

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ได้ศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2 ประการ คือ

1. ความขัดแย้ง

- ความหมาย
- แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง
- กระบวนการของความขัดแย้ง
- ลักษณะของความขัดแย้ง
- ระดับความขัดแย้ง
- ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง

2. ความเครียด

- ความหมายและสาเหตุ
- สาเหตุที่ทำให้เกิดความเครียด
- ความเครียดจากการทำงาน
- ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเครียด
- ระดับของความเครียด
- ผลกระทบของความเครียด
- ปฏิกริยาตอบสนองต่อความเครียด
- การจัดการความเครียด

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นปฏิกริยาที่เกิดขึ้นของบุคคลซึ่งอาจจะเป็นฝ่ายเดียวกันหรือฝ่ายตรงข้ามกัน ที่มีความแตกต่างกันในการรับรู้ ค่านิยม ตำแหน่งทางสังคม รวมทั้งอำนาจ (Robbins, 1998) เป็นความไม่เห็นพ้องต้องกัน ซึ่งเกิดขึ้นเนื่องจากความแตกต่างกันในความคิด ค่านิยม และความรู้สึก (Lyles & Joiner, 1986; Marquis & Huston, 1987) ไลน์นิงเจอร์ (Leininger, 1975) ได้ให้ความหมายคล้ายคลึงกันว่า ความขัดแย้งเป็นการมองตรงกันข้ามกันในจุดสนใจ ประเด็นปัญหาและปัญหา ความขัดแย้งเป็นความตึงเครียดที่เกิดขึ้นเมื่อมีความเห็นที่ไม่ตรงกันของบุคคลที่ต้องพึ่งพา

กันและการกระทำของฝ่ายหนึ่งมีผลต่ออีกฝ่ายหนึ่ง โทมัส (Thomas, 1978) กล่าวถึงความขัดแย้งว่าเป็นกระบวนการที่เกิดจากความคับข้องใจ เมื่อมีการรับรู้ว่าคุณค่าอื่นไม่ทำตามความต้องการหรือเป้าหมายของตนเอง ส่วนซัลลิแวนและเดคเกอร์ (Sullivan & Deckcr, 1988) ให้ความหมายของความขัดแย้งทั้งทางด้านพฤติกรรมและกระบวนการ โดยด้านพฤติกรรมจะเป็นสถานะที่รับรู้ว่ามีสองฝ่ายมีเป้าหมายต่างกัน และมีโอกาสที่จะขัดขวางการไปสู่เป้าหมายของอีกฝ่ายหนึ่ง ส่วนด้านกระบวนการจะเกิดขึ้นจากการรับรู้ความแตกต่างของเป้าหมาย ค่านิยม ความคิด ทักษะ ความเชื่อ ความรู้สึกและการกระทำของบุคคลหรือกลุ่ม

โดยสรุปความขัดแย้ง หมายถึง ความรู้สึกที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคล มีความแตกต่างกันในการรับรู้ ค่านิยม จุดสนใจ ความคิด และเป้าหมายรวมทั้งการขัดขวางการไปสู่เป้าหมายของอีกฝ่ายหนึ่ง

ความขัดแย้งตามแนวคิดเดิมถูกมองว่าเป็นสิ่งที่ไม่ดี ควรจะหลีกเลี่ยงหรือป้องกันไม่ให้เกิดความขัดแย้งขึ้น เพราะความขัดแย้งเป็นสิ่งที่แสดงถึงการบริหารที่ไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้บุคคลเกิดความไม่พึงพอใจ จึงต้องมีการกำจัดให้หมดไป หรือควรเก็บกดไว้ หรือควรหาวิธีที่จะหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดความขัดแย้งขึ้น

ปัจจุบันความขัดแย้งถูกมองว่าเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวันของบุคคลอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ และเกิดขึ้นได้ในองค์กรใดๆ ความขัดแย้งทำให้เกิดทั้งผลดีและผลเสีย ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอาจทำให้องค์กรไม่สามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากบุคคลมีความคิด ความต้องการ ค่านิยม และเป้าหมายที่แตกต่างกัน ซึ่งจะทำให้ขาดความร่วมมือประสานงาน หากความขัดแย้งไม่ได้รับการจัดการก็อาจเกิดผลเสียต่อองค์กร องค์กรไม่มีการพัฒนา และไม่มีการสร้างสรรค์ความคิดใหม่ๆ แต่อย่างไรก็ตามความขัดแย้งสามารถเกิดประโยชน์ต่อองค์กรได้หากได้รับการจัดการที่เหมาะสม แม้ว่าความขัดแย้งจะทำให้บุคคลเกิดความเครียดแต่ในขณะเดียวกันก็อาจทำให้เกิดความร่วมมือ เกิดความคิดใหม่ๆ และแนวทางในการแก้ไขปัญหา ดังนั้นความขัดแย้งจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับหน่วยงาน หรืออาจจะต้องการต้องให้เกิดขึ้นในหน่วยงานหากมีความขัดแย้งในระดับต่ำ เพื่อให้้องค์กรเกิดการพัฒนา (Marquis & Huston, 1987)

แนวความคิดที่เกี่ยวกับความขัดแย้ง

เป็นที่ยอมรับว่าความขัดแย้งเกิดขึ้นทั่วไปในทุกองค์กร และความขัดแย้งเป็นสิ่งที่สำคัญที่ไม่อาจละเลยได้ มีรายงานว่า ผู้บริหารต้องใช้เวลาโดยเฉลี่ยถึง 20 เปอร์เซ็นต์ในการเกี่ยวข้องกับความขัดแย้งหรือผลจากความขัดแย้ง มีหลายมุมมองที่เป็นความเชื่อเกี่ยวกับความ

ขัดแย้ง เช่น ทรรศนะแบบดั้งเดิมที่เชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยง เพราะส่งผลเสียหายต่อการทำงานของกลุ่ม มุมมองที่สองซึ่งเป็นแนวคิดด้านมนุษยสัมพันธ์ที่เชื่อว่า ความขัดแย้งถือเป็นเรื่องปกติตามธรรมชาติที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ไม่ว่าในกลุ่มใด ๆ ก็ตาม และไม่ใช่เป็นสิ่งที่เลวร้ายแต่อย่างใด แต่ในทางตรงกันข้ามกลับสร้างพลังการทำงานของกลุ่มยิ่งขึ้น ส่วนมุมมองที่สามซึ่งเป็นแนวคิดล่าสุดที่ค่อนข้างมองกว้างออกไปว่า ความขัดแย้งไม่เพียงแต่ช่วยสร้างพลังการทำงานให้กับกลุ่ม แต่ยังเป็นสิ่งจำเป็นสูงสุด (Absolute Necessary) ต่อกลุ่มในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย มุมมองนี้จึงเรียกว่า แนวคิดเชิงนักปฏิสัมพันธ์ (Interactionist Approach) โดยจะกล่าวรายละเอียดในแต่ละแนวคิดดังต่อไปนี้

1. แนวคิดแบบดั้งเดิม (The Traditional View)

เป็นมุมมองยุคเริ่มแรกที่เชื่อว่า บรรดาความขัดแย้งทั้งหลายล้วนเป็นสิ่งที่เลวร้าย ความขัดแย้งถูกมองในแง่ลบ และมักจะให้ความหมายเหมือนหรือใกล้เคียงกับคำว่า ความรุนแรง (Violence) หรือคำว่า การทำลาย (Destruction) หรือคำว่า ความไร้เหตุผล (Irrationality) ซึ่งแฝงความหมายที่ไม่ดีจากนิยามเช่นนี้ ความขัดแย้งจึงเป็นเรื่องที่เสียหายมีอันตรายและควรหลีกเลี่ยง เป็นแนวคิดเกิดขึ้นช่วงระหว่าง ค.ศ.1930 – 1940

ทรรศนะความขัดแย้งตามแนวคิดดั้งเดิมจึงสอดคล้องกับเจตคติที่มีในอดีตเกี่ยวกับพฤติกรรมกลุ่ม โดยมองความขัดแย้งว่ามีสาเหตุมาจากการสื่อความหมายที่ไม่ดีหรือเกิดจากการที่สมาชิกไม่ไว้วางใจและไม่ยอมเปิดเผยซึ่งกันและกัน รวมถึงความล้มเหลวของผู้บริหารที่ขาดการสนองตอบต่อความต้องการและแรงจูงใจของผู้ได้บังคับบัญชาของตนได้อย่างเหมาะสม

จากการมองว่าความขัดแย้งทั้งหลายเป็นสิ่งที่เลวร้าย เป็นการมองพฤติกรรมของผู้ที่สร้างความขัดแย้งอย่างผิวเผินเกินไป และเมื่อเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยง จึงเพียงแค่ให้ความสนใจหาสาเหตุของความขัดแย้ง แล้วลงมือแก้ไขเพื่อให้การทำงานของกลุ่มและขององค์การกลับคืนสู่ภาวะเดิม

2. แนวคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์ (The human Relations)

มุมมองเชิงมนุษยสัมพันธ์เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติได้ในกลุ่มหรือทุกองค์การ และเนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่มิอาจหลีกเลี่ยงได้ แนวคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์จึงให้การสนับสนุนและยอมรับเรื่องความขัดแย้ง การต้องมีความขัดแย้งอยู่ การไม่สามารถขจัดความขัดแย้งให้หมดไป และนับครั้งไม่ถ้วนที่ความขัดแย้งกลับส่งเสริมการทำงานของกลุ่ม แนวคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์มีความนิยมมากช่วงระหว่างทศวรรษ 1940 - กลางทศวรรษ 1970

3. แนวคิดแบบนักปฏิสัมพันธ์ (The Interactionist View)

ในขณะที่มุมมองเชิงมนุษยสัมพันธ์ให้การยอมรับเรื่องความขัดแย้งนั้นแนวคิดแบบนักปฏิสัมพันธ์กลับกระตุ้นส่งเสริมให้เกิดความขัดแย้งขึ้น ด้วยเหตุผลว่า เมื่อไรก็ตามที่กลุ่มหรือองค์การเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน อยู่กันอย่างสงบสุข ถัดหรือทำสิ่งใดมักไปในทางเดียวกันแล้ว เมื่อนั้นคือภาวะการเริ่มตกต่ำ เสื่อมถอยขององค์การที่เกิดจากการอยู่คงที่นาน ๆ ขาดการปรับตัวจึงไม่อาจตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นตลอดเวลาได้อีกต่อไป ดังนั้นแนวคิดของนักปฏิสัมพันธ์ที่สำคัญก็คือ ทำการกระตุ้นและเสนอแนะผู้นำกลุ่มให้ทำการคงความขัดแย้งไว้ในองค์การ ในระดับที่เพียงพอที่กลุ่มยังสามารถทำงานร่วมกันได้ เกิดการวิพากวิจารณ์ตนเองและเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ขึ้น

การกล่าวถึงความขัดแย้งในบทนี้ จะยึดตามแนวคิดแบบนักปฏิสัมพันธ์และความเชื่อที่ว่าความขัดแย้งมิใช่เป็นสิ่งที่ดีไปทั้งหมดหรือเลวไปทั้งหมดเช่นกัน แต่ขึ้นอยู่กับว่าเป็นความขัดแย้งประเภทใด

กระบวนการของความขัดแย้ง (Conflict Process)

กระบวนการของความขัดแย้ง ดำเนินการอย่างมีพลวัตที่ต่อเนื่องแบ่งออกเป็น 5 ระยะ ได้แก่

1. ก่อตัวของการต่อต้าน หรือความไม่ลงรอยที่รุนแรงพอ
2. ฝ่ายที่เกี่ยวข้องรับรู้ถึงความขัดแย้ง
3. อย่างใดอย่างหนึ่ง
4. พฤติกรรมที่แสดงออกมาและ
5. ผลกระทบที่เกิดขึ้น ดังภาพ ที่ 2-1

ระยะที่ 1	ระยะที่ 2	ระยะที่ 3	ระยะที่ 4	ระยะที่ 5
การต่อต้าน หรือไม่ลงรอยกัน	รับรู้ถึงความขัดแย้ง	ตั้งใจทำอย่างใดอย่างหนึ่ง	พฤติกรรมที่แสดงออก	ผลกระทบที่เกิดขึ้น

มูลเหตุ * การสื่อ ความหมาย * โครงสร้าง * ตัวแปรส่วนบุคคล	ความขัดแย้งที่รับรู้ ความขัดแย้ง ที่รู้สึก	ตั้งใจแก้ความขัดแย้งโดย * การแข่งขัน (competing) * การร่วมมือ (collaborating) * การประนีประนอม (compromising) * การหลีกเลี่ยง (avoiding) * ยอมผ่อนปรน (accommodating)	แสดงพฤติกรรมชัดเจน * พฤติกรรมที่กลุ่ม แสดงออก * ปฏิกริยาของผู้อื่น ๆ	ผลงานของกลุ่ม เพิ่มขึ้น ผลงานของกลุ่ม ลดลง
--	--	--	---	---

ภาพที่ 2-1 แสดงกระบวนการของการจัดการกับความขัดแย้ง (Robbins, 2001, P 386)

ระยะที่ 1 การก่อตัวของการต่อต้านหรือความไม่ลงรอยที่รุนแรงพอ (Potential Opposition or Incompatibility)

กระบวนการขัดแย้งในขั้นนี้ปรากฏมีเงื่อนไขต่าง ๆ ที่แสดงว่ามีโอกาสเกิดความขัดแย้งขึ้น โดยอาจไม่ใช่ทุกเงื่อนไขที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งโดยตรง ซึ่งได้แก่เงื่อนไขด้านการสื่อความหมาย ด้านโครงสร้างและด้านที่เป็นตัวแปรส่วนบุคคล

1. ด้านการสื่อความหมาย (Communication) จากการศึกษาพบว่า คำแต่ละคำสามารถเกินความหมายได้กว้างทั้งความหมายโดยตรงและความหมายแฝงที่เข้าใจกันเฉพาะกลุ่ม (Jargon) นอกจากนี้การมีข้อมูลที่ไม่เพียงพอหรือลักษณะของน้ำเสียงที่ใช้ในการสื่อสาร อาจทำให้การแปลความหมายของถ้อยคำผิดเพี้ยนไป เป็นมูลเหตุหนึ่งให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ ความสามารถในการเข้าใจความหมายของคำที่แต่ละคนมีแตกต่างกันนั้นเกิดจากการศึกษาหรือการฝึกอบรม การเลือกที่จะรับรู้ และการขาดข้อมูล ที่เกี่ยวกับผู้อื่นอย่างเพียงพอ ความขัดแย้งค่อยก่อตัวขึ้นตามลำดับถ้ามีการสื่อสารที่น้อยหรือมากเกินไปและใช้ไม่ถูกกาลเทศะ การเลือกใช้ช่องทางในการสื่อสารที่ไม่เหมาะสมก็สามารถสร้างความขัดแย้งได้เช่นกัน การที่ข้อมูลถูกปรุงแต่งหรือถูกบิดเบือนเพื่อวัตถุประสงค์ส่วนตัวของบางคนเป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งได้ง่ายเช่นกัน

2. ด้านโครงสร้าง (Structure) มีผลการวิจัยพบว่า ขนาด (Size) และความเชี่ยวชาญเฉพาะทางของกลุ่ม เป็นเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น กล่าวคือ เมื่อกลุ่มมีขนาดใหญ่ และมี

ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางมากขึ้นยังมีโอกาสขัดแย้งมากขึ้น ส่วนอายุของการทำงานกับความขัดแย้งมักผกผันกัน กล่าวคือ คนหนุ่มสาวที่มีอายุการทำงานน้อยมีแนวโน้มที่จะขัดแย้งมากและลาออกจากงานสูง

บุคคลที่มีความทะเยอทะยานในการแสวงหาความรับผิดชอบมักจะกระตือรือร้นทำให้เกิดกระทบกระทั่งกับผู้อื่นได้ง่าย เพราะต้องต่อสู้แย่งชิงทรัพยากรและหน้าที่การทำงานเพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้การที่กลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กรมีเป้าหมายของกลุ่มต่างกัน เช่น ฝ่ายจัดซื้อถูกกำหนดด้วยเงื่อนไขเวลาในการจัดซื้อ ฝ่ายการตลาดมุ่งให้ขายสินค้าออกไปโดยเร็ว จึงต้องเพิ่มค่าใช้จ่าย ฝ่ายควบคุมคุณภาพต้องการเน้นการปรับปรุงคุณภาพให้สินค้าได้มาตรฐาน ฝ่ายการผลิตมุ่งเน้นเรื่องความมีประสิทธิภาพการดำเนินการเพื่อรักษายอดตัวเลขการผลิตให้ได้ตามเป้าหมาย เป็นต้น เป้าหมายที่แตกต่างกันของกลุ่มเช่นนี้ เป็นเหตุให้เกิดการขัดแย้งได้เช่นกัน

มีความเชื่อแม้จะไม่ชัดเจนเลยที่เชื่อว่าแบบผู้นำที่มุ่งการควบคุมและสอดส่องการทำงานของผู้อื่นอย่างใกล้ชิดมีแนวโน้มเพิ่มความขัดแย้งได้มากขึ้น ผลงานวิจัยยังพบว่าการเข้ามีส่วนร่วม (Participation) มีความสัมพันธ์กับการมีความขัดแย้งเพราะการมีส่วนร่วมกระตุ้นให้เกิดความแตกต่างกันมากขึ้น ระบบการให้ความดีความชอบเป็นเหตุสำคัญของการขัดแย้ง เพราะผู้ได้รับพิเศษต้องแข่งขันแย่งชิงจากส่วนที่ผู้อื่นคาดหวังเช่นกัน นอกจากนี้การที่กลุ่มจำเป็นต้องอาศัยพึ่งพาจากกลุ่มอื่นจึงจะทำให้งานของตนสำเร็จ แต่ผลงานที่สำเร็จกลับเป็นสาเหตุหนึ่งของความขัดแย้ง

3. ด้านที่เป็นตัวแปรส่วนบุคคล (Personal Variables) ได้แก่ความแตกต่างระหว่างบุคคลที่เกี่ยวกับระบบค่านิยม แนวทรรศนะและความคิดตลอดจนคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพล้วนเป็นเหตุให้เกิดความขัดแย้งได้มาก ดังจะเห็นความขัดแย้งระหว่างประเทศเพราะเรื่องเชื้อชาติ หรือสิทธิความเชื่อทางศาสนาที่ต่างกัน ในองค์กรก็เช่นกัน ลองนึกถึงใครสักคนที่เราไม่ชอบ เมื่อผู้นั้นเสนอความเห็นขึ้น เรามักจะไม่เห็นด้วยเป็นส่วนใหญ่ อาจรู้สึกรำคาญสูญเสียวิธีการพูดตลอดจนกิริยาท่าทางต่าง ๆ ที่เป็นบุคลิกภาพของคนนั้น เมื่อต้องร่วมทำงานด้วย โอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งย่อมมีมากขึ้น

ระยะที่ 2 ระยะรับรู้ถึงความขัดแย้ง (Cognition and Personalization)

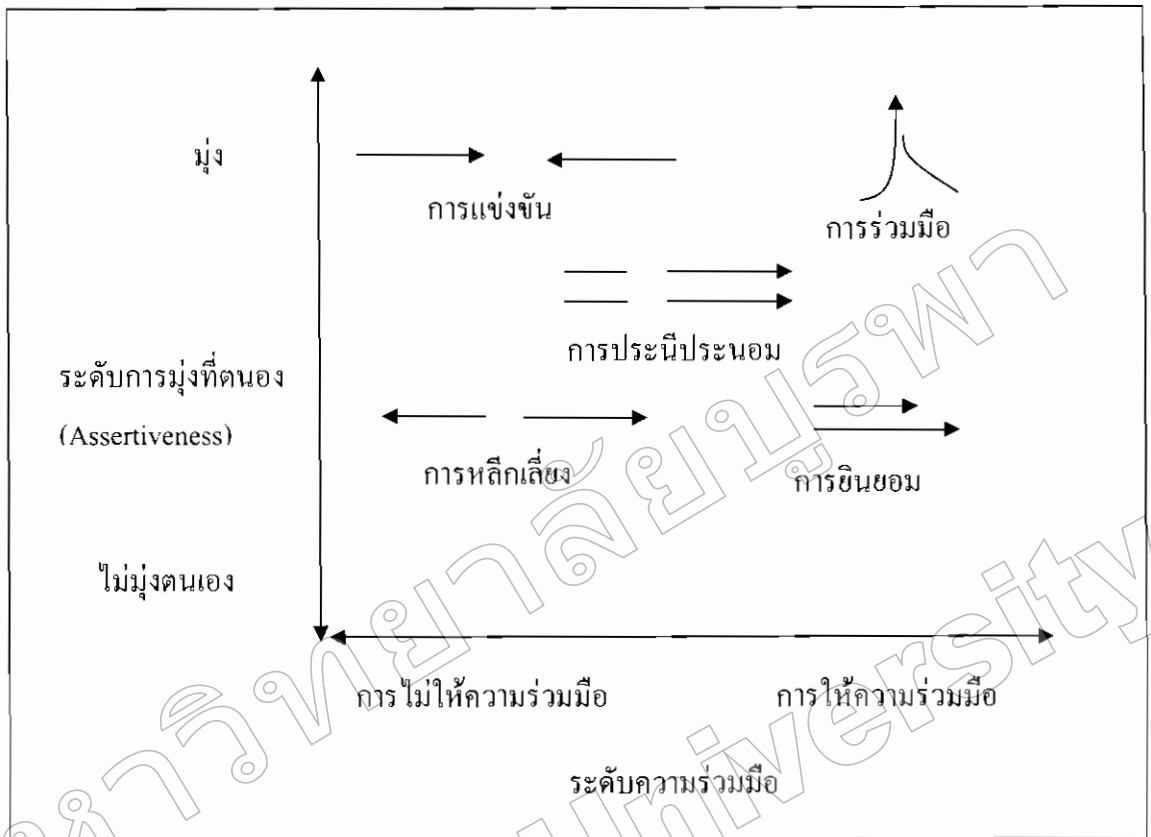
เมื่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งทราบและผูกใจกับปัญหาที่เกิดขึ้นในระยะที่ 1 แล้วก็จะทวีความรู้สึกที่ต่อต้านและความไม่ลงรอยอย่างชัดเจนมากขึ้น แต่ละสาเหตุที่กล่าวมาแล้วถ้าฝ่ายหนึ่งรับรู้และตระหนักว่าจะต้องมีผลกระทบกับตนก็จะเกิดความขัดแย้งขึ้น อย่างไรก็ตามการรับรู้ถึงความขัดแย้งในระยะนี้อาจยังไม่ลงลึกถึงตัวบุคคลก็ได้ ตัวอย่างเช่น นาย ก. อาจตระหนักว่าตนกับนาย ข. มี

ข้อโต้แย้งที่ไม่เห็นด้วยอย่างรุนแรงระหว่างกันอยู่บ่อย แต่นาย ก. ก็ไม่กังวลทุกข้ออื่นเก็บมาคิดแต่อย่างใด จึงไม่ส่งผลใด ๆ ต่อความรักใคร่ชอบพอนาย ก. เคยมีต่อนาย ข. แต่อย่างใดทั้งสิ้น จึงเป็นขั้นความขัดแย้งที่รับรู้ (Perceived Conflict) ส่วนอีกระดับหนึ่งคือ การรับรู้ความขัดแย้งที่มีอารมณ์เกี่ยวข้องกับตัว (Felt Conflict) กล่าวคือ จะเกิดอารมณ์ที่เข้าไปเกี่ยวข้องกับการขัดแย้งนั้นจนเกิดภาวะวิตกกังวลใจ มีความตึงเครียด ขี้หงุดหงิด และอาจถึงขั้นเป็นปฏิปักษ์ต่อกันก็ได้

ระยะที่ 3 ตั้งใจทำอย่างใดอย่างหนึ่งกับความขัดแย้ง (Intentions)

เป็นขั้นตอนที่เมื่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งหรือทั้งสองฝ่ายรับรู้ และมีความรู้สึกด้านอารมณ์ต่อปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ก็จะพยายามหาทางแก้ปัญหาหรือยุติข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น ซึ่งถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญ เพราะเป็นการหาทางเลือกในการบริหารจัดการกับความขัดแย้งดังกล่าว โดยมีทางเลือกที่ทำได้หลายวิธี ดังแสดงในภาพที่ 2-2

จากภาพดังกล่าว แสดงถึงความตั้งใจที่จะใช้วิธีการต่าง ๆ เพื่อบริหารความขัดแย้งซึ่งแบ่งออกเป็น 2 มิติ คือ มิติตามแกนนอนบอกถึงระดับการให้ความร่วมมือ (Cooperativeness) ซึ่งหมายถึงระดับที่ฝ่ายหนึ่งพยายามที่จะให้การตอบสนองต่อความต้องการของอีกฝ่ายหนึ่ง ส่วนมิติตามแกนตั้งแทนการมุ่งที่ตนเอง (Assertiveness) ซึ่งหมายถึง ระดับที่ฝ่ายหนึ่งพยายามที่จะตอบสนองความพอใจของตนเอง จากมิติทั้งสองทำให้เกิดวิธีการที่ตั้งใจใช้เพื่อจัดการกับความขัดแย้งขึ้น 5 วิธี ได้แก่ การแข่งขัน (Competing) การร่วมมือ (Collaborating) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) การผ่อนปรน (Accommodating) และการประนีประนอม (Compromising) ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2-2 แสดงวิธีการจัดการความขัดแย้ง (Robbins, 2001, p.390)

1. การแข่งขัน (Competing) เป็นวิธีการแก้ความขัดแย้งที่มีฝ่ายหนึ่งพยายามทุกวิถีทางที่จะให้ ฝ่ายตนได้รับผลประโยชน์มากที่สุด โดยไม่คำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับฝ่ายอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือพยายามแสดงให้คนอื่นเห็นว่าความเห็นหรือข้อสรุปของตนถูกต้อง หรือพยายามชี้ชวนให้ผู้อื่นเห็นว่าใครคือผู้ควรได้รับคำดำเนินจากปัญหาที่เกิดขึ้น

2. การร่วมมือ (Collaborating) เป็นวิธีการที่บุคคลมุ่งที่เป้าหมายตนเองและให้ความร่วมมือต่อการแก้ปัญหาโดยทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งต่างพยายามตอบสนองความต้องการของทุกฝ่ายให้ได้มากที่สุด การผ่อนปรนเป็นวิธีที่ให้ทุกฝ่ายแก้ปัญหาด้วยการมองหาคำตอบต่างมากกว่าการเปลี่ยนประเด็นหลักที่เป็นเป้าหมายของแต่ละฝ่าย ซึ่งได้แก่การหาข้อยุติที่ทุกฝ่ายเป็นผู้ชนะ (Win-Win Solution) สามารถบรรลุเป้าหมายของตนและทั้งเป็นที่ยอมรับเชิงเหตุผลของทั้งสองฝ่าย

3. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นวิธีที่บุคคลผู้นั้นอาจยอมรับว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น และต้องการถอนตัวออกหรือยอมรับการเก็บกดจากความขัดแย้งนั้น ตัวอย่างของการหลีกเลี่ยง

รวมถึง พยายามแสดงความเฉยเมยต่อความขัดแย้งและหลบหลีกการเผชิญหน้ากับบุคคลที่ตนขัดแย้ง

4. การยินยอม (Accommodating) เป็นวิธีการที่ฝ่ายหนึ่งพยายามเอาใจต่อคู่กรณีโดยการคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้อื่นเหนือผลประโยชน์ตนเอง กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ เพื่อเห็นแก่มิตรภาพอันดีงามต่อกัน ฝ่ายหนึ่งยินดีที่จะเป็นผู้เสียสละเป้าหมายของตนเพื่อให้บรรลุ เป้าหมายของคู่กรณี ยอมสนับสนุนความคิดเห็นของผู้อื่นแม้จะต้องเก็บความคิดเห็นของตนไว้ก็ตาม หรือยอมให้อภัยแก่คนฝ่าฝืนกฎกติกาโดยยอมรับผลใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการกระทำเช่นนั้นไว้เอง

5. การประนีประนอม (Compromising) เป็นวิธีการที่แต่ละฝ่ายต่างยินยอมที่จะเสียบางส่วนที่ตนต้องการ ทำนองเสียกันคนละส่วนเพื่อเป็นการรวบรวมยอมต่อกัน ในการประนีประนอมจึงไม่มีผู้ชนะหรือผู้แพ้อย่างชัดเจน เป็นการปันส่วนสิ่งที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งอย่างเท่าเทียมกัน โดยยอมรับว่าข้อยุติที่ได้ไม่อาจสร้างความพอใจแก่ทั้งสองฝ่ายได้อย่างเต็มที่ร้อยเปอร์เซ็นต์ตามที่ต้องการ

อย่างไรก็ดีความตั้งใจที่จะเลือกวิธีหนึ่งวิธีใดดังกล่าวแล้ว เพื่อแก้ความขัดแย้งนั้นขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของแต่ละฝ่ายซึ่งไม่คงที่แน่นอน แต่อาจเปลี่ยนแปลงวิธีใหม่ได้เมื่อฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดเกิดมองปัญหาในมุมมองใหม่ หรือต้องเผชิญกับปฏิกิริยาโต้ตอบทางอารมณ์อย่างรุนแรงจากอีกฝ่ายหนึ่ง

ระยะที่ 4 พฤติกรรมที่แสดงออก (Behavior)

คนส่วนมากคิดว่า ความขัดแย้งที่แท้จริงอยู่ในขั้นนี้ เพราะเป็นระยะที่ความขัดแย้งถูกแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมที่สามารถเห็นได้ชัดเจน เช่น การใช้วาจา การกระทำ และการตอบโต้กลับด้วยวิธีต่าง ๆ จากคู่กรณีทั้งสองฝ่าย

พฤติกรรมในระยะนี้ จะแสดงตามความตั้งใจทำอย่างใดอย่างหนึ่งที่ผู้หนึ่งเลือกใช้เพื่อแก้ปัญหา จึงเป็นพฤติกรรมที่เปิดเผยและมีแรงกระตุ้นเชิงคุณภาพ แต่บางครั้งด้วยเหตุที่ขาดทักษะในการแก้ปัญหา ทำให้พฤติกรรมที่แสดงออกกลับผิดไปจากวิธีที่ตั้งใจจะใช้เพื่อแก้ปัญหา จนอาจทำให้ความ ขัดแย้งเพิ่มยิ่งขึ้น ในภาพต่อไปนี้จะแสดงถึงพฤติกรรมที่แสดงตามระดับของความขัดแย้ง ดังนี้

ระดับขัดแย้งที่ล้างผลาญทำลาย	-- * พยายามทำลายล้างคู่กรณีทุกวิถีทาง
	-- * ใช้กำลังกายเข้าทำร้าย
	-- * ใช้คำขู่และยื่นคำขาด
	-- * ใช้วาจาคำทอทำร้าย
	-- * ใช้คำถามชวนทะเลาะกับคู่กรณี
	-- * ความเห็นต่างกันเล็กน้อยหรือเข้าใจผิด
ระดับไม่มีความขัดแย้ง	--

ภาพที่ 2-3 แสดงถึงพฤติกรรมที่แสดงออกตามระดับของความขัดแย้ง (Robbins, 2001, p.391)

เนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ทั้งก่อให้เกิดผลเสียและก่อให้เกิดผลดีที่สามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่ดีต่องานและองค์กร ดังนั้น ความขัดแย้งใดที่เป็นไปเพื่อการทำลาย ก็ควรได้รับการแก้ไข แต่ความขัดแย้งใดที่จะนำไปสู่การพัฒนาสร้างสรรค์ก็ควรได้รับการกระตุ้นให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยมีเทคนิคการบริหารความขัดแย้งดังกล่าว ดังตารางที่ 2-1

ตารางที่ 2-1 : แสดงถึงเทคนิคที่ใช้ในการบริหารความขัดแย้ง (Robbins, 2001, p.392)

เทคนิคหาข้อยุติความขัดแย้ง - ใช้วิธีแก้ปัญหา - ให้ยึดเป้าหมายหลักร่วม - เพิ่มทรัพยากรมากขึ้น - ใช้การหลีกเลี่ยง - สร้างความราบรื่น - ใช้การประนีประนอม - ใช้คำสั่ง - เปลี่ยนแปลงตัวแปรด้านมนุษย์ - เปลี่ยนแปลงตัวแปรด้านโครงสร้าง	รายละเอียด - โดยประชุมทั้งสองฝ่ายเพื่อหาวัตถุประสงค์ของปัญหาและถกวิธีแก้ปัญหา - สร้างเป้าหมายร่วมกันซึ่งจะสำเร็จได้ต้องอาศัยความร่วมมือทั้งสองฝ่าย - กรณีเหตุขัดแย้งเพราะทรัพยากรจำกัด เช่น เงิน คน พื้นที่ทำงานและโอกาสก้าวหน้า เนื่องจากเมื่อทรัพยากรมากโอกาสที่ทุกคนจะชนะ (Win-Win Solution) มีมากขึ้น - โดยถอนตัวหรือยอมเก็บกดจากความขัดแย้ง - โดยพยายามลดความแตกต่าง ที่มีแต่เพิ่มผลประโยชน์ร่วมของทั้งสองฝ่าย - ให้แต่ละฝ่ายยอมเสียบางส่วนของตนที่ต้องการได้ - โดยฝ่ายบริหารใช้คำสั่งที่สอดคล้องกฎหมายเข้าแก้ไข แล้วแจ้งให้ทราบ - โดยใช้เทคนิคการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เช่น ฝึกอบรมทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เพื่อปรับเปลี่ยนเจตคติและพฤติกรรมที่ก่อความขัดแย้ง - เปลี่ยนแปลงโครงสร้างที่เป็นทางการซึ่งทำให้เกิดขัดแย้งได้ง่ายโดยการออกแบบรูปงานใหม่ การมีตำแหน่งเพื่อประสานงาน เป็นต้น
เทคนิคส่งเสริมความขัดแย้ง - ใช้การสื่อความหมาย - นำคนภายนอกเข้ามา - การปฏิรูประบบองค์การ - แต่งตั้งนักวิชาการมาคล้า	รายละเอียด - ใช้ข้อมูลข่าวสารใหม่ที่กำกวมและทำให้รู้สึกวิตกกังวลเพื่อขยายความคิดขัดแย้ง - นำผู้บริหาร / พนักงานจากภายนอกที่มีประสบการณ์ภูมิหลัง ค่านิยม เจตคติแนวคิดที่ต่างจากคนในองค์การเข้าร่วมงาน - โดยการปรับรื้อระบบองค์การ เช่น จัดคนใหม่ เปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ เพิ่มการพึ่งพาหะหว่างกันมากขึ้น ปรับปรุงโครงสร้างหน่วยงานซึ่งมีผลกระทบต่อตำแหน่งสถานภาพบุคคลปัจจุบัน - ให้วิจารณ์องค์การและปัจจัยทั้งหลายภายในองค์การที่ควรปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา

ระยะที่ 5 ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้ง

จากนิยามของความขัดแย้งที่เคยกล่าว จะเห็นว่า ความขัดแย้ง สามารถที่จะก่อให้เกิดผลเสียและผลดีต่อองค์กร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสาเหตุของความขัดแย้ง สถานการณ์และความสามารถที่จะบริหารความขัดแย้งในแต่ละกรณีได้อย่างเหมาะสม ต่อไปนี้จะกล่าวถึงผลดีและผลเสีย อันเนื่องมาจากความขัดแย้ง ดังนี้

1. ผลดีของความขัดแย้ง ซึ่งทำให้ผลงานของกลุ่ม / องค์กรดีขึ้น ได้แก่

1.1 ความขัดแย้งทำให้ปัญหาที่เคยถูกมองข้ามหรือที่ถูกละเลย จะได้รับความสนใจนำมาพิจารณามากขึ้น

1.2 ความขัดแย้งเป็นแรงจูงใจให้คนทั้งสองฝ่ายรู้และเข้าใจถึงจุดยืนของกันและกันได้มากขึ้น

1.3 บ่อยครั้งที่ความขัดแย้งช่วยกระตุ้นให้เกิดความคิดและแนวทางใหม่ ซึ่งจะนำมาสู่การเกิดสิ่งใหม่และการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น

1.4 ความขัดแย้งช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้น กล่าวคือ เมื่อผู้ตัดสินใจได้รับข้อมูลที่มีมุมมองแตกต่างไปจากตน ซึ่งอาจขัดแย้งกัน แต่การมีข้อมูลที่หลากหลาย ครอบคลุมมากขึ้น ย่อมช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้นกว่าเดิม ทั้งนี้เพราะความขัดแย้งทำให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องพิสูจน์สมมุติฐานและความเชื่อของแต่ละฝ่าย ต้องเผชิญกับความคิดใหม่ และต้องพิจารณาในการปรับจุดยืนใหม่ของตน อย่างไรก็ตามคนส่วนใหญ่มักไม่พอใจที่จะดำเนินการตามแนวทางดังกล่าว จึงปล่อยให้ความขัดแย้งเกิดบานปลายจนกลายเป็นความแตกแยกขึ้น

1.5 ความขัดแย้ง ส่งเสริมให้คนเกิดความภักดีต่อกลุ่ม ส่งผลให้เกิดแรงจูงใจที่จะทำงานของกลุ่มหรือของหน่วยงานให้มีความสำเร็จ

1.6 ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งความขัดแย้งเชิงความคิด (Cognitive Conflict) ที่แตกต่างกัน ย่อมนำมาสู่การเปิดกว้างในการนำความคิดเหล่านั้นมาอภิปรายถกเถียงกันอย่างเต็มที่ ส่งผลให้ผู้เกี่ยวข้องเกิดความผูกพันต่อองค์กร เพิ่มขึ้น

2. ผลเสียของความขัดแย้ง ซึ่งทำให้ผลงานของกลุ่ม / องค์กรลดลง ได้แก่

2.1 ความขัดแย้งก่อให้เกิดอารมณ์เชิงลบที่เป็นปฏิปักษ์ต่อกันอย่างรุนแรง ส่งผลให้แต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้องเกิดความเครียด

2.2 ความขัดแย้ง ขัดขวางและทำลายเส้นทางสื่อสารระหว่างบุคคล กลุ่มหรือแผนกงาน ทำให้การประสานงานในการปฏิบัติงานเกิดการชะงักงัน

2.3 ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ทำให้ความตั้งใจและการใช้พลังความพยายามในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของการของแต่ละคนถดถอยลดลง

2.4 ความขัดแย้งส่งผลกระทบทำให้ผู้นำต้องปรับเปลี่ยนแบบผู้นำ (Leadership Style) เช่น จากผู้นำแบบการมีส่วนร่วม (Participative Style) ไปเป็นแบบเผด็จการ (Authoritarian Style) ด้วยความจำเป็น ภายใต้ภาวะของความขัดแย้งทุกฝ่ายมีความเครียดสูง ผู้นำจึงต้องเข้ามากำกับดูแลและสั่งการด้วยตนเองมากขึ้น เพื่อไม่ให้ทิศทางที่เป็นเป้าหมายของงาน/องค์การเบี่ยงเบนไป แต่แบบภาวะผู้นำเช่นนี้ทำให้บรรยากาศที่ดีของการทำงานลดลงไปด้วยเช่นกัน

2.5 ทำให้แต่ละฝ่ายที่ขัดแย้งกันเกิดการเล่นพรรคเล่นพวก เกิดอคติ ลำเอียง ขาดความยุติธรรม และอาจรุนแรงถึงขั้นให้ร้ายป้ายสีเพื่อจ้องทำลายกันทุกวิถีทาง

ลักษณะของความขัดแย้ง

เลวิส (Lewis, 1976) ได้แบ่งความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับบุคคลเป็น 3 ลักษณะดังนี้

1. ความขัดแย้งภายในบุคคล (Intrapersonal Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในบุคคล เมื่อบุคคลมีหลายบทบาทที่ต้องปฏิบัติในองค์กร หรือต้องตัดสินใจเลือกบทบาทใดบทบาทหนึ่ง หรือต้องตัดสินใจในเรื่องที่ขาดข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นต่อการตัดสินใจ นอกจากนั้นความขัดแย้งภายในบุคคลอาจจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีความไม่แน่ใจว่าเขาถูกคาดหวังให้ปฏิบัติอะไร หรือเมื่อบุคคลถูกคาดหวังว่าต้องปฏิบัติ ได้มากกว่าที่เขามีความรู้สึกว่าสามารถปฏิบัติได้ (สมยศ นาวีการ, 2538)

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลสองคนหรือมากกว่าสองคน หรือกลุ่มบุคคล ที่มีความแตกต่างกันในค่านิยม และความเชื่อ เป้าหมาย อาจเกิดจากการแข่งขันในเรื่องธรรมดา การส่ง-รับข้อมูลข่าวสารที่ผิดพลาด บิดเบือน หรือความคาดหวังที่แตกต่างกัน

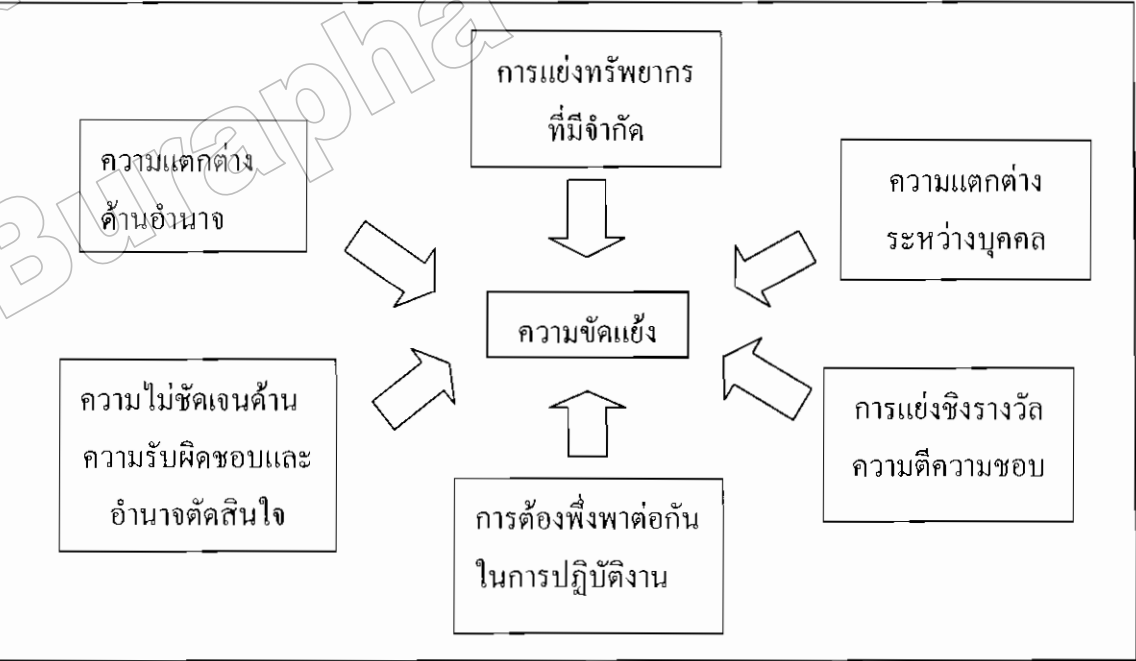
3. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Intergroup Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่มสองกลุ่มหรือมากกว่า หรือเกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานหรือองค์กร เมื่อกลุ่มมีเป้าหมายที่แตกต่างกัน มีการแข่งขันกันระหว่างกลุ่ม หรืออาจเกิดการแบ่งแยกความแตกต่างของกลุ่ม

สาเหตุของความขัดแย้งในองค์กร

ความขัดแย้งในองค์กรเกิดขึ้นจากสาเหตุที่สำคัญอยู่ 2 ด้าน ได้แก่ ความขัดแย้งที่เกิดจากองค์กร ซึ่งเกี่ยวกับโครงสร้างหรือหน้าที่ในองค์กร และความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ดังจะกล่าวในรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ความขัดแย้งที่มีสาเหตุจากองค์กร ซึ่งประกอบด้วยปัญหาขัดแย้งหลายประการที่สำคัญที่สุดก็คือความขัดแย้งในการแข่งขันทรัพยากรที่มีจำกัด โดยแต่ละฝ่ายแต่ละแผนกต่างต้องการได้งบประมาณ บุคลากร เครื่องมือ และพื้นที่ทำงานเพิ่มแก่ฝ่ายตนให้มากที่สุด แต่เนื่องจากทรัพยากรเหล่านี้มีน้อยกว่าจำนวนที่ร้องขออยู่มาก จึงจำเป็นต้องกำหนดเกณฑ์การจัดสรรที่เป็นธรรมและสอดคล้องต่อความจำเป็นตามเป้าหมายขององค์กร

นอกจากนี้ยังมีความขัดแย้งที่เป็นสาเหตุจากองค์กร ได้แก่ ความไม่ชัดเจนเรื่องหน้าที่งานรับผิดชอบและการตัดสินใจ (Ambiguity Over Responsibility and Ambiguity Over Jurisdiction) ทั้งนี้ ในบางองค์กร การแบ่งงานรับผิดชอบให้แก่กลุ่มหรือแผนกยังขาดความชัดเจนว่าใครรับผิดชอบงานหรือหน้าที่อะไร จึงทำให้เกิดการแก่งแย่งหรือทางตรงกันข้ามอาจเกี่ยงกันก็ได้ ซึ่งทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น ปัญหาอย่างเดียวกันอาจเกิดขึ้นได้จากความไม่ชัดเจนด้านบทบาทในการตัดสินใจ ในภาพที่ 2-3 ต่อไปนี้แสดงถึงที่มาของสาเหตุต่าง ๆ ขององค์กรที่ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น



ภาพที่ 2-4 แสดงสาเหตุของความขัดแย้งในองค์กร (Greenberg and Baron, 1997, p.383)

2. ความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากความสัมพันธ์ส่วนบุคคล

ความขัดแย้งจำนวนไม่น้อยที่เกิดจากองค์ประกอบที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ได้แก่

ประการแรก ซึ่งเป็นความขัดแย้งที่มีความรุนแรงอันเกิดจากอารมณ์ขุ่นเคือง (Grudges) กล่าวคือ คนที่ต้องเสียหน้าขณะที่อยู่ท่ามกลางสาธารณชน จะรู้สึกว่าเขาเสียหายอย่างใหญ่หลวง ก็จะเก็บเรื่องดังกล่าวกลับมาครุ่นคิดอาจเป็นแรมเดือนแรมปี เพื่อหาโอกาสและหนทางรอแก้แค้นให้ได้ จึงส่งผลเสียหายต่อองค์การและการทำงานกลุ่มอย่างมาก

ประการที่สอง ความขัดแย้งเกิดจากการเข้าใจว่ามีคนจ้องจับผิดตน (Faulty Attributions) จึงพยายามหาเหตุที่อยู่เบื้องหลังพฤติกรรมของผู้อื่นว่าเพราะเหตุใด จึงพยายามขัดขวางผลประโยชน์ของตน การมีมุมมองในลักษณะเช่นนี้อยู่บ่อยๆ ค่อย ๆ เพิ่มความหวาดระแวง ความเกลียดชังและพยายามหาทางควบคุมหรือกำจัดบุคคลนั้นให้พ้นจากเส้นทางของตน ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในลักษณะนี้มักจบลงด้วยความรุนแรงกว่าความขัดแย้งประการแรก

ประการที่สาม ความขัดแย้งที่เกิดจากการสื่อสารความหมายที่ผิด (Faulty Communication) และไม่ถูกกับกาลเทศะและบุคคล เช่น ใช้คำพูดหรือแสดงท่าทางยั่วโยให้ผู้อื่นโกรธหรือเกิดความรำคาญจะโดยตั้งใจหรือไม่ก็ตาม ในบางกรณีความขัดแย้งอาจเกิดจากการใช้คำพูดไม่เหมาะสมวิจารณ์คนอื่น จนทำให้เกิดความโกรธเคืองและใช้วิธีตอบโต้กลับมาด้วยการไม่ให้ความร่วมมือในการทำงาน อย่างไรก็ตามคำวิจารณ์เป็นสิ่งที่มิมีประโยชน์ ดังนั้น การฝึกทักษะการวิจารณ์ที่ก่อให้เกิดการสร้างสรรค์ (Constructive Criticism) จึงจำเป็นสำหรับทุกคน เพราะจะช่วยลดการวิจารณ์เชิงทำลาย (Destructive Criticism) ที่นำมาซึ่งความขัดแย้งให้ลดลง

ประการที่สี่ ความขัดแย้งระหว่างบุคคลที่เกิดจากขาดความไว้วางใจต่อกันโดยเฉพาะเมื่อเกิดความสงสัยว่าคนใดคนหนึ่งของกลุ่มเอาใจออกห่าง ความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้นั้นจะเสื่อมทรามลงจนกลายเป็นความขัดแย้งได้ บริษัทส่วนใหญ่จึงพยายามสร้างบรรยากาศของความไว้นื้อเชื่อใจระหว่างบุคลากร ทุกระดับและต่อองค์การอีกด้วย

ประการสุดท้ายที่อาจทำให้เกิดความขัดแย้งได้ก็คือ บุคลิกภาพที่เป็นคุณลักษณะเฉพาะบุคคล ดังที่เคยกล่าวในบทที่เกี่ยวกับเรื่องบุคลิกภาพว่า ผู้ที่มีบุคลิกภาพแบบเอ (Type A Personality) มีโอกาสที่จะขัดแย้งกับผู้อื่นได้มากกว่าบุคลิกภาพแบบบี (Type B Personality) ในทางกลับกัน ผู้ที่มีความสามารถควบคุมตนเองได้ดี (High in Self-Monitoring) จะมีความระมัดระวังในการปฏิบัติต่อผู้อื่นได้ดีไปด้วยและมักใช้วิธีแก้ปัญหาขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ เช่น ด้วยการประนีประนอม หรือให้ความร่วมมือ เป็นต้น

กล่าวโดยรวม ความขัดแย้งในการทำงาน เกิดขึ้นจากปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและคุณลักษณะบุคลิกภาพเฉพาะตัวของบุคคล รวมทั้งองค์ประกอบด้านโครงสร้างขององค์การ

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การเกิดขึ้นได้ทั้งความขัดแย้งภายในบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การมีหลายสาเหตุดังนี้ (Lyles & Joiner, 1986)

1. ความแตกต่างในการรับรู้หรือเป้าหมาย เช่น แพทย์ต้องการเครื่องมือที่ทันสมัยในการรักษาผู้ป่วย แต่ฝ่ายการเงินหรือฝ่ายอื่นไม่เห็นด้วย เพราะเครื่องมือแพทย์มีราคาแพงและฝ่ายอื่นมีความต้องการใช้เครื่องมือที่มีไม่เพียงพอ และจำเป็นต้องการรักษาพยาบาลมากกว่า ทำให้แพทย์เกิดความขัดแย้งที่ฝ่ายอื่นไม่เข้าใจถึงเป้าหมายของแพทย์ที่ต้องการให้ผู้ป่วยได้รับการรักษาด้วยเครื่องมือที่ทันสมัย
2. การปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลหลายระดับและมีจำนวนมาก มีปฏิสัมพันธ์และต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน
3. ทรัพยากรที่จำกัด เช่น องค์การที่มีงบประมาณที่ไม่เพียงพอที่จัดซื้ออุปกรณ์ต่างๆ ได้ตามที่แต่ละหน่วยงานต้องการ ทำให้เกิดการแข่งขันเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด
4. การติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารที่เป็นสาเหตุใหญ่ของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การ กระบวนการสื่อสาร เป็นการถ่ายทอดข่าวสารจากคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่ง ในการสื่อสารอาจมีการเข้าใจผิดและบิดเบือนข่าวสาร ทำให้เกิดการไม่เข้าใจกัน ซึ่งสาเหตุเนื่องมาจากการแลกเปลี่ยนข้อมูลไม่เพียงพอ ความยุ่งยากของภาษาในด้านความหมาย ความแตกต่างกันในการรับรู้และการแปลความหมาย
5. ความแตกต่างของบุคคลในค่านิยม ความเชื่อ ความสนใจ และทัศนคติ เนื่องจากแต่ละคนมีภูมิหลัง การศึกษา งานและประสบการณ์ ความเชื่อในศาสนา และลักษณะบุคคลที่แตกต่างกัน ทำให้บุคคลมีความคิด ความต้องการที่แตกต่างกัน
6. ปรัชญาขององค์การที่ไม่ชัดเจนยากต่อการที่จะนำไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ไม่มีการกำหนดกฎระเบียบ ขั้นตอนการดำเนินงาน สายการบังคับบัญชา และขอบเขต ความรับผิดชอบไว้ในนโยบาย ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน
7. การกำหนดกฎระเบียบ มาตรฐานและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ปราศจากเหตุผล เช่น การออกกฎให้บุคลากรที่พักรับประทานอาหารจะต้องลงเวลาไปและกลับ ทำให้บุคลากรรู้สึกว่าตนเองถูกควบคุมและไม่ได้รับความไว้วางใจ

8. ความกำกวมหรือเหลื่อมล้ำของหน้าที่ความรับผิดชอบ เกิดจากการที่ได้รับข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์เกี่ยวกับหน้าที่ ความรับผิดชอบ มักพบในกลุ่มบุคลากรที่เข้าปฏิบัติงานใหม่ในหน้าที่ต่างๆ โดยไม่มีการอธิบาย ชี้แจงรายละเอียดของงานมาก่อน (อำพร จันทรรักษา, 2537)

9. เวลาที่จำกัดและการจัดลำดับความสำคัญไม่แน่นอน มีงานมากเกินไป ทำให้ไม่มีเวลาพอและยากต่อการจัดลำดับความสำคัญ

10. ความแตกต่างของสถานภาพภายในองค์กร สถานภาพของบุคลากรที่ต่างกัน ทำให้มีการแบ่งกลุ่ม ได้รับสวัสดิการที่แตกต่างกันของบุคคลแต่ละกลุ่มแต่ละระดับ

นอกจากสาเหตุดังกล่าวมาแล้วยังมีสาเหตุอื่นอีก เช่น การแข่งขัน โครงสร้างขององค์การ การขยายองค์การ การให้รางวัล เมื่อมีการให้รางวัลเพียงกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง หรือการให้รางวัลแก่ผู้ชนะ (Lewis, 1976) ความขัดแย้งในบทบาทก็เป็นสาเหตุหนึ่งที่พบได้บ่อยในการทำงาน ความขัดแย้งในบทบาทเป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นเมื่อคนมีบทบาทที่คาดหวังมากกว่าหนึ่งบทบาท ซึ่งยากในการที่จะกระทำพร้อมกัน และมีผลกระทบต่อผู้อื่น

ระดับความขัดแย้ง

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะทำให้บุคคลเกิดความเครียด ความเครียดจะเกิดขึ้นในระดับใดนั้นขึ้นอยู่กับ การรับรู้ของบุคคลและความสามารถของบุคคลในการปรับตัวต่อความขัดแย้งที่ทำให้เกิดความเครียด บางคนเกิดความเครียดเนื่องจากความขัดแย้งเพราะคิดว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี ในขณะที่อีกบุคคลหนึ่งคิดว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ทำหาย เป็นสิ่งที่ดีและมีประโยชน์ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น บางครั้งอาจจะเกิดขึ้นในระดับต่ำมากหรือในระดับสูงมาก ความขัดแย้งในระดับต่ำมาก หรือสูงมากเกินไปจะทำให้ผลเสียมากกว่าผลดี ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในระดับต่ำมาก จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์การไม่มีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาองค์การ ในทางตรงกันข้ามความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในระดับสูงมากเกินไปที่บุคคลสามารถปรับตัวได้ บุคคลจะเกิดความเครียดสูง และอาจจะแสดงออกถึงความผิดปกติทั้งทางร่างกายและจิตใจ มีการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมและอารมณ์อย่างรวดเร็ว มีความวิตกกังวลเป็นเวลานาน ทำให้บุคคลขาดความสนใจสิ่งต่างๆ และเฉื่อยชา ขาดความสนใจและความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ทำให้องค์การมีความยุ่งเหยิงหรือไม่สามารถทำงานได้ แต่อย่างไรก็ตามความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในระดับที่เหมาะสมและบุคคลสามารถปรับตัวได้ จะทำให้เกิดความเครียดในระดับที่เหมาะสมที่จะกระตุ้นให้บุคคลเกิดความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองในการดำเนินชีวิตและการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตนเอง ทำให้เกิดผลดี เกิดการพัฒนาองค์การ

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ในองค์การ การจัดการกับความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์และมีผลดีนั้นขึ้นอยู่กับทางเลือกวิธีที่จะจัดการกับความขัดแย้งที่เหมาะสม ซึ่งการเลือกวิธีที่จะจัดการกับความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมการตัดสินใจอย่างหนึ่งของบุคคล แต่ละบุคคลมีวิธีการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหาที่ไม่เหมือนกันขึ้นอยู่กับ สถานการณ์ เวลา สภาพแวดล้อม และภูมิหลังของบุคคล (ธงชัย สันติวงษ์, 2530) ได้แก่

1. อายุ อายุของบุคคลมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการพัฒนาและระดับวุฒิภาวะ บุคคลที่มีอายุมากขึ้นระดับวุฒิภาวะจะเจริญขึ้นตามวัย ความคิดและการกระทำต่างๆ ก็จะมีกรอบรอบมากขึ้น (ทัศนา บุญทอง, 2535) ระดับวุฒิภาวะที่มากขึ้น ทำให้บุคคลสามารถมองปัญหาได้ชัดเจนมากขึ้นมีเหตุผลและควบคุมอารมณ์ได้ดีขึ้น สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพการณ์ต่างๆ ได้ดีกว่า บุคคลที่มีอายุน้อย และเมื่อเกิดความขัดแย้ง บุคคลจะตัดสินใจเลือกวิธีการจัดการกับความขัดแย้งอย่างรอบคอบ ไม่ใช้อารมณ์ในการตัดสินใจ คำนึงถึงผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น
2. ตำแหน่งหน้าที่ ทำให้บุคคลมีความคิดและความต้องการที่แตกต่างกัน ตามประสบการณ์ที่บุคคลได้รับในแต่ละฐานะและตำแหน่งงาน (Secord, 1994 ; Anderson, 1994) ทำให้บุคคลเลือกวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแตกต่างกัน
3. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงานยิ่งนานประสบการณ์จะยิ่งมาก บุคคลที่ดำรงตำแหน่งสูง ย่อมมีประสบการณ์ในการบริหารงาน ทักษะในการตัดสินใจต่อปัญหาต่าง ๆ และมีความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพการณ์ต่างๆ ได้ดีมากกว่าผู้ที่ประสบการณ์น้อย

ความเครียด

ซูทิตซ์ ปานปรีชา (2519, หน้า 482) กล่าวว่า ความเครียดเป็นภาวะทางจิตใจที่กำลังเผชิญกับปัญหาต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นปัญหาภายในตัวคนหรือนอกตัวคน เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นหรือคาดว่าจะเกิดขึ้นจากความผิดปกติของร่างกาย หรือความผิดปกติทางจิตใจ ความเครียดเป็นความรู้สึกไม่สบายใจ ไม่พอใจ เหมือนจิตใจถูกบังคับให้เผชิญกับสิ่งเร้า ความรู้สึกดังกล่าวทำให้เกิดความแปรปรวนทั้งทางร่างกายและจิตใจ

Selye, 1978 (อ้างถึงใน สุครักษ์ พิละกันทา, 2541, หน้า6) กล่าวว่า ความเครียดเป็นภาวะหนึ่งในระบบชีวิตของบุคคลซึ่งแสดงให้เห็นได้โดยมีกลุ่มอาการเฉพาะเกิดขึ้น ภาวะที่ร่างกายมี

ปฏิกิริยาสนองตอบต่อสิ่งที่มาคุกคามซึ่งปฏิกิริยานี้แตกต่างกันในแต่ละบุคคล ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงในร่างกายเพื่อปรับตัวต่อสิ่งที่มาคุกคามนั้น

Narrow and Buschle, 1987 (อ้างถึงใน สุจริต พิละกันทา, 2541, หน้า 7) กล่าวว่า ความเครียดเป็นภาวะที่เกิดขึ้นเนื่องจากร่างกายต้องการตอบสนอง หรือปรับตัวต่อแรงภายในหรือแรงภายนอกที่มารบกวนความสมดุลของชีวิต

สุวณีย์ เกี้ยวกิ่งแก้ว (2527, หน้า 92) กล่าวว่า ความเครียดคือการตอบสนองที่ระบอบอย่างชัดเจนไม่ได้ของบุคคลที่มีต่อสถานการณ์บางอย่าง ซึ่งคุกคามต่อความมั่นคงปลอดภัยของชีวิต โดยการสนองตอบนี้มีลักษณะเฉพาะในแต่ละคนไม่จำเป็นจะต้องเหมือนกัน อาจปรากฏให้เห็นในรูปของการแสดงออกบางอย่าง ทำให้บุคคลต้องมีการปรับตัวทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ

สุจริต สุวรรณชีพ (2531, หน้า 95) กล่าวถึง ความเครียดว่าเป็นภาวะของจิตใจเราเองที่ตื่นตัวเตรียมพร้อมที่จะเผชิญกับสถานการณ์หรือความกดดันอย่างใดอย่างหนึ่งอันไม่พึงประสงค์ ซึ่งเราคาดคิดว่าสถานการณ์หรือความกดดันนั้นๆ หนักหนาหรือเกินกว่ากำลังความสามารถในยามปกติของเราที่จะแก้ไข หรือจัดปัดเป่าให้หมดสิ้นหรือบรรเทาเบาบางลงได้

Powell (1990, p.43) กล่าวถึง ความเครียดว่าเป็นเหตุการณ์ใดๆ ที่เข้ามาแล้วส่งผลกระทบต่อความสมดุลของร่างกายและอารมณ์ ทำให้เกิดปฏิกิริยาตอบสนองที่ไม่พอใจ อาจออกมาในรูปของความกลัว ความวิตกกังวล หรือความไม่สบายของร่างกาย

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ความเครียด หมายถึง กลุ่มอาการที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล โดยร่างกายมีปฏิกิริยาตอบสนองต่อสิ่งที่มาคุกคาม ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ และอารมณ์ การตอบสนองที่เกิดขึ้นอาจปรากฏออกมาทั้งทางพฤติกรรมที่สังเกตได้และสังเกตไม่ได้เพื่อทำให้เกิดภาวะสมดุลในร่างกาย ซึ่งแต่ละคนจะมีรูปแบบการแสดงออกของความเครียดแตกต่างกันไป

สาเหตุที่ทำให้เกิดความเครียด

กิตติกร มีทรัพย์ (2532, หน้า 14) ได้แบ่งสาเหตุของการก่อให้เกิดความเครียดออกเป็น 3 ประการ คือ

1. สาเหตุทางชีวภาพหรือสาเหตุทางด้านร่างกาย หมายถึง ความเครียดที่เกิดจากสาเหตุการเจ็บป่วยต่างๆ โดยเฉพาะการเจ็บป่วยเรื้อรังที่ต้องเข้ารับการรักษาเป็นระยะเวลานาน การเจ็บป่วยด้วยโรคร้าย การเปลี่ยนวัย

2. สาเหตุทางจิตใจ เป็นความรู้สึกบางอย่าง เช่น ความกลัว ความวิตกกังวล ความไม่สมหวังต่างๆ อันทำให้รู้สึกว่าตนเองสูญเสีย ความขัดแย้งอัดอั้นกับจิตใจ หรือรู้สึกไม่สามารถแก้ปัญหาได้ เป็นต้น

3. สาเหตุทางสังคมหรือสาเหตุจากสิ่งแวดล้อม หมายถึง ความเครียดที่เกิดจากสาเหตุการเปลี่ยนแปลงของชีวิตหรือความกดดันจากภายนอกที่ผู้โจมตีเข้ามาอย่างคาดไม่ถึงโดยทันทีทันใดจนปรับตัวไม่ทัน เช่น การสูญเสียคนรัก การถูกให้ออกจากงาน ความรู้สึกไม่ปลอดภัยในชีวิตหรือทรัพย์สินและสภาพแวดล้อมที่แออัดหรือสิ่งแวดล้อมเป็นพิษ

Wallance (1978, p.457) และสวูนีย์ เกียวกิ่งแก้ว (2527, หน้า 93-97) ได้จำแนกปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเครียดต่อบุคคลไว้ดังนี้

1. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเครียดที่มาจากสิ่งแวดล้อมภายนอกตัวบุคคล (Exogenous Stressor) เป็นความเครียดที่เกิดขึ้นซึ่งส่วนใหญ่เกิดจากสิ่งแวดล้อม สังคม สัมพันธภาพระหว่างบุคคล เช่น

1.1 สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ สิ่งแวดล้อมทางกายภาพที่ก่อให้เกิดความเครียด เช่น สภาพอากาศที่ร้อนหรือเย็นเกินไป แสงสว่างที่จ้าหรือมืดเกินไป สภาพอากาศที่ไม่บริสุทธิ์ มีกลิ่นหรือมีควันพิษ นอกจากนี้การขาดแคลนปัจจัยที่จำเป็นในการดำรงชีวิต เช่น อาหาร น้ำ เครื่องนุ่งห่มที่อยู่อาศัยและยารักษาโรค ก็เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดความเครียดได้

1.2 สังคมและสัมพันธภาพกับบุคคลอื่น สภาพสังคมและการมีความสัมพันธ์กับบุคคลรอบข้าง อาจเป็นสิ่งที่ช่วยลดหรือก่อให้เกิดความเครียดได้ในขณะเดียวกัน เช่น ความไม่ปรองดองกันของบุคคลในครอบครัว การทะเลาะเบาะแว้ง และการโต้เถียงกันเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดความเครียดในครอบครัว การอิจฉาริษยากัน เป็นต้นเหตุของใจไม่สงบ ก่อให้เกิดความเครียดทางด้านจิตใจ สภาพความเป็นอยู่ที่แออัด ก็สามารถก่อให้เกิดปัญหาต่างๆ อันเป็นต้นเหตุแห่งความเครียดได้ เช่น การทะเลาะวิวาท การแก่งแย่งกัน เป็นต้น นอกจากนี้การขาดเพื่อน การต้องการอยู่คนเดียวอย่างโดดเดี่ยว ก็เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดความเครียดได้

1.3 สภาพการณ์และเหตุการณ์อื่นๆ สภาพเหตุการณ์ที่เลวร้ายและเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความชื่นชมยินดี เป็นเหตุการณ์ที่ทำให้บุคคลต้องมีการปรับตัว การปรับตัวจะเป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลเกิดความเครียดขึ้นมาได้ ดังนั้น จึงแยกสภาพการณ์ที่ก่อให้เกิดความเครียดเป็น 2 ประเภทได้แก่

1.3.1 สภาพการณ์ที่ก่อให้เกิดความชื่นชมยินดี เป็นสภาพการณ์ที่ทำให้บุคคลต้องมีการปรับตัวและเกิดการเปลี่ยนแปลงเหตุการณ์เหล่านี้ ได้แก่ การแต่งงาน การตั้งครรรค์ การคลอดบุตร การจบการศึกษา การเข้าทำงานใหม่ การเลื่อนตำแหน่ง และการไปศึกษาต่อต่างประเทศ

1.3.2 สภาพการณ์ที่ก่อให้เกิดความรังเกียจ เสร้า และสะเทือนใจ เหตุการณ์เหล่านี้ ได้แก่ การหย่าร้าง สมาชิกในครอบครัวเจ็บป่วย สามิ หรือภรรยาเสียชีวิต การไม่ประสบความสำเร็จในการทำงาน สภาพเศรษฐกิจที่ทรุดลงและการเกษียณอายุ

2. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเครียดที่มาจากภายในตัวบุคคล (Endogenous Stressor) เป็นความเครียดที่เกิดจากตัวบุคคลเอง โดยมีปัจจัยหลายอย่างในตัวบุคคลที่ก่อให้เกิดความเครียดปัจจัยเหล่านี้ได้แก่

2.1 โครงสร้างของร่างกายและสภาวะทางสรีระวิทยา โครงสร้างของร่างกายเป็นส่วนที่ได้รับการถ่ายทอดมาจากบรรพบุรุษ บางคนได้รับในส่วนที่ดีของมารดา ทำให้มีโครงสร้างร่างกายสมบูรณ์และมีสุขภาพดี บางคนได้รับในส่วนด้อยของบิดามารดา ทำให้ร่างกายเติบโตอย่างไม่สมบูรณ์ เกิดโรคต่างๆ ได้ง่าย ความสามารถที่ซ่อนแฝงอยู่มีน้อยทำให้มีความสามารถในการแก้ปัญหาไม่ดี ทนต่อสภาวะความเครียดได้น้อย ทำให้เกิดความเครียด ได้ง่าย

2.2 ระดับพัฒนาการ สภาพร่างกายที่มีการเจริญเติบโตและพัฒนาการไม่ปกติทำให้เกิดโรคได้ง่าย เช่นเดียวกับสภาพจิตใจที่มีพัฒนาการไม่ดี แนวโน้มจะเกิดความเครียดได้ง่าย ทั้งนี้เนื่องจากความไม่สมดุลกันระหว่างความคาดหวังของบุคคลอื่นกับความสามารถของบุคคลในการตอบสนองความคาดหวังนั้น ๆ ระดับพัฒนาการของจิตใจ อารมณ์ มีผลต่อการรับรู้ แปลเหตุการณ์ และก่อให้เกิดความเครียดตามมาได้อีก

2.3 การรับรู้และการแปลเหตุการณ์ เหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดอารมณ์ ก้าว โกรธ เกลียด คังวล หรือตื่นเต้น ถือว่าเป็นเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเครียด ทำให้ร่างกายถูกกระตุ้น และมีการสนองตอบต่อเหตุการณ์ที่แตกต่างกัน ทั้งนี้เพราะบุคคลสองคนมีความต้องการขั้นพื้นฐานที่แตกต่างกันมีประสบการณ์ชีวิตไม่เหมือนกัน มีความคาดหวัง ทักษะคติ และการมองโลกที่ไม่เหมือนกัน ดังนั้นการรับรู้จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้บุคคลสนองตอบต่อเหตุการณ์ไปในทางที่ดีหรือในทางที่เลว การมองโลกที่ไม่เหมือนกัน ดังนั้นการรับรู้จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้บุคคลสนองตอบต่อเหตุการณ์ไปในทางที่ดีหรือในทางที่เลว

กรมสุขภาพจิต (2541, หน้า 35-39) ได้กล่าวถึงสาเหตุของความเครียดว่ามาจาก 2 สาเหตุใหญ่ ๆ คือ

1. สาเหตุจากปัจจัยภายในตัวบุคคล

1.1 สาเหตุทางกาย สภาพทางกายบางประการทำให้เกิดความเครียดได้ในลักษณะที่เรียกว่า ร่างกายเครียด ซึ่งปัจจัยทางร่างกายที่ก่อให้เกิดความเครียดได้แก่

1.1.1 คุณลักษณะของพันธุกรรม ที่ทำให้นุคคลมีลักษณะพื้นฐานที่แตกต่างกันไม่ว่าจะเป็นเรื่องเพศ สีผิว ความเข้มแข็ง หรือ ความอ่อนแอของระบบการทำงานของร่างกายตลอดจนความพิการทางร่างกายที่เป็นมาแต่กำเนิด

1.1.2 ความเหนื่อยล้าทางร่างกาย อันเกิดจากได้ผ่านการทำงานอย่างหนักและติดต่อกันเป็นเวลานาน ซึ่งจะมีความเกี่ยวเนื่องมาจากสภาพความสมบูรณ์ แข็งแรงของร่างกาย ที่จะทำให้แต่ละคนมีความพร้อมในการทำกิจกรรมในชีวิตประจำวันแตกต่างกัน

1.1.3 การพักผ่อนไม่เพียงพอ

1.1.4 การเจ็บป่วยทางร่างกาย

1.1.5 ภาวะโภชนาการ ได้แก่ ลักษณะนิสัยการรับประทานอาหารที่จะมีผลต่อความสมบูรณ์แข็งแรงของร่างกาย เช่นการรับประทานอาหารไม่ถูกส่วน ไม่เพียงพอ หรือการบริโภคสารบางประเภทเช่น สุรา บุหรี่ ชา กาแฟ สิ่งเสพติดต่างๆ ส่วนทำให้เกิดความเครียดได้

1.1.6 ลักษณะท่าทางที่ปรากฏเกี่ยวกับโครงสร้างของกล้ามเนื้อ ผิวหนัง และ การทรงตัว เช่น การเดิน ยืน วิ่ง นั่ง นอน หากอยู่ในลักษณะที่ไม่เหมาะสมย่อมก่อให้เกิดความเครียดได้

1.2 สาเหตุทางจิตใจ ที่สำคัญและเกี่ยวข้องกับการเกิดความเครียดมากที่สุด ได้แก่

1.2.1 บุคลิกภาพบางประเภทที่ก่อให้เกิดความเครียดได้ง่าย

1.2.1.1 บุคลิกภาพแบบเอาจริงเอาจังกับชีวิต เป็นคนที่ต้องการความสมบูรณ์แบบให้กับทุกสิ่งทุกอย่าง ขยัน เข้าวะเบียบ ยึดมั่นกฎเกณฑ์ บุคลิกภาพแบบนี้ทำให้ต้องทำงานหนักและทำทุกอย่างด้วยตนเอง

1.2.1.2 บุคลิกภาพแบบพึ่งพิงผู้อื่น เป็นคนที่มีลักษณะ ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่กล้าตัดสินใจจะเป็นคนที่วิตกกังวลง่าย ทำอะไรต้องอาศัยผู้อื่น หวาดหวั่นกับอนาคตอยู่เสมอ

1.2.1.3 บุคลิกภาพแบบหุนหันพลันแล่น เป็นคนใจร้อน ควบคุมอารมณ์ไม่ได้ อารมณ์เปลี่ยนแปลงง่าย ซึ่งจะมีผลกระทบไปถึงภาวะสมดุลของร่างกาย

1.2.2 การเผชิญเหตุการณ์ต่าง ๆ ในชีวิตเป็นเหตุการณ์ ความเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อการทำกิจกรรมปกติของบุคคล โดยเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น อาจก่อให้เกิดผลทางบวกหรือทางลบก็ได้ ทำให้นุคคลต้องปรับตัว

1.2.3 ความขัดแย้งในใจ เกิดจากการที่บุคคลต้องเผชิญทางออกสองทางขึ้นไป แต่ทางเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง อาจจะเป็นทางเลือกในสิ่งที่ไม่ต้องการ ไม่อยากได้

1.2.4 ความคับข้องใจ เกิดจากการที่บุคคลไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้ สาเหตุที่ก่อให้เกิดความคับข้องใจ 4 ประการ คือ

1.2.4.1 ความรู้สึกบางประเภท ได้แก่ ความรู้สึกสูญเสีย อาจจะเป็นการสูญเสียคนที่รัก เกิดโรคซึมเศร้า หรือความภาคภูมิใจ ความรู้สึกล้มเหลวในชีวิต ความรู้สึกเหล่านี้ทำให้หมดหวัง ไม่สามารถควบคุมสิ่งต่างๆ ได้

1.2.4.2 อารมณ์ที่ไม่ดีทุกชนิด ได้แก่ ความกลัว ความวิตกกังวล ความโกรธ ความเศร้า ความทุกข์ใจ เป็นต้น

1.2.4.3 การขาดคุณสมบัติบางประเภทของบุคคล เช่น การขาดความสามารถ การขาดทักษะในการทำงาน การขาดความรับผิดชอบ เป็นต้น

1.2.4.4 ความล่าช้าของเหตุการณ์หรือการไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ อันเกิดจากธรรมชาติหรือลักษณะของเหตุการณ์นั้นเอง หรือเกิดจากปัจจัยแวดล้อมของเหตุการณ์ หรือเกิดจากปัจจัยภายในตัวบุคคลนั่นเอง

2. สาเหตุจากปัจจัยสิ่งแวดล้อม

2.1 ทางกายภาพ เช่น อุณหภูมิ ภูมิอากาศ ความหนาแน่นของประชากร ภัยธรรมชาติ ฯลฯ ลักษณะทางกายภาพ เหล่านี้มีผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อวิถีการดำเนินชีวิตของบุคคล และทำให้ต้องปรับตัวอยู่ตลอดเวลา ซึ่งก่อให้เกิดความเครียดขึ้นได้

2.2 ทางชีวภาพ เป็นสิ่งแวดล้อมที่เป็นสิ่งมีชีวิต และทำอันตรายต่อบุคคลได้ เช่น เชื้อโรคต่างๆ

2.3 ทางสังคมวัฒนธรรม ปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสังคม และสิ่งที่บุคคลกระทำ จะมีผลต่อกันตลอดเวลา ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเครียด ได้แก่

2.3.1 สถานภาพและบทบาทในสังคมของบุคคลซึ่งอาจจะมีหลายสถานภาพและหลายบทบาท หากบทบาทหลายอย่างนี้มีความขัดแย้งหรือมีความแตกต่างกันมาก ก็อาจทำให้เกิดความยากลำบากในการปรับตัวและเครียดได้

2.3.2 บรรทัดฐานทางสังคม บางครั้งกฎเกณฑ์ ที่เป็นธรรมเนียมปฏิบัติของสังคม ไม่สอดคล้องกับความต้องการของบุคคลหรือกฎเกณฑ์ที่เคร่งครัดมาก ย่อมก่อให้เกิดความเครียดแก่บุคคลได้

2.3.3 ระบบการเมืองการปกครอง ซึ่งมีผลต่อวิถีการดำเนินชีวิตของบุคคลหากเป็นระบบการเมืองการปกครองที่เคร่งครัด ทำให้ประชาชนรู้สึกถูกคุกคามหรือถูกควบคุม โดยเฉพาะเรื่องสิทธิเสรีภาพต่างๆ หรือเป็นระบบการเมืองการปกครองที่ทำให้ประเทศขาดความมั่นคง ย่อมก่อให้เกิดความเครียดกับประชาชนได้

นอกจากนั้น Lazarus (1971, pp.58-60) ยังได้อธิบายถึงสาเหตุของความเครียดไว้ 2 ประการ ดังนี้

1. สาเหตุจากสภาพแวดล้อม ซึ่งประกอบด้วยสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ สิ่งแวดล้อมทางสังคม สิ่งแวดล้อมทางการทำงาน และเหตุการณ์ต่างๆ ในชีวิตของบุคคล การจำกัดที่ทำให้ไม่มีความเป็นส่วนตัว และสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ลักษณะงานที่หนักเกินไป งานที่ย่างยากซับซ้อน งานที่ไม่แจ่มแจ้งแผนการเปลี่ยนแปลงล่วงหน้า หรืองานที่มีอุปกรณ์เครื่องใช้ไม่เพียงพอ รวมทั้งบทบาทความรับผิดชอบในการทำงาน เช่น ต้องทำงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่รับผิดชอบ ตลอดจนโครงสร้างและบรรยากาศของหน่วยงาน ขาดการติดต่อสื่อสารที่ไม่ดี แผนการบังคับบัญชาไม่ชัดเจน ขาดความสนับสนุนหรือความก้าวหน้าในวิชาชีพ ความไม่เท่าเทียมกันของบุคคลในหน่วยงาน สัมพันธภาพระหว่างบุคคลในหน่วยงานไม่ดี นอกจากนี้แล้วยังมีสาเหตุมาจากภายนอกหน่วยงาน ได้แก่ ปัญหาทางครอบครัว ปัญหาเศรษฐกิจ ตลอดจนเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงต่างๆ ในชีวิตของบุคคล ล้วนแต่เป็นสาเหตุจากสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อความเครียดของบุคคลทั้งสิ้น

2. สาเหตุจากองค์ประกอบของบุคคลทัศนคติและลักษณะประจำของบุคคลที่เป็นผลให้เกิดความเครียดได้ง่าย ได้แก่ คนที่เร่ร่อนอยู่ตลอดเวลา มักจะเร่ร่อนอยู่เสมอ และพยายามทำภารกิจต่างๆ ให้มากที่สุดใช้เวลาที่น้อยที่สุด คนที่มีลักษณะแข่งขันสูง คนที่ไม่มีเป้าหมายหรือแผนการที่เหมาะสม ไม่กล้าแสดงออกหรือคนที่คาดหวังสูงเกินไป ลักษณะเหล่านี้เป็นสาเหตุที่นำไปสู่ความคับข้องใจและความเครียดอย่างสูง นอกจากองค์ประกอบของทัศนคติของบุคคลแล้ว มีเรื่องของอารมณ์การที่บุคคลมีความรู้สึกทางลบ เช่น ความคับข้องใจ มีความขัดแย้ง ความวิตกกังวล ความไม่สมหวังต่างๆ การมีอารมณ์รุนแรงและความรู้สึกไม่เป็นสุข อารมณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นเหล่านี้ เป็นสาเหตุที่ทำให้บุคคลเกิดความเครียดมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม เมื่อบุคคลเกิดความเครียดขึ้นมา จะไม่สามารถแยกเหตุการณ์ของความเครียดที่เกิดจากสภาพแวดล้อม หรือองค์ประกอบของบุคคลจากกันได้อย่างเด็ดขาด เนื่องจากปัจจัยทั้งสองต่างก็ส่งผลกระทบต่อกันสาเหตุของความเครียดทางด้านจิตวิทยา

นลินี กิจบุญชู (2543 หน้า 26-28) ได้กล่าวถึงสาเหตุที่เกี่ยวข้องกับความเครียดว่าสาเหตุทางด้านจิตวิทยาถือว่าเป็นสาเหตุที่สำคัญและเกี่ยวข้องกับการเกิดความเครียดมากที่สุด แต่การศึกษาค้นคว้าที่ผ่านมายังไม่ได้รับผลตามที่คาดหมาย ซึ่งก็เนื่องมาจากข้อจำกัดและความคิดเห็นที่แตกต่างกันไป อย่างไรก็ตามการศึกษาในทางจิตวิทยาก็ยังคงดำเนินไปอยู่และในอนาคต เราก็คงจะได้ข้อมูลเพิ่มมากขึ้นพอที่จะทำให้สามารถเข้าใจสภาพความซับซ้อนของจิตใญ่มนุษย์ ที่ถือเป็นสิ่งมหัศจรรย์อย่างหนึ่งที่ธรรมชาติได้สร้างขึ้น การทำความเข้าใจเกี่ยวกับสาเหตุทางจิตวิทยาที่จะได้เสนอไว้นั้น จะอธิบายการเกิดความเครียดจากระบบจิตใจโดยสังเขปเท่านั้น เนื่องจากการศึกษาอย่างลึกซึ้งนั้นกระทำได้ยากและอาจเกิดความสับสนได้ง่าย จะอธิบายโดยใช้ตัวแบบระบบตัวเอง

องค์ประกอบระดับตนเองจะมีความทำงานที่เป็นการเปลี่ยนแปลง และสามารถจัดสร้างระบบโครงสร้างด้วยตนเอง เพื่อให้เกิดความสมดุล การทำงานของจิตเริ่มขึ้นเมื่อมีเหตุการณ์มาเป็นตัวกระตุ้นแบ่งออกเป็น 2 พวก คือ เหตุการณ์ที่สามารถสัมผัสได้ด้วยประสาททั้ง 5 และเหตุการณ์ที่ไม่อาจสัมผัสได้ด้วยประสาททั้ง 5 จากนั้นอวัยวะสัมผัสจะแปลงเป็นสัญญาณของคลื่นสมอง ถือเป็นการเริ่มเข้าสู่กระบวนการทำงานของจิตอันซับซ้อนในตนเองนี้ คือ

1. ความรู้สึกและอารมณ์คือ ความซับซ้อนทางสรีระที่เกี่ยวข้องกับการรักษาสมดุล อารมณ์ และความรู้สึก ถือเป็นสิ่งที่ได้จากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างระบบประสาท อวัยวะและระบบย่อยต่างๆ ของร่างกาย เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างไม่รู้จักจบสิ้น จึงทำให้มนุษย์ประกอบด้วยระบบความรู้สึกและอารมณ์ สาเหตุที่ทำให้เกิดความเครียดก็คือความรู้สึกผิดและกังวลนั่นเอง

2. สถานการณ์ คือ สถานะหนึ่งที่บุคคลประสบอยู่ อันจะเป็นเงื่อนไขต่อระบบจิตใจให้เกิดปฏิกิริยา แบ่งออกได้เป็น

- 2.1 เกิดเหตุการณ์หรืออะไรก็ตามที่ก่อให้เกิดความไม่พอใจ
- 2.2 เป็นภาวะที่เกิดขึ้นจากเหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดอันตรายหรือผลเสียหาย
- 2.3 สัมผัสเป็นภาวะของการถูกรบกวนต่อความพยายามที่จะทำสิ่งที่เกิดขึ้นต่อเป้าหมายที่ต้องการ ภาวะเช่นนี้จะส่งผลถึงการไหลของพลังงานภายในร่างกาย ซึ่งเกี่ยวข้องกับจังหวะทางชีวภาพ

2.4 ขัดแย้งเป็นภาวะของความขัดแย้งที่เกิดจากการได้รับการควบคุมที่ซ้ำซ้อนของระบบจิตใจ ซึ่งบางครั้งเป็นการควบคุมที่มีทิศทางที่สวนทางกัน จะนำมาซึ่งความรู้สึกเจ็บป่วยและสับสน

3. ประสบการณ์ชีวิต เป็นส่วนที่รวมเอาเหตุการณ์ต่างๆ ทางจิตที่เกิดขึ้นกับบุคคลใดบุคคลหนึ่ง โดยเหตุการณ์ต่างๆดังกล่าวอาจมีผลจากประสบการณ์ชีวิตทางกายภาพ เช่น การเปลี่ยนแปลงชีวิต จากหน้ามือเป็นหลังมือ การตัดสินใจของชีวิต

4. งาน ที่ทำให้คนเราเครียด ได้แก่งานหนัก งานมาก งานเสี่ยง งานจำเจ ซ้ำซาก นำเบื่องานที่ต้องใช้สติปัญญาและกำลังสมองมาก ได้แก่ ตำแหน่งหน้าที่การงานสูง ต้องมีความรับผิดชอบ ก็ย่อมจะประสบกับความวุ่นวายมากขึ้น เป็นโรคเครียดมากขึ้นเป็นเงาตามตัว

5. แรงกดดันทางสังคม สังคมรอบตัวเรามีพลังผลักดันให้เราเครียดได้ สิ่งที่เราเห็นชัดตอนนี้ คือ เศรษฐกิจ เรื่องหนี้สิน ค่านิยม ศีลธรรม ประเพณี เพื่อน สถานะทางสังคม ตำแหน่งหน้าที่การงาน การคอยเปรียบเทียบกับคนอื่น แล้วรู้สึกเครียดขึ้นมาได้ง่ายๆ

6. สัมพันธภาพและพฤติกรรม ลักษณะสัมพันธภาพที่มีต่อบุคคลอื่นและพฤติกรรมการแสดงออก มีผลกระทบต่อคนเราจนทำให้เครียดได้ คนที่มีเพื่อนมาก กับคนที่เก็บตัว ระดับความเครียดจะแตกต่างกัน คนที่รู้จักแสดงพฤติกรรมออกต่อกันอื่น ต่อสังคมอย่างเหมาะสม มีการใช้กลไกปกป้องตนเองต่าง ๆ มากขึ้น แ่หากมีมากเกินไป ก็ไม่สามารถอยู่ในโลกแห่งความจริงหรือพฤติกรรมให้ปกติธรรมดาเหมือนกับบุคคลอื่นได้

7. สาเหตุของการเกิดความเครียดทางสรีระวิทยาหรือทางด้านกายภาพ ได้แก่ ปัจจัยที่เป็นมาแต่กำเนิด เช่น ความพิการทางร่างกาย ประสบการณ์ของชีวิต จังหวะทางชีวภาพในร่างกายของมนุษย์ การนอนหลับ โภชนาการ โครงสร้างของกล้ามเนื้อ เชื้อโรค โรคภัย

ความเครียดจากการทำงาน

นอกจากสาเหตุหลายประการที่กล่าวมาแล้ว ยังมีความเครียดที่เกิดจากการทำงาน โดยมีหลายท่านให้ความหมายไว้ดังนี้

Crawford (1993, p.522) กล่าวว่า ความเครียดในงาน คือสภาพของงานหรือเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเครียด ซึ่งอาจแสดงออกทางร่างกาย จิตใจ และพฤติกรรมต่างๆ

Farmer, E.R (1984, pp.11-28) กล่าวว่า ความเครียดจากอาชีพ (Occupational Stress) มีลักษณะเหมือนกันกับความเครียดในการทำงาน ซึ่งเกิดจากปัจจัยทางสภาวะแวดล้อมที่มีผลคุกคามต่อการทำงานของบุคคล ได้แก่ งานที่มากเกินไป สภาวะการทำงานที่ไม่ดี การขัดแย้งในบทบาทและความสัมพันธ์กับผู้อื่น เช่น เพื่อนร่วมงาน

อมราภุท อิน โธซานนท์ (2532, หน้า 32-33) ได้กล่าวอ้างถึงกองอาชีพอนามัย กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ที่ได้ทำการศึกษาพบว่า สาเหตุโดยทั่วไปที่ก่อให้เกิดความเครียดทางอารมณ์ในการทำงานมี 6 ประการ คือ

1. สาเหตุที่เกิดจากลักษณะงาน เช่น งานที่หนักมากเกินไป คนๆเดียวต้องรับผิดชอบงานหลาย ๆ อย่างที่ล้วนแต่มีปัญหา ก็ก่อให้เกิดความเครียดได้ งานที่น้อยเกินไปจะทำให้ผู้ทำงานรู้สึกว่าตนเองไม่มีคุณค่า ขาดความมั่นใจในตนเอง หรือทำให้รายได้น้อยลง โดยเฉพาะผู้ที่ใช้แรงงานที่ได้รับรายได้เป็นรายวันหรือได้ตามจำนวนผลผลิต หรืองานที่เร่งด่วนก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดความเครียดในการทำงานได้เช่นกัน

2. สาเหตุเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบในหน่วยงาน เช่น ต้องรับผิดชอบต่อกลุ่มคนหลายกลุ่ม ซึ่งมีความคิดเห็นหลากหลาย บุคลิกภาพและวิธีการแสดงอารมณ์แตกต่างกันทำให้ยากต่อการควบคุมหรือประนีประนอม

3. สาเหตุเกี่ยวกับสภาพความขัดแย้ง ระหว่างสิ่งแวดล้อมของผู้ทำงานกับหน่วยงาน เช่น ความต้องการของหน่วยงานนั้นขัดแย้งกับความต้องการของครอบครัว ยกตัวอย่าง ตำรวจต้องเดินทางโยกย้ายบ่อยๆ

4. สาเหตุเกี่ยวโครงสร้างของหน่วยงานและบรรยากาศของหน่วยงาน เช่น ไม่มีการให้คำปรึกษาหรือช่วยเหลือในการทำงาน มีการแข่งขันชิงดีชิงเด่นกัน กฎระเบียบเข้มงวดเกินไปไม่มีการยืดหยุ่น สถานที่ตั้งของหน่วยงานอยู่ห่างไกลลำบากต่อการเดินทางหรือติดต่อกับภายนอก ขาดเครื่องสาธารณูปโภค เช่น น้ำประปา ไฟฟ้า ขาดเครื่องอำนวยความสะดวก

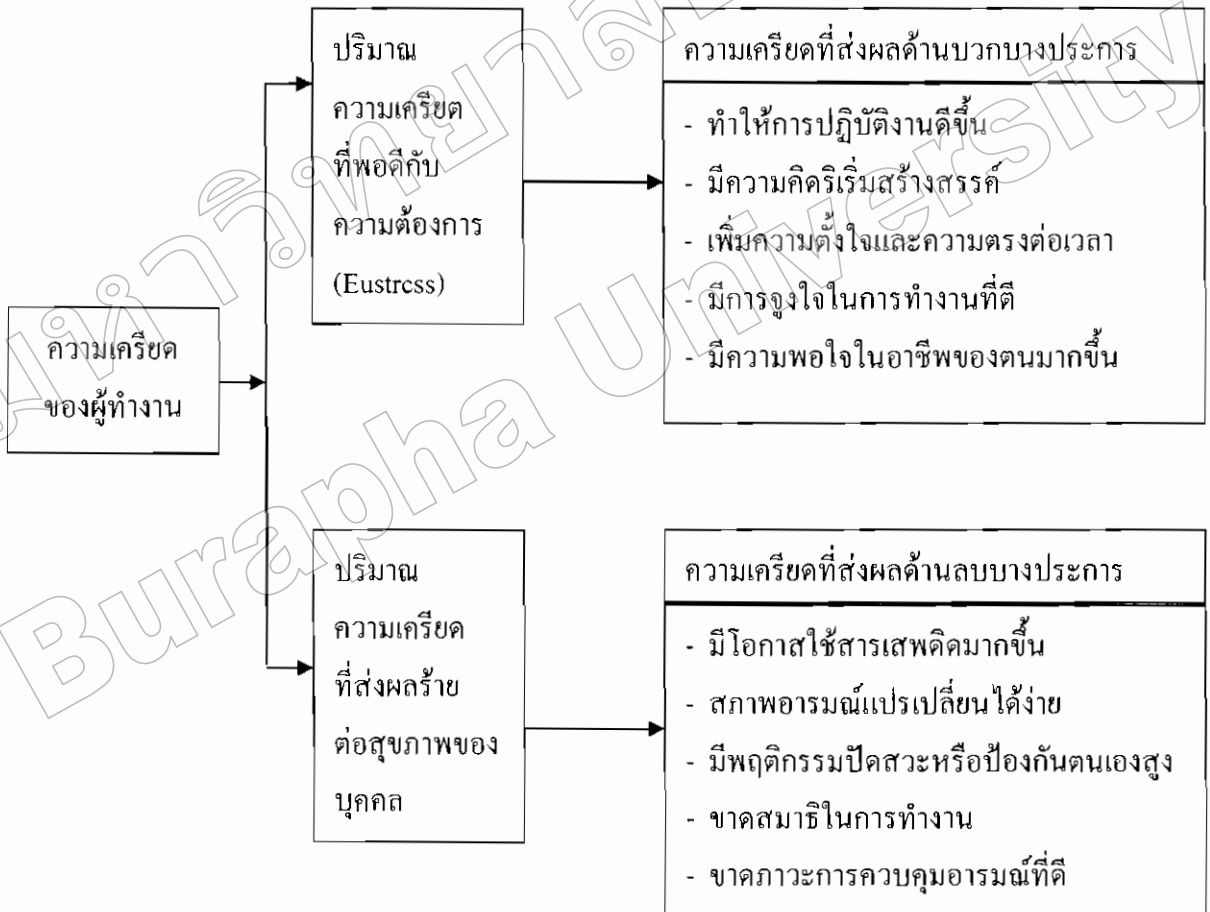
5. สาเหตุเกี่ยวกับเนื้อใจกับความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน เช่น ขาดความมั่นคงในงานที่ทำ ไม่มีโอกาสเลื่อนขั้นหรือได้ตำแหน่งสูงขึ้น ทำให้ผู้ทำงานขาดขวัญและกำลังใจ

6. สาเหตุเกี่ยวกับสัมพันธภาพระหว่างบุคคลในหน่วยงาน เช่น สัมพันธภาพที่ไม่ดีต่อผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้เกิดอคติ และขาดการประสานงานที่ดีต่อกัน ความรู้สึกอคติจะทำให้ไม่ยอมรับในผลงาน ความคิดเห็นและการกระทำของผู้ที่เรามีความรู้สึกอคติด้วย การขาดการประสานงาน จะทำให้ขาดความเข้าใจกัน งานหยุดชะงักหรือผิดพลาดได้ง่าย

Selyes, 1978 (อ้างถึงใน นลินี กิจบัญชา, 2543, หน้า 29) ได้สรุปว่า มนุษย์มีความพอใจที่จะตกอยู่ในความเครียดในระดับและปริมาณที่จุด ๆ หนึ่งทำให้ตนเองรู้สึกมีคุณค่าในชีวิต และเรียกความเครียดที่มนุษย์ต้องการนี้ว่า “Eustress” ซึ่งหมายถึง การเกิดความรู้สึกตื่นเต้นและท้าทายกับชีวิตของตนเอง ทั้งนี้ ชนิดและปริมาณความเครียดที่ต้องการนี้ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ของแต่ละ

ละบุคคล ตัวอย่างเช่น นักโคตรมดิงพสุธา อาจตื่นเต้นพอใจกับงานของตนเอง และในขณะเดียวกันผู้ชมอีกจำนวนหนึ่ง อาจจะรู้สึกหวาดเสียวจนหัวใจเกือบวายก็ได้

เมื่อประเมินถึงผลกระทบที่เกี่ยวข้องระหว่างความเครียดกับสภาพร่างกายและจิตใจของผู้ทำงานแล้ว อาจเขียนเป็นแผนภูมิ ซึ่งดัดแปลงจาก “Relationship between stress and job-related behavior โดย ทฤษฎี Brin, Andrew. (1990)” Effective Business Psycholot] p.163. Reston : Reston Publishing Company, Inc. สรุปได้ดังนี้ (นลินี กิจบัญชา, 2543, หน้า 29 - 30)



ภาพที่ 2-5 ความเครียดของผู้ทำงาน

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเครียด

ความเครียดที่เกิดขึ้น จะกระตุ้นให้บุคคลเกิดปฏิกิริยาโต้ตอบต่อสิ่งที่มารบกวน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อจัดการความเครียดที่เกิดขึ้นอย่างเป็นกระบวนการ ซึ่งถ้าใช้กลไกที่ถูกต้องเหมาะสมการปรับตัวก็จะเป็นปกติ ถ้าใช้กลไกการปรับตัวไม่ถูกต้องก็จะเกิดความผิดปกติทั้งทางร่างกายและจิตใจ ดังนั้นจึงต้องมีปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งอาจเป็นทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกตัวบุคคลนั่นเอง

Galand & Bush, 1982 (อ้างถึงใน อนุสรณ์ วีระพงษ์, 2541, หน้า 13–14) สรุปได้ดังนี้

1. ความรุนแรงของความเครียด (Severity) นับเป็นปัจจัยที่สำคัญมาก เช่น ผู้ที่มีความเจ็บป่วยที่รุนแรง หรือมีความพิการ หรือมีการเปลี่ยนแปลงของสภาพลักษณะอยู่มาก ก็จะทำให้รับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเจ็บป่วยในลักษณะที่รุนแรง ส่งผลให้ผู้ที่มีความเจ็บป่วยต้องใช้วิธีการจัดการความเครียดที่ยุ่งยากซับซ้อนตามไปด้วยมากกว่าผู้ที่มีความเจ็บป่วยเพียงเล็กน้อย
2. ระยะเวลาของการเกิดความเครียด (Onset) เช่น ในผู้ที่สูญเสียอวัยวะต่างๆ ระยะเวลาอาจไม่สามารถปรับตัว หรือยอมรับสภาพการสูญเสียได้ ซึ่งในกรณีนี้จะต้องผ่านขั้นตอนต่างๆ ของการจัดการความเครียดมากมาย เมื่อเวลาผ่านไป บุคคลนั้นก็ค่อยๆ ปรับตัวได้ในที่สุด เนื่องจากบุคคลจะค่อยๆ เรียนรู้การจัดการความเครียดที่มีความเหมาะสม และแก้ปัญหาได้มากขึ้น
3. ความเครียดที่เกิดขึ้นเป็นไปโดยไม่ได้คาดคิดมาก่อน (Unexpectedness) เช่น การเจ็บป่วยจากอุบัติเหตุ บ่อมีผลกระทบจิตใจมากกว่าการเจ็บป่วยที่ค่อยๆ เกิดขึ้น วิธีการจัดการความเครียดที่นำมาใช้จึงยุ่งยากและซับซ้อนมากกว่า
4. อายุ เนื่องจากอายุจะสัมพันธ์กับประสบการณ์ในอดีตซึ่งส่งผลถึงการตอบสนองต่อปัญหาได้
5. ภาวะสุขภาพ กำลังความสามารถและกำลังใจ พบว่าบุคคลที่มีสุขภาพแข็งแรง สมบูรณ์และมองโลกในแง่ดี จะมีความสามารถในการจัดการความเครียดได้ดีกว่าบุคคลที่เจ็บป่วยท้อแท้
6. ฐานะทางเศรษฐกิจ เนื่องจากเป็นปัจจัยในการดำรงชีวิตประจำวัน ดังนั้นในคนที่มีความเป็นอยู่ที่ดีย่อมสามารถจัดการความเครียดได้ดีกว่าบุคคลที่ขาดแคลนปัจจัย
7. ระดับการศึกษา Jalowice & Powers (อ้างถึงใน อนุสรณ์ วีระพงษ์, 2541, หน้า 14) กล่าวว่าการศึกษาที่ดีจะช่วยให้บุคคลตระหนักถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับปัญหาที่เกิดขึ้นได้ดีกว่า

เพราะบุคคลได้ใช้ การเรียนรู้ในอดีตและพฤติกรรมที่เคยใช้ประสบผลสำเร็จมาแล้วมาจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันได้

8. แผนการช่วยเหลือจากครอบครัว หรือสังคม โดยเฉพาะสัมพันธ์ภาพในครอบครัว นับว่ามีบทบาทสำคัญในการเป็นผู้ให้กำลังใจ ปลอบใจ ถ้าสัมพันธ์ภาพของบุคคลกับบุคคลข้างเคียงดี ก็ได้รับการประทับประคอง การช่วยเหลือทำให้ความเครียดลดลงได้

9. ประสบการณ์ในการแก้ปัญหา บุคคลที่มีการแก้ไขปัญหาล่วงหน้าในเรื่องง่ายหรือซับซ้อนจะเป็นผู้ที่สามารถเข้าใจและแก้ไขปัญหได้ดีกว่าบุคคลที่ไม่เคยมีประสบการณ์

10. ความเชื่อ นับว่ามีอิทธิพลต่อความคิดมาก ซึ่งจะทำให้สามารถที่จะควบคุมหรือเอาชนะต่อสิ่งคุกคามบางอย่างได้ เช่น ความเชื่อในสิ่งศักดิ์สิทธิ์

11. วัฒนธรรม และขนบธรรมเนียมประเพณี บางวัฒนธรรมจะช่วยประทับประคอง และมีกิจกรรมที่ช่วยลดความรุนแรงของความเครียด แต่บางวัฒนธรรมกลับส่งเสริมให้เกิดความเครียดเพิ่มมากขึ้น

ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้นับเป็นปัจจัยที่ช่วยเสริมหรือลดความเครียดในบุคคลได้ เมื่อเกิดความเครียด ทำให้ร่างกายและจิตใจสามารถปรับตัวรับความเครียดที่มีอยู่ได้และกลับสู่ภาวะสมดุลได้เร็วขึ้น

Helriegl (อ้างถึงใน พรทิพย์ เกตุรานนท์, 2527, หน้า 24) ได้แบ่งปัจจัยที่ทำให้เกิดความเครียดในการทำงานออกเป็น 5 กลุ่ม ได้แก่

1. ลักษณะของงาน ได้แก่ มีงานมากหรือน้อยเกินไป สภาพแวดล้อมในการทำงานไม่มีการบริหารเวลางานไม่เหมาะสม
2. บทบาทในการทำงาน ๆ ได้แก่ ความขัดแย้งในบทบาท ความคลุมเครือในบทบาท ความรับผิดชอบต่อกันคนอื่น แลกการขาดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
3. ความสัมพันธ์ภายในองค์กร ได้แก่ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และการขาดการมอบหมายความรับผิดชอบ
4. ความสัมพันธ์กับภายนอกองค์กร ได้แก่ การสนับสนุนจากครอบครัว
5. การพัฒนาอาชีพ ได้แก่ ได้รับการสนับสนุนมากเกินไปหรือน้อยไป ขาดความปลอดภัยในการทำงาน ความพยายามที่จะปฏิบัติงานถูกขัดขวาง

Taylor (1986) ให้ความเห็นเกี่ยวกับภาวะเครียดในการปฏิบัติงานไว้คล้ายคลึงกับ Cooper (1976) (อ้างถึงใน ศุภิพร จิตรังสฤษฎ์, 2543, หน้า 9) โดยกล่าวว่าในองค์กรต่าง ๆ มีปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเครียดแก่ผู้ปฏิบัติงานดังนี้

1. ปัจจัยภายในลักษณะงานเอง (Intrinsic to the Job) เช่น สภาพการทำงานไม่ดี เนื่องจากการออกแบบงานที่ไม่เหมาะสม หรือการออกแบบสถานที่ เครื่องมือเครื่องใช้ไม่เหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงาน งานที่ต้องปฏิบัติเป็นผลัด งานที่ต้องรับผิดชอบสูง งานที่น่าเบื่อ ตลอดจนสิ่งแวดล้อมทางกายภาพที่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ

2. บทบาทในองค์กร (Role in the Organization) เช่น บทบาทไม่ชัดเจน ความขัดแย้งในบทบาท เป็นต้น

3. ความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Development) เช่น ไม่ได้ได้รับความก้าวหน้าเท่าที่ควรหรือไม่ทราบแนวทางความก้าวหน้าก็เป็นเหตุให้เกิดภาวะเครียดได้

4. สัมพันธภาพภายในหน่วยงาน (Interpersonal Relationships) สัมพันธภาพที่ดีจะช่วยลดภาวะเครียดได้ เนื่องจากมีการเกื้อหนุนและเป็นแรงสนับสนุนทางสังคมประการหนึ่ง ส่วนสัมพันธภาพที่ไม่ดีจะนำไปสู่ปัญหาด้านบทบาท และความเครียดของบุคคลซึ่งแสดงออกในรูปของความไม่พึงพอใจงาน

5. โครงสร้างของสถาบันและบรรยากาศในหน่วยงาน (Organization Structure and Climate) ได้แก่ นโยบายด้านต่าง ๆ ของหน่วยงาน ขาดการให้คำปรึกษาหารือ ความช่วยเหลือที่ดีแก่ผู้ปฏิบัติงาน กฎระเบียบในหน่วยงานที่เข้มงวด การถูกจำกัดพฤติกรรม และการมีส่วนร่วมในหน่วยงาน โดยหน่วยงานที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมมากจะมีประสิทธิภาพในการทำงานดี ปัญหาด้านสุขภาพทั้งทางร่างกายและจิตใจลดลง ทำให้อัตราการลาออกโยกย้ายของบุคลากรลดลงด้วย

6. ปัญหาระหว่างบ้านกับที่ทำงาน (Home/work Interface) มีความขัดแย้งระหว่างครอบครัวกับการทำงาน เช่น การก่อกวนงานซึ่งจะนำไปสู่ปัญหาเศรษฐกิจของครอบครัว งานที่หนักมากเกินไป จนไม่มีเวลาให้ครอบครัว

สำหรับในประเทศไทย ได้มีการศึกษาปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเครียดในงานต่าง ๆ เช่น พชรินทร์ สุตันตปฤดา (2535) ศึกษาจากพยาบาล โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ จำนวน 51 คน พบว่า พยาบาลมีภาวะเครียดจากการปฏิบัติงานน้อย และปัจจัยจากการปฏิบัติงานด้านลักษณะงาน โครงสร้างของสถาบันและบรรยากาศในการทำงาน ด้านสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และด้านบุคคลก่อให้เกิดความเครียดในงานระดับปานกลาง ส่วนพรทิพย์ วิโรจน์แสงอรุณ (2528) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความเครียดของพยาบาลที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ ภาระครอบครัว ปัญหาส่วนบุคคล ปัจจัยด้านการทำงาน ได้แก่ สภาพการปฏิบัติงานไม่ดีและสวัสดิการค่าตอบแทนไม่ดี มีผล

ต่อความเครียดในงานของพยาบาล นอกจากนั้น สุลีพร จิตรังสฤษฎ์ (2543) ได้ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความเครียดและระดับความเครียดของพนักงานควบคุมจราจรทางอากาศจำนวน 71 คน พบว่า ปัจจัยด้านครอบครัว และปัจจัยด้านการงานทำให้พนักงานควบคุมจราจรทางอากาศเกิดความเครียดอยู่ในระดับน้อย อนึ่ง ฐานา ธรรมคุณ (2532) ได้ศึกษาความเครียดของพยาบาลในหอผู้ป่วยผู้ป่วยหนัก และหอผู้ป่วยทั่วไป อายุรกรรม ศัลยกรรม โรงพยาบาลศูนย์ภาคเหนือ โดยที่กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพจำนวน 160 คน พบว่าพยาบาลทั้งสองกลุ่มมีความเครียดในระดับน้อย และปัจจัยด้านสภาพการปฏิบัติงานด้านการบริหารและการสนับสนุนในหน่วยงาน และด้านสัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงานต่างก็มีความสัมพันธ์ทางตรงกันข้ามกับความเครียดในงาน

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีของหลายท่านมาประยุกต์ใช้ เพื่อให้ครอบคลุมทุกด้านที่เกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเครียดในงาน โดยสรุปเป็น 5 ปัจจัย และมีรายละเอียดในแต่ละปัจจัยดังนี้

1. ปัจจัยด้านครอบครัว Cooper, 1976 (อ้างถึงใน สุลีพร จิตรังสฤษฎ์, 2543, หน้า 9) กล่าวว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเครียดได้แก่ ปัญหาระหว่างบ้านกับที่ทำงาน มีความขัดแย้งระหว่างครอบครัวกับการทำงาน ปัญหาเศรษฐกิจของครอบครัว งานที่หนักมากเกินไป จนไม่มีเวลาให้ครอบครัว สุวัฒน์ มหันตนิรันดร์กุล และคณะ (2540) กล่าวว่า ครอบครัวเป็นแหล่งที่มาของความเครียดแหล่งใหญ่ ครอบครัวสามารถทำให้เกิดความสับสนหงุดหงิด รำคาญ โกรธ ไม่พอใจ เป็นทุกข์ หรือ ก้าวร้าว ทำร้ายกัน การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับครอบครัว ไม่ว่าทางลบหรือทางบวกทำให้เกิดความเครียดได้ทั้งสิ้น Davidson, 1964 (อ้างถึงใน ลดาวัลย์ สกุลนา, 2543, หน้า 13) กล่าวว่าปัจจัยด้านครอบครัวที่ทำให้เกิดความเครียดได้แก่ รายได้ของครอบครัว สภาพภายในครอบครัว ความสัมพันธ์ภายในครอบครัว

2. ปัจจัยด้านสภาพการทำงาน Cooper, 1976 (อ้างถึงใน สุลีพร จิตรังสฤษฎ์, 2543, หน้า 9) กล่าวว่า ปัจจัยภายในลักษณะงานเองเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเครียด ได้แก่ สภาพการทำงานไม่ดีเนื่องจากการออกแบบงานที่ไม่เหมาะสม ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ งานที่ต้องปฏิบัติงานเป็นผลัด งานที่ต้องรับผิดชอบสูง งานที่น่าเบื่อ Helriegel (อ้างถึงใน พรทิพย์ เกตุรานนท์, 2527, หน้า 24) กล่าวว่าลักษณะของงาน ได้แก่ มีงานมากหรือน้อยเกินไป สภาพแวดล้อมในการทำงานไม่ดี การบริหารเวลาทำงานไม่เหมาะสม เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเครียด และสินินาญ จิตภักดี (2538) ได้ทำการศึกษาภาวะเครียดและปัจจัยจากลักษณะงานที่ทำให้เกิดความเครียด พบว่า ปัจจัยจากลักษณะงานที่ทำให้เกิดความเครียดมีค่าเฉลี่ยร้อยละสูงกว่าปัจจัยด้านอื่น ๆ และ

ปัจจัยจากลักษณะงานที่ทำให้เกิดความเครียดทุกด้าน มีความสัมพันธ์เชิงบวกระดับปานกลางกับ ภาวะเครียดของพยาบาล

3. ปัจจัยด้านสุขภาพร่างกายและจิตใจ กรมสุขภาพจิต (2541) กล่าวว่า ปัจจัยภายในตัว บุคคลสามารถก่อให้เกิดความเครียดได้ โดยแบ่งเป็น สาเหตุทางกาย และสาเหตุทางจิตใจ สาเหตุทางกาย ได้แก่ ความเหนื่อยล้าทางร่างกาย อันเกิดจากได้ผ่านการทำงานอย่างหนักและติดต่อกันเป็น เวลานาน สาเหตุทางจิตใจ ได้แก่ บุคลิกภาพบางประเภท เช่น บุคลิกภาพแบบพึ่งพิงผู้อื่น เป็นคน ที่มีลักษณะขาดความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่กล้าตัดสินใจ จะเป็นคนที่วิตกกังวลง่ายและหวาดหวั่น กับอนาคตอยู่เสมอ และความคับข้องใจอันเกิดจากความรู้สึบบางประเภท ได้แก่ ความสูญเสีย เกียรติยศ ชื่อเสียง หรือความภาคภูมิใจ ความรู้สึกล้มเหลวในชีวิต อารมณ์ไม่ดีทุกชนิด เช่น ความกลัว ความวิตกกังวล ความทุกข์ใจ การขาดคุณสมบัติบางประเภท เช่น การขาดทักษะใน การทำงาน

4. ปัจจัยด้านผู้บังคับบัญชา และปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงาน Cooper, 1976 (อ้างถึงใน ศุภี พร จิตรังสฤษฎ์, 2543, หน้า 9) กล่าวว่า สัมพันธภาพภายในหน่วยงานที่ดี จะช่วยลดภาวะเครียด ได้ เนื่องจากการเกื้อหนุนและเป็นแรงสนับสนุนทางสังคมประการหนึ่ง Helriegel (อ้างถึงใน พรทิพย์ เกยุรานนท์, 2543, หน้า 24) กล่าวว่า ความสัมพันธ์ภายในองค์กรที่ทำให้เกิดความเครียด ได้แก่ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และการขาดการ มอบหมายความรับผิดชอบในการศึกษาของ Eastburg, Williamson, Gorsch, 7 Ridley, 1991 (อ้างถึงใน วราลักษณ์ ปวนสุรินทร์, 2541, หน้า 33) ได้ศึกษาในพยาบาลที่ทำงานในโรงพยาบาล เอกชน จำนวน 76 คน พยาบาลที่ได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงานสูงเกิด ความเบื่อหน่ายในการทำงานต่ำ

5. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม Lazarus (1971) ได้อธิบายถึงสาเหตุจากสภาพแวดล้อมว่า ประกอบด้วยสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ สิ่งแวดล้อมทางสังคม และสิ่งแวดล้อมทางการทำงาน ได้แก่ ลักษณะงานที่หนักเกินไป งานที่ย่งยากซับซ้อน และงานที่มีอุปกรณ์เครื่องใช้ไม่เพียงพอ อมรากุล อินโชนนท์ (2532) กล่าวว่า โครงสร้างของหน่วยงานและบรรยากาศของหน่วยงาน เช่น มีการแข่งขันชิงดีชิงเด่น กฎระเบียบเข้มงวดเกินไปไม่มีการยืดหยุ่น สถานที่ตั้งของหน่วยงาน อยู่ห่างไกลลำบากต่อการเดินทางหรือต่อทำงาน ขาดเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ และใน การศึกษาของ Bailey, Steffen, & Grout, 1980 (อ้างถึงใน พิมลพรรณ ทิพาคำ, 2543, หน้า 11) พบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานทางกายภาพ ได้แก่ วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ในการ

ทำงานมีไม่เพียงพอ หรือไม่มีประสิทธิภาพ สถานที่ทำงานคับแคบ มีเสียงรบกวน และมีคนจำนวนมาก ก่อให้เกิดความเครียดแก่ผู้ปฏิบัติงานได้

ระดับความเครียด

บุคคลแต่ละคนจะมีความเครียดไม่เท่ากันถึงแม้จะเป็นความเครียดชนิดเดียวกันเพราะแต่ละบุคคลจะมีปฏิกิริยาได้ตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่ทำให้เกิดความเครียดในระดับความรุนแรงที่ต่างกันขึ้นอยู่กับพื้นฐานทางด้านจิตใจ อารมณ์ สังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องในขณะนั้น

เจนิส (Janis, 1952, p13) ได้แบ่งความเครียดออกเป็น 3 ระดับ คือ

1. ความเครียดระดับต่ำ (Mild Stress) ความเครียดในระดับนี้มีน้อยและสิ้นสุดลงในระยะเวลาอันสั้นอาจนานเพียงวินาทีหรือชั่วโมงเท่านั้น เกี่ยวข้องกับสาเหตุหรือเหตุการณ์เพียงเล็กน้อยที่เกิดในชีวิตประจำวัน เช่น การจราจรติดขัดขณะไปทำงาน การสัมภาษณ์เพื่อเข้าทำงาน
2. ความเครียดระดับปานกลาง (Moderate Stress) ความเครียดในระดับนี้อาจยาวนานเป็นชั่วโมงหรือเป็นวัน รุนแรงกว่าระดับแรก ผลกระทบต่อบุคคลมีมากกว่าระดับแรก ส่วนใหญ่จะเป็นความเครียดที่เกิดจากการทำงานมากเกินไป ความเจ็บป่วยที่ไม่รุนแรง โดยร่างกายและจิตใจจะตอบสนองโดยการสร้างพฤติกรรมและอารมณ์ออกมาเพื่อกำจัดสาเหตุที่ทำให้เกิดความเครียดหรือผ่อนคลายความเครียดลง
3. ความเครียดระดับสูง (Severe Stress) ความเครียดระดับนี้จะมียุ่ยาวนานเป็นสัปดาห์ เป็นปี เป็นระดับที่มีความรุนแรงมาก อาจเกิดจากสาเหตุเดียวหรือหลายสาเหตุรวมกัน เช่น การสูญเสียบุคคลที่รัก การหย่าร้าง การล้มเหลวในการทำงาน หรือการเจ็บป่วยในระยะรุนแรง ซึ่งเป็นผลให้ร่างกายและจิตใจพ่ายแพ้ต่อความเครียด มีการเปลี่ยนแปลงทั้งทางร่างกายและจิตใจอย่างเห็นได้ชัด

Mexkin (อ้างถึงใน สุทธิพร จิตรังสฤษฎ์, 2543, หน้า 15) ได้ให้ข้อเสนอว่าเราควรจะพยายามหาระดับของความเครียดที่ให้ประโยชน์สูงสุดนี้ และพยายามดำเนินชีวิตหรือทำงานโดยระมัดระวังให้อยู่ในขอบเขตที่เหมาะสมในเรื่องของความเครียดของตนเอง ถ้าบุคคลใดสามารถทำได้เช่นนี้บุคคลนั้นจะเป็นคนที่มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงและมีความสุขในชีวิต

- ระดับต่าง ๆ ของความเครียดที่ส่งผลกระทบต่อบุคคล สามารถแบ่งได้ดังนี้
1. ความเครียดในระดับต่ำ จะเพิ่มความสามารถในการทนทานได้สูงยิ่งขึ้นและสร้างความสุขใจให้กับมนุษย์อย่างมาก

2. ความเครียดในระดับปานกลาง อาจมีผลกระทบกระเทือนต่อพฤติกรรมและอาจนำไปสู่การกระทำในลักษณะที่ทำอะไรซ้ำ ๆ บ่อย ๆ ได้แก่ รับประทานอาหารมากกว่าปกติ นอนไม่หลับและวิตกกังวล เป็นต้น

3. ความเครียดในระดับรุนแรง อาจทำให้เกิดพฤติกรรมอย่างก้าวร้าวรุนแรง หรือซึมเศร้า หรือถึงกับวิกลจริต ไม่รับรู้ความเป็นไป ไม่สามารถควบคุมตนเองได้

กิตติวรรณ เทียมแก้ว และคณะ (2541, หน้า 3) แบ่งระดับความเครียด เป็น 4 ระดับ ดังนี้

1. ความเครียดในระดับต่ำ (Mild Stress) เป็นความเครียดขนาดเล็กน้อย ๆ และหายไปได้ในระยะเวลาอันสั้น เป็นความเครียดที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวัน ความเครียดระดับนี้ไม่คุกคามต่อการดำเนินชีวิต บุคคลมีการปรับตัวอย่างอัตโนมัติ เป็นการปรับตัวด้วยความเคยชินและการปรับตัวต้องการพลังงานเล็กน้อย เป็นภาวะที่ร่างกายผ่อนคลาย

2. ความเครียดในระดับปานกลาง (Moderate Stress) เป็นความเครียดที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวันเนื่องมาจากสิ่งคุกคาม หรือพบเหตุการณ์สำคัญ ๆ ในสังคม บุคคลจะมีปฏิกิริยาตอบสนองออกมาในลักษณะ ความวิตกกังวล ความกลัว ฯลฯ ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ปกติทั่ว ๆ ไป ไม่รุนแรงจนก่อให้เกิดอันตรายแก่ร่างกาย เป็นระดับความเครียดที่ทำให้บุคคลเกิดความกระตือรือร้น

3. ความเครียดในระดับสูง (High Stress) เป็นความเครียดที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลได้รับเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเครียดสูง ไม่สามารถปรับตัวลดความเครียดลงได้ในระยะเวลาอันสั้น ถือว่าอยู่ในเขตอันตรายหากไม่ได้รับการบรรเทาจะนำไปสู่ความเครียดเรื้อรังจนก่อให้เกิดโรคต่าง ๆ ในภายหลังได้

4. ความเครียดในระดับรุนแรง (Severe Stress) เป็นความเครียดระดับสูงที่ดำเนินติดต่อกันมา อย่างต่อเนื่อง จนทำให้บุคคลมีความล้มเหลวในการปรับตัวจนเกิดความเบื่อหน่าย ท้อแท้หมดแรง ควบคุมตัวเองไม่ได้ เกิดอาการทางกาย หรือโรคร้ายต่าง ๆ ตามมาได้ง่าย

กรมสุขภาพจิต (2541, หน้า 14) แบ่งระดับของความเครียด เป็น 5 ระดับ ดังนี้

1. ระดับความเครียดต่ำกว่าเกณฑ์ปกติอย่างมาก เป็นระดับที่บุคคลรู้สึกถึงความพึงพอใจกับการดำเนินชีวิตที่เป็นอยู่ โดยมีแรงกดดันหรือแรงจูงใจในการดำเนินชีวิตที่น้อยกว่าบุคคลอื่น

2. ระดับความเครียดเกณฑ์ปกติ เป็นระดับที่บุคคลสามารถจัดการกับความเครียดที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวันและสามารถปรับตัวต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

3. ระดับความเครียดสูงกว่าปกติเล็กน้อย เป็นระดับที่บุคคลไม่สบายใจอันเกิดจากปัญหาในการดำเนินชีวิตประจำวัน หรือมีปัญหาอุปสรรคหรือข้อขัดแย้งที่อาจจะยังไม่ได้รับการคลี่คลายหรือแก้ไข ซึ่งถือว่าเป็นความเครียดที่พบได้ในชีวิตประจำวัน

4. ระดับความเครียดสูงกว่าปกติปานกลาง เป็นระดับที่บุคคลเริ่มมีความรู้สึกตึงเครียดในระดับค่อนข้างสูงและได้รับความเดือดร้อนเป็นอย่างมากจากปัญหาทางอารมณ์ที่เกิดจากปัญหาความขัดแย้งและวิกฤติการณ์ในชีวิต โดยอาจสังเกตได้จากอาการแสดงออกถึงการเปลี่ยนแปลงทางร่างกาย อารมณ์ ความคิด พฤติกรรมการดำเนินชีวิต และสิ่งที่แสดงออกอาจจะเป็นสัญญาณเตือนขึ้นต้นว่าบุคคลนั้นกำลังเผชิญกับภาวะวิกฤติ และความขัดแย้ง ซึ่งบุคคลพยายามจัดการหรือแก้ไขด้วยความยากลำบาก トラบที่ความขัดแย้งต่าง ๆ ยังคงมีอยู่ ลักษณะอาการต่าง ๆ จะเพิ่มมากขึ้น ความเครียดระดับนี้มีผลกระทบต่อการทำงาน และการดำเนินชีวิต

5. ระดับความเครียดสูงกว่าเกณฑ์ปกติ เป็นระดับที่บุคคลกำลังตกอยู่ในภาวะเครียดหรือกำลังเผชิญกับวิกฤติการณ์ในชีวิตรุนแรง หากปล่อยให้ความเครียดในระดับนี้ยังคงมีต่อไป โดยไม่ได้ดำเนินการแก้ไขอย่างเหมาะสมและถูกวิธี อาจนำไปสู่ความเจ็บป่วยทางจิตที่รุนแรงซึ่งส่งผลเสียต่อตนเองและบุคคลใกล้ชิดต่อไปได้

ผลกระทบจากความเครียด

ผลของความเครียดในการทำงาน (Consequences of Work Stress)

1. ทางร่างกาย (Physical Health)

มีการศึกษาวิจัยต่าง ๆ มากมาย ที่ศึกษาถึงผลกระทบของงานต่อการเปลี่ยนแปลงทางสรีรวิทยาในร่างกาย โดยเฉพาะระบบหัวใจ และหลอดเลือด โดยมุ่งศึกษาปัจจัยเสี่ยงต่อการเกิดโรคหัวใจและหลอดเลือดโคโรนารี (Coronary Heart Disease) ปัจจัยเสี่ยงที่มีความสัมพันธ์กับความเครียดในการทำงานได้แก่ ภาวะความดันโลหิตสูง ภาวะคอเลสเตอรอลในเลือดสูง ชีพจรเต้นผิดปกติ คลื่นหัวใจผิดปกติ นอกจากนี้ การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเครียดในการทำงานกับภาวะสุขภาพอนามัย พบว่า ความเครียดในการทำงานในระดับสูง สัมพันธ์กับการเพิ่มระดับกรดยูริก (Uric acid) ระดับน้ำตาลในเลือดและอุบัติการณ์ของโรคกระเพาะอาหารอักเสบ

2. ทางจิตใจ (Psychological Well-being)

ผลกระทบของความเครียดในการทำงานคือภาวะจิตใจที่เกิดได้ง่ายและบ่อย ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน (Job Dissatisfaction) ก่อให้เกิดความเบื่อหน่าย หงุดหงิด วิตกกังวล

ก้าวร้าวหรือซึมเศร้า ท้อแท้ ลาออก ฆ่าตัวตาย เปลี่ยนสายงานหรือเปลี่ยนอาชีพ ความคิดสร้างสรรค์น้อยลง งานประสิทธิภาพน้อยลง

Elanie Caldwell, 1978 (อ้างถึงใน ลดาวัลย์ สกฤณา, 2543, หน้า 17) ได้ศึกษาถึงความเครียดในการทำงาน ส่งผลให้เกิดปัญหาทางจิตใจ มีสัดส่วนดังต่อไปนี้

เกิดอาการทางจิต (Psychotic)	2.3%
อาการทางประสาท (Neurotic)	9.0%
อาการทางจิตสรีระ (Psychosomatic)	11.1%
อื่นๆ (Others)	11.4%

นอกจากนี้ ผู้ศึกษาวิจัยมากมายได้ศึกษาความสัมพันธ์พบว่าระดับความเครียดในการทำงานสูง มีความสัมพันธ์กับการเกิดปัญหาสุขภาพจิต การเจ็บป่วยทางจิต การฆ่าตัวตาย ความเครียดทางระบบประสาท ภาวะซึมเศร้า วิตกกังวล และอาการหงุดหงิด

ลัดดา ตันกันทะ (2540, หน้า 58 - 63) ได้สนับสนุนเพิ่มเติมว่าบุคคลที่อยู่ในกลุ่มพฤติกรรมที่มีโอกาสเกิดความเครียดได้ง่าย ได้แก่ บุคคลพวกที่มีปมด้อย รู้สึกว่าตนเองต่ำต้อย มีความรู้สึกแข่งขันสูง ขาดความยืดหยุ่นทางความคิด บุคลิกภาพอ่อนแอ ไม่เป็นตัวของตัวเอง ระวังเป็นโรคเรื้อรังหรือโรคร้ายแรง เก็บกด ไม่เป็นตัวของตัวเอง เบื่อตัวเอง เบื่อชีวิตประจำวัน อยู่ในภาวะที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เช่น ต้องอยู่ในภาวะที่เจ็บป่วยนาน ๆ อยู่ร่วมกับผู้มีปัญหาสุขภาพจิต สิ่งแวดล้อมเป็นพิษ เช่น ควีน เบมา เชื้อโรค เป็นต้น

3. ทางพฤติกรรม (Behavioral Consequences of Stress)

ความเครียดในการทำงานส่งผลต่อพฤติกรรมบุคคลในลักษณะดังต่อไปนี้

3.1 การกระทำของบุคคล (Performance) เช่น ทำงานไม่มีประสิทธิภาพ ผลผลิตหรือผลงานน้อย การขาดงานหรือโยกย้ายงาน เป็นต้น

3.2 การตัดสินใจ โดยเฉพาะนักบริหารระดับสูง ถ้าประสบภาวะเครียดจะมีผลต่อการตัดสินใจ (Decision Making) เป็นต้น

ในทางเดียวกัน Dohrenwend, 1974 (อ้างถึงใน ลดาวัลย์ สกฤณา, 2543, หน้า 17) ยังพบว่า ความเครียดในการทำงานสัมพันธ์กับการสูบบุหรี่จัด และมีผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานลดน้อยลง และความเครียดในการทำงานมีผลต่ออัตราการใช้จ่าย โดยพบว่า การใช้จ่ายนอกเหนือจากเงินเดือนจะช่วยลดความเครียดในการทำงานได้เช่นกัน ถึงแม้ว่าการใช้จ่ายนาน ๆ จะทำให้เกิดการเสพติดได้

ปฏิกิริยาตอบสนองต่อความเครียด

กรมสุขภาพจิต (2541, หน้า 18 - 25) กล่าวถึงปฏิกิริยาตอบสนองต่อความเครียดว่า เมื่อมีความเครียดเกิดขึ้น บุคคลจะมีปฏิกิริยาตอบสนองต่อความเครียดใน 4 ทาง คือ

1. ตอบสนองทางความรู้สึกลึกซึ้งและการรับรู้ เมื่อคนเรากำลังอยู่ในภาวะเครียด จะมีกลไกการป้องกันตนเองเพื่อที่จะลดหรือขจัดสิ่งที่คุกคามที่ก่อให้เกิดขึ้น โดยทั่วไปแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1.1 การหลีกเลี่ยงและการเลี่ยง เป็นกลไกการป้องกันตนเองที่พบในคนส่วนใหญ่ โดยการที่บุคคลจะนึกคิดหรือรับรู้เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในลักษณะการเข้าข้างตนเอง การรับรู้ที่บิดเบือน หรือการปฏิเสธสิ่งที่เกิดขึ้นไม่สอดคล้องตามที่ตนคาดหวังไว้

1.2 การยอมรับและเผชิญความเครียด เป็นการที่บุคคลพยายามนึกบทพจนถึงที่มาของความเครียด พยายามใช้ความคิดเพื่อค้นหาวิธีการที่จะนำมาแก้ไขสถานการณ์ที่ก่อให้เกิดความเครียดหรือแก้ไขตนเองเพื่อลดความเครียด รวมทั้งเพิ่มการอดทนและความเข้มแข็ง การยอมรับและการเผชิญความเครียดจึงมีอยู่ 2 ลักษณะ คือ การแก้ไขปัจจัยภายนอกที่ก่อให้เกิดความเครียด และการแก้ไขตนเองให้มีความเข้มแข็ง และแข็งแกร่งขึ้นเพื่อเผชิญกับความเครียดได้มากขึ้น

1.3 การเรียนรู้ที่จะอยู่กับความเครียดในยามที่เราไม่สามารถจะหนีจากความเครียด หรือไม่สามารถแก้ไขความเครียดที่เกิดขึ้นได้ เราต้องใช้วิธีใหม่คือการเรียนรู้ที่จะอยู่กับความเครียดด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น การผ่อนคลายตนเอง การแสวงหาคนช่วยเหลือ

2. การตอบสนองทางอารมณ์และความรู้สึก

ในคนที่มีความเครียด อารมณ์และความรู้สึกจะเปลี่ยนไป เช่น อารมณ์ที่เกิดจากภาวะจากความกดดัน ความบีบคั้น กระสับกระส่าย คับข้องใจ หรือรู้สึกกลัว วิตกกังวล โกรธ ซึมเศร้า หรือรู้สึกผิดเมื่อมีอาการเหล่านี้เกิดขึ้นก็มักมีอาการต่อเนื่องตามมา เช่น นอนไม่หลับ หงุดหงิด หรือมีอาการตามส่วนต่าง ๆ ของร่างกาย เจ็บหรือปวดบริเวณใดบริเวณหนึ่งของร่างกาย

3. การตอบสนองทางพฤติกรรม

เป็นปฏิกิริยาของร่างกายที่เตรียมพร้อมหรือถอยหนี พฤติกรรมอาจแสดงออกทางสีหน้า ท่าทาง บางขณะอาจมีพฤติกรรมที่เบี่ยงเบนไปชั่วคราว หรือเป็นเวลานาน ๆ เช่น การตอบสนองทางอารมณ์ ที่แสดงออกพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้ ได้แก่ อาการกระตุกที่เกิดจากความกลัวหรือ วิตกกังวลอย่างรุนแรง พูดติดอ่าง พูดเกินกว่าความจริง พูดไม่หยุด หรือการเปลี่ยนแปลงทางประพจน์ เช่น การมีพฤติกรรมเพียรพยายามมากขึ้น สามารถจดจ่อในการกระทำสิ่งต่าง ๆ ในช่วง

เวลาที่ยาวนานขึ้น หรือมีลักษณะที่ตรงข้ามคือ ทำงานได้น้อยลง มีความผิดพลาดมากขึ้น ขนาดสมาธิ หลงลืม มีพฤติกรรมก้าวร้าว หลักหนึ่งจากสภาพเหตุการณ์ที่อาจทำให้เกิดความวิตกกังวล ปลีกตัวจากสังคม เป็นต้น

4. การตอบสนองทางสรีระ

เป็นการเปลี่ยนแปลงในระบบประสาทอัตโนมัติ เช่น การเปลี่ยนแปลงในการทำงานของระบบหัวใจ ระบบทางเดินหายใจ ต่อมเหงื่อ และการเปลี่ยนแปลงของต่อมไร้ท่อ ซึ่งจะมีการหลั่งฮอร์โมนออกมาหลายชนิด เพื่อการปรับตัวของร่างกายขณะที่คนเรารู้สึกเครียด การตอบสนองดังกล่าวนี้อาจเกิดขึ้นกับอวัยวะหนึ่ง หรือเกิดขึ้นกับระบบของร่างกายโดยทั่วไป แบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ

4.1 ระยะสัญญาณอันตราย (Alarm Reaction Stage) เป็นระยะที่ร่างกายถูกกระตุ้นให้มีความพร้อมและตื่นตัวในการสร้างกลไกที่จะต่อต้านภาวะเครียด เพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงของระบบต่างๆ ขณะเดียวกันก็มีกลไกการเปลี่ยนแปลงอีกหลายๆ อย่าง ซึ่งก่อให้เกิดปฏิกิริยาทั้งทางด้านร่างกายและพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น ปวดศีรษะ ท้องผูก ท้องอืด นอนไม่หลับ อ่อนเพลีย กลไกช่วงนี้จะใช้เวลาไม่มากนักก็อาจนำไปสู่ภาวะของการปรับตัวได้ หรืออาจดำเนินต่อไปโดยเข้าสู่ระยะที่สอง คือระยะต่อต้านต่อไป

4.2 ระยะต้านทาน (Resistance Stage) เป็นระยะของการปรับตัวอย่างแท้จริง ร่างกายจะปรับภาวะความไม่สมดุลของระบบต่างๆ ให้คืนสู่ภาวะปกติ เกิดการเปลี่ยนแปลงที่น่าจะนำไปสู่ความพร้อมที่จะปกป้องตนเอง การเปลี่ยนแปลงที่จะนำไปสู่ความพร้อมที่จะปกป้องตนเองที่เกิดขึ้นได้แก่ ร่างกายจะสร้างภูมิคุ้มกันโรค หลั่งฮอร์โมน ระดับน้ำตาลในเลือดเปลี่ยนแปลง เลือดอาจข้นหรือเข้มข้นในที่สุด แต่ถ้าสิ่งกระตุ้นความเครียดเกิดในระยะยาวนาน โดยไม่ได้ปลดปล่อยออกไปอย่างเพียงพอ ระยะต่อต้านจะคงอยู่ต่อไป เมื่อสิ่งกระตุ้นความเครียดยังคงอยู่ต่อไปเรื่อย ๆ บุคคลจะรู้สึกเป็นทุกข์และมีการเปลี่ยนแปลงทางสรีระ เช่น อัตราการเต้นของหัวใจเพิ่ม เวียนศีรษะ กล้ามเนื้อหดตัว อาการคัน ปวดศีรษะอย่างรุนแรง เกิดแผลในกระเพาะอาหาร คลื่นไส้ หอบหืด ผื่นแดงตามผิวหนัง เป็นต้น ถ้าระยะต่อต้านยังคงอยู่ต่อไปและวิธีการเผชิญปัญหาไม่ได้ผลที่จะช่วยให้บุคคลปรับตัวได้ บุคคลย่อมจะยิ่งเครียดมากยิ่งขึ้น อันจะนำไปสู่ระยะหมดกำลัง

4.3 ระยะหมดกำลัง (The Stage of Exhaustion) ระยะนี้เกิดขึ้นเมื่อบุคคลไม่สามารถปรับตัวต่อความเครียดที่รุนแรง และมีอยู่นานได้ต่อไปอีกแล้ว ภาวะความไม่สมดุลคงอยู่ ร่างกาย

ไม่สามารถคืนสู่ภาวะปกติ ผลของการปรับตัวในทั้งสองระยะที่ผ่านมา ถือว่าล้มเหลว ก็จะเข้าสู่ภาวะหมดกำลังใจ เกิดโรคทางกายและจิตหรือแม้แต่ถึงขั้นเสียชีวิตได้*

สำหรับปฏิกิริยาตอบสนองทางด้านจิตใจที่มีต่อภาวะความเครียดดังต่อไปนี้

1. พฤติกรรมและบุคลิกภาพเปลี่ยนแปลง เช่น มีพฤติกรรมถอยหลัง (Regression) แยกตัวเอง (Isolation) ไม่ให้ความร่วมมือ เฉื่อยชา มีอารมณ์แปรวนแปร และพูดถึงความตายบ่อยครั้ง
2. การแสดงออกทางอารมณ์ไม่เหมาะสม เช่น โกรธ ร้องไห้โดยไม่มีเหตุผล หงุดหงิด ไม่มีความอดทน และบ่นเรื่องอาการเจ็บป่วย โดยไม่มีความเจ็บป่วย
3. ระดับความรู้สึ ความจำและความสนใจ หรือสมาธิเสียไป อาจพบว่ามี การตอบสนองต่อสิ่งเร้าน้อย แม้ว่าจะไม่มีการเจ็บป่วยที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึเลย
4. ระบวนการทางความคิดถูกรบกวนบุคคลที่มีความเครียด มักจะมีความคิดสับสน ลังเล ตัดสินใจไม่ได้ ประสาทหลอน กลัว หรือสงสัยโดยไม่มีสาเหตุ
5. ด้านการรับรู้ถูกรบกวน อาจมีอาการประสาทหลอน หลงผิด การรับรู้ทางประสาทสัมผัสอาจผิดปกติไป
6. สูญเสียความเสียใจ บุคคลที่มีความเครียด มักขาดความสนใจต่อการพูดคุย แฉะ เบี่ยงเบนความสนใจไปยังสิ่งแวดลอม และมีความรู้สึกไวต่อเสียงรบกวน (Hypersensitive to Noise)
7. การใช้ภาษาในการพูดคุยเปลี่ยนแปลง อาจพูดซ้ำๆ และคำพูดอาจจะเกี่ยวข้องหรือหรือไม่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ในขณะพูด มีการเปลี่ยนแปลงระดับน้ำเสียง แบบแผนหรือ คำพูด มีอาการโทษผู้อื่น หรือฝันกลางวัน
8. ใช้กลไกในการป้องกันตัวเองโดยไม่รู้สึกลัว อาจมีพฤติกรรมย้อนหลัง ใช้เหตุผลในการเข้าข้างตนเอง ปฏิเสธ โทษผู้อื่นหรือฝันกลางวัน เป็นต้น
9. มีอาการแสดงออกถึงการเปลี่ยนแปลงในภาพลักษณ์ (Self - Image) ของตนเอง เช่น ทำตัวเป็นเด็ก แยกตัวเอง อ่อนแอ การตัดสินใจไม่เหมาะสม รู้สึกว่าตนไร้ค่า คำด้อย อาจรู้สึกลัว ตนไม่ปลอดภัยและเรียกร้องความต้องการมากเกินไป

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสามารถสรุปได้ว่า เมื่อบุคคลเกิดความเครียด จะมีปฏิกิริยาตอบสนองทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์ และความรู้สึก พร้อมกันนั้นร่างกายก็จะมีการปรับตัวหลาย ๆ ระดับเพื่อให้กลับสู่สภาวะสมดุลโดยเร็ว ซึ่งถ้าหากไม่สามารถปรับตัวได้ก็จะก่อให้เกิดปัญหา แก่บุคคลทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ (กรมสุขภาพจิต, 2541)

การจัดการความเครียด

เมื่อบุคคลเผชิญกับสิ่งกระตุ้นที่ทำให้เกิดความเครียด จะรู้สึกไม่สุขสบายแลพยายามหาทางลดหรือจัดการความรู้สึกดังกล่าว โดยอาจจัดการที่สาเหตุหรือด้วยวิธีการที่คิดว่าทำให้ความเครียดนั้นหมดไป เพื่อรักษาภาวะสมดุลให้กลับคืนมาอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งผลลัพธ์ที่ตามมาอาจเหมือนหรือต่างกันได้

Jalowiec, 1984 (อ้างถึงใน วีระ ชูรุจิพร, 2542, หน้า 176 - 179) แบ่งวิธีการแก้ปัญหาออกเป็น 8 วิธี คือ

1. วิธีการสู้กับปัญหา (Confrontive Coping) คือ การหาวิธีที่จะมาแก้ปัญหาโดยตรง
2. วิธีการหลีกเลี่ยง (Evasive Coping) คือ การหลบหนีปัญหาโดยหวังว่าปัญหาจะผ่านไปเอง
3. การมองโลกในแง่ดี (Optimistic Coping) คือ พยายามมองในทางบวก หรือใช้อารมณ์ขัน
4. การมองโลกในแง่ร้าย (Fatalistic Coping) คือ เชื่อในเคราะห์กรรม สิ้นหวัง
5. การระบายอารมณ์ (Emotive Coping) คือ การแสดงอารมณ์เปิดเผยออก เช่น การร้องไห้ หรือ แสดงอารมณ์ ออกมาทำให้ตนเองสบายใจหรือให้ผู้อื่นได้รับรู้
6. การเบี่ยงเบนความรู้สึก (Palliative Coping) คือ การหันเหความรู้สึกไปทำอย่างอื่น เช่น การทำงานให้หนักขึ้น จนไม่หวังจะมาก็คมมากในเรื่องนั้น ๆ เป็นต้น
7. การอาศัยแหล่งความช่วยเหลือ (Supportive Coping) คือ การหาแหล่งช่วยเหลือต่างๆ เช่น อาศัยคำปรึกษาจากพ่อแม่ คำปรึกษาจากเพื่อน ขอความช่วยเหลือจากผู้รู้ เป็นต้น
8. การพึ่งตนเอง (Self – Reliant Coping) คือ การพยายามแก้ปัญหาให้สำเร็จด้วยตนเอง

Lazarus & Folkman (1984) ให้ความหมายของการจัดการความเครียดว่าเป็นความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงความนึกคิดและพฤติกรรมอยู่ตลอดเวลา เพื่อที่จะจัดการกับสิ่งเร้าที่เข้ามาก่อให้เกิดความเครียดขึ้น ทั้งที่เกิดขึ้นภายในหรือภายนอก และภาวะเครียดที่เกิดขึ้นนี้จะถูกประเมินโดยผู้ประเมินว่าจะต้องใช้กำลังความสามารถและแหล่งทรัพยากรที่มีอยู่หรือแหล่งทรัพยากรที่มีอยู่อาจไม่เพียงพอที่จะจัดการความเครียด การจัดการความเครียดนี้ถือเป็นกระบวนการที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และจะไม่มี การตัดสินใจก่อนว่าวิธีจัดการความเครียดวิธีใดมีประสิทธิภาพ เพราะขึ้นอยู่กับบริบท (Context) บุคคลที่จัดการกับความเครียดได้ดีคือบุคคลที่รู้จักเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับสถานการณ์

การจัดการความเครียดตามแนวคิดนี้มี 2 ลักษณะ คือ

1. การจัดการความเครียดแบบมุ่งลดอารมณ์ (Emotion – Focused Coping) เป็นพฤติกรรมที่บุคคลพยายามที่จะจัดการกับอารมณ์และความรู้สึกต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เนื่องจากสถานการณ์ที่เป็นภาวะเครียด โดยไม่ได้มุ่งแก้ไขที่ปัญหาหรือสาเหตุ ลาสซาร์ส เรียกวิธีนี้ว่า “การบรรเทา” ซึ่งรวมถึงการที่บุคคลได้ใช้อากลไกการป้องกันทางจิต (Defense Mechanism) มาใช้ด้วย กลไกการป้องกันทางจิตทุกแบบจัดเป็นการจัดการความเครียดแบบมุ่งลดอารมณ์ การจัดการประเภทนี้เป็นการทำให้รู้สึกว่ปัญหาจากสถานการณ์นั้นลดลงแต่ความจริงแล้วปัญหาหรือสาเหตุที่ทำให้เกิดความเครียดจริง ๆ นั้นไม่ได้ลดลง สถานการณ์ไม่ได้เปลี่ยนแปลงไป การจัดการความเครียดที่จัดว่าอยู่ในประเภทนี้ ได้แก่ การดำเนินตนเอง การเพ้อฝัน การแยกตนเอง การเลือกรับฟังเฉพาะสิ่งที่ดี รวมทั้งการพยายามลืมด้วยการหันเข้าหาสิ่งเสพติด เช่น กินเหล้า เป็นต้น

2. การจัดการความเครียดแบบมุ่งแก้ปัญหา (Problem – Focused Coping) เป็นพฤติกรรมที่บุคคลพยายามจัดการกับสิ่งที่มากระตุ้นให้เกิดความเครียดโดยตรง เป็นการใช้กระบวนการแก้ปัญหาโดยเลือกวิธีที่จะจัดการกับสถานการณ์ โดยมุ่งที่ต้นเหตุของปัญหาได้แก่ การเผชิญกับเหตุการณ์ที่เป็นความเครียดตามสภาพความเป็นจริงและหาหนทางแก้ไข หรือการเสริมสร้างความสามารถให้ตนเองในการจัดการความเครียด ซึ่งบุคคลจะใช้การจัดการความเครียดรูปแบบนี้เมื่อรู้สึกว่ามีความสามารถพอที่จะจัดการกับความเครียดได้ และสถานการณ์ที่เกิดขึ้นนั้นไม่คุกคามมากเกินไป

โดยการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยแบ่งการจัดการความเครียด เป็น 2 แบบ คือ แบบมุ่งแก้ไขปัญหามุ่งลดอารมณ์

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สินีนามู จิตต์ภักดี (2538) ได้ทำการศึกษาภาวะเครียด และปัจจัยจากลักษณะงานที่ทำให้เกิดความเครียดของพยาบาลโรงพยาบาลสวนปรุง และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยของลักษณะงานที่ทำให้เกิดความเครียดกับภาวะเครียด จากลักษณะงานของพยาบาลที่ดูแลผู้ป่วยจิตเวช ซึ่งรับการรักษานในโรงพยาบาลสวนปรุง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนาจากคาลิโมและคนอื่น ๆ ผลการวิจัยพบว่า พยาบาลจำนวนน้อยมีภาวะเครียดอยู่ระดับสูงคือมีจำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 22.1 ผู้มีภาวะเครียดระดับปานกลางมีจำนวนมากที่สุด จำนวน 852 คน คิดเป็นร้อยละ 40.9 และผู้มีความเครียดระดับต่ำมีจำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 37.0 ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า พยาบาลที่ดูแลผู้ป่วยจิตเวชส่วนใหญ่มีความเครียดอยู่ในระดับปานกลาง

ปัจจัยจากลักษณะงานที่ทำให้เกิดความเครียดด้านงานพยาบาลมีค่าเฉลี่ยร้อยละสูงกว่าปัจจัยด้านอื่น ๆ รองลงมาได้แก่ ด้านโครงสร้างของสถาบันและการบริหารองค์กร ด้านบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในการทำงานและด้านปัจจัยส่วนบุคคลตามลำดับ ปัจจัยจากลักษณะงานที่ทำให้เกิดความเครียดทุกด้าน มีความสัมพันธ์เชิงบวกระดับปานกลางกับภาวะเครียดของพยาบาล

สุครัก พิละกันทา (2541) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความเครียดในการทำงานและพฤติกรรมเผชิญความเครียดของตำรวจจราจรจังหวัดเชียงใหม่โดยเป็นการวิจัยเชิงบรรยาย ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลในเชิงปริมาณ โดยการใช้แบบสอบถาม ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ตำรวจจราจรเชียงใหม่ มีความเครียดในการทำงานอยู่ในระดับน้อย ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความเครียดในการทำงาน ได้แก่ ปัจจัยด้านการดำเนินชีวิต ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในการทำงาน และด้านความเป็นประโยชน์ต่อสังคมพฤติกรรมเผชิญความเครียดของตำรวจจราจรจังหวัดเชียงใหม่ เลือกใช้พฤติกรรมเผชิญความเครียดทั้งแบบมุ่งแก้ปัญหา และแบบมุ่งลดอารมณ์ในระดับน้อยและปานกลาง

กิตติวรรณ เทียมแก้วและคณะ (2541) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสภาวะและที่มาของความเครียดของครูที่ปฏิบัติงานในเขตจังหวัดเชียงใหม่ วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อหาความเครียดสาเหตุทำให้เครียดและพฤติกรรมที่แสดงออกเมื่อเกิดความเครียด ของข้าราชการครูในจังหวัดเชียงใหม่ กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาจำนวน 950 คน เครื่องมือที่ใช้ เป็นแบบสอบถามประกอบด้วยสามส่วนคือข้อมูลทั่วไป, แบบสำรวจพฤติกรรมการแสดงออกเมื่อรู้สึกเครียดซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้น ส่วนที่สามเป็นแบบวัดความเครียดสวนปรุง ผลการวิจัยพบว่าข้าราชการครูมีความเครียดอยู่ในระดับสูงถึงรุนแรง 20.1% ซึ่งถือว่าเป็นระดับที่ก่ออันตรายต่อร่างกาย โดยมีสาเหตุ 3 อันดับแรก คือ 1. เรื่องครอบครัว 2. เรื่องการเงินและเศรษฐกิจ 3. สภาพแวดล้อม จากการศึกษาความสัมพันธ์พบว่า ระดับความเครียดมีความสัมพันธ์แบบผกผันกับอายุ อายุราชการ และรายได้ของครอบครัว ทั้งยังมีความสัมพันธ์กับปัจจัยอื่น ๆ อีกได้แก่สถานภาพสมรส คนที่แยกกันอยู่กับคู่สมรสหรือครอบครัว จะมีความเครียดในระดับสูงได้มากกว่าคนที่อาศัยอยู่ด้วยกันกับครอบครัว ข้าราชการครูในสังกัดกรมสามัญศึกษาจะมีความเครียดในระดับที่สูงและรุนแรงมากกว่าครูในสังกัดการประถมศึกษา นอกจากนี้ยังพบว่าคนที่มีความเครียดในระดับสูง ๆ มีโอกาสที่จะคิดฆ่าตัวตายหรือคิดฆ่าผู้อื่นได้สูงตามไปด้วย

Charlton & Thomps, 1996 (อ้างถึงใน กรมสุขภาพจิต, 2539, หน้า 32) ศึกษาวิธีการเผชิญความเครียด กับความทุกข์ใจของผู้รอดชีวิตจากการบาดเจ็บที่มารักษาที่คลินิกกลายเครียด จำนวน 108 คน พบว่ากลวิธีการเผชิญความเครียดส่วนใหญ่ โดยเฉพาะการหลบหนี หลีกเลียง มี

ความเกี่ยวข้องกับความทุกข์ใจระดับสูง ยกเว้นการเผชิญความเครียดในรูปแบบการประเมินซ้ำในเชิงบวก และการรักษาระยะห่างเท่ากันที่มีความสัมพันธ์กับภาวะจิตใจที่ดีขึ้น

White, 1996 (อ้างถึงใน กรมสุขภาพจิต, 2541, หน้า 31) ศึกษาปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเครียดและวิธีการเผชิญความเครียดของผู้บริหารโรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง เป็นผู้บริหารโรงเรียนในรัฐ Massachusetts จำนวน 153 คน พบว่าปัจจัยต่าง ๆ เช่น เพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน ที่ตั้งของโรงเรียน ระดับของโรงเรียน ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญต่อ ความเครียดของผู้บริหารโรงเรียน แต่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญของวิธีการเผชิญความเครียดของผู้บริหารโรงเรียน โดยผู้บริหารโรงเรียนในเขตเมืองใช้วิธีการกำหนดตนเองมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนนอกเขตเมือง ผู้บริหารระดับต้น และผู้บริหารระดับรอง ใช้วิธีการเผชิญความเครียดโดยคิดอย่างมีความหวังมากกว่าผู้บริหารระดับสูง

อนุสรณ์ วีระพงษ์ (2541) ได้ศึกษาถึงระดับความเครียด พฤติกรรมเผชิญความเครียดของนักกีฬาเยาวชนเชียงใหม่ และเปรียบเทียบระดับความเครียดของนักกีฬา จำแนกตามประเภทกีฬาในการแข่งขันกีฬาเยาวชนเขต 5 ครั้งที่ 14 ใช้เครื่องมือในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ระดับความเครียดของนักกีฬาเยาวชนจังหวัดเชียงใหม่มีค่ารวมอยู่ในระดับปานกลาง นักกีฬาใช้พฤติกรรมเผชิญความเครียดทั้งแบบมุ่งแก้ปัญหาและแบบมุ่งลดอารมณ์ในระดับปานกลางทั้งสองแบบ การปรับตัวที่ใช้มากที่สุดคือการฟังเพลงเพื่อผ่อนคลาย วิธีที่ใช้น้อยที่สุดคือ การทานยาระงับประสาท และระดับความเครียดของนักกีฬาเยาวชนแตกต่างกันทุกประเภท

ศุภิพร จิตรังสฤษฎ์ (2543) ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความเครียดและระดับความเครียดในการปฏิบัติงาน ของพนักงานควบคุมการจราจรทางอากาศ ในศูนย์ควบคุมการบินส่วนภูมิภาค โดยศึกษาจากประชากรจำนวน 71 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถาม ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความเครียดด้านครอบครัวและด้านการทำงาน และแบบวัดระดับความเครียดในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อัลฟาของ Crobach สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านครอบครัว และปัจจัยด้านการทำงานทำให้พนักงานควบคุมจราจรทางอากาศเกิดความเครียดอยู่ในระดับน้อย และระดับความเครียดของพนักงานควบคุมจราจรทางอากาศโดยรวมอยู่ในระดับน้อย