

รูปแบบของผู้นำและสภาวะการณ์ในการทำงานที่มีผลต่อขวัญ
และผลผลิตของกลุ่ม

ปริญญานิพนธ์

ของ

โกศล มีคุณ

หอสมุดกลาง

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาสังคม

๓ มีนาคม ๒๕๔๘

คณะกรรมการที่ปรึกษาประจำตัวนิติได้พิจารณาปัญหานี้แล้ว เห็นสมควรรับ เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษากฎหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิตของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

๑๐๖/๑๐๖...พิจิตต์ ม.ว.ร. . ประสาน

.....ส.ร. ม.ว.ร. ๑๐๖/๑๐๖..... กรรมการ

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงด้วยดี ก็ด้วยได้รับคำแนะนำชี้แจงอย่างดียิ่งจาก อาจารย์
ดร.ทองเดือน เพ็งธุมภาวิน และอาจารย์ประไพศรี อยู่ทวี ซึ่งผู้เขียนถือว่าเป็นพระคุณ
อย่างสูงจึงขอกราบขอบพระคุณไว้ ณ ที่นี้ด้วย

ขอขอบพระคุณ ท่านผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณะอาจารย์ของวิทยาลัยครู
หมู่บ้านจอมบึง ราชบุรี ที่ได้ช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกในการทดลอง และ เก็บข้อมูล
ของการทดลองนี้

รวมกันกับผู้เขียนขอขอบพระคุณ คุณประสงค์ สุริยธนาภาส คุณจิรศักดิ์ เอี่ยมพงษ์ไพฑูรย์
คุณทัศนดา โฉมดี คุณณรงค์ เทียบเมฆ คุณอรุณวรรณ คัมภีร์เจริญรัตน์ และคุณเพ็ญศรี ม่วงกุ่ม
ทั้งเพื่อนผู้ได้มีโอกาสร่วมงานในที่นี้ได้ให้ความช่วยเหลือและ ร่วมมือจนปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จ
เรียบร้อยลงได้

โกศล มีคุณ

บทที่	สารบัญ	หน้า
๑ บทนำ		๑
คำนำ		๑
เอกสาร การวิจัยที่เกี่ยวข้อง		๕
✓ จุดมุ่งหมายของการทดลอง		๙
ความสำคัญของการทดลอง		๙
นัยนปฏิบัติกร		๑๐
แบบแผนของการทดลอง		๑๑
๒ วิธีการทดลอง		๑๓
✓ ผู้ถูกทดลอง		๑๓
✓ เครื่องมือที่ใช้ในการทดลอง		๑๓
วิธีดำเนินการและคำชี้แจงในการทดลอง		๑๔
๓ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล		๒๐
การตรวจสอบการวัดกระทำกับตัวแปรอิสระ		๒๐
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล		๒๑
๔ ✓ สรุป อภิปรายผล และขอเสนอแนะ		๓๐
สรุปและอภิปรายผลการทดลอง		๓๐
ขอเสนอแนะ		๓๕
บรรณานุกรม		๓๘
ภาคผนวก		
ภาคผนวก ก.		๔๐
ภาคผนวก ข.		๕๖
ภาคผนวก ค.		๕๘

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
๑. ตารางแสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนของคะแนน เกี่ยวกับขวัญและกำลังใจของสมาชิกในสภากรรมการทำงานที่ถึง เครียดและปกติ โดยมีผู้นำกลุ่มแบบอัตตาธิปไตยและประชาธิปไตย	๒๑
๒. ตารางแสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนของคะแนนขวัญและกำลังใจของผู้นำในสภากรรมการทำงานที่ถึง เครียดและปกติ โดยที่ตัวผู้นำแสดงบทบาทเป็นแบบอัตตาธิปไตยและประชาธิปไตย	๒๔
๓. ตารางแสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนของผลงานของกลุ่มภายใต้สภากรรมการทำงานที่ถึง เครียด และปกติ โดยมีลักษณะของผู้นำเป็นแบบประชาธิปไตย และอัตตาธิปไตย	๒๖
๔. ตารางแสดงค่าความสัมพันธ์ระหว่างขวัญกำลังใจของสมาชิก, ขวัญกำลังใจของผู้นำ และผลงานของกลุ่ม	๒๘

บัญชีภาพประกอบ

ภาพ	หน้า
๑. ภาพแสดงการ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยขวัญกำลังใจ ของสมาชิกรายไตรมาส การดำเนินงานและลักษณะผู้นำแบบต่างๆ	๒๒
๒. ภาพแสดงการ เปรียบเทียบขวัญและกำลังใจของผู้นำ เมื่อแสดงบทบาทเป็นผู้นำแบบต่างๆ และอยู่ในสภาวะการดำเนินงานแบบต่างๆ	๒๕
๓. ภาพแสดงการ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยผลงานของกลุ่ม เมื่อมีลักษณะของผู้นำและสภาวะการดำเนินงานแบบต่างๆ	๒๗

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ คำนำ

✓ ปัญหาที่น่าสนใจในสาขาวิชาจิตวิทยาสังคม คือ สาเหตุของพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่ม นั้นคือสภาพและบทบาทของบุคคลเมื่อ เป็นสมาชิกของกลุ่ม ทั้งนี้เพราะมนุษย์เกือบทุกคนต้องเป็นสมาชิกของกลุ่ม ไม่กลุ่มใดก็กลุ่มหนึ่ง เกิดตลอดเวลา และขณะที่อยู่ในกลุ่มแต่ละคนจะมีบทบาทที่ต้องทำตามตำแหน่งนั้น ๆ ด้วย

โดยทั่วไปแล้วเมื่อกล่าวถึงกลุ่มบุคคล ก็มักจะมีความคิดกันไปต่าง ๆ จนบางครั้งมีการตั้งปัญหาว่า กลุ่มเป็นอย่างไร มีสมาชิกเท่าไรจึงเรียกว่ากลุ่มได้? จากปัญหาดังกล่าวจึงมีผู้ให้นิยามคำว่า " กลุ่ม " ไว้มากมายด้วยกัน ดังตัวอย่างนิยามที่รัดกุมของ โปรเชนสกี และไฮเคนเบอร์ก (Proshansky & Seidenberg, 1965) ซึ่งมีใจความว่า " กลุ่มตามทัศนะจิตวิทยาสังคมส่วนมากใช้หมายถึงบุคคลตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไปซึ่งสามารถรวมกันได้ และมีลักษณะต่าง ๆ คือ มีพื้นฐานร่วมกัน มีความเชื่อ กำนินยอมรับกัน มีการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกอย่างแนบแน่น พฤติกรรมของแต่ละคนจะมีผลต่อคนอื่น ๆ คุณสมบัติเหล่านี้จะเกิดขึ้นและมีผลต่อปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งมีเจตมุ่งหมายหรือเป้าประสงค์บางอย่างคล้ายกัน " อย่างไรก็ตาม " กลุ่ม " ตามนิยามดังกล่าวก็เป็นลักษณะของกลุ่มที่มีแบบแผน ซึ่งถ้าเป็นกลุ่มไม่มีแบบแผนแล้ว อาจไม่มีลักษณะตามนิยามนี้อย่างครบถ้วน

กลุ่มทุกกลุ่มมีตำแหน่งและบทบาทของสมาชิกต่าง ๆ กัน และบุคคลผู้รับตำแหน่งจะต้องแสดงบทบาทของตนอย่างถูกต้องและดีที่สุดจึงจะทำให้กลุ่มดำรงอยู่และดำเนินไปด้วยดี บทบาทในกลุ่มแยกได้เป็น ๒ พวกที่เห็นได้ชัดคือ บทบาทของผู้นำและบทบาทของผู้ตาม ผู้นำหรือที่โดยทั่วไปเรียกว่าหัวหน้ามีความสำคัญต่อกลุ่มมาก เพราะ เป็นบุคคลที่สมาชิกคนอื่นในกลุ่มต้องยอมรับและทำตาม ผู้นำมีส่วนสำคัญในการประสานงาน วางโครงการในกลุ่มรวมทั้งมีส่วนในการสร้างขวัญและกำลังใจของสมาชิกด้วย ด้วยเหตุนี้จึงได้มีผู้ให้ความหมายของผู้นำไว้หลายความหมายด้วยกัน การ์เตอร์ (Carter , 1953) ผู้ซึ่งได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้

ได้สรุปและรวบรวมเป็นนิยามแบบต่าง ๆ กันได้ คือ

๑. ผู้นำคือบุคคลซึ่งเป็นศูนย์กลางของกลุ่ม
๒. ผู้นำคือบุคคลซึ่งสามารถนำกลุ่มไปสู่เป้าประสงค์ได้
๓. ผู้นำคือบุคคลอ้างชื่อโดยสมาชิก (ถูกเลือก)
๔. ผู้นำคือผู้มีอิทธิพลต่อสมาชิกอื่นในกลุ่ม
๕. ผู้นำคือผู้ที่เขารอบรວງตำแหน่งหัวหน้าในกลุ่ม

★ สำหรับนิยามของหัวหน้า (ผู้นำ) ในทางจิตวิทยามีความหมายรวมถึง ~~การจูงใจ~~ ความหมายที่กว้างกว่านี้หมายถึง " ผู้ซึ่งได้รับการแต่งตั้งจากผู้ทดลองให้เขาคำว่าตำแหน่งเป็นหัวหน้าของกลุ่ม ซึ่งมีหน้าที่นำกลุ่มไปสู่เป้าประสงค์ในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย และพฤติกรรมของเขาย่อมมีอิทธิพลต่อสมาชิกคนอื่น ๆ ในกลุ่มด้วย "

* ผู้นำแต่ละคนก็มีลักษณะที่แตกต่างกัน บางคนเกรงกลัวระเบียบ งาน หรือกฎเกณฑ์จนเกินไป บางคนก็มุ่งที่จะสร้างมนุษยสัมพันธ์มากกว่าที่จะเกรงกลัวต่อระเบียบ บางคนก็ไม่มุ่งด้านใดเลย นอกจากนี้ยังมีลักษณะอื่น ๆ ที่แตกต่างกันออกไปอีก ด้วยเหตุนี้จึงได้มีผู้สนใจศึกษาลักษณะของหัวหน้าที่แตกต่างกันดังกล่าว ซึ่งเท่าที่นิยมศึกษากันมักแบ่งผู้นำออกเป็น ๓ ลักษณะใหญ่ ๆ คือ อธิปไตย (Autocratic) ประชาธิปไตย (Democratic) และเสรีนิยม (Laissez fair) จากการที่มาของ เลวิน , ลิปปิตท์ และไวท์ (Lewin , Lippitt & White , 1939) ได้ให้ความหมายของผู้นำทั้ง ๓ ลักษณะไว้ดังนี้

* ๑. ผู้นำที่เป็นอธิปไตย (Autocratic leader) มีลักษณะคือตนเองเป็นใหญ่ ลูกน้องไม่มีโอกาสแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจของกลุ่มขึ้นอยู่กับผู้นำ ผู้นำเป็นผู้วางจุดมุ่งหมายและนโยบายของกลุ่มเอง

* ๒. ผู้นำที่เป็นประชาธิปไตย (Democratic leader) มีการแบ่งงานภายในกลุ่มตามความเห็นชอบของสมาชิก รับฟังความคิดเห็นจากสมาชิก ทุกคนในกลุ่มมีส่วนร่วมในการวางจุดมุ่งหมายและนโยบาย การตัดสินใจของกลุ่มมาจากเสียงส่วนใหญ่

* ๓. ผู้นำที่เป็นเสรีนิยม (Laissez fair leader) กลุ่มไม่มีระบบการบังคับบัญชา มีน้อย กลายเป็นผู้นำ กลุ่มขาดระเบียบวินัย

ผู้นำแต่ละคนอาจจัดอยู่ในประเภทใดประเภทหนึ่งจากที่กล่าวมานี้ การเป็นผู้นำแต่ละประเภทเป็นเหตุให้ผู้นำแต่ละคนมีอิทธิพลต่อขบวนการและการทำงานของกลุ่มปริมาณต่าง ๆ กัน

เป้าหมายอันสำคัญของการรวมกลุ่มก็คือการทำงาน หรือแก้ปัญหาบางอย่างให้ลุล่วงไปด้วยดี งานที่หัวหน้าอาจมีลักษณะเฉพาะที่ไม่เหมือนกัน ได้มีผู้พยายามแยกเป็นประเภท ๆ ไว้อย่างต่าง ๆ กัน ทั้งขึ้นอยู่กับว่าใครจะยึดอะไรเป็นเกณฑ์ การ์เทอร์ , เฮธอน และโฮเวน

(Carter, Haythorn and Howell, 1950) ได้ศึกษาและแบ่งงานออกเป็น ๖ ชนิด คือ

๑. งานใช้เหตุผล (The reasoning task)

๒. งานใช้สมอง (The intellectual task)

๓. งานเสมียน (The clerical task)

๔. งานอภิปราย (Discussion task)

๕. งานเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของอวัยวะต่าง ๆ (The motor coordination task)

๖. งานเกี่ยวกับการประกอบชิ้นส่วน (The mechanical assembly task)

งานแต่ละประเภทย่อมมีความแตกต่างกันในด้านชนิดจำกัดและความสามารถที่ต้องใช้

ในการปฏิบัติซึ่งเป็นเรื่องธรรมดา ในสภาพทั่วไปของโลกปัจจุบันโดยเฉพาะในเมืองหลวง หรือเมืองใหญ่ ๆ ของประเทศ คนมิได้ทำงานอย่างอิสระแต่ต้องอยู่ภายใต้อิทธิพลของสภาพการแวดล้อมจากภายนอกเกือบตลอดเวลา ซึ่งภาวะดังกล่าวอาจมีลักษณะของการแทรกแซง ครอบงำ หรือบีบคั้น

อันมีผลกระทบกระเทือนต่อจิตใจหรือร่างกายได้ เมื่อใดที่คนต้องตกอยู่ในลักษณะเช่นนั้นกล่าวได้ว่าเขากำลังประสบกับภาวะตึงเครียด (Stress) แต่ความตึงเครียดนั้นจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับ

สิ่งที่มารบกวน บีบคั้น และความอดทน — ของแต่ละคน จึงอาจให้นิยามของความตึงเครียด

ได้ว่า *สภาพการตึงเครียดคือ สภาพที่มนุษย์ต้องถูกบีบคั้นจากภายในหรือภายนอกอันอาจทำให้

เกิดผลกระทบกระเทือนต่อการปฏิบัติงานของร่างกายหรือจิตใจได้ ลักษณะที่ทำให้เกิดความตึงเครียด

เช่น การตกอยู่ในอันตราย การถูกเก็บในคุก ความผิดหวัง การทำงานที่ยาก การถูกรบกวน และอื่น ๆ

* เก็บจากคำบรรยายเรื่อง "การตอบสนองในสถานการณ์ตึงเครียด" ของ ดร. กวงเตี้ยน พันธุมนาวัน ในวิชา Advanced Social Psychology , 1972.

* การต้องทำงานในสภาวะการตั้งเกรียบบางครั้งก็ได้ผลดี บางครั้งก็มีผลเสีย ดังที่สวิตต์ (Swift, 1969) ได้ศึกษาพบว่า ถ้าคนมีความวิตกกังวล (ตั้งเกรียบ) เพียงเล็กน้อยจะช่วยให้มีแรงจูงใจที่จะทำงานเพิ่มขึ้น แต่ถ้ามักมีความวิตกกังวลมากเกินไป ก็จะเป็นการขัดขวางความสามารถในการเรียนรู้ เพราะจะก่อให้เกิดความเหนื่อยล้า และขัดขวางการปฏิบัติงานของร่างกาย บุคคลซึ่งมีความวิตกกังวลในขั้นที่น้อยอยู่ในสภาวะตั้งเกรียบนั่นเอง นอกจากนั้นการวิจัยของ คาร์วาร์ (Carver, 1973) ยังแสดงว่าผู้ที่มีความวิตกกังวลสูงมีการกลัวยตามมากกว่าผู้ที่มีความวิตกกังวลต่ำ จากข้อค้นพบดังกล่าวทำให้เราสงสัยว่า ในสภาวะการตั้งเกรียบสมาชิกของกลุ่มจะยอมทำตามบุคคลอื่นมากกว่าในสภาวะการปกติ วิงอาวเป็นไปโดยที่ผู้นำแบบอัตตาธิปไตยจะมีประสิทธิภาพมากกว่าผู้นำแบบประชาธิปไตยในสภาวะการตั้งเกรียบ เพราะผู้นำแบบอัตตาธิปไตยมีพฤติกรรมในการนำมากและต้องการให้ผู้นองทำตามมากกว่าหัวหน้าประเภทอื่น ๆ

การร่วมทำงานของสมาชิกในกลุ่มภายในสภาวะการต่าง ๆ และการมีผู้นำลักษณะต่าง ๆ มีอิทธิพลต่อขวัญ กำลังใจ ของสมาชิก และบรรยากาศภายในกลุ่มซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การทำงานของกลุ่มเป็นไปด้วยดี และบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ในเรื่องนี้ แดทซ์ และ คอะ (Katz, et, al, 1951-1952; อ้างจาก Cartwright, D. & Zander, A. 1956) ซึ่งได้ทำการศึกษาแบบสำรวจ (Survey) กับกลุ่มคนงานใน สถานีรถไฟ โรงงานอุตสาหกรรม โรงงานรถแทรกเตอร์ และคนงานประกันภัย พอสรุปได้ว่า ขวัญและกำลังใจของคนงานหรือสมาชิกในกลุ่มจะสูงเมื่อมีการวางแผนที่ดี ผู้นำอุทิศเวลาให้กับการเอาใจใส่ดูแลการทำงานอย่างเพียงพอ ให้ความเป็นกันเองกับสมาชิก มีการควบคุมพฤติกรรม ไม่เข้มงวดมากนัก ให้อิสระแก่ผู้นองพอควร ให้ความสำคัญแก่แรงจูงใจ ประกอบกับการสร้างความสัมพันธ์ภายในกลุ่มที่ดี ซึ่งจะทำให้สมาชิกมีความรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มอย่างแท้จริง เมื่อพิจารณาถึงลักษณะต่าง ๆ ดังกล่าวจะเห็นว่า เป็นลักษณะของกลุ่มที่มีลักษณะ เป็นประชาธิปไตยมากกว่าอัตตาธิปไตย และ สภาวะการณ์ในการทำงาน จะไม่มีความตั้งเกรียบหรือ เข้มงวดกวดขันนัก

ทางด้านประสิทธิภาพในการทำงานหรือผลผลิตของกลุ่มนี้ แดทซ์ และ คอะ (Katz, et, al, 1951 - 1952) ก็พบว่า ส่วนใหญ่กลุ่มที่มีขวัญและกำลังใจสูงจะมีผลผลิตของกลุ่มสูงกว่า แต่ก็ยืนยันว่าเป็นเช่นนั้นเสมอไป เพราะขึ้นอยู่กับลักษณะของสมาชิก

ทักษะและความสามารถในการจูงใจของผู้นำ และลักษณะอื่น ๆ ประกอบกัน

๑.๒ เอกสารการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

✓ การวิจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของผู้นำ

ผู้บุกเบิกในการศึกษาเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำก็คือ เลวิน, ลิปปิตท์ และไวท์ (Lewin, Lippitt & White, 1939) นักวิจัยกลุ่มนี้ได้ทำการทดลองโดยใช้เด็กชายอายุ ๑๐ ขวบ หลายคน แบ่งเป็นกลุ่มเปรียบเทียบ ๔ กลุ่ม ให้ทำกิจกรรมเกี่ยวกับงานอดิเรก ใช้ผู้ใหญ่ ๔ คน แสดงบทบาทเป็นผู้นำ ๓ ลักษณะ คือ อัตตาธิปไตย, ประชาธิปไตย และเสรีนิยม โดยให้สลับกันเป็นผู้นำในกลุ่มทั้ง ๔ และผู้นำแต่ละกลุ่มแสดงบทบาทของผู้นำลักษณะต่าง ๆ สลับกันไป ผลของการทดลองครั้งนี้พบว่า เด็กชาย ๘ คนใน ๒๐ คน ชอบการปกครองที่มีลักษณะ เป็นประชาธิปไตยมากกว่า อัตตาธิปไตย ปริมาณการผลิตของกลุ่มที่มีผู้นำลักษณะต่าง ๆ ไม่ต่างกัน แต่การทำงานในกลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตยมีคุณภาพดีกว่าแบบอื่น นอกจากนี้สมาชิกในกลุ่มที่มีหัวหน้าแบบอิตตาธิปไตย มีความขัดข้องใจและเกิดความก้าวร้าวต่อกันและกันมาก สมาชิกที่อ่อนแอที่สุดจะกลายเป็นแพะรับบาป และต้องออกจากกลุ่มไปในที่สุด แสดงว่าการปกครองแบบอิตตาธิปไตยทำให้สมาชิกขาดขวัญและกำลังใจในการทำงานมากกว่าการปกครองแบบอื่น ๆ การศึกษาต่อมาที่น่าสนใจคือ ของ ชอว์ (Shaw, 1955) ซึ่งได้ทำการทดลองกับนักศึกษาหญิงระดับวิทยาลัย แบ่งเป็นกลุ่ม ๆ ละ ๔ คน ให้มีผู้นำลักษณะ เป็นอิตตาธิปไตยสูงและอิตตาธิปไตยต่ำ โดยลักษณะอิตตาธิปไตยสูงนั้นผู้นำเป็นผู้ออกคำสั่ง ไม่รับคำแนะนำและคำวิพากวิจารณ์ แสดงว่าเขาเป็นนายของกลุ่ม ผู้นำลักษณะอิตตาธิปไตยต่ำยอมรับคำแนะนำใช้การขอร้องแทนการออกคำสั่ง แสดงให้เห็นว่าเขาต้องการให้กลุ่มเป็นประชาธิปไตย แล้วให้แต่ละกลุ่มทำงานแก้ปัญหาเลขคณิต ๓ ข้อ การสื่อสารทำโดยเขียนติดต่อกัน ผลจากการทดลองปรากฏว่ากลุ่มอิตตาธิปไตยสูง มีความผิดพลาดในการทำงานน้อยกว่า ใช้จำนวนครั้งในการสื่อสารน้อยกว่าและใช้เวลาในการทำงานน้อยกว่ากลุ่มอิตตาธิปไตยต่ำ แต่พบว่าการพอใจของสมาชิกในกลุ่มอิตตาธิปไตยต่ำมีมากกว่ากลุ่มอิตตาธิปไตยสูง ส่วนในด้านผลผลิตของกลุ่ม การศึกษาของ มอสส์ และ โรเมอร์ (Morse & Rimer, 1956) ก็ได้ผลสอดคล้องกัน

คือพบว่า กลุ่มที่มีบรรยากาศกลายเป็นองค์กรประชาธิปไตยให้ผลผลิตเพิ่มมากกว่ากลุ่มที่มีบรรยากาศกลายเป็นประชาธิปไตย

✓ ไพรสตัน และ เฮนซ์ (Preston & Heintz , 1949) ก็ทำการศึกษาเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำเช่นกัน ผลที่ได้ก็คล้าย ๆ กันที่ได้กล่าวไว้แล้วและยังทำให้ได้ความรู้กว้างขวางออกไปอีก คือเขาได้ทำการทดลองกับนักศึกษาที่เรียนในห้องปฏิบัติการ โดยให้ทำงานเป็นกลุ่ม ๔ - ๕ คน ให้ตัดสินใจเลือกผู้สมัครเป็นประธานาธิบดี โดยจัดให้มีผู้นำกลุ่มเป็น ๒ ลักษณะ ลักษณะหนึ่งเป็นแบบผู้ร่วมงาน อีกลักษณะหนึ่งเป็นผู้คอยควบคุมออกคำสั่ง (คล้ายอัคราธิปไตย) พบว่าผู้นำที่เป็นผู้ร่วมงานซึ่งมีลักษณะคล้ายประชาธิปไตยให้ผลเปลี่ยนแปลงทัศนคติได้มากกว่าผู้นำที่เป็นผู้คอยควบคุมออกคำสั่ง และพบว่ากลุ่มที่มีผู้นำแบบผู้ร่วมงานนี้สมาชิกมีความพอใจ สนใจ เป็นมิตร และรู้สึกสนุกสนานกว่าด้วย แสดงให้เห็นว่าการสร้างบรรยากาศภายในกลุ่ม ชวัญและกำลังใจของสมาชิก ผู้นำที่มีลักษณะ เป็นประชาธิปไตยจะทำได้ดีกว่า แบบที่เป็นอัคราธิปไตย/แต่ในการทดลองนี้ไม่ได้รายงานไว้เกี่ยวกับผลผลิตของกลุ่ม จึงไม่อาจทราบได้ว่าผลงานของกลุ่มทั้งสองแบบจะสอดคล้องกับการศึกษาที่ได้กล่าวมาแล้วหรือไม่

✓ ผลของการศึกษาเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำพอสรุปได้ว่า กลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตยจะให้ผลทางค่านิยมที่สูงกว่าลักษณะอื่น ๆ โดยเฉพาะอัคราธิปไตย คือผู้นำประชาธิปไตยจะให้ความเป็นมิตรต่อลูกน้อง ทำให้เกิดความรัก ความชอบพอกภายในกลุ่มมากกว่า ทั้งนี้คงเป็นเพราะผู้นำลักษณะ เช่นนี้มีการยอมรับสมาชิก สมาชิกมีความรู้สึกว่าเขามีส่วนร่วมในกลุ่มมากกว่านั่นเอง/ส่วนทางค่านิยมผลผลิตมีแนวโน้มว่ากลุ่มที่มีผู้นำลักษณะอัคราธิปไตยจะสูงกว่า ซึ่งคงเนื่องมาจากอำนาจของผู้นำ และระเบียบในการทำงานของกลุ่ม ซึ่งมีมากกว่าในกลุ่มที่มีผู้นำลักษณะอื่น ๆ ,

การวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพการณ์ในการทำงาน

✍ สภาพการณ์ในการทำงานโดยเฉพาะสภาพการณ์ดังที่เรียบคั้น มีผู้เห็นความสำคัญและศึกษากันไว้มากพอสมควร แต่สภาพการณ์ดังกล่าวบางครั้งก็ศึกษากันในรูปของความพึงเครียดโดยตรง แต่ส่วนใหญ่ที่พบมักทำในรูปของความวิตกกังวล การศึกษาที่ให้ผลน่าสนใจและมีความเกี่ยวข้องกับการวิจัยนี้ได้แก่

การศึกษาของ ชานสกี (Chansky, 1958) ผู้ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความวิตกกังวลของนิสิตวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกา โดยนำนิสิตกลุ่มทดลองมาทดสอบการอ่านติดต่อกัน ๓ ชุด คือ ความคล่องในการอ่าน อ่านเอาความ และอ่านเพื่อจดจำ โดยจัดให้สภาวะการณ์ในการทดสอบถึงเกรียก ส่วนกลุ่มควบคุมให้ทดสอบในสภาวะการณ์ปกติ เขาพบว่ายังมีความวิตกกังวลมาก (ถึงเกรียกมาก) นิสิตผู้ถูกทดลองยิ่งหำกะแนแนไคลคลงทั้ง ๓ ชุด แสดงให้เห็นว่าการทำงานในสภาวะการณ์ที่มีความถึงเกรียกมากจะบิประสิทธิภาพน้อยกว่าการทำงานในขณะที่มีความถึงเกรียกน้อย ซึ่งการศึกษาของไทยเราก็คไคผลสอดคล้องกันนี้ ถึงที่ วัลลภ กันทรพิย์ (๑๙๗๐) ได้สอบถามนักศึกษาค้น ป.กค. ปีที่ ๑ จำนวน ๕๐๐ คน พบว่าความวิตกกังวลมีความสัมพันธ์ในเชิงลบกับความสำเร็จในการเรียน นั่นก็อึงกับความถึงเกรียกมาก บุคคลก็ยังมีประสิทธิภาพในการเรียนลดลง แต่การศึกษาของวัลลภ กันทรพิย์ มิได้แยกลักษณะบุคลิกภาพของผูถูกศึกษาออกจากลักษณะถึงเกรียกของสถานการณ์

ที่ประเทศอินเดียไคมีการศึกษาที่หาให้เห็นถึงความแตกต่างกันนในประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่มที่อยู่ในสภาวะการณ์ต่างกัน สินหา (Sinha, 1968) ได้ทำการทดลองเกี่ยวกับอิทธิพลของความรวมมือและการแข่งขันในสภาวะที่มีวัตถุบิเหลือ เพื่อ และวัตถุบิจำกัดโดยไคกลุ่มขนาด ๓ คน จำนวน ๔๐ กลุ่ม ให้ทำการต่อแท่งไม้เป็นโครงสร้างให้เหมือนแบบผลของการศึกษาครั้งนี้พบว่า เมื่ออยู่ในสภาวะวัตถุบิเหลือ เพื่อ ซึ่งหมายถึงสภาวะการณ์ปกติ กลุ่มแข่งขันจะทำงานมีประสิทธิภาพและมีความชอบพอมากกว่ากลุ่มรวมมือ แต่เมื่ออยู่ในสภาวะวัตถุบิจำกัด คือในสภาวะการณ์ถึงเกรียก กลุ่มรวมมือทำงานไคผลดีและมีความชอบพอมากกว่ากลุ่มแข่งขัน และขณะที่มีวัตถุบิเหลือ เพื่อบุคคลมีทัศนคติในทางที่ดีต่อกันมากกว่าขณะมีวัตถุบิจำกัด จะเห็นว่าในกลุ่มแข่งขันนั้นจุดมุ่งหมายก็คือการต้องเอาชนะกัน เมื่ออยู่ในสภาวะวัตถุบิจำกัด การต้องแข่งขันก็ทำให้เกิดความเกรียกขุ่นข้อง เพราะทุกคนกลัวแพ้และยังมาพบกับความกลัวว่าวัตถุจะไม่พอจึงทำให้เกิดความเกรียกมากขึ้น ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานสู่กลุ่มรวมมือไม่ได้ เพราะแม้วัตถุบิจะจำกัดแต่เขาก็ไม่ห่วงกังวลว่าจะแพ้ แต่เมื่ออยู่ในสภาวะวัตถุบิเหลือ เพื่อกลุ่มแข่งขันก็มีความเกรียกเพียงเล็กน้อยเกี่ยวกับต้องการเอาชนะ ผู้นั้นเท่านั้นจึงอาจกลายเป็นแรงจูงใจไป ส่วนในกลุ่มรวมมือนั้นแทบไม่มีความเกรียกเลย เมื่อวัตถุบิเหลือ เพื่อจึงมีประสิทธิภาพ

สื่อกลุ่มมีความเครียดเล็กน้อยไม่ได้ ผลการทดลองนี้เป็นไปตามที่ สวิฟต์ (Swift, 1969) พบ ซึ่งได้กล่าวไว้แล้วครั้งหนึ่งในย่อหน้า (หน้า ๔)

ฟิดเลอร์ (Fiedler, 1966) ได้ทำการทดลองกับทหารเรือเบลเยียมจำนวน ๒๔๔ คน ซึ่งมีทั้งพูดภาษาฝรั่งเศส และภาษาคัทท์ ตัวแปรอิสระในการศึกษา คือ ๑) อำนาจของผู้นำ แบ่งเป็น อำนาจมาก อำนาจน้อย ๒) ประเภทของงาน แบ่งเป็น งานมีแบบแผนแจ่มชัด ไม่มีแบบแผนแจ่มชัด ๓) วัฒนธรรมภาษา แบ่งเป็นกลุ่มที่มีวัฒนธรรมภาษาเหมือนกัน กลุ่มที่มีวัฒนธรรมภาษาต่างกัน ๔) สภาพของกลุ่ม แบ่งเป็นสภาพที่เหมาะสม สภาพที่ไม่เหมาะสม ผลจากการศึกษานี้พบว่า กลุ่มที่มี ภาววัฒนธรรมภาษาต่างกันจะมีประสิทธิภาพในการทำงานน้อยกว่ากลุ่มที่มีภาษาวัฒนธรรมเหมือนกัน ถ้าพิจารณาตามความเป็นจริงก็ควร เป็นเช่นนั้น เพราะ สภาพการณ์ของกลุ่มที่มีวัฒนธรรมภาษาต่างกัน ย่อมมีความตึงเครียดเกิดขึ้นมาก เนื่องจากมีอุปสรรคในการติดต่อสื่อสารและเกิดความบาดหมาง ใจกันได้ง่าย ส่วนกลุ่มวัฒนธรรมภาษาเหมือนกันนั้นแทบไม่มีปัญหาเกี่ยวกับการสื่อสารเลย จึงทำให้ เข้าใจได้ว่าเกิดความเครียดและควรไม่สามารถเข้าใจกันได้เป็นอุปสรรคต่อการทำงานในกลุ่ม เป็นอย่างยิ่ง

เรื่องของสภาพการณ์ในการทำงานนี้จึงอาจกล่าวได้ว่า คนที่อยู่ในสภาพการณ์ที่ต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นสภาพการณ์ภายนอกหรือภายใน มีแนวโน้มที่จะมีประสิทธิภาพและบรรยากาศ ของการทำงานที่ต่างกัน โดยเฉพาะถ้าสภาพการณ์ทำงานมีความตึงเครียดมากจะยิ่งทำให้บุคคล มีประสิทธิภาพในการทำงานลดลงด้วย ที่เป็นดังนี้อาจเป็น เพราะในสถานการณ์ที่ตึงเครียดมากนั้นบุคคลจะมีสมาธิน้อยเกิดความสับสน ขาดสมาธิ เหนื่อยล้า ทำให้การปฏิบัติงานไม่เป็นไป เหมือนอย่างในภาวะปกติ

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า ผู้นำที่มีลักษณะต่างกันจะทำให้ผลงานของกลุ่ม ชวัญ และกำลังใจของสมาชิกต่างกัน แต่จะเห็นว่าผลวิจัยที่สรุปได้จากการสำรวจของ แกดซ์ และคณะ (Katz, et, al, 1951 - 1952) ยังมีความขัดแย้งกับผลการทดลองที่ได้กล่าวมา คือ ผลของแกดซ์แสดงให้เห็นว่ากลุ่มที่มีผลผลิตสูงจะมีชวัญและกำลังใจสูงด้วย แต่จากการทดลอง หลาย ๆ การทดลองกลับพบว่า กลุ่มที่มีผลผลิตสูงคือกลุ่มอัตตาธิปไตยมีชวัญและกำลังใจน้อยกว่า กลุ่มที่มีผลผลิตต่ำ ซึ่งมีแนวโน้มแสดงให้เห็นว่าผู้นำแบบอัตตาธิปไตยทำให้เกิดความตึงเครียดมากกว่า

แบบประชาธิปไตย (คัง Lewin, Lippitt & White , 1939 . and Shaw, 1955)

ส่วนด้านสภาพการณ์ในการทำงานนั้นการวิจัยส่วนใหญ่ได้ผลสอดคล้องกันดังกล่าวไว้แล้ว แต่ก็น่าที่จะให้ความสนใจว่า เป็นเช่นนั้นเสมอไปหรือไม่ และยิ่งกว่านั้นในสภาพการณ์ที่ต่างกันถ้าผู้นำมีลักษณะต่างกันจะให้ผลงาน ขวัญและกำลังใจที่แตกต่างกันหรือไม่ เหล่านี้คือสมมุติฐานในการทดลองนี้

✓ ๑.๓ จุดมุ่งหมายของการทดลอง

การทดลองนี้มีจุดมุ่งหมายที่ไต่ถามไว้คือ

๑. เพื่อศึกษาลักษณะผู้นำที่ต่างกันว่าจะมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่มขวัญและกำลังใจของสมาชิก และบรรยากาศในการทำงานของกลุ่มอย่างไร
 ๒. เพื่อเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่ม ขวัญและกำลังใจของสมาชิกเมื่อทำงานในสภาพการณ์ที่มีความตึงเครียดแตกต่างกัน
 ๓. เพื่อศึกษาอิทธิพลของผู้นำในสภาพการทำงานต่าง ๆ ว่าจะมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่ม ขวัญและกำลังใจ และบรรยากาศในการทำงานของกลุ่มอย่างไร
 ๔. เพื่อนำผลจากการวิจัยนี้ไปเปรียบเทียบกับที่มีผู้ได้ศึกษาไว้แล้ว ซึ่งอาจได้ผลที่โต้แย้งหรือสนับสนุน
 ๕. เพื่อใช้ผลจากการวิจัยนี้เป็นพื้นฐานในการศึกษา ถึงกฎเกณฑ์หรือทฤษฎี สำหรับใช้
- ในสังคมไทยต่อไป

๑.๔ ความสำคัญของการทดลอง

๑. เพื่อสร้างหลักฐานที่น่าเชื่อถือ และทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจในอิทธิพลของผู้นำแบบต่าง ๆ ที่มีผลต่อขวัญ ใจ และกำลังใจ และการทำงานของคนไทย ทั้งในสภาพการณ์งานปกติและสภาพการณ์งานตึงเครียด

๒. เป็นการค้นหาหาความจริงทางจิตวิทยาสังคมในห้องปฏิบัติการ อันเป็นสิ่งใหม่
สำหรับการศึกษาค้นคว้าในประเทศไทย

๓. ผลที่ได้จากการทดลองนี้อาจนำไปใช้ในการวางหลักเกณฑ์หรือช่วยในการพัฒนา
พฤติกรรมและบุคลิกภาพ ของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในสังคมไทย

๔. การศึกษาการทำงานของกลุ่มคนในสถานการณ์ที่เครียดที่สร้างขึ้นด้วยวิธีการทดลอง
จะช่วยให้เกิดความเข้าใจปัญหาที่จะเกิดขึ้น และ เตรียมรับมือเหตุการณ์ล่วงหน้าที่จะ เกิดในชีวิตจริงได้

๑.๔ นิยามปฏิบัติการ

✓ ตัวแปรอิสระ

๑. ลักษณะของผู้นำ (Leader's Style)

ก. ผู้นำที่ีลักษณะ เป็นอัตตาธิปไตย คือผู้นำที่เป็นผู้วางจุดหมายและนโยบาย
ของกลุ่มเอง ถือความนึกเห็นของคนเป็นใหญ่ ลูกน้องไม่มีโอกาสแสดงความคิดเห็น ออกคำสั่งแทน
การขอร้อง เป็นผู้ตัดสินใจปัญหาของกลุ่มเพียงผู้เดียว การแบ่งหรือการมอบหมายงานกระทำเอง
โดยไม่ขอความเห็นจากสมาชิก ในการทดลองนี้ผู้นำแบบอัตตาธิปไตยจะได้รับคำชี้แจงจากผู้ทดลอง
ให้ปฏิบัติตามลักษณะดังกล่าว หลังจากการแต่งตั้งผู้นำของกลุ่มแล้ว และในการทำงานผู้นำจะได้
อภินิหารใจความมากกว่าลูกน้อง

ข. ผู้นำที่มีลักษณะ เป็นประชาธิปไตย คือผู้นำที่ยอมให้สมาชิกมีส่วนร่วมวางจุดหมาย
และนโยบายของกลุ่มด้วย ยอมรับฟังความเห็นและเหตุผลของสมาชิก มักขอร้องแทนการออกคำสั่ง
ไว้เสียงส่วนใหญ่ในการตัดสินใจปัญหา การแบ่งหรือมอบหมายงานสมาชิกมีส่วนร่วมรับรู้หรือเลือกปฏิบัติได้
ในการทดลองนี้ผู้นำลักษณะ เป็นประชาธิปไตยจะได้รับคำชี้แจงจากผู้ทดลองให้ปฏิบัติตาม ลักษณะดังกล่าว
หลังจากการแต่งตั้งผู้นำของกลุ่มแล้วและในการทำงานผู้นำแบบนี้จะได้รับอภินิหารใจความจำนวนเท่า ๆ
กับลูกน้อง

๒. สถานการณ์ในการทำงาน (Task Situation)

ก. สถานการณ์ที่เครียด คือขณะที่ผู้ถูกทดลองทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม จะมีเสียงรบกวนจาก

เทปบันทึกเสียง ซึ่งเป็นเสียงของมนุษย์ , หัวเราะ หรือเสียงของรถชนิดต่าง ๆ ดังมาจากนอกห้องทดลอง

ข. สภาพปกติ ก้อนกะที่ถูกทดลองทำงาน จะไม่มีเสียงรบกวนจากเทปบันทึกเสียง

✓ ตัวแปรตาม

๑. ประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่ม หมายถึงความสามารถในการทำงานของกลุ่ม ในระยะเวลาที่กำหนดให้ ในการทดลองนี้วัดโดยใช้เกณฑ์คือ ความถูกต้องของงานที่ทำได้ในเวลา ๑๔ - นาที โดยให้คะแนน ๑ คะแนน ต่อคำที่ใช่ และเติมได้ถูกต้อง

๒. ขวัญและกำลังใจในการทำงานของสมาชิก หมายถึงสภาพการรับรู้ของสมาชิกในกลุ่ม ที่เกิดขึ้นจากผู้นำลักษณะต่าง ๆ ในแต่ละสภาวะการทำงาน ซึ่งวัดได้จากแบบสอบถามสำหรับ วัดขวัญและกำลังใจในการทำงานที่ได้สร้างขึ้นสำหรับการทดลองนี้

๑.๖ แบบแผนของการทดลอง

แบบแผนของการทดลองเป็นดังนี้

		ลักษณะของผู้นำ (ตัวแปรระหว่างผู้ถูกทดลอง)	
		อัคราธิปไตย	ประชาธิปไตย
สภาวะการทำงาน (ตัวแปรภายในผู้ถูกทดลอง)	สภาวะการทำงานถึงเครียด	๑๐ กลุ่ม	๑๐ กลุ่ม
	สภาวะการทำงานปกติ	๑๐ กลุ่ม	๑๐ กลุ่ม

✓ ✓ ๑.๗ สมมุติฐานในการทดลอง การทดลองนี้มีสมมุติฐานสำคัญที่ควรทดสอบ คือ

✓ ๑. กลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตย มีประสิทธิภาพในการทำงานน้อยกว่ากลุ่มที่มีผู้นำแบบอัคราธิปไตย

๒. สมาชิกในกลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตยมีขวัญและกำลังใจในการทำงานมากกว่าสมาชิกในกลุ่มที่มีผู้นำแบบอิตาเลียน

๓. กลุ่มที่ทำงานในสภาพปกติมีประสิทธิภาพในการทำงานมากกว่ากลุ่มที่ทำงานในสภาพตึงเครียด

๔. กลุ่มที่ทำงานในสภาพปกติสมาชิกมีขวัญและกำลังใจมากกว่าสมาชิกของกลุ่มที่ทำงานในสภาพตึงเครียด

๕. กลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตยและทำงานในสภาพตึงเครียด จะมีประสิทธิภาพในการทำงานต่ำที่สุด ส่วนกลุ่มที่มีผู้นำแบบอิตาเลียนและทำงานในสภาพปกติ จะมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด

๖. กลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตย และทำงานในสภาพปกติจะมีขวัญและกำลังใจในการทำงานสูงสุด ส่วนกลุ่มที่มีผู้นำแบบอิตาเลียนและทำงานในสภาพตึงเครียดจะมีขวัญและกำลังใจในการทำงานต่ำที่สุด

บทที่ ๒

วิธีการทดลอง

๒.๑ ผู้ถูกทดลอง

ผู้รวมทดลองครั้งนี้เป็นนักศึกษาหญิงอาสาสมัครจำนวน ๒๐ คน ซึ่งกำลังศึกษาในชั้น
ประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาวีที่ ๒ ของวิทยาลัยครูหมานจอมบึงราชบุรี แล้วสุมเข้ากลุ่ม
ย่อยกลุ่มละ ๓ คน ได้จำนวน ๒๐ กลุ่ม

๒.๒ เครื่องมือที่ใช้ในการทดลอง

๑. งานไขอักษรม เป็นการหาตำแหน่งความมาแทนตัวเลขหรือตัวอักษรที่อยู่ในคำประพันธ์
เพื่อให้คำประพันธ์สมบูรณ์ โดยสมาชิกในกลุ่มแต่ละคนได้รับตัวเลขหรือตัวอักษรที่เป็นกฎไขคำ
หรือความเหล่านั้น ซึ่งกองเอามารวบรวม และช่วยกันคิดข้อเท็จจริงจะสมบูรณ์ เหนือในการวัด
ถือเอาผลงานที่ได้ทำได้ออกมาภายในเวลาที่กำหนดให้ กลุ่มแต่ละกลุ่มได้ทำงานดังกล่าว ๒ ชิ้น

๒. แบบสอบถามวัดขวัญและกำลังใจของสมาชิกในการทำงาน ประกอบด้วยคำถาม
จำนวน ๑๔ ข้อ แต่ละข้อเป็นคำถามปลายเปิด "จริงที่สุด" ถึง "ไม่จริงเลย" แบ่งเป็น ๗ ข้อ
โดยให้คะแนน "จริงที่สุด" เป็น ๗ และค่อยลดลงในข้อต่อไปจนถึงข้อสุดท้าย "ไม่จริงเลย"
ให้เป็น ๑ คะแนน ผู้ทดลองให้สมาชิกลองกลุ่มตอบแบบสอบถามนี้ทุกครั้งที่เสร็จงานแต่ละชิ้น

๓. แบบสอบถามวัดขวัญและกำลังใจของหัวหน้าในการทำ งาน มีลักษณะคล้ายกับ
แบบสอบถามวัดขวัญและกำลังใจของสมาชิก ซึ่งผู้ทดลองให้ให้ผู้ถูกทดลองซึ่งเป็นหัวหน้ากลุ่มตอบ
แบบสอบถามนี้ทุกครั้งที่เสร็จงานแต่ละชิ้น

๔. แบบสอบถามเพื่อวัดการจักระทำกับตัวแปรอิสระทั้งสองตัว และคำถามสุดท้าย
แบบสอบถามนี้แบ่งเป็น ๓ ส่วนคือ

ส่วนที่ ๑ เป็นคำถามสุดท้ายให้ผู้ถูกทดลองวิจารณ์การทดลองที่ผ่านมาไปทั้งหมด
และคำถามเพื่อทดสอบผลการจักระทำกับตัวแปรอิสระที่ ๑ (ลักษณะของผู้นำ) โดยให้

ขากราส่วนคล้ายกับแบบสอบถามในข้อ ๒ และข้อ ๓

ส่วนที่ ๒ เป็นคำถามเพื่อตรวจสอบผลการจัดกระทำกับตัวแปรอิสระที่ ๒ (สภาวะการ) ในสภาวะการทำงานนี้ที่ ๑ มีข้อคำถามจำนวน ๔ ข้อ ให้ผู้ถูกทดลองตอบโดยการ rate จาก "จริงที่สุด" จนถึง "ไม่จริงเลย" เป็นคะแนนจาก ๗ ถึง ๑ เช่นกัน

ส่วนที่ ๓ ปีกัดและคล้ายกับส่วนที่ ๒ แต่เป็นการตรวจสอบผลการจัดกระทำกับตัวแปรอิสระที่ ๒ ในสภาวะการทำงานขั้นที่ ๒.

๒.๓ วิธีกำเนินการและกำชี้แจงในการทดลอง

ในการทดลองได้นักผู้ถูกทดลองขากรังละ ๑๒ คน (จากที่สุ่มแบ่งกลุ่มไว้เรียบร้อยแล้ว และรู้เฉพาะผู้ทดลอง) เท่ากับ ๔ กลุ่ม เพื่อเข้าไปในห้องทดลองเรียบร้อยแล้วผู้ทดลองได้อ่านกำชี้แจงที่ ๑ ซึ่งเป็นการกล่าวว่าการทดลองดังนี้

"ที่เมื่พวกท่านมาวันนี้ก็เพื่อขอให้ร่วมในการทดลองอันเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาวิจัยทางคานจิตวิทยาสังคม ซึ่งการทดลองนี้จะไม่ทำให้เกิดความเสียหายแก่ท่านเลย แต่กลับให้ความรู้และประสบการณ์อันจะเป็นประโยชน์แก่ท่านในการเรียนการสอนในอนาคตและเป็นประโยชน์ต่อวิทยาการของประเทศชาติเราอีกด้วย ดังนั้นจึงขอให้ท่านใช้ความตั้งใจและความสามารถให้เต็มที่ โดยปฏิบัติตามกำชี้แจงของผู้ทดลองอย่างเคร่งครัด ในการทดลองท่านจะไคทำงานเป็นกลุ่ม กลุ่มละ ๓ คน ในแต่ละกลุ่มจะมีกรวาง ผู้ทดลองจะจัดให้โดยการจับสลากจากรายชื่อของพวกท่านทั้งหมด"

จากนั้นผู้ทดลองไคออกไปข้างนอกห้องและนำผลการจับสลากแบ่งกลุ่ม (ซึ่งสุ่มไว้แล้ว) มารายงานให้ผู้ถูกทดลองทราบ ตามกำชี้แจงที่ ๒ ดังนี้

"ผลการจับสลากจากรายชื่อผู้ร่วมทดลองทั้งหมด เพื่อจัดแบ่งกลุ่มปรากฏว่าผู้ปรัยชื่อต่อไปนี้อยู่ในกลุ่มเดียวกันคือ ...

๑. กณ ให้มีชื่อในการทดลองนี้เป็น เอ ๒. คณ ให้มีชื่อในการทดลองนี้เป็น บี ๓. คณ ให้มีชื่อในการทดลองนี้เป็น

เป็น ซี (ทำอย่างนี้รวมกรุป ๔ กลุ่ม)

พรอมกันนี้ผู้ทดลองขอแต่งตั้งให้ ... (เอ, บี หรือ ซี) เป็นหัวหน้า
กลุ่มที่ ๑ (เอ, บี หรือ ซี) เป็นหัวหน้ากลุ่มที่ ๒
..... (เอ, บี หรือ ซี) เป็นหัวหน้ากลุ่มที่ ๔

การเรียกชื่อเพื่อติดต่อกันภายในกลุ่มให้เรียกชื่อสมมุติดังกล่าว
คือ เอ. บี หรือ ซี เท่านั้น

เมื่อแบ่งกลุ่มและแต่งตั้งหัวหน้าของแต่ละกลุ่มแล้ว ผู้ทดลองได้แยกเอาหัวหน้าของ
กลุ่มโดยเชิญไปนอกห้องทดลอง เพื่อให้คำชี้แจงที่ ๓ ซึ่งเกี่ยวกับการปฏิบัติตัวของหัวหน้า
โดยแยกเป็นให้คำชี้แจงการปฏิบัติตัวของหัวหน้าแบบประชาธิปไตย ๒ คน ให้คำชี้แจงการ
ปฏิบัติตัวของหัวหน้าแบบอิตาเลียน ๒ คน การเลือกว่าหัวหน้าคนใดควรเป็นประชาธิปไตย
หรืออิตาเลียนทำโดยการสุ่ม ส่วนสมาชิกที่รออยู่ก็มีหนังสือประเภทนิตยสาร วารสารให้
อ่านไปพลางๆ และขอร้องมิให้พูดคุยกัน สำหรับการปฏิบัติตัวของหัวหน้าแบบประชาธิปไตย
ได้ให้คำชี้แจงแก่หัวหน้ากลุ่มมีใจความดังนี้

"โดยทั่วไปกลุ่มที่ทำงานมักมีหัวหน้าแบบอิตาเลียนหรือประชาธิปไตย
ในการทำงานซึ่งจะมีต่อไปตามใครรับมอบหมายให้เป็นหัวหน้า
แบบประชาธิปไตย เพื่อการแสดงบทบาทที่เหมาะสมมีข้อเสนอแนะ
ที่ท่านควรปฏิบัติดังนี้ การพูด ในการพูดกับสมาชิก ท่านควรใช้
คำว่า เรา, พวกเรา ถ้าไม่จำเป็นไม่ควรใช้คำว่า ฉัน, ท่าน
พวกท่าน เมื่อได้รับงาน ท่านควรขอความคิดเห็นจากสมาชิกของ
กลุ่มก่อนเพื่อขอข้อเสนอแนะและการแบ่งงานที่เหมาะสม ท่านอาจ
เสนอความคิดเห็นใดเสียก่อนเป็นสมาชิกคนหนึ่ง การแบ่งงาน ตัวท่าน
ซึ่งเป็นหัวหน้า หรือสมาชิกควรให้การแบ่งงานเท่าๆกัน
การขอทำงาน เมื่อต้องการให้สมาชิกคนใดคนหนึ่งทำงาน ท่าน
ควรพูดเป็นท่านเองหรือร้อง ไม่ออกคำสั่ง ก็ควรใช้คำว่า ขอให้ทำ
กรทำ แต่ไม่ใช่คำว่า คงทำ เมื่อมีปัญหาหรือข้อขัดแย้ง ถือความ
เห็นของกลุ่มเป็นใหญ่ ให้ใช้เสียงข้างมากในการตัดสินโดยถือว่าท่าน
มีสิทธิออกเสียงได้ ๑ เสียงเท่าๆกับกับสมาชิก แสดงความเป็นกันเอง
และพยายามให้สมาชิกเห็นว่าท่านเป็นร่วมงานของเขามีใจเป็น นาย"

ส่วนคำชี้แจงสำหรับผู้ปฏิบัติตัวเป็นหัวหน้าแบบอัคราธิปไตย มีใจความคือ

"โดยทั่วไปกลุ่มที่ทำงานมักมีหัวหน้าแบบอัคราธิปไตย หรือ ประชาธิปไตย ในการทำงานซึ่งจะมีต่อไป ท่านได้รับมอบหมาย ให้เป็นหัวหน้าแบบอัคราธิปไตย เพื่อการเสกสมรพที่เหมาะสม มีข้อเสนอแนะที่ท่านควรปฏิบัติดังนี้ การพูด ในการพูดกับสมาชิก ท่านควรใช้คำว่า ฉัน, ท่าน, พวกท่าน พยายามไม่ใช่คำว่า เรา พวกเรา เมื่อใครทำงาน ท่านพิจารณาและจัดแบ่งหน้าที่ตามความคิดเห็นของท่าน ไม่ขอความคิดเห็นและไม่รับฟังคำแนะนำที่ตกทวง จากสมาชิก การแบ่งงาน จะแบ่งให้สมาชิกไปจนกระทั่งไรตาม ความคิดเห็นของท่าน แต่ตัวท่านซึ่งเป็นหัวหน้าต้องเอาไว้มากกว่า สมาชิกอื่น การให้สมาชิกทำงาน เมื่อต้องการให้สมาชิกคนใด ทำงานให้บอกคำสั่ง และเนนา ต้องทำ อย่าใช้คำขอร้องว่า ควรทำ หรือขอให้ทำ เมื่อมีปัญหาหรือข้อขัดแย้ง ท่านเป็นผู้ตัดสินเอง มีต้องพึ่งเสียงจากสมาชิก พยายามแสดงตนเป็นนาย เป็น หัวหน้าไม่ใช่เพื่อนร่วมงานธรรมดาในกลุ่ม"

เพื่อหัวหน้าทั้ง ๔ คนได้รับคำชี้แจงในการปฏิบัติตัวและข้อสมรพทจนคิดว่าแสดง ใดก็ได้แล้วซึ่งจะใช้เวลาราว ๕ - ๑๐ นาที ก็ให้กลับเข้าห้องทดลอง ให้กลุ่มตามที่แบ่งไว้ เข้าประจำที่ตามโต๊ะที่จัดไว้เป็นส่วนแยกจากกันโดยอิสระเพื่อทำงาน ซึ่งในกลุ่มที่มีการปกครอง แบบอัคราธิปไตย ๒ กลุ่ม แบบประชาธิปไตย ๒ กลุ่ม แต่ละกลุ่มมีผู้ทดลองประจำอยู่กลุ่ม ละ ๑ คน จากนั้นผู้ทดลองแต่ละคนได้อ่านคำชี้แจงเกี่ยวกับงานและอธิบายวิธีทำงานให้ กลุ่มทั้ง ๔ ซึ่งมีใจความคือ

"งานที่พวกท่านจะทำนี้เป็นงานที่ต้องร่วมกันทำเป็นกลุ่มโดยอาศัย ความสามารถของสมาชิกและการติดต่อประสานงานของหัวหน้ากลุ่ม ขอให้กลุ่มของท่านพยายามทำงานให้ไ้มากที่สุดภายในเวลาที่กำหนด ให้ ๖๔ นาที

งานที่ให้ทำเป็นงานต่อเติมบทร้อยกรองให้สมบูรณ์ด้วยคำที่แจกให้ บทร้อยกรองดังกล่าวเป็นโคลงซึ่งมีอยู่ทั้งหมด ๕ บท คำที่ให้ต่อเติม มีอยู่ ๒ ประเภทคือ

ประเภทที่ ๑ เอาคำไปแทนจำนวนเลข ในโคลงแต่ละบท

จะมีทั้งคำและจำนวนเลขอยู่คู่กันไป จำนวนเลขนี้แทนค่าบางคำเอาไว้ ขอให้ท่านคนเอาค่าเฉลี่ยซึ่งจะแจกให้ไปแทนจำนวนเลขแต่ละจำนวน

ประเภทที่ ๒ เอาคำไปแทนอักษรภาษาอังกฤษ ในบางภาพของโลกจะมีตัวอักษรภาษาอังกฤษแทนค่าบางคำเอาไว้ ขอให้ท่านคนหาว่าแนะนำสิ่งแจกคละไปกับคำประเภทที่ ๑ เมื่ออ่านคำแนะนำแล้วให้กลุ่มของท่านช่วยกันคิดหาคำที่เหมาะสมมาเติมแทนตัวอักษรดังกล่าวโดยพยายามทำอย่างรวดเร็วให้โดยมากที่สุดภายในเวลาที่กำหนดให้"

พร้อมกับคำชี้แจงดังกล่าว ผู้ทดลองได้อธิบายและแสดงการทำงานให้ดูเป็นตัวอย่าง จากนั้นมีคำชี้แจงเกี่ยวกับงานต่อไปอีก คือ

"เมื่อทำงานขอให้กลุ่มของท่านจัดคนสำหรับเขียนหนึ่งคน เพื่อเขียนโคลงที่เก็บแล้วลงในกระดาษที่แจกให้ ขอให้หาคำประเภทที่ ๑ เสียก่อน ถ้าหมดแล้วมีเวลาเหลือจึงหาคำประเภทที่ ๒ ต่อไป เมื่อใดยืนสัปดาห์หมดเวลาให้หยุดทำทันทีไม่ว่างานจะเสร็จหรือไม่ ในการหาคำประเภทที่ ๒ ให้คำนึงถึงคำที่เหมาะสมกับความหมายของโคลง หรือคำแนะนำที่ให้ไว้มีทองคำนี้ว่าจะถูกต้องกับต้นฉบับเดิมหรือไม่ ชิ้นส่วนของงานที่แจกให้แต่ละคนไปให้เอามาวางรวมกัน ขณะทำ ส่วนการติดต่อประสานงานกันภายในกลุ่ม ทำโดยพูดจาติดต่อกัน"

จากนั้นผู้ทดลองได้เปิดโอกาสให้ผู้ถูกทดลองถามข้อข้องใจก่อนจะเริ่มทำงานจริง เมื่อหมดข้อข้องใจแล้วผู้ทดลองแจกงานให้กลุ่ม โดยแจกกระดาษปัญหาให้กลุ่มละ ๑ แผ่น และแจกคำไขปัญหาวางวน ๆ กัน ส่วนในกลุ่มอัตราสิบไทย สมาชิกของกลุ่ม (๒ คน) ได้รับแจกคำไขปัญหาจำนวนเท่ากันแต่น้อยกว่าผู้เป็นหัวหน้ากลุ่ม เมื่อแจกงานเรียบร้อยแล้วผู้ทดลองได้ให้ผู้ถูกทดลองเริ่มทำงานพร้อมทั้งจับเวลา เป็นการเริ่มทำงานในช่วงที่ ๑ ในขณะที่กลุ่มทำงานในช่วงนี้ได้มีการจัดกระทำกับสถานการณ์ให้เป็นสถานการณ์ปกติ หรือสถานการณ์ตึงเครียด อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งการจัดเป็นสถานการณ์ใดได้จากการสุ่ม ถ้าเป็นสถานการณ์ตึงเครียดเมื่อผู้ทดลองเริ่มทำงานก็เปิดเทปให้มีเสียงรบกวน ถ้าสถานการณ์

ปกติก็ไม่มีเสียงรบกวนจากเพ

เมื่อกำลังทำงานไครบเวลา ๑๘ นาที ผู้ทดลองให้หยุดทำ เก็บบาง แล้วให้สมาชิกของกลุ่มและหัวหน้าตอบแบบสอบถามวัดขวัญและกำลังใจในการทำงาน เมื่อผู้ถูกทดลองตอบแบบสอบถามเสร็จ เป็นอันหมดการทดลองครั้งที่ ๑ ให้ผู้ถูกทดลองพัก ๕ นาที เพื่อเปลี่ยนอิริยาบถ หรือดื่มน้ำ

ขณะที่ผู้ถูกทดลองพักผ่อน ผู้ทดลองได้เตรียมงานขึ้นที่ ๒ ไว้ เมื่อพร้อมจะคิดว่าผู้ถูกทดลองใจพักผ่อนพอสมควรแล้ว ก็ให้เขาประจำที่เพื่อทดลองต่อไป

หลังจากทุกคนเข้าประจำที่เรียบร้อยแล้ว ผู้ทดลองแต่ละคนแบ่งงานขึ้นที่ ๒ ซึ่งคล้ายกับขึ้นแรกในแต่ละกลุ่ม โดยอธิบายว่าวิธีทำคล้ายกับขึ้นแรกที่ทำได้แล้ว และให้เวลาเท่ากัน แล้วให้เริ่มทำงานพร้อมทั้งจับเวลา การจัดกระทำสถานการณ์ในช่วงที่ ๒ นั้นต่างจากช่วงที่ ๑ แล้วแต่ช่วงที่ ๑ จัดสถานการณ์อะไรระหว่างสถานการณ์ตั้งเครียดกับปกติ ในช่วงที่ ๒ ก็จัดให้เป็นอีกสถานการณ์หนึ่งที่เหลือ ซึ่งในการทดลองที่ผ่านไปได้จัดให้เป็นสถานการณ์ปกติก่อนในช่วงที่ ๑ และสถานการณ์ตั้งเครียดในช่วงที่ ๒ สำหรับผู้ถูกทดลองชุดที่ ๑

เมื่อหมดเวลาการทำงานช่วงที่ ๒ ผู้ทดลองได้เก็บบางแล้วให้สมาชิกและหัวหน้ากลุ่มตอบแบบสอบถามวัดขวัญและกำลังใจในการทำงานขึ้นที่เพิ่งผ่านไป พร้อมกันนั้นก็ให้ตอบคำถามส่งท้าย และแบบสอบถามเพื่อวัดผลการจัดกระทำกับตัวแปรอิสระด้วย

หลังจากผู้ถูกทดลองตอบแบบสอบถามทั้งหมดเสร็จก็เป็นอันเสร็จสิ้นการทดลอง สำหรับผู้ถูกทดลองชุดที่ ๑ จำนวน ๑๒ คนแรก ผู้ทดลองได้กล่าวขอบคุณที่ได้ให้ความร่วมมือ พร้อมทั้งขอร้องให้เก็บเรื่องที่ทดลองไว้เป็นความลับจนกว่าโครงการทดลองจะเสร็จสิ้น

การทดลองกับผู้ถูกทดลองชุดต่อไปก็ได้ทำเหมือนกันกับชุดที่ ๑ ดังที่กล่าวมาแล้ว แต่การจัดสถานการณ์พยายามทำให้เป็น Counterbalancing เนื่องจากผู้ถูกทดลองชุดที่ ๑ ได้รับสถานการณ์ปกติในช่วงที่ ๑ และสถานการณ์ตั้งเครียดในช่วงที่ ๒ ของการทำงาน ผู้ทดลองจึงได้จัดให้ผู้ถูกทดลองชุดที่ ๒ (๑๒ คน) ได้รับสถานการณ์ตั้งเครียดในช่วงที่ ๑ และปกติในช่วงที่ ๒ ผู้ถูกทดลองชุดที่ ๓ ก็ได้รับสถานการณ์คล้ายกับชุดที่ ๑ อีก สลับกันไปเช่นนี้จนหมด ๔ ชุด จะเหลือผู้ถูกทดลองอีกเพียง ๑๒ คน ผู้ทดลองได้แยกผู้ถูกทดลอง

ออกเป็น ๒ ชุดย่อย ชุดละ ๖ คน เพื่อทำทดลองเป็นชุดที่ ๕ และที่ ๖ ซึ่งทำให้เกิดการ
สนทนากันพอดีกับเรื่องการจัดสภาวารวณ

ในการทดลองนี้ได้ใช้เวลาในการทดลองแต่ละชุดเป็นเวลาประมาณ ๕๐ นาที
ผู้ทดลองได้ใช้เวลาในการทดลองและเก็บข้อมูลรวมทั้งสิ้น ๒ วันเต็มโดยในวันเสาร์จะ
อาทิตย์ในการทดลองกับนักศึกษาที่อยู่ประจำในหอพักของวิทยาลัย

บทที่ ๓

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การตรวจสอบการจักรกระทำกับตัวแปรอิสระ

ในการทดลองนี้มีตัวแปรอิสระที่ถูกจักรกระทำ ๒ ตัวคือ "ลักษณะของผู้นำ" และ "สภาพการณ์ในการทำงาน" การตรวจสอบผลการจักรกระทำเพื่อให้ทราบว่าตัวแปรอิสระดังกล่าวได้ถูกสร้างขึ้นจริงในการทดลองนี้หรือไม่ เหนือในการวัดการจักรกระทำได้จากผลการตอบข้อสอบถามที่แจกให้ผู้ถูกทดลองตอบหลังจากเสร็จสิ้นการทดลองแล้ว ซึ่งนำมาวิเคราะห์แล้วได้ผลดังนี้

ก. ลักษณะของผู้นำ ใช้ T-test (independent) เพื่อเปรียบเทียบคะแนนคำตอบของสมาชิกในกลุ่มเกี่ยวกับลักษณะของหัวหน้าของกลุ่ม คะแนนมากแสดงว่าหัวหน้าเป็นประชาธิปไตย คะแนนน้อยแสดงว่าหัวหน้าเป็นอิตาเลียน ผลปรากฏว่ากลุ่มแบบประชาธิปไตยรายงานแตกต่างจากกลุ่มแบบอิตาเลียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๑๐ โดยสมาชิกกลุ่มแบบประชาธิปไตย (คะแนนเฉลี่ย ๒๗.๓) รายงานว่าหัวหน้าของตนมีลักษณะเป็นประชาธิปไตยมากกว่ากลุ่มแบบอิตาเลียน (คะแนนเฉลี่ย ๒๐.๔)

ข. สภาพการณ์ในการทำงาน ใช้ T-test (dependent) เพื่อเปรียบเทียบคะแนนคำตอบของผู้ถูกทดลองในกลุ่มนี้ทำงานในสภาวะสองประเภท คะแนนมากแสดงว่าผู้ตอบรู้สึกเป็นปกติ คะแนนน้อยแสดงว่าผู้ตอบรู้สึกตึงเครียด ผลปรากฏว่ากลุ่มเมื่ออยู่ในสภาวะปกติรายงานต่างจากเมื่ออยู่ในสภาวะตึงเครียดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๐๑ (ค่าเฉลี่ยของความแตกต่างของคะแนน (d) ๕.๔) โดยกลุ่มเมื่ออยู่ในสภาวะปกติรายงานว่าสภาพการทำงานมีความตึงเครียดน้อยกว่าเมื่อจัดให้ทำงานในสภาพที่มีเสียงรบกวน

จากผลการตรวจสอบการจักรกระทำกับตัวแปรอิสระ กล่าวไว้ว่าการทดลองนี้สามารถสร้างลักษณะของผู้นำได้หรือไม่เด่นชัดนัก แต่การสร้างสภาพการณ์ในการทำงานได้ผลก็ตามจุดมุ่งหมาย

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่น่ามาวิเคราะห์ได้จากการวัดตัวแปรตามที่มีอยู่ในการทดลอง ซึ่งการทดลองนี้มีตัวแปรตามที่ต้องการศึกษาอยู่ ๓ ตัวคือ ขวัญและกำลังใจของสมาชิกในการทำงาน ขวัญและกำลังใจของผู้นำ และผลงานของกลุ่ม ดังจะได้เสนอและแสดงผลการวิเคราะห์เป็นลำดับไป

๑. ขวัญและกำลังใจของสมาชิกในการทำงาน ซึ่งได้จากแบบสอบถามที่แจกให้สมาชิกของกลุ่มตอบเมื่อเสร็จสิ้นการทำงานแต่ละวัน การตอบข้อสอบถามแต่ละข้อผู้ตอบจะประเมินค่าอยู่ในช่วง "จริงที่สุด" ถึง "ไม่จริงเลย" เป็นคะแนน ๑ - ๒ - ๕ - - - ๑ ตามลำดับ ขวัญและกำลังใจของสมาชิกนี้เป็นผลจากตัวแปรอิสระทั้งสองตัวคือ "ลักษณะของผู้นำ" และ "สถานการณ์" เมื่อได้ข้อมูลดังกล่าวแล้วนำมาวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of Variance) แบบ Two-Way Analysis of Variance โดยผลดังตาราง ๑

ตาราง ๑ การวิเคราะห์ความแปรปรวนของคะแนนเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจของสมาชิกในสถานการณ์ทำงานที่ตึงเครียดและปกติ โดยมีผู้นำกลุ่มแบบอัตตาธิปไตยและประชาธิปไตย

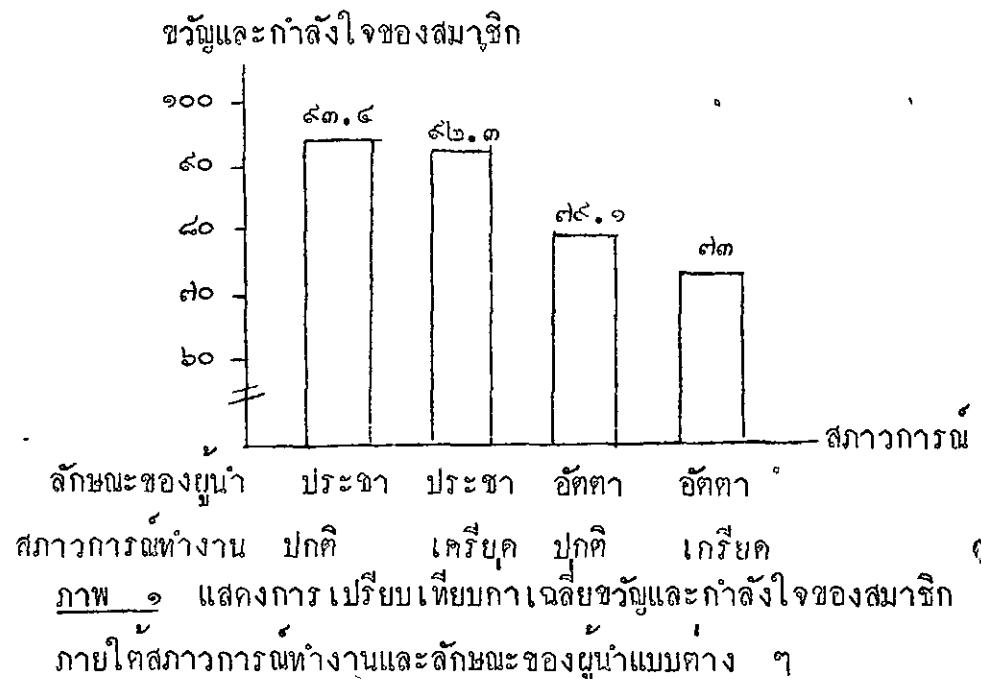
Source of Variation	SS	df	MS	F
Bet. S	10938	19		
Leader's Style(A)	2805	1	2805	6.2*
Subj. Within. G	8133	18	450.7	
Task-Situation(B)	129	1	129	11.7**
AB	63	1	63	5.7*
B x Subj. Within. G	203	18	11.3	
Within. S	395	20		

* $p < .05$

** $p < .01$

จากตาราง ๑ แสดงว่าลักษณะของผู้นำที่ต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจของสมาชิกในการทำงานต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ กล่าวคือสมาชิกในกลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตยรายงานว่ามีขวัญและกำลังใจในการทำงานมากกว่าสมาชิกในกลุ่มที่มีผู้นำแบบอิตาเลียน (คะแนนเฉลี่ยขวัญและกำลังใจในกลุ่มแบบประชาธิปไตย = ๘๒.๘ กลุ่มอิตาเลียน = ๗๖.๖) ในด้านสภาวะการณ์ในการทำงานที่ต่างกันพบว่า มีผลต่อขวัญและกำลังใจของสมาชิกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ โดยสมาชิกรายงานว่ามีขวัญและกำลังใจในการทำงานสูง เมื่อทำงานในสภาวะการณ์ปกติ และต่ำขณะทำงานในสภาวะการณ์ตึงเครียด (คะแนนเฉลี่ยขวัญและกำลังใจในสภาวะปกติ = ๘๖.๖ ในสภาวะตึงเครียด = ๘๒.๖)

นอกจากนี้ยังพบว่า การปฏิสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำกับสภาวะการณ์ในการทำงาน มีผลต่อขวัญและกำลังใจของสมาชิกอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .๐๕ และได้ทำการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มประเภทต่าง ๆ เป็นคู่ ๆ ไป โดยใช้ Multiple Range Test ของ Duncan (1955) (ดูในตาราง ๑, ภาคผนวก ค.)



ผลของการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มประเภทต่าง ๆ ปรากฏว่า สมาชิกของกลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตยมีขวัญและกำลังใจสูงไม่ว่าจะทำงานในสภาวะการบังคับเครียดหรือปกติ ส่วนสมาชิกของกลุ่มที่มีผู้นำแบบอิตาเลียนที่อยู่ในสภาวะการบังคับเครียดมีขวัญและกำลังใจน้อยกว่ากลุ่มอิตาเลียนในสภาวะการปกติ ($p < .01$) และกลุ่มอิตาเลียนขณะทำงานในสภาวะการทั้งสองแบบมีขวัญและกำลังใจน้อยกว่ากลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตยซึ่งทำงานในสภาวะการทั้งสองนั้น ($p < .01$) (ดูภาพ ๑)

สรุปได้ว่าสมาชิกของกลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตยมีขวัญและกำลังใจดีกว่าสมาชิกของกลุ่มที่มีผู้นำแบบอิตาเลียน (สนับสนุนสมมุติฐานที่ ๒) และสมาชิกของกลุ่มที่ทำงานในสภาวะการปกติมีขวัญและกำลังใจดีกว่าสมาชิกของกลุ่มที่ทำงานในสภาวะการบังคับเครียด (สนับสนุนสมมุติฐานที่ ๔) และพบว่าการปฏิสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำกับสภาวะการทำให้สมาชิกของกลุ่มที่มีผู้นำแบบอิตาเลียนขณะอยู่ในสภาวะบังคับเครียดมีขวัญและกำลังใจต่ำที่สุด (สนับสนุนสมมุติฐานที่ ๖) แต่ไม่พบว่ากลุ่มแบบใดมีขวัญและกำลังใจสูงสุด

๒. ขวัญและกำลังใจของผู้นำ ได้จากคะแนนแบบสอบถามที่แจกให้หัวหน้ากลุ่มเมื่อเสร็จสิ้นการทำงานแต่ละวัน โดยให้ผู้ตอบประเมินตอบข้อความแต่ละข้อในช่วง "จริงที่สุด" ถึง "ไม่จริงเลย" เป็นคะแนน ๙ - ๖ - ๕ - - - ๑ ตามลำดับ ซึ่งขวัญและกำลังใจของผู้นำนี้เป็นผลมาจากลักษณะของผู้นำ (ที่ตนเป็นผู้แสดงบทบาท) และสภาวะการณ์ในการทำงาน เมื่อได้ข้อมูลแล้วนำมาวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of Variance) แบบ Simple Mixed Design โดยผลดังตาราง ๒.

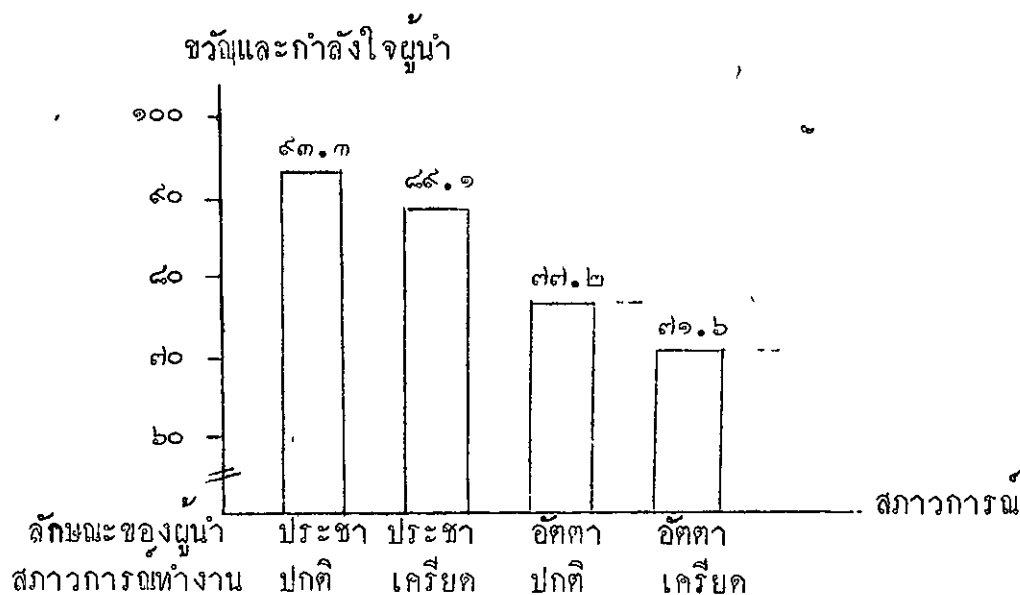
ตาราง ๑ การวิเคราะห์ความแปรปรวนของคะแนนขวัญและกำลังใจ รองผู้นำใน สภากรรมการ
ทำงานที่ตึงเครียด และปกติ โดยที่ตัวผู้นำแสดงบทบาทเป็นแบบอัตตาธิปไตยและประชาธิปไตย

Source of Variation	SS	df	MS	F
Bet. S	5153	19		
Leader's Style(A)	2823	1	2823	21.88***
Subj. Within. G	2330	18	129.44	
Task-Situation(B)	240	1	240	1.48
AB	5	1	5	.03
B x Subj. Within. G	2929	18	162.72	
Within. S	3174	20		

*** $p < .001$

จากตารางที่ ๒. แสดงว่าผู้นำที่แสดงบทบาทต่างกันมีขวัญและกำลังใจ
ต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๐๑ กล่าวคือผู้นำที่แสดงบทบาท
เป็นแบบประชาธิปไตยรายงานว่าเขามีขวัญและกำลังใจสูงกว่าผู้นำที่แสดงบทบาท
เป็นแบบอัตตาธิปไตย (คะแนนเฉลี่ยขวัญและกำลังใจของผู้นำแบบประชาธิปไตย
๔๑.๒ คะแนนเฉลี่ยผู้นำอัตตาธิปไตย = ๓๔.๔) ทางด้านสภากรรมการทำงานที่ต่างกัน
ไม่พบว่ามีผลทำให้ขวัญและกำลังใจของผู้นำต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในระดับที่เชื่อมั่นได้
(คะแนนเฉลี่ยขวัญกำลังใจผู้นำในสภากรรมการปกติ = ๔๕.๕ คะแนนเฉลี่ยขวัญ
และกำลังใจผู้นำในสภากรรมการตึงเครียด = ๔๐.๔) แต่มีแนวโน้มที่แสดงว่าขวัญ
และกำลังใจของผู้นำขณะทำงานในสภาตึงเครียดต่ำกว่าขณะทำงานในสภาวะปกติ

การปฏิสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของผู้นำกับสภากรรมการในการทำงานไม่พบว่า
มีผลต่อขวัญและกำลังใจของผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ได้ทำการเปรียบเทียบ
คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มประเภทต่าง ๆ เป็นคู่ ๆ โดยใช้ Multiple Range Test
(Duncan, 1955) (ดูในตาราง ๒ ภาคผนวก ค.)



ภาพ ๒. แสดงการเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจของผู้นำเมื่อแสดงบทบาทเป็นผู้นำแบบต่าง ๆ

ผลของการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มประเภทต่าง ๆ ปรากฏว่าผู้นำกลุ่มที่แสดงบทบาทเป็นแบบประชาธิปไตยรายงานว่ามีความขวัญและกำลังใจไม่ต่างกันไม่ว่าจะทำงานอยู่ในสภาวะการปกติหรือที่เครียด แต่ผู้นำที่แสดงบทบาทเป็นอิตตาธิปไตยและอยู่ในสภาวะการที่เครียดรายงานว่ามีความขวัญและกำลังใจน้อยกว่าผู้นำแบบประชาธิปไตยที่อยู่ในสภาวะการทั้ง ๒ แบบ ($p < .01$) แต่ขวัญและกำลังใจของผู้นำแบบประชาธิปไตยขณะทำงานในสภาวะที่เครียดไม่แตกต่างกับของผู้นำแบบอิตตาธิปไตยในสภาวะการปกติอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับที่เชื่อมั่นได้ (ดูภาพ ๒)

สรุปได้ว่าผู้นำแบบประชาธิปไตยมีความขวัญและกำลังใจสูงกว่าผู้นำแบบอิตตาธิปไตย แต่ไม่พบความแตกต่างของขวัญและกำลังใจของผู้นำขณะทำงานในสภาวะการที่ต่างกัน และพบว่าผู้นำอิตตาธิปไตยเมื่ออยู่ในสภาวะการที่เครียดมีความขวัญและกำลังใจต่ำกว่าผู้นำกลุ่มในสภาวะอื่นๆ แต่ไม่ต่างจากผู้นำแบบอิตตาธิปไตยในสภาวะปกติ

๓. ผลงานของกลุ่ม วัดจากผลงานที่กลุ่มทำได้ในเวลา ๑๘ นาที โดยแยกเป็น ๒ ประเภทคือ ประเภทแรกคนจากคำที่แจกให้ไปเติมในปัญหาได้ถูกต้องให้แต่ละคะแนน ประเภทที่ ๒ ให้กลุ่มช่วยกันคิดคำขึ้นเติมในปัญหาให้ได้ตรงตามความต้องการของคำสั่งให้แต่ละ ๓ คะแนน แล้วคิดคะแนนทั้งหมดรวมกัน การทำงานดังกล่าวอยู่ภายใต้เงื่อนไข ลักษณะผู้นำและสภาพการณ์ต่างกัน ผลงานที่คิดได้เป็น คะแนนนำมาวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of Variance) แบบ Mixed Design Type One ได้ผลดังตาราง ๓

ตาราง ๓. การวิเคราะห์ความแปรปรวนของผลงานของกลุ่มภายใต้สถานการณ์ทำงานที่ตึงเครียดและปกติ โดยมีลักษณะของผู้นำเป็นประชาธิปไตย และอัตตาธิปไตย

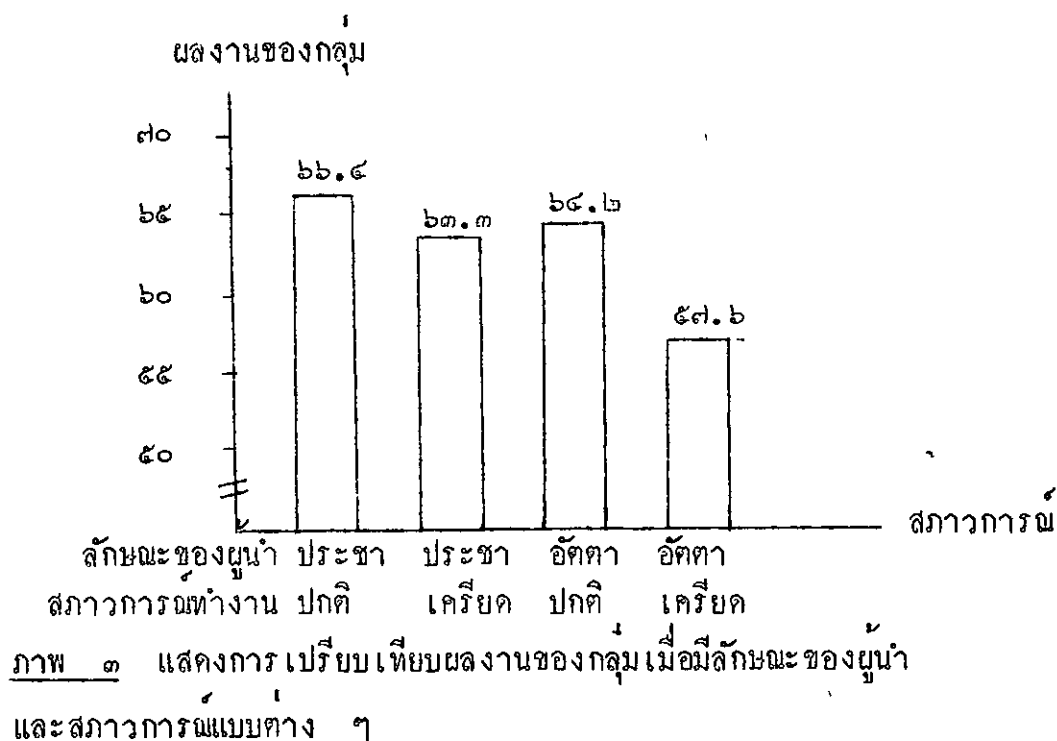
Source of Variation	SS	df	MS	F
Bet. S	1152	19		
Leader's Style(A)	156	1	156	2.83
Subj. Within. G	995.4	18	55.3	
Task-Situation(B)	235	1	235	5.22*
AB	30	1	31	.68
B x Subj. Within. G	811.1	18	45	
Within. S	1076.1	20		

* $p < .05$

จากตาราง ๓ แสดงว่าสถานการณ์การทำงานที่ต่างกันมีอิทธิพลทำให้ผลงานของกลุ่มต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .๐๕ กล่าวคือกลุ่มเมื่อทำงานในสถานการณ์ปกติได้ผลงานสูงกว่ากลุ่มเมื่อทำงานในสถานการณ์ตึงเครียด

(คะแนนเฉลี่ยผลงานของกลุ่มเมื่ออยู่ในสภาวะปกติ = ๖๕.๓ , คะแนนเฉลี่ยผลงานของกลุ่มเมื่ออยู่ในสภาวะตึงเครียด = ๖๐.๔) แต่ทางค่านิทธิพลของผู้นำไม่พบว่าลักษณะของผู้นำที่ต่างกันจะมีผลทำให้ผลงานของกลุ่มต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในระดับที่เชื่อมั่นได้

นอกจากนี้ทางด้านการปฏิสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของผู้นำกับสภาวะการณ์ในการทำงานก็ไม่พบว่ามีผลต่อผลงานของกลุ่มอย่างมีนัยสำคัญ แต่ได้ทำการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มแต่ละประเภทเป็นคู่ ๆ ไปโดยใช้ Multiple Range Test (Duncan , 1955) (ดูในตาราง ๓ ภาคผนวก ค.)



ผลของการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มประเภทต่าง ๆ ปรากฏว่ากลุ่มเมื่ออยู่ในสภาวะการณ์ตึงเครียดไม่ว่าจะมีผู้นำแบบประชาธิปไตยหรืออิตาเลียน

ได้ผลงานไม่ต่างกัน แต่พบว่ากลุ่มอัครศิปไทยในสภาวะการตั้งเครียดได้ผลน้อยกว่ากลุ่มที่ทำงานในสภาพปกติ ($p < .05$) และไม่พบว่ากลุ่มที่ทำงานในสภาวะการปกติทั้ง ๒ แบบ และกลุ่มประชาชิปไทยในสภาวะการตั้งเครียดมีผลงานต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับที่เชื่อมั่นได้ (ดูภาพ ๓)

สรุปได้ว่ากลุ่มเมื่อทำงานในสภาวะการปกติมีผลงานสูงกว่ากลุ่มเมื่อทำงานในสภาวะการตั้งเครียด (สนับสนุนสมมุติฐานที่ ๓) แต่ลักษณะของผู้นำที่ต่างกันไม่มีอิทธิพลทำให้ผลงานของกลุ่มต่างกันอย่างเชื่อมั่นได้ ทางด้านการปฏิสัมพันธ์พบว่ากลุ่มแบบอัครศิปไทยในสภาวะตั้งเครียดได้ผลค่อนข้างต่ำกว่าแบบอื่นแต่ไม่อาจตัดสินได้ว่าต่ำที่สุด และขณะเดียวกันก็ไม่อาจตัดสินได้ว่ากลุ่มแบบใดมีผลงานสูงที่สุด

การหาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรตาม

โดยการนำข้อมูลซึ่งเป็นคะแนนจากแบบสอบถามวัดขวัญกำลังใจของสมาชิก วัดขวัญกำลังใจของผู้นำ และผลงานของกลุ่ม ของแต่ละกลุ่มมาเรียงกันทั้งหมด แล้วหาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรตามเหล่านี้ได้ดังตาราง ๔

ตาราง ๔ แสดงค่าความสัมพันธ์(r) ระหว่างขวัญกำลังใจของสมาชิก, ขวัญกำลังใจของผู้นำ และผลงานของกลุ่ม

ตัวแปร	ขวัญ กำลังใจ สมาชิก	ขวัญ กำลังใจ ผู้นำ	ผลงาน
ขวัญ กำลังใจ สมาชิก	-	.๕๔**	.๒๗๓*
ขวัญ กำลังใจ ผู้นำ		-	.๐๘๕
ผลงาน			-

** $p < .01$

$p < .10$

จากตาราง ๔ แสดงว่าภายใต้สภาวะการทำงานที่ตึงเครียดและปกติ กลุ่มที่มีผู้นำแบบอัตตาธิปไตยและประชาธิปไตย พบว่าขวัญและกำลังใจของสมาชิก มีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจของผู้นำอย่างเชื่อมั่นได้ ($p < .01$) นั่นคือ ผู้นำในกลุ่มยังมีขวัญและกำลังใจสูงเท่าใดสมาชิกในกลุ่มนั้นย่อมมีขวัญและกำลังใจ สูงไปด้วย และพบว่าขวัญและกำลังใจของสมาชิกมีความสัมพันธ์กับผลงานของกลุ่ม แตะค่อนข้างน้อย ($p < .10$) นั่นคือผลงานของกลุ่มกับขวัญและกำลังใจของสมาชิก มีแนวโน้มว่าสูงหรือต่ำคล้อยตามกันซึ่งเป็นการคล้อยตามกันอย่างไม่ชัดเจนนัก ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างขวัญและกำลังใจของผู้นำกับผลงานของกลุ่มพบว่าไม่มีนัยสำคัญ ในระดับที่เชื่อมั่นได้

บทที่ ๔

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สรุปและอภิปรายผลการทดลอง

๑. เปรียบเทียบอิทธิพลของผู้นำที่มีลักษณะเป็นประชาธิปไตย และอิตาเลียน

ก. ลักษณะของผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจของสมาชิก ผลจากการทดลองนี้ปรากฏว่า สมาชิกของกลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตยมีขวัญและกำลังใจมากกว่าสมาชิกของกลุ่มที่มีผู้นำแบบอิตาเลียน ซึ่งสนับสนุนสมมุติฐานข้อ ๒ ที่ว่า "สมาชิกในกลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตยมีขวัญและกำลังใจในการทำงานมากกว่าสมาชิกในกลุ่มที่มีผู้นำแบบอิตาเลียน" ที่เป็นดังนี้เพราะผู้นำแบบประชาธิปไตยมีลักษณะที่ให้ความเป็นกันเองกับสมาชิก ไม่ออกคำสั่ง เป็นผู้นำที่ยอมรับฟังความคิดเห็นจากสมาชิก ไม่พยายามวางตัวเป็นนายแควงตัว เป็นเสมือนเพื่อนร่วมงาน จึงสร้างให้เกิดบรรยากาศแห่งความพอใจ ความเป็นมิตร ความเป็นกันเอง อันช่วยให้สมาชิกมีขวัญและกำลังใจสูงได้ ต่างกับผู้นำแบบอิตาเลียนซึ่งไม่ให้ความเป็นกันเอง ไม่รับฟังความคิดเห็น คอยแต่ออกคำสั่งและเอาแต่ใจ จึงทำให้เกิดบรรยากาศในกลุ่มที่ไม่ดีและทำให้สมาชิกมีขวัญและกำลังใจต่ำ ผลจากการทดลองครั้งนี้สอดคล้องกับการศึกษาของนักวิจัยหลายท่าน เช่น ของเลวิน , ลิปปิท และไวท์ (Lewin, Lippitt & White, 1939) ชอว์ (Shaw, 1955) และของเพรสตันและเฮนซ์ (Preston and Heintz, 1949)

ข. ลักษณะของผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจของผู้นำ ึ่งเป็นผู้นำแสดงบทบาทเอง จากการทดลองพบว่าผู้นำที่แสดงบทบาทเป็นประชาธิปไตยมีขวัญและกำลังใจสูงกว่าผู้นำที่แสดงบทบาทเป็นอิตาเลียน เรื่องขวัญและกำลังใจของผู้นำนี้ได้ตั้งสมมุติฐานไว้ แต่ได้ทำการวัดผลทดลอง เมื่อวิเคราะห์แล้วเห็นว่าผลที่ได้เด่นชัดมาก จึงได้นำมากล่าวไว้ เหตุที่ได้ผลดังนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้นำที่แสดงตนเป็นอิตาเลียนนั้นจะต้องแสดงบทบาทที่เขาคิดว่าคนอื่นไม่ชอบ เขาจะต้องใช้อำนาจ ถือตนเป็นใหญ่ ไม่ฟังผู้อื่น ลักษณะดังกล่าวนี้เมื่อ

เขาปฏิบัติกับสมาชิกในกลุ่มซึ่งคือเพื่อนของเขา ทำให้เขาต้องลำบากใจ เสียขวัญ และกังวลมาก ต่างจากผู้นำที่แสดงเป็นแบบประชาธิปไตย เขาได้แสดงบทบาทที่คิดว่าทุกคนพอใจ และไม่เป็นการเกินเขาจึงไม่มีความลำบากใจ วิตกกังวลหรือเสียขวัญจึงมีขวัญและกำลังใจสูง

ค. / ลักษณะของผู้นำที่มีผลต่องานของกลุ่ม จากการทดลองนี้ปรากฏว่าไม่พบความแตกต่างของผลงานที่ได้จากกลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตย และกลุ่มที่มีผู้นำแบบอิตาเลียน ซึ่งไม่สนับสนุนสมมุติฐานที่ ๑ ที่ว่า "กลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตยมีประสิทธิภาพในการทำงานน้อยกว่ากลุ่มที่มีผู้นำแบบอิตาเลียน" แต่ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ เลวิน ลิปปิท และไวท์ (Lewin, Lippitt & White, 1939) ที่ได้ทำการศึกษาคัดขยายอายุ ๑๐ ขวบ โดยให้หัวหน้าแบบอิตาเลียน ประชาธิปไตย และเสรีนิยม ซึ่งพบว่าปริมาณงานของกลุ่มที่มีผู้นำลักษณะต่างๆไม่ต่างกัน แต่คุณภาพต่างกัน โดยกลุ่มประชาธิปไตยทำงานมีคุณภาพสูงที่สุด แต่ดังกล่าวนี้น่าจะขัดแย้งกับผลการวิจัยของ ชอว์ (Shaw, 1955) และของมอร์สกับไรเมอร์ (Morse and Reimer, 1956) ซึ่งพบว่ากลุ่มอิตาเลียนมีประสิทธิภาพในการทำงานและมีผลดีดีกว่ากลุ่มแบบประชาธิปไตย ความขัดแย้งของผลดังกล่าวอาจเนื่องมาจากความแตกต่างของ ลักษณะของสมาชิก ลักษณะของงาน ความสามารถของผู้นำ และองค์ประกอบอื่นๆ ตามที่ แคห์ และคณะได้กล่าวสรุปไว้จากที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจของคนงานในโรงงานประเภทต่างๆ (Katz, et al, 1951-1952) เพื่อได้พิจารณาในการทดลองนี้แล้วจะเห็นว่าการทำงานนั้นขึ้นอยู่กับขวัญและกำลังใจของหัวหน้าของสมาชิก และลักษณะอื่น เช่นความสามารถของหัวหน้า และของสมาชิก(ซึ่งละกันในการทดลองนี้) เกี่ยวกับเวลา ตามลักษณะทั่วไปจะเห็นว่า ถ้าให้เวลาน้อยๆกลุ่มอิตาเลียนจะทำงานได้ผลดีกว่ากลุ่มประชาธิปไตย เพราะในกลุ่มอิตาเลียนนั้นหัวหน้ามีสิทธิ์ขาดเพียงผู้เดียวจึงไม่ต้องมาเสียเวลาโต้เถียงหรืออภิปรายขณะทำงาน ในการทดลองนี้ให้เวลา ๑๔ นาทีสำหรับงานแต่ละชิ้นจึงอาจทำให้ผลงานไม่ต่างกันได้ในด้านลักษณะของงาน งานที่ให้อำนาจในการทดลองกล่าวได้ว่าเป็นงานประเภทมีโครงสร้าง มีลำดับขั้นและรูปแบบของการปฏิบัติค่อนข้างแน่นอน มุ่งด้าเป็นงานที่ไม่มีโครงสร้างหรือลำดับขั้นการปฏิบัติที่แน่นอนอาจทำให้

กลุ่มอิตาเลียนทำงานได้รวดเร็วกว่ากลุ่มแบบประชาธิปไตยเพราะเชื่อว่าลักษณะการบริหารแบบเผด็จการนั้นจะมีผลดีเพื่อทำงานประเภทดังกล่าว อย่างไรก็ตามลักษณะความเป็นอิตาเลียนหรือประชาธิปไตยของกลุ่มที่สร้างขึ้นในการทดลองย่อมทำให้เกิดความแตกต่างทางค่านี้น้อยกว่ากลุ่มตามธรรมชาติ เช่นกลุ่มทหารหรือกลุ่มคนงานซึ่งบทบาทของความเป็นเผด็จการหรือประชาธิปไตยรุนแรงกว่านี้มากนัก

ในเรื่องลักษณะของผู้นำจึงอาจสรุปได้ว่า ลักษณะของผู้นำที่ต่างกันทำให้เกิดความแตกต่างในค่านิยมและกำลังใจของสมาชิก และขวัญกำลังใจของผู้นำจึงเป็นบ่งชี้แสดงบทบาทเอง แต่ไม่อาจทำให้เกิดความแตกต่างในผลงานของกลุ่ม จึงเห็นได้ว่าขวัญและกำลังใจของผู้นำกับขวัญและกำลังใจของสมาชิกนั้นสอดคล้องกัน คือมีแนวโน้มว่าขึ้นแก่กันและลดน้อยตามกัน แต่ลักษณะทั้งสองไม่สอดคล้องกับผลงานของกลุ่ม ทั้งที่เป็นเพราะผลงานมิได้ขึ้นอยู่กับขวัญและกำลังใจของสมาชิกและขวัญกำลังใจของผู้นำเท่านั้น แต่ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำและสมาชิก ประเภทของงาน เวลาในการทำงาน และองค์ประกอบอื่นๆด้วย

๒. เปรียบเทียบอิทธิพลของสภาพการณ์ในการทำงานแบบปกติและตึงเครียด

ก. /สภาพการณ์ในการทำงานที่มีผลต่อผลงานของกลุ่ม ซึ่งปรากฏว่าสภาพการณ์ทำงานปกติกลุ่มจะมีผลงานสูงกว่ากลุ่มที่ทำงานในสภาพการณ์ตึงเครียด / ผลนี้สนับสนุนสมมุติฐานที่ ๓ ที่ว่า "กลุ่มที่ทำงานในสภาพปกติมีประสิทธิภาพในการทำงานมากกว่ากลุ่มที่ทำงานในสภาพตึงเครียด" ที่แน่ชัดนี้เพราะเมื่ออยู่ในสภาวะปกติ การติดต่อสื่อสารเป็นไปได้โดยสะดวกรวดเร็ว การบริหารงานของผู้นำเป็นไปได้โดยสะดวกไม่ต้องสั่งย่ำ สมาชิกเข้าใจการสื่อสารได้ง่าย ประกอบกับกลุ่มมีสมาชิก จึงทำให้ได้ผลงานมาก ต่างจากเมื่ออยู่ในสภาวะตึงเครียด การติดต่อสื่อสารยาก สมาชิกเกิดความเครียด ขาดสมาธิ ทำให้การทำงานล่าช้าและเกิดการผิดพลาดได้ง่าย ประสิทธิภาพจึงลดลงกว่าที่ควรจะมี ผลของการทดลองนี้สอดคล้องกับการสำรวจของ แคทซ์และคณะ (Katz, et al, 1951-1952) ตรงกับผลของชานสกี (Chansky, 1958) และของฟีดเลอร์ (Fiedler, 1966) ซึ่งการวิจัยดังกล่าวได้ผลพอสรุปได้แน่นอนเสียทีเดียวว่า "เมื่อบุคคลหรือกลุ่มทำงานในสภาพการณ์ตึงเครียด

มากจะมีประสิทธิภาพในการทำงานน้อยกว่า การทำงานในขณะที่มีความตึงเครียดน้อยหรือ
ไม่มีความตึงเครียดเลย"

ข. สภาวะการณ์ในการทำงานที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจของสมาชิก จากการ
ทดลองได้พบว่า กลุ่มที่ทำงานในสภาวะการผูกคิสมาก็มีขวัญและกำลังใจมากกว่าสมาชิก
ของกลุ่มที่อยู่ในสภาวะการตึงเครียด ซึ่งสนับสนุนสมมุติฐานข้อ ๔ ที่ว่า "กลุ่มที่ทำงานในสภาพ
ผูกคิสมาก็มีขวัญและกำลังใจมากกว่าสมาชิกของกลุ่มที่ทำงานในสภาพตึงเครียด"
ที่แน่ชัดนี้เพราะเมื่ออยู่ในสภาวะตึงเครียดนั้น กลุ่มจะประสบปัญหาเพิ่มขึ้น จากปัญหาของ
งานที่ให้ทำ ดังในการทดลองนี้กลุ่มจะประสบปัญหาในการพูดจาติดต่อกัน การสื่อสารและ
รับที่ไม่ค่อยเข้าใจกัน การต้องใช้เวลาในการทำงานในการพูดมากต้องใช้สมาธิเพื่อแยกเสียงพูดออก
จากเสียงรบกวนภายนอก ประกอบกับความพยายามที่จะทำงานให้ไต่มาากๆ ทำให้เกิดความ
เครียด เกิดอารมณ์ เกิดความผิดพลาดในการติดต่อสื่อสาร เกิดการขาดความตั้งใจ อันเป็น
เหตุให้สมาชิกเสียขวัญและกำลังใจได้ ผิดกับในภาวะปกติ กลุ่มอยู่ในสภาพที่ไม่มีสิ่งรบกวน
จากภายนอก ไม่ต้องใช้สมาธิและความพยายามมากนัก ทำให้ไม่ค่อยเครียด และไม่เกิด
อารมณ์ ในทางตรงข้ามอาจสนุกสนานในการทำงาน จึงมีขวัญและกำลังใจดีกว่า
ผลการทดลองนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ แคทซ์และคณะ (Katz, et al, 1951-1952)
และทองสินหา (Sinha, 1968)

ค. สภาวะการณ์ในการทำงานที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจของผู้นำ ซึ่งได้พบว่า
เมื่อนำจะทำงานในสภาวะปกติหรือตึงเครียด ขวัญและกำลังใจของเขาก็ไม่ต่างกัน
ที่เป็นอย่างนี้อาจเพราะว่าตัวผู้นำนั้นต้องใช้ความพยายามในการแสดงบทบาทมาก เพื่อให้เป็น
ไปตามคำแนะนำของผู้ทดลอง ดังนั้นเขาจึงมุ่งที่การทำงาน การบริหารกลุ่ม และการแสดง
บทบาทต่อสมาชิก ทำให้ผลของสภาวะการภายนอกไม่อาจเข้าถึงสภาพทางจิตใจของเขาได้
ประกอบกับความรู้สึกในการแสดงบทบาทของเขาค่อนข้างรุนแรง (ถึงผลที่ได้อภิปรายไว้ในข้อ ๑.๒)
จึงทำให้ความรู้สึกต่อสภาวะการณ์ซึ่งมีอยู่น้อยถูกขบขังไปได้

จึงอาจสรุปได้ว่าอิทธิพลของสภาวะการณ์ในการทำงานมีผลทำให้เกิดความแตกต่างใน
ขวัญและกำลังใจของสมาชิก และผลงานของกลุ่ม แต่ไม่มีผลต่อขวัญและกำลังใจของผู้นำ

ทำให้เห็นว่าขวัญและกำลังใจของสมาชิกนั้นขึ้นอยู่กับสภาวะการดำเนินงาน อันมีผลต่อเนื่องถึงผลงานของกลุ่มควม แต่สภาวะการณ์ไม่อาจส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของผู้นำได้

๓. เปรียบเทียบอิทธิพลของลักษณะผู้นำและสภาวะการณ์ในการทำงาน

ก. ลักษณะของผู้นำและสภาวะการณ์ในการทำงานที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจของสมาชิก ผลจากการทดลองนี้ปรากฏว่าสมาชิกในกลุ่มที่มีผู้นำแบบอัตตาธิปไตยและอยู่ในสภาวะการณ์ตึงเครียดมีขวัญและกำลังใจน้อยที่สุด ซึ่งสนับสนุนสมมุติฐานที่ ๒ (ครึ่งหลัง) แต่ไม่พบว่าสมาชิกในกลุ่มที่มีขวัญและกำลังใจมากที่สุด เพราะไม่อาจตัดสินได้ระหว่างกลุ่มที่มีขวัญและกำลังใจสูง ๒ กลุ่มคือกลุ่มประชาธิปไตยในสภาวะปกติและตึงเครียดว่ากลุ่มใดมีขวัญและกำลังใจมากกว่ากัน ที่ผลเป็นดังนี้ อาจอธิบายได้ว่า กลุ่มที่มีผู้นำแบบอัตตาธิปไตยและอยู่ในสภาวะตึงเครียดนั้น เป็นกลุ่มที่สมาชิกต้องได้รับความบีบคั้นทั้งจากความบีบคั้นจากการของผู้นำและจากสภาพแวดล้อมภายนอก ทำให้สมาชิกต้องเสียขวัญมากกว่ากลุ่มแบบอื่นๆ ส่วนในกลุ่มประชาธิปไตยทั้งสองสภาวะการณ์นั้นแม้จะมีความตึงเครียดต่างกัน แต่ยังคงอยู่ในระดับพอประมาณไม่อาจทำให้ขวัญของสมาชิกต่างกันมากนัก เพราะพวกเขายังได้รับการบำรุงขวัญจากผู้นำ(แบบประชาธิปไตย)อยู่บ้าง ทางด้านลักษณะผู้นำนั้นอาจเป็นไปได้ว่าสภาวะการณ์ที่ตึงเครียดนั้นเหมาะสมกับการแสดงบทบาทแบบอัตตาธิปไตยจึงทำให้ผู้นำแสดงความเป็นเผด็จการได้อย่างเต็มที่ เมื่อรวมผลจากบทบาทของผู้นำและผลของสภาวะการณ์ ทำให้สมาชิกที่อยู่ในสภาวะตึงเครียดต้องถูกบีบคั้นและเสียขวัญมากกว่ากลุ่มอื่นๆ

ข. แบบของผู้นำและสภาวะการณ์ในการทำงานที่มีผลต่อผลงานของกลุ่ม ซึ่งในการทดลองนี้ไม่พบว่ากลุ่มที่มีสภาวะและผู้นำลักษณะใดมีผลผลิตสูงสุดหรือต่ำสุด ที่เป็นดังนี้ อาจเป็นเพราะสาเหตุหลายประการคือ

๑. ระยะเวลาในการทำงานนานเกินไป เพราะกลุ่มแบบอัตตาธิปไตยจะทำงานได้ผลดีในช่วงระยะสั้นๆ เมื่อการทดลองให้เวลาในการทำงานนานถึง ๑๘ นาทีในงานแต่ละชิ้น ผลงานของกลุ่มจึงไปแตกต่างกัน

๒. ลักษณะของงาน อาจเป็นไปได้ว่างานประเภทนี้ไปขึ้นกับบทบาทของผู้นำ

และอิทธิพลของสภาวะการงานมากนัก คือเป็นงานประเภทที่มีแบบแผนโครงสร้างและลำดับการทำงานที่ค่อนข้างชัดเจน แต่ถ้าเป็นงานประเภทอื่นที่มีโครงสร้าง แบบแผนและลำดับชั้นของการทำงานที่ไม่แน่นอน อิทธิพลของผู้นำและสภาวะการงานเข้าไปถึงได้มาก อาจทำให้ผลงานต่างกันได้

๓. การไม่เน้นการแข่งขัน และผู้นำไม่มีอำนาจในการให้รางวัลหรือลงโทษ ทำให้บางกลุ่มใช้ความพยายามไม่เต็มที่ ซึ่งอาจทำให้ผลงานที่ควรจะต่างกันกลับเป็นไม่ต่างกัน

๔. การมุ่งสนใจกับบทบาทและสภาวะการงาน ทำให้ไม่สนใจที่จะทำงานให้มากที่สุด เช่นผู้นำแบบอัตตาธิปไตยต้องการความพยายามในการแสวงหบทบาทมาจนลืมความมุ่งหมายที่จะบริหารกลุ่มให้ทำงานไว้มากๆ หรือสมาชิกมักไปสนใจกับสภาวะการงานทำให้ความสนใจที่จะทำงานลดลง

อาจสรุปอิทธิพลของการปฏิสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของผู้นำและสภาวะการงานในการทำงานได้ว่า ตัวแปรอิสระทั้งสองนี้มีผลกระทบกระเทือนร่วมกันต่อขวัญและกำลังใจของสมาชิกมากกว่ขวัญและกำลังใจของผู้นำ และผลงานของกลุ่ม กล่าวคืออิทธิพลของลักษณะของผู้นำและสภาวะการงานในการทำงานนั้นทำให้เกิดความแตกต่างในเรื่องขวัญและกำลังใจของสมาชิก แต่ไม่ทำให้เกิดความแตกต่างในเรื่องขวัญและกำลังใจของผู้นำกับผลงานของกลุ่ม แต่ถ้าดูแค่คะแนนเฉลี่ยแล้วจะได้อะไรสอดคล้องกันคือ กลุ่มสูงที่สุดในเรื่องขวัญและกำลังใจของผู้นำขวัญและกำลังใจของสมาชิก และผลงานของกลุ่มเป็นกลุ่มเดียวกันคือ กลุ่มประชาธิปไตยในสภาวะปกติ ส่วนกลุ่มต่ำสุดในเรื่องทั้ง ๓ ก็เป็นกลุ่มเดียวกันคือกลุ่มอัตตาธิปไตยในสภาวะตึงเครียด

ข้อเสนอแนะ

จากที่ได้อภิปรายมาแล้ว จะเห็นว่าผลของการทดลองนี้เป็นที่น่าพอใจ อย่างไรก็ตามถ้าจากประสบการณ์ที่ได้จากการทดลอง ความบกพร่อง และข้อผิดพลาดที่ได้พบ และจากการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม อาจประมวลเป็นข้อเสนอแนะ เพื่อประโยชน์แก่ผู้ต้องการศึกษาในเรื่อง

ต่อไป คือ

๑. เกี่ยวกับการจัดกระทำลักษณะของผู้นำ ในการทดลองนี้ใช้เวลาประมาณ ๕-๑๐ นาที เพื่อสร้างผู้นำให้เป็นแบบประชาธิปไตยหรืออัตตาธิปไตย ซึ่งถ้าพิจารณาตามความเป็นจริงแล้วทำได้ยากมาก ดังที่พบว่าผลของการตรวจสอบการจัดกระทำทำได้ผลไม่เด่นชัดนัก ดังนั้นในการศึกษาต่อไปถ้าจะให้ลักษณะของผู้นำเด่นชัดขึ้นควรใช้ผู้นำที่ได้รับการฝึกไว้โดยเฉพาะ (คือใช้เป็นผู้รับรู้ในการทดลอง) ซึ่งจะทำให้หัวหน้าสามารถแสดงบทบาทได้สมจริงกว่าหัวหน้าในการทดลองนี้

๒. ความเหมาะสมของงานกับระยะเวลาของการทดลอง แม้การทดลองนี้จะได้มีการปรับปรุงบ้างแล้วหลังจากการทดลอง (Pilot Study) แต่ยังพบว่ามีข้อผิดพลาด เพราะมีบางกลุ่ม (แต่เป็นส่วนน้อย ๑-๒ กลุ่ม) ทำงานเสร็จพอดีกับเวลา ซึ่งทำให้คิดว่าถ้ามีงานมากกว่านี้เขาอาจทำได้มากขึ้นในเวลาเท่ากันนี้ จึงเสนอแนะให้ทำ Pilot Study จนแน่ใจเสียก่อนจึงทำทดลองจริง สิ่งที่ต้องแก้ในการทดลองนี้คือเพิ่มงานให้มากกว่านี้ถ้าใช้เวลาเท่าเดิม เพื่อให้ทุกกลุ่มทำได้มากที่สุด (แต่ไม่หมด) ในเวลาที่กำหนด

นอกจากนี้การศึกษาในเรื่องลักษณะของผู้นำและสภาวะการณ์ในการทำงานถ้าหากจะได้มีการศึกษาให้ลึกซึ้งและกว้างขวางออกไปอีก ควรเพิ่มตัวแปรอิสระดังต่อไปนี้

๑. ช่วงเวลาของการทำงาน จากการทดลองครั้งนี้เป็นการทำงานในช่วงเวลาที่ค่อนข้างยาว (๑๘ นาที) โดยผลที่แสดงไว้แล้ว การทดลองต่อไปควรใช้ช่วงเวลาที่ต่างออกไป เพื่อเปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้นกับตัวแปรตาม เช่นอาจจัดช่วงเวลาเป็น ๕ นาที ๑๘ นาที ๒๗ นาที ๓๖ นาที ฯลฯ

๒. อำนาจของผู้นำ ในการทดลองนี้มีได้กำหนดอำนาจของผู้นำไว้ จึงเป็นที่น่าสนใจว่า ความมีอำนาจในการให้รางวัลหรือลงโทษของผู้นำที่มีต่อสมาชิกน่าจะมีผลร่วมกับลักษณะของผู้นำหรือสภาวะการณ์ในการทำงานได้

๓. ประเภทของงาน งานแต่ละประเภทอาจมีความเหมาะสมกับลักษณะของผู้นำหรือสภาวะการณ์ในการทำงานต่างกัน จึงเป็นอีกตัวแปรหนึ่งที่น่าสนใจ งานต่างๆควรแตกต่างกันในการมีลำดับปฏิบัติและการมีคำตบแต่งชี้ชัด

ตัวแปรอิสระที่ได้เสนอแนะไว้ เชื่อว่าน่าจะมีอิทธิพลต่อตัวแปรตามที่ศึกษาในการทดลองนี้และตัวแปรตามอื่นๆ และอาจเป็นไปได้ที่จะมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกับลักษณะของผู้นำหรือสภาพการณ์ในการทำงานด้วย

מדע האדם

บรรณานุกรม

- คำรง ศากรวิมล การทำตามของนักเรียนฝึกหัดครู ชั้นประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาปีที่ ๒
ปริญญาโท กศ.ม. วิทยาลัยวิชาการศึกษาประสานมิตร , ๒๕๑๖
- วัลย์ดิ้ง กันทรพิชัย การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความตั้งใจเรียน ระดับของความ
ปรารถนาในการสอน และความวิตกกังวลในการเรียนกับความสำเร็จในการเรียน
ปริญญาโท กศ.ม. วิทยาลัยวิชาการศึกษาประสานมิตร ๒๕๑๓ , ๑๕๕ หน้า
- Carter, L.F., On defining leadership. In M. Sherip and
 M.O. Wilson(Eds). Group relations at the cross roads.
 New York; Harper and Row, 1953, 262-265.
- Carter, L.F. Haythorn, W.W. and Howell, M.A., A further investi-
 gation of the criteria of leadership. Journal of Abnormal
and Social Psychology, 1950, 45, 350-358.
- Chansky, N.M., Threat anxiety and reading behavior. Journal of
Educational Research, 1958, 51.
- Duncan, D.B. Multiple range and multiple F-test Biometrics, 1955,
 II, 1-42.
- Fiedler, F.E. A theory of leadership effectiveness. New York
 Mc Graw Hill book Company, 1967.
- Katz, et al, the survey research of Center's ONR program. In
 Cartwright, D. and Zander, A., Group dynamic. New York,
 Row, Peterson and Company, White Plains, second printing,
 1965.
- Lewin, K., Lippitt, R. and White, R., K. Patterns of aggressive
 behavior in experimentally created "social climate"
Journal of Social Psychology, 1939, 10, 271-299.

- Norse, N.C. and Reimer, E. The experimental change of a major organizational variable. Journal of Abnormal and Social Psychology, 1956, 52, 120-129.
- Preston, M.G. and Heintz, R.K. Effects of participatory vs. supervisory leadership on group judgment. Journal of Abnormal and Social Psychology, 1949, 44, 345-355.
- Proshansky, H., and B. Seidenberg. Basic studies in social psychology. New York; Holt Rinehart, and Winston. 1965.
- Shaw, M.E. A comparison of two types of leadership in various communication nets. Journal of Abnormal and Social Psychology, 1955, 50, 127-134.
- Sinha, B.P. The n-Ach/n-Cooperation under Limited/Unlimited Resource Condition. Journal of Experimental Social Psychology, 1968, 4, 233-246.
- Swift, W. Porter, General Psychology, McGraw-Hill Book Company, New York, 1969.
- Winer, B.J. Statistical principles in experimental design. New York, McGraw-Hill, 1962. 672 P.

การคำนวณ

คำที่แจกให้

๑๒ - เล่าอ้าง - - - ๒๔ - พี่เอ๋ย - - - คำประเภทที่ ๑

A - คำที่สัมพันธ์กับใจ - - B - คำที่เสียงวรรณยุกต์โท - คำประเภทที่ ๒

เมื่อเริ่มเสร็จแล้ว

เสียงล้อเสียงเล่าอ้าง วนใจ พี่เอ๋ย
เสียงยอมยอขยทไกร หัวหล้า

คำชี้แจงเกี่ยวกับงาน (ขอ)

๑. เมื่อทำงานขอให้กลุ่มของท่านจัดคนสำหรับเขียนหนึ่งคน เพื่อเขียนโคลงที่เริ่มแล้วลงในกระดาษที่แจกให้
๒. ขอให้ทำคำประเภทที่ ๑ เสียก่อน ถ้าหมดแล้วยังมีเวลาเหลือจึงทำคำประเภทที่ ๒ ต่อไป เมื่อได้ยื่นส่งงานหมดเวลาให้หยุดทำทันทีว่างานจะเสร็จหรือไม่
๓. ในการกืธากำประเภทที่ ๒ ได้กำหนดถึงคำที่เหมาะสมกับความของโคลง หรือคำแนะนำที่ให้ได้ (ไม่ต้องคำนึงว่าจะถูกต้องกับต้นฉบับเดิมหรือไม่)
๔. ชิ้นงานของงานที่แจกให้แต่ละคน ขอดำเนินให้เอาใบวางรวมกัน
๕. การติดต่อประสานงานกันภายในกรุณาใช้โดยพฤตินัย

ก่อนเริ่มทำงานผู้ใดมีปัญหาระดาบบ้าง?

• • • • •

งาน

กลุ่มที่

วันที่ เดือน พ.ศ.

งานชั้นที่

คำชี้แจง

หาคำหรือความจากที่แจกให้มาแทนตัวเลขหรือตัวอักษรในคำประพันธ์ที่อยู่ตามรายชื่อให้ได้
ความสมบูรณ์ แล้วเขียนลงในส่วนของหน้ากระดาษว่างด้านขวา โดยพยายามทำได้โดยมาก
ที่สุดในเวลาที่กำหนดให้

คำประพันธ์ที่ให้ทำเมื่อทำเสร็จแล้ว

๕๕ ใต้ ๘๗ ไร่	เสมอ ๒๕		
อุม แผลง ๒๒ A.	๒๖		
อุม ๔๓ อบว ๕๕	๑๒ กัปป์		
กั ๓๔ ลัน B.	๒๘ ฤหาษา		
พราย ๕๕ ๕๕ ม้า	สิ่ง ๒๕		
๑๑ ใหญ่ ๒๒ ลับลิบ	๑๖		
๔๖ ป่วน ๑๔	เมฆ C.		
หวาน ๕๗ ลง ๔๕	๒๗ มาแถมมา		
๓๒ ในเส้นที่ ๑๓	๒๘		
อัน D. ๕๗ สะอาก	ยิง ๒๓		
๓๓ ทัว ๔๓ ๔๔ ฤ	๕๔		
๕๕ ๕๕ E.	๒๐ ไร่ ๒๐ ไร่		
๔๓ นมแก ๕๖	ทาน ๓๘		
๓๑ สิ่งประเสริฐ ๔๓	๔๘		
๒๑ กลอม ๓๗ ฤ	เสมอ ๓๔		
เหลือแหล ๕๓ ไก่	F. G. ๔๐ ถวิลฯ		
ทั้งสิ้น ๓๔ อยู่ ๓๖	๓๗		
๔๑ กิน ๕๕	๔๔		
รอ ๔๒ ฆ่า ๔๓ วิบาส	เปื้อนเน่า		
๕๑ ขั้วนัก ๕๕	หยุด H. ๔๒ ๑		

คำใช้หน้าที่แจกให้แยกถูกทดลองสำหรับงาน A

คำประเภทที่ ๑ มีทั้งหมด ๔๔ คำ. คำแต่ละคำจะมีจำนวน เลขกำกับและพิมพ์อยู่บนบัตรขนาด ๒ ซม. X ๔ ซม. คำและจำนวนเลขที่กำกับดังกล่าวได้แก่

๑๑ กวาง	๑๒ กัลป์	๑๓ แก้ว	๑๔ กระบี่	๑๕ ขอบฟ้า	๑๖ ขวัญ
๑๗ แจกไว้	๑๘ โฉนห้าม	๑๙ ชิน	๒๐ ชีว	๒๑ ชะเล	๒๒ ไซมร
๒๓ ทิพย์	๒๔ ทิวหล้า	๒๕ ทิวเขา	๒๖ เนินช้า	๒๗ นภาภาค	๒๘ นอม
๒๙ เปรมใจ	๓๐ ปกป้อง	๓๑ แฉกกับ	๓๒ พิภพ	๓๓ ไฟผิง	๓๔ เพชรฉาก
๓๕ แม่	๓๖ มนุษย์	๓๗ รุมซา	๓๘ ระเบิก	๓๙ โลก	๔๐ แหล่งน้ำ
๔๑ โลมหล้า	๔๒ ลมทวน	๔๓ วิสุทท์	๔๔ วิเศษ	๔๕ สัตว์	๔๖ สลายเชื้อ
๔๗ เสียสละ	๔๘ สรรพสัตว์	๔๙ สิมพิศ	๕๐ ใต้	๕๑ หลัง	๕๒ หลายสิบ
๕๓ อากาศ	๕๔ ออมแก้ว				

คำประเภทที่ ๒ มี ๘ คำ แต่ละคำมีตัวอักษรภาษาอังกฤษกำกับ พิมพ์อยู่บนบัตรขนาด ๒ ซม. X ๔ ซม. ซึ่งได้แก่

- A - คำที่สัมพันธ์กับคำ ๒๕ B - คำที่สัมพันธ์กับคำ ๒๖ C - คำที่มีเสียงวรรณยุกต์เอก
D - คำที่มีเสียงวรรณยุกต์เอก E - คำที่สัมพันธ์กับคำ ๒๓ F - คำที่มีเสียงวรรณยุกต์เอก
G - คำที่มีเสียงวรรณยุกต์โท H - คำที่มีเสียงวรรณยุกต์โท

เกณฑ์การให้คะแนน

คำประเภทที่ ๑ เกมได้ถูกต้องให้ค่าเฉลี่ยจะ ๑ คะแนน

คำประเภทที่ ๒ เกมได้ถูกต้องให้ค่าเฉลี่ยจะ ๓ คะแนน

งาน B

กลุ่มที่

วันที่ เดือน พ.ศ.

งานชิ้นที่

คำชี้แจง

หาคาหรือความจากที่แจกให้มาแทนตัวเลขหรือตัวอักษรในคำประพันธ์ที่อยู่ด้านซ้ายให้ได้
 ความสมบูรณ์ แล้วเขียนลงในส่วนของหน้ากระดาษที่ว่างด้านขวา โดยพยายามทำให้ได้มากที่สุด
 สุดในเวลาที่กำหนดให้

คำประพันธ์ที่ให้ทำ		เมื่อทำเสร็จแล้ว	
๒๕ ๒๓ เปื่อไหร ๓๓	๒๕ หวาน		
วาร์ เปื่อ ๔๖ A.	๔๑		
คือ ๓๖ ไซ B.	๔๓		
อันจ้ง ๑๑ ๕๔	บเวน ๕๑ ๕๖๓		
๒๕ ๒๓ เจาน์ ๕๕	สาร์รก ๒๕		
เรากลน ๓๓ ๖๖ ใส	ใส ๖๖		
๓๓ ๖๖ นัน ๕๕	๕๕ ๔๖		
๕๖ จัฟ ทุก ... C	แนไวร ๖๖๓		
๒๕ ๒๓ เจาโอบ ๕๕	อัน ๕๕		
๕๕ ล้า ๕๓ สบสมัย	เพอ ๖๖		
๔๖ ๖๑ ไป	ทุก D.		
กราบลม ๑๓ ๓๖	รับไซ ๖๑ ๓		
วาน ๑๓ เหนาน้ง ๓๐	สนทนา		
คำกว่า ๕๕ ภาษา	E. F.		
๖๓ หมูมัจฉา	๖๖ ๖๕ แล		
แจะ ๓๕ รกราง	๖๔ มาพังๆ		
๖๐ที่ ๔ ไร่	๖๕ สมัย		
เสาะซันชบ ๖๓	๖๖		
รู้ ๕๓ วิเวษ ๕๕	มา ๔๕		
วาวคาแวว ๓๖ แกว	G. H. ละเมอเขลล...		

คำไข่นาฬิกาที่แจกให้แก่นักทบทวนสำหรับงาน B

คำประเภทที่ ๑ มีทั้งหมด ๔๒ คำ คำแต่ละคำจะมีจำนวนเลขกำกับ และพิมพ์อยู่บนบัตรขนาด ๒ ซม. X ๔ ซม. คำที่มีจำนวนเลขกำกับดังกล่าวไว้แก่

๑๑ กัดกัน	๑๒ แก่นสาร	๑๓ กาค	๑๔ ไร่	๑๕ เงาม	๑๖ จักรวาล
๑๗ แจมแพรว	๑๘ ชอนเรือน	๑๙ ะเค	๒๐ ยาวทิพย์	๒๑ ดวงใจ	๒๒ ไก
๒๓ นั้น	๒๔ นานชา	๒๕ น้ำ	๒๖ ป่าช้า	๒๗ มนุษย์	๒๘ เมฆ
๒๙ มัจฉา	๓๐ ยี่งั้น	๓๑ เย็นฉ่ำ	๓๒ โลก	๓๓ เลือดเก่า	๓๔ คอยไป
๓๕ เลี้ยง	๓๖ วิสัย	๓๗ คัด	๓๘ ๙ บั๊	๓๙ สร้าง	๔๐ สดุด
๔๑ สรรพสิ่ง	๔๒ ไสว	๔๓ สว่าง	๔๔ คุณพริบ	๔๕ หอหม	๔๖ หลา
๔๗ หอยปู	๔๘ หนา	๔๙ หลาย	๕๐ หมอก	๕๑ เอย	๕๒ อุม

คำประเภทที่ ๒ มี ๔ คำ แต่ละคำมีตัวอักษรภาษาอังกฤษกำกับ พิมพ์อยู่บนบัตรขนาด ๒ ซม. X ๔ ซม. มีดังต่อไปนี้

- A - คำที่สัมผัสกับคำ หวาน B - คำที่สัมผัสกับคำ A C - คำที่สัมผัสกับคำ ๒๒
 D - คำที่มีเสียงวรรณยุกต์เอก, E - คำที่มีเสียงวรรณยุกต์เอก
 F - คำที่มีเสียงวรรณยุกต์โท G - คำที่มีเสียงวรรณยุกต์เอก
 H - คำที่มีเสียงวรรณยุกต์โท

เกณฑ์การให้คะแนน

คำประเภทที่ ๑ เติมได้ถูกต้องให้ตำแหน่งละ ๑ คะแนน

คำประเภทที่ ๒ เติมได้ถูกต้องให้ตำแหน่งละ ๓ คะแนน

แบบสอบถามสำหรับหัวหน้ากลุ่ม

กลุ่มที่ ...

ชื่อสมาชิก (เอ, บี หรือ ซี)

วันที่ เดือน..... พ.ศ.

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้สำหรับหัวหน้ากลุ่มเป็นผู้ตอบ การตอบให้กาเครื่องหมาย "X" ลงตรง
ของที่ท่านเห็นว่าเหมาะสมที่สุดตามความรู้สึกของท่าน โดยการประเมินจากสภาพการทำงานครั้ง
ที่เพิ่งเสร็จไปนี้

๑. ลูกน้องในกลุ่มของข้าพเจ้าทำตนทาง เห็นกับข้าพเจ้ามาก
จริงที่สุด ๗ ๖ ๕ ๔ ๓ ๒ ๑ ไม่จริงเลย
๒. ลูกน้องในกลุ่มของข้าพเจ้าเป็นกันเองกับข้าพเจ้ามาก
จริงที่สุด ๗ ๖ ๕ ๔ ๓ ๒ ๑ ไม่จริงเลย
๓. สมาชิกในกลุ่มของข้าพเจ้าเอาใจใส่ งานของกลุ่มเป็นอย่างดี
จริงที่สุด ๗ ๖ ๕ ๔ ๓ ๒ ๑ ไม่จริงเลย
๔. ลูกน้องของข้าพเจ้าไม่คอยขัดแย้งและ เอาใจใส่ต่อคำสั่งของข้าพเจ้ามากนัก
จริงที่สุด ๗ ๖ ๕ ๔ ๓ ๒ ๑ ไม่จริงเลย
๕. ขณะทำงานสมาชิกทุกคนในกลุ่มของข้าพเจ้า มีความสัมพันธ์กันดีมาก
จริงที่สุด ๗ ๖ ๕ ๔ ๓ ๒ ๑ ไม่จริงเลย
๖. ขณะทำงานสมาชิกในกลุ่มของข้าพเจ้ามักเกิดขัดแย้งกันอยู่เสมอ
จริงที่สุด ๗ ๖ ๕ ๔ ๓ ๒ ๑ ไม่จริงเลย
๗. การทำงานร่วมกับกลุ่มตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาข้าพเจ้าได้รับความสนุกสนานมาก
จริงที่สุด ๗ ๖ ๕ ๔ ๓ ๒ ๑ ไม่จริงเลย
๘. ข้าพเจ้าคิดว่าการทำงานที่ผ่านมานี้ น่าพอใจเป็นอย่างยิ่ง
จริงที่สุด ๗ ๖ ๕ ๔ ๓ ๒ ๑ ไม่จริงเลย

๘. ข้าพเจ้าพอใจในภาระงานของกลุ่มเองของข้าพเจ้ามาก
 จริงที่สุด ๗ ๖ ๕ ๔ ๓ ๒ ๑ ไม่จริงเลย
๑๐. ข้าพเจ้ารู้สึกไม่พอใจกลุ่มของบางคน
 จริงที่สุด ๗ ๖ ๕ ๔ ๓ ๒ ๑ ไม่จริงเลย
๑๑. ถ้ามีการทำงานอีกข้าพเจ้าต้องการทำร่วมกับกลุ่มเดิมของข้าพเจ้า
 จริงที่สุด ๗ ๖ ๕ ๔ ๓ ๒ ๑ ไม่จริงเลย
๑๒. ข้าพเจ้าไม่เต็มใจที่จะ เป็นหัวหน้าในกลุ่มนี้
 จริงที่สุด ๗ ๖ ๕ ๔ ๓ ๒ ๑ ไม่จริงเลย
๑๓. ถ้าต้องทำงานชิ้นใหม่ข้าพเจ้าต้องการ เปลี่ยนสมาชิกบางคนใหม่
 จริงที่สุด ๗ ๖ ๕ ๔ ๓ ๒ ๑ ไม่จริงเลย
๑๔. ข้าพเจ้าคิดว่าผู้รวมกลุ่มของข้าพเจ้าทั้งหมดมีความเหมาะสมกันแล้ว
 จริงที่สุด ๗ ๖ ๕ ๔ ๓ ๒ ๑ ไม่จริงเลย

.....

แบบสอบถามสำหรับสมาชิกของกลุ่ม

กลุ่มที่

ชื่อสมาชิก (เอ, บี หรือ ซี)

วันที่ เดือน พ.ศ.

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้สำหรับสมาชิกของกลุ่มเท่านั้น เป็นผู้ตอบ การตอบให้กาเครื่องหมาย "X" ลงตรงช่องที่ท่านเห็นว่าเหมาะสมที่สุดตามความรู้ของท่าน โดยการประเมินจากสภาพการทำงานครั้งที่เพิ่งเสร็จไปนี้

๑. หัวหน้ากลุ่มของข้าพเจ้ามีความเป็นกันเองกับลูกน้องมาก
 จริงที่สุด ☐ ๓ ☐ ๒ ☐ ๕ ☐ ๔ ☐ ๓ ☐ ๒ ☐ ๑ ไม่จริงเลย
๒. หัวหน้ากลุ่มของข้าพเจ้าทำตนทางเดียวกับลูกน้องมาก
 จริงที่สุด ☐ ๓ ☐ ๒ ☐ ๕ ☐ ๔ ☐ ๓ ☐ ๒ ☐ ๑ ไม่จริงเลย
๓. หัวหน้ากลุ่มของข้าพเจ้าไม่เปิดโอกาสให้ลูกน้องช่วยงานของกลุ่มอย่างเต็มที่
 จริงที่สุด ☐ ๓ ☐ ๒ ☐ ๕ ☐ ๔ ☐ ๓ ☐ ๒ ☐ ๑ ไม่จริงเลย
๔. ขณะทำงานหัวหน้ามีโทษความผิดเห็นจากลูกน้องเลย
 จริงที่สุด ☐ ๓ ☐ ๒ ☐ ๕ ☐ ๔ ☐ ๓ ☐ ๒ ☐ ๑ ไม่จริงเลย
๕. ขณะทำงานสมาชิกในกลุ่มของข้าพเจ้ามีความสัมพันธ์กันดีมาก
 จริงที่สุด ☐ ๓ ☐ ๒ ☐ ๕ ☐ ๔ ☐ ๓ ☐ ๒ ☐ ๑ ไม่จริงเลย
๖. ขณะทำงานข้าพเจ้าหรือเพื่อนสมาชิกมักจะขัดแย้งกับหัวหน้าเสมอ
 จริงที่สุด ☐ ๓ ☐ ๒ ☐ ๕ ☐ ๔ ☐ ๓ ☐ ๒ ☐ ๑ ไม่จริงเลย
๗. การทำงานรวมกับกลุ่มตลอดช่วงเวลาที่ผ่านมาข้าพเจ้าได้รับความสนุกสนานมาก
 จริงที่สุด ☐ ๓ ☐ ๒ ☐ ๕ ☐ ๔ ☐ ๓ ☐ ๒ ☐ ๑ ไม่จริงเลย
๘. ข้าพเจ้าคิดว่าการทำงานที่ผ่านมาน่าเบื่อหน่ายเป็นอย่างยิ่ง
 จริงที่สุด ☐ ๓ ☐ ๒ ☐ ๕ ☐ ๔ ☐ ๓ ☐ ๒ ☐ ๑ ไม่จริงเลย

๕. ข้าพเจ้าพอใจการปฏิบัติตนของหัวหน้ากลุ่มของข้าพเจ้ามาก
 จริงที่สุด ๓ ๖ ๕ ๔ ๓ ๒ ๑ ไม่จริงเลย
๑๐. หัวหน้ากลุ่มซึ่งข้าพเจ้าหัดทำตามนำใจของลูกน้องมาก
 จริงที่สุด ๓ ๖ ๕ ๔ ๓ ๒ ๑ ไม่จริงเลย
๑๑. ถ้ามีการทำงานอีกข้าพเจ้าคงการทำงานร่วมกับสมาชิกในกลุ่มเดิมนี้
 จริงที่สุด ๓ ๖ ๕ ๔ ๓ ๒ ๑ ไม่จริงเลย
๑๒. ถ้าเลือกไปข้าพเจ้าคงการจะออกจากกลุ่มนี้ไปอยู่กลุ่มอื่น
 จริงที่สุด ๓ ๖ ๕ ๔ ๓ ๒ ๑ ไม่จริงเลย
๑๓. ถ้าต้องทำงานชิ้นต่อไปข้าพเจ้าคงการเปลี่ยนหัวหน้าใหม่
 จริงที่สุด ๓ ๖ ๕ ๔ ๓ ๒ ๑ ไม่จริงเลย
๑๔. ข้าพเจ้าคิดว่าผู้รวมกลุ่มของข้าพเจ้าทั้งหมดมีความเหมาะสมกันดี
 จริงที่สุด ๓ ๖ ๕ ๔ ๓ ๒ ๑ ไม่จริงเลย

.....

คำถามส่งท้าย

กลุ่มที่

วันที่ ... เดือน พ.ศ.

ชื่อสมาชิก ... (เอ, บี หรือ ซี)

ตำแหน่งในกลุ่ม (หัวหน้าหรือลูกน้อง)

๑. การทดลองที่ผ่านมาไปแล้วท่านมีข้อวิจารณ์อะไรบ้าง?

.....

๒. ข้าพเจ้าคิดว่าหัวหน้าของข้าพเจ้าเป็นผู้ชอบใจข้าพเจ้ามาก

จริงที่สุด ๗ ๖ ๕ ๔ ๓ ๒ ๑ ไม่จริงเลย

๓. หัวหน้ากลุ่มของข้าพเจ้าให้อิสรภาพแก่ลูกน้องในการทำงานน้อยมาก

จริงที่สุด ๗ ๖ ๕ ๔ ๓ ๒ ๑ ไม่จริงเลย

๔. หัวหน้าของข้าพเจ้าเป็นแบบประชาธิปไตยอย่างแท้จริง

จริงที่สุด ๗ ๖ ๕ ๔ ๓ ๒ ๑ ไม่จริงเลย

๕. หัวหน้าของข้าพเจ้าเป็นแบบเผด็จการอย่างแท้จริง

จริงที่สุด ๗ ๖ ๕ ๔ ๓ ๒ ๑ ไม่จริงเลย

(มีต่ออีก)

คำถามสุดท้าย (ต่อ)

สภาพการณ์ในการทำงานวันที่ ๑

๑. ขณะทำงานวันที่ ๑ ข้าพเจ้ามีสมาธิก็มาก

จริงที่สุด ๗ ๖ ๕ ๔ ๓ ๒ ๑ ไม่จริงเลย

๒. สภาพการณ์ในการทำงานวันที่ ๑ น่าเบื่อหน่าย และน่ารำคาญมาก

จริงที่สุด ๗ ๖ ๕ ๔ ๓ ๒ ๑ ไม่จริงเลย

๓. ข้าพเจ้ามีความสะดวกในการพูดจาติดต่อขณะทำงานวันที่ ๑ เป็นอย่างยิ่ง

จริงที่สุด ๗ ๖ ๕ ๔ ๓ ๒ ๑ ไม่จริงเลย

๔. สภาพทั่วไปขณะทำงานวันที่ ๑ ทำให้ยากแก่การทำงานมาก

จริงที่สุด ๗ ๖ ๕ ๔ ๓ ๒ ๑ ไม่จริงเลย

สภาพการณ์ในการทำงานวันที่ ๒

๑. ขณะทำงานวันที่ ๒ ข้าพเจ้ามีสมาธิก็มาก

จริงที่สุด ๗ ๖ ๕ ๔ ๓ ๒ ๑ ไม่จริงเลย

๒. สภาพการณ์ในการทำงานวันที่ ๒ น่าเบื่อหน่าย และน่ารำคาญมาก

จริงที่สุด ๗ ๖ ๕ ๔ ๓ ๒ ๑ ไม่จริงเลย

๓. ข้าพเจ้ามีความสะดวกในการพูดจาติดต่อเกี่ยวกับงานวันที่ ๒ เป็นอย่างยิ่ง

จริงที่สุด ๗ ๖ ๕ ๔ ๓ ๒ ๑ ไม่จริงเลย

๔. สภาพทั่วไปขณะทำงานวันที่ ๒ ทำให้ยากแก่การทำงานมาก

จริงที่สุด ๗ ๖ ๕ ๔ ๓ ๒ ๑ ไม่จริงเลย

ภาคผนวก ข

ตารางข้อมูล

ข้อมูลที่น่ามาตรวจสอบผลการ จัดกระทำ

ลักษณะของผู้นำ (Independent)

สภาวะการณ์ (Dependent)

กลุ่มที่	อัตราชีพไทย	ประชากรชีพไทย
1	22.5	26
2	27	27.5
3	22.5	27.5
4	27.5	25.5
5	9.5	28
6	26.5	28
7	23.5	27
8	10.5	27.5
9	14	28
10	24.5	28
$n_1=10$	$\sum x_1=208$	$\sum x_2=273$

$\bar{X}_1=20.8$

$\bar{X}_2=27.3$

$S_1=12.1$

$S_2=0.9$

กลุ่มที่	ปกติ	ทิ้ง เครียด	D	D ²
1	23	15	8	64
2	27	27	-	-
3	25	10	15	225
4	25	14	11	121
5	19	11	8	64
6	27	23	4	16
7	22	17	5	25
8	23	17	6	36
9	19	12	7	49
10	26	23	3	9
11	26	23	3	9
12	27	23	4	16
13	27	19	8	64
14	23	21	2	4
15	27	24	3	9
16	27	27	-	-
17	22	26	4	16
18	28	19	9	81
19	26	26	-	-
20	28	26	2	4

$\sum D=108$

$\sum D^2=792$

ข้อมูลที่ใช้วิเคราะห์หาความแตกต่างในตัวแปรตาม
และใช้หาความสัมพันธ์ของตัวแปรตามทั้ง ๓ ตัว

สภาวะการณ์ในการทำงาน

ปกติ		ถึง เครียด			
ขวัญกำลังใจ ของสมาชิก	ขวัญกำลังใจ ของผู้นำ	ผลงานของกลุ่ม	ขวัญกำลังใจ ของสมาชิก	ขวัญกำลังใจ ของผู้นำ	ผลงานของกลุ่ม
92.5	95	64	88	95	73
90.5	91	61	91	89	70
96.5	93	72	97	56	80
82	85	67	84	92	55
91	90	70	87	86	59
98	94	73	98	97	52
95.5	97	60	94	97	61
94	98	63	91	97	69
98	98	60	96	91	57
98	92	74	96	91	57
77	89	58	71	86	58
91.5	87	57	99.5	90	54
87	79	61	75	77	62
94	56	66	97	56	67
55	65	65	51.5	59	53
98	79	68	98	88	55
83	91	71	71	79	68
47.5	62	61	30	53	61
61	72	60	53	57	45
97.5	92	69	94.5	71	53

ภาคผนวก ค.

ตารางแสดงการวิเคราะห์ข้อมูล

ตาราง ๑ แสดงการ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยขวัญและกำลังใจของสมาชิกในการทำงานใน สภาการณ ๔ ประเภท (โดยใช้ Multiple Range Tests)

Means	A=73.1	B=79.2	C=92.3	D=93.4	S.S.R. (.01)
A=73.1	-	6.1	19.2	20.3	4.04
B=79.2		-	13.1	14.2	4.22
C=92.3			-	1.1	4.33

A B C D ... $p < .01$

หมายเหตุ A= อัคราธิปไตย, ตั้ง เครียด B= อัคราธิปไตย, ปกติ
C= ประชาธิปไตย, ตั้ง เครียด D= ประชาธิปไตย, ปกติ

ตาราง ๒ แสดงการ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยขวัญและกำลังใจของผู้นำในการทำงาน ในสภาการณ ๔ ประเภท (โดยใช้ Multiple Range Tests)

Means	A=71.6	B=77.2	C=89.1	D=93.3	S.S.R. (.05)
A=71.6	-	5.6	17.5	21.7	11.537
B=77.2		-	11.9	16.1	12.132
C=89.1			-	4.2	12.518

A B C D ... $p < .05$

หมายเหตุ A= อัคราธิปไตย, ตั้ง เครียด B= อัคราธิปไตย, ปกติ
C= ประชาธิปไตย, ตั้ง เครียด D= ประชาธิปไตย, ปกติ

ตาราง ๓ แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยผลงานของกลุ่มในสภาวะการณ์ ๔ ประเภท
(โดยใช้ Multiple Range Tests)

Means	A=57.6	B=63.3	C=64.2	D=66.4	S.S.R. (.01) (.05)	
A=57.6	-	5.7	6.6	8.8	8.164	6.08
B=63.3		-	0.9	3.1	8.513	6.398
C=64.2			-	2.2	8.747	6.602

A B C D ... p < .01

A B C D ... p < .05

หมายเหตุ A= อุตสาหกรรมไทย, ตั้งเกรียก B= ประชาชนไทย, ตั้งเกรียก
 C= อุตสาหกรรมไทย, ปกติ D= ประชาชนไทย, ปกติ