การบริหารความเปลี่ยนแปลง เปลี่ยนความกลัวให้เป็นโอกาส

ในปัจจุบัน ทุกองค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นด้านเทคโนโลยี นโยบาย หรือรูปแบบการทำงาน เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงาน อย่างไรก็ตาม แม้จะเกิดการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา แต่ในทางปฏิบัติมักพบว่าบุคลากรหรือคนทำงานบางส่วนยังไม่พร้อมปรับตัว การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงไม่ได้หมายความว่าบุคลากรไม่ต้องการพัฒนาเสมอไป แต่เป็นปฏิกิริยาตามธรรมชาติของมนุษย์เมื่อเผชิญกับความไม่แน่นอน การทำความเข้าใจปัจจัยที่ทำให้เกิดพฤติกรรมดังกล่าว จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรได้มากขึ้น

นักจิตวิทยาและนักพฤติกรรมศาสตร์กล่าวว่าการที่มนุษย์กลัวหรือหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงมาจากการที่คนเรามักรับรู้ว่าสถานการณ์ปัจจุบันเป็นจุดที่ปลอดภัย และมองการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นความเสี่ยงหรือการสูญเสีย แม้ว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นอาจนำสิ่งที่ดีกว่ามาให้ก็ตาม อคติสำคัญ 2 เรื่องที่อธิบายความรู้สึกกลัวความเปลี่ยนแปลง คือ

1. อคติสถานะเดิม (Status Quo Bias) คือแนวโน้มที่คนจะชอบอยู่ในวิถีทางเดิม มากกว่าปรับเปลี่ยน แม้ว่าการเปลี่ยนแปลงจะเกิดผลลัพธ์ดีกว่า เพราะสถานะเดิมทำให้รู้สึกปลอดภัยและควบคุมสถานการณ์ได้ การออกจากจุดปลอดภัยมักถูกมองว่าอาจก่อให้เกิดผลด้านลบ
2. อคติความสูญเสีย (Loss Aversion) เป็นแนวคิดที่มาจากทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ Prospect Theory ของ Daniel Kahneman และ Amos Tversky ซึ่งพบว่า การสูญเสียทำให้รู้สึกแย่เป็นประมาณสองเท่าของความรู้สึกดีใจเมื่อได้สิ่งเท่าเทียมกัน เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น คนมักจะกังวลถึงสิ่งที่ต้องเสียไป เช่น สูญเสียความมั่นคง ความสะดวกสบาย หรือสถานภาพเดิม มากกว่ามองเห็นถึงประโยชน์หรือสิ่งใหม่ที่จะได้รับ

นอกจากนี้ยังมีปัจจัยทางจิตวิทยาอื่น ๆ เช่น ความกลัวต่อสิ่งที่ไม่รู้ (fear of the unknown) ความไม่แน่นอนในอนาคต โดยสมองมักตีความ ความไม่แน่นอน เป็นภัยคุกคาม ทำให้เกิดความวิตกกังวล เครียดหรือตื่นกลัวเมื่อเผชิญการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ ความเคยชินกับพฤติกรรมหรือสถานการณ์เดิม ๆ ก็สร้างความปลอดภัยทางจิตใจ (comfort zone) ซึ่งการก้าวออกจากขอบเขตนั้นต้องอาศัยพลังงานทางใจและการปรับตัวสูง หลายคนจึงเลือกอยู่ใน comfort zone มากกว่าเผชิญกับสิ่งใหม่

แม้ความกลัวการเปลี่ยนแปลงจะเป็นธรรมชาติของมนุษย์ แต่องค์กรสามารถสร้างวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อม ที่ช่วยลดแรงต้านทานต่อความเปลี่ยนแปลงได้ โดยใช้แนวคิด **Agile** และ **Growth Mindset** ที่สนับสนุนการเป็นองค์กรที่ยืดหยุ่น ปรับตัวเร็ว และเน้นการเรียนรู้ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรกล้าเผชิญและรับมือกับความเปลี่ยนแปลงได้ดียิ่งขึ้น อีกทั้งยังสอดคล้องกับการจัดการความรู้ในองค์กร ที่ส่งเสริมการแบ่งปันบทเรียนและประสบการณ์ เพื่อเสริมสร้างทักษะของบุคลากรเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง

Agile เป็นแนวคิดและวิธีการในการบริหารจัดการที่เน้นความคล่องตัวและการปรับตัวอย่างรวดเร็ว โดยเน้นการแบ่งงานเป็นส่วนย่อย ทำงานเป็นรอบสั้น ๆ และพร้อมปรับเปลี่ยนทิศทางตาม feed back หรือ

สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง เพราะ Agile จะให้ความสำคัญต่อการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าการทำตามแผนที่วางไว้ เป็นการเปิดรับความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มากกว่าการยึดติดกับวิธีการเดิม ๆ วัฒนธรรมนี้จะทำให้บุคลากรทุกระดับรู้สึกคล่องตัวและกล้าทดลองสิ่งใหม่ เพราะมีการสนับสนุนให้เรียนรู้จากความผิดพลาดและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การสื่อสารถึงสถานการณ์ปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอตามหลักการ Agile ทำให้บุคลากรรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ จึงช่วยลดความไม่แน่นอนและความกังวลต่ออนาคตลง ความเปลี่ยนแปลงจะถูกมองเป็นเรื่องปกติ และเป็นโอกาสในการพัฒนา แทนที่จะรู้สึกว่าเป็นภัยคุกคาม

Growth Mindset หรือ กรอบความคิดแบบเติบโต เป็นความเชื่อที่ว่าความสามารถและสติปัญญาของเรานั้นพัฒนาได้ผ่านการเรียนรู้ ความพยายาม และประสบการณ์ ตรงข้ามกับ Fixed Mindset ที่มองว่าความสามารถเป็นสิ่งคงที่เปลี่ยนแปลงไม่ได้ คนที่มี Growth Mindset จะมองความท้าทายเป็นโอกาสในการเรียนรู้ ไม่ใช่สิ่งที่ต้องหวาดกลัว และเมื่อพบกับความล้มเหลวก็จะมองว่าเป็นบทเรียนเพื่อการพัฒนาในอนาคต การปลูกฝังแนวคิด Growth Mindset ในองค์กรมีส่วนช่วยอย่างมากในการลดความกลัวความเปลี่ยนแปลงของบุคลากร ทำให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้ง่าย ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าลองสิ่งใหม่และไม่กลัวความผิดพลาด นอกจากนี้องค์กรที่มีวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (continuous learning culture) และมีระบบการจัดการความรู้ที่ดี จะช่วยให้บุคลากรรู้สึกปลอดภัยที่จะแลกเปลี่ยนความคิด แบ่งปันประสบการณ์และพัฒนาทักษะใหม่เพื่อตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง ทำให้บุคลากรมีความพร้อมและทัศนคติเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น ปรับตัวได้รวดเร็วขึ้นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์กร

ตัวอย่างการปรับใช้แนวคิดเหล่านี้เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร เช่น การปรับโครงสร้างองค์กรมักทำให้บุคลากรรู้สึกไม่มั่นคง เพราะกังวลกับบทบาทหน้าที่ใหม่ เพื่อบรรเทาความกลัวเหล่านี้ ผู้บริหารหรือผู้นำควรสื่อสารอย่างโปร่งใสถึงเหตุผลและวิสัยทัศน์ในการปรับโครงสร้าง ให้ข้อมูลที่ชัดเจนว่าอะไรจะเปลี่ยนแปลงและอะไรจะคงเดิม เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนหรือแสดงความคิดเห็นจะช่วยลดความรู้สึกสูญเสียการควบคุม นอกจากนี้ การใช้แนวทาง Agile เช่น การปรับเปลี่ยนอย่างค่อยเป็นค่อยไปทีละขั้น แทนการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ทีเดียว จะช่วยให้บุคลากรได้ปรับตัวทีละน้อยและลดแรงต่อต้านลง การเปลี่ยนผู้บริหารหรือผู้นำองค์กร มักทำให้บุคลากรมักรู้สึกกังวล ว่าแนวทางการบริหารจะเปลี่ยนไป เกิดคำถามว่าผู้นำคนใหม่จะนำพาไปในทิศทางใด ในสถานการณ์นี้ การสร้างวัฒนธรรม Growth Mindset เป็นสิ่งสำคัญ ผู้นำคนใหม่ควรแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจที่จะเรียนรู้จากทีมงานเดิมและเคารพความรู้ความสามารถภายในองค์กร (knowledge sharing) ควรสื่อสารอย่างสม่ำเสมอและรับฟังความคิดเห็นของทีม เพื่อสร้างความไว้วางใจ เมื่อบุคลากรเห็นว่าผู้นำใหม่มีทัศนคติแบบเติบโต พร้อมปรับตัวและเรียนรู้ไปด้วยกัน จะรู้สึกพร้อมเปิดรับการเปลี่ยนแปลงในการนำของผู้นำใหม่มากขึ้น

ข้อควรระวังเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรขึ้นคือ การไม่มองข้ามความรู้สึกของบุคลากร ผู้นำควรรับฟังและเข้าใจความกังวลของบุคลากรอย่างจริงจัง ไม่ละเลยความรู้สึกสูญเสียหรือความกลัวของบุคลากร แต่ควรสื่อสารอย่างจริงใจว่าองค์กรตระหนักและใส่ใจต่อผลกระทบที่เกิดขึ้น ผู้นำต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการสร้าง Growth Mindset หรือ Agile Culture และส่งเสริมการลงมือปฏิบัติอย่างต่อเนื่องทั้งระบบอย่างเป็น

รูปธรรม และต้องทำความเข้าใจว่าการเปลี่ยนแปลงต้องใช้เวลาและความสม่ำเสมอ ผู้นำควรเตรียมพร้อมสำหรับความท้าทายระหว่างทาง และให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่องจนกว่าการเปลี่ยนแปลงจะหยั่งรากลึกในวัฒนธรรมองค์กร

ความกลัวความเปลี่ยนแปลงของมนุษย์เกิดจากทั้งจากอคติสถานะเดิมที่ทำให้เรายึดติดกับสิ่งที่คุ้นเคย และอคติความสูญเสียที่ทำให้เรากังวลกับการเสียสิ่งที่มีอยู่มากกว่าจะมองเห็นประโยชน์ของสิ่งใหม่ อย่างไรก็ตาม องค์กรสามารถบรรเทาความกลัวได้ด้วยการสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการปรับตัวและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง วัฒนธรรมองค์กรที่เป็น Agile จะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างราบรื่นและรวดเร็ว ในขณะที่ Growth Mindset จะทำให้บุคลากรมองการเปลี่ยนแปลงเป็นโอกาสในการพัฒนาตนเองและองค์กร เมื่อผู้นำเข้าใจทั้งมิติทางจิตใจของบุคลากรและมีเครื่องมือในการบริหารจัดการที่เหมาะสม อุปสรรคจากความกลัวความเปลี่ยนแปลงก็จะลดน้อยลง องค์กรจะสามารถเดินหน้าสู่ความสำเร็จในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาได้อย่างยั่งยืน

อ้างอิง

- Wikipedia – Status Quo Bias: “a preference for the current state of affairs. The current baseline is taken as a reference point, and any change from that baseline is perceived as a loss.”
- Kahneman & Tversky (1979) – Prospect Theory; Experimental evidence: Losses have been found to be “twice as powerful, psychologically, as gains” . This forms the basis of loss aversion explaining resistance to change.
- Rosabeth Moss Kanter (Harvard Business Review, 2012) – Ten Reasons People Resist Change: Highlights that loss of control and uncertainty make people feel “powerless” and anxious, leading to resistance .
- Agile Manifesto (2001) – Core value emphasizing “responding to change over following a plan” , underlining the importance of flexibility in organizational culture.
- Carol Dweck (HBR, 2016) – What Having a “Growth Mindset” Actually Means: Defines growth mindset as the belief that abilities can be developed through dedication and hard work , fostering learning and resilience in the face of change.

งานจัดการความรู้ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล
ตึกอำนวยการ ชั้น 1 เลขที่ 2 ถนนวังหลัง แขวงศิริราช เขตบางกอกน้อย กรุงเทพฯ 10700
โทร. 0 2419 9009 หรือ 0 2419 9750 ต่อ 102 - 108
Email: sirirajkm@mahidol.ac.th