

# การสื่อสารในภาวะวิกฤต (ภาค 4)

## สถานการณ์แยแค่ไหน? คุณมั่นใจแค่ไหน? (หน้า 1)

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

---

### 19. สารภาพข้อผิดพลาด ความบกพร่อง และพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม

สาธารณชนมักวิพากษ์วิจารณ์ผู้มีอำนาจที่ไม่ยอมเอ่ยถึงความผิดพลาดใดๆ เลยหนักกว่าผู้ที่ยอมรับสิ่งเหล่านั้น แต่ก็มีเพียง تعدادที่จะสารภาพความผิดพลาดที่สาธารณชนไม่มีทางรู้เว้นแต่คุณจะบอก อย่างน้อยที่สุด คุณต้องสารภาพในสิ่งที่ประชาชนรู้แล้วหรือน่าจะรู้ ยอมรับผิดเสียแต่เนิ่นๆ ก่อนวิกฤตจะสิ้นสุดลงและการกล่าวโทษจะเริ่มขึ้น

### 20. ขอโทษที่ทำให้ผิดพลาด ที่บกพร่อง และที่แสดงพฤติกรรมไม่เหมาะสมให้บ่อยๆ

แค่คำสารภาพยังไม่เพียงพอที่ผู้คนจะให้อภัย แต่คุณต้องขอโทษด้วย และต้องขอโทษซ้ำๆ แม้จะฟังดูย้อนแย้งแต่การออกมาสำนึกผิดซ้ำแล้วซ้ำเล่าเป็นวิธีที่ดีในการกระตุ้นให้คนอื่น ๆ เดินหน้าต่อไป ต่อให้เป็นเรื่องที่ไม่ใช่ความผิดของคุณจริงๆ (กัปตันเรือบรรทุกน้ำมันดื่มเหล้าอยู่ คนบ้าแอบใส่ยาในไนต์คลังในไทม์สแควร์) คุณยังต้องขอโทษอยู่ดี

### 21. ชี้แจง “ฐานคิดเดิม” ให้ชัดเจน

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

---

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

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

## การสื่อสารในภาวะวิกฤต (ภาค 4)

### สถานการณ์แยแค่ไหน? คุณมั่นใจแค่ไหน? (หน้า 2)

---

#### 22. ชี้แจงให้ชัดเจนเมื่อมีการเปลี่ยนนโยบาย การคาดการณ์ หรือจุดยืนของทางการ

เมื่อวิกฤตการณ์ดำเนินไป ข้อมูลใหม่ๆ มักจะนำไปสู่การเปลี่ยนจุดยืน การคาดการณ์ หรือนโยบายของทางการ เช่น ในกรณีของโรคอุบัติใหม่ต่างๆ ย่อมต้องมีการเปลี่ยนแปลงคำแนะนำว่าด้วยมาตรการป้องกันและแนวทางการรักษา การประกาศแนวทางใหม่โดยไม่ชี้แจงให้สาธารณชนทราบว่ามันต่างจากเดิมตรงไหนอาจฟังดูง่ายดี แต่จะทำให้กระบวนการเรียนรู้ช้าลง ทั้งยังนำไปสู่ความสับสนและอาจจะถึงขั้นหวาดระแวงด้วยซ้ำ

#### 23. อย่าโกหกและอย่าพูดไม่ครบ

ความน่าเชื่อถือของผู้บัญชาการในสถานการณ์วิกฤตินั้นถูกทำลายได้ง่ายมากและหากมันถูกทำลาย ความสามารถในการจัดการกับวิกฤตก็จะหายไปเช่นกัน การจงใจพูดไม่ครบให้คนเข้าใจไปอีกทางหนึ่งและการปกปิดข้อมูลที่ผู้คนรู้สึกว่ามันควรจะรับรู้ก็ก่อความเสียหายได้ไม่แพ้การโกหกหน้าด้านๆ กลยุทธ์เหล่านี้อาจได้ผลอยู่พักหนึ่ง (อย่างน้อยก็ในหมู่ผู้ที่ไม่ได้ติดตามสถานการณ์อย่างใกล้ชิด) แต่ในวิกฤตการณ์ที่ร้ายแรงนั้น คนจำนวนมากจะติดตามสถานการณ์อย่างใกล้ชิด และจับผิดคนของทางการที่พูดไม่ตรงได้ก่อนจะรู้ว่าคนเหล่านั้นปกปิดหรือบิดเบือนข้อมูลเรื่องใดเสียอีก และความเสียหายที่จะตามมาก็ใหญ่หลวงนัก

#### 24. โปรงไส้และตรงไปตรงมาให้มากที่สุด

ในสภาวะวิกฤตินั้น ผู้คนมักจะมีเหตุผลๆ ในการปิดบังข้อมูลบางอย่างเสมอ - ไม่ว่าจะเป็นเพราะกลัวว่าจะสร้างความตระหนกหรือเพราะกลัวว่าจะพูดผิด แต่เหตุผลดีๆ เหล่านี้มักจะกลายเป็นข้ออ้าง และสุดท้ายแล้วทางการก็มักจะปิดบังข้อมูลมากเกินไปแทนที่จะน้อยเกินไป มนุษย์เราจะแสดงด้านดีที่สุดออกมาเมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ยากลำบากร่วมกันอย่างตรงไปตรงมา สถานการณ์จะยิ่งปั่นป่วนหากเรา รู้สึกว่าถูก “งูจุมูก” “ปั่นหัว” หรือ “ปิดตา” แน่แน่นอนว่าจะให้โปรงไส้และตรงไปตรงมาทุกเรื่องก็คงไม่เหมาะ แต่อย่างน้อยก็พยายามได้

---

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

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

## การสื่อสารในภาวะวิกฤต (ภาค 4)

### สถานการณ์แยแค่ไหน? คุณมั่นใจแค่ไหน? (หน้า 3)

---

#### 25. ระวังเมื่อเปรียบเทียบความเสี่ยง

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

---

#### อ่านความเห็นเพิ่มเติมของผมในประเด็นนี้ได้ที่

- Saying You're Sorry (May 2001) – [www.psandman.com/col/sorry.htm](http://www.psandman.com/col/sorry.htm)
- Anthrax, Bioterrorism, and Risk Communication: Guidelines for Action (Dec 2001) – [www.psandman.com/col/part1.htm](http://www.psandman.com/col/part1.htm)
- Yellow Flags: The Acid Test of Transparency (Apr 2002) – [www.psandman.com/col/yellow.htm](http://www.psandman.com/col/yellow.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)
- Crisis Communication: Guidelines for Action (2004) – <http://www.psandman.com/media.htm#AIHAvide>
- Misleading toward the Truth: The U.S. Department of Agriculture Mishandles Mad Cow Risk Communication (March 2004) – [www.psandman.com/col/madcow.htm](http://www.psandman.com/col/madcow.htm)

---

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

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