



ในช่วงเวลาที่อะไรๆ ก็ไม่แน่นอน ผู้นำควรจัดการกับความไม่แน่นอนอย่างไรให้ทุกคนอยู่รอด

เราต่างต้องการความแน่นอนกันทั้งนั้น... ยิ่งในช่วงเวลาที่เราเผชิญหน้ากับวิกฤตโรคระบาดและเศรษฐกิจอย่างในตอนนี้ แต่ในวันเวลาที่โลกต่างเผชิญหน้ากับเงื่อนไขใหม่ๆ ตลอดเวลา ส่งผลให้เกิดองค์ความรู้และวิธีการใหม่ๆ ที่เราต้องเรียนรู้และปรับตัวตลอดเวลาไปด้วย มันจึงเป็นเรื่องที่ทำทนายสำหรับเราทุกคน โดยเฉพาะคนเป็น ‘ผู้นำ’ ว่าจะจัดการกับความไม่แน่นอน (หรือความไม่รู้ว่าจะเกิดอะไรขึ้นต่อไป) เหล่านี้ได้อย่างไร

นักจิตวิทยาองค์กรและนักพฤติกรรมศาสตร์หลายๆ คนพูดตรงกันว่า “ความไม่แน่นอนนั้นเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้และยอมรับได้” (แน่นอนล่ะ.. ไม่มีใครรู้หรือคาดเดาอนาคตได้ทุกเรื่อง) แต่ต้องมีวิธีการรับมือ จัดการ และสื่อสารที่เหมาะสม

แต่แม้จะบอกว่าความไม่แน่นอนนั้นเป็นสิ่งที่ยอมรับได้ ก่อนอื่น เราอาจต้องแยกให้ออกก่อนว่าความไม่แน่นอนแบบไหนที่คนจะยอมรับได้

ลองจินตนาการเวลาคนเราไปหาหมอเพื่อตรวจวินิจฉัยโรคบางอย่าง หลายๆ ครั้ง หมออาจจะให้คำตอบที่ไม่แน่นอนกับเรา งานวิจัยหลายชิ้นพยายามศึกษาการตอบรับของคนไข้ในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนแบบนี้ พบว่าคนไข้บางคนไม่พอใจกับคำตอบที่ไม่แน่นอน ขณะที่บางคนก็รู้สึกเฉยๆ หรือพอใจเสียด้วยซ้ำ

เมื่อลองหาเหตุผลว่าทำไมบางคนถึงไม่พอใจ ก็พบว่าคำตอบที่ทำให้ไม่พอใจมักเป็นไปในลักษณะที่ว่า “ไม่รู้จะอธิบายยังไง ไม่เคยเจอมาก่อน หรือไม่มั่นใจว่าอะไรเป็นสาเหตุ” ซึ่งการสื่อสารในลักษณะนี้สะท้อนถึงความขาดประสบการณ์หรือเพิกเฉยต่อรายละเอียด ทำให้คนไข้ตั้งคำถามกับความเชี่ยวชาญของหมอคคนนั้น และมีสมมติฐานว่าถ้าเป็นหมอคคนอื่นคงทำได้ดีกว่านี้



สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ ARIT NPRU

ขณะที่กลุ่มคนใช้ที่รู้สึกโอเคกับคำตอบที่ไม่แน่นอน มักจะได้รับการสื่อสารจากหมอในลักษณะที่ว่า “หลักฐานเกี่ยวกับเรื่องนี้ยังมีไม่มาก แต่สิ่งที่ชัดเจนและมีหลักฐานรองรับคือ ... แต่ก็มีความเป็นไปได้ที่จะไม่เป็นเช่นนั้น” หรือ “คุณมีประวัติการเป็นโรคนี้นี้ในครอบครัว นั่นทำให้คุณมีความเสี่ยงมากขึ้น อาจจะเป็น 1 ใน 5 หรือ 1 ใน 10” ผลการศึกษาทำให้เห็นว่า การให้ข้อเท็จจริงและบริบทเพิ่มเติม ช่วยให้คนยอมรับความไม่แน่นอนได้มากขึ้น อย่างไรก็ตาม งานวิจัยด้านจิตวิทยาและพฤติกรรมศาสตร์ก็ได้ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการจัดการและสื่อสารความไม่แน่นอนไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คนที่ได้ชื่อว่าเป็น ‘ผู้นำ’ ในช่วงเวลานี้



ยอมรับความไม่รู้ : หลายคนอาจรู้สึกว่าคุณคาดหวังให้ต้องรู้ทุกเรื่องและตอบได้ทุกคำถาม นั่นทำให้สมองของเราเห็นความไม่แน่นอนเป็นความเสี่ยงและภัยคุกคามโดยอัตโนมัติ จึงทำให้เรารู้สึกเครียด จนอาจหลีกเลี่ยงหรือปฏิเสธความไม่แน่นอนนั้น แต่จริงๆ เราควรเรียนรู้ที่จะยอมรับความไม่แน่นอน และมองว่าเป็นขั้นตอนหนึ่งของการเรียนรู้สิ่งใหม่ **Satya Nadella**, CEO ของ Microsoft บอกว่าเราต้องเปลี่ยนวิธีคิดแบบ ‘รู้ทุกเรื่อง’ (know it all) ให้เป็น ‘เรียนรู้ทุกเรื่อง’ (learn it all) เพื่อยอมรับความไม่รู้ของตัวเอง

อธิบายความไม่แน่นอนอย่างมีเหตุผล : ไม่ใช่ทุกคนบนโลกที่เข้าใจบริบทและเงื่อนไขต่างๆ ที่เราให้คำตอบแบบพวกเขาแบบเป๊ะๆ ไม่ได้ และนั่นก็เลยเป็นเหตุผลว่าทำไมพวกเขาถึงคาดหวังว่าเราควรจะให้คำตอบที่แน่นอนกับพวกเขา สิ่งที่เราควรทำก็คือจัดการความคาดหวังของพวกเขาด้วยการอธิบายว่าทำไมเราถึงให้ความแน่นอนกับ



สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ ARIT NPRU

พวกเขาไม่ได้ อาจจะยกหลักฐานหรือข้อสันนิษฐานที่พวกเขาอาจจะยังไม่รู้มาอธิบาย (เหมือนในตัวอย่างของหมอที่สื่อสารให้คนไข้ยอมรับความไม่แน่นอนได้)

คาดคะเนอย่างมีข้อมูล : แม้คนอาจจะยอมรับความไม่แน่นอนได้ แต่แน่นอนว่าแทบทุกคนจะมีคำถามต่อว่า “แล้ว ยังไงต่อนะ?” ดังนั้นในการสื่อสารความไม่แน่นอนออกไป เราควรเตรียมการคาดคะเนหรือประมาณการณ์เอาไว้ พร้อมที่ไปที่ไปของการคาดคะเนนั้น ตัวอย่างเช่น “ตอนนี้เรายังไม่มีข้อมูลล่าสุดเพียงพอจะยืนยันได้ แต่จากการวิเคราะห์ข้อมูลเดิมที่มีอยู่ บวกกับผลการสำรวจ...” เป็นต้น

เสนอแผนการหรือแนะนำสิ่งที่จะทำต่อไป : นอกจากจะอยาการู้สิ่งที่จะเกิดขึ้นต่อไป อีกคำถามที่ตามมาคือ “แล้ว เราควรทำอะไรกันต่อ?” การให้คำแนะนำหรือวางแผนสิ่งที่พอจะทำได้บนความไม่แน่นอน จะช่วยทำให้คนฟังมีความเชื่อมั่นมากขึ้นและจัดการกับความไม่แน่นอนได้ดีขึ้น (ดีกว่าทิ้งไว้ให้เคืองคว้างในความไม่แน่นอน) เช่น ถ้าเราเป็นหมอ เราก็ควรที่จะช่วยให้ข้อมูลและแนะนำทางเลือกต่างๆ ในการรักษาที่เป็นไปได้แม้ว่าจะไม่รู้ผลลัพธ์ 100% หรือถ้าคุณเป็นผู้นำองค์กร คุณอาจจะเสนอแผนการบางอย่าง แม้ว่าคุณไม่อาจการันตีว่ามันจะสำเร็จ แต่แผนการนั้นก็เป็นตัวที่ยืนยันได้ว่า นี่คือนสิ่งที่คุณคิดมาดีและเลือกจะวางเดิมพันแล้ว

อย่ามองหาความสมบูรณ์แบบ : ในสถานการณ์ที่ซับซ้อน ไม่แน่นอน ทำให้บริบทและเงื่อนไขมักจะเปลี่ยนแปลงไปเรื่อยๆ การคิดว่าเราจะคาดคะเนหรือหาทางออกที่สมบูรณ์แบบที่สุดได้นั้นแทบจะเป็นไปไม่ได้ ทางที่ดีควรมุ่งไปที่ว่าจะทำอะไรให้ดีขึ้นกว่าตอนนี้ ลดทฤษฎีและอัตรา รวมถึงยอมรับว่าเราอาจจะผิดพลาดได้ แต่การยอมรับความผิดพลาดของตัวเอง จะช่วยให้เราเรียนรู้และมองเห็นทางออกใหม่ๆ ได้เร็วขึ้น

อย่าคิดเองเออเองคนเดียว : หลายๆ ครั้ง การจัดการกับความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้น มักเกิดจากคนคนเดียวหรือกลุ่มเดียว แบบแรกเป็นเพราะบางคนอาจจะรู้สึกว่าเป็นหน้าที่ของตัวเองที่ต้องแบกรับการจัดการนี้ไว้ทั้งหมด กับอีกแบบคือไม่สนใจโลกและเชื่อมั่นในความคิดของตัวเองเท่านั้น การพึ่งพาคนอื่น (interdependencies) รวมถึงการรับฟังคนอื่น จำเป็นอย่างมากในเงื่อนไขของความไม่แน่นอน เพราะมันจะช่วยทำให้มองเห็นปัญหาได้ครบขึ้น หรือมองเห็นทางออกใหม่ๆ เพิ่มมากขึ้น



สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ ARIT NPRU

ไม่ว่าคุณจะเป็นผู้นำประเทศ ผู้นำองค์กร หรือผู้นำตัวเองในการเผชิญหน้ากับความไม่แน่นอน มันจำเป็นที่คุณจะต้องยอมรับ ปรับเปลี่ยนความคิด พร้อมกับพัฒนาตัวเองเพื่อที่คุณจะได้เรียนรู้และพัฒนาเพื่ออยู่รอดในในช่วงเวลาที่ไม่มีอะไรแน่นอนแบบนี้

อ้างอิงจาก

fastcompany.com

hbr.org

ที่มา <https://thematter.co/social/how-to-deal-with-uncertainty-situation/148099>

[#เราจะฝ่าวิกฤตไปด้วยกัน](#)

[#SocialDistancing](#)

[#สำนักวิทยบริการฯมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม](#)

หรือ <http://arit.npru.ac.th/>

<http://www.npru.ac.th/>

