



เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษา การใช้อำนาจของศึกษาศึกษาการอำเภอ และการยอมตามอำนาจ ของผู้ใต้บังคับบัญชา เขตการศึกษา 6 ครั้งนี้ ผู้วิจัยจะกล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับอำนาจ ประกอบด้วย ความหมายและความสำคัญของอำนาจ แหล่งที่มาและประเภทของอำนาจ ความสัมพันธ์ของอำนาจ อำนาจหน้าที่และอิทธิพล การเสื่อมของอำนาจ ลักษณะของผู้บริหารที่มีอำนาจและไร้อำนาจ ฐานการพัฒนาแหล่งอำนาจ การใช้อำนาจและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับอำนาจ

กระบวนการของอำนาจเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนและกระจายอยู่ในสังคมหรือองค์การต่าง ๆ ทั่วไป ในสมัยก่อนมีนักวิชาการหลายคนเชื่อว่า อำนาจเป็นสิ่งที่อยู่ในตัวบุคคล เป็นคุณสมบัติหรือลักษณะของบุคคลที่ทำให้สามารถบังคับบัญชาบุคคลอื่นได้นั้น แท้จริงแล้วอำนาจจะเกิดจากบุคคลใดบุคคลหนึ่งฝ่ายเดียวไม่ได้ หากแต่อำนาจจะต้องเกิดจาก ความสัมพันธ์ของบุคคล 2 ฝ่าย คือ ผู้ใช้อำนาจ (Agent) และผู้ถูกใช้อำนาจ หรือผู้ยอมรับอำนาจ (Targets) นั้น (Lawless, 1972) อำนาจนั้นเปรียบได้กับพลังงานในทางฟิสิกส์ (McCall and Simons, 1966) กล่าวคือ อำนาจโดยตัวมันเองเป็นสิ่งมองไม่เห็น แต่จะรู้เรื่องได้ก็ต่อเมื่อได้มีการใช้อำนาจขึ้นแล้ว กระบวนการใช้อำนาจจะเกิดขึ้นต่อเมื่อฝ่ายผู้ใช้อำนาจให้ผู้ถูกใช้อำนาจ "เปลี่ยน" พฤติกรรมบางอย่างหรือ "กระทำ" พฤติกรรมบางอย่างตามประสงค์ของผู้ใช้อำนาจ

รศสุคนธ์ พหลเทพ (2526) กล่าวว่า "อำนาจเปรียบเสมือนดาบสองคม" จึงมักจะถูกมองว่าเป็นสิ่งชั่วร้าย แต่เมื่อเร็ว ๆ นี้ มีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางว่า "อำนาจเป็นส่วนประกอบที่จำเป็นที่เกิเกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติขององค์การมากขึ้นทุกที" ซึ่งสมยศ นาวิการ และ พุสดี รุมาคม (2520) ได้อธิบายถึงเจตคติที่เกี่ยวกับอำนาจพอสรุปได้ดังนี้

อำนาจเป็นสิ่งชั่วร้าย (Power is Evil)

ผู้ที่ให้ข้อสังเกตว่า อำนาจเป็นสิ่งชั่วร้าย คือ Lord Action และยังคงกล่าวอีกว่า อำนาจสูงสุดจะเป็นสิ่งชั่วร้ายที่สุด ดังนั้นอำนาจควรถูกต่อต้าน การใช้อำนาจอย่างมีเล่ห์เหลี่ยม เป็นความมุ่งหมายที่น่ากลัวและชั่วร้าย ผู้ครองอำนาจมักจะหาประโยชน์จากผู้ใต้อำนาจ อำนาจ จะอยู่ในอ้อมมือของคนไม่กี่คน และคนเหล่านั้นจะมีอำนาจเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ในขณะที่ผู้มีอำนาจน้อย หรืออยู่ใต้อำนาจจะสูญเสียอำนาจมากขึ้นไปอีก จึงได้มีแนวโน้มที่จะต้องสู้กับอำนาจนั้น ๆ

อำนาจเป็นสิ่งที่ถูกซ่อนเร้น (Power is Obscured)

บุคคลมักซ่อนเร้นความต้องการอำนาจ จึงไม่ค่อยมีผู้พูด หรือเขียนเกี่ยวกับเรื่องของ อำนาจโดยเฉพาะ แต่จะเลี่ยงไปกล่าวถึงตัวที่แฝงความหมายในอำนาจเอาไว้ ผู้บริหารระดับสูง มักจะซ่อนเร้นอำนาจไว้โดยวิธีการต่าง ๆ แต่เมื่อไม่พอใจผู้อยู่ใต้อำนาจก็จะแสดงออกมา เช่น การไม่อนุมัติงาน การตัดเงินเดือน การไล่ออกจากงาน ฯลฯ เป็นต้น

อำนาจเป็นเรื่องธรรมชาติ (Power is Natural)

การยอมรับว่าอำนาจเป็นเรื่องธรรมชาติ ซึ่งเป็นลักษณะสำคัญอย่างหนึ่งขององค์การ ได้มีมากขึ้น ดังนั้น เทคนิคและกลยุทธ์ที่จะให้ได้มา ซึ่งอำนาจและการรักษาอำนาจที่มีอยู่เอาไว้ จึงกลายเป็นเรื่องที่มีความสำคัญขึ้นมา เจตคติที่ว่า อำนาจเป็นเรื่องธรรมชาติ ทำให้เห็นว่า โครงสร้างอำนาจเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับความร่วมมือของมนุษย์

อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าอำนาจจะถูกมองว่าเป็นสิ่งดีหรือไม่ก็ตาม องค์การโดยทั่วไปก็ หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจไปไม่พ้น เพราะอำนาจนั้นเป็นความจำเป็นอย่างหนึ่งสำหรับบริหารองค์การ

ความหมายของอำนาจ

อำนาจ(Power) เป็นคำที่มีรากศัพท์มาจากภาษาลาตินว่า "Potere" นักสังคมวิทยา นักจิตวิทยาสังคมและนักการศึกษา ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับอำนาจไว้ต่าง ๆ ดังนี้

Schein (1970) กล่าวว่า "อำนาจ หมายถึง ความสามารถของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งที่ทำให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มอื่นเปลี่ยนแปลงทางปฏิบัติ หรือวิถีชีวิตได้"

Scidenberg and Snowdosky (1967) กล่าวว่า "อำนาจ คือ ความสามารถ ของบุคคลที่จะมีอิทธิต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่นให้เป็นไปในทิศทางที่ตนต้องการ"

French and Raven (1968) กล่าวว่า "อำนาจ หมายถึง การเปลี่ยนแปลง พฤติกรรม ความคิด ทศนคติ จุดมุ่งหมาย ความต้องการ ค่านิยม และอื่น ๆ"

Mc Farland (1974) กล่าวว่า "อำนาจเป็นความสามารถในการมีอิทธิพลเหนือ การกระทำของบุคคลอื่น ๆ"

Luthans (1985) กล่าวว่า "อำนาจ คือ ความสามารถที่จะทำให้บุคคลหรือกลุ่ม บุคคลกระทำบางสิ่งบางอย่าง หรือเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่ง"

อรุณ รัชธรรม (2526) ให้นิยามไว้ว่า "อำนาจ หมายถึง พลังหรือความสามารถ ที่มีผลก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติ"

ดิน ปรัชญพฤทธิ์ (2530) สรุปไว้ว่า "อำนาจ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลหนึ่ง (ผู้มีอำนาจ) ในอันที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้อื่น (ผู้อยู่ใต้อำนาจ) ให้เบี่ยงเบนไปใน ทิศทางใดทิศทางหนึ่งเพื่อประโยชน์ของตนเองและของส่วนรวม"

ฉัฐนิภา คุปรัตน์ (2530) กล่าวว่า "อำนาจ คือ ความสามารถที่จะทำให้บุคคล หรือกลุ่มบุคคล ได้ทำบางสิ่งบางอย่าง หรือทำให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลเปลี่ยนแปลงไปในทิศทาง ที่ต้องการ"

สมยศ นาวิการ (2537) กล่าวว่า "อำนาจ คือ ความสามารถที่จะทำให้บุคคล อื่นกระทำบางสิ่งบางอย่างที่ผู้ทรงอำนาจต้องการให้กระทำ"

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า "อำนาจ คือ อิทธิพล หรือความสามารถของ บุคคล ที่ทำให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคล เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทศนคติ ค่านิยม ความคิดเห็น ความต้องการ หรือจุดมุ่งหมายไปในทิศทางที่ต้องการ"

ความสำคัญของอำนาจ

การบริหารองค์การในัจจุบันนี้ มีส่วนประกอบที่สำคัญหลายอย่างที่จะช่วยให้องค์การ นั้นดำรงอยู่ได้ ตลอดจนมีความเจริญก้าวหน้าและสามารถดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าประสงค์ ที่วางไว้ "อำนาจ" เป็นตัวกำหนดที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้กิจกรรมของคนประสานกัน เพื่อให้ เป็นองค์การที่มีประสิทธิภาพ ดังที่ Bierstedt (1950) ได้ให้เหตุผลว่า "อำนาจเป็นสิ่งแรก ที่จะประกันความคงอยู่ของกลุ่ม และทำให้บรรทัดฐานของกลุ่มมีผลบังคับใช้ ถ้าปราศจากอำนาจ

แล้วก็จะไม่มีองค์การและไม่มีความเป็นระเบียบ" อำนาจจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงาน เพราะการบริหารงานในองค์การต่าง ๆ นั้นจำเป็นจะต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นเป็นจำนวนมาก ซึ่งผู้นำจะต้องมีเทคนิคในการบริหารงาน หรือมีเทคนิคในการสั่งการให้คนทำงานลุล่วงไปด้วยดี จนบรรลุเป้าหมายหลักขององค์การหรือหน่วยงานนั้นๆ ฉะนั้นผู้นำจึงจำเป็นต้องมีอำนาจเพื่อควบคุมให้บุคคลอื่น เชื่อฟังและหรือปฏิบัติตามคำสั่ง

อรุณ รัชธรรม (2527) กล่าวว่า สิ่งที่สำคัญที่สุดต่อการดำรงอยู่ขององค์การ มิใช่ระบบสื่อสารที่ดีเลิศ หรือหลักมนุษยสัมพันธ์ หรือการเข้าร่วมในกิจกรรมของลูกจ้าง แต่คือ อำนาจ (Power) บุคคลใดอาจจะมีอำนาจหรืออำนาจหน้าที่เพียงอย่างเดียวอย่างหนึ่งก็ได้ แต่สำหรับตัวผู้ทำหน้าที่บริหารองค์การระดับต่าง ๆ แล้ว จะต้องมีความรู้ทั้งอำนาจหน้าที่และอำนาจเพราะ อำนาจเป็นพลังซ่อนเร้น (Latent Energy) ที่ช่วยให้บุคคลสามารถใช้อำนาจหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ

การมีอำนาจในตัวบุคคลควรอยู่ในระดับที่พอเหมาะต่ออำนาจหน้าที่ที่บุคคลนั้นมี เพราะ

1. มีอำนาจน้อยเกินไป ทำให้ผู้บริหารมีความอ่อนแอ เกิดความสับสน และล่าช้าในองค์การ
2. มีอำนาจมากเกินไป หรือไม่มีอำนาจหน้าที่แต่มีอำนาจ อาจเกิดการก้าวท้าวในหน้าที่การงาน เกิดการกระทำที่ขัดกับการยอมรับเป็นการผิดประเพณี ญะระเบียบหรือกฎหมายเป็นต้นเหตุของความขัดแย้ง

ดังนั้น อำนาจจึงเปรียบเสมือนยึดโครงสร้าง และกิจกรรมขององค์การเข้าไว้ด้วยกัน "เมื่อผู้นำจำเป็นต้องใช้พลังอำนาจอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้กลุ่มได้บรรลุวัตถุประสงค์ ผู้นำควรจะรู้จักแบบของพลังอำนาจและที่มาของอำนาจ" (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2525)

แหล่งที่มาและประเภทของอำนาจ

แหล่งอำนาจ (Sources of Power) หมายถึง คุณสมบัติของบุคคลหรือสิ่งที่บุคคลมีอยู่ เป็นเจ้าของอยู่ เช่น บุคลิกลักษณะ เกียรติยศ ชื่อเสียง ความรู้ ฯลฯ ซึ่งบุคคลสามารถใช้เพื่อสร้างอำนาจแก่ตน แหล่งอำนาจเป็นปัจจัยหนึ่งในหลายปัจจัยที่ทำให้เกิดอำนาจ เมื่อบุคคลได้สะสมหรือได้รับอำนาจจากแหล่งต่าง ๆ ไว้มากพอ ก็หมายความว่าบุคคลนั้นพร้อมที่จะมีอำนาจ

แต่ยังไม่มีเพราะการจะมีอำนาจหรือไม่ ย่อมขึ้นอยู่กับ การยอมรับของผู้ถูกใช้อำนาจ นอกจากนี้ยังขึ้นอยู่กับสถานการณ์ การใช้อำนาจที่ไม่ถูกต้องเหมาะสมย่อมไม่เกิดอำนาจ

ดังนั้น การสร้างอำนาจจะต้องรู้จักเลือกบรรยากาศที่เหมาะสม ผู้ใช้ต้องมีความสามารถในการ "เลือก" คือต้องเลือกให้สอดคล้องกันทั้ง 2 ทาง คือ ประการที่ 1 เลือกแหล่งอำนาจให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ประการที่ 2 เลือกสถานการณ์ให้เหมาะสมกับแหล่งอำนาจที่มีอยู่ ถึงแม้ว่าอำนาจจะเกิดได้จากปัจจัยหลายอย่างดังกล่าวมาแล้ว เช่น (1) แหล่งอำนาจ (2) การยอมรับของผู้ถูกใช้อำนาจ (3) สถานการณ์ แต่แหล่งของอำนาจก็มีความสำคัญเป็นอันดับแรก กับเป็นหัวใจที่ทำให้เกิดอำนาจ (รสสุคนธ์ พหลเทพ, 2526)

แหล่งที่มาของอำนาจ

เสาวลักษณ์ พัวพัฒนกุล (2534) สรุปไว้ว่า แหล่งที่มาของอำนาจ (Sources of Power) และฐานอำนาจ (Base of Power) มีความหมายเหมือนกันสามารถใช้แทนกันได้ คือ ฐานอำนาจ เป็นคุณลักษณะ ทรัพย์สิน หรือทรัพยากรที่บุคคลครอบครองอยู่ ซึ่งรับรู้ได้และเป็นที่ต้องการของบุคคลอีกคนหนึ่งที่มีครอบครองสิ่งนั้นต้องการมีอิทธิพลเหนือ ส่วนแหล่งอำนาจ เป็นการกล่าวถึงคุณลักษณะ ทรัพย์สิน หรือทรัพยากรที่มีอยู่ทั่ว ๆ ไปในสังคม หรือในองค์กร เช่น ความดึงดูดใจ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ บุคลิกภาพ เป็นต้น

แหล่งที่มาของอำนาจ (Sources of Power) หรือฐานอำนาจ (Base of Power) นั้น มีที่มามากมายแตกต่างกันไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมของแต่ละท้องถิ่นเป็นสำคัญ ถ้าจะจำแนกแหล่งที่มาของอำนาจทั้งหมดแล้ว น่าจะมีพื้นฐานของแหล่งที่มา 2 แหล่งใหญ่ ๆ ด้วยกัน ดังที่ Schermerhorn (1991) ได้กล่าวถึงอำนาจของผู้บริหารในองค์กรไว้ว่า มีที่มาจาก 2 ทาง คือ จากองค์กรเรียกว่า "อำนาจโดยตำแหน่ง" กับมาจากบุคคลเรียกว่า "อำนาจส่วนบุคคล" โดยอธิบายความหมายของอำนาจทั้งสองไว้ว่า

1. อำนาจโดยตำแหน่ง (Position Power) เป็นอำนาจของผู้บริหารที่มีฐานอำนาจจากการดำรงตำแหน่งในองค์กร คือ อำนาจการให้สิ่งตอบแทน อำนาจการบังคับและอำนาจตามกฎหมาย

2. อำนาจส่วนบุคคล (Personal Power) เป็นอำนาจของผู้บริหารที่มาจากอำนาจความเชี่ยวชาญ และอำนาจอ้างอิง

ระหว่าง "อำนาจโดยตำแหน่ง" และ "อำนาจส่วนบุคคล" อำนาจแบบใดจะดี หรือนำมาใช้มากกว่ากัน มีนักวิชาการหลายฝ่ายได้แสดงทัศนะไว้ดังนี้

อรุณ รักธรรม (2527) กล่าวว่า "อำนาจ" ในทางการบริหารมีใช้อยู่ด้วยกัน 2 คำ คือ

1. อำนาจภายนอก หมายถึง อำนาจการปฏิบัติงานในหน้าที่ อำนาจนี้ขึ้นอยู่กับหน้าที่ของผู้ทำงานในตำแหน่งนั้น อาจเกิดขึ้นโดยกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน การวินิจฉัยสั่งการของผู้ดำรงตำแหน่ง และเพื่อที่จะให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ เมื่อบุคคลผู้ดำรงตำแหน่งหมดหน้าที่ไปอำนาจดังกล่าวก็จะหมดตามไปด้วย

2. อำนาจภายใน หมายถึง อำนาจแฝงที่มีอยู่ภายในบุคคลนั่นเอง หรืออาจจะกล่าวได้ว่า "อำนาจภายใน" เป็น "สิทธิอำนาจ" ซึ่งเป็นสมบัติส่วนตัวของบุคคลนั้นตลอดไป ไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใด หรือแม้จะทำหน้าที่เป็นประชาชนธรรมดา ดังนั้น โดยทั่วไปอำนาจภายใน ย่อมหมายถึงอำนาจเสริมสร้างอำนาจที่เรียกว่า "อำนาจภายนอก" ให้มากขึ้น

Etzioni (quoted in Hersey and Blanchard 1982) "คนส่วนมากนิยมที่จะเหยียดอำนาจส่วนตัว (Personal Power) ว่าเป็นสิ่งสำคัญที่สุด แต่ขณะเดียวกันอำนาจหน้าที่ก็อาจจะมีค่าสำคัญมากเช่นกัน สถานการณ์ที่ดีที่สุดสำหรับหัวหน้างานคือ ควรจะมีทั้งอำนาจหน้าที่จากหน่วยงาน และอิทธิพลส่วนตัวอยู่ด้วย"

Machiavelli and Etzioni (quoted in Hensey and Blanchard 1982) มีความเห็นตรงกันว่า

เป็นการดีที่ได้ทั้งน้ำใจและความเกรงกลัว ความสัมพันธ์ที่อาศัยความรักแต่อย่างเดียว ย่อมไม่แน่นอนหรือบังคับบัญชาไม่ได้ จะสูญหายไปได้ง่ายถ้าหากปราศจากความเกรงกลัวอยู่ด้วยหรืออีกนัยหนึ่งก็คือ Machivelli ได้โต้แย้งถึงความสัมพันธ์ที่อาศัยความเกรงกลัว ดูเหมือนว่าจะยืนนานกว่าเรื่องความรักส่วนตัวที่จะบังคับได้แน่นอน บางครั้งในการแสวงหาความร่วมมืออย่างรวดเร็วเพราะเวลาจำกัด เราจะต้องใช้เวลานานพอสมควร ในการสร้างความรักและแสวงหาความร่วมมือ จึงจำเป็นต้องใช้อำนาจหน้าที่บังคับอย่างรวดเร็ว ให้นั้นเวลาที่กำหนด เช่น ทหาร ดำรวจ เป็นต้น อย่างไรก็ตามเขายังให้ความเห็นว่า

ความเกรงกลัวมิใช่นำมาซึ่งความเกลียดชัง แต่การเกลียดชังจะนำมาซึ่งพฤติกรรมในการ "แก้ม้วน" ทำลายล้าง (Undermining) และความพยายามที่จะล้มล้าง (Overtrow)

Richman and Farmer (1977) กล่าวถึง การใช้อำนาจในสถาบันวิชาการไว้ว่า " ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะผู้นำของสถาบันวิชา นั้น ควรจะใช้อำนาจส่วนตัวมากกว่า อำนาจหน้าที่ เพราะสถาบันวิชาการมีลักษณะแตกต่างจากองค์กรอื่นตรงที่ประกอบด้วยบุคคลที่เป็น บัญชาคน อำนาจหน้าที่ควรจะเป็นอำนาจรอง หรืออำนาจเสริมเพื่อเป็นแนวทางเท่านั้น "

จากทัศนะดังกล่าว สรุปได้ว่า อำนาจนั้นมิใช่จำกัดและมีความสำคัญอยู่เฉพาะอำนาจ หน้าที่ (Authority) หรืออำนาจที่เป็นทางการเท่านั้น อำนาจส่วนตัว ก็มีความสำคัญไม่ยิ่ง หย่อนไปกว่ากัน โดยเฉพาะในสถาบันวิชาการ อำนาจที่มีความสำคัญมาก คือ อำนาจส่วนตัว และปัจจัยเกี่ยวกับสถานการณ์

ประเภทของอำนาจ

การจัดแบ่งประเภทของอำนาจ นั้น นักวิชาการได้แสดงทัศนะไว้กันอย่างหลากหลาย ในที่นี้จะขอนำมากล่าวเฉพาะ ที่มีการยอมรับ และนำมาใช้อ้างอิงกันอย่างกว้างขวางพอสังเขป ดังนี้

Weber (อ้างถึงใน ชัยอนันต์ สมุทรวณิช, 2523) เห็นว่า ผู้นำอาจอ้างอำนาจ ความชอบธรรมในการปกครองได้ 3 ทางด้วยกัน คือ

1. การอ้างหรืออาศัยประเพณี (Tradition) เป็นที่มาแห่งอำนาจในการปกครอง ความชอบธรรมขึ้นอยู่กับความเชื่อมั่นที่ประชาชนยึดถือในความศักดิ์สิทธิ์ ของประเพณีที่มีมาช้านาน และจำเป็นในการเชื่อฟัง ผู้ปกครองที่ใช้อำนาจประเพณีที่มีมา เช่น ประเพณีการปกครองแบบ สมบูรณาญาสิทธิราช เป็นต้น

2. การอาศัยคุณลักษณะพิเศษส่วนบุคคลของผู้นำ ที่เรียกว่า "บารมี (Charisma) ผู้นำสามารถปกครองคนในสังคมได้เพราะเป็นผู้มีคุณลักษณะพิเศษมีความสามารถพิเศษเหนือบุคคลธรรมดา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความสามารถที่จะถ่ายทอดความรู้สึกไปสู่ประชาชนเหมือนหนึ่งว่า เขากำลังนำประชาชนไปสู่จุดหมายยิ่งใหญ่ ที่ไม่ใช่ผลประโยชน์ แต่เป็นผลประโยชน์ของชาติ ซึ่งทำให้ประชาชนมีความนิยมชมชอบ รักใคร่ จงรักภักดี เกรงกลัว อยากรับแบบผู้นำ และ

เคารพเชื่อฟังผู้นำ

3. การอาศัยกฎหมาย (Legal Authority) ในกรณีนี้ ความชอบธรรมในการปกครองเกิดจากความเชื่อที่ว่าอำนาจควรใช้กฎหมายซึ่งเป็นหลักการที่ประกอบด้วยเหตุผล และใช้บังคับแก่ทุกคนอย่างเสมอภาค ในหนังสือ "The Theory of Economic and Social Organization" ซึ่งแปลมาจากต้นฉบับซึ่งเป็นภาษาเยอรมัน Weber เสนอความคิดว่า ระบบราชการเป็นองค์การที่อาศัยกฎหมายเป็นที่มาของอำนาจ

Peabody (อ้างถึงใน อรุณ รักธรรม, 2525) ได้จัดแบ่งกลุ่มฐานอำนาจออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. ฐานอำนาจที่เป็นกฎหมาย (Legitimacy) ขอบบังคับหรือกฎเกณฑ์กำหนดอำนาจให้แก่ตำแหน่งงานนั้น ๆ เป็นอำนาจที่จะออกคำสั่งและทำให้เกิดการเชื่อฟัง

2. ฐานอำนาจตามตำแหน่ง (Position) ในแต่ละองค์การ ย่อมจะมีการแบ่งสายงานการบังคับบัญชา (Hierarchy) ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทราบได้ทันทีว่าขึ้นตรงต่อใคร และใครมีอำนาจที่จะสั่งการได้ใครเป็นผู้มีอำนาจในการให้รางวัลหรือลงโทษ บุคคลที่อยู่ในตำแหน่งที่สามารถจะคลบคลานสิ่งปรารถนาของผู้ใต้บังคับบัญชา จัดให้เป็นผู้ใช้อำนาจในแง่นี้ด้วย

3. ฐานอำนาจอยู่ที่ตัวบุคคล (Person) เป็นลักษณะที่เป็นตัวของตัวเองอาจเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นคนดีมีคุณธรรม คนอื่น ๆ จึงให้ความเคารพทนมอบและนับถือ จัดเป็นอำนาจบารมีที่มีเฉพาะเป็นคน ๆ เท่านั้น

4. ฐานอำนาจอยู่ที่ความสามารถเฉพาะบุคคล (Competence) ไม่จำกัดเฉพาะที่สายการบังคับบัญชาแต่อย่างใด เช่น ที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญ

Luthans (1985) อธิบายว่า นักสังคมวิทยาและนักจิตวิทยาสังคม ได้ใช้เวลาหลายปีให้แก่การจัดและจำแนกแหล่งต่าง ๆ ของอำนาจ แหล่งของอำนาจเป็นที่ยอมรับ และนำไปศึกษาวิจัยกันอย่างกว้างขวางที่สุด ได้แก่ของ French และ Raven, Etzioni, และ McClelland การอภิปรายเกี่ยวกับอำนาจมักจะเริ่มต้นและจบลงด้วยแหล่งของอำนาจ ของ French และ Raven ซึ่งเรียกว่า ฐานอำนาจ (Base of Power) ดังที่ French และ Raven (1959) ได้ประมวลฐานอำนาจและแบ่งเป็น 5 ประเภท ได้แก่

1. อำนาจการให้รางวัลหรือพลังอำนาจผลตอบแทน (Reward Power) เกิดจากความสามารถของผู้บริหาร ที่จะให้รางวัลตอบแทนบุคคลอื่น สำหรับความสำเร็จของงาน และ

เชื่อว่าการยอมปฏิบัติตามจะนำไปสู่การให้รางวัลด้วยวิธีการขึ้นเงินเดือน ค่าจ้าง การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือการยกย่องสรรเสริญ

2. อำนาจจากการบังคับ หรือพลังอำนาจให้คุณให้โทษ (Coercive Power) เกิดจากความกลัวผู้บริหารที่มีพลังอำนาจสูง หรือที่สามารถให้คุณให้โทษสูง สามารถทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชายอมปฏิบัติตามเพื่อหลีกเลี่ยงการลงโทษตามกฎหมายเกณฑ์หรือระเบียบวินัย เช่น การว่ากล่าวตักเตือน ภาคทัณฑ์ หรือไล่ออก

3. อำนาจตามกฎหมาย หรือพลังอำนาจชอบธรรม (Legitimate Power) เกิดจากตำแหน่งที่ผู้บริหารครองอยู่ตามปกติ ถ้ามีตำแหน่งสูงขึ้นเท่าใดพลังอำนาจตามกฎหมายก็มากขึ้นเท่านั้น ผู้บริหารที่มีพลังอำนาจตามกฎหมายมาก สามารถมีอิทธิพลต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาฟังปฏิบัติตามเพื่อมิให้เป็นการละเมิดต่อกฎหมาย

4. อำนาจอ้างอิง (Referent Power) เกิดจากคุณลักษณะพิเศษของผู้บริหารเป็นพลังอำนาจที่ทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเอาแบบอย่างพฤติกรรม ผู้บริหารที่มีพลังอำนาจอ้างอิงหรือพลังอำนาจบารมีสูงจะเป็นที่รักใคร่นับถือของบุคคลอื่นอันเนื่องมาจาก บุคลิกลักษณะ การขอพบ การนับถือยกย่อง ซึ่งมีอิทธิพลต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

5. อำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert Power) เกิดจากผู้บริหารที่มีความเชี่ยวชาญ มีทักษะและความรู้ จะได้รับการยอมรับนับถือสิ่งเหล่านี้ทำให้มีอิทธิพลต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารที่มีพลังอำนาจความเชี่ยวชาญ ที่ทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชายอมกระทำตาม เพราะเชื่อว่าผู้นั้นมีความสามารถเหนือตน

Luthans (1985) ได้อธิบายมูลฐานอำนาจทั้ง 5 ประเภท ดังนี้

1. อำนาจการให้รางวัล (Reward Power)

แหล่งของอำนาจประเภทนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถและทรัพยากรของบุคคลที่จะให้สิ่งที่เป็นคุณค่าแก่ผู้อื่น กล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่าเป้าหมายของอำนาจประเภทนี้ต้องเห็นในคุณค่าของสิ่งที่เป็นคุณค่าที่นำไป

ในบริบทขององค์การ (Organizational Context) ผู้บริหารจะมีศักยภาพอย่างมากมายที่จะให้สิ่งที่เป็นคุณค่าได้ เช่น การเลื่อนขึ้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง มอบหมายงานที่อำนวยความสะดวกให้เครื่องมือใหม่ ยกย่องชมเชย ให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feed back) ฯลฯ โดยเงื่อนไขเชิงปฏิบัติ (Operant Terms) อำนาจประเภทนี้ หมายถึงว่า ผู้บริหารมีอำนาจที่

จะบริหารด้วยการเสริมแรงทางบวก ส่วนเงื่อนไขที่คาดหวัง (Expectancy Terms) หมายถึง บุคคลที่มีอำนาจจะให้สิ่งที่พึงประสงค์และผู้อื่นรับรู้ในความสามารถดังกล่าว เพื่อทำความเข้าใจถึงแหล่งของอำนาจประเภทนี้ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ก็ต้องย้อนกลับไปยังประเด็นสำคัญที่ว่า ถ้าผู้บริหารคิดว่าเขาได้ให้ในสิ่งที่เป็นคนหรือผลประโยชน์ แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เห็นในคุณค่าของสิ่งที่ให้นั้นก็แสดงว่า ผู้บริหารไม่มีอำนาจการให้สิ่งที่เป็นคนก็แท้จริง ในทางกลับกันผู้บริหารอาจจะไม่ได้คิดว่าสิ่งที่ให้ไปเป็นสิ่งที่ให้คุณ (เช่น การฟังข้อคิดเห็น หรือโอดครวญอย่างสงบ) แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจว่าเป็นการให้ (เพราะผู้บริหารตั้งใจฟังความเดือดร้อนของเขาอย่างสนใจ ผู้บริหารก็จะมีอำนาจการให้สิ่งที่เป็นคนโดยไม่รู้ตัว

2. อำนาจจากการบังคับ (Coercive Power)

แหล่งของอำนาจประเภทนี้อยู่บนพื้นฐานของความกลัว ผู้ที่มีอำนาจการบังคับจะมีความสามารถที่จะลงโทษผู้อื่น หรือทำให้ผู้อื่นได้รับความเจ็บปวดเสียหาย หรือ อย่างน้อยที่สุดก็ทำให้ผู้อื่นเชื่อว่า จะลงเอยด้วยการลงโทษ หรือประสบความเสียหาย รูปแบบของอำนาจประเภทนี้ทำให้คนทั่วไปเห็นว่าเป็นอำนาจทางลบ ดังที่ David Kipnis กล่าวไว้ในหนังสือ ผู้กุมอำนาจ (The Powerholders) ว่า "มูลฐานของอำนาจทั้งหมดที่มีใช้กับมนุษย์นั้น อำนาจทำให้ผู้อื่นเจ็บปวดได้ถูกนำมาใช้บ่อยครั้งที่สุด ถูกสาบแช่งมากที่สุด และควบคุมได้ยากที่สุด"

โดยทั่วไปมีความคิดอย่างสามัญว่า อำนาจการบังคับจะอยู่ในรูปของการใช้กำลังกายหรืออาวุธ แต่ก็อาจจะเกิดขึ้นได้ในรูปแบบอื่น ๆ ด้วย ซึ่ง Kipnis เสนอว่า "บุคคลแสดงอำนาจการบังคับ ด้วยการใส่ร่างกายที่แข็งแรงกว่าเสมอ ความคล่องแคล่วในการดำน้ำ หรือความสามารถในการทำให้ผู้อื่นอารมณ์เสีย มูลฐานเหล่านี้ จะทำให้บุคคลเกิดความเดือดร้อนเจ็บปวดทางกาย หวาดกลัว รู้สึกขายหน้าหรือสูญเสียความรัก

ในบริบทขององค์การ มีบ่อยครั้งที่ผู้บริหารใช้อำนาจการบังคับโดยการไล่ออกลดตำแหน่ง หรือตัดเงินเดือน แม้ว่าจะได้มีความพยายามในการจัดอำนาจประเภทนี้ เป็นเวลาหลายปีมาแล้วก็ตาม ผู้บริหารสามารถทำให้เกิดผลในการให้โทษแก่คนงานได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม เงื่อนไขในเชิงปฏิบัติ หมายความว่า บุคคลมีอำนาจที่จะเป็นผู้ลงโทษหรือให้การเสริมแรงที่ไม่พึงประสงค์ ส่วนทางความคาดหวังก็หมายความว่า อำนาจจะเกิดจากการที่อีกฝ่ายหนึ่งคาดว่าจะได้รับโทษถ้าหากเขาไม่ทำตามผู้ใช้อำนาจ เช่น ความกลัวกับการไม่ทำตามกฎข้อบังคับหรือนโยบายขององค์การ และความกลัวนี้เองทำให้ทุกคนมาทำงานตรงเวลา และ

ทุกครั้งที่เจ้านายผ่านมาตรวจก็จะดูว่ามีงานยุ่งมาก

3. อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) แหล่งของอำนาจประเภทนี้จะเกิดขึ้นจากคุณค่าภายในของคนซึ่งให้สิทธิ์อันชอบธรรมแก่ผู้ที่เป็นตัวแทน และให้มีอิทธิพลเหนือพวกเขาได้ คนเหล่านั้นมีความรู้สึกว่าเขามีภาระที่จะต้องยอมรับอำนาจประเภทนี้ เกือบจะกล่าวได้ว่าอำนาจอันชอบธรรมเป็นสิ่งเดียวกับอำนาจหน้าที่ และจัดอยู่ในกลุ่มเดียวหรือกลุ่มใกล้เคียงกับอำนาจการให้รางวัลกับอำนาจจากการบังคับ เพราะว่าผู้ที่อยู่ในตำแหน่งอันชอบธรรมย่อมให้สิ่งที่เป็นคนและให้โทษได้ อย่างไรก็ตามอำนาจอันชอบธรรมก็ไม่ใช่อำนาจทั้งสองประเภทนั้น เนื่องจากอำนาจตามกฎหมายนี้ขึ้นอยู่กับตำแหน่ง หรือบทบาทที่ผู้นั้นดำรงอยู่โดยไม่สัมพันธ์กับผู้อื่น

อำนาจอันชอบธรรมมาจากแหล่งสำคัญ 3 แหล่ง คือ

แหล่งที่หนึ่ง มาจากค่านิยมทางวัฒนธรรมสังคม องค์กร หรือกลุ่มคนที่ยอมรับกันว่ามันเป็นที่ถูกต้องที่ควร เช่น บางสังคมยอมรับความเป็นผู้มีอาวุโส คุณลักษณะทางกาย เพศ หรืออาชีพ

ในบริบทขององค์กร โดยปกติผู้บริหารจะมีอำนาจอันชอบธรรมเพราะคนงานเชื่อในคุณค่าของสิทธิส่วนบุคคลตามกฎหมายและลำดับตำแหน่งที่สูงกว่าย่อมมีอำนาจเหนือผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่ต่ำกว่า

แหล่งที่สอง บุคคลสามารถได้รับอำนาจอันชอบธรรมจากการยอมรับในโครงสร้างทางสังคม บางสังคมมีการยอมรับในชั้นในองค์กรหรือครอบครัวก็มีการยอมรับในโครงสร้างทางสังคมด้วย ซึ่งเป็นการให้อำนาจอันชอบธรรม เช่น เมื่อลูกจ้างยอมรับการจ้างจากบริษัทพวกเขาก็จะเข้าสู่ข่ายของการยอมรับในลำดับ ตามโครงสร้างและอำนาจของผู้บริหารของเขา

แหล่งที่สาม อำนาจอันชอบธรรมอาจจะมาจากการที่บุคคล หรือกลุ่มคนที่เป็นเจ้าของอำนาจ มอบหมายให้แก่ตัวแทนหรือผู้ดำเนินการแทน เช่น ผู้แทนราษฎร ประธานที่ประชุม กรรมการในคณะกรรมการบริหาร เป็นต้น

รูปแบบต่าง ๆ ของอำนาจอันชอบธรรมแต่ละอย่างล้วนทำให้เกิดการยอมรับและมีอิทธิพลได้ แต่ในทางปฏิบัติก็มีบ่อยครั้งที่เกิดปัญหาในความสับสน หรือไม่ยอมรับเกี่ยวกับช่วงระยะ (Rang) หรือขอบข่าย (Scope) ของอำนาจ

4. อำนาจอ้างอิง (Referent Power)

อำนาจชนิดนี้มาจากความประสงค์ของผู้อื่นที่จะเป็นพวกเดียวกับตัวแทน หรือผู้มีอำนาจโดยไม่คำนึงถึงผลที่จะได้รับ คนทั่วไปมักจะยอมตามอำนาจของผู้อื่น เพราะเขาเป็น คนรุกราม น่าคบหา หรือบุคคลใกล้ชิดส่วนตัวอื่น ๆ

นักโฆษณาใช้ประโยชน์จากอำนาจประเภทนี้โดยอาศัยผู้มีชื่อเสียงมาโฆษณา เช่น ดาราภาพยนตร์ หรือนักกีฬาอาชีพ ผู้ซึ่งส่วนมากอยากเป็นพวกเดียวกับคนที่ชื่อเสียง และยอมตามอำนาจของเขาด้วยการซื้อผลิตภัณฑ์ การโฆษณาโดยอาศัยอำนาจอ้างอิงนี้ช่วงเวลามีความสำคัญมาก จะใช้อ้างอิงได้เฉพาะช่วงเวลาที่ผู้ที่มีชื่อเสียงอยู่เท่านั้น เช่น นักฟุตบอลในฤดูกาลแข่งขัน ทั้งนี้เพราะเขาปรากฏตัวอยู่บ่อย ๆ

ภายในองค์กร อำนาจอ้างอิงจะแตกต่างจากอำนาจประเภทอื่นที่กล่าวแล้วเป็น อย่างมาก ผู้บริหารที่มีอำนาจอ้างอิงจะดึงดูดใจผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้เกิดความต้องการเป็นพวกเดียวกับเขา โดยไม่คำนึงว่าภายหน้านั้นผู้บริหารจะสามารถให้ผลประโยชน์ หรือมีความชอบธรรมหรือไม่ กล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า ผู้บริหารที่มีอำนาจอ้างอิงเป็นบุคคลที่มีเสน่ห์ในสายตาของผู้ใต้บังคับบัญชา

5. อำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert Power)

อำนาจสุดท้ายที่ French and Raven อธิบายไว้จะอยู่บนพื้นฐานของขอบเขต ที่ผู้ต้องการสร้างอำนาจนั้นมีความรู้และความชำนาญ ผู้เชี่ยวชาญจะเป็นที่รับรู้กันว่ามีรู้ความ เข้าใจเฉพาะพื้นที่บางกรณีบางประเภท แหล่งของอำนาจทั้งหมดขึ้นอยู่กับ การรับรู้ของเป้าหมาย แต่อำนาจความเชี่ยวชาญจะต้องมีมากกว่าอำนาจประเภทอื่น ๆ กล่าวคือ ก่อนที่อำนาจความ- เชี่ยวชาญจะได้รับการยอมรับ เป้าหมายจะต้องรับรู้เสียก่อนว่าผู้ที่มีความน่าเชื่อถือ ไว้วางใจ ได้ มีความสัมพันธ์เป็นพวกเดียวกัน

ความน่าเชื่อถืออาจมาจากการมีประกาศนียบัตรหรือปริญญาบัตรเป็นเครื่องแสดงว่า คนผู้นั้นต้องรู้แน่ในสิ่งที่เขากำลังกล่าวถึงและสามารถแสดงความรู้ที่ออกมาได้ เช่น โค้ชฟุตบอล แบบใหม่ พวกนั้นย่อมฟังอย่างจดจ่อ เพราะยอมรับในอำนาจความเชี่ยวชาญของโค้ช

ในส่วน Etzioni (quoted in Luthans, 1985) นั้น ได้วิเคราะห์อำนาจใน องค์กรจากองค์ประกอบ 2 อย่างคือ (1) ประเภทของอำนาจ (The Type of Power) ที่องค์กรและผู้บริหารพยายามใช้เพื่อมีอิทธิพลเหนือสมาชิกในองค์กรและ (2) ประเภทของ

การเข้าไปเกี่ยวข้อง (The Type of Involment) ซึ่งองค์การและผู้บริหารคาดหวังให้มี และพยายามสร้างขึ้นในมวลสมาชิกขององค์การ

Etzioni มีความเห็นว่า อำนาจ 3 ประเภทนี้เหมาะสมที่สุดกับองค์การ คือ

1. แบบบังคับ (Coercive) อำนาจประเภทนี้เป็นอำนาจที่ใช้บังคับสมาชิกของ องค์การให้ทำตามวิถีทางที่กำหนด ซึ่งคล้ายคลึงมากกับอำนาจการบังคับของ French and Raven องค์การที่ใช้อำนาจนี้ เช่น เรือรบ

2. แบบอรรถประโยชน์ (Utilitarian) เป็นอำนาจประเภทที่ให้สิ่งที่เป็นคุณค่า ผู้ได้บังคับบัญชาต้องทำงานตามที่ได้รับคำสั่งหวังเพื่อสิ่งที่เป็นคุณค่า ส่วนใหญ่แล้วองค์การทางธุรกิจ จะดำเนินไปภายใต้อำนาจประเภทนี้

3. แบบคุณธรรม (Normative) ภายใต้อำนาจประเภทนี้ สมาชิกขององค์การ เชื่อฟัง เพราะว่าพวกเขาต้องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีความสอดคล้องกับอำนาจอ้างอิง ของ French and Raven ตัวอย่าง คือ องค์การทางศาสนา

อำนาจทั้งสามประเภทที่จำแนกแล้วนั้น ประสิทธิภาพของแหล่งอำนาจเหล่านี้ขึ้นอยู่กับ ประเภทของการเข้าไปเกี่ยวข้องของสมาชิก ซึ่งการเข้าไปเกี่ยวข้องของสมาชิกนี้แบ่งได้สาม แบบ คือ

1. แบบคนแปลกหน้า (Alienation) สมาชิกขององค์การเข้ามาเกี่ยวข้องโดยไม่เต็มใจ ถูกบังคับหรือด้วยความรู้สึกเป็นปฏิปักษ์

2. แบบที่คิดถึงผลได้ผลเสีย (Calculative) สมาชิกขององค์การมีเจตคติในทางแสวงหาผลเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว

3. แบบมุ่งจริยธรรม (Moral) บุคคลเข้าไปเกี่ยวข้องกับองค์การโดยเห็นคุณค่าในการดำเนินงานขององค์การ สมาชิกมีความรู้สึกทางบวกกับองค์การ

ลักษณะสัมพันธ์กันของประเภทของอำนาจและการเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องสามารถแสดง ได้ดังภาพที่ 1 ดังนี้

ภาพที่ 1 แสดงลักษณะสัมพันธ์กันของประเภทของอำนาจและการเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้อง

		ประเภทของอำนาจ		
		แบบบังคับ	แบบอรรถประโยชน์	แบบคุณธรรม
ประเภทของการเข้าไปเกี่ยวข้อง	แบบคนแปลกหน้า	●		
	แบบคิดถึงผลประโยชน์เสีย		●	
	แบบมุ่งจริยธรรม			●

● หมายถึงประเภทที่สำคัญ (A Predcminant Type)

ที่มา : Luthans, Fred. Organization Behavior. 4th ed. Singapore : McGraw - Hill by Tiem Wah Press Pte, Ltd., 1985. P.462

จากภาพที่ 1 ซึ่งประกอบด้วยอำนาจ 3 ประเภท และประเภทของการเข้าไปเกี่ยวข้อง 3 ประการ แสดงถึงสัมพันธ์ภาพในองค์การ 9 แบบ

Etzioni อธิบายว่า องค์การส่วนมากโดยทั่วไปแล้ว ประเภทของอำนาจกับประเภทของการเข้าไปเกี่ยวข้องมักมีลักษณะจับเป็นคู่ ตัวอย่างเช่น ลูกหรือเรือ่นจำเป็นองค์การแบบการใช้อำนาจบังคับ (Coercive) แนวโน้มมีสมาชิกแบบแปลกหน้า (Alienation) ซึ่งไม่ยอมอยู่เป็นสมาชิกแต่ถูกบังคับให้เป็นสมาชิก องค์การทางธุรกิจ เป็นองค์การแบบอรรถประโยชน์ (Utilitarian) แนวโน้มจะมีสมาชิกที่คิดถึงแต่ทางได้ทางเสีย (Calculative) ซึ่งหวังผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ สำหรับการปฏิบัติงานของเขาเป็นประการแรก และองค์การศาสนาเป็นองค์การแบบคุณธรรม (Normative) แนวโน้มจะมีสมาชิกที่เป็นผู้ปรารถนาที่จะอยู่ เพราะเห็นคุณค่าในเป้าหมายขององค์การและชอบที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นไปตามจริยธรรม (Moral) และเขาชี้ให้เห็นว่าถ้าจะให้การบริหารประสบผลมีประสิทธิภาพแล้ว ผู้บริหารไม่ควรทำอะไรที่แตกแยก

จากที่กล่าวนี้ กล่าวคือถ้าสภาพแวดล้อมขององค์การแบบใด สมาชิกในองค์การมีลักษณะการเข้าไปเกี่ยวข้องกับแบบใด ก็ควรจะบริหารแบบนั้น ไม่ควรจะไปใช้อำนาจแบบอื่น ตัวอย่างเช่น ผู้จัดการของบริษัทซึ่งยอมมีลูกจ้างมีลักษณะแบบคิดแต่ทางได้ทางเสีย (Calculative) คือ พยายามหาผลประโยชน์ส่วนตนแล้วไม่ควรจะใช้อำนาจแบบบังคับ (Coercive) เพราะถ้าใช้อำนาจแบบบังคับ เช่นในคุกแล้วลูกจ้างก็ยอมจะไม่พอใจ อาจจะลดการผลิตหรือไม่ก็อาจจะลาออก และถ้าสมมติว่าผู้จัดการบริษัทจะใช้อำนาจแบบคุณธรรม (Normative) อย่างในทางองค์การศาสนาก็ยอมเป็นไปไม่ได้ ลูกจ้างก็อาจจะไม่สนใจหรืออาจจะไม่ทำอะไรเลย

Etzioni ได้สรุปว่า ผู้บริหารองค์การแบบใดก็ควรจะดูว่าสมาชิกมีแบบของการเข้าไปเกี่ยวข้องกับแบบใดก็ควรจะใช้อำนาจให้ถูกต้อง สอดคล้องกับทัศนคติของสมาชิกที่เข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับแบบนั้น การบริหารจึงจะมีประสิทธิภาพ

ในขณะที่ French and Raven กับ Etzioni สนใจความเคลื่อนไหวของด้านพฤติกรรมองค์การนั้น McClelland (quoted in Luthans, 1985) สนใจศึกษาด้านผลกระทบของแรงจูงใจที่จะมีอำนาจในองค์การและเขาเชื่อว่ามีอำนาจที่สำคัญอยู่ 2 ประเภท คือ เป็นแบบไม่พึงประสงค์หรือแบบลบ (Negative) ประเภทหนึ่ง กับแบบที่พึงประสงค์หรือแบบบวก (Positive) อีกประเภทหนึ่ง

อำนาจที่ไม่พึงประสงค์นี้ได้มีการกล่าวขานมานานปีแล้ว มักใช้คำว่า "กระหายอำนาจ" (power-hungry) เป็นคำสะท้อนถึงความรู้สึกเกี่ยวกับอำนาจในทางลบ McClelland เห็นว่าการใช้อำนาจไปในทางลบนั้นจะผูกพันกับ "อำนาจส่วนบุคคล" (Personal Power) ซึ่งเป็นลักษณะที่ยังไม่มีการจัดเถลา (Initiative) และทำให้เกิดผลลัพธ์ในทางลบหรือไม่พึงประสงค์

ในทางตรงกันข้าม "อำนาจอีกด้านหนึ่ง" (other Faces) ที่เรียกว่า "อำนาจทางสังคม" (Social Power) อธิบายลักษณะเฉพาะได้จาก ความสนใจเป้าหมายของกลุ่ม (Group goals) การค้นหาเป้าหมายที่จะกระตุ้นให้บุคคลทำงานช่วยกลุ่มในการคิดระบบของเป้าหมายเหล่านั้น ริเริ่มที่จะเป็นผู้นำวิธีการทำให้บรรลุตามเป้าหมาย และทำให้สมาชิกของกลุ่มเกิดความรู้สึกมีพลัง และสมรรถภาพที่จะทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ผู้บริหารที่ใช้อำนาจทางสังคมจะเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ข้อมูลที่แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ มีลักษณะเฉพาะที่สัมพันธ์กับอำนาจ ซึ่งวินิจัยได้ 4 ประการ คือ

ประการแรก มีความเชื่อในระบบอำนาจหน้าที่ที่สถาบันมีความสำคัญมากกว่าปัจเจกบุคคลที่อยู่ในองค์การ

ประการที่สอง ขอบทำงาน และขอบงานที่มีระเบียบวินัย เพื่อนำไปสู่การบริหารที่มีระบบระเบียบ

ประการที่สาม เป็นบุคคลที่เสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม และทุกคนสามารถเห็นได้ว่าเขาอุทิศตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม

ประการที่สี่ ผู้บริหารนั้นเชื่อว่าความยุติธรรมเหนือสิ่งอื่นใด ทุกคนต้องได้รับการปฏิบัติที่ยุติธรรม

อรุณ รัทธธรรม (2526) กล่าวถึง ประเภทของอำนาจโดยพิจารณาจากแหล่งต้นตอของอำนาจเป็นเกณฑ์พอสรุปได้ดังนี้

1. อำนาจหน้าที่ (Authority) อำนาจหน้าที่นี้ผู้เรียกว่าอำนาจโดยชอบธรรม (Legitimate Power) หรืออำนาจตามกฎหมาย (Legalistic Power) เป็นอำนาจที่เกิดจากกฎเกณฑ์ ข้อบังคับ กฎหมาย สถาบัน ขนบธรรมเนียม ค่านิยม หรือวัฒนธรรม ซึ่งบุคคลส่วนใหญ่ยอมรับว่าถูกต้องชอบธรรม ควรเชื่อฟัง

ฐานของอำนาจหน้าที่จึงขึ้นอยู่กับ การยอมรับของบุคคลเป็นเกณฑ์ การยอมรับนี้อาจเป็นการยอมรับค่านิยม มรดกตกทอดทางวัฒนธรรม หรือประวัติศาสตร์ก็ได้ อำนาจหน้าที่ได้มาจากการยอมรับโครงสร้างทางสังคมหรือองค์การ เช่น ยอมรับว่าคนที่มีความรู้ในสายการบังคับบัญชาระดับสูง มีอำนาจหน้าที่เหนือกว่าคนในระดับต่ำกว่า ดังคำกล่าวที่ว่า บุคคลจะมีอำนาจหากว่าเขาดำรงตำแหน่งสำคัญ ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งตำแหน่งทางราชการอำนาจหน้าที่อาจได้จากการมอบหมายโดยผู้มีอำนาจหน้าที่เหนือกว่าก็ได้ เช่น ประธานบริษัทมอบให้หัวหน้าแผนกหนึ่งดำเนินการเรื่องการจัดซื้อ ก็ถือได้ว่าหัวหน้าแผนกนั้นมีอำนาจหน้าที่กระทำการดังกล่าวได้ในเมื่อคนส่วนใหญ่ยอมรับอำนาจหน้าที่ของประธานบริษัท และยอมรับว่าการมอบหมายเช่นนั้นถูกต้องชอบธรรม

ในแง่องค์การ เมื่อคนส่วนใหญ่ในองค์การยอมรับความชอบธรรมขององค์การตลอดจนการแบ่งแยกหน้าที่และโครงสร้างขององค์การแล้ว อำนาจหน้าที่จึงขึ้นอยู่กับตำแหน่ง เป็นสำคัญ โดยเฉพาะในองค์การซึ่งมีขั้นตอนการบังคับบัญชาลดหลั่นกันลงมา บุคคลผู้ดำรงตำแหน่งระดับรองก็ยอมรับอำนาจและสิทธิของบุคคลที่อยู่ระดับสูงกว่า เช่น ถือว่าหัวหน้ากองมีอำนาจหน้าที่

เหนือกว่าหัวหน้าแผนก เป็นต้น ดังที่ บรรณสิทธิ์ สลับแสง (2515) อธิบายว่า "โครงสร้างของหน่วยงาน (องค์การ) มักจะคำนึงถึงอำนาจหน้าที่ไว้เป็นการล่วงหน้าก่อนแล้ว การที่เรามีโครงสร้างของหน่วยงานเป็นรูปสามเหลี่ยมแบบปิระมิดนี้กำหนดข้อแตกต่างในเรื่องชั้น (Rank) และฐานะตำแหน่ง (Status) ไว้อย่างชัดเจน ซึ่งหมายถึงว่า ผู้ที่ดำรงอยู่ในตำแหน่งสูง ๆ ขึ้นไปย่อมสามารถที่จะใช้อำนาจหน้าที่มาบังคับบัญชาผู้ที่ชั้นหรือฐานะตำแหน่งที่รองลงมา หรือต่ำกว่าตนได้" นอกจากนี้อำนาจหน้าที่ยังอาจมีลักษณะ เฉพาะมอบหมายให้กับตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง โดยไม่จำเป็นต้องขึ้นกับโครงสร้างของสังคมก็ได้ เช่น ตำรวจมีอำนาจหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายโดยกฎหมายให้ตรวจค้น ปรับ จับกุม ผู้กระทำความผิดหรือผู้ต้องสงสัยได้ แม้ว่าผู้ถูกตรวจค้นหรือปรับนั้นจะมีตำแหน่งสูง เช่น เป็นอธิบดีก็ตาม ก็อาจถูกนายสิบตำรวจจับกุมดำเนินการได้

อำนาจหน้าที่หรืออำนาจชอบธรรม ในองค์การรูปนัยจึงมีลักษณะขึ้นกับตำแหน่งมิใช่ตัวบุคคลอย่างอำนาจรูปอื่น ๆ แต่อำนาจหน้าที่เช่นว่านี้จะมีพลังแรงมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับ การยอมรับของสมาชิกองค์การ ถ้าคนส่วนใหญ่ไม่ยอมรับว่าตำแหน่งนั้นๆ มีความชอบธรรมเสียแล้ว อำนาจหน้าที่ซึ่งติดกับตำแหน่งก็หมดความหมายไป ดังที่ Herbert Simon (1977) นิยามว่า "อำนาจหน้าที่ ... เป็นอำนาจที่จะตัดสินใจเพื่อนำการกระทำของผู้อื่นเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2 คน โดยที่คนหนึ่งสูงกว่าอีกคนหนึ่งซึ่งเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้สูงกว่าเป็นผู้ตัดสินใจและถ่ายทอดการตัดสินใจโดยคาดหวังว่าจะเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา "ตัวการที่ก่อให้เกิดความคาดหวังหรือยอมรับนี้ คือ ตำแหน่ง และการแจกแจงหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งซึ่งถูกกำหนดโดยหน่วยงานโดยกฎหมาย คำสั่ง ข้อบังคับ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมซึ่งเป็นสิ่งแวดล้อมภายนอกตัวมนุษย์ อำนาจหน้าที่ซึ่งบุคคลหนึ่งมีเนื่องจากครองตำแหน่งใดอยู่จะพ้นจากตัวบุคคลนั้น หากบุคคลนั้นมิได้ครองตำแหน่งดังกล่าวอีกต่อไป

2. อำนาจบังคับ (Coercive Power) เป็นอำนาจที่เกิดจากกำลัง ไม่ว่าจะ เป็นกำลังกาย กำลังอาวุธ กำลังทางใจ (การสะกดจิต) ก็ตาม เช่น การทำให้เจ็บปวด การจองจำ กักขัง การทำให้ถึงตาย เป็นต้น อำนาจชนิดนี้เป็นความสามารถที่ทำให้ผู้ถูกใช้กำลังถูกบีบคั้นจนต้องยอมตาม หรือเกิดความหวาดกลัวผลที่จะเกิดจากอำนาจนั้น ทั้ง ๆ ที่ยังไม่มีการใช้กำลังก็ได้ ตัวอย่างเช่น หัวหน้าแผนกทะเลาะกับลูกน้อง จนท้ายสุดหัวหน้าไล่ลูกน้องออกนอกห้อง ลูกน้องไม่ยอม หัวหน้าซึ่งเป็นคนรูปร่างใหญ่ก็จับลูกน้องออกไปข้างนอก หรืออำนาจบังคับอาจเกิดโดยไม่ใช้กำลังได้ เช่น คนงานกลุ่มหนึ่งขู่ว่าจะทำร้ายคนงานอื่น ๆ ถ้าไม่ร่วมสไตรค์ นอกจากนี้อำนาจ

บังคับอาจมุ่งกระทำต่อสิ่งไม่มีชีวิตก็ได้ แต่มุ่งให้มีผลกระทบต่อตัวบุคคล เช่น กรรมกรจะเผาโรงงาน ถ้าเจ้าของไม่จ่ายเงินเดือนให้ตามที่เรียกร้อง เป็นต้น

อำนาจบังคับทำนองนี้ใช้กันน้อยมากในองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากการกระทำซึ่งขัดกับกฎเกณฑ์ของกฎหมาย การใช้อำนาจบังคับมักจะเกิดขึ้นในสภาพการทำงานหรือสังคมประเภทที่ถืออำนาจเป็นธรรม โดยกฎหมายมิได้มีความศักดิ์สิทธิ์พอจะลงโทษผู้ใช้อำนาจนี้ได้

3. อำนาจในการให้รางวัลหรือลงโทษ (Reward and Punishment Power)

ต้นกำเนิดของอำนาจชนิดนี้อยู่ที่ทรัพยากร สิทธิพิเศษ เงิน ความสะดวกสบาย ซึ่งอาจจะเรียกสั้น ๆ ว่า สิ่งที่มีค่า (Values) ในสายตาของผู้ถูกใช้อำนาจ ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่สามารถให้ประโยชน์หรือให้ความดีความชอบแก่บุคคลอื่นได้มักจะเป็นผู้มีอำนาจ เช่น เลขาธิการกรมการปกครอง ผู้อำนวยการกองอัตรากำลังและเจ้าหน้าที่ ซึ่งมีหน้าที่พิจารณาเงินเดือนประจำปีของข้าราชการกรมการปกครอง และแต่งตั้งให้โยกย้ายตามลำดับ ย่อมเป็นการแน่นอนว่าบุคคลอื่นในกรมจะต้องให้ความเกรงใจ เชื่อฟังและยอมปฏิบัติตาม ข้อสังเกตในตัวอย่างที่น่าสนใจ คือ ทำไมนายอำเภอระดับ ซี 7 ซี 6 หรือแม้แต่ปลัดจังหวัดบางคนจึงยกมือไหว้เสมียนพนักงานหรือข้าราชการในระดับ ซี 3 ซี 4 ของกองอัตรากำลังหรือสำนักงานเลขานุการของกรมการปกครองก่อนเสมอ แต่ไม่สนใจอะไรเลยถ้าพบข้าราชการในวิทยาลัยการปกครอง หรือกองวิชาการในระดับเดียวกัน ตัวอย่างนี้เป็นคำตอบในด้านพฤติกรรมของอำนาจในการให้รางวัลหรือลงโทษนั่นเอง

อนึ่ง อำนาจในการให้รางวัลหมายถึงความสามารถที่จะแจกจ่ายแบ่งปันสิ่งที่มีค่าให้กับผู้อื่น ไม่ว่าสิ่งมีค่านั้นจะเป็นเงิน (การให้โบนัส การขึ้นเงินเดือน การให้รางวัลพิเศษ การทิป) สิ่งของ (ตัวเครื่องบิน แหวนเพชร เกียรติ การยกย่องชมเชย) ความก้าวหน้า (การให้ตำแหน่งทางวิชาการ การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูง) เป็นต้น ตัวอย่างเช่น หัวหน้ากองซึ่งมีอำนาจเสนอชื่อผู้ได้ขึ้นเงินเดือนสองชั้น หรือประธานคณะกรรมการคัดเลือกพนักงานบริษัท เพื่อให้ได้รับทุนไปศึกษาต่างประเทศ หรือให้ได้ออกไปประจำตำแหน่งที่เป็นปรารถนาหรืออธิบดีกรมการปกครองหรือกรมตำรวจ ซึ่งมีอำนาจโยกย้ายลูกน้องให้ไปอยู่จังหวัด หรืออำเภอที่มีผลประโยชน์ตอบแทนมาก เป็นต้น

ส่วนอำนาจในการลงโทษนั้น มีลักษณะตรงกันข้าม กล่าวคือ เป็นความสามารถที่จะลดถ่วง หรือระงับการให้สิ่งที่มีคุณค่าดังกล่าวแล้วแก่บุคคลอื่น เป็นต้นว่า อำนาจในการลดขั้น

ขึ้นเงินเดือน ตัดเงินเดือน ตัดโบนัส ล้อออก ส่งออกไปอยู่บริเวณกันดาร ไม่ยอมให้ใช้รถหลวง หรือบริษัท หรือจำกัดอภิสิทธิ์บางอย่าง เป็นต้น

อำนาจในการให้รางวัลหรือลงโทษนี้ มีลักษณะหล่อมล้ากับอำนาจหน้าที่อยู่มาก เพียงแต่อำนาจหน้าที่นั้นเรามองในแง่การออกคำสั่งให้ปฏิบัติตาม ส่วนอำนาจในการให้รางวัลหรือลงโทษเราพิจารณาแหล่งต้นตอซึ่งเป็นสิ่งที่มีคุณค่ามากกว่า อย่างไรก็ตาม อำนาจทั้งสองประเภทนี้มักใช้ควบคู่กันในทางปฏิบัติ

4. อำนาจอ้างอิง (Referent Power) เป็นอำนาจที่ขึ้นกับบุคลิกลักษณะของตัวบุคคลมากที่สุด เป็นการใช้เสน่ห์ดึงดูด และพื้นฐานของอำนาจนี้อยู่ที่ผู้ถูกใช้อำนาจ "ชอบ" หรือมีความรู้สึก "ใกล้ชิด" และมีความชื่นชมศรัทธาในตัวผู้ใช้อำนาจ เสน่ห์ดึงดูดหรือคุณลักษณะที่ทำให้ผู้อื่นมีความรู้สึกเป็นพวก (Charisma) ซึ่งมีได้มีอยู่ทุกคน ตัวอย่างเช่น มหาตมะคานธี เคนเนดี เป็นต้น บางครั้งถึงแม้มีอำนาจชอบธรรมหรืออำนาจหน้าที่น้อยหรือไม่มีเลย แต่มีอำนาจอ้างอิงมากก็ทำให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้ เช่น โคลินเนล และ มาร์ติน ลูเธอร์ คิง หรือผู้นำกรรมกรบางคน ดังที่นักวิชาการบางท่านกล่าวว่า บุคคลมีอำนาจ หากว่าเขามีชื่อเสียงในการที่สามารถเป็นผู้นำรวบรวมกลุ่มคนขึ้นมา

ในองค์กรก็เช่นเดียวกัน บางครั้งเราจะพบคนที่อาจไม่มีอำนาจหน้าที่แต่เป็นที่รู้จักชอบพอและชื่นชมโดยบุคคลอื่นมาก และคนผู้นั้นเมื่อพูดหรือแนะนำอะไรก็มีผลให้ปฏิบัติตาม การปฏิบัติตามเช่นนี้อาจเกิดขึ้นโดยไม่จำเป็นต้องสั่งก็ได้ คือ ผู้อื่นอาจลอกเลียนวิธีการปฏิบัติของผู้มีอำนาจอ้างอิงหรือกระทำการเพื่อป้องกันผู้มีอำนาจอ้างอิง เช่น ดร.สมพร เป็นหัวหน้าแผนกที่มีผู้ได้บังคับบัญชารักใคร่มากและเป็นที่ชื่นชมในบรรดาเพื่อนร่วมงานทั้งหลายว่า มีความสามารถสูงและซื่อสัตย์สุจริต แต่วันหนึ่งถูกอธิบดีกลั่นแกล้งให้ออกไปประจำในที่ซึ่งไม่จำเป็นต้องใช้คนมีความสามารถอย่าง ดร.สมพร และเป็นการลดฐานะลงไปด้วย ในกรณีนี้อาจมีการประท้วงอธิบดีโดยข้าราชการอื่น ๆ อย่างรุนแรง จนอธิบดีต้องยอมอ่อนข้อให้ หรือถูกภัยประท้วงนั้นจนถูกย้ายไปก็ได้

5. อำนาจฐานะผู้เชี่ยวชาญ (Expert Power) อำนาจประเภทนี้เป็นความสามารถที่เกิดจากคุณวุฒิ ความเชี่ยวชาญ ความรู้ ความชำนาญของผู้ใช้อำนาจ เป็นอำนาจที่เกิดจากการเครื่องกล เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านคอมพิวเตอร์ เป็นต้น ดังที่ว่า นายแพทย์รักษเป็นตัวอย่างบุคคลซึ่งสามารถมีอำนาจได้ เพราะได้ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่นในส่วนที่เกี่ยวกับงานของ

ผู้เชี่ยวชาญเหล่านี้ ผู้เชี่ยวชาญนั้นมีอำนาจ เพราะมีบางสิ่งที่คนอื่นไม่มีหรือมีน้อยกว่า เช่น ผู้เชี่ยวชาญด้านคอมพิวเตอร์ ซึ่งมีความรู้เกี่ยวกับการทำงานและสมรรถนะของคอมพิวเตอร์ย่อมมีอำนาจมากกว่าคนอื่นในการเสนอแนะว่าจะจัดซื้อเครื่องคอมพิวเตอร์ชนิดไหนมาใช้ อนึ่ง การเชี่ยวชาญนั้นบางครั้งย่อมอยู่ที่หน้าที่ปฏิบัติอยู่ พุทธิกษัตริย์หนึ่งก็คือ เขาารู้ดีกว่าเพราะทำอยู่กับมือ เช่น เมื่อเราไปโรงพยาบาล หมอ หรือพยาบาลย่อมมีอำนาจเหนือกว่าเรา หรือเมื่อเราไปธนาคาร เจ้าหน้าที่ของธนาคารนั้น ๆ ย่อมมีอำนาจเหนือเรา เพราะเขารู้เรื่องดีกว่า นอกจากนั้น นักบริหารที่มีความรู้รอบตัวดีแม้อาจไม่เชี่ยวชาญนัก แต่รู้พอที่จะควบคุมหรืออำนวยความสะดวกให้สำเร็จได้ รู้พอที่จะแก้ปัญหาและอุปสรรคที่ผ่านเข้ามาบางครั้งได้ อาจจะทำให้อำนาจในสายตาของลูกน้องหรือผู้ร่วมงานได้

ธงชัย สันติวงษ์ (2535) กล่าวว่า แหล่งกำเนิดของอำนาจ (Bases of Power) ที่ผู้นำมีนั้น จะมาจาก 5 ทางด้วยกัน คือ

1. อำนาจอันเกิดจากรางวัลผลตอบแทน (Reward Power) คือ อำนาจอันเกิดจากการที่ผู้นำมีสิทธิควบคุมรางวัลผลตอบแทนต่าง ๆ ที่มีคุณค่า มีความหมาย หรือมีความสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชา คือ มีสิทธิให้คุณประโยชน์แก่ลูกน้องได้นั่นเอง
2. อำนาจในเชิงการบังคับ (Coercive Power) คือ กรณีที่ผู้นำถือครองหรือควบคุมสิทธิที่จะสามารถลงโทษหรือกีดกันผู้ใต้บังคับบัญชามีให้ได้รับสิ่งที่ต้องการได้
3. อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) คือ การที่ผู้นำสามารถครอบครองหรือดำรงอยู่ในตำแหน่งทางการที่มีอยู่ในระบบสังคม (หรือองค์การ) ซึ่งทำให้เขาผู้นั้นทรงสิทธิที่จะเรียกร้องให้คนอื่นต้องทำตาม และลูกน้องทุกคนจะต้องปฏิบัติตามโดยไม่อาจหลีกเลี่ยงได้
4. อำนาจอันเกิดจากความสามารถ (Expert Power) คือ กรณีที่ผู้นำได้มีความรู้พิเศษ หรือมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่เหมาะสมตรงกับสภาพการณ์ขององค์การหรือตรงกับงานที่ทำอยู่
5. อำนาจอ้างอิง (Referent Power) คือ กรณีที่ผู้นำมีจุดเด่นที่เป็นที่ประทับใจของผู้ใต้บังคับบัญชา จนทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการและอยากที่จะให้ตนเองเก่งหรือเด่น เช่นเดียวกับผู้นำ และด้วยเหตุนี้จึงมักทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพยายามปฏิบัติ เหมือนกับผู้ที่ผู้นำกำลังทำอยู่ หรือเป็นไปในแนวทางเดียวกับผู้ที่ผู้นำอยากให้ทำ

พื้นฐานอำนาจของผู้นำตามที่กล่าวมานี้ หากมีจำกัดและไม่มากพอ ในทางปฏิบัติก็มักจะทำให้เกิดปัญหาทำให้การสั่งดำเนินการต่าง ๆ เป็นไปได้ยาก เพราะอำนาจอิทธิพลโดยส่วนรวมที่มีอยู่อาจมีน้อยเกินไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าหากในองค์กรได้มีการจัดตั้งสมาคมหรือสหภาพที่แข็งแกร่งแล้ว อำนาจอันเกิดจากการให้รางวัลผลตอบแทน และอำนาจในเชิงการบังคับก็จะถูกจำกัดจนเหลือเฉพาะเท่าที่เป็นอำนาจตามตำแหน่งเท่านั้น ซึ่งในการนี้สถานการณ์จะบังคับให้หัวหน้างานต้องหันกลับไปพึ่งพาอำนาจอีก 2 ชนิด คือ อำนาจตามความสามารถกับอำนาจอ้างอิง นอกจากนี้สำหรับในบางกรณีที่สภาพงานเป็นงานเทคนิคขั้นสูง ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาอาจมีความสามารถหรือความชำนาญด้านเทคนิคของงานที่ทำสูงมากหรืออาจสูงมากกว่าหัวหน้างานด้วยซ้ำไป (เช่น งานวิชาการ งานคอมพิวเตอร์ หรือเทคนิควิทยาศาสตร์บางด้าน" ดังนั้นก็จะยิ่งทำให้อำนาจของหัวหน้างานแคบลงไปอีก โดยจะเหลือเพียงอำนาจอ้างอิงเพียงอย่างเดียวที่จะมีได้ก็โดยการสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นในตัวพนักงานนั่นเอง

แต่สำหรับในกรณีที่หัวหน้างานเป็นที่ยอมรับนับถือและยกย่องมากอยู่แล้ว การใช้อำนาจอ้างอิงที่มีอยู่เพียงอย่างเดียวก็อาจพอเพียงแล้ว ทั้งนี้เพราะผู้ใต้บังคับบัญชามักจะนิยม เลื่อมใสและอยากที่จะเป็นเช่นนายของตนตามที่เป็นอยู่ด้วย ความนิยมเลื่อมใสและการนับถือหรือยอมรับต่อผู้บังคับบัญชานี้ นับว่ามีความสำคัญที่ผู้บริหารทุกคนควรจะต้องมีอยู่บ้าง เพราะถ้าหากขาดหายไป การไม่ยอมรับก็จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดทั้งความเคารพนับถือ การไม่เชื่อฟังคำสั่งหรือแสดงอาการ "หน้าไหว้หลังหลอก" ก็อาจเกิดขึ้น จนอาจทำให้ภาพพจน์ของหัวหน้างานเสียหายได้เสมอ

จากที่กล่าวมาจะเห็นว่า ถ้าหากผู้นำไม่มีพื้นฐานอำนาจอย่างใดอย่างหนึ่งอยู่เลยก็เท่ากับว่าความเป็นผู้นำจะไม่มีเลยเช่นกัน แต่ในทางกลับกัน แม้ว่าผู้นำจะมีพร้อมซึ่งอำนาจทุกชนิดก็ตาม แต่ถ้าหากผู้นำไม่สนใจและไม่สามารถใช้อำนาจที่มีอยู่ให้เกิดผล คือ ไม่รู้จักใช้วิธีการบริหารแบบมีการให้รางวัลและการลงโทษในยามจำเป็น หรือไม่รู้จักการสร้างบารมี โดยการให้หรือแลกเปลี่ยนความสามารถกัน ตลอดจนการไม่รู้จักวิธีการสั่งการหรือออกคำสั่งให้มีการปฏิบัติตามแล้ว พื้นฐานอำนาจที่มีอยู่ก็จะไร้ความหมายอย่างสิ้นเชิง นอกเหนือจากนี้ การต้องสอนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเรียนรู้ถึงผลของการปฏิบัติตามคำสั่งหรือความต้องการของผู้นำว่า จะส่งผลกระทบอย่างไร ก็นับว่าเป็นเรื่องที่สำคัญ ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกตื่นตัวต่อผลที่จะได้รับการปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติกันด้วย

สำหรับ Hersey และ Blanchard (อ้างถึงใน ฉวีล เกื้อกุลวงศ์, 2530) ได้นำเสนอฐานอำนาจเป็น 7 ประเภท โดยรวบรวมฐานอำนาจตามกรอบแนวคิดของ French and Raven ซึ่งเป็นที่ยอมรับกับทั่วไปว่ามี 5 ฐานอำนาจ กับฐานอำนาจที่ 6 จากแนวคิดของ Raven and Kruglanski (1975) คือ อำนาจข่าวสารข้อมูล (Information Power) และเพิ่มเติมฐานอำนาจที่ 7 ตามแนวคิดของ Hersey and Goldsmith (1979) คือ อำนาจเชื่อมโยง (Connection Power) ฐานอำนาจทั้ง 7 นี้ จะบ่งชี้ให้เห็นถึงศักยภาพของความสำเร็จในการมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมผู้อื่น ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. อำนาจจากการบังคับ (Coercive Power) อยู่บนพื้นฐานของความกลัว ผู้นำที่มีอำนาจการบังคับสูงจะชักจูงให้ผู้อื่นยอมตาม เพราะการไม่ปฏิบัติตามจะนำไปสู่การถูกลงโทษทางวินัย เช่น การบกร่องในหน้าที่ การตำหนิว่ากล่าว ภาคทัณฑ์ หรือการไล่ออกจากงาน
2. อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) อยู่บนพื้นฐานของตำแหน่งที่ผู้นำดำรงอยู่ โดยปกติแล้วตำแหน่งยิ่งสูงเท่าใดอำนาจตามกฎหมายก็มีแนวโน้มที่จะมากขึ้นเท่านั้น ผู้นำที่มีอำนาจตามกฎหมายสูงย่อมจูงใจให้ยอมตาม หรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ๆ เพราะพวกเขาเชื่อว่าบุคคลนั้นมีความถูกต้องเนื่องจากดำรงตำแหน่งในองค์กร มีสิทธิ์ที่จะคาดหมายว่าคำแนะนำหรือคำสั่งต่าง ๆ จะได้รับการปฏิบัติตาม
3. อำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert Power) อยู่บนพื้นฐานของการมีความเชี่ยวชาญ มีทักษะ มีความรู้ของผู้นำ และได้รับการยอมรับนับถือ ทำให้มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ๆ ผู้นำที่มีอำนาจความเชี่ยวชาญสูงจะใช้ความเชี่ยวชาญเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานของผู้อื่น ทำให้เกิดการยอมรับและนำไปสู่การยอมตามความประสงค์ของผู้นำ
4. อำนาจการให้รางวัล (Reward Power) อยู่บนพื้นฐานของความสามารถของผู้นำที่จะให้สิ่งตอบแทนแก่บุคคลอื่น ผู้ซึ่งเชื่อว่าการยอมตามจะนำมาซึ่งผลประโยชน์ เกื้อกูลทางบวก เช่น เงินเดือน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือการยกย่องชมเชยประกาศเกียรติคุณ
5. อำนาจอ้างอิง (Referent Power) อยู่บนพื้นฐานของบุคลิกภาพหรือคุณลักษณะของผู้นำ ผู้นำที่มีอำนาจอ้างอิงสูง โดยทั่วไปแล้วจะได้รับการนิยมชมชอบและนับถือศรัทธาจากบุคคลอื่น ๆ เพราะบุคลิกภาพของผู้นำนั้นจะนำมาสู่การยอมตาม และทำให้ผู้นำมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ๆ
6. อำนาจข่าวสารข้อมูล (Information Power) อยู่บนพื้นฐานของการเป็น

เจ้าของหรือการเข้าถึงข่าวสารข้อมูลซึ่งบุคคลอื่น ๆ พิจารณาเห็นว่ามิประโยชน์หรือมีคุณค่าต่อพวกเขา ฐานอำนาจนี้มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ๆ เพราะพวกเขาต้องการได้หรือมีส่วนรับรู้ข่าวสารข้อมูลนี้ด้วย

7. อำนาจการเชื่อมโยง (Connection Power) อยู่บนพื้นฐาน "การเชื่อมโยง" ของผู้นำกับบุคคลที่มีอิทธิพลหรือมีความสำคัญทั้งในและนอกองค์กร ผู้นำที่มีอำนาจการเชื่อมโยงสูงจะจูงใจให้บุคคลอื่นยอมตามเพราะพวกเขาหวังผลที่จะได้รับประโยชน์หรือหลีกเลี่ยงความลำบากใจ หรือจากสิ่งที่ไม่ชอบโดยอาศัยการเชื่อมโยงจากผู้ที่อำนาจการเชื่อมโยงนั้น

ในการศึกษาการใช้อำนาจของศึกษาริการอำเภอและการยอมตามอำนาจของผู้บังคับบัญชา เขตการศึกษา 6 ครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงกำหนดใช้มูลฐานอำนาจตามกรอบแนวคิดจากที่ Hersey and Blanchard เสนอไว้ และพอจะสรุปแหล่งที่มาของฐานอำนาจข้างต้นได้ ดังนี้

1. อำนาจการบังคับ หมายถึง การที่บุคคลเชื่อฟัง และ/หรือปฏิบัติตามผู้อื่น เพราะถ้าตนไม่เชื่อฟัง และ/หรือปฏิบัติตามบุคคลนั้น สามารถจะให้โทษ เช่น การตัดเงินเดือน ตาหนี ว่ากล่าว ทำร้ายร่างกายได้ หรือกลั่นแกล้งแก่เขาได้

2. อำนาจตามกฎหมาย หมายถึง การที่บุคคลยอมเชื่อฟัง และ/หรือปฏิบัติตามผู้อื่น เพราะผู้นั้นมีค่านิยมว่าบุคคลที่ตนเชื่อฟัง และ/หรือปฏิบัติตามนั้น มีสิทธิอันชอบธรรมตามกฎหมาย ตามวัฒนธรรมและตามโครงสร้างทางสังคมที่จะมีอิทธิพลเหนือเขาได้ เช่น เป็นผู้บังคับบัญชาตามกฎหมาย เป็นผู้อาวุโส เป็นบุคคลที่สังคมยอมรับนับถือ

3. อำนาจความเชี่ยวชาญ หมายถึง การที่บุคคลยอมเชื่อฟัง และ/หรือปฏิบัติตามผู้อื่น เพราะบุคคลที่ตนเชื่อฟัง และ/หรือปฏิบัติตามนั้น เป็นผู้มีความรู้ มีความสามารถ มีความเชี่ยวชาญ เหนือตน และตนยอมรับนับถือศรัทธาในความรู้ ความสามารถของบุคคลผู้นั้น

4. อำนาจการให้รางวัล หมายถึง การที่บุคคลยอมเชื่อฟัง และ/หรือปฏิบัติตามผู้อื่น เพราะบุคคลที่ตนเชื่อฟัง และ/หรือปฏิบัติตามนั้น สามารถให้สิ่งตอบแทน หรือรางวัล เช่น เงินเดือน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ให้การยกย่องชมเชย ประกาศเกียรติคุณแก่ตนได้

5. อำนาจอ้างอิง หมายถึง การที่บุคคลเชื่อฟัง และ/หรือปฏิบัติตามผู้อื่น เพราะบุคคลที่ตนเชื่อฟัง และ/หรือปฏิบัติตามนั้น เป็นพวกเดียวกันหรือเหมือนกันกับตน หรือเป็นบุคคลที่ตนมีความประทับใจ ประารถนาที่จะเป็นพวกเดียวกันหรือเหมือนกัน เช่น เป็นเพื่อนสนิท เป็นคนที่สังกัดสถาบันเดียวกัน มีทัศนคติเหมือนกัน

6. อำนาจข่าวสารข้อมูล หมายถึง การที่บุคคลเชื่อฟัง และ/หรือปฏิบัติตามผู้อื่น เพราะบุคคลที่ตนเชื่อฟัง และ/หรือปฏิบัติตามนั้น เป็นเจ้าของข้อมูลข่าวสารอย่างลึกซึ้งหรือสามารถนำมาซึ่งข้อมูลข่าวสารที่ตนเห็นว่ามีคุณค่าและต้องการข้อมูลข่าวสารจากบุคคลนั้น

7. อำนาจการเชื่อมโยง หมายถึง การที่บุคคลเชื่อฟัง และ/หรือปฏิบัติตามผู้อื่น เพราะบุคคลที่ตนเชื่อฟัง และ/หรือปฏิบัติตามนั้น เป็นผู้ที่รู้จักสนิทสนม หรือชอบพอกับผู้มีอิทธิพลหรือผู้ที่มีความสำคัญทั้งในและนอกองค์การเป็นจำนวนมากและตนหวังผลที่จะได้รับประโยชน์หรือหลีกเลี่ยงความลำบากใจอันอาจจะเกิดตามมาโดยอาศัยการเชื่อมโยงจากบุคคลที่ยอมเชื่อฟัง และ/หรือปฏิบัติตาม

ความสัมพันธ์ของอำนาจ อำนาจหน้าที่และอิทธิพล

คำที่มีความหมายเกี่ยวข้องกับเรื่องอำนาจ ได้แก่ อำนาจ (power) อำนาจหน้าที่ (Authority) และอิทธิพล (Influence) สามคำนี้มักจะมีผู้ใช้ปะปนกันโดยความจริงแล้ว แต่ละคำมีความหมายแยกจากกันโดยชัดเจน Luthans (1985) กล่าวว่า

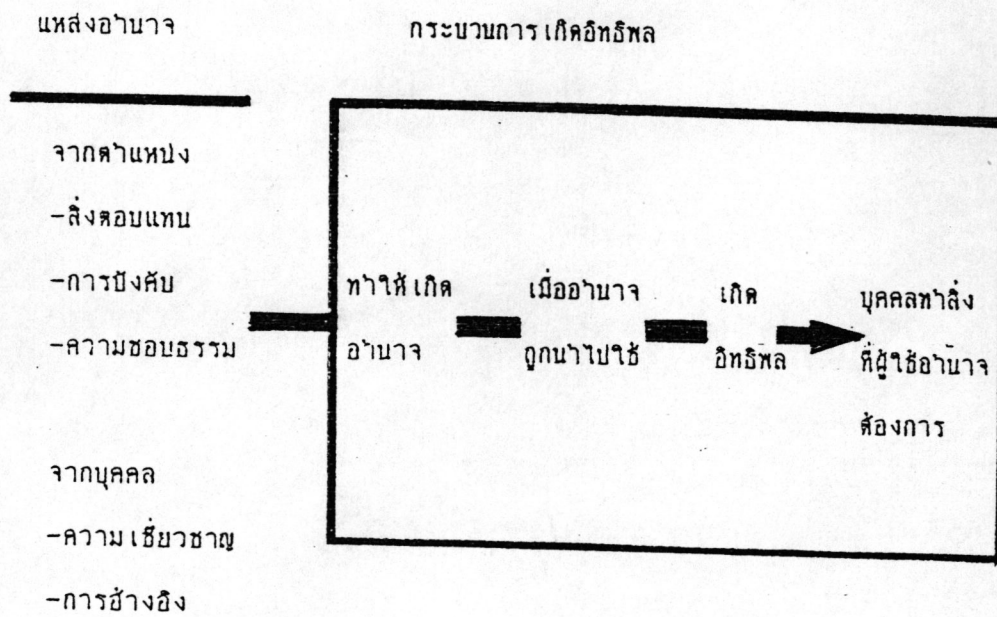
อำนาจ หมายถึง ความสามารถที่จะทำให้คนหรือกลุ่มคนได้ทำบางสิ่งบางอย่าง หรือทำให้คนหรือกลุ่มคนได้เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางหนึ่ง และอิทธิพล (Influence) จัดรวมอยู่ในอำนาจด้วย อำนาจหน้าที่ (Authority) หมายถึง "อำนาจที่องค์การมอบให้" ส่วนอิทธิพล (Influence) หมายถึง "อำนาจส่วนบุคคล (Personal Influence) ซึ่งเกิดขึ้นนอกขอบเขตของอำนาจหน้าที่ อิทธิพลนี้อาจมาจากคุณสมบัติส่วนตัว (Personal Qualities) ก็ได้ซึ่งรวมถึงความเป็นผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ บุคลิกลักษณะส่วนตัวและจากองค์ประกอบตามสถานการณ์อื่น ๆ ด้วย (Situational Factors)

Kreitner และ Kinicki (1989) กล่าวถึง อำนาจและอำนาจหน้าที่ไว้ว่า นิยามของอำนาจนั้นอยู่ที่ความสามารถ (Ability) เพราะอำนาจเป็นส่วนหนึ่งของอำนาจหน้าที่ ส่วนอำนาจหน้าที่นั้น หมายถึง ความถูกต้อง (Right) หรือ การบังคับ (Obigation) เพื่อให้เกิดการยอมตาม เป็นอำนาจที่สามารถแสดงความรู้สึก (Demonstrated Ability) ในความสำเร็จของการยอมตาม

Schermerhorn (1991) กล่าวไว้ว่า อำนาจ (Power) คือ พลังที่สามารถทำทุกสิ่งปรากฏตามความมุ่งหมาย อิทธิพล (Influence) เป็นพฤติกรรมที่ตอบสนองต่อการใช้อำนาจ หรือเป็นผลผลิต (Outcome) ที่มาจากการประสบความสำเร็จในการใช้อำนาจ บุคคลจะเป็นผู้ที่ได้รับอิทธิพลจากผู้อื่นเมื่อเขากระทำการใด ๆ ตามวิธีที่ผู้อื่นต้องการ

นอกจากนี้ Schermerhorn ยังกล่าวถึง อำนาจหน้าที่ (Authority) และอำนาจไว้ว่า อำนาจคือความสามารถที่จะควบคุมพฤติกรรมของบุคคลอื่น ๆ และ อำนาจหน้าที่ คือ ความสามารถในการพยายามควบคุมที่ได้รับตามกฎหมายในตำแหน่งของผู้บริหาร และยังกล่าวไว้ว่า อำนาจหน้าที่ (Authority) และอำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) นั้น เป็นสิ่งเดียวกัน พร้อมทั้งได้นำเสนอแผนภาพการเชื่อมโยงแหล่งอำนาจและกระบวนการเกิดอิทธิพลไว้ชัดเจน ดังภาพที่ 2

ภาพที่ 2 แหล่งอำนาจและกระบวนการเกิดอิทธิพล

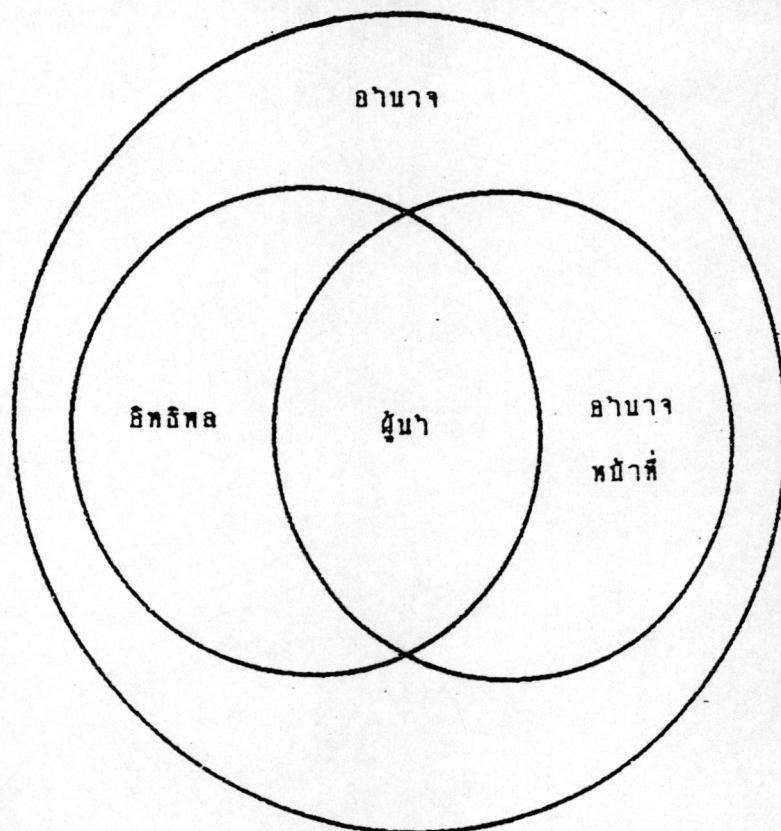


ที่มา : Schermerhorn, John R., Jr. Managing Organization Behavior

4th ed. New York : John Wiley & Sons, 1991. p 431.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2522) มีความเห็นว่าอำนาจ อำนาจหน้าที่และอิทธิพลต่างก็เกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำ (Leadership) แต่ดูเหมือนว่าอิทธิพลและอำนาจหน้าที่จะมีส่วนเกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำมากกว่าอำนาจ ดังภาพที่ 3

ภาพที่ 3 แสดงความสัมพันธ์ของอำนาจ อำนาจหน้าที่และอิทธิพลเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ



ที่มา : เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2522. หน้า 19

จะเห็นว่าทั้งอิทธิพลและอำนาจหน้าที่ต่างก็เป็นส่วนย่อยของอำนาจ การเป็นผู้นำจะเกิดจากความสัมพันธ์ของอำนาจทั้งสาม บุคคลที่มีอำนาจจริง (อิทธิพล) ถ้าไม่มีใครยอมรับ (อำนาจหน้าที่) ก็จะไม่เป็นผู้นำ บุคคลที่มีอำนาจที่ผู้อื่นยอมรับ (อำนาจหน้าที่) แต่ขาดอำนาจจริง (อิทธิพล) ก็จะเป็นผู้นำไม่ได้เช่นกัน

พินลจรรย นามวัฒน์ และกิตติ วัฒนกุล (2531) ให้ความหมายของอำนาจหน้าที่ อำนาจและอิทธิพลไว้ดังนี้

อำนาจหน้าที่ (Authority) หมายถึง สิทธิ (Right) ที่จะตัดสินใจระทำการและ ใช้ทรัพยากรขององค์การ โดยมีอำนาจบังคับการกระทำของผู้อื่นในองค์การให้เป็นไปตามการ การตัดสินใจนั้น ๆ

อำนาจ (Power) คือ แรงผลักดันอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจเกิดจากความรู้สึกหรือความ สามารถที่ได้รับการยอมรับบุคลิกภาพและตำแหน่งของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง อำนาจและอำนาจหน้าที่ มีความเกี่ยวข้องกันอย่างใกล้ชิด โดยที่อำนาจหน้าที่เป็นสิทธิในการกระทำบางสิ่งบางอย่างอำนาจ ก็คือแรงผลักดันที่จะช่วยเสริมพลังให้แก่สิทธิดังกล่าว

อิทธิพล (Influence) คือความสามารถในการชักจูงหรือโน้มน้าวความคิดหรือ พฤติกรรมของบุคคลอื่นให้คล้อยตาม อิทธิพลแตกต่างไปจากอำนาจเพราะการยอมรับอิทธิพลเป็น ไปด้วยความสมัครใจและมักจะ เป็นไปโดยไม่รู้ตัว

โดยสรุป อำนาจ อำนาจหน้าที่และอิทธิพลมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด กล่าวคือ อำนาจหน้าที่เป็นอำนาจประเภทหนึ่งที่กำหนดให้มาพร้อมกับบทบาทหรือตำแหน่งหน้าที่ และเป็น ที่ยอมรับของผู้อื่นในองค์การ ว่าเป็นอำนาจที่ผู้บริหารสามารถใช้ควบคุมได้โดยชอบธรรม และ เมื่อใช้อำนาจก็จะ เกิดอิทธิพลทำให้ผู้อื่นแสดงพฤติกรรมยอมตาม

การเสื่อมของอำนาจ

วิโรจน์ อาจจำนงค์ และคณะ (2532) กล่าวว่า อำนาจเป็นเรื่องของการรับรู้ (perception) ของบุคคลอื่นที่มีต่อผู้มีอำนาจมากกว่าการแสดงอำนาจ ฉะนั้น ผู้บริหารจะมี อำนาจแบบใดมากน้อยเพียงใดจึงขึ้นอยู่กับที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นประการสำคัญเมื่อใด ที่ผู้บริหารไม่สามารถใช้อำนาจในการชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชา ย่อมแสดงให้เห็นว่าอำนาจของ ผู้บริหารได้เสื่อมถอยลงไปแล้วนั่นเอง แต่เนื่องด้วยเหตุผลจำเป็นผู้บริหารต้องมีอำนาจหลาย ๆ อย่างเพื่อสนับสนุนให้สามารถใช้แบบภาวะผู้นำได้ทุกแบบ แต่หากผู้บริหารไม่รู้จักใช้อำนาจในทาง ที่ถูกต้อง หรือละเลยการใช้อำนาจ ในที่สุดผู้บริหารจะสูญเสียอำนาจนั้นไปโดยสิ้นเชิง ซึ่งการ สูญเสียอำนาจนั้นแยกตามฐานอำนาจต่าง ๆ ได้ดังนี้

1. อำนาจการบังคับลงโทษ หากผู้บริหารเพียงแต่ขู่ว่าจะลงโทษแต่ไม่เคยลงโทษจริง ๆ ถ้าเป็นเช่นนั้นบ่อย ๆ ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจะไม่กลัวเกรงต่อการขู่เช่นนั้น เพราะเขาเรียนรู้หรือรู้สึกได้ว่า ผู้บริหารไม่มีอำนาจในการลงโทษอย่างแท้จริง ในคราวต่อไปเขาจะไม่เชื่อถือในอำนาจการบังคับลงโทษของผู้บริหารอีกต่อไป

2. อำนาจเชื่อมโยง การที่ผู้บริหารอ้างอำนาจของบุคคลอื่นมาสนับสนุนการใช้แบบภาวะผู้นำของตนเพื่อสั่งการผู้อยู่ใต้บังคับบัญชานั้น หากอำนาจของบุคคลอื่นนั้นไม่มีอิทธิพลเพียงพอหรือเป็นการกล่าวอ้างลอย ๆ ปราศจากความจริงหรือไม่สามารถให้คุณให้โทษต่อการปฏิบัติงานแล้ว คราวต่อไปผู้บริหารก็ไม่สามารถใช้อำนาจเชื่อมโยงบุคคลนั้นอีก เพราะผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาไม่เชื่อถือหรือกลัวเกรง

3. อำนาจการให้รางวัล ผู้บริหารที่ชมเชยหรือให้รางวัลแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทุกคนไม่ว่าผลงานของเขาจะดีหรือไม่ คำชมเชย และรางวัลจะไม่มี ความหมายในการจูงใจผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานดีขึ้น หากเป็นเช่นนั้นแสดงว่าผู้บริหารปล่อยให้ อำนาจในการให้บำเหน็จเท่านั้น นอกจากนี้ ผู้บริหารจะต้องรู้จักเลือกชนิดของรางวัลให้เหมาะสมกับระดับความต้องการของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาในขณะนั้นด้วย

4. อำนาจตามกฎหมาย หรือตามกฎหมายระเบียบเอื้ออำนวยให้ผู้บริหารสามารถวินิจฉัยสั่งการได้ แต่หากการวินิจฉัยสั่งการผิดพลาดบ่อยครั้ง หรือวินิจฉัยแล้วไม่เกิดผลดีต่อการปฏิบัติงานหรือทำให้การทำงานสับสน ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจะไม่เชื่อถือ ศรัทธา ในคำวินิจฉัยของผู้บริหารเมื่อเป็นเช่นนั้น เขาอาจจะไม่ขอให้ผู้บริหารช่วยตัดสินใจสั่งการอีก นั่นหมายความว่า ผู้บริหารได้สูญเสียอำนาจตามกฎหมายหรือตามกฎหมายระเบียบไปแล้ว

5. อำนาจอ้างอิง หากผู้บริหารใช้บุคลิกภาพของตนไม่เหมาะสมหรือมีวิธีการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่มีผลงานทั้งดีและไม่ดีเหมือน ๆ กันแล้ว ความเชื่อถือศรัทธาต่อผู้บริหารจะเสื่อมถอยลงไปตามลำดับ

6. อำนาจข่าวสารข้อมูลและอำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจทั้งสองอย่างนี้จะเสื่อมถอยลงหากผู้บริหารใช้ข้อมูลข่าวสารหรือความรู้ที่มีอยู่แล้ว ไม่แสวงหาสิ่งใหม่ ๆ มาเพิ่มเติมให้ทันสมัยอยู่เสมอ เพราะผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่มีระดับวุฒิภาวะสูงเกิดการเรียนรู้อย่างรวดเร็วว่า ผู้บริหารมีข้อมูล ข่าวสารและความรอบรู้เชี่ยวชาญในเรื่องต่าง ๆ เพียงใด หากข้อมูลข่าวสาร

และความรอบรู้เชี่ยวชาญเหล่านี้ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานของเขาแล้ว เขาจะแสวงหาสิ่งที่ต้องการด้วยตนเองและเขาจะไม่มาหาหรือขอข้อมูลต่าง ๆ จากผู้บริหารต่อไป นั่นแสดงว่าผู้บริหารได้สูญเสียอำนาจดังกล่าวไปแล้ว

ชูชาติ สะอาด (2532) แสดงความเห็นว่าการที่ผู้บริหารสูญเสียอำนาจอย่างหนึ่งอย่างใดไป ประสิทธิภาพในการใช้แบบภาวะผู้นำก็จะลดน้อยลงไปด้วย ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องพัฒนาและตรวจสอบอำนาจต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างสม่ำเสมอด้วยว่าผู้ใต้บังคับบัญชามอบรับในอำนาจนั้น ๆ ของตนเพียงใด เพราะเรื่องของอำนาจเป็นสิ่งที่บุคคลอื่นยอมรับหรือรับรู้มากกว่าการแสดงออกของผู้บริหารแต่ฝ่ายเดียว หากผู้บริหารสามารถดำรงอำนาจ รู้จักพัฒนาและเลือกใช้อำนาจให้เหมาะสมแล้ว จะเป็นปัจจัยเสริมให้การใช้แบบภาวะผู้นำมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ลักษณะของผู้บริหารที่มีอำนาจ

Veiga และ Yanouzas (อ้างถึงใน อารีย์ สุวรรณภาล, 2537) กล่าวว่าผู้บริหารที่มีอำนาจจะเป็นผู้ที่มีความตั้งใจสูง และทำนองเดียวกันก็มีความสามารถในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาสูงด้วยเช่นกัน ผู้บริหารที่มีอำนาจจะสามารถดึงเอาความสามารถพิเศษของผู้ใต้บังคับบัญชามาใช้แทนที่จะถูกเก็บเอาไว้ และเนื่องจากการมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่นในทางกว้าง ดังนั้นผู้บริหารที่มีอำนาจจึงมักเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานในระดับล่าง ๆ พัฒนาความสามารถในการทำงานอย่างอิสระ นอกจากนี้ Veiga และ Yanouzas ยังได้กล่าวถึงลักษณะของผู้บริหารที่มีอำนาจไว้ดังนี้

1. ได้รับความสำเร็จในการไกล่เกลี่ยเพื่อช่วยเหลือบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ประสบปัญหาในหน่วยงาน
2. สามารถจัดสรรตำแหน่งที่ดี ๆ ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถ
3. ได้รับการสนับสนุนเรื่องงบประมาณตามที่เสนอ
4. ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ขึ้นค่าจ้างในระดับที่สูงกว่าค่าเฉลี่ย
5. ได้รับการบรรจุเรื่องเข้าในวาระการประชุมในระดับนโยบาย
6. เรื่องที่เสนอผ่านการตัดสินใจในระดับสูงอย่างรวดเร็วเสมอ
7. เรื่องที่เสนอผ่านการตัดสินใจในระดับสูงอย่างเสมอต้นเสมอปลาย

8. รับรู้ข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับการตัดสินใจ และนโยบายใหม่ ๆ อย่างรวดเร็ว
Simendinger และ Moore (อ้างถึงใน อารีย์ สุวรรณภาล, 2537) กล่าวถึง
ลักษณะเฉพาะตัวของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการใช้อำนาจไว้ ดังนี้

1. เป็นผู้ที่มีความสุภาพ เรียบร้อย
2. ไม่ใส่ใจในเรื่องหยุมหยิม
3. เป็นผู้ที่ไม่ปล่อยให้เวลาของผู้อื่น และของตนเองเสียไปโดยเปล่าประโยชน์
4. มีอาการแสดงออกอย่างเชื่อมั่น และแสดงออกอย่างที่ตนเองเป็นอยู่จริง ๆ
5. มักจะไม่พบเห็นผู้บริหารเหล่านี้แต่งตัวด้วยเสื้อผ้าราคาถูก ๆ
6. เป็นผู้ที่มีความสนใจในเรื่องต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง
7. ทำงานหนักกว่าผู้ร่วมงานในการทำสิ่งที่ถูกต้อง แทนที่จะทำให้ทุกสิ่งถูกต้อง
8. เต็มใจที่จะออกจาก "เขตปลอดภัย" (Comfort Zone) และมุ่งมั่นที่จะเผชิญกับความเสี่ยง
9. รู้จักวิธีการควบคุมตนเองในขณะประชุม
10. เลือกใช้อำนาจแบบต่าง ๆ ได้เหมาะสมกับโอกาส และสถานการณ์

Fleet (อ้างถึงใน เสาวลักษณ์ พัทธกกุล, 2534) กล่าวถึงลักษณะของผู้ที่มีอำนาจ
เหนือผู้อื่นในกลุ่มไว้ดังนี้

1. มีความเป็นอิสระ และมีความคิดสร้างสรรค์
2. มักจะมีลักษณะที่แสดงถึงอำนาจซึ่งคนอื่นจะต้องขอคำปรึกษา หรือขอความช่วยเหลือ
หรือคำแนะนำ
3. เป็นผู้ที่ต้องการแก้ไขระบบการทำงานอยู่เสมอ และเป็นนักแก้ปัญหาโดยกำเนิด
4. มีความจำเป็นเลิศเกี่ยวกับรายละเอียด มีความรู้กว้างขวางแทบจะทุกเรื่อง
5. มี "ไฟ" แรง มีความเพียรและอดทน

จากที่เสนอดังกล่าว สรุปได้ว่า ผู้บริหารที่มีอำนาจนั้น ต้องมีความสามารถในการจัดระบบ
ให้สนองตอบความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน รู้จักเลือกใช้อำนาจแบบต่าง ๆ ได้เหมาะสมกับโอกาส
และปรับให้ยืดหยุ่นตามสถานการณ์ที่แตกต่างกัน เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานที่มี
ประสิทธิภาพ

ลักษณะของผู้บริหารที่ไร้อำนาจ

อำนาจซึ่งมีอยู่ในตัวของผู้ที่ทำหน้าที่บริหารองค์การในระดับต่าง ๆ มีความ สำคัญ และเป็นสิ่งจำเป็น เพราะหน้าที่ของนักบริหาร คือ การค้นคิดริเริ่ม วางแผนจัดตั้งองค์การ จูงใจให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาทำตาม ติดต่อสื่อสารและควบคุม ควบคุมไปกับการตัดสินใจ เพื่อให้ทุกอย่างดำเนิน ไปตามสิ่งที่วางไว้ ถ้าเขาเป็นผู้ที่มีอำนาจเพียงพอ หมายถึงความสามารถที่จะมีอิทธิพลมากพอที่จะ ทำให้กิจกรรมของบุคคลอื่นซึ่งเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาประสานกัน เพื่อให้องค์การมีบทบาทก้าวหน้าไป อย่างมีประสิทธิภาพ ในทางกลับกัน การที่ผู้บริหารขาดอำนาจหรือมีไม่เพียงพอ ย่อมทำให้เขาไม่มี อิทธิพลเพียงพอที่จะควบคุมพฤติกรรมของบุคคลอื่น ๆ ในองค์การ ให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการได้ และจะนำมาซึ่งความสับสน เจ็บแสบและความขัดแย้งภายในองค์การ ดังที่ Simendinger และ Moore (อ้างถึงใน อารีย์ สุวรรณผล, 2537) กล่าวถึง ผู้บริหารที่ไร้อำนาจพอสรุปได้ว่า ความรับผิดชอบที่ปราศจากอำนาจของผู้บริหารนั้นก่อให้เกิดความคับข้องใจ (frustration) และล้มเหลว ผู้บริหารที่มองตัวเองว่าเป็นคนอ่อนแอ ไร้อำนาจ และพบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของตนต่อต้าน หรือไม่เชื่อฟังจึงมีแนวโน้มที่จะใช้การลงโทษเพื่อให้ได้มาซึ่งอำนาจ

ส่วน Veiga และ Yanouzas (อ้างถึงใน อารีย์ สุวรรณผล, 2537) กล่าวว่า ภาวะไร้อำนาจนำไปสู่การเป็น "นาย" มากกว่าเป็น "ผู้นำ" และภายในองค์การใหญ่ ภาวะ ไร้อำนาจ (Powerlessness) ทำให้งานไม่มีประสิทธิภาพ การบริหารไร้ระเบียบ

อาการที่แสดง (Symptoms) ถึงภาวะไร้อำนาจของผู้บริหารระดับต่าง ๆ รวมทั้ง เหตุที่ทำให้อยู่ในภาวะไร้อำนาจ สรุปได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงอาการและสาเหตุของภาวะไร้อำนาจของผู้บริหารระดับต่าง ๆ

ตำแหน่ง	อาการแสดง (Symptoms)	แหล่งหรือสาเหตุ
บุคลากรระดับปฏิบัติการ	<ul style="list-style-type: none"> - สร้างอาณาจักรของตนเอง - ปกปิดข้อมูล - เกาะกลุ่มเฉพาะในกลุ่มวิชาชีพของตน - อนุรักษ์นิยมต่อต้านการเปลี่ยนแปลง 	<ul style="list-style-type: none"> - งานกิจวัตร และเป็นงานที่ไม่มีความสำคัญต่อองค์กร - ไม่มีโอกาสเติบโตในสายอาชีพ - หาบุคคลนอกวิชาชีพมาทำงานแทนได้ง่าย
ผู้บริหารระดับต้น	<ul style="list-style-type: none"> - ปกปิดตัวเอง ยึดตัวเองเป็นหลัก - ทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยตัวเอง - จัดขวางการพัฒนาของผู้ใต้บังคับบัญชา และจัดขวางการสื่อสารข้อมูล - มีการต่อต้านจากผู้ใต้บังคับบัญชา ผลผลิตของผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย 	<ul style="list-style-type: none"> - งานกิจวัตร ต้องการควบคุมสายการจัตห้าน้อย - มีสายงานที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลจำกัด - โอกาสก้าวหน้าทั้งของตนเอง และของผู้ใต้บังคับบัญชามีอยู่จำกัด

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ตำแหน่ง	อาการแสดง (Symtoms)	แหล่งหรือสาเหตุ
ผู้บริหารระดับสูง	<ul style="list-style-type: none"> - มุ่งทำงานภายในหน่วย หวังผลงานระยะสั้น ชอบการทำโทษ - สื่อสารแบบเพด็จการ - ไม่มุ่งหวังตำแหน่งหน้าที่สูง ไปกว่าที่เป็นอยู่ 	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่สามารถควบคุมสายการจ้ด หาเมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลง - สายงานที่เกี่ยวข้องกับข้อมูล ในระดับล่างมีความจำกัด - ขาดการสนับสนุน (line of support) เมื่อมีการกระทำ ที่ท้าทายอำนาจตามกฎหมาย ของตน (จากสาธารณะ หรือ จากกลุ่มผลประโยชน์)

ที่มา : Veiga, John F., and Yanozas, John N. The dynamic of organizational theory. 2 nd ed. Minnessota: West Publishing, 1984. p.263.

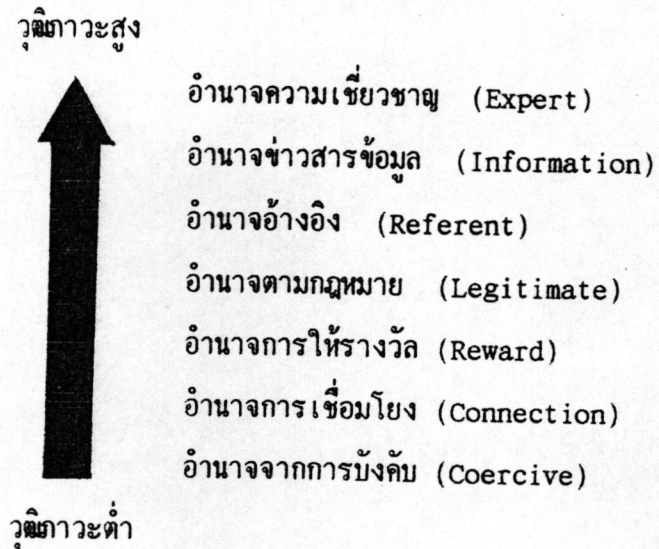
จากทัศนดังกล่าว ผู้บริหารที่ไร้อำนาจจะทำให้เกิดความรู้สึกคับข้องใจ รู้สึกว่า
ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนต่อต้านไม่เชื่อฟัง จึงมีแนวโน้มที่จะใช้การลงโทษเพื่อให้ได้มาซึ่งอำนาจ
อันนำมาซึ่งการทำงานไม่มีประสิทธิภาพ

ฐานอำนาจและระดับวุฒิภาวะ

Hersey, Blanchard และ Natemeyer (quoted in Hersey and Blanchard, 1982) เสนอแนะว่า มีความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างระดับวุฒิภาวะ (Level of Maturity) ของบุคคลและกลุ่ม กับชนิดของฐานอำนาจซึ่งมีความเป็นไปได้สูงในการที่ทำให้บุคคลเหล่านี้ยอมตาม ในเรื่องภาวะผู้นำตามสถานการณ์จะเห็นว่าวุฒิภาวะ เป็นความสามารถและความเต็มใจของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่จะรับผิดชอบในการชี้นำพฤติกรรมของเขาเองในสถานการณ์เฉพาะ ดังนั้น จึงเห็นว่าวุฒิภาวะเป็นมโนทัศน์เฉพาะกิจ และขึ้นอยู่กับสิ่งที่ผู้นำพยายามที่จะให้บรรลุผลสำเร็จ

ในขณะที่บุคคลเลื่อนจากระดับวุฒิภาวะต่ำกว่าไปยังวุฒิภาวะที่สูงกว่านั้น ความสามารถและความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานจะสูงขึ้น ฐานอำนาจทั้ง 7 (อำนาจจากการบังคับ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจการให้รางวัล อำนาจอ้างอิง อำนาจข่าวสารข้อมูล อำนาจเชื่อมโยง) ดูเหมือนจะมีผลกระทบอย่างสำคัญ ต่อพฤติกรรมของบุคคลที่มีระดับวุฒิภาวะแตกต่างกัน ดังภาพที่ 4

ภาพที่ 4 แสดงผลกระทบของฐานอำนาจในระดับวุฒิภาวะต่าง ๆ กัน



ที่มา: Hersey, Pual., and Blanchard, Ken. Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources. 4th ed. New jersey: Prentice-Hall, 1982. p.182.

การใช้อำนาจตามสถานการณ์

Hersey และ Blanchard (1982) กล่าวถึงการใช้อำนาจตามสถานการณ์ไว้ว่า ถึงแม้ว่าผู้นำจะใช้แบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม แต่แบบภาวะผู้นำนั้นอาจจะทำให้ผู้นำไม่ประสบความสำเร็จสูงสุดได้ ถ้าไม่ใช้ฐานอำนาจที่เหมาะสม ฉะนั้นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนอกจากต้องใช้แบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับระดับวุฒิภาวะของผู้ตามแล้ว ควรจะใช้ฐานอำนาจที่เหมาะสมในลักษณะแบบเดียวกันด้วย ฐานอำนาจซึ่งอาจมีอิทธิพล ต่อพฤติกรรมบุคคลที่มีระดับวุฒิภาวะแตกต่างกันนั้น แสดงให้เห็นในภาพที่ 5

ภาพที่ 5 แสดงฐานอำนาจที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนที่มีระดับภาวะต่างกัน

ระดับภาวะ			
สูง	ปานกลาง		ต่ำ
M4	M3	M2	M1
อำนาจความเชี่ยวชาญ	อำนาจอ้างอิง	อำนาจการให้รางวัล	อำนาจจากการบังคับ
	อำนาจข่าวสารข้อมูล	อำนาจตามกฎหมาย	อำนาจการเชื่อมโยง

ที่มา : Hersey, Paul., and Blanchard, Ken. Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources. 4th ed. New jersey: Prentice-Hall, 1982. P.182.

จากภาพที่ 5 แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างฐานอำนาจและระดับภาวะโดยเฉพาะ นอกจากนั้นยังแสดงถึงความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างประเภทของอำนาจที่บุคคลมีอยู่กับแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งบุคคลผู้นั้นมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลที่มีระดับภาวะต่าง ๆ กัน

อำนาจจากการบังคับ (Coercive Power) ผู้ตามที่มีภาวะต่ำ ปกติแล้วต้องการพฤติกรรมที่มีลักษณะเป็นคำสั่ง เพื่อให้เกิดผลในการใช้ภาวะผู้นำ "การสั่ง" (Telling) ให้มีประสิทธิภาพนั้น ฐานอำนาจจากการบังคับเป็นสิ่งจำเป็น คนที่มีพฤติกรรมระดับภาวะต่ำควรใช้อิทธิพลด้วยวิธีการลงโทษให้ตระหนักถึงความเสียหาย ถ้าหากขัดขืน กระด้างกระเดื่อง ไม่ยอมเรียนรู้และปฏิบัติตามระเบียบวินัย ดังนั้นหากบุคคลไม่มีความสามารถ และไม่เต็มใจ กระด้าง-กระเดื่อง วิธีการลงโทษ เช่น อำนาจที่จะไล่ออก โยกย้าย ลดขั้นเงินเดือน ตัดเงินค่าจ้าง ฯลฯ ก็เป็นสิ่งที่ผู้นำต้องทำเพื่อให้พวกเขายอมตาม ผู้นำที่มีอำนาจจากการบังคับอาจจูงใจผู้ตามให้หลีกเลี่ยงการลงโทษ หรือความเสียหายได้ โดยการทำตามคำสั่งของผู้นำ

อำนาจการเชื่อมโยง (Connection Power) ในขณะที่ผู้ตามเริ่มเคลื่อนจากระดับภาวะ M1 ไปยัง M2 พฤติกรรมการออกคำสั่งยังเป็นสิ่งจำเป็น แต่การเพิ่มพฤติกรรมการให้

ความช่วยเหลือก็เป็นสิ่งสำคัญ "การสั่ง" และ "การพูดชักชวนจนเห็นดี" (Selling) ที่เหมาะกับระดับวุฒิภาวะเหล่านี้จะมีประสิทธิภาพมากขึ้น ถ้าผู้นำมีอำนาจการเชื่อมโยง การมีอำนาจการเชื่อมโยงนี้ทำให้ผู้ตามยอมรับปฏิบัติตาม เพราะผู้ตามที่มีวุฒิภาวะระดับนี้พยายามหลีกเลี่ยงการถูกลงโทษ หรือต้องการได้รับสิ่งตอบแทนจากอำนาจการเชื่อมโยงนี้

อำนาจการให้รางวัล (Reward Power) ผู้ตามที่มีระดับวุฒิภาวะระดับต่ำถึงปานกลาง ต้องการพฤติกรรมด้านคำสั่งและการสนับสนุนสูง รูปแบบการพูดชักชวนจนเห็นดีด้วย เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดผลได้ด้วยการให้สิ่งตอบแทน เพราะบุคคลที่มีวุฒิภาวะระดับนี้เต็มใจที่จะ "ลอง" พฤติกรรมใหม่ ๆ ผู้นำที่มีอำนาจให้สิ่งตอบแทนจะทำให้ผู้ตามยอมรับและพัฒนาไปในทิศทางที่ต้องการได้

อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) แบบภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผู้ตามที่มีระดับวุฒิภาวะปานกลาง คือ M2 และ M3 อย่างมีประสิทธิภาพ คือ "การพูดชักชวนจนเห็นดี" และ "การมีส่วนร่วม" เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพ อำนาจอันชอบธรรมจะช่วยให้มากเมื่อวุฒิภาวะของผู้ตามเจริญถึงจุดนี้ อำนาจของผู้นำเป็นสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม นั่นคือ ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามยอมรับ หรือมีอิทธิพลต่อผู้ตามโดยฐานะตำแหน่งสายงานบังคับบัญชาในองค์การ

อำนาจอ้างอิง (Referent Power) ผู้ตามที่มีระดับวุฒิภาวะปานกลางถึงระดับสูง ต้องการการสั่งงานน้อยแต่ต้องการการติดต่อสื่อสารและการสนับสนุนจากผู้นำในระดับสูง รูปแบบการมีส่วนร่วมสามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อผู้นำมีอำนาจอ้างอิงสูง แหล่งของอำนาจประเภทนี้อยู่ที่ความสัมพันธ์อันดีกับผู้ตาม บุคคลซึ่งมีความสามารถแต่ไม่เต็มใจหรือขาดความมั่นใจฐานอำนาจนี้ดูเหมือนจะเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยสร้างความมั่นใจ การให้กำลังใจ การยอมรับนับถือ และพฤติกรรมสนับสนุนอื่น ๆ เมื่อสิ่งเหล่านี้เกิดขึ้น ตามปกติแล้วผู้ตามจะตอบสนองในทางบวก ยอมให้ผู้นำมีอิทธิพลเหนือเขา เพราะเขาชอบ นับถือ หรือ ศรัทธาต่อผู้นำ

อำนาจข่าวสารข้อมูล (Information Power) แบบภาวะผู้นำที่จูงใจผู้ตามที่มีระดับวุฒิภาวะสูง (M3 และ M4) อย่างมีประสิทธิภาพคือ "การมีส่วนร่วม" (Participating) และ "การมอบหมาย" (Delegating) อำนาจข่าวสารข้อมูลดูเหมือนจะช่วยให้มากในการใช้รูปแบบทั้งสองนี้ บุคคลที่มีวุฒิภาวะสูงระดับนี้จะมองผู้นำเพื่อหาข่าวสารที่จะรักษาหรือปรับปรุงการปฏิบัติงาน การย้ายจากวุฒิภาวะปานกลางไปยังวุฒิภาวะสูงจะง่ายขึ้นถ้าผู้ตามรู้ว่าผู้นำสามารถให้รายละเอียดหรืออธิบายรายละเอียด พร้อมทั้งให้ข้อมูล รายงาน เอกสารการติดต่อต่าง ๆ ได้เมื่อต้องการ ด้วยอำนาจข่าวสารข้อมูลที่ผู้นำมีอยู่จึงสามารถมีอิทธิพลต่อบุคคลที่มีวุฒิภาวะสูงนี้ได้

อำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert Power) ผู้ตามที่มีวิวัฒนาการถึงระดับสูงต้องการคำแนะนำและการสนับสนุนเพียงเล็กน้อย ผู้ตามจะมีความสามารถและปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจ และพร้อมที่จะตอบสนองต่อแบบภาวะผู้นำ "การมอบหมาย" และอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญ ดังนั้นผู้นำอาจได้รับการยกย่องนับถือและมีอิทธิพลต่อผู้ตามที่มีความสามารถเพียงพอ มีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน ผู้ตามเหล่านี้ยอมรับว่าความเชี่ยวชาญ ทักษะและความรู้ของผู้นำเป็นสิ่งสำคัญ

จากทฤษฎีดังกล่าว จะเห็นว่า บุคคลในองค์การมีระดับวิวัฒนาการและพฤติกรรมที่แตกต่างกัน ถึงแม้ว่าผู้นำจะใช้แบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับระดับวิวัฒนาการของผู้ตามแต่มิได้ประกันว่าจะประสบผลสำเร็จในการบริหารงานเสมอไป เพื่อสร้างความมั่นใจยิ่งขึ้นผู้นำควรที่จะเลือกใช้ฐานอำนาจให้เหมาะสมกับระดับวิวัฒนาการของผู้ตามและให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ด้วย

การพัฒนาแหล่งอำนาจ

Hersey และ Blandchard (1982) กล่าวถึงการพัฒนาแหล่งอำนาจของผู้นำไว้ดังนี้ ถึงแม้ว่าฐานอำนาจทั้ง 7 เป็นศักยภาพที่ผู้นำมีอยู่ และใช้เป็นเครื่องมือให้ยอมตามหรือมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของบุคคลอื่น ๆ แต่ความสำคัญอยู่ที่ความผันแปรในอำนาจของผู้นำ ผู้นำบางคนอาจมีอำนาจมากในขณะที่บุคคลอื่น ๆ มีน้อย ความผันแปรของอำนาจส่วนหนึ่งเนื่องมาจากองค์การ และตำแหน่งฐานะผู้นำในองค์การ (อำนาจโดยตำแหน่ง) และอีกส่วนหนึ่งเนื่องมาจากความแตกต่างของบุคคลระหว่างผู้นำด้วยกันเอง (อำนาจส่วนตัว) ดังภาพที่ 6

ภาพที่ 6 แสดงการสรุปความสัมพันธ์ระหว่างฐานอำนาจ ระดับวิภาวะ และแบบภาวะผู้นำ

การมอบหมาย	การมีส่วนร่วม	การพูดชักชวนจนเห็นดี	การบอก
S4	S3	S2	S1
สูง	ปานกลาง		ต่ำ
M4	M3	M2	M1
ความเชี่ยวชาญ	อ้างอิง	การให้รางวัล	การบังคับ

ข่าวสารข้อมูล

ตามกฎหมาย

การเชื่อมโยง

อำนาจส่วนตัว

อำนาจโดยตำแหน่ง

การมีอิทธิพล

การทำให้ยอมตาม

อำนาจสนับสนุน

อำนาจเหนือ

ที่มา : Hersey, Paul., and Blanchard, Ken. Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources. 4th ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1982. P.185.

ฐานอำนาจที่สอดคล้องกับระดับวิภาวะต่ำ มีแนวโน้มที่จะเป็นฐานอำนาจที่องค์การหรือหน่วยงานอื่น ๆ มอบให้กับผู้นำ ฐานอำนาจที่มีอิทธิพลต่อบุคคลที่มีวิภาวะสูงได้มาจากบุคคลที่ผู้นำกำลังพยายามมีอิทธิพลต่อพวกเขา เพราะฉะนั้น Hersey และ Blanchard จึงเสนอแนะว่า อำนาจโดยตำแหน่ง (Position Power) การยอมตาม (Compliance) และอำนาจเหนือ (Power Over) เป็นคำที่หมายถึง ฐานอำนาจจากการบังคับ อำนาจการเชื่อมโยง อำนาจการให้รางวัล และอำนาจตามกฎหมาย และเสนอแนะอีกว่า อำนาจส่วนบุคคล (Personal Power)

อิทธิพล (Influence) อำนาจสนับสนุน (Power With) เป็นคำบรรยายที่หมายถึง อำนาจ อ้างอิง อำนาจข่าวสารข้อมูล และอำนาจความเชี่ยวชาญ

จากแนวคิดของ Hersey and Blanchard จะเห็นว่า อำนาจที่มีอยู่ในตัวบุคคลนั้น ย่อมผันแปรไปตามตำแหน่งและวัฒนธรรมองค์การแล้ว คุณลักษณะของตัวผู้นำ เองยังช่วยในการ พัฒนาแหล่งอำนาจให้มีอิทธิพลต่อบุคคลที่มีระดับวุฒิภาวะสูงอีกด้วย

การใช้อำนาจ (Exercise of power) ของผู้บริหาร

ผู้มีอำนาจต้องการและใช้อำนาจทุกรูปแบบที่มี ผู้บริหารบางคนประสบผลสำเร็จทั้งการ ได้มาและการใช้อำนาจ ในขณะที่ผู้บริหารบางคนไม่ประสบผลสำเร็จ บางคนได้มาแต่รักษาอำนาจ ไว้ไม่ได้ เพราะเขาไม่รู้จักใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ นักวิชาการได้ให้แนวคิดไว้แตกต่างกัน ดังนี้

Kotter (1977) ได้เสนอวิธีการใช้อำนาจของผู้บริหารที่มีอำนาจ ดังนี้

1. ผู้บริหารที่มีอำนาจจะรู้สึกสบายใจในการใช้อำนาจ เขาจะรู้สึกและยอมรับว่า อำนาจเป็นสิ่งสำคัญในการจัดการเรื่องของคน เขาจะรู้สึกมีความหมายมาก เขาจะใช้อิทธิพลให้ คนอื่นทำงานให้บรรลุเป้าหมาย สำหรับผู้บริหารเหล่านี้ อำนาจเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งและเป็น ทรัพยากรที่จำเป็นและเป็นการร่วมสร้างความร่วมมือกับบุคคลอื่น ผู้บริหารจะไม่รู้สึกว่าเป็นเรื่อง ผิดในการที่จะใช้อำนาจ
2. ผู้บริหารที่มีอำนาจจะเข้าใจอย่างแจ่มแจ้งในเรื่องของรูปแบบต่าง ๆ ของอำนาจ เขาจะรู้จักจุดอ่อนจุดแข็งและข้อจำกัดของแหล่งที่มาของอำนาจ และรู้จักสถานการณ์ได้มาซึ่งอำนาจ และการใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารจะยอมรับว่าความนิยมในเรื่องความ เชี่ยวชาญในอาชีพมีอำนาจมากกว่าอำนาจในตำแหน่ง แต่เขาจะรู้ว่าการที่จะใช้อำนาจจากความ เชี่ยวชาญ จำเป็นจะต้องได้อำนาจในตำแหน่งเสียก่อน
3. ผู้บริหารที่มีอำนาจจะมีเหตุผลในเรื่องการใช้อำนาจในตำแหน่งตามกฎหมาย เขา จะยอมรับในความสำคัญของความคิด เขาจะคิดไตร่ตรองทั้งในเรื่องภายในและภายนอกองค์การ เขาจะไม่ค่อยใช้อำนาจจากการบังคับ หากมีความจำเป็นต้องใช้ก็จะใช้อย่างมีสติ ผู้บริหารที่มี อำนาจจะพยายามสร้างความเชื่อถือให้กับตนเองและเป็นคนตรงไปตรงมา และคนอื่น ๆ เต็มใจ

ที่จะยอมรับฟังเขา

4. ผู้บริหารที่มีอำนาจจะมีความรู้สึกเจ็บปวดในการพึ่งพาผู้อื่น ผู้บริหารที่มีอำนาจจะพยายามให้ความช่วยเหลือผู้อื่นที่มาพึ่งพาตนเอง

Bryson and Kelly (1978) ได้กล่าวถึงการใช้อำนาจของผู้บริหารที่มีอำนาจว่า ผู้บริหารที่มีอำนาจจะสร้างบทบาทที่สําคัญ ๆ ขึ้นมาบริหาร จะเป็นสมาชิกที่มีจุดยืนที่ตํานององค์กร และสร้างบรรทัดฐาน สร้างค่านิยมและสร้างอุดมการณ์ เขาจะรวมพลังอำนาจภายในและภายนอก เช่น สหภาพรวมกลุ่มพลังต่าง ๆ ผู้บริหารที่มีอำนาจจะไม่ให้พลังอำนาจภายในมีน้อยกว่าพลังอำนาจภายนอก

McClelland (อ้างถึงในนพดล เจนอักษร, 2536) อธิบายเพิ่มเติมว่าการใช้อำนาจมีสองแนวทาง คือ

1. การใช้อำนาจแบบครอบงำผู้ใต้บังคับบัญชาโดยทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องพึ่งพาผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอ การใช้อำนาจแบบนี้จะทำให้เกิดการยึดตัวบุคคลมากกว่าจุดมุ่งหมายขององค์กรทำให้บุคลากรขาดความคิดริเริ่ม ถ้าองค์กรขาดผู้นำประเภทนี้อาจทำให้เกิดวิกฤตการณ์ขึ้นในองค์กรได้

2. การใช้อำนาจแบบสร้างทักษะและความมั่นใจในตัวเองแก่บุคลากรในองค์กร เพื่อเพิ่มแรงจูงใจภายในและการควบคุมตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างความผูกพันกับองค์กรมากกว่าความผูกพันกับผู้นำ มีการมอบอำนาจในระดับที่เหมาะสม ให้ข้อมูลข่าวสารอย่างเปิดเผย และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วย

Martus and Sims (อ้างถึงใน นวล กัลยาณธรรม, 2530) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้บริหารส่วนใหญ่ที่ประสบความสำเร็จในการควบคุมและเป็นผู้นำการปฏิบัติงานของคนในองค์กร พบว่ามีวิธีการใช้อำนาจที่น่าสนใจรวม 9 วิธี ดังนี้

1. การให้คำปรึกษาแนะนำ (take counsel) ผู้บริหารที่ชาญฉลาดจะเป็นผู้ให้คำปรึกษาแนะนำแก่บุคลากรในองค์กรเสมอและจะระมัดระวังในการรับคำแนะนำจากผู้อื่น เพราะอาจจะถูกผลักดันให้ตัดสินใจผิด ๆ ได้

2. การผูกพันเป็นมิตร (alliancess) ผู้บริหารจะต้องสร้างความสัมพันธ์อย่างดีทั้งกับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กร เพื่อให้เกิดการสอดประสานในการปฏิบัติงาน

3. การเตรียมพร้อมรับความเปลี่ยนแปลง (maneuverability) ผู้บริหารต้อง

พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงปรับปรุงนโยบายและแผนงานขององค์การโดยที่ตนเองไม่จำเป็นต้องเข้าไปเกี่ยวข้องโดยตรงคนเดียวกับการเปลี่ยนแปลงนั้น

4. การติดต่อสื่อสาร (communication) รู้จักใช้การติดต่อสื่อสารที่เหมาะสม รวมทั้งใช้กลวิธีเกี่ยวกับข้อมูลในการควบคุมบังคับบัญชาบุคคลอื่น

5. การประนีประนอม (compromising) บางที่ผู้บริหารต้องโอนอ่อนผ่อนตามเพื่อป้องกันการขัดแย้งที่รุนแรง อันจะทำให้องค์การไม่ประสบผลสำเร็จตามจุดหมายที่วางไว้

6. การปฏิบัติตรงข้าม (negative action) บางครั้งผู้บริหารต้องยอมรับฟังข้อเสนอที่เขาไม่อาจปฏิเสธได้ในทันที โดยใช้วิธียอมรับในระยะแรก และเลื่อนข้อเสนอขึ้นไปเพื่อถ่วงเวลาให้ล่าช้าจนข้อเสนอั้นยุติไปเอง

7. การเป็นนักแสดง (self-dramatization) ผู้บริหารจะต้องใช้คำพูดและการแสดงออกในลักษณะของนักแสดงเพื่อดำเนินการให้แล้วเสร็จตามเป้าหมาย

8. ความเชื่อมั่น (confidence) หลังจากการตัดสินใจแล้ว ผู้บริหารจะต้องแสดงออกถึงความเชื่อมั่นว่าการตัดสินใจนั้นเสร็จสิ้นลงแล้วโดยสมบูรณ์

9. เป็นเจ้านายเสมอ (always the boss) ผู้บริหารที่มีอำนาจจะใช้บทบาทเป็นเจ้านายอยู่เสมอ การให้ความใกล้ชิดมากเกินไปย่อมกระทบกระเทือนต่อการใช้อำนาจ

Buchele (1977) ได้แบ่งผู้นำตามลักษณะการใช้อำนาจเป็น 9 แบบ คือ

1. แบบอัตตาริปไตย เป็นผู้นำแบบเผด็จการประเภทสั่งการอย่างเดียวโดยถือว่าผู้บังคับบัญชามีสิทธิสั่ง ผู้ที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาต้องรับฟังและมีหน้าที่ปฏิบัติตามคำสั่ง การติดต่อสื่อสารเป็นไปทางเดียว คือ จากบนลงล่าง

2. แบบประชาธิปไตย แบบเมตตา มีลักษณะเป็นผู้นำแบบพ่อ คือ มีอำนาจสั่งแต่ก็ทำอย่างนุ่มนวล และสนใจความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา

3. แบบราชการ คือ ผู้นำประเภทยึดธรรมเนียมปฏิบัติไม่คิดถึงตัวบุคคล มักอ้างกฎระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งอยู่ตลอดเวลา การสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีขั้นตอนมาก ตามระดับช่วยการบังคับบัญชาจนการสื่อสารแทบไร้ความหมาย ไม่สร้างสรรค์

4. แบบปล่อยใจให้ร่วม เป็นแบบที่ผู้นำปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมแสดงความคิดเห็น และตัดสินใจเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์การ ร่วมดำเนินการให้บรรลุตามเป้าหมายนั้นรวมทั้งเป็นที่ปรึกษาของผู้นำในเรื่องต่าง ๆ ผู้นำแบบนี้แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ เน้นตัวบุคคล และเน้นกลุ่ม

5. แบบปล่อยตามใจ เป็นผู้นำประเภทเฉื่อย ถือว่าปัญหาที่เกิดขึ้นก็ยอมจะหมดไป ถ้าไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยว เห็นว่าฝ่ายบริหารไม่ควรด่วนตัดสินใจรวดเร็ว เด็ดขาดหรือก้าวร้าวเกินไปควรปล่อยให้ทุกอย่างค่อยเป็นค่อยไปแล้วจะดีเอง ผู้นำประเภทนี้ส่วนใหญ่มักไม่ค่อยทำอะไร

6. แบบบารมี เป็นผู้นำที่มีลักษณะจริงจังเป็นส่วนตัว มีความฉลาด หรือเชี่ยวชาญด้านเทคนิคบางอย่าง สามารถควบคุมหรือผลักดันสถานการณ์โดยที่เป็นแรงคลุใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เชื่อและทำตามได้ ผู้ใต้บังคับบัญชายินดีทำตามโดยแทบไม่ต้องบังคับ

7. แบบเทคนิค ผู้นำประเภทนี้ตัดสินใจและนำผู้ใต้บังคับบัญชาได้เพราะอาศัยความรู้ความสามารถทางวิชาการที่เหนือกว่า ความรู้ความสามารถนี้แท้จริงหรือไม่สำคัญ แต่ผู้นำจะอ้างว่าตนมี การสื่อสารมุ่งวิธีการทำงานเป็นส่วนใหญ่ ผู้นำมักไม่ยุ่งกับเรื่องที่ไม่ใช่เทคนิคโดยมักปล่อยให้ผู้ช่วยปฏิบัติแทน

8. แบบชุมนุมวิชาการ ผู้นำประเภทนี้มักมีผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรู้ความสามารถใกล้เคียงกัน จึงมีลักษณะเป็นเพื่อนร่วมงานมากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา การสื่อสารเป็นแบบตามใจ ผู้ใต้บังคับบัญชา จะติดต่อได้โดยตรง ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ประสานงานและให้บริการที่จำเป็นแก่กลุ่มมากกว่าจะเป็นผู้ควบคุม

9. แบบการเมือง ผู้นำประเภทนี้มีฐานะ มีอำนาจอยู่ในระดับสูงขององค์กร หรือในวงการอื่น ๆ เป็นลักษณะผู้อุปถัมภ์หรือคุ้มครองช่วยแก้ปัญหาและรักษาผลประโยชน์ให้พวกตน

Hoy and Miskel (อ้างใน นพคล เจนอักษร, 2536) สรุปความเห็นเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้นำหรือผู้บังคับบัญชา ตามตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงผลที่เกิดขึ้นจากการใช้อำนาจ

ประเภทของอำนาจ	กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา		
	เชื่อมั่นและพร้อมที่จะกระทำตาม	ยอมตาม	ต่อต้าน
อ้างอิง	XXX	XX	X
ความเชี่ยวชาญ	XXX	XX	X
ตามกฎหมาย	XX	XXX	X
การให้รางวัล	XX	XXX	X
การบังคับ	X	XX	XXX

XXX หมายถึง ส่งผลดีมากที่สุด

XX หมายถึง ส่งผลน้อย

X หมายถึง ส่งผลน้อยที่สุด

ที่มา : Hoy, Wayne K., and Miskel, Cecil G. Education Administration Theory, Research, and Practice. Singapore: McGraw-Hill, 1991. p. 85.

จากตารางที่ 2 เห็นว่า การใช้อำนาจของผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาจะส่งผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาสามกลุ่มด้วยกัน คือ กลุ่มที่เชื่อมั่นและพร้อมที่จะทำตาม กลุ่มที่ยอมตาม และกลุ่มต่อต้าน เมื่อผู้นำ หรือผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจจากการอ้างอิงและอำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ จะส่งผลดีมากที่สุดกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความเชื่อมั่นและพร้อมที่จะกระทำตาม ส่งผลน้อยกับผู้ใต้บังคับบัญชาในกลุ่มที่ยอมตามและส่งผลน้อยที่สุดกับผู้ใต้บังคับบัญชาในกลุ่มที่ต่อต้าน เมื่อผู้นำหรือ

ผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจตามกฎหมายและอำนาจการให้รางวัล จะส่งผลน้อยกับผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทที่มีความเชื่อมั่นและพร้อมที่จะทำตาม ส่งผลดีมากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชากลุ่มที่ยอมตาม และส่งผลน้อยที่สุดกับผู้ใต้บังคับบัญชากลุ่มที่ต่อต้าน เมื่อผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจจากการบังคับจะส่งผลน้อยกับผู้ใต้บังคับบัญชากลุ่มที่ยอมตามแต่จะส่งผลดีมากที่สุดกับผู้ใต้บังคับบัญชากลุ่มที่ต่อต้านหรืออาจสรุปได้ว่าการใช้ฐานอำนาจอ้างอิง ฐานอำนาจจากความเชี่ยวชาญ ฐานอำนาจตามกฎหมายและฐานอำนาจการให้รางวัลล้วนส่งผลน้อยที่สุดต่อผู้ใต้บังคับบัญชากลุ่มที่ต่อต้าน ด้วยเหตุนี้การใช้อำนาจกับผู้ใต้บังคับบัญชากลุ่มนี้ ควรเป็นการใช้อำนาจจากการบังคับเท่านั้นจึงจะเกิดผล

วิจิตร (ธีระกุล) วรุตบางกุล และสุพิชญา ธีระกุล (2523) กล่าวถึงการใช้อำนาจว่าเนื่องจากอำนาจมีผลในการบังคับและชักจูงให้การปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยดี ดังนั้นการใช้อำนาจแต่ละครั้งควรคำนึงถึงหลักการต่อไปนี้

1. ใช้อำนาจให้น้อยที่สุด หากจำเป็นต้องใช้ให้ใช้อำนาจบารมี
2. ใช้อำนาจในทางสร้างสรรค์ อย่าใช้ในทางทำลาย
3. ใช้อำนาจให้เหมาะสมกับเหตุการณ์ เวลา สถานที่ และบุคคล
4. ใช้อำนาจด้วยตนเอง หากไม่สามารถจะใช้ด้วยตนเองได้ ควรมีการมอบอำนาจ

ให้เป็นทางการ

จากที่ศันดังกล่าว ในการนำอำนาจจากฐานอำนาจต่าง ๆ ไปใช้ในการบริหารงานไม่ว่าจะโดยทางตรงหรือทางอ้อมก็ตาม ควรใช้อำนาจให้น้อยที่สุด หากจำเป็นต้องใช้ควรใช้อำนาจส่วนบุคคลมากกว่าอำนาจโดยตำแหน่ง ซึ่งเป็นอำนาจที่ยั่งยืนถาวร ดังนั้น ผู้นำจึงควรสร้างฐานอำนาจไว้ เมื่อเวลาใช้อำนาจจะได้มีอิทธิพลโน้มน้าวจิตใจผู้ตามให้เกิดความร่วมมือด้วยความพึงพอใจ อันนำมาซึ่งการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในต่างประเทศ

Bachman, Bowers and Marcus (1968) ได้ศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับอำนาจทั้ง 5 ประเภท โดยศึกษาสภาพการใช้อำนาจและความพอใจ จากสภาพองค์การที่แตกต่างกัน 5 ประเภทคือ หน่วยสาขาย่อยขององค์การ วิทยาลัย สาขาประกันภัย หน่วยย่อยฝ่ายผลิตของระบบโรงงาน และหน่วยย่อยของบริษัทสาธารณูปโภค ผลปรากฏว่าในองค์การทั้ง 5 ประเภทนั้น แต่ละองค์การ สมาชิกในองค์การมีการยอมตามอำนาจหัวหน้างาน สรุปได้ดังนี้

- ในหน่วยสาขาย่อยขององค์การ การยอมตามอำนาจหัวหน้างานเรียงลำดับคืออำนาจอันชอบธรรม มากที่สุด รองลงมาคือ อำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญ อำนาจอ้างอิง อำนาจการให้คุณ และอำนาจการบังคับ ตามลำดับ อำนาจอันชอบธรรม อำนาจอ้างอิง อำนาจการให้คุณ และอำนาจการบังคับ ตามลำดับ

- ในสาขาประกันภัย มีการยอมตามอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญมากที่สุด รองลงมาคือ อำนาจอันชอบธรรม อำนาจการให้คุณ อำนาจอ้างอิง และอำนาจการบังคับ ตามลำดับ

- ในหน่วยย่อยฝ่ายผลิตของระบบโรงงาน มีการยอมตามอำนาจอันชอบธรรม และอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญ มากที่สุด รองลงมาคือ อำนาจการให้คุณ อำนาจอ้างอิง และอำนาจการบังคับ ตามลำดับ

- และในหน่วยย่อยของบริษัทสาธารณูปโภค มีการยอมตามอำนาจอันชอบธรรมมากที่สุด รองลงมาคือ อำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญ อำนาจการให้คุณ อำนาจการบังคับ และอำนาจอ้างอิง ตามลำดับ สำหรับความพอใจกับประสิทธิภาพการทำงานสรุปได้ดังนี้

1. อำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญ เป็นอำนาจที่สร้างความพึงพอใจและเพิ่มคุณภาพการทำงานได้มากที่สุดและสม่ำเสมอที่สุด

2. อำนาจอันชอบธรรมเช่นเดียวกับอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญ จัดเป็นอำนาจที่สำคัญในการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำตามความประสงค์ของผู้ใช้ แต่ไม่สามารถสร้างประสิทธิภาพ

การทำงานขององค์การได้อย่างสม่ำเสมอ

3. อำนาจอ้างอิง มีความสำคัญในระดับกลางในการทำให้ผู้ใต้บังคับทำตาม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการทำงานขององค์การ

4. อำนาจการให้คุณ มีความสำคัญในระดับปานกลาง ทำให้คนทำตามแต่มีความสัมพันธ์ที่ไม่คงเส้นคงวากับประสิทธิภาพการทำงาน

5. อำนาจการให้โทษ เป็นอำนาจที่สำคัญน้อยที่สุดในการทำให้คนทำตาม และมีความสัมพันธ์ทางลบกับประสิทธิภาพการทำงาน

Adams (1975) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "โครงสร้างของการควบคุมองค์การและมูลฐานอำนาจในภาควิชาของมหาวิทยาลัย และความสัมพันธ์ ความพอใจในการทำงานและผลงานทางวิชาชีพของอาจารย์" กลุ่มตัวอย่างในการทำการวิจัยครั้งนี้คือ ศาสตราจารย์จากภาควิชาของมหาวิทยาลัยรัฐต่าง ๆ พบว่า มูลฐานอำนาจที่คนคิดและคณะกรรมการบริหารใช้ควบคุมบุคคลอื่น ได้แก่ มูลฐานอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญและอำนาจอันชอบธรรมมากที่สุด ใช้มูลฐานอำนาจอ้างอิงปานกลาง ส่วนอำนาจการให้คุณและอำนาจการให้โทษมีการใช้น้อยที่สุด อำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญและอำนาจอ้างอิงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพอใจ อำนาจการให้คุณกับอำนาจการให้โทษมีความสัมพันธ์ทางลบกับความพอใจ ส่วนอำนาจอันชอบธรรมไม่มีความสัมพันธ์กับความพอใจ

Sharplin (1977) ได้ศึกษาผู้บริหารและพนักงานของร้านขายของชำและโรงงานเครื่องเหล็ก โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาว่าการที่พนักงานเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งของหัวหน้างานนั้นเกี่ยวข้องกับทฤษฎีฐานพลังอำนาจทั้งห้าของเฟรนซ์และราเวนอย่างไรบ้าง ทั้งนี้โดยให้พนักงานและคนงานจัดอันดับประเภทของฐานอำนาจที่ทำให้ตนเชื่อฟังและปฏิบัติตาม ปรากฏว่าฐานอำนาจที่ทำให้เกิดการเชื่อฟังมากที่สุดคือฐานอำนาจความเชี่ยวชาญ รองลงมาคือฐานอำนาจตามกฎหมาย ฐานอำนาจอ้างอิง ฐานอำนาจการให้รางวัลและฐานอำนาจการบังคับหรือการลงโทษตามลำดับ

Shetty (1978) ได้ศึกษาตามแนวทางของ เฟรนซ์ และราเวน ผลสรุปได้ดังนี้ มูลฐานอำนาจที่มีการใช้และยอมรับกันมาก เมื่อเรียงจากลำดับสูงสุดลงป็น้อยที่สุดคือ อำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญ อำนาจอันชอบธรรม อำนาจอ้างอิง อำนาจการให้คุณ และอำนาจการให้โทษ

Isele (1987) ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับการรับรู้ของคณะกรรมการการศึกษาของท้องถิ่น 10 แห่ง ในรัฐโอไฮโอ ประเทศสหรัฐอเมริกาต่อการใช้อำนาจของศึกษานิเทศก์ทั้งเจ็ดฐานอำนาจ ได้แก่ การบังคับหรือการลงโทษ (coercive) การเชื่อมโยง (connection) เชี่ยวชาญ (expert) ข้อมูลข่าวสาร (information) ตามกฎหมาย (legitimate) อ้างอิง (referent) และให้รางวัล (reward) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ "แบบวัดการรับรู้อำนาจโดยผู้อื่น" ที่ฟรายเมียร์ (Frymier: 1984) สร้างขึ้นโดยเทคนิคเดลพาย ผลการศึกษาครั้งนี้ชี้ให้เห็นถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างการรับรู้ของผู้อื่น (คือคณะกรรมการการศึกษาของท้องถิ่น) กับของศึกษานิเทศก์ ในเรื่องฐานอำนาจที่ศึกษานิเทศก์ใช้ในการบริหารการศึกษา นอกจากนี้ยังชี้ให้เห็นด้วยว่าฐานอำนาจของศึกษานิเทศก์ชายและหญิงที่ใช้ในการบริหารการศึกษาก็ต่างกัน ผู้วิจัยสรุปว่าอำนาจนั้นเป็นพลวัตและมีนัยสำคัญกับศักยภาพในทางบวกของผู้บริหารการศึกษา ด้วยเหตุนี้การรู้จักใช้อำนาจจากฐานอำนาจของผู้บริหารการศึกษาให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ จึงเป็นเรื่องควรสนใจศึกษาเป็นอย่างยิ่งเพราะจะเป็นประโยชน์อย่างมากต่องานในการรับผิดชอบของนักบริหารการศึกษาทั้งหลาย

Hawkins, (1987) ศึกษาการใช้อำนาจในการบริหารงานของ โนอาห์ ดี ไชว์ วอลเตอร์ อดีตศึกษานิเทศก์ของมลรัฐวอชิงตันระหว่างคริสต์ศักราช 1929-1937 โดยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ งานวิจัยเรื่องนี้กล่าวถึงภูมิหลังของกรณีศึกษา การบริหารงานในหน้าที่ศึกษานิเทศก์มลรัฐวอชิงตันในด้านต่างๆ อาทิการกำหนดกฎหมายการศึกษา และการพัฒนาหลักสูตร เป็นต้น งานวิจัยสรุปว่าการที่กรณีศึกษาสามารถเป็นผู้นำในการบริหารการศึกษาได้อย่างดีนั้นก็เพราะเขามีคุณสมบัติของการเป็นผู้นำที่มีบารมี (Charismatic Leadership) เป็นอย่างมากนั่นเอง

2. งานวิจัยในประเทศ

สุชาติ กรเพชร (2522) ศึกษาเรื่อง "มูลฐานอำนาจการนิเทศของนักวิชาการ" กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยอาจารย์คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยอาศัยแนวคิดของ French และ Raven ผลการวิจัยพบว่า มูลฐานอำนาจความเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ หรือความเป็นผู้เชี่ยวชาญ เป็นมูลฐานอำนาจที่ทำให้อาจารย์คณะครุศาสตร์ เชื่อฟังและ/หรือปฏิบัติตาม

มากที่สุด และเป็นมูลฐานอำนาจของอาจารย์คณะครุศาสตร์ ที่ทำให้ผู้อื่นเชื่อฟัง และ/หรือปฏิบัติ ตามมากที่สุด

ทวิชัย บุญเติม (2527) ศึกษาเรื่อง "การยอมตามอำนาจผู้บังคับบัญชาของ บุคลากรในมหาวิทยาลัยขอนแก่น : การศึกษาเฉพาะกรณี" โดยอาศัยแนวคิดของ French และ Raven ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรทุกกลุ่มในมหาวิทยาลัยขอนแก่น ยอมตามอำนาจความเป็น ผู้เชี่ยวชาญมากที่สุด รองลงมาคืออำนาจอันชอบธรรม ส่วนมูลฐานอำนาจอื่น ๆ ที่เหลือนั้นบุคลากร บางกลุ่มยอมตามบางมูลฐานอำนาจ บางกลุ่มยอมตามทุกมูลฐานอำนาจแต่ส่วนใหญ่แล้วไม่ยอมตาม มูลฐานอำนาจการบังคับ

นวล กัลยาณธรรม (2530) ศึกษาเรื่อง "การใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษากับขวัญในการปฏิบัติงานของครูในกรุงเทพมหานคร" เพื่อต้องการทราบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจากฐานอำนาจ 7 ฐานได้แก่ ฐานอำนาจความ เชี่ยวชาญ ฐานอำนาจอ้างอิง ฐานอำนาจตามกฎหมาย ฐานอำนาจการให้รางวัล ฐานอำนาจการ รบงคับ ฐานอำนาจข่าวสาร และฐานอำนาจพึ่งพา มีความสัมพันธ์กับขวัญในการปฏิบัติงานของ ครูในลักษณะใดและการใช้อำนาจจากฐานอำนาจต่าง ๆ ของผู้บริหารโรงเรียนมีผลต่อขวัญในการ ปฏิบัติงานของครูอย่างไร ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้อำนาจแต่ละฐานในระดับที่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กล่าวคือ ใช้ฐานอำนาจความเชี่ยวชาญ ฐาน- อำนาจอ้างอิง ฐานอำนาจตามกฎหมาย ฐานอำนาจการบังคับ ฐานอำนาจข่าวสาร ฐานอำนาจ พึ่งพาในระดับมาก และฐานอำนาจการให้รางวัลในระดับปานกลาง สำหรับความสัมพันธ์ระหว่าง การใช้ฐานอำนาจแต่ละฐานอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนกับขวัญในการปฏิบัติงานของครูนั้น พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นอกจากนี้ยังพบว่าการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .003 มาจากฐาน อำนาจ 5 ฐาน คือ การให้รางวัล ข่าวสาร อ้างอิง ความเชี่ยวชาญ และตามกฎหมาย ผล การวิจัยยังชี้ให้เห็นอีกว่าการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนนั้น ไม่ว่าจะโดยฐานอำนาจใดก็ตาม ล้วนเกี่ยวข้องกับขวัญในการปฏิบัติงานของครูอย่างมาก ฉะนั้นเพื่อให้ครูมีขวัญในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารโรงเรียนควรเลือกใช้ฐานอำนาจที่มีความสัมพันธ์กับขวัญในการปฏิบัติงานของครูในระดับสูง อีกด้วย

สำเร็จ โทธีวรรณ (2531) ศึกษาเรื่อง "การศึกษามูลฐานอำนาจการบริหาร
 ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 10" โดยอาศัยแนวคิด
 ของ French และ Raven ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใช้มูลฐานอำนาจ
 อันชอบธรรมมากที่สุด รองลงมาคือ มูลฐานอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญ มูลฐานอำนาจการให้คำ
 มูลฐานอำนาจการให้โทษและมูลฐานอำนาจอ้างอิง ผู้ช่วยผู้บริหารและอาจารย์โรงเรียนมัธยม
 ศึกษา ยอมตามมูลฐานอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญมากที่สุด มูลฐานอำนาจการให้โทษและมูลฐาน
 อำนาจอ้างอิงน้อยที่สุด และเมื่อเปรียบเทียบการใช้มูลฐานอำนาจอันชอบธรรมและมูลฐานอำนาจ
 ความเป็นผู้เชี่ยวชาญในทุกประสบการณ์บริหารของผู้บริหาร การยอมตามมูลฐานอำนาจอ้างอิงใน
 ทุกกลุ่มอายุ และมูลฐานอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญในทุกระดับวุฒิของผู้ช่วยผู้บริหาร และการยอม
 ตามมูลฐานอำนาจการให้โทษในทุกระดับวุฒิและทุกประสบการณ์ทำงานของอาจารย์โรงเรียนมัธยม
 ศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

นพดล เจนอักษร (2536) ศึกษาเรื่อง "การใช้อำนาจในการบริหารของผู้นำทาง
 อำนาจและการใช้อำนาจของผู้นำทางการบริหารการศึกษาไทยโดยการศึกษาเชิงคุณภาพกับกรณี
 ศึกษาซึ่งเป็นผู้นำทางการบริหารการศึกษาไทยท่านหนึ่ง ผลการศึกษาพบว่า ฐานอำนาจประเภท
 ต่าง ๆ ของกรณีศึกษาได้เริ่มพัฒนาขึ้นโดยลำดับในลักษณะของการสั่งสมมาทีละ เล็กทีละน้อยตลอด
 ระยะเวลาที่ยาวนานในชีวิตของกรณีศึกษา ซึ่งสรุปได้ว่าฐานอำนาจเหล่านี้มีที่มาจาก
 (1) บรรยากาศและบริบทการบริหารงานของกระทรวงตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน (2) องค์ประกอบ
 สำคัญ 4 ประการคือ ความรู้ ความสามารถ ความประพฤติ บุคลิกภาพและคุณสมบัติส่วนตัวของ
 กรณีศึกษา สำหรับการใช้อำนาจจากฐานอำนาจทุกประเภทของกรณีศึกษาจะกระทำอย่างแนบเนียน
 และเหมาะสมกับกาลเทศะเป็นอย่างดีซึ่งมีรายละเอียดดังนี้คือ ในกรอบทฤษฎีของ French และ
 Raven (1) ฐานอำนาจการให้รางวัล ใช้อำนาจเป็นสองกรณีคือ การให้รางวัลเป็นวัตถุและการ
 ให้รางวัลในลักษณะอื่น (2) ฐานอำนาจจากการบังคับหรือการลงโทษใช้อำนาจโดยการดำเนิน
 ด้วยวาจา การดำเนินเป็นลายลักษณ์อักษร และการเจียบ (3) ฐานอำนาจตามกฎหมายใช้อำนาจ
 ภายใต้อำนาจการกระจายอำนาจ การเชื่อถือและการให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชา การเร่งให้ปฏิบัติ
 โดยไม่ชักช้า และการประนีประนอมประสานประโยชน์ (4) ฐานอำนาจจากการอ้างอิง และ
 (5) ฐานอำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ ใช้ผ่านบุคลิกภาพและคุณสมบัติเฉพาะตัวของกรณีศึกษา

ซึ่งเกิดจากประสบการณ์ในการทำงาน สำหรับฐานอำนาจนอกเหนือจากกรอบทฤษฎีของ French และ Raven ได้แก่ (1) ฐานอำนาจพึ่งพาหรือการประสานอำนาจ และ (2) ฐานอำนาจที่เกิดจากข่าวสารและการประชาสัมพันธ์ ใช้อำนาจจากความสัมพันธ์ส่วนตัว (3) ฐานอำนาจที่เกิดจากบารมี ใช้ผ่านบุคลิกภาพและคุณสมบัติเฉพาะตัวของกรณีศึกษา ซึ่งเกิดจากการบำเพ็ญความดีมาโดยตลอดจนเป็นที่ยอมรับนับถือและพร้อมที่จะปฏิบัติตามของผู้อื่น

สนธยา เจ็นนันท์ (2531) ได้ทำการศึกษาเรื่อง "การใช้อำนาจของผู้จัดการและครูใหญ่ที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย" ผลการวิจัยพบว่า การใช้อำนาจของผู้จัดการแต่ละฐานอำนาจ คือ อำนาจการบังคับ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจการให้รางวัล อำนาจอ้างอิง อำนาจข่าวสาร และอำนาจเกี่ยวโยงอยู่ในระดับ "ปานกลาง" ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน ผู้จัดการใช้อำนาจอ้างอิงไม่แตกต่างกันและโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน ผู้จัดการใช้อำนาจการบังคับ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจการให้รางวัล อำนาจข่าวสาร และอำนาจเกี่ยวโยง "แตกต่างกัน" การใช้อำนาจของครูใหญ่แต่ละฐานอำนาจ คือ อำนาจการบังคับ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจการให้รางวัล อำนาจอ้างอิง อำนาจข่าวสาร และอำนาจเกี่ยวโยงอยู่ในระดับ "ปานกลาง" และโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน ครูใหญ่ใช้อำนาจแต่ละฐานอำนาจแตกต่างกัน สำหรับความพึงพอใจในการทำงานของครูในโรงเรียนของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยอยู่ในระดับ "ปานกลาง" และในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน ความพึงพอใจในการทำงานของครูไม่แตกต่างกัน นอกจากนี้การใช้อำนาจของผู้จัดการและการใช้อำนาจของครูใหญ่แต่ละฐาน มีความสัมพันธ์ "ทางบวก" กับความพึงพอใจในการทำงานของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมบูรณ์ นนท์สกุล (2536) ศึกษาเรื่อง "การใช้พลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 1" กลุ่มตัวอย่างฐานพลังอำนาจรวม 7 ฐานของ French and Raven, Raven and Kruglanski, และ Hersey and Goldsmith ผลการวิจัยพบว่า การใช้พลังอำนาจจากฐานต่าง ๆ ของผู้บริหารโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยใช้พลังอำนาจตามกฎหมาย พลังอำนาจความเชี่ยวชาญ พลังอำนาจข่าวสาร พลังอำนาจพึ่งพา พลังอำนาจการให้รางวัล พลังอำนาจอ้างอิง

อยู่ในระดับสูง ส่วนพลังอำนาจบังคับใช้อยู่ในระดับปานกลาง และการใช้พลังอำนาจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของโรงเรียนโดยภาพรวม คือ การใช้พลังอำนาจให้รางวัล พลังอำนาจข่าวสาร พลังอำนาจการบังคับ พลังอำนาจพึ่งพาเมื่อแยกตามขนาดโรงเรียน พลังอำนาจการให้รางวัลส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของโรงเรียนขนาดเล็ก พลังอำนาจอ้างอิงส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของโรงเรียนขนาดกลาง พลังอำนาจการให้รางวัล พลังอำนาจข่าวสาร และพลังอำนาจการบังคับ ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของโรงเรียนขนาดใหญ่

อนงค์พร สติชัยภักติกุล (2536) ศึกษาเรื่อง "การใช้พลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติการนิเทศงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 1" กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายวิชาการ หรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ และครูผู้ปฏิบัติการสอน โดยอาศัยแนวคิดฐานพลังอำนาจรวม 7 ฐานของ French and Raven, Raven and Kruglanski, และ Hersey and Goldsmith ผลการวิจัยพบว่า การใช้พลังอำนาจจากฐานต่าง ๆ ของผู้บริหารโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การใช้พลังอำนาจสารสนเทศ อำนาจพึ่งพา อำนาจการให้รางวัล อำนาจอ้างอิง อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจบังคับ และการใช้พลังอำนาจจากฐานต่าง ๆ ของผู้บริหารโรงเรียนส่งผลต่อการปฏิบัติการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยการใช้พลังอำนาจสารสนเทศ อำนาจอ้างอิง อำนาจบังคับ อำนาจพึ่งพา อำนาจตามกฎหมายอำนาจการให้รางวัล และอำนาจความเชี่ยวชาญตามลำดับ

อารีย์ สุวรรณบาล (2537) ศึกษาเรื่อง "การใช้อำนาจของผู้บริหารตามการรับรู้ของผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหารและครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร" กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร และครูอาจารย์ โดยอาศัยแนวคิดเกี่ยวกับแหล่งอำนาจ 7 แหล่ง ของ Hersey and Blanchard ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารใช้อำนาจระดับมากที่สุด คือ อำนาจข่าวสารข้อมูล ระดับมาก คือ อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจการให้รางวัล และอำนาจการเชื่อมโยง ระดับน้อย คือ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจอ้างอิง และอำนาจจากการบังคับ ผู้ช่วยบริหารยอมตามอำนาจ ระดับมาก คือ อำนาจข่าวสารข้อมูลและอำนาจความเชี่ยวชาญ ระดับน้อย คือ อำนาจการให้รางวัล อำนาจตามกฎหมาย

อำนาจการเชื่อมโยง อำนาจอ้างอิง และอำนาจจากการบังคับ ครูอาจารย์ยอมตามอำนาจระดับมาก คือ อำนาจข่าวสารข้อมูล อำนาจตามกฎหมาย และอำนาจความเชี่ยวชาญระดับน้อย คือ อำนาจการให้รางวัล อำนาจจากการบังคับ อำนาจการเชื่อมโยง และอำนาจอ้างอิง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า ผลการวิจัยจะสอดคล้องกันคือ การใช้ฐานอำนาจและการยอมตามฐานอำนาจความเชี่ยวชาญมากที่สุด และการยอมตามฐานอำนาจการบังคับหรือการให้โทษน้อยที่สุด งานวิจัยในประเทศไทยที่ศึกษาส่วนใหญ่จะเป็นการศึกษาเกี่ยวกับประชากรในมหาวิทยาลัยหรือสถานศึกษา อย่างไรก็ตามงานวิจัยอันเกี่ยวกับการใช้อำนาจและการยอมตามอำนาจในหน่วยงานทางการศึกษายังไม่มีการศึกษาอย่างจริงจัง จึงน่าจะได้มีการศึกษาเกี่ยวกับประชากรในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ เพื่อเป็นข้อมูลเพิ่มเติมสำหรับการศึกษาในประเทศไทยต่อไป