

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลทางสังคมนั้น มีตัวแปรเข้ามาเกี่ยวข้องมากมาย และซับซ้อน ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาถึงอำนาจทางสังคม ตามทฤษฎีของ French และ Raven ซึ่งเป็นอิทธิพลทางสังคมปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และความคิดของบุคคล ทำให้ผู้ที่อยู่ภายใต้อิทธิพลเกิดการยอมรับตาม ซึ่งในบทนี้ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีทางจิตวิทยา และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการยอมรับอำนาจมาอธิบาย เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัย โดยได้เสนอตามลำดับดังนี้

#### 2.1 ความหมายของการยอมรับตาม

นักจิตวิทยาสังคมได้ให้ความหมายของการยอมรับตาม (Compliance) ไว้ในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน ดังนี้

การยอมรับตาม หมายถึง การที่บุคคลคนหนึ่งสั่งหรือขอร้องให้อีกบุคคลหนึ่งทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง และบุคคลนั้นก็ยินยอมที่จะทำตามคำสั่งหรือคำขอร้องนั้นโดยดี (นวลศิริ, 2533)

การยอมรับตาม หมายถึง การยินยอมทำตามเพราะถูกบังคับจากอำนาจภายนอกของผู้ที่มีสถานภาพเหนือกว่า (สิทธิโชค, 2524)

โยธิน และ จุมพล (2529) กล่าวว่า การยอมรับตามเป็นอิทธิพลทางสังคมระหว่างบุคคลที่เน้นถึงสภาพเงื่อนไขภายนอกที่ผลักดันให้บุคคลยอมรับอิทธิพลของผู้อื่น Aronson (1976) ได้ให้ความหมายของการยอมรับตามไว้ว่าเป็นการแสดงพฤติกรรมของบุคคล เพื่อให้ได้รับในสิ่งที่เขาต้องการคือรางวัล หรือเพื่อหลีกเลี่ยงจากการถูกลงโทษ ซึ่งพฤติกรรมนี้จะคงอยู่ได้ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของการได้รับรางวัลหรือการถูกลงโทษ

Servery (1976) อธิบายว่าการยอมตาม หมายถึง การเปลี่ยนพฤติกรรม ให้เหมาะสมกับการคาดหวังที่แสดงอย่างชัดเจนว่าจะมีผลลัพธ์อะไร เกิดขึ้นถ้าฝ่าฝืน เป็นการกระทำเพื่อสนองความต้องการหรือการขอร้องของบางคน หรือเป็นการทำตามคำสั่งเฉพาะอย่าง

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่าการยอมตาม หมายถึง การที่บุคคลยินยอม ทำตามความต้องการของบุคคลอื่น เนื่องจากอิทธิพลและเงื่อนไขบางอย่าง เช่น การให้รางวัล การลงโทษ การถูกบังคับ เป็นต้น

## 2.2 ความหมายของอำนาจและคำที่มีความหมายเกี่ยวข้องกับเรื่องของอำนาจ

คำที่มีความหมายเกี่ยวข้องกับเรื่องของอำนาจมีอยู่หลายคำ คือ อำนาจ (Power) อำนาจหน้าที่ (Authority) และอิทธิพล (Influence) คำทั้งสามนี้ มีความหมายคล้ายคลึงกันมาก ดังนั้นจึงมักมีผู้ใช้ปะปนกัน ซึ่งโดยความจริงแล้ว แต่ละคำมีความหมายแยกจากกันโดยชัดเจน ดังนี้

### 1) อำนาจ (Power)

อำนาจ หมายถึง พลังที่สามารถก่อให้เกิดพฤติกรรม หรือการกระทำ อย่างใดอย่างหนึ่ง ถ้าปราศจากอำนาจนั้นแล้ว พฤติกรรมหรือการกระทำเช่นนั้นจะไม่เกิดขึ้น (อุทัย, 2529)

อำนาจ หมายถึง ความสามารถของบุคคลหรือกลุ่ม ที่ทำให้บุคคลอื่น หรือกลุ่มอื่นเปลี่ยนแปลงแนวทางปฏิบัติหรือวิถีชีวิตได้ (เสริมศักดิ์, 2522)

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน ได้ให้ความหมายของอำนาจไว้ว่า หมายถึง สิทธิ ความสามารถ กำลัง ความรุนแรง การบังคับบัญชา

อำนาจ หมายถึง ความสามารถที่จะทำให้คนหรือกลุ่มคนทำบางสิ่งบางอย่าง หรือทำให้คนหรือกลุ่มคนเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่ง (Luthans, 1981)

Waber (1947) นักสังคมวิทยาและเจ้าของทฤษฎีองค์การ ได้ให้ความหมายของอำนาจไว้ว่า คือความเป็นไปได้ในขอบเขตของสังคมที่บุคคลจะทำงานของเขาให้ลุล่วงไปได้โดยปราศจากการต่อต้าน

French และ Raven (1968) ได้ให้ความหมายของอำนาจในรูปของอิทธิพล (Influence) และให้ความหมายของอิทธิพลในลักษณะของการเปลี่ยนแปลงเชิงจิตวิทยา (Psychological Change) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเชิงจิตวิทยา ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความคิดเห็น ทักษะ จุดมุ่งหมาย ความต้องการ ค่านิยม และอื่น ๆ ซึ่งรวมเรียกว่าระบบ (System) การเปลี่ยนแปลงเชิงจิตวิทยา อาจเกิดเนื่องจากมีแรงหลายแรงมากระทำร่วมกัน เช่น แรงชักจูงจากบุคคลอื่น แรงที่เกิดจากความต้องการของกลุ่ม และแรงที่เกิดจากความต้องการของบุคคลนั้น เป็นต้น

อำนาจทางสังคมตามทฤษฎีของ French และ Raven นี้ จำกัดอยู่เฉพาะขอบเขตของอิทธิพลที่มีต่อบุคคล ไม่รวมถึงอิทธิพลที่มีต่อกลุ่มคน ซึ่งผู้ใช้อำนาจ (เรียกว่า O) อาจจะเป็นบุคคล บทบาท หรือกลุ่มคนก็ได้ แต่ผู้ยอมรับอำนาจ (เรียกว่า P) จะต้องเป็นบุคคลเท่านั้น อิทธิพลของ O ที่มีต่อ P จะประกอบด้วยแรงที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบใดระบบหนึ่งไปในทิศทางที่ O ต้องการ และแรงต้านทานที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทิศทางตรงข้าม ซึ่งเกิดขึ้นเนื่องจากการกระทำเดียวกันของ O ดังนั้นจากการนิยามอิทธิพลของ O จึงหมายถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เนื่องจากแรงชักจูงของ O เท่านั้น ไม่รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากความต้องการของ P หรือแรงชักจูงที่เกิดจากสาเหตุอื่นซึ่งไม่ใช่เกิดจากอิทธิพลของ O นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงในระบบใดระบบหนึ่งอาจจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบอื่นต่อไป ฉะนั้นอิทธิพลที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ในที่นี้จะหมายถึงการเปลี่ยนแปลงในขั้นแรกซึ่งเรียกว่าการเปลี่ยนแปลงปฐมภูมิ (Primary Change) เท่านั้น จะไม่รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดต่อเนื่อง ซึ่งเรียกว่าการเปลี่ยนแปลงทุติยภูมิ (Secondary Change) ด้วย

ดังนั้นความหมายของอำนาจตามการนิยามของ French และ Raven จึงหมายถึง อิทธิพลของบุคคลที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทักษะ ค่านิยม ความคิดเห็น จุดมุ่งหมาย หรือความต้องการของบุคคลอื่นไปในทิศทางที่ตนต้องการ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้จะจำกัดเฉพาะระบบใดระบบหนึ่งเท่านั้น เนื่องจากบุคคลไม่สามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่นได้ในทุกกรณีหรือทุกระบบ เช่น O อาจมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมบางอย่างของ P ได้ แต่ O อาจจะไม่มียอิทธิพลต่อค่านิยมของ P เป็นต้น ฉะนั้นจึงมีคำอีกสองคำที่เกี่ยวข้องกับอำนาจ คือ

ความแข็งของอำนาจ (Strength of Power) หมายถึง ความสามารถสูงสุดของ O ที่จะมามีอิทธิพลต่อ P

ช่วงของอำนาจ (Range of Power) หมายถึง ขอบเขตขอบระบบทั้งหลาย ซึ่ง O สามารถจะมีอิทธิพลต่อ P ได้

จากที่กล่าวมาข้างต้น พอจะสรุปความหมายของอำนาจ ได้ว่าหมายถึง ความสามารถหรืออิทธิพลที่ทำให้บุคคลหรือกลุ่มคนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่ง ซึ่งถ้าปราศจากอำนาจนั้นแล้ว พฤติกรรมนั้นจะไม่เกิดขึ้น

## 2) อำนาจหน้าที่ (Authority)

อำนาจหน้าที่ หมายถึง สิทธิที่จะสั่งการใด ๆ ได้ตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ หรือแบบแผนที่กำหนดไว้ในองค์การ ซึ่งขึ้นอยู่กับตำแหน่งของบุคคล และอำนาจหน้าที่จะหมดสิ้นไปเมื่อบุคคลนั้นพ้นจากตำแหน่ง (สถิต, 2529)

อำนาจหน้าที่ หมายถึง อำนาจที่จะสั่งให้บุคคลอื่นกระทำหรือไม่กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งตามผู้ที่มีอำนาจจะเห็นควร เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ (กิติมา, 2529)

อำนาจหน้าที่ หมายถึง สิ่งที่มาควบคู่กับความรับผิดชอบ เป็นอำนาจของแต่ละตำแหน่ง ซึ่งจะเป็นเครื่องมือในการทำงานให้สำเร็จ โดยที่อำนาจหน้าที่จะเท่ากับความรับผิดชอบ จะมากกว่าหรือน้อยกว่าไม่ได้ (นฤมล, 2527)

Grimes (1978) กล่าวว่า อำนาจหน้าที่เป็นเรื่องของการที่จะกระทำได้ เพราะมีกฎรองรับหรือกลุ่มรองรับ เพื่อวัตถุประสงค์ร่วมกันของกลุ่ม อำนาจหน้าที่เป็นสิ่งที่ทำให้อำนาจที่ใช้อยู่ถูกต้อง เป็นที่ยอมรับ หรือเป็นไปตามกฎหมาย เป็นสิทธิ (Rights) ที่บุคคลหนึ่งจะทำให้คนอื่นเปลี่ยนแปลงอำนาจ และอำนาจหน้าที่จะซ้อนกันก็ได้ หากวัตถุประสงค์ส่วนรวม และวัตถุประสงค์ส่วนตัวสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

Morton (อ้างถึงใน ทวี, 2530) กล่าวว่าอำนาจหน้าที่เป็นอำนาจที่มาจากสถาบัน บุคคลใดที่มีตำแหน่งหน้าที่ย่อมมีอำนาจที่จะใช้ได้อย่างถูกต้องตามทฤษฎีของคลองธรรมา อำนาจดังกล่าวไม่ใช่อำนาจส่วนบุคคล แต่เป็นอำนาจของสถาบัน

สรุปได้ว่า อำนาจหน้าที่ หมายถึง อำนาจหรือสิทธิที่ถูกต้องตามหมาย ระเบียบและข้อบังคับที่กำหนดไว้ในองค์การหรือสถาบัน ตามตำแหน่งของบุคคล เป็นอำนาจขององค์การหรือสถาบัน ไม่ใช่อำนาจส่วนบุคคล ซึ่งอำนาจหน้าที่จะหมดสิ้นไป เมื่อบุคคลพ้นจากตำแหน่ง

### 3) อิทธิพล (Influence)

อิทธิพล หมายถึง ความสัมพันธ์ที่บุคคลหนึ่งได้รับจากอีกบุคคลหนึ่ง อันมีผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง อิทธิพลเป็นอำนาจที่บุคคลหนึ่งทำให้อีกบุคคลหนึ่ง เกิดความคิด ความรู้สึกและการกระทำ (Humbert, 1967)

อิทธิพล หมายถึง สัมพันธภาพระหว่างบุคคลในลักษณะที่ฝ่ายหนึ่งได้กระทำ อันมีผลเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของอีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อให้เป็นไปตามความมุ่งหมายของตน (Katz และ Kahn อ้างถึงใน อรุณ, 2525)

อิทธิพล หมายถึง อำนาจส่วนบุคคล ซึ่งเกิดขึ้นนอกขอบเขตของอำนาจหน้าที่ อิทธิพลนี้มาจากคุณสมบัติส่วนตัว (Personal Qualities) ก็ได้ ซึ่งรวมถึงความเป็นผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ บุคลิกลักษณะส่วนตัว และจากองค์ประกอบตามสถานการณ์อื่น ๆ (Situational Factors) (รศสุคนธ์, 2530)

ประกอบ (2528) กล่าวว่า อิทธิพลเป็นความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะทำให้อีกบุคคลหนึ่งเปลี่ยนไปในทางใดทางหนึ่งโดยเฉพาะ เช่น ในด้านที่เกี่ยวกับความพึงพอใจ หรือในด้านพฤติกรรมการทำงาน

อรุณ (2525) อธิบายว่า อิทธิพลเป็นรูปแบบหนึ่งของอำนาจและเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยที่การกระทำของบุคคลหนึ่งมีผลกระทบต่อความคิดหรือทัศนคติของอีกบุคคลหนึ่ง

สรุปได้ว่า อิทธิพล หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในลักษณะที่การกระทำของฝ่ายหนึ่งมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความคิด หรือทัศนคติของอีกฝ่ายหนึ่ง

ถ้าพิจารณาจากความหมายของคำว่า อำนาจ อำนาจหน้าที่ และอิทธิพล จะเห็นว่าคำทั้งสามต่างก็เป็นรูปแบบและเป็นส่วนย่อยของอำนาจ ซึ่งอำนาจและอิทธิพลเป็นคำที่มีความหมายใกล้เคียงกันมาก อำนาจเป็นเรื่องของความสามารถ ส่วนอิทธิพลเป็นเรื่องของการใช้ความสามารถเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติของบุคคล แนวความคิดของอำนาจโดยทั่วไปย่อมหมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ไม่ว่าจะเป็นในระดับใด ดังนั้นเมื่อพิจารณาความหมายของอำนาจในองค์การ ย่อมเป็นความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาในฐานะหัวหน้าองค์การกับผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งเป็นสมาชิกขององค์การ และความสามารถหรือศักยภาพของผู้บังคับบัญชาที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความเชื่อ ทัศนคติ ความต้องการ จุดมุ่งหมายและค่านิยมต่าง ๆ ไปในทิศทางที่ผู้บังคับบัญชาต้องการได้

แต่มีสิ่งที่ยังตระหนักประการหนึ่ง ซึ่ง อรุณ (2525) ได้กล่าวไว้ว่าการใช้อำนาจ เพื่อสร้างอิทธิพลนั้น ไม่จำเป็นต้องเป็นการกระทำจากฝ่ายเดียว แต่อาจเป็นลักษณะ ปฏิสัมพันธ์กันก็ได้ คือ ฝ่ายผู้ใช้อำนาจกระทำการเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของเป้าหมาย ส่วนเป้าหมายจึงดำเนินการตอบโต้ และเป็นผู้ใช้อำนาจเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของฝ่ายแรก ซึ่งกลายเป็นเป้าหมายในขณะเดียวกัน

### 2.3 ความสำคัญของอำนาจ

อำนาจเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งที่มีอยู่ในองค์การต่าง ๆ บุคคลที่มีอำนาจในองค์การสามารถมีอิทธิพลต่อกิจกรรมของผู้อื่นหรือกำหนดกิจกรรมของผู้อื่นได้ แต่เป็นการยากที่จะเน้นถึงความสำคัญของอำนาจที่มีอยู่ในองค์การให้เห็นเด่นชัดเป็นพิเศษ ในทางปฏิบัติอำนาจเป็นส่วนประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งขององค์การที่ประกอบขึ้นด้วยคน

Bierstedt (อ้างถึงใน ทวีชัย, 2527) กล่าวว่า อำนาจจะเป็นสิ่งต้องการประการแรกสำหรับการอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่ม เพื่อเป็นการประกันความคงอยู่ของกลุ่ม และทำให้บรรทัดฐาน (Norms) ของกลุ่มมีผลใช้บังคับ ถ้าปราศจากอำนาจแล้วก็จะไม่มีองค์การและจะขาดความเป็นระเบียบ

บุคคลชอบที่จะถูกควบคุมโดยระบบของอำนาจ หรืออย่างน้อยที่สุดเขาอาจจะชอบประโยชน์ที่เกิดจากระบบของอำนาจ ซึ่งจะเห็นได้จากความตื่นตัวและความภูมิใจที่จะได้เป็นผู้ชนะ ไม่ว่าจะในด้านกีฬาหรือด้านธุรกิจ ทุกคนชอบที่จะเป็นฝ่ายของผู้ชนะ และถ้าหากว่าเขาต้องยอมอยู่ใต้อำนาจของผู้อื่น เพื่อที่จะเป็นผู้ชนะแล้ว เขาก็มักจะยินยอม (สมยศ และ ศุสดี, 2520) กล่าวโดยสรุปแล้ว บุคคลจะชอบความสำเร็จมากกว่าที่จะไม่ชอบการควบคุมโดยอำนาจของผู้อื่น

Russell (1975) กล่าวว่าในบรรดาความปรารถนาที่ไม่สิ้นสุดของมนุษย์ ความปรารถนาที่สำคัญคือ เกียรติยศและอำนาจ อำนาจในที่นี้มีไว้เพียงแต่เป็นอำนาจอันเกิดจากการดำรงตำแหน่งบริหาร หรืออำนาจที่ระบุตามกฎหมายเท่านั้น หากแต่เป็นอำนาจทางสังคม ในขณะที่ Stogdill (1974) กล่าวว่าอำนาจทางสังคมเป็นอำนาจที่บุคคลคนเดียวสามารถใช้ควบคุมกลุ่มคนหรือบุคคลอื่นได้ซึ่งอำนาจทางสังคมเป็นผลของการมีความสัมพันธ์ต่อกันในสังคม ในลักษณะที่บุคคลหนึ่งยอมเชื่อฟังและ/หรือปฏิบัติตามความต้องการของอีกบุคคลหนึ่ง และเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ใน

องค์การทางสังคมทั้งหลาย ไม่ว่าจะเป็นองค์การกลุ่มเล็ก ๆ หรือองค์การใหญ่ ๆ ก็ตาม กิจกรรมขององค์การต่าง ๆ จะเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจอยู่เสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับบุคคลที่เป็นผู้นำ เพราะอำนาจเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารองค์การต่าง ๆ ผู้นำจึงจำเป็นต้องมีอำนาจในการควบคุมสมาชิกให้เชื่อฟัง และ/หรือปฏิบัติตามคำสั่ง ให้ทำงานบรรลุจุดประสงค์ขององค์การด้วยดี ดังที่ McClelland และ Burnham (อ้างถึงใน สุขาดา, 2521) กล่าวไว้ว่าบุคคลที่จะเป็นผู้บริหารที่ดีนั้นจะต้องมีความต้องการอำนาจ (Need for Power) เพราะผู้บริหารเพียงคนเดียวไม่สามารถจะทำงานทั้งหมดให้สำเร็จลุล่วงไปได้ แต่จะต้องบริหารเพื่อให้คนอื่น ๆ ทำงานเพื่อองค์การ

โดยทั่วไป อำนาจจะเป็นพื้นฐานของอำนาจหน้าที่ ความคิดนี้เป็นจริงอยู่มากอย่างน้อยที่สุดก็อาจจะถูกต้องในระยะยาว ตามความเป็นจริงแล้ว เราอาจจะพิจารณาได้ว่า อำนาจหน้าที่เป็นเสมือนผลพลอยได้หรือสิทธิพิเศษอย่างหนึ่งที่ได้มาจากอำนาจ เพราะระบบอำนาจหน้าที่เป็นระบบที่นำมาจากอำนาจ การได้มาซึ่งอำนาจหน้าที่นั้นเกิดจากการแย่งชิงอำนาจกัน ดังนั้นอำนาจหน้าที่จะเป็นเสมือนอำนาจที่ถูกต้องตามทฤษฎีของคลองธรรม ความถูกต้องตามทฤษฎีของคลองธรรม ก็คือระบบของอำนาจ แต่ความเข้าใจเกี่ยวกับอำนาจนั้นเป็นสิ่งที่ยาก เพราะสิ่งที่เห็นได้ชัดเจนกว่าในระบบที่กำลังดำเนินอยู่ก็คือ ระบบของอำนาจหน้าที่ และจะมองไม่เห็นความจริงที่ว่าโครงสร้างของอำนาจหน้าที่มาจากอำนาจ และรักษาให้คงอยู่ด้วยอำนาจ (สมยศ และ ศุภสดี, 2520)

โดยธรรมชาติมนุษย์ย่อมมีความสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลต่อบุคคล บุคคลกับกลุ่ม หรือกลุ่มกับกลุ่มอยู่แล้ว การสัมพันธ์กันในลักษณะส่วนตัวเหล่านี้ ย่อมนำมาซึ่งแนวคิดในการใช้อำนาจ ซึ่งแนวคิดด้านอำนาจนั้นมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาองค์การ อันจะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง ถ้าหากมีบุคคลที่มีอำนาจไม่ว่าจะเป็นอำนาจประเภทใดก็ตาม เกิดการต่อต้านแล้ว การดำเนินงานก็จะประสบปัญหา ดังที่ อรุณ (2523) ได้กล่าวไว้ว่า อำนาจในทางการบริหารมีความสำคัญมากที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการบริหารและการพัฒนาองค์การ เพราะถ้าระบบราชการนั้นจะแก้ปัญหาอะไรไม่ได้โดยการใช้อำนาจหน้าที่แต่เพียงอย่างเดียว ซึ่งเป็นเรื่องของระเบียบวินัย การบังคับตามกฎหมายและคำสั่ง นั้นเป็นการควบคุมความคิดริเริ่มของมนุษย์ และจะแก้ปัญหาอะไรไม่ได้ และยังคงจะเป็นเครื่องสร้าง

ความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์การมากกว่าผลดี หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือเป็นการใช้ระบบลงโทษ (Punishment) ระหว่างมนุษย์ด้วยกันเอง

บุคคลใดก็ตามอาจจะมีอำนาจหรืออำนาจหน้าที่เพียงอย่างเดียวอย่างหนึ่งก็ได้ แต่สำหรับผู้ที่ทำหน้าที่บริหารองค์การระดับต่าง ๆ แล้ว จะต้องมั่งทั้งอำนาจหน้าที่และอำนาจ เพราะอำนาจเป็นพลังที่ซ่อนเร้น (Latent Energy) ที่ช่วยให้บุคคลใช้อำนาจหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังคำกล่าวของ อรุณ (2527) ที่ว่า "สิ่งที่เป็นและเป็นสำคัญที่สุดต่อการดำรงอยู่ขององค์การ มิใช่ระบบสื่อสารที่ดีเลิศ หรือหลักมนุษยสัมพันธ์ หรือการเข้าร่วมในกิจกรรมของสมาชิกในองค์การ แต่คืออำนาจ ดังนั้น อำนาจจึงเปรียบเสมือนตัวยึดเหนี่ยวโครงสร้างและกิจกรรมขององค์การไว้ด้วยกัน"

#### 2.4 แหล่งของอำนาจ

แหล่งของอำนาจ (Sources of Power) เป็นปัจจัยที่เอื้ออำนวยให้เกิดอำนาจ รสสุคนธ์ (2530) กล่าวว่าปัจจัยที่สำคัญเหล่านั้น ได้แก่

1) ฐานอำนาจ ได้แก่ เงิน ความรู้ ชื่อเสียง เกียรติยศ คุณธรรม บุคลิก ลักษณะ ฯลฯ บุคคลสามารถใช้ฐานอำนาจเหล่านี้สร้างอำนาจให้แก่ตนได้ เมื่อบุคคลสะสมหรือได้รับไว้มากพอ ก็หมายความว่าบุคคลนั้นพร้อมที่จะมีอำนาจ

2) การยอมรับของผู้ถูกใช้อำนาจ นักจิตวิทยาสังคมหลายท่านให้ความเห็นว่า อำนาจจะเกิดจากบุคคลใดบุคคลหนึ่งไม่ได้ แต่จะเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสองฝ่าย คือ ผู้ใช้อำนาจ และผู้ยอมรับอำนาจ

3) สถานการณ์ การใช้อำนาจไม่ถูกกาลเทศะย่อมไม่เกิดอำนาจ ดังนั้น การสร้างอำนาจต้องรู้จักเลือกบรรยากาศที่เหมาะสม ผู้ใช้ต้องมีความสามารถในการเลือกให้สอดคล้องกันทั้งสองทาง คือ เลือกใช้อำนาจให้เหมาะกับสถานการณ์ และเลือกสถานการณ์ให้เหมาะกับฐานอำนาจที่มีอยู่ การที่บุคคลจะมีอำนาจหรือไม่นั้น ต้องดูที่ผลของการใช้อำนาจ

นอกจากที่กล่าวมาแล้ว อรุณ (2523) ยังได้อธิบายถึงแหล่งของอำนาจไว้ดังนี้

1) หน้าที่ที่ปฏิบัติ หน้าที่ที่ปฏิบัติอยู่ย่อมแสดงถึงการมีอำนาจเหนือบุคคลอื่น เช่น เมื่อเราไปโรงพยาบาล หมอหรือพยาบาลย่อมมีอำนาจเหนือเรา หรือไปที่ธนาคาร เจ้าหน้าที่ของธนาคารย่อมมีอิทธิพลเหนือเรา สารวัตรสอบสวนยศพันตำรวจตรีต้องเชื่อฟังตำรวจยศสิบตรีขณะขับรถบนท้องถนน เป็นต้น นอกจากนี้หน้าที่ที่ปฏิบัติยังเป็นสิ่งสำคัญในการเสริมให้บุคคลมีอำนาจอีกด้วย

2) จำนวนสมาชิกที่ทำงานด้วย อำนาจย่อมมีส่วนสัมพันธ์กับจำนวนสมาชิกมากน้อยที่ร่วมทำงานอยู่ด้วย เช่น ถ้าเปรียบเทียบในที่ประชุมผู้ว่าราชการจังหวัดทั่วประเทศ พฤติกรรมของผู้ว่าราชการจังหวัดใหญ่ ๆ ที่มีจำนวนอำเภอ จำนวนประชากรที่ต้องรับผิดชอบ งบประมาณ หรืองานที่ต้องปฏิบัติมาก เสียงหรือกลุ่มพลังของผู้ว่าราชการจังหวัดใหญ่ ๆ ย่อมจะมีน้ำหนักกว่ากลุ่มที่เป็นผู้ว่าราชการจังหวัดเล็ก ๆ เป็นต้น นอกจากนี้แนวโน้มของการสร้างอำนาจในด้านนี้เกิดขึ้นเสมอ ๆ คือ การขยายหน่วยงานของตนเองเพื่อรับสมาชิกใหม่ให้มากขึ้นกว่าเดิม เพื่อแสวงหาอำนาจจากจำนวนสมาชิก

3) ประเภทของบุคคลที่คบค้าสมาคม การคบค้าสมาคมกับบุคคลที่มีอำนาจในบางครั้งเราย่อมจะมีอำนาจชนิดนั้น ๆ ไปด้วย ซึ่งแล้วแต่ชนิดขององค์การ หรืองานที่กำลังติดต่อสัมพันธ์ด้วยเป็นกรณีไป และกลุ่มต่าง ๆ ที่คบค้าด้วยนั้น มีอำนาจมากน้อยเพียงใด

4) บุคลิกลักษณะ บุคลิกลักษณะของบุคคลมีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะผู้ที่จะเป็นนักปกครอง นักบริหาร หรือหัวหน้าหน่วยงาน ผู้ที่มีบุคลิกลักษณะดีถือว่าเป็นผู้ได้เปรียบ จะเป็นผู้ที่น่านับถือ น่าเคารพเลื่อมใสต่อบุคคลผู้พบเห็นโดยไม่ต้องมีการพูดจาสนทนาแต่ประการใด บุคลิกลักษณะสามารถสังเกตได้จากสิ่งต่อไปนี้ คือ การแต่งกาย กิริยาท่าทาง และวาจา เป็นต้น นอกจากนี้ยังรวมถึงรูปร่างหน้าตาดีอีกด้วย บุคคลเหล่านี้ย่อมจะมีอำนาจแฝงอยู่ในตัวได้เช่นกัน

5) มนุษย์สัมพันธ์ มนุษย์สัมพันธ์เป็นการสร้างความเข้าใจเพื่อให้เกิดความรู้สึกที่ดี เกิดความพอใจและความรัก มนุษย์สัมพันธ์นับเป็นอำนาจภายใน เป็นอำนาจแฝงที่อยู่ในตัวบุคคล หรือเป็นสิทธิอำนาจ ซึ่งเป็นสมบัติส่วนตัวของบุคคลนั้น ไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใด หรือเป็นประชาชนธรรมดา

6) การควบคุมทรัพยากร ตลอดจนการควบคุมเงิน ข้อมูล วัสดุต่าง ๆ เพื่อการปฏิบัติงานหรือทรัพยากรอื่น ๆ เช่น หัวหน้ากองคลังและพัสดุของหน่วยงานต่าง ๆ มักจะมีอำนาจเหนือกว่าหัวหน้ากองหรือแผนกอื่น ๆ ในระดับเดียวกัน

7) ชนิดของสิ่งของที่ใช้ บางครั้งอำนาจแฝงได้มาจากสิ่งของที่ใช้ และอาจรวมถึงฐานะทางเศรษฐกิจ สัญลักษณ์ของฐานะหรือสถานภาพทางสังคมอาจพิจารณาได้จากสิ่งต่อไปนี้ คือ ตำแหน่งงาน เงินเดือน เสื้อผ้าที่สวมใส่ ขนาดของหน่วยงาน รวมทั้งขนาดและที่ตั้งของโต๊ะทำงาน ประเภทของรถที่ขับ มีห้องทำงานส่วนตัวหรือไม่ รวมทั้งบ้านที่อยู่อาศัย ซึ่งการใช้ของดีมีราคาแพงกว่าย่อมมีอำนาจเหนือกว่าบุคคลที่ใช้สิ่งของราคาถูก

8) ประเพณีนิยม อำนาจแฝงจากประเพณีนิยม เป็นการที่ผู้อยู่ใต้อำนาจยอมรับนับถือผู้มีอำนาจในลักษณะของตัวบุคคล ซึ่งได้อำนาจหรือตำแหน่งนั้น ๆ มาตามระเบียบประเพณีมากกว่ายอมรับนับถือเพราะกฎเกณฑ์ เช่น ระบบอาวุโส ระยะเวลาการมาอยู่ก่อนอยู่หลัง เป็นต้น

9) คุณธรรม การยึดมั่นในความยุติธรรม และให้ความเสมอภาคแก่ทุกคน ความเป็นผู้มีน้ำใจโอบอ้อมอารี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และความมีเมตตา

นอกจากนี้ วูดซ์ (อ้างถึงใน สำเร็จ, 2530) ได้กล่าวถึงแหล่งของอำนาจที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ การมีบุญคุณ แนวความคิดเกี่ยวกับเรื่องนี้อาจจะมีบางส่วนคาบเกี่ยวกับเรื่องของการให้รางวัล เพราะทั้งบุญคุณและการให้รางวัลต่างก็เป็นการจูงใจให้ผู้อยู่ใต้อำนาจทำตามได้เช่นกัน แต่สำหรับคนไทยนั้น มีความผูกพันกับเรื่องของบุญคุณมาก เพราะการกระทำบางอย่าง ผู้กระทำไม่ได้หวังรางวัลหรือสิ่งตอบแทน

## 2.5 ประเภทของอำนาจ

อำนาจทางสังคมตามทฤษฎีของ French และ Raven ได้อธิบายความหมายของอำนาจในลักษณะของอิทธิพลของบุคคลที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทัศนคติ ค่านิยม ความคิดเห็น จุดมุ่งหมาย หรือความต้องการของบุคคลอื่นไปในทิศทางที่ตนต้องการ อำนาจจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใช้อำนาจและผู้ยอมรับอำนาจ นอกจากนี้ยังมี 3 ตัวแปรที่เกี่ยวข้อง ตัวแปรแรกได้แก่ แหล่งอำนาจคือ คุณสมบัติหรือลักษณะส่วนบุคคล หรือสิ่งที่บุคคลเป็นเจ้าของ เช่น บุคลิกลักษณะ เงิน เกียรติยศ ชื่อเสียง ความรู้ เป็นต้น ซึ่งบุคคลสามารถใช้สิ่งเหล่านี้เพื่อสร้างอำนาจ ตัวแปรที่สองคือความเกี่ยวข้อง (Dependencies) หมายถึง ความสนใจหรือความพอใจของผู้ยอมรับอำนาจที่มีต่อแหล่งอำนาจ และตัวแปรที่สาม คือ ทางเลือก

(Alternatives) ของผู้ยอมรับอำนาจที่จะเลือกยอมรับหรือไม่ยอมรับ ดังนั้นอำนาจจึงเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใช้อำนาจ (O) และผู้ยอมรับอำนาจ (P) ซึ่ง French และ Raven ได้แบ่งอำนาจออกเป็น 5 ประเภท ดังนี้

1. อำนาจการให้รางวัล (Reward Power) เกิดจากการรับรู้ของ P ว่า O สามารถจะให้สิ่งตอบแทนแก่ P ได้ ถ้า P เชื่อฟัง และ/หรือปฏิบัติตาม O สิ่งตอบแทนได้แก่ เงิน สิ่งของ กำลังใจ ความสุขใจ เป็นต้น

ความแข็งของอำนาจการให้รางวัลขึ้นอยู่กับการสังเกตของ P ว่า O สามารถจะให้สิ่งตอบแทนแก่ตนได้มากน้อยเพียงใด ช่วงของอำนาจการให้รางวัลคือ ขอบเขตของ O ที่สามารถจะให้สิ่งตอบแทนแก่ P ได้ การให้สิ่งตอบแทนเป็นการให้การเสริมแรงทางบวก และการใช้อำนาจการให้รางวัลนาน ๆ จะทำให้ P เกิดความประทับใจต่อ O ซึ่งสามารถทำให้อำนาจการให้รางวัล O กลายเป็นอำนาจการอ้างอิงต่อ P ได้ แต่การพยายามใช้อำนาจการให้รางวัลนอกช่วงอำนาจจะทำให้อำนาจลดลง

2. อำนาจการบังคับ (Coercive Power) เกิดจากการรับรู้ของ P ว่า O สามารถจะให้โทษแก่ P ได้ ถ้า P ไม่ยอมเชื่อฟัง และ/หรือปฏิบัติตาม O การให้โทษ ได้แก่ การตัดเงินเดือน การลงโทษ การกลั่นแกล้ง เป็นต้น

ความแข็งของอำนาจการบังคับขึ้นอยู่กับขนาดของการให้โทษ ซึ่ง P คาดว่าจะได้รับจาก O ถ้า P ไม่ยอมเชื่อฟัง และ/หรือปฏิบัติตาม O ช่วงของอำนาจการบังคับคือ ขอบเขตที่ O สามารถจะให้โทษแก่ P ได้ การใช้อำนาจการบังคับเป็นการให้การเสริมแรงทางลบ และจะทำให้ความประทับใจของ P ที่มีต่อ O ลดลง

3. อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) เกิดจากการที่ P มีค่านิยมว่า O มีสิทธิอันชอบธรรมที่จะมีอิทธิพลเหนือ P ได้ สิทธิอันชอบธรรมเกิดจากค่านิยมทางวัฒนธรรม โครงสร้างทางสังคม หรือสิทธิอันชอบธรรมตามกฎหมาย เช่น ความมีอาวุโส การเป็นผู้บังคับบัญชา การได้รับการแต่งตั้ง หรือเลือกตั้งให้เป็นผู้ว่า เป็นต้น

ความแข็งของอำนาจตามกฎหมายขึ้นอยู่กับค่านิยมของ P ว่า O มีสิทธิอันชอบธรรมที่จะมีอิทธิพลเหนือตนได้ ช่วงของอำนาจตามกฎหมายก็คือขอบเขตของสิทธิอันชอบธรรมของ O ตามค่านิยมของ P ดังนั้นอำนาจหน้าที่ (Authority) ก็คืออำนาจตามกฎหมาย ตามโครงสร้างทางสังคมนั่นเอง

4. อำนาจการอ้างอิง (Referent Power) เกิดจากความเหมือนกันของ P กับ O หรือความปรารถนาที่จะเหมือนกัน ถ้า O เป็นบุคคลที่ P มีความประทับใจมาก P ก็ปรารถนาที่จะมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับ O มาก เช่นกัน และถ้าหากว่า P ยังไม่ได้เป็นหมู่พวกเดียวกันกับ O เขาก็จะพยายามเข้ามาเกี่ยวข้องกับ O ด้วย แต่ถ้า P กับ O เป็นหมู่พวกเดียวกันอยู่แล้ว P ก็พยายามคงความสัมพันธ์นั้นไว้โดยยอมเชื่อฟัง และ/หรือปฏิบัติตาม O

ความแข็งและช่วงของอำนาจการอ้างอิงขึ้นอยู่กับขนาดของความประทับใจที่ P มีต่อ O ถ้า P มีความประทับใจต่อ O มาก O ก็จะมีอำนาจเหนือ P มากตามไปด้วย

5. อำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญ (Expert Power) เกิดจากการรับรู้ของ P ว่า O เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถมากกว่าตน หรือเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ และ P ก็ยอมรับนับถือในความสามารถของ O ฉะนั้น P จึงยอมเชื่อฟัง และ/หรือปฏิบัติตาม O อำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญนี้เป็นการรับรู้เกี่ยวกับตัว O เท่านั้น จึงแตกต่างจากอำนาจข่าวสาร (Informational Power) ซึ่งเกิดจากการที่ P ยอมรับในเหตุผลของ O ซึ่ง French และ Raven กล่าวว่า อำนาจข่าวสารเป็นการเปลี่ยนแปลงทุติยภูมิ (Secondary Change) จึงไม่จัดเป็นประเภทของอำนาจตามทฤษฎีนี้ เพราะทฤษฎีนี้กล่าวถึงอำนาจที่เป็น การเปลี่ยนแปลงปฐมภูมิ (Primary Change) เท่านั้น ซึ่งหมายถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการรับรู้เกี่ยวกับ O

ความแข็งของอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญขึ้นอยู่กับความเชื่อถือของ P ต่อ O และช่วงของอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญจำกัดอยู่ในขอบเขตความรู้ของ O และการพยายามใช้อำนาจนอกช่วงของอำนาจ จะทำให้อำนาจลดลงเช่นกัน

นักการศึกษาและนักจิตวิทยาสังคม ได้กล่าวถึงการนำอำนาจทางสังคมตามทฤษฎีของ French และ Raven มาใช้ในองค์การในลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยได้อธิบายในรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) อำนาจการให้รางวัล เกิดจากการที่ผู้บังคับบัญชาสามารถให้รางวัลช่วยเหลือหรือให้ผลประโยชน์แก่บุคคลที่ให้ความร่วมมือแก่ตน ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาแล้ว จะได้สิ่งตอบแทนเป็นรางวัล ซึ่งอาจจะเป็นสิ่งที่มีค่า (Value) ในสายตาของผู้ใต้บังคับบัญชา รางวัลอาจอยู่ในรูปของวัตถุ หรือในรูปของการให้กำลังใจ ก็สามารถทำให้อีกฝ่ายหนึ่งมีความสุขกายและ/หรือสุขใจ

เช่น การให้สิ่งของที่เป็นวัตถุ การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การให้สิทธิพิเศษเหนือคนอื่น การให้ความรักและเอ็นดู การให้คำชมหรือยกย่องสรรเสริญ การให้ความไว้วางใจ เป็นต้น ถ้าพิจารณาจากทฤษฎีการเรียนรู้ตามแนวของ Operant Conditioning หมายถึง การให้แรงเสริมหลังจากพฤติกรรมได้เกิดขึ้นแล้ว และถ้าพิจารณาตามลักษณะการคาดหวัง (Expectancy Terms) ก็หมายความว่าผู้ที่ให้รางวัลสามารถทำให้ผู้ที่ได้รับรางวัลมองเห็นความสัมพันธ์ของพฤติกรรมที่คาดหวัง และรางวัลที่จะได้รับ ถ้าจะทำความเข้าใจให้แจ่มชัดแล้ว จะต้องตระหนักว่าอำนาจประเภทนี้ จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้รับเห็นเป็นประเด็นสำคัญ ทวีชัย (2527) ได้ยกตัวอย่างว่า ถ้าผู้บังคับบัญชาให้อะไรก็ตามแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยที่คิดว่าสิ่งนั้นเป็นรางวัล แต่ปรากฏว่าผู้ใต้บังคับบัญชากลับไม่มองเห็นคุณค่าของสิ่งที่ได้รับ แสดงว่าอำนาจการให้รางวัลไม่เกิดขึ้นตรงกันข้ามถ้าผู้บังคับบัญชามีได้คิดว่าตนเองให้รางวัลอะไรแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ผู้ใต้บังคับบัญชากลับมองเห็นเป็นรางวัล อย่างนี้แสดงว่าผู้บังคับบัญชามีอำนาจการให้รางวัลแล้ว เช่น การที่ผู้ใต้บังคับบัญชามาแสดงความคิดเห็นระบายความรู้สึก และผู้บังคับบัญชาก็เจตนาจะฟัง เพื่อนำไปปรับปรุงการทำงาน ทั้งที่ผู้บังคับบัญชาอาจไม่ได้คิดว่าตนให้อะไรแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ผู้ใต้บังคับบัญชามองเห็นว่า การที่ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของตนเป็นสิ่งสำคัญ ก็แสดงว่าผู้บังคับบัญชาได้มีอำนาจการให้รางวัลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

2) อำนาจการบังคับ เป็นอำนาจที่มีพื้นฐานมาจากการสร้างความกลัว ผู้บังคับบัญชาสามารถลงโทษผู้ที่ขัดคำสั่งหรือไม่ร่วมมือกับตน ซึ่งทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาถูกบีบคั้นจนต้องยอมตาม หรือเกิดความหวาดกลัวผลที่จะเกิดจากอำนาจนั้น คนที่มีอำนาจการบังคับจะมีความสามารถในการลงโทษ หรือทำให้เกิดความเจ็บปวดเสียหายให้แก่คนอื่น หรืออย่างน้อยที่สุดก็สามารถช่วยให้เชื่อได้ว่าถ้าไม่ทำตามผู้ใช้อำนาจแล้ว ก็จะมีผลกับความเสียหายอย่างใดอย่างหนึ่งได้ เช่น ตัดเงินเดือน ไม่ขึ้นเงินเดือน ไล่ออกจากงาน กลั่นแกล้ง ใช้อำนาจบังคับ หรือทำร้ายร่างกาย และจิตใจ งดให้ความรักความเอ็นดู เป็นต้น ถ้าจะอธิบายตามแนวทางทฤษฎีการเรียนรู้ของ Skinner ผู้บริหารมีอำนาจในการให้การเสริมแรงทางลบ (Negative Reinforcement) เมื่อเกิดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ อำนาจประเภทนี้เองที่ทำให้คนทั่ว ๆ ไปมองไปในทางอ้อมร้าย คือ เป็นลักษณะของอำนาจพระเดช มิใช่อำนาจพระคุณอย่างอำนาจการให้รางวัล

แม้จะมองกันว่าอำนาจการบังคับเป็นอำนาจที่ต้องใช้กำลังร่างกายหรืออำนาจที่มาจากการใช้อาวุธ แต่ข้อเท็จจริงแล้วไม่เป็นเช่นนั้นเสมอไป การใช้วาจาจุด่า การมีความสามารถที่จะให้หรือไม่ให้การสนับสนุนทางอารมณ์ (Emotional Support) แก่คนอื่นก็เป็นอำนาจที่จะนำไปสู่ความเจ็บปวดทางอารมณ์ หรือการสูญเสียความรักจากคนอื่น ๆ ได้เช่นกัน และถ้ามองในด้านความคาดหวัง (Expectancy Terms) ฝ่ายที่ถูกใช้อำนาจสามารถคาดการณ์ได้ว่า ถ้าหากคนแสดงพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์แล้ว อาจได้รับผลที่ตามมาคือ ความเจ็บปวด หรือถูกทำโทษ เช่น คนกลัวจะถูกทำโทษหากไม่ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ขององค์การ ด้วยเหตุของอำนาจประเภทนี้ คนจึงต้องมาทำงานตรงตามเวลา ต้องพยายามทำเป็นว่ามีงานยุ่ง เมื่อเจ้านายเดินผ่านมาตรวจ เป็นต้น อำนาจการบังคับนี้ Kipnis (1976) ได้ให้ทรรศนะไว้ว่า "จากอำนาจทั้งหมดที่มนุษย์จะมีได้ อำนาจในการทำร้ายผู้อื่น เป็นอำนาจที่ใช้กันมากที่สุด ถูกสับสนมากที่สุด และก็ยากที่สุดที่จะทำการควบคุมให้อยู่ในร่องในรอยได้"

3) อำนาจตามกฎหมาย เป็นอำนาจที่เกิดจากสถานะ หรือตำแหน่งของหัวหน้า เป็นอำนาจที่มีพื้นฐานมาจากกฎเกณฑ์ ข้อบังคับ กฎหมาย สถาบัน ขนบธรรมเนียม ค่านิยม หรือวัฒนธรรม ซึ่งบุคคลส่วนใหญ่ยอมรับว่าถูกต้องชอบธรรม และเป็นอำนาจที่มีระดับสูงต่ำตามตำแหน่งของการบังคับบัญชา หรือที่เรียกว่าอำนาจตามสายงาน โดยยอมรับว่าคนที่มีความตำแหน่งอยู่ในสายการบังคับบัญชาระดับสูง มีอำนาจเหนือกว่าคนที่มีความตำแหน่งในระดับต่ำกว่า

ในแง่ขององค์การ อรุณ (2525) ได้อธิบายว่าอำนาจตามกฎหมายมีลักษณะเช่นเดียวกับอำนาจหน้าที่ (Authority) คือขึ้นอยู่กับตำแหน่งเป็นสำคัญ โดยเฉพาะในองค์การซึ่งมีขั้นตอนการบังคับบัญชาลดหลั่นกันลงมา บุคคลผู้ดำรงตำแหน่งระดับรองก็ยอมรับอำนาจและสิทธิของบุคคลที่อยู่ระดับสูงกว่า เช่น หัวหน้ากองมีอำนาจหน้าที่เหนือกว่าหัวหน้าแผนก เป็นต้น ซึ่งหมายความว่าผู้ที่ดำรงตำแหน่งสูงขึ้นไปย่อมสามารถที่จะใช้อำนาจหน้าที่มาบังคับบัญชาผู้ที่มีชั้น หรือฐานะตำแหน่งที่รองลงมา หรือต่ำกว่าตนได้

อำนาจตามกฎหมาย มีความหมายเช่นเดียวกับอำนาจหน้าที่หรืออำนาจอันชอบธรรม และอาจจะเป็นตัวเดียวกับอำนาจการให้รางวัล และอำนาจการบังคับ เพราะว่าเป็นคนที่อยู่ในตำแหน่งขององค์การที่ได้รับมอบในการควบคุมองค์การนั้น อยู่ในฐานะที่จะให้ค่า (Reward) และให้โทษ (Punishment) แก่คนอื่น ๆ ได้ อำนาจตามกฎหมายเป็นอำนาจจากการอยู่ในตำแหน่งหรือบทบาท มิใช่ตัวบุคคล

อย่างอำนาจรูปอื่น ๆ แต่อำนาจตามกฎหมายจะมีพลังมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับ การยอมรับของสมาชิกในองค์การ ถ้าคนส่วนใหญ่ไม่ยอมรับว่าคนนั้น ๆ มีความชอบธรรมแล้ว อำนาจตามกฎหมายซึ่งติดกับตำแหน่งก็หมดความหมายไป ดังที่ Simon (อ้างถึง ใน อรุณ, 2525) นิยามว่า "อำนาจหน้าที่...เป็นอำนาจที่จะตัดสินใจเพื่อกำหนดการกระทำของผู้อื่น เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2 คน โดยที่คนหนึ่งมีตำแหน่งสูงกว่าอีกคนหนึ่ง ซึ่งเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้มีตำแหน่งสูงกว่าเป็นผู้ตัดสินใจและถ่ายทอด การตัดสินใจโดยคาดหวังว่าจะเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา" เป็นอำนาจหน้าที่ที่บุคคลหนึ่งมีเนื่องจากครองตำแหน่งนั้นอยู่ และจะพ้นจากตัวบุคคลนั้นไป หากบุคคลนั้นมิได้ครองตำแหน่งดังกล่าวอีกต่อไป

ถ้าพิจารณาจากแหล่งที่มาของอำนาจตามกฎหมายแล้ว ประkob (2528) ได้อธิบายว่าเป็นอำนาจของความถูกต้อง และมาจากแหล่งสำคัญสามประการ คือ

(1) มาจากวัฒนธรรมของสังคมกำหนดไว้ ซึ่งมาจากการยอมรับหรือการกำหนดภายในองค์การ ในสภาพการณ์โดยทั่วไป หัวหน้างานอาจได้รับความถูกต้องหนุนหลังจากกฎหมายบ้านเมือง เช่น คนงานต้องเชื่อหัวหน้างาน เพราะหัวหน้างานได้รับการแต่งตั้งและรับมอบความรับผิดชอบมาจากองค์การ หัวหน้าหมวดวิชาในโรงเรียนสามารถตัดสินใจดำเนินการได้ในขอบเขต เพราะการแต่งตั้งเป็นทางการจากครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการ นอกจากนี้อำนาจตามกฎหมายอาจมาจากการยอมรับหรือการกำหนดภายในกลุ่มของเขาเองว่าใครเป็น "หัวหน้า" บางครั้งก็เลือกเอาด้วยความอาวุโส บางครั้งก็เป็นที่ยอมรับที่เกิดจากความแข็งแกร่งและเด็ดขาด เป็นต้น

(2) มาจากการยอมรับโครงสร้างของสังคม (Social Structure) เช่น ในสังคมอินเดียโบราณ สังคมได้มอบอำนาจให้แก่ชนชั้นพราหมณ์ ในสังคมไทย อำนาจปกครองของรัฐมักจะตกอยู่ในมือของข้าราชการทหาร ในครอบครัวอำนาจจะตกอยู่กับพ่อ ในองค์การก็เช่นกัน เราจะยอมรับสภาพการเป็นผู้บังคับบัญชาในโรงงาน คนงานก็ต้องเชื่อวิศวกร เป็นต้น

(3) มาจากการได้รับมอบหมายกันมว่า เป็นผู้ได้รับอำนาจนั้น อาจมาจากการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งก็ได้ แต่เมื่อได้มีอำนาจแล้วก็就会有ความถูกต้องในการดำเนินการได้ เช่น ผู้แทนราษฎรได้รับการมอบอำนาจจากประชาชนด้วยการลงคะแนน อาจารย์คนหนึ่งอาจได้รับความไว้วางใจถูกเลือกให้เป็นหัวหน้าหมวดวิชา

จากอาจารย์คนอื่น ๆ ภายในหมวดวิชา คนงานคนหนึ่งอาจได้รับอำนาจตามกฎหมาย มาเพราะผู้จัดการเลือกให้เป็นหัวหน้าคนงาน เป็นต้น

อำนาจตามกฎหมาย เป็นเรื่องที่มีปฏิบัติจริงแล้ว อาจมีการใช้ปะปนไป กับอำนาจอื่น ๆ ได้มาก จนทำให้ความถูกต้องหรือไม่ถูกต้องบิดเบือนไปได้ เช่น ครูใหญ่สั่งให้ภารโรงกวาดอาคารสถานที่ แต่เมื่อหลังคาของอาคารชำรุดเขามีสิทธิ์ สั่งให้ภารโรงป็นหลังคาขึ้นไปซ่อมหรือไม่ ผู้จัดการมีสิทธิ์สั่งเลขานุการให้พิมพ์จดหมาย ชุรกิจหรือราชการ แต่ผู้จัดการมีสิทธิ์สั่งให้เลขานุการไปรับลูกเล็ก ๆ ของผู้จัดการ จากโรงเรียนอนุบาลหรือไม่ อาจารย์มหาวิทยาลัยอาจสั่งให้ผู้เรียนไปค้นคว้าทำ รายงานส่ง แต่เขาอาจขอให้ผู้เรียนบางคนช่วยไปค้นคว้างานในห้องสมุดเพื่องาน วิจัยของอาจารย์เองได้หรือไม่ สภาพการใช้อำนาจตามกฎหมายอาจมีสภาพที่เกือบ จะแยกไม่ออกกับอำนาจประเภทอื่น ๆ แต่ก็มิผลทำให้ผู้ถูกใช้อำนาจต้องทำตาม ด้วยเหตุนี้เองที่ทำให้การศึกษาเรื่องอำนาจเป็นเรื่องซับซ้อนและยากที่จะเข้าใจ

นอกจากนี้ รสสุคนธ์ (2530) ยังได้อธิบายว่าอำนาจตามกฎหมายเป็น อำนาจของความถูกต้อง คือ อำนาจชนิดนี้ขึ้นอยู่กับกรยอมรับว่าถูกต้อง เช่น

(1) ถูกต้องตามกฎหมายของประเทศ พลเมืองทุกคนจะต้องปฏิบัติตามอยู่ ภายใตักฎหมายบ้านเมือง ซึ่งเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร

(2) ถูกต้องตามกฎหมายของสังคม อันได้แก่ ประเพณีวัฒนธรรมของสังคม ถึงแม้จะไม่เป็นลายลักษณ์อักษร แต่ก็ได้รับการยอมรับและปฏิบัติต่อ ๆ กันมาถ่ายทอด จากคนรุ่นหนึ่งไปสู่คนอีกรุ่นหนึ่ง

(3) ถูกต้องตามมติของกลุ่ม ได้รับการยอมรับจากกลุ่มว่าถูกต้อง

(4) ถูกต้องตามกฎหมายของสถาบัน คือถือเอากฎระเบียบการปฏิบัติราชการ ในฐานะที่เป็นหน่วยหนึ่งของระบบราชการ

4) อำนาจการอ้างอิง เป็นอำนาจที่เกิดขึ้นเนื่องจากการที่บุคคลได้รับความ ไว้วางใจ ทำให้ผู้อื่นมีความประทับใจ รักใคร่ชอบพอ จนมีอำนาจให้ผู้อื่นทำตาม แบบอย่าง เพราะเขาต้องการมีลักษณะเหมือนคนที่เขารักใคร่บูชา ฐานของอำนาจ ประเภทนี้คือ บุคคลนั้นเป็นที่สนใจหรือเป็นที่ดึงดูดใจต่อบุคคลอื่น และเป็นอำนาจที่ เกิดจากการที่ผู้อื่นมองเห็นผู้นั้น หรือบุคคลนั้นมีส่วนเกี่ยวข้องกับตัวตนของอำนาจ ซึ่งโดยทั่วไปคนเราต้องการมีส่วนเกี่ยวข้องกับคนมีอำนาจหรือคนมีชื่อเสียง เป็นต้น



นักโฆษณาใช้อำนาจเหล่านี้อยู่เสมอ เพราะรู้ว่าคนโดยทั่วไปให้ความสนใจต่อคนมีชื่อเสียง เช่น ดาราภาพยนตร์ ดาราจักรอง นักกีฬา ผู้ใช้สินค้าเชื่อถือและใช้สินค้านั้น เพราะดาราคงโปรดเป็นคนบอก เป็นต้น

ภายในองค์กร อำนาจอ้างอิงจะแตกต่างจากอำนาจประเภทอื่นที่กล่าวมาแล้วทั้งสิ้น ยกตัวอย่างผู้บริหารที่มีอำนาจการอ้างอิง จะมีความดึงดูดใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยที่ผู้บังคับบัญชาจะมีหรือไม่มีอำนาจการลงโทษ หรือให้คุณแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาก็ตาม อำนาจประเภทนี้อาจเทียบได้กับ "อำนาจบารมี" (Charismatic Power) ผู้นำที่มีชื่อเสียงบางคนมีอำนาจประเภทนี้ เช่น มหาตมะคานธี เป็นบุคคลที่มีอำนาจที่ได้มาอย่างถูกต้องชอบธรรม (หรืออำนาจตามกฎหมาย) น้อยมาก แต่เขามีอิทธิพลหรือมีอำนาจที่ได้มาจากความเป็นที่ดึงดูดใจต่อบุคคลอื่นสูง จอห์น เอฟ. เคนเนดี ประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกาในยุค 1960 เหม่าเจ๋อตุง ผู้นำของสาธารณรัฐประชาชนจีนที่ล่วงลับไปแล้ว ดร. บัวย อังภากรณ์ แห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ หรือพระมหากษัตริย์หลายพระองค์ในประเทศที่ปกครองด้วยระบอบประชาธิปไตยซึ่งต่างก็มีความดี ได้รับความศรัทธาและความไว้วางใจจากประชาชน

ธงชัย และชัยยศ (2526) กล่าวว่าอำนาจประเภทนี้ได้มาจาก 2 แนวทาง แนวทางแรกคือ บุคคลนั้นเป็นที่รู้จักนิยมกันทั่วไป แนวทางที่สองคือ การที่บุคคลนั้นเข้าถึงจิตใจและความรู้สึกของคนอื่นได้ นอกจากนี้ สถิต (2529) ยังได้อธิบายว่าอำนาจประเภทนี้เกิดขึ้นเนื่องจากสมาชิกยอมรับเอาค่านิยม เจตคติ ความเชื่อ แนวปฏิบัติของผู้นำมาเป็นของตนเอง

อำนาจการอ้างอิงเป็นพรสวรรค์หรืออำนาจส่วนบุคคล แต่อย่างไรก็ตามผู้ที่มีอำนาจด้านนี้จะต้องพยายามคงไว้ซึ่งความประทับใจ หรือความคาดหวังจากผู้อื่น หากมีการแสดงออกถึงพฤติกรรมที่ทำให้ความประทับใจนั้นหมดไป หรือทำให้ความคาดหวังจากผู้อื่นเปลี่ยนไป อำนาจนี้ก็ลดลงหรือหมดไป

5) อำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญ เป็นอำนาจที่เกิดจากความรู้ความสามารถ ความชำนาญ และเชี่ยวชาญพิเศษ หรือเกิดจากการที่บุคคลนั้นมีประสบการณ์มาก รสสุคนธ์ (2530) กล่าวว่าบุคคลที่จะถูกยอมรับว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญนั้น ดูได้จากปัจจัยต่อไปนี้

(1) ผลงาน ผลงานทั้งในเชิงปริมาณ คุณภาพ และประสิทธิภาพในการทำงาน จะทำให้เกิดการยอมรับในความรู้ความสามารถ เช่น การเป็นบัณฑิต เกียรตินิยม ผลงานได้รับรางวัลยอดเยี่ยมจากการประกวด การแสดงผลงานให้

ปรากฏจะถูกประเมินออกมาเป็นความรู้ความสามารถ ถ้าผลงานเป็นที่ยอมรับจะเกิดอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญ หรือเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ถ้าผลงานไม่ดี บางครั้งก็สูญเสียอำนาจมากกว่าอยู่เฉย ๆ โดยไม่มีผลงาน

(2) วุฒิต่างการศึกษา ถ้าจบการศึกษาระดับสูง และสาขาที่จบตรงกับที่ต้องการใช้งาน การยอมรับในอำนาจจะเพิ่มไปตามวุฒิจากปริญญาตรีจนถึงปริญญาเอก อักษรแสดงคุณวุฒิที่หน้าชื่อหรือต่อท้ายนับว่ามีความหมายมากสำหรับอำนาจประเภทนี้ ถึงแม้ว่าค่านาหน้าและค่าต่อท้าย ชื่อเหล่านั้นมิได้ประกันว่าผู้นั้นจะมีความรู้ความสามารถเสมอไป แต่สัญลักษณ์เหล่านั้นก็ถูกยอมรับว่าเป็นตัวแทนของความสามารถอย่างหนึ่ง

(3) ตำแหน่งทางวิชาการ ผู้ที่มีตำแหน่งทางวิชาการสูงกว่า ย่อมเป็นที่ยอมรับในฐานะสัญลักษณ์ของความสามารถเช่นกัน

(4) ความรู้ความสามารถตรงกับงาน หรืองานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ คนที่ทำงานตรงกับความรู้ความสามารถจะได้รับการยอมรับมากกว่าคนที่ทำงานอยู่ในตำแหน่งที่ไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ

(5) ความรู้รอบตัว ในความเป็นจริง การปฏิบัติงานทุกอย่างต้องเกี่ยวข้องกับปัจจัยอื่น ๆ หลายประการ การรู้แคบเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่งย่อมไม่เพียงพอ การรู้ในสิ่งที่คนอื่นไม่รู้ ย่อมเพิ่มพูนอำนาจได้มากกว่าการรู้ในสิ่งที่ใคร ๆ ก็รู้

(6) ประสบการณ์ หมายถึง ประสบการณ์ต่องานนั้น ๆ ผู้มาใหม่ย่อมไม่มีอำนาจชนิดนี้ เหมือนกับผู้ที่มีประสบการณ์มานาน

(7) ความเฉลียวฉลาดทันคน ทันเหตุการณ์ ตัดสินใจเร็วและถูกต้อง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักมองเหตุการณ์ล่วงหน้าได้ถูกต้อง แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี

ประกอบ (2528) กล่าวว่าอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญนั้น ขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของผู้ที่ต้องการมีอำนาจนั้น ความเป็นผู้เชี่ยวชาญนั้นโดยทั่วไปจะเป็นคนที่มีความรู้ความเข้าใจเฉพาะในบางกรณีบางประเภท และอำนาจประเภทนี้ขึ้นอยู่กับผู้ที่ยอมรับอำนาจ กล่าวคือ เขาจะต้องมีความเชื่อถือในความรู้ความสามารถของผู้ใช้อำนาจนี้ ความเชื่อถือดังกล่าวขึ้นอยู่กับการที่จะมีอะไรบางอย่างมาแสดงได้ว่ามีความสามารถทางด้านนั้น ๆ จริง เช่น ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการเล่นฟุตบอล ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการวาดการ์ตูน ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการต่างประเทศ เป็นต้น

ในองค์การทั่วไป จะมีหลายคนที่มีความรู้ผู้เชี่ยวชาญ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในองค์การสมัยใหม่ที่ต้องอาศัยเทคโนโลยีขั้นสูงมาก ๆ เจ้าหน้าที่คอมพิวเตอร์ก็จะมีอำนาจรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ นักวิเคราะห์ทางเศรษฐศาสตร์ การธนาคารขนาดใหญ่ ก็จะมีรู้ความเข้าใจเฉพาะเกี่ยวกับการวิเคราะห์แนวโน้มทางเศรษฐกิจ แต่อย่างไรก็ตามอำนาจนี้เป็นอำนาจเฉพาะในสาขา ถ้าใช้ข้ามหรือนอกขอบเขตของความสามารถเฉพาะด้านของตนแล้ว อำนาจนั้นก็สูญหายไป เช่น ถ้าเจ้าหน้าที่คอมพิวเตอร์จะเป็นผู้ตัดสินใจแทนผู้บริหารแล้วก็คงจะไม่ได้ เพราะเขาอาจจะรู้ข้อมูล แต่ก็มิได้รู้ในระดับการบริหาร เป็นต้น

อำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญ อาจเรียกได้อีกว่าอำนาจนักวิชาชีพ (Professional Power) กล่าวคือ ผู้ที่เรียนมาทางด้านใดด้านหนึ่งจากสถาบันอุดมศึกษา หรือมีประสบการณ์ทางด้านนั้นเป็นเวลานานพอ หรือสอบผ่านคณะกรรมการมาตรฐานการศึกษา เป็นต้น ดังนั้น แพทย์ วิศวกร สถาปนิก ครู ทนายความ ฯลฯ อาชีพเหล่านี้ ต่างก็มีความรู้ความเป็นผู้เชี่ยวชาญที่คนส่วนใหญ่ให้การยอมรับตามสายงานเฉพาะของตน

จากการแบ่งประเภทของอำนาจดังที่กล่าวมาแล้ว เทพนม และ สวิง (2529) ได้จำแนกออำนาจออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

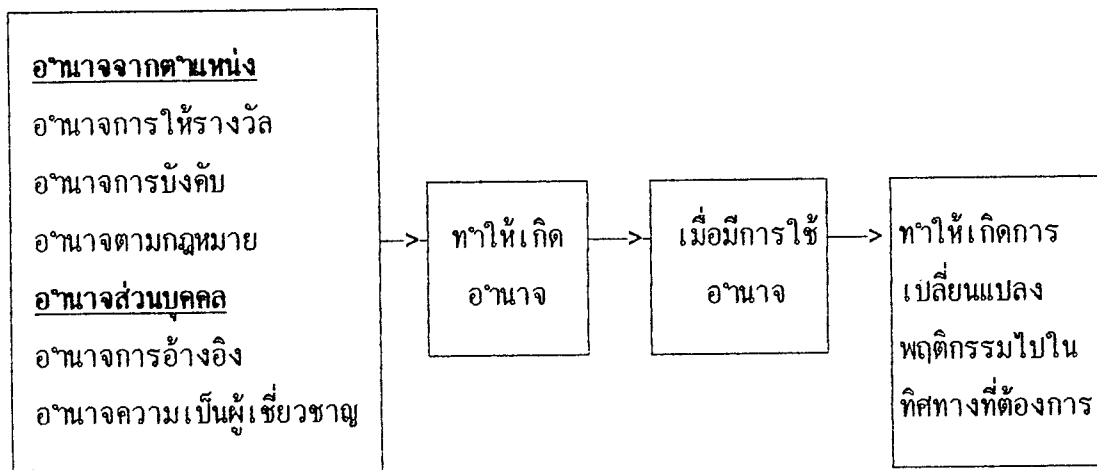
1. อำนาจที่เกิดจากตำแหน่ง (Position Power) เป็นอำนาจซึ่งจัดให้มีขึ้นหรือพิจารณาให้มีในองค์การนั้น ๆ สำหรับแต่ละตำแหน่งหน้าที่ของบุคคลอย่างเป็นทางการ ซึ่งอาจจะเรียกได้ว่าเป็นอำนาจเนื่องจากตำแหน่ง ได้แก่ อำนาจการให้รางวัล อำนาจการบังคับ และอำนาจตามกฎหมาย

2. อำนาจส่วนบุคคล (Personal Power) เป็นอำนาจที่เกิดขึ้นโดยตรงจากบุคลิกลักษณะและพฤติกรรมของบุคคลที่ดำรงตำแหน่งในองค์การนั้น ซึ่งอาจจะเรียกออำนาจกลุ่มนี้ว่าอำนาจส่วนบุคคล ซึ่งบุคคลบางคนอาจจะใช้อำนาจส่วนบุคคลนี้เพื่อที่จะให้มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ได้แก่ อำนาจการอ้างอิง และอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญ

ข้อแตกต่างระหว่างอำนาจทั้งสองแบบ ต่างก็มีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในวิถีทางที่แตกต่างกัน กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชาที่มีอำนาจจากตำแหน่งจะปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาโดยอำนาจที่ได้มาจากตำแหน่งหน้าที่ ไม่ได้ขึ้นอยู่กับตัวบุคคล อาจเรียกออำนาจชนิดนี้ว่าอำนาจหน้าที่ หรืออำนาจอย่างเป็นทางการ ในทางตรงข้าม ผู้บังคับบัญชาที่มีอำนาจส่วนบุคคล จะมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น อันเป็นผลจากคุณลักษณะ

ภายในตัวของบุคคลนั้นที่จะดึงดูดให้บุคคลอื่นยอมรับอำนาจได้ ซึ่งขึ้นอยู่กับตัวบุคคล ไม่ได้ขึ้นอยู่กับอำนาจหน้าที่ สวงน จาร์ส และ ธิติพงษ์ (2522) กล่าวว่า ผู้บังคับบัญชาจะมีลักษณะของความเป็นผู้นำที่ดีได้ ต้องมีอำนาจจากตำแหน่งและอำนาจส่วนบุคคลในเวลาเดียวกัน

จากแนวคิดเรื่องอำนาจที่กล่าวมาแล้ว สามารถสรุปลักษณะและประเภทของอำนาจโดยแผนผัง ดังนี้ (นฤมล, 2527)



ในทางจิตวิทยาสังคมได้จำแนกประเภทของอำนาจในลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลออกเป็น 2 ประเภท (สฤติ, 2529) คือ

1. อำนาจแสดง (Manifest Power) เป็นความสัมพันธ์ทางอำนาจที่แสดงออก ซึ่งพฤติกรรมและการใช้อำนาจกระทำกับบุคคลอื่นที่ออกมาในรูปของผู้นำและผู้ตาม โดยใช้อำนาจหน้าที่ให้ปฏิบัติและแสดงพฤติกรรมไปตามครรลองของสังคม
2. อำนาจแฝง (Latent Power) เป็นอำนาจที่มีแฝงอยู่ในตัวบุคคลซึ่งมีลักษณะทำให้คนอื่น ๆ ยอมรับ เชื่อถือ และปฏิบัติตาม เป็นอำนาจที่ทรงอำนาจภาพอยู่ตลอดเวลา เช่น อำนาจจากลักษณะความเป็นผู้นำของบุคคลผู้เป็นผู้นำ

## 2.6 อำนาจกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและความคิด

ถ้าเราเอาแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และ แนวคิดของ Kelman (อ้างถึงใน สิทธิโชค, 2527) มาสังเคราะห์กับแนวคิดอำนาจทางสังคมของ French และ Raven แล้ว Kelman ได้อธิบายว่ากระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและความคิดของบุคคลมี 3 ประเภทคือ

1) การยอมทำตาม (Compliance) เป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมภายนอกอันเกิดจากการได้รับรางวัลหรือการลงโทษ แต่ความคิดภายในไม่ได้เปลี่ยนแปลงตามไปด้วย เช่น นักศึกษาที่มีความนิยมในแฟชั่นและแต่งกายผิดระเบียบของสถานศึกษา เมื่อถูกอาจารย์ขอร้องหรือบังคับให้แต่งกายให้เป็นไปตามระเบียบ ก็สามารถทำได้เฉพาะคราวจำเป็น พอมีโอกาสก็จะแต่งกายผิดระเบียบอีก ทั้งนี้เพราะนักศึกษายังไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงความคิดและเจตคติต่อการแต่งกายตามระเบียบของสถานศึกษา

2) การทำตนให้เหมือนผู้ที่ตนนับถือ (Identification) เป็นการเปลี่ยนแปลงความคิดและทัศนคติภายใน ซึ่งเกิดจากการที่บุคคลหนึ่งพยายามที่จะแสดงให้อีกคนหนึ่งเห็นว่าตนเองมีพฤติกรรมหรือความคิดตามที่สังคมหรือคนอื่น ๆ คาดหมายเอาไว้ เช่น การที่เด็ก ๆ ลอกแบบของความคิดและทัศนคติจากพ่อแม่จากกระบวนการสังคมประกิด การที่สมาชิกใหม่ที่เข้ามาในกลุ่มหรือองค์การซึ่งเขาเหล่านั้นต้องพึ่งพาอาศัยคนเก่าที่มีอำนาจ เขาจึงต้องปฏิบัติตนและแม้กระทั่งต้องคิดและทัศนคติโดยการทำให้เหมือนกับที่กลุ่มคาดหวังเอาไว้ เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากภายในของบุคคลเอง หน้าที่ของผู้เป็นตัวเร่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงคือการเสนอบทบาทของผู้ที่จะถูกเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน

3) การซึมซาบ (Internalization) คือการที่บุคคลเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรม เพราะว่าความคิดที่เสนอมาใหม่นั้นสอดคล้องกับทัศนคติและค่านิยมที่เขามีอยู่ก่อนแล้ว เช่น ชาวไทยมีค่านิยม "เมตตาสงสารผู้ตกทุกข์ได้ยาก" ดังนั้นการกำจัดสุนัขจรจัดด้วยวิธีจับไปฆ่า จึงไม่สอดคล้องกับค่านิยมนี้ แต่การเชิญชวนให้บริจาคเพื่อช่วยเหลือทหารบาดเจ็บ ทูพพลภาพเข้ากันได้กับค่านิยมนี้ การทำบุญร่วมกับมูลนิธิต่าง ๆ เพื่อช่วยเหลือผ่านศึกจึงประสบผลสำเร็จ ในขณะที่การกำจัดสุนัขจรจัดไม่เคยทำได้สำเร็จ เพราะจะกลายเป็นการสร้างความขัดแย้งขึ้นมาในหมู่ที่ผู้ที่มีค่านิยมสงสารสัตว์ และเขาไม่สามารถรับเอาการกระทำนี้ไปสอดคล้องกับค่า

นิยมของเขาได้ ผู้ที่เป็นตัวนำความเปลี่ยนแปลงจึงต้องหาทางที่จะทำให้บุคคลเชื่อว่าเจตคติหรือความเชื่อใหม่นั้นสอดคล้องกับค่านิยมของเขา ซึ่งวิธีที่ดีที่สุดคือ ต้องนำเอาบุคคลที่น่าเชื่อถือมาเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสียเอง

จะเห็นว่าแนวคิดของ Kelman เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและความคิดของบุคคลจะเกิดขึ้นแบบใดนั้น ขึ้นอยู่กับการที่ผู้มีอำนาจใช้อำนาจประเภทใดด้วย ถ้าใช้อำนาจการให้รางวัล อำนาจการบังคับ ชูเชิญว่าจะลงโทษต่อบุคคล หรือการใช้อำนาจตามกฎหมาย เขาก็จะยอมทำตามแต่เพียงเปลือกนอก ที่เราเรียกว่าการยอมตาม

บางครั้งการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและความคิดของบุคคล อาจจะเกิดจากการที่บุคคลผู้นั้นพยายามที่จะกระทำตนให้เหมือนกับผู้นำที่มีบารมี หรือมีอำนาจการอ้างอิงก็ได้ ตัวอย่างเช่น เด็กเล็กที่พยายามแสดงพฤติกรรมเลียนแบบพ่อแม่ วัยรุ่นที่เลียนแบบดารานักกีฬาที่มีชื่อเสียง หรือแม้แต่ผู้นำประเทศที่น่าเลื่อมใสก็มีบารมีที่จะทำให้อื่นทำตามอย่างได้ ดังเช่นที่ประเทศจีนคอมมิวนิสต์ได้เคยยกย่องเชิดชูเหมาเจ๋อตงอย่างมาก เพื่อให้ประชาชนทั่วไปยึดเอาเป็นแบบอย่างในการดำรงชีวิตและการทำงาน

สำหรับการใช้อำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญนั้น นับเป็นการใช้อำนาจโดยวิธีชักจูงให้บุคคลยอมทำตาม โดยการให้ข้อมูลข่าวสารที่น่าเชื่อถือ เพราะว่าผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้เชี่ยวชาญเรื่องนั้นโดยตรง ตัวอย่างเช่น ในการโฆษณาให้ยอมรับสินค้าประเภทที่เกี่ยวกับฟัน บางทีใช้ผู้ที่ทันตแพทย์หรืออาจารย์ที่สอนทันตแพทย์เป็นผู้ให้ข้อมูล เพราะมีความเชี่ยวชาญในเรื่องฟัน ย่อมเป็นที่เชื่อถือมากกว่าในการที่จะทำให้ผู้คนทั้งหลายเกิดการทำตาม และการทำตามนี้เป็นไปในลักษณะที่ซึมซับเอาไปเองจากการตัดสินใจของผู้ทำตาม (Internalization)



สำหรับอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญนั้น ถ้าการทำงานอย่างหนึ่งลู่วงไป จะเป็นผลทำให้อิทธิพลในการทำงานที่สอดสูงขึ้น อย่างไรก็ตามผู้ที่ได้รวบรวมผลงานนี้มีความรู้สึกว่าอำนาจแต่ละประเภทแยกออกจากกันได้ยาก จึงมีผลทำให้การวิเคราะห์เป็นไปอย่างไม่แจ่มชัดนัก (Schopler, 1965)

Bachman, Bowers และ Marcus (1968) ได้ศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับอำนาจทั้ง 5 ประเภท โดยศึกษาสภาพการใช้อำนาจและความพึงพอใจ ซึ่งดูจากสภาพองค์การที่แตกต่างกัน 5 ประเภท คือ หน่วยสาขาย่อยขององค์การ วิทยาลัย สาขาประกันภัย หน่วยย่อยฝ่ายผลิตของระบบโรงงาน และหน่วยย่อยของบริษัท สาธารณูปโภค ผลปรากฏว่าในองค์การทั้ง 5 ประเภทนั้น สมาชิกในองค์การมีการยอมรับอำนาจหัวหน้างาน สรุปได้ดังนี้

- 1) อำนาจการให้รางวัลมีความสำคัญในระดับกลางที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำตาม แต่มีความสัมพันธ์ที่ไม่คงเส้นคงวากับประสิทธิภาพการทำงาน
- 2) อำนาจการบังคับ เป็นอำนาจที่สำคัญน้อยที่สุดในการทำให้คนทำตาม และมีความสัมพันธ์ในเชิงลบกับประสิทธิภาพการทำงาน
- 3) อำนาจตามกฎหมาย ถูกจัดให้เป็นอำนาจที่สำคัญที่สุดในการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำตามความประสงค์ของผู้ใช้อำนาจ แต่ไม่สามารถสร้างประสิทธิภาพการทำงานขององค์การได้อย่างสม่ำเสมอ
- 4) อำนาจการอ้างอิง มีความสำคัญในระดับกลางในการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำตาม และมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิภาพการทำงานขององค์การ
- 5) อำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญ เป็นอำนาจที่สร้างความพึงพอใจและเพิ่มคุณภาพการทำงานได้มากที่สุดและสม่ำเสมอที่สุด

นอกจากนี้ Shetty (1978) ได้ศึกษาตามแนวทางของ French และ Raven ไว้ค่อนข้างละเอียดดังนี้

- 1) อำนาจการให้รางวัล สามารถทำให้พฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะแสดงผลงานดีขึ้น แต่อำนาจประเภทนี้อาจมีข้อจำกัดดังต่อไปนี้

(1) รางวัลที่มองเห็นได้ชัด ๆ เช่น เงินเดือนหรือการเลื่อนตำแหน่ง โดยทั่วไปแล้วจะมีอยู่จำกัด หรือในบางกรณีแทบไม่มีเลย เพราะกฎระเบียบของราชการ หรือตามประเพณีภายในองค์การได้กำหนดไว้เช่นนั้น

- (2) อำนาจการให้รางวัลอาจมีผลในระยะสั้น

(3) ในหลาย ๆ กรณี อำนาจการให้รางวัลที่ผู้บังคับบัญชามีอยู่ อาจจะไม่เป็นที่ต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา

(4) อำนาจการให้รางวัลอาจนำไปสู่สภาพความสัมพันธ์ที่ฝ่ายผู้ใต้บังคับบัญชาต้องพึ่งพาฝ่ายบริหาร ไม่มีอิสระในการคิด การทำในขณะ that ผู้ใต้บังคับบัญชาเอง อาจรู้สึกถูกหลอกและไม่พอใจได้ในที่สุด

2) อำนาจการบังคับ เป็นอำนาจที่นำไปสู่การลงโทษ อาจทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมตามในระยะหนึ่ง แต่ขณะเดียวกันก็อาจก่อให้เกิดผลพลอยได้ที่ไม่พึงประสงค์ ก่อให้เกิดความคับแค้นใจ ความกลัว ความหมางเมิน ซึ่งลักษณะเช่นนี้อาจก่อให้เกิดผลเสียคือ ผลงานที่เลวลง ความไม่พึงพอใจในการทำงาน และการออกจากงาน เป็นต้น อำนาจประเภทนี้ต้องอาศัยการติดตามสอดส่องอย่างใกล้ชิด

3) อำนาจตามกฎหมาย เป็นอำนาจที่พึ่งพาได้ แต่ถ้าต้องอาศัยอำนาจตามกฎหมายแต่เพียงอย่างเดียว เป็นระยะเวลาอันยาวนาน อาจก่อให้เกิดปัญหาได้ กล่าวคือ

(1) อาจทำให้คนมีความรู้สึกไร้อำนาจ (Power Lessness) สร้างความไม่พอใจ ก่อให้เกิดการต่อต้าน และความคับแค้นใจในบรรดาผู้ใต้บังคับบัญชา

(2) ถ้าการใช้อำนาจมิได้กระทำควบคู่ไปกับพื้นฐานความรู้ ความเข้าใจ ที่ถูกต้องแล้ว ก็จะทำให้การใช้กำลังคนเป็นไปอย่างไร้ประสิทธิภาพ ผลผลิตของงานก็อาจจะตกต่ำลงมาได้

(3) เป็นการไม่ประสานกับสภาพคุณค่าใหม่ ๆ ในชีวิตการทำงาน กล่าวคือ คนงานยุคใหม่ที่ได้รับการศึกษาสูงขึ้น เข้าสู่ยุคความมั่นคงและมั่งคั่งนั้น ต้องการมีส่วนร่วมในการบริหารและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ

(4) การใช้อำนาจตามกฎหมายตลอดเวลา นั้น สุดท้ายจะก่อให้เกิดการไม่ยอมทำตาม และเกิดการต่อต้านที่รุนแรงขึ้นเรื่อย ๆ

4) อำนาจการอ้างอิง มีลักษณะตั้งอยู่บนพื้นฐานของอารมณ์ ความรัก ความชอบ ความพึงพอใจ อำนาจการอ้างอิง จะก่อให้เกิดพลังความมุ่งมั่น ความเชื่อถือในตัวผู้บริหาร ทำให้เกิดการยอมตามและความสวามิภักดิ์จากผู้ใต้บังคับบัญชา โดยที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีแรงจูงใจจากภายใน และไม่จำเป็นต้องมีการติดตามสอดส่องอย่างใกล้ชิด สำหรับข้อจำกัดของอำนาจประเภทนี้คือ ความยึดมั่นในตัวผู้บริหารจะไม่มีความเป็นเสมอไป ซึ่งในบางกรณีอาจกระทบกระเทือนถึงสภาพการทำงานประจำ และอาจนำไปสู่สภาพความเป็นกันเองจนเกินไป มีความเห็นแก่ตัว และการใช้อำนาจประเภทนี้ในการชักใย (Manipulation) ผู้ใต้บังคับบัญชา

5) อำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญ จะเกี่ยวข้องกับบรรยากาศของความไว้วางใจ อิทธิพลของผู้บริหารจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับ และจะมีแนวโน้มก่อให้เกิดความเข้าใจกันได้ในทัศนคติ (Attitude Conformity) มีการปรับในเรื่องทัศนคติเข้าหากัน การมีแรงจูงใจในการทำงานก็จะเกิดจากภายใน นอกจากนี้ อำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญจะไม่มีส่วนเกี่ยวข้อง หรือสัมพันธ์กับสภาพความเป็นกันเอง หรือความเป็นส่วนตัว กล่าวคือ ความเคารพนับถือเป็นไปด้วยความสามารถมากกว่าการชอบพอกันเป็นการส่วนตัว และยังมีลักษณะ เน้นงานมากกว่า เน้นคน การที่จะใช้อำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญได้อย่างมีประสิทธิภาพจึงขึ้นอยู่กับสภาพการที่ความสำเร็จของงานเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง

## 2.8 แนวทางการใช้อำนาจและประสิทธิภาพขององค์การ

การวิเคราะห์เกี่ยวกับแนวทางการใช้อำนาจ เป็นกระบวนการติดต่อสื่อสาร (Communication) สองทาง คือ ผู้ใช้อำนาจ และผู้ถูกใช้อำนาจ ซึ่งต่างก็มีอิทธิพลต่อกัน โดยเฉพาะผู้ที่ถูกใช้อำนาจ จะเป็นตัวแปรสำคัญในอันที่จะกำหนดความสัมพันธ์ในเชิงอำนาจ นอกจากนี้ลักษณะของผู้ถูกใช้อำนาจก็เป็นเครื่องกำหนดที่สำคัญว่า อำนาจอย่างไรจึงจะมีประสิทธิภาพ และไม่มีประสิทธิภาพ ประกอบ (2528) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้ถูกใช้อำนาจที่มีผลต่อความสำเร็จของการใช้อำนาจไว้ดังนี้

1) การพึ่งพา (Dependency) ถ้าผู้ถูกใช้อำนาจมีความจำเป็นต้องพึ่งพาผู้ใช้อำนาจมากเท่าใด ผู้ถูกใช้อำนาจก็ต้องอยู่ภายใต้อิทธิพลมากเท่านั้น หมายความว่าผู้ถูกใช้อำนาจไม่สามารถหลีกเลี่ยงความสัมพันธ์ ไม่มีทางออกหรือทางเลือก หรือต้องพึ่งพาเห็นหรือรางวัลจากผู้ใช้อำนาจ

2) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) หมายความว่า ถ้าคนไม่แน่ใจว่าอะไรคือความเหมาะสมหรืออะไรคือความถูกต้องของพฤติกรรมที่คาดหวัง เขาก็จะตกอยู่ใต้อิทธิพลของการใช้อำนาจนั้นโดยง่าย

3) บุคลิกภาพ (Personality) ได้มีการวิจัยกันมากเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพและการมีอิทธิพลต่อกัน คนบางคนจะอยู่ภายใต้อิทธิพลการใช้อำนาจของบุคคลอื่นโดยเฉลี่ยมากกว่าคนอื่น ๆ เช่น คนที่มีความอดทนต่อสภาพความแตกต่างของหลายความคิดไม่ค่อยได้ หรือคนที่มีความต้องการความรู้ ความต้องการ

การยอมรับจากเพื่อนมากก็จะตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของกลุ่ม ส่วนคนที่มีเกียรติภูมิ (Self Esteem) สูง จะตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของคนอื่น ๆ น้อย

4) ความเฉลียวฉลาด (Intelligence) ไม่มีความสัมพันธ์ให้เห็นอย่างเด่นชัดระหว่างความเฉลียวฉลาดกับการตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของอำนาจใด ๆ เพราะคนฉลาดจะมีสภาพการต่อต้านอิทธิพลจากบุคคลอื่น

5) อายุ (Age) นักจิตวิทยาสังคมได้สรุปประเด็นได้ว่า เด็กจะตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของอำนาจเพิ่มขึ้นตามวัยจนอายุได้ 8 ขวบ หรือ 9 ขวบ แล้วจะเริ่มลดลงจนกระทั่งวัยรุ่น (Adolescence) และหลังจากนั้นก็จะมีสภาพที่ไม่เปลี่ยนแปลงสม่ำเสมอไปเรื่อย ๆ

6) วัฒนธรรม (Culture) จะมีผลต่อการยอมรับอิทธิพลของอำนาจเป็นอย่างมาก ยกตัวอย่างวัฒนธรรมตะวันตกจะเน้นคุณค่าการเป็นเอกภาพ การยืนหยัดต่อสู้ การยอมรับในความแตกต่าง ซึ่งจะมีผลทำให้การยอมรับในอิทธิพลหรืออำนาจลดลงไป ในขณะที่วัฒนธรรมตะวันออกหรือเอเชียค่อนข้างจะเน้นการอยู่ร่วมกันเป็นหมู่เหล่า ความเห็นพ้องต้องกัน การทำอะไรเป็นแบบแผนเดียวกัน ดังนั้นจึงทำให้คนเอเชียยอมรับสภาพอำนาจได้ง่ายกว่าคนในวัฒนธรรมตะวันตก

นอกเหนือจากนี้ ประกอบ (2528) ยังได้รวบรวมผลงานเกี่ยวกับการใช้อำนาจบริหารองค์การตามทฤษฎีอำนาจทางสังคมของ French และ Raven ของนักวิชาการบางคน สรุปได้ดังนี้

1) ถ้าสมาชิกของกลุ่มมีสภาพความเป็นนักวิชาชีพชั้นสูงมากเท่าใด อำนาจการอ้างอิงก็จะมีอิทธิพลต่อเขาสูงมากขึ้นเท่านั้น เช่น ถ้าสมาชิกของกลุ่มเป็นพวกแพทย์ อาจารย์มหาวิทยาลัย นักวิชาการอื่น ๆ อำนาจที่จะมีอิทธิพลต่อเขาได้มากก็คือ อำนาจการอ้างอิงหรืออำนาจบารมี

2) ถ้าผู้มีส่วนร่วมระดับสูง (High-Ranking Participants) ให้ความสนใจหรือความพยายามในการทำงานนั้น ๆ น้อย ผู้มีส่วนร่วมในระดับต่ำ (Lower-Ranking Participants) ก็จะมีอำนาจที่เกี่ยวข้องกับภารกิจนั้น ๆ มาก

Shetty (1978) ได้วิเคราะห์ถึงการใช้อำนาจ โดยชี้ให้เห็นถึงลักษณะเฉพาะของผู้บริหาร ผู้ได้บังคับบัญชาหรือลักษณะขององค์การบางประการที่มีความสำคัญในการบริหาร ดังนี้

1) ผู้บริหารที่มีลักษณะ เพดจ์การ มักจะเน้นการใช้อำนาจตามกฎหมาย เพื่อให้ได้พฤติกรรมตามประสงค์มากกว่าที่จะอดทนต่อความคิดแตกแยก ซึ่งจำเป็นต้องใช้อำนาจการอ้างอิงหรืออำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญเข้าแก้ไข

2) ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความต้องการทางด้านร่างกายและความปลอดภัยนั้น มักจะมีความพึงพอใจอยู่กับอำนาจตามกฎหมาย และอำนาจการให้รางวัล

3) ในองค์การลักษณะหลวม เช่น ในลักษณะที่หัวหน้าโครงการไม่มีอำนาจในตำแหน่งหน้าที่ เขาจำเป็นต้องอาศัยบุคลิกภาพ การชักจูงโน้มน้าว การต่อรอง เพื่อที่จะสามารถมีอิทธิพลให้สมาชิกร่วมทีมดำเนินการไปได้ อำนาจในลักษณะเช่นนี้คืออำนาจการอ้างอิงหรืออำนาจบารมี

นอกจากนี้ Shetty ยังได้สรุปประเด็นสำคัญไว้ว่า ผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จนั้น ประการแรกจะต้องมีความเข้าใจและตระหนักในการใช้อำนาจที่มาจากหลายแหล่งด้วยกันในสภาพการทำงาน และประการที่สองควรมีประสิทธิภาพของอำนาจนั้น ขึ้นอยู่กับลักษณะของผู้บริหาร ผู้ใต้บังคับบัญชา และตัวแปรของสภาพองค์การนั้น ๆ ด้วย

## 2.9 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1) ผลงานวิจัยในประเทศไทย

สุชาติ (2521) ได้ทำการวิจัยเรื่องมูลฐานอำนาจการนิเทศของนักวิชาการ ซึ่งการวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาฐานอำนาจที่ทำให้นักวิชาการ เชื่อฟัง และ/หรือปฏิบัติตาม และศึกษาเปรียบเทียบฐานอำนาจที่ทำให้นักวิชาการ เชื่อฟัง และ/หรือปฏิบัติตามระหว่างเพศ กลุ่มตัวอย่างคือ อาจารย์คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำนวน 90 คน ผลการวิจัยปรากฏว่า อาจารย์คณะครุศาสตร์ เชื่อฟัง และ/หรือปฏิบัติตามอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญมากที่สุด และอาจารย์คณะครุศาสตร์ ทั้งชายและหญิง เชื่อฟังและ/หรือปฏิบัติตามอำนาจแต่ละประเภทไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ทวีชัย (2527) ได้ทำการวิจัยเรื่องการยอมรับตามอำนาจผู้บังคับบัญชาของบุคลากรในมหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการยอมรับตามอำนาจผู้บังคับบัญชาของบุคลากรในมหาวิทยาลัยขอนแก่น และเปรียบเทียบการยอมรับตามอำนาจของบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และขนาดของหน่วยงานที่ต่างกัน กลุ่มตัวอย่างคือ อาจารย์และข้าราชการมหาวิทยาลัยขอนแก่น จำนวน

945 คน ผลการวิจัยปรากฏว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยขอนแก่น ยอมตามอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญสูงสุด รองลงมาได้แก่ อำนาจตามกฎหมาย ส่วนอำนาจอื่น ๆ ที่เหลือนั้น บุคลากรบางกลุ่มยอมตามบางอำนาจ บางกลุ่มยอมตามทุกอำนาจ แต่ส่วนใหญ่แล้วไม่ยอมตามอำนาจการบังคับ

เมื่อเปรียบเทียบการยอมตามอำนาจของบุคลากรระหว่างวุฒิการศึกษา พบว่า บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน ยอมตามอำนาจทุกประเภทแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานเป็นระยะเวลาต่างกัน ยอมตามอำนาจตามกฎหมายแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และบุคลากรในหน่วยงานขนาดต่างกัน ยอมตามอำนาจการบังคับและอำนาจตามกฎหมายแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สำเร็จ (2530) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษามูลฐานอำนาจการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 10 ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา การยอมตามมูลฐานอำนาจการบริหารของผู้ช่วยผู้บริหารและอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 10 และเพื่อเปรียบเทียบการยอมตามมูลฐานอำนาจการบริหารของผู้ช่วยผู้บริหารและอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ระหว่าง เพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้ช่วยผู้บริหาร และอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ เขตการศึกษา 10 จำนวน 466 คน ผลการวิจัยปรากฏว่า ผู้ช่วยผู้บริหารและอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา ยอมตามมูลฐานอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญมากที่สุด และยอมตามมูลฐานอำนาจการบังคับ และมูลฐานอำนาจการอ้างอิงน้อยที่สุด

เมื่อเปรียบเทียบการยอมตามอำนาจของผู้ช่วยผู้บริหารระหว่าง เพศ พบว่า ผู้ช่วยผู้บริหารทั้งชายและหญิง ยอมตามอำนาจแต่ละประเภทไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้ช่วยผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน ยอมตามอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผู้ช่วยผู้บริหารที่มีประสบการณ์การทำงานเป็นระยะเวลาต่างกัน ยอมตามอำนาจแต่ละประเภทไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เมื่อเปรียบเทียบการยอมตามอำนาจของอาจารย์ระหว่าง เพศ พบว่า อาจารย์ชายและหญิงยอมตามอำนาจแต่ละประเภทไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อาจารย์ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน ยอมตามอำนาจการบังคับแตกต่างกันอย่าง

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และอาจารย์ที่มีประสบการณ์การทำงานเป็นระยะเวลาต่างกัน ยอมรับอำนาจการบังคับแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## 2) ผลงานวิจัยในต่างประเทศ

ผลงานการศึกษาวิจัยในต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับอำนาจทางสังคมของ French และ Raven ที่ใช้ในโรงเรียนมีดังนี้

Ringrose (1977) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของครูที่มีต่อการใช้อำนาจของครูใหญ่ ระบบการบริหารในโรงเรียนและบุคลิกลักษณะของครูใหญ่ การศึกษาครั้งนี้ได้จำแนกอำนาจออกเป็น 5 ประเภท ตามทฤษฎีของ French และ Raven คือ อำนาจการให้รางวัล อำนาจการบังคับ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจการอ้างอิง และอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญ กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา คือ ครู และครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในรัฐคอนเนตทิคัต (Connecticut) ผลการวิจัยพบว่าอำนาจของครูใหญ่ที่ครูยอมรับ คือ อำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญ และอำนาจตามกฎหมาย ส่วนอำนาจที่ครูใหญ่ใช้มากที่สุดคือ อำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญ รองลงมาคือ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจการอ้างอิง อำนาจการให้รางวัล และอำนาจการบังคับ ตามลำดับ ครูใหญ่เห็นว่าตนใช้อำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญ หรืออำนาจตามกฎหมาย หรืออำนาจการอ้างอิง ไม่มีครูใหญ่คนใดคิดว่าตนใช้อำนาจการบังคับ แต่มีครูร้อยละ 5 ที่เห็นว่าครูใหญ่ใช้อำนาจการบังคับ นอกจากนี้ยังพบว่าครูใหญ่ที่ใช้อำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญจะมีคะแนนความเป็นผู้นำสูงกว่าครูใหญ่ที่ใช้อำนาจตามกฎหมาย ซึ่งสามารถทำให้ควบคุมครูได้ดีกว่า และครูใหญ่ที่ใช้อำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญจะได้รับความไว้วางใจ และความเชื่อถือมากกว่าครูใหญ่ที่ใช้อำนาจตามกฎหมาย

Copes (1982) ได้ทำการวิจัยเพิ่มเติมตามแนวของ Ringrose เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของครู ที่มีต่อการใช้อำนาจของครูใหญ่กับระบบการบริหารในโรงเรียน วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาข้อมูลที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา และศึกษาตัวแปรที่มีส่วนสนับสนุนประสิทธิภาพการจัดระบบโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษาครั้งนี้ เป็นการจัดระดับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ (ซึ่งได้แก่ บรรยากาศขององค์การ ลักษณะความเป็นผู้นำ ความไว้วางใจ การติดต่อสื่อสาร และการสร้างกลุ่มทำงาน) กับประสิทธิภาพการจัดระบบบริหาร

โรงเรียน และอำนาจประเภทต่าง ๆ ของครูใหญ่ ผลการวิจัยปรากฏว่าครูและครูใหญ่ มีความเห็นแตกต่างกันในการยอมรับอำนาจของครูใหญ่ ในขณะที่อำนาจความเป็น ผู้เชี่ยวชาญและอำนาจตามกฎหมายเป็นอำนาจที่ใช้มากของครูใหญ่ โรงเรียนมัธยม ศึกษาในเมือง ครูใหญ่ใช้อำนาจตามกฎหมายทำให้ระบบบริหารโรงเรียนมีประสิทธิภาพ มากที่สุด แต่ในโรงเรียนประถมศึกษาศาสนาเมือง อำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญทำให้ ระบบบริหารโรงเรียนมีประสิทธิภาพมากที่สุด

Schulz (1986) ได้วิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการ ทำงานของครู การรับรู้การใช้อำนาจของครูใหญ่ และประสิทธิภาพขององค์การ วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงาน ของครู การรับรู้การใช้อำนาจของครูใหญ่ และการรับรู้การบริหารโรงเรียนที่มี ประสิทธิภาพ กลุ่มตัวอย่างเป็นครูจำนวน 445 คน ซึ่งสุ่มมาจากโรงเรียนรัฐบาล และโรงเรียนเอกชน 38 โรงเรียน ทางตะวันออกเฉียงใต้ของรัฐหลุยเซียนา (Louisiana) ผลการวิจัยพบว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างความพึงพอใจใน การทำงานกับการรับรู้การใช้อำนาจการอ้างอิง อำนาจตามกฎหมาย อำนาจความเป็น ผู้เชี่ยวชาญ และอำนาจการให้ข่าวสารข้อมูลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่จะมี ความสัมพันธ์ทางลบระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับการใช้อำนาจการบังคับ และอำนาจการติดต่อสื่อสาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ยังมีความสัมพันธ์ทาง บวกระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับการรับรู้ประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จากข้อค้นพบดังกล่าวสรุปได้ว่า (1) ความพึงพอใจใน การทำงานของครูมีความสัมพันธ์กับการรับรู้การใช้อำนาจของครูใหญ่ และ (2) ความพึงพอใจในการทำงานของครู มีความสัมพันธ์กับการรับรู้ประสิทธิภาพการ บริหารโรงเรียน

Franzoia (1989) ได้ศึกษาเรื่องการรับรู้และความพึงพอใจของครูที่มีต่อ การใช้อำนาจของครูใหญ่ในโรงเรียนประถมศึกษา และมัธยมศึกษาซึ่งมีจุดประสงค์ เพื่อ (1) ศึกษาการรับรู้ของครูที่มีต่อการใช้อำนาจของครูใหญ่ในโรงเรียนประถม ศึกษาและมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ทางตอนเหนือของเมืองดาโกตา (Dakota) (2) ศึกษาความพึงพอใจของครูที่มีต่อการใช้อำนาจของครูใหญ่ กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา คือ ครูจำนวน 379 คน ผลการวิจัยพบว่าครูส่วนใหญ่จะรับรู้ว่าครูใหญ่ใช้อำนาจ ความเป็นผู้เชี่ยวชาญ อำนาจตามกฎหมาย และอำนาจอ้างอิงส่วนอำนาจการติดต่อ สื่อสาร และอำนาจการบังคับจะถูกใช้น้อยที่สุด ส่วนความพึงพอใจของครู จะมี

ความสัมพันธ์ทางบวกกับการใช้อำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญ และอำนาจการอ้างอิง แต่จะมีความสัมพันธ์ทางลบกับการใช้อำนาจการบังคับ อำนาจการติดต่อสื่อสาร อำนาจตามกฎหมาย และอำนาจการให้รางวัล

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการยอมตามอำนาจจะเห็นได้ว่าบุคคลจะยอมตามอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญสูงสุด อย่างไรก็ตาม การศึกษาเกี่ยวกับการยอมตามอำนาจผู้บังคับบัญชาของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา นั้น ยังไม่สามารถที่จะสรุปผลได้ชัดเจน ทั้งนี้เนื่องจากผลงานวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ยังมีไม่มากนัก ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้เพิ่มเติม เพื่อที่จะได้ผลสรุปที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น