

เทคนิคการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของลูกน้อง



บทความโดย : อารรณ์ ภูวิทย์พันธุ์

อีเมล : p_arporn11@yahoo.com

หากคุณก้าวขึ้นมาเป็นหัวหน้างานแล้วล่ะก็ แน่ใจว่าทักษะหรือความสามารถที่จำเป็นต้องมีนั่นก็คือ ความสามารถในการบริหารหรือจัดการงาน แต่การมีความสามารถด้านการบริหารหรือจัดการงานเพียงอย่างเดียวมันคงยังไม่เพียงพอ ผู้เป็นหัวหน้างานควรมีหน้าที่งานอีกด้านที่สำคัญนั่นก็คือ ความสามารถด้านการบริหาร/จัดการคนหรือลูกน้อง ของตนเอง

พบว่าพฤติกรรมของลูกน้องจะมีหลากหลายรูปแบบ ซึ่งคุณเองในฐานะผู้เป็นหัวหน้างานอาจชอบ/พอใจ หรือไม่ชอบ/ไม่พอใจ หากพฤติกรรมที่ลูกน้องแสดงออกกับคุณแล้วคุณไม่ชอบหรือไม่พอใจ ซึ่งถือว่าเป็นพฤติกรรมในด้านลบ (Negative Behavior) เช่น ลูกน้องมาทำงานสายอยู่บ่อยครั้ง หรือลูกน้องชอบเล่น Chat 整天 หรือลูกน้องไม่ทำงานตามที่คุณมอบหมายให้ พฤติกรรมต่าง ๆ เหล่านี้คุณเองในฐานะผู้เป็นหัวหน้างานจะอย่างไร และการที่คุณจะปล่อยให้ลูกน้องคุณแสดงพฤติกรรมนั้นต่อไปนั้นคงไม่ดีแน่ ดิฉันขอเสนอแนะว่าคุณเองควรจะหาวิธีการหรือเทคนิคบางอย่างเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของลูกน้องให้เป็นไปตามแบบฉบับที่คุณต้องการ ดังต่อไปนี้

กำหนดพฤติกรรมที่ต้องการปรับเปลี่ยน

ก่อนอื่นจะต้องตอบให้ได้ก่อนว่าพฤติกรรมอะไรของลูกน้องบ้างที่คุณต้องการปรับเปลี่ยน และพฤติกรรมนั้นควรจะเกี่ยวข้องหรือสะท้อนถึงความสามารถ (Competency) ด้านใดที่พนักงานจำเป็นต้องมี ซึ่งต้องนำมาประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย เช่น

พฤติกรรมที่ต้องการปรับเปลี่ยน	ความสามารถในด้าน
-------------------------------	------------------

พูดจาเอ๊ะฮะโวยวายกับลูกค้า	จิตสำนึกของการให้บริการ (Service Mind)
ทำงานผิดพลาด ต้องแก้ไขอยู่บ่อยครั้ง	ความถูกต้องแม่นยำ (Accuracy)
มาทำงานสายเป็นประจำ	ความรับผิดชอบในงาน (Accountability)

กำหนดวิธีการลดพฤติกรรม

เมื่อคุณทราบแล้วว่า คุณจะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในเรื่องใดของพนักงานแล้ว ขั้นตอนถัดไปนั่นก็คือ การพิจารณาเลือกวิธีการที่จะกำจัดพฤติกรรมที่คุณเองไม่พึงปรารถนาออกไป ทั้งนี้วิธีการต่างๆ ที่กำหนดขึ้นนั้น อาจจะต้องกำหนดไว้หลายวิธี เพราะในบางครั้งอาจจะต้องนำวิธีการอื่น ๆ เข้ามาใช้ด้วย หากวิธีการแรกที่กำหนดขึ้นนั้นไม่สามารถทำให้พฤติกรรมในด้านลบที่ไม่ดีของลูกค้าลดลงได้ เช่น

พฤติกรรมที่ต้องการปรับเปลี่ยน	วิธีการ
พูดจาเอ๊ะฮะโวยวายกับลูกค้า	<ul style="list-style-type: none"> • ส่งเข้าฝึกอบรมเรื่อง Service Mind • ให้คำปรึกษาแนะนำ • ว่ากล่าวตักเตือน
ทำงานผิดพลาด ต้องแก้ไขอยู่บ่อยครั้ง	<ul style="list-style-type: none"> • ให้คำปรึกษาแนะนำ • ว่ากล่าวตักเตือน
มาทำงานสายเป็นประจำ	<ul style="list-style-type: none"> • เก็บเงินคนที่มาสาย • ว่ากล่าวตักเตือน

ดำเนินการตามวิธีการที่กำหนด

เพื่อถอดถอนหรือกำจัดพฤติกรรมในด้านลบที่ไม่ดีของพนักงานออกให้สำเร็จนั้น คุณควรเริ่มต้นอย่างจริงจังในการปฏิบัติตามวิธีการที่คุณเองได้กำหนดขึ้น ขอเพียงอย่างเดียวคือ คุณอย่าหมดหวังหรือเบื่อหน่ายไปก่อน หากลูกน้องของคุณไม่สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมได้ และจงตระหนักไว้เสมอว่า การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้ได้นั้นจะต้องใช้ระยะเวลา อาจเป็นปี สองปี หรือมากกว่านั้นเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของลูกน้องให้เป็นไปตามแบบฉบับที่ต้องการ ทั้งนี้หากพฤติกรรมของลูกน้องเริ่มดีขึ้นหรือเป็นพฤติกรรมที่ดีและคาดหวังให้เกิดขึ้นนั้น ขอให้หัวหน้าเริ่มให้การเสริมแรงทางบวกกับลูกน้องเพื่อกระตุ้นและสนับสนุนให้เค้าแสดงพฤติกรรมที่ดีขึ้นนั้นต่อไป เช่น

สังเกตและติดตามผลการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

พฤติกรรมทางลบสามารถปรับเปลี่ยนให้เป็นพฤติกรรมทางบวกได้ และในขณะเดียวกันพฤติกรรมทางบวกย่อมสามารถกลับมาเป็นพฤติกรรมทางลบได้อีก ดังนั้นผู้เป็นหัวหน้างานคงจะต้องสังเกตและติดตามผลการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของลูกน้องอยู่ตลอดเวลา ไม่ใช่เห็นว่าเห็นลูกน้องมีพฤติกรรมดีขึ้นแล้วก็หยุดลงโทษหรือหยุดการเสริมแรง ลูกน้องบางคนต้องใช้วิธีการลงโทษเป็นระยะ แต่ลูกน้องบางคนอาจต้องใช้การลงโทษสลับกับการเสริมแรง ทั้งนี้การที่จะเลือกใช้การลงโทษเพื่อลดพฤติกรรมที่ไม่ดีหรือการเสริมแรงเพื่อเพิ่ม พฤติกรรมที่ดีขึ้น ขอให้พิจารณาจากการแสดงพฤติกรรมที่แสดงออกของลูกน้องว่ามีการปรับเปลี่ยนไปในลักษณะใด เช่น

พฤติกรรมที่แสดงออกครั้งแรก	พฤติกรรมที่แสดงออกครั้งหลัง	วิธีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม
มาทำงานสายเป็นประจำ	ยังมาทำงานสายเป็นประจำอีก	ควรใช้วิธีการลงโทษเป็นระยะ และเพิ่มดีกรีการลงโทษหากพฤติกรรมยังไม่มี การปรับเปลี่ยน
มาทำงานสายเป็นประจำ	มาทำงานสายน้อยลง	ควรใช้วิธีการลงโทษในระยะเริ่มแรก และใช้การเสริมแรงภายหลัง
มาทำงานสายเป็นประจำ	มาทำงานตรงเวลาหนึ่งเดือน และอีกหนึ่งเดือนถัดไปเริ่มมาทำงานสาย	ควรใช้วิธีการลงโทษในระยะเริ่มแรก ใช้การเสริมแรงเมื่อมีพฤติกรรมดีขึ้น และใช้การลงโทษหากพฤติกรรมกลับมาเหมือนเดิมในครั้งแรก

การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของลูกน้องจึงไม่ใช่เรื่องยากและก็ไม่ใช่ว่าเรื่องง่ายที่คุณจะต้องเห็นผลการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมในทันที ลูกน้องบางคนคุณอาจต้องใช้เวลาเป็นปี แต่บางคนใช้เวลาเพียงไม่กี่เดือนในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ซึ่งคุณเองในฐานะหัวหน้างานต้องใส่ใจและให้เวลาที่จำเป็นเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกน้อง เพราะถือว่าคุณเป็นเจ้านายที่เป็นผู้ให้ เป็นการให้ลูกน้องมีพฤติกรรมที่ดีขึ้นเพื่อสร้างนิสัยในการทำงานที่ดี และนิสัยที่ดีนั้นจะเป็นพฤติกรรมที่แสดงออก และสะท้อนมาถึงการประเมินผลงานในแง่มุมมองของความสามารถ (Competency) ในการทำงานของคุณเอง