

ตอนที่ 2

ภาวะผู้นำในการพัฒนาหลักสูตร

รองศาสตราจารย์ ดร. วัชรวิ บูรณสิงห์

บทที่ 6

ภาวะผู้นำ

การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในชีวิตของคน หากมีคนตั้งแต่สองคนขึ้นไปอย่างน้อยคนหนึ่งในจำนวนนั้นจะเป็นผู้มีอำนาจหรือมีความคิดเหนือบุคคลอื่นในกลุ่ม ผู้ที่มีอำนาจเหนือกว่าบุคคลอื่นในกลุ่มนี้จะถูกเรียกว่า “ผู้นำ” (Leader) และคนอื่น ๆ ในกลุ่มจะเรียกว่า “ผู้ตาม” (subordinate) ในกลุ่มที่รวมกันทำงานใด ๆ หากได้ผู้นำที่ดี มีความรู้และความสามารถ และมีคุณธรรมจริยธรรม งานก็มักจะประสบผลสำเร็จและมีความเจริญก้าวหน้า ในทางตรงกันข้าม หากผู้นำไม่มีความรู้ความสามารถในการทำงาน และหากขาดคุณธรรมจริยธรรมด้วยแล้ว กลุ่มผู้ทำงานและงานก็จะประสบความล้มเหลว ผู้นำจึงมีความสำคัญต่อการทำงานเป็นอย่างมาก ภาวะผู้นำจึงเป็นศาสตร์ที่ควรศึกษาและนำไปฝึกปฏิบัติ ในบทนี้ จะกล่าวถึงความหมาย แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ อำนาจและการใช้อำนาจของผู้นำเพื่อเป็นพื้นฐานให้นักศึกษาได้เข้าใจเสียก่อน

ความหมายของภาวะผู้นำและผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง กระบวนการการมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นสามารถจูงใจให้ผู้อื่นทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ หรือ “Leadership is the process of influencing the activities of an individual or a group towards goal achievement in a given situation.” (Hersey and Blanchard, 1982) กระบวนการแห่งภาวะผู้นำนี้เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจ เพื่อใช้ช่วยพิจารณาเป้าหมายของกลุ่ม จูงใจสมาชิกของกลุ่มให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพจนบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Peter Drucker, 1986) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าเป็นการยกวิสัยทัศน์ของบุคคลให้มองสูงขึ้น ยกระดับมาตรฐานการกระทำของคนให้สูงขึ้น สร้างบุคลิกภาพของบุคคลให้เหนือกว่าข้อจำกัดที่มีอยู่

ดังนั้น ภาวะผู้นำ หรือในบางครั้งอาจใช้คำว่า ประมุขศิลป์นั้นจึงหมายถึง สภาพการณ์ สภาพะ หรือพฤติกรรมการนำบุคคลอื่นในกลุ่ม การปกครองคนในหน่วยงานและอำนวยการกิจการงานที่ตนรับผิดชอบให้ดำเนินไปได้ด้วยดี

ส่วนคำว่า ผู้นำ (leader) “is the one who has the ability to influence or inspire others to follow.” (Bothwell, 1983, xii) เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2539, 6) ได้ให้ความหมายของคำว่าผู้นำไว้ว่า “ผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถนำทิศทางผู้อื่นให้ก้าวไปข้างหน้าสู่จุดมุ่งหมายตามที่ตั้งใจไว้ได้ โดยใช้ศักยภาพของความเป็นผู้นำที่มีอยู่ทั้งในด้านสถานภาพ ความสามารถ อิทธิพลชีวิต และพฤติกรรม เพื่อส่งผลให้สามารถกำหนดทิศทางของบุคคลผู้ติดตามให้ไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ฉะนั้น ผู้นำจึงจำเป็นต้องเป็นแบบอย่างและสามารถโน้มน้าวให้ผู้อื่นตามได้ด้วยตามเต็มใจ” ผู้นำจึงต้องเป็นคนที่เข้มแข็ง เด็ดเดี่ยว และมีคุณสมบัติบางประการที่เด่นกว่าคนอื่น ๆ ที่สามารถทำให้คนอื่นเชื่อฟังและทำตามคำสั่งได้

สุวัฒน์ วรดิลก (สกุลไทย, 2540) ได้ให้ความหมายของผู้นำ ว่าเป็น “ ‘จอมคน’ ผู้มีอำนาจเหนือกว่า ‘จอมพล’ ” โดยให้ความเห็นว่า “จอมคน” ไม่ใช่ นักวิชาการ ไม่ใช่ปราชญ์ ไม่ใช่แม่แต่ขุนศึกฝีมือระดับนายทัพแต่คุณสมบัติที่มีอยู่ซึ่งเพียงไม่กี่อย่าง กลับทำให้ก้าวขึ้นสู่ฐานะของจอมคนได้อย่างปราศจากผู้คัดค้าน - - ความลุ่มลึกในคุณค่าของเพื่อนมนุษย์ด้วยกันหนึ่งละ ความอ่อนน้อมถ่อมตนอีกหนึ่ง และการรู้จักศึกษาคน รู้จักใช้คนถูกต้องตามทิศทาง ความคิดและขีดความสามารถของคนผู้นั้นอีกหนึ่ง เพียงแก้วสามดวงแห่งปัญญาที่มีอยู่ คนผู้นี้ก็กลายเป็นผู้มีบุญญาบารมีระดับจอมคน ...”

หากมองความหมายของผู้นำในแง่ของการบริหารการศึกษา จะพบว่า “ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่รับผิดชอบการดำเนินงานของหน่วยงานทั้งหมด ในหน่วยงานหนึ่งอาจจะมีผู้นำหลายระดับ แต่ผู้นำเหล่านั้นต้องขึ้นตรงต่อผู้นำที่เป็นหัวหน้าสูงสุดคนเดียว ผู้อำนวยการ อธิการ หรืออธิการบดี ผู้นำอาจจะเป็นผู้บริหารงานหรือไม่ได้เป็นผู้บริหารงานก็ได้ แต่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำ ผู้นำจึงเป็นผู้ที่มีฐานะและบทบาทที่สำคัญที่สุดในการบริหารงานของสถานศึกษา”

ลักษณะการเป็นผู้นำ จะเกี่ยวข้องกับกระบวนการต่าง ๆ ของกลุ่มหรือขององค์กร คือ

1. ความแตกต่างกันของบทบาท การทำงานในกลุ่ม สมาชิกในกลุ่มจะมีบทบาทหรือหน้าที่ความรับผิดชอบที่แตกต่างกัน ผู้นำก็ต้องแสดงบทบาทการเป็น ผู้นำ ผู้ตามก็ต้องแสดงบทบาทของผู้ปฏิบัติตาม ต่างบทบาท ต่างหน้าที่ และต่างความรับผิดชอบ

2. ความเป็นศูนย์กลางหรือศูนย์รวมของกลุ่ม ผู้นำจะเป็นศูนย์กลางของอำนาจ เป็นศูนย์รวมของกลุ่มที่จะต้องสร้างความร่วมมือในการต่าง ๆ ให้ไปสู่เป้าหมายของกลุ่ม

3. บุคลิกภาพของความเป็นผู้นำ บุคลิกภาพหรือคุณสมบัติของผู้นำต้องมีลักษณะที่เป็นพิเศษแตกต่างจากบุคคลอื่น ๆ มีพฤติกรรมเป็นที่ยอมรับของบุคคลในกลุ่ม ทำให้ได้รับความร่วมมือและสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จได้โดยง่าย

4. ความมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ไม่ว่าจะ เป็นแนวความคิด การกระทำ หรือการปฏิบัติที่จะชักจูงให้บุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องมีความคิดคล้อยตาม และปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย โดยไม่ต้องใช้การบังคับหรือข่มขู่

5. การสร้างปฏิสัมพันธ์ในกลุ่ม ใช้กระบวนการที่จะทำให้สมาชิกในกลุ่มมีความรักใคร่สามัคคี ร่วมมือร่วมใจกัน มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ซึ่งจะส่งผลต่อการทำงานของกลุ่มให้บรรลุผลสำเร็จ

6. ศิลปะการโน้มน้าวจิตใจคน การใช้จิตวิทยาที่จะพูดหรือกระทำที่จะชักจูงให้ผู้อื่นคล้อยตามความคิดของตนและจูงใจให้ทำงานจนบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

7. ความเข้าใจความต้องการของผู้ร่วมงาน

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ผู้นำในองค์กร หน่วยงานหรือกลุ่มบุคคล ถือว่าเป็นผู้ที่มีความสำคัญมากที่สุดที่จะนำพากลุ่มไปในทิศทางที่จะให้งานที่ต้องรับผิดชอบไปสู่ความสำเร็จ จึงได้มีผู้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำและตั้งเป็นทฤษฎีไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

1. ผู้นำตามลักษณะนิสัยหรือสันดานที่ติดตัวมา (Trait Approach) นักสังคมวิทยาในสมัยต้นเชื่อกันว่า ภาวะผู้นำนั้นเป็นสิ่งที่ติดตัวมากับบุคคลตั้งแต่เกิดในแต่ละคน ซึ่งลักษณะต่าง ๆ ของภาวะผู้นำนั้นจะมีมากน้อยแตกต่างกัน ลักษณะผู้นำตามลักษณะนิสัยนี้ ส่วนมากมักจะมีคุณฉลาดเฉลียว หลักแหลม มีบุคลิกภาพน่าเลื่อมใส มีความสามารถในการชี้นำบุคคลอื่น ขยัน มีความกล้าหาญ กระตือรือร้น และชอบทำงานเพื่อสังคม

จากการศึกษาของนักวิจัยหลาย ๆ คน พบลักษณะร่วมของลักษณะนิสัยหรือสันดานของคนที่มีความสัมพันธ์อย่างสูงกับภาวะผู้นำ ดังนี้

- มีความขยัน (intelligence)
- มีความสามารถในการเข้ากับผู้อื่นได้ดี (ability to get along well with others)
- มีทักษะในงานด้านเทคนิค (skill in area of Technical Competence)
- มีความสามารถในการกระตุ้นตนเองและผู้อื่น (ability to motivate self and others)
- มีอารมณ์มั่นคงและควบคุมตนเองได้ (emotional stability and self-control)
- มีทักษะทางด้านวางแผนและการจัดการ (planning and organizing skills)
- มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะให้งานประสบความสำเร็จ (strong desire to achieve task)
- มีความสามารถในการใช้กระบวนการกลุ่ม (ability to use the group process)
- มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (ability to be effective and efficient)
- มีการตัดสินใจได้ (decisive)

(Bothwell 1983, 133)

อย่างไรก็ตาม หากนำคุณสมบัติของผู้นำที่มีชื่อเสียงที่เป็นที่รู้จักและได้รับการยกย่องอย่างมาก เช่น พระเยซู อับราฮัม ลินคอล์น และอดอล์ฟ ฮิตเลอร์ มาวิเคราะห์ อาจจะพบคุณลักษณะที่แตกต่างจากที่กล่าวมานี้ก็ได้ ทฤษฎีผู้นำตามคุณลักษณะหรือสันดานจึงถูกลบออกไป

2. ผู้นำตามสถานการณ์ (The situation approach) นักวิชาการรุ่นต่อมามีแนวคิดที่แตกต่างจากทฤษฎีผู้นำตามคุณลักษณะ เขาเชื่อว่าไม่มีใครเป็นผู้นำตามธรรมชาติหรือโดยกำเนิด (no one is natural leader or born leader) และไม่มีบุคลิกภาพหรือลักษณะเฉพาะใดที่จะทำให้คน ๆ หนึ่งกลายเป็นผู้นำโดยอัตโนมัติ ดังนั้น การศึกษาจึงเน้นไปยังผู้นำที่เกิดขึ้นตามสถานการณ์ จากการศึกษา ได้ข้อสังเกตว่า ผู้นำอาจเกิดขึ้นได้ตามสถานการณ์หรือโอกาส เช่น เมื่อมีปัญหาหรือเหตุการณ์จำเป็นเกิดขึ้น และจะต้องรีบแก้ไข บุคคลคนหนึ่งในกลุ่มจะถูกกลุ่มผลักดันหรือถูกสถานการณ์บีบบังคับให้ทำหน้าที่เป็นผู้นำขึ้น และเมื่อสถานการณ์หรือเหตุการณ์จำเป็นนั้นคลี่คลายลงแล้ว บทบาทและหน้าที่ของผู้นำตามสถานการณ์นั้นก็ลดน้อยและสูญสลายไปในที่สุด และเมื่อมีเหตุการณ์ใหม่ สถานการณ์ใหม่เกิดขึ้น ผู้นำซึ่งอาจไม่ใช่คนเดิมก็มีขึ้นมาใหม่ คุณสมบัติของผู้นำในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันนั้น ย่อมแตกต่างกันไปตามสภาพ ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า คุณสมบัติ บทบาทและหน้าที่ของผู้นำตามสถานการณ์จะแปรเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ เวลา สถานที่ แล้วแต่กรณี

3. ผู้นำตามภาระหน้าที่ (Functional approach) เป็นการศึกษาภาวะผู้นำโดยพิจารณาจากการปฏิบัติงานซึ่งเป็นภาระหน้าที่ที่ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งนั้นจะต้องเป็นผู้ปฏิบัติในการแก้ไขปัญหา ผู้นำตามภาระหน้าที่นี้ จึงเป็นผู้นำที่แสดงออกของสมาชิกของกลุ่มในการทำให้กลุ่มบรรลุภารกิจที่ตั้งไว้ ดังนั้น ผู้นำอาจปฏิบัติหน้าที่โดยสมาชิกของกลุ่ม ซึ่งจะต้องเผชิญกับภาระหน้าที่ 2 ประการ คือ (1) กลุ่มจะต้องพิจารณาถึงวิธีที่จะแก้ไขปัญหาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ และ (2) สมาชิกของกลุ่มจะต้องมองหาทิศทางเพื่อพัฒนาความเข้มแข็งของกลุ่ม (บุญทัน ดอกไธสง 25, 265)

แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber อ้างใน บุญทัน ดอกไธสง, 265) ได้กล่าวถึงระบบราชการตามอุดมคติ และกล่าวถึงผู้นำว่าอาจมี ผู้นำตามกฎหมาย ผู้นำตามประเพณี และผู้นำที่มีบารมี

- ผู้นำตามกฎหมาย หมายถึง ผู้นำที่ได้มาตามกฎหมาย หรือกฎหมายยอมรับแล้วย่อมมีผลสมบูรณ์ เช่น เจ้าหน้าที่ของรัฐและองค์กรต่าง ๆ

- ผู้นำตามประเพณี หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับจากกลุ่มคนที่อาจจะยึดถือสัญลักษณ์ทางประเพณี เช่น คนสูงอายุ พระ พ่อหมอ แม่หมอประจำหมู่บ้าน ฯลฯ

- ผู้นำที่มีบารมี อาจเกิดจากสภาวะทั้งสองแบบที่กล่าวข้างต้น แต่เป็นผู้ที่มีลักษณะและคุณภาพความเป็นผู้นำส่วนตัวที่มีความสามารถจนเป็นที่ยอมรับทางสังคม

ดังนั้น การจะพิจารณาว่าใครเป็นผู้นำในกลุ่ม อาจจะพิจารณาจากลักษณะร่วมของบุคคลนั้น ๆ ได้ดังนี้

1. ใครเป็นแกนนำในกลุ่ม คือ เมื่อจะทำกิจกรรมใด ๆ จะเป็นแกนนำอยู่เสมอ

2. ใครมีตำแหน่งสูงกว่าคนอื่นในกลุ่ม

3. ใครมีอิทธิพลต่อการกระทำใด ๆ ในกลุ่ม

4. ใครคือผู้ที่คนส่วนใหญ่ในกลุ่มชื่นชมและยอมรับนับถือ

5. ใครคือสัญลักษณ์ของกลุ่ม

การก้าวขึ้นเป็นผู้นำในกลุ่มอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการนั้น อาจทำได้โดย 1) การสร้างตนเอง ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นเองจากบุคลิกภาพตามธรรมชาติ อำนาจทั้งภายในตนเองหรือจากภายนอก ความสามารถ ฯลฯ 2) การเลือกโดยหมู่คณะ และ 3) การได้รับการแต่งตั้งจากผู้มีอำนาจเหนือ

อำนาจของผู้นำ

ที่มาของผู้นำ ย่อมทำให้มีอำนาจติดตามมา หรือในทางตรงกันข้าม อำนาจทำให้ได้มาซึ่งความเป็นผู้นำ คำว่า “อำนาจ” ที่ใช้กันนั้นอาจมีดีกรีและส่งผลกระทบต่อบุคคลในกลุ่มหรือต่อพนักงานแตกต่างกัน ที่มาของอำนาจอาจขึ้นอยู่กับที่มาของความ เป็นผู้นำ

อำนาจ (Power) หมายถึง สิทธิ ความสามารถ กำลัง ความรุนแรง การบังคับบัญชา การบังคับซึ่งมีลักษณะเป็นนามธรรมที่บ่งถึงภาวะที่ทำให้ผู้อื่นเกรงกลัว เชื่อฟัง แหล่งที่มาของอำนาจมีมาก บุคคลสามารถสร้างอำนาจขึ้นมาได้ อำนาจอาจมีขึ้นหรือเสื่อมลงได้เช่นกัน

อำนาจหน้าที่ (Authority) หมายถึง สิทธิที่จะสั่งการใด ๆ ได้ตามกฎหมาย เป็นสิ่งที่ได้มาจากอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งตามกฎหมาย เมื่อหมดตำแหน่ง ก็หมดอำนาจ อำนาจเช่นนี้ไม่ใช่ของเฉพาะตัว อำนาจหน้าที่นี้จะมีมากมีน้อยขึ้นอยู่กับตำแหน่งที่คนนั้นครองอยู่หรือได้รับการแต่งตั้ง

อำนาจอิทธิพล (Influence) หมายถึง การดำเนินการทางสังคมโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ชักจูง ชักชวน หรือบังคับ ให้บุคคลหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งทำตามหรือไม่ทำตามอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่เขาต้องการ อำนาจโดยอิทธิพลนี้กว่าจะสร้างขึ้นมาได้ต้องใช้เวลาก่อนตั้งนาน และหลายตัวได้ชี้กว่าอำนาจอื่น แหล่งที่มาของอำนาจอิทธิพล อาจมาจากแหล่งเดียวกับอำนาจ เช่น มาจากความรู้อย่างดี ตำแหน่ง บุคลิกภาพ ความมั่งคั่ง บริวารมาก ตำแหน่งทางการ หรือความอาวุโส

ภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจอิทธิพลมากกว่าอำนาจ หรืออำนาจหน้าที่

ในเรื่องที่มาของอำนาจนี้ โบวี และคณะ (Bovee and others 1993, 469-470) ได้สรุปถึงที่มาของอำนาจของผู้ว่ามีที่มา 6 ประการ ดังนี้

1. อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate power) อำนาจนี้เกิดขึ้นจากสถานภาพของตำแหน่งของผู้ที่มีอำนาจนั้น ซึ่งมีพื้นฐานมาจากกฎ ระเบียบ มีการกำหนดขึ้นของการบังคับบัญชาเอาไว้ชัดเจน งานในแต่ละตำแหน่งจะมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ที่ความรับผิดชอบเอาไว้อย่างชัดเจนในเอกสารกำหนดหน้าที่งาน (Job description)

2. อำนาจอันเกิดจากการให้รางวัล (Reward power) อำนาจชนิดนี้เกิดจากการที่ผู้นำให้รางวัลหรือผลตอบแทนอื่น ๆ ทำให้เป็นการจูงใจให้คนปฏิบัติงานตามที่ผู้นำต้องการ หรือทำให้เกิดการยอมรับในตัวผู้นำนั้น รางวัลที่ให้นั้นมิได้หมายถึงสิ่งของ เงินทอง หรือสิ่งที่เป็นรูปธรรมเท่านั้น สิ่งที่เป็นนามธรรม เช่น ความช่วยเหลือ คำชมเชย การอำนวยความสะดวก ฯลฯ ก็ใช้ได้เช่นกัน

3. อำนาจที่เกิดจากการใช้อำนาจบังคับหรือการบังคับขู่เข็ญ (Coercive power) อำนาจนี้เกิดจากการบังคับให้ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกหวาดกลัวว่าตนเองจะถูกลงโทษหรือถูกดำเนิน ผู้ปฏิบัติงานจึงต้องปฏิบัติงานตามระเบียบหรือคำสั่ง อำนาจประเภทนี้ยังใช้มากในด้านกิจกรรมทหาร ส่วนทางพลเรือนนิยมใช้การส่งเสริมให้ทำงานเป็นทีมมากกว่า

4. อำนาจอ้างอิงหรืออำนาจการได้รับการยอมรับ (Referent power) คือ อำนาจที่มีพื้นฐานมาจากการยอมรับจากผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคคลอื่นในองค์กร เป็นความสามารถของผู้นำหรือความมีคุณภาพของผู้นำที่ทำให้ผู้อื่นรู้สึกเคารพ นับถือให้คำยกย่องและเป็นที่ยอมรับ ยิ่งผู้ปฏิบัติงานให้การยอมรับนับถือมากเพียงไร ก็แสดงว่า ผู้นำนั้นมีอำนาจอ้างอิงมากขึ้นเพียงนั้น ซึ่งจะส่งผลทำให้งานต่าง ๆ สำเร็จลงได้

5. อำนาจที่เกิดจากความรู้หรือความเชี่ยวชาญ (Expert power) อำนาจนี้เกิดจากการที่ผู้นำมีทักษะ ความรู้ ประสบการณ์ หรือความสามารถในการปฏิบัติงานหรือการทำงานในด้านใดด้านหนึ่งเป็นอย่างดีเหนือบุคคลอื่น ๆ ทำให้ได้รับการยกย่องจากคนในกลุ่มนั้น เมื่อจะพูด คิด หรือทำการใด ๆ ย่อมมีคนเชื่อถือ รับฟัง และยอมทำตาม

6. อำนาจเนื่องจากการมีข้อมูลข่าวสาร (Informational power) เป็นอำนาจที่สามารถควบคุมการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่มีความสำคัญ และสามารถที่จะควบคุมการแจกจ่ายข้อมูลข่าวสารนั้น ๆ ยังมีความสามารถในการจำกัดการเข้าถึง การใช้ และการกระจายข้อมูลข่าวสารได้มากกว่าบุคคลอื่น ๆ เพียงไร ผู้นำนั้นก็จะมีอำนาจด้านข้อมูลข่าวสารมากยิ่งขึ้น

ผู้นำกับการใช้อำนาจ

ภาวะผู้นำกับการใช้อำนาจเป็นของคู่กัน อำนาจที่ผู้นำใช้อาจเป็นอำนาจอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่กล่าวมาข้างต้นนั้น การใช้อำนาจแต่ละอย่างจะได้รับการสนองตอบจากผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่แตกต่างกัน เช่น ถ้าผู้นำใช้อำนาจตามกฎหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำหรือไม่ทำสิ่งใด ผู้ใต้บังคับบัญชาก็มักจะยินยอมปฏิบัติตาม

แต่โดยดี ไม่มีข้อคัดค้านหรือโต้แย้ง ในทางตรงกันข้าม หากใช้อำนาจบังคับหรือขู่เข็ญ ผู้ใต้บังคับบัญชาก็มักจะมีการต่อต้าน โต้แย้งหรือไม่เห็นด้วย ถึงแม้ว่าในบางครั้งอาจไม่แสดงออกมาโดยตรง แต่ก็อาจจะสะสมและซ่อนเร้นไว้ภายในคอยเวลาที่จังหวะเปิดออกหรือเผยออกมาหากเก็บกดเอาไว้มาก ๆ หรือหากผู้นำใช้อำนาจจากการมีข้อมูลข่าวสารหรืออำนาจอันเกิดจากการให้รางวัล ผู้ใต้บังคับบัญชาก็มักจะยินยอมปฏิบัติตาม ผู้ใต้บังคับบัญชาจะให้การยอมรับและปฏิบัติตามที่ผู้นำกำหนดหากผู้นำใช้อำนาจที่เกิดจากความรู้หรือความเชี่ยวชาญหรือใช้อำนาจอ้างอิงเพราะผู้ใต้บังคับบัญชามีความเคารพ เชื่อถือและให้ความไว้วางใจในด้านความรู้และประสบการณ์ของผู้นำ จึงทำให้ทำตามได้โดยปราศจากเงื่อนไข

จากอำนาจที่ผู้นำหรือผู้บริหารนำมาใช้นี้ ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจแสดงพฤติกรรมหรือเจตคติต่อการใช้อำนาจนั้นต่าง ๆ กันดังนี้ (1) ปฏิบัติตามอย่างไม่มีเงื่อนไข ยอมรับอำนาจนั้นแต่โดยดี ยินดีและทำงานที่ต้องปฏิบัตินั้นเป็นอย่างดี (2) ไม่ค่อยเห็นด้วย แต่ปฏิบัติตามด้วยความไม่ค่อยเต็มใจด้วยเกรงกลัวในอำนาจที่ ผู้นำใช้ หรือ (3) ไม่เห็นด้วยพร้อมกับแสดงความขัดแย้ง และพยายามหลบเลี่ยงหรือหลีกเลี่ยงจากงานที่ต้องปฏิบัติหรือได้รับมอบหมาย

ดังนั้น เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์และให้คนปฏิบัติทำงานด้วยความเต็มใจและมีความสุข ผู้นำหรือผู้บริหารจึงควรเลือกใช้อำนาจให้เหมาะสม ควรหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจบังคับหรือการบังคับขู่เข็ญ ควรเลือกใช้อำนาจที่จะชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตามด้วยความเต็มใจและมีใจผูกพันต่อผู้นำและต่อหน่วยงานหรือองค์กร อำนาจที่แท้จริงนั้นมิได้ขึ้นอยู่กับผู้ใช้แต่ต้องพิจารณาจากผู้ที่ถูกใช้