

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง การจัดการการสื่อสารในภาวะวิกฤตช่วงปิดท่าอากาศยานสุวรรณภูมิและท่าอากาศยานดอนเมือง ผู้ศึกษาได้ทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้เป็นกรอบความคิดในการศึกษา วิเคราะห์ข้อมูล และอภิปรายผลในการวิจัยดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะวิกฤต
2. แนวคิดทางด้านการประชาสัมพันธ์
3. แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการการสื่อสารในภาวะวิกฤต
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะวิกฤต

พอล เอ เอเจนติ (Paul A. Argenti, 2003, p. 194-195) อธิบายว่า ภาวะวิกฤต คือ เหตุการณ์ภัยพิบัติที่ก่อให้เกิดความเสียหายร้ายแรง ซึ่งอาจเกิดโดยธรรมชาติ หรือเกิดจากความผิดพลาดของมนุษย์ทั้งโดยเจตนา และไม่เจตนา ภาวะวิกฤตนี้มีทั้งแบบรูปธรรม เช่น เกิดความเสียหายต่อชีวิต และทรัพย์สิน หรือแบบนามธรรม เช่น การสูญเสียความน่าเชื่อถือขององค์กร หรือการสูญเสียชื่อเสียง ซึ่งในประการหลังนี้อาจเป็นผลจากความบกพร่องในการบริหารจัดการภาวะวิกฤตแบบแรก หรือเป็นผลจากความผิดพลาดของบุคคลใดบุคคลหนึ่งเอง

ทั้งนี้ พรทิพย์ พิมลสินธุ์ (2540, น. 203) อธิบายว่า เป็นความเข้าใจคลาดเคลื่อนที่ว่า “ภาวะวิกฤต” นั้นจะต้องเกิดขึ้นอย่างฉับพลัน รวดเร็ว ดังเช่น ไฟไหม้ เครื่องบินตก หรืออุบัติเหตุทางธุรกิจ เป็นต้น แต่ความจริงแล้วภาวะวิกฤตอาจเกิดจากการสะสมที่มีระยะเวลาพอสมควรในการพัฒนา เปรียบเสมือนได้กับการเป่าลูกโป่งที่สะสมลมเข้าไปมากขึ้นๆ จนในที่สุด ลูกโป่งก็ทนต่อความกดดันด้วยลมที่สะสมขึ้นไม่ได้จะต้องแตกในที่สุด

นอกจากนี้ ประจวบ อินอ๊อด (อ้างถึงใน พรทิพย์ พิมลสินธุ์, 2540, น. 99) อธิบายว่า ในวิชาชีพการประชาสัมพันธ์ ภาวะวิกฤตยังหมายถึง ภาวะที่องค์กรหรือสถาบันประสบ และ

จะต้องหาทางยับยั้ง ชะลอขจัดปัดเป่าหรือผ่อนคลายให้ผลแห่งภาวะวิกฤตนั้นมากระทบองค์กร หรือสถาบันหรือแม้ตัวบุคคลให้น้อยที่สุดหรือหมดสิ้นไปในเวลาที่สั้นที่สุด

ลักษณะของภาวะวิกฤต

ไวเนอร์ และคาร์น (Wiener & Kahn, อ้างถึงใน Robinson, 1968, p. 510-511) ได้ทำการศึกษาและประมวลลักษณะของภาวะวิกฤตว่ามีลักษณะทั่วไป 12 มิติ ดังนี้

1. ภาวะวิกฤต คือ ช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อของเหตุการณ์หรือการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง
2. ภาวะวิกฤตเป็นสถานการณ์ซึ่งบุคคลผู้มีส่วนได้ส่วนร่วมมีความต้องการในระดับสูง ที่จะให้เกิดการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง
3. ภาวะวิกฤตเป็นสถานการณ์ที่จะคุกคามต่อเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของผู้เกี่ยวข้อง
4. ภาวะวิกฤตเป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยก่อให้เกิดผลบางอย่างที่จะกำหนดอนาคตของผู้เกี่ยวข้อง
5. ภาวะวิกฤตเป็นศูนย์กลางของเหตุการณ์ ซึ่งมีผลต่อการกำหนดสถานการณ์ใหม่
6. ภาวะวิกฤตนำไปสู่ความไม่แน่นอนใจในการควบคุมสถานการณ์ และในการสร้างทางเลือกต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
7. ภาวะวิกฤตจะเป็นสถานการณ์ที่ลดความสามารถขององค์กรในการควบคุมเหตุการณ์และผลที่จะเกิดขึ้นตามมา
8. ภาวะวิกฤตทำให้เกิดสภาวะฉุกเฉิน ซึ่งมักจะสร้างความฉุกเฉิน และความวิตกกังวลให้กับผู้มีส่วนร่วม
9. ภาวะวิกฤตเป็นสถานการณ์ที่ผู้มีส่วนร่วมในเหตุการณ์รู้สึกขาดสารสนเทศ (Information) อย่างผิดปกติ
10. ภาวะวิกฤตเป็นเหตุการณ์ที่เพิ่มความกดดันทางด้านเวลาแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง
11. ภาวะวิกฤตถูกกำหนดโดยความเปลี่ยนแปลงของความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนร่วม
12. ภาวะวิกฤตเป็นเหตุการณ์ที่สร้างความตึงเครียดระหว่างผู้มีส่วนร่วมโดยเฉพาะในด้านวิกฤตการณ์ทางการเมือง ซึ่งเป็นภาวะวิกฤตระดับชาติ

ทั้งนี้ แม้ว่าวิกฤตการณ์จะมีรูปแบบเฉพาะตัว แต่ เรย์ โอ รูค (Ray O'Rourke, อ้างถึงใน Paul A. Argenti, 2003, p. 195) กรรมการผู้จัดการแผนก Global Corporate Affairs ของบริษัทเงินทุนมอร์แกน สแตนลีย์ กล่าวว่าความเสียหายต่างๆ จะมีลักษณะร่วมกันบางประการ ดังนี้

1. ก่อให้เกิดความประหลาดใจ
2. องค์กรมีข้อมูลไม่เพียงพอ หรือไม่มีข้อมูล ข้อเท็จจริงในเวลาที่ต้องเร่งชี้แจงแก่สาธารณชน
3. วิกฤตการณ์มักเกิดตามกันมาอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง
4. ได้รับการตรวจสอบอย่างเข้มงวด ซึ่งผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่ได้เตรียมพร้อมกับการถูกสื่อมวลชนรุกรามถึงข้อเท็จจริง และมักใช้เวลาในการตอบคำถามนานเกินไป

ประเภทของภาวะวิกฤต

ดัก นิวซอม (Doug Newsom, อ้างถึงใน พรทิพย์ พิมลสินธุ์, 2552, น. 8) ได้แบ่งประเภทของภาวะวิกฤตโดยไซเคเนตซ์ของระดับความรุนแรง มูลค่าความเสียหายของทรัพย์สิน และเจตนาในการกระทำของบุคคล ไว้ดังนี้

ตารางที่ 2.1

แสดงประเภทของภาวะวิกฤต

ประเภทของภาวะวิกฤต	ผลกระทบเกี่ยวกับเหตุการณ์ ก่อให้เกิดความเสียหายในชีวิต และทรัพย์สิน	ทำให้เกิดความระส่ำระสาย ในสังคม
เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ	แผ่นดินไหว ไฟป่า	ภาวะฝนแล้ง โรคระบาด
กระทำโดยเจตนาของบุคคล	การกระทำโดยผู้ก่อการร้าย ผลิตภัณฑ์ที่ก่อให้เกิดอันตราย	การวางระเบิด การถูกควบ กิจการ ขาวลือ
การกระทำของบุคคลโดยไม่ เจตนา	การระเบิด ไฟไหม้ การรั่วไหล ของสารเคมี หรืออุบัติเหตุอื่นๆ	ความล่าช้าจากกระบวนการ ผลิต ความล้มเหลวทางธุรกิจ

ที่มา : ประเภทและองค์ประกอบของภาวะวิกฤต, โดย พรทิพย์ พิมลสินธุ์, ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการ
บริหารงานประชาสัมพันธ์ (หน่วยที่ 15, น. 8), 2552, นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ส่วน ประจวบ อินฮ็อด (อ้างถึงใน พรทิพย์ พิมลสินธุ์, 2552, น. 8) ได้เสนอการแบ่งประเภทของวิกฤตการณ์ไว้ในลักษณะที่ใกล้เคียงกับที่ ดัด นิเวชอม ได้สรุปไว้ คือ

1. ภาวะวิกฤตซึ่งสามารถคาดการณ์ได้และป้องกันได้
2. ภาวะวิกฤตที่อาจคาดการณ์ได้ แต่ป้องกันไม่ได้ ได้แต่ระมัดระวัง
3. ภาวะวิกฤตซึ่งเกิดจากเหตุการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ก่อน
4. ภาวะวิกฤตซึ่งเกิดจากข่าวลือ ทั้งที่เกิดจากเจตนาและไม่เจตนา แต่ได้รับข่าวสาร

ที่บิดเบือนตามธรรมชาติ

จากการจัดแบ่งประเภทของภาวะวิกฤตตามแนวคิดของนักวิชาการ ซึ่งมีลักษณะที่แตกต่างกัน ธนวัติ บุญลือ (อ้างถึงใน ชลลดา ปัณณราช, 2540, น. 16) กล่าวโดยสรุปภาพรวมของวิกฤตการณ์ว่า สามารถแบ่งประเภทของภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นได้จากปัจจัยต่างๆ 3 ประการ คือ

1. ปัจจัยภายใน ได้แก่ ความไม่เข้าใจ ข้อมูลไม่เพียงพอ หน่วยงานไม่ตอบสนองความต้องการของพนักงานภายใน และไม่ชี้แจงให้ทราบ
2. ปัจจัยภายนอก ได้แก่ สภาวะสังคม สภาวะเศรษฐกิจ เกิดแรงกดดันต่างๆ
3. ปัจจัยในธรรมชาติ ได้แก่ สิ่งที่เกิดขึ้นไม่ได้ ภัยธรรมชาติ

ผลกระทบของภาวะวิกฤต

ภาวะวิกฤตหากเกิดขึ้นกับองค์กรจากสาเหตุต่างๆ นั้น ถึงแม้ว่าจะไม่ถึงขั้นที่มีความรุนแรงในลักษณะที่ทำให้เสียชีวิตและทรัพย์สิน แต่อาจทำให้เกิดความระส่ำระสายในสังคมที่มีระดับความแตกต่างกัน ดังเช่น ความคิดเห็นของนักวิชาการที่แสดงให้เห็นถึงผลกระทบของภาวะวิกฤตที่มีต่อองค์กรในด้านต่างๆ ได้แก่

เจียน ไอ มิทรอฟฟ์ (Ian I. Mitroff, อ้างถึงใน พรทิพย์ พิมลสินธุ์, 2552, น. 17) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นกับองค์กรว่า ภาวะวิกฤตเป็นสิ่งรบกวนซึ่งมีผลกระทบทางกายภาพทั้งระบบ ไม่ว่าจะเป็นอันตรายต่อระบบพื้นฐานเบื้องต้น หรือความรู้สึกที่มีต่อบุคลากรภายในเกี่ยวกับองค์กร ทำให้การดำเนินยุทธศาสตร์ขององค์กรถดถอยไปได้

นอกจากนี้ ภาวะวิกฤตอาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ขององค์กร เนื่องจากภาวะวิกฤตเป็นสถานการณ์ที่เตือนภัย ซึ่งก่อให้เกิดความเสียหายอย่างใหญ่หลวง หรือเป็นภาวะที่ตกอยู่ใต้การจับตามองอย่างใกล้ชิดจากรัฐบาล สื่อต่างๆ หรือการเข้าแทรกแซงกิจการภายในองค์กร ซึ่งเป็นการทำงานภาพลักษณ์ขององค์กร และนำไปสู่การทำลายในเบื้องลึกขององค์กรได้

ภาวะวิกฤตขององค์กรอาจเกิดขึ้นจากข่าวลือ พฤติกรรมขององค์กรเชิงลบ ซึ่งไม่เพียงนำไปสู่ความย่อหย่อนของภาพลักษณ์เท่านั้น แต่จะนำไปสู่ความหายนะขององค์กรด้วย หากไม่รีบแก้ไขให้ทันท่วงที สภาพของภาวะวิกฤตนั้นจะปรากฏขึ้นอย่างรวดเร็ว และมีผลกระทบอย่างรุนแรง

ประจวบ อินอ๊อด (อ้างถึงใน พรทิพย์ พิมลสินธุ์, 2552, น. 17) กล่าวว่าผลของวิกฤตการณ์จะทำให้เกิดปัญหาโยงไปถึง

1. การทำงาน
2. การผลิต
3. การตลาด
4. การยอมรับของสังคม
5. การต่อต้าน
6. การชะงักงัน
7. ความรังเกียจเดียดฉันท์
8. การระดมทรัพยากร

ในความเป็นจริงพบว่า ผู้บริหารขององค์กรเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่เข้าใจถึงสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นเมื่อมีเหตุร้ายแรงว่าเป็นอย่างไร และบ่อยครั้งพบว่า ฝ่ายปฏิบัติการจะเป็นผู้รับผิดชอบและดูแลเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทั้งหมด โดยไม่คำนึงความสำคัญของฝ่ายประชาสัมพันธ์ ยิ่งร้ายไปกว่านั้น บางครั้งพบว่า การตื่นตระหนกตกใจที่มากเกินไปได้ส่งผลก่อให้เกิดความเสียหายที่เพิ่มมากขึ้นจากการตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่ไม่มีประสิทธิภาพ

เมื่อเหตุการณ์ร้ายแรงเกิดขึ้น ประชาชน บุคคลที่เกี่ยวข้องต่างพร้อมกันตรงเข้ามาเพื่อต้องการรับรู้ข้อมูล ผู้มีอำนาจต้องการข้อมูลและการรายงาน สื่อต่างๆ จะเข้ามาเกาะติดสถานการณ์ชั่วโมงต่อชั่วโมง หรือนาทีต่อนาที เพื่อให้ได้ข้อมูลหรือรายงานจากองค์กร ส่วนพนักงานต้องการความมั่นใจและคำอธิบายสำหรับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเช่นกัน จะเห็นได้ว่า ภายใต้แรงกดดันที่มากเหล่านี้ ถ้าไม่มีการเตรียมการและการวางแผนล่วงหน้าที่ดีย่อมส่งผลทำให้ระบบการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์เพื่อรับมือกับเหตุการณ์ร้ายแรงก็ไม่ประสบความสำเร็จไปด้วย (พรทิพย์ พิมลสินธุ์, 2552, น. 17-18)

แนวคิดทางการประชาสัมพันธ์

คำว่า “การประชาสัมพันธ์” มาจากภาษาอังกฤษว่า Public Relations โดย Public หมายถึง สาธารณชนหรือประชาชน ส่วน Relations หมายถึงการสัมพันธ์หรือการผูกพัน ดังนั้น

คำว่าประชาสัมพันธ์ ถ้าแปลตามตัวอักษรจะได้ความหมายว่า “การเกี่ยวข้องผูกพันกับหมู่คน” (วิรัช ลภีรัตนกุล, 2544, น. 5)

การประชาสัมพันธ์ ยังหมายถึง การสื่อสาร (Communication) สาขาหนึ่งในรูปแบบของการสื่อสารองค์กร (Corporate Communication) ที่ต้องอาศัยความชำนาญเฉพาะด้านเป็นอย่างมาก ต้องใช้ความสามารถทั้งศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินงานสื่อสาร เพื่อสร้างสรรค์ความรู้ ความเข้าใจ และความสัมพันธ์อันดีซึ่งกันและกันระหว่างบุคคลในองค์กร และความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสาธารณชนที่เกี่ยวข้อง เพื่อก่อให้เกิดความสนับสนุน ร่วมมือ และเชื่อถือ ศรัทธา ตลอดจนการสร้างชื่อเสียง เกียรติยศ การยอมรับและความไว้วางใจ อันจะเป็นประโยชน์ในการดำเนินงานเพื่อความสำเร็จในองค์กร การประชาสัมพันธ์ คือ การกระทำทั้งหลายทั้งปวง ที่เกิดจากการวางแผนล่วงหน้า ในการที่จะสร้างความเข้าใจกับสาธารณชนที่เกี่ยวข้องก่อให้เกิดความสนับสนุนและร่วมมือกันเป็นอย่างดี (เสวี วงษ์มณฑา, 2540, น. 20)

ประเภทของการประชาสัมพันธ์

โดยทั่วไปการประชาสัมพันธ์สามารถแบ่งได้เป็นประเภทต่างๆ ตามหลักเกณฑ์ ทั้งนี้ ในหัวข้อนี้จะกล่าวถึงเฉพาะการแบ่งประเภทของการประชาสัมพันธ์ตามหลักเกณฑ์การแบ่งกลุ่มตามเป้าหมายและยุทธวิธีการดำเนินงาน

ประเภทของการประชาสัมพันธ์ที่แบ่งกลุ่มเป้าหมาย (สุนีย์ เลิศแสงกิจ, 2546, น. 37) ได้แก่ การประชาสัมพันธ์ภายนอกองค์กร และการประชาสัมพันธ์ที่มุ่งเน้นไปยังกลุ่มเป้าหมายภายในองค์กร

1. การประชาสัมพันธ์ภายใน หมายถึง การดำเนินงานประชาสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับบุคคลภายใน ซึ่งได้แก่พนักงานระดับต่างๆ รวมทั้งผู้บริหาร ซึ่งเป้าหมายของการประชาสัมพันธ์นี้ก็คือ เพื่อสร้างความเข้าใจ ความสัมพันธ์ที่ดี โดยการเผยแพร่บอกกล่าวให้รู้ ความคืบหน้า ความเคลื่อนไหวต่างๆ ขององค์กร ว่าใคร ทำอะไร ที่ไหน เมื่อใด และอย่างไร ทำไม ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรในองค์กรเกิดความเข้าใจ และให้ความร่วมมือในการดำเนินงานนั้นๆ และเมื่อบุคลากรในองค์กรเข้าใจดีแล้ว ซึ่งการประชาสัมพันธ์ภายในนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ เพราะหลักการของการประชาสัมพันธ์ ก่อนจะทำการประชาสัมพันธ์กับกลุ่มเป้าหมายภายนอกหน่วยงาน ควรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นกับหน่วยงานภายในองค์กรก่อน เมื่อคนภายในองค์กรเกิดความรู้สึกที่ดี และรักในหน่วยงาน จะทำให้การบริหาร การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปได้ด้วยดี รวมทั้ง การดำเนินงานประชาสัมพันธ์กับกลุ่มคนภายนอกก็จะราบรื่นด้วย

2. การประชาสัมพันธ์ภายนอก หมายถึง การดำเนินงานประชาสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับบุคคลภายนอกหน่วยงาน ได้แก่ ประชาชนทั่วไป กลุ่มบุคคลที่ติดต่อเกี่ยวข้องกับองค์กร หรือแม้แต่สื่อมวลชน ซึ่งการประชาสัมพันธ์ภายนอกเป็นเรื่องยาก เพราะกลุ่มเป้าหมายมีพื้นฐานที่แตกต่างกันทั้ง เพศ วัย ความรู้ ประสบการณ์ สภาพแวดล้อม ดังนั้น เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจที่เหมือนกันจึงจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์ในการดำเนินการที่เหมาะสม

หากแบ่งตามยุทธวิธีการดำเนินงาน สามารถแบ่งได้เป็นการประชาสัมพันธ์เชิงรุก และการประชาสัมพันธ์เชิงรับ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การประชาสัมพันธ์เชิงรุก เป็นการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างสรรค์ หรือเพื่อการสร้างภาพลักษณ์ในเชิงบวกให้แก่องค์กร ซึ่งกลยุทธ์ที่ใช้ในการประชาสัมพันธ์เชิงรุกสามารถทำได้หลายวิธี ได้แก่ การรณรงค์ให้ความรู้ การสร้างความรู้สึก นึกคิด หรือทัศนคติที่ดี เกิดความเข้าใจและยอมรับแล้วให้ความร่วมมือ สนับสนุนการประชาสัมพันธ์ในเชิงรุก คือ หลักของการก่อและป้องกันไม่ให้เกิดความเข้าใจผิด หรือเกิดความรู้สึกไม่ดีต่อองค์กร

2. การประชาสัมพันธ์เชิงรับ เป็นการประชาสัมพันธ์เพื่อแก้ไขความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน หรือเมื่อเกิดปัญหาภาวะวิกฤตต่างๆ เกิดขึ้น จึงต้องทำการประชาสัมพันธ์ เพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดต่างๆ ซึ่งเป็นลักษณะของการตั้งรับในสิ่งที่เกิดขึ้น เพื่อให้ปัญหาหรือความเข้าใจผิดนั้นคลี่คลายและเกิดความรู้สึกที่ดี มีความเข้าใจที่ถูกต้อง และเกิดความพอใจในการแก้ปัญหา เพราะหากผลงานที่ปรากฏออกมาไม่เป็นที่พอใจของกลุ่มเป้าหมายแล้ว จะต้องรีบทำการประชาสัมพันธ์เพื่อตั้งรับเหตุการณ์ หรือภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นได้ทันท่วงที (สุนีย์ เลิศแสงงกิจ, 2546, น. 37)

แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต

การประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต (Crisis Public Relations) หรือ “การสื่อสารในยามวิกฤต” (Crisis Communication) คือ นโยบายและกลยุทธ์ทั้งหลายทั้งปวงที่องค์กรใช้ในการเผยแพร่กระจายข่าวเพื่อประชาสัมพันธ์สู่สาธารณชนในภาวะวิกฤต โดยองค์กรมีการดำเนินงานแก้ไขภาวะวิกฤต ซึ่งมีผลกระทบต่อประชาชน ให้บรรเทาบางลงและหมดสิ้นไปในที่สุด จึงถือเป็นหน้าที่ของนักประชาสัมพันธ์ทุกหน่วยงานและสถาบันจะต้องหาทางจัดการกับภาวะวิกฤตอย่างรีบด่วน ด้วยความสุ่มรอบคอบและมีความฉับไวต่อเหตุการณ์ และด้วยศักยภาพที่สูงที่สุด โดยการร่วมมือกันปรึกษาวางแผน แก้ไขกับฝ่ายบริหารหรือฝ่ายจัดการ (Management) ในลักษณะที่

เรียกว่า “การจัดการภาวะวิกฤต” หรือ “การบริหารภาวะวิกฤต” (Crisis Management) (วิรัช ภูมิรัตนกุล, 2549, น. 118)

พรทิพย์ พิมลสินธุ์ (2540, น. 53-55) ได้อธิบายองค์ประกอบและลักษณะการสื่อสารประชาสัมพันธ์ ดังนี้

องค์ประกอบการสื่อสารประชาสัมพันธ์

1. ผู้ส่งสาร เป็นผู้ริเริ่มที่ทำให้เกิดการสื่อสารเกิดขึ้น หมายถึง นักประชาสัมพันธ์ผู้ซึ่งเป็นผู้จัดการทางการสื่อสารให้แก่องค์กร หรือเหตุการณ์ที่ทำให้นักประชาสัมพันธ์มีหน้าที่เลือกข่าวสารเพื่อส่งผ่านสื่อไปยังผู้รับสาร นอกจากนี้ผู้ส่งสารยังต้องเป็นผู้รับสาร โดยรับการป้อนกลับจากผู้รับสาร เพื่อให้การสื่อสารต่อไปมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

2. ข่าวสาร เป็นเรื่องที่นักประชาสัมพันธ์ต้องการจะให้ผู้รับสารได้รับรู้ โดยนักประชาสัมพันธ์จะหาข่าวสารได้จากส่วนต่างๆ ของเหตุการณ์ที่น่าสนใจและมีคุณค่าที่สาธารณชนจะต้องรับรู้ หรือทราบความจริง และนำเสนอเข้ามาเข้ารหัสและจัดสารให้เป็นข่าว

3. สื่อ คือ พาหนะที่นำข่าวสารจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสาร โดยสื่อที่ใช้ในการสื่อสารประชาสัมพันธ์มีอยู่ 2 ประเภท คือ

3.1 สื่อที่นักประชาสัมพันธ์สามารถควบคุมได้

3.1.1 สามารถควบคุมได้ทั้งการผลิต (เนื้อหา สารระ วิธีการนำเสนอ รูปแบบเทคนิค) และการเผยแพร่ (ถึงใคร เมื่อไร ความถี่หรือจำนวนเท่าใด)

3.1.2 สื่อสารมวลชนที่นักประชาสัมพันธ์ได้ซื้อเนื้อที่และเวลา เพื่อเผยแพร่ข่าวสารที่ ต้องการหรืออาจเป็นข้อตกลงกับสื่อมวลชนที่ให้เนื้อที่และเวลาเพื่อเผยแพร่เหมือนกับการจ่ายเงินซื้อ

3.2 สื่อที่นักประชาสัมพันธ์ไม่สามารถจะควบคุมได้

3.2.1 สื่อมวลชนที่นักประชาสัมพันธ์ขอความร่วมมือให้เผยแพร่ข่าวสาร

3.2.2 สื่อบุคคลที่เผยแพร่ข่าวสารออกไป สาธารณชนจะให้ความเชื่อถือแก่ผู้รับสารที่เป็นผู้นำทางความคิด พนักงานหรือผู้ที่เคยร่วมกิจกรรม

ทั้งนี้ นักประชาสัมพันธ์ต้องรู้จักการเลือกสื่อให้ถูกต้องเหมาะสม โดยยึดหลัก 2 ประการ คือ 1) สื่อแต่ละประเภทจะเข้าถึงผู้รับสารได้แตกต่างกัน และสื่อแต่ละประเภทยังมีความเหมาะสมต่อข่าวสารแตกต่างกันด้วย 2) พยายามใช้ทั้งสื่อที่ควบคุมได้และควบคุมไม่ได้ประสม

ประสานกัน เพราะหากสื่อทั้งสองให้สาระตรงกันจะเป็นการเพิ่มความเที่ยงตรงและเชื่อถือได้แก่ผู้รับสารมาก

4. ผู้รับสาร คือ บุคคลที่เป็นจุดหมายปลายทางของการสื่อสาร สำหรับการสื่อสารประชาสัมพันธได้จัดแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

4.1 ประชาชนภายใน ได้แก่ พนักงานและลูกจ้างขององค์กร หรือพนักงานและเจ้าหน้าที่อื่นที่มีส่วนรับผิดชอบในเหตุการณ์นั้น

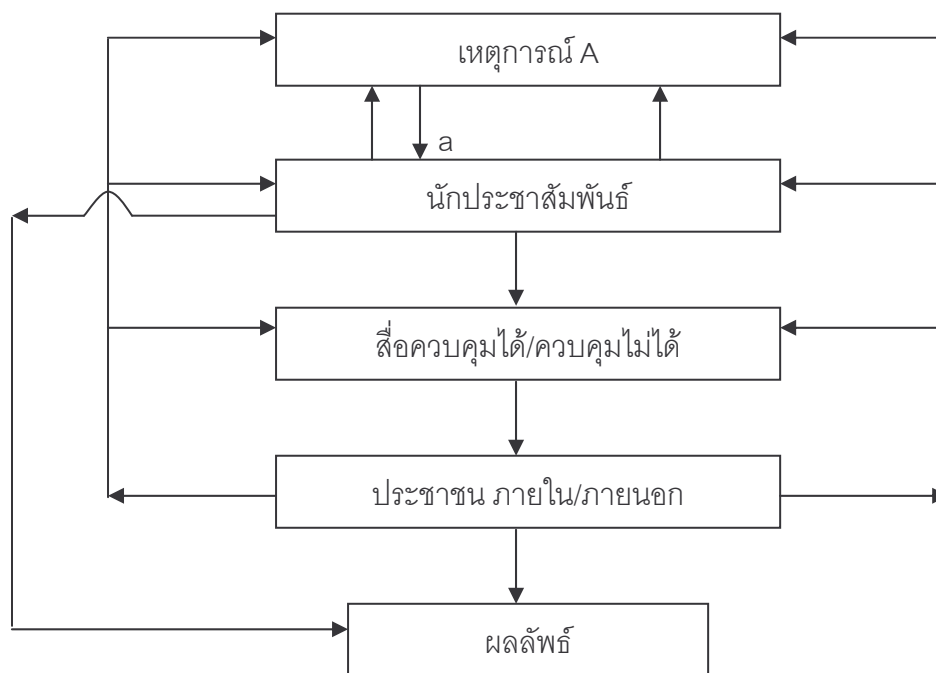
4.2 ประชาชนภายนอก ได้แก่ ประชาชนที่เป็นกลุ่มเป้าหมายโดยตรง ผู้ใช้บริการ ลูกค้า ชุมชนที่อยู่รอบองค์กร ผู้นำทางความคิดที่เกี่ยวข้อง สื่อมวลชน ข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ประชาชนทั่วไป (พรทิพย์ พิมลสินธุ์, 2540, น. 53-55)

ลักษณะการสื่อสารประชาสัมพันธ

ลักษณะการสื่อสารประชาสัมพันธแบ่งออกเป็น การสื่อสารเพื่อเผยแพร่ และการสื่อสารที่เป็นการป้อนกลับ

1. การสื่อสารเพื่อการเผยแพร่ เป็นการสื่อสารที่ต้องการจะให้ความจริง ข้อเท็จจริง หรือประเด็นสำคัญต่างๆ เกี่ยวกับเหตุการณ์ไปสู่สาธารณชน โดยหวังว่าสาธารณชนจะมีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง มีความรู้สึกที่ดี มีการยอมรับ และให้การสนับสนุนในที่สุด โดยสามารถอธิบายได้ดังแผนภาพที่ 2.1

แผนภาพที่ 2.1
แสดงลักษณะการสื่อสารประชาสัมพันธ์



ที่มา : ภาพพจน์นั้นสำคัญยิ่ง: การประชาสัมพันธ์กับภาพพจน์, โดย พรทิพย์ พิมลสินธุ์, 2540, น. 55, พิมพ์ครั้งที่ 4, กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ยงพลเทรดดิ้ง.

จากภาพลักษณะการสื่อสารประชาสัมพันธ์ เหตุการณ์ A ถือเป็นหัวใจของการประชาสัมพันธ์ นักประชาสัมพันธ์จึงต้องมีความใกล้ชิดกับเหตุการณ์มากที่สุด จะต้องรู้การปรับเปลี่ยนที่จะเกิดขึ้นให้ทันเวลา รู้จักเลือกสรรประเด็นเรื่องต่างๆ มาทำข่าว (a) อย่างมีคุณค่า

ดังนั้น ข่าวที่เผยแพร่โดยนักประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อไปยังประชาชนกลุ่มเป้าหมายนั้น จะต้องเลือกใช้สื่อให้เหมาะสมกับข่าวและประชาชนกลุ่มเป้าหมาย พยายามใช้สื่อที่ควบคุมได้ และสื่อที่ควบคุมไม่ได้ให้เป็นประโยชน์มากที่สุด ไม่ควรเน้นเลือกใช้เพียงสื่อใดสื่อหนึ่งโดยเฉพาะ เพราะนอกจากจะไม่ครอบคลุมสาธารณชนอย่างทั่วถึงแล้ว การใช้สื่อเสริมประสานกันเพื่อเพิ่มความเชื่อถือได้ก็อาจจะไม่เพียงพอ

2. การสื่อสารที่เป็นการป้อนกลับ

2.1 การป้อนกลับจากประชาชนกลุ่มเป้าหมาย

2.1.1 ประชาชนกลุ่มเป้าหมายมีการป้อนกลับไปยังสื่อ

2.1.2 ประชาชนกลุ่มเป้าหมายมีการป้อนกลับไปยังนักประชาสัมพันธ์

2.1.3 ประชาชนกลุ่มเป้าหมายมีความสนใจในเหตุการณ์ โดยเข้าไปหาข้อมูล หรือข้อเท็จจริงเพิ่มขึ้น หรืออาจเข้าไปสังเกตการณ์ในเหตุการณ์นั้น

2.2 การป้องกันจากสื่อ

2.2.1 สื่อประเภทสื่อมวลชนหรือสื่อบุคคล ให้ความสนใจสอบถามหาข้อเท็จจริงหรือข้อมูล เพิ่มจากนักประชาสัมพันธ์ รวมทั้งการแสดงความคิดเห็นที่มีต่อเหตุการณ์ กลับไปสู่ นักประชาสัมพันธ์ หรือบุคคลที่เกี่ยวข้อง

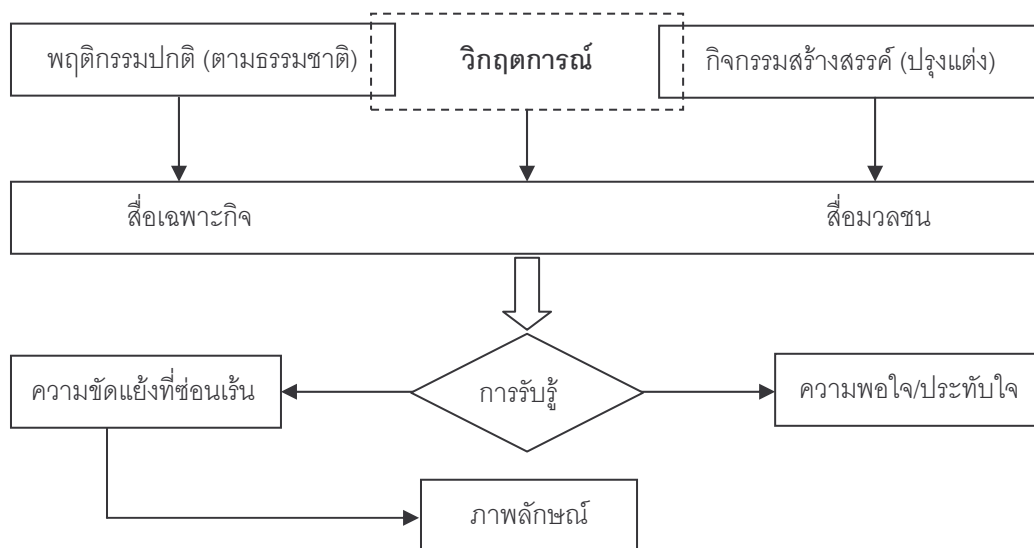
2.2.1 สื่อประเภทสื่อมวลชนหรือสื่อบุคคล ได้เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ในเหตุการณ์นั้น หรือไปสังเกตการณ์ เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลและข้อเท็จจริงโดยตรงจากเหตุการณ์

ภาพลักษณ์กับภาวะวิกฤต

ภาวะวิกฤตนับว่าเป็นภัยที่น่ากลัวสำหรับภาพลักษณ์ กล่าวคือ การที่จะทำให้องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ต้องการได้ จะต้องมีการจัดการทางการสื่อสารที่ใช้เวลา มีการวางแผนดำเนินการ และติดตามในการสร้างและบำรุงรักษาตลอดจนแก้ไข แต่ภาวะวิกฤตสามารถลดล้างเปลี่ยนแปลง แก้ไขภาพลักษณ์ได้ในพริบตา ยิ่งภาวะวิกฤตที่มีผลกระทบต่อชีวิตและทรัพย์สินตลอดจนเกิดจากความผิดพลาดขององค์กรโดยตรงแล้ว การรับรู้และจดจำจะมีการฝังลึกยากต่อการแก้ไข แต่อย่างไรก็ตามองค์กรที่มีภาพลักษณ์ที่ดีมักจะได้เปรียบ สามารถลดเหตุการณ์ร้ายๆ ไม่ให้เลวเกินกว่าที่วิตกกัง

เพื่อให้การเตรียมการและป้องกันทางการประชาสัมพันธ์เป็นไปอย่างมีคุณภาพ และประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องวิเคราะห์องค์ประกอบและขั้นตอนการเกิดภาพลักษณ์ ดังนี้ (พรทิพย์ พิมลสินธุ์, 2552, น. 32-34)

แผนภาพที่ 2..2
แสดงองค์ประกอบและขั้นตอนการเกิดภาพลักษณ์



ที่มา : บทบาทของการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต, โดย พรทิพย์ พิมลสินธุ์, ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารงานประชาสัมพันธ์ (หน่วยที่ 15, น. 33), 2552, นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

1. เหตุการณ์

เหตุการณ์ที่เป็นจุดเริ่มแรกของการเกิดภาพลักษณ์ แบ่งออกเป็น

1.1 พฤติกรรมปกติในการดำเนินธุรกิจขององค์กร ซึ่งอาจมีการแต่งตั้งโยกย้ายผู้บริหาร การรับและพัฒนาพนักงาน การผลิตสินค้า การร่วมมือทางธุรกิจ การตลาด ฯลฯ

1.2 กิจกรรมสร้างสรรค์ เป็นการจัดกิจกรรมที่ไม่ใช่การดำเนินธุรกิจปกติขึ้นมา เพื่อเป็นการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร เช่น การให้การสนับสนุน หรือริเริ่มกิจกรรมสาธารณประโยชน์ การจัดกิจกรรมพนักงาน ชุมชนสัมพันธ์ กิจกรรมมวลชนสัมพันธ์ โครงการสาธารณกุศล

1.3 ภาวะวิกฤต ซึ่งเป็นส่วนที่อาจมาจากความผิดพลาดจากพฤติกรรมปกติในการดำเนินธุรกิจขององค์กร และกิจกรรมสร้างสรรค์

2. สื่อ

เมื่อมีเหตุการณ์เกิดขึ้นการที่ประชาชนจะรับรู้ได้ต้องมีสื่อเป็นตัวกลางเชื่อมโยงข่าวสาร ปกติแล้วสื่อจะมีความหมายถึง 1) สื่อที่องค์กรผลิตขึ้นมาเพื่อควบคุมคุณภาพและปริมาณของข่าวสาร ตลอดจนการเผยแพร่ไปยังประชาชนกลุ่มเป้าหมาย 2) สื่อมวลชนซึ่งเป็น

ผู้เผยแพร่ข่าวสารต่างๆ ไปสู่ประชาชนซึ่งมีลักษณะประจำตัวอยู่แล้ว 3) สื่อที่ควบคุมไม่ได้อื่นๆ เช่น สื่อบุคคล (การบอกเล่าต่อกัน/ข่าวลือ)

3. การรับรู้

เมื่อสื่อเป็นตัวนำข่าวสารมาสู่ตัวบุคคล บุคคลก็จะมีประสาทสัมผัสและทักษะการสื่อสารเป็นตัวรับรู้ ซึ่งคุณภาพและปริมาณที่ได้รับก็อาจแตกต่างกัน เช่น การเข้าไปมีส่วนร่วมกิจกรรม ประสบการณ์นั้นย่อมจะลึกซึ้งกว่าการรับข่าวสารจากสื่อมวลชน) การรับรู้จะทำให้บุคคลได้รับทราบเรื่องราวต่างๆ โดยส่วนหนึ่งอาจยังไม่ค่อยมีความรู้ลึกอะไรมากนัก แต่บางคนอาจมีความพอใจ ประทับใจ หรืออาจไม่พอใจ เกิดปฏิกิริยาโต้ตอบซักถามหาความรู้เพิ่มเติม หรือแสดงความคิดเห็นออกมา

4. ภาพลักษณ์

เป็นผลรวมและการสะสมของการรับรู้ ซึ่งอาจมีทั้งความพอใจ ไม่พอใจ หรืออาจรับรู้เรื่องราวเฉยๆ ภาพลักษณ์จะเปลี่ยนแปลงไปถ้าการรับรู้ใหม่แปลกแยกจากการรับรู้เดิม และจะมีความชัดเจนขึ้น หากการรับรู้ใหม่ยืนยันหรือสอดคล้องกับการรับรู้เดิม (พรทิพย์ พิมลสินธุ์, 2552, น. 32-34)

การประชาสัมพันธ์เพื่อการป้องกันภาวะวิกฤต (Prevention)

หมายถึง การสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กร ดังเช่น การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีเพื่อเป็นภูมิคุ้มกัน นอกจากนี้ การป้องกันยังมีความหมายถึงสิ่งต่อไปนี้

1. มีการติดตามข่าวสารจากสื่อมวลชนอย่างใกล้ชิด

1.1 เป็นการติดตามและประเมินว่า ปัจจุบัน และแนวโน้มในอนาคต สื่อมวลชนจะให้ความสนใจในเรื่องอะไร เพราะข่าวจากสื่อมวลชนจะสะท้อนให้เห็นถึงความสนใจของสังคม

1.2 เป็นการติดตามว่าสื่อมวลชนได้มีสนใจและทัศนคติต่อธุรกิจที่องค์กรกำลังดำเนินอยู่อย่างไร ในลักษณะไหน

1.3 การเจาะลึกติดตามว่า สื่อมวลชนได้มีการเสนอข่าวสารขององค์กรอย่างไร เผยแพร่ข่าวที่องค์กรได้ส่งไปหรือไม่

2. วางระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

2.1 การสื่อสารออกไป

- สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสื่อมวลชน เพื่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน สามารถให้ความช่วยเหลือและร่วมมือในภาวะฉุกเฉินได้

- วางระบบเผยแพร่ด้วยสื่อที่องค์กรสามารถควบคุมได้ ให้มีความน่าเชื่อถือ ทั้งทางด้านข่าวสาร สาระความรู้ และความคงที่สม่ำเสมอในการเผยแพร่

- วางระบบการสื่อสารทางตรง สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายเฉพาะบุคคลได้ อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องเหมาะสมกับพฤติกรรมสื่อสารและมีความน่าเชื่อถือในข่าวสารนั้นๆ

2.2 การสื่อสารตอบกลับ

- สร้างช่องทางการสื่อสารตอบกลับ เพื่อรองรับการแสดงปฏิกิริยาตอบกลับ ของประชาชนกลุ่มเป้าหมาย ไม่ว่าจะเป็นทางจดหมาย โทรศัพท์ หรือเข้ามาติดต่อโดยตรง ฯลฯ

- สำรวจความเห็นและทัศนคติจากประชาชนกลุ่มเป้าหมายอย่างไม่เป็นทางการ อย่างต่อเนื่อง ตามแต่สถานการณ์

- สำรวจทัศนคติและภาพลักษณ์อย่างเป็นทางการ ซึ่งปกติจะทำทุก 1-2 ปี หรือตามสภาพความต้องการที่เหมาะสม

3. แสดงออกซึ่งความดีต่างๆ

การประชาสัมพันธ์นั้น นอกจากจะแสดงออกซึ่งความสำเร็จ ความเจริญก้าวหน้า ทางธุรกิจในแต่ละมุมต่างๆ แล้วยังจะต้องมีความประพฤติที่เหมาะสม อันได้แก่ เป็นองค์กรที่ดำเนิน ธุรกิจภายใต้กฎหมายและระเบียบประเพณีของสังคม คำนึงถึงความปลอดภัย สุขภาพของ พนักงานและลูกค้า ความรับผิดชอบต่อสังคมในแต่ละมุมต่างๆ เพราะสิ่งเหล่านี้จะเป็น “ภูมิคุ้มกัน” และหลักฐานข้อมูลในการอ้างในการเกิดภาวะวิกฤตที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี

4. ให้ความร่วมมือแก่ประชาชนกลุ่มเป้าหมาย

การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีด้วยการมีกิจกรรมร่วมกัน อาทิ กิจกรรมในรูปแบบของ กีฬา การบันเทิง วิชาการ โดยองค์กรอาจมาร่วมเป็นเจ้าของ ร่วมให้การสนับสนุนด้านงบประมาณ กำลังคน เครื่องมืออุปกรณ์ โดยมีจุดมุ่งหมายคือการได้รู้จักกัน ได้มีโอกาสทำงานร่วมกัน ความเข้าใจกัน ความสัมพันธ์กันย่อมมีการใกล้ชิดมากขึ้น และเมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้นความร่วมมือ เหล่านี้จะมีส่วนสำคัญที่ดึงให้เกิดความร่วมมือได้ดีขึ้น (พรทิพย์ พิมลสินธุ์, 2552, น. 34-35)

การประชาสัมพันธ์เพื่อการเตรียมการแก้ไขภาวะวิกฤต (Preparation)

หมายถึง การเตรียมพร้อม ด้วยการมีแผนว่าจะต้องทำอะไรบ้างอย่างไร มีการจัดแบ่ง ภาระหน้าที่ และแนวปฏิบัติ เมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้น ซึ่งการเตรียมการเป็นเพียงการเตรียมแผนหรือ ข้อมูลรอบ แต่เมื่อเกิดเหตุการณ์จริงอาจต้องพลิกแพลงปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ การเตรียมการมี ลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. วิเคราะห์ภาวะวิกฤต

- 1.1 วิเคราะห์สาเหตุ พัฒนาการและอนาคตของเหตุการณ์
- 1.2 ผลกระทบต่อบุคคล ทรัพย์สิน หรือสิ่งแวดล้อม
- 1.3 กลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง
- 1.4 ความเกี่ยวพันระหว่างเหตุการณ์กับองค์การ
- 1.5 แนวทางแก้ไขวิกฤตการณ์

เหล่านี้จะเป็นข้อมูล ข้อเท็จจริง ส่งป้อนเข้าคณะกรรมการภาวะวิกฤตพิจารณา

2. คณะกรรมการภาวะวิกฤต

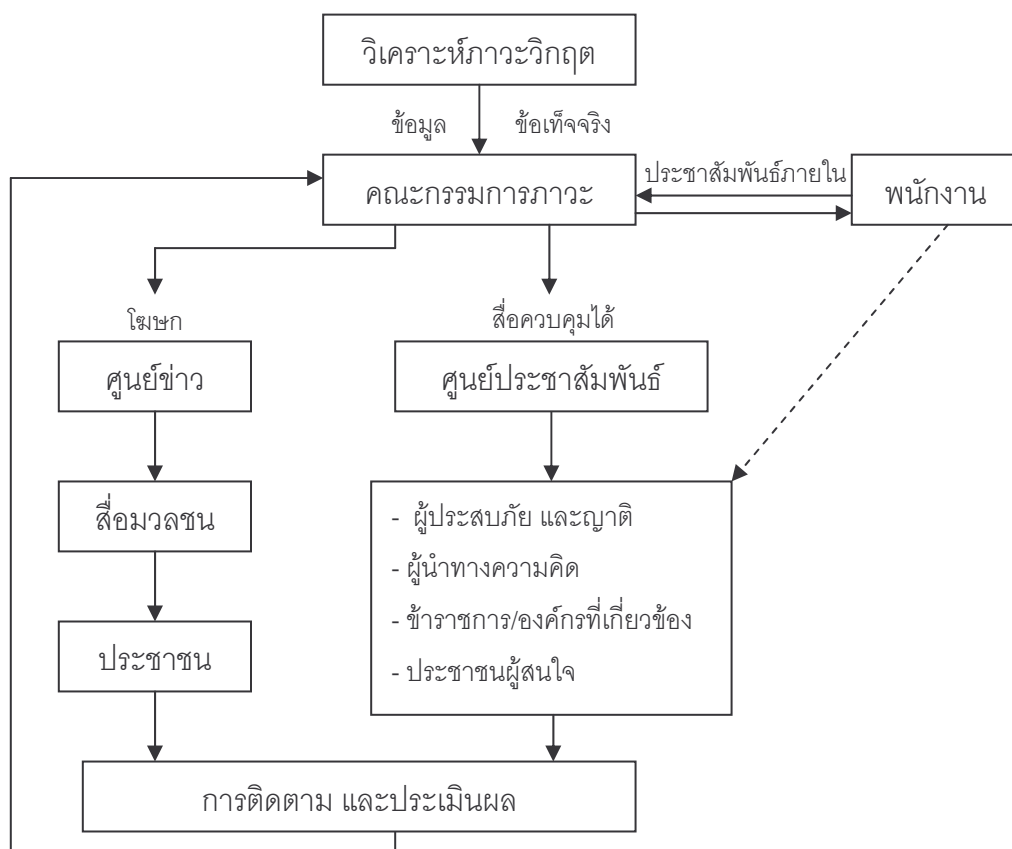
การปล่อยให้ฝ่ายบริหารและหรือฝ่ายประชาสัมพันธ์ดำเนินการตามภาวะปกติ อาจมีความลุ่มลึกหรือมีประสิทธิภาพไม่ดีเท่าที่ควร เพราะอาจต้องดึงทรัพยากรอื่นเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย ดังนั้น จึงต้องตั้งกรรมการเฉพาะกิจขึ้นมาดำเนินการจนสถานการณ์กลับคืนภาวะปกติ ระยะเวลาหนึ่ง กรรมการภาวะวิกฤตน่าจะประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง นักกฎหมาย และ นักประชาสัมพันธ์ นอกจากนี้อาจมีผู้แทนพนักงาน/สหภาพแรงงาน หรือบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องโดยตรง

3. การประชาสัมพันธ์ภายใน

พนักงานจัดว่ามีความสำคัญมากที่จะต้องมีการชี้แจงให้ข้อมูล หลักฐาน เหตุผลที่ถูกต้อง เพื่อขวัญ กำลังใจ รวมทั้งเป็นพลังสำคัญในการแก้ไขภาวะวิกฤต

แผนภาพที่ 2.3

แสดงกระบวนการจัดการภาวะวิกฤตทางการประชาสัมพันธ์



ที่มา : การวางแผนและการบริหารงานประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต, โดย พรทิพย์ พิมลสินธุ์,
ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารงานประชาสัมพันธ์ (หน่วยที่ 15, น. 44) 2552, นนทบุรี :
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา.

4. จัดตั้งศูนย์ประชาสัมพันธ์

ศูนย์ประชาสัมพันธ์จะเป็นผู้ให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง เช่น ผู้มาติดต่อ รวมทั้งรับฟังความคิดเห็นต่างๆ ทั้งลักษณะเชิงรุกและเชิงรับ

จากภาพที่แสดงนั้น ได้แยกศูนย์ข่าวออกจากศูนย์ประชาสัมพันธ์ ทั้งนี้ต้องการจะเน้นถึงความสำคัญในการให้ข่าวแก่สื่อมวลชน กล่าวคือ นอกจากข้อมูลข่าวสารถูกต้อง และการใช้ภาษาที่ประชาชนทั่วไปเข้าใจง่ายแล้ว การมีโฆษกที่น่าเชื่อถือ มีบุคลิก และมนุษยสัมพันธ์ที่ดีก็มีส่วนส่งเสริมให้งานมีความแข็งแกร่งมากขึ้น ตลอดจนการต้อนรับขับสู้ สร้างความสัมพันธ์และร่วมมือกับสื่อมวลชนเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในภาวะเช่นนี้

ส่วนศูนย์ประชาสัมพันธ์ทั่วไปนั้น นอกจากจะมีการกระทำทางด้านข่าวสารแก่ผู้สนใจทั่วไปในเชิงรับแล้ว การให้ข้อมูลข่าวสารในเชิงรุก รวดเร็ว และน่าเชื่อถือเป็นสิ่งจำเป็นยิ่ง ดังนั้นสื่อที่ควบคุมได้จึงมีความสำคัญมากในภาวะนี้

ปฏิกริยาขององค์กรในช่วงนี้ไม่มีเพียงทางด้านข่าวสารข้อมูลเท่านั้น แต่เป็นพฤติกรรมที่ “ถึงลูกถึงคน” การมีพนักงาน โดยเฉพาะนักประชาสัมพันธ์ เข้าไปร่วมจัดการในสถานการณ์ต่างๆ เช่น เข้าไปช่วยเหลือเยียวยา แสดงออกถึงความรับผิดชอบ หรือการแสดงถึงการมีมาตรการป้องกันไม่ให้เกิดเหตุการณ์นี้ขึ้นอีก ฯลฯ จะช่วยให้สถานการณ์ดีขึ้น

5. การเผยแพร่

การเผยแพร่ข่าวสารในภาวะวิกฤตนี้ ต้องอาศัยสื่อที่ควบคุมได้ทั้งหลาย และสื่อมวลชน เป็นสำคัญ นอกเหนือจากความรวดเร็วแล้ว ก็คือความถูกต้องจะต้องเหมือนกัน เพื่อเป็นการเสริมซึ่งกันและกัน ข่าวสารที่แตกต่างกันแม้เพียงเล็กน้อยอาจสร้างความสับสนและการตีความผิดพลาด ขยายความต่อไปได้ ทั้งนี้สิ่งที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งเพื่อลดความน่าเบื่อและซ้ำซ้อนคือ รูปแบบของข่าวสาร นอกจากนี้ สื่อบุคคลอื่นได้แก่พนักงาน ซึ่งปกติไม่ได้ใช้เป็นผู้บอกคนในการประชาสัมพันธ์ แต่ด้วยธรรมชาติที่ผู้สนใจมักจะซักถามหาข้อมูลเพิ่มเติมจากญาติมิตรที่เป็นพนักงาน ดังนั้นการประชาสัมพันธ์ภายในจึงต้องเข้มแข็งในภาวะเช่นนี้ด้วย

6. ประชาชนกลุ่มเป้าหมาย

การประชาสัมพันธ์เป็นเรื่องของการสื่อสารที่จะช่วยสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องให้เกิดขึ้นแก่สาธารณชนที่เป็นผู้รับสาร โดยหลักทั่วไปเมื่อเกิดเหตุการณ์หนึ่งขึ้น ผู้เกี่ยวข้องหลักมักมี 4 กลุ่มคือ

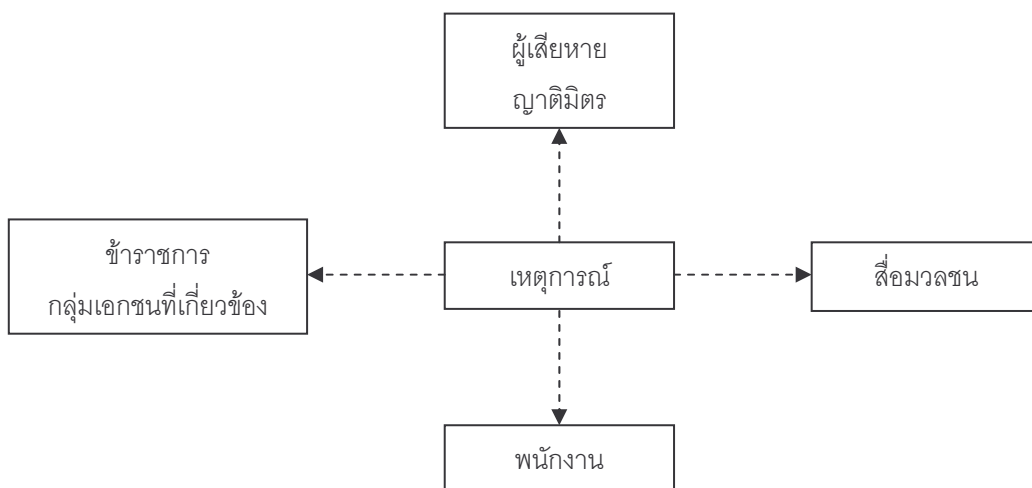
1. ผู้เสียหาย ได้แก่ บุคคลที่ได้รับผลกระทบทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ และทรัพย์สิน ทั้งนี้ จะต้องคำนึงถึงญาติมิตรของผู้เสียหายด้วย

2. พนักงาน ด้วยความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร พนักงานย่อมมีความรู้สึกเรื่องขวัญและกำลังใจในการทำงาน ความห่วงใย หรือความสนใจที่จะรู้สึกถึงความจริงต่างๆ โดยเฉพาะบุคคลภายนอกที่สนใจเหตุการณ์มักจะแสวงหาข้อมูลจากพนักงานซึ่งตนเองรู้จัก

3. ข้าราชการและกลุ่มเอกชนที่เกี่ยวข้อง มักเข้ามาซักถามหาข้อมูลเพิ่มเติม หรือให้ข่าวสารข้อมูลในส่วนที่ตนมีอยู่ ซึ่งมักไม่ให้คำตอบเหตุการณ์และองค์กร

4. สื่อมวลชน ซึ่งจัดว่าเป็นสื่อกลางระหว่างเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในสังคมกับประชาชนทั่วไป สื่อมวลชนจึงอาจให้คุณและโทษได้ การให้ข้อเท็จจริงต่างๆ ต่อสื่อมวลชนรวมทั้งให้ความร่วมมืออื่นๆ แก่สื่อมวลชนจึงเป็นจุดสำคัญและละเอียดอ่อนมาก

แผนภาพที่ 2.4
แสดงผู้เกี่ยวข้องในภาวะวิกฤต



ที่มา : การวางแผนและการบริหารงานประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต, โดย พรทิพย์ พิมลสินธุ์,
ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารงานประชาสัมพันธ์ (หน่วยที่ 15, น. 46), 2552, นนทบุรี :
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

7. การติดตามและประเมินผล

ในภาวะเช่นนี้สิ่งที่ขาดไม่ได้คือการติดตามและประเมินผล ซึ่งจำแนกได้ดังนี้

7.1 ติดตามจากการเผยแพร่ข่าวสารโดยสื่อมวลชน ไม่ว่าจะมองถึงความร่วมมือของสื่อมวลชน ทศนคติ แหล่งข้อมูลอื่นของสื่อมวลชน รวมทั้งปฏิบัติตอบกลับจากประชาชน ผู้สนใจที่แสดงออกจากจดหมาย หรือการให้สัมภาษณ์ผ่านสื่อมวลชน

7.2 การสำรวจความรู้ความเข้าใจ และทัศนคติที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

7.3 ข้อมูลจากแหล่งอื่น เช่น สภาพแวดล้อมในพื้นที่ที่เกิดวิกฤตการณ์

ข้อมูลจากการติดตามและประเมินผลจะต้องป้อนกลับไปยังคณะกรรมการภาวะวิกฤตอย่างรวดเร็วและถูกต้องเพื่อการตัดสินใจดำเนินการต่อไป

ทั้งนี้ เรื่องภาวะวิกฤตเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นไม่มากนัก และการเกิดขึ้นแต่ละครั้งมักจะแตกต่างกันทั้งรูปแบบ เวลา และสิ่งแวดล้อม ดังนั้น การกำหนดเป็นสูตรมาตรฐาน พร้อมนำไปใช้ได้ทุกสถานการณ์ จึงไม่มี แต่ที่กล่าวข้างต้นจะให้แนวคิดเพื่อป้องกันและเตรียมการได้ระดับหนึ่ง ความสามารถประยุกต์และเข้าใจภาวะวิกฤตอย่างถ่องแท้ รวมทั้งการได้รับความ

ร่วมมือจากทุกๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องยังเป็นสิ่งจำเป็นและเป็นหลักในการปฏิบัติเมื่อเหตุการณ์นั้นมาถึง (พรทิพย์ พิมลสินธุ์, 2552, น. 43-47)

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการการสื่อสารในภาวะวิกฤต

การสื่อสารในภาวะวิกฤต คือ กลยุทธ์และนโยบายที่องค์กรใช้ในการเผยแพร่กระจายข่าวสาร (Distributing Information) ด้วยการสื่อสารประชาสัมพันธ์สู่สาธารณชน เมื่อการดำเนินงานขององค์กรต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับสถานการณ์วิกฤตฉุกเฉิน (Emergency Situations) และมีผลกระทบต่อสาธารณชน (Affecting the Public) (วิรัช ลภีรัตนกุล, 2549, น. 64)

ดังนั้น การสื่อสารในภาวะวิกฤตจึงมีบทบาทที่สำคัญต่อองค์กรในการดำเนินงานตามนโยบายบริหารจัดการในขั้นตอนต่างๆ โดยใช้วิธีการสื่อสารเป็นกลไกสำคัญเพื่อให้องค์กรสามารถผ่านพ้นจากภาวะวิกฤตหรือเกิดผลกระทบต่อองค์กรน้อยที่สุด โดยแบ่งออกเป็น

1. การวางแผนด้านการสื่อสารในภาวะวิกฤตล่วงหน้า
2. การสื่อสารระหว่างการเกิดภาวะวิกฤต

1. การวางแผนด้านการสื่อสารในภาวะวิกฤตล่วงหน้า

การวางแผนด้านการสื่อสารในภาวะวิกฤตล่วงหน้า คือ การกำหนดแผนงานการสื่อสารประชาสัมพันธ์ในการป้องกันการเกิดวิกฤตการณ์ต่างๆ กับองค์กร การบริหารจัดการการสื่อสารระหว่างและหลังการเกิดวิกฤตการณ์

โดย ริชาร์ด ฮีท และชีลลา เอส เคลเลย์ (Richard H. Truit and Sheila S. Kelley, 1989, pp. 6-8) กล่าวถึงความสำคัญในการจัดเตรียมแผนล่วงหน้าในภาวะวิกฤตว่า “เมื่อไหร่ก็ตามที่ปัญหาที่รุนแรงเกิดขึ้นในองค์กรขนาดใหญ่จะไม่สามารถแก้ไขได้ในทันที ในที่สุดองค์กรจะต้องค้นหาวิธีการอย่างเป็นทางการ เพื่อที่จะเผชิญหน้ากับปัญหา ดังนั้นองค์กรจึงควรมีการกำหนดภาระหน้าที่อย่างเหมาะสมเพื่อเป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหา”

ส่วน เฟิร์น แบงค์ (Fearn Bank, 1996, อ้างถึงใน วิรัช ลภีรัตนกุล, 2549, น. 66-73) ศึกษาวิจัยพบว่า ถ้าองค์กรมีการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ในลักษณะป้องกันภาวะวิกฤตไว้ก่อน ก็ย่อมอยู่ในฐานะที่จะป้องกันภาวะวิกฤตได้ดีกว่า (A better position to prevent a crisis) หรือถ้ายังเกิดบังเอิญประสบภาวะวิกฤตโดยไม่คาดคิดก็จะได้รับความเสียหายเดือดร้อนน้อยกว่า (Less Suffer)

และสามารถแก้ไขให้พลิกฟื้นกลับคืนได้รวดเร็วกว่า (Recover more rapidly) โดยมีทฤษฎีแนวทางการปฏิบัติในการสื่อสารประชาสัมพันธ์เพื่อป้องกันก่อนที่ภาวะวิกฤตจะเกิดขึ้น ดังนี้

1. ผู้อำนวยการฝ่ายประชาสัมพันธ์หรือหัวหน้าฝ่ายประชาสัมพันธ์เป็นส่วนสำคัญของฝ่ายบริหารสูงสุด (Top management) ขึ้นตรงต่อผู้บริหารสูงสุดขององค์กร
2. โครงการประชาสัมพันธ์ต่างๆ ถูกจัดวางขึ้นมาเพื่อสร้างความสัมพันธ์ (Build relationships) กับบรรดาผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ที่สำคัญทั้งหมด
3. การวิจัยทางการประชาสัมพันธ์ ระบุว่ากลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ควรอยู่ในตำแหน่ง (Ranks) ที่สำคัญ ซึ่งองค์กรบริษัทควรให้เครดิต (Credits) แก่กลุ่มบุคคลเหล่านี้ รวมทั้งสร้างความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดแนบแน่น (Strong Relationship)
4. การวางแผนประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องและพัฒนาให้เหมาะสมแก่กลุ่ม stakeholders แต่ละกลุ่มซึ่งเป็นการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ในลักษณะเชิงรุก (Proactive PR) และเชิงป้องกันก่อนภาวะวิกฤตจะเกิดขึ้น (Precrisis) รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ที่แยกย่อยเจาะลงเป็นเฉพาะกลุ่มจริงๆ ย่อมได้ผลดีกว่าการเหวี่ยงแหครอบคลุมแบบกว้างๆ หรือสะเปะสะปะ พร้อมกับการเอื้ออำนวยประโยชน์ร่วมกัน (Mutual Benefit) ในลักษณะของการ “เอาไป แต่ย่อนให้กลับคืนมา” (Take-and-give) ซึ่งจะช่วยสร้างความผูกพันแน่นแฟ้นยิ่งขึ้น และสามารถขจัดช่องว่างระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ได้เป็นอย่างดี (Eliminates the gulf between the organization and its stakeholders)
5. การประชาสัมพันธ์ที่สร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกับบรรดาสื่อต่างๆ (Media) หรือสื่อมวลชนสัมพันธ์ (Media Relations) ก็มีผลช่วยเหลือได้มากในยามที่องค์กรประสบภาวะวิกฤต
6. การบริหารประเด็น (Issues Management) เป็นส่วนหนึ่งของโครงการการสื่อสาร 2 ทางที่มีคุณภาพ (Two-way systematical program) ซึ่งดำเนินการโดยฝ่ายประชาสัมพันธ์ ดังนั้นฝ่ายประชาสัมพันธ์ขององค์กรต้องทำการศึกษาคาดการณ์ล่วงหน้าถึงประเด็นต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นหรือน่าจะเกิดขึ้นได้ไวๆ ก่อนแล้ว รวมทั้งวิกฤตการณ์ทั้งหลายที่อาจเกิดขึ้นตามมา (Potential Crisis) พร้อมทั้งจัดอันดับประเด็นเหล่านี้ไว้เรียงลำดับก่อนหลังตามความสำคัญแห่งความวิกฤตและแนวโน้มที่น่าจะเกิดขึ้นอันอาจก่อความเสียหายให้แก่องค์กร
7. การใช้การสื่อสารในภาวะวิกฤตแบบ 2 ทาง เพื่อตอบสนองภาวะวิกฤต
การวางแผนการสื่อสารประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารภาวะวิกฤต ซึ่งการวางแผนการสื่อสารประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต ควรระบุถึงทีมงาน

(Crisis team) โฆษกแถลงข่าว (Spokesperson) ตลอดจนภาวะหน้าและวิธีการในการติดต่อกับบรรดากลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร

8. การใช้การสื่อสารความเสี่ยง (Risk Communication) มักใช้กับประเด็นเรื่องเกี่ยวกับสุขภาพ และภาวะวิกฤตด้านสภาพแวดล้อม รวมทั้งหายนะอื่นๆ

9. องค์กรต้องมีอุดมการณ์ในการสนับสนุนและให้ความสำคัญแก่การบริหารภาวะวิกฤต

10. องค์กรต้องใช้นโยบายเปิดและซื่อสัตย์ต่อประชาชนเสมอ เพื่อให้เกิดความศรัทธาเชื่อถือไว้วางใจของประชาชน

2. การสื่อสารระหว่างการเกิดภาวะวิกฤต

พอล เอ. เอเจนติ (Paul A. Argenti, 2003, pp. 212-214) อธิบายถึง การสื่อสารเมื่อเกิดภาวะวิกฤต ว่า แผนรองรับสภาวะวิกฤตที่แต่ละองค์กรจัดเตรียมไว้ นั้น จะช่วยเตรียมการสำหรับเหตุการณ์จริงได้เพียงบางส่วนเท่านั้น ซึ่งสามารถวัดความสำเร็จของแผนรองรับนั้นได้ก็ต่อเมื่อได้ใช้แผนดังกล่าวกับเหตุการณ์จริง หากว่าแผนมีรายละเอียดเพียงพอ อย่างน้อยผู้บริหารจะสามารถเริ่มแก้ปัญหาได้ด้วยดี สิ่งอื่นๆ ที่ตามมาเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดในการสื่อสารเมื่อยามเกิดเหตุการณ์วิกฤต วิกฤตการณ์แต่ละเรื่องมีความแตกต่างกัน ทำให้ผู้บริหารต้องปรับใช้วิธีการต่อไปนี้ให้ตรงตามความต้องการของตนเอง

ขั้นตอนที่ 1 เตรียมควบคุมสถานการณ์

เริ่มจากการที่ผู้บริหารสามารถเข้าควบคุมสถานการณ์ได้เร็วที่สุด ซึ่งรวมไปถึงการแจกแจงปัญหาที่แท้จริงโดยใช้ข้อมูลที่เชื่อถือได้ จากนั้นจึงกำหนดเป้าหมายของการสื่อสารที่สามารถวัดได้เพื่อรับมือกับปัญหาให้ได้ดีที่สุด หากข้ามขั้นตอนสำคัญนี้ไปอาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อความพยายามในการจัดการปัญหา ดังเช่นในกรณีของน้ำแร่เพอร์เรีย ซึ่งขาดข้อมูลที่อธิบายให้สาธารณชนทราบถึงที่มาของสารเบนซินตั้งแต่แรก จึงต้องใช้ความพยายามอย่างมากในการผ่อนปัญหาหนักให้เบาลง แม้ว่าโฆษกของบริษัทจะใช้ความพยายามเท่าไรก็ตาม

ขั้นตอนที่ 2 รวบรวมข้อมูลให้ได้มากที่สุด

ผู้สื่อสารที่เข้าใจปัญหาเป็นอย่างดี จะสามารถรับมือกับสภาวะวิกฤตได้ดี ซึ่งรวมไปถึงการจัดการบริหารข้อมูลที่มาจกแหล่งข้อมูลหลายแห่ง

ขั้นตอนที่ 3 จัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการเมื่อเกิดสภาวะวิกฤต

ในขณะที่ผู้บริหารกำลังประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ และรวบรวมข้อมูลนั้น พวกเขาควรจัดให้มีศูนย์ปฏิบัติการเมื่อเกิดสภาวะวิกฤตด้วย ศูนย์แห่งนี้จะเป็นแหล่งให้ข้อมูลและ

สื่อสารในระหว่างเหตุการณ์ดังกล่าว นอกจากนี้ องค์กรควรมีสถานที่ที่สะดวกสบายสำหรับสื่อมวลชนที่จะสามารถใช้คอมพิวเตอร์ ระบบอินเทอร์เน็ต โทรศัพท์ โทรสาร ฯลฯ การสื่อสารทั้งหลายเกี่ยวกับวิกฤตการณ์ควรมาจากศูนย์แห่งนี้

ขั้นตอนที่ 4 สื่อสารเร็วๆ และบ่อยๆ

โฆษณาขององค์กรควรแถลงในสิ่งที่สามารถแถลงได้ให้เร็วที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากวิกฤตการณ์นั้นก่อให้เกิดความเสียหายต่อชีวิตและทรัพย์สิน ผู้สื่อสารควรพยายามที่จะบรรเทาความตื่นตกใจ และความหวาดกลัวของผู้ที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์นั้นลง พนักงานสื่อมวลชน และผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ ควรได้รับข้อมูลข่าวสารจากศูนย์ปฏิบัติการเมื่อเกิดสภาวะวิกฤตอย่างต่อเนื่อง ถึงแม้ว่า ในองค์กรจะมีหน่วยงานประชาสัมพันธ์ที่คอยช่วยเหลืออยู่แล้ว แต่บริษัทจะต้องดำเนินการให้คนที่มิใช่ข้อมูลเป็นอย่างดีเข้ามาช่วยเหลือในส่วนหน้า และควรจะสนับสนุนให้ผู้บริหารจัดการทีมงานที่มีหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย

ขั้นตอนที่ 5 เข้าใจถึงภารกิจของสื่อมวลชน

เมื่อเกิดวิกฤตการณ์ขึ้น กลุ่มสื่อมวลชนจะต้องแข่งกันทำงานอย่างเคร่งครัด ซึ่งนั่นหมายความว่าแต่ละสื่อต่างต้องการได้ข่าวเร็วที่สุดเป็นอันดับหนึ่ง พวกเขายังคงคุ้นเคยกับการทำงานในสภาวะตึงเครียดเช่นนี้เป็นอย่างดีด้วย สิ่งที่สื่อมวลชนต้องการคือข่าวที่ประกอบไปด้วยผู้เสียหาย ผู้กระทำความผิด และภาพข่าว

ขั้นตอนที่ 6 สื่อสารโดยตรงกับผู้ที่ได้รับผลกระทบโดยตรง

การใช้สื่อมวลชนเพื่อกระจายข่าวออกไปนับเป็นประโยชน์ทางหนึ่ง แต่สิ่งที่สำคัญกว่าก็คือ การสื่อสารกับพนักงานทั่วไป พนักงานขาย ผู้บริหาร พนักงานรักษาความปลอดภัย พนักงานรับโทรศัพท์ และพนักงานต้อนรับ เนื่องจากคนเหล่านี้เป็นแหล่งข้อมูลอันดีของสื่อมวลชน นอกจากนี้ ผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ ก็ต้องได้รับข่าวสารเช่นกัน ซึ่งรวมถึง บุคคล 3 กลุ่มคือ ลูกค้า ผู้ถือหุ้น และคนในชุมชน รวมทั้งผู้จัดหาวัตถุดิบ หน่วยงานให้บริการฉุกเฉิน ผู้เชี่ยวชาญ และข้าราชการ องค์กรควรนำเทคโนโลยีอันทันสมัย เท่าที่มีมาใช้เพื่อสื่อสารกับบุคคลเหล่านี้ ไม่ว่าจะเป็นอีเมล Voice Mail แฟกซ์ การถ่ายทอดสด และบริการออนไลน์

ขั้นตอนที่ 7 จำไว้ว่าธุรกิจต้องดำเนินต่อไป

สำหรับผู้บริหารแล้ว เมื่อเกิดสภาวะวิกฤตขึ้น การแก้ปัญหาเพื่อให้สถานการณ์ดังกล่าวจบไปนับเป็นสิ่งสำคัญที่สุด แต่สำหรับคนอื่น ธุรกิจยังคงต้องดำเนินต่อไป นอกเหนือจากการสรรหาพนักงานที่สามารถทำงานทดแทนกลุ่มคนที่กำลังแก้ปัญหาวิกฤตการณ์ไว้ล่วงหน้าแล้ว ผู้บริหารต้องพยายามที่จะคาดการณ์ถึงผลกระทบของวิกฤตการณ์ที่มีต่อธุรกิจของบริษัทด้วย

ขั้นตอนที่ 8 จัดเตรียมแผนงานเพื่อหลีกเลี่ยงการเกิดวิกฤตการณ์ขึ้นอีก

บันทึกวิกฤตการณ์ดังกล่าวไว้ ผู้บริหารในหน่วยงานสื่อสารวิสาหกิจควรทำงานร่วมกับผู้บริหารจากหน่วยงานอื่นๆ เพื่อเตรียมแผนงานในการรองรับการเกิดวิกฤตการณ์อื่นๆ บริษัทที่เคยมีประสบการณ์กับสภาวะวิกฤตมาแล้วมักจะเชื่อว่าเหตุการณ์ดังกล่าวอาจเกิดขึ้นอีก และระลึกอยู่เสมอว่าการเตรียมการเป็นหัวใจสำคัญในการที่จะรับมือกับวิกฤตการณ์ต่างๆ ได้สำเร็จ

นอกจากนี้ ประจวบ อินฮ็อค (2532, น. 558-560) ได้เสนอแนะวิธีการใช้สื่อมวลชนเป็นสื่อกลางเมื่อเกิดภาวะวิกฤต คือ จัดแถลงข่าวหรือชี้แจงข้อเท็จจริงแก่สื่อมวลชนในทันที ซึ่งการแถลงข่าวหรือชี้แจงข้อเท็จจริงกับสื่อมวลชนทำได้หลายวิธี อาทิ ออกข่าวส่งให้แก่หนังสือพิมพ์ จัดประชุมแถลงข่าวอย่างเป็นทางการ ออกจดหมายส่งให้แก่หนังสือพิมพ์หรือสื่อสิ่งพิมพ์หรือสื่อมวลชนที่เสนอข่าวคลาดเคลื่อนไปโดยตรง เปิดโอกาสให้สื่อมวลชนเข้าพบเพื่อสัมภาษณ์ หรือจัดให้มีผู้รับผิดชอบในการแก้ไขข่าวจะเป็นผู้บริหารหรือหัวหน้าฝ่ายประชาสัมพันธ์องค์กรก็ได้ เดินทางไปพบสื่อมวลชนเพื่อชี้แจงข่าวแบบถึงตัว เป็นต้น

ส่วน วิรัช ลภีรัตนกุล (2549, น. 83-86) ได้เสนอเทคนิควิธีการสื่อสารประชาสัมพันธ์ในช่วงระหว่างการเกิดภาวะวิกฤต เพื่อช่วยให้ภาวะวิกฤตคลี่คลายลงโดยรวดเร็ว คือ

1. ให้ความสำคัญแก่ประชาชนเป็นอันดับแรก โดยเฉพาะประชาชนที่ได้รับผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อม
2. แสดงความรับผิดชอบต่อตั้งแต่เริ่มแรกพร้อมทั้งรับเข้าแก้ไขปัญหาทันที มิใช่ทำเป็นไม่รู้ไม่ชี้ ปิดความรับผิดชอบและไม่ดำเนินการอะไรเลย
3. ต้องซื่อสัตย์ต่อประชาชนเสมอ มีความโปร่งใสตรงไปตรงมา และสามารถตรวจสอบได้ เพราะในช่วงภาวะวิกฤตประชาชนย่อมคอยเพ่งเล็งอยู่ อย่าพยายามอำพรางข้อเท็จจริงหรือบิดเบือนข้อเท็จจริงให้ประชาชนเข้าใจผิด
4. อย่าพูดประโยคว่า “ไม่มีความเห็น”
5. แต่งตั้งให้มีโฆษกผู้แถลงข่าวเพียงคนเดียว เพื่อความเป็นเอกภาพ
6. จัดตั้งศูนย์สารนิเทศพิเศษเฉพาะกิจขึ้นมาภายใต้การควบคุมดูแลของฝ่ายประชาสัมพันธ์และฝ่ายบริหารองค์กร ทำหน้าที่ให้ข้อมูลข่าวสารแก่บรรดาสื่อมวลชนต่างๆ และสาธารณชน รวมทั้งการติดต่อประสานงานด้านข่าวสารต่างๆ ด้วย
7. จัดให้ข้อมูลข่าวสารมีการไหลอย่างต่อเนื่องมั่นคงสม่ำเสมอ เพื่อไม่ให้เกิดความเคลือบแคลงระแวงสงสัยเพิ่มขึ้น

8. การสร้างสื่อมวลชนสัมพันธ์ที่ดีนั้น เมื่อองค์กรประสบภาวะวิกฤต สื่อมวลชนจะมีบทบาทอย่างมากในการช่วยนำเสนอข้อเท็จจริงหรือข้อมูลข่าวสารประชาสัมพันธ์สู่สาธารณชน เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้อง

9. ผู้บริหารขององค์กรควรทำตัวให้เข้าปบง่าย ต้องพร้อมเสมอที่จะให้สัมภาษณ์

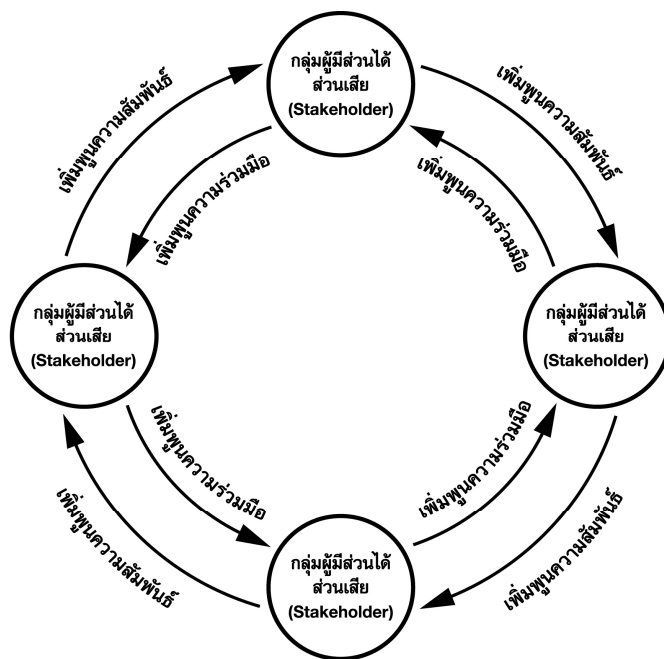
10. มีการสื่อสารกับกลุ่มแกนนำประชาชนต่างๆ ที่เข้ามาสัมภาษณ์ พุดคุย ขอข้อมูลข่าวสารและรายละเอียดต่างๆ เช่น กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร กลุ่มผู้นำชุมชน กลุ่มผู้นำประชามติ เป็นต้น

โดย มิทรอฟ และ เพียสัน (Mitroff & Pearson, 1993, อ้างถึงใน วิรัช ภิรรัตน์กุล, 2549 น. 65) ระบุถึงการบริหารภาวะวิกฤตในสถานการณ์อุดมคติ (Ideal Situation) ว่า ในส่วนของการสื่อสารประชาสัมพันธ์เข้าเห็นด้วยกับนักทฤษฎีการสื่อสารภาวะวิกฤต ในการดำเนินงานสำคัญ 2 อย่าง คือ

1. เพิ่มพูนความสัมพันธ์กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เข้ามาเกี่ยวข้อง (Stakeholder)
2. เพิ่มพูนความช่วยเหลือร่วมมือกัน (Collaboration) ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือเกี่ยวข้อง (Stakeholder)

แผนภาพที่ 2.5

แสดงทฤษฎีการสื่อสารในภาวะวิกฤตตามทัศนะของ Mitroff & Pearson



ที่มา : กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตและการบริหารภาวะวิกฤต,

โดย วิรัช ภิรรัตน์กุล, 2549, น. 75, กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ทั้งนี้ วิรัช ลภีรัตนกุล (2549, น. 122-124) ได้เสนอหลักวิธีการสื่อสารประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตฉุกเฉิน และการบริหารภาวะวิกฤต ดังนี้

1. ยึดหลักการสื่อสารในภาวะวิกฤต (The rule for communication during a crisis) ที่นักประชาสัมพันธ์มืออาชีพทั่วโลกรู้จักกันดีและนิยมกระทำกันก็คือ “จงบอกทุกสิ่งทุกอย่างแก่ประชาชน และบอกกล่าวหรือแถลงชี้แจงรายละเอียดทุกสิ่งทุกอย่างให้ประชาชนทราบอย่างชัดเจนในเวลาที่สุดเร็วเร็วขั้วไป และทันการณ์ที่สุด เพราะในภาวะวิกฤตเช่นนี้ประชาชนย่อมมีความเครียดร้อนใจและอยากรู้ในเหตุการณ์อย่างมากที่สุด ประชาชนที่มีส่วนได้ส่วนเสียหรือเกี่ยวข้องกับเหตุการณ์นั้นจะได้มีความรู้สึกเข้าใจ หรือสบายใจขึ้น และเป็นการลดความเครียดที่กดดันลงในระดับหนึ่ง นอกจากนี้ การประชาสัมพันธ์และให้ข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนอย่างรวดเร็วขั้วไป ย่อมสามารถป้องกันและสยบข่าวลือได้โดยทันทีด้วย ในขณะที่เดียวกันประชาชนย่อมลดความตื่นเต้นและมีอารมณ์สงบลง

2. ชี้แจงและอธิบายให้ประชาชนทราบและเข้าใจว่า คณะทีมงานประชาสัมพันธ์และฝ่ายบริหารขององค์กร/บริษัทมิได้นิ่งนอนใจ หรือมัวนั่งเฉยอยู่ แต่กำลังทำงานเพื่อแก้ปัญหาต่างๆ อยู่อย่างเร่งด่วน โดยมีการแถลงข่าวให้ทราบอยู่ตลอดทุกระยะ

3. การประชาสัมพันธ์และการให้ข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนในช่วงภาวะวิกฤตนั้น ต้องเป็นข้อมูลข่าวสารที่มีการเผยแพร่ออกมาอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ มิใช่หยุดชะงัก หรือขาดตอน

4. โฆษกหรือผู้แถลงข่าวในภาวะวิกฤตควรมีจำนวนจำกัด ปกติมักนิยมใช้เพียงคนเดียวเท่านั้น เพื่อความเป็นเอกภาพ และไม่สับสนยุ่งเหยิง หรือแถลงข่าวไม่ตรงกัน ชัดแย้งกันเอง

5. อย่าเปิดโอกาสให้ประชาชนนำเอาเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นไปเล้าลือเชื่อมโยงกับเหตุการณ์ที่เลวร้ายกว่า

6. แถลงการณ์หรือถ้อยแถลงขององค์กร/บริษัท ควรให้ข้อเท็จจริงโดยตรงไปตรงมา ไม่ควรใช้วิธีปิดมดเท็จ ยกเมฆหรือเดาสุ่ม

7. การแถลงข่าวแก่สื่อมวลชน (News Conference) หรือการแถลงข่าวสู่ประชาชนโดยตรง ประชาชนควรได้รับการบอกกล่าวข่าวสารอย่างถูกต้องบริบูรณ์บ่อยๆ เท่าที่จะทำได้

8. ควรมีการวางแผนในเชิงปฏิบัติสำหรับการจัดการกับภาวะวิกฤตหรือแผนการสื่อสารในยามวิกฤตขึ้นในองค์กร ซึ่งเหตุการณ์วิกฤตบางอย่างอาจคาดคะเนได้ว่าย่อมต้องเกิดขึ้น

9. ต้องมีการฝึกฝนความพร้อมของเจ้าหน้าที่พนักงานต่างๆ ขององค์กร เพื่อเตรียมรับมือกับภาวะวิกฤตฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้นได้เสมอตลอดเวลา และเพื่อความคล่องตัว ตลอดจนมีศักยภาพสูงในการแก้ไขสถานการณ์อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อมีเหตุการณ์เกิดขึ้นจริง

10. ต้องมีการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงภาวะวิกฤตฉุกเฉินที่จะเกิดขึ้นได้ เพราะภาวะฉุกเฉินหลายอย่าง เราสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ และป้องกันได้ถ้าไม่ประมาท

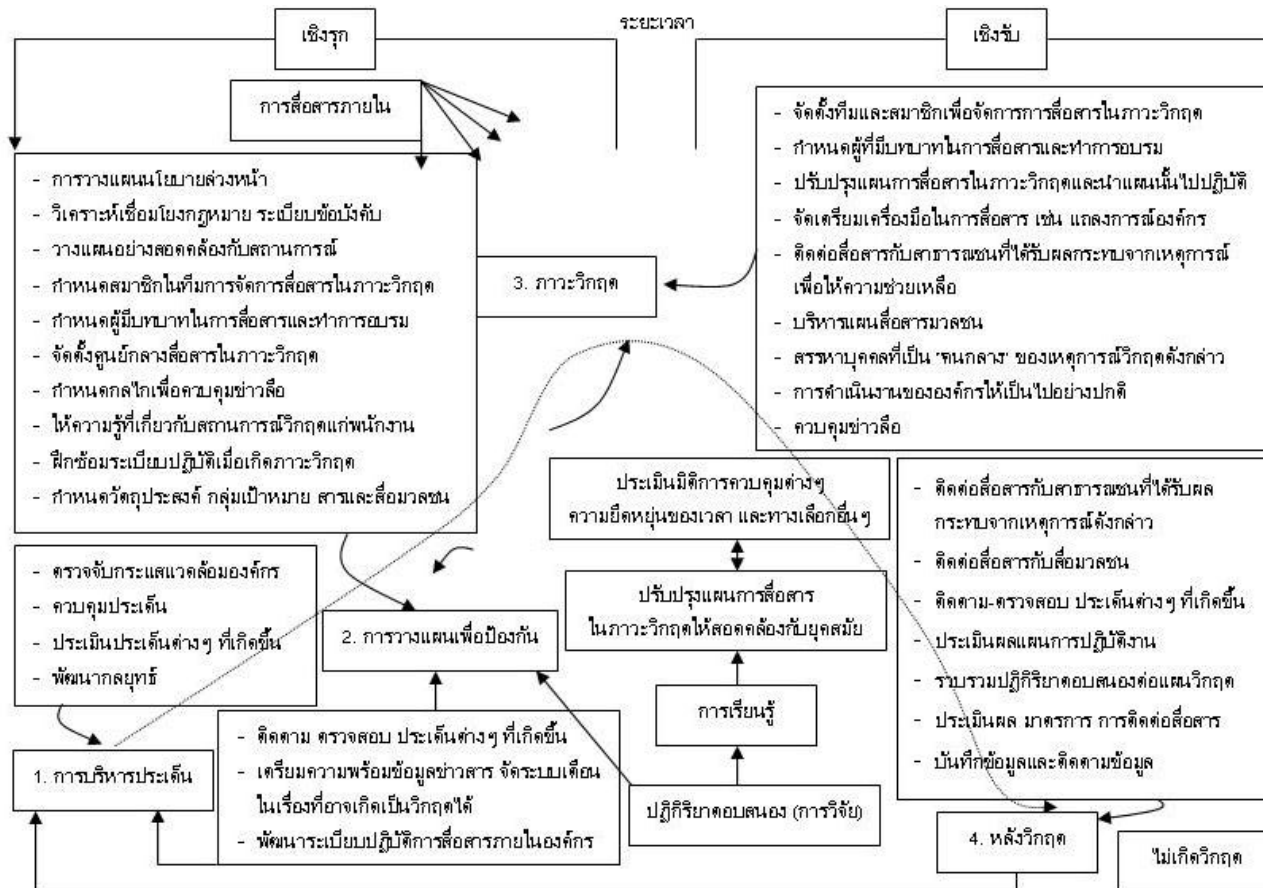
11. มีการชดใช้ค่าเสียหายให้โดยรวดเร็ว คือ การชดใช้ค่าเสียหายต่างๆ แก่ผู้เสียหาย หรือผู้ประสบภาวะวิกฤต จะต้องกระทำด้วยความรวดเร็วและเต็มที่

12. หากเป็นความผิดพลาดบกพร่องขององค์กร/บริษัทจริงต้องรับผิดชอบต่อเหตุการณ์นั้นโดยสุจริต พร้อมทั้งยอมรับผิดและขอภัยต่อผู้เสียหาย ประชาชนผู้เกี่ยวข้อง หรือแสดงความเสียใจในเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น อย่าปิดความรับผิดชอบ โดยอ้างว่าไม่ใช่ความผิดขององค์กร/บริษัท

จากที่ได้กล่าวมานั้น พรทิพย์ พิมลสินธุ์ (อ้างถึงใน เอกสารประกอบการเรียนการสอน วจ.621 การบริหารภาพลักษณ์องค์กร, 2551) ได้อธิบายการจัดการการสื่อสารในภาวะวิกฤต โดยสรุปได้ตาม Model การจัดการการสื่อสารในภาวะวิกฤต (A model for crisis-communication management) ดังแผนภาพที่ 2.6

แผนภาพที่ 2.6

แสดงการจัดการการสื่อสารในภาวะวิกฤต (A model for crisis-communication management)



ที่มา : “เอกสารประกอบการเรียนการสอน วจ.621 การบริหารภาพลักษณ์”, โดย พรทิพย์ พิมลสินธุ์, 2551

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “การจัดการการสื่อสารในช่วงภาวะวิกฤตปิดท่าอากาศยานสุวรรณภูมิและท่าอากาศยานดอนเมือง ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” พบว่ามีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาและดำเนินการวิจัยดังนี้

ชลลดา บัณฑิตราช (2540, น. บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องบทบาทของการประชาสัมพันธ์ในวิกฤตการณ์ขององค์กรธุรกิจ เพื่อศึกษาวิสัยทัศน์ของผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ในองค์กรธุรกิจเกี่ยวกับการสื่อสารในภาวะวิกฤต บทบาทของผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ในองค์กรธุรกิจ และ การดำเนินงานด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตขององค์กรธุรกิจ ตลอดจนแผนการสื่อสารด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตขององค์กรธุรกิจโดยใช้วิธีการเชิงสำรวจ (Survey Research) กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ของหน่วยงานธุรกิจ ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 105 องค์กร ผลการวิจัยพบว่าหน่วยงานธุรกิจส่วนใหญ่ต้องเผชิญกับวิกฤตการณ์ที่เกิดจากการกระทำของบุคคลโดยเจตนามากที่สุด ในขณะที่เดียวกันหน่วยงานธุรกิจส่วนใหญ่มีการกำหนดนโยบายด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต และมีการจัดทำแผนการสื่อสารด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต ผลการทดสอบสมมติฐานยังพบว่า วิสัยทัศน์ด้านการสื่อสารในภาวะของ ผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ขององค์กรแตกต่างกันไปตามประสบการณ์ด้านการเกิดวิกฤตการณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ประสบการณ์ของผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับวิกฤตการณ์ไม่เป็นปัจจัยที่มีต่อแผนการสื่อสารด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต ตลอดจนการดำเนินงานด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต และการกำหนดบทบาทของผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต นอกจากนี้ องค์ประกอบพื้นฐานขององค์กรไม่ได้เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความแตกต่างในด้านลักษณะการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตของหน่วยงานธุรกิจ

จวี อัมระรงค์ (2547, น. บทคัดย่อ) เรื่อง การบริหารการสื่อสารในภาวะวิกฤตโรคซาร์ส กรณีศึกษาโรงแรม 5 ดาวในกรุงเทพมหานคร พบว่าโรงแรมที่ศึกษาทั้งหมดได้รับผลกระทบจากวิกฤตการณ์โรคซาร์ส โดยเฉพาะด้านห้องพักและกลุ่มประชุมสัมมนา (MICE) เป็นกลุ่มที่ได้รับผลกระทบมากที่สุด และส่วนใหญ่ มีนโยบายในการแก้ไขภาวะวิกฤตโรคซาร์ส โดยการลดค่าใช้จ่าย คือ การปิดตึกบางส่วน ปิดห้องพักบางชั้น ปิดห้องอาหารบางห้องและปิดแอร์ ปิดไฟฟ้าในเวลาพัก นอกจากนี้ยังมีการให้พนักงานใช้วันพักร้อนหรือวันหยุดที่มีสะสมอยู่ให้หมด รวมทั้งมีการวางแผนการสื่อสารภายใน เพื่อให้ความรู้และมาตรการป้องกันของโรงแรม โดยการใช้จดหมายส่งขึ้นห้องพัก และโปสเตอร์เป็นสื่อในการติดต่อสื่อสาร สำหรับการวางแผนการใช้สื่อภายนอกโรงแรมในการกระตุ้นการขายในภาวะวิกฤตโรคซาร์ส จะใช้แผ่นพับและใบปลิว โดยกลุ่มตัวอย่าง

ทั้งหมดประสบความสำเร็จจากการใช้สื่อภายในโรงแรม เพื่อให้ความรู้และแจ้งถึงมาตรการป้องกันโรคซาร์ส ของโรงแรม สำหรับสื่อภายนอก พบว่ากลุ่มตัวอย่างจำนวนครึ่งหนึ่งประสบความสำเร็จจากการทำแพ็คเกจราคาพิเศษเพื่อกระตุ้นและส่งเสริมการขายของโรงแรม

ฉัตรสุดา วงศาอ้วน (2548, น. บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องการจัดการการสื่อสารในภาวะวิกฤตของศูนย์ปฏิบัติการจัดการภาวะวิกฤต บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยเลือกตัวแทนประชากรทั้งหมด 8 ท่าน ด้วยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากตัวแทนของฝ่ายบริหาร 4 ท่าน และจากตัวแทนของฝ่ายปฏิบัติการ 4 ท่าน โดยอาศัยเครื่องมือในการเก็บข้อมูลคือ แนวคำถามปลายเปิด ใช้ในการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Depth Interview) โดยผลการศึกษาพบว่าการดำเนินงาน รูปแบบ และกระบวนการจัดการภาวะวิกฤตใช้ทั้งการจัดการทั้งเชิงรุกและเชิงรับ โดยแบ่งเป็นการจัดการในภาวะปกติจะเป็นการจัดการเชิงรุก ส่วนในภาวะวิกฤตจะเป็นการจัดการเชิงรับ โดยอาศัยแนวความคิด ของ 4 R's Practices ได้แก่

1. Reduction การหาข้อมูลและสัญญาณบอกเหตุวิกฤตล่วงหน้า
2. Readiness การเตรียมพร้อมรับสถานการณ์ การจัดทำแผน และคู่มือการจัดการ
3. Response การโต้ตอบกลับในสถานการณ์นั้น
4. Recovery การพยายามแก้ไขกลับเข้าสู่ภาวะปกติให้เร็วที่สุดเท่าที่ทำได้

โดยกระบวนการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกต้องอาศัยข้อมูลข่าวสาร เพื่อใช้ในการวิเคราะห์และประมวลผลสถานการณ์ต่างๆ ทั้งในภาวะปกติ ที่ต้องมีความเตรียมพร้อม และในภาวะวิกฤตที่ต้องโต้ตอบ และฟื้นฟูภาวะวิกฤตให้กลับสู่ภาวะปกติโดยเร็ว จึงมีความจำเป็นต้องสร้างเครือข่ายข้อมูลทางการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ปาริชาติ บุญคล้าย (2548, น. บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การบริหารข้อมูลข่าวสารของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ในภาวะวิกฤต : ศึกษาเฉพาะกรณีกรณีพิบัติภัย โดยศึกษาการบริหารข้อมูลข่าวสารและการดำเนินงานด้านข่าวสารของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยในภาวะวิกฤต เพื่อแก้ไขผลกระทบที่เกิดขึ้นกับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทย ซึ่งเกิดขึ้นจากเหตุการณ์คลื่นยักษ์สึนามิถล่มพื้นที่ท่องเที่ยวบริเวณชายฝั่งทะเลอันดามัน โดยผลการศึกษาพบว่า

การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยมีการบริการข้อมูลข่าวสาร คือ

1. นโยบายการบริหารข้อมูลข่าวสารยึดถือการนำเสนอข้อมูลที่เป็นจริง เชื่อถือได้ จับใจทันต่อเหตุการณ์ โดยผู้ว่าการการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดในการดำเนินงานด้านต่างๆ รวมทั้งมีการจัดตั้งศูนย์สื่อสารฉุกเฉินขึ้น

2. เนื้อหาข่าวสารนำเสนอข้อเท็จจริงที่เชื่อถือได้ โดยใช้สื่อในการนำเสนอข้อมูลไปยังกลุ่มเป้าหมาย ทั้งในและต่างประเทศ

ส่วนการบริหารข้อมูลข่าวสารเพื่อแก้ไขผลกระทบที่เกิดขึ้นจากกรณีพิบัติภัย พบว่า

1. การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยแบ่งการบริหารข้อมูลออกเป็น 4 ช่วง ช่วงแรก เน้นการช่วยเหลือนักท่องเที่ยว ช่วงที่สอง เน้นการชี้แจงข้อเท็จจริง ช่วงสาม เสนอแนวทางการแก้ไขฟื้นฟูอุตสาหกรรมไทย ช่วงสุดท้าย เน้นการช่วยเหลือผู้ประกอบการและแรงงานในพื้นที่ประสบภัย

2. เผยแพร่ประเด็นข่าวให้กับสื่อมวลชนเป็นระยะๆ ได้แก่ ผลกระทบต่ออุตสาหกรรมท่องเที่ยว การรายงานสถานการณ์ มาตรการการแก้ไข ช่วยเหลือ ฟื้นฟู และการป้องกันภาพลักษณ์ของคนไทยต่อสายตาชาวโลก และกิจกรรมกระตุ้นการท่องเที่ยวในพื้นที่ประสบภัย

จากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จะเห็นว่า ภาวะวิกฤตสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา การสื่อสารจะเป็นเครื่องมือสำคัญในการแก้ไขและบรรเทาความรุนแรงของเหตุการณ์ รวมทั้งข่าวลือที่มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือ ศรัทธาต่อองค์กร การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ทั้งการเตรียมแผนงานการสื่อสารเพื่อรองรับการเกิดวิกฤตการณ์ การจัดการการสื่อสารระหว่าง และหลังการเกิดวิกฤตการณ์ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งในการจัดการภาวะวิกฤต ฉะนั้น หากองค์กรมีแผนการสื่อสารที่ดีในภาวะวิกฤต เป็นแนวทางในการเตรียมการและดำเนินการกรณีเกิดเหตุการณ์วิกฤต จะสามารถรับมือและสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีกลยุทธ์ สามารถควบคุมเหตุการณ์วิกฤตได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ที่กล่าวถึงและได้นำมาอ้างอิงข้างต้น เป็นแนวทางสำคัญในการตั้งประเด็นคำถามสัมภาษณ์ รวมทั้งเป็นกรอบในการวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูลการศึกษาเรื่องการจัดการการสื่อสารในภาวะวิกฤตช่วงปิดท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ และท่าอากาศยานดอนเมือง ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งจะนำมาสรุปและอภิปรายผลในบทต่อไป