

# การบริหารความขัดแย้งระหว่างวิศวกร/นักวิจัยและพัฒนา และนักการตลาด ในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

## Managing Conflict between Engineers/R&D and Marketers in New Product Development Process

ชลธิศ ดาราวงษ์  
Chonlatis Darawong

### บทคัดย่อ

บทความนี้เป็นการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งระหว่างวิศวกร/นักวิจัยและพัฒนา และนักการตลาด ซึ่งมักเกิดขึ้นบ่อยครั้งในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เนื่องจากความแตกต่างด้านพื้นฐานความรู้ บุคลิกภาพ และรูปแบบการทำงานของทั้งสองฝ่าย ความขัดแย้งสามารถเกิดขึ้นได้ 3 รูปแบบ ได้แก่ 1) ความขัดแย้งในงาน ซึ่งเกิดจากการโต้แย้งหรือถกเถียงในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ 2) ความขัดแย้งในกระบวนการ ซึ่งเกิดจากความไม่เข้าใจบทบาทของตนเองในช่วงการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน และ 3) ความขัดแย้งส่วนตัว ซึ่งเกิดจากความไม่พอใจหรือมีอคติต่อบุคคลที่ต้องทำงานร่วมกัน ซึ่งการบริหารความขัดแย้งทั้งสามประเภทนี้สามารถกระทำได้หลายรูปแบบ ได้แก่ 1) การเข้าร่วม 2) การยอมตาม 3) การประนีประนอม 4) การเข้าข่ม และ 5) การหลีกเลี่ยง โดยแต่ละรูปแบบจะเกิดขึ้นตามลักษณะการทำงานของแต่ละคน

**คำสำคัญ:** การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ความขัดแย้งในงาน ความขัดแย้งในกระบวนการ ความขัดแย้งส่วนตัว

### Abstract

This article is a literature review which involves conflict between engineer/research development (R&D) specialists and marketers. Such conflict often occurs during new product development (NPD) process due to the differences in knowledge background, personality, and working styles of the two parties. There are 3 types of conflict, consisting of 1) task conflict emerging from the argument and discussion on NPD issues, 2) process conflict emerging from misunderstanding of own duties during NPD, and 3) relationship conflict emerging from dissatisfaction or interpersonal animosity of the integration. Managing these types of conflict can be done in many styles, which includes 1) integrating 2) obliging 3) compromising 4) dominating, and 5) avoiding. Each style is implemented based on individual working characteristics.

**Keywords:** *New Product Development, Task Conflict, Process Conflict, Relationship Conflict*

## บทนำ

การแข่งขันทางธุรกิจที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทำให้บริษัทผู้ผลิตสินค้าต้องมีการคิดค้นและวิจัยเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่หรือนวัตกรรมออกมาสู่ตลาด ซึ่งถือว่าเป็นกลยุทธ์ทางการตลาดที่สำคัญต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (ปรารธนา หลีกภัย, 2556) โดยที่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่แต่ละตัวนั้น องค์กรจำเป็นต้องอาศัยทีมงานที่ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญภายในจากฝ่ายต่างๆ โดยเฉพาะวิศวกรหรือนักวิจัยและพัฒนา (research and development: R&D) และนักการตลาดซึ่งมีบทบาทที่สำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ (Song & Song, 2010) โดยนักการตลาดจะรับผิดชอบในการค้นหาความต้องการของกลุ่มตลาดเป้าหมายและวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดเมื่อสินค้าออกสู่ตลาด ส่วนวิศวกร/นักวิจัยและพัฒนายังรับผิดชอบในการค้นหาข้อมูลทางวิทยาศาสตร์และวิศวกรรมศาสตร์ เพื่อออกแบบการทดลอง ออกแบบ พัฒนา และผลิตสินค้าตัวอย่างให้ได้คุณภาพตามที่กำหนด

ในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์นั้น วิศวกร/นักวิจัยและพัฒนา และนักการตลาดต้องทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง โดยผสมผสานความเชี่ยวชาญของความรู้ทั้งด้านการตลาดและด้านเทคนิค เพื่อให้สินค้าสำเร็จรูปมีคุณสมบัติที่ตอบสนองความต้องการของตลาดกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยทั้งสองฝ่ายจะใช้ความรู้ที่เกิดจากการนำข้อมูลจากอีกฝ่ายหนึ่งมาวิเคราะห์ เปรียบเทียบ และเปลี่ยนรูปแบบให้เข้ากับข้อมูลที่มีอยู่เพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะด้าน (ชลธิศ ดาราวงษ์, 2558) และเมื่อสมาชิกในทีมมีปฏิสัมพันธ์กันโดยการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อนำไปใช้ในงานของตนเองหรือเพื่อร่วมตัดสินใจแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา การสื่อสารระหว่างกันอาจนำไปสู่ความไม่เข้าใจในภาษาที่แตกต่างกัน (Tütek & Ay, 2011) และอาจทำให้เกิดการกระทบกระทั่งกันด้านความคิด (ความขัดแย้งในงาน) ด้านบทบาทหน้าที่ (ความขัดแย้งในกระบวนการ) และด้านความรู้สึก (ความขัดแย้งส่วนตัว) เนื่องจากความแตกต่างกันของแต่ละบุคคล ซึ่งความขัดแย้งเหล่านี้สามารถอธิบายด้วยทฤษฎีการอ้างสาเหตุ (attribution theory) ที่อธิบายเกี่ยวกับปรากฏการณ์ของความแตกต่างทางความคิดและความรู้สึกนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Fiske & Taylor, 1984)

วัตถุประสงค์ของบทความนี้คือเพื่อทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของความขัดแย้งระหว่างวิศวกร/นักวิจัยและพัฒนา และนักการตลาดในรูปแบบต่างๆ ในช่วงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ รวมทั้งผลกระทบเชิงบวกและลบที่มีต่อการปฏิบัติงานของทั้งสองฝ่ายเพื่อมาประยุกต์กับบริบทของคนไทย ซึ่งหากไม่มีการบริหารความขัดแย้งดังกล่าวก็อาจทำให้การทำงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ไม่ประสบความสำเร็จทั้งด้านตัวผลิตภัณฑ์ ด้านการตลาด และด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เนื้อหาของบทความยังแสดงถึงวิธีการบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเพื่อให้ผู้บริหารโครงการสามารถนำไปปรับใช้ เพื่อเพิ่มศักยภาพให้กับผู้ที่มีส่วนร่วมกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด และช่วยลดการสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นจากความขัดแย้งให้น้อยที่สุด

## ลักษณะของความขัดแย้งระหว่างวิศวกร/นักวิจัยและพัฒนา และนักการตลาด

ความขัดแย้ง (conflict) ระหว่างบุคคลนั้นเป็นความรู้สึกขัดข้องใจ เข้ากันไม่ได้ หรือความต้องการที่ไม่อยากปรองดองกัน (Boulding, 1963) ส่วนความขัดแย้งระหว่างวิศวกร/นักวิจัยและพัฒนา และนักการตลาดเกิดจากความไม่ลงรอยกันระหว่างสองฝ่าย ซึ่งมักเกิดขึ้นตลอดช่วงระยะเวลาของกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เนื่องจากบุคลิกภาพของทั้งสองฝ่าย มีความแตกต่างกันทั้งด้านความคิด ลักษณะการทำงาน หรือบุคลิกภาพ ทั้งนี้ การศึกษาเรื่องความขัดแย้งระหว่างพนักงานทั้งสองฝ่ายนี้มีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จของโครงการผลิตภัณฑ์ใหม่ เพราะต่างฝ่ายนั้นมีทักษะที่สนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกัน การทำงานร่วมกันจึงทำให้เกิดการสร้างแนวคิดและความรู้ใหม่ๆ ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน จนนำไปสู่การพัฒนาเป็นผลงานที่สร้างสรรค์และวิธีการตัดสินใจที่หลากหลาย (ชลธิศ ดาราวงษ์, 2557)

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างวิศวกร/นักวิจัยและพัฒนา และนักการตลาดสามารถอธิบายด้วยทฤษฎีการอ้างสาเหตุ (attribution theory) ที่อธิบายถึงกระบวนการที่บุคคลพยายามค้นหาสาเหตุที่ตนเองและบุคคลอื่นแสดงออกทางพฤติกรรมในรูปแบบต่างๆ (Fiske & Taylor, 1984) ซึ่งสาเหตุของพฤติกรรมนั้นอาจมาจาก 1) สาเหตุภายนอก ได้แก่ สิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ และ 2) สาเหตุภายใน ได้แก่ บุคลิกภาพ นิสัยส่วนตัว ความรู้ ทักษะส่วนบุคคล

ตัวอย่างเช่น นักวิจัยอาจรู้สึกว่าการตลาดมักใช้อารมณ์  
เกรี้ยวกราดและเอาแต่ใจโดยเร่งรัดให้ฝ่ายวิจัยพัฒนาสินค้า  
ใหม่ตามที่ตนเองกำหนด โดยนักวิจัยอาจอ้างสาเหตุว่า  
นักการตลาดผู้นั้นไม่สามารถจัดการกับความเครียดจาก  
แรงกดดันจากฝ่ายบริหารได้ (Kassin, Fein, & Markus,  
2010) ซึ่งโดยปกติแล้วบุคคลจะใช้ความรู้สึก ประสบการณ์  
และความคิดเห็นส่วนตัวเป็นเครื่องมือในการอ้างสาเหตุของ  
พฤติกรรมของตนเองและผู้อื่น ดังนั้น เมื่อการอ้างสาเหตุของ  
บุคคลแต่ละคนมีความแตกต่างกัน ก็จะนำไปสู่การเกิดความ  
ขัดแย้งในที่สุด

งานวิจัยที่ผ่านมาได้แบ่งความขัดแย้งที่เกิดขึ้น  
ระหว่างวิศวกร/นักวิจัยและพัฒนา และนักการตลาดเป็น  
3 ประเภทดังนี้

1. ความขัดแย้งในงานหรือความขัดแย้งทางปัญญา  
(task/cognitive conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดจาก  
ความแตกต่างด้านหน้าที่ความรับผิดชอบและเป้าหมาย  
ในการทำงาน (Amason & Sapienza, 1997) ความขัดแย้งนี้  
เกิดจากการที่บุคคลอ้างสาเหตุภายนอก นั่นคือสภาพ-  
แวดล้อมในการทำงานที่แตกต่างกัน โดยที่นักการตลาดจะ  
อ้างว่าตนเองรับผิดชอบในการหาข้อมูลเกี่ยวกับความ  
ต้องการของผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมาย เพื่อนำมาพัฒนาเป็น  
แนวคิดผลิตภัณฑ์ที่มีศักยภาพที่จะผลิตเป็นสินค้าใหม่ออก  
สู่ตลาด จึงต้องมีการติดต่อกับลูกค้าอย่างต่อเนื่องเพื่อรับรู้  
ความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา พร้อมกับ  
ทำการวิจัยตลาดเพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์และประเมิน  
ความเป็นไปได้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ตัวนั้น ส่วนบุคคลจาก  
ฝ่ายวิจัยและพัฒนาหรือฝ่ายวิศวกรรมจะอ้างว่ามีหน้าที่ใน  
พัฒนาสูตรหรือองค์ประกอบและกระบวนการผลิตให้กับ  
ผลิตภัณฑ์ตัวใหม่ตามคุณสมบัติที่กำหนด โดยฝ่ายการตลาด  
เพื่อสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่าง  
ถูกต้อง

เมื่อทั้งสองฝ่ายจำเป็นต้องมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน  
ตลอดเวลา เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นตลอดกระบวนการพัฒนา  
ผลิตภัณฑ์ใหม่ เช่น การปรับเปลี่ยนสูตรหรือองค์ประกอบ  
ของผลิตภัณฑ์เพื่อให้สอดคล้องกับสถานะสิ่งแวดล้อมทาง  
ธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งนักวิจัยอาจไม่เห็นด้วยเพราะการ  
ปรับเปลี่ยนสูตรอาจต้องใช้ระยะเวลาในการทดลองและ  
กระทบต่อผลการปฏิบัติงานของตนเองได้ เหตุการณ์เหล่านี้  
จะก่อให้เกิดการปะทะกันระหว่างความคิดเห็นเกี่ยวกับการ  
ทำงานของตนเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อทั้งสองฝ่ายต้องหา  
ข้อตกลงร่วมกันเพื่อให้โครงการประสบความสำเร็จ ซึ่งใน

กรณีนี้ วิศวกร/นักวิจัยและพัฒนา และนักการตลาดจำเป็นต้อง  
เจรจาต่อรองเพื่อหาวิธีการปรับปรุงสูตรโดยส่งผลกระทบต่อ  
ผลการดำเนินงานโดยรวมให้น้อยที่สุด

2. ความขัดแย้งในกระบวนการ (process/procedural  
conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง  
กระบวนการทำงาน จึงทำให้แต่ละคนต่างอ้างสาเหตุด้าน  
หน้าที่การงานที่เปลี่ยนแปลง เช่น การมอบหมายหน้าที่ให้  
พนักงานเพื่อดำเนินงานโครงการใหม่ การปรับโครงสร้าง  
องค์กร หรือการปรับเพิ่มลดและสลับเปลี่ยนตำแหน่งงาน  
โดยที่พนักงานไม่เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลงนี้ รวมถึง  
ไม่เห็นด้วยกับการจัดสรรทรัพยากรเพื่อดำเนินงานในโครงการ  
(Jehn, 1997) วิศวกร/นักวิจัยและพัฒนา และนักการตลาด  
จึงเกิดความขัดแย้งระหว่างกันโดยเฉพาะในช่วงต้นของ  
กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เนื่องจากผู้บริหารอาจมอบ-  
หมายงานและจัดสรรทรัพยากรในการดำเนินงานโดยไม่ได้  
ผ่านการยอมรับจากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง เช่น การจัดสรรงบประมาณ  
เล็กน้อยรับรองลูกค้าหรือค่าใช้จ่ายในการเดินทาง  
ให้กับฝ่ายการตลาดเพียงฝ่ายเดียว หรือการมอบหมายให้  
วิศวกร/นักวิจัยและพัฒนา ไปศึกษาดูงานในต่างประเทศ  
เพียงฝ่ายเดียว เป็นต้น สิ่งเหล่านี้อาจก่อให้เกิดความไม่เห็น  
ด้วยในกระบวนการทำงานระหว่างฝ่ายวิศวกร/นักวิจัยและ  
พัฒนา และฝ่ายของนักการตลาด

3. ความขัดแย้งส่วนตัว (relationship conflict)  
เป็นความรู้สึกของบุคคลหนึ่งที่ไม่พอใจ โกรธ หรือมีอคติกับ  
อีกบุคคลหนึ่ง ซึ่งเป็นความรู้สึกเชิงลบที่เกิดจากความแตกต่าง  
ทางบุคลิกภาพและพฤติกรรมส่วนบุคคล ความขัดแย้ง  
ประเภทนี้จะเกิดจากการอ้างสาเหตุภายในนั่นคือลักษณะ  
นิสัยของบุคคลนั้นๆ และเมื่อบุคคลที่มีนิสัยแตกต่างกันมา  
ทำงานร่วมกัน จะก่อให้เกิดการกระทบกระทั่งทางวาจาหรือ  
การแสดงออกด้วยท่าทาง เช่น รำคาญ หงุดหงิด หรือเครียด  
ในขณะที่ทำงานร่วมกัน (Amason & Sapienza, 1997)  
ทั้งนี้ ความขัดแย้งส่วนตัวระหว่างวิศวกร/นักวิจัยและพัฒนา  
และนักการตลาดมักเกิดขึ้นในกระบวนการพัฒนา  
ผลิตภัณฑ์ใหม่ทุกช่วง ซึ่งความแตกต่างระหว่างสองฝ่ายนี้  
อาจเกิดจากพื้นฐานการศึกษาที่แตกต่างกัน โดยที่วิศวกร/  
นักวิจัยและพัฒนา สำเร็จการศึกษามาจากสายวิทยาศาสตร์  
และวิศวกรรมศาสตร์ ส่วนนักการตลาดสำเร็จการศึกษาจาก  
สายมนุษยศาสตร์ พื้นฐานการศึกษาจึงได้หล่อหลอมให้ทั้ง  
สองฝ่ายมีบุคลิกลักษณะที่แตกต่างกัน นั่นคือ วิศวกร/นักวิจัย  
และพัฒนา จะมีกระบวนการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ มีเหตุ  
มีผล ยึดมั่นในกฎหรือทฤษฎี และมองประเด็นต่างๆ ในมุม

เฉพาะจุดเพื่อแก้ปัญหาเชิงลึก ส่วนนักการตลาดจะตัดสินใจรวดเร็ว ทำงานแข่งกับเวลา กล้าที่จะเสี่ยง และมีมุมมองรอบด้านเพื่อลดความเสี่ยงทางธุรกิจ (Shaw, Shaw, & Enke, 2003) นอกจากนี้ งานวิจัยของ Keaveney (2008) ยังพบว่า วิศวกร/นักวิจัยและพัฒนา และนักการตลาดต่างมีความรู้สึกที่ไม่ดีต่อกันในมุมมองจากทั้งสองฝ่ายดังนี้

มุมมองของวิศวกร/นักวิจัยและพัฒนา ที่มีต่อนักการตลาด

- นักการตลาดมักวางอำนาจในการตัดสินใจ และเอาใจตนเองเป็นที่ตั้ง

- นักการตลาดจะพูดเกินจริงเพื่อการขายสินค้า

- นักการตลาดจะเอาใจลูกค้ามากเกินไปโดยไม่พิจารณาศักยภาพขององค์กร

มุมมองของนักการตลาดที่มีต่อวิศวกร/นักวิจัยและพัฒนา

- วิศวกร/นักวิจัยและพัฒนา รู้จักแต่ด้านเทคนิค และไม่มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์

- วิศวกร/นักวิจัยและพัฒนา ไม่รู้จักการทำธุรกิจ และไม่เข้าใจลูกค้า

- วิศวกร/นักวิจัยและพัฒนา มักไม่ตอบสนองคำเรียกร้องของนักการตลาด

จะเห็นได้ว่าลักษณะของความขัดแย้งระหว่างฝ่ายนั้นสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ทุกช่วง เนื่องจากทั้งสองฝ่ายต้องมีปฏิสัมพันธ์และการสื่อสารกัน อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้เพื่อให้โครงการผลิตภัณฑ์ใหม่สำเร็จตามแผนขององค์กร ซึ่งความขัดแย้งทั้ง 3 ลักษณะนี้จะก่อให้เกิดผลลัพธ์ต่อกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างกัน

### ผลของความขัดแย้งที่มีต่อโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์

โดยทั่วไปแล้ว คนส่วนใหญ่มักเข้าใจว่าความขัดแย้งเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดเฉพาะผลเสียต่อองค์กรโดยรวม แต่แท้จริงแล้ว ความขัดแย้งระหว่างบุคคลนั้นอาจก่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าทางความคิด หากทุกคนเปิดรับและยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างแล้วนำมาต่อยอดกับความรู้เดิมอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งความขัดแย้ง 3 ประเภทที่กล่าวมาข้างต้น จะส่งผลต่อกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ต่างกันดังนี้

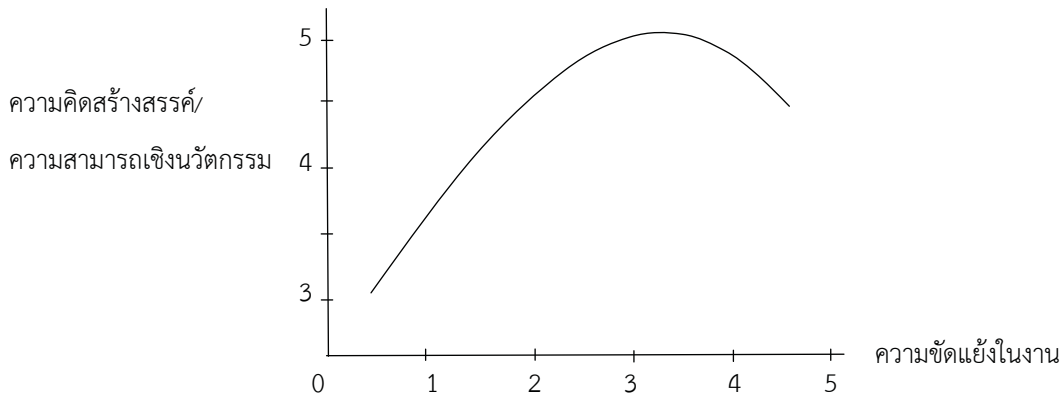
**ความขัดแย้งในงาน** มีอิทธิพลทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ต่อการทำงานร่วมกันระหว่างวิศวกร/นักวิจัยและพัฒนา และนักการตลาดในระหว่างกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ สำหรับอิทธิพลเชิงบวกนั้น ความขัดแย้งในงานจะก่อให้เกิดความตื่นตัวให้กับวิศวกร/นักวิจัย และนักการตลาดในการ

ตรวจสอบข้อมูลของตนเองที่เกี่ยวข้องกับงาน เพื่อนำมาโต้แย้งและอภิปรายกับอีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งกระบวนการนี้ทำให้เกิดการสังเคราะห์ข้อมูลที่เกิดจากความคิดเห็นและมุมมองต่างๆ เพื่อค้นหาวิธีแก้ไขปัญหารูปแบบต่างๆ แล้วเลือกวิธีที่ดีที่สุด (Amason, 1996) ตัวอย่างเช่น นักการตลาดต้องการเพิ่มสินค้าใหม่เพื่อขายในตลาดระดับสูง จึงมอบหมายให้วิศวกร/นักวิจัยและพัฒนาค้นหาวัตถุดิบตัวใหม่ที่หลากหลาย เพื่อเพิ่มคุณภาพและความทนทาน แต่ต้องอยู่ภายใต้ข้อจำกัดของงบประมาณที่กำหนดไว้ ดังนั้น การที่ทั้งสองฝ่ายร่วมมืออภิปรายและเสนอข้อคิดเห็นที่แตกต่างกันระหว่างคุณสมบัติของวัตถุดิบแต่ละตัวและความต้องการตลาด จึงนำไปสู่การหาผลลัพธ์ที่ตอบสนองทั้งสองฝ่าย

สำหรับอิทธิพลเชิงลบ จะเกิดขึ้นเมื่อวิศวกร/นักวิจัยและพัฒนา และนักการตลาดต้องใช้เวลาและความพยายามอย่างมากในการค้นหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับประเด็นต่างๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อมาอภิปรายและนำเสนอต่ออีกฝ่ายหนึ่ง ตัวอย่างเช่น นักการตลาดอาจต้องทำวิจัยตลาดเพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับทัศนคติของผู้บริโภคที่มีต่อสินค้าตัวใหม่ ส่วนวิศวกร/นักวิจัยและพัฒนาต้องหาข้อมูลทางวิทยาศาสตร์ของวัตถุดิบที่ต้องการนำมาผลิตสินค้าใหม่ ทำให้ทั้งสองฝ่ายเสียเวลาในการค้นหาข้อมูลจึงไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ นอกจากนี้ ความขัดแย้งในงานอาจลดความพึงพอใจระหว่างพนักงานทั้งสองฝ่ายได้ (De Dreu & Weingart, 2003) เช่น ในกรณีที่วิศวกร/นักวิจัยและพัฒนา ไม่ยอมรับกับข้อมูลวิจัยตลาด เนื่องจากเป็นการทำนายพฤติกรรมผู้บริโภคในอนาคต ซึ่งไม่สามารถนำมาเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ สิ่งเหล่านี้อาจนำไปสู่ความไม่พึงพอใจและความไม่ไว้วางใจกันในระดับสูง

จากการที่ความขัดแย้งในงานก่อให้เกิดผลทั้งเชิงบวกและเชิงลบ Farh, Lee, และ Farh (2010) และ De Dreu (2006) จึงได้นำเสนออิทธิพลเชิงเส้นโค้งที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งในงานและความคิดสร้างสรรค์/ความสามารถเชิงนวัตกรรม (ภาพที่ 1) นั่นคือ ความขัดแย้งในงานระดับที่เหมาะสมที่สุดในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และความสามารถเชิงนวัตกรรมของทีมงานพัฒนาผลิตภัณฑ์คือระดับปานกลาง เนื่องจากความขัดแย้งด้านความคิดที่น้อยเกินไปจะทำให้สมาชิกไม่เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการนำมาพัฒนาเป็นนวัตกรรมใหม่ๆ ส่วนความขัดแย้งในงานที่มากเกินไปจะเปลี่ยนสถานะไปเป็นความขัดแย้งส่วนตัวหรือความรู้สึกอึดอัดและขุ่นเคืองกันในระดับสูง อย่างไรก็ตาม การเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมจากความขัดแย้งในงานนี้ จะมีผลอย่างมากต่อช่วงเริ่มต้น (การสร้าง

แนวคิดผลิตภัณฑ์ การวิเคราะห์ตลาดและธุรกิจ) ของโครงการเท่านั้น แต่จะไม่มีผลเมื่อโครงการนั้นได้ล่วงเลยมาถึงช่วงปฏิบัติการ (การสร้างผลิตภัณฑ์ต้นแบบและการนำสินค้าออกสู่ตลาด)



ภาพที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งในงานและความคิดสร้างสรรค์/ความสามารถเชิงนวัตกรรม  
ที่มา: Farh และคณะ (2010)

**ความขัดแย้งในกระบวนการ** จะก่อให้เกิดทั้งผลเชิงบวกและเชิงลบต่อผลการดำเนินงานของทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ เช่นเดียวกับความขัดแย้งในงาน สำหรับผลเชิงบวกนั้น ความขัดแย้งในกระบวนการจะช่วยให้มีการทักท้วงและพิจารณาการมอบหมายงานหรือการจัดโครงสร้างของทีมใหม่อีกครั้งเพื่อให้มีความเหมาะสมและเกิดประสิทธิผลสูงสุดในการทำงาน ดังนั้น ในกรณีที่เกิดความขัดแย้งประเภทนี้ การตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาควรมาจากผู้บริหารระดับสูงเท่านั้นหรือค้นหาวิธีการแก้ปัญหาจากคู่มือที่มีอยู่ แต่สำหรับสถานการณ์ที่ต้องใช้การตัดสินใจของวิศวกร/นักวิจัยและพัฒนา และนักการตลาดนั้น ความขัดแย้งประเภทนี้จะทำให้เกิดบทบาทที่คลุมเครือ (role ambiguity) ว่าผู้ใดจะรับผิดชอบงานใด ซึ่งจะส่งผลให้ผลิตภาพโดยรวมลดลง และสิ่งที่เลวร้ายที่สุดคือสมาชิกในทีมอาจต้องการเปลี่ยนทีมหรือออกจากทีม (Jehn, 1997)

**ความขัดแย้งส่วนตัว** มีผลเชิงลบต่อการทำงานของทีมงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ทุกๆ ช่วง (De Dreu & Weingart, 2003) เนื่องจากพนักงานมีอคติต่อกันทำให้ไม่ต้องการทำงานร่วมกันจึงเสียเวลาและพลังงานในการเพ่งเล็งลักษณะนิสัยของฝ่ายตรงกันข้ามมากกว่าการทุ่มเทให้กับงานโดยรวม ซึ่งจะส่งผลให้โครงการผลิตภัณฑ์ใหม่ต้องล่าช้ากว่าระยะเวลาที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ บุคคลที่มีความขัดแย้งส่วนตัวจะเกิดความเครียดและระแวงซึ่งกัน

และกันเพราะเกรงว่าถูกจับผิด ตัวอย่างเช่น วิศวกร/นักวิจัยและพัฒนาไม่ต้องการนำเสนอผลที่ได้จากการทดลองให้นักการตลาดรับทราบเพราะหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าและการปะทะกันทางอารมณ์ ดังนั้น ประสิทธิภาพการทำงานของบุคคลนั้นย่อมลดลงด้วย อย่างไรก็ตาม ความขัดแย้งส่วนตัวระหว่างวิศวกร/นักวิจัยและพัฒนา และนักการตลาดมักจะไม่มีเกิดขึ้นในช่วงเริ่มต้นของการสร้างทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพราะแต่ละคนยังไม่คุ้นเคยรู้จักนิสัยซึ่งกันและกันจึงแสดงความสุภาพต่อกัน (Jehn, 1995) โดยเฉพาะคนไทยจะมีความเกรงใจผู้ที่เพิ่งได้รู้จักและทำงานด้วยกัน ซึ่งการที่ทีมมีความขัดแย้งประเภทนี้ในระดับต่ำ จะทำให้สมาชิกในทีมเกิดความสนิทสนมคุ้นเคยกันและยอมรับซึ่งกันและกัน ซึ่งจะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลและนำไปสู่การมีผลการปฏิบัติงานที่ดี (Jehn & Shah, 1997) ดังนั้น ผู้บริหารโครงการควรส่งเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสองฝ่ายและให้ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะการทำงานที่แตกต่างระหว่างกัน เพื่อให้ทุกฝ่ายเข้าใจความแตกต่างระหว่างกันก่อนการทำงานร่วมกันเพื่อลดความขัดแย้งส่วนตัวให้น้อยที่สุด

นอกจากความขัดแย้งทั้ง 3 ประเภทนี้จะให้ผลลัพธ์ที่แตกต่างกันแล้ว ความขัดแย้งเหล่านี้ยังมีผลต่อกันโดยความขัดแย้งในงานจะนำไปสู่ความขัดแย้งส่วนตัวได้อีกด้วย ดังนั้น ผู้บริหารควรตระหนักถึงการรักษาระดับของความขัดแย้งแต่ละประเภทเพื่อให้เกิดสมดุลระหว่างกัน



## ความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งในงานและความขัดแย้งส่วนตัว

งานวิจัยที่ผ่านมาแสดงให้เห็นว่าความขัดแย้งในงานนั้นมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความขัดแย้งส่วนตัว นั่นคือเมื่อระดับของความขัดแย้งในงานระหว่างวิศวกร/นักวิจัยและพัฒนา และนักการตลาดเพิ่มมากขึ้น ก็จะก่อให้เกิดความขัดแย้งส่วนตัวได้ เนื่องจากการถกเถียงหรือโต้แย้งทางความคิดระหว่างสองฝ่ายที่ใช้เวลายาวนานจนเกินไปอาจมีการใช้ถ้อยคำที่รุนแรงจนเกิดความไม่พอใจ ความโกรธ และความหงุดหงิดของผู้รับฟัง และนำไปสู่ความขัดแย้งส่วนตัวในที่สุด (Mooney, Holahan, & Amason, 2007; Tidd, McIntyre, & Friedman, 2004) โดยเฉพาะลักษณะวัฒนธรรมการทำงานของคนไทยนั้นคนไทยส่วนมากจะยึดมั่นถือมั่นในความคิดของตนเองหรืออัตตา (ego) และมักจะนำคำวิจารณ์จากงานมาเป็นเรื่องส่วนตัว (Komin, 1990) ซึ่งส่งผลเชิงลบต่อความสำเร็จของโครงการและมีผลต่อความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันในระยะยาว ดังที่งานวิจัยของ กฤษดา เขียววิเศษสุข (2553) ได้ศึกษาระดับความขัดแย้งของพนักงานในบริษัทการสื่อสารขนาดใหญ่ในประเทศไทย และพบว่าความขัดแย้งในงานนั้นมีแนวโน้มอย่างมากที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งส่วนตัวซึ่งเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเครียดของพนักงาน

ปัญหาเรื่องความขัดแย้งในงานที่นำไปสู่ความขัดแย้งส่วนตัวนั้น สามารถลดลงได้ด้วยการสร้างสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม โดยงานวิจัยของ Simons และ Peterson (2000) แสดงให้เห็นว่าสิ่งแวดล้อมที่จะช่วยลดการเกิดความขัดแย้งส่วนตัว ได้แก่ 1) ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และ 2) การไม่แสดงออกทางอารมณ์ กล่าวคือ หากวิศวกร/นักวิจัยและพัฒนา และนักการตลาดมีความไว้วางใจกันก็จะยอมรับฟังความคิดเห็น เพราะเชื่อว่าข้อมูลจากแต่ละฝ่ายนั้นถูกต้อง และสามารถนำมาใช้งานได้ โดยทั้งสองฝ่ายจะไม่นำความขัดแย้งในงานมาสร้างเป็นความขัดแย้งส่วนตัว นอกจากนี้

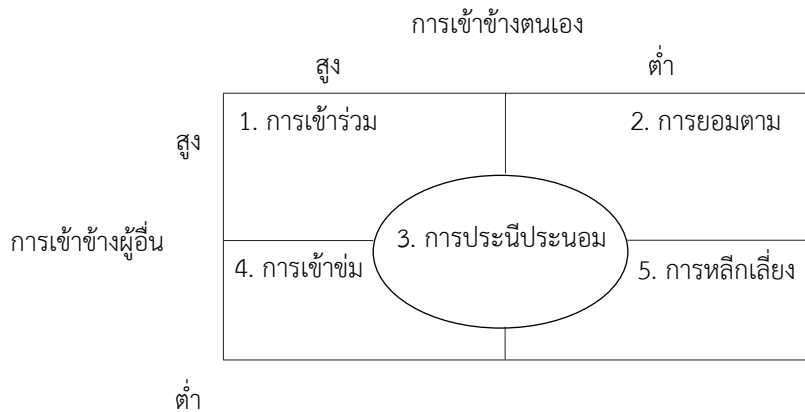
การไม่แสดงออกทางอารมณ์ เช่น การใช้คำพูดหยาบคายรุนแรง ดุถูก หรือก้าวร้าวเสียงดัง ก็จะสามารถควบคุมไม่ให้เกิดความขัดแย้งส่วนตัวได้เช่นกัน ทั้งนี้ งานวิจัยของ Tidd, McIntyre, และ Friedman (2004) พบว่า ความขัดแย้งในงานอาจเปลี่ยนเป็นความขัดแย้งส่วนตัวได้ และอาจลดลงได้เมื่อมีการมอบหมายงานที่ไม่ใช่งานประจำ (non-routine) หรือเป็นโครงการใหม่ เนื่องจากทั้งสองฝ่ายจะต้องเรียนรู้ข้อมูลใหม่ๆ และต้องการความคิดเห็นที่แตกต่างกันเพื่อช่วยให้เข้าใจในงาน ลดระยะเวลาในการเรียนรู้งาน และสามารถค้นหาวิธีการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างทันท่วงที

ในทางกลับกัน ความขัดแย้งส่วนตัวก็อาจส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในงานได้เช่นกัน โดยเหตุการณ์นี้จะเกิดขึ้นในกรณีทีวิศวกร/นักวิจัยและพัฒนา และนักการตลาดเคยทำงานร่วมกันมาก่อน และไม่พอใจกับนิสัยการทำงานของอีกฝ่าย ดังนั้น เมื่อทั้งสองฝ่ายต้องร่วมกันทำงานในโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่อีกครั้ง ความรู้สึกเชิงลบที่มีต่อบุคคลหนึ่งอาจนำไปสู่อคติ การคัดค้านหรือไม่เห็นด้วยกับความคิดเห็นของบุคคลนั้นจนเกิดเป็นความขัดแย้งในงาน (Choi & Cho, 2011)

เมื่อวิศวกร/นักวิจัยและพัฒนา และนักการตลาดมีประสบการณ์ในด้านความขัดแย้งประเภทต่างๆ แล้ว ก็จะมีพฤติกรรมการตอบสนองที่แตกต่างกันตามลักษณะนิสัยการทำงานและสถานการณ์ของแต่ละบุคคลในขณะนั้น ซึ่งเรียกว่าการบริหารความขัดแย้ง โดยจะมีผลอย่างมากต่อความสำเร็จในการทำงานร่วมกันในโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

## การบริหารความขัดแย้ง

วิศวกร/นักวิจัยและพัฒนา และนักการตลาดมีการบริหารความขัดแย้งในรูปแบบต่างๆ ซึ่ง Rahim (2002) ได้รวบรวมและนำเสนอวิธีการบริหารความขัดแย้ง 5 รูปแบบ ดังแสดงในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ประเภทของการบริหารความขัดแย้ง  
ที่มา: Rahim (2002)

1. การเข้าร่วม (integrating) เป็นรูปแบบที่เข้าข้างทั้งตนเองและผู้อื่นซึ่งจะใช้ได้ดีกับความขัดแย้งในงาน โดยเข้าร่วมในการนำเสนอวิธีแก้ปัญหาในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Pruitt & Carnevale, 1993) ซึ่งบุคคลที่ใช้วิธีการเข้าร่วมนี้จะเปิดกว้างทางความคิดและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นนอกเหนือจากความรู้ของตนเอง มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล มองหาทางเลือก และเปรียบเทียบความแตกต่างทางความคิดจากทั้งวิศวกร/นักวิจัยและพัฒนา และนักการตลาด ซึ่งทุกคนจะสื่อสารระหว่างกันโดยตรงเพื่อชี้แจงความเข้าใจของตนเอง แล้วค้นหาสาเหตุของแนวคิดที่แตกต่างเพื่อหาข้อตกลงร่วมกัน ซึ่งจะทำให้เกิดสถานการณ์ที่ชนะทั้งสองฝ่าย (win-win style) เพราะทั้งสองฝ่ายต่างพอใจกับผลการตัดสินใจร่วมกัน

2. การยอมตาม (obliging) เป็นรูปแบบที่บุคคลหนึ่งเข้าข้างคนอื่นมากกว่าเข้าข้างตนเอง การจัดการแบบนี้เหมาะสมสำหรับการจัดการความขัดแย้งส่วนตัวในระหว่างการทำงานร่วมกันในโครงการผลิตภัณฑ์ใหม่ วิธีการนี้ พนักงานจะไม่สนใจความแตกต่างในลักษณะนิสัยส่วนตัว โดยยอมทำตามการตัดสินใจของอีกฝ่ายเพื่อให้บรรลุผลของการทำงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ซึ่งเป็นสถานการณ์แพ้-ชนะ (lose-win style) ทั้งนี้ บุคคลที่ยอมตามนั้นควรมีจิตใจที่เอื้ออาทร เชื้อฟังคำสั่งของบุคคลอื่น หรือเป็นผู้ที่เป็นมิตรกับคนทุกประเภท ดังเช่นลักษณะของวัฒนธรรมการทำงานของคนไทยที่มีความเกรงใจผู้ที่มีอาวุโสในองค์กร (Holmes & Tangtongtavy, 1997) ดังนั้น ผู้ที่มีอายุหรือประสบการณ์น้อยกว่า (ไม่ว่าจะเป็นวิศวกร นักวิจัยและพัฒนา หรือนักการตลาด) อาจต้องให้ความเคารพหรือนำเสนอความคิดเห็นด้วยความสุภาพในช่วงเริ่มต้นของกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อไม่นำไปสู่ความขัดแย้งส่วนตัวจนเกิดผลเสีย

ต่อโครงการโดยรวม เมื่อพนักงานทั้งสองฝ่ายเกิดความคุ้นเคยกันแล้วอาจเปลี่ยนรูปแบบเป็นการเข้าร่วมหรือการประนีประนอมในการตัดสินใจครั้งต่อไป

3. การประนีประนอม (compromising) เป็นรูปแบบที่บุคคลหนึ่งจะเข้าข้างทั้งตนเองและผู้อื่นในระดับปานกลาง วิธีการนี้จะใช้ได้กับความขัดแย้งทั้งสามประเภท นั่นคือบุคคลนั้นจะมีพฤติกรรมทั้งให้และรับ (give-and-take) โดยการยอมกระทำบางสิ่งเพื่อให้ได้สิ่งที่ตนเองต้องการแต่ก็ต้องยอมเสียบางสิ่งเช่นกัน บุคคลประเภทนี้จะยอมรับความแตกต่างทั้งด้านความคิด ทักษะ และลักษณะนิสัยของอีกฝ่ายหนึ่ง แล้วยอมผ่อนปรนความต้องการของตนเองเพื่อหาจุดกลางในการทำงานร่วมกัน ซึ่งบุคคลที่เป็นผู้ประนีประนอมจะยอมรับฟังผู้อื่นได้ดีกว่าผู้ที่ชอบเข้าข่มแต่ไม่มากเท่าผู้ที่ยอมตามคนอื่น นอกจากนี้ บุคคลเหล่านี้ยังชอบเข้าสังคมมากกว่าพวกหลีกเลี่ยงแต่อาจไม่มากเท่าพวกที่ชอบเข้าร่วม อย่างไรก็ตาม การประนีประนอมนั้นอาจลดความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมออกมาสู่ตลาดเนื่องจากทั้งสองฝ่ายขาดการโต้แย้งทางความคิดระหว่างกัน (Xie, Song, & Amason, 1998)

4. การเข้าข่ม (dominating) เป็นรูปแบบที่บุคคลหนึ่งจะเข้าข้างตนเองมากกว่าผู้อื่น โดยที่บุคคลประเภทนี้จะต้องการเอาชนะความคิดของผู้อื่นเพื่อให้ความคิดของตนเองเป็นคำตอบของการทำงานของทีม โดยเพิกเฉย ไม่สนใจ และไม่คาดหวังกับความคิดเห็นของบุคคลอื่น (Pruitt, 1983) ดังนั้น วิธีการนี้จึงอยู่ในรูปแบบชนะ-แพ้ (win-lose style) ผลที่ตามมาคือฝ่ายที่ถูกข่มนั้นอาจเกิดความเครียดในการทำงานและส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานด้านพัฒนาผลิตภัณฑ์

5. การหลีกเลี่ยง (avoiding) เป็นรูปแบบที่บุคคลหนึ่งไม่เข้าข้างทั้งตนเองและผู้อื่น หรือไม่ต้องการมีส่วนเกี่ยวข้องใดๆ กับความขัดแย้งทุกประเภทที่เกิดขึ้น ซึ่งอาจกระทำโดยวิธีการไม่กล่าวถึงสิ่งที่ไม่ลงรอยกันทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวเมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ต้องพบปะกับฝ่ายที่ขัดแย้งกัน ซึ่งวิธีการนี้จะก่อให้เกิดรูปแบบแพ้-แพ้ (lose-lose style) เพราะต่างฝ่ายต่างไม่ได้สิ่งที่ต้องการ ถึงแม้ว่าวิธีนี้จะไม่ให้ประโยชน์กับทั้งสองฝ่าย แต่ควรใช้วิธีการนี้กับความขัดแย้งส่วนตัวเพื่อให้ทุกฝ่ายไม่นำความรู้สึกส่วนตัวมาเกี่ยวข้องกับงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือพูดคุยเกี่ยวกับความรู้สึกนั้นกันภายหลังเมื่อถึงเวลาที่เหมาะสม (Song, Xie, & Dyer, 2000)

การบริหารความขัดแย้งที่แตกต่างกันนี้เกิดจากความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้งด้านการทำงาน ความคิด บุคลิกภาพ และวัฒนธรรม งานวิจัยของ Ting-Toomey (1991) พบว่า คนในวัฒนธรรมตะวันตกส่วนใหญ่จะมีลักษณะเป็นปัจเจกนิยม (individualistic culture) ซึ่งมักใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบมีส่วนร่วมและการเข้าข่ม ส่วนกลุ่มประเทศเอเชียรวมทั้งประเทศไทยมีวัฒนธรรมแบบรวมกลุ่ม (collectivistic culture) และมักใช้วิธีการหลบเลี่ยง ยอมตาม และประนีประนอม ซึ่งหากกล่าวโดยรวมแล้ว วิธีของชาวเอเชียอาจส่งผลเชิงลบต่อการพัฒนานวัตกรรมของทีม เนื่องจากการหลีกเลี่ยง ยอมตาม และประนีประนอม จะลดการเกิดความขัดแย้งในงาน ซึ่งอาจขัดขวางการพัฒนาและต่อยอดทางความคิดของแต่ละฝ่าย ดังนั้น ผู้บริหารโครงการควรเป็นผู้นำให้ทุกฝ่ายเปิดใจและรับฟังความคิดเห็นของแต่ละคนในช่วงเริ่มต้นของโครงการจนกระทั่งทุกฝ่ายคุ้นเคยและรู้จักกันมากขึ้น โดยการกระตุ้นให้ทุกคนคิดต่างและแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างเพื่อนำข้อมูลของแต่ละฝ่ายมาอภิปรายเพื่อให้ได้วิธีการแก้ไขปัญหาที่สร้างสรรค์และตรงประเด็นมากที่สุด (De Dreu & Van Vianen, 2001)

### บทสรุปและข้อเสนอแนะ

บทความนี้ได้นำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับลักษณะของความขัดแย้งในงาน ความขัดแย้งในกระบวนการ และความขัดแย้งส่วนตัวระหว่างวิศวกร/นักวิจัยและพัฒนา และนักการตลาดในโครงการการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ซึ่งมักเกิดขึ้นเสมอและมีผลอย่างมากต่อความสำเร็จของผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งความขัดแย้งเหล่านี้มักเกิดจากความแตกต่างด้านพื้นฐานการศึกษา แนวความคิด บุคลิกภาพ และวิธีการทำงานของทั้งสองฝ่าย โดยที่ความขัดแย้งในงานและความ

ขัดแย้งในกระบวนการจะส่งผลทั้งเชิงบวกและเชิงลบของตัวโครงการซึ่งขึ้นอยู่กับระดับของความขัดแย้งนั้น แต่ความขัดแย้งส่วนตัวจะส่งผลเชิงลบเท่านั้น

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับประเภทของความขัดแย้งและการบริหารความขัดแย้งประเภทต่างๆ พบว่า การบริหารความขัดแย้งทั้งสามประเภทให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมเพื่อให้วิศวกร/นักวิจัยและพัฒนา และนักการตลาดสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดนั้น ผู้จัดการโครงการควรจัดอบรมพนักงานแต่ละฝ่ายให้รับทราบลักษณะของงานอีกฝ่ายหนึ่งก่อนเริ่มโครงการ เช่น ฝ่ายวิศวกร/นักวิจัยและพัฒนา ควรรับทราบวิธีการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ส่วนฝ่ายการตลาดควรรับทราบลักษณะทางเทคนิคของผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิตเพื่อให้ทั้งสองฝ่ายได้เข้าใจภาษาของกันและกัน อีกทั้งยังเป็นการปรับทัศนคติของทั้งสองฝ่ายให้เข้าหากันและเกิดความเชื่อมั่นระหว่างกันก่อนการปฏิบัติงานจริง เพื่อป้องกันการเกิดความขัดแย้งในงานและในกระบวนการที่อาจเกิดจากกระบวนการสื่อสารในช่วงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Tütek & Ay, 2011)

เมื่อโครงการผ่านไประยะเวลาหนึ่งจนทั้งสองฝ่ายเกิดความคุ้นเคยกัน ผู้บริหารโครงการควรส่งเสริมให้เกิดความขัดแย้งในงาน โดยกระตุ้นให้เกิดการแสดงความคิดเห็นที่ต่างมุมมองของแต่ละคนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ ซึ่งสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาหรือการตัดสินใจ และสร้างบรรยากาศให้สมาชิกทุกคนรู้สึกว่าการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างจะส่งผลดีต่อหน้าที่การงานของตนเอง ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องที่ทำนายสำหรับวัฒนธรรมของคนไทยที่มีความเกรงใจ นั่นคือพนักงานไม่ยอมนำเสนอความคิดเห็นที่ขัดแย้งหรือแตกต่างจากผู้อื่นเพราะไม่ต้องการให้อีกฝ่ายเสียหายหรือขุ่นเคืองใจ อย่างไรก็ตาม การเพิ่มความขัดแย้งในงานมากเกินไปอาจนำไปสู่ความขัดแย้งส่วนตัวได้เช่นกัน เนื่องจากบุคคลหนึ่งอาจรู้สึกไม่พอใจหรือโกรธเคืองอีกบุคคลหนึ่งที่มักเสนอความคิดที่ขัดแย้งกันเสมอ ก่อให้เกิดความระแวงในการทำงาน ดังนั้น เมื่อเกิดความขัดแย้งแบบใดแบบหนึ่งผู้บริหารควรให้ทั้งสองฝ่ายมีการสื่อสารระหว่างกันด้วยวิธีประนีประนอมเพื่อให้เกิดการเข้าใจและหาข้อยุติร่วมกัน และสิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือ ผู้บริหารควรสร้างความเข้าใจให้กับพนักงานทั้งสองฝ่าย ในการแยกแยะความขัดแย้งในงานและความขัดแย้งในกระบวนการออกจากความขัดแย้งส่วนตัว เพื่อให้โครงการประสบความสำเร็จร่วมกัน



ส่วนการบริหารความขัดแย้งนั้น วิศวกร/นักวิจัยและพัฒนา และนักการตลาดอาจเลือกใช้วิธีการต่างๆ ในแต่ละสถานการณ์เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานสูงสุด ตัวอย่างเช่น ควรใช้รูปแบบการเข้าร่วมในกรณีที่เกิดผลิตภัณฑ์มีความซับซ้อนหรือมีความเป็นนวัตกรรมสูงซึ่งต้องใช้ความรู้ระดับสูงจากทั้งสองฝ่าย เช่น อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และ

ยานยนต์ เป็นต้น ส่วนรูปแบบการเข้าช้จะมีประโยชน์ในกรณีเร่งด่วนที่ต้องการการตัดสินใจแบบฉับพลัน นอกจากนี้ควรใช้รูปแบบประนีประนอมเมื่อทั้งสองฝ่ายเผชิญทางตัน และต้องการหาทางออกร่วมกัน และใช้รูปแบบยอมตามและหลีกเลี่ยงเมื่ออีกฝ่ายหนึ่งมีอาวุโสหรือมีอารมณ์โมโหในขณะนั้นเพื่อลดการกระทบกระทั่งทางความรู้สึกให้น้อยที่สุด

## บรรณานุกรม

- กฤษฎา เขียววัฒนสุข. (2553). ผลกระทบของกระบวนการจัดการความขัดแย้งของพนักงานที่มีต่อความขัดแย้ง ด้านงาน ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ และความเครียดในภาคอุตสาหกรรมการโทรคมนาคมของไทย. *วารสารพฤติกรรมศาสตร์*, 16(2), 13-31.
- ชลธิศ ดาราวงษ์. (2557). การสร้างทีมงานพัฒนาผลิตภัณฑ์สำหรับ SMEs ของไทยเพื่อตอบรับ AEC. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 37(1), 22-33.
- ชลธิศ ดาราวงษ์. (2558). การจัดการความรู้ในทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อความสำเร็จของผลิตภัณฑ์ใหม่. *วารสารหอการค้าไทย*, 35(2), 160-172.
- ปรารธนา หลีกภัย. (2556). ปัจจัยนำความสามารถทางนวัตกรรมและผลต่อผลการดำเนินงานองค์กร. *วารสารนักบริหาร*, 33(4), 55-63.
- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39(1), 123-148.
- Amason, A. C., & Sapienza, H. J. (1997). The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict. *Journal of Management*, 23(4), 495-516.
- Boulding, K. E. (1963). *Conflict and defense*. New York: Harper and Row.
- Choi, K., & Cho, B. (2011). Competing hypotheses analyses of the associations between group task conflict and group relationship conflict. *Journal of Organizational Behavior*, 32(8), 1106-1126.
- De Dreu, C. K. W. (2006). When too little or too much hurts: Evidence for a curvilinear relationship between task conflict and innovation teams. *Journal of Management*, 32(1), 83-107.
- De Dreu, C. K. W., & Van Vianen, A. E. M. (2001). Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams. *Journal of Organizational Behavior*, 22(3), 309-328.
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741-749.
- Farh, J. L., Lee, C., & Farh, C. I. C. (2010). Task conflict and team creativity: A question of how much and when. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1173-1180.
- Fiske, S. T., & Taylor, S. E. (1984). *Social cognition*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Holmes, H., & Tangtongtavy, S. (1997). *Working with Thais: A guide to managing in Thailand* (4<sup>th</sup> ed.). Bangkok: White Lotus.

- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282.
- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 530-557.
- Jehn, K. A., & Shah, P. P. (1997). Interpersonal relationship and task performance: An examination of mediating processes in friendship and acquaintance groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(2), 775-790.
- Kassin, S., Fein, S., & Markus, H. R. (2010). *Social psychology* (8<sup>th</sup> ed.). Wadsworth: Cengage Learning.
- Keaveney, S. M. (2008). The blame game: An attribution theory approach to marketer-engineer conflict in high-technology companies. *Industrial Marketing Management*, 37(6), 653-663.
- Komin, S. (1990). *Psychology of the Thai people: Values and behavioural patterns*. Bangkok: Research Centre for National Institute of Development Administration.
- Mooney, A. C., Holahan, P. J., & Amason, A. C. (2007). Don't talk it personally: Exploring cognitive conflict as a mediator of affective conflict. *Journal of Management Studies*, 44(5), 733-758.
- Pruitt, D. G. (1983). Strategic choice in negotiation. *American Behavioral Scientist*, 27(2), 167-194.
- Pruitt, D. G., & Carnevale, P. J. (1993). *Negotiation and social conflict*. Belmont, CA: Thomson Brooks/Cole.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235.
- Shaw, V., Shaw, C. T., & Enke, M. (2003). Conflict between engineers and marketers: The experience of German engineers. *Industrial Marketing Management*, 32(6), 489-499.
- Simons, T. L., & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 102-111.
- Song, L. Z., & Song, M. (2010). The role of information technologies in enhancing R&D-Marketing integration: An empirical investigation. *Journal of Product Innovation Management*, 27, 302-401.
- Song, X. M., Xie, J., & Dyer, B. (2000). Antecedents and consequences of marketing managers' conflict-handling behaviors. *Journal of Marketing*, 64(1), 50-66.
- Tütek, H., & Ay, C. (2011). *Resolving conflict between marketing and engineering: A quest for effective integration*. Manisa, Turkey: Celal Bayer University.
- Tidd, S. T., McIntyre, H. H., & Friedman, R. A. (2004). The importance of role ambiguity and trust in conflict perception: Unpacking the task conflict to relationship conflict linkage. *International Journal of Conflict Management*, 15(4), 364-380.
- Ting-Toomey, S. (1991). Culture, face maintenance, and styles of handling interpersonal conflict: A study in five cultures. *The International Journal of Conflict Management*, 2(4), 275-296.
- Xie, J., Song, X. M., & Amason, A. C. (1998). Interfunctional conflict, conflict resolution styles, and new product success: A four-culture comparison. *Management Science*, 44(12), 192-220.

### Translated Thai References

- Chienwattanasook, K. (2010). The impact of employees' conflict management styles on task conflict, relationship conflict and styles. *Journal of Behavioral Science*, 16(2), 13-31. (in Thai)
- Darawong, C. (2014). Building new product development teams for Thai SMEs in coping with AEC. *Journal of Business Administration*, 37(1), 22-33. (in Thai)
- Darawong, C. (2015). Knowledge management in product development teams for new product success. *UTCC Journal*, 35(2), 160-172. (in Thai)
- Leekpai, P. (2013). Antecedents to innovativeness and impact on firm performance. *Executive Journal*, 33(4), 55-63. (in Thai)