

จิตวิทยา : การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของมนุษย์

Psychology: Resistance to Change of Human Beings

สุชา จันทน์เอม*
Sucha Chan-ame

ABSTRACT

Change is a pattern which characteristically brings about movement, growth and improvement.

Resistance is a behavioral expression in the form of various efforts to defend oneself from any effect due to the change.

Nevertheless, the suggestions to solve the problem of resistance to change may be summarized as follows:

1. Practicing to work together in group;
2. Self-developing so as to bring about mutual understanding and respect;
3. Practicing to control emotion and to be a good listener;
4. The change should be based on time and carried out step by step; and
5. The man responsible for the change should know the technique of motivation.

มนุษย์ เป็นสัตว์สังคม ซึ่งต้องปรับตัวเองให้เข้ากับ ความเปลี่ยนแปลงทางสังคมอยู่เสมอ การเปลี่ยนแปลงทางสังคม ทำให้มนุษย์ต้องเผชิญต่อสิ่งแวดล้อมใหม่ ไม่ว่าจะเป็นเรื่อง ที่เกี่ยวกับการงาน หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ สิ่งต่างๆ เหล่านี้ ทำให้คนต้องมีทัศนคติและพฤติกรรมใหม่ๆ เกิดขึ้น ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ต้องกระทำอย่างมีแบบมีแผน ค่อยเป็น ค่อยไป เพื่อช่วยให้คนพัฒนาพฤติกรรมที่เหมาะสมในสิ่งแวดล้อมใหม่ๆ ซึ่งจะทำให้เขาสามารถ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นไม่ว่าที่ใด จะเห็นว่ามีคนอยู่ 2 พวกที่มีความคิดเห็นขัดแย้ง กัน พวกหนึ่งต้องการและยินดีรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ แต่อีกพวกหนึ่งชอบต่อต้านและปฏิเสธ ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงใดๆทั้งสิ้น ลักษณะดังกล่าวนี้ อาจเกิดจากความไม่เข้าใจ หรือยัง มองไม่เห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงใหม่นั้นก็ได้ นอกจากนี้แล้ว คนโดยทั่วไปมักจะ รักของเก่า รักวิชาการเก่าๆ มักชอบปฏิเสธ (Negativism) สิ่งใหม่ๆอยู่เสมอ

* ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ถ้าเรามองย้อนหลังขึ้นไป จะพบเหตุการณ์ดังกล่าวนี้หลายๆอย่าง เช่น สมัยโบราณมี การต่อต้านการนุ่งกางเกงแบบสากล กว่าจะละจากการนุ่งผ้าโจงกระเบนมาได้ก็ต้องใช้เวลาานา จนกระทั่งเมื่อคนส่วนใหญ่เห็นว่าการใช้ผ้าโจงกระเบนนั้นขาดความคล่องตัวในการทำงานและ ยังสิ้นเปลืองผ้าด้วย การเปลี่ยนแปลงจึงเกิดขึ้น และเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป

การเปลี่ยนแปลงทางด้านการเมือง การศึกษา การนำเอาเทคโนโลยีใหม่ๆเข้ามาใช้ ในวงการศึกษาก็เช่นเดียวกัน กว่าจะมีผู้ยอมรับกันอย่างแพร่หลายก็ต้องอาศัยเวลา แม้กระนั้น ก็ยังมีคนอยู่เป็นจำนวนมากที่คอยต่อต้านและไม่ยอมเห็นด้วย

ทางด้านการเกษตรก็เช่นเดียวกัน กว่าจะมีการยอมรับวิชาการใหม่ๆ หรือเครื่องมือใน การท่นแรง ก็ต้องอาศัยเวลา ทั้งนี้เพราะคนไทยส่วนใหญ่ยังฝังใจอยู่กับวิชาการดั้งเดิม มีความ เชื่อถือในการบอกเล่าถ่ายทอดกันมาตั้งแต่ครั้งปู่ ย่า ตายาย จนกระทั่งยากที่จะยอมรับสิ่งใหม่ๆ ได้ทันในเวลาอันรวดเร็ว ด้วยเหตุนี้เอง การเปลี่ยนแปลงทางด้านการเกษตร จึงเพ่งก้าวหน้า เมื่อไม่นานมานี้ และในปัจจุบันเกษตรกรกรรมของไทยนับวันที่จะได้รับผลดียิ่งขึ้น เพราะเกษตร-กรได้รับการอบรมในวิชาการเกษตรสมัยใหม่ ช่วยให้ให้มีผลผลิตดี และรายได้เต็มเม็ดเต็มหน่วย ยิ่งขึ้น เกษตรกรสมัยใหม่ เริ่มมองเห็นความสำคัญของการศึกษา ค้นคว้าวิจัยนำวิชาการใหม่ๆ เข้ามาใช้ เมื่อได้ผลเป็นที่น่าพอใจ ก็มีผู้นิยมทำกันมากขึ้น

เป้าหมายในการส่งเสริมการเกษตร คือ การเพิ่มผลผลิตของเกษตรกรให้ได้ผลดีและ มีกำไรมากที่สุด เพื่อช่วยยกระดับความเป็นอยู่ของเกษตรกรให้สูงขึ้น

เครื่องมือ หรือตัวกลางที่จะบรรลุถึงเป้าหมายอันนี้ คือ การเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาตัว เกษตรกร กล่าวคือ ถ้ามีการพัฒนาตัวเกษตรกรให้ดีขึ้น เป้าหมายดังกล่าวจะบรรลุได้เองตาม โครงการ ขั้นตอนและระยะเวลาตามที่กำหนดไว้

การพัฒนาตัวเกษตรกร คือการเปลี่ยนแปลงให้เกษตรกรยอมรับสิ่งปฏิบัติและวิธีการใหม่ๆ ให้ได้ผลดีกว่าเดิม การยอมรับการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน หรือรวมกลุ่ม กันเพื่อสร้างพลังการต่อรองในด้านการซื้อขายและการผลิต การจัดตัวกลางที่เอาเปรียบต่างๆ เป็น-ต้น

นั่นคือการนำการเปลี่ยนแปลงที่ดีไปสู่ตัวเกษตรกร และกลุ่มของเกษตรกรโดยส่วน รวม

ปัญหาที่เกิดขึ้นเสมอก็คือ เรามักจะพบว่า เกษตรกรบางคนก็ยอมรับการเปลี่ยนแปลง และอีกหลายๆ คนก็มีการต่อต้าน การเปลี่ยนแปลง

ดังนั้น บทความนี้จึงขอฝากไว้กับผู้บริหาร หรือหัวหน้าหน่วยงานต่างๆ ซึ่งจะเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น เพื่อช่วยกันหาคำตอบ 3 ประการ คือกระบวนการเปลี่ยนแปลงมี ลักษณะอย่างไร ทำไมคนเราจึงพยายามต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และทำอย่างไรจึงจะแก้ปัญหา การต่อต้านให้ลดน้อยลงได้

กระบวนการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลง คือ กระบวนการอย่างหนึ่งซึ่งมีลักษณะในการที่จะก่อให้เกิดการเคลื่อนไหว ความเจริญเติบโต และการพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้น ซึ่ง Warren G. Bennis ให้ข้อสังเกตว่า กระบวนการเปลี่ยนแปลง คือ การที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ได้แก่นักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญทางสังคมศาสตร์) เข้ามาให้ความรู้และประสบการณ์ต่างๆแก่ผู้ที่รับการเปลี่ยนแปลงด้วยความร่วมมือร่วมกัน

การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

พฤติกรรมที่เรียกว่าเป็นการต่อต้าน คือ พฤติกรรมที่แสดงออกในรูปของความพยายามต่างๆที่จะป้องกันตนเองต่อผลที่จะกระทบกระเทือนตัวเขา อันสืบเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ¹ ซึ่งเรื่องนี้ Johnson, Kast และ Rosenzweig ได้กล่าวสนับสนุน² โดยเสนอแนะว่ามนุษย์นั้นโดยปกติมิได้ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงด้านวิชาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ แต่โดยทั่วไปมักจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้สภาพทางสังคมและเศรษฐกิจของตนเองต้องกระทบกระเทือนและเสียสมดุลย์ไป

ที่นี่ เราลองมาพิจารณาดูว่า ทำไมคนเราจึงพยายามต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งพอจะสรุปได้หลายสาเหตุด้วยกัน เช่น

- กลัวว่า การเปลี่ยนแปลงจะทำให้ตนเองเสียประโยชน์
- เกิดความรู้สึกไม่แน่ใจว่าการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ดีขึ้นกว่าเก่าหรือเลวลง ซึ่งเรื่องนี้จะต้องอาศัยการสื่อสาร และการอธิบายให้เข้าใจ ผู้อธิบายจะต้องมีความรู้ทางด้านจิตวิทยา รู้จักชักจูงใจคนให้คล้อยตาม มีศิลป์ในการพูด มีบุคลิกภาพให้ผู้รับฟังศรัทธา และเชื่อถือ
- คิดว่าตนเองสบายดีอยู่แล้ว เรื่องอะไรจะต้องมาคิดปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ยุ่งยาก
- การเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดความกลัวว่าจะสูญเสียอำนาจและตำแหน่งหน้าที่
- เกิดความเคยชินกับระบบและวิธีการเก่าๆ และยังไม่เห็นคุณค่าของการเปลี่ยนแปลง
- เกิดความกลัวว่าการเปลี่ยนแปลงจะกระทบกระเทือนถึงความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานหรือฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมของตนจะเสื่อมโทรมลง

การแก้ปัญหาการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

การแก้ปัญหาการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่สำคัญมากสำหรับผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเรื่องนี้ควรหาทางป้องกันการต่อต้านเสียตั้งแต่ต้นมิใช่นำการเปลี่ยนแปลงเข้ามาแล้วค่อยแก้ปัญหาการต่อต้านกันทีหลังเพราะการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นไม่ได้เลย ถ้าขาด

ความร่วมมือกันอย่างจริงใจ

หน้าที่ที่สำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะต้องช่วยให้ผู้ถูกเปลี่ยนแปลงเกิดความรู้สึกอยากเปลี่ยนแปลงขึ้น ช่วยปลูกฝังความรู้สึกที่แท้จริง ให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ ทักษะคิดใหม่ๆ จะถูกยอมรับก็ต่อเมื่อเขาเล็งเห็นถึงความจำเป็น และประโยชน์ที่จะได้รับว่า ต้องมีการเปลี่ยนแปลงแก้ไขปรับปรุงวิธีการใหม่ๆ เพื่อผลสำเร็จ และการต่อต้านจะเกิดขึ้นน้อย หรือไม่เกิดขึ้นเลยถ้าหากว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ เกิดจากแรงกระตุ้น หรือแรงจูงใจของตัวเขาเองมากกว่าที่จะมีการเปลี่ยนแปลงโดยถูกบังคับ

นักจิตวิทยา ได้พยายามเสนอแนะวิธีการเพื่อแก้ปัญหาเรื่องการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

1. ฝึกหัดการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มและร่วมกันปรึกษาหารือระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเข้าใจจุดมุ่งหมายอันเดียวกัน จะทำให้การขัดแย้งลดน้อยลงไป

2. พัฒนาตนเองให้เกิดความเข้าใจ เชื่อใจ และนับถือกัน คนเราถ้ามีความเข้าใจกัน ทำงานเพื่อจุดมุ่งหมายอย่างเดียวกัน ความขัดแย้งก็จะลดน้อยลง

3. ฝึกหัดการควบคุมอารมณ์โดยการทำตนเป็นผู้รับฟังที่ดี ยอมรับความนึกคิดและคำตักเตือนจากผู้อื่น

4. การเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยเวลา ใช้วิธีค่อยเป็นค่อยไปและเป็นสิ่งที่ไม่ไม่มีที่สิ้นสุด ต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอๆ เพื่อให้ทันกับกาลเวลาเหตุการณ์ และสิ่งแวดล้อม

5. ผู้นำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจะต้องรู้เทคนิคของการจูงใจ โดยพยายามพูดหวานล่อม สิ่งที่คุณจะรับฟังได้มากที่สุดเสียก่อน ส่วนที่คิดว่าเขาจะยอมรับได้น้อยนั้นค่อยพูดทีหลัง พยายามหาทางชี้แจงรายละเอียดหรือข้อเท็จจริงให้ทราบและเข้าใจในทันที โดยการขอร้องให้รับฟังอย่าให้เขารู้สึกว่าเขาบีบบังคับให้เขาฟัง

นั่นก็คือ เราจะต้องสร้างความคุ้นเคย ความชอบพอส่วนตัวให้เกิดขึ้นเพื่อเป็นแนวทางให้ผู้รับฟัง มีความนึกคิดคล้อยตาม ต้องรู้จักสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้เกิดขึ้น ด้วยการกล่าวถึงสิ่งที่เขาสนใจ สิ่งที่เป็นความน่าภูมิใจและพอใจของคู่สนทนา ตลอดจนมีความจริงใจให้แก่คู่สนทนา ซึ่งปัจจัยเหล่านั้นจะช่วยเร่งความสัมพันธ์ส่วนบุคคลให้เกิดขึ้นโดยรวดเร็วและแน่นแฟ้นตามลำดับ

ดังนั้น การที่จะทำให้คนที่ชอบปฏิเสธหรือต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมายอมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ย่อมจะต้องใช้เวลาและต้องพยายามชี้แจงแสดงให้เห็นว่าวิธีการที่นำมาใช้นั้นก่อให้เกิดประโยชน์มากกว่าวิธีเก่าๆ ที่เคยปฏิบัติกันมา การวางแผนอย่างรอบคอบและการพิจารณาปัญหาข้อขัดข้องและอุปสรรคต่างๆ ก่อนที่จะทำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งจำเป็น ซึ่งจะช่วยลดปัญหาการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงให้ลดน้อยลงไปได้

บรรณานุกรม

- Bennis, Warren G. *Changing Organization*. New York: McGraw - Hill Book Co., 1966.
- Johnson, Richard A., Kast, Fremont E., and Rosenzweig, James E, *The Theory and Management of Systems*, New York : McGraw - Hill Book Co., 1967.
- Zander, Alvin, F. "Resistance to Change : Its Analysis and Prevention", *The Planning of Change : Readings in the Applied Behavioral Sciences*. New York : Holt Rinehart and Winston, 1961.