



ทฤษฎีและแนวความคิดที่เกี่ยวข้อง

เมื่อกล่าวถึงคำว่าอำนาจ คนทั่ว ๆ ไป หรือแม้กระทั่งนักวิชาการมักจะใช้และให้ความหมายกว้าง ๆ แตกต่างกันไป และโดยที่คำว่าอำนาจ (power) และอำนาจหน้าที่ (authority) บางครั้งมีความหมายใกล้เคียงกันมาก จะผิดแผกความหมายไปบ้างในบางกรณีเท่านั้น¹

คำว่าอำนาจ (power) Edgar Schein² กล่าวว่า อำนาจหมายถึงความสามารถของบุคคลหนึ่งบุคคลใด หรือกลุ่มหนึ่งกลุ่มใด ทำให้บุคคลหนึ่งบุคคลใดหรือกลุ่มหนึ่งกลุ่มใดเปลี่ยนแปลงในที่ทำ (manner) หรือวิถีชีวิต (life style) ได้

Thomas C. Clary และ Robert A. Luke, Jr.³ กล่าวว่าอำนาจหมายถึงความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมของบุคคลอื่นตามความต้องการของบุคคลฝ่ายแรก ดังนั้นการเป็นผู้มีอำนาจก็คือผู้มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ๆ ในด้านการกระทำสิ่งต่าง ๆ ซึ่งปกติบุคคลเหล่านั้นจะไม่ทำ

จากความหมายดังกล่าว อำนาจดูเหมือนจะมีความจำเป็นมากสำหรับบุคคลผู้ต้องการปฏิบัติหน้าที่บรรลุเป้าหมาย และการวินิจฉัยสั่งการในองค์กร บางครั้งจะต้องมีอำนาจนี้คอยเป็นเครื่อง เกอ์กอลอยู่เบื้องหลังของอำนาจหน้าที่ (authority) จึงจะสามารถปฏิบัติ

¹ อรุณ รักธรรม, การพัฒนาองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง, หน้า 56.

² Ibid.,

³ Thomas C. Clary and Robert A. Luke, Jr., "Organizational and Individual Power," Training and Development Journal 29(4), 1975:

งานให้เป็นผลสำเร็จใดควยก็ ดังนั้นจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องทราบความหมายของอำนาจหน้าที่ควบคู่ไปกับคำว่าอำนาจควย ซึ่งตามทัศนะของ Robert Peabody¹ เห็นว่าอำนาจหน้าที่หมายถึงสิ่งที่มีรากฐานจากตำแหน่งอย่างเป็นทางการจากกฎหมาย และการบังคับ ซึ่งมีอยู่ในหน่วยงานนั้น

จะเห็นว่า อำนาจหน้าที่เป็นเรื่องของอำนาจภายนอกกายมนุษย์ เป็นอำนาจการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับขององค์กรนั้น ๆ ซึ่งขึ้นอยู่กับตำแหน่ง (Position) ของบุคคลนั้น ๆ . และอำนาจนี้จะหมดไปเมื่อออกหรือพ้นจากตำแหน่งไม่ว่าจะเป็นกรณีใด ๆ อำนาจชนิดนี้ G. C. Homans² เรียกว่าเป็นอำนาจภายนอก (External exchange) ผู้ที่มีอำนาจหน้าที่จำเป็นจะต้องใช้ความสามารถในทุก ๆ ทาง ไม่ว่าจะเป็นทางใด เพื่อสร้างหน้าที่ตามศีลธรรมให้กับผู้อื่น ซึ่งความสามารถในการกระตุ้นผู้อื่นให้เกิดความรู้สึกว่าตนมีหน้าที่ความรับผิดชอบผูกพันอยู่กับสิ่งหนึ่งสิ่งใดในทางศีลธรรมเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก แต่ก็สามารถจะทำได้ และนี่ก็เป็นหนึ่งในหลาย ๆ รูปแบบของการสร้างอำนาจหน้าที่เหนือบุคคลอื่น³

จากที่กล่าวมาแล้วจะเห็นว่า อำนาจหน้าที่โดยปกติหมายถึง อำนาจตามระเบียบแบบแผน (formal authority) เช่น ในเรื่องของชั้น ตำแหน่ง ซึ่งสอดคล้องกับที่

¹Robert Peabody, "Perceptions of Organizational Authority: A Comparative Analysis," in Organizations: Structure and Behavior ed. Joseph (Vol.1) (New York: John Wiley and Sons Inc., 1969), p. 115.

²G.C. Homans, Social Behavior: Its Elementary Forms (New York: Harcourt Brace Jovanovich, Inc., 1974), p. 41.

³Ibid., p. 91.

สมยศ นาวิการ และคณะ¹ กล่าวว่า อำนาจหน้าที่ (**authority**) จะมีอยู่ในทุกองค์การ อำนาจหน้าที่จะเป็นสิทธิในการกระทำบางสิ่งบางอย่าง และเป็นอำนาจที่ถูกคองตามสถาบัน เนื่องจากเป็นสิ่งที่ได้รับการอนุมัติอย่างเป็นทางการ โดยองค์การ อำนาจหน้าที่ในองค์การ มักจะให้สิทธิแก่บุคคลหนึ่งที่จะออกคำสั่งไปยังบุคคลอื่น อำนาจหน้าที่จะมีอยู่จริงเมื่อผู้บริหาร มีสิทธิที่จะทำการมอบหมายงานและประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ดังนั้นการใช้คำว่าอำนาจ (**power**) และอำนาจหน้าที่ (**authority**) นั้น เป็นเรื่องสำคัญมาก ควรจะใช้ให้ถูกต้องในความหมายนั้น ๆ เพราะคำว่าอำนาจมีความสำคัญมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการบริหารและพัฒนาองค์การสมัยใหม่ (modern organization) เพราะถ้าวาระบบราชการ (**bureaucracy**) นั้น จะแก้ปัญหาอะไรไม่ได้ โดยการใช้อำนาจหน้าที่ (**authority**) แต่เพียงอย่างเดียว ซึ่งเป็นเรื่องของระเบียบวินัย การบังคับตามกฎหมายและคำสั่งเป็นการควบคุมความคิดริเริ่มของมนุษย์ และจะแก้ปัญหาอะไรไม่ได้ โดยเฉพาะเป็นเครื่องสร้างความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์การมากกว่าผลดี²

อย่างไรก็ตาม อำนาจเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องและมีผลกระทบกระเทือนต่อความเป็นผู้นำมาก ทั้งนี้ก็เพราะอำนาจเป็นสิ่งที่ผู้นำมีอยู่ และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้นับถือบัญชาได้ อำนาจที่ผู้นำมีอยู่มีหลายประเภท และแต่ละประเภทก็มีฐานของอำนาจแตกต่างกันไป

ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

¹สมยศ นาวิการ และคณะ, องค์การ: ทฤษฎีและพฤติกรรม, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์พิมพ์เนตส์, 2520), หน้า 48-49.

²อรุณ รักธรรม, การพัฒนาองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง, หน้า 75.

French และ Raven^{1,2,3} ได้จำแนกรฐานของอำนาจออกเป็น 5 ประเภท ดังนี้คือ

1. อำนาจตามบทบัญญัติ (Legitimate power) ซึ่งเป็นอำนาจที่ได้มาอย่างถูกต้องตามทำนองคลองธรรม โดยปกติฐานของอำนาจชนิดนี้ได้มาจากวัฒนธรรม หรือองค์การกำหนดขึ้นมา ภายในองค์การมักจะมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ที่เป็นสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น ผู้ที่อยู่ในสายการบังคับบัญชาลำดับชั้นต่ำกว่าจะต้องยอมรับในอำนาจ และอิทธิพลของผู้ที่อยู่ในสายการบังคับบัญชาลำดับชั้นที่สูงกว่า

2. อำนาจจากการมีความรู้ความชำนาญ (Expert power) หมายถึงอำนาจของผู้บังคับบัญชาที่ได้มาจากการเป็นผู้ที่มีความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจได้ และเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ หรือความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับในความสามารถของบุคคลนั้น

3. อำนาจในการอ้างอิง (Referent power) ฐานของอำนาจชนิดนี้ เกิดจากบุคคลนั้นเป็นที่พอใจ หรือเป็นที่รักใคร่ชอบพอ เคารพนับถือของบุคคลอื่น ทำให้บุคคลอื่นรู้สึกประทับใจต่อบุคคลนั้น และเกิดความศรัทธาอยากเอาอย่างหรือเลียนแบบ

4. อำนาจในการให้รางวัล (Reward power) ฐานของอำนาจชนิดนี้ ขึ้นอยู่กับว่าบุคคลนั้นสามารถที่จะให้ผลตอบแทน หรือรางวัลแก่บุคคลอื่นหรือไม่

006813

¹ John R.P. French, Jr. and Bertram H. Raven, "Social Power," in Social Psychology, eds. Paul F. Secord and Carl W. Backman 2d ed. (McGraw-Hill Kogakusha, Ltd., 1974), pp. 248-251.

² จรรยา สุวรรณทัต และคณะ, พฤติกรรมศาสตร์เล่ม 1 พื้นฐานความเข้าใจทางจิตวิทยา. (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, 2521), หน้า 88 - 90.

³ ธงชัย สันติวงษ์ และ ชัยยศ สันติวงษ์, พฤติกรรมของบุคคลในองค์การ. (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์เจริญทัศน์, 2522), หน้า 122 - 124.

5. อำนาจในการบีบบังคับ (Coercive power) ฐานของอำนาจชนิดนี้ตรงกันข้ามกับฐานของอำนาจในการให้รางวัล คือเป็นอำนาจที่สามารถจะลงโทษผู้อื่นได้

จะเห็นว่าผู้บังคับบัญชาอาจจะมีอำนาจที่มาจากแหล่งต่าง ๆ ใดหลายแหล่งในคน ๆ เดียวกัน โดยอาจจะมีอำนาจทั้ง 5 ชนิดนี้ได้ แล้วแต่ว่าระดับของอำนาจแต่ละชนิดจะมีแค่ไหน และการที่บุคคลหนึ่งใช้อำนาจชนิดใดชนิดหนึ่งสูงเกินไปก็อาจจะก่อให้เกิดผลกระทบต่อบุคคลอื่นได้ เช่น ผู้บังคับบัญชาที่ใช้อำนาจในการบีบบังคับ (Coercive power) มาก จะทำให้ความพึงพอใจของผู้ใช้อำนาจลดลง และเกิดการต่อต้านอำนาจชนิดนี้สูงขึ้นหรือในทางตรงกันข้าม ถ้าผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจในการให้รางวัล (Reward power) และให้ผลตอบแทนมาก ก็อาจจะเพิ่มความพึงพอใจของผู้ใช้อำนาจนั้นมากขึ้น และการต่อต้านการใช้อำนาจชนิดนี้จะลดต่ำลง¹ ดังนั้นถ้าหากผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจไปในทางที่ไม่เหมาะสมแล้ว ก็จะทำให้การให้ความร่วมมือต่าง ๆ จากผู้ใต้บังคับบัญชาลดลงก็ได้และจะมีผลสะท้อนทำให้การทำงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

ฉะนั้นการที่องค์กรหรือหน่วยงานใด ๆ ก็ตามจะสามารถดำเนินกิจการให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างดีนั้น ควรจะต้องคำนึงถึงอำนาจของผู้บังคับบัญชาที่จะส่งผลสะท้อนไปยังพฤติกรรม การติดต่อสื่อสาร และการประสานงานของผู้นปฏิบัติงานในองค์กรนั้น ๆ เป็นสำคัญ ซึ่งพฤติกรรม การติดต่อสื่อสารในที่นี้ หมายถึงความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร (Communication satisfaction) . และความถี่หรือความบ่อยครั้งในการติดต่อสื่อสาร (Communication frequency)

¹ John R.P. French, Jr. and Bertram H. Raven, "The Bases of Social Power," in Group Dynamics: Research and Theory, eds. Dorwin Cartwright and Alvin Zander 2d ed., pp. 621-622.

ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารและความถี่ในการติดต่อสื่อสาร (**Satisfaction from and frequency of Communication**)

ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารนั้น โดยทั่วไปมักจะนิยามว่าเป็นความพึงพอใจจากข่าวสาร (**information satisfaction**) ที่ได้รับ เพราะข่าวสารต่าง ๆ ที่ได้รับนั้นปฏิบัติงานสามารถนำมาใช้ในการตัดสินใจและวางแผนปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ ซึ่งจะช่วยให้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน หากทางปรับปรุงให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น ไม่มีอุปสรรค ดังนั้นความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารนั้น โดยทั่วไปมักจะมีคำอธิบายว่าเป็นปรากฏการณ์โดยทั่วไป (**general phenomenon**) ของความพึงพอใจในงาน (**job satisfaction**) ซึ่งความพึงพอใจในงานนี้มีผู้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ กัน แต่โดยใจความสำคัญแล้วมีความหมายคล้ายคลึงกัน ซึ่ง Davis¹ ให้ความหมายของความพึงพอใจในงานของ Bullock มากกล่าวไว้ว่า หมายถึง "ทัศนคติซึ่งเป็นผลของคุณภาพรบกวนของความรู้สึกพอใจและไม่พอใจที่ผ่านมาของผู้ปฏิบัติงานต่องานที่ทำ ทัศนคตินี้จะแสดงให้ทราบได้ว่าเขามีความพอใจหรือไม่ โดยประเมินที่งาน และที่ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งผลนี้ย่อมขึ้นอยู่กับความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการทำงานตามที่มุ่งหมายไว้ และยังขึ้นอยู่กับความร่วมมือช่วยเหลือกันในการทำงานให้บรรลุผลทั้งงานและผู้ปฏิบัติงาน"

Mulder² พบว่า ความพึงพอใจในงานเป็นผลมาจากการที่ตำแหน่งของบุคคลนั้นสามารถที่จะทำการติดต่อกับบุคคลอื่น ๆ ได้มาก การศึกษาของ Mulder ได้ยึดมาจากแนวคิดของ Kurt Lewin ที่ศึกษาเรื่อง "ตำแหน่งที่เป็นศูนย์กลางของแต่ละบุคคลในกลุ่ม" ซึ่ง Lewin ได้ให้ความหมายของแนวคิดนี้ว่า ความพึงพอใจในงานของแต่ละบุคคลนั้น เป็นผลมาจากการที่ตำแหน่งของบุคคลนั้น ทำให้เขาได้รับความพอใจจากการได้รับข่าวสารอย่าง

¹Margaret K. Davis, "Intrarole Conflict and Job Satisfaction on Psychiatric Units" Nursing Research 23 (1974): p. 483.

²Mauk Mulder, "The Power Variable in Communication Experiments" Human Relations 13:3 (August 1960): pp. 241-257.

เพียงพอ และได้รับความพอใจจากกิจกรรมของการติดต่อสื่อสารนั้น นอกจากนั้น Mulder ยังกล่าวว่า ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารเกิดจากการใช้อำนาจ (power) ค่าย Gilmer และคณะ¹ ได้สรุปเกี่ยวกับองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานไว้ดังนี้ คือ

1. ความมั่นคงปลอดภัย (Security) ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน การได้รับความเป็นธรรมจากผู้นับบัญชา
2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunity for advancement) เช่น การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น การมีโอกาสได้รับสิ่งตอบแทนจากความสามารถในการทำงานของเขา
3. ค่าจ้าง (wages)
4. การบังคับบัญชา (Supervision) ผู้นับบัญชามีส่วนสำคัญที่จะทำให้ผู้ทำงานมีความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจต่องานได้
5. ประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ (Benefits)

Blum and Naylor² กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานเป็นทัศนคติต่าง ๆ ซึ่งเป็นผลมาจากงานและปัจจัยแวดล้อม เช่น ค่าจ้าง ความมั่นคงในการประกอบอาชีพ โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน การปฏิบัติอย่างยุติธรรมของผู้นับบัญชาต่อเจ้าหน้าที่ และอื่น ๆ อีก ซึ่งจะสอดคล้องกับที่ Ghiselli and Brown³ ได้

¹B. Von Hallor Gilmer and others, Industrial Psychology, (New York: McGraw-Hill Book Co., 1966), pp. 280-283.

²Milton L. Blum and Jame C. Naylor, Industrial Psychology, (New York: Harper and Row Publishers, 1968), p. 364.

³Edwin E. Ghiselli and Clearance W. Brown, Personal and Industrial Psychology, (New York: McGraw-Hill Book Co. Inc., 1955), pp. 430-433.



กล่าวว่ องค้ประกอบที่ก่อใญ่ปฏิบัติเกิดควมพึงพอใจในงานนั้น ค้สิ่งจูงใจที่เป้นเงิน
(financial incentive)

England and Stein¹ ได้ศึกษาถึงองค้ประกอบของควมพึงพอใจ พบ
ว่ส่วนหนึ่งที่ทำให้ปฏิบัติงานเกิดควมพึงพอใจค้ค่าจ้าง และการเลื่อนตำแหน่ง

Wiles² ได้ศึกษาเกี่ยวกับสิ่งที่ทำให้ครม้ควมพึงพอใจในงาน โดยใช้กลุ่ม
ตัวอย่างจากนักศึกษปริญาโทที่กำลังศึกษาวิชาการบังคับบัญชา (Supervision) ซึ่งจะ
ออกไปประกอบอาชีพคร จำนวน 1,000 คน ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างเหล่านั้นมีความ
ต้องการตรงกันส่วนหนึ่งค้คือควมสำเร็จ และควมก้าวหน้าในวิชาชีพ (A sense of
achievement and Growth)

Dale Yoder และคณะ³ ได้พูดถึงควมพึงพอใจในงานว่ หมายถึงควม
พึงพอใจในงานที่ทำ และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค้การบุคคล
จะรู้สึกพอใจในงานที่ทำ เมื่องานนั้นให้ผลตอบแทนทั้งทางค่านวัตถุ และทางค่าน
จิตใจ และสามารถสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของเขาควย ซึ่งสอดคล้องกับ Stauss
and Sayles⁴ ได้ให้ความหมายควมพึงพอใจในงานว่ หมายถึงควมรู้สึก

¹G. W. England and C. I. Stein, " The Occupational Preference Group-A Neglected Concept in Employee Attitude Studies," Personal Psychology 14 (1961): pp. 299-304.

²Kimball Wiles, Supervision for Better Schools, 5th ed.; (New Jersey: Englewood Cliffs, Prentice-Hall Inc., 1967), p. 229.

³Dale Yoder and others, Hand Book of Personnel Management and Labor Relations, (New York: McGraw-Hill Book Co., 1958), p. 6.

⁴George Stauss and Leonard R. Sayles, Personnel: The Human Problems of Management (Englewood Cliffs: Prentice-Hall Inc., 1960), pp. 119 - 121.

พอใจในงานที่ทำและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ คนจะรู้สึกพอใจในงานที่ทำเมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทนทั้งทางค่านิยมและทางค่านิยมจิตใจ ซึ่งสามารถสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของเขาได้

จากผลของการศึกษาดังที่กล่าวมาแล้วพบว่า ส่วนใหญ่จะเน้นถึงความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจกับผลประโยชน์ตอบแทนในการทำงาน ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานนั้นมีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกับสิ่งจูงใจที่เป็นเงิน การมีโอกาสนำหน้าในการงาน การเลื่อนตำแหน่ง ดังนั้นผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจในการให้รางวัล (Reward power) จึงควรคำนึงถึงความสำคัญของอำนาจประเภทนี้ และนำมาใช้ให้เหมาะสม

นอกจากนั้น สมพงษ์ เกษมสิน¹ ได้กล่าวถึงสิ่งจูงใจที่เป็นความต้องการของบุคคลไว้ว่า การมีผู้บังคับบัญชาที่สามารถ ผู้ใ้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานยอมรับการนำหรือหัวหน้างานที่มีความรู้ความสามารถ เพราะหัวหน้างานนั้นเป็นจุดรวมแห่งพลังรวมของการทำงาน ผู้ที่สามารถยอมรับประสานทั้งงานและน้ำใจของคนในองค์การให้ปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ผู้นำยังควรเป็นตัวอย่างในการทำงานและการปฏิบัติงานอีกด้วย รวมทั้งการได้เลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างเป็นธรรม (Fair wage) ก็มีความสำคัญในค่านิยมจิตใจของผู้ปฏิบัติงานมาก มีองค์การจำนวนไม่น้อยที่ตอบสนองความล้มเหลวในการดำเนินงาน อันเนื่องมาจากความไม่ยุติธรรมในการกำหนดอัตราเงินเดือนและการเลื่อนขั้นแก่พนักงานหรือเจ้าหน้าที่ขององค์การนั้น ๆ

จะเห็นว่าจากการศึกษาของสมพงษ์ เกษมสิน นี้ ได้เน้นในเรื่องของอำนาจจากการมีความรู้ความชำนาญ (Expert power) และอำนาจในการให้รางวัล (Reward power) ของผู้บังคับบัญชาที่จะมีผลกระทบต่อการทำงานของผู้ใ้บังคับบัญชา

¹ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ (พระนคร : ไทยวัฒนา-พานิช, 2516), หน้า 418 - 419.

ส่วน Julian¹ ได้ศึกษาเรื่อง "รูปแบบของการยินยอมที่จะทำตาม (Compliance patterns)" ในโรงพยาบาลประเภทต่าง ๆ หลายแห่ง ผลการศึกษาพบว่า ในหน่วยงาน (โรงพยาบาล) เหล่านั้น โครงสร้างของอำนาจ (power structure) เป็นรูปแบบของการบีบบังคับ (Coercive) ทำให้ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร หรือความพึงพอใจในข่าวสารนั้นมีน้อย เขาได้เสนอแนะว่าหน่วยงานที่ใช้อำนาจในการบีบบังคับ ในการควบคุมการดำเนินงานนั้นควรจะต้องมีแนวโน้มในการจำกัดข่าวสาร และจำกัดการติดต่อระหว่างเจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาลกับคนป่วยลง

Blau² ได้ศึกษาเกี่ยวกับความถี่หรือความบ่อยครั้งในการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ (Expertness) สูง กับผู้ที่มีความเชี่ยวชาญต่ำ ผลการศึกษาปรากฏว่า ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญหรือมีความชำนาญอย่างสูง มีแนวโน้มที่จะได้รับการติดต่อจากผู้อื่นมากกว่าผู้ที่มีความเชี่ยวชาญต่ำกว่า นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้ร่วมงานเหล่านั้นนอกจากจะไปขอคำแนะนำปรึกษาแล้ว ยังไปทำความสนิทสนมคุ้นเคยเพื่อต้องการมิตรภาพด้วย เพราะถือว่าการทำการติดต่อสื่อสารกับบุคคลที่น่านับถือ (respected person) นั้น เป็นสิ่งที่น่าพึงปรารถนาอย่างยิ่ง

Berkowitz and Bennis³ พบว่า ความบ่อยครั้งในการติดต่อสื่อสารระ

¹ Joseph Julian, " Compliance Patterns and Communication Blocks in Complex Organizations," American Sociological Review 31: 3 (June 1966): pp. 382-389.

² Peter M. Blau, "Patterns of Interaction Among a Group of Officials in a Government Agency," Human Relations 7: 3 (1954): pp. 337-348.

³ Norman Berkowitz and Warren G. Bennis, "Interaction Patterns in Formal Service-Oriented Organizations," Administrative Science Quarterly 6 (June 1961-1962): pp. 25-50.

ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา จะมีความสัมพันธ์อย่างตรงกันข้ามกับตำแหน่ง (position) หรือสถานภาพทางสังคม (status) ของผู้บังคับบัญชา ส่วนความพึงพอใจจากการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชานั้น เขาพบว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกกับตำแหน่ง หรือสถานภาพทางสังคมของผู้บังคับบัญชา

จากผลการศึกษาค้นคว้าต่าง ๆ ดังกล่าวมาแล้วพอจะสรุปได้ว่า อำนาจของผู้บังคับบัญชาเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องนำมาใช้ควบคู่ไปกับการสั่งงานให้เหมาะสม เพราะในการปฏิบัติงานโดยทั่วไปนั้น ถ้าผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมาย ก็จะปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จตามความมุ่งหมายด้วยความเต็มใจและความพอใจในงานที่ทำงานก็จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อผู้ปฏิบัติงานนั้นได้รับผลประโยชน์ตอบแทนทั้งทางค่านวัตถุและทางค่านจิตใจ เป็นการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ และเกิดความกระตือรือร้นที่จะทำการติดต่อกับผู้บังคับบัญชา

ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ย่อมจะต้องมีปัญหาหรืออุปสรรคต่าง ๆ เกิดขึ้นอยู่เสมอทำให้ส่งผลกระทบต่อการทำงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเบื่อหน่ายในการทำงานไม่พอใจที่จะทำงานในสถานทีนั้น ๆ ต่อไป ซึ่งผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาควรพิจารณาหาทางป้องกัน แก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานให้ลดน้อยลง ทั้งนี้ก็โดยการอาศัยฐานของอำนาจ (base of power) ชนิดต่าง ๆ ที่ผู้บังคับบัญชามีอยู่ เพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น และปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานนั้นต่อไป

ความดึงดูดใจส่วนบุคคล (Personal attraction or attractiveness)

ในการพิจารณาประสิทธิภาพของหน่วยงานโดยทั่วไป ไม่ว่าจะ เป็นหน่วยงานของเอกชน หน่วยงานของรัฐบาล หรือหน่วยงานรัฐวิสาหกิจก็ตาม ว่าหน่วยงานนั้นมีความเจริญก้าวหน้า มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานสูงต่ำเพียงใด การพิจารณามักจะพุ่งเล็งไปที่ผู้บังคับบัญชาในฐานะของผู้บริหารเป็นอันดับแรก และคุณสมบัติภาพ คุณภาพของผู้ร่วมงานเป็นอันดับรองลงมา ทั้งนี้เพราะความสำเร็จส่วนใหญ่ขององค์กรนั้นขึ้นอยู่กับสมรรถภาพในการดำเนินงานของผู้บังคับบัญชา ซึ่งจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถที่จะสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรัก และความศรัทธาในหน่วยงาน เกิดความรู้สึกเสียสละเพื่องาน ห่มเทากำลังกาย กำลังใจ กำลังความคิด

และสติปัญญา เพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมาย และพร้อมกันนั้นก็ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเชื่อฟังผู้บังคับบัญชา และเกิดความรู้สึกว่าตนได้รับความยุติธรรมเพียงพอ ได้รับความเห็นใจและมีความเข้าใจจากผู้บังคับบัญชาควย¹

ในฐานะของผู้บังคับบัญชาซึ่งมีฐานของอำนาจมาจากแหล่งต่าง ๆ 5 ประเภท ดังที่กล่าวมาแล้วนั้น จะเป็นเครื่องช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้บังคับบัญชานั้นมีคุณลักษณะของความดึงดูดใจ (attractiveness) เกิดขึ้น ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันภายในกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา และได้มีผู้สนใจศึกษาเรื่องของความดึงดูดใจไว้หลายท่านดังต่อไปนี้

French and Snyder² ได้ศึกษาว่า การที่คน ๆ หนึ่งจะชอบ (like) คนอื่น จะต้องมามีเหตุผลประกอบหลายอย่าง และความชอบนี้จะแตกต่างกันไปตามสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ต่าง ๆ ควย

ในการศึกษาของ French and Snyder เกี่ยวกับเรื่องอำนาจระหว่างบุคคล (Interpersonal power) และภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership) เขาได้ใช้ความดึงดูดใจส่วนบุคคลเป็นตัวแปรในการทำนายจำนวนครั้งที่ผู้นำได้ใช้อำนาจเหนือบุคคลในกลุ่ม

ส่วน Newcomb³ ได้ศึกษาความดึงดูดใจในรูปของแรงจูงใจ โดย

¹Keith Davis, Human Behavior at Work: Human Relation and Organizational Behavior, 4th ed., (New York: McGraw-Hill Book Co., 1972), p. 251.

²John R.P. French, Jr. and Richard Snyder, "Leadership and Interpersonal Power," in Problems in Social Psychology: Selected Readings, eds. Carl W. Backman and Paul F. Secord, pp. 248 - 262.

³Theodore M. Newcomb, "Varieties of Interpersonal Attraction," in Group Dynamics: Research and Theory, eds. Dorwin Cartwright and Alvin Zander (Evanston, Illinois: Row Peterson and Co., 1960), pp. 104 - 118.

Newcomb ได้ศึกษาเรื่องความดึงดูดใจส่วนบุคคล (personal attraction) โดยใช้ทัศนคติเกี่ยวกับการให้รางวัล (reward-associated attitude) เป็นสิ่งที่ใช้อธิบายความดึงดูดใจทางบวก และใช้ทัศนคติเกี่ยวกับการลงโทษ (punishment-associated attitude) เป็นสิ่งที่ใช้อธิบายความดึงดูดใจทางลบ จากผลของการศึกษานี้ Newcomb ได้ให้คำนิยามของคำว่า ความดึงดูดใจส่วนบุคคล คือ "ทัศนคติที่เกิดจากการให้รางวัล"

ส่วน Kurt Lewin¹ ได้กล่าวถึงความดึงดูดใจไว้ว่าเป็น "แรงดึงดูด (valence) ทางบวกชนิดหนึ่ง และวัตถุใด ๆ (object) ก็ตาม จะมีแรงดึงดูดทางบวกที่กระทำต่อวัตถุอื่น ๆ ภายในระดับที่แรงที่มากกระทำต่อวัตถุหลังนั้นทำให้วัตถุหลังมีปฏิกิริยาต่อวัตถุแรก ไม่ว่าจะผ่านทางกายภาพหรือทางจิตวิทยา (physically or psychologically) และโคขยายความของความดึงดูดใจในรูปของพฤติกรรมที่แสดงออกว่าเป็นแนวโน้มของพฤติกรรมในการเข้าหา (approach tendency)

Mulder² ได้อธิบายความหมายของความดึงดูดใจของผู้ที่มีอำนาจเหนือกว่า (powerful) ในทฤษฎีที่ชื่อว่า "power-distance theory" ดังนี้คือ
"ความดึงดูดใจจะช่วยลดระยะห่างทางจิตใจ (psychological distance) ระหว่างผู้ที่มีอำนาจน้อยกว่ากับผู้ที่มีอำนาจเหนือกว่า"

ส่วนความดึงดูดใจในทัศนะของ Jackson³ จากการศึกษาเรื่อง "รูปแบบของการติดต่อสื่อสาร (Communication patterns) ระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน

¹Ibid.,

²Mauk Mulder, "The Power Variable in Communication Experiments," Human Relations: 241-257.

³Jay M. Jackson, "The Organization and its Communication Problems," Journal of Communication 9:4 (December 1959): pp. 158-161.

ของรัฐบาลขนาดกลางแห่งหนึ่ง" เขาพบว่าบุคคลพอใจ (prefer) ที่จะทำการติดต่อสื่อสาร (Communicate) กับผู้ที่มีฐานะทางสังคมสูงกว่า และพยายามที่จะหลีกเลี่ยงการติดต่อกับผู้ที่มีฐานะทางสังคมต่ำกว่า นอกจากนี้ Jackson ได้สรุปการค้นพบของเขาออกเป็น 3 ข้อ ดังนี้คือ

1. ในการปฏิบัติงานเพื่อที่จะให้บรรลุเป้าหมายของงานนั้น ในบุคคลทั่ว ๆ ไป จะมีแรงหรือพลัง (force) มากกระตุ้นให้ทำการติดต่อสื่อสารกับผู้ที่สามารถจะช่วยให้เขาทำงานนั้นได้สำเร็จ และจะมีแรงหรือพลังมาต่อต้านไม่ให้ทำการติดต่อสื่อสารกับผู้ซึ่งไม่สามารถจะช่วยให้เขาทำงานได้สำเร็จ หรือแม้แต่ว่าอาจจะทำให้การทำงานนั้นเสร็จช้าลง

2. ในบุคคลทั่ว ๆ ไปจะมีพลังอันทรงอำนาจ (powerful force) มากกระตุ้นให้ทำการติดต่อสื่อสารกับผู้ที่สามารถจะตอบสนองความต้องการของเขาได้และผู้ที่สามารถจะทำให้เขามีความมั่นคงขึ้น และเช่นเดียวกันจะมีพลังมาต่อต้านไม่ให้บุคคลทำการติดต่อสื่อสารกับผู้ซึ่งเขา ผู้ที่ทำให้เขาเคืองครอนหรืออุนวายใจ และผู้ที่ให้ประสบการณ์ในการทำงานที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อเป้าหมายของงานนั้น

3. บุคคลในองค์กรจะทำการติดต่อสื่อสารเพื่อที่จะพยายามปรับตำแหน่งของตนเอง (position) ... บุคคลเหล่านั้นต้องการที่จะเพิ่มสถานะภาพทางสังคมให้สูงขึ้น ต้องการที่จะเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มที่มีศักดิ์ศรีหรือเกียรติยศชื่อเสียง และต้องการที่จะได้รับมอบหมายให้อำนาจมากขึ้นเพื่อใช้ในการตัดสินใจต่าง ๆ และเพื่อขยายขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตน

ฉะนั้นพอที่จะสรุปได้ว่า การติดต่อสื่อสารนั้นมักจะมีแนวโน้มไปสู่บุคคลที่มีสถานะภาพทางสังคมสูง หรืออาจพูดได้ว่า การสื่อสารมักจะเกี่ยวโยงไปถึงระดับสมาชิกหรือสถานะภาพของสมาชิกแต่ละคนด้วย¹ ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าจะมีการติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นมากกว่าลูกน้องหรือสมาชิก เพราะอย่างน้อยผู้บังคับบัญชาก็ต้องคอยติดต่อประสานงาน รับผิดชอบ

¹ วินิจ เกตุขำ และคณะ, กระบวนการกลุ่ม (กรุงเทพมหานคร: พีระพัทธนา, 2522), หน้า 46.

ความคิดเห็นของสมาชิกภายในกลุ่ม และถ่ายทอดความต้องการ ความรู้สึกนึกคิด นโยบายหรือ
 แผนงานของตนให้อีกฝ่ายหนึ่งทราบ เพื่อที่จะชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม และการที่ผู้อื่นจะปฏิบัติ
 ตามนั้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีฐานของอำนาจชนิดต่าง ๆ มาใช้ควบคุมการปฏิบัติงานของสมาชิก
 ซึ่งฐานของอำนาจแต่ละชนิดนี้สามารถที่จะสร้างความดึงดูดใจให้แก่ผู้บังคับบัญชาได้ และความ
 ดึงดูดใจนี้เองจะเป็นตัวแปรแทรกให้สมาชิกอื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีความพร้อมและกระตือรือร้น
 ที่จะทำการติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนข่าวสารกัน และผู้ใต้บังคับ
 บัญชาก็จะได้รับข่าวสารในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ เพื่อเป็นข้อมูลที่ช่วยในการตัดสินใจ
 ดำเนินการต่าง ๆ ได้ และช่วยทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ไม่ละ
 ทิ้งงาน ไม่หลบหนื่องาน ไม่เปลี่ยนงาน แต่จะหาทางปรับปรุงให้งานนั้น ๆ เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น
 หน่วยงานนั้นก็จะสามารถดำเนินงานได้อย่างดี มีประสิทธิภาพและประสพผลสำเร็จตามจุดมุ่ง
 หมายขององค์การที่ใ้กว้างไว้

ศูนย์วิทยพัทยากร
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย