บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

งานของผู้บริหารองค์การหรือสถาบันใดก็คือ การทำงานให้สำเร็จบรรลุเป้าหมาย ภายในระยะเวลาที่เหมาะสม โดยผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงาน รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ในการบริหารงานในองค์การพยาบาลนั้น พยาบาลหัวหน้าติกหรือพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยนับว่าเป็นผู้บริหารระดับต้นที่มีบทบาทสำคัญยิ่งในการบริการพยาบาล โดยทำหน้าที่เชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารการพยาบาลกับผู้ปฏิบัติการพยาบาลโดยตรงต่อผู้ป่วย บทบาทของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยคือ จะต้องเป็นผู้รับนโยบาย วัตถุประสงค์ แนวความคิด เป้าหมาย และระเบียบการในการปฏิบัติงานมาจากผู้บริหารโรงพยาบาลและผู้บริหารแผนกพยาบาล และนำไปดำเนินการมอบหมายงานให้แก่บุคลากรภายในหอผู้ป่วยที่ตนรับผิดชอบอยู่ แต่ในบางครั้งในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้มาในสิ่งที่ตนต้องการมิได้ราบรื่นเสมอไป อาจมีอุปสรรคมาขัดขวางซึ่งอาจจะเนื่องจากงานนั้นไม่เหมาะสมกับบุคลิกหรือผู้นำนั้นไม่มีความถนัด ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ให้ความร่วมมือ ฯลฯ สิ่งเหล่านี้ ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานให้ถึงจุดประสงค์ได้ เมื่อตกอยู่ในภาวะเช่นนี้ จะทำให้เกิดความทุกข์ใจ ไม่สบายใจ และเกิดความวิตกกังวล อันมีผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางร่างกายและจิตใจ ซึ่ง Hans Selye (1951) ได้เรียกภาวะเช่นนี้ว่า "ความเครียด" (Stress) (ศิริอนันต์ จูฑะเตมีย์ 2523:7)

ในการศึกษาเกี่ยวกับความเครียดในการทำงาน(Job Stress) Hans Selye ได้ให้มโนทัศน์เกี่ยวกับความเครียดว่ามีความเกี่ยวข้องกันในเรื่องความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน"(Person-Environment Fit Theory)(French&Caplan 1972;Harrison 1978)อาจจะกล่าวได้ว่า ความเครียดนั้นเกิดจากที่บุคลิกภาพของผู้นำหรือลักษณะของผู้นำ อาจจะเป็น ความสามารถไม่เหมาะสมกับสภาพการณ์การทำงาน เช่น ตำแหน่งหน้าที่ ดังที่ R.M Stogdill(1974)และFred E.Fiedler(1967)ได้มีความเห็นพ้องกันว่าปฏิกิริยาร่วมระหว่างองค์ประกอบทางบุคลิกภาพและทางสถานการณ์ซึ่งรวมถึงกลุ่มผู้ตามเป็นสิ่งสำคัญที่จะพิจารณาว่าบุคคลใดจะเป็นผู้นำในขณะนั้น และฟิดเลอร์ยังพบว่าพฤติกรรมของผู้นำไม่ว่าแบบมุ่งงานหรือมุ่งสัมพันธ์ ต่างก็เป็นพฤติกรรมผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์การได้เท่าเทียมกัน ขึ้นอยู่กับว่าแต่ละแบบจะถูกนำไปใช้ให้เหมาะสมกับเงื่อนไขหรือสถานการณ์หรือไม่(วาสนา นารักษ์ 2528:16)

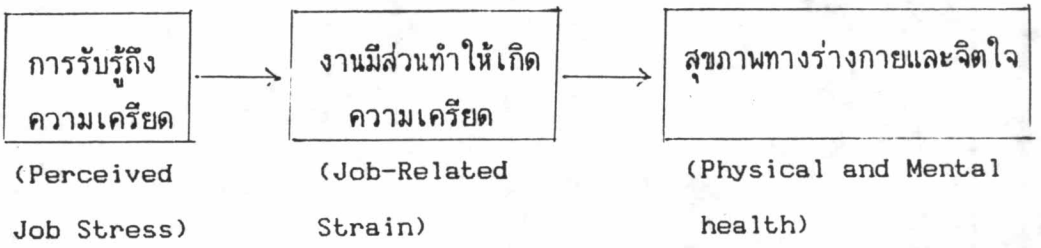
สำหรับผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย สามารถกล่าวได้ว่าเป็นผู้นำของหน่วยงานอยู่ในฐานะที่จะใช้อิทธิพลและ/หรืออำนาจที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการร่วมมือประสานกัน เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ซึ่งพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยแต่ละคน มีแบบของความเป็นผู้นำแตกต่างกันและนอกจากนี้ยังทำงานในการควบคุมสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ซึ่งจะเห็นได้ว่าทั้งแบบของความเป็นผู้นำและการควบคุมสถานการณ์ในการทำงานเป็นคุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับผู้ที่ทำหน้าที่บริหารที่จะมีส่วนทำให้ผลของงานมีประสิทธิภาพ จากการวิจัยของ Martin M.Chemers and others (1985) พบว่าเมื่อแบบของความเป็นผู้นำไม่เหมาะสมกับการควบคุมสถานการณ์ในการทำงานแล้ว จะมีผลทำให้บุคคลนั้นเกิดความเครียดจะเกิดผลเสียตามมาทั้งในด้านส่วนตัว คือ การเจ็บป่วย ถ้าเป็นในด้านการพยาบาลจะทำให้คุณภาพของการพยาบาลลดลง ในขณะเดียวกันหากไม่ยับยั้งหรือปรับตัวให้เข้ากับภาวะเครียดนั้นๆ อาจแสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม ก่อให้เกิดความไม่สบายใจและคับข้องใจต่อผู้ป่วย อันมีผลกระทบกระเทือนต่อโรคของผู้ป่วย ทำให้มีอันตรายเพิ่มขึ้น (คิริอนันต์ จูฑะเตมีย์ 2523)

ด้วยเหตุผลและงานวิจัยที่กล่าวมา เกี่ยวกับแบบของความเป็นผู้นำและการควบคุมสถานการณ์ในการทำงาน ที่อาจเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดความเครียด ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาว่าพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีแบบของความเป็นผู้นำกับการควบคุมของสถานการณ์ไม่เหมาะสมกัน(out of match) จะมีผลทำให้เกิดความเครียดเพิ่มขึ้น และมีสุขภาพทางร่างกายและจิตใจเลวลงหรือไม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโรงพยาบาลเอกชน เพื่อให้ผู้บริหารได้คำนึงถึงปัจจัยดังกล่าวที่อาจมีผลทำให้เกิดความเครียดกับพยาบาล จะได้หาวิธีป้องกันและขจัดให้หมดสิ้นไป เพื่อให้พยาบาลปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบอยู่ไปสู่เป้าหมายได้อย่างสมบูรณ์

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาถึงความเครียดในการทำงาน (Job Stress) แนวความคิดหรือทฤษฎีที่นิยมนำมาใช้อธิบายกันมากคือทฤษฎีความสมดุลย์ระหว่างบุคคล-สิ่งแวดล้อม ซึ่งตามทฤษฎี ความเครียดจะเกิดขึ้นเมื่อสิ่งที่ตอบสนอง (Supply) หรือความต้องการ (Demands) ของสิ่งแวดล้อม (Environment :E) ไม่สมดุลย์กับความต้องการ (Needs) หรือความสามารถของบุคคล (Person :P) นั่นคือ ถ้า P และ E ไม่สมดุลย์กันแล้ว ผลที่ตามมาก็คือ ความเครียด ซึ่งในการวิเคราะห์ถึงความเครียดในการทำงาน มักจะเน้นถึงการรับรู้ คือ การรับรู้ว่าสิ่งที่ตอบสนองของสิ่งแวดล้อมมีมากกว่าความสามารถหรือความต้องการของบุคคล หรือการรับรู้เกี่ยวกับงาน เช่น รับรู้ถึงงานมากเกินไปหรือมีความขัดแย้งในบทบาท หรือความรู้สึกในการทำงาน เช่น ความพอใจ ซึ่งเมื่อบุคคลรับรู้ถึงสิ่งเหล่านี้แล้วก็จะทำให้เกิดความเครียดในการทำงานได้

ในทางกลับกันการรับรู้ถึงความเครียดในการทำงานและคนมีส่วนทำให้เกิดความเครียดก็มีผลกระทบต่อสุขภาพทางร่างกายและสุขภาพทางจิตใจได้เช่นกัน (Physical and Mental health) อธิบายได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ผลของการรับรู้เกี่ยวกับการทำงาน

ซึ่งจากแนวคิดนี้เองก็ได้มีนักวิจัยอื่นๆ ได้ทำการศึกษาต่อ อย่างเช่น Fiedler ได้ศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพของผู้นำ โดยใช้ความไม่สมดุลย์ระหว่างบุคคล-สิ่งแวดล้อมมาอธิบาย ที่เรียกว่าทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์(Contingency Model) ซึ่งตามทฤษฎีนอธิบายได้ว่า ถ้าแบบของผู้นำที่เหมาะสมกับการควบคุมสถานการณ์ในการทำงานนั้นๆ ผู้นำคนนั้นจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าผู้นำที่มีแบบของความเป็นผู้นำไม่เหมาะสมกับการควบคุมสถานการณ์ (Fiedler 1967; 1978, Fiedler& Chemers 1974)

ความเป็นผู้นำ(Leadership)

ในการพิจารณาความหมายของความเป็นผู้นำ Shaw (1976)มีความเห็นว่าควรจะแยกความแตกต่างระหว่างผู้นำ(Leader)และแบบของความเป็นผู้นำ(leadership Style) ซึ่งลักษณะคำ 2 คำนี้อาจใช้แทนกันได้ แต่ 2 คำนี้ก็มีลักษณะของกระบวนการกลุ่มที่แตกต่างกันโดยที่ความเป็นผู้นำจะหมายถึงกระบวนการ ส่วนผู้นำ หมายถึงตำแหน่งภายในโครงสร้างของกลุมและบุคคลที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้นำ และนอกจากนี้ได้มีนักจิตวิทยาและนักการเมืองได้ศึกษาถึงเรื่องความเป็นผู้นำและได้ให้ความหมายของความเป็นผู้นำไว้แตกต่างกันดังนี้คือ

Stogdill (1950) กล่าวว่าความเป็นผู้นำเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อกิจกรรมของกลุ่มที่เกี่ยวกับการตั้งเป้าประสงค์ของกลุ่มและบรรลุถึงเป้าประสงค์นั้นๆ ในปี 1969 Hallander and Julian ได้ให้ความหมายของความเป็นผู้นำว่า ความเป็นผู้นำประกอบด้วยการมีอิทธิพลที่มีต่อความสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลสองคนหรือมากกว่าที่พึ่งพาต่อกันในการที่จะบรรลุเป้าประสงค์ภายในสภาพการณ์ของกลุ่ม ส่วนตามแนวคิดของ Mackenzie (1954) ความเป็นผู้นำหมายถึงพฤติกรรมอย่างหนึ่งของมนุษย์ในการแสวงหาการกระทำอย่างหนึ่งอย่างใดให้บรรลุเป้าหมาย จากแนวคิดเหล่านี้แสดงว่ามนุษย์ทุกคนมีความเป็นผู้นำอยู่ในตัว ต่างกันเพียงว่าบุคคลใดมีความเป็นผู้นำมากหรือน้อยกว่าบุคคลอื่น ตามทัศนะของแมคแคนซี่ ผู้นำจึงควรเป็นผู้ที่มีความสามารถมากกว่าสมาชิกในกลุ่ม ในการพยายามแสวงหาการกระทำการอย่างหนึ่งอย่างใดให้บรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติงาน แต่มิได้กล่าวว่าผู้นำควรมีพฤติกรรมในด้านใดบ้าง ตามแนวคิดของสมพงศ์ เกษมสิน(2519)ได้กล่าวว่าความเป็นผู้นำคือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆเพื่อปฏิบัติการและอำนวยการโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ แต่ Bastky (1956)กลับมีความเห็นที่ต่างกันไปว่า ความเป็นผู้นำทางการบริหารต้องการความสามารถในการตัดสินใจอย่างถูกต้อง และการใช้อำนาจหรืออิทธิพลในการตัดสินใจนั้นมีผลในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีอยู่หลายวิธี เช่น การใช้แรงจูงใจ การสร้างนิสัยให้เป็นคนรับผิดชอบต่อหน้าที่การสนองตอบความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน อาจจะเป็นการลงโทษหรือให้รางวัลในลักษณะต่างๆ

ทำนองเดียวกันแทนเนนบอมและคณะ (Tannenbom,Weschlor and Massarik , quoted in Beach 1978) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำเป็นอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการปฏิบัติในสถานการณ์และการสั่งการ โดยอาศัยกระบวนการติดต่อสัมพันธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเฉพาะ โดยสรุปจากนักบริหารส่วนใหญ่มีความเห็นตรงกันว่า ความเป็นผู้นำ คือ กระบวนการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆของบุคคลหรือกลุ่มเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายในสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง (Hersey and Blanchard 1982)

การศึกษาความเป็นผู้นำนี้มีมานานแล้ว ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1990 ได้มีผู้ศึกษาและวิจัยเกี่ยวกับผู้นำมากกว่า 600 เรื่อง (Wiles 1967) การศึกษาความเป็นผู้นำ ในระยะแรกเริ่มต้นด้วยการศึกษาถึงลักษณะของผู้นำ (Trait Approach) การศึกษาเหล่านี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่า ผู้นำจะประสบความสำเร็จต้องมีคุณลักษณะของบุคลิกภาพ หรือ คุณสมบัติพิเศษเกื้อกูล อันเป็นคุณสมบัติที่ติดตัวมาแต่กำเนิด เช่น ลักษณะทรวดทรงของร่างกาย ความเฉลียวฉลาด หรือ ความเชื่อมั่นในตนเอง ฯลฯ แต่จากการสำรวจรายงานการวิจัยจำนวนมากไม่อาจค้นหาลกษณะพิเศษเฉพาะของผู้นำให้เห็นพ้องโดยทั่วไป ทำให้ความเชื่อตามแนวคิดนี้ลดน้อยลงไป

ต่อมานักทฤษฎีเริ่มศึกษาเกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพของผู้นำในลักษณะที่มีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น แทนที่จะเน้นเพียงการพิจารณาถึงคุณลักษณะของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง คือการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior) (Lewin, Lippitt and White, quoted in Cartwright and Zander 1960)

ต่อมาคณะอาจารยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ได้ริเริ่มศึกษาพฤติกรรมผู้นำ โดยที่ Hemphill and Coons เป็นผู้สร้างแบบสอบถามและทำการวิจัยในปี 1957 สรุปรวมพฤติกรรมเป็น 9 มิติ ในปีเดียวกันนั้น Halpin and Winer ได้ปรับปรุงเครื่องมือวัดพฤติกรรมผู้นำแล้วนำไปใช้วัดพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับการบินโดยให้นักบิน 52 คน ตอบแบบสอบถามส่วนนักบินอีก 300 คน บรรยายพฤติกรรมผู้นำของตนเอง แล้วผู้วิจัยนำมารวบรวมเป็นพฤติกรรมผู้นำเพียง 4 มิติ คือ มิติสัมพันธภาพ(Consideration) มิติกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) มิติเพิ่มผลผลิต(Production Emphasis) และมิติในการรับรู้(Sensitivity) ต่อมาฟริชแมน(Flishman ,quoted in Cartwright and Zander 1960) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมผู้นำในโรงงานอุตสาหกรรมพบว่า 2 มิติแรกมีความสัมพันธ์อย่างเด่นชัด ดังนั้นแบบสอบถามของฮาลปินและไวเนอร์จึงถูกตัดเหลือ 2 มิติคือ มิติกิจสัมพันธ์และมิติสัมพันธภาพ

จากแบบพฤติกรรมที่กล่าวมา Fiedler (1966) ได้ทำการทดลองศึกษากับทหารเรือของเบลเยี่ยมที่แต่ละกลุ่มมีภาษาและวัฒนธรรมแตกต่างกัน ซึ่งในการทดลองนี้เขาได้สร้างแบบสอบถามวัดแบบของความเป็นผู้นำ (The Least Preferred Co-Worker) ขึ้นมา และจากแบบสอบถามนี้เองจะได้แบบของผู้นำเป็น 2 แบบคือ แบบมุ่งงาน (Task-Oriented Leader) และแบบมุ่งสัมพันธ์ (Person - Oriented Leader) และนอกจากนี้ยังพบว่าพฤติกรรมผู้นำไม่ว่าแบบมุ่งงานหรือมุ่งสัมพันธ์ต่างก็เป็นพฤติกรรมผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์การได้เท่าเทียมกัน ขึ้นอยู่กับว่าแต่ละแบบจะถูกนำไปใช้ให้เหมาะสมกับเงื่อนไขหรือสถานการณ์หรือไม่ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลงานวิจัยของแซนฟอร์ด (Sanford,quoted in Halpin 1966) สามารถที่จะสรุปได้ว่าในสถานการณ์เฉพาะอย่างพฤติกรรมผู้นำจะแตกต่างไปจากคนอื่นในหน่วยงาน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เผชิญอยู่ ดังที่การศึกษาของลิเคิรท์ (Likert,quoted in Halpin 1966) และการศึกษาอย่างเดียวกันที่ Hersey and Blanchard (1972) ที่เชื่อว่าความเป็นผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลในการปฏิบัติของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายภายใต้สภาพการ์ณที่กำหนดให้ ถ้าสถานการณ์เปลี่ยนแปลงความเป็นผู้นำในรูปของกระบวนการการใช้อิทธิพลก็ต้องเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย จากการวิจัยต่างๆสามารถที่จะสรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำนั้นจะเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมในการทำงาน

แนวคิดเรื่อง Contingency Model ของฟีดเลอร์และ 3-D Management Style Theory ของ Reddin (1978) ซึ่งต่อมาพัฒนาเป็น Tri-Dimensional Leader Effectiveness Model นำไปสู่แนวคิดเรื่องมิติประสิทธิผล (Effectiveness Dimension) ซึ่งเป็นมาตรการที่สำคัญและเป็นมาตรการสุดท้ายที่ชี้ลงไปว่าพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้นำคนนี้ดีหรือไม่ ถ้าทำงานแล้วไม่เกิดประสิทธิผลแม้จะมีพฤติกรรมมุ่งงานหรือมุ่งสัมพันธ์สูงก็ต้องถือว่าเป็นหัวหน้าที่ใช้ไม่ได้ แต่ถ้าทำงานแล้วเกิดประสิทธิผลสูงทั้ง ๆ ที่พฤติกรรมของเขาไม่เด่นทั้งด้านงานและด้านความสัมพันธ์ก็ถือว่าเป็นหัวหน้าที่ใช้ไม่ได้เหมือนกัน

สรุปแล้วลักษณะความเป็นผู้นำของหัวหน้าจะปรากฏหรือแสดงออกในรูปใดก็ตามมิได้เป็นการยืนยันว่าจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพในการบริหารได้ เราจึงควรประเมินพฤติกรรมของผู้นำในแง่ของความมีประสิทธิผลและความมีประสิทธิผลนี้ขึ้นอยู่กับอัตราส่วนสมดุลย์ของลักษณะความเป็นผู้นำมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ สถานการณ์ ความพึงพอใจของเพื่อนร่วมงาน การประเมินตนเองและสถานการณ์ของผู้นำและความสามารถของผู้นำเป็นสำคัญ

แบบของผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Model)

แบบของผู้นำตามสถานการณ์นี้เป็นแนวคิดที่นิยมอันหนึ่งซึ่งฟีดเลอร์ (Fred E. Fiedler 1967) ได้คิดค้นทฤษฎีตามสถานการณ์โดยลักษณะของผู้นำตามแนวคิดของฟีดเลอร์ย่อมมีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งตามเกณฑ์ดังต่อไปนี้

1. ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้นำโดยเป็นตัวแทนกลุ่ม
2. เป็นผู้ได้รับการเลือกจากกลุ่ม
3. ผู้นำอาจไม่ได้รับเลือกหรือแต่งตั้งให้เป็นผู้นำ แต่เขาเป็นผู้ที่แสดงให้เห็นว่ามีอิทธิพลมากที่สุด โดยการใช้สังคมมิติ

ตามทฤษฎีตามสถานการณ์ถ้าหากตัวแปรของสภาพการณ์หนึ่งมีความแน่นอนเช่น ด้านโครงสร้าง ระบบเทคโนโลยี คุณลักษณะบุคคลิกของผู้ใต้บังคับบัญชา ฯลฯ การนำเอาทฤษฎีแบบฉบับความเป็นผู้นำมาใช้กับตัวแปรเหล่านี้ ถ้าเข้ากันได้ดีจะก่อให้เกิดความมีประสิทธิผลของความเป็นผู้นำได้ แต่ความเป็นจริงแล้วในสถานการณ์ต่าง ๆ มีตัวแปรที่ไม่แน่นอน บางครั้งแบบฉบับความเป็นผู้นำหนึ่งสามารถนำไปใช้ได้ดีในสถานการณ์หนึ่ง แต่อาจไม่ประสบผลสำเร็จในอีกสถานการณ์หนึ่ง ตัวแปรที่สำคัญคือความเข้าใจในการรับรู้ของผู้บริหารและความรู้สึกที่มีต่อสถานการณ์ ดังนั้นผู้นำที่จะเป็นผู้นำที่ดีได้ต้องสามารถแสดงแบบฉบับความเป็นผู้นำในอันที่จะตอบสนองต่อสถานการณ์ที่ผู้นำนั้นรับรู้

Fiedler (1967) ได้ทำการวิจัยเพื่อศึกษาดูว่าปัจจัยอะไรที่จะมีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพของผู้นำ จากการวิจัยของเขาพบว่ามีองค์ประกอบ 2 อย่างคือ บุคคลิกภาพหรือแบบของผู้นำ และการควบคุมสถานการณ์

แบบของความเป็นผู้นำ (Leadership Style)

มโนทัศน์เกี่ยวกับลักษณะความเป็นผู้นำตามแนวคิดของฟีดเลอร์มี 2 แบบ คือ ผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์ (Relationship - Motivated) และผู้ที่มุ่งงาน (Task-Motivated)

ผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์คำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นอันดับแรกและถือว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจะทำให้งานมีประสิทธิภาพและจะไม่ชอบสั่ง ลักษณะผู้นำประเภทนี้จะสนใจและสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดและพยายามสร้างสิ่งแวดล้อมที่เป็นมิตร

ผู้นำที่มุ่งงานหมายถึงผู้นำที่คำนึงถึงงานก่อนสิ่งอื่น งานจะต้องเสร็จ ลักษณะของผู้นำประเภทนี้มักจะมีลักษณะชอบสั่งและจะคำนึงถึงทัศนคติหรือความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอันดับรอง งานสำเร็จเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับผู้นำประเภทนี้ที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ

การวัดแบบของความเป็นผู้นำ (Measuring Leadership Style)

ในปี 1951 ที่มหาวิทยาลัยอิลินอยส์ฟีดเลอร์ได้ศึกษาถึงความต้องการภายใน (Inner Need)ของแต่ละบุคคล ในการตัดสินพฤติกรรมความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ซึ่งในการศึกษาตอนแรกได้มองถึงว่าสมาชิกของกลุ่มประเมินผู้ร่วมงานที่ชอบทำงานด้วยมากที่สุด (Most Preferred CO-Worker) บนมาตรวัดที่เกี่ยวกับบุคลิกลักษณะ (Opposite Characteristic) ซึ่งมาตรวัดนี้เรียกว่า" The Assumed Similarity Of Opposites(ASO) ต่อมาฟีดเลอร์ได้พัฒนาเป็นมาตรวัดที่เรียกว่า The Least Preferred Co-Worker(LPC)

ในการพัฒนาประยุกต์ใช้มาตรวัด ASO และ LPC ของผู้นำ พบว่ามาตรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันและวัดแบบของความเป็นผู้นำได้ นักทฤษฎีได้ศึกษาคะแนน ASO ของบุคคลที่เคยถูกประเมินความเป็นผู้นำโดยสมาชิกในทีมบาสเก็ตบอล จากคะแนนการประเมินของทีมบาสเก็ตบอลที่ประสบความสำเร็จจะมีผู้นำที่มีคะแนน ASO ต่ำกว่าทีมที่ชนะน้อยครั้งกว่า นั่นก็คือว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จเป็นบุคคลที่ซึ่งมีคะแนน ASO ต่างกันจะทำให้ประสิทธิภาพของผู้เล่นในทีมต่างกัน

นอกจากนี้ฟีดเลอร์พบว่า ถ้ากลุ่มหรือผู้ร่วมงานคนนั้นไม่ยอมรับผู้นำคนนั้น ความสัมพันธ์ระหว่างคะแนน ASO หรือ LPC และประสิทธิภาพของกลุ่มก็ไม่เกิดขึ้น จากการศึกษาต่างๆสรุปได้ว่า Low-LPC(ผู้นำมุ่งงาน) ในกลุ่มที่ประสบความสำเร็จจะเป็นการวัดถึงอารมณ์สังคม(Socio-Emotion) ที่มีปฏิสัมพันธ์กับสมาชิกกลุ่ม แสดงว่ากลุ่มนั้นยอมรับผู้นำคนนั้น

ฉนั้นในทัศนะของฟีดเลอร์วิธีที่ตรงที่สุดที่จะวัดทิศทางโดยทั่วไปของผู้นำก็คือการวัดทัศนคติของผู้นำที่มีต่อบุคคลที่เขารู้สึกชอบทำงานด้วยน้อยที่สุด เครื่องมือที่ใช้เรียกว่า "Least Preferred Co-worker (LPC)" หรือ "เพื่อนร่วมงานที่ชอบทำงานด้วยน้อยที่สุด" คือบุคคล ที่ผู้นำระบุว่าเป็นผู้ที่ทำงานร่วมด้วยยากที่สุดยิ่งกว่าใคร ๆ ที่เคยพบมา ผู้นำได้ถูกขอให้ประมาณค่าของแต่ละบุคคลนั้นบนสเกลที่มี 18 มาตรา ที่เป็นคุณศัพท์คำคู่เช่น

สนุก ---- ---- ---- ---- ---- ---- ---- ---- ไม่สนุก

เคร้า ---- ---- ---- ---- ---- ---- ---- ---- ร่าเริง

ผลปรากฏว่าผู้นำบางคนประมาณค่าอย่างใจกว้าง ผู้นำประเภทนี้ถูกเรียกว่าผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์(High LPC Leader) ส่วนผู้นำบางคนประมาณค่าอย่างแข็งกร้าวหรือแคบ ผู้นำพวกนี้ถูกเรียกว่าผู้นำที่มุ่งงาน (Low LPC Leader)

<u>การควบคุมสถานการณ์</u> (Situational Control)

องค์ประกอบที่ 2 ในทฤษฎีตามสถานการณ์ก็คือ การควบคุมสถานการณ์ ซึ่งประกอบด้วย 3 ตัวแปร คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคัญชา (Leader-Member Relationship) โครงสร้างของงาน(Task Structure) และอำนาจหน้าที่(Position Power) จาก 3 ส่วนนี้จะนำมารวมกันเป็นระดับขั้นที่ซึ่งแบ่งอำนาจและการควบคุมของผู้นำ เป็นคุณลักษณะของสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพของความเป็นผู้นำ

1.<u>ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา</u>(Leader-Member Relation)

ด้านนี้เป็นการชี้ให้เห็นถึงระดับขั้น ของความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก-ผู้นำ หมายถึงว่าระดับขั้นที่ซึ่งผู้นำได้รับความสนับสนุนและความซื่อสัตย์จากสมาชิกกลุ่ม การวัดในส่วนนี้วัดได้โดยให้ผู้นำประเมินความชอบของตนที่มีต่อสมาชิกกลุ่ม มาตรวัดนี้เรียกว่า Leader-Member Relation Scale เป็นข้อความทั้งหมด 8 ข้อ เป็นมาตรประเมินค่า 5 ระดับ จากเห็นด้วยมากที่สุด จนถึงไม่เห็นด้วยมากที่สุด ซึ่งก่อนที่จะพัฒนามาเป็นมาตรนี้ฟิดเลอร์ได้สร้างมาตรวัดบรรยากาศในกลุ่ม(Group Atmosphere Scale)เป็นการให้ผู้นำประเมินความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ-สมาชิกในกลุ่มของเขาเอง รวมทั้งผู้ใต้บังคับบัญชา มีลักษณะเป็นมาตรคุณศัพท์คำคู่ 8 สเกล มีทั้งหมด 10 ข้อ เช่นให้ประเมินว่าลักษณะบรรยากาศในกลุ่ม

เป็นมิตร ---- ---- ---- ---- ---- ---- ---- ---- ไม่เป็นมิตร

น่าพอใจ ---- ---- ---- ---- ---- ---- ---- ---- ไม่น่าพอใจ

จากการศึกษาของ Mcnamara พบว่า มาตรวัดบรรยากาศภายในกลุ่มนี้มีความสัมพันธ์อย่างสูงกับความซื่อสัตย์และการสนับสนุนของกลุ่ม แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับคะแนนที่ได้จากมาตรวัด LPC (Mcnamara quoted in Fiedler 1978) ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างมาตรวัดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ-สมาชิก กับมาตรวัดบรรยากาศภายในกลุ่มเท่ากับ .88(n=26)

ดังนั้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง ผู้นำจะได้รับการยอมรับจากกลุ่มมากน้อยแค่ไหน ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์และความคาดหมายของผู้ใต้บังคับบัญชาในสภาพการณ์ที่ผู้นำและกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ากันได้ดี ผู้นำย่อมมีอิทธิพลมากกว่าและมีบรรยากาศแบบเป็นมิตรมากกว่า ในกรณีที่ผู้นำไม่มีความสามารถหรือไม่เป็นที่ชอบพอของผู้ใต้บังคับบัญชา

2. โครงสร้างของงาน(Task Structure)

ส่วนที่ 2 เป็นการพิจารณาถึงว่าการควบคุมสถานการณ์นั้นมีลักษณะโครงสร้างของงานเป็นอย่างไร โครงสร้างของงาน หมายถึง ระดับขั้นที่ซึ่งมีหลักวิธีการ เป้าหมายและมีแบบแผนของงานไว้เป็นมาตรฐานชัดเจน งานมีการกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติไว้มากน้อยแค่ไหน ถ้ามีการกำหนดไว้อย่างมีระเบียบก็จะเป็นการง่ายต่อผู้บริหารนั้นที่จะเป็นผู้นำ แต่ถ้างานมิได้กำหนดไว้ก็ย่อมต้องการที่จะมีผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์ ทำให้การเป็นผู้นำยุ่งยากมากขึ้น

ในการวัดโครงสร้างของงาน ฟิดเลอร์และคณะ ได้สร้างและพัฒนามาตรวัดนี้ขึ้นมา โดยมีจุดประสงค์ดังนี้ คือ

1. ทราบถึงวิธีการแก้ปัญหานั้นอย่างชัดเจนหรือมีขั้นตอนที่จะทำงานนั้นให้สำเร็จอย่างสมบูรณ์

2. มีวิธีการเพียงวิธีเดียวในการแก้ปัญหานั้นหรือไม่

3. จะต้องมีวิธีการตรวจสอบงานที่ทำนั้นสำเร็จถูกต้องอย่างสมบูรณ์

4. เมื่องานนั้นสำเร็จ จะต้องมีวิธีการเพียงวิธีเดียวในการแก้ปัญหา

จากจุดประสงค์ทั้ง 4 ข้อ ฟิดเลอร์นำมาสร้างเป็นมาตรวัดโครงสร้างของงานได้ทั้งหมด 10 ข้อ ลักษณะเป็นมาตรประเมินค่า 3 ระดับ เป็นจริงทุกครั้ง เป็นจริงบางครั้ง ไม่เป็นจริงเลย

3. อำนาจของผู้นำ(Leader Position Power)

Fiedler and Chemers (1974) ได้สรุปนิยามความเป็นผู้นำว่าเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพล (Influence) และอำนาจ(Power) ดังนั้นอำนาจจึงเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องและมีผลกระทบต่อความเป็นผู้นำมาก ทั้งนี้เพราะอำนาจเป็นสิ่งที่ผู้นำมีอยู่และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของกลุ่มได้ (ธงชัย สันติวงษ์และชัยยศ สันติวงษ์ 2522) จึงสรุปได้ว่าการใช้อำนาจของผู้นำเป็นลักษณะที่สำคัญของความเป็นผู้นำอย่างหนึ่ง

เอทซิโอนี (EtZioni อ้างในสมยศ นาวีการ 2524) ให้ความหมายของคำว่าอำนาจว่าเป็นความสามารถชักจูง หรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่น อำนาจแบ่งออกเป็นประเภทใหญ่ๆ ได้ 2 ประเภท คือ

1. อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ (Position Power) หมายถึง ความสามารถในการชักจูงบุคคลอื่นให้ปฏิบัติการอย่างใดอย่างหนึ่ง เนื่องจากตำแหน่งหน้าที่ในองค์การ

2. อำนาจส่วนบุคคล (Personal Power) เป็นอำนาจที่ได้รับจากผู้ใต้บังคับบัญชา และแสดงให้เห็นถึงระดับความเคารพนับถือ ความรู้สึกที่มีและความผูกพันอยู่กับผู้นำของผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชามองเห็นเป้าหมายที่ได้รับจากการตอบสนองของผู้นำ อำนาจส่วนบุคคลเป็นอำนาจที่ได้รับจากเบื้องล่าง จึงเป็นความเต็มใจของผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติตาม นอกจากนี้สถานการณ์ที่ดีที่สุดของผู้นำ คือ สถานการณ์ที่ผู้นำมีทั้งอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่และอำนาจส่วนบุคคล

เฟรนช์และเรเวน(French and Raven,quoted in Cartwright and Zander 1960) ได้จำแนกฐานอำนาจออกเป็น 5 ประเภท ดังนี้

ประเภทที่ 1 อำนาจการให้รางวัล(Reward Power) อำนาจชนิดนี้เกิดจากการที่ผู้นำสามารถเพิ่มหรือให้รางวัลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถที่จะช่วยเหลือหรือให้ผลประโยชน์แก่บุคคลที่ให้ความร่วมมือแก่ตน ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาทำตามคำสั่งก็จะได้สิ่งตอบแทนเป็นรางวัล

ประเภทที่ 2 อำนาจการบังคับขู่เข็ญ(Coerceive Power) อำนาจชนิดนี้มีพื้นฐานมาจากการสร้างความกลัว ผู้นำจะสามารถลงโทษบุคคลที่ขัดคำสั่งหรือไม่ร่วมมือกับตน

ประเภทที่ 3 อำนาจตามกฎหมาย(Legitimate Power) อำนาจชนิดนี้เกิดจากสถานะหรือตำแหน่งหัวหน้า เป็นอำนาจที่มีพื้นฐานมาจากกฎระเบียบ และเป็นอำนาจที่มีระดับสูงต่ำตามตำแหน่งของการบังคับบัญชา

ประเภทที่ 4 อำนาจอ้างอิง(Referent Power) อำนาจชนิดนี้เกิดจากการที่บุคคลสามารถอ้างอิงถึงผู้มีอำนาจ หรือมีความใกล้ชิดกับผู้มีอำนาจแล้วทำให้ตนพลอยมีอำนาจไปด้วยหรืออาจเกิดจากการประพฤติเลียนแบบบุคคลที่มีลักษณะน่ายกย่อง น่าชมเชย

ประเภทที่ 5 อำนาจความเชี่ยวชาญ(Expert Power) อำนาจชนิดนี้ เกิดจากความรู้ความสามารถ ความชำนาญ และความเชี่ยวชาญพิเศษ หรือเกิดจากการที่บุคคลนั้นมีประสบการณ์ดีมาก

ในการพิจารณาถึงฐานหรือแหล่งที่มีของอำนาจทั้ง 5 อย่าง จะเห็นได้ว่าอำนาจการให้รางวัลและอำนาจตามกฎหมาย สัมพันธ์กับอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ ส่วนอำนาจการอ้างอิงและอำนาจความเชี่ยวชาญสัมพันธ์กับอำนาจส่วนบุคคล จากการศึกษา

ของนักวิชาการหลายท่านไม่สามารถสรุปได้ว่า อำนาจชนิดใดเป็นอำนาจที่ดีที่สุด แต่อำนาจที่เหมาะสมที่สุดขึ้นอยู่กับสถานการณ์(Hersey and Blanchard 1982)

การวัดการควบคุมสถานการณ์

ในการวัดการควบคุมสถานการณ์(Measuring . Situational Control) จะแสดงผลเป็นสเกล 8 ตำแหน่งที่ต่อเนื่องกัน ซึ่งในส่วนแรกจะเป็นคะแนนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ-สมาชิก(บรรยากาศในการทำงาน) ส่วนที่ 2 คือ โครงสร้างของงาน และส่วนสุดท้ายคืออำนาจหน้าที่ สเกลต่อเนื่องจากการควบคุมสถานการณ์สามารถสร้างขึ้นมาโดยให้น้ำหนักมาตรฐาน โดยที่คะแนนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ-สมาชิก x 4 , คะแนนโครงสร้างของงาน x 2, และนำคะแนนเหล่านี้มาบวกด้วยกันแล้วบวกด้วยคะแนนของอำนาจ(Nebeker 1975) ซึ่งสามารถเขียนเป็นสูตรได้ดังนี้ คือ

การควบคุมสถานการณ์ =(คะแนนมาตรฐานความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ-สมาชิก x 4)+ (คะแนนมาตรฐานโครงสร้างของงาน x 2)+คะแนนมาตรฐานอำนาจหน้าที่

ซึ่งการควบคุมสถานการณ์ที่กล่าวมานี้เป็นระดับขั้นที่ซึ่งผู้นำส่วนมากจะพิจารณาถึงผลลัพท์ของการกระทำและการตัดสินใจ การควบคุมที่สูงจะทำให้ผู้นำรู้สึกมีความกังวลน้อย และมีความมั่นใจว่างานนั้นจะต้องประสบความสำเร็จอย่างสมบูรณ์ โดยฟีดเลอร์ (Fiedler 1966;1967) ได้ทำการศึกษาแล้วพบว่าความเครียดและความกังวลใจของผู้นำมีความสัมพันธ์กับสถานการณ์ที่ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ-สมาชิกมีน้อย งานไม่มีโครงสร้างและมีอำนาจต่ำอย่างมีนัยสำคัญ

ในปี 1975 Nebeker ได้ทำการศึกษาทดลองแสดงให้เห็นว่าการควบคุมสถานการณ์นั้นหมายถึงความไม่แน่นอนในการตัดสินใจ โดยศึกษากับผู้ดูแลคลังอาวุธในกองทัพ (Naval Aviation Maintenance shop Supervisors) จำนวน 43 คน พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ที่ได้จากการควบคุมสถานการณ์กับความไม่แน่นอนในการตัดสินใจ=-.56 และระหว่างการรับรู้ถึงการควบคุมและความไม่แน่นอนในการตัดสินใจ= -.30

จากทฤษฎีการวัดการควบคุมสถานการณ์ ได้จากน้ำหนักของมาตร 3 มาตร ด้วยกัน ซึ่งค่าน้ำหนักที่ได้ได้จากการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณ (A Multiple Regression) ในการทำนายถึงความไม่แน่นอนในการตัดสินใจ(Decision Uncertainly)

จากการศึกษาของ Nebeker (1975) ในการศึกษาทดลองครั้งแรกได้ค่า r=.58 ส่วนในการศึกษาที่ 2 ได้ค่า r=.40 และ r=.39 และอัตราส่วนค่าน้ำหนักเบต้า (β) จากทั้ง 3 มาตรอย่างหยาบคือ 4:2:1 ส่วนการศึกษาของฮอฟแมน(Hoffman 1960) ค่าน้ำหนัก β ของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ-สมาชิกเท่ากับ .45 โครงสร้างของงาน .33 และอำนาจหน้าที่ .11 โดยแบ่งเป็นอัตราส่วนอย่างหยาบๆ คือ 4:3:1

<u>การปฏิสัมพันธ์:ความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับบุคคลและสถานการณ์</u>(Leader-Situation Interaction)

วิธีปฏิสัมพันธ์ถือว่าภายใต้สถานการณ์บางแบบผู้นำประเภทหนึ่งมีแนวโน้มที่จะเกิดและเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ส่วนในสถานการณ์แบบอื่นผู้นำชนิดหนึ่งอาจจะมีประสิทธิภาพสูงกว่า ดังนั้นจึงมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวประกอบทางสถานการณ์และตัวประกอบทางบุคคลิกภาพของเอกตบุคคลผู้ซึ่งต้องมีบทบาทของความเป็นผู้นำ (Hallander and Jullian 1969 ; Vroom 197C) ตามแนวทฤษฎีตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์ อธิบายได้ว่ามีองค์ประกอบ 3 อย่างที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์เป็นตัวกำหนดระดับขั้นของความเห็นด้วยหรือเอื้ออำนวย (Favarable) ของสถานการณ์ที่มีต่อผู้นำ ซึ่งสามารถแบ่งการควบคุมสถานการณ์ได้เป็น 3 ระดับคือ

1.การควบคุมสถานการณ์สูง (High-Situational Control)

เป็นสถานการณ์ที่มีความเอื้ออำนวยสูง คือสถานการณ์ที่ความสัมพันธ์ทางอารมณ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกสามารถทำนายบรรยากาศในการทำงานได้ล่วงหน้า นั่นคือผู้ใต้บังคับบัญชาสนับสนุนและให้การช่วยเหลือดีเท่า ๆ กับงานซึ่งต้องมีโครงสร้างที่แน่นอน (Structured Task) ที่ทุกคนรู้ว่าเขาควรทำอะไรและควรทำอย่างไร นอกจากนี้ผู้นำก็มีอำนาจหน้าที่สูงสามารถที่จะใช้อำนาจในการลงโทษหรือให้รางวัลได้สภาพของการควบคุมนี้เหมาะกับผู้นำมุ่งงาน (Task Motivated Leaders)

2.การควบคุมสถานการณ์แบบปานกลาง (Moderate Situational Control)

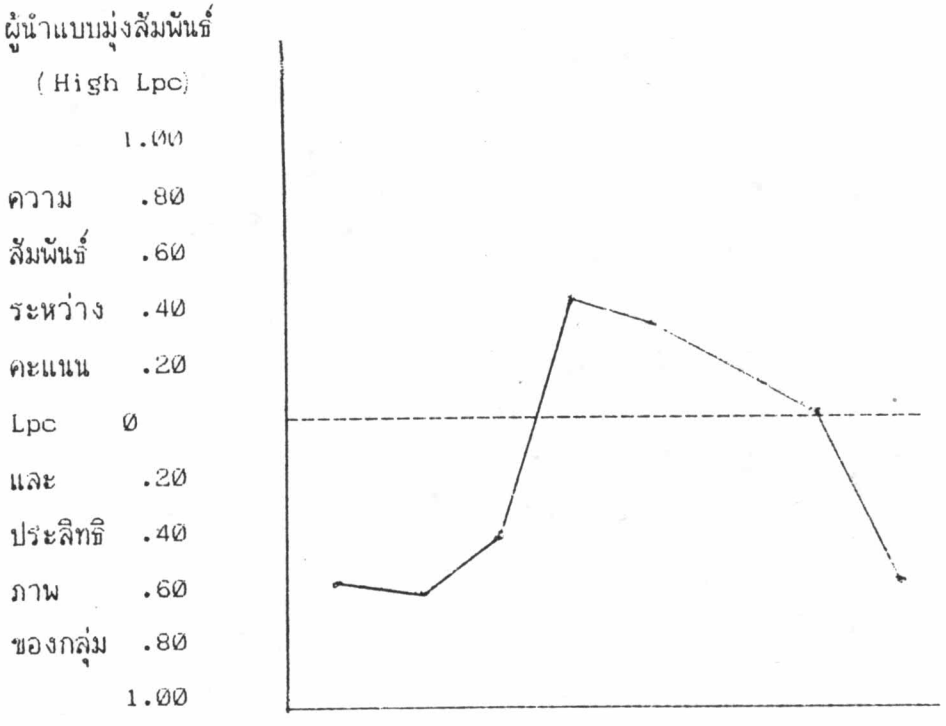
เป็นสภาพการณ์การทำงานโดยทั่วๆไปผู้นำอาจจะได้รับการสนับสนุนจากสมาชิกของกลุ่ม แต่โครงสร้างของงานมีความกำกวมและไม่มีโครงสร้างที่แน่นอน ผู้นำมีอำนาจต่ำ แต่ในบางครั้งงานอาจจะมีโครงสร้างที่แน่นอนและผู้นำมีอำนาจสูง แต่สมาชิกในกลุ่มหรือผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ให้ความร่วมมือสนับสนุน ดังนั้นผู้นำจะต้องมีเล่ห์เหลี่ยมและฉลาดที่จะเข้าใจถึง ความรู้สึกของสมาชิก เพื่อให้สมาชิกมีความร่วมมือกัน สภาพการณ์ของการควบคุมนี้เหมาะกับผู้นำมุ่งสัมพันธ์(Relation Motivated Leaders)

3.การควบคุมสถานการณ์ต่ำ (Low Situational Control)

หมายถึงสภาพการณ์ที่มีความเอื้ออำนวยต่ำคือ สภาพการณ์ที่ความสัมพันธ์ทางอารมณ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามเป็นทางลบ เป็นสภาพการณ์ที่ลำบากและยากที่จะสัมพันธ์ด้วย บางครั้งทำให้เกิดความเครียด งานแทบจะไม่มีโครงสร้างที่แน่นอนชัดเจน ไม่มีหลักวิธีการ สิ่งที่สำคัญที่สุดคือผู้นำจะรู้ดีว่าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ชอบและไม่สนับสนุนและอำนาจตำแหน่งก็มีเพียงเล็กน้อยที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชามาช่วยในการทำงานให้สำเร็จ ถึงแม้ว่าผู้นำจะมีอำนาจและงานมีโครงสร้างที่แน่นอน แต่ในสภาพการณ์ที่เครียดและกังวลอย่างมากก็ทำให้เขาไม่แน่ใจและไม่มั่นคงในผลที่ได้รับ คนบางคนชอบสภาพการณ์การทำงานแบบนี้เพราะว่าท้าทายความสามารถ สภาพการณ์ของการควบคุมนี้เหมาะกับผู้นำมุ่งงาน

จากสถานการณ์ทั้ง 3 แบบ สามารถนำมารวมกันอยู่บนสเกลความต่อเนื่องของความเอื้ออำนวยดังแสดงในรูปที่ 2 สถานการณ์ที่มีความเอื้ออำนวยสูงและต่ำนั้นจะเหมาะสมกับผู้นำแบบมุ่งงาน (Low - LPC) มากกว่า ในทางตรงกันข้ามในสถานการณ์ที่ความเอื้ออำนวยกลาง ๆ จะเหมาะสมกับผู้นำแบบสัมพันธ์(High - LPC) มากกว่า ทั้งนี้ก็เพราะว่าภายใต้เงื่อนไขของความเอื้ออำนวยต่ำสำหรับผู้นำ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามไม่ดี งานไม่มีโครงสร้าง และตำแหน่งอำนาจของผู้นำอ่อน ในกรณีเช่นนี้ผู้นำที่เน้นงานเฉียบขาดและออกคำสั่งจะก่อประโยชน์ให้กับกลุ่มได้ ในทางตรงกันข้ามในสถานการณ์ที่มีความเอื้ออำนวยสำหรับผู้นำสูง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามเป็นทางบวกงานมีโครงสร้างที่ชัดเจนและตำแหน่งอำนาจของผู้นำแข็ง กลุ่มอยู่ในสภาพที่เน้นงานอยู่แล้วและพร้อมที่จะทำตาม ดังนั้นกลุ่มจะยอมรับผู้นำแบบมุ่งงาน(Low-LPC)

ส่วนภายใต้เงื่อนไขที่การเห็นด้วยกับผู้นำมีระดับปานกลางผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์(High-LPC) จะดีกว่า



ผู้นำแบบมุ่งงาน	ความเอื้ออำนวยของสถานการณ์สูง				ความเอื้ออำนวยของสถานการณ์ต่ำ			
-ความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้นำ-สมาชิก	ดี	ดี	ดี	ดี	ไม่ดี	ไม่ดี	ไม่ดี	ไม่ดี
-โครงสร้างของงาน	มี	มี	ไม่มี	ไม่มี	มี	มี	ไม่มี	ไม่มี
-อำนาจตำแหน่งของผู้นำ	แข็ง	อ่อน	แข็ง	อ่อน	แข็ง	อ่อน	แข็ง	อ่อน

ภาพที่ 2 ลักษณะความเป็นผู้นำบนเส้นต่อเนื่องของความเอื้ออำนวยของสถานการณ์ตามแนวคิดของฟีดเลอร์ Source:Fiedler(1967)

016334

เมื่อพิจารณาทั้งธรรมชาติของสถานการณ์และลักษณะของผู้นำ ทฤษฎีของฟีดเลอร์นี้สามารถพยากรณ์ได้ว่าเงื่อนไขแบบไหนเหมาะสมกับผู้นำประเภทไหน โดยดูจากประสิทธิผลของการทำงานดังแสดงในรูปภาพที่ 2 จากรูปภาพแกนตั้งวัดความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานของกลุ่มและลักษณะของความเป็นผู้นำ แกนนอนแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบของสภาพการณ์ของการควบคุมซึ่งมี 8 แบบด้วยกันเช่นในสถานการณ์ที่ 1 หมายถึงผู้นำมีความสัมพันธ์ที่ดีกับกลุ่มงาน งานถูกกำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติไว้เป็นอย่างดีและอำนาจของผู้นำมีมาก หรือสถานการณ์แบบที่ 4 หมายถึงผู้นำมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชางานไม่ได้กำหนดวิธีปฏิบัติไว้และอำนาจของผู้นำมีน้อย

จะเห็นได้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานของกลุ่มกับลักษณะของความเป็นผู้นำในสถานการณ์ที่ค่อนข้างจะดีจะเป็นความสัมพันธ์แบบที่ 1 ,2,3 และภายในสถานการณ์ที่ไม่ค่อยจะดีจะเป็นแบบ 7,8 ภายในสภาพการณ์ดังกล่าวนี้ผู้นำแบบมุ่งงานดีที่สุด ส่วนสภาพการณ์ที่อยู่ระหว่างการ 4-6 ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ประสบความสำเร็จมากที่สุด

ถึงแม้ว่านักวิจัยคนอื่นได้ปรับปรุงผลงานของฟีดเลอร์อยู่ตลอดเวลา ผลงานของเขานับได้ว่ามีส่วนต่อการพัฒนาทฤษฎีของความเป็นผู้นำอยู่มากทีเดียว ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์เพื่อฝึกผู้นำให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น มีความเป็นไปได้ 2 ประการที่จะฝึกผู้นำโดยใช้ตัวแบบนี้คือ 1. เปลี่ยนระดับของผู้นำ 2. เปลี่ยนระดับขั้นของความเอื้ออำนวยของสถานการณ์และนอกจากนี้ยังชี้ให้เห็นว่าความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสภาพการณ์แล้วฟีดเลอร์ยังเน้นถึงตัวแบบของความเป็นผู้นำที่มีลักษณะที่เหมาะสมมากที่สุดในสถานการณ์ต่าง ๆ ดังนั้นทฤษฎีของเขาจึงถูกเรียกว่า ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Contingency Model)

ความเครียดในการทำงาน (Job Stress)

จากการสำรวจโดย Gallop Organization ซึ่งลงใน Wall Street Journal พบว่าผู้บริหารมากกว่า 31 คนพิจารณาว่าความเครียดที่เกิดจากการทำงานนั้นมีส่วนเกี่ยวพันธ์กับบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล ประมาณ 40 % ของนักบริหารกล่าวว่ามักจะตื่นตอนกลางคืนบ่อย ๆ หรือตื่นขึ้นมาคิดเกี่ยวกับเรื่องงาน ขณะที่อีก 33% กล่าวว่าไม่สามารถที่จะพักผ่อนหย่อนใจ (Relaxation) เมื่อกลับบ้านได้เนื่องจากความเครียดในการทำงาน

ความเครียด (Stress) มาจากภาษาลาตินว่า Stringers ซึ่งหมายถึง ความกดดัน (Skeat 1958) ส่วน Claund Bernard (อ้างในคิริอนันต์ จูฑะเตมีย์ 2523) นักสรีระชาวฝรั่งเศสได้กล่าวว่าความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงของอินทรีย์ และระบบความสมดุลย์ภายในร่างกาย

อย่างไรก็ตาม Dr Hans Selye นักอินทรีย์วิทยาแห่งมหาวิทยาลัยมอนทรีล ได้ทำการศึกษาพบว่าสิ่งแวดล้อมภายนอก เช่น อุณหภูมิ เอกซเรย์ สิ่งกระตุ้นที่เป็นพิษอาจจะทำลายเนื้อเยื่อต่างๆเมื่อร่างกายกระทบกับสิ่งเหล่านี้ เขาได้เริ่มใช้ความเครียดในการกล่าวถึงความล้มเหลวของร่างกายในการตอบสนองสิ่งที่มากระทบ โดยสิ่งที่เป็นสิ่งแวดล้อมเรียกว่า ตัวกระตุ้นความเครียด (Stressors) และการตอบสนองหรือเงื่อนไขภายในอินทรีย์เมื่อเผชิญกับสิ่งกระตุ้นความเครียด คือ ความเครียด (Stress)

Caplan et al (1975) ได้ให้คำจำกัดความของความเครียดว่าเป็นการตอบสนองของบุคคลที่มีการเบี่ยงเบนไปจากปกติโดยที่ความเครียดทางจิตใจ มักจะมีอาการไม่พอใจในงาน วิตกกังวล เชื่อมั่นในตนเองต่ำ ส่วนความเครียดทางร่างกายได้แก่ ความดันโลหิตสูง ค่าโฆเรสเตอรอล(Cholestoral) เปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ยังมีการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมเช่นสูบบุหรี่มากขึ้น แยกตัวออกจากสังคม

ส่วน Margolis and Kroes (1974) เห็นว่าความเครียดเป็นเงื่อนไขอย่างหนึ่งที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างคนกับลักษณะของงาน ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างคนกับลักษณะของงานนี้เองไปมีส่วนทำลายกระบวนการทางร่างกายและจิตใจ สาเหตุของงานก็คือสภาพการณ์ของการทำงานที่จะไปเป็นตัวกระตุ้น (Stressors) ให้เกิดความเครียดและตัวที่ไปทำลายกระบวนการภายในร่างกายและจิตใจคือความเครียดที่เกี่ยวข้องกับงาน(Job Stress)

Margolis and kroes ได้สรุปว่าลักษณะของความเครียดที่เกิดจากงานมี 5 ลักษณะด้วยกันคือ

1. อาการระยะสั้น (Short-Term Subjective Stage)ได้แก่ความวิตกกังวล ความเครียด ความโกรธ

2. การตอบสนองระยะยาวหรือเรื้อรัง (Long-Term and chronic phychological response) เช่น ความกดดัน ความวิกลจริต

3. ความเปลี่ยนแปลงทางร่างกายบางส่วน(Transient Physiological changes) เช่น ระดับของแคทธิโคมาย(Catechomine) สูงขึ้น ความดันโลหิตสูง

4. สุขภาพทางร่างกาย(Physical health) เช่นความผิดปกติทางระบบทางเดินอาหาร โรคหัวใจ หอบหืด

5. ประสิทธิภาพการทำงานลดลง

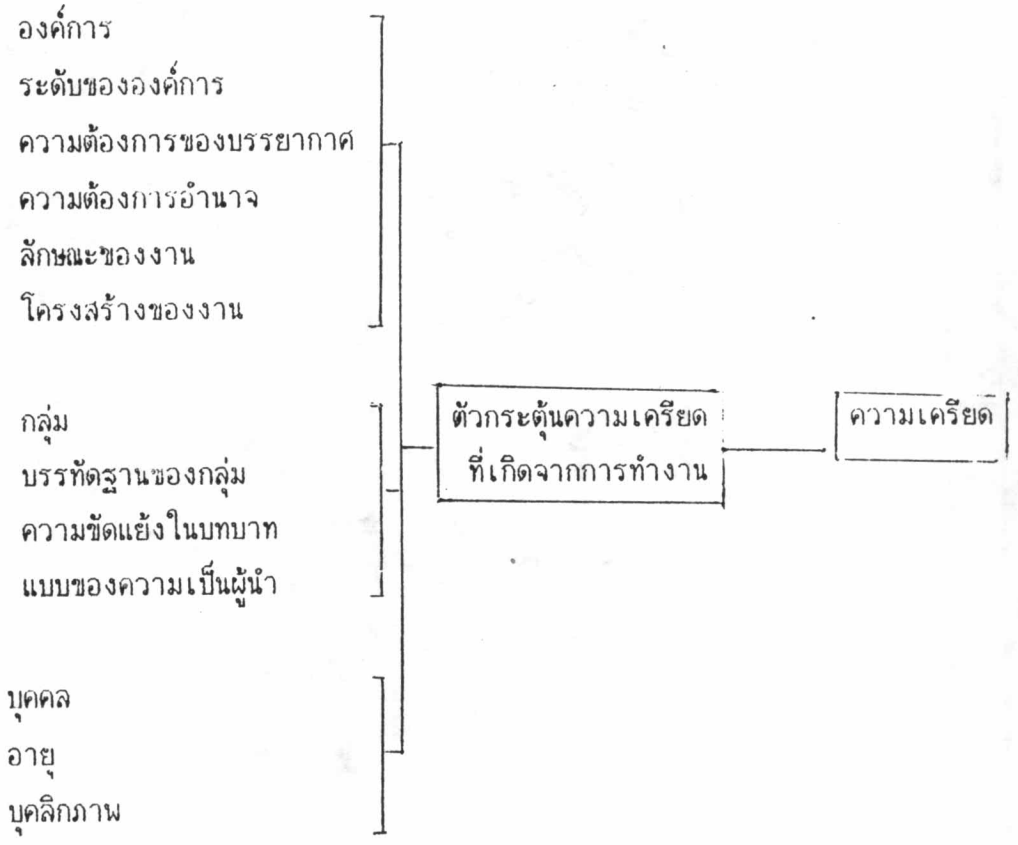
จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ความเครียดในการทำงานและสุขภาพทางร่างกายและจิตใจมีส่วนเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสิ่งแวดล้อม และจากการทบทวนงานวิจัยของ Beehr and Newman(1979) สรุปว่าความเครียดและสุขภาพที่เป็นปัญหาในการทำงานนั้น มีสาเหตุมาจากหลักใหญ่ๆ 3 ประการ คือ

1. บุคลิกลักษณะของแต่ละบุคคล(Personal Characteristic) เช่น ความสามารถ

2. สิ่งแวดล้อม(Environment Factors) เช่น ลักษณะของงาน

3. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสิ่งแวดล้อม(The Person Environment Interaction)

ซึ่งคล้ายกับผลสรุปจากงานวิจัยของ S.Parasuraman and J.A Alutto(1984) เกี่ยวกับสาเหตุที่ก่อให้เกิดความเครียด โดยได้แบ่งสาเหตุออกเป็น องค์การ กลุ่ม และบุคคล ดังแสดงในภาพที่ 3



ภาพที่ 3 สาเหตุของความเครียดในการทำงาน

จากภาพ 3 เมื่อนำไปเปรียบเทียบกับของ Beehr and Newman จะเห็นว่า องค์การ เช่นบรรยากาศในการทำงาน ลักษณะและโครงสร้างของงาน ฯลฯ ซึ่งจะหมายถึงสภาพแวดล้อมในองค์การ กลุ่มและบุคคลเช่นบุคคลิกภาพและบทบาท อายุ ฯลฯ จะหมายถึงบุคคล ซึ่งเมื่อนำทั้งสามตัวแปรมาสัมพันธ์กันก็ก่อให้เกิดเป็นตัวกระตุ้นความเครียด (Job Stressors) และมีผลกระทบทำให้บุคคลรู้สึกเครียด (Stress)(S.Parasuraman and J.A. Alutto 1984)

สุขภาพทางร่างกายและจิตใจ (Physical and Mental Health)

ในการศึกษาถึงความเครียดส่วนมากมีส่วนเกี่ยวข้องกับสุขภาพทางร่างกายและจิตใจ ซึ่งหลักการนี้ นักวิชาการ นักจิตวิทยา วงการแพทย์ ได้สรุปไว้คล้ายๆกันว่า ความเครียดในการทำงานเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้บุคคลมีปัญหาทางสุขภาพด้านร่างกายและจิตใจ รวมถึงความพอใจในการทำงานลดลง(Cooper and Marshall 1976,French and Caplan 1972,Margolis and kroes 1974)

เมื่อบุคคลแต่ละคนประสบความเครียดในการทำงานย่อมมีการตอบสนองหรือมีปฏิกิริยาต่อภาวะเครียดแตกต่างกัน บางคนอาจมีการตอบสนองทางอารมณ์ โดยแสดงความวิตกกังวล คับข้องใจหรือตื่นเต้น เหนื่อยหน่าย นอกจากนี้ยังมีผลต่อจิตใจ เช่น มีความรู้สึกไวต่อภาวะวิกฤติ มีปัญหาในการปรับตัว คนบางคนอาจมีการตอบสนองต่อความเครียด โดยการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เช่นรับประทานอาหารมากขึ้น ดื่มเหล้ามากขึ้น แยกตัวเองออกจากสังคม ฯลฯ จากการที่แต่ละคนมีการตอบสนองต่อความเครียดที่แตกต่างกันนี้ Hans Selye(1956)ได้สนใจศึกษาถึงความเครียดและการปรับตัว และได้สร้างเป็นทฤษฎีขึ้นมา โดยเซลเยได้กล่าวว่า ความเครียดเป็นภาวะหนึ่งของระบบชีวิต ซึ่งแสดงให้รู้ได้โดยมีกลุ่มอาการเฉพาะเกิดขึ้น อันเป็นภาวะที่ร่างกายมีปฏิกิริยาตอบสนองต่อสิ่งที่มาคุกคามเป็นผลให้มีการเปลี่ยนแปลงภายในร่างกาย กลุ่มอาการเฉพาะนี้มีลักษณะและส่วนประกอบเฉพาะตัวของมัน สิ่งสำคัญที่สุดคือ ร่างกายจะมีการปรับตัวและจะเกิดขึ้นเมื่อชีวิตถูกรบกวนด้วยสาเหตุที่ไม่เฉพาะเจาะจง ซึ่ง เซลเย ได้กล่าวถึงการปรับตัวของร่างกายต่อความเครียดว่าไม่ว่าจะมีสาเหตุมาจากการบาดเจ็บทางกาย ความกดดันทางอารมณ์ หรือตกอยู่ในสถานการณ์ที่ไม่พอใจ จะทำให้ร่างกายเกิดปฏิกิริยาตอบสนองต่อความเครียดได้

3 ระยะ คือ

1.ระยะบอกเหตุ(Alarm Reaction) เป็นระยะที่ร่างกายพยายามที่จะต่อสู้ต่อสิ่งที่ทำให้เกิดความเครียด โดยควบคุมสถานภาพและการทำงานของร่างกายให้อยู่ในสภาวะปกติ ระยะนี้แบ่งเป็น

1.1 ระยะช็อค(Shock Phase) ระยะนี้เกิดขึ้นทันทีอย่างรวดเร็ว ฮอร์โมนบางอย่าง เช่น อิพิเนฟฟรินและคอร์ติโซน(Epinephrin and Cortisone) จะถูกขับออกมาสู่กระแสโลหิตมาก อาการเด่นชัดของช็อคก็จะเกิดขึ้น ระยะนี้จะเป็นอยู่ 2-3 นาที หรือตลอด 24 ชั่วโมง ถ้าบุคคลยังมีชีวิตอยู่และร่างกายมีอันตรายไม่มาก ก็เข้าสู่ระยะ

1.2 ระยะต่อต้านช็อค(Countershock Phase) เมื่อร่างกายปรับตัวได้ดี มีการหลั่งฮอร์โมนจากต่อมหมวกไตเพียงพอ อาการช็อคจะดีขึ้น และเข้าสู่ระยะที่ 2

2.ระยะต่อต้าน(Stage Of Resistance)ในระยะนี้ร่างกายพยายามที่จะยับยั้งและควบคุมสิ่งที่ก่อให้เกิดความเครียด และจำกัดบริเวณที่จะเกิดอันตรายให้น้อยที่สุด หากไม่สามารถยับยั้งหรือควบคุมได้ก็เข้าสู่ระยะต่อไป

3. ระยะหมดกำลัง(Stage Of Exhaustion) เป็นระยะสุดท้ายของการปรับตัว ในระยะนี้ร่างกายไม่สามารถทนต่อไปได้ เพราะส่วนที่ควบคุมความเครียดเกิดการเมื่อยล้าและแตกสลายไป ซึ่งอาจเกิดขึ้นที่จุดใดจุดหนึ่งหรือทั่วร่างกาย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความรุนแรงของความเครียดและความสามารถในการยับยั้งความเครียดของร่างกาย บางรายอาจมีระยะนี้อยู่ชั่วคราว แต่ในบางรายอาจถึงแก่ชีวิตได้

การตอบสนองต่อความเครียด(Consequenes of Stress)

จากการทบทวนงานวิจัยของ Beehr and Newman(1979) ได้สรุปการตอบสนองของมนุษย์ต่อความเครียดในการทำงาน แบ่งได้เป็น 3 ระดับ คือ

1. สุขภาพทางกาย(Physical or Physiological Health) ได้แก่ โรคที่เกี่ยวกับการไหลเวียนของโลหิตและหัวใจ (Cardiovascular Disease) โรคระบบทางเดินอาหาร(Gastroenterlitis Disorder)โรคระบบทางเดินหายใจ Respiratory Problems) มะเร็ง (Cancer) ไขข้ออักเสบ(Arthritis) ปวดศีรษะ (headache)

2. สุขภาพทางจิตใจ(Psychological Health) ได้แก่ ความตึงเตรียด (Tension) ความวิตกกังวล(Anxiety) ความกดดัน(Depression) เบื่อหน่าย (Bordom) ถดถอย ฝันกลางวัน ลังเลใจ ฯลฯ

3. พฤติกรรม(Behavior) ได้แก่ แยกตัวเองออกจากสังคม ดื่มเหล้ามากขึ้น ก้าวร้าว พยายามฆ่าตนเอง(Suicide)

เมื่อบุคคลมีอาการและการแสดงที่มีต่อภาวะเครียดแตกต่างกัน นพ แอนดรูว์ เมลูอิช(อ้างใน ศุภชัย ยาวะประภาษ 2525)ได้สรุปถึงอาการทางร่างกายของนักบริหารหรือผู้ที่ทำงานที่มีต่อภาวะเครียดที่เป็นอาการที่พบบ่อยที่สุด ได้แก่

อาการใจสั่น คือ รู้สึกตัวว่าหัวใจเต้นแรงและเร็ว ไม่สม่ำเสมอ
อาการเจ็บปวดและแน่นหน้าอก
อาการอาหารไม่ย่อยหรือแน่นท้อง ปั่นป่วนในท้อง
ปวดบริเวณท้องน้อย
ปัสสาวะบ่อย
มีอาการคันตามแขนและขา
กล้ามเนื้อตึงเครียดและมักมีอาการปวดต้นคอหรือหลังช่วงล่าง
ปวดศีรษะอยู่เรื่อยๆมักเริ่มจากต้นคอ ร้าวไปด้านหน้า
ปวดศีรษะไมเกรน
ผื่นที่ผิวหนัง
ตาพร่ามัว มองเห็นเป็น 2 ภาพ

อาการทางจิตใจ

ผลประการแรกของความตึงเครียดทางจิตใจมักมีอาการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม การเปลี่ยนแปลงในทางพฤติกรรมนี้อาจเกิดขึ้นทั้งในตัวบุคคลและในกลุ่ม ซึ่งอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ขณะทำงาน

ความลังเลและบ่นอย่างไร้เหตุผล
การถดหนีและฝันกลางวัน
การขาดงานบ่อยและหายจากการเจ็บป่วยช้าลง
การทำงานหรือทำสิ่งต่างๆประมาท
การงานไม่ดี เลี่ยงงาน
เบื่ออาหาร น้ำหนักลด
การนอนหลับ นอนไม่ค่อยหลับและตื่นขึ้นมาอย่างเหนื่อยอ่อน
รู้สึกเหน็ดเหนื่อย ล้า ไม่มีสมาธิ
รู้สึกรำคาญง่ายและหวาดวิตก

ซึ่งจำแนกอาการแสดงทางร่างกายและจิตใจ ออกเป็นตามระยะเวลาความบ่อย ความถี่ และความรุนแรงของอาการที่เกิดขึ้น

1. ระยะเวลาของการเกิดอาการ แบ่งออกเป็นทุก 1 เดือน,6 เดือน 1 ปี และ หลายปีเกิดหนึ่งครั้ง

2. ความถี่ของอาการ แบ่งออกเป็นทุก 1 เดือน, 1 สัปดาห์, ทุกวันต่อครั้ง หรือเกิดอย่างสม่ำเสมอตลอดเวลา

3. ความรุนแรงของการเกิดอาการ แบ่งออกเป็นเล็กน้อย ปานกลางและรุนแรงขั้นอันตราย

ซึ่งความถี่ของอาการและอาการแสดง วัดเป็นระยะเวลา คือ

รู้สึกบ่อยมากเกือบทุกวัน
รู้สึกบ่อยมากสัปดาห์ละครั้ง
บางครั้งอย่างมาก 1 เดือนครั้ง
น้อยครั้งอย่างมาก 3 เดือนครั้ง
ไม่เคยรู้สึกเลย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Chemers and Others (1985) ได้นำมโนทัศน์ความเหมาะสมระหว่างบุคคล-สิ่งแวดล้อมมาศึกษาเกี่ยวกับความเครียดในการทำงาน โดยใช้ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Model) ของฟิดเลอร์มาศึกษา ซึ่งจากหลักฐานงานวิจัยต่างพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างแบบของความเป็นผู้นำกับการควบคุมของสถานการณ์มีส่วนเกี่ยวข้องกับความเครียด (Caplan et al 1975;Schuler 1980) ทำให้เคมเมอร์สตั้งสมมติฐานในงานวิจัยว่าแบบของผู้นำที่ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เขาเผชิญอยู่ ระดับของความเครียดจะสูงและนอกจากนี้ความเครียดยังมีส่วนสัมพันธ์กับปัญหาด้านสุขภาพมากกว่าผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เผชิญอยู่ รูปแบบความสัมพันธ์นี้อาจจะเห็นได้จากรูปที่สะท้อนกลับ(Mirror Image) ของการจับคู่กันระหว่างแบบของการเป็นผู้นำกับการควบคุมของสถานการณ์ต่อประสิทธิภาพของการทำงานตามแนวของฟิดเลอร์(1974) ซึ่งแสดงดังภาพที่ 2 ดังที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว สามารถอธิบายได้ว่าผู้นำมุ่งสัมพันธ์จะทำงานได้ดีในการควบคุมของสถานการณ์ที่เป็นกลางและผู้นำมุ่งงานจะทำงานได้ดีในการควบคุมของสถานการณ์สูงและต่ำ

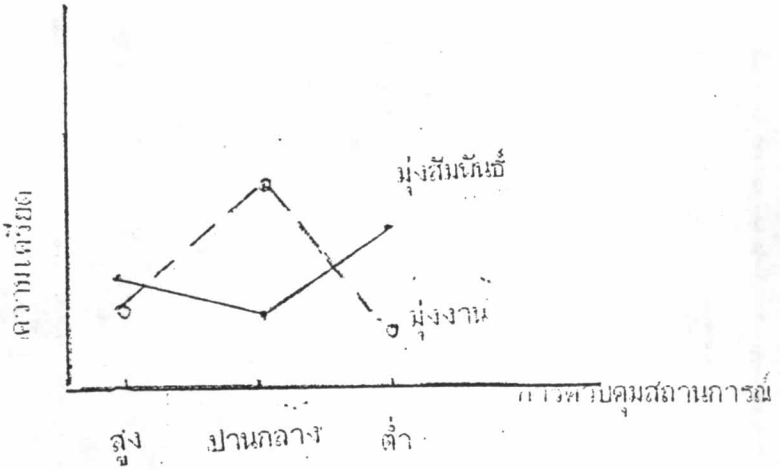
แต่ในงานวิจัยของเคมเมอร์สและคณะจะอธิบายกลับกันคือผู้นำมุ่งสัมพันธ์จะมีความเครียดเพิ่มขึ้นและสุขภาพทางร่างกายและจิตใจเลวลง เมื่ออยู่ในการควบคุมของสถานการณ์สูงและต่ำ ส่วนผู้นำที่มุ่งงานเมื่ออยู่ในสถานการณ์ปานกลางจะมีความเครียดเพิ่มขึ้นสุขภาพทางร่างกายและจิตใจเสื่อมลง

กลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยเป็นนักบริหารจำนวน 51 คน ที่มหาวิทยาลัยของ Utah ซึ่งมีอายุโดยเฉลี่ย47.1ปี โดยนำแบบสอบถามไปให้กลุ่มตัวอย่างประเมิน แบบสอบถามมี 4 ชุดด้วยกันคือ แบบวัดผู้ร่วมงานที่ชอบทำงานด้วยน้อยที่สุด(Least Preferred Co-Worker)หรือ LPC Scale ของ Fiedler and Chemers (1984) มีทั้งหมด 18 ข้อ เป็นมาตรคุณศัพท์คำคู่ 8 สเกล โดยตัดคะแนนที่ 66 ถ้าต่ำกว่าถือว่าเป็นผู้นำมุ่งงานและถ้ามากกว่า 66 เป็นผู้นำมุ่งสัมพันธ์ แบบวัดชุดที่ 2 เป็นแบบวัดการควบคุมสถานการณ์ ประกอบด้วย 3 ชุดด้วยกันคือ แบบวัดบรรยากาศในกลุ่ม (Group Atmosphere Scale) แบบวัดโครงสร้างของงาน (Task Structure) และแบบวัดอำนาจหน้าที่ (Position Power Rating Scale) ซึ่งคำนวณการควบคุมสถานการณ์ได้จากสูตร

การควบคุมสถานการณ์ = (คะแนนมาตรฐานบรรยากาศ ของกลุ่ม x4)+(คะแนนมาตรฐานโครงสร้างของงาน x 2) + คะแนนมาตรฐานอำนาจหน้าที่

(Beach et al 1978, Nebeker 1975)

ส่วนแบบวัดความเครียดในการทำงานมีทั้งหมด 24 ข้อซึ่งเคมเมอร์ลได้ดัดแปลงมาจากงานวิจัยของ Fiedler,Potter,Zais,and Knowlton (1979) ซึ่งแบ่งความเครียดออกเป็น 4 ด้านคือความเครียดต่อผู้บังคับบัญชา,ต่อผู้ร่วมงาน,ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและต่องาน จากผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน (MANOVA)พบว่าโดยส่วนรวมผู้นำมุ่งสัมพันธ์เมื่ออยู่ในการควบคุมของสถานการณ์ที่เป็นกลางมีความเครียดน้อยกว่า ผู้นำมุ่งงานจะมีความเครียดน้อยเมื่ออยู่ในการควบคุมของสถานการณ์ที่สูงและต่ำ และพบความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญเฉพาะความเครียดในการทำงานทั้งหมด ($F(2,45) = 3.62$,$P<.04$) และความเครียดต่อผู้บังคับบัญชา($F(2,45) = 5.78$,$P <.001$) ผลการวิเคราะห์สามารถเขียนเป็นกราฟได้ดังภาพ 4



ภาพที่ 4 ผลการเปรียบเทียบความเครียดในการทำงาน ในงานวิจัยของเคมเมอร์ส

เมื่อสุขภาพทางร่างกายและจิตใจมีส่วนสัมพันธ์กับความเครียด ในงานวิจัยของ Chemers and Others จึงได้ศึกษาถึงว่าความสัมพันธ์ระหว่างแบบของความเป็นผู้นำกับการควบคุมสถานการณ์มีผลกระทบต่อสุขภาพทางร่างกายและจิตใจด้วยหรือไม่ โดยได้ตั้งสมมติฐานว่า ผู้นำที่ไม่เหมาะสมกับสภาพการณ์ของการทำงานที่เผชิญอยู่ จะมีปัญหาด้านสุขภาพทางร่างกายและจิตใจมากกว่า ผู้นำที่เหมาะสมกับสภาพการณ์การทำงานนั้นๆ โดยเคมเมอร์สได้ให้ผู้บริหารประเมินถึงสุขภาพทางร่างกายและจิตใจของตนเองในแบบสอบถามซึ่งมีอยู่ 2 ชุดด้วยกัน คือ แบบสอบถามสุขภาพทางร่างกาย จะเป็นการถามเกี่ยวกับอาการและความเจ็บป่วยภายใน 6 เดือนที่ผ่านมา อาการเหล่านั้น เช่น ความดันโลหิตสูง โรคผิวหนัง ไข้หวัด ฯลฯ ส่วนอีกชุดหนึ่งเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสุขภาพทางจิตใจ โดยใช้แบบสอบถามของ Langner ที่มีชื่อว่า Psychiatric Screening Inventory และ Self Report Inventory Of Psychiatric Symtoms ซึ่งจะถามเกี่ยวกับความจำ ความลังเลใจ ความเชื่อมั่นในตนเอง ฯลฯ จากผลการวิจัยพบว่า ผู้นำมุ่งงานมีปัญหาทางสุขภาพทางร่างกายมากกว่าเมื่ออยู่ในการควบคุมสถานการณ์ที่เป็นกลาง ส่วนผู้นำมุ่งสัมพันธ์เมื่ออยู่ในการควบคุมสถานการณ์ที่สูงและต่ำจะมีปัญหาด้านสุขภาพทางร่างกายมากกว่า

Roff E Rogers (1974)(อ้างในพรทิพย์ เกยุรานนท์ 2527) ทำการวิจัยเกี่ยวกับเรื่องความเครียดในการทำงานพบว่า ที่คนเราจะมีความเครียดหรือไม่นั้น ไม่ได้ขึ้นอยู่กับลักษณะทางประชากร (Demographic Variables) เช่น อายุ หรือ การศึกษา และก็ไม่ได้ขึ้นอยู่กับหน่วยงานที่บุคคลทำงานอยู่ด้วย โรเจอร์ให้ข้อคิดว่า ความสามารถของบุคคลในการเผชิญหน้ากับความเครียดที่เกิดขึ้นนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญๆ เช่น ลักษณะทางบุคลิกภาพของบุคคล ลักษณะของสิ่งแวดล้อม ลักษณะของชีวิตส่วนตัวบางอย่างเช่น ชีวิตครอบครัว ฐานะการเงิน เป็นต้น

James M. L., James S. H., John R. P. and French, J. R. (1980) ได้ศึกษาถึงสิ่งสนับสนุนทางสังคมว่า มีส่วนสัมพันธ์กับความเครียดในการทำงานและสุขภาพหรือไม่ กลุ่มตัวอย่างเป็นบุคคลที่ทำในองค์การต่างๆ 23 องค์การ จำนวน 2010 คน โดยใช้แบบสอบถาม การรับรู้ถึงความเครียดในการทำงาน (Perceived Job Stress) สุขภาพจิตซึ่งเป็นการวัดอาการทางร่างกายที่เกิดจากจิตใจ (Somatic Complaints) และแบบสอบสุดท้ายเป็นสิ่งสนับสนุนทางสังคมจาก 3 แหล่ง คือ ผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน และครอบครัว เพื่อน ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ถดถอยพหุคูณ(Regression) สนับสนุนสมมติฐานที่ว่าการรับรู้ถึงสิ่งสนับสนุนทางสังคมมีผลกระทบโดยตรงต่อสุขภาพทางร่างกายและจิตใจ แต่ไม่มีผลกระทบต่อความเครียดในการทำงาน

<u>งานวิจัยในประเทศไทย</u>

สุกัญญา ยุ่นจิตต์ (2523) ได้ศึกษาเรื่อง"ความเครียดของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลศิริราช" โดยใช้ตัวอย่างประชากรซึ่งเป็นพยาบาลประจำการแผนกอายุรศาสตร์ ศัลยศาสตร์ สูติศาสตร์ และจักษุ โสตฯ โรงพยาบาลศิริราชจำนวน 96 คน เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถาม ผลการวิจัยสรุปได้ว่า พยาบาลประจำการที่มีอายุต่างกัน ประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน ทำงานในแผนกต่างกัน ทั้งโดยส่วนรวมและแต่ละด้านมีความเครียดอยู่ในระดับปานกลางและไม่แตกต่างกัน

พรทิพย์ เกยุรานนท์ (2527) ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเครียดของพยาบาลในโรงพยาบาลทั่วไปของรัฐในเขตกรุงเทพมหานคร ใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 497 คน แบ่งเป็นผู้บริหารการพยาบาลจำนวน 106 คน และพยาบาลประจำการ 391 คน

เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม ผลการศึกษาพบว่า พยาบาลที่มีอายุต่างกัน ประสบการณ์การทำงานต่างกัน การศึกษาต่างกันมีความเครียดในการทำงานไม่แตกต่างกัน ด้านปัจจัยหน้าที่การงานพบว่าพยาบาลประจำการมีความเครียดมากกว่าผู้บริหาร เมื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆที่มีผลต่อกลุ่มอาการ 9 อาการของความเครียดพบว่า สิ่งแวดล้อมในการทำงานมีผลมากที่สุด รองลงมาได้แก่ลักษณะงาน ภาระทางครอบครัว ตำแหน่ง ตามลำดับ

ศิริอนันต์ จูฑะเตมีย์ (2523) ได้ศึกษาเรื่องความเครียดของอาจารย์พยาบาลที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาพยาบาลในกรุงเทพมหานคร จำนวน 210 คน โดยใช้แบบสอบถาม พบว่า ค่าตอบแทนและสวัสดิการ และงานด้านสอนเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเครียดในระดับสูง ส่วนสภาพการปฏิบัติงานในหน่วยงาน ความก้าวหน้าในการทำงาน สัมพันธภาพในหน่วยงานและการบริหารงานในหน่วยงานก่อให้เกิดความเครียดแก่อาจารย์พยาบาลในระดับปานกลาง

จากรายงานการวิจัยทั้งหมดที่กล่าวมา ยังไม่ปรากฏว่ามีผู้ใดได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความเครียดในการทำงานของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย รวมทั้งสุขภาพทางร่างกายและจิตใจ โดยนำทฤษฎีความเหมาะสมกันระหว่างบุคคล-สิ่งแวดล้อมมาศึกษา ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษา และคาดว่าการวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์แก่ผู้บริหารโรงพยาบาลเป็นอย่างมาก ในอันที่จะนำผลของการวิจัยครั้งนี้ไปดำเนินการ แก้ไขปรับปรุง การบริหารในโรงพยาบาลเพื่อขจัดความเครียดในการทำงานของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยและ/หรือรวมทั้งบุคลากรในด้านอื่นด้วย

ปัญหาในการวิจัย

พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีแบบของความเป็นผู้นำกับการควบคุมสถานการณ์ไม่เหมาะสมกัน กับพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีแบบของความเป็นผู้นำกับการการควบคุมสถานการณ์เหมาะสมกันจะมีความเครียดในการทำงาน สุขภาพทางร่างกายและสุขภาพจิตใจแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร

สมมติฐานในการวิจัย

1. ในการควบคุมสถานการณ์สูง พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มุ่งงานจะเกิดความเครียดในการทำงานน้อยกว่าพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มุ่งสัมพันธ์

2. ในการควบคุมสถานการณ์ปานกลาง พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มุ่งสัมพันธ์จะเกิดความเครียดในการทำงานน้อยกว่าพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มุ่งงาน

3. ในการควบคุมสถานการณ์ต่ำ พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มุ่งงานจะเกิดความเครียดในการทำงานน้อยกว่าพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มุ่งสัมพันธ์

4. ในการควบคุมสถานการณ์สูง พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มุ่งงานจะมีสุขภาพทางร่างกายและจิตใจดีกว่าพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มุ่งสัมพันธ์

5. ในการควบคุมสถานการณ์ปานกลาง พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มุ่งสัมพันธ์จะมีสุขภาพทางร่างกายและจิตใจดีกว่าพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มุ่งงาน

6. ในการควบคุมสถานการณ์ต่ำ พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มุ่งงานจะมีสุขภาพทางร่างกายและจิตใจดีกว่าพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มุ่งสัมพันธ์

ขอบเขตในการวิจัย

1. กลุ่มตัวอย่างเป็น พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามแผนกต่างๆ ได้แก่ สูติ-นารีเวช อายุรศาสตร์-ศัลยศาสตร์ กุมารเวชกรรม ห้องฉุกเฉินและห้องผู้ป่วยอาการหนัก เฉพาะโรงพยาบาลเอกชน ที่มี 80 เตียง ขึ้นไป ในเขตกรุงเทพมหานคร

2. ตัวแปรในการศึกษา

2.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) ได้แก่ แบบของความเป็นผู้นำกับการควบคุมสถานการณ์ (Leadership Style and Situational Control)

2.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variables) ได้แก่ ความเครียดในการทำงาน (Job Stress) สุขภาพทางร่างกายและจิตใจ (Physical and Mental Health)

คำจำกัดความของคำที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบของความเป็นผู้นำ หมายถึง แบบของความเป็นผู้นำตามแนวของฟิดเลอร์ ซึ่งมีอยู่ 2 แบบ คือ

ผู้นำแบบมุ่งงาน หมายถึง ผู้นำที่กำหนดงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการสั่งการและควบคุมอย่างใกล้ชิด คำนึงถึงความสำเร็จของงานเป็นอันดับแรก มีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย ได้จากการให้ผู้นำประเมินบนมาตรวัด LPC มีคะแนนน้อยกว่าหรือเท่ากับ 72 จะเป็นผู้นำมุ่งงาน

ผู้นำมุ่งสัมพันธ์ หมายถึง ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นหลัก คำนึงถึงงานน้อย เน้นในเรื่องการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ มีการสั่งการและการควบคุมบ้างเล็กน้อย ได้จากการให้ผู้นำประเมินบนมาตรวัด LPC มีคะแนนมากกว่าหรือเท่ากับ 90 จะเป็นผู้นำมุ่งสัมพันธ์

2. การควบคุมสถานการณ์ หมายถึง ระดับขั้นของสภาพการณ์ที่ซึ่งแบ่งอำนาจและการควบคุมของผู้นำ เป็นคุณลักษณะทางสถานการณ์ ซึ่งประกอบด้วย 3 ด้าน ด้วยกัน คือ บรรยากาศในกลุ่ม โครงสร้างของงาน และอำนาจหน้าที่ เมื่อนำมารวมกันจะก่อให้เกิดเป็นการควบคุมสถานการณ์ สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ คือ

การควบคุมสถานการณ์สูง หมายถึง สภาพการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้การช่วยเหลือดี ลักษณะงานมีโครงสร้างที่แน่นอนที่ทุกคนรู้ว่าเขาควรทำอะไรและทำอย่างไรและผู้นำมีอำนาจหน้าที่สูง สามารถที่จะใช้อำนาจในการลงโทษหรือให้รางวัลได้ โดยคะแนนมาตรฐานที่ได้จากการวัดการควบคุมสถานการณ์อยู่ระหว่าง 4.00 ถึง 1.01

การควบคุมสถานการณ์ปานกลาง หมายถึง สภาพการณ์ของการทำงานที่แสดงถึงปัญหาและนอกจากนี้ผู้นำอาจได้รับการสนับสนุนจากสมาชิกในกลุ่ม แต่โครงสร้างของงานกำกวม ไม่แน่นอน ผู้นำมีอำนาจต่ำ แต่ในบางครั้งอาจจะมีโครงสร้างที่แน่นอนและอำนาจหน้าที่สูง แต่สมาชิกในกลุ่มไม่สนับสนุน โดยคะแนนมาตรฐานที่ได้จากการวัดการควบคุมสถานการณ์อยู่ระหว่าง 1.00 ถึง -1.99

การควบคุมสถานการณ์ต่ำ หมายถึง สภาพการณ์ที่มีลักษณะของงานไม่มีโครงสร้างที่แน่นอน ไม่มีหลักวิธีการ ผู้นำไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้ใต้บังคับบัญชา และอำนาจหน้าที่ก็มีเพียงเล็กน้อย โดยคะแนนมาตรฐานที่ได้จากการวัดการควบคุมสถานการณ์อยู่ระหว่าง -2.00 ถึง -5.00

3. ความเครียดในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกทางลบของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีต่อตัวแปรต่าง ๆ ที่มีส่วนสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องด้วยในเวลาทำงาน ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานและงาน

4. สุขภาพทางร่างกาย หมายถึง ปัญหาทางด้านสุขภาพและพัฒนาทางด้านร่างกาย ประกอบด้วยรายการปัญหาทางสุขภาพทางกาย และการยอมรับพัฒนาการทางร่างกายของตน เช่น สุขภาพไม่ดี ไม่แข็งแรง มีโรคประจำตัว เป็นต้น โดยได้จากการประเมินตนเองของกลุ่มตัวอย่างจากแบบสอบถามสุขภาพทางร่างกายและจิตใจ

5. สุขภาพทางจิตใจ หมายถึง ปัญหาทางด้านสุขภาพจิต ความบกพร่องของสภาพจิตใจเกิดจากการปรับตัวที่ไม่ถูกต้องและจากสภาพแวดล้อม โดยดูจากอาการด้านสุขภาพที่แสดงออกมา ให้กลุ่มตัวอย่างประเมินสุขภาพทางจิตใจของตนเอง โดยใช้แบบสอบถามที่ถามเกี่ยวกับอาการทางร่างกายที่เกิดจากจิตใจ (Psychosomatic symtom) ในแบบสอบถามสุขภาพทางร่างกายและจิตใจ

6. พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย หมายถึง พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยซึ่งมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการดูแล ควบคุม ประสานงาน กิจกรรมพยาบาล การบริหารบุคคล มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ประกาศนียบัตรขึ้นไป และมีใบประกอบโรคศิลปสาขาการพยาบาลและผดุงครรภ์

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บริหารโรงพยาบาล ได้ทราบถึงปัญหาที่ก่อให้เกิดความเครียดที่อาจเกิดจากลักษณะของบุคคลและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน

2. เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บริหารโรงพยาบาล ได้แก้ไขปรับปรุงการบริหารงานและจัดบุคคลให้เหมาะสมกับงาน เพื่อช่วยลดความเครียดในการปฏิบัติงาน

3. เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาค้นคว้าวิจัยในเรื่องเกี่ยวกับ แบบของความเป็นผู้นำกับสภาพแวดล้อมในการทำงานในองค์การอื่นต่อไป

4. เพื่อให้ผู้บริหารได้นำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน เพื่อให้ประสิทธิภาพของผู้นำดีขึ้น โดยอาจจะเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสมกับบุคคล