

ผู้นำกับการเสริมแรงในการทำงาน

*พ.ต.ท.ประสิทธิ์ สุขขวัญ

1. บทนำ

ผู้นำมีหลายประเภททั้งผู้นำที่เป็นทางการหรือผู้นำที่ไม่เป็นทางการหรือผู้นำโดยธรรมชาติ เกิดขึ้นด้วยความสามารถหรือพรสวรรค์ของบุคคลนั้น สำหรับในองค์กรหรือที่ทำงานต่างๆ จะมีผู้ทำหน้าที่เป็นผู้นำโดยตำแหน่งแล้วแต่จะเรียกกัน เป็นต้นว่า หัวหน้า ผู้อำนวยการ อธิบดี ผู้จัดการ ผู้บริหาร ผู้ดูแล ผู้ควบคุม เป็นต้น บุคคลดังกล่าวนี้มีตำแหน่งหรือทำหน้าที่ที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ในการนำผู้อื่น นอกจากนี้ก็ยังมีผู้นำที่ไม่ได้รับการแต่งตั้งเป็นทางการแต่ก็ทำหน้าที่เป็นผู้นำ เช่น ผู้นำครอบครัว ผู้นำชุมชน ผู้นำท้องถิ่น ฯลฯ

แต่อย่างไรก็ตามไม่ว่าจะเป็นผู้นำแบบใดถือว่าเป็นผู้ที่บทบาทสำคัญในการทำงานร่วมกับผู้อื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งหน้าที่อันสำคัญคือมีความรับผิดชอบและกระตือรือร้นให้ผู้ร่วมงานหรือทีมงานปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งในทางปฏิบัติแล้วไม่ใช่เรื่องง่ายนักในการที่จะให้ลูกน้องทำงานตามเป้าหมาย เพราะลูกน้อง หรือผู้ใต้บังคับบัญชาหรือทีมงานมีความแตกต่างกันระหว่างบุคคล บางคนมีความรับผิดชอบสูง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีจิตสำนึกที่ดี ทุ่มเทในการทำงาน แต่ในขณะที่เดียวกันมีจำนวนไม่น้อยที่ลูกน้องขาดความกระตือรือร้น ขาดจิตสำนึก ขาดพลังในการทำงาน สร้างปัญหาให้ผู้นำแก้ไขอยู่ตลอดเวลา ซึ่งไม่ว่าลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะดีหรือไม่อย่างไร หน้าที่ของผู้นำก็ต้องแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อความสำเร็จของเป้าหมาย สิ่งหนึ่งที่สำคัญสำหรับผู้นำก็คือ การมีภาวะความเป็นผู้นำ

การมีภาวะผู้นำของผู้นำถือว่าเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งลักษณะของภาวะผู้นำมีหลายประการ ผู้เขียนเห็นว่าการเสริมแรง เป็นการใช้ภาวะผู้นำอย่างหนึ่งที่มีความจำเป็น เป็นเรื่องที่ผู้นำจะต้องศึกษาทำความเข้าใจถึงหลักการ วิธีการใช้ ให้เข้าใจและนำไปใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์มากที่สุด ซึ่งเชื่อว่าทุกคนทำได้

2. แนวความคิดเกี่ยวกับผู้นำ

2.1 ความหมายของผู้นำ

มีผู้ให้คำนิยามไว้มากมายทั้งในประเทศและต่างประเทศ พอสรุปได้ว่า หมายถึงบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นทางการ โดยตำแหน่ง หรือ ไม่เป็นทางการ แต่มีความรู้ความสามารถและได้รับการยอมรับมอบหมายให้ทำหน้าที่เป็นผู้นำผู้อื่นเพื่อให้งานหรือทีมงานบรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนด สิ่งสำคัญที่จะคู่กับผู้นำ คือ ภาวะของความเป็นผู้นำ

* อาจารย์ (สบ 2) ศฝร.ภ.8

ครูศาสตราจารย์ ดร.วิฑูรย์ จันทกรเกษม สาขาจิตวิทยาแนะแนว

2.2 ภาวะความเป็นผู้นำ

มีผู้นิยามคำว่า ภาวะผู้นำ ไว้หลายประการด้วยกัน (อรุณ รัชธรรม, 2538) เป็นต้นว่า

1. ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลครอบงำแบบหนึ่ง โดยที่ผู้ตามยินดีรับแนวทางและการควบคุมของผู้อื่น
2. ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มในองค์กรเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้
3. กระบวนการชักนำที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามวิธีที่ต้องการ
4. อิทธิพลที่ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากคำนิยามดังกล่าว ผู้เขียนพอสรุปได้ว่า ภาวะความเป็นผู้นำหมายถึงการแสดงพฤติกรรมของผู้นำในลักษณะของการใช้อำนาจหรืออิทธิพลในการกระตุ้นหรือจูงใจให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือทีมงานปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจจนกระทั่งงานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ ผู้เขียนเห็นว่า การกระตุ้นหรือจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานจะต้องใช้หลักการเสริมแรงด้วย ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้นำจะต้องให้ความสนใจ

3. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจในการทำงาน

มีทฤษฎีทางการบริหารจัดการ หรือที่เกี่ยวกับการทำงานมากมาย แต่ในที่นี้ผู้เขียนขอ นำเสนอเพียงทฤษฎีเดียว คือ ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y ของ แม็ก เกรเกอร์ นักวิชาการชาวอเมริกัน ซึ่งมีสาระสำคัญดังนี้

ทฤษฎี X เป็นทฤษฎีที่มองคนทำงานในแง่ลบ โดยตั้งข้อสมมติฐานว่า

1. คนงานส่วนใหญ่ไม่ชอบทำงาน ถ้ามีโอกาสหลีกเลี่ยงได้ก็จะพยายามหลีกเลี่ยงงานให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้
2. วิธีการควบคุมคนงานให้ปฏิบัติงานนั้นจะต้องใช้วิธีการที่รุนแรง เช่น การขู่บังคับ และการควบคุมอย่างเข้มงวด
3. คนงานจะไม่มี ความรับผิดชอบในการทำงาน ไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน และชอบทำตามคำสั่งเท่านั้น แต่จะมีความต้องการในความปลอดภัยมาก

นอกจากนี้ แม็ก เกรเกอร์ ยังเสนอความเห็นต่อไปอีกเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ คือ

1. มนุษย์มีสันดานขี้เกียจ จะพยายามหลีกเลี่ยงงาน เอาเปรียบคนอื่นและหาทางทำงานให้น้อยที่สุด
2. มนุษย์ขาดความทะเยอทะยาน ไม่ประสงค์จะรับผิดชอบและชอบเป็นผู้ตามมากกว่าผู้นำ
3. มนุษย์ชอบเห็นแก่ตัว คิดถึงแก่ตนเองและไม่ยินดียินร้ายกับความ ต้องการของ องค์กรโดยรวม
4. มนุษย์มีนิสัยชอบต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

5. มนุษย์ไม่ฉลาดนักและอาจถูกหลอกได้ง่าย

ทฤษฎี Y ทฤษฎีนี้จะมองคนในด้านดีหรือด้านบวก โดยมีข้อสมมติฐานว่า

1. โดยธรรมชาติแล้วมนุษย์ไม่เฉื่อยชา มีความกระตือรือร้น การทำงานถือว่าเป็นการเล่นสนุกและการพักผ่อน และมนุษย์มีความจริงจัง
2. โดยธรรมชาติแล้วมนุษย์ไม่ชอบการบังคับในการควบคุมการปฏิบัติงาน แต่ชอบพูดด้วยความมีเหตุมีผลและเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบด้วยตนเอง
3. โดยธรรมชาติแล้วมนุษย์มีความรับผิดชอบในการทำงาน มีความกระตือรือร้นในการทำงาน และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในสิ่งต่างๆอยู่เสมอ
4. โดยธรรมชาติแล้วมนุษย์ทุกคนมีพื้นฐานที่ดีอยู่แล้วที่จะช่วยให้มนุษย์พัฒนาตนเอง ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้มีพร้อมอยู่แล้วในตัวมนุษย์

จากสองทฤษฎีดังกล่าว ผู้นำทุกคนสามารถที่จะศึกษาทำความเข้าใจแล้วนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานได้ ผู้เขียนเห็นว่าในสังคมไทยเราในองค์กรต่างๆ โดยเฉพาะทุกคนจะเป็นแบบทั้งทฤษฎีเอ็กและทฤษฎีวาย จะต่างกันที่ลักษณะเด่นของแต่ละคน บางคนมีลักษณะเด่นเป็นทฤษฎีเอ็ก บางคนมีลักษณะเด่นเป็นแบบทฤษฎีวาย

4. การเสริมแรง (Reinforcement)

การเสริมแรง หมายถึง การให้ผลกรรมเพื่อเป็นการเสริมกำลังให้กระทำพฤติกรรมที่ต้องการให้กระทำ และผลกรรมที่เป็นตัวทำให้แสดงพฤติกรรมเพิ่มขึ้นนั้นเราเรียกว่า แรงเสริม เช่น รางวัลเป็นแรงเสริมชนิดหนึ่งเท่านั้น

การเสริมแรง มีหลายชนิด เช่น การเสริมแรงทางบวกหรือการให้รางวัล การเสริมแรงทางลบ การถอดถอนสิ่งที่ชอบ และ การลงโทษ ในที่นี้ขอนำเสนอเพียง 2 ชนิด คือ

4.1 การให้รางวัล ซึ่งมีวิธีการให้รางวัล ดังนี้

(1) จงให้รางวัลแก่เขาทันทีที่เขาทำพฤติกรรมที่พึงประสงค์นั้นเสร็จลง ต้องให้รางวัลให้เร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้ พร้อมทั้งกล่าวชมเชยเป็นการให้รางวัลทางวาจาควบคู่ไปกับรางวัลอื่น (ถ้ามี)

(2) จงตรวจสอบให้แน่ใจว่ารางวัลนั้นเป็นสิ่งที่ปรารถนาของเขาจริงๆ รางวัลที่เขาไม่อยากจะให้มีได้มีค่าเป็นรางวัลเลย

ข้อคิด เรื่องรางวัลที่จะให้แก่บุคคล ในกรณีที่ต้องการจะให้เพิ่มความถี่ของพฤติกรรมที่พึงประสงค์ว่า

- 1) จงอย่าคิดว่ารางวัลใดรางวัลหนึ่งจะเหมาะสมกับทุกคน
- 2) จงอย่าคิดว่ารางวัลที่บุคคลเคยต้องการในเวลาใดเวลาหนึ่งในอดีตจะเป็นรางวัลที่เขาอยากได้ในปัจจุบัน

3) จงอย่ามองแต่การให้รางวัลในระยะยาวโดยไม่คำนึงถึงการให้รางวัลในระยะสั้น

(3) จงให้รางวัลแก่เขาทุกครั้งที่เขากระทำพฤติกรรมที่พึงปรารถนาออกมาในตอนแรก จนกระทั่งแน่ใจว่าเขาสามารถกระทำพฤติกรรมนั้นได้อย่างแน่นอนและถูกต้องไม่ผิดพลาด หลังจากนั้นจึงค่อยๆลดให้แรงเสริมหรือรางวัลไปเรื่อยๆ กล่าวคือ อาจจะให้ตามหลังพฤติกรรมที่พึงปรารถนาอย่างสุ่มๆ

(4) ผู้ที่ตั้งใจจะใช้การให้รางวัลหรือแรงเสริมอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ควรสำรวจว่าบุคคลที่เราตั้งใจจะให้รางวัลแก่เขาเพื่อส่งเสริมให้เขากระทำพฤติกรรมอย่างนั้นอีกมีความชอบรางวัลชนิดใดบ้าง

4.2 การลงโทษ

การลงโทษ คือการให้สิ่งน่าหลีกเลี่ยงแก่บุคคล เช่น การตี การดุด่า การจำคุก ฯลฯ หรือ การถอดถอนสิ่งทีบุคคลชอบออกไป เช่น ถูกปรับ ตัดเงินเดือน เสียสิทธิบางอย่างที่เคยมี ฯลฯ เป็นต้น ทั้งสองประการนี้ช่วยลดความถี่ของพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมซึ่งเกิดขึ้นก่อนการลงโทษได้

การลงโทษเป็นดาบสองคม มีทั้งคุณและโทษ

ผลดีของการลงโทษ

1. ทำให้พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์หยุดลงทันที
2. การทำโทษทำให้ผู้ถูกลงโทษสามารถจำแนกได้อย่างรวดเร็วว่าพฤติกรรมใดไม่ควรทำ

3. การลงโทษเป็นตัวอย่างให้แก่คนอื่นๆ ได้ว่าไม่ควรประพฤติเช่นนั้น

ผลเสียของการลงโทษ

1. การลงโทษอาจเป็นสาเหตุของการขยายความกลัวผู้ลงโทษหรือสิ่งเร้าที่ลงโทษไปสู่สิ่งอื่นได้
2. การลงโทษอาจจะเป็นสาเหตุให้เกิดการปรับตัวแบบหลีกเลี่ยงหนีออกไปจากสถานการณ์ที่เป็นการลงโทษ
3. การลงโทษทำให้ผู้ถูกลงโทษเกิดความก้าวร้าว
4. การลงโทษมีผลทำให้ผู้ถูกลงโทษเกิดความรู้สึกว่าตนเองไม่มีค่าหรือถูกลดค่าลง

การลงโทษที่มีประสิทธิภาพ

1. ต้องมีการระบุไว้ชัดเจนและล่วงหน้าว่าพฤติกรรมใดเป็นพฤติกรรมที่จะต้องถูกลงโทษและทุกคนรู้ทั่วไปถึงกฎเกณฑ์อันนี้

2. การลงโทษนั้นจะต้องทำทุกครั้งที่เกิดพฤติกรรมไม่พึงปรารถนา การโดนลงโทษทุกครั้งที่ทำพฤติกรรมไม่พึงปรารถนาจะทำให้พฤติกรรมนั้นลดลงหรือหยุดไปอย่างรวดเร็วกว่าการถูกลงโทษบางครั้ง
3. การลงโทษจะมีประสิทธิภาพสูงเมื่อลงโทษทันทีภายหลังที่เกิดพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ขึ้นมา
4. ควรจะพิจารณาใช้การลงโทษเมื่อพฤติกรรมนั้นยังไม่กลายเป็นนิสัยเพราะจะทำให้เห็นผลได้ชัดเจนและง่ายกว่าสำหรับพฤติกรรมที่ติดเป็นนิสัย
5. เมื่อพิจารณาแล้วว่าต้องใช้การลงโทษ ต้องลงโทษให้รุนแรงในขนาดที่สามารถทำให้พฤติกรรมหยุดลง
6. เมื่อจะลงโทษต้องแน่ใจว่าผู้ลงโทษไม่สามารถหนีไปได้ไม่ว่าเป็นการหนีด้วยการใช้เหตุผลอธิบายเพื่อหักล้างโทษทัณฑ์ หรือการพาตัวเองหนีไปจากสถานการณ์
7. ต้องลงโทษด้วยความมั่นคงในอารมณ์ ปราศจากความโกรธ หรือความเกรงว่าผู้ถูกลงโทษจะโกรธภาษาพูดและภาษาท่าทางประกอบการพูดในขณะที่พูดนั้นเป็นสิ่งสำคัญที่แสดงให้เห็นว่ากำลังอยู่ในอารมณ์แบบใด
8. ภาษาพูดควรจะใช้อย่างยิ่งก็คือ การบอกให้รู้ว่าพฤติกรรมนั้นไม่เข้าเกณฑ์อย่างไร ดีกว่าใช้ภาษาพูดเหยียดหยาม ประชดประชัน เป้าหมายของการตำหนิคือพฤติกรรม ไม่ใช่ตัวคน
9. จงอย่าเพิ่งเล็งแต่จะลงโทษอย่างเดียว จงพยายามจับความถูกของบุคคลอื่นเสมอ แล้วรีบให้แรงเสริมแก่พฤติกรรมที่ถูกต้องนั้น
10. มือที่ลงโทษต้องเป็นมือที่เคยมีพระคุณ ผู้ที่จะลงโทษผู้อื่นแล้วจะไม่ทำให้เกิดผลเสียคือ คนที่เคยให้รางวัลแก่ผู้ที่ถูกลงโทษมาก่อน ยิ่งให้รางวัลหรือแรงเสริมบ่อยครั้งกว่าการลงโทษก็จะยิ่งเป็นการดี
11. การลงโทษจะใช้ได้ผลดีเมื่อใช้ได้ควบคู่กับการเสนอทางเลือกให้บุคคลเลือกพฤติกรรมอื่นที่เป็นคู่แข่งกับพฤติกรรมที่ถูกลงโทษ

บทสรุป

การเป็นผู้ทำให้ประสบความสำเร็จนอกจากจะมีภาวะของความเป็นผู้นำแล้ว การเสริมแรงผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้องถือว่าเป็นหลักการที่สำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งในความเป็นจริงผู้นำหลายท่านอาจใช้หลักการเสริมแรงอยู่แล้ว เพียงแต่ไม่รู้ว่าสิ่งที่ตนได้ปฏิบัตินั้นคือการเสริมแรง การเสริมแรงไม่เป็นการให้รางวัล หรือการลงโทษเป็นเรื่องละเอียดอ่อน ผู้นำจะต้องเข้าใจหลักการ และวิธีการใช้ โดยใช้ให้เหมาะสมกับบุคคลด้วย รางวัลบางอย่างอาจเหมาะสมสำหรับบาง

คน แต่อาจไม่เหมาะกับอีกคนก็เป็นได้ หรือ แม้กระทั่งการลงโทษหากไม่ระมัดระวังในการใช้ หรือใช้ผิดอาจจะเป็นโทษกับผู้นำเสียเอง แต่อย่างไรก็ตามหากผู้นำเข้าใจหลักการเสริมแรงดังที่กล่าวมาในข้างต้นอย่างถ่องแท้ ผู้เขียนมั่นใจว่าจะเกิดประโยชน์กับผู้นำอย่างแน่นอน นอกจากนี้ เรื่องของทฤษฎีเอ็กและทฤษฎีวาย ถือว่าเป็นทฤษฎีที่มีความสำคัญเป็นแนวทางในการศึกษาลักษณะของคนธรรมชาติของคนได้เป็นอย่างดี แต่ทั้งนี้ต้องนำไปใช้ให้สอดคล้องกับสังคมไทย ความเป็นคนไทยซึ่งมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกับต่างประเทศในหลายประการ

ผู้เขียนเห็นว่า การเป็นผู้นำไม่ใช่เป็นเรื่องที่ยาก ขณะเดียวกันก็ไม่ใช่เรื่องที่ยาก การเป็นผู้นำให้ประสบความสำเร็จผู้นำจะต้องมีความรู้ทั้งศาสตร์ทั้งศิลป์ โดยเฉพาะต้องรู้และเข้าใจ เรื่องการเสริมแรงทั้งการให้รางวัลและการลงโทษ จากการศึกษาของผู้เขียนพบว่า การให้รางวัลในสังคมไทยทั่วไป โดยเฉพาะในองค์กรต่างๆ ในวงราชการ การเสริมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ยังขาดประสิทธิภาพและขาดความเป็นธรรมอยู่มาก หลายครั้งการให้รางวัลยังผิดพลาดคนก็มีให้เห็นอยู่เสมอ แม้กระทั่งการจะลงโทษคนที่ทำผิดขาดระเบียบวินัยก็ยังมี ความเกรงใจกันอยู่ ทั้งนี้เพราะสังคมไทยเป็นระบบอุปถัมภ์อ้อมชุกกันอย่างผิดๆ นอกจากนี้ผู้เขียนยังพบว่า มีผู้นำหลายท่านมีความตั้งใจที่จะเสริมแรงที่ถูกต้องและเป็นธรรม แต่กลับถูกผู้มีอำนาจเหนือกว่ามาแก้ว้างประเภทที่เรียกว่า คุณขอมมา โดยไม่ตรวจสอบข้อมูลให้ถูกต้องเสียก่อน หลับหูหลับตาอ้อมชุกอย่างหน้าตาเฉย

ซึ่งหากไม่สนองตอบก็จะเกิดปัญหาความขัดแย้งกับผู้มีอำนาจที่เหนือกว่าบางคน จึงสร้างความลำบากใจให้ผู้นำที่มีหน้าที่เสริมแรง

ดังนั้น ผู้เขียนขอเสนอว่า ผู้นำจะต้องมีความเป็นธรรมและมีความเสมอภาคในการเสริมแรงแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้องให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ทั้งนี้เพื่อความสำเร็จของงานตามเป้าหมายที่กำหนด และความเชื่อถือ ศรัทธาของผู้อื่นอย่างยั่งยืนต่อไป ซึ่งเชื่อว่าผู้นำทุกคนต้องทำได้

บรรณานุกรม

- ชูศักดิ์ เจนประโคน . เทคนิคการสร้างแรงจูงใจ., 2545 , พิมพ์ครั้งที่ 3.
สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- สิทธิโชค วรานุสันติกุล . การจัดการพฤติกรรมมนุษย์., 2542
- อรุณ รักธรรม . ทฤษฎีองค์การและพฤติกรรมองค์การ., 2538