

อำนาจและอิทธิพลในองค์การ

ปรัชญา เวสารัชช์

อรุณ รักธรรม

คำว่า อำนาจ (power) และ อิทธิพล (influence) เป็นศัพท์ธรรมศาสตร์ที่ใช้นิยามกันทั่วไปในชีวิตประจำวันและในวงวิชาการจนดูเหมือนว่าไม่จำเป็นต้องเสียเวลาพิจารณาความหมายกันอีก อย่างไรก็ตามหากจะลองให้บุคคลทั่วไปหรือแม้แต่แก่นักวิชาการนิยามความหมายของคำทั้งสอง ก็คงจะได้การตีความในลักษณะต่างกันมากมาย ที่สำคัญคือ เกิดความเข้าใจศัพท์ธรรมศาสตร์นี้อย่างค่อนข้างสับสน ผู้นิยามมักจะบอกว่าอำนาจ และอิทธิพลมีความหมายเดียวกัน นอกจากนี้ยังอาจเข้าใจไขว้เขวกับคำว่า อำนาจหน้าที่ (authority) อีกด้วย เพราะคำทั้งสามนี้มีความหมายคล้ายคลึงกันมากทีเดียว

ผู้ที่สนใจศึกษาองค์การกับการบริหาร ไม่อาจจะหลีกเลี่ยงประเด็นเกี่ยวกับอำนาจและอิทธิพลได้ เพราะอำนาจและอิทธิพลเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการควบคุมและผลักดันการดำเนินการต่าง ๆ ภายในองค์การให้เป็นไปตามแผนนโยบายและวัตถุประสงค์ของผู้บริหารและขององค์การ ตลอดจนเป็นองค์ประกอบสำคัญสำหรับการเปลี่ยนแปลงในองค์การด้วย ดังนั้นหากยังคงต้องการใช้ศัพท์ทั้งสองในฐานะเป็นสื่อความคิด (concept) ในการศึกษาพฤติกรรมในองค์การ ก็น่าจะพยายามให้ความหมายของคำที่รัดกุมพอสมควร ถึงแม้จะไม่มีลักษณะการนิยามเชิงปริมาณ แต่อย่างน้อยก็ช่วยให้ผู้ใช้ศัพท์ และผู้อ่านเกิดความเข้าใจตรงกัน

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะทำความเข้าใจคำว่าอำนาจและอิทธิพล และพิจารณาลักษณะแง่มุมหรือองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับคำทั้งสองนี้

ความหมายของคำว่าอำนาจและอิทธิพล

นักวิชาการด้านบริหารและรัฐศาสตร์จำนวนหนึ่งให้คำจำกัดความคำว่า อำนาจและอิทธิพลในลักษณะคล้าย ๆ กัน คือ พิจารณาในเชิงเปรียบเทียบสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2 ฝ่าย โดยฝ่ายหนึ่งกระทำการอันมีลักษณะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของอีกฝ่าย หนึ่งให้สอดคล้องกับความตั้งใจของฝ่ายแรก

Edgar Schein (1965, หน้า 13 – 14) กล่าวว่า อำนาจ หมายถึงความสามารถของบุคคลหนึ่งบุคคลใด หรือกลุ่มหนึ่งกลุ่มใดที่ทำให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มอื่นเปลี่ยนแปลงทางปฏิบัติหรือวิถีชีวิตได้ ตัวอย่างเช่น ถ้าหากนายแดงสามารถทำให้นายดำกระทำการบางสิ่งบางอย่างได้ ทั้งนี้โดยปกตินายดำจะไม่ทำเช่นนั้น ก็อาจกล่าวได้ว่าในกรณีนี้ นายแดงมีอำนาจเหนือนายดำ กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ อำนาจปรากฏขึ้นเมื่อบุคคลหนึ่งสามารถทำให้บุคคลอื่นกระทำหรือไม่กระทำอะไรบางอย่าง ดังที่ Herbert A. Simon (1957, หน้า 5) กล่าวว่า “การที่ เอ. มีอำนาจเหนือ บี. นั้น เราอาจกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่า พฤติกรรมของ เอ. ก่อให้เกิดหรือเป็นผลต่อพฤติกรรมของ บี”

แนวนิยามข้างต้นนี้เหมือนกับนิยามที่ W.G. Scott และ T.R. Mitchell (1972, หน้า 211) ให้ สำหรับคำว่า อิทธิพล คือ อิทธิพลเป็นการปฏิบัติการทางสังคมโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง โดยสามารถชักนำให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มอื่นกระทำการหรือไม่กระทำการอย่างหนึ่งอย่างใดซึ่งฝ่ายหลังจะไม่ทำเช่นนั้นในกรณีปกติ

นักวิชาการบางท่านถึงกับสรุปไปในทำนองที่ว่า คำทั้งสองนี้มีความหมายเดียวกัน ดังที่ Thomas C. Clary และ Robert A. Luke, Jr. (1975, หน้า 42) กล่าวว่า “บางครั้งอำนาจหมายถึงความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมของบุคคลอื่นให้เป็นไปตามความต้องการของบุคคลที่ควบคุม การเป็นผู้มีอำนาจคือ การเป็นผู้มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในการกระทำสิ่งต่าง ๆ ซึ่งบุคคลเหล่านั้นจะไม่กระทำ”

และ Thibaut กับ Kelly (1959, หน้า 102 – 103) หันไปใช้คำกลาง ๆ คือ “ถ้าการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของฝ่าย เอ. สามารถทำให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของฝ่าย บี. ด้วย ก็เท่ากับว่า เอ. มีการควบคุมพฤติกรรมของ บี.”

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าได้มีการใช้คำว่า อิทธิพล และ อำนาจ ในความหมายที่คล้ายกันมาก คือในลักษณะที่แสดงความสามารถของบุคคลฝ่ายหนึ่งในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของอีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งผู้เขียนเห็นว่าน่าจะแยกนิยามคำทั้งสองให้แตกต่างกันได้ คือ ในแง่ความสามารถ (อำนาจ) ส่วนหนึ่ง และในแง่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (อิทธิพล) อีกส่วนหนึ่ง เมื่อพิจารณาแยกความหมายออกจากกันได้แล้วก็ศึกษาส่วนประกอบของอำนาจและอิทธิพลได้ดังจะอธิบายต่อไปนี้

อำนาจ

ผู้เขียนใคร่นิยามอำนาจว่า หมายถึง พลังหรือความสามารถที่มีผลก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติ ดังเช่นที่ David McChanic (1962, หน้า 349) เขียนไว้ว่า อำนาจเป็น “พลังอะไรก็ตามที่มีผลทำให้เกิดพฤติกรรมซึ่งจะไม่เกิดถ้าไม่มีพลังเช่นนั้น” ส่วน จักรกฤษณ์ นรนิติผดุงการ ให้แนวคิดเกี่ยวกับอำนาจว่าเป็น “ความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของผู้อื่น หรือความสามารถในการบีบบังคับให้ผู้อื่นมาทำอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของตน” (2513, หน้า 25) แต่การจะเกิดพฤติกรรมหรือไม่ก็ตาม มิได้ขึ้นกับตัวอำนาจฝ่ายเดียว ยังขึ้นอยู่กับผู้ใช้อำนาจ และผู้ถูกใช้อำนาจด้วย ดังนั้นอำนาจจึงมีลักษณะเป็นพลังแฝง หรือพลังงานซึ่งจะส่งผลบางอย่างได้หากมีการนำเอาพลังแฝงหรือพลังงานนี้มาใช้ เช่น พลังไฟฟ้า หากมีการต่อหลอดต่อสายไฟ จักรวงจรให้ถูกต้องก็เกิดแสงสว่างได้ เป็นต้น

เมื่อพิจารณาว่าเป็นพลังงาน อำนาจก็เป็นความสามารถหรือพลังที่จะก่อให้เกิดบางสิ่งบางอย่างได้ ไม่ว่าจะเป็นทางที่ดีหรือทางร้าย เพราะอำนาจโดยตัวของมันเองย่อมไม่มีเจตจำนง ไม่มีทิศทาง มอบหมายให้บุคคลอื่นไม่ได้ เป็นคุณสมบัติส่วนตัวของแต่ละบุคคล ดังนั้นประเด็นที่เราสนใจในส่วนที่เกี่ยวกับอำนาจก็คือองค์ประกอบ หรือต้นตอสำคัญที่ก่อให้เกิดอำนาจ และเราอาจแยกประเภทของอำนาจได้ตามลักษณะของ “แหล่งกำเนิดพลัง” ได้อีกด้วย

ประเภทของอำนาจ

อำนาจอาจแบ่งได้หลายประเภทต่าง ๆ กัน แต่ในข้อเขียนนี้ผู้เขียนจะจำกัดประเภทของอำนาจเท่าที่เกี่ยวกับองค์กร โดยพิจารณาจากแหล่งต้นตอของอำนาจเป็นเกณฑ์ดังนี้

๑. อำนาจหน้าที่ (Authority) อำนาจหน้าที่นี้มีผู้เรียกว่า อำนาจโดยชอบธรรม (legitimate power) หรืออำนาจตามกฎหมาย (legalistic power) เป็นอำนาจที่เกิดจากกฎเกณฑ์ ข้อบังคับ กฎหมายสถาบัน ขนบธรรมเนียม ค่านิยม หรือวัฒนธรรม ซึ่งบุคคลส่วนใหญ่ยอมรับว่าถูกต้องชอบธรรม ควรเชื่อฟัง

ฐานของอำนาจหน้าที่จึงขึ้นอยู่กับกรยอมรับของบุคคลเป็นเกณฑ์ การยอมรับนี้อาจเป็นการยอมรับค่านิยม มรดกตกทอดทางวัฒนธรรม หรือประวัติศาสตร์ก็ได้ เช่น การที่คนอิหร่านจำนวนมากยอมรับว่าประมุขทางศาสนา คือ โคไมนี มีอำนาจชอบธรรมในการจัดตั้งสาธารณรัฐอิสลาม อำนาจหน้าที่ได้มาจากการยอมรับโครงสร้างทางสังคม หรือองค์กร เช่น ยอมรับว่าคนที่มีความรู้ในสายการบังคับบัญชาระดับสูง มีอำนาจหน้าที่เหนือกว่าคนในระดับต่ำกว่า ดังคำกล่าวที่ว่า “บุคคลจะมีอำนาจ หากว่าเขาดำรงตำแหน่งสำคัญๆ” (จักรกฤษณ์ 2513, หน้า 30) โดยเฉพาะอย่างยิ่งตำแหน่งทางราชการ ดังคำกล่าวที่ว่า “เพราะเหตุที่วาทนายธรรมณูญมีฐานะเป็นข้าราชการ อำนาจที่มีอยู่ตามหน้าที่ยังมีผลให้ความสัมพันธ์กับบุคคลสำคัญ 2 คนที่มีความคล่องแคล่วในการวิ่งเต้นช่วยงาน คือ ร.ต.อ. สันติ ซึ่งเป็นผู้บังคับกองตำรวจและยังดำรงตำแหน่งเทศมนตรีอีกตำแหน่งหนึ่ง กับนายธำรง ซึ่งเป็นปลัดเทศบาล” (หน้า 141) หรืออำนาจหน้าที่อาจได้จากการมอบหมายโดยผู้มีอำนาจหน้าที่เหนือกว่าก็ได้ เช่น ประธานบริษัท มอบให้หัวหน้าแผนกหนึ่งดำเนินการเรื่องการจัดซื้อ ก็ถือได้ว่าหัวหน้าแผนกนั้นมีอำนาจหน้าที่กระทำการดังกล่าวได้ ในเมื่อคนส่วนใหญ่ยอมรับอำนาจหน้าที่ของประธานบริษัท และยอมรับว่าการมอบหมายเช่นนั้นถูกต้องชอบธรรม (French and Raven, 1959, หน้า 150 - 167)

ในแง่องค์กร เมื่อคนส่วนใหญ่ในองค์กรยอมรับความชอบธรรมขององค์กร ตลอดจนการแบ่งแยกหน้าที่และโครงสร้างขององค์กรแล้ว อำนาจหน้าที่จึงขึ้นอยู่กับตำแหน่ง

เป็นสำคัญ โดยเฉพาะในองค์การซึ่งมีขั้นตอนการบังคับบัญชาตลันกันลงมา บุคคลผู้ดำรงตำแหน่งระดับรองก็ยอมรับอำนาจและสิทธิของบุคคลที่อยู่ระดับสูงกว่า เช่น ถือว่าหัวหน้ากองมีอำนาจหน้าที่เหนือกว่าหัวหน้าแผนกเป็นต้น ดังที่ บรรณสิทธิ สลับแสง (2515, หน้า 312-313) อธิบายว่า “โครงสร้างของหน่วยงาน (องค์การ) มักจะกำนึ่งถึงอำนาจหน้าที่ไว้เป็นการล่วงหน้าก่อนแล้ว การที่เรามีโครงสร้างของหน่วยงานเป็นรูปสามเหลี่ยมแบบปิรามิดนี้กำหนดข้อแตกต่างในเรื่องชั้น (Rank) และฐานะตำแหน่ง (Status) ไว้อย่างชัดเจน ซึ่งหมายถึงว่าผู้ที่ดำรงอยู่ในตำแหน่งสูงๆ ขึ้นไปย่อมสามารถที่จะใช้อำนาจหน้าที่มาบังคับบัญชาผู้ที่มีชั้นหรือฐานะตำแหน่งที่รองลงมา หรือต่ำกว่าตนได้” นอกจากนี้อำนาจหน้าที่ยังอาจมีลักษณะเฉพาะมอบหมายให้กับตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งโดยไม่จำเป็นต้องขึ้นกับโครงสร้างขององค์กรก็ได้ เช่น ตำรวจมีอำนาจหน้าที่ตามที่ได้รับมอบโดยกฎหมายให้ตรวจค้น ปรับ จับกุม ผู้กระทำความผิด หรือผู้ต้องสงสัยได้ แม้ว่าผู้ถูกตรวจค้นหรือปรับนั้นจะมีตำแหน่งสูง เช่น เป็นอธิบดีก็ตามก็อาจถูกนายสิบตำรวจจับกุมดำเนินคดีได้

อำนาจหน้าที่หรืออำนาจชอบธรรมในองค์การรูปนี้ จึงมีลักษณะขึ้นกับตำแหน่งมิใช่ตัวบุคคลอย่างอำนาจรูปอื่น ๆ แต่อำนาจหน้าที่เช่นว่านี้มีพลังแรงมากน้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับกรยอมรับของสมาชิกองค์การ ถ้าคนส่วนใหญ่ไม่ยอมรับว่าตำแหน่งนั้น ๆ มีความชอบธรรมเสียแล้ว อำนาจหน้าที่ซึ่งติดกับตำแหน่งก็หมดความหมายไป ดังที่ Herbert Simon (1977, หน้า 125) นิยามว่า “อำนาจหน้าที่...เป็นอำนาจที่จะตัดสินใจเพื่อนำการกระทำของผู้อื่นเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2 คน โดยที่คนหนึ่งสูงกว่าอีกคนหนึ่ง ซึ่งเป็นผู้ได้บังคับบัญชา ผู้สูงกว่าเป็นผู้ตัดสินใจและถ่ายทอดการตัดสินใจโดยคาดหวังว่าจะเป็นที่ยอมรับของผู้ได้บังคับบัญชา” ตัวการที่ก่อให้เกิดความคาดหวังหรือยอมรับนี้ คือ ตำแหน่ง และการแจกแจงหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง ซึ่งถูกกำหนดโดยหน่วยงานหรือโดยกฎหมาย คำสั่ง ข้อบังคับ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม ซึ่งเป็นสิ่งแวดล้อมภายนอกตัวมนุษย์ (Homans, 1974, หน้า 91) อำนาจหน้าที่ซึ่งบุคคลหนึ่งมีเนื่องจากครองตำแหน่งโดยอยู่จะพ้นจากตัวบุคคลนั้นหากบุคคลนั้นมีได้ครองตำแหน่งดังกล่าวอีกต่อไป

2. อำนาจบังคับ (Coercive Power) เป็นอำนาจที่เกิดจากกำลังไม่ว่าจะเป็นกำลังกาย กำลังอาวุธ กำลังทางใจ (การสะกดจิต) ก็ตาม เช่น การทำให้เจ็บปวด การจงใจกักขัง การทำให้ถึงตาย เป็นต้น อำนาจชนิดนี้เป็นความสามารถที่ทำให้ผู้ถูกใช้กำลัง ถูกบีบคั้นจนต้องยอมตาม หรือเกิดความหวาดกลัวผลที่จะเกิดจากอำนาจนั้น ทั้ง ๆ ที่ยังไม่มีการใช้กำลังก็ได้ ตัวอย่างเช่น หัวหน้าแผนกทะเลาะกับลูกน้อง จนท้ายสุดหัวหน้าไล่ลูกน้องออกนอกห้อง ลูกน้องไม่ยอม หัวหน้าซึ่งเป็นคนรูปร่างสูงใหญ่ก็จับลูกน้องโยนไปข้างนอก หรืออำนาจบังคับอาจเกิดโดยไม่ใช้กำลังได้ เช่น คณงานกลุ่มหนึ่งขู่ว่าจะทำร้ายคณงานอื่น ๆ ถ้าไม่ร่วมสไตรค์ นอกจากนี้อำนาจบังคับอาจมุ่งกระทำต่อสิ่งไม่มีชีวิตก็ได้ แต่มุ่งให้มีผลกระทบต่อตัวบุคคล เช่น กรรมการจะเผาโรงงาน ถ้าเจ้าของไม่ขึ้นเงินเดือนให้ตามที่เรียกร้อง เป็นต้น อนึ่ง คนเราเมื่อพบกันหรือมีปฏิริยาสัมพันธ์กัน ลักษณะร่างกายนับว่าเป็นสิ่งแรกที่จะสร้างความประทับใจให้กับผู้พบเห็น หรือผู้ที่เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย จะเห็นว่าในองค์การที่ต้องใช้กำลังสภาพร่างกายเป็นแหล่งอำนาจที่สำคัญ เช่น ทหารที่จะต้องนำหน่วยเข้าสู้รบเข้าศึก เป็นต้น

อำนาจบังคับทำนองนี้ใช้กันน้อยมากในองค์การ ทั้งนี้เนื่องจากการกระทำซึ่งขัดกับกฎเกณฑ์ของกฎหมาย การใช้อำนาจบังคับมักจะเกิดขึ้นในสภาพการทำงานหรือสังคมประเภทที่ถืออำนาจเป็นธรรม โดยกฎหมายมิได้มีความศักดิ์สิทธิ์พอจะคุ้มครองผู้ถูกใช้อำนาจหรือลงโทษผู้ใช้อำนาจนี้ได้

3. อำนาจในการให้รางวัลหรือลงโทษ (Reward and Punishment Power) ต้นกำเนิดของอำนาจชนิดนี้อยู่ที่ทรัพยากร สิทธิพิเศษ เงิน ความสะดวกสบาย ซึ่งอาจจะเรียกสั้น ๆ ว่า สิ่งที่มีค่า (values) ในสายตาของผู้ถูกใช้อำนาจ ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่สามารถให้ประโยชน์หรือให้ความดีความชอบแก่บุคคลอื่นได้ มักจะเป็นผู้มีอำนาจ เช่น เลขาธิการกรมการปกครอง ผู้อำนวยการกองอัตรากำลังและเจ้าหน้าที่ ซึ่งมีหน้าที่พิจารณาเงินเดือนประจำปีของข้าราชการกรมการปกครองและแต่งตั้งให้โยกย้ายตามลำดับ ย่อมเป็นการแน่นอนว่าบุคคลอื่นในกรมจะต้องให้ความเกรงใจเชื่อฟังและยอมปฏิบัติตาม ข้อสังเกตในตัวอย่างนี้ที่น่าสนใจคือ ทำไมนายอำเภอระดับ ซี. 7 ซี. 6 หรือแม้แต่ปลัดจังหวัดบางคนจึงยกมือไหว้เสมียนพนักงานหรือ

ข้าราชการในระดับ ซี. 3 หรือ 4 ของกองอัตรากำลังหรือสำนักงานเลขานุการของกรมการปกครองก่อนเสมอ แต่ไม่สนใจอะไรเลยถ้าพบข้าราชการในวิทยาลัยการปกครองหรือกองวิชาการในระดับเดียวกัน ตัวอย่างนี้เป็นคำตอบในคำพิพากษณ์ของอำนาจในคำให้การให้รางวัลหรือลงโทษนั่นเอง

อนึ่ง อำนาจในการให้รางวัลหมายถึงความสามารถที่จะแจกจ่ายแบ่งปันสิ่งที่มีค่าให้กับผู้อื่น ไม่ว่าสิ่งมีค่านั้นจะเป็นเงิน (การให้โบนัส การขึ้นเงินเดือน การให้รางวัลพิเศษ การทิป) สิ่งของ (ตัวเครื่องบิน แหวนเพชร เกียรติ การยกย่องชมเชย) ความก้าวหน้า (การให้ตำแหน่งทางวิชาการ การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูง) เป็นต้น ตัวอย่าง เช่น หัวหน้ากองซึ่งมีอำนาจเสนอชื่อผู้ได้ขึ้นเงินเดือนสองชั้น หรือประธานคณะกรรมการคัดเลือกพนักงานบริษัทเพื่อให้ได้รับทุนไปศึกษาต่างประเทศ หรือให้ได้ออกไปประจำตำแหน่งที่เป็นที่ปรารถนา หรืออธิบดีกรมการปกครองหรือกรมตำรวจ ซึ่งมีอำนาจโยกย้ายลูกน้องให้ไปอยู่จังหวัดหรืออำเภอที่มีผลประโยชน์ตอบแทนมาก เป็นต้น

ส่วนอำนาจในการลงโทษนั้น มีลักษณะตรงกันข้าม กล่าวคือ เป็นความสามารถที่จะลด ถ่วง หรือระงับการให้สิ่งที่มีคุณค่าดังกล่าวแล้วแก่บุคคลอื่น เป็นต้นว่า อำนาจในการลดขึ้นเงินเดือน ตัดเงินเดือน ตัดโบนัส ไล่ออก ส่งออกไปอยู่บริเวณกั้นการ ไม่ยอมให้ใช้รถหลวงหรือบริษัท หรือจำกัดอภิสิทธิ์บางอย่าง เป็นต้น

อำนาจในการให้รางวัลหรือลงโทษในองค์การนี้ มีลักษณะเสื่อมล้ากับอำนาจหน้าที่อยู่มาก เพียงแต่อำนาจหน้าที่นั้นเรามองในแง่การออกคำสั่งให้ปฏิบัติตาม ส่วนอำนาจในการให้รางวัลหรือลงโทษเราพิจารณาแหล่งต้นตอที่สิ่งที่มีคุณค่ามากกว่า อย่างไรก็ตาม อำนาจทั้งสองประเภทนี้มักใช้ควบคู่กันในทางปฏิบัติ

4. อำนาจอ้างอิง (Referent Power) เป็นอำนาจที่ขึ้นกับบุคลิกลักษณะของตัวบุคคลมากที่สุด ดังที่ดูมิชย์ จานงก์ (2517, หน้า 273 – 274) เคยเขียนไว้ว่า เป็นการใช้เสน่ห์ดึงดูด และพื้นฐานของอำนาจนี้อยู่ที่ผู้ถูกใช้อำนาจ “ชอบ” หรือมีความรู้สึก “ใกล้ชิด” และมีความชื่นชมศรัทธาในตัวผู้ใช้อำนาจ

เสน่ห์ที่ดึงดูดใจหรือคุณลักษณะที่ทำให้ผู้อื่นมีความรู้สึกเป็นพวก (identification) เป็นลักษณะเฉพาะพิเศษ (charisma) ซึ่งมีได้มีอยู่ทุกคน ตัวอย่างเช่น มหาตมะคานธี เคนเนดี เป็นต้น บางครั้งถึงแม้มีอำนาจชอบธรรมหรืออำนาจหน้าที่น้อยหรือไม่มีเลย แต่มีอำนาจอ้างอิงมากก็ทำให้มีผู้อื่นปฏิบัติตามได้ เช่น โคลินเนี และ มาร์ติน ลูเธอร์ คิง หรือผู้นำกรรมกรบางคน ทั้งนี้นักวิชาการบางท่านกล่าวว่า “บุคคลมีอำนาจ หากว่าเขามีชื่อเสียงในการที่สามารถเป็นผู้รวบรวมกลุ่มคนขึ้นมา” (จักรกฤษณ์, 2513, หน้า 30) เป็นต้น

ในองค์กรก็เช่นกัน บางครั้งเราจะพบคนที่อาจไม่มีอำนาจหน้าที่ แต่เป็นที่รู้จักชอบพอ และชื่นชมโดยบุคคลอื่นมาก และคนผู้นี้เมื่อพูดหรือแนะนำอะไรก็มีผลให้ปฏิบัติตาม การปฏิบัติตามเช่นนี้อาจเกิดขึ้นโดยไม่จำกัดสังกัด คือ ผู้อื่นอาจลอกเลียนวิธีการปฏิบัติของผู้มีอำนาจอ้างอิง หรือกระทำการเพื่อป้องกันผู้มีอำนาจอ้างอิง เช่น ดร. สมพร เป็นหัวหน้าแผนกที่มีผู้ใต้บังคับบัญชารักใคร่มาก และเป็นที่ยื่นชมในบรรดาเพื่อนร่วมงานทั้งหลายว่า มีความสามารถสูงและซื่อสัตย์สุจริต แต่วันหนึ่งถูกอธิบดีกลั่นแกล้งให้ออกไปประจำทำงานในที่ซึ่งไม่จำเป็นต้องใช้กันมีความสามารถอย่าง ดร. สมพร และเป็นการลดฐานะลงไปด้วย ในกรณีนี้อาจมีการประท้วงอธิบดีโดยข้าราชการอื่น ๆ อย่างรุนแรง จนอธิบดีต้องยอมอ่อนข้อให้ หรือถูกย้ายประท้วงนั้นจนถูกย้ายไปได้

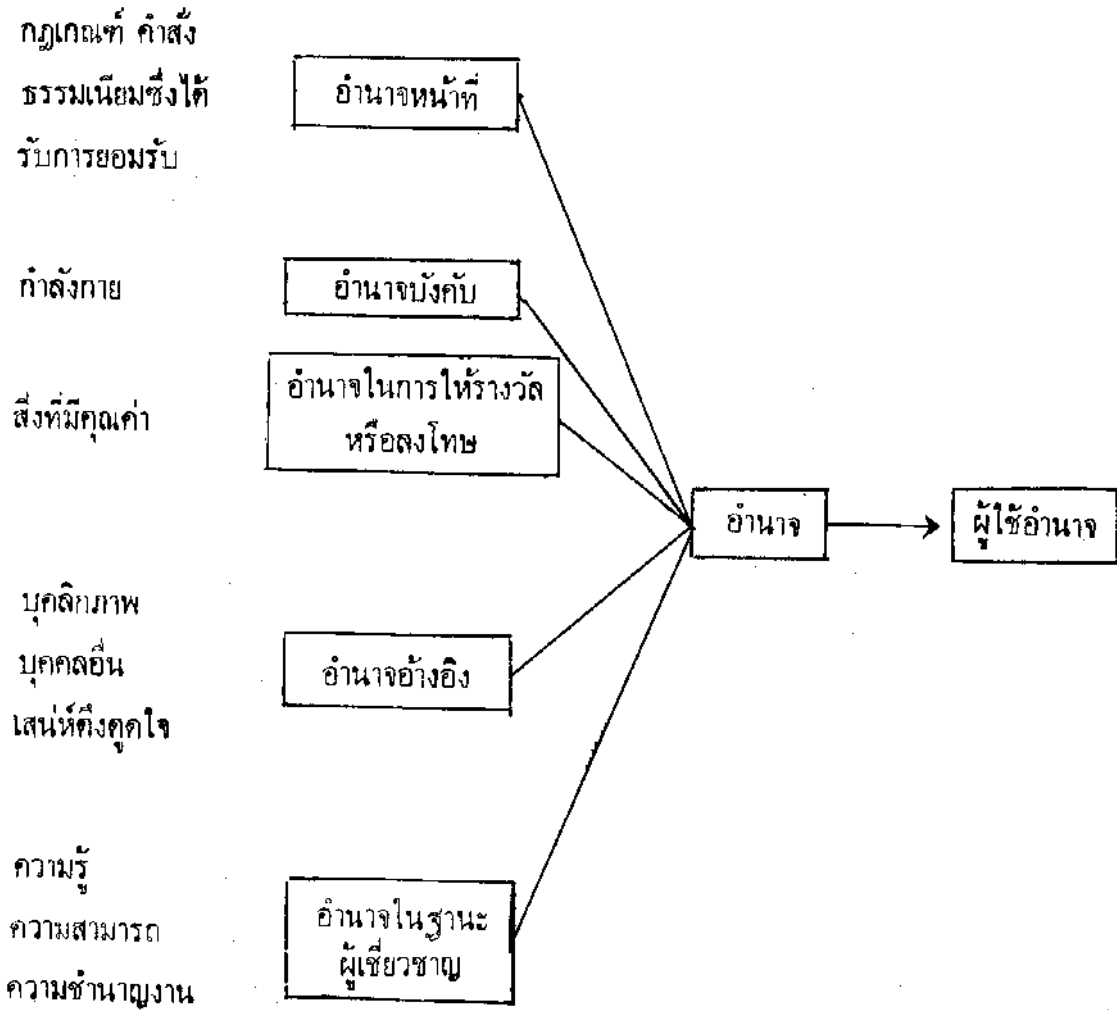
เราอาจมองอำนาจอ้างอิงได้อีกแง่หนึ่ง คือ การอาศัยฐานอำนาจจากผู้อื่นเป็นเกณฑ์ เช่น อ้างว่าเป็นเพื่อนกับนายอำเภอ เพื่อให้สมียนที่กินอำเภอกุฎจวจักการธุระให้รวดเร็ว อาจจะถูกออกมาในรูปของนามบัตร โทรศัพท์ จดหมาย หรือมาด้วยตนเอง ในการอ้างเช่นนี้ต้นตอของอำนาจมิได้อยู่ที่ผู้ใช้แต่อยู่ที่ผู้ถูกกล่าวอ้าง และอยู่ที่ความรู้สึกผูกพันของผู้ถูกใช้อำนาจที่มีต่อผู้ถูกอ้างอิง จะเห็นได้ว่าอำนาจอ้างอิงที่ใช้ในความหมายนี้มีลักษณะใกล้เคียงกับอำนาจหน้าที่และอำนาจให้คุณค่าและโทษอยู่ไม่น้อย แต่อำนาจอ้างอิงนี้ขึ้นอยู่กับความคาดหวังของผู้ถูกใช้อำนาจที่มีต่อตัวผู้ถูกอ้างอิงเป็นสำคัญ

5. อำนาจในฐานะผู้เชี่ยวชาญ (Expert Power) อำนาจประเภทนี้เป็นความสามารถที่เกิดจากคุณวุฒิ ความเชี่ยวชาญ ความรู้ ความชำนาญของผู้ใช้อำนาจเป็นอำนาจที่เกิด

จากการเรียนรู้ การศึกษาอบรม ประสบการณ์ เช่นเป็นที่ปรึกษากฎหมาย เป็นแพทย์ เป็นผู้
 เชี่ยวชาญเครื่องกล เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านคอมพิวเตอร์ เป็นต้น ดังที่ว่า “นายแพทย์รักษ์ เป็น
 ตัวอย่างบุคคล...ซึ่งสามารถมีอำนาจได้เพราะได้ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น...” (จักร
 กฤษณ์, 2513 หน้า 135) ในส่วนที่เกี่ยวกับงานของผู้เชี่ยวชาญเหล่านี้ ผู้เชี่ยวชาญนั้นว่ามี
 อำนาจ เพราะมีบางสิ่งที่คนอื่นไม่มีหรือมีน้อยกว่า เช่น ผู้เชี่ยวชาญคอมพิวเตอร์ซึ่งมีความรู้เกี่ยว
 กับการทำงานและสมรรถนะของคอมพิวเตอร์ย่อมมีอำนาจมากกว่าคนอื่น ในการเสนอแนะว่าจะ
 จัดซื้อเครื่องคอมพิวเตอร์ชนิดไหนมาใช้ หรือผู้เชี่ยวชาญด้านวิจัยการตลาด ย่อมมีอำนาจมาก
 ในการกำหนดแผนนโยบายตลาดของบริษัทธุรกิจ อนึ่ง การเชี่ยวชาญนั้น บางครั้งย่อมอยู่ที่
 หน้าที่ที่ปฏิบัติอยู่ พุทธอีกนัยหนึ่งก็คือ เขารู้ดีว่าเพราะทำอยู่กับมือ เช่น เมื่อเราไปโรงพยาบาล
 หมอหรือพยาบาลย่อมมีอำนาจเหนือกว่าเรา หรือเมื่อเราไปธนาคาร เจ้าหน้าที่ของธนาคารนั้น ๆ
 ย่อมมีอำนาจเหนือเรา เพราะเขารู้เรื่องดีกว่า นอกจากนั้นนักบริหารที่มีความรู้รอบตัวดีแม้อาจ
 ไม่เชี่ยวชาญนัก แต่รู้พอที่จะควบคุมหรืออำนวยการงานให้สำเร็จได้ รู้พอที่จะแก้ปัญหาและ
 อุปสรรคที่ผ่านเข้ามาบางครั้งได้ อาจจะทำให้เกิดอำนาจในสายตาของลูกน้องหรือผู้ร่วมงานได้

อำนาจทั้งห้าประเภทนี้เป็นกลุ่มประเภทใหญ่ๆ อาจมีผู้เสนอแนะฐานอำนาจอื่นๆ
 ได้อีกมากมายเป็นการย่อยประเภทลงไป เช่น ฐานอำนาจอันเกิดจากหน้าที่ที่ปฏิบัติ (function)
 เช่น ตำรวจย่อมมีหน้าที่ตรวจค้นผู้ที่ตนสงสัย ซึ่งก็เข้าลักษณะอำนาจหน้าที่ บุคลิกลักษณะ
 มนุษย์สัมพันธ์ อาจนับรวมอยู่ในอำนาจอ้างอิง ชนิดของที่ใช้ การควบคุมทรัพยากร ประเพณี
 นิยม จำนวนลูกน้อง บุคคลที่คบค้าด้วยต่างๆ เหล่านี้ อาจนับรวมอยู่ในประเภทใดประเภท
 หนึ่งของอำนาจที่กล่าวมาแล้ว จึงไม่กล่าวชอยในรายละเอียดต่อไป

โดยสรุปลักษณะของอำนาจ อาจแสดงโดยแผนผังดังนี้



จะเห็นได้ว่าเรื่องของอำนาจหยุดลงที่ผู้ใช้อำนาจ แต่อิทธิพลที่จะกล่าวต่อไปนี้เป็นเรื่อง que แสดงสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล

อิทธิพล

อิทธิพลหมายถึง สัมพันธภาพระหว่างบุคคลในลักษณะที่ฝ่ายหนึ่งได้กระทำการลงไปอันมีผลเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของอีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อให้เป็นไปตามความมุ่ง

หมายของตน (Katz and Kahn, 1966, หน้า 218) เช่น ตำรวจจราจรเดินไปกลางถนน เป่านกหวีดด้วยมือห้าม และคนขับรถก็หยุดรถตามที่ตำรวจต้องการ นั่นก็แสดงว่าตำรวจมีอิทธิพลเหนือคนขับรถในกรณีนี้

โดยปกติอิทธิพลจะเกิดขึ้นโดยมีอำนาจหนุนหลัง ไม่ว่าจะมียอำนาจจริงหรือผู้ถูกใช้อิทธิพลเชื่อว่ามีอำนาจจริง ๆ (ทั้ง ๆ ที่อาจไม่มีอำนาจ) ก็ได้ ดังนั้นผู้เขียนจะขอเรียกผู้ที่มุ่งมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นว่า ผู้ใช้อำนาจ และเรียกฝ่ายหลังคือผู้ถูกใช้อำนาจว่า เป้าหมายของอิทธิพล (target of influence) แต่ก่อนจะพิจารณาวิธีการใช้อำนาจเพื่อเกิดอิทธิพลนั้น ขอกล่าวถึงลักษณะของอิทธิพลเพื่อประกอบความเข้าใจ

ได้กล่าวแล้วว่าอิทธิพลจะเกิดเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือทัศนคติของเป้าหมาย เป้าหมายอาจเปลี่ยนแปลงทัศนคติหรือพฤติกรรมไปในทำนองใดนั้นก็สุดแล้วแต่ เพราะเป้าหมายก็มีเจตจำนง และอำนาจของตนที่อาจผิดแผกแตกต่างออกไปจากผู้ใช้อำนาจหรือต่อต้านผู้ใช้อำนาจได้ ลักษณะของอิทธิพลจึงอาจแยกพิจารณาเป็น 4 ประเภทดังนี้

1. ไม่มีอิทธิพล ในกรณีที่ผู้ใช้อำนาจกระทำการลงไป เพื่อให้เป้าหมายเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตน แต่การกระทำของฝ่ายแรกไม่บังเกิดผล คือไม่มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือทัศนคติของเป้าหมายเลย หรือเป้าหมายยังคิดและทำตามปกติของตนอยู่ ก็ถือว่าไม่มีอิทธิพล เช่น นายอำเภอสั่งให้ชาวบ้านรื้อเรือนซึ่งชาวบ้านสร้างขึ้นเพื่อระบายน้ำเข้านาของตน แต่ทำให้ชาวบ้านทอนล่างขาดแคลนน้ำ ปรากฏว่าชาวบ้านได้ยื่นคำสั่งของนายอำเภอ แต่ไม่ดำเนินการตามสั่ง

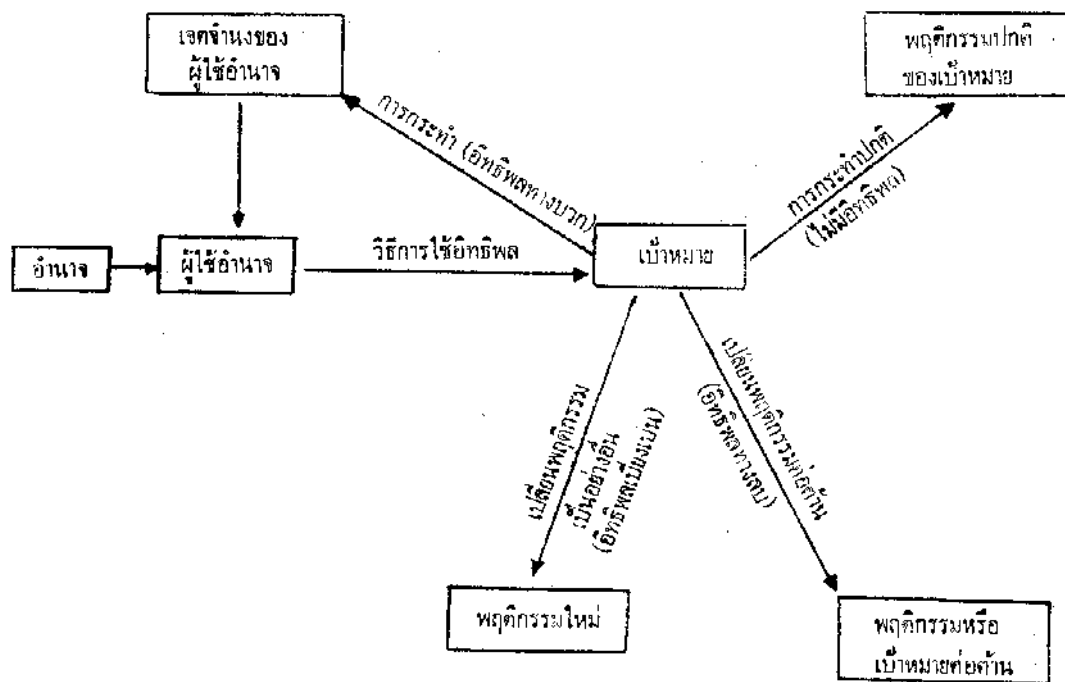
2. อิทธิพลเบี่ยงเบน หมายถึงได้มีการใช้อำนาจแล้ว และเป้าหมายได้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือทัศนคติของตน แต่พฤติกรรมหรือทัศนคตินั้นไม่สอดคล้องหรือเกี่ยวข้องกับเจตจำนงของผู้ใช้อำนาจ เช่น ลูกจ้างรวมหัวกันใช้อำนาจเรียกร้องให้นายจ้างขึ้นเงินเดือน นายจ้างกลับเพิ่มสวัสดิการต่าง ๆ แทน แต่ไม่ขึ้นเงินเดือนโดยที่ลูกจ้างไม่ได้เรียกร้องเลยในส่วนที่เกี่ยวกับสวัสดิการ เป็นต้น

3. อิทธิพลทางบวก หรืออิทธิพลโดยปกคิหมายถึง ได้มีการกระทำเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือทัศนคติให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของผู้ใช้อำนาจ และเป้าหมายได้กระทำการตามเจตนารมณ์นั้น เช่น ผู้จัดการบริษัทขอให้ลูกจ้างเลิกหยุดงาน มิฉะนั้นจะไล่ออกหมด (อำนาจในการลงโทษ) และลูกจ้างปฏิบัติตาม

4. อิทธิพลทางลบ คือ เกิดการใช้อำนาจและผู้ถูกใช้อำนาจหรือเป้าหมายเปลี่ยนพฤติกรรมหรือทัศนคติของตน แต่เป็นการเปลี่ยนในทางที่ตรงกันข้าม หรือไม่สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของผู้ใช้อำนาจ ตัวอย่างเช่น “ถ้าผมบอกให้ลูกชายของผมอยู่บ้านวันเสาร์ตอนเช้า และตัดหญ้าด้วย ค่าส่งของผมจะมีผลเป็นการเชิญชวนให้ลูกชายออกไปว่ายน้ำ แทนที่จะอยู่กับบ้าน ในกรณีนี้ผมมีอิทธิพลทางลบต่อเขา (Dahl, 1957, หน้า 205)

Gamson (1968, หน้า 68) จึงได้เสนอว่า เราควรพิจารณาอิทธิพลในแง่ผลรวม (net effects) คือ หักลบกลบล้างระหว่างความพยายามใช้อิทธิพลกับปฏิกิริยาต่อต้าน ถ้าความพยายามล้มเหลวก็ถือว่าไม่มีอิทธิพล

เราอาจพิจารณาอิทธิพลลักษณะต่าง ๆ โดยภาพดังต่อไปนี้



จากแผนภาพข้างต้นนี้จะเห็นได้ว่ามีองค์ประกอบหลายประการที่เกี่ยวข้องกับอิทธิพล กล่าวคือ

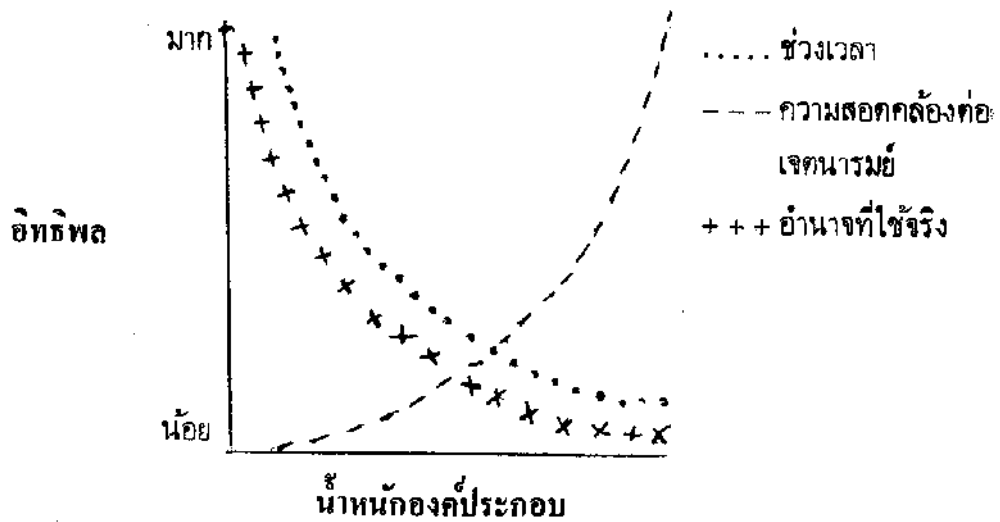
1. เจตนาจะมีขัดแย้งหรือไม่สอดคล้องกัน หมายถึงว่า ผู้ใช้อำนาจมีความต้องการให้เป้าหมายกระทำการอย่างหนึ่ง หรือมีทัศนคติอย่างหนึ่งที่ใช้อำนาจประสงค์ แต่ขณะเดียวกันก่อนดำเนินการลงไปให้เป้าหมายเปลี่ยนแปลงการกระทำหรือทัศนคติของตน เป้าหมายก็มีเจตนาจะมี หรือพฤติกรรมปกติบางอย่าง ซึ่งไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้อำนาจ เช่น ผู้ใช้อำนาจต้องการให้เป้าหมายเริ่มค้นวางแผนฝึกอบรม แต่ขณะนั้นเป้าหมายอาจต้องการทำอย่างอื่น หรืออยู่เฉยๆ หรือไม่เคยคิดเกี่ยวกับแผนฝึกอบรมเลย

2. ปฏิสัมพันธ์ ไม่เพียงแต่จะมีเจตนาจะมีเท่านั้น ผู้ใช้อำนาจจะต้องกระทำต่อเป้าหมายเพื่อให้บรรลุตามเจตนาจะมีของตน กล่าวคือ ต้องมีสัมพันธภาพเกิดขึ้นระหว่างทั้งสองฝ่าย คือ ฝ่ายหนึ่งใช้อำนาจเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และอีกฝ่ายหนึ่งกระทำการสนองตามหรือตอบโต้

3. ช่วงเวลา หมายถึงช่วงเวลาที่เกิดขึ้นเมื่อผู้ใช้อำนาจกระทำการอย่างหนึ่งอย่างใดลงไป ไปจนถึงการตอบสนองของเป้าหมาย เช่น ผู้บัญชาการเรือรบออกคำสั่งให้ผู้คุมปฏิบัติต่อนักโทษอย่างดี และผู้คุมใช้เวลาปรับตัว 7 วัน จึงปฏิบัติตามคำสั่งได้

4. ผลที่เกิดขึ้น คือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือทัศนคติของเป้าหมายไม่ว่าจะเปลี่ยนแปลงไปในรูปใด (หรือไม่เปลี่ยนแปลงก็ได้ในกรณีไม่มีอิทธิพลต่อเป้าหมาย)

ระดับของอิทธิพลจึงอาจวัดได้จากผลที่เกิดขึ้นโดยมองในแง่ความสอดคล้องกับเจตนาจะมีทางหนึ่ง และในแง่ช่วงเวลาอีกทางหนึ่ง ในประการแรกอิทธิพลของฝ่ายหนึ่งจะมีเหนือกว่าอีกฝ่ายหนึ่งมาก หากพฤติกรรมและทัศนคติของเป้าหมายสอดคล้องกับเจตนาจะมีของผู้ใช้อำนาจอย่างมาก และในประการที่สองหากช่วงเวลาตอบสนองระหว่างการใช้อำนาจกับการเปลี่ยนพฤติกรรมให้สอดคล้องกับเจตนาจะมีมีระยะสั้นมาก ก็นับว่าผู้ใช้อำนาจมีอิทธิพลต่อเป้าหมายมาก ระดับของอิทธิพลนั้นอาจพิจารณาจากระดับของอำนาจที่ใช้จริงก็ได้ คือ หากใช้อำนาจน้อยหรือไม่ใช้เลย (เช่น ชูว่าจะใช้) คือ เพียงแสดงเจตจำนงไปเท่านั้น และเป้าหมายเปลี่ยนพฤติกรรมไปตามเจตนาจะมีก็นับว่าผู้ใช้อำนาจมีอิทธิพลสูง ดังแสดงในภาพต่อไปนี้



วิธีการใช้อิทธิพล

วิธีการใช้อิทธิพลนั้นอาจจำแนกออกได้หลายวิธี เช่น จำแนกในแง่ของการบีบบังคับหรือการชักชวน ในแง่การใช้อิทธิพลทางตรงกับการใช้อิทธิพลทางอ้อม อย่างไรก็ตาม ผู้เขียนเห็นว่าเราอาจมองวิธีการใช้อิทธิพลในแง่ของอำนาจดังนี้

1. การใช้อำนาจหน้าที่ เป็นการอ้างอำนาจหน้าที่ หลักการ แนวธรรมเนียมปฏิบัติ ประเพณี ระเบียบกฎเกณฑ์ ซึ่งเป็นที่ยอมรับทั่วไป และ ฌรงค์ สนิสวัสดิ์ อธิบายว่า "ผู้ที่อยู่ใต้อำนาจ ยอมรับนับถือผู้มีอำนาจในลักษณะของตัวบุคคล ซึ่งได้อำนาจหรือตำแหน่งนั้น ๆ มาตามระเบียบประเพณีมากกว่ายอมรับนับถือเพราะกฎเกณฑ์ กษัตริย์ที่ได้รับอำนาจมาตามระเบียบประเพณี หรือหัวหน้าเผ่าซึ่งได้รับอำนาจมาตามระเบียบประเพณีที่ปฏิบัติสืบต่อมาช้านาน ก็จะอยู่ในลักษณะของผู้นำประเภทนี้" (2521, หน้า 3) ส่วน บรรพต วีระสย เสริมว่า "อำนาจประเภทนี้ขึ้นอยู่กับความเชื่อว่า แบบปฏิบัติและธรรมเนียมประเพณีต่าง ๆ มีความศักดิ์สิทธิ์หรือลึกลับอยู่ในตัวของมันเอง ดังนั้น ผู้ที่ได้รับการยกย่องว่าอยู่ในกรอบแห่งขนบธรรมเนียมอันเป็นที่เคารพนับถือมาเป็นเวลานาน ย่อมมีอำนาจตามประเภทนี้" (2515, หน้า 43) หรือ เช่น ยามรักษาการณ์ ห้ามผู้จัดการเข้าบริเวณอาคารบริษัทยามวิกาล โดยบอกว่า "ผมทำตามระเบียบของบริษัท" หรือนายอำเภอให้ปลัดอำเภอไปจับรูปเทียนบูชาศาลเจ้าที่หน้าอำเภอ เพราะใครมาใหม่ๆ เขาก็ทำอย่างนั้นทั้งนั้น เป็นต้น

การสร้างอิทธิพลโดยอาศัยอำนาจหน้าที่นี้มีลักษณะที่ไม่ขึ้นกับตัวบุคคล และมี
ไม่มีผลกระทบเป้าหมายโดยส่วนตัว เว้นแต่ผู้ใช้อำนาจจะเลือกปฏิบัติ คือใช้อำนาจกับคนหนึ่ง
ไม่ใช้กับอีกคนหนึ่ง โดยเหตุผลส่วนตัว เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม อิทธิพลจากอำนาจหน้าที่จะมีมากน้อยเพียงไรขึ้นอยู่กับสิ่งสำคัญ
2 ประการ ประการแรกคือการยอมรับที่บุคคลทั่วไปหรือเป้าหมายมีต่อกฎเกณฑ์ประเพณี และ
หลักการที่น่ามาอ้าง เช่น ผู้จัดการที่จะเข้าบริษัทยามวิกาลบอกว่า “กรณีผู้จัดการเป็นช้อยกเว้น
บริษัทให้เข้าได้” ถ้ายามเชื่อว่าจริงก็ปล่อยเข้า แต่ยามอ้างว่าไม่เคยได้ยินช้อยกเว้นมาก่อน
ข้ออ้างของผู้จัดการก็ไม่เป็นผล ประการที่สอง คือ การคาดคะเนถึงผลสะท้อนที่เป้าหมายจะ
ได้รับ กล่าวคือ เมื่อผู้ใช้อำนาจอ้างกฎเกณฑ์หรือระเบียบใด ถ้าผู้ถูกใช้อำนาจหรือเป้าหมาย
คาดคะเนว่า หากตนไม่ปฏิบัติตาม ผลสะท้อนที่เกิดขึ้นจะกระทบตนในทางลบอย่างมาก อิทธิพล
ของผู้ใช้อำนาจก็มีมากตามไปด้วย เช่น ปลัดอำเภอเกรงว่าหากไม่ไปกราบไหว้ศาลเจ้าแล้ว เจ้า
อาวาสำแดงอิทธิฤทธิ์ต่าง ๆ ที่เป็นผลร้ายกับตน ตนจึงรีบปฏิบัติตามที่นายอำเภอบอก ก็นับว่า
นายอำเภอมีอิทธิพลต่อปลัดอำเภอในกรณีนี้

การอ้างความเชี่ยวชาญมีลักษณะใกล้เคียงกับการใช้อำนาจหน้าที่ จึงไม่ขอกล่าว
ในรายละเอียด

2. การใช้อำนาจในการให้รางวัลและการลงโทษ เป็นการก่ออิทธิพลโดยอาศัย
สิ่งที่มีคุณค่ามาเป็นแรงกระตุ้นให้เป้าหมายกระทำการตามเจตนารมณ์ของผู้ใช้อำนาจ ซึ่งวิธีการ
อาจเป็นได้หลายรูป คือ รูปการคุกคาม เช่น บอกว่าจะตัดเงินเดือน หรือตั้งกรรมการสอบสวน
ถ้าไม่เลิกกินเล็กกินน้อย หรือรูปการชักชวน เช่น บอกว่าถ้าทำงานในระดับนี้จะได้สองขั้นแน่

อย่างไรก็ตามการสร้างอิทธิพลในรูปนี้ ถึงแม้จะมีผลกระทบเป้าหมายมาก แต่ก็มี
ผลสะท้อนด้วย เพราะโดยหลักการ การให้รางวัลและการลงโทษย่อมขึ้นอยู่กับการกระทำของ
เป้าหมายเป็นเกณฑ์ คือ ถ้าเป้าหมายทำงานดีก็ให้รางวัล ทำงานไม่ดีก็ไม่ให้รางวัล หรือถูก
ลงโทษแทน แต่ตราบไต่ทองคำการไม่มีมาตรการวัดการกระทำให้มีลักษณะวัตถุניתย หรือ
ปราศจากเรื่องส่วนตัวบุคคลเข้ามาเกี่ยวข้องแล้ว (impersonal) การสร้างอิทธิพลในรูปนี้จะมีผล

ต่อความผูกพันระหว่างผู้ใช้อำนาจกับเป้าหมายโดยตรง ไม่ว่าความผูกพันจะเป็นไปในรูปความ
 แค้นเคืองหรือความชอบพอส่วนตัวก็ตาม นอกจากนี้ผลสะท้อนยังรวมไปถึงผู้อื่นนอกเหนือจาก
 เป้าหมาย ซึ่งก็คาดหวังว่าตนเองจะได้รางวัลด้วย เป็นต้น

3. การใช้กำลัง เป็นการสร้างอิทธิพลโดยวิธีรุนแรง หรือคุกคามว่าจะใช้วิธี
 รุนแรง ซึ่งมักจะใช้เมื่อหาวิธีการอื่นไม่ได้ โดยปกติจะใช้โดยผู้อยู่ในฐานะลูกจ้างซึ่งไม่มีแหล่ง
 อำนาจทางอื่น เช่น อำนาจหน้าที่ ทรัพย์สินร่ำรวย สิ่งที่มีคุณค่า เป็นต้น อิทธิพลในรูปนี้มักส่งผล
 แตรกร้าวในองค์กร และเกิดได้เพียงครั้งคราวไม่อาจสร้างติดต่อกัน เพราะหากเกิดติดต่อกัน
 ไม่ใช้องค์การก็ล้มหรือขาดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

4. การใช้อำนาจอ้างอิง การสร้างอิทธิพลโดยอำนาจอ้างอิงนี้แสดงออกหลายรูป
 จุดสำคัญ คือ ความผูกพันระหว่างเป้าหมายกับสิ่งที่ใช้อ้างอิง ซึ่งอาจเป็นผู้ใช้อำนาจหรือผู้อื่น
 ก็ได้ ทั้งนี้โดยอาศัยความรัก ความชื่นชม ความเมตตาสงสาร ความใกล้ชิดเป็นเกณฑ์ วิธี
 สร้างอิทธิพลแบบนี้จึงเป็นไปในทำนองชักชวนมากกว่าคุกคาม เป็นเรื่องที่อาศัยความสัมพันธ์
 ส่วนตัวมาก

จากที่กล่าวมานี้เห็นได้ว่าวิธีการสร้างอิทธิพลอาจกระทำได้หลายรูป คือ

1. ใช้อิทธิพลในลักษณะข่มขู่คุกคาม (เช่น ใช้กำลัง)
2. ใช้อิทธิพลในลักษณะชี้แจงให้ตระหนักถึงหลักเหตุผลและข้อเท็จจริง
 (เช่น อ้างหลักการ อำนาจหน้าที่)
3. ใช้อิทธิพลในลักษณะชักชวน (เช่น การใช้อำนาจอ้างอิง)
4. ใช้อิทธิพลโดยบิดเบือนข่าวสารหรือข้อมูล (เช่น การหลอกลวงโดยอ้างสิ่งที่ไม่
 จริง หรือบิดเบือนข้อเท็จจริงให้เป็นประโยชน์)

ผลสะท้อนของอำนาจและอิทธิพล

สิ่งที่พึงตระหนักประการหนึ่งคือ อำนาจและอิทธิพลมีความเกี่ยวข้องกันอย่าง
 ใกล้ชิด และการใช้อำนาจเพื่อสร้างอิทธิพลนั้นไม่จำเป็นต้องเป็นการกระทำจากฝ่ายเดียว แต่
 อาจเป็นลักษณะปฏิสัมพันธ์ก็ได้ คือ ฝ่ายผู้ใช้อำนาจกระทำการเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของเป้า

หมาย ส่วนเป้าหมายก็ดำเนินการตอบโต้ และเป็นผู้ใช้อำนาจเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของฝ่ายแรก ซึ่งกลายเป็นเป้าหมายในขณะเดียวกัน อาจสรุปได้ว่าพฤติกรรมในองค์กรเป็นเรื่องของปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลโดยมีอำนาจ และอิทธิพลเป็นตัวการเกี่ยวข้องตลอดเวลา ทั้งนี้โดยบุคคลที่เกี่ยวข้องอาจไม่ตระหนักก็ได้ เพราะโดยปกติการใช้อำนาจเพื่อเกิดอิทธิพลนั้นกระทำกันโดยปกติธรรมดาแบบประจำวัน (routine) ส่วนการมุ่งใช้อำนาจเพื่ออิทธิพลอย่างจงใจที่เห็นชัดนั้นเป็นเรื่องยกเว้น

อย่างไรก็ตามอำนาจและอิทธิพลนั้นเป็นตัวการที่ก่อให้เกิดความไม่สะดวกใจสำหรับผู้อยู่ในองค์กร และผลสะท้อนคือเกิดการกระทำในลักษณะต่าง ๆ เพื่อลดความไม่สะดวกใจดังกล่าวต่อไปนี้

ผลสะท้อนประการหนึ่งคือสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้ใช้อำนาจกับเป้าหมาย ในขณะที่ผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจ และเกิดอิทธิพลเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของเป้าหมายอาจเกิดสัมพันธ์ภาพแทรกซ้อนขึ้นโดยอัตโนมัติก็ได้ เช่น ผู้บังคับบัญชาใช้การลงโทษ และมีผลทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเลิกกระทำการบางอย่าง แต่สัมพันธ์ภาพมิได้หยุดเพียงนั้น ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจเกิดความรู้สึกเป็นปฏิปักษ์ต่อผู้บังคับบัญชาเป็นส่วนตัว และความรู้สึกนี้มีผลต่อการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาในภายหลังได้ หรือความรู้สึกสนิทสนมชอบพอกับผู้บังคับบัญชาอาจเกิดขึ้น เมื่อใช้อำนาจในการให้รางวัล เป็นต้น

ผลสะท้อนประการที่สอง เป็นผลโดยธรรมชาติอันเนื่องจากการเกิดอำนาจและอิทธิพลในองค์กร กล่าวคือ เนื่องจากคนบางคนในองค์กรมีอำนาจ จึงเป็นการคุกคามบุคคลอื่น ๆ ในองค์กร เนื่องจากผู้อยู่ในฐานะผู้น้อยรู้ว่านายมีอำนาจซึ่งอาจเกิดผลเสียหายแก่ตัวได้ในอนาคต จึงมี "สัมพันธ์ใจ" ต่อพฤติกรรมของเจ้านาย จึงกระทำการต่าง ๆ เพื่อลดความไม่สบายใจของตนซึ่งได้แก่

หาทางลดอำนาจและขอบเขตอำนาจหน้าที่ของเจ้านายในลักษณะต่าง ๆ กันเช่น หาทางออกกฎเกณฑ์ ระเบียบต่าง ๆ เพื่อคุ้มครองตนเอง เช่น ระเบียบคุ้มครองข้าราชการจากการถูกลงโทษโดยไม่ชอบธรรม

2. หลีกเลี้ยงสถานการณ์หรือไม่กระทำการที่อาจมีผลให้ผู้บังคับบัญชาหรือ “นาย” คนอื่น ๆ ใช้อำนาจเล่นงานตน

3. พยายามประจบประแจงเจ้านาย ให้ความร่วมมืออย่างดี พยายามสนิทสนมเป็นส่วนตัว เพื่อหวังในแง่รางวัล และลดการลงโทษ

4. หาแหล่งสนับสนุนจากที่อื่น เช่น จัดกลุ่มร่วมกันในรูปสหภาพแรงงาน ไม่ว่าจะป็นรูปทางการหรือไม่เป็นทางการ เพื่อต่อต้านอิทธิพลของเจ้านาย หรืออย่างน้อยเพื่อหวังผลในเชิงจิตวิทยา คือ ลดความกังวลลงเมื่ออยู่ในกลุ่ม

ผลสะท้อนประการที่สาม คือ ผู้อยู่ในองค์การอาจเปลี่ยนแปลงบุคลิกภาพของตนหรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติของตนไปในทิศทางที่คาดหวังจะทำให้ตนสามารถอยู่ในองค์การได้อย่างมีเสถียรภาพ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และทัศนคตินี้เกิดขึ้นจากการที่บุคคลรับรู้สภาพของอำนาจ และสัมพันธ์ภาพระหว่างศูนย์อำนาจต่าง ๆ โดยการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเกิดขึ้นก่อนมีการใช้อำนาจจริง ๆ

สรุป

อำนาจและอิทธิพลเป็นคำที่มีความหมายต่างกัน อำนาจเป็นเรื่องของความสามารถ ส่วนอิทธิพลเป็นเรื่องของการใช้ความสามารถเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติของบุคคล และคำทั้งสองมีความใกล้ชิดอย่างมาก ในแต่ละองค์การไม่ว่าเป็นองค์การเอกชนหรือองค์การของรัฐ อำนาจและอิทธิพลเป็นนัยคำที่แทรกอยู่อย่างแยกไม่ได้ เพราะการควบคุมพฤติกรรมของคน และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเป็นเรื่องที่จำต้องอาศัยอำนาจและอิทธิพลเป็นตัวการ อาจจะกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่า เป็นพลังเคลื่อนไหวอยู่ในองค์การ ซึ่งมีผลให้องค์การทรงสภาพอยู่หรือเปลี่ยนแปลงไป แต่จะเปลี่ยนในรูปใดก็สุดแต่การใช้อำนาจ และระดับอิทธิพลของผู้ใช้ ประกอบกับเจตนาารมณ์ในการใช้เป็นเกณฑ์ ในบทความนี้ผู้เขียนเพียงเสนอนิยาม และแง่มุมในการมองอำนาจ และอิทธิพลในองค์การ เพื่ออย่างน้อยเรายังสามารถใช้คำทั้งสองในฐานะเป็นสิ่งความคิดที่แจ่มชัดยิ่งกว่าเดิม.

หนังสืออ้างอิง

1. จักรกฤษณ์ นรนิติพัฒนาการ, *บุคคลชั้นนำ โครงสร้างแห่งอำนาจและการเมืองในชุมชนไทย*. กรุงเทพมหานคร : สำนักวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2513.
2. ณรงค์ สีนสวัสดิ์, "ผู้นำบุญญาธิการ (Charismatic Leader)", *รัฐศาสตร์นิเทศ* ปีที่ 13 ฉบับที่ 1 (มิถุนายน 2521).
3. บรรพต วีระสัย, "อำนาจสามประการ", *วารสารรัฐศาสตร์นิเทศ* ปีที่ 7 ฉบับที่ 4 (ตุลาคม-ธันวาคม 2515).
4. บรรณสิทธิ์ สลับแสง, *คู่มือนักบริหาร*. (กรุงเทพมหานคร บริษัท ส. พยุงพงศ์, 2515).
5. วุฒิชัย จำนงค์, "อำนาจจากเบื้องล่าง", *วารสารพัฒนบริหารศาสตร์* ปีที่ 14 ฉบับที่ 2 (เมษายน 2517).
6. อรุณ รักธรรม, *การพัฒนาองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพมหานคร : (กำลังจัดพิมพ์ โดยบริษัทไทยวัฒนาพานิช, 2522).
7. _____, *หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร*. (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, 2517).
8. _____, "อำนาจแฝง" *รัฐศาสตร์นิเทศ* ปีที่ 8 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มีนาคม, 2516).
9. David Katz and Robert L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*. New York : Wiley, 1966.
10. David McChanic, "Sources of Power of Lower Participants in Complex Organization," *Administrative Science Quarterly*, (7) 1962.
11. Edgar Schein, *Organizational Psychology*. New York : Prentice-Hall 1965.
12. George C. Homans, *Social Behavior : Its Elementary Forms*. New York : Harcourt Brace Jovanovich, Inc., 1974.
13. Herbert A. Simon, *Administrative Behavior*. New York : McMillan, 1957 ; *Models of Man* (New York : Wiley, 1957).
14. John R.P. French Jr. and Bertram H. Raven, "The Basic of Social Power," in *Studies in Social Power* ed. D. Cartwright (Ann Arbor : University of Michigan Press, 1959.)
15. John W. Thibaut and Harold H. Kelly, *The Social Psychology of Groups*. New York : Wiley, 1959.
16. Thomas C. Clary and Robert A. Luke, Jr., "Organizational and Individual Power", *Training and Development Journal*, 29 (4) 1975.
17. William A. Gamson, *Power and Discontent*. Ill. : The Dorsey Press, 1966.
18. William G. Scott and Terance R. Mitchell, *Organization Theory : A Structural and Behavioral Analysis*. Ill. : Irwin, Inc., 1972.