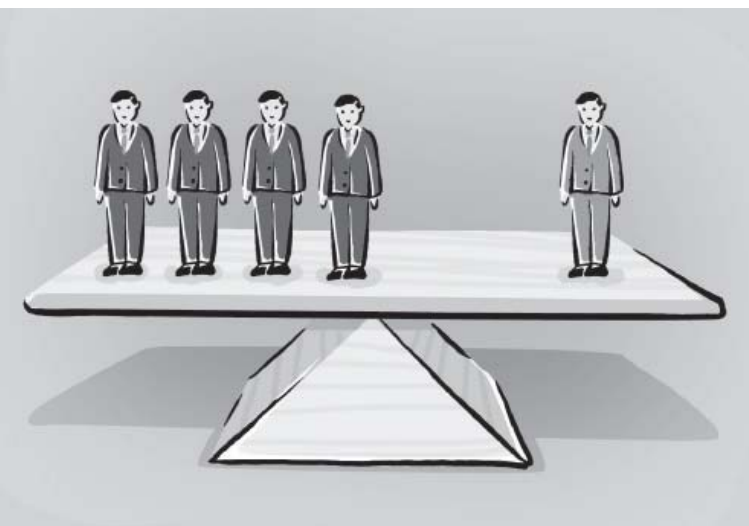


การเมืองในองค์กร (Politics in Organization)



“ใดใดในโลกล้วน... อนิจจัง
คงแต่บาปบุญยัง... เทียงแท้
คือเงาติดตัวตรึง... ตรึงแน่น อยู่เนา
ตามแต่บุญบาปแล้ว... ก่อเกิด รักษา”

All sentient being pass... away.
What they've done to stay... hereafter.
Like shadow, so do they... follow
Good, Evil deeds forever... till time does end.

จาก... โคลงโลกนิติ

[บทคัดย่อ]

การเมืองในองค์กรเป็นสถานะที่สมาชิกทั้งหลายขององค์กรรังเกียจ ไม่อยากให้องค์การของตนเองมีสถานะดังกล่าวเกิดขึ้น แต่ในหลายๆ องค์กรก็หลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะคนทั้งหลายมีกิเลส มีความต้องการในอำนาจ ยศฐาบรรดาศักดิ์ เกียรติยศ ชื่อเสียง และเงินทอง ซึ่งอำนาจจะช่วยให้บุคคลนั้นๆ ได้รับสิ่งที่ต้องการ อำนาจจึงเป็นสิ่งที่คนเราแสวงหา เพราะมันจะนำมาซึ่งการยอมรับนับถือ เชื่อฟัง ทำตาม รวมทั้งนำมาซึ่งชื่อเสียง ทรัพย์สินเงินทอง และตำแหน่งหน้าที่การงาน คนจึงต้องการอำนาจซึ่งวิธีที่จะได้มาซึ่งอำนาจนั้น ต้องอาศัยความสามารถของตนเอง เช่น ความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ หรือจากสิ่งแวดล้อมภายนอก เช่น ตำแหน่งหน้าที่การงาน ทรัพย์สินเงินทอง แต่บางคนไม่มีสิ่งเหล่านี้ จึงต้องใช้การเมืองมาสร้างอำนาจ หรือแย่งชิงอำนาจ รวมทั้งเมื่อมีอำนาจแล้ว ก็พยายามที่จะรักษาอำนาจของตนไว้ให้นานที่สุด จึงมีพฤติกรรมการเมืองในองค์กรเกิดขึ้นในรูปแบบต่างๆ อย่างไม่เหมาะสม เช่น การสร้างภาพ การสร้างอาณาจักร การปล่อยข่าวลือที่เป็นเท็จ หรือการปรับเปลี่ยนโครงสร้างต่างๆ เพื่อเอื้ออำนวยผลประโยชน์เฉพาะพรรคพวกของฝ่ายตนเอง บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคคลทั้งหลายได้ตระหนักถึงสถานะดังกล่าวที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในองค์กรและเกมส์ต่างๆ ที่มีผู้นิยมเล่น เพื่อจะได้รู้เท่าทันและรับมือได้ในระดับหนึ่ง

บทนำ

ค นทุกคนต้องเกี่ยวข้องกับการเมืองหลายระดับ ตั้งแต่การเมืองในระดับประเทศ การเมืองระดับองค์การหรือระหว่างองค์การ (ซึ่งกรณีนี้หน่วยงานราชการหรือรัฐวิสาหกิจมักจะมีประสบการณ์มาก) และการเมืองในองค์การ ซึ่งอาจเป็นการเมืองในระดับแผนกงาน หน่วยงานย่อย และบุคคลในองค์การนั้นๆ ซึ่งในบทความนี้จะเน้นการเมืองในองค์การเป็นสำคัญ

การเมืองในองค์การ : ความหมาย

• *Hellriegel Slocumd Woodman, (1998)* ได้ให้ความหมายว่า เป็นการกระทำใดๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งอำนาจ เพิ่มอำนาจ และเพื่อใช้อำนาจและทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่ตนปรารถนา

• *Robbins, (2003)* ได้ให้ความหมายว่าเป็นการพยายามดำเนินการในรูปแบบใดๆ ซึ่งมีใช้การดำเนินการตามปกติขององค์การเพื่อให้ได้มาซึ่งประโยชน์ (Advantage) แก่ตนเองและพรรคพวก และ/หรือก่อให้เกิดการเสียประโยชน์ (Disadvantage) แก่คนอื่น

• *Gibson, Ivancevich, Donnelly and Konopaske, (2004)* ได้ให้ความหมายว่า พฤติกรรมทางการเมือง หมายถึง

1. พฤติกรรมที่ไม่เป็นไปตามทำนองคลองธรรม นอกเหนือระบบอำนาจที่ยอมรับ
2. พฤติกรรมต่างๆ เพื่อประโยชน์ต่อตนเองหรือหน่วยงาน บนพื้นฐานองค์การโดยรวมต้องเสียประโยชน์
3. พฤติกรรมที่ตั้งใจเพื่อให้ได้มาซึ่งอำนาจและรักษาอำนาจไว้

จะเห็นได้ว่าคำว่าการเมืองในองค์การมีความหมายหรือนัยที่เป็นเชิงลบ ก็เพราะมีจุดมุ่งหมายคือ ต้องการอำนาจและผลประโยชน์เพื่อตนเอง (Self - Interest) เป็นสำคัญ มิใช่เพื่อผลประโยชน์ขององค์การ แต่ผู้เล่นการเมืองมักจะแอบอ้างเสมอว่าตนเองทำเพื่อองค์การและ/หรือเพื่อส่วนรวม

แม้ว่าการเมืองในองค์การเป็นสิ่งที่จับต้องได้ยากและยากที่จะชี้วัดออกมา แต่จากการสำรวจของ Gantz และ Murray (1977) อ้างถึงใน Draft (1989) ได้ทำการสอบถามผู้จัดการทั้งหลาย ทำให้ได้ภาพคุณลักษณะของการเมือง ดังนี้

1. ผู้จัดการส่วนมากมีความคิดเห็นในเชิงลบต่อการเมืองในองค์การและเชื่อว่าการเมืองในองค์การจะทำให้องค์การเสียหายมากกว่าได้รับประโยชน์
2. ผู้จัดการเชื่อว่าองค์การทุกแห่งมีการเมืองในองค์การ (แต่อาจมีระดับที่แตกต่างกันไป)
3. ผู้จัดการคิดว่าพฤติกรรมทางการเมืองจะเกิดขึ้นมากในระดับบนขององค์การ
4. พฤติกรรมทางการเมืองจะเกิดขึ้นในการตัดสินใจในบางเรื่อง มิใช่ทุกเรื่อง แต่มักเป็นเรื่องที่สำคัญ เช่น ในเรื่องการปรับโครงสร้างองค์การ การจัดสรรทรัพยากรขององค์การ

อย่างไรก็ตาม Draft (1989) ให้ข้อคิดว่า การเมืองอาจเป็นแรงผลักดันในทางบวกได้ ถ้าการเมืองนั้น ถูกใช้เพื่อเป็นกลไกทำให้ได้ข้อยุติ เช่น การไปลอบบี้พูดคุยนอกรอบ ทำให้ได้ข้อสรุป มิเช่นนั้นปัญหาก็จะค้างคาไม่มีการดำเนินใดๆ ต่อ

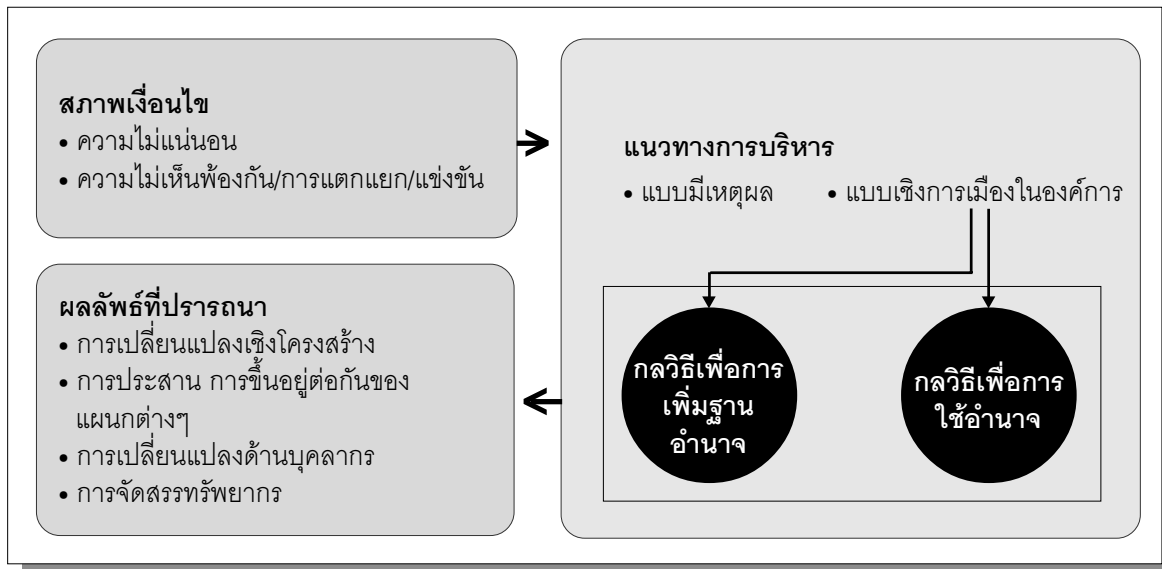
กรอบแนวคิดพื้นฐาน

ในกรอบแนวคิดของการเมืองในองค์การนั้นมักจะเป็นไปตามรูปที่ 1 คือ จะมีสภาพเงื่อนไขบางอย่างเกิดขึ้นซึ่งเป็นสภาพปกติขององค์การใดๆ ก็ตาม ที่จะต้องอยู่บนเงื่อนไขของความไม่แน่นอน และการแข่งขัน หรือไม่สามารถเห็นพ้องต้องกันได้ในทุกเรื่อง ก็นำไปสู่การบริหารจัดการที่อาจเกิดขึ้นได้ใน 2 ลักษณะคือ

แบบมีเหตุผล (Rational Model) ซึ่งเป็นการบริหารจัดการโดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์และผลประโยชน์ขององค์การโดยรวมเป็นที่ตั้ง ซึ่งในบทความนี้จะไม่กล่าวถึงส่วนนี้กับในแบบเชิงการเมือง (Political Model) โดยใช้กลวิธีต่างๆ ในการเพิ่มอำนาจของตน และ/หรือเพื่อใช้อำนาจของตนเองออกมา และ/หรือเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ เช่น

- การปรับเปลี่ยนเชิงโครงสร้างต่างๆ เช่น การรวมหน่วยงาน การขยายหน่วยงาน การตั้งที่ปรึกษาต่างๆ หรือผู้ช่วยในระดับต่างๆ
- การปรับเปลี่ยนกลไกในการประสานความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน เช่น จัดตั้งคณะกรรมการตามที่ต้องการ หรือสลายคณะกรรมการ หรือจัดตั้งคณะกรรมการหลายชุด แต่คณะกรรมการเหล่านั้นมักจะประกอบไป

รูปที่ 1 : แสดงกรอบกระบวนการของการเมืองในองค์การ



ที่มา : จาก Draft (1989) อ้างถึง Donald J. Vredenburg and John G. Mourer, "A Process Framework of Organizational Politics", Human Relations 37 (1984), p.47-66.

- ด้วยบุคคลที่มีอำนาจเห็นชอบ สิ่งที่ได้
- การปรับเปลี่ยนด้านบุคลากรทั้งในแง่ตัวบุคคลและแนวปฏิบัติต่างๆ ทางด้านงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น ปรับรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็น *Force Ranking* จึงทำให้พนักงานมักมีการวิ่งเต้นให้อยู่ใน *Ranking* ที่ดี
- การปรับเปลี่ยนการจัดสรรทรัพยากร เช่น
 - การปรับเปลี่ยนงบประมาณต่างๆ ค่าใช้จ่ายต่างๆ ค่าตอบแทนต่างๆ
 - การปรับเปลี่ยนจำนวนผู้ปฏิบัติงาน
 - การปรับเปลี่ยนทรัพยากรทางกายภาพต่างๆ เป็นต้น

ขอย้ำอีกครั้งว่า การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้ มักจะไม่เกิดขึ้นอย่างตรงไปตรงมา ไม่มีเหตุผลที่เหมาะสม หรือไม่ใช่เพื่อผลประโยชน์ขององค์การอย่างแท้จริง

กิจกรรมการเมืองที่พบในองค์การ

เนื่องจากองค์การประกอบไปด้วยกลุ่มคนที่มีค่านิยม ทักษะ การรับรู้ ความสนใจ ความต้องการ และเป้าหมายที่ต่างกัน จึงทำให้เกิดพฤติกรรมทางการเมืองในกิจกรรมต่างๆ เหล่านี้

- ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรที่สำคัญและ/หรือมีจำกัด เช่น การจัดสรร

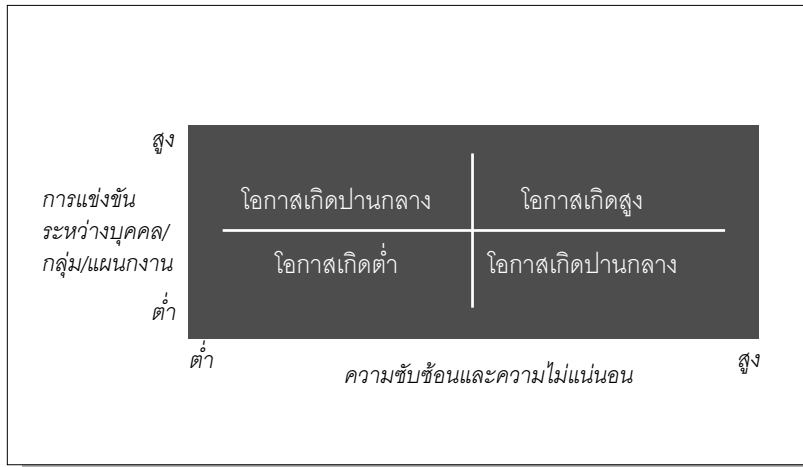
งบประมาณ การจัดวางตำแหน่ง การจัดสรรบุคลากรให้ส่วนงานต่างๆ การออกแบบงาน การออกแบบองค์การ เป็นต้น

- ในการคัดเลือกผู้บริหารระดับสูงทดแทนคนเดิมที่ครบวาระ เช่น ตำแหน่งของอธิการบดี คณบดี อธิการบดีคนอื่นๆ เป็นต้น
- การกำหนดเส้นทางการอาชีพของตำแหน่งที่สำคัญๆ เช่น ใครจะก้าวขึ้นเป็นผู้จัดการใหญ่ คนต่อไป ใครจะเป็นอธิบดีคนต่อไป ใครจะเป็นหัวหน้าพรรคหรือเลขาธิการพรรคคนต่อไป
- การประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมักจะมีการวิ่งเต้น ประจบประแจงเอาใจเจ้านาย เพื่อให้ผลการประเมินของตนออกมาดี
- การพิจารณาเรื่องค่าตอบแทน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย เพราะงบประมาณ ค่าตอบแทน และตำแหน่งงานต่างก็มีจำกัด แต่พนักงานทุกคนก็พึงปรารถนา

ซึ่งพฤติกรรมการเมืองเหล่านี้ มีรากฐานมาจาก 2 ปัจจัย ดังแสดงในรูปที่ 2 คือ

1. ปัจจัยด้านความไม่แน่นอนเนื่องจากยังไม่มีข้อกำหนด ระเบียบปฏิบัติ หลักการหรือแนวทางต่างๆ ที่ชัดเจน

รูปที่ 2 : แสดงโอกาสในการเกิดพฤติกรรมทางการเมืองในองค์กร



2. มีการแข่งขันกันระหว่างบุคคล กลุ่ม หรือแผนงาน เพื่อแย่งชิงทรัพยากร แย่งชิงตำแหน่ง แย่งชิงอำนาจ เป็นต้น

ชนิดของการเมืองในองค์กร

การเมืองในองค์กรมีมากมายหลายรูปแบบ อาจแบ่งได้ เป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือ

1. แบบ Legitimate เป็นพฤติกรรมการเมืองที่ไม่รุนแรง เป็นระดับที่ยังพอยอมรับได้ เช่น การรายงานข้ามสายการบังคับบัญชา การหาพันธมิตร หรือมีพฤติกรรมประจบเอาใจเจ้านาย โดยการมีของฝากบ่อยๆ เป็นการเมืองประเภทที่ยังไม่ได้ทำร้ายคนอื่น แต่กำลังระหว่างน้ำใจ กับการหวังผลประโยชน์บางอย่างบางอย่างกลับคืนมา

2. แบบ Illegitimate เป็นพฤติกรรมทางการเมืองที่ผิดทำนองคลองธรรมในรูปแบบต่างๆ อย่างเห็นได้ชัด เช่น

- การโกหก (Lying) เป็นการให้ข้อมูลเท็จ เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจผิด
- การให้ร้ายตำหนิตะียนคนอื่น (Blaming) ทำให้คนอื่นเสียหาย
- การหลอกลวง (Deception) บิดเบือนข้อมูล
- การขู่เข็ญ (Intimidation) ถ้าไม่ทำงานนี้ให้ ลี้นปีนี้อาจจะไม่ได้รับการพิจารณาขึ้นเงินเดือน หรือการขู่ที่จะทำร้ายในรูปแบบต่างๆ
- การลอบทำร้าย (Attacking) คนอื่นที่เผลอ หรือลับหลัง

- การร่วมกันกลั่นแกล้งคนอื่น กีดกันคนอื่น
- การปล่อยข่าวลือที่เป็นเท็จ หรือบิดเบือนความจริง เพื่อให้เกิดความเสียหายแก่ฝ่ายตรงข้าม
- การเล่นเกมส์ (Game Playing) เป็นการยื้อเรื่องดึงเรื่องต่างๆ ไว้ หรือกำหนดแนวทางต่างๆ ไว้ แต่ซ่อนเร้นปิดบังและก็พยายามแอบทำเพื่อให้เกิดผลตามที่ตนเองต้องการ เช่น
 - ผู้จัดการที่ไม่ต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลงใน

องค์กรแต่ไม่ได้พูดออกมาตรงๆ ว่าไม่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ก็จะต้องตั้งทีมงานขึ้นมาหลายชุด เพื่อศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ไปเรื่อยๆ จนคนลืมนี่จะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

- ผู้บริหารแสดงให้คนอื่นเห็นว่าเลือกผู้บริหารฝึกหัด (Management Trainee) ตามเกณฑ์ของความสามารถ แต่กำหนดคุณสมบัติตามคุณสมบัติของคนของตน ซึ่งจริงๆ ก็เลือกคนที่มีความคิดเห็นเหมือนกับตน คล้ายๆ กับการล้อคสเปก นั่นเอง
- การที่ออกไปพูดนอกที่ประชุม เพื่อหวังผลกระทบบางอย่าง ในขณะที่เมื่ออยู่ในที่ประชุมไม่ยอมพูด หรือแสดงความคิดเห็นอะไร
- การไปลอบบักเบรกรรมที่จะเข้าประชุมให้แสดงความคิดเห็นอย่างที่ตนต้องการ
- การปล่อยข่าวลือที่ไม่จริง หรือบิดเบือนเพื่อทำให้คนอื่นเสียหาย

ซึ่งบุคคลที่สร้างเกมส์ทางการเมืองนี้ มักเป็นคนที่เก่งแต่ใช้ความสามารถของตนเองไปในทางที่ไม่เหมาะสมซึ่งที่น่าเสียดายเป็นอย่างยิ่ง ในช่วงเรื่อง “กรรมกรรมการแข่งขันทางการค้าแตกกันและด้านเกณฑ์เหนือตลาด 50%” จะเป็นตัวอย่างของพฤติกรรมทางการเมือง ในลักษณะของการเล่นเกมส์โดยใช้การประชุมเป็นเครื่องมือ



กรรมการการแข่งขันทางการค้า แยกกันและด้านเกณฑ์เหนือตลาด 50%

อธิบดีกรมการค้าภายใน ยอมออกหน้าโดด “อู๋ม” สภาอุตสาหกรรมฯ สภาหอการค้าฯ ด้านเกณฑ์อำนาจเหนือตลาด ส่วนแบ่งร้อยละ 50 ต่อไป โดยไม่ยอมฟังเสียงกรรมการอื่น ทั้งๆ ที่คณะกรรมการแข่งขันทางการค้าชุดเดียวกันนี้มีมติรับเกณฑ์ ร้อยละ 33.33 ไปตั้งแต่สมัยรัฐบาลที่แล้ว พร้อมให้เหตุผลสุดตลกกลางวงสัมมนา อ้างคนไม่พอที่จะดูแลบริษัทที่มีอำนาจเหนือตลาดจากเกณฑ์ 33.33% ได้ ต้องขอเกณฑ์สูงเพื่อให้เหลือบริษัทน้อยๆ และจะใช้วิธีตั้งเรื่องต่อไป จนกว่าคณะกรรมการชุดนี้จะหมดวาระลงในเดือนพฤศจิกายนนี้

กระทรวงพาณิชย์ได้จัดสัมมนา “ทิศทางการพัฒนาปรับปรุงกฎหมายการแข่งขันทางการค้า” ขึ้นในต้นสัปดาห์นี้ ท่ามกลางความขัดแย้งภายในคณะกรรมการแข่งขันทางการค้า 2 ฝ่าย ระหว่างกรรมการค้าภายใน สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (สอท.) สภาหอการค้าฯ ที่เห็นควรให้กำหนดหลักเกณฑ์อำนาจเหนือตลาดจากส่วนแบ่งตลาดตั้งแต่ร้อยละ 50 ขึ้นไป กับนักวิชาการที่เห็นควรให้กำหนดหลักเกณฑ์อำนาจเหนือตลาดจากส่วนแบ่งตลาดตั้งแต่ ร้อยละ 33.33 ขึ้นไป โดยมีเดิมพันจากความชอบธรรมของจำนวนบริษัทที่ควรจะมีในรายชื่อ “ผู้มีอำนาจเหนือตลาด” ภายใต้ พ.ร.บ. แข่งขันทางการค้าโดยตรง

แหล่งข่าวจากกระทรวงพาณิชย์ เปิดเผยกับ “ประชาชาติธุรกิจ” ว่า กรรมการค้าภายในร่วมกับสภาอุตสาหกรรมฯ สภาหอการค้าฯ ยังคงยืนยันที่จะกำหนดหลักเกณฑ์อำนาจเหนือตลาดจากส่วนแบ่งตลาดตั้งแต่ร้อยละ 50 ขึ้นไป จากเดิมที่กำหนดหลักเกณฑ์ไว้ที่ร้อยละ 33.33 โดยเกณฑ์อำนาจเหนือตลาดใหม่นี้ ทางสำนักงานแข่งขันทางการค้าจะเสนอเป็นวาระเข้าสู่การพิจารณาของคณะกรรมการแข่งขันทางการค้าให้มีมติรับรองเกณฑ์ดังกล่าวอีกครั้งหนึ่ง ก่อนที่จะนำเสนอต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณา

อย่างไรก็ตาม เกณฑ์อำนาจเหนือตลาดร้อยละ 50 ดังกล่าว ได้รับการคัดค้านจากกลุ่มนักวิชาการที่อยู่ในคณะกรรมการแข่งขันทางการค้าเอง โดยได้ให้ข้อมูลว่าการนำหลักเกณฑ์อำนาจเหนือตลาดกลับมาพิจารณาใหม่ในคณะกรรมการแข่งขันทางการค้านั้น เป็นเรื่องที่ไม่โปร่งใส เนื่องจากก่อนหน้านี้ในสมัยรัฐบาลชวน หลีกภัย คณะกรรมการ แข่งขันทางการค้าชุดเดียวกันนี้ ได้มีมติหลักเกณฑ์อำนาจเหนือตลาดที่ส่วนแบ่งตลาดร้อยละ 33.33 ไปแล้ว และมีมติให้เสนอ ครม.พิจารณา

ดังนั้น การกลับไปกลับมาของท่าทีกรรมการค้าภายในจึงเป็นเรื่องตลก และไม่มีเหตุผลรองรับ แต่กลับมองไปได้ว่า กรรมการค้าภายใน มีความโน้มเอียงที่จะช่วยเหลือธุรกิจภาคเอกชนส่วนใหญ่ให้หลุดพ้นจากเกณฑ์อำนาจเหนือตลาด ซึ่งหากเกิดการเอารัดเอาเปรียบในทางการค้าขึ้นมา แล้ว พ.ร.บ. แข่งขันทางการค้าจะไม่สามารถเอาผิดกับบริษัทหรือกลุ่มธุรกิจเหล่านี้ได้

การออกมาคัดค้านของกรรมการในกลุ่มนี้ ทำให้กระทรวงพาณิชย์ชะลอการนำหลักเกณฑ์ในเรื่องผู้มีอำนาจเหนือตลาดเข้าสู่คณะกรรมการแข่งขันทางการค้า และมีแนวโน้มว่าจะยังไม่มีมีการเรียกประชุมคณะกรรมการแข่งขันทางการค้า จนกว่าคณะกรรมการแข่งขันทางการค้าชุดนี้จะหมดวาระในวันที่ 6 พฤศจิกายน 2544 ทั้งนี้ คณะกรรมการแข่งขันทางการค้าจะมีวาระครั้งละ 2 ปี และสามารถต่ออายุได้เพียงสองวาระ

ที่มา : ประชาชาติธุรกิจ 6-9 กันยายน 2544.

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเมืองในองค์การ

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเมืองในองค์การอาจแบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม คือ

1. **ปัจจัยด้านตัวบุคคล** ซึ่งมีหลายลักษณะที่ทำให้เกิดพฤติกรรมการเมือง หรือชอบเล่นการเมืองในองค์การ เช่น
 - บุคคลที่ไร้จริยธรรม คุณธรรม ความรู้สึกผิดชอบชั่วดี
 - บุคคลที่มีกิเลส หรือความต้องการในอำนาจสูง ต้องการมีตำแหน่ง และต้องการเป็นใหญ่เหนือกว่าคนอื่น
 - มีบุคลิกแบบมาคิอะเวลลีนีซึม (Machiavellianism) เป็นคนประเภทที่ไม่สนใจว่าจะใช้วิธีการอะไร ขอให้งานของตนสำเร็จก็พอ คนแบบนี้จะนิยมใช้คนอื่นเพื่อผลประโยชน์ของตนเอง ทั้งการหลอกใช้และการบังคับให้ทำ ซึ่ง ศิริพร ไสภณธรรมธร, แพรวพรรณ ผลศิริ และ ภาพฤทธิ วิชญศิริ (2542, อ้างถึงโดยธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์, เทพฤทธิ์ วิชญศิริ, 2545) ได้ทำการสำรวจลักษณะบุคลิกภาพแบบ มาคิอะเวลลีนีซึม ในกลุ่มพนักงานระดับกลางชาวไทย จำนวน 200 คนพบว่า ลักษณะบุคลิกภาพแบบ มาคิอะเวลลีนีซึม ประกอบด้วย
 1. มีวาทศิลป์และเสน่ห์ในระดับฉาบฉวย คือ มีความสามารถในการวางตัวในสังคม ทั้งด้านการพูดและการแสดงออก รู้จักฉกฉวยจังหวะหรือโอกาส เพื่อให้เป็นที่นิยม มีอำนาจอิทธิพล
 2. ขาดสำนึกและความรู้สึกผิด คือ ไม่ยึดติดกับจริยธรรม คุณธรรม และศีลธรรมต่างๆ ไม่ศรัทธาต่อความเชื่อทางศาสนา
 3. แฝงไว้ด้วยลักษณะต่อต้านสังคม คือ ขาดความจริงใจ ความซื่อสัตย์ การแสดงออกไม่ตรงไปตรงมา
 4. แสดงความรู้สึกในระดับผิวเผิน คือ ไม่ใส่ใจหรือไม่ให้ความสำคัญต่อความรู้สึก ความคิดเห็น หรือความปรารถนาดีจากบุคคลอื่น

5. การมีอิทธิพลในกลุ่มคือมักจะได้รับความเชื่อถือในการเสนอความคิดเห็นต่างๆ
 6. มีจุดมุ่งหมายทางด้านเงินและวัตถุ เน้นการแสวงหาทรัพย์สินเงินทอง
 7. นำความรู้สึกผิดของคนอื่นมาหาประโยชน์ โดยจะพยายามค้นหาสิ่งทีบุคคลอื่นรักเคารพศรัทธา หรือความรู้สึกที่เป็นปมด้อย มโนสำนึก และความอ่อนไหวต่อความรู้สึกผิดต่างๆ เพื่อใช้เป็นจุดอ่อนหรือข้ออ้างในการชักจูง หลอกล่อ หรือควบคุมบุคคลนั้นๆ
 8. ฉ้อฉลโดยการสร้างภาพของตนเพื่อหลอกลวงบุคคลอื่นให้ชื่นชมเชื่อถือ
 9. ลำสอน เป็นลักษณะของการมีชีวิตทางเพศที่ลำสอน
 - บุคลิกในแบบ Internal Locus of Control คือ คนที่คิดว่าชีวิตของเราขึ้นอยู่กับตัวเรา ดังนั้นเราต้องทำจึงจะได้ จึงมีพฤติกรรมในเชิงการเมืองเกิดขึ้นมากกว่าบุคลิกภาพแบบ External Locus of Control ซึ่งเชื่อว่าชีวิตของตนขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เขากำหนดไม่ได้
 - เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถต่ำ จึงรู้สึกไม่มั่นคง ต้องประจบประแจงเอาใจเจ้านายไว้ก่อน
 - พวกที่ชอบเสี่ยง (Risk Seeking Propensity) พบว่าพวกที่ชอบเสี่ยงจะมีพฤติกรรมเล่นการเมืองสูงกว่าพวกที่ไม่ชอบเสี่ยงเข้าทำนอง High Risk, High Return
 - พวกเจ้าคิดเจ้าแค้น มีโมหจริตครอบงำจิตใจ จึงมีใจคอคับแคบ และมุ่งการแก้แค้น โดยใช้การเมืองเป็นเครื่องมือ
2. **ปัจจัยด้านองค์การ** จะเป็นปัจจัยต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์การ เช่น
 - เป้าหมายในการทำงานไม่ชัดเจน ไม่ได้กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร
 - ปัญหาด้านข้อมูล เช่น การมีข้อมูลที่กำกวม ไม่ชัดเจน ไม่ครบถ้วน
 - ทรัพยากรขององค์การมีจำกัด เช่น เงินทุน จำกัด บุคลากรจำกัด

- สถานการณ์ที่องค์กรต้องลดกำลังคนหรือต้องการลดทรัพยากรต่างๆ หรือองค์กรที่มีบรรยากาศของความไม่ไว้วางใจกัน ไม่จริงใจต่อกัน
- บทบาทหน้าที่งานไม่ชัดเจน กำกวม ไม่รู้แน่ชัดว่างานเป็นของใคร
- การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เป็นระบบ ไม่มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน หรือใช้ระบบที่ทำให้เกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองได้ง่าย เช่น Force Ranking
- นโยบายการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งไม่ชัดเจน เป็นต้น

3. ปัจจัยด้านผู้นำ ผู้นำย่อมมีความสำคัญต่อกลุ่ม คุณสมบัติและคุณลักษณะต่างๆ ของผู้นำย่อมมีผลกระทบต่อกลุ่มได้ดังนี้

- ผู้นำที่ไม่มีวิสัยทัศน์ ไม่ตระหนักในทิศทางและอนาคตที่พึงประสงค์ขององค์กร จะหมกหมุ่นในการสร้างแต่ความมั่นคงภายในองค์กร โดยการเล่นการเมืองในรูปแบบต่างๆ
- ผู้นำที่ขาดจริยธรรมเป็นผู้นำที่เห็นแก่ผลประโยชน์ของตนเองมากกว่าขององค์กร
- ผู้นำที่ไม่เป็นกลางหรือเห็นแก่พวกพ้อง พรรคพวกของตนเองมากกว่าความถูกต้องเหมาะสม และ/หรือเห็นแก่ผลประโยชน์ส่วนตนมากกว่าผลประโยชน์โดยรวมขององค์กร
- ผู้นำที่ไม่เก่งจึงต้องเล่นการเมืองเพื่อเอาใจเจ้านายที่สูงกว่า เพื่อรักษาตำแหน่งหน้าที่การงานของตนเองไว้
- ผู้นำที่อ่อนแอ มักชอบให้ลูกน้องเอาใจ เข้าหาตนประจบประแจงตน
- ผู้นำที่มีสไตล์การนำแบบแบ่งแยกและปกครอง (Divide and Rule) เป็นต้น

ผู้นำทั้งหลายที่มีคุณลักษณะหรือคุณสมบัติแบบนี้ ก็มักจะมีลูกน้องที่มีคุณสมบัติเหมือนกัน ทำให้ดึงดูดเข้าหากัน จึงทำให้เกิดพฤติกรรมทางการเมืองในรูปแบบต่างๆ ขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

วิธีการเล่นการเมืองในองค์กร

เมื่อมีการเมืองในองค์กรเกิดขึ้นจะพบว่า

พฤติกรรมการเมืองในองค์กรเกิดขึ้นในหลายรูปแบบดังต่อไปนี้

1. **ควบคุมข้อมูล (Selective Distributing Information)** คือ เลือกข้อมูลที่จะให้กับฝ่ายอื่นๆ ได้ทราบ อะไรที่จะทำให้เราดูดี เราได้รับประโยชน์ เราจะให้คนอื่นทราบ อะไรที่จะทำให้เราดูไม่ดี หรือเสียประโยชน์เราจะไม่ให้คนอื่นรู้ หรือใครเป็นพวกเรา เราก็จะให้ข้อมูล ใครไม่ใช่พวกเรา เราไม่บอก
2. **ควบคุมช่องทาง หรือสายการติดต่อสื่อสาร (Information Channels)** เพื่อปิดโอกาสคนอื่นในการเข้าถึงข้อมูล เพราะถ้าเรามีโอกาสนั้นแต่คนอื่นไม่มี เราก็มีช่องทางและโอกาสที่จะได้รับประโยชน์ รวมทั้งจะมีอำนาจเหนือกว่าคนอื่นด้วย
3. **ให้ผู้เชี่ยวชาญภายนอก (Outside Expert)** มาสนับสนุนคำพูด ความคิดต่างๆ ให้เป็นไปอย่างที่เราต้องการ โดยเราจะเลือกผู้เชี่ยวชาญที่คิดเหมือนเรา เป็นพรรคพวกของเรา และเป็นคนที่คนอื่น ๆ เชื่อถือและยอมรับฟังมาแสดงความคิดเห็นในแบบที่เราต้องการ
4. **ใช้การประชุมและวาระการประชุม (Agenda)** โดยการคัดเลือกองค์ประกอบของที่ประชุมให้เป็นไปอย่างที่ต้องการ หรือควบคุมประเด็นหรือปัญหาที่จะนำเข้าสู่ที่ประชุม เช่น ไม่แจกเอกสารล่วงหน้า หรือเอาวาระสำคัญไว้ท้ายๆ ทำให้ไม่มีเวลาพิจารณา และอภิปรายไม่ได้เต็มที่เพราะคนเหนื่อยล้าแล้ว หรือสมาชิกส่วนใหญ่ออกจากที่ประชุมไปแล้วจึงคุมมติที่ประชุมได้ง่าย หรือมีการลอบบี้ก่อนเข้าประชุม เพื่อผลอย่างที่ตนต้องการ
5. **สร้างพันธมิตร (Coalition)** คือ ทำให้คนอื่นๆ มาเป็นพวก โดยบุคคลนั้นมักจะเข้าหากลุ่มที่ตนสนใจว่าจะได้รับประโยชน์ แล้วไปเอาอกเอาใจหรือทำให้เขารู้สึกพอใจและตระหนักว่าเราดีกับเขา เราช่วยเขา เป็นการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ (Networking) ให้เกิดขึ้น เมื่อถึงเวลาเราต้องการความช่วยเหลือ เขาก็จะได้ช่วยเหลือเราตอบแทนกลับมา เป็นลักษณะต่างตอบแทนซึ่งกันและกัน
6. **สร้างภาพ (Image Building)** เป็นการแสดงพฤติกรรมผักชีโรยหน้าให้ดูดี (Dressing for Success) ในรูปแบบต่างๆ ดังแสดงในรูปที่ 3 เพื่อให้คนอื่นไม่รู้ข้อเท็จจริง คิดว่าคนๆ นั้นเป็นคนดี เก่งเหมาะสม มีความสามารถสูง

รูปที่ 3 : การสร้างภาพน่าประทับใจ

กลุ่มที่สร้างภาพให้ดูดีขึ้น (Promotion - Enhancing Strategies) เช่น

- การบรรยายโฆษณาคุณลักษณะของตน (Self Description) ให้ดูดีกว่าความเป็นจริง
- การยอมความ (Conformity) เป็นพวก Yesman
- การอวดอ้าง (Acclaiming) เป็นการชอบอ้างว่าตนเป็นผู้ผลักดัน ผู้รับผิดชอบในงานสำคัญๆ
- การบอชอ (Flattery) เป็นการยกยอปอขึ้นให้อีกฝ่ายพอใจ
- การเอาใจ (Favor) ประจบประแจง เอาใจในรูปแบบต่างๆ
- การสร้างตำแหน่ง (Entitlement) พยายามอวดอ้างว่ามีตำแหน่ง
- การบอกอุปสรรค (Obstacle Disclosure) เป็นการพยายามบอกว่ามีอุปสรรค แต่ก็สามารถผลักดันให้งานสำเร็จได้
- การสร้างความสัมพันธ์ (Association) เป็นการพยายามอ้างความสัมพันธ์กับฝ่ายต่างๆ

กลุ่มที่ลดภาพที่ไม่ดีลง (Demotion - Preventive Strategies) เช่น

- การแก้ตัว (Account) เป็นการแสดงความพยายามว่าขอรับผิดชอบ (ไม่ได้เจตนาให้เกิดขึ้น)
- การขอโทษ (Apology) แสดงความเสียใจกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น
- การอ้างว่าไม่เกี่ยว (Disassociation) จะพยายามชี้แจงว่าไม่ได้เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้นๆ

ที่มา : ดัดแปลงจาก Stephen Robbins, "Organizational behaviors" (2003).

7. **ตำหนิตีเดียคนอื่น** หากคนอื่นมาเป็นแพะรับบาป (Scapegoat) คือ โยนความผิดนั้นๆ ให้คนอื่นรับแทนตนเองเพื่อให้ตนเองพ้นผิดและแลดูดี

8. **การเล่นเกมส์** ซึ่ง Henry

Minzberg, (1984) ได้จัดกลุ่มเกมส์ที่อาจเกิดขึ้นเป็น 5 กลุ่มดังแสดงในในตารางที่ 1 คือ

- **เกมส์ที่สร้างขึ้นเพื่อต่อต้านอำนาจหน้าที่ของคนอื่นหรือฝ่ายอื่น (Insurgency Game)** เป็นการเล่นเกมส์ในลักษณะของการไม่ตั้งใจทำตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา เช่น อ้างว่ากำลัง

ศึกษาอยู่ หรืออยู่ระหว่างการเตรียมงาน หรือผลัดผ่อนไปเรื่อยๆ โดยไม่ได้ดำเนินการอย่างจริงจัง หรือเพื่อทำลายอำนาจของผู้บังคับบัญชา เพื่อให้ตนเองดูดีในสายตาของฝ่ายอื่นๆ ที่ไม่ชอบการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชา

- **เกมส์ที่สร้างขึ้นเพื่อรับมือกับการต่อต้าน (Surgency Game)** สำหรับเกมส์ที่สร้างขึ้นเพื่อรับมือกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนั้นจะเป็นเกมส์ที่ใช้เพื่อรับมือกับผู้ต่อต้านขัดขวางหรือไม่เห็นด้วยหรือไม่ใช่พวกพ้องกับผู้มีอำนาจ เช่น ใช้การตั้งคณะกรรมการขึ้นมาเพื่อปรับ

เปลี่ยนโครงสร้างตำแหน่งและอำนาจหน้าที่ของฝ่ายตรงข้าม หรือแต่งตั้งตำแหน่งให้พวกพ้องของตนเพื่อมาคอยรับมือ หรือ

จัดการกับฝ่ายตรงข้าม หรือพยายามจูงใจ ชักชวน ให้บุคคลต่างๆ มาเป็นพวกพ้องด้วยตำแหน่งหรือทรัพย์สินเงินทอง ยกเว้นฝ่ายตรงข้าม เพื่อโดดเดี่ยวฝ่ายตรงข้าม เป็นต้น

- **เกมส์ที่สร้างขึ้นเพื่อสร้างฐานอำนาจให้เกิดขึ้น** เกมส์แรกคือ **เกมส์สร้างผู้สนับสนุน (Sponsorship Game)** เกมส์นี้บุคคลจะไปอ้างอิงตัวเองกับผู้มีอำนาจ ในองค์กร โดย

1) บุคคลนั้นๆ จะต้องแสดงความผูกพันและความจงรักภักดีต่อเจ้านาย (Boss) หรือผู้มีอำนาจในองค์กร ซึ่งจะทำให้หน้าที่เป็นผู้สนับสนุน (Sponsorship) แก่บุคคลนั้น

2) บุคคลผู้นั้นจะต้องทำตามคำสั่งต่างๆ ของผู้สนับสนุน

3) บุคคลต้องให้เครดิตต่างๆ แก่ผู้สนับสนุน

4) บุคคลต้องขอบคุณและแสดงความกตัญญูต่อผู้สนับสนุน

ทั้งหมดนั้นจะทำให้ผู้สนับสนุนให้การสนับสนุนอย่างแท้จริงแก่บุคคลผู้นั้น จึงทำให้บุคคลนั้นเกิดอำนาจ



ได้ นอกจากเกมส์นี้แล้ว ในการสร้างฐานอำนาจอาจจะเป็นเกมส์สร้างพันธมิตร (Coalition - Building Game) โดยปกติเกมส์นี้มักจะเป็นเกมส์ที่บุคคลและระดับหน่วยงานนิยมใช้ โดยการพยายามสร้างพันธมิตรกับหน่วยงานอื่นแล้วพยายามเน้นย้ำเป้าหมาย และผลประโยชน์ที่จะได้รับร่วมกัน (Win - Win Situations) หน่วยงานเหล่านั้นจะได้สนับสนุนกัน และอีกเกมส์ที่น่ากล่าวถึงคือ เกมส์สร้างอาณาจักร (Empire - Building Game) โดยผู้เล่นเกมส์จะพยายามสะสมทรัพยากร หรือพยายามเพิ่มหน่วยงานภายใต้การควบคุม จึงทำให้มีอำนาจมากขึ้น

- **เกมส์เพื่อเอาชนะคู่ต่อสู้** ในองค์กรอาจแบ่งงานออกได้เป็น 2 ฝ่าย คือฝ่ายปฏิบัติงานหลัก (Line) ได้แก่ ฝ่ายผลิต ฝ่ายขาย และฝ่ายการเงิน และฝ่ายสายงานสนับสนุน (Staff) ได้แก่ ฝ่ายบัญชี ฝ่ายบุคคล และฝ่ายธุรการ เป็นต้น ซึ่งทั้ง 2 ฝ่าย จะมีลักษณะงานที่แตกต่างกัน รวมทั้งค่านิยมและบุคลิกภาพที่แตกต่างกันด้วย โดยฝ่ายปฏิบัติการหลักนั้น มักจะมีประสบการณ์ในงานมานานและมีความสำคัญต่อผลกำไรของกิจการ ในขณะที่ฝ่ายสนับสนุนและเป็นฝ่ายที่ให้คำแนะนำปรึกษาจะมีอายุและประสบการณ์น้อยกว่า แต่มีการ

ศึกษาสูงกว่า และมีการคิดเชิงวิเคราะห์มากกว่าฝ่ายปฏิบัติการ ทั้งสองฝ่ายจึงมีแนวคิดและมุมมองที่แตกต่างและเกิดความขัดแย้งกัน เกมส์การเมืองที่เกิดขึ้น จะเป็นไปในลักษณะของการปิดบังข้อมูล การเข้าหาผู้มีอำนาจ การสร้างภาพตนเองให้ดูดี เป็นต้น

- **เกมส์เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร** สำหรับเกมส์นี้นั้น อาจอยู่ในลักษณะของ **เกมส์เป่านกหวีด (Whistle - blowing game)** บุคคลที่เล่นเกมส์นี้นั้น อาจจะเป็นเพราะบุคคลได้พบว่ามีระเบียบปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรม ไม่เป็นไปตามหลักจริยธรรม ศีลธรรม และกฎหมาย ลักษณะของ Whistle-blowing หมายถึง การที่บุคคลจะนำข้อมูลไปแจ้งแก่บุคคลภายนอก เช่น ผู้สื่อข่าว หรือไปเขียนบทความในเรื่องขององค์กรให้ภายนอกได้รับรู้ หรือแอบไปแจ้งแก่หน่วยงานรัฐบาล หรือคู่แข่งชั้นในเรื่องที่ตนเองคิดว่าไม่ถูกต้อง ไม่เป็นธรรม หรือผิดกฎหมายนั้น โดยหวังว่าบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกนั้น จะกดดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ถูกต้องเหมาะสมเป็นธรรม และไม่ผิดกฎหมาย

ตารางที่ 1 : แสดงสรุปเกมส์ภายในองค์กร ผู้เล่น และจุดประสงค์

เกมส์	ผู้เล่น	จุดประสงค์
เกมส์การต่อต้านอำนาจ เกมส์รับมือกับการต่อต้าน เกมส์ฐานอำนาจ • เกมส์หาผู้สนับสนุน • เกมส์สร้างพันธมิตร • เกมส์สร้างอาณาจักร เกมส์การต่อสู้ • เกมส์สายงานหลักกับสายงานที่ปรึกษา • เกมส์แคมป์คู่แข่ง เกมส์การเปลี่ยนแปลง • เกมส์เป่านกหวีด • เกมส์ยั่วยุ	ผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับบน พนักงานทั่วไป ผู้จัดการสายงานหลัก ผู้จัดการสายงานหลัก ผู้จัดการสายงานหลัก กับเจ้าหน้าที่สายงานที่ปรึกษากลุ่มทั่วไปที่อยู่ในระดับเดียวกัน ผู้บริหาร / พนักงานระดับล่าง ผู้บริหารระดับต้น	เพื่อการต่อต้านอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการเพื่อรับมือกับการต่อต้านอำนาจหน้าที่ เพื่อเพิ่มฐานอำนาจกับผู้บังคับบัญชาเพื่อเพิ่มฐานอำนาจกับเพื่อนร่วมงานเพื่อเพิ่มฐานอำนาจกับลูกน้อง เพื่อเอาชนะอีกฝ่าย เพื่อเอาชนะอีกฝ่าย เพื่อแก้ไขการกระทำที่ผิดขององค์กรเพื่อลดทอนอำนาจของผู้บริหารระดับสูง

โดยปกติผู้ที่ให้ข่าวหรือให้ข้อมูลกับหน่วยงานภายนอกนี้ มักจะดำเนินการในทางลับเพื่อป้องกันตนเองจากการรับผลกระทบในทางลบกลับคืนมา

ในเกมกลุ่มที่จะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนี้ ยังมีอีกเกมที่น่าสนใจคือ เกมสยงเติร์ก เกมนี้จะเป็นเกมที่ผู้บริหารระดับต้นนิยมเล่น โดยการพยายามร่วมมือกันสร้างเครือข่าย (Coalition) และพยายามกุมอำนาจในระดับปฏิบัติการให้มาก เพื่อคอยลดทอนอำนาจของผู้บริหารระดับสูง และจะได้ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

จากเกมที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ จะเห็นได้ว่ามีเกมสเปานกหวีด ที่เป็นเกมที่อาจนับได้ว่า จะก่อให้เกิดผลกระทบในทางบวกต่อองค์กรโดยรวม ถ้าผู้ทำมีเจตนาดีต่อองค์กรและต่อสังคมอย่างแท้จริง (ยกเว้นกรณีที่น่าจะไปบอกแก่คู่แข่ง หรือเป็นลักษณะของการใช้สื่อมวลชนเป็นเครื่องมือเพื่อทำลายชื่อเสียงของฝ่ายตรงข้าม)

จากพฤติกรรมการเมืองในองค์กรเหล่านี้จะเห็นได้ว่า เป็นไปเพื่อวัตถุประสงค์ ใน 2 ด้านคือ

1. เพื่อเพิ่มฐานอำนาจ (Increasing the Power Base) เช่น การสร้างพันธมิตร การสร้างภาพ การเล่นเกมสยงผู้สนับสนุน และการควบคุมข้อมูลและช่องทางการติดต่อสื่อสาร เป็นต้น

2. เพื่อใช้อำนาจ (Using Power) เช่น การใช้ผู้เชี่ยวชาญภายนอก การใช้การประชุม และควบคุมวาระการประชุม และการเล่นเกมสยงต่างๆ เป็นต้น

ความแตกต่างของชายและหญิง

เป็นที่น่าสนใจว่าผู้ชายกับผู้หญิงจะมีความแตกต่างในพฤติกรรมทางการเมือง และพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องหรือไม่ อย่างไร ซึ่งจากการศึกษาโดยทั่วไปพบว่า

- ผู้ชายมีแนวโน้มที่จะใช้เทคนิคการสร้างภาพมากกว่าผู้หญิง เพราะผู้ชายชอบคุยไม่ไ้อวดมากกว่าผู้หญิง
- ผู้หญิงมักใช้เทคนิคการสร้างภาพแบบอ้อมๆ รวมทั้งใช้เทคนิคการสร้างเครือข่ายและพันธมิตรมากกว่าชาย
- ผู้หญิงมักจะยอมขอโทษ ยอมรับคำตำหนิ แม้ว่าอาจไม่ได้เป็นผู้ผิด ในขณะที่ผู้ชายมักจะไมยอมขอโทษ



- ผู้หญิงมักมีการแสดงออกทางอารมณ์มาก และง่ายกว่าผู้ชาย จึงอ่านอารมณ์และความต้องการของผู้หญิงได้มากกว่าของผู้ชาย
- ผู้ชายมักจะใช้เสียงดังเพื่อดึงดูดความสนใจและเพื่อการควบคุม แต่ผู้หญิงจะใช้น้ำเสียงที่นุ่มนวลกว่าเพื่อการโน้มน้าวชักจูงและการเห็นพ้อง

ผลของการเมืองในองค์กร

เมื่อมีการเมืองในองค์กรเกิดขึ้น มักจะเกิดผลต่อบุคคลและองค์กรในรูปแบบต่างๆ ซึ่งเป็นผลในเชิงลบทั้งผลต่อตัวพนักงานและผลต่อองค์กร ดังนี้

- เกิดการระส่ำระสายแตกแยกภายในองค์กร แรงยึดเหนี่ยวของสมาชิกทั้งหลายลดลง ขาดความรักความสามัคคีกัน
- พนักงานจะมีขวัญและกำลังใจตลอดจนความพึงพอใจในงานลดลง
- พนักงานจะมีความวิตกกังวลมากขึ้น เพราะผลการปฏิบัติงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับผลงานและความรู้ความสามารถ แต่ขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชา
- เกิดการสูญเสียพนักงาน โดยเฉพาะพนักงานที่ดีมีความรู้ความสามารถ เมื่อทนไม่ไหวหรือมีทางไป พนักงานก็จะไปจากองค์กรแห่งนี้
- พนักงานจะผลิตผลงานน้อยลง ทำงานเพียงแค่อวดรอด หรือมุ่งแต่เอาใจผู้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ
- องค์กรจะเสียชื่อเสียง องค์กรที่มีการเมืองในองค์กรสูง จะทำให้เสียชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กรทั้งในสายตาของลูกค้า ดิสทริบิวเตอร์ และซัพพลายเออร์
- องค์กรจะขาดทิศทางที่เหมาะสม และขาดพลังที่จะผลักดันองค์กรให้ก้าวไป องค์กรจึงสูญเสียความสามารถในการแข่งขัน และจะประสบความล้มเหลวในที่สุด

แนวทางจำกัดการเมืองในองค์กรให้ลดลง

องค์กรที่มีการเมืองเกิดขึ้น มักจะมีความระส่ำระสาย พนักงานขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน แนวทางที่อาจใช้เพื่อจำกัดหรือลดการเมืองในองค์กรให้ลดลง มีดังต่อไปนี้

1. **ใช้สื่อสารแบบเปิดให้มากขึ้น** (*Open Communication*) คือ พยายามส่งเสริมให้มีการติดต่อสื่อสารระหว่างกันให้มากขึ้น ติดต่อกันหลายทิศทางเพื่อให้ทุกฝ่ายมีข้อมูล จะได้ลดพฤติกรรมการเมืองในด้านการกีดกันข้อมูลในเรื่องต่างๆ ลงไป
2. **ลดความไม่แน่นอนต่างๆ** (*Reduce Uncertainty*) สร้างความชัดเจนให้เกิดขึ้นในกิจกรรมต่างๆ ที่เป็นเรื่องสำคัญๆ ขององค์กร เช่น ออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานและระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ชัดเจนและเหมาะสม การให้รางวัลที่ชัดเจน เปิดเผย ยุติธรรมให้เกิดขึ้น
3. **สร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศของการทำงานแบบเป็นมิตร** ไว้เนื้อเชื่อใจ การช่วยเหลือกัน การทำงานร่วมกัน โดยการปรับโครงสร้างและบรรทัดฐานต่างๆ ในการทำงาน และให้รางวัลกับผู้ที่แสดงพฤติกรรม เพื่อการสร้างสรรคที่จะทำให้เกิดความร่วมมือและสามัคคีกัน
4. **ผู้บริหารจะต้องสร้างคุณธรรมและจริยธรรม** ให้เกิดขึ้นในองค์กร ตลอดจนกลไกของธรรมาภิบาลในองค์กรให้เกิดขึ้นอย่างเข้มแข็งและจริงจัง และที่สำคัญคือ ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการไม่เล่นการเมือง หรือส่งเสริมให้เกิดการเมืองในองค์กร รวมทั้งต้องพยายามยกระดับจิตใจของตนเองและสมาชิกทั้งหลายให้ฝึกฝนแต่ความดีงาม ความถูกต้อง ดังเช่นในบางองค์กรจะให้พนักงานสวดมนต์นั่งสมาธิก่อนทำงาน จิตใจจะได้ฝึกฝนในทางที่ดีงามและมีสมาธิในการทำงานด้วย

สรุป

5. **ผู้บริหารต้องไม่ยอมรับพฤติกรรมการเมือง** ในรูปแบบต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร โดยไม่สนับสนุน ไม่ยกย่องและเพิกเฉยกับพฤติกรรมเหล่านั้น ต้องสื่อสารและแสดงให้สมาชิกทั้งหลายเข้าใจให้ชัดเจน
6. **การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้ามาสู่** องค์กร ควรคัดเลือกคนที่จะไม่เกิดพฤติกรรมทางการเมือง เช่น คนที่มีความต้องการในอำนาจในระดับปานกลาง และมีบุคลิกภาพแบบมาคิอะเวลลินีซึมในระดับต่ำ

การเมืองในองค์กรเปรียบเสมือนมะเร็งร้ายที่จะกัดกร่อนองค์กรนั้นๆ ให้ผุพังลงไปก่อนเวลาอันควร และด้วยเหตุผลที่ไม่สมควร ทำให้องค์กรนั้นๆ อ่อนแอลง ไม่เข้มแข็งพอที่จะแข่งกับคู่แข่งภายนอก และอาจต้องล่มสลายในที่สุด สมาชิกทั้งหลายขององค์กร ควรจะตระหนักและช่วยกันกำจัดการเมืองในองค์กรให้หมดไป ถ้าการเมืองเกิดขึ้นที่จุดใดขององค์กรก็ควรช่วยกันแก้ไข ควรเข้าพบเพื่อพูดคุยปรึกษารื้อกับผู้บริหารระดับสูงเพื่อดำเนินการแก้ไขให้เหมาะสม แต่ถ้าผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้เล่นการเมืองเสียเองแล้ว ก็นับเป็นโชคร้ายของพนักงานทั้งหลาย ซึ่งหากสามารถฉีกกำลังกันเพื่อผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ถูกต้องเหมาะสมได้ก็ควรทำ ถ้าทำไม่ได้ก็ควรแสวงหาองค์กรใหม่สำหรับผู้บริหารมีคุณธรรมจริยธรรมและวิสัยทัศน์ที่เหมาะสมต่อไป สำหรับพฤติกรรมเชิงการเมืองทั้งหลายนั้น อาจแบ่งได้เป็น 2 กลุ่มคือ พฤติกรรมที่มุ่งสร้างอำนาจของตนเองให้มากขึ้น โดยใช้กลวิธีต่างๆ เช่น การสร้างภาพของตนเองให้ดูดีเกินความเป็นจริง การสร้างพันธมิตรพรรคพวกให้เกิดขึ้น การควบคุมข้อมูลและช่องทางการติดต่อสื่อสาร การเล่นแย่งชิงผู้สนับสนุน การสร้างอาณาจักรให้เกิดขึ้น เป็นต้น และพฤติกรรมทางการเมืองอีกด้านหนึ่ง จะเป็นกลวิธีในการใช้อำนาจที่มีออกมา เพื่อประโยชน์ต่างๆ ของตนเองและพรรคพวก เช่น การใช้ผู้เชี่ยวชาญภายนอกเป็นเครื่องมือ การประชุม และการเล่นเกมต่างๆ เช่น เกมที่สร้างขึ้นเพื่อรับมือกับการต่อต้าน เป็นต้น

บรรณานุกรม :

ธีระศักดิ์ กำปรรณารักษ์, เทพฤทธิ์
วิชญ์ศิริ. (2545),

“การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง
รับรู้ระดับจริยธรรมทางธุรกิจกับ
ระดับความเครียดของผู้ประกอบการ
ธุรกิจขนาดย่อมและกลาง”

Gibson, Ivancevich, Donnelly and
Konopaske. (2004), **Organizational
Behavior Structure Processes**,
McGraw-Hill, Inc, 287 - 292.

Hellriegel Slocum Woodman. (1998),
Organizational Behavior, 8th Edition,
286 - 291.

Jerald Greenberg and Robert A. Bason.
(2000), **Behavior in Organizations**,
7th Edition, Prentice - Hall, Inc, 424 - 429.

Patrick M. Wright and Raymond A. Noe.
(1996), **Management of Organiza-
tions**, Richard D. Irwin, Inc, 655 - 661.

Richard L. Daft. (1989) **Organization
Theory and Design**, 3rd Edition, West
Publishing, Co, 416 - 426.

Steven L. McShane and Mary Ann Von
Glinow. (2003), **Organizational
Behavior**, 2nd Edition, McGraw Hill, Inc,
367 - 375.

Stephen Robbins. (2003), **Organizational
Behavior**, 10th Edition, Prentice - Hall,
Inc, 362 - 373.