

การเมืองในองค์กร



พฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กร (Political Behavior in Organization)

พฤติกรรมเชิงการเมืองมีความสัมพันธ์กับการใช้อำนาจในองค์กรอย่างมากดังที่ Pfeffer ได้ให้นิยามของการเมืองในองค์กรว่าหมายถึง กิจกรรมทั้งหลายที่สมาชิกแสดงออกในการแสวงหาการสนับสนุน การใช้อำนาจ และการได้มาซึ่งทรัพยากร

กล่าวโดยสรุป พฤติกรรมเชิงการเมือง จึงมีลักษณะใน 3 ประเด็นต่อไปนี้

1. เป็นพฤติกรรมที่อยู่นอกเหนืออำนาจตามกฎหมายหรือระบบอำนาจที่ยอมรับกันตามปกติขององค์กร
2. เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อประโยชน์ส่วนตนหรือหน่วยงานตน โดยไม่คำนึงถึงความชอบธรรมที่คนอื่นหรือหน่วยงานอื่นพึงได้รับ
3. เป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นด้วยความตั้งใจและจงใจใช้เพื่อแสวงหาอำนาจหรือการรักษาอำนาจของตน

สาเหตุของการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมือง

Miles กล่าวว่า พฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์การมาจากสาเหตุ 5 ประการ ได้แก่

- ความไม่ชัดเจนของเป้าหมาย
- การมีทรัพยากรที่จำกัด
 - ผลกระทบจากเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อม
- การตัดสินใจที่ขาดหลักเกณฑ์แน่นอน
- การเปลี่ยนแปลงขององค์การ

DuBrin เห็นว่า ความต้องการมีอำนาจของแต่ละคนมาจากเหตุผลที่แตกต่างกัน ซึ่งนำไปสู่การพฤติกรรมเชิงการเมืองขึ้นในองค์กรสรุปได้ 6 สาเหตุ ดังนี้

1. การมีโครงสร้างแบบปิรามิดขององค์กร (Pyramid-shaped organization) ทำให้เกิดสายงานที่มีอำนาจในการบังคับบัญชา ลดหลั่นลงไปตามลำดับชั้น โดยผู้มีอำนาจมากที่สุดจะอยู่ที่ยอดของปิรามิด ในขณะที่ผู้อยู่ฐานล่างสุดจะมีอำนาจน้อยสุด

2. การใช้เกณฑ์มาตรฐานแบบอัตนัยในการประเมินผลงาน (Subjective standard performance)

การใช้วิธีการแบบอัตนัยมีโอกาให้เกิดการใช้ความรู้สึกและอคติส่วนตัวของผู้ประเมิน ผู้ประเมินเข้าไปเกี่ยวข้องได้ง่าย ทำให้สูญเสียความยุติธรรมได้เพราะขาดระบบที่แน่นอนชัดเจน จึงกลายเป็นจุดอ่อนทำให้คนที่ต้องการได้รับความดีความชอบพิเศษ หรือต้องการให้ผลประเมินออกมาดีเพื่อจะได้เลื่อนยศตำแหน่งที่สูงขึ้น หันมาใช้พฤติกรรมเชิงการเมืองด้วยการเอาใจหรือประจบสอพลอคนประเมินเพื่อให้ตนได้ตามที่ต้องการ

3. สภาพแวดล้อมที่ขาดความแน่นอนและมีความผันผวนสูง (Environmental uncertainty and turbulence)

คนที่ทำงานอยู่ในองค์กรที่กำลังอยู่ในภาวะขาดความมั่นคง และมีการเปลี่ยนแปลงสูง จะพลอยรู้สึกขาดความมั่นใจต่องานและองค์กรไปด้วย และเพื่อความอยู่รอด ถ้าหากเกิดความจำเป็น ต้องลดขนาดขององค์กรให้เล็กลง (downsizing) คนเหล่านี้จึงหันมาใช้พฤติกรรมเชิงการเมือง

4. การรู้สึกลัวขาดความมั่นคงด้านอารมณ์ (Emotional insecurity)

คนประเภทที่ไร้ความรู้ความสามารถในงานหรือตำแหน่งที่ทำมักจะขาดความมั่นใจตนเอง จึงแสดงพฤติกรรมเชิงการเมืองออกมาด้วยการคอยประจบเอาใจนาย เพื่อให้นายเกิดความรักความเมตตาแก่ตน ช่วยให้ตนรู้สึกว่ามี ความมั่นคงปลอดภัยขึ้น เพราะมีนายคอยปกป้องคุ้มครองลักษณะเช่นนี้เป็นลักษณะของคนที่ขาดความมั่นคงด้านอารมณ์

5. ความต้องการมีอำนาจบังคับคนอื่นในแง่ไม่ดี (Machiavellian tendencies)

คนประเภทนี้จะใช้พฤติกรรมเชิงการเมืองเพื่อแสดงว่ามีอำนาจเหนือ หรือ เพื่อบีบบังคับให้คนอื่นทำในสิ่งที่เป็นการความต้องการหรือให้ประโยชน์แก่ ตนโดยไม่คำนึงว่าสิ่งนั้นถูกต้องหรือไม่

6. ความขัดแย้งในเรื่องสำคัญ (Disagreement over major issues)

การมุ่งให้ความสำคัญหรือความต้องการของตนจนละเลยผู้อื่นที่ขัดแย้งกันในประเด็นดังกล่าว ทำให้เกิดการใช้พฤติกรรมต่าง ๆ เชิงการเมืองขึ้น เพื่อโน้มน้าวใจให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจหันมา สนับสนุนตนให้บรรลุผลตามที่ต้องการ

ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์เชิงการเมือง (Political tactics and strategy)

เพื่อบริหารพฤติกรรมเชิงการเมืองที่เกิดขึ้นในองค์กรให้เป็นผลดี รวมทั้งบางสถานการณ์ที่จำเป็นต้องสร้างหรือกำหนดพฤติกรรมเชิงการเมืองขึ้นมาใหม่มาใช้ในการบริหารท่ามกลางภาวะการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาขององค์กร ผู้นำจึงต้องเรียนรู้และเข้าใจถึงกลยุทธ์เชิงการเมืองไม่ว่าจะเกี่ยวกับพฤติกรรมที่มีจริยธรรม (Ethical behaviors) หรือพฤติกรรมที่ไร้จริยธรรม (Unethical behaviors) ก็ตามดังจะกล่าวในรายละเอียดดังนี้

กลยุทธ์เชิงการเมืองแบบมีจริยธรรม (Ethical political tactics)

เป็นกลยุทธ์ที่ผู้บริหารใช้เพื่อการได้มาซึ่งอำนาจและการรักษาไว้ซึ่งอำนาจโดยไม่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อผู้อื่น กลยุทธ์เชิงการเมืองแบบมีจริยธรรมสามารถแบ่งออกตามวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้ได้ 3 แบบ ได้แก่

1. กลยุทธ์เพื่อแสวงหาอำนาจโดยตรง (Tactics aimed directly at gaining power) ซึ่งประกอบด้วยเทคนิคในเรื่องนี้อยู่ 6 ประการ ดังนี้

1.1 การติดต่อผูกมิตรกับผู้มีอำนาจ (Develop power contact) โดยการออกงานสังคมเพื่อพบปะสร้างความสนิทสนมคุ้นเคยกับผู้มีอำนาจ การให้ความช่วยเหลือต่องานหรือกิจกรรมของคนเหล่านั้น การหาโอกาสเชิญบุคคลดังกล่าวมาร่วมกิจกรรมในโอกาสสำคัญขององค์กร

1.2 การควบคุมข้อมูลข่าวสารที่สำคัญ (Control vital information) เพราะ
ข่าวสารทำให้ผู้นั้นมีอำนาจ (Information is power) จึงไม่น่าแปลกใจที่ผู้
ดำรงตำแหน่งสำคัญทาง ราชการที่ควบคุมข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์
ทางธุรกิจ หลังจากผู้นั้นเกษียณอายุ หรือลาออกจากราชการ จึงเป็นที่
ต้องการของภาคธุรกิจเอกชนสูง จนภาคราชการต้องมีกฎหมายห้ามบุคคลเหล่านี้
ไปทำงานที่เกี่ยวข้องกับภาคเอกชนเป็นระยะหนึ่งหลังออกจากราชการ
เนื่องจากอาจส่งผลเสียหายแก่ทางราชการ และไม่เป็นธรรมต่อบริษัทคู่แข่ง
รายอื่น

1.3 ต้องไวต่อการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร (Keep informed) อยู่เสมอ การรู้เท่าทันกับเหตุการณ์ช่วยให้สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ใหม่ได้อย่างทันที่วงที่เมื่อปรากฏว่าฝ่ายตนเองอาจตกอยู่ในฐานะที่เสียเปรียบ จึงเป็นการลดความเสียหายที่เกิดขึ้นหรือเป็นการเปลี่ยนวิกฤติให้กลายเป็นโอกาส

1.4 การควบคุมกลไกและเครือข่ายกลการสื่อสาร (Control lines of communication) ดังจะเห็นในอดีตที่มีเหตุการณ์ต่อสู้อุปปฏิวัติรัฐประหาร จะมีการเข้าควบคุมกลไกเครื่องมือและเครือข่ายการสื่อสาร เช่น วิทยุ โทรทัศน์ และหนังสือพิมพ์อย่างทันที เพราะเป็นแหล่งเผยแพร่ข่าวสารอันทรงพลังต่อการแพ้ชนะในการดำเนินงานขององค์การก็มีลักษณะที่ไม่แตกต่างกัน

1.5 การดึงผู้เชี่ยวชาญภายนอกเข้ามา (bringing in) โดยเฉพาะผู้เชี่ยวชาญที่มีประวัติดี เป็นที่ยอมรับของคนในองค์กรว่าจะสามารถช่วยคลี่คลายปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรได้ ทั้งยังช่วยเสริมบารมีให้กับผู้บริหารเพราะทำให้งานความสำเร็จและทุกฝ่ายรู้สึกพึงพอใจ แต่มีข้อพึงระวังในการนำผู้เชี่ยวชาญภายนอกต้องใช้วิธีที่แบบยลต้องเป็นที่ยอมรับของฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและต้องมั่นใจในความเป็นกลางจริง

1.6 การใช้วิธีปรากฏตัวขึ้นอย่างทันควัน (Making a quick showing)
โดยเฉพาะเมื่อเกิดเหตุการณ์สำคัญเฉพาะหน้าขึ้น เช่น ผู้บริหารระดับสูง
ออกปรากฏตัวทันทีที่เกิดอุบัติเหตุร้ายแรง การจับยาเสพติดรายใหญ่ เป็น
ต้น ซึ่งเป็นวิธีประชาสัมพันธ์ตนเองที่ดี ทำให้สาธารณชนเห็นว่าเป็นคน
เอาใจใส่งานและมีความสามารถสูง

2. กลยุทธ์เพื่อสร้างความสัมพันธ์ (Tactics aimed at building relations)

เป็นกลยุทธ์เพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพเชิงบวกกับบุคคลที่ต้องการ ตลอดจนเครือข่ายสมาชิกและผู้เกี่ยวข้องเพื่อหวังผลด้านความช่วยเหลือทั้งในปัจจุบันและต่อไปในอนาคต ซึ่งใช้กลยุทธ์การเมืองต่อไปนี้

2.1 การแสดงความจงรักภักดี (Display loyalty) เพราะพนักงานที่จงรักภักดีย่อมมีคุณค่าและสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่องค์กรได้มาก

2.2 นำเสนอสิ่งที่น่าประทับใจ (Manage your impression) เช่น ใช้กิจกรรมหรือพฤติกรรมที่จะส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่ตน รวมถึงการปรับปรุงบุคลิกภาพและการแต่งกายที่เหมาะสม วิธีการพูดจาที่ไพเราะ น่าเชื่อถือและการนำเสนอความคิดที่เฉียบแหลมน่าสนใจ การพูดถึงความสำเร็จหรือจุดยืนที่ดีขององค์กรต่อส่วนรวม เช่น การประกอบธุรกิจบนพื้นฐานของการมี จริยธรรมซื่อสัตย์ต่อลูกค้า เป็นต้น

2.3 หาช่องทางให้ลูกค้าที่พึงพอใจผลงานของท่านมีโอกาสดำเนินการ
ผู้บริหาร (Ask satisfied customers to contact your boss) ข้อมูลที่
ผู้บริหารได้รับโดยตรงจากลูกค้าจะมีน้ำหนักมากที่ส่งผลมาถึงตัวท่าน
มากกว่าการรับฟังจากเพื่อนร่วมงานหรือจากลูกน้องของท่าน ด้วยเหตุที่
คนทั้งสองกลุ่มหลังก็อาจกำลังเล่นเกมสัการะเมืองอยู่กับท่านได้เช่นกัน

2.4 ใช้ความสุภาพอ่อนน้อม ความน่านับถือและคุณลักษณะเชิงบวกที่ท่านมี (be courteous, pleasant and positive) โดยมีความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ คำนับบุคคลว่า คุณสมบัติดังกล่าวคือเกณฑ์ข้อแรกในการพิจารณาจ้างคนเข้าทำงาน และเช่นเดียวกันก็จะถือเป็นเกณฑ์ข้อสุดท้ายที่จะเลิกจ้างพนักงาน (เมื่อพนักงานมีเกณฑ์ข้ออื่นครบถ้วน)

2.5 ใช้วิธีการขอคำแนะนำ (Ask advice) ถ้าหัวหน้าขอคำแนะนำจากลูกน้อง ลูกน้องก็จะเกิดความภูมิใจและรู้สึกว่าตนมีคุณค่า การขอคำแนะนำจากคนนอกวงการ อาจได้มุมมองใหม่ที่มีประโยชน์ การขอคำแนะนำเป็นกาบ่งบอกถึงความไว้วางใจต่อการตัดสินใจและเป็นการให้เกียรติผู้อื่น

2.6 ใช้วิธีการส่งบัตรถึงบุคคลต่าง ๆ ในวาระสำคัญ เช่น บัตรขอบคุณที่ให้คำแนะนำ หรือใช้บริการ ซึ่งเป็นกลยุทธ์เชิงการเมืองที่สำคัญถึงกับผู้บริหารบางคนยอมเขียนขอบคุณด้วยลายมือตนเองถึงพนักงานหรือลูกค้า เพื่อสร้างสายสัมพันธ์และความประทับใจขึ้น

3. กลยุทธ์เพื่อหลีกเลี่ยงการผิดพลาดง่าย ๆ เชิงการเมือง (Avoiding political blunders)

เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการคงอำนาจหรือบารมีไว้ ด้วยการระมัดระวังการผิดพลาดในเรื่องง่าย ๆ แต่มีผลเชิงการเมืองสูง ซึ่งได้แก่

3.1 เว้นการวิจารณ์นายต่อหน้าสาธารณชน (Criticizing the boss in a public forum) คนโบราณมักสอนให้รู้จักชมคนต่อสาธารณชนแต่วิพากษ์วิจารณ์กันเมื่ออยู่ส่วนตัว (Praise in public and criticize in private)

3.2 **อย่าปฏิบัติกรข้ามหัวนาย (Bypassing the boss)** เพราะทำให้นายรู้สึก
ว่าถูกน้องกระด้างกระเดื่องไม่ให้เกียรติและความนับถือ และที่สำคัญทำให้นาย
อาจเสียหน้า ถูกคนภายนอกมองว่านายไม่มีความสามารถ และที่
รุนแรงอาจกระทบต่อตำแหน่งของนายได้ แต่โดยรวมเกิดภาพลบต่อ
ผู้กระทำด้วย

3.3 หลีกเลี้ยงการปฏิเสธต่อข้อเสนอของฝ่ายบริหารระดับสูง (Declining an offer from top management) การปฏิเสธผู้บริหารของตนถือเป็นความผิดพลาดทางการเมืองที่สำคัญเพราะจะไม่ได้รับไว้วางใจจากหัวหน้าอีกต่อไป ส่งผลกระทบต่ออาชีพและความก้าวหน้าในหน้าที่การงานตามมา

3.4 อย่าเผาสะพานของตนเอง (Burning your bridge) ได้แก่ การดำเนินชีวิตที่เลือกคนเก่าที่หมดอำนาจหรือพ้นจากองค์การไปแล้ว ซึ่งความจริงยังอาจเป็นสะพานช่วยเชื่อมโยงกับนายคนใหม่ให้เกิดประโยชน์แก่ตน นอกจากนี้พฤติกรรมเช่นนี้อาจถูกมองในแง่ลบจากนายคนใหม่ว่าเป็นคนที่ไม่จริงใจต่อไปในอนาคต ก็จะปฏิบัติกับนายคนอื่นด้วยวิธีเดิม จึงดูเป็นคนไม่น่าคบหรือไว้วางใจ

กลยุทธ์ทางการเมืองแบบไร้จริยธรรม (Unethical political tactics)

เป็นการกระทำหรือพฤติกรรมให้ได้มาซึ่งอำนาจหรือใช้อำนาจไปในทางที่ไม่สุจริตเพื่อให้ได้ประโยชน์ส่วนตน จึงเป็นกลยุทธ์เชิงการเมืองที่เป็นแง่ลบ ได้แก่ตัวอย่างต่อไปนี้

1. ใช้วิธีการแอบแทงข้างหลัง (Back stabbing) โดยแสดงออกนอกหน้าในสาธารณชน ให้เห็นว่า ตนมีความปรารถนาดี มีความซื่อสัตย์และอยู่ในฐานะหัวอกเดียวกันกับหัวหน้า จนเกิดตายใจและเชื่อใจสนิท มอบความไว้วางใจด้านต่าง ๆ ให้ทำพร้อมกับมอบหมายอำนาจให้ จากนั้นก็แอบใช้การบ่อนทำลายอยู่เบื้องหลัง โดยหัวหน้าไม่ทันระวัง

2. ใช้วิธีกดดันข่มขู่ให้อยู่ในภาวะจำยอม (Undue pressure) เช่น ถ้าคุณยอมอยู่ในโอวาท เป็นพวกฉัน คุณก็จะได้รับผลตอบแทนและการยอมรับแบบคนวงในที่มีอภิสิทธิ์เหนือคนอื่น แต่ถ้าปฏิเสธนอกจากไม่ได้อะไรแล้ว ยังอาจถูกกดดันแก้งด้วยวิธี ต่าง ๆ เสมือนเป็นปฏิปักษ์หรือเป็นคนวงนอก

3. ใช้วิธียกขึ้นให้สูงก่อนปล่อยให้ตกลงมา (Setting a person up for failure) เป็นเกมส์ การเมืองที่ใช้ทำลายคู่แข่งด้วยการสนับสนุนให้ต้องรับงานหรือหน้าที่ตำแหน่งที่ยากต่อการสำเร็จ หรือที่ผู้ั้นไม่ถนัด ไม่มีความสามารถ เพื่อให้พบกับความล้มเหลวเสมือนการตกลงมาจากที่สูงจนสุดท้ายคู่แข่งต้องหลุดจากตำแหน่งและวงจรรอำนาจ

4. กลยุทธ์แบ่งแยกแล้วปกครอง (Divided and ruled) เป็นวิธียุให้คนแตกแยกออกเป็นกลุ่มที่ไม่ไว้วางใจและระแวงต่อกัน คอยจ้องทะเลาะทำลายกันเอง จนไม่มีเวลาสนใจต่อความบกพร่องของหัวหน้า ทำให้หัวหน้าสามารถอยู่ในตำแหน่งได้อย่างมั่นคง เป็นกลยุทธ์ที่ไร้คุณธรรมซึ่งทำลายองค์การเพื่อการอยู่รอดของตน