

ประเด็นคัดสรรว่าด้วยเรื่องอำนาจและอิทธิพลสำหรับการศึกษาภาวะผู้นำ Selected Issues on Power and Influence for Leadership Studies

พงศ์สวัสดิ์ ราชจันทร์¹ สุริยา ปัญญจิตร² สุชีลา ตาลอำไพ³ สิริศักดิ์ เตียงงา⁴
อภินันท์ ทะสุนทร⁵

Pongsawut Rachjun, Suriya Punyajit, Suchela Talumphai, Sittisuk Tiengnga
Apinan Thasunthron

บทคัดย่อ (Abstract)

บทความนี้มุ่งนำเสนอประเด็นคัดสรรอำนาจและอิทธิพลสำหรับการศึกษาภาวะผู้นำ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความเข้าใจในด้านอำนาจและอิทธิพล ทั้งนี้ จากการศึกษาค้นคว้าด้านผู้นำที่อยู่ในภาคธุรกิจหรือทางสังคมจะช่วยให้มองเห็นความสำคัญของภาวะผู้นำที่มีต่อความสำเร็จขององค์กรได้ชัดเจนขึ้น ตลอดจนเข้าใจถึงปัญหาอุปสรรคและความท้าทายต่างๆของการเป็นผู้นำ ช่วยให้สามารถค้นพบความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเองซึ่งไม่เคยทราบมาก่อน รวมทั้งใช้อำนาจและอิทธิพลต่อผู้ตามได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ แม้ผู้ที่ไม่ต้องการเป็นผู้นำก็ตาม ภาวะผู้นำก็สามารถสร้างความเข้าใจต่อการเป็นผู้นำ ของคนอื่นและช่วยให้ตนสามารถกำหนดบทบาทในการเป็นผู้ตามที่ดี สร้างประโยชน์ให้แก่องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

คำสำคัญ (Keywords): ประเด็นคัดสรร; อำนาจ; อิทธิพล; ผู้นำ

Received: 2022-04-04 Revised: 2022-06-17 Accepted: 2022-06-20

¹ สาขาวิชารัฐศาสตร์ คณะนิติรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด Program in Political Science, Faculty of Law and Politics, Roi Et Rajabhat University, Corresponding Author e-mail: seat007@outlook.com, e-mail: seat007@outlook.com

² สาขาวิชานิติศาสตร์ คณะนิติรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด Program in Laws, Faculty of Law and Politics, Roi Et Rajabhat University

³ สาขาวิชาชีววิทยาอุตสาหกรรม คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด Program Industrial Biology, Faculty of Liberal Arts and Science, Roi Et Rajabhat University

⁴ สาขาวิชาการจัดการโรงแรมและการท่องเที่ยว คณะบริหารธุรกิจและการบัญชี มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด Program in Hotel and Tourism Management, Faculty of Business Administration and Accountancy, Roi Et Rajabhat University

⁵ สาขาวิชาการบริหารกระบวนการยุติธรรม คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ Program in Justice Administration, Faculty of Humanities and Social Science, Phetchabun Rajabhat University

Abstract

This article focuses on the selection of power and influence for the study of leadership. It aims to create an understanding of power and influence. The study of leadership in business or society helps to recognize the importance of leadership in organizational success. more clearly as well as understand the problems, obstacles and challenges of being a leader It allows them to discover their leadership abilities that were not previously known. as well as using their power and influence appropriately. In addition, even those who do not want to be leaders Leadership can also create an understanding of other people's leadership and help them determine their role as a good follower. create benefits for the organization with efficiency and effectiveness.

Keywords: Selected Issues; Power; Influence; Leadership

บทนำ (Introduction)

หากจะพิจารณาถึงปัจจัยหรือสิ่งที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จนั้น นักวิชาการบุคลาการที่อยู่ในองค์กรทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาชนทั่วไปจะให้ความสำคัญกับคำว่า “ผู้นำ” ในระดับต้นๆ ซึ่งความสำคัญของผู้นำในแง่ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือเสื่อมขององค์กรนั้นเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นและพิสูจน์มาตลอดว่าเป็นความจริง แม้จะมีทฤษฎีหรือแนวคิดเกี่ยวกับการทดแทนภาวะผู้นำหรือการลดความสำคัญของผู้นำ บางแนวคิดกล่าวว่า “องค์กรบางแห่งอาจไม่จำเป็นต้องมีผู้นำเลย ก็ได้” นั่นก็เป็นเพียงความคิดในอุดมคติเท่านั้น ซึ่งหมายความว่า ผู้นำยังคงมีความสำคัญต่อความสำเร็จและความเสื่อมขององค์กรทั้งหลายอยู่ดี ดังนั้น การศึกษาผู้นำยังคงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะทำให้เข้าใจผู้นำในมิติต่าง ๆ เกี่ยวกับ อำนาจ อิทธิพล ทักษะด้านต่าง ๆ ที่สำคัญของผู้นำ เพื่อเป็นพื้นฐานในการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำที่จะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรต่อไป (Faculty of Payap University, 1997: 129 -130) ดังนั้น องค์กรจึงจะต้องมีผู้นำที่มีความสามารถเพื่อนำองค์กรให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้อย่างมีประสิทธิภาพ มิฉะนั้นองค์กรจะสูญเสียความสามารถในการแข่งขันและเกิดความเสียหาย

ดังนั้น บทความวิชาการนี้จึงมุ่งนำเสนอองค์ความรู้เกี่ยวกับอำนาจและอิทธิพลสำหรับการศึกษภาวะผู้นำอย่างรอบด้าน ซึ่งการนำเสนอแบ่งออกเป็น 6 ส่วน กล่าวคือ ส่วนแรก : ว่าด้วยความหมายของอำนาจ และอิทธิพล ส่วนที่สอง : ว่าด้วยประเภทและแหล่งที่มาของอำนาจ ส่วนที่สาม : ว่าด้วยแนวปฏิบัติที่ดีในการใช้อำนาจ ส่วนที่สี่ : ว่าด้วยกลยุทธ์ให้เกิดอิทธิพลของผู้นำ ส่วนที่ห้า : ว่าด้วยการประยุกต์ใช้กลยุทธ์ให้เกิดอิทธิพล และส่วนสุดท้าย : เป็นการสรุป

ว่าด้วยความหมายของอำนาจและอิทธิพล

ในการบริหารงานนั้นผู้นำต้องใช้ “อำนาจ” ให้ผู้อื่นปฏิบัติตามเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร “อำนาจ” มีความหมายรวมถึงคำ 3 คำในภาษาอังกฤษ คือ power, influence และ authority (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540) ได้ให้ความหมายของคำแต่ละ คำ ดังนี้

1. Power (พลังอำนาจ)

เป็นอำนาจที่ซ่อนเร้นภายใน (Potential Force) ของผู้นำเป็นอำนาจที่พร้อมจะให้ผู้ผู้นำได้นำไปใช้ ผู้นำได้รับพลังอำนาจจากหน่วยงานหรือองค์กร โดยใช้สิทธิที่จะสั่งการประเมินผลให้รางวัลหรือลงโทษภายในขอบเขตที่กำหนด

2. Influence (อิทธิพล)

คำที่มีได้แสดงความหมายในทางที่ไม่ดี อิทธิพลเป็นรูปหนึ่งของอำนาจ (Force) และเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยที่การกระทำของบุคคลหนึ่งมีผลกระทบต่อความคิด ทศนคติ หรือการกระทำของอีกบุคคลหนึ่ง การใช้อิทธิพลมีรูปแบบต่างๆ เช่น การจูงใจ การเกลี้ยกล่อม การเสนอแนะ เป็นต้น โดยเมื่อผู้นำใช้อิทธิพลผู้ตามจะเชื่อฟังและปฏิบัติตามทั้งๆ ที่ผู้ตามมีสิทธิที่จะใช้ดุลยพินิจว่าควรปฏิบัติตามหรือไม่

3. Authority (อำนาจหน้าที่หรือสิทธิอำนาจ)

เป็นอำนาจที่องค์กรมอบให้กับผู้ดำรงตำแหน่งเพื่อที่จะได้ปฏิบัติภารกิจขององค์กรได้สำเร็จ เมื่อบุคคลได้รับมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติ บุคคลนั้นก็จะมีความอำนาจและความรับผิดชอบ ดังนั้น อำนาจหน้าที่จึงเป็นสิทธิที่ผู้นำจะทำทุกอย่างในสิ่งที่จำเป็นเพื่อปฏิบัติสิ่งที่ต้องรับผิดชอบให้สำเร็จ อำนาจหน้าที่เป็นสิทธิที่ผู้นำจะตัดสินใจว่าควรจะทำอย่างไร สิทธิที่จะปฏิบัติสิ่งนั้นเองหรือมอบให้ผู้อื่นปฏิบัติ อำนาจหน้าที่จะเกิดขึ้นได้ถ้าผู้ตามยอมรับ

ว่าด้วยประเภทและแหล่งที่มาของอำนาจ

1. แหล่งที่มาของอำนาจ

เฟรนช์และราเวน (French & Raven, 1959) ได้แบ่งประเภทของอำนาจ (Power Taxonomy) ตามแหล่งที่มาของอำนาจได้ 5 ประเภท ดังนี้คือ

1.1 อำนาจการให้รางวัล (Reward Power)

เป็นอำนาจที่บุคคลกลุ่มเป้าหมายยอมรับอำนาจ เนื่องจากต้องการจะได้รับรางวัลผลตอบแทนหรือความดีความชอบจากผู้ที่มีอำนาจนั้นอำนาจดังกล่าวจึงอาจเรียกว่าเป็นอำนาจให้คุณก็ได้

1.2 อำนาจจากการบังคับ (Coercive Power)

เป็นอำนาจที่บุคคลกลุ่มเป้าหมายยอมรับปฏิบัติตาม เพื่อหลีกเลี่ยงมิให้ต้องถูกลงโทษโดยผู้มีอำนาจ จึงอาจเรียกว่า เป็นอำนาจให้โทษก็ได้

1.3 อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power)

เป็นอำนาจที่บุคคลกลุ่มเป้าหมายยอมปฏิบัติตาม เนื่องจากยอมรับว่าผู้ใช้อำนาจมีความชอบธรรมในการใช้คำสั่งและจะต้องปฏิบัติตามไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ อำนาจตามกฎหมายมักจะติดมากับการดำรงตำแหน่งหน้าที่อย่างเป็นทางการ

1.4 อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert Power)

เป็นอำนาจที่บุคคลหรือกลุ่มเป้าหมายให้การยอมรับต่อใครก็ตามที่ตนให้ความเชื่อถือว่ามีพื้นฐานทรงความรู้ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญในงานหรือวิชาการสาขาเฉพาะนั้นๆ

1.5 อำนาจจากการอ้างอิง (Referent Power)

เป็นอำนาจที่บุคคลหรือกลุ่มเป้าหมายให้การยอมรับต่อใครก็ตามที่ตนให้ความเลื่อมใสศรัทธาและชื่นชมในคุณงามความดีและความมีบารมีเป็นที่ยกย่องได้รับการยอมรับจากสังคมทั่วไป ด้วยการอ้างอิงถึงบุคคลนั้นเพื่อให้คนอื่นเกิดความเชื่อถือหรือยอมรับในสิ่งที่ตนกระทำว่าถูกต้องเหมาะสมตามไปด้วย

เมื่อได้รู้แล้วว่า “แหล่งที่มาของอำนาจ” มีลักษณะความเหมือนและความแตกต่างกันอย่างไรในประเด็นต่อมาก็จะต้องพิจารณาว่า อำนาจหลักมีการจัดแบ่งอย่างไร ดังจะได้กล่าวในรายละเอียด ดังต่อไปนี้

2. อำนาจหลัก 3 ประเภท

แนวคิดการจัดแบ่งประเภทอำนาจโดยยึดแหล่งที่มาเป็นเกณฑ์ที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางอีกแนวคิดหนึ่งคือ การแบ่งอำนาจจากแหล่งที่มาออกเป็น 2 ส่วน (two - factor conceptualization) ที่มีความสำคัญพอๆ กันคือ อำนาจโดยตำแหน่ง (position power) กับ อำนาจส่วนบุคคล (personal power) โดย ยุคส์ และ ฟอลเบ (Yukl & Falbe, 1991) ได้วิจัยพบว่า แม้ว่าอำนาจทั้งสองประเภทจะมีลักษณะเด่นๆ ที่เป็นอิสระแยกจากกันก็ตาม แต่ก็ยังมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ที่ซับซ้อนซึ่งกันและกัน ทั้งอำนาจโดยตำแหน่ง และอำนาจบุคคลต่างมีความเกี่ยวข้องปฏิสัมพันธ์ต่อกันในลักษณะที่สลับซับซ้อนจนบางครั้งยากที่จะแยกอำนาจทั้งสองออกจากกัน นอกจากนั้น ยังพบว่ามีอำนาจอีกประเภทหนึ่งที่แตกต่างออกไปอีกคือ อำนาจการเมือง (political power) ภายในองค์กรการ ดังนั้น กล่าวโดยสรุปในองค์กรหรือหน่วยงานจะประกอบด้วย อำนาจหลัก 3 ประเภท ดังนี้

2.1 อำนาจจากตำแหน่ง (position power) ซึ่งประกอบด้วย

- 1) อำนาจทางการ (formal authority)
- 2) อำนาจในการควบคุมทรัพยากรและการให้ค่า (authority to control over resources and rewards)
- 3) อำนาจในการควบคุมการให้โทษ (authority to control over punishment)
- 4) อำนาจในการควบคุมข้อมูลสารสนเทศ (authority to control over Information)
- 5) อำนาจในการควบคุมสถานการณ์ภาวะแวดล้อม (ecological control authority)

2.2 อำนาจจากบุคคล (personal power) ซึ่งประกอบด้วย

- 1) อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (expert power)

2) อำนาจที่เกิดจากการนับถือกันฉันมิตรและมีความภักดี (power of friendship and loyalty)

3) อำนาจโดยบารมีหรืออำนาจโดยเสน่ห์ (charismatic power)

2.3 อำนาจเชิงการเมือง (political power) ซึ่งประกอบด้วย

1) อำนาจที่เกิดจากการมีอำนาจควบคุมการตัดสินใจ (control over decision process)

2) อำนาจที่เกิดจากการผสมหรือร่วมกันระหว่างกลุ่ม (coalitions)

3) อำนาจที่เกิดจากการลดแรงต้านของฝ่ายตรงข้าม (co - optation)

4) อำนาจที่อิงสถาบัน (institutionalization)

เมื่อได้รู้แล้วว่า “อำนาจหลัก 3 ประเภท” มีลักษณะความเหมือนและความแตกต่างกันอย่างไรในประเด็นต่อมาก็จะต้องพิจารณาว่า กระบวนการอำนาจโดยเสน่ห์เป็นอย่างไร ดังจะได้กล่าวในรายละเอียด ดังต่อไปนี้

3. กระบวนการอำนาจโดยเสน่ห์

แนดเลอร์ และทัสแมนด์ (Nadler & Tushmand, 1990) ได้เสนอหลักการสำคัญ 3 ขั้นตอนของกระบวนการอำนาจโดยเสน่ห์ของผู้นำตามลำดับ ดังนี้

3.1 การสร้างวิสัยทัศน์ (Envisioning) ขององค์การ

เป็นขั้นตอนแรกที่ผู้นำต้องสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ในอนาคต การกำหนดความคาดหวังที่สูง การแสดงพฤติกรรมแบบอย่างที่ยึดมั่นและมุ่งมั่นต่อความคาดหวังนั้นอย่างเสมอต้นเสมอปลาย

3.2 การก่อให้เกิดพลังงาน (Energizing)

เป็นขั้นตอนที่ผู้นำสามารถใช้อำนาจโดยเสน่ห์มาเพื่อให้ผู้อื่นเกิดพลังจิตใจและแรงจูงใจตนเองในการปฏิบัติภารกิจ ซึ่งผู้นำใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น แสดงออกด้วยบุคลิกภาพที่กระตือรือร้นตื่นตัวตลอดเวลา การแสดงออกที่มั่นใจตนเอง และด้วยความมุ่งมั่นในการแสวงหาหนทางสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

3.3 การสร้างความสามารถ (Enabling)

เป็นขั้นตอนที่ผู้นำพยายามเพิ่มขีดความสามารถต่างๆ ที่จำเป็นต่อการทำงานให้สำเร็จให้แก่ลูกน้องด้วยวิธีต่างๆ เช่น ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนเป็นส่วนบุคคล แสดงความเข้าใจเห็นใจในการทำงาน ให้ความเชื่อถือ และให้ความไว้วางใจต่อลูกน้อง เป็นต้น

เมื่อได้รู้แล้วว่า “กระบวนการอำนาจโดยเสน่ห์” มีลักษณะความเหมือนและความแตกต่างกันอย่างไร ในประเด็นต่อมาก็จะต้องพิจารณาว่า การใช้อำนาจในองค์การเป็นอย่างไร ดังจะได้กล่าวในรายละเอียด ดังต่อไปนี้

4. การใช้อำนาจในองค์การ (the uses of power in organization)

การใช้อำนาจในองค์กรมีหลายทาง ยุคส์ (yukl,1998) ได้เสนอว่า เมื่อผู้นำใช้อำนาจแล้ว โดยยึดฐานอำนาจทั้งห้าของเฟรนช์และราเวน ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะแสดงพฤติกรรมตอบสนองการใช้อำนาจดังกล่าวใน 3 ลักษณะ ดังนี้

4.1 เกิดความผูกพัน (commitment)

เป็นพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาที่เกิดจากการยอมรับเลื่อมใสศรัทธาต่อผู้นำ และพยายามเลียนแบบอย่างของผู้นำ แรงจูงใจในงานจะสูงถ้าผู้ใต้บังคับบัญชียึดมั่นให้ความสำคัญในตัวผู้นำสูงทำให้ความพยายามในการทำงานอย่างเอาใจใส่มากเป็นพิเศษ เพื่อให้งานสำเร็จเป็นอย่างดี โดยไม่เห็นแก่ความเหน็ดเหนื่อยแต่ประการใด ทั้งนี้เพื่อให้เป็นที่ถูกใจผู้นำของตน

4.2 ยินยอมปฏิบัติตาม (compliance)

เป็นพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ยอมปฏิบัติตามคำสั่งที่ผู้นำต้องการ トラบเท่า ที่การทำงานตามคำสั่งนั้นไม่ทำให้ตนต้องใช้ความพยายาม พลังงานและเวลาเพิ่มมากขึ้นเป็นพิเศษ จากที่กำหนดไว้ตามปกติ เช่น ปฏิเสธที่จะอยู่ทำงานล่วงเวลา โดยผิดไปทำต่อในวันรุ่งขึ้น เป็นต้น

4.3 ต่อต้าน (resistance)

เป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาต่อสู้คัดค้านต่อคำสั่ง หรือความต้องการของผู้นำ ซึ่งอาจแสดงออกด้วยการวางเฉยไม่ปฏิบัติตามหรือการทำงานนั้นช้าลง หรือการทิ้งงานเพื่อไม่ให้งานเสร็จตามที่หัวหน้าต้องการ

ว่าด้วยแนวปฏิบัติที่ดีในการใช้อำนาจ

แนวปฏิบัติที่ดีในการใช้อำนาจ มีดังต่อไปนี้

1. แนวปฏิบัติในการใช้อำนาจจากการให้รางวัล (reward power)

1.1 วิธีเพิ่มและรักษาไว้ซึ่งอำนาจของผู้นำ

- 1) พยายามค้นหาให้พบว่า สิ่งที่เป็น และ เป็นสิ่งที่ต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา คืออะไร
- 2) หาหนทางให้ตนเองมีอำนาจกำกับควบคุมการให้รางวัลยิ่งขึ้น
- 3) ต้องแน่ใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชารู้ว่าท่านคือผู้มีอำนาจให้คุณ

1.2 วิธีการใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพของผู้นำ

- 1) ให้ชนิดรางวัลที่ตรงกับความต้องการเฉพาะบุคคล
- 2) เน้นความเป็นธรรมและระบบคุณธรรมในการให้คุณ
- 3) อธิบายเกณฑ์ของการให้รางวัลเปิดเผยต่อทุกคน

2. แนวปฏิบัติในการใช้อำนาจจากการบังคับ (coercive power)

2.1 วิธีเพิ่มและรักษาไว้ซึ่งอำนาจของผู้นำ

- 1) กำหนดวิธีการลงโทษที่สมเหตุสมผลได้ต่อพฤติกรรมที่ไม่อาจยอมรับได้
- 2) ต้องแน่ใจว่าตนมีอำนาจในการลงโทษนั้น
- 3) หลีกเลี่ยงการใช้อารมณ์โกรธ ข่มขู่ หรือทำให้อาย

2.2 วิธีการใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพของผู้นำ

- 1) แจ้งให้บุคคลเป้าหมายทราบกฎระเบียบการลงโทษ
- 2) ใช้มาตรการตักเตือนล่วงหน้าอย่างเพียงพอก่อน
- 3) ต้องอ่านสถานการณ์ให้ทะลุปรุโปร่งก่อนการลงโทษ

3. แนวทางปฏิบัติในการใช้อำนาจตามกฎหมาย (legitimate power)

3.1 วิธีเพิ่มและรักษาไว้ซึ่งอำนาจของผู้นำ

- 1) แสวงหาอำนาจที่เป็นทางการเพิ่มขึ้น
- 2) ใช้สัญลักษณ์ของอำนาจทางการ
- 3) ทำให้คนอื่นรับรู้ในควมมีอำนาจตามกฎหมายนั้น

3.2 วิธีการใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพของผู้นำ

- 1) ใช้ความสุภาพในการขอร้องอย่างชัดเจน
- 2) อธิบายเหตุผลที่ต้องขอร้อง
- 3) อย่าใช้อำนาจเลยขอบเขตที่ตนเองมี

4. แนวปฏิบัติในการใช้อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (expert power)

4.1 วิธีเพิ่มและรักษาไว้ซึ่งอำนาจของผู้นำ

- 1) แสวงหาความรู้ใหม่อยู่เสมอ
- 2) รับรู้และตามทันต่อการเปลี่ยนแปลงงานด้านเทคนิค
- 3) พัฒนาแหล่งข้อมูลข่าวสารให้กว้างขวาง

4.2 วิธีการใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพของผู้นำ

- 1) อธิบายเหตุผลที่ขอร้องหรือของข้อเสนอ
- 2) อธิบายให้ทราบถึงความสำคัญของคำขอร้องนั้น
- 3) แสดงหลักฐานให้เห็นว่าข้อเสนอั้นจะประสบความสำเร็จอย่างแน่นอน

5. แนวทางปฏิบัติในการใช้อำนาจจากการอ้างอิง (referent power)

5.1 วิธีเพิ่มและรักษาไว้ซึ่งอำนาจของผู้นำ

- 1) แสดงการยอมรับและให้การนับถือเชิงบวก
- 2) แสดงออกด้วยการสนับสนุนและให้ความช่วยเหลือ
- 3) อย่าถือโอกาสใช้คนในการต่อรองเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว

5.2 วิธีการใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพของผู้นำ

- 1) แสดงออกด้วยการขอร้องส่วนตัวเมื่อถึงคราวจำเป็น
- 2) ชี้ให้เห็นว่าคำร้องขอนั้นสำคัญต่อบุคคลเป้าหมาย
- 3) อย่าร้องขอความชอบพอเกินขอบเขตของมิตรภาพที่ควรเป็น

เมื่อได้รู้แล้วว่า “แนวปฏิบัติที่ดีในการใช้อำนาจ” มีลักษณะความเหมือนและความแตกต่างกัน อย่างไร ในประเด็นต่อมาก็จะต้องพิจารณาว่า กระบวนการอิทธิพลเป็นอย่างไร ดังจะได้กล่าวในรายละเอียด ดังต่อไปนี้

6. กระบวนการอิทธิพล

ในทางจิตวิทยาพยายามจะหาคำอธิบายเกี่ยวกับการที่บุคคลหนึ่งมีอิทธิพลเหนืออีกบุคคลหนึ่ง ด้วยวิธีการที่เรียกว่า “กระบวนการอิทธิพลทางสังคม (social influence processes)” ซึ่งให้ความสำคัญของเรื่องแรงจูงใจ (motives) และการรับรู้ (perceptions) ของบุคคลเป้าหมายที่เกิดขึ้นจากการกระทำ ของผู้นำ รวมทั้งบริบทแวดล้อมนั้นว่ามีปฏิสัมพันธ์ต่อกันอย่างไร โดยเคลมาน (kelman, 1974) ได้แบ่งกระบวนการอิทธิพล ออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

6.1 กระบวนการยินยอมปฏิบัติตามเพื่อหวังผลตอบแทน (instrumental compliance)

รางวัลผลตอบแทนเพิ่มขึ้นหรือเพื่อเลี่ยงการต้องถูกลงโทษซึ่งอยู่ในอำนาจของผู้นำ ดังนั้นการให้รางวัลที่ดี เปรียบเสมือนเครื่องมือ (instrument) คือแรงจูงใจที่เป็นมูลเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดลักษณะพฤติกรรมดังกล่าวขึ้น แต่เมื่อไรก็ตามที่อำนาจของผู้นำในการควบคุมทรัพยากรทั้งการให้รางวัลหรือการลงโทษหมดลงไปกับการพ้นจากตำแหน่งหน้าที่การงานนั้น พฤติกรรมการยอมปฏิบัติตามก็จะมีโอกาสสิ้นสุด

6.2 กระบวนการผูกพันด้วยอุดมการณ์ร่วม (internalization)

เป็นลักษณะที่บุคคลเป้าหมาย มีความผูกพันให้การสนับสนุนและปฏิบัติตามคำร้องขอของผู้นำด้วยความเต็มใจ หลังจากพิจารณาอย่างแนชัดแล้วว่าคำร้องขอนั้นถูกต้องเหมาะสมดีงามสอดคล้องกับความรู้สึกในแง่ความเชื่อ ค่านิยมที่ตนมีอยู่ โดยเหตุนี้วัตถุประสงค์ แผนงาน กลยุทธ์ นโยบาย และขั้นตอนการทำงานของหัวหน้าจึงได้รับการบูรณาการให้เข้ากับค่านิยมและความเชื่อของบุคคลเป้าหมายนั้น ทำให้การผูกพันในงานจึงเกิดขึ้นโดยไม่หวังผลตอบแทนใดๆ เพิ่มเติม เพราะบุคคลนั้นรู้สึกว่าได้ซื้อสัตย์และเคารพต่อความคิดของตนเองที่ถ่ายทอดอยู่ในงานนั้น แต่ไม่ใช่เพื่อผู้นำที่เป็นเจ้าของคำร้องขอนั้นแต่อย่างใด ดังนั้น หากผู้นำสามารถเข้าใจและรับรู้ในค่านิยมและความเชื่อของบุคคลเป้าหมายได้อย่างทะลุปรุโปร่งแล้ว โอกาสที่ผลงานออกมาดีมีสูงมาก และจะได้นำใจในการปฏิบัติงาน

6.3 กระบวนการลอกเลียนแบบพฤติกรรม

เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นจากการที่บุคคลเป้าหมายลอกเลียนแบบพฤติกรรมและเจตคติให้เหมือนกับผู้นำเพื่อเป็นการเอาใจผู้นำ โดยหวังผลได้รับความรักเมตตาตอบจากผู้นำของตน เป็นระดับแรงจูงใจของบุคคลในด้านความต้องการการยอมรับ (acceptance) และความต้องการมีชื่อเสียง (esteem need) โดยการกระทำดังกล่าวจะช่วยให้หัวหน้านยอมรับและเกิดสัมพันธภาพที่ดี ยิ่งหากหัวหน้าเป็นผู้มีชื่อเสียงด้วยแล้ว ก็สามารถช่วยให้ตนเชื่อมโยงไปสู่ความมีชื่อเสียงได้รับการยอมรับตามไปด้วยมากยิ่งขึ้น ทำให้คนอื่นมองเห็นภาพลักษณ์ใหม่ของตนเองดีไปด้วย พฤติกรรม การเลียนแบบอาจเกิดขึ้นโดยตั้งใจหรือไม่ตั้งใจก็ได้ อย่างไรก็ตาม หากปรากฏต่อมาว่าบุคลิกลักษณะของผู้นำที่บุคคลนั้นชื่นชมเกิดเปลี่ยนไป ในทางตรงกันข้ามคือเป็นแง่ลบ อิทธิพลการเลียนแบบพฤติกรรมของบุคคลนั้นก็จะมีสิ้นสุดลง ตัวอย่างของการเลียนแบบพฤติกรรมที่พบเห็นบ่อยได้แก่ วัยรุ่นลอกเลียนแบบอย่างบุคลิกหรือการแต่งกายของดาราคนโปรดที่ตนชื่นชอบ เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป กระบวนการอิทธิพลทั้งสามแบบดังกล่าวมีความแตกต่างกันในเชิงคุณภาพ และสามารถเกิดขึ้นได้พร้อมกันภายใต้สถานการณ์เดียวกันก็ได้ ตัวอย่างเช่น หัวหน้าขอให้บุคคลเป้าหมายนำโปรแกรมของหัวหน้าลงสู่การปฏิบัติ บุคคลเป้าหมายนี้อาจปฏิบัติตามเพราะอยากลอกเลียนแบบการทำงานของหัวหน้า หรืออาจเชื่อว่าโปรแกรมนั้นดีถูกต้องมีประโยชน์ตรงใจของตน หรือคาดหมายว่าการทำตามหัวหน้าครั้งนี้ มีโอกาสได้ผลประโยชน์ค่าตอบแทนจากการทำงานนั้นด้วย

ว่าด้วยกลยุทธ์ให้เกิดอิทธิพลของผู้นำ

การใช้อิทธิพลเป็นสิ่งสำคัญของการเป็นผู้นำ เพื่อช่วยให้การขยายความคิดหรือการทำให้นโยบาย หรือแผนงานได้รับการยอมรับ หรือใช้เพื่อการจูงใจให้ผู้อื่นเข้ามาร่วมให้การสนับสนุนต่อการตัดสินใจ แต่การใช้เฉพาะอำนาจเพียงอย่างเดียวไม่อาจเพียงพออย่างเดียวไม่อาจทำให้งานประสบความสำเร็จด้วยดีและไม่อาจจูงใจให้เกิดความรู้สึกร่วมกันทำงานอำนาจจึงเป็นเพียงเครื่องมือที่ก่อให้เกิดการใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถใช้อำนาจได้หลายวิธี แต่ละวิธีที่ใช้ อำนาจก็จะส่งผลให้เกิดอิทธิพลต่อพฤติกรรมแตกต่างกัน ต่อไปนี้จะกล่าวถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการใช้อิทธิพล (influence process) รวมทั้งวิธีการใช้อำนาจเพื่อก่อให้เกิดประเภทต่างๆ ของพฤติกรรมอิทธิพล (type of influence behavior) การเลือกใช้กลยุทธ์การใช้อิทธิพล (influence tactics) แต่ละประเภทให้บังเกิดผลดี การศึกษากระบวนการใช้อิทธิพลต่อกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และวิธีการใช้อำนาจ (power) รวมถึงพฤติกรรมการใช้อิทธิพล (influence behavior) ที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลของผู้นำ ดังต่อไปนี้

1. ประเภทของพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดอิทธิพล (type of influence behavior)

ปัจจุบันนี้ นักวิจัยเริ่มให้ความสนใจในการศึกษาค้นหาประเภทของพฤติกรรมแบบต่างๆ (type of behaviors) ที่ใช้ในการก่อให้เกิดอิทธิพลมากกว่าการสนทนาที่เคยเน้นการใช้อำนาจ (power) เป็นแหล่งก่อให้เกิดอิทธิพล (potential influence) ดังเช่นในอดีต วิธีการศึกษาแบบใหม่นี้ช่วยลดช่องว่างในการศึกษาภาวะผู้นำระหว่างมุมมองที่ยึดเรื่องอำนาจ (power approach) กับมุมมองที่ยึดเรื่องพฤติกรรม (behavior influence) ให้น้อยลง ตัวอย่างที่พบเห็นบ่อยของพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดอิทธิพล ได้แก่ การที่หัวหน้าใช้การกล่าว “คำร้องขอธรรมดา (simple request)” ต่อลูกน้องให้ช่วยปฏิบัติงานแม้ว่างานนั้นจะเป็นหน้าที่ตามกฎหมาย (legitimate power) ก็ตาม เป็นต้น

เมื่อได้รู้แล้วว่า “ประเภทของพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดอิทธิพล” มีลักษณะความเหมือนและความแตกต่างกัน อย่างไร ในประเด็นต่อมาก็จะต้องพิจารณาว่า กลยุทธ์ให้เกิดอิทธิพลเป็นอย่างไร ดังจะได้กล่าวในรายละเอียด ดังต่อไปนี้

2. กลยุทธ์ให้เกิดอิทธิพล

มีผลงานวิจัยค้นคว้าใหม่ๆ มากมาย เพื่อหาลักษณะพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดการใช้อิทธิพลเชิงรุก (proactive influence behavior) ซึ่งเรียกว่า “กลยุทธ์ให้เกิดอิทธิพล (influence tactics)”

โดยยูคัลและคณะ (Yukl & Falbe, 1990 ; Yukl, Lepsinger & Lucia, 1992 ; Yukl & Tracey, 1992) ได้เสนอกลยุทธ์ให้เกิดอิทธิพลเชิงรุก 9 ประการ ดังต่อไปนี้

2.1 กลยุทธ์การชักจูงเกลี้ยกล่อมด้วยเหตุผล (rational persuasion)

รูปแบบกลยุทธ์การชักจูงเกลี้ยกล่อมด้วยเหตุผล ได้แก่ การเจรจากันบนพื้นฐานของเหตุผล และการใช้ข้อเท็จจริงต่างๆ ประกอบการเจรจาเพื่อให้เกิดการเห็นด้วยว่า การปฏิบัติตามคำร้องขอของผู้นำจะเป็นวิธีการที่ดีที่สุดที่จะทำให้งานนั้นสำเร็จลงได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ กลยุทธ์นี้จะบังเกิดผลดีและเหมาะสมที่สุดก็ต่อเมื่อทั้งสองฝ่ายที่เป็นคู่เจรจาต่างมีวัตถุประสงค์ในงานนั้นตรงกัน ต่างกันเพียงวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมายเท่านั้น ส่วนกรณีคู่เจรจาทั้งสองฝ่ายมีความแตกต่างกันทั้งเรื่องวัตถุประสงค์และวิธีการทำงานแล้ว การใช้กลยุทธ์นี้จะบังเกิดผลได้ยากมาก ไม่ว่าจะเป็นระดับการยอมทำตาม (compliance) หรือระดับที่ผูกพันต่องาน (commitment) ก็ตาม ดังนั้น ก่อนใช้กลยุทธ์การชักจูงเกลี้ยกล่อมด้วยเหตุผล สิ่งแรกที่น่าต้องทำก็คือ ตรวจสอบวัตถุประสงค์ในงานที่แตกต่างกัน เพื่อพิจารณาว่าจะมีหนทางใดที่จะทำให้ความแตกต่างของทั้งสองฝ่ายเข้ามาใกล้เคียงกัน

2.2 กลยุทธ์การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational appeals)

กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกด้านอารมณ์และค่านิยมที่บุคคลยึดถือเป็นหลักในแง่จิตวิทยา มนุษย์ส่วนใหญ่มีความต้องการ (needs) โดยเฉพาะความต้องการเป็นคนมีความสำคัญต้องการให้ผู้อื่นยอมรับว่าเป็นคนที่มีประโยชน์ ต้องการที่จะพัฒนาและใช้ทักษะของตนให้เกิดประโยชน์ด้วยการทำในสิ่งที่มีคุณค่า ต้องการความท้าทายในการทำสิ่งยากพิเศษที่คนอื่นทำไม่ได้ ต้องการได้เป็นสมาชิกของทีมงาน ที่มีชื่อเสียง ต้องการมีส่วนร่วมในการสร้างสิ่งที่ดีงามต่อส่วนรวม เป็นต้น นอกจากนี้ ยังมีค่านิยมเชิงอุดมการณ์หลายอย่างที่สามารถประยุกต์ใช้เป็นฐานในการสร้างแรงบันดาลใจแก่บุคคลได้อย่างมีพลัง เช่น ค่านิยม เรื่องความรักชาติ ความจงรักภักดี สันติภาพ เสรีภาพ ความอิสระเสรี ความเป็นธรรม ความเท่าเทียมเสมอภาค ความเป็นเลิศ ศักดิ์ศรีแห่งความเป็นมนุษย์และความมีมนุษยธรรม เป็นต้น

2.3 กลยุทธ์ใช้การปรึกษาหารือ (consultation)

การปรึกษาหารือเป็นกระบวนการที่เกิดจากที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ด้วยการแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือความคิดเห็นต่อกันที่ก่อให้เกิดอิทธิพลซึ่งกันและกัน โดยข้อยุติของอิทธิพลร่วมจะมีค่ามากกว่าผลรวมของส่วนย่อยที่เป็นอิทธิพลจากแต่ละฝ่ายรวมกันแบบคณิตศาสตร์ ซึ่งเป็นพลังเพิ่ม (synergy) ดังนั้น การปรึกษาหารือนอกจากได้ผลงานสูงขึ้นกว่าปกติแล้วยังทำให้ผู้เกี่ยวข้อง รู้สึกในความเป็นเจ้าของ และยินยอมเปลี่ยนพฤติกรรมมาร่วมมือตามที่ผู้นำต้องการ กลยุทธ์ในการปรึกษาหารือควรเลือกใช้ให้เหมาะสม

2.4 กลยุทธ์การเสนอข้อแลกเปลี่ยนตอบแทน (exchange tactics)

เป็นกลยุทธ์ที่ก่อให้เกิดอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยใช้การให้รางวัลเป็นข้อแลกเปลี่ยนจากการทำงาน ซึ่งผู้ตามอาจทราบล่วงหน้า (explicit) อย่างชัดเจนแล้ว หรืออาจรับรู้เป็นนัย (implicit) ก็ได้ เป็นกลยุทธ์ ที่เป็นแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมตามที่คาดหวังได้ดี โดยเฉพาะเมื่อผู้ตามเกิดความ

ลังเลที่จะปฏิบัติงานตามที่ถูกร้องขอ เนื่องจากไม่แน่ใจว่าหากทำงานนั้นแล้วตนจะได้รับประโยชน์ตอบแทนอะไรบ้าง หรือใช้กลยุทธ์นี้ในกรณีงานที่มอบหมายมีความยากหรือเสี่ยงอันตราย การเสนอให้ข้อแลกเปลี่ยนตอบแทนจึงจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามจนเกิดความสำเร็จ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม เงื่อนไขของความสำเร็จในการใช้กลยุทธ์นี้ของผู้นำก็คือ ผู้นำจะต้องมีอำนาจในการควบคุมทรัพยากรที่ใช้เป็นข้อแลกเปลี่ยนตอบแทน และผู้ตามจะต้องมีความแน่ใจต่ออำนาจดังกล่าวต่อผู้นำอีกด้วย กลยุทธ์การเสนอข้อแลกเปลี่ยนตอบแทนอาจทำได้ด้วยวิธีต่างๆ เช่น การให้รางวัลที่มีมูลค่าสูง การเลื่อนขั้นเงินเดือนพิเศษ เป็นต้น

2.5 กลยุทธ์การขอร้องเป็นส่วนตัว (personal appeals)

ผู้นำใช้กลยุทธ์เพื่อขอให้บุคคลอื่นช่วยเหลือหรือทำงานให้ตนโดยอาศัยความรู้จักสนิทสนมคุ้นเคยกันส่วนตัว หรือใช้กับบุคคลอื่นที่มีความจงรักภักดีต่อผู้นำ ยังมีความสนิทสนมและมีความจงรักภักดีมากก็ยิ่งทำให้การขอร้องทำได้ง่ายยิ่งขึ้น การใช้คำขอร้องส่วนตัวที่เหมาะสมนั้นควรเป็นการขอร้องในส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่รับผิดชอบประจำหรือต้องใช้เวลาทางการของบุคคลผู้นั้น ดังนั้น การใช้คำขอร้องเป็นส่วนตัวจึงเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการใช้กับเพื่อนที่คุ้นเคย หรือบุคคลภายนอกมากกว่าใช้กันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

2.6 กลยุทธ์การใช้วิธีเอาใจ (ingratiation tactics)

การเอาใจเป็นพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกทางความรู้สึกด้านดีต่อผู้นำ ตัวอย่างเช่น การที่ผู้นำกล่าวชมเชย ยกย่องให้เกียรติ การให้ความเคารพนับถือ การแสดงออกด้วยความเป็นมิตร และการแสดงออกความมีน้ำใจเอื้ออาทรต่อผู้ตาม เป็นต้น บุคคลที่มีความรู้สึกแสบวกในประเด็นดังกล่าวต่อผู้นาย่อมเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำร้องขอใดๆ ของผู้นำ ถ้าการแสดงออกด้วยวิธีเอาใจเกิดจากความจริงใจแล้ว จะทำให้ความรู้สึกทางบวกต่อผู้นำเพิ่มสูงขึ้นและเพิ่มความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำร้องขอมากตามไปด้วย อย่างไรก็ตาม อีกด้านหนึ่งยังมองได้ว่า การเอาใจนั้นทำเพื่อหวังผลต่อสัมพันธภาพที่แน่นแฟ้นระหว่างบุคคลได้ดีกว่า

2.7 กลยุทธ์การใช้วิธีรวมกลุ่ม (coalition tactics)

กลยุทธ์การรวมกลุ่มเกี่ยวข้องกับการอาศัยบุคคลอื่นเพื่อให้เกิดการใช้อิทธิพล อาจจะโดยตรงหรือโดยอ้อมก็ได้ ทั้งนี้เนื่องจากผู้นำเห็นว่าลำพังตนเองเพียงคนเดียวไม่สามารถก่อให้เกิดอิทธิพลต่อบุคคลเป้าหมายได้ จึงพยายามอาศัยบุคคลอื่น ซึ่งอาจเป็นคนระดับเดียวกัน ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาหรือบุคคลจากภายนอกก็ได้ มาช่วยเสริมแรงเพื่อก่อให้เกิดอิทธิพลที่มีพลังสูงขึ้นพอที่จะส่งผลต่อบุคคลเป้าหมายนั้นได้ ตัวอย่างของการใช้กลยุทธ์การรวมกลุ่ม ได้แก่ การใช้หนังสือรับรองจากผู้มีอำนาจบาบริเพื่อช่วยในการสมัครเข้าทำงาน กลยุทธ์การรวมกลุ่มดังกล่าว หมายความว่า กลุ่มนั้นยินยอมหรือเห็นชอบให้การสนับสนุนการตัดสินใจของผู้นำแทนกลุ่ม โดยผู้นำสามารถนำไปใช้อ้างอิงต่อบุคคลเป้าหมายให้เกิดคล้อยตาม การใช้กลยุทธ์การรวมกลุ่มอาจใช้ร่วมกับกลยุทธ์แบบอื่นๆ เช่น ผู้นำอาจจะใช้กลยุทธ์การพูดเกลี้ยกล่อมด้วยเหตุผลต่อที่ประชุม พร้อมกับอ้างอิงบุคคลอื่นๆ ที่ให้การสนับสนุนต่อแนวคิดหรือข้อเสนอของตน

2.8 กลยุทธ์การอิงกฎหมาย (legitimizing tactics)

เป็นวิธีการที่ผู้ที่มีตำแหน่งหน้าที่การงานใช้อำนาจตามกฎหมายของตำแหน่งนั้นเพื่อก่อให้เกิดอิทธิพลต่อบุคคลเป้าหมายให้ต้องปฏิบัติตามที่ต้องการ ทั้งนี้ จะปฏิบัติตามก็ต่อเมื่อคำสั่งนั้นมีความเหมาะสมและชอบด้วยกฎหมาย หรือเป็นเรื่องที่เคยปฏิบัติอยู่เป็นประจำ แต่กลยุทธ์ในการใช้อิทธิพลโดยอิงทางกฎหมาย อาจได้ผลน้อยหรือไม่ได้ผลถ้าผู้ปฏิบัติพบว่าคำสั่งหรือข้อเสนอ นั้นผิดปกติจากที่เคยปฏิบัติหรือสั่งเกินอำนาจหรืออยู่นอกเหนืออำนาจของผู้สั่งการ หรือบุคคลเป้าหมายนั้นไม่ทราบว่าใครเป็นผู้มีความชอบธรรมที่แท้จริงในอำนาจสั่งการนั้น

2.9 กลยุทธ์ใช้วิธีกดดัน (pressure tactics)

การใช้กลยุทธ์การกดดัน ได้แก่ การใช้วิธีบังคับ การดักเตือน การแสดงให้เห็นด้วยบุคคลิกที่เปิดเผยตรงไปตรงมา (assertive behavior) การกำกับติดตามตรวจสอบการทำงานเพื่อให้แน่ใจว่าบุคคลเป้าหมายปฏิบัติตามคำสั่งตามที่มอบหมาย เป็นกลยุทธ์ที่มักจะใช้กับบุคคลที่ขาดความรับผิดชอบ ทอดทิ้งและขาดความเอาใจใส่ต่องาน อย่างไรก็ตาม ผลการใช้กลยุทธ์นี้พบว่าไม่สามารถสร้างความผูกพันต่องานให้เกิด ขึ้นได้ แต่กลับจะเกิดปัญหาข้างเคียงอย่างอื่นตามมา กลยุทธ์ใช้การกดดันแบ่งเป็น 2 แบบ ได้แก่ แบบไม้แข็ง (hard form) เช่น การข่มขู่ การดักเตือน และการใช้คำสั่งเฉียบขาด เป็นต้น ซึ่งเป็นแบบที่เกิดผลตามมาก็คือความไม่พอใจและทำลายสัมพันธภาพที่ดีของการทำงานโดยบุคคลหรือกลุ่มเป้าหมายจะแสดงออกต่อผู้บริหารด้วยวิธีการหลบเลี่ยง ใช้วิธีทำลายความน่าเชื่อถือ (discredit) หรือต่อต้านการใช้อำนาจของบริหาร แต่การใช้วิธีการกดดันแบบเด็ดขาดยังมีความจำเป็นในบางกรณีที่เป็นกฎระเบียบสำคัญของหน่วยงาน เช่น การต้องปฏิบัติตามกฎ การรักษาความปลอดภัย กฎการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ที่อาจก่อให้เกิดอันตรายสูง กฎเกณฑ์ ที่เกี่ยวกับเรื่องละเอียดอ่อนทางศีลธรรม เป็นต้น ในขณะที่การใช้การกดดันแบบไม้นวม (soft form) เช่น การใช้คำขอร้องอย่างสุภาพ การเตือนความจำ เป็นต้น มักจะได้รับความร่วมมือปฏิบัติตามโดยไม่ส่งผลกระทบตอสัมพันธภาพในที่ทำงานแต่อย่างใด เป็นต้น

ว่าด้วยการประยุกต์ใช้กลยุทธ์ให้เกิดอิทธิพล

1. กลยุทธ์การเกลี้ยกล่อมด้วยเหตุผล (rational persuasion)

การใช้เหตุผลจะต้องมีการอภิปรายถกเถียงเชิงตรรกะ (logical arguments) พร้อมทั้งแสดง ด้วยหลักฐานข้อเท็จจริงว่า ข้อเสนอหรือคำร้องขอนั้นมีความสำคัญ มีความเป็นไปได้ เป็นงานที่สนุกท้าทายและให้ประโยชน์แก่บุคคลเป้าหมายนั้น

2. กลยุทธ์การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational appeals)

เป็นกลยุทธ์การปลุกเร้าด้านอารมณ์ต่อบุคคลเป้าหมาย เพื่อให้เกิดความรู้สึกเลื่อมใสศรัทธาเชื่อมั่นและผูกพัน ด้วยการใช้นิยามเชิงอุดมการณ์ที่ตรงกับอุดมการณ์ของผู้นั้น เช่น อุดมการณ์ความรักชาติ การเห็นแก่ส่วนรวม ความยุติธรรม การเห็นคุณค่าของเพื่อนมนุษย์ เป็นต้น เพื่อให้เกิดการคล้อยตามต่อข้อเสนอหรือคำร้องขอที่ต้องการ

3. กลยุทธ์ใช้การปรึกษาหารือ (consultation)

การปรึกษาหารือเป็นกลยุทธ์ที่ช่วยสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคคลเป้าหมายด้วยการให้มีส่วนร่วมในการให้ความคิดและวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายนั้น

4. กลยุทธ์การเสนอข้อแลกเปลี่ยนตอบแทน (exchange tactics)

เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับข้อแลกเปลี่ยนทั้งที่สามารถมองเห็นได้ชัดเจน (explicit) และที่บ่งบอก เป็นนัย (implicit) เกี่ยวกับรางวัลตอบแทนที่บุคคลเป้าหมายจะได้รับเมื่อปฏิบัติตามคำร้องขอ

5. กลยุทธ์การขอร้องเป็นส่วนตัว (personal appeals)

เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับการขอร้องความร่วมมือช่วยเหลือจากบุคคลซึ่งมีความรักชอบพอกันเคย และจงรักภักดีต่อผู้ขอ

6. กลยุทธ์การเอาใจ (ingratiation)

การเอาใจเป็นพฤติกรรมที่ต้องการทำให้คนอื่นเกิดความรู้สึกดีๆ ต่อผู้นำและเกิดความเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือต่อคำร้องขอ รูปแบบของวิธีการเอาใจที่จะเกิดให้เกิดอิทธิพลเชิงรุก

7. กลยุทธ์ทางกฎหมาย (legitimizing tactics)

กลยุทธ์ทางกฎหมาย เป็นความพยายามที่ชี้ให้เห็นว่าตัวผู้ขอร้องมีความชอบธรรมด้านกฎหมายที่จะใช้อำนาจหรือสิทธิจากตำแหน่งหน้าที่ในการสั่งการหรือร้องขอให้ผู้อื่นต้องปฏิบัติตาม

8. กลยุทธ์ใช้การกดดัน (pressure tactics)

กลยุทธ์การกดดัน รวมถึงวิธีการข่มขู่ การตักเตือน การเรียกร้องและการแสดงออกด้วยพฤติกรรมที่เปิดเผยตรงไปตรงมา โดยมีเป้าหมายให้บุคคลยอมทำตามที่ต้องการ ต่อไปนี้เป็นข้อเสนอแนะเชิง “ไม้นวม” ที่ใช้เพื่อการติดตามหรือแก้ไขพฤติกรรมของบุคคลที่ปฏิเสธหรือไม่ยอมให้ความร่วมมือตามคำร้องขอ มาตรการเชิงไม้นวมดังกล่าวจะทำให้บุคคลนั้นผู้หันมาให้ความร่วมมือโดยไม่ทำลายสัมพันธภาพระหว่างกัน

9. กลยุทธ์การรวมกลุ่ม (coalition tactics)

กลยุทธ์การรวมกลุ่ม เป็นวิธีการดึงคนอื่นเข้ามาช่วยในกระบวนการใช้อิทธิพล ซึ่งอาจเป็นทางตรงหรือทางอ้อม

บทสรุป (Conclude)

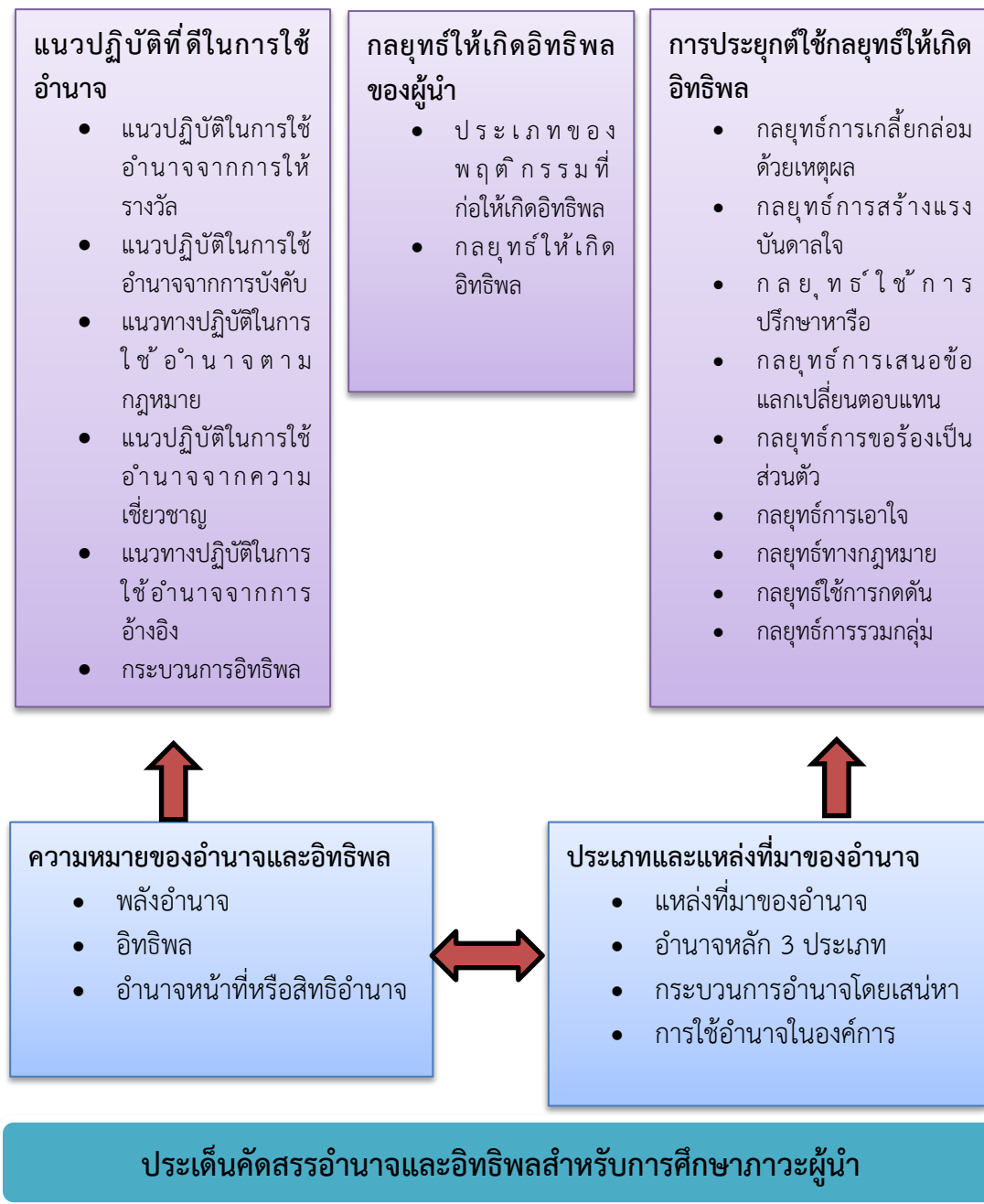
อำนาจเป็นขีดความสามารถที่มีอิทธิพลต่อเจตคติและพฤติกรรมของผู้อื่นให้ปฏิบัติไปในทิศทางที่ต้องการ อำนาจหน้าที่เป็นสิทธิอำนาจเพื่อมีอิทธิพลต่อบุคคลตามแนวทางที่กำหนดและเป็นพื้นฐานสำคัญของอิทธิพลในองค์การแบบทางการ การยอมรับปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่เพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับความชอบธรรมตามกฎหมายที่บุคคลนั้นครองตำแหน่ง และวิธีการได้มาสู่ตำแหน่งของบุคคลดังกล่าว การมีอิทธิพลมาจากตำแหน่งของผู้บริหารในองค์การ จึงเรียกว่า อำนาจจากตำแหน่ง ซึ่งประกอบด้วย อำนาจตามหน้าที่ อำนาจในการควบคุมทรัพยากรและการให้ทุนให้โทษ อำนาจในการควบคุมข้อมูลข่าวสาร การควบคุมงาน และสภาพแวดล้อมของงานในองค์การ อำนาจตามหน้าที่มากขึ้นไปตามระดับของตำแหน่ง และมักถูกจำกัดด้วยนโยบายขององค์การตลอดจนระบบทางการในการให้รางวัลตอบแทน ข้อจำกัดทางกฎหมายและข้อสัญญาต้านแรงงาน

นอกจากนี้ ศักยภาพในการมีอิทธิพลยังมาจากคุณสมบัติส่วนตัวของบุคคลที่อยู่ในฐานะผู้นำ จึงเรียกว่า อำนาจจากบุคคล อำนาจดังกล่าวของผู้นำจะมากขึ้นเมื่อผู้นำได้รับการยอมรับจากผู้อื่นในฐานะ มีความเชี่ยวชาญในการทำงานและสามารถแก้ปัญหาสำคัญได้ดี รวมทั้งการเป็นผู้ได้รับความชื่นชม เลื่อมใสศรัทธาจากผู้อื่น อำนาจจากบุคคลนี้ว่ามีความสำคัญในการมีอิทธิพลต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานระดับเดียวกัน ตลอดจนผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอีกด้วย ดังนั้น ความสำเร็จของผู้บงการจึงขึ้นอยู่กับลักษณะของการใช้อำนาจและอิทธิพล ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะมีความชาญฉลาดในการใช้อำนาจ และอิทธิพล มีความเข้าใจในความละเอียดอ่อนของอำนาจ โดยระมัดระวังมิให้มีการใช้อำนาจของตนไปก่อให้เกิดช่องว่างทางสถานภาพระหว่างบุคคล พยายามหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจข่มขู่ทำลายศักดิ์ศรีและสถานภาพของผู้อื่น

บทความนี้จะนำเสนอองค์ความรู้สำคัญเกี่ยวกับ “ประเด็นคัดสรรอำนาจและอิทธิพล สำหรับการศึกษาภาวะผู้นำ” ซึ่งถือว่าองค์ความรู้เหล่านี้เป็นพื้นฐานสำคัญยิ่งสำหรับการศึกษาและการนำไปประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ ได้แก่ 1) ความหมายของอำนาจและอิทธิพล 2) ประเภทและแหล่งที่มาของอำนาจ 3) แนวปฏิบัติที่ดีในการใช้อำนาจ 4) กลยุทธ์ให้เกิดอิทธิพลของผู้นำ และ 5) การประยุกต์ใช้กลยุทธ์ ให้เกิดอิทธิพล

องค์ความรู้ใหม่

บทความเรื่อง “ประเด็นคัดสรรอำนาจและอิทธิพลสำหรับการศึกษาภาวะผู้นำ” ผู้เขียนมีข้อค้นพบองค์ความรู้ใหม่ที่ควรนำเสนอในประเด็นสำคัญ ดังนี้คือ



ภาพประกอบที่ 1 : โมเดลประเด็นคัดสรรอำนาจและอิทธิพลสำหรับการศึกษาภาวะผู้นำ

เอกสารอ้างอิง (References)

- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540). *ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา* หน่วยที่ 5 พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). *ภาวะความเป็นผู้นำ*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เนท.
- Faculty of Management. (1997). *Principles of management*. Chiang Mai: Payap University.
- House, R.J. (1977). *A 1976 Theory of Charismatic of Leadership*. In J.L. Pierree, & J.w. Newstrom. *Leader & the leadership process: Readings, self assessment & application*.
- Kelman, H.C. (1974). *Further thoughts on the process of compliance, identification and internalization*. In J.T. Tedeschi. (Ed.). *Perspectives on social power*. Chicago: Aldine.
- Moorhead, G. & Griffin, R.W. (1995). *Organizational behavior*. (4th ed.), Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Nadler, D.A. & Tushman, M.L. (1990). *Beyond the charismatic leadership and organization change*. California Management Review. Winter.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations*. (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G. (1997). *A new taxonomy for integrating diverse perspectives on managerial behavior*. In *Leadership in organizations*. (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G., Lepsinger, R. & Lucia, A. (1992). *Preliminary report on development and validation of the influence behavior questionnaire*. In K. Clark, M.B. and D.P. Campbell (Eds.). *Impact of leadership*.