

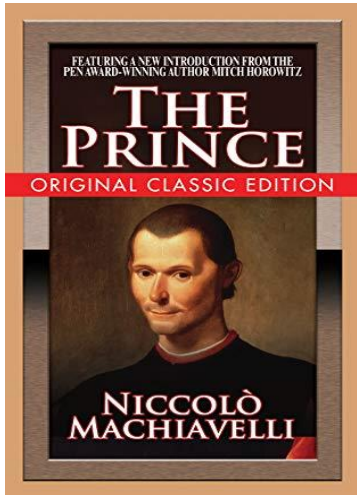
## อำนาจและการเมืองในองค์กร



ดร.พงศวีร์ สุภานนท์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

## ทัศนะเกี่ยวกับการเมืองในองค์การ

- (1) ทัศนะแบบดั้งเดิม (traditional view)
- (2) ทัศนะแบบพหุนิยม (pluralistic view)



## ( 1) ทศนะแบบดั้งเดิม (traditional view)

แนวคิดการเมืองเป็นเรื่องที่สนองต่อผลประโยชน์ส่วนตัว ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การ เป็นสิ่งที่ไม่ดีต่อองค์การ ดังนั้น จึงต้องกำจัดการเมืองออกไปจากองค์การตามแนวคิดนี้ การเมืองถูกมองว่าเป็นเรื่องที่ไม่ดี เป็นเรื่องของการหลอกลวงและความไม่ซื่อสัตย์

## (2) ทศนะแบบพหุนิยม (pluralistic view)

-การเมืองเป็นศิลปะการประนีประนอมที่สร้างสรรค์ระหว่างกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่แข่งขันกัน (Schermerhorn et al., 2000, p. 322)

กระบวนการธรรมชาติที่เกิดขึ้นในองค์การ เพื่อแก้ไขความขัดแย้งระหว่างกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ ภายในองค์การ โดยที่ความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติ สิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ (Daft, 2001, p. 459)

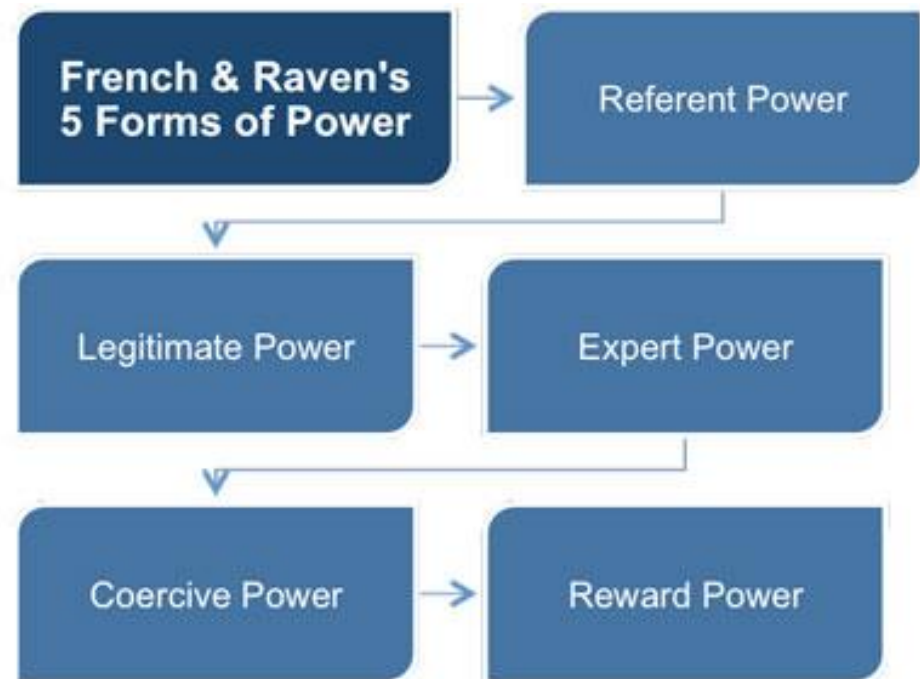
-อาจกล่าวได้ว่า กระบวนการการเมืองจะเกี่ยวข้องกับทั้ง ผู้แพ้และผู้ชนะ การเมืองในองค์การอาจเป็นประโยชน์ สำหรับคนบางกลุ่ม ในขณะที่เดียวกันก็อาจเป็นโทษหรือเป็นอันตรายต่อคนบางกลุ่ม (Drory, 1993, p. 65)

## อำนาจ (power)

ตั้งแต่ยุคสมัยโบราณจวบจนปัจจุบัน อำนาจเป็นสิ่งที่ทุกคนปรารถนา เพราะยังมีอำนาจมากเท่าใด ก็ยังมีสิทธิและอภิสิทธิ์ มากกว่าผู้อื่นเท่านั้น คนส่วนมากจึงแสวงหาอำนาจเพื่อให้ตนเองอยู่เหนือผู้อื่น คนจึงแย่งชิงอำนาจกันด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้ตนได้ครอบครองอำนาจให้มากที่สุดและยาวนานที่สุด ซึ่งเกิดขึ้นในสังคมทุกระดับ

### แหล่งที่มาของอำนาจ

1. อำนาจการให้รางวัล (Reward power)
2. อำนาจจากการบังคับ (Coercive power)
3. อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate power)
4. อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert power)
5. อำนาจจากการอ้างอิง (Referent power)



## 1.อำนาจการให้รางวัล (Reward power)

อำนาจของบุคคลที่เกิดจากการที่บุคคล หรือกลุ่มบุคคลยอมรับอำนาจจากบุคคลอื่น เพื่อที่จะทำให้ตนเองได้รับสิ่งตอบแทนจากการยอมรับนั้น สิ่งตอบแทนดังกล่าวเป็นรางวัล ผลตอบแทน หรือความดีความชอบจากผู้ที่มีอำนาจนั้น การให้โอกาสในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การได้รับการส่งเสริมสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ

อำนาจในลักษณะดังกล่าวจึงเรียกว่าเป็นอำนาจให้คุณก็ได้ มีเงื่อนไขดังนี้

- 1.1 การยอมรับปฏิบัติตามนั้นสามารถตรวจสอบได้
- 1.2 คำสั่งของผู้นำสามารถนำมาสู่การปฏิบัติตามได้
- 1.3 รางวัลที่ผู้นำจัดสรรให้ต้องเป็นไปตามความต้องการของผู้ตาม
- 1.4 ผู้นำเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้ที่มีอำนาจในการให้รางวัลอย่างแท้จริง
- 1.5 คำสั่งหรือคำร้องขอผู้ตามเป็นไปตามความชอบธรรม



## 2. อำนาจจากการบังคับ (Coercive power)

จัดเป็นอำนาจการให้รางวัลเชิงลบหรือให้โทษ อำนาจการบังคับเป็นอำนาจที่บุคคลกลุ่มเป้าหมายยอมรับปฏิบัติตามเพื่อหลีกเลี่ยงการต้องถูกลงโทษจากผู้มีอำนาจ แหล่งอำนาจประเภทนี้มาจากการก่อให้เกิดความเกรงกลัว จึงจำเป็นต้องยอมปฏิบัติตาม หากฝ่าฝืนอาจต้องได้รับโทษ หรือผลร้ายตามมา เช่น การตำหนิ การลดค่าจ้าง การลดตำแหน่ง การตัดเงินเดือน การให้พนักงานพ้นจากงาน ผลของความกลัวนี้ทำให้ทุกคนต้องปฏิบัติตามขององค์กรอย่างเต็มที่ แม้ว่าจะไม่เต็มใจก็ตาม อำนาจการบีบบังคับจึงเป็นอำนาจที่มักก่อให้เกิดผลงานได้ในเวลาที่รวดเร็ว แต่มักจะเป็นผลงานที่ไม่ยั่งยืนและมักจะไม่ก่อให้เกิดความรู้สึกที่ผูกพันกับองค์กร



### 3. อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate power)

จัดเป็นอำนาจอย่างเป็นทางการ (Formal authority) ซึ่งบุคคลหรือกลุ่มบุคคลยอมปฏิบัติตาม เนื่องจากยอมรับว่าผู้ใช้อำนาจมีความชอบธรรมในการใช้คำสั่งและจะต้องยอมปฏิบัติตามไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ เนื่องจากผู้มีอำนาจได้รับการรองรับนั้นด้วยกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้อง อำนาจตามกฎหมายมักจะติดมากับการดำรงตำแหน่งหน้าที่อย่างเป็นทางการ หรือตามยอมรับในอำนาจของผู้นำซึ่งเกิดจากการปฏิบัติสืบต่อเนื่องกันมาจนเป็นจารีตประเพณี แม้ว่าจะไม่ปรากฏกฎหมาย ระเบียบที่บัญญัติไว้เป็นลายลักษณ์อักษร

อำนาจตามกฎหมายมีที่มาจาก 3 แหล่ง คือ

3.1 ค่านิยม วัฒนธรรม จารีตประเพณีที่องค์การให้การยอมรับและถือปฏิบัติ

3.2 โครงสร้างทางสังคม เช่น การยอมรับในระดับชั้นของการบังคับบัญชาการเคารพในระบบอาวุโส

3.3 กฎหมายที่เป็ นลายลักษณ์อักษรโดยตรง



#### 4. อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert power)

อำนาจที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลให้การยอมรับต่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่คุณให้ความเชื่อถือว่าผู้นั้นทรงความรู้ ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญงานหรือวิชาการสาขาเฉพาะ สามารถเป็นที่พึ่งของบุคคลอื่นได้ ถือเป็นอำนาจที่เกิดจากความสามารถเฉพาะตัวของแต่ละบุคคลและต้องแสดงพฤติกรรมที่มุ่งเน้นรักษาความเชื่อถือ (Maintain credibility) ไว้อย่างมั่นคง แสดงออกถึงความมั่นใจในทุกสถานการณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาวะวิกฤต และหาความรู้ใหม่ ๆ ทั้งในสาขาวิชาชีพของตน และความรู้ทั่วไปให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

สิ่งที่สะท้อนถึงการยอมรับความเชี่ยวชาญของบุคคลเริ่มต้นจากประกาศนียบัตร ปริญญาบัตร ซึ่งเป็นเครื่องชี้ว่าบุคคลนั้น มีความรู้ ความสามารถ และผู้นำจะได้รับการยอมรับอย่างแท้จริง เมื่อสามารถแสดงพฤติกรรมได้สอดคล้องกับความคาดหวังของผู้ตามได้อย่างเหมาะสม แสดงออกต่อบุคคลที่เป็นผู้ตาม เช่น การวางรางวัลที่เกิดจากความเชี่ยวชาญในจุดที่ทำให้บุคคล ได้สังเกตเห็นอย่างเปิดเผย





## 5. อำนาจจากการอ้างอิง (Referent power)

อำนาจที่มีการยอมรับต่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ตนให้ความเลื่อมใส ศรัทธา และชื่นชมในคุณงามความดีและความมีบารมีเป็นที่ยกย่องได้รับการยอมรับจาก สังคมทั่วไป ด้วยการอ้างอิงถึงบุคคลนั้นเพื่อให้คนอื่นเกิดความเชื่อถือหรือยอมรับ ในสิ่งที่ตนกระทำว่าถูกต้องเหมาะสมตามไปด้วย

เช่น เจ้าหน้าที่ธุรการที่ทำหน้าที่ห้องของผู้บริหารระดับสูง จะได้รับการยอมรับ จากบุคคลที่มาติดต่อราชการสูงกว่าเจ้าหน้าที่ธุรการในระดับเดียวกันที่ปฏิบัติ หน้าที่งานธุรการตามปกติ บุคคลที่ขาดอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งมักถ่ายภาพคู่ กับผู้บริหารระดับสูงหรือนักการเมืองระดับชาติและนำไปติดตั้งไว้ในที่เปิดเผย

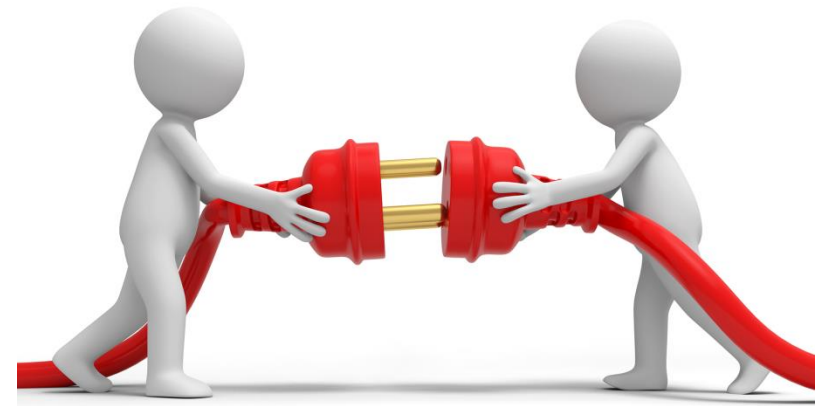
นอกจากนี้อำนาจจากการอ้างอิงจะเป็นผลมาจากฐานะทางสังคม เช่น บุคคลที่มีตำแหน่งหน้าที่การงานในระดับสูงทำให้อำนาจสูงตามไปด้วย สถานภาพทางเศรษฐกิจ สังคม มักเป็นที่เคารพยำเกรงจากบุคคลอื่น ตลอดจน บุคลิกภาพ ได้แก่ พฤติกรรมทางกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม อุปนิสัย ที่เป็นที่ยังใจ บุคคลอื่นก็เป็นแหล่งอำนาจจากการอ้างอิงได้ เนื่องจากทำให้บุคคลอื่นอยาก ร่วมงานด้วยเกิดความศรัทธา เชื่อมมั่นในที่สุด



## อำนาจจากการมีเครือข่ายหรือเกี่ยวข้องกับบุคคลที่มีอำนาจ (Connection power)

เฮอร์เชย์, บลองชาร์ต, และจอห์นสัน (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2001, pp. 210-211)

อำนาจที่เกิดจากการที่ผู้นำมีเครือข่ายเกี่ยวข้องกับ (Connection) กับบุคคลอื่น ๆ ที่มีอำนาจยอมช่วยให้ผู้นำกลายเป็นบุคคลที่มีอำนาจไปด้วย แม้ว่าผู้นำจะไม่แสดงออกอันอาจกลายเป็นการอ้างอิง (Reference) ก็ตาม เช่น ผู้นำทางการศึกษาที่มีเพื่อนที่อยู่ในวงการศึกษและในวงการอื่น ๆ มากยอมทำให้ผู้นำคนนั้นกลายเป็นบุคคลที่น่าเกรงขามได้รับการยอมรับจากทุกวงการ ผู้นำที่ทำการสมรสกับบุตรของผู้นำที่อยู่ในระดับที่สูงกว่าก็ทำให้ตนเองกลายเป็นผู้นำที่มีอำนาจมากขึ้น



## ประเภทของอำนาจ (Type Power)

1. อำนาจโดยตำแหน่ง (Position power)
2. อำนาจจากบุคคล (Personal power)

## 1. อำนาจโดยตำแหน่ง (Position power)

อำนาจที่มีที่มาจากคนที่บุคคลได้รับ การยอมรับจากบุคคลในองค์กร อันเป็นผลมาจากการแต่งตั้ง มอบหมาย หรือเลือกตั้งให้มีบทบาท อำนาจ หน้าที่ในองค์กร



1.1 อำนาจที่เป็นทางการ (Formal authority)

1.2 อำนาจในการควบคุมทรัพยากร (Control over resources)

1.3 อำนาจในการให้รางวัล (Control over rewards)

1.4 อำนาจในการควบคุมให้โทษ (Control over punishments)

1.5 อำนาจในการควบคุมข้อมูลข่าวสาร (Control over information)

1.6 อำนาจในการควบคุมสถานการณ์แวดล้อม (Ecological control)

## 1.1 อำนาจที่เป็นทางการ (Formal authority)

อำนาจที่เกิดจากการได้รับการแต่งตั้งให้มีตำแหน่งหน้าที่การงานที่เป็นทางการ ซึ่งผลจากการที่บุคคลได้รับตำแหน่งหน้าที่ในองค์กรที่ระบุทั้งอำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งไว้อย่างชัดเจน ด้วยการออกคำสั่งโดยชอบให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตามเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงาน เช่น การมอบหมายงานให้แก่ผู้รับผิดชอบ การควบคุมดูแล พฤติกรรมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการออกคำสั่งโดยสั่งชอบให้ไปในทิศทางที่ต้องการ

## 1.2 อำนาจในการควบคุมทรัพยากร (Control over resources)

ทรัพยากรทางการบริหารในองค์กรทุกประเภทมักจะมีปัญหาลักษณะเดียวกันคือ ความไม่เพียงพอต่อความต้องการในการใช้ในการปฏิบัติงาน ดังนั้น บุคคลที่อยู่ในระดับที่มีบทบาทสำคัญในการจัดหาและการใช้ทรัพยากรของหน่วยงานจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง สืบเนื่องจากบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งระดับสูงมากเพียงไรยังมีอำนาจที่ควบคุมทรัพยากรของหน่วยงานสูงมากขึ้นเพียงนั้น ผู้บริหารที่เป็นหัวหน้าสูงสุดมีอำนาจอนุมัติ และตัดสินใจต่อการจัดสรรทรัพยากรทางการบริหารในองค์กรย่อมมีอำนาจมากกว่าบุคคลอื่น ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรบุคคลงบประมาณหรือวัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ ในองค์กร เช่น บุคคลที่อยู่ในตำแหน่งที่คุมทรัพยากรบุคคลจะพบว่ามีอำนาจสูงเมื่อองค์กรดำเนินการจัดสรรงบประมาณหรือจัดทำแผนปฏิบัติการ

### 1.3 อำนาจในการให้คุณ (Control over rewards)

รางวัลเป็นสิ่งกระตุ้นต่อกลุ่มเป้าหมายได้รับรู้ว่า หากปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายบังเกิดผลดีจะมีโอกาสได้รับสิ่งตอบแทน เป็นรางวัลจึงมีลักษณะคล้ายการสัญญาในรูปแบบหนึ่ง อำนาจจากการให้รางวัลมีทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นที่ทางการ ดังนั้น เมื่อไรก็ตามที่ผู้ใช้อำนาจแบบนี้ไม่สามารถปฏิบัติตามที่เคยสัญญาไว้ หรือไม่อาจให้สิ่งตอบแทนได้ เมื่อนั้นจะเกิดการเสื่อมความเชื่อถือที่มีต่อตัวผู้นำและอำนาจการให้รางวัลจะลดความหมายไปด้วย ผู้นำสามารถใช้อำนาจการให้คุณได้หลายวิธีในลักษณะการให้ผลประโยชน์ตอบแทน เช่น การให้ขึ้นเงินเดือนกรณีพิเศษ การให้โบนัส

### 1.4 อำนาจในการควบคุมให้โทษ (Control over punishments)

อำนาจที่เป็นทางการที่ใช้เพื่อการลงโทษ หรือการละเว้นที่จะให้รางวัลตอบแทนแก่บุคคล เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า อำนาจจากการบังคับ ซึ่งเป็นวิธีการที่ตรงข้ามกับอำนาจจากการให้รางวัล หรือเรียกว่าการให้รางวัลทางลบ



## 1.5 อำนาจในการควบคุมข้อมูลข่าวสาร (Control over information)

การควบคุม ข้อมูลข่าวสารเป็นทรัพยากรทางการบริหารที่สำคัญสำหรับผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ เนื่องจาก การบริหารจำเป็นต้องตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ทันสมัย และสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร ผู้ที่สามารถควบคุมข้อมูลข่าวสารจึงเป็นบุคคลที่ทรงอำนาจและมีความสำคัญมากต่อการบริหารในปัจจุบัน

## 1.6 อำนาจในการควบคุมสถานการณ์แวดล้อม (Ecological control)

แหล่งอำนาจอิทธิพลสำคัญของผู้นำเหนือพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาที่เกิดจากความสามารถควบคุมสภาพแวดล้อมทางกายภาพเทคโนโลยีและการจัดระเบียบงาน การกำกับภาวะเงื่อนไขทั้งกายภาพ และทางสังคมขององค์กรที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่น ด้วยเหตุที่ว่าเงื่อนไขดังกล่าวทำให้เกิดเป็น โอกาสหรือเป็นอุปสรรคอย่างใดอย่างหนึ่งต่อบุคคลนั้น

## 2. อำนาจจากบุคคล( Personal power)

อำนาจที่เกิดขึ้นในตัวบุคคลแต่ละคน ซึ่งไม่เท่ากันเป็นไปตามความแตกต่าง

2.1 อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert power)

2.2 อำนาจจากความคุ้นเคยฉันท์มิตรและความจงรักภักดี (Power of friendship and loyalty)

2.3 อำนาจโดยเสน่ห์หา (Charismatic power)





## 2.1 อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert power)

อำนาจที่เกิดจากการที่ผู้นำมีความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ เป็นพิเศษ มีประสบการณ์ในการแก้ปัญหาและปฏิบัติงานที่มีความสำคัญ ได้ผลเป็นอย่างดี เมื่อมีคนอื่นเกิดความรู้สึกรู้สึกจำเป็นต้องมาขอคำแนะนำช่วยเหลือ ยิ่งปัญหาที่นำมาขอคำแนะนำมีความสำคัญ และมีความยากที่ไม่อาจหาคนอื่นช่วยเหลือได้ ยิ่งเพิ่มความมีอำนาจจากความเชี่ยวชาญแก่ ผู้ให้คำแนะนำช่วยเหลือมากขึ้นเพียงนั้น

คูบริน (Dubrin, 2004)

อำนาจจากความเชี่ยวชาญเป็นอำนาจที่เกิดจากการที่ผู้นำสามารถสร้างสิ่งที่บุคคลอื่นไม่สามารถสร้างได้ให้เกิดในตัวเองหรือเป็นอำนาจที่ผู้นำมีในสิ่งที่บุคคลอื่นไม่มี

## 2.2 อำนาจจากความคุ้นเคยฉันท์มิตรและความจงรักภักดี (Power of friendship and loyalty)

แหล่งอำนาจที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เกิดขึ้นจากการที่บุคคลหนึ่ง มีความปรารถนาที่จะเอาอกเอาใจต่อบุคคลอื่น ที่ตนมีความพึงพอใจรักใคร่เคารพหรือศรัทธา การแสดงออกถึงความจงรักภักดีต่อบุคคลอื่น

ฟรอนซ์ และราเวน (French & Raven, 1968)

เรียกว่าอำนาจจากการอ้างอิง (Referent power)

ซึ่งให้เห็นพฤติกรรมของบุคคลที่ต้องการทำสิ่งที่ดีให้กับบุคคลที่ตนเองชื่นชอบเป็นพิเศษ การยินยอมที่จะปฏิบัติตามคำร้องขออย่างเต็มใจ อิทธิพลที่เกิดขึ้นจากสัมพันธ์ภาพ ถ้าถึงระดับสูงมาก ก็จะทำให้บุคคลนั้นเลียนแบบบุคลิกภาพของตน ให้เหมือนกับผู้ที่ตนชื่นชอบ

## 2.3 อำนาจโดยเสน่ห์หา (Charismatic power)

อำนาจที่มีในตัวบุคคล โดยตรงซึ่งเกิดจากบุคคลนั้นมีความสามารถ คุณลักษณะและคุณสมบัติพิเศษที่แตกต่างหรือเหนือกว่าคนทั่วไป จนทำให้ผู้อื่นเกิดความประทับใจขึ้น เกิดจากการที่บุคคลนั้นปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ จนได้รับการยอมรับ การเสียสละอย่างต่อเนื่อง การปฏิบัติตนที่เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคคลอื่น ผลการปฏิบัติดังกล่าวเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ จนก่อให้เกิดพลังแรงบันดาลใจต่อผู้อื่นให้มาสนับสนุนและปฏิบัติตาม



### 3. อำนาจเชิงการเมือง (Political power)

อำนาจเชิงการเมืองมักจะปรากฏจากการที่บุคคลหนึ่งมีส่วนที่เหนือกว่าคนอื่นในองค์การหลายประเด็น

3.1 ความสามารถในการควบคุมหรือตัดสินใจ (Control over decision process)

3.2 ความสามารถในการประสานงาน (Coalitions)

3.3 ความสามารถลดแรงต้านของฝ่ายตรงข้าม (Co-optation)

3.4 การอ้างอิงองค์การ (Institutionalization)



### 3.1 ความสามารถในการควบคุมหรือตัดสินใจ

#### (Control over decision process)

บุคคลที่ทำหน้าที่ตัดสินใจ เช่น บุคคลที่มีตำแหน่งรัฐมนตรี มีอำนาจในการตัดสินใจดำเนินการหรือเลิกล้มโครงการต่าง ๆ ย่อมมีอำนาจเหนือบุคคลอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

### 3.3 ความสามารถลดแรงต้านของฝ่ายตรงข้าม (Co-optation)

องค์กร ประกอบด้วยบุคคลที่หลากหลายที่มีความแตกต่างกันทั้งเจตคติ ค่านิยมและบรรทัดฐาน การรวมกลุ่มกันจากบุคคลที่มีค่านิยมคล้ายคลึงกันในลักษณะขององค์กร จึงพบว่าแต่ละองค์กรจะประกอบด้วยบุคคลหรือกลุ่มบุคคลมาหลายการปฏิบัติงานจึงมีความขัดแย้งระหว่างกัน

### 3.2 ความสามารถในการประสานงาน (Coalitions)

อำนาจที่เกิดจากบุคคลที่มีความสามารถประสานงานร่วมมือระหว่างกลุ่มบุคคล องค์กรที่ไม่เป็นทางการทั้งหลาย ในองค์กรให้สามารถร่วมมือกันปฏิบัติงานให้สำเร็จได้

### 3.4 การอ้างอิงองค์กร (Institutionalization)

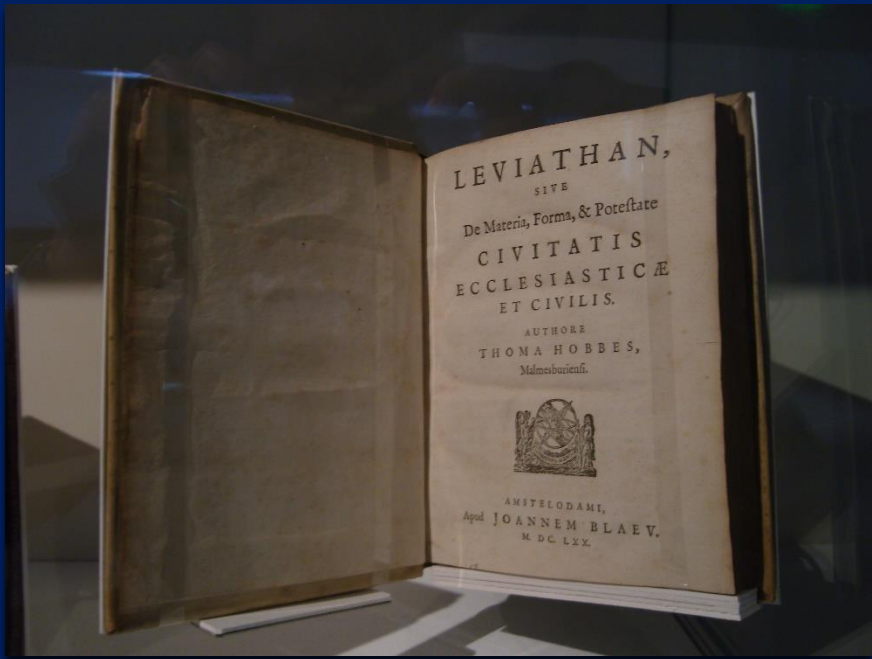
องค์กรเป็นผลจากการรวมตัวกันของบุคคลที่แตกต่างกัน ทั้งค่านิยม ความคิดหรือพื้นฐานทางสังคม เพื่อดำเนินกิจกรรมให้บรรลุผลสำเร็จที่กำหนดไว้ ทำให้เกิดองค์การที่เป็นสถาบัน เช่น เมื่อเข้าเป็นสมาชิกของสถานศึกษาใด โดยธรรมชาติบุคคลากรทุกคนมีความต้องการที่จะทำให้สถานศึกษาหรือสถาบันนั้นคงอยู่ไม่ล่มสลายไป

## การเมืองในองค์กร

เพฟเฟอร์ (Pfeffer, 1981)

แนวคิด (Concept) ที่คนในสังคมองค์กรและนักวิชาการสร้าง (Construct) ขึ้น  
เพื่อให้เป็นคำที่เรียกแทนการอธิบาย (Explain) ปรัชญาการณ์หรือพฤติกรรมทางสังคม  
อย่างหนึ่งของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในองค์กรนั้น

## แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมและการเมืองในองค์การ



(Hobbes, 1586-1679)

อ้างถึงใน ธร สุนทรายุทธ, 2556, หน้า 9)

เมื่อมนุษย์จำต้องอาศัยอยู่ร่วมกันในสังคมภายใต้กติกาแล้ว จำเป็นจะต้องกำหนดตัวผู้นำมาทำหน้าที่ควบคุมดูแลให้สังคม หรือการอยู่ร่วมกันของมนุษย์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย เพื่อสร้างระบบการปกครองขึ้นมาแล้ว

หากเกิดปัญหาระหว่างกันเอง หรืออาจมีการทำให้สังคม มีความเจริญก้าวหน้าขึ้นไป หลีกเลียงมิได้เลยที่จะต้องเข้าไป เกี่ยวข้องกับอำนาจทางการเมือง อันมีความหมายและบริบทที่ สะท้อนออกมาในเรื่องของการใช้อำนาจเพื่อการปกครอง ประชาชน การเมืองการปกครอง ซึ่งเป็นสภาพการณ์และผล ที่เกิดจากการกระทำของมนุษย์

## ความหมายและแนวคิดทางการเมือง

เพนนอก และสมิธ

(Pennock & Smith, 1964, p. 9)

“ทุกสิ่งทุกอย่างที่เกี่ยวกับอำนาจสถาบันและองค์กร ในสังคม ซึ่งได้รับการยอมรับว่ามีอำนาจเด็ดขาดครอบคลุมสังคมนั้น ในการสถาปนาและทำนุรักษา ความเป็นระเบียบเรียบร้อยของสังคมมีอำนาจในการทำให้จุดประสงค์ร่วมกันของสมาชิกในสังคมได้บังเกิดขึ้นมา และอำนาจในการประนีประนอมความคิดเห็นที่แตกต่างกันของคนในสังคม”

ชัยอนันต์ สมุทวณิช

(253 , หน้า 4-5)

“การใช้ความหมายการเมือง อำนาจหน้าที่ในการจัดสรร ได้ก็ต่อเมืองในสังคมนั้น ๆ บุคคลหรือกลุ่มที่เกี่ยวข้องซึ่งได้รับผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อม มีความเห็นพ้องต้องกัน การเมืองก็จะมีการแข่งขัน เพื่อกำหนดหลักเกณฑ์ในการแบ่งสรรปันส่วนหรือผลประโยชน์กัน เพื่อให้ฝ่ายตนได้รับประโยชน์มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ การเมืองจึงมีสองระดับ ระดับแรก การเมืองอยู่ภายใต้การแข่งขันความขัดแย้งของฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งอำนาจ ทางการเมืองที่ทุก ๆ ฝ่ายยอมรับได้

## พฤติกรรมเชิงการเมือง

ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์เชิงการเมือง (Political tactics and strategy) เพื่อบริหารพฤติกรรมเชิงการเมืองที่เกิดขึ้นในองค์กรให้เป็นผลดี รวมทั้งบางสถานการณ์ที่จำเป็นต้องสร้างหรือกำหนดพฤติกรรมเชิงการเมืองขึ้นมาใช้ในการบริหารท่ามกลางภาวะการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ขององค์กร

ผู้นำจึงต้องเรียนรู้และเข้าใจถึงกลยุทธ์เชิงการเมือง ไม่ว่าจะเกี่ยวกับพฤติกรรมที่มีจริยธรรม (Ethical behaviors) หรือพฤติกรรมที่ไร้จริยธรรม (Unethical behaviors) ก็ตาม

## ลักษณะพฤติกรรมเชิงการเมือง

1. เป็นพฤติกรรมที่อยู่นอกเหนืออำนาจตามกฎหมาย หรือระบบอำนาจที่ยอมรับกัน ตามปกติขององค์กร
2. เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อประโยชน์ส่วนตน หรือหน่วยงานตน โดยไม่คำนึงถึงความชอบธรรมที่คนอื่นหรือหน่วยงานอื่นพึงได้รับ
3. เป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นด้วยความตั้งใจและจงใจ ใช้เพื่อแสวงหาอำนาจหรือการรักษาอำนาจของตน



## สาเหตุของการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมือง

(Miles, 1980)

พฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กรมาจากสาเหตุ 5 ประการ

\*ความไม่ชัดเจนของเป้าหมาย

\*การมีทรัพยากรที่จำกัด

\*ผลกระทบจากเทคโนโลยีและ สภาพแวดล้อม

\*การตัดสินใจที่ขาดหลักเกณฑ์แน่นอน

\*การเปลี่ยนแปลงขององค์กร

คูบริน (DuBrin, 2001)

ความต้องการมีอำนาจของแต่ละคนมาจากเหตุผลที่แตกต่างกัน นำมาสู่พฤติกรรมเชิงการเมืองขึ้นในองค์กร 6 สาเหตุ ดังนี้

### 1. การมีโครงสร้างแบบปิรามิดขององค์กร (Pyramid-shaped organization)

สายงานที่มีอำนาจการบังคับบัญชาลดหลั่นลงตามลำดับชั้น เป็นโครงสร้างที่ทำให้เกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองสูง เนื่องจากทุกคนที่อยู่ระดับล่างต่างมุ่งหวังจะไต่เต้าสู่ตำแหน่งสูงขึ้นไปอย่างรวดเร็ว ทำให้คนเหล่านี้หันมาใช้พฤติกรรมเชิงการเมืองมากขึ้น และทำให้เกิดการแย่งทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่จำกัดจึงเกิดการใช้พฤติกรรมเชิงการเมือง เพื่อให้คนที่มีอำนาจหน้าที่ในการจัดสรรทรัพยากรดังกล่าว หันมาให้การสนับสนุนตน

อย่างไรก็ตาม แม้ปัจจุบันมีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจลงสู่ระดับล่างมากขึ้น แต่คนส่วนมากยังคงพึงพอใจในการแสวงหาอำนาจที่ติดมากับตำแหน่งทางการอยู่เช่นเดิม การใช้พฤติกรรมเชิงการเมืองในกรณีนี้จึงยังไม่หมดไป



## 2. การใช้เกณฑ์มาตรฐานแบบอัตนัยในการประเมินผลงาน (Subjective standard performance)

วิธีการนี้ทำให้เกิดการใช้ความรู้สึกและอคติส่วนตัวของผู้ประเมิน ผู้ประเมินเข้าไปเกี่ยวข้องได้ง่าย ทำให้สูญเสียความยุติธรรมได้เพราะขาดระบบที่แน่นอนชัดเจน จึงกลายเป็นจุดอ่อนทำให้คนที่ต้องการ ได้รับความดีความชอบพิเศษ หรือต้องการให้ผลประเมิน ออกมาดีเพื่อจะได้เลื่อนยศตำแหน่งที่สูงขึ้น หันมาใช้พฤติกรรมเชิงการเมืองด้วยการเอาใจ หรือ ประจบสอพลอคนประเมินเพื่อให้ตนได้ตามที่ต้องการ

## 3. สภาพแวดล้อมที่ขาดความแน่นอนและมีความผันผวนสูง (Environmental uncertainty and turbulence)

คนทำงานอยู่องค์กรที่กำลังอยู่ในภาวะขาดความมั่นคง และมีการเปลี่ยนแปลงสูงจะพลอยรู้สึกขาดความมั่นใจต่องาน และองค์กรไปด้วย และเพื่อความอยู่รอด ถ้าหากเกิดความจำเป็น ต้องลดขนาดขององค์กรให้เล็กลง (Downsizing) คนเหล่านี้จึงหันมาใช้ พฤติกรรมเชิงการเมือง เช่น การเอาใจเพื่อให้ได้ใกล้ชิดและเกิดเป็นคนพิเศษหรือเป็น “คนวงใน” ของนาย โดยหวังว่าหากมีการปรับลดพนักงานตนจะมีความปลอดภัยได้รับการคุ้มครองพิเศษจากอำนาจตัดสินใจของนาย

#### 4. การรู้สึขาดความมั่นคงด้านอารมณ์ (Emotional insecurity)

บุคคลที่ไร้ความรู้ ความสามารถในงานหรือตำแหน่งที่ทำ มักจะขาดความมั่นใจตนเอง จึงแสดงพฤติกรรมเชิงการเมืองออกมาด้วยการคอยประจบเอาใจนายเพื่อให้นายเกิดความรักความเมตตาแก่ตน ช่วยให้ตนรู้สึกว่ามี ความมั่นคงปลอดภัยขึ้น เพราะมีนายคอยปกป้องคุ้มครองลักษณะเช่นนี้เป็นลักษณะของคนที่ขาดความมั่นคงด้านอารมณ์

#### 5. ความต้องการมีอำนาจบังคับคนอื่นในแง่ไม่ดี

(Machiavellian tendencies)

คนประเภทนี้ จะใช้พฤติกรรมเชิงการเมือง เพื่อแสดงว่ามีอำนาจเหนือหรือเพื่อบีบบังคับให้คนอื่นทำในสิ่งที่เป็น ความต้องการหรือให้ประโยชน์แก่ตนโดยไม่คำนึงว่าสิ่งนั้นถูกต้องหรือไม่

#### 6. ความขัดแย้งในเรื่องสำคัญ

(Disagreement over major issues)

การมุ่งให้ความสำคัญหรือความต้องการของตนชนะคู่กรณี ที่ขัดแย้งกันในประเด็นดังกล่าว ทำให้เกิดการใช้พฤติกรรมต่าง ๆ เชิงการเมืองขึ้น เพื่อโน้มน้าวใจให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจหันมา สนับสนุนตนให้บรรลุผลตามที่ต้องการ

## กลยุทธ์เชิงการเมืองแบบมีจริยธรรม (Ethical political tactics)

กลยุทธ์ที่ผู้บริหารใช้เพื่อการได้มาซึ่งอำนาจและการรักษาไว้ซึ่งอำนาจ โดยไม่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อผู้อื่น เป็นกลยุทธ์เพื่อช่วยให้ผู้นำสามารถปรับตัวได้กับภาวะการณ์ปฏิบัติงาน ซึ่งมีได้ขึ้นกับความมีเหตุมีผลอย่างที่เหมาะสม จึงเป็นกลยุทธ์เชิงการเมืองที่ช่วยลดช่องว่างระหว่าง สิ่งทีควรจะเป็นตามหลักการกับพฤติกรรมอันหลากหลายที่มาจากความต้องการของแต่ละคน

### 1. กลยุทธ์เพื่อแสวงหาอำนาจโดยตรง (Tactics aimed directly at gaining power)

#### 1.1 การติดต่อผูกมิตรกับผู้มีอำนาจ

(Develop power contact)

โดยการออกงานสังคม เพื่อพบปะสร้างความสนิทสนมคุ้นเคยกับผู้มีอำนาจ การให้ความช่วยเหลือต่องานหรือกิจกรรม ของคนเหล่านั้น การหาโอกาสเชิญบุคคลดังกล่าวมาร่วมกิจกรรมในโอกาสสำคัญขององค์กร

#### 1.2 การควบคุมข้อมูลข่าวสารที่สำคัญ (Control vital information)

เพราะข่าวสารทำให้ผู้นั้นมีอำนาจ จึงไม่น่าแปลกใจที่ผู้ดำรงตำแหน่งสำคัญทางราชการ ที่ควบคุมข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ทางธุรกิจ หลังจากผู้นั้นเกษียณอายุ หรือลาออกจากราชการ จึงเป็นที่ต้องการของภาคธุรกิจเอกชนสูง จนภาคราชการต้องมีกฎหมายห้ามบุคคลเหล่านี้ไปทำงานที่เกี่ยวข้องกับภาคเอกชนเป็นระยะหนึ่งหลังออกจากราชการ เนื่องจากอาจส่งผลเสียหายแก่ทางราชการ และไม่เป็นธรรมต่อบริษัทคู่แข่งรายอื่น

1.3 ต้องไวต่อการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร (Keep informed) อยู่เสมอ การรู้เท่าทันกับเหตุการณ์ ช่วยให้สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ใหม่ได้อย่างทันท่วงที เมื่อปรากฏว่าฝ่ายตนเอง อาจตกอยู่ในสถานะที่เสียเปรียบ จึงเป็นการลดความเสียหายที่เกิดขึ้นหรือเป็นการเปลี่ยนวิกฤติให้กลายเป็นโอกาส

1.5 การดึงผู้เชี่ยวชาญภายนอกเข้ามา (Bringing in) โดยเฉพาะผู้เชี่ยวชาญที่มีประวัติดี เป็นที่ยอมรับของคนในองค์กรว่าจะสามารถช่วยคลี่คลายปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรได้ ทั้งยังช่วยเสริมบารมีให้กับผู้บริหาร เพราะทำให้งานความสำเร็จและทุกฝ่ายรู้สึกพึงพอใจ แต่มีข้อพึงระวังในการนำผู้เชี่ยวชาญภายนอกต้องใช้วิธีที่แบบยลต้องเป็นที่ยอมรับของฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและต้องมั่นใจในความเป็นกลางจริง

1.4 การควบคุมกลไกและเครือข่ายกลการสื่อสาร (Control lines of communication)

ในอดีตที่มีเหตุการณ์ต่อผู้ปฏิวัติรัฐประหารจะมีการเข้าควบคุมกลไกเครื่องมือและเครือข่าย การสื่อสาร เช่น วิทยุ โทรทัศน์ และหนังสือพิมพ์อย่างทันที เพราะเป็นแหล่งเผยแพร่ข่าวสาร อันตรงพลังต่อการแพ้ชนะในการดำเนินงานขององค์กรก็มีลักษณะที่ไม่แตกต่างกัน

1.6 การใช้วิธีปรากฏตัวขึ้นอย่างทันควัน (Making a quick showing) เมื่อเกิดเหตุการณ์สำคัญเฉพาะหน้าขึ้น เช่น ผู้บริหารระดับสูงออกปรากฏตัวทันทีที่เกิดอุบัติเหตุ ร้ายแรงการจับยาเสพติดรายใหญ่ เป็นต้น ซึ่งเป็นวิธีประชาสัมพันธ์ตนเองที่ดี ทำให้สาธารณชน เห็นว่าเป็นคนเอาใจใส่งานและมีความสามารถสูง

## 2. กลยุทธ์เพื่อสร้างความสัมพันธ์ (Tactics aimed at building relations)

---

กลยุทธ์เพื่อสร้างสัมพันธภาพเชิงบวกกับบุคคลที่ต้องการ ตลอดจนเครือข่ายสมาชิก และผู้เกี่ยวข้อง เพื่อหวังผลด้านความช่วยเหลือทั้งในปัจจุบันและต่อไปในอนาคต ซึ่งใช้กลยุทธ์ การเมืองต่อไปนี้

### 2.1 การแสดงความจงรักภักดี (Display loyalty)

เพราะพนักงานที่จงรักภักดีย่อมมีคุณค่าและสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่องค์กร ได้มาก แต่มีข้อระวังต้องไม่ให้จงรักภักดีจนเกินเลย เพราะจะทำให้เกิดหลงตัว สำคัญผิดว่าองค์กรของตนทำผิดไม่ได้ ซึ่งเป็นเรื่องเสียหายต่อองค์กรที่ยังต้องการคำวิพากษ์วิจารณ์เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

### 2.2 นำเสนอสิ่งที่น่าประทับใจ (Manage your impression)

เช่น ใช้กิจกรรมหรือพฤติกรรมที่จะส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่ตน รวมถึงการปรับปรุงบุคลิกภาพและการแต่งกายที่เหมาะสม วิธีการพูดจาที่ไพเราะน่าเชื่อถือ และการนำเสนอความคิดที่เฉียบแหลมน่าสนใจ การพูดถึงความสำเร็จหรือจุดยืนที่ดีขององค์กรต่อส่วนรวม เช่น การประกอบธุรกิจบนพื้นฐานของการมีจริยธรรม ซื่อสัตย์ต่อลูกค้า เป็นต้น

2.3 หาช่องทางให้ลูกค้าที่พึงพอใจผลงานของท่านมีโอกาสดูพบกับนาย (Ask satisfied customers to contact your boss)  
ข้อมูลที่นายได้รับโดยตรงจากลูกค้าจะมีน้ำหนักมาก ที่ส่งผลมาถึงตัวท่านมากกว่าการรับฟังจากเพื่อนร่วมงานหรือจากลูกน้องของท่าน ด้วยเหตุที่คนทั้งสองกลุ่มหลังก็อาจกำลังเล่นเกมการเมืองอยู่กับท่านได้เช่นกัน

---

2.4 ใช้ความสุภาพอ่อนน้อม ความน่ายกย่องและคุณลักษณะเชิงบวกที่ท่านมี (Be courteous, pleasant and positive)  
โดยมีความเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านบุคคลว่า คุณสมบัติดังกล่าวคือ เกณฑ์ข้อแรกในการพิจารณาจ้างคนเข้าทำงาน และเช่นเดียวกันก็จะถือเป็นเกณฑ์ ข้อสุดท้ายที่จะเลิกจ้างพนักงาน (เมื่อพนักงานมีเกณฑ์ข้ออื่นครบถ้วน)

---

2.5 ใช้วิธีการขอคำแนะนำ (Ask advice)

ถ้าหัวหน้าขอคำแนะนำจากลูกน้อง ลูกน้อง ก็จะเกิดความภูมิใจและรู้สึกว่าคุณค่า การขอคำแนะนำจากคนนอกวงการ อาจได้มุมมองใหม่ ที่มีประโยชน์ การขอคำแนะนำเป็นการบ่งบอกถึงความไว้วางใจ ต่อการตัดสินใจและเป็นการให้ เกียรติผู้อื่น

2.6 ใช้วิธีการส่งบัตรถึงบุคคลต่าง ๆ ในวาระสำคัญ เช่น บัตรขอบคุณที่ให้คำแนะนำ หรือใช้บริการ ซึ่งเป็นกลยุทธ์เชิงการเมืองที่สำคัญถึงกับผู้บริหารบางคน ยอมเขียนขอบคุณ ด้วยลายมือตนเองถึงพนักงานหรือลูกค้า เพื่อสร้างสายสัมพันธ์และความประทับใจขึ้น



### 3. กลยุทธ์เพื่อหลีกเลี่ยงการผิดพลาดง่าย ๆ เชิงการเมือง (Avoiding political blunders)

กลยุทธ์ที่ใช้ในการคงอำนาจหรือบารมีไว้ ด้วยการระมัดระวังการผิดพลาดในเรื่องง่าย ๆ แต่มีผลเชิงการเมืองสูง

#### 3.1 เว้นการวิจารณ์นายต่อหน้าสาธารณชน (Criticizing the boss in a public forum)

คนโบราณมักสอนให้รู้จักชมคนต่อสาธารณชน แต่วิพากษ์วิจารณ์กันเมื่ออยู่ส่วนตัว

#### 3.2 อย่าปฏิบัติกรข้ามหัวนาย (Bypassing the boss)

เพราะทำให้นายรู้สึกว่าคุณน้อง กระจ่างกระเดื่องไม่ให้เกียรติและความนับถือ และที่สำคัญทำให้นายอาจเสียหน้า ถูกคนภายนอก มองว่านายไม่มีความสามารถ รุนแรงอาจกระทบต่อตำแหน่งของนายได้ แต่โดยรวมเกิดภาพลบต่อผู้กระทำด้วย

#### 3.3 หลีกเลี่ยงการปฏิเสธต่อข้อเสนอของฝ่ายบริหารระดับสูง (Declining an offer from top management)

การปฏิเสธผู้บริหารของตนถือเป็นความผิดพลาดทางการเมืองที่สำคัญ เพราะจะไม่ได้รับไว้วางใจจากหัวหน้าอีกต่อไป ส่งผลกระทบต่ออาชีพและความก้าวหน้าในหน้าที่การงานตามมา

#### 3.4 อย่าเผาสะพานของตนเอง (Burning your bridge) ได้แก่ การดำเนินคดี นายคนเก่าที่หมดอำนาจหรือพ้นจากองค์การ

ไปแล้ว ซึ่งความจริงยังอาจเป็นสะพานช่วยเชื่อมโยง กับนายคนใหม่ให้เกิดประโยชน์แก่ตน นอกจากนี้พฤติกรรมเช่นนี้อาจถูกมองในแง่ลบจากนายคนใหม่ว่าเป็นคนที่ไม่จริงใจต่อไปในอนาคต ก็จะปฏิบัติกับนายคนอื่นด้วยวิธีเดิม จึงดูเป็นคนไม่น่าคบ หรือไว้วางใจ

## กลยุทธ์ทางการเมืองแบบไร้จริยธรรม (Unethical political tactics)

การกระทำหรือพฤติกรรมให้ได้มาซึ่งอำนาจหรือใช้อำนาจไปในทางที่ไม่สุจริต เพื่อให้ได้ประโยชน์ส่วนตน จึงเป็นกลยุทธ์เชิงการเมืองที่เป็นแง่ลบ

### 1. ใช้วิธีการแอบแทงข้างหลัง (Back stabbing)

โดยแสดงออกนอกหน้าในสาธารณชนให้เห็นว่า ตนมีความปรารถนาดี มีความซื่อสัตย์และอยู่ในฐานะหัวอกเดียวกันกับหัวหน้า จนเกิดศรัทธาใจและเชื่อใจสนิท มอบความไว้วางใจด้านต่าง ๆ ให้ทำพร้อมกับมอบหมายอำนาจให้ จากนั้นก็แอบใช้การบ่อนทำลายอยู่เบื้องหลังโดยหัวหน้าไม่ทันระวัง เช่น แอบปล่อยข่าวลือ ใช้ใบปลิว บัตรสนเท่ห์ ใช้มือที่สาม ยุแหย่ เป็นต้น เพื่อทำลายความน่าเชื่อถือและการยอมรับต่ออำนาจของนายให้เสื่อมถอยลง จนต้องหลุดจากตำแหน่งแล้วตนมีโอกาเข้ามาแทนภายหลัง

### 2. ใช้วิธีกดดันข่มขู่ให้อยู่ในภาวะจำยอม (Undue pressure)

เช่น ถ้าคุณยอมอยู่ในโอวาท เป็นพวกฉัน คุณก็จะได้รับผลตอบแทนและการยอมรับแบบคนวงในที่มีอภิสิทธิ์เหนือคนอื่น แต่ถ้า ปฏิเสธนอกจากไม่ได้อะไรแล้ว ยังอาจถูกกดดันแก้งด้วยวิธี ต่าง ๆ เสมือนเป็นปฏิปักษ์หรือเป็นคนวงนอก

### 3. ใช้วิธียกขึ้นให้สูงก่อนปล่อยให้ตกลงมา (Setting a person up for failure)

เป็นเกมการเมืองที่ใช้ทำลายคู่แข่งด้วยการสนับสนุนให้ต้องรับงานหรือหน้าที่ตำแหน่งที่ยากต่อการสำเร็จ หรือที่ผู้นั้น ไม่ถนัด ไม่มีความสามารถ เพื่อให้พบกับความล้มเหลวเสมือนการตกลงมาจากที่สูง จนสุดท้าย คู่แข่งต้องหลุดจากตำแหน่งและวงจรรอำนาจ

### 4. กลยุทธ์แบ่งแยกแล้วปกครอง (Divided and ruled)

เป็นวิธียุให้คนแตกแยกออกเป็นกลุ่มที่ไม่ไว้วางใจและระแวงต่อกัน คอยจ้องทะเลาะทำลายกันเอง จนไม่มีเวลามาสนใจต่อ ความบกพร่องของหัวหน้า ทำให้หัวหน้าสามารถอยู่ในตำแหน่งได้อย่างมั่นคง เป็นกลยุทธ์ที่ไร้ คุณธรรม ซึ่งทำลายองค์การเพื่อการอยู่รอดของตน

## 1. การรายงานข้ามสายบังคับบัญชา

กรณีที่ผู้บังคับบัญชาเป็นฝ่ายริเริ่มใช้วิธีการติดต่อแบบข้ามชั้น ไปยังผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาในระดับต่ำโดยไม่ผ่านผู้บริหารที่อยู่ระหว่างกลางตามสายการบังคับบัญชาการผิดพลาดของการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่รับคำสั่งจะรู้สึกอึดอัดใจและสับสนที่จะต้องคอยรับคำสั่งจาก ทั้งผู้บริหารระดับกลางกับที่อยู่สูงขึ้น พร้อมกันในเวลาเดียวกันที่ทั้งสองฝ่ายข้างต้น ต่างก็ออกคำสั่งไว้

ถ้าหากคำสั่งของผู้อยู่ในระดับกลางและสูงสอดคล้องกันปัญหาอาจไม่มีมากนัก แต่ส่วนใหญ่แล้วการข้ามชั้นตอนและต่างคนต่างสั่งการหวังให้คำสั่งที่ออกไปตรงกันนั้นจะเป็นเรื่องที่กระทำได้ยาก จึงทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาต้องรอคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาระดับเพียงอย่างเดียว และก็จะรายงานข้อมูลข่าวสารต่อผู้บังคับบัญชาระดับสูงโดยไม่ผ่านผู้บริหารที่อยู่ระดับกลาง โดยเห็นว่าจะทำให้เกิดความล่าช้าในการทำงาน ดังนั้น การรายงานข้ามสายการบังคับบัญชา ก็คือ การที่ไม่สนใจผู้บริหารที่อยู่ระดับกลาง ซึ่งควรให้ความเคารพและรายงานเรื่องสำคัญให้ทราบก่อน ถึงผู้บริหารระดับสูง และเห็นว่าการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ต้องเด็ดขาดแม้บางครั้งจะเป็นการข้ามหน้า ข้ามตาเพื่อนร่วมงาน หรือผู้บังคับบัญชาก็ตาม

## 2. การหาพันธมิตร

การหาพันธมิตร (Coalition) เป็นการหาคนอื่นมาช่วยสนับสนุนการใช้อำนาจของตน ทำให้น่าเชื่อถือให้มีน้ำหนัก และไม่กล้า ปฏิเสธที่จะไม่ทำตามในสิ่งที่คนอื่น ๆ ก็เห็นว่าเหมาะสม ใช้การพูดจาที่น่าฟัง ใช้การแสดง อัจฉริยะ ที่ดีน่าคบหา น่าพอใจ ในการปฏิสัมพันธ์ด้วยทำให้คนอื่น ๆ ยินดี และเต็มใจที่จะทำงานให้ และพยายามทำให้คนอื่น ๆ มาเป็นพวก โดยบุคคลนั้นมักจะเข้าหากลุ่มที่ตนสนใจว่าจะได้รับ ผลประโยชน์ แล้วไปเอาอกเอาใจหรือทำให้เขารู้สึกพอใจ และตระหนักว่าเราดีกับเขา เราช่วยเหลือเขาเป็นการสร้างเครือข่ายสัมพันธ์ (Networking) ให้เกิดขึ้น

เมื่อถึงเวลาเราต้องการความช่วยเหลือ เขาก็จะได้ช่วยเหลือเราตอบแทนกลับมาเป็นลักษณะต่างตอบแทนซึ่งกันและกัน โน้มน้าวใจให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจหันมาสนับสนุนตนให้บรรลุผลตามที่ต้องการ ดังนั้น การหาพันธมิตรก็คือ การรวมกลุ่มกัน เพื่อแสวงหาความร่วมมือจากบุคคลที่มีผลประโยชน์ร่วมกัน มีทัศนคติตรงกัน ทั้งที่เป็นคู่แข่งหรือไม่ได้เป็นคู่แข่งก็ตาม เพื่อให้คนเหล่านั้นคล้อยตามและกลายเป็นพวกเดียวกันในที่สุด

### 3. พฤติกรรมการเอาใจ

การพูดหรือทำอะไรก็ตามที่จะทำให้เจ้านายรักและสนิท ชิดชอบ ใช้พฤติกรรมทางการเมืองด้วยการเอาใจหรือประจบสอพลอคนประเมินผลงาน เพื่อให้ตน ได้ตามที่ต้องการ การเอาใจเพื่อให้ได้ใกล้ชิดและเกิดเป็นคนพิเศษหรือเป็นคนวงในของนาย โดยหวังว่าหากมีการปรับลดพนักงานตนจะมีความปลอดภัยได้รับการคุ้มครองพิเศษจากอำนาจ ตัดสินใจของนาย คอยประจบเอาใจนายเพื่อให้นายเกิดความรักเมตตาแก่ตน ช่วยให้ตนรู้สึกว่ามี ความมั่นคงปลอดภัย เพราะมีนายคอยปกป้องคุ้มครองลักษณะเช่นนี้เป็นลักษณะของคนที่ขาด ความมั่นคงทางด้านอารมณ์ การสร้างความสัมพันธ์กับครอบครัวผู้บังคับบัญชาและครอบครัว ของผู้ร่วมงาน โยการซื้อของมาฝาก เพื่อให้การทำงานราบรื่น ไม่มีอุปสรรค

ดังนั้น พฤติกรรม การเอาใจ จึงเป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการใกล้ชิดสนิทสนมกับผู้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาพึงพอใจ โดยเน้นการทำให้ผู้บังคับบัญชาประทับใจในตัว ทำให้การทำงานและการมีบทบาทดีกว่าคนอื่น

## 4. การร้องทุกข์ต่อหัวหน้า

การบอกกล่าวให้ทราบความต้องการของตนเอง การร้องเรียนต่อผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไป ว่าตนคับข้องใจอันเกิดจาก การปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติต่อตนของผู้บังคับบัญชา

เมื่อองค์การขาดความยุติธรรมพฤติกรรมดังต่อไปนี้จึงปรากฏออกมา เช่น จะร้องทุกข์ต่อผู้บริหารทันทีเมื่อได้รับมอบหมายงานมากกว่าคนอื่น เมื่อถูกนิทาว่าร้าย จากเพื่อนร่วมงานจะบอกกล่าวกับผู้บริหารเสมอ และเมื่อมีการเลื่อนขั้นตำแหน่งก็มักมีคนพูดว่าไม่มีความยุติธรรม

ดังนั้น พฤติกรรมการร้องทุกข์จึงเกี่ยวข้องกับเรื่องความยุติธรรมในองค์การ รวมทั้ง ความต้องการของตนเอง

## 5. พฤติกรรมการโกหก

การแสวงหาผลประโยชน์ด้วยการบิดเบือน หรือปกปิดข้อมูลสำคัญ เช่น อ้างว่าติดธุระ และขอลาไปทำธุระส่วนตัวเพื่อหลบหลีกงานต่าง ๆ พูdbิดเบือนเพื่อให้ตนเองได้รับความดีความชอบ ไม่บอกเหตุผลที่แท้จริงในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ถ้าบอกเหตุผลดังกล่าวแล้ว สิ่งนั้น ไม่เกิดประโยชน์แก่ตนเองพูดในสิ่งที่คนอื่นต้องการฟังหรือ อยากได้ยินมากกว่าที่จะพูดความจริง ปกปิดหรือบิดเบือนข้อมูลบางอย่าง เพื่อปกป้องสิทธิผลประโยชน์ ของตนเองและภายในกลุ่ม แสดงให้เห็นว่ามีความไว้เนื้อเชื่อใจซึ่งกันและกัน รับผิดชอบหน้าที่ แทนกันได้ทั้งนี้ก็เพื่อผลประโยชน์ของตนเอง บิดบังข้อมูลที่เป็นประโยชน์กับเพื่อนร่วมงาน เพื่อไม่ให้เพื่อนร่วมงานรับรู้เพื่อประโยชน์ของกลุ่มตน ดังนั้น พฤติกรรมการ โกหก จึง หมายถึง การพูดปด พูดเท็จในคำพูดที่พูดออกไป



## 6. พฤติกรรมการให้ร้ายตำหนิติเตียนคนอื่น

การทำให้อื่น มองฝ่ายตรงข้ามหรือคู่แข่งในทางลบ ทำให้ผู้อื่นเสียหาย รวมถึงโจมตีความล้มเหลวของผู้อื่น การโจมตีหรือใส่ร้ายผู้อื่นนุทวิธีนี้ค่อนข้างจะไร้ศีลธรรม แต่ก็ใช้กันบ่อย เช่น ตำหนิหรือวิพากษ์วิจารณ์ การทำงานของคนอื่นในเชิงลบเพื่อให้ตนเองดูดี ยุให้คนแตกแยกออกเป็นกลุ่มที่ไม่ไว้วางใจ และระแวงต่อกันคอยจ้องทะเลาะทำลายกันเอง การพูดส่วนตัวของตนเองเปรียบเทียบกับส่วนค้อย ของผู้อื่น การพูดค้อยของผู้อื่นให้เป็นเรื่องตลก การใส่ร้ายคู่แข่งหรือขัดขวางมิให้คู่แข่งขึ้น ประสบผลสำเร็จ

ดังนั้น พฤติกรรมการให้ร้ายตำหนิติเตียนคนอื่น หมายถึง การพูดถึงจุดบกพร่อง ของผู้อื่น และพูดส่วนตัวของตนเองเปรียบเทียบกับส่วนค้อยของผู้อื่น

## 7. พฤติกรรมการหลอกลวง

คือการหลอกล่อให้ผู้อื่นเข้าใจผิดในสาระสำคัญที่ควรจะเป็น โดยแสดงออกนอกหน้าในสาธารณชน ให้เห็นว่าตนมีความปรารถนาดี มีความซื่อสัตย์และ อยู่ในฐานะเดียวกันกับหัวหน้า หรือเพื่อนร่วมงานจนเกิดศรัทธาใจ และเชื่อใจสนิท มอบความไว้วางใจ ในด้านต่าง ๆ ให้ทำพร้อมกับมอบหมายอำนาจให้จากนั้นก็แอบใช้การบ่อนทำลายอยู่เบื้องหลัง โดยหัวหน้า และเพื่อนร่วมงานไม่ทันระวัง เช่น หลอกล่อให้ผู้อื่นช่วยทำงานที่นอกเหนือคำสั่ง ผลเพื่อประโยชน์ของกลุ่มตนเอง การนำคะแนนผลการประเมินมาอวดอ้างว่าได้คะแนนสูงเพื่อขจัด คู่แข่งเพื่อหวังผลการพิจารณาเลื่อนขั้นตำแหน่งเมื่อต้องการให้ใครทำบางสิ่งบางอย่างให้ ก็จะไม่บอกเหตุผลที่แท้จริง ดังนั้น พฤติกรรมการหลอกลวง คือ การหลอกล่อให้ผู้อื่นเข้าใจผิดใน สาระสำคัญที่ควรจะเป็น

## 8. พฤติกรรมการขู่เข็ญ

การบังคับคดีขู่เข็ญ ผู้ที่อ่อนแกว่าด้วยคำพูดหรือ กิริยาท่าทาง มีพฤติกรรม ดังนี้ เช่น ถ้าคุณยอมอยู่ในโอวาท เป็นพวกนั้น คุณก็ได้รับผลตอบแทน และการยอมรับแบบคนวงในที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่น แต่ถ้าปฏิเสธนอกจากไม่ได้อะไรแล้ว ยังอาจถูกกลั่นแกล้งด้วยวิธีต่าง ๆ เสมือนเป็นปฏิปักษ์หรือเป็นคนวงนอก พูดข่มขู่ในจุดที่ผู้อื่นทำงานบกพร่อง ใช้อำนาจหรือกล่าวถึงสถานการณ์บางอย่างเพื่อให้คนอื่นรู้สึกหวาดเกรงหรือ เกรงกลัวจนยอมคล้อยตามความเห็นของตน แสดงว่าตนเองว่าอายุของการทำงานมากกว่าและมักจะ พูดจาข่มขู่ที่มีอายุการทำงานน้อยกว่าพูดข่มขู่ในเรื่องที่ตนเองมีความรู้มากกว่า ดังนั้น พฤติกรรม การข่มขู่ หมายถึง การบังคับคดี ขู่เข็ญ ผู้ที่อ่อนแกว่าด้วยคำพูดหรือกิริยาท่าทาง

## 9. พฤติกรรมการปล่อยข่าวลือที่เป็นเท็จ

การกล่าวอ้าง การเล่าข่าวหรือการบอก ข่าวคราวที่ไม่เป็นความจริงแก่ผู้อื่น และข่าวลือจะเกิดขึ้นจากสาเหตุหรือเพื่อเป้าหมายบางสิ่งบางอย่างดังนี้

1. เพื่อสร้างสถานการณ์หรือกระแสบางอย่างคล้าย ๆ คำกล่าวทางการเมืองที่ว่า “โยนหินถามทาง” เช่น การปล่อยข่าวว่า “นาย... จะได้มาเป็นกรรมการผู้จัดการคนใหม่” เพื่อดูกระแสตอบรับว่าจะมีมากน้อยแค่ไหน

2. สร้างความวิตกกังวลบางอย่างให้เกิดขึ้น เช่น มีข่าวลือว่า จะขายธนาคารให้ต่างชาติหรือจะปิดไป ผู้ฝากเงินก็จะได้ย้ายมาฝากธนาคารของเราเสริมหรือเพิ่มเติม

ข่าวสารที่ไม่ครบถ้วน และมีข้อจำกัดให้มีมากขึ้น คือมีข้อมูลอยู่บ้าง แล้วคนก็ไปติดต่อไป แต่งเติม หรือมีข้อมูลที่เป็นทางการบ้าง แต่มีจำกัดไม่สมบูรณ์ เพื่อเป็นสื่อในการรวมกลุ่มคนเข้าด้วยกัน คือดึงคนที่สนใจในเรื่องนั้นหรือวิตกในเรื่องนั้นเข้าไว้ด้วยกันให้เป็นพวกกัน

เช่น ข่าวลือเรื่องกิจการจะเลิกจ้างก็จะทำให้พนักงานมารวมตัวกันเพื่อเรียกร้องความเป็นธรรม มีการปล่อยข่าวลือเรื่องพฤติกรรมต่าง ๆ โดยโยนความผิดให้ผู้อื่นเพื่อขจัดคู่แข่ง

## 10. พฤติกรรมการเล่นเกมการเมือง

การยื่นเรื่องดังเรื่องต่าง ๆ ไว้แต่ซ่อนเร้นปิดบัง และก็พยายามแอบทำ เพื่อให้เกิดผลตามที่ตนเองต้องการ เช่น ผู้จัดการที่ไม่ต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลงในองค์กรแต่ไม่ได้พูดออกมาตรง ๆ ว่าไม่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ก็จะตั้งทีมงานขึ้นมาหลายชุด เพื่อศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ไปเรื่อย ๆ จนคนลืมนึกที่จะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง หรือผู้บริหารแสดงให้คนอื่นเห็นว่าจะเลือกผู้บริหารฝึกหัด (**Management trainee**) ตามเกณฑ์ของความสามารถแต่กำหนดคุณสมบัติ ตามคุณสมบัติของคนของตน ซึ่งจริง ๆ ก็เลือกที่มีความคิดเห็นเหมือน ๆ กับตนนั่นเอง คล้าย ๆ กับการลือคสเป็กนั่นเอง พฤติกรรมที่ออกไปพูดนอกที่ประชุม เพื่อหวังผลกระทบบางอย่าง ในขณะที่เมื่ออยู่ในที่ประชุมไม่ยอมพูด หรือแสดงความคิดเห็นอะไร การไปลือบปี่กรรมการที่จะเข้าประชุมให้แสดงความคิดเห็น อย่างที่ตนต้องการ ดังนั้น พฤติกรรมการเล่นเกมการเมืองก็คือ การแข่งขัน การปิดบัง และก็พยายามแอบทำ เพื่อให้เกิดผลตามที่ตนเองต้องการ

**THE END**

อ้างอิง : ดวงพร ตึงห์นา (2559)