

บทที่ 2

วรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารตามการรับรู้ของผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหารและครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการศึกษาวิจัย วรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ใช้ศึกษามีรายละเอียดในเรื่องแนวคิดเกี่ยวกับอำนาจประกอบด้วย ความหมายและความสำคัญของอำนาจ แหล่งที่มาของอำนาจ ประเภทของอำนาจ ความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจ อำนาจหน้าที่และอิทธิพล ผลสะท้อนของอำนาจและอิทธิพล ลักษณะของผู้บริหารที่มีอำนาจและไร้อำนาจ การพัฒนาแหล่งอำนาจ การใช้อำนาจ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งรายละเอียดมีดังนี้

แนวคิดเกี่ยวกับอำนาจ

แนวคิดเกี่ยวกับอำนาจมีมาตั้งแต่สมัยโบราณ การวิเคราะห์ที่มาของอำนาจที่นักสังคมวิทยาและนักจิตวิทยาสังคมยอมรับกันอย่างกว้างขวางและยังนำมาใช้วิเคราะห์อำนาจในองค์การเสมอ นั้นมีแนวคิดเกี่ยวกับอำนาจ ดังต่อไปนี้

Weber (อ้างถึงใน ชัยอนันต์ สมุทรวณิช, 2522) นักสังคมวิทยาชาวเยอรมันได้รับการยกย่องว่าเป็นบุคคลแรกที่บรรยายลักษณะของระบบราชการไว้อย่างละเอียดจนปัจจุบันระบบราชการตามแบบของ Weber ได้กลายเป็นระบบราชการในอุดมคติ (Ideal Type Bureaucracy) และได้มีความพยายามที่จะใช้หัวแบบดังกล่าวนี้สร้างระบบราชการขึ้นในประเทศต่าง ๆ Weber เห็นว่า ผู้นำอาจอ้างอำนาจความชอบธรรมในการปกครองได้ 3 ทางด้วยกันคือ

1. การอ้างหรืออาศัยประเพณี (Tradition) เป็นที่มาแห่งอำนาจในการปกครอง

ความชอบธรรมขึ้นอยู่กับความ เชื่อที่ประชาชนยึดถือในความศักดิ์สิทธิ์ของประเพณีที่มีมาช้านาน และจำเป็นในการ เชื่อฟังผู้ปกครองที่ใช้อำนาจประเพณีที่มีมา เช่น ประเพณีการปกครองแบบ สมบูรณาญาสิทธิราช เป็นต้น

2. การอาศัยคุณลักษณะพิเศษส่วนบุคคลของผู้หน้าที่เรียกว่า "บารมี" (Charisma) ผู้หน้าสามารถปกครองคนในสังคมได้ เพราะ เป็นผู้ที่มีคุณลักษณะพิเศษ มีความสามารถพิเศษเหนือ บุคคลธรรมดาโดย เฉพาะอย่างยิ่งความสามารถที่จะถ่ายทอดความรู้สึกไปสู่ประชาชน เหมือนหนึ่ง ว่า เขากำลังนำประชาชนไปสู่จุดหมายอันยิ่งใหญ่ที่ไม่ใช่ผลประโยชน์แต่ เป็นผลประโยชน์ของชาติ ซึ่งทำให้ประชาชนมีความนิยมชมชอบ รักใคร่ จงรักภักดี เกรงกลัว อยากรับแบบผู้นำและ เคารพ เชื่อฟังผู้นำ

3. การอาศัยกฎหมาย (Legal Authority) ในกรณีนี้ความชอบธรรมในการ ปกครองเกิดจากความเชื่อที่ว่าอำนาจควรใช้ตามกฎหมาย ซึ่งเป็นหลักการที่ประกอบด้วยเหตุผล และใช้บังคับแก่ทุกคนอย่างเสมอภาคในหนังสือ "The Theory of Economic and Social Organization" ซึ่งแปลมาจากต้นฉบับซึ่งเป็นภาษาเยอรมัน Weber เสนอความคิดว่า ระบบ ราชการเป็นองค์การที่อาศัยกฎหมาย เป็นที่มาของอำนาจ

ผู้ที่สนใจศึกษาองค์การกับการบริหารไม่อาจหลีกเลี่ยงประเด็น เกี่ยวกับอำนาจและ อิทธิพลได้ เพราะอำนาจและอิทธิพล เป็น เครื่องมือสำคัญสำหรับการควบคุม และผลักดันการ ดำเนินการต่าง ๆ ภายในองค์การให้เป็นไปตามนโยบายและวัตถุประสงค์ของผู้บริหารและของ องค์การ (อรรถ รัชธรรม, 2526) ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีอำนาจ เพราะฉะนั้นอำนาจจึง เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของความเป็นผู้นำ ส่วนการที่ผู้นำจะใช้อำนาจอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะ ของผู้นำแต่ละคน (สุชาติ ทรเพชรปาณี, 2526) จะเห็นได้ว่า การบริหารงานในองค์การ ต้องอาศัยอำนาจและอำนาจเป็นส่วนหนึ่งของความเป็นผู้นำ หากผู้บริหารใช้อำนาจได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับผู้ใต้บังคับบัญชาและสถานการณ์แล้ว ย่อมทำให้การใช้อำนาจนั้น ๆ เป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นเพื่อให้เข้าใจในเรื่องความหมาย ความสำคัญ แหล่งที่มาของอำนาจ ประเภทของอำนาจ ความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจ อำนาจหน้าที่และอิทธิพล ผลสะท้อนของอำนาจ และอิทธิพล ลักษณะของผู้บริหารที่มีอำนาจและไร้อำนาจ ฐานอำนาจและระดับภาวะ การ พัฒนาแหล่งอำนาจ ตลอดจนการใช้อำนาจ ผู้วิจัยจึงขอเสนอรายละเอียดดังต่อไปนี้



ความหมายของอำนาจ

นักวิชาการให้ความหมายเกี่ยวกับอำนาจไว้ต่าง ๆ กันดังนี้

Russell (quoted in Stogdill, 1974) ให้ความหมายว่า อำนาจ คือการทำให้เกิดผลขึ้นโดยเจตนา

Luthans (1985) ให้ความหมายของอำนาจว่า อำนาจ คือ ความสามารถที่จะทำ
ให้บุคคลหรือกลุ่มคนทำบางสิ่งบางอย่างหรือเพื่อให้เปลี่ยนแปลงในทางใด และกล่าวถึงบุคคลผู้
ครอบครองอำนาจนั้นว่า เป็นผู้ที่สามารถที่จะทำการเปลี่ยนแปลงผู้อื่น

Gardner (1990) กล่าวว่า อำนาจ คือ ความสามารถที่จะทำให้บุคคลหนึ่งสมความ
ปรารถนาและขัดขวางบุคคลหนึ่งไม่ให้สมความปรารถนา

Schermerhorn (1991) กล่าวว่า อำนาจคือพลังที่จะทำให้ทุกสิ่งเกิดขึ้นตามจุดมุ่ง
หมาย

อรุณ รัชธรรม (2526) ให้นิยามไว้ว่า อำนาจ หมายถึง พลังหรือความสามารถที่มี
ผลก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติ

ดิน ปรัชญพฤทธิ (2530) สรุปไว้ว่า อำนาจ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลคนหนึ่ง
(ผู้มีอำนาจ) ในอันที่จะปรับ เปลี่ยนพฤติกรรมของผู้อื่น (ผู้อยู่ใต้อำนาจ) ให้เบี่ยงเบนไปในทิศทาง
ใดทิศทางหนึ่งเพื่อประโยชน์ของตนเองและของส่วนรวม

วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ (2537) กล่าวว่าไว้ว่า อำนาจ (Power) เป็นความสามารถที่
ทำให้ผู้อื่นทำในสิ่งที่ท่านต้องการให้เขาทำ

จากความหมายของอำนาจดังกล่าวมาแล้ว จึงพอสรุปได้ว่า

อำนาจ หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่ทำให้บุคคลอื่น เชื่อฟัง และ/หรือปฏิบัติตาม

ความสำคัญของอำนาจ

คำว่าอำนาจ (power) มีแหล่งที่มาจากรากศัพท์ภาษาละตินเดิมว่า potere ซึ่ง

หมายถึง "มีความสามารถ" เหนือปรากฏการณ์หรือผู้อื่น (Winter, 1973 อ้างถึงใน ดิน ปรัชญพฤทธิ, 2530) ผู้ที่ทำหน้าที่บริหารงานในองค์การจำเป็นต้องมีอำนาจ เพราะอำนาจ เปรียบเสมือนเครื่องมือของผู้บริหารในองค์การ ดังที่อูธ รัชธรรม (2523) กล่าวว่า อำนาจ แฉ่ง (Power) ดูเหมือนจะมีความจำเป็นมากสำหรับบุคคลผู้ต้องการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย และการวินิจฉัยสั่งการในองค์การ บางครั้งจะต้องมีอำนาจชนิดนี้คอยเป็น เครื่องมืออยู่เบื้อง หลังของอำนาจหน้าที่ (Authority) จึงจะสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จผลได้ด้วยดี

ดังนั้นบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารจึงควรมีทั้งอำนาจและอำนาจหน้าที่ ซึ่งอำนาจทั้งสองนี้ควรมีในระดับที่พอเหมาะไม่มากหรือน้อยจนเกินไป สำหรับเหตุผลนั้น สำเร็จ โทธีวรรณ (2530) ระบุไว้ว่า การมีอำนาจในตัวบุคคลใดบุคคลหนึ่งนั้น ควรจะอยู่ในระดับที่พอเหมาะต่อ อำนาจหน้าที่ที่บุคคลนั้นมี เพราะความไม่สมดุลย์อาจจะทำให้เกิดปัญหา ดังนี้

1. มีอำนาจน้อยเกินไป ทำให้ผู้บริหารมีความอ่อนแอ เกิดความสับสนและล่าช้าใน องค์การ
2. มีอำนาจมากเกินไป หรือมีอำนาจแต่ไม่มีอำนาจหน้าที่ อาจจะทำให้เกิดการก้าวถ่าง งานหน้าที่การงาน เกิดการกระทำที่ขัดกับการยอมรับ เป็นการผิดประเพณีกฎระเบียบหรือกฎหมาย เป็นตัวการของความขัดแย้ง

จากความสำเร็จดังกล่าวจึงพอสรุปได้ว่า อำนาจ (power) เป็นสิ่งที่คอยเกื้อหนุน อำนาจหน้าที่ (Authority) และเป็นเครื่องมือของผู้บริหารในการที่จะปฏิบัติงานในองค์การ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้

แหล่งที่มาของอำนาจ

แหล่งที่มาของอำนาจ (Sources of Power) และฐานอำนาจ (Base of Power) มีความหมายเหมือนกันสามารถใช้แทนกันได้ ดังที่ เสาวลักษณ์ พัวพัฒนกุล (2534) สรุปไว้ว่า ฐานอำนาจ เป็นคุณลักษณะ ทรัพย์สิน หรือทรัพยากรที่บุคคลครอบครองอยู่ ซึ่งรับรู้ได้ และเป็นที่ต้องการของบุคคลอีกคนหนึ่งและผู้ครอบครองสิ่งนั้นต้องการมีอิทธิพล เหนือ

ส่วนแหล่งอำนาจ เป็นการกล่าวถึง คุณลักษณะ ทรัพย์สิน หรือทรัพยากรที่มีอยู่ทั่ว ๆ

ไปในสังคม หรือในองค์กร เช่น เงิน ความดีความชอบ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ บุคลิกภาพ เป็นต้น

นอกจากนี้ สำเร็จ โภธิวรรณา (2531) ยังกล่าวไว้ว่า แหล่งของอำนาจ (Source of Power) หมายถึง คุณสมบัติของบุคคลหรือสิ่งที่มีอยู่เป็นเจ้าของอยู่ เช่น บุคลิกลักษณะ เงิน เกียรติยศ ชื่อเสียง ความรู้ ฯลฯ ซึ่งบุคคลสามารถใช้เพื่อสร้างอำนาจแก่ตนได้

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า แหล่งที่มาของอำนาจ หรือ ฐานอำนาจ หมายถึง คุณสมบัติของบุคคล เช่น บุคลิกลักษณะ คุณสมบัติ เกียรติยศ ชื่อเสียง ความรู้ และ ทรัพย์สินหรือทรัพยากร เช่น เงิน หรือสิ่งของที่มีอยู่ และบุคคลนั้นสามารถใช้เพื่อสร้างอำนาจแก่ตนเองได้

แหล่งของอำนาจอย่างเดียวกันนี้เพียงพอที่จะทำให้เกิดอำนาจได้เพราะการใช้อำนาจต้องเกิดจากความสัมพันธ์ของผู้ใช้อำนาจและการยอมรับของผู้ถูกใช้อำนาจหรือผู้ยอมตามอำนาจนั้น ดังที่ สุชาติ กรเพชรพาณิชย์ (2522) กล่าวไว้ว่า แหล่งของอำนาจแต่เพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอที่จะทำให้เกิดอำนาจได้ จะต้องมีความเกี่ยวข้องหรือความประทับใจของผู้ผู้ใ้ใช้อำนาจต่อแหล่งของอำนาจของผู้ใช้อำนาจด้วย อำนาจจึงจะเกิดขึ้น เช่น ถ้า O มีเงินมากพอที่จะให้แก่บุคคลอื่นได้ เงินของ O เรียกว่าแหล่งอำนาจ แต่ O จะมีอำนาจต่อ P ได้ ก็ต่อเมื่อ P มีความต้องการเงินของ O ด้วย หรือ ความสวยของผู้หญิงเป็นแหล่งของอำนาจแต่ผู้หญิงสวยจะมีอำนาจต่อผู้ชายที่ประทับใจในความสวยของผู้หญิงเท่านั้น

จากทัศนะดังกล่าวจึงพอสรุปได้ว่า การใช้อำนาจเกิดจากความสัมพันธ์ของผู้ใช้อำนาจและการยอมรับของผู้ถูกใช้อำนาจหรือผู้ยอมตามอำนาจนั้น

ประเภทของอำนาจ

การแบ่งประเภทอำนาจที่ได้รับการยอมรับ และมีการนำไปอ้างอิงอย่างแพร่หลาย

เป็นการแบ่งอำนาจตามฐานอำนาจของ French และ Raven นักวิชาการที่อ้างถึง เช่น Stogdill (1974) Hersey และ Blanchard (1982) Luthans (1985) และ Vecchio (1988) เป็นต้น ซึ่ง French และ Raven แบ่งอำนาจตามแหล่งที่มาได้ 5 ประเภทดังนี้

1. อำนาจการให้รางวัล
2. อำนาจจากการบังคับ
3. อำนาจตามกฎหมาย
4. อำนาจอ้างอิง
5. อำนาจความเชี่ยวชาญ

Luthans (1985) ได้อธิบายฐานอำนาจทั้ง 5 ประเภทไว้ดังนี้

1. อำนาจการให้รางวัล (Reward Power)

แหล่งของอำนาจประเภทนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถ และทรัพยากรของบุคคลที่จะให้รางวัลแก่ผู้อื่น กล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า เป้าหมายของอำนาจนี้ต้องเห็นคุณค่าของสิ่งตอบแทนนั้น ในบริบทขององค์การ (Organizational Context) ผู้บริหารจะมีความสามารถในการให้สิ่งตอบแทนแก่บุคคลได้ เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง มอบหมายงานที่อำนาจประโยชน์ให้ เครื่องมือใหม่ ยกย่องชมเชย ให้ข้อมูลย้อนกลับ ฯลฯ ในเงื่อนไขเชิงปฏิบัติ (Operant Terms) อำนาจประเภทนี้จะหมายถึงว่าผู้บริหารมีอำนาจที่จะบริหารด้วยการเสริมแรงทางบวก ส่วนเงื่อนไขที่คาดหวัง (Expectancy Terms) หมายถึงบุคคลที่มีอำนาจจะให้สิ่งที่พึงประสงค์และผู้รับรู้ในความสามารถดังกล่าว เพื่อทำความเข้าใจถึงแหล่งของอำนาจประเภทนี้ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นก็ต้องย้อนกลับไปยังประเด็นสำคัญที่ว่า ถ้าผู้บริหารคิดว่าเขาได้ให้ในสิ่งที่ เป็นคุณหรือผลประโยชน์แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เห็นในคุณค่าของสิ่งที่ให้ ก็แสดงว่าผู้บริหารไม่มีอำนาจให้สิ่งที่ เป็นคุณอย่างแท้จริง ในทางกลับกันผู้บริหารอาจจะไม่ได้คิดว่าสิ่งที่ให้ไป เป็นสิ่งที่ให้คุณ (เช่น การฟังข้อคิดเห็นหรือการโอดครวญอย่างสงบ) แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจว่าเป็นการให้ (เพราะผู้บริหารตั้งใจฟังความเดือดร้อนของเขาอย่างสนใจ) ผู้บริหารก็จะมีอำนาจการให้สิ่งตอบแทนโดยไม่รู้ตัว

2. อำนาจจากการบังคับ (Coercive Power)

แหล่งของอำนาจประเภทนี้อยู่บนพื้นฐานของความกลัว ผู้มีอำนาจจากการบังคับ จะมีความสามารถที่จะลงโทษผู้อื่น หรือทำให้ผู้อื่นได้รับความเจ็บปวดเสียหาย หรืออย่างน้อยที่สุดก็ทำให้ผู้อื่น เชื่อว่าจะลงเอยด้วยการลงโทษหรือประสบกับความเสียหาย รูปแบบของอำนาจประเภทนี้ทำให้คนทั่วไปเห็นว่า เป็นอำนาจทางลบ ดังที่ David Kipnis กล่าวไว้ในหนังสือ ผู้กุมอำนาจ (The Powerholders) ว่า "ฐานอำนาจของอำนาจทั้งหมดที่มีใช้กับมนุษย์นั้น อำนาจจากการบังคับได้ถูกนำมาใช้บ่อยครั้งที่สุด ถูกสาปแช่งมากที่สุด และควบคุมได้ยากที่สุด"

โดยทั่วไปมีความคิดอย่างสามัญว่า อำนาจจากการบังคับจะอยู่ในรูปของการใช้กำลัง ภายหรืออาวุธ แต่ก็อาจจะเกิดขึ้นได้ในรูปแบบอื่น ๆ ด้วย ซึ่ง Kipnis เสนอว่า "บุคคลแสดงอำนาจการบังคับด้วยการใช้ร่างกายที่แข็งแรงกว่าเสมอ ความคล่องแคล่วในการดำน้ำ หรือความสามารถในการทำให้ผู้อื่นอารมณ์เสียรุนแรงเหล่านี้จะทำให้บุคคลเกิดความเคียดแค้นเจ็บปวดทางกาย หวาดกลัว รู้สึกขายหน้าหรือสูญเสียความรัก

ในบริบทขององค์การ มีบ่อยครั้งที่ผู้บริหารใช้อำนาจจากการบังคับโดยการไล่ออก ลดตำแหน่ง หรือตัดเงินเดือน แม้ว่า จะ ได้ มีความพยายามในการขจัดอำนาจประเภทนี้เป็นเวลาหลายปีมาแล้วก็ตามผู้บริหารสามารถทำให้เกิดผลในการบังคับคนงานได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม เงื่อนไขเชิงปฏิบัติที่หมายความว่า บุคคลมีอำนาจที่จะ เป็นผู้ลงโทษหรือให้การเสริมแรงที่ไม่พึงประสงค์ ส่วนทางความคาดหวังก็หมายความว่า อำนาจจะเกิดจากการที่อีกฝ่ายหนึ่งคาดว่าจะได้รับโทษถ้าพวกเขาไม่ทำตามผู้ใช้อำนาจ เช่น ความกลัวกับการไม่ทำตามกฎข้อบังคับหรือนโยบายขององค์การและความกลัวนี้เองที่ทำให้ทุกคนมาทำงานตรงเวลา และทุกครั้งที่เราจ่ายผ่านมาตราก็ดูว่ามีงานยุ่งมาก

3. อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power)

แหล่งของอำนาจประเภทนี้จะเกิดจากคุณค่าภายในของคนซึ่งให้สิทธิ์อันชอบธรรมแก่ผู้ที่เป็นตัวแทนและให้สิทธิพิเศษเหนือพวกเขาได้ คนเหล่านั้นมีความรู้สึกที่พวกเขา มีภาระที่จะต้องยอมรับอำนาจประเภทนี้ เกือบจะกล่าวได้ว่าอำนาจตามกฎหมาย เป็นสิ่งเดียวกับอำนาจหน้าที่ และจัดอยู่ในกลุ่มเดียวกันหรือใกล้ชิดกับอำนาจการให้สิ่งที่ เป็นคุณกับอำนาจสิ่งตอบแทน เพราะ ว่าผู้ที่อยู่ในตำแหน่งตามกฎหมายย่อมมีสิ่งที่ เป็นคุณและโทษใดอย่าง ไรก็ตามอำนาจตามกฎหมาย นี้ก็ไม่ใช้อำนาจทั้งสองประเภทนั้น เนื่องจากอำนาจตามกฎหมายนี้ขึ้นอยู่ กับตำแหน่ง หรือบทบาท ที่ผู้นั้นดำรงอยู่โดยไม่สัมพันธ์กับผู้อื่น

อำนาจตามกฎหมายมาจากแหล่งสำคัญ 3 แหล่ง คือ

แหล่งที่หนึ่งมาจากค่านิยมทางวัฒนธรรมสังคม องค์กร หรือกลุ่มคนที่ยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องควร เช่นบางคนยอมรับความเป็นผู้มีอาวุโส คุณลักษณะทางกาย เพศ หรือ อาชีพ ในบริบทขององค์กร โดยปกติผู้บริหารจะมีอำนาจตามกฎหมายเพราะคนงานเชื่อถือในคุณค่าของสิทธิส่วนบุคคลตามกฎหมาย และลำดับตำแหน่งที่สูงกว่าย่อมมีอำนาจเหนือผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่ต่ำกว่า

แหล่งที่สอง บุคคลสามารถได้รับอำนาจตามกฎหมายจากการยอมรับในโครงสร้างของสังคม บางสังคมมีการยอมรับในชั้นชั้น ในองค์กรหรือในครอบครัวก็มีการยอมรับในโครงสร้างทางสังคมด้วย เช่น เมื่อลูกจ้างยอมรับการจ้างจากบริษัท พวกเขา ก็จะเข้าสู่ข่ายของการยอมรับในลำดับตามโครงสร้างและอำนาจของผู้บริหารของพวกเขา

แหล่งที่สาม อำนาจตามกฎหมายอาจจะมาจากการที่บุคคลหรือกลุ่มคนที่ เป็นเจ้าของอำนาจมอบหมายให้แก่ตัวแทนหรือผู้ดำเนินการแทน เช่น ผู้แทนราษฎร ประธานที่ประชุม กรรมการในคณะกรรมการบริหาร เป็นต้น

รูปแบบต่าง ๆ ของอำนาจตามกฎหมายล้วนสร้างให้เกิดการยอมรับและเกิดอิทธิพลขึ้นได้ แต่ในทางปฏิบัติก็มีปัญหาบ่อยครั้งที่เกิดความสับสน หรือไม่ยอมรับเกี่ยวกับช่วงระยะ (Range) หรือขอบข่าย (Scope) ของอำนาจ

4. อำนาจอ้างอิง (Referent Power)

อำนาจประเภทนี้มาจากความประสงค์ของผู้อื่นที่จะ เป็นพวกเดียวกับตัวแทนหรือผู้มีอำนาจโดยไม่คำนึงถึงผลที่จะได้รับ คนทั่วไปมักจะยอมตามอำนาจของผู้อื่น เพราะ เขา เป็นคนสวยงาม น่าคบหา หรือบุคลิกภาพอื่น ๆ

นักโฆษณาใช้ประโยชน์จากอำนาจประเภทนี้ โดยอาศัยผู้มีชื่อเสียงมาโฆษณา เช่น คาราภาพยนตร์ หรือนักกีฬาชื่อดัง ผู้ซื้อส่วนมากอยาก เป็นพวกเดียวกับคนที่ มีชื่อเสียงและยอมตามอำนาจของเขาด้วยการซื้อผลิตภัณฑ์ การโฆษณาโดยอาศัยอำนาจอ้างอิงนี้ช่วงเวลาที่มีความสำคัญมาก จะใช้อ้างอิงได้ เฉพาะช่วงเวลาที่มีชื่อเสียงอยู่เท่านั้น เช่นนักฟุตบอลในฤดูกาลแข่งขันทั้งนี้เพราะเขาปรากฏตัวอยู่บ่อย ๆ หากหมดฤดูกาลแข่งขันแล้วจะมี อำนาจอ้างอิงนี้ลดลง ยกเว้นคารายอดนิยมจะมีอำนาจอ้างอิงหลาย ๆ ปี

ภายในองค์กร อำนาจอ้างอิงจะแตกต่างจากอำนาจประเภทอื่นที่กล่าวมาแล้ว

เป็นอย่างมาก ผู้บริหารมีอำนาจอ้างอิงจะดึงดูดใจผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้เกิดความต้องการ เป็นพวกเดียวกับเขา โดยไม่คำนึงถึงว่าภายใต้นั้นผู้บริหารจะสามารถให้คุณ โทษ หรือความ ชอบธรรมหรือไม่ กล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ผู้บริหารที่มีอำนาจอ้างอิง เป็นบุคคลที่มีเสน่ห์ในสายตาของผู้ใต้บังคับบัญชา

5. อำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert Power)

อำนาจสุดท้ายที่ French และ Raven ได้อธิบายไว้จะอยู่บนพื้นฐานซึ่งบุคคลอื่น เชื่อว่าผู้นั้นมีคุณสมบัติ เป็นผู้มีความรู้และความชำนาญ ผู้เชี่ยวชาญจะเป็นที่ยอมรับกันว่ามี ความรู้ความเข้าใจเฉพาะพื้นที่บางกรณีบางประเภท แหล่งของอำนาจทั้งหมดขึ้นอยู่กับความรู้ ของเป้าหมาย แต่อำนาจความผู้เชี่ยวชาญจะต้องมีมากกว่าอำนาจประเภทอื่น ๆ กล่าวคือ ก่อนที่อำนาจความเชี่ยวชาญจะได้รับการยอมรับ เป้าหมายจะต้องรับรู้เสียก่อนว่าผู้นั้นน่าเชื่อถือ สไววางใจได้ มีความสัมพันธ์ เป็นพวกเดียวกัน

ความน่าเชื่อถืออาจมาจากการมีประกาศนียบัตร หรือปริญญาบัตรเป็นเครื่อง แสดงว่าคนผู้นั้นต้องรู้แนบในสิ่งที่เขากล่าวถึง และสามารถแสดงความรู้ที่ออกมาได้ เช่น โค้ช ฟุตบอลที่ประสบความสำเร็จสูง ให้นักฟุตบอลได้เรียนรู้วิธีกันบอลแบบใหม่ พวกนั้นย่อมพึงอย่าง ตั้งใจ เพราะยอมรับในอำนาจความผู้เชี่ยวชาญของโค้ช

Luthans (1985) กล่าวว่าไว้ว่า การแบ่งประเภทของอำนาจในองค์การนั้นมีหลาย แนวคิดด้วยกัน หลังจากที่ French และ Raven ได้นำเสนอการแบ่งอำนาจไว้ก็เป็นที่ยอมรับ กันอย่างกว้างขวาง เพราะเป็นแนวคิดที่ครอบคลุม แต่ที่ได้รับความนิยมและได้มีการนำไปศึกษา ในเรื่องการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในองค์การอีกนั้นเป็นแนวคิดของนักวิชาการ 2 คน คือ Etzioni และ McClelland

Etzioni (quoted in Luthans, 1985) นักสังคมวิทยาที่มีชื่อเสียงและได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางได้วิเคราะห์อำนาจในองค์การจากองค์ประกอบ 2 อย่าง คือ (1) ประเภทของอำนาจที่องค์การและผู้บริหารพยายามใช้เพื่อมีอิทธิพลเหนือสมาชิกในองค์การ และ (2) ประเภทของการเข้าไปเกี่ยวข้อง (The Type of Involvement) ซึ่งองค์การ และผู้บริหารคาดหวังให้มีและพยายามสร้างขึ้นในมวลสมาชิกขององค์การ

Etzioni มีความเห็นว่าอำนาจ 3 ประเภทนี้เหมาะสมที่สุดกับองค์การคือ

1. แบบบังคับ (Coercive) อำนาจประเภทนี้เป็นอำนาจที่ใช้บังคับสมาชิกขององค์การให้ทำตามวิถีทางที่กำหนด ซึ่งคล้ายคลึงมากกับอำนาจการให้โทษของ French และ Raven องค์การที่ใช้อำนาจนี้ เช่น เรือนจำ

2. แบบอรรถประโยชน์ (Utilitarian) เป็นอำนาจประเภทที่ให้สิ่งที่เป็นคุณ ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องทำงานตามที่ได้รับคำสั่งหรือเพื่อสิ่งที่เป็นคุณ ส่วนใหญ่แล้วองค์การทางธุรกิจจะดำเนินไปภายใต้อำนาจประเภทนี้

3. แบบคุณธรรม (Normative) ภายใต้อำนาจประเภทนี้ สมาชิกขององค์การเชื่อฟัง เพราะว่าพวกเขาต้องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีความคล้ายคลึงกับอำนาจข้างอิงของ French และ Raven ตัวอย่าง คือ องค์การทางศาสนา

อำนาจทั้งสามประเภทที่จำแนกไปแล้วนั้น ประสิทธิภาพของแหล่งอำนาจเหล่านี้ขึ้นอยู่กับประเภทของการเข้าไปเกี่ยวข้องของสมาชิก ซึ่งการเข้าไปเกี่ยวข้องของสมาชิกนี้แบ่งได้สามแบบ คือ

แบบคนแปลกหน้า (Alienation) สมาชิกขององค์การเข้ามาเกี่ยวข้องโดยไม่เต็มใจ ถูกบังคับหรือด้วยความรู้สึกเป็นปฏิปักษ์

แบบคิดถึงผลได้ผลเสีย (Calculative) สมาชิกขององค์การมีเจตคติในทางแสวงหาเหตุผลเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว

แบบมุ่งจริยธรรม (Moral) บุคคลเข้าไปเกี่ยวข้องกับองค์การโดยเห็นคุณค่าในการดำเนินงานขององค์การ สมาชิกมีความรู้สึกทางบวกกับองค์การ

ลักษณะสัมพันธ์กันของประเภทของอำนาจและการเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องสามารถแสดงได้ดังภาพที่ 1

ภาพที่ 1 แสดงลักษณะสัมพันธ์กันของประเภทของอำนาจและการเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้อง

ประเภทของอำนาจ

แบบบังคับ แบบอรรถประโยชน์ แบบคุณธรรม

ประเภท ของการ เข้าไป เกี่ยวข้อง	แบบคนแปลกหน้า	●		
	แบบคิดถึงผลได้ผลเสีย		●	
	แบบมุ่งจริยธรรม			●

● หมายถึงประเภทที่สำคัญ

ที่มา : Luthans, Fred. Organization behavior. 4th ed. Singapore: McGraw-Hill by Tien Wah Press Pte, Ltd., 1985. p.462.

จากภาพที่ 1 ซึ่งประกอบด้วยอำนาจ 3 ประเภทและปรารถนาของการเข้าไปเกี่ยวข้อง 3 ประการ แสดงถึงสัมพันธ์ภาพในองค์การ 9 แบบ

Etzioni อธิบายว่า องค์การส่วนมากโดยทั่ว ๆ แล้วประเภทของอำนาจกับประเภทของการเข้าไปเกี่ยวข้องมักจะมีลักษณะจับเป็นคู่ ตัวอย่างเช่น คุณหรือเรอ่นจำเป็นองค์การแบบใช้อำนาจบังคับ (Coercive) แนวโน้มจะมีสมาชิก แบบแปลกหน้า (Alienation) ซึ่งไม่

อยากอยู่ เป็นสมาชิกแต่ถูกบังคับให้ เป็นสมาชิกองค์การทางธุรกิจเป็นองค์การแบบอรรถประโยชน์ (Utilitarian) แนวโน้มจะมีสมาชิกที่คิดถึงแต่ทางได้ทางเสีย (Calculative) ซึ่งหวังผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ สำหรับการปฏิบัติงานของเขาเป็นประการแรกและองค์การศาสนา เป็นองค์การแบบคุณธรรม (Normative) แนวโน้มจะมีสมาชิกที่เป็นผู้ปรารถนาที่จะอยู่ เพราะเห็นคุณค่าในเป้าหมายขององค์การและชอบที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นไปตามจริยธรรม (Moral) และ เขายังเห็นว่า ถ้าจะให้การบริหารประสบผลมีประสิทธิภาพแล้วผู้บริหารไม่ควรทำอะไรที่แตกต่างจากรูปแบบดังกล่าวนี้ กล่าวคือถ้าสภาพแวดล้อมขององค์การเป็นแบบใด สมาชิกในองค์การมีลักษณะการเข้าไปเกี่ยวข้องกับแบบใด ก็ควรจะบริหารแบบนั้นไม่ควรจะไปใช้อำนาจแบบอื่น ตัวอย่างเช่น ผู้จัดการของบริษัทที่ย่อมมีลูกจ้างมีลักษณะแบบคิดแต่ทางได้ทางเสีย (Calculative) คือ พยายามหาประโยชน์ส่วนตนแล้วไม่ควรจะใช้อำนาจแบบบังคับ (Coercive) เพราะถ้าใช้อำนาจแบบบังคับ เช่น ในคุกแล้วลูกจ้างก็ย่อมจะไม่พอใจ อาจจะลดการผลิตหรือไม่ก็อาจจะลาออก และถ้าสมมติว่าผู้จัดการบริษัทจะใช้อำนาจแบบคุณธรรม (Normative) อย่างเป็นทางการศาสนาก็ย่อมเป็นไปได้ ลูกจ้างก็อาจจะไม่สนใจหรืออาจจะไม่ทำอะไรเลย

Etzioni ได้สรุปว่า ผู้บริหารองค์การแบบใดก็ควรจะดูว่าสมาชิกมีแบบของการเข้าไปเกี่ยวข้องกับแบบใดก็ควรจะใช้อำนาจให้ถูกต้อง สอดคล้องกับทัศนคติของสมาชิกที่เข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับแบบนั้น การบริหารจึงจะมีประสิทธิภาพ

McClelland (quoted in Luthans, 1985) ได้แบ่งอำนาจออกเป็น 2 ด้าน เรียกว่า Two Faces of Power เขาได้ศึกษาผลกระทบของแรงจูงใจที่จะมีอำนาจในองค์การ และเขาเชื่อด้วยว่ามีอำนาจอยู่ 2 ประเภท คือ ประเภทลบ (Negative) กับประเภทบวก (Positive)

อำนาจประเภทลบนั้น มักถูกมองว่าเป็นอำนาจ (Power) ในแง่ที่ไม่ยุติธรรม เช่น "หิวกระหายอำนาจ" (Power Hungry) เป็นต้น แต่ในความเห็นของ McClelland ถือว่าการที่คนมองอำนาจเป็นสิ่งที่ไม่ดีหรือให้ความหมายของอำนาจในเชิงลบ เพราะว่าการใช้อำนาจแบบนั้นมีความผูกพันกับ "อำนาจส่วนตัว" (Personal Power) ซึ่งถือว่าการใช้อำนาจส่วนตัวแล้ว เป็นลักษณะที่ยังไม่ได้ขัดเกลา (Primitive) และแน่นอนว่าอำนาจแบบนี้จะทำให้เกิดผล

ในทางลบ

ยังมี "อำนาจอีกหน้าหนึ่ง" (Other Face) ซึ่งเป็นอำนาจประเภทบวก (Positive) McClelland ให้นิยามว่า "อำนาจทางสังคม" (Social Power) เป็นอำนาจที่หมายถึง การแสดงออกซึ่งความหวงใยหรือความสนใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของกลุ่ม และเป็นความสนใจที่พยายามหาวัตถุประสงค์เหล่านั้นที่จะสามารถกระตุ้นบุคคลให้ทำงานได้เป็น ความสนใจที่อยากจะช่วยกลุ่มให้รวบรวมวัตถุประสงค์เหล่านั้นขึ้น ความสนใจที่จะริเริ่ม เป็นผู้นำ เพื่อจะหาวิธีการที่จะทำจุดประสงค์นั้นให้บรรลุผลให้เกิดประโยชน์ในกลุ่มและความสนใจที่จะก่อให้เกิดความรู้สึกว่า มีพลังมีสมรรถภาพ เพื่อที่จะทำงาน เหล่านั้นให้บรรลุวัตถุประสงค์

ดังนั้น จึงสรุปการให้นิยามของอำนาจตามแนวคิดของ McClelland ดังกล่าวแล้ว จะพบว่า ผู้บริหารจะต้องใช้อำนาจ 2 ประเภทคือ อำนาจส่วนตัว และอำนาจทางสังคม

สำหรับแนวคิดอื่น ๆ ก็มีนักวิชาการได้ให้แนวคิดของแหล่งที่มาของอำนาจไว้ดังนี้ Schermerhorn (1991) กล่าวถึงอำนาจของผู้บริหารในองค์การไว้ว่ามีที่มาจาก 2 ทาง คือ จากองค์การเรียกว่าอำนาจโดยตำแหน่ง กับมาจากบุคคลเรียกว่าอำนาจส่วนบุคคล โดยอธิบายความหมายของอำนาจทั้งสองไว้ว่า

1. อำนาจโดยตำแหน่ง (Position Power) เป็นอำนาจของผู้บริหารที่มีฐานอำนาจจากการดำรงตำแหน่งในองค์การ คือ อำนาจการให้สิ่งตอบแทน อำนาจการบังคับ และอำนาจตามกฎหมาย
2. อำนาจส่วนบุคคล (Personal Power) เป็นอำนาจของผู้บริหารที่มาจากอำนาจ ความเชี่ยวชาญ และอำนาจอ้างอิง

อรุณ วัชรธรรม (2525) กล่าวถึงประเภทของอำนาจโดยพิจารณาจากแหล่งต้นตอของอำนาจเป็นเกณฑ์พอสรุปได้ดังนี้

1. อำนาจหน้าที่ (Authority) อำนาจหน้าที่นี้มีผู้เรียกว่าอำนาจโดยชอบธรรม (Legitimate Power) หรืออำนาจตามกฎหมาย (Legalistic Power) เป็นอำนาจที่เกิดจากกฎเกณฑ์ ข้อบังคับ กฎหมาย สถาบัน ขนบธรรมเนียม ค่านิยม หรือวัฒนธรรม ซึ่งบุคคลล้วน

ใหญ่ยอมรับว่าถูกต้องชอบธรรม ควรเชื่อกัน โดยปกติโครงสร้างขององค์การจะกำหนดอำนาจหน้าที่ไว้ล่วงหน้าเป็นรูปสามเหลี่ยมปิระมิด ซึ่งหมายถึงผู้ดำรงตำแหน่งสูง ๆ ขึ้นไป ย่อมอยู่ในฐานะ เป็นผู้บังคับบัญชาของผู้ที่อยู่ในตำแหน่งต่ำกว่า อำนาจหน้าที่เกิดขึ้นจากกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่อาศัยค่านิยมร่วมกัน กฎเกณฑ์ กฎหมาย หรือพิธีสถาน ฯลฯ ย่อมเป็นสัญญาะหว่างกลุ่มต่าง ๆ และนอกจากนั้นยังต้องเป็นผลประโยชน์ร่วมของกลุ่มต่าง ๆ อีกด้วย

ฐานของอำนาจหน้าที่จึงขึ้นอยู่กับที่ยอมรับของบุคคล เป็นเกณฑ์ การยอมรับนี้อาจเป็นการยอมรับค่านิยม มรดกตกทอดทางวัฒนธรรม หรือประวัติศาสตร์ก็ได้ อำนาจหน้าที่ได้มาจากการยอมรับโครงสร้างทางสังคมหรือองค์การ เช่น ยอมรับว่าคนที่มีความรู้ในสายการบังคับบัญชาในระดับสูง มีอำนาจหน้าที่เหนือกว่าคนในระดับต่ำกว่า ดังกล่าวกันว่า บุคคลจะมีอำนาจหากว่าเขาดำรงตำแหน่งสำคัญ ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งตำแหน่งทางราชการอำนาจหน้าที่อาจได้จากการมอบหมายโดยผู้มีอำนาจหน้าที่เหนือกว่าก็ได้ เช่น ประธานบริษัท มอบให้หัวหน้าแผนกหนึ่งดำเนินการ เรื่องการจัดซื้อ ก็ถือได้ว่าหัวหน้าแผนกนั้นมีอำนาจหน้าที่กระทำการดังกล่าวได้ในเมื่อคนส่วนใหญ่ยอมรับอำนาจหน้าที่ของประธานบริษัท และยอมรับว่าการมอบหมายเช่นนั้นถูกต้องชอบธรรม

ในแง่องค์การ เมื่อคนส่วนใหญ่ในองค์การยอมรับความชอบธรรมขององค์การ ตลอดจนงานแบ่งแยกหน้าที่และโครงสร้างขององค์การแล้วอำนาจหน้าที่จึงขึ้นอยู่กับตำแหน่ง เป็นสำคัญ โดยเฉพาะในองค์การซึ่งมีขั้นตอนการบังคับบัญชาหล่นกันลงมาบุคคลผู้ดำรงตำแหน่งระดับรองก็ยอมรับอำนาจและสิทธิของบุคคลที่อยู่ระดับสูงกว่า เช่น ถือว่าหัวหน้ากองมีอำนาจหน้าที่เหนือกว่าหัวหน้าแผนก เป็นต้น ดังที่ บรรณสิทธิ์ สลับแสง (2515) อธิบายว่า "โครงสร้างของหน่วยงาน (องค์การ) มักจะคำนึงถึงอำนาจหน้าที่ไว้เป็นการล่วงหน้าก่อนแล้ว การที่เรามีโครงสร้างของหน่วยงานเป็นรูปสามเหลี่ยมแบบปิระมิดนี้กำหนดข้อแตกต่างในเรื่องชั้น (Rank) และฐานะตำแหน่ง (Status) ไว้อย่างชัดเจน ซึ่งหมายถึงว่า ผู้ที่ดำรงอยู่ในตำแหน่งสูง ๆ ขึ้นไปย่อมสามารถที่จะใช้อำนาจหน้าที่มาบังคับบัญชาผู้ที่มีชั้นหรือฐานะตำแหน่งที่รองลงมา หรือต่ำกว่าตนได้" นอกจากนี้อำนาจหน้าที่ยังอาจมีลักษณะเฉพาะมอบหมายให้กับตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง โดยไม่จำเป็นต้องขึ้นกับโครงสร้างของสังคมก็ได้ เช่น ตำรวจมีอำนาจหน้าที่ตามที่ได้รับการมอบหมายโดยกฎหมายให้ตรวจค้น ปรับ จับกุม ผู้กระทำความผิดหรือผู้ต้องสงสัยได้ แม้ว่าผู้ถูกตรวจค้นหรือปรับนั้นจะมีตำแหน่งสูง เช่น เป็นอธิบดีก็ตาม ก็อาจถูกนายสิบตำรวจจับกุมดำเนินการได้

อำนาจหน้าที่หรืออำนาจชอบธรรมในองค์การรูปนัยจึงมีลักษณะขึ้นกับตำแหน่ง มิใช่ตัวบุคคลอย่างอำนาจรูปอื่น ๆ แต่อำนาจหน้าที่ เช่นว่านี้จะมีพลังแรงมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับ การยอมรับของสมาชิกองค์การ ถ้าคนส่วนใหญ่ไม่ยอมรับว่าตำแหน่งนั้น ๆ มีความชอบธรรมเสีย แล้ว อำนาจหน้าที่ซึ่งติดกับตำแหน่งก็หมดความหมายไป ดังที่ Herbert Simon (1977) นิยามว่า "อำนาจหน้าที่ . . . เป็นอำนาจที่จะตัดสินใจเพื่อนำการกระทำของผู้อื่น เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2 คน โดยที่คนหนึ่งสูงกว่าอีกคนหนึ่งซึ่งเป็นผู้ได้บังคับบัญชา ผู้สูงกว่าเป็นผู้ตัดสินใจและถ่ายทอดการตัดสินใจโดยคาดหวังว่าจะเป็นที่ยอมรับของผู้ได้บังคับบัญชา" ตัวการที่ก่อให้เกิดความคาดหวังหรือยอมรับนี้ คือ ตำแหน่ง และการแจกแจงหน้าที่ความรับผิดชอบของ ตำแหน่งซึ่งถูกกำหนดโดยหน่วยงานหรือโดยกฎหมาย คำสั่ง ข้อบังคับ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม ซึ่งเป็นสิ่งแวดล้อมภายนอกตัวมนุษย์ อำนาจหน้าที่ซึ่งบุคคลหนึ่งมี เนื่องจากครองตำแหน่งใดอยู่จะ พ้นจากตัวบุคคลนั้นหากบุคคลนั้นมิได้ครองตำแหน่งดังกล่าวอีกต่อไป

อำนาจหน้าที่เป็นอำนาจที่ได้รับมอบหมายตามกฎหมาย ข้อบังคับ ค่านิยม หรือ วัฒนธรรมที่เป็นที่ยอมรับว่าชอบธรรม ฐานของอำนาจชนิดนี้อยู่ที่การยอมรับของบุคคล เป็นเกณฑ์ ในแง่ขององค์การจะมีการแบ่งแยกอำนาจหน้าที่ตามโครงสร้างขององค์การขึ้นกับตำแหน่ง มิใช่ตัวบุคคล เป็นสิ่งที่เชื่อมโยงสมาชิกในองค์การเข้าด้วยกัน และทำงานอย่างต่อเนื่องกันตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในการวางโครงสร้างขององค์การจะต้องมีการคำนึงถึงอำนาจนี้ไว้เป็นการล่วงหน้า โดยทั่วไปแล้วตำแหน่งสูง ๆ ขึ้นไปย่อมสามารถใช้อำนาจหน้าที่บังคับบัญชา ผู้ได้บังคับบัญชาในตำแหน่งรอง ๆ ลงไปได้เสมอ (French & Raven, 1960) ซึ่งอำนาจหน้าที่เหล่านี้ย่อมขึ้นอยู่กับความ เชื่อในด้านสิทธิของบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งสูงกว่าในการออกคำสั่งต่าง ๆ และ ในการเชื่อฟังบุญญาธิการ (Charismatic Authority) ขึ้นอยู่กับอิทธิพลส่วนตัวของแต่ละบุคคลส่วนอำนาจตามประเพณีนิยมนั้น (Traditonal Authority) ย่อมขึ้นอยู่กับความ เชื่อในคำสั่งตามประเพณีนิยมในเรื่องต่าง ๆ รวมทั้งการยอมรับในหน้าที่นั้น ๆ ด้วย ซึ่งการยอมรับนับถือที่ดีที่สุดจากการสมัครใจและมิใช่เพราะเกรงกลัวอำนาจ แต่เนื่องจากเคารพนับถือในบารมีหรือคุณธรรมและความสามารถของบุคคลจะ เรียกว่าเป็นอำนาจความดี อำนาจความคิด อำนาจความรู้ รวมทั้งอำนาจความไว้วางใจก็ได้

2. อำนาจบังคับ (Coercive Power) เป็นอำนาจที่เกิดจากกำลัง ไม่ว่าจะ เป็นกำลังกาย กำลังอาวุธ กำลังทางใจ (การสะกดจิต) ก็ตาม เช่น การทำให้เจ็บปวด การ

จงจำกั๊กขัง การทำให้อำนาจถึงตาย เป็นต้น อำนาจชนิดนี้เป็นความสามารถที่ทำให้ผู้ถูกใช้กำลัง ถูกบีบคั้นจนต้องยอมตาม หรือเกิดความหวาดกลัวผลที่จะเกิดจากอำนาจนั้น ทั้ง ๆ ที่ยังไม่มีการใช้กำลังก็ได้ตัวอย่างเช่น หัวหน้าแผนกทะเลาะกับลูกน้อง จนท้ายสุดหัวหน้าใส่ลูกน้องออกนอกห้อง ลูกน้องไม่ยอม หัวหน้าซึ่งเป็นคนรูปร่างใหญ่ก็จับลูกน้องออกไปข้างนอก หรืออำนาจบังคับ อาจเกิดโดยไม่ใช้กำลังได้ เช่น คนงานกลุ่มหนึ่งพูดจะทำร้ายคนงานอื่น ๆ ถ้าไม่รวมสไตรค์ นอกจากนี้อำนาจบังคับอาจมุ่งกระทำต่อสิ่งไม่มีชีวิตก็ได้ แต่มุ่งให้มีผลกระทบต่อตัวบุคคล เช่น กรรมการจะเผาโรงงาน ถ้าเจ้าของไม่ขึ้นเงินเดือนให้ตามที่เรียกร้อง เป็นต้น อนึ่ง คนเราเมื่อพบกันหรือมีปฏิสัมพันธ์กัน ลักษณะร่างกายนับว่าเป็นสิ่งแรกที่จะสร้างความประทับใจให้กับผู้พบเห็น หรือผู้ที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับตัว จะเห็นว่าในองค์การที่ต้องใช้กำลังสภาพร่างกายเป็นแหล่งอำนาจที่สำคัญ เช่น ทหารที่ต้องนำหน่วยเข้าสู้รบเข้าศึก เป็นต้น อาจารย์ประสิทธิ์ โสภณญญ เรียกว่าอำนาจ ชนิดนี้ว่าเป็น อำนาจให้คุกคามให้โทษ (Coercive Power) แม้ว่าอำนาจแฝง (Power) และความขัดแย้งจะมีอิทธิพลแฝงก็ตาม ทั้งสองคำนี้มักจะต้องเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์และปรากฏควบคู่กันอยู่เสมอ ๆ

อำนาจบังคับท่านเองนี้ใช้กันน้อยมากในองค์การ ทั้งนี้ เนื่องจาก เป็นการกระทำซึ่งขัดกับกฎเกณฑ์ของกฎหมาย การใช้อำนาจบังคับมักจะทำให้ขึ้นในสภาพการทำงานหรือสังคมประเภทที่ถืออำนาจเป็นธรรม โดยกฎหมายมิได้มีความศักดิ์สิทธิ์พอจะคุ้มครองผู้ถูกใช้อำนาจหรือลงโทษผู้ใช้อำนาจนี้ได้

3. อำนาจในการให้รางวัลหรือลงโทษ (Reward and Punishment Power)

ต้นกำเนิดของอำนาจชนิดนี้อยู่ที่ทรัพยากร สิทธิพิเศษ เงิน ความสะดวกสบาย ซึ่งอาจจะเรียกสั้น ๆ ว่า สิ่งที่มีค่า (Values) ในสายตาของผู้ถูกใช้อำนาจ ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่สามารถให้ประโยชน์หรือให้ความดีความชอบแก่บุคคลอื่นได้มักจะเป็นผู้มีอำนาจ เช่น เลขาธิการกรมการปกครองผู้อำนวยการกองอัตรากำลังและเจ้าหน้าที่ ซึ่งมีหน้าที่พิจารณาเงินเดือนประจำปีของข้าราชการกรมการปกครอง และแต่งตั้งให้โยกย้ายตามลำดับ ย่อมเป็นการแน่นอนว่าบุคคลอื่นในกรมจะต้องให้ความเกรงใจ เชื่อฟังและยอมปฏิบัติตาม ข้อสังเกตในตัวอย่างนี้ที่น่าสนใจ คือ ทำไมนายอำนาจระดับ ซี 7 ซี 6 หรือแม้แต่ปลัดจังหวัดบางคนจึงยกมือไหว้เสมียนพนักงานหรือข้าราชการในระดับ ซี 3 ซี 4 ของกองอัตรากำลังหรือสำนักงานเลขานุการของกรมการปกครองก่อน เสมอแต่ไม่สนใจอะไรเลยถ้าพบข้าราชการในวิทยาลัยการปกครองหรือกองวิชาการ



ในระดับเดียวกัน ตัวอย่างนี้เป็นคำตอบในคำพหุกรรมของอำนาจในการให้รางวัลหรือลงโทษนั่นเอง

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

ส่วนอำนาจในการลงโทษนั้น มีลักษณะตรงกันข้าม กล่าวคือ เป็นความสามารถที่จะลดดวง หรือระงับการให้สิ่งที่มีคุณค่าดังกล่าวแล้วแก่บุคคลอื่น เป็นต้นว่า อำนาจในการลดชั้นเงินเดือน ตัดเงินเดือน ตัดโบนัส ไล่ออก ส่งออกไปอยู่บริเวณกันดาร ไม่ยอมให้ใช้รถหลวงหรือบริษัท หรือจำกัดอภิสิทธิ์บางอย่าง เป็นต้น

อำนาจในการให้รางวัลหรือลงโทษในองค์การนี้ มีลักษณะเหลื่อมล้ำกับอำนาจหน้าที่อยู่มาก เพียงแต่อำนาจหน้าที่นั้นเรามองในแง่การออกคำสั่งให้ปฏิบัติตาม ส่วนอำนาจในการให้รางวัลหรือลงโทษเราพิจารณาแหล่งต้นตอซึ่งเป็นสิ่งที่มีคุณค่ามากกว่า อย่างไรก็ตาม อำนาจทั้งสองประเภทนี้มักใช้ควบคู่กันในทางปฏิบัติ

4. อำนาจอ้างอิง (Referent Power) เป็นอำนาจที่ขึ้นกับบุคลิกลักษณะของตัวบุคคลมากที่สุด เป็นการใช้เสน่ห์ดึงดูดและพื้นฐานของอำนาจนี้อยู่ที่ผู้ถูกใช้อำนาจ "ชอบ" หรือมีความรู้สึก "ใกล้ชิด" และมีความชื่นชมศรัทธาในตัวผู้ใช้อำนาจ เสน่ห์ดึงดูดหรือคุณลักษณะที่ทำให้ผู้อื่นมีความรู้สึกเป็นพวก (Charisma) ซึ่งมีได้มีอยู่ทุกคน ตัวอย่างเช่น มหาตมะคานธี เคนเนดี เป็นต้น บางครั้งถึงแม้มีอำนาจชอบธรรมหรืออำนาจหน้าที่น้อยหรือไม่มีเลยแต่มีอำนาจอ้างอิงมากก็ทำให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้ เช่น โคลโมเน่ และ มาร์ติน ลูเธอร์ คิง หรือผู้นำกรรมกรบางคน ดังที่นักวิชาการบางท่านกล่าวว่า บุคคลมีอำนาจ หากว่าเขามีชื่อเสียงในการที่สามารถเป็นผู้รวบรวมกลุ่มคนขึ้นมา

ในองค์การก็เช่นกัน บางครั้งเราจะพบคนที่อาจไม่มีอำนาจหน้าที่แต่เป็นที่รู้จักชอบพอ

และชื่นชมโดยบุคคลอื่นมาก และคนผู้นี้เมื่อพูดหรือแนะนำอะไรก็มีผลให้ปฏิบัติตาม การปฏิบัติตาม เช่นนี้อาจเกิดขึ้นโดยไม่จำเป็นต้องสั่งก็ได้ คือ ผู้อื่นอาจลอกเลียนวิธีการปฏิบัติของผู้มีอำนาจอ้างอิง หรือกระทำการเพื่อป้องกันผู้มีอำนาจอ้างอิง เช่น ดร.สมพร เป็นหัวหน้าแผนกที่มีผู้ใต้บังคับบัญชา รักริครมากและ เป็นที่ชื่นชมในบรรดาเพื่อนร่วมงานทั้งหลายว่า มีความสามารถสูงและซื่อสัตย์ สุจริตแต่วันหนึ่งถูกอธิบดีกลั่นแกล้งให้ออกไปประจำทำงานในที่ซึ่งไม่จำเป็นต้องใช้คนมีความ สามารถ อย่าง ดร.สมพร และ เป็นการลดฐานะลงไปด้วย ในกรณีนี้อาจมีการประท้วงอธิบดี โดยข้าราชการอื่น ๆ อย่างรุนแรง จนอธิบดีต้องยอมอ่อนข้อให้ หรือถูกภัยประท้วงนี้จนถูกย้าย ไปก็ได้

5. อำนาจในฐานะผู้เชี่ยวชาญ (Expert Power) อำนาจประเภทนี้เป็นความสามารถที่เกิดจากคุณวุฒิ ความเชี่ยวชาญ ความรู้ ความชำนาญของผู้ใช้อำนาจ เป็นอำนาจที่เกิดจากการเรียนรู้ การศึกษาอบรม ประสบการณ์ เช่น เป็นที่ปรึกษากฎหมาย เป็นแพทย์ เป็นผู้เชี่ยวชาญเครื่องกล เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านคอมพิวเตอร์ เป็นต้น ดังที่ว่า นายแพทย์รักษ์ เป็นตัวอย่างบุคคล . . . ซึ่งสามารถมีอำนาจได้เพราะได้ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น ในส่วนที่เกี่ยวกับงานของผู้เชี่ยวชาญเหล่านี้ ผู้เชี่ยวชาญนั้นว่ามีอำนาจ เพราะมีบางสิ่งที่คุณอื่น ไม่มีหรือมีน้อยกว่า เช่น ผู้เชี่ยวชาญด้านคอมพิวเตอร์ ซึ่งมีความรู้เกี่ยวกับการทำงานและ สมรรถนะของคอมพิวเตอร์ ย่อมมีอำนาจมากกว่าคนอื่นในการเสนอแนะว่าจะจัดซื้อ เครื่องคอมพิวเตอร์ชนิดไหนมาใช้ หรือผู้เชี่ยวชาญด้านวิชาการตลาดย่อมมีอำนาจมากในการกำหนดแนวนโยบายตลาดของบริษัทธุรกิจ อนึ่งการเชี่ยวชาญนั้นบางครั้งย่อมอยู่ที่หน้าที่ปฏิบัติอยู่ ชุดอีกนัยหนึ่งก็คือ เขารู้ดีกว่าเพราะทำอยู่กับมือ เช่น เมื่อเราไปโรงพยาบาล หมอ หรือพยาบาลย่อมมีอำนาจเหนือกว่าเรา หรือเมื่อเราไปธนาคาร เจ้าหน้าที่ของธนาคารนั้น ๆ ย่อมมีอำนาจเหนือเรา เพราะเขารู้เรื่องดีกว่า นอกจากนั้นนักบริหารที่มีความรู้รอบตัวดีแม้อาจไม่เชี่ยวชาญนัก แต่รู้พอที่จะควบคุมหรืออำนวยความสะดวกงานให้สำเร็จได้ รู้พอที่จะแก้ปัญหาและอุปสรรคที่ผ่านเข้ามาบางครั้งได้ อาจจะทำให้เกิดอำนาจในสายตาของลูกน้องหรือผู้ร่วมงานได้

การแบ่งประเภทของอำนาจตามแนวความคิดของนักวิชาการอื่นนั้นได้มีนักวิชาการได้ ให้แนวคิดในการแบ่งประเภทของอำนาจไว้ดังนี้

Peabody (1969 อ้างถึงใน อรุณ รัชธรรม, 2525) ได้จัดและแบ่งกลุ่มฐานอำนาจ เป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. อำนาจที่มีฐานเป็นกฎหมาย (Legitimacy) ข้อบังคับหรือกฎเกณฑ์กำหนด อำนาจให้แก่ตำแหน่งงานนั้น ๆ เป็นอำนาจที่จะออกคำสั่งและทำให้เกิดการเชื่อฟัง
2. อำนาจที่มีฐานตามตำแหน่ง (Position) ในแต่ละองค์การย่อมมีการแบ่งสาย การทำงานและการบังคับบัญชา (Hierarchy) ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบทันทีว่าขึ้นตรงต่อ ใคร และใครมีอำนาจที่จะสั่งการได้ใครเป็นผู้มีอำนาจในการให้รางวัล ลงโทษ บุคคลที่อยู่ใน ตำแหน่งที่สามารถจะคลอบคลวลถึงปรารถนาของผู้ใต้บังคับบัญชาจึงทำให้เป็นผู้ใช้อำนาจในแง่ดีด้วย
3. ฐานของอำนาจอยู่ที่ตัวบุคคล (Person) เป็นลักษณะที่เป็นตัวของตัวเอง อาจ เป็นลักษณะที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี เป็นคนดีมีคุณธรรม คนอื่น ๆ จึงให้ความเคารพนบถและนับถือ จึงเป็นอำนาจที่มีเฉพาะเป็น คน ๆ เท่านั้น
4. ฐานของอำนาจอยู่ที่ความสามารถเฉพาะตัวบุคคล (Competence) ไม่จำกัด เฉพาะที่สายการบังคับบัญชาแต่อย่างใด เช่น ที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ

สำหรับ Hersey และ Blanchard (1982) ได้รวบรวมอำนาจตามแหล่งที่มาจาก นักวิชาการหลายท่าน ซึ่งรวมของ French และ Raven ไว้ด้วย ดังที่ได้กล่าวไว้ว่าการ จำแนกอำนาจตามฐานอำนาจนั้นมีหลายระบบ แต่กรอบแนวคิดของ French และ Raven ได้รับการยอมรับมากที่สุด และนอกจากนี้ Hersey และ Blanchard ยังได้รวบรวมฐานอำนาจ ที่นักวิชาการอื่น ๆ คิดขึ้นมาไว้เพิ่มเติมอีก 2 ฐานอำนาจ

Hersey และ Blanchard ได้อธิบายไว้ว่า ต่อมา Raven ทำงานร่วมกับกับ Kruglanski (Raven and Kruglanski, 1975) คิดฐานอำนาจที่หกขึ้นมา คือ อำนาจ ข่าวสารข้อมูล (Information Power) ต่อมา ในปี 1979 Hersey และ Goldsmith ได้เสนอฐานอำนาจที่เจ็ด คือ อำนาจการเชื่อมโยง (Connection Power) ฐานอำนาจทั้ง 7 นี้ แสดงให้เห็นถึงศักยภาพของความสำเร็จในการมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของผู้อื่น ซึ่งมี รายละเอียดดังนี้

1. อำนาจจากการบังคับ (Coercive Power) อยู่บนพื้นฐานของความกลัว ผู้นำ

ที่มีอำนาจการบังคับสูงจะชักจูงให้ผู้อื่นยอมตาม เพราะหากไม่ยอมตามแล้วจะนำไปสู่การถูกลงโทษ เช่น การบกร่องในหน้าที่ การตำหนิวาจกสาว หรือการไล่ออกจากงาน

2. อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) อยู่บนพื้นฐานของตำแหน่งที่ผู้นำนั้นดำรงอยู่ โดยปกติแล้วตำแหน่งยิ่งสูงขึ้นเท่าใดอำนาจนี้ก็จะมีแนวโน้มที่จะมากขึ้นเท่านั้น ผู้นำที่มีอำนาจตามกฎหมายสูงจะใจหายยอมตาม หรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ๆ เพราะพวกเขาารู้สึกว่าบุคคลผู้นี้มีความถูกต้อง เนื่องจากดำรงตำแหน่งในองค์กร มีสิทธิ์ที่จะคาดหมายว่าคำแนะนำหรือสั่งการต่าง ๆ จะได้รับการปฏิบัติตาม

3. อำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert Power) อยู่บนพื้นฐานของการที่ผู้นำมีความเชี่ยวชาญ มีทักษะ และความรู้ และได้รับการยอมรับนับถือ ทำให้มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ๆ ผู้นำที่มีอำนาจความเชี่ยวชาญสูงจะใช้ความเชี่ยวชาญทำให้ง่ายต่อการชักจูงพฤติกรรมของผู้อื่น ทำให้ยอมรับและนำไปสู่การยอมตามความประสงค์ของผู้นำ

4. อำนาจการให้รางวัล (Reward Power) อยู่บนพื้นฐานของความสามารถของผู้นำที่จะให้สิ่งตอบแทนแก่บุคคลอื่น ๆ ผู้ซึ่งเชื่อว่าการยอมตามจะนำมาซึ่งผลประโยชน์ที่เกื้อกูลทางบวก เช่น เงินเดือน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือการยกย่องชมเชยประกาศเกียรติคุณ เป็นต้น

5. อำนาจอ้างอิง (Referent Power) อยู่บนพื้นฐานของบุคลิกภาพหรือคุณลักษณะของผู้นำ ผู้นำที่มีอำนาจอ้างอิงสูง โดยทั่วไปแล้วจะได้รับการนิยมชมชอบและนับถือศรัทธาจากบุคคลอื่น ๆ เพราะบุคลิกภาพของผู้นำนั้นจะนำไปสู่การยอมตาม และถือเป็น เช่นเดียวกับอิทธิพลที่ผู้นำมีเหนือบุคคลอื่น ๆ

6. อำนาจข่าวสารข้อมูล (Information Power) อยู่บนพื้นฐานของการเป็นเจ้าของหรือการเข้าถึงข่าวสารข้อมูลซึ่งบุคคลอื่น ๆ พิจารณาเห็นว่ามีความสำคัญต่อพวกเขา ผู้นำที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ๆ เพราะพวกเขาต้องการได้หรือรับรู้ข่าวสารข้อมูลนี้

7. อำนาจการเชื่อมโยง (Connection Power) อยู่บนพื้นฐานของ "การเชื่อมโยง" ของผู้นำกับผู้ที่มีอิทธิพลหรือมีความสำคัญทั้งในและนอกองค์กร ผู้นำที่มีอำนาจการเชื่อมโยงสูงจะจูงใจให้ผู้อื่นยอมตาม เพราะว่าพวกเขาหวังผลที่จะได้รับประโยชน์หรือหลีกเลี่ยงสิ่งที่ไม่ชอบ โดยอาศัยการเชื่อมโยงจากผู้ที่มีอำนาจการเชื่อมโยงนั้น

ดังนั้น จึงสรุปอำนาจตามแหล่งที่มาในแนวคิดของ Hersey และ Blanchard ได้ว่า

1. อำนาจจากการบังคับ หมายถึง การที่บุคคล เชื่อฟัง และ/หรือปฏิบัติตามผู้อื่น เพราะหากเขาไม่เชื่อฟัง และ/หรือปฏิบัติตามบุคคลนั้นสามารถจะให้โทษ เช่น การตัดเงินเดือน คำหนิ ว่ากล่าว ทำร้ายร่างกาย หรือลงโทษให้แก่เขาได้
2. อำนาจตามกฎหมาย หมายถึง การที่บุคคล เชื่อฟัง และ/หรือปฏิบัติตามผู้อื่น เพราะผู้นั้นมีศานินยมว่าบุคคลที่เขาเชื่อฟังและ/หรือปฏิบัติตามนั้น มีสิทธิอันชอบธรรมตามกฎหมาย ตามวัฒนธรรม และตามโครงสร้างของสังคม ที่จะมิให้สิทธิพลเหนือเขาได้ เช่น เป็นผู้บังคับบัญชาตามกฎหมาย เป็นผู้อาวุโส เป็นต้น
3. อำนาจความเชี่ยวชาญ หมายถึง การที่บุคคลยอมเชื่อฟัง และ/หรือปฏิบัติตามผู้อื่น เพราะบุคคลที่เขาเชื่อฟัง และ/หรือปฏิบัติตามนั้น เป็นผู้มีความรู้ มีความสามารถ มีความเชี่ยวชาญอย่างมากในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และเขายอมรับนับถือในความรู้ ความสามารถของบุคคลนั้น
4. อำนาจการให้รางวัล หมายถึง การที่บุคคลยอมเชื่อฟัง และ/หรือปฏิบัติตามผู้อื่น เพราะบุคคลที่เขาเชื่อฟัง และ/หรือปฏิบัติตามนั้น สามารถให้สิ่งตอบแทน หรือรางวัล เช่น เงินเดือน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การให้การยกย่องชมเชย ประกาศเกียรติคุณ แก่เขาได้
5. อำนาจอ้างอิง หมายถึง การที่บุคคล เชื่อฟัง และ/หรือปฏิบัติตามผู้อื่น เพราะบุคคลที่เขาเชื่อฟัง และ/หรือปฏิบัติตามนั้น เป็นพวกเดียวกันหรือเหมือนกันกับเขา หรือ เป็นบุคคลที่เขามีความประทับใจปรารถนาที่จะเป็นพวกเดียวกันหรือเหมือนกันกับเขา เช่น เป็นเพื่อนสนิท เป็นคนที่สังกัดสถาบันเดียวกัน มีทัศนคติเหมือนกัน
6. อำนาจข่าวสารข้อมูล หมายถึง การที่บุคคล เชื่อฟัง และ/หรือปฏิบัติตามผู้อื่น เพราะบุคคลที่เขาเชื่อฟัง และ/หรือปฏิบัติตามนั้น เป็นเจ้าของข้อมูลข่าวสาร หรือสามารถนำมาซึ่งข้อมูลข่าวสารที่เขาเห็นว่ามีความสำคัญและเขาต้องการข้อมูลข่าวสารจากผู้นั้น
7. อำนาจการเชื่อมโยง หมายถึง การที่บุคคล เชื่อฟัง และ/หรือปฏิบัติตามผู้อื่น เพราะบุคคลที่เขาเชื่อฟัง และ/หรือปฏิบัติตามนั้น เป็นผู้ที่รู้จัก สนิทสนม หรือชอบพอกับผู้มีอิทธิพล หรือผู้ที่มีความสำคัญทั้งในและนอกองค์กร และเขาหวังผลที่จะได้รับประโยชน์ หรือหลีกเลี่ยงสิ่งที่ไม่ชอบโดยอาศัยการเชื่อมโยงจากบุคคลที่เขายอมเชื่อฟัง และ/หรือปฏิบัติตาม

ในการศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร และครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยใช้อำนาจตามฐานอำนาจจากที่ Hersey และ Blanchard ได้รวบรวมไว้ ซึ่งได้แก่ อำนาจจากการบังคับ อำนาจอันชอบธรรม อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจลึงคอบแทน อำนาจอ้างอิง อำนาจข่าวสารข้อมูล และอำนาจการเชื่อมโยง

ความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจ อำนาจหน้าที่ และอิทธิพล

คำว่าอำนาจ (Power) อำนาจหน้าที่ (Authority) และอิทธิพล (Influence) มีความหมายใกล้เคียงกัน ซึ่งความหมายนั้นมีความหมายที่ใกล้เคียงกัน

Katz และ Kahn (1966 อ้างถึงใน ดิน ปรัชญพฤทธิ์, 2530) ให้ความเห็นว่า ความหมายของอิทธิพลนี้ค่อนข้างจะใกล้เคียงกับความหมายของอำนาจมาก แต่ข้อแตกต่างระหว่างแนวความคิดทั้งสองนี้ก็คือ อิทธิพลมีความรุนแรงน้อยกว่าอำนาจ นั่นก็คือ หากผู้ผู้ได้ อิทธิพลไม่ปฏิบัติตามความประสงค์ของผู้มีอิทธิพล ผู้มีอิทธิพลก็ไม่สามารถจะลงโทษผู้ผู้ได้ อิทธิพลได้อย่างเต็มที่หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า สิ่งที่มีอิทธิพลจะกระทำต่อผู้ผู้ได้ อิทธิพลที่ไม่ยอมปฏิบัติตามความประสงค์ของตนก็มีเพียง "กลไลบาย" (manipulation) อันได้แก่ การโน้มน้าว จิตใจ การให้กำลังใจและการชักชวน เป็นต้น ซึ่งต่างกับสิ่งที่ผู้มีอำนาจจะกระทำต่อผู้ผู้ได้ อำนาจซึ่งมีความรุนแรงมากกว่า เช่น การขู่บังคับ (coercion) การใช้กำลัง (force) และ นอกจากนี้ Katz และ Kahn ยังให้ความหมายของอำนาจหน้าที่ไว้ด้วยว่า หมายถึงอำนาจตาม ควบทกกฎหมายซึ่งมีอยู่ในตัวบุคคล หรือตำแหน่งที่บุคคลนั้นดำรงอยู่ อย่างไรก็ตาม อำนาจหน้าที่ หรืออำนาจตามควบทกกฎหมายนี้จะต้อง เป็นที่ยอมรับว่าเป็นอำนาจที่เหมาะสมทั้งจากผู้มีอำนาจเอง ผู้ที่อยู่ใต้อำนาจและบุคคลอื่น ๆ ด้วย มองในแง่นี้จะเห็นว่าอำนาจหน้าที่ค่อนข้างจะใกล้เคียงกับ อิทธิพลและอำนาจแต่ลักษณะที่แตกต่างกันก็คือว่า ผู้มีอำนาจและผู้มีอิทธิพล มีอำนาจ และ อิทธิพล เช่นนั้น โดยมีต้องอาศัยพื้นฐานของกฎหมายรองรับ ส่วนอำนาจหน้าที่เป็นอำนาจที่บุคคลได้มา โดยนัยแห่งกฎหมาย

Luthans (1985) กล่าวไว้ว่า อำนาจ (Power) หมายถึง ความสามารถที่จะ ทำให้คนหรือกลุ่มคนได้ทำบางสิ่งบางอย่างหรือทำให้กลุ่มคนได้เปลี่ยนแปลงไปในทางใดทางหนึ่ง และอิทธิพล (Influence) จัดอยู่รวมในอำนาจด้วย อำนาจหน้าที่ (Authority) หมายถึง อำนาจที่องค์กรมอบให้ มี ส่วนอิทธิพล หมายถึง อำนาจส่วนบุคคล (Personal Influence) ซึ่งเกิดขึ้นนอกขอบเขตของอำนาจหน้าที่ อิทธิพลนี้อาจมาจากคุณสมบัติส่วนตัว (Personal Qualities) ก็ได้ ซึ่งรวมถึงความเป็นผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ บุคลิกลักษณะส่วนตัวและ องค์ประกอบตามสถานการณ์ต่าง ๆ ด้วย

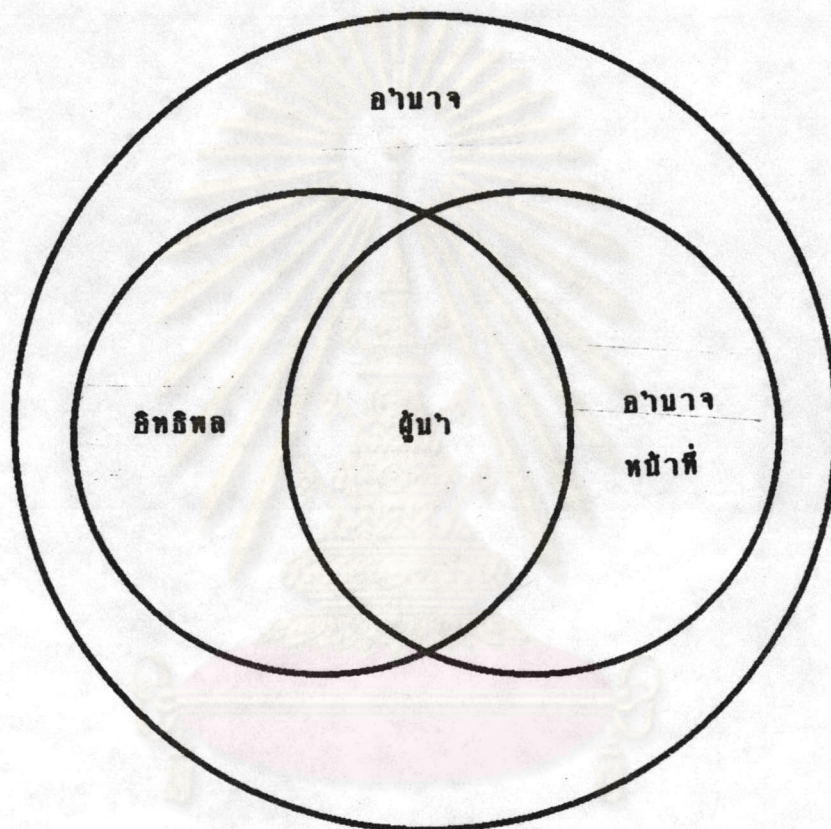
Kreitner และ Kinicki (1989) กล่าวถึง อำนาจและอำนาจหน้าที่ไว้ว่า นิยามของอำนาจนั้นอยู่ที่ความสามารถ (Ability) เพราะอำนาจเป็นส่วนหนึ่งของอำนาจ หน้าที่ส่วนอำนาจหน้าที่นั้น หมายถึง ความถูกต้อง (Right) หรือ การบังคับ (Obligation) เพื่อให้เกิดการยอมตาม เป็นอำนาจที่สามารถแสดงความรู้สึก (Demonstrated Ability) ในความสำเร็จของการยอมตาม

Schermerhorn (1991) กล่าวไว้ว่า อำนาจ (Power) คือ พลังที่สามารถทำ ทุกสิ่งปรากฏตามความมุ่งหมาย อิทธิพล (Influence) เป็นพฤติกรรมที่ตอบสนองต่อการใช้อำนาจ หรือ เป็นผลผลิต (Outcome) ที่มาจากการประสบความสำเร็จในการใช้อำนาจบุคคลจะเป็นผู้ที่ได้รับอิทธิพลจากผู้อื่น เมื่อเขากระทำการใด ๆ ตามวิธีที่ผู้อื่นต้องการ

นอกจากนี้ Schermerhorn ยังกล่าวถึง อำนาจหน้าที่ (Authority) และอำนาจไว้ว่า อำนาจคือความสามารถที่จะควบคุมพฤติกรรมของบุคคลอื่น ๆ และ อำนาจหน้าที่ คือ ความสามารถในการพยายามควบคุมที่ได้รับตามกฎหมายในตำแหน่งของผู้บริหาร และยังคงกล่าวไว้ว่า อำนาจหน้าที่ (Authority) และอำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) นั้น เป็นสิ่งเดียวกัน

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2522) มีความเห็นว่าอำนาจ อำนาจหน้าที่และอิทธิพล ต่างก็เกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำ (Leadership) แต่ดูเหมือนว่าอิทธิพลและอำนาจหน้าที่จะมีส่วนเกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำมากกว่าอำนาจ ดังภาพที่ 2

ภาพที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างอ่านาจ อ่านาจหน้าที่ อธิธิพลและความเป็นผู้นำ



ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ที่มา: เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร:

ไทยวัฒนาพานิช, 2522. หน้า 19.

ทิมลจรรย นามวัฒน์ และ กิตติ วัฒนกุล (2531) ให้ความหมายของอำนาจหน้าที่
อำนาจและอิทธิพลไว้ดังนี้

อำนาจหน้าที่ (Authority) หมายถึง สิทธิ (Right) ที่จะตัดสินใจกระทำการ
และใช้ทรัพยากรขององค์การ โดยมีอำนาจบังคับการกระทำของผู้อื่นในองค์การให้ เป็นไปตาม
การตัดสินใจนั้น ๆ

อำนาจ (Power) คือแรงผลักดันอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจเกิดจากความรู้หรือความสามารถ
ที่ได้รับการยอมรับบุคคลิกภาพและตำแหน่งของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง อำนาจและอำนาจหน้าที่มีความ
เกี่ยวพันกันอย่างใกล้ชิด โดยที่อำนาจหน้าที่เป็นสิทธิในการกระทำบางสิ่งบางอย่าง อำนาจก็
คือแรงผลักดันที่จะช่วย เสริมพลังให้แก่สิทธิดังกล่าว

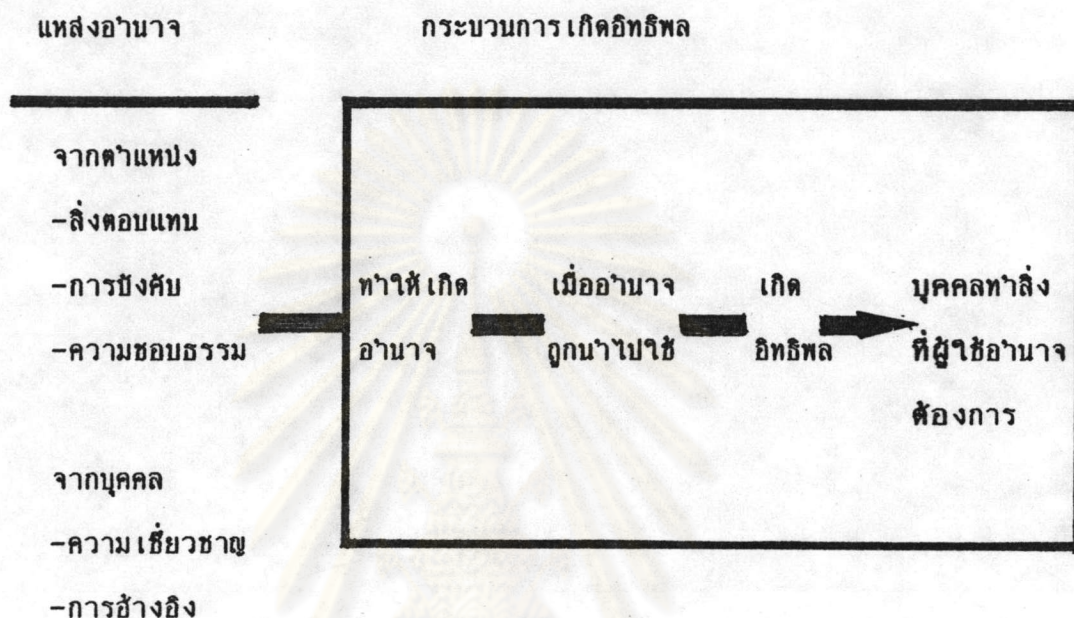
อิทธิพล (Influence) คือความสามารถในการชักจูงหรือโน้มน้าวความคิดหรือ
พฤติกรรมของบุคคลอื่นให้คล้อยตาม อิทธิพลแตกต่างไปจากอำนาจเพราะการยอมรับอิทธิพล เป็น
ไปด้วยความสมัครใจและมีมักจะ เป็นไปโดยไม่รู้ตัว

ธงชัย สันติวงษ์ และ ชัยยศ สันติวงษ์ (2535) กล่าวถึงอำนาจและอิทธิพล
(Power and Influence) ไว้ว่า อำนาจ คือ ความสามารถที่จะมีผลกระทบต่อพฤติกรรม
ของผู้อื่น ส่วนอิทธิพล เป็นผลกระทบที่ได้มาจากอำนาจ อำนาจถือได้ว่าเป็นฐานอย่างหนึ่งของตัว
บุคคลที่มีอำนาจนั้น เช่น ความร่ำรวย ความสามารถ และสามารถที่จะใช้อำนาจนี้ให้คนแสดง
พฤติกรรม เป็นไปตามความต้องการของตนเองส่วนอิทธิพล เป็นผลที่ได้จากการใช้ฐานของอำนาจ
นั้น

จากที่สนะดังกล่าวจึงพอสรุปได้ว่า อำนาจหน้าที่เป็นอำนาจประเภทหนึ่ง เป็นอำนาจ
ที่องค์การมอบให้ได้มาโดยตำแหน่ง โดยผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับได้รับมอบมาจากผู้บังคับบัญชาที่
อยู่ในระดับที่สูงขึ้นไป และเมื่อบุคคลใช้อำนาจก็จะเกิดอิทธิพลต่อผู้อื่น ทำให้ผู้อื่นยอม เชื่อฟังหรือ
ปฏิบัติตาม

เพื่อความเข้าใจชัดเจนในเรื่องอำนาจและอิทธิพลนี้ ผู้วิจัยจึงขอ เสนอแผนภาพที่แสดง
ให้เห็นการเชื่อมโยงระหว่างอำนาจ และ อิทธิพล ในกระบวนการเกิดอิทธิพล (Influence
Process) โดยมีรายละเอียดดังนี้

ภาพที่ 3 แหล่งอำนาจและกระบวนการ เกิดอิทธิพล



ที่มา: Shermerhorn, John R., Jr. Managing organization behavior.

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

ผลสะท้อนของอำนาจและอิทธิพล

ดังที่ได้กล่าวแล้วว่า เมื่อใช้อำนาจจะทำให้เกิดอิทธิพลต่อบุคคล ที่ผู้ใช้อำนาจต้องการให้ปฏิบัติตาม แต่การใช้อำนาจและอิทธิพลนั้นมีผลสะท้อนต่อผู้ใช้อำนาจและอิทธิพล ดังที่ อรุณ ภิภทรธรรม (2525) กล่าวไว้ ดังนี้

สิ่งที่พึงตระหนักประการหนึ่ง คือ อำนาจและอิทธิพลมีความเกี่ยวข้องกันอย่างใกล้ชิด และการใช้อำนาจเพื่อสร้างอิทธิพลนั้นไม่จำเป็นต้องเป็นการกระทำจากฝ่ายเดียว แต่อาจเป็น

ลักษณะปฏิสัมพันธ์ได้ คือ ฝ่ายผู้อ่านอาจกระทำการเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของเป้าหมาย ส่วนเป้าหมายก็ดำเนินการตอบโต้ และเป็นผู้ใช้อ่านเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมฝ่ายแรก ซึ่งกลายเป็นเป้าหมายในขณะเดียวกัน อาจสรุปได้ว่าพฤติกรรมในองค์การ เป็นเรื่องของปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลโดยมีอำนาจและอิทธิพล เป็นตัวการที่เกี่ยวข้องตลอดเวลา ทั้งนี้ โดยบุคคลที่เกี่ยวข้องอาจไม่ตระหนักก็ได้ เพราะโดยปกติการใช้อ่านอาจเพื่อเกิดอิทธิพลนั้นกระทำกันโดยปกติธรรมดาประจำวัน (Routine) ส่วนการมุ่งใช้อ่านเพื่ออิทธิพลอย่างจงใจที่เห็นได้ชัดนั้น เป็นเรื่องยกเว้น อย่างไรก็ตาม อำนาจและอิทธิพลนั้นเป็นตัวการที่ก่อให้เกิดความไม่สะดวกใจสำหรับผู้อยู่ในองค์การ และผลสะท้อน คือ เกิดการกระทำในลักษณะต่าง ๆ เพื่อลดความไม่สะดวกใจ ดังจะกล่าวต่อไปนี้

ผลสะท้อนประการหนึ่ง คือ สัมพันธภาพระหว่างผู้อ่านกับเป้าหมาย ในขณะที่ผู้บังคับบัญชาใช้อ่าน และเกิดอิทธิพลเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของเป้าหมาย อาจเกิดสัมพันธภาพแทรกซ้อนขึ้นโดยอัตโนมัติก็ได้ เช่น ผู้บังคับบัญชาใช้การลงโทษ และมีผลทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเลิกกระทำบางอย่าง แต่สัมพันธภาพมิได้หยุดเพียงนั้น ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจเกิดความรู้สึกเป็นปฏิปักษ์ต่อผู้บังคับบัญชาเป็นการส่วนตัว และความรู้สึกนี้เป็นผลต่อการใช้อ่านของผู้บังคับบัญชาในภายหลังได้ หรือ ความรู้สึกสนิทสนมชอบพอกับผู้บังคับบัญชาอาจเกิดขึ้นเมื่อใช้อ่าน การให้รางวัล เป็นต้น

ผลสะท้อนประการที่สอง เป็นผลโดยธรรมชาติอันเนื่องมาจากการเกิดอำนาจและอิทธิพลในองค์การ กล่าวคือเนื่องจากคนบางคนในองค์การมีอำนาจจึงเป็นการคุกคามบุคคลอื่น ๆ ในองค์การ เนื่องจากผู้อยู่ในฐานะผู้น้อยรู้ว่านายมีอำนาจซึ่งอาจเกิดผลเสียหายแก่ตัวได้ในอนาคต จึงมี "สัมผัสนิว" ต่อพฤติกรรมของเจ้านาย จึงกระทำต่าง ๆ เพื่อลดความไม่สบายใจของตนซึ่งได้แก่

1. หาทางลดอำนาจและขอบเขตของอำนาจหน้าที่ของเจ้านายในลักษณะต่าง ๆ กัน เช่น หาทางออกกฎเกณฑ์ ระเบียบต่าง ๆ เพื่อคุ้มครองตนเอง เช่น ระเบียบคุ้มครองข้าราชการจากการถูกลงโทษโดยไม่ชอบธรรม
2. หลีกเลี้ยงสถานการณ์หรือไม่กระทำที่อาจมีผลให้ผู้บังคับบัญชาหรือ "นาย" คนอื่นใช้อ่านงานตน
3. พยายามประจบประแจงเจ้านาย ให้ความร่วมมือด้วยดี พยายามสนิทสนมเป็น



ส่วนตัว เพื่อหวังผลในแง่รางวัลและลดการลงโทษ

4. หาแหล่งสนับสนุนจากที่อื่น เช่น จัดกลุ่มร่วมกันในรูปสหภาพแรงงาน ไม่ว่าจะ เป็นรูปทางการหรือไม่ เป็นทางการ เพื่อต่อต้านอิทธิพลของเจ้านาย หรืออย่างน้อยเพื่อหวังผล ในเชิงจิตวิทยา คือ ลดความกังวลลงเมื่ออยู่ในกลุ่ม

ผลสะท้อนประการที่สาม คือ ผู้อยู่ในองค์การอาจเปลี่ยนแปลงบุคลิกภาพของตน หรือ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติของตนไปในทิศทางที่คาดหวังว่าจะทำให้ตนสามารถอยู่ในองค์ การได้อย่างมีเสถียรภาพ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงและทัศนคตินี้เกิดขึ้นจากการที่บุคคลรับรู้สภาพของ อานาจและสัมพันธภาพระหว่างศูนย์อำนาจต่าง ๆ โดยการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเกิดขึ้นก่อนมี การใช้อานาจจริง ๆ

จากที่ชนะดังกล่าว พอสรุปได้ว่าการใช้อานาจเพื่อให้เกิดอิทธิพลต่อบุคคลในองค์การ นั้นจะต้องเกิดผลสะท้อนขึ้นเสมอ ไม่ว่าจะ เป็นผลสะท้อนในด้านสัมพันธภาพระหว่างผู้ใช้อานาจ กับเป้าหมาย หรือ เป็นผลโดยธรรมชาติอันเนื่องจากการเกิดอำนาจและอิทธิพลในองค์การและ ผู้อยู่ในองค์การ เปลี่ยนแปลงบุคลิกภาพของตน

ลักษณะของผู้บริหารที่มีอำนาจ

Veiga และ Yanouzas (1984) กล่าวว่าผู้บริหารที่มีอำนาจจะเป็นผู้ที่มีแรงจูงใจ สูง และตนเองเดียวกันก็จะมีความสามารถในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาสูงด้วยเช่นกัน และยัง กล่าวต่อไปพอสรุปได้ว่า ผู้บริหารที่มีอำนาจจะสามารถดึงเอาความสามารถพิเศษของผู้ใต้บังคับ บัญชามาใช้แทนที่จะถูกเก็บเอาไว้ และ เนื่องจากการมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่นในทางกว้าง ดังนั้นผู้บริหารที่มีอำนาจจึงมักเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานในระดับล่าง ๆ พัฒนาความสามารถใน การทำงานอย่างอิสระ นอกจากนี้ Veiga และ Yanouzas ยังได้กล่าวถึงลักษณะของผู้บริหาร ที่มีอำนาจไว้ดังนี้

1. ได้รับความสำเร็จในการไกล่เกลี่ยเพื่อช่วยเหลือบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ประสบ ปัญหาในหน่วยงาน
2. สามารถจัดสรรตำแหน่งที่ดี ๆ ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถ
3. ได้รับการสนับสนุนเรื่องงบประมาณตามที่เสนอ

4. ผู้ตั้งบังคับบัญชาได้ขึ้นศาลจ้างในระดับที่สูงกว่าศาลเจสีย์
5. ได้รับความบรรจุเรื่องเข้าในวาระการประชุมในระดับนโยบาย
6. เรื่องที่เสนอผ่านการตัดสินใจในระดับสูงอย่างรวดเร็ว เสมอ
7. เรื่องที่เสนอผ่านการตัดสินใจในระดับสูงอย่าง เสมอต้น เสมอปลาย
8. รับรู้ข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับการตัดสินใจ และนโยบายใหม่ ๆ อย่างรวดเร็ว

Simendinger และ Moore (1985) กล่าวถึงลักษณะเฉพาะตัวของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการใช้อำนาจไว้ดังนี้

1. เป็นผู้ที่มีความสุภาพ เรียบร้อย
2. ไม่สนใจในเรื่องหยาบหยาบ
3. เป็นผู้ที่ไม่ปล่อยให้เวลาของผู้อื่น และของตนเองเสียไปโดยเปล่าประโยชน์
4. มีอาการแสดงออกอย่างเชื่อมั่น และแสดงออกอย่างที่ตนเองเป็นอยู่จริง ๆ
5. มักจะไม่พบเห็นผู้บริหารเหล่านี้แต่งตัวด้วยเสื้อผ้าราคาถูก ๆ
6. เป็นผู้ที่มีความสนใจในเรื่องต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง
7. ทำงานหนักกว่าผู้ร่วมงานในการทำสิ่งที่ถูกต้อง แทนที่จะทำให้ทุกสิ่งถูกต้อง
8. เต็มใจที่จะออกจาก "เขตปลอดภัย" (Comfort Zone) และมุ่งมั่นที่จะเผชิญ

กับความ เสี่ยง

9. รู้จักวิธีการควบคุมตนเองในขณะประชุม
10. เลือกใช้อำนาจแบบต่าง ๆ ได้เหมาะสมกับโอกาส และ สถานการณ์

Fleet (อ้างถึงใน เสาวลักษณ์ พัทธพณกุล, 2534) กล่าวถึงลักษณะของผู้ที่มีอำนาจเหนือผู้อื่นในกลุ่มไว้ดังนี้

1. มีความเป็นอิสระ และมีความคิดสร้างสรรค์
2. มักจะมีลักษณะที่แสดงถึงอำนาจซึ่งคนอื่นจะต้องขอคำปรึกษา หรือขอความช่วยเหลือ หรือคำแนะนำ
3. เป็นผู้ที่ต้องการแก้ไขระบบการทำงานอยู่เสมอ และ เป็นนักแก้ปัญหาโดยกำเนิด
4. มีความจำ เป็นเลิศเกี่ยวกับรายละเอียด มีความรู้กว้างขวางแทบจะทุกเรื่อง

5. มี "ไฟ" แรง มีความเพียร และอดทน

จากลักษณะดังกล่าวจะเห็นว่าสิ่งหนึ่งที่สำคัญคือการบริหารที่สามารถเลือกใช้อำนาจได้เหมาะสมกับสถานการณ์ ซึ่งในเรื่องนี้ Natemayer (quoted in Hersey and Blanchard, 1982) ได้สรุปไว้ดังนี้

ในขณะที่อำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญและอำนาจอันชอบธรรมปรากฏ เป็น เหตุผลที่สำคัญที่สุดในการยอมตามและอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญและอำนาจอ้างอิงมีแนวโน้มที่จะมีความเข้มแข็งขึ้นอยู่บ่อย ๆ กับผลของการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผลการวิจัยก็ยังไม่ชัดเจนว่าฐานอำนาจใดดีที่สุด ในความเป็นจริงแล้วผลการวิจัยเสนอแนะว่าฐานอำนาจที่เหมาะสม เป็นผลมาจากตัวแปรต่าง ๆ ทางสถานการณ์ กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ผู้นำต้องการฐานอำนาจต่าง ๆ ที่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์

จากทัศนะดังกล่าวจึงสามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารที่มีอำนาจนั้น เป็นผู้ที่มีความสามารถในการรู้จักผู้ใต้บังคับบัญชาสูง และสามารถเลือกใช้อำนาจแบบต่าง ๆ ได้เหมาะสมกับโอกาสและสถานการณ์ กระทำการใด ๆ ให้เกิดผลสำเร็จได้โดยง่ายได้รับความร่วมมือจากผู้อื่น เสมอ

ลักษณะของผู้บริหารที่ไร้อำนาจ

เมื่อผู้บริหารอยู่ในสถานะที่มีอำนาจก็จะเป็นการง่ายที่จะกระทำสิ่งใด ๆ เนื่องจากมีเครื่องมือซึ่งก็คือมีอำนาจ นอกจากนี้ในองค์การยังมี ทรัพยากรต่าง ๆ ที่เป็นพื้นฐานในการบริหาร ไม่ว่าจะเป็นวัสดุอุปกรณ์ เงิน รวมทั้งคนและวิธีการจัดการ ซึ่งผู้บริหารจะต้องแสวงหาวิธีการทำให้เกิดความร่วมมือจากบุคลากรในหน่วยงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาและรวมทั้งการแสวงหาการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารจะต้องมีการติดต่อประสานงานทั้งภายในและภายนอกองค์การ ผู้บริหารที่มีอำนาจจึงมีแนวโน้มที่จะลดการควบคุมการดำเนินงานในระดับล่าง ซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนากการทำงานอย่างอิสระของผู้ใต้บังคับบัญชา และมีความยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนได้เหมาะสมกับสถานการณ์ ตรงกันข้ามกับผู้บริหารที่ไร้อำนาจซึ่งจะขาดทั้งการจัดหา

ทรัพยากร ข้อมูล และการสนับสนุน ดังที่ Simendinger และ Moore (1985) กล่าวถึง ผู้บริหารที่ไร้อำนาจพอสรุปได้ว่า ความรับผิดชอบที่ปราศจากอำนาจของผู้บริหารนั้นก่อให้เกิด ความคับข้องใจ (frustration) และล้มเหลว ผู้บริหารที่มองตัวเองว่าเป็นคนอ่อนแอ ไร้ อำนาจ และพบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของคนต่อต้าน หรือไม่ เชื่อฟังจึงมีแนวโน้มที่จะใช้การลงโทษ เพื่อให้ได้มาซึ่งอำนาจ

ส่วน Veiga และ Yanouzas (1984) กล่าวว่า ภาวะไร้อำนาจนำไปสู่การเป็น "นาย" มากกว่าเป็น "ผู้นำ" และภายในองค์การใหญ่ ภาวะไร้อำนาจ (Powerlessness) ทำให้งานไม่มีประสิทธิภาพ การบริหารไร้ระเบียบ

อาการที่แสดง (Symptoms) ถึงภาวะไร้อำนาจของผู้บริหารระดับต่าง ๆ รวมทั้ง เหตุที่ทำให้อยู่ในภาวะไร้อำนาจ สรุปได้ดังตารางต่อไปนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 1 แสดงอาการและสาเหตุของภาวะไร้อำนาจของผู้บริหารระดับต่าง ๆ

ตำแหน่ง	อาการแสดง (Symtoms)	แหล่งหรือสาเหตุ
บุคลากรระดับปฏิบัติการ	<ul style="list-style-type: none"> - สร้างอาณาจักรของตนเอง - ปกปิดข้อมูล - เกาะกลุ่ม เฉพาะในกลุ่มวิชาชีพของตน - อนุรักษ์นิยมต่อต้านการเปลี่ยนแปลง 	<ul style="list-style-type: none"> - งานกิจวัตร และเป็นงานที่ไม่มีความสำคัญต่อองค์กร - ไม่มีโอกาสเติบโตในสายอาชีพ - หานุคคลนอกวิชาชีพมาทำงานแทนได้ง่าย
ผู้บริหารระดับต้น	<ul style="list-style-type: none"> - ปกปิดตัวเอง ยึดตัวเองเป็นหลัก - ทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยตัวเอง - ขีดขวางการพัฒนาของผู้ใต้บังคับบัญชา และขีดขวางการสื่อสารข้อมูล - มีการต่อต้านจากผู้ใต้บังคับบัญชา ผลผลิตของผู้ใต้บังคับบัญชาค่ำ 	<ul style="list-style-type: none"> - งานกิจวัตร ต้องการควบคุมสายการจัดหาน้อย - มีสายงานที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลจำกัด - โอกาสก้าวหน้าทั้งของตนเองและของผู้ใต้บังคับบัญชามีอยู่จำกัด

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ตำแหน่ง	อาการแสดง (Symtoms)	แหล่งหรือสาเหตุ
ผู้บริหารระดับสูง	<ul style="list-style-type: none"> - มุ่งทำงานภายในหน่วยหวังผลงานระยะสั้น ชอบการทำโทษ - สื่อสารแบบเผด็จการ - ไม่มุ่งหวังตำแหน่งหน้าที่สูงไปกว่าที่เป็นอยู่ 	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่สามารถควบคุมสายการจัดหาเมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลง - สายงานที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลในระดับล่างมีความจำกัด - ขาดการสนับสนุน (line of support) เมื่อมีการกระทำที่ท้าทายอำนาจตามกฎหมายของตน (จากสาธารณะ หรือจากกลุ่มผลประโยชน์)

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

จากที่สนะดังกล่าวจึงพอสรุปได้ว่า ผู้บริหารที่ไร้อำนาจนั้นมักจะขาดข้อมูลและทรัพยากรในการสนับสนุนการบริหารงาน และเป็นผู้ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต่อต้าน หรือไม่เชื่อฟัง มักใช้การลงโทษเพื่อเอาให้ได้มาซึ่งอำนาจ ผลผลิตของผู้ใต้บังคับบัญชาดำใช้การสื่อสารแบบเผด็จการ และต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

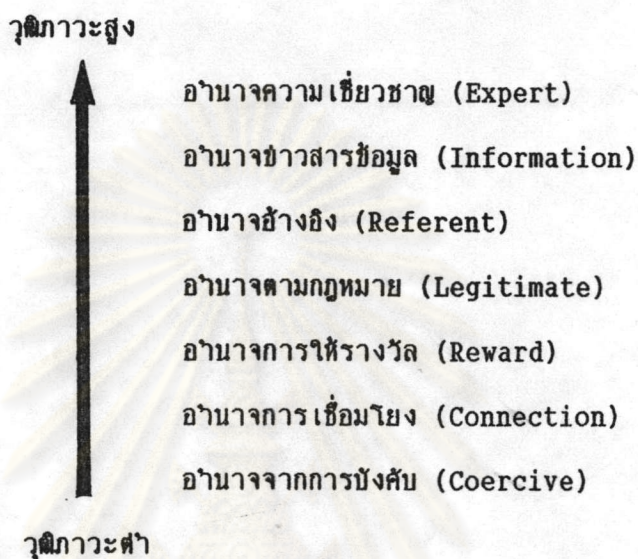
ฐานอำนาจและระดับวุฒิภาวะ

Hersey, Blanchard และ Natemeyer (quoted in Hersey and Blanchard, 1982) เสนอแนะว่า ความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างระดับวุฒิภาวะ (Level of Maturity) ของบุคคลและกลุ่มกับชนิดของฐานอำนาจที่มีความเป็นไปได้สูงที่ทำให้บุคคลเหล่านั้นยอมตาม ในเรื่องภาวะผู้นำตามสถานการณ์จะเห็นว่าวุฒิภาวะ เป็นความสามารถและความเต็มใจของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่จะรับผิดชอบในการขึ้นำพฤติกรรมของเขาเองในสถานการณ์เฉพาะ ดังนั้น จึงเน้นว่าวุฒิภาวะ เป็นมโนทัศน์เฉพาะกิจ และขึ้นอยู่กับสิ่งที่ผู้นำพยายามที่จะบรรลุผลสำเร็จ

ในขณะที่บุคคลเลื่อนจากระดับวุฒิภาวะที่ต่ำกว่าไปยังวุฒิภาวะที่สูงกว่านั้น ความสามารถและความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานจะสูงขึ้น ฐานอำนาจทั้ง 7 (การบังคับ ตามกฎหมาย ความเชี่ยวชาญ การให้รางวัล ช่างอิง ข้าราชการข้อมูล การเชื่อมโยง) ดูเหมือนจะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคคลที่มีระดับวุฒิภาวะแตกต่างกัน ดังภาพที่แสดง ต่อไปนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

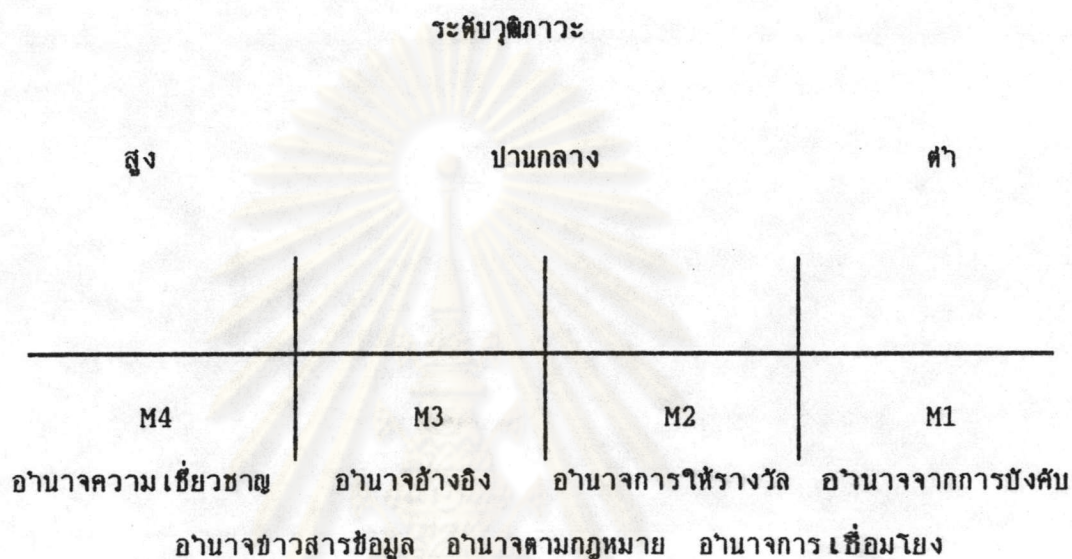
ภาพที่ 4 แสดงผลกระทบของฐานอำนาจ ในระดับภาวะต่าง ๆ กัน



ที่มา: Hersey, Paul., and Blanchard, Ken. Management of organizational behavior: Utilizing human resources. 4th ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1982. p.182.

นอกจากนี้ Hersey และ Blanchard (1982) ยังกล่าวถึงการใช้อำนาจตามสถานการณ์ไว้ว่า ถึงแม้ว่าผู้นำจะใช้แบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับระดับภาวะของผู้ตาม แต่แบบนั้นอาจจะทำให้ผู้นำไม่ประสบความสำเร็จสูงสุดได้ ถ้าไม่ใช้ฐานอำนาจที่เหมาะสม เพราะฉะนั้นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนอกจากต้องเลือกใช้แบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับระดับภาวะของผู้ตามแล้วควรจะใช้ฐานอำนาจที่เหมาะสมในลักษณะแบบเดียวกันด้วย ฐานอำนาจซึ่งอาจมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมบุคคลที่มีระดับภาวะแตกต่างกันนั้น แสดงให้เห็นในภาพประกอบ ดังต่อไปนี้

ภาพที่ 5 แสดงฐานอำนาจที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนที่มีระดับภาวะต่างกัน



ที่มา: Hersey, Paul., and Blanchard, Ken. Management of organizational behavior: Utilizing human resources. 4th ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1982. P.182.

จากภาพที่ 5 ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ระหว่างฐานอำนาจและระดับภาวะโดยเฉพาะ นอกจากนั้นยังแสดงถึงความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างประเภทของอำนาจที่บุคคลมีอยู่กับแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งบุคคลผู้นั้นมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นที่มีระดับภาวะต่าง ๆ กัน

อำนาจจากการบังคับ (Coercive Power) ผู้ตามที่มีวุฒิภาวะต่ำ ปกติแล้วต้องการพฤติกรรมที่มีลักษณะ เป็นคำสั่ง เพื่อให้เกิดผลในการใช้ภาวะผู้นำ "การสั่ง" (Telling) ให้มีประสิทธิภาบนั้นฐานอำนาจจากการบังคับ เป็นสิ่งจำเป็น คนที่มีพฤติกรรมระดับวุฒิภาวะต่ำ ควรใช้อิทธิพลด้วยวิธีการลงโทษให้ตระหนักถึงความเสียหาย ถ้าหากขัดขืนไม่ยอมเรียนรู้และปฏิบัติตามระเบียบวินัย ดังนั้นหากบุคคลไม่มีความสามารถและไม่เต็มใจ บทลงโทษ เช่น อำนาจที่จะไล่ออก โยกย้าย ลดขั้นเงินเดือน หักเงินค่าจ้าง ฯลฯ ก็เป็นสิ่งที่ผู้นำต้องทำเพื่อให้พวกเขา ยอมตาม ผู้นำที่มีอำนาจการบังคับมักจูงใจผู้ตามให้หลีกเลี่ยงการลงโทษ หรือความเสียหายได้ โดยการทำตามคำสั่งของผู้นำ

อำนาจการเชื่อมโยง (Connection Power) ในขณะที่ผู้ตามเริ่มเคลื่อนจากระดับวุฒิภาวะ M1 ไปยัง M2 พฤติกรรมการออกคำสั่งยังเป็นสิ่งจำเป็น แต่การเพิ่มพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือก็เป็นสิ่งสำคัญ "การสั่ง" และ "การซัดเซกชวนจนเห็นดี" (Selling) ที่เหมาะสมกับระดับวุฒิภาวะ เหล่านี้จะมีประสิทธิภาพมากขึ้น ถ้าผู้นำมีอำนาจการเชื่อมโยง การมีอำนาจการเชื่อมโยงนี้ทำให้ผู้ตามยอมปฏิบัติตาม เพราะผู้ตามที่มีวุฒิภาวะระดับนี้พยายามหลีกเลี่ยงการถูกลงโทษ หรือต้องการได้รับสิ่งตอบแทนจากอำนาจการเชื่อมโยงนี้

อำนาจการให้รางวัล (Reward Power) ผู้ตามที่มีระดับวุฒิภาวะระดับต่ำถึงปานกลาง ต้องการพฤติกรรมด้านคำสั่งและการสนับสนุนสูง รูปแบบการซัดเซกชวนจนเห็นดีด้วยเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดผลได้ด้วยการให้สิ่งตอบแทน เพราะบุคคลที่มีวุฒิภาวะระดับนี้เต็มใจที่ "ลอง" พฤติกรรมใหม่ ๆ ผู้นำที่มีอำนาจให้สิ่งตอบแทนจะทำให้ผู้ตามยอมปฏิบัติตามและพัฒนาไปในทิศทางที่ต้องการได้

อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) แบบภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผู้ตามที่มีระดับวุฒิภาวะปานกลาง คือ M2 และ M3 อย่างมีประสิทธิภาพคือ "การซัดเซกชวนจนเห็นดี" และ "การมีส่วนร่วม" เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพ อำนาจอันชอบธรรมจะช่วยให้ได้มากเมื่อวุฒิภาวะของผู้ตามเจริญถึงจุดนี้ อำนาจของผู้นำเป็นสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม นั่นคือ ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามยอมตาม หรือมีอิทธิพลต่อผู้ตามโดยฐานะตำแหน่งสายงานบังคับบัญชาในองค์การ

อำนาจอ้างอิง (Referent Power) ผู้ตามที่มีระดับวุฒิภาวะปานกลางถึงระดับสูง ต้องการการสั่งงานน้อยแต่ต้องการการติดต่อสื่อสารและการสนับสนุนจากผู้นำในระดับสูงรูปแบบการมีส่วนร่วมสามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อผู้นำมีอำนาจอ้างอิงสูง แผลงของอำนาจ

ประเภทนี้อยู่ที่ความสัมพันธ์อันดีกับผู้ตามฐานอำนาจนี้ดู เหมือนจะเป็น เครื่องมือสำคัญที่จะช่วยสร้าง ความมั่นใจ การให้กำลังใจ การยอมรับนับถือ และพฤติกรรมสนับสนุนอื่น ๆ เมื่อสิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นผู้ตามจะตอบสนองในทางบวก ยอมให้ผู้นำมีอิทธิพลเหนือเขา เพราะเขาชอบ นับถือ หรือ ศรัทธาคือผู้นำ

อำนาจข่าวสารข้อมูล (Information Power) แบบภาวะผู้นำที่จริงจังผู้ตามที่มีระดับ ภูมิภาวะสูง (M3 และ M4) อย่างมีประสิทธิภาพคือ "การมีส่วนร่วม" (Participating) และ "การมอบหมาย" (Delegating) อำนาจข่าวสารข้อมูลดูเหมือนช่วยได้มากในการใช้รูปแบบทั้งสองนี้ บุคคลที่มีภูมิภาวะสูงระดับนี้จะมองผู้นำเพื่อหาข่าวสารที่จะรักษาหรือปรับปรุงการ ปฏิบัติงาน การย้ายจากภูมิภาวะปานกลางไปยังภูมิภาวะสูงจะง่ายขึ้น ถ้าผู้นำสามารถให้ รายละเอียดหรืออธิบายรายละเอียด และให้ข้อมูลรายงาน เอกสารการติดต่อต่าง ๆ ได้ เมื่อ ต้องการ ด้วยอำนาจข่าวสารข้อมูลที่ผู้นำมีอยู่จึงสามารถมีอิทธิพลต่อบุคคลที่มีภูมิภาวะสูงนี้ได้

อำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert Power) ผู้ตามที่มีภูมิภาวะระดับสูงต้องการคำแนะนำและการสนับสนุนเพียงเล็กน้อย ผู้ตามนี้จะมีความสามารถและปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ด้วยความเต็มใจ และพร้อมที่จะตอบสนองแบบภาวะผู้นำ "การมอบหมาย" เป็นแบบภาวะผู้นำ และอำนาจความ เป็นผู้เชี่ยวชาญ ดังนั้นผู้นำอาจได้รับการยกย่องนับถือและมีอิทธิพลต่อผู้ตามที่มี ความสามารถเพียงพอมีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานผู้ตาม เหล่านี้ยอมรับว่าความ เชี่ยวชาญ ทักษะ และความรู้ของผู้นำเป็นสิ่งสำคัญ

จากทัศนะดังกล่าวจึงพอสรุปได้ว่า บุคคลในองค์การจะมีพฤติกรรมต่างกันและมีระดับ ภูมิภาวะต่างกัน เพื่อให้งาน เกิดความสำเร็จผู้นำควรรู้ใช้แบบภาวะผู้นำและฐานอำนาจที่ เหมาะสม กับระดับภูมิภาวะของผู้ตาม

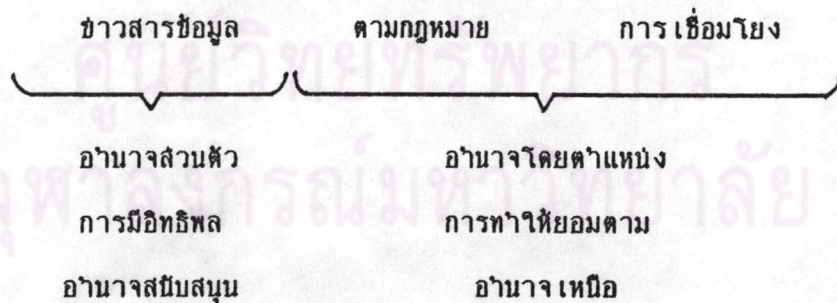
การพัฒนาแหล่งอำนาจ

Hersey และ Blandchard (1982) กล่าวถึงการพัฒนาแหล่งอำนาจของผู้นำไว้ดังนี้ ถึงแม้ว่าฐานอำนาจทั้ง 7 เป็นศักยภาพที่ผู้นำมีอยู่ และใช้ เป็นเครื่องมือให้ยอมรับ หรือมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของบุคคลอื่น ๆ แต่ความสำคัญอยู่ที่ความผันแปรอำนาจของผู้นำ

ผู้นำบางคนอาจมีอำนาจมากในขณะที่บุคคลอื่น ๆ มีน้อย ความผันแปรของอำนาจส่วนหนึ่งมาจากองค์การ และ ในตำแหน่งฐานะผู้นำในองค์การ (อำนาจโดยตำแหน่ง) และอีกส่วนหนึ่งเนื่องมาจากความแตกต่างของบุคคลระหว่างผู้นำด้วยกันเอง (อำนาจส่วนตัว) ดังภาพประกอบต่อไปนี้

ภาพที่ 6 แสดงการสรุปความสัมพันธ์ระหว่างฐานอำนาจ ระดับวุฒิภาวะ และแบบภาวะผู้นำ

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



ที่มา: Hersey, Paul., and Blanchard, Ken. Management of organizational behavior: Utilizing human resources. 4th ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1982. p.185.

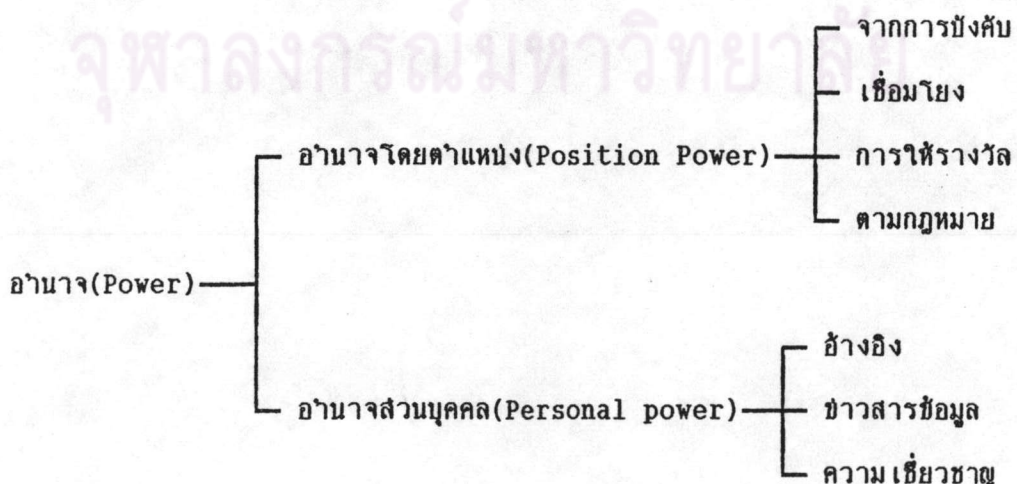
ฐานอำนาจที่สอดคล้องกับระดับวุฒิภาวะ มีแนวโน้มที่จะเป็นฐานอำนาจที่องค์การหรือหน่วยงานอื่น ๆ มอบให้กับผู้นำ ฐานอำนาจที่มีอิทธิพลต่อบุคคลที่มีวุฒิภาวะสูง ได้มาจากบุคคลที่ผู้นำกำลังพยายามมีอิทธิพลต่อพวกเขา เพราะฉะนั้น Hersey และ Blanchard จึงเสนอแนะว่า อำนาจโดยตำแหน่ง (Position Power) การยอมตาม (Compliance) และ อำนาจเหนือ (Power Over) เป็นสิ่งที่มีหมายถึง ฐานอำนาจการบังคับ การเชื่อมโยง การให้รางวัล และ ตามกฎหมาย และเสนอแนะอีกกว่า อำนาจส่วนบุคคล (Personal Power) อิทธิพล (Influence) อำนาจสนับสนุน (Power With) เป็นคำบรรยายที่หมายถึง อำนาจอ้างอิง ขาวสารข้อมูล และ อำนาจความเชี่ยวชาญ

จากแนวคิดดังกล่าวจึงพอจะสรุปได้ว่า ฐานอำนาจแบ่งเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ อำนาจโดยตำแหน่ง และอำนาจส่วนบุคคล ซึ่งฐานอำนาจทั้งสองสามารถแบ่งได้ดังนี้

อำนาจโดยตำแหน่ง หมายถึง อำนาจจากการบังคับ อำนาจการเชื่อมโยง อำนาจการให้รางวัล และอำนาจตามกฎหมาย

อำนาจส่วนบุคคล หมายถึง อำนาจอ้างอิง อำนาจขาวสารข้อมูล และอำนาจความเชี่ยวชาญ

และสามารถอธิบายให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น โดยแผนภาพดังนี้



การใช้อำนาจ

การใช้อำนาจ (Exercise of Power) จากฐานอำนาจต่าง ๆ ได้มีนักวิชาการ
ให้แนวคิดไว้ต่างกันดังนี้

McClelland (1975 อ้างถึงใน นพตล เจนอักษร, 2536) อธิบายถึงการใช้
อำนาจไว้สองแนวทางคือ

1. การใช้อำนาจแบบครอบงำผู้ใต้บังคับบัญชา โดยทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องพึ่งพา
ผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอ การใช้อำนาจแบบนี้จะทำให้เกิดการยึดตัวบุคคลมากกว่าจุดมุ่งหมายของ
องค์การ ทำให้บุคลากรขาดความคิดริเริ่ม ถ้าองค์การขาดผู้นำประเภทนี้อย่างฉับพลันอาจทำให้
เกิดวิกฤตการณ์ขึ้นในองค์การได้
2. การใช้อำนาจแบบสร้างทักษะและความมั่นใจในตัวเองแก่บุคลากรในองค์การ
เพื่อเพิ่มแรงจูงใจภายในและการควบคุมตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างความผูกพันกับองค์การ
มากกว่าความผูกพันกับผู้นำ มีการมอบอำนาจในระดับที่เหมาะสมให้ข้อมูลข่าวสารอย่างเปิดเผย
และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วย

Hoy และ Miskel (1991) สรุปเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้นำหรือผู้บังคับบัญชา
ไว้ดังตาราง

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 2 แสดงผลที่เกิดขึ้นจากการใช้อ่านาจ

ประเภทของอ่านาจ	กลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา		
	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.



จากตารางจะเห็นว่า การใช้อ่านาจของผู้บังคับบัญชาจะส่งผลต่อผู้บังคับบัญชาสามกลุ่มด้วยกัน คือ กลุ่มที่เชื่อมั่นและพร้อมที่จะทำตาม กลุ่มที่ยอมตาม และกลุ่มต่อต้าน เมื่อผู้นำ หรือผู้บังคับบัญชาใช้อ่านาจจากการอ้างอิงและอ่านาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ จะส่งผลดีมากที่สุดกับผู้บังคับบัญชาที่มีความเชื่อมั่นและพร้อมที่จะกระทำตามส่งผลน้อยกับ

ผู้ได้บังคับบัญชากลุ่มที่ยอมตามและส่งผลน้อยที่สุดกับผู้ได้บังคับบัญชากลุ่มที่ต่อต้าน เมื่อผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจตามกฎหมายและอำนาจการให้รางวัล จะส่งผลน้อยกับผู้ได้บังคับบัญชาประเภทที่มีความเชื่อมั่นและพร้อมที่จะทำตาม ส่งผลมากกับผู้ได้บังคับบัญชากลุ่มที่ยอมตาม และส่งผลน้อยที่สุดกับผู้ได้บังคับบัญชากลุ่มที่ต่อต้าน เมื่อผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจจากการบังคับ จะส่งผลน้อยกับผู้ได้บังคับบัญชาที่ยอมตามแต่จะส่งผลมากที่สุดกับผู้ได้บังคับบัญชาที่ต่อต้าน หรือ อาจสรุปได้ว่าการใช้อำนาจจากการอ้างอิง ฐานอำนาจจากความเชี่ยวชาญ ฐานอำนาจตามกฎหมายและฐานอำนาจการให้รางวัลล้วนส่งผลน้อยที่สุดต่อผู้ได้บังคับบัญชากลุ่มที่ต่อต้านด้วยเหตุนี้การใช้อำนาจกับผู้ได้บังคับบัญชากลุ่มนี้ ควรเป็นการใช้อำนาจจากการบังคับเท่านั้นจึงจะเกิดผล

วีจิตร (ธีระกุล) วรุตบางกุล และสุพิชญา ธีระกุล (2523) กล่าวถึงการใช้อำนาจไว้ว่า เนื่องจากอำนาจมีผลในการบังคับและชักจูงให้การปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยดี ดังนั้นการใช้อำนาจแต่ละครั้งควรคำนึงถึงหลักการต่อไปนี้

1. ใช้อำนาจให้น้อยที่สุด หากจำเป็นต้องใช้ให้ใช้อำนาจแบบมี
2. ใช้อำนาจในทางสร้างสรรค์ อย่าใช้ในทางทำลาย
3. ใช้อำนาจให้เหมาะสมกับเหตุการณ์ เวลา สถานที่ และบุคคล
4. ใช้อำนาจด้วยตนเอง หากไม่สามารถจะใช้ด้วยตนเองได้ ควรมีการมอบ

อำนาจให้เป็นทางการ

เสนาะ ตีเขาว์ (2535) กล่าวถึงวัตถุประสงค์สำคัญของการใช้อำนาจของผู้บริหารต่อผู้ได้บังคับบัญชาไว้ว่า เพื่อให้สามารถรู้ข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างกว้างขวางนอกเหนือไปจากข้อมูลที่ได้รับตามปกติจากสายการบังคับบัญชา ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถให้ข้อมูลต่าง ๆ ได้มากในการนำเสนอข้อมูลไปยังผู้บริหารทั้งที่เกี่ยวกับงานและข้อมูลอื่นอันเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงาน ในขณะที่เดียวกันผู้ได้บังคับบัญชาก็อาจขอความช่วยเหลือจากผู้บริหารในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานและความไม่พอใจส่วนตัว

Buchele (1977 อ้างถึงใน เรขา รัตนประสาธ, 2533) กล่าวถึงภาวะผู้นำใน

ลักษณะการใช้อำนาจไว้ 9 แบบ คือ

- แบบ 1 อัครตาริปไตย เป็นผู้นำแบบเผด็จการ สั่งอย่างเดียว
- แบบ 2 อัครตาริปไตยแบบเมตตา เป็นผู้นำแบบพ่อ คือมีอำนาจสั่งแต่ก็ทำอย่างนุ่มนวล
- แบบ 3 แบบราชการ เป็นผู้นำที่ยึดติดระเบียบ ไม่คิดถึงตัวบุคคล
- แบบ 4 แบบมีส่วนร่วม เป็นผู้นำที่ลูกน้องมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และตัดสินใจโดยมุ่งบรรลุเป้าหมายขององค์การ ผู้นำแบบนี้แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ประเภทเน้นตัวบุคคลและประเภท เน้นการทำงาน เป็นทีม
- แบบ 5 แบบปล่อยตามใจ เป็นผู้นำประเภทเฉื่อย
- แบบ 6 แบบบารมี เป็นผู้นำมีลักษณะจริงจังเป็นการส่วนตัว มีความฉลาด เชี่ยวชาญ ลูกน้องยินดีทำตามโดยไม่ต้องบังคับ
- แบบ 7 แบบเทคนิค เป็นผู้นำประเภทตัดสินใจนำลูกน้องได้ เพราะอาศัยความรู้ความสามารถทางวิทยาการที่เหนือกว่า
- แบบ 8 แบบร่วมงาน เป็นผู้นำที่มีลูกน้องมีความรู้ความสามารถใกล้เคียงกัน จึงทำงานแบบลักษณะ เพื่อนมากกว่าผู้บังคับบัญชา
- แบบ 9 แบบการเมือง เป็นผู้นำประเภทมีฐานะ อำนาจอยู่ระดับสูงขององค์การ มีพรรคพวกหรือญาติที่มีอำนาจ จึงเป็นผู้นำลักษณะอุปถัมภ์หรือคุ้มครอง ช่วยแก้ปัญหาให้ลูกน้อง

จากทัศนะดังกล่าวจึงพอสรุปได้ว่า การที่ผู้บริหารใช้อำนาจแตกต่างกันจะทำให้ผู้บริหารมีแบบผู้นำแตกต่างกัน และ การใช้อำนาจมีสองแนวทาง คือ การใช้อำนาจครอบงำผู้บังคับบัญชาโดยทำให้ผู้บังคับบัญชาต้องพึ่งพาผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอ และใช้อำนาจโดยการสร้างทักษะและความมั่นใจในตัวเองให้แก่บุคคลในองค์การ เปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทำให้ผู้บังคับบัญชาได้รับรู้ข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างกว้างขวาง และในการใช้อำนาจควรคำนึงถึงหลักการคือ ใช้อำนาจให้น้อยที่สุด ใช้ในทางสร้างสรรค์ หากจำเป็นให้ใช้อำนาจบารมีใช้อำนาจให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เวลา สถานที่และบุคคล

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในต่างประเทศ งานวิจัยในต่างประเทศเกี่ยวกับฐานอำนาจและการใช้อำนาจที่น่าสนใจมีดังต่อไปนี้

Adams (1975) ได้ศึกษาเรื่อง "โครงสร้างของการควบคุมองค์การและฐานอำนาจในภาควิชาของมหาวิทยาลัย และความสัมพันธ์ของความพึงพอใจในการทำงานและผลงานทางวิชาชีพของอาจารย์" กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ คือ ศาสตราจารย์จากภาควิชาของมหาวิทยาลัยของรัฐต่าง ๆ พบว่า ฐานอำนาจที่คณบดีและคณะกรรมการบริหารใช้ควบคุมบุคคลอื่นได้แก่ ฐานอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญและอำนาจอันชอบธรรมมากที่สุดใช้ฐานอำนาจอ้างอิงปานกลาง ส่วนอำนาจการให้รางวัลและอำนาจจากการบังคับใช้น้อยที่สุด อำนาจความเชี่ยวชาญและอำนาจอ้างอิงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจ อำนาจการให้คู่กับอำนาจการให้โทษมีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจ ส่วนอำนาจตามกฎหมายไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจ

Kapelman (1981) ได้ศึกษาเรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของครูกับฐานอำนาจของครูใหญ่กับแบบภาวะผู้นำของครูใหญ่" จุดมุ่งหมายของการศึกษาเพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างฐานอำนาจของครูใหญ่ทั้งชายและหญิง โดยการรับรู้ของครูในแง่ที่เกี่ยวข้องกับแบบผู้นำของครูใหญ่ สืบหาความแตกต่างของฐานอำนาจของครูใหญ่ชายและครูใหญ่หญิง และแบบผู้นำของครูใหญ่ชายและครูใหญ่หญิง พบว่า ฐานอำนาจของครูใหญ่กับแบบของผู้นำมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ ฐานอำนาจอ้างอิงกับฐานอำนาจการให้โทษมีความสัมพันธ์กับแบบของผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์และกิจสัมพันธ์ และยังพบว่าแบบของผู้นำมุ่งงานกับมุ่งคน ครูใหญ่ยอมรับว่าเป็นแบบของผู้นำของตน และพบว่าไม่มีความแตกต่างของฐานอำนาจระหว่างครูใหญ่ชายและครูใหญ่หญิงแต่อย่างไรก็ดีครูใหญ่ชายใช้ฐานอำนาจการให้คู่และฐานอำนาจการให้โทษมากกว่าครูใหญ่หญิง นอกจากนั้นครูใหญ่หญิงมีคะแนนสูงในแบบผู้นำทั้งหมด 12 แบบ ในการศึกษาครั้งนี้ เพศของครูใหญ่ไม่มีความแตกต่างในการรับรู้ของครู

Copes (1982) ได้ศึกษาเรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของครูถึงฐานอำนาจของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษากับระบบบริหารโรงเรียน" เพื่อศึกษาข้อมูลที่จะนำไปใช้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา และค้นคว้าหาตัวแปรที่มีส่วนสนับสนุนประสิทธิภาพการจัดระบบโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษาครั้งนี้เป็นการจัดระดับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการจัดระบบบริหารโรงเรียน ซึ่งได้แก่ บรรยากาศองค์การ แบบของผู้นำ ความเชื่อมั่น การติดต่อสื่อสารการสร้างกลุ่มผู้ทำงานและการใช้ฐานอำนาจของครูใหญ่ การศึกษาพบว่า การรับรู้ของครูและครูใหญ่ เกี่ยวกับการใช้ฐานอำนาจของครูใหญ่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม เป็นที่เห็นได้ชัดว่าฐานอำนาจที่ครูใหญ่ใช้มากที่สุดคือ ฐานอำนาจเชี่ยวชาญและฐานอำนาจอันชอบธรรม ในโรงเรียนมัธยมศึกษาในเมืองครูใหญ่ใช้ฐานอำนาจตามกฎหมาย ในการทำให้ระเบียบบริหารของโรงเรียนมีประสิทธิภาพมากที่สุด แต่ในโรงเรียนประถมศึกษาชานเมือง ฐานอำนาจเชี่ยวชาญทำให้ระบบบริหารของโรงเรียนมีประสิทธิภาพมากที่สุด

Wirawan (1991) ได้ศึกษาเรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างฐานอำนาจและรูปแบบการจัดความขัดแย้งของผู้บังคับการของอินโดนีเซีย" โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษาเพื่อตรวจสอบถึงฐานอำนาจและรูปแบบการจัดความขัดแย้งของผู้บังคับการของอินโดนีเซีย โดยใช้ทฤษฎีฐานอำนาจของ French และ Raven (1959) และทฤษฎีการจัดความขัดแย้งของ Thomas และ Kilmann (1974) โดยมีสมมติฐานในการศึกษา 3 ข้อ คือ 1) ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างฐานอำนาจและรูปแบบการจัดความขัดแย้งของผู้บังคับการของอินโดนีเซีย 2) ไม่มีความแตกต่างในการใช้ฐานอำนาจของผู้บังคับการของอินโดนีเซีย 3) ไม่มีความแตกต่างในการใช้รูปแบบการจัดความขัดแย้งของผู้บังคับการของอินโดนีเซีย ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 พบว่าไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างฐานอำนาจและรูปแบบการจัดความขัดแย้งของผู้บังคับการของอินโดนีเซีย และผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 และ 3 พบว่า ระดับฐานอำนาจประกอบด้วยอำนาจการบังคับบัญชา การรักษาระเบียบวินัย ข่าวสารข้อมูล ความรู้ความเชี่ยวชาญ ไม่ตรีจิต (Goodwill) และการให้รางวัล ระดับของรูปแบบการจัดความขัดแย้งประกอบด้วย การหลีกเลี่ยง การประนีประนอม การร่วมมือ การยอมให้ และการเอาชนะ ผลของการศึกษาแสดงให้เห็นว่าฐานอำนาจและรูปแบบการจัดความขัดแย้งของผู้บังคับการของอินโดนีเซียสะท้อนให้เห็นถึงประชาธิปไตย (Bureaucratic) และลักษณะนิสัยการหลีกเลี่ยง

ความขัดแย้งในสังคมของอินโดนีเซีย

Burnette (1992) ได้ศึกษาเรื่อง "การศึกษาลักษณะการใช้ฐานอำนาจของครูใหญ่ในโคลโรลินาเหนือ" โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษาค้นคว้า เพื่อศึกษาการใช้ฐานอำนาจของครูใหญ่ในโคลโรลินาเหนือว่า ฐานอำนาจที่มีประสิทธิภาพเป็นอย่างไร และการใช้ฐานอำนาจอย่างไรจึงเกิดประสิทธิภาพ โดยอาศัยแนวคิดของ French และ Raven ผลจากการศึกษาพบว่า

(1) การใช้ฐานอำนาจของครูใหญ่เรียงลำดับมากไปหาน้อยคือ อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจอ้างอิง อำนาจการให้รางวัล อำนาจตามกฎหมาย และอำนาจจากการบังคับ โดยทั่ว ๆ ไปครูใหญ่เลือกที่จะใช้อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจอ้างอิง อำนาจการให้รางวัล อำนาจตามกฎหมาย อำนาจจากการบังคับ ในการใช้อำนาจที่แตกต่างกันนั้น ครูใหญ่ทั่ว ๆ ไปใช้ไม่เท่าเทียมกัน โดยที่ไม่เกี่ยวข้องกับเพศ ระดับของโรงเรียน ระดับของประสบการณ์หรือการรวมกันของสิ่งเหล่านี้

(2) ลำดับความคิดเห็นของครูใหญ่เกี่ยวกับอำนาจที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดถึงน้อยที่สุด คือ อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจอ้างอิง อำนาจการให้รางวัล อำนาจตามกฎหมายและอำนาจจากการบังคับ ความคิดเห็นเกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพของอำนาจนี้ ไม่เกี่ยวข้องกับเพศ ระดับของโรงเรียน ระดับประสบการณ์หรือการรวมกันของสิ่งเหล่านี้

(3) ครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นหญิงใช้อำนาจความเชี่ยวชาญมากกว่าครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาหรือครูใหญ่ที่เป็นชายในทั้ง 2 ระดับ

(4) ครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาใช้อำนาจการให้รางวัลและอำนาจจากการบังคับมากกว่าครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา

(5) ครูใหญ่ที่เป็นชายและหญิงใช้อำนาจความเชี่ยวชาญซึ่งเป็นอำนาจที่มีประสิทธิภาพ (Effectiveness) แตกต่างกันโดยเพศหญิงมีระดับการใช้อำนาจความเชี่ยวชาญมากกว่า

(6) ครูใหญ่มักใช้อำนาจอ้างอิงแทนการให้รางวัล

(7) ครูใหญ่มักใช้อำนาจตามกฎหมายแทนการใช้อำนาจจากการบังคับ

2. งานวิจัยในประเทศ งานวิจัยเกี่ยวกับฐานอำนาจและการใช้อำนาจในประเทศ
ที่น่าสนใจมีดังต่อไปนี้

สุชาดา กรเพชรปาดิ (2522) ได้ศึกษาเรื่อง "มูลฐานอำนาจการนิเทศของนักวิชาการ ของอาจารย์คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย" โดยอาศัยแนวคิดของ French และ Raven ผลการวิจัยพบว่า มูลฐานอำนาจความเป็นผู้ทรงคุณวุฒิเป็นมูลฐานอำนาจที่ทำให้อาจารย์คณะครุศาสตร์ เชื่อฟังและ/หรือปฏิบัติตามมากที่สุด และเป็นมูลฐานอำนาจของอาจารย์ที่ทำให้ผู้อื่น เชื่อฟัง และ/หรือปฏิบัติตามมากที่สุด

ทวีชัย บุญเติม (2527) ได้ศึกษาเรื่อง "การยอมตามอำนาจของผู้บังคับบัญชาของบุคลากรในมหาวิทยาลัยขอนแก่น การศึกษาเฉพาะกรณี" โดยอาศัยแนวคิดของ French และ Raven ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรทุกกลุ่มในมหาวิทยาลัยของแก่น ยอมตามอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญมากที่สุด รองลงมาคืออำนาจอันชอบธรรม ส่วนมูลฐานอำนาจอื่น ๆ ที่เหลือนั้น บุคลากรบางกลุ่มยอมตามบางมูลฐานอำนาจ บางกลุ่มยอมตามทุกมูลฐานอำนาจแต่ส่วนใหญ่แล้ว ไม่ยอมตามมูลฐานอำนาจการให้โทษ

นวล กัลยาณธรรม (2530) ได้ศึกษาเรื่อง "การใช้พลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กับขวัญในการปฏิบัติงานของครูในกรุงเทพมหานคร" เพื่อต้องการทราบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจากฐานอำนาจ 7 ฐาน ได้แก่ ฐานอำนาจความเชี่ยวชาญ ฐานอำนาจอ้างอิง ฐานอำนาจตามกฎหมาย ฐานอำนาจการให้รางวัล ฐานอำนาจการบังคับ ฐานอำนาจข่าวสาร และฐานอำนาจพึ่งพา มีความสัมพันธ์กับขวัญในการปฏิบัติงานของครูในลักษณะใด และการใช้อำนาจจากฐานอำนาจต่าง ๆ ของผู้บริหารโรงเรียนมีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูอย่างไร ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้อำนาจแต่ละฐานในระดับที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กล่าวคือใช้ฐานอำนาจความเชี่ยวชาญ ฐานอำนาจอ้างอิง ฐานอำนาจตามกฎหมาย ฐานอำนาจการบังคับ ฐานอำนาจข่าวสาร ฐานอำนาจพึ่งพา และฐานอำนาจการให้รางวัลในระดับปานกลาง สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ฐานอำนาจแต่ละฐานอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนกับขวัญในการปฏิบัติงานของครูนั้น พบ

ว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นอกจากนี้ยังพบว่าการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .003 มาจากฐานอำนาจ 5 ฐาน คือ การให้รางวัล ข้าราชการ อ้างอิง ความเชี่ยวชาญ และ ตามกฎหมาย ผลการศึกษายังชี้ให้เห็นอีกว่าการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนนั้นไม่ว่าจะโดยฐานอำนาจใดก็ตามล้วนเกี่ยวข้องกับขวัญในการปฏิบัติงานของครูอย่างมาก ฉะนั้นเพื่อให้ครูมีขวัญในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารโรงเรียนควรเลือกใช้ฐานอำนาจที่มีความสัมพันธ์กับขวัญในการปฏิบัติงานของครูในระดับสูงอีกด้วย

สำเร็จ โพธิ์วรรณ (2531) ได้ศึกษาเรื่อง "การศึกษามูลฐานอำนาจการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 10" โดยอาศัยแนวคิดของ French และ Raven ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใช้มูลฐานอำนาจอันชอบธรรมมากที่สุด รองลงมาคือ มูลฐานอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญ มูลฐานอำนาจการให้คำปรึกษา มูลฐานอำนาจการให้โทษและมูลฐานอำนาจอ้างอิง ผู้ช่วยผู้บริหารและอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา ยอมตามมูลฐานอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญมากที่สุด มูลฐานอำนาจการให้โทษและมูลฐานอำนาจอ้างอิงน้อยที่สุด และเมื่อเปรียบเทียบการใช้มูลฐานอำนาจอันชอบธรรมและมูลฐานอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญในทุกประสพการณ์บริหารของผู้บริหาร การยอมตามมูลฐานอำนาจอ้างอิงในทุกกลุ่มอายุ และมูลฐานอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญในทุกระดับวุฒิของผู้ช่วยผู้บริหาร และการยอมตามมูลฐานอำนาจการให้โทษในทุกระดับวุฒิและทุกประสพการณ์ทำงานของอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

นพตล เจนอักษร (2536) ศึกษาเรื่อง "การใช้อำนาจในการบริหารของผู้นำทางการบริหารการศึกษาไทย : กรณีศึกษาเชิงคุณภาพ" โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาที่มาของฐานอำนาจและการใช้อำนาจของผู้นำทางการบริหารการศึกษาไทยโดยการศึกษาเชิงคุณภาพกับกรณีศึกษาซึ่งเป็นผู้นำทางการบริหารการศึกษาไทยท่านหนึ่ง ผลการศึกษาพบว่า ฐานอำนาจประเภทต่าง ๆ ของกรณีศึกษาได้เริ่มพัฒนาขึ้นโดยลำดับในลักษณะของการสั่งสมมาทีละเล็กละน้อยตลอดระยะเวลาที่ยาวนานในชีวิตของกรณีศึกษา ซึ่งสรุปได้ว่าฐานอำนาจเหล่านี้มีที่มาจาก (1) บรรยากาศและบริบทการบริหารงานของกระทรวงตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน (2) องค์ประกอบ

สำคัญ 4 ประการคือ ความรู้ ความสามารถ ความประพฤติ บุคลิกภาพและคุณสมบัติส่วนตัวของกรณีศึกษา สำหรับการใช้อ่านจากฐานอ่านจากประเภทของกรณีศึกษาจะกระทำอย่างแบบเขียนและเหมาะสมกับกาลเทศะ เป็นอย่างยิ่งซึ่งมีรายละเอียดดังนี้คือ ในกรอบทฤษฎีของ French และ Raven (1) ฐานอ่านจากการให้รางวัล ใช้อ่านเป็นสองกรณีคือ การให้รางวัลเป็นวัตถุและการให้รางวัลในลักษณะอื่น (2) ฐานอ่านจากการบังคับหรือการลงโทษ ใช้อ่านจากการตำหนิด้วยวาจา การตำหนิเป็นลายลักษณ์อักษร และการเจียม (3) ฐานอ่านตามกฎหมาย ใช้อ่านภายใต้หลักการกระจายอำนาจ การเชื่อถือและให้เกิดผู้ได้บังคับบัญชา การเร่งให้ปฏิบัติโดยไม่ชักช้า และการประนีประนอมประสานประโยชน์ (4) ฐานอ่านจากการอ้างอิง และ (5) ฐานอ่านที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ ใช้อ่านบุคลิกภาพและคุณสมบัติ เฉพาะตัวของกรณีศึกษาซึ่งเกิดจากประสบการณ์ในการทำงาน สำหรับฐานอ่านนอกเหนือจากกรอบทฤษฎีของ French และ Raven ได้แก่ (1) ฐานอ่านที่พึ่งพาหรือการประสานอำนาจ และ (2) ฐานอ่านที่เกิดจากข่าวสารและการประชาสัมพันธ์ ใช้อ่านจากความสัมพันธ์ส่วนตัว (3) ฐานอ่านที่เกิดจากขบวนการ ใช้อ่านบุคลิกภาพและคุณสมบัติ เฉพาะตัวของกรณีศึกษา ซึ่งเกิดจากการบำเพ็ญความดีมาโดยตลอดจนเป็นที่ยอมรับนับถือและพร้อมที่จะปฏิบัติตามของผู้อื่น

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องจะพบว่า ผลการวิจัยจะสอดคล้องกันคือ การใช้อ่านอ่านและการยอมตามฐานอ่านจากความเชี่ยวชาญมากที่สุด และการยอมตามฐานอ่านอ่านการบังคับหรือการให้โทษน้อยที่สุด และผู้วิจัยเห็นว่ายังไม่ม้งานวิจัยที่เกี่ยวกับการใช้อ่านอ่านที่นอกเหนือจากการใช้แนวคิดของ French และ Raven มากนัก ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาการใช้อ่านอ่านตามแนวคิดของ Hersey และ Blanchard ที่ได้รวบรวมอ่านอ่านตามฐานอ่านอ่านไว้ถึง 7 ประเภท เพื่อให้มีข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับการใช้อ่านอ่านที่กว้างขวางมากยิ่งขึ้นต่อไป