

การสื่อสารในภาวะวิกฤต (ภาค 1)

สถานการณ์แย่แค่ไหน? คุณมั่นใจแค่ไหน? (หน้า 1)

Copyright © 2004 by Peter M. Sandman and Jody Lanard
(Traducción en Español – <http://www.psandman.com/handouts/sand12aS.pdf>)

1. อย่าปล่อยให้มากเกินไปจนพอดี

ในขณะที่ผู้คนยังไม่แน่ใจหรือสับสนว่าควรกังวลเพียงใดนั้น ยิ่งเจ้าหน้าที่ออกมาพูดจาปลอบใจว่าไม่เป็นไรมากเท่าใด ผลลัพธ์ก็ยิ่งมักจะเป็นไปในทางตรงกันข้าม นั่นคือผู้คนจะยิ่งตื่นตระหนกกว่าเดิมจนอาจบานปลายไปเป็นความโกรธและความระแวง และหากสุดท้ายแล้วสถานการณ์ร้ายแรงกว่าที่คาดการณ์ไว้ หน่วยงานของคุณก็จะต้องสูญเสียความน่าเชื่อถืออันเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในสภาวะเช่นนี้ วิกฤติการณ์ใดๆ ล้วนจัดเป็นความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นต่ำแต่มีผลกระทบสูง และยิ่งคุณย้ำกับผู้คนที่โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงนั้นๆ น้อยแค่ไหน ผู้คนก็จะหันไปหมกมุ่นกับประเด็นที่ว่ามันอาจจะเลวร้ายได้ถึงขนาดไหนแทน

2. แจ้งข่าวดีคู่ไปกับข่าวร้าย

เมื่อต้องการนำเสนอข้อมูลในด้านดีเพื่อสร้างความมั่นใจแก่ผู้คนที่หวาดกลัวหรือสับสนนั้น ไม่ควรเน้นที่ข่าวดีดังกล่าวให้มากเกินไป แต่ให้ใช้คำพูดทำนองว่า “แม้จะไม่พบผู้ป่วยรายใหม่กว่า 18 วัน แต่ก็ยังเร็วเกินไปที่จะพูดว่าเราปลอดภัย” หลักการข้อนี้ยิ่งสำคัญเป็นพิเศษในกรณีที่สถานการณ์อาจจะดีขึ้นจริงในตอนนี้แต่ก็อาจมีข่าวร้ายตามมาในภายหลัง เปลี่ยนวิธีสื่อสารจากการพูดถึงแต่ข่าวดีใดๆ เป็นการพูดถึงทั้งข่าวดีและข่าวร้ายคู่กันไปให้คล้องแคล่ว

3. คาดการณ์ในแง่ร้ายไว้ก่อน

การประเมินความเสี่ยงให้แม่นยำย่อมดีที่สุด แต่หากจะผิดพลาด ก็ขอให้เข้าใจพลาดว่าสถานการณ์จะเลวร้ายกว่าความเป็นจริงดีกว่า ในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ข้อความแรกๆ ที่สื่อสารออกไปควรเป็นข้อความที่ฟังแล้วน่าตกใจที่สุด การได้ฟังคำว่า “สถานการณ์ไม่เลวร้ายเท่าที่คาดไว้” เมื่อเข้าสู่วันที่สองย่อมดีกว่า “สถานการณ์เลวร้ายกว่าที่คาดไว้” เสมอ

Peter M. Sandman, Ph.D.
Brooklyn, NY

Email: peter@psandman.com Web: www.psandman.com (U.S.) Phone: 1-609-683-4073
Consulting, Training, and Research in Risk Communication

การสื่อสารในภาวะวิกฤต (ภาค 1)

สถานการณ์แยแค่ไหน? คุณมั่นใจแค่ไหน? (หน้า 2)

4. ยอมรับว่าสถานการณ์ยังไม่ชัดเจน

การฟังรทั้งที่ยังไม่แนใจนั้นฟังดูไม่จริงใจ เสี่ยงต่อการทำนายสถานการณ์ผิด แถมยังกระตุ้นให้ฝ่ายที่ไม่เห็นด้วยลุกขึ้นมาโต้แย้ง จงพูดในสิ่งที่คุณรู้ และเน้นย้ำว่าสิ่งใดบ้างที่คุณยังไม่รู้ รวมไปถึงความเป็นไปได้ที่ว่ากระท้งสิ่งซึ่งคุณนึกว่าตัวเอง “รู้” ก็อาจจะไม่ได้เป็นจริงอย่างนั้นเมื่อวิกฤติการณ์ดำเนินไป แสดงให้เห็นว่าคุณรู้ตัวว่าสถานการณ์ยังไม่ชัดเจนแต่ก็ยังพร้อมที่จะตัดสินใจแทนที่จะนั่งเฉย

5. ดึงผู้อื่นมามีส่วนร่วมในประเด็นที่ตัดสินใจยาก

หากยังไม่แนใจว่าต้องทำอะไรก็ให้พูดว่ายังไม่แนใจ หากยังช้งน้ำหนกทางเลือกอยู่ให้ขอความช่วยเหลือ หากค่อนข้างมั่นใจแล้วให้ขอความเห็น หากฟังรไปแล้วให้อธิบายว่าการตัดสินใจนี้ไม่ใช่เรื่องง่ายและแจกแจงเหตุผลทั้งที่สนับสนุนและคัดค้านทางเลือกต่างๆ ขึ้นมาให้ชัดเจน ยอมรับอย่างตรงไปตรงมาว่าการตัดสินใจที่ยากลำบากเหล่านี้ อาจทำให้คนทั้งในและนอกหน่วยงานต้องเผชิญกับความเครียด แต่ก็ย้ำว่าทุกคนต้องยอมรับความจริงร่วมกัน หนึ่งในเรื่องตัดสินใจลำบากที่ต้องอธิบายเพิ่มเติมเสมอคือเมื่อต้องเลือกระหว่างการเสริมมาตรการป้องกันและค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมที่จะตามมา

6. ยอมรับว่าต่างคนก็คิดต่างกัน

ช่วยให้สาธารณชนเรียนรู้ว่าการตัดสินใจทั้งหลายไม่ได้มาจากมติที่เป็นเอกฉันท์เสมอไป แสดงให้เห็นว่าคุณรับมือกับความเห็นต่างเหล่านี้ได้ ว่าทุกฝ่ายต่างก็เข้าใจและเคารพในข้อโต้แย้งของอีกฝ่าย และว่าความหลากหลายทางความคิดเห็นเหล่านี้ไม่ได้บั่นทอนความสามารถในการรับมือกับวิกฤติของคุณ แทนที่จะปิดปากคนเห็นต่าง ลองเปิดเผยข้อมูลที่มีในมือ หรือดึงพวกเขามาคุยในเวทีเดียวกัน การสื่อสารไปในทางเดียวกันนั้นดีที่สุดก็จริง แต่มันจะดีกว่าเมื่อความเอกฉันท์ที่เกิดขึ้นเป็นของจริงเท่านั้น

Peter M. Sandman, Ph.D.
Brooklyn, NY

Email: peter@psandman.com Web: www.psandman.com (U.S.) Phone: 1-609-683-4073
Consulting, Training, and Research in Risk Communication

การสื่อสารในภาวะวิกฤต (ภาค 1)

สถานการณ์แย่อย่างไหน? คุณมั่นใจแค่ไหน? (หน้า 3)

7. พร้อมที่จะคาดเดา

ใครๆ ก็มองคำว่า “เดา” ในแง่ร้าย แต่ในช่วงวิกฤตนั้น คุณจะพูดเลยว่ากำลังรอรับรายงานที่จะเสร็จเดือนหน้าไม่ได้ คุณต้องแก้ไขภาวะสูญญากาศของข้อมูลทันที จึงจำเป็นต้องเสี่ยงต่อการที่คำพูดของคุณจะถูกยกไปใช้ผิดบริบทหรืออาจจะผิดไปจากความจริงและคาดเดาสถานการณ์ไปตามนั้นแต่ก็ต้องไม่แสดงความมั่นใจมากเกินไป ควรย้ำว่าเป็นแค่ความเห็นเบื้องต้น พร้อมอธิบายถึงสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด สถานการณ์ที่น่าจะเกิดขึ้นมากที่สุด รวมถึงความเป็นไปได้อื่นๆ ที่คุณเองก็ไม่ได้มองข้าม ลองสังเกตดูว่าหน่วยงานของคุณคาดเดาจะคาดเดาสถานการณ์ไปในแง่ดี (โดยไม่มองว่าตัวเองกำลังคาดเดาอยู่ด้วยซ้ำ) บ่อยเพียงใด และมักจะไม่นิยมคาดเดาว่าสถานการณ์จะเป็นไปในแง่ร้ายบ่อยแค่ไหน การพลิกกลยุทธ์กลับกันจะให้ผลลัพธ์ที่ดีกว่า

อ่านความเห็นเพิ่มเติมของผมในประเด็นนี้ได้ที่

- Anthrax, Bioterrorism, and Risk Communication: Guidelines for Action (Dec 2001) – www.psandman.com/col/part1.htm
- Dilemmas in Emergency Communication Policy (Feb 2003) – www.psandman.com/articles/dilemmas.pdf
- “Fear Is Spreading Faster than SARS” – And So It Should! (Apr 2003) – www.psandman.com/col/SARS-1.htm
- It Is Never Too Soon to Speculate (Sept 2003) – www.psandman.com/col/speculat.htm
- Crisis Communication: Guidelines for Action (2004) – <http://www.psandman.com/media.htm#AIHAvid>
- Pandemic Influenza Risk Communication: The Teachable Moment (Dec 2004) – www.psandman.com/col/pandemic.htm
- “Speak with One Voice” – Why I Disagree (July 2006) – www.psandman.com/col/onevoice.htm

Peter M. Sandman, Ph.D.
Brooklyn, NY

Email: peter@psandman.com Web: www.psandman.com (U.S.) Phone: 1-609-683-4073
Consulting, Training, and Research in Risk Communication