

แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 12

หัวข้อเนื้อหาประจำบท

1. ความหมายและบริบทของการเมืองในองค์การ
2. สาเหตุของการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมือง
3. กลยุทธ์เชิงการเมืองที่มีจริยธรรม
4. กลยุทธ์เพื่อแสวงหาอำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ
5. การจัดการความขัดแย้งในองค์การ
6. การจัดการความเครียดและแรงกดดันในองค์การ
7. บทสรุป

วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

หลังจากจบการเรียนการสอนในบทนี้แล้ว ผู้เรียนมีความสามารถ ดังนี้

1. เพื่อให้ผู้เรียนสามารถอธิบายความหมายและลักษณะของการเมืองในองค์การ
2. เพื่อให้ผู้เรียนสามารถวิเคราะห์สาเหตุของการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์การ
3. เพื่อให้ผู้เรียนสามารถเลือกใช้กลยุทธ์เชิงการเมืองที่มีจริยธรรมเพื่อส่งเสริมเป้าหมายองค์การ
4. เพื่อให้ผู้เรียนสามารถประเมินกลยุทธ์การแสวงหาอำนาจที่มีประสิทธิภาพในบริบทองค์การที่แตกต่างกัน
5. เพื่อให้ผู้เรียนสามารถอธิบายแนวทางการจัดการความขัดแย้งในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ
6. เพื่อให้ผู้เรียนเสนอแนวทางการรับมือกับความเครียดและแรงกดดันในองค์การ

วิธีการสอนและกิจกรรมการเรียนการสอนประจำบท

ใช้วิธีสอนแบบบรรยายและอภิปรายแสดงความคิดเห็น โดยมีกิจกรรมการเรียนและการสอนดังนี้

1. ศึกษาเอกสารคำสอน และผู้สอนบรรยายประกอบ โดยใช้สื่อ Power Point
2. สนทนาซักถาม และอภิปรายแสดงความคิดเห็นร่วมกัน
3. ผู้สอนและผู้เรียนร่วมสรุปเนื้อหาที่เรียนมาทุกหัวข้อ
4. ให้ผู้เรียนทำแบบฝึกหัดท้ายบท

สื่อการสอน

1. เอกสารคำสอนรายวิชาองค์การและการจัดการ
2. Power Point ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง
3. วีดิทัศน์ รูปภาพ แผนภูมิ
4. สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และ E-Book ด้านองค์การและการจัดการ
5. บทเรียนที่สร้างขึ้นผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (Web-Based Instruction)
6. หนังสือ และตำราทางด้านองค์การและการจัดการ
7. ระบบออนไลน์ Google Meet และ Google Classroom

การวัดผลและประเมินผล

1. สังเกตพฤติกรรมการเรียนและความสนใจ
2. สังเกตจากการสนทนาซักถาม และการอภิปรายแสดงความคิดเห็น
3. การทำแบบฝึกหัดท้ายบท

บทที่ 12

การเมือง ความขัดแย้ง และแรงกดดันในองค์การสมัยใหม่

บทนำ

ในโลกขององค์การยุคใหม่ที่มีความซับซ้อนสูง ทั้งจากโครงสร้างการบริหารที่หลากหลาย การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี และแรงกดดันจากการแข่งขันทางธุรกิจ พฤติกรรมของบุคลากรภายในองค์การจึงไม่สามารถอธิบายได้โดยเพียงกรอบแนวคิดด้านโครงสร้างหรือหน้าที่การทำงานเท่านั้น หากแต่ต้องคำนึงถึง “พฤติกรรมเชิงการเมือง” (Organizational Politics) ที่แฝงอยู่ในการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

พฤติกรรมเชิงการเมืองไม่จำเป็นต้องเป็นสิ่งลบเสมอไป หากบุคลากรสามารถใช้กลยุทธ์เชิงการเมืองอย่างมีจริยธรรม ก็สามารถกลายเป็นเครื่องมือในการแสวงหาอำนาจ การสร้างพันธมิตร และการสร้างผลลัพธ์เชิงบวกต่อทั้งตนเองและองค์การ ในขณะเดียวกัน ความขัดแย้ง (Conflict) และความเครียด (Stress) ก็เป็นอีกสองปัจจัยที่มักเกิดขึ้นควบคู่กับบริบทการเมืองภายในองค์การ โดยเฉพาะในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็วและไม่แน่นอน หากไม่สามารถบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสม ย่อมก่อให้เกิดผลเสียต่อประสิทธิภาพและคุณภาพชีวิตของบุคลากร

การทำความเข้าใจกลไกการเมืองในองค์การ สาเหตุของพฤติกรรมเชิงการเมือง รวมถึงกลยุทธ์ในการบริหารอำนาจ ความขัดแย้ง และความเครียดอย่างมีจริยธรรมและมีประสิทธิภาพ จึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับผู้นำยุคใหม่ เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์การที่สมดุล มีพลัง และพร้อมเผชิญความท้าทายในทุกบริบท

บทที่ 12 นี้จึงมีเป้าหมายเพื่อให้ผู้เรียนได้วิเคราะห์อย่างลึกซึ้งถึงพลวัตของอำนาจ การเมือง ความขัดแย้ง และแรงกดดันในองค์การ พร้อมทั้งสามารถประยุกต์ใช้กลยุทธ์การจัดการที่เหมาะสมและสร้างสรรค์ เพื่อขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

12.1 ความหมายและบริบทของการเมืองในองค์การ

การเมืองในองค์การ (Organizational Politics) หมายถึง กระบวนการหรือพฤติกรรมที่บุคคลหรือกลุ่มภายในองค์การใช้เพื่อแสวงหาอำนาจ (Power) อิทธิพล (Influence) หรือทรัพยากร (Resources) เพื่อบรรลุเป้าหมายเฉพาะตนหรือกลุ่ม โดยพฤติกรรมเหล่านี้มักเกิดขึ้นนอกเหนือจากกระบวนการบริหารงานที่เป็นทางการ เช่น สายบังคับบัญชา กฎระเบียบ หรือโครงสร้างหน้าที่ (Mintzberg, 1985; Ferris Et Al., 2019)

การเมืองในองค์การ หมายถึง การที่บุคคลในองค์การใช้กลยุทธ์และพฤติกรรมต่างๆ เพื่อสร้างอิทธิพลและบรรลุเป้าหมายส่วนตัวหรือกลุ่ม โดยอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานและผลลัพธ์ขององค์กรโดยรวม คำว่า "การเมืองในองค์การ" มักเกี่ยวข้องกับสิ่งที่บุคคลใช้ความพยายามในการสร้างความสัมพันธ์ สร้างเครือข่าย หรือแม้กระทั่งการใช้เล่ห์เหลี่ยม เพื่อให้ได้มาซึ่งอำนาจ สถานะ หรือทรัพยากรที่ต้องการ

การเมืองในองค์การ หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลหรือกลุ่มใช้เพื่อแสวงหาอำนาจและอิทธิพลเพื่อให้บรรลุผลประโยชน์ของตนเองหรือกลุ่มของตน ซึ่งมักอยู่นอกเหนือจากระบบทางการหรือกระบวนการที่เป็นทางการขององค์การ (Greenberg & Baron, 2003; Nelson & Quick, 2006) พฤติกรรมเหล่านี้อาจปรากฏในรูปของการสร้างพันธมิตร การควบคุมข้อมูล การโน้มน้าวใจ หรือการใช้ความสัมพันธ์เพื่อเสริมอิทธิพลต่อการตัดสินใจ (Ferris Et Al., 2019)

Vigoda (2003) ขยายความว่า การเมืองในองค์การเป็นพลวัตความสัมพันธ์เชิงอำนาจที่ซ่อนอยู่ในสถานที่ทำงาน ซึ่งอาจเกิดขึ้นเพื่อปกป้องผลประโยชน์หรือผลักดันความคิดให้ได้รับการยอมรับ และอาจส่งผลกระทบต่อโครงสร้างการตัดสินใจโดยรวม

ตามแนวคิดของ Lasswell & Kaplan (1970) การเมืองคือกระบวนการของ “ใครได้อะไร เมื่อไหร่ และอย่างไร” ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงมิติของอิทธิพลและการกระจายทรัพยากรในองค์การ ขณะที่ Tushman (1997) มองว่าการเมืองในองค์การเป็นการประนีประนอม การต่อรอง และการใช้อำนาจที่มีได้ อยู่ในระบบที่เป็นทางการ

แม้ว่าองค์การจะออกแบบระบบความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการเพื่อลดความซับซ้อนของอำนาจ แต่ในทางปฏิบัติยังคงพบพฤติกรรมการใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์เฉพาะกลุ่มอยู่เสมอ (Robbins, 2003; Cavanagh, Moberg, & Velasquez, 1981)

“อำนาจ” เป็นหัวใจสำคัญของการบริหารจัดการในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารหรือพนักงานระดับปฏิบัติการ ต่างล้วนต้องเผชิญหรือเกี่ยวข้องกับอำนาจในระดับใดระดับหนึ่ง ซึ่งเป็นกลไกสำคัญที่ใช้โน้มน้าวใจ จูงใจ หรือผลักดันให้บุคคลอื่นปฏิบัติตาม (Robbins, 2003) บุคลากรที่ไม่มีอำนาจมักแสวงหาอำนาจเพื่อสร้างความก้าวหน้าให้กับตนเอง (Mitchell & Larson, 1987)

ในบริบทขององค์การ บุคคลมีความหลากหลายทั้งในแง่ค่านิยม แรงจูงใจ และพฤติกรรม ไม่ว่าจะ เป็น มนุษย์เศรษฐกิจ (Economic Man) มนุษย์ราชการ (Administrative Man) มนุษย์สังคม (Social Man) และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง มนุษย์การเมือง (Political Man) ที่มีแรงขับเคลื่อนจากความต้องการ อำนาจและสถานะ (Bowonwattana, 2015)

Pfeffer (1981) ชี้ว่า การเมืองเป็นสิ่งที่อยู่คู่กับองค์การ เนื่องจากความแตกต่างด้านค่านิยม เป้าหมาย และการจำกัดของทรัพยากรเป็นตัวเร่งให้เกิดพฤติกรรมเชิงการเมือง โดย Kakabadse (1983) เสริมว่า การเมืองในองค์การเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ยาก และมักเกิดขึ้นในรูปแบบของการมีปฏิสัมพันธ์เพื่อ แสวงหาทรัพยากรหรือโอกาส

ทั้งนี้ ผลของการเมืองในองค์การอาจเป็นได้ทั้งเชิงบวกและลบ ขึ้นอยู่กับทัศนคติและทักษะของ ผู้ใช้อำนาจ Ferris & King (1991) พบว่าพฤติกรรมเชิงการเมืองมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับทัศนคติของ ผู้บริหาร และสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพใช้ด้วยความระมัดระวัง

Madison Et Al. (1980) ยังเสนอว่า ผู้บริหารจำนวนมากเชื่อว่าการเมืองในองค์การเป็นสิ่งจำเป็น ในบางสถานการณ์ และสามารถส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จของเป้าหมายองค์การได้หากบริหารจัดการ อย่างเหมาะสม ขณะที่ Bacharach (2005) ชี้ให้เห็นว่า การเมืองในองค์การไม่ควรถูกมองในแง่ลบเสมอไป แต่ควรถูกพัฒนาให้เป็น “ทักษะ” ที่สนับสนุนการบริหารแบบมีประสิทธิภาพ

ในยุคแห่งความเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันอย่างเข้มข้น องค์การจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือ และความเห็นอกเห็นใจเดียวกันจากบุคลากรในทุกระดับ แม้ว่าบุคลากรส่วนใหญ่จะมีความตั้งใจร่วมกันใน การผลักดันให้องค์การบรรลุพันธกิจและเติบโตอย่างยั่งยืน แต่ในระดับปัจเจกบุคคล ย่อมหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่ จะมีความคาดหวังในเรื่องของความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน อำนาจ และผลประโยชน์ส่วนตน ความ คาดหวังเหล่านี้นำไปสู่การแข่งขันเพื่อแสวงหาอิทธิพลและทรัพยากร ซึ่งหากดำเนินอยู่ภายใต้กรอบของ ความโปร่งใสและจริยธรรม ย่อมถือเป็นส่วนหนึ่งของพลวัตที่สร้างสรรค์ในองค์การ อย่างไรก็ตาม ในทาง ปฏิบัติ มักพบว่าบุคลากรบางส่วนใช้วิธีการนอกเหนือจากระบบทางการ หรือ “การเมืองในองค์การ” ซึ่ง อาจก่อให้เกิดผลกระทบในทางลบต่อความสามัคคีและประสิทธิภาพการทำงานโดยรวม (ดวงทอง สิ้นชัย และโยธิน นวบุตร, 2563)

อย่างไรก็ตาม การเมืองในองค์การมิได้มีแต่ด้านลบเสมอไป หากมีการจัดการอย่างชาญฉลาด การเมืองสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการประสานความแตกต่าง กระจายผลประโยชน์อย่างยุติธรรม และ ขับเคลื่อนองค์การไปข้างหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเข้าใจบริบทของการเมืองในองค์การจึงเป็น ทักษะสำคัญของผู้นำและบุคลากรในโลกการทำงานสมัยใหม่

การเมืองในองค์การเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจากปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความหลากหลาย ภายใต้อสภาพแวดล้อมที่มีข้อจำกัด การเข้าใจกลไกของพฤติกรรมเชิงการเมืองจะช่วยให้ผู้นำสามารถใช้ “อำนาจ” อย่างมีประสิทธิภาพและมีจริยธรรม เพื่อให้การเมืองกลายเป็นพลังสร้างสรรค์ ไม่ใช่เป็น อุปสรรคต่อความสำเร็จขององค์การ

12.1.1 บริบทที่ทำให้เกิดการเมืองในองค์การ

การเมืองในองค์การ (Organizational Politics) ไม่ได้เกิดขึ้นโดยบังเอิญ หากแต่ได้รับอิทธิพลจากหลายบริบทที่เอื้อต่อการใช้พฤติกรรมหรือกลยุทธ์ที่ไม่เป็นทางการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของบุคคลหรือกลุ่มหนึ่งในองค์การ บริบทสำคัญที่ผลักดันให้เกิดการเมืองในองค์การ ได้แก่

1) โครงสร้างองค์การที่มีอำนาจกระจาย (Decentralized Structures) ในองค์การที่มีโครงสร้างแบบ อำนาจกระจาย (Decentralized) การตัดสินใจไม่ได้อยู่ในมือของคนกลุ่มเดียว แต่กระจายอยู่ในหลายระดับหรือหลายฝ่าย ซึ่งทำให้เกิดช่องทางการใช้กลยุทธ์เชิงการเมืองเพื่อชักจูง หรือนำเสนอผลประโยชน์ตนเองในแต่ละศูนย์อำนาจ

Mintzberg (1985) ชี้ว่า องค์การที่มีหลายศูนย์อำนาจ (Multiple Power Centers) มีแนวโน้มที่จะเกิดการเมืองสูง เนื่องจากเกิดการแข่งขันกันของกลุ่มผลประโยชน์ที่ต่างกัน

Ferris Et Al. (2019) เสริมว่า โครงสร้างที่เปิดกว้างอาจทำให้ผู้คนรู้สึกว่าจะต้อง “เล่นเกมการเมือง” เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรหรืออิทธิพล

2) สภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนและเปลี่ยนแปลงเร็ว (Uncertainty) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) เช่น การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี กฎระเบียบ หรือเศรษฐกิจ ทำให้เกิดความคลุมเครือในหน้าที่ เป้าหมาย หรือกระบวนการภายในองค์การ ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมสำหรับการเมือง เนื่องจากข้อมูลไม่สมบูรณ์ และการตัดสินใจต้องอาศัยอิทธิพลนอกระบบทางการ

Pfeffer (2022) ระบุว่า ในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ผู้ที่มีทักษะการเมืองสามารถใช้โอกาสนี้ในการขึ้นนำทิศทางขององค์การ หรือเพิ่มอำนาจให้ตนเอง

Buchanan & Badham (2020) กล่าวว่าสถานการณ์ที่คลุมเครือมักนำไปสู่ “การตีความตามอัตวิสัย” ซึ่งเอื้อต่อการบิดเบือนข้อมูลเพื่อเป้าหมายส่วนบุคคล

3) ความขาดแคลนของทรัพยากร (Resource Scarcity) ในองค์การที่ทรัพยากรจำกัด ไม่ว่าจะเป็น งบประมาณ เวลา ตำแหน่ง หรือความสนใจจากผู้บริหาร จะมีการแข่งขันเพื่อครอบครองหรือเข้าถึงทรัพยากรเหล่านั้น ซึ่งกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมการเมือง เช่น การช่วงชิงเครดิต การลอบบี้ผู้มีอำนาจ หรือการสร้างพันธมิตร

Cropanzano Et Al. (2017) พบว่า ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดจะเพิ่มแรงกดดันในการแข่งขัน และลดความโปร่งใสในการตัดสินใจ ซึ่งเป็นแรงจูงใจของพฤติกรรมเชิงการเมือง

4) ความทะเยอทะยานในการเติบโตทางอาชีพ (Career Ambition) บุคลากรที่มีความทะเยอทะยานสูง (High Career Ambition) มีแนวโน้มที่จะพยายามสร้างอิทธิพล เพื่อเลื่อนตำแหน่ง หรือเพิ่มบทบาทในองค์การ โดยเฉพาะในระบบที่ความก้าวหน้าขึ้นอยู่กับ “การรับรู้” ของผู้อื่น ไม่ใช่เฉพาะผลลัพธ์เชิงปริมาณ

Ferris & Treadway (2012) ระบุว่า ผู้ที่มีเป้าหมายอาชีพชัดเจนมักมีแนวโน้มใช้ทักษะทางการเมือง (Political Skill) เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ส่งเสริมตนเองและโน้มน้าวผู้มีอำนาจ

อีกทั้งยังมักใช้ “Impression Management” เช่น การพูดในที่ประชุม การเป็นผู้นำกิจกรรม หรือการบริหารภาพลักษณ์ในที่สาธารณะ

บริบททั้ง 4 ประการข้างต้น คือสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเกิดการเมืองในองค์การ โดยบุคลากรจะพยายามใช้กลยุทธ์ที่ซ่อนอยู่ (Tacit Tactics) เพื่อสร้างอิทธิพล บรรลุเป้าหมาย หรือรักษาผลประโยชน์ตนเอง การเข้าใจบริบทเหล่านี้จึงจำเป็นสำหรับผู้บริหารในการออกแบบโครงสร้าง การจัดสรรทรัพยากร และการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การที่โปร่งใส

12.1.2 บริบทของการเมืองในองค์การยุคใหม่ (Context Of Organizational Politics)

บริบทของการเมืองในองค์การยุคใหม่ ได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมีนัยสำคัญตามโครงสร้างองค์การที่มีความยืดหยุ่นมากขึ้น ระบบอำนาจที่กระจายตัว และสภาพแวดล้อมที่มีพลวัตสูง ซึ่งส่งผลให้ “การเมืองในองค์การ” ไม่ใช่เพียงปรากฏการณ์ของผู้บริหารระดับสูงอีกต่อไป หากแต่แทรกซึมอยู่ในทุกระดับ ทุกสายงาน และทุกบทบาทหน้าที่ในองค์การ

โครงสร้างองค์การยุคใหม่: พื้นที่ของพฤติกรรมทางการเมือง

โครงสร้างแบบแบน (Flat) แมทริกซ์ (Matrix) และแบบเครือข่าย (Networked Organizations) เป็นลักษณะเด่นขององค์การในยุคปัจจุบัน โครงสร้างเหล่านี้ลดการควบคุมจากบนลงล่าง (Top-Down Control) และเปิดโอกาสให้พนักงานในทุกระดับมีบทบาทมากขึ้นในการตัดสินใจร่วมกัน ส่งผลให้การเมืองในองค์การเกิดขึ้นอย่างกว้างขวาง ไม่จำกัดอยู่แค่ระดับบริหาร (Hochwarter Et Al., 2020)

ยกตัวอย่างเช่น ในทีมโครงการแบบ Cross-Functional พนักงานอาจต้องแย่งชิงทรัพยากร หรือพยายามสร้างพันธมิตรเพื่อผลักดันแนวคิดของตนให้ได้รับการยอมรับจากหลายฝ่าย ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้คือรูปแบบหนึ่งของการเมืองในองค์การที่เกิดจากบริบทเชิงโครงสร้าง

ปัจจัยร่วมสมัยที่เอื้อต่อการเมืองในองค์การ

1) ความคลุมเครือของอำนาจ (Ambiguity Of Authority) เมื่อสายการบังคับบัญชาหรือบทบาทความรับผิดชอบไม่ชัดเจน เช่นในทีมโครงการชั่วคราว หรือในระบบ Matrix ที่ผู้ปฏิบัติงานมีผู้บังคับบัญชาหลายคน ความคลุมเครือเช่นนี้ทำให้การเมืองกลายเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างอิทธิพลและการต่อรองอำนาจ (Drory & Vigoda-Gadot, 2010)

2) การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Rapid Change And Uncertainty) ในยุคของการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีที่รวดเร็ว องค์การต้องปรับตัวอยู่เสมอ ส่งผลให้กฎเกณฑ์ดั้งเดิมไม่สามารถใช้อธิบายหรือควบคุมทุกสถานการณ์ได้ บุคลากรจึงต้องหาทางเอาตัวรอดผ่านพฤติกรรมทางการเมือง เช่น

การรักษาตำแหน่ง การแย่งชิงทรัพยากร หรือการแสดงตนให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง แม้ไม่ได้รับมอบหมายอย่างเป็นทางการ (Ferris Et Al., 2019)

3) การแข่งขันภายในองค์การ (Internal Competition) การแข่งขันเพื่อเลื่อนตำแหน่ง ได้รับงบประมาณ หรือการได้รับการยอมรับจากผู้บริหาร เป็นปัจจัยกระตุ้นพฤติกรรมการเมืองในองค์การโดยตรง โดยเฉพาะในระบบประเมินผลงานที่เน้นความสำเร็จรายบุคคลหรือรางวัลที่มีจำกัด (Gandz & Murray, 1980) ความกดดันจากระบบนี้กระตุ้นให้เกิดการสร้างพันธมิตร การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ และการจัดการภาพลักษณ์ตนเอง

4) การทำงานข้ามสายงานและข้ามวัฒนธรรม ในองค์การที่มีความหลากหลายทั้งทางวัฒนธรรม ประสิทธิภาพ และความรู้ พฤติกรรมทางการเมืองมักถูกใช้ เป็นเครื่องมือในการปรับตัว เพื่อสร้างความเข้าใจและการยอมรับจากกลุ่มที่มีพื้นฐานแตกต่างกัน (Vigoda-Gadot & Drory, 2016) นอกจากนี้ องค์การข้ามชาติ (Multinational Corporations) ยังพบว่าการเมืองภายในมีความซับซ้อนมากขึ้น เมื่อบริบทท้องถิ่นส่งผลต่อความหมายและการแสดงออกของพฤติกรรมเชิงการเมือง

ในบริบทขององค์การสมัยใหม่ การเมืองกลายเป็น “ทักษะที่จำเป็น” มากกว่าจะเป็นเพียง “พฤติกรรมลบ” เพราะบุคลากรต้องดำเนินการในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อน ไม่แน่นอน และมีอำนาจกระจาย การเข้าใจการเมืองจึงไม่ใช่เพียงเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหา แต่ยังเป็นเครื่องมือในการบริหารการเปลี่ยนแปลง การสร้างความร่วมมือ และการรักษาสมดุลของอำนาจภายในองค์การ

12.1.3 ลักษณะของพฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์การ (Forms Of Political Behavior In Organizations)

ลักษณะของพฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์การ เป็นการแสดงออกของบุคคลหรือกลุ่มที่มุ่งเน้นการแสวงหาอำนาจและอิทธิพลนอกกรอบระบบราชการหรือสายบังคับบัญชาอย่างเป็นทางการ โดยพฤติกรรมเหล่านี้อาจส่งผลทั้งทางบวกและทางลบต่อองค์การ ขึ้นอยู่กับเจตนา วิธีการ และความโปร่งใสในการดำเนินการ โดยมีลักษณะ ดังนี้

1) การสร้างเครือข่ายหรือพันธมิตร (Networking And Alliances) การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ผู้มีอำนาจ หรือผู้มีอิทธิพลในองค์การ เป็นกลยุทธ์สำคัญที่ใช้เพื่อเสริมสร้างการสนับสนุนแนวคิด ผลักดันโครงการ หรือต่อรองทรัพยากร พฤติกรรมเช่นนี้พบมากในองค์การที่มีลำดับชั้นและอำนาจกระจาย (Decentralized) ซึ่งเปิดโอกาสให้การสร้างพันธมิตรมีบทบาทสำคัญในการผลักดันความก้าวหน้าในสายงาน (Vigoda-Gadot & Drory, 2016)

ตัวอย่างเช่น การร่วมมือกับหัวหน้างานในโครงการสำคัญเพื่อแสดงความจงรักภักดีและขอการสนับสนุนในการเลื่อนตำแหน่ง

2) การควบคุมหรือเลือกนำเสนอข้อมูล (Information Management) การเมืองในองค์การมักเกี่ยวข้องกับการควบคุมหรือเลือกนำเสนอข้อมูล เพื่อชี้นำการตัดสินใจของผู้อื่น เช่น การบิดเบือนข้อมูล

เพื่อลดความน่าเชื่อถือของคู่แข่ง หรือการเผยแพร่เฉพาะข้อมูลที่สนับสนุนจุดยืนของตนเอง การใช้ข้อมูลอย่างมีกลยุทธ์จึงกลายเป็นเครื่องมือที่ทรงพลังในการสร้างอิทธิพล (Hochwarter Et Al., 2020)

ตัวอย่างเช่น การสรุปรายงานที่เน้นแต่ผลลัพธ์เชิงบวกเพื่อเสนอผู้บริหาร

3) การใช้เล่ห์กลทางวาจากรรม (Impression Management) พฤติกรรมลักษณะนี้คือการจัดการภาพลักษณ์ของตนเองเพื่อให้เป็นที่ยอมรับหรือน่าเชื่อถือ เช่น การพูดในลักษณะที่ทำให้ผู้มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถ หรือเป็นผู้ที่น่าเชื่อถือมากกว่า ซึ่งในบางครั้งอาจเป็นการสร้างภาพเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าความจริงใจในการทำงาน (Ferris Et Al., 2019)

ตัวอย่างเช่น การแสดงออกในที่ประชุมให้ดูมีความมั่นใจ แม้ในความเป็นจริงจะยังไม่มีแนวทางแก้ปัญหาที่ชัดเจน

4) การใช้ความสัมพันธ์เชิงอำนาจ (Power Relations) พฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์การจำนวนมากอาศัยโครงสร้างความสัมพันธ์ในแนวดิ่ง เช่น ความสัมพันธ์กับผู้มีอำนาจ ผู้บริหาร หรือผู้นำกลุ่ม เพื่อขยายอำนาจและอิทธิพลของตนเองโดยไม่อาศัยกระบวนการอย่างเป็นทางการ การใช้ความสัมพันธ์เชิงอำนาจเช่นนี้อาจช่วยเร่งความก้าวหน้า แต่ก็เสี่ยงต่อการขัดแย้งในองค์การ หากไม่ได้รับการควบคุม (Vigoda-Gadot & Drory, 2016; Allen Et Al., 2020)

ตัวอย่างเช่น การใช้ความใกล้ชิดกับผู้บริหารระดับสูงเพื่อกดดันให้ทีมอื่นทำตามข้อเสนอของตน

พฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์การไม่ใช่สิ่งเลวร้ายเสมอไป หากถูกใช้ในเชิงกลยุทธ์ด้วยจริยธรรม ก็สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกและการบริหารความขัดแย้งได้อย่างชาญฉลาด อย่างไรก็ตาม องค์การต้องมีระบบบริหารจัดการที่สามารถควบคุมพฤติกรรมเชิงการเมืองไม่ให้เบี่ยงเบนไปในทางที่ส่งผลเสียต่อเป้าหมายโดยรวม

12.1.4 การเมืองในมิติสร้างสรรค์และทำลายล้าง (Constructive Vs. Destructive Politics)

แนวคิดเรื่อง “การเมืองในองค์การในมิติสร้างสรรค์และมิติตำลายล้าง” (Constructive Vs. Destructive Politics) สะท้อนให้เห็นถึง “พลังสองคม” ของพฤติกรรมเชิงการเมืองที่สามารถส่งผลกระทบต่อองค์การได้ทั้งในด้านบวกและด้านลบ ขึ้นอยู่กับ เจตนา วิธีการ และ ผลลัพธ์ ที่เกิดขึ้นตามมาจากพฤติกรรมนั้น ๆ

การเมืองเชิงสร้างสรรค์ พฤติกรรมทางการเมืองที่มีจริยธรรม การเมืองเชิงสร้างสรรค์ไม่ได้ปฏิเสธการใช้กลยุทธ์หรืออิทธิพล หากแต่มุ่งใช้พฤติกรรมทางการเมืองเพื่อประโยชน์ร่วม เช่น การประสานงานระหว่างฝ่าย, การลอบบี้เพื่อขอทรัพยากรที่จำเป็นต่อความสำเร็จของโครงการ, หรือการใช้เครือข่ายเพื่อสนับสนุนเป้าหมายของทีม

Buchanan And Badham (2020) เสนอว่า “Constructive Political Behavior สามารถทำหน้าที่เป็นกลไกที่จำเป็นในการสร้างความเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อนในองค์การได้อย่างมีจริยธรรม”

เช่นเดียวกับ Vigoda-Gadot (2003) ที่ชี้ว่า บุคลากรที่ใช้พฤติกรรมการเมืองในเชิงรุกเพื่อปรับตัวและประสานความร่วมมือในสถานการณ์ที่คลุมเครือ มักจะมีระดับความผูกพันและประสิทธิภาพสูงกว่า

การเมืองเชิงทำลายล้าง พฤติกรรมที่แฝงด้วยเจตนาลบ พฤติกรรมเชิงการเมืองที่มีเป้าหมายเพื่อผลประโยชน์เฉพาะตนโดยไม่คำนึงถึงองค์การ อาจแสดงออกในรูปแบบของการใส่ร้าย ปกปิดข้อมูล บิดเบือนข้อเท็จจริง หรือสร้างพันธมิตรเพื่อกัดกันคู่แข่ง

Ferris Et Al. (2019) ระบุว่า “Destructive Political Behavior Not Only Damages Interpersonal Trust, But Also Corrodes The Ethical Climate Of The Organization And Hinders Performance” การเมืองประเภทนี้ไม่เพียงลดประสิทธิภาพการทำงานร่วมกัน แต่ยังทำลายขวัญกำลังใจของทีม และอาจก่อให้เกิด Turnover สูงขึ้น

ตารางที่ 12.1 เปรียบเทียบความหมายและลักษณะของสองมิติ

มิติ	การเมืองเชิงสร้างสรรค์ (Constructive Politics)	การเมืองเชิงทำลายล้าง (Destructive Politics)
เป้าหมาย	เพื่อสนับสนุนผลประโยชน์ขององค์การ ทีม และวิสัยทัศน์ร่วม (Organizational-Oriented)	เพื่อสนับสนุนผลประโยชน์เฉพาะตนหรือกลุ่มตน (Self-Serving)
วิธีการ	ใช้กลยุทธ์ที่โปร่งใส มีจริยธรรม และอิงระบบคุณค่า	ใช้วิธีการหลอกลวง ปกปิดข้อมูล สร้างเครือข่ายแอบแฝง
ผลลัพธ์	เกิดความร่วมมือ ความไว้วางใจ และนวัตกรรม	ก่อให้เกิดความไม่ไว้วางใจ ความขัดแย้ง และบรรยากาศทางลบ

บทบาทของผู้นำในการกำกับพฤติกรรมการเมือง

ในโลกขององค์การยุคใหม่ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำควรทำความเข้าใจธรรมชาติของพฤติกรรมการเมือง และบริหารจัดการให้เกิดผลลัพธ์เชิงบวก เช่น การสร้างวัฒนธรรมที่ให้คุณค่ากับความโปร่งใส มีการเปิดพื้นที่ให้มีการสื่อสารที่ตรงไปตรงมา และมีการตั้งระบบรางวัลที่เชิดชูพฤติกรรมทางการเมืองที่ส่งเสริมองค์กร ซึ่งการเมืองในองค์การจึงไม่ใช่เรื่องที่ควรหลีกเลี่ยง หากแต่ควร “จัดการ” อย่างสร้างสรรค์

บทบาทของผู้นำในการกำกับพฤติกรรมการเมืองในองค์การสมัยใหม่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากพฤติกรรมเชิงการเมือง (Organizational Politics) เป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ในระบบการทำงานที่มีคนหลายบทบาท หลายเป้าหมาย และมีทรัพยากรจำกัด ผู้นำจึงต้องมีความสามารถในการ “บริหารการเมือง” มากกว่าการ “หลีกเลี่ยงการเมือง”

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องเริ่มต้นจากการตระหนักว่าการเมืองในองค์การเป็นพฤติกรรมธรรมชาติที่เกิดจากความแตกต่างของเป้าหมายส่วนบุคคลและเป้าหมายองค์การ (Ferris Et Al., 2019) การเมืองไม่จำเป็นต้องมีผลเสียเสมอไป หากถูกนำมาใช้ในเชิงกลยุทธ์อย่างเหมาะสมและมีจริยธรรม

ตัวอย่างเช่น พฤติกรรมอย่างการสร้างเครือข่ายพันธมิตรเพื่อขับเคลื่อนโครงการ อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานในสภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงสูง (Mintzberg, 1985)

ผู้นำควรส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการมีส่วนร่วม การเปิดเผยข้อมูล และการสื่อสารอย่างตรงไปตรงมา เพราะความคลุมเครือมักเปิดโอกาสให้การเมืองเชิงทำลายล้างเกิดขึ้นได้ง่าย (Buchanan & Badham, 2020)

ผู้นำควรแสดงบทบาทของ “Gatekeeper” หรือ “ผู้คุมจริยธรรม” ในการประเมินพฤติกรรมทางการเมืองในองค์การ โดยให้รางวัลกับพฤติกรรมที่ช่วยขับเคลื่อนองค์การ (เช่น การประสานงาน การโน้มน้าวอย่างมีคุณธรรม) และจัดการกับพฤติกรรมที่บ่อนทำลาย เช่น การปิดบังข้อมูลหรือใส่ร้าย

ตามแนวคิดของ Vigoda-Gadot & Drory (2016) พฤติกรรมทางการเมืองสามารถจัดการได้ด้วยการออกแบบ “ระบบแรงจูงใจ” ที่ให้รางวัลกับการใช้พฤติกรรมทางการเมืองอย่างสร้างสรรค์

ผู้นำเองควรแสดงบทบาทของแบบอย่าง (Role Model) ในการใช้การเมืองอย่างมีจริยธรรม โดยแสดงให้เห็นว่าการใช้อิทธิพลหรือกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อผลประโยชน์ขององค์การสามารถกระทำได้โดยไม่ละเมิดความยุติธรรมหรือคุณธรรม

Hochwarter Et Al. (2020) ชี้ว่าผู้นำที่ใช้การเมืองเพื่อ “สร้าง” มากกว่า “แย่ง” จะมีผลต่อ Engagement ของทีมในเชิงบวก

ในบางกรณี ผู้นำควรสนับสนุนให้บุคลากรเข้าใจและพัฒนาทักษะทางการเมืองที่สร้างสรรค์ เช่น ทักษะการโน้มน้าวใจ การสร้างเครือข่าย การเจรจาต่อรอง หรือการประสานประโยชน์ร่วมกับฝ่ายต่าง ๆ ซึ่งถือเป็นทักษะเชิงรุกที่จำเป็นในโลกการทำงานยุคใหม่ การเมืองในองค์การไม่ใช่ “สิ่งต้องห้าม” แต่เป็นปรากฏการณ์ที่ต้อง “บริหารจัดการ” ด้วยความเข้าใจและกลยุทธ์ที่รอบคอบ ผู้นำที่สามารถแปลงพลังทางการเมืองให้เป็นแรงขับเคลื่อนเชิงบวก ย่อมทำให้องค์การสามารถปรับตัว เติบโต และรักษาเสถียรภาพได้อย่างยั่งยืน

12.2 สาเหตุของการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมือง

พฤติกรรมเชิงการเมือง (Organizational Political Behavior) เกิดจากปัจจัยหลายมิติที่แทรกซึมอยู่ในโครงสร้าง ระบบ ความสัมพันธ์ และวัฒนธรรมขององค์การ การเข้าใจรากเหง้าและที่มาของพฤติกรรมเหล่านี้จะช่วยให้ผู้นำและผู้บริหารสามารถบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ และลดผลกระทบเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นได้

สาเหตุของการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมือง

1) ความไม่แน่นอนของสิ่งแวดล้อม (Environmental Uncertainty) การเปลี่ยนแปลงของตลาด เทคโนโลยี หรือกฎระเบียบต่าง ๆ สร้างสภาวะที่คาดเดาไม่ได้ ส่งผลให้บุคลากรมีแนวโน้มใช้การเมืองเป็นเครื่องมือในการรักษาตำแหน่งหรือสร้างความมั่นคงให้ตนเองในองค์การ เช่น การจับกลุ่มพันธมิตร หรือการให้ข้อมูลที่เลือกสื่อสาร (Selective Disclosure) (Vigoda-Gadot & Drory, 2016)

2) ความขาดแคลนของทรัพยากร (Resource Scarcity) ทรัพยากร เช่น ตำแหน่ง อำนาจงบประมาณ และโอกาสในการพัฒนา เป็นสิ่งที่มีจำกัด เมื่อทรัพยากรมีน้อยกว่าความต้องการ การแข่งขันเพื่อเข้าถึงทรัพยากรเหล่านี้ย่อมทวีความรุนแรงขึ้น นำไปสู่พฤติกรรมเชิงการเมืองเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ต้องการ (Ferris Et Al., 2019)

3) โครงสร้างองค์การที่คลุมเครือ (Ambiguous Or Decentralized Structures) โครงสร้างที่ขาดความชัดเจนในสายการบังคับบัญชา เช่น โครงสร้างแบบแมทริกซ์ (Matrix) หรือโครงสร้างแนวราบ (Flat Structure) มักเปิดพื้นที่ให้บุคคลใช้กลยุทธ์ทางการเมืองเพื่อสร้างอิทธิพลโดยไม่ต้องพึ่งตำแหน่งทางการงานโดยตรง (Buchanan & Badham, 2020)

4) ความแตกต่างของเป้าหมายระหว่างบุคคล (Goal Incongruence) เมื่อบุคลากรหรือฝ่ายงานต่าง ๆ มีเป้าหมายที่ไม่สอดคล้องกัน เช่น ฝ่ายการเงินเน้นลดต้นทุน ขณะที่ฝ่ายวิจัยเน้นนวัตกรรม พฤติกรรมเชิงการเมืองจึงเกิดขึ้นเพื่อโน้มน้าวหรือผลักดันนโยบายที่เอื้อต่อฝ่ายตน (Mintzberg, 1985)

5) แรงจูงใจส่วนบุคคล (Individual Disposition & Career Ambition) บุคลิกภาพและความทะเยอทะยานทางอาชีพของบุคคล เช่น ความต้องการมีอิทธิพล ต้องการเป็นผู้นำ หรือปรารถนาในความก้าวหน้า มักเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลใช้พฤติกรรมเชิงการเมืองมากกว่าคนทั่วไป (Hochwarter Et Al., 2020)

6) วัฒนธรรมองค์การที่เปิดให้มีการเมือง (Organizational Culture And Norms) บางองค์การมีวัฒนธรรมที่เปิดช่องทางให้พฤติกรรมเชิงการเมืองกลายเป็น “เกมที่ต้องเล่น” เช่น มีระบบการเลื่อนตำแหน่งที่ไม่โปร่งใส หรือมีผู้นำที่ให้รางวัลกับการเอาใจมากกว่าผลงานจริง (Ferris & Treadway, 2012)

พฤติกรรมเชิงการเมือง เป็นผลสะท้อนจากบริบท องค์ประกอบเชิงโครงสร้าง ความไม่สมดุลของทรัพยากร และธรรมชาติของมนุษย์ในบริบทของอำนาจ การเข้าใจที่มาเหล่านี้จะช่วยให้องค์การสามารถ “บริหาร” การเมืองได้อย่างสร้างสรรค์ ไม่ใช่ “หลีกเลี่ยง” การเมืองโดยสิ้นเชิง

12.2.1 ความไม่สมดุลของอำนาจ (Power Imbalance)

ความไม่สมดุลของอำนาจ (Power Imbalance) หมายถึง สภาพการณ์ในองค์การที่บุคคลหรือกลุ่มบางกลุ่มมีอำนาจหรืออิทธิพลเหนือบุคคลอื่นอย่างไม่เท่าเทียม โดยเฉพาะในด้านการตัดสินใจ การเข้าถึงทรัพยากร หรือการกำหนดทิศทางของนโยบาย (Buchanan & Badham, 2020) ซึ่งความไม่สมดุลนี้เป็นรากฐานสำคัญที่ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์การ เพราะผู้ที่มีอำนาจจะพยายามปกป้องสถานะของตน ส่วนผู้ที่มีอำนาจน้อยก็จำเป็นต้องใช้กลยุทธ์ทางการเมืองเพื่อเพิ่มโอกาสในการอยู่รอดและความก้าวหน้า

ในหลายกรณี องค์การมีลำดับชั้นที่ชัดเจน ส่งผลให้บุคลากรบางกลุ่มมีอำนาจโดยโครงสร้าง (Structural Power) ขณะที่ผู้อื่นไม่มี แม้จะมีผลงานที่ดีหรือศักยภาพสูงก็ตาม ดังนั้น บุคคลเหล่านี้จึงหันไปใช้การเมืองในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น การสร้างพันธมิตร การประจบประแจง การควบคุมข้อมูล หรือการโน้มน้าวผ่านวาจากรรม

กลไกของการเมืองเมื่ออำนาจไม่สมดุล

เมื่อลำดับอำนาจในองค์การไม่เท่าเทียม การใช้อำนาจอย่างเป็นทางการอาจไม่ครอบคลุมทั้งหมด บุคลากรในระดับกลางหรือระดับล่างจึงต้องพึ่งพา อำนาจเชิงสัมพันธ์ (Relational Power) หรือ อิทธิพลทางวัฒนธรรม (Cultural Capital) เพื่อโน้มน้าวและสร้างโอกาสให้ตนเอง ซึ่งทำได้โดย

- การสร้างเครือข่ายกับผู้ที่มีอำนาจ (Networking With Power Holders)
- การสร้างภาพลักษณ์มีอาชีพเพื่อให้ได้รับการยอมรับ (Impression Management)
- การควบคุมข้อมูลหรือเลือกสื่อสารเพื่อขึ้นนำ (Selective Communication)

ตัวอย่างพฤติกรรมที่เกิดจากความไม่สมดุลของอำนาจ

- การเล่นพรรคเล่นพวก (Favoritism) ผู้มีอำนาจเลือกสนับสนุนเฉพาะบุคคลที่ใกล้ชิด
- การบิดเบือนข้อเท็จจริง (Manipulating Perceptions) ผู้มีอำนาจใช้ข้อมูลเพื่อสร้างความได้เปรียบ
- การปิดกั้นโอกาสของผู้อื่น (Blocking Others' Advancement) โดยไม่ให้เข้าถึงแหล่งทรัพยากรหรือข้อมูลสำคัญ

ผลกระทบต่อองค์การ

หากความไม่สมดุลของอำนาจไม่ได้รับการจัดการที่ดี จะก่อให้เกิด “วัฒนธรรมทางการเมืองที่เป็นพิษ” (Toxic Political Climate) ซึ่งอาจนำไปสู่ความไม่เป็นธรรม ความไม่ไว้วางใจ และลดประสิทธิภาพขององค์การโดยรวม (Hochwarter, Landry, & Deortentiis, 2020) ในทางกลับกัน หากผู้นำสามารถออกแบบระบบที่ลดช่องว่างของอำนาจ หรือสร้างระบบที่ส่งเสริมความโปร่งใส องค์การย่อมจะสามารถจัดการการเมืองให้เกิดผลลัพธ์เชิงสร้างสรรค์ได้

12.2.2 การแข่งขันเพื่อทรัพยากรและตำแหน่ง (Competition For Resources And Positions)

องค์การในยุคปัจจุบันดำเนินงานภายใต้ข้อจำกัดของทรัพยากร ไม่ว่าจะเป็น งบประมาณ ตำแหน่งหน้าที่ โอกาสในการอบรมหรือเลื่อนตำแหน่ง สิทธิประโยชน์ หรือแม้แต่ ความไว้วางใจจากผู้บริหาร ทรัพยากรเหล่านี้มักมีอยู่อย่างจำกัด และไม่สามารถจัดสรรให้กับทุกคนได้อย่างเท่าเทียมในเวลาเดียวกัน ด้วยเหตุนี้ บุคลากรจึงมักเข้าสู่การแข่งขันเพื่อช่วงชิงหรือรักษาทรัพยากรเหล่านี้ โดยใช้พฤติกรรมเชิงการเมืองในลักษณะต่าง ๆ เช่น การสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีอำนาจ การเสนอผลงานเกินจริง หรือแม้แต่การลดความน่าเชื่อถือของผู้อื่นในสายตาของผู้บริหาร (Hochwarter, Landry, & Deortentiis, 2020)

ลักษณะของการแข่งขันเชิงการเมือง (Types Of Political Competition)

การแข่งขันเชิงการเมือง (Political Competition) ในองค์การเป็นกระบวนการที่บุคลากรหรือกลุ่มใช้กลยุทธ์เพื่อให้ได้เปรียบเหนือผู้อื่นในด้านตำแหน่ง อำนาจ หรือทรัพยากร ซึ่งสามารถจำแนกได้เป็น 3 ลักษณะสำคัญ ดังนี้

1) การแข่งขันแบบเงิบ (Covert Competition) การแข่งขันแบบเงิบหมายถึงการใช้กลยุทธ์เชิงการเมืองโดยไม่เปิดเผยอย่างชัดเจน เป็นรูปแบบที่มักพบบ่อยในองค์การที่มีลำดับชั้นสูง หรือวัฒนธรรมที่ไม่ส่งเสริมความโปร่งใส เช่น

- การสร้างเครือข่ายส่วนตัว (Informal Networking) เพื่อได้รับข้อมูลภายในหรือการสนับสนุน
- การเล่นพรรคเล่นพวก (Favoritism And Patronage) โดยใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวเพื่อให้ได้เปรียบในการเลื่อนตำแหน่ง
- การเสนอแนวคิดแบบแฝงผลประโยชน์ส่วนตน เช่น ผลักดันนโยบายที่เอื้อประโยชน์เฉพาะกลุ่ม

พฤติกรรมในรูปแบบนี้มักเกิดในระดับ บุคคล (Individual) หรือ กลุ่มย่อย (Informal Group) โดยเฉพาะในบริบทที่ขาดความโปร่งใสหรือการประเมินผลงานที่ชัดเจน

2) การแข่งขันแบบเปิดเผย (Overt Competition) เป็นการแข่งขันที่เปิดเผยต่อหน้า โดยแสดงออกอย่างชัดเจนในรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น

- การเสนอผลงานต่อคณะกรรมการ
- การสมัครชิงตำแหน่ง หรือเสนอตัวเป็นหัวหน้าโครงการ
- การแสดงผลงานผ่าน KPI หรือ Okrs เพื่อการประเมินผล

ลักษณะนี้พบได้ในองค์การที่มีวัฒนธรรมโปร่งใส หรือมีระบบ Merit-Based ซึ่งช่วยลดความคลุมเครือและส่งเสริมการแข่งขันอย่างสร้างสรรค์ โดยมักเกิดในระดับ สายงานหรือแผนก (Department/Unit) หรือ ระดับผู้บริหารกลางถึงสูง

อย่างไรก็ตาม การแข่งขันแบบเปิดเผยสามารถกลายเป็นพื้นที่ให้ผู้เล่นใช้กลยุทธ์เชิงการเมือง เช่น การ “กลบผลงานผู้อื่น” หรือการใช้ข้อมูลบางส่วนที่ส่งเสริมภาพลักษณ์ของตนเอง

3) การใช้อิทธิพลในเชิงลบ (Negative Political Influence) ลักษณะนี้มุ่งเน้นการ ลดความน่าเชื่อถือของผู้อื่น เพื่อเพิ่มโอกาสของตนเอง เช่น

- การปล่อยข่าวลือหรือข้อมูลเท็จ
- การบิดเบือนข้อมูลการประเมินผลงาน
- การทำลายชื่อเสียงเพื่อนร่วมงานผ่านการ “หลอกล่อ” ให้พลาด

มักปรากฏในบริบทของการแข่งขันที่มีเดิมพันสูง เช่น การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร, การลดคน หรือโครงการสำคัญที่มีทรัพยากรจำนวนมาก

การใช้อิทธิพลในเชิงลบสามารถสร้างผลกระทบร้ายแรงต่อวัฒนธรรมองค์การ เช่น ทำลายความไว้วางใจ ลดความร่วมมือ และกระตุ้นให้เกิด “สงครามเงียบ” ระหว่างหน่วยงาน

ตารางที่ 12.2 ระดับของการแข่งขันทางการเมือง

ระดับการแข่งขัน	ลักษณะเฉพาะ	ตัวอย่างพฤติกรรม
บุคคล (Individual)	เพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์หรือรักษาตำแหน่ง	สร้างเครือข่ายกับหัวหน้า, ตอบคำถามในที่ประชุมบ่อย
กลุ่มย่อย (Informal Groups)	เพื่อผลประโยชน์ของกลุ่ม	จัดตั้งพันธมิตรระหว่างหน่วยงานเล็ก ๆ
หน่วยงาน / แผนก (Departmental)	เพื่อช่วงชิงงบประมาณหรือโครงการ	วิจารณ์แผนของแผนกอื่นในเวทีนโยบาย

การแข่งขันเชิงการเมืองเป็นปรากฏการณ์ที่หลีกเลี่ยงได้ยากในองค์การยุคใหม่ โดยมีลักษณะหลายรูปแบบทั้งที่สร้างสรรค์และทำลายล้าง การเข้าใจประเภทของการแข่งขันและบริบทที่เกี่ยวข้องจะช่วยให้ผู้นำสามารถวางระบบเพื่อ ส่งเสริมการแข่งขันอย่างสร้างสรรค์ และลดพฤติกรรมที่เป็นอันตรายต่อองค์การได้

12.2.3 ความคลุมเครือของบทบาทและเป้าหมาย (Role And Goal Ambiguity)

ความคลุมเครือของบทบาท (Role Ambiguity) และเป้าหมาย (Goal Ambiguity) ในองค์การหมายถึง สถานการณ์ที่บุคลากรไม่สามารถเข้าใจได้อย่างชัดเจนว่า "ตนเองต้องทำอะไร เพื่ออะไร และในขอบเขตใด" ซึ่งอาจเกิดจากปัจจัยหลายประการ เช่น ขาดคำอธิบายหน้าที่งานที่ชัดเจน การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างที่รวดเร็ว เป้าหมายของหน่วยงานขัดแย้งกัน หรือไม่สอดคล้องในเชิงแนวนอน หรือขาดทิศทางหรือคำสั่งจากผู้นำระดับสูง ซึ่งความคลุมเครือเหล่านี้เปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถ "กำหนดความหมายของงานด้วยตนเอง" ซึ่งกลายเป็นพื้นที่ที่เอื้อต่อพฤติกรรมเชิงการเมืองโดยเฉพาะในการแสวงหาอำนาจหรือการกำหนดอิทธิพลต่อการตัดสินใจ

ผลกระทบของความคลุมเครือ

1) การแย่งชิงอิทธิพลและพื้นที่ของงาน (Territorial Competition) เมื่อไม่มีการกำหนดขอบเขตงานอย่างชัดเจน อาจเกิดกรณี "การทับซ้อนของบทบาท" ซึ่งทำให้เกิดการแข่งขันกันแบบไม่เป็นทางการ และนำไปสู่การใช้การเมืองในการยืนยันสิทธิ์หรืออำนาจหน้าที่ เช่น การประกาศตนว่าเป็นเจ้าของโครงการ หรือผู้มีสิทธิ์ตัดสินใจ

2) การสร้างบทบาทใหม่เพื่อตอบโจทย์ส่วนตน (Self-Defined Roles) บุคคลที่มีความสามารถด้านทักษะทางการเมือง (Political Skill) อาจสร้างภาพลักษณ์ตนเองว่าเป็น "ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง" หรือ "คนกลางที่จำเป็น" เพื่อให้ตนเองมีบทบาทสำคัญ แม้ไม่มีบทบาทนั้นอย่างเป็นทางการ

3) การเบี่ยงเบนการประเมินผล (Ambiguous Performance Measurement) ความไม่ชัดเจนในเป้าหมายและความคาดหวังทำให้การประเมินผลกลายเป็นเรื่องของ "ความรู้สึก" หรือ "ความคิดเห็นของผู้บริหาร" มากกว่าข้อมูลที่ชัดเจน ส่งผลให้บุคลากรต้องพึ่งพาการเมืองเพื่อรักษาหรือขยายตำแหน่ง

12.3 กลยุทธ์เชิงการเมืองที่มีจริยธรรม

แม้ว่าการเมืองในองค์การ (Organizational Politics) มักถูกมองในแง่ลบ แต่นักวิชาการและผู้บริหารร่วมสมัยเริ่มยอมรับว่า การเมืองไม่จำเป็นต้องทำลายเสมอไป หากสามารถออกแบบและควบคุมให้สอดคล้องกับจริยธรรมทางวิชาชีพ และเป้าหมายขององค์การโดยรวม

12.3.1 ลักษณะของกลยุทธ์เชิงการเมืองที่มีจริยธรรม

1) การใช้การเมืองเพื่อส่งเสริมเป้าหมายองค์การ (Goal-Aligned Political Behavior) พฤติกรรมที่ใช้กลยุทธ์เพื่อโน้มน้าว ตัดสินใจ หรือเสนอแนวทางที่มีจุดประสงค์เพื่อประโยชน์ขององค์การ ไม่ใช่เฉพาะกลุ่มหรือปัจเจก เช่น การโน้มน้าวให้ยอมรับนวัตกรรมใหม่แม้มีแรงต้านจากระบบเก่า

2) การสื่อสารที่โปร่งใสและสร้างความเข้าใจ (Transparent Influence) ใช้การเจรจา การอธิบายเชิงกลยุทธ์ และข้อมูลเชิงวิเคราะห์เพื่อสร้างความเห็นพ้อง เช่น ไม่ใช่ข่าวลือหรือบิดเบือนข้อเท็จจริง

3) การสร้างเครือข่ายอย่างมีจริยธรรม (Ethical Networking) การสร้างพันธมิตรหรือเครือข่ายภายในองค์การโดยมีพื้นฐานของความไว้วางใจ ความเคารพ และวัตถุประสงค์ร่วม ไม่ใช่เพื่อกีดกันผู้อื่น

4) การใช้กลยุทธ์เพื่อสนับสนุนผู้อื่น (Advocacy For Others) เช่น การผลักดันให้ลูกทีมได้โปรโมตตามความสามารถ หรือการพูดแทนคนที่ไม่มีโอกาสเสนอความคิดเห็นในที่ประชุม

5) หลีกเลี่ยงการใช้เล่ห์กลเพื่อประโยชน์ส่วนตัว (Avoiding Self-Serving Manipulation) การหลีกเลี่ยงการวางแผนที่มีเจตนาซ่อนเร้น หรือการทำลายชื่อเสียงของผู้อื่นเพื่อให้ตนเองได้เปรียบ

12.3.2 กลยุทธ์การประสานผลประโยชน์ (Win-Win Strategy)

กลยุทธ์การประสานผลประโยชน์ หรือที่เรียกกันทั่วไปว่า Win-Win Strategy เป็นแนวทางทางการเมืองในองค์การที่มุ่งเน้นให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้รับประโยชน์ร่วมกัน ไม่ใช่การเอาชนะอีกฝ่ายเพื่อผลประโยชน์ตนเอง (Zero-Sum Game) แต่เป็นการมองหาโอกาสในการสร้างคุณค่าเพิ่ม (Value Creation) ผ่านการเจรจา ประนีประนอม และการสร้างความเข้าใจร่วม (Covey, 2020)

องค์ประกอบของกลยุทธ์ Win-Win

1) การฟังเชิงรุก (Active Listening) การฟังเชิงรุกไม่ใช่เพียงการได้ยินเสียงของอีกฝ่าย แต่คือกระบวนการที่ผู้นำหรือผู้ร่วมงานตั้งใจฟัง เพื่อเข้าใจ แทนที่จะฟังเพื่อเตรียมโต้แย้ง หรือรอพูดในลำดับถัดไป การฟังเชิงรุกทำให้เกิดการสะท้อนความรู้สึก ความต้องการ และมุมมองของอีกฝ่ายอย่างแท้จริง เป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างความไว้วางใจและเปิดพื้นที่ปลอดภัยทางจิตวิทยา (Psychological Safety) ที่เอื้อต่อการเจรจาที่สร้างสรรค์ การฟังเชิงรุกจึงถือเป็น “ทักษะพื้นฐาน” ที่ช่วยลดอคติทางการเมืองในองค์การ และเพิ่มความสามารถในการแก้ไขความขัดแย้งด้วยความเข้าใจ ไม่ใช่ด้วยอารมณ์หรืออำนาจ

2) การเจรจาแบบผลรวมบวก (Integrative Negotiation) การเจรจาแบบผลรวมบวก หรือ Integrative Negotiation แตกต่างจากแนวทางแบบแข่งขัน (Distributive Negotiation) ที่เน้นชนะ-แพ้ โดยกลยุทธ์นี้มุ่งเน้นให้ทุกฝ่าย “ชนะร่วมกัน” (Win-Win) ผ่านการแลกเปลี่ยนข้อมูล เปิดเผยความต้องการที่แท้จริง และร่วมกันค้นหาทางเลือกใหม่ที่ไม่ขัดแย้งกับผลประโยชน์ของใคร

ตัวอย่างเช่น ในการจัดสรรงบประมาณระหว่างแผนก ผู้เจรจาแบบผลรวมบวกจะพยายามหาทางใช้ทรัพยากรร่วมกัน หรือออกแบบโครงการที่ตอบโจทย์หลายฝ่าย เพื่อหลีกเลี่ยงการแย่งชิงแบบเดิม

3) การเน้นเป้าหมายร่วม (Shared Goals) การมีเป้าหมายร่วมเป็นแกนกลางของกลยุทธ์ Win-Win เพราะช่วยลดการเมืองที่เน้นผลประโยชน์เฉพาะกลุ่ม และแทนที่ด้วยวิสัยทัศน์ที่ทุกฝ่ายสามารถมีส่วนร่วม เป้าหมายร่วมไม่จำเป็นต้องเหมือนกันทุกประการ แต่ควรมี “จุดตัด” ที่ทุกฝ่ายสามารถยอมรับ และยึดโยงตนเองเข้ากับความสำเร็จขององค์การได้ โดยเฉพาะในองค์กรยุคใหม่ที่มีการทำงานข้ามสายงาน หรือสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน การมีเป้าหมายร่วมช่วยให้ทีมสามารถระดมทรัพยากร ทักษะ และอิทธิพลทางการเมืองไปในทิศทางเดียวกัน แทนที่จะกระจายออกไปอย่างไร้ทิศทาง

12.3.3 กลยุทธ์เชิงการเมืองที่มีจริยธรรม

ในโลกขององค์การสมัยใหม่ “การเมือง” ไม่ใช่เรื่องที่สามารถหลีกเลี่ยงได้ แต่สามารถ จัดการ และ ใช้ให้เกิดประโยชน์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อกลยุทธ์ทางการเมืองเหล่านั้นตั้งอยู่บนฐานของจริยธรรม ความโปร่งใส และเป้าหมายร่วม (Buchanan & Badham, 2020)

1) เสริมสร้างความร่วมมือ (Enhancing Collaboration) การใช้กลยุทธ์การเมืองอย่างมีจริยธรรม ช่วยสร้างความเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงาน บุคคล หรือกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์การ ไม่ใช่เพื่อเอาชนะกัน แต่เพื่อสร้างพื้นที่กลางในการประสานประโยชน์

ตัวอย่างของกลยุทธ์ในลักษณะนี้ ได้แก่ การสร้างพันธมิตร (Alliances) ข้ามสายงานเพื่อขับเคลื่อนโครงการสำคัญ หรือการสื่อสารเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันในประเด็นที่อ่อนไหว

2) ส่งเสริมนวัตกรรม (Promoting Innovation) วัฒนธรรมที่เปิดกว้างทางการเมือง (แต่มีจริยธรรม) ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดอย่างตรงไปตรงมา เปิดโอกาสให้คนกล้าเสนอแนวคิดใหม่ แม้ในบริบทที่ยังไม่ชัดเจนหรือมีความเสี่ยง โดยเฉพาะในองค์การที่ให้อำนาจกับการคิดต่าง (Constructive Dissent) ผู้นำที่มีความสามารถทางการเมืองเชิงจริยธรรมจะสามารถ “เปิดพื้นที่ปลอดภัย” สำหรับนวัตกรรมได้

3) สร้างความสมดุลของอำนาจในองค์การ (Balancing Power Dynamics) ในองค์การที่มีความไม่เท่าเทียมทางอำนาจ กลยุทธ์ทางการเมืองสามารถช่วย “กระจาย” หรือ “ถ่วงดุล” อำนาจอย่างเป็นธรรม เช่น การสร้างเครือข่ายอิทธิพลของกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง หรือการผลักดันข้อเสนอของทีมงานระดับล่าง ให้เข้าสู่เวทีการตัดสินใจ การกระจายอำนาจผ่านกลยุทธ์ที่โปร่งใสเช่นนี้ จะช่วยลดความขัดแย้งเชิงโครงสร้าง (Structural Conflict) และเพิ่มความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงานในทุกๆระดับ

4) ผลักดันการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกโดยไม่ละเมิดหลักจริยธรรม (Driving Ethical Change) การเปลี่ยนแปลงในองค์กรมักพบแรงต้านจากระบบเดิม กลยุทธ์ทางการเมืองจึงมีบทบาทสำคัญในการบริหาร Stakeholder หลากหลายกลุ่ม ทั้งในด้านการโน้มน้าว การประสานผลประโยชน์ และการสร้างฉันทามติ

อย่างไรก็ตาม หากขาดจริยธรรม กลยุทธ์เหล่านี้อาจนำไปสู่การจัดการที่บิดเบือนหรือเสียความเชื่อถือ ดังนั้น ผู้นำที่มีทักษะการเมืองเชิงจริยธรรมจึงเป็นหัวใจในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงอย่างมั่นคงและยั่งยืน

12.3.4 ประโยชน์ของการใช้กลยุทธ์การเมืองเชิงจริยธรรม

การเมืองในองค์การ มักถูกมองในเชิงลบ แต่เมื่อพฤติกรรมการเมืองถูกกำกับด้วยจริยธรรมและสอดคล้องกับค่านิยมขององค์การ ก็จะส่งผลในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อทั้งบุคคลและระบบองค์การโดยรวม ประโยชน์ของการใช้กลยุทธ์การเมืองเชิงจริยธรรม ได้แก่

1) เพิ่มความไว้วางใจและความสัมพันธ์ในทีม (Enhancing Trust And Team Cohesion) การใช้กลยุทธ์ทางการเมืองอย่างโปร่งใสและมีจริยธรรมช่วยส่งเสริมความเชื่อใจระหว่างสมาชิกในทีม ลดความระแวงหรือการตีความผิดเกี่ยวกับเจตนา ส่งผลให้เกิดความสัมพันธ์ที่มั่นคงมากขึ้น Ferris Et Al. (2019) ระบุว่า การเมืองที่ใช้เพื่อสนับสนุนเป้าหมายส่วนรวมจะสร้าง “Trust Capital” ในระดับทีม ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการทำงานร่วมกันในระยะยาว นอกจากนี้ พฤติกรรมของผู้นำที่เป็นแบบอย่างในการใช้กลยุทธ์ทางการเมืองอย่างตรงไปตรงมา ยังช่วยสร้างบรรยากาศแห่งความเป็นธรรม ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญของ Psychological Safety ภายในทีม (Edmondson, 2019)

2) ลดความขัดแย้งที่ไม่จำเป็น (Reducing Unproductive Conflict) พฤติกรรมเชิงการเมืองที่แฝงเล่ห์กลหรือบิดเบือนข้อมูลมักนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือหน่วยงาน แต่หากใช้กลยุทธ์ที่ยึดหลักจริยธรรมและสื่อสารอย่างชัดเจน จะช่วยให้เกิดการถกเถียงอย่างมีเหตุผล และลดความรุนแรงของความขัดแย้งที่ไม่สร้างสรรค์ การบริหารพฤติกรรมทางการเมืองเชิงสร้างสรรค์จึงสามารถใช้เป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ในการจัดการความขัดแย้งก่อนปะทุ (Conflict Pre-Emption) โดยเฉพาะในองค์การที่มีโครงสร้างซับซ้อนหรือหลากหลายวัฒนธรรม

3) ส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งการสื่อสารที่เปิดกว้าง (Promoting Open Communication Culture) เมื่อการเมืองในองค์การถูกใช้เพื่อวัตถุประสงค์ที่เปิดเผย โปร่งใส และมีเป้าหมายร่วม การสื่อสารภายในองค์การจะเปลี่ยนจากการปกปิดและจับผิด มาเป็นการแลกเปลี่ยนและร่วมมือ ส่งผลให้บุคลากรกล้าแสดงความคิดเห็นมากขึ้น

Treadway Et Al. (2013) พบว่า องค์การที่สนับสนุน “Political Transparency” มีระดับของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการแสดงออก (Voice Behavior) สูงกว่าองค์การที่มีบรรยากาศการเมืองแบบลับ ๆ หรือเลือกปฏิบัติ นอกจากนี้ ยังช่วยลด “การสื่อสารลับหลัง” (Backchanneling) และสร้าง “Psychological Availability” ซึ่งส่งเสริมสุขภาพจิตของพนักงานในระยะยาว (Kacmar Et Al., 2019)

4) เสริมสร้างความยั่งยืนในการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Sustainable Change Management) การเปลี่ยนแปลงองค์การไม่สามารถเกิดขึ้นได้ด้วยคำสั่งเท่านั้น แต่ต้องอาศัยการโน้มน้าวใจ การจัดการ

อิทธิพล และการสร้างฉันทามติ ซึ่งกลยุทธ์เชิงการเมืองแบบมีจริยธรรมเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารความซับซ้อนของมนุษย์ ในช่วงการเปลี่ยนผ่าน (Transition) (Ford & Ford, 2010)

กลยุทธ์เชิงการเมืองที่มีจริยธรรมนั้นเป็นเครื่องมือสำคัญในการ ผลักดันการเปลี่ยนแปลงในองค์การ โดยไม่ใช้วิธีการบีบบังคับ แต่เน้นการโน้มน้าวอย่างมีเหตุผล และสร้างความไว้วางใจในระยะยาว ดังที่ Ford & Ford (2010) ได้กล่าวไว้ว่า “ผู้นำที่สามารถใช้พฤติกรรมทางการเมืองอย่างมีจริยธรรม จะสามารถเปลี่ยนแรงต้านให้กลายเป็นแรงสนับสนุนได้อย่างชาญฉลาด” สรุปได้ว่า กลยุทธ์ทางการเมืองในองค์การไม่จำเป็นต้องหลีกเลี่ยง หากแต่ต้องได้รับการออกแบบและนำไปใช้ด้วยจริยธรรม ความโปร่งใส และเจตนาที่สุจริตเพื่อผลประโยชน์ร่วมขององค์การ กลยุทธ์เหล่านี้จึงไม่เพียงช่วยสร้างสมดุลและประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ แต่ยังเป็นรากฐานสำคัญของวัฒนธรรมองค์การที่ยั่งยืน

12.4 กลยุทธ์เพื่อแสวงหาอำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ

การแสวงหาอำนาจอย่างมีประสิทธิภาพในบริบทองค์การไม่ได้หมายถึงการควบคุมหรือครอบงำผู้อื่นเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว แต่คือกระบวนการสร้าง “อิทธิพลที่ได้รับการยอมรับ” (Legitimate Influence) ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการขับเคลื่อนงาน การเปลี่ยนแปลง และการตัดสินใจในทิศทางที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ (Mintzberg, 1983; Pfeffer, 2022) อำนาจในบริบทนี้จึงควรผสมผสานทั้ง ทักษะ ความสัมพันธ์ และจริยธรรม เพื่อให้เกิดความยั่งยืนและไม่กระทบต่อวัฒนธรรมองค์การ

12.4.1 การพัฒนาความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Developing Expertise)

ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Domain-Specific Expertise) หมายถึง ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่ลึกซึ้งในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งมีความสำคัญและจำเป็นต่อการดำเนินงานขององค์การ ความเชี่ยวชาญนี้ครอบคลุมทั้งความเข้าใจเชิงเทคนิค การวิเคราะห์เชิงระบบ และการให้คำแนะนำเชิงกลยุทธ์ ในด้านที่เกี่ยวข้อง บุคลากรที่มีความรู้ลึกในเรื่องเฉพาะ มักได้รับความไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร ความเชี่ยวชาญกลายเป็นแหล่งอำนาจที่ไม่ขึ้นกับโครงสร้างทางลำดับชั้น และสามารถสร้างอิทธิพลในเชิงเนื้อหาได้โดยตรง

บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในระดับสูงจะถูกรับรองว่าเป็น “ผู้รู้” และมีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจ แม้จะไม่ได้ดำรงตำแหน่งในสายการบังคับบัญชาสูงสุดก็ตาม ความรู้เชิงลึกจึงกลายเป็น “แหล่งอำนาจที่แท้จริง” (Legitimate Source Of Power) ที่ไม่อิงกับตำแหน่งหน้าที่เพียงอย่างเดียว (French & Raven, 1959; Pfeffer, 2022)

ในองค์การยุคใหม่ที่เน้นความรู้ (Knowledge-Intensive Organizations) ความเชี่ยวชาญกลายเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างอิทธิพลผ่านการโน้มน้าวผู้อื่นให้ยอมรับแนวทาง แนวคิด หรือข้อเสนอแนะต่าง ๆ ซึ่งอาจเกิดขึ้นทั้งในระดับทีม โครงการ หรือการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ (Yukl, 2013) ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านยังสามารถทำให้บุคลากรกลายเป็น “ศูนย์กลางข้อมูล” (Information Hub) ซึ่งมีผลต่อทั้งความเร็วและคุณภาพของการตัดสินใจภายในองค์การ

รูปแบบของความเชี่ยวชาญที่นำไปสู่อำนาจ (Forms Of Expertise Leading To Power)

ในองค์การสมัยใหม่ “ความรู้” มิใช่เพียงทรัพยากร แต่เป็น อำนาจที่ไม่ขึ้นกับตำแหน่งหน้าที่ในโครงสร้าง โดยเฉพาะในสภาพแวดล้อมที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญจะกลายเป็นจุดศูนย์กลางของอิทธิพลที่สามารถโน้มน้าวทั้งผู้นำและเพื่อนร่วมงาน

1) ความเชี่ยวชาญเชิงเทคนิค (Technical Expertise) ความเชี่ยวชาญทางเทคนิคคือความสามารถในการเข้าใจและดำเนินงานด้านเทคโนโลยี กระบวนการ หรือผลิตภัณฑ์อย่างลึกซึ้ง เช่น โปรแกรมเมอร์ที่สามารถแก้ปัญหาเฉพาะระบบ วิศวกรที่พัฒนาผลิตภัณฑ์เฉพาะทาง หรือนักวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องการใช้ AI หรือระบบ ERP ซึ่งบุคลากรกลุ่มนี้มักได้รับความไว้วางใจในฐานะ “ผู้รู้” หรือ Technical Lead ซึ่งแม้จะไม่มีตำแหน่งบริหารอย่างเป็นทางการ ก็สามารถมีอิทธิพลสูงต่อการตัดสินใจ (Yukl, 2013) ในหลายกรณี ความเชี่ยวชาญนี้ยังเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างอำนาจต่อรองกับผู้นำระดับสูง เพราะผู้นำเองยังต้องพึ่งพาความรู้เชิงลึกเหล่านี้ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

2) ความเชี่ยวชาญเชิงนโยบายและกลยุทธ์ (Strategic Insight) รูปแบบความเชี่ยวชาญนี้เน้นที่การเข้าใจภาพรวมขององค์การและสภาพแวดล้อมภายนอก วิเคราะห์ผลกระทบของนโยบายหรือแนวโน้มเชิงเศรษฐกิจ/สังคม เสนอแนวทางเชิงกลยุทธ์ เช่น การควบรวมกิจการ และการเข้าสู่ตลาดใหม่ ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเชิงกลยุทธ์ เช่น นักวิเคราะห์ธุรกิจ (Business Analyst) ผู้วางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planner) หรือ ที่ปรึกษา (Consultants) จะได้รับบทบาทในการกำหนดทิศทางขององค์การ นอกจากนี้ยังช่วยให้ผู้มีความรู้สามารถใช้ “ข้อมูล” เป็นฐานของอำนาจ ทำให้ได้รับการยอมรับแม้ในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงสูง (Pfeffer, 2022)

3) ความเชี่ยวชาญในบริบทขององค์การ (Contextual Intelligence) ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) การอ่านเกมทางการเมืองภายในองค์การ รู้ว่า “ใคร” มีอำนาจ “อย่างไร” และ “เมื่อใดควรพูดหรือเงียบ” ความสามารถประเภทนี้ช่วยให้บุคลากรสามารถเลือกใช้ทักษะเชิงการเมืองอย่างชาญฉลาด โดยไม่ก้าวล่วงหรือขัดแย้งกับผู้มีอำนาจ และสามารถสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม ความเชี่ยวชาญในบริบทขององค์การ ยังเกี่ยวข้องกับการ “อ่านระเบียบที่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษร” (Unwritten Rules) ซึ่งมักเป็นสิ่งที่ผู้นำที่มาจากภายนอกองค์การขาด และอาจนำไปสู่การตัดสินใจผิดพลาดได้

การพัฒนาความเชี่ยวชาญในมิติใดมิติหนึ่ง หรือผสมผสานทั้งสามมิติ จะช่วยให้บุคลากรสามารถสร้างอิทธิพลได้แม้ในระบบที่มีลำดับชั้นอำนาจอย่างเข้มงวด อีกทั้งยังส่งผลต่อโอกาสความก้าวหน้าและบทบาทเชิงกลยุทธ์ในองค์การอย่างยั่งยืน

กลยุทธ์การพัฒนาความเชี่ยวชาญเพื่อสร้างอำนาจ

องค์การที่มีการแข่งขันสูงและขับเคลื่อนด้วยความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Domain-Specific Expertise) ไม่ได้เป็นเพียงคุณสมบัติส่วนบุคคล แต่เป็น “แหล่งอำนาจ” ที่ทรงพลังซึ่งสามารถสร้างความน่าเชื่อถือ เพิ่มอิทธิพล และยกระดับสถานะทางวิชาชีพ (Yukl, 2013; Ferris Et Al., 2019)

โดยกลยุทธ์สำคัญที่บุคลากรสามารถนำไปใช้เพื่อพัฒนาความเชี่ยวชาญให้กลายเป็นอำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่

1) การเรียนรู้ต่อเนื่อง (Continuous Learning) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องคือรากฐานของการสร้างอำนาจผ่านความเชี่ยวชาญ การที่บุคลากรลงทุนในการอบรมวิชาชีพเฉพาะทาง การเข้าร่วมงานสัมมนาวิชาการ การศึกษาต่อระดับสูง หรือหลักสูตรประกาศนียบัตร และการติดตามองค์ความรู้ล่าสุดในวงการ เป็นต้น ไม่เพียงเพิ่มพูนทักษะ แต่ยังทำให้ตนเองเป็นแหล่งความรู้ที่ผู้อื่นต้องพึ่งพาอย่างต่อเนื่อง (Grant, 2021) ซึ่งจะส่งผลต่อความสามารถในการขึ้นนำทิศทางเชิงเทคนิคหรือเชิงนโยบายในองค์การ

2) การเผยแพร่ความรู้ (Knowledge Sharing) เมื่อความรู้ไม่ถูกเก็บไว้เฉพาะบุคคล แต่ถูกแบ่งปันอย่างเป็นระบบ เช่นการจัดเวิร์กช็อปภายในองค์การ การเขียนบทความภายในหรือคู่มือปฏิบัติงาน และการบรรยายให้ทีมอื่น ๆ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะเสริมสร้างภาพลักษณ์ของ “ผู้นำทางปัญญา” และสร้างความไว้วางใจทางวิชาชีพ (Nonaka & Takeuchi, 1995) นอกจากนี้ ยังช่วยให้บุคลากรได้รับการยอมรับในวงกว้างและสามารถสร้างเครือข่ายเชิงอิทธิพลได้ง่ายขึ้น

3) การมีบทบาทที่ปรึกษา (Advisory Role) การรับหน้าที่ให้คำปรึกษาในโครงการสำคัญ หรือเป็นส่วนหนึ่งของคณะกรรมการ/คณะทำงาน ทำให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางที่สำคัญขององค์การ แม้ไม่อยู่ในตำแหน่งผู้บริหารโดยตรง บทบาทที่ปรึกษามักจะมีอำนาจในเชิงเนื้อหา (Expert Power) ซึ่งสามารถโน้มน้าวการตัดสินใจของผู้มีอำนาจในระดับสูงได้อย่างมีนัยสำคัญ (Raven, 2008)

4) การมีส่วนร่วมในงานข้ามสายงาน (Cross-Functional Collaboration) บุคลากรที่สามารถนำความเชี่ยวชาญไปประยุกต์ใช้ในบริบทที่หลากหลาย เช่น ทำงานร่วมกับแผนกอื่น (R&D กับการตลาด, HR กับกลยุทธ์องค์กร) เข้าร่วมทีมเฉพาะกิจ (Task Force) หรือโครงการเฉพาะกิจ (Strategic Initiatives) ซึ่งจะสามารถแสดงให้เห็นว่า ความรู้ของตนมีคุณค่าในหลายมิติ และเป็นที่ต้องการในหลายบริบท ซึ่งจะนำไปสู่การขยายอิทธิพลในเครือข่ายที่กว้างขึ้น และทำให้ได้รับการยอมรับจากหลายฝ่ายในองค์การ

การพัฒนาความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านถือเป็นกลยุทธ์เชิงอำนาจที่สำคัญ โดยเฉพาะในยุคที่ “ความรู้” กลายเป็นทุนทางสังคมและเศรษฐกิจ การสร้างภาพลักษณ์ของผู้รู้ที่น่าเชื่อถือ จึงนำไปสู่การได้รับความไว้วางใจ ความยอมรับ และอิทธิพลที่ยั่งยืนในองค์การ การมีความเชี่ยวชาญจึงไม่เพียงแค่เพิ่มโอกาสในสายอาชีพ แต่ยังเสริมสร้างความสามารถในการบริหารจัดการทางการเมืองภายในองค์การอย่างมีจริยธรรมและประสิทธิภาพ

12.4 2 การสร้างเครือข่ายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Networking)

ในบริบทขององค์การยุคใหม่ที่มีความซับซ้อนสูงและทำงานแบบข้ามสายงาน การสร้างอิทธิพลหรืออำนาจไม่ได้จำกัดอยู่เพียงโครงสร้างลำดับชั้นหรือความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง แต่รวมถึง “เครือข่าย” ที่บุคลากรมีส่วนเชื่อมโยงกับผู้อื่นในระบบด้วย (Ibarra & Hunter, 2007)

เครือข่ายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Networks) คือเครือข่ายที่ประกอบด้วยบุคคลหรือกลุ่มที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจหรือการดำเนินงานขององค์การ การมีเครือข่ายที่เข้มแข็งกับผู้มีอำนาจทั้งในและนอกองค์การ (Internal and External Stakeholders) ช่วยให้บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลลับหรือข้อมูลก่อนใคร (Informational Advantage) รับโอกาสใหม่ ๆ ก่อนผู้อื่น (Opportunity Recognition) และเพิ่มความน่าเชื่อถือผ่านการรับรองจากพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (Credibility Through Association)

การมีเครือข่ายสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งกับผู้ที่มีอิทธิพลทั้งในและนอกองค์การ คือปัจจัยสำคัญในการสร้างอำนาจในทางอ้อม โดยเฉพาะในระบบที่มีการทำงานแบบข้ามสายงานหรือแมทริกซ์ (Matrix Structures) การเข้าร่วมเวทีประชุมสำคัญ การมีพันธมิตรภายใน และการรักษาความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการ ล้วนช่วยขยายขอบเขตอำนาจได้อย่างมีนัยสำคัญ

รูปแบบของเครือข่ายเชิงกลยุทธ์

เครือข่ายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Networks) เป็นองค์ประกอบสำคัญของอำนาจในองค์การยุคใหม่ โดยเฉพาะในบริษัทที่ซับซ้อน เช่น โครงสร้างแบบแมทริกซ์ (Matrix Organizations) หรือองค์การที่มีลักษณะการทำงานแบบข้ามสายงาน (Cross-Functional) การมีเครือข่ายที่หลากหลายและมีคุณภาพสูงส่งผลโดยตรงต่อความสามารถในการกำหนดวาระ การเข้าถึงทรัพยากร และการขับเคลื่อนนโยบาย (Ibarra & Hunter, 2007; Burt, 2005)

1) พันธมิตรภายใน (Internal Allies) หมายถึงเครือข่ายความสัมพันธ์กับผู้ที่มีอิทธิพลในองค์การ เช่น ผู้บริหารระดับสูง หัวหน้าทีม หรือนักคิดเชิงกลยุทธ์ ซึ่งสามารถเป็นผู้สนับสนุนทางการเมือง (Political Sponsors) ได้ เครือข่ายลักษณะนี้ช่วยให้บุคลากรสามารถผลักดันแนวคิดใหม่ เข้าถึงข้อมูลสำคัญ และได้รับการสนับสนุนในเวลาวิกฤต สำหรับการสร้างพันธมิตรภายในต้องอาศัยความไว้วางใจ ความต่อเนื่อง และความสามารถในการให้ประโยชน์ร่วมกัน (Reciprocity)

2) เวทีข้ามสายงาน (Cross-Functional Forums) ในองค์การที่มีลักษณะแบ่งแยกตามหน้าที่ การมีเวทีข้ามสายงาน เช่น คณะทำงานร่วม คณะกรรมการนโยบาย หรือโครงการแบบปรับตัว (Agile) ข้ามแผนก เป็นช่องทางสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์และอิทธิพล บุคลากรที่มีบทบาทในเวทีเหล่านี้จะมีโอกาสแสดงศักยภาพต่อกลุ่มคนที่หลากหลาย และสามารถสร้าง “ความชอบธรรม” ผ่านการทำงานจริงร่วมกัน นอกจากนี้ ยังช่วยลดอคติระหว่างหน่วยงาน และส่งเสริมความร่วมมือระยะยาว การเข้าร่วมคณะทำงานระหว่างหน่วยงาน เช่น คณะกรรมการนโยบายหรือคณะทำงานเฉพาะกิจ

3) พันธมิตรภายนอก (External Stakeholders) เครือข่ายเชิงกลยุทธ์มิได้จำกัดอยู่ภายในองค์การ แต่ควรขยายไปสู่พันธมิตรภายนอก เช่น ลูกค้า หน่วยงานกำกับดูแล สถาบันวิชาการ หรือ

ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน บุคลากรที่สามารถเชื่อมโยงกับโลกภายนอกได้ดี จะสามารถนำความรู้ ความเข้าใจ และโอกาสใหม่ ๆ กลับเข้ามาในองค์การ นอกจากนี้ ยังสามารถทำหน้าที่เป็น “สะพานเชื่อมโยง” ระหว่างองค์การกับภายนอก ซึ่งเป็นบทบาทที่มีอิทธิพลสูงในยุคเศรษฐกิจเครือข่าย (Network Economy) เช่น ลูกค้า หน่วยงานรัฐ หรือผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก

กลยุทธ์ในการสร้างและรักษาเครือข่าย

บุคลากรสามารถพัฒนาเครือข่ายเชิงกลยุทธ์ได้ผ่านแนวทางต่อไปนี้

- การเข้าร่วมเวทีประชุมสำคัญ ทั้งในและนอกองค์การ เช่น การประชุมเชิงนโยบาย การประชุมเชิงวิชาการ หรือเวิร์กช็อปอุตสาหกรรม
- การสร้างความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการ (Informal Ties) เช่น การทานข้าวร่วมกัน นั่งพูดคุยนอกรอบ หรือกิจกรรมนันทนาการ
- การให้คุณค่าแก่ผู้อื่นก่อน (Reciprocity) การให้ความช่วยเหลือเล็กน้อยก่อน เพื่อสร้างความสัมพันธ์เชิงบวก
- การบำรุงรักษาความสัมพันธ์ (Relationship Maintenance) เช่น การส่งข่าวสาร ความห่วงใย หรือคำขอบคุณอย่างสม่ำเสมอ

อิทธิพลของเครือข่ายต่ออำนาจในองค์การ

ในยุคขององค์การที่ซับซ้อนและมีพลวัตสูง อำนาจ (Power) ไม่ได้มาจากตำแหน่งในสายการบังคับบัญชาเพียงอย่างเดียว แต่อำนาจทางอ้อมที่ได้จาก “เครือข่ายเชิงกลยุทธ์” กลายเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างอิทธิพล (Influence) ในการตัดสินใจ บริหารความขัดแย้ง และผลักดันนโยบาย (Ibarra & Hunter, 2007; Brass, 2023)

1) การเจรจาต่อรองด้วยพลังทางสัมพันธ์ (Relational Leverage) บุคลากรที่มีเครือข่ายกว้างขวางสามารถใช้ความสัมพันธ์ที่ตนมีเป็น “พลังต่อรอง” กับฝ่ายต่าง ๆ ได้ ตัวอย่างเช่น การเจรจาระหว่างหน่วยงานหรือการขอสนับสนุนทรัพยากรจากผู้มีอิทธิพล การมีความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกับบุคคลในตำแหน่งสำคัญ ช่วยให้เกิดอำนาจในการกำหนดเงื่อนไขหรือทิศทางของข้อเสนอ พลังนี้ไม่ได้มาจากอำนาจตามตำแหน่ง (Formal Authority) แต่เป็นอำนาจตามความสัมพันธ์ (Informal Power)

2) การเสนอแนวคิดผ่านตัวกลางที่น่าเชื่อถือ (Trusted Intermediaries) การที่แนวคิดหรือข้อเสนอของบุคลากรถูกนำเสนอผ่านผู้ที่มีความน่าเชื่อถือในเครือข่าย เช่น ผู้บริหารระดับสูงหรือที่ปรึกษา

ที่เป็นกลาง มีแนวโน้มจะได้รับการยอมรับมากกว่าการเสนอโดยตรงจากต้นทาง ตัวกลาง (Broker) หรือ ผู้ทำหน้าที่เชื่อมโยง (Boundary Spanner) มีบทบาทสำคัญในการขจัดความลังเลหรือความต้านทาน การ ใช้ตัวกลางช่วยลดการรับรู้เรื่อง “ผลประโยชน์ทับซ้อน” และทำให้ข้อเสนอมีความเป็นกลางทางการเมือง มากขึ้น

3) การสร้างฉันทามติแบบไม่เป็นทางการ (Informal Consensus Building) ก่อนที่ประเด็น สำคัญจะเข้าสู่เวทีอย่างเป็นทางการ เช่น การประชุมผู้บริหารหรือคณะกรรมการ บุคลากรที่มีเครือข่าย มักจะใช้ “กลยุทธ์แบบเงียบ” เพื่อสร้างฉันทามติล่วงหน้า โดยการพูดคุยนอกรอบ การประเมินความเห็น เบื้องต้น หรือการรวมกลุ่มย่อย เป็นเครื่องมือทางการเมืองที่ช่วยลดความเสี่ยงของข้อเสนอที่อาจถูก ปฏิเสธ การมีเครือข่ายที่หลากหลายทำให้สามารถประเมินจุดยืนของแต่ละฝ่ายและออกแบบกลยุทธ์การ นำเสนอได้อย่างเหมาะสม

เครือข่ายมิได้เป็นเพียงเครื่องมือทางสังคม แต่เป็น “ทุนทางการเมือง” (Political Capital) ที่มี พลังมหาศาลในการขับเคลื่อนองค์กรในเชิงอำนาจ การมีเครือข่ายเชิงกลยุทธ์ที่มีคุณภาพสูงช่วยให้ บุคลากรสามารถขยายอิทธิพลโดยไม่ต้องพึ่งตำแหน่ง ประสานผลประโยชน์ได้อย่างมีชั้นเชิง ช่วยหลีกเลี่ยง ความขัดแย้งในเวทีทางการ และสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างมีความชอบธรรม

12.4.3 การแสดงตนเชิงบวก (Impression Management)

การแสดงตนเชิงบวก หรือ Impression Management (IM) หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้ เพื่อควบคุมภาพลักษณ์ที่ผู้อื่นรับรู้เกี่ยวกับตนเองในบริบทขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสาร การ วางตัว หรือการจัดการผลงาน ซึ่งล้วนมีผลต่อความน่าเชื่อถือ การได้รับโอกาส และการสร้างอิทธิพล ทางอ้อมในระบบขององค์การ เป็นการแสดงออกอย่างมีอาชีพ ที่มีภาพลักษณ์ที่สอดคล้องกับความสามารถ และการสื่อสารที่มีชั้นเชิง ล้วนส่งผลต่อการรับรู้ของผู้อื่นเกี่ยวกับศักยภาพและความน่าเชื่อถือของตน เทคนิคเช่น การนำเสนอผลงานให้ตรงกับวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร การใช้ถ้อยคำที่แสดงความเข้าใจภาพรวม องค์การ ล้วนเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์นี้

ความสำคัญของ Impression Management ต่ออำนาจในองค์การ ในระบบที่การทำงานเน้น “ภาพลักษณ์” และ “การรับรู้” การมีทักษะในการแสดงออกอย่างมีอาชีพและการควบคุมวิธีที่ผู้อื่นมอง ตนเองจึงเป็นแหล่งอำนาจหนึ่งที่สำคัญ โดยเฉพาะในบริบทที่โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง การเข้าถึง ทรัพยากร หรือการรับผิดชอบโครงการสำคัญ ขึ้นอยู่กับการประเมินที่ไม่เป็นทางการจากผู้บริหารและ เพื่อนร่วมงาน (Bolino, Klotz, & Daniels, 2014)

เทคนิคและกลยุทธ์ของการแสดงตนเชิงบวก

การแสดงตนเชิงบวก (Positive Impression Management) ไม่ใช่เพียงการ “สร้างภาพ” แต่คือ ชุดของกลยุทธ์เพื่อ “จัดการการรับรู้ของผู้อื่น” ให้สะท้อนศักยภาพ ความน่าเชื่อถือ และความเหมาะสม

ของตนในบริบทองค์การอย่างสอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร (Bolino, Kacmar, Turnley, & Gilstrap, 2008)

1) การสื่อสารที่มีชั้นเชิง (Strategic Framing) คือ การจัดวางกรอบความคิด (framing) หรือการนำเสนอข้อมูลในลักษณะที่สอดคล้องกับ ค่านิยม เป้าหมาย หรือวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยมุ่งเน้นการนำเสนอให้เหมาะสมกับผู้ฟังเพื่อให้เกิดการโน้มน้าวใจอย่างมีประสิทธิภาพ (Fairhurst, 2011) การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ไม่ได้เป็นเพียงการ “พูดให้ดูดี” แต่คือการออกแบบสารให้เชื่อมโยงกับ วาระเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร หรือ ภารกิจร่วมของทีม เพื่อให้ผู้รับสารรู้สึกว่าเป็นเป้าหมายของผู้พูดไม่ขัดแย้ง แต่ “เสริมกัน” กับทิศทางใหญ่ขององค์กร ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์สำคัญในการโน้มน้าวและสร้างความเชื่อมั่น เช่น การนำเสนอแนวคิดโดยเชื่อมโยงกับทิศทางยุทธศาสตร์ขององค์กร จะทำให้ผู้นำมองเห็น “ความเป็นทีม” มากกว่าการผลักดันผลประโยชน์ส่วนตัว ใช้การพูดหรือเขียนที่เน้นเชื่อมโยงเป้าหมายของตนเข้ากับวิสัยทัศน์หรือค่านิยมขององค์กร เช่น การนำเสนอผลงานโดยเน้นประโยชน์เชิงยุทธศาสตร์ หรือกล่าวถึงการสนับสนุนภารกิจร่วมของทีม เทคนิคนี้ยังช่วยป้องกันการถูกมองว่า “เน้นตนเองมากเกินไป” โดยเปลี่ยนจากการอวดผลงานเป็นการสนับสนุนพันธกิจของทีม

ประโยชน์หลักของ Strategic Framing

- สร้างความสอดคล้องกับค่านิยมองค์กร เมื่อบุคคลสามารถเชื่อมโยงข้อเสนอหรือแนวคิดของตนกับคุณค่าร่วม (shared values) หรือพันธกิจขององค์กร ย่อมเพิ่มโอกาสในการได้รับการสนับสนุนจากผู้นำและผู้มีอำนาจ (Conger, 1998)
- ลดภาพลักษณ์ของความเห็นแก่ตัว การพูดถึงผลงานหรือข้อเสนอโดยวางกรอบว่าเป็นส่วนหนึ่งของ “เป้าหมายทีม” จะช่วยลดการถูกมองว่า “อวดตัว” หรือ “ชิงเครดิต” และเสริมภาพลักษณ์ความเป็นผู้นำที่คิดถึงส่วนรวม (Grant, 2021)
- เพิ่มอิทธิพลในการเจรจาและนำเสนอ โดยเฉพาะเมื่อเสนอแนวคิดใหม่ การอธิบายว่าแนวคิดนี้สนับสนุนเป้าหมายระยะยาวของหน่วยงาน หรือสอดคล้องกับตัวชี้วัดหลัก (KPIs) ขององค์กร จะทำให้ฝ่ายตัดสินใจ “เปิดรับ” มากกว่าการนำเสนอเชิงเทคนิคเพียงอย่างเดียว

ตามทฤษฎีการวางกรอบ (Framing Theory) โดย Entman (1993) การเลือก “กรอบ” ที่ใช้สื่อสารจะมีผลต่อ การรับรู้ การตีความ และการตัดสินใจของผู้ฟัง โดยเฉพาะในบริบทองค์การที่มีการแข่งขันหรือความคลุมเครือสูง โดยข้อควรระวังในการใช้ อยู่ยบเปิดหรือพูดเกินจริง เพราะอาจกระทบต่อความน่าเชื่อถือในระยะยาว และอย่าบังคับผู้อื่นให้เชื่อโดยใช้กรอบเดียวกันเสมอไป แต่ควรฟังเสียงผู้อื่นและปรับกรอบให้เหมาะสม กับบริบทและผู้ฟัง

2) การวางตัวอย่างมืออาชีพ (Professional Demeanor) หมายถึง การแสดงออกทางพฤติกรรมท่าที การแต่งกาย และการสื่อสาร ที่สะท้อนถึงความน่าเชื่อถือ ความมั่นใจ และจรรยาบรรณในการทำงาน ทั้งยังแสดงออกถึง “ความพร้อม” ในการรับบทบาทผู้นำหรือทำหน้าที่ในสถานการณ์สำคัญ โดยเฉพาะในการประชุม การเจรจา หรือการนำเสนอแนวคิด บุคลากรที่มีภาพลักษณ์ภายนอกน่าเชื่อถือ มักได้รับการ

ประเมินว่ามีความสามารถสูงกว่าความเป็นจริง (Berscheid, 2019) ซึ่งภาพลักษณ์ภายนอกส่งผลต่อการรับรู้ภายในอย่างลึกซึ้ง ทำให้ที่สงบ สุภาพ การแต่งกายที่เหมาะสม และการแสดงออกที่มั่นใจแต่ไม่ก้าวร้าว ล้วนสะท้อนความพร้อมและความเชี่ยวชาญของบุคลากร โดยเฉพาะในบทบาทผู้นำ ทั้งนี้ การแต่งกาย การใช้ภาษากาย และการมีมารยาทในที่ประชุม ล้วนส่งผลต่อความเชื่อมั่นในตัวบุคคล โดยเฉพาะในบริบทของความเป็นผู้นำและการเจรจา นอกจากนี้ งานวิจัยด้านจิตวิทยาสังคมพบว่า “ลักษณะภายนอก” เช่น ภาษากาย น้ำเสียง และการสบตา มีผลต่อการประเมินความสามารถของผู้นำในที่ประชุมอย่างมีนัยสำคัญ (Berscheid, 2019)

องค์ประกอบของการวางตัวอย่างมืออาชีพ

(1) การแต่งกายที่เหมาะสม (Appropriate Attire) การแต่งกายไม่ใช่เพียงเรื่องของความสวยงาม แต่เป็นการสื่อสาร “ความเคารพ” ต่อสถานการณ์และผู้ร่วมงาน การแต่งตัวตามบริบทและวัฒนธรรม องค์การช่วยเสริมภาพลักษณ์ความเป็นมืออาชีพ และแสดงถึงการมีวินัย (Glick, 2021)

(2) ภาษากายที่สงบและมั่นใจ (Confident Body Language) การสบตาอย่างเหมาะสม สื่อถึงความมั่นใจและความตั้งใจฟัง การนั่งและยืนในท่าทางมั่นคง แสดงถึงความพร้อมและความเป็นผู้นำ และการเคลื่อนไหวมืออย่างมีจังหวะ สร้างความเชื่อมโยงระหว่างการพูดกับผู้ฟัง โดยงานวิจัยพบว่า ภาษากายเชิงบวกสามารถส่งผลต่อการรับรู้ภาวะผู้นำได้มากถึง 55% ของความประทับใจแรก (Mehrabian, 2007)

(3) มารยาทในการสื่อสาร (Civility and Courtesy) การฟังอย่างตั้งใจ ไม่ขัดจังหวะผู้อื่น การตอบกลับอย่างให้เกียรติ และการเลือกถ้อยคำที่เหมาะสมในที่ประชุม ช่วยสะท้อนความมั่นคงทางอารมณ์และความสามารถในการบริหารความสัมพันธ์เชิงวิชาชีพ (Porath, 2016)

อิทธิพลของภาพลักษณ์ต่อความเชื่อมั่นในองค์การ พบว่า การรับรู้ของผู้อื่นในที่ทำงานมักอิงจาก “ข้อมูลเชิงภาพลักษณ์” ก่อนที่ผลลัพธ์ของงานจะปรากฏ เช่น การเจรจาหรือการพิธีเซนต์แนวคิด ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานมักประเมินศักยภาพของบุคคลจาก บุคลิกภายนอก (Appearance) ความมั่นใจในการพูด (Verbal Assertiveness) และท่าทีที่เคารพผู้อื่น (Interpersonal Respect)

Berscheid (2019) ชี้ให้เห็นว่า ผู้นำที่มีความสามารถด้านการวางตัว มีแนวโน้มได้รับโอกาสในตำแหน่งที่สูงขึ้น แม้ในสถานการณ์ที่มีผู้แข่งขันที่มีคุณสมบัติเท่ากัน ผู้นำที่มีการวางตัวแบบมืออาชีพ จะสามารถสร้างความไว้วางใจและแรงจูงใจให้กับทีมได้โดยไม่ต้องใช้อำนาจแบบสั่งการ (Directive Power) และในสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนสูง เช่น การเปลี่ยนแปลงในองค์การ บุคลากรจะมองหาผู้นำที่ “มั่นคง น่าเชื่อถือ และสุภาพ” มากกว่าผู้ที่แสดงความเก่งกาจเพียงอย่างเดียว (Kouzes & Posner, 2022)

การวางตัวอย่างมืออาชีพจึงเป็นมากกว่าการรักษาภาพลักษณ์ภายนอก หากแต่คือ เครื่องมือทางจิตวิทยาสังคม ที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ ความไว้วางใจ และการยอมรับในบริบทองค์การ โดยเฉพาะในบริบทภาวะผู้นำ ความสามารถในการสื่อสารด้วย demeanor ที่เหมาะสมจะช่วยสร้างทั้ง “พลังอำนาจที่สงบแต่หนักแน่น” และ “พื้นที่แห่งการยอมรับ” ในระบบงานที่ซับซ้อน

3) การเน้นศักยภาพผ่านผลงาน (Showcasing Competence) ในบริบทขององค์การสมัยใหม่ “การโชว์ผลงาน” ไม่ใช่การโอ้อวด (Self-promotion) แต่เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ในการ สร้างการรับรู้ถึงศักยภาพที่แท้จริงของตนเองอย่างเหมาะสมและน่าเชื่อถือ การที่ผู้อื่นรับรู้ถึงความรู้ ความสามารถ และผลงานของบุคลากรจะส่งผลต่อโอกาสทางวิชาชีพ การได้รับมอบหมายภารกิจที่สำคัญ และความก้าวหน้าในสายอาชีพ โดยเฉพาะในระบบที่เน้นการทำงานร่วมกันและการบริหารด้วยผลลัพธ์ โดย Bolino, Long, & Turnley (2016) ชี้ว่า การสื่อสารผลงานอย่างเหมาะสม คือหนึ่งในกลยุทธ์ของ impression management ที่ช่วยเพิ่ม “ความน่าเชื่อถือเชิงวิชาชีพ” และนำไปสู่การได้รับความไว้วางใจ จากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน

เทคนิคการเน้นศักยภาพอย่างมีประสิทธิภาพ

(1) การสื่อสารผลงานในที่ประชุม การเลือกนำเสนอผลงานเฉพาะจุดที่สอดคล้องกับประเด็นของการประชุม และเชื่อมโยงกับเป้าหมายของทีม จะทำให้ผู้ฟังเห็น “ความเป็นมืออาชีพ” มากกว่าความทะเยอทะยานส่วนตัว การใช้ข้อมูลและหลักฐานประกอบยังช่วยตอกย้ำศักยภาพทางวิเคราะห์

(2) การจัดทำรายงานหรือสรุปแบบมืออาชีพ เช่น Executive Summary ที่กระชับ ชัดเจน และตรงเป้าหมาย ช่วยสร้างความประทับใจให้แก่ผู้บริหาร ซึ่งมักมีเวลาจำกัด และแสดงให้เห็นทักษะในการ “คิดเป็นระบบ” และ “สื่อสารเชิงกลยุทธ์”

(3) การตั้งคำถามเชิงวิเคราะห์ ในบางบริบท การตั้งคำถามที่แสดงถึงความเข้าใจเชิงลึก เช่น การมองเห็นผลกระทบระยะยาวของนโยบาย หรือการเชื่อมโยงงานของหน่วยงานตนกับภาพรวมองค์กร เป็นการแสดงความสามารถอย่างมีโอ้อวดแต่ทรงพลัง

(4) การสร้างหลักฐานแห่งความสำเร็จ (Artifacts of Competence) เช่น ผลการประเมินจากผู้ใช้บริการ รายงานวิจัยภายใน ผลงานของโครงการนำร่อง ฯลฯ ล้วนเป็นสิ่งที่สามารถใช้ในการสื่อสารความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม

ข้อควรระวังระหว่าง “การแสดงความสามารถ” กับ “การอวดตัว” โดย Bolino et al. (2016) เตือนว่า การเน้นผลงานที่ไม่สอดคล้องกับจังหวะ บริบท หรือวัฒนธรรมองค์กร อาจทำให้ถูกมองว่า “มุ่งเน้นตนเอง” ดังนั้นการโชว์ศักยภาพที่ดีต้องมาพร้อมกับความเข้าใจผู้ฟัง (Audience Sensitivity) การใช้ถ้อยคำที่ให้เกิดดีผู้อื่น และความเชื่อมโยงกับเป้าหมายของทีมหรือองค์กร

การเน้นศักยภาพผ่านผลงาน จะช่วยสร้างความชัดเจนในบทบาทและคุณค่าของตนในทีม เพิ่มโอกาสในการได้รับโอกาสพิเศษ เช่น บทบาทผู้นำโครงการ สร้างความไว้วางใจจากผู้บริหารและพันธมิตร ภายใน และช่วยสร้างแรงบันดาลใจแก่ทีม ด้วยการเป็นแบบอย่างแห่งความมุ่งมั่นและคุณภาพ ดังนั้น การเน้นศักยภาพผ่านผลงานไม่ใช่เพียงเรื่องของภาพลักษณ์ แต่เป็นกลยุทธ์การสื่อสารภายในที่มีบทบาทสำคัญ ในการสร้างอำนาจทางวิชาชีพอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะในโลกการทำงานที่เต็มไปด้วยการแข่งขัน การมองเห็นคุณค่าของตนเองผ่านมุมมองของผู้อื่นจึงต้องอาศัยทักษะทั้งในด้านการวางแผน การสื่อสาร และการควบคุมตนเองอย่างลึกซึ้ง

4) การใช้พันธมิตรเพื่อเสริมภาพลักษณ์ (Coalition-based Legitimacy) เป็นรูปแบบหนึ่งของการจัดการความประทับใจ (Impression Management) ที่อาศัยการรับรองทางสังคม หรือ “Social Proof” ซึ่งมีรากฐานมาจากทฤษฎีอิทธิพลทางสังคม (Social Influence Theory) ที่เสนอว่า ผู้คนมักตัดสินใจหรือยอมรับบางสิ่งบนพื้นฐานของการรับรองจากบุคคลที่พวกเขาเชื่อถือ (Cialdini, 2021) การสร้างพันธมิตรที่น่าเชื่อถือช่วยให้บุคคลสามารถยืมอิทธิพล (Borrow Credibility) จากผู้ที่มีอำนาจหรือความน่าเชื่อถือสูงในระบบ เช่น ผู้บริหารระดับสูง ผู้เชี่ยวชาญภายนอก หรือผู้นำความคิดในองค์กร โดยที่ไม่จำเป็นต้องมีอำนาจโดยตรงด้วยตนเอง สิ่งนี้จึงเป็นการใช้เครือข่ายเชิงกลยุทธ์เพื่อแสดงถึงความถูกต้อง ความสามารถ หรือความสำคัญของบุคคลหรือแนวคิดอย่างเป็นทางการอ้อม

ตัวอย่างการใช้งานในบริบทองค์กร เช่น

- การได้รับการกล่าวถึงจากหัวหน้าทีมหรือผู้บริหาร หากหัวหน้าทีมหรือผู้จัดการระดับสูงกล่าวถึงผลงานของบุคคลใดในที่ประชุมอย่างชัดเจน ย่อมทำให้บุคคลนั้นได้รับความสนใจและความเชื่อมั่นเพิ่มขึ้นจากผู้อื่น แม้บุคคลนั้นจะไม่ได้มีตำแหน่งสูง
- การให้ผู้เชี่ยวชาญภายนอกสนับสนุนแนวคิด ในกรณีที่บุคลากรมีข้อเสนอหรือแนวทางใหม่ หากสามารถให้ผู้เชี่ยวชาญภายนอก หรือองค์กรพันธมิตรที่น่าเชื่อถือยืนยันว่าแนวคิดนั้นมีศักยภาพหรือสอดคล้องกับแนวโน้มอุตสาหกรรม ก็จะทำให้แนวคิดได้รับการยอมรับง่ายขึ้น
- การเข้าร่วมกลุ่มพันธมิตรหรือทีมข้ามสายงาน การเป็นส่วนหนึ่งของคณะทำงานระหว่างหน่วยงาน หรือกลุ่มนโยบายที่มีบุคคลสำคัญร่วมอยู่ จะช่วยเพิ่มน้ำหนักให้กับข้อเสนอของตน โดยอาศัย “เครือข่ายที่มีคุณภาพ” เป็นกลไกส่งเสริมความน่าเชื่อถือ

แม้ว่ากลยุทธ์นี้จะทรงพลัง แต่ต้องใช้ด้วยความโปร่งใสและมีเจตนาเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวม หากใช้พันธมิตรเพื่อบิดเบือนข้อมูล หรือสร้างภาพลักษณ์เทียมโดยไม่มีผลงานรองรับ อาจส่งผลเสียต่อความน่าเชื่อถือในระยะยาว

ความเสี่ยงและจริยธรรมในการใช้การจัดการความประทับใจ (Impression Management) การแสดงตนเพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่เหมาะสม เป็นกลยุทธ์สำคัญในโลกของการบริหารยุคใหม่ บุคลากรใช้การจัดการความประทับใจ เพื่อให้ผู้อื่นมองเห็นความสามารถ ความน่าเชื่อถือ และความเหมาะสมของตนในบทบาทต่าง ๆ ซึ่งมีผลต่อความไว้วางใจ ความก้าวหน้า และอำนาจทางวิชาชีพ (Bolino, Long, & Turnley, 2016) อย่างไรก็ตาม แม้การจัดการความประทับใจจะช่วยเสริมศักยภาพในการสื่อสารและการสร้างอิทธิพลเชิงบวก แต่หากใช้ในทางที่ผิด เช่น การหลอกลวง บิดเบือน หรืออวดอ้างเกินจริง อาจส่งผลย้อนกลับ โดยทำลายความน่าเชื่อถือในระยะยาว

ความเสี่ยงของการใช้การจัดการความประทับใจโดยขาดจริยธรรม

(1) การสร้างความคาดหวังผิดจากความเป็นจริง เมื่อภาพลักษณ์ที่แสดงออกแตกต่างจากความสามารถจริง องค์กรอาจตัดสินใจผิดพลาด เช่น มอบหมายงานที่บุคลากรไม่สามารถรับผิดชอบได้ ส่งผลให้เกิดความล้มเหลวหรือสูญเสียทรัพยากร

(2) การบั่นทอนความเชื่อมั่นของทีม หากเพื่อนร่วมงานรู้สึกว้าใจว่าใครบางคน “แสดงมากกว่าความเป็นจริง” อาจนำไปสู่ความไม่ไว้วางใจ ความไม่พอใจ หรือความขัดแย้งในทีม (Giacalone & Rosenfeld, 2013)

(3) การเบี่ยงเบนการตัดสินใจของผู้นำ ในบางกรณีการใช้การจัดการความประทับใจถูกใช้เพื่อกลบจุกอ่อน หรือสร้างภาพลวงตาเกี่ยวกับความสำเร็จ ทำให้ผู้นำประเมินสถานการณ์ผิดพลาด หรือเลือกสนับสนุนบุคคลที่ไม่เหมาะสม

การใช้ Impression Management อย่างมีจริยธรรม คือการสร้าง “ภาพลักษณ์ที่จริงใจ” ไม่ใช่เพียงเพื่อสร้างผลประโยชน์ระยะสั้น แต่เป็นการ เสริมความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจ และวัฒนธรรมการสื่อสารที่โปร่งใสในองค์กร การใช้ IM ที่ดีจึงควรมีรากฐานจากความเข้าใจตนเอง ความเคารพต่อผู้อื่น และความยึดมั่นในจริยธรรมวิชาชีพ

12.4.4 การใช้ข้อมูลอย่างมีกลยุทธ์ (Information Power)

อำนาจจากการครอบครองข้อมูล หรือ Information Power เป็นหนึ่งในแหล่งอำนาจสำคัญในองค์การยุคข้อมูล (Information Age) โดยเฉพาะในบริบทที่การตัดสินใจขึ้นอยู่กับหลักฐานเชิงข้อมูล บุคลากรที่สามารถ เข้าถึง วิเคราะห์ หรือ ควบคุมการนำเสนอข้อมูลที่สำคัญ มักมีอิทธิพลต่อทิศทางการดำเนินงานและการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (French & Raven, 1959; Raven, 2008) ผู้ที่สามารถเข้าถึงหรือควบคุมข้อมูลสำคัญ เช่น ข้อมูลงบประมาณ ประสิทธิภาพ หรือแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง จะมีอำนาจในการโน้มน้าวหรือชี้นำทิศทางการตัดสินใจอย่างมีนัยสำคัญ การจัดการข้อมูลจึงควรทำด้วยความรับผิดชอบ ไม่บิดเบือนหรือเลือกนำเสนอเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัวเท่านั้น

ประโยชน์เชิงกลยุทธ์ของข้อมูล

1) ส่งเสริมการตัดสินใจ ข้อมูลที่เป็นปัจจุบันและเชื่อถือได้ เช่น ข้อมูลงบประมาณ ประสิทธิภาพ หรือผลการประเมินโครงการ จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้อย่างแม่นยำ (Mintzberg, 2020)

2) สร้างภาพลักษณ์ของ “ผู้รู้จริง” ผู้ที่สามารถอ้างอิงข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงอย่างเป็นระบบมักได้รับความเชื่อถือ และถูกมองว่าเป็น “ที่ปรึกษา” หรือ “แหล่งข้อมูลสำคัญ” ของทีม (Bolman & Deal, 2021)

3) ใช้ข้อมูลเป็นเครื่องมือในการโน้มน้าว การเลือกนำเสนอข้อมูลอย่างชาญฉลาด (Data Framing) เช่น การเน้นจุดแข็งหรือโอกาสทางยุทธศาสตร์ สามารถโน้มน้าวให้เกิดการสนับสนุนต่อข้อเสนอ หรือแผนงานได้โดยไม่ต้องใช้อำนาจโดยตรง

แม้ข้อมูลจะเป็นแหล่งอำนาจที่ทรงพลัง แต่ การใช้ข้อมูลอย่างขาดจริยธรรม เช่น บิดเบือน เลือกนำเสนอเฉพาะส่วนที่เป็นคุณต่อฝ่ายตน หรือปิดบังข้อมูลสำคัญ อาจก่อให้เกิดการตัดสินใจที่ผิดพลาดของผู้บริหาร การบั่นทอนความไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงาน และเกิดภาพลักษณ์ของ “การเมืองแบบอำพราง”

(Covert Politics) ในองค์การ ดังที่ Rouleau & Balogun (2011) กล่าวไว้ว่า “การจัดการข้อมูลเชิงกลยุทธ์ ควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการเคารพต่อประโยชน์รวมมากกว่าผลประโยชน์เฉพาะกลุ่ม”

แนวทางการใช้ Information Power อย่างมีจริยธรรม

- 1) โปร่งใสในการแหล่งที่มา ควรระบุแหล่งข้อมูลให้ชัดเจน และเปิดโอกาสให้ผู้อื่นสามารถตรวจสอบที่มาได้ (Data Transparency)
- 2) นำเสนอข้อมูลรอบด้าน ควรนำเสนอทั้งด้านบวกและด้านที่ต้องปรับปรุง เพื่อสะท้อนภาพรวมอย่างเป็นธรรม ไม่เลือกเฉพาะข้อมูลที่สนับสนุนตนเองเท่านั้น
- 3) แบ่งปันข้อมูลเพื่อส่วนรวม ส่งเสริมการเข้าถึงข้อมูลภายในทีมหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยไม่ใช้ข้อมูลเป็น “ทรัพย์สินส่วนตัว” เพื่อกักเก็บอำนาจไว้กับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง

12.4.5 การสร้างความไว้วางใจและชื่อเสียง (Trust and Reputation Building)

ในบริบทขององค์การยุคใหม่ อำนาจที่แท้จริงไม่ใช่สิ่งที่ได้มาจากตำแหน่งหรือการบังคับบัญชาเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากการได้รับ ความเชื่อมั่นและความไว้วางใจจากผู้อื่น เกิดจากการได้รับความเชื่อมั่นจากผู้คนรอบตัว การรักษาคำพูด การมีความสม่ำเสมอทางพฤติกรรม ซึ่งเป็นรากฐานของอำนาจที่ยั่งยืนและเปลี่ยนแปลงได้ (Kouzes & Posner, 2021)

ชื่อเสียง (Reputation) คือ สิ่งที่สะท้อนการรับรู้ของผู้อื่นต่อพฤติกรรม ความเชี่ยวชาญ และความน่าเชื่อถือของบุคลากรในระยะยาว ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของอำนาจเชิงจริยธรรม (Ethical Power) ที่ได้รับการยอมรับโดยไม่ต้องร้องขอ

องค์ประกอบหลักของการสร้างความไว้วางใจและชื่อเสียง

1) ความสม่ำเสมอทางพฤติกรรม (Behavioral Consistency) การแสดงออกที่สม่ำเสมอในการตัดสินใจ การให้คำมั่น และพฤติกรรมทั่วไป เป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างความไว้วางใจ เพราะผู้คนในองค์การต้องการความมั่นใจว่าการกระทำของผู้นำหรือเพื่อนร่วมงานจะสามารถคาดเดาได้ และไม่เปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์หรือผลประโยชน์เฉพาะหน้า Mayer, Davis, & Schoorman (1995) พัฒนาโมเดล “Integrative Model of Organizational Trust” โดยชี้ว่า ความสม่ำเสมอ (Consistency) เป็นองค์ประกอบหลักของความน่าเชื่อถือ (Trustworthiness) ซึ่งจะส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้ตามว่าจะไว้วางใจหรือไม่ในระยะยาว

ตัวอย่างเช่น หัวหน้าทีมที่ให้ Feedback อย่างยุติธรรมกับทุกคน ไม่เลือกปฏิบัติ และรักษากรอบเวลาในการประชุม จะได้รับความไว้วางใจจากทีมมากกว่า

2) การยึดมั่นในหลักจริยธรรม (Ethical Integrity) จริยธรรมคือแกนหลักของความน่าเชื่อถือ การตัดสินใจที่อิงกับความถูกต้องและความยุติธรรม แม้จะไม่ใช่ที่นิยม หรือขัดต่อผลประโยชน์เฉพาะตน เป็นการแสดงออกถึง ความเข้มแข็งทางคุณธรรม ซึ่งจะทำให้บุคลากรผู้นั้นได้รับความเคารพอย่างต่อเนื่อง โดย Brown & Treviño (2006) กล่าวถึงแนวคิด “Ethical Leadership” ว่าผู้นำที่ปฏิบัติตามหลักคุณธรรมและเป็นแบบอย่างด้านจริยธรรมจะสามารถส่งผ่านอิทธิพลเชิงบวกไปยังวัฒนธรรมองค์การได้อย่างลึกซึ้ง

ตัวอย่างเช่น ผู้จัดการที่ยอมรับความผิดพลาดของตนเองอย่างโปร่งใสในที่ประชุม แม้จะเสียหน้าในระยะสั้น แต่จะได้รับความเคารพเพิ่มขึ้นในระยะยาว

3) การรักษาคำพูด (Reliability) การพูดแล้วทำให้ได้ตามที่พูดไว้ (Follow-through) เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคลากรได้รับความไว้วางใจในระดับปฏิบัติการ การรักษาคำมั่นทั้งเรื่องเล็กและเรื่องใหญ่ แสดงถึงความมีวุฒิภาวะ และทำให้เกิดการยอมรับว่าเป็นผู้ที่ “เชื่อถือได้” (Dependable) แนวคิดนี้สัมพันธ์กับความน่าเชื่อถือ (Credibility) ซึ่งเป็นพื้นฐานของการสร้างอิทธิพล (Influence) ที่ยั่งยืน โดยเฉพาะในวัฒนธรรมองค์การที่ให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบส่วนบุคคล

ตัวอย่างเช่น บุคลากรที่ส่งงานตรงเวลาทุกครั้ง หรือรายงานผลตามความจริงอย่างสม่ำเสมอ ย่อมได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารสูงกว่า

4) ความรับผิดชอบต่อส่วนรวม (Collective Orientation) บุคลากรที่มีชื่อเสียงที่มักมีแนวโน้มมุ่งเน้น ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว พวกเขาให้ความสำคัญกับเป้าหมายของทีม ความสำเร็จขององค์การ และความสมานฉันท์ของเพื่อนร่วมงาน มากกว่าการแสดงความเป็น “ฮีโร่เดี่ยว” (Solo Success) โดย Dutton et al. (2010) ชี้ว่าการมีจิตสำนึกต่อส่วนรวม (Collective Responsibility) ทำให้บุคคลเหล่านี้ได้รับการมองว่าเป็น “เสาหลักทางคุณธรรม” ในองค์การ และช่วยเสริมทั้งชื่อเสียงและอำนาจในเชิงบวกอย่างต่อเนื่อง

ตัวอย่างเช่น หัวหน้าทีมที่ให้เครดิตผลงานกับทีมโดยไม่ยกตนเองเป็นศูนย์กลาง จะได้รับการสนับสนุนอย่างกว้างขวางในระยะยาว

กลไกของ “Trust → Reputation → Power”

กลไกนี้อธิบายกระบวนการที่ “ความไว้วางใจ” ซึ่งเป็นความสัมพันธ์เชิงคุณภาพระหว่างบุคคลในองค์การ สามารถส่งต่อเป็น “ชื่อเสียง” (Reputation) และต่อยอดเป็น “อำนาจ” (Power) ที่ใช้ได้จริงในระดับการบริหารและการตัดสินใจ

1) ความไว้วางใจนำไปสู่ชื่อเสียง (Trust → Reputation) ความไว้วางใจ (Trust) คือรากฐานของความสัมพันธ์เชิงบวกในองค์การ เมื่อบุคลากรแสดงความสม่ำเสมอ ยึดมั่นในจริยธรรม และรักษาคำพูด ผู้อื่นจะเกิดการยอมรับในระยะยาว ซึ่งสะท้อนเป็น ชื่อเสียงในทางบวก (Positive Reputation) เช่น ถูกมองว่าเชื่อถือได้ ยุติธรรม หรือ เป็นมืออาชีพ

ในบริบทขององค์การยุคใหม่ ความไว้วางใจ (Trust) มิได้เป็นเพียงคุณลักษณะทางจริยธรรมเท่านั้น หากแต่เป็นกลไกสำคัญที่ก่อให้เกิด “ชื่อเสียงเชิงบวก” (Positive Reputation) ซึ่งสามารถสะสมเป็นทุนทางสังคม (Social Capital) อันมีค่าในการสร้างอิทธิพลในระยะยาว

ความไว้วางใจในองค์การ หมายถึง การที่บุคลากรมีพฤติกรรมที่คาดการณ์ได้ (Predictable Behavior) มีความจริงใจ (Integrity) และมีความสามารถ (Competence) ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995) ซึ่งความไว้วางใจเหล่านี้จะค่อย ๆ สะสมผ่านการมีปฏิสัมพันธ์อย่างสม่ำเสมอในระยะยาว จนกลายเป็นภาพจำของบุคคลนั้นในองค์การ

เมื่อพฤติกรรมของบุคคลมีความสม่ำเสมอในเชิงจริยธรรมและวิชาชีพ ผู้ร่วมงานจะเกิดความเชื่อถือ ซึ่งพัฒนาเป็น ชื่อเสียงที่ดี ที่ผูกโยงกับ “ตัวตนวิชาชีพ” (Professional Identity) ของบุคคลนั้นในสายตาผู้อื่น ชื่อเสียงนี้อาจแสดงออกผ่านการได้รับความไว้วางใจในบทบาทสำคัญ เช่น ผู้นำโครงการ ที่ปรึกษา หรือผู้แทนองค์การ

แม้ชื่อเสียงอาจได้รับอิทธิพลจากปัจจัยภายนอก เช่น ความสำเร็จของทีม หรือความคิดเห็นจากผู้อื่น แต่ รากฐานของชื่อเสียงที่ยั่งยืนมาจากความไว้วางใจที่บุคคลนั้นสร้างขึ้นด้วยตนเอง (Ferris et al., 2020) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์การที่มีความซับซ้อนและไม่เป็นทางการสูง ชื่อเสียงที่เกิดจาก trust จะมีพลังในการ “ประคอง” ภาพลักษณ์แม้ในยามวิกฤต เช่น หากบุคคลหนึ่งเคยยอมรับความผิดพลาดอย่างมีจริยธรรมในอดีต ความไว้วางใจที่สะสมไว้จะช่วยให้ชื่อเสียงของเขาไม่เสียหายมากนักเมื่อเผชิญปัญหาในอนาคต (Dutton et al., 2010)

2) กลไกการเปลี่ยนชื่อเสียงเป็นอำนาจในองค์การ (Reputation → Power) ในระบบองค์การร่วมสมัย “ชื่อเสียง” (Reputation) มิได้เป็นเพียงภาพลักษณ์ภายนอกหรือการยอมรับทางสังคมเท่านั้น แต่ยังทำหน้าที่เป็น “ทุนทางสังคม” (Social Capital) ที่สามารถเปลี่ยนรูปไปสู่อำนาจเชิงอิทธิพล (Influence Power) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ชื่อเสียงในฐานะแหล่งทุนอำนาจ ชื่อเสียงที่ดีสะท้อนถึงความไว้วางใจ ความน่าเชื่อถือ และคุณค่าที่ผู้อื่นมองเห็นในตัวบุคคล บุคคลที่มีชื่อเสียงเชิงบวกในองค์การมักได้รับการยอมรับแม้จะไม่ได้มีตำแหน่งทางการบริหาร (Ferris et al., 2020) ชื่อเสียงทำหน้าที่เป็น “ใบเบิกทาง” ให้บุคคลได้รับโอกาสพิเศษ เช่น ได้รับเชิญเข้าร่วมโครงการยุทธศาสตร์ ได้รับบทบาทในเวทีตัดสินใจที่สำคัญ หรือได้รับเลือกให้เป็นตัวแทนขององค์การในเวทีสาธารณะ เป็นต้น

ชื่อเสียงในฐานะเกราะป้องกันและตัวเร่งอิทธิพล ในสถานการณ์วิกฤต บุคคลที่มีชื่อเสียงดีมักได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารหรือเพื่อนร่วมงาน เนื่องจากชื่อเสียงเป็น “หลักประกันทางพฤติกรรม” ที่บ่งชี้ว่าบุคคลนั้นจะไม่ทำให้องค์การเสียหาย (Pillai, Schriesheim, & Williams, 1999) ชื่อเสียงยังทำหน้าที่เป็นต้นแบบพฤติกรรม (role model) ซึ่งส่งผลให้บุคลากรคนอื่นเกิดพฤติกรรมเลียนแบบ (Modeling Behavior) ที่เอื้อต่อการขยายอำนาจอย่างเป็นธรรมชาติ

ชื่อเสียงเป็นกลไกเชิงอิทธิพล จากการยอมรับโดยสมัครใจสู่อำนาจแท้จริง ซึ่งสิ่งสำคัญคือ อิทธิพลที่เกิดจากชื่อเสียงไม่จำเป็นต้องพึ่งพาอำนาจตามโครงสร้าง (Formal Authority) เช่น ตำแหน่งหรือคำสั่ง แต่เกิดจากการยอมรับโดยสมัครใจของผู้คนรอบตัว (Voluntary Deference) ซึ่งถือเป็นรากฐานของอำนาจเชิงอิทธิพล (Influence Power) ที่ยั่งยืนและนุ่มนวลกว่า

งานวิจัยของ Kannan-Narasimhan และ Lawrence (2012) พบว่า Trust-based power หรืออำนาจที่เกิดจากความไว้วางใจและชื่อเสียง มีประสิทธิภาพมากกว่า Coercive Power (อำนาจบังคับ) หรือ Formal Authority เพราะนำไปสู่การทำงานร่วมกันที่มีแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation)

ชื่อเสียงที่ดีในองค์การไม่เพียงสะท้อนถึงอดีตที่น่าชื่นชม แต่ยังเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่สามารถแปลงเป็นอำนาจที่มีอิทธิพลสูงในอนาคต การลงทุนในการสร้างชื่อเสียงผ่านความสม่ำเสมอทางพฤติกรรม จริยธรรม และการมีส่วนร่วมเชิงบวกในกิจกรรมขององค์การ จึงเป็นวิถีทางที่ทรงพลังในการสร้างอำนาจแบบยั่งยืน

12.4.6 การสร้างอิทธิพลส่วนบุคคล (Personal Influence)

อิทธิพลส่วนบุคคล หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการโน้มน้าวหรือชี้นำพฤติกรรมของผู้อื่น โดยไม่ต้องพึ่งพาอำนาจตามตำแหน่งหรือกฎเกณฑ์ขององค์การ ซึ่งอิทธิพลประเภทนี้ตั้งอยู่บนฐานของเสน่ห์ส่วนบุคคล (Personal Charisma) ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ และความสามารถในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Yukl, 2013; Cialdini, 2021) ในโลกของการทำงานร่วมสมัย ซึ่งองค์การมีโครงสร้างแบน (Flat) และข้ามสายงานมากขึ้น ความสามารถในการใช้อิทธิพลส่วนบุคคลจึงกลายเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ ที่สำคัญต่อความสำเร็จของบุคลากรระดับปฏิบัติการจนถึงระดับผู้นำ

มิติของอิทธิพลส่วนบุคคล

1) เสน่ห์และบุคลิกภาพ (Charisma and Demeanor) บุคลากรที่มีพลังในตัวเอง (personal energy) มีความมั่นใจ และสามารถถ่ายทอดความคิดอย่างกระชับชัดเจน มักได้รับความสนใจและการยอมรับโดยอัตโนมัติ (Antonakis, Fenley, & Liechti, 2020)

2) การสื่อสารโน้มน้าวใจ (Persuasive Communication) การใช้ภาษาที่สร้างแรงจูงใจ การวางโครงเรื่องที่ชัดเจน และการเลือกใช้คำพูดที่สอดคล้องกับค่านิยมของผู้ฟัง เป็นหัวใจสำคัญในการโน้มน้าวโดยไม่ใช้กำลังหรืออำนาจ (Cialdini, 2021)

3) การสร้างความสัมพันธ์ (Relational Trust) อิทธิพลส่วนบุคคลเกิดขึ้นได้เมื่อบุคคลสามารถสร้างความไว้วางใจแบบสองทาง และมีปฏิสัมพันธ์ที่จริงจังต่อเนื่อง (Uhl-Bien, 2006)

กลยุทธ์การพัฒนาอิทธิพลส่วนบุคคล

อิทธิพลส่วนบุคคล (Personal Influence) เป็นพลังที่ไม่จำเป็นต้องมีตำแหน่งทางการหรืออำนาจตามโครงสร้าง แต่สามารถสร้างความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจ และแรงจูงใจในทีมงานได้อย่างยั่งยืน โดยกลยุทธ์สำคัญประกอบด้วย

1) การฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep Listening) การฟังอย่างลึกซึ้งเป็นมากกว่าการรับฟังเนื้อหา แต่รวมถึงการเข้าใจเจตนา ความรู้สึก และบริบทของผู้พูดด้วย การฟังเชิงรุก (active listening) จะช่วยลดความเข้าใจผิดและขจัดความขัดแย้งที่ไม่จำเป็น ทั้งยังสร้างความรู้สึกที่ผู้พูดได้รับการเคารพและมีคุณค่า งานวิจัยของ Brownell (2012) ชี้ว่า “Deep Listening” มีความสัมพันธ์โดยตรงกับความไว้วางใจและการมีส่วนร่วมในทีม โดยเฉพาะในบทบาทของผู้นำ การฟังอย่างตั้งใจยังส่งผลต่อการรับรู้ความสามารถทางภาวะผู้นำโดยรวม ตัวอย่างการฟังอย่างลึกซึ้ง เช่น การพยักหน้า สบตา และทวนความเข้าใจในที่ประชุม การเว้นจังหวะก่อนตอบคำถาม เพื่อแสดงว่าได้ไตร่ตรอง และตั้งคำถามต่อยอดจากสิ่งที่คู่สนทนาเล่า

2) การตั้งคำถามเชิงกลยุทธ์ (Strategic Questioning) การตั้งคำถามไม่ใช่แค่เพื่อแสวงหาคำตอบ แต่สามารถใช้เป็นเครื่องมือสร้างการมีส่วนร่วม กระตุ้นความคิด และชี้นำทิศทางของบทสนทนาได้ โดย Schein (2013) ระบุว่า “Humble Inquiry” หรือการตั้งคำถามอย่างถ่อมตน เป็นวิธีที่ทรงพลังในการสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกกับทีมและส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน แทนที่จะใช้การสั่งการโดยตรง

ตัวอย่างการตั้งคำถามเชิงกลยุทธ์

- “คุณคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับ...?”
- “หากมองจากมุมมองของผู้ใช้บริการ เราควร...?”
- “ถ้าไม่มีข้อจำกัดด้านทรัพยากร เราจะทำอะไรได้บ้าง?”

3) การให้เครดิตผู้อื่น (Crediting Others) การแบ่งปันความสำเร็จ หรือการกล่าวถึงบุคคลอื่นในเชิงบวก ถือเป็น การเพิ่มทุนทางความสัมพันธ์ (Relational Capital) ที่มีคุณค่าในระยะยาว เพราะช่วยสร้างวัฒนธรรมของความเคารพและความร่วมมือ โดย Grant (2013) ในหนังสือ *Give and Take* ระบุว่าบุคคลที่มีแนวโน้มให้เครดิตผู้อื่นอย่างจริงใจ มักได้รับการยอมรับมากขึ้นในระยะยาว แม้จะไม่ได้เป็นผู้ที่โดดเด่นในช่วงแรกของอาชีพ ทั้งนี้ การแบ่งปันความสำเร็จหรือให้เกียรติผู้อื่นเป็นหนึ่งในกลไกของอิทธิพลที่สร้างความนับถือในระยะยาว (Grant, 2013)

วิธีการให้เครดิตที่มีประสิทธิภาพ เช่น การกล่าวถึงสมาชิกในทีมเมื่อมีโอกาสนำเสนอผลงาน การยกย่องความดีความชอบให้ผู้ริเริ่มไอเดียเดียวในการประชุม และส่งอีเมลชมเชยที่ระบุชื่อทีมงานถึงผู้บริหาร เป็นต้น

อิทธิพลส่วนบุคคลในบริบทของอำนาจ

อิทธิพลส่วนบุคคล (Personal Influence) หมายถึง ความสามารถในการโน้มน้าวหรือมีอิทธิพลต่อผู้อื่นโดยไม่ต้องอาศัยอำนาจตามโครงสร้างหรือตำแหน่งทางการ เช่น ไม่ต้องเป็นหัวหน้าโดยตำแหน่ง แต่มีคนฟัง มีคนถามความคิดเห็น และไว้วางใจในคำแนะนำ ซึ่งอิทธิพลเช่นนี้เกิดจากคุณลักษณะส่วนบุคคล เช่น ความน่าเชื่อถือ ความสามารถ ความเห็นอกเห็นใจ หรือความสามารถในการสื่อสาร

ความสัมพันธ์กับอำนาจเชิงอิทธิพล (Referent Power) ตามแนวคิดอำนาจเชิงอิทธิพล (Referent Power) ซึ่งเสนอโดย French และ Raven (1959) อธิบายว่า ผู้นำสามารถมีอำนาจได้จากการที่ผู้อื่น “อยากเป็นเหมือน” หรือ “ต้องการทำงานด้วย” เนื่องจากรู้สึกชื่นชมคุณสมบัติบางประการของผู้นำ เช่น ความจริงใจ ความเมตตา หรือวิธีคิดที่มีแรงบันดาลใจ โดยไม่จำเป็นต้องใช้การสั่งการหรือการควบคุมอย่างเป็นทางการ ตัวอย่างเช่น พนักงานคนหนึ่งอาจไม่ได้มีตำแหน่งบริหาร แต่ได้รับความเคารพจากทั้งทีม เนื่องจากมีความสามารถในการรับฟัง ให้คำแนะนำ และสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี

บทบาทของคุณลักษณะเฉพาะตัว มีองค์ประกอบสำคัญที่หล่อหลอมอิทธิพลส่วนบุคคล ได้แก่

- ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) การเข้าใจผู้อื่นจากมุมมองของเขา
- พฤติกรรมที่มีจริยธรรม (Ethical Behavior) การกระทำที่ยึดมั่นในความถูกต้องและโปร่งใส
- ความจริงใจ (Authenticity) การแสดงออกโดยไม่เสแสร้ง
- ความอบอุ่นในการสื่อสาร (Interpersonal warmth) การสร้างความรู้สึกปลอดภัยและเป็นมิตร

งานวิจัยของ Zhu et al. (2011) พบว่า ผู้นำที่ใช้ Personal Influence ควบคู่กับความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) และความโปร่งใสทางจริยธรรม (Ethical Clarity) จะสามารถสร้างความผูกพันและแรงจูงใจภายในทีมได้มากกว่าการใช้อำนาจบังคับ (Coercive Power) หรือ อำนาจจากตำแหน่ง (Formal Power)

อิทธิพลส่วนบุคคลเป็นรูปแบบของอำนาจที่ไม่ขึ้นกับตำแหน่ง แต่มีพลังสูงต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้นับในองค์การ ผ่านการยอมรับโดยสมัครใจ (voluntary acceptance) มากกว่าการบังคับกลไกนี้จึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับผู้นำและผู้ที่ต้องการสร้างอำนาจที่ยั่งยืนในโลกการทำงานร่วมสมัย

12.4.7 การวางกลยุทธ์การสนับสนุนจากผู้มีอำนาจ

ในบริบทของอำนาจเชิงระบบและการเติบโตในสายงาน การได้รับการสนับสนุนจากผู้มีอำนาจ หรือผู้มีสถานะสูงในองค์การ (เช่น ผู้บริหารระดับสูง หรือผู้ทรงอิทธิพลในวงการ) ถือเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ การสนับสนุนเช่นนี้ไม่เพียงสร้างความชอบธรรมให้กับแนวคิดหรือโครงการที่นำเสนอเท่านั้น แต่ยังเปิดโอกาสเชิงอาชีพ เช่น การได้รับมอบหมายงานสำคัญ การเข้าร่วมคณะกรรมการเชิงยุทธศาสตร์ หรือการเลื่อนตำแหน่ง (Ibarra, Carter, & Silva, 2010)

การมีผู้มีอำนาจ “สนับสนุน” (Sponsorship) แตกต่างจากเพียง “ให้คำปรึกษา” (Mentorship) ตรงที่ผู้มีอำนาจสนับสนุนนั้น เกี่ยวข้องกับการใช้ชื่อเสียง อิทธิพล และทุนทางสังคมของผู้สนับสนุน เพื่อผลักดันบุคคลเป้าหมายไปสู่เวทีที่ใหญ่ขึ้น (Hewlett, Marshall, & Sherbin, 2011)

กลยุทธ์สำคัญในการสร้างและรักษาการสนับสนุนจากผู้มีอำนาจ

1) การเลือกผู้สนับสนุนเชิงกลยุทธ์ (Identifying Strategic Sponsors) ควรพิจารณาบุคคลที่มีคุณลักษณะดังนี้

- มีอำนาจเชิงโครงสร้างหรือไม่เป็นทางการในองค์การ
- มีเครือข่ายสัมพันธ์ที่กว้างขวาง
- เป็นที่น่าเชื่อถือทั้งในแง่จริยธรรมและวิสัยทัศน์

2) การแสดงผลงานอย่างมีจุดมุ่งหมาย (Purposeful Visibility) บุคลากรควรสร้าง “หลักฐานแห่งศักยภาพ” (Track Record) เช่น การส่งมอบงานคุณภาพ การมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ และความสามารถในการบริหารทีม เพื่อให้ผู้มีอำนาจเห็นคุณค่าและเต็มใจสนับสนุน

3) การให้เครดิตแก่ผู้สนับสนุน (Reciprocal Crediting) การพูดถึงและแสดงความขอบคุณผู้สนับสนุนอย่างมีอาชีพ ช่วยเสริมความสัมพันธ์และความยั่งยืนในการสนับสนุนโดยไม่ดูประจบ (Ferris, Treadway, et al., 2007)

4) การทำงานร่วมเชิงพันธมิตร (Joint Strategic Engagement) ควรมีโอกาสทำงานร่วมกับผู้สนับสนุนในโครงการสำคัญ หรือกิจกรรมที่เน้นผลลัพธ์ระดับองค์การ เพื่อให้ความสัมพันธ์พัฒนาไปจากการที่ผู้มีอำนาจ “ยอมรับ” หรือ “กล่าวถึงอย่างดี” (Passive Endorsement) โดยไม่เกี่ยวข้องกับการลงมือทำหรือร่วมดำเนินการใด ๆ เปลี่ยนเป็นการให้ความร่วมมือเชิงรุก (Active Collaboration) ผู้มีอำนาจไม่เพียงแค่สนับสนุนเท่านั้น แต่ยังลงมือร่วมทำ หรือ ร่วมเป็นเจ้าของผลงาน กับบุคคลนั้นในระดับยุทธศาสตร์

อิทธิพลของผู้อุปถัมภ์ต่อการสร้างอำนาจ

ผู้อุปถัมภ์ หรือ Sponsorship หมายถึง การสนับสนุนอย่างแข็งขันจากผู้มีอำนาจหรือผู้ที่ได้รับการยอมรับในองค์กร โดยผู้สนับสนุนมักจะ “ลงทุนชื่อเสียง” และเครือข่ายของตนเพื่อผลักดันบุคคลอื่นให้ได้รับโอกาสในการเติบโตและมีอิทธิพลมากขึ้น (Hewlett, Peraino, Sherbin, & Sumberg, 2011)

1) ขยายขอบเขตของอำนาจอ้อม (Indirect Power) การที่บุคคลได้รับการกล่าวถึงหรืออ้างอิงอย่างเชิงบวกโดยผู้มีอำนาจในองค์กร สามารถสร้าง อำนาจโดยอ้อม ได้ในหลายมิติ เช่น ทำให้แนวคิดหรือข้อเสนอของบุคคลนั้นถูกพิจารณาอย่างจริงจังมากขึ้น หรือ เพิ่มระดับความเชื่อมั่นจากเพื่อนร่วมงาน แม้บุคคลนั้นจะไม่มีตำแหน่งบริหารโดยตรง

งานวิจัยของ Ibarra et al. (2010) ระบุว่า “The right sponsor can open doors that would otherwise remain closed,” ซึ่งสะท้อนว่าอำนาจของคำแนะนำ (Endorsement) มีผลในเชิงยุทธศาสตร์มากกว่าที่ปรากฏ

2) เสริมความชอบธรรมทางกลยุทธ์ (Strategic Legitimacy) โดย Sponsorship ไม่เพียงแต่เพิ่มความน่าเชื่อถือของบุคคลเท่านั้น แต่ยังทำให้ผู้อื่นมองเห็นว่า บุคคลดังกล่าวมีบทบาทที่สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร และมีผู้การันตีความสามารถ ทำให้ดูเหมาะสมกับบทบาทผู้นำหรือโครงการสำคัญ

สิ่งนี้สร้างการรับรู้โดยบุคคลอื่นว่าพฤติกรรม ทักษะ หรือแนวทางการทำงานของบุคคลนั้นไปในทิศทางเดียวกับเป้าหมายองค์กร หรือ “Perceived Alignment” ระหว่างบุคคลกับวิสัยทัศน์องค์กร ซึ่งเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ทำให้ได้รับการสนับสนุนต่อเนื่องในระยะยาว (Carter & Silva, 2011)

3) ลดแรงต้านทางการเมือง (Political Resistance) ในบริบทที่มีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย หรือการปรับโครงสร้าง บุคคลที่ได้รับ sponsorship จะมีแต้มต่อ เพราะผู้มีอำนาจยินดีให้การสนับสนุนในที่ประชุมหรือการตัดสินใจเชิงนโยบาย และลดโอกาสที่จะถูก “ตั้งแ่ง” จากกลุ่มอำนาจอื่น เนื่องจากมีผู้คัดค้านเชิงกลยุทธ์ โดยเฉพาะในองค์กรที่มีโครงสร้างแบบ แมทริกซ์ (Matrix) ซึ่งมีสายบังคับบัญชาหลายทิศทางและความซับซ้อนด้านบทบาท Sponsorship จึงทำหน้าที่เป็น “กลไกเสริม” ที่ช่วยให้แนวคิดหรือตำแหน่งของบุคคลได้รับการยอมรับในหลายมิติ (Hewlett et al., 2011)

ความท้าทายทางจริยธรรมของผู้อุปถัมภ์ (Sponsorship)

1) ความคลุมเครือระหว่าง “โอกาส” กับ “อภิสิทธิ์เฉพาะกลุ่ม” แม้ Sponsorship จะมีบทบาทในการส่งเสริมความก้าวหน้าและเปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีศักยภาพ แต่หากขาด เกณฑ์ที่โปร่งใส และมีการเลือกปฏิบัติโดยอิงกับความสัมพันธ์ส่วนตัว (เช่น มิตรภาพส่วนตัว ความคล้ายคลึงทางวัฒนธรรม หรือสายสัมพันธ์ส่วนตัว) ซึ่งอาจก่อให้เกิด “Perception of Favoritism” หรือการเล่นพรรคเล่นพวก นำไปสู่การทำลายความเชื่อมั่นของระบบบุคลากรในองค์การ (Carter & Silva, 2010)

2) ปัญหาความไม่เท่าเทียมทางโอกาส (Equity vs. Access) การสนับสนุนของ Sponsorship มักเกิดขึ้นในบริบทที่ไม่เป็นทางการ เช่น การแนะนำภายในเครือข่าย หรือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทำ

ให้ผู้ที่ยอยู่นอกระบบเครือข่าย เช่น ผู้หญิง คนชายขอบ หรือพนักงานต่างวัฒนธรรม อาจไม่ได้รับโอกาสที่เท่าเทียม แม้จะมีความสามารถเพียงพอก็ตาม (Ibarra, Carter, & Silva, 2010)

3) ความเสี่ยงต่อจริยธรรมในเชิงภาพลักษณ์ หาก Sponsorship ถูกมองว่าเชื่อมโยงกับ การส่งเสริม “คนของตนเอง” แทนการยึดตามเกณฑ์ที่ยึดตามผลงาน (Performance-based criteria) ย่อมอาจลดความน่าเชื่อถือของผู้อุปถัมภ์ (Sponsor) และผู้ถูกอุปถัมภ์ ไปพร้อมกัน การยกระดับโดยไม่มีผลงานรองรับจะทำให้เกิดคำถามต่อความชอบธรรมของตำแหน่งหรืออำนาจที่ได้มา

แนวทางการบริหาร Sponsorship อย่างมีจริยธรรม (Ethical Management of Sponsorship) คือการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างผู้สนับสนุน (Sponsor) และ “ผู้รับการสนับสนุน” (Protégé) อย่างโปร่งใส ยุติธรรม และมุ่งสร้างโอกาสบนพื้นฐานของความสามารถและผลงานจริง ไม่ใช่ความสัมพันธ์ส่วนตัวหรืออคติแอบแฝง ซึ่งสามารถขยายความได้ดังนี้

1) ยึดหลักการสนับสนุนควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของผลงานและศักยภาพที่ชัดเจน หรือ Performance-Based Sponsorship ไม่ใช่เพียงเพราะความชอบส่วนตัวหรือความใกล้ชิดในเชิงส่วนบุคคล โดย Carter & Silva (2010) เน้นว่า Sponsorship ที่อิงตามผลงานสามารถส่งเสริมผู้มีศักยภาพที่อาจถูกมองข้าม โดยเฉพาะผู้หญิงหรือกลุ่มด้อยโอกาสในที่ทำงาน ให้ได้รับโอกาสอย่างเป็นธรรม นอกจากนี้ การประเมินผู้ที่ควรได้รับการสนับสนุน ควรพิจารณาจากหลักฐานเชิงประจักษ์ เช่น ความสำเร็จของโครงการ ความสามารถในการนำทีม หรือศักยภาพในการเติบโตในระดับผู้นำ

ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารที่เสนอชื่อบุคลากรเข้าร่วมเวทีตัดสินใจ ควรมีเอกสารอธิบายผลงานของบุคคลนั้น เพื่อสร้างความชอบธรรมในการเลือก

2) ส่งเสริมความหลากหลายในการเข้าถึง Sponsor องค์กรควรมีระบบหรือแนวทางที่เปิดโอกาสให้พนักงานจากกลุ่มที่หลากหลายเข้าถึง Sponsor ได้อย่างเท่าเทียม ไม่ให้ Sponsorship กลายเป็นกลไกของกลุ่มอำนาจปิด

3) สร้างความโปร่งใส (Transparency ความโปร่งใสเป็นกลไกที่ช่วยป้องกันความเข้าใจผิดหรือข้อกล่าวหาเรื่องการเล่นพรรคเล่นพวก กระบวนการ Sponsor ควรถูกระบุในเชิงนโยบาย เช่น “เหตุใดบุคคลนี้จึงได้รับการเสนอชื่อ” ผู้บริหารควรมีแนวทางในการเปิดเผยเหตุผล ที่สนับสนุนใครในบริบทของการเสนอชื่อ การพัฒนา หรือการให้โอกาสพิเศษ มีเอกสารหรือระบบที่ระบุผลการพิจารณา อาจช่วยตรวจสอบย้อนกลับได้หากมีข้อสงสัย โดย Carter & Silva (2010) ระบุว่า ความไม่โปร่งใสคือจุดเปราะบางของ Sponsorship เพราะอาจสร้างการรับรู้ (Perception) ว่าเป็นการเลือกที่ไม่ยุติธรรม โดยเฉพาะในองค์กรที่มีการแข่งขันสูง

การบริหาร Sponsorship อย่างมีจริยธรรมจึงไม่ใช่แค่การช่วยเหลือ แต่เป็นการวางระบบที่ยึดหลักความสามารถเป็นที่ตั้ง (Meritocracy) และสร้างโอกาสให้เกิดความเท่าเทียมในการเข้าถึงอำนาจและการเติบโตในสายงานอย่างยั่งยืน

จากกลยุทธ์เพื่อแสวงหาอำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ สรุปได้ว่า การแสวงหาอำนาจในองค์การยุคใหม่จำเป็นต้องอาศัยกลยุทธ์ที่ผสมผสานระหว่างทักษะ ความสัมพันธ์ และจริยธรรมอย่างรอบด้าน โดยบุคลากรควรพัฒนาความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านให้เป็น “ทุนแห่งอำนาจ” ผ่านการเรียนรู้ต่อเนื่องและการแบ่งปันความรู้ ขณะเดียวกันการสร้างเครือข่ายเชิงกลยุทธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์การจะช่วยเปิดพื้นที่อิทธิพลทางอ้อม นอกจากนี้ การแสดงตนเชิงบวก การจัดวางข้อมูลอย่างมีกลยุทธ์ การสร้างความไว้วางใจ การใช้อิทธิพลส่วนบุคคล และการได้รับการสนับสนุนจากผู้มีอำนาจ (Sponsorship) ล้วนเป็นเครื่องมือสำคัญในการขยายอำนาจโดยไม่ต้องพึ่งตำแหน่งหรืออำนาจบังคับ อย่างไรก็ตาม กลยุทธ์เหล่านี้ต้องดำเนินด้วยความโปร่งใส และอยู่บนฐานของความสามารถที่แท้จริง เพื่อให้อำนาจที่ได้มาเกิดความยั่งยืนและได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงานในระยะยาว

12.5 การจัดการความขัดแย้งในองค์การ

มนุษย์เป็นสิ่งมีชีวิตที่มีลักษณะเป็นสัตว์สังคม การอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่มนำไปสู่การพึ่งพาอาศัยกัน เพื่อสนองความต้องการพื้นฐาน ซึ่งการรวมกลุ่มเช่นนี้ย่อมนำมาซึ่งความแตกต่างด้านความคิด ความคาดหวัง และผลประโยชน์ ส่งผลให้ความขัดแย้งกลายเป็นปรากฏการณ์ที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในทุกสังคม รวมถึงภายในองค์การทั้งภาครัฐและภาคเอกชน

ในบริบทขององค์การ ทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ขับเคลื่อนภารกิจสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตาม การที่บุคคลหลากหลายมารวมกันย่อมส่งผลให้เกิดความต้องการที่แตกต่างกัน ซึ่งนำไปสู่การแข่งขันเพื่อช่วงชิงทรัพยากร โอกาส หรืออำนาจ ส่งผลให้ความขัดแย้งภายในองค์การสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ถึงแม้ความขัดแย้งจะถูกมองว่าเป็นเรื่องลบ หากได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมก็สามารถก่อให้เกิดพลังบวกในการพัฒนาองค์การ เช่น เป็นแรงผลักดันให้เกิดนวัตกรรม แนวคิดใหม่ หรือกระบวนการที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น หลายกรณีพบว่า ความขัดแย้งกระตุ้นให้เกิดการคิดทางเลือก นำไปสู่ข้อสรุปที่ชัดเจนมากขึ้น ทั้งยังช่วยเปิดมุมมองที่องค์กรอาจมองข้ามได้ ในทางกลับกัน หากองค์กรละเลยหรือเพิกเฉยต่อความขัดแย้งที่เกินระดับการควบคุม อาจส่งผลเสียรุนแรง เช่น เกิดความแตกแยก การต่อต้าน การขาดความร่วมมือ การทำงานแบบเฉื่อยชา ไปจนถึงพฤติกรรมก้าวร้าว ซึ่งท้ายที่สุดอาจนำองค์การไปสู่ภาวะถดถอย (Organizational Decline) (จุฑาทิพย์ สุจริตกุล, 2565)

คำถามสำคัญที่องค์กรต้องตอบให้ได้คือ เหตุใดบางองค์กรจึงสามารถเผชิญกับความขัดแย้งและเติบโตได้ ในขณะที่บางองค์กรกลับล้มเหลวและไร้เสถียรภาพ คำตอบอยู่ที่ "ผู้บริหาร" ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางและวิธีการจัดการความขัดแย้งให้เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยไม่มองความขัดแย้งเป็นภัยคุกคาม แต่เป็นโอกาสในการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์จึงควรศึกษาแนวทางและเทคนิคการจัดการความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ เพื่อให้สามารถแปรความขัดแย้งเป็นพลังเชิงบวก สร้างแรงจูงใจ เสริมสร้างขวัญกำลังใจ รักษาบุคลากรที่มีศักยภาพ และนำองค์กรไปสู่ความสามารถในการแข่งขันท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้อย่างมีประสิทธิภาพ

12.5.1 ความหมายของความขัดแย้งในองค์การ

ความขัดแย้ง (Conflict) หมายถึง สภาวะของความไม่ลงรอยกันระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งมีพื้นฐานมาจากความกังวล ความคิด ความเชื่อ หรือผลประโยชน์ที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะในกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากร การแก้ปัญหา และการเลือกกลยุทธ์ที่หลากหลาย (Thomas, 2006) ความขัดแย้งมักเกิดขึ้นเมื่อบุคคลตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไปมีเป้าหมายไม่ตรงกัน หรือมีตำแหน่งหน้าที่ที่แตกต่างกันในองค์การ (Montana & Charnov, 2008)

นอกจากนี้ ความขัดแย้งยังสะท้อนผ่านพฤติกรรมที่ขัดแย้งกันอย่างเป็นปรปักษ์ อันเกิดจากความแตกต่างด้านกิจกรรม สิ่งจูงใจ หรือความคาดหวัง (Santiwong & Santiwong, 2003) เป็นผลของความไม่ลงรอยกันในด้านความคิด ค่านิยม ทักษะคติ หรือการแสวงหาทรัพยากร ซึ่งมักนำไปสู่พฤติกรรมปฏิเสธต่อต้าน หรือการแสดงความไม่พอใจต่อกัน (Monataraphadung, 2016; Somkliang et al., 2020)

ในอีกแง่มุมหนึ่ง ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นได้ทั้งภายในบุคคล ระหว่างบุคคล หรือระหว่างกลุ่ม ซึ่งมีผลให้เกิดการแข่งขันหรือความพยายามในการลดทอนกัน (Yenjaima & Suyaporn, 2018) โดยผลกระทบของความขัดแย้งจะมีทั้งด้านบวกและด้านลบ ขึ้นอยู่กับระดับและลักษณะของความขัดแย้งในบริบทนั้น ๆ (Nakphin & Somboon, 2019)

ความขัดแย้งในองค์การ (Organizational Conflict) หมายถึง ความไม่เห็นพ้องหรือการปะทะกันของผลประโยชน์ ความเชื่อ ค่านิยม หรือเป้าหมายระหว่างบุคคลหรือกลุ่มภายในองค์การ ซึ่งอาจเกิดจากทรัพยากรที่จำกัด บทบาทหน้าที่ที่ไม่ชัดเจน ความคาดหวังที่ต่างกัน หรือความแตกต่างทางบุคลิกภาพ (Jehn, 1995; De Dreu & Gelfand, 2008) ความขัดแย้งไม่ใช่เรื่องลบเสมอไป หากได้รับการจัดการอย่างเหมาะสม อาจกลายเป็นพลังในการกระตุ้นนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกได้ (Tjosvold, 2008)

จากนิยามและแนวคิดข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ความขัดแย้งถือเป็นธรรมชาติของมนุษย์ ที่เกิดจากความหลากหลายของคุณลักษณะส่วนบุคคล ความแตกต่างของเป้าหมาย ความเชื่อ และผลประโยชน์ ซึ่งเมื่อเกิดขึ้นในองค์การ ย่อมมีผลกระทบต่อการดำเนินงานทั้งทางตรงและทางอ้อม ดังนั้น การเข้าใจความหมายและกลไกของความขัดแย้งจึงเป็นก้าวแรกที่สำคัญในการจัดการความสัมพันธ์และการพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืน

12.5.2 ประเภทของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งในองค์การสามารถจำแนกออกได้หลายลักษณะตามเกณฑ์ของนักวิชาการที่มุ่งเน้นปัจจัยแตกต่างกัน เช่น ลักษณะปัญหา เป้าหมาย ผลกระทบ หรือกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง (Phuphattana, 2000; Bunnag, 2011; Somkliang et al., 2020) โดยในที่นี้จะจัดจำแนกตามระดับและความสัมพันธ์ของบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งแบ่งออกเป็น 6 ประเภท ดังนี้

1) ความขัดแย้งภายในบุคคล (Intrapersonal Conflict) เป็นความไม่แน่ใจหรือความลังเลภายในตนเองของบุคคลเมื่อต้องตัดสินใจในเรื่องที่มีผลได้เสียพอ ๆ กัน หรือเกิดจากการมีความคาดหวังที่เกินความสามารถและไม่สอดคล้องกับสถานการณ์แวดล้อม ส่งผลให้เกิดความเครียด ความกังวล และความรู้สึกขัดแย้งในใจ

ความขัดแย้งภายในบุคคล เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในระดับจิตใจของบุคคล ซึ่งสะท้อนถึงภาวะ “ความลังเล ความไม่แน่ใจ หรือความเครียดทางจิตใจ” เมื่อต้องเผชิญกับทางเลือกที่มีผลกระทบในลักษณะ “ได้บ้าง-เสียบ้าง” หรือ “ได้มาก-เสียมาก” ในเวลาเดียวกัน โดยบุคคลนั้นไม่สามารถตัดสินใจได้อย่างชัดเจนว่าควรเลือกทางใด เพราะแต่ละทางเลือกต่างก็มีทั้งผลบวกและผลลบที่ต้องพิจารณา (Thomas, 2006)

ตัวอย่างที่ชัดเจนคือ กรณีที่พนักงานคนหนึ่งต้องเลือกระหว่างการรับมอบหมายงานใหม่ที่ท้าทายแต่มีความเสี่ยงสูง กับการอยู่ในงานเดิมที่มั่นคงแต่ขาดความก้าวหน้า การตัดสินใจในสถานการณ์เช่นนี้อาจทำให้เกิดความตึงเครียด ความวิตกกังวล และความไม่พึงพอใจในตนเอง (Phuphattana, 2000)

สาเหตุของความขัดแย้งภายในบุคคล

(1) ความไม่มั่นใจในการตัดสินใจ (Decision Dilemma) เกิดขึ้นเมื่อบุคคลต้องเลือกระหว่างทางเลือกที่มีข้อดีข้อเสียคู่กัน เช่น การลาออกเพื่อเรียนต่อกับการอยู่ทำงานที่มั่นคง

(2) ความคาดหวังที่ไม่สมดุลงกับความสามารถ (Expectation vs. Capability Gap) ความคาดหวังขององค์กรที่สูงเกินไป หรือภาระงานที่ไม่สอดคล้องกับทักษะ อาจทำให้บุคคลรู้สึก “ไม่เพียงพอ” และ “ล้าหลัง” ส่งผลให้เกิดความเครียดเรื้อรัง (Monataraphadung, 2016)

(3) บทบาทที่ขัดกัน (Role Conflict) บุคคลอาจมีบทบาทหลายบทบาทที่ต้องรับผิดชอบ เช่น พนักงาน ลูก พ่อแม่ หรือผู้นำทีม เมื่อบทบาทเหล่านี้มีความขัดแย้งกัน เช่น ต้องเลือกไประหว่างการประชุมสำคัญกับงานครอบครัว ความขัดแย้งภายในจะเพิ่มสูงขึ้น

ผลกระทบของความขัดแย้งภายในบุคคล

- เกิดภาวะหมดไฟ (Burnout) และความเหนื่อยล้าทางอารมณ์
- การตัดสินใจล่าช้าหรือผิดพลาด
- ลดความมั่นใจในตนเองและกระทบต่อการทำงานร่วมกับผู้อื่น
- อาจกลายเป็นจุดเริ่มต้นของความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) หากไม่ได้รับการจัดการอย่างเหมาะสม

2) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) คือ ความไม่ลงรอยกันหรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลสองคนหรือมากกว่านั้น ซึ่งมีลักษณะเฉพาะคือเกิดจากความแตกต่างในด้านลักษณะส่วนบุคคล เช่น ความเชื่อ (Beliefs) ค่านิยม (Values) ทศนคติ (Attitudes) บุคลิกภาพ (Personality) หรือประสบการณ์ในอดีตที่หล่อหลอมให้แต่ละคนมีมุมมองที่ต่างกัน ที่ส่งผลให้เกิดการรับรู้และตีความเหตุการณ์ต่างกัน ส่งผลให้มีความขัดแย้งในการสื่อสาร ความร่วมมือ หรือการทำงานร่วมกัน ตัวอย่างเช่น การที่พนักงานมีสไตล์การทำงานต่างกัน หรือมีระดับการควบคุมอารมณ์ไม่เท่ากัน จะทำให้เกิดความไม่พอใจหรือการเผชิญหน้ากันได้

Montana และ Charnov (2008) อธิบายว่า ความแตกต่างในลักษณะส่วนบุคคลเหล่านี้ส่งผลให้บุคคลมี การรับรู้ (Perception) ต่อสถานการณ์หรือพฤติกรรมของผู้อื่นที่ไม่เหมือนกัน เมื่อเกิดการตีความที่ขัดแย้งกัน จึงนำไปสู่การโต้แย้ง ความไม่พอใจ หรือการเผชิญหน้าระหว่างบุคคล นอกจากนี้ ทรัพยากรในองค์กรที่มีจำกัด เช่น งบประมาณ เวลาหรืออุปกรณ์ ก็เป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งเมื่อต้องแข่งขันหรือแย่งชิงเพื่อเข้าถึงทรัพยากรเหล่านั้น (Somkliang et al., 2020)

สาเหตุสำคัญของความขัดแย้งระหว่างบุคคล

(1) ความแตกต่างของลักษณะส่วนบุคคล บุคคลมีพื้นเพ ประสบการณ์ และลักษณะนิสัยที่หลากหลาย เช่น คนที่ชอบความเสี่ยงอาจขัดแย้งกับคนที่อนุรักษ์นิยม คนที่เน้นผลลัพธ์อาจขัดแย้งกับคนที่ให้ความสำคัญกับกระบวนการ ความขัดแย้งเหล่านี้สามารถสะสมจนเกิดปัญหาในการสื่อสารหรือการทำงานร่วมกันได้ (Thomas, 2006)

(2) ความคาดหวังและทัศนคติที่ไม่สอดคล้อง เมื่อบุคคลแต่ละคนมีเป้าหมายและแรงจูงใจที่ต่างกัน เช่น คนหนึ่งต้องการเลื่อนตำแหน่งเร็ว แต่อีกคนหนึ่งให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ในทีม ความไม่สอดคล้องนี้อาจนำไปสู่ความรู้สึกถูกขัดขวางหรือไม่ได้รับความร่วมมือ

(3) ทรัพยากรจำกัด เมื่อมีการแย่งชิงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เช่น งบประมาณ เวลาในการใช้อุปกรณ์ หรือโอกาสในการได้รับรางวัล ความไม่พอใจจะตามมา หากบุคคลรู้สึกว่าคุณไม่ได้ได้รับความเป็นธรรมหรือถูกเอาเปรียบ ย่อมเป็นชนวนของความขัดแย้งได้ (Somkliang et al., 2020)

ผลกระทบของความขัดแย้งระหว่างบุคคล

ความขัดแย้งระหว่างบุคคลอาจมีทั้งผลบวกและผลลบ ขึ้นอยู่กับการจัดการ

- ผลเชิงบวก ช่วยกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารอย่างเปิดเผย เปิดโอกาสให้สะท้อนมุมมองที่ต่างกัน และสามารถนำไปสู่การพัฒนาแนวทางการทำงานที่ดียิ่งขึ้น
- ผลเชิงลบ หากจัดการไม่ดี อาจทำให้เกิดความรู้สึกเป็นศัตรู บั่นทอนบรรยากาศในทีม ลดประสิทธิภาพการทำงาน และนำไปสู่การลาออกของพนักงานที่มีศักยภาพ

3) ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Intragroup Conflict) คือ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มเดียวกัน โดยกลุ่มอาจหมายถึงทีมงาน หน่วยงาน หรือฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งในองค์กร ซึ่งมีเป้าหมายร่วมกันในการปฏิบัติงาน กลุ่มจะมีการกำหนดกฎเกณฑ์ บรรทัดฐาน หรือข้อตกลงร่วม เพื่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการดำเนินกิจกรรม โดยอาจมีสาเหตุจากการไม่ปฏิบัติตามข้อตกลงหรือกฎเกณฑ์ของกลุ่ม ทำให้เกิดความไม่พอใจ และกระทบต่อความสามัคคี หากรุนแรงอาจทำให้สมาชิกที่มีคุณค่าเลือกจะลาออก

อย่างไรก็ตาม ความแตกต่างระหว่างสมาชิก เช่น วิธีการทำงาน ความคาดหวัง บทบาทหน้าที่ หรือการไม่ปฏิบัติตามข้อตกลงของกลุ่ม อาจเป็นต้นเหตุของความไม่พอใจ และนำไปสู่ความขัดแย้งภายในกลุ่มได้ (Phuphattana, 2000; Somkhang et al., 2020)

สาเหตุของความขัดแย้งภายในกลุ่ม

(1) การละเมิดข้อตกลงหรือบรรทัดฐานกลุ่ม เมื่อสมาชิกไม่ปฏิบัติตามข้อตกลง เช่น การละเลยหน้าที่ ไม่ส่งงานตามกำหนด หรือแสดงพฤติกรรมที่ไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมของกลุ่ม ย่อมนำไปสู่ความรู้สึกไม่พอใจในหมู่สมาชิก และทำให้เกิดความตึงเครียดในความสัมพันธ์ (Monataraphadung, 2016)

(2) ความไม่เท่าเทียมในการมีส่วนร่วม สมาชิกบางคนอาจรู้สึกว่าตนไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ หรือไม่ได้รับความเคารพเท่ากับสมาชิกคนอื่น ความรู้สึก “ถูกลดคุณค่า” (devaluation) นี้สามารถบั่นทอนขวัญกำลังใจ และสร้างแรงต้านในกลุ่มได้ (Yenjaima & Suyaporn, 2018)

(3) ความไม่สมดุลของภาระงานและรางวัล หากภาระงานในกลุ่มไม่ถูกแบ่งอย่างเหมาะสม บางคนทำงานหนักกว่าคนอื่น แต่ได้รับผลตอบแทนหรือการยอมรับเท่ากัน อาจก่อให้เกิดความไม่พอใจ และนำไปสู่ความขัดแย้งภายในกลุ่มได้เช่นกัน

ผลกระทบของความขัดแย้งภายในกลุ่ม

- ผลเชิงบวก หากได้รับการจัดการที่ดี ความขัดแย้งภายในกลุ่มสามารถเปิดพื้นที่ให้เกิดการสะท้อนความคิด การตรวจสอบกลไกการทำงาน และพัฒนาแนวทางการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
- ผลเชิงลบ หากปล่อยปละละเลย ความขัดแย้งอาจลุกลามจนกระทบต่อความสามัคคีในกลุ่ม นำไปสู่การแบ่งฝักแบ่งฝ่าย หรือสมาชิกบางคนที่มีศักยภาพเลือกจะถอนตัวออกจากกลุ่ม ซึ่งส่งผลเสียต่อประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กร (Bunnag, 2011)

4) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Intergroup Conflict) คือ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเมื่อกลุ่มสองกลุ่มหรือมากกว่านั้น ซึ่งมีเป้าหมาย แนวทางปฏิบัติ หรือผลประโยชน์ที่แตกต่างกัน ต้องมีปฏิสัมพันธ์หรือทำงานร่วมกันภายใต้เงื่อนไขที่ไม่ลงรอยกัน โดยแต่ละกลุ่มจะพยายามรักษาผลประโยชน์ของตน และอาจ

มีการต่อต้านหรือขัดขวางอีกกลุ่มหนึ่งโดยรู้ตัวหรือไม่รู้ตัว (Phuphattana, 2000; Somkhang et al., 2020)

ตัวอย่างเช่น ความขัดแย้งระหว่างฝ่ายการตลาดและฝ่ายผลิต ซึ่งฝ่ายหนึ่งต้องการเพิ่มยอดขายด้วยการออกโปรโมชั่น ขณะที่อีกฝ่ายอาจเห็นว่าการผลิตไม่สามารถรองรับปริมาณได้ทัน จึงเกิดความขัดแย้งจากเป้าหมายที่ไม่สอดคล้องกัน

สาเหตุหลักของความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม

(1) เป้าหมายและผลประโยชน์ที่ขัดแย้งกัน เมื่อกลุ่มต่าง ๆ มีเป้าหมายหรือภารกิจเฉพาะของตน เช่น ฝ่ายบัญชีต้องการลดต้นทุน ขณะที่ฝ่ายพัฒนาเทคโนโลยีต้องการลงทุนเพิ่มในการพัฒนานวัตกรรม ย่อมส่งผลให้แต่ละกลุ่มมองกันด้วยความไม่เข้าใจ และขัดแย้งกันทางแนวทาง

(2) ความแตกต่างด้านวัฒนธรรมกลุ่ม แต่ละกลุ่มมักจะมีวัฒนธรรมกลุ่มย่อยที่แตกต่างกัน เช่น วิธีการทำงาน ภาษาที่ใช้ หรือวิธีการสื่อสาร ส่งผลให้เกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อนเมื่อมีการร่วมงานข้ามหน่วยงาน

(3) การแบ่งทรัพยากรที่ไม่เท่าเทียม เมื่อทรัพยากร เช่น งบประมาณ พื้นที่ หรือบุคลากร มีจำกัด การที่บางกลุ่มได้รับมากกว่ากลุ่มอื่นอาจก่อให้เกิดความรู้สึกไม่เป็นธรรม และนำไปสู่ความขัดแย้งได้

ผลกระทบของความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม

- ด้านบวก หากมีการจัดการที่เหมาะสม ความขัดแย้งสามารถเป็นแรงผลักดันให้แต่ละกลุ่มพยายามปรับปรุงศักยภาพของตนให้ดีขึ้น รวมทั้งเสริมสร้างความสัมพันธ์ภายในกลุ่มให้แน่นแฟ้นยิ่งขึ้น เพื่อตอบสนองต่อแรงกดดันจากภายนอก
- ด้านลบ ส่งผลให้เกิดบรรยากาศที่ตึงเครียด ขาดความร่วมมือ ความรู้ไม่ถูกแลกเปลี่ยน และอาจนำไปสู่ความแตกแยกของทีมงานในระดับองค์กร

การจัดการความขัดแย้งระหว่างกลุ่มควรเน้นการสร้างความร่วมมือร่วมใจผ่านการสื่อสาร การประชุมแบบ Cross-functional และการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน (Shared Goals) รวมทั้งสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับความหลากหลายของมุมมอง

5) ความขัดแย้งภายในองค์กร (Intra-organizational Conflict) คือ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลหรือหน่วยงานภายในองค์กรเดียวกัน ซึ่งอาจเกิดจากความแตกต่างในบทบาทหน้าที่ ทรัพยากรที่มีจำกัด ความคาดหวังที่ไม่ตรงกัน หรือการสื่อสารที่คลาดเคลื่อน โดยแบ่งได้เป็น 3 รูปแบบหลัก (Monataraphadung, 2016; Nakphin & Somboon, 2019):

5.1) ความขัดแย้งแนวนอน หรือ ความขัดแย้งระดับเดียวกัน (Horizontal Conflict) หมายถึง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลหรือหน่วยงานที่มีระดับชั้นตำแหน่งเท่า

เทียมกันในโครงสร้างองค์กร เช่น ระหว่างหัวหน้าหน่วยงานระดับเดียวกัน หรือระหว่างเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการในแผนกต่าง ๆ ที่มีสถานะหรืออำนาจการตัดสินใจใกล้เคียงกัน โดยมักเกี่ยวข้องกับปัญหาการประสานงานและความร่วมมือ ตัวอย่างเช่น หัวหน้าฝ่ายผลิตและหัวหน้าฝ่ายจัดซื้อ มีข้อโต้แย้งเกี่ยวกับเวลาส่งมอบวัตถุดิบ เนื่องจากฝ่ายผลิตเร่งการผลิต แต่ฝ่ายจัดซื้อมีงบประมาณจำกัด หรือ เจ้าหน้าที่ประจำโต๊ะบริการสองแผนกโต้เถียงกันเรื่องหน้าที่ที่ทับซ้อนกัน และต่างฝ่ายไม่ยอมรับผิดชอบเมื่อเกิดข้อผิดพลาด เป็นต้น

สาเหตุของความขัดแย้งแนวนอน หรือ ความขัดแย้งระดับเดียวกัน

(1) การขาดการประสานงานที่ชัดเจน หน่วยงานต่างฝ่ายอาจมีบทบาทและความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกันแต่ไม่มีการกำหนดกระบวนการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ เช่น หน่วยงานหนึ่งอาจมอบหมายงานบางอย่างที่ส่งผลกระทบต่อเวลาและทรัพยากรของอีกฝ่ายโดยไม่ได้หารือร่วมกันก่อน

(2) เป้าหมายของหน่วยงานที่ไม่สอดคล้องกัน แม้จะอยู่ในระดับเดียวกัน แต่แต่ละฝ่ายอาจมีเป้าหมายเฉพาะของตนที่ขัดแย้งกัน เช่น ฝ่ายการตลาดเน้นยอดขายสูงสุด ขณะที่ฝ่ายบริการลูกค้าเน้นคุณภาพและความพึงพอใจ ซึ่งอาจนำไปสู่ความไม่เข้าใจหรือการโทษกันเมื่อเป้าหมายไม่สำเร็จ

(3) การแข่งขันภายในองค์กร (Internal Rivalry) การพยายามแสดงศักยภาพหรือผลงานเพื่อโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง หรือเพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อต้นสังกัด อาจส่งผลให้เกิดการแข่งขันที่ไม่สร้างสรรค์ และกลายเป็นความขัดแย้งในที่สุด

(4) ความแตกต่างด้านบุคลิกภาพหรือวิธีการทำงาน บุคลากรในระดับเดียวกันอาจมีแนวทางการทำงาน ความคิด หรือวัฒนธรรมองค์กรที่ต่างกัน โดยเฉพาะในองค์กรขนาดใหญ่ที่มีความหลากหลาย

ผลกระทบของความขัดแย้งแนวนอน หรือ ความขัดแย้งระดับเดียวกัน

- แข็งบวก ช่วยกระตุ้นให้เกิดการพัฒนากระบวนการ การคิดเชิงวิพากษ์ และการออกแบบระบบประสานงานที่ดีขึ้น
- แข็งลบ ลดทอนความร่วมมือ การแบ่งปันข้อมูล และประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานร่วมกัน อาจนำไปสู่ความล่าช้า ความไม่พอใจในทีม และภาพลักษณ์องค์กรที่เสื่อมถอย

แนวทางการจัดการ ควรสร้างระบบสื่อสารระหว่างแผนกอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การประชุมร่วมระหว่างฝ่าย กำหนดบทบาทหน้าที่ให้ชัดเจน (Role Clarity) ส่งเสริมวัฒนธรรมการ

ทำงานร่วมกัน (Collaborative Culture) และมีผู้ประสานงานกลางหรือผู้ไกล่เกลี่ยเมื่อเกิดข้อพิพาท

5.2) ความขัดแย้งแนวตั้ง หรือ ความขัดแย้งต่างระดับ (Vertical Conflict) คือ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่อยู่ใน ลำดับชั้นที่แตกต่างกัน ในโครงสร้างองค์กร เช่น ระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานระดับปฏิบัติการ หรือระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งมักเกิดจากความไม่เข้าใจ ความไม่สอดคล้องกันของเป้าหมาย และการสื่อสารที่ไม่ทั่วถึงหรือผิดพลาดระหว่างระดับชั้นในลำดับชั้นอำนาจ ตัวอย่างเช่น พนักงานในสายการผลิตไม่พอใจการเปลี่ยนแปลงกะทำงานใหม่ที่กำหนดโดยผู้บริหาร โดยไม่ได้รับการสอบถามหรือปรึกษาใด ๆ หรือ หัวหน้าแผนกกำหนดรูปแบบรายงานรายสัปดาห์แบบใหม่ที่ใช้เวลามากขึ้น โดยพนักงานเห็นว่าไม่สอดคล้องกับเวลาทำงานและปริมาณงานจริง เป็นต้น

สาเหตุของความขัดแย้งแนวตั้ง หรือ ความขัดแย้งต่างระดับ

(1) ความแตกต่างด้านนโยบายและการตัดสินใจ ผู้บริหารอาจกำหนดนโยบายโดยไม่ได้มีส่วนร่วมจากพนักงานระดับล่าง ทำให้เกิดความรู้สึกว่าไม่ได้รับการรับฟังหรือไม่ได้มีโอกาสมีส่วนร่วม เช่น การกำหนดเป้าหมายการผลิตที่สูงเกินจริงโดยไม่คำนึงถึงข้อจำกัดภาคปฏิบัติ

(2) ปัญหาการสื่อสาร การสื่อสารที่ไม่ครบถ้วน ไม่โปร่งใส หรือขาดทิศทางที่ชัดเจนอาจทำให้เกิดความเข้าใจผิด เช่น พนักงานเข้าใจเป้าหมายหรือบทบาทหน้าที่ของตนไม่ตรงกับที่ผู้บริหารต้องการ

(3) สไตล์ภาวะผู้นำ ผู้นำที่มีลักษณะเผด็จการหรือไม่เปิดโอกาสให้ผู้อื่นเสนอความคิดเห็น มักทำให้เกิดความไม่พอใจและการต่อต้านจากระดับผู้ใต้บังคับบัญชา (Nakphin & Somboon, 2019)

(4) การควบคุมและแรงกดดันจากเบื้องบน ผู้บริหารอาจกำหนดระเบียบหรือขั้นตอนการทำงานที่เข้มงวดเกินไป หรือใช้ตัวชี้วัดผลที่ไม่เหมาะสมกับบริบทการทำงานจริง ทำให้พนักงานรู้สึกเครียด ไม่ยืดหยุ่น และรู้สึกว่าจะไม่ได้รับความเป็นธรรม

ผลกระทบของความขัดแย้งแนวตั้ง หรือ ความขัดแย้งต่างระดับ

- เชิงบวก หากบริหารจัดการอย่างสร้างสรรค์ อาจเป็นช่องทางให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างลำดับชั้นที่ต่างกัน เปิดโอกาสให้เกิดการปรับปรุงนโยบาย และพัฒนาองค์กรในระยะยาว
- เชิงลบ: ส่งผลให้เกิดความไม่พึงพอใจ การลาออก ความสูญเสียประสิทธิภาพในการทำงาน และทำลายวัฒนธรรมองค์กร

แนวทางการจัดการ ควรสร้างระบบการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ เช่น การประชุมระหว่างระดับ เสริมทักษะการสื่อสารสองทาง (Two-way Communication) พัฒนาภาวะผู้นำที่เน้นความเข้าใจและยืดหยุ่น (Transformational Leadership) และจัดให้มีระบบ Feedback อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เป็นต้น

5.3) ความขัดแย้งแนวทแยง หรือ ความขัดแย้งในบทบาท (Diagonal Conflict)

หมายถึง ความขัดแย้งที่เกิดจากการ ข้ามสายงาน (Cross-functional) หรือ ข้ามระดับชั้น (Cross-level) ระหว่างบุคคลหรือหน่วยงานที่อยู่ต่างสายการบังคับบัญชาและต่างลำดับโครงสร้างองค์กร โดยไม่ได้มีความสัมพันธ์ในการรายงานโดยตรง เช่น เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการจากฝ่ายบัญชีไม่พอใจกับการที่ฝ่ายบุคคลเข้ามาแทรกแซงงานภายในของฝ่ายตน หรือเกิดความไม่พอใจระหว่างผู้จัดการฝ่ายเทคนิคกับเจ้าหน้าที่จากฝ่ายจัดซื้อ ที่ดำเนินการโดยไม่ผ่านกระบวนการอนุมัติร่วมกัน ซึ่งมักมีสาเหตุจากการสื่อสารหรือการประสานงานที่ไม่ชัดเจน ตัวอย่างเช่น เจ้าหน้าที่จากฝ่ายไอทีเข้าไปติดตั้งระบบใหม่ในฝ่ายทรัพยากรบุคคลโดยไม่แจ้งล่วงหน้า ทำให้ข้อมูลสำคัญบางส่วนสูญหาย ส่งผลให้เกิดความไม่พอใจจากฝ่ายทรัพยากรบุคคล หรือ ผู้จัดการฝ่ายบัญชีมีคำสั่งตรงกับเจ้าหน้าที่คลังสินค้าให้เปลี่ยนวิธีบันทึกสต็อก โดยไม่ได้ผ่านหัวหน้าฝ่ายคลังสินค้า ทำให้เกิดความรู้สึกละเมิดอำนาจ เป็นต้น

สาเหตุหลักของความขัดแย้งแนวทแยงหรือ ความขัดแย้งในบทบาท

(1) การสื่อสารที่ไม่ชัดเจน เมื่อไม่มีเส้นแบ่งหน้าที่ (Clear Role Delineation) ที่ชัดเจนระหว่างหน่วยงานหรือบุคลากรในตำแหน่งต่าง ๆ อาจทำให้เข้าใจผิดเกี่ยวกับบทบาทของกันและกัน

(2) การประสานงานที่ไม่เป็นระบบ องค์กรที่ไม่มีขั้นตอนการประสานงานข้ามหน่วยงานอย่างมีระบบ อาจทำให้เกิดความซ้ำซ้อน การแทรกแซง หรือขาดการควบคุมที่เหมาะสม ส่งผลให้เกิดความไม่พอใจระหว่างกัน

(3) ความล้าสมัยของอำนาจหน้าที่ เช่น เมื่อพนักงานจากฝ่ายหนึ่งมีความรู้หรือทักษะเฉพาะทางมากกว่าผู้จัดการอีกฝ่ายหนึ่ง อาจเกิดความขัดแย้งจากการไม่ยอมรับอำนาจ หรือการข้ามบทบาทในการตัดสินใจ

(4) การแข่งขันเพื่อทรัพยากร หากฝ่ายหนึ่งใช้ทรัพยากรที่ควรเป็นของอีกฝ่ายหนึ่ง เช่น งบประมาณ เครื่องมือ หรือบุคลากร โดยไม่ได้ขอความเห็นชอบ อาจนำไปสู่ความขัดแย้งได้

ผลกระทบ

- เชิงบวก หากมีการจัดการอย่างสร้างสรรค์ อาจนำไปสู่การทบทวนบทบาทหน้าที่ การปรับกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และส่งเสริมการเรียนรู้ข้ามสายงาน
- เชิงลบ ก่อให้เกิดความรู้สึกไม่ไว้วางใจ ลดความสามัคคีระหว่างฝ่ายงาน ทำให้การทำงานไม่ราบรื่น ส่งผลให้เกิดความล่าช้าในกระบวนการผลิตหรืองานบริการ

แนวทางการจัดการ ควรกำหนดบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน เพื่อลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน สร้างระบบสื่อสารและประสานงานข้ามหน่วยงาน เช่น การตั้งคณะทำงานข้ามสายงาน (Cross-functional Teams) ฝึกอบรมการจัดการบทบาทและภาวะผู้นำแนวราบ เพื่อส่งเสริมความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน รวมถึงการใช้เครื่องมือสนับสนุนการสื่อสารภายใน เช่น ระบบ workflow, dashboard หรือการประชุมระหว่างหน่วยงาน

6) ความขัดแย้งระหว่างองค์กร (Inter-organizational Conflict) หมายถึง สถานการณ์ที่องค์กรตั้งแต่สองหน่วยงานขึ้นไปเกิดความขัดแย้งกัน อันเนื่องมาจาก ความแตกต่างด้านเป้าหมาย ผลประโยชน์ กลยุทธ์ หรือการดำเนินงาน ซึ่งสัมพันธ์กับการดำรงอยู่และการเติบโตขององค์กรในบริบทที่มีการแข่งขันสูง เช่น ความขัดแย้งระหว่างบริษัทคู่แข่งในตลาดเดียวกัน หน่วยงานภาครัฐกับเอกชน หรือองค์กรไม่แสวงหากำไรกับภาคธุรกิจ ตัวอย่างเช่น หน่วยงานราชการแห่งหนึ่งร่วมมือกับ NGO เพื่อพัฒนาพื้นที่สีเขียว แต่เกิดข้อขัดแย้งกับองค์กรเอกชนที่ต้องการพัฒนาพื้นที่นั้นเป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงพาณิชย์

สาเหตุของความขัดแย้งระหว่างองค์กร

(1) ผลประโยชน์ที่ทับซ้อนกัน องค์กรหลายแห่งมีทรัพยากรหรือกลุ่มเป้าหมายเดียวกัน เช่น ลูกค้า พื้นที่บริการ หรือแรงงาน ซึ่งการแย่งชิงทรัพยากรเหล่านี้นำไปสู่ความขัดแย้งได้โดยตรง

(2) กลยุทธ์หรือวิธีดำเนินงานที่แตกต่างกัน แม้องค์กรจะมีเป้าหมายร่วม เช่น การพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน แต่หากใช้แนวทางที่ขัดแย้งกัน เช่น หนึ่งองค์กรส่งเสริมการอนุรักษ์ อีกองค์กรส่งเสริมการพัฒนาอุตสาหกรรม ก็อาจเกิดการเผชิญหน้าทางนโยบาย

(3) วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่สอดคล้องกัน ความแตกต่างทางโครงสร้าง วัฒนธรรม และระบบตัดสินใจ อาจทำให้ความร่วมมือระหว่างองค์กรเกิดอุปสรรคและความขัดแย้ง

(4) การแข่งขันในเชิงพาณิชย์ ในภาคธุรกิจ องค์กรที่จำหน่ายสินค้าหรือบริการประเภทเดียวกัน มักเกิดการแข่งขันด้านราคา นวัตกรรม การตลาด หรือการเข้าถึงลูกค้า ส่งผลให้เกิดความตึงเครียดและใช้กลยุทธ์โจมตีกันโดยตรง

ผลกระทบของความขัดแย้งระหว่างองค์กร

- เชิงบวก ส่งเสริมให้องค์กรเร่งพัฒนานวัตกรรมหรือยกระดับมาตรฐานบริการ เกิดพันธมิตรใหม่เมื่อเกิดการเจรจาและทำความเข้าใจระหว่างกัน
- เชิงลบ บ่อนทำลายความสัมพันธ์ระยะยาว เช่น พันธมิตรทางธุรกิจแตกหัก เสียโอกาสทางการตลาด เช่น สูญเสียความเชื่อมั่นจากลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ก่อให้เกิดการฟ้องร้อง การแข่งขันที่ไม่เป็นธรรม หรือการละเมิดกฎระเบียบ

แนวทางการจัดการความขัดแย้งระหว่างองค์กร ควรการเจรจาและสร้างความเข้าใจร่วม ใช้การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์เพื่อหาจุดร่วมและลดความตึงเครียด จัดตั้งคณะทำงานหรือคณะกรรมการกลาง เพื่อกำกับความร่วมมือหรือไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในโครงการที่มีหลายภาคส่วน การใช้บุคคลที่สามเป็นผู้ประสาน (Mediator) โดยเฉพาะในความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ของสาธารณะ เช่น กรณีระหว่างรัฐกับภาคเอกชน หรือการทำข้อตกลงร่วม (MoU) ที่ชัดเจน เพื่อระบุบทบาทหน้าที่ ขอบเขตความร่วมมือ และแนวทางการแก้ไขข้อขัดแย้งล่วงหน้า

12.5.3 กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management Strategies)

Rahim (2011) ได้พัฒนารูปแบบการจัดการความขัดแย้งโดยอิงจาก 2 มิติหลัก ได้แก่ ความร่วมมือ (Cooperativeness) โดยคำนึงถึงประโยชน์ของผู้อื่น และความยืนยันทน (Assertiveness) โดยคำนึงถึงประโยชน์ของตนเองเสนอแนวทางการจัดการความขัดแย้งไว้ 5 รูปแบบ ได้แก่

1) **Avoiding (หลีกเลี่ยง)** คือ พฤติกรรมที่บุคคลเลือกไม่เผชิญหน้าหรือไม่ตอบสนองต่อสถานการณ์ความขัดแย้ง โดยอาจเป็นการเพิกเฉย ไม่แสดงความคิดเห็น ไม่เข้าไปมีส่วนร่วมในประเด็นขัดแย้ง หรือเลี่ยงไม่พูดถึงปัญหานั้นเลย ซึ่งจัดอยู่ในกลุ่มที่มีระดับ ความร่วมมือต่ำ (Low Cooperativeness) และ การยืนยันทนต่ำ (Low Assertiveness) (Rahim, 2011) กลยุทธ์นี้ไม่ใช่การแก้ไขปัญหาโดยตรง แต่เป็นการ “ถอยห่าง” จากปัญหาชั่วคราว และอาจมีเป้าหมายเพื่อรักษาสมดุลทางอารมณ์ ป้องกันความตึงเครียด หรือเพื่อรอจังหวะที่เหมาะสมในการจัดการปัญหา

การหลีกเลี่ยงเหมาะสมในสถานการณ์ ดังนี้

- ปัญหาที่มีความสำคัญน้อยหรือมีผลกระทบน้อย ต่อบริษัทหรือเป้าหมายหลัก
- ยังไม่ถึงเวลาอันควรที่จะหารือ เช่น ข้อมูลยังไม่เพียงพอ หรือคู่ขัดแย้งยังมีอารมณ์รุนแรง
- ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต้องการเวลาในการควบคุมอารมณ์ หรือประเมินสถานการณ์ให้รอบด้านก่อน

- การเผชิญหน้าอาจทำให้ สถานการณ์แย่งหรือบานปลาย
- ผู้นำหรือบุคลากรมีอำนาจต่อรองต่ำ และไม่อยู่ในฐานะที่สามารถเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ได้

ข้อดีของการหลีกเลี่ยง

- ลดความตึงเครียดในระยะสั้น ทำให้คู่ขัดแย้งมีเวลาสงบสติอารมณ์
- ป้องกันการเผชิญหน้าที่รุนแรง โดยเฉพาะในกรณีที่หนึ่งในฝ่ายมีอำนาจมากกว่า
- ใช้เวลาในการประเมินสถานการณ์ ใช้เวลาในการรวบรวมข้อมูลเพื่อหาวิธีจัดการที่มีประสิทธิภาพกว่า
- เหมาะสำหรับเรื่องเล็กน้อย ที่ไม่คุ้มค่าต่อการใช้ทรัพยากรแก้ไข

ข้อเสียของการหลีกเลี่ยง

- ปัญหาสะสมและซับซ้อนขึ้น เมื่อเลี่ยงการเผชิญหน้าอย่างต่อเนื่อง โดยไม่มีการแก้ไขที่แท้จริง
- ลดความน่าเชื่อถือของผู้นำหรือฝ่ายจัดการ โดยเฉพาะเมื่อถูกมองว่าเพิกเฉยต่อปัญหาของบุคลากร
- กระทบต่อความสัมพันธ์ระยะยาว หากอีกฝ่ายรับรู้ถึงความเห็นของตนถูกละเลยหรือไม่ให้ความสำคัญ
- บั่นทอนขวัญกำลังใจ และสร้างบรรยากาศของความไม่แน่นอน

การหลีกเลี่ยงไม่ควรถูกมองว่าเป็นกลยุทธ์เชิงลบเสมอไป แต่ควรใช้ อย่างมีจุดประสงค์และวางแผนล่วงหน้า โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่ความขัดแย้งยังไม่พร้อมจัดการ หรือเมื่อการเผชิญหน้าอาจนำไปสู่ผลเสียที่รุนแรงยิ่งกว่า อย่างไรก็ตาม ในองค์การสมัยใหม่ที่เน้นความโปร่งใสและการสื่อสารเชิงรุก ควรใช้กลยุทธ์นี้ อย่างจำกัด และ ควบคู่กับแผนการสื่อสารหรือการเจรจาในภายหลัง เพื่อให้เกิดการคลี่คลายความขัดแย้งอย่างแท้จริง

2) Accommodating (ยอมตาม) หมายถึง กลยุทธ์ที่บุคคล ยอมลดทอนที่ของตนเองหรือผลประโยชน์ของตน เพื่อให้คู่ขัดแย้งอีกฝ่ายหนึ่งได้รับในสิ่งที่ต้องการ กลยุทธ์นี้แสดงออกถึงความ ใส่ใจในความสัมพันธ์มากกว่าการยืนยันทน โดยจัดอยู่ในกลุ่มที่มีระดับ ความร่วมมือสูง (high cooperativeness) แต่มี การยืนยันทนต่ำ (low assertiveness) (Rahim, 2011)

การยอมตามเหมาะกับสถานการณ์ที่

- ความขัดแย้งมีผลกระทบ ไม่รุนแรง และไม่ใช่ว่าเรื่องสำคัญในระยะยาว
- ฝ่ายที่ยอมต้องการ รักษาความสัมพันธ์ส่วนบุคคลหรือองค์กร มากกว่าการชนะในประเด็น

- ใช้กับบุคคลหรือคู่เจรจาที่มีอำนาจเหนือกว่า (เช่น หัวหน้างาน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก)
- เมื่อฝ่ายหนึ่งรู้ว่าตนเองอาจ เข้าใจผิดหรือมีข้อมูลไม่ครบถ้วน
- ต้องการแสดงความมีน้ำใจและสร้าง บรรยากาศของความไว้วางใจ ภายในทีม

ข้อดีของการยอมตาม

- ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดี ช่วยลดแรงเสียดทานทางอารมณ์ และสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือ
- เหมาะสมเมื่ออีกฝ่ายมีเหตุผลที่ดีกว่า และตนเองยอมรับได้
- ใช้เป็นกลยุทธ์ทางจิตวิทยา เพื่อเปิดโอกาสในการเจรจาเรื่องที่สำคัญกว่าในอนาคต
- ลดความตึงเครียดชั่วคราว ในสถานการณ์ที่อารมณ์กำลังรุนแรง

ข้อเสียของการยอมตาม

- ทำให้เกิดการเสียเปรียบซ้ำซ้อน หากใช้อย่างต่อเนื่องโดยไม่มีขอบเขต
- อาจส่งผลให้ อีกฝ่ายเคยชินกับการเอาเปรียบ หรือเข้าใจผิดว่าตนมีอำนาจเหนือกว่า
- บั่นทอนความเชื่อมั่นในตนเอง และทำให้รู้สึกว่าคุณค่าของตนเองไม่มีค่า
- หากไม่แสดงจุดยืนในเรื่องสำคัญ อาจทำให้เกิดความคับข้องใจภายใน (Intrapersonal Conflict) ตามมา

กลยุทธ์การยอมตามเหมาะสมในฐานะ “เครื่องมือรักษาความสัมพันธ์” ในองค์กรหรือทีมที่ให้ คุณค่ากับความร่วมมือมากกว่าความขัดแย้ง โดยเฉพาะในกรณีที่ผลกระทบของความขัดแย้งมีน้อย หรือ เมื่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งไม่อยู่ในสถานะที่สามารถต่อรองได้อย่างสมดุล อย่างไรก็ตาม กลยุทธ์นี้ควรใช้ด้วยความระมัดระวังและมีจุดประสงค์ชัดเจน ไม่ใช่การยอมเพราะกลัวการเผชิญหน้า เพราะอาจนำไปสู่ผลกระทบเชิงลบในระยะยาว

3) Competing (เผชิญหน้า) คือ การจัดการความขัดแย้งที่ผู้ปฏิบัติมุ่งมั่นจะ “ชนะ” โดยแสดงออกถึง การยืนยันทนในระดับสูง (High Assertiveness) แต่ให้ความร่วมมือต่ำ (Low Cooperativeness) หมายความว่า บุคคลที่ใช้กลยุทธ์นี้ จะไม่ยอมถอยและไม่สนใจว่าจะกระทบความสัมพันธ์หรือความต้องการของอีกฝ่ายเพียงใด ตราบใดที่เป้าหมายหรือความถูกต้องของตนได้รับการยอมรับ (Rahim, 2011)

การเผชิญหน้าเหมาะกับสถานการณ์ที่

- ต้องตัดสินใจเด็ดขาดอย่างเร่งด่วน เช่น ภาวะวิกฤตหรือเหตุการณ์ฉุกเฉิน

- เกี่ยวข้องกับ หลักการที่ไม่สามารถต่อรองได้ เช่น จริยธรรม กฎหมาย ความปลอดภัย
- ผู้ใช้กลยุทธ์มี อำนาจตามตำแหน่ง (legitimate power) หรือความเชี่ยวชาญเหนือกว่า
- มีความจำเป็นต้อง แสดงอำนาจเพื่อควบคุมสถานการณ์ หรือป้องกันผลเสียที่รุนแรง

ข้อดีของการใช้กลยุทธ์ Competing

- ตัดสินใจเร็ว มีความชัดเจนสูง ไม่เสียเวลาจากการเจรจาที่ยืดเยื้อ
- เหมาะสำหรับผู้นำในภาวะวิกฤตที่ต้องรักษาเสถียรภาพหรือป้องกันอันตราย
- สะท้อนความมั่นใจและจุดยืนที่แน่วแน่ ของผู้นำ
- อาจเป็นการยับยั้งเพื่อความถูกต้อง ในกรณีที่มีการละเมิดสิทธิหรือหลักการสำคัญ

ข้อเสียของกลยุทธ์นี้

- เสี่ยงต่อการสร้างความขัดแย้งซ้ำซ้อน เพราะอีกฝ่ายรู้สึกว่าคุณกดขี่
- บั่นทอนความสัมพันธ์ระยะยาว โดยเฉพาะเมื่อใช้อย่างต่อเนื่องหรือเกินความจำเป็น
- อาจทำให้ผู้อื่น ไม่กล้าแสดงความคิดเห็น หรือรู้สึกหมดคุณค่าในทีม
- หากข้อมูลไม่รอบด้าน การตัดสินใจแบบเผชิญหน้า อาจนำไปสู่ความผิดพลาดร้ายแรง

แม้กลยุทธ์นี้จะ มีประสิทธิภาพในสถานการณ์เฉพาะ แต่ควรใช้อย่างมีวิจารณญาณ และควร “ติดอาวุธทางข้อมูล” อย่างรอบด้านก่อนตัดสินใจ เพราะหากใช้ในบริบทที่ไม่เหมาะสมอาจ กลายเป็นการใช้ อำนาจมากกว่าภาวะผู้นำ

3) Compromising (ประนีประนอม) เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งที่อยู่ตรงกลางระหว่างความร่วมมือ (cooperativeness) และการยืนยันทน (assertiveness) โดยแต่ละฝ่าย ยอมสละความต้องการหรือผลประโยชน์บางส่วนของตนเอง เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อตกลงร่วมกันที่ “พอใจได้” แม้อาจไม่ใช่สิ่งที่ดีที่สุดสำหรับทั้งสองฝ่ายแต่ก็ยอมรับได้ (Rahim, 2011)

กลยุทธ์นี้มักใช้ในสถานการณ์ที่ต้องการทางออกอย่างรวดเร็ว มีข้อจำกัดด้านเวลา หรือเมื่อต้องการรักษาความสัมพันธ์ไว้ โดยไม่ให้ความขัดแย้งลุกลาม แม้จะไม่ได้เป็นการแก้ปัญหาที่ลึกซึ้งแต่สามารถลดแรงตึงเครียดในระยะสั้นได้ (Deutsch, Coleman, & Marcus, 2011)

กลยุทธ์การประนีประนอมมักเหมาะสมในกรณีต่อไปนี้

- เมื่อคู่ขัดแย้งมีอำนาจใกล้เคียงกัน และไม่มีฝ่ายใดเหนือกว่าชัดเจน
- เมื่อเป้าหมายของทั้งสองฝ่าย สำคัญพอ ๆ กัน
- เมื่อต้องการผลลัพธ์อย่างรวดเร็ว โดยไม่จำเป็นต้อง “ดีที่สุด”
- เมื่อต้องลดแรงปะทะทางอารมณ์ เพื่อรักษาความสัมพันธ์เชิงวิชาชีพหรือส่วนตัว

ข้อดีของกลยุทธ์ประนีประนอม

- ช่วยยุติความขัดแย้งได้รวดเร็ว แม้ไม่สมบูรณ์
- สร้างความรู้สึกร่วมกันทั้งสองฝ่ายไม่มีใคร “แพ้” อย่างแท้จริง
- ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ยั่งยืน โดยลดการเสียหาย
- เหมาะกับการจัดการความขัดแย้งระดับปฏิบัติการ ที่ต้องเดินหน้าต่อโดยเร็ว

ข้อเสียของกลยุทธ์นี้

- อาจส่งผลให้ได้ข้อสรุปที่ไม่สร้างสรรค์หรือมีคุณภาพต่ำกว่าที่ควร
- ไม่สามารถแก้ไขรากของปัญหาได้ในระยะยาว
- ถ้าใช้บ่อย อาจทำให้เกิดพฤติกรรม "ยอมก่อนโดยหวังจะได้คืน" (Tit-for-tat) ซึ่งบั่นทอนความไว้วางใจ
- อาจถูกใช้เพื่อเลี่ยงการคิดวิเคราะห์ปัญหาเชิงลึก ซึ่งไม่เหมาะกับกรณีที่ต้องใช้ข้อมูลหรือการมีส่วนร่วมอย่างรอบคอบ

การประนีประนอมควรใช้เป็นกลยุทธ์เฉพาะหน้ามากกว่าทางออกระยะยาว เพราะแม้จะหยุดความขัดแย้งได้ทันที แต่ไม่สามารถรักษาความยั่งยืนหากปัญหายังไม่ได้รับการแก้ไขอย่างแท้จริง ในบางสถานการณ์อาจใช้ประนีประนอม (Compromising) เป็นสะพานไปสู่การร่วมมือ (Collaborating) ที่ลึกซึ้งและมีประสิทธิภาพมากกว่า

4) Collaborating (ร่วมมือ) เป็นแนวทางที่ทั้งสองฝ่ายพยายามทำงานร่วมกันเพื่อ แสวงหาทางออกที่ดีที่สุดร่วมกัน โดยไม่จำเป็นต้องเสียผลประโยชน์ของตนเองทั้งหมด แต่เน้นการ ผสานประโยชน์ร่วมกัน (win-win) ผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูล เปิดใจ และวิเคราะห์ปัญหาร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ (Rahim, 2011; Deutsch, Coleman, & Marcus, 2011) กลยุทธ์นี้ต้องอาศัยทั้งความร่วมมือและความกล้ายืนยันทนสิ่งที่ตนเชื่อ โดยมุ่งหวังการแก้ปัญหาอย่างยั่งยืนมากกว่าทางออกระยะสั้น

กลยุทธ์ร่วมมือ (Collaborating) เหมาะสมอย่างยิ่งในสถานการณ์ต่อไปนี้

- เมื่อปัญหามีความ ซับซ้อน และมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายฝ่าย
- เมื่อเป้าหมายของแต่ละฝ่ายมีความ สำคัญสูง และไม่สามารถละทิ้งได้
- เมื่อจำเป็นต้อง รักษาความสัมพันธ์ระยะยาว
- เมื่อทั้งสองฝ่ายมีเวลาและทรัพยากรในการ ลงทุนในกระบวนการแก้ปัญหา

ข้อดีของกลยุทธ์การร่วมมือ

- ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน และนวัตกรรมใหม่จากความหลากหลาย
- สร้างความไว้วางใจ และความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วม (Shared Ownership)
- แก้ปัญหาได้อย่างลึกซึ้งและยั่งยืน
- ส่งเสริมความเป็นทีม และวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง

ข้อจำกัดของกลยุทธ์นี้

- ต้องการเวลาและความพยายามมากกว่ากลยุทธ์อื่น
- ไม่เหมาะในสถานการณ์ที่ต้องตัดสินใจรวดเร็ว
- หากขาดทักษะการสื่อสาร อาจทำให้กระบวนการไม่เกิดผลลัพธ์ที่แท้จริง

กลยุทธ์การร่วมมือ (Collaborating) ควรได้รับการส่งเสริมในองค์กรสมัยใหม่ที่ต้องการยกระดับสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยควรพัฒนาทักษะการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ (Constructive Dialogue) ทักษะการฟังอย่างลึกซึ้ง (Active Listening) และการตั้งคำถามเชิงเปิด (Inquiry) เพื่อสร้างกระบวนการร่วมมืออย่างแท้จริง

12.6 การจัดการความเครียดและแรงกดดันในองค์กร

การจัดการความเครียดและแรงกดดันในองค์กร (Stress and Pressure Management in Organizations) ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโลกการทำงานยุคใหม่ เนื่องจากความเครียดส่งผลโดยตรงต่อสุขภาพจิต ประสิทธิภาพการทำงาน และความสัมพันธ์ในองค์กร ดังนั้นผู้นำและผู้บริหารจำเป็นต้องมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งและมีกลยุทธ์ที่เป็นระบบในการจัดการประเด็นนี้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความเครียดในที่ทำงาน (Occupational Stress) หมายถึง สภาวะที่เกิดขึ้นเมื่อความต้องการของงานเกินกว่าทรัพยากรหรือขีดความสามารถของบุคลากรในการรับมือ โดยเฉพาะเมื่อความต้องการนั้นไม่สามารถควบคุมได้ (Leka, Griffiths, & Cox, 2003)

แรงกดดัน (Pressure) แม้ไม่ใช่ความเครียดโดยตรง แต่สามารถกลายเป็นความเครียดได้หากไม่มีการจัดการอย่างเหมาะสม โดยแรงกดดันจากเป้าหมายที่เร่งรัด ความคาดหวังของผู้บริหาร หรือบรรยากาศการทำงานที่แข่งขันสูง สามารถนำไปสู่ความเครียดเรื้อรังได้ (Cooper & Quick, 2017)

12.6.1 สาเหตุของความเครียดในองค์กร

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเครียดในที่ทำงานออกเป็นหลายกลุ่ม (Luthans et al. (2021; Robbins, 2013; กรมสุขภาพจิต, 2548) ได้แก่

1) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน

- ปริมาณงานที่มากเกินไป ได้แก่ การมีงานล้นมือ การทำงานภายใต้กำหนดเวลาที่เร่งรีบ และการขาดสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว
- ลักษณะงาน ได้แก่ งานที่ขาดความท้าทาย งานที่น่าเบื่อ งานที่ต้องใช้ทักษะมากเกินไป หรือความไม่มั่นคงในการทำงาน
- ความขัดแย้งในงาน ได้แก่ การทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน หรือหัวหน้างานที่ไม่ราบรื่น การถูกกลั่นแกล้ง หรือการขาดความยุติธรรมในการทำงาน
- ความไม่ชัดเจนในบทบาทหน้าที่ ได้แก่ การไม่เข้าใจบทบาทและความรับผิดชอบของตนเอง หรือการได้รับมอบหมายงานที่ไม่สอดคล้องกับความสามารถ
- ขาดการสนับสนุน ได้แก่ การขาดการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือองค์กรในการทำงาน
- สภาพแวดล้อมการทำงาน ได้แก่ สภาพแวดล้อมที่ไม่เหมาะสม เสียงดัง แสงสว่างไม่เพียงพอ อุณหภูมิไม่เหมาะสม หรือความแออัด
- ความกังวลเรื่องความมั่นคงในงาน ได้แก่ ความไม่แน่นอนทางการเมืองหรือเศรษฐกิจ การปรับโครงสร้างองค์กร หรือการเปลี่ยนแปลงนโยบาย

2) ปัจจัยส่วนบุคคล

- บุคลิกภาพ ได้แก่ บุคลิกภาพของแต่ละบุคคลที่ไวต่อความเครียด การมองโลกในแง่ร้าย หรือความวิตกกังวล
- การจัดการความเครียด ได้แก่ การขาดทักษะในการจัดการความเครียด หรือการไม่สามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้

3) ปัจจัยภายนอก

- ปัญหาทางการเงิน ได้แก่ ปัญหาหนี้สิน ค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้น หรือรายได้ที่ไม่เพียงพอ
- ปัญหาครอบครัว ได้แก่ ความสัมพันธ์ในครอบครัวที่ไม่ราบรื่น การเลี้ยงดูบุตร หรือการดูแลสมาชิกในครอบครัว
- ปัญหาด้านสุขภาพ ได้แก่ โรคภัยไข้เจ็บ ความพิการ หรือความกังวลเกี่ยวกับสุขภาพ
- เทคโนโลยี ได้แก่ การถูกคาดหวังให้เชื่อมต่อกับที่ทำงานตลอด 24 ชั่วโมง ความกังวลว่าเทคโนโลยีจะเข้ามาแทนที่
- การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเศรษฐกิจ ได้แก่ ภาวะเศรษฐกิจถดถอย การเมืองที่ไม่มั่นคง หรือการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เป็นต้น

12.6.2 ประเภทของความเครียด

ความเครียดสามารถจำแนกได้หลากหลายรูปแบบตามแนวคิดของนักวิชาการและองค์กรต่าง ๆ โดยเฉพาะเมื่อพิจารณาจากระยะเวลาการเกิดและผลกระทบต่อร่างกายและจิตใจ ซึ่งสามารถจำแนกออกเป็น 3 ลักษณะหลัก ดังนี้

1) **จำแนกตามระยะเวลา: ความเครียดฉับพลันและความเครียดเรื้อรัง** สามารถจำแนกความเครียดตามระยะเวลาได้เป็น 2 ประเภท (คณิน จินตนาปราโมทย์ และพรชัย สิทธิศรีณย์กุล, 2562)

- ความเครียดฉับพลัน (Acute Stress) เป็นความเครียดที่เกิดขึ้นในช่วงสั้น ๆ และทันทีทันใด โดยร่างกายจะตอบสนองต่อสิ่งคุกคามด้วยกลไกอัตโนมัติ เช่น หัวใจเต้นเร็วขึ้น ม่านตาขยาย หรือมีความตื่นตัวสูง มักเกิดจากเหตุการณ์เฉียบพลัน เช่น อุบัติเหตุ การรับข่าวร้าย หรือสถานการณ์คับขัน
- ความเครียดเรื้อรัง (Chronic Stress) เป็นความเครียดที่เกิดจากสถานการณ์ที่กดดันเป็นระยะเวลานาน เช่น ปัญหาทางการเงิน ความสัมพันธ์ หรือภาระงานที่สะสม ซึ่งร่างกายไม่สามารถปรับตัวได้ทัน อาจนำไปสู่ภาวะเจ็บป่วยเรื้อรังหากไม่ได้รับการจัดการ

แนวคิดนี้สอดคล้องกับ นันทวดี อุณหะมัย และคณะ (2561) ที่เสนอว่า Acute Stress สามารถคลายได้เองหากสถานการณ์สิ้นสุด ขณะที่ Chronic Stress มักต้องการการบำบัดหรือการปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ

2) **จำแนกตามลักษณะความรู้สึกละ: ความเครียดจากความทุกข์และความสุข** โดยแบ่งความเครียดเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่

- ความเครียดจากความทุกข์ (Distress) เป็นความเครียดที่มีผลในด้านลบ เช่น ความเศร้า ความกลัว หรือความวิตกกังวล ส่งผลให้บุคคลเกิดความรู้สึกไม่สบายใจและรู้สึกกดดัน
- ความเครียดจากความสุข (Eustress) เป็นความเครียดเชิงบวกที่เกิดจากเหตุการณ์ที่น่าตื่นเต้นหรือท้าทาย เช่น การแต่งงาน การได้รับเลื่อนตำแหน่ง แม้จะทำให้เกิดความเครียด แต่กลับกระตุ้นให้เกิดพลังในการดำเนินชีวิต

3) **จำแนกตามระดับความรุนแรงของความเครียด**

- ความเครียดระดับต่ำ (Mild Stress) เกิดขึ้นชั่วคราวจากสถานการณ์ทั่วไป เช่น การเตรียมตัวสอบ
- ความเครียดระดับปานกลาง (Moderate Stress): กินระยะเวลาหลายวัน ส่งผลต่ออารมณ์และพฤติกรรม

- ความเครียดระดับสูง (Severe Stress): ยึดเยื้อหลายสัปดาห์หรือเดือน อาจต้องได้รับการบำบัดจากผู้เชี่ยวชาญ

จำแนกตามแนวคิดของ Frain and Valiga (1979)

- Day-to-day Stress ความเครียดเล็กน้อยในชีวิตประจำวัน เช่น รถติด
- Mild Stress ความเครียดจากการทำให้ตื่นตัว เช่น การสัมภาษณ์งาน
- Moderate Stress ความเครียดจากภาวะที่ควบคุมไม่ได้ เช่น การเจ็บป่วย
- Severe Stress ความเครียดจากการทำให้ขาดสมาธิและประสิทธิภาพในการปรับตัวลดลงอย่างรุนแรง

จำแนกตามตามแนวทางของกรมสุขภาพจิต (2546)

แบ่งความเครียดออกเป็น 5 ระดับ ตั้งแต่ต่ำกว่าปกติจนถึงสูงกว่าปกติมาก โดยระดับสุดท้ายต้องได้รับการดูแลจากแพทย์หรือนักจิตวิทยา

ผลกระทบของความเครียดต่อองค์การ

ความเครียดที่ไม่ได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมสามารถก่อให้เกิดผลเสียทั้งในระดับบุคคลและองค์กร ดังนี้

- 1) ผลกระทบต่อสุขภาพ ความเครียดสามารถส่งผลเสียต่อสุขภาพร่างกายและจิตใจ ทำให้เกิดอาการต่างๆ เช่น ปวดหัว ปวดท้อง นอนไม่หลับ หงุดหงิดง่าย ซึมเศร้า หรือวิตกกังวล
- 2) ผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน ความเครียดสามารถลดประสิทธิภาพในการทำงาน ทำให้เกิดความผิดพลาด ขาดสมาธิ หรือขาดแรงจูงใจ
- 3) ผลกระทบต่อความสัมพันธ์ ความเครียดสามารถส่งผลเสียต่อความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน หรือคนในครอบครัว
- 4) ผลกระทบต่อองค์กร ความเครียดสามารถนำไปสู่การขาดงาน การลาออกของพนักงาน หรือการลดลงของประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กร

ความเครียดที่เกิดจากปัญหาในการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อสุขภาพทั้งทางกายและจิตใจของบุคลากร ซึ่งย่อมสะท้อนออกมาในรูปของการลดลงของประสิทธิภาพในการทำงาน และท้ายที่สุดจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์การ เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนให้องค์การบรรลุเป้าหมายอย่างยั่งยืน

กรมสุขภาพจิต (2546) ชี้ให้เห็นว่า ความเครียดในระดับที่พอเหมาะสามารถเป็นแรงผลักดันที่ดี ช่วยให้บุคคลมีความกระตือรือร้น และสามารถเผชิญกับปัญหาได้อย่างมีพลัง ในทางตรงกันข้าม หากบุคคลากรมีความเครียดอยู่ในระดับสูง อาจส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง ความพึงพอใจในงาน ลดต่ำลง เกิดปัญหาด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และลดความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งในระยะยาวอาจนำไปสู่การลาออกของบุคคลากร และทำให้องค์การสูญเสียทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าไปในที่สุด

ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ควบคู่กับการออกแบบระบบการจัดการความเครียดอย่างรอบด้าน กลยุทธ์เหล่านี้อาจรวมถึงการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลากร การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัยและเอื้อต่อสุขภาพจิต การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนผ่านคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) การตั้งเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม รวมถึงการกำหนดกฎระเบียบที่เหมาะสมและยืดหยุ่นต่อบริบทของงาน

12.6.3 กลยุทธ์การจัดการความเครียดและแรงกดดัน

การจัดการความเครียดและแรงกดดันในองค์การเป็นสิ่งจำเป็นในการรักษาสุขภาพจิตและประสิทธิภาพการทำงานของบุคคลากร ซึ่งกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพสามารถแบ่งออกเป็น 2 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล และ ระดับองค์การ ดังนี้

1) กลยุทธ์ในระดับบุคคล (Individual-Level Strategies)

(1) การพัฒนาทักษะการเผชิญปัญหา (Coping Skills Development) บุคคลสามารถจัดการกับความเครียดได้ด้วยการฝึกทักษะการรับมือ เช่น

- การฝึกสมาธิหรือสติ (Mindfulness) ช่วยให้คุณคล้อยอยู่กับปัจจุบัน ลดความฟุ้งซ่าน และเพิ่มความตระหนักรู้
- การบริหารเวลา (Time Management) ช่วยลดความกดดันจากการทำงานที่คั่งค้างและเพิ่มประสิทธิภาพในการวางแผน
- การออกกำลังกาย (Physical Activity) ช่วยกระตุ้นสารเอ็นโดรฟินซึ่งมีผลต่ออารมณ์เชิงบวก

Lazarus & Folkman (1984) เสนอว่า การจัดการกับความเครียดขึ้นอยู่กับทักษะการเผชิญปัญหา ซึ่งแบ่งเป็นการเผชิญปัญหาเชิงปัญหา (problem-focused coping) และเชิงอารมณ์ (emotion-focused coping) โดยการพัฒนากิจกรรมทั้งสองด้านจะช่วยลดระดับความเครียดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(2) การสนับสนุนทางสังคม (Social Support) การได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน ครอบครัว หรือหัวหน้าโดยตรง เป็นอีกหนึ่งกลยุทธ์ที่ช่วยลดความเครียดได้อย่างมีนัยสำคัญ เพราะทำให้บุคคลรู้สึกไม่โดดเดี่ยว และสามารถแบ่งเบาภาระทางอารมณ์ได้มีมิตรภาพจากเพื่อนร่วมงานและครอบครัว ช่วยลดความเครียดอย่างมีนัยสำคัญ มีงานวิจัยร่วมสมัยยืนยันว่า การสนับสนุนทางสังคมมีบทบาทสำคัญ

ในการลดความเสี่ยงของความเครียดเรื้อรัง และช่วยสร้างพลังในการปรับตัวในภาวะที่มีแรงกดดันสูง (Taylor, 2011)

2) กลยุทธ์ในระดับองค์การ (Organizational-Level Strategies)

(1) การออกแบบงานอย่างเหมาะสม (Job Design) การออกแบบงานที่ดีควรมีความชัดเจนในบทบาท หน้าที่ และความคาดหวัง มีความยืดหยุ่นในเวลาและวิธีการทำงาน รวมถึงไม่เกินขีดจำกัดของศักยภาพของบุคลากร เพราะความไม่แน่นอนหรือภาระงานที่มากเกินไปคือปัจจัยหลักที่กระตุ้นความเครียด เช่น การจัดตารางเวลาที่ยืดหยุ่น (Flexible working hours) และการอนุญาตให้ทำงานจากที่บ้านในบางสถานการณ์

(2) การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อสุขภาพจิต (Healthy Work Environment) องค์การควรส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมที่เปิดกว้าง เช่น

- เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็น
- สนับสนุนการยอมรับข้อผิดพลาดโดยไม่ลงโทษทันที
- ส่งเสริมความไว้วางใจระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง

องค์การที่เปิดรับความคิดเห็นและให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะช่วยลดแรงกดดันและเพิ่มความผูกพันต่อองค์การ (Kelloway & Day, 2005)

(3) การฝึกอบรมและพัฒนา (Wellness and Resilience Training) องค์การควรมีการฝึกอบรมที่มุ่งส่งเสริมภาวะผู้นำที่สนับสนุน (Supportive Leadership) รวมถึงการอบรมเรื่อง การดูแลสุขภาพจิต (Mental Wellness) และการสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Work-Life Balance) ซึ่งมีความสำคัญต่อการป้องกันความเครียดเรื้อรังและการหมดไฟในการทำงาน เช่น โปรแกรม Employee Assistance Program (EAP) โครงการฝึกสติในองค์กร (Mindfulness in the Workplace) เป็นต้น

การจัดการความเครียดและแรงกดดันในองค์การต้องดำเนินการทั้งในระดับบุคคลและองค์การ โดยการสนับสนุนในระดับองค์การจะช่วยเสริมสร้างกลไกการเผชิญปัญหาในระดับบุคคล ซึ่งการผสมผสานกลยุทธ์ทั้งสองระดับจะนำไปสู่การลดผลกระทบจากความเครียด และส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีอย่างยั่งยืนของบุคลากรในองค์การ ทั้งนี้ การจัดการความเครียดและแรงกดดันในองค์การไม่ใช่เพียงการป้องกันผลเสีย แต่เป็นการลงทุนเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้าง บุคลากรที่ยืดหยุ่น (Resilient) และ องค์การที่ยั่งยืน (Sustainable Organization) ซึ่งต้องการทั้งนโยบายระดับองค์กรและการพัฒนาทักษะในระดับบุคคลอย่างบูรณาการ

12.7 บทสรุป

ในองค์การยุคใหม่ซึ่งเต็มไปด้วยความซับซ้อนของโครงสร้างและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความเข้าใจเรื่อง “อำนาจ การเมือง ความขัดแย้ง และแรงกดดัน” จึงเป็นกลไกสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทที่ต้องตัดสินใจรวดเร็วภายใต้ทรัพยากรจำกัด ผู้บริหารและผู้นำต้องมีทักษะในการใช้ “กลยุทธ์ทางการเมือง” อย่างมีจริยธรรม เช่น การสร้างพันธมิตร การแสวงหาสนับสนุนจากผู้มีอำนาจ และการใช้ความไว้วางใจเพื่อเสริมสร้างชื่อเสียงและอิทธิพลอย่างเป็นระบบ

ความขัดแย้งในองค์การเกิดขึ้นได้หลายระดับ ตั้งแต่ความขัดแย้งภายในบุคคล ระหว่างบุคคล ภายในกลุ่ม ระหว่างกลุ่ม ไปจนถึงความขัดแย้งภายในและระหว่างองค์การ ซึ่งสามารถส่งผลในเชิงบวก เช่น กระตุ้นนวัตกรรม หรือในเชิงลบ เช่น ทำลายความสามัคคีและประสิทธิภาพหากไม่มีการจัดการที่เหมาะสม ทั้งนี้ Rahim (2011) ได้เสนอแนวทางการจัดการความขัดแย้ง 5 รูปแบบ ได้แก่ การหลีกเลี่ยง การยอมตาม การเผชิญหน้า การประนีประนอม และการร่วมมือ โดยในองค์การสมัยใหม่ กลยุทธ์การ “ร่วมมือ” ได้รับความนิยมมากที่สุด เนื่องจากสามารถสร้างการมีส่วนร่วมและเรียนรู้ร่วมกันอย่างยั่งยืน

ในขณะเดียวกัน ความเครียดและแรงกดดันก็เป็นอีกปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและคุณภาพชีวิตของบุคลากร โดยหากสามารถบริหารจัดการให้อยู่ในระดับเหมาะสม จะสามารถใช้ความเครียดเป็นแรงขับเคลื่อนเชิงบวก แต่หากเกินขีดจำกัดจะนำไปสู่ความเหนื่อยหน่าย และอาจถึงขั้นลาออกจากงาน กลยุทธ์การจัดการความเครียดจึงต้องดำเนินควบคู่ในทั้งระดับบุคคล เช่น การพัฒนาทักษะการเผชิญปัญหา และระดับองค์การ เช่น การสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนสุขภาวะจิต การออกแบบงานที่ยืดหยุ่น และการอบรมผู้นำเชิงสนับสนุน (Supportive Leadership) แนวทางเหล่านี้ไม่เพียงช่วยลดระดับความเครียดของบุคลากรลงได้เท่านั้น แต่ยังเสริมสร้างสุขภาวะทางกายและใจให้แข็งแรง ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถทุ่มเทร่างกาย แรงใจ และความคิดสร้างสรรค์ได้อย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังช่วยเพิ่มความสุขในการทำงาน ซึ่งเป็นปัจจัยหนุนเสริมต่อการยกระดับทั้งประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) ของงานในระดับองค์กรอีกด้วย

กล่าวโดยสรุป บทนี้เน้นย้ำถึงความจำเป็นในการทำความเข้าใจกลไกอำนาจ ความขัดแย้ง และแรงกดดันอย่างลึกซึ้ง เพื่อให้สามารถจัดการและใช้ประโยชน์จากสิ่งเหล่านี้ได้อย่างสร้างสรรค์และยั่งยืน สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การในโลกยุคใหม่ที่ทำให้ความสำคัญทั้งต่อผลสัมฤทธิ์และคุณภาพชีวิตของบุคลากร

12.8 คำถามทบทวน

1. อธิบายและเปรียบเทียบกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งทั้ง 5 รูปแบบของ Thomas และ Kilmann (1974) พร้อมยกตัวอย่างการประยุกต์ใช้ในสถานการณ์จริงในองค์การ
2. การเมืองในองค์การ (Organizational Politics) ส่งผลกระทบต่ออะไรบ้างต่อการตัดสินใจและประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ? คุณคิดว่าการเมืองในองค์การเป็นสิ่งจำเป็นหรือไม่ เพราะเหตุใด
3. อธิบายความแตกต่างระหว่าง “ความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์” กับ “ความขัดแย้งเชิงทำลาย” และเสนอแนวทางในการเปลี่ยนความขัดแย้งเชิงทำลายให้กลายเป็นโอกาสพัฒนาองค์การ
4. วิเคราะห์ผลกระทบของความเครียดในที่ทำงานที่มีต่อองค์การ ทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์การ พร้อมเสนอแนวทางการจัดการความเครียดอย่างเป็นระบบ
5. แนวคิดการจัดการความเครียดไปประยุกต์ใช้กับการออกแบบนโยบายองค์กรด้านสุขภาพได้อย่างไร

12.9 เอกสารอ้างอิงประจำบท

- กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข. (2546). *คู่มือคลายเครียด* (ฉบับปรับปรุงใหม่, พิมพ์ครั้งที่ 4). กรมสุขภาพจิต.
- คณิน จินตนาปราโมทย์ และพรชัย สิทธิศรีณย์กุล. (2562). สรีรวิทยาความเครียดจากการทำงาน และการแก้ปัญหาเมื่อเผชิญความเครียดในอาชีพแพทย์. *วารสารแพทยศาสตร์และวิทยาศาสตร์สุขภาพ*, 26, 5-15.
- จุฑาทิพย์ สุจริตกุล. (2565). การบริหารความขัดแย้งในองค์การ. *วารสารรัชต์ภาคย์*, 16(48), 1-16.
- ดวงทอง สิ้นชัย และโยธิน นวบุตร. (2563). วิธีการและผลกระทบของการเมืองในองค์การ. *วารสารรัชต์ภาคย์*, 14(34), 286-295.
- นันทวี อุ่นละมัย และคณะ. (2561). การจัดการความเครียดในการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดของบุคลากร. *วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม*, 5, 31-41.
- ศุภชัย ยาวะประภาช. (2525). ความเครียดของนักบริหาร: ปัญหาและทางออก. *วารสารสังคมศาสตร์*, 2(19), 11-20.
- Allen, D. G., French, K. A., & Shockley, K. M. (2020). Politics in organizations: Antecedents and consequences. *Journal of Organizational Behavior*, 41(1), 5–13.
- Antonakis, J., Fenley, M., & Liechti, S. (2020). Charisma: An ill-defined and ill-measured

- gift. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 395–420.
- Berscheid, E. (2019). *The social psychology of human attractiveness*. *Current Directions in Psychological Science*, 28(2), 144–150.
- Bolino, M. C., Kacmar, K. M., Turnley, W. H., & Gilstrap, J. B. (2008). A multi-level review of impression management motives and behaviors. *Journal of Management*, 34(6), 1080–1109.
- Bolino, M. C., Klotz, A. C., & Daniels, D. (2014). The impact of impression management over time. *Journal of Managerial Psychology*, 29(3), 266–284.
- Bolino, M. C., Long, D. M., & Turnley, W. H. (2016). Impression management in organizations: Critical questions, answers, and areas for future research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 377–406.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2021). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership* (7th ed.). Wiley.
- Bowonwattana, P. (2015). *Public organization theory* [in Thai]. Chulalongkorn University.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616.
- Buchanan, D., & Badham, R. (2020). *Power, Politics, and Organizational Change: Winning the Turf Game* (4th ed.). Sage Publications.
- Bunnag, K. (2011). Conflict VS Violence. *Executive Journal*, 31(3), 136–144.
- Burt, R. S. (2005). *Brokerage and Closure: An Introduction to Social Capital*. Oxford University Press.
- Carter, N. M., & Silva, C. (2010). *Mentoring: Necessary But Insufficient for Advancement*. Catalyst.
- Carter, N. M., & Silva, C. (2011). *The myth of the ideal worker: Does doing all the right things really get women ahead?* Catalyst.
- Cavanagh, G. F., Moberg, D. J., & Velasquez, M. (1981). The ethics of organizational politics. *Academy of Management Review*, 6(3), 363–374.
- Cialdini, R. B. (2021). *Influence: The Psychology of Persuasion* (Revised Edition). Harper Business.
- Conger, J. A. (1998). *The necessary art of persuasion*. Harvard Business Review.
- Cooper, C. L., Quick, J. C., & Schabracq, M. J. (2017). *International Handbook of Work and Health Psychology* (3rd ed.). Wiley-Blackwell.
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory:

- A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479–516.
- Cross, R., & Thomas, R. J. (2011). *Driving Results Through Social Networks: How Top Organizations Leverage Networks for Performance and Growth*. Jossey-Bass.
- De Dreu, C. K. W., & Gelfand, M. J. (2008). *The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations*. Lawrence Erlbaum.
- Deutsch, M., Coleman, P. T., & Marcus, E. C. (2011). *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Drory, A., & Vigoda-Gadot, E. (2010). Organizational politics and human resource management: A typology and the Israeli experience. *Human Resource Management Review*, 20(3), 194–202.
- Dutton, J. E., Workman, K. M., & Hardin, A. E. (2010). Compassion at work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 277–304.
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.
- Entman, R. M. (1993). Framing: Toward clarification of a fractured paradigm. *Journal of Communication*, 43(4), 51–58.
- Fairhurst, G. T. (2011). *The power of framing: Creating the language of leadership*. Jossey-Bass.
- Fairhurst, G. T., & Sarr, R. A. (1996). *The art of framing: Managing the language of leadership*. Jossey-Bass.
- Ferris, G. R., Davidson, S. L., & Perrewé, P. L. (2019). *Political Skill at Work: Impact on Work Effectiveness* (2nd ed.). Davies-Black Publishing.
- Ferris, G. R., & King, T. R. (1991). Politics in human resources decisions: A walk on the dark side. *Organizational Dynamics*, 20(2), 59–71.
- Ferris, G. R., & Treadway, D. C. (2012). *Politics in Organizations: Theory and Research Considerations*. Routledge.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., & Frink, D. D. (2019). *Political skill in organizations: Understand social influence processes*. Routledge.
- Ford, J. D., & Ford, L. W. (2010). Stop blaming resistance to change and start using it. *Organizational Dynamics*, 39(1), 24–36.
- French, J. R. P., & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp. 150–167). University of Michigan.

- Gandz, J., & Murray, V. V. (1980). The experience of workplace politics. *Academy of Management Journal*, 23(2), 237–251.
- Ganster, D. C., & Rosen, C. C. (2013). Work stress and employee health: A multidisciplinary review. *Journal of Management*, 39(5), 1085–1122.
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120–1145.
- Glick, P. (2021). *The power of appearance: How clothing and posture influence perceptions of leadership*. *Organizational Behavior Review*, 13(2), 144–157.
- Giacalone, R. A., & Rosenfeld, P. (2013). *Impression management in the organization*. Psychology Press.
- Grant, A. (2021). *Think Again: The Power of Knowing What You Don't Know*. Viking.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2003). *Behavior in organizations* (8th ed.). Pearson Education.
- Hewlett, S. A., Peraino, K., Sherbin, L., & Sumberg, K. (2011). *The Sponsor Effect: Breaking Through the Last Glass Ceiling*. Harvard Business Review Research Report.
- Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., & Douglas, C. (2020). Managing organizational politics: The challenge of organizational behavior in a dynamic workplace. *Organizational Psychology Review*, 10(4), 213–228.
- Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., & Douglas, C. (2020). Navigating the political landscape at work: Current trends and future research directions. *Journal of Organizational Behavior*, 41(3), 215–226.
- Ibarra, H., & Hunter, M. (2007). How leaders create and use networks. *Harvard Business Review*, 85(1), 40–47.
- Ibarra, H., Carter, N. M., & Silva, C. (2010). Why men still get more promotions than women. *Harvard Business Review*, 88(9), 80–85.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256–282.
- Kakabadse, A. (1983). The politics of planned change. *Industrial Management & Data Systems*, 83(9/10), 10–14.
- Kannan-Narasimhan, R., & Lawrence, T. B. (2012). Behavioral integrity: How leader referents and trust matter to the performance of boundary-spanning roles. *Organization Studies*, 33(3), 361–384.
- Kanter, R. M. (2010). *Power and Influence: Beyond Formal Authority*. Free Press.
- Kark, R., & Shamir, B. (2013). The dual effect of transformational leadership: Priming

- relational and collective selves and further effects on followers. *Journal of Applied Psychology*, 98(3), 546–555.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2022). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations* (7th ed.). Wiley.
- Lasswell, H. D., & Kaplan, A. (1970). *Power and society*. Yale University Press.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. Springer.
- Leka, S., Griffiths, A., & Cox, T. (2003). *Work Organization and Stress: Systematic Problem Approaches for Employers, Managers and Trade Union Representatives*. World Health Organization.
- Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. (2021). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (14th ed.). IAP.
- Madison, D. L., Allen, R. W., Porter, L. W., Renwick, P. A., & Mayes, B. T. (1980). Organizational politics: An exploration of managers' perceptions. *Human Relations*, 33(2), 79–100.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
- Mehrabian, A. (2007). *Nonverbal communication*. Aldine Transaction.
- Mintzberg, H. (1983). *Power In and Around Organizations*. Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1985). The Organization as Political Arena. *Journal of Management Studies*, 22(2), 133–154.
- Mintzberg, H. (2020). *Simply managing: What managers do—and can do better*. Berrett-Koehler.
- Mitchell, T. R., & Larson, J. R. (1987). *People in organizations: An introduction to organizational behavior* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Monataraphadung, S. (2016). Creative conflict management. *Valayal Aongkorn Review*, 6(2), 193–208.
- Montana, P., & Charnov, B. (2008). *Management* (4th ed.). Barron's Educational Series.
- Nakphin, S., & Somboon, W. (2019). Conflict management of public organizations in Thailand 4.0 era. *Suratthani Rajabhat Journal*, 6(2), 21–46.
- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (2006). *Organizational behavior: Foundations, realities and challenges* (5th ed.). South-Western.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Pitman Publishing.

- Pfeffer, J. (2022). *Power: Why Some People Have It and Others Don't* (Updated ed.). Harper Business.
- Phuphattana, K. (2000). *Conflict*. <http://e-book.ram.edu/e-book/h/HR413/hr413-9.pdf>
- Pillai, R., Schriesheim, C. A., & Williams, E. S. (1999). *Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study*. *Journal of Management*, 25(6), 897–933.
- Porath, C. (2016). *Mastering civility: A manifesto for the workplace*. Grand Central Publishing.
- Rahim, M. A. (2011). *Managing Conflict in Organizations* (4th ed.). Transaction Publishers.
- Raven, B. H. (2008). The bases of power and the power/interaction model of interpersonal influence. *Analyses of Social Issues and Public Policy*, 8(1), 1–22.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational behavior* (10th ed.). Prentice Hall.
- Tushman, M. L. (1997). Political approach to organizations: A review and a rational. *Academy of Management Review*, 2(1), 206–217.
- Rouleau, L., & Balogun, J. (2011). Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence. *Journal of Management Studies*, 48(5), 953–983.
- Santiwong, T., & Santiwong, S. (2003). *15 great strategy: A case study of Thai business strategy*. Thai Wattana Panich.
- Somklian, A., Kongrunchok, A., & Nakphin, S. (2020). Employee conflict management in government organization. *Hatyai Academic Journal*, 18(1), 163–176.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 3, pp. 651–717). Consulting Psychologists Press.
- Thomas, K. W. (2006). *Conflict and conflict management*. In J. W. Newstrom & K. Davis (Eds.), *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*.
- Ting-Toomey, S., & Dorjee, T. (2018). *Communicating Across Cultures*. Guilford Press.
- Tjosvold, D. (2008). The conflict-positive organization: It depends upon us. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 19–28.
- Treadway, D. C., Breland, J. W., Adams, G. L., & Duke, A. B. (2013). The interactive effects of political skill and future time perspective on career and community networking behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 232–248.
- Vigoda, E. (2003). *Developments in organizational politics: How political dynamics affect employee performance in modern work sites*. Edward Elgar.
- Vigoda-Gadot, E., & Drory, A. (2016). *Handbook of organizational politics: Looking back and to the future* (2nd ed.). Edward Elgar Publishing.

- Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 654–676.
- Yenjaima, R., & Suyaporn, S. (2018). Conflict in society: Theory and solution. *Journal of MCU Social Science Review*, 7(2), 224–238.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.
- Zhu, W., Treviño, L. K., & Zheng, X. (2011). Ethical leadership and followers' moral identity: The mediating role of psychological empowerment. *Journal of Business Ethics*, 102(4), 581–592.