

## บทที่ 11

### อำนาจและการเมือง (Power and Politics)

เราคงเคยได้ยินคำว่าอำนาจ (Power) อยู่บ่อยๆ บางคนรับรู้คำว่าอำนาจในทางบวก บางคนรับรู้คำว่าอำนาจในทางลบซึ่งก็แล้วแต่ความรู้สึกของเขาในขณะนั้น อำนาจเป็นสิ่งที่ทำความเข้าใจได้ค่อนข้างยาก หากจะให้อธิบายความหมายอย่างตรงไปตรงมา ชัดเจนและแน่นอนแล้ว คำอื่นคงอธิบายได้ง่ายกว่า ทั้งนี้ก็เพราะว่า

- คนที่มีอำนาจ ก็มักแสดงออกมาว่าไม่มีหรือปฏิเสธการมีอำนาจ
- คนที่ต้องการจะมีอำนาจ ก็มักปิดบังซ่อนเร้นไม่เปิดเผยให้คนอื่นรู้ว่าตนกำลังแสวงหาอำนาจ
- คนที่ได้อำนาจมาแล้ว ก็มักปกปิดไว้เป็นความลับ

อย่างไรก็ตาม การบริหารงานของกิจการใดกิจการหนึ่ง จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเรียนรู้และทำความเข้าใจเรื่อง

- การได้มาซึ่งอำนาจ (Power Gaining)
- การใช้อำนาจ (Power Using)

ทั้งสองประเด็นดังกล่าว มีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมองค์การอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะอำนาจเป็นกระบวนการทางธรรมชาติที่เกิดขึ้นเองในทุกกลุ่มและทุกองค์การ

คำว่า อำนาจ (Power) ไม่อาจให้คำจำกัดความได้ว่าเป็นสิ่งที่ดึงามหรือเลวร้ายอุปมาได้เช่นเดียวกับยารักษาโรค (Medicines) ซึ่งสามารถที่จะทำลายชีวิตมนุษย์ได้หากใช้เกินขนาดหรือผิดวิธี ทั้งนี้เพราะมีทั้งคุณและโทษอยู่ในตัวเดียวกัน ดังนั้นการใช้ยารักษาโรคหากต้องการให้เกิดคุณประโยชน์ สามารถช่วยรักษาโรคร้ายได้ จะต้องมีการศึกษารายละเอียดและฝึกฝนจนเกิดความชำนาญ อำนาจก็เช่นเดียวกัน ผู้ใช้อำนาจจะต้องศึกษาเพื่อเข้าใจรายละเอียดและฝึกฝนให้รู้ว่าควรใช้ในจังหวะเวลาและสถานการณ์เช่นใดจึงจะเกิดประโยชน์สูงสุดและเหมาะสมต่อการบริหารงาน

## คำนิยามของคำว่าอำนาจ (A Definition of Power)

คำว่า อำนาจ (Power) หมายถึง ชีตความสามารถที่ ก. จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของ ข. ส่งผลให้ ข. กระทำหรือแสดงพฤติกรรมบางอย่างออกมาโดยที่ปกติแล้ว ข. ไม่กระทำ

จากคำนิยามหรือคำจำกัดความดังกล่าว พอแยกองค์ประกอบของอำนาจได้ดังนี้

- ศักยภาพ (Potential)
- ความผูกพัน (Dependency)
- การไตร่ตรองพิจารณาเพื่อตัดสินใจ (Discretion)

### □ ศักยภาพ (Potential)

พลังอำนาจที่มีอยู่ แต่ยังไม่ได้ใช้งาน เราเรียกว่า ศักยภาพ (Potential or Capacity) บางคนอาจมีขีดความสามารถในการกระทำบางสิ่งบางอย่าง แต่ยังไม่ได้แสดงออกมา ทั้งนี้เพราะอาจอยู่ในช่วงของการรอจังหวะเวลาที่เหมาะสม จึงเก็บศักยภาพนั้นไว้ในตัวก่อน หากได้เวลาที่เหมาะสมแล้วก็พร้อมที่จะนำความสามารถนั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้

### □ ความผูกพัน (Dependency)

"หากนาย ข. มีความจำเป็นต้องพึ่งพาอาศัยหรือขึ้นอยู่กับ ก. มากเท่าใด อำนาจของ ก. ก็ยิ่งจะมีมากขึ้นเท่านั้น" การพึ่งพาอาศัยกับอำนาจจะมีทิศทางในการเพิ่มขึ้นหรือลดลงในทางเดียวกัน ชีตความเข้มข้นของความผูกพันจะขึ้นอยู่กับความจำเป็นในการพึ่งพาอาศัยหรือการให้ความสำคัญต่อการพึ่งพาอาศัยนั้นๆ นักศึกษาที่ยังไม่มีงานทำ จำเป็นต้องเรียนหนังสือในมหาวิทยาลัยโดยต้องอาศัยเงินสนับสนุนจากบิดามารดา นักศึกษามีความผูกพัน (Dependency) อยู่กับบิดามารดา จำเป็นต้องปฏิบัติตามคำแนะนำ คำสั่งสอน เป็นเด็กดี ขยันหมั่นเพียรศึกษาดำรับตำรา ถึงแม้ว่าบางครั้งนักศึกษาไม่ยอมทำเช่นนั้น แต่ต้องกระทำตาม ทั้งนี้เพราะว่านักศึกษามีความผูกพันและให้ความสำคัญต่อการศึกษา แต่เมื่อเราจบการศึกษา มีงานทำ มีเงินเดือนแล้ว อำนาจของ

บิดามารดาก็จะลดลงเพราะความจำเป็นในการพึ่งพาลดน้อยลง ความผูกพันในการพึ่งพาก็ลดความเข้มข้นลงด้วยเช่นกัน

#### □ การไตร่ตรองพิจารณาเพื่อตัดสินใจ (Discretion)

การที่ ก. มีอิทธิพลต่อ ข. สามารถทำให้ ข. กระทำหรือแสดงพฤติกรรมบางอย่างซึ่งโดยปกติแล้ว ข. ไม่กระทำนั้น หมายความว่า ในการกระทำหรือการแสดงซึ่งพฤติกรรมของ ข. นั้น ข. จะต้องมียุทธศาสตร์ในการไตร่ตรองพิจารณาว่าเขาควรแสดงพฤติกรรมนั้นหรือไม่ โดยให้ ข. มีโอกาสที่จะเลือกว่าควรกระทำหรือควรงดเว้นการกระทำ ทั้งนี้ให้ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของเขา

### พื้นฐานและแหล่งที่มาของอำนาจ (Bases and Sources of Power)

- อำนาจมาจากไหน?
- อะไรทำให้บุคคลหรือกลุ่มมีอำนาจเหนือผู้อื่นได้?

French and Raven ได้พยายามที่จะหาคำตอบสำหรับคำถามเหล่านี้โดยการชี้ให้เห็นพื้นฐานและแหล่งที่มาของอำนาจด้วยการจำแนกออกเป็น 5 ประเภทคือ

- 1) อำนาจแห่งการบังคับข่มขู่ (Coercive Power)
- 2) อำนาจแห่งการให้รางวัล (Reward Power)
- 3) อำนาจแห่งความเชี่ยวชาญ (Expert Power)
- 4) อำนาจแห่งกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (Legitimate Power)
- 5) อำนาจแห่งสิ่งอ้างอิง (Referent Power)

เกี่ยวกับเรื่องพื้นฐานและแหล่งที่มาของอำนาจ French and Raven ได้ให้ความหมายไว้ว่า

- อำนาจแห่งการบังคับข่มขู่ (Coercive Power) มีพื้นฐานของอำนาจมาจากความกลัว (Fearfulness)
- อำนาจแห่งการให้รางวัล (Reward Power) มีพื้นฐานของอำนาจมาจากคุณค่าของรางวัล (value)

- อำนาจแห่งความเชี่ยวชาญ (Expert Power) มีพื้นฐานของอำนาจมาจากความชำนาญพิเศษเฉพาะด้านและความรู้อย่างลึกซึ้งเฉพาะสาขา
- อำนาจแห่งกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (Legitimate Power) มีพื้นฐานของอำนาจมาจากการได้รับมอบหมายให้มีอำนาจอย่างเป็นทางการ อันเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
- อำนาจแห่งสิ่งอ้างอิง (Referent Power) มีพื้นฐานของอำนาจมาจากความศรัทธา ความเลื่อมใส ความชื่นชม ความนิยมชมชอบที่มีต่อบุคคล สิ่งของหรืออื่น ๆ หรือความต้องการให้สิ่งต่างๆ เหล่านี้เป็นตัวแบบในการแสดงทางพฤติกรรม

ในเรื่องพื้นฐานของอำนาจ (Bases of Power) และแหล่งที่มาของอำนาจ (Sources of Power) ยังก่อให้เกิดความสับสนและความเข้าใจผิดอยู่มาก ต่อไปนี้จะขอแยกอธิบายทีละส่วน

### พื้นฐานของอำนาจ (Bases of Power)

พื้นฐานของอำนาจคือสิ่งที่มีอิทธิพลในตัวหรือก่อให้เกิดพลังอำนาจขึ้นมาเมื่อบุคคลตระหนักถึงความสำคัญ ในที่นี้ขอเสนอพื้นฐานของอำนาจ 4 ประการคือ

- 1) อำนาจแห่งการบังคับข่มขู่ (Coercive Power)
- 2) อำนาจแห่งการให้รางวัล (Reward Power)
- 3) อำนาจแห่งการโน้มน้าวใจ (Persuasive Power)
- 4) อำนาจแห่งความรู้ (Knowledge Power)

#### □ อำนาจแห่งการบังคับข่มขู่ (Coercive Power)

มีพื้นฐานมาจากความกลัว (Fearfulness) บุคคลจะยอมปฏิบัติตามอำนาจนี้เพราะเกิดความรู้สึกกลัว เช่น กลัวถูกทำร้ายร่างกาย ถูกทรมาน ถูกทำให้พิการหรือกลัวต่อความตาย ความกลัวนี้เป็นตัวก่อให้เกิดภาวะแห่งการบีบบังคับเข้ามากดดันความรู้สึกให้บุคคลยอมปฏิบัติตาม ผู้ร้ายที่ใช้ปืนเข้ามาทำการปล้นธนาคาร บีบบังคับข่มขู่ให้พนักงานนำเงินมาให้ พนักงานธนาคารจำยอมปฏิบัติตามเพราะความรู้สึกกลัวต่อการทำร้ายร่างกาย การ

ทำให้พิการหรือกลัวต่อความตายที่จะเกิดขึ้นกับตน ป็นทำให้ผู้ถือมีอำนาจแห่งการบังคับข่มขู่ เพราะผู้อื่นเกิดความรู้สึกกลัวว่าเขาจะสูญเสียสิ่งที่เขารักและหวงแหน หรือสูญเสียชีวิต

ในเรื่องพฤติกรรมองค์กร เราลองหันมาพิจารณาถึงอำนาจชนิดนี้ดูบ้าง ถ้า ข. ให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าของการมีงานทำแล้ว ก. จะมีอำนาจในการบังคับข่มขู่ ข. อย่างมาก หาก ก. สามารถที่จะไล่ออก ตั้งพนักงานชั่วคราว ลดเงินเดือน ลดตำแหน่งงานหรือสั่งย้าย ข. ได้

#### □ อำนาจแห่งการให้รางวัล (Reward Power)

สิ่งที่ตรงข้ามกับการบังคับข่มขู่ก็คือการให้รางวัล บุคคลจะยินยอมปฏิบัติตามความประสงค์ของคนอื่นก็ต่อเมื่อเขาคาดว่าจะได้ผลตอบแทนในทางบวกต่อการปฏิบัติตามนั้น หรือคาดว่าจะได้รับผลประโยชน์อันจะก่อให้เกิดความพึงพอใจในการตอบสนองต่อความจำเป็นหรือความต้องการของตน ดังนั้น ใครก็ตามที่มีอำนาจในการให้รางวัลที่สามารถทำให้เกิดความพึงพอใจได้ เขาก็จะกลายเป็นผู้ที่มีอำนาจเหนือคนอื่นทันที คำว่ารางวัล (Rewards) ในที่นี้ขอจำกัดความมุ่งเฉพาะที่เป็นวัตถุ สิ่งของ ซึ่งรวมไปถึง

- ค่าจ้าง (Wages)
- เงินเดือน (Salaries)
- ค่าตอบแทนตามข้อตกลง (Commissions)
- สวัสดิการ (Fringe Benefits)
- อื่นๆในทำนองนี้

#### □ อำนาจแห่งการโน้มน้าวใจ (Persuasive Power)

อำนาจชนิดนี้จะเกิดขึ้นต่อเมื่อผู้ถูกจูงใจเกิดความรู้สึกเห็นด้วยหรือคล้อยตามเหตุผล สภาวะการณ์ ความเป็นจริงที่เกิดขึ้นหรืออารมณ์ความรู้สึกที่ผู้จูงใจนำเสนอ

#### □ อำนาจแห่งความรู้ (Knowledge Power)

อำนาจชนิดนี้ในยุคปัจจุบันหลายคนคิดว่ามันคือพลังอำนาจแห่งข้อมูลข่าวสารในสังคมยุค IT (Information Technology Society) ภายในกลุ่มหรือภายในองค์กร ความรู้

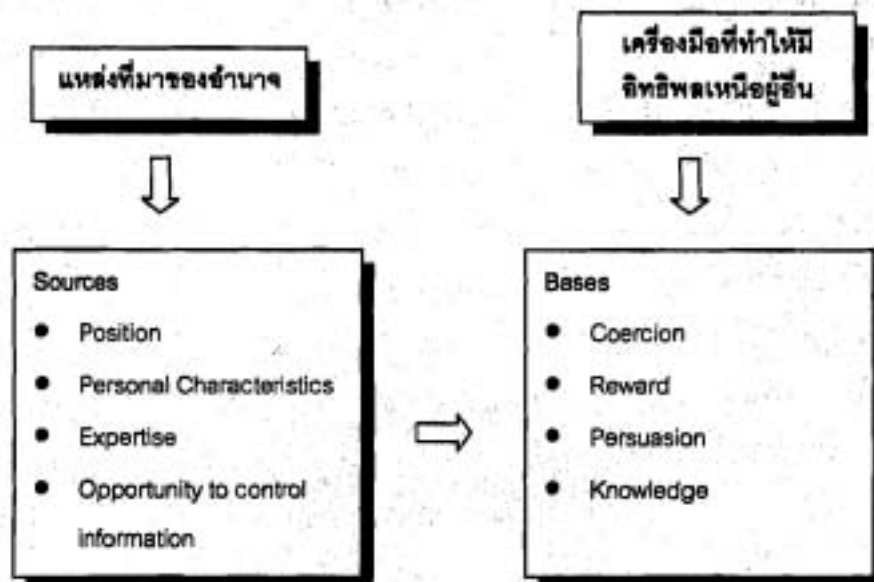
หรือข้อมูลพิเศษที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อการตัดสินใจ ถ้าหากใครมีความสามารถ มีความรู้หรือมีข้อมูลพิเศษแล้ว บุคคลนั้นก็จะกลายเป็นผู้มีอำนาจอันมีความรู้เป็นพื้นฐานของอำนาจ เช่นผู้เชี่ยวชาญทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและวิทยาศาสตร์ เป็นต้น

พอสรุปได้ว่า พื้นฐานของอำนาจคือพลังอำนาจที่จะทำให้บุคคลสามารถกำหนดพฤติกรรมของผู้อื่นได้นั่นเอง

### แหล่งที่มาของอำนาจ (Sources of Power)

เราได้ทราบถึงพื้นฐานของอำนาจแล้ว ทีนี้เราจะพิจารณาถึงแหล่งที่มาของอำนาจ ซึ่งเป็นตัวบ่งบอกว่าบุคคลจะได้อำนาจมาอย่างไรบ้าง ในที่นี้ขอเสนอแหล่งที่มาของอำนาจ 4 แหล่งคือ

- 1) อำนาจที่มาจากตำแหน่ง (Position Power)
- 2) อำนาจที่มาจากลักษณะส่วนบุคคล (Personal Power)
- 3) อำนาจที่มาจากความเชี่ยวชาญ (Expert Power)
- 4) อำนาจที่มาจากจังหวะโอกาส (Opportunity Power)



รูปที่ 11.1 แหล่งที่มาและพื้นฐานของอำนาจ (Sources and Bases of Power)

### □ อำนาจที่มาจากตำแหน่ง (Position Power)

ภายในกลุ่มหรือองค์การที่เป็นทางการมักมีโครงสร้างที่กำหนดตำแหน่ง หน้าที่ และความรับผิดชอบของบุคลากรไว้ ในตำแหน่งต่าง ๆ นั้น นอกจากกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบแล้วยังกำหนดอำนาจในการตัดสินใจเพื่อใช้ควบคุมการดำเนินงานเอาไว้ด้วย ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า ตำแหน่งเป็นที่มาของอำนาจ

### □ อำนาจที่มาจากลักษณะส่วนบุคคล (Personal Power)

ลักษณะพิเศษเฉพาะตัวของบุคคล (Personality Traits) ที่สามารถทำให้ผู้อื่นเกิดความเลื่อมใส ศรัทธา หรือความนิยมชมชอบ สิ่งพิเศษเหล่านี้จะก่อให้เกิดอำนาจบารมีขึ้นในตัวบุคคลนั้นจนทำให้เขาสามารถที่จะกำหนดพฤติกรรมของบุคคลอื่นได้

### □ อำนาจที่มาจากความเชี่ยวชาญ (Expert Power)

ในสังคมที่ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาเทคโนโลยี การผลิต การบริหารงาน ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านถือว่ามีค่าสำคัญสูงมาก ทั้งนี้เพราะการบรรลุเป้าหมายหรือความสำคัญของการพัฒนาจำเป็นต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญ นายแพทย์ที่มีความสามารถสูงมีความเชี่ยวชาญในการรักษาโรค หากให้คำแนะนำในการปฏิบัติตัว ผู้ป่วยจะต้องรับฟังและปฏิบัติตาม ในการพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและอื่นๆ เราจำเป็นต้องอาศัยความรู้ ความสามารถจากผู้เชี่ยวชาญหลายๆด้านเช่น

- นักคอมพิวเตอร์ (Computer Specialists)
- นักบัญชีภาษีอากร (Tax Accountants)
- นักวิศวกรด้านพลังแสงอาทิตย์ (Solar Engineer)
- นักจิตวิทยาอุตสาหกรรม (Industrial Psychologists)
- ผู้เชี่ยวชาญด้านอื่นๆที่จำเป็น

อำนาจของบุคคลดังกล่าวเหล่านี้เป็นผลมาจากความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

### □ อำนาจที่มาจากจังหวะโอกาส (Opportunity Power)

สถานการณ์ เหตุการณ์ สภาพแวดล้อมและจังหวะเวลาอาจทำให้บุคคลมีโอกาสนี้จะใช้อำนาจได้โดยที่บุคคลนั้นอาจไม่จำเป็นต้องอยู่ในตำแหน่งอย่างเป็นทางการ อำนาจนี้

หากพูดภาษาชาวบ้านทั่วไปเขาเรียกว่ามาจากความแรงแกกว่าความเก่งนั่นเอง ทั้งนี้ เพราะสถานที่และจังหวะเวลาเป็นตัวเอื้ออำนวยให้

### ความผูกพัน : ปัจจัยหลักที่นำไปสู่การมีอำนาจ (Dependency : The Key to Power)

"ยิ่งมีความผูกพันมากเท่าใด ก็ยิ่งก่อให้เกิดอำนาจมากขึ้นเท่านั้น" จากข้อความนี้ หมายความว่า ยิ่งนายตำรวจมีความผูกพันต่อนายขาวมากเท่าใด นายขาวก็จะยิ่งมีอำนาจ หรือมีอิทธิพลเหนือจิตใจนายตำรวจมากเท่านั้น หากคุณมีหรือครอบครองสิ่งใดสิ่งหนึ่งซึ่งเป็นที่ต้องการของคนอื่น บุคคลเหล่านั้นจำเป็นต้องพึ่งพาอาศัยคุณ คุณจะกลายเป็นคนที่มีอำนาจหรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลเหล่านั้นทันที ถ้าทุกคนเป็นคนฉลาดเฉียบแหลม ความฉลาดเฉียบแหลมก็เป็นเรื่องธรรมดา ไม่มีอะไรพิเศษเช่นเดียวกับเงินจะไม่มี ความหมายอะไรมากมายนักในกลุ่มคนที่เป็นมหาเศรษฐี โบราณเคยกล่าวไว้ว่า "ในเมืองของคนตาบอด คนที่มีตาเพียงข้างเดียว นั่นแหละคือพระราชอาชญาของเมืองนั้น" แสดงให้เห็นว่า "สิ่งใด ยิ่งมีน้อย สิ่งนั้นยิ่งมีค่า สิ่งใดยิ่งมีมาก สิ่งนั้นก็ยิ่งลดค่าลง"

### สิ่งที่ก่อให้เกิดความผูกพัน (What Creates Dependency ?)

ความผูกพันจะเพิ่มสูงขึ้น หากทรัพยากรนั้นมีลักษณะ

- 1) มีความสำคัญ (Importance)
- 2) เป็นสิ่งที่หายาก (Scarcity)
- 3) หาสิ่งทดแทนได้ยาก (Nonsubstitutability)

#### ความสำคัญ (Importance)

สิ่งใด ๆ ก็ตามที่ไม่มีคนต้องการ สิ่งนั้นจะไม่สามารถสร้างความผูกพัน (Dependency) ให้เกิดขึ้นได้ ดังนั้นจะต้องมีการยอมรับหรือให้ความสำคัญก่อน สิ่งนั้น ๆ จึงจะสามารถสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นมาได้



ในองค์การที่มุ่งเน้นเรื่องของเทคโนโลยีอันเกี่ยวข้องกับอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ หรือเครื่องจักรอุตสาหกรรมต่างๆ กลุ่มวิศวกรจะเป็นกลุ่มที่มีพลังอำนาจและมีความสำคัญสูงมาก ทั้งนี้เพราะในการใช้ การบำรุงรักษา ตลอดจนการพัฒนาการทางเทคโนโลยี จำต้องมีความผูกพันและอาศัยวิศวกรเป็นผู้ดำเนินการจึงจะบรรลุจุดมุ่งหมายได้ ในทำนองเดียวกัน ภายในองค์การที่ขายสินค้าอุปโภคบริโภคเช่น Procter & Gamble งานด้านการตลาดถือว่าเป็น The name of the game กลุ่มที่ทำงานทางการตลาดก็ได้รับการยอมรับว่ามีพลังอำนาจและมีความสำคัญต่อองค์การสูงมาก เพราะเป้าหมายทางการตลาดจะบรรลุวัตถุประสงค์ได้ย่อมต้องผูกพันและอาศัยความรู้ความสามารถของนักการตลาดเป็นสำคัญ

พอสรุปได้ว่า ความสำคัญของสิ่งต่างๆ ย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์และสภาพแวดล้อม การให้ความสำคัญต่อสิ่งต่างๆ ในแต่ละองค์การก็ย่อมแตกต่างกันออกไป

#### □ สิ่งหายาก (Scarcity)

ของสิ่งใดที่มีอยู่มากมายและหาได้ง่าย การได้เป็นเจ้าของสิ่งของนั้นก็ยากไม่ก่อให้เกิดพลังอำนาจแต่อย่างใด แต่ถ้าหากของสิ่งนั้นหายากและเป็นสิ่งล้ำค่า มีคนต้องการเป็นจำนวนมาก แนนอนของสิ่งนั้นย่อมก่อให้เกิดพลังอำนาจและความผูกพันขึ้นมาได้อย่างไม่ต้องสงสัย สาขาวิชาใดที่มีคนเรียนน้อย มีความสำคัญสูงและขาดแคลนย่อมมีอำนาจต่อรองในเรื่องเงินเดือน ค่าตอบแทน ตลอดจนสวัสดิการอื่นๆ ได้มากกว่า สาขาวิชาที่มีคนเรียนจำนวนมากหรือมีคู่แข่งให้เลือกมากมาย

#### □ การหาสิ่งทดแทนได้ยาก (Nonsubstitutability)

ถ้าสิ่งใดเป็นสิ่งที่มีความสำคัญสูงหรือล้ำค่า ยิ่งหาสิ่งทดแทนได้ยากเพียงใด อำนาจและความผูกพันก็จะยิ่งมีมากขึ้นเท่านั้น นาย ก. เป็นพนักงานขององค์การแห่งหนึ่ง เขาเชื่อว่าถ้าออกจากงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันก็จะมององค์การอื่นๆ ให้เขาเลือกเข้าไปทำงานได้อีกมากมาย ความรู้สึกกลัวที่จะให้ออกจากงานของนาย ก. ก็มีน้อย ความผูกพันก็มีน้อย ทั้งนี้เพราะนาย ก. มีทางเลือกอื่นๆ ให้เลือกอีกมาก ในทางตรงกันข้าม ถ้านาย ก. ไม่มีที่อื่นให้เลือกเลยหรือมีน้อย นาย ก. จะเกิดความรู้สึกผูกพันและรู้สึกว่าองค์การที่เขาทำอยู่ในปัจจุบันมีพลังและอำนาจต่อตัวเขามาก

## วิธีการใช้อำนาจ (Power Tactics)

เมื่อบุคคลต้องการจะมีอำนาจเหนือผู้อื่น หรือต้องการกำหนดแนวทางในการแสดงออกทางพฤติกรรมของผู้อื่น เขาย่อมมีวิธีการที่จะใช้พื้นฐานของอำนาจเพื่อให้ตัวเขามีอำนาจขึ้นมาหลายวิธีด้วยกัน ในที่นี้ขอเสนอ 7 วิธีการดังนี้

- 1) การให้เหตุผล (Reason)
- 2) การแสดงความเป็นมิตร (Friendliness)
- 3) การรวมพลัง (Coalition)
- 4) การต่อรอง (Bargaining)
- 5) การแสดงสิทธิ (Assertiveness)
- 6) การใช้อำนาจหน้าที่ที่เหนือกว่า (Higher Authority)
- 7) การให้คุณให้โทษ (Sanctions)

### □ การให้เหตุผล (Reason)

คือการนำเสนอความคิดเชิงเหตุเชิงผล เชิงตรรกวิทยา หรือเสนอข้อมูลข่าวสารที่เป็นความจริงที่เกิดขึ้นโดยชี้ให้เห็นเหตุและผลเป็นประเด็นสำคัญ

### □ การแสดงความเป็นมิตร (Friendliness)

แสดงให้เห็นว่าเราให้เกียรติ ยกย่องสรรเสริญ ไว้วางใจ เป็นกันเองกับเขาและแสดงความอ่อนน้อมต่อมตน ไม่ดูถูกเหยียดหยามและอื่น ๆ อันจะก่อให้เกิดความรู้สึกที่ดี ซึ่งจะนำไปสู่การมีอิทธิพลเหนือจิตใจของเขา สิ่งเหล่านี้จะมีผลทำให้เขายอมทำตามคำขอร้องหรือข้อเรียกร้องของเราได้

### □ การรวมพลัง (Coalition)

คือการรวบรวมความสนับสนุนหรือทำให้บุคคลอื่นหันมาทำการสนับสนุนเรา เพื่อให้เราสามารถบรรลุวัตถุประสงค์เช่น การหาเสียงของนักการเมือง การลอบบีให้ผู้อื่นสนับสนุนเรา การขอความร่วมมือ เป็นต้น

### □ การต่อรอง (Bargaining)

ใช้วิธีการเจรจาต่อรองโดยการเสนอข้อแลกเปลี่ยนทางผลประโยชน์หรือสิ่งที่เขาต้องการอื่นๆให้เป็นการตอบแทน

### □ การแสดงสิทธิ (Assertiveness)

วิธีการนี้คือการแสดงอำนาจทางตรงโดยการ

- ชี้ให้เห็นถึงข้อตกลงว่ามีเงื่อนไขในการปฏิบัติตามอย่างไร เช่นในภาวะปัจจุบันประเทศไทยจะต้องปฏิบัติตามเงื่อนไขของ IMF อย่างไรบ้าง เป็นต้น
- เตือนให้ระลึกถึงข้อตกลงหรือสัญญาที่ทำไว้ในอดีต เช่นสัญญาที่ลูกให้ไว้กับพ่อแม่ คู่รักให้ไว้ต่อกัน ศิษย์ให้ไว้กับอาจารย์ เป็นต้น
- ชี้แจงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่ต้องปฏิบัติตาม

### □ การใช้อำนาจหน้าที่ที่เหนือกว่า (Higher Authority)

คือการขอความสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาในระดับที่สูงกว่าให้ช่วยสนับสนุนข้อเรียกร้องที่เราต้องการ

### □ การให้คุณให้โทษ (Sanctions)

การให้คุณ (Rewards) เช่น

- การสัญญาว่าจะให้ในสิ่งที่เรียกร้องต้องการ
- การขึ้นเงินเดือนให้
- การเลื่อนชั้น เลื่อนยศ เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น เป็นต้น

การให้โทษ (Punishments) เช่น

- การดักเตือนต่อสิ่งที่ทำผิด การตำหนิ
- การตัดเงินเดือน การลดชั้นเงินเดือน การไล่ออก
- การไม่ให้ความสำคัญ การไม่ไว้วางใจ การไม่มอบงานสำคัญให้ การแสดงความไม่เห็นคุณค่าในตัวเขา เป็นต้น

	เมื่อต้องการมีอิทธิพลต่อ ผู้บริหารในระดับที่สูง กว่า	เมื่อต้องการมีอิทธิพลต่อ ลูกน้อง
นิยมใช้มากที่สุด	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Reason</li> <li>● Coalition</li> <li>● Friendliness</li> <li>● Bargaining</li> <li>● Assertiveness</li> <li>● Higher Authority</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Reason</li> <li>● Assertiveness</li> <li>● Friendliness</li> <li>● Coalition</li> <li>● Bargaining</li> <li>● Higher Authority</li> </ul>
นิยมใช้น้อยที่สุด		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sanctions</li> </ul>

รูปที่ 11.2 วิธีการใช้อำนาจ : ลำดับจากที่นิยมใช้มากที่สุดถึงลำดับที่นิยมใช้น้อยที่สุด (Usage of Power Tactics: From Most to Least Popular)

### การเมือง : อำนาจที่ถูกนำมาใช้ในทางปฏิบัติ (Politics: Power In Action)

เมื่อมีการรวมกลุ่มของคน อำนาจมักถูกนำมาใช้ คนต้องการที่จะเข้าร่วมกลุ่มเพื่อก่อให้เกิดพลังอำนาจ เพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพการงาน คำว่าการเมืองอาจมีคนให้คำนิยามไว้หลายความหมาย แต่สำหรับคำว่า "การเมืองในองค์กร" (Organizational Politics) ได้มุ่งประเด็นมาที่การใช้อำนาจที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจภายในองค์กรหรือมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของสมาชิกภายในองค์กรเป็นหลัก

## คำนิยาม (Definition)

พฤติกรรมเชิงการเมือง (Political Behavior) ในองค์การอาจให้คำนิยามได้ว่า หมายถึงกิจกรรมต่างๆที่เกิดจากการกระทำของบุคคลในองค์การโดยไม่อาศัยบทบาทที่เป็นทางการ แต่หวังผลเพื่อให้มีอิทธิพลหรือพยายามก่อให้เกิดพลังอำนาจที่มีอิทธิพลอันจะนำไปสู่การได้เปรียบหรือเสียเปรียบภายในองค์การ

จากคำนิยามอาจแยกองค์ประกอบของพฤติกรรมเชิงการเมืองได้ดังนี้

- 1) เป็นพฤติกรรมที่นอกเหนือจากบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบในตำแหน่งงาน
- 2) เป็นพฤติกรรมซึ่งพยายามที่จะใช้พื้นฐานของอำนาจเช่นการข่มขู่ การให้รางวัลตอบแทนและการจูงใจ เป็นต้น เพื่อให้ตนเองมีพลังอำนาจหรือมีอิทธิพลอันจะนำมาซึ่งการได้เปรียบในด้านต่างๆ
- 3) เป็นพฤติกรรมที่ใช้ความพยายามเพื่อให้มีอิทธิพลต่อ
  - กฎเกณฑ์ (Criteria)
  - กระบวนการ (Processes)
  - เป้าหมาย (Goals)
 ที่จะนำมาใช้ในการตัดสินใจ
- 4) พฤติกรรมอื่น ๆ อันเกี่ยวข้องกับ การก่อให้เกิดการได้เปรียบและการเสียเปรียบขึ้นภายในองค์การ ซึ่งรวมไปถึงเรื่อง
  - การปล่อยข่าวลือ
  - การกุมความลับบางอย่างที่สำคัญๆไว้เพื่อใช้ต่อรอง
  - การนำความลับที่สำคัญไปให้สื่อมวลชนกระจายข่าว
  - การลอบบีหรือการพยายามทำให้ผู้อื่นหันมาให้การสนับสนุน
  - การกระทำอื่นๆในทำนองนี้

## องค์ประกอบที่สนับสนุนให้เกิดพฤติกรรมเชิงการเมือง (Factors Contributing to Political Behavior)

มีองค์ประกอบหลายประการที่สนับสนุนและเอื้ออำนวยต่อการมีพฤติกรรมเชิงการเมือง บางส่วนเป็นองค์ประกอบด้านบุคคลและบางส่วนเป็นองค์ประกอบด้านองค์การ

### □ องค์ประกอบด้านบุคคล (Individual Factors)

องค์ประกอบหลักที่ทำให้บุคคลในองค์การต่าง ๆ แสดงออกซึ่งพฤติกรรมเชิงการเมืองจนทำให้ล้มตระหนักถึงความสำคัญของผลข้างเคียงอื่น ๆ ที่เกิดขึ้นตามมา คือ

- ความต้องการอำนาจ (Power)
- ความต้องการความอิสระ (Autonomy)
- ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Security)
- ความต้องการมีสถานภาพที่ดีกว่า (Higher Status)

สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นองค์ประกอบหลักที่ทำให้บุคคลมีความโน้มเอียงที่จะแสดงพฤติกรรมเชิงการเมืองออกมาบนพื้นฐานของความคิดที่ว่า เขาจะได้รับความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานและได้รับผลประโยชน์อื่น ๆ อันจะทำให้เกิดความพึงพอใจในอนาคต

ส่วนบุคคลอีกกลุ่มหนึ่งที่มีศักยภาพในตัวสูง ไม่คาดหวังต่อผลตอบแทนจากองค์การในระดับที่เกินกว่าปกติ มีความรู้ในสาขาที่ขาดแคลนเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงาน มีชื่อเสียงโดดเด่นเป็นที่ต้องการของหลาย ๆ องค์การ เป็นที่รู้จักโดยทั่วไปของบุคคลภายนอก บุคคลที่มีลักษณะดังกล่าวมานี้จะไม่ค่อยนิยมแสดงออกซึ่งพฤติกรรมเชิงการเมือง หรือแสดงออกน้อยกว่าบุคคลประเภทที่กล่าวถึงในตอนแรก

### □ องค์ประกอบด้านองค์การ (Organizational Factors)

กิจกรรมเชิงการเมืองมักเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ในทุกองค์การ บุคคลในองค์การมักมีความโน้มเอียงที่จะแสดงออกซึ่งพฤติกรรมเชิงการเมืองมากกว่าการแสดงพฤติกรรมส่วนบุคคล ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเหตุผลต่าง ๆ ที่ได้กล่าวถึงแล้วในเรื่อง

องค์ประกอบด้านบุคคล และอีกเหตุผลหนึ่งอาจเป็นเพราะว่าภายในองค์การประกอบไปด้วยบุคคลที่มีความหลากหลายจึงยังผลให้พฤติกรรมเชิงการเมืองรูปแบบต่าง ๆ เกิดขึ้น

วัฒนธรรมภายในองค์การเป็นตัวเอื้อหรือไม่เอื้อต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองด้วย เมื่อทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์การลดจำนวนลงหรือเมื่อวิธีการจัดสรรทรัพยากรให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงไป คนมักคิดว่าเป็นเรื่องการเมือง ยิ่งไปกว่านั้น พฤติกรรมเชิงการเมืองจะเกิดเพิ่มมากขึ้นเมื่อ

- แนวปฏิบัติหรือวัฒนธรรมองค์การเริ่มมีคนไม่ปฏิบัติตาม หรือเริ่มมีการละเมิดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับขององค์การ
  - บทบาทต่าง ๆ เริ่มไม่ชัดเจน มีการก้าวท้าวในบทบาทหน้าที่ซึ่งกันและกัน
  - ระบบการประเมินผลปฏิบัติงานเริ่มมีความไม่ชัดเจน
  - ระบบการให้รางวัลเริ่มมีอคติ ดำเอียงเข้าแทรก
- หรืออีกมุมมองหนึ่งมีความเห็นว่าพฤติกรรมเชิงการเมืองจะเกิดขึ้นเมื่อ
- องค์การเริ่มก้าวตื้นเรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
  - มีการลดหรือระงับทรัพยากรในการดำเนินงาน เช่นมีการปรับลดงบประมาณของหน่วยงานต่าง ๆ อันเป็นผลทำให้คนออกมาแสดงพฤติกรรมเชิงการเมืองเพื่อรักษาปกป้องผลประโยชน์ในด้านต่าง ๆ ของตน เป็นต้น