

วิธีการและผลกระทบของการเมืองในองค์กร

Methods and Impact of Organizational Politics

¹ตวงทอง สิ้นชัย (Tuangthong Sinchai)

²โยธิน นวบุตร (Yothin Navabutr)

มหาวิทยาลัยรามคำแหง, (Ramkhamhaeng University)

Email: Tuangthong.sinchai@gmail.com, ynavabutr@yahoo.com

Received May 12, 2020; **Revised** May 23, 2020; **Accepted** June 20, 2020

Abstract

This academic article aims to study politics in organizations. With aspects of methods and effects on the organization by studying from various researches both domestically and internationally found that the politics of the organization is a matter that can be seen in every organization, both government and private sectors and is often a matter of using power Influence within the organization which will have different forms and methods of politics whether it's an attack or to blame other people news control, visualization, creation of support bases establishment of alliances or political supporters, for example, the political methods used are both a matter of responding to personal interests It is about managing influence to achieve the set goals. Which is hoax dishonesty using power to negotiate benefits while the other side it's a matter of compromise? Coordinate the interests of different groups in an organization to resolve conflicts between different interest groups within the organization. In summary, politics in the organization has both benefits. And punishing people and organizations in the beneficial field, it will be good to understand human behavior in the organization and applied to bring good benefits to the organization However, politics is often used negatively. Waste a lot, therefore, this article will reflect methods and effects that may occur. From organization politics to control and apply politics in the organization to maximize benefits in operation makes it able to work more efficiently.

Keywords: Methods and Effects, Politics, Politics in Organizations

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการเมืองในองค์การ ด้วยแง่มุมของวิธีการและผลกระทบที่มีต่อองค์การ โดยการศึกษาจากงานวิจัยต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ พบว่าการเมืองในองค์การเป็นเรื่องที่พบเห็นได้ทุก ๆ องค์การ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน และมักจะเป็นเรื่องของการใช้อำนาจ อิทธิพลภายในองค์การ โดยทั้งนี้จะมีรูปแบบและวิธีการทางการเมืองที่แตกต่างกันออกไปไม่ว่าจะเป็นการโจมตี หรือการตำหนิติเตียนบุคคลอื่น การควบคุมข่าวสาร การสร้างภาพ การสร้างฐานการสนับสนุน การจัดตั้งพันธมิตร หรือกลุ่มผู้สนับสนุนทางการเมือง เป็นต้น ซึ่งวิธีการทางการเมืองที่ใช้มีทั้งด้านที่เป็นเรื่องของการสนองต่อผลประโยชน์ส่วนตัว เป็นเรื่องของการบริหารจัดการ อิทธิพลเพื่อให้เป้าหมายที่ตั้งไว้บรรลุผล ซึ่งเป็นเรื่องความหลอกลวง ความไม่ซื่อสัตย์ การใช้อำนาจเพื่อต่อรองผลประโยชน์ ในขณะที่อีกด้านเป็นเรื่องของการประนีประนอม ประสานผลประโยชน์ของกลุ่มต่าง ๆ ในองค์การ เพื่อแก้ไขความขัดแย้งระหว่างกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ ภายในองค์การได้เช่นกัน โดยสรุปแล้วการเมืองในองค์การมีทั้งประโยชน์ และโทษต่อบุคคลและองค์การ ในด้านที่เป็นประโยชน์ก็จะเป็นผลดีที่จะทำให้เข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การและนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ที่ดีกับองค์การ แต่อย่างไรก็ดีการเมืองมักถูกใช้ในด้านลบเสียเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้น บทความนี้จะเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงวิธีการและผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นจากการเมืองในองค์การ เพื่อควบคุมและประยุกต์ใช้การเมืองในองค์การ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงาน ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

คำสำคัญ: วิธีการและผลกระทบ, การเมือง, การเมืองในองค์การ

บทนำ

ปัจจุบัน องค์การต้องเผชิญความเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันอย่างรุนแรง จึงต้องการความร่วมมือ ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันจากบุคลากรในระดับต่าง ๆ ขององค์การ ซึ่งแม้ว่าทุกคนย่อมจะมีเป้าหมายและความต้องการให้องค์การมีความเจริญก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจขององค์การอยู่แล้ว แต่ในระดับปัจเจกบุคคลย่อมมีความคาดหวังในความเจริญก้าวหน้า การเติบโตในตำแหน่งหน้าที่ ซึ่งหมายถึงอำนาจและผลประโยชน์ทั้งทางตรงและทางอ้อม จึงเป็นที่มาของการแข่งขันต่อสู้เพื่อให้ได้มาซึ่งอำนาจและผลประโยชน์ การกระทำดังกล่าวถ้าอยู่ในครรลองที่ถูกต้อก็ถือเป็นเรื่องปกติ แต่ในโลกแห่งความเป็นจริงในแต่ละองค์การย่อมมีการต่อสู้ที่นอกเหนือไปจากกติกาหรือที่เรียกกันว่า การเมืองในองค์การ ซึ่งมักจะถูกมองในภาพลบอยู่เสมอ แต่ในทางกลับกันการประสานเพื่อแบ่งปันอำนาจและผลประโยชน์เพื่อให้องค์การก้าวไปข้างหน้าได้อย่างอย่างราบรื่นโดยไม่เกิดความขัดแย้งย่อมส่งผลดีต่อองค์การเช่นเดียวกัน

จากปัญหาดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยต้องการจะศึกษาวิธีการและผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเมืองในองค์การ เพื่อเป็นการทำความเข้าใจและรู้เท่าทันเพื่อควบคุม หรือลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการเมืองภายในองค์การ ซึ่งอาจเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจศึกษาหรือผู้บริหารองค์การ จะนำไปปรับใช้กับองค์การเพื่อไม่ให้มีการเมืองภายในองค์การ หรือถ้ามีก็เป็นการเมืองเชิงบวกสร้างสรรค์เพื่อความเจริญโดยรวมขององค์การ และเป็นแรงเสริมในการพัฒนาประเทศชาติต่อไป

การเมืองในองค์กร

“การเมืองในองค์กร” หมายถึง กิจกรรมที่ผู้บริหารกระทำเพื่อเพิ่มอำนาจให้กับตนเอง หรือรวมไปถึงการกระทำของบุคคลโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ซึ่งเป็นประโยชน์ของตนเอง โดยไม่คำนึงถึงสวัสดิภาพหรือความเป็นอยู่ของผู้อื่น (Greenberg and Baron, 2003) และมักจะเป็นการกระทำที่ไม่ได้รับอนุญาตให้กระทำอย่างเป็นทางการ แต่เป็นการกระทำเพื่อให้มีอิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตนเอง (Nelson and Quick, 2006) สอดคล้องกับ Vigoda (2003) ที่ได้อธิบายถึงการเมืองในองค์กรว่า เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในที่ทำงานเป็นลักษณะของการใช้อำนาจ หรือความพยายามที่จะมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ตลอดจนการปกป้องผลประโยชน์ส่วนตนหรือกลุ่มตน หรือแม้กระทั่งพรรคชนของ Horold Lasswell (Lasswell and Kaplan, 1970) ที่มองเรื่องการเมืองเป็นเรื่องของอิทธิพล และเป็นเรื่องของใคร ได้อะไร เมื่อไหร่ และอย่างไร การเมืองในองค์กรมุ่งเน้นไปที่การใช้อำนาจเพื่อให้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในองค์กรหรือต่อพฤติกรรมต่าง ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งอำนาจ ในขณะที่เดียวกันเมื่อได้อำนาจมาแล้วก็จะมีการใช้อำนาจที่ได้มาเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ มีนักวิชาการบางท่านระบุว่าการเมืองในองค์กรเป็นโครงสร้างและกระบวนการของการใช้อำนาจและอำนาจหน้าที่เพื่อให้มีผลต่อเป้าหมายการตัดสินใจที่เกิดจากการประนีประนอมต่อรอง (Tushman, 1997) หรือแม้กระทั่งเป็นการพยายามในการดำเนินการรูปแบบใด ๆ ซึ่งไม่ใช้การดำเนินการตามปกติขององค์กร เพื่อให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์แก่บุคคลพรรคพวกและอาจทำให้เกิดความเสียหายแก่ผู้อื่นได้ (Robbins, 2003)

หากพิจารณาถึงผู้บริหารในองค์กร “อำนาจ” จะเป็นสิ่งสำคัญ เพราะการกระทำหรือการดำเนินการใด ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรได้นั้นจำเป็นต้องอาศัยอำนาจเฉกเช่นเดียวกัน ผู้นำและผู้บริหารหรือไม่ว่าจะเป็นใครก็ตามจะต้องมีความเกี่ยวข้องกับอำนาจทั้งสิ้น เนื่องจากอำนาจเป็นสิ่งที่พิเศษที่บุคคลนั้นจะสามารถนำมาใช้เพื่อให้มีอิทธิพลหรือเพื่อจะโน้มน้าวใจผู้อื่นให้เกิดการคล้อยตามและปฏิบัติตาม ผู้ใช้อำนาจจำเป็นต้องรู้จักใช้หรือใช้ให้เป็นจึงจะเกิดผลดี มิเช่นนั้นจะก่อให้เกิดความเสียหายได้ (Robbins, 2003) องค์กรซึ่งเป็นสถานที่ที่บุคคลมารวมตัวกันจึงหนีไม่พ้นในเรื่องของการใช้อำนาจ เพราะการที่คนมาอยู่ร่วมกันย่อมมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน มีการพึ่งพาอาศัยกัน มีการใช้ทรัพยากรร่วมกัน จึงหลีกเลี่ยงไม่ได้เรื่องของอำนาจและการใช้อำนาจ บุคคลที่ไม่มีอำนาจก็มักจะแสวงหาอำนาจ เป็นความพยายามที่จะทำให้คนอื่นทำในสิ่งที่เราต้องการ (Mitchell and Larson, 1987) เพราะแต่ละคนต่างก็มุ่งหวังที่จะได้รับรางวัลตอบแทน หรือความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และถึงแม้ว่าองค์กรจะมีลักษณะของความเป็นทางการที่ออกแบบมาเพื่อควบคุมการใช้อำนาจของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลแล้วก็ตาม ก็มักจะพบว่ายังมีการใช้อำนาจเพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น (Cavanagh, Moberg and Velasquez, 1981) ทั้งนี้ การใช้อำนาจของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลดังกล่าวเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจทางการเมือง (The use of power) ซึ่งการใช้อำนาจลักษณะดังกล่าวนี้จะถูกเรียกว่า “การเมืองในองค์กร” (organizational politics)

จากคำนิยามของ “อำนาจ” และ “การเมืองในองค์กร” ในทฤษฎีของนักวิชาการต่าง ๆ ทำให้สามารถพิจารณาถึงความเชื่อมโยงได้ว่า การเมืองเป็นเรื่องที่มีอยู่จริงในองค์กรและเป็นไปได้ยากที่จะหลีกเลี่ยงการเมืองในองค์กร เพราะองค์กรนั้นประกอบไปด้วยคนและกลุ่มคนที่มีค่านิยมและเป้าหมายที่แตกต่างกัน (Pfeffer, 1981) แต่องค์กรมีทรัพยากรจำกัดจึงเป็นไปได้ที่บุคคลนั้นจะหลีกเลี่ยงการเมืองหรือการมีปฏิสัมพันธ์ทางการเมือง (Kakabadse, 1983) อีกทั้งการทำงานในองค์กรก็มีคนหลายประเภท ไม่ว่าจะเป็นคนที่แสวงหาผลประโยชน์หรือกำไรสูงสุด (economic man) คนที่ทำงานไปตามกฎระเบียบและประเพณีขององค์กรซึ่งมักจะหลีกเลี่ยงความขัดแย้งต่าง ๆ (administrative man) คนที่เป็นมนุษย์สังคมหรือเป็นคนที่มีความต้องการที่จะผูกพันในสังคม ต้องการเป็นที่รักและ

ยอมรับของคนอื่น (social man) นอกจากนี้ยังมีคนในองค์การอีกประเภทหนึ่งที่มีความต้องการที่จะมีอำนาจและก้าวหน้าในที่ทำงาน คนประเภทนี้ถูกเรียกว่า มนุษย์การเมือง (political man) (Phitthaya Bowonwattana, 2015) ฉะนั้นการปฏิเสธเรื่องการเมืองในองค์การจึงกระทำได้ยาก หากแต่ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจและรู้จักยอมรับการเมืองในองค์การและนำไปใช้ให้บรรลุความต้องการได้ เห็นได้จากการสำรวจคุณลักษณะส่วนตัวของนักการเมืองในองค์การ พบว่าคุณลักษณะของนักการเมืองในองค์การส่วนใหญ่มีเรื่องของการแสดงออก มีความรู้สึกอ่อนไหว มีความเชี่ยวชาญหรือเก่งในเรื่องสังคม มีความรู้ความสามารถ มีความเชื่อมั่นในตนเอง ก้าวร้าว ทะเยอทะยาน ปรับตัวตามสถานการณ์เก่ง มีสติปัญญาดี มีตรรกะ และพบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่าการเมืองหรือพฤติกรรมทางการเมืองในองค์การมีผลกระทบทางบวกต่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การได้ ในขณะที่ผู้บริหารบางส่วนก็เห็นว่าพฤติกรรมในองค์การทำให้เกิดความเสียหายต่อองค์การได้เช่นกัน (Madison et al., 1980) เช่นเดียวกับการศึกษาของ Ferris and King (1991) พบว่า เรื่องของการใช้อิทธิพลในองค์การ พฤติกรรมทางการเมืองมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกซึ่งเป็นลักษณะความสัมพันธ์ที่ตรงกันข้ามกับที่คิดของผู้บริหารที่มีต่อพนักงาน กล่าวว่าการเมืองเป็นทักษะที่สำคัญสำหรับผู้บริหารที่ต้องการทำสิ่งต่าง ๆ เป็นศิลปะในการบริหาร และพบว่าเมืองการเมืองหลายองค์การเชื่อว่าพฤติกรรมทางการเมืองมีความจำเป็นในหลาย ๆ กรณีที่เกิดขึ้นในองค์การ (Bacharach, 2005)

ดังนั้น ในแง่ของการพิจารณาและวิเคราะห์ “การเมืองในองค์การ” จึงสามารถแบ่งการพิจารณาออกเป็น 2 แนวทาง คือ

(1) แนวทางแรกเป็นแนวทางวิเคราะห์การเมืองในองค์การแบบดั้งเดิม (traditional view) เป็นแนวทางในการวิเคราะห์การเมืองในองค์การที่มีพื้นฐานมาจากหลักปรัชญาของ Machiavelli ที่ปรากฏในหนังสือ เรื่อง The Prince (Schermerhorn et al., 2000) เป็นแนวคิดที่มองว่า การเมืองเป็นเรื่องที่สนองต่อผลประโยชน์ส่วนตัว เป็นเรื่องของการบริหารจัดการอิทธิพลเพื่อให้เป้าหมายที่ตั้งไว้บรรลุผลซึ่งเป็นเรื่องที่ไม่ได้รับการยอมรับหรือยินยอมจากองค์การ ความหลอกลวง ความไม่ซื่อสัตย์ การใช้อำนาจเพื่อต่อรองผลประโยชน์ที่แตกต่างกัน และความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การ การเมืองเป็นสิ่งที่ไม่ดีต่อองค์การ ดังนั้นจึงจำเป็นจะต้องจำกัดการเมืองในองค์การออกไป

(2) แนวทางที่สองเป็นแนวทางวิเคราะห์การเมืองในองค์การแบบพหุนิยม (pluralistic view) เป็นแนวทางการวิเคราะห์การเมืองว่าเป็นหน้าที่ที่สำคัญหรือจำเป็นที่เป็นผลมาจากความแตกต่างในผลประโยชน์ของบุคคลแต่ละคน ฉะนั้นการเมืองในองค์การจึงเป็นศิลปะของการประนีประนอมที่สร้างสรรค์ระหว่างกลุ่มที่มีผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่แข่งขันกัน (Schermerhorn et al., 2000) เป็นกระบวนการธรรมชาติที่เกิดขึ้นจริงในองค์การ เพื่อแก้ไขความขัดแย้งระหว่างกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ ภายในองค์การ โดยที่ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเหล่านั้นเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่ทั้งนี้ก็สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกันได้ (Daft, 2001) ซึ่งสอดคล้องกับ Valle (2006) ที่อธิบายว่า การเมืองในองค์การเป็นศิลปะในการใช้อิทธิพลหรือการใช้อำนาจอย่างคล่องแคล่วในองค์การเพื่อให้บุคคลอื่นทำในสิ่งที่ต้องการ การพิจารณาว่าการเมืองในองค์การเป็นประโยชน์หรือโทษจึงขึ้นอยู่กับการรับรู้ถึงพฤติกรรมทางการเมืองนั้นอย่างไร

รูปแบบและวิธีการทางการเมืองในองค์การ

จากแนวทางการวิเคราะห์การเมืองในองค์การทั้ง 2 แนวทางดังกล่าว สะท้อนให้เห็นว่าการเมืองในองค์การไม่ใช่สิ่งเลวร้ายเสมอไป ประสิทธิภาพขององค์การเกิดจากทักษะทางการเมืองของผู้บริหาร หากผู้บริหารไม่มีทักษะทางการเมืองก็ไม่สามารถสนับสนุนให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ได้ (Karp, 1988) อาจกล่าวได้ว่าการเมืองในองค์การเป็นเรื่องของการใช้อำนาจเพื่อนำไปสู่การพัฒนาเป้าหมาย และวิธีการที่จะนำไปสู่การยอมรับในการทำให้เกิด

ความสัมพันธ์ระหว่างผลประโยชน์ของบุคคลกับผลประโยชน์ของส่วนรวมร่วมกัน ทั้งนี้จึงทำให้สามารถจำแนกประเภทการเมืองในองค์การได้ออกเป็น 3 ประเภท (Marasco, 2004) ได้แก่

1) การเมืองที่ดี (good politics) เป็นลักษณะของการแสดงพฤติกรรมทางการเมืองที่ดี ไม่ว่าจะเป็นพฤติกรรม การชักชวน การสร้างข้อตกลงร่วมกัน การค้นหาความจริง การอภิปรายร่วมกัน การระบุถึงผลประโยชน์ร่วมกัน มีการเปิดเผยข้อมูลไม่ปิดบังซ่อนเร้น แสวงหาการประนีประนอมร่วมกันและมักจะใช้เหตุและผล

2) การเมืองที่เป็นกลาง (neutral politics) มีการแสดงพฤติกรรมทางการเมืองที่เด่นชัด คือ มีการยกยอ การเยาะเย้ย การล้อปี่ การทำให้เกิดความล่าช้า การลดความสำคัญของประเด็นปัญหา การไม่พูดความจริงทั้งหมด และการต่างตอบแทนซึ่งกันและกัน จะเห็นว่าการเมืองประเภทนี้มักจะมั่งมีทั้งดีและเลวปะปนกันหรือทั้งบวกและลบซึ่ง ทำให้การเมืองสมดุล

3) การเมืองที่เลว (bad politics) มีการแสดงพฤติกรรมทางการเมืองที่เด่นชัดในเชิงลบค่อนข้างมาก กล่าวคือ มีการโกหกหรือชี้ไปในทางที่ผิด การดัดลึนบ่น มีการข่มขู่ มีแผนหรือกลอุบาย การโจมตีบุคคลอย่างมีเป้าหมาย การขัดขวาง การมีวาระซ่อนเร้น มีการมอบหมายให้ทำในสิ่งผู้ทำไม่เต็มใจทำ เช่น ทำในสิ่งสุ่มเสี่ยงต่อระเบียบ หรือ การทุจริต เป็นต้น พฤติกรรมการเมืองที่กล่าวมาข้างต้นเห็นได้ว่าไม่จำเป็นจะต้องมีลักษณะทางลบเสมอไป จึงสามารถแบ่งพฤติกรรมทางการเมืองออกเป็น 2 รูปแบบ (Nelson and Quick, 2006) คือ 1) พฤติกรรมทางการเมืองที่ถูกกฎหมาย เป็นพฤติกรรมที่มีปกติในชีวิตประจำวันไม่ผิดกฎเกณฑ์หรือระเบียบที่กำหนดไว้ และ 2) พฤติกรรมทางการเมืองที่ผิดกฎหมาย เป็นพฤติกรรมที่ผิด ละเมิดต่อกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้อย่างรุนแรง

ทั้งนี้ จากการรวบรวมวิธีการทางการเมืองหรือพฤติกรรมทางการเมืองที่มักพบในองค์การจะประกอบด้วย การโจมตีหรือการตำหนิต่อคนบุคคลอื่น (attacking or blaming other) การควบคุมข่าวสาร (controlling information) การสร้างภาพเพื่อให้เกิดความประทับใจ (managing impression) การพัฒนาหรือการสร้างฐานการสนับสนุน (developing a base of support) การจัดตั้งพันธมิตรหรือกลุ่มผู้สนับสนุนทางการเมือง (forming political coalition) การสร้างอาณาจักร (empire building) (Chung and Megginson, 1981) นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการได้ทำการศึกษาแนวคิดของ Yukl and Falbe (1990) เกี่ยวกับรูปแบบทางการเมืองที่ผู้นำหรือผู้บริหารใช้เพื่อให้ได้มาซึ่งอำนาจในองค์การที่พบในหน่วยงานหรือในองค์การ (Chumphon Nimpanich, 2004) ตามตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 แสดงรูปแบบทางการเมืองที่พบได้ในองค์การ

รูปแบบ/ยุทธวิธี	รายละเอียด
การสร้างความกดดัน	ใช้วิธีการเรียกร้อง คุกคาม หรือขู่เข็ญ เพื่อให้มีการยอมปฏิบัติตามคำเรียกร้อง เพื่อนำไปสู่การสนับสนุนข้อเสนอเรื่องใดเรื่องหนึ่ง
การอ้างว่าได้เรียกร้องหรืออุทธรณ์ตัวผู้บริหารเหนือขึ้นไป	ใช้วิธีการชักชวนให้เห็นชอบให้ดำเนินการหรือปฏิบัติตามคำร้องขอ โดยอ้างว่าผู้บริหารได้ให้ความเห็นชอบแล้ว
การแลกเปลี่ยน	ใช้วิธีการทำสัญญาที่เป็นรูปธรรมว่าจะได้รับรางวัลหรือผลตอบแทน หากมีการปฏิบัติตามคำร้องขอ
การเป็นสัมพันธมิตรร่วมกัน	ใช้วิธีการแสวงหาความช่วยเหลือจากบุคคลอื่น เพื่อให้มีการปฏิบัติตามในบางสิ่งบางอย่าง หรือการชักชวนให้มาสนับสนุนเพื่อให้เกิดเป็นข้อเสนอที่จะให้มีการยินยอมเห็นพ้องด้วย

รูปแบบ/ยุทธวิธี	รายละเอียด
การประจบประแจงหรือการนำตนเองไปสู่ความเป็นที่ชื่นชอบโปรดปราน	ใช้วิธีการที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติตามมีอารมณ์ดีก่อนที่จะมาขอรับให้ทำตามในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง
การชักชวนโดยอาศัยหลักเหตุผล	ใช้หลักเหตุผลหรือข้อมูลหลักฐานที่เป็นข้อเท็จจริงเพื่อชักชวนหรือจูงใจให้มีการปฏิบัติตามว่าข้อเสนอหรือคำขอร้องนั้น หากมีการปฏิบัติตามสามารถทำให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้
การใช้อารมณ์ ใช้ความรู้สึก	ใช้การสร้างข้อเสนอหรือคำขอร้องต่อผู้ที่ปฏิบัติตามให้มีความรู้สึกทางอารมณ์ที่ทำให้เกิดความศรัทธาอย่างแรงกล้า เพื่อให้ผู้ที่ตนต้องการมีการปฏิบัติตามความเชื่อมั่นว่าสามารถปฏิบัติตามข้อเสนอของตนได้
การปรึกษาหารือ	ใช้การแสวงหาการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือการวางแผนถึงวิธีการปฏิบัติตามนโยบาย กลยุทธ์ หรือการเปลี่ยนแปลงที่ได้มีการเสนอมา

Source: Chumphon Nimpanich. (2004). Leadership, power and politics in the organization. Sukhothai Thammathirat Open University According to Yulk, G. & Falbe, C.M. (1990). Influence tactics and objectives in upward, downward, and lateral influence attempts. *Journal of applied psychology*, 75(1), 133.

หากวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่เป็นสาเหตุของที่นำไปสู่การพฤติกรรมเชิงการเมืองนอกจากปัจจัยด้านตัวบุคคลและปัจจัยด้านองค์การแล้ว ยังพบว่าปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและนำไปสู่พฤติกรรมเชิงการเมืองเกิดขึ้นในองค์การได้ 6 สาเหตุสำคัญ ดังนี้ (Dubrin, 1998)

1) **การมีโครงสร้างแบบแนวตั้งขององค์การ** (vertical organization) โครงสร้างแบบแนวตั้งเป็นการจัดรูปแบบขององค์การที่ทำให้เกิดสายงานที่มีอำนาจในการบังคับบัญชาลดหลั่นลงไปตามลำดับชั้น โดยผู้มีอำนาจมากที่สุดจะอยู่บนสุดขององค์การ ในขณะที่ผู้อยู่ฐานล่างสุดจะมีอำนาจน้อยสุด โครงสร้างองค์การแบบแนวตั้งจึงเป็นโครงสร้างที่ทำให้เกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองสูง เนื่องจากทุกคนที่อยู่ระดับล่างต่างมุ่งหวังที่จะได้เลื่อนสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ซึ่งหมายถึงการมีอำนาจในการตัดสินใจต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อคนอื่นในวงกว้างและสามารถตอบสนองความต้องการตนเองได้มากขึ้น ฉะนั้นการก้าวสู่ตำแหน่งที่มีอำนาจสูงอย่างรวดเร็ว ทำให้คนเหล่านี้นิยมใช้พฤติกรรมเชิงการเมืองในการก้าวสู่อำนาจ

2) **การใช้เกณฑ์มาตรฐานแบบอัตนัยในการประเมินผลการปฏิบัติงาน** (subjective standard performance) การใช้วิธีการแบบอัตนัยมีโอกาสให้เกิดการใช้ความรู้สึกและอคติส่วนตัวของผู้ประเมินและผู้ประเมินเข้าไปเกี่ยวข้องในการตัดสินใจได้ง่าย ทำให้สูญเสียความยุติธรรมได้เพราะขาดระบบที่แน่นอนชัดเจนจึงกลายเป็นจุดอ่อนทำให้คนที่ต้องการได้รับความดีความชอบพิเศษ หรือต้องการให้ผลประเมินออกมาดีเพื่อจะได้เลื่อนยศตำแหน่งที่สูงขึ้น หันมาใช้พฤติกรรมเชิงการเมืองด้วยการเอาใจหรือประจบสอพลอคนประเมินเพื่อให้ตนได้ตามที่ต้องการ

3) **สภาพแวดล้อมที่ขาดความแน่นอนและมีความผันผวนสูง** (environmental uncertainty and turbulence) คนที่ทำงานอยู่ในองค์การที่กำลังอยู่ในภาวะขาดความมั่นคง และมีการเปลี่ยนแปลงสูง จะรู้สึกขาดความมั่นใจต่องานและองค์การไปด้วย และเพื่อความอยู่รอด ถ้าหากเกิดความจำเป็น ต้องลดขนาดขององค์การให้เล็กลง (downsizing) คนเหล่านี้จึงหันมาใช้พฤติกรรมเชิงการเมือง เช่น การเอาใจเพื่อให้ได้ใกล้ชิดและเกิดเป็นคนพิเศษหรือเป็น “คนวงใน” โดยหวังว่าหากมีการปรับลดพนักงานตนจะมีความปลอดภัยได้รับการคุ้มครองพิเศษจากอำนาจตัดสินใจของนาย เป็นต้น

4) การรู้สึกขาดความมั่นคงด้านอารมณ์ (emotional insecurity) คนประเภทที่ไร้ความรู้ความสามารถในงานหรือตำแหน่งที่ทำมักจะขาดความมั่นใจตนเอง จึงแสดงพฤติกรรมเชิงการเมืองออกมาด้วยการคอยประจบเอาใจนาย เพื่อให้นายเกิดความรักความเมตตาแก่ตน ช่วยให้ตนรู้สึกว่ามีอำนาจมั่นคงปลอดภัยขึ้น เพราะมีนายคอยปกป้องคุ้มครองลักษณะเช่นนี้เป็นลักษณะของคนที่ขาดความมั่นคงด้านอารมณ์

5) ความต้องการมีอำนาจบังคับคนอื่นในแง่ไม่ดี (Machiavellian tendencies) คนประเภทนี้จะใช้พฤติกรรมเชิงการเมืองเพื่อแสดงว่ามีอำนาจเหนือหรือเพื่อบีบบังคับให้คนอื่นทำในสิ่งที่ตนต้องการหรือให้ประโยชน์แก่ตนโดยไม่คำนึงว่าสิ่งนั้นถูกต้องหรือไม่

6) ความขัดแย้งในเรื่องสำคัญ (disagreement over major issues) การมุ่งให้ความคิดหรือความต้องการของตนชนะคู่กรณีที่ขัดแย้งกันในประเด็นดังกล่าว ทำให้เกิดการใช้พฤติกรรมต่าง ๆ เชิงการเมืองขึ้น เพื่อโน้มน้าวใจให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจหันมา สนับสนุนตนให้บรรลุผลตามที่ต้องการ

ผลกระทบของการเมืองในองค์กร

เมื่อพิจารณาเหตุและปัจจัยที่นำไปสู่การแสดงพฤติกรรมทางการเมืองในองค์กร พบว่า ในแง่ของการทำงานในองค์กรเรื่องของการเมืองยังคงอยู่ในองค์กรด้วยและเป็นไปไม่ได้ที่องค์กรจะปราศจากเรื่องของการเมืองไปได้ เห็นได้จากการศึกษาของผู้บริหารเกี่ยวกับการตัดสินใจขององค์กร จากผู้บริหาร 428 คน พบว่าการตัดสินใจขององค์กรมีเรื่องการเมืองเข้ามาเกี่ยวข้องในทุกระดับปฏิบัติงาน โดยระดับของการเมืองที่เข้ามาเกี่ยวข้องจะแตกต่างกัน ตั้งแต่การเลื่อนขั้นและการโยกย้าย การว่าจ้าง การจ่ายค่าตอบแทน การจัดสรรทรัพยากร การอำนวยความสะดวก การมอบอำนาจหน้าที่ การประสานงาน นโยบายด้านการบริหารบุคคล การลงโทษทางวินัย และการประเมินผล นอกจากนี้ในการศึกษาก็จะพบว่ายี่ระดับของการบริหารยิ่งสูง การเมืองก็ยิ่งมีมากกว่าการบริหารในระดับต่ำกว่า (Gandz and Murray, 1980) ซึ่งจากระดับความมากน้อยของการเมืองที่แตกต่างกันนี้ย่อมส่งผลกระทบต่อองค์กรด้วย ทั้งที่เป็นประโยชน์และเป็นโทษหรืออันตรายต่อบุคคลและองค์กรที่ต่างกันด้วย กล่าวได้ว่า ในด้านที่เป็นประโยชน์ ก็คือการเมืองในองค์กรจะนำไปสู่พฤติกรรมการเมืองที่จะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายรวมถึงการบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลได้ เนื่องจากทำให้บุคคลมีความก้าวหน้าในอาชีพ ทำให้มีการยอมรับ การสร้างเครือข่ายการทำงาน เช่น การที่พนักงานร่วมมือกับผู้บริหารในการผลักดันองค์กรให้ไปสู่ความสำเร็จ ด้วยการสร้างเครือข่ายในการทำงาน (Thorn Suntharayuth, 2013) นอกจากนั้นข้อดีของการเมืองในองค์กร คือ การทำให้ตระหนักถึงความเป็นจริงที่เกิดขึ้นในองค์กร และเห็นว่าการเมืองเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ทุกกิจกรรมขององค์กรล้วนแต่มีเรื่องผลประโยชน์เข้ามาเกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นผลประโยชน์ระดับปัจเจกและระดับองค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ โครงสร้าง เทคโนโลยี การออกแบบงาน ลักษณะผู้นำ หรือกิจกรรมอื่น ๆ แนวคิดเรื่องผลประโยชน์ความขัดแย้ง และอำนาจจึงเป็นแนวคิดที่มีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทำให้เห็นภาพลวงของความมีเหตุผลขององค์กร ทำให้เข้าใจปรากฏการณ์ของความขัดแย้งที่เกิดจากกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กรที่มีความคิดและผลประโยชน์ที่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการ (Tippawan Lorsuwannarat, 2003) อย่างไรก็ตามแม้ว่าการเมืองจะมีประโยชน์ทั้งต่อองค์กรและบุคคล แต่ในส่วนทางด้านที่เป็นโทษก็มีเช่นเดียวกัน กล่าวคือ ในส่วนด้านที่เป็นโทษต่อบุคคล จะทำให้สูญเสียความน่าเชื่อถือ เกิดความรู้สึกไม่ดี เกิดการแก่งแย่งชิงดี เกิดความกดดัน ทำให้บุคคลไม่สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายของตนเองได้ ในขณะที่องค์กรก็จะประสบกับความ

ยุ่งยาก ทำให้เกิดการเบี่ยงเบนเป้าหมาย และทำให้องค์การไม่สามารถบรรลุเป้าหมายอย่างแท้จริงได้ ดังตารางที่ 2 จะแสดงให้เห็นถึงประโยชน์และโทษที่เกิดจากการเมืองในองค์การในระดับบุคคลและองค์การ ดังนี้

ตารางที่ 2 ประโยชน์และโทษที่เกิดจากการเมืองในองค์การในระดับบุคคลและองค์การ

ผลกระทบ	ประโยชน์ / ข้อดี	โทษ / ข้อเสีย
ระดับบุคคล	1. ความก้าวหน้าในอาชีพ 2. การยอมรับ สถานภาพ 3. การสนับสนุนตำแหน่ง 4. การบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคล 5. ได้มีการขยายความคิด แผนงานโครงการ 6. ความรู้สึกประสบความสำเร็จ 7. การอยู่รอด	1. การสูญเสียอำนาจ ความน่าเชื่อถือ 2. การสูญเสียงาน 3. ความรู้สึกที่ไม่ดี 4. การไม่ได้รับการเลื่อนขั้น การโยกย้าย 5. ความรู้สึกผิด
ผลกระทบ	ประโยชน์ / ข้อดี	โทษ / ข้อเสีย
ระดับองค์การ	1. องค์การบรรลุเป้าหมาย ได้มีการดำเนินการตามภารกิจ 2. ความอยู่รอดขององค์การ 3. ทัศนวิสัยชัดเจน 4. การประสานงาน การติดต่อสื่อสารได้เร็ว 5. การพัฒนาทีมงาน 6. การตัดสินใจ	1. เบี่ยงเบนจากเป้าหมายขององค์การ 2. ใช้ทรัพยากรในทางที่ไม่ถูก 3. การแบ่งแยก การต่อสู้ 4. บรรยากาศของความตึงเครียด ความขัดแย้งคับข้องใจ 5. ไร้ความสามารถ 6. การประสานงานและการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับต่ำ 7. ชื่อเสียงภาพพจน์องค์การเสียหาย

Source: Chumphon Nimpanich. (2004). Leadership, power and politics in the organization. Sukhothai Thammathirat Open University According to Madison, D. L., Allen, R. W., Porter, L. W., Ronvick, P.A. & Mayes, B. T. (1980). Organizational politics, An Exploration of Managers' perception. Human relation. Plenum publishing cooperation. P. 92.

บทสรุป

ทั้งนี้ จากการสำรวจวรรณกรรมและการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบที่เกิดจากการเมืองในองค์การ ก็พบว่า ในส่วนการเมืองมีทั้งประโยชน์และโทษต่อบุคคลและองค์การ ในด้านที่เป็นประโยชน์ก็จะเป็นผลดีที่จะทำให้เข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การและนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ที่ดีกับองค์การต่อไป ในขณะที่เสียผลเสียของการเมืองในองค์การจะนำไปสู่พฤติกรรมการเมืองที่อาจจะเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน ซึ่งหากมีการเล่นการเมืองในองค์การสูง อันนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนา ก็จะทำให้เกิดปัญหาและก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์การได้ ดังนั้นจึงต้องตระหนักถึงเรื่องของการเมืองในองค์การ รวมทั้งควบคุมและลดเรื่องการเมืองให้มีระบบ เพื่อให้บุคลากรในองค์การสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างแท้จริง

References

- Bacharach, S. B. (2005). Politically proactive. *Fast Company*, 94(1), 93.
- Bowonwattana, P. (2015). *Public organization theory*. Bangkok: Chulalongkorn University.
- Cavanagh, Gerald, Dennis, J., Moberg and Velasquez M. (1981). The Ethics of Organizational Politics. *Academy of Management Review*, 6(3), 363–74.
- Chung, K. H., & Megginson, L. (1981). *Organization behavior: Developing management skill*. New York: Harper & Harper.
- Daft, R. L. (2001). *Organization theory and design* (7th ed.). Mason, OH: South-Western.
- Dubrin, A. J. (1998). *Leadership research findings, practice, and skills*. Boston: Houghton Mifflin.
- Ferris, G. R., & King, T. R. (1991). Politics in human resources decision: A walk on the dark side. *Organizational Dynamic*, 20(2), 59–71.
- Gandz, J., & Murray, V. (1980). The experience of workplace politics. *Academy of Management Journal*, 23(1), 237–251.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2003). *Behavior in organizations* (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Kakabadse, A. (1983). The Politics of Planned Change. *Industrial Management & Information Systems*, 83(9/10), 10–14.
- Karp, H. B. (1988). Avoiding political pitfalls. *Management Solutions*, 33(10), 9–13.
- Lasswell, Harold D. & Abraham Kaplan. (1970). *Power and Society*. New Haven: Yale University press.
- Lorsuwannarat, T. (2003). *Modern organization theory* (2nd ed.). Bangkok: Printing Augsorn.
- Madison, D. L., Allen, R. W., Porter, L. W., Renwick, P. A., & Mayes, B. T. (1980). Organizational politics: An exploration of managers' perception. *Human Relations*, 33(2), 79–100.
- Marasco, J. (2004). *On politics in technical organizational*. Retrieved October 10, 2019, from <http://www.128.ibm.com/developerworks/rational/library/4690.html>
- Mitchell, T. R., & Larson, J. R. (1987). *People in organization: An introduction to organizational behavior* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (2006). *Organizational behavior: Foundations, realities and challenges* (5th ed.). Mason, OH: South-Western.

- Nimpanich, C. (2004). *Leadership in power and politics in organizations*. Nonthaburi: Sukhothai Thammathirat Open University.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Marshfield, MA: Pitman.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational behavior* (10th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2000). *Organization behavior* (7th ed.). New York: Von-Hoffman.
- Suntharayuth, T. (2013). *Organizational theory and behavior: research theory principles and educational practices*. Bangkok: Netikul Printing.
- Tushman, M. L. (1997). Political approach to organizations: A review and a rational. *Academy of Management Review*, 2(1), 206–217.
- Valle, M. (2006). *Individual determinants of organizational politics: Perceptions and actions*. Unpublished doctorate dissertation, Florida State University, Florida.
- Vigoda, E. (2003). *Developments in organizational politics: How political dynamics affect employee performance in modern work sites*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Yulk, G., & Falbe, C. M. (1990). Influence tactics and objectives in upward, downward, and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 132–140.