

## การปรับพฤติกรรม (Behavior Modification)



บทความโดย : อำนาจ วัดจินดา

อีเมล : watjinda@yahoo.com

การบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ที่มีความท้าทายต่อนักบริหารที่จะสามารถทำให้คนในบังคับบัญชามีพฤติกรรมแสดงออกในทิศทางหรือรูปแบบอันเป็นที่พึงประสงค์หรือสอดคล้องเหมาะสมกับเป้าหมายหรือทิศทางขององค์กร ปัญหาในการบริหารบุคลากรที่พบบ่อยคือการทำงานบางส่วนมีพฤติกรรมที่แสดงออกอย่างไม่เหมาะสม เช่น การไม่ขยันทุ่มเทในการทำงาน การหยุดงาน ขาดงาน การประพฤติในลักษณะไม่สุจริตต่อหน้าที่ หรือรักษาผลประโยชน์ขององค์กร ดังนั้นศาสตร์ประการหนึ่งที่มีความน่าสนใจและสามารถช่วยในการบริหารคนให้ตอบสนองต่อองค์กรได้คือเรื่องของพฤติกรรม(Behavior) ซึ่งหมายถึง กิริยาอาการที่แสดงออกในรูปแบบต่างๆของมนุษย์ซึ่งเราสามารถสังเกตเห็นได้จากภายนอก ทั้งนี้ก็เพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้าต่างๆ ดังนั้นนักบริหารจะอย่างไรที่เขາเหล่านั้นจะมีพฤติกรรมที่เหมาะสมต่อการทำงานในองค์กร ซึ่งต้องอาศัยกระบวนการปรับพฤติกรรม(Behavior Modification) มาใช้เป็นเครื่องมือ

### การปรับพฤติกรรม (Behavior Modification)

คือการนำเอาหลักการและทฤษฎีต่าง ๆ ทางจิตวิทยาที่ได้ผ่านการวิจัย ทดสอบแล้ว มาใช้ในการศึกษาและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้วยวิธีการอย่างเป็นระบบ และเป็นวิทยาศาสตร์ โดยเทคนิคในการปรับพฤติกรรมซึ่งมีวิธีการหลักๆ 4 วิธี คือ

#### 1. การควบคุมตนเองและการบังคับตนเอง

คือการที่บุคคลสามารถควบคุมพฤติกรรม หรือการกระทำของตนเองได้ โดยที่เขาสามารถเลือกพฤติกรรมเป้าหมาย และกระบวนการที่จะนำไปสู่เป้าหมายนั้นด้วยตัวเขาเอง การควบคุมตนเองและการบังคับตนเองถือว่าเป็นเป้าหมายสำคัญของการปรับพฤติกรรม เพราะการปรับพฤติกรรมมุ่งหมายที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลที่ไม่พึงประสงค์ให้เกิดเป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์โดยเขาสามารถบังคับและควบคุมตัวเองได้ ให้ประพฤติปฏิบัติหรือกระทำแต่ในสิ่งที่ถูกต้องดีงาม จึงถือว่าได้บรรลุเป้าหมายของการปรับพฤติกรรม การปรับพฤติกรรม โดยการพัฒนาการควบคุมตนเองนั้น เราสามารถนำเอาเทคนิคต่าง ๆ มาใช้ได้หลายประการ เช่นการควบคุมสิ่งเร้าไม่ให้มากระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม การสังเกตตนเองในพฤติกรรมที่แสดงออกต่างๆ และหมั่นย้ำย้ำ การเสริมสร้างความเชื่อมั่นในตนเองในเรื่องพฤติกรรมที่ถูกต้อง และการพัฒนาความรับผิดชอบให้มากขึ้นหรือในระดับที่สูงขึ้น

## 2. การสร้างพฤติกรรมใหม่

เป็นเทคนิคสำหรับใช้ในการเสริมสร้างพฤติกรรมใหม่โดยการเสริมแรงต่อพฤติกรรมที่เราคาดหวังว่าจะนำไปสู่พฤติกรรมที่ต้องการเช่นต้องการมาทำงานเช้ากว่าเดิม หรือทำงานให้มีความผิดพลาดน้อยลง โดยดำเนินการตามขั้นตอนคือ ขั้นแรกเลือกพฤติกรรมเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้น ขั้นตอนที่สอง เลือกตัวเสริมแรงทางบวกที่เหมาะสม ขั้นตอนที่สาม ลงมือปฏิบัติแต่งพฤติกรรมพร้อมกับการให้การเสริมแรงคือการให้รางวัลในพฤติกรรมที่แสดงออกอย่างเหมาะสม และให้การลงโทษในพฤติกรรมที่บกพร่อง แต่ทั้งนี้วิธีหนึ่งที่น่าสนใจคือเทคนิคการเลียนแบบ ซึ่งเป็นกระบวนการเรียนรู้โดยอาศัยการสังเกตจากพฤติกรรมของตัวแบบซึ่งได้แก่พฤติกรรมที่เป็นตัวอย่างที่ดี ซึ่งพฤติกรรมของตัวแบบสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการเสริมสร้างพฤติกรรมใหม่ให้แก่ตนเองหรือบุคคลที่เราต้องการสร้างพฤติกรรมได้

## 3. การลดพฤติกรรม

การลดพฤติกรรมหมายถึงการตัดทอนหรือลบพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ออกไปซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวอาจจะสร้างปัญหาและความเดือดร้อนให้ตัวเองและผู้อื่นได้ซึ่งเราสามารถเลือกใช้เทคนิคต่างๆ เช่น การลงโทษ ซึ่งผู้ลงโทษจะต้องเข้าใจหลักการในการลงโทษ ดังนี้

- ถ้าจะลงโทษต้องลงโทษให้รุนแรงที่สุดโดยพิจารณาให้เหมาะสมกับประสบการณ์ของแต่ละบุคคลว่าเคยได้รับโทษสถานใดมาแล้ว
- การลงโทษไม่ควรเพิ่มโทษอย่างเป็นขั้นเป็นตอน เพราะอาจทำให้ผู้ถูกลงโทษค่อย ๆ ปรับตัวและทนต่อการลงโทษได้ จนทำให้การลงโทษไม่ได้ผล
- ลงโทษทันทีและทุกครั้งที่พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ปรากฏขึ้น
- ควรให้แรงเสริมแก่พฤติกรรมที่พึงประสงค์ควบคู่กันไปด้วย

## 4. การเพิ่มพฤติกรรมหรือคงพฤติกรรมไว้

เมื่อมีการสร้างพฤติกรรมให้กับบุคลากรแล้วสิ่งที่สำคัญยิ่งคือการบำรุงรักษาพฤติกรรมให้คงอยู่ถาวรหรือยาวนานที่สุด ซึ่งคงต้องอาศัยหลักการเสริมแรงในทางบวกเป็นหลัก แต่หากจำเป็นอาจเสริมแรงในทางลบก็ได้ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### การเสริมแรงทางบวก

คือ สิ่งเร้าที่ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจ และส่งผลต่อพฤติกรรมที่จะดำรงอยู่กล่าวคือเกิดการตอบสนองที่จะมีพฤติกรรมนั้นๆ บ่อยขึ้น ซึ่งหลักการเสริมแรงทางบวกมีดังนี้

- ให้แรงเสริมทันทีที่พฤติกรรมที่พึงประสงค์เกิด
- ตัวเสริมแรงที่ให้อาจมีขนาดและมีปริมาณมากพอ

- ถ้าเป็นแรงเสริมทางสังคมผู้ให้ต้องแสดงออกอย่างจริงจัง
- ต้องใช้การเสริมแรงไปตามขั้นตอนเริ่มต้นจากพฤติกรรมย่อยที่เป็นพื้นฐานก่อน

#### แรงเสริมทางลบ

คือ สิ่งเร้าหรือสถานการณ์ที่บุคคลไม่พึงพอใจ ซึ่งบุคคลอาจหลบเลี่ยงหรือหลีกเลี่ยงได้ด้วยการทำพฤติกรรมบางอย่าง บุคคลจะกระทำพฤติกรรมนั้นมากขึ้น ถ้าเขาเชื่อว่าจะช่วยให้เขาหลีกเลี่ยงสิ่งที่ไม่พึงปรารถนาได้ หลักของการเสริมแรงทางลบก็คือ การให้สิ่งเร้าที่ไม่พึงพอใจตลอดเวลาเพื่อจะได้แสดงพฤติกรรมหลีกเลี่ยงหนีจากสิ่งเร้าที่ไม่พึงพอใจนั้น

ในการบริหารงานที่ต้องอาศัยบุคลากรในการช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้มุ่งไปสู่เป้าหมายนั้นพฤติกรรมเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งเพราะเหตุว่าถึงแม้บุคลากรจะมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรมากเพียงใด แต่ถ้าไม่ได้แสดงพฤติกรรมออกมาแล้วการทำงานจะลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างไรซึ่งเราอาจเคยได้ยินคำพูดที่กล่าวกันเล่นๆว่า "รักนะแต่ไม่แสดงออก" ดังนั้นสิ่งสำคัญยิ่งในการบริหารคนคือให้การทำให้บุคลากรรักษาร่องค์การและแสดงออกมาในการทำงานอย่างชัดเจน จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง