

ฉบับแปลไทย (Thai Translation)

Crisis Communication I: How Bad Is It? How Sure Are You?

[https://www.cdc.gov/nceh/tracking/conf04/pdfs/thu/ses4A/j\\_lanard.pdf](https://www.cdc.gov/nceh/tracking/conf04/pdfs/thu/ses4A/j_lanard.pdf)

[https://www.psandman.com/handouts/AIHA/AIHA\\_book.pdf](https://www.psandman.com/handouts/AIHA/AIHA_book.pdf)

## การสื่อสารในภาวะวิกฤต (ภาค 1)

### สถานการณ์แยแค่ไหน? คุณมั่นใจแค่ไหน?

ลิขสิทธิ์ © 2004 โดย Peter M. Sandman และ Jody Lanard

#### 1. อย่าปล่อยให้ใจให้มากเกินไป

ในขณะที่ผู้คนยังไม่แน่ใจหรือสับสนว่าควรกังวลเพียงใดนั้น ยิ่งเจ้าหน้าที่ออกมาพูดจาปลอบใจว่าไม่เป็นไรมากเท่าใด ผลลัพธ์ก็ยิ่งมักจะเป็นไปในทางตรงกันข้าม นั่นคือผู้คนจะยิ่งตื่นตระหนกกว่าเดิมจนอาจบานปลายไปเป็นความโกรธและความระแวง และหากสุดท้ายแล้วสถานการณ์ร้ายแรงกว่าที่คาดการณ์ไว้ หน่วยงานของคุณก็จะยิ่งสูญเสียความน่าเชื่อถืออันเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในสถานะเช่นนี้ วิกฤติการณ์ใดๆ ล้วนจัดเป็นความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นต่ำแต่มีผลกระทบสูง และยิ่งคุณย้ำกับผู้คนว่าโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงนั้นๆ น้อยแค่ไหน ผู้คนก็จะหันไปหมกมุ่นกับประเด็นที่ว่ามันอาจจะเลวร้ายได้ถึงขนาดไหนแทน

#### 2. แจ้งข่าวดีคู่ไปกับข่าวร้าย

เมื่อต้องการนำเสนอข้อมูลในด้านดีเพื่อสร้างความมั่นใจแก่ผู้คนที่หวาดกลัวหรือสับสนนั้น ไม่ควรเน้นที่ข่าวดีดังกล่าวให้มากจนเกินไป แต่ให้ใช้คำพูดทำนองว่า “แม้จะไม่พบผู้ป่วยรายใหม่กว่า 18 วัน แต่ก็ยังเร็วเกินไปที่จะพูดว่าเราปลอดภัย” หลักการข้อนี้ยังสำคัญเป็นพิเศษในกรณีที่สถานการณ์อาจจะดีขึ้นจริงในตอนี้แต่ก็อาจมีข่าวร้ายตามมาในภายหลัง เปลี่ยนวิธีสื่อสารจากการพูดถึงแต่ข่าวดีใดๆ เป็นการพูดถึงทั้งข่าวดีและข่าวร้ายคู่กันไปให้คล่องแคล่ว

#### 3. คาดการณ์ในแง่ร้ายไว้ก่อน

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

#### 4. ยอมรับว่าสถานการณ์ยังไม่ชัดเจน

การฟันธงทั้งที่ยังไม่แนใจนั้นฟังดูไม่จริงใจ เสี่ยงต่อการทำนายสถานการณ์ผิด แถมยังกระตุ้นให้ฝ่ายที่ไม่เห็นด้วยลุกขึ้นมาโต้แย้ง จงพูดในสิ่งที่คุณรู้ และเน้นย้ำว่าสิ่งใดบ้างที่คุณยังไม่รู้ รวมไปถึงถึงความเป็นไปได้ที่วาทะทั้งสิ่งซึ่งคุณนึกว่าตัวเอง “รู้” ก็อาจจะไม่ได้เป็นจริงอย่างนั้นเมื่อ

วิกฤติการณ์ลูกกลมและสถานการณ์เปลี่ยนไป แสดงให้เห็นว่าคุณรู้ตัวดีว่าสถานการณ์ยังไม่ชัดเจนแต่ก็ยังพร้อมที่จะตัดสินใจแทนที่จะนั่งเฉย

## 5. ดึงผู้อื่นมามีส่วนร่วมในประเด็นที่ตัดสินใจยาก

หากยังไม่แน่ใจว่าต้องทำอะไรก็ให้พูดว่ายังไม่แน่ใจ หากยังชั่งน้ำหนักทางเลือกอยู่ให้ขอความช่วยเหลือ หากค่อนข้างมั่นใจแล้วให้ขอความเห็น หากพ้นธงไปแล้วให้อธิบายว่าการตัดสินใจนี้ไม่ใช่เรื่องง่ายและแจ่มแจ้งเหตุผลทั้งที่สนับสนุนและคัดค้านทางเลือกต่างๆ ขึ้นมาให้ชัดเจน ยอมรับอย่างตรงไปตรงมาว่าการตัดสินใจที่ยากลำบากเหล่านี้อาจทำให้คนทั้งในและนอกหน่วยงานต้องเผชิญกับความเครียด แต่ก็ย้ำว่าทุกคนต้องยอมรับความจริงร่วมกัน หนึ่งในเรื่องตัดสินใจลำบากที่ต้องอธิบายเพิ่มเติมเสมอก็คือเมื่อต้องเลือกระหว่างการเสริมมาตรการป้องกันและค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมที่จะตามมา

## 6. ยอมรับว่าต่างคนก็คิดต่างกัน

ช่วยให้สาธารณชนเรียนรู้ว่าการตัดสินใจทั้งหลายไม่ได้มาจากมติที่เป็นเอกฉันท์เสมอไป แสดงให้เห็นว่าคุณรับมือกับความเห็นต่างเหล่านี้ได้ ว่าทุกฝ่ายต่างก็เข้าใจและเคารพในข้อโต้แย้งของอีกฝ่าย และว่าความหลากหลายทางความคิดเห็นเหล่านี้ไม่ได้ทำลายความสามารถในการรับมือกับวิกฤติของคุณ แทนที่จะปิดปากคนเห็นต่าง ลองเปิดเผยข้อมูลที่มีในมือ หรือดึงพวกเขา มาคุยในเวทีเดียวกัน การสื่อสารไปในทางเดียวกันนั้นดีที่สุดก็จริง แต่มันจะดีก็ต่อเมื่อความเอกฉันท์ที่เกิดขึ้นเป็นของจริงเท่านั้น

## 7. พร้อมที่จะคาดเดา

ใครๆ ก็มองคำว่า “เดา” ในแง่ร้าย แต่ในช่วงวิกฤตินั้น คุณจะพูดแค่ว่ากำลังรอรับรายงานที่จะเสร็จเดือนหน้าไม่ได้ คุณต้องแก้ไขภาวะสุญญากาศของข้อมูลทันที จึงต้องเสี่ยงต่อการที่คำพูดของคุณจะถูกยกไปใช้ผิดบริบทหรืออาจจะผิดไปจากความจริงและคาดเดาสถานการณ์ไปตามนั้นแต่ก็ต้องไม่แสดงความมั่นใจมากเกินไป ควรย้ำว่าเป็นแค่ความเห็นเบื้องต้น พร้อมอธิบายถึงสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด สถานการณ์ที่น่าจะเกิดขึ้นมากที่สุด รวมถึงความเป็นไปได้อื่นๆ ที่คุณเองก็ไม่ได้มองข้าม ลองสังเกตดูสิว่าหน่วยงานของคุณคาดเดาเดาสถานการณ์ไปในแง่ดี (โดยไม่มองว่าตัวเองกำลังคาดเดาอยู่ด้วยซ้ำ) บ่อยเพียงใด และมักจะไม่นิยมคาดเดาว่าสถานการณ์จะเป็นไปในแง่ร้ายบ่อยแค่ไหน การพลิกกลยุทธ์กลับกันจะให้ผลลัพธ์ที่ดีกว่า

### อ่านความเห็นเพิ่มเติมของผมในประเด็นนี้ได้ที่

- Anthrax, Bioterrorism, and Risk Communication: Guidelines for Action (Dec 2001) - [www.psandman.com/col/part1.htm](http://www.psandman.com/col/part1.htm)
- Dilemmas in Emergency Communication Policy (Feb 2003) -- [www.psandman.com/articles/dilemmas.pdf](http://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](http://www.psandman.com/col/SARS-1.htm)

• It Is Never Too Soon to Speculate (Sept 2003) --

[www.psandman.com/col/speculat.htm](http://www.psandman.com/col/speculat.htm)

Peter M. Sandman, Ph.D.

59 Ridgeview Road Email: [peter@psandman.com](mailto:peter@psandman.com) Phone: 1-609-683-4073

Princeton NJ 08540-7601 Web: [www.psandman.com](http://www.psandman.com) Fax: 1-609-683-0566

Consulting, Training, and Research in Risk Communication

## **การสื่อสารในภาวะวิกฤต (ภาค 2)**

### **รับมือกับอารมณ์และความรู้สึกในสถานการณ์วิกฤติ**

ลิขสิทธิ์ © 2004 โดย Peter M. Sandman และ Jody Lanard

## **8. อย่าหมกมุ่นกับการวิเคราะห์หรือวางแผนรับมือกับความตื่นตระหนกให้มากเกินไป**

ความตื่นตระหนกเป็นปฏิกิริยาตอบสนองต่อวิกฤตที่พบได้น้อย (แต่สร้างความเสียหายได้มาก) ความพยายามในการหลีกเลี่ยงความตื่นตระหนก (เช่น ปิดข่าวร้ายและพูดจาในแง่ดีเกินความเป็นจริง) กลับยิ่งเพิ่มโอกาสที่ผู้คนจะพากันตื่นตระหนกแทน เจ้าหน้าที่ต้องกลับมาทบทวนแนวโน้มของตัวเองเสียใหม่ แทนที่จะคิดไปว่าผู้คนตื่นตระหนกไปแล้วหรือกำลังจะตื่นตระหนก ทั้งที่พวกเขาก็แค่กังวล ... หรืออาจจะแค่ไม่เชื่อฟังหรือไม่ไว้วางใจคุณเฉยๆ

## **9. อย่าตั้งเป้าว่าความกลัวต้องเป็นศูนย์**

ผู้คนมีสิทธิ์ที่จะรู้สึกหวาดกลัวในภาวะวิกฤต ประชาชนผู้กล้าหาญที่จะปล่อยให้จัดการกับปัญหาโดยไม่พูดอะไรไม่มีอยู่จริงทั้งยังไม่ใช่สิ่งที่พึงปรารถนาอีกด้วย คนเราจะเริ่มระมัดระวังและป้องกันตัวก็เมื่อรู้สึกกลัวขึ้นมาระดับหนึ่ง ยิ่งไปกว่านั้นมนุษย์ยังมีสัญชาตญาณในการเผชิญและอดทนต่อความกลัว และเมื่อกลัวสิ่งหนึ่งมากขึ้นก็มักจะกลัวสิ่งอื่นน้อยลง จะเป็นความเฉยชา ความตระหนก ความหวาดกลัว หรือการไม่ยอมรับความจริงแบบสุดโต่งก็ล้วนอันตรายทั้งนั้น แต่ความกลัวที่สมเหตุสมผลเมื่อเกิดวิกฤตินั้นไม่ใช่ปัญหา แต่ส่วนหนึ่งของการแก้ปัญหาต่างหาก

## **10. คำนึงถึงอารมณ์อื่นๆ (นอกจากความกลัว) ด้วย**

เมื่อต้องเผชิญกับวิกฤต “ความกลัวและอารมณ์ข้างเคียง” เป็นปฏิกิริยาตอบสนองเพียงกลุ่มหนึ่งเท่านั้น “ความเห็นอกเห็นใจ/ความเศร้า/ความหดหู่” ก็เป็นปฏิกิริยาที่พบบ่อยซึ่งผู้บริหารสถานการณ์วิกฤติควรให้ความสนใจเช่นกัน นอกจากนี้ก็ยังมีโกรธ ความเจ็บใจ และความรู้สึกผิดด้วย ปฏิกิริยาตอบสนองทางอารมณ์ในยามวิกฤตเหล่านี้เป็นเรื่องปกติซึ่งพบได้ทั้งในเจ้าหน้าที่เผชิญเหตุและสาธารณชนทั่วไป แต่ความสามารถในการรับมือกับความกลัวเหล่านี้ก็เป็นเรื่องปกติเช่นกัน และคนส่วนใหญ่ก็รับมือได้

## **11. อย่าเยาะเย้ยความรู้สึกของสาธารณชน**

การแสดงท่าทีเยาะเย้ยหรือดูถูกความกลัวหรืออารมณ์อื่นใดของสาธารณชนทำให้เรื่องเลวร้ายลงกว่าเดิมเสมอ ควรหลีกเลี่ยงคำว่า “ตื่นตระหนก” “อุปาทานหมู่” และ “ไม่มีเหตุผล” ต่อให้

เป็นความจริงการตราหน้าผู้คนแบบนี้ก็ไม่มีประโยชน์อะไรและส่วนใหญ่ก็มักจะไม่ใช่ความจริงด้วยซ้ำ กระทั่งในการสื่อสารเพื่อห้ามปรามพฤติกรรมที่เป็นอันตราย เช่น พฤติกรรมตีตรา (stigmatization) ก็ต้องแสดงความเข้าใจและไม่เยาะเย้ยถากถาง หากคุณรู้สึกหงุดหงิดกับปฏิกิริยาของสาธารณชนให้แสดงความหงุดหงิดนั้นเป็นการส่วนตัวเพื่อป้องกันไม่ให้ข่าวรั่วออกไป เว้นแต่คุณจะต้องการให้ทุกคนรับรู้

## 12. ทำให้ประชาชนรู้สึกว่าจะไม่ผิดที่จะกลัว

แทนที่จะปล่อยให้ประชาชนหวาดกลัวอยู่เพียงลำพัง คุณควรช่วยพวกเขารับมือกับความกลัวโดยการสื่อสารว่ามันไม่ผิดเลยที่จะนึกกลัว หรืออาจจะเล่าความกลัวของตัวเองบ้างก็ได้ กระทั่งความกลัวที่ไม่มีเหตุผลรองรับก็ไม่ใช่เรื่องผิด แต่เป็นเรื่องที่เข้าใจได้และอาจเป็นเรื่องที่หลายๆ คนรู้สึกเหมือนกัน “แม้จะมีหลักฐานว่าความเสี่ยงน้อยมากๆ ฉันก็ยังรู้สึกกลัวๆ นิดหน่อยตอนได้ยินคนไอบนรถบัสเมื่อเช้านี้”

## 13. อดทนกับปฏิกิริยาที่เกินกว่าเหตุในช่วงแรกๆ

เมื่อเผชิญกับความเสี่ยงใหม่ๆ ผู้คนมักจะ “มีปฏิกิริยาเกินกว่าเหตุ” ในช่วงแรก เราหยุดทำสิ่งที่จู้จี้ ก็ดูเหมือนอันตราย เราไล่อ่านข่าวมากเกินไป และอาจถึงกับระแวงคนแปลกหน้าบนท้องถนน เราคำนวณความเสี่ยงของตัวเองและดำเนินมาตรการป้องกันที่ไม่จำเป็นหรือเร็วเกินควร จิตแพทย์เรียกสิ่งนี้ว่า “ปฏิกิริยาการปรับตัว” ปฏิกิริยาเช่นนี้เป็นการฝึกซ้อมความรู้สึกและการบริหารจัดการสิ่งต่างๆ ที่ดี จึงควรอดทนกับมัน และหากเจ้าหน้าที่จัดการอย่างดี นี่ก็อาจเป็นโอกาสดีในการให้ความรู้ เพียงไม่นานผู้คนก็จะปรับตัวเข้าสู่สภาวะปกติแบบใหม่ได้เอง

## 14. แสดงให้เห็นว่าคุณก็เป็นมนุษย์คนหนึ่ง

ไม่ใช่เรื่องแปลกที่ผู้เชี่ยวชาญมักต้องการให้ตัวเองดูเป็นมืออาชีพ แต่ผู้นำที่ดีต้องแสดงให้เห็นว่าตัวเองก็เป็นมนุษย์คนหนึ่งที่มีหัวใจด้วยโดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาวะวิกฤต เผยความรู้สึกของคุณออกมาและแสดงให้เห็นว่าคุณรับมือกับมันได้ การทำเช่นนี้จะทำให้ประชาชนรับมือกับความรู้สึกของตนเองได้เช่นกันและรู้สึกเป็นพวกเดียวกับคุณ เล่าความปรารถนาและความหวังของคุณออกมา เล่าเรื่องราวในอดีตและความเป็นมาของคุณให้สาธารณชนฟัง และเล่าว่าเมื่อเช้านี้คุณกับเพื่อนร่วมงานพูดคุยถึงวิกฤตกันอย่างไรบ้าง

### อ่านความเห็นเพิ่มเติมของผมในประเด็นนี้ได้ที่นี่

- Anthrax, Bioterrorism, and Risk Communication: Guidelines for Action (Dec 2001) - [www.psandman.com/col/part1.htm](http://www.psandman.com/col/part1.htm)
- Dilemmas in Emergency Communication Policy (Feb 2003) -- [www.psandman.com/articles/dilemmas.pdf](http://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](http://www.psandman.com/col/SARS-1.htm)
- Fear of Fear: the Role of Fear in Preparedness, and Why it Terrifies Officials (Sept 2003) --

[www.psandman.com/col/fear.htm](http://www.psandman.com/col/fear.htm)

Peter M. Sandman, Ph.D.

59 Ridgeview Road Email: [peter@psandman.com](mailto:peter@psandman.com) Phone: 1-609-683-4073

Princeton NJ 08540-7601 Web: [www.psandman.com](http://www.psandman.com) Fax: 1-609-683-0566

Consulting, Training, and Research in Risk Communication

### **การสื่อสารในภาวะวิกฤต (ภาค 3)**

#### **ตั้งสาธารณชนเข้ามามีส่วนร่วม**

ลิขสิทธิ์ © 2004 โดย Peter M. Sandman และ Jody Lanard

#### **15. แจ้งให้เตรียมใจ**

“ให้คำแนะนำล่วงหน้า” การเตือนล่วงหน้าก่อให้เกิดความวิตกกังวลได้จริง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หากเป็นการเตือนว่าจะเกิดเรื่องร้าย แต่การได้รับคำเตือนล่วงหน้าก็ช่วยให้ผู้คนรับมือได้ดีขึ้น และไม่รู้สึกลัวถูกหลอกหรือไม่ทันตั้งตัว ทั้งยังช่วยป้องกันการหมดกำลังใจเมื่อจู่ๆ ก็เจอกับข่าวร้าย การเตือนผู้คนล่วงหน้าว่าสถานการณ์ยังไม่แน่นอนและอาจเกิดความผิดพลาดขึ้นได้นั้นมีประโยชน์อย่างยิ่ง นอกจากนี้การเตือนผู้คนเรื่องปฏิกิริยาของตัวเองพวกเขาก็เป็นเรื่องดีเช่นกัน โดยเฉพาะในประเด็นที่พวกเขาอาจจะอยากโต้เถียง เช่น “คุณอาจจะรู้สึกอยากหยุดยาทั้งที่ยามียาเหลืออยู่”

#### **16. หออะไรให้ทำ**

การป้องกันตนเองอาจช่วยบรรเทาความกลัว แต่การช่วยเหลือผู้ประสบภัยอาจช่วยบรรเทาความหดหู่ได้ การได้ลงมือทำอะไรสักอย่างช่วยให้เรารับมือกับอารมณ์และความรู้สึกได้ดีขึ้น ทำให้ไม่อึดอันจนกลายเป็นตื่นตระหนก กลับตาลปัตรกลายเป็นไม่ยอมรับความจริง หรือห่อเหี่ยวจนกลายเป็นความเฉื่อยเนือยสิ้นหวัง นี่เป็นเรื่องต้องวางแผนไว้แต่เนิ่นๆ การมานั่งคิดว่ามีอะไรให้ประชาชนทำได้บ้างเมื่อเกิดวิกฤติแล้วนั้นเป็นเรื่องยุ่งยาก ยิ่งเมื่อมีอาสาสมัครจำนวนมากที่พร้อมจะเข้ามาช่วยแล้วด้วย

#### **17. ให้ตัดสินใจเอง**

การเปิดทางเลือกให้ผู้คนไม่เพียงแต่จะทำให้พวกเขารู้สึกว่าตัวเองได้ลงมือทำอะไรบ้าง แต่ยังเปิดทางให้พวกเขาได้คิดวิเคราะห์ด้วย ประชาชนจะรู้สึกว่ายังมีอำนาจอยู่ในมือจึงลดโอกาสที่จะตื่นตระหนกหรือปฏิเสธความจริง หากเป็นไปได้ ตัวเลือกที่คุณนำเสนอควรอยู่ตรงกลางระหว่างทางเลือกที่สุดโต่งทั้งสองฝั่ง เพื่อให้ทั้งคนที่กังวลมากหรือน้อยกว่าคุณไม่ต้องรู้สึกว่าคุณเป็นฝ่ายตรงข้ามกับคุณ เพราะคุณมีทางเลือกให้พวกเขาแล้วเช่นกัน

#### **18. ขอแรงให้พยายาม**

เมื่อเกิดวิกฤต แรงขับเคลื่อนในการปรับตัวและเพื่อสังคมจะแข่งขันกับแรงขับเคลื่อนที่ไม่พึงประสงค์ต่างๆ ได้แก่ ความตื่นตระหนก ความเฉยเมย ความเห็นแก่ตัว ดึงแรงขับเคลื่อนกลุ่มแรกออกมาสู่กับกลุ่มหลังโดยการขอแรงจากประชาชนให้มากขึ้นทั้งช่วงก่อนและระหว่างวิกฤตการณ์ ขอให้พวกเขาช่วยเหลือชุมชนและเพื่อนบ้าน (และหน่วยงานของคุณ) ด้วย ไม่ใช่แค่ตัวเอง แต่ก็อย่าลืมขอให้พวกเขาดูแลตัวเองด้วยเช่นกัน นอกจากขอแรงกายแล้ว ควรขอแรงใจจากประชาชนด้วย บอกทุกคนว่าพวกเขา “มีสิทธิ์” ที่จะรู้สึกท้อแท้ แต่คุณก็เชื่อว่าพวกเขาจะลุกขึ้นมารับมือได้

## **การสื่อสารในภาวะวิกฤต (ภาค 4)**

### **ความผิดพลาด ความเข้าใจผิด และการบอกความจริงเพียงครั้งเดียว**

ลิขสิทธิ์ © 2004 โดย Peter M. Sandman และ Jody Lanard

#### **19. สารภาพข้อผิดพลาด ความบกพร่อง และพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม**

สาธารณชนมักวิพากษ์วิจารณ์คนที่ไม่พูดถึงความผิดพลาดใดๆ มากกว่าคนที่ยอมรับสิ่งเหล่านั้น แต่ก็ยังมีเพียงเทวดาที่จะสารภาพความผิดพลาดที่สาธารณชนไม่มีทางรู้วันแต่คุณจะถูกบอก อย่างน้อยที่สุด คุณต้องสารภาพในสิ่งที่ประชาชนรู้แล้วหรือน่าจะรู้ ยอมรับผิดเสียแต่เนิ่นๆ ก่อนวิกฤตจะสิ้นสุดลงและการกล่าวโทษจะเริ่มขึ้น

#### **20. ขอโทษที่ทำให้ผิดพลาด ที่บกพร่อง และที่แสดงพฤติกรรมไม่เหมาะสมให้บ่อยๆ**

แค่คำสารภาพยังไม่เพียงพอที่ผู้คนจะให้อภัย แต่คุณต้องขอโทษด้วย และต้องขอโทษซ้ำๆ แม้จะฟังดูย้อนแย้งแต่การออกมาสำนึกผิดซ้ำแล้วซ้ำเล่าเป็นวิธีที่ดีในการกระตุ้นให้คนอื่น ๆ เดินหน้าต่อไป ต่อให้เป็นเรื่องที่ไม่ใช่ความผิดของคุณจริงๆ (กับต้นเหตุนั้นมันมีคนอื่นอยู่ คนบ้าแอบใส่ไข่ยาในดลงในโถลินอล) คุณยังต้องขอโทษอยู่ดี

#### **21. ชี้แจง “ฐานคิดเดิม” ให้ชัดเจน**

การเปิดรับข้อมูลใหม่ๆ ที่ขัดแย้งกับความรู้ ประสบการณ์ หรือสัญชาตญาณดั้งเดิมนั้นเป็นเรื่องยาก ความเชื่อและความรู้สึกที่มีอยู่ก่อนคือ “ฐานคิดเดิม” ที่ขัดขวางการรับข้อมูลใหม่ๆ การชี้แจงว่าฐานคิดเดิมต่างกับข้อมูลใหม่อย่างไรจะช่วยแก้ความคิดเหล่านี้ได้ เริ่มจากการบอกว่าฐานคิดเดิมเหล่านั้นก็สมเหตุสมผล (เหตุใดมันจึงถูกต้องในอดีต หรือดูเหมือนจะถูกต้อง เหตุใดจึงเชื่อกันแพร่หลาย) จากนั้นอธิบายฐานคิดใหม่ให้ฟัง (มีอะไรบางอย่างที่เปลี่ยนไป มีข้อมูลใหม่ใดบ้าง เหตุใดฐานคิดเดิมของคนเหล่านั้นจึงใช้ไม่ได้แล้วซึ่งก็เป็นเรื่องเหนือความคาดหมายเช่นกัน)

#### **22. ชี้แจงให้ชัดเจนเมื่อมีการเปลี่ยนนโยบาย การคาดการณ์ หรือจุดยืนของทางการ**

เมื่อวิกฤตการณ์ดำเนินไป ข้อมูลใหม่ๆ มักจะนำไปสู่การเปลี่ยนจุดยืน การคาดการณ์ หรือนโยบายของทางการ ยกตัวอย่างเช่นในโรคอุบัติใหม่ต่างๆ ย่อมต้องมีการเปลี่ยนแปลงคำแนะนำว่าด้วยมาตรการป้องกันและแนวทางการรักษา การประกาศแนวทางใหม่โดยไม่ชี้แจงให้

สาธารณชนทราบว่ามันต่างจากเดิมตรงไหนอาจฟังดูน่าดึงดูดใจและง่ายดี แต่จะทำให้กระบวนการเรียนรู้ช้าลง ทั้งยังนำไปสู่ความสับสนและอาจจะถึงขั้นหวาดระแวงด้วยซ้ำ

### **23. อย่าโกหกและอย่าพูดไม่ครบ**

ความน่าเชื่อถือของผู้บัญชาการในสถานการณ์วิกฤตินั้นถูกทำลายได้ง่ายมากและหากมันถูกทำลาย ความสามารถในการจัดการกับวิกฤติก็จะหายไปเช่นกัน การจงใจพูดไม่ครบให้คนเข้าใจไปอีกทางหนึ่งและการปกปิดข้อมูลที่คุณรู้สึกว่าคุณเองควรจะได้อีกก็ก่อความเสียหายได้ไม่แพ้การโกหกหน้าด้านๆ กลยุทธ์เหล่านี้อาจได้ผลอยู่พักหนึ่ง (อย่างน้อยก็ในหมู่ผู้ที่ไม่ได้ติดตามสถานการณ์อย่างใกล้ชิด) แต่ในวิกฤตการณ์ที่ร้ายแรงนั้น คนจำนวนมากจะติดตามสถานการณ์อย่างใกล้ชิด และจับผิดคนของทางการที่พูดไม่ตรงได้ก่อนจะรู้ว่าคนเหล่านั้นปกปิดหรือบิดเบือนข้อมูลเรื่องใดเสียอีก และความเสียหายที่จะตามมาก็ใหญ่หลวงนัก

### **24. โปร่งใสและตรงไปตรงมาให้มากที่สุด**

ในสภาวะวิกฤตินั้น ผู้คนมักจะมีเหตุผลดีๆ ในการปิดบังข้อมูลบางอย่างเสมอ - ไม่ว่าจะเป็นเพราะกลัวว่าคุณจะตื่นตระหนกหรือเพราะกลัวว่าจะพูดผิด แต่เหตุผลดีๆ เหล่านี้มักจะกลายเป็นข้ออ้าง และสุดท้ายแล้วทางการก็มักจะปิดบังข้อมูลมากเกินไปแทนที่จะน้อยเกินไป มนุษย์เราจะแสดงด้านดีที่สุดออกมาเมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ยากลำบากร่วมกันอย่างตรงไปตรงมา สถานการณ์จะยิ่งปั่นป่วนหากเรารู้สึกว่าถูก “ลวงมุก” “ปั่นหัว” หรือ “ปิดตา” แน่แน่นอนว่าจะให้โปร่งใสและตรงไปตรงมาทุกเรื่องก็คงไม่เหมาะ แต่อย่างน้อยก็พยายามได้

### **25. ระวังการเปรียบเทียบความเสี่ยง**

ทำไมความเสี่ยงบางเรื่องจึงทำให้ผู้คนกังวลเป็นพิเศษ ความร้ายแรงทางสถิตินั้นก็เป็นเหตุผลประการหนึ่ง แต่ "ปัจจัยกระตุ้นความโมโห" เช่น ความไว้วางใจ ความหวาดกลัว ความคุ้นเคย และความสามารถในการควบคุมก็มีส่วนเช่นกัน นอกจากนี้ ความเสี่ยงที่คุกคามระบบสาธารณสุข เศรษฐกิจ และความมั่นคงทางสังคมก็มักจะถูกมองว่าเป็นภัยคุกคามต่อสุขภาพของทุกคนเช่นกัน แม้บางทีจะไม่จริงดังนั้นก็ตาม ความพยายามที่จะสร้างความมั่นใจให้กับผู้คนโดยการนำความเสี่ยงที่ไม่น่าจะเกิดขึ้นแต่น่ากังวลกว่ามาเปรียบเทียบกับความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นมากกว่าแม้จะน่ากังวลน้อยกว่า มักจะทำให้ผู้ฟังรู้สึกว่าคุณดูถูก และก่อให้เกิดปฏิกิริยาสะท้อนกลับที่ไม่พึงประสงค์

Handout from: Crisis Communication: Guidelines for Action

DVD produced by the American Industrial Hygiene Association (May 2004)

All handouts: [www.psandman.com/handouts/AIHA-DVD.htm](http://www.psandman.com/handouts/AIHA-DVD.htm) Reprint permission: [peter@psandman.com](mailto:peter@psandman.com)

More on crisis communication: [www.psandman.com/index-CC.htm](http://www.psandman.com/index-CC.htm) Risk communication website: [www.psandman.com](http://www.psandman.com)

## การสื่อสารความเสี่ยงต่อสาธารณชนในรูปแบบ

Copyright @ by Jody Lanard MD, and Peter Sandman Ph.D

Environmental Public Health Tracking Conference, Philadelphia, March 25, 2004

บุคลากรด้านสาธารณสุขและความปลอดภัยต้องสื่อสารข้อมูลความเสี่ยงในสถานการณ์ที่หลากหลายและแตกต่างกัน แต่มักใช้การสื่อสารในรูปแบบซึ่งค่อนข้างใกล้เคียงกับการประชาสัมพันธ์กับทุกๆ เรื่องแบบครอบจักรวาล แม้ว่าสถานการณ์ อุปสรรคในการสื่อสาร และกลุ่มเป้าหมายจะแตกต่างกัน

เราจะใช้แบบจำลอง “ความเสี่ยง (riks) = ภัย (hazard) + ความโมโห (outrage)” ของ Peter Sandman เพื่อแบ่งการสื่อสารความเสี่ยงเป็นรูปแบบ บุคลากรด้านสุขภาพและความปลอดภัยมักจะนิยามว่าความเสี่ยงคือ “ความน่าจะเป็น คุณกับ ความรุนแรง (ของเหตุการณ์)” ซึ่ง Sandman เรียกสิ่งนี้ว่า “ภัย (hazard)” แต่ประชาชนทั่วไป (รวมถึงผู้เชี่ยวชาญเองเมื่ออยู่ที่บ้าน) จะเพิ่ม “ปัจจัยกระตุ้นความโมโห (outrage)” เข้าไปในการคำนวณความเสี่ยงของตนเอง ด้วย ปัจจัยเหล่านี้รวมถึง ความสมัครใจ ความยุติธรรม ความไว้วางใจ การควบคุม ความหวาดกลัว กระบวนการตอบสนองของทางการ ฯลฯ การมองข้ามความโมโหของผู้คนถือเป็นรากของปัญหาที่สำคัญในการสื่อสารที่ไม่ดี

### 1. การประชาสัมพันธ์ (และการให้ความรู้ด้านสุขภาพและความปลอดภัย): สถานการณ์ที่เป็นภัยสูง ความโมโหต่ำ

กลุ่มเป้าหมายของคุณไม่แฉ ไม่ตั้งใจ ไม่สนใจ ไม่รู้ตัว ตัวอย่างเช่น พนักงานละเอียดกฎหมาย ปลอดภัยเพราะชินกับพฤติกรรมเดิมๆ ผู้ป่วยไม่ปฏิบัติตามคำแนะนำของแพทย์ ประชาชนไม่สนใจว่าน้ำจะท่วม (อีกกลุ่มที่มีพฤติกรรมแบบนี้: วัยรุ่นที่รู้สึกตัวตัวเองเป็นอมตะ!)

บุคลากรแต่ละคนอาจมีทักษะในการประชาสัมพันธ์ที่แตกต่างกัน แต่ทุกคนล้วนรู้ดีว่านี่ถือเป็นส่วนหนึ่งของงานด้านการสื่อสาร การสื่อสารกับประชาชนเรื่องความเสี่ยงที่ไม่คุ้นเคยและน่าตกใจซึ่งมีตัวแปรที่ไม่แน่นอนและผลกระทบที่ยังไม่ทราบ อันเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในการติดตามข้อมูลด้านอนามัยสิ่งแวดล้อมและการตรวจติดตามการสัมผัสกับสารชีวภาพต่างๆ - มักต้องใช้ทักษะการสื่อสารอีกแบบหนึ่งซึ่งไม่ใช่การประชาสัมพันธ์

### 2. การสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ที่สนใจ)

โดยปกติแล้วถือเป็นสถานการณ์ที่เป็นภัยปานกลาง ความโมโหปานกลาง

ผู้ฟังสนใจและมีสติ พวกเขาเปิดใจรับฟังคุณแต่ก็ต้องการให้คุณรับฟังพวกเขาด้วย นี่เป็นการสื่อสารความเสี่ยงรูปแบบที่ง่ายที่สุด เป้าหมายของการสื่อสารความเสี่ยงอีกสามรูปแบบคือการ



สร้างสภาพแวดล้อมในการสื่อสารให้ใกล้เคียงกับ "การสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สนใจ" ให้ได้มากที่สุด

### 3. การจัดการกับคนที่กำลังโมโห สถานการณ์ที่เป็นภัยต่ำ แต่ความโมโหสูง

ผู้ฟังกำลังโมโห – อาจจะเคืองคุณและหน่วยงานของคุณ หรือบริษัทใดบริษัทหนึ่ง เพราะภัยที่คุณค่อนข้างมั่นใจว่าต่ำมากๆ พวกสุดโต่งที่โมโหที่สุดมักจะส่งเสียงดังที่สุด ขณะที่กลุ่มคนจำนวนมากกว่าที่โมโหน้อยกว่าจับตาดูสถานการณ์อย่างใกล้ชิดว่าเรื่องจะไปทางไหน คุณมักต้องรับมือกับความหงุดหงิดหรือโมโห (ในใจ) ของคุณเองไปด้วย คุณอาจรู้สึกว้าวุ่นที่จะลดความโมโหของผู้ฟังได้ไม่เห็นจะเข้าท่าในขณะที่ตัวคุณเองกำลังโกรธหรือตกเป็นเป้าโจมตี แต่สิ่งที่ต้องทำก็คือตั้งใจฟัง ขอโทษสำหรับพฤติกรรมที่ไม่ดี และ "กระบวนการทำงาน" ที่ไม่ดีก่อนหน้านี้ กระจายอำนาจในการตรวจสอบและบริหารจัดการภัยต่างๆ เพิ่มความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมของประชาชน และเทคนิคลดแรงโกรธอื่นๆ อุปสรรคที่ใหญ่ที่สุดของการสื่อสารความเสี่ยงที่ดีในสถานการณ์นี้คือ แนวโน้มที่จะพูดแต่ว่าภัยนั้นเล็กน้อยแค่นั้นเมื่อดูจาก “หลักฐานทางวิทยาศาสตร์” แทนที่จะวิเคราะห์ ยอมรับ และจัดการกับความโมโหของผู้ฟัง

### 4. การสื่อสารในภาวะวิกฤต สถานการณ์ที่เป็นภัยสูงและมีความโมโหสูง

สามารถนำโมเดลนี้ไปประยุกต์ใช้กับการติดตามสถานการณ์ด้านสาธารณสุขมากมายที่มีความไม่แน่นอนสูง และประชาชนมักจะมีเหตุผลที่ดีในการตื่นตระหนก (อย่างน้อยในตอนแรก) ต่อภัยร้ายแรงหรืออาจจะร้ายแรงที่เกิดขึ้น หน้าที่ของคุณคือรับฟังและช่วยให้พวกเขารับมือกับความกลัว ควบคุมระดับความกังวล ดึงประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการตอบสนองต่อปัญหา และแนะแนวทางให้พวกเขา แนวโน้มที่จะปลอบว่าไม่เป็นไรจนมากเกินไป ที่จะปิดขานากแล้ว และมองว่าประชาชนมีปฏิกิริยาที่เกินกว่าเหตุอาจทำให้สถานการณ์เลวร้ายลงอีก คุณสามารถเรียนรู้และฝึกเทคนิคและหลักการสื่อสารในภาวะวิกฤตเพื่อจัดการกับแนวโน้มเหล่านี้ได้ล่วงหน้า เพื่อเตรียมรับมือกับภัยพิบัติระดับชาติครั้งใหญ่และกลุ่มคนที่หวาดกลัวในพื้นที่หนึ่งๆ

ในหมุดคำแนะนำด้วยการสื่อสารในภาวะวิกฤต 25 ข้อในหน้าถัดไปนั้น มีอยู่หลายข้อที่เน้นการรับมือกับอารมณ์และความรู้สึกของสาธารณชนเป็นหลัก

1. อย่าปลอบใจให้มากเกินไป
2. แจ้งข่าวดีคู่ไปกับข่าวร้าย
3. คาดการณ์ในแง่ร้ายไว้ก่อน
4. ยอมรับว่าสถานการณ์ยังไม่ชัดเจน
5. ดึงผู้อื่นมามีส่วนร่วมในประเด็นที่ตัดสินใจยาก
6. ยอมรับว่าต่างคนก็คิดต่างกัน

7. พร้อมที่จะคาดเดา
8. อย่าหมกมุ่นกับการวิเคราะห์หรือวางแผนรับมือกับความตึงเครียดจนมากเกินไป
9. อย่าตั้งเป้าว่าความกลัวต้องเป็นศูนย์
10. คำนึงถึงอารมณ์อื่นๆ (นอกจากความกลัว) ด้วย
11. อย่าเฝ้าระวังความรู้สึกของสาธารณชน
12. ทำให้ประชาชนรู้สึกว่าคุณไม่ผิดที่จะกลัว
13. อดทนกับปฏิกิริยาที่เกินกว่าเหตุในช่วงแรกๆ
14. แสดงให้เห็นว่าคุณก็เป็นมนุษย์คนหนึ่ง
15. แจ้งให้เตรียมใจ
16. หาอะไรให้ทำ
17. ให้ตัดสินใจเอง
18. ขอแรงให้พยายาม
19. ยอมรับความผิดพลาด ความบกพร่อง และพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของตน
20. ขอโทษที่ทำผิดพลาด ที่บกพร่อง และที่แสดงพฤติกรรมไม่เหมาะสมให้บ่อยๆ
21. ชี้แจง “ฐานคิดเดิม” ให้ชัดเจน
22. ชี้แจงให้ชัดเจนเมื่อมีการเปลี่ยนนโยบาย การคาดการณ์ หรือจุดยืนของทางการ
23. อย่าโกหกและอย่าพูดไม่ครบ
24. โปร่งใสและตรงไปตรงมาให้มากที่สุด
25. ระวังการเปรียบเทียบความเสี่ยง

Jody Lanard, MD

อีเมล:jody@psandman.com โทรศัพท์: 1-609-683-1158

เว็บไซต์:www.psandman.com