

คนไม่ต่อต้าน**การเปลี่ยนแปลง...** แต่ต่อต้าน**การถูกเปลี่ยน**



กฤษชัย อรรถชนก

Lean and Productivity Consultant / Trainer
Kritchai.a@gmail.com

ธรรมชาติคนเรานั้น ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง จริงหรือเปล่าครับ?

จินตนาการว่า คุณมีรถที่ใช้งานกันมา 12 ปี ยังใช้งานได้ตามปกติ คุณรู้สึกรักและผูกพันรถคันนี้มาก มีความทรงจำดีๆ หลายอย่าง อย่างไรก็ตามคุณรับรู้ได้ว่า หลายชิ้นส่วนเสื่อมไปตามอายุรถ ความนุ่มนวลไม่เหมือนรถใหม่ แอร์บางครั้งก็รวนเรไม่ทำงาน

ด้วยการเลื่อนตำแหน่งใหม่ในบริษัท มีสวัสดิการรถประจำตำแหน่งให้เป็นรถ EV ซึ่งสอดคล้องกับความรู้สึกรักษ์โลกของคุณด้วย **คุณจะเลือกรับความเปลี่ยนแปลงนี้หรือไม่**

ปัจจัยแห่งการเปลี่ยนแปลง

ผมได้ไปฟังการบรรยายหัวข้อ **Myth มายาคติในภาคการผลิต** จัดโดย คณะการจัดการโลจิสติกส์และคมนาคมขนส่ง

สถาบันปัญญาภิวัฒน์ กล่าวถึงความเชื่อหลายอย่างที่มาจากประสบการณ์ในอดีต หรือสามัญสำนึกทั่วไป

หนึ่งในความเชื่อที่พูดถึงคือ **ธรรมชาติของมนุษย์นั้นต่อต้านการเปลี่ยนแปลง** มองการเปลี่ยนแปลงด้วยมุมมองมากกว่ามุมบวก ด้วยเหตุผลความเคยชินกับสิ่งที่เคยอยู่ ไม่อยากเผชิญสิ่งใหม่ที่ไม่รู้หรือสิ่งที่ไม่แน่นอนในเบื้องหน้า

อย่างไรก็ตามความคิดเช่นนี้ดูจะเป็นการเหมารวมเกินไป คำกล่าวที่น่าจะเหมาะสมกว่าคือ *'People don't resist change, they resist being changed.'* ที่กล่าวโดย Peter Senge ผู้เขียนหนังสือ The Fifth Discipline

คนไม่ได้ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง แต่ต่อต้านการถูกทำให้เปลี่ยนแปลงต่างหาก และอยากเปลี่ยนแปลงเมื่อเห็น **ความคุ้มค่า** ของ 'ผลประโยชน์' ที่จะได้รับ

การเปลี่ยนแปลงอย่างมีเหตุผล เกิดขึ้นจากการพิจารณา
ซึ่งนำหลักปัจจัยทั้ง 4 ที่มาจากคำถาม “**ผลบวก-ผลลบ**” ของการ
“**เปลี่ยน-ไม่เปลี่ยน**” แล้วจึงตัดสินใจรับหรือปฏิเสธความ
เปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น คำถามทั้ง 4 คือ

‘ถ้า**ไม่เปลี่ยน**มีข้อดีอะไร จะ**ไม่สูญเสียอะไร**’ เป็น ความ
เคยชิน ความสะดวกสบาย ฟังพอใจกับสิ่งที่เป็นอย่างในปัจจุบัน หรือ
คำที่มักใช้กันคือ *Comfort Zone*

‘ถ้า**ไม่เปลี่ยน**มีข้อเสียอะไร หรือ มีความเสี่ยงอะไรบ้างจาก
การ**ไม่เปลี่ยน**’ ปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ และความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น
ได้ในอนาคต

‘ถ้า**เปลี่ยน**มีข้อดีอะไร หรือจะ**ได้อะไร**’ รางวัลของความ
เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โอกาสใหม่ การเรียนรู้ เจริญเติบโต พัฒนา

ถ้า**เปลี่ยน**มีข้อเสียอะไร หรือมีความเสี่ยงอะไรบ้าง’ ต้อง
ลงทุนอะไรบ้าง ความยุ่งยากในการลงมือ โอกาสล้มเหลวไม่
เป็นไปอย่างที่คิด

หากลองใช้ตอบคำถามตัวอย่างข้างต้น **การไม่เปลี่ยน**
มี**ผลบวก** คือ คุณค่าทางจิตใจ รักษาความทรงจำที่ร่วมทุกข์สุข
ชอบความรู้สึกในการขับเคลื่อนเครื่องยนต์ **ผลลบ** เช่น รถที่ยิ่งเก่าไป
เรื่อย ๆ อาจตายระหว่างทางก็ได้ หอระโหล่ซ่อมแซมยากขึ้น

ส่วนการเปลี่ยนรถใหม่ **ผลบวก** คือ ได้รถใหม่ฟรี ได้เงิน
จากการขายรถคันเก่า ค่าใช้จ่ายน้ำมัน และการบำรุงรักษาลดลง
ร่วมรักษาสีเงาตัวรถลดก๊าซเรือนกระจก **ผลลบ** เช่น ค่าใช้จ่าย
ระบบชาร์จไฟฟ้าในบ้าน สถานที่ชาร์จที่ยังน้อยกว่าปั้มน้ำมันมาก
ต้องวางแผนการเดินทางไกล

การพิจารณาด้วยเหตุผลทั้ง 4 ข้างต้น ช่วยเป็นกรอบให้
การตัดสินใจสมดุลขึ้น ไม่เียงไปด้านใดด้านหนึ่งโดยไม่ตั้งใจ
เช่น คนจำนวนมากเมื่อมีแนวโน้มต้องการเปลี่ยนงาน ก็จะมองแต่
ข้อเสียของที่ทำงานปัจจุบัน มองข้ามความเสี่ยงของที่ทำงานใหม่
และสิ่งดี ๆ ที่มีอยู่แล้วในปัจจุบัน



การเปลี่ยนแปลงองค์กร

แนวคิดเรื่องการสร้างความเปลี่ยนแปลง เป็นสิ่งที่หลาย
องค์กรพูดถึง มีทฤษฎีที่กล่าวถึงการจัดการเปลี่ยนแปลง ที่มักได้รับ
การอ้างถึงคือ **Change Management** โดย John Kotter

ความสำคัญแรกสุดคือ **ต้องสร้างแนวร่วม** สร้างความ
รู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ‘*Establishing
a sense of urgency*’ เพราะโดยทั่วไปแล้ว เราจะให้ความสำคัญ
เพียงสิ่งที่ มี สิ่งที่ได้อยู่แล้ว ในปัจจุบัน

‘**ความเสี่ยงจากการไม่เปลี่ยน**’ คือ ประเด็นสำคัญที่มักจะ
ไม่คิดถึง เพราะเป็นเรื่องอนาคตที่ยังมองไม่เห็น ผลลัพธ์บางเรื่อง
แม้ว่าจะยังดีขณะนี้แต่ไม่ยั่งยืน เนื่องจาก ลูกค้า คู่แข่ง หรือ สภาพ
แวดล้อมอื่น ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งองค์กรต้องสื่อสารทำความเข้าใจ
เป็นเบื้องต้น

‘**รางวัล อุปสรรค และความท้าทายของการเปลี่ยนแปลง**’
คือประเด็นสื่อสารตามมา เพื่อให้ให้เห็นทิศทางก้าวเดินร่วมกัน
จากนั้นจึงกำหนดเป้าหมาย ตั้งทีมงาน สร้างผลลัพธ์จากโครงการ
นำร่อง ขยายผลเป็นผลลัพธ์ที่ใหญ่ขึ้น

อีกแนวคิดหนึ่งในการจัดการทีมงานเพื่อความปลอดภัย
คือ **คนเรามีจังหวะของการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน**

กลุ่มแรก เป็นผู้บุกเบิกการเปลี่ยนแปลง ชอบความท้าทาย
กับสิ่งใหม่ ๆ เสมอ **กลุ่มที่สอง** ขั้วตรงข้ามคือ มักจะตั้งกำแพงก่อน
ไม่ต้องการเปลี่ยน และ**กลุ่มที่สาม** ประชากรส่วนใหญ่คือพร้อมจะ
ร่วมมือแต่ไม่กระตือรือร้นบุกตะลุย เช่นเดียวกับกลุ่มแรก

หลักการของโครงการปรับปรุงพัฒนาใดในเบื้องต้นคือ
หากกลุ่มเป้าหมายแรกให้เจอ ผู้ที่มีใจพร้อมรับสิ่งใหม่ มองข้าม
กลุ่มที่ยังคงยึดมั่นกับสิ่งเดิมไปก่อน เพราะจะเป็นการบั่นทอน
พลังกำลัง และแรงผลักดันที่มี

ทุ่มเทพยายามเข้าไปสนับสนุนให้เกิด **ผลลัพธ์ที่จับต้อง
ได้** นำมาประชาสัมพันธ์ในวงกว้าง ค่อย ๆ ดึงกลุ่มที่อยู่ตรงกลาง
ก่อนใหญ่ เข้ามามีส่วนร่วมทีละเล็กละน้อย

เมื่อสถานการณ์สุกงอม **กระแสสังคม** จะช่วยพัดพาคนทั้ง
องค์กร รวมถึงผู้ที่ไม่ต้องการเปลี่ยนในเบื้องต้นด้วย เข้ามาร่วม
เส้นทางเปลี่ยนแปลงนี้ในที่สุด

ความเชื่อหลายอย่างอาจจะจริง แต่ไม่จริงเสมอไป มี
เงื่อนไข ข้อจำกัด ที่ไม่สามารถใช้ได้กับทุกบริบท ทุกสถานการณ์
ทำให้มีประเด็นมาศึกษาพิจารณากันได้ครับ