหน้า...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 22

มุมมองของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี)

“...เราอาจจะรู้สึกผิดกับเขาหรือไม่ก็ไม่ชอบขึ้นหน้าคนๆนั้นไม่อยากเจอแล้ว พอกันที่ไม่เจอคิดว่า อารมณ์แบบเหมือนขมื่นกับปูน เจอกันที่ไรทะเลาะทุกที ต้องมีเรื่องให้แฉะ ไม่เจอกันดีที่สุด...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 27

“...ต้องเป็นเรื่องที่สามารถหนีได้นะ แบบไม่ได้สำคัญอะไร หรือเป็นคนที่เราหนีได้ ไม่ได้จะ โจรมาเจอกันบ่อยๆ...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 19

“...มองว่าอาจจะเป็นเรื่องส่วนตัวแบบเรื่องที่ไม่มีสาระ ไม่เกี่ยวข้องกับงาน ไม่อยากยุ่งแบบ ว่าุ่นวายกับเราอะเกิน เริ่มลามไปเรื่องส่วนตัวละ คุยกันเรื่องงานอยู่ดีๆมาพูดเรื่องที่เป็นเรื่องส่วนตัว เช่น กำลังคุยงานอยู่ๆมาแซวเรื่องแฟน หรือเรื่องซุกที่เรารู้ ทรนง หรืออะไรก็ได้ที่เป็นเรื่องของเรอะ มันดูน่ารำคาญและเยอะเกิน ก็หลีกเลี่ยงที่จะไม่เจอคิดว่า และยังไม่มีผลอะไรกับเราด้วย เพราะไม่สนใจงานเลย มาสนใจแต่เรื่องจุกจิก เราไปทำกับคนอื่นก็ได้...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 26

“...เป็นเรื่องที่เราเลี่ยงได้ ไม่สำคัญเท่าไร ไม่เหมาะสมที่จะไปสู้ด้วย อาจจะเสียเวลา ถ้าไปใส่ใจกับมันมาก เอาเวลาไปทำอย่างอื่นดีกว่า...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 14

“...ไม่ไหวจริงๆ ทำงานด้วยกันไม่ได้จริงๆ ก็อาจจะเคยทำงานด้วยกันมาแล้วพอจะรู้ นิสัยบ้างละ รอบหน้าคือขอไปอยู่ที่ไหนก็ได้ที่ไม่มีคนนี้อยู่ แล้วคือเราไม่จำเป็นต้องวนเวียนใกล้ๆ กันอีก...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 21

ตารางที่ 4.13 เปรียบเทียบสถานการณ์ที่เหมาะสมในการวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบแข่งขัน ในมุมมองของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)

วิธีการจัดการความ ขัดแย้ง	ผลการวิจัย	
	มุมมองของ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)	มุมมองของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี)
แข่งขัน	เราต้องเป็นฝ่ายถูก (8/13)	เราต้องเป็นฝ่ายถูก (8/15)
	คนที่เราไม่รู้จักไม่ได้สนิท (1/13)	มีผลประโยชน์กับเรามากๆ (5/15)
	สถานะเท่ากันหรือสูงกว่า (1/13)	เรื่องซีเรียส รุ่งด่วน(6/15)
	อีกฝ่ายน่าจะยอมเรา (1/13)	
	เรื่องซีเรียส รุ่งด่วน (2/13)	

จากผลการสัมภาษณ์ตามตารางด้านบนวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบแข่งขัน ในมุมมองของ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) ส่วนใหญ่จะมองว่าใช้กับเรื่องที่เรามั่นใจว่าเป็นฝ่ายถูก (8/13) และ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) ส่วนใหญ่จะมองไปในแนวทางเดียวกันคือใช้ในเรื่องที่เราต้องเป็นฝ่ายถูก (8/15) เช่นกัน ซึ่งมีประเด็นต่างๆที่น่าสนใจดังนี้

มุมมองของ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)

“...ไม่น่าใช้กับคนที่อายุมากกว่าเรา อาจจะอายุเท่ากันหรือน้อยกว่า แต่เราต้องถูกนะ ไม่งั้นน่าจะเสียเพื่อนเลย...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 1

“...ในกรณีที่เราทำตามขั้นตอนต่างๆมาถูกแล้ว โดยที่เราถูกค่อนข้างมั่นใจแล้ว แต่แบบอีกฝั่งวุ่นวายไม่หยุด พยายามจะมาหาเรื่องเราให้ได้ ก็ต้องเถียงให้จบไปเลยว่าเราจะเอาแบบนี้ จะทำแบบนี้แล้วตัดบทไปเลย...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 2

“...รู้สึกว่าเป็นวิธีที่ดูแรง ถ้าใช้กับคนรู้จักน่าจะเสี่ยงกันไปเลย อาจจะคนที่เราไม่รู้จัก แต่เราถูกนะ ต่างคนต่างอยู่หลังจบเรื่อง...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 4

“...น่าจะกับคนที่เขาน่าจะฟังเรา จะเกรงใจเราหรืออะไรก็แล้วแต่ เราต้องประเมิน ดูก่อนแล้วว่าเขายอมให้เราได้ คือดูแล้วเราไม่น่าเจ็บตัวกลับมา...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 23

“...เราถูก 100% มั่นใจมาก มีข้อมูลแน่น พร้อมโต้แย้ง...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 15

“...ในการทำงานทั่วไปไม่น่าจะใช้ได้ เพราะมันดูทำให้เสียความรู้สึกของอีกฝ่ายไปเลย ถึงมันจะเป็นเรื่องที่ควรตัดสินใจก็เถอะ แต่ถ้าต้องใช้ก็น่าจะเป็นเรื่องที่ค่อนข้างด่วนมากๆ ยอมไม่ได้ เหมือนจะส่งงานพรุ่งนี้หรือตอนเย็นนี้แล้ว แต่ตกลงไม่ได้ชะทึ่ใครจะทำอะไร ก็มา ขึ้นตัดสินใจให้แล้วพอ จบ แยกย้าย...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 28

มุมมองของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี)

“...ถ้าในการทำงานร่วมกันคือหลังจากฟังๆไปสักพัก มองดูแล้วว่าสมมุติฐานของเรา ถูก มีความมั่นใจมากประมาณนึงและ แล้วดูแนวโน้มของในทีมว่าไอ้เอ็งมาทางเราแน่ๆ จะใช้ชีวิตนี้...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 21

“...เราต้องมั่นใจว่าเราถูก หรือแบบไม่ได้แล้ว ขึ้นต้องได้ ไม่งั้นแยแน่ จันตรอกแล้ว...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 24

“...ต้องเป็นเรื่องเร่งด่วน มี deadline ไม่สนใจใครแล้ว แบบพุงนี้ต้องเสร็จ แต่อ้าว ยังทะเลาะกันไม่จบ เราจะพินเลย เอาแบบนี้ละกัน ใต้รับๆ แยกย้ายไปทำให้มันจบๆ...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 27

“...อะไรที่มีถูกมีผิด เราต้องเป็นฝ่ายถูก ถึงจะกล้าทำแบบนี้...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 8

“...อาจจะเป็นเรื่องผลประโยชน์ แบบมีเรื่องผลประโยชน์กับเรามากๆ เราเลยจะสู้เพื่อให้ได้มาให้ได้...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 6

ตารางที่ 4.14 เปรียบเทียบสถานการณ์ที่เหมาะสมในการจัดการความขัดแย้งแบบปรองดอง ในมุมมองของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)

วิธีการจัดการความ ขัดแย้ง	ผลการวิจัย	
	มุมมองของ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)	มุมมองของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี)
ปรองดอง	เกรงใจอีกฝ่าย (3/13)	เกรงใจอีกฝ่าย (1/15)
	อีกฝ่ายแก่กว่า มี Power กว่า (6/13)	อีกฝ่ายแก่กว่า มี Power (6/15)
	เราอาจจะผิด (3/13)	อีกฝ่ายมีเหตุผลกว่า (5/15)
	ไม่ใช่เรื่องสำคัญ ไม่มี ผลกระทบ (3/13)	ไม่ใช่เรื่องสำคัญ ไม่มี ผลกระทบ (4/15)
	ไม่อยากมีปัญหา (1/13)	หวังผลประโยชน์ในอนาคต (1/15)

จากผลการสัมภาษณ์ตามตารางด้านบนวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบแข่งขัน ในมุมมองของ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) ส่วนใหญ่จะมองว่าใช้วิธีนี้ถ้าอีกฝ่ายแก่กว่า หรือมีอำนาจมากกว่า

(6/13) และ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) ส่วนใหญ่จะมองไปในเรื่องเหตุผลคือใช้ในกรณีใช้อีกฝ่ายมีเหตุผลมากกว่า (6/15) เช่นกัน ซึ่งมีประเด็นต่างๆที่น่าสนใจดังนี้

มุมมองของ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)

“...สถานการณ์ที่เราโดนกด อีกฝ่ายใหญ่กว่าแล้วเราทำอะไรไม่ได้...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 13

“...เกรงใจอีกฝ่าย หรืออีกฝ่าย strong มากๆ ไม่ฟังใครเลย เราพูดอะไรไปก็เท่านั้น ขอมเลยละกัน...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 15

“...อันนี้เราก็สู้ไม่ได้เหมือนกัน ถ้าถามว่าสถานการณ์แบบไหน น่าจะเหมือนกับแม่เวลาแม่สั่ง เราก็คงต้องทำ สู้ไม่ได้ เถียงก็แพ้ จะใช้หนีก็ไม่ได้ ทำได้แค่ขอมครับ...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 23

“...ส่วนตัวเป็นคนขอมคน ไม่อยากมีปัญหา กับใคร อาจจะเป็นเรื่องที่ไม่ได้สำคัญกับเรา พอยอมๆกันไปได้ ไม่กระทบอะไรกับเรา ไม่ได้เดือดร้อนอะไร...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 4

“...ก็อย่างที่บอกที่ผมชอบใช้ เพราะเกรงใจ ไม่แน่ใจในความคิดตัวเองว่าถูกจริงไหมนะ พี่ๆก็ดูมีความรู้มากกว่า น่าจะใช้ น่าจะดีกว่า เลือกลงฟี้ไปละกัน...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 3

มุมมองของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี)

“...อารมณ์เหมือนกับคุยกับญาติผู้ใหญ่ที่เถียงไม่ได้ ขอมไปให้จบๆ แบบมาเข้าชี้แจงให้ทำนู่นนี่ให้ ถ้าเราไม่ทำให้ก็จะบ่นไม่หยุด ก็ตัดปัญหาขอมๆไปให้จบๆ...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 8

“...ถ้ามองในแง่การทำงาน โอเคเราอาจจะไม่ถูกที่สุด ไม่มั่นใจถึงอาจจะมี ego ตัวเองหน่อยๆแต่ก็ไม่มั่นใจ แนวโน้มในทีมก็ไม่มาทางเรา ก็ขอมดีกว่า...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 21

“...เป็นเรื่องที่เรามาคิดๆแล้วเราอาจจะผิด ลังเลในตัวเองว่า เอ๊ะ ใช่หรือเปล่าจะดีหรือเปล่า หรือเราอาจจะเกรงใจเขา เลยขอมให้เค้าไป...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 5

“...เลือกที่จะขอมเพราะอาจจะมีผลประโยชน์ที่เรามองไว้ในอนาคตกับอีกฝ่าย เพื่อโอกาสหน้าอีกฝ่ายจะสามารถตอบสนองอะไรเราให้ได้ หรือคาดหวังอะไรไว้บางอย่าง ว่าครั้งหน้าคนนี้จะมาช่วยเรา...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 14

“...อีกฝ่ายน่าจะดูมีอำนาจกว่า ไม่ฟังเรา หรือเราเป็นฝ่ายผิด เลยขอมติกว่า ไม่มีปัญหาด้วย ถ้าเกิดปัญหาขึ้นมาจริงๆก็ให้เค้ารับไปละกัน เพราะความคิดเค้านี้ เรายอมให้เค้าแล้ว...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 27

ตารางที่ 4.15 เปรียบเทียบสถานการณ์ที่เหมาะสมในการวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบ

ประนีประนอม ในมุมมองของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)

วิธีการจัดการความขัดแย้ง	ผลการวิจัย	
	มุมมองของ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)	มุมมองของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี)
ประนีประนอม	ไม่ใช่เรื่องใหญ่ (6/13)	ไม่ใช่เรื่องใหญ่ (7/15)
	ไม่ยอมให้ fail ทั้งสองฝ่าย (4/13)	ต้องมีการร่วมงานกันเรื่อยๆ (2/15)
	ต่างฝ่ายต่างมีเหตุผลประมาณหนึ่ง (4/13)	ไม่มั่นใจว่าตัวเองถูกเท่าไร (2/15)
	ไม่มั่นใจว่าตัวเองถูกเท่าไร (1/13)	เรื่องที่พอยอมกันได้ ไม่ควรมาก (7/15)

จากผลการสัมภาษณ์ตามตารางด้านบนวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอม ในมุมมองของ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) ส่วนใหญ่จะมองว่าใช้วิธีนี้ถ้าเรื่องนั้นๆ ไม่ใช่เรื่องใหญ่ (6/13) และ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) ส่วนใหญ่จะมองว่าใช้กับเรื่องที่ไม่ใช่เรื่องใหญ่ (7/15) และเรื่องที่พอยอมกันได้ ไม่แรงควนมาก (7/15) ซึ่งมีประเด็นต่างๆที่น่าสนใจดังนี้

มุมมองของ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)

“...เป็นเรื่องที่เล็ๆกันไปได้ ไม่ใช่เรื่องซีเรียสมาก กระจายความเสี่ยงออกไป ให้รับเท่ากันๆ แบบถ้าเลือกผิดกันก็ไม่เป็นไร ค่อยมาเลือกใหม่...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 28

“...อันนี้น่าจะใช้ได้ทุกสถานการณ์ที่เราไม่ได้เร่งรีบจะเอาที่เราต้องการมาก หรือไม่ได้สำคัญมาก พอลดๆได้...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 3

“...น่าจะการทำงานทั่วไปที่ไม่ได้ยิ่งใหญ่มาก ที่จะต้องทำให้ครบ ลดๆก็พอได้ หรือเลือกร้านอาหารกลางวัน เพื่อนเลือกอย่าง เราเลือกอีกอย่าง อะ มาตรงกลางละกัน มีอย่างละนิดละหน่อยที่เราจับเพื่อนต้องการ เรื่องอาจจะไม่ได้ใหญ่มาก...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 22

“...อาจจะมีคนกลางมาช่วยฟังทั้งสองฝ่ายแล้วเจรจาให้ได้คนละหน่อยๆ ให้เคลียร์ปัญหาไปแบบไม่ fail ทั้งสองฝ่าย...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 2

“...น่าจะเรื่องทั่วไปใช้ได้หมด แต่ทุกคนมีเหตุผลประมาณึ่ง และเราไม่ค่อยมั่นใจในเหตุผลของเรามากนัก อาจจะหาคนกลางมาช่วยเลือกให้...อย่างทำงานกลุ่มทั้งเราทั้งเพื่อนไม่มั่นใจว่าของใครถูกแบบไหนดี อะ ให้อาจารย์ช่วยเลือกละกัน...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 9

มุมมองของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี)

“...ความคิดเราอาจจะถูก อีกฝั่งก็รู้สึกถูก แล้วมันพอจะมีแนวโน้มใช้งานได้ทั้งสองไอเดีย ego เราก็มี จะถอยหมดก็เสียหน้า คึงมาละคนละหน่อยละกัน จะได้ดูว่าไอเดียของทุกคนมีส่วนร่วม...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 21

“...ส่วนใหญ่ทำงานน่าจะเป็นแบบนี้กัน ตอนเรียนก็ด้วย เหมือนเอาความคิดแต่ละคนมารวมๆกัน แล้วค่อยๆคัดออกบางส่วน เหมือนได้ดึงข้อดีแต่ละความคิดออกมา แต่ตามว่าจะพอใจแบบสุดๆไหมอาจจะไม่ ถ้าผลออกมาไม่โอเค ก็อาจจะวนมามีปัญหาใหม่ แต่ไม่เป็นไรเพราะก็โทษกันไม่ได้มากเท่าไร เพราะก็ช่วยๆกันเลือกมา ไม่ได้บังคับ...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 24

“...เรื่องทำงานต่างๆไป ที่มีความเห็นและต้องการหลายๆแบบ ก็เลือกๆ ลดๆไป บางส่วนให้งานเดินไปได้...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 19

“...เรื่องทั่วไปที่ไม่แน่ใจทั้งคู่ต้องมาปรึกษากันแล้วดูข้อดีของแต่ละฝั่งแล้วเลือกมาเหมือนเอาประสบการณ์กับความรู้อะไรของแต่ละคนมารวมกัน แล้วค่อยๆดูกันว่าแบบไหนน่าจะโอเคสุด...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 7

“...มองว่าใช้ได้หมดทุกสถานการณ์ เพราะมันดูซอฟต์แวร์สุด Win Win ทั้งสองฝ่าย เหมือนแบบ เอ ก็มีความคิดเราอยู่นิดหนึ่ง มีของคนอื่นอีกหน่อยหนึ่ง พบกันครึ่งทางก็ดูน่าพอใจ...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 6

“...พบกันครึ่งทาง ทั้งสองฝ่ายอาจจะล้ม ข้อมูลก็ไม่ได้แน่นทั้งคู่ พอมาฟังร่วมกันก็เอ๊ะ แบบนั้นก็เหมือนจะดีนะ เอ อันนั้นดีกว่าเรานิดหนึ่ง ก็เลือกๆกันคนละนิดละหน่อย เอาที่คิดว่าดีของแต่ละฝ่ายมา ปิดตกบางความเห็นไปบ้าง...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 27

ตารางที่ 4.16 เปรียบเทียบสถานการณ์ที่เหมาะสมในการจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือกันในมุมมองของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)

วิธีการจัดการความขัดแย้ง	ผลการวิจัย	
	มุมมองของ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)	มุมมองของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี)
ร่วมมือกัน	เรื่องที่สำคัญมากๆ (9/13)	เรื่องที่สำคัญมากๆ (8/15)
	เรื่องซับซ้อนตัดสินใจยาก (1/13)	เป้าหมายชัดเจนทั้งสองฝ่าย (4/15)
	ต้องการรักษาความสัมพันธ์ไว้ (1/13)	เกี่ยวกับผลประโยชน์ (2/15)
	เกี่ยวกับผลประโยชน์ (2/13)	เรื่องที่ผลลัพธ์สำคัญทั้งสองฝ่าย (4/15)
	เรื่องที่ผลลัพธ์สำคัญทั้งสองฝ่าย (2/13)	

จากผลการสัมภาษณ์ตามตารางด้านบนวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือกันในมุมมองของ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) ส่วนใหญ่จะมองว่าใช้วิธีนี้กับเรื่องที่สำคัญมากๆ (9/13) และเช่นเดียวกัน Gen Y (อายุ 24-41 ปี) ส่วนใหญ่ก็มองว่าวิธีนี้เหมาะกับเรื่องที่สำคัญมากๆ (8/15) เช่นเดียวกัน ซึ่งมีประเด็นต่างๆที่น่าสนใจดังนี้

มุมมองของ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)

“...ฟังวิธีนี้แล้วมองว่ายาก ที่จะหาทางแก้ ที่จะทำได้ทั้งสองฝั่ง แต่ถ้าถามว่า สถานการณ์ไหน น่าจะเป็นเรื่องงานใหญ่ๆ ที่สำคัญๆ...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 3

“...น่าจะเป็นเรื่องเงินๆทองๆ หรือผลประโยชน์ที่ควรได้ทั้งคู่ ต่างฝ่ายต่างไม่ยอมกัน สำคัญสำหรับทั้งคู่...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 4

“...ต้องเป็นเรื่องสำคัญมากๆ ที่ทั้งสองฝ่ายต้องเข้าใจกัน เปิดรับฟัง หรืออาจจะมิจุดหมายเดียวกัน คืออยากได้งานที่ดี แต่แค่อาจจะคุยกันไม่เข้าใจ ก็ต้องมาปรับให้เข้าใจกัน หาทางออกแบบที่ตอบใจทั้งคู่...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 15

“...คงต้องเป็นเรื่องที่ถ้าไม่ได้อาจจะแตกหักไปเลย คงต้องสำคัญๆ มากๆ ถึงขนาดที่ทั้งสองฝ่ายต้องได้ คงไม่ใช่แค่เลือกร้านอาหารกลางวันกับเพื่อนแล้ว อาจจะเป็นเรื่องธุรกิจ...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 22

“...ต้องการ keep ความสัมพันธ์ไว้ อารมณ์เหมือนเพื่อน ที่ค่อนข้างสำคัญ...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 17

มุมมองของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี)

“...อันนี้ก็คิดว่าเป็นวิธีการดีแต่ว่าไม่รู้จะหาทสรูปได้ยังไงใหม่ เพราะมองว่าไม่ใช่ทุกเรื่องที่จะใช้วิธีนี้ได้ อาจจะเป็นเรื่องสำคัญ และจริงจังมากๆทั้งคู่...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 6

“...เป็นวิธีที่ดีและชอบที่สุด แต่ใช้พลังงานเยอะแน่ๆ 1+1 ไม่เท่ากับ 2 มันต้องได้มากกว่า 2 สำหรับข้อนี้ทั้งสองฝ่ายต้องเข้าใจกันต้อง buy idea ซึ่งกันและกัน รู้ objective ทั้งระหว่างกัน ทุกสถานการณ์สามารถใช้ได้ ถ้ามีพลังงานเหลือ มีความสำคัญมากพอที่จะลงแรงใส่ไปให้สุด...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 21

“...ในทางนิยามมองว่าดีมาก แต่ทำได้จริงน่าจะยาก ไม่ใช่ทุกปัญหาที่จะมีทางออกที่สวยงาม แต่ถ้าจะเลือกใช้วิธีนี้ มันต้องสำคัญมากๆทั้งสองฝ่าย เราก็ต้องเข้าใจอีกฝ่ายด้วยว่าสำคัญ เพราะถ้าเรามองว่าไม่สำคัญ เราก็คงบี้อ่า ไม่ฟังเค้าแล้ว...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 24

“...อาจจะเป็นการทำงานใหญ่ๆ หรือถ้าเทียบกับการทำงานออฟฟิศ คือ ความต้องการลูกค้าเราก็ต้องเอาให้ครบ แต่ราคาและ cost ก็ต้องอยู่ในงบ คือต้องเป็นเรื่องที่มี target ชัดๆ...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 19

“...ถ้างานสำคัญๆใหญ่ๆก็น่าจะทำวิธีนี้ เพราะดูยิ่งใหญ่ ดูใช้สมองเยอะ ใช้ทุกเรื่อง น่าจะไม่ค่อยดี ใช้เวลาในการแก้ไขปัญหาเยอะเกินไป แบบบางเรื่องก็ไม่จำเป็นต้องคิดนานขนาดนั้น เช่นแบบจะนัดกินข้าวกับเพื่อน แต่คนโน้นคนนี้อาจกินไรไม่เหมือนกันสักคน จะหาร้านที่มีทุกอย่าง น่าจะอีกนานกว่าจะได้กิน ก็ต้องเลือกๆเรื่องที่จะใช้วิธีนี้หน่อย...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 27

ตารางที่ 4.17 เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งที่เหมาะสมในการทำงานร่วมกัน ที่ CMMU ในมุมมองของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)

หัวข้อ	ผลการวิจัย	
	มุมมองของ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)	มุมมองของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี)
วิธีการจัดการความขัดแย้งที่เหมาะสมในการทำงานร่วมกันที่ CMMU	พบกันครึ่งทาง (10/13)	พบกันครึ่งทาง (11/15)
	ร่วมมือกัน (3/13)	ร่วมมือกัน (3/15)
		หนี (1/15)

เมื่อสอบถามเพิ่มเติมในเรื่องวิธีการจัดการความขัดแย้งที่คิดว่าเหมาะสมในการทำงานร่วมกันที่ CMMU ผลการสัมภาษณ์ตามตารางด้านบนในมุมมองของ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) ส่วนใหญ่จะมองว่าใช้วิธีพบกันครึ่งทางหรือประนีประนอม (10/13) เหมาะสมที่สุด และเช่นเดียวกัน Gen Y (อายุ 24-41 ปี) ส่วนใหญ่ก็มองว่าใช้วิธีพบกันครึ่งทางหรือประนีประนอม (11/15) เหมาะสมที่สุด เช่นเดียวกัน ซึ่งมีประเด็นต่างๆที่น่าสนใจดังนี้

มุมมองของ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)

“...เลือกคนละครึ่ง เพราะดูทุกคนได้ออกความเห็น แล้วช่วยๆกันเลือก ไม่ปิดกั้นความเห็นของคนใดคนหนึ่ง...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 2

“...คนละครั้งเพราะรู้สึกแพ้ที่สุด ไม่ได้สุดแบบสู้หรือยอมไปเลย อันนี้ดูเหมาะกับการทำงานร่วมกัน...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 13

“...คนละครั้งน่าจะดีที่สุด เพราะแค่เรียนไม่น่าจะเป็นเรื่องใหญ่มากนัก เป็นเรื่องทั่วๆไปไม่น่าจะต้องไปลงแรงแบบร่วมมือกันเท่าไร่ ถึงมันจะดูดีมาก ๆ ก็เถอะ...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 16

“...มันเป็นการหาตรงกลางระหว่างสองฝั่ง การเรียนมันมีคนหลายแบบ คนนั้นอาจจะเก่งเรื่องนี้ คนนั้นอาจจะเก่งอีกเรื่อง หาตรงกลางระหว่างกันดูดีที่สุดแล้ว...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 26

“...ร่วมมือกันน่าจะดีที่สุดครับ ผมมองว่าเรื่องเรียนสำคัญกับทุกคน ถ้ามันสามารถหาวิธีการแก้ไขร่วมกันได้ น่าจะได้งานออกมาดี...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 28

มุมมองของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี)

“...คนละครั้งดีกว่า เพราะการเรียนน่าจะเอาความเห็นมารวมๆกันแล้วเลือกความชำนาญแต่ละคนมาอย่างละนิดละหน่อยดีกว่า ยิ่งวิธีการหนึ่งไม่ควร เพราะมาเรียนก็อยากจะจบอยากจะเอา connection ถ้ามีแต่หนึ่คงไม่ได้อะไรเลยจากการเรียน...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 12

“...จริงๆมองว่าร่วมมือกันคือวิธีที่เป็น Ideal ที่สุด แต่อย่างว่า คือมันเสียพลังงานมาก ๆ ถ้ามีเวลาก็ดี มันได้สื่อสารและปลดล๊อคศักยภาพของทั้งสองฝ่ายออกมาในการหา solution มาตอบ โจทย์ทั้งสองฝ่าย...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 21

“...หลีกเลี่ยง เพราะการเรียน มันเจอกันแค่แป๊บๆ ไม่ได้สัมพันธ์ยาวนานหรือจำเป็นต้องเจออีกในอนาคต หลีกหนีได้ก็หนีดีกว่า ไม่เอามาเครียดหรือคิดมาก...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 14

“...เลือกแบบประนีประนอมที่ใช้อยู่ปกติ ไม่มีประโยชน์ที่จะมาเถียงกันเอาเป็นเอาตายกับแค่เรื่องเรียน เถียงกันจนมองหน้ากันไม่ติดเพื่อเอา A แล้วยังไง เสียเพื่อน เสียนิสัยอีก โดๆกันแล้ว ใช้เหตุผลกันดีกว่า...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 8

“...คนละครั้งน่าจะเหมาะในการเรียนที่สุด ดูไม่ได้ทำยาก ไม่เสียเวลาไม่เสียความรู้สึกเท่าไร่ อย่างมากเลือกผิดก็ทำใหม่ มันเป็นการรับผิดชอบร่วมกัน ไม่งั้นสมมุติใช้วิธียอมหรือสู้ แล้ว

คะแนนออกมาไม่ดี ก็มานั่งโทษคนนั้นคนนี่ว่าคิดออกมาแย่งานเลขออกมาได้คะแนนไม่ดี เอาแบบนี้ละ รับผิดชอบร่วมถือว่าเลือกกันมาแล้ว...”

ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 18



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

งานวิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการความขัดแย้งในการทำงานร่วมกันระหว่าง Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) ของนักศึกษา CMMU” มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งในการทำงานร่วมกัน พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความขัดแย้ง และการบริหารจัดการความขัดแย้งในการทำงานร่วมกันระหว่าง Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) สามารถสรุปผลเพื่อตอบโจทย์ของวัตถุประสงค์ทั้ง 3 ส่วน ดังนี้

5.1 สาเหตุของความขัดแย้ง

ตารางที่ 5.1 เปรียบเทียบสาเหตุของความขัดแย้งในการทำงานร่วมกัน ที่ CMMU ในมุมมองของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)

สาเหตุของความขัดแย้ง	มุมมองของ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)	มุมมองของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี)
มุมมองที่แตกต่างกัน	5/13 (38.46%)	5/15 (33.33%)
นิสัยส่วนบุคคลต่างกัน	1/13 (7.69%)	2/15 (13.33%)
ความคิดเห็นไม่ตรงกัน	5/13 (38.46%)	6/15 (40%)
ไม่ยอมรับความคิดเห็นคนอื่น	3/13 (23.08%)	3/15 (20%)

ผลการวิจัยพบว่าสาเหตุของความขัดแย้งในมุมมองของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) จะมีด้วยกัน 4 สาเหตุ โดยสาเหตุที่มีมุมมองตรงกันมากที่สุด คือ ความคิดเห็นไม่ตรงกัน รองลงมาคือ มุมมองที่แตกต่างกัน ไม่ยอมรับความคิดเห็นคนอื่น และนิสัยส่วนบุคคลที่ต่างกัน โดยเมื่อพูดถึงสาเหตุที่ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) มีมุมมองเหมือนกัน

มากที่สุดคือ ความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน แต่เมื่อมาวิเคราะห์สาเหตุที่ได้ทั้งหมด 4 ข้อ ทั้งหมดจะไปในแนวทางเดียวกันคือเรื่องความแตกต่างด้านบุคคล ซึ่งจะสอดคล้องกับ Pneuman & Bruehl (1982); Alexandar Hamilton Institute อ้างถึงใน พรนพ พุกกะพันธ์ (2542); Christopher Moore (2003); นักรบ จุลเสวก (2562) ที่กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งข้อหนึ่งในเรื่องความแตกต่างด้านบุคคล ที่เกิดจากการเลี้ยงดู ประสบการณ์ และลักษณะเฉพาะบุคคลต่างๆที่ทำให้เกิดความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน ซึ่งในมุมมองของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) จะค่อนข้างไปในทิศทางเดียวกันว่า สาเหตุของความขัดแย้งในการทำงานร่วมกันที่ CMMU มาจากความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน โดยจะเป็นในเรื่องของประสบการณ์ของแต่ละคนที่ไม่เหมือนกัน แต่ละคนมาจากหลายๆที่ อายุที่แตกต่างกัน ลักษณะนิสัยของแต่ละคนที่ไม่เหมือนกัน พอมารวมในที่เดียวกัน ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น

ตารางที่ 5.2 เปรียบเทียบมุมมองเกี่ยวกับความขัดแย้งในการทำงานร่วมกันที่ CMMU
ในมุมมองของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)

มุมมองเกี่ยวกับความขัดแย้ง		มุมมองของ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)		มุมมองของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี)	
ความคิดเห็น	ทำไม				
ดี	ได้มุมมองใหม่ๆ	7/13 (53.85%)	3/13 (23.08%)	15/15 (100%)	9/15 (60%)
	ได้รับรู้ความคิดเห็นที่หลากหลาย		3/13 (23.08%)		5/15 (33.33%)
	ได้ผลลัพธ์ใหม่ๆ		2/13 (15.38%)		-
	มีการพัฒนา		-		2/15 (13.33%)
ไม่ดี	ทำให้ไม่อยากคุยด้วย เสียความสัมพันธ์	9/13 (69.23%)	2/13 (15.38%)	5/15 (33.33%)	-
	ทำให้ทะเลาะกัน ออกดึกกัน		2/13 (15.38%)		-
	เสียบรรยากาศไม่ชอบ		3/13 (23.08%)		-
	เสียเวลา		2/13 (15.38%)		4/15 (26.67%)
	เสียความสัมพันธ์		-		2/15 (13.33%)

ในส่วนของการเพิ่มเติมเกี่ยวกับมุมมองเกี่ยวกับความขัดแย้ง จะพบว่าทั้ง Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) จะมีทั้งมุมมองที่ดีและไม่ดีเกี่ยวกับความขัดแย้ง แต่ที่แตกต่างคือ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) จะมีมุมมองในทางที่ดีมากกว่า Gen Z (อายุ 9-23 ปี) ถ้าแยกประเด็นมุมมองในแง่ดีและไม่ดีเกี่ยวกับความขัดแย้งจะพบว่ามุมมองในแง่ดีที่ทั้ง Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) ส่วนใหญ่เหมือนกันคือการได้มุมมองใหม่ๆที่คิดไม่ถึงจากการเกิดความขัดแย้ง แต่มุมมองของ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) ส่วนใหญ่อีกอย่างหนึ่งคือการได้รับรู้ความคิดเห็นที่หลากหลายมากขึ้นกว่าแค่ความคิดของตัวเอง ซึ่งในมุมมองของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) การได้รับรู้ความคิดเห็นที่หลากหลายจะเป็นมุมมองที่รองลงมาจากมุมมองส่วนใหญ่ และมุมมองที่แตกต่างกันของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) คือ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) จะมีการพูดถึงการได้ผลลัพธ์ใหม่ๆที่คาดไม่ถึงด้วย แต่ใน Gen Y (อายุ 24-41 ปี) จะพูดถึงเรื่องมีการพัฒนาเกิดขึ้นเมื่อเกิดความขัดแย้งเพราะถ้าไม่มีการขัดแย้งทุกอย่างก็จะอยู่ที่เดิมไม่มีความเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนา

ต่อมาในส่วนของมุมมองที่ไม่ดีเกี่ยวกับความขัดแย้ง Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) จะมองค่อนข้างแตกต่างกัน มีมุมมองคล้ายกันในเรื่องของการเสียเวลา โดย Gen Y (อายุ 24-41 ปี) ส่วนใหญ่ที่กล่าวถึงข้อเสียของความขัดแย้งก็คือเรื่องของการเสียเวลาเช่นกัน เพราะว่าถ้าความขัดแย้งนั้นเป็นเรื่องที่ไม่น่าจะต้องมาทะเลาะกัน เรื่องเล็กน้อย ไม่ได้ประโยชน์อะไรหรือเป็นความขัดแย้งที่เริ่มมีอารมณ์เข้ามาเกี่ยวข้องจนควบคุมไม่ได้ ก็จะบอกว่าเป็นเรื่องเสียเวลาไปเลย ไม่ควรจะขัดแย้งกัน รองลงมาคือ ทำให้เสียความสัมพันธ์ระหว่างคนที่เราไปขัดแย้งด้วย ในส่วนของ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) มุมมองเกี่ยวกับความขัดแย้งที่ไม่ดีส่วนใหญ่จะมองว่าเป็นการทำให้เสียบรรยากาศ และไม่ชอบอยู่ในบรรยากาศแบบนั้น คือ จากการทำงานที่เหมือนจะไปได้ด้วยดี แต่พอมีความขัดแย้งขึ้นบรรยากาศดีๆก็จะเสียไป ทำให้รู้สึกไม่ชอบ ไม่อยากอยู่ในสถานการณ์แบบนั้น และรองลงมาคือความขัดแย้งทำให้เสียความสัมพันธ์ ทำให้ทะเลาะกันเกิดความอคติต่อกัน และเสียเวลา

5.2 พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความขัดแย้ง

ตารางที่ 5.3 เปรียบเทียบพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความขัดแย้งในการทำงานร่วมกันที่ CMMU ในมุมมองของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)

พฤติกรรมที่แสดงออก	มุมมองของ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)	มุมมองของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี)
น้ำเสียงเปลี่ยน	4/13 (30.77%)	5/15 (33.33%)
เงียบ	7/13 (53.85%)	8/15 (53.33%)
แสดงอาการหงุดหงิด	1/13 (7.69%)	1/15 (6.67%)
พูดเยาะขี้	3/13 (23.08%)	4/15 (26.67%)
แสดงออกทางสีหน้า	2/13 (15.38%)	2/15 (13.33%)

ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมที่ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) แสดงออกเมื่อเกิดความขัดแย้งจะมีรูปแบบอยู่ 5 พฤติกรรม คือ น้ำเสียงเปลี่ยน เงียบ แสดงอาการหงุดหงิด พูดเยาะขี้ แสดงออกความไม่พอใจผ่านสีหน้า เหมือนกันมากที่สุดคือ พฤติกรรมเงียบ โดยทั้ง Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) จะมีเหตุผลคล้ายๆกัน คือ ไม่อยากมีปัญหา และเป็นการเงียบเพื่อคิด สงบสติอารมณ์ ไม่อยากโต้แย้งเพราะไม่อยากใช้อารมณ์ อายุถึงวัยที่ควรจะควบคุมสติให้ได้ซึ่งเป็นหนึ่งในพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความขัดแย้งสอดคล้องกับ สิริระ วัฒนกุล (2558); ชลธิชา จาดบัณฑิต (2560) และรองลงมาคือ น้ำเสียงเปลี่ยน พูดเยาะขี้ และแสดงออกทางสีหน้า เช่นเดียวกันทั้ง Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)

ตารางที่ 5.4 เปรียบเทียบพฤติกรรมที่พบบ่อยที่แสดงออกถึงความขัดแย้งในการทำงานร่วมกัน
ที่ CMMU ในมุมมองของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)

พฤติกรรมที่พบบ่อย	มุมมองของ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)	มุมมองของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี)
น้ำเสียงเปลี่ยน	5/13 (38.46%)	6/15 (40%)
เงียบ	2/13 (15.38%)	4/15 (26.67%)
แสดงออกทางสีหน้า	2/13 (15.38%)	3/15 (20%)
พูดเยาะขำ	4/13 (30.77%)	2/15 (13.33%)

ในส่วนของพฤติกรรมที่พบบ่อยจากการสังเกตของคนอื่นของ พฤติกรรมที่พบบ่อยที่ทั้ง Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) ส่วนใหญ่พบเหมือนกันคือพฤติกรรมของ น้ำเสียงที่เปลี่ยนจนรู้สึกได้ว่าไม่ปกติ เริ่มมีความขัดแย้งเกิดขึ้น สอดคล้องกับ รณรงค์ กระจ่างยศ (2553); กิตติศักดิ์ ปลาทอง, วิภาวี กฤษณะภูติ, วิไลจน์ กฤษณะภูติ และ สุรศักดิ์ แหล่งหล้า (2012); สิระ วัฒนกุล (2558); ปิยาภรณ์ เลิศปัญญาทรัพย์ และ อรพิน สติรมน (2017); ชลธิชา จาดบันดิษฐ์ (2560); ญาณสรณ์ วิจิตรธาดารัตน์ (2562) ที่กล่าวถึงพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความขัดแย้งในรูปแบบน้ำเสียงที่เปลี่ยนว่าจะมีน้ำเสียงที่แตกต่างจากปกติเดิม ไม่ว่าจะโทนเสียง จังหวะการพูด ที่เปลี่ยนไปจากปกติ โดยที่อีกฝ่ายหรือคนอื่นๆสามารถเริ่มรับรู้ได้ จากการที่สอบถามเพิ่มเติมว่าทำไมถึงเห็นพฤติกรรมนี้มากที่สุด คำตอบที่ได้รับส่วนใหญ่เพราะว่าการทำงานในช่วงนี้จะเป็นในรูปแบบออนไลน์ ทำให้จะสังเกตในด้านน้ำเสียงที่เปลี่ยนไปได้มากที่สุดและสังเกตได้ง่ายกว่าพฤติกรรมอื่นๆ สำหรับพฤติกรรมที่พบบ่อยจากการสังเกตของ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) รองลงมาคือ การพูดที่เยาะขำกว่าปกติ การเงียบและการแสดงออกทางสีหน้า และจากการสังเกตของ ทั้ง Gen Y (อายุ 24-41 ปี) พฤติกรรมที่พบบ่อยรองลงมาจากน้ำเสียงที่เปลี่ยน คือ การเงียบ การแสดงออกทางสีหน้า และการพูดที่เยาะขำกว่าปกติตามลำดับ

5.3 การบริหารจัดการความขัดแย้ง

ตารางที่ 5.5 เปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งในการทำงานร่วมกันที่ CMMU ของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)

วิธีการจัดการความขัดแย้งที่เลือกใช้	เหตุผลที่เลือกใช้	มุมมองของ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)		มุมมองของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี)	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ยอม	เกรงใจ	5	38.46%	-	-
	ไม่ชอบทำลายความสัมพันธ์	8	61.54%	2	-
	ไม่ชอบมีปัญหา	-	-	2	13.33%
พบกันครึ่งทาง	ไม่ชอบตัดสินใคร	3	23.08%	-	-
	พอใจทั้งสองฝ่าย	2	15.38%	-	-
	ได้รับฟังกัน	5	38.46%	8	53.33%
	อาจมีสิ่งที่ไม่ถึง	-	-	1	6.67%
	ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	-	-	5	33.33%
เลือกที่ดีที่สุด	คู่ได้ประโยชน์ที่สุด	-	-	2	13.33%

ผลการวิจัยพบว่าระหว่าง Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) ส่วนใหญ่จะมีการจัดการความขัดแย้งที่แตกต่างกัน ซึ่งรูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่พบจะมี 3 รูปแบบ คือ ยอม พบกันครึ่งทาง และเลือกที่ดีที่สุด ซึ่งเมื่อวิเคราะห์แยก Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) จะพบว่าใน Gen Z (อายุ 9-23 ปี) ส่วนใหญ่จะเลือกการจัดการความขัดแย้งแบบยอม มากกว่าการพบกันครึ่งทาง และไม่ได้พูดถึงการเลือกสิ่งที่ดีที่สุด ซึ่งวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบยอม เป็นหนึ่งในวิธีการจัดการความขัดแย้งอ้างอิงจาก Howat and London (1980) : Johnson David, & Johnson Roger (1987); ลัดดา วิศิษฐานนท์ (2534); Kenneth Thomas อ้างถึงใน ทองหล่อ เศรษฐ

(2540); นางเปรมปรีดี ชวนะนรเศรษฐ์ (2560); กอบกุล วิศิษฎ์สรศักดิ์ (2560) เหตุผลส่วนใหญ่ที่เลือกวิธีการยอมเพราะว่าไม่อยากทำลายความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มที่ได้ทำงานร่วมกัน (Howat & London, 1980; David & Roger, 1987; กอบกุล วิศิษฎ์สรศักดิ์, 2560) เลยเลือกที่จะยอม เมื่อถามถึงมากขึ้นไป เหตุผลจะเพราะว่าด้วยความเด็กกว่า ไม่มั่นใจในความคิดของตัวเองด้วย เลยยอมดีกว่า เหตุผลรองลงมาคือเกรงใจ ซึ่งก็เช่นกัน ด้วยความที่เด็กกว่า (Thomas อ้างอิงในถึง ทองหล่อ เดชไชย, 2540) เลยเกรงใจพี่ๆ ในวิธีที่รองลงมาคือพบกันครึ่งเหตุผลที่ส่วนใหญ่เลือกใช้วิธีนี้เพราะว่าไม่อยากตัดสินใครก่อนว่าคนนั้นผิดหรือถูก ด้วยความไม่มั่นใจคำตอบด้วย เลยเลือกพบกันครึ่งทางดีกว่า รองลงมาคือเป็นการทำให้พอใจทั้งสองฝ่าย เพราะต่างฝ่ายต่างได้สิ่งที่ต้องการ อาจจะไม่ทั้งหมด แต่ก็ถือว่าได้ตอบรับความต้องการของอีกฝ่ายบ้าง พอมาดูในฝั่งของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) จะพบว่าวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ส่วนใหญ่เลือกใช้คือพบกันครึ่งทาง ซึ่งเป็นหนึ่งในวิธีการจัดการความขัดแย้งอ้างอิงจาก Howat and London (1980) : Johnson David, & Johnson Roger (1987); ลัดดา วิศิษฎ์ฐานนท์ (2534); Kenneth Thomas อ้างอิงใน ทองหล่อ เดชไชย (2540); นางเปรมปรีดี ชวนะนรเศรษฐ์ (2560); กอบกุล วิศิษฎ์สรศักดิ์ (2560) เช่นเดียวกัน เหตุผลหลักคืออย่างน้อยก็ได้รับฟังกันมากที่สุด (Howat & London, 1980; David & Roger, 1987; Thomas อ้างอิงในถึง ทองหล่อ เดชไชย, 2540) ไม่ได้ปิดกั้นหรือไม่รับฟังใครเลย ยึดความคิดตัวเองเป็นหลัก เลยเลือกที่จะใช้วิธีนี้ รองลงมาคือทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกัน ไม่ได้ตัดสินโดยความคิดของคนใดคนหนึ่ง และเหตุผลสุดท้ายคือ อาจจะมีสิ่งที่คิดไม่ถึงอยู่ก็ได้ การพบกันครึ่งทางเลยดีกว่า ส่วนอีกวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) เลือกใช้ก็คือเลือกสิ่งที่ดีที่สุด เหตุผลคือดูเป็นวิธีที่ได้ประโยชน์ที่สุด เพราะได้ฟังทุกคนแล้วเลือกที่ดีที่สุดแล้ว ซึ่งจริงๆแล้วเมื่อวิเคราะห์ลึกๆในบทสัมภาษณ์แล้ว จะพบว่าวิธีนี้จะค่อนข้างคล้ายกับวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอม (Howat and London, 1980 : Johnson David, & Johnson Roger, 1987; ลัดดา วิศิษฎ์ฐานนท์, 2534; Kenneth Thomas อ้างอิงใน ทองหล่อ เดชไชย, 2540; นางเปรมปรีดี ชวนะนรเศรษฐ์, 2560; กอบกุล วิศิษฎ์สรศักดิ์, 2560) ที่จะเป็นการพบกันครึ่งทาง รับฟังกันก่อนแล้วค่อยเลือกจากแต่ละคนที่ดีที่สุดมาใช้

ตารางที่ 5.6 เปรียบเทียบมุมมองในการเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง
ของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)

หลีกเลี่ยง	มุมมองของ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)	มุมมองของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี)
ไม่น่ามาเจอกันอีก	4/13 (30.77%)	3/15 (20%)
ไม่จำเป็นต้องเจอก็ได้	3/13 (23.08%)	3/15 (20%)
รำคาญ	3/13 (23.08%)	4/15 (26.67%)
ไม่มีผลกระทบอะไรกับเรา	6/13 (46.15%)	7/15 (46.67%)
เราอาจจะผิด	2/13 (15.38%)	3/15 (20%)

ผลการวิจัยในเรื่องสถานการณ์ที่จะเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง ทั้ง Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) ส่วนใหญ่จะกล่าวว่าจะเลือกใช้เมื่อเรื่องนั้นไม่มีผลกระทบอะไรกับเรา เป็นเรื่องที่ไม่สำคัญ จะยุ่งก็ได้ไม่ยุ่งก็ได้ มากที่สุด สอดคล้องกับ Howat & London (1980); Thomas อังโนถึง ทองหล่อ เดชไชย (2540); เปรมปรีดี ชวนะนรเศรษฐ์ (2560) ที่กล่าวว่าวิธีการนี้เหมาะกับเรื่องเล็กน้อยไม่มีประโยชน์ที่จะเสียเวลา ไม่อยากสนใจในปัญหานั้นๆ หรือ ความขัดแย้งนั้น ไม่ได้สำคัญ ผลลัพธ์ ความต้องการ หรือปัญหานั้นๆ ไม่ได้สำคัญ (Howat & London, 1980; David & Roger, 1987; Thomas อังโนถึง ทองหล่อ เดชไชย, 2540; เปรมปรีดี ชวนะนรเศรษฐ์, 2560; กอบกุล วิศิษฐ์สรศักดิ์, 2560) โดยในมุมมองของ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) สถานการณ์ที่จะเลือกใช้รองลงมาคือ ไม่น่าจะต้องเจอกับอีกฝ่ายอีกแล้วอาจจะนานๆเจอกันทีหรือโอกาสน้อยมากที่จะมาร่วมงานกันอีก (Thomas อังโนถึง ทองหล่อ เดชไชย, 2540; เปรมปรีดี ชวนะนรเศรษฐ์, 2560) ไม่จำเป็นต้องเจอกับอีกฝ่ายก็ได้สามารถหลีกเลี่ยงปัญหาได้อาจจะรู้จักกันหรือพบกันแค่ครั้งเดียว เป็นเรื่องที่รำคาญอีกฝ่ายน่ารำคาญทำให้เรารู้สึกรำคาญ และในสถานการณ์ที่เราอาจจะผิดเลยเลือกวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง ต่อมาในมุมมองของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) สถานการณ์ที่เลือกใช้หลีกเลี่ยงรองลงมาคือ สถานการณ์ที่นำรำคาญรู้สึกรำคาญอีกฝ่ายที่อาจจะมี ความจุกจิกจนน่ารำคาญ ไม่น่ามาเจอกันอีก ไม่จำเป็นต้องเจอก็ได้ และเรื่องที่เราอาจจะผิดตามลำดับ

ตารางที่ 5.7 เปรียบเทียบมุมมองในการเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบแข่งขัน
ของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)

แข่งขัน	มุมมองของ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)	มุมมองของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี)
เราต้องเป็นฝ่ายถูก	8/13 (61.54%)	8/15 (53.33%)
คนที่เราไม่รู้จักไม่ได้สนิท	1/13 (7.69%)	-
สถานะเท่ากันหรือสูงกว่า	1/13 (7.69%)	-
อีกฝ่ายน่าจะยอมเรา	1/13 (7.69%)	-
เรื่องซีเรียส เร่งด่วน	2/13 (15.38%)	6/15 (40%)
มีผลประโยชน์กับเรามากๆ	-	5/15 (33.33%)

ผลการวิจัยในเรื่องสถานการณ์ที่จะเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบแข่งขัน ทั้ง Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) จะมีจุดร่วมกันคือส่วนใหญ่จะกล่าวว่าจะเลือกใช้เมื่อในเรื่องนั้นเรามั่นใจว่าเราเป็นฝ่ายถูก สอดคล้องกับ ทอบกูด วิศิษฎ์สรศักดิ์ (2560) ที่กล่าวว่า จะใช้วิธีการนี้เมื่อเราเป็นฝ่ายที่ถูก โดยเหตุผลที่ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) ให้มาคือ เราต้องมีข้อมูลที่มั่นใจมากกว่าเราเป็นฝ่ายถูก ยืนยันด้วยข้อมูลที่มีจึงจะเลือกใช้วิธีการนี้ สถานการณ์ที่ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) จะเลือกใช้วิธีการจัดการนี้รองลงมาคือ ต้องเป็นเรื่องซีเรียส เร่งด่วน (David & Roger, 1987; ลัดดา วิศิษฎานนท์, 2534; Thomas อังในถึง ทองหล่อ เดชไชย, 2540; เปรมปรีดี ชวนะนรเศรษฐ์, 2560) คือไม่สามารถรอได้แล้วไม่เช่นนั้นเราจะเป็ฝ่ายที่เดือดร้อนแทน ต่อมาคือ ใช้กับคนที่เราไม่รู้จักหรือไม่สนิท ไม่ได้สนใจความสัมพันธ์มากนักพร้อมแตกหักได้ คนที่มีสถานะเท่ากันหรือเรามีสถานะที่สูงกว่าสามารถกดอีกฝ่ายได้ (Howat & London, 1980; David & Roger, 1987; ลัดดา วิศิษฎานนท์, 2534; Thomas อังในถึง ทองหล่อ เดชไชย, 2540; เปรมปรีดี ชวนะนรเศรษฐ์, 2560) และสถานการณ์ที่ประเมินแล้วว่าอีกฝ่ายน่าจะยอมเรา ต่อมาในมุมมองของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) สถานการณ์ที่จะเลือกใช้รองลงมาคือ เรื่องซีเรียสเร่งด่วน และเรื่องที่มีผลประโยชน์กับเรามากๆยอมไม่ได้ (David & Roger, 1987; ลัดดา วิศิษฎานนท์, 2534; Thomas อังในถึง ทองหล่อ เดชไชย, 2540; เปรมปรีดี ชวนะนรเศรษฐ์, 2560)

ตารางที่ 5.8 เปรียบเทียบมุมมองในการเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบปรองดอง
ของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)

ปรองดอง	มุมมองของ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)	มุมมองของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี)
เกรงใจอีกฝ่าย	3/13 (23.08%)	1/15 (6.67%)
อีกฝ่ายแก่กว่า มี Power กว่า	6/13 (46.15%)	6/15 (40%)
เราอาจจะผิด	3/13 (23.08%)	-
ไม่ใช่เรื่องสำคัญ ไม่มีผลกระทบ	3/13 (23.08%)	4/15 (26.67%)
ไม่อยากมีปัญหา	1/13 (7.69%)	-
อีกฝ่ายมีเหตุผลกว่า	-	5/15 (33.33%)
หวังผลประโยชน์ในอนาคต	-	1/15 (6.67%)

ผลการวิจัยในเรื่องสถานการณ์ที่จะเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบปรองดอง ทั้ง Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) มีมุมมองส่วนใหญ่ที่เหมือนกันคือใช้เมื่ออีกฝ่ายแก่กว่าหรือมีอำนาจมากกว่าเรา สอดคล้องกับ Thomas อังในถึง ทองหล่อ เดชไชย (2540) ที่กล่าวว่า การจัดการความขัดแย้งแบบปรองดองจะเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เรามีสถานะ อำนาจหรืออื่นๆ ต่ำกว่าอีกฝ่าย ซึ่งในมุมมองของ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) สถานการณ์ที่จะใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบปรองดองรองลงมาคือ การที่เรามีความเกรงใจอีกฝ่ายไม่ว่าจะด้วยเหตุผลใดๆก็ตามไม่ยอมให้เสียความสัมพันธ์ไป (Howat & London, 1980; David & Roger, 1987; กอบกุล วิศิษฐ์สรศักดิ์, 2560) สถานการณ์ที่เราอาจจะเป็ฝ่ายผิดเลยยอมให้อีกฝ่ายทำตามความต้องการไป (กอบกุล วิศิษฐ์สรศักดิ์, 2560) ไม่ใช่เรื่องสำคัญไม่มีผลกระทบอะไรกับเรายอมให้ได้ (ลัดดา วิศิฐานนท์, 2534) และไม่อยากมีปัญหาระหว่างกันเลยเลือกวิธีปรองดอง (เปรมปริดี ชวนะนรเศรษฐ์, 2560) ต่อมาในมุมมองของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) สถานการณ์ที่เลือกรองลงมาคือ การที่อีกฝ่ายมีเหตุผลมากกว่า ไม่ใช่เรื่องใหญ่ไม่มีผลกระทบกับเรา เกรงใจอีกฝ่าย และมีการคาดหวังผลประโยชน์ในอนาคต (Howat & London, 1980; David & Roger, 1987; กอบกุล วิศิษฐ์สรศักดิ์, 2560) ครั้งนี้ยอมให้ก่อนเพื่อที่ครั้งหน้าหรือในเรื่องอื่นๆอีกฝ่ายอาจจะเห็นแก่ความสัมพันธ์ที่ดี แล้วให้ความช่วยเหลือได้

ตารางที่ 5.9 เปรียบเทียบมุมมองในการเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอมของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)

ประนีประนอม	มุมมองของ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)	มุมมองของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี)
ไม่ใช่เรื่องใหญ่	6/13 (46.15%)	7/15 (46.67%)
ไม่อยากให้ fail ทั้งสองฝ่าย	4/13 (30.77%)	-
ต่างฝ่ายต่างมีเหตุผลประมาหนึ่ง	4/13 (30.77%)	-
ไม่มั่นใจว่าตัวเองถูกเท่าไร	1/13 (7.69%)	2/15 (13.33%)
ต้องมีการร่วมงานกันเรื่อยๆ	-	2/15 (13.33%)
เรื่องที่พอยอมกันได้ ไม่ค่อยมาก	-	7/15 (46.67%)

ผลการวิจัยในเรื่องสถานการณ์ที่จะเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอม ทั้ง Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) จะมีมุมมองส่วนใหญ่ในการเลือกใช้ที่เหมือนกันคือ ต้องไม่ใช่เรื่องใหญ่ขนาดที่ยอมกันไม่ได้เลย สอดคล้องกับ ลัดดา วิศิษฐานนท์ (2534) ที่กล่าวไว้ว่าเหมาะกับการที่ต่างฝ่ายต่างยอมมาพบกันที่ครึ่งทางได้ ยอมละทิ้งหรือลดความต้องการบางส่วนลงมาได้ แต่ใน Gen Y (อายุ 24-41 ปี) จะมีมุมมองส่วนใหญ่เพิ่มเติมที่ต่างจาก Gen Z (อายุ 9-23 ปี) มากคือ เป็นเรื่องที่พอยอมกันได้ ไม่ค่อยมาก ซึ่งถ้าวิเคราะห์แล้วก็จะพบว่าความหมายจะเป็นไปในทิศทางเดียวกับมุมมองในเรื่องที่ว่าใช้กับเรื่องที่ไม่ใช่เรื่องใหญ่ ในมุมมองของ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) ที่จะเลือกใช้วิธีการนี้รองลงมาก็คือ ในกรณีที่ 'ไม่อยากให้ทั้งสองฝ่ายรู้สึกแย่งกัน' ซึ่งต้องการรักษาความสัมพันธ์เอาไว้ระดับหนึ่ง (David & Roger, 1987; Thomas อ้างในถึง ทองหล่อ เดชไชย, 2540; เปรมปรีดี ชวนะนรเศรษฐ์, 2560) ต่างฝ่ายต่างมีเหตุผลประมาหนึ่งที่น่าสนใจสามารถรับฟังได้ และในสถานการณ์ที่ไม่มั่นใจว่าตัวเองถูกเท่าไรอาจจะมีการบอกรับฟังบ้าง ต่อมาในมุมมองของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) สถานการณ์รองลงมาก็คือ การที่ไม่มั่นใจว่าตัวเองถูกเท่าไร และอาจจะต้องการร่วมงานกันอีกเรื่อยๆอย่างขัดแย้งกันแบบรุนแรงดีกว่าพบกันครึ่งทางน่าจะดีที่สุด

ตารางที่ 5.10 เปรียบเทียบมุมมองในการเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือกัน
ของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)

ร่วมมือกัน	มุมมองของ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)	มุมมองของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี)
เรื่องที่สำคัญมากๆ	9/13 (69.23%)	8/15 (53.33%)
เรื่องซับซ้อนตัดสินใจยาก	1/13 (7.69%)	-
ต้องการรักษาความสัมพันธ์ไว้	1/13 (7.69%)	-
เกี่ยวกับผลประโยชน์	2/13 (15.38%)	2/15 (13.33%)
เรื่องที่มีผลลัพธ์สำคัญทั้งสองฝ่าย	2/13 (15.38%)	4/15 (26.67%)
เป้าหมายชัดเจนทั้งสองฝ่าย	-	4/15 (26.67%)

ผลการวิจัยในเรื่องสถานการณ์ที่จะเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือกัน ทั้ง Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) จะมีมุมมองส่วนใหญ่เหมือนกันคือ ใช้กับเรื่องที่สำคัญมากๆ สอดคล้องกับ กอบกุล วิศิษฐ์สรศักดิ์ (2560) เพราะว่าทั้งสองฝ่ายต้องบรรลุความต้องการทั้งคู่ ควรจะต้องใช้กับเรื่องที่สำคัญๆ ไม่งั้นจะเป็นการลงแรงที่เสียเวลา เพราะการจะหาการแก้ไขที่ได้ทั้งสองฝ่ายจะใช้เวลานาน (กอบกุล วิศิษฐ์สรศักดิ์, 2560) และไม่ใช่ทุกเรื่องที่จะสามารถหาทางแก้ไขแบบชนะทั้งคู่ได้ และมุมมองของ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) ที่จะเลือกใช้รองลงมาคือ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ที่ต้องได้รับทั้งคู่ ผลลัพธ์สำคัญทั้งสองฝ่าย สถานการณ์ที่เรื่องนั้นๆ ตัดสินใจยากซับซ้อนละเอียดอ่อนเกินกว่าที่จะตกลงกันได้ต้องใช้วิธีนี้ที่มีประสิทธิภาพที่สุด และต้องการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างทั้งสองฝ่ายไว้ อาจจะต้องทำงานด้วยกันอีกนาน และมีการร่วมงานกันอีกในอนาคต (David & Roger, 1987; กอบกุล วิศิษฐ์สรศักดิ์, 2560) ต่อมามุมมองของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) สถานการณ์ที่จะเลือกใช้รองลงมาคือ เรื่องที่มีผลลัพธ์สำคัญทั้งสองฝ่าย เรื่องที่มีเป้าหมายชัดเจนทั้งสองฝ่าย และเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์

ตารางที่ 5.11 เปรียบเทียบมุมมองถึงวิธีการจัดการความขัดแย้งที่เหมาะสมในการทำงานร่วมกัน
ที่ CMMU ของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)

วิธีการจัดการความขัดแย้ง ที่เหมาะสมในการทำงานร่วมกัน ที่ CMMU	มุมมองของ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)	มุมมองของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี)
พบกันครึ่งทาง	10/13 (76.92%)	11/15 (73.33%)
ร่วมมือกัน	3/13 (23.08%)	3/15 (20%)
หนี	-	1/15 (6.67%)

ผลการวิจัยในเรื่องวิธีการจัดการความขัดแย้งที่เหมาะสมในการทำงานร่วมกันที่ CMMU ทั้ง Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) มีความคิดเห็นส่วนใหญ่เหมือนกันคือ พบกันครึ่งทาง หรือประนีประนอม นั่นเอง โดยเหตุผลหลักๆที่มองว่าวิธีการนี้เหมาะสมที่สุด เนื่องจากว่ามหาวิทยาลัยเป็นที่ๆมีคนหลากหลายมารวมตัวกัน ประสบการณ์ แนวความคิด และ มุมมองต่างๆของแต่ละคนจะไม่เหมือนกัน บางคนอาจจะเก่งในด้านหนึ่งมากกว่าอีกคนหนึ่ง ซึ่งอีกคนนั้นอาจจะเก่งในอีกเรื่องมากกว่าเช่นกัน ดังนั้นการเลือกใช้วิธีประนีประนอมหรือพบกันครึ่งทาง ดีที่สุด เพราะได้รับฟังร่วมกันและเลือกสิ่งที่ดีที่สุด ตัดสิ่งที่ไม่ดีทิ้งร่วมกันคิดว่าไม่ใช่ออกไป จะดู เป็นการทำงานที่ดีที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับ Verma (1998) ได้มีการกล่าวไว้ว่าวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบ Compromise หรือประนีประนอมนี้จะเป็นการหาและต่อรองหาทางแก้ปัญหาให้ได้ ระดับความพึงพอใจที่รับได้ทั้งสองฝ่ายซึ่งผลที่ได้จากการใช้วิธีนี้จะทำให้ปัญหาได้รับการแก้ปัญหา ที่มีภาระเฉพาะเจาะจงมากขึ้นไม่ใช่แค่เพียงให้ปัญหาผ่านไปแค่นั้น และยังกล่าวอีกว่าวิธีนี้เป็นวิธีที่เป็นแผนสำรองสำหรับวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือกันไม่สำเร็จเช่นเวลาไม่พอหรือไม่สามารถแก้ปัญหาได้อีกด้วย และรองลงมาก็ยังเหมือนกันคือวิธีร่วมมือกัน โดยให้เหตุผลว่า ถ้าเลือกใช้วิธีนี้ งานน่าจะออกมามีประสิทธิภาพมากที่สุดและพอใจทั้งสองฝ่ายแน่นอน ซึ่งสอดคล้องกับ Nadjafova, Paresashvili, Maisuradze and Nikvashvili (2021) วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือกัน เป็นทางเลือกที่ดีที่สุดในการแก้ไขความขัดแย้ง ก็ยังมีความเห็นที่ไม่มั่นใจของทั้ง Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) บ้างว่าแต่ก็ดูน่าจะเสียเวลาและไม่รู้ว่าจะทำให้งานทำทันหรือไม่ ส่วนวิธีสุดท้ายที่เป็นมุมมองของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) ที่แตกต่างจาก Gen Z (อายุ 9-23 ปี) คือ วิธีการหนีหรือหลีกเลี่ยง โดยให้เหตุผลว่า มาเรียนแค่ระยะเวลาสั้นๆ 2 ปี ไม่ควรจะไปเหนียวกับ

เรื่องอะไรแบบนี้ คนที่มาเรียนไม่ใช่คนที่อยู่ในชีวิตประจำวันเท่าไร ถ้าไม่พอใจหรือเกิดปัญหาขึ้นก็หลีกเลี่ยงไปเลย ย้ายไปทำกับกลุ่มคนอื่นคนอื่นก็ได้ ซึ่งวิธีการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการหลีกเลี่ยงนี้ Hashish, Hamouda and Taha (2015) ได้พบว่าเหตุผลส่วนใหญ่ที่คนเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีนี้ก็เพราะ อยากรจะหลีกเลี่ยงไม่อยากรมีปัญหาระหว่างกัน การจะพยายามแก้ปัญหาต่างๆเป็นเรื่องไร้ประโยชน์ อาจจะมีแนวโน้มที่จะกระทบกับสิ่งอื่นๆได้ จึงหลีกเลี่ยงไปเลยดีกว่า

5.4 ข้อจำกัดในการทำวิจัย

จากการทำวิจัยในครั้งนี้ ทางผู้วิจัยพบข้อจำกัดในการทำวิจัยดังต่อไปนี้

1. เนื่องจากสถานการณ์ COVID-19 ทำให้การหาผู้เข้าร่วมวิจัยจะได้เป็นกลุ่มที่ค่อนข้างจำกัด ไม่ได้มีความหลากหลายมากนัก อาจจะเป็นในคลาสเดียวกัน หรือสองคลาส ไม่ได้หลากหลาย ผลที่ได้อาจจะไม่ได้แตกต่างกันมากเท่าไร
2. การเรียนการทำงานร่วมกันในช่วงนี้จะเป็นออนไลน์ ทำให้ความขัดแย้งอาจจะไม่ได้เกิดขึ้น หรือสังเกตเห็นได้ชัด เช่น ในส่วนของพฤติกรรมที่อาจจะเห็นแก่น้ำเสียงเป็นหลัก ทำให้ผลออกมาจะเห็นว่าพฤติกรรมที่พบบ่อยคือน้ำเสียงเปลี่ยนแปลง

5.5 ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งถัดไป

1. ในงานวิจัยครั้งนี้กลุ่มตัวอย่างเป็นเพียงกลุ่มเล็กๆ ในวิทยาลัยการจัดการมหาวิทยาลัยมหิดลเท่านั้น ควรจะทำวิจัยศึกษาเปรียบเทียบในมหาวิทยาลัยอื่นๆเพื่อเปรียบเทียบมุมมองว่าเป็นไปในแนวทางเดียวกันหรือไม่ เนื่องจากแต่ละมหาวิทยาลัยจะมีวัฒนธรรม เภณท์รับเข้าศึกษา หรือบริบทอื่นๆที่แตกต่างกัน อาจจะมีผลที่ทำให้มุมมองต่างๆไม่เหมือนกันได้ เพื่อจะได้เปรียบเทียบความแตกต่าง ทำความเข้าใจและหาวิธีการที่จะปรับให้นักศึกษาที่ต่างวัยกันสามารถทำงานร่วมกันได้ดีมากยิ่งขึ้น

2. ในการทำวิจัยครั้งถัดไปอาจจะขอทราบตำแหน่งและประสบการณ์ทำงานไว้เป็นข้อมูลด้วย เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ไม่ได้เก็บข้อมูลในส่วนนั้นไว้ละเอียด อาจจะมีการถามในบางครั้งหรือทางผู้เข้าร่วมวิจัยได้แจ้งข้อมูลที่ทำงานมาเอง และมีจุดที่น่าสนใจว่า ถ้าผู้เข้าร่วมวิจัยที่มีตำแหน่งระดับหัวหน้า หรือมีประสบการณ์ทำงานประจำมาแล้วอย่างน้อย 1 ปี จะมีการยกตัวอย่าง

และมุมมองที่ค่อนข้างจะน่าสนใจ ดูมีความเข้าใจในเรื่องความขัดแย้งว่าเป็นเรื่องที่เกิดได้ทั่วไป ไม่ได้มองในแง่ลบและมีการจัดการความขัดแย้งที่ดีกว่าผู้ที่ไม่ได้มีประสบการณ์ทำงาน ถ้ามีการเก็บข้อมูลในส่วนของตำแหน่งและประสบการณ์ทำงานเพิ่มเติมด้วย อาจจะพบประเด็นที่น่าสนใจว่า ประสบการณ์ทำงาน กับตำแหน่งงานมีส่วนทำให้มุมมองในการจัดการความขัดแย้งแตกต่างกันหรือไม่

3. จากผลการวิจัยครั้งนี้จะพบว่าส่วนใหญ่ของนักศึกษา CMMU จะมีความกังวลก่อนที่จะเข้ามาเรียน ซึ่งในครั้งหน้าอาจจะศึกษาเพิ่มเติมในส่วนที่ทางนักศึกษากังวล เพื่อที่จะได้นำผลการวิจัยมาปรับใช้กับการเรียนได้

ข้อเสนอแนะสำหรับองค์กรหรือสถานศึกษา

1. จะเห็นว่าใน Gen Z (อายุ 9-23) ปี ส่วนใหญ่จะค่อนข้างมีความกังวลในเรื่องไม่มีประสบการณ์ในการทำงาน และขณะเดียวกัน Gen Y (อายุ 24-41 ปี) ที่มีความกังวลส่วนใหญ่ก็จะกังวลในเรื่องที่ไม่ได้มีการเรียนมานานแล้ว ห้างหายไปนานอาจจะต้องอาศัยเวลาในการปรับตัว และกลัวไม่มีเวลาทำงาน จึงมองว่าในวิธีการเรียนในช่วงภาคการศึกษาแรกๆ อาจจะเป็นวิธีการสอนที่ไม่ใช่เนื้อหาแบบวิชาการจนหนักมาก ให้มีการสอนแบบเข้าใจได้ง่ายมากขึ้น เพราะว่าจากที่นักศึกษากังวลคือกลัวไม่เข้าใจ อาจจะมาจากต่างสายงาน เข้าใจในเรื่องที่เรียนได้ยาก ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงานที่พอไม่เข้าใจก็ช่วยเพื่อนๆ ได้ไม่เต็มที่ จนอาจจะเกิดความขัดแย้งขึ้น ในส่วนของการทำงานส่งอาจจะเลือกงานที่ไม่ต้องอาศัยประสบการณ์เท่าไร หรือให้เป็นงานแค่อย่างเดียวทำระยะยาว ไม่ได้ให้งานถี่มาก เพื่อไม่ให้ Gen Z (อายุ 9-23) ปี รู้สึกไม่กล้าแสดงความคิดเห็นเพราะไม่มีประสบการณ์ รู้สึกช่วยอะไรคนในกลุ่มไม่ได้ และสำหรับ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) ก็จะได้สามารถช่วยงานได้มากขึ้น เพราะอาจจะด้วยภาระงาน ถ้ามีงานเยอะมากๆ ก็จะช่วยได้ไม่เต็มที่ อาจจะเกิดความขัดแย้งขึ้นได้เหมือนกัน เพราะเกิดความไม่พอใจที่ไม่ได้ช่วยงานเต็มที่ เป็นการให้ภาคการศึกษาแรกเป็นช่วงปรับตัวก่อนให้ได้เรียนรู้วิธีการทำงานร่วมกันและศึกษาได้อย่างเต็มที่

2. อาจจะให้มีการปฐมนิเทศแบบเจอหน้ากันทำกิจกรรมเล็กๆ น้อยกันบ้าง และควรมีการอบรมในหัวข้อการจัดการความขัดแย้ง เพราะว่ามาเรียนและมีการทำงานร่วมกันก็จะเกิดขึ้นขัดแย้งอยู่แล้ว เพราะว่าความแตกต่างของแต่ละบุคคลจะทำให้เกิดทัศนคติที่ไม่เหมือนกันที่เป็นส่วนหนึ่งของสาเหตุของความขัดแย้ง (Gaidhani, Arora, and Sharma, 2019) เพื่อให้ให้นักศึกษาได้มีพื้นฐานในการจัดการความขัดแย้งเบื้องต้นก่อนที่จะเกิดเหตุการณ์จริง จะทำให้รับมือได้ดีขึ้น และด้วยเหตุจากสถานการณ์ COVID-19 ที่จะทำให้ไม่ค่อยได้รู้จักข้ามภาควิชากันเท่าไร ถ้าได้มีการทำกิจกรรมกันก่อนที่จะได้เข้ามาเรียนจริงน่าจะเป็นผลดีทั้งสถานการณ์ปกติ และสถานการณ์ COVID-19 นี้ เพราะจากการสอบถามเพิ่มเติมกับผู้เข้าร่วมวิจัย ทางผู้เข้าร่วมวิจัยพูดไปในทิศทางเดียวกันคือ

ไม่ค่อยรู้จักคนอื่น รุ่นพี่ก็ไม่ค่อยรู้จัก ส่วนใหญ่จะไปรู้ด้วยตัวเองว่าคนรู้จักเคยมาเรียน คิดว่าถ้ามีกิจกรรมที่รู้จักกัน จะมีการช่วยเหลือกันดีกว่านี้ รวมไปถึงจากการวิจัยที่พบว่า Gen Z จะมีการเลือกใช้ชีวิตจัดการความขัดแย้งแบบยอมเป็นส่วนใหญ่ ไม่ว่าจะด้วยเหตุผลเกรงใจ รู้สึกเด็กกว่า ไม่อยากมีปัญหาที่ตาม อาจจะถูกสั่งที่แสดงออกมากขึ้น เพราะมีการรู้จักกันแล้วเพราะมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันมาอยู่แล้วตาม Omunakwe, Nwinyokpugi and Adiele (2018) ได้กล่าวไว้ว่าถ้ามีการเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลให้ดี จะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานได้ ทาง Velmurugan (2016) ก็กล่าวไว้ในเชิงเดียวกัน คือถ้ากลุ่มคนที่ทำงานด้วยกันมีความสัมพันธ์ไม่ราบรื่น อาจส่งผลถึงประสิทธิภาพในการทำงานได้ รวมไปถึงเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้น Paresashvili, Maisuradze, Gechbaia, Weis and Koval (2021) ได้กล่าวเอาไว้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นทักษะสำคัญในการจัดการความขัดแย้ง ทั้งเรื่องเรียนและการทำงานอื่นๆ เพราะคนที่มาเรียนจะค่อนข้างมีความหลากหลาย ก็เป็นการเพิ่มมุมมองที่หลากหลายมากขึ้นและเป็นประโยชน์กับตัวนักศึกษาเอง

3. จากผลการวิจัยมุมมองของ Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) ในเรื่องวิธีการจัดการความขัดแย้งที่เหมาะสมในการทำงานร่วมกันที่ CMMU ส่วนใหญ่คือ การประนีประนอม หรือที่ทางผู้เข้าร่วมวิจัยเรียกว่าการพบกันครึ่งทาง ด้วยความเห็นที่ว่าเป็นการได้รับฟังกัน นำประสบการณ์แต่ละคนมาช่วยกันเลือกๆ จับมาผสมกันให้ได้งานที่ดีที่สุด มองว่าถ้าทางมหาวิทยาลัยสามารถหางานที่สามารถให้ทั้ง Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) สามารถให้ความเห็นร่วมกันได้ โดยไม่ยึดความรู้ความสามารถฝั่งใดฝั่งหนึ่งมากเกินไป เช่น ถ้าจะให้ทำงานเกี่ยวกับกลยุทธ์เกี่ยวกับบริษัทใดบริษัทหนึ่ง อาจจะแบ่งคะแนนในส่วนของความคิดสร้างสรรค์ในการนำเสนอด้วยในสมดุลงัน เพื่อที่ฝั่ง Gen Z (อายุ 9-23 ปี) ที่อาจจะไม่ค่อยมีความเห็นเรื่องบริษัทมากนัก ก็มาแสดงความเห็นในเรื่องการนำเสนอแทนเพราะ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) อาจจะมีไอเดียที่สร้างสรรค์และกล้าที่จะทำอะไรที่แตกต่างมากกว่า Gen Y (อายุ 24-41 ปี) ก็ได้ ให้ทั้ง Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) แบ่งงานกันได้สมดุลงันขึ้นและแสดงความเห็นกันได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

บรรณานุกรม (ต่อ)

- เกริดา โคตรชารี (2555). ปัจจัยนำของการรับรู้ความเสี่ยงและพฤติกรรมการซื้อสินค้าออนไลน์ของผู้บริโภคเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวาย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา).
- เบญจวรรณ จันทร์โต (2559). ศึกษาสาเหตุความขัดแย้งในการทำงานของพนักงานในโครงการก่อสร้างกรณีศึกษา บริษัทเอกชนที่ประกอบธุรกิจก่อสร้าง. (งานนิพนธ์ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ สำหรับผู้บริหาร วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา).
- เปรมปรีดี ชวนะนรเศรษฐ์ (2560). การบริหารความขัดแย้ง. สืบค้นเมื่อวันที่ 25 มิถุนายน 2564, จากเว็บไซต์ : <http://person.ddc.moph.go.th/hrd/images/DATA/0808256011.pdf>.
- กมลนัทธ์ ศรีจ้อย (2560). การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี. (วิทยานิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี).
- กอบกุล วิศิษฐ์สรศักดิ์ (2560). การจัดการความขัดแย้งในงานพัฒนาชุมชน (Veridian E-Journal, Silpakorn University, ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ ปีที่ 10 ฉบับที่ 3 เดือน กันยายน – ธันวาคม 2560).
- กิตติศักดิ์ ปลาทอง, วิภาวี กฤษณะภูติ, วิไลวัจน์ กฤษณะภูติ และ สุรศักดิ์ แหล่งหล้า (2012). การจัดการความขัดแย้งของชุมชนตลาดพาหุรัด กรุงเทพมหานคร. (วารสารคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มข. ปีที่ 29 ฉบับที่ 3).
- กิติมา ปรีดีดิถก (2542). ทฤษฎีบริหารองค์การ. (พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพฯ, ชนะการพิมพ์).
- จริยา ชาตะสุวจินานนท์ (2555). การศึกษาความขัดแย้งในการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ ศึกษากรณีโครงการแก้ไขปัญหาการขาดแคลนน้ำอุปโภคบริโภค เทศบาลนครราชสีมา. (วิทยานิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์).
- จำเนียร จวงตระกูล (2561). ปัญหาการกำหนดคกลุ่มตัวอย่างและวิธีการสุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงคุณภาพ (วารสารบริหารธุรกิจและสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง).
- จิตราพัชร์ ชัยรัตนหิรัญกุล (2556). การศึกษาการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 42. (วารสารวิชาการเครือข่าย).

บรรณานุกรม (ต่อ)

- บัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ ปีที่ 3 ฉบับที่ 5 มิถุนายน – ธันวาคม 2556).
- ชลธิชา จาดบัณฑิต (2560). การศึกษาวิธีการบริหารจัดการความขัดแย้งจากมุมมองของคนไทย และคนญี่ปุ่น กรณีศึกษา บริษัทขายเครื่องใช้ไฟฟ้าภายในบ้าน. (สารนิพนธ์ ปริญญา การจัดการมหาบัณฑิต วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล).
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550). การจัดการความขัดแย้งในองค์กร. (กรุงเทพฯ: ออฟเซ็ท ครีเอชั่น).
- ญาณสรณ์ วิจิตรธาดารัตน์ (2562). การศึกษาปัญหาความขัดแย้งและการจัดการปัญหาความขัดแย้ง ของผู้ประกอบการวิชาชีพทางการแพทย์ ในบริบทของห้องปฏิบัติการทางการแพทย์. (สารนิพนธ์ ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล).
- ณัฐธัญญา เทพมาศ. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจด้านสวัสดิการกับความผูกพันต่อ องค์กรของพนักงานองค์กรอิสระด้านพลังงานแห่งหนึ่ง. (การค้นคว้าอิสระหลักสูตร วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ, มหาวิทยาลัยศรีปทุม).
- ทองหล่อ เศษไชย (2540). ภาวะผู้นำเพื่อการบริหารสู่ความเป็นเลิศ. (กรุงเทพฯ : ภาควิชาบริหาร สาธารณสุขมหาวิทยาลัยมหิดล).
- ธวัชชัย วรพงศธร (2561). ประชากร ตัวอย่าง และขนาดตัวอย่างสำหรับงานวิจัย. (THAILAND JOURNAL OF HEALTH PROMOTION AND ENVIRONMENTAL HEALTH ฉบับ มกราคม - มีนาคม 2561).
- นักรบ จุลเสวก (2562). การศึกษาค้นคว้าอิสระ ความขัดแย้งภายในองค์กรทางพิเศษ A ของ การทางพิเศษแห่งประเทศไทย (กทพ.). (ค้นคว้าอิสระ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์).
- ประไพศรี ธรรมวิริยะวงศ์ (2559). การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์การ Workforce Diversity Management). (วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี ปีที่ 5 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม – ธันวาคม 2559).
- ปิยาภรณ์ เลิศปัญญาทรัพย์ และ อรพิน สติรมน (2560). การวิเคราะห์ความขัดแย้งและการจัดการ ระหว่างพยาบาลวิชาชีพในระบบการรับรู้ผู้ป่วยในโรงพยาบาล A. (วารสาร สังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ ปีที่ 43 ฉบับที่ 2 (2017), กรกฎาคม-ธันวาคม 2560).
- พรนพ พุกกะพันธุ์ (2542). การบริหารความขัดแย้ง. (พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น).

บรรณานุกรม (ต่อ)

- มนัสวี ศรีนนท์ (2561). ทฤษฎีเจเนอเรชันกับกรอบวิธีคิด. (วารสารศึกษาศาสตร์ มจร คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย ปีที่ 6 ฉบับที่ 1).
- มิ่งขวัญ พงษ์สถิตย์ (2562). การจัดการความขัดแย้งภายในองค์กร. สืบค้นเมื่อวันที่ 22 มิถุนายน 2564, จากเว็บไซต์:
<https://oia.coj.go.th/th/content/category/detail/id/8/cid/139/iid/120353>.
- รณรงค์ กระจ่างยศ (2556). ความขัดแย้ง และสาเหตุความขัดแย้งระหว่างบุคลากรภายในองค์กร รับเหมางานก่อสร้างที่ทำให้ส่งผลกระทบต่อความล่าช้าของงาน. (คั่นคว่าอิสระ หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารงานก่อสร้าง คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาการพญาไท).
- รังสรรค์ เหมันต์ (2546). การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม. (สารนิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร).
- รัฐพล เย็นใจมา และ สุรพล สุขะพรหม (2561). ความขัดแย้งในสังคม : ทฤษฎีและแนวทางแก้ไข. (วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์ ปีที่ 7 ฉบับที่ 2 (2018): ปีที่ 7 ฉบับที่ 2 เมษายน - มิถุนายน 2561).
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2556). (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 (พิมพ์ครั้งที่ 2) กรุงเทพฯ, นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์).
- ลัดดา วิศิษฐานนท์ (2534). แบบพฤติกรรมในการจัดการ ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ของบุคลากร ในองค์กรธุรกิจ ตามการรับรู้ของผู้บริหารระดับกลาง. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).
- วันชัย วัฒนศัพท์ (2550). หนทางการบริหารความขัดแย้งโดยสันติวิธี. (พิมพ์ครั้งที่ 3 นนทบุรี, สถาบันพระปกเกล้า).
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2550). การจัดการและพฤติกรรมองค์การ (กรุงเทพมหานคร, ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์).
- สาริษา เจนเขว้า (2020). ทางเลือกการจัดการความขัดแย้งในองค์กร. (วารสารการบริหารนิเทศศาสตร์ และนวัตกรรมท้องถิ่น ปีที่ 6 ฉบับที่ 2, มีนาคม-เมษายน 2563).

บรรณานุกรม (ต่อ)

- สำนักงานสถิติแห่งชาติ (2563). สถิติประชากรศาสตร์. สืบค้นเมื่อวันที่ 22 มิถุนายน 2564,
จากเว็บไซต์ : <http://statbbi.nso.go.th/staticreport/page/sector/th/01.aspx>.
- สิระ วัฒนกุล (2558). การบริหารจัดการความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานคนไทยกับผู้บริหารคนญี่ปุ่น.
(สารนิพนธ์ ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล).
- Cambridge Dictionary (2564). สืบค้นเมื่อวันที่ 25 มิถุนายน 2564,
จากเว็บไซต์ : <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/conflict>.
- Carsten K. W. De Dreu and Michele J. Gelfand (2008). The Psychology of Conflict and Conflict
Management in Organizations สืบค้นเมื่อวันที่ 22 มิถุนายน 2564, จากเว็บไซต์ :
<http://www-personal.umich.edu/~lroot/ConflictMgtConceptMap/DeDreu-Gelfand-ch1-DeDreu-Gelfand-Conflict-Intro.pdf>
- Christopher Moore (2003). Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict 4th
edition. สืบค้นเมื่อวันที่ 25 มิถุนายน 2564, จากเว็บไซต์ : [n+Process:+Practical+Strategies+for+Resolving+Conflict%22+3rd+edition&ots=Did8YH0hKo&sig=5uHO-M-McQN7IRHeyu8m6_pszQ&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](http://www-personal.umich.edu/~lroot/ConflictMgtConceptMap/DeDreu-Gelfand-ch1-DeDreu-Gelfand-Conflict-Intro.pdf)
- Ebtsam Aly Abou Hashish, Ghada Mohamed Hamouda and Eman El-Sayed Taha (2015).
Nursing Students' Perception of Conflict Management Styles of their Nursing
Educators Attributions of conflict management strategies in supervisor-subordinate
dyads. (Journal of Education and Practice, Vol.6, No.21, 2015).
- Howat and London (1980). Attributions of conflict management strategies in supervisor-subordinate
dyads. (Journal of Applied Psychology, Vol 65).
- Nino Paresashvili, Teona Maisuradze, Badri Gechbaia, Lidija Weis, and Viktor Koval (2021).
Conflict management impact on the employee productivity.
(SHS Web of Conferences 111, 01010).
- Pneuman, R.W., and Bruehl, M.E.(1982). Managing Conflict. A Complete Process-Centered
Handbook. (Englewood Chiffs, New Jersey : Prentice-Hall).
- Priscilla O. Omunakwe, P.N. Nawinyokpugi and Kenneth. C. Adiele (2012).
Workplace interpersonal relationship and organizational productivity in deposit

บรรณานุกรม (ต่อ)

- money banks in port harcourt. (Journal of Economics, Management & Social Science, Volume 4 No 4, December 2018, Pg 153 – 177).
- Shilpa Gaidhani, Dr. Lokesh Arora and Bhuvanesh Kumar Sharma (2019). Understanding the attitude of generation Z towards workplace. International Journal of Management, Technology And Engineering Volume IX Issue I, January/ 2019. สืบค้นเมื่อวันที่ 22 มิถุนายน 2564, จากเว็บไซต์ : https://www.researchgate.net/publication/331346456_UNDERSTANDING_THE_ATTITUDE_OF_GENERATION_Z_TOWARDS_WORKPLACE
- Stuart M. Schmidt and Thomas A. Kochan (1972). Conflict: Toward Conceptual Clarity. สืบค้นเมื่อวันที่ 25 มิถุนายน 2564, จากเว็บไซต์ : https://www.academia.edu/530631/Conflict_Toward_conceptual_clarity.
- Taylor-Powell and Renner (2003). Analyzing Qualitative Data. สืบค้นเมื่อวันที่ 18 กรกฎาคม 2564, จากเว็บไซต์: <http://thesummerinstitute.ca/wp-content/uploads/Qualitative-Methods.pdf>
- Thomas, Kenneth W. (1992). Conflict and Conflict Management: Reflections and Update, Journal of Organizational Behavior Vol. 13. สืบค้นเมื่อวันที่ 25 มิถุนายน 2564, จากเว็บไซต์ : <http://www.sagepub.com/journalsPermissions.nav>
- Velmurugan C., Dr. (2016). interpersonal relationship and organizational effectiveness. (International Journal of Business Management and Leadership, Volume 7, Number 1, pp. 1-5).
- Vijay K. Verma (1998). Conflict Management. (The Project Management Institute Project Management Handbook, Ed: Jeffrey Pinto).
- Zumrud Nadjafova, Nino Paresashvili, Teona Maisuradze and Teona Maisuradze (2021). Organizational conflict management during covid 19. (70th International Scientific Conference on Economic and Social Development – Baku, 25-26 June, 2021).



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก.

การตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการทำวิจัย

ตารางที่ ก.1 ตารางแสดงระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในการหาค่า Content Validity Index (CVI)

คำถามข้อที่	ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ											
	คนที่ 1				คนที่ 2				คนที่ 3			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
ส่วนที่ 1												
1				/				/				/
2				/				/				/
3				/				/				/
4				/				/				/
5				/				/				/
6				/				/				/
ส่วนที่ 2												
1				/				/				/
2				/				/				/
ส่วนที่ 3												
1				/				/				/
2				/				/				/
3				/				/				/
4				/				/				/
ส่วนที่ 4												
1				/				/				/
2				/				/				/
3				/				/				/
4				/				/				/
ส่วนที่ 5												
1				/				/				/
2				/				/				/
3				/				/				/
4				/				/				/
5				/				/				/
6				/				/				/
7				/				/				/

ดัชนีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา Content Validity Index (CVI) = $23/23 = 1.00$



ภาคผนวก ข.
คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์เชิงลึก
สำหรับกลุ่มตัวอย่าง
เรื่อง การบริหารจัดการความขัดแย้งในการทำงานร่วมกันระหว่าง Gen Y (อายุ 24-41 ปี)
และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) ของนักศึกษา CMMU
ผู้วิจัย: นางสาวสุกิตติมา อัสวกำแหงหาญ
นักศึกษาปริญญา สาขาการจัดการธุรกิจ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

แบบสัมภาษณ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการธุรกิจ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

แบบสัมภาษณ์ชุดนี้จัดทำเพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการประกอบงานวิจัยเรื่องการบริหารจัดการความขัดแย้งในการทำงานร่วมกันระหว่าง Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) ของนักศึกษา CMMU โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา

- สาเหตุของความขัดแย้งในการทำงานร่วมกันระหว่าง Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)
- พฤติกรรมที่แสดงออกต่อความขัดแย้งในการทำงานร่วมกันระหว่าง Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)
- วิธีการบริหารจัดการความขัดแย้งในการทำงานร่วมกันระหว่าง Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี)

ข้อมูลที่ได้รับจะถูกรักษาไว้เป็นความลับและจะถูกนำไปใช้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้น
ขอบพระคุณอย่างสูง

รหัส.....

แบบคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก

เรื่อง การบริหารจัดการความขัดแย้งในการทำงานร่วมกันระหว่าง Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) ของนักศึกษา CMMU

ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

1. ปัจจุบันท่านอายุเท่าไร
2. ท่านอยู่สาขาวิชาอะไร
3. ท่านเรียนอยู่ภาคการศึกษาที่เท่าไร
4. ท่านได้มีการทำงานกลุ่มร่วมกับนักศึกษาต่าง Gen กันไหม
5. ท่านได้ทำงานกลุ่มร่วมกับนักศึกษาต่าง Gen กันมานานเท่าไร
6. ท่านเคยมีปัญหาในการทำงานร่วมกับนักศึกษาต่าง Gen หรือไม่อย่างไร

ส่วนที่ 2 ความขัดแย้งคืออะไร

1. ท่านคิดว่าความขัดแย้งคืออะไร
2. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับความขัดแย้ง

ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้ง

1. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร เกี่ยวกับการทำงานร่วมกันกับนักศึกษาต่าง Gen ก่อนที่จะได้มีโอกาสทำงานร่วมกัน
2. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร เกี่ยวกับการทำงานร่วมกันกับนักศึกษาต่าง Gen หลังจากที่ได้มีโอกาสทำงานร่วมกัน
3. ท่านคิดว่าทำไมจึงเกิดปัญหาหรือความขัดแย้งขึ้นในการทำงานร่วมกัน
4. ท่านคิดว่าสาเหตุของปัญหาหรือความขัดแย้งคืออะไร

ส่วนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงออก

1. พฤติกรรมที่ท่านแสดงออกเวลาเกิดความขัดแย้งคืออะไร
2. พฤติกรรมที่ท่านสังเกตเห็นจากอีกฝ่ายหนึ่งเวลาเกิดความขัดแย้งคืออะไร
3. พฤติกรรมที่แสดงออกจะมีรูปแบบไหนบ้าง
4. พฤติกรรมที่แสดงออกที่ท่านพบได้บ่อยเป็นอย่างไร

ส่วนที่ 5 คำถามเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง

1. เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้น ท่านมีการจัดการความขัดแย้งอย่างไร
2. ทำไมท่านจึงเลือกวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบนั้น
3. รูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่ท่านได้ทำมีแบบไหนบ้าง
4. รูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่ท่านพบได้บ่อยเป็นอย่างไร
5. ผลจากการที่ท่านเลือกวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบนั้นๆเป็นอย่างไร
6. ท่านคิดว่าวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบใดเหมาะกับสถานการณ์ใด
7. ท่านคิดว่าการทำงานร่วมกันระหว่าง Gen Y และ Gen Z รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบใดเหมาะสมที่สุด





ภาคผนวก ค.

ผลการตรวจ Turn it in

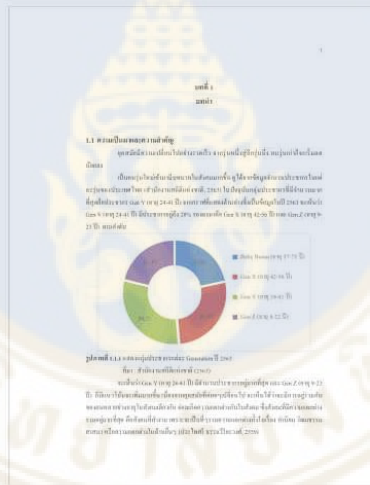


Digital Receipt

This receipt acknowledges that Turnitin received your paper. Below you will find the receipt information regarding your submission.

The first page of your submissions is displayed below.

Submission author: Sukitima Assavakamhaenghan
Assignment title: CMMULibrary
Submission title: การบริหารจัดการความขัดแย้งในการทำงานร่วมกันระหว่าง Gen Y (อา...
File name: 6350082_Sukitima.pdf
File size: 1.54M
Page count: 77
Word count: 32,244
Character count: 70,394
Submission date: 03-Dec-2021 11:33PM (UTC+0700)
Submission ID: 1719502201



การบริหารจัดการความขัดแย้งในการทำงานร่วมกันระหว่าง Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) ของนักศึกษา CMMU

ORIGINALITY REPORT

5%	5%	0%	1%
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	www.thapra.lib.su.ac.th Internet Source	1%
2	www.repository.rmutt.ac.th Internet Source	<1%
3	dspace.bu.ac.th Internet Source	<1%
4	ir.swu.ac.th Internet Source	<1%
5	archive.cm.mahidol.ac.th Internet Source	<1%
6	www.etheses.rbru.ac.th Internet Source	<1%
7	so04.tci-thaijo.org Internet Source	<1%
8	sutir.sut.ac.th:8080 Internet Source	<1%
9	digital_collect.lib.buu.ac.th Internet Source	<1%