

บทที่ 4

ผลการวิจัย การวิเคราะห์และประเด็นข้อค้นพบ

4.1 ข้อมูลทั่วไป

กลุ่มที่เข้าร่วมให้ข้อมูลเป็นผู้บริหารระดับกลางขององค์กรในจังหวัดเชียงใหม่-ลำพูน จำนวน 8 คน แบ่งเป็นเพศชาย 4 คนและเพศหญิง 4 คน โดยมีรายละเอียดข้อมูลทั่วไปดังนี้

ตารางที่ 1

ตารางแสดงข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ตัวอย่างที่	อายุ(ปี)	การศึกษา	ประสบการณ์ในตำแหน่ง(ปี)	ประเภทองค์การที่ทำงาน
ชาย1	45	ปริญญาโท	13	อุตสาหกรรมการผลิต
ชาย2	35	ปริญญาตรี	5	อุตสาหกรรมบริการ
ชาย3	40	ปริญญาตรี	7	พาณิชยกรรม
ชาย4	42	ปริญญาตรี	10	พาณิชยกรรม
หญิง1	35	ปริญญาตรี	7	พาณิชยกรรม
หญิง2	45	ปริญญาตรี	20	อุตสาหกรรมบริการ
หญิง3	46	ปริญญาตรี	16	พาณิชยกรรม
หญิง4	40	ปริญญาตรี	7	อุตสาหกรรมการผลิต

สรุปข้อมูลทั่วไป

ผู้เข้าร่วมสันทนาการมีจำนวนเพศชายและหญิงเท่ากัน อายุอยู่ในระหว่าง 35-46 ปี ประสบการณ์ทำงานบริหาร 5-20 ปี ลักษณะงานที่ทำเป็น งานพาณิชยกรรม อุตสาหกรรมการผลิต อุตสาหกรรมบริการ ในสัดส่วนเดียวกันทั้งชายและหญิง ระดับการศึกษาขั้นต่ำปริญญาตรี

4.2 การวิเคราะห์และประเด็นข้อค้นพบ

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยแบบการสนทนากลุ่ม (Focus Group) การวิเคราะห์เพื่อเสนอประเด็นข้อค้นพบจึงต้องใช้การวิเคราะห์เชิงคุณภาพโดยอาศัยถ้อยคำที่ได้จากการสนทนาและตอบคำถาม ประกอบกับสภาพแวดล้อมในขณะเก็บข้อมูล และของกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ตอน คือ

1. การวิเคราะห์ทั่วไปในพฤติกรรมการเมือง และมิติพฤติกรรมทางการเมืองตามแนวความคิดของนักวิชาการอื่นๆที่เกี่ยวข้อง

2. การวิเคราะห์การใช้พฤติกรรมทางการเมืองและความแตกต่างของการใช้พฤติกรรมการเมืองระหว่างเพศชายและหญิง ตลอดจนมิติพฤติกรรมทางการเมืองเฉพาะจากโจทย์วิจัยตามแนวของ Kacmar และ Ferris (1991)

4.2.1 การวิเคราะห์ทั่วไปในพฤติกรรมการเมือง และมิติพฤติกรรมทางการเมืองตามแนวความคิดของนักวิชาการอื่นๆที่เกี่ยวข้อง

4.2.1.1 พฤติกรรมการเมืองในองค์กร

ผลที่ได้จากงานวิจัยนี้พบว่า มีพฤติกรรมการเมืองในองค์กรเกิดขึ้นจริงในทุกองค์กรที่สำรวจ ผู้วิจัยการวิเคราะห์ว่าพฤติกรรมนั้นๆเป็นพฤติกรรมการเมืองหรือไม่ โดยอาศัยหลักการของ Drory และ Romm (1990) ที่ให้คู่วัดประสงค์ของเจ้าของพฤติกรรมว่าใช้ช่องทางไม่ปกติเพื่อพิทักษ์หรือได้มาซึ่งผลประโยชน์ไม่ว่าของตนหรือหน่วยงาน และเข้ากับความหมายของ Cropanzano, Kacmar และ Bozman (1995) ว่าเป็นพฤติกรรมที่มุ่งใช้อิทธิพลทางสังคมกับผู้ที่สามารถเอื้อประโยชน์ให้กับตนเอง เพื่อให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์นั้น กลุ่มตัวอย่างทุกคนได้ให้ตัวอย่างชัดเจนถึงการมีอยู่ของพฤติกรรมทางการเมืองในองค์กร ตัวอย่างเช่น

-พฤติกรรมส่วนตัวของผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญของตน

ผู้บริหารหญิง 3 “เจ้านายผู้ชายที่มีลูกน้องผู้หญิง/ระจบเก่งๆ เขาจะลำเอียง..”

-หรือพฤติกรรมการเมืองในการใช้เส้นสาย เพื่อผลประโยชน์ที่ต้องการ

ผู้บริหารชาย 2 “ใช้วิธีลือบับรับ บางครั้งเอาเข้าที่ประชุมตรงๆไม่ได้ต้องคุยกันก่อนพรรคพวกกันทั้งนั้น เวลาประชุมจะไม่มีข้อถกเถียงมาก ผลก็ได้ตามที่เรายากให้เป็น”

-หรือการยอมรับการทำงานที่ต้องอาศัยผู้หนุนหลัง

ผู้บริหารชาย 1 “...ในองค์กรจะดูที่ งานเด่น Back ดี”

4.2.1.2 มิติของพฤติกรรมการเมืองในองค์กร

พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีการใช้พฤติกรรมทางการเมืองตามแบบที่ Farrel และ Peterson (1982) กล่าวไว้ คือ

1.) มิติภายในและมิติภายนอก(Internal-External) เช่น การยอมรับใช้เครือข่ายทั้งบุคคลภายนอกและภายในเพื่อประโยชน์ของคน ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารชาย คนหนึ่ง ช่วยแก้ปัญหาให้กับผู้บังคับบัญชาที่ถูกปลดออกโดยใช้เครือข่ายภายใน ถ้าไม่สำเร็จก็จะใช้เครือข่ายภายนอกช่วย จากการสนทนาดังนี้

ผู้บริหารชาย 2 “..เมื่อหมดโครงการ ก็มีทางออกคือ ปลดคนออก หรือหาวิธีเอาลูกจ้างกลับมาเชิงใหม่ นั่นคือ เราต้องหาทางเข้าไปคุยในศูนย์กลาง...” (มิติภายใน)

“สมมุติว่าเขาไม่ให้เอาไว้ ก็มีทางเลือก คือมีบริษัททัวร์ โรงแรม เยอะแยะ ก็ต้องหา connection อื่น เพื่อให้สถานการณ์เขาดีขึ้นมา” (มิติภายนอก)

2.) นอกจากนี้ยังพบพฤติกรรมการเมืองทั้งแนวดิ่งและแนวราบ (Vertical-Horizontal) เช่น มีการใช้อิทธิพลทางสังคมกับกลุ่มผู้ร่วมงาน (มิติพฤติกรรมในแนวราบ) และกับผู้บังคับบัญชา (มิติพฤติกรรมในแนวดิ่ง) จากตัวอย่างเช่น มีการพยายามทำตัวให้เข้ากับกลุ่ม เพื่อการยอมรับและพยายามทำงานให้เป็นที่ถูกใจของผู้บังคับบัญชา จากการสนทนาดังนี้

ผู้บริหารชาย 1 “.. การที่มาอยู่ในตำแหน่งตรงนี้ได้ มีส่วนในงานหลายอย่างที่ทำให้เราเจริญเติบโต... ส่วนหนึ่งอาจมาจากหัวหน้างานส่งเสริม การพยายามปรับตัวให้เร็ว พยายามทำตัวให้ เป็น keyman ทำตัวให้เป็นที่ยอมรับของทุกคน”

“ประมาณ 4 ปีที่แล้วมีวิกฤติเศรษฐกิจ ก็ได้รับมอบหมายให้ดูฝ่ายผลิต ช่วงแรกไม่ได้การยอมรับแต่ภายหลังสามารถปรับตัว พยายามดึงคนให้ได้ ใช้ระบบดึง Keyman รวบรวมคนให้เข้ากับเราให้หมด จุดนี้ก็มีส่วนหนึ่งที่ทำอะไรก็ได้รับความร่วมมือ”

3.) สำหรับพฤติกรรมที่เป็นไปตามกติกาและไม่เป็นไปตามกติกา (Legitimate-illegitimate) กลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อมูลพฤติกรรมหลายแบบในองค์กร เช่น การฟ้องผู้บังคับบัญชา” การรายงานผิดๆ เพื่อให้ผู้อื่นเสียหาย (illegitimate) และ การให้ข่าวภายในเพื่อการรับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง (legitimate) ตัวอย่างเช่น

ผู้บริหารหญิง 4 “... เวลาทำงานมาก็ไม่ค่อยทำงาน ชอบประจบเจ้านาย เอาแต่ความดี ความชอบ และชอบรายงานสิ่งผิดๆ ให้คนอื่นเสียหายและมีปัญหา คือฟ้องเจ้านาย”

ผู้บริหารหญิง 1 “ ประสบการณ์ตรงก็คือ ช่วงที่มีการร่วมใจ retire ก่อนกำหนด เราก็จะพูดคุยก่อนว่าข่าวเป็นอย่างไร บอกเขา สื่อให้เป็นระยะว่าตอนนี้สถานะเป็นอย่างไร เพื่อให้เตรียมตัวก่อน พอถึงเวลาชี้แจงจริงทุกคนก็ยอมรับ”

นอกจากนี้ยังพบว่าถ้าใช้การแยกมิติของพฤติกรรมการเมืองแบบของ Singh & Vinnicombe (2002) ซึ่งใช้คำว่าจัดการความประทับใจ (Impression Management) กลุ่มตัวอย่างยังให้ตัวอย่างพฤติกรรมและใช้พฤติกรรมที่เข้าได้กับกลยุทธ์ทั้ง 3 แบบ คือ

- (1) กลยุทธ์แบบเน้นตนเอง (Self-focused strategies) เช่นผู้บริหารชาย 1 ผู้บริหารหญิง 3 ใช้กลยุทธ์เน้นตนเอง ให้คนอื่นเห็นว่าตนสำคัญเป็น Keyman เป็นต้น
- (2) กลยุทธ์แบบเน้นผู้บริหาร (manager-focused strategies) เช่นผู้บริหารหญิง 4 ให้ตัวอย่างผู้ร่วมงาน กรณีการประจบผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารชาย 2 ใช้พฤติกรรมการไปร่วมติกอัลกับผู้บังคับบัญชาเพื่อให้เกิดความคุ้นเคยและการยอมรับ
- (3) กลยุทธ์แบบเน้นที่ตัวงาน (job-focused strategies) พบว่าผู้บริหารทุกคนใช้งานเพื่อสร้างการยอมรับเป็นกลยุทธ์ที่ใช้มากที่สุด อาจเนื่องจากทุกคนมาจากองค์กรที่เป็นระบบค่อนข้างแน่นอน และเป็นผู้บริหารอาชีพจึงต้องเน้นการทำงานเป็นสำคัญ เช่น

ผู้บริหารหญิง 2 “ ในจุดนี้จะเติบโตขึ้นมาตามสายงาน คือหลังจากจบการศึกษาแล้วก็ได้ทำงานเป็นเจ้าหน้าที่ธรรมดา และขยับขึ้นมาเป็นผู้บริหารจริงๆ ปลายปี 35 ความสามารถของเรา ที่ได้ทำงานให้เจ้านายเห็นถึงผลงาน การที่เราได้รับมอบหมายก็ต้องทำงานให้ได้ดีที่สุดและต้องรักษาตำแหน่งของเราให้ดี”

ผู้บริหารชาย 3 “ โอกาสในจุดนั้นเราจะทราบว่าเป็นการสร้างงานของเรา ตั้งเป้าหมายหลักว่าเจ้านายสั่งงานก็ให้ได้งาน สิ่งที่จะตามมาคือความก้าวหน้าของตัวเอง”

พบว่าพฤติกรรมการเมืองในองค์กรเพียงพฤติกรรมเดียวสามารถมองได้หลายมิติยกตัวอย่างเช่น การรายงานผิดๆ ให้แก่ผู้บังคับบัญชาให้ผู้อื่นเสียหาย หากใช้แนวคิดของ Farrel และ Peterson (1982) จะเห็นว่า เป็นได้ทั้งมิติที่ไม่เป็นไปตามกติกา (illegitimate) คือไม่เป็นที่ยอมรับทั่วไป เป็นได้ทั้งมิติการใช้พฤติกรรมการเมืองในแนวดิ่ง (vertical) คือใช้ผู้บังคับบัญชาเป็นช่องทางหาผลประโยชน์ และเป็นมิติการใช้พฤติกรรมการเมืองภายใน (internal) และถ้าใช้แนวคิดของ Singh & Vinnicombe (2002) ก็จะเข้าลักษณะเป็นการใช้กลยุทธ์แบบเน้นตนเอง (self-focused strategies) และเน้นผู้บริหาร (manager-focused strategies) ในขณะเดียวกัน

4.2.2 การวิเคราะห์การใช้พฤติกรรมกรมการเมืองและความแตกต่างของการใช้พฤติกรรมทางการเมืองระหว่างผู้บริหารชายและหญิง

4.2.2.1 มิติที่ 1 พฤติกรรมกรมการเมืองแบบทั่วไป

จากการศึกษาข้อมูลพบว่ามีการใช้พฤติกรรมกรมการเมืองแบบทั่วไปในประเด็นต่างๆดังนี้

1. ประเด็นของการเติบโต ก้าวหน้า ภายในองค์กรโดยอาศัยพฤติกรรมกรมการเมืองทั่วไป คือ การเติบโตขึ้นในองค์กรของผู้บริหารเหล่านั้นเป็นการเติบโตเองขึ้นไป ล้าหน้าผู้อื่น โดยให้อธิบายประสบการณ์ในทำนอง “น้ำขึ้นให้รีบตัก” และ “มือใครยาวสาวได้สาวเอา” (Kacmar & Carlson, 1996)

จากวิธีการแยกกลุ่มสนทนาตามเพศและการรวมกลุ่มพบว่า ในกรณีของ น้ำขึ้นให้รีบตัก ทั้งผู้บริหารชายและหญิงมีคำตอบที่สอดคล้องกันว่า ได้ทำเช่นนั้นเพราะว่าสถานการณ์ น้ำขึ้น เป็นโอกาส ไม่ได้เบียดเบียนใคร แต่ไม่เห็นด้วยกับกรณี มือใครยาวสาวได้สาวเอา เช่น

ผู้บริหารหญิง 3 “คิดว่าน้ำขึ้นให้รีบตัก เห็นด้วย ไม่ผิดด้วย ยิ่งในการทำงานปัจจุบันจะสำคัญมากเลย หรือช่วงนี้เราจะโปร โมทสินค้าอะไร แบบไหนให้ตรงกับความต้องการ เรา ก็จะไปบริษัทนี้ เขาเปิดโอกาสให้เราเสนอ เราก็ต้องตักตวง”

ผู้บริหารหญิง 4 “น้ำขึ้นให้รีบตัก ส่วนตัวจะมองในเรื่องของโอกาสในการทำงาน ในเมื่อเรามีโอกาสในเรื่องของหน้าที่การงาน หรือหน้าที่ความรับผิดชอบที่ฝ่ายบริหารยกให้เรา เราก็ควรจะไขว่คว้าหรือไขว่ผลงานให้ดีที่สุด..... ทำอย่างไรก็ได้ให้เจ้านายเห็นความดี ความชอบ ถ้าเราทำได้ดีเขาก็จะเห็นความดีความชอบ ถ้าเราไม่หยิบฉวยหรือละทิ้งละเลย เราก็จะไม่มีผลงาน... ส่วนมือใครยาวสาวได้สาวเอาเนี่ยเราจะต้องไปเบียดเขาเพื่อไปสาวเอา มา ก็แสดงว่าเราต้องทำให้คนอื่นเดือดร้อน”

ผู้บริหารชาย 4 “น้ำขึ้นให้รีบตักเหมือนเป็นจังหวะ เป็นโอกาส”

ผู้บริหารชาย 1 “จำเป็นต้องทำในกรณีน้ำขึ้น เพราะโอกาสในจุดนั้นเราจะทราบว่าเป็นโอกาสการสร้างงานของเรา เวลาเราทำงานเราอาจไม่คิดอะไร แต่ตั้งเป้าว่าเจ้านายสั่งงานก็ต้องให้ได้งาน สิ่งก็ตามมาคือความก้าวหน้าของตัวเอง”

ผู้บริหารหญิง 1 “น้ำขึ้นให้รีบตัก เห็นด้วย ยกตัวอย่างให้เห็นจริงเลย คือตัวเอง ก่อนจะมาทำงานที่นี่ (ที่ทำงานปัจจุบัน) ก็ทำงานอีกแห่งหนึ่งเกี่ยวกับระบบสื่อสาร แต่พอที่นี้เสนอตำแหน่งผู้จัดการสาขา ก็สนใจทันที ถือว่าไม่ได้ทำให้ใครเดือดร้อน”

ผู้บริหารหญิง4 “ขอเพิ่มเติม น้ำขึ้นให้รีบตักใครๆก็ทำได้ แต่สำหรับ มือใครยาวสาวได้สาวเอาทำให้บรรยากาศการทำงานไม่ดี แต่ว่ามีอีกอย่างหนึ่งที่ได้ศัพท์ใหม่คือ เขย่าคันส้อมคือเราทำให้ แต่ทุกคนได้เหมือนกันหมด มันจะทำให้บรรยากาศดีกว่า”

สรุปคำตอบที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มสอดคล้องกับแบบสอบถามที่สำรวจพฤติกรรมกรรมการเติบโตโดยอาศัยผู้อื่นเป็นฐาน (มิติพฤติกรรมการเมืองทั่วไปข้อที่ 1)

2. พฤติกรรมการเมืองทั่วไปเพื่อผลสำเร็จของงาน จากการสนทนากลุ่มทั้งแบบแยกตามเพศและสนทนารวม ยืนยันผลตามแบบทดสอบ ว่า ผู้บริหารชายและหญิงมีพฤติกรรมการเมืองทั่วไปใกล้เคียงกัน ทุกคนมีความเห็นสอดคล้องกันว่าผลสำเร็จของงานเป็นสิ่งสำคัญ และจะแก้ไขปัญหาโดยพึ่งระบบงานที่มีอยู่ก่อน ถ้าไม่ได้จึงจะเข้าถึงปัญหาโดยใช้อำนาจ (power) ของตนเอง นอกจากนี้ทุกคนยืนยันในเรื่องของการใช้ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลทั้งในเชิงเครือข่าย (network) และการให้การสนับสนุน(back)จากระดับสูงว่ามีความสำคัญอย่างมากในการทำงานให้เป็นผลสำเร็จ

ผู้บริหารชาย2 “เคยทะเลาะกับผู้อำนวยการ เรื่องถึงผู้บริหาร และช่วงนั้นมีการพิจารณาผู้ช่วย 2 คน ซึ่งคนหนึ่งจะต้องย้ายไปอยู่ที่ศูนย์แม่ฮ่องสอนเพื่อเอาตำแหน่ง ผู้บริหารในกรุงเทพฯบางคนเห็นว่าผมไม่สมควรมาอยู่(เชียงใหม่) และพยายามจะโจมตีให้ย้ายไปที่อื่น สุดท้ายก็อยู่ที่ เราทำงานเข้าตาผู้ใหญ่หรือเปล่า”

ผู้วิจัย “คิดหรือเปล่าว่าการทำงานต้องมี back (ผู้สนับสนุน) ที่แข็งแกร่ง

ผู้บริหารชาย2 “มีส่วนหนึ่ง แต่จริงๆแล้วเป็นเรื่องของงานเด่น คือองค์กรจะดูที่งานเด่น back ดี”

ผู้บริหารหญิง3 “งานจะเด่นต้องมีทีมงานที่ดีด้วย ทั้งทีมงานภายใน และระหว่างฝ่าย หรือแม้แต่การรู้จักคนมากๆจะช่วยเสริมการทำงานเรา”

ผู้บริหารชาย1 “อันนี้จริง ผมเปลี่ยนงานมาหลายครั้ง และการเปลี่ยนงานแต่ละครั้งแทบจะไม่มีเวลาว่างเลย เราเตรียมตัวไว้อยู่แล้ว Network ที่ดีจะช่วยเรามาก โดยเฉพาะการหางาน

ทำนะ แต่จะเป็นเรื่องทั่วไปด้วย หรือแม้แต่การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน บางปัญหาเราไม่เคยเจอ แต่เราถามจากเพื่อนได้ว่าแก้อย่างไร”

ผู้วิจัยพบว่าผู้บริหารทั้งชายและหญิง ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์แบบเครือข่ายว่ามี ส่วนช่วยในการทำงานให้ได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ในงานวิจัยของ Burke, Rothstein and Bristor (1995) ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับการใช้ความสัมพันธ์แบบเครือข่ายของผู้บริหารชายและหญิงในประเทศ สหรัฐอเมริกา พบว่าทั้งผู้บริหารชายและหญิงใช้ความสัมพันธ์แบบเครือข่ายช่วยในการบริหารงาน และยังพบว่าในกลุ่มเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก มีสมาชิกชายมากกว่าหญิง สำหรับงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ มุ่งเจาะจงในประเด็นดังกล่าว จึงเสนอไว้เป็นภาพกว้างๆ เท่านั้น

อย่างไรก็ดี จากกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยพบความแตกต่างในลักษณะการใช้พฤติกรรมการเมือง ระหว่างหญิงและชาย ผู้บริหารหญิงจะมีพฤติกรรมที่มีลักษณะการป้องกันตัวมากกว่าชาย เช่น การรายงานเข้ามายกขึ้นตอนและจะยอมเสี่ยงน้อยกว่าผู้บริหารชาย ในขณะที่ผู้บริหารชายจะตัดสินใจเร็ว เสนอตนเองในการแก้ปัญหา ซึ่งความแตกต่างทางพฤติกรรมนี้ อาจเนื่องจากคุณสมบัติของเพศที่ต่างกัน

ผู้บริหารหญิง 1 “...จะมีวิธีการแก้ปัญหาที่ไม่เสี่ยง แต่ผู้ชายเขาจะลุย แล้วอะไรจะเกิดก็ให้มันเกิด แล้วค่อยมาแก้ไขทีหลัง ซึ่งบางครั้งเราคิดว่าทำไมไม่ปรึกษากันก่อน”

ผู้บริหารชาย 1 “...ผู้หญิงเขาละเอียด แต่บางทีจะช้า ไม่ทันการ嘛 ผู้ชายจะเปรียบเทียบผลได้เสียแล้วตัดสินใจเลย”

ผู้บริหารชาย 4 “ในส่วนของผู้บริหารหญิงกับชายที่พบมา จะเป็นส่วนใหญ่ที่(ผู้ชาย) กล้าตัดสินใจ ไปกว่าผู้หญิง ถ้ามีการประชุมเพื่อถกปัญหา ผู้ชายจะตัดสินใจได้ไวและบอกตัวเองว่าเป็นผู้นำมากกว่าผู้หญิง แต่ในด้านความละเอียดอ่อน ผู้หญิงจะละเอียดอ่อนกว่า ยอมเสี่ยงน้อยกว่า แม้ว่าจะตัดสินใจช้ากว่า”

ผู้บริหารหญิง 1 “ผู้หญิงจะบอกทุกขั้นตอน ถ้าเรื่องบางอย่างถ้าหญิงกับชายมีตำแหน่งใกล้เคียงกัน ผู้หญิงจะมาคอยปรึกษา แต่ผู้ชายจะว่าแค่นี้ก็มารายงาน ผู้ชายเขาจะทำไปเลย”

4.2.2.2 มิติที่ 2 พฤติกรรมการเมืองแบบยอมตาม

ผู้วิจัยถามในประเด็นของพฤติกรรมแบบ “ลู่ตามลม” หรือ “เข้าเมืองตาหลิ่ว ต้องหลิ่วตาตาม” ทั้งการแยกกลุ่มและรวมกลุ่มสนทนาให้ผลไม่ต่างกัน ข้อสังเกตก็คือพฤติกรรมการเมืองแบบยอมตามของกลุ่มตัวอย่างมีทั้งยอมตามผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ลูกน้องและลูกค้า ขึ้นกับสถานการณ์ ทั้งหมดนี้ให้เหตุผลคล้ายกันว่ายอมตามเมื่อเห็นว่ามิประโยชน์เบื้องต้น

ผู้บริหารชาย1 “..ก็ไม่ถึงกับลู่ตามลมเสียทีเดียว แต่จะทำต่อเมื่อเราพยายามอย่างอื่นแล้วไม่เป็นผลก็ยอมไปก่อนแล้วค่อยว่ากันทีหลัง”

ผู้บริหารชาย3 “ดูทิศทางครับ ลมแรงก็ลู่ ดูทางหนีทีไล่”

ผู้บริหารหญิง3 “เห็นด้วย ในสังคมไทย ยังต้องยอมรับว่าบางครั้งเราต้องฟังผู้ใหญ่ บางทีเขาก็ถูก บางทีเราก็ถูก แต่ว่าเขารับผิดชอบมากกว่าเรา เราต้องยอมเขาอยู่ดีในที่สุด”

ผู้บริหารชาย1 “ผู้ใหญ่เขาก็มีไม่น้อย... เราต้องแสดงฝีมือกันสุดฤทธิ์ก่อน แต่ก็ยอมรับว่าเมื่อไรเรายังไม่ได้เป็นแม่ทัพใหญ่ ผู้บังคับกองพันก็ต้องเชื่อฟังแม่ทัพอยู่ดี”

มีผู้บริหารบางคนอ้างวัฒนธรรมไทยที่อ่อนน้อมต่อผู้ใหญ่จึงต้องมีพฤติกรรมแบบยอมตาม

ผู้บริหารชาย2 “เจ้านายมักจะใกล้ชิดและรู้สึกดีกับคนที่ทำตัวสนิทสนมด้วย สรุปว่าต้องตามน้ำบ้าง เพื่อความอยู่รอดสำหรับสังคมไทย คนไทยต้องมีวัฒนธรรมที่อ่อนน้อม”

ผู้บริหารหญิง1 “ของตนเอง..บางทีหลับตา แต่ไม่ใช่หลิ่วตา หลิ่วตาเหมือนกับเขาทำผิดแล้วเราต้องทำผิดไปกับเขาด้วย แต่ไม่ใช่ หลายครั้งเพื่อบรรยากาศในการทำงานถ้ามันไม่ร้ายแรงมาก ก็ใช้วิธี หลับหูหลับตาเสียบ้าง ”

ผู้วิจัย “เช่นอะไร”

ผู้บริหารหญิง1 “ เจอบ่อยก็พวกระเบียบต่างๆที่มีช่องว่าง การลาประชุมอย่างนี้ บางทีมีประชุม 2 วันจะลาเกินบ้างอ้างว่าเป็นการเดินทาง ซึ่งบางครั้งมันไม่ใช่ หรือบางทีประชุมครึ่งวันแต่หายไปเป็นวัน”

ผู้บริหารหญิง 4 “ ไซ่ ที่บริษัทก็มี ถ้าเราถามจะกลายเป็นเราจู้ ลูกน้องก็จะไม่ชอบ พาลไม่ร่วมมือในงานใหญ่ๆ ต้องใช้วิธีหยวนๆบ้าง แต่ไม่ถึงกับปล่อยเลยตามเลย อย่างนี้ไม่ใช่ทั้งลู่ตามลม และเข้าเมืองตาหลิ่ว แต่คล้ายๆอดเปรี้ยวไว้กินหวาน”

ผู้วิจัย “น่าสนใจ.. อดเปรี้ยวไว้กินหวาน .. หมายความว่า...”

ผู้บริหารหญิง 4 “ ไซ่คะ ขอมไปก่อนแล้วในที่สุดก็จะเป็นผลดีต่อเราด้วย ก็เป็นวิธีการบริหาร เราต้องมองผลลัพธ์ที่ใหญ่กว่า ที่จะได้ตอนหลัง”

ผู้บริหารหญิง 2 “ที่ทำงานอยู่ไม่ค่อยมีปัญหาเรื่องกฎระเบียบ โดยเฉพาะสำหรับพนักงาน เพราะเป็นเครื่องต่างชาติ ทำอะไรตรงไปตรงมากับเจ้านาย แต่กับลูกน้องก็ใช้วิธีเอาใจเขา มาใส่ใจเรา ปัญหาจะอยู่ที่ลูกค้ายากกว่า ลูกค้ายะ complain (ต่อว่า) ทั้งที่เราไม่ผิด เราก็ยอมไปเพื่อจะได้ไม่มีเรื่องและจะเสียภาพพจน์ด้วย อย่างนี้เรียกว่า ลู่ตามลมได้หรือเปล่า”

ผู้วิจัย “ หมายความว่าถ้ามีระเบียบขั้นตอนชัดเจน ยุติธรรม ไม่มีช่องว่างให้โยกโย้ เราก็ไม่ต้องหลบตาเสียข้าง หรือต้องอดเปรี้ยว...”

ผู้บริหารหญิง 1 “ ไซ่เลย”

จากข้อมูลเบื้องต้นสนับสนุน Model ของ Ferris et al, (1996) ที่ว่าการมีกฎระเบียบหรือการที่องค์กรมีลายลักษณ์อักษร (Formalization) จะช่วยลดพฤติกรรมการเมืองลงได้

ผู้วิจัย “ คือแบบ..เงิบเลย ไม่ไม่สู้รบปรบมือกับใคร ประเภท.. ไม่ใช่เรื่องของเรา เราก็เฉยเสีย ถือว่าไม่แกลงเท้าหาเสี้ยนทำนองนั้น มีบ้างไหม”

ผู้บริหารชาย 2 “ที่ทำงานผม เป็นอย่างนั้นเลย เขตใครเขตมันไม่ยุ่ง ใครทำอะไรทำไปอย่ามาเคียดรื้อกันก็แล้วกัน”

ผู้บริหารชาย 4 “ถ้าระบบดี คงไม่มีปัญหาอะไร ผมจะพูดนะ ถ้าเห็นอะไรไม่ถูก แต่ว่าไม่ได้บังคับว่าใครจะเชื่อผม ถ้าไม่เห็นด้วยก็แล้วไป”

ผู้บริหารหญิง 4 “ ถ้าเห็นอะไรไม่ถูกก็พูดอยู่แล้วไง แต่เราต้องคุทศทางลมด้วย ถ้าลมแรงก็ถอยก่อน ขอมก่อน พูดไปเสียงไป จะได้ไม่คุ้มเสียโดยเฉพาะเขามีอำนาจเยอะกว่าเรา”

4.2.1.3 มิติที่ 3 พฤติกรรมการเมืองเพื่อผลประโยชน์ทางการเงินและตำแหน่ง

จากการสนทนากลุ่มทั้งแบบแยกเพศและรวมพบว่า กลุ่มตัวอย่างชายมีพฤติกรรมการเมืองแบบนี้มากกว่าหญิง พบว่า

1. การสร้างระบบการประเมินผลที่ชัดเจนเป็นเครื่องป้องกันการวิ่งเต้นหรือพฤติกรรม การหาผลประโยชน์ในเรื่องนี้ ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ Ferris et al (1996)

ผู้บริหารชาย 3 “ระบบในองค์กรผมค่อนข้างจะยุติธรรมกับทุกคน ข้อแรกคือ ช่วงสองปีหลังนี้เมื่อผู้บังคับบัญชาจะประเมินลูกน้องก็จะเรียกให้ไปรับทราบไว้เลย ก็คุยกันไว้ว่าจุดไหนหัวหน้าพอใจจุดไหนไม่พอใจ ซึ่งเป็นการบังคับทางอ้อมว่า คุณต้องทำให้ได้เท่านี้ เพราะคุณมีเกณฑ์ขนาดนี้ คะแนนขนาดนั้นได้กี่ขั้น ประเมินทุก 6 เดือน คือ ต.ค.-มี.ค. และ เม.ย.-ก.ย. การวัดจะชัดเจนอธิบายได้”

ผู้บริหารชาย 1 “มีความคิดว่าเกี่ยวกับการใช้เส้นสายจะดูจาก 2 ลักษณะ คือ ระบบการประเมินผล ถ้ามีระบบที่ดี เรื่องการใช้เส้นเข้าถึงยาก แต่ถ้าหากสายงานใดที่ระบบประเมินวัดออกมาไม่ได้จะมีสิ่งนี้เข้ามาเกี่ยวข้องกับตำแหน่งงานที่วัดได้ เช่น เซลล์แมน ปัญหาอยู่ที่การใช้การประเมินมีความชัดเจนอยู่ที่ไหน ถ้าเจอกรณีแบบนี้ควรสร้างผลงานให้เจ้านายเกิดความประทับใจ เพราะองค์กรใดที่ระบบการประเมินไม่ดี การใช้ความรู้สึกตัดสินมีแน่นอน องค์กรใดที่มีเรื่องของการประเมินที่ดี เรื่องของความรู้สึกจะหายไป จะวัดในส่วนที่วัดได้เป็นรูปธรรม ฉะนั้น ในส่วนของฝ่ายผลิตจะมีการวางเกณฑ์ไว้ว่าจะต้องวัดด้วยเป้าหมาย เรื่องการทำเกณฑ์เป็นอีกเรื่องหนึ่งแต่ผลที่ออกมาต้องวัดได้เป็นตัวเลข.....เมื่อก่อนเคยมีเด็กฝาก..ในที่สุดถ้ามีเกณฑ์ในการเลือกดี เด็กฝากลำบาก หรือที่สุดแล้วเราก็ได้เด็กฝากที่มีฝีมือ”

ผู้บริหารหญิง 3 “ ทาง..(ที่ทำงาน)..สามารถวัดการประเมินผลได้เป็นตัวเลข มีการเร่งให้เข้าเป้า มีการบันทึกผลตลอด..”

ผู้บริหารหญิง 1 “ เป้าถูกตั้งไว้แต่ละเดือน ปลายปีจะสูงกว่าทุกเดือนอยู่แล้ว ซึ่งการประเมินผลเป็น 80% อีก 20%เป็นเรื่องของการควบคุมลูกน้อง แต่ 80% เป็นเรื่องที่ชัดเจน

มาก ทั้งเลขสูญเสีย turn over การประเมินผลมีทุกครึ่งปี ฉะนั้นไม่สามารถใกล้ชิดเจ้านายได้ เพราะครึ่งปีได้มีการเก็บข้อมูลไว้แล้ว อีกครึ่งปีหลังก็ยากเหมือนกัน คือต้องทำงานตลอด”

2. ในลักษณะของพฤติกรรมการเมืองเพื่อผลประโยชน์ทางการเงินและการเลื่อนตำแหน่ง มีมากหรือน้อยขึ้น ลักษณะของผู้บังคับบัญชาความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับลูกน้อง (Leader-member Exchange)

ผู้วิจัย “ กิจการแบบอุตสาหกรรมอาจจะง่ายสำหรับการวัดการประเมินเป็นตัวเลข แต่บางกิจการเป็นเรื่องของการบริการ ในจุดนี้ระบบการใช้เส้นจะมีเยอะกว่าหรือไม่”

ผู้บริหารชาย 2 “ ขึ้นอยู่กับนาย ว่า ถ้านายเป็นคนที่ชอบประจบสอพลอ จะเห็นลูกน้องเข้าหาตอนปลายปีเยอะ แต่ถ้าเขารู้ว่านายเป็นคนดูพฤติกรรม ทุกอย่างก็ปกติ”

ผู้บริหารหญิง 2 “ ในส่วนของงานบริการผลงานจะออกมาเป็นนามธรรม ซึ่งตรงนี้อีกโอกาสของคนใกล้ชิดเจ้านายจะมีโอกาสมาก...”

ผู้บริหารหญิง 4 “ มีพวกที่ชอบประจบเจ้านาย พูดกลับกลอก ต่อหน้าอีกอย่างลับหลังอีกอย่าง เอาแต่ความดีความชอบ ขอบรายงานผิดๆให้คนอื่นได้รับความเสียหายก็มี ประมาณว่าผุดผิดให้กลายเป็นชอบได้ เหมือนแบบว่าพวกเลียทุเรียนให้กลายเป็นแดงโม”

ผู้วิจัย “ในกรณีของท่านที่ทำงานในส่วนของบริการ เคยใช้โอกาสที่ว่าหรือไม่ หมายถึงการใกล้ชิดนาย เวลาพิจารณาความคิดความชอบจะได้นี้ก็ถึงเราบ้าง”

ผู้บริหารหญิง 2 “ คิดว่าเจ้านายไม่ได้ดูที่ความใกล้ชิดอย่างเดียว ดูความตั้งใจในการทำงาน ดูความสามารถในการบริหารทีมงานด้วย ความใกล้ชิดอย่างเดียวไม่ช่วยเรื่องการประเมินผลทั้งหมด แต่มีส่วน..”

ผู้บริหารชาย 3 “บริษัทเอกชนมีการวัดตามเกณฑ์ ก่อนข้างจะมีตัวเลขเป็นเกณฑ์ ส่วนตัวแล้วแทบจะไม่มี และก็ไม่มีใครจะวิ่งเต้น แต่เราถือว่าทุกอย่างที่ทำมาเป็นตัวรายงานให้ชัดเจนอยู่แล้ว ภาพรวมจะแสดงให้เห็น โดยที่เราไม่ต้องเสนออะไรมา”

ผู้วิจัย “ ในกรณีของความเป็นผู้หญิง ทำให้รู้สึกว่ายากหรือไม่ เพราะอาจไม่มีโอกาสใกล้ชิด หรือทำกิจกรรมร่วมกับเจ้านาย เช่น ไปตีกอล์ฟ ผู้ชายเขาจะได้โอกาสกว่าตอนเลื่อนขั้น ”

ผู้บริหารหญิง 3 “ไม่จำเป็น เพราะแม้เคยถูกเจ้านายเสนอความเห็นมาให้ สนับสนุนกับเขาบ้าง แต่ในจุดนี้ก็ไม่มียผลอะไรกับการทำงาน เขาคงเห็นเราเป็นผู้หญิง ต้องดูแลลูกทำงานบ้านอีก ก็เลยไม่ค่อยเท่าไร ”

ผู้บริหารหญิง 1 “ อันนี้แล้วแต่เจ้านายอีกแหละค่ะ บางคนก็ชอบให้บริการ ”

ผู้บริหารชาย 2 “แต่ ผมยอมรับว่าการทำกิจกรรมกับเจ้านายมีโอกาสในการเลื่อนขั้นมากกว่า หรือได้ favor มากกว่า ไม่เชื่อคุณลองสังเกตดูซิ ปลายๆปี สนามกอล์ฟเอย สถานบันเทิงเอย คนเอยะ บอกว่าเลี้ยงหรือสังสรรค์ ผมว่าผลประโยชน์แอบแฝงอยู่นะ.. (หัวเราะ).. ”

ผู้บริหารชาย 3 “ แฝงไม่แฝง ให้ดูว่าใครเป็นคนจ่ายเงิน ลูกน้องจะส่วนใหญ่.. ”

ผู้วิจัย “ อยากทราบว่า ในประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมา พบว่าลูกน้องชายหรือหญิงมีแนวโน้มที่จะวิ่งเต้น หรือพยายามจะเสนอผลงานให้เห็นเป็นพิเศษในช่วงปลายปี ”

ผู้บริหารหญิง 1 “ ที่เห็นเป็นผู้ชายนะ เขาจะคอยพูดเป็นเชิงว่า อย่าลืมนพิจารณาผลงานเขา นะ ซึ่งผู้หญิงจะไม่เป็นแบบนี้ ผู้หญิงจะเฉยๆ ”

ผู้บริหารหญิง 3 “ ที่เจอก็เหมือนกัน จริงๆแล้วขึ้นกับพื้นฐานของคน โดยปกติแล้วผู้หญิงกับผู้ชายจะไม่ต่างกันมากในเรื่องนี้ จะมีเพียงบางจุด คือผู้ชายอาจจะมีความทะเยอทะยานมากกว่า เพราะสังคมไทยปลูกฝังว่าผู้ชายต้องเป็นผู้นำ จึงมีความต้องการความก้าวหน้ามากกว่า ”

ผู้บริหารชาย 1 “ เห็นด้วยที่ วัฒนธรรมของเราเป็นวัฒนธรรมชายเป็นใหญ่ มีส่วนผลักดันให้ผู้ชายแสวงหาความก้าวหน้ามากกว่า เพราะเขาเป็นหัวหน้าครอบครัว อย่างผม ผมต้องคิดถึงครอบครัวว่าทำงานนี้จะพอลี้ยงครอบครัวได้หรือเปล่า งานที่ไม่ก้าวหน้า ทำแทบตายไม่มีใครเห็น ผมไม่ทำหรอกครับ ”

ผู้วิจัย “สรุปแล้วว่า ทำแล้วต้องโชว์(ผลงาน)”

ผู้บริหารชาย 1 “ ครับ เราทำงานก็เพื่อสิ่งนี้ เราทำก็อยากให้เห็นว่าเราทำ แต่ไม่ใช่ไปเบียดบังคนอื่นเขามา เราก็มีสักคึ่ศรี ”

3. ในประเด็นของการรับตำแหน่งบริหาร ผู้สนทนาทั้งหมดมีความเห็นว่าผลงานเป็นประเด็นหลักในการได้รับการเลื่อนตำแหน่ง อย่างไรก็ตาม จากการสนทนาแยกกลุ่มมีผู้บริหารชายท่านหนึ่งยอมรับชัดเจนว่าได้รับตำแหน่งมาโดยพฤติกรรมในมิตินี้ นอกเหนือจากผลงาน คือใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัว เพื่อได้มาซึ่งตำแหน่ง

ผู้บริหารชาย2 “ในสายงานของผมนี่ในระดับผู้บริหารจะมีการแบ่งเลยว่าเด็กของใคร มาเปรียบเทียบกับใครดีกว่ากัน มีการแบ่งเป็นก๊กเป็นพวก ผมไม่ได้เลือกว่าผมเป็นสายไหนแต่ว่านายที่อยู่ด้วยชอบวิธีทำงานของผม ในผู้บริหารระดับสูงที่นั่งอยู่ในบอร์ดประมาณ 14 คน จะได้คนละ 1 เสียง การเลื่อนตำแหน่งจะใช้การโหวตเลือก ผมจะสืบก่อนว่าใครน่าจะโหวตให้ใคร ผมรู้จักใครบ้าง เจ้านายผมจะช่วยให้ เคยตามเจ้านายไปตีกอล์ฟที่เชียงใหม่กับผู้บริหารระดับบนด้วย พยายามให้เสียงได้มากกว่าครึ่ง ซึ่งผมก็ได้การเลือกมาจากตรงนั้น”

จะเห็นได้ว่าผู้ชายจะใช้ความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับผู้บังคับบัญชาเป็นช่องทางเพื่อความก้าวหน้ามากกว่าหญิง อาจเนื่องเพราะผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่เป็นชาย สังคมและวัฒนธรรมไทยยังมีช่องว่างระหว่างความสัมพันธ์ต่างเพศ อีกทั้งค่านิยมที่ผู้หญิงต้อง “ดูแลครอบครัว” มีส่วนให้ผู้หญิงทำงานต้องดูแลบ้านหลังจากทำงาน ในขณะที่ชายมีแรงผลักดันจากค่านิยมให้ต้องก้าวหน้าขึ้นไป ไม่ต้องรับภาระงานบ้าน จึงทำให้ใช้เวลานอกเวลาทำงานสร้างความสัมพันธ์เพื่อเอื้อประโยชน์ต่อหน้าที่การงานของคนได้

ผลการสำรวจการใช้พฤติกรรมการเมืองในมิติต่างๆโดยยกสถานการณ์สมมุติ

หลังจากการสัมภาษณ์กลุ่มในประเด็นต่างๆ 3 มิติพฤติกรรมแล้วผู้วิจัยได้เสนอสถานการณ์สมมุติให้ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มเผชิญ โดยสถานการณ์นั้นจะกระทบต่อผลประโยชน์ทั้งในเรื่องหน้าที่การงาน การเงิน ต่อผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มโดยตรง เพื่อตรวจสอบพฤติกรรมว่ามีการใช้การเมืองอย่างไรบ้าง

สถานการณ์สมมุติ ถ้ากลุ่มตัวอย่าง ทราบว่าองค์กรที่ตนทำงานอยู่จะมีการปรับลดแผนกของตนลง (Downsize) ซึ่งอาจจะเป็นตัวเองที่ต้องถูก ปรับออก หรือลูกน้องในฝ่ายที่ต้องออกด้วย จะหาทางแก้สถานการณ์ได้อย่างไร

ผู้วิจัยพบว่าผู้บริหารหญิงและชายมีวิธีการการใช้พฤติกรรมการเมืองต่างกัน โดยที่ผู้บริหารชายจะมีลักษณะของการใช้การเมืองชัดเจนกว่า เช่น การวิ่งเข้าหาศูนย์อำนาจเพื่อดำรงสถานะ และแก้ไขปัญหของตน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Wiley & Eskinson (1982) ที่ว่าผู้ชายมีแนวโน้มจะใช้อำนาจอย่างเปิดเผย และเต็มทีมากกว่าผู้หญิง

ดังนั้น

ผู้บริหารชาย2 “ ขออนุญาตยกเคส คือที่ทำงานมีศูนย์ประสานงานการท่องเที่ยว เป็นโครงการที่มีระยะเวลา เมื่อหมดระยะเวลาโครงการก็ต้องยุบ ทางออกก็คือ ปลดคนหรือเอาคนออก (ผม)ต้องหาวิธีการที่จะเอาลูกน้องไว้ หนทางที่ทำคือเข้าไปคุยกับข้างในที่ศูนย์กลางเพื่อ จะหาตำแหน่งให้เขาลงเป็นลูกจ้างที่สำนักงาน”

ในกรณีของผู้บริหารชายบางคนจะใช้เทคนิคที่ซับซ้อนกว่า เช่น

ผู้บริหารชาย1 “2 ปีที่ผ่านมาปลดคนไปเยอะเหมือนกัน...มีความคิดว่าเหมือนกับความคิดของแม่ทัพ ขุนศึก นายกอง หัวหน้าหมวดทหาร ว่า ตอนนี้เราอยู่ตรงไหน ถ้าจะเสียหายเพียง 40-50 คนแล้วกองทัพอยู่ได้เขาไม่ล้มแน่นอน ณ จุดนี้เรามีความคิดตรงไหน คือถ้ารบอย่างไรก็แพ้ ถามว่าเราจะเอาไว้ไหม ไม่เอาอยู่แล้ว ถ้าแพ้ก็ต้องปลดไป แต่การยุบแผนกคือการยุบในกระบวนการที่มองว่าจะต้องมองคุณ มีการ Rotate กันก่อน.....กระแสดาวานไซค์เป็นความลับระดับสูง จะมีคนรู้เฉพาะภายใน เขาจะวาง(แผน)กันเป็นปี อย่างของผมนี่ ปีครึ่ง Rotate คนที่เราอยากได้เราเก็บไว้ เราจะคิดว่าเราเก็บไว้เท่าไร? เราจะต้องเอาออกไป 8 คน 8 คนที่แย่ที่สุด แล้วเอาไปเทียบกับแผนกอื่นว่าจะเอาใครไปใน 8 คนนี้จะสามารถเอาใครเก็บไว้ได้ ต้องโยกคนอื่นรอบด้านเข้ามาเป็นเป้า ... ก่อนหน้านั้นจะมีการเทรน มีการย้ายและเริ่มมีการฝึก ก็วางแผนโยบายไว้ข้างหน้าว่าทุกคนต้องทำงานแทนกันได้ เริ่มไปสัมภาษณ์คนที่เราอยู่ในกลุ่มเป้าหมายให้มีการพัฒนาตัวเองก่อน พิสูจน์ตนเองก่อนระยะหนึ่งและถึงเริ่มมีการปรับ ปรับมาเมื่อต้นปีนี้เอง จริงๆแล้วเราเล่นเกมส์มาตั้งปีกว่า ”

ผู้วิจัย กรณีที่เป็นตัวเองจะต้องไปข้างละ จะทำอย่างไร

ผู้บริหารชาย1 “อย่างทีบอก..ทัพที่ถอยร่นและพ่ายแพ้อยู่ที่แม่ทัพ ถ้าเป็นแม่ทัพแล้วกลัวตายไม่ได้ คิดไว้เสมอว่าหากบริษัทไปไม่รอด คนที่จะถูกไปคนแรกคือตัวเราเอง ขึ้นมาอยู่

ตรงนี้ต้องทำใจกับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น ต้องรู้ข่าวลือว่าทิศทางตอนนี้คืออะไร เพราะถ้าเราอยากจะได้ไม่ควรมาอยู่เร็วหรอก ซึ่งตัวผมเองไม่เคยคิดเลยว่าการทำงานจะมาพึ่งบริษัท แต่คิดว่าเขาใช้ความสามารถของเราต่างหากที่มารันธุรกิจของเขา ฉะนั้นต้องรู้เบื้องลึกตลอดเวลาว่าขณะนี้เป็นอย่างไรร...คิดอยู่เสมอว่าช่วงที่เราทำงานต้องมี แผน1 แผน2 แผน3 เตรียมตัวไว้อยู่แล้ว ต้องมีการเตรียมตัวอยู่ตลอดเวลา เมื่อถึงจุดที่เราต้องเลือกว่าเราจะอยู่หรือเราจะไป”

พฤติกรรมของผู้บริหารชาย 1 เป็นลักษณะของการใช้พฤติกรรมการเมืองแบบทั่วไป คือ การเสาะหาข้อมูลเพื่อป้องกันหรือหาทางหนีทีไล่ให้กับตนเอง เพราะถ้ามีข้อมูลในการตัดสินใจจะทำให้เกิดความมั่นใจ (Mendelson, 1994) ผู้บริหารชาย 1 เชื่อว่าการรู้ข้อมูลเบื้องลึกจะทำให้รับสถานการณ์ได้ดีกว่า มีการตัดสินใจที่ดีกว่า และรู้สึกว่าการจะอยู่หรือไปจากองค์กร (organization withdrawal) อยู่ในมือของตน

ส่วนผู้บริหารหญิงจะใช้การบอกความจริงแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและรับกับสถานการณ์อย่างนุ่มนวลกว่า ประนีประนอมมากกว่า

ผู้บริหารหญิง 3 “ ของทาง(ที่ทำงาน) ไม่ถึงกับยุบแผนก ที่ประสบมาจริงๆ คือสาขาย่อยหลายแห่งมีการยุบไปแล้ว ประสบการณ์ตรงก็คือช่วงที่มีโครงการร่วมใจ เออร์ลี่ รีไทร์ เราก็จะชี้แจงลูกน้อง คือเราจะพูดก่อนว่าข่าวเป็นอย่างไรร บอกรู้อะไรให้เหมือนกับการสื่อสารภายในครอบครัวเลย เราต้องดูแลทุกข์สุขให้เขา เวลาที่เราได้รับทราบอะไรจากที่ประชุมก็จะมาให้ข่าวเขาเป็นระยะว่าตอนนี้สภาวะเป็นอย่างไรร เราจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนหรือปรับโครงสร้างขององค์กรให้เล็กลงเพื่อเป็นการลดต้นทุน เพื่อให้ผู้ถือหุ้นสนใจและมาลงทุนในบริษัท ให้บริษัทอยู่ต่อไปได้ และพอชี้แจงทุกคนก็ยอมรับ และถามเรื่องความสมัครใจ เวลาเขาสมัครเข้ามาเราก็จะคุยว่าคุณมีอะไรรองรับไหม อย่างบางคนเลื่อนลอยมาก เขารู้สึกว่าเขาต้องไป เขาแก่ที่สุดแล้ว ตรงนี้ไม่ใช่ ซึ่งหลังจากนั้นเขามาขอบคุณเราที่เราทักท้วงเขาไว้ เพราะไม่อย่างนั้นเขาคงไม่รู้ว่าจะตอบลูกว่า คุณพอทำงานอะไร แต่มีบางคนทีไปแล้วเห็นว่าดี เราสนับสนุนเต็มที่ ให้สินเชื่อไปประกอบอาชีพ..”

ผู้บริหารหญิง 4 “ เคยมีประสบการณ์แล้วร้ายเช่นกัน คือเคยอยู่(ชื่อที่ทำงาน) เป็นบริษัทอเมริกัน การตัดสินใจแบบอเมริกัน คืออันไหนเขาไม่สามารถทำอะไรได้หรือ โอกาสทำกำไรลดลง เขาก็สั่งปิด มันเหมือนสงครามเพียงแต่คุณไม่ตายเท่านั้น เราไม่มีทางเลือกก็ต้องปิดอย่างเดียว วิธีการก็คือต้องมีการประชุมทำความเข้าใจกัน ก็มีคำถามจากลูกน้อง

พนักงานระดับล่างเหมือนกันว่าจะให้เขาทำอะไร เขาไม่มีงานทำแล้ว ดังนั้นคนไหนที่ยังพอมีความรู้พอเข้ากรุงเทพได้ก็จะส่งไปสัปดาห์งาน แล้วแต่ใครไปหรือไม่ไป แต่เราก็หาตำแหน่งงานให้”

ผู้วิจัย “ในกรณีเป็นตัวของเราเองมีการวิ่งเต้นหรือไม่ว่าขอให้ตนเองได้อยู่ต่อ”

ผู้บริหารหญิง 4 “มีบ้าง แต่สุดท้ายแล้วต้องยอมรับว่าขณะนี้ถือว่าเป็นหน้าที่ของเจ้านายใหญ่อยู่แล้ว ที่จะกักคน”

ผู้วิจัย “และใช่หรือเปล่าว่าถ้าต้องให้คนออกแล้ว คนที่เหลืออยู่เป็นคนของเจ้านาย”

ผู้บริหารหญิง 4 “ไม่ ความที่เป็นองค์กรใหญ่ ระบบค่อนข้างชัดเจน ทำให้มันดีแต่ก็มีบ้างบางคนที่มีความจำเป็น เจ้านายก็พยายามปรับตัวให้”

ผู้วิจัย “หมายความว่ามีคนของเจ้านายบ้าง ที่เอาไว้?”

ผู้บริหารหญิง 4 “ก็มี แต่น้อยคน ต้องมีเหตุผลจริงๆหรือมีฝีมือไม่น่าเกลียดเกินไป คนก็ยอมรับได้”

จากการสนทนาจะเห็นได้อย่างชัดเจนว่าระบบการทำงานที่ชัดเจน จะลดการใช้พฤติกรรมทางการเมืองหรือทำให้พฤติกรรมทางการเมืองที่อาจจะเกิดขึ้นเป็นไปได้ยาก สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Ferris et al (1996) ที่พบว่า Formalization มีความสัมพันธ์ในทางตรงข้ามกับ พฤติกรรมการเมืองในองค์กร คือยังมีกฎระเบียบชัดเจนมากเท่าใด โอกาสของพฤติกรรมการเมืองก็ลดลงตาม