

### ข้อเขียนและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษานุกรณอำนาจการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยจะกล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับอำนาจ ทฤษฎีเกี่ยวกับอำนาจ เจตคติเกี่ยวกับอำนาจ ความสัมพันธ์ของอำนาจ อำนาจหน้าที่และอิทธิพล และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดเกี่ยวกับอำนาจ

ความต้องการมีอำนาจนั้นมีอยู่ในหมู่มนุษย์ทั่วไปไม่ว่าจะเป็นชายหรือหญิง แต่การแสวงหาอำนาจจะถูกมองว่าเป็นเรื่องไม่เหมาะสมไม่ควร เพราะคำที่เกี่ยวข้องกับอำนาจมักจะทำให้ความรู้สึกที่เลวร้าย มีลักษณะทำนองเดียวกันกับความรุนแรง ความก้าวร้าวหรือการรุกราน เช่น กระจายอำนาจ บำอำนาจ รวมอำนาจหรืออำนาจมืด เป็นต้น ผู้บริหาร ผู้นำ หรือคนส่วนใหญ่มักจะไม่ยอมรับว่าตนเองต้องการอำนาจ ขณะเดียวกันคนที่มีอำนาจก็พยายามหลีกเลี่ยงที่จะเปิดเผยไม่ให้คนอื่นรู้ ที่คนคิดที่มีต่ออำนาจจึงเป็นสิ่งเลวร้ายหรือเป็นสิ่งที่ต้องซ่อนเร้น ทั้งที่จริงแล้ว "อำนาจ" (Power) เป็นเรื่องธรรมชาติเป็นปรากฏการณ์ทางสังคม อำนาจเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนและกระจายอยู่ในสังคมหรือองค์กรต่าง ๆ การศึกษาเกี่ยวกับอำนาจจะเกี่ยวข้องกับองค์การและคนเสมอ เพราะอำนาจเป็นสิ่งที่อยู่ใน "คน" และ "ระหว่างคน" องค์การเป็นที่ "รวมงาน" ดังที่ อูทซ์ บูดุประเสริฐ (2529: 3) ให้นิยามองค์การไว้ว่า "องค์การเป็นหน่วยทางสังคมที่เป็นความร่วมมือของมนุษย์ ที่ร่วมมือกันสร้างขึ้นมาเพื่อการทำงานใหม่บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ องค์การจึงเป็นที่รวมตัวกันของสมาชิกจำนวนหนึ่งร่วมกันทำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องและสัมพันธ์กัน เพื่อใหม่บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่องค์การกำหนดไว้"

ความคาดหวังที่จะบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ทำให้ การรวมตัวของสมาชิกในองค์กรเกิดความจำเป็นที่จะต้องมี "ผู้นำ" และ "ผู้ตาม" ขึ้น ผู้นำเป็นผู้ใช้อำนาจทำให้

สมาชิกยอมรับว่า อำนาจจึงเป็นปรากฏการณ์โดยทั่วไปทางสังคม

### ความหมายของอำนาจ

นักสังคมวิทยา นักจิตวิทยาสังคมและนักการศึกษาได้ให้ความหมายเกี่ยวกับอำนาจไว้ต่าง ๆ กันดังนี้

ไซเคเนเบอร์กและสโนว์สกี (Scidenberg and Snowdosky 1967: 343) กล่าวว่า "อำนาจคือความสามารถของบุคคลที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่นให้เป็นไปในทิศทางที่ตนต้องการ"

เฟรนช์และเรเวน (French and Raven 1968: 260) กล่าวว่า "อำนาจหมายถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความคิด ทักษะ จิตมุ่งหมาย ความต้องการค่านิยมและอื่น ๆ"

ลูธานส์ (Luthans 1985: 447) กล่าวว่า "อำนาจคือความสามารถที่จะทำให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลกระทำบางสิ่งบางอย่าง หรือเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่ง"

ปรีชญา เวสารัชช์ และอรุณ ภัทรธรรม (2522: 519) กล่าวว่า "อำนาจหมายถึงพลังหรือความสามารถที่มีผลก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติ"

จักรกฤษณ์ นรนิติบุตร (2523: 25) กล่าวว่า "อำนาจเป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมผู้อื่น หรือความสามารถในการป้องกันมิให้ผู้อื่นมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของตน"

อุทัย บุญประเสริฐ (2529: 30) กล่าวว่า "อำนาจจะมีลักษณะเป็นพลังที่สามารถก่อให้เกิดพฤติกรรมหรือการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งถ้าปราศจากอำนาจนั้นแล้ว พฤติกรรมหรือการกระทำเช่นนั้นจะไม่เกิดขึ้น"

ณัฐนิภา ศุภรัตน์ (2530) กล่าวว่า "อำนาจคือความสามารถที่จะทำให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลใดทำบางสิ่งบางอย่าง หรือทำให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคล เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ต้องการ"

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า "อำนาจคืออิทธิพลหรือความสามารถของบุคคลที่ทำให้บุคคลอื่นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทัศนคติ ค่านิยม ความคิดเห็น ความต้องการ หรือจิตมุ่งหมายไปในทิศทางที่ต้องการ"

### ความสำคัญของอำนาจ

อำนาจซึ่งมีอยู่ในตัวของผู้ที่ทำหน้าที่บริหารองค์การในระดับต่าง ๆ มีความสำคัญ และเป็นสิ่งจำเป็น เพราะหน้าที่ของนักบริหาร คือการค้นคว้าวิธี วางแผนจัดตั้งองค์การ รุ่งใจให้ปฏิบัติงานเรียบร้อย ทำตาม ศึกษาค้นคว้าและควบคุม ความถูกต้องกับการตัดสินใจ เพื่อให้ทุกอย่างดำเนินไปตามสิ่งที่วางไว้ ถ้าเขาเป็นผู้ที่มีอำนาจเพียงพอ หมายถึงความสามารถที่จะมีอิทธิพลมากพอที่จะทำให้เกิดกิจกรรมของบุคคลอื่นซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานประสานกัน เพื่อให้องค์การมีบทบาทก้าวหน้าไปอย่างมีประสิทธิภาพ ในทางกลับกัน การที่ผู้บริหารขาดอำนาจ หรือมีไม่เพียงพอ ย่อมทำให้เขาไม่มีอิทธิพลเพียงพอที่จะควบคุมพฤติกรรมของบุคคลอื่น ๆ ในองค์การ ให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการได้ และจะนำมาซึ่งความสับสน เจ็บปวดและความขัดแย้งภายในองค์การ

นักทฤษฎีทางการบริหารหลาย ๆ คนมีความเห็นสอดคล้องกัน ดังที่ อรุณ วัชรธรรม (2527: 58) กล่าวว่า "สิ่งที่จำเป็นและสำคัญที่สุดต่อการดำรงอยู่ขององค์การ มีไว้ระบบสื่อสารที่ดีเลิศ หรือหลักมนุษยสัมพันธ์ หรือการเข้าร่วมในกิจกรรมของลูกจ้างก็คืออำนาจ (Power)" ดังนั้นอำนาจจึงเปรียบเสมือนตัวขับเคลื่อนโครงสร้างและกิจกรรมขององค์การ เข้าไว้ด้วยกัน

นอกจากอำนาจจะเป็นพลังหลักในการผลักดันให้โลกต่าง ๆ ภายในองค์การทำงานไปตามปกติ ในทิศทางที่สอดคล้องกับผลประโยชน์และความเจริญก้าวหน้าขององค์การแล้ว อำนาจยังเป็นพื้นฐานของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบอีกด้วย และในทางกลับกัน ความรับผิดชอบก็เป็นทางทำให้บุคคลสามารถจะได้อำนาจ

บุคคลใด ๆ อาจจะมีอำนาจหรืออำนาจหน้าที่เพียงอย่างเดียวอย่างหนึ่งก็ได้ แต่สำหรับตัวผู้ทำหน้าที่บริหารองค์การระดับต่าง ๆ แล้ว จะต้องต้องมีทั้งอำนาจหน้าที่และอำนาจ เพราะอำนาจเป็นพลังซ่อนเร้น (Latent Energy) ที่ช่วยให้บุคคลสามารถใช้อำนาจหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อที่น่าสนใจเกี่ยวกับ การมีอำนาจในตัวบุคคลใดบุคคลหนึ่งนั้น ควรจะอยู่ในระดับที่พอเหมาะพออำนาจหน้าที่ที่บุคคลนั้นมี เพราะความไม่สมดุลย์อาจจะทำให้เกิดปัญหาทั้งนี้

1. มีอำนาจน้อยเกินไป ทำให้ผู้บริหารมีความอ่อนแอ เกิดความสับสนและ  
ล่าช้าในองค์การ

2. มีอำนาจมากเกินไป หรือมีอำนาจแต่ไม่มีอำนาจหน้าที่ อาจจะทำให้เกิดการ  
ก้าวท้าวในหน้าที่การงาน เกิดการกระทำที่ขัดกับการยอมรับเป็นการฉ้อโกง กฏระเบียบ  
หรือกฎหมาย เป็นตัวการของความขัดแย้ง

### แหล่งที่มาและประเภทของอำนาจ

แหล่งของอำนาจ (Sources of Power) หมายถึง "คุณสมบัติของบุคคล  
หรือสิ่งที่มีบุคคลมีอยู่เป็นเจ้าของอยู่ เช่น บุคลิกลักษณะ เงิน เกียรติยศ ชื่อเสียง ความรู้  
อาสา ซึ่งบุคคลสามารถใช้เพื่อสร้างอำนาจให้แก่ตนได้" แหล่งของอำนาจแต่เพียงอย่างเดียว  
ไม่เพียงพอที่จะทำให้เกิดอำนาจได้ จะต้องมีความเกี่ยวข้องหรือความประณีตของผู้อยู่ใต้  
อำนาจต่อแหล่งของอำนาจของผู้อยู่อำนาจด้วย แหล่งอำนาจเป็นปัจจัยหนึ่งในหลาย ๆ ปัจจัย  
ที่ทำให้เกิดอำนาจ เมื่อบุคคลสะสมหรือได้รับอำนาจจากแหล่งต่าง ๆ ไว้มากพอ ก็หมายความว่า  
บุคคลนั้นพร้อมที่จะมีอำนาจ แต่ยังไม่เป็นเพราะการจะมีอำนาจหรือไม่ ขึ้นอยู่กับ  
ยอมรับของผู้อยู่ใต้อำนาจ นักจิตวิทยาสังคมในปัจจุบันมีความเห็นสอดคล้องกัน ดังที่  
ลอว์เลส (Lawless 1972: 231) กล่าวว่า "อำนาจมิใช่คุณสมบัติของบุคคลหรือมีไว้ลักษณะ  
ของบุคคล และบุคคลไม่สามารถเป็นเจ้าของอำนาจได้ เพราะอำนาจเกิดจากบุคคลใดบุคคล  
หนึ่งไม่ได้ แต่อำนาจจะต้องเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2 ฝ่ายคือผู้อยู่อำนาจและ  
ผู้อยู่ใ้อำนาจ" นอกจากนั้นยังขึ้นอยู่กับสถานการณ์ การใ้อำนาจจะไม่ถูก กาละ เทศะ ย่อม  
ไม่เกิดอำนาจ ดังนั้นการสร้างอำนาจจะต้องรู้จักเลือกบรรยากาศที่เหมาะสม ผู้ใ้อำนาจ  
สามารถในการ "เลือก" คือต้องเลือกให้สอดคล้องกันทั้ง 2 ทางคือ ประการที่หนึ่งเลือกแหล่ง  
อำนาจให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ประการที่สองเลือกสถานการณ์ให้เหมาะสมกับแหล่งอำนาจ  
ที่มีอยู่ ถึงแม้ว่าอำนาจจะเกิดได้จากปัจจัยหลายอย่างดังที่กล่าวมาแล้ว เช่น (1) แหล่งอำนาจ  
(2) การยอมรับของผู้อยู่ใ้อำนาจ และ (3) สถานการณ์ แต่แหล่งอำนาจก็มีความสำคัญเป็น  
อันดับแรก นับเป็นหัวใจที่ทำให้เกิดอำนาจ

### แหล่งที่มาของอำนาจ

แหล่งอำนาจนั้นได้มีนักวิชาการทำการศึกษาและวิเคราะห์ถึงแหล่งที่มาของอำนาจดังนี้

บรีชท์ (Breacht 1968: 66-75) อ้างถึงใน ชาติชาย ณ เชียงใหม่ 2518: 63-64) ให้ความเห็นเกี่ยวกับที่มาของอำนาจว่า มาจากการใช้กำลังปาเถียน (Brute Force) เกียรติภูมิ (Prestige) อำนาจหน้าที่ (Authority) กฎหมาย (Legal) ความมั่งคั่ง (Wealth) และบารมี (Charisma)

แม็คเมอร์รี่ (McMurry 1973: 140-145) ให้ความเห็นเกี่ยวกับการได้มาซึ่งอำนาจว่า ผู้บริหารที่มีอำนาจจะร่วมมือกับคนอื่น ๆ ผู้บริหารจะเพิ่มอำนาจเมื่อคนอื่น ๆ เฝ้ามองที่จะยอมรับคำขอร้องของเขา คนอื่น ๆ จะยอมรับคำขอร้องของผู้บริหาร เพราะเขาเชื่อว่าผู้บริหารจะสร้างความพึงพอใจในสิ่งที่เขาต้องการ การเพิ่มความสัมพันธ์ในการพึ่งพา กับคนอื่น ๆ ผู้บริหารอาจจะช่วยให้เขาเหล่านั้นบรรลุตามวัตถุประสงค์และความต้องการของเขา ในขณะที่เดียวกันผู้บริหารจะเพิ่มความรู้สึกว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่บริวารเหล่านั้นจะพึ่งพาเขา ความร่วมมือที่สำคัญจะเกี่ยวข้องกับทั้งผู้บริหารที่อยู่เหนือขึ้นไป ผู้ที่บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้มีอำนาจต่าง ๆ นอกองค์กร

คอตเตอร์ (Kotter 1977: 135) ได้กล่าวถึงการได้มาซึ่งอำนาจอันได้แก่อำนาจ จากตำแหน่ง อำนาจการให้คุณค่าและอำนาจการให้โทษ ดังนี้

1. ผู้บริหารที่มีอำนาจต้องการอำนาจและใช้อำนาจทุกรูปแบบ ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจะรู้สึกว่าการใช้อำนาจบางอย่างจะได้ผลดีต้องเหมาะสมกับสถานการณ์เท่านั้น ผู้บริหารอาจจะต้องใช้อำนาจจากความเชี่ยวชาญแล้วหาตำแหน่ง จึงใช้อำนาจจากการให้คุณค่าและการให้โทษ

2. ผู้บริหารที่มีอำนาจ ใช้อำนาจเพื่อเพิ่มอำนาจของตนเอง ผู้บริหารลงทุนทรัพยากรและอำนาจ เป็นการเสี่ยงเพื่อให้ได้มาซึ่งอำนาจมากขึ้น ผู้บริหารรู้สึกพึงพอใจกับสิ่งที่จะเป็นผลตอบแทนและจะเข้าร่วมกิจกรรมขององค์กรบ่อย ๆ เพื่อเป็นการแสดงออกซึ่งความสามารถของตนเอง และได้รับการยอมรับจากสมาชิก อาจจะได้ถึงมือเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กร เพื่อนำบริวารของตนเข้ามาสู่ตำแหน่งต่าง ๆ เพื่อบริวารของตนจะได้ปกป้องผลประโยชน์ไว้ให้

3. ผู้บริหารที่มีอำนาจจะมีการวางแผนในการโยกย้ายตนเองในองค์กร เขาเหล่านั้นจะไม่เคลื่อนย้ายตำแหน่งโดยไม่มีแผนล่วงหน้า ผู้บริหารเหล่านั้นจะ

เสาะแสวงหางานและตำแหน่งบริหารที่มีอำนาจ และให้บุคคลอื่นๆ ที่ขอมาพึ่งพาเขาด้วยเหตุผล  
ที่ผู้บริหารเหล่านี้ได้วางแผนการเคลื่อนย้ายตนเอง และมีแรงกระตุ้นผลักดันจะทำให้ผู้บริหาร  
เหล่านี้มีโอกาสดิ้นรนน้อย เขาจะใฝ่หาซึ่งอำนาจและความก้าวหน้า เขาชอบการเสี่ยง  
แก่การเสี่ยงเป็นเรื่องของการคำนวณผลได้ผลเสีย เขาจะหลีกเลี่ยงผลเสียให้น้อยที่สุดหรือ  
ไม่มีเลย

อรุณ วัชรธรรม (2523: 65-70) ได้รวบรวมแหล่งอำนาจไว้มากมายมีดังนี้

1. หน้าที่ปฏิบัติ (Functional Perform) หน้าที่ที่ปฏิบัติอยู่ย่อมแสดงถึงการมี  
อำนาจเห็นแก่บุคคลอื่นเช่นกัน ทุกอีกนัยหนึ่งก็คือ "เขาทำอยู่มือ" เช่นเมื่อเราไป  
โรงพยาบาล หมอหรือพยาบาลยอมมีอำนาจเหนือเรา เมื่อเราไปอำเภอพบป่าไม้หรือที่กิน  
อำเภอ หรือไปที่ธนาคารเจ้าหน้าที่ของธนาคารนั้นยอมมีอิทธิพลเหนือเรา สารวัตรสอบสวน  
ยศพันตำรวจตรีทอง เรือพิงตำรวจจราจรยศสิบตรีขณะขับรถบนท้องถนน บุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่  
ยอมมีอำนาจเห็นแก่บุคคลอื่น หน้าที่ที่ปฏิบัติกันเป็นสิ่งสำคัญในการเสริมให้บุคคลมีอำนาจแฝง  
(Power) ควบ

2. จำนวนสมาชิกที่ทำงานด้วย (Members in Organization) ถ้าเราจะสังเกต  
ในที่ประชุม นายอำเภอที่ราชการหรือผู้ว่าราชการจังหวัดทั่วประเทศก็จะสังเกตดูได้ใน  
ค่านพหุกรรมของผู้ว่าราชการจังหวัดใหญ่ ๆ เช่น อุบลราชธานีที่มีอำเภอมาก ๆ และมีบุคคล  
ที่จะต้องรับผิดชอบอยู่มาก งานที่ค่อนข้างปฏิบัติมาก ถ้าไปเทียบกับผู้ว่าราชการ  
จังหวัดเล็ก ๆ เช่น ระนอง "เสียง" ของผู้ว่าราชการจังหวัดกลุ่มหลังยอม "เบา" หรือไม่คอย  
จะมีน้ำหนัก ผู้ว่าราชการจังหวัดในกลุ่มแรกไม่ได้ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าอำนาจแฝงนั้นยอมมี  
ส่วนสัมพันธ์กับจำนวนสมาชิกหรือเราเรียกว่า "บริวาร" มากน้อยที่ทำงานอยู่ด้วย

โรครโรคหนึ่งขององค์การคือ "การขยายหน่วยงานของตนเพื่อรับสมัครคนทำงาน  
ใหม่ให้มากขึ้นกว่าเดิม" อันเป็นหลักการที่เป็นจุดอ่อนของระบบราชการทั่วไป คืออะไรไม่ได้  
ก็ขยายหน่วยงานเพื่อแสวงหาอำนาจในทางจำนวน "พวกมาก" เข้าไว้ก่อนจนทำให้คนทำงาน  
เป็นต้น

3. การคบค้าสมาคมกับคนประเภทใด (Collegial) การคบค้าสมาคมหรือ  
การคบเพื่อนกับบุคคลที่มีอำนาจ เราย่อมจะมีอำนาจชนิดนั้น ๆ ไปด้วยในบางครั้ง ซึ่งแล้ว  
แต่ชนิดขององค์การ งานหรือสิ่งที่เรากำลังคิดคอบสัมพันธ์ด้วยเป็นกรณี ๆ ไป ซึ่งยอมมีอำนาจ  
มากน้อยตามแต่สมาคมนั้น ๆ และเรื่องต่าง ๆ ตามที่จะพิจารณาอีกด้วย

4. บุคลิกลักษณะ (Personality) บุคลิกลักษณะของบุคคลแต่ละคนมีความสำคัญยิ่ง โดยเฉพาะผู้ที่จะเป็นนักปกครอง นักบริหาร หัวหน้าหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง หรือผู้ที่หวังจะก้าวหน้าในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง หรือผู้ที่หวังจะก้าวหน้าในตำแหน่งการบริหารงาน ผู้มีบุคลิกลักษณะที่ดีถือว่าเป็นผู้ได้เปรียบหรือกำไรในระยะแรกจะเป็นผู้ที่นำชัยถือ นำเคารพ เลื่อมใสต่อบุคคลที่โคพบเห็น โดยมีท้องมีการพุดจาสนทนาแก่ประการใด จะนับปัญหาต่อไปจึงเห็นว่าทำอย่างไรบุคคลเหล่านั้นจะมีบุคลิกลักษณะดี พูดถึงบุคลิกลักษณะมีคนที่ให้ข้อสังเกตในด้านต่าง ๆ ไว้เป็นที่น่าสนใจเช่น รูปลักษณะร่างกาย การแต่งกาย กิริยาท่าทางและวาทะเหล่านี้เป็นต้น นอกจากนี้ยังรวมถึงรูปร่างหน้าตาอีกด้วย ผู้หญิงสวยหรือผู้ชายหล่อย่อมมีอำนาจแฝงอยู่ในตัวอย่างหนึ่งต่อฝ่ายตรงข้ามเป็นธรรมดา

5. มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) มนุษย์ทุกคนย่อมมีความสัมพันธ์กันเป็นอันจืดจางแรกที่ติดต่อกัน เป็นเรื่องของคนต่อคน เราอาจจะพูดย่อ ๆ ได้ว่า วิชามนุษยสัมพันธ์นั้น เป็นวิชาที่ว่าด้วยความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับมนุษย์ เป็นวิชาที่ว่าด้วยการสร้างความเข้าใจอันดี เพื่อให้เกิดความรู้สึกที่ดี เกิดความพอใจ เกิดความรักใคร่ มนุษยสัมพันธ์นับเป็น "อำนาจภายใน" เป็นอำนาจแฝงที่อยู่ใต้มุขคนนั่นเอง หรืออาจจะกล่าวได้ว่า "อำนาจภายใน" เป็น "สิทธิอำนาจ" ซึ่งเป็นสมบัติส่วนตัวของบุคคลนั้นตลอดไป ไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใด หรือจะทำหน้าที่เป็นประธานธรรมดา หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ "การชนะจิตใจคน" โคต้องใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งในทัศนคติของมนุษยสัมพันธ์ย่อมเปรียบเสมือน "อำนาจแฝง" นั่นเอง

6. หน้าที่ของของที่ไร้ บางครั้งอำนาจแฝงโคมาจากของที่ไร้ และอาจรวมถึงฐานะ (ทางเศรษฐกิจ) สัญญลักษณ์ของฐานะหรือสถานภาพทางสังคม อาจจะพิจารณาโคดังนี้ ตำแหน่งงาน เงินเดือน เสื้อผ้าที่ใส่ ขนาดของหน่วยงาน รวมทั้งขนาดและที่ตั้งของโคะทำงาน ที่สำหรับจอดรถ หน้าที่ของรถ เลขานุการ มีห้องส่วนตัวหรือไม่ มีเครื่องเฟอร์นิเจอร์ต่าง ๆ เช่น พรม รูปภาพ โตะ ฯลฯ รวมทั้งบ้านที่อยู่อาศัย ซึ่งการใช้ของที่มีราคาแพงกว่าย่อมมีอำนาจเหนือกว่าบุคคลอื่นที่ไร้ของราคาถูกเป็นธรรมดา

7. การควบคุมทรัพยากร (Control of Resource) รวมตลอดจนการควบคุม เช่น วิทยุ วัสดุต่าง ๆ เพื่อการปฏิบัติงานและทรัพยากรอื่น ๆ เขาเป็นคนเดียวที่ควบคุมทรัพยากรต่าง ๆ เหล่านั้นหรือคนอื่นด้วย เช่น "หัวหน้ากองคลัง" "พัสดุ" ของหน่วยงานต่าง ๆ มักจะมีอำนาจเหนือกว่าหัวหน้ากอง (หรือแผนก) อื่น ๆ ในระดับเดียวกัน เป็นที่รู้กันว่า "ใครก่าถูกเงินคนนี้มีอำนาจ" ดังนั้นพฤติกรรมต่าง ๆ ของอธิบดีคนใหม่หรืออธิการบดี

คนใหม่ ที่เราอาจจะพบเห็นกันได้ในระบบราชการไทยก็คือ "ทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง อธิบดี" จะมีการเปลี่ยนหัวหน้า "กองคลัง" "พัสดุ" "แผนกเงิน" ซึ่งมักจะเป็นมือขวาของอธิบดีคนนั้น ๆ ตามไปด้วย ดังนั้นการควบคุมทรัพยากรย่อมหมายถึงการมีอำนาจหรือคนที่ทรัพยากรสมบัติมาก ๆ ย่อมมีอำนาจมาก มีที่คนหลายร้อยไร่ รถยนต์หลายคน ย่อมเป็นที่มาของบิ๊ววาร์และอำนาจเป็นต้น

8. ประเพณีนิยม (Traditional Power) ผู้ที่อยู่ใต้อำนาจยอมรับนับถือผู้มีอำนาจในลักษณะของตัวบุคคล ซึ่งใต้อำนาจหรือตำแหน่งนั้น ๆ มาตามระเบียบประเพณีมากกว่ายอมรับนับถือเพราะกฎเกณฑ์ นอกนั้นยังรวมถึงระบบอาวุโส ระยะเวลาที่อยู่ขึ้นมา คนไทยถูกอบรมสั่งสอนให้เคารพเชื่อฟังและยำเกรงผู้อาวุโสเสมอมา ยากที่จะปฏิเสธได้ เช่น ลูกเชื่อฟังพ่อแม่ น้องเชื่อฟังพี่ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ถือว่าเป็นอำนาจอย่างหนึ่งในทางประเพณีนิยม

9. ความยุติธรรมหรือไม่ยุติธรรม เป็นการยึดมั่นในคุณธรรม มีความยุติธรรม และให้ความเสมอหน้าแก่ทุกคน ความเป็นผู้นำใจ มีความโอบอ้อมอารี เชื่อเพื่อเชื่อแผ่ มีความเมตตา

วชิรชัย จันทังค์ (2517: 274-275) ได้ให้ความเห็นเสริมว่า ที่มาแห่งอำนาจที่สำคัญยิ่งอย่างหนึ่งคือ "บุญคุณ" แนวความคิดเรื่องนี้อาจจะมีส่วนความเกี่ยวข้องเกี่ยวกับเรื่องราวของการให้รางวัล เพราะทั้งบุญคุณและการให้รางวัล ต่างก็เป็นการตั้งใจให้ปฏิบัติตามเช่นกัน แต่บุญคุณนั้นคนไทยมีความผูกพันมาก มีการกระทำหลายอย่างที่ผู้ทำทำแล้ว ไม่ได้หวังจะได้รางวัลตอบแทน บุญคุณนี้อาจกล่าวได้ว่าเป็นเอกลักษณ์อันสำคัญยิ่งอย่างหนึ่งของชาติไทย

อมล สมวิเชียร (2519: 63-64) สรุปว่าลักษณะของบุคคลที่มีอำนาจควรแก่การเป็นผู้นำในค่านิยมของคนไทยต้องเป็นผู้มี "บารมี" ซึ่งบารมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีตำแหน่งหน้าที่ราชการสูง หรือมีความใกล้ชิดกับผู้มีตำแหน่งหน้าที่สูง เช่น เป็นเพื่อนหรือคนสนิทของคนเหล่านี้
2. มีบิ๊ววาร์มาก บิ๊ววาร์ในที่นี้อาจได้แก่ ญาติพี่น้อง ลูกศิษย์หรือผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะฉะนั้นจะเห็นได้ว่า บุคคลบางคนแม้จะมีตำแหน่งหน้าที่สูง แต่ไม่มีบิ๊ววาร์จะเป็นคนไร



บารมีหรือดีชีมีน้อย และบุคคลบางคนอยู่ในฐานะที่จะมีบารมีได้มากโดยดูจากตำแหน่งหน้าที่ราชการ (หรือไม่ใช่ราชการ) ของคนเหล่านั้น เช่น ผู้บริหารโรงเรียน ศึกษาธิการจังหวัด ผู้บัญชาการกองทัพอากาศ อธิบดีและอธิการบดีมหาวิทยาลัย เป็นต้น

3. ต้องเป็นผู้ที่เป็น "รวมเงาปกป้อง" บุคคลที่อยู่ใต้วงศ์บัญชาและสมมุติบริวารได้
4. มักจะเป็นคนประเภททำ (มากกว่าพูด) กล่าวคือจะต้องเป็นคนเข้าไปแก้ปัญหาในขณะที่คนอื่นอยู่เฉย ซึ่งบ่อยครั้งมักจะเป็นปัญหาเฉพาะตัว
5. สุดท้ายต้องเป็นคนโหยหวนอารีต่อบริวารและคนที่รู้จัก ซึ่งหมายความว่า บุคคลนั้นจะต้องอยู่ในฐานะที่สามารถเลี้ยงดู แจกข้าวของ เงินทองแก่คนใกล้ชิดและผู้อื่นได้ไม่ว่าบุคคลนั้นจะมีวิธีการหาสิ่งของเงินทองมาแจกจ่ายด้วยวิธีใด

### ประเภทของอำนาจ

การจัดและแบ่งประเภทของอำนาจนั้นได้มีนักวิชาการทำการศึกษาและวิเคราะห์ไว้ดังนี้

พีอบอดี (Peabody 1969: 22-24 อ้างถึงใน อรุณ รัตธรรม 2523: 73-74) ได้จัดและแบ่งกลุ่มฐานอำนาจ ออกเป็น 4 ประเภทดังนี้

1. ฐานอำนาจที่เป็นกฎหมาย (Legitimacy) ซึ่งบังคับหรือกฎเกณฑ์กำหนด อาจให้เกิดตำแหน่งงานนั้น ๆ เป็นอำนาจที่จะออกคำสั่งและทำให้เกิดการเชื่อฟัง
2. ฐานอำนาจตามตำแหน่ง (position) ในแต่ละองค์การย่อมจะมีการแบ่งสายงานการบังคับบัญชา (Hierarchy) ทำให้ปฏิบัติงานทราบได้ทันทีว่าขึ้นตรงต่อใคร และใครมีอำนาจที่จะสั่งการได้ ใครเป็นผู้มีอำนาจในการให้รางวัล หรือลงโทษบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งที่สามารถจะควบคุมทิศทางสิ่งปรารถนาของผู้ใต้วงศ์บัญชา จัดให้เป็นผู้ใช้อำนาจในแง่ใดด้วย
3. ฐานอำนาจอยู่ที่ตัวบุคคล (Person) เป็นลักษณะที่เป็นตัวของตัวเองอาจเป็นผู้ที่มีบุษยสัมพันธ์ดี เป็นคนที่มีคุณธรรม คนอื่น ๆ จึงให้ความเคารพ膜นอบและนับถือจัดเป็นอำนาจบารมีที่มีเฉพาะเป็นคน ๆ เท่านั้น
4. ฐานอำนาจอยู่ที่ความสามารถเฉพาะบุคคล (Competence) ไม่จำกัดเฉพาะที่สายการบังคับบัญชาแต่อย่างใด เช่นที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญในค่านต่าง ๆ เป็นต้น

หอสมุดกลาง สถาบันวิทยบริการ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ลูธันส์ (Luthans 1985: 449) อธิบายไว้ว่า ได้มีนักสังคมวิทยาและนักจิตวิทยา สังคมโคอูทิสเวลาหลายปีให้แก่งการจักและจำแนกแหล่งก่าง ๆ ของอำนาจ แหล่งของอำนาจ ที่เป็นที่ยอมรับและนำไปศึกษาวิจัยกันอย่างกว้างขวางที่สุดได้แก่ของเฟรนช์และเรเวน (French and Raven) เอทซิโอนี (Etzioni) และของแม็คเคลลแลนด์ (McClelland) การอภิปรายเกี่ยวกับอำนาจมักจะขึ้นต้นและจบลงด้วยแหล่งของอำนาจ ของเฟรนช์และเรเวนอยู่เสมอ ซึ่งเรียกว่าฐานอำนาจ (Base of Power) ดังที่ เฟรนช์และเรเวน (French and Raven 1968: 262) ได้ประมวลฐานอำนาจและ แบ่งเป็น 5 ประเภท ได้แก่

1. อำนาจการให้คน (Reward Power)
2. อำนาจการให้โทษ (Coercive Power)
3. อำนาจอันชอบธรรม (Legitimate Power)
4. อำนาจอ้างอิง (Referent Power)
5. อำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญ (Expert Power)

ฐานอำนาจทั้ง 5 ประเภทนั้น ลูธันส์ (Luthans 1985: 449-455) ได้นำมาอธิบายไว้ ดังนี้

#### 1. อำนาจการให้คน

แหล่งของอำนาจประเภทนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถและทรัพยากรของบุคคล ที่จะให้สิ่งที่เป็นคุณค่าแก่ผู้อื่น กล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่า เป้าหมายของอำนาจประเภทนี้ต้องเห็นในคุณค่าของสิ่งที่เป็นคุณค่าให้ไป

ในบริบทขององค์การ (Organizational Context) ผู้บริหารจะมีศักยภาพ อย่างมากมายที่จะให้สิ่งที่เป็นคุณค่า เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่งมอบหมายงาน ที่อำนวยความสะดวก ให้เครื่องมือใหม่ ยกย่องชมเชย ให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feed back) ฯลฯ โดยเงื่อนไขเชิงปฏิบัติการ (Operant Terms) อำนาจประเภทนี้จะหมายถึงว่า ผู้บริหาร มีอำนาจที่จะบริหารด้วยการเสริมแรงทางบวก ส่วนเงื่อนไขที่คาดหวัง (Expectancy Terms) หมายถึงบุคคลที่มีอำนาจจะให้สิ่งที่มีประสงค์และผู้อื่นรับรู้ในความสามารถดังกล่าว เพื่อทำ ความเข้าใจถึงแหล่งของอำนาจประเภทนี้ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นก็ต้องย้อนกลับไปยังประเด็นสำคัญ ที่ว่า ถ้าผู้บริหารคิดว่าเขาได้ให้ในสิ่งที่เป็นคุณค่าหรือผลประโยชน์แก่ผู้ใดบ้างก็ยังไม่เห็นใน

คุณค่าของสิ่งที่ให้ นั้นก็แสดงว่าผู้บริหารไม่มีอำนาจการให้สิ่งที่เป็นคุณค่าแท้จริง ในทางกลับกัน  
ผู้บริหารอาจจะไม่ได้คิดว่าสิ่งที่ให้ไปเป็นสิ่งที่ดีให้คุณ (เช่นการพึงข้อคิดเห็นหรือการโอบกอด  
อย่างสงม) แต่ผู้ใ้ซึ่งรับมีบัญชาเข้าใจว่าเป็นการให้ (เพราะผู้บริหารตั้งใจความเดือดร้อน  
ของเขาอย่างสนใจ) ผู้บริหารก็จะมีอำนาจการให้สิ่งที่เป็นคุณค่าโดยไม่รู้ตัว

## 2. อำนาจการให้โทษ

แหล่งของอำนาจประเภทนี้อยู่บนพื้นฐานของความกลัว ผู้ที่มีอำนาจการให้  
โทษจะมีความสามารถที่จะลงโทษผู้อื่น หรือทำให้ผู้อื่นได้รับความเจ็บปวดเสียหาย หรือ  
อย่างน้อยที่สุดก็ทำให้ผู้อื่นเชื่อว่า จะลงเอยด้วยการลงโทษหรือประสบกับความเสียหาย รูปแบบ  
ของอำนาจประเภทนี้ทำให้คนทั่วไปเห็นว่าเป็นอำนาจทางลบ ดังที่ เดวิด คิปนิส (David  
Kipnis) กล่าวไว้ในหนังสือผู้กุมอำนาจ (The Powerholders) ว่า "มูลฐานของ  
อำนาจทั้งหมดที่มีใช้ก็มนุษย์นั้น อำนาจทำให้ผู้อื่นเจ็บปวดได้ถูกนำมาใช้บ่อยครั้งที่สุด ถูกสาย  
แข่งมากที่สุด และความคุมไต่ยากที่สุด"

โดยทั่วไปไม่มีความคิดอย่างสามัญว่า อำนาจการให้โทษจะอยู่ในรูปของการใช้  
กำลังกายหรืออาวุธ แต่ก็อาจจะเกิดขึ้นได้ในรูปแบบอื่น ๆ ควบ ซึ่งคิปนิสเสนอว่า "บุคคล  
แสดงอำนาจการให้โทษด้วยการใช้ร่างกายที่แข็งแรงกว่าเสมอ ความคล่องแคล่วในการก้าว  
หรือความสามารถในการทำให้ผู้อื่นอารมณ์เสีย มูลฐานเหล่านี้จะทำให้บุคคลเกิดความเดือดร้อน  
เจ็บปวดทางกาย หวาดกลัว รู้สึกขายหน้าหรือสูญเสียความรัก

ในบริบทขององค์การ มีบ่อยครั้งที่ผู้บริหารใช้อำนาจการให้โทษโดยการได้  
ออก ลดตำแหน่ง หรือตัดเงินเดือน แม้ว่า จะไม่มีความพยายามในการขจัดอำนาจประเภทนี้  
เป็นเวลาหลายปีมาแล้วก็ตาม ผู้บริหารสามารถทำให้เกิดผลในการให้โทษแก่คนงานได้ทั้ง  
ทางตรงและทางอ้อม เงื่อนไขเชิงปฏิบัติที่หมายความว่า บุคคลมีอำนาจที่จะเป็นผู้ลงโทษหรือ  
ให้การเสริมแรงที่ไม่พึงประสงค์ ส่วนทางความคาดหวังก็หมายความว่า อำนาจจะเกิดจาก  
การที่อีกฝ่ายหนึ่งคาดว่าจะได้รับโทษถ้าพวกเขาไม่ทำตามผู้ใช้อำนาจ เช่น ความกลัวกับการ  
ไม่ทำตามกฎข้อบังคับหรือนโยบายขององค์การ และความกลัวนี้เองที่ทำให้ทุกคนมาทำงานตรง  
เวลา และทุกครั้งที่เราเข้ามาตรวจก็จะดูว่ามีงานยุ่งมาก

### 3. อำนาจอันชอบธรรม

แหล่งของอำนาจประเภทนี้จะเกิดจากคุณค่าภายในของคนที่ให้สิทธิ์อันชอบธรรมแก่ผู้ที่เป็นตัวแทนและให้มีอิทธิพลเหนือพวกเขาได้ คนเหล่านี้มีความรู้สึกว่าเขา มีภาระที่จะต้องยอมรับอำนาจประเภทนี้ เกือบจะกล่าวได้ว่าอำนาจอันชอบธรรมเป็นสิ่ง เกี่ยวข้องอำนาจหน้าที่ และจัดอยู่ในกลุ่มเดียวกับหรือใกล้ชิดกับอำนาจการให้สิ่งที่เป็นคุณค่าอันน่า การให้โทษ เพราะว่าผู้ที่อยู่ในตำแหน่งอันชอบธรรมยอมรับให้สิ่งที่เป็นคุณค่าและให้โทษได้ อย่างไรก็ตาม อำนาจอันชอบธรรมก็ไม่ใช่อำนาจทั้งสองประเภทนั้น เนื่องจากมันขึ้นอยู่กับตำแหน่ง หรือบทบาทที่ผู้บังคับการอยู่โดยไม่มีสัมพันธกับผู้อื่น

อำนาจอันชอบธรรมมาจากแหล่งสำคัญ 3 แหล่งคือ

แหล่งที่หนึ่ง มาจากค่านิยมทางวัฒนธรรมสังคม องค์การ หรือกลุ่มคนที่ ยอมรับกันว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องควร เช่นบางสังคมยอมรับความเป็นผู้นำอาวุโส คุณลักษณะทางกาย เพศ หรือ อาชีพ

ในบริบทขององค์การ โดยปกติผู้บริหารจะมีอำนาจอันชอบธรรมเพราะ ความสำเร็จในคุณค่าของสิทธิส่วนบุคคลตามกฎหมาย และลำดับตำแหน่งที่สูงกว่าย่อมมีอำนาจ เหนือผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่ต่ำกว่า

แหล่งที่สอง บุคคลสามารถได้รับอำนาจอันชอบธรรมจากการยอมรับใน โครงสร้างทางสังคม บางสังคมมีการยอมรับในชนชั้น

ในองค์การหรือครอบครัวก็มีการยอมรับในโครงสร้างทางสังคมด้วย ซึ่งเป็นการให้อำนาจอันชอบธรรม เช่น เมื่อลูกจ้างยอมรับการจ้างจากบริษัท พวกเขา ก็จะเข้าสู่ ข่ายของการยอมรับในลำดับตามโครงสร้างและอำนาจของผู้บริหารของพวกเขา

แหล่งที่สาม อำนาจอันชอบธรรมอาจจะมาจากการที่บุคคลหรือกลุ่มคนที่เป็น เจ้าของอำนาจมอบหมายให้แก่ตัวแทนหรือผู้ดำเนินการแทน เช่น ผู้แทนราษฎร ประชาชนที่ ประชุมกรรมการในคณะกรรมการบริหาร เป็นต้น

รูปแบบต่าง ๆ ของอำนาจอันชอบธรรมแต่ละอย่างล้วนทำให้เกิดการยอมรับ และมีอิทธิพลได้ แต่ในทางปฏิบัติก็มีบ่อยครั้งที่เกิดปัญหาในความสับสนหรือไม่ยอมรับเกี่ยวกับ ขวางระยะ (Range) หรือขอบข่าย (Scope) ของอำนาจ

#### 4. อำนาจอ้างอิง

อำนาจชนิดนี้มาจากความประสงค์ของผู้ขึ้นที่จะเป็นพวกเดียวกับหัวหน้าหรือผู้อำนาจโดยไม่คำนึงถึงผลที่จะได้รับ คนทั่วไปมักจะยอมตามอำนาจของผู้ขึ้นเพราะเขาเป็นคนรูปร่าง น่ารัก หรือขลุ่ยลูกส่วนหัวอื่น ๆ

นักโฆษณาใช้ประโยชน์จากอำนาจประเภทนี้ โดยอาศัยผู้มีชื่อเสียงมาโฆษณา เช่น การภาพยนตร์ หรือนักกีฬาอาชีพ ผู้ขึ้นส่วนมากอยากเป็นพวกเดียวกับคนที่มีชื่อเสียง และยอมตามอำนาจของเขาด้วยการซื้อผลิตภัณฑ์ การโฆษณาโดยอาศัยอำนาจอ้างอิงในช่วงเวลาที่มีความสำคัญมาก จะใช้อ้างอิงได้เฉพาะช่วงเวลาที่มีชื่อเสียงอยู่เท่านั้น เช่น นักฟุตบอลในฤดูกาลแข่งขัน ทั้งนี้เพราะเขาปรากฏตัวบ่อย ๆ

ภายในองค์กร อำนาจอ้างอิงจะแตกต่างจากอำนาจประเภทอื่นที่กล่าวแล้วเป็นอย่างมาก ผู้บริหารที่มีอำนาจอ้างอิงจะดึงดูดใจผู้ใฝ่ฝันกับบัญชา ทำให้เกิดความต้องการเป็นพวกเดียวกับเขา โดยไม่คำนึงว่าภายหลังนั้นผู้บริหารจะสามารถให้คุณ โบนัส หรือมีความชอบชมหรือไม่ว่า กล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า ผู้บริหารที่มีอำนาจอ้างอิงเป็นบุคคลที่มีเสน่ห์ในสายตาของผู้ใฝ่ฝันกับบัญชา

#### 5. อำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญ

อำนาจสุดท้ายที่เฟรนช์และเรเวนอธิบายไว้ จะอยู่บนพื้นฐานของชมเชยที่ผู้ต้องการสร้างอำนาจนี้มีความรู้และความชำนาญ ผู้เชี่ยวชาญจะเป็นที่รับรู้กันว่ามี ความรู้ ความเข้าใจเฉพาะที่ที่บางกรณีบางประเภท แหล่งของอำนาจทั้งหมดขึ้นอยู่กับความรู้ของเป้าหมาย แต่อำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญจะค่อนข้างมากกว่าอำนาจประเภทอื่น ๆ กล่าวคือ ก่อนที่อำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญจะได้รับการยอมรับ เป้าหมายจะต้องรับรู้เสียก่อนว่าผู้นั้นมีความน่าเชื่อถือ ไว้วางใจได้ มีความสัมพันธ์เป็นพวกเดียวกัน

ความน่าเชื่อถืออาจมาจากการมีประกาศนียบัตรหรือปริญญาบัตร เป็นเครื่องแสดงว่าผู้นั้นต้องรู้แน่ในสิ่งที่เขากำลังกล่าวถึง และสามารถแสดงความรู้นั้นออกมาได้ เช่น โค้ชฟุตบอลที่ประสบความสำเร็จสูงทำให้โค้ชฟุตบอลฝึกหัดได้เรียนรู้วิธีที่นอกแบบใหม่ พวกนั้นยอมฟังอย่างจocos เพราะยอมรับในอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญของโค้ช

ในการศึกษานุกรณอำนาจการบริหารของยูริทาร์โรงเรียณเมธิกษาศาสตร์นี้ ผู้วิจัยจะใ้ศึกษานุกรณอำนาจของเฟรนซ์และเรเวน ซึ่งได้แก่อำนาจการให้โทษ อำนาจการให้โทษ อำนาจชั้นชกษกรรม อำนาจอ้างอิง และอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญ เป็นกรณแนวคิคในการวิจัย

### การวิเคราะห์อำนาจของเอทซIONI

เอทซIONI (Etzioni, quoted in Luthans 1985: 462-463) นักสังคมวิทยาที่มีชื่อเสียงและได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางได้วิเคราะห์อำนาจในองค์การจากองค์ประกอบ 2 อย่างคือ (1) ประเภทของอำนาจที่องค์การและผู้บริหารพยายามใช้เพื่อมีอิทธิพลเหนือสมาชิกในองค์การ และ (2) ประเภทของการเข้าไปเกี่ยวข้องของ (The Type of Involment) ซึ่งองค์การและผู้บริหารคาดหวังไว้และพยายามสร้างขึ้นในเวลาสมาชิกขององค์การ

เอทซIONIมีความเห็นว่าอำนาจ 3 ประเภทนี้เหมาะที่สุดกับองค์การคือ

1. แบบบังคับ (Coercive) อำนาจประเภทนี้เป็นอำนาจที่ใช้บังคับสมาชิกขององค์การให้ทำตามวิธีทางที่กำหนด ซึ่งคล้ายคลึงกับอำนาจการให้โทษของเฟรนซ์และเรเวน องค์การที่ใช้อำนาจนี้ เช่น เรือนจำ

2. แบบอรรถประโยชน์ (Utilitarian) เป็นอำนาจประเภทที่ให้สิ่งที่เป็นคุณแก่ผู้บังคับบัญชาต้องทำงานตามที่ได้รับการคาดหวังเพื่อสิ่งที่ดีๆ ส่วนใหญ่แล้วองค์การทางธุรกิจจะดำเนินไปภายใต้อำนาจประเภทนี้

3. แบบคุณธรรม (Normative) ภายใต้อำนาจประเภทนี้ สมาชิกขององค์การเชื่อฟัง เพราะว่าพวกเขาต้องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีความคล้ายคลึงกับอำนาจอ้างอิงของเฟรนซ์และเรเวน ตัวอย่างคือองค์การทางศาสนา

อำนาจทั้งสามประเภทที่จำแนกแล้วนั้น ประสิทธิภาพของแหล่งอำนาจเหล่านี้ขึ้นอยู่กับประเภทของการเข้าไปเกี่ยวข้องของสมาชิก ซึ่งการเข้าไปเกี่ยวข้องของสมาชิกนี้แบ่งได้สามแบบคือ

แบบคนแปลกหน้า (Alienation) สมาชิกขององค์การเข้ามาเกี่ยวข้องโดยไม่เต็มใจ ถูกบังคับหรือด้วยความรู้สึกเป็นปฏิปักษ์

แบบคิดถึงผลประโยชน์ (Calculative) สมาชิกขององค์การมีเจตคติในทาง

แสวงหาเหตุผลเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน

แบบมุ่งจริยธรรม (Moral) บุคคลเข้าไปเกี่ยวข้องกับองค์การโดยเห็นคุณค่า  
ในการดำเนินงานขององค์การ สมาชิกมีความรู้สึกทางบวกกับองค์การ

ลักษณะสัมพันธ์กันของประเภทของอำนาจและการเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องสามารถ  
แสดงได้ดังรูปภาพที่ 1 คือ

รูปภาพที่ 1 แสดงลักษณะสัมพันธ์กันของประเภทของอำนาจและการเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง  
ประเภทของอำนาจ

		แบบบังคับ	แบบอรรถประโยชน์	แบบคุณธรรม
ประเภทของการเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง	แบบคนแปลกหน้า	●		
	แบบคิดถึงผลประโยชน์		●	
	แบบมุ่งจริยธรรม			●

● หมายถึงประเภทที่สำคัญ (A Predominant Type)

อำนาจสองด้านของแม็คเคลลแลนด์ (McClelland's two faces of power)

ในขณะที่เฟรชและเรเวน กับเอทธิโอสนใจความเคลื่อนไหวของด้านพฤติกรรม  
องค์การนั้น เควิก แม็คเคลลแลนด์ (McClelland, quoted in Luthans 1985: 463-465)  
สนใจศึกษาด้านผลกระทบของแรงจูงใจที่จะมีอำนาจในองค์การและเขาเชื่อว่าอำนาจที่สำคัญ  
อยู่ 2 ประเภท คือเป็นแบบไม่พึงประสงค์หรือแบบลบ (Negative) ประเภทหนึ่ง กับ  
แบบที่พึงประสงค์หรือแบบบวก (Positive) อีกประเภทหนึ่ง

อำนาจที่ไม่พึงประสงค์นี้ได้มีการกล่าวขานมานานแล้ว มักจะใช้คำว่า "กระหาย  
อำนาจ" (power-hungry) เป็นคำสะท้อนถึงความรู้สึกเกี่ยวกับอำนาจในทางลบ

แม็คเคลลแลนด์มีความเห็นว่ากรใ้ใช้อำนาจไปในทางลบนั้นจะบดบังกับ "อำนาจ  
ส่วนบุคคล" (Personal Power) ซึ่งเป็นลักษณะที่ยังไม่มีการชักเงา (Initiative)  
และทำให้เกิดผลลัพท์ในทางลบหรือไม่พึงประสงค์

ในทางตรงกันข้าม "อำนาจอีกด้านหนึ่ง" (other faces) ที่เรียกว่า "อำนาจทางสังคม" (Social Power) อธิบายลักษณะเฉพาะได้จาก ความสนใจเป้าประสงค์ของกลุ่ม (Group goals) การค้นหาเป้าประสงค์ที่จะกระตุ้นให้บุคคลทำงาน ช่วยกลุ่มในการกิจกรรมของเป้าประสงค์เหล่านั้น วิถีวิธีที่จะเป็นผู้นำหาวิธีการทำให้บรรลุผลตามเป้าประสงค์ และทำให้สมาชิกของกลุ่มเกิดความรู้สึกมีพลัง และสมรรถภาพที่จะทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์

ผู้บริหารที่ใช้อำนาจทางสังคมจะเป็นผู้ที่ประสิทธิผลมากที่สุด ซึ่งข้อมูลที่แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จมีลักษณะเฉพาะที่สัมพันธ์กับอำนาจซึ่งวินิจฉัยได้ 4 ประการ คือ

ประการแรก มีความเชื่อในระบบอำนาจหน้าที่ คือสถาปนาที่มีความสำคัญมากกว่า บังเจอบุคคลที่อยู่ในองค์การ

ประการที่สอง ขอบทำงาน และขอบงานที่มีระเบียบวินัย เพื่อนำไปสู่การบริหารที่มีระบบระเบียบ

ประการที่สาม เป็นบุคคลที่เสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม และทุกคนสามารถเห็นได้ว่าเขาอุทิศตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม

ประการที่สี่ ผู้บริหารนั้นเชื่อว่าความยุติธรรมเหนือสิ่งอื่นใด ทุกคนต้องได้รับการปฏิบัติที่ยุติธรรม

การใช้ประเภทของอำนาจเพื่อให้เกิดผลดีต่อบุคคลและองค์การก็คือ ในกรณีของ เฟรนด์และเรเวน การใช้อำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญและอำนาจอ้างอิงจะให้ผลดีกว่าใช้แบบเก่า ๆ ทว่าอำนาจอันชอบธรรมและอำนาจการให้โทษ ส่วนของแม็คเคล็ธแลนค์นั้น อำนาจทางสังคมจะมีคุณค่าต่อองค์การมากกว่าอำนาจส่วนบุคคล

ผู้มีอำนาจต้องการและใช้อำนาจทุกรูปแบบที่มี เขาเหล่านั้นเข้าใจเป็นอย่างดีใน รูปแบบต่าง ๆ ของอำนาจ รู้วิธีการได้มา และรู้จักใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารบางคนประสบความสำเร็จทั้งการได้มาและการใช้อำนาจ ในขณะที่ผู้บริหารบางคนไม่ประสบความสำเร็จ บางคนได้มาแต่รักษาอำนาจไว้ไม่ได้ เพราะเขาไม่รู้จักใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ การใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพของผู้บริหารนั้น ต้องอาศัยการสร้างแรงจูงใจพื้นฐานมาช่วย ในการมีและการใช้อำนาจ



ในการสร้างแรงจูงใจพื้นฐานนั้น ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการใช้อำนาจ จะใช้รูปแบบต่าง ๆ ในการสร้างแรงจูงใจพื้นฐานดังนี้

1. ผู้บริหารที่มีอำนาจใจใส่ที่จะสร้างแรงจูงใจในเรื่องอำนาจสูง (D.C. McClelland and D.H. Burnham 1976: 100-110) ผู้บริหารที่มีอำนาจจะมองเห็นว่า การบริหารคือเกมการใช้อำนาจนั่นเอง เป็นการใช้อำนาจนั่นเอง เป็นการใช้อำนาจให้บุคคลอื่นทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ใ้ภภาวะผู้นำเมื่อต้องสัมพันธ์กับผู้อื่น จะไม่ใช้อำนาจหน้าที่อย่างเคียด ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะกระหายอำนาจหน้าที่และอำนาจกับผู้อื่นยิ่งสัมพันธูชา ทำให้ผู้อื่นยิ่งสัมพันธูชาที่มีความรู้สึกว่าคุณเองก็มีอำนาจ
2. ผู้บริหารที่มีอำนาจ จะสร้างแรงจูงใจโดยการให้ผู้อื่นยิ่งสัมพันธูชามีส่วนร่วม (D.C. McClelland and D.H. Burnham 1975: 69-71) ในขณะที่ผู้บริหารให้ความสนใจกับความต้องการของผู้อื่นยิ่งสัมพันธูชา ผู้บริหารจะไม่ตัดสินใจบนพื้นฐานที่ว่า ผู้ใ้ยังสัมพันธูชาจะชอบเขาหรือไม่ ผู้บริหารที่มีแรงจูงใจกับการมีส่วนร่วม จะมีความต้องการสูงให้ผู้อื่นยิ่งสัมพันธูชา เขาร่วมมากกว่าการมีอำนาจและผลสำเร็จขององค์การความต้องการอำนาจของผู้บริหารทำให้เกิดการตัดสินใจที่โหด เพราะผู้บริหารต้องการยอมรับจากผู้อื่น ผู้บริหารจะพอใจกับการมีส่วนร่วมของผู้อื่นยิ่งสัมพันธูชา ถ้าผู้บริหารไม่เลือกวิธีการนี้ก็จะเป็นบุคคลที่แปลกหน้าของผู้อื่นยิ่งสัมพันธูชา
3. ผู้บริหารที่มีอำนาจสนใจกับแรงขับของอำนาจทางสังคม (D.C. McClelland and D.H. Burnham 1976: 105-107) ผู้บริหารที่รู้จักใจของคนในองค์การมาก จะพยายามสร้างบรรยากาศการทำงานในองค์การ ให้สมาชิกในองค์การมีความรับผิดชอบ เป้าหมายขององค์การชัดเจน พัฒนาทีมงาน ผู้บริหารเป็นผู้สร้างพลังอำนาจส่วนตัวโดยเพิ่มความรับผิดชอบในงานของตัวเองให้สูงขึ้น แต่อย่างไรก็ตามการพัฒนาทีมงานนั้นผู้บริหารจะพยายามให้ผู้อื่นยิ่งสัมพันธูชาหรือสละยศตนเองมากกว่าองค์การ
4. เป็นผู้นำที่อารมณ์มั่นคงและปรับตัวได้เก่ง (G.E. Vaillant 1977: 34-39) จากการศึกษาของงานของเวลสันท์ กล่าวว่าผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จมักจะเป็นคนที่ภาคภูมิใจสมาคมด้วยได้ เป็นที่พึ่งพอใจของเพื่อนฝูง ชอบกีฬา มีน้ำใจเป็นนักกีฬา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และรู้จักพักผ่อนโดยทำตัวให้ห่างจากการทำงานไ้ด้วยมีเรื่องที่ค่อนข้างจะไม่ร่วมสมัยนัก ที่กล่าวว่าผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จมักจะไม่มีปัญหาทางครอบครัว แต่ในความเป็น

จริงที่ขมขื่นกับกันเป็นสากลก็คือ ผู้ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานมักจะเป็นคนที่ประสบความสำเร็จในชีวิตครอบครัวด้วย ชีวิตในครอบครัวจะขมขื่นมีความพร้อมตามควรแก่สภาพ เพราะผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จนั่นเอง สิ่งหนึ่งที่เป็นสัจธรรม ดังที่ ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Peter Drucker อ้างถึงใน ประชุม โพลีไกล 2530: 8) กล่าวว่า "ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะทอการบริหารตนเองให้โตก่อนที่จะบริหารผู้อื่น"

คอตเตอร์ (Kotter 1977: 135-136) ได้เสนอวิธีการใช้อำนาจของผู้บริหารที่มีอำนาจ ดังนี้

1. ผู้บริหารที่มีอำนาจจะรู้สึกสบายใจในการใช้อำนาจ เขาจะรู้สึกและยอมรับว่าอำนาจเป็นสิ่งสำคัญในการจัดการเรื่องของคน เขาจะรู้สึกมีความหมายมาก เขาจะใช้อิทธิพลให้คนอื่นทำงานใหม่บรรลุเป้าหมาย สำหรับผู้บริหารเหล่านี้ อำนาจเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งและเป็นทรัพยากรที่จำเป็นและเป็นการร่วมสร้างความร่วมมือกับบุคคลอื่น ผู้บริหารจะไม่รู้สึกว่าเป็นเรื่องฉิบหายในการที่จะใช้อำนาจ

2. ผู้บริหารที่มีอำนาจจะเข้าใจอย่างแจ่มแจ้งในเรื่องของรูปแบบต่าง ๆ ของอำนาจ เขาจะรู้จักจุดอ่อนจุดแข็งและข้อจำกัดของแหล่งที่มาของอำนาจ และรู้จักสถานการณ์ได้มาซึ่งอำนาจและการใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารจะยอมรับว่าความนิยมในเรื่องความเชี่ยวชาญในอาชีพที่มีอำนาจมากกว่าอำนาจในตำแหน่ง แต่เขาจะรู้ว่าการที่จะใช้อำนาจจากความเชี่ยวชาญ จำเป็นจะต้องได้อำนาจในตำแหน่งเสียก่อน

3. ผู้บริหารที่มีอำนาจจะมีเหตุผลในเรื่องการใช้อำนาจในตำแหน่งตามกฎหมาย เขาจะยอมรับในความสำคัญของความคิด เขาจะคิดไตร่ตรองทั้งในเรื่องภายในและภายนอกองค์กร เขาจะไม่คอยใช้อำนาจการให้โทษ หากมีความจำเป็นต้องใช้ก็จะใช้อย่างมีสติ ผู้บริหารที่มีอำนาจจะพยายามสร้างความเชื่อถือให้กับตนเองและเป็นคนตรงไปตรงมา และคนอื่น ๆ เฝ้ามองที่จะยอมรับทั้งเขา

4. ผู้บริหารที่มีอำนาจจะมีความรู้สึกเจ็บปวดในการพึ่งพาผู้อื่น ผู้บริหารที่มีอำนาจจะพยายามให้ความช่วยเหลือผู้อื่นที่มาพึ่งพาตนเอง

บรีซันและเคลลี (Bryson and Kelly 1978: 713-723) ได้กล่าวถึงการใช้อำนาจของผู้บริหารที่มีอำนาจว่า ผู้บริหารที่มีอำนาจจะสร้างพฤติกรรมที่สำคัญ ๆ ขึ้นมา

บริหารจะเป็นสมาชิกที่มีจุดยืนที่ค้ำในองค์กร และสร้างบรรทัดฐาน สร้างค่านิยมและสร้าง  
อุดมการณ์ เขาจะรวมพลังอำนาจภายในและภายนอก เช่น สหภาพรวมกลุ่มพลังต่าง ๆ  
ผู้บริหารที่มีอำนาจจะไม่ให้พลังอำนาจภายในมีน้อยกว่าพลังอำนาจภายนอก

### ทฤษฎีเกี่ยวกับอำนาจ

ในเรื่องของทฤษฎีเกี่ยวกับอำนาจ ได้มีผู้กล่าวถึงทฤษฎีไว้ ในที่นี้จะแยกกล่าว  
ออกเป็นทฤษฎีทั้งนี้คือ ทฤษฎีเกี่ยวกับอำนาจทางสังคม ทฤษฎีเกี่ยวกับอำนาจในองค์กร และ  
ทฤษฎีเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่

#### ทฤษฎีเกี่ยวกับอำนาจทางสังคม

สโตกคิลล์ (Stogdill 1974: 275) ได้แบ่งทฤษฎีเกี่ยวกับอำนาจทาง  
สังคมออกเป็น 3 ประเภทคือ

1. อำนาจเป็นภารกิจใจความคุณหรือบังคับ นักทฤษฎีประเภทนี้ได้แก่ รัสเชลล์  
(Russell 1938) เบียร์สเทดท์ (Bierstedt 1950) และ รวง (Wrong 1986)
2. อำนาจเป็นความสัมพันธ์ของอิทธิพลแบบไม่สมควร นักทฤษฎีประเภทนี้ ได้  
นิยามอำนาจโดยการสรุปผลหลังจากการสังเกตผลของพฤติกรรมของบุคคลที่มีความสัมพันธ์ต่อกัน  
ได้แก่ เฟรนช์ (French 1956) คาร์ทไรท์ (Cartwright 1959) คาส์ (Dahl 1957)  
และไซมอน (Simon 1957)
3. อำนาจเป็นความสัมพันธ์ของการเปลี่ยนแปลงทางสังคม นักทฤษฎีที่นิยามอำนาจ  
ในเทอมของความสัมพันธ์ของการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ได้แก่ โกลดเนอร์ (Gouldner  
1960) โฮแมน (Homans 1958) ทิบูท และ เคลลี (Thibaut and Kelley 1959)  
บลาว (Blau 1964) โรมนี (Romney 1959) และฮาร์ซานยี (Harsanyi 1962)

#### ทฤษฎีเกี่ยวกับอำนาจในองค์กร

พัฒนาการของระบบอำนาจของมนุษย์นั้นเชื่อว่าเริ่มมาตั้งแต่ก่อนประวัติศาสตร์โดย  
พิจารณาหลักฐานจากภาพเขียนก่อนประวัติศาสตร์ในถ้ำของยุโรปที่แสดงให้เห็นถึงกลุ่มของ  
นายพรานกำลังล่าสัตว์ทำที่แข็งแรงและว่องไว จนกระทั่งนายพรานคนหนึ่งเข้าไปทำการฆ่า  
เบิร์ด (Berle 1969: 11) ได้บันทึกแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องนี้ว่า องค์กรทั้งกล่าว

แสดงให้เห็น ผู้นำที่จะวางแผน ออกคำสั่ง ทำให้คำสั่งนั้นเกิดการปฏิบัติตามและในตอนสุดท้าย อาจจะมีการแบ่งการอ้างสิทธิ์ในระหว่างกลุ่ม อำนาจที่ถูกครอบครองโดยผู้นำ หัวหน้าหรือพระเจ้าแผ่นดินย่อมจะเห็นได้ชัด จากร่องรอยโบราณคดีเหล่านี้ ที่ขุดพบเมื่อสมัยไครวมกลุ่มกันขึ้น การกระทำหรือพฤติกรรมของแต่ละคนย่อมจะกระทบกระเทือนหรือละเมิดสิทธิเสรีภาพของบุคคลอื่น ๆ ด้วยเหตุนี้จึงต้องมี "เครื่องฉื่อทางสังคม" ที่จะกำหนดหรือควบคุมกิจการใด ๆ ที่เป็นผลประโยชน์ร่วมกัน ในอดีตกาลเครื่องฉื่อทางสังคมที่ช่วยให้สังคมเป็นระเบียบเรียบร้อย ได้แก่ครอบครัว เมื่อมนุษย์เติบโตมากขึ้นขยายตัวเป็นวงศ์วานเข้าที่เข้าสู่เครื่องฉื่อทางสังคมเพื่อใช้ในการดำเนินภารกิจเช่นนี้ ได้แก่องค์การทางการเมืองหรือสถาบันทางการเมืองซึ่งกระทำหน้าที่แทนครอบครัว (จรรยา สุภาพ 2518: 198) ดังนั้น "อำนาจ" จึงกลายเป็นสิ่งที่คนแสวงหาในการครอบครองทางการเมือง (Lasswell and Kaplan 1951: 75-76) การเมืองไม่ว่าระดับใดเป็นการต่อสู้ให้ใครมาซึ่งอำนาจ (Morgenthau 1953: 78-81) แม้กระทั่งความจำเป็นของรัฐบาลก็คือ การพัฒนาและการแสวงหาอำนาจควบคู่ไปกับการความต้องการในการรักษาและคงไว้ซึ่งอำนาจ หรือกล่าวได้ว่าสิ่งใดก็ตามที่เป็นจุดหมายที่สำคัญที่สุดในทางการเมืองนั้น อำนาจเป็นจุดหมายแรกและเป็นจุดหมายสำคัญที่สุดที่สถาบันทางการเมืองต้องการ

แนวคิดเกี่ยวกับอำนาจมีมาตั้งแต่สมัยโบราณ เช่น สมัยกรีก ฮาโรโตเติล (Aristotle) เสนอว่า อิทธิพลและอำนาจทางการเมืองของคนในระบบการเมืองจะมีมากหรือน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับจำนวนคนที่ลืทธิที่จะมาทำการปกครอง เป้าหมายของการปกครองและความแตกต่างทางฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม (รียอนันต์ สมุทวณิช 2523: 56) ในศตวรรษที่ 15 แม็คกีเอเวลลี (Machiavelli 1469-1527) รัฐบุรุษและนักปราชญ์ทางการเมืองชาวอิตาลีเลียงซึ่งได้รับการยกย่องว่าเป็นบิดาของการเมืองโดยอาศัยอำนาจ (Power Politics) ได้เขียนหนังสือชื่อ "ราชา" (The Prince) ซึ่งเป็นหนังสือที่เกี่ยวกับเทคนิคและกลยุทธ์ที่ผู้ปกครองจะใคร่มาซึ่งอำนาจและเพื่อรักษาอำนาจนั้นไว้ (เขียน ชีวีพิทย์ 2523: 22) "ราชา" เป็นหนังสือเล่มหนึ่งที่ถูกกล่าวถึงอย่างมากมาย เป็นคัมภีร์ของผู้ปกครองแต่กิจการมาหลายยุคหลายสมัย แม้กระทั่งปัจจุบัน หลักวิธีการใ้ใคร่มาซึ่งอำนาจและรักษาอำนาจไว้ของแม็คกีเอเวลลี นั้น ชาติชาย ๗ เจริงใหม่ (2518: 64-65) ศึกษารวบรวมสรุปไว้ดังนี้

1. ผู้ปกครองต้องแสวงหาอำนาจไม่ว่าโดยวิธีใดเท่าที่จำเป็น
2. ผู้ปกครองจะต้องปกครองโดยใช้อำนาจเด็ดขาดโดยจะต้องไม่เมตตาปราณีเกินไป

- 3. ผู้ปกครองจะต้องสร้างความรักและความนับถือจากประชาชน
- 4. ผู้ปกครองจะต้องระมัดระวังอย่าให้เป็นที่เกลียดชังของประชาชนควรทำให้ประชาชนกลัวมากกว่า
- 5. ผู้ปกครองควรเอาอย่างความฉลาดแกมโกงของสุนัขจิ้งจอกและพลังอำนาจของสิงโตเข้าไว้ด้วยกัน

นอกจากนี้ แม็กก็เอเวลดี้ ยังได้เสนอแนะวิธีการที่ผู้ปกครองจะสร้างอำนาจของตนให้เป็นอีกแบบดังนี้

- 1. จะต้องสร้างภาพพจน์ที่ดีของคนในสายตาราชการ โดยจะต้องทำให้ประชาชนเห็นว่าตนเองเป็นคนที่มีศีลสัตย์ กล้าหาญและมานะแก่กล้า
- 2. ผู้ปกครองควรสนับสนุนประเทศที่อ่อนแอและไม่ควรวางตัวเป็นกลาง
- 3. ผู้ปกครองควรกำจัดคนรับใช้หรือที่ปรึกษาแล้วโดยไม่ต้องปราณี
- 4. ผู้ปกครองต้องพยายามทุกวิถีทางที่จะให้โตมาซึ่งชื่อเสียงที่ยิ่งใหญ่

นักทฤษฎีการเมืองที่มีชื่อเสียงอีกผู้หนึ่งที่เสนอวิธีการต่าง ๆ ที่จะรักษาอำนาจคือ มองเตสกีเยอ (Montesquieu) ในหนังสือ "สิทธิของกฎหมาย" (Spirit of the Laws) โดยเขาเน้นในหลักใหญ่ที่สำคัญคือ ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ สิ่งแวดล้อม สถานันต่าง ๆ ประชาชน และกฎหมายต่าง ๆ สิ่งเหล่านี้อาจถือได้ว่าเป็นรากฐานใหญ่ในการสร้างไว้ตลอดไปของรัฐบาล กล่าวคือความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ทางสังคมเกี่ยวข้องกับการก่อสร้างของอำนาจ (Authority) ในสถานการณ์เฉพาะอย่างอันหนึ่ง (ชาติชาย ณ เชียงใหม่ 2518: 65) แนวคิดของมองเตสกีเยอ นี้เองมีอิทธิพลต่อผลงานของนักสังคมวิทยา เช่น เวเบอร์ (Weber) ในเวลาต่อมา (เชียน วีระวิทย์ 2523: 126)

การบริหารองค์การนั้น เวเบอร์ (Weber) นักสังคมวิทยาชาวเยอรมัน ได้รับการยกย่องว่าเป็นบุคคลแรกที่บรรยายลักษณะของระบบราชการไว้อย่างละเอียด จนในปัจจุบันระบบราชการตามแบบของ เวเบอร์ ได้กลายเป็นระบบราชการในอุดมคติ (Ideal Type Bureaucracy) และได้มีความพยายามที่จะใช้ตัวแบบดังกล่าวนี้ สร้างระบบราชการขึ้นในประเทศต่าง ๆ เวเบอร์เห็นว่า ผู้นำอาจอ้างความชอบธรรมในการปกครองได้ 3 ทางด้วยกันคือ (ชียอนันต์ ชาญนิษฐ 2523: 328)

1. การอ้างหรืออาศัยประเพณี (Tradition) เป็นที่มาแห่งอำนาจในการปกครอง ความชอบธรรมขึ้นอยู่กับความเชื่อ ที่ประชาชนยึดถือในความศักดิ์สิทธิ์ของประเพณี ที่มีมาช้านานและจำเป็นในการเชื้อเพลิงปกครองที่ไร้อำนาจประเพณีที่มีมา เช่น ประเพณี การปกครองแบบสมบูรณาญาสิทธิราช เป็นต้น

2. การอาศัยคุณลักษณะพิเศษส่วนบุคคลของผู้นำที่เรียกว่า "บารมี" (Charisma) ผู้นำสามารถปกครองคนในสังคมได้เพราะ เป็นผู้นำที่มีคุณลักษณะพิเศษ มีความสามารถพิเศษเหนือบุคคลธรรมดา โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสามารถที่จะถ่ายทอดความรู้สึกไปสู่ประชาชน เหมือนหนึ่งว่าเขากำลึกลงนำประชาชนไปสู่จุดหมายอันยิ่งใหญ่ที่ไม่ใช่ผลประโยชน์ส่วนตน แต่เป็นผลประโยชน์ของชาติ ซึ่งทำให้ประชาชนมีความนิยมชมชอบ รักใคร่ จงรักภักดี เกรงกลัว อยากเลียนแบบผู้นำและเคารพเชื่อฟังผู้นำ

3. การอาศัยกฎหมาย (Legal Authority) ในกรณีนี้ความชอบธรรมในการปกครองเกิดจากความเชื่อที่ว่า อำนาจควรไร้ตามกฎหมายซึ่งเป็นหลักการที่ระดมด้วย เหตุผลและใช้บังคับแก่ทุกคนอย่างเสมอภาค ในหนังสือ The Theory of Economic and Social Organization ซึ่งแปลมาจากต้นฉบับซึ่งเป็นภาษาเยอรมัน เวเบอร์ เสนอความคิดว่า ระบอบราชการเป็นองค์กรที่อาศัยกฎหมายเป็นที่มาของอำนาจ (ชัยอนันต์ ธรรมานิช 2523: 55-56)

### ทฤษฎีเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่

ออร์ทับ ชัยธรรมานิช (2519: 210-213) ได้แบ่งทฤษฎีเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ ออกเป็น 3 ประเภทคือ

1. ทฤษฎีว่าด้วยอำนาจหน้าที่อย่างมีรูปแบบ (Formal Authority Theory) แนวความคิดของทฤษฎีนี้เกี่ยวกับแหล่งที่มาของอำนาจหน้าที่ที่จะเป็นในลักษณะที่ว่าอำนาจหน้าที่ จะหมายถึงอำนาจเป็นทางการ เป็นพิธีรีตองที่ผู้นำได้รับมาจากสถาบันทางสังคมที่ตั้งขึ้นตาม กฎหมาย อำนาจอย่างมีแบบแผนเป็นพิธีการนี้เป็นอำนาจที่ผู้นำได้รับมาพร้อมกับตำแหน่งหน้าที่ การงาน จะเห็นได้ว่าในทางทฤษฎีนั้น การมอบอำนาจหน้าที่เป็นการมอบให้แก่ตำแหน่งที่ บุคคลนั้นได้รับ ไม่ใช่ให้แก่บุคคล

2. ทฤษฎีว่าด้วยการยอมรับ (Acceptance Theory) ทฤษฎีอำนาจหน้าที่ ทฤษฎี นี้กล่าวว่าอำนาจหน้าที่ในการบังคับบัญชา หรืออำนาจหน้าที่แท้จริงในการเป็นผู้นำที่จะไปบริหาร

กิจกรรมใด ๆ นั้น มาจากผู้อยู่ใต้วงศ์มีปัญญา หมายความว่า ผู้น่าจะมีอำนาจหน้าที่อย่างแท้จริง โดยสมบูรณ์ได้ก็ต่อเมื่อ ผู้ถามหรือผู้อยู่ใต้วงศ์มีปัญญายอมรับกับผู้น่า ให้มีสิทธิหรือให้อำนาจเหนือตน บาร์นาร์ด (Barnard อ้างถึงใน อรรถีย์ ซิมเมอร์ 2519: 211) ได้เสนอความคิดว่า ผู้อยู่ใต้วงศ์มีปัญญาจะยอมรับอำนาจหน้าที่ในการสั่งการของผู้น่าก็ต่อเมื่อ

- ก. เขาใจคำสั่งของผู้น่า
- ข. เชื่อว่าคำสั่งของผู้น่าตรงตามเป้าหมายของหน่วยงานหรือองค์การ
- ค. คำสั่งของผู้น่า หรือ ผู้อยู่ใต้วงศ์มีปัญญาใหม่ปฏิบัติการอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือไม่

ปฏิบัติการอย่างใดอย่างหนึ่ง จะไม่ทำให้เขาเสียผลประโยชน์ หรือไม่ทำให้เสียประโยชน์ โดยเกินไปตลอดเวลา

ง. คำสั่งนั้นต้องเป็นคำสั่งที่เขาสามารถปฏิบัติตามได้ และไม่เป็นคำสั่งที่เขา รู้สึกว่าไม่เป็นการเอาเปรียบของผู้น่า หรือเป็นคำสั่งที่ส่งมาด้วยความเห็นแก่ตัวที่แฝงเร้นอยู่ในตัวผู้น่านั้น

จะเห็นได้ว่าทฤษฎีอำนาจหน้าที่แบบการยอมรับ เน้นว่าอำนาจหน้าที่ของผู้น่าจะสมบูรณ์ไม่ได้ถ้าผู้อยู่ใต้วงศ์มีปัญญาอยู่ในสถานะที่ไม่ยอมรับ อำนาจจากการยอมรับจะเป็นอำนาจที่จำเป็นต่อความมั่นคงของผู้น่า และผู้น่าจะต้องช่วยขยายเสาะแสวงหา โดยอาศัยวิธีการแบบจริงใจอย่างสม่ำเสมอ และทั้งนี้ต้องมีการสนับสนุนผู้ถาม ให้เกียรติแก่ผู้ถามต่อผลงานที่ปฏิบัติเพื่อหน่วยงาน อำนาจจากการยอมรับดังกล่าว จะไม่ใช่สิ่งที่ได้มาพร้อมกับการตำแหน่งหน้าที่ของผู้อยู่ใต้วงศ์มีปัญญาหรือผู้น่า นั้น ๆ

3. ทฤษฎีว่าด้วยความสามารถ (The Competance Theory) ทฤษฎีนี้มีแนวความคิดว่าอำนาจหน้าที่ที่จะเกิดจากความสามารถพิเศษ หรือค่านิยมที่เชี่ยวชาญอันเป็นเหตุให้ผู้อยู่ใต้วงศ์มีปัญญาหรือผู้อยู่ยอมรับอำนาจของตน ความรู้ความสามารถหรือความเชี่ยวชาญนั้นจะต่อให้มีอยู่จริง ๆ ให้ผู้ถามเห็นได้ในการดำเนินงานหรือแก้ปัญหาต่าง ๆ ผู้น่าที่มีลักษณะ "เสมือนหนึ่ง" ว่ามีความรู้หรือมีความสามารถหรือมีความเชี่ยวชาญนั้น จะปกติขอเท็จจริงไว้ได้ไม่นาน ซึ่งเมื่อต่อความศรัทธาที่ผู้อยู่ใต้วงศ์มีปัญญาจะให้มีได้ ถ้าจะยกตัวอย่างง่าย ๆ ที่มีผู้เคยมาอ้างอิงแล้ว ก็คือ ตัวอย่างของวิศวกรหรือแพทย์ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะโรคที่มีความสามารถเป็นพิเศษ สามารถให้คำขอแนะนำปัญหาเทคนิคขั้นสูงเฉพาะอย่างได้ และด้วยความรู้ความสามารถพิเศษ จึงทำให้เขามีอำนาจขึ้นมาโดยอัตโนมัติ ทำให้ผู้อยู่ยอมรับและปฏิบัติตามขอแนะนำ เหมือนเป็นคำสั่ง

อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารงานของตนโคโคโดยสะดวกกรวยเงิน จำเป็นต้องมีอำนาจหน้าที่ให้ได้อย่างน้อย 2 ประการคือ ต้องได้รับอำนาจอย่างเป็นทางการ และต้องชวนชวายเป็นเสาะหาให้ได้มาซึ่งอำนาจว่าด้วยการยอมรับซึ่งสำคัญที่สุด

### เจตคติเกี่ยวกับอำนาจ

รอสส์คเน็ พหลเทพ (2530: 94) กล่าวว่า "อำนาจเปรียบเสมือนดาบสองคม" จึงมักจะถูกมองว่าเป็นสิ่งชั่วร้าย แต่เมื่อเร็ว ๆ นี้มีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางว่า อำนาจเป็นส่วนประกอบที่จำเป็นที่เกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติขององค์การมากขึ้นทุกที ซึ่งสมยศ นาวิการ และ บุสดี ภูมาคม (2520: 295-304) ได้อธิบายถึงเจตคติเกี่ยวกับอำนาจพอสมควรได้ดังนี้

อำนาจเป็นสิ่งชั่วร้าย (Power is Evil)

ผู้ที่ให้ข้อสังเกตว่าอำนาจเป็นสิ่งชั่วร้ายคือลอร์ด แอกตัน (Lord Acton) และยิ่งกล่าวอีกว่าอำนาจสูงสุดจะเป็นสิ่งชั่วร้ายที่สุด ดังนั้นอำนาจควรจะถูกต่อต้านการใช้อำนาจอย่างมีเล่ห์เหลี่ยมเป็นความมุ่งหมายที่น่ากลัวและชั่วร้าย ผู้ครองอำนาจมักจะหาประโยชน์จากผู้ใต้อำนาจ อำนาจจะอยู่ในมือของคนที่กล้าและคนเหล่านั้นจะมีอำนาจเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ในขณะที่ผู้มีอำนาจน้อยหรือผู้ใต้อำนาจจะสูญเสียอำนาจมากขึ้นไปอีก จึงได้มีแนวโน้มที่จะต่อสู้กับอำนาจนั้น ๆ

อำนาจเป็นสิ่งที่ถูกซ่อนเร้น (Power is Obscured)

บุคคลมักจะซ่อนเร้นความต้องการอำนาจ จึงไม่ค่อยมีผู้พูดหรือเขียนเกี่ยวกับเรื่องของอำนาจโดยเฉพาะ แต่จะเลี่ยงไปกล่าวถึงคำที่แฝงความหมายในอำนาจเอาไว้ ผู้บริหารระดับสูงมักจะซ่อนเร้นอำนาจไว้โดยวิธีการต่าง ๆ แต่เมื่อไม่พอใจผู้ผู้ใต้อำนาจก็จะแสดงออกมา เช่น การไม่อนุมัติงาน การตัดเงินเดือน การไล่ออกจากงาน ฯลฯ เป็นต้น

อำนาจเป็นเรื่องธรรมชาติ (Power is Natural)

การยอมรับว่าอำนาจเป็นเรื่องธรรมชาติซึ่งเป็นลักษณะสำคัญอย่างหนึ่งขององค์การได้มีมากขึ้น ดังนั้น เทคนิคและกลยุทธ์ที่จะให้ใ้ได้มาซึ่งอำนาจและการรักษาอำนาจที่มีอยู่เอาไว้จึงกลายเป็นเรื่องที่มีความสำคัญขึ้นมา เจตคติที่ว่า อำนาจเป็นเรื่องธรรมชาติทำให้เห็นว่าโครงสร้างอำนาจเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับความร่วมมือของมนุษย์



## ความสัมพันธ์ของอำนาจ อำนาจหน้าที่ และอิทธิพล

คำที่มีความหมายเกี่ยวข้องกับเรื่องอำนาจได้แก่ อำนาจ (Power) อำนาจหน้าที่ (Authority) และอิทธิพล (Influence) สามคำนี้มักจะมีผู้ใช้ปะปนกันโดยความจริงแล้วแต่ละคำมีความหมายแยกจากกันโดยชัดเจน เฟรด ลูธันส์ (Fred Luthans 1985: 447) กล่าวว่า อำนาจ (Power) หมายถึง

ความสามารถที่จะทำให้คนหรือกลุ่มคนได้ทำบางสิ่งบางอย่าง หรือทำให้คนหรือกลุ่มคนใดเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางหนึ่ง และอิทธิพล (Influence) จักรรวมอยู่ในอำนาจด้วย อำนาจหน้าที่ (Authority) หมายถึง "อำนาจที่องค์กรมอบให้" ส่วนอิทธิพล (Influence) หมายถึง "อำนาจส่วนบุคคล (Personal Influence) ซึ่งเกิดขึ้นนอกขอบเขตของอำนาจหน้าที่อิทธิพลนี้อาจมาจากคุณสมบัติส่วนตัว (Personal Qualities) ก็ได้ซึ่งรวมถึงความเป็นผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ บุคลิกลักษณะส่วนตัว และจากองค์ประกอบตามสถานการณ์อื่น ๆ ด้วย (Situational Factors)

พริบกา คุปรีทน์ และประกอย คุปรีทน์ (2525: 54-65) กล่าวว่า "องค์ประกอบตามสถานการณ์ช่วยให้เกิดอำนาจแก่บุคคลด้วย" การใช้อำนาจจะใช้โดยปราศจากการบังคับ หรือสั่งการ แต่ผู้ถูกใช้อำนาจจะถูกโน้มน้าวจิตใจให้ร่วมมือโดยสมัครใจผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของอิทธิพลมากกว่าอำนาจหน้าที่ อิทธิพลจึงเป็นอำนาจที่ไม่เป็นทางการ (Informal Power)

ถึงแม้ว่าอำนาจหน้าที่จะเป็นสิ่งจำเป็นในการที่จะใช้เอเจกและเป็นเครื่องกีดกันใจ แต่เบื้องหลังแห่งการกีดกันใจอาจจะต้องใช้อิทธิพลเข้าร่วมด้วย เมื่อพิจารณาความหมายของทั้งสามคำแล้ว จะเห็นได้ว่า "อำนาจ" มีความหมายกว้างและครอบคลุมอำนาจหน้าที่และอิทธิพลด้วย

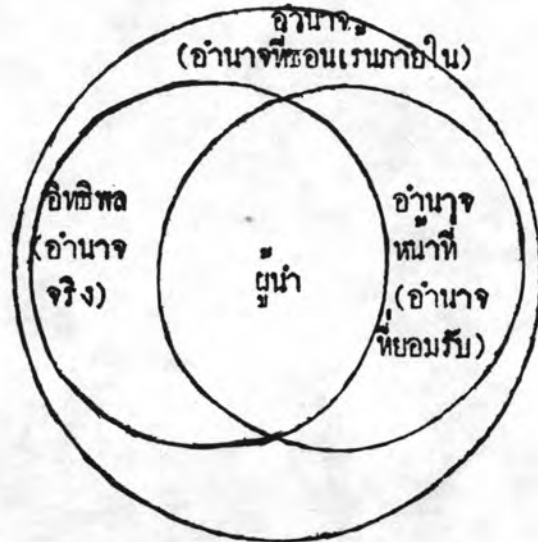
แมคคอลลและไซมอน (McCall and Simons 1966: 172) กล่าวว่า "อำนาจนั้นเปรียบได้กับพลังงานในทางฟิสิกส์ กล่าวคือ อำนาจโดยตัวของมันเองเป็นสิ่งที่มองไม่เห็น แต่จะรู้เรื่องใดก็ต่อเมื่อได้มีการใช้อำนาจขึ้นแล้ว" กระบวนการใช้อำนาจจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อฝ่ายผู้ใช้อำนาจทำให้ผู้ถูกใช้อำนาจ "เปลี่ยน" พฤติกรรมบางอย่างหรือ "กระทำ" พฤติกรรมบางอย่างตามความประสงค์ของผู้ใช้อำนาจ หรือถ้าพิจารณาในแง่ของความรู้สึก วุฒิชัย จานงค์ (2517: 271) อธิบายไว้ว่า "อำนาจได้เกิดขึ้นเมื่อฝ่ายผู้ถูกใช้อำนาจมีความรู้สึกกว่า

งานนั้น "ขึ้นอยู่กับ" ฝ่ายผู้ใช้อำนาจ จะเป็นทางความคิดหรือการประพฤติปฏิบัติก็ตาม" ดังนั้น ความเชื่อเดิมตามที่ เดวิด เจ. ลอว์เลส (David J. Lawless 1972: 231) กล่าวว่า "อำนาจเป็นสิ่งที่อยู่ในตัวบุคคล เป็นคุณสมบัติหรือเป็นลักษณะของบุคคลที่ทำให้สามารถบังคับบัญชาบุคคลอื่นได้นั้น แท้จริงแล้วอำนาจจะเกิดจากบุคคลใดบุคคลหนึ่งฝ่ายเดียวไม่ได้ หากแต่อำนาจจะต้องเกิดจากความสัมพันธ์ของบุคคล 2 ฝ่าย คือผู้ใช้อำนาจ (Agent) และผู้ถูกใช้อำนาจหรือผู้ยอมรับอำนาจนั้น (Targets)

จุฬพล สวัสดิ์ยากร (2513: 29-36) กล่าวว่า "อำนาจ (Power) เป็นอำนาจในการบริหารงาน หมายถึงการริเริ่ม ความคิด นโยบาย การตัดสินใจ การสั่งการ การปฏิบัติและฐานที่รองรับการปฏิบัติของการบริหารงาน ซึ่งใช้กับผู้บริหารระดับสูงเป็นส่วนใหญ่" ส่วนคำว่า อำนาจหน้าที่ (Authority) นั้น "คืออำนาจในการปฏิบัติงานหมายถึงอำนาจที่แต่ละตำแหน่งหน้าที่จะปฏิบัติงานไปได้ในขอบเขตของตนตามกฎหมายระเบียบการหรือที่ได้รับมอบหมายมาให้ปฏิบัติ" อำนาจในการบริหารนั้นส่วนมากใช้กับตำแหน่งที่รับผิดชอบในการบริหารชั้นสูง หรือตำแหน่งที่เป็นหัวหน้าองค์กร เช่น ตำแหน่งนายกรัฐมนตรี รัฐมนตรี ปลัดกระทรวง อธิบดี ผู้ว่าราชการจังหวัด หรือตำแหน่งผู้อำนวยการ ผู้จัดการในธุรกิจเอกชน โดยถือว่ากฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับได้ให้อำนาจไว้ให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามจุดประสงค์ หรือความมุ่งหมายขององค์กร เพราะทุกตำแหน่งมีอำนาจที่จะตัดสินใจปฏิบัติการสั่งการได้ภายในเขตอำนาจของตนเอง อำนาจในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ติดอยู่กับตำแหน่งทุกตำแหน่ง ตั้งแต่สูงสุดจนถึงต่ำสุด เหมือนกับอำนาจในการบริหาร ฉะนั้นแล้วอำนาจในการปฏิบัติงานในรายละเอียดที่จะต้องปฏิบัติของจริง ๆ นั้นเจ้าหน้าที่ระดับต่ำต้องทำงานมากกว่าระดับสูงหรือเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหาร

จากความเห็นของนักการศึกษาข้างกล่าวมาแล้วนั้น เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2522: 12-13) มีความเห็นว่าอำนาจ อำนาจหน้าที่และอิทธิพล ต่างก็เกี่ยวข้องซึ่งกันและกันเป็นผู้นำ (Leadership) แต่ดูเหมือนว่าอิทธิพลและอำนาจหน้าที่จะมีส่วนเกี่ยวข้องซึ่งกันและกันเป็นผู้นำมากกว่าอำนาจ ดังรูปภาพที่ 2 คือ

รูปภาพที่ 2 แสดงความสัมพันธ์ของอำนาจ อำนาจหน้าที่และอิทธิพลเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ



จากรูปภาพที่ 2 จะเห็นว่าทั้งอิทธิพลและอำนาจหน้าที่ต่างก็เป็นส่วนย่อยของอำนาจ การเป็นผู้นำจะเกิดจากความสัมพันธ์ของอำนาจทั้งสาม บุคคลที่มีอำนาจจริง (อิทธิพล) ถ้าไม่มีใครยอมรับ (อำนาจหน้าที่) ก็จะไม่เป็นผู้นำ บุคคลที่มีอำนาจที่ผู้อื่นยอมรับ (อำนาจหน้าที่) แต่ขาดอำนาจจริง (อิทธิพล) ก็จะเป็นผู้นำไม่ได้เช่นกัน ดังที่แคนเทอร์ (Kanter 1979: 65) กล่าวว่า "การเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคคลมีอำนาจจริง และอำนาจนั้นเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น เพราะอำนาจเป็นองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำของผู้บริหาร"

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่ทั้งอยู่บนความเชื่อของผู้วิจัยที่ว่า ศักดิ์ศรีของบุคคลย่อมแตกต่างกันไปตาม ศิวแปรต่าง ๆ เช่น เพศ อายุ การศึกษา สติปัญญา เป็นต้นั้น ในเรื่องของเพศ ประภาเพ็ญ สุวรรณ (2520: 95 อ้างถึงใน ภาคินัย สุนทรวิภาต 2528: 27) ยืนยันว่าระหว่างเพศหญิงกับเพศชาย เพศหญิงจะถูกชักจูงได้ง่ายกว่าเพศชาย โดยให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า ทั้งนี้เนื่องมาจากวัฒนธรรม ซึ่งผู้หญิงมักจะเป็นคนยอมประนีประนอมมากกว่าผู้ชาย

ในเรื่องของอายุ ประภาเพ็ญ สุวรรณ (2526: 95 อ้างถึงใน ภาคินัย สุนทรวิภาต 2528: 27) เชื่อว่าอายุมีผลต่อทัศนคติของบุคคล ผู้ใหญ่มักจะปรับวิธีให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ยาก ซึ่งผลต่อทัศนคติของเขาเองที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ ในสังคม

ศิริชัย กาญจนวาสี (2523: 15-17 อ้างถึงใน ภาคินัย สุนทรวิภาต 2528: 27) ใ้เหตุผลในเรื่องระดับของอายุ อายุราชการ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ โดยอ้างถึงงานวิจัยของหลายท่าน เช่น ฟรีดแมน (Freedman) พบว่าบุคคลที่มีระดับอายุต่างกันจะมีทัศนคติที่แตกต่างกัน คนที่มีอายุมากจะสามารถพัฒนาปรับตัวให้เข้ากับสังคมได้น้อยกว่าคนที่มีอายุน้อย เชปลเลอร์ (Shepler) พบว่าประสบการณ์เดิมมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติอย่างมาก

ผลงานวิจัยด้านการศึกษาเกี่ยวกับการใช้ฐานอำนาจ การยอมรับฐานอำนาจ ในองค์การ หลังจากทีเฟรนซ์และเรเวนได้ศึกษาฐานอำนาจ และจัดแบ่งออกเป็น 5 ประเภทคือ อำนาจการให้คุณ อำนาจการให้โทษ อำนาจอันชอบธรรม อำนาจอ้างอิง และอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญ ด้มีผู้นำผลงานของเขามาศึกษากันหลายคนโดยเฉพาะในต่างประเทศ เช่น

บัคแมน และคณะ (Bachman, Bowers and Marcus 1968: 229-238) ได้ศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับอำนาจทั้ง 5 ประเภท โดยศึกษาสภาพการใช้อำนาจและความพอใจ จากสภาพองค์การที่แตกต่างกัน 5 ประเภทคือ หน่วยงานย่อยขององค์การ วิทยาลัย สาขาประกันภัย หน่วยย่อยฝ่ายผลิตของระบบโรงงาน และหน่วยย่อยของบริษัท สาธารณย์โลก ผลปรากฏว่าในองค์การทั้ง 5 ประเภทนั้น แต่ละองค์การ สมาชิกในองค์การมีการยอมรับอำนาจหัวหน้างาน สรุปได้ดังนี้

1. อำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญ เป็นอำนาจที่สร้างความพึงพอใจและเพิ่มคุณภาพการทำงานได้มากที่สุดและสม่ำเสมอที่สุด
2. อำนาจอันชอบธรรมเช่นเดียวกับอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญ จัดให้เป็นอำนาจที่สำคัญ ในการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำตามความประสงค์ของผู้ใช้ แต่ไม่สามารถสร้างประสิทธิภาพการทำงานขององค์การได้อย่างสม่ำเสมอ
3. อำนาจอ้างอิง มีความสำคัญในระดับกลางในการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำตาม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการทำงานขององค์การ
4. อำนาจการให้คุณ มีความสำคัญในระดับปานกลาง ทำให้คนทำตามแต่ด้วยความสัมพันธ์ที่ไม่คงเส้นคงวาับประสิทธิภาพการทำงาน

5. อำนาจการให้โทษ เป็นอำนาจที่สำคัญน้อยที่สุดในการทำให้คนทำผิด และมีความสัมพันธ์ทางลบกับประสิทธิภาพการทำงาน

อดัมส์ (Adams 1975: 3428-A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "โครงสร้างของการควบคุมองค์การและมาตรฐานอำนาจในภาคีวิชาของมหาวิทยาลัย และความสัมพันธ์ ความพอใจในการทำงานและผลงานทางวิชาชีพของอาจารย์" กลุ่มตัวอย่างในการทำการวิจัยครั้งนี้คือ ศาสตราจารย์จากภาคีวิชาของมหาวิทยาลัยของรัฐต่าง ๆ พบว่า มาตรฐานอำนาจที่คนยึดและคณะกรรมการบริหารใช้ควบคุมบุคคลอื่น ได้แก่มาตรฐานอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญ และอำนาจอันชอบธรรมมากที่สุด ใญ่มาตรฐานอำนาจอ้างอิงปานกลาง ส่วนอำนาจการให้โทษ และอำนาจการให้โทษมีการใช้น้อยที่สุด อำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญและอำนาจอ้างอิงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพอใจ อำนาจการให้โทษกับอำนาจการให้โทษมีความสัมพันธ์ทางลบกับความพอใจ ส่วนอำนาจอันชอบธรรมไม่มีความสัมพันธ์กับความพอใจ

ชาร์ปลิน (Sharplin 1977: 7436-7437-A) ได้ศึกษาเรื่อง "การรับรู้เกี่ยวกับประสิทธิภาพของมาตรฐานอำนาจ" กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาคือ ผู้บริหารและพนักงานในร้านขายยาและโรงงานเครื่องเหล็ก มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเหตุผลที่ทำให้พนักงานยอมตามอำนาจหัวหน้างาน โดยให้พนักงานจัดอันดับประเภทของมาตรฐานอำนาจที่ทำให้เขายอมตามอำนาจ ผลปรากฏว่า มาตรฐานอำนาจที่ทำให้พนักงานยอมตามอำนาจมากที่สุดคือ อำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญ รองลงมาคือ อำนาจอันชอบธรรม อำนาจอ้างอิง อำนาจการให้โทษและอำนาจการให้โทษตามลำดับ

เซตตี (Shetty 1978: 178-181) ได้ศึกษาตามแนวทางของ เฟรเดอริค และเรเวน ผลสรุปได้ดังนี้ มาตรฐานอำนาจที่มีการใช้และยอมตามกันมาก เมื่อเรียงจากลำดับสูงสุดลงไปน้อยที่สุดคือ อำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญ อำนาจอันชอบธรรม อำนาจอ้างอิง อำนาจการให้โทษ และอำนาจการให้โทษ

ผลงานวิจัยด้านการศึกษาเกี่ยวกับมาตรฐานอำนาจในลักษณะอื่น ได้มีผู้ศึกษาไว้ดังนี้

แคปเปลแมน (Kappelman 1981: 2405-A) ได้ศึกษาเรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของครูกับมาตรฐานอำนาจของครูใหญ่กับแบบของผู้นำของครูใหญ่" จุดมุ่งหมายของการศึกษาเพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างมาตรฐานอำนาจของครูใหญ่ทั้งชายและ

หญิง โดยการรับรู้ของครูในแง่ที่เกี่ยวของกับแบบของผู้นำของครูใหญ่ สำนวความแตกต่างของมาตรฐานอำนาจของครูใหญ่ชายและครูใหญ่หญิง และแบบของผู้นำของครูใหญ่ชายและหญิง พบว่า มาตรฐานอำนาจของครูใหญ่กับแบบของผู้นำมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ มาตรฐานอำนาจอ้างอิงกับมาตรฐานอำนาจการให้โหมมีความสัมพันธ์กับแบบของผู้นำค่านิยมสัมพันธ์และกิจสัมพันธ์ และยังพบว่าแบบของผู้นำมุ่งงานกับแบบมุ่งคน ครูใหญ่ยอมรับว่าเป็นแบบของผู้นำของตนและพบว่าไม่มีความแตกต่างของมาตรฐานอำนาจระหว่างครูใหญ่ชายและครูใหญ่หญิง แต่อย่างไรก็ตามครูใหญ่ชายใช้มาตรฐานอำนาจการให้โหมและมาตรฐานอำนาจการให้โหมมากกว่าครูใหญ่หญิง นอกจากนี้ครูใหญ่หญิงมีคะแนนสูงในแบบผู้นำทั้งหมด 12 แบบ ในการศึกษาครั้งนี้เพศของครูใหญ่ไม่มีความแตกต่างในการรับรู้ของครู

ซูลลิแวน (Sullivan 1981: 2961-2962-A) ได้ศึกษาเรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้มาตรฐานอำนาจกับระดับความเป็นอิสระของครูใหญ่ประเมินศึกษาที่ระดับการบริหารแบบมีส่วนร่วม" ได้ข้อสรุปว่า

1. ครูใหญ่ที่มีแนวโน้มที่คิดว่าตนเองมีมาตรฐานอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญและมาตรฐานอำนาจอ้างอิง
2. ครูใหญ่จะไม่มีความประสงค์ที่จะขอยอมมอบอำนาจการตัดสินใจในเรื่องใหญ่ ๆ ให้กับผู้ร่วมงานของตน
3. ครูใหญ่ที่ใช้มาตรฐานอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญกับมาตรฐานอำนาจอ้างอิงมีความเป็นอิสระในระดับสูง มักจะยอมให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
4. ครูใหญ่ที่มีความรู้และได้รับการสนับสนุนอย่างดีจากผู้ร่วมงาน ก็จะมองอำนาจความรับผิดชอบของตนเองในลักษณะที่ว่าเป็นคนสุดท้ายในการตัดสินใจ
5. ครูใหญ่มองว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมในเชิงมนุษยสัมพันธ์ เป็นขบวนการที่จะช่วยส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารอย่างจำกัดของผู้ร่วมงาน และช่วยให้บรรยากาศการทำงานมีความกลมกลืนกันมากยิ่งขึ้น

คอปส์ (Copes 1982: 2173-A) ได้ศึกษาเรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของครูถึงมาตรฐานอำนาจของครูใหญ่สัมพันธ์กับระบบบริหารในโรงเรียน" เพื่อศึกษาข้อมูลที่จะนำไปใช้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา และค้นคว้าหาตัวแปรที่มีส่วนสนับสนุนประสิทธิภาพการจ้กระบวนโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษาครั้งนี้ เป็นการจ้กระบวน

ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการจักระบบบริหารโรงเรียน ซึ่งได้แก่ บรรยากาศองค์การ แบบของผู้นำ ความเชื่อถือเชื่อมั่น การติดต่อสื่อสาร การสร้างกลุ่มทำงานกับมูลนิธิฐานอำนาจต่าง ๆ ของครูใหญ่พบว่า ครูกับครูใหญ่มีความเห็นที่แตกต่างกันในการยอมรับตามมูลนิธิฐานอำนาจของครูใหญ่ แต่อย่างไรก็ตามเป็นที่เห็นได้ชัดว่ามูลนิธิฐานอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญกับมูลนิธิฐานอำนาจอันชอบธรรมเป็นมูลนิธิฐานอำนาจที่ไ้มากของครูใหญ่ โรงเรียนมัธยมศึกษาในเมืองครูใหญ่ใ้มูลนิธิฐานอำนาจอันชอบธรรม ทำให้ระเบียบบริหารของโรงเรียนมีประสิทธิภาพมากที่สุด แต่ในโรงเรียนมัธยมศึกษาชานเมือง มูลนิธิฐานอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญทำให้ระบบบริหารโรงเรียนมีประสิทธิภาพมากที่สุด

สุชานา กรเพชรปานิ (2522: ข) ได้ศึกษาเรื่อง "มูลนิธิฐานอำนาจการนิเทศของนักวิชาการ" ของอาจารย์คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยอาศัยแนวทฤษฎีของเฟรเน็และเรเวน ผลการวิจัยพบว่า มูลนิธิฐานอำนาจความเป็นผู้ทรงคุณวุฒิเป็นมูลนิธิฐานอำนาจที่ทำให้อาจารย์คณะครุศาสตร์เชื่อฟังและ/หรือปฏิบัติตามมากที่สุด และเป็นมูลนิธิฐานอำนาจของอาจารย์คณะครุศาสตร์ที่ทำให้ผู้อื่นเชื่อฟังและ/หรือปฏิบัติตามมากที่สุดเช่นกัน

ทวีชัย บุญเงิน (2527: จ) ได้ศึกษาเรื่อง "การยอมรับตามอำนาจผู้บังคับบัญชาของบุคลากรใหม่มหาวิทยาลัยขอนแก่น: การศึกษาเฉพาะกรณี" โดยอาศัยทฤษฎีของเฟรเน็และเรเวน ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรทุกกลุ่มใหม่มหาวิทยาลัยขอนแก่น ยอมรับตามอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญมากที่สุด รองลงมาคืออำนาจอันชอบธรรม ส่วนมูลนิธิฐานอำนาจอื่น ๆ ที่เหลือ นั้น บุคลากรบางกลุ่มยอมรับตามมูลนิธิฐานอำนาจ บางกลุ่มยอมรับตามมูลนิธิฐานอำนาจบางส่วนใหญ่แล้วไม่ยอมรับตามมูลนิธิฐานอำนาจการให้โทษ

จากผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องของสามารถสรุปได้ดังนี้คือ ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับมูลนิธิฐานอำนาจส่วนมากจะสอดคล้องกัน ซึ่งคนส่วนมากคิดว่าการใช้และการยอมรับตามอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญนั้นมากที่สุด ส่วนอำนาจการให้โทษจะมีผู้ยอมรับมาน้อยที่สุด