

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างกลวิธีการใช้อำนาจกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีต่างๆจากเอกสาร บทความ วารสาร หนังสือ และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง แล้วสรุปสาระสำคัญ ดังนี้

1. กลวิธีการใช้อำนาจ
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย
4. กลวิธีการใช้อำนาจกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. กลวิธีการใช้อำนาจ

อำนาจ อิทธิพล และพฤติกรรมทางการเมือง เป็นปรากฏการณ์ที่พบได้ทั่วไปในองค์การ นักทฤษฎีการบริหารและนักสังคมองค์การ มักให้ความสนใจว่า การควบคุมการใช้อำนาจและอิทธิพลโดยสมาชิกในองค์การนั้น ทำได้อย่างไร แต่เมื่อความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ไม่ได้ขึ้นอยู่กับตำแหน่งทางการในองค์การ ดังนั้น อำนาจและอิทธิพลจึงเป็นตัวแปรที่สำคัญในการศึกษาเพื่อทำความเข้าใจในเรื่องของพฤติกรรมในองค์การ ( Mowday, 1978 : 137 ) และนับแต่อดีตมา พบว่าอำนาจและอิทธิพลนี้เป็นค่านิยมที่มีขอบเขตกว้างกว่าอำนาจหน้าที่ ในการกล่าวอ้างถึงความสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงการกระทำของบุคคลอื่นในทางที่ต้องการ Mowday ให้ความเห็นว่า ถึงแม้ว่าอำนาจและอิทธิพลมีค่านิยมที่แยกแยะจากกัน แต่ขอบเขตของทั้งสองค่าจะสามารถใช้สลับเปลี่ยนกันได้ ในที่นี้ผู้วิจัยจึงขอกล่าวถึงค่านิยมของอำนาจ เพื่อความเข้าใจกลวิธีการใช้อำนาจซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ทำให้เกิดอิทธิพลต่อบุคคลอื่น

##### 1.1 อำนาจ

##### 1.1.1 ความหมายของอำนาจ

แนวคิดเรื่องของ “ อำนาจ ” (Power) นั้น ได้มีผู้ให้คำนิยามไว้มากมาย ซึ่งคำนี้ได้รับการบันทึกมาตั้งแต่สมัยประวัติศาสตร์โรมัน ( Steven,1980 : 134 ) มีการนำไปใช้ในการเมือง การปกครองมานานหลายชั่วอายุคน และยังได้รับการนำไปใช้โดยนักสังคมศาสตร์และนักรัฐศาสตร์ในปัจจุบันเสมอ อย่างไรก็ตาม

ดี คำว่า “ อำนาจ ” ก็ยังเป็นที่ยึดมั่น นักวิชาการหลายคนได้แสดงให้เห็นว่า แนวความคิดเรื่องอำนาจนี้ แตกแยกออกได้หลายประเด็นและให้ความกระจ่างชัดที่เป็นความรู้แบบวิทยาศาสตร์ได้เพียงเล็กน้อย ( March, 1966 อ้างถึงในวัชร ทรงแทง, มปป. : 1 ) อำนาจไม่เพียงแต่จะอ้างอิงถึงแนวคิดได้หลายประเด็น ในสาขาจิตศาสตร์ พิสิกส์และอื่นๆเท่านั้น แม้ในสาขาวิชาสังคมศาสตร์ก็ยังมีอ้างอิงและให้นิยามความหมายแตกต่างกันออกไป ซึ่งหลังจากผู้วิจัยศึกษาแล้วได้แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มด้วยกัน คือ

#### 1.1.1.1 ความหมายในเชิงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในสังคม

อำนาจมีความหมายได้หลายอย่างเช่น Dahl ( 1957 cited in Greenberg and Baron, 1995 : 456 ) ให้คำจำกัดความว่า อำนาจเป็นบางสิ่งบางอย่างที่อยู่ระหว่างบุคคล เป็นความสามารถที่จะทำให้ความตั้งใจของบุคคลหนึ่งเป็นจริงได้โดยผู้อื่น โดยที่บุคคลนั้นเข้าไปมีอิทธิพลต่อความคิดหรือควบคุมพฤติกรรมของผู้อื่น และจะมีเฉพาะในระบบของสังคมหนึ่งๆ เท่านั้น

Buder ( 1966 cited in Gillies, 1994 : 386 ) เห็นว่า อำนาจเป็นการแสดงออกของพลังแห่งชีวิต เพราะบุคคลจะซึมซาบไปด้วยสัญชาตญาณของนักเริ่มต้น มีพลังขับที่จะคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ที่เป็นผลของการกระทำที่เคยประสบมาอย่างมากมายของเขา เมื่ออำนาจถูกนำมาใช้ ยังบอกไม่ได้ว่าเป็นสิ่งที่ดีหรือไม่ดี มีประสิทธิผลหรือไม่มีประสิทธิผล อย่างไรก็ตาม เมื่ออำนาจไม่สามารถทำให้ไปถึงเป้าหมายได้ มันจะดูเหมือนเป็นสิ่งที่เลวร้าย

Winter ( 1973 : 5 ) ให้ความหมายที่ใกล้เคียงกับอำนาจในทัศนะของนักจิตวิทยา และนักวิชาการทางการเมืองว่า “ อำนาจทางสังคม ( Social Power ) เป็นความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะทำให้เกิดผลอย่างใดอย่างหนึ่ง ทั้งโดยตั้งใจหรือไม่ตั้งใจ ต่อพฤติกรรมหรืออารมณ์ของบุคคลอื่น ”

สำหรับ Booth ( 1993 : 10 ) อำนาจเป็นความสามารถที่จะแก้ปัญหาเกี่ยวกับความต้องการของชีวิต แสดงถึงความปรารถนาต่อเหตุการณ์ภายนอกต่างๆ และสามารถทำสิ่งต่างๆที่สำคัญในส่วนประกอบทั้งหมดของสิ่งหนึ่งสำเร็จ

Yukl ( 1994:195 ) ให้ความหมายของอำนาจว่า เป็นศักยภาพของผู้ใช้ที่จะมีอิทธิพลเหนือทัศนคติ และพฤติกรรมของบุคคลเป้าหมายโดยเจตนา เพื่อให้ปฏิบัติตามที่ผู้ใช้อำนาจต้องการ

Gillies ( 1994 : 386 ) ให้ความหมายอำนาจว่า เป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่นเพื่อผลที่ต้องการ เป็นความสามารถที่จะต้องใช้พื้นฐานทางทักษะ ต้องการพลังงาน และแสดงด้วยพฤติกรรมที่มีลักษณะเฉพาะ

Luthans ( 1995 : 321 ) ได้ให้ความหมายของอำนาจไว้ว่า เป็นความสามารถที่จะทำให้บุคคลหรือกลุ่มทำบางสิ่งบางอย่าง หรือให้เปลี่ยนแปลงไปในทางใดๆ และผู้ที่เป็นเจ้าของอำนาจเป็นผู้ที่สามารถจะกระทำ (manipulate) หรือเปลี่ยนแปลงผู้อื่นตามเป้าหมายของตนเอง



เสวลักษณะ พัวพัฒนกุล ( 2534 : 15 ) สรุปความหมายของอำนาจหลังจากศึกษาจำกัดความของอำนาจว่า เป็นความสามารถของบุคคลที่จะทำให้อื่นซึ่งมีความสัมพันธ์ต่อกันในสังคม เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่บุคคลนั้นต้องการ

และ สมยศ นาวิกการ ( 2538 : 225 ) กล่าวถึงอำนาจว่า คือ แรงผลักดันอย่างหนึ่งที่จะกระทำสิ่งต่างๆให้เกิดความสำเร็จได้

#### 1.1.1.2 ความหมายในเชิงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร

Etzioni ( 1975 : 4 cited in Drummond,1993 : 9 ) กล่าวถึงอำนาจว่า อำนาจเป็นความสามารถของผู้กระทำ ( Actor ) คนหนึ่งที่จะชักจูงหรือมีอิทธิพลต่อผู้กระทำคนอื่นให้เป็นไปตามคำสั่งของเขาหรือทางอื่นที่เขาต้องการ อำนาจได้มาจากองค์กร หรืออิทธิพลส่วนบุคคลหรือทั้ง 2 อย่าง

Kanter ( 1977 อ้างถึงใน เสวลักษณะ พัวพัฒนกุล, 2534 : 15 ) กล่าวว่า “ อำนาจเป็นความสามารถที่จะทำให้งานสำเร็จเพื่อที่จะได้รับทรัพยากร หรือได้ใช้สิ่งใดก็ตามที่บุคคลเชื่อว่าจำเป็นในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ” โดย Kanter เห็นว่าอำนาจในองค์กรได้รับจากเงื่อนไขตามโครงสร้างขององค์กร ไม่ได้เกิดขึ้นจากลักษณะส่วนบุคคลหรือผลที่เกิดจากสังคม

Cavanaugh ( 1979 cited in Gillies, 1994 : 387 ) กล่าวว่า “ บุคคลทั่วไปให้คำอธิบายความหมายของอำนาจที่แตกต่างกันว่า หมายถึงสิ่งที่ดี เป็นทรัพยากรที่เคลื่อนที่ได้ เป็นแรงขับจากภายใน เป็นสิ่งที่น่าชื่นชม เป็นเครื่องมือในการปกครอง เป็นเครื่องมือที่ใช้ควบคุมและทำให้เกิดเอกสิทธิ์ในตนเอง ” และCavanaugh ( 1984 cited in Tyson and Jackson, 1992 : 87 ) วิเคราะห์คำนิยามอำนาจจากความคิดเห็นหลายคำนิยามพบว่า อำนาจยังถูกมองว่าเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล, เป็นกระบวนการอิทธิพลระหว่างบุคคล, เป็นประเด็นในการศึกษาคำนิยามและจริยธรรม

Knezevich ( 1979 อ้างถึงใน เสวลักษณะ พัวพัฒนกุล, 2534 : 14 ) อธิบายอำนาจในแง่ที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรว่า “ เป็นทรัพยากรทางกายภาพ ทรัพยากรบุคคล เศรษฐกิจ สังคม หรือทางจิตวิทยาที่บุคคลอื่นอยากมีหรืออยากได้ ดังนั้นบุคคลใดก็ตามที่เป็นเจ้าของสิ่งที่มีผู้อื่นต้องการ บุคคลนั้นก็จะเป็นผู้ที่มีอำนาจเหนือผู้อื่น ”

Tyson และ Jackson ( 1992 : 86-87 ) แสดงความคิดเห็นว่า คำนิยามของอำนาจเป็นจุดศูนย์รวมในการทำความเข้าใจถึงความเป็นอยู่ในองค์กร เพราะทุกคนจะต้องใช้พลังงานของพวกเขาอย่างมากในการทำงาน และพยายามที่จะทำงานนั้นให้สำเร็จทั้งเพื่อตนเองและผู้อื่น โดยทั่วไปมักจะเห็นว่าอำนาจเป็นจุดเริ่มต้นของพลังงานของทั้งภายนอกและภายในตนเอง ซึ่งมีผลทั้งทางกายภาพและกระบวนการของอิทธิพลเหนือเหตุการณ์และพฤติกรรมอย่างมีเหตุผลหรือไม่มีเหตุผลก็ได้

Pfeffer ( 1992:30 ) นักทฤษฎีพฤติกรรมองค์กร นิยามอำนาจว่าเป็นศักยภาพของความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ต่อการเปลี่ยนแปลงสาเหตุของแต่ละสถานการณ์ สามารถป้องกันการต่อต้านและให้บุคคลทำในสิ่งที่พวกเขาไม่ได้ตั้งใจทำได้

อำนาจ ยังหมายถึงความสามารถที่จะบังคับให้เชื่อฟัง ควบคุม หรือการนำ เป็นความสามารถของการกระทำหรือทำให้เกิดผล มักเกี่ยวข้องกับการมีอิทธิพลในการจัดสรรทรัพยากร ( Grant, 1994 : 382 ) นอกจากนี้ Hodge และคณะ ( 1996 : 333 ) ให้คำจำกัดความของอำนาจว่าเป็นความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะมีผลต่อพฤติกรรมผู้อื่นให้เป็นไปตามที่ปรารถนา ซึ่งความสามารถนี้มีพื้นฐานจากปัจจัยหลายอย่าง ทั้งลักษณะส่วนบุคคลและลักษณะที่เกี่ยวข้องกับองค์การ เช่น ความรู้, อำนาจหน้าที่, ข้อมูลข่าวสาร, ลักษณะบุคลิกภาพ และการควบคุมทรัพยากร

อุดมรัตน์ สงวนศิริธรรม ( 2534 : 161 ) กล่าวว่า “ อำนาจเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องแสวงหาจากผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ บุคคลในองค์การยอมรับ เชื่อฟัง และปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ”

ฉัญฉฐิกา กุสลาภญาชีวิน ( 2539 : 19 ) สรุปความหมายของอำนาจว่า อำนาจ เป็นพลังผลักดันให้เกิดการทำงาน อำนาจจะใช้กับบุคคลในเชิงอุปนิสัย บุคลิกลักษณะ และใช้ควบคุมตนเองให้ปฏิบัติตามบาทได้เหมาะสมเต็มศักยภาพ

จะเห็นได้ว่า ทุกคำนิยามของอำนาจล้วนแตกต่างกันตามการมองของแต่ละนักทฤษฎี ในที่นี้ผู้วิจัยจึงสรุปความหมายของอำนาจไว้ว่า อำนาจ คือ ความสามารถของบุคคลที่จะกระทำการใดๆ โดยเข้าไปมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ให้ได้รับทรัพยากรหรือ ความร่วมมือสนับสนุน เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือทัศนคติของบุคคลอื่นให้เป็นไปตามที่ต้องการ เพื่อให้เป้าหมายที่วางไว้ได้รับความสำเร็จ โดยที่ Huber ( 1996:382 ) ให้ข้อสังเกตว่า การใช้อำนาจเป็นปรากฏการณ์ของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยใช้เป็นปัจจัยศูนย์กลางในการสื่อสารระหว่างบุคคลซึ่งมี 2 องค์ประกอบ คือ เนื้อหาของการสื่อสารและความสัมพันธ์ โดยที่เป้าหมายของการใช้อำนาจจะต้องมีการพึ่งพาผู้ใช้อำนาจด้วย ดังนั้นถ้าความสัมพันธ์ระหว่างกันไม่ดี การใช้อำนาจมักไม่ได้อะไร อำนาจจึงไม่ได้ถูกนำมาใช้ตลอดเวลา

### 1.1.2 แหล่งของอำนาจ

การทำความเข้าใจและการวิเคราะห์อำนาจเป็นกลยุทธ์เริ่มต้นสำหรับการเรียนรู้ว่าจะใช้อำนาจอย่างไรให้ได้ผลทางบวกหรือเป็นไปในทางสร้างสรรค์ บางครั้งอาจมีแนวโน้มที่จะรับรู้ว่าอำนาจเป็นสิ่งเลวหรือเป็นเรื่องทางลบ อย่างไรก็ตาม บุคคลที่ต้องการอำนาจอย่างเปิดเผยไม่จำเป็นต้องเป็นคนที่ยำอำนาจหรือเห็นตัวเองเป็นใหญ่ สิ่งที่ทำให้เห็นความแตกต่างของอำนาจว่าเป็นเรื่องทางบวก คือการแสดงอิทธิพลต่อพฤติกรรมผู้อื่นมากกว่าที่จะมีอำนาจเหนือผู้อื่น คนทั่วไปมีการรับรู้หรือทัศนคติต่อความเข้าใจและค่านิยมของอำนาจต่างกัน จะเป็นตัวกำหนดว่าแต่ละบุคคลใช้แหล่งอำนาจอย่างไร

การศึกษาความหมายของแหล่งอำนาจและฐานอำนาจ จากแนวคิดต่างๆ เสวลักษณะ พัชพัฒนกุล ( 2534 : 39 ) สรุปได้ว่า

ฐานอำนาจ เป็นคุณลักษณะ ทรัพย์สินหรือทรัพย์การที่บุคคลครอบครองอยู่ซึ่งรับรู้ได้และเป็นที่ต้องการของบุคคลอีกคนหนึ่ง ซึ่งผู้ที่ครอบครองสิ่งนั้นต้องการมีอิทธิพลเหนือ

ส่วนแหล่งอำนาจ เป็นการกล่าวถึง คุณลักษณะ ทรัพย์สิน หรือทรัพย์การที่มีอยู่ทุกๆไปในสังคมหรือในองค์การ เช่น เงิน ความดึงดูดใจ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ บุคลิกภาพ เป็นต้น

โดยที่คำทั้งสองมีความหมายใกล้เคียงกันมากจนอาจใช้แทนกันได้ แต่คำว่า แหล่งอำนาจ ไม่มีการแสดงความเป็นเจ้าของ ส่วนคำว่าฐานอำนาจนั้นแสดงการครอบครองเป็นเจ้าของ กล่าวได้ว่าบุคคลสามารถแสวงหา หรือพัฒนาแหล่งอำนาจต่างๆ ให้เป็นฐานอำนาจของตนได้

การที่จะได้อำนาจมา รักษาอำนาจให้คงไว้และใช้มันอย่างมีประสิทธิภาพ Gillies ( 1994 : 387 ) เห็นว่า ผู้ใช้อำนาจต้องรู้จักแหล่งของอำนาจและรู้ว่าอำนาจประเภทไหนที่ต้องใช้ให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ภายหลังจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงสรุปแหล่งของอำนาจว่า มี 3 แหล่งของอำนาจ คือ แหล่งอำนาจส่วนบุคคล แหล่งอำนาจทางสังคม และแหล่งอำนาจในองค์การ

#### 1.1.2.1 แหล่งอำนาจตามลักษณะส่วนบุคคล

Pfeffer ( 1992 ) เห็นว่าถนนสู่อำนาจเปิดกว้างแก่ทุกๆคน แต่มีเพียงไม่กี่คนที่จะได้รับความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่จากอำนาจนั้น จากประสบการณ์ งานวิจัย และการสังเกตของ Pfeffer พบว่าลักษณะเฉพาะที่สำคัญของบุคคลที่จะได้รับและเป็นเจ้าของอำนาจที่ยิ่งใหญ่ในองค์การ คือ

1. มีพลังงาน ความต้านทานและมีกำลังทางกายภาพ
2. สามารถที่จะดึงพลังงานของบุคคลออกมาใช้ได้และหลีกเลี่ยงความพยายามที่สูญเปล่า
3. ใฝ่ต่อความรู้ลึกของผู้อื่น สามารถอ่านและทำความเข้าใจผู้อื่นได้
4. ยืดหยุ่น โดยเฉพาะสิ่งที่มีความหมายต่อการทำเป้าหมายให้สำเร็จ
5. เต็มใจที่จะต่อสู้เมื่อจำเป็น เวลาที่เกิดความขัดแย้งและต้องเผชิญหน้ากับปัญหา
6. สามารถที่จะยับยั้งความเห็นแก่ตัว และแสดงบทบาทของผู้ตามที่ดี หรือสมาชิกทีมที่เต็มใจจะช่วยงานหรือสนับสนุนผู้อื่น ในเวลาที่เหมาะสม

#### 1.1.2.2 แหล่งอำนาจทางสังคม

อำนาจจะได้รับจากแหล่งเฉพาะเท่านั้นซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็นประเภทต่างๆ โดยตามแนวคิดของ French และ Raven ( 1959 ) นักสังคมจิตวิทยาแบ่งอำนาจออกเป็น 5 ประเภทซึ่งเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางมาก คือ

1. อำนาจการให้รางวัล ( Reward power ) เป็นการแสดงออกถึงการใช้ความสามารถหรือทรัพย์การที่มีอยู่ให้แก่บุคคลอื่น เพื่อเป็นการตอบแทนการปฏิบัติงานที่บุคคลนั้นมุ่งหวังว่าจะได้รับ ได้แก่ รางวัลอย่างเป็นทางการ เช่น การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง รางวัลอย่างไม่เป็นทางการ

เช่น วัตถุประสงค์ของ การยกย่องชมเชย การสนับสนุนให้ได้รับผิดชอบงานสำคัญที่ตรงกับความต้องการ อำนาจนี้จะใช้ได้ผลเมื่อขนาดของรางวัลนั้นมีคุณค่าเท่ากับสิ่งที่ต้องกระทำ

2. อำนาจการบังคับ ( Coercive power ) เป็นการแสดงออกที่สามารถบังคับให้ยอมตามหรือลงโทษผู้อื่นได้ อาจใช้กำลังบังคับหรือการบังคับโดยทางอ้อมจากการตำหนิ ผลจากการใช้อำนาจนี้อาจเกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์หรืออาจเกิดพฤติกรรมข้างเคียงที่ไม่พึงประสงค์ได้ เช่น บุคคลที่ถูกบังคับจะหลีกเลี่ยงการลงโทษโดยการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหรือเป้าหมายเพียงเล็กน้อย เพื่อที่จะพ้นการลงโทษและทำให้เกิดความรู้สึกต่อต้านผู้ใช้อำนาจได้

3. อำนาจโดยชอบธรรม ( Legitimate power ) เป็นการแสดงออกที่ทำให้บุคคลอื่นยอมรับทำตาม อาจได้จากวัฒนธรรม หรือจากการที่องค์กรกำหนดอำนาจหน้าที่ที่เป็นสายการบังคับบัญชา ได้แก่ การกระจายอำนาจ การประนีประนอม เป็นต้น อำนาจนี้จะเป็นที่ยอมรับก็ต่อเมื่อคนที่ใช้อำนาจนั้นได้ใช้อำนาจไปอย่างถูกต้อง

4. อำนาจความเชี่ยวชาญ ( Expert power ) มาจากความรู้หรือทักษะที่พิเศษ เป็นการแสดงออกถึงการเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ ความสามารถหรือเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง กล่าวแสดงออก สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ได้อย่างเหมาะสมซึ่งบุคคลอื่นยอมรับในความสามารถหรือต้องการความรู้นั้น มาช่วยแก้ปัญหา

5. อำนาจการอ้างอิง ( Referent power ) เป็นการแสดงออกถึงความเป็นผู้มีชื่อเสียง เป็นที่สนใจของบุคคลอื่นๆ หรือเป็นที่รู้จักนิยมทั่วไป ซึ่งมาจากพื้นฐานของความชื่นชม โดยได้รับอิทธิพลจากลักษณะบุคลิกภาพและพฤติกรรมของบุคคลนั้น สร้างความชื่นชมและดึงดูดใจแก่บุคคลอื่น

นอกจากอำนาจพื้นฐานทางสังคมนี้แล้ว ยังมีการกล่าวถึง อำนาจบารมี ( Charisma power ) ซึ่งหมายถึงฐานอำนาจที่มีจากลักษณะบุคลิกภาพส่วนบุคคล ที่ทำให้ผู้ตามเชื่อว่าผู้นำที่มีบารมีนี้จะช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมายส่วนตัวได้ โดยผู้ตามตระหนักว่าขั้นต้นนั้นจะต้องสนับสนุนและช่วยเหลือข้อเสนอแนะของผู้นำก่อน ( French and Raven , 1959 cited in Hodge et al, 1996 : 334 ) และอำนาจข้อมูลข่าวสาร ( Information power ) คือการเป็นเจ้าของข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวกับบุคคล เหตุการณ์ หรือข้อเท็จจริงที่ช่วยให้พยากรณ์เหตุการณ์หรือพฤติกรรมในอนาคตได้ ( Raven , 1965 cited in Tyson and Jackson ,1992 : 88)

และ Huber ( 1996 ) ได้อ้างถึง Raven และ Kruglanski ( 1975 ) กับ Hersey และ Goldsmith ( 1989 ) ว่า ได้นิยามถึงอำนาจการเชื่อมโยง ( Connection power ) ว่ามาจากบุคคลที่รู้จักกันและเชื่อมโยงเป็นเครือข่าย ทำให้สามารถข้ามขอบเขตเพื่อรับข้อมูลข่าวสารได้ อำนาจนี้เป็นกลยุทธ์ที่จะได้รับข้อมูลข่าวสารอย่างถูกต้องและเชื่อถือได้ บางครั้งอาจแสดงถึงฐานอำนาจที่เกิดจากการติดต่อเชื่อมโยงกับบุคคลอื่นที่เต็มไปด้วยอำนาจ รวมถึง Liberatore และคณะ (1989) ที่นิยาม อำนาจการตัดสินใจกลุ่มเพิ่มขึ้น โดยอำนาจทั้ง 3 นี้จะสัมพันธ์กับกลุ่มและองค์การโดยเฉพาะ ซึ่งอำนาจการตัดสินใจกลุ่ม (Group decision making power)

เป็นการรวมพลังเพื่อที่จะริเริ่มหรือการสร้างสรรเมื่อกลุ่มมีการดำเนินไปด้วยกัน มีการตัดสินใจ และแสดงการเผชิญหน้าในลักษณะที่เป็นหน่วยเดียวกัน

แต่ไม่ว่าจะนิยามหรือกำหนดประเภทของอำนาจตามแหล่งต่างๆ โดยแนวความคิดของใครก็ตาม จะสังเกตได้ว่าอำนาจจะชี้ให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ใช้อำนาจและผู้ตอบสนองต่ออำนาจนั้นเท่านั้น อำนาจเป็นกระบวนการที่ซับซ้อน ซึ่งสามารถที่จะเคลื่อนย้ายแหล่งของอำนาจเหล่านี้ไปได้อย่างมีประสิทธิภาพได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่ให้โอกาสหรือจำกัดโอกาสใช้อิทธิพล และลักษณะบุคลิกภาพของบุคคลที่เกี่ยวข้อง (Tyson and Jackson ,1992 : 88 )

นอกจากอำนาจพื้นฐานแล้ว แหล่งอำนาจที่มีอยู่ทั่วไปในสังคม อาจจัดหมวดหมู่ของแหล่งอำนาจเป็น 4 ประเภท ( Langford, 1981 อ้างถึงใน เสาวลักษณ์ พัวพัฒนกุล, 2534 : 39 ) ได้แก่

1. เงิน เงินเป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับมนุษย์ เพราะเงินสามารถตอบสนองเป้าหมายเกือบทุกอย่าง ทำให้ได้มาซึ่งความต้องการพื้นฐาน (Basic) โดยการใช้ซื้ออาหาร เสื้อผ้า ที่อยู่อาศัย เป็นต้น เงินยังแสดงออกถึงสถานภาพและความสำเร็จซึ่งเป็นรางวัลสำหรับบางคน จึงถือว่าเงินเป็นทรัพย์สินสำคัญที่เป็นฐานอำนาจการให้รางวัล สำหรับความสามารถที่จะลดเงินหรือถอนถอนสิทธิทางการเงินที่บุคคลครอบครองอยู่สามารถใช้เป็นฐานอำนาจของการบังคับได้ นอกจากนี้ เงินยังใช้เป็นสื่อที่ทำให้บุคคลได้รับความเลื่อมใส หรือใช้ซื้อสิ่งที่ก่อให้เกิดความศรัทธาเลื่อมใส ซึ่งเป็นฐานอำนาจอ้างอิง

Pfeffer ( 1992 ) กล่าวถึงแหล่งอำนาจที่เป็นเงิน ในองค์กรว่า เงินเป็นแหล่งอำนาจที่สำคัญในองค์กร เพราะการเงินนำไปเปลี่ยนเป็นทรัพยากรอื่นๆได้ เช่น กำลังคน วัสดุ และข้อมูล นอกจากนี้ เงินยังต่างจากแหล่งอำนาจอื่นๆ คือ สามารถสะสมไว้และแบ่งสรรไปใช้ตามที่ต้องการ หรือแลกเปลี่ยนไปใช้ได้ทุกอย่าง

2. คน การใช้ประโยชน์จากคนเพื่อเป็นฐานอำนาจนั้นเกิดจากการทำงานร่วมกัน คุณภาพส่วนบุคคล การยึดมั่นต่อกันในสังคมและมีการจัดองค์กรทางสังคม ( Deutsh,1973 ) แต่การที่กลุ่มหรือองค์การใดมีคนอยู่เป็นจำนวนมาก ไม่ได้หมายความว่ากลุ่มหรือองค์การนั้นมีอำนาจเสมอไป เพราะคนเป็นระบบเปิด ดังนั้นแหล่งอำนาจที่เป็นคนจึงมีความแปรปรวนสูง

3. สถานภาพทางสังคม เป็นสิ่งที่เสริมสร้างฐานอำนาจทั้งอำนาจอ้างอิงและอำนาจชอบธรรม จึงพบเห็นเสมอว่าบุคคลที่มีสถานภาพทางสังคมสูงจะช่วยให้การทำสิ่งต่างๆ ดำเนินไปได้ดีกว่าบุคคลที่สถานภาพทางสังคมต่ำ การมีสถานภาพทางสังคมสูงนั้นมีความซับซ้อนและสัมพันธ์กับปัจจัยหลายๆ อย่างเช่น วัฒนธรรม ฐานะทางเศรษฐกิจของตนเองและครอบครัว เพศ อายุ การศึกษา และอาชีพ แม้ว่าปัจจัยที่ทำให้สถานภาพทางสังคมสูงแตกต่างกันในแต่ละวัฒนธรรม แต่สถานภาพทางสังคมก็เป็นฐานอำนาจในทุกวัฒนธรรม แม้ว่าสูงไม่เท่ากันในทุกวัฒนธรรมก็ตาม

4. ความรู้ หรือข้อมูล เป็นฐานอำนาจที่มีค่าของอำนาจความเชี่ยวชาญ คุณสมบัติที่เป็นฐานอำนาจความเชี่ยวชาญเกิดจากการประเมินความรู้จากตัวความรู้เอง เช่น บุคคลมีความรู้ ความเชี่ยวชาญใน

เรื่องใดเรื่องหนึ่งมากเป็นพิเศษ หรือประเมินโดยการเปรียบเทียบ เช่น ผู้บริหารพยาบาลมีความรู้ในเรื่องการบริหารหอผู้ป่วยมากกว่าพยาบาลประจำการ เป็นต้น ความรู้ที่เป็นเรื่องพื้นๆ ธรรมดาจะไม่ทำให้เกิดอำนาจขึ้นในตัวบุคคล ดังนั้นความรู้ที่เป็นฐานอำนาจนั้นจะต้องเป็นความรู้พิเศษที่ผู้อื่นไม่มี

### 1.1.2.3 แหล่งอำนาจในองค์กร

ที่ได้กล่าวมาข้างต้นเป็นแหล่งอำนาจทางสังคมทั่วไป เมื่อมีการนำมโนทัศน์ของอำนาจมาใช้ในองค์กร ก็ได้มีการอธิบายแหล่งอำนาจที่มีอยู่ในองค์กรไว้ว่ามาจาก 3 ทาง (Kanter, 1979) คือ

1. สายการจัดหา หมายถึง ผู้บริหารมีความสามารถที่จะจัดหาสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กร เช่น วัสดุ เงิน ทรัพยากรเพื่อนำมาใช้เป็นรางวัล หรืออาจเป็นเกียรติยศซึ่งสามารถนำมาใช้เป็นรางวัลได้เช่นกัน
2. สายข้อมูล คือ การที่เป็นผู้รอบรู้ข้อมูลทั้งในเรื่องที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ
3. สายการสนับสนุน ผู้บริหารจำเป็นต้องมีการแสดงออกที่พิเศษ หรือแสดงถึงการตัดสินใจวินิจฉัยอย่างรอบคอบ ผู้บริหารจะต้องสามารถเผชิญกับนวัตกรรมใหม่ๆ กิจกรรมที่มีความเสี่ยงในการปฏิบัติงานที่เป็นทางการ นอกจากนี้ ผู้บริหารต้องมีผู้สนับสนุนอย่างไม่เป็นทางการอยู่เบื้องหลัง ซึ่งจะเป็แหล่งทรัพยากรอื่นๆ ที่ไม่อาจหาได้ในองค์กรที่เป็นทางการ

สำหรับ Hoelzel (1989) เรียกตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของอำนาจของหน่วยย่อยว่า "แหล่งอำนาจจากโครงสร้าง" และเห็นว่ามีแหล่งของอำนาจหลักตามโครงสร้างในองค์กร 3 แหล่งคือ

1. ความเป็นศูนย์กลาง (Centrality) คือการมีส่วนร่วมในหน้าที่หลักขององค์กร และการเกี่ยวข้องกับทุกๆ ลักษณะงาน หรือเกือบทุกลักษณะงานในระบบ ลักษณะที่แสดงความเป็นศูนย์กลาง ได้แก่

1.1 การครอบคลุมขอบเขตกว้างของกิจกรรม หมายถึง การที่กิจกรรมของหน่วยย่อยมีความเกี่ยวข้องหรือเชื่อมโยงกับกิจกรรมของหน่วยย่อยอื่นๆ หลายหน่วย หน่วยย่อยที่มีโครงสร้างหน้าที่อยู่ตรงกลางระหว่างการหมุนเวียนของหน่วยงานอื่นๆ มากมายเท่าไร อำนาจของหน่วยย่อยนั้นก็ยิ่งมากขึ้นด้วย

1.2 ความรวดเร็วของการหมุนเวียนงาน หมายถึง การที่ความเร็วของการหมุนเวียนงานผ่านหน่วยย่อย สร้างผลกระทบต่อผลผลิตสุดท้ายขององค์กร หรือหากหน่วยย่อยใดที่มีลักษณะงานซึ่งต้องใช้ความเร็วในการหมุนเวียนงานสูง หยุดทำงาน จะทำให้การหมุนเวียนงานของระบบหยุดชะงักไปทันที หน่วยย่อยที่มีลักษณะงานแบบนี้สูงจะมีอำนาจมาก

2. การควบคุมความไม่แน่นอน (Control of Uncertainty) หมายถึง การมีส่วนเกี่ยวข้องหรือมีอิทธิพลในการกำหนดแนวทาง ที่จะควบคุมความไม่แน่นอนหรือปัญหาที่จะเกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน แหล่งอำนาจที่เป็นความสามารถในการควบคุมความไม่แน่นอนมาจากแนวคิดที่ว่า ความไม่รู้ทันเหตุการณ์ หรือความเปลี่ยนแปลงในอนาคต ย่อมก่อความเสียหายให้แก่องค์กรได้ หากองค์กรไม่สามารถตั้งรับ



ได้อย่างเหมาะสม การตั้งรับหรือควบคุมความไม่แน่นอน ได้แก่ การทำนายเหตุการณ์ในอนาคตได้อย่างถูกต้องแล้วเตรียมแนวทางการแก้ไข การป้องกันความไม่แน่นอน และการวางแผนโต้ตอบกับความไม่แน่นอน

3. การควบคุมทรัพยากร (Control over Resources) การได้รับหรือควบคุมกำลังคน ข้อมูล และทรัพยากรที่จำเป็นอื่นๆ ขององค์กร หน่วยงานย่อยที่จัดหาหรือได้ครอบครองทรัพยากรที่สำคัญขององค์กรมาก จะมีอำนาจมากในองค์กร

Pfeffer (1992) กล่าวว่า อำนาจได้มาจากการอยู่ในที่ที่เหมาะสม ในที่ซึ่ง

1. ควบคุมเหนือทรัพยากร เช่น งบประมาณ สิ่งสนับสนุนทางกายภาพและตำแหน่งที่สามารถนำมาใช้ได้
2. ควบคุมเหนือ หรือเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวกับกิจกรรมขององค์กร ความชอบและการตัดสินใจของผู้อื่นเกี่ยวกับสิ่งที่เกิดขึ้น และใครกำลังทำสิ่งนั้นอยู่
3. อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ

อำนาจของผู้บริหารในองค์กรนั้น Yukl และ Falbe (1991) ได้ทำการศึกษาโดยสำรวจพบว่า มีทั้งสิ้น 8 ประเภท โดยแบ่งอำนาจออกเป็น 2 หมวดใหญ่ ได้แก่

1. อำนาจตามตำแหน่ง ( Positional Power ) การได้มาของอำนาจนี้อยู่บนพื้นฐานที่ว่าบุคคลหนึ่งบุคคลใดที่อยู่ในองค์กรหนึ่งๆ จะมีตำแหน่งอยู่ในโครงสร้างขององค์กรนั้นเสมอ อำนาจนี้จะแบ่งออกได้เป็น 4 อำนาจ คือ

1.1 อำนาจตามกฎหมาย อาจได้จากวัฒนธรรม การถ่ายทอดค่านิยม ( Shared values ) หรือองค์กรกำหนดขึ้น มากกว่าที่จะมาจากการที่บุคคลแต่ละคนกำหนดขึ้นเอง โดยปกติภายในองค์กรมักจะมีการกำหนดกฎระเบียบ แล้วมอบหมายสิทธิและอำนาจหน้าที่ที่เป็นสายการบังคับบัญชา ลำดับชั้นผู้ที่อยู่ในสายบังคับบัญชาที่ต่ำกว่า จะต้องยอมรับในอำนาจและอิทธิพลของผู้ที่อยู่ในสายบังคับบัญชาลำดับชั้นที่สูงกว่า เมื่อมีการใช้อำนาจตามตำแหน่งจะพบว่า บุคคลทั่วไปมักยอมรับอิทธิพลนั้นโดยมีประสบการณ์จากครอบครัว และเจ้าหน้าที่ทางกฎหมาย ทำให้เมื่อเข้ามาในองค์กรจะพร้อมที่จะยอมรับอำนาจนั้นอยู่แล้ว อย่างไรก็ตาม อำนาจที่ได้มาอย่างถูกต้องตามทำนองคลองธรรม จะเป็นที่ยอมรับก็ต่อเมื่อบุคคลหรือสมาชิกในองค์กรหรือวัฒนธรรมนั้นยอมรับ และคนที่ใช้อำนาจนั้นได้ใช้อำนาจไปอย่างถูกต้องตามทำนองคลองธรรม หรือเงื่อนไขขององค์กรหรือไม่

1.2 อำนาจในการให้รางวัล อำนาจชนิดนี้เกิดจากการที่ผู้นำใช้ความสามารถหรือทรัพยากรที่มีอยู่ ให้ผลตอบแทนหรือรางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อที่จะเพิ่มการประสานงานร่วมมือกันให้เกิดผลที่ต้องการและป้องกันผลที่ไม่ต้องการ โดยที่บุคคลที่รับรางวัลต้องมองเห็นว่าสิ่งที่ตนได้รับนั้นมีคุณค่า รางวัลที่ให้อาจเป็นสิ่งที่มองเห็นได้ชัด ( Visible rewards ) เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง การมอบหมายงานที่น่าสนใจมากกว่าหรือมีความเสี่ยงน้อยกว่า กับรางวัลที่มองเห็นไม่ชัด ( Invisible rewards ) เช่น



การชมเชย การยกย่องสรรเสริญ การให้คำแนะนำปรึกษาเกี่ยวกับการทำงาน ในบางกรณีอำนาจชนิดนี้มีความเกี่ยวข้องกับอำนาจที่ได้อีกอย่างถูกต้อง โดยมักใช้อำนาจการให้รางวัลเป็นเบื้องหลังอำนาจที่ได้อีกอย่างถูกต้อง

1.3 อำนาจในการบังคับขู่เข็ญ เป็นอำนาจที่ตรงข้ามกับอำนาจในการให้ผลตอบแทน คือเป็นอำนาจที่เกิดจากการบังคับ คุกคามและสามารถลงโทษผู้อื่นได้ ใช้สนับสนุนอำนาจที่ได้อีกอย่างถูกต้องได้เช่นเดียวกัน อำนาจชนิดนี้มีฐานอำนาจมาจากความกลัว ทั้งทางด้านร่างกาย ความมั่นคง และความปลอดภัยของผู้อื่น วิธีการลงโทษอาจได้แก่ การยับยั้งการส่งเสริม การไม่ขึ้นเงินเดือน ถึงแม้ว่าจะเป็นวิธีการแก้ไขพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ขององค์การ แต่มักเป็นวิธีการที่ไม่มีประสิทธิผล และสมาชิกองค์การระดับล่างสามารถแสดงอิทธิพลจากอำนาจชนิดนี้ได้เช่นกัน ด้วยการก่อตั้งสหภาพแรงงานเพื่อต่อรอง การปฏิบัติงานให้เกิดผลผลิตล่าช้า หยุดงาน การลาออก หรือแสดงการต่อต้านได้ เป็นต้น

1.4 อำนาจจากข้อมูลข่าวสาร เป็นความสามารถของบุคคลที่จะเข้าถึงหรือได้รับข้อมูลที่ผู้อื่นไม่สามารถได้รับ และจากข้อมูลที่มีอยู่นี้ทำให้บุคคลอื่นเชื่อว่า ผู้นำนั้นเป็นผู้รู้กว้างขวาง มีอำนาจต่อรองและปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้องเสมอ ผู้นำจะมีอำนาจในการให้ข้อมูลต่างๆ ที่จำเป็นและเพียงพอในการทำงานนั้นให้สำเร็จ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้

2. อำนาจตามลักษณะส่วนบุคคล ( Personal power ) เป็นอำนาจที่ได้รับเนื่องจากคุณสมบัติ หรือลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล แบ่งเป็น

2.1 อำนาจที่ได้มาจากการยอมรับในความรอบรู้ หรือความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง อำนาจนี้เกิดจากการที่คนๆ นั้นมีความรอบรู้ เชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง ซึ่งบุคคลอื่นในองค์การยอมรับและเชื่อถือในความสามารถ อำนาจนี้จะเพิ่มมากขึ้นเมื่อบุคคลมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในสาขาที่ผู้อื่นไม่มีหรือมีน้อย แต่จะลดลงหรือหมดไปเมื่อผู้อื่นมีความรู้ ความเชี่ยวชาญมากขึ้นจนใกล้เคียงกัน

2.2 อำนาจที่ได้จากการอ้างอิง เป็นอำนาจที่เกิดจากการอ้างถึงบุคคลที่มีอำนาจ เป็นที่สนใจของบุคคลอื่นๆ หรือเป็นที่รู้จักนิยมทั่วไป มาจากพื้นฐานของความชื่นชม ความประทับใจที่มีต่อบุคคล เกิดอิทธิพลจากลักษณะบุคลิกภาพและพฤติกรรมของบุคคลนั้น ทำให้บุคคลอื่นเต็มใจที่จะยอมรับอิทธิพลเพิกเฉยต่อความล้มเหลว ผิดพลาดของผู้มีอำนาจ แต่จะพยายามค้นหาสิ่งที่จะระบุถึงและต้องการเปลี่ยนแปลง อาจเกิดจากการอ้างอิงถึงความใกล้ชิดกับผู้มีอำนาจ การใช้นามสกุลเดียวกัน หรือมีความสัมพันธ์กันเป็นการส่วนตัว พบได้บ่อยในนักการเมือง นักแสดง นักกีฬา หรือผู้นำที่ชื่นชอบ

2.3 อำนาจการโน้มน้าว ( Persuasive power ) เป็นความสามารถของบุคคลที่จะใช้หลักความจริงและเหตุผลที่ถูกต้องมาโต้แย้ง เพื่อที่จะชักจูง โน้มน้าวบุคคลอื่น โดยทำให้เชื่อว่า ข้อเสนอแนะกฎระเบียบที่ผู้นำยึดถือหรือปฏิบัติอยู่เป็นทางที่ดีที่สุดที่จะทำให้เป้าหมายหรืองานนั้นประสบความสำเร็จได้

2.4 อำนาจบารมี หมายถึงการมีบารมี เป็นลักษณะของบุคคลที่มีเสน่ห์ดึงดูดใจ หรือลักษณะท่าทางที่กระตือรือร้น ทำให้ผู้อื่นต้องการที่จะติดต่อสัมพันธ์ด้วย เป็นความสามารถที่จะทำให้ผู้อื่นรู้สึกยอมรับนับถือ และสามารถปลุกเร้าผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน

Etzioni ( 1969 ) แบ่งอำนาจออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. อำนาจจากการบังคับ ( Coercive power ) หมายถึงการใช้อำนาจโดยการบังคับและคุกคามหรือแทรกแซงด้วยกำลังทางร่างกาย เช่น การกำหนดโทษที่ทำให้เจ็บปวด พิการหรือตาย การทำให้เกิดความคับข้องใจด้วยการจำกัดการเคลื่อนไหวหรือควบคุมด้วยการกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจที่เกี่ยวกับความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ เช่น อาหาร กามารมณ์ ที่อยู่อาศัย ความสะดวกสบาย เป็นต้น

2. อำนาจจากการตอบแทน ( Remunerative power ) หมายถึง อำนาจในการควบคุม หรือบังคับด้วยทรัพยากร วัตถุ รวมทั้งรางวัลต่างๆ อันเป็นสิ่งนอกกาย เช่น ค่าจ้าง เงินเดือนค่าตอบแทน ผลประโยชน์ตอบแทนอื่นๆ การส่งเสริมและการฝึกงาน เป็นต้น เพื่อควบคุมมาตรฐานของงานให้ได้คุณภาพและความรวดเร็วของงาน

3. อำนาจที่เป็นสัญลักษณ์ ( Symbolic Power ) หมายถึง อำนาจที่เกิดขึ้นอย่างไม่มีตัวตน เป็นเพียงสัญลักษณ์ทางสังคม เช่น การปรากฏตัวทางโทรทัศน์ การมีชื่อเสียง การเป็นข่าวสังคม หรือบุคคลสำคัญทางหนังสือพิมพ์ เป็นเรื่องของการได้รับความเคารพนับถือยกย่องของบุคคลต่างๆ ไป มีทัศนคติที่ดีเกิดการยอมรับและยึดมั่นผูกพันต่อเป้าหมายที่ผู้ใช้อำนาจวางไว้

จากประเภทของอำนาจทั้ง 3 นี้ ทำให้เกิดความเกี่ยวพันในองค์การในลักษณะของการมีส่วนร่วมและระดับความแตกต่างของความยึดมั่นผูกพันที่แตกต่างกัน ทำให้ Etzioni ( 1975 cited in Drummond, 1993 ) แบ่งประเภทขององค์การออกเป็น 3 ประเภทตามลักษณะของอำนาจที่ใช้ควบคุม คือ Coercive organization ได้แก่ คุกหรือสถานที่กักกันต่างๆ , Utilitarian organization ได้แก่ โรงงาน บริษัทต่างๆ ที่มีเป้าหมายทางวัตถุ และ Normative organization คือองค์การที่ไม่เน้นวัตถุตอบแทนและบางครั้งเป้าหมายเป็นอุดมคติ เช่น โรงพยาบาล วิชาชีพต่างๆ และองค์การอาสาสมัคร เป็นต้น

อำนาจในองค์การตามความเห็นของ Huber ( 1996 : 391 ) จะแตกต่างจากอำนาจส่วนบุคคลเพียงเล็กน้อย เพราะว่าเป็นผลของผู้กระทำในกลุ่มคนหลายคน ในสิ่งแวดล้อมเดียวกัน และการเกี่ยวข้องกันของเป้าหมายส่วนบุคคลกับเป้าหมายขององค์การ มีการนิยามแหล่งอำนาจในองค์การที่แตกต่างกัน 4 แหล่ง คือ

1. Structural position ตำแหน่งตามโครงสร้างหรืออำนาจตามตำแหน่ง และอำนาจหน้าที่
2. Personal characteristics ลักษณะส่วนบุคคลหรือวัฒนธรรมกลุ่ม ค่านิยม และการผสมผสานกันระหว่างลักษณะของบุคคล
3. Expertise ความเชี่ยวชาญ
4. Opportunity การได้รับโอกาส จะเกี่ยวข้องกับการได้รับโอกาสสำหรับความก้าวหน้า การเจริญเติบโต การให้รางวัล และการยอมรับเป็นที่รู้จัก

ความสำเร็จในองค์กรนั้น ผู้บริหารต้องเข้าใจธรรมชาติขององค์กร การวิเคราะห์โครงสร้างองค์กร และพิจารณาว่าการกำหนดขอบเขตของอำนาจ และความสามารถที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นอย่างไร ชั้นแรกของความสำเร็จคือการเข้าใจถึงอำนาจและความปรารถนาที่จะได้รับ หรือรู้จักใช้อำนาจ ชอบ และทำให้ทุกคนยอมรับอำนาจนั้น การนำแหล่งอำนาจตามโครงสร้างและพฤติกรรมส่วนบุคคลมาใช้ ทำให้หัวหน้าหรือผู้ปวยสามารถเป็นผู้กระทำมากกว่าผู้ถูกกระทำ เป็นผู้อำนวยการมากกว่าถูกอำนาจ

## 1.2 กลวิธีการใช้อำนาจ

การแปลความหมายของอำนาจที่แตกต่างกันจากที่กล่าวมา แสดงให้เห็นว่า ความเข้าใจในเรื่องของอำนาจแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน ดังเช่นการศึกษาของ Heineken (1985) ที่ใช้กรอบแนวคิดในเรื่องความเข้าใจเกี่ยวกับอำนาจ 6 ประการของ Cavanaugh (Cavanaugh's Six Power Orientation) ที่ได้จัดกลุ่มความเข้าใจเรื่องอำนาจไว้ 6 กลุ่มในประชากร 3 กลุ่มคือ ผู้บริหารระดับต้นที่เป็นหัวหน้าหรือผู้ปวยกับพยาบาลวิชาชีพที่เป็นหัวหน้าเวร ผู้บริหารระดับกลางที่เป็นผู้ตรวจการ และกลุ่มสุดท้ายเป็นผู้บริหารระดับสูงในแผนกพยาบาล จำนวนรวมทั้งสิ้น 201 คน ผลการวิจัยพบว่า ความเข้าใจของพยาบาลทั้ง 3 กลุ่มมีความแตกต่างกัน 2 เรื่องคือ ความเข้าใจว่าอำนาจเป็นเรื่องของการเมือง กับอำนาจเป็นเรื่องของการควบคุมและการมีเอกสิทธิ์ โดยที่ผู้บริหารระดับสูงให้คะแนนทั้ง 2 เรื่องสูงกว่าผู้บริหารระดับต้นแต่ไม่แตกต่างจากกลุ่มผู้บริหารระดับกลาง

และจากความเข้าใจเกี่ยวกับอำนาจที่แตกต่างกันนี้ Heineken พบว่าจะมีการใช้แหล่งอำนาจที่ต่างกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ Huber (1996 : 383) ที่ว่า ความเข้าใจและค่านิยมต่ออำนาจจะเป็นตัวกำหนดว่าแต่ละบุคคลใช้แหล่งอำนาจได้อย่างไร โดยที่บุคคลที่เชื่อว่าอำนาจเป็นสิ่งดีจะใช้อำนาจการให้รางวัล อำนาจความเชี่ยวชาญ และอำนาจตามกฎหมาย ขณะที่บุคคลที่เชื่อว่าอำนาจเป็นการพึ่งพาทรัพยากร มักใช้อำนาจของข้อมูลข่าวสาร และบุคคลที่เชื่อว่าอำนาจเป็นเรื่องทางการเมืองมักใช้อำนาจการเชื่อมโยง เป็นต้น

อำนาจพื้นฐานแต่ละประเภทนั้นล้วนมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอย่างใกล้ชิด โดยทั่วไป ถ้าบุคคลใดใช้อำนาจในการบังคับมากเท่าใด บุคคลนั้นจะมีคนชอบน้อยมากเท่านั้น ทำให้บุคคลนั้นมีอำนาจที่มาจากความศรัทธา ความชื่นชมน้อยตามไปด้วย ในขณะที่ผู้บริหารที่มีอำนาจความเชี่ยวชาญก็มักได้รับอำนาจโดยชอบธรรมและอำนาจในข้อมูลข่าวสารมากตามไปด้วย นอกจากนี้บุคคลที่อยู่ในตำแหน่งยิ่งสูงเท่าใดขององค์กร ก็จะมีอำนาจอันชอบธรรมและมีโอกาสที่จะใช้อำนาจการให้รางวัลและการลงโทษมากด้วยเช่นกัน

แม้ว่าได้มีการนำรูปแบบต่างๆ ของอำนาจมาใช้เพื่อให้เกิดอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา คนทั่วไปมักคิดว่าการใช้อำนาจเกิดขึ้นจากระดับสูงลงสู่ระดับล่างเท่านั้น เช่น การใช้อำนาจของผู้บริหารเพื่อให้เกิดอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ในความเป็นจริงการใช้อำนาจเกิดขึ้นในทุกระดับขององค์กร ผู้บริหารใช้อำนาจกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดพฤติกรรมที่มุ่งสู่เป้าหมายของแผนก ผู้บริหาร

ใช้อำนาจกับผู้ร่วมงานในระดับเดียวกัน หรือกับบุคคลภายนอกองค์กรเพื่อให้ได้รับความร่วมมือ หรือการสนับสนุนกิจกรรมของแผนก ผู้บริหารใช้อำนาจกับผู้ตรวจการ หรือกับผู้บริหารระดับสูงกว่าตนเพื่อให้ได้รับทรัพยากร หรือการสนับสนุนที่จำเป็นต่อการดำเนินงานของแผนก

จากการสำรวจผู้บริหารระดับสูงขององค์กร (CEOs) ในองค์กรอเมริกา จำนวน 216 คน ที่ถูกถามด้วยเรื่องที่สำคัญเกี่ยวกับที่มาของอำนาจโดยเฉพาะ ( Specific Sources of Power ) ของ Stewart (1989) แสดงให้เห็นว่า อำนาจที่เกิดจากทักษะ ความรู้ความชำนาญ จะเป็นรูปแบบที่นิยมใช้ในการมีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงานระดับเดียวกัน และผู้ที่อยู่ในระดับที่สูงกว่า ซึ่งยืนยันว่าการใช้อำนาจในองค์กรสามารถนำมาใช้ได้ทุกทิศทางในองค์กร ทำให้เกิดอิทธิพลได้ทั้งบุคคลในระดับที่สูงกว่า ระดับเดียวกัน และจะเกิดอิทธิพลมากถ้าใช้ในระดับที่ต่ำกว่า

Hughes และคณะ (1996 : 120 ) เห็นว่า อำนาจเป็นอิทธิพลที่ไม่จำเป็นต้องพึ่งพากับการยอมรับขององค์กรที่เป็นทางการ อาจอยู่ภายในหรือภายนอกขอบเขตของความสัมพันธ์ขององค์กรที่เป็นทางการก็ได้ จึงเป็นคำจำกัดความที่กว้างกว่าอำนาจหน้าที่ โดยเน้นว่าอำนาจหน้าที่เป็นเพียงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจที่เป็นทางการ ถึงแม้ว่าโดยเหตุผลแล้ว ตามระบบขององค์กรจะเห็นว่าอำนาจควรเพิ่มขึ้นเมื่อบุคคลเลื่อนขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นก็ตาม เมื่อทำความเข้าใจถึงธรรมชาติของอำนาจและการพึ่งพากันในองค์กรอย่างดีแล้ว จะพบว่า อำนาจไม่พึ่งพากับตำแหน่งและระดับในองค์กร นั่นคือ เมื่อบุคคล แผนกงาน หรือองค์กรใดต้องพึ่งพาผู้อื่นแสดงว่า บุคคล แผนกงานหรือองค์กรนั้นสูญเสียอำนาจ ในลักษณะเดียวกัน แต่ละบุคคล แผนกงาน หรือองค์กรสามารถแก้ปัญหาได้โดยการใช้กลยุทธ์ตามแต่สถานการณ์ เพื่อช่วยให้ได้รับอำนาจหรือเพิ่มอำนาจขึ้น โดยที่ไม่มีความเกี่ยวข้องกับตำแหน่งในองค์กรเลย

จะเห็นได้ว่าเมื่อก้าวถึงอำนาจ มักจะกล่าวถึงอิทธิพลควบคู่ไปด้วยกันเสมอ เพราะอำนาจเป็นความสามารถที่จะแสดงถึงอิทธิพล และวิธีการที่อำนาจจะแสดงบทบาทได้นั้นจะเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการใช้อำนาจที่ทำให้เกิดอิทธิพลนั่นเอง

### 1.2.1 ความหมายของกลวิธีการใช้อำนาจ

เนื่องจากพฤติกรรมการใช้อำนาจถูกนำมาใช้เพื่อทำให้เกิดอิทธิพล ดังนั้นการทำความเข้าใจความหมายของกลวิธีการใช้อำนาจจึงต้องเข้าใจความหมายของอิทธิพลร่วมด้วย

Allen และ Porter ( 1983 cited in Riggio, 1996 : 369 ) ให้คำจำกัดความของอิทธิพลว่า หมายถึง กระบวนการของการเกิดผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้อื่น โดยเรียกอิทธิพลอีกอย่างว่า อิทธิพลทางสังคม ( Social Influence ) ซึ่งจะจำกัดขอบเขตของการใช้อิทธิพลมากกว่าการใช้อิทธิพลโดยทั่วไป

Riggio ( 1996 : 369 ) แสดงความคิดเห็นต่อคำว่า “ อิทธิพล ” ว่า สามารถมองในรูปแบบของการควบคุมทางสังคมหรืออำนาจทางสังคม อิทธิพลเป็นความสามารถเฉพาะบุคคล ที่จะทำให้นุคคลอื่นแสดงพฤติกรรมที่ต้องการได้อย่างแน่นอน และอิทธิพลมักถูกแสดงออกโดยการใช้กลยุทธ์ที่ไม่เป็นทางการ เช่น การโน้มน้าว การกดดันผู้ร่วมงาน หรือใช้เทคนิคการยินยอมตาม

Hersey และ Blanchard ( 1993 cited in Huber, 1996 : 384 ) ให้ความหมายอำนาจว่า เป็นอิทธิพลจากความสามารถหรือทรัพยากรที่ผู้นำกระตุ้นให้มีการเพิ่มความยินยอมและการยึดมั่นผูกพันจากผู้อื่น เป็นนิยามของการมีเอกสิทธิ์และความเป็นศูนย์กลาง เขาทั้งสองเรียกพฤติกรรมการใช้อำนาจให้เกิดอิทธิพลว่า กลยุทธ์การใช้อำนาจ ( Power Strategies ) และเห็นว่าเมื่อต้องการใช้อำนาจจะต้องมีการตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์การใช้อำนาจ โดยการทำความเข้าใจและวิเคราะห์อำนาจเป็นการเริ่มต้นกลยุทธ์ที่จะใช้อำนาจให้เกิดผลดีหรือผลทางลบ Hersey และ Blanchard เห็นว่า พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารนั้นต้องไม่ก่อให้เกิดความรู้สึกในทางลบต่อผู้อื่น และเกิดผลดีต่อผู้ใช้อำนาจ หรือองค์การ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องเลือกวิธีการใช้อำนาจที่เหมาะสมกับสถานการณ์นั้นๆ

Yukl ( 1994 : 194 ) ให้ความหมายว่า อิทธิพลเป็นกระบวนการหลายรูปแบบที่ผู้ใช้อิทธิพลมีผลต่อบุคคลเป้าหมาย ซึ่งมีหลายรูปแบบที่แตกต่างกัน อาจมีอิทธิพลเหนือบุคคล สิ่งของหรือเหตุการณ์ก็ได้ โดยการมีอิทธิพลเหนือบุคคลนั้นจะมีผลต่อบุคคลในด้านทัศนคติ การรับรู้ หรือพฤติกรรม อย่างใดอย่างหนึ่งหรือทั้งหมดรวมกันก็ได้

Luthan ( 1995 : 321-322 ) ให้ความเห็นว่า บ่อยครั้งที่คำจำกัดความของอำนาจจะควบคู่กับค่านิยมของอำนาจหน้าที่และอิทธิพล โดยที่มักใช้คำ “ อิทธิพล ” มาอธิบายความหมายของอำนาจ และนักทฤษฎีบางครั้งนิยามอำนาจในรูปของ อำนาจหน้าที่ที่ไม่เป็นทางการ ขณะที่นักสังคมองค์การนิยามอำนาจหน้าที่ว่าเป็นอำนาจตามกฎหมาย ซึ่งโดยตัวของอำนาจเอง สามารถนิยามว่าเป็นความสามารถที่จะทำให้นุคคลหรือกลุ่มทำบางสิ่งบางอย่าง หรือมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ผู้ใช้อำนาจต้องการ บุคคลที่เป็นเจ้าของอำนาจจะมีความสามารถที่จะจัดการหรือเปลี่ยนแปลงผู้อื่นนั่นเอง

สำหรับอำนาจหน้าที่ จะเป็นแหล่งของอำนาจ เป็นความถูกต้องและเป็นที่ยอมรับที่จะจัดการหรือเปลี่ยนแปลงผู้อื่น ขณะที่อำนาจไม่ต้องใช้ความถูกต้องตามกฎหมาย

อิทธิพล มักจะมีความหมายในขอบเขตที่กว้างกว่าอำนาจ เกี่ยวพันกับความสามารถที่จะเปลี่ยนบุคคลอื่นในทางหลายๆทาง เช่น เปลี่ยนแปลงความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงาน อิทธิพลจะสัมพันธ์ใกล้ชิดกับภาวะผู้นำมากกว่าอำนาจ แต่ทั้งสองคำนี้จะเกี่ยวพันในกระบวนการของภาวะผู้นำทั้งคู่

นอกจากนี้ Hughes และคณะ ( 1996 : 119 ) ยังเห็นว่า อำนาจนั้นไม่เคยถูกสังเกตได้โดยตรง แต่จะสังเกตได้ในลักษณะที่เป็นพื้นฐานของสิ่งอื่น จากความถี่ของกลวิธีการเกิดอิทธิพลที่ใช้ และจากผลที่ได้รับ ถึงแม้ว่านักทฤษฎีหลายคนใช้ “ อำนาจ ” “ อิทธิพล ” และ “ กลวิธีการเกิดอิทธิพล ” อย่างพ้องกัน แต่ Hughes และคณะ เสนอแนะว่า จะเป็นประโยชน์ถ้าแยกแยะออกจากกัน ซึ่งอิทธิพล ( Influence ) สามารถนิยามว่า เป็นการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ หรือพฤติกรรมของบุคคลเป้าหมาย เป็นผลของกลวิธีการเกิดอิทธิพล และกลวิธีการเกิดอิทธิพล ( Influence Tactics ) จะอ้างถึงพฤติกรรมของบุคคลหนึ่ง ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม หรือพฤติกรรมของผู้อื่น

Hughes และคณะ อธิบายว่า อำนาจจะเป็นความสามารถที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และความสามารถที่ผู้นำสามารถเปลี่ยนระดับความพึงพอใจ การจูงใจ หรือความยึดเหนี่ยวของผู้ตาม เกิดจากการทำงานของความแตกต่างระหว่างปริมาณอำนาจของผู้นำและผู้ตาม ส่วนอิทธิพลจะแสดงถึงระดับของการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อหรือพฤติกรรมของบุคคลเป้าหมายที่เกิดขึ้นจริง สามารถวัดได้ด้วยพฤติกรรมหรือทัศนคติที่แสดงโดยผู้ตาม ที่เป็นผลของกลวิธีการเกิดอิทธิพลของผู้ใช้ โดยมีตัวแปรที่สามารถนำมาใช้วัดประสิทธิผลของความพยายามที่จะมีอิทธิพลของผู้นำได้ คือ ความพึงพอใจหรือการจูงใจผู้ตาม ความยึดเหนี่ยวและบรรยากาศของกลุ่ม หรือข้อบ่งชี้งานของหน่วยงาน ซึ่งปริมาณของการเปลี่ยนแปลงทัศนคติหรือพฤติกรรมของบุคคลเป้าหมายที่ใช้อิทธิพล เป็นกระบวนการการทำงานของความสามารถที่จะแสดงอิทธิพลของผู้ใช้และความสามารถของบุคคลเป้าหมายที่จะต่อต้านอิทธิพลนั้น

Robbin ( 1996 : 471 ) กล่าวถึง “ Power Tactics ” ว่าเป็นหนทางที่แต่ละบุคคลจะนำฐานอำนาจไปใช้ในลักษณะที่เฉพาะเจาะจง ซึ่งผู้ใช้อำนาจพยายามที่จะทำให้ได้รับสิ่งที่ต้องการ

ดังที่กล่าวมาเห็นได้ว่า รูปแบบพฤติกรรมที่ทำให้เกิดอิทธิพลนั้น มีผู้ใช้คำต่างกันหลายคำในความหมายเดียวกัน เช่น Power strategies ( Hersey and Blanchard, 1993 ) Political Tactics ( Luthans, 1995 ) Power Tactics ( Drummond, 1993 ; Robbin, 1996 ) Power mechanisms หรือ Influence Tactics เป็นต้น การใช้คำในภาษาไทยมีผู้ใช้คำ กลยุทธ์การใช้อำนาจ ( ธรรมจักร สร้อยพิบูล, 2536 ) กลยุทธ์ทางการเมือง ( ฟาริดา อิบราฮิม, 2537 ) เป็นต้น ผู้วิจัยจึงได้เลือกใช้คำนิยามที่เฉพาะเจาะจงในการวิจัยครั้งนี้เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันและความเหมาะสมของภาษาว่า กลวิธีการใช้อำนาจ เพื่อหมายถึง รูปแบบพฤติกรรมการใช้อำนาจที่ทำให้เกิดอิทธิพล

ผู้วิจัยจึงสรุปความหมายของกลวิธีการใช้อำนาจ ( Power Tactics ) ว่าเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกอย่างเปิดเผยโดยบุคคลหนึ่ง ซึ่งพฤติกรรมนั้นมีอิทธิพลต่อผู้อื่น อาจเป็นผลเพียงต่อความรู้สึกหรืออารมณ์ จนกระทั่งถึงมีอิทธิพลให้ผู้อื่นเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทัศนคติ ค่านิยมได้ ผลที่ได้รับจากการใช้กลวิธีการใช้อำนาจอาจทำให้บุคคลอื่นรู้สึกนิยมชมชอบผู้ใช้หรือรู้สึกว่าได้รับการคุกคามก็เป็นได้ การใช้กลวิธีการใช้



อำนาจแต่ละวิธีที่ใช้เฉพาะในแต่ละสถานการณ์ของผู้นำ จะเป็นกระบวนการการทำงานของอำนาจที่สัมพันธ์กัน ที่ทั้งผู้นำและผู้ตามเป็นเจ้าของอยู่ โดยผู้ที่มีอำนาจในปริมาณที่มากกว่าสามารถเลือกใช้กลยุทธ์ได้หลากหลายประเภท และจะประสบความสำเร็จในการใช้กลยุทธ์การใช้อำนาจได้มากกว่าผู้ที่มีอำนาจน้อย

### 1.2.2 ประเภทของกลวิธีการใช้อำนาจ

ในหลายปีที่ผ่านมา นักวิจัยให้ความสนใจกับการตรวจสอบประเภทของพฤติกรรมที่เฉพาะเจาะจงที่ใช้ให้เกิดอิทธิพล มากกว่าที่จะเน้นถึงอำนาจในเรื่องของแหล่งอำนาจที่ทำให้เกิดอิทธิพล และมีการกำหนดข้อตกลงเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ทำให้เกิดอิทธิพลนี้ว่า " Influence Tactics " ซึ่งตามความหมายของนิยามแล้วก็คือ รูปแบบของพฤติกรรมการใช้อำนาจที่ทำให้เกิดอิทธิพลนั่นเอง และแต่ละรูปแบบของพฤติกรรมนี้จะมี ความเหมาะสมและมีประสิทธิผลในบางสถานการณ์เท่านั้น ผู้บริหารจะต้องรู้จักเลือกใช้รูปแบบพฤติกรรมเฉพาะ หรือรวมแต่ละรูปแบบด้วยกันใช้ตามเหตุการณ์และความชอบส่วนบุคคลของผู้บริหารนั้น ( Yukl,1994 : 224 )

ถึงแม้ว่าคำนิยามของกลวิธีการใช้อำนาจมักจะถูกนำมาทดสอบ ในมุมมองของการใช้อำนาจของผู้นำ แต่ผู้ตามสามารถใช้อำนาจและมีอิทธิพลเหนือผู้นำได้เช่นเดียวกัน ดังนั้นผู้ที่ใช้ภาวะผู้นำจึงสามารถปรับปรุง ประสิทธิภาพของตนเองได้โดย ใช้ผลจากความแตกต่างของอำนาจแต่ละประเภทระหว่างผู้นำและผู้ตาม และเลือกประเภทของกลวิธีการใช้อำนาจที่ต้องการใช้อย่างเหมาะสม

มีผู้เสนอกลวิธีการใช้อำนาจที่มีประสิทธิผลไว้หลายท่าน ซึ่ง Martin and Sims ( 1956 อ้างถึงใน เสาวลักษณ์ พัวพัฒนกุล, 2534 : 26 ) ได้เสนอกลวิธีในการใช้อำนาจ ได้แก่

1. สร้างกลุ่มพันธมิตร หรือรวบรวมพลัง ( Alliances or Coalitions ) วิธีนี้นำไปใช้เมื่อมีเป้าหมายร่วมกัน หรือเพื่อร่วมกันต่อต้านสิ่งคุกคามเดียวกัน
2. การรู้หลบหลีก ( Maneuverability ) บางครั้งผู้บริหารอยู่ในสถานการณ์ที่ไม่อาจคาดคิด จึงจำเป็นต้องคิดแผนรับความไม่แน่นอน ( contingency plan ) เตรียมไว้เพื่อนำออกมาใช้เมื่อเกิดสถานการณ์ฉุกเฉินขึ้น
3. การควบคุมข้อมูล ( Control of Information ) เป็นกลยุทธ์สำคัญในการเจรจาต่อรอง ( negotiation ) เช่น การไม่เปิดเผยความตั้งใจว่าจะประนีประนอมเมื่อสถานการณ์ อยู่ในระดับใด จะทำให้ผู้บริหารมีอำนาจที่จะต่อรองในการประชุม การเก็บข้อมูลที่อาจก่อให้เกิดผลไม่ดีต่อหน่วยงาน หรือข้อมูลที่ครบถ้วนและพอเพียงในการนำมาใช้ต่อรอง
4. การประนีประนอม ( Compromise ) วิธีการนี้ควรนำไปใช้เมื่อเกิดความขัดแย้งเรื่องทรัพยากร หรือวิธีปฏิบัติงาน ( procedure ) หรือเมื่อคู่กรณีมีอิทธิพลเหนือกว่าอย่างชัดเจน



5. การยืดเวลาหรือยับยั้งการกระทำ เป็นวิธีการที่ผู้บริหารที่ควบคุมทรัพยากรที่มีความสำคัญใช้ โดยการถ่วงเวลาการทำงานกิจกรรมบางอย่างที่เป็นสิ่งที่ผู้อื่นต้องการ

6. การแสดงละคร ( Self-dramatization ) เป็นกลยุทธ์ที่แสดงความไม่พอใจให้กลุ่มพันธมิตรหรือผู้สนับสนุนภายนอกรับรู้ แต่ผู้ใช้กลยุทธ์นี้ได้ต้องเป็นผู้ที่มีอำนาจอ้างอิง หรืออำนาจความเชี่ยวชาญซึ่งเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน

7. การใช้ความเด็ดขาด ( Decisiveness ) เป็นการยืนยันอย่างมั่นคงแน่วแน่ในการตัดสินใจนำแผนสำรองมาใช้ในสถานการณ์คับขัน เมื่อเกิดเหตุการณ์ขึ้นจริงๆ ก็ต้องแสดงออกอย่างแน่วแน่ที่จะต้องใช้กลยุทธ์นั้นโดยไม่แสดงอาการลังเล

8. การหลีกเลี่ยงสัมพันธภาพแบบเพื่อน ในขณะที่ให้การสนับสนุนผู้ร่วมงาน สัมพันธภาพกับบุคคลเหล่านี้เป็นไปตามความสัมพันธ์ของระบบงาน ลักษณะเช่นนี้เป็นการป้องกันไม่ให้สูญเสียกลุ่มสนับสนุนเมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ยุ่ยาก

ตามแนวคิดของ Kipnis , Schmidit และ Wilkinson ( 1980 ) ภายหลังจากการสำรวจกลวิธีที่บุคคลทั่วไปมักใช้ให้เกิดอิทธิพลต่อผู้อื่นขณะทำงาน เห็นว่ามี 8 มิติของ กลวิธีการใช้อำนาจได้แก่

1. การใช้เหตุผล ( Rationality ) เป็นการใช้ความจริง หลักฐานและเหตุผล โดยใช้ข้อมูลประกอบในการแสดงความคิดเห็น โต้แย้ง เพื่อที่จะร้องขอหรือจูงใจให้ยอมรับว่า สิ่งที่น่าพูด กระทำ และเป้าหมายที่จะกระทำนั้นเชื่อถือได้และน่าไว้วางใจ

2. การใช้ความเป็นมิตร ( Ingratiation ) เป็นความพยายามที่จะทำให้นักคนอื่นรู้สึกมีความสำคัญ โดยการใช้คำพูดยกย่องสรรเสริญ แสดงไมตรีจิตอันดี ความเห็นอกเห็นใจและสร้างความประทับใจ เป็นผลให้ตนเองมีภาพพจน์ที่ดี

3. การรวมพลัง ( Coalitions ) โดยการใช้สัมพันธภาพที่มีกับบุคคลอื่น ให้เกิดผลของกลุ่ม ร่วมมือกันพูดหรือต่อรองในลักษณะที่เป็นเสียงเดียวกัน

4. การแลกเปลี่ยน ( Exchange ) ใช้วิธีเสนอการแลกเปลี่ยนผลตอบแทนในการเจรจา เพื่อให้เกิดความพึงพอใจและปฏิบัติตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยเงื่อนไขอาจเป็นการเสนอเพิ่มขึ้นเงินเดือน การส่งเสริมเลื่อนตำแหน่ง หรือให้มีส่วนร่วมในทรัพยากร ให้ข้อมูลข่าวสาร เป็นต้น

5. การกล้าแสดงออก ( Assertiveness ) ใช้วิธีการแสดงออกอย่างมีเหตุผล เหมาะสมด้วยความมั่นใจในสิทธิของตนตามตำแหน่งของบุคคล เป็นที่ยอมรับในสังคมโดยไม่มีกรยับยั้งความชอบธรรมของบุคคลอื่น และใช้บุคลิกภาพที่เข้มแข็งในการติดต่อกับบุคคลอื่น

6. การอ้างผู้ที่มีอำนาจสูงกว่า ( Upward Appeal ) โดยการดึงดูใจ ขอร้องสนับสนุนหรือขอความช่วยเหลือจากระดับสูงกว่า ให้เกิดอิทธิพลต่อบุคคลที่เป็นเป้าหมายของการใช้อำนาจ

7. การแทรกแซง ( Sanction ) โดยใช้การคุกคามหรือบังคับด้วยการกดดัน หรือใช้กลไกการจูงใจจากแหล่งอำนาจการให้รางวัล และการบังคับที่ได้มาจากองค์การ

8. การยับยั้ง ( Blocking ) เป็นการยับยั้งผู้อื่นโดยเจตนาจากหนทางของผู้นั้น อาจใช้การพูดว่าจะหยุดทำงาน เพิกเฉย และไม่เป็นมิตร . หรือทำให้แน่ใจได้ว่าผู้อื่นไม่สามารถประสบความสำเร็จในเป้าหมายของพวกเขา

Wright, Pringle และKroll ( 1994 : 222 ) กล่าวว่า อำนาจ จะอ้างถึงความสามารถซึ่งเป็นส่วนที่ได้จากอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ หรือควบคุมเหนือทรัพยากรและรางวัลนั้นมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่น ผู้บริหารสามารถใช้อำนาจได้หลายๆ ทาง โดยใช้กลยุทธ์ในองค์กรการ ดังนี้

1. ความเชี่ยวชาญ ( Expertise ) เป็นแหล่งใหญ่ของอำนาจสำหรับผู้บริหาร โดยทั่วไปฐานอำนาจจะสร้างได้จากความสำเร็จที่เห็นได้ชัดเจน ความเชี่ยวชาญจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น เพราะบุคคลเหล่านั้นเชื่อว่าผู้บริหารของเขามีความรู้ที่มากกว่า ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับปัญหา โอกาส หรือประเด็นต่างๆ มากกว่าที่พวกเขามี
2. การควบคุมเหนือข้อมูลข่าวสาร ( Control over Information ) จะอ้างถึงการได้รับข้อมูลข่าวสารที่สำคัญ และควบคุมเหนือการกระจายข่าวสารนั้นต่อผู้อื่น สามารถแปลสาระข้อมูลข่าวสารได้อย่างสมบูรณ์ ให้มีอิทธิพลต่อการรับรู้และทัศนคติของผู้อื่น โดยไม่มีข้อสงสัยต่อข่าวสารนั้น
3. การแลกเปลี่ยน ด้วยการทำบางสิ่งบางอย่างสำหรับบางคน และสามารถคาดหวังได้ว่าบุคคลนั้นจะรู้สึกรับผิดชอบที่จะปฏิบัติตามคำขอร้องที่ต้องการ
4. อิทธิพลทางอ้อม ( Indirect Influence ) โดยให้ผู้อื่นใช้กลยุทธ์ในองค์กรแทน
5. การมีบารมี กล่าวถึงความสามารถของผู้นำที่จะมีอิทธิพลต่อผู้อื่น โดยบุคคลลักษณะส่วนบุคคลที่มีเสน่ห์ รั้าใจ และเข้มแข็ง มีลักษณะการพูดที่โน้มน้าวจิตใจ
6. การแก้ไขความไม่แน่นอน ( Coping with Uncertainty ) เป็นความสามารถที่จะดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการแก้ไขสถานการณ์แวดล้อมที่แต่ละองค์กรต้องเผชิญ ซึ่งถือว่าเป็นสถานการณ์วิกฤติ เช่น แนวโน้มหรือการพัฒนาที่หลากหลาย การแข่งขัน กฎระเบียบหรือกฎหมายขององค์กร ความกดดันทางค่าใช้จ่าย เทคโนโลยีต่างๆ

จากผลการศึกษาของ Kipnis , Schmidit และ Wilkinson ( 1980 ) ทำให้มีผู้นำผลนี้ไปขยายองค์ความรู้ และศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกลวิธีการใช้อำนาจ ซึ่ง Yukl และ Falbe ( 1990 ) ได้นำกลวิธีการใช้อำนาจทั้ง 8 มิตินี้มาปรับปรุงใหม่ โดยตัดการแทรกแซงและการยับยั้งออกรวมกับการกล้าแสดงออก เนื่องจากปัญหาของคำจำกัดความที่ซ้ำซ้อนกันและใช้ไม่บ่อย แล้วให้คำนิยามว่า การกดดัน และเพิ่มการรั้าใจ และการปรึกษาหารือ รวมเป็น 8 กลวิธี ต่อมาในปี ค.ศ. 1992 Yukl และ Tracey ปรับปรุงประเภทของกลวิธีการใช้อำนาจใหม่อีกครั้ง ให้ครอบคลุมพฤติกรรมที่มีอิทธิพลแต่ละประเภทที่ถูกนำไปใช้ในงานวิจัยต่างๆ ได้กลวิธีการใช้อำนาจ 9 กลวิธีที่ใช้สำหรับผู้บริหารในองค์กรการ คือ

1. กลวิธีทางกฎหมาย ( Legitimizing Tactic ) เป็นรูปแบบพฤติกรรมที่กำหนดให้คำร้องขอนั้นถูกต้องตามกฎหมาย เช่น เป็นการแสดงถึงแบบอย่างที่ทำให้ปฏิบัติติดต่อกันมาเป็นลำดับ การแสดงถึงกฎระเบียบและนโยบายขององค์กร และการยึดมั่นในบทบาททางวิชาชีพตามที่คาดหวังไว้ เป็นต้น ความถูกต้องของคำร้องขอนี้สามารถพิสูจน์ได้ด้วยเอกสารหรือกฎที่เขียนไว้ นโยบาย ใบบอญญาติ คำสัญญา แผนงาน หรือคำบรรยายลักษณะงาน เป็นต้น กลวิธีนี้จะใช้เมื่ออำนาจหน้าที่ หรือการกำหนดอำนาจตามกฎหมายมีความคลุมเครือหรือเป็นที่สงสัย หรืออาจใช้การรับรองจากระดับการบริหารที่สูงกว่า หรือบุคคลที่มีอำนาจหน้าที่ที่เหมาะสมเพียงพอ มักใช้ในระแวกแรกหรือใช้ในระแวกต่อมาไม่นาน

2. กลวิธีการโน้มน้าวอย่างมีเหตุผล ( Rational Persuasion ) เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงการโต้แย้งอย่างสมเหตุสมผล ใช้ความสามารถในการอธิบาย วิเคราะห์ สังเคราะห์ในสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยสามารถเชื่อมโยงถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่างๆ โดยใช้กระบวนการตรรกะอย่างมีระบบ เป็นเหตุเป็นผลจนทำให้เกิดความเข้าใจอย่างชัดเจน ( รุจิรา อินทรตุล, 2531 ) และมีหลักฐานแสดงความจริงที่ว่าคำร้องขอนั้นเป็นทางที่ดีที่จะทำให้วัตถุประสงค์หรืองานนั้นสำเร็จได้ กลวิธีนี้จะเหมาะสมเมื่อบุคคลเป้าหมายของการใช้อำนาจมีส่วนร่วมในวัตถุประสงค์นั้นเช่นเดียวกัน แต่ไม่ยอมรับว่าโครงการนั้นเป็นทางที่ดีที่สุดที่จะได้รับความสำเร็จตามวัตถุประสงค์นั้น ถ้าวัตถุประสงค์ไม่ตรงกัน กลวิธีนี้มักใช้ไม่ได้ผล ไม่เกิดการยอมรับหรือความยึดมั่นผูกพัน ดังนั้นจะต้องมีการตรวจสอบการยอมรับวัตถุประสงค์ร่วมกันก่อนที่จะใช้กลวิธีนี้

ความรู้ทางเทคนิคของผู้บริหารจะเป็นแหล่งของความถูกต้องเป็นจริงที่ใช้โต้แย้งเพื่อการโน้มน้าว ซึ่งมักจะรวมถึงการแสดงความคิดเห็นหรือข้อสรุปที่ผู้บริหารต้องการให้บุคคลอื่นยอมรับ แต่ไม่มีหลักฐานเพียงพอที่จะตรวจสอบได้ กลวิธีนี้จะเกิดอิทธิพลเมื่อบุคคลอื่นรับรู้ว่าคุณบริหารนั้นเชื่อถือได้และน่าไว้วางใจ ผู้บริหารจึงต้องการทักษะในการพิจารณาว่าการพูดโน้มน้าวอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ควรใช้เมื่อใดจึงจะเกิดอิทธิพลสูงสุด

3. กลวิธีการเร้าใจ ( Inspirational Appeal ) เป็นความพยายามที่จะพัฒนาความกระตือรือร้นและความยึดมั่นผูกพัน โดยการปลุกเร้าและดึงดูดใจอย่างเข้มแข็งแล้วเชื่อมโยงกับการร้องขอหรือการแสดงความคิดเห็นต่อความต้องการ ค่านิยม ความคาดหวัง และอุดมคติของบุคคล เป็นต้น สิ่งที่เป็นพื้นฐานสำหรับการ دلใจบุคคล โดยมากรวมถึงความปรารถนาที่จะมีความสำคัญ รู้สึกว่าตนมีประโยชน์ ได้พัฒนาและใช้ทักษะของพวกเขา การประสบความสำเร็จในสิ่งที่มีคุณค่า ได้แสดงความสามารถในการกระทำที่พิเศษ หรือมีส่วนร่วมในความพยายามที่เร้าใจที่จะทำในสิ่งที่ดีกว่า เป็นต้น สิ่งที่เป็นอุดมคติอาจใช้เป็นพื้นฐานสำหรับการเร้าใจได้ เช่น การรักษชาติ ความจงรักภักดี ความอิสระ เสรีภาพ ความสำเร็จในตนเอง ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน ความรัก ความอดทน ความดีเลิศ ความก้าวหน้า และการส่งเสริมมนุษยชาติ เป็นต้น

ความซับซ้อนของการ دلใจจะขึ้นอยู่กับขนาดของงานที่จะทำ ปริมาณความพยายามและความเสี่ยงที่ต้องใช้ในการทำงาน บุคคลที่จะต้องร่วมงาน และวิถีทางที่จะกระทำ การแสดงพฤติกรรมการ دلใจที่เหมาะสมนั้น ผู้บริหารต้องเห็นถึงคุณค่า ความหวัง และความหวาดกลัวของกลุ่มหรือบุคคลที่จะมีอิทธิพล

ด้วย กลวิธีนี้จะต้องอาศัยทักษะการสื่อสารของผู้บริหาร ความสามารถในการใช้การคิดเห็นภาพ และการเปรียบเทียบให้เห็นอย่างชัดเจน การใช้สัญลักษณ์ และการใช้เสียง กริยาที่กระตือรือร้น และน่าตื่นเต้น

4. กลวิธีการปรึกษาหารือ ( Consultation ) เป็นกระบวนการในการจูงใจบุคคลให้ดำเนินการตัดสินใจนั้นไปใช้มากขึ้น โดยเปิดโอกาสให้บุคคลมีส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้น กลวิธีนี้สามารถใช้กับบุคคลเฉพาะรายหรือใช้กับกลุ่ม ในการพบปะสังสรรค์แบบเป็นทางการ หรือการสนทนาโดยบังเอิญในช่วงเวลาสั้นๆ ก็ได้ รูปแบบทั่วไปของการปรึกษาหารือนี้ ผู้บริหารจะต้องแสดงนโยบาย แผนงาน หรือกระบวนการการทำงานแก่บุคคลที่เกี่ยวข้องในการนำไปใช้ได้รับทราบ ถ้าบุคคลนั้นมีข้อสงสัยหรือให้ความสนใจ ในการอภิปรายซึ่งมักเป็นรูปแบบของการเจรจาต่อรองและร่วมในการแก้ปัญหา ผู้บริหารพยายามที่จะหาทางปรับเปลี่ยนรายละเอียดของการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับความสนใจของบุคคลนั้น รูปแบบอื่นของการปรึกษาหารือคือ ผู้บริหารแสดงกลยุทธ์หรือวัตถุประสงค์แก่บุคคลอื่นมากกว่าที่จะเป็นรายละเอียดของโครงการ และขอให้บุคคลนั้นเสนอแนะการกระทำที่เฉพาะเจาะจงในขั้นของการนำไปใช้ ข้อเสนอแนะนั้นจะถูกนำมาอภิปรายจนกระทั่งได้รับความเห็นชอบด้วยกันทั้งสองฝ่าย

5. กลวิธีการแลกเปลี่ยน ( Exchange Tactic ) เป็นการเสนออย่างเปิดเผยหรือไม่เปิดเผย โดยผู้บริหารที่จะให้รางวัลหรือสิ่งของแก่บุคคลที่ทำในสิ่งที่ผู้บริหารนั้นร้องขอ การใช้สิ่งที่เราใจจะเหมาะสมเมื่อบุคคลไม่สนใจหรือไม่เต็มใจที่จะทำในสิ่งที่ร้องขอ ผู้บริหารมักจะเสนอให้บุคคลทำตามข้อสัญญาที่คุ้มค่าแก่การได้รับบางสิ่งที่คุณค่าเป้าหมายมีความต้องการ กลวิธีนี้เป็นทางหนึ่งในความพยายามที่จะแสดงบทบาทของอำนาจการให้รางวัล เมื่อไรสำหรับการใช้กลวิธีนี้คือผู้ใช้จะต้องสามารถควบคุมเหนือรางวัลที่ดึงดูดใจแก่บุคคล และความน่าไว้วางใจเพียงพอที่จะได้รับความร่วมมือ รางวัลที่เสนอให้โดยผู้บริหารอาจเป็นการเสนอการเพิ่มเงินเดือน การส่งเสริมการเลื่อนตำแหน่ง เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในทรัพยากร ช่วยการทำงานชิ้นอื่นตอบแทน ให้การสนับสนุนทางการเมืองต่อประเด็นหรือโครงการ ให้ข้อมูลข่าวสาร ให้คำแนะนำที่ดีเพื่อช่วยปรับปรุงการทำงาน เสนอให้มีส่วนร่วมในผลกำไรที่จะได้จากโครงการ เป็นต้น

6. กลวิธีการใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัว ( Personal Appeal ) เป็นการร้องขอให้ทำในสิ่งที่อยู่บนพื้นฐานของความเป็นเพื่อน หรือความจงรักภักดีต่อผู้บริหาร แต่ถักร้องขออย่างไม่เหมาะสมกับความแน่นแฟ้นของสัมพันธ์ภาพ คำร้องขอนั้นอาจถูกปฏิเสธได้ วิธีการที่จะทำให้กลวิธีนี้ได้รับการตอบสนองนั้น ผู้บริหารจะต้องอธิบายหรือชี้แจงให้บุคคลเป้าหมายเข้าใจว่าคำร้องขอนั้นมีความสำคัญต่อผู้บริหาร มิเช่นนั้นจะถูกเพิกเฉยหรือใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเท่านั้น

7. กลวิธีการใช้ความเป็นมิตร ( Ingratiation Tactic ) เป็นพฤติกรรมที่ทำให้บุคคลอื่นรู้สึกดีเกี่ยวกับตัวผู้ใช้อำนาจ เช่น การสนับสนุนส่งเสริม การทำสิ่งดีๆ ให้กับบุคคล การใช้คำยกย่องชื่นชม การให้ความช่วยเหลือเต็มที่และแสดงความเป็นกันเองอย่างพิเศษ ก่อนที่จะมีการร้องขอ เป็นกลวิธีที่มีอิทธิพลมากเมื่อผู้อื่นรับรู้ถึงความจริงใจ เป็นทางที่จะทำให้ความเป็นเพื่อนแน่นแฟ้นขึ้น เพิ่มอำนาจการอ้างอิงมากขึ้น กลวิธีนี้ไม่ได้ใช้เพียงแค่วิธีการทำให้เกิดอิทธิพลอย่างทันทีทันใด แต่เป็นกลวิธีระยะยาวที่จะปรับปรุงสัมพันธ์ภาพกับบุคคลอื่น

8. กลวิธีการกดดัน ( Pressure Tactic ) ได้แก่ การคุกคาม การเตือน และพฤติกรรม กล้าแสดงออกต่างๆ เช่น การแสดงออกถึงความต้องการซ้ำๆ หรือการตรวจสอบบ่อยๆ เพื่อที่จะให้บุคคลตอบสนองตามที่ร้องขอ บางครั้งเมื่อคำร้องขอถูกเพิกเฉย การแสดงความโกรธต่อบุคคลจะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่น่าพอใจ และไม่เกิดการยอมรับตามมาได้ถ้าใช้กับบุคคลที่เพียงแต่ขี้เกียจหรือเฉื่อยชา แทนที่จะใช้กับการกระทำที่ต่อต้านหรือสวนทางกัน กลวิธีนี้มีผลข้างเคียงที่สำคัญ การคุกคามและการขู่ขวัญจะทำร้ายต่อสัมพันธภาพการทำงาน และทำให้มีการหลีกเลี่ยงหรือขัดแย้งเกิดขึ้น ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลมักไม่นิยมใช้กลวิธีนี้ ยกเว้นเป็นวิธีสุดท้ายเมื่อกลวิธีอื่นล้มเหลว

9. กลวิธีการอ้างอิง ( Coalition Tactic ) เป็นการเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลของบุคคลหลายคนเมื่อใช้บุคคลเพียงลำพังมีอิทธิพลต่อบุคคลเป้าหมายไม่ได้ เป็นกลวิธีทางอ้อมที่มักใช้เพื่อวัตถุประสงค์ทางการเมือง กลวิธีนี้อาจใช้วิธีให้บุคคลอื่นเกิดอิทธิพลแทน ให้ได้ทั้งรูปแบบของเพื่อร่วมงานระดับเดียวกัน ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ที่อยู่ในระดับสูงกว่า หรือบุคคลนอกองค์กร เช่น ผู้รับบริการ ผู้ให้การสนับสนุน เป็นต้น การรวมพลังความร่วมมือจากบุคคลในตำแหน่งที่มีอำนาจหน้าที่สูงกว่าบุคคลเป้าหมาย บางครั้งเรียก Upward Appeal บางครั้งอาจใช้การตกลงกับผู้มีส่วนร่วมมีอ ให้รับรองข้อเสนอ โครงการหรือคำร้องขอเพื่อดึงดูดใจแก่บุคคลเป้าหมาย ผู้มีส่วนร่วมนี้จะยอมให้ผู้บริหารบอกแก่ผู้อื่นว่าตนเองให้การสนับสนุนข้อเสนอ นั้น บางครั้งอาจเพียงแค่ออกกับบุคคลเป้าหมายว่า ข้อเสนอของผู้บริหารนี้ได้รับการสนับสนุนจากผู้ที่บุคคลเป้าหมายนั้นชื่นชมหรือเคารพนับถือ และบางครั้งต้องอ้างถึงหรืออาศัยผู้มีอิทธิพลหลายคน เมื่อใช้บุคคลเดียวกระทำให้เกิดอิทธิพลต่อบุคคลบางคนไม่ได้

Perreault และ Miles ( 1978 ) ใช้การวิเคราะห์กลุ่มในการศึกษาเพื่อแบ่งผู้ปฏิบัติงานออกเป็น 5 กลุ่ม คือ

1. กลุ่มผู้มีอิทธิพล ประกอบด้วยบุคคลที่ใช้กลยุทธ์อิทธิพลที่หลากหลาย
2. กลุ่มบุคคลที่ใช้ความรู้ ความเชี่ยวชาญเป็นพื้นฐานการมีอิทธิพล
3. กลุ่มบุคคลที่ใช้กลวิธีของความเป็นเพื่อน
4. กลุ่มบุคคลที่ใช้ตำแหน่งในองค์กร
5. กลุ่มบุคคลที่ไม่ใช้อิทธิพล

จากการศึกษาของ Perreault และ Miles ( 1978 ) นี้ Kipnis และ Schmidt ( 1983 ) ได้นำมารวมกับกลยุทธ์อิทธิพลทางการบริหารในองค์กร 6 กลยุทธ์ แล้วกำหนดลักษณะที่ผู้บริหารจะมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา 3 รูปแบบ คือ

1. Shotgun ผู้บริหารใช้อิทธิพลมาก โดยเน้นการกล้าแสดงออกและการต่อรอง ซึ่งผู้บริหารจะมีเหตุผลอย่างมากมายที่จะใช้อิทธิพล และต้องการที่จะได้รับผลประโยชน์ พวกเขาจะแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการที่จะทำงานนั้นสำเร็จได้ ผู้บริหารประเภทนี้จึงพยายามที่จะได้รับสิ่งที่ต้องการโดยใช้กลวิธีที่หลากหลาย

2. Tactician ผู้บริหารจะใช้ปริมาณของอิทธิพลขนาดปานกลาง และเน้นการใช้เหตุผล เพื่อเพิ่มการยอมรับตาม จะพบได้ในหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นที่ไม่ใช่งานประจำ ผู้บริหารจะใช้ทักษะและฐานอำนาจ ความรู้มีอิทธิพลเหนือในเรื่องงบประมาณ นโยบาย และบุคลากร

3. Bystander จะพบผู้บริหารประเภทนี้ในหน่วยงานที่ทำงานประจำ พวกเขาจะมีอำนาจเพียงเล็กน้อยในการควบคุมเหนืองบประมาณ นโยบายหรือบุคลากร เนื่องจากพวกเขามีเป้าหมายที่ต้องการยอมรับจากผู้อื่นน้อย ดังนั้นจึงใช้อิทธิพลเพียงเล็กน้อย ( cited in Kipnis and Schmidt, 1988 )

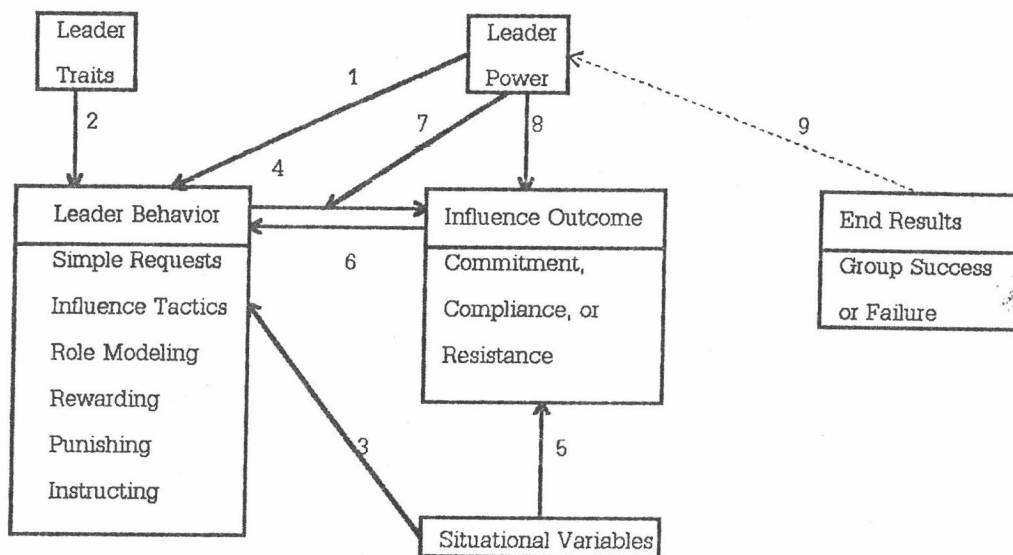
นอกจากผู้บริหารจะนำการใช้อำนาจในด้านต่างๆ ตามสถานการณ์ในการปฏิบัติงาน ควบคุมไปกับสมรรถนะในการบริหารงาน และพัฒนาความเป็นผู้นำจากการเรียนรู้ด้านต่างๆ นอกจากอำนาจที่ผู้บริหารควรมีแล้ว อุดมรัตน์ สงวนศิริธรรม ( 2534 : 251 ) ยังพิจารณาลักษณะการใช้อำนาจของผู้นำ แบ่งออกเป็น

1. ผู้นำแบบใช้พระเดช ( Legal leader ) จะยึดระเบียบ กฎเกณฑ์ และกฎหมายเป็นสำคัญ
2. ผู้นำแบบใช้พระคุณ ( Charismatic Leader ) เป็นการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานให้ด้วยความเต็มใจ เพราะคุณความดีของผู้นำ แม้จะไม่มีอำนาจที่แท้จริงตามกฎหมายก็ตาม
3. ผู้นำแบบใช้สัญลักษณ์ ( Symbolic Leader ) เป็นผู้นำที่อยู่ในตำแหน่งอันควรเคารพบูชา เช่น องค์พระมหากษัตริย์

การค้นหาเกี่ยวกับการใช้กลวิธีที่แตกต่างกัน หรือเวลาที่เหมาะสมนั้นควรใช้เมื่อใด ทำให้กระบวนการมีอิทธิพลมีมุมมองที่น่าสนใจ และแสดงให้เห็นได้ชัดเจนว่า กลวิธีการใช้อำนาจที่เลือกใช้แต่ละบุคคลขึ้นกับปัจจัยหลายอย่าง รวมถึงการคาดหวังถึงผลที่จะได้ และความสัมพันธ์ของอำนาจผู้ใช้และบุคคลเป้าหมาย Yukl ( 1994 : 230 ) เสนอแบบจำลองที่แสดงถึงกระบวนการที่เกี่ยวข้องกันอย่างซับซ้อนของอำนาจของผู้นำ พฤติกรรมที่มีอิทธิพล และทักษะการมีอิทธิพล เป็นสิ่งพิจารณาว่าผู้บริหารมีอิทธิพลกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร ดังแผนภูมิที่ 1

ตัวเลือกพฤติกรรมที่มีอิทธิพลของผู้นำจะขึ้นอยู่กับอำนาจตามตำแหน่งและอำนาจส่วนบุคคลที่มีต่อบุคคลเป้าหมายในสถานการณ์ใดๆ ( ลูกศร 1 ) ซึ่งกลวิธีการใช้อำนาจจะไม่ถูกเลือกใช้ ถ้าผู้นำไม่มีฐานอำนาจที่เหมาะสมกับกลวิธีนั้น ตัวอย่างเช่น กลวิธีการแลกเปลี่ยนจะไม่ถูกใช้ถ้าผู้นำมีสิ่งที่จะนำเสนอในการแลกเปลี่ยนเพื่อตอบแทนสำหรับการทำในสิ่งที่ผู้นำปรารถนาเพียงเล็กน้อย นอกจากนี้ยังขึ้นกับคุณลักษณะและทักษะของผู้นำด้วย ( ลูกศร 2 ) คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องจะรวมถึงความเชื่อมั่นในตนเองและการจูงใจเกี่ยวกับอำนาจ ทักษะและผลที่ได้รับของการพยายามที่จะมีอิทธิพล จะช่วยในการพิจารณาเลือกกลวิธีการใช้อำนาจ ซึ่งรวมถึงความสามารถที่จะรับรู้ถึงความเหมาะสมของการพยายามนั้น และสามารถใช้กลวิธีแต่ละประเภทในทางที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำมีแนวโน้มที่จะเลือกแบบของพฤติกรรมที่มีอิทธิพลที่พวกเขาเชื่อว่ามีประสิทธิภาพในแต่ละสถานการณ์ การเลือกกลวิธีการใช้อำนาจจึงขึ้นอยู่กับพิจารณาสถานการณ์ด้วย เช่นเดียวกับวัตถุประสงค์





แผนภูมิที่ 1 ภาพแสดงแบบจำลองของอำนาจและอิทธิพลตามแนวคิดของ Yukl  
แหล่งที่มา : Yukl, G. *Leadership in Organization*. 3ed.

New Jersey : Prentice Hall International Inc., 1994 : p 230.

ของการมีอิทธิพล ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวของการร้องขอ ความสำคัญของการร้องขอ้นต่อบุคคลเป้าหมาย และการคาดการณ์ผลตอบแทนของบุคคลเป้าหมาย ( ลูกศร 3 )

พฤติกรรมที่มีอิทธิพลของผู้นำจะมีผลโดยตรงต่อทัศนคติส่วนบุคคล และพฤติกรรมของบุคคลเป้าหมาย และผลที่ได้รับจากอิทธิพลสามารถอธิบายได้ในลักษณะของการยึดมั่นผูกพัน การยินยอมตาม หรือการต่อต้าน ( ลูกศร 4 ) ซึ่งผลตอบแทนของบุคคลเป้าหมายก็ขึ้นอยู่กับสถานการณ์เช่นเดียวกัน ( ลูกศร 5 ) ผลของการพยายามที่จะมีอิทธิพลมีผลย้อนกลับไปยังพฤติกรรมของผู้นำด้วย ( ลูกศร 6 ) ตัวอย่างเช่น ถ้าการตอบสนองต่อการพยายามที่จะมีอิทธิพลคือ การต่อต้าน ผู้นำจะต้องสร้างการพยายามที่จะมีอิทธิพลเพิ่มขึ้น หรืออาจใช้กลวิธีการใช้อำนาจที่ต่างกันช่วย บางครั้งเมื่อผู้นำใช้การร้องขอหรือเสนอแผนงานที่ต้องใช้ความเกี่ยวข้องหรือการเสนอแนะโดยบุคคลเป้าหมาย หลังจากเวลาผ่านไประยะหนึ่ง แล้วพิจารณาเห็นว่าบุคคลเป้าหมายมีความก้าวหน้าในการตอบสนองต่อคำร้องขอหรือการมอบหมายงานไม่เพียงพอ พฤติกรรมที่มีอิทธิพลประเภทอื่นๆ อาจถูกนำมาใช้ได้ เช่น ให้รางวัลตามสถานการณ์ การลงโทษ หรือการขอร้องบุคคลเป้าหมายให้ใช้ความพยายามมากขึ้น

อำนาจของผู้นำที่เกี่ยวข้องจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการพยายามที่จะมีอิทธิพล ( ลูกศร 7 ) เช่น การคุกคาม จะมีผลกระทบมากถ้าบุคคลเป้าหมายรู้ว่าผู้นำมีอำนาจการบังคับ อำนาจของผู้นำยังมีผลกระทบต่อทัศนคติ และพฤติกรรมของบุคคลเป้าหมายด้วย ( ลูกศร 8 ) ผลสิ้นสุดของการมีอิทธิพลจะมีผลย้อนกลับต่ออำนาจของผู้นำ ( ลูกศร 9 ) ซึ่งการเคลื่อนไหวของการใช้อำนาจอธิบายได้ด้วยทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม พบว่าความสำเร็จในการทำงานที่เป็นไปตามการนำของผู้นำ จะเพิ่มอำนาจความเชี่ยวชาญของผู้นำ



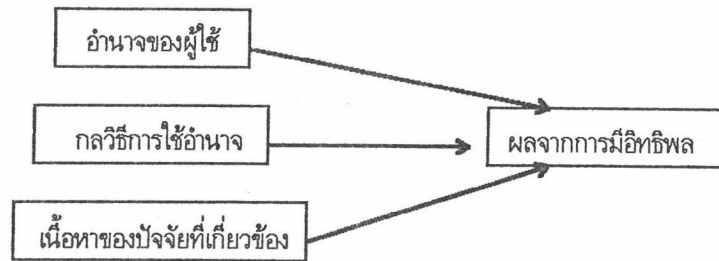
ตามการรับรู้ของบุคคลเป้าหมาย และความล้มเหลวของการทำงานจะเป็นผลให้ ผู้นำถูกพิจารณาว่ามีอำนาจ ความเชี่ยวชาญต่ำ และเมื่อเวลาผ่านไป ความสำเร็จของกลุ่มที่ได้รับจะเพิ่มอำนาจตามตำแหน่งของผู้นำด้วยเช่นกัน

Hughes และคณะ ( 1996 : 137 ) พบว่ามีความสัมพันธ์ที่เข้มแข็งระหว่างอำนาจของผู้ใช้และบุคคลเป้าหมาย และประเภทของกลวิธีการใช้อำนาจที่เลือกใช้ เพราะผู้นำที่มีปริมาณของอำนาจการอ้างอิงสูงจะสร้างสัมพันธภาพที่ใกล้ชิดกับผู้ตาม ผู้นำที่มีอำนาจประเภทนี้สามารถใช้กลวิธีการใช้อำนาจที่หลากหลายได้มาก เพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมของผู้ตาม โดยใช้กลวิธีการเร้าใจ การปรึกษาหารือ การใช้ความเป็นมิตร การใช้ความเป็นเพื่อน การแลกเปลี่ยน และแม้แต่การอ้างอิง เพื่อเพิ่มระยะเวลาที่ผู้ตามจะใช้ทำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานที่มอบหมาย อย่างไรก็ตาม ผู้นำที่มีอำนาจการอ้างอิงสูงโดยทั่วไปจะไม่ใช้ กลวิธีทางกฎหมายและการใช้ความกดดันมีอิทธิพลต่อผู้ตาม เพราะการคุกคามผู้ตามจะทำให้ผู้นำเสี่ยงที่จะสูญเสียอำนาจการอ้างอิงไป ในกรณีผู้นำที่มีแต่อำนาจการลงโทษ หรืออำนาจตามกฎหมาย อาจสามารถใช้เพียงกลวิธีการอ้างอิง กลวิธีทางกฎหมาย หรือ การกดดันมีอิทธิพลต่อผู้ตาม

กลวิธีการใช้อำนาจ จะแสดงออกถึงอิทธิพลหลายรูปแบบต่อทัศนคติ การรับรู้และพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งผลที่ได้บางครั้งอาจได้ผลที่ตั้งใจหรือไม่ตั้งใจก็เป็นได้ ( Yukl, 1994 : 194 ) ผลที่ได้จากการใช้อำนาจสามารถวัดได้ 3 ระดับ คือ

1. การยึดมั่นผูกพัน ( Commitment ) เป็นความเห็นด้วยอย่างเต็มใจกับการตัดสินใจหรือการร้องขอของผู้ใช้อำนาจ บุคคลเป้าหมายของการใช้อำนาจจะสร้างความพยายามที่ยิ่งใหญ่ที่จะสนองตอบต่อการร้องขอนั้น
2. การยินยอม ( Compliance ) เป็นผลให้บุคคลเป้าหมายปฏิบัติตาม แต่อย่างเฉยเมยมากกว่าที่จะกระตือรือร้น และจะใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อย เนื่องจากผลของการใช้อำนาจจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมแต่ไม่ใช่ต่อทัศนคติของบุคคล
3. การต่อต้าน ( Resistance ) ผลที่ได้จะตรงข้ามกับสิ่งที่ผู้ใช้อำนาจวางแผนหรือขอร้องไว้ บุคคลอาจสนองตอบด้วยการสร้างข้อแก้ตัวเพื่อปฏิเสธคำขอร้อง เรียกร้องผู้มีอำนาจเหนือกว่าให้ช่วยเหลือแก่งัดตอบสนองแต่ทำงานนั้นให้เสียหาย หรือปฏิเสธอย่างสิ้นเชิง

ผลที่เกิดจากอิทธิพลนี้สามารถพิจารณาได้จากกลวิธีการใช้อำนาจ อำนาจของผู้ใช้ และเนื้อหาของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำคัญของการร้องขอต่องาน และการร้องขอนั้นน่าสนใจสำหรับบุคคลเป้าหมายอย่างไร ดังแผนภูมิที่ 2



แผนภูมิที่ 2 ภาพดัดแปลงจากแบบจำลองการมีอิทธิพลตามแนวคิดของ Yukl, Kim and Falbe แหล่งที่มา : Yukl, G. , Kim, H. and Falbe C.M. ' Antecedent of Influence Outcomes ' . *Journal of Applied Psychology* 1996, 18 ( 3 ) : p 310.

จากที่กล่าวมา จะเห็นว่าอำนาจเป็นความสามารถที่จะแสดงออกถึงอิทธิพล แต่วิธีการที่อำนาจจะแสดงบทบาทได้นั้นจะเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการใช้อำนาจที่ทำให้เกิดอิทธิพล ซึ่ง Hinkin และ Schriesheim (1990 ) ได้ศึกษาแล้วพบว่า อำนาจของผู้บริหารและพฤติกรรมที่ทำให้เกิดอิทธิพลของผู้บริหาร จะเกี่ยวข้องกับโครงสร้างที่หลากหลาย ซึ่งคล้ายคลึงกับแนวคิดของ Kipnis , Schmidt และ Wilkinson ( 1980 ) ที่พบว่าความถี่ของการใช้พฤติกรรมที่ทำให้เกิดอิทธิพลจะสัมพันธ์กับ อำนาจของผู้ใช้และบุคคลเป้าหมายของการใช้อำนาจ เหตุผลของการใช้อิทธิพล การต่อต้านของบุคคลที่เป็นเป้าหมาย สถานภาพของผู้ใช้อำนาจ ขนาดขององค์กร และความหลากหลายขององค์กร

Yukl และ Tracey ( 1992 ) ได้เสนอตัวแบบที่แสดงถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกัน มาเป็นสิ่งที่ใช้พิจารณาถึงความถี่ของการใช้กลวิธีการใช้อำนาจ ที่จะใช้ในแต่ละทิศทาง คือ

1. ความยึดถือบรรทัดฐานทางสังคม และบทบาทที่คาดหวังที่นิยมเกี่ยวกับการใช้กลวิธีการใช้อำนาจในสังคมนั้น
2. ผู้ใช้กลวิธีเป็นเจ้าของฐานอำนาจที่เหมาะสมสำหรับการใช้กลวิธีนั้น
3. ความเหมาะสมของวัตถุประสงค์ที่จะใช้ความพยายามให้เกิดอิทธิพล
4. ระดับของการต่อต้านของบุคคลเป้าหมายที่เป็นจริง หรือที่คาดการณ์ล่วงหน้า
5. ค่าใช้จ่ายของการใช้กลวิธีนั้น จะเกี่ยวข้องกับผลกำไร เช่น เวลา ความพยายาม การสูญเสียทรัพยากร หรือความยินยอมของผู้ตาม

พวกเขาให้ข้อสรุปว่า ผู้ใช้ชอบที่จะใช้กลวิธีการใช้อำนาจที่สังคมมีการยอมรับได้ ซึ่งเป็นไปตามตำแหน่งและอำนาจส่วนบุคคลที่สัมพันธ์กับบุคคลเป้าหมาย โดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายมากนัก และกลวิธีการใช้อำนาจจะมีประสิทธิผลสำหรับวัตถุประสงค์ที่สามารถคาดการณ์ระดับการต่อต้านของบุคคลเป้าหมายได้ ดังนั้นปัจจัยที่จะใช้พิจารณาถึงความถี่ประสิทธิผลของกลวิธีการใช้อำนาจ คือ

- ในเรื่องนั้นๆ
1. การยึดถือบรรทัดฐานทางสังคม และบทบาทที่คาดหวังเกี่ยวกับการใช้กลวิธีการใช้อำนาจ
  2. การเป็นเจ้าของฐานอำนาจที่เหมาะสมกับกลวิธีที่ใช้
  3. ศักยภาพของกลวิธีที่จะมีอิทธิพลต่อทัศนคติของบุคคลเป้าหมาย ซึ่งเกี่ยวข้องกับความสามารถที่จะแสดงการขอร้อง
  4. ทักษะในการใช้กลวิธีการใช้อำนาจ
  5. ปริมาณของการต่อต้านภายในโดยบุคคลเป้าหมายต่อธรรมชาติของการร้องขอ

นั่นคือ แต่ละกลวิธีจะประสบความสำเร็จ ถ้าบุคคลเป้าหมายรับรู้ถึง รูปแบบของพฤติกรรมที่มีอิทธิพลนั้นเป็นที่ยอมรับของสังคม ถ้าผู้ใช้มีอำนาจส่วนบุคคลและอำนาจตามตำแหน่งเพียงพอ โดยที่กลวิธีนั้นสามารถที่จะมีผลต่อทัศนคติบุคคลเป้าหมาย หรือถ้ากลวิธีนั้นถูกใช้อย่างมีทักษะ และใช้อย่างถูกต้องชอบธรรม เป็นไปตามค่านิยม และความต้องการของบุคคลเป้าหมาย

ทักษะที่นำมาช่วยสนับสนุนการใช้อำนาจได้คือ ทักษะระหว่างบุคคล ทักษะการติดต่อสื่อสารในกลุ่ม การกล้าแสดงออก และทักษะการแก้ไขความขัดแย้ง ( Huber,1996 : 383 ) สำหรับ Yukl ( 1994 : 223 ) เห็นว่าทักษะและความรู้ของผู้บริหารนี้ เป็นแหล่งของอำนาจส่วนบุคคล และอำนาจในส่วนนี้จะขึ้นอยู่กับความต้องการและการรับรู้ของบุคคลที่ผู้บริหารต้องการจะมีอิทธิพล เนื่องจากอำนาจส่วนบุคคลในองค์กรจะเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา

Boyatzis ( 1971 อ้างถึงใน พัทณี เอมะนาวิน,2536 : 25 ) ได้ระบุถึงประสิทธิภาพของการใช้อำนาจในมิติที่ต่างกัน 5 มิติ คือ

1. ทำให้ผู้อื่นมีความรู้สึกว่าคุณใช้อำนาจมีความมั่นคง และทำให้ผู้อื่นรู้สึกว่าคุณเป็นผู้ที่มีความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนืออนาคตและสิ่งแวดล้อม
2. ทำให้เกิดความไว้วางใจในผู้ใช้อำนาจ
3. สร้างสัมพันธภาพในเชิงความร่วมมือ แทนที่จะเป็นการแข่งขัน
4. แก้ปัญหาความขัดแย้งได้โดยการร่วมเผชิญความเป็นจริงแทนที่จะหลีกเลี่ยง
5. แสดงพฤติกรรมอย่างมีเป้าหมายและส่งเสริมให้เกิดการคิด

วัตถุประสงค์ของการพยายามที่จะมีอิทธิพลมีความแตกต่างกันในแต่ละระดับขององค์การ ความแตกต่างของวัตถุประสงค์ของการมีอิทธิพลจะเกี่ยวข้องกับความแตกต่างในอำนาจตามตำแหน่งและบทบาทที่คาดหวัง เช่น การพยายามที่จะมอบหมายงาน การเปลี่ยนแปลงวิถีทางที่จะทำให้งานนั้นสำเร็จ หรือทำให้บุคคลเป้าหมายทำงานเร็วขึ้นหรือดีขึ้น มักพบได้บ่อยในทิศทางลงสู่ระดับล่างและพบได้น้อยในทิศทางสู่ระดับบน จากการศึกษาธรรมชาติของการบริหารนั้น Yukl และ Falbe ( 1990 ) พบ วัตถุประสงค์ของการมีอิทธิพล 8 ประเภทคือ

1. การขอให้บุคคลทำงานชิ้นใหม่ ตามรายละเอียดของขั้นตอนการทำงานโครงการใหม่

2. การขอให้บุคคลทำงานเร็วขึ้นหรือดีขึ้น
3. การขอให้บุคคลเปลี่ยนแปลงนโยบาย แผนงาน หรือขั้นตอนการทำงานตามความต้องการของผู้ใช้อำนาจ
4. การขอให้บุคคลให้คำแนะนำหรือช่วยเหลือในการแก้ปัญหา
5. การขอให้บุคคลให้ หรือให้ยืมทรัพยากรเพิ่มขึ้น เช่น เงินทุน สิ่งสนับสนุน วัสดุอุปกรณ์ หรือบุคลากร
6. การขอให้บุคคลให้การสนับสนุนที่เป็นทางการเกี่ยวกับโครงการ ผลิตผล รายงาน หรือเอกสารต่างๆ
7. การขอให้บุคคลสนับสนุนโครงการที่ผู้ใช้อำนาจเป็นเจ้าของ ในการพบปะกับผู้บริหาร หรือผู้รับบริการคนอื่น
8. ขอข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นสำหรับการทำงาน

กลวิธีการใช้อำนาจนี้ จึงมีความสำคัญต่อผู้บริหารในองค์การเป็นอย่างมาก และเป็นสิ่งสำคัญสำหรับภาวะผู้นำ ( Yukl, 1994 : 223 ) ใช้พฤติกรรมเหล่านี้เพื่อเพิ่มการยอมรับความคิดเห็น นโยบาย หรือวัตถุประสงค์ของผู้บริหาร และจูงใจผู้อื่นให้สนับสนุนและส่งเสริมให้วัตถุประสงค์นั้นสำเร็จ และนอกจากงานวิจัยในต่างประเทศแล้ว ผู้วิจัยพบว่ายังมีผู้ศึกษาเพื่อค้นหาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับกลวิธีการใช้อำนาจนี้ นอกเหนือจากการศึกษาโดยรูปแบบพฤติกรรมเฉพาะเพียงบางตัว เช่น การใช้เหตุผลเชิงจริยธรรมของผู้บริหารการพยาบาลที่พบว่าอยู่ในระดับสูง ของ รุจิรา อินทรตุล ( 2531 ), พฤติกรรมกล้าแสดงออกของผู้บริหารการพยาบาลที่พบว่าอยู่ในระดับมากของ อัจฉริยา วัชรวิวัฒน์ ( 2536 ) เป็นต้น ซึ่งไม่ได้ชี้ให้เห็นภาพรวมของการใช้อำนาจ

## 2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

### 2.1 ผู้นำ

“ ผู้นำ ” ( Leader ) ได้ถูกอ้างอิงและให้ความสนใจที่จะอธิบายความหมายโดยนักปรัชญาและนักการศึกษา มาตั้งแต่สมัยของ Plato และ Confucius แต่เริ่มศึกษากันอย่างจริงจังเป็นระบบในลักษณะที่เป็นวิทยาศาสตร์ ตั้งแต่ระยะสงครามโลกครั้งที่ 1 ( Baker, 1992 : 4 ) โดยเริ่มใช้คำ “ ผู้นำ ” ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1300 แต่ยังไม่เป็นที่รู้จักในภาษาอังกฤษ การศึกษาในระยะนี้จะสนใจในเรื่องของบุคลิกลักษณะของการเป็นผู้นำและการดำเนินชีวิตของผู้ผู้นำที่มีอิทธิพล จนกระทั่งถึงศตวรรษที่ 19 นักวิจัยเริ่มให้ความสนใจในเรื่องของสิ่งแวดล้อมและสถานการณ์ที่ผู้นำกำลังเผชิญ นอกจากการศึกษาผู้นำแล้ว พบว่าคุณภาพและลักษณะของผู้ตามก็ถูกนำมาศึกษาด้วย ซึ่งชี้ให้เห็นว่า ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของผู้นำขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง ทั้งตัว

## ผู้นำเอง ผู้ตาม และสถานการณ์

“ผู้นำ” จากแนวคิดหลายแนวคิดมีส่วนที่คล้ายคลึงกันพอจะสรุปได้ว่า หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลต่อสมาชิกของกลุ่ม จะมีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายในอนาคตแล้วทำการสื่อสารให้บุคคลอื่นๆ ได้รับทราบและกระตุ้นให้พวกเขาเอาชนะอุปสรรคเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ (Diers, 1979 cited in Spitzer-Lehman, 1994 ; Kotter,1990 )

ผู้นำ ตามความหมายของ คำผุย โสมเกษตริณทร์ ( 2538 : 77 ) คือ บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นหรือได้รับคำยกย่องให้เป็นหัวหน้า ผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถในการปกครอง บังคับบัญชา และพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปทางดีหรือชั่วได้ ในขณะที่ภาวะผู้นำคือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน ในอันที่จะให้บรรลุเป้าหมาย เป็นความสามารถของบุคคลที่จะชักจูงผู้อื่นให้ร่วมมือ ร่วมใจกับการดำเนินงานไปสู่เป้าหมายของตนได้

จะเห็นได้ว่าผู้นำและการบริหารมีความหมายต่างกัน บุคคลสามารถเป็นผู้บริหารโดยไม่มีผู้นำ หรือเป็นผู้นำโดยไม่ต้องมีการบริหาร ความแตกต่างที่สำคัญคือ ผู้นำมีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพัน ขณะที่ผู้บริหารดูแลความรับผิดชอบตามตำแหน่ง และใช้อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งนั้น ซึ่งสอดคล้องกับ สมใจ วิวินิจฉัย ( 2531 : 15 ) ที่เห็นว่า ผู้นำและผู้บริหารไม่จำเป็นต้องเป็นบุคคลเดียวกัน ผู้บริหารมีอำนาจโดยตำแหน่งแต่อาจไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงของกลุ่มนั้นเพราะขาดความเป็นผู้นำ บุคคลอื่นในกลุ่มอาจเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่ม ทั้งนี้เพราะเขามีความเป็นผู้นำอยู่ในตัว ในกลุ่มหนึ่งๆ หรือหน่วยงานหนึ่งๆ อาจมีผู้นำหลายคนนอกเหนือจากผู้นำโดยตำแหน่ง โดยปกติผู้นำจะมีบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบแตกต่างกันตามลักษณะขององค์การ กลุ่ม และสถานการณ์ที่ต่างกัน ซึ่งความสำคัญมากน้อยแต่บทบาทจะแปรเปลี่ยนไปด้วย หน้าที่ของผู้นำมีอยู่ 2 ประเภท คือ

1. หน้าที่หลัก ( Primary Function ) เป็นหน้าที่ที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำ ได้แก่

1.1 หน้าที่บริหาร เป็นหน้าที่ที่เห็นได้ชัดเจนของผู้นำไม่ว่าจะอยู่ในกลุ่มใด ผู้นำจะต้องทำหน้าที่บริหารและประสานงานในกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็นการตัดสินใจนโยบายหรือวัตถุประสงค์ของกลุ่มโดยตรงหรือไม่ก็ตาม เป็นความรับผิดชอบที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่ทั้งนี้มิได้หมายความว่าผู้นำจะต้องลงมือทำเองทั้งหมด อาจมอบให้ผู้อื่นกระทำได้

1.2 หน้าที่วางแผน ผู้นำต้องทำหน้าที่วางแผนที่จะทำให้กลุ่มประสบความสำเร็จในการทำงาน

1.3 หน้าที่วางนโยบาย โดยทั่วไปการวางนโยบายอาจเป็นไปได้ 3 ทางคือ กลุ่มผู้มีอำนาจทำหน้าที่วางนโยบาย หรือสมาชิกในกลุ่มร่วมกันวางนโยบาย หรือผู้นำวางนโยบายเพียงคนเดียว ไม่ว่าจะแบบใด ผู้นำย่อมมีบทบาทมากเสมอ

1.4 ทำหน้าที่เป็นตัวแทนกลุ่ม ผู้นำจำเป็นต้องรับหน้าที่นี้ เพราะเป็นเรื่องยากลำบากที่ทุกคนในกลุ่มจะติดต่อโดยตรงกับคนในกลุ่มอื่นได้พร้อมกัน ดังนั้นผู้นำจึงเป็นตัวแทนของคนในกลุ่ม ในการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น

2. หน้าที่รอง ( Secondary Function ) เป็นหน้าที่ที่ผู้นำต้องกระทำเพื่อผลทางจิตใจของกลุ่ม ได้แก่

2.1 หน้าที่เป็นบุคคลตัวอย่างในกลุ่มบางประเภท เป็นบุคคลในอุดมคติของเหล่าสมาชิก เช่น พระ ครู-อาจารย์ ผู้นำจะต้องแสดงตนเป็นตัวอย่าง ให้ผู้ตามหรือสมาชิกยึดถือเป็นแบบอย่างหรือปฏิบัติตาม เคารพยกย่องในด้านคุณค่าต่างๆ และยินดีที่จะเชื่อฟังเขา

2.2 หน้าที่เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม ผู้นำประเภทนี้เป็นเครื่องหมายของกลุ่ม มักเป็นบุคคลในคณะกรรมการของกลุ่มเป็นเวลานาน ในขณะที่สมาชิกของกลุ่มคนอื่นๆ สับเปลี่ยนกันเรื่อยๆ

2.3 หน้าที่เป็นตัวแทนรับผิดชอบในเมื่อสมาชิกของกลุ่มเกิดปัญหาเฉพาะหน้า เมื่อต้องการการตัดสินใจ โดยสมาชิกในกลุ่มมีความเชื่อมั่นในตัวผู้นำของเขา และให้ผู้นำตัดสินใจให้

คล้ายคลึงกับ สุลักษณ์ มีชูทรัพย์ ( 2539 : 131 ) ที่เห็นว่า ในการบริหารงานในลักษณะใดก็ตามย่อมประกอบด้วยบุคคล 2 ประเภทคือ ผู้นำและผู้ตาม เพราะโดยธรรมชาติแล้วมนุษย์ย่อมไม่เท่ากันในด้านความสามารถ ความเฉลียวฉลาด ความกล้าและคุณสมบัติด้านอื่นๆ คนหนึ่งอาจเหนือกว่าอีกคนหนึ่ง และคนหนึ่งอาจด้อยกว่าอีกคนหนึ่ง แต่ทั้งสองประเภทนี้อาจแสดงโดยบุคคลเดียวกันได้ แต่ต่างเวลา ต่างสถานที่ต่างวาระกัน

จะเห็นได้ว่า ผู้นำมีหน้าที่นำกลุ่มที่จะต้องสัมพันธ์กับผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา Locke และผู้ร่วมงาน ( 1991 ) กล่าวถึงสิ่งที่ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องทำเพื่อจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ

1. ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อว่าวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีบทบาทอยู่ด้วยเป็นสิ่งสำคัญและไปถึงได้
2. ทำทนายผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยเป้าหมาย โครงการ งาน และความรับผิดชอบที่จะทำให้พวกเขารู้สึกถึงความสำเร็จ ได้รับผลของความสำเร็งนั้น
3. ให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานได้ดีด้วยการยอมรับ เงิน และการส่งเสริม

## 2.2 ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ ( Leadership ) เป็นศาสตร์ที่เริ่มมีการศึกษาในศตวรรษที่ 20 ( Mariener-Tomey, 1993 ) โดยในระยะแรกจะเน้นคำนิยามที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของผู้นำ และความคิดรวบยอดของผู้นำมากกว่าคำนิยามในปัจจุบัน ซึ่งเน้นว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการมีอิทธิพลต่อผู้อื่นในวัฒนธรรมองค์กรนั้นๆ Locke และผู้ร่วมงาน ( 1991 : 2-3 ) เห็นว่ามี 3 องค์ประกอบ คือ



1. ภาวะผู้นำเป็นนิยามของความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับผู้ตาม ถ้าไม่มีผู้ตามจะไม่มีผู้นำ และเห็นว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลต้องรู้ว่า จะปลุกเร้าและสัมพันธ์กับผู้ตามอย่างไร
2. ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ ในการนำ ผู้นำต้องทำบางสิ่งบางอย่างซึ่งมากกว่าสิ่งทั่วไปที่เกิดขึ้นตามตำแหน่งของอำนาจหน้าที่ ถึงแม้ว่าตำแหน่งที่เป็นทางการของอำนาจหน้าที่จะช่วยสนับสนุนกระบวนการภาวะผู้นำ แต่ไม่เพียงพอที่จะทำให้คนบางคนเป็นผู้นำได้
3. ภาวะผู้นำต้องการการนำผู้อื่นให้แสดงการกระทำในหลายๆ ทาง เช่น การใช้อำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย แสดงตัวแบบ ตั้งเป้าหมาย ให้รางวัลและลงโทษ ปรับหรือโครงสร้างองค์การ สร้างทีมงาน และสื่อสารวิสัยทัศน์

ภาวะผู้นำ (Greenberg and Baron, 1995 : 506) หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อสมาชิกในกลุ่ม ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เป็นความสามารถที่บุคคลคนหนึ่งมีอิทธิพลต่อสมาชิกของกลุ่ม ในอันที่จะทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การได้ ทั้งนี้ภาวะผู้นำจะพบได้ในทุกย่างก้าวของชีวิต เราจะพบกับผู้นำโลก ผู้นำในที่ทำงาน แม้แต่ผู้นำภายในบ้าน ภาวะผู้นำมีความจำเป็นสำหรับผู้นำต่อการทำเป้าหมายขององค์การให้สำเร็จ ไม่ว่าจะเป็นองค์การแบบเป็นทางการแบบธุรกิจเล็กๆ หรือบริษัทใหญ่ๆ วิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัย ในองค์การแบบไม่เป็นทางการ เช่น กลุ่มผู้ร่วมทำบุญ สมาชิกทีมกีฬา หรือหน่วยครอบครัว ทำให้ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ มีผู้ศึกษาจำนวนมากและใช้คำที่แตกต่างกันมาอธิบายปรากฏการณ์ เช่น อำนาจหน้าที่ อำนาจ การบริหาร การจัดการ การควบคุมและการตรวจการ สอดคล้องกับคำยืนยันของ Stogdill (1974) ที่ว่า “ คำจำกัดความเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีมากมาย ขึ้นอยู่กับว่าใครเป็นคนกำหนด ”

ในความพยายามที่จะลดความสับสนและเป็นแนวทางในการทดสอบภาวะผู้นำ Bass (1981, cited in Barker, 1992 : 5) พบว่า นักวิจัยมักจะกำหนดภาวะผู้นำในความเห็นของตนเอง เช่น การเน้นกระบวนการกลุ่ม, บุคลิกภาพ และผลที่เกิดจากบุคลิกภาพ, ศิลปะในการนำ, การใช้อิทธิพล, เป็นพฤติกรรมที่แสดง, รูปแบบที่ชักจูงดึงดูดใจ, ความสัมพันธ์ของอำนาจ, เครื่องมือที่ทำให้เป้าหมายสำเร็จ, ผลของการมีปฏิสัมพันธ์, เป็นบทบาทที่แตกต่างกันในสังคม และเป็นกำหนดโครงสร้าง

จะเห็นได้ว่าทุกคำนิยาม ภาวะผู้นำถูกมองว่าเป็นกระบวนการของการเคลื่อนไหว การมีปฏิสัมพันธ์และสถานการณ์ ซึ่งแต่ละมิติจะมีอิทธิพลต่อกัน ลักษณะผู้นำที่ดีมีอยู่มากมายหลายประการ แต่จะแตกต่างกันตามสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ต่างๆ ผู้นำที่ดีในสังคมหนึ่งอาจไม่เหมาะสมกับอีกสังคมหนึ่งก็ได้ แต่ผู้นำที่ดีต้องรู้จักปรับปรุงตนเองให้เข้ากับทุกสถานการณ์ได้ ( สมใจ วินิจกุล, 2531 : 19 ) ซึ่ง สมใจ วินิจกุลเสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกแบบภาวะผู้นำว่า ขึ้นอยู่กับ

1. คุณลักษณะของตัวผู้นำเอง เช่น ลักษณะทางกายภาพและบุคลิกภาพของบุคคล จะเป็นตัวกำหนดแบบของการเป็นผู้นำให้สอดคล้องกับลักษณะของบุคคลนั้น



2. คุณลักษณะของผู้ตาม มีความสำคัญไม่น้อยกว่าลักษณะของผู้นำ เนื่องจากบุคคลแต่ละคนจะมีลักษณะที่แตกต่างกัน วิธีการที่ผู้นำเลือกใช้ต้องเหมาะสมกับบุคคลที่เป็นผู้ตามด้วย
3. คุณลักษณะของงานที่จะต้องปฏิบัติ เพราะงานแต่ละอย่างต้องการคนที่มีลักษณะทางกายภาพ ทางปัญญา และความสามารถในการจัดการแตกต่างกัน
4. คุณลักษณะขององค์การ สิ่งที่ควรพิจารณา ได้แก่
  - 4.1 ปรัชญาขององค์การ
  - 4.2 ขนาดขององค์การ
  - 4.3 อายุขององค์การ องค์การระยะแรกๆ ผู้นำควรมีคุณสมบัติเฉพาะตัวดี น่านับถือ เลื่อมใสศรัทธา มีจุดมุ่งหมายที่แน่นอน ขณะที่องค์การมีการเจริญเติบโตและมั่นคงแล้ว ต้องมีการกระจายอำนาจ มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบให้ปฏิบัติ มีสายบังคับบัญชา ผู้นำในระยะนี้ต้องมีทักษะทางการบริหาร
  - 4.4 แบบขององค์การ เช่น องค์การแบบทางการ และแบบไม่เป็นทางการ
  - 4.5 บรรยากาศขององค์การ หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ระหว่างการเน้นความสำเร็จของงานกับการเน้นการสนองความต้องการของสมาชิก
5. คุณลักษณะของสิ่งแวดล้อมภายนอก เช่น ระบบการเมือง การเศรษฐกิจ ระบบสังคม องค์ประกอบทางเทคโนโลยี เป็นต้น

Bennis และ Nanus ( 1985 : 20 ) กล่าวว่า " ... ธุรกิจขาดเงินทุนสามารถยืมเงินได้ อยู่ในที่ที่ไม่เหมาะสมสามารถเคลื่อนย้ายได้ แต่ธุรกิจที่ขาดภาวะผู้นำจะมีโอกาสน้อยที่จะอยู่รอด ซึ่งเป็นสิ่งที่ถูกต้องอย่างยิ่งในปัจจุบันนี้ เพราะปัจจัยหลายๆ อย่าง เช่น การเพิ่มอัตราการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี ความเข้มข้นของการแข่งขันโดยทั่วไป และความต้องการการตอบสนองการแข่งขันที่เร็วขึ้น... " และนอกจากการเลือกแบบภาวะผู้นำให้เหมาะสมตามปัจจัยต่างๆ แล้ว กลยุทธ์ 4 ประการของผู้นำที่มีประสิทธิผล คือ

1. สนใจระดับผลงานนอกเหนือจากที่คาดการณ์ไว้
2. กระตือรือร้น สนใจความคิดและการสื่อสารกับบุคคลอื่น
3. ซื่อสัตย์ต่อหน้าที่และความรับผิดชอบ
4. รับรู้ถึงความตั้งใจของผู้ใต้บังคับบัญชา และความต้องการของตนเอง เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ปรารถนาาร่วมกัน

การศึกษาภาวะผู้นำ ผู้วิจัยจำแนกทฤษฎีโดยสรุปตามกลุ่มแนวคิดของ Barker (1992) และ Marriner-Tomey (1993) ดังนี้

### 1. Great Man Theories และ Trait Theories

ซึ่งทฤษฎี Great Man นี้อธิบายภาวะผู้นำบนพื้นฐานที่ว่า คนจะเกิดมาพร้อมกับลักษณะที่จำเป็นสำหรับความยิ่งใหญ่ ผู้นำที่ยิ่งใหญ่จะเป็นเจ้าของพฤติกรรมที่สนับสนุนและเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการนำ และเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพในทุกสถานการณ์ ตัวอย่างของผู้นำตามทฤษฎีนี้ได้แก่ Caesar, Alexander the Great และ Jefferson โดยใช้ในการสังเกตหรือการสอบถามบุคคลต่างๆ ไปเพื่อค้นหาลักษณะผู้นำที่ยิ่งใหญ่

สำหรับ Trait Theories เป็นพื้นฐานสำหรับงานวิจัยภาวะผู้นำจนกระทั่งกลางปี ค.ศ.1940 ทฤษฎีนี้เชื่อว่า ถ้าผู้นำได้รับการถ่ายทอดคุณภาพที่ดีกว่าจะทำให้พวกเขา มีลักษณะเด่นกว่าผู้ตาม นักทฤษฎีให้คุณลักษณะที่จะมีความสามารถเหนือกว่า เช่น อารมณ์ขันที่ต้านทานไม่ได้ พลังงานที่ไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย การริเริ่มสร้างสรรค์ ความเฉลียวฉลาด สามารถเห็นเหตุการณ์ล่วงหน้าได้อย่างประหลาด และการสังหรณ์ใจอย่างลึกซึ้ง ทฤษฎีนี้ไม่ยอมรับบุคลิกภาพในภาพรวมทั้งหมด และเห็นว่าภาวะผู้นำไม่มีความเกี่ยวข้องกับผู้ตาม ปัจจัยของสิ่งแวดล้อมและสถานการณ์

### 2. Environmental Theories

นักทฤษฎีหลายคนมองเห็นว่าผู้นำเกิดจากผลของพฤติกรรมและเหตุการณ์ สามารถวัดคุณภาพของผู้นำได้ แต่สิ่งเหล่านี้ไม่ได้ช่วยในการพยากรณ์ความสามารถของผู้นำหรือช่วยพัฒนาผู้นำในอนาคตได้ ความเชื่อพื้นฐานของทฤษฎีนี้เชื่อว่าผู้นำต้องเป็นมาแต่เกิดไม่สามารถสร้างขึ้นมาเอง ซึ่งขัดแย้งกับความเชื่อในปัจจุบันที่ว่า ผู้นำสามารถพัฒนาได้ ไม่ใช่ สิ่งที่ยากแต่ก็เกิดขึ้นได้ทุกวัน

### 3. General Approaches & Leadership Theory

ทฤษฎีเหล่านี้จะเน้นที่พฤติกรรมและแบบของผู้นำ มีการอ้างถึงผู้ตามและสถานการณ์เพียงเล็กน้อย

3.1 แบบของภาวะผู้นำ ( Styles of leadership ) การศึกษาในระยะนี้สนใจที่พฤติกรรมของผู้นำที่มีลักษณะพิเศษ เช่น การตัดสินใจ และการควบคุม โดยอธิบายถึงแบบของพฤติกรรมภาวะผู้นำ 3 รูปแบบคือ

3.1.1 แบบเผด็จการ ( Autocratic ) อธิบายด้วยการอำนาจการ การแสดงระดับการควบคุมที่สูง และไม่อนุญาตให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

3.1.2 แบบประชาธิปไตย ( Democratic ) โดยแสดงระดับการควบคุมต่ำ แต่มีการกระตุ้นกลุ่มอยู่เสมอ อนุญาตให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และขณะเดียวกันก็สนับสนุน ชี้แนะแนวทางและเป็นที่ปรึกษาให้แก่กลุ่ม

3.1.3 แบบตามสบาย ( Laissez-faire ) ให้อิสระเต็มที่แก่กลุ่ม ไม่มีการอำนาจการ

ทฤษฎีนี้มีแนวคิดที่ว่าพฤติกรรมผู้นำจะมีอิทธิพลโดยตรงต่อบรรยากาศการทำงานและผลผลิตของกลุ่ม ซึ่งรูปแบบภาวะผู้นำเหล่านี้จะต่อเนื่องกันโดยด้านหนึ่งของพฤติกรรมจะเป็นผู้นำแบบเผด็จการ ขณะที่อีกด้านหนึ่งจะเป็นผู้นำแบบตามสบาย ซึ่งสำหรับผู้นำแบบประชาธิปไตยจะอยู่ตรงกลาง สิ่งที่พบในพฤติกรรม

ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยคือ เป็นรูปแบบที่ประสบความสำเร็จเป็นอย่างมาก

### 3.2 พฤติกรรมผู้นำ ( Leader Behavior ) จะมี 2 ลักษณะคือ

3.2.1 Consideration เป็นการพิจารณาพฤติกรรมที่เป็นสาเหตุให้ผู้นำแสดงการเกี่ยวข้องกับผู้ตาม สนองความต้องการ และจัดหาสิ่งแวดล้อมที่สนับสนุนในการทำงานแก่กลุ่ม

3.2.2 Initiation structure จะอ้างถึงบทบาทของผู้นำที่จะจัดการเกี่ยวกับโครงสร้างของงานในองค์การที่จะช่วยให้งานประสบความสำเร็จได้ และชี้แนะงานของกลุ่มให้ไปยังเป้าหมายขององค์การ เช่น การมอบหมายงาน การจัดระบบงาน การกำหนดบทบาท ขั้นตอนและนโยบาย ซึ่งคล้ายคลึงกับหลักการบริหารของ Rue and Byars ( 1986, cite in Baker,1992)

### 3.3 Likert's Four Systems of Leadership ( Likert, 1967 )

3.3.1 Exploitative authoritative รูปแบบภาวะผู้นำที่ผู้นำตัดสินใจทุกอย่างเพียงคนเดียว ที่จะทำประโยชน์ให้แก่กลุ่ม

3.3.2 Benevolent authoritative เป็นการปกครองแบบพ่อกับลูก การตัดสินใจและการควบคุมเป็นของผู้มีอำนาจ จะใช้การอำนวยความสะดวกตามลำดับขั้น

3.3.3 Consultative รูปแบบที่ผู้นำยังคงตัดสินใจเอง แต่ค้นหาข้อมูลและปรึกษากับกลุ่ม

3.3.4 Participative การตัดสินใจจะเป็นไปโดยกลุ่ม ขณะที่ผู้นำช่วยเหลือชี้แนะแนวทาง ซึ่ง Likert ย้ำว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งวัดโดยผลผลิตของกลุ่ม ระดับของราคาค่าใช้จ่าย ทศนคติที่ดีของผู้ตาม และความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ตามและผู้นำ

3.4 ตารางบริหาร Managerial Grid ( Blake and Mouten, 1985 ) อธิบายด้วยการรวมลักษณะ 2 อย่างเข้าด้วยกัน เกิดเป็น 4 รูปแบบภาวะผู้นำ

3.4.1 Authority / Obedience Style of management ผู้นำพยายามที่จะชี้แนะแนวทางการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และมีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้ตามเพียงเล็กน้อย

3.4.2 Country Club management เน้นที่การเกี่ยวข้องของบุคคล เป็นผลให้บรรยากาศการทำงานผ่อนคลาย

3.4.3 Impoverished manager มีคะแนนสัมพันธ์ภาพและมุ่งมั่นต่ำ แสดงความพยายามเพียงเล็กน้อยที่จะทำงานให้สำเร็จและเกี่ยวข้องกับคนน้อย

3.4.4 Team manager จะรวมระดับของการเกี่ยวข้องของคนและมุ่งมั่นสูงทั้งสองอย่าง

## 4. Situational Leadership Theories

4.1 Path-Goal Theory ( House, 1971 ) ทฤษฎีนี้นิยามบนพื้นฐานของการจูงใจบุคคล เป็นลักษณะของการเกี่ยวข้องของกระบวนการ 2 อย่างที่สัมพันธ์กัน คือ การคาดหวังว่าพฤติกรรมเฉพาะจะมีอิทธิพลต่อเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง และความปรารถนาอย่างแรงกล้าต่อเป้าหมายนั้นจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ผู้นำจะจูงใจผู้ตามให้ทำงานด้วยการทำให้เกิดความพึงพอใจในความสำเร็จของงาน โดยผู้นำจะทำให้

เป้าหมายและหนทางไปสู่เป้าหมายชัดเจนแก่ผู้ตาม เพิ่มโอกาสสำเร็จในงาน โดยการลดอุปสรรค และเสนอรางวัลสำหรับผลสำเร็จของงาน ทฤษฎีนี้เสนอรูปแบบภาวะผู้นำ 4 แบบ ให้เลือกใช้ตามแต่สถานการณ์

4.1.1 Directive เป็นลักษณะที่ผู้นำใช้การอำนวยความสะดวกและนำกลุ่มด้วยการตัดสินใจตนเองเป็นใหญ่

4.1.2 Supportive ผู้นำจะเป็นกันเอง โกลීซิด และแสดงความเกี่ยวข้องกับผู้ตาม โดยผู้นำคอยให้การสนับสนุน

4.1.3 Participative ผู้นำจะคอยให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะที่จะใช้ในการตัดสินใจแก่ผู้ตาม และเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วม

4.1.4 Achievement-oriented ผู้นำตั้งเป้าหมายไว้สำหรับผู้ตามแล้วให้ผู้ตามกำหนดแนวทางเอง ซึ่งจะทำให้ผู้ตามมีมาตรฐานการทำงานที่สูงขึ้น และผู้นำแสดงความเชื่อมั่นในตัวผู้ตามว่าจะทำเป้าหมายได้สำเร็จ

4.2 **Fiedler's Contingency Theory** โดย Fiedler ( 1967 ) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของรูปแบบพฤติกรรมผู้นำขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ของบุคลิกภาพผู้นำ และการท้าทายจากสถานการณ์ เขาเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์จะง่ายกว่าการเปลี่ยนบุคลิกภาพของผู้นำ โดยชี้ให้เห็นถึงองค์ประกอบ 3 อย่างภายในสถานการณ์ของงาน คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก โครงสร้างของงานและอำนาจตามตำแหน่งของผู้นำที่ให้รางวัลและทำโทษ ตามทัศนะของ Fiedler เห็นว่า ถ้าผู้ตามให้คุณค่าแก่ผู้นำ งานที่ธรรมดา มีโครงสร้างชัดเจนและง่ายที่จะแก้ปัญหา ผู้นำไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจหรือตำแหน่งหน้าที่ แต่ถ้าความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและกลุ่มไม่ดี งานไม่มีแนวทางที่ชัดเจน อาจต้องใช้อำนาจหน้าที่เป็นทางเลือกมากขึ้น

4.3 **Life-Cycle Theory** ทฤษฎีนี้ถูกพัฒนาโดย Heisey และ Blanchard ( 1977 ) จะเน้นที่พฤติกรรมของผู้นำซึ่งสัมพันธ์กับลักษณะของผู้ตามทฤษฎีนี้สังเคราะห์ทฤษฎีดาข่ายการบริหารของ Mouton รูปแบบประสิทธิผล 3-D ของ Reddin และทฤษฎีการบรรลุและไม่บรรลุวุฒิภาวะของ Argyris สรุปได้ว่า วุฒิภาวะของผู้ตามจะสัมพันธ์กับพฤติกรรมของผู้นำ และวุฒิภาวะของผู้ตามจะเพิ่มขึ้น ถ้าผู้นำลดการเน้นโครงสร้างของงาน และเปิดโอกาสให้ผู้ตามพิจารณาตัดสินใจตามเหตุการณ์ ผลที่ตามมาคือผู้ตามจะต้องการการสนับสนุนน้อยลง วุฒิภาวะของผู้ตามจะขึ้นอยู่กับประสบการณ์ของผู้ตาม การตั้งใจ ความสามารถของตนเอง และความปรารถนาที่จะรับผิดชอบงาน

4.4 **Situational Theory** ทฤษฎีนี้เสนอแนะว่าคุณลักษณะที่ต้องการสำหรับภาวะผู้นำจะแตกต่างกันตามสถานการณ์ ทำให้ผู้นำในสถานการณ์หนึ่งอาจเป็นผู้ตามในสถานการณ์อื่นได้ ซึ่ง Mariener-Tomey ( 1993 ) ได้อ้างถึง Gerth และ Mills (1952) ว่า สิ่งที่ต้องใช้ทำความเข้าใจภาวะผู้นำคือ คุณลักษณะและการตั้งใจของแต่ละผู้นำ ภาพทางสังคมของผู้นำ และการตั้งใจสังคมให้คล้ายตามผู้นำ ส่วนประกอบของบทบาทภาวะผู้นำและเหตุการณ์เฉพาะที่ผู้นำและผู้ตามมีความเกี่ยวข้องมีผลให้เกิดแบบภาวะผู้นำ ดังนี้

4.4.1 Telling เป็นพฤติกรรมผู้นำที่เน้นงานสูง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามต่ำ ต้องใช้การกำหนดลักษณะงาน อธิบายความรับผิดชอบ ให้ขอบเขตของระยะเวลาที่ทำงาน เป็นการสื่อความหมายแบบทางเดียว

4.4.2 Selling เป็นพฤติกรรมผู้นำที่เน้นงานสูง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามสูง จะใช้การเกี่ยวข้องกับความสำเร็จของเป้าหมาย ด้วยความสมดุลย์ของค่านิยม ความต้องการและทัศนคติของผู้ตาม ผู้นำควบคุมแต่ใช้ข้อมูลจากผู้ตาม

4.4.3 Participating เป็นพฤติกรรมผู้นำที่เน้นงานต่ำ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามสูง เป็นการทำงานร่วมกันโดยกลุ่ม เพื่อความสำเร็จ

4.4.4 Delegating เป็นพฤติกรรมผู้นำที่เน้นงานต่ำ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามต่ำ ผู้นำต้องให้การมอบหมายงาน แล้วแสดงบทบาทของผู้ให้คำปรึกษา

5. **Motivational Theories** ทฤษฎีเหล่านี้จะเน้นที่ความต้องการและการจูงใจผู้ตาม และการตรวจสอบปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจหรือลดความพึงพอใจของผู้ตาม

5.1 **Theory X และ Theory Y** โดย Mcgregor ( 1960 ) เชื่อว่าทัศนคติของผู้นำเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำ โดยเสนอว่ามีผู้นำ 2 ประเภท

5.1.1 ผู้นำแบบ Theory X จะเห็นว่า คนทั่วไปขี้เกียจ ไม่รับผิดชอบ ไม่ฉลาด เชื่อว่าคนจะทำงานมากเท่าที่จำเป็น ผู้นำต้องใช้นำและการควบคุมอย่างใกล้ชิด จูงใจด้วยระบบของการให้รางวัลและการลงโทษ

5.1.2 ผู้นำแบบ Theory Y ผู้นำเชื่อว่า การทำงานด้วยตนเองจะเป็นการจูงใจและการให้รางวัล ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเต็มใจที่จะทำงานหนักโดยไม่ต้องใช้การควบคุม

5.2 **Herzberg's Dual Factor Theory** ( 1968 ) ทฤษฎีนี้เห็นว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในงานคือ ปัจจัยอนามัยและปัจจัยจูงใจ

5.2.1 ปัจจัยอนามัย ( Hygiene factors ) เป็นส่วนประกอบของสิ่งแวดล้อมของงาน นโยบายองค์กร การบริหารงาน เงินเดือน การตรวจการ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และเงื่อนไขการทำงาน ถ้าปัจจัยเหล่านี้ไม่เป็นไปตามที่คาดหวังของคนทำงาน จะรู้สึกไม่พึงพอใจ

5.2.2 ปัจจัยจูงใจ ( Motivation factors ) จะเกี่ยวข้องกับเนื้อหาของงาน รวมถึงความต้องการเจริญเติบโตในงาน และการพัฒนาจิตใจ เช่น ความสำเร็จ การยอมรับ โอกาสก้าวหน้าและความรับผิดชอบในงาน เป็นต้น

5.3 **Theory Z** โดย Ouchi ( 1981 cited in Baker, 1992 ) เห็นว่า การเพิ่มความพึงพอใจในงานจะเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการกับบุคคลให้คงอยู่ในวัฒนธรรมขององค์กร โดยเชื่อว่าลักษณะเฉพาะบุคคลจะมีความสำคัญน้อยกว่าการทำงานเป็นทีมและเห็นพ้องกันในเป้าหมาย องค์กรลักษณะ ทฤษฎี Z จะมีการจ้างงานระยะยาว การประเมินผลและการส่งเสริมซ้ำ ไม่อยู่ในส่วนของงานใดงานหนึ่งเฉพาะ ใช้การตัด

สนใจและความรับผิดชอบของกลุ่ม และดูแลบุคคลในองค์กรแบบองค์รวม เหล่านี้จะทำให้สมาชิกในองค์กรมีระดับการปกครองตนเองสูงขึ้นและมีอิสระมากกว่าองค์กรอื่น

## 6. Charismatic Theories

6.1. **Charismatic Theory** ผู้นำที่มีบารมีจะมีความเชื่อมั่น มีความเด่น มีการรับรู้ถึงเป้าหมาย เป็นเจ้าของความสามารถที่จะเชื่อมโยงวัตถุประสงค์และความคิด ให้ผู้ตามยินยอมที่จะปฏิบัติตาม ผู้นำจะเร้าความรู้สึกที่เข้มแข็งของความซื่อสัตย์ และกระตือรือร้น โดยสร้างความปรารถนาแก่ผู้ตาม ผู้นำตามทฤษฎีนี้จะมีประสิทธิผลมากในขณะที่ยังคงอยู่ในระยะวิกฤต หรือระยะการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้ตามจะมีความเครียดและต้องการผู้นำที่เขาเชื่อมั่นว่าจะมาช่วยแก้ปัญหาได้

6.2 **Transformational Leadership** Burns (1978) อธิบายว่าเป็นภาวะผู้นำที่ใช้กระบวนการที่ผู้นำและผู้ตาม เพิ่มระดับของการจูงใจและศีลธรรมจรรยา ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะพยายามยกระดับความรู้สึกของผู้ตามโดยปลุกเร้าให้ความคิด และค่านิยมทางศีลธรรมสูงขึ้น เช่น การส่งเสริมมนุษยชาติ เสรีภาพ ความเสมอภาค ความยุติธรรม และความสงบสุข ทำให้ความรู้สึกกลัว อิจฉาริษยา โลก ความเกลียดชัง ถูกกำจัดไป Bennis และ Nanus ( 1985 cited in Murnighan,1993 ) พูดถึงผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นผู้นำแบบใหม่ซึ่งผูกพันให้บุคคลอื่นแสดงพฤติกรรม โดยเปลี่ยนจากบทผู้ตามเป็นผู้นำ และจากผู้นำมาเป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลง

ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1980 เป็นต้นมา นักวิจัยทางการบริหารการพยาบาลสนใจกันอย่างมากในวิธีการที่ผู้นำจะเปลี่ยนแปลงและฟื้นฟูสภาพองค์กร และรับรู้ว่าการเปลี่ยนแปลงวิถีทางที่จะทำสิ่งต่างๆสำเร็จนั้น สามารถเผชิญกับการแข่งขันในทางเศรษฐกิจที่เพิ่มมากขึ้นจากองค์กรคู่แข่งได้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้เกิดกระบวนการของการสร้างความยึดมั่นผูกพันต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร และเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่ผู้ตามเพื่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์นั้น

ดังนั้นการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายในยุคปัจจุบันซึ่งมีความซับซ้อนและเกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ อยู่ตลอดเวลา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหารระดับบริหารขององค์กรทุกระดับ ที่ต้องศึกษาทำความเข้าใจและพัฒนาตนเองให้เกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขึ้น สามารถสนับสนุนให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงสู่เป้าหมายได้สำเร็จ

### 2.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรสมัยใหม่ที่ซับซ้อน เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่ใช้กระบวนการของการมีอิทธิพลต่อสมาชิกในองค์กร ซึ่งทำให้เป้าหมายที่วางไว้ร่วมกันสำเร็จได้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะจูงใจให้ผู้อื่นแสดงสิ่งที่คาดหวังโดยการเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่ผู้ตามด้วยความรู้สึกผูกพันกับการงาน



ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ถูกนิยามโดย Buins (1978 cited Mairiener-Tomey, 1993 : 40 ) จากการวิจัยเชิงบรรยายกับผู้นำทางการเมือง ซึ่ง Buins เห็นว่า ในองค์กรนั้นทุกคนและทุกตำแหน่งสามารถแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ทั้งสิ้น มันสามารถเกิดได้ทุกวันเป็นสิ่งที่ปกติ โดยจะเกี่ยวข้องกับการเกิดอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน ผู้ที่ตำแหน่งสูงกว่าได้เช่นเดียวกับผู้ได้บังคับบัญชา

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถพบได้ทั้งในกระบวนการที่เกิดอิทธิพลในระดับน้อยๆ ระหว่างบุคคล หรือในกระบวนการที่อิทธิพลมีอำนาจมาก ในการเคลื่อนย้ายให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบสังคมและจัดรูปแบบขององค์กรใหม่ ที่ระดับนี้ ภาวะผู้นำจะเกี่ยวข้องกับการจัดระบบ การแสดงออกและการจัดการกับความขัดแย้งระหว่างกลุ่มของบุคคลนอกเหนือไปจากการจูงใจ ( Yukl, 1994 : 351 ) ซึ่ง Yukl เห็นว่าความขัดแย้งระหว่างหมู่คณะจะทำให้ผู้นำได้รับความยุ่งยาก แต่ในเวลาเดียวกันจะเป็นประโยชน์สำหรับการเปลี่ยนแปลง และเป็นช่องทางให้เกิดพลังงานที่จะได้รับการร่วมมือในวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งสอดคล้องกับ Buins (1978 ) ที่เห็นว่าการพัฒนาให้เกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะต้องพิจารณาในส่วนประกอบที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง 4 ส่วน คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม
2. ค่านิยม การจูงใจ และความต้องการของผู้นำและผู้ตาม
3. การเคลื่อนไหวของการแข่งขันหรือการขัดแย้ง
4. อำนาจของผู้นำ

Buins (1978) นิยามภาวะผู้นำรูปแบบนี้เป็น 2 ลักษณะคือ

ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ( Transactional Leadership ) จะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำเริ่มสัมพันธ์ภาพกับผู้ตามบนพื้นฐานของการแลกเปลี่ยน ในความสัมพันธ์ชนิดนี้ผู้นำจะจูงใจให้เกิดพฤติกรรมการยอมรับของผู้ตามในการแลกเปลี่ยนทรัพยากรบางอย่างที่มีค่าแก่ผู้ตามนั้น อาจเป็นทางเศรษฐศาสตร์ ทางจิตใจ หรือทางการเมือง การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามจะจำกัดแค่ช่วงระยะเวลาการแลกเปลี่ยน และสัมพันธ์กันเฉพาะเป้าหมายเท่านั้น ผลของภาวะผู้นำชนิดนี้จะมีระยะสั้น

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership ) เกิดขึ้นเมื่อบุคคลใดๆ ให้สัญญากับผู้อื่นในหนทางที่จะเพิ่มระดับของการจูงใจและทางศีลธรรมให้สูงขึ้น ทั้งของผู้นำและผู้ตาม จะทำให้เป้าหมายและค่านิยมของผู้นำและผู้ตามเปลี่ยนไปเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยมุ่งที่จะทำในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม จะแก้ไขความขัดแย้งของค่านิยมระหว่างผู้ตามด้วยการยกระดับคุณค่าทางศีลธรรม ให้มีความเสมอภาค เป็นอิสระและยุติธรรม กระบวนการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนผู้ตามให้เติบโตและพัฒนาจนเป็นผู้นำได้ เพราะความต้องการของพวกเขาบรรลุผลและปรากฏความต้องการ ความปรารถนาและค่านิยมใหม่ๆ ออกมา

Buins เชื่อว่ามี 2 แหล่งที่มาของภาวะผู้นำ คือ

1. แหล่งทางสังคม ( Social source ) ได้แก่ ครอบครัวเป็นผู้สร้างมาตรฐานการ

ดำเนินชีวิต โรงเรียนสร้างทัศนคติและพฤติกรรม และระบบการเมือง ซึ่งแหล่งทางสังคมนี้จะทำให้เกิดศักยภาพของภาวะผู้นำ โดยสร้างความรู้สึกรักมีคุณค่าในตนเอง สามารถแสดงบทบาททางสังคมและรับรู้ถึงเป้าหมายที่ต้องทำให้สำเร็จ

2. แหล่งทางจิตวิทยา ( Psychological source ) จะเน้นให้เห็นอิทธิพลที่เกิดขึ้นในช่วงวัยเด็ก การเรียนรู้จากประสบการณ์บุคคล ความสำเร็จและความล้มเหลว

Burns เสนอแนะว่าภาวะผู้นำมี 2 รูปแบบ แต่ Bass (1985 ) ได้เสนอรูปแบบที่รวมองค์ประกอบของทั้ง 2 ประเภทไว้ด้วยกัน โดย Bass เห็นว่าผู้นำจะแสดงทั้งแบบของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในปริมาณ เวลา และสถานการณ์ที่ต่างกัน โดยใช้ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนในปริมาณที่มากกว่าในกรณีที่นำองค์การไปในทิศทางเดิมเหมือนอดีตที่ผ่านมา และอาจมีการปรับปรุงให้ดีขึ้น ขณะที่แบบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะใช้นำองค์การไปยังอนาคต ซึ่งต้องใช้กระบวนการและระดับของผลงานที่แตกต่างจากเดิม ตามแนวคิดของ Bass ผู้นำจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้นั้นถูกวัดที่ผลกระทบของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม โดยที่ผู้ตามของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะรู้สึกซื่อสัตย์ จงรักภักดี ชื่นชม ภาคภูมิใจและให้ความเคารพนับถือแก่ผู้นำ และผู้ตามจะถูกจูงใจให้ทำงานมากกว่าที่พวกเขาหวังว่าจะทำในตอนเริ่มต้น ซึ่งผู้นำจะเปลี่ยนแปลงและจูงใจผู้ตามด้วยวิธีการ ดังนี้

1. ทำให้ผู้ตามรับรู้ถึงความสำคัญของผลที่ได้จากงานนั้น
2. แนะนำผู้ตามให้เปลี่ยนความสนใจหรือประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ขององค์การหรือกลุ่ม

กลุ่ม

3. กระตุ้นความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น ซึ่งอธิบายระดับความต้องการตามทฤษฎีความต้องการของ Maslow

องค์ประกอบ 3 อย่างของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Bass คือ

1. การมีบารมี (Charisma) เป็นคุณลักษณะและความสามารถพิเศษของผู้นำที่สำคัญของการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ลักษณะของการมีบารมีจะเป็นรูปแบบที่ซับซ้อนของบุคลิกลักษณะพฤติกรรม และอยู่ในที่ที่ถูกต้องเสมอในเวลาที่เหมาะสม ลักษณะสำคัญจะรวมถึงความเชื่อมั่นในตนเอง ประสานสายตาโดยตรงเสมอ ใช้น้ำเสียงที่เร้าความสนใจ แสดงออกถึงการมีชีวิตชีวา และรูปแบบของการมีปฏิสัมพันธ์ที่เคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา มีลักษณะที่เด่นและเข้มแข็งในความคิดของตนเอง มักจะแสดงถึงการสร้างสรรค์งานที่สำเร็จและบรรลุเป้าหมาย ผู้นำจะให้การคาดหวังที่สูงต่องานของผู้ตาม ขณะเดียวกัน ก็แสดงความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ตามด้วย รูปแบบของการสื่อสารที่ไม่ต้องใช้คำพูดที่เต็มไปด้วยอำนาจของการมีบารมี เป็นการเพิ่มความรู้สึกรักมีคุณค่าในตนเองแก่ผู้ตาม จะทำให้ผู้ตามเกิดความจงรักภักดีและจะกระทำในสิ่งที่มีเป้าหมายร่วมกัน โดยที่กระตุ้นและเร้าให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจ ความยึดมั่นผูกพัน และความต้องการที่จะกระทำสิ่งใดๆ ใ้งานสำเร็จตามภาระหน้าที่ของแต่ละบุคคล

2. การคำนึงถึงผู้อื่น (Individual Consideration) ผู้นำจะยอมรับนับถือความเป็นบุคคลของผู้ตาม และแสดงออกโดยการเข้าใจในสภาวะของบุคคลอย่างเสมอภาค แสดงความชื่นชม มีการปรึกษาหารือ ส่งเสริม และกระตุ้นการปฏิบัติงาน บางครั้งอาจแสดงบทบาทของพี่เลี้ยงในการทำงานถ้าสถานการณ์เหมาะสม ก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ปฏิบัติให้ผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น เกิดคุณภาพของงาน และเป็นการพัฒนาตนเองของผู้ตามด้วย

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ก่อให้เกิดการตระหนักและส่งเสริมความสามารถในการแก้ปัญหาของบุคคล ผู้นำจะกระตุ้นให้เกิดประเด็นความคิด กลยุทธ์และพฤติกรรมใหม่ๆ เกิดผลลัพธ์ในงานเชิงสร้างสรรค์ รู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีในการจัดการกับปัญหานั้น

โดยองค์ประกอบ 3 ส่วนนี้ มีความสัมพันธ์กันอย่างมาก และมักเป็นตัวแทนแสดงระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในขณะที่ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน เป็นคุณลักษณะที่ผู้นำรับรู้ถึงความต้องการ ความรู้สึก และมีความเข้าใจในพื้นฐานของเป้าหมายของบุคคลที่อยู่ใต้บังคับบัญชา โดยจะใช้การจูงใจด้วยสิ่งที่คุณคนนั้นสนใจ มีการระบุข้อกำหนดของงานชัดเจน ใช้การแลกเปลี่ยนระหว่างงานและผลตอบแทนที่ทำให้บุคคลรู้สึกพอใจกับการทำงานร่วมกัน ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบที่เป็นตัวแสดง คือ

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) เป็นลักษณะที่ผู้นำมีการกำหนดความต้องการเกี่ยวกับงานที่จะได้รับรางวัล และใช้สิ่งที่คุณคนคาดหวังปลุกเร้าและให้รางวัลตามสถานการณ์มา มีอิทธิพลจูงใจให้ปฏิบัติงาน

2. การบริหารด้วยข้อยกเว้น (Management by exception) ผู้บริหารจะใช้การย้อนกลับในด้านลบเมื่อมีบางสิ่งบางอย่างเกิดผิดปกติขึ้น

Bass และ Avolio (1990 cited in Tappen, 1995 : 99) ได้ศึกษาเพิ่มเติมและแยกองค์ประกอบของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนออกเป็น 3 ส่วน โดยนำองค์ประกอบการบริหารด้วยข้อยกเว้นมาแยกเป็น การบริหารโดยข้อยกเว้นด้วยตนเอง (Active management by exception) เป็นการเฝ้าระวังของผู้ตามและการแสดงการกระทำที่ถูกต้องด้วยตนเอง เพื่อจะประกันได้ว่างานจะสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และการบริหารโดยข้อยกเว้นด้วยผู้อื่น (Passive management by exception) ซึ่งใช้การลงโทษตามสถานการณ์และแสดงการกระทำที่ถูกต้อง ในการตอบสนองต่อการเบี่ยงเบนพฤติกรรมไปจากมาตรฐานการกระทำที่ยอมรับได้

ในปี ค.ศ. 1993 นั้น Bass และ Avolio (cited in Tappen, 1995 : 99) ได้พัฒนาและทดสอบมโนทัศน์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบข้อสังเกตว่า ผู้นำที่เฉื่อยชามีแนวโน้มที่จะตอบสนองภายหลังจากเกิดปัญหาขึ้น ทำให้ประสิทธิผลน้อยกว่าผู้นำที่กระตือรือร้น พวกเขาเน้นที่ปฏิกิริยาของผู้ตามต่อประเภทของภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน และพบ 7 ปัจจัยพื้นฐานของรูปแบบภาวะผู้นำ ซึ่งเพิ่มเติมจาก Buins คือ

- ปัจจัยการเปลี่ยนแปลง (Transformational Factors)

1. การมีปารมี

2. การกระตุ้นความปรารถนา ผู้นำ-ผู้บริหารจะร่วมกับผู้ปฏิบัติงานวางเป้าหมายในอนาคต เพื่อสร้างความพึงพอใจและกระตุ้นความคิด
3. การกระตุ้นทางปัญญา
4. การคำนึงถึงผู้อื่น
  - ปัจจัยการแลกเปลี่ยน ( Transactional Factors )
5. การให้รางวัลตามสถานการณ์
6. การบริหารด้วยข้อยกเว้น
  - ปัจจัยที่ไม่ใช่ภาวะผู้นำ ( Nonleadership Factor )
7. ลักษณะแบบตามสบาย ( Laissez-faire ) เป็นการปฏิบัติงานร่วมกันโดยไม่ได้มุ่งเน้นการกระทำเป้าหมายร่วมกัน

ภาวะผู้นำบารมีและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างกันหลายประการ ตามความเห็นของ Bass ( 1985 cited in Yukl, 1994 : 352-353 ) นั้นเห็นว่าถึงแม้การมีบารมีจะเป็นส่วนประกอบที่จำเป็นของคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แต่การมีบารมีอย่างเดียวยังจะไม่เพียงพอที่จะทำให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลง เพราะลักษณะของบุคคลที่มีบารมีเช่น นักกีฬาชื่อดัง ดารายอดนิยม นักการเมืองหรือรัฐบุรุษ ก็ตาม จะไม่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงผู้ตามอย่างเป็นระบบ ผู้ตามอาจรับรู้ถึงการมีชื่อเสียง ชื่นชมบารมี และเลียนแบบพฤติกรรม ลักษณะท่าทางของบุคคลนั้น แต่ผู้ตามจะไม่ถูกจูงใจให้เปลี่ยนความสนใจในผลประโยชน์ของตน ขณะที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะค้นหาวิธีการที่จะเสริมสร้างพลังอำนาจ ยกย่องผู้ตามขึ้น ผู้นำบารมีจะค้นหาจุดอ่อนและการพึ่งพาของผู้ตาม แล้วเพิ่มความจงรักภักดีแก่ผู้ตามทีละน้อยมากกว่าที่จะสร้างความยึดมั่นผูกพัน

จากความสำคัญและความจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทำให้มีงานวิจัยจำนวนมากศึกษาทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงบรรยาย เพื่อให้เห็นภาพของภาวะผู้นำนี้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยวิเคราะห์เพื่อค้นหาลักษณะพฤติกรรม บุคลิกลักษณะ และกระบวนการมีอิทธิพลที่มีประสิทธิภาพของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ( Yukl, 1994 : 360 ) และจากการศึกษาของ Tichy และ Devanna ( 1986 cited in Yukl, 1994 : 360-363 ) ที่ทำการวิเคราะห์หากระบวนการที่เกิดขึ้นเมื่อผู้นำจะเปลี่ยนแปลงและฟื้นฟูองค์การใหม่ พฤติกรรมที่สนับสนุนกระบวนการนั้น และลักษณะบุคลิกและทักษะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า กระบวนการของการเปลี่ยนแปลงมี 4 กระบวนการ คือ

1. การรับรู้ถึงความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง ( Recognizing the Need for Change ) เพราะเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นทีละน้อยในสิ่งแวดล้อม ผู้นำบางคนจะไม่สามารถรับรู้ถึงการคุกคามต่อองค์การของพวกเขา บทบาทที่สำคัญของผู้นำคือการโน้มน้าวให้บุคคลที่สำคัญในองค์การรับรู้ถึงความรุนแรงของสิ่งที่คุกคามและต้องการการเปลี่ยนแปลงใหม่ มากกว่าการพัฒนาและแก้ไข เพราะหนทางเดิมที่จะกระทำ

ไม่มีประสิทธิผลเพียงพอ

2. บริหารการเปลี่ยนแปลง ( Managing the Transition ) เป็นกระบวนการวินิจฉัยปัญหาเพื่อพิจารณาว่าควรเปลี่ยนแปลงอะไร และช่วยบุคคลให้ผ่านความรู้สึกสับสนของการปฏิเสธความเชื่อและค่านิยมเก่า โดยเพิ่มความเชื่อมั่นว่า การเปลี่ยนแปลงนี้จะสำเร็จลงได้

3. สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ ( Creating a New Vision ) โดยการค้นหาหนทางที่จะปลุกเร้าบุคคลด้วยวิสัยทัศน์ของอนาคตที่ดีกว่าว่า ดึงดูดใจเพียงพอที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง วิสัยทัศน์จะต้องเป็นสิ่งที่ทำให้รู้สึกมีคุณค่าในตนเอง และเป็นเป้าหมายให้แก่สมาชิกในองค์กรทุกคนที่จะใช้จริง สิ่งสำคัญของวิสัยทัศน์คือการย้ำถึงภาระงานที่ต้องรับผิดชอบขององค์กรนั้น

4. การสร้างการเปลี่ยนแปลง ( Institutionalizing the Change ) ผู้นำต้องช่วยผู้บริหารระดับสูง ร่วมประสานงานและสนับสนุนบุคคลสำคัญในองค์กร มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างความยึดมั่นผูกพันต่อแผนงานนั้น มีหลายเทคนิคที่สามารถช่วยสนับสนุนกระบวนการการเปลี่ยนแปลงได้ เช่น การรวมพลังกันทำงานเฉพาะเรื่อง การพบปะเพื่อวางแผน การประชุมกลุ่มเชิงปฏิบัติการเพื่อการพัฒนา และการบริหารงาน การสร้างทีมงาน การปรับปรุงโครงสร้างองค์การ การสร้างตำแหน่งใหม่ การเปลี่ยนระบบการให้รางวัลและการให้ความช่วยเหลือ

ในแต่ละระยะของกระบวนการเปลี่ยนแปลง ความสำเร็จจะขึ้นกับคุณสมบัติ ทักษะคิ ค่านิยม และทักษะของผู้นำ ที่เห็นว่าตนเองเป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลง กล้าเสี่ยงในสิ่งต่างๆอย่างรอบคอบ มีความเชื่อถือในบุคคลและไวต่อความต้องการของบุคคลเหล่านั้น สามารถเชื่อมโยงกับค่านิยมหลัก มีความยืดหยุ่นและเปิดกว้างที่จะเรียนรู้จากประสบการณ์ มีทักษะการรับรู้ และเชื่อในความคิดที่เป็นระเบียบ พวกเขาจะเป็นคนช่างฝันและมีความเชื่อมั่นในลางสังหรณ์ของตนเอง

ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถเรียนรู้ได้ โดยการพัฒนาทักษะและเทคนิควิธีปฏิบัติ นำมาประยุกต์ใช้ทั้งในองค์กรดูแลสุขภาพและสังคมวิชาชีพได้ ถึงแม้ว่าในอดีต คุณลักษณะของผู้หญิงทั้งในเรื่องของการประสานงาน ความคิด ความรับผิดชอบ การตัดสินใจ และทักษะในการนำ ยังเป็นที่ยอมรับในสังคมน้อย การทำทนายนี้จะช่วยให้วิชาชีพพยาบาลพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มทักษะของภาวะผู้นำ จนสามารถนำองค์การให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของวิชาชีพ และเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป

### 3. บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย

ฝ่ายการพยาบาลหรือกลุ่มงานพยาบาลนั้น เป็นหน่วยงานหนึ่งในองค์กรสุขภาพ ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบการประสานงานระหว่างแผนกต่างๆ โดยที่ผลจากการประสานงานนั้น ก่อให้เกิดการดูแลผู้ป่วย นอกจากนี้ กลุ่มงานพยาบาลยังเป็นหน่วยงานที่มีจำนวนบุคลากรมากที่สุดในโรงพยาบาล บุคลากรพยาบาลจึงเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและสำคัญมากกลุ่มหนึ่งในระบบบริการสาธารณสุข และจากจำนวนบุคลากร

ที่มีมากที่สุดโรงพยาบาล ซึ่งควรจะมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงและมีอำนาจเหนือกลุ่มวิชาชีพอื่นๆ ในระบบบริการสาธารณสุข และโดยสภาพที่แท้จริงในองค์การสุขภาพระดับโรงพยาบาล มีองค์ประกอบที่บ่งชี้ว่ากลุ่มงานพยาบาลเป็นผู้ครอบครองแหล่งอำนาจหลายแหล่ง เช่น จำนวนบุคลากรมีมากกว่าบุคลากรอื่นๆ ทั้งหมด มีภารกิจที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับภารกิจหลักของโรงพยาบาล คือ การดูแลผู้ป่วย และการหมุนเวียนงานของระบบก็ต้องผ่านหอผู้ป่วยที่อยู่ภายใต้การบริหารงานของพยาบาล อีกทั้งโครงสร้างขององค์การทำให้กลุ่มงานพยาบาลขึ้นตรงกับผู้อำนวยการโรงพยาบาลซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงที่สุดในองค์การ ทำให้ผู้บริหารของกลุ่มงานพยาบาลมีอำนาจหน้าที่ในการบริหารงานโดยปราศจากการแทรกแซงจากวิชาชีพอื่น

### 3.1 บทบาทของหัวหน้าหอผู้ป่วย

หัวหน้าหอผู้ป่วย เป็นผู้ดำรงสถานภาพในตำแหน่งของผู้บริหารที่สำคัญในองค์การ เพราะหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้บริหารระดับต้นในระดับโรงพยาบาล เป็นผู้บริหารระดับกลางในระดับของกลุ่มงานพยาบาล และเป็นผู้บริหารระดับสูงในแต่ละระดับหอผู้ป่วย ( Lee , 1990 ) จึงย่อมมีบทบาทหลายประการในฐานะของผู้บริหารซึ่งต้องอาศัยทักษะ ความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมสำหรับงานประเภทนั้นๆ

Katz (1974 : 94 ) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารระดับต้น ( First line manager ) ไว้ 3 ประการที่ต้องการทักษะแตกต่างกันไป คือ

1. บทบาทด้านการแก้ไข ( Remedial role ) เกี่ยวข้องกับข้อบกพร่องหรือการขาดประสิทธิภาพของหน่วยงาน ซึ่งต้องอาศัยทักษะทางด้านความคิดและด้านมนุษยสัมพันธ์
2. บทบาทด้านการดำรงรักษา ( Maintaining role ) ในการคงไว้ ซึ่งสภาวะสมดุลย์ของหน่วยงาน ต้องอาศัยทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์
3. บทบาทด้านการริเริ่มสร้างสรรค์ ( Innovative role ) โดยการแสวงหาเพื่อริเริ่มสร้างสรรค์โครงการในทิศทางใหม่ๆ ซึ่งต้องการทักษะด้านความคิดและด้านมนุษยสัมพันธ์

ตามกรอบแนวคิดของ Katz ได้มีผู้ศึกษาถึงองค์ประกอบของทักษะที่จำเป็นสำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วยไว้หลายท่าน เช่น Sullivan และ Decker ( 1992 ) , Duffield ( 1994 ) ได้อธิบายว่าทักษะที่จำเป็นทั้ง 3 ประเภท ได้แก่

1. ทักษะทางด้านเทคนิค ( Technical skill ) เป็นความเข้าใจ ความชำนาญงานในเรื่องเฉพาะด้านของกิจกรรมต่างๆ เช่น ขั้นตอนหรือเทคนิคทางการพยาบาล วิธีการหรือกระบวนการของการปฏิบัติงานต่างๆ อีกทั้งมีความรู้ความสามารถที่จะวิเคราะห์งาน เช่น งานด้านงบประมาณ การตัดสินใจสั่งการ และการวางแผนงาน เป็นต้น
2. ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ ( Human skill ) เป็นความชำนาญในกิจกรรมต่างๆ เช่น สามารถที่จะทำงานร่วมกับสมาชิกกลุ่มต่างๆ ที่ก่อให้เกิดการประสานงานในกลุ่มได้ ทักษะนี้นิยมโดยการรับรู้



ของบุคคลหรือการมีสัมพันธภาพกับผู้อื่น รวมถึงทักษะในกระบวนการกลุ่ม การสร้างสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม เข้าใจการเคลื่อนไหวของกลุ่มและการสื่อสารกับผู้อื่น

3. ทักษะทางด้านความคิด ( Conceptual skill ) เป็นความสามารถที่จะทำให้องค์กรมีความเป็นหนึ่งเดียว มีวิธีการที่จะทำให้แต่ละส่วนย่อยสัมพันธ์กันและพึ่งพาซึ่งกันและกัน

นอกจากนี้อาจแบ่งบทบาทของหัวหน้าหรือผู้ช่วยตามลักษณะงานด้านการจัดการออกเป็น 3 กลุ่ม ( Jones and Jones ,1979 อ้างถึงใน หฤทยา ปรีชาสุข,2532 : 27-29 ) ได้ ดังนี้

1. บทบาทด้านการตัดสินใจ ( Decisional roles ) ทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างมีแบบแผน ( Entrepreneur ) ซึ่งต้องอาศัยความรู้ความสามารถในการวางแผนเลือกใช้ ( Disturbance handler ) และจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ให้เหมาะสม ( Resource allocator ) อีกทั้งสามารถจัดการต่อสถานการณ์ที่เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้ช่วย ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน โดยใช้การไกล่เกลี่ยและเจรจาต่อรองตามความเหมาะสม ( Negotiator ) เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม

2. บทบาทด้านการปฏิสัมพันธ์ ( Interpersonal roles ) ในฐานะของผู้ที่มีบทบาทเป็นหัวหน้า ( Figure head ) ผู้นำ ( Leader ) ตามตำแหน่งความรับผิดชอบและนำให้เกิดการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และเป็นผู้ติดต่อประสานงานของหัวหน้า ( Liason ) โดยอาศัยสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงานทุกระดับ

3. บทบาทด้านการสื่อสารข้อมูล ( Informational roles ) ต้องมีความสามารถในการสื่อสารข้อมูลเพื่อรับและตรวจสอบข้อมูลให้ถูกต้อง ( Monitor ) รวมทั้งทำหน้าที่เผยแพร่ข้อมูลภายในหัวหน้า ( Disseminator ) และเป็นตัวแทนในการให้ข้อมูลแก่หน่วยงานอื่นๆ ( Spokesman )

Steven ( 1981: 20-21 ) ได้อธิบายถึงบทบาทของหัวหน้าหรือผู้ช่วยในเชิงของวิธีการจัดการ 5 บทบาท คือ

1. ผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ ( Innovator ) โดยการเสนอสิ่งใหม่ๆ วิธีการและแนวคิดที่น่าสนใจ
2. ผู้ขยายกิจการ ( Expander ) โดยให้ความสนใจต่อการเจริญเติบโตและการขยายขอบเขตของงานให้กว้างขวางและครอบคลุมมากขึ้น เป็นการเคลื่อนไหวทางด้านนโยบาย
3. ผู้แก้ไขปรับปรุง ( Refinder ) เป็นการแก้ไขละเลยและจัดระเบียบของหน่วยงาน รวมทั้งนโยบาย วิธีปฏิบัติ เอกสาร และระบบงานต่างๆ โดยอาศัยเหตุผลในเชิงปฏิบัติ
4. ผู้สร้างความมั่นคง ( Stabilizer ) เป็นการสร้างให้เกิดความพร้อมเพรียงและความสมดุลขึ้นในหน่วยงาน โดยสร้างให้เกิดความสนใจและความต้องการขึ้นในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ดำเนินงานเป็นไปได้อย่างต่อเนื่อง

5. ผู้ทำการเปลี่ยนแปลง ( Revolutionary ) เป็นการล้มเลิกโครงสร้างและวิถีปฏิบัติที่ล้าสมัย โดยจัดให้มีวิธีการ นโยบาย และการปฏิบัติที่แตกต่างไปจากเดิม

บทบาทที่สำคัญของผู้นำทางการพยาบาลที่มีคุณภาพของ Levenstein ( 1985 อ้างถึงใน วันทนา ถิ่นกาญจน์ ,2539 : 16 ) ประกอบด้วย 12 บทบาท คือ สนับสนุนการทำงานของกลุ่ม จัดข้อขัดแย้ง ทนต่อความไม่แน่นอน สามารถโน้มน้าวจิตใจผู้อื่น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ให้อิสระผู้อื่นในการทำงาน ห่วงใยผู้อื่น เน้นผลผลิต ทำนาย คาดเดาเหตุการณ์ล่วงหน้าได้อย่างแม่นยำ ทำให้เกิดเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวในองค์กร และเคารพผู้อยู่เหนือบังคับบัญชา ซึ่งนักการศึกษาได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำทางวิชาชีพพยาบาลว่ามีสมรรถนะที่พึงประสงค์ ( วันทนา ถิ่นกาญจน์,2539 : 17 ) ดังนี้

1. สมรรถนะความเป็นวิชาชีพ คือ ความเป็นนักวิชาการพยาบาล เป็นผู้เชี่ยวชาญทางการพยาบาล มีความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญในศาสตร์ทางการพยาบาลและประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้จะต้องมีพฤติกรรมอื่นๆ เช่น พฤติกรรมกล้าแสดงออก และพฤติกรรมเผชิญหน้าร่วมด้วย
2. สมรรถนะเชิงธุรกิจ ผู้นำทางการพยาบาลจะต้องมีพฤติกรรมตามแนวธุรกิจหลายประการ คือ ยอมเสี่ยง การจัดการต่อความขัดแย้ง การจัดการต่อภาวะเครียด การตัดสินใจที่ดีและกล้าตัดสินใจ แต่ต้องอาศัยข้อมูลที่ดีในการพิจารณาวินิจฉัยสั่งการและการสื่อสาร
3. สมรรถนะเชิงการเมือง เศรษฐกิจและสังคม มีพฤติกรรมที่สำคัญคือ การเจรจาต่อรอง และการเจรจาอย่างไม่เป็นทางการ โดยผู้นำต้องสามารถใช้ทฤษฎีระบบ กระบวนการทางการเมือง และมีความรู้ความเข้าใจระบบเศรษฐกิจ การเมือง และไวต่อปัญหาสังคมปัจจุบัน
4. สมรรถนะเชิงบริหาร ผู้นำทางการพยาบาลต้องมีความสามารถในการวางแผนการจัดการ องค์กร การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุม และการติดตามประเมินผล มีศิลปะในการจูงใจผู้ร่วมงาน สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยความเหมาะสม มีการติดต่อสื่อสารที่สามารถโน้มน้าวจิตใจผู้อื่น สามารถมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงตัวเองและบุคคลอื่นได้

เนื่องจากวิชาชีพพยาบาลเป็นวิชาชีพที่มีความเฉพาะ ซึ่งมีลักษณะงานที่ปฏิบัติโดยตรงต่อการบริการ เพื่อสุขภาพของผู้รับบริการ จะเห็นได้ว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องมีบทบาทในการบริหารหอผู้ป่วย และปฏิบัติภารกิจด้านการดูแลผู้ป่วยด้วย หัวหน้าหอผู้ป่วยจึงอาจเรียกได้ว่ามีบทบาทในการเป็น ผู้ควบคุมคุณภาพการดูแล ซึ่งจะต้องเป็นผู้ที่สามารถทำงานร่วมกับวิชาชีพอื่น เป็นผู้มีวุฒิภาวะสูง และสามารถแสดงออกซึ่งอำนาจอย่างมั่นคงและเหมาะสมในสถานการณ์ต่างๆ ผลักดันให้บุคลากรพยาบาลในหอผู้ป่วยได้ทำงานอย่างเต็มศักยภาพ และเกิดขวัญ กำลังใจในการทำงาน

จากสภายการบังคับบัญชา หัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องเป็นผู้รับนโยบายด้านต่างๆ จากผู้บังคับบัญชาาระดับสูงมาดำเนินการ และถ่ายทอดสู่บุคลากรระดับปฏิบัติการ รวมทั้งติดตามควบคุมให้การปฏิบัติงานต่างๆ ภายในหอผู้ป่วยดำเนินไปอย่างสอดคล้องกับนโยบาย นอกจากนี้หัวหน้าหอผู้ป่วยยังต้องเป็นผู้ประสานงานกับฝ่าย

อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์ในการปฏิบัติงานการบริหารงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและบรรลุผลสำเร็จในที่สุด

### 3.2 หน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าหอผู้ป่วย

หน้าที่ความรับผิดชอบ หมายถึง กิจกรรมที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลต้องกระทำ เพื่อให้บรรลุผลตามแผนที่วางไว้ มีส่วนช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีระบบ ผู้ที่ปฏิบัติงานก็สามารถกระตุ้นตัวเองได้เกี่ยวกับงานที่ต้องทำ และสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานได้ ความรับผิดชอบและตำแหน่ง กล่าวได้ว่า มีความสัมพันธ์กันกับบทบาท เนื่องจากหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นสิ่งที่กำหนดขอบเขตของกิจกรรม เพื่อให้ปฏิบัติงานบทบาทได้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน นอกจากบทบาทของหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นสิ่งสำคัญแล้ว หน้าที่และความรับผิดชอบก็เป็นเรื่องที่จะต้องศึกษาร่วมด้วย ทั้งนี้เพื่อให้ทราบถึงกิจกรรมทั้งหมดที่ต้องปฏิบัติ ซึ่งได้มีผู้เสนอแนวคิดต่างๆ ไว้ดังนี้

Barrett (1968), Beyers และ Klink (1978), Steven (1980) ( อ้างถึงใน จันทร์เพ็ญ พาพงษ์, 2538 ) มีความคิดสอดคล้องกันถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าของหัวหน้าหอผู้ป่วย 3 ประการดังนี้ คือ

1. การจัดการต่อการดูแลผู้ป่วย ( Patient care management ) ซึ่งมุ่งไปในทางสร้างเสริมวิธีและเทคนิคการปฏิบัติการพยาบาล ที่ส่งเสริมทั้งความสำเร็จทางวิชาชีพและทางธุรกิจ
2. การจัดการต่อระบบการพยาบาลตามนโยบายขององค์กร ( Nursing system management ) สิ่งที่อยู่ในระบบการพยาบาล คือ กระบวนการพยาบาลต่างๆ การมอบหมายงาน การเยี่ยมตรวจทางการพยาบาล การควบคุมและการดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบายขององค์กร
3. การจัดการต่อบุคลากรพยาบาล ( Nursing personal management ) เป็นการบริหารบุคลากรซึ่งเกี่ยวข้องกับการคัดเลือกบุคลากร การจัดบุคลากร และการพัฒนาบุคลากรพยาบาล

โดยสรุปแล้วหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าหอผู้ป่วย อาจแบ่งได้เป็น

1. ด้านการบริหาร ครอบคลุมถึงความสามารถในการบริหารงานในหอผู้ป่วย ให้เป็นไปตามนโยบายของฝ่ายการพยาบาล และของโรงพยาบาล มีการนิเทศงาน การจัดอัตรากำลังในการปฏิบัติงาน การจัดหาวัสดุครุภัณฑ์ที่จำเป็น มีการประเมินผลงาน มีความสามารถในการบริหารบุคลากร มีการแก้ไขปัญหาฉุกเฉิน ลดปัญหาข้อขัดแย้งได้ รวมทั้งมีการส่งเสริมการพัฒนามูลากร
2. ด้านวิชาการ ครอบคลุมถึงการให้ความร่วมมือแก่สถานศึกษาพยาบาลทั้งในและนอกประเทศ ให้ความรู้และข้อมูลแก่นักศึกษาพยาบาล จัดสรรสิ่งแวดล้อมและประสบการณ์การเรียนการสอนที่

เหมาะสม ร่วมมือกับครูพยาบาลในการมอบหมายงานและดูแลผู้ป่วยแก่นักศึกษาพยาบาล นอกจากนี้ ยังรวมถึงการให้ความร่วมมือแก่นักศึกษาทำการวิจัยและกิจกรรมของสมาคมวิชาชีพด้วย

3. ด้านการพยาบาล ครอบคลุมถึงการที่มีความสามารถให้การพยาบาลแก่ผู้ป่วย สามารถสถิติการพยาบาลให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาได้ ทำการพยาบาลฉุกเฉินได้ในกรณีจำเป็น สามารถประเมินสภาพและปัญหาของผู้ป่วย ช่วยเหลือฟื้นฟูสภาพ ให้สุศึกษาแก่ญาติและผู้ป่วย นำวิชาการใหม่ๆ มาปรับปรุงการพยาบาลให้ดีขึ้น สามารถใช้หรือดัดแปลงวัสดุอุปกรณ์ในการพยาบาล มีเทคนิคในการป้องกันตนเอง ผู้อื่นจากการแพร่กระจายของเชื้อโรค

จากการศึกษาเกี่ยวกับบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าหอผู้ป่วย พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยมีหน้าที่ที่สำคัญคือ การบริหารบุคลากรพยาบาล การบริหารหอผู้ป่วย การบริหารการพยาบาลผู้ป่วย และความรับผิดชอบในด้านการจัดการศึกษา โดยปฏิบัติกิจกรรมในด้านการวางแผน การจัดระบบงาน การอำนวยความสะดวกและการควบคุม

การบริหารการพยาบาล เป็นงานที่รวมกิจกรรมต่างๆ การใช้ทรัพยากร การบริหารทั้งด้านวัสดุและบุคคลเพื่อการพยาบาลโดยใช้ ทฤษฎีทางการบริหารและทฤษฎีทางการพยาบาลมาดำเนินการให้บริการพยาบาลแก่ผู้ป่วย ครอบคลุมและชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้แนวทางปฏิบัติด้านการตลาดและหลักการทางวิทยาศาสตร์มาใช้จัดระบบในการบริหารงาน ซึ่งมีผู้กำหนดขั้นตอนต่างๆของกระบวนการบริหารการพยาบาลไว้คล้ายคลึงกัน เช่น

Clark และ Shea ( 1979 ) กล่าวว่า กระบวนการบริหารการพยาบาล ประกอบด้วยงานที่ต้องรับผิดชอบ 5 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผน การจัดระบบงาน การอำนวยความสะดวก การควบคุมงาน และการประสานงาน

ในขณะที่ Decker และ Sullivan ( 1985 ) จัดระบบไว้ 3 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ และการควบคุมงาน

และ สมยศ นาวิการ ( 2538 ) กล่าวว่า “ มีกิจกรรม 4 ขั้นตอน คือ การวางแผนงาน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุม ” เป็นต้น

เมื่อเปรียบเทียบกระบวนการบริหารการพยาบาลตามแนวคิดข้างต้นนี้ จะเห็นว่ามีความสอดคล้องกัน ผู้วิจัยจึงจัดกระบวนการบริหารการพยาบาลออกเป็น 3 กิจกรรม คือ

1. การวางแผน ( Planning ) เป็นกิจกรรมขั้นแรกของกระบวนการบริหารการพยาบาล ซึ่งมีความสำคัญมาก เพราะจะช่วยให้การดำเนินงานสามารถเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้อง โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ และแนวทางปฏิบัติไว้ล่วงหน้า

2. การอำนวยความสะดวก ( Directing ) หมายถึงกิจกรรมการดูแลให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนด้วยดี เพื่อให้วัตถุประสงค์ขององค์การบรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการใช้ภาวะผู้นำ การจูงใจ การวินิจฉัยสั่งการ การนิเทศงานและการติดตามผล

3. การควบคุมงาน ( Controlling ) เป็นกิจกรรมการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล การปฏิบัติงานว่า เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ รวมทั้งการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ซึ่งจากหน้าที่รับผิดชอบของหัวหน้าหอผู้ป่วยนี้ ถ้าหากหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความรับผิดชอบและมีความสามารถในการบริหารงานที่ดี จะก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในองค์กรและวิชาชีพได้ แต่นอกจากทักษะที่ซับซ้อนในการบริหารงานแล้ว ฟาริดา อิบราฮิม ( 2537 ) ยังเห็นว่าต้องมีคุณลักษณะของผู้นำ ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมี ดังนั้น หัวหน้าหอผู้ป่วยจึงต้องเรียนรู้หลักการบริหาร หน้าที่สำคัญในเชิงบริหาร และทักษะผู้นำ และต้องรู้วิธีผสมผสานความเป็นผู้นำและผู้บริหารเข้าด้วยกัน

#### 4. กลวิธีการใช้อำนาจกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Heineken ( 1985 ) ศึกษาพบว่าผู้บริหารการพยาบาลมีความเข้าใจในเรื่องของอำนาจแตกต่างกัน โดย Heineken ได้ตั้งข้อสังเกตว่า การที่ผู้บริหารการพยาบาลมีความเข้าใจในเรื่องที่เป็นพื้นฐานของอำนาจแตกต่างกันเช่นนี้ ทำให้องค์กรพยาบาลขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารอื่นๆ ขาดความเป็นเอกภาพ ( unity ) ความแข็งแกร่ง ( stenth ) และความยึดมั่นต่อกันภายในกลุ่ม ( cohesiveness ) ซึ่งยืนยันคำกล่าวของ Booth ( 1983 cited in Gillies, 1994 : 387 ) ที่ว่า " ผู้บริหารการพยาบาลจำนวนมากมีความรู้สึกว่า ในโลกของการดูแลสนับสนุนของพยาบาลนั้น อำนาจเป็นโมฆะที่ประหลาด " ทั้งๆ ที่อำนาจเป็นองค์ประกอบที่จำเป็นของพฤติกรรมผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ

แต่จากการวิจัยในระยะปัจจุบันนี้ พบว่าผู้บริหารการพยาบาลเริ่มมีมุมมองทางบวกสำหรับอำนาจ โดยเห็นว่าอำนาจเป็นสิ่งที่ดี และเป็นเครื่องมือใช้ในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ ( Reimer et al., 1994 ) ทำให้การประชุมวิชาการเรื่อง " ภาวะผู้นำเพื่อเสริมสร้างพลังวิชาชีพ " ที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อวันที่ 26-28 มิถุนายน 2539 ได้มีการอภิปรายเรื่อง " การเสริมสร้างพลังอำนาจในวิชาชีพการพยาบาล " โดยผู้อภิปรายได้กล่าวถึงอำนาจในวิชาชีพพยาบาลว่า จะมีมากหรือน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับกรยอมรับจากสังคมผู้รับบริการว่าเป็นวิชาชีพที่จำเป็น และการยอมรับจากวิชาชีพอื่นว่ามีความเท่าเทียมกัน ( สมจิต หนูเจริญกุล และคณะ, 2539 ) ดังนั้นสิ่งสำคัญที่ต้องตระหนักในการพัฒนาวิชาชีพ คือ อำนาจของพยาบาล ซึ่งผู้บริหารการพยาบาลจะต้องแสวงหาแนวทางในการพัฒนาให้พยาบาลเป็นผู้มีอำนาจ และแสดงถึงพฤติกรรมการใช้อำนาจในการปฏิบัติงานในองค์กรพยาบาลได้อย่างเหมาะสม

การรักษาอำนาจให้คงไว้ และใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องรู้จักแหล่งที่มาของอำนาจ และประเภทของอำนาจที่จำเป็นในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่อำนาจแต่ละประเภทจะต้องใช้ฟังก์ชัน และกลวิธีการใช้อำนาจแต่ละกลวิธีจะเลือกใช้เพื่อให้เกิดอำนาจเพียงลำพังหรือ

ใช้ร่วมกันหลายกลวิธีได้ ซึ่งจากความหมายและประเภทของอำนาจที่มีผู้กล่าวไว้มากมาย ผู้วิจัยได้สรุปอำนาจในหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่ French และ Raven (1959) ได้แบ่งประเภทไว้ มาอธิบายถึงความสำคัญในส่วนของกิจกรรมตามหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าหอผู้ป่วย ซึ่งกองการพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ได้จัดไว้ 3 ด้าน คือ

1. ด้านการบริหาร อำนาจของหัวหน้าหอผู้ป่วยจะประกอบด้วยทั้งอำนาจตามทางการและอิทธิพล อำนาจทางการมาจากตำแหน่งที่สามารถให้รางวัลหรือลงโทษได้ เป็นไปตามกฎหมายที่ผู้ปฏิบัติจะต้องยอมรับคนที่อยู่ในตำแหน่งและอิทธิพล โดยอาศัยพื้นฐานบนความชำนาญและความสัมพันธ์กับผู้อื่น ซึ่งอ้างถึงหรือกำหนดให้กับผู้นำที่ชื่นชอบ และมีส่วนร่วมกับเป้าหมายหรือคุณค่าในสิ่งที่ร่วมมือกัน อำนาจตามกฎหมายของหัวหน้าหอผู้ป่วย มักจะรวมถึงสิทธิที่จะจ้างหรือไล้เจ้าหน้าที่ได้ พอๆ กับการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติพยาบาลในหน่วยงาน อิทธิพลของหัวหน้าหอผู้ป่วยอาจได้มาจากความชำนาญในการพยาบาลคลินิกและ/หรือ ในการบริหารเพื่อเพิ่มความสัมพันธะระหว่างบุคคลกับผู้ปฏิบัติงาน

2. ด้านวิชาการ หัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องมีความรู้ในเรื่องของงานการพยาบาลและการบริหารอย่างทันสมัยสมอ ต้องมีอำนาจจากการอ้างอิงได้ในการให้คำปรึกษา แนะนำในเรื่องต่างๆ ผักฝนตนเองให้เป็นผู้รอบรู้และสามารถให้คำตอบของปัญหา หรือแก้ไขสถานการณ์ด้านวิชาการได้ เป็นตัวแทนในการอภิปรายการตัดสินใจวินิจฉัยได้อย่างมีเหตุผล และมีความเชื่อมั่นในความรอบรู้ของตนอันจะนำมาซึ่งความชื่นชม และถ่ายทอดความรู้ที่เป็นประโยชน์ให้แก่บุคลากรในหน่วยงานหรือนอกหน่วยงานได้ โดยถือว่าเป็นอำนาจในการให้รางวัลอย่างหนึ่ง

3. ด้านบริการ หัวหน้าหอผู้ป่วยในฐานะของผู้นำต้องมีทักษะและความเชี่ยวชาญในงานทางการพยาบาลเป็นอย่างดี สามารถนิเทศงาน เป็นแบบอย่างและยอมรับของบุคลากรทั้งในและนอกหน่วยงานได้ สามารถนำความรู้ ทักษะ และความชำนาญการมาประกอบในการแก้ไขปัญหาทางการพยาบาล สามารถใช้อำนาจความเชี่ยวชาญและจากการอ้างอิงพิจารณาสั่งการพยาบาลตามหลักวิชาการ หรือปรึกษาหารือกับแพทย์ได้เมื่อมีเหตุจำเป็น อำนาจตามกฎหมายชี้ให้เห็นว่า ในฐานะของบุคลากรทางสาธารณสุข สามารถให้คำปรึกษา ส่งเสริม ป้องกันและฟื้นฟูสภาพแก่ผู้รับบริการได้ และยังสามารถใช้อำนาจในการให้ผลตอบแทนอันได้แก่ สุขภาพที่แข็งแรง ความรู้ความเข้าใจในเรื่องเกี่ยวกับสุขภาพ กับผู้รับบริการได้อีกด้วย

หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องรู้จักการสร้างฐานอำนาจในองค์กรและเข้าใจการทำงานของกลวิธีการใช้อำนาจที่เสริมให้สามารถสร้างอำนาจส่วนตนได้เพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย ประสบความสำเร็จในบทบาทของผู้นำ ให้เกิดความรู้สึกสำเร็จในส่วนตนก่อน เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานมักชอบที่จะทำงานกับผู้บริหารที่สามารถทำงานทุกอย่างได้สำเร็จ มีอิทธิพลต่อทั้งระดับบนและระดับล่างขององค์กร ทำให้ผู้ปฏิบัติงานซึ่งเป็นผู้ตามของผู้นำที่มีอิทธิพลมักจะมีภาพลักษณ์ที่ดี รู้สึกภาคภูมิใจ และมีคุณค่าในตนเอง (Hoelzel, 1989 : 141) หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องเรียนรู้ไม่เพียงแต่ในองค์กรของตน แต่ต้องรู้จักสัมพันธ์กับองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อทำงานให้สำเร็จและใช้อำนาจอย่างสร้างสรรค์ ความสำเร็จในการบริหารต้องเกิดจากการบริหารอำนาจได้



สำเร็จ ( ฟาริดา อิบราฮิม, 2537 : 33 ) การบริหารงานของผู้ป่วยด้วยประสิทธิภาพจึงจำเป็นต้องเข้าใจถึงแหล่งอำนาจตามตำแหน่งจากโครงสร้างองค์การพยาบาล และพัฒนาทักษะในการสร้างอำนาจด้วยกลวิธีการใช้อำนาจที่เหมาะสมให้แก่ตนเอง

ขณะที่ภาวะผู้นำ แสดงถึงความสัมพันธ์ทางสังคมในการที่บุคคลหนึ่งซึ่งมีคุณลักษณะของผู้นำสามารถชักนำ และจูงใจผู้อื่นให้แสดงพฤติกรรมตามที่ต้องการได้ มากกว่าที่บุคคลนั้นจะสามารถกระทำได้ด้วยตนเอง (Siodgill, 1974) ภาวะผู้นำถูกใช้ให้เกิดความร่วมมือสนับสนุนการดำเนินงานขององค์การ โดยการกระตุ้นให้บุคลากรกระทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารที่จะแสดงภาวะผู้นำได้นั้นต้องมีพื้นฐานมาจากความแตกต่างกันของอำนาจ ระหว่างผู้บริหารกับผู้เป็นเป้าหมายของการบริหาร หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ภาวะผู้นำไม่อาจเกิดขึ้นได้ ถ้าผู้บริหารไม่มีฐานอำนาจนั่นเอง ( Preesthus, 1982 ) ในขณะที่ Dessler ( 1987 ) สรุปว่า “ความหมายของอำนาจใกล้เคียงกับภาวะผู้นำแต่ไม่เหมือนกันเนื่องจาก อำนาจเป็นองค์ประกอบที่จำเป็นสำหรับภาวะผู้นำ ถ้าไม่มีอำนาจผู้นำก็ไม่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ” ( อ้างถึงใน เสาวลักษณ์ พัวพัฒนกุล, 2534 : 17 )

อำนาจ พบว่า เป็นพื้นฐานของภาวะผู้นำที่แสดงถึงการใช้อำนาจ โดยเฉพาะสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความต้องการอำนาจเป็นสิ่งที่ปรารถนาอย่างสูงในผู้นำและผู้บริหาร เพราะอำนาจจำเป็นสำหรับการมีอิทธิพลต่อผู้อื่น การกล้าแสดงออกและความเชื่อมั่นในตนเองจะสัมพันธ์กับอำนาจและภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำจะเป็นลักษณะของอำนาจในการบริหารผู้อื่น สำหรับวิชาชีพพยาบาล หมายถึงว่า อำนาจเป็นภาพรวมของบทบาททางวิชาชีพในการบริหารการดูแล และเป็นตัวแทนของผู้รับบริการ ภาวะผู้นำทางการพยาบาลจึงต้องการความตั้งใจ และความสามารถที่จะแสดงบทบาทของอำนาจและวิธีการใช้ฐานอำนาจนั้น Hughes และคณะ ( 1996 : 390 )

Hughes และคณะ ( 1996 : 396 ) ให้ความเห็นว่า ผู้นำเป็นตัวแทนของอำนาจที่จะแสดงพฤติกรรมต่อผู้ตามของพวกเขา ซึ่งคนทุกคนจะมีโอกาสที่จะแสดงภาวะผู้นำ ทั้งนี้อำนาจส่วนบุคคลและแหล่งของอำนาจตามสถานการณ์ จะแตกต่างกันในแต่ละบุคคลและใช้สำหรับภาวะผู้นำในสถานการณ์ที่เฉพาะเจาะจง เรียกว่าเป็นพฤติกรรมของภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำจะเกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ผู้ตามได้ประสบความสำเร็จต่อเป้าหมายกลุ่ม ในรูปแบบที่ส่งเสริมผู้ตามให้รู้สึกมีคุณค่าต่อตนเอง ส่วนอำนาจจะเป็นส่วนหนึ่งในความหมายที่ผู้นำจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตาม ผู้นำและผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะรับทราบถึงปัจจัยเหล่านี้ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของตนเอง และวิเคราะห์ปัจจัยเหล่านี้เพื่อนำมาช่วยกับการใช้อำนาจ

อำนาจยังขยายความถึงการเจรจาต่อรองและการมอบหมายงาน ซึ่งเป็นองค์ประกอบของกิจกรรมภาวะผู้นำและการบริหาร เป็นเครื่องมือที่ใช้เพื่อเชื่อมโยงกับแรงขับของอำนาจในการกระทำเป้าหมายให้สำเร็จ

พยาบาลจะเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำและการใช้อำนาจ เพราะพยาบาลต้องเป็นตัวแทนสำหรับผู้รับบริการซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของบทบาทพยาบาลประจำการ ต้องสามารถที่จะใช้แหล่งอำนาจที่มีอิทธิพลต่อผู้รับบริการเมื่อต้องการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขของผู้รับบริการ ขณะเดียวกันหัวหน้าหอผู้ป่วยจะเกี่ยวข้องกับกระบวนการนี้ในฐานะผู้บริหารการพยาบาล โดยพิจารณาเลือกใช้แหล่งอำนาจและกลวิธีการใช้อำนาจ ให้มีอิทธิพลต่อพยาบาลประจำการ เมื่อต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ในแนวทางสู่เป้าหมายของงานบริการพยาบาล

Heisey และ Blanchard ( 1993 cited in Huber, 1996 : 389 ) ได้อธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมของแบบภาวะผู้นำ ระดับความพร้อมของผู้ตาม และการใช้ฐานอำนาจ พวกเขาเชื่อว่า ความพร้อมของผู้ตามจะเป็นสิ่งที่บอกว่าแบบภาวะผู้นำไหนจะเป็นแบบที่ประสบความสำเร็จ และฐานอำนาจใดจะมีอิทธิพลอย่างมากต่อพฤติกรรมผู้ตาม การรวมค่านิยมทั้ง 3 นี้ จะทำให้ความน่าจะเป็นที่จะประสบความสำเร็จของผู้ตามเกิดสูงสุด โดยที่ ความพร้อม ( Readiness ) เป็นความสามารถและความปรารถนาของบุคคลหรือกลุ่มที่จะรับความรับผิดชอบสำหรับการอำนวยความสะดวกของพวกเขาเองในเหตุการณ์หนึ่งๆ ซึ่งปรากฏผลโดยตรงกับความสัมพันธ์ระหว่างระดับของความพร้อมในแต่ละบุคคลและกลุ่ม และบทบาทของฐานอำนาจซึ่งน่าจะมีประสิทธิภาพสูงที่จะเลือกใช้ด้วยกัน ความพร้อมเป็นคำที่เฉพาะเจาะจงกับงาน ที่ระดับความพร้อมต่ำสุด อำนาจการลงโทษจะเหมาะสมที่สุด ขณะที่บุคคลเคลื่อนสู่ระดับความพร้อมสูงขึ้นแล้ว อำนาจความเชื่อมโยง อำนาจการให้รางวัล อำนาจตามชอบธรรม อำนาจการอ้างอิง และอำนาจข้อมูลข่าวสาร จะมีผลต่อพฤติกรรมของบุคคล จนในที่สุดที่ระดับความพร้อมสูงสุดผู้ตามจะมีความสามารถและความเชื่อมั่น แล้วพวกเขาจะตอบสนองอย่างมากต่ออำนาจความเชี่ยวชาญ

Fiedler and Chemer ( อ้างถึงใน เสาวลักษณ์ พัวพัฒมกุล, 2534 : 17 ) ได้สรุปถึงความสัมพันธ์ของคำทั้งสามที่กล่าวมาแล้วว่า "การเป็นผู้นำนั้นเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลอำนาจหน้าที่และอำนาจ" แสดงกรอบแนวคิดให้เห็นว่าอิทธิพลกับอำนาจหน้าที่ต่างก็เป็นส่วนย่อยของอำนาจและภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีทั้งอำนาจ อิทธิพล และอำนาจหน้าที่

การศึกษาจำนวนมากเกี่ยวกับการแสดงอิทธิพลโดยบุคคลในระดับที่แตกต่างกันตามระดับขั้นของอำนาจหน้าที่ ( Yukl, 1994 : 193 ) แสดงให้เห็นว่าองค์กรที่มีประสิทธิภาพส่วนใหญ่ จะมีระดับของการมีอิทธิพลต่อกันและกันสูง ผลของการศึกษานี้ชี้แนะว่า ผู้นำในองค์กรที่มีประสิทธิภาพจะสร้างสัมพันธภาพที่เกิดอิทธิพลเหนือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างเข้มแข็ง แต่ก็จะยอมรับอิทธิพลที่เกิดจากผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาด้วยเช่นกัน แทนที่จะพยายามสร้างอำนาจและใช้กลยุทธ์ต่างๆ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะพยายามใช้ความคิดและข้อเสนอแนะใหม่ๆ จากสมาชิกในองค์กร เพื่อที่จะดำรงการคงอยู่ขององค์กรต่อไปและปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้

ในอนาคต การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในองค์กร คือการพัฒนาของหน่วยงานย่อยให้มีการปกครองตนเองมากขึ้น และการเรียกร้องผู้นำแบบใหม่ที่จะนำงานกลุ่มภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสังคม เทคโนโลยี การดูแลสุขภาพเฉพาะอย่างและการเปลี่ยนแปลงของลักษณะองค์กร ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามในอนาคตจะต้องดำเนินไปด้วยกัน ผู้นำต้องแสดงให้เห็นถึงพื้นฐานความเชื่อในความไว้วางใจ โดยใช้ความรู้ความชำนาญ ความซื่อสัตย์และการแบ่งอำนาจให้แก่ผู้ตาม ผู้นำต้องแสดงออกถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง การคิดสร้างสรรค์ อำนาจในตนเองและการเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่ผู้อื่น สอดคล้องกับแนวคิดของ Burns ( 1978 ) ซึ่งนิยามอำนาจในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นความสามารถที่จะรักษาการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลอื่นและสิ่งแวดล้อม โดยการใช้อนุญาโทษจากรักพยากรณ์ฐานอำนาจของผู้นำ ซึ่งรวมทั้งฐานอำนาจทางเศรษฐกิจ, การเมือง, โดยองค์กรหรือโดยทักษะส่วนบุคคล

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทางการพยาบาลจะทำให้สภาพแวดล้อมของการทำงานมีลักษณะของการทำงานร่วมมือกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยลักษณะเป็นทีม มีความเข้าใจในเป้าหมายของสมาชิกแต่ละคนและหน่วยงาน บุคคลจะแสดงความปรารถนาที่จะทำงานให้สำเร็จและแสดงความเป็นเจ้าของเป้าหมายนั้น ทำให้ระดับศีลธรรมของผู้ปฏิบัติงานสูงขึ้น มีความพึงพอใจในงานมากขึ้น การลาออกของผู้ปฏิบัติงานต่ำลง มีความกระตือรือร้นที่จะให้การดูแลผู้ป่วย เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ป่วยและครอบครัว ซึ่งเป็นลักษณะของการดูแลสุขภาพแบบองค์รวม ( Barker,1992 : 36 )

หัวหน้าหอผู้ป่วยซึ่งเป็นผู้บริหารพยาบาลระดับต้นที่มีบุคลากรพยาบาลในหน่วยงานที่มีภาระหน้าที่รับผิดชอบในบริการพยาบาลโดยตรง จะต้องอาศัยกลวิธีการใช้อำนาจรูปแบบต่างๆ ให้เกิดอำนาจเพื่อสร้างอิทธิพลส่งเสริมสนับสนุนให้งานบริการพยาบาลบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ โดยอาศัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลมาใช้จูงใจและสร้างความพึงพอใจในงานให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน สร้างความประทับใจให้แก่ผู้รับบริการ พัฒนาวินิจฉัยให้แม่นยำ เป็นที่เชื่อถือ ศรัทธา และยอมรับแก่สังคมและบุคคลทั้งในและนอกวิชาชีพ ซึ่งอำนาจที่จะนำมาใช้ให้เกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ต้องแสดงออกด้วยกลวิธีการใช้อำนาจที่เหมาะสม และการเลือกกลวิธีการใช้อำนาจเป็นความสามารถที่ต้องใช้พื้นฐานทางทักษะ ต้องการพลังงานและแสดงด้วยพฤติกรรมที่มีลักษณะเฉพาะตามสถานการณ์ที่ไม่ได้เกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติ สามารถพัฒนาได้

นอกจากการแสดงออกถึงอำนาจโดยผ่านกลวิธีการใช้อำนาจที่เหมาะสม ให้เกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงปรากฏในบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงแล้ว หัวหน้าหอผู้ป่วยยังต้องส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานได้สร้างอำนาจจากการทำงาน โดยฝึกแก้ปัญหา ตัดสินใจ และริเริ่มสร้างสรรค์อยู่เสมอ เพื่อให้เห็นบุคคลเชิงอำนาจในตัวผู้ปฏิบัติงาน และแสดงอำนาจสั่งการอย่างเหมาะสมโดยแนวโน้มในปัจจุบันที่จะให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการบริหารสั่งการ อาจใช้การกระจายอำนาจ ( Decentralized ) ให้มีอำนาจตัดสินใจได้ด้วยตนเอง และสร้างพลังอำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงานโดยให้มีส่วนร่วมในอำนาจและข้อมูลข่าวสาร ให้ได้ทำหน้าที่รับผิดชอบของ

ตนเอง ด้วยวิธีทางที่ตนเองเห็นว่าเหมาะสม ภายใต้นโยบาย และวัตถุประสงค์ขององค์การที่พวกเขาได้ช่วยกันริเริ่ม เพื่อเป็นการเพิ่มขวัญและกำลังใจ และช่วยให้ผลงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

อีกทั้งหัวหน้าผู้ป่วยจะต้องส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในทุกระดับขององค์การ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จของเป้าหมายขององค์การและในวิชาชีพการพยาบาล ดังจะเห็นได้ว่าการเน้นให้วิชาชีพพยาบาลทำหน้าที่เป็นผู้นำที่มสุขภาพในด้านการบริการพยาบาล โดยจะต้องมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทักษะคติของผู้รับบริการ และจูงใจให้ผู้รับบริการเกิดการยอมรับเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้

## 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับอำนาจพบว่า นอกจากจะมีการเปรียบเทียบความเข้าใจในเรื่องความหมายของอำนาจระหว่างกลุ่มผู้บริหารการพยาบาลระดับต่างๆ ของ Heineken ( 1985 ) และพบว่าพยาบาลผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางมีความเข้าใจในเรื่องของอำนาจแตกต่างจากพยาบาลผู้บริหารระดับต้น นั้นในปี ค.ศ.1988 Heineken และ Wozniak ก็ได้ศึกษาผู้บริหารการพยาบาลในโรงพยาบาลรัฐและเอกชน พบว่าผู้บริหารระดับสูงเห็นว่า อำนาจเป็นเรื่องของความรู้และทักษะทางการเมืองมากกว่าผู้บริหารระดับต้นแล้ว Reimer และคณะ ( 1994 ) ยังสนใจและได้ศึกษาเปรียบเทียบความเข้าใจ ในกลุ่มพยาบาลจำนวน 44 คนและกลุ่มที่ไม่ใช่พยาบาลจำนวน 29 คน โดยใช้แบบสอบถามจำนวน 40 ข้อ ที่ประเมินความเข้าใจในเรื่องอำนาจ 6 มิติของ Cavanaugh ตัวอย่างประชากรเป็นผู้บริหารเทศหญิง พบว่าอำนาจเป็นสิ่งที่ดี เป็นเรื่องทางการเมือง และเป็นแรงขับจากภายในของบุคคล และยังพบอีกว่า อายุ การศึกษา และจำนวนปีของการเป็นผู้บริหารมีผลต่อการรับรู้อำนาจเพียงเล็กน้อย ซึ่งยืนยันข้อเท็จจริงว่า วิชาชีพพยาบาลยังมีความเข้าใจในเรื่องอำนาจแตกต่างกันอยู่

ในปัจจุบันนี้ คำว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจ ( Empowerment ) เป็นคำที่พบได้ทั่วไปในระบบการพยาบาล Laschinger ( 1996 ) ก็ได้ทดสอบทฤษฎีโครงสร้างอำนาจในองค์การของ Kanter เพื่อค้นหาแนวทางสำหรับทฤษฎีและงานวิจัยในอนาคต โดยการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีของ Kanter จำนวน 15 งานวิจัย และยืนยันว่า อำนาจมิใช่สิ่งจำเป็นเฉพาะผู้บริหารเท่านั้น การเสริมสร้างพลังอำนาจให้เกิดขึ้นกับวิชาชีพพยาบาลทุกคนเป็นสิ่งสำคัญ แต่งานวิจัยของ Blanchfield และ Biondi (1996) ที่ได้ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างความคิดเห็นของผู้นำพยาบาลและพยาบาลประจำการ เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และการปกครองตนเองของพยาบาลประจำการ และความรู้สึกของผู้นำทางการพยาบาลต่อการปกครองตนเองของพยาบาลประจำการในพยาบาลระดับผู้นำ 88 คน และพยาบาลประจำการ 511 คน โดยใช้แบบสอบถามวัด กลับพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ จึงเป็นที่น่าสนใจว่า อำนาจสำหรับพยาบาลระดับปฏิบัติการจะเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญมากขึ้น

งานวิจัยของ Wilson และ Laschinger ( 1994 ) ที่ศึกษาการรับรู้ของการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานและความยึดมั่นผูกพันกับองค์กรในพยาบาลประจำการ 161 คน พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างการรับรู้เกี่ยวกับอำนาจของพยาบาลประจำการและโอกาสในงาน และความยึดมั่นผูกพันในองค์กร นอกจากนี้การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้อำนาจของผู้บริหารการพยาบาลระดับกลาง เหล่านี้ชี้ให้เห็นว่า อำนาจมีความเชื่อมโยงกันระหว่างผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน ผลการปฏิบัติงาน และความยึดมั่นผูกพันกับองค์กร และให้แง่คิดว่า ถ้าพยาบาลระดับปฏิบัติการมีการรับรู้ว่าผู้บริหารระดับต้นหรือหัวหน้าหรือผู้ช่วยมีอำนาจเป็นอย่างไร จะมีความสัมพันธ์กับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานและความยึดมั่นผูกพันกับองค์กร

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับกลวิธีการใช้อำนาจนั้น ผู้วิจัยพบว่า Goodstadt และ Kipnis ( 1970 ) ศึกษาการเผชิญปัญหาที่เกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชาผลกระทบต่อความแตกต่างของการใช้อำนาจหรือไม่ โดยทดลองให้นักศึกษามหาวิทยาลัย 48 คน แสดงบทบาทของผู้ตรวจการในสถานการณ์จำลอง พบว่า ปัญหาของสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับภาวะเบียดเบียนจะใช้อำนาจการบังคับ ขณะที่ปัญหาในเรื่องของการทำงานจะใช้อำนาจความเชี่ยวชาญ และพบว่า ผู้ตรวจการที่มีความเชื่อมั่นในความสามารถของภาวะผู้นำในตนเองน้อยจะใช้อำนาจทางการมาแก้ไขปัญหาลงมือการปฏิบัติงาน ขณะที่ผู้ที่มีความเชื่อมั่นมาก จะใช้ทั้งอำนาจบังคับที่เป็นทางการและอำนาจการโน้มน้าวที่ไม่เป็นทางการ แสดงว่า ธรรมชาติของปัญหาที่เกิดจากผู้ทำงาน มีอิทธิพลต่อการใช้อำนาจ

Miller, Bosler, Roloff และ Seibold (1977 cited in Drummond, 1993 : 68-69 ) ศึกษาตัวเลือกและกลวิธีการใช้อำนาจในสถานการณ์ที่ผู้ใช้อำนาจไม่มีอำนาจหน้าที่ทางการ พวกเขาพบว่ามักจะใช้การโน้มน้าวจิตใจอย่างเพื่อนมากกว่าในสถานการณ์ระหว่างบุคคล ส่วนการคุกคามมักไม่ค่อยนิยมใช้ ในขณะที่อยู่ในสถานการณ์ทั่วไปจะใช้ความเชี่ยวชาญโดยการโต้แย้งอย่างมีเหตุผลเป็นส่วนใหญ่ และใช้การให้รางวัลรองลงมา

Mowday ( 1978 ) ตรวจสอบการใช้อิทธิพลสู่ระดับบนโดยผู้บริหารในสถานการณ์การตัดสินใจขององค์กร ซึ่งใช้มุมมองของการใช้อิทธิพล 3 ลักษณะ คือ การจูงใจในเรื่องอำนาจ ( Power motivation ) ลักษณะของการพยายามที่จะมีอิทธิพล ( Characteristic of influence attempts ) และประสิทธิผลของการมีอิทธิพล ( Effectiveness of influence ) โดยใช้แบบสอบถามเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหาร ด้วยคำถามเกี่ยวกับการรับรู้พฤติกรรมของพวกเขาที่เกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลสู่ระดับบน ในสถานการณ์การตัดสินใจ 3 สถานการณ์ ตัวอย่างเป็นครูใหญ่โรงเรียนประถม 65 คน จาก 3 ตำบลทางชายฝั่งตะวันตก

ผลการศึกษาชี้ว่า ผู้ที่ให้คะแนนกิจกรรมที่มีอิทธิพลสูงจะมีลักษณะของการจูงใจในเรื่องอำนาจสูง ความพยายามที่จะมีอิทธิพลมีความสัมพันธ์กับเป้าหมายของการมีอิทธิพล และความชอบที่จะใช้อิทธิพลต่างกัน ส่วนประสิทธิผลของอิทธิพลจะมีความสัมพันธ์กับทางเลือกกลวิธีการใช้อำนาจ



Kipnis, Schmidt และ Wilkinson (1980) ได้ศึกษาพฤติกรรมการใช้อำนาจที่ใช้โดยบุคคลขณะทำงานให้เกิดอิทธิพลต่อผู้ที่อยู่เหนือกว่า ผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใช้ ผู้ที่อยู่ในระดับตำแหน่งที่สูงกว่าจำนวน 225 คน ผู้ร่วมงานจำนวน 285 คน และผู้ใต้บังคับบัญชา 244 คน ได้กลวิธีที่ทำให้เกิดอิทธิพล 370 วิธี นำมาสร้างเป็นแบบสอบถามจำนวน 58 ข้อ เพื่อทำการวิเคราะห์ปัจจัย ( factor analysis ) ได้ 8 กลวิธี แล้วนำมาสร้างเป็นแบบสอบถามประเมินการใช้อิทธิพลกับผู้ที่อยู่เหนือกว่า ผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 754 คน พบว่าความถี่ของการใช้แต่ละกลวิธีมีความสัมพันธ์กับอำนาจที่สัมพันธ์กันของผู้ใช้และบุคคลเป้าหมายของการใช้กลวิธี การใช้อำนาจ เหตุผลของการใช้อิทธิพล การต่อต้านของบุคคลเป้าหมาย สถานภาพของผู้ใช้ ขนาดขององค์การ และความหลากหลายขององค์การ และพบว่าเพศของกลุ่มตัวอย่างและผู้ที่อยู่ตำแหน่งสูงกว่ากลุ่มตัวอย่างไม่สัมพันธ์กับการเลือกกลวิธีใช้อำนาจ

ซึ่งเป็นงานวิจัยขั้นแรกของการนำอำนาจมาเกี่ยวข้องกับพฤติกรรม และเป็นแนวทางในการศึกษาเพื่อขยายองค์ความรู้ให้กว้างขึ้น

งานวิจัยที่สนับสนุนผลการใช้อำนาจที่น่าสนใจคือ การวิจัยกึ่งทดลองเรื่องอำนาจกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพยาบาล โดย Goiman และ Clark ( 1986 อ้างถึงในพัชนี เอมะนาวัน, 2536 ) มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินประสิทธิภาพของโปรแกรมการฝึกอบรมเพิ่มอำนาจด้วยกลยุทธ์ 4 ประการ ให้แก่พยาบาลประจำการ 170 คนจากโรงพยาบาลขนาดใหญ่ 9 แห่งในนิวยอร์ก ผลการศึกษาพบว่า พยาบาลกลุ่มทดลองที่ได้รับการฝึกอบรม มีทักษะในการวิเคราะห์ทางการแพทย์ และรับรู้ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารมากขึ้นในการทำงาน มีการรับรู้ต่ออำนาจทางการแพทย์สูงกว่ากลุ่มควบคุม มีความพึงพอใจในความสำเร็จและมีพฤติกรรมที่แสดงความเป็นวิชาชีพมากขึ้น

Mulder และคณะ ( 1986 ) ศึกษาความนิยมใช้และประสิทธิผลของอิทธิพล 8 ประเภท ได้แก่ Sanction Power, Formal Power, Reference Power, Expert Power, Reciprocal open consultation, Expertise, Upward Influence และ Outward Influence ของพฤติกรรมผู้นำเพศชายจำนวน 125 คน ซึ่งอยู่ในตำแหน่งระดับสูงของ 9 สำนักงานสาขาที่ทำงานเกี่ยวข้องกับการธนาคาร ใน Holland ด้านตะวันตก โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตอบแบบสอบถามที่ใช้วิเคราะห์อิทธิพล ( Influence Analysis Questionnaire ) 42 ข้อในสถานการณ์วิกฤติและไม่วิกฤติ และให้ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งเหนือกว่ากลุ่มตัวอย่างประเมินคุณภาพการบริหารของผู้หน้านั้น

ผลที่ได้ชี้ว่า Reciprocal open consultation ถูกพิจารณาใช้บ่อยในสถานการณ์ไม่วิกฤติมากกว่าสถานการณ์วิกฤติ ขณะที่ Formal Power, Reference Power, Expert Power และ Upward Influence ถูกใช้มากในสถานการณ์วิกฤติ และพบว่า Formal Power ถูกแสดงประสิทธิผลของผู้นำในสถานการณ์วิกฤติมากกว่า และ Reciprocal open consultation มีประสิทธิผลในสถานการณ์ที่ไม่วิกฤติ สำหรับผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยจะไม่พบความแตกต่างของแต่ละสถานการณ์



Kipnis และ Schmidt ( 1988 ) กล่าวถึง การศึกษา 3 เรื่อง โดย

การศึกษาแรกเป็นการจัดประเภทบุคคลตามแบบของการมีอิทธิพล โดยใช้กลยุทธ์อิทธิพลระดับบน 6 กลยุทธ์ที่กลุ่มตัวอย่างนิยมใช้ ได้แก่ การมีเหตุผล ความเป็นกันเอง การกล้าแสดงออก การรวมพลังอำนาจหน้าที่ที่สูงกว่า และการต่อรอง แล้วมาทำการวิเคราะห์เข้ากลุ่มได้ 4 แบบของการมีอิทธิพล คือ Shotgun, Ingratiator, Tactician และ Bystander และพบว่าความแตกต่างของแบบการมีอิทธิพลจะสัมพันธ์กับเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับองค์การและความต้องการส่วนบุคคลของผู้ใช้อิทธิพล

ส่วนการศึกษาที่ 2 และ 3 จะนำแบบการมีอิทธิพลของผู้ใต้บังคับบัญชามาสัมพันธ์กับผลที่เกิดขึ้นกับแต่ละบุคคล พบว่า แบบการมีอิทธิพลระดับบนของผู้ใต้บังคับบัญชาสัมพันธ์กับการประเมินผลการทำงานของผู้อยู่ตำแหน่งสูงกว่า การได้รับพิจารณาเพิ่มเงินเดือน และความเครียดที่เกิดจากงาน โดยที่ผู้ใช้แบบ Shotgun จะได้รับการประเมินผลการทำงานต่ำสุด มีความเครียดในงานอยู่ในระดับสูงที่สุด และแบบ Tactician ได้รับการประเมินผลงานสูงสุด รู้สึกเครียดในงานต่ำ และได้รับการจัดสรรเงินเดือนมากกว่าแบบอื่น

โดยที่ Yukl และ Falbe ( 1990 ) นำกลวิธีการใช้อำนาจของKipnis, Schmidt และ Wilkinson (1980) มาปรับปรุงโดยตัด กลวิธีการแทรกแซง และการยับยั้งออก แล้วเพิ่ม กลวิธีการเร้าใจ และกลวิธีการปรึกษาหารือ แล้วนำไปศึกษาว่ามีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ของการเกิดอิทธิพลในทุกระดับขององค์การหรือไม่ กับตัวอย่าง 293 คน ซึ่งเป็นนักเรียนบริหารธุรกิจภาคกลางคืนและผู้บริหารในบริษัทต่างๆ โดยพบว่าทิศทางของการใช้อำนาจมีผลต่อวัตถุประสงค์ที่จะใช้อิทธิพล และ กลวิธีการปรึกษาหารือ และกลวิธีการโน้มน้าวอย่างมีเหตุผลเป็นกลวิธีที่ใช้บ่อยมาก ในทุกทิศทาง

Yukl และ Tracey ( 1992 ) ศึกษาประสิทธิผลของกลวิธีการใช้อำนาจเพื่อเกิดอิทธิพลกับผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้ร่วมงานและผู้ที่อยู่ในตำแหน่งเหนือกว่าเป็นอย่างไร และการเลือกใช้แต่ละกลวิธีในแต่ละทิศทางการใช้มีความถี่ของการใช้เป็นอย่างไร อีกทั้งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลวิธีการใช้อำนาจกับความยึดมั่นผูกพันในงานของบุคคลเป้าหมาย และประสิทธิผลของผู้บริหาร โดยได้เพิ่มกลวิธีการใช้ความเป็นเพื่อนและกลวิธีทางกฎหมาย ทำให้เกิดอิทธิพล 9 รูปแบบ ตัวอย่างเป็นผู้บริหาร 128 คน แบ่งเป็นระดับสูง 24 % ระดับกลาง 62 % และผู้ตรวจการ 14 % และบุคคลที่สัมพันธ์กับผู้บริหารแต่ละคนซึ่งเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา 526 คน ผู้ร่วมงาน 543 คน และผู้ที่อยู่ในตำแหน่งเหนือกว่า 128 คน เป็นผู้ประเมินความถี่ของกลวิธีการใช้อำนาจของผู้บริหาร พบว่า กลวิธีการโน้มน้าวอย่างมีเหตุผล การเร้าใจ และการปรึกษาหารือ มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับความผูกพันในงานทั้ง 3 ทิศทาง

Xin และ Tsui ( 1996 ) ศึกษาเปรียบเทียบ การใช้กลวิธีการใช้อำนาจกับผู้ที่อยู่ในระดับสูงกว่าและผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารชาว Asian-American และ Caucasian-American โดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็น

ผู้บริหารชาว Asian-American 196 คน และ Caucasian-American 141 คน ที่ทำงานและอาศัยใน แคลิฟอร์เนียตอนใต้ ซึ่งใช้ผู้ที่อยู่ระดับสูงกว่าชาว Asian-American 304 คนและผู้ได้บังคับบัญชา 384 คน ผู้ตรวจการของชาว Caucasian-American 270 คน และผู้ได้บังคับบัญชา 398 คน อธิบายพฤติกรรมที่มี อิทธิพลของพวกเขา ข้อมูลรวบรวมโดยใช้แบบสอบถามวัดอิทธิพลสู่ระดับบน 6 กลวิธีของ Kipnis และ Schmidt ( 1988 ) และเพิ่มการแทรกแซงเข้าไป ในการวัดอิทธิพลสู่ระดับล่าง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า มีความแตกต่างเพียงเล็กน้อยระหว่างพฤติกรรมที่มีอิทธิพลของชาว Asian-American และ Caucasian-American และพบความแตกต่างระหว่างการรายงานกลวิธีการใช้ อำนาจโดยตนเองและจากความเห็นของบุคคลเป้าหมาย และพบว่าทั้งชาว Asian-American และ Caucasian-American ใช้กลวิธีการใช้อำนาจกับผู้ที่อยู่ในตำแหน่งสูงกว่าแตกต่างกันเมื่อเปรียบเทียบกับผู้ ได้บังคับบัญชา

Yukl, Kim และ Falbe ( 1996 ) ประเมินผลของกลวิธีที่ใช้อำนาจ อำนาจของผู้ใช้ และเนื้อหาของ คำร้องขอ เพื่อพยากรณ์ผลที่ได้จากการมีอิทธิพล โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มให้อธิบายเหตุการณ์ที่พบใน ลักษณะของบุคคลเป้าหมายและกลุ่มที่พบในลักษณะเป็นผู้ใช้ จากนักเรียนการบริหารธุรกิจ 9 ชั้น ใน มหาวิทยาลัยของรัฐขนาดใหญ่กลุ่มละ 195 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับประเภทของอำนาจ ของผู้ใช้ในลักษณะให้คำคะแนน และแบบสอบถามผลที่ได้รับในลักษณะให้อธิบายเหตุการณ์

ผลที่ได้พบว่า ผลของการพยายามที่จะมีอิทธิพลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการใช้กลวิธีการเข้าใจ การปรึกษาหารือ การแลกเปลี่ยนและการโน้มน้าวอย่างมีเหตุผล และสัมพันธ์ทางลบกับการกดดัน นอกจากนี้ ยังพบว่า การใช้กลวิธีการโน้มน้าวอย่างมีเหตุผลมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันของบุคคลเป้าหมาย อย่างมีนัยสำคัญ

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่ามีการศึกษาในผู้บริหารการพยาบาลโดย Dunham และ Klafehn ( 1990 ) ใช้แบบสอบถามภาวะผู้นำของ Bass (1985) เป็นแบบประเมิน พบว่า ผู้ บริหารการพยาบาลยอมรับในคุณภาพของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าคุณภาพของผู้นำการแลกเปลี่ยน อย่างมีนัยสำคัญ ผลของการให้ความคิดเห็นของพยาบาลประจำการได้คล้ายคลึงกัน แต่มีระดับต่ำกว่าผู้ บริหารอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งคุณภาพของผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ สอดคล้องกับการศึกษาของ Medley และ Laroche ( 1995 ) ที่พบความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย และความพึงพอใจ ในงานของพยาบาลประจำการ ในพยาบาลจำนวน 122 คนที่ทำงานในโรงพยาบาลชุมชน ที่ให้การดูแลผู้ป่วย วิกฤติ โดยใช้แบบสอบถามองค์ประกอบของภาวะผู้นำและตัวชี้วัดความพึงพอใจในงาน

Dunham และ Klafehn ( 1995 ) ได้ศึกษาเพิ่มเติมพบว่า การให้คะแนนของผู้บริหารพยาบาลและ พยาบาลประจำการต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารการพยาบาลไม่มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งเขาทั้งสอง ได้อภิปรายผล

โดยชี้ให้เห็นว่า ผู้ปฏิบัติการจะรับรู้ถึงภาวะผู้นำของผู้บริหาร และสามารถให้ข้อมูลที่จะเป็นแนวทางให้ผู้บริหาร ได้ปรับปรุงรูปแบบภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ได้

ในปี พ.ศ.2531 สมใจ วินิจกุล ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะบุคลิกภาพ ได้แก่ ความมีอำนาจอิทธิพล ความรับผิดชอบ ความมั่นคงทางอารมณ์ และการเข้าสังคมกับพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานและแบบมุ่งสัมพันธ์ของพยาบาลหัวหน้าตึก ตามความคิดเห็นของพยาบาลหัวหน้าตึกและพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลสังกัดสำนักแพทย์ กรุงเทพมหานคร โดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพยาบาลหัวหน้าตึกจำนวน 97 คน และพยาบาลประจำการจำนวน 291 คน ผลการศึกษาโดยการเลือกตัวแปรบุคลิกภาพแต่ละลักษณะในการทำนายพฤติกรรมผู้นำ พบว่า ลักษณะบุคลิกภาพด้านความมีอำนาจอิทธิพลไม่สามารถทำนายพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าตึกได้ แต่สามารถเป็นส่วนประกอบในการทำนายพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานและแบบมุ่งสัมพันธ์ของพยาบาลประจำการได้

ซึ่งไม่สอดคล้องกับแนวคิดของ Kanter ( 1977 cited in Wilson and Lashinger,1994) ที่ว่า ถ้าบุคคลอยู่ในสถานการณ์หรือตำแหน่งที่ไร้อำนาจ ก็จะแสดงพฤติกรรมที่ไร้อำนาจ และบุคคลจะไม่สามารถเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่ผู้อื่นได้ ถ้าตนเองยังอยู่ในความรู้สึกไร้อำนาจ ในลักษณะเดียวกันพยาบาลประจำการจะได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจจากหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยตรง หัวหน้าหอผู้ป่วยจึงต้องเป็นผู้ที่มีอำนาจ

Hubej ( 1992 ) ทำการศึกษาเพื่อทดสอบธรรมชาติและความสัมพันธ์ระหว่างกลวิธีการใช้อำนาจและแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารการพยาบาลระดับสูง ( CNEs ) ข้อมูลถูกรวบรวมจาก CNEs 46 คน และผู้ได้บังคับบัญชาระดับรองลงมาของ CNEs นั้น ( ADNs ) จากศูนย์วิชาการทางสุขภาพ เกี่ยวกับการรับรู้ของ ADNs ต่อการใช้กลวิธีการใช้อำนาจและแบบภาวะผู้นำของ CNEs ผลที่ได้ชี้ให้เห็นว่า ADNs มีการรับรู้แบบภาวะผู้นำคล้ายคลึงกันแต่รับรู้ความถี่ของการใช้กลวิธีการใช้อำนาจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญกับ CNEs ภาวะผู้นำแบบ Selling หรือ แบบ Participating ถูกชี้ว่าเป็นแบบภาวะผู้นำพื้นฐานของ CNEs และกลวิธีการใช้อำนาจ 4 ใน 18 กลวิธีมีความสัมพันธ์กับแบบภาวะผู้นำนั้น

นอกจากนี้ความสัมพันธ์ระหว่างความถี่ของกลวิธีการใช้อำนาจและแบบของภาวะผู้นำ กับลักษณะข้อมูลส่วนบุคคลของ CNEs และ ADNs พบว่า CNEs ที่อยู่ในตำแหน่งนาน จะใช้การกดดันมากและใช้กับ ADNs ใหม่ ส่วนการเข้าใจใช้กับ ADNs ที่ทำงานมานานแล้ว ส่วน ADNs ที่ทำงานกับ CNEs ในช่วงระยะเวลาอันสั้นและระยะยาวนานมาก รายงานว่า CNEs ใช้กลวิธีทางกฎหมายสูง และพบว่า CNEs และ ADNs ใช้กลวิธีการปรึกษาหารือ การโน้มน้าวอย่างมีเหตุผล และการเข้าใจบ่อยมาก โดยที่ CNEs รายงานการใช้การกดดันและการแลกเปลี่ยนน้อย ขณะที่ ADNs รายงานว่าใช้การแลกเปลี่ยนและการอ้างอิงน้อย

ดังนั้นผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาว่าพฤติกรรมการใช้อำนาจตามแนวคิดของ Yukl และ Tracey (1992) ที่เรียกว่า " กลวิธีการใช้อำนาจ " ซึ่ง Hughes และคณะ ( 1996 ) เห็นว่า ความถี่ของกลวิธีการใช้อำนาจ จะ

เป็นสิ่งที่ใช้สังเกตอำนาจได้นั้น มีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยหรือไม่ และกลวิธีการใช้อำนาจในด้านกลวิธีทางกฎหมาย การโน้มน้าวอย่างมีเหตุผล การเข้าใจ การปรึกษาหารือ การแลกเปลี่ยน การใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัว การใช้ความเป็นมิตร การกดดัน และการอ้างอิง ร่วมกันทำนายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้หรือไม่

กรอบแนวคิดในการวิจัย

