

1982-01-01

ความเครียดของนักบริหาร : ปัญหาและทางออก

ศุภชัย ยาวะประภาษ

Follow this and additional works at: <https://digital.car.chula.ac.th/cujss>



Part of the [Social and Behavioral Sciences Commons](#)

Recommended Citation

ยาวะประภาษ, ศุภชัย (1982) "ความเครียดของนักบริหาร : ปัญหาและทางออก," *Journal of Social Sciences*: Vol. 19: Iss. 2, Article 5.

Available at: <https://digital.car.chula.ac.th/cujss/vol19/iss2/5>

This Article is brought to you for free and open access by the Chulalongkorn Journal Online (CUJO) at Chula Digital Collections. It has been accepted for inclusion in Journal of Social Sciences by an authorized editor of Chula Digital Collections. For more information, please contact ChulaDC@car.chula.ac.th.

ความเครียดของนักบริหาร : ปัญหาและทางออก

ศุภชัย ยาวะประภาส*

คำนำ

ความเครียด (stress) เป็นอาการที่มนุษย์ทุกๆ คนต้องประสบอยู่เสมอความเครียดเปรียบได้กับเครื่องประดับชั้นสำคัญที่ติดตัวมนุษย์ทุกๆ คนอยู่ตลอดเวลา หลายคนอาจจะภาวนาอยู่ในใจเงียบๆ ว่าขอให้ชีวิตมีแต่ความสุข ทุกข์อย่าได้ใกล้ ภัยอย่าได้กราย ความขัดแย้งร้าวฉานต่าง ๆ อย่างได้มาแผ้วมาพาด ขอให้พบแต่รอยยิ้ม พบแต่เสียงหัวเราะ แต่ในโลกแห่งความเป็นจริงนั้น มนุษย์ทุกรูปทุกนามต้องประสบกับปัญหาต่าง ๆ มากมายชีวิตที่ปราศจากความเครียดจึงมีอยู่เฉพาะในโลกแห่งความฝันเท่านั้น

ความเครียดส่งผลร้ายต่อมนุษย์อย่างเฉียบพลันหรือไม่ใช่แน่นอน บางครั้งการมีความสุข สนุกสนานสะดักสบายในชีวิตมากเกินไปก็ทำให้เกิดความเครียดได้เช่นกัน บางครั้งการมีความเครียดในระดับที่พอเหมาะพอควรก็จะช่วยผลักดันไปสู่ความสำเร็จได้ แต่ความเครียดที่มากเกินไปจะทำให้เกิดการเบื่อหน่ายในการทำงาน ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลงไปและบางทีก็ทำให้สุขภาพเสื่อมโทรมได้ การแสดงออกทางอารมณ์ของนักกีฬาในวินาทีแห่งชัยชนะของนักดนตรีที่เพิ่งจบสิ้นการแสดงหน้าพระที่นั่ง มักจะไม่ต่างกับการแสดงออกของคนโชคร้ายที่เพิ่งทราบข่าวอันเศร้าสลด

ทุกวันนี้ เราจะพบว่า ชาวกราวหรือหลักฐานต่างๆ เกี่ยวกับความเครียดที่เกิดขึ้นกับนักบริหารมีมากขึ้นทุกที นักบริหารในยุคคอมพิวเตอร์ต้องเผชิญกับปัญหาต่างๆ มากมาย ต้องเผชิญ

* ภาควิชารัฐประศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ร.บ. เกียร์ดนิม (จุฬา), M.A. (Syracuse), Ph.D. Student (Virginia Polytechnic Institute and State University)

กับความไม่แน่นอนที่คาดไม่ถึง แต่มักเกิดขึ้นเสมอๆ ต้องเผชิญกับสิ่งแวดล้อมภายนอกที่ควบคุมไม่ได้ เป็นต้นว่า เศรษฐกิจที่ขึ้นๆ ลงๆ การเมืองที่ผันผวน สังคมและวัฒนธรรมที่เปลี่ยนเร็วเกินกว่าจะตามทัน สิ่งเหล่านี้นำมาซึ่งความเครียดของนักบริหาร ในอนาคตนั้น นักบริหารที่จะประสบความสำเร็จจะต้องสามารถปรับตัวให้เข้ากับความไม่แน่นอนต่างๆ ได้ อีกทั้งจะต้องมีวิธีการที่ดีในการต่อสู้กับความเครียดที่เกิดขึ้น ความเข้าใจถึงสมมติฐานของความเครียดอาการของความเครียดรวมทั้งความสามารถในการช่วยผู้อื่นให้ต่อสู้กับความเครียดได้ จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับนักบริหารในอนาคต นอกเหนือจากนี้ ความสามารถในการชี้ให้เห็นถึงลักษณะขององค์การ หรือกลไกต่างๆ ในองค์การที่ทำให้เกิดความเครียดขึ้นได้ในหมู่ผู้ปฏิบัติงานยังเป็นสิ่งที่ขาดเสียมิได้ หากต้องการจะแก้ปัญหาที่อาจมีมากขึ้น ถ้าผู้ปฏิบัติงานยังมีความเครียดอยู่

เป้าหมายแรกของบทความนี้ก็คือ ต้องการที่จะชี้ให้เห็นให้ผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชา รวมถึงสัญลักษณ์ต่างๆ ที่แสดงให้เห็นว่า มีความเครียดเกิดขึ้นแล้ว ความเครียดระดับใดที่จะนำซึ่งปัญหาในการทำงาน โดยแท้จริงแล้ว ความเครียดจะเกิดขึ้นเสมอๆ ในทุกหน่วยงานมากบ้าง น้อยบ้างต่างกันไป ผู้ปฏิบัติงานก็มักจะมียุติในการต่อสู้กับความเครียดต่างๆ กันออกไป สถานการณ์บางอย่างอาจทำให้คนๆ หนึ่งต้องเครียดมากๆ ในขณะที่คนอื่นอาจจะไม่เกิดความเครียดเลยในสถานการณ์เช่นนั้น แต่อาจจะเกิดความเครียดขึ้นมาในสถานการณ์ที่คนๆ แรกไม่เกิดความเครียดเลยก็ได้ ลักษณะเช่นนี้ทำให้การต่อสู้กับความเครียดต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ เป็นสิ่งที่สลับซับซ้อนและยุ่งยากมาก ดังนั้น ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ควรจะเรียนรู้ถึงมิติต่างๆ ของความเครียด ผลร้ายและค่าเสียหายต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นเมื่อคนในองค์การมีความเครียดมาก ๆ

เป้าหมายที่สองของบทความนี้ ก็คือ ต้องการจะชี้ให้เห็นถึงวิธีการต่างๆ ที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานสามารถทำได้เพื่อที่จะลดความเครียดต่างๆ ที่เกิดขึ้นเนื่องจากการทำงาน เมื่อเล็งเห็นแล้วว่าความเครียดดังกล่าวจะนำมาซึ่งปัญหาแก่ผู้คนในองค์การและแก่องค์การเอง ในบางครั้งความเครียดอาจเกิดขึ้นเนื่องจากลักษณะจำเพาะบางประการขององค์การเอง และเป็นความเครียดชนิดที่จะส่งผลเสียหายอย่างร้ายแรงต่อองค์การในอนาคตในกรณีเช่นนี้ ผู้บังคับบัญชา ผู้ปฏิบัติงาน และผู้บังคับบัญชาในระดับสูง จำเป็นที่จะต้องมานั่งพิจารณาหาสาเหตุร่วมกันในการลดความเครียดดังกล่าว

บทความนี้ แบ่งออกเป็น 5 ส่วนใหญ่ ๆ ด้วยกัน โดยส่วนแรกจะกล่าวถึงคำจำกัดความของคำว่า “ความเครียด (stress)” สัญญาณและอาการของความเครียดความเสียหายที่บุคคลจะได้รับถ้าปล่อยให้ความเครียดมากเกินไปจนระดับที่เหมาะสม รวมทั้งตัวกำหนดที่ช่วยชี้ว่าบุคคลจะทนกับสภาพความเครียดได้มากน้อยแค่ไหน การรู้ถึงลักษณะอาการและผลร้ายที่เกิดขึ้นเนื่องจากมีความเครียดมากเกินไป เป็นสิ่งที่จำเป็นมากในสังคมปัจจุบัน ซึ่งความเครียดเกิดขึ้นบ่อยมากจนคนมักจะละเลยถึงผลเสียที่เกิดจากความเครียดเมื่อมันสะสมมากขึ้น ๆ ทุกที การตระหนักได้ว่าอะไรคือตัวชี้ในขณะที่ยอดเหี้ยมของความเครียดได้สูงขึ้นเกินพอดีแล้ว เป็นก้าวแรกที่สำคัญถ้าเราต้องการลดความเครียดดังกล่าวให้อยู่ในระดับที่ไม่ก่อให้เกิดโทษ นอกเหนือจากนี้ การตระหนักได้ว่าความเครียดมักจะมีผลต่อบุคคลต่าง ๆ ในลักษณะที่ไม่เหมือนกันจะเป็นเครื่องช่วยเตือนสติให้รำลึกอยู่เสมอว่า ในขณะที่เรารู้สึกวุ่นวายสถานการณ์บางอย่างไม่ทำให้เกิดความเครียดแก่เราเลย สถานการณ์นั้นอาจจะทำให้บุคคลอื่นเกิดความเครียดอย่างมากก็ได้ การที่ตระหนักได้ถึงความจริงที่จะต้องพิจารณาเหตุการณ์และสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นแก่บุคคลต่าง ๆ ในลักษณะที่ต่างกันออกไป จะเป็นบันไดก้าวแรกของการพยายามลดความเครียดด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์

ส่วนที่ 2 ของบทความนี้ จะกล่าวถึง ผลในทางลบ รวมทั้งความเสียหายที่เกิดขึ้นเนื่องจากการปล่อยให้ความเครียดอยู่ในองค์การมากเกินไป การตระหนักถึงผลทางลบและความเสียหายอื่น ๆ ที่เกิดขึ้นเนื่องจากความเครียดเป็นสิ่งที่สำคัญมาก เนื่องจากว่าบางครั้งถ้าไม่มีใครใส่ใจปล่อยให้ความเครียดสะสมมากขึ้น ๆ ความเครียดอาจจะมีมากจนกระทั่งสายเกินกว่าที่จะหาวิธีการง่าย ๆ มาลดความเครียดดังกล่าว นอกเหนือจากผลในทางลบและความเสียหายต่าง ๆ เนื่องจากความเครียดแล้ว ในส่วนนี้ผู้เขียนจะกล่าวถึงสาเหตุที่ทำให้ความเครียดเพิ่มมากขึ้นในสังคมปัจจุบันด้วย

ส่วนที่ 3 ของบทความนี้ จะกล่าวถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดความเครียด การเข้าใจถึงสาเหตุดังกล่าว จะมีส่วน อย่างสำคัญที่จะช่วยให้การลดความเครียดที่เกิดขึ้นเป็นไปได้มีประสิทธิภาพ ส่วนที่ 4 จะกล่าวถึงวิธีการในการเผชิญหน้ากับความเครียดที่เกิดขึ้น โดยในส่วนนี้ผู้เขียนจะพยายามอธิบายถึงกลยุทธ์ต่าง ๆ ในการต่อสู้กับความเครียดอย่างละเอียดกลยุทธ์นี้จะรวมถึงแต่ละกลยุทธ์ส่วนบุคคล อันหมายถึงวิธีการที่บุคคลหนึ่งควรจะทำเพื่อลดความเครียดที่เกิดขึ้น

และกลยุทธ์ขององค์การ กลยุทธ์ขององค์การมีความสำคัญมากเนื่องจากว่าในบางครั้งนั้นการแก้ปัญหาความเครียดที่เกิดขึ้นในองค์การจำเป็นต้องอาศัยความเข้าใจร่วมกันในปัญหาจากทุก ๆ ฝ่าย ความร่วมมือร่วมใจกันเผชิญหน้ากับปัญหาอย่างเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ในบางครั้งถ้ามีบุคคลเพียงหนึ่งหรือสองคนหันหลังให้กับปัญหา ไม่ยอมให้ความร่วมมือเท่าที่ควรเพียงแค่นี้ก็อาจทำให้การแก้ปัญหาต้องชะงักงันได้ กลยุทธ์ขององค์การจึงมีความสำคัญมากในการแก้ปัญหาความเครียดในองค์การ ส่วนสุดท้ายจะเป็นบทสรุป

I ความเครียดคืออะไร

ในส่วนนี้ผู้เขียนจะกล่าวถึงคำจำกัดความต่าง ๆ ของคำว่า ความเครียดอธิบายถึงสัญลักษณ์และอาการของความเครียด ซึ่งให้เห็นลักษณะของบุคคลที่จะเกิดความเครียดได้ง่าย ๆ และจะได้รับผลร้ายจากความเครียดดังกล่าว รวมทั้งจะกล่าวถึงตัวกำหนดที่จะช่วยช่วยบุคคลหนึ่ง ๆ จะสามารถทนกับสภาพที่มีความเครียดนั้นได้ดีหรือไม่ดีมากน้อยแค่ไหน

คำจำกัดความ

คำว่า “ความเครียด (stress)” นี้เป็นคำที่ผู้คนใช้กันอย่างแพร่หลายโดยแต่ละคนอาจจะรู้สึกนึกคิดต่างกัน เมื่อเอ่ยถึงความเครียด การพิจารณาคำจำกัดความของความเครียดในลักษณะที่เป็นคำกว้าง ๆ จึงน่าจะเป็นประโยชน์กว่าการมองความเครียดว่าเป็นถ้อยคำทางวิชาการที่ตายตัวสำหรับนักจิตวิทยา ความเครียดก็คือ ความกลัวหรือความเจ็บปวดต่าง ๆ ที่เข้ามาแทรกซ้อนในวงจรการทำงานตามปกติของร่างกายและจิตใจ ทำให้ร่างกายและจิตใจเสียคุณภาพที่คนปกติพึงมีก็เลยเกิดความเครียดขึ้นมา ความเครียดนี้ยังรวมไปถึงความบีบคั้นต่าง ๆ ทั้งทางกาย ทางใจ และทางอารมณ์ที่เกิดขึ้น กล่าวอย่างสั้น ๆ ความเครียดก็คือ สภาวะทางกายและใจที่บีบคั้นจนทำให้ระบบการปรับตัวของบุคคลคนหนึ่งต้องผิดปกติไป¹ Selye มองความเครียดว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบไม่เฉพาะเจาะจงที่ไม่เกิดขึ้นด้วยความสมัครใจในระบบชีวิตของบุคคล ที่ว่าไม่เฉพาะเจาะจงก็เนื่องจากการปรับตัวของร่างกายและจิตใจในสภาพปัญหาทุกปัญหาไม่ว่าจะเป็นปัญหาอะไรก็ตาม ถือว่าเป็นความเครียดด้วย ความเครียดในความเห็นของ Selye จึงเป็นความไม่สมดุลระหว่างความต้องการของสิ่งแวดล้อมและความสามารถของบุคคลที่จะตอบสนองกับความต้องการดังกล่าว Ivancevich และ Matteson กล่าวว่าความเครียดอาจจะนิยามกว้าง ๆ ได้ว่า เป็น

ผลของการกระทำสถานการณ์ หรือความกดดันต่าง ๆ ที่เรียกร้องให้มีการตอบสนองทั้งทางกาย และ/หรือทางใจจากบุคคล² Gallagher³ ชี้ให้เห็นว่าความเครียดอาจแบ่งออกได้ 2 ประเภทใหญ่ ๆ กล่าวคือ ความเครียดที่เกิดขึ้นเนื่องจากทุกข์ เรียกว่า “distress” ซึ่งหมายถึงสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับบุคคลคนหนึ่งในลักษณะที่ไม่ก่อให้เกิดความสบายใจ และนำไปสู่ความรู้สึกคับอกคับใจไม่มากนัก ความเครียดอีกประเภทหนึ่งคือความเครียดที่เกิดจากความสุข เรียกว่า “eustress” (“eu”⁴ นี้เหมือนกับคำว่า euphoria ที่หมายถึงความอิมเอบลอปปลัม) ความเครียดประเภทนี้เป็นความเครียดในทางบวกเป็นความเครียดที่เกิดขึ้นเนื่องจากการมีความสุข สนุกสนาน ได้รับประสบการณ์ที่เพลิดเพลิน เอบอิม ไปด้วยความปีติยินดี⁵

สัญลักษณ์ของความเครียด

ถึงแม้ว่าความเครียดจะสามารถมองได้ในแง่บวกเหมือนที่กล่าวมาแล้ว การรู้ถึงสัญลักษณ์หรืออาการที่บ่งบอกถึงระดับของความเครียดที่เป็นอันตรายต่อร่างกายและจิตใจ ก็ยังเป็นเรื่องที่สำคัญมาก ๆ เราอาจจะคุ้นเคยกับอาการหรือสัญลักษณ์ต่าง ๆ ของความเครียด จนกลายเป็นความเคยชิน ทำให้มองข้ามไปว่าความเครียดนั้นเมื่อสะสมมากขึ้นและนาน ๆ ขึ้น อาจจะทำให้เกิดอันตรายอย่างมหันต์ต่อบุคคลและองค์กรในเวลาต่อมาก็ได้ การตระหนักได้ว่าขณะนี้ความเครียดได้เริ่มแสดงอาการออกมาแล้ว จึงเป็นเรื่องที่จำเป็นมาก

Raudsepp⁶ ชี้ให้เห็นว่ามีอาการหลายอย่างซึ่งถ้าปล่อยให้เป็นเรื้อรังไปนาน ๆ หลาย ๆ อาการหรือเป็นแรมเดือน จะเข้าไปทำลายระบบในการปรับตัวให้เข้ากับภาวะแวดล้อมรอบด้าน อาการเหล่านี้มีตั้งแต่อาการคลื่นเหียน เวียนหัว บิดกรามและกักริมฝีปาก อาการโกรธเป็นพินเป็นไฟเมื่อเห็นสิ่งของบางอย่างที่ไม่ชอบ ชอบตีตื้นหัวและกัดเล็บ ชอบแหว่งขา และยกไหล่ ถ้าขับรถก็มักจะจับพวงมาลัยจนแน่นไม่ค่อยปล่อยตามสบาย⁷

ในที่ทำงาน อาการทางจิตใจที่เป็นสัญลักษณ์ของความเครียด ซึ่งสามารถสังเกตได้ง่าย ๆ ได้แก่อาการต่อไปนี้

- การพยายามหลีกเลี่ยงที่จะพบปะพูดคุย หรือหาเวลาสังสรรค์กับเพื่อนร่วมงาน
- การเอาปัญหาของคนอื่นมาเล่าเป็นที่ถกขบขัน
- การพยายามที่จะไม่ประสานสายตา หรือไม่กระตังสบตา พยายามยืนห่าง ๆ เวลาพูดคุยติดต่อกัน และพยายามที่จะตัดบทการสนทนาโดยเร็ว

- การติดต่อกับเพื่อนร่วมงาน หรือการให้บริการกับผู้มาติดต่องาน มักจะทำในลักษณะที่เป็นทางการมาก ๆ ขาดความเป็นกันเอง บางครั้งก็ทำแบบเสียไม่ได้ การพูดถึง "มนุษย์" โดยยกเอาลักษณะใดลักษณะหนึ่งมาเพียงลักษณะเดียว เช่น รำพึงเสมอ ๆ ว่า "มนุษย์เราชอบเอารัดเอาเปรียบเพื่อนมนุษย์คนอื่นอยู่เสมอ" "คนไทยช่างไม่มีระเบียบวินัยเอาเสียเลย" การรำพึงรำพันเช่นนี้สะท้อนให้เห็นถึงความเครียดในใจที่มีอยู่
 - การแสดงอาการหรือเอ่ยออกมาตรง ๆ ว่างานที่ทำไปนั้นผลจะออกมาอย่างไรก็ช่าง ไม่แคร์หรอก ปล่อยเสียแล้ว
 - การแสดงออกถึงความรู้สึกอิจฉาริษยา เกลียดชัง หรือเย็นชาต่อเพื่อนร่วมงานและรวมไปถึงมนุษย์ร่วมโลก
- การใช้เวลาส่วนใหญ่ในการพูดมากกว่าที่จะลงมือทำจริง ๆ กล่าวคือมักจะบ่นว่าทำหนิตีเดียบบ่อย ๆ จนไม่มีเวลาเหลือมาทำงานจริง ๆ

อาการอื่น ๆ ของความเครียดที่เกิดขึ้นในที่ทำงานก็เช่นว่า การนั่งโดยวางกันอยู่บนริมเก้าอี้ ทั้งน้ำหนักลงตรงริมเก้าอี้หมดเลย แทนที่จะนั่งเต็มเก้าอี้แบบสบาย ๆ การพึงลำตัวแบบสนิทกับโต๊ะทำงานนาน ๆ การมีความรู้สึกเสมือนว่าถูกทอดทิ้งให้อยู่คนเดียวในโลก กระวนกระวายจนรุกรูกรวนในการพยายามทำงานให้เสร็จ ลักษณะทางพฤติกรรมอื่น ๆ ที่สื่อให้เห็นว่าบุคคลนั้นกำลังมีความเครียดก็เช่นว่า การแสดงออกถึงความวิตกกังวลในเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่ไม่สำคัญอะไรมากนัก ความไม่สามารถในการมอบหมายงานให้คนอื่นทำ การทำตัวเหมือนคนหงุดหงิดชอบโต้แย้งหรือติเตียนตลอดเวลา ความรู้สึกไม่เป็นมิตร ความรู้สึกเกลียดชังผู้ที่ร่วมงานด้วย การทำงานอยู่จนเย็นกว่าปกติมาก ๆ ความไม่สามารถในการตัดสินใจด้วยตัวเอง การหลง ๆ ลืม ๆ บ่อย ๆ เช่นว่า ลืมไปว่ามอบหมายงานให้ใครไปทำหรือได้รับมอบหมายอะไรมา ลืมกำหนดเวลาที่เป็นเส้นตายว่า ต้องทำงานให้เสร็จ ลืมนัดหมายต่าง ๆ เสมอ ๆ อาการอ่อนเพลียอย่างเรื้อรังก็เป็นผลอีกอย่างหนึ่งของความเครียด ผู้ปฏิบัติงานอาจจะนั่งรำพึงรำพันบ่อย ๆ เกี่ยวกับการทำงานของเขา และมักจะเพ่งเล็งไปที่ความผิดที่เคยทำลงไป อาจกลายเป็นคนขี้ลืมมาก ๆ กลายเป็นคนที่ไม่สามารถทำให้มีสมาธิให้จดจ่อกับงานที่ทำได้ เอาแต่เหม่อลอยอย่างเดียว

ความเครียดเกิดขึ้นกับใครบ้าง ?

Kahn กล่าวว่า ความวิตกกังวลอันเป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นชั่วขณะ เมื่อมีเหตุการณ์ที่น่ากลัว หรือเหตุการณ์อื่น ๆ ที่ไม่สบายใจมากระทบกระเทือนใจนั้น เป็นประสบการณ์ที่ทุกคนเคยประสบมาแล้ว⁵ Rogers ทำการวิจัยเกี่ยวกับเรื่องความเครียดในการทำงานและพบว่า การที่คนเราจะมีอาการเครียดหรือไม่นั้น ไม่ได้ขึ้นอยู่กับลักษณะทางประชากร (Demographic Variables) เช่น อายุ หรือการศึกษา และก็ไม่ได้อิงอยู่กับประเภทขององค์กรหรือหน่วยงานที่บุคคลทำงานอยู่ด้วย Rogers ให้ข้อคิดที่ว่าความสามารถของบุคคลในการเผชิญหน้ากับความเครียดที่เกิดขึ้นนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญ ๆ เช่น ลักษณะทางบุคลิกภาพของบุคคลนั้น ลักษณะของสิ่งแวดล้อมทางสังคมรอบ ๆ ตัวเค้า ลักษณะของชีวิตส่วนตัวบางอย่างนอกเหนือจากชีวิตการทำงาน เช่น ชีวิตครอบครัว ฐานะการเงิน เป็นต้น⁶ อย่างไรก็ตามข้อสรุปของ Rogers นี้ก็ยังถูกแย้งโดย McLean ซึ่งเสนอความเห็นที่นอกเหนือจากลักษณะทางบุคลิกภาพของบุคคลคนนั้นแล้ว การที่คน ๆ หนึ่งจะมีความสามารถในการเผชิญหน้ากับสถานการณ์ที่นำมาซึ่งความเครียดได้ดี หรือไม่ดีมากน้อยแค่ไหนในระยะเวลาสั้น ๆ นั้น อายุจะมีความสำคัญมากในการจะกำหนดว่าใครจะเผชิญหน้ากับความเครียดได้ดีหรือไม่ดี โดยเฉพาะผู้ใหญ่ในวัย 25 ถึง 55 ปี สาเหตุที่อายุมีความสำคัญมากสำหรับคนในวัย 25-55 ปี ก็เพราะว่าคนในช่วงอายุนี้นี้จะเป็นคนที่สังคมทั้งความหวังสำหรับความสำเร็จเอาไว้สูงกว่าคนในช่วงอายุอื่น คนที่ประสบความสำเร็จค่อนข้างเร็ว และประสบความสำเร็จอยู่เสมอ มักจะมีแนวโน้มที่จะประสบปัญหาที่เรียกว่า “วิกฤตการณ์ในช่วงกลางของชีวิต (midlife crisis)” คนที่ประสบความสำเร็จตั้งแต่วัยหนุ่ม พออายุย่างเข้าเลขสี่ มักจะเริ่มกล่าวว่าทางข้างหน้าจะตัน ไม่รู้จะก้าวไปไหนอีก ความกลัวว่าอนาคตจะไม่รุ่งโรจน์เหมือนอดีตที่เพิ่งผ่านมา อาจจะผลักดันให้เกิดความเครียดอย่างรุนแรงก็ได้ หัวหน้างานที่มีอายุ 35 ปีหรือต่ำกว่า ซึ่งเพิ่งรับงานได้ไม่นานนัก และทุ่มเทชีวิตให้กับงานมากจนลืมหาเวลาพักผ่อนหย่อนใจก็มักจะมีแนวโน้มที่จะประสบกับปัญหาความเครียดในงาน⁷

Merkin ชี้ว่าบุคคลที่ชอบผลักดันตัวเองให้อยู่ภายใต้สภาวะแห่งความกดดันเช่นนั้น โดยมากมักจะเป็นนักบริหารในระดับสูง Merkin บอกว่าบุคคลที่มีบุคลิกภาพต่อไปนี้จะมีแนวโน้มที่จะต้องพบกับปัญหาความเครียดอยู่เสมอ ๆ

บุคคลที่พยายามทำหลาย ๆ อย่างในเวลาเดียวกันให้เสร็จสิ้นภายในหมยกำหนดการณ์ที่ตนเองตั้งขึ้นมาเอง บุคคลประเภทนี้เปรียบได้กับวงดนตรีที่มีบุคคลเดียวเป็นทั้งนักร้อง นักดนตรี ผู้จัดการและนักแต่งเพลง คล้ายกับที่ฝรั่งเรียกว่า the one-man band

- บุคคลที่อยู่ในอาการรีบเร่งตลอดเวลา พยายามอย่างยิ่งยวดที่จะให้งานทุกอย่างเสร็จทันหมยกำหนดการณ์ที่ตนเองตั้งขึ้นมา

- บุคคลที่ฉุนเฉียว หัวเสียบ่อย ๆ ถ้าข้อบกพร่องต้องพยายามเป็นคนแรกที่เร่งรัดออกเมื่อสัญญาณไฟเปลี่ยนจากแดงเป็นเขียว บุคคลประเภทนี้มักจะอีโก้ เมื่อต้องรอคิวทำอะไรสักอย่างหนึ่ง

- บุคคลที่เปรียบเหมือนภูเขาไฟที่พร้อมที่จะระเบิดได้ทุกเวลา

- บุคคลที่ชอบการท้าทาย นิยมการแข่งขัน มักจะถือว่าทุกอย่างคือการแข่งขัน และเขาเท่านั้นที่จะเป็นคนเข้าเส้นชัยคนแรก

Selye พบว่าบุคคลต่าง ๆ นั้นอาจแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทได้แก่ประเภทที่นิยมความเครียด จะมีความสุขก็ต่อเมื่อชีวิตดำเนินไปอย่างเร่งร้อนและรวดเร็ว พวกนี้เปรียบได้กับกระต่ายป่า อีกประเภทก็คือพวกนิยมความเยียบสงบ ไม่ชอบการแข่งขัน ชอบอยู่กับธรรมชาติที่สงบไม่จู้จี้จ้าน พวกนี้เปรียบได้กับเต่านา บุคคลทั้งสองประเภทนี้ต้องการความเครียดในระดับหนึ่ง แต่ระดับของความเครียดและสาเหตุของความเครียดสำหรับบุคคล สองประเภทนี้จะแตกต่างกันออกไป ความเครียดที่ช่วยกระตุ้นให้พวกกระต่ายป่ามีพลังเร่งรีบวิ่งไปข้างหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง อาจจะกลายเป็นสิ่งที่ก่อภัยให้พวกหมกหมุ่น รอคอยปะทุขึ้นมา และอาจทำให้คนบางคนต้องพบกับจุดจบด้วยเส้นเลือดในสมองแตกก็ได้

อะไรที่เป็นเครื่องกำหนดว่าคน ๆ หนึ่งจะทนกับสภาพความเครียดได้ดีแค่ไหน

Ivancevich และ Matteson กล่าวว่าคนเรานั้นมีความสามารถในการเผชิญหน้ากับสภาพความเครียดได้มากน้อยต่างกันออกไป ปัจจัยสำคัญที่ช่วยกำหนดว่าใครจะเผชิญหน้ากับความเครียดได้มากน้อยแค่ไหน ได้แก่ลักษณะทางบุคลิกภาพ ความสมดุลย์ทางอารมณ์ สุขภาพกาย และใจ รวมถึงประสบการณ์ในอดีต

Briscoe ชี้ว่า การที่นักบริหารจะมีปฏิกิริยาตอบสนองต่อความเครียดบางอย่างที่เกิดขึ้นอย่างไรวินั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

– ความสามารถของนักบริหารคนนั้นที่จะทนกับสภาพความเครียดที่เกิดขึ้น ความสามารถนี้เป็นผลมาจากสุขภาพทางกายและใจของนักบริหารคนนั้น รวมทั้งเป็นผลมาจากความสามารถในการปรับตัวเองที่เขาเคยเรียนรู้มาจากประสบการณ์ในอดีต

– ขอบเขตและปริมาณของความเครียดที่เกิดขึ้นซึ่งจะขึ้นอยู่กับบุคคลแต่ละคน สถานการณ์หนึ่งอาจนำไปสู่ความเครียดอย่างรุนแรงแก่บุคคลหนึ่ง แต่อาจเป็นเรื่องปกติธรรมดาของอีกคนหนึ่งก็ได้

– ทางออกที่นักบริหารคนนั้นพอที่จะเลือกได้ ในการเผชิญหน้ากับความเครียด

สิ่งนี้อ่านวยในการลดความเครียดที่นักบริหารพอจะแสวงหาได้ เป็นต้นว่าความสนับสนุนทางกายและใจจากบุคคลรอบด้าน กิจกรรมสันทนาการต่าง ๆ ที่เปิดโอกาสให้เขาเข้าร่วม และเหตุการณ์ที่จะมาช่วยเติมพลังให้เขาในระหว่างที่เกิดความเครียดมาก ๆ¹⁰

Raudsepp ย้ำว่าระดับความเครียดที่ให้ประโยชน์สูงสุดก็เป็นเรื่องที่สำคัญมาก ณ ระดับนี้ ความเครียดจะให้ประโยชน์แก่บุคคลนั้นมากที่สุด ทุก ๆ คนจะมีระดับที่เหมาะสมในเรื่องความเครียดของตนเอง ถ้าความเครียดมีสูงกว่าระดับนี้เล็กน้อยบุคคลนั้น ๆ อาจเกิดความกระวนกระวาย ใจร้อน ทำงานไม่ค่อยมีประสิทธิภาพ แต่ถ้าความเครียดมีสูงกว่าระดับนี้มาก ๆ บุคคลนั้น ๆ อาจกลายเป็นคนที่ทำอะไรจับต้นชนปลายไม่ได้ และนาน ๆ เข้าอาจจะหมดสมรรถภาพในการทำงานไปเลยก็ได้ แต่ถ้าความเครียดมีต่ำกว่าระดับนี้คิดหน่อย บุคคลคนนั้นจะไม่ตระหนักถึงความสามารถที่แท้จริงของเขา และมักจะทำงานได้ผลน้อยกว่าที่ควรจะทำให้ถ้าเป็นเครื่องยนต์ก็เปรียบเหมือนเครื่องยนต์ที่เดินเครื่องไม่เต็มที ถ้าความเครียดมีต่ำกว่าระดับที่ให้ประโยชน์สูงสุดมาก ๆ บุคคลคนนั้นจะกลายเป็นคนที่อ่อนปวกเปียก ไม่มีพลังในการทำงานกลายเป็นเครื่องยนต์ 4 สูบที่เดินเครื่องเพียงสูบเดียว Merkin ให้ข้อเสนอว่า เราควรจะพยายามหาระดับของความเครียดที่ให้ประโยชน์สูงสุดนี้ และพยายามดำเนินชีวิตหรือทำงานโดยระมัดระวังให้อยู่ในขอบเขตที่เหมาะสมในเรื่องของความเครียด ถ้าใครสามารถทำได้เช่นนั้นคน ๆ นั้นจะเป็นคนที่มีประสิทธิภาพในการทำงานสูง และมีความสุขในชีวิตด้วย¹¹

II ผลในทางลบและความเสียหายที่เกิดจากความเครียด

เนื่องจากคำว่า “ความเครียด” นี้เป็นคำที่ใช้กันแพร่หลายมาก นิยามหรือคำจำกัดความที่แน่นอนจากวงการแพทย์ก็ยังไม่ปรากฏ ความพยายามในการศึกษาถึงผลในทางลบหรือความเสียหายที่เกิดขึ้นเนื่องจากความเครียดจึงเป็นสิ่งที่ทำได้ค่อนข้างลำบาก อย่างไรก็ตามมีรายงาน

เรื่องผลเสียหายเนื่องมาจากความเครียดคิดเป็นต้นทุนออกมาให้เห็นบ้างเหมือนกัน U.S. Clearing House for Mental Health Information พบว่าประสิทธิภาพในการผลิตของอุตสาหกรรมต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกาต้องลดลงคิดเป็นมูลค่าถึง 17 พันล้านเหรียญสหรัฐต่อปี ในระยะ 3-4 ปีที่ผ่านมา เนื่องมาจากสาเหตุของการทำงานไม่ปกติของจิตใจ เนื่องมาจากความเครียด นอกเหนือจากนี้ยังมีรายงานว่า ในแต่ละปีสหรัฐอเมริกาต้องสูญเสียผลประโยชน์ถึง 18-25 พันล้านเหรียญสหรัฐ เนื่องจากนักบริหารระดับผู้จัดการ ขาดงานป่วยเข้าโรงพยาบาล หรือถึงแก่ความตาย Ivancevich และ Matteson วิเคราะห์ดูรายงานจากหลาย ๆ แหล่งทั้งวงการอุตสาหกรรม รัฐบาล และจากกลุ่มที่ดำเนินการเรื่องสุขภาพพลานามัยแล้วประมาณการณ์ว่า ค่าเสียหายเนื่องมาจากความเครียดซึ่งนำไปสู่ความเสื่อมโทรมทางสุขภาพมีถึง 75-90 พันล้านเหรียญสหรัฐต่อปี¹²

รายงานวิจัยชิ้นหนึ่งชี้ให้เห็นว่าประมาณเศษหนึ่งส่วนสาม ถึงครึ่งหนึ่งของผู้ป่วยที่ไปพบหมออันเป็นผู้ป่วยที่มีปัญหาเนื่องมาจากความเครียด¹³ ในสหรัฐอเมริกาประชาชนบริโภคนยาประเภทกล่อมประสาทคิดเป็นมูลค่าถึง 295 ล้านเหรียญสหรัฐต่อปี ยานอนหลับ 195 ล้านเหรียญสหรัฐต่อปี และบริโภคเครื่องดื่มพวกแอลกอฮอล์เป็นจำนวนถึง 286 ล้านแกลลอนต่อปี¹⁴ Ivancevich และ Matteson กล่าวว่า คำอธิบายประการหนึ่งของสาเหตุการตายที่เพิ่มขึ้นสม่ำเสมอตลอดเวลานี้เนื่องมาจากโรคหัวใจไม่ทำงาน ในระยะ 60 ปีที่ผ่านมาก็คือความสับสนวุ่นวายของชีวิตสมัยใหม่ และความเครียดที่เป็นผลตามมา¹⁵ ในรายงานการศึกษาเรื่องความเครียดแห่งหนึ่งพบว่าบริษัทหนึ่ง ๆ จะต้องสูญเสียประสิทธิภาพในการผลิตเนื่องจากบุคคลที่จ้างเข้ามาทำงานมีโรคปวดหัวเรื้อรัง หรือโรคกระวนกระวายเรื้อรัง คิดเป็นต้นทุนถึง 3,400 เหรียญสหรัฐ สำหรับบุคคลที่มีเงินเดือนเฉลี่ยอยู่ในระดับ 15,000 เหรียญสหรัฐต่อปี¹⁶

นักวิชาการหลาย ท่านหลายคนเชื่อว่า ความเครียดเป็นต้นเหตุที่นำไปสู่โรคร้ายไข้เจ็บต่าง ๆ มากมาย เป็นต้นว่า โรคเส้นโลหิตแดงที่ไปสู่อวัยวะต่าง ๆ โรคลม (stroke) โรคความดันโลหิตสูง โรคมะเร็ง โรคเบาหวาน โรคตับแข็ง โรคแผลในกระเพาะอาหาร อาการลำไส้ใหญ่บวม (colitis) โรคข้ออักเสบ (arthritis) โรคผิวหนัง โรคหอบหืด และอาการแพ้ต่าง ๆ นอกจากนี้ก็ยังมีการต้านจิตใจ เป็นต้นว่า ระบบประสาทไม่ปกติ โรคจิต อาการผิดปกติทางร่างกายอันเป็นผลมาจากความผิดปกติทางจิตใจ อาการใจคอหดหู่อย่างรุนแรง บางครั้งยังส่งผลไปสู่การไร้สมรรถภาพทางเพศ การปวดหัวอย่างรุนแรงและเรื้อรัง และการติดยาเสพติด ที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ได้หมายความว่า ความเครียดจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการเดียวที่ทำให้เกิดโรคดังกล่าวมาแล้ว

โดยทั่วไปความเครียดมักเป็นส่วนหนึ่งในหลายองค์ประกอบ และบางครั้งก็เป็นองค์ประกอบสำคัญที่นำไปสู่อาการของโรคที่กล่าวมาทั้งหมด

ความเสียหายอื่น ๆ ที่เกิดขึ้นเนื่องจากความเครียด ก็เช่นว่า อาการไข้เฉียดหรือหงอยเหงาที่เกิดขึ้นในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน การขาดงานบ่อย ๆ การนัดหยุดงาน การตัดสินใจพลาดบ่อย ๆ ความไม่พอใจในการทำงานเป็นกลุ่ม ขวัญและกำลังใจที่ตกต่ำ ค่าใช้จ่ายเป็นค่าล่วงเวลามากกว่าปกติ ความคิดสร้างสรรค์ที่ค่อย ๆ ลดลงไป รวมทั้งความไม่กล้าเสี่ยงในเรื่องที่จำเป็นต้องเสี่ยง นอกจากนี้ความเครียดอาจนำไปสู่ความก้าวหน้าในอาชีพการงานการวางตัวที่ไม่เหมาะสมทั้งในวงสังคมและที่ทำงาน องค์การหรือหน่วยงานที่มีปัญหาในเรื่องความเครียดของผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถและซื่อสัตย์เกิดล้มป่วย ไม่สบาย หรือตายไป เนื่องจากปัญหาเรื่องความเครียด การสร้างคนใหม่ขึ้นมาทดแทนจะเสียทั้งเวลาและค่าใช้จ่ายที่สูงมาก

ความเครียดยังสามารถนำไปสู่ความคับแค้นในการรับรู้ กลายเป็นคนที่ไม่รู้จักผ่อนสั้นผ่อนยาว ไม่ตระหนักถึงสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นรอบ ๆ ตัว พลังงานทั้งหมดถูกใช้ไปในการต่อสู้ชิงดีชิงเด่น เอาแพ้เอาชนะ พยายามขุดคุ้ยเรื่องส่วนตัวของคู่แข่งมาตีแผ่ ขณะเดียวกันก็ปกปิดความผิดของตัวเอง การแข่งขันแทนที่จะทำแบบสร้างสรรค์ แบบนักกีฬา ก็กลายเป็นมุ่งพิฆาต เช่นฆ่าให้ตายไปข้างหนึ่ง มีแต่ความโกรธ ความเกลียด ความรื้อร่นกระวนกระวาย เป็นลักษณะประจำตัว

ความเครียดที่เพิ่มมากขึ้นทุก ๆ วันในสังคมปัจจุบัน

นักวิชาการหลายคนเห็นพ้องต้องกันว่า ความเครียดมีเพิ่มมากขึ้นทุก ๆ วันในสังคมปัจจุบัน Briscoe กล่าวว่างานของนักบริหารในปัจจุบันนั้นนับวันจะเป็นงานที่เต็มไปด้วยความเครียดเนื่องจากความต้องการในเรื่องผลงานมีมากขึ้นในขณะที่ข้อจำกัดต่าง ๆ ที่นักบริหารต้องมีเท่าเดิมหรือมากขึ้น⁽¹⁷⁾ Humphrey ถึงกับกล่าวว่า เมื่อลองเปิดประวัติศาสตร์ของมนุษยชาติแล้ว ลองเปรียบเทียบจะพบว่า นักบริหารในปัจจุบันล้วนแต่ทำงานมากกว่าระดับที่เหมาะสม ต้องผจญกับแรงกดดันนานับชนิด ซึ่งมักจะนำไปสู่ความเจ็บป่วยทางกายและใจในที่สุด เขากล่าวว่าสิ่งที่เขาพูดจะเป็นจริงหรือเป็นแค่เรื่องที่นึกฝันเอาแค่นั้น ล้วนแต่ไม่ใช่เรื่องสำคัญ สิ่งที่สำคัญก็คือ มนุษย์มักจะปฏิบัติตนในแนวทางที่สนับสนุนความรู้สึกของตน และความรู้สึกที่นักบริหารในปัจจุบันมีร่วมกันก็คือความกลัว ความตื่นเต้น และความเครียด

Gallagher ชี้ว่า คนเราในปัจจุบันมีแนวโน้มที่จะเผชิญกับปัญหา¹⁸ เรื่องความเครียดมากกว่าที่ผ่านมาในอดีต เนื่องจากชีวิตทุกวันนี้ต้องเผชิญกับปัญหาความไม่แน่นอนต่าง ๆ ตลอดเวลา ปัจจุบันนี้เรามีชีวิตอยู่ในยุคที่มีทางเลือกมากมายมากกว่าทางเลือกที่มีอยู่ในสังคมเกษตรกรรมง่าย ๆ ในอดีต การตัดสินใจแต่ละเรื่องจึง ยุ่งยาก และเต็มไปด้วยความเครียด¹⁹ Gmelch กล่าวว่าในทศวรรษที่ผ่านมา นักบริหารต้องเผชิญกับความกดดัน ความก้าวร้าวความขัดแย้งต่าง ๆ มากกว่าระยะเวลาใด ๆ ในศตวรรษที่ 20 เทคโนโลยีสมัยใหม่นับตั้งแต่เครื่องสื่อสารภายในสำนักงาน เครื่องโทรพิมพ์ไปจนถึงเครื่องคอมพิวเตอร์ และเครื่องมือที่ช่วยในการประหยัดเวลาอื่น ๆ ล้วนแต่ทำให้ข่าวสารข้อมูลที่บ่อนเข้าสู่ระบบการตัดสินใจของนักบริหารเพิ่มมากขึ้นแบบที่ไม่เคยมีมาก่อน²⁰

III สาเหตุของความเครียด

สาเหตุของความเครียดมีอยู่มากมายหลายประเภทแตกต่างกันออกไป นักวิชาการต่าง ๆ มักจะเน้นสาเหตุของความเครียดแตกต่างกันออกไป ทั้งนี้นั้นขึ้นอยู่กับกรอบมโนทัศน์และประสบการณ์ส่วนตัวของแต่ละคนที่ต่างกันออกไป รวมทั้งลักษณะของงานและองค์การที่แต่ละคนมีอยู่ในใจเมื่อเขียนหรือศึกษาเรื่องความเครียดก็ต่างกันออกไป การที่จะหาบัญชีรายการที่แสดงสาเหตุของความเครียดที่เป็นที่ยอมรับของทุก ๆ คน เป็นสิ่งที่ทำได้ยากมาก เหตุผลประการหนึ่งคงเป็นเพราะธรรมชาติของความเครียดนั่นเอง สถานการณ์หนึ่งอาจจะก่อให้เกิดความเครียดสำหรับบุคคลหนึ่งแต่บุคคลอีกคนหนึ่งอาจจะไม่เกิดความเครียดในสถานการณ์นั้นเลยก็ได้ ในทำนองเดียวกัน สถานการณ์หนึ่งอาจทำให้บุคคลคนหนึ่งต้องเครียดมาก ๆ ในระยะเวลาหนึ่งแต่เมื่อเวลาเปลี่ยนไป สถานการณ์เช่นเดียวกันอาจไม่ทำให้บุคคลนั้นเกิดความเครียดขึ้นมาเลยก็ได้ ความเครียดจึงเป็นเรื่องที่ต้องนิยามกันเป็นรายบุคคล และขณะเดียวกันจะต้องทำความเข้าใจโดยดูจากปฏิสัมพันธ์ของบุคคลต่าง ๆ รวมทั้งต้องเข้าใจสภาพทางอารมณ์และจิตใจของบุคคลในเวลานั้น อีกทั้งเข้าใจ สถานการณ์ที่เกิดขึ้น ในเวลานั้น ๆ ด้วย

Kahn กล่าวว่าความกระวนกระวายใจมักจะเกิดขึ้นเมื่อคนเรารู้สึกว่า ความต้องการที่สังคมรอบด้านเรียกร้องจากเรามีมากกว่าหรือทำท่าว่าจะมีมากกว่าความสามารถของเราที่จะตอบสนองได้อย่างมีประสิทธิภาพ²¹ Ivancevich และ Matteson ชี้ว่าตัวการที่ทำให้เกิดความเครียด

มักจะปรากฏขึ้นมาในเวลาที่คนเรากำลังอยู่ในสถานการณ์ที่พฤติกรรมหรือการปฏิบัติตนตามปกตินั้น เป็นสิ่งที่ไม่เหมาะสมเสียแล้ว หรือไม่ก็ในสถานการณ์ที่ผลในทางลบอาจเกิดขึ้นเมื่อไรก็ได้ที่เรา ไม่สามารถเผชิญหน้ากับสถานการณ์ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม²²

McLean ทำบัญชีรายชื่อของตัวการต่าง ๆ ที่นำมาซึ่งความเครียด ตัวการที่สำคัญ ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างาน ความไม่แน่ใจเกี่ยวกับ ขอบเขตงานของตนเอง และความรับผิดชอบในการควบคุมบังคับบัญชาผู้อื่น McLean ชี้ว่าสภาพ ความเครียดทางบ้านสามารถที่จะทำให้เกิดผลเสียในการทำงาน ได้เท่า ๆ กับความเครียดที่เกิดขึ้น ในที่ทำงาน และจะเป็นตัวช่วยเสริมให้ความเครียดในงานมีมากขึ้นอีก โดยแท้จริงแล้ว สิ่งใดก็ตามที่สามารถมีผลให้บุคคลต้องอยู่ในสภาพที่อ่อนแอ และไม่สามารถจะขอความช่วยเหลือหรือการ สนับสนุนจากคนอื่นได้ ถือว่าเป็นตัวการที่นำมาซึ่งความเครียดทั้งสิ้น การเปลี่ยนแปลงในงานที่ ทำสามารถทำให้เครียดได้เท่า ๆ กับงานที่ซ้ำซากจำเจ งานที่กำกวมหาขอบเขตแน่นอนไม่ได้ และ มักจะมีปัญหาข้อขัดแย้งบ่อย ๆ มักนำมาซึ่งความเครียด สถานการณ์ที่นำมาซึ่งความเครียดโดย มากมักจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับบุคคลและองค์การ

การเปลี่ยนแปลงในงานที่ทำให้เกิดความเครียดนั้น มักจะเกี่ยวข้องกับการสูญเสียบางสิ่ง บางอย่าง เป็นต้นว่า ผู้ปฏิบัติงานที่ทำงานโดยวิธีการหนึ่งจนเคยชิน กลายเป็นกิจวัตรไปแล้ว ถ้าเกิดการเปลี่ยนแปลงในวิธีการที่เขาเคยทำ เขาจะเกิดความเครียดขึ้นทันทีหรือถ้าเกิดการ เปลี่ยนแปลงหัวหน้างาน จากหัวหน้างานที่เข้ากับทุก ๆ คนได้ดี เป็นที่รักใคร่พอใจของทุก ๆ คน มาเป็นหัวหน้างานที่ไม่มีใครรู้จักมาก่อนเลย ผู้ปฏิบัติงานมักจะเกิดความเครียดเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ความขัดแย้งในการทำงานที่เริ่มจากระดับบน และค่อย ๆ ขยายลงมาถึงระดับล่าง ตามลำดับ ก็จะนำมาซึ่งความเครียดในหน่วยงานนั้นเช่นกัน⁽²³⁾

Raudsepp เขียนไว้ว่า มีสิ่งต่าง ๆ มากมายหลายประเภทที่สามารถนำมาซึ่งความ เครียดได้ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ นอกเหนือจากที่เอ่ยมาแล้วข้างต้น ได้แก่ การที่ต้องทำงานให้เสร็จ ทันหมยกำหนดที่เป็นไปไม่ได้ การต้องตัดสินใจในปัญหาขอขาดขาดตาย ความขัดแย้งทาง บุคลิกภาพกับหัวหน้างาน การต้องทำงานภายใต้เวลาที่จำกัด ความกลัวความล้มเหลว ความกลัว การวิพากษ์วิจารณ์ ลักษณะงานที่ไม่เหมาะสมกับบุคลิกภาพ ความทะเยอทะยานเกินพอดี การ ขาดความก้าวหน้าในอาชีพ และการแข่งขันกับคู่ต่อสู้ที่เหนือกว่ามาก ๆ การอุทิศตัวให้กับงานมาก

จนกลายเป็น “คนติดงาน” (Workaholics) ก็ทำให้เกิดความเครียดได้เช่นกัน และในโลกปัจจุบันนักบริหารที่เป็น “โรคติดงาน” ก็มีอยู่มากทีเดียว²⁴ McLean อธิบายว่าคนติดงานนี้ส่วนใหญ่จะเป็นนักบริหารระดับสูงที่พยายามผลักดันตัวเองอย่างมากเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ คนพวกนี้มักจะพัฒนาความรู้สึกว่า ถ้าไม่ได้ทำงานตามเป้าหมายที่วางไว้แล้ว จะรู้สึกว่ามีชีวิต คนพวกนี้มักจะตั้งเป้าหมายในงานให้สูงขึ้นเรื่อย ๆ มักจะนำงานกลับมาทำที่บ้านตอนกลางคืน และตอนวันหยุด และมักจะเล่นงานตัวเองหรือคนอื่นถ้าทำไม่ได้ตามเป้าหมายที่วางเอาไว้²⁵

การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งก็เป็นสาเหตุหนึ่งที่น่ามาซึ่งความเครียดเช่นกัน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งก่อให้เกิดความเครียดเนื่องมาจากว่าทุกครั้งที่ถึงฤดูกาลเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ทุก ๆ คนจะรอลอย่างใจจดใจจ่อ บางคนก็ตั้งความหวังเอาไว้มากมาย บางคนก็ตื่นเต้นจนใจคอไม่ปกติ บางครั้งก็ต้องมีการแข่งขันชิงดีชิงเด่นกัน แข่งกันเสนอผลงานบางคนก็ต้องวิ่งหาเจ้านาย คนที่ตั้งความหวังในตำแหน่งใหม่ ก็มักจะรอคอยด้วยใจคอร้อนรนคนที่ม่ตำแหน่งอยู่แล้ว บางครั้งก็ต้องพยายามรักษาเก้าอี้ของตนเองเอาไว้ ในสถานการณ์เช่นว่านี้ ความเครียดมักจะถามหา และเกิดขึ้นบ่อย ๆ ด้วย

การปฏิบัติตน นอกเวลาทำงาน ถ้าทำอย่างไม่ถูกต้องก็จะมีผลให้เกิดความเครียดในการทำงานได้ ผู้บริหารส่วนมากมักจะไม่ว่างได้ออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอและพอเพียง ผลของการไม่ว่างได้ออกกำลังกายบวกกับการรับประทานอาหารที่มากเกินไป และดื่มเครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์บ่อย ๆ ก็คือ ความอ้วน หรือโรคอ้วนที่มักพบกันอยู่เสมอ ๆ การใช้เวลาว่างในการดูทีวี ก็เป็นวิธีการสันตนาการที่ไม่ค่อยถูก เนื่องจากร่างกายและสมองไม่ได้ทำงานมากนัก ต่างกับการสนทนาปราศรัยกับเพื่อนฝูง การทำงานอดิเรกอื่น ๆ ทำ ซึ่งร่างกายและสมองได้ทำงานบ้าง ไม่เฉื่อยจนเกินไป การขาดการเติมพลังงานให้กับร่างกายและจิตใจในระหว่างเวลาพักผ่อน มักจะส่งผลมาสู่การทำงาน มักจะมีผลทำให้เฉื่อยชา หรือไม่ก็ทำให้เกิดความเครียดมากขึ้นกว่าปกติ

Ivancevich และ Matteson กล่าวว่า ความเครียดอาจเกิดขึ้นเนื่องจากสาเหตุอื่น ๆ อีกเป็นต้นว่า การมีเจ้านายมากกว่าหนึ่งคน ซึ่งทำให้ต้องคอยพะวงว่าจะเชื่อฟังคำสั่งของใครดี บางครั้งก็ต้องทำงานมากกว่าปกติ เนื่องจากเจ้านายแต่ละคนก็ต่างสั่งงาน โดยไม่คำนึงถึงคนปฏิบัติว่าต้องเอาใจคนหลายคน การมีเจ้านายที่มีปัญหาของตัวเองอยู่ก็เป็นสาเหตุที่ทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับ

บัญชาเกิดความเครียดได้เช่นกัน เนื่องจากเจ้านายต้องใช้เวลาส่วนใหญ่คอยแก้ปัญหาของตัวเอง การสั่งงาน การบังคับบัญชาอาจไม่ถูกต้องเหมาะสม ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปวดเคียรเวียนเกล้าก็เป็นได้ การรวมกลุ่มกันในหมู่ผู้ปฏิบัติงานก็เป็นสาเหตุหนึ่งที่จะทำให้เกิดความเครียดได้ ถ้าการรวมกลุ่มมีน้อย ผู้ปฏิบัติงานอาจเกิดความรู้สึกโดดเดี่ยวว่าเหว เมื่อมีปัญหาไม่รู้ว่าจะไปปรึกษาให้ใครฟังหาที่พึ่งยามยากไม่ได้ ขณะเดียวกันการเกาะกลุ่มกันแน่นมาก ๆ ก็อาจมีผลดีในแง่ของความอบอุ่น ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน แต่ก็อาจก่อให้เกิดผลเสียในแง่ที่ว่าต้องแบ่งเวลาทำกิจกรรมร่วมกับกลุ่ม บางครั้งต้องเลือกระหว่าง เวลาที่จะให้กับกลุ่ม ครอบครัวและงาน ซึ่งอาจทำให้เกิดภาวะตึงเครียดทางอารมณ์และจิตใจได้ บางครั้งการมีงานน้อยเกินไป มีเวลาว่างมาก ไม่รู้จะใช้เวลาว่างทำอะไร ก็ทำให้เกิดความเครียดได้เช่นเดียวกับการมีงานล้นมือ จนไม่รู้ว่าจะจับงานอะไรก่อนดี การขาดการดูแลเอาใจใส่จากผู้บริหารระดับบนหรือหัวหน้างานเอง ก็จะมีผลต่อสภาพจิตใจของผู้ปฏิบัติงานเช่นกัน ขวัญและกำลังใจอาจลดน้อยลงไป เมื่อมีปัญหาบางอย่างเกิดขึ้นอาการของความเครียดจะแทรกตัวเข้ามาโดยง่าย การขาดการวางแผนในเรื่องความก้าวหน้าทางอาชีพก็มีผลให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดเบื่อขึ้นได้ง่าย และมักจะลุกลามถึงขนาดความกระตือรือร้นในงาน เกิดความเครียดขึ้นมา เนื่องจากต้องคอยพะวักพะวนทั้งงานในปัจจุบัน และอนาคตข้างหน้า²⁶

Gallagher กล่าวว่าสาเหตุของความเครียดได้แก่หมายกำหนดการณ์ที่ชัดเจนไว้ว่าจะต้องเสร็จสิ้นเมื่อไหร่เมื่อไหร่ ความสัมพันธ์ที่ดำเนินไปผิดจากที่หมายมั่นปั้นมือเอาไว้ และระบบการติดต่อสื่อสารที่สับสนวุ่นวายไม่เป็นระเบียบ²⁷ Eads ชี้ว่าความเครียดมักเกิดขึ้นจากปัญหาทางสุขภาพและความไม่มั่นคงทางอารมณ์ของบุคคลนั้น หรือไม่กี่ทั้ง 2 อย่าง²⁸ Humphrey มองไปที่ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและวิทยาการสมัยใหม่ว่าเป็นตัวการในการสร้างสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงเร็วเกินกว่าภาวะทางกายและใจของมนุษย์จะตอบสนองได้ ก่อให้เกิดความไม่สมดุลขึ้น ความไม่สมดุลนี้เองที่เป็นตัวการในการผลักดันให้เกิดอาการตื่นเต้น กระวนกระวาย กลัว ผิดพลาด ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นอาการของความเครียด²⁹ ภาวะกดดันจากการทำงานซึ่งมักจะเกิดจากการออกคำสั่งที่ไม่ชัดเจนของหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา ความเข้าใจผิดในเรื่องการให้ความสำคัญ ความชอบและความล้มเหลวในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายก็นำมาซึ่งความเครียดได้เช่นเดียวกัน

Gmelch ให้ความเห็นที่ต่างกับบุคคลต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้ว แรกเริ่มเดิมที Gmelch ตั้งคำถามถามตัวเองว่าเหตุใดในยุคที่มนุษย์มีความสะดวกสบายมากมาย เช่น ปัจจุบันนี้มนุษย์ยังมีปัญหาเรื่องความเครียดอีก จากการสัมภาษณ์บุคคลต่าง ๆ Gmelch พบว่าความเครียดอาจจะมีผลเนื่องมาจากการขาดสถาบันทางสังคม และศาสนาที่คอยเป็นที่พึ่งทางใจของมนุษย์ ในสมัยก่อนนั้นสภาพสังคมมีลักษณะเป็นสังคมที่เคยมีความสนิทชิดเชื้อกันมากกว่าปัจจุบัน มีปัญหาอะไรก็คอยช่วยเหลือกัน มีศาสนาเป็นที่พึ่งทางใจยามมีความทุกข์ แต่สังคมปัจจุบันเต็มไปด้วยการแก่งแย่งชิงดีชิงเด่น มนุษย์หันหลังให้กับศาสนา สถาบันครอบครัวก็หมดความสำคัญไปด้วย ปรากฏการณ์เหล่านี้เป็นเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดความเครียดได้ง่ายเมื่อมีปัญหาต่าง ๆ มากระทบ³⁰

T.H. Holmes และ R.H. Rabe ให้ความเห็นในลักษณะคล้ายคลึงกัน ทั้งสองกล่าวว่าถึงแม้ว่าการเปลี่ยนแปลงจะนำมาซึ่งความเจริญรุ่งเรือง ทำให้วิถีชีวิตของคนเปลี่ยนแปลงไป การดำเนินชีวิตก็เปลี่ยนไปด้วย ขณะเดียวกันการเปลี่ยนแปลงมักจะนำมาซึ่งปัญหาความเครียดด้วย ทั้งสองได้ช่วยกันแยกแยะประสบการณ์ที่ก่อให้เกิดความเครียดว่ามีทั้งหมด 43 ชนิดด้วยกัน นับตั้งแต่ การเปลี่ยนแปลงภายในครอบครัว อาชีพ ความสัมพันธ์ส่วนตัว การเงิน ศาสนาและความเชื่อ สุขภาพ ไปจนถึงเรื่องที่อยู่อาศัย ทั้งสองคนพบว่าเหตุการณ์แต่ละเหตุการณ์จะมีน้ำหนักในการทำให้เกิดความเครียดต่างกันออกไป จึงได้ให้ตัวเลขแสดงระดับของความเครียดที่จะเกิดขึ้นเนื่องจากเหตุการณ์ต่าง ๆ และสร้างสเกลขึ้นมาสำหรับวัดระดับความเครียดของคน³¹ อย่างไรก็ตามสเกลดังกล่าวยังไม่เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป หลายคนคิดว่าตัวเลขที่ได้จากสเกลดังกล่าวอาจจะผิดพลาดเนื่องมาจากผู้ตอบคำถามจำเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้ไม่ชัดเจน หรือไม่ก็เลือกจำเพาะเหตุการณ์บางอย่างเท่านั้น

IV วิธีการในการเผชิญหน้ากับความเครียด

ในส่วนนี้ผู้เขียนจะกล่าวถึงวิธีการในการเผชิญหน้ากับความเครียดต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น วิธีการเหล่านี้แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ วิธีที่เน้นที่ตัวบุคคล และวิธีที่เน้นองค์การผู้เขียนจะเน้นที่วิธีแรกมากกว่าวิธีหลัง เนื่องจากการแก้ไขปรับปรุงที่ตัวบุคคลนั้นทำได้ง่ายกว่าการแก้ไขที่องค์การทั้งองค์การ

การแก้ไขที่ตัวบุคคล

ในการเผชิญหน้ากับความเครียดที่เกิดขึ้น สิ่งแรกที่ทุก ๆ คนควรจะทำก็คือ หมั่นสำรวจตัวเองอยู่เสมอ เพื่อที่จะได้ตระหนักถึงระดับความสามารถในการทนทานกับสภาพความเครียดที่เกิดขึ้น เนื่องจากบุคคลแต่ละคนต่างมีระดับความสามารถในการทนทานต่อสภาพความเครียดชนิดต่าง ๆ ต่างกันออกไป บางคนอาจทนต่อสภาพความเครียดบางอย่างได้ดี แต่กับอีกสภาพความเครียดหนึ่งมักจะทนไม่ได้ ทุก ๆ คนจึงควรที่จะหมั่นสำรวจตัวเองเพื่อที่จะรู้ถึงจุดอ่อนจุดแข็งของตนเอง โดยทั่วไปแล้ว บุคคลทั่ว ๆ ไปมักจะไม่ค่อยใส่ใจในการสำรวจตัวเองเท่าที่ควร วิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้บุคคลเตือนตนเองอยู่เสมอในเรื่องจุดอ่อนจุดแข็งของตน ในการเผชิญหน้ากับความเครียดก็คือ การพยายามตอบคำถามต่อไปนี้

- อัตราการเต้นของชีพจรในขณะที่กำลังพักผ่อนเท่ากับเท่าไร
- ความดันโลหิตเท่ากับเท่าไร

ในวัน ๆ หนึ่งนั้น ระยะเวลาใดที่รู้สึกตัวว่าทำงานได้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

ในวัน ๆ หนึ่งนั้น มีเหตุการณ์อะไรบ้างที่มักจะทำให้เสียเวลาไปโดยเปล่าประโยชน์

มากที่สุด

- สภาพการทำงานแบบไหนที่มักจะก่อให้เกิดความเครียดมากที่สุด
- สภาพร่างกายในปัจจุบันมีความสมบูรณ์แค่ไหน เพียงไร

การพยายามสำรวจวิเคราะห์ตัวเองด้วยการตอบคำถามข้างต้น จะช่วยทำให้บุคคลนั้น ๆ รู้ว่าตนเองมีอาการของความเครียดเกิดขึ้นหรือไม่ อาการดังกล่าวอาจจะพบได้จาก ชีพจรที่เต้นเร็วผิดปกติ เหงื่อออกมากกว่าปกติ อาการตึงบริเวณหน้าผากและกราม อาการอึดอัดที่ต้องนั่งนิ่ง ๆ นาน ๆ อาการปวดหัวมีนหัวบ่อย ๆ อาการเหนื่อยเพลียง่าย ระบบย่อยอาหารผิดปกติ นอนไม่ค่อยหลับ และคีมของมีนเมาเพิ่มขึ้นกว่าปกติ นอกเหนือจากนี้ ยังมีอาการของความเครียดอื่น ๆ ดังที่กล่าวไว้ในส่วนที่ว่าด้วยอาการของความเครียด

เมื่อบุคคลนั้น ๆ เริ่มที่จะตระหนักถึงอาการของความเครียดที่ปรากฏในตัวของเขาเอง รวมทั้งตระหนักถึงผลเสียที่อาจเกิดขึ้น ถ้าปล่อยให้อาการเหล่านั้นคงอยู่ต่อไปเรื่อย ๆ บุคคลนั้นอาจใช้เทคนิควิธีการต่าง ๆ ได้หลายวิธีเพื่อที่จะขจัดอาการของความเครียดที่เกิดขึ้นในบรรดาวิธีการต่าง ๆ นั้น เราสามารถจะแบ่งออกได้เป็น 6 วิธีใหญ่ ๆ คือ

1. การเตือนตนเองและเตือนผู้อื่นให้ตระหนักถึงอาการเริ่มแรกของความเครียด
อยู่เสมอ

2. การลดตัวการที่เป็นตัวนำมาซึ่งความเครียด
3. การเปลี่ยนสภาพการรับรู้ทางจิตใจเกี่ยวกับเรื่องความเครียด
4. การรักษาสภาพร่างกายให้แข็งแรงอยู่เสมอ
5. การพยายามฝึกฝนตนเองให้มีความต้านทานความเครียดได้สูงขึ้น
6. การกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ที่ไม่ก่อให้เกิดความเครียด³²

1. การเตือนตนเองและเตือนผู้อื่นให้ตระหนักถึงอาการเริ่มแรกของความเครียด
อยู่เสมอ

ความเครียดก็เหมือนโรคภัยไข้เจ็บอื่น ๆ ถ้าได้รับการรักษาเยียวยาเมื่อเริ่มเป็นใหม่ ๆ โอกาสหายก็มีมาก การร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกันในระหว่างเพื่อนร่วมงานจะช่วยในการกำจัดสาเหตุของความเครียดได้มากที่สุดโดยเฉพาะความเครียดที่มีสาเหตุมาจาก การถูกทอดทิ้งให้อยู่คนเดียว ความเหงา และความเชื่อที่ว่าโรคเช่นนี้เป็นเอกลักษณ์ของตนแต่ผู้เดียว คนอื่นคงไม่มีใครเป็น ข้อเสนอต่อไปนี้เป็นวิธีหนึ่งในการช่วยเหลือซึ่งกันและกันดังกล่าว

1. ฝึกฝนตนเองให้รู้จักแลกเปลี่ยนความรู้สึกนึกคิดกับเพื่อนร่วมงานที่สนิท ๆ อย่างน้อยหนึ่งคน ทุก ๆ วัน

2. พยายามมองหาอาการของความเครียดที่อาจเกิดขึ้นในหมู่เพื่อนร่วมงาน

3. พยายามให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ ๆ วิธีการที่อาจทำได้ ได้แก่ การตบไหล่เบา ๆ เพื่อให้กำลังใจ การโอบไหล่ในบางครั้ง การพยายามวิจารณ์ในเชิงสร้างสรรค์ และการดูแลเอาใจใส่อย่างจริงจัง แม้เพียงชั่วระยะเวลาสั้น ๆ การพยายามให้กำลังใจเหล่านั้นเปรียบได้กับของขวัญที่ไม่ต้องซื้อหาแต่เปี่ยมไปด้วยคุณค่าทางใจ

4. พยายามสร้าง "ปฏิญญาสากลว่าด้วยการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน" (mutual assistance pacts) ให้เกิดขึ้นมาในหมู่คนเล็กๆ ตั้งแต่ 2 ถึง 5 คน ทั้งในที่ทำงานและในหมู่คนอื่น ๆ รอบ ๆ ตัว

5. พยายามสร้างระบบ "มิตรคู่ใจ" (buddy system) ขึ้นมาเพื่อช่วยในการแลกเปลี่ยนสาระทุกข์สุขดิบ และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

6. พยายามหาวิธี “กระแทกปัญหาความคับใจในเรื่องอาชีพการงาน” โดยพยายามสะท้อนความรู้สึกนึกคิดออกมาว่าด้วยเหตุผลกลใดจึงได้มาทำงาน ณ หน่วยงานนี้ ชุคกันให้พบความสามารถที่เป็นลักษณะเด่นของตนเอง พยายามถามตัวเองว่ามีอะไรบ้างที่ช่วยกระตุ้นเร้าเร้าให้ตัวเองมีพลังที่จะทำงานอย่างแข็งขัน อะไรบ้างที่คอยบงการชีวิตของเราอยู่ เงินใช้มัยที่เป็นพระเจ้าสำหรับเราเสมอไป หรือว่าเป็นเกียรติยศชื่อเสียง การหาคำตอบให้กับคำถามต่อไปนี้ เป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยกระแทกสนิมอาชีพที่เกาะกุมบุคคลหลาย ๆ คนอยู่

- 1) เราสนุกกับอาชีพของเราแค่ไหน
- 2) เราได้สิ่งที่เราอยากได้มากที่สุดจากอาชีพนี้ใช่หรือไม่
- 3) เราทำงานเต็มพลังของเราหรือไม่
- 4) เราใช้เวลาของเราให้มีประโยชน์มากที่สุดหรือไม่
- 5) เราให้คุณค่ากับงานที่มีคุณภาพหรือไม่

ถ้าใครตอบว่า “ใช่” น้อยกว่า 3 คำถาม บุคคลนั้นควรจะถามตัวเองต่อไปด้วยคำถามต่อไปนี้

- 1) ทำไมเราถึงมาทำงาน ณ หน่วยงานแห่งนี้
- 2) เมื่อครั้งแรกที่มาทำงานที่นี่ อะไรคือความรู้สึกในทางบวกที่เกิดขึ้น
- 3) ความรู้สึกทางบวกดังกล่าวเปลี่ยนไปหรือไม่ พยายามให้เหตุผลด้วย
- 4) กิจกรรมอะไรในงานที่ทำ ที่เราชอบมากที่สุด
- 5) กิจกรรมดังกล่าวมีลักษณะสภาพแวดล้อมอย่างไร เราใช้ทักษะอะไรบ้างในการ

ร่วมกิจกรรมดังกล่าว

- 6) กิจกรรมอะไรในงานที่เราไม่ชอบเลย

คราวนี้พยายามหาวิธีการที่จะเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่เราไม่ชอบ และปรับปรุงกิจกรรมที่เราชอบให้ดีขึ้นไปอีก

7. ตระหนักอยู่เสมอว่ามนุษย์แทบทุกคนมักจะเบื่อหน่าย และหมดอาลัยตายอยากในชีวิตในช่วงระยะเวลา 6 ถึง 8 เดือนแรกนับจากเวลาที่พบกับความสูญเสียครั้งยิ่งใหญ่ในชีวิต การตั้งความหวังในทุกสิ่งทุกอย่างเอาไว้สูงส่งเกินไป อาจทำให้เราต้องหมดอาลัยตายอยาก เมื่อสิ่งที่หวังไม่เป็นไปตามหวัง

8. ภาระหนักอยู่เสมอถึงสภาพทางจิตใจที่อาจคาดไม่ถึงเมื่อต้องเผชิญกับปัญหาความเครียดแบบใหม่ที่ไม่เคยเจอมาก่อนในชีวิต ในระยะแรกเมื่อเจอปัญหา บุคคลทั่วไปมักจะประหลาดใจและไม่ยอมเชื่อว่าเป็นความจริง ระยะต่อมาจะพยายามต่อสู้ดิ้นรนให้พ้นสภาพความเครียดที่เกิดขึ้น ระยะสุดท้ายก็คือเหนื่อยอ่อนและหมดเรี่ยวหมดแรง

9. พยายามไปพบหมอเพื่อตรวจสุขภาพ เมื่อสงสัยว่าอาการป่วยทางกายจะมีผลทำให้เกิดความเครียดขึ้นมา

2. การลดตัวการที่ทำให้เกิดความเครียด

ทราบใดที่สภาพแวดล้อมที่นำมาซึ่งความเครียดยังมีอยู่ วิธีการในการต่อสู้กับความเครียดก็ต้องพยายามพัฒนาและใช้เทคนิคในการลดสภาพแวดล้อมดังกล่าว วิธีการต่าง ๆ ต่อไปนี้ เป็นวิธีหนึ่งที่สามารถช่วยในการลดความเครียดได้

1. รู้จักพูดคำว่า “ไม่” เสียบ้าง
2. พยายามลดภาระและความรับผิดชอบอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานออกเสียบ้าง
3. ลาพักงาน ถ้าเห็นว่าสุขภาพไม่อำนวย ร่างกายต้องการพักผ่อน
4. ลองให้ทุกคนยื่นประชุม ถ้าเป็นการประชุมสั้น ๆ การยื่นประชุมจะทำให้ทุกคนเครียดน้อยลง และพยายามเร่งรัดให้การประชุมสั้นเข้า
5. ลดการทำงานล่วงเวลาลงบ้าง ทั้งทั้งงานในหน้าที่การงาน และงานที่บ้าน
6. พยายามถามตัวเองให้แน่ใจว่าสภาพงานที่ทำเหมาะสมกับบุคลิกภาพของตนหรือไม่ อย่างน้อยก็จะต้องเปลี่ยนงาน ถ้าพบว่างานที่ทำอยู่ในปัจจุบันไม่เหมาะสมกับบุคลิกภาพของตนเลย
7. หาเวลาชดเชยให้กับเวลาพักผ่อนที่เสียไป
8. เวลาใช้จ่ายเงินควรดูกระเป๋ของตัวเองด้วย การเห็นข้างขึ้นแล้วข้างตามข้าง จะนำมาซึ่งปัญหาหนักอกในเวลาต่อมา

9. ลองวิเคราะห์งานที่ต้องทำอย่างละเอียด แทนที่จะทำไปวัน ๆ หนึ่ง ๆ ลองทำบัญชีรายการกิจกรรมทั้งหลายที่ต้องทำ แล้วจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังเอาไว้ เพื่อที่จะได้รู้ว่าอะไรควรทำก่อน ทำหลัง การใช้เวลาจะได้มีประสิทธิภาพสูงสุด

10. ในการติดต่อกับบุคคลอื่น พยายามเป็นตัวของตัวเองมาก ๆ อย่าปล่อยให้อารมณ์

หรือความรู้สึกของคนอื่นมามีอิทธิพลเหนือตนเอง จนกระทั่งต้องตกอยู่ภายใต้อารมณ์หรือความรู้สึกนั้น ๆ ไปด้วย อย่างเช่นเวลาพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานที่กำลังเบื่อหน่ายในงานหรือชีวิตมาก ๆ เมื่อเลิกการสนทนาแล้ว ถ้าเราพลอยเบื่อหน่ายไปด้วย แสดงว่าเรากำลังตกอยู่ใต้อิทธิพลของอารมณ์เพื่อนร่วมงานไปแล้ว ต้องพยายามจับตามดูปฏิกิริยาโต้ตอบที่มีต่อบุคคลอื่นเอาไว้ดี ๆ เพราะว่าถ้าต้องตกอยู่ใต้อิทธิพลของอารมณ์เพื่อนร่วมงานง่าย ๆ โอกาสที่จะเกิดความเครียดก็ง่ายตามไปด้วย

11. หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากับบุคคลที่ก้าวร้าว หงุดหงิดง่าย และชอบแข่งขัน
12. หาเวลาอยู่คนเดียวเงียบ ๆ บ้าง
13. หาโอกาสไปพักผ่อนหย่อนในลักษณะที่ไม่มีพิธีรีตรอง ปล่อยตัวตามสบายบ้าง
14. ให้คุณค่ากับเวลา แต่ไม่ควรทำงานแข่งกับเวลามากจนกลายเป็นมนุษย์หุ่นยนต์

3. การเปลี่ยนสภาพการรับรู้ทางจิตใจเกี่ยวกับเรื่องความเครียด

สิ่งที่ดูท้าทายสำหรับคน ๆ หนึ่ง อาจจะเป็นสิ่งที่ยากลำบากสำหรับคนอื่นคนหนึ่ง มนุษย์ทุกคนเคยประสบกับวันเวลา ที่รู้สึกว่าคุณเองกระชุ่มกระชวยแข็งแกร่งทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมาก แต่พออีกวันหนึ่งกลับรู้สึกท้อแท้เบื่อหน่ายทั้งที่ความกดดันที่ได้รับในแต่ละวันก็คล้ายคลึงกัน โดยทั่วไปแล้วการเปลี่ยนสภาพความเครียดที่เกิดขึ้นนั้นวิธีหนึ่งที่เป็นไปได้ก็คือ การเปลี่ยนสภาพการรับรู้เกี่ยวกับความเครียดเสียใหม่ วิธีการที่จะเสนอต่อไปนี้เป็นวิธีที่คิดว่าจะมีประโยชน์ต่อบุคคลที่ต้องการเอาชนะความเครียด

1. ตั้งเป้าหมายในการทำงานให้เป็นจริงกว่าที่เป็นอยู่ ควรตั้งเป้าหมายที่คิดว่าจะประสบความสำเร็จประมาณ 30 ถึง 70 เปอร์เซ็นต์

2. พยายามลดความทะเยอทะยานในชีวิตการงานลงบ้างทีละน้อย พยายามสร้าง “ภาพใหม่” ให้กับตัวเอง มันอาจจะไม่ง่ายนัก แต่สามารถทำได้ถ้าพยายามทำเป็นขั้นตอนทีละน้อย ติดต่อกันนานพอควร

3. เมื่อพบกับเรื่องหมกหมิ่นกวนใจ ควรพยายามนึกถึงเป้าหมายหลักในงานที่มีอยู่เตือนตัวเองเสมอว่าอะไรคือหลักที่ยึดถือตลอดมา ไม่ควรใส่ใจกับเรื่องไร้สาระจนเกินความจำเป็น

4. นึกถึงเรื่องต่าง ๆ ที่เลวร้าย แต่ก็ผ่านมามี้อย่างราบรื่น

5. นึกถึงความสำคัญก่อนหลังของสิ่งต่างๆ และนึกถึงกฎ “80/20” นั่นก็คือ 80 เปอร์เซ็นต์

ของสิ่งที่มีค่ามากที่สุด มักจะได้มาจากการพยายามทำงานที่มีความสำคัญอยู่ในระดับ 20 เปอร์เซ็นต์แรกให้สำเร็จล่วงหน้าโดยสมบูรณ์

6. รัชชิจำกัดของตนเอง ยืนยันว่าตนเองเป็นซูเปอร์แมน หรือสาวน้อยมหัศจรรย์ที่สามารถทำสิ่งที่เหลือเชื่อต่าง ๆ ได้ ระลึกเสมอว่าคน ๆ หนึ่งไม่สามารถที่จะแก้ปัญหาร้อยแปดพันเก้าที่โหมกกันเข้ามาหาได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่าเทียมกันทุกปัญหา คนทุกคนมีรัชชิจำกัดของตนเอง ปัญหาบางปัญหาอาจแก้ได้ดี ในขณะที่ปัญหาอื่นอาจจะติดขัดบ้าง

7. บอกตัวเองให้กระจ่างว่า ตัวการของความเครียดนั้น แม้ว่าตนเองไม่ได้ทำให้เกิดขึ้นมา แต่ก็สามารถที่จะจัดการให้มันลดน้อยลงไปได้

8. ยอมรับความจริงที่ว่าเราไม่สามารถเปลี่ยนทุกอย่างได้ เลือกให้ดีกว่าอะไรที่เราสามารถเปลี่ยนได้ อะไรที่เราต้องทนอยู่ร่วมกับมัน และอะไรที่เราอาจจะเพิกเฉยไม่ได้ใส่ใจได้

9. พยายามใช้ประโยชน์จากระบบบุคคลสืบปัญหาที่ทุกคนมีอยู่ โดยยอมรับอย่างมีเหตุผลว่าความตึงเครียดบางอย่างมักเกิดขึ้นเสมอ ปัญหาบางอย่างเราทำอะไรไม่ได้ นอกจากต้องทำเป็นไม่รู้ไม่ชี้ สิ่งเหล่านี้เป็นกลไกทางจิตใจที่มนุษย์ทุกคนใช้ในการรักษาปัญหาใจที่เผชิญอยู่ทุก ๆ วัน

10. นิยามสถานการณ์ที่เคยเรียกว่าเป็นความเครียดเสียใหม่ โดยการนึกทบทวนถึงเหตุการณ์นั้นใหม่หมด ตั้งแต่ต้นจนจบ ถามตัวเองว่า ในสถานการณ์อย่างนั้นอะไรเป็นสิ่งเลวร้ายที่สุดที่จะเกิดขึ้นได้ มันอาจเป็นไปได้ว่าสถานการณ์อาจจะไม่เลวร้ายมากมายอย่างที่กลัว หรือว่ามันเลวร้ายจริง เรากำลังอยู่ในระหว่างหาวิธีที่จะแก้ไขสถานการณ์ให้มันดีขึ้นการนึกทบทวนดังกล่าวอาจจะทำคนเดียวเงียบ ๆ หรืออาจจะเป็นการปรึกษากับมิตรคู่ใจก็ย่อมได้

11. ยึดถือปรัชญาในการดำเนินชีวิตพร้อมด้วยข้อห้ามทางจิตใจ แบบใดแบบหนึ่ง ปรัชญาดังกล่าวอาจได้มาจากศาสนาใดศาสนาหนึ่ง หรือความเชื่ออื่น ๆ ก็ได้

12. เคารพตนเอง ให้เกียรติในความสามารถ สติปัญญาและความสำเร็จของตน

13. หาใครคนหนึ่งมารับฟังปัญหาของตนเอง คน ๆ นั้นอาจจะเป็นสามีหรือภรรยาของตนเอง คนใกล้ชิดอื่น ๆ เพื่อนร่วมงานหรือแม้แต่คนแปลกหน้า หลายครั้งหลายครา การได้พูดถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นให้คนอื่นฟังมักจะทำให้นึกถึงวิธีแก้ปัญหาขึ้นมาได้

14. ถ้าเทคนิคต่าง ๆ ที่กล่าวถึงนี้ไม่ได้ผล ควรที่จะปรึกษาจิตแพทย์ นักสังคมสงเคราะห์ พระ หรือ เพื่อน

4. การรักษาสุขภาพร่างกายให้แข็งแรงอยู่เสมอ

คำแนะนำต่อไปนี้ น่าจะมีประโยชน์ในการรักษาสุขภาพร่างกายให้แข็งแรงอยู่เสมอ อันเป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยให้ต่อสู้กับความเครียดได้ดี

1. พยายามพักผ่อนร่างกายและจิตใจด้วยวิธีการที่ไม่ต้องอาศัยสิ่งเสพติดต่าง ๆ เช่น บุหรี่ และ สุรา
2. เรียนรู้วิธีการในการควบคุมความรู้สึกและอารมณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น
3. นอนหลับพักผ่อนให้เพียงพอ
4. ในระหว่างการเดินทางจากบ้านมาที่ทำงาน หรือจากที่ทำงานกลับบ้านควรจะพยายามหาเวลาช่วงหนึ่งพักผ่อนจิตใจและสมอง และต้องพยายามทำให้เป็นกิจวัตรด้วย การพักผ่อนอาจทำได้โดย การนั่งเงียบ ๆ ปล่อยสมองให้ว่างจากทุกอย่าง หรืออาจจะเป็นการอ่านหนังสือพิมพ์ติดต่อกันตลอดสัก 30 นาที
5. ทำสมาธิ
6. ในระหว่างทำงาน ควรหาเวลาพักผ่อนเป็นระยะเวลาสั้น ๆ สัก 5 นาที การพักผ่อนอาจทำได้โดยยกเก้าอี้สองข้างขึ้นมาวางบนโต๊ะหรือเก้าอี้ หายใจยาว ๆ สัก ๆ และพักผ่อนสายตาโดยมองผ่านหน้าต่างออกไป
7. ปลดปล่อยอารมณ์ตนเองบ้างเมื่ออยู่คนเดียวเงียบ ๆ อาจจะหัวเราะ ร้องให้ ตะโกน กรีดร้อง ตีหมอนแรง ๆ ด้วยไม้เทนนิส ผ้าฟีน หรือไม้กอล์ฟจนเหนื่อยหมดแรง
8. เลือกรับประทานอาหารหรือเครื่องดื่มที่มีส่วนผสมของน้ำตาลเทียมหรือคาเฟอีน
9. ลุกจากเก้าอี้อย่างน้อยทุก ๆ สองชั่วโมง และออกเดินไปรอบ ๆ สัก 3-4 นาที
10. ลุกขึ้นยืนบ้างนาน ๆ ครั้ง แล้วสูดหายใจเข้าปอดลึก ๆ ยาว ๆ และก็ผ่อนคลายใจออกมาช้า ๆ
11. ทิ้งน้ำหนักตัวลงบนเก้าอี้บ้าง บางครั้งบางครั้งแล้วปล่อยให้กล้ามเนื้อทุกส่วนได้พักผ่อน
12. บิดขี้เกียจบ้างในบางครั้ง บริหารคอและหัวไหล่ด้วยการส่ายไปมา บริหารแขนด้วยการแกว่งไปมา แกว่งข้อมือขึ้นลงเพื่อบริหารข้อมือด้วย

13. เรียนรู้วิธีการโต้ตอบแบบเจียบ ๆ โดยการสุกตมหายใจเข้าปอดลึก ๆ 2 ครั้ง ตั้งสมาธิอยู่ที่อาการเคลื่อนไหวของกราม หัวไหล่ และสัน บอกตัวเองว่าจะต้องไม่ให้ส่วนอื่นของร่างกายเข้ามายุ่งเกี่ยวข้องในสถานการณ์นี้ วิธีการนี้จะช่วยทำให้วงจรของการตอบสนองต่อความเครียดขาดจากกัน

14. พยายามหาความสมกূলย์ของความถี่ในการตอบสนองทางอารมณ์ ถ้าเป็นคนที่มักจะเก็บปัญหาเอาไว้ในใจคนเดียวเจียบ ๆ ก็ควรจะพูดออกมาบ้างถ้าเป็นคนที่โงงผางมีอะไรนึกอะไรน้อย ก็ระเบิดออกมา ก็ควรจะหักนับหนึ่งถึงสิบก่อนพูดอะไรออกไป

15. ยืนขึ้นขณะพูดโทรศัพท์ การยืนพูดโทรศัพท์จะช่วยลดความเครียดทางกายไปได้บ้าง

16. หาโอกาสสงบบ้าง ถ้าเป็นไปได้ ค่อยล้มตัวลงนอนแล้วฟังเสียงหายใจของตัวเอง วิธีนี้จะทำให้สมองว่างลงเป็นวิธีเข้าสมาธิแบบหนึ่ง

17. จอกรถ ณ จุดที่ห่างจากห้องทำงานมาก ๆ เพื่อที่จะมีโอกาสเดินมากขึ้นอีกนิดหนึ่ง

18. หาเวลาออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอ วิธีการออกกำลังกายที่ง่ายที่สุดและทำได้บ่อยที่สุดก็คือ การเดิน

5. การพยายามฝึกฝนตนเองให้มีความต้านทานความเครียดได้สูงขึ้น

วิธีการที่ดีที่สุดในการลดความกดดันต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานก็คือ พยายามทำงานให้เสร็จสิ้นในเวลาที่กำหนด วิธีการที่จะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ได้แก่วิธีการต่อไปนี้

1. พยายามใช้เวลาของตนเองให้มีประโยชน์ให้มากที่สุด ซึ่งวิธีหนึ่งที่ทำได้อีกก็คือจัดทำบัญชีรายการกิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องทำจากนั้นลองเรียงลำดับความสำคัญของกิจกรรมต่าง ๆ เมื่อเรียงเรียบร้อยแล้ว ลองใช้กฎ "80/20" ดังที่เคยกล่าวมาแล้ว

2. พยายามหาโอกาสอบรมฝึกฝนทักษะบางอย่างที่ต้องใช้ในงานที่ทำให้เกิดความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ

3. มอบหมายงาน จริง ๆ แล้วควรจะมอบหมายงานทุกอย่างที่มอบหมายได้ ไม่ควรเก็บงานไว้ทำลำพังคนเดียว

4. ไม่ควรทำงานสองชิ้นในเวลาเดียวกัน ควรจะตั้งสมาธิจดจ่อในงานชิ้นใดชิ้นหนึ่งเท่านั้น

6. การกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ที่ไม่ก่อให้เกิดความเครียด

กิจกรรมบางอย่างมักจะนำมาซึ่งความเครียดในเวลาต่อมา กิจกรรมบางอย่างไม่เป็นสาเหตุให้เกิดความเครียด อย่างไรก็ตามกิจกรรมใดจะก่อหรือไม่ก่อให้เกิดความเครียดนั้น โดยแท้จริงแล้วมักจะเป็นเรื่องส่วนบุคคลของคนแต่ละคนมากกว่า คำแนะนำต่อไปนี้จึงเป็นคำแนะนำพื้น ๆ ทั่ว ๆ ไปเท่านั้นเอง

1. พยายามฝึกนิสัยให้ติดกิจกรรมบางอย่างที่มีผลในทางบวก เป็นต้นว่า การวิ่งเหยาะ ๆ การว่ายน้ำ การเดินเล่น

2. ให้ความสุขกับตัวเองบ้าง เป็นต้นว่า ไปดูหนัง ซื้อเสื้อผ้าสวย ๆ ทานไอศกรีม ไปเยี่ยมเพื่อนฝูง

3. พยายามจัดเวลาทำงานกับเวลาพักผ่อนให้สมดุลย์กัน ขณะเดียวกันก็ควรหางานอดิเรกที่จะทำให้เวลาผ่านไปโดยไม่เบื่อหน่าย เป็นต้นว่า ทำสวนครัว เลี้ยงกล้วยไม้ สะสมเหรียญ หรือแสตมป์ เล่นดนตรี ทำโยคะ

4. อ่านหนังสือที่ต้องการสมาธิสูง ๆ

โดยทั่ว ๆ ไปแล้ว หลักการในการพยายามหาความสมดุลย์หรือทางสายกลางในการทำกิจกรรมต่าง ๆ เป็นเรื่องที่จำเป็น แต่มีประโยชน์มาก หัวหน้างานซึ่งส่วนใหญ่มักจะต้องพบกับภาวะความกดดันต่าง ๆ รอบด้านอยู่ตลอดเวลา จะต้องหาวิธีการในการจัดเวลาทำงาน เวลาพักผ่อน หย่อนใจ และเวลาอนหลับ ในวัน ๆ หนึ่งให้สมดุลย์กัน ถ้าใช้เวลาใดเวลาหนึ่งมากกว่าปกติจะมีผลกระทบถึงเวลาอื่น เนื่องจากวันหนึ่ง ๆ มีอยู่แค่ 24 ชั่วโมงเท่านั้นเอง ผลกระทบดังกล่าวจะนำมาซึ่งความเครียดในที่สุด ถ้าเวลางานเข้ามาทักทายเวลาพักผ่อนหย่อนใจ มันมักจะเข้ามาทักทายเวลาอนหลับ ทำให้เก็บเอาไปฝัน นอนไม่ค่อยหลับ ร่างกายก็อ่อนแอเนื่องจากพักผ่อนไม่เต็มที่ พอไปทำงานในวันรุ่งขึ้นก็จะรู้สึกอ่อนระโหย ทำงานไม่มีประสิทธิภาพ เพราะฉะนั้น หัวหน้างานจะต้องพยายามหาทางสายกลางที่เหมาะสมในการทำกิจกรรมทุก ๆ อย่าง

การแก้ไขโดยเน้นที่องค์การ

วิธีการในการแก้ไขปัญหาความเครียดที่เกิดขึ้นในที่ทำงานนั้น องค์การและหัวหน้างานสามารถเลือกวิธีการต่าง ๆ ได้มากมายหลายวิธี วิธีการใดจะมีประโยชน์มากน้อยแค่ไหนต่อองค์การหรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งโดยเฉพาะนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่างซึ่งรวมทั้งสภาพแวดล้อมขององค์การ ทักษะและความตั้งใจจริงของหัวหน้างานในการที่จะแก้ไขปัญหความเครียดที่เกิดขึ้น วิธีการบางอย่างค่อนข้างง่ายที่จะปฏิบัติในขณะที่วิธีการบางอย่างค่อนข้างยากและกินเวลามาก

หัวหน้างานสามารถช่วยลดความเครียดที่เกิดขึ้นในที่ทำงานได้หลายวิธีด้วยกัน เป็นต้นว่า ปรับปรุงสภาพการติดต่อสื่อสารในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น พยายามลดการส่งงานที่คลุมเครือเข้าใจยากให้น้อยลง แบ่งงานและความรับผิดชอบให้กระจายกันอย่างทั่วถึง อย่าปล่อยให้ใครคนหนึ่งต้องทำงานแทบเป็นแทบตายในขณะที่บางคนนั่งเหงาเพราะว่าไม่มีงานทำ การพยายามอุทิศเวลาให้กับการพูดคุยปรึกษาหารือกับหัวหน้างานในระดับที่ต่ำกว่าบ่อย ๆ โดยเฉพาะในเรื่องเกี่ยวกับขอบเขตอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละคนจะมีส่วนช่วยให้การส่งงานชัดเจนไม่คลุมเครือ ความเข้าใจผิดที่อาจเกิดขึ้นก็จะลดน้อยตามไปด้วย

หัวหน้างานจะต้องคอยสังเกตตรวจตราถึงอาการเริ่มแรกของความเครียดที่แสดงออกมา เพื่อที่จะช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานที่มีปัญหาได้ทันทั่วทั้งที่ก่อนที่ความเครียดจะลุกลามมากจนมีผลเสียต่อหน่วยงาน หัวหน้างานต้องสร้างภาพพจน์ให้ทุกคนเห็นว่าตนเองสามารถเป็นที่พึ่งในยามทุกข์ได้ ผู้ปฏิบัติงานที่เริ่มมีปัญหาก็จะเกิดความกล้าที่จะเข้าหาและเล่าปัญหาที่เกิดขึ้นให้ฟัง หัวหน้างานจะต้องพยายามฝึกตนเองให้ไวต่ออาการของความเครียดที่อาจแสดงออกมาในรูปแบบต่าง ๆ กัน เพื่อที่จะได้ชี้ได้ว่าความเครียดเริ่มก่อตัวขึ้นแล้ว ควรจะดำเนินการอย่างไรบ้างเพื่อแก้ปัญหความเครียดนั้น ๆ การถาม การฟัง และการสังเกต เป็นกิจกรรม 3 อย่างที่จะช่วยให้หัวหน้างานเข้าใจถึงปัญหาความเครียดต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหมู่ผู้ปฏิบัติงานได้ดี ผู้ปฏิบัติงานที่มีความเครียดเกิดขึ้นมักจะสังเกตได้จากบุคลิกภาพ วิธีการทำงาน และพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนไป ถ้าหัวหน้างานรู้ถึงบุคลิกภาพ อุปนิสัยใจคอของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนเป็นอย่างดี ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น หัวหน้างานจะสามารถมองเห็นได้รวดเร็วทันควัน เป็นต้นว่า คนที่เคยมีนิสัยร่าเริง เป็นกันเอง

กับทุกคนเกิดเปลี่ยนเป็นเหตุหึงหวงง่าย เจ้าอารมณ์ หรือไม่ก็กลายเป็นคนเก็บตัว หัวหน้างานควรจะรู้แล้วว่าความผิดปกติได้เกิดขึ้นแล้วอย่างแน่นอน นอกเหนือจากนี้หัวหน้างานควรจะรู้ถึงสภาพความทนทานในการต่อสู้กับความเครียดของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน เมื่อต้องออกคำสั่งให้ใครปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง จะได้สั่งการได้เหมาะสมถูกต้อง มีประโยชน์ต่อหน่วยงานมากที่สุด

การประกาศเกียรติคุณ และมอบรางวัลให้กับผู้ที่ทำงานดีเด่นบ้างเป็นครั้งคราวก็เป็นวิธีหนึ่งที่อาจช่วยลดความเครียดในที่ทำงานลงได้ การสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานสร้างกลุ่มแบบไม่เป็นทางการขึ้นมาคอยช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ก็เป็นอีกวิธีหนึ่งที่ใช้ป้องกันความเครียดที่อาจเกิดขึ้นได้ การพยายามปรับปรุงสภาพการทำงาน เป็นต้นว่า จัดสถานที่ทำงานไม่ให้แออัดเกินไป อากาศควรถ่ายเทได้สะดวก ไม่ร้อนหรือหนาวเกินไป ไม่มีเสียงมารบกวนสมาธิของคนทำงาน เหล่านี้ก็เป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะช่วยป้องกันไม่ให้เกิดความเครียดขึ้นในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน

วิธีการอีกวิธีหนึ่งในการลดความเครียดก็คือ การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบางอย่างมากขึ้น ไม่ใช่ให้ทำแต่งานประจำอย่างเดียว พยายามให้โอกาสบุคคลต่าง ๆ ได้แสดงความคิดเห็นมากขึ้น อย่าปล่อยให้เก็บกดอย่างเดียวนาน ๆ

วิธีการลดความเครียดนอกเหนือจากที่กล่าวมาแล้ว ก็คือ การพยายามจัดกิจกรรมต่าง ๆ ขึ้นมาในหมู่พนักงาน เป็นต้นว่า จัดแข่งกีฬาภายในขึ้นมา จัดทัศนาวางบ้างเป็นครั้งคราวจัดให้มีการทำบุญตักบาตรร่วมกันในวันสำคัญทางศาสนา จัดงานฉลองร่วมกันในเทศกาลสำคัญ ๆ เช่น ปีใหม่ หรือตรุษจีน ยื่นกรานให้พนักงานทุกคนหยุดพักผ่อนประจำปี ให้บริการในด้านการรักษาพยาบาลอย่างทั่วถึง จัดให้มีที่ปรึกษาทางด้านปัญหาชีวิตและสังคมขึ้น การเปลี่ยนสภาพการทำงานหรือการหมุนเวียนผลัดเปลี่ยนงานเป็นครั้งคราว ก็จะช่วยลดความเครียดได้เช่นกัน

การให้คำแนะนำในตำแหน่งอาชีพ การกระตุ้นให้พนักงานหมั่นสำรวจตัวเอง การวางแผนในเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพของแต่ละคนให้ดู ก็เป็นวิธีการที่ช่วยลดความเครียดได้มากเช่นกัน

นอกเหนือจากนี้เมื่อเวลาคัดเลือกคนเข้าทำงาน ควรที่จะเน้นคุณสมบัติในเรื่องสภาพการทนทานต่อความเครียดด้วย เมื่อเวลาเข้ามาปฏิบัติงานแล้ว ปัญหาเรื่องความเครียดจะได้ลดลงไป การฝึกอบรมในเรื่องมนุษยสัมพันธ์ การแก้ไขความขัดแย้ง การตัดสินใจ การสร้างทีมงาน เหล่านี้ก็นับเป็นวิธีการที่ควรสนับสนุนเนื่องจากจะส่งผลให้การเผชิญหน้ากับความเครียด มีประสิทธิภาพมากขึ้น

v สรุป

ในบทความนี้ ผู้เขียนได้กล่าวถึงความหมายของคำว่า ความเครียด ผลในทางบวก และค่าเสียหายที่เกิดขึ้นเนื่องจากความเครียด สาเหตุที่ทำให้เกิดความเครียด รวมทั้งอาการและสัญลักษณ์ของความเครียด ผู้เขียนยังได้ชี้ให้เห็นถึงวิธีการต่างๆ ในการต่อสู้กับความเครียดที่เกิดขึ้น ทั้งในแง่วิธีการส่วนบุคคล และวิธีการที่เน้นองค์การ

ผู้เขียนขอย้ำอีกครั้งหนึ่งว่า ความเครียดเป็นเรื่องที่สำคัญมาก นักบริหารที่จะประสบความสำเร็จจะต้องเข้าใจถึงสาเหตุและที่มาของความเครียด อาการ ตลอดจนวิธีการในการลดความเครียดให้น้อยลงไป นักบริหารที่ดีจะต้องสามารถช่วยตนเอง เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาให้พ้นจากสภาวะความเครียดที่เป็นอันตรายได้ นอกจากนี้ยังจะต้องรู้จักใช้กลไกต่างๆ ขององค์การให้เป็นประโยชน์ในการต่อสู้กับความเครียดด้วย

NOTES

- (1) Benjamin Kleinmuntz, *Essentials of Abnormal Psychology* (New York : Harper and Row, 1974) p. 564
- (2) John M. Ivancevich and Michael T. Matteson "Managing for a Healthier Heart," *Management Review* October, 1978, p. 15
- (3) Jame J. Gallagher, "Coping with Stress," *Association Management*, February 1979, p. 96
- (4) Eugene Raudsepp, "Coping With Job-Related Stress," *Supervision* March, 1981, p. 11
- (5) Robert L. Kahn, "Work, Stress, and Individual Well-Being," *Monthly Labor Review* May 1981, p. 29
- (6) Rolf E. Rogers, "Executive Stress," *Human Resource Management*, Fall, 1975 p. 22
- (7) Alan A. McLean, "How Do You Handle Pressure on the Job?," *Association Management* May 1980, pp. 57-58
- (8) Gabe Mirkin, "How to Cope with Job Stress," *Nation's Business* January 1979, p. 69
- (9) Ivancevich and Matteson, 1978, p. 16
- (10) Dennis R. Briscoe, "Learning to Handle Stress--A Matter of Time and Training," *Supervisory Management* February, 1980. p. 36
- (11) Raudsepp, pp. 11-13
- (12) Ivancevich and Matteson, 1980, pp. 7-8
- (13) James S. Manuso, "Executive Stress Management," *The Personnel Administrator*, November, 1979, p. 24
- (14) Raudsepp, p. 10
- (15) Ivancevich and Matteson, 1978, p. 14
- (16) Manuso, p. 24
- (17) Briscoe, p. 35
- (18) R.D. Humphrey, "Are You a Stress Carrier," *Training and Development Journal*, February 1978, p. 38
- (19) Gallagher, p. 96
- (20) Walter H. Gmelch, "Stress : Management's Twentieth-Century Dilemma," *Supervisory Management* September 1978 p. 30
- (21) Kahn, p. 29
- (22) Ivancevich and Matteson, 1978, p. 14
- (23) McLean, pp. 57-60
- (24) Raudsepp. pp. 12-13
- (25) McLean, p. 57

- (26) Ivancevich and Matteson, 1978, pp. 15-16
- (27) Gallagher, p. 97
- (28) Doug Eads, "What, Me Worry?" *Supervisory Management* April, 1981, p. 36
- (29) Humphrey, p. 38
- (30) Gmelch, pp. 30-31
- (31) Ibid, pp. 30-31
- (32) Alfred S. Alschuler, Jaqueline Carl, Robert Leslie, Ingrid Schweiger, and Diann Uustal, *Teacher Burnout* (Washington, D.C. National Education Association, 1980) pp. 10-14

REFERENCES

- John D. Adams, "Guidelines for Stress Management and Life Style Changes," *The Personnel Administrator*, June, 1979, pp. 35 ff.
- Alfred S. Alschuler, Jacqueline Carl, Robert Leslie, Ingrid Schweiger, Diann Uustal, *Teacher Burnout* (Washington, D.C. National Education Association, 1980).
- Dennis R. Briscoe, "Learning to Handle Stress - A Matter of Time and Training," *Supervisory Management* February, 1980, pp. 35-38.
- Michael R. Daley, "'Burnout' Smoldering Problem in Protective Services," *Social Work*, September, 1979, pp. 375-379.
- Doug Eads, "What, Me Worry?," *Supervisory Management*, April, 1981, pp. 36-39
- James J. Gallagher, "Coping with Stress," *Association Management*, February, 1979, pp. 95-99.
- Walter H. Gmelch, "Stress Management's Twentieth-Century Dilemma," *Supervisory Management*, September, 1978, pp. 30-36.
- R.D. Humphrey, "Are You a Stress Carrier?," *Training and Development Journal*, February 1978, pp. 38-41.
- John M. Ivancevich and Michael T. Matteson, "Managing for a Healthier Heart," *Management Review*, October 1978, pp. 14-19.
- "Optimizing Human Resources A Case for Preventive Health and Stress Management," *Organizational Dynamics*, Autumn 1980, pp. 5-25.
- Robert L. Kahn, "Work, Stress, and Individual Well-Being," *Monthly Labor Review*, May 1981, pp. 28-30.
- Benjamin Kleinmuntz, *Essentials of Abnormal Psychology*, (New York Harper and Row), 1974.
- Thomas N. McGaffey, "New Horizons in Organizational Stress Prevention Approaches," *The Personnel Administrator*, November 1978, pp. 26-32.

- Alan A. McLean, "How Do You Handle Pressure on the Job?" *Association Management*, May 1980, pp. 56-61.
- James S. Manuso, "Executive Stress Management," *The Personnel Administrator*, November 1979, pp. 23-26.
- Gabe Mirkin, "How to Dope with Job Stress," *Nation's Business*, January 1979, pp. 69-72.
- Richard A. Morano, "How to Manage Change to Reduce Stress," *Management Review*, pp. 21-25.
- Eugene Randsepp, "Coping with Job-Related Stress," *Supervision*, March 1981, pp. 10-14.
- Rolf E. Rogers, "Executive Stress," *Human Resource Management*, Fall 1975, pp. 21-24.
- Randall S. Schuler, "Effective Use of Communication to Minimize Employee Stress," *The Personnel Administrator*, June 1979, pp. 40-44.
- Gordon F. Shea, "Cost Effective Stress Management Training," *Training and Development Journal*, July 1980, pp. 25-33.
- Kurt R. Student, "Personnel's Newest Challenge : Helping to Cope with Greater Stress," *The Personnel Administrator*, November 1978, pp. 20-24.