

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัย เรื่อง “กลยุทธ์การจัดการการสื่อสารในภาวะวิกฤต : กรณีศึกษาองค์การเภสัชกรรม” ผู้ศึกษาได้นำกรอบแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการศึกษาดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะวิกฤต
2. แนวคิดการจัดการการสื่อสารในภาวะวิกฤต
3. แนวคิดเกี่ยวกับภาพลักษณ์
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะวิกฤต

ความหมายของภาวะวิกฤต (Crisis)

คู่มือการปฏิบัติงานประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต จัดทำโดยกรมประชาสัมพันธ์ (2545, น. 3) ได้อธิบายคำว่า “วิกฤตการณ์” ไว้ว่า “วิกฤตการณ์” ตรงกับคำภาษาอังกฤษว่า Crisis ในภาษาไทยอาจใช้คำอื่นๆ ในความหมายเดียวกันอีก เช่น “เหตุวิกฤต” หรือ “ภาวะไม่ปกติ”

“เหตุวิกฤต” ตามความหมายที่สำนักงานสารนิเทศ กระทรวงการต่างประเทศ สหรัฐอเมริกาให้คำจำกัดความไว้ หมายถึง เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทันทีทันใด โดยมากมักเกิดขึ้นโดยไม่คาดฝัน และต้องการตอบสนองอย่างรวดเร็ว เหตุวิกฤตรอบกวนชีวิตที่ดำเนินอยู่ตามปกติ และทำให้เกิดความรู้สึกไม่แน่นอน และความตึงเครียด เหตุวิกฤตอาจเป็นเหตุการณ์ธรรมชาติ เช่น แผ่นดินไหวหรือพายุเฮอริเคน หรืออาจเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากฝีมือมนุษย์ เช่น เหตุระเบิด เรื่องอื้อฉาว หรือความขัดแย้ง ท้ายที่สุดเหตุวิกฤตอาจทำลายชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือขององค์กรได้

สำหรับประเทศไทยภาวะวิกฤต ใช้คำว่า “ภาวะไม่ปกติ” ในแผนเตรียมพร้อมแห่งชาติ ด้านการประชาสัมพันธ์ และการจัดการด้านข่าวสาร โดยหมายถึงเหตุการณ์ความไม่สงบเรียบร้อยภายในประเทศ ได้แก่

1. กรณีที่ประเทศไทยอาจมีภัยคุกคามด้วยกำลังทหารจากภายนอกประเทศ
2. กรณีที่ประเทศไทยถูกคุกคามด้วยกำลังทหารในบริเวณชายแดนทั้งทางบกและทางทะเล รวมทั้งได้รับผลกระทบจากปัญหาการสู้รบของประเทศเพื่อนบ้านที่ส่งผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ของราษฎรในบริเวณชายแดน ไม่สามารถจะดำเนินชีวิตตามปกติสุขได้
3. กรณีที่มีเหตุการณ์ก่อความไม่สงบและการจลาจลอย่างรุนแรง
4. กรณีเกิดสาธารณภัยและภัยธรรมชาติอย่างรุนแรงในพื้นที่บางส่วนของประเทศ
5. กรณีเกิดสถานการณ์รุนแรงอันเนื่องมาจากการแพร่กระจายของนิวเคลียร์ สารเคมี และอาวุธชีวภาพ
6. กรณีเกิดสถานการณ์รุนแรง อันเนื่องมาจากการแพร่กระจายข่าวสารผ่านทางเทคโนโลยีการสื่อสารที่รวดเร็ว เช่น อินเทอร์เน็ต และผ่านทางสื่อข้ามชาติที่กระทบต่อความมั่นคงของชาติ

พรทิพย์ พิมลสินธุ์ (2540, น. 203) กล่าวว่า ภาวะวิกฤตนั้นจะเกิดขึ้นอย่างฉับพลันรวดเร็ว เช่น ไฟไหม้ เครื่องบินตก หรืออุบัติเหตุทางธุรกิจ เป็นต้น แต่ความจริงแล้วภาวะวิกฤตอาจเกิดจากการสะสมที่มีระยะเวลาพอสมควร หรืออุบัติเหตุทางธุรกิจ เป็นต้น แต่ความจริงแล้วภาวะวิกฤตอาจเกิดจากการสะสมที่มีระยะเวลาพอสมควรในการพัฒนา เปรียบเสมือนได้กับการเป่าลูกโป่งที่สะสมเข้าไปมากขึ้นๆ จนในที่สุด ลูกโป่งก็ทนต่อความกดดันด้วยลมที่สะสมขึ้นไม่ได้และต้องแตกในที่สุด

คาร์ล เอ. สไลเคิว (Karl A. Slaikeu, 1984, p. 53) ได้อธิบายถึงสิ่งที่บ่งบอกว่าสถานการณ์นั้นกำลังอยู่ในภาวะวิกฤตหรือไม่ โดยพิจารณาจากองค์ประกอบดังนี้

1. เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างปัจจุบันทันด่วน กล่าวคือ เหตุการณ์ต่างๆ จะดำเนินไปเรื่อยๆ นับเป็น ปีๆ ซึ่งกินเวลา แต่ภาวะวิกฤตจะเกิดขึ้นอย่างทันใด
2. เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิดมาก่อน แม้ว่าจะมีบางคนเตรียมการสำหรับเหตุการณ์ในภาวะวิกฤตบ้าง แต่คนส่วนใหญ่ก็มักคิดเข้าข้างตนเองว่า น่าจะเกิดขึ้นกับคนอื่นมากกว่า
3. มีคุณลักษณะของความฉุกเฉิน ซึ่งมีผลกระทบทั้งต่อร่างกายและจิตใจ เช่น หวาดกลัว หรือตื่นตระหนกกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น
4. มีผลกระทบต่อสาธารณชน เนื่องจากเป็นเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับคนเป็นจำนวนมาก ทั้งญาติ พี่น้อง เพื่อนฝูง จึงจำเป็นต้องแก้ไขหรือดำเนินการต่อผู้ที่ได้รับผลกระทบอย่างทันทีที่ก่อให้เกิดอันตรายและกระทบต่อสถานภาพ เมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้น จะส่งผลโดยตรงต่อครอบครัวของผู้เสียหายสูงขึ้นหรือต่ำลงได้

นอกจากนี้ คาร์ล เอ. สไลเคิว (Karl A. Slaikeu, 1984, p. 13) ยังได้กล่าวถึง ทฤษฎีของภาวะวิกฤตไว้ว่า “วิกฤต” เป็นภาวะที่ผิดหวังรุนแรงชั่วคราว และไม่สามารถจัดระเบียบใดๆ ได้ มักไม่ต่อสู้กับสถานการณ์นั้นๆ ได้ และจะใช้ความเชื่อของตนเองในการแก้ปัญหา จึงก่อให้เกิดผลทั้งผลลบและผลบวก

ลักษณะของภาวะวิกฤต

เอกสารประกอบการเรียนการสอนวิชา วจ.633 การบริหารประเด็นปัญหา และภาวะวิกฤต โดยรองศาสตราจารย์ ดร.พรทิพย์ พิมลสินธุ์ วันที่ 18 พฤศจิกายน 2550 อธิบายลักษณะของภาวะวิกฤตไว้ว่า ไวนเนอร์ และคาห์น (Wiener & Kahn, quoted in Robinson, 1968, pp. 510-511) ได้ทำการศึกษาและประมวลลักษณะของภาวะวิกฤตว่า โดยทั่วไปแล้วมีลักษณะ 12 มิติ ดังนี้

1. ภาวะวิกฤต คือ ช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อของเหตุการณ์หรือการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง
2. ภาวะวิกฤตเป็นเหตุการณ์ซึ่งบุคคลผู้มีส่วนร่วม มีความต้องการในระดับสูงที่จะให้เกิดการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง
3. ภาวะวิกฤตเป็นเหตุการณ์ที่จะคุกคามต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของผู้ที่เกี่ยวข้อง
4. ภาวะวิกฤตเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น โดยก่อให้เกิดผลบางอย่างที่จะกำหนดอนาคตของผู้ที่เกี่ยวข้อง
5. ภาวะวิกฤตเป็นศูนย์กลางของเหตุการณ์ ซึ่งมีผลต่อการกำหนดสถานการณ์ใหม่
6. ภาวะวิกฤตนำไปสู่ความไม่แน่นอนในการควบคุมสถานการณ์ และในการสร้างทางเลือกต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
7. ภาวะวิกฤตจะเป็นเหตุการณ์ที่ลดความสามารถขององค์การในการควบคุมเหตุการณ์และผลที่จะเกิดตามมา
8. ภาวะวิกฤตทำให้เกิดสภาวะฉุกเฉิน ซึ่งมักจะสร้างความฉุกเฉินและความวิตกกังวลให้แก่ผู้มีส่วนร่วม
9. ภาวะวิกฤตเป็นสถานการณ์ที่ผู้มีส่วนร่วมในเหตุการณ์รู้สึกขาดข้อมูลข่าวสารอย่างผิดปกติ
10. ภาวะวิกฤตเป็นเหตุการณ์ที่เพิ่มความกดดันทางด้านเวลาแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง
11. ภาวะวิกฤตถูกกำหนดโดยการเปลี่ยนแปลงของความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนร่วม

12. ภาวะวิกฤตเป็นเหตุการณ์ที่เพิ่มความตึงเครียดระหว่างผู้มีส่วนร่วม โดยเฉพาะภาวะวิกฤตทางการเมือง ซึ่งเป็นภาวะวิกฤตระหว่างชาติต่างๆ

ประเภทของภาวะวิกฤต

ตามสากลนิยมมักแบ่งวิกฤตการณ์ตามแหล่งที่มาของวิกฤตการณ์ และความรุนแรงที่เกิดขึ้นทางกายภาพดังตารางคู่มือการปฏิบัติงานประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต จัดทำโดยกรมประชาสัมพันธ์ (2545, น. 5) ได้อธิบายประเภทของภาวะวิกฤตไว้ว่า

ตารางที่ 2.1
แสดงประเภทของภาวะวิกฤต

ความรุนแรง	มีความรุนแรงทางกายภาพ	ไม่รุนแรงในทางกายภาพ
แหล่งที่มาของเหตุวิกฤต	ภัยพิบัติ สิ่งที่ทำให้เกิดความเสียหายอย่างรุนแรง มีการสูญเสียชีวิตและทรัพย์สินอย่างมากมายในทันที	เกิดความวุ่นวาย สับสน และเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน แต่ความเสียหายยังมีได้เกิดขึ้นในทันที
1. เกิดขึ้นโดยธรรมชาติ	แผ่นดินไหว ไฟป่า พายุเฮอริเคน	น้ำท่วม โรคระบาด
2. เกิดขึ้นจากน้ำมือมนุษย์โดยเจตนา	- การก่อการร้ายสากล - การใช้อาวุธที่มีอำนาจทำลายล้างสูง เช่น อาวุธนิวเคลียร์ อาวุธเคมี และอาวุธชีวภาพ	- การชกวางระเบิดหรือชกปั่นเป็นอนสารพิษในสินค้า - ข่าวดื้อ - การแพร่กระจายข่าวสารที่ทำให้เกิดความวุ่นวาย สับสนทางสังคม เศรษฐกิจ และวัฒนธรรมอย่างรุนแรง

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ความรุนแรง	มีความรุนแรงทางกายภาพ	ไม่รุนแรงในทางกายภาพ
	<ul style="list-style-type: none"> - สิ้นค้าปนเปื้อนสารพิษที่ทำให้เกิดอันตรายแก่ชีวิต - การจลาจลที่ใช้อาวุธและความรุนแรง - สงคราม 	
3. เกิดขึ้นจากน้ำมือมนุษย์โดยไม่เจตนา	<ul style="list-style-type: none"> - อุบัติเหตุโรงงานระเบิด - ไฟไหม้ - การรั่วไหลของสารเคมีอันตราย - อุบัติเหตุร้ายแรงอื่นๆ 	<ul style="list-style-type: none"> - ปัญหาในกระบวนการผลิตหรือในตัวสินค้าที่ผลเสียหายกำลังจะเกิดตามมาแต่มีได้เกิดในทันที - ความล้มเหลวของการประกอบธุรกิจ

กระบวนการเกิดวิกฤตการณ์

ดick นิวซอม และ สกอตต์ (Newsom and Scott, 1992, pp. 539-542) ได้กล่าวถึงกระบวนการในการเกิดวิกฤตการณ์ว่าดำเนินการตามลำดับขั้นตอนดังนี้

1. โดยเริ่มต้นจากประเด็นปัญหา (Issue) คือ ประเด็นปัญหาที่เกี่ยวข้องระหว่างองค์การกับประชาชนกลุ่มเป้าหมายขององค์การ ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจและสังคม เหตุการณ์ทางการเมือง ซึ่งสามารถที่จะก่อให้เกิดผลกระทบต่อประชาชน องค์การจะต้องคาดการณ์ประเด็นปัญหาต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การก่อนที่จะกลายเป็นวิกฤตการณ์ ทั้งนี้ เนื่องจากเมื่อเกิดประเด็นปัญหา อาจเป็นปัญหาในลักษณะที่ซ่อนเร้น (Latent Issue)

2. หากองค์การละเลยเมื่อเกิดเป็นการก่อตัวประชามติ (Public Opinion) ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมที่มีความสำคัญที่ต้องคำนึงถึง และรักษาประชามติในด้านบวกให้คงอยู่กับองค์การ โดยจำกัดขอบเขตของการเกิดประชามติในด้านลบให้มีความเหมาะสม

3. ดังนั้น หากองค์การขาดการคาดการณ์หรือควบคุมที่มีประสิทธิภาพจะนำไปสู่การเกิดวิกฤตการณ์ (Crisis) และก่อให้เกิดผลกระทบอย่างรุนแรงต่อองค์การและไม่สามารถควบคุมได้

การเกิดวิกฤตนั้นพัฒนาเริ่มต้นจากประเด็นปัญหา (Issue) ดังนั้นองค์กรที่มีวิสัยทัศน์ที่ดีจึงควรให้ความสำคัญ แม้เมื่อเกิดการก่อตัวของประเด็นปัญหาขึ้นภายในองค์กร ทั้งนี้เมื่อมีให้

ประเด็นปัญหาดังกล่าวที่ความรุนแรงเป็นวิกฤตการณ์ในอนาคต ผู้ศึกษาจึงนำแนวความคิดดังกล่าวมาเป็นกรอบในการวิเคราะห์ในการศึกษาครั้งนี้ด้วย

แนวคิดการจัดการการสื่อสารในภาวะวิกฤต

(Crisis Communication Management)

คู่มือการปฏิบัติงานประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต จัดทำโดยกรมประชาสัมพันธ์ (2545, น. 9-13) ได้อธิบายความหมายของการบริหารการสื่อสารในภาวะวิกฤตว่า มีความครอบคลุมเรื่องของการบริหารจัดการข้อมูลข่าวสาร และการดำเนินการสื่อสารประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต ซึ่งถือเป็นเพียงส่วนหนึ่งของการบริหารวิกฤตการณ์ แต่ก็เป็นองค์ประกอบสำคัญที่มีผลต่อชื่อเสียง ภาพลักษณ์ และความน่าเชื่อถือศรัทธาขององค์กรอย่างยิ่ง เนื่องจากเมื่อมีเหตุวิกฤตเกิดขึ้น สถานะของความวิกฤตนั้นไม่ได้อยู่ที่ตัวเหตุการณ์ที่เกิด แต่อยู่ที่ความคิดของผู้คนที่คิดว่าเกิดอะไรขึ้น ดังนั้นการจะบริหารจัดการวิกฤตการณ์ให้เป็นผลสำเร็จ โดยที่สามารถรักษาภาพลักษณ์ ชื่อเสียง และความน่าเชื่อถือศรัทธาขององค์กรไว้ให้ได้จึงจำเป็นต้องเข้าใจและยอมรับธรรมชาติของวิกฤตที่ว่า Perception is Reality คือ ความคิดเห็นของผู้คนสำคัญกว่าข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น เจ้าหน้าที่ด้านข้อมูลข่าวสารและประชาสัมพันธ์ รวมถึงผู้บริหารขององค์กรหรือรัฐบาลต้องค้นหา และระบุให้ได้ว่า เมื่อเกิดวิกฤตการณ์ขึ้นนั้น กลุ่มเป้าหมายคิดเห็นหรือเข้าใจอย่างไร มีความกังวลหรือต้องการอะไรแล้วจึงจะสามารถวางแผนบริหารจัดการ เพื่อคลี่คลายวิกฤตการณ์ให้บรรลุจุดมุ่งหมายได้

วิกฤตการณ์มีโอกาสเกิดขึ้นได้ทุกขณะ ส่งผลเสียหายต่อชีวิตและทรัพย์สิน ซึ่งส่งผลกระทบต่อท้องถิ่นไปยังระดับโลก

ตารางที่ 2.2
แสดงองค์กรที่มีความเสี่ยงต่อภาวะวิกฤต

สูง	กลาง	ต่ำ
บริษัทผู้ผลิตยาและสารเคมี	โรงพยาบาล	บริษัทประกัน
ธนาคาร สถาบันการเงิน	โรงงานเทคโนโลยีชีวภาพ	บริษัทที่ปรึกษา
องค์การขนส่งมวลชน	ธุรกิจการสื่อสารโทรคมนาคม	บริษัทธุรกิจการสื่อสาร
ธุรกิจการก่อสร้าง	ศูนย์การค้า	ไปรษณีย์
และอสังหาริมทรัพย์	โรงงานยาสูบ เหล้า เบียร์	บริษัทร่วมทุนธุรกิจข้ามชาติ
ก๊าซ ร้านค้าสะดวกซื้อ	ผู้ผลิตชิ้นส่วนคอมพิวเตอร์	สำนักงานกฎหมาย
ท่าอากาศยาน	ศูนย์สุขภาพ	และตรวจสอบบัญชี
โรงแรม ภัตตาคาร	มหาวิทยาลัย	องค์กรสาธารณกุศล
สายการบิน การท่องเที่ยว	หน่วยงานที่ไม่มุ่งทำกำไร	องค์กรระหว่างประเทศ
		องค์การสื่อสารมวลชน

วิกฤตการณ์เป็นผลของปัจจัยหลัก 5 ปัจจัย

โดยภาพรวมวิกฤตการณ์เป็นผลของปัจจัยสำคัญ/หลัก 5 ปัจจัย ประกอบด้วย

1. การเพิ่มจำนวนประชากร
2. อายุการใช้ของเครื่องมือ และอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์
3. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีข่าวสารและการสื่อสาร ความผิดพลาดจากคนมักเกิดขึ้นควบคู่กับความเสียหายทางเทคโนโลยีได้เสมอ
4. อันตรายจากธรรมชาติ
5. ผลกระทบของเศรษฐกิจโลก

สัญญาณเตือนภัย “เหตุวิกฤต”

1. ภาวะไม่ปกติซึ่งไม่มีใครคาดคิดว่าจะเกิดขึ้นได้มาก่อน
2. การให้ข้อมูลข่าวสารไม่เพียงพอแก่คน/สื่อมวลชน แม้เพียงครั้งเดียวก็อาจทำให้เกิดข่าวลือในทางลบ/เสียหายแพร่สะพัดได้
3. ภาวะไม่ปกติ เกิดขึ้นเหนือการควบคุม

4. การพูดในเรื่องที่ไม่ควรพูด อาจสนับสนุนความเชื่อที่ว่าข่าวลือเป็นความจริง
5. ประเด็นที่สื่อมวลชน และผู้เสียผลประโยชน์ต้องการคำตอบ จะเป็นตัวเร่งให้เพิ่มภาวะไม่ปกติมากขึ้น
6. ภาวะไม่ปกติที่สุด หรือ “Panic” เป็นสัญญาณขั้นสุดท้ายของเหตุวิกฤต ซึ่งยากแก่การแก้ไข

ระยะวิกฤต

- ระยะที่ 1 Scanning: จับสัญญาณเตือนและเตรียมรับความเสียหาย
- ระยะที่ 2 Pre-Impact: เพิ่มกิจกรรมและเตรียมตัวล่วงหน้ารับวิกฤต
- ระยะที่ 3 Impact: “วิกฤตเกิดขึ้น” และหาวิธีลดผลกระทบของวิกฤตให้คงอยู่เฉพาะที่ไม่ลุกลามไปในวงกว้าง

ระยะที่ 4 Readjustment: ฟื้นตัวและเตรียมปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมใหม่ การคาดเดาวิกฤตได้ล่วงหน้า คือ เครื่องมือของการบริหารการสื่อสารที่ชาญฉลาด โดยการหาคำตอบของ 3 คำถาม สำคัญ ได้แก่

1. จะเกิดอะไรขึ้น ควรประเมินความเสี่ยงสูงที่จะเกิดวิกฤตการณ์ด้วยหลักการบริหาร: การวิเคราะห์หาจุดแข็งโดยการวิเคราะห์ปัจจัยสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก (SWOT Analysis) เพื่อหาจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats)

2. จะส่งผลเสียหายอะไรต่อเรา

3. สิ่งเลวร้ายที่สุดคืออะไร หากคำตอบให้ได้ 6 ข้อคำถามต่อไปนี้ คือ

- 3.1 หน่วยงาน/องค์กร พร้อมรับวิกฤตอย่างรวดเร็วหรือไม่

- 3.2 ผู้บริหารมีข่าวสารเรื่องการจัดการภาวะวิกฤตขององค์กรแล้วหรือยัง

- 3.3 ผู้บริหารสามารถประเมินแผนงาน การจัดการความเสี่ยงขององค์กร ทรัพยากร และเครื่องมืออย่างไร

- 3.4 แผนรองรับวิกฤตกำหนดกลยุทธ์มากเพียงพอแล้วหรือยัง

- 3.5 แผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตขององค์กรมีจุดแข็งอย่างไร

- 3.6 ความเป็นไปได้ที่วิกฤตการณ์จะส่งผลเสียหายต่อองค์กรอะไรบ้าง

การจัดการสื่อสารในภาวะวิกฤตจะต้องมีวัตถุประสงค์สำคัญ เพื่อจำกัดวิกฤตการณ์นั้นๆ ให้แคบลง บรรเทาความรุนแรงและหาวิถีทางระงับให้วิกฤตการณ์นั้นสิ้นสุดลงโดยเร็ว และวิกฤตการณ์นั้นเกี่ยวข้องกับกลุ่มคน ดังนั้นการบริหารการสื่อสารจึงต่างจากภาวะปกติ

สำหรับตัวช่วยในการจัดการสื่อสารในภาวะวิกฤต คือ การวางแผนรับมือวิกฤตการณ์ที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้า ทั้งนี้ผู้วางแผนควรพิจารณาวางแผนตาม 7 ขั้นตอน ต่อไปนี้

1. ตระหนักว่าการสื่อสารเป็นส่วนหนึ่งของความเสี่ยงในแผนโครงการและแผนโครงการตั้งอยู่บนฐานทางการเมือง อำนาจและประเด็นข้อขัดแย้ง
2. วางกลยุทธ์การบริหารการสื่อสารเชิงรุก โดยเตรียมคน ฝึกอบรม ให้สามารถปฏิบัติงานกับผู้สื่อข่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. เตรียมหาผู้เชี่ยวชาญ โฆษก จากบุคคลภายนอก ที่น่าเชื่อถือให้เป็นแหล่งบอกข่าวแก่สื่อมวลชน
4. เตรียมข้อมูลให้ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร บอกข่าวแก่สื่อมวลชนในฐานะผู้รับผิดชอบ
5. ก่อนข้อมูลถึงมือผู้บริหาร ควรตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วน ความสมบูรณ์ของข้อมูลก่อน
6. ศึกษาวิจัยการรับรู้ภาพลักษณ์ขององค์กรจากกระแสสื่อมวลชน สาธารณชน เพื่อเรียกความน่าเชื่อถือให้กับผู้บริหาร/องค์กรก่อนให้ข้อมูล
7. เข้าใจกลุ่มเป้าหมายและเข้าใจชัดว่าสื่อมวลชนใดสามารถช่วยสื่อสารข่าวสารข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อกลุ่มเป้าหมาย

การสื่อสารภาวะวิกฤต

การสื่อสารเป็นกุญแจดอกสำคัญที่จะไขไปสู่ความรู้สึกรู้สึกทั้งบวก และลบของคนในสังคม ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้คนในสังคมเข้าใจกันได้ดี โดยเฟรดเดอริก (Frederick, 1989, pp. 72-81) ได้แบ่งหน้าที่ต่างๆ ของการสื่อสารไว้ดังนี้

1. การสื่อสารเพื่อทราบข้อมูล (Information) หมายถึง การให้ข้อเท็จจริงเพียงอย่างเดียว ไม่มีการจูงใจ ไม่มีสาระบันเทิงอื่นใด
2. การสื่อสารเพื่อความบันเทิง (Entertainment) หมายถึง ความน่าสนใจในการสื่อสาร ซึ่งจะสอดแทรกความบันเทิงลงไปในเรื่องหา ทำให้ข้อมูลนั้นน่าสนใจมากขึ้น
3. การสื่อสารเพื่อการแนะนำ (Instruction) หมายถึง การตีความจากข้อเท็จจริง ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การสาธิต การแสดง ซึ่งถือว่าการแนะนำ

4. การสื่อสารเพื่อการจูงใจ (Persuasion) เป็นขั้นตอนที่ซับซ้อนที่สุด เพราะรวมตั้งแต่ ข้อมูล ความบันเทิง การแนะนำ โดยในขั้นตอนนี้ ต้องคำนึงถึงความเชื่อและพฤติกรรมของ ประชาชนเพื่อที่จะจูงให้ถูกทาง

หากทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสาร พิจารณาเลือกใช้วิธีการสื่อสารที่เหมาะสม และใช้การ สื่อสารได้เหมาะกับหน้าที่ของมันแล้ว จะช่วยให้การสื่อสารนั้นมีประสิทธิภาพ

เมื่อเลือกหน้าที่การสื่อสารได้แล้ว ควรเข้าไปแทรกในเหตุการณ์เพื่อก่อให้เกิดผลในเชิง ป้องกัน 3 ลักษณะ (Karl A. Slaikeu, 1984, p. 53) ดังนี้

1. เพื่อลดความสับสนอลหม่าน
2. เพื่อลดผลกระทบของเหตุการณ์
3. เพื่อพยุ่งไม่ให้เกิดความเสื่อมเสีย หลังจากเกิดเหตุการณ์ขึ้น

ด้วยเหตุนี้ ผู้มีอำนาจ ในที่นี้หมายถึง รัฐบาล จึงต้องดำเนินการบริหารภาวะวิกฤตนี้ เพื่อคลี่คลายสถานการณ์ให้ดีขึ้น

การบริหารประเด็น (Issue Management)

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชเอกสารการสอนชุดวิชา กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ (2548, น. 237-240) กล่าวว่า การจัดการประเด็นปัญหาทางการประชาสัมพันธ์ หรือ Issue Management เป็นแนวคิดที่มีจุดเริ่มต้นมาจากการศึกษาด้านการบริหาร ซึ่งให้ความสำคัญกับการจัดการนโยบายสาธารณะ การจัดการกับประชามติที่เกี่ยวข้องและมีผลต่อการดำเนินงานของ องค์การ แนวคิดนี้พัฒนามาจากแนวคิดเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การ โดย ดับบลิว โฮวาร์ด เซส (W. Howard Chase) นักประชาสัมพันธ์องค์การ และนายกสมาคมการ จัดการประเด็นปัญหา ผู้บุกเบิกแนวคิดการจัดการประเด็นปัญหาทางการประชาสัมพันธ์

จะเห็นได้ว่าการให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของสาธารณชนที่มีอิทธิพลต่อการ ดำเนินงานขององค์การ หรือประชามติที่มีต่อนโยบายสาธารณะ และประเด็นความขัดแย้งใน สังคมที่อาจทำให้เกิดผลกระทบต่อการทำงานขององค์การนั้นไม่ใช่เรื่องใหม่ แต่สิ่งที่ทำให้ยัง ต้องมีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับการจัดการประเด็นปัญหานั้น เนื่องจากปัญหาต่างๆ ของสังคม เกิดขึ้นใหม่หรือเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา ทำให้เกิดแนวทางใหม่ และมีความจำเป็นที่จะต้องหา แนวทาง วิธีการใหม่ๆ ในการจัดการปัญหา รูปแบบของการจัดการประเด็นปัญหาอาจเป็น ลักษณะการพยายามสร้างมีส่วนร่วมของประชาชน เพื่อให้องค์การได้รับการสนับสนุนใน การดำเนินงานเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือการแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การ ซึ่ง

เป็นเรื่องที่อยู่บนความต้องการของประชาชนที่ต้องการให้องค์กรต่างๆ ในสังคมแสดงออกในด้านใดด้านหนึ่ง

การจัดการประเด็นปัญหา เป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญในการติดตามตรวจสอบประเด็นต่างๆ ในสังคมที่กำลังมีปัญหา หรือมีประเด็นความขัดแย้ง การนำเอาประเด็นบางประเด็นที่มีความเกี่ยวข้องกับองค์กรมาปรับใช้กับการกำหนดนโยบายขององค์กรอย่างเหมาะสม และทำการสื่อสารประเด็นปัญหาที่สำคัญๆ สู่กลุ่มเป้าหมายต่างๆ การทำงานด้านการจัดการประเด็นปัญหาจึงเป็นการดำเนินงานใน 3 ส่วน คือ

1. การติดตามตรวจสอบประเด็นปัญหาต่างๆ ในสังคม
2. การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์กร
3. การสื่อสารประเด็นปัญหาออกสู่สาธารณชนหรือกลุ่มเป้าหมาย

การจัดการประเด็นปัญหาเป็นการพัฒนาการความคิดในการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ที่เริ่มจากแนวคิดเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ซึ่งมีวัตถุประสงค์สำคัญในการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรในสายตาประชาชน แต่การดำเนินการดังกล่าวเป็นลักษณะการสื่อสารแบบทางเดียว และไม่ได้มองความต้องการของผู้รับสารซึ่งเป็นประชาชนเป้าหมาย ในบางครั้งการสื่อสารดังกล่าวจึงถูกมองว่าเป็นการสร้างภาพ หรือการโฆษณาชวนเชื่อ มากกว่าจะทำให้เกิดการยอมรับและความไว้วางใจอย่างที่องค์กรคาดหวัง การจัดการประเด็นปัญหาจึงเข้ามามีบทบาทในการดำเนินงานขององค์กรในปัจจุบัน เพื่อสร้างการยอมรับและความไว้วางใจจากประชาชน

จากคำนิยามโดยเชส (Chase, 1976) ให้ความหมายการจัดการประเด็นปัญหาว่า ความสามารถในการทำความเข้าใจ การระดมสรรพกำลัง การประสาน และการกำกับควบคุมกลยุทธ์ทั้งหมด รวมทั้งการกำกับหน้าที่ในการวางแผนกำหนดนโยบาย การใช้ทักษะในการประชาสัมพันธ์ การใช้ทักษะในการดำเนินกิจกรรมสาธารณะ ทั้งหมดนี้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์สำคัญประการเดียว คือ เพื่อทำให้เกิดความร่วมมือในการสร้างนโยบายสาธารณะ ซึ่งมีผลกระทบต่ออนาคตในการดำเนินงานขององค์กร (Fraser P. Seitel, 1995, p. 442) อาจกล่าวได้ว่า ในการดำเนินงานเพื่อจัดการประเด็นปัญหานั้น องค์กรจะต้องใช้บุคลากรหลายฝ่าย ไม่เพียงแต่ฝ่ายประชาสัมพันธ์เท่านั้น และทุกฝ่ายต้องพยายามทำความเข้าใจ ช่วยกันติดตามและวิเคราะห์ประเด็นปัญหาที่จะเกิดขึ้น ซึ่งมีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยการทำงานดังกล่าวจะต้องมีการประสานกันอย่างดี มีการกำกับดูแลในการวางแผน กำหนดกลยุทธ์ และใช้ความสามารถทางการสื่อสารที่มีอยู่เพื่อสร้างความร่วมมือ ความมีส่วนร่วม ความเห็นชอบที่จะให้องค์กรดำเนินตามนโยบายสาธารณะที่มีผลกระทบต่อหรือส่งผลดีต่อการดำเนินงานขององค์กร

อาริงตันและซาวายา (Arrington and Sawaya, 1984 quoted in Health and Nelson, 1986) ยังได้อธิบายเพิ่มเติมว่า การจัดการประเด็นปัญหา ประกอบด้วยงานหลัก 3 ด้าน ได้แก่

1. การคาดการณ์ คือ การหิบบประเด็น การติดตาม การวิเคราะห์ และการจัดการลำดับความสำคัญ และประเด็นปัญหา

2. การพัฒนานโยบาย เป็นการดำเนินงานซึ่งถือเป็นหัวใจของการจัดการประเด็นปัญหา โดยการพัฒนา นโยบาย จะต้องเริ่มต้นจากการทำความเข้าใจกับกลุ่มเป้าหมายภายในองค์กรก่อน แล้วจึงนำนโยบายนั้นเผยแพร่ออกสู่ภายนอก

3. การสร้างความสนับสนุน คือ ความพยายามใช้การสื่อสารที่เหมาะสมเพื่อเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในการจัดการประเด็นปัญหาที่ได้กำหนดไว้

วิรัช ภูมิรัตนกุล (2543, น. 13) ได้อธิบายหลักวิธีการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตฉุกเฉินและการบริหารภาวะวิกฤต (Crisis Management) ดังนี้

1. ยึดหลักการสื่อสารในภาวะวิกฤตที่นักประชาสัมพันธ์มืออาชีพทั่วโลกรู้จักกันดีและนิยมกระทำกัน คือ จงบอกทุกสิ่งทุกอย่างแก่ประชาชนและบอกให้เร็วที่สุด กล่าวคือ รัฐบาลควรประชาสัมพันธ์บอกกล่าวหรือแถลงชี้แจงรายละเอียดทุกสิ่งทุกอย่างให้ประชาชนทราบอย่างชัดเจนในเวลาที่สุดเร็วฉับไวและทันการณ์ที่สุด เพราะในภาวะวิกฤตเช่นนี้ ประชาชนย่อมมีความเครียด ร้อนใจ และอยากรู้ในเหตุการณ์อย่างมากที่สุด ประชาชนที่มีส่วนได้เสียหรือเกี่ยวข้องกับเหตุการณ์นั้น จะได้เกิดความรู้สึกเข้าใจหรือสบายใจขึ้น และเป็นการลดความเครียดที่ก่อกวนได้ในระดับหนึ่ง นอกจากนี้การประชาสัมพันธ์และให้ข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนอย่างรวดเร็วฉับไวย่อมสามารถป้องกันและสยบข่าวลือได้โดยทันทีด้วย ในขณะที่เดียวกัน ประชาชนย่อมลดความตื่นเต้นและมีอารมณ์สงบลง

2. รัฐบาลควรชี้แจงและอธิบายให้ประชาชนทราบและเข้าใจว่า รัฐบาลไม่ได้นิ่งนอนใจหรือมัวนั่งเฉยอยู่ แต่กำลังทำงานเพื่อแก้ปัญหาต่างๆ อยู่อย่างเร่งด่วน โดยมีการแถลงข่าวให้ทราบอยู่ตลอดทุกระยะ

3. การประชาสัมพันธ์และการให้ข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนในช่วงภาวะวิกฤตนั้น ต้องเป็นข้อมูลข่าวสารที่มีการเผยแพร่ออกมาอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ มิใช่หยุดชะงัก หรือขาดตอน

4. โฆษกหรือผู้แถลงข่าวในภาวะวิกฤตควรมีจำนวนจำกัด ปกติมักนิยมใช้เพียงคนเดียวเท่านั้น เพื่อเป็นความเป็นเอกภาพ และไม่สับสนยุ่งเหยิง หรือแถลงข่าวไม่ตรงกัน ชัดแย้งกันเอง

5. อย่าเปิดโอกาสให้ประชาชนนำเอาเหตุการณ์วิกฤตที่เกิดขึ้นไปแล้วเชื่อมโยงกับเหตุการณ์วิกฤตที่เลวร้ายกว่า

6. แลกเปลี่ยนหรือถ้อยแถลงขององค์กร/บริษัท ควรให้ข้อเท็จจริงตรงไปตรงมา ประชาชนควรได้รับการบอกกล่าวข่าวสารอย่างถูกต้องบริบูรณ์บ่อยๆ เท่าที่จะทำได้
7. การแถลงข่าวสื่อมวลชน หรือการแถลงข่าวสู่ประชาชนโดยตรง ประชาชนควรได้รับการบอกกล่าวข่าวสารอย่างถูกต้องบริบูรณ์บ่อยๆ เท่าที่จะทำได้
8. ควรมีการวางแผนในเชิงปฏิบัติสำหรับการจัดการกับภาวะวิกฤต หรือแผนการสื่อสารในยามวิกฤต
9. ต้องมีการฝึกฝนความพร้อมของเจ้าหน้าที่ เพื่อรับมือกับภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้นได้
10. ต้องมีการคาดการณ์ล่วงหน้า เพื่อป้องกันล่วงหน้า
11. มีการชดเชยค่าเสียหายให้โดยเร็ว
12. หากเป็นความผิดพลาดขององค์กร จะต้องแสดงความรับผิดชอบและขอภัยต่อผู้เสียหาย หรือแสดงความเสียใจในเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

แนวคิดเกี่ยวกับภาพลักษณ์

ภาพลักษณ์ (Image) ตามพจนานุกรม หมายถึง ภาพที่เห็นในกระจกเงา ภาพที่ผ่านจากกล้องส่องหรือภาพที่อยู่ในความนึกคิด พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานได้กำหนดให้ใช้คำว่า “ภาพลักษณ์” หรือ “จินตภาพ” (สุเทพ วงษ์บุญธรรม, 2538, น. 123)

Frank Jefkins (อ้างถึงใน พรทิพย์ พิมลสินธุ์, 2531, น. 123) ได้มองว่า ภาพลักษณ์นั้นเกิดขึ้นจากความประทับใจ ซึ่งได้มาจากการที่ได้มีความรู้และความเข้าใจในข้อเท็จจริงนั้นๆ

พรทิพย์ พิมลสินธุ์ (2531, น. 124) ได้กล่าวถึงภาพลักษณ์ว่า ภาพลักษณ์เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในจิตใจของคนที่เห็นหน่วยงาน เป็นภาพในลักษณะที่ได้รับอิทธิพลจากสิ่งหนึ่งสิ่งใด หรือหลายสิ่งที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานนั้น ทั้งที่ประจักษ์และไม่ประจักษ์

ภาพลักษณ์เชิงลบ

พรทิพย์ พิมลสินธุ์ (2531, น. 125-130) ได้กล่าวไว้ว่า ภาพลักษณ์เชิงลบเกิดขึ้นกับบุคคลหลายๆ คน ที่มีความรู้สึกต่อต้าน หรือมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อหน่วยงานหรือองค์กร ซึ่งเป็นการสะท้อนงานหรือองค์การ ทางด้านการดำเนินงาน สินค้า บริการ และชื่อเสียงขององค์การ

สารนิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อการแก้ปัญหาภาวะข่าวลือภายในองค์กร กรณีศึกษา บริษัทศรีราชเทพประทาน จำกัด ของสุพรรณนิการ์ คงไพศาล (2548, น. 15-19) ได้แบ่งประเภทของภาพลักษณ์เชิงลบไว้ดังนี้

1. ภาพลักษณ์เชิงลบของหน่วยงาน (Corporate Unfavorable Image) เป็นภาพที่ไม่ประทับใจที่เกิดขึ้นในจิตใจของกลุ่มคนที่เกี่ยวข้องและมหาชนทั่วไป ที่มีต่อหน่วยงานธุรกิจแห่งใดแห่งหนึ่ง ทั้งตัวหน่วยงานของธุรกิจนั่นเอง ฝ่ายจัดการหรือบริหาร (Management) สินค้าผลิตภัณฑ์ (Product) และบริการ (Service) ที่ธุรกิจจัดจำหน่ายและให้บริการอีกด้วย เช่น การไร้ซึ่งความซื่อสัตย์ต่อลูกค้า ฐานะธุรกิจไม่มั่นคง สินค้าคุณภาพและบริการเลว เป็นต้น ซึ่งจะก่อให้เกิดผลเสียต่อธุรกิจตามมา ดังนี้ คือ

1.1 ทำให้สาธารณชนขาดความเชื่อถือ ศรัทธา และยอมรับในตัวองค์กร ตลอดจนสินค้าและบริการที่ทางองค์กรผลิตเพื่อจัดจำหน่าย และกำลังจะผลิตต่อไปในอนาคต

1.2 ไม่จูงใจให้บุคคลภายนอกของธุรกิจเข้ามาร่วมเป็นสมาชิก ร่วมหุ้น หรือเข้าร่วมทำงานด้วย

1.3 ชื่อเสียง และเกียรติคุณของบริษัท องค์กร จะเริ่มตกต่ำ มักประสบปัญหาทางด้านความคล่องตัวของการบริหารงาน และการดำเนินธุรกิจต่างๆ ขาดความร่วมมือและสนับสนุนจากบุคคลภายในและมหาชนทั่วไปภายนอก

2. ภาพลักษณ์เชิงลบขององค์กรหรือสถาบัน (Institutional Unfavorable Image) เป็นภาพที่ไม่ประทับใจที่เกิดขึ้นในจิตใจของสาธารณชนที่มีต่อตัวองค์กรหรือสถาบัน เพียงอย่างเดียวเท่านั้น ซึ่งก่อให้เกิดอคติ (Bias) ได้ง่าย ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง เกียรติคุณ การบริหารงาน รวมทั้งการดำเนินธุรกิจหรือกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร สถาบัน อย่างมาก เช่น องค์กรหรือสถาบันบางแห่งเพียงได้ยินชื่อหรือรับทราบข้อมูลข่าวสาร ก็จะทำให้เกิดความรู้สึก ไม่น่าเชื่อถือ มีความเคลือบแคลงสงสัย หรือเกลียดชังขึ้นทันที

3. ภาพลักษณ์เชิงลบของสินค้าหรือบริการ (Product or Service Unfavorable Image) คือ ภาพที่ไม่ประทับใจของสาธารณชนที่มีต่อสินค้าหรือบริการของบริษัท ห้างหุ้นส่วนเพียงอย่างเดียว ไม่รวมถึงตัวองค์กร หน่วยงานธุรกิจ บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนั้นๆ อาจจะมีสาเหตุมาจากสินค้าขาดคุณภาพ และการให้บริการที่ไม่ดี หรือล่าช้าแก่ลูกค้า ซึ่งในระยะเริ่มแรกอาจจะยังไม่มีผลกระทบมากนัก แต่นานวันเข้าลูกค้าก็จะมีโอกาสรู้จักจากการใช้ประสบการณ์เป็นเครื่องวัด จนมีผลกระทบที่สำคัญต่อสินค้าหรือบริการ และตราสินค้า (Brand) รวมทั้งชื่อเสียงธุรกิจอีกด้วย

4. ภาพลักษณ์เชิงลบที่มีต่อตราสินค้า (Brand Unfavorable Image) เป็นภาพความไม่ประทับใจของสาธารณชนซึ่งเป็นลูกค้า หรือมหาชนทั่วไปที่มีต่อสินค้าตราสินค้าใด (Brand) ตรา

สินค้าหนึ่งของบริษัท ห้างหุ้นส่วนฯแห่งใดแห่งหนึ่ง อาจมีสาเหตุสืบเนื่องจากการเกิดภาพลักษณ์เชิงลบของสินค้าหรือบริการเป็นพื้นฐานขั้นหนึ่งก่อน จากนั้นภาพลักษณ์ดังกล่าวจะได้รับการปลูกฝังอย่างมั่นคงในความรู้สึกนึกคิดต่อสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ตราสินค้าใดสินค้าหนึ่งในทางเสื่อมเสีย ไม่ได้รับความเสื่อมเสีย ไม่ได้รับความเชื่อถือ หรือไว้วางใจจากสาธารณชน เป็นต้น ตัวอย่างเช่นสินค้านั้นไม่มีความคงทนต่อการใช้งาน ไม่คุ้มค่างับราคาของสินค้าไม่มีเอกลักษณ์ เป็นของตนเองและอื่นๆ ในที่สุดก็จะส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง ความศรัทธาหรือยอดขายของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ รวมทั้งบริการนั้นๆ ทำให้สินค้าและผลิตภัณฑ์ตราสินค้านั้นๆ ตลอดจนเครื่องหมายการค้าในการให้บริการนั้น ไม่สามารถอยู่เหนือคู่แข่งรายอื่นๆ และไม่สามารถดำรงหรือประทับอยู่ในความทรงจำและจิตใจของลูกค้า หรือประชาชนผู้บริโภคอย่างยาวนานได้

เนื่องจากมนุษย์จะใช้ทัศนคติ ค่านิยม การรับรู้ ประสบการณ์การเรียนรู้ ความต้องการเป็นตัวแปรในการตัดสินใจในการรับรู้ข่าวสาร และทัศนคติยังเป็นตัวชี้แนะและส่งข่าวสารด้วย ซึ่งสามารถเพิ่มเติมข่าวสารเกี่ยวกับองค์การหรือหน่วยงานในทางที่ดี หรือเสื่อมเสียได้ ซึ่งโดยปกติเมื่อมนุษย์ได้รับข่าวสารขาดไป ก็จะเติมสิ่งที่ ขาดไปด้วยตนเอง โดยเอาไปปรับให้เข้ากับประสบการณ์และอารมณ์ที่ตนเองมี แล้วใช้ภาษาของตนเองอธิบายถึงข่าวสารนั้น โดยอาจจะเปลี่ยนภาษาเดิมของข่าวสาร หรือถ้าขาดอะไรก็ปล่อยให้ว่างเปล่า ซึ่งทำให้เป็นอุปสรรคในการติดต่อข่าวสาร

จะเห็นได้ว่าการสื่อสารยังเป็นช่องทางที่ทำให้ข่าวสารตกหล่นหรือแต่งเติมได้ ซึ่งจะก่อให้เกิดภาพลักษณ์ทางบวกหรือลบได้ แล้วถ้าช่องทางการสื่อสารยิ่งไกลเท่าใด ข่าวสารก็ยิ่งพลัดไปจากเดิมได้มากขึ้นเท่านั้น

การสื่อสารจึงมีความสำคัญมากในการสร้างทัศนคติของคน ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการรับรู้ข่าวสาร ซึ่งตามหลักการสถาบันสื่อมวลชนจะต้องมีหน้าที่รับผิดชอบต่อสังคม แต่ปัจจุบันสื่อมวลชนมักเป็นไปในรูปทางการค้า และอิงผลประโยชน์ส่วนตัวมากยิ่งขึ้น ดังนั้นภาพลักษณ์เชิงลบขององค์การจึงเกิดขึ้นได้เสมอ

กล่าวโดยสรุป ภาพลักษณ์เชิงลบเกิดขึ้นได้โดย

1. องค์การหรือหน่วยงาน ขาดความรับผิดชอบต่อกลุ่มคนที่เกี่ยวข้อง มหาชน และบุคคลภายในทั่วไป
2. การที่มนุษย์ใช้ทัศนคติ ค่านิยม ประสบการณ์ ตัดสินใจในการรับรู้ข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับองค์การหรือหน่วยงานในทางที่เสื่อมเสีย
3. ช่องทางการสื่อสารที่ห่างไกลเท่าใด ก็ยิ่งทำให้ข่าวสารผิดพลาดได้มากขึ้น ซึ่งทำให้เกิดภาพลักษณ์เชิงลบได้

4. ความไม่รับผิดชอบต่อสังคมของสื่อมวลชน ลงข่าวคลาดเคลื่อน บิดเบือน ก่อให้เกิดความเสื่อมเสียชื่อเสียงขององค์กรหรือหน่วยงาน

สิ่งสำคัญในการแก้ไขภาพลักษณ์เชิงลบ ก่อนอื่นต้องคำนึงถึงพนักงานในองค์กรหรือสถาบันก่อน โดยต้องมีความตระหนักร่วมกันว่า ตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งจะต้องอาศัยความร่วมมือกับทุกคนตั้งแต่เจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหาร จนถึงพนักงานในระดับต่างๆ ดังนั้นการแก้ไขภาพลักษณ์เชิงลบ หรือสร้างภาพลักษณ์เชิงบวกจะดำเนินการได้ดีขึ้นอยู่กับการที่พนักงาน ลูกจ้างในองค์กรมีกำลังใจในการทำงาน โดยมีการประชาสัมพันธ์ภายในที่ดี เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรกับพนักงาน ทำให้พนักงานยอมรับนโยบายขององค์กร และก่อให้เกิดความร่วมมือ ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ก่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาลูกค้า ประชาชน ทั้งยังเป็นระบอบกเสียงในการแก้ภาพลักษณ์เชิงลบให้กับองค์กรหรือบริษัทได้เป็นอย่างดี

ดังนั้น การแก้ไขภาพลักษณ์เชิงลบขององค์กรหรือสถาบัน จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องชี้แจงความจริงทั้งหมด หรือภาพลักษณ์ที่ไม่ดีให้แก่พนักงานขององค์กรหรือสถาบันให้เข้าใจ ถูกต้องเสียก่อนเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง

การสร้างภาพลักษณ์

การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร หน่วยงาน สินค้าและ/หรือบริการ หรือแม้แต่บุคคลนั้น จะต้องมีการนำเสนอข้อมูลข่าวสารที่จะก่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดี รวมไปถึงจะต้องมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับข้อมูลที่นำเสนอ และส่งผลให้ประชาชนประเมินองค์กรหรือสินค้า และ/หรือบริการในทางที่ดี โดยทั่วไปแล้ว ผู้ทำหน้าที่สร้างภาพลักษณ์จึงต้องชักจูงใจให้ประชาชนเป้าหมายประเมินองค์กรในส่วนที่ดี และมองข้ามในข้อบกพร่องนั้นๆ ไป ถ้าทำได้ก็จะประสบความสำเร็จ

เดเนี่ยล เจ บัวร์สไตน์ (Daniel J. Boorstein, 1970 อ้างถึงใน เอกสารการสนทนาศุติวิชา กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2548, น. 194) กล่าวถึงการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรว่าเป็นการสร้างพฤติกรรมให้ปรากฏออกมาในทิศทางเดียวกันอย่างเด่นชัด เพื่อให้ภาพลักษณ์ขององค์กรโดยรวมเป็นภาพลักษณ์เชิงบวก หรือเป็นภาพลักษณ์ที่ดีท่ามกลางสายตาของสาธารณชน และควรใช้ภาพลักษณ์ขององค์กรที่เป็นกลาง ซึ่งเป็นการพยายามสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมตามความต้องการของสาธารณชน โดยให้ประชาชนเป็นผู้เลือกและตัดสินว่าภาพลักษณ์ขององค์กรควรจะเป็นในรูปแบบใด

ทั้งนี้ภาพลักษณะนั้นเป็นความคิดที่ดี มองเห็นสิ่งต่างๆ ดีเลิศ ซึ่งความเป็นจริงแล้วไม่สามารถทำให้ดีเลิศอย่างนั้นได้ ภาพลักษณะที่องค์กรต้องการให้เกิดตามคำอธิบายของบัวสไตน์ มี 6 ประการดังนี้

1. ภาพลักษณะ สามารถสังเคราะห์หรือสร้างขึ้นได้อย่างมีแผนงาน (An image is synthetic) นั่นคือ มีการสร้างขึ้นเพื่อสนองต่อความต้องการหรือใช้เพื่อจุดมุ่งหมายบางประการ จุดใหญ่ก็เพื่อสร้างให้เกิดความประทับใจต่อบุคคล หน่วยงาน หรือองค์กรอย่างใดอย่างหนึ่งกับสาธารณชนทั่วไป

ภาพลักษณะ ตามความหมายนี้ แยกให้เห็นความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ปรากฏให้เห็นกับสิ่งที่มีอยู่จริง ซึ่งภาพลักษณะดังกล่าวนี้สามารถถูกสร้าง ปรับแก้หรือส่งเสริมให้เกิดขึ้นใหม่ ผิดแผกออกไปจากตัวที่มีอยู่จริง หรือบางครั้งแตกต่างออกไปจากภาพลักษณะดั้งเดิมโดยสิ้นเชิง

2. ภาพลักษณะที่สร้างขึ้นนี้ ต้องมีความน่าเชื่อถือ (An image is believable) คือ ต้องไม่เกินจริง แต่อยู่ในวิสัยที่บุคคลทั่วไปยอมรับได้ ดังนั้น ผู้ส่งสารต้องสร้างให้มันเป็นตัวแทนขององค์กร หรือบุคคลที่ต้องการให้มีภาพลักษณะนั้นด้วยความเชื่อมั่นจริงๆ ยิ่งถ้าภาพลักษณะนั้นดูสมจริงสมจัง ก็จะช่วยสร้างความสำเร็จอย่างกว้างขวาง ช่วยบดบังความเป็นมาดั้งเดิมของภาพลักษณะจริง วิธีการที่น่าเชื่อถือที่สุด ก็คือ การสาธยายสรรพคุณให้น้อยกว่าความเป็นจริง

3. ภาพลักษณะนั้นมีความคงที่ (The image is passive) มิใช่ปรับเปลี่ยนไปมาจนสับสนและยิ่งกว่านั้น ภาพลักษณะสอดคล้องกับความเป็นจริง ผู้ที่ได้รับการสร้างภาพลักษณะจะถูกคาดหวังว่าไปกันได้กับภาพลักษณะที่สร้างให้ มิใช่ที่จะต้องพยายามอย่างหนัก เพื่อไปให้ถึงหรือรักษาภาพลักษณะเกี่ยวกับตนเองที่ได้สร้างไว้ในสายตาผู้อื่น ส่วนผู้ที่ได้เปิดรับภาพลักษณะนั้นก็ควรที่จะยอมรับหรือไปกันได้ดีกับภาพลักษณะอย่างเสมอต้นเสมอปลาย

4. ภาพลักษณะ มีความเด่นชัด และปรากฏในเชิงรูปธรรม (The image is vivid and concrete) นั่นคือ ช่วยสนองต่อวัตถุประสงค์ได้ดีที่สุด ด้วยการเร้าอารมณ์หรือดึงดูดความสนใจอย่างมาก

5. ภาพลักษณะ มีความเรียบง่ายมากกว่าสิ่งที่มันเป็นตัวแทน (The image is simplified) โดยต้องไม่รวมเอาแง่มุมที่ไม่พึงประสงค์หรือซับซ้อนมากเกินไป อาจใช้สัญลักษณ์ เพื่อช่วยให้การนำเสนออย่างและสามารถจดจำได้ง่าย ภาพลักษณะที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ต้องมีลักษณะพื้นฐานๆ แต่มีเอกลักษณ์พอที่จะช่วยให้จดจำได้ดี

6. ภาพลักษณะ ให้ความหมายเป็นนัยหรือบ่งบอกความหมายโดยนัย (The image is ambiguous) เป็นอะไรก็ตามที่อยู่ระหว่างจินตนาการ และประสาทสัมผัสระหว่างความคาดหวัง

กับความเป็นจริง หรืออีกนัยหนึ่งควรมีความคลุมเครือเหลือให้เห็นเป็นส่วนของการตีความหมายของบุคคลผู้รับสารด้วย มิใช่ใจแจ้งเกินไปลดความน่าสนใจ

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุพรรณนิการ์ คงไพศาล (2548) ศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อการแก้ปัญหาภาวะข้าวลือภายในองค์กร กรณีศึกษา บริษัทศรีราชเทพประทาน จำกัด พบว่า บริษัทศรีราชเทพประทาน จำกัด มีการปรับเปลี่ยนการดำเนินธุรกิจขององค์กร เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งทางศักยภาพขององค์กร จากเดิมที่ดำเนินธุรกิจซูเปอร์มาร์เก็ตเองภายใต้ชื่อ เซฟ แลนด์ (Save Land) ซูเปอร์มาร์เก็ต เป็นการให้ทางบริษัท ท็อป ซูเปอร์มาร์เก็ตเข้ามาเช่าพื้นที่ในการดำเนินธุรกิจ

เนื่องจากในระยะแรกพนักงานในระดับปฏิบัติการขององค์กร ยังมิได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องชัดเจน เพียงพอ จึงทำให้พนักงานขาดความเชื่อมั่นในเสถียรภาพขององค์กรอันเนื่องจากข้าวลือ ซึ่งมาจากความไม่เข้าใจในนโยบายขององค์กร เกิดการสื่อสารในรูปแบบปากต่อปาก ซึ่งส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ขององค์กร เกิดภาพลักษณ์เชิงลบในใจพนักงานในระดับปฏิบัติการ

ภายหลังที่ทางบริษัท ศรีราชเทพประทาน จำกัด ประสบปัญหาข้าวลือ จึงได้นำการสื่อสารภายใน องค์กรมาเป็นเครื่องมือสำคัญในการแก้ไขภาวะดังกล่าว โดยกลยุทธ์ที่ทางองค์กรเลือกนำมาใช้ คือ การไม่ออกมาตอบโต้ในทันที (Silence) เพราะองค์กรควรมีข้อมูลที่ชัดเจนเพียงพอ และเลือกช่วงเวลาที่เหมาะสมด้วยเหตุผลที่เหมาะสม นอกจากนี้ยังมีการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารผ่านหัวหน้างาน ของกลุ่มพนักงานในระดับปฏิบัติการ นอกจากนี้ยังมีกลยุทธ์ในการให้ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเป็นผู้ถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารในเรื่องนี้ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นต่อองค์กรในใจพนักงาน ก่อให้เกิดการพูดเป็นเสียงเดียวกัน (One Voice) โดยอาศัยการสื่อสารทั้งแบบที่เป็นทางการ และการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ ประกอบกับการรับฟังความคิดเห็น ซึ่งเป็นเสมือนเสียงสะท้อนกลับจากพนักงานระดับปฏิบัติการอีกด้วย เป็นการสื่อสารแบบสองทาง

นอกจากนี้การศึกษายังพบว่า กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กร ต่อการแก้ไขภาวะข้าวลือภายในองค์กรที่ทางผู้บริหารเลือกใช้นั้น มีความสอดคล้องกับองค์กร และต่อการแก้ไขภาวะข้าวลือ ทั้งนี้ เนื่องจากภายหลังใช้กลยุทธ์การสื่อสาร พนักงานมีความเข้าใจในนโยบายขององค์กรมากขึ้น และเกิดความพึงพอใจในนโยบายขององค์กร ส่งผลให้ภาวะข้าวลือภายในองค์กรนั้นยุติลงแสดงให้เห็นว่า การเลือกใช้กลยุทธ์ทางการสื่อสารที่ทางองค์กรเลือกใช้นั้นมีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพด้วย

รัตนภรณ์ ทองอรุณนิกุล (2547) ศึกษาเรื่อง “การนำเสนอข่าวสารในหน้าหนังสือพิมพ์เกี่ยวกับโรคไข้หวัดนก และการนำไปใช้ประโยชน์ของผู้ประกอบธุรกิจสัตว์ปีก พบว่า ประเด็นข่าวเกี่ยวกับโรคไข้หวัดนก ที่หนังสือพิมพ์นิยมนำเสนอมากที่สุด คือ การหามาตรการการแก้ไขเรื่องโรคไข้หวัดนก แหล่งข่าวที่ถูกอ้างถึงมากที่สุด คือ หน่วยงานราชการ หรือรัฐวิสาหกิจ เป้าหมายในการนำเสนอเนื้อหาเรื่องโรคไข้หวัดนกที่นำเสนอมากที่สุด ได้แก่ การนำเสนอความจริงในรูปแบบข่าวไม่ว่าจะเป็นเชิงลบ บวก หรือเป็นกลาง ผู้ประกอบธุรกิจสัตว์ปีก นิยมเปิดรับข่าวสาร เรื่องโรคไข้หวัดนก จากโทรทัศน์มากที่สุด ซึ่งมักนำข่าวสารที่ได้รับนั้นรับใช้ เพื่อป้องกันฟาร์ม และตนเองจากการ ติดเชื้อโรคไข้หวัดนกมากที่สุด รองลงมา คือ เพื่อติดตามสถานการณ์ความคืบหน้า และตรวจสอบความเที่ยงตรงของข้อมูล

ปาริชาติ บุญคล้าย (2548) ศึกษาเรื่อง “การบริหารข้อมูลข่าวสารของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยในภาวะวิกฤต: ศึกษาเฉพาะกรณีธรณีพิบัติภัย” พบว่า

1. นโยบายการบริหารข้อมูลข่าวสารยึดถือการนำเสนอข้อมูลที่เป็นจริง เชื่อถือได้ จับใจทันต่อเหตุการณ์ โดยผู้ว่าการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดในการดำเนินงานด้านต่างๆ ทั้งนี้เพื่อปกป้องภาพลักษณ์ ชื่อเสียงของประเทศให้กลับคืนสู่สภาวะปกติโดยเร็วที่สุด รวมทั้งมีการดำเนินงานบริหารข้อมูล ข่าวสารด้วยการจัดตั้งศูนย์สื่อสารฉุกเฉิน

2. เนื้อหาข่าวสารที่นำเสนอเน้นข้อเท็จจริงที่เชื่อถือได้ ทั้งนี้เพื่อเรียกความเชื่อมั่นของนักท่องเที่ยวให้กลับคืนมาโดยเร็วที่สุด โดยใช้สื่อทุกสื่อในการนำเสนอข้อมูลไปยังกลุ่มเป้าหมายทั้งในและต่างประเทศ ได้แก่ สำนักงานสาขาทุกแห่ง สื่อมวลชน ตัวแทนนำเที่ยว นักท่องเที่ยว ผู้ประสบภัยและผู้เกี่ยวข้อง

ส่วนการบริหารข้อมูลข่าวสาร เพื่อแก้ไขผลกระทบที่เกิดขึ้นจากธรณีพิบัติภัย พบว่า

1. การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยแบ่งการบริหารข้อมูลออกเป็น 4 ช่วง ช่วงแรก เน้นการช่วยเหลือนักท่องเที่ยว ช่วงที่สองเน้นการชี้แจงข้อเท็จจริง โดยการระบุพื้นที่ท่องเที่ยวที่ได้รับผลกระทบ ช่วงสามนำเสนอแนวทางการแก้ไข ฟันฟูอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทย ช่วงสุดท้ายเน้นการช่วยเหลือผู้ประกอบการ และแรงงานในพื้นที่ประสบภัยว่า ต้องมีอาชีพ มีงานถึงจะอยู่ได้ ประเด็นที่สื่อสารออกไป คือ ช่วยอันดามัน เทียวอันดามัน

2. ประเด็นข่าวสารที่เผยแพร่ในหน้าหนังสือพิมพ์ ได้แก่ ผลกระทบต่ออุตสาหกรรมท่องเที่ยว การรายงานสถานการณ์ ความเสียหายต่างๆ มาตรการการแก้ไข ช่วยเหลือ ฟันฟู และการป้องกันภาพลักษณ์ของคนไทยที่ปรากฏต่อสายตาชาวโลก และกิจกรรมกระตุ้นให้เกิดการเดินทางท่องเที่ยวในพื้นที่ประสบภัย ซึ่งการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยได้แจกจ่ายข่าวที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับ

ประเด็นข้างต้นให้กับสื่อมวลชนเป็นระยะๆ โดยสื่อมวลชนมีการนำเสนอ แต่ละประเด็นตามลำดับความสำคัญของสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

อำนวยการ (2537) ศึกษาเรื่อง “การรณรงค์เพื่อแก้ไขวิกฤตการณ์ที่เกิดจากข่าวลือของธนาคารกรุงเทพ” พบว่า วิธีการหลักๆ ที่ธนาคารใช้ในการแก้ไขวิกฤตการณ์ คือ

1. ระดมผู้เกี่ยวข้องร่วมกันวิเคราะห์สถานการณ์สาเหตุที่เกิดขึ้นและวางแผนทั้งกลยุทธ์กำหนดเวลาในการแก้ไข โดยแบ่งความรับผิดชอบให้ช่วยประสานในแต่ละจุดอย่างเชื่อมโยง ในลักษณะเครือข่ายที่จะเข้าไปในจุดที่จะมีส่วนช่วยในการแก้ไขวิกฤตการณ์ได้อย่างรวดเร็วที่สุด

2. ใช้พนักงานเป็นกระบอกเสียงเป็นอันดับแรกที่ต้องสัมผัสกับลูกค้า และญาติที่สอบถามเกี่ยวกับวิกฤตการณ์ โดยเริ่มให้ข่าวที่ถูกต้องแก่พนักงานด้วยการใช้สื่อสิ่งพิมพ์ภายในและเสียงตามสายเกี่ยวกับข่าวอย่างต่อเนื่องเป็นพิเศษ

3. เข้าถึงสื่อมวลชนทั้งในด้านหนังสือพิมพ์ นิตยสาร วิทยุ และโทรทัศน์ ให้ข่าวที่ถูกต้องตามความเป็นจริง ให้เห็นความไม่ถูกต้องของข่าวลือที่ความจริงเป็นพื้นฐาน ทำให้ข่าวถูกต้องไปถึงประชาชนรวดเร็ว เหตุการณ์ไม่ยืดเยื้อ

4. ภาครัฐบาลมีส่วนสำคัญในการควบคุมบริหารงานของธนาคารพาณิชย์ มีความเข้าใจในสถานการณ์ ซึ่งแจ้งความจริงทั้งหมดให้มหาชนทราบในทันทีทำให้เกิดความเข้าใจปัญหาและเกิดความศรัทธาเชื่อมั่นต่อความมั่นคงของธนาคารในระยะเวลาย่นรวดเร็ว

ศิรินทร มหามนตรี (2547) ศึกษาเรื่อง “แผนกลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ภาวะวิกฤตศึกษากรณีโรคทางเดินหายใจเฉียบพลันรุนแรง (โรคซาร์ส) ของกระทรวงสาธารณสุข” พบว่า

1. กระทรวงสาธารณสุขดำเนินการด้านการประชาสัมพันธ์สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารประเด็นข้อมูลข่าวสารใน 2 ช่วง คือ ช่วงที่ 1 การเตรียมการก่อนภาวะวิกฤต คือ มีการตรวจพบการแพร่ระบาดของโรคซาร์สล่วงหน้าในต่างประเทศ และมีการเตรียมความพร้อม เพื่อป้องกันและควบคุมการระบาดของโรคล่วงหน้า และช่วงที่ 2 การดำเนินงานเมื่อเกิดภาวะวิกฤต พบว่า มีการนำแนวคิดการบริหารประเด็นข้อมูลข่าวสารมาใช้ในการปรับกลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ตลอดเวลาที่เกิดภาวะวิกฤตโรคซาร์ส

2. กระทรวงสาธารณสุขดำเนินการด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารสื่อภาวะวิกฤตใน 3 ช่วง คือ

ช่วงที่ 1 การเตรียมการก่อนภาวะวิกฤต พบว่า กระทรวงสาธารณสุขเป็นหน่วยงานที่มีการวางที่มีการจัดทำแผนภาวะวิกฤตไว้ล่วงหน้า และเป็นหน่วยงานที่มีการวางระบบตรวจสอบภาวะการเกิดโรคระบาดเตรียมพร้อมทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ช่วงที่ 2 การดำเนินงานเมื่อเกิดภาวะวิกฤต พบว่า กระทรวงสาธารณสุข ได้ดำเนินกิจกรรมตามกระบวนการบริหารการสื่อสารในภาวะวิกฤต 10 ประการ คือ

1. การดำเนินการเมื่อได้รับแจ้งเหตุ
2. การจัดตั้งคณะทำงานภาวะวิกฤต
3. การจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการโรคซาร์ส
4. การแต่งตั้งโฆษกเหตุการณ์
5. การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย และความต้องการด้านข่าวสาร
6. การกำหนดประเด็นเนื้อหาข้อมูลข่าวสารที่จะเผยแพร่
7. การกำหนดกลยุทธ์และสื่อที่ใช้ในการประชาสัมพันธ์
8. การควบคุมแหล่งข่าว
9. การติดตามและประเมินกระแสสื่อมวลชน และการรับรู้ของประชาชน
10. การปรับกลยุทธ์การประชาสัมพันธ์

ช่วงที่ 3 การดำเนินงานเมื่อภาวะวิกฤตสิ้นสุดลง กระทรวงสาธารณสุขได้จัดการประชุมสรุปผลการดำเนินงาน สรุปรายงานสถานการณ์และความก้าวหน้าการดำเนินงานป้องกันและควบคุมโรคซาร์ส จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงาน และมีการประกาศเปิดศูนย์อย่างเป็นทางการ

3. การวิเคราะห์ประเด็นเนื้อหาการนำเสนอข้อมูลข่าวสารเรื่องโรคซาร์สจากสื่อสิ่งพิมพ์พบว่า ในระหว่างเดือนมีนาคมถึงเดือนพฤษภาคม 2546 หนังสือพิมพ์ไทยรัฐและหนังสือพิมพ์มติชน มีการนำเสนอประเด็นข่าวสาร เรื่องโรคซาร์ส เรียงตามลำดับจากมากที่สุด คือ ประเด็นการรายงานสถานการณ์โรคซาร์สภายในประเทศ และประเด็นการรายงานสถานการณ์ให้ความรู้เกี่ยวกับโรคซาร์สและวิธีการป้องกันโรค ในส่วนของทิศทางการนำเสนอข่าวโรคซาร์ส พบว่ามีทิศทางเป็นกลางมากที่สุด ส่วนทิศทางที่เป็นบวกและเป็นลบ มีสัดส่วนการนำเสนอที่ใกล้เคียงกัน

จรี อัมระรงค์ (2547) ศึกษาเรื่อง “การบริหารการสื่อสารในภาวะวิกฤตโรคซาร์สกรณีศึกษาโรงแรม 5 ดาว ในกรุงเทพมหานคร” พบว่าโรงแรมที่ศึกษาทั้งหมดได้รับผลกระทบจากวิกฤตการณ์โรคซาร์ส โดยเฉพาะด้านห้องพักและกลุ่มประชุมสัมมนา (MICE) เป็นกลุ่มที่ได้รับผลกระทบมากที่สุด และส่วนใหญ่มีนโยบายในการแก้ไขภาวะวิกฤตโรคซาร์ส โดยการลดค่าใช้จ่าย คือ การปิดเตียงบางส่วน ปิดห้องพักบางชั้น ปิดห้องอาหารบางห้องและปิดแอร์ ปิดไฟฟ้าในเวลาพัก นอกจากนี้ยังมีการให้พนักงานใช้วันพักร้อนหรือวันหยุดที่มีสะสมอยู่ให้หมด รวมทั้งมีการวางแผนการสื่อสารภายใน เพื่อให้ความรู้และมาตรการป้องกันของโรงแรม โดยการใช้

จดหมายส่งขึ้นห้องพัก และโปสเตอร์เป็นสื่อในการติดต่อสื่อสาร สำหรับการวางแผนการใช้สื่อภายนอกโรงแรมในการกระตุ้นการขายในภาวะวิกฤตโรคซาร์ส จะใช้แผ่นพับและใบปลิว โดยกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดประสบความสำเร็จจากการใช้สื่อภายในโรงแรม เพื่อให้ความรู้และแจ้งมาตรการป้องกันโรคซาร์สของโรงแรม สำหรับสื่อภายนอก พบว่ากลุ่มตัวอย่างจำนวนครึ่งหนึ่งประสบความสำเร็จจากการทำแพ็คเกจราคาพิเศษ เพื่อกระตุ้นและส่งเสริมการขายของโรงแรม

บุญศรี สุธรรมานุกวัฒน์ (2540) ศึกษา เรื่อง “การใช้สื่อมวลชนเพื่อจัดการภาวะวิกฤตกรณีโรคระบาดต่อต้านการบริโภคผงชูรส” พบว่า

1. ภาวะวิกฤต (Crisis) อาจเกิดขึ้นได้กับองค์กรใดๆ หากมีแรงกดดันจากสังคม ซึ่งสร้างขึ้นโดยสื่อมวลชนและสาธารณชน
2. การจัดให้กลุ่มผู้นำทางความคิด (Opinion Leaders) ไปทัศนศึกษาที่ประเทศญี่ปุ่น และได้หวั่น เพื่อพิสูจน์ข้อเท็จจริง (Fact Finding) ให้ผลในการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารที่เป็นจริงสู่สื่อมวลชนและสาธารณชน
3. การสนับสนุน (Sponsorship) ให้นักวิชาการทำวิจัย เพื่อศึกษาข้อมูลเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Fact) ยืนยันข้อเท็จจริงให้ผลเป็นที่น่าพอใจ
4. การแก้ไขภาวะวิกฤต โดยใช้กระบวนการสื่อสารมวลชน ต้องมีลักษณะที่เป็นการให้ข้อมูลที่แท้จริง ซึ่งมีหลักฐานรองรับ และต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่อง
5. การสร้างความเข้าใจกับสาธารณชน โดยใช้หลักการประชาสัมพันธ์ต้องนำเสนอข่าวสารที่เข้าใจง่าย ตรงประเด็น และกระทำอย่างต่อเนื่อง
6. การเลือกผู้นำที่เหมาะสมในการเข้าพบผู้กำหนดนโยบายในฐานะ Negotiator เป็นผลให้ได้รับความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

บทสรุป

จากแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จะเห็นว่าภาวะวิกฤต สามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา กลยุทธ์การจัดการการสื่อสารในภาวะวิกฤต จึงเป็นส่วนสำคัญที่จะมีการสื่อสารออกไปสู่สาธารณชนและสื่อสารให้พนักงานได้รับทราบ อันจะส่งผลต่อภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือศรัทธาขององค์กร ปัจจุบันเมื่อมีเหตุวิกฤตเกิดขึ้น สถานะและความสำคัญของความวิกฤตไม่ได้อยู่ที่ตัวเหตุการณ์เกิดขึ้น แต่อยู่ที่ความคิดของผู้ที่ได้รับข้อมูลว่าเกิดอะไรขึ้น

ดังนั้น การสื่อสารการจัดการภาวะวิกฤตให้เป็นผลสำเร็จโดยสามารถรักษาภาพลักษณ์ชื่อเสียง และความน่าเชื่อถือศรัทธาขององค์กรไว้ให้ได้ จึงจำเป็นต้องเข้าใจ และยอมรับว่า ความ

ความเห็นของผู้คนสำคัญกว่าข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น ทำให้เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ด้านข้อมูลข่าวสารและประชาสัมพันธ์ รวมถึงผู้บริหารองค์กรต้องค้นหาและระบุได้ว่า เมื่อเกิดวิกฤตการณ์ขึ้นนั้น สื่อมวลชนนำเสนอประเด็นเนื้อหาอย่างไร และประชาชนคิดเห็นหรือเข้าใจอย่างไร มีความกังวลหรือต้องการอะไร องค์กรต้องสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องภายในเวลาอันรวดเร็ว เพื่อลดความตื่นตระหนกตกใจ ลดความเข้าใจผิด ซึ่งองค์กรจะต้องมีความพร้อมในการที่จะใช้กลยุทธ์ในการสื่อสารออกสู่สาธารณชน ตลอดจนพนักงานในองค์กรให้เข้าใจข้อมูลที่ต้องการ และเป็นจริง อาทิ การจัดตั้งคณะทำงานในภาวะวิกฤต การฝึกซ้อมคณะทำงาน การวางแผนรองรับ การเตรียมข้อมูลที่ต้องการ และการให้ข้อมูลข่าวสารอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น ดังนั้นการนำกลยุทธ์การจัดการการสื่อสารในภาวะวิกฤตจึงมีบทบาทและกลไกสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จ

ทั้งนี้ ทฤษฎี แนวคิดและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ที่กล่าวถึงและได้นำมาอ้างอิงข้างต้น เป็นแนวทางสำคัญต่อการศึกษา กลยุทธ์การจัดการการสื่อสารในภาวะวิกฤต : กรณีศึกษา องค์การเภสัชกรรม ซึ่งจะนำมาสรุปและอภิปรายผลในบทต่อไป