

## Leading the New Edge : สาเหตุที่ยีราฟคอสั้นต่อต้าน การเปลี่ยนแปลง

จริง ๆ แล้วคนไม่ได้ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในองค์กร แต่ต่อต้านผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับตัวเขาเองต่างหาก ชาลส์ ดาร์วิน บิดาแห่งวิชาวิวัฒนาการ บอกไว้ตั้งแต่ศตวรรษที่ 19แล้วว่า “เผ่าพันธุ์ที่จะอยู่รอดบนโลกใบนี้ได้ไม่ใช่เผ่าพันธุ์ที่แข็งแกร่งกว่าใคร แต่ต้องเป็นเผ่าพันธุ์ที่ปรับตัวได้ดีกว่าใคร” ยีราฟที่คอยาวเท่านั้นจึงจะสามารถแย่งกินใบไม้เป็นอาหารได้ดีกว่าพวกที่คอสั้น และจะถ่ายทอดพันธุกรรมเหล่านี้ไปยังลูกหลาน จึงไม่แปลกอะไรที่พวกยีราฟคอสั้นมีอันต้องจากโลกนี้ไป

มาถึงศตวรรษที่ 21 ไม่มีใครอยากเป็นยีราฟคอสั้น ทุกคนต่างรู้ดีว่าต้องเดินหน้าเข้าสู่สถานการณ์ของโลกที่แตกต่างไปจากเดิม ไม่ใช่แค่ต้องปรับตัว แต่ต้องปรับตัวให้เร็วที่สุด ถึงจะเอาตัวรอดได้ แม้รู้ทั้งรู้ คนส่วนหนึ่งก็ยังคงหวั่นไหวที่จะปรับเปลี่ยนจากสิ่งที่เคยทำ มาทำในสิ่งที่ไม่คุ้นเคย ไม่ใช่เพราะไม่รู้ถึงความจำเป็น แต่เพราะการเปลี่ยนในแต่ละครั้งมันมีผลโดยตรงต่อตัวเขา เพราะทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงย่อมนำไปสู่ความเจ็บปวด ตั้งแต่ระดับเล็กน้อยคืออึดอัด จนถึงระดับสูงสุดคือทุกข์ทรมาน

ดังนั้นแผนการปรับเปลี่ยนองค์กรหรือ ๆ อาจสวยแต่รูปจวบไม่หอม เพราะคนส่วนหนึ่งไม่เล่นด้วย ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงจำเป็นต้องช่วยให้เขาเหล่านั้นหลุดออกมาจากอดีต ด้วยการเข้าไปนั่งในหัวอกพวกเขา รับทราบความกังวลของเขา แล้ววิเคราะห์สาเหตุว่า อะไรที่ทำให้เขากลับ

คนที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงก็คล้ายกับยีราฟคอสั้นที่ไม่ยอมปรับเปลี่ยนตัวเอง ไม่ทำอะไร ทั้ง ๆ ที่รู้ว่าต้องตายในไม่ช้า แต่เขาก็ยังมีเหตุผลของเขา ซึ่งไม่หนีไปจาก 2 สาเหตุหลัก คือ RISK กับ LOSS

1. **กลัวความไม่แน่นอน (Perceived Risk)** ไม่รู้ว่าหากเปลี่ยนแล้วจะมีความเสี่ยงอะไรบ้าง ซึ่งจะสะท้อนออกมาในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งเท่าที่ คำนวณและความรู้สึก เช่น แบบเดิมดีอยู่แล้ว ถ้าเปลี่ยนแล้วแย่งใคร รับผิดชอบ (Status Quo) เปลี่ยนแล้วจะดีกว่าเดิมจริงหรือ ยังไม่คอยไว้วางใจ (Distrust) ฟังแล้วงง เข้าใจไม่ตรงกัน (Misunderstanding) ต้องเรียนรู้อะไรใหม่ ๆ อีกหรือเปล่า (New Skills) ถ้าความรู้ความสามารถไม่ ถึงจะเกิดอะไรขึ้น (Lack of Competence) ทำไมต้องเปลี่ยนตอนนี้ กำลังยุ่ง มีเรื่องอื่นต้องทำเยอะ (Timing) เป็นต้น

2. **กลัวสูญเสีย (Perceived Loss)** มีอะไรบ้างที่ต้องขาดหายไปหากมีการเปลี่ยนแปลง เช่น สูญเสียอำนาจหน้าที่ (Authority or Control) สูญเสียความมั่นคงในการทำงาน (Job Security) สูญเสียเวลาส่วนตัว (Personal Time) สูญเสียสถานภาพทางสังคม (Status or Social Standing) เป็นต้น

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรรู้ว่าอะไรคือสาเหตุที่แท้จริง และต้องแยกแยะให้ได้ว่าเขา RISK หรือ LOSS อะไร หรือมีปัญหาทั้งสองอย่าง จะได้ช่วยให้พวกเขาหลุดพ้นจากความกลัวทั้งปวงได้ตรงประเด็นและเร็วขึ้น โดยไม่ต้องเสียเวลาสลายใจในเรื่องที่ไม่ใช่ความกังวลของเขา เพื่อช่วยให้ยี่ราฟคอชั่น คอยาวได้ชะงัด

จักรพันธ์ จันทรัมย์  
Consulting Partner  
สลิงชอท กรุ๊ป

ที่มา : The Bangkok Insight 15 มิถุนายน 2561