

บทที่ 2
แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง



ในการวิจัยเรื่อง บทบาทของการประชาสัมพันธ์ในวิกฤตการณ์ขององค์กรธุรกิจ ผู้วิจัยได้ทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้เป็นกรอบในการศึกษา การวิเคราะห์ข้อมูลและการอภิปรายผลในการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. แนวความคิดเกี่ยวกับวิกฤตการณ์
2. แนวความคิดเกี่ยวกับผลกระทบของวิกฤตการณ์ต่อองค์กร
3. แนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการภาวะวิกฤต
4. แนวความคิดเกี่ยวกับการสื่อสารในภาวะวิกฤต
5. แนวความคิดเกี่ยวกับการกำหนดบทบาทของหน่วยงานด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต
6. แนวความคิดเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต
7. แนวความคิดเกี่ยวกับบทบาทของการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต
8. แนวความคิดเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ด้านการสื่อสารในภาวะวิกฤต

วิกฤตการณ์เป็นสถานการณ์ที่มีการกล่าวถึงกันอย่างกว้างขวางในสังคม และมีการเรียกสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นว่าเป็น " วิกฤตการณ์ " เพื่อแสดงถึงพื้นฐานของเหตุการณ์ทั้งหลายที่มีความรุนแรง ความหายนะก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรไปจนถึงประชาชนส่วนรวม ดังนั้นคำว่า " วิกฤตการณ์ " (Crisis) จึงมีความสับสนในด้านการให้ความหมายที่แท้จริงว่าคืออะไร โดยพิจารณาได้จากแนวคิดต่อไปนี้

1. แนวความคิดเกี่ยวกับวิกฤตการณ์

ความหมายของวิกฤตการณ์

นักวิชาการด้านการสื่อสารและผู้ที่เกี่ยวข้องกับวิกฤตการณ์องค์กร ได้ให้นิยามความหมายของ " วิกฤตการณ์ " ไว้แตกต่างกันดังนี้ คือ

เจมส์ เอ โรบินสัน (James A. Robinson) ได้อธิบายความหมายของวิกฤตการณ์ ว่า วิกฤตการณ์ หรือ Crisis เป็นคำที่มีความหมายคล้ายคลึงกับคำว่า ความตึงเครียด (Stress) ความอลหม่าน (Panic) ความหายนะ (Disaster) ความรุนแรง (Violence) กล่าวคือวิกฤตการณ์ หมายถึง สถานการณ์หรือเหตุการณ์อย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นในกระบวนการตัดสินใจตกใจ (Robinson , 1968 : 510)

เจมส์ เอ็น โรสแมน (James N. Roseman , 1969 : 415) ได้กล่าวถึงวิกฤตการณ์ว่า เป็นเรื่องที่น่าสะพรึงกลัว เกิดขึ้นกะทันหัน และสร้างความตระหนกตกใจ

คาร์ล เอ สไลควา (Karl A. Slaikua , 1984 : 13) ได้กล่าวถึงทฤษฎีของวิกฤตการณ์ไว้ว่า วิกฤตการณ์เป็นภาวะที่ผิดหวังรุนแรงชั่วคราวและไม่สามารถจะจัดระเบียบใด ๆ ได้ และบุคคลที่เกี่ยวข้องมักไม่สามารถต่อสู้กับสถานการณ์นั้น ๆ ได้ โดยผู้บริหารมักใช้ความเชื่อของตนเองในการแก้ปัญหา ซึ่งการกระทำดังกล่าวให้เกิดผลทั้งผลลบและผลบวกแก่องค์กร

บริษัทแปซิฟิก เทลีสิส (Pacific Telesis Company) ได้ให้คำจำกัดความเกี่ยวกับวิกฤตการณ์ หมายถึง เป็นเหตุการณ์หรือเรื่องราวที่ผิดปกติที่จะก่อให้เกิดผลกระทบอย่างร้ายแรงต่อผลิตภัณฑ์ ชื่อเสียง หรือเสถียรภาพทางการเงินขององค์กร หรือในด้านความเป็นอยู่ของพนักงาน ชุมชน หรือประชาชนโดยทั่วไป (Wilcox , 1994 : 236)

ลอเรนซ์ บาร์ตัน (Laurence Barton อ้างถึงใน Guth , 1995 : 125) ได้ให้นิยามของวิกฤตการณ์ว่า เป็นเหตุการณ์สำคัญที่ไม่มีใครคาดคิดว่าจะเกิดขึ้น เหตุการณ์ดังกล่าวส่งผลกระทบต่อองค์กรในด้านต่าง ๆ อาทิ ลูกจ้าง ผลผลิต บริการ สภาพทางการเงิน ชื่อเสียง และภาพรวมขององค์กร

จากนิยามของนักวิชาการจึงอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า วิกฤตการณ์ คือ ภาวะองค์กรหรือสถาบันประสบ และจะต้องหาทางยับยั้งชะลอ ขจัดบิดเบือนหรือผ่อนคลายเป็นผลแห่งภาวะวิกฤตนั้นมากระทบองค์กรหรือสถาบัน หรือแม้แต่ตัวบุคคลให้น้อยที่สุด หรือหมดสิ้นไปในเวลาที่สั้นที่สุด

ซึ่งนอกจากจะพิจารณาวิกฤตการณ์ตามความหมายทางวิชาการแล้ว จะต้องสามารถวิเคราะห์และแยกแยะได้ว่าภาวะที่เกิดขึ้นนั้นจัดอยู่ในขอบข่ายลักษณะของวิกฤตการณ์หรือไม่

ลักษณะของวิกฤตการณ์

ไวเนอร์ และ คาร์น (Wiener & Kahn อ้างถึงใน Robinson , 1968 : 510 - 511) ได้ทำการศึกษาและประมวลลักษณะของวิกฤตการณ์ว่ามีลักษณะทั่วไป 12 มิติ ดังนี้

1. วิกฤตการณ์ คือช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อของเหตุการณ์ หรือการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง
2. วิกฤตการณ์เป็น สถานการณ์ซึ่งบุคคลผู้มีส่วนร่วมมีความต้องการในระดับสูงที่จะให้เกิดการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง
3. วิกฤตการณ์เป็นสถานการณ์ที่จะคุกคามต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของผู้ที่เกี่ยวข้อง
4. วิกฤตการณ์เป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยก่อให้เกิดผลบางอย่างที่จะกำหนดอนาคตของผู้ที่เกี่ยวข้อง

5. วิกฤตการณ์เป็นศูนย์กลางของเหตุการณ์ ซึ่งมีผลต่อการกำหนดสถานการณ์ใหม่
6. วิกฤตการณ์นำไปสู่ความไม่แน่นอนใจในการควบคุมสถานการณ์ และในการสร้างทางเลือกต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
7. วิกฤตการณ์จะเป็นสถานการณ์ที่ลดความสามารถขององค์กรในการควบคุมเหตุการณ์และผลที่จะเกิดขึ้นตามมา
8. วิกฤตการณ์ทำให้เกิดสภาวะฉุกเฉิน ซึ่งมักจะสร้างความฉุกเฉินและความวิตกกังวลให้กับผู้มีส่วนร่วม
9. วิกฤตการณ์เป็นสถานการณ์ที่ผู้มีส่วนร่วมในเหตุการณ์รู้สึกขาดสารสนเทศ (Information) อย่างผิดปกติ
10. วิกฤตการณ์เป็นเหตุการณ์ที่เพิ่มความกดดันทางด้านเวลาแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง
11. วิกฤตการณ์ถูกกำหนดโดยความเปลี่ยนแปลงของความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนร่วม
12. วิกฤตการณ์เป็นเหตุการณ์ที่สร้างความตึงเครียดระหว่างผู้มีส่วนร่วมโดยเฉพาะในด้านวิกฤตการณ์ทางการเมือง ซึ่งเป็นวิกฤตการณ์ระหว่างชนชาติ

นอกจากนี้ในทางกระบวนการศึกษาทางจิตวิทยาและสังคมวิทยา มิลเลอร์ และอิสโค (Miller & Iscoe อ้างถึงใน Robinson , 1968 : 511) ได้ระบุลักษณะของวิกฤตการณ์ว่า

1. วิกฤตการณ์นั้นมีลักษณะเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างรุนแรง มากกว่าจะเกิดขึ้นแบบเรื้อรัง แต่อย่างไรก็ตามเป็นการยากที่จะกำหนดว่าวิกฤตการณ์แต่ละครั้งจะกินเวลาเท่าใด
2. วิกฤตการณ์จะมีผลทำให้เกิดพฤติกรรมที่ " ไม่พึงปรารถนา "
3. วิกฤตการณ์คุกคามเป้าหมายของบุคคลหรือกลุ่มที่เกี่ยวข้อง
4. วิกฤตการณ์มีลักษณะเป็นสิ่งที่ต้องเทียบเคียงกับสิ่งอื่น วิกฤตการณ์สำหรับบุคคลกลุ่มหนึ่ง หรือผู้มีส่วนร่วมคนใดคนหนึ่งอาจไม่ใช่วิกฤตการณ์สำหรับผู้อื่น

5. วิกฤตการณ์เป็นสาเหตุของความตึงเครียด ซึ่งมีทั้งร่างกายและจิตใจ หากกล่าวโดยสรุปจะพบว่าลักษณะที่แสดงถึง " วิกฤตการณ์ " นั้นจะเป็นจุดที่บ่งบอกถึงความอึดอัดหรือความล้มเหลวขององค์กร เกิดผลกระทบต่อบุคคลหรือองค์กรอย่างรุนแรงทำให้เกิดความตึงเครียด ขาดแคลนข่าวสาร ซึ่งบุคคลที่เกี่ยวข้องจะต้องดำเนินการแก้ไขอย่างเร่งด่วน เพราะวิกฤตการณ์สามารถเกิดขึ้นได้ในทุกรูปแบบ โดยใช้เกณฑ์พิจารณาตามประเภทของวิกฤตการณ์ ดังนี้

ประเภทของวิกฤตการณ์

ดัก นิวซอม (Doug Newsom , 1992 : 540) ได้เสนอการแบ่งประเภทของวิกฤตการณ์โดยใช้เกณฑ์ของระดับความรุนแรง มูลค่าความเสียหายของทรัพย์สิน และเจตนาในการกระทำของบุคคล ได้แก่

ประเภทที่ควรจัดวิกฤตการณ์	ผลที่ระบอบเกิดจากเหตุการณ์ การกระทำที่เกิดจากความผิด กฎหมายหรือผิดและผิดกฎหมาย (เลือกผลที่ร้าย)	ที่มาที่เกิดจากความผิดหรือความ ผิดกฎหมาย (เลือกผลที่ร้าย)
เกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติ	แผ่นดินไหว ไฟป่า	สภาวะความแห้งแล้ง โรค
กระทำโดยเจตนาของบุคคล	การกระทำของผู้ก่อการร้าย ผลิตภัณฑ์ที่ก่อให้เกิดอันตราย	ระเบิด การไล่ออก อิทธิพล ทางการค้า ขาวลือ
การกระทำของบุคคลโดยไม่ เจตนา	การระเบิด ไฟไหม้ การรั่วไหล หรืออุบัติเหตุอื่น ๆ	ความล่าช้าจากระบวนการ ผลิต ความล้มเหลวทางธุรกิจ

ส่วน ประจวบ อินอ๊อต (2537 : 116) ได้เสนอการแบ่งประเภทของวิกฤตการณ์ไว้ในลักษณะที่ใกล้เคียงกับที่นิวซอม (Newsom : 1992) ได้สรุปไว้ คือ

1. ภาวะวิกฤตซึ่งสามารถคาดหมายได้และป้องกันได้
2. ภาวะวิกฤตที่อาจคาดหมายได้ แต่ป้องกันไม่ได้ ได้แต่ระมัดระวัง
3. ภาวะวิกฤตซึ่งเกิดจากเหตุที่ไม่สามารถคาดหมายได้ก่อน
4. ภาวะวิกฤตซึ่งเกิดจากข่าวลือ ทั้งที่เกิดจากเจตนาและไม่เจตนา แต่ได้รับข่าวสารที่บิดเบือนตามธรรมชาติ

นอกจากนี้ประจวบ อินอ๊อตยังได้วิเคราะห์ประเภทของวิกฤตการณ์เพิ่มเติมโดยเน้นถึงสาเหตุที่เนื่องมาจากการเกิดความเข้าใจผิดขององค์กรซึ่งมาจากการเกิดข่าวลือว่า สังคมประกอบด้วยกลุ่มผลประโยชน์ กลุ่มพลังกดดันต่าง ๆ ตลอดจนความเชื่อค่านิยมของประชาชนกลุ่มต่าง ๆ แตกต่างกันออกไป ความเข้าใจผิดอาจเกิดจากความไม่เข้าใจจากการสื่อสารความระหว่างองค์กรกับประชาชนที่ขาดตอนไม่ครบวงจร การให้ร้ายป้ายสีจากคู่แข่งชั้น เกิดจากพฤติกรรมขององค์กรเองเกิดจากพฤติกรรมของผู้บริหารและพนักงานขององค์กร เกิดจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วขององค์กรธุรกิจ และเกิดจากการเสนอข่าวของสื่อมวลชน ทำให้เกิดข่าวลือที่ได้รับการแต่งเติมทั้งโดยเจตนาและไม่เจตนา จนกระทั่งข้อเท็จจริงไม่มีหรือเหลือน้อยจนผู้รับข่าวลือในช่วงปลาย ๆ จะแยกแยะไม่ได้ว่าอะไรคือข้อเท็จจริง อะไรคือความเห็น หรือความรู้สึก แต่ข่าวลือก็มีบทบาท

สำคัญทำให้เกิดความเข้าใจผิดได้มากและอาจนำไปสู่วิกฤตการณ์ขององค์กรได้เช่นกัน (ประจวบ
จินอียด , 2532 : 598 - 599)

จากการจัดแบ่งประเภทของวิกฤตการณ์ตามแนวความคิดของนักวิชาการ ซึ่งมีลักษณะ
ที่แตกต่างกัน ธนวดี บุญลือ (2540) กล่าวโดยสรุปภาพรวมของวิกฤตการณ์ว่า สามารถ
แบ่งประเภทของวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นได้จากปัจจัยต่าง ๆ 3 ประการคือ

1. ปัจจัยภายใน ได้แก่ ความไม่เข้าใจ ข้อมูลไม่เพียงพอ หน่วยงานไม่ตอบสนอง
ความต้องการของพนักงานภายในและไม่แข็งแรงให้ทราบ

2. ปัจจัยภายนอก ได้แก่ สภาวะสังคม สภาวะเศรษฐกิจ เกิดแรงกดดันต่าง ๆ

3. ปัจจัยในธรรมชาติ ได้แก่ สิ่งที่ไม่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ภัยธรรมชาติ

ในขณะที่ อำนวย วีรวรรณ (อ้างถึงในพรทิพย์ วรกิจโกศาทร , 2537 : 41 - 43)
มีมุมมองในเรื่องประเภทของวิกฤตการณ์ในอีกลักษณะหนึ่งว่า องค์กรอาจประสบกับวิกฤตการณ์
ได้ด้วยสาเหตุต่าง ๆ เช่น

1. กรณีอุบัติเหตุหรือบ่อนทำลาย
2. กรณีการค้าผันผวนรุนแรง
3. กรณีขาดตกบกพร่องทางการผลิตและเทคโนโลยี
4. กรณีนัดหยุดงานหรือปัญหาแรงงานสัมพันธ์
5. กรณีสูญเสียความศรัทธาและความเชื่อถือ

องค์ประกอบของวิกฤตการณ์

คาร์ล เอ สไลคิว (Karl A. Slaikue , 1984 : 53) ได้อธิบายถึงสถานการณ์ที่
กำลังอยู่ในภาวะวิกฤต มักจะมีองค์ประกอบ คือ

1. เป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างปัจจุบันทันด่วน กล่าวคือ ในขณะที่เหตุการณ์ต่าง ๆ
ได้ดำเนินไปเรื่อย ๆ แต่ภาวะวิกฤตจะเกิดขึ้นอย่างทันทีทันใด

2. เป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิดมาก่อน แม้ว่าจะมีบางคนที่มีการเตรียมการ
สำหรับเหตุการณ์ในภาวะวิกฤต แต่คนส่วนใหญ่มักคิดเข้าข้างตนเองว่าน่าจะไม่เกิดกับคนอื่นมาก
กว่า

3. เป็นสถานการณ์ที่มีคุณลักษณะของความฉุกเฉิน มีผลกระทบกระเทือนทั้งร่างกาย
และจิตใจ จำเป็นต้องมีการปฏิบัติการอย่างฉับพลันทันที โดยมีขั้นตอนที่เหมาะสม

4. เป็นสถานการณ์ที่มีผลกระทบต่อสาธารณชน เนื่องจากเหตุการณ์ต้องเกี่ยวข้องกับ
คนหมู่มาก จำเป็นต้องแก้ไขหรือดำเนินการต่อผู้ได้รับผลกระทบทันที

5. เป็นสถานการณ์ที่ก่อให้เกิดอันตรายและกระทบต่อสถานภาพ เมื่อเหตุการณ์ของภาวะวิกฤตเกิดขึ้น จะส่งผลโดยตรงให้ครอบครัวของผู้เสียหายสูงขึ้นหรือตกต่ำลงได้

ไมเออร์ (Myers อ้างถึงใน Guth , 1995 : 125) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของวิกฤตการณ์โดยเรียกว่า วงจรแห่งความหายนะ ได้แก่

1. ภาวะการทำงานตามปกติ ซึ่งเป็นช่วงก่อนเกิดความหายนะ
2. การรับมืออย่างเร่งด่วน ซึ่งเป็นช่วงที่ตามมาทันทีหลังจากเกิดความหายนะ
3. กระบวนการในระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่สำคัญที่สุดที่ต้องมีการนำมาตรการเร่งด่วนมาใช้เพื่อรองรับ
4. ช่วงฟื้นฟู ซึ่งเป็นภาวะที่สถานการณ์กลับเข้าสู่ภาวะปกติ

นั่นคือองค์ประกอบในด้านความฉับพลันของเหตุการณ์ ผลกระทบที่มีความรุนแรงและความเร่งด่วนในการจัดการแก้ไขโดยมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอย่างใกล้ชิดและมีผลต่อการกำหนดลักษณะ ประเภทของวิกฤตการณ์ แต่วิกฤตการณ์อาจไม่ได้เกิดขึ้นโดยฉับพลันเสมอไป โดยในบางครั้งอาจจะใช้ช่วงระยะเวลาในการเกิดที่แตกต่างกัน และองค์กรจะต้องพิจารณากระบวนการเกิดวิกฤตการณ์ตามลำดับขั้นตอน เพื่อให้สามารถตอบสนองวิกฤตการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กระบวนการเกิดวิกฤตการณ์

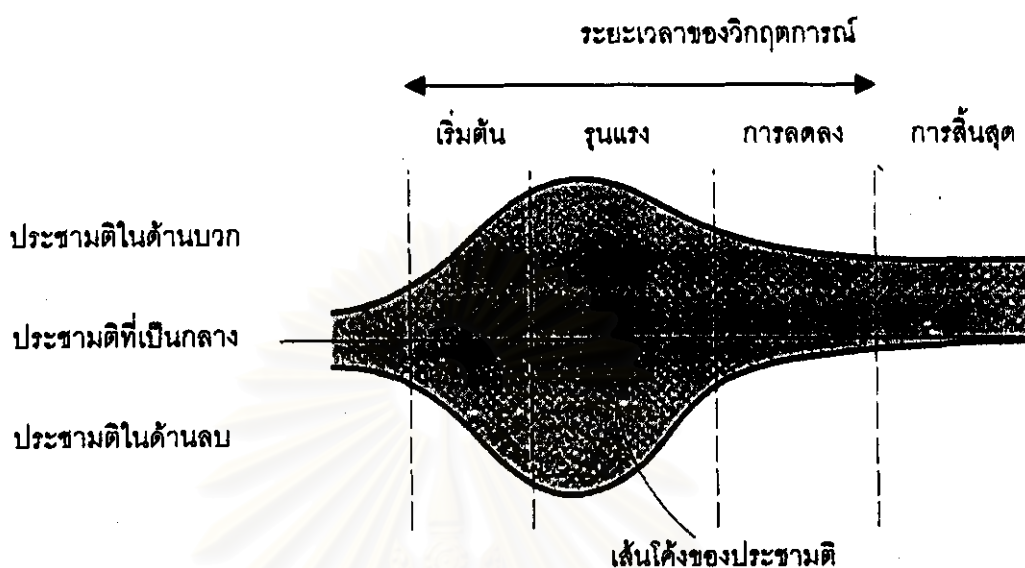
ดัก นิวซอม และอลัน สกอตต์ (Doug Newsom and Alan Scott , 1992 : 539 - 542) ได้กล่าวถึงกระบวนการในการเกิดวิกฤตการณ์ว่าดำเนินตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. โดยเริ่มต้นจากประเด็นปัญหา (Issue) คือประเด็นปัญหาที่เกี่ยวข้องระหว่างองค์กรกับประชาชนกลุ่มเป้าหมายขององค์กร ได้แก่ ในด้านทางเศรษฐกิจและสังคม เหตุการณ์ทางการเมือง ซึ่งสามารถที่จะก่อให้เกิดผลกระทบต่อประชาชน องค์กรจะต้องคาดการณ์ประเด็นปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรก่อนที่จะกลายเป็นวิกฤตการณ์ ทั้งนี้เนื่องจากเมื่อเกิดประเด็นปัญหา อาจเป็นปัญหาในลักษณะที่ซ่อนเร้น (Latent Issue)

2. หากองค์กรละเลยเมื่อเกิดเป็นการก่อตัวของประชามติ (Public Opinion) ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมที่มีความสำคัญที่ต้องคำนึงถึงและรักษาประชามติในด้านบวกให้คงอยู่กับองค์กร โดยจำกัดขอบเขตของการเกิดประชามติในด้านลบให้มีความเหมาะสม

3. ดังนั้นหากองค์กรขาดการคาดการณ์หรือการควบคุมที่มีประสิทธิภาพให้จะนำไปสู่การเกิดวิกฤตการณ์ (Crisis) และก่อให้เกิดผลกระทบอย่างรุนแรงต่อองค์กรและไม่สามารถควบคุมได้

โดยสามารถแสดงเส้นโค้งของประชามติในการจัดการวิกฤตการณ์ ได้ดังนี้



Source: David Sturges , Bob Carrell , Doug Newsom and Marcus Barrera , " Crisis Management : Public Opinion Node and Its Relationship to Environment Nimbus ," SAM Advanced Management Journal , 56 (3) (Summer 1991) , pp. 22 -27

2. แนวความคิดเกี่ยวกับผลกระทบของวิกฤตการณ์ที่มีต่อองค์กร

วิกฤตการณ์หากเกิดขึ้นกับองค์กรในรูปแบบต่าง ๆ ถึงแม้ว่าอาจไม่ถึงขั้นที่มีความรุนแรงในลักษณะที่ทำให้เสียชีวิตและทรัพย์สิน แต่ก็อาจทำให้เกิดความระส่ำระสายแก่สังคมในระดับที่แตกต่างกัน ดังเช่นความคิดเห็นของนักวิชาการที่แสดงให้เห็นถึงผลกระทบของวิกฤตการณ์ที่มีต่อองค์กรในด้านต่าง ๆ ได้แก่

เจียน ไอ มิทรอฟฟ์ (Ian I. Mitroff อ้างถึงใน Guth , 1995 : 125) ได้แสดงทรรศนะเกี่ยวกับวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นกับองค์กรว่า วิกฤตการณ์เป็นสิ่งรบกวนที่มีผลกระทบทางกายภาพต่อระบบทั้งระบบ เป็นอันตรายต่อสมมติฐานเบื้องต้นของระบบ ความรู้สึกภายในระบบเกี่ยวกับองค์กร ทำให้การดำเนินยุทธวิธีขององค์กรดุดอຍ

นอกจากนี้วิกฤตการณ์อาจส่งผลกระทบต่อภาพพจน์ขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจากวิกฤตการณ์เป็นสถานการณ์เตือนภัย ซึ่งเสี่ยงอันตรายอย่างใหญ่หลวง หรือภาวะที่ตกอยู่ภายใต้การจับตามองอย่างใกล้ชิดจากรัฐบาล สื่อต่าง ๆ หรือการเข้าแทรกแซงกิจการภายในองค์กร

เป็นการทำลายภาพพจน์ขององค์กร และการทำลายในเบื้องลึกขององค์กร (Steven Fink , 1995 : 125)

ในขณะที่ สุพิน ปัญญามาก (2537 : 102 -103) ได้ให้แนวคิดที่เชื่อมโยงระหว่างภาพพจน์กับผลกระทบของวิกฤตการณ์ที่มีต่อองค์กรไว้ว่า ภาพพจน์กับองค์กร การสร้างภาพพจน์ที่ดีเป็นพื้นฐานของการสร้างความเชื่อมั่น การสร้างความเข้าใจและการแก้ไขปัญหาในยามเกิดวิกฤตการณ์ขององค์กร

อย่างไรก็ตามจะต้องคำนึงถึงปัจจัยที่เป็นผลกระทบต่อภาพพจน์ที่ดีขององค์กร ซึ่งบางอย่างก็เกิดขึ้นจากตัวองค์กร เช่น

1. ข่าวลือ เป็นวิกฤตการณ์ที่หนักหน่วงสำหรับองค์กร โดยเฉพาะข่าวลือในเชิงทำลาย เพราะจะกระพือแพร่สะพัดเร็วมาก ข่าวไม่มีต้นตอ และน่าสะพึงกลัว
2. พฤติกรรมขององค์กรเชิงลบ เช่น การบริหารไม่มีประสิทธิภาพ การบริการไม่สะดวก ซึ่งเป็นผลกระทบต่อความรู้สึกของประชาชน ถ้าองค์กรไม่ปรับปรุงหรือแก้ไขก็จะทำลายภาพพจน์ที่ดีขององค์กรให้ย่อยยับไป

วิกฤตการณ์ขององค์กรอาจเกิดขึ้นจากข่าวลือ พฤติกรรมขององค์กร กรณีอุบัติเหตุ การบ่อนทำลาย การนัดหยุดงานหรือความประมาท ซึ่งไม่เพียงนำไปสู่ความย่อยยับของภาพพจน์เท่านั้น แต่จะนำไปสู่ความหายนะขององค์กรด้วย หากไม่รีบแก้ไขให้ทันท่วงทีสภาพของวิกฤตการณ์จะปรากฏขึ้นอย่างรวดเร็ว และมีผลกระทบอย่างรุนแรง

โดยประจวบ อินอืด (2537 : 115) ได้กล่าวถึงผลของวิกฤตการณ์จะทำให้เกิดปัญหาโยงไปถึง

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

ไม่ว่าจะเป็นสถานการณ์ใดก็ตามสถานะที่เป็นปัจจัยหลักของวิกฤตการณ์ ได้แก่ ชื่อเสียงของบริษัท ธุรกิจอุตสาหกรรม หรือผลิตภัณฑ์ที่ขาดความปลอดภัย ดังนั้นการที่ธุรกิจจะสามารถดำรงอยู่ได้จะต้องเผชิญกับอันตรายและความเสี่ยง เพราะบริษัทอาจจะต้องเสียเงินจำนวนมหาศาลในทันทีทันใดที่สาธารณชนรับรู้ถึงปัญหาที่กำลังเกิดขึ้น (Denis L. Wilcox , 1994 : 236)

3. แนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการวิกฤตการณ์ (Crisis Management)

ในอดีตเหตุการณ์วิกฤตและการแก้ปัญหาอยู่ในวงแคบ แต่ในปัจจุบันสื่อมวลชนและชุมชนให้ความสนใจในภาวะวิกฤตกันมากขึ้น ถ้าองค์กรไม่รีบแก้ปัญหาอย่างทันที่อาจจะเป็นการทำลายภาพพจน์ขององค์กรได้ ดังนั้นการบริหารภาวะวิกฤตจึงถือว่าเป็นงานที่สำคัญของการประชาสัมพันธ์ (เสรี วงษ์มณฑา , 2540 : 124) เพราะแม้ว่าวิกฤตการณ์จะสามารถจุดใจการดำเนินงานขององค์กรได้ในทุกรูปแบบ และไม่อาจสามารถหลีกเลี่ยงได้ แต่มีใ้เชื่อว่าองค์กรจะไม่สามารถเตรียมการล่วงหน้าหรือสามารถที่จะรอดพ้นจากวิกฤตการณ์ได้ หากองค์กรพิจารณาการบริหารจัดการวิกฤตการณ์อย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่นักวิชาการได้ให้ข้อสังเกตไว้ว่า

เฟรเซอร์ พี ซีเทล (Fraser P. Seitel , 1992 : 541 - 545) ได้เสนอแนวความคิดว่าองค์กรที่ขาดประสบการณ์ด้านวิกฤตการณ์อาจจัดการตอบสนองต่อเหตุการณ์ในภาวะวิกฤตอย่างไม่เหมาะสม ได้แก่

1. วิกฤตการณ์จุดใจ

เหตุการณ์ที่ขึ้นโดยไม่คาดคิด เช่น ภัยพิบัติทางธรรมชาติ หรือความหายนะอันเกิดจากการกระทำของบุคคล การปล้น การทุจริต การขาดทุน บ่อยครั้งที่นักประชาสัมพันธ์จะเรียนรู้เมื่อวิกฤตการณ์ได้เกิดขึ้นแล้ว

2. การขาดแคลนข่าวสาร

การไม่ได้รับข่าวสารที่เพียงพอ ทำให้เกิดการแพร่กระจายของข่าวลือ เนื่องจากผู้สื่อข่าวไม่รู้สาเหตุของวิกฤตการณ์ จึงเป็นการยากที่จะเข้าใจในเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

3. การทำให้เหตุการณ์รุนแรงขึ้น

ถ้าไม่มีการเตรียมข้อมูล ข่าวสาร ข้อเท็จจริง เพื่อเผยแพร่อย่างเป็นทางการ จะทำให้วิกฤตการณ์มีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว และเกิดข่าวลือ

4. สูญเสียการควบคุม ทำให้วิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นมีความรุนแรง

5. การถูกจับตามองจากภายนอก

6. ภาวะทางจิตวิทยา

ความรู้สึกของผู้ที่เกี่ยวข้องกับวิกฤตการณ์มีผลกระทบต่อองค์กร หากปฏิเสธหรือไม่ชี้แจงในการแสดงความรับผิดชอบ จะทำให้เกิดผลเสียตามมา

ในขณะที่ แพทริค แจคสัน (Patrick Jackson , 1995 : 422 - 423) ได้กล่าวถึงสิ่งที่ต้องพิจารณาในการจัดการวิกฤตการณ์ ประกอบด้วย

1. สาธารณชนและสภาพแวดล้อมทางการเมือง
2. วัฒนธรรมและการดำเนินงานภายในองค์กรที่เผชิญกับวิกฤตการณ์

3. ธรรมชาติของมนุษย์ ในด้านอารมณ์และลำดับความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ ที่เกี่ยวข้องกับวิกฤตการณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านอารมณ์ ความรู้สึก การต้องการทางด้าน ความปลอดภัย เนื่องจากวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นความหายนะที่เกิดขึ้นโดยเฉียบพลัน สร้าง ความเสียหาย เจ็บปวด และความกระทบกระเทือนทางร่างกายและจิตใจ ทำให้เกิดความรู้สึก ลึ้นหวัง ซึ่งเป็นภาวะยากที่จะทนรับได้

ลีโอนาร์ต ซาฟเฟอร์ และจอห์น ทาร์เรนท์ (Leonard Saffir and John Tarrant , 1992 : 86 - 88) จึงได้เสนอถึง หลักการทั่วไปในการจัดการวิกฤตการณ์ ประกอบด้วย

1. จัดตั้งคณะทำงานในภาวะวิกฤตเพื่อดำเนินการเกี่ยวกับปัญหา

เพื่อให้เป็นศูนย์กลางในการควบคุมการไหลของข่าวสารเกี่ยวกับวิกฤตการณ์ มีการ จัดเตรียมข่าวสาร ผูกอบรมการแสดงให้เห็นท่าขององค์กร กลยุทธ์การนำเสนอข่าวสาร และแต่งตั้งผู้ แดงข่าว เพื่อชี้แจงข้อเท็จจริงแก่สื่อ

2. ปรับกลยุทธ์เพื่อรองรับวิกฤตการณ์

วางแผนหรือโครงการ โดยคาดการณ์สิ่งเลวร้ายที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรล่วงหน้าเพื่อ รองรับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด

3. จุดมุ่งหมายเพื่อสกัดกั้น

วิกฤตการณ์อาจขยายขอบเขตของปัญหาจากระดับท้องถิ่น ไปยังระดับประเทศและ ระดับชาติได้ถ้า เกิดความล้มเหลวในการควบคุมการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงต้องมีการจัดการควบคุมการใช้สื่ออย่างเหมาะสมเพื่อสกัดกั้นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

4. ตระหนักถึงผู้ที่จะมีส่วนช่วยและขอความช่วยเหลือ

ระบุกลุ่มประชาชน หรือองค์กรอิสระที่สามารถให้ความช่วยเหลือได้เมื่อเกิดวิกฤต การณ์

5. เตรียมพร้อมในการกำหนดแผนงานในภาวะวิกฤตในระยะยาว

โดยการประเมินความพร้อมทรัพยากรขององค์กรล่วงหน้า เพื่อวางแผนในการนำไป ใช้ในภาวะวิกฤตล่วงหน้า โดยกำหนดความเป็นไปได้ของแผนอย่างชัดเจน เพื่อลดความเสี่ยงใน สถานการณ์ฉุกเฉิน

6. จัดเตรียมแผนปฏิบัติการในภาวะวิกฤตที่ครอบคลุมรายละเอียดด้านต่าง ๆ

ได้แก่ หลักการในการให้รายละเอียดของข่าวสารในภาวะวิกฤต บัญชีรายการ เกี่ยวกับกลุ่มประชาชนเป้าหมาย องค์กรฝ่ายตรงข้าม การวิเคราะห์ทรัพยากรในการวางแผน วิกฤตการณ์ สมาชิกของคณะทำงานในภาวะวิกฤต (สำรองตำแหน่ง) ตำแหน่ง สถานที่ หมายเลขโทรศัพท์ หมายเลขโทรสาร

7. ฝึกซ้อมคณะทำงานในภาวะวิกฤต

มีการฝึกซ้อมเป็นระยะ เพื่อป้องกันการขาดแคลนข่าวสารที่เปิดเผย ชื่อสัตย์ หรือ เพียงพอที่จะนำไปใช้ได้ ความล้มเหลวในการเตรียมเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เลวร้ายที่อาจเกิดขึ้น หรือ การแสดงท่าทีขององค์กรที่ไม่เหมาะสม

4. แนวความคิดเกี่ยวกับการสื่อสารในภาวะวิกฤต

การสื่อสารในภาวะวิกฤต คือ การดำเนินการสื่อสารขณะเกิดวิกฤตการณ์ขององค์กร โดยยึดหลักของการระดมทรัพยากรบุคคล การใช้สื่อ การใช้รูปแบบสื่อมวลชนสัมพันธ์ การแถลง ข้อมูลข่าวสาร และการติดต่อกับผู้ที่ได้รับผลกระทบจากวิกฤตการณ์

ดังนั้นการสื่อสารในภาวะวิกฤตจึงมีบทบาทที่สำคัญต่อองค์กรในการที่จะดำเนินงาน ตามนโยบายบริหารจัดการในชั้นตอนต่าง ๆ โดยใช้การสื่อสารเป็นกลไกที่สำคัญเพื่อให้สามารถ รอดพ้นจากวิกฤตการณ์และเกิดผลกระทบต่อองค์กรน้อยที่สุด โดยแบ่งออกเป็น

4.1 การวางแผนด้านการสื่อสารในภาวะวิกฤตล่วงหน้า

4.2 การสื่อสารระหว่างการเกิดภาวะวิกฤต ในรูปแบบของการใช้วิธีการสื่อมวลชนสัมพันธ์

4.1 การวางแผนด้านการสื่อสารในภาวะวิกฤต (Crisis Communication Planning)

การวางแผนด้านการสื่อสารในภาวะวิกฤต คือ การกำหนดแผนงานการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ในการป้องกันการเกิดวิกฤตการณ์องค์กร การบริหารจัดการระหว่างการเกิดวิกฤต การณ์หรือเพื่อแก้ไขภายหลังการเกิดวิกฤตการณ์ในด้านการให้ข่าวสาร การควบคุมสื่อ การ กำหนดผู้แถลงข่าว และวิธีการติดต่อสื่อสารกับผู้ที่ได้รับผลกระทบจากวิกฤตการณ์

โดย ริชาร์ด เอ็ด ทูท และซิลลา เอส เคลเลย์ (Richard H. Truit and Sheila S. Kelley , 1989 : 6 - 8) กล่าวถึงความสำคัญในการจัดเตรียมแผนล่วงหน้าในภาวะ วิกฤตว่า " เมื่อไหร่ก็ตามที่ปัญหาที่รุนแรงเกิดขึ้นในองค์กรขนาดใหญ่ จะไม่สามารถแก้ไขได้ ในทันที ในที่สุดองค์กรจะต้องค้นหาวิธีการอย่างเป็นทางการ เพื่อที่จะเผชิญหน้ากับปัญหา ดัง นั้นองค์กรจึงควรมีการกำหนดภาระหน้าที่อย่างเหมาะสมเพื่อเป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหา "

สวอนประจวบ อินอืด (2532 : 597) ได้กล่าวถึงในลักษณะของแผนงานประชา สัมพันธ์ในการป้องกันความเข้าใจผิดว่า ในการดำเนินธุรกิจลักษณะประกอบกิจการของธุรกิจแต่ละ ประเภทจะมีจุดเด่นจุดด้อยพร้อม ๆ กันไป จุดด้อยจะนำไปสู่ความไม่เข้าใจของประชาชนจึงต้อง มีการสำรวจทัศนคติของประชาชนอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้เห็นปรากฏการณ์ที่จะนำไปสู่ความไม่เข้าใจหรือความเข้าใจผิด เพราะหากปัญหาเข้าถึงขั้นรุนแรงหรือเข้าสู่ภาวะวิกฤตแล้วจะทำให้เสีย ภาพพจน์ เสียงบประมาณค่าใช้จ่ายและไม่สามารถแก้ไขได้

สอดคล้องกับแนวคิดของ นิวซอม และเติร์ก (Newsom and Turk , 1992 : 542 - 544) ได้กล่าวถึงการวางแผนงานการสื่อสารในภาวะวิกฤต คือ

- การตัดสินใจที่ผิดพลาดขององค์กรทำให้เกิดวิกฤตการณ์
- ต้องมีการวางแผนในภาวะวิกฤต
- ปัจจัยสำคัญของแผนงาน ได้แก่ บุคคล และข่าวสาร
- ดำเนินการสื่อสารตามแผนงานในภาวะวิกฤต

ซึ่งการเตรียมการล่วงหน้าในการเผชิญกับวิกฤตการณ์ ประกอบด้วย

- การเตรียมแผนในภาวะวิกฤตโดยผู้บริหารในองค์กรคาดหมายถึงความเป็นไปได้ของวิกฤตการณ์ โดย ริชาร์ด เอ็จ ทรูท และชีลลา เอส เคลเลย์ (Richard H. Truit and Sheila S. Kelley , 1989 : 8) ได้เสนอข้อควรคำนึงถึงเกี่ยวกับวิกฤตการณ์เพื่อประกอบการวางแผน คือ

1. ผู้ให้ข่าวสาร จะต้องพิจารณาถึงปัจจัยในด้านการฝึกอบรม การให้การสนับสนุน
2. ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับสถานการณ์และการใช้เทคโนโลยี
3. คณะทำงานในภาวะวิกฤต ได้แก่ ผู้นำ แผนการสื่อสาร และคณะที่ปรึกษา
4. การไหลของข่าวสารเกี่ยวกับเหตุการณ์ ผลที่เกิดขึ้น สำนักงานข่าวสาร การประกาศอย่างเป็นทางการ
5. ภูมิหลังขององค์กร หรือเหตุการณ์ในอดีตในลักษณะเดียวกันที่เคยเกิดขึ้นมาก่อน และเหตุการณ์ซึ่งอาจก่อให้เกิดความยุ่งยาก
6. การตัดสินใจ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร ความต้องการ สิ่งที่เกี่ยวข้องกับองค์กร การเตรียมการล่วงหน้า
7. คาดการณ์ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ได้แก่ ปริมาณการขาย ขวัญและกำลังใจของพนักงาน ชุมชน
8. สื่อ ได้แก่ การติดต่อ หมายเลขโทรศัพท์ กำหนดเวลา ภูมิหลังของผู้สื่อข่าว
9. ลูกจ้าง / ชุมชน
10. ระบบการปกครอง การบริหาร กฎหมาย กฎข้อบังคับ
11. ผู้จำหน่ายสินค้า / ผู้ค้าปลีก การให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับผู้บริโภค การอธิบาย
12. วินิจฉัยเกี่ยวกับผู้ต่อต้าน ในด้านส่วนประกอบ กลวิธี เงินทุน

ฟิลลิป เอ็จ อัทล์ (Phillip H. Ault , 1986 : 311) ได้เสนอองค์ประกอบของการวางแผนในภาวะฉุกเฉิน ประกอบด้วย

1. คู่มือการปฏิบัติ
2. อำนวยความสะดวกให้แก่สื่อ

3. เลือกและฝึกอบรมพนักงาน
4. วางแผนในการสื่อสารกับครอบครัวที่ประสบเหตุการณ์
5. ตกลงกับโรงพยาบาล / รพพยาบาลในการรองรับผู้บาดเจ็บ

ในการวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤต บริษัทแปซิฟิก เทเลซิส (Pacific Telesis Company อ้างถึงใน Wilcox , 1994 : 238) ได้ให้ความสำคัญกับการพิจารณาถึงปัจจัย 2 ประการในการกำหนดแผนการจัดการวิกฤตการณ์ คือ

1. แสดงออกถึงองค์กรว่าเป็นพลเมืองที่ดีในการวางวิธีการปฏิบัติเพื่อควบคุมปัญหาที่เกิดขึ้น
2. ทำการสื่อสารอย่างรวดเร็ว อย่างสม่ำเสมอ และมีความชัดเจนเหมาะสมกับผู้รับสาร มีความตรงไปตรงมา เปิดเผย และไม่ใช้ภาษาเทคนิค

อาจกล่าวได้ว่าองค์ประกอบของแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤต ได้แก่

- ข้อมูลข่าวสาร คือ อำนาจขององค์กร
- การกำหนดข่าวสาร (Blocked) เพื่อเสนอผ่านสื่อ
- กลยุทธ์การสื่อสารผ่านช่องทางการสื่อสาร
- ตรวจสอบรูปแบบของข่าวสารขององค์กรในส่วนของการนำเสนอภายนอกองค์กร
- กำหนดบุคคลผู้ให้ข่าวสารอย่างรวดเร็ว และมีอำนาจในการตัดสินใจให้ข่าวสาร

ด้วยเหตุนี้เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบในแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตที่ จะต้องมีการจัดเตรียมล่วงหน้าก่อนที่จะนำไปใช้เมื่อเกิดเหตุการณ์ ดังนั้นองค์กรขนาดใหญ่ที่เห็นความสำคัญของสาธารณชนจึงมี " แผนงานในภาวะฉุกเฉิน " และแผนจะต้องมีการตรวจสอบโดยผู้บริหารขององค์กร และให้ฝ่ายบุคคลที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ เข้าใจ ในสิ่งที่สำคัญ 4 ประการต่อไปนี้

ข้อมูลข่าวสาร

โดยทั่วไปการแจ้งให้ทราบเกี่ยวกับอุบัติเหตุ หรือเหตุการณ์ฉุกเฉินต่าง ๆ จะได้รับคำสั่งจากผู้บริหาร ซึ่งผู้ที่มีหน้าที่ในการควบคุมดูแลจะต้องพิจารณาผลกระทบของข้อมูลข่าวสาร โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ที่มีความสำคัญมาก คือ ผู้ที่รับผิดชอบในส่วนของการประชาสัมพันธ์และการเผยแพร่ในภาวะฉุกเฉินในการควบคุมผู้นำเสนอข่าว

ผู้แถลงข่าว

ผู้แถลงข่าวเกี่ยวกับองค์กรอาจเป็นผู้อำนวยความสะดวกฝ่ายประชาสัมพันธ์ หรือผู้ปฏิบัติงานด้านการประชาสัมพันธ์ ซึ่งจะต้องเสนอข่าวสารอย่างรวดเร็วแก่ผู้ที่ต้องการทราบคำตอบ

ควบคุมสื่อ

วัตถุประสงค์ คือช่วยผู้สื่อข่าวให้ได้รับข้อเท็จจริงอย่างรวดเร็วและถูกต้องแม่นยำ ถ้าสื่อยังไม่รับรู้เกี่ยวกับการเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉินให้การแจ้งให้ทราบข้อมูลโดยทางโทรศัพท์

จัดเตรียมเครื่องอำนวยความสะดวกให้ผู้สื่อข่าว เช่น ที่จอดรถ โทรศัพท์ และทางเข้าสถานที่เกิดเหตุ ห้องทำข่าวชั่วคราว พนักงานรักษาความปลอดภัย พนักงานเฝ้าประตู เพื่อให้คำแนะนำที่เหมาะสมแก่ผู้สื่อข่าว และผู้แถลงข่าวควรที่จะจัดในบริเวณศูนย์ข่าวที่กำหนดไว้ ส่วนใหญ่ผู้สื่อข่าวต้องการที่จะทราบถึงเหตุการณ์ว่าเกิดอะไร อย่างไร เมื่อไร และที่ไหน ซึ่งในการให้คำตอบถึงสาเหตุการเกิดเหตุการณ์จะต้องมีความระมัดระวัง เพราะอาจเกิดความเสียหายบุคคลใดบุคคลหนึ่งอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ดังนั้นการตอบคำถามที่ดีที่สุดแก่ผู้สื่อข่าว หนังสือพิมพ์ คือสาเหตุที่ระบุมาจากผลการสืบสวน

การบอกกล่าวครอบครัวผู้ที่ประสบเหตุการณ์

ผู้สื่อข่าวต้องการสิ่งที่คนสนใจและต้องการที่จะรู้ว่าใครคือผู้ที่บาดเจ็บและเสียชีวิต ไม่ควรที่จะนำเสนอข่าวจนกระทั่งครอบครัวได้รับทราบข่าวจากสื่อ แล้วจึงเปิดเผยรายชื่อ

4.2 การสื่อสารระหว่างกาเกิดวิกฤตการณ์

การใช้รูปแบบสื่อมวลชนสัมพันธ์เพื่อสื่อสารระหว่างกาเกิดวิกฤตการณ์

(Media Relations)

วิกฤตการณ์ไม่จำเป็นต้องเกิดขึ้นในทันทีทันใดเสมอไป บางอย่างอาจเกิดขึ้นโดยอาศัยช่วงเวลา อย่างไรก็ตามเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นวิกฤตการณ์จะรุนแรงอย่างรวดเร็ว ซึ่งต้องอาศัยการสื่อสารที่น่าเชื่อถือ เพื่อไม่ทำให้เหตุการณ์รุนแรงมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งประชาชนจะคาดหวังให้ผู้บริหารขององค์กรแสดงออกซึ่งความซื่อสัตย์ และคุณสมบัติซึ่งไวต่อความรู้สึกในระหว่างและหลังการเกิดวิกฤตการณ์ (Patrick Jackson and Allen H. Center , 1995 : 423)

การใช้รูปแบบสื่อมวลชนสัมพันธ์เพื่อสื่อสารระหว่างกาเกิดวิกฤตการณ์จึงเป็นช่องทางหนึ่งในการสื่อสารที่ได้รับความนิยมและประสพผลสำเร็จมากที่สุดในการสื่อสารในภาวะวิกฤตดังกล่าวของ

เดนิส แอล วิลคอค และลอเรน ดับเบิลยู นอลท์ (Dennis L. Wilcox and Lawrence W. Nolte , 1994) ได้กล่าวว่า สัมพันธภาพในการทำงานขององค์กรกับสื่อสามารถที่จะทดสอบได้เป็นอย่างดีในช่วงเวลาที่เกิดวิกฤตการณ์ ในระหว่างการเกิดวิกฤตการณ์ สื่อสามารถที่จะเป็นได้ทั้งศัตรูหรือมิตร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่าองค์กรจะมีวิธีการอย่างไรในการที่จะจัดการกับวิกฤตการณ์และมีความเข้าใจเกี่ยวกับคุณลักษณะเฉพาะของสื่อแต่ละประเภท

นั่นคือสื่อมวลชนสัมพันธ์เปรียบเสมือนกับเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการสื่อสารระหว่างการเกิดวิกฤตการณ์โดย ดัก นิวซอม (Doug Newsom , 1992 : 545 - 546) ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการดำเนินการสื่อสารระหว่างการเกิดวิกฤตการณ์ ประกอบด้วย

1. แผนการสื่อสาร
2. คณะทำงานในภาวะวิกฤต
3. ผู้แถลงข่าว

ซึ่งได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการสื่อสารในภาวะวิกฤต ได้แก่

1. เครือข่ายของบุคคลที่ถ่ายทอดการเกิดวิกฤตการณ์
2. แนวโน้มและการตีความของวิกฤตการณ์ที่แตกต่างกัน
3. แหล่งข่าวสารที่น่าเชื่อถือ
4. การเผยแพร่ข่าวสารของสื่อมวลชนเกี่ยวกับวิกฤตการณ์ไปยังประชาชน
5. ข้อมูลข่าวสารที่เปิดเผย

ส่วนประจวบ อินฮ็อต (2532 : 558 - 560) เสนอแนะถึงวิธีการใช้สื่อมวลชนเป็นสื่อกลางเมื่อเกิดภาวะวิกฤต คือ จัดแถลงหรือชี้แจงข้อเท็จจริงแก่สื่อมวลชนในทันที ซึ่งการแถลงหรือชี้แจงข้อเท็จจริงกับสื่อมวลชนทำได้หลายวิธี เช่น ออกข่าวส่งให้แก่หนังสือพิมพ์ จัดประชุมแถลงข่าวอย่างเป็นทางการ ออกจดหมายส่งให้แก่หนังสือพิมพ์หรือสื่อมวลชนที่เสนอข่าวคลาดเคลื่อนไปโดยตรง เปิดโอกาสให้สื่อมวลชนเข้าพบเพื่อสัมภาษณ์ หรือจัดให้มีผู้รับผิดชอบในการแก้ไขข่าวจะเป็นผู้บริหารหรือหัวหน้าฝ่ายประชาสัมพันธ์ขององค์กรก็ได้ เดินทางไปพบสื่อมวลชนเพื่อชี้แจงแถลงข่าวแบบถึงตัว เป็นต้น

บริษัท Duquensne Light & Power Company of Pittsburgh for the Company 's executive จึงได้เสนอแนะแนวทางเกี่ยวกับสิ่งที่เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ต้องจัดเตรียมในการใช้สื่อมวลชนสัมพันธ์ โดยมีขั้นตอนที่สำคัญดังนี้

1. ขั้นตอนแรกในการพัฒนาแผนด้านสื่อมวลชนสัมพันธ์ คือจะต้องให้ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับเรื่องราวแก่นักหนังสือพิมพ์

2. กำหนดเวลา (Deadline) คือสิ่งที่มีความสำคัญมากสำหรับสื่อหนังสือพิมพ์ ในการกำหนดตารางการใช้สื่อในการดำเนินกิจกรรม ถ้าพลาดกำหนดเวลาในการเสนอข่าวจะทำให้ขาดโอกาสในการให้ข้อมูลที่ทันต่อเหตุการณ์ในการนำเสนอข่าวสาร

3. ในการเผยแพร่ข่าวสารผ่านสื่อ (วิทยู / โทรทัศน์) จะมีการแข่งขันกันในการนำเสนอ ดังนั้นรายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารจะต้องมีความถูกต้องและเหมาะสมกับการเผยแพร่ผ่านสื่อแต่ละประเภทโดยเฉพาะ

4. บทบรรณาธิการในหนังสือพิมพ์จะมีความต้องการข่าวสารที่แตกต่างกัน จึงต้องพยายามเรียนรู้ถึงสิ่งที่จะนำเสนอเพื่อไม่ให้เกิดความสูญเปล่า และเกิดความเสียหายในอนาคต

5. พิจารณาถึงการนำเสนอข้อมูลข่าวสารผ่านทางบทบรรณาธิการซึ่งมีการเข้าถึงผู้รับสารเฉพาะที่แตกต่างกัน (ผู้สนใจด้านกีฬา ผู้หญิง นักธุรกิจ ผู้เสียภาษี)

6. การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารทางหนังสือพิมพ์จะต้องพิจารณารูปแบบการใช้เพื่อเสนอข่าวที่น่าสนใจมีคุณค่าควรแก่การเป็นข่าวโดยไม่เกี่ยวข้องกับการโฆษณา

7. ผู้สื่อข่าวมีเป้าหมาย คือต้องการเรื่องราวเพื่อเสนอข่าว ดังนั้นการให้สัมภาษณ์จะต้องเข้าใจง่าย และถ้าทราบถึงบุคคลที่เป็นผู้สื่อข่าวล่วงหน้าจะสามารถวางแผนเพื่อควบคุมได้

8. ในภาวะวิกฤตพยายามที่จะให้ข่าวสารเพื่อปรับสถานการณ์จากในด้านลบเป็นด้านบวก โดยใช้ข้อเท็จจริงในการตอบคำถาม และคงไว้ซึ่งภาพลักษณ์ที่ต้องการให้ผู้รับสารมีความรู้สึกต่อองค์กร

9. ถ้าไม่แน่ใจเกี่ยวกับคำตอบ แสดงให้รู้ว่าจะมีการเตรียมข่าวสารให้โดยเร็วที่สุดเพื่อป้องกันความผิดพลาดในการคาดเดา

10. เลือกผู้ที่ทำหน้าที่แถลงข่าวอย่างถูกต้อง ซึ่งเป็นบุคคลที่สามารถที่จะนำเสนอเรื่องราวทั้งหมดไปยังสาธารณชน โดยผ่านทางสื่อ

11. จัดเตรียมวัตถุประสงค์ในการสื่อสารล่วงหน้าอย่างเป็นระบบในการเสนอข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับเรื่องราวก่ที่เกิดขึ้นผ่านสื่อ

12. คาดหมายคำถามและเตรียมคำตอบไว้ล่วงหน้าเกี่ยวกับข้อเท็จจริงที่จะนำเสนอ

13. ถ้าเป็นไปได้ควรที่จะให้ข่าวสารที่ทันต่อเหตุการณ์แก่ผู้สื่อข่าว ไม่นำเรื่องเก่าที่มีการเผยแพร่แล้วมาเขียนใหม่

การสื่อสารในภาวะวิกฤตการใช้รูปแบบสื่อมวลชนสัมพันธ์การปฏิบัติงานต้องพยายามเข้าถึงเป้าหมายของการสื่อสาร และโครงการจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการสื่อสารที่ดี

ในการปฏิบัติงานกับสื่อ วัตถุประสงค์จะเป็นพื้นฐานของการกำหนดกลยุทธ์ให้บรรลุผลสำเร็จในการเสนอสารไปยังผู้รับสาร โดยมีการจัดเตรียมสารไว้ล่วงหน้าให้สอดคล้องกับความต้องการของสื่อในรูปแบบสื่อมวลชนสัมพันธ์ (Media Relation)

หนังสือการใช้สื่อด้านการประชาสัมพันธ์ (PR Newswire) ได้เสนอแนะแนวทางเพื่อให้ระลึกไว้ในการนำไปพัฒนาการใช้สื่อ ได้แก่

- หลีกเลี่ยงการกล่าว " ไม่แสดงข้อคิดเห็น " ควรใช้วิธีการติดต่อกลับเพื่อป้องกันการตีความหรือการตีความหมายผิดพลาด

- พยายามที่จะให้ความช่วยเหลืออย่างดีและให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ เพราะการหลีกเลี่ยงที่จะสนทนากับผู้สื่อข่าวจะเป็นการพลาดโอกาสที่จะเสนอข่าวในกรณีดังกล่าวให้เป็นไปในลักษณะที่ตรงกันข้ามกับที่เป็นอยู่

- สร้างความคุ้นเคยกับสื่อสิ่งพิมพ์ และสื่อเกี่ยวกับการกระจายเสียงโดยกำหนดระยะเวลาของการให้ข่าว (Deadline) และกำหนดการแถลงข่าวขององค์กรเกี่ยวกับวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด อย่างยุติธรรมและเต็มที่

- ติดต่อกับนักหนังสือพิมพ์ในบริเวณใกล้เคียงก่อนที่วิกฤตการณ์จะรุนแรง เพื่อให้ทราบถึงข้อมูลบางอย่างเกี่ยวกับองค์กรในการนำมาใช้ในการพิจารณาวิธีการในการดำเนินงานขององค์กร

ดังที่ ลีโอนาร์ด ซาฟเฟอร์ และจอห์น ทาร์เรนท์ (Leonard Saffir with John Tarrant , 1992 : 94) เพิ่มเติมวิธีการสื่อสารในภาวะวิกฤตจะต้องประเมินความต้องการของสื่อไปพร้อมกัน ซึ่งคำถามที่ผู้แถลงข่าวต้องให้คำตอบ คือ

- เกิดเหตุการณ์อะไร
- มีผู้บาดเจ็บหรือเสียชีวิตหรือไม่
- เหตุเกิดเมื่อใด
- เหตุเกิดที่ไหน
- เกิดความเสียหายมากน้อยแค่ไหน
- สาเหตุของเหตุการณ์คืออะไร

หนังสือการใช้สื่อด้านการประชาสัมพันธ์ (PR Newswire) ได้เสนอแนะสิ่งสำคัญที่ควรพิจารณาในการให้ข้อมูลข่าวสารกับสื่อระหว่างเกิดวิกฤตการณ์ เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือของแหล่งข่าว ประกอบด้วย

- นัดหมายผู้แถลงข่าวขององค์กรที่สื่อให้ความไว้วางใจและมีอำนาจในการพูด ซึ่งควรที่จะระบุถึงผู้แถลงข่าวสารที่เป็นหลักเพียงคนเดียว

- จัดตั้งศูนย์ข้อมูลข่าวสาร เพื่อให้สื่อและผู้สื่อข่าวได้รับข้อมูลข่าวสารที่ทันต่อเหตุการณ์ และการดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องราวที่เกิดขึ้น โดยต้องมีการจัดเตรียมสายโทรศัพท์เด้าเสียบเพื่อประกอบการใช้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ของผู้สื่อข่าวในการติดต่อไปยังสำนักงาน เครื่องโทรสาร นอกจากนั้นต้องจัดเตรียมอาหารและระบบการขนส่งที่มีความจำเป็น

- จัดเตรียมขั้นตอนการนำเสนอข้อมูลข่าวสารอย่างสม่ำเสมอ แม้กระทั่งสถานการณ์ยังไม่มีการเปลี่ยนแปลง หรือเป็นในเชิงลบ องค์กรจะต้องสร้างความน่าเชื่อถือโดยแถลงข้อเท็จจริงเพื่อระงับเกี่ยวกับข่าวเชิงลบที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

- จัดเตรียมหมายเลขโทรศัพท์ โดยเฉพาะที่ผู้รายงานข่าวสามารถติดต่อได้สะดวก เพื่อให้สามารถสอบถามเกี่ยวกับเรื่องราว

- มีความซื่อสัตย์ ไม่โอ้อวดเกินความเป็นจริง ให้ข้อเท็จจริงอย่างชัดเจน ถ้าไม่แน่ใจในรายละเอียดบางประการไม่ควรตอบคำถามในทันที ดังนั้นจึงควรมีการเตรียมข้อมูลข่าวสารในการอธิบาย

ด้วยวิธีการที่กล่าวมา ธนวดี บุญลือ (2540) ได้เสนอการให้ข่าวสารในรูปแบบสื่อมวลชนสัมพันธ์ไปสู่ประชาชนในภาวะวิกฤต โดยพิจารณาจากสิ่งต่อไปนี้

- หาสาเหตุของการเกิดวิกฤตการณ์
- หาข้อมูล ข้อเท็จจริงมาสนับสนุนองค์กรในภาวะวิกฤต ได้แก่
 1. ข้อมูลที่เป็นตัวเลขที่ไม่จริง (Inaccurate) แก้ไขโดยเปิดเผยตัวเลขที่แท้จริง (Figure)
 2. ข้อมูลที่เกิดจากความเข้าใจผิด (Misunderstanding) แก้ไขโดยให้ข้อมูลที่เป็นจริง
 3. ข่าวลือ (Rumor) แก้ไขโดยให้ข้อมูลและตัวเลขประกอบ (Fact and Figure)
 4. อุบัติเหตุเสียหายทรัพย์สินและชีวิต (Casualty) แก้ไขโดยแสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบและห่วงใย (Care)
 5. ความหายนะขั้นรุนแรง (Disaster) เช่น เครื่องบินตก โรงงานระเบิด หรือสารพิษรั่วไหล แก้ไขโดยประกอบด้วยการชดเชยทดแทน การฟื้นฟูการช่วยเหลือบรรเทาสาธารณภัย (Care and Relief)
 6. ความเสียหายที่มีผลกระทบต่อจิตใจ (Painful) แก้ไขโดยประกอบด้วยปัจจัยเวลา(Time factor) เข้ามาช่วยให้บรรเทาความเศร้าโศกเสียใจ

โดย ดัค นิวซอม อลัน สกอตต์ และจูดี้ แวนสไลค์ เดิร์ก (Doug Newsom , Alan Scott and Judy Vanslyke Turk , 1992 : 544) ได้เพิ่มเติมว่าองค์ประกอบของข้อมูลข่าวสารที่จะนำเสนอโดยใช้รูปแบบสื่อมวลชนสัมพันธ์ประเด็นสำคัญจะต้องประกอบด้วย

1. ที่อยู่ของสำนักงานใหญ่ และสาขาย่อย หมายเลขโทรศัพท์
2. รายละเอียด เครื่องมืออำนวยความสะดวก
3. ประวัติของพนักงาน
4. รูปถ่ายในปัจจุบัน
5. สถิติขององค์กร จำนวนพนักงาน มูลค่าทรัพย์สิน อุปกรณ์ รายได้สุทธิประจำปี
6. เอกสารเกี่ยวกับข้อเท็จจริงของเหตุการณ์ที่สำคัญขององค์กรในอดีต

ส่วนเนื้อหาของข่าวสารในการใช้รูปแบบสื่อมวลชนสัมพันธ์ โดยจัดทำแฟ้มข่าวสื่อมวลชน ดัค นิวซอม และบอร์ป คาร์เรลล์ (Doug Newsom and Bob Carrell , 298 - 299)

ได้ระบุถึงเนื้อหาข้อมูลในแฟ้มข่าวสารของสื่อ (Press Kit) ประกอบด้วย

1. เอกสารเกี่ยวกับรายละเอียดของข้อเท็จจริงพื้นฐาน
2. ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับภูมิหลังของเหตุการณ์
3. ตารางรายการปฏิบัติกิจกรรม
4. การเปิดเผยเรื่องราวเกี่ยวกับข่าวอย่างต่อเนื่อง
5. บัญชีรายการเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในเหตุการณ์อย่างสมบูรณ์
6. ประวัติของบุคคลสำคัญในเหตุการณ์
7. ภาพถ่ายของเหตุการณ์
8. เรื่องราวเกี่ยวกับข่าวโดยทั่วไป
9. การนำเสนอสารคดีผ่านสื่อ
10. ข้อเท็จจริงพิเศษที่แยกจากเนื้อหาหลัก
11. เอกสารประชาสัมพันธ์ของหน่วยงาน

โจเซฟ วี ทราฮัน (Joseph V. Trahan , 1993 : 32) ได้สรุปการการให้ข้อมูลข่าวสารโดยใช้รูปแบบของสื่อมวลชนสัมพันธ์ในการสื่อสารระหว่างเกิดวิกฤตการณ์ ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรควรพิจารณา ดังนี้

1. องค์กรต้องให้ข้อเท็จจริงที่เข้าใจง่าย
2. การระดมปัจจัย เตรียมความพร้อมในการให้ความสะดวกแก่สื่อ
3. ใช้ช่องทางการสื่อสารให้เข้ากับสถานการณ์
4. กำหนดเจ้าหน้าที่ด้านการประชาสัมพันธ์ในการตอบคำถาม
5. กำหนดผู้บริหารด้านการประชาสัมพันธ์
6. กำหนดข่าวสารผ่านสื่อ
7. มีความยืดหยุ่นในสถานการณ์
8. อดทนกับการตอบคำถามผ่านสื่อ

9. จัดเตรียมข้อมูลที่ดี
10. ให้สื่อสามารถติดต่อได้โดยง่าย

5. แนวความคิดเกี่ยวกับการกำหนดบทบาทหน่วยงานด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตขององค์กรธุรกิจ

จากแนวความคิดเกี่ยวกับวิกฤตการณ์ ก่อนที่จะเชื่อมโยงไปถึงบทบาทของการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตจึงจะต้องแสดงให้เห็นว่าปัจจัยทั้งในด้านการเกิดวิกฤตการณ์และการประชาสัมพันธ์มีความสอดคล้องกันในลักษณะของกระบวนการที่มีความเกี่ยวเนื่องกับองค์กรและไม่สามารถที่จะขาดปัจจัยหนึ่งปัจจัยใดได้ และหากจะมองต่อไปถึงบทบาทของการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตจะเป็นไปในทิศทางใด อาจกล่าวได้ว่าขึ้นอยู่กับข้อกำหนดบทบาทของหน่วยงานด้านการประชาสัมพันธ์ทั้งในภาวะวิกฤตอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้สามารถบ่งบอกได้ว่าองค์กรจะบริหารจัดการกับวิกฤตการณ์ได้หรือไม่ และมากน้อยเพียงใด โดยจะต้องพิจารณาทั้งในด้านการให้ความสำคัญกับบทบาทของการประชาสัมพันธ์ในองค์กรธุรกิจสถานภาพของหน่วยงานประชาสัมพันธ์ การกำหนดบทบาทของหน่วยงานประชาสัมพันธ์ และการกำหนดบทบาทผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต

5.1 การประชาสัมพันธ์ในองค์กรธุรกิจ

องค์กรธุรกิจเอกชนนับว่าเป็นสถาบันที่สำคัญที่สุดในสังคมเศรษฐกิจเสรี เป็นองค์การที่มีส่วนอย่างสำคัญต่อการเติบโตขยายตัวของระบบเศรษฐกิจต่อการผลิตและการบริโภคของประชาชน และเป็นองค์การที่ต้องสนองเสรีภาพในการเลือก (Freedom of choice) ของประชาชน ทำให้ประชาชนสามารถปรับและเปลี่ยนแปลงมาตรฐานการครองชีพได้ องค์กรธุรกิจนั้นมีการแข่งขันกันอย่างเสรีทำให้เป็นผลดีต่อผู้บริโภคทำให้ผู้บริโภคเป็น " พระราชา " (Customer is King) ทั้งนี้เพราะประชาชนมีสิทธิที่จะเลือกซื้อสินค้าหรือบริการของบริษัทที่ประชาชนเห็นว่าดีที่สุดสนองความต้องการในรูปแบบต่าง ๆ ได้ดีที่สุด

โดยแบ่งออกเป็น

1. ธุรกิจประเภทบริการ ได้แก่ การดำเนินธุรกิจที่เป็นขายบริการ เช่น โรงแรม ภัตตาคาร การขนส่ง สายการบิน สายการบินเดินรถ เดินเรือ ตลอดจนการค้าด้านสาธารณูปโภคและบริการสาธารณะอื่น ๆ

2. ธุรกิจประเภทอุตสาหกรรม ได้แก่ กิจการที่ดำเนินการผลิตสินค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดด้วยการนำวัตถุดิบมาผลิตหรือประกอบเป็นสินค้าสำเร็จรูป หรือเป็นสินค้าที่เป็นวัตถุดิบเพื่อการส่งออกไม่ว่าจะเป็นสินค้าอุปโภคหรือสินค้าบริโภค

3. ธุรกิจด้านการเงิน ได้แก่ สถาบันการเงิน ธนาคารพาณิชย์ทั้งของเอกชนและรัฐวิสาหกิจ บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ บริษัทไฟแนนซ์ และสถาบันอำนวยการสินเชื่อต่าง ๆ

ดังนั้นองค์กรธุรกิจนอกจากการแข่งขันในการผลิตและการจำหน่ายแล้ว ยังต้องแข่งขันกันเข้าถึงและผูกใจประชาชนผู้บริโภคด้วยกรรมวิธีและกลยุทธ์ต่าง ๆ และการใช้งานประชาสัมพันธ์ก็เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญประการหนึ่ง (ประจวบ อินอืด , 2532 : 563) ดังที่ชาคริต จุลกะเสวี (2531 : 12) ได้ให้ความหมายของการประชาสัมพันธ์ ไว้ว่า การประชาสัมพันธ์ หมายถึง วิธีการของสถาบันหรือหน่วยงานที่ดำเนินงานอยู่บนพื้นฐานของความจริง โดยมีแผนการดำเนินงานที่ถูกต้องและการกระทำต่อเนื่องกันไป ในการที่จะสร้างหรือก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีของบุคคลหรือสถาบันกับกลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ได้มีความรู้ความเข้าใจ และสนับสนุนร่วมมือซึ่งกันและกัน อันจะเป็นประโยชน์ให้สถาบันนั้นสามารถดำเนินงานไปได้ด้วยดี ซึ่งสอดคล้องกับที่เลรี วงษ์มณฑา (2530 : 3) ได้กล่าวว่า การประชาสัมพันธ์เป็นเรื่องของความพยายามที่มีการวางแผนล่วงหน้าที่จะสร้างอิทธิพลเหนือความรู้สึกนึกคิดของกลุ่มประชาชนให้เกิดทัศนคติที่ดีเกิดสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อหน่วยงานและองค์กรต่าง ๆ เพื่อที่จะนำไปสู่ความร่วมมือและความช่วยเหลือต่อไปในอนาคต

5.2 การกำหนดสถานภาพของหน่วยงานด้านประชาสัมพันธ์ในองค์กร

เป็นส่วนสำคัญที่ต้องพิจารณาเพราะอาจแสดงถึงประสิทธิภาพในการตอบสนองต่อวิกฤตการณ์ หรือทำให้เกิดภาวะเสี่ยงกับการเกิดวิกฤตการณ์องค์กรได้อีกทางหนึ่ง

การจัดส่วนงานประชาสัมพันธ์ขึ้นในองค์กรหน่วยงานประชาสัมพันธ์ขององค์กรธุรกิจต่าง ๆ ย่อมมีขนาดแตกต่างกันตามขนาดของบริษัทหรือองค์กรนั้น ๆ ในกรณีนี้เราอาจแบ่งหน่วยงานประชาสัมพันธ์ออกได้เป็น 3 ขนาดคือ ขนาดเล็กมีเจ้าหน้าที่ตั้งแต่ 1-5 คน ขนาดกลางมีเจ้าหน้าที่ 6 - 10 คน และขนาดใหญ่ ซึ่งมีจำนวนเจ้าหน้าที่เกินกว่า 20 คน

สำหรับสายการบังคับบัญชาของหน่วยงานประชาสัมพันธ์ในบริษัทหรือองค์กรต่าง ๆ ตามหลักแล้วจะต้องขึ้นตรงกับผู้บริหารระดับสูง เช่น ประธานบริษัทหรือผู้จัดการใหญ่ หรือผู้จัดการโดยตรง อาจขึ้นอยู่กับผู้จัดการใหญ่ฝ่ายการตลาด ก็ได้ (อรุณ งามดี , 2527 : 33) เพื่อเป็นหน่วยงานประจำองค์กรทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ฝ่ายบริหารโดยตรง และส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีกับประชาชน

แต่ในขณะที่การกำหนดสถานภาพของหน่วยงานประชาสัมพันธ์อาจถูกจัดแบ่งส่วนงานตามสายการบังคับบัญชาต่าง ๆ ทั้งองค์กรภาครัฐและเอกชน โดยมอบหมายงานประชาสัมพันธ์ให้มีผู้รับผิดชอบในลักษณะหนึ่งลักษณะใดดังต่อไปนี้ (ประจวบ อินธิต , 2533 : 57 - 58)

1. การมอบหมายงานประชาสัมพันธ์ ในบางองค์การงานประชาสัมพันธ์อยู่ในระยะเริ่มต้นหรือเน้นงานประชาสัมพันธ์ในเชิงงานปฎิคมหรืองานเผยแพร่ อาจมีการมอบหมายให้บุคคลหนึ่งบุคคลใดช่วยทำงานให้เป็นการชั่วคราวหรือเป็นการถาวรในขณะที่ยังรับผิดชอบงานหลักอยู่ เช่น งานหลักทำหน้าที่เลขานุการก็มอบหมายให้ช่วยงานประชาสัมพันธ์

2. ตำแหน่งงานประชาสัมพันธ์ ปริมาณงานและความสำคัญของการประชาสัมพันธ์มีมากจะให้มีตำแหน่งเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์เพื่อรับผิดชอบงานประชาสัมพันธ์ทั้งหมดแต่ขึ้นอยู่กับหน่วยงานหลักที่มีอยู่ก่อน เช่น แผนกบุคคล แผนกธุรการ หรือเลขานุการแต่ไม่ขึ้นตรงกับผู้บริหาร

3. หน่วยงานประชาสัมพันธ์ขนาดเล็ก เป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่หลักในด้าน การเผยแพร่และการทำงานประชาสัมพันธ์ภายในองค์กร

4. หน่วยงานประชาสัมพันธ์ขนาดกลาง เป็นหน่วยงานที่มีเจ้าหน้าที่จำนวนมาก ตั้งแต่ 10 - 20 คนฐานะของหน่วยงานระดับนี้จะขึ้นตรงกับผู้บริหารระดับรองสูงสุดหรือระดับสูงสุดมีภาระหน้าที่มากขึ้นกว่าการเผยแพร่ข่าวหรือการจัดทำเอกสารประชาสัมพันธ์มีการสำรวจความคิดเห็นให้คำแนะนำปรึกษาฝ่ายจัดการในเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับภาพพจน์ชื่อเสียงขององค์กร

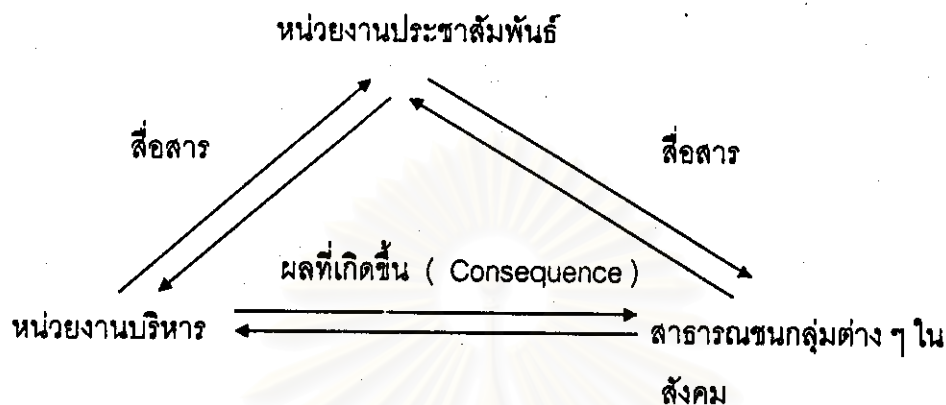
5. หน่วยงานประชาสัมพันธ์ขนาดใหญ่ เป็นหน่วยงานประชาสัมพันธ์ที่ทำหน้าที่สมบูรณ์แบบ กล่าวคือ ผู้บริหารหน่วยงานประชาสัมพันธ์จะมีบทบาทในระดับนโยบายมากขึ้นและขึ้นตรงต่อผู้บริหารระดับสูงได้มีโอกาสรับรู้และสัมผัสข้อมูลระดับนโยบายมากขึ้นหรือเกือบทุกเรื่อง

ซึ่งสถานภาพของหน่วยงานประชาสัมพันธ์ในองค์กรจะสะท้อนให้เห็นถึงการกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบในองค์กรโดยเฉพาะในด้านการพิจารณาถึงการกำหนดบทบาทของหน่วยงานประชาสัมพันธ์เพื่อสื่อสารในภาวะวิกฤต

5.3 บทบาทของหน่วยงานประชาสัมพันธ์ในองค์กร

ในองค์กรแต่ละองค์กร กลไกสำคัญของฝ่ายบริหารในการประสานความสัมพันธ์ของกลุ่มต่าง ๆ โดยอาศัยการสื่อสารเป็นเครื่องมือก็คือ หน่วยงานประชาสัมพันธ์ ด้วยเหตุเพราะองค์กรต่าง ๆ มีการขยายตัวจึงส่งผลกระทบต่อคนจำนวนมากในสังคมทั้งในทางตรงและทางอ้อมในด้านผลประโยชน์ทางธุรกิจ ซึ่งการประชาสัมพันธ์มีบทบาทในการสื่อสารสองทางแบบสมดุล (Two way Symmetric) เป็นตัวกลางเชื่อมความสัมพันธ์ประสาน

ประโยชน์และความเข้าใจร่วมกันระหว่างองค์กรและสาธารณชนกลุ่มต่าง ๆ แก่ไขความเข้าใจผิดและสร้างความเชื่อถือศรัทธาในสถาบัน ดังเห็นได้จากแบบจำลองแสดงบทบาทของหน่วยงานประชาสัมพันธ์ในองค์กร (บุษบา สุธีธร , 2533 : 6)



แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของหน่วยงานประชาสัมพันธ์กับหน่วยงานบริหาร บทบาทของหน่วยงานประชาสัมพันธ์เป็นสื่อกลางใช้การสื่อสารประสานความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มผู้บริหารในหน่วยงานกับกลุ่มคนต่าง ๆ เพื่อให้ผลตอบสนองที่เกิดขึ้นเป็นไปในลักษณะความร่วมมือ

อาจกล่าวได้ว่าบทบาทของหน่วยงานประชาสัมพันธ์ในองค์กรมีดังนี้ คือ

1. รวบรวมข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับความคิดเห็น ทศนคติที่แตกต่างกันของกลุ่มเป้าหมาย ติดตามเหตุการณ์สถานการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อกิจการขององค์กร และรายงานข้อมูลต่าง ๆ แก่ฝ่ายบริหารขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ
2. ทำการประชาสัมพันธ์ภายในโดยสื่อสารสร้างความเข้าใจและกระชับความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มพนักงานและผู้บริหาร
3. ทำการประชาสัมพันธ์ภายนอกกับกลุ่มภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร
4. เป็นตัวแทนขององค์กรในการชี้แจงแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับองค์กร

จะเห็นได้ว่าการกำหนดบทบาทของหน่วยงานประชาสัมพันธ์ในองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งทั้งในภาวะปกติและโดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาวะวิกฤต ซึ่งองค์กรจะต้องมีการกำหนดบทบาทเพื่อให้รองรับกับการสื่อสารในภาวะวิกฤตได้อย่างเหมาะสม

5.4 การกำหนดบทบาทหน่วยงานด้านการประชาสัมพันธ์ขององค์กรในภาวะวิกฤต

ถึงแม้ว่าในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา นับเป็นยุคทองของการประชาสัมพันธ์ วิชาชีพการประชาสัมพันธ์เป็นที่ยอมรับกันมากขึ้น องค์กรใดที่ไม่เคยมีงานประชาสัมพันธ์ก็จะมีการจัดให้มี

ขึ้น ส่วนองค์กรใดที่มีการประชาสัมพันธ์แล้วก็จะมีการขยายบุคคลากร งบประมาณ เทคโนโลยีและ วัสดุอุปกรณ์ (พรทิพย์ วรวิจิตร , 2537 : 79)

แต่จากรายงานการศึกษาในช่วงปี 1990 นักวิชาการด้านการสื่อสารและผู้ที่เกี่ยวข้อง กับวิกฤตการณ์องค์กรตระหนักว่า วิกฤตการณ์เป็นสภาวะที่องค์กรต่าง ๆ ต้องเผชิญอย่างไม่อาจ หลีกเลี่ยงได้ เนื่องจากเป็นภาวะฉุกเฉินก่อให้เกิดความเสียหายและต้องแก้ไขอย่างเร่งด่วน

ดังนั้น หน่วยงานด้านการประชาสัมพันธ์จึงมีบทบาทในการเตรียมการสื่อสารเพื่อป้องกันและแก้ไขภาวะวิกฤตขององค์กรซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยมีนักวิชาการในด้านต่าง ๆ ได้ เสนอว่า

สุพิณ ปัญญาภัก (2533 : 291 - 293) กล่าวถึงภารกิจขององค์กรประชาสัมพันธ์ ในด้านภาวะวิกฤตว่า จะช่วยปรับปรุงและดัดแปลงความผิดปกติขององค์กรซึ่งสามารถกระทำได้ 3 วิธี คือ

1. สำรวจตรวจสอบความรู้สึกนึกคิดของประชาชนหรือตรวจสอบกระแสประชามติ เพื่อ เรียนรู้สภาพความคิดของประชาชนว่ามีอยู่อย่างไรและเกี่ยวข้องกับองค์กรหรือไม่ หากมีความคิด เห็นของประชาชนที่จะเกิดผลลบต่อองค์กร ต้องดำเนินการจัดด้วยการชี้แจงสร้างความเข้าใจ

2. ป้องกันการเข้าใจผิด โดยต้องคอยสอดส่องสภาวะการณ์ต่าง ๆ ที่จะกระทบกระเทือน ต่อองค์การเป็นการดูสภาพล่วงหน้า

3. การแก้ความเข้าใจผิด เมื่อมีการเข้าใจผิดเกิดขึ้นด้านใดด้านหนึ่งก็ต้องดำเนินการ แก้ไขความเข้าใจผิดนั้นโดยเร็ว โดยอาจต้องแก้ไขที่ตัวองค์กรหากกิจการบางอย่างเป็นเหตุก่อให้เกิดความเข้าใจผิด เช่น ระเบียบวิธีปฏิบัติ มรรยาทผู้ปฏิบัติงาน หรือการชี้แจงไปยังกลุ่มประชาชนเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องโดยกระทำได้ทั้งการชี้แจงโดยตรงต่อกลุ่มประชาชนกับการแก้ไข โดยทางอ้อมในกรณีที่เป็นข่าวลือ

วิจิตร อวระกุล (2534 : 258) ได้ให้ข้อคิดที่ควรคำนึงถึงของหน่วยงานประชาสัมพันธ์ซึ่งมีส่วนที่สำคัญโดยตรงในการรับผิดชอบเกี่ยวกับบทบาทในการประชาสัมพันธ์ธุรกิจ ในภาวะวิกฤต เมื่อเกิดสถานการณ์ดังต่อไปนี้กับองค์กร ได้แก่

1. ประชาชนยังไม่ยอมรับบริษัท ห้างร้านที่ยังไม่คุ้นเคย ไม่รู้จักชื่อเสียง เกียรติคุณและ ไม่เห็นคุณค่าหรือประโยชน์ของบริษัทประชาชนไม่ทราบ ไม่มีความรู้ความเข้าใจในการดำเนินการ

2. บริษัทห้างร้านที่ดั่งขึ้นมาขาดการยอมรับ ประชาชนไม่ให้ความสนใจไม่สนับสนุนกิจการ คือ กิจการสถาบันยังเข้าไม่ถึงประชาชน ประชาชนไม่คุ้นเคยรู้จัก ประชาชนไม่เชื่อถือไว้วางใจ ขาดสัมพันธ์ภาพที่ดีกับประชาชนและสังคม

3. ประชาชนมักเกิดความเข้าใจผิดจากความไม่เข้าใจจากความไม่เข้าใจ ไม่ได้รับข่าวสารหรือได้รับข่าวลือ ข่าวสารที่ไม่ตรงต่อข้อเท็จจริง ตลอดจนข่าวสารไม่ทั่วถึงมีลักษณะขาดข่าวเคลงข่าวสาร ทำให้เกิดการเข้าใจผิด เกิดข่าวลือ ทำให้ธุรกิจเสื่อมเสีย ขาดทุนและล้มเหลว

4. ประชาชนเข้าใจผิดสินค้าหรือบริการที่ไม่มีคุณภาพและเกิดปฏิกิริยาการต่อต้านขัดแย้งเกลียดชัง ขัดขวางการดำเนินงาน และจะทวีความรุนแรงยิ่งขึ้นจนเป็นอันตรายต่อเกียรติยศชื่อเสียง เป็นอุปสรรคในการดำเนินงานและเสถียรภาพความมั่นคงบริษัท

5. ปัญหาในการทำความเข้าใจกับประชาชนที่เกี่ยวข้องหรือการเผยแพร่ข่าวสาร เช่น การเผยแพร่ข่าวสารหรือกิจกรรมของบริษัทไม่เพียงพอหรือไม่ถูกวิธี เพื่อให้เกิดความเข้าใจแก่ประชาชน หรือเผยแพร่อย่างผิดหลักผิดวิธี ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่ทั่วถึง ทำให้เกิดการต่อต้านเกลียดชัง ขัดแย้ง ไม่ได้รับการสนับสนุนจากประชาชนหรือเจริญก้าวหน้าเท่าที่ควร

6. เกิดช่องว่างด้านความรู้และขาดความเข้าใจกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงานปฏิบัติงาน เพราะพื้นฐานด้านประสบการณ์ ความสัมพันธ์ทำให้เกิดข้อขัดแย้งทางความคิด มีปากเสียงทะเลาะวิวาท การดำเนินงานมีอุปสรรค

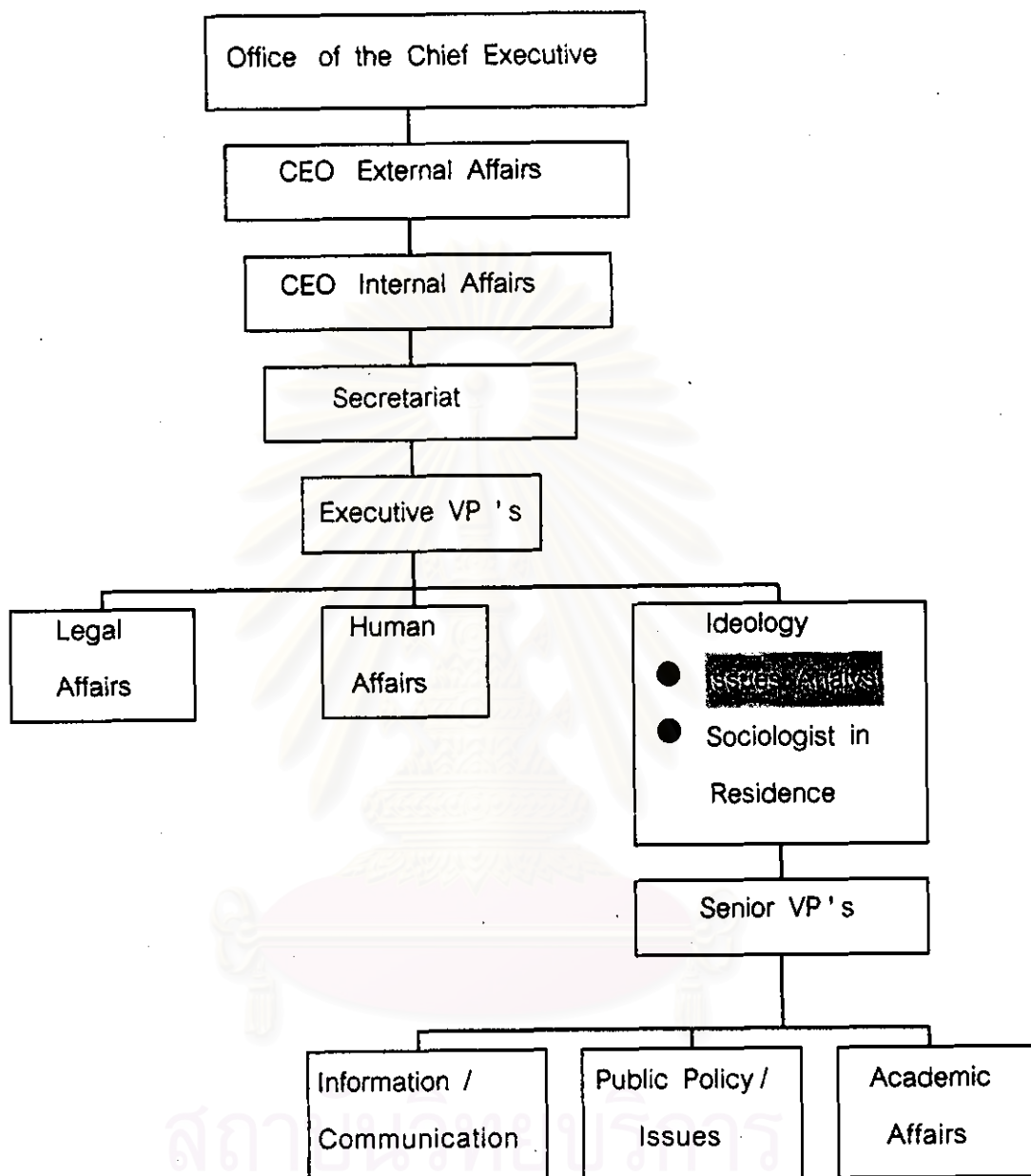
7. เกิดการแข่งขันในทางบริการหรือธุรกิจที่เหมือนกันหรือคล้ายกัน อีกฝ่ายหนึ่งสามารถสร้างความสัมพันธ์ เชื้อถือ ศรัทธาจากประชาชนมากกว่าอีกแห่งหนึ่งหรือกรณีที่มีการให้ร้ายป้ายสีจากฝ่ายตรงข้ามเพื่อแย่งชิงผลประโยชน์กัน

ในอนาคตหน่วยงานประชาสัมพันธ์จะส่งเสริมบทบาทการบริหารขององค์กรให้เป็นรูปธรรมชัดเจนขึ้นและสามารถแก้ไขปัญหาคำคัญ ๆ ได้ เช่น การแก้ไขภาพพจน์เชิงลบให้แก่หลายองค์กร นอกจากนั้นหน่วยงานด้านการประชาสัมพันธ์ต้องปรับโครงสร้างการบริหารงานโดยจะมีลักษณะที่เปลี่ยนแปลงจากนามธรรมเป็นการปฏิบัติจริงมากขึ้น (John F. Budd Jr. , 1990 : 5)

บทบาทของหน่วยงานด้านการประชาสัมพันธ์ให้ความสำคัญกับข่าวสารเพื่อบรรลุปภาพพจน์ เกี่ยวกับการวางแผนที่เป็นระบบ มีการควบคุมความถี่และช่วงเวลาของการเผยแพร่ โดยตรวจวัดทัศนคติและภาพพจน์ในช่วงเวลาที่เหมาะสมและต่อเนื่อง การให้ข่าวสารต้องทำให้เกิดความเข้าใจ การยอมรับ ศรัทธาและมีความจริงใจโดยคำนึงถึงประชามติของประชาชนโดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านลบทั้งในลักษณะที่ซ่อนเร้นและที่แสดงออก

การสำรวจประชามติเชิงลบเพื่อให้หน่วยงานประชาสัมพันธ์นำมาเป็นข้อมูลเบื้องต้นในด้าน การวิเคราะห์ การวางแผนการสื่อสารอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่องเป็นสอดคล้องกับสถานการณ์ สังคม เศรษฐกิจและสภาพปัญหาอื่นทั้งต้องผสมผสานหลักวิชาการในด้านทฤษฎี ตลอดจนความคิดสร้างสรรค์ เพื่อเตรียมความพร้อมและรองรับการเกิดวิกฤตการณ์ได้อย่างทันที่

โดย จอห์น บัดด์ (John Budd , 1990 : 5 - 6) ได้เสนอโครงสร้างการจัดการองค์กร ประกอบด้วย



Source : Copyright 1989 by John F. Budd , Jr. Reprinted with permission

โดยเสนอให้แบ่งส่วนของฝ่ายบริหารในองค์กรออกเป็นในส่วนของเรื่องภายในและเรื่องภายนอก บทบาทของหน่วยงานด้านการประชาสัมพันธ์เป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในองค์กรในการรับมือขององค์กรในด้านที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์ประเด็นปัญหา (Issues) เพื่อคาดการณ์ล่วงหน้า เนื่องจากมีความเสี่ยงต่อเกิดวิกฤตการณ์ จัดตั้งคณะทำงานและป้องกันกาเกิดวิกฤตการณ์องค์กร ซึ่งเป็นส่วนงานในระดับบริหารเพื่อวางแผนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

ก่อนที่จะก่อตัวเป็นวิกฤตการณ์ (Crisis) นอกเหนือจากฝ่ายกฎหมาย ฝ่ายบุคคล โดยแบ่งออกเป็นแผนกย่อย ได้แก่ แผนกข้อมูลข่าวสาร (Information) / การสื่อสาร (Communication) แผนกนโยบายสาธารณะ (Public Policy) และแผนกวิชาการ (Newsom, 1992 : 74)

6. แนวความคิดเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต บทบาทของผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์

จากบทบาทของหน่วยงานประชาสัมพันธ์ในองค์กรไม่ว่าจะมีสถานภาพเป็นหน่วยงานขนาดใดก็ตามลักษณะของงานประชาสัมพันธ์ อาจกล่าวได้ว่าจะเป็นตัวกำหนดบทบาทของผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ให้มีความแตกต่างกันตามลักษณะโครงสร้าง และนโยบายการดำเนินงานขององค์กร

อย่างไรก็ตามในภาวะปกติบทบาทของผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ในองค์กรจะมุ่งไปที่บทบาทใน 2 ลักษณะดังต่อไปนี้ (บุษบา สุธีธร , 2533 : 7)

1. บทบาทเป็นผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ (Public Relations Manager) คือทำหน้าที่บริหารงานประชาสัมพันธ์ในลักษณะนโยบายและการบริหารงาน วางแผนโครงการสื่อสารต่าง ๆ ให้คำปรึกษาฝ่ายบริหาร ตลอดจนเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในนโยบายเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์ขององค์กร โดย

1.1 ทำหน้าที่เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่ต้องทำการศึกษาวิจัยสำรวจปัญหาต่าง ๆ ให้คำปรึกษากับองค์กร หรือทำโครงการเพื่อแก้ไขปัญหา และให้งานบรรลุตามเป้าหมาย

1.2 เป็นผู้ให้คำปรึกษาเสนอข้อแนะนำแก่ฝ่ายอื่น ๆ ในการแก้ปัญหาขององค์กรใน ส่วนที่อาจใช้การประชาสัมพันธ์เข้าสนับสนุนหรืออำนวยความสะดวกให้แก่องค์กร

1.3 ทำหน้าที่เป็นสื่อกลางให้เกิดการสื่อสารสองทางขึ้นระหว่างองค์กรกับกลุ่มชนต่าง ๆ สร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจอันดี

2. บทบาทเป็นเจ้าหน้าที่เทคนิคประชาสัมพันธ์ (Public Relations Technician) คือมีบทบาทด้านเทคนิคการสื่อสาร เช่น การเขียนข่าว การบรรณาธิกร การผลิตสื่อโสตทัศน การผลิตงานกราฟฟิกประเภทต่าง ๆ การรายงานผล การนำเสนอสารในรูปแบบต่าง ๆ เป็นต้น

ส่วนในด้านบทบาทหน้าที่ของนักบริหารงานประชาสัมพันธ์ ทักษิณี จันทร์ (2533 : 627 - 628) ได้ระบุถึงบทบาทของผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ว่ามีบทบาทบริหารระดับองค์กรได้แก่

1. การกำหนดนโยบายหลักของการประชาสัมพันธ์ โดยวางแผนร่วมกับผู้บริหารระดับสูงขององค์กร กำหนดวัตถุประสงค์และแนวทางการประชาสัมพันธ์ขององค์กรโดยดำเนินการให้สอดคล้องกับนโยบายหลักและการดำเนินงานของหน่วยงานอื่น ๆ ภายในองค์กร

2. กำหนดแผนงานประชาสัมพันธ์หลักขององค์กร กำหนดกลยุทธ์แนวทางในกระบวนการดำเนินงานเพื่อตอบสนองนโยบายและวัตถุประสงค์การประชาสัมพันธ์ให้หน่วยงานอื่น ๆ ยึดถือปฏิบัติในแนวทางเดียวกัน

3. การกำหนดแนวทางป้องกันและแก้ไขปัญหาความเข้าใจผิดและปัญหาเกี่ยวกับทัศนคติของสาธารณชนที่มีต่อองค์กร

4. เสนอบประมาณประจำปีของหน่วยงานประชาสัมพันธ์ โดยเน้นนำใจให้ผู้บริหารระดับสูงเห็นความสำคัญและบทบาทหน้าที่ของงานประชาสัมพันธ์ที่มีต่อองค์กร

5. ควบคุมและประเมินผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร และผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ต้องมีทักษะประกอบด้วย

1. ทักษะในด้านการสื่อสาร เพื่อบริหารงานการสื่อสารทั้งจากบนสู่ล่าง (Downward communication) การสื่อสารจากล่างสู่บน (Upward communication) และการสื่อสารตามแนวนอน (Lateral communication) เพราะจะต้องสามารถมอบหมายงานและมีความสามารถในการวิเคราะห์และกลั่นกรองข้อมูลเพื่อเสนอความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาขององค์กรโดยวิธีการประชาสัมพันธ์ให้ผู้บริหาร โดยไม่ทำให้เกิดการบิดเบือนของข้อมูลในระหว่างขั้นตอนการสื่อสารหรือเสนอความเห็น แนะนำ ปรีกษาฝ่ายบริหาร

2. ทักษะในด้านการตัดสินใจ เลือกหนทางที่จะนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุตามเป้าหมาย โดยการระบุปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ต้องศึกษาวิเคราะห์ปัญหาที่องค์กรเผชิญอยู่ หาทางเลือกโดยใช้วิธีการทางการประชาสัมพันธ์ที่อาจปฏิบัติได้เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น การประเมินทางเลือกต่าง ๆ และตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด

6.1 แนวความคิดเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต

เมื่อเกิดวิกฤตการณ์องค์กรในกระบวนการสื่อสารประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตจะกล่าวได้ว่า ผู้ที่จะเป็นจุดเริ่มต้นในฐานะของผู้ส่งสาร (Source) ที่มีบทบาทที่สำคัญที่สุดในการสื่อสารในภาวะวิกฤตที่จะดำเนินการให้ข่าวสารผ่านสื่อไปยังประชาชน (Receiver) ที่ได้รับผลกระทบโดยตรงและทางอ้อมจากองค์กร ตลอดจนสามารถคลี่คลายวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ให้องค์กรรอดพ้นจากสถานการณ์ดังกล่าวโดยเร็วที่สุดและเกิดความเสียหายต่อชื่อเสียงและเสถียรภาพขององค์กรได้ในระดับต่ำสุด คือผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ ซึ่งมีบทบาทสูงสุดในกลไกบริหารจัดการภาวะวิกฤตร่วมกับฝ่ายบริหาร เพราะหากเกิดความบกพร่องดังที่

เจมส์ อี ลูคัสซิวสกี (James E. Lukaszewski , 1991 : 68 - 69) ได้กล่าวในเรื่องวิธีจัดการกับภาวะวิกฤตในการประชาสัมพันธ์ ถึงข้อบกพร่องที่พบจากการแก้ไขวิกฤตการณ์ขององค์กร คือ

1. การลังเลใจ ล่าช้า ทำให้ประชาชนมองเห็นถึงความสับสนขององค์กร การขาดการเตรียมการที่ดี
2. การตอบโต้เป็นวิธีการที่ผิด ควรเอาชนะด้วยวิธีการลดอารมณ์ และความตึงเครียดของฝ่ายตรงข้ามดีกว่าที่จะกระตุ้น ยั่วยุ
3. การพูดหลบหลึก กลับกลอกอาจจะกลายเป็นความผิดที่ยิ่งใหญ่ควรนำเสนอความจริงอย่างตรงไปตรงมาที่สุด
4. บางครั้งไม่สมควรให้มีการเผชิญหน้ากัน แต่ถ้าองค์กรรู้สึกว่าเป็นฝ่ายผิดก็ไม่ควรปิดบัง ควรมีการยอมรับความจริง

ลูคัสซิวสกี (Lukaszewski , 1990 : 68 - 69) จึงได้เสนอแนวความคิดที่ผู้บริหารประชาสัมพันธ์ควรดำเนินการเมื่อเกิดภาวะฉุกเฉิน ดังนี้

1. การวิเคราะห์เหตุการณ์ วิเคราะห์เหตุการณ์ที่กำลังเกิดอะไรขึ้น การตัดสินใจที่จะแจ้งข่าวสารแก่ฝ่ายบริหารและสาธารณชน โดยมุ่งที่จะสร้างความเข้าใจและให้เกิดการรับรู้ที่ถูกต้องแก่ผู้รับสาร และควรให้ข้อมูลอย่างต่อเนื่อง ประสานงานหรือควบคุม กระแสข่าวสาร เนื้อหาข่าว ผู้แถลงข่าว และแผนต่าง ๆ ให้ได้
2. จัดคณะทำงาน มีการจัดเตรียมหรือฝึกคณะทำงาน ผู้แถลงข่าวและทีมงานสนับสนุน เพื่อให้มีอิสระในการปฏิบัติงานในภาวะฉุกเฉิน
3. การสร้างเครือข่ายข่าวสาร ควรสร้างขอบข่ายข่าวสารให้มีประสิทธิภาพสูงสุดโดยอาศัยผู้แถลงข่าว และข่าวสารที่เหมาะสมทั้งในประเทศและต่างประเทศ

โดยสรุปแล้ว องค์กรประกอบในการสร้างความเข้าใจ และกลยุทธ์การสื่อสารทั้งภายในและภายนอกในภาวะฉุกเฉิน คือพยายามลดความกดดัน และความรุนแรงลงให้ได้ ซึ่งแนวทางการบริหารงานประชาสัมพันธ์ โดย

1. ผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ควรคำนึงถึงว่าจะทำอะไร และจะพูดอะไรเมื่อเกิดภาวะฉุกเฉินใน 2 - 3 ชั่วโมงแรก
2. ก่อนสื่อมวลชนจะติดต่อเข้ามา ผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ควรจัดตั้งหน่วยรับโทรศัพท์ ชื่อผู้สื่อข่าว ชื่อสื่อ ที่อยู่ หมายเลขโทรศัพท์ หัวข้อที่สอบถามเข้ามา คำถามที่ต้องการให้ตอบ กำหนดวันของการให้คำตอบ รวมทั้งบุคคลที่นักข่าวต้องการสัมภาษณ์
3. ผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ ควรมีการเตรียมข้อมูลที่ถูกต้อง
4. จัดเตรียมผู้ที่จะให้สัมภาษณ์นักข่าว

5. เตรียมห้องแถลงข่าวสำหรับสื่อโทรทัศน์ หรือการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์
6. แจ้งให้พนักงานในองค์กรทราบถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น
7. จัดห้องให้สื่อมวลชน พร้อมอุปกรณ์อำนวยความสะดวก
8. ควรกำหนดเวลาการแถลงข่าว หรือแจ้งข้อมูลเพิ่มเติมเป็นระยะ ๆ
9. หลังการแถลงข่าว ควรมีการสรุปผลเป็นเอกสารประชาสัมพันธ์เวียนออกไปให้ผู้บริหารท่านอื่น ๆ ทราบ
10. ควรมีการติดตามข่าวสารในสื่อมวลชน เพื่อดูผลจากการแถลงข่าวเพื่อหาข้อมูล
11. ความผิดพลาดอาจเกิดขึ้นได้ ต้องปล่อยให้ผ่านไปจนกว่าจะมีข้อมูลที่ถูกต้อง แล้วจึงติดต่อแจ้งแก่สื่อมวลชนในข้อเท็จจริงนั้น

7. แนวความคิดเกี่ยวกับบทบาทของการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต

ในสถานการณ์ปกติบทบาทของการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ขององค์กรธุรกิจมีหลักที่สำคัญ คือ (วิรัช ลภีรัตนกุล , 2530 : 407 - 408)

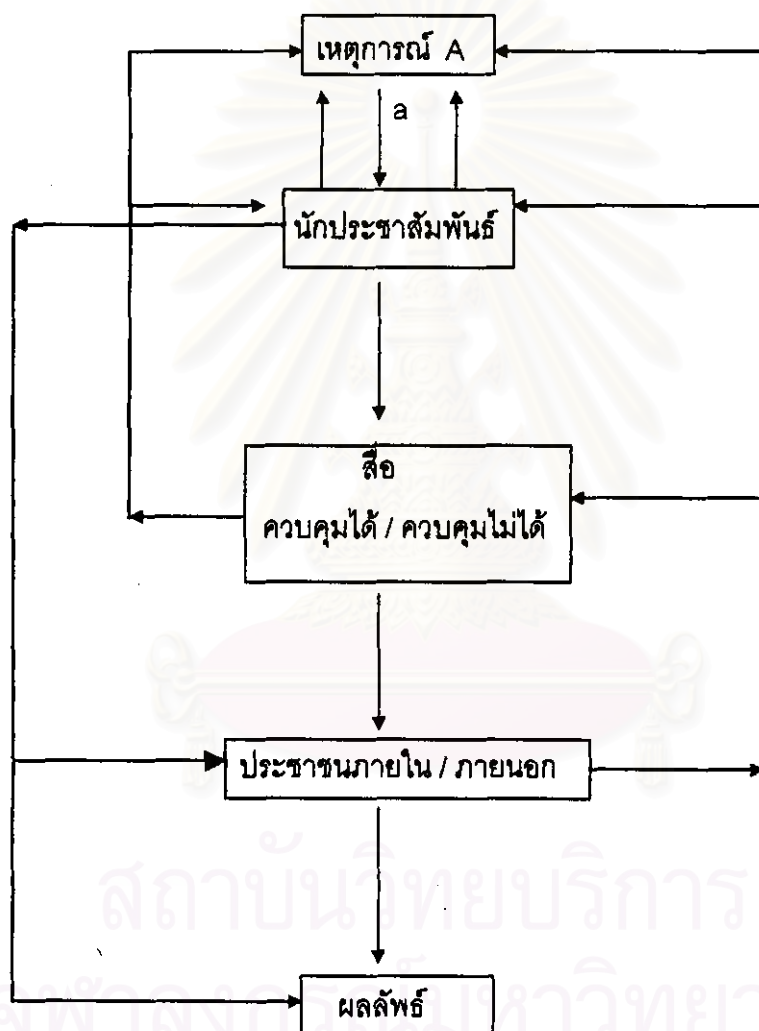
1. เผยแพร่ชี้แจงข่าวสารเกี่ยวกับนโยบาย การดำเนินงาน กิจกรรมผลงานให้กลุ่มประชาชนเป้าหมายและประชาชนทั่วไปได้ทราบและเข้าใจ
2. สร้างความสัมพันธ์อันดีกับกลุ่มประชาชนต่าง ๆ เช่น กลุ่มพนักงานลูกจ้าง กลุ่มผู้ถือหุ้น กลุ่มลูกค้าและผู้บริโภค กลุ่มผู้จัดส่ง กลุ่มตัวแทนจำหน่ายและชุมชน เป็นต้น
3. สร้างความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานธุรกิจและนักธุรกิจอื่น ๆ
4. สร้างความสัมพันธ์อันดีกับรัฐบาลและหน่วยงานราชการต่าง ๆ
5. สร้างภาพลักษณ์ที่ดีงามขององค์กรเพื่อชื่อเสียง เกียรติคุณและความนิยมเชื่อถือจากประชาชน
6. บริการสังคมและอำนวยความสะดวกในด้านต่าง ๆ แก่ประชาชนและชุมชนหรือสังคมโดยส่วนรวม

เมื่อวิกฤตการณ์จู่โจมการดำเนินงานขององค์กรผลที่เกิดจากปัญหาการเผชิญหน้าในระหว่างการเกิดวิกฤตการณ์เป็นปัจจัยส่วนหนึ่งที่กำหนดให้เกิดการรวมกันระหว่างการใช้กิจกรรมด้านการประชาสัมพันธ์และการสื่อสารขององค์กร โดยใช้การประชาสัมพันธ์และการสื่อสารเพื่อพยายามคลี่คลายสถานการณ์ขององค์กรในรูปแบบของการให้ข่าวสารกับพนักงาน นักข่าว หนังสือพิมพ์ ผู้ถือหุ้น และประชาชน (Allen H. Center , 1980 : 27)

ดังนั้น พรทิพย์ วรภิกษุภคธาทร (2537 : 61 - 63) ได้อธิบายองค์ประกอบและลักษณะการสื่อสารประชาสัมพันธ์ ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. ผู้ส่งสาร เป็นผู้เริ่มที่ทำให้เกิดการสื่อสารขึ้น หมายถึงนักประชาสัมพันธ์ ผู้ซึ่งเป็นผู้จัดการทางการสื่อสารให้แก่องค์กร นักประชาสัมพันธ์มีหน้าที่เลือกข่าวสารเพื่อส่งผ่านสื่อไปยังผู้รับสาร นอกจากนี้ผู้ส่งสารยังต้องเป็นผู้รับสาร ซึ่งป้อนกลับจากผู้รับสารเพื่อให้การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ข่าวสาร เป็นเรื่องที่ต้องการให้ผู้รับสารได้รับรู้ โดยนักประชาสัมพันธ์หาข่าวสารที่ได้จากส่วนต่าง ๆ ของเหตุการณ์ที่น่าสนใจและมีคุณค่าที่สาธารณชนจะต้องรับรู้ หรือทราบความจริง นำเนื้อหาเข้ามาเข้ารหัสและจัดสารให้เป็นข่าว



3. สื่อ คือ พาหนะที่นำข่าวสารจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสาร สื่อที่ใช้ในการสื่อสารประชาสัมพันธ์มีอยู่ 2 ประเภท คือ

(1) สื่อที่นักประชาสัมพันธ์สามารถควบคุมได้

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

- สื่อมวลชนที่นักประชาสัมพันธ์ได้ซื้อเนื้อที่และเวลา เพื่อเผยแพร่ข่าวสารที่ต้องการหรืออาจเป็นข้อตกลงกับสื่อมวลชนที่ให้เนื้อที่และเวลาเพื่อเผยแพร่

(2) สื่อที่นักประชาสัมพันธ์ไม่สามารถจะควบคุมได้

- สื่อมวลชนที่นักประชาสัมพันธ์ขอความร่วมมือให้เผยแพร่ข่าวสาร

- สื่อบุคคล ไม่สามารถควบคุมได้ สาธารณชนจะให้ความเชื่อถือแก่ผู้รับสาร

มักเป็นผู้นำทางความคิด หรือพนักงาน

นักประชาสัมพันธ์ต้องรู้จักการเลือกสื่อให้ถูกต้องเหมาะสม โดยยึดหลัก 2 ประการคือ สื่อแต่ละประเภทจะเข้าถึงผู้รับสารได้แตกต่างกัน และสื่อแต่ละประเภทมีความเหมาะสมต่อข่าวสารต่างกัน และพยายามใช้ทั้งสื่อที่ควบคุมได้และควบคุมไม่ได้ผสมผสานกัน

4. ผู้รับสาร คือบุคคลที่เป็นจุดหมายปลายทางของการสื่อสารสำหรับการสื่อสารประชาสัมพันธ์ได้จัดแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

(1) ประชาชนภายใน ได้แก่ พนักงานและลูกจ้างขององค์การ หรือพนักงานและเจ้าหน้าที่อื่นที่มีส่วนรับผิดชอบในการจัดเหตุการณ์ เป็นต้น

(2) ประชาชนภายนอก ได้แก่ ประชาชนที่เป็นกลุ่มเป้าหมายโดยตรง ผู้ใช้บริการลูกค้า ชุมชนที่อยู่รอบองค์การ ผู้นำความคิดเห็นที่เกี่ยวข้อง สื่อมวลชน ข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ประชาชนทั่วไป (พรทิพย์ วรกิจโกศาทร , 2537 : 61)

การประชาสัมพันธ์จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญในการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์การเพื่อเลือกวิธีการให้เหมาะสมและต่อเนื่องทั้งในด้านการตอบสนองต่อโอกาสหรือการคุกคามจากวิกฤตการณ์ภายนอก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการสื่อสารป้องกันและเตรียมการแก้ไขในภาวะวิกฤต

การประชาสัมพันธ์เพื่อป้องกันและเตรียมการแก้ไขในภาวะวิกฤต

โดยมีนักวิชาการด้านการประชาสัมพันธ์ได้เสนอวิธีการดังนี้

พงษ์เทพ วรกิจโกศาทร (อ้างถึงในพรทิพย์ วรกิจโกศาทร , 2537 : 217 - 224)

ได้กล่าวถึงการประชาสัมพันธ์เพื่อป้องกันและเตรียมการแก้ไขภาวะวิกฤต ดังนี้

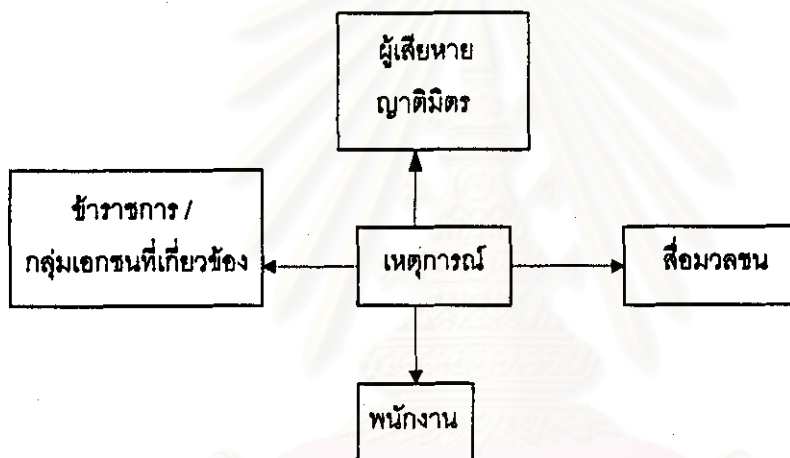
ภาวะวิกฤตกับผู้เกี่ยวข้อง

การประชาสัมพันธ์เป็นการสื่อสารที่ต้องมีความเข้าใจที่ถูกต้องต่อผู้ที่เกี่ยวข้องหลัก 4 กลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรง เมื่อเกิดวิกฤตการณ์ คือ

1. ผู้เสียหาย ได้แก่บุคคลที่ได้รับผลกระทบทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ และทรัพย์สิน ซึ่งต้องคำนึงถึงญาติมิตรของผู้เสียหาย

2. พนักงาน ความรู้สึก ขวัญและกำลังใจ ความห่วงใยหรือสนใจต่อความจริงต่าง ๆ
3. ข้าราชการและกลุ่มเอกชนที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมักหาข้อมูลเพิ่มเติม หรือให้ข่าวสารข้อมูลในส่วนที่มีอยู่ ซึ่งมักเป็นในด้านลบต่อเหตุการณ์และองค์การ
4. สื่อมวลชน ซึ่งเป็นสื่อกลางระหว่างเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในสังคมกับประชาชนทั่วไป จึงอาจให้คุณและโทษได้ การให้ข้อเท็จจริงต่าง ๆ และการให้ความร่วมมือกับสื่อมวลชนเป็นสิ่งสำคัญ

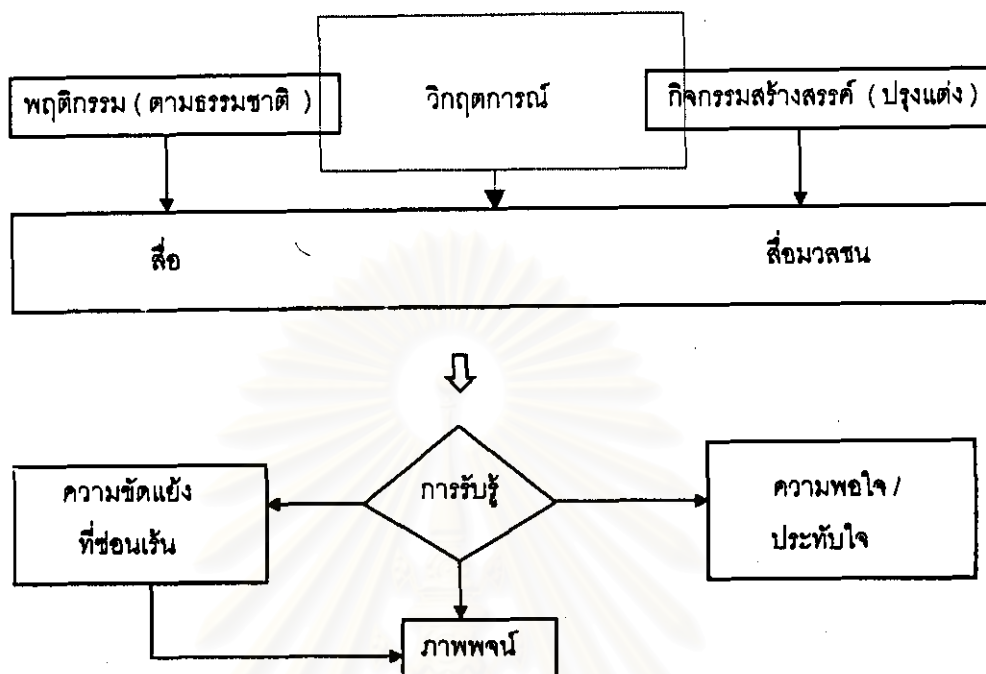
บุคคล 4 กลุ่มดังกล่าว เพื่อประโยชน์ด้านการกำหนดการสื่อสารโดยตรง (Direct Communication) ควบคู่กับการใช้สื่อมวลชน กลยุทธ์/ กลวิธีทางด้านประชาสัมพันธ์อื่น



ภาพพจน์กับภาวะวิกฤต

ภาวะวิกฤตเป็นภัยที่น่ากลัวสำหรับภาพพจน์ กล่าวคือ การที่จะทำให้องค์กรมีภาพพจน์ที่ดีต้องการได้จะต้องมีการจัดการทางการสื่อสาร (Management of Communication) ที่มีการวางแผนดำเนินการและติดตามในการสร้าง ตลอดจนการแก้ไข แต่ภาวะวิกฤตสามารถกลับล้างได้ หากมีผลกระทบต่อชีวิตและทรัพย์สิน ตลอดจนเกิดการผิดพลาดขององค์กรโดยตรงแล้ว การรับรู้และจดจำได้จะมีการฝังลึกยากต่อการแก้ไข

เพื่อให้การเตรียมการและป้องกันทางด้านการประชาสัมพันธ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องวิเคราะห์องค์ประกอบและขั้นตอนการเกิดภาพพจน์ ดังนี้



1. เหตุการณ์

เป็นจุดเริ่มแรกของการเกิดภาพพจน์ ซึ่งแบ่งออกได้เป็น

- 1.1 พฤติกรรมปกติในการดำเนินธุรกิจขององค์กร ซึ่งอาจมีการแต่งตั้งโยกย้ายผู้บริหาร การรับและพัฒนาพนักงาน การผลิตสินค้า การปรับเปลี่ยนเครื่องจักร ฯลฯ
- 1.2 กิจกรรมสร้างสรรค์ เป็นการสร้างภาพพจน์ขององค์กร
- 1.3 ภาวะวิกฤต เป็นส่วนหนึ่งอาจเกิดจากความผิดพลาดในข้อ 1.1 หรือ 1.2

2. สื่อ

สื่อเป็นตัวกลางเชื่อมโยงข่าวสารให้ประชาชนรับรู้เมื่อเกิดวิกฤตการณ์ หมายถึง (1) สื่อที่องค์กรผลิตขึ้นมาเพื่อควบคุมคุณภาพและปริมาณของข่าวสาร การเผยแพร่ไปยังประชาชนเป้าหมาย (2) สื่อมวลชนผู้เผยแพร่ข่าวสารไปสู่ประชาชน และ (3) สื่อที่ควบคุมไม่ได้ เช่น สื่อบุคคล (การบอกต่อ / ข่าวลือ) หรือประชาชนประสบเหตุการณ์

3. การรับรู้

ทำให้บุคคลให้ความสำคัญแก่ข่าวที่ได้รับแตกต่างกัน และเกิดความรู้สึกต่างกัน อาจเกิดปฏิกิริยาได้ตอบหาความรู้เพิ่มเติม หรือเป็นความรู้สึกซ่อนเร้น (Latent conflict or satisfaction)

4. ภาพพจน์

เป็นผลรวมของการรับรู้ ซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงไปถ้าการรับรู้ใหม่แตกต่างจากการรับรู้เดิม และมีความชัดเจนขึ้นหากการรับรู้ใหม่ยืนยันหรือสอดคล้องกับการรับรู้เดิม ซึ่งนักประชาสัมพันธ์ต้องสร้างภาพพจน์ที่พึงประสงค์ในเป้าหมาย

การประชาสัมพันธ์เพื่อป้องกันภาวะวิกฤต (Prevention)

การป้องกันภาวะวิกฤตยังมีความหมายถึงสิ่งต่อไปนี้

1. การติดตามข่าวสารจากสื่อมวลชนอย่างใกล้ชิด

1.1 การติดตามและประเมินว่าปัจจุบัน และแนวโน้มในอนาคต สื่อมวลชนจะให้ความสนใจในเรื่องใด เช่น สิ่งแวดล้อม ปัญหาแรงงานเด็ก ลิขสิทธิ์ ฯลฯ

1.2 ติดตามว่าสื่อมวลชนมีความสนใจและทัศนคติต่อธุรกิจที่องค์การดำเนินอยู่อย่างไร

1.3 และติดตามว่า สื่อมวลชนได้มีการเสนอข่าวสารขององค์การอย่างไร เผยแพร่ข่าวที่องค์การส่งไปหรือไม่ หรือเจาะข่าวในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เพื่อเตือนภัยในการเตรียมการป้องกันแก้ไข

2. วางระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

2.1 การสื่อสารออกไป

- สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสื่อมวลชน ให้สามารถให้ความช่วยเหลือและร่วมมือในภาวะฉุกเฉินได้
- วางระบบเผยแพร่ด้วยสื่อที่องค์การสามารถควบคุมได้ มีความน่าเชื่อถือในด้านข่าวสาร สาระความรู้ และความสม่ำเสมอในการเผยแพร่
- วางระบบการสื่อสารทางตรง สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายเฉพาะบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพเหมาะสมกับพฤติกรรมการสื่อสาร

2.2 การสื่อสารตอบกลับ

- สร้างช่องทางการสื่อสารตอบกลับ เพื่อรองรับการแสดงปฏิกิริยาตอบกลับของประชาชนกลุ่มเป้าหมาย เช่น จดหมาย โทรศัพท์ จดหมาย ฯลฯ
- สืบรวจความเห็นและทัศนคติจากประชาชนกลุ่มเป้าหมาย อย่างต่อเนื่องและตามสถานการณ์
- สืบรวจทัศนคติและภาพพจน์อย่างเป็นทางการทุก 1 - 2 ปี ตามสภาพความต้องการที่เหมาะสม

3. แสดงออกซึ่งความดีต่าง ๆ

การประชาสัมพันธ์แสดงออกถึงความสำเร็จ ความก้าวหน้าทางธุรกิจในแง่มุมต่าง ๆ และต้องแสดงความประพฤติที่เหมาะสม ได้แก่ องค์การดำเนินธุรกิจภายใต้กฎหมายและระเบียบของสังคม คำนึงถึงความปลอดภัย ต่อพนักงานลูกค้า ความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่ออ้างในการเกิดภาวะวิกฤตที่เกี่ยวข้อง

4. ให้ความร่วมมือแก่ประชาชนเป้าหมาย

การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีด้วยการมีกิจกรรมร่วมกัน โดยองค์การให้การสนับสนุน เพื่อให้ได้รู้จัก ได้มีโอกาสทำงานร่วมกัน ความเข้าใจกัน และเมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้นจะเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดความร่วมมือได้ดีขึ้น

การประชาสัมพันธ์เพื่อเตรียมการแก้ไขภาวะวิกฤต (Preparation)

หมายถึง การเตรียมพร้อมด้วยการมีแผนว่าจะต้องมีการทำอะไร จัดแบ่งภาระหน้าที่ และแนวปฏิบัติ เมื่อเกิดภาวะวิกฤต การเตรียมการมีลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. วิเคราะห์ภาวะวิกฤต

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

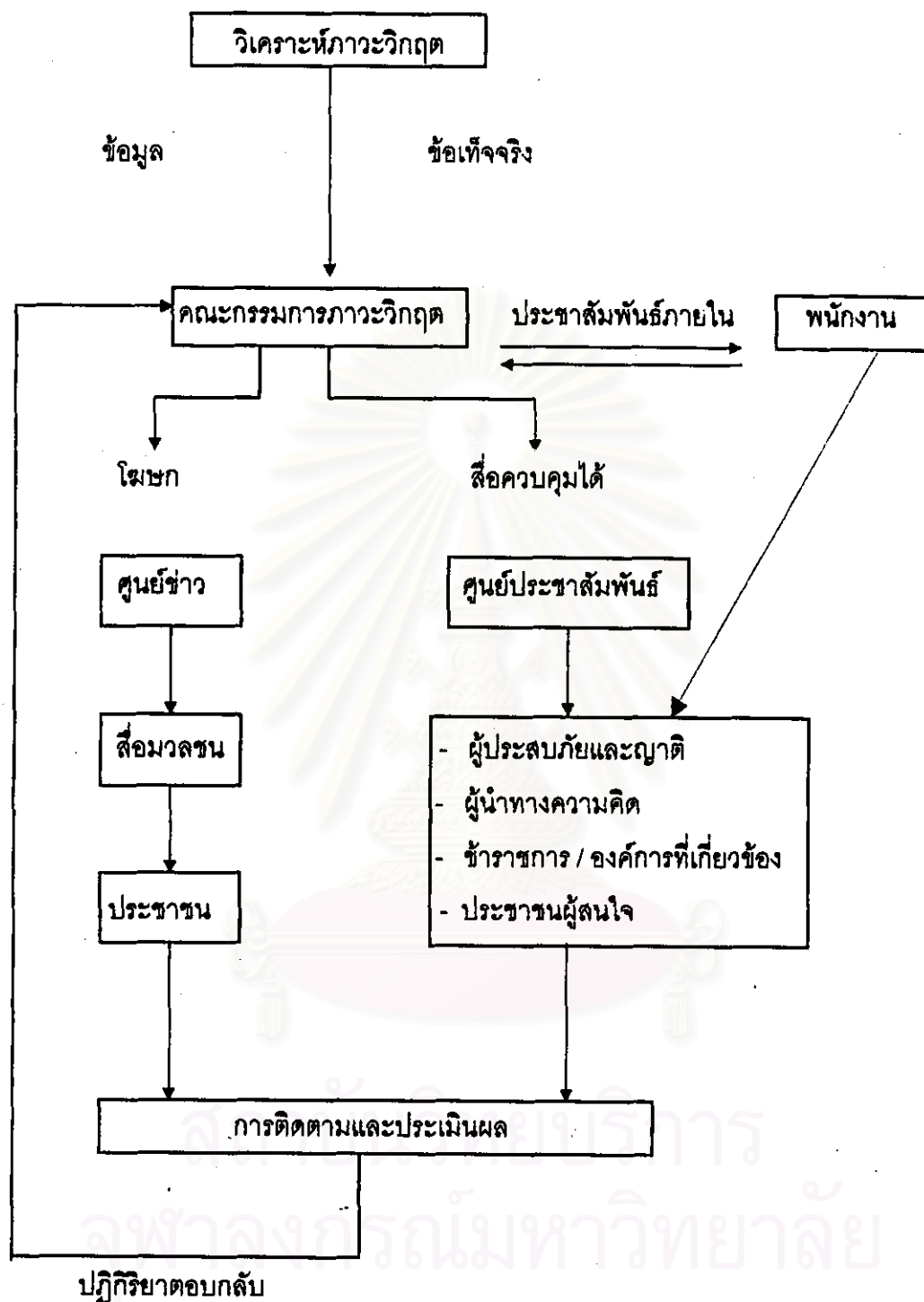
2. คณะกรรมการภาวะวิกฤต

ต้องแต่งตั้งกรรมการเฉพาะกิจขึ้นมาดำเนินการจนสถานการณ์กลับคืนสู่ภาวะปกติ กรรมการภาวะวิกฤตประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง นักกฎหมาย และนักประชาสัมพันธ์ หรืออาจมีผู้แทนพนักงาน หรือบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องโดยตรง

3. การประชาสัมพันธ์ภายใน

พนักงานมีความสำคัญมากที่ต้องมีการชี้แจงข้อมูล หลักฐาน เหตุผลที่ถูกต้อง เพื่อขวัญและกำลังใจ เป็นสิ่งสำคัญในการแก้ไขภาวะวิกฤต

กระบวนการจัดการภาวะวิกฤตทางการประชาสัมพันธ์



4. จัดตั้งศูนย์ประชาสัมพันธ์

ศูนย์ประชาสัมพันธ์เป็นผู้ให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง เช่น ผู้มาติดต่อ และรับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ ทั้งลักษณะเชิงรุกและรับ โดยเน้นความสำคัญในการให้ข่าวแก่สื่อมวลชน คือ

ข้อมูลถูกต้อง ประชาชนสนใจ มีโฆษณาที่น่าเชื่อถือ ซึ่งนอกจากการกระทำข่าวสารในเชิงรับแล้วยังต้องให้ข้อมูลข่าวสารเชิงรุกอย่างรวดเร็ว และน่าเชื่อถือในภาวะวิกฤต

5. การเผยแพร่

ในภาวะวิกฤตต้องใช้สื่อที่ควบคุมได้ และสื่อมวลชน เป็นสำคัญ โดยใช้เสริมซึ่งกันและกัน และระมัดระวังการสร้างควมสับสนในการตีความข้อมูล การขยายความต่อไปได้จากการนำเสนอข่าวสาร

6. ประชาชนกลุ่มเป้าหมาย

โดยหลักการที่มีประสิทธิภาพ สื่อมวลชนจะเผยแพร่ข่าวสารไปสู่ประชาชนผู้รับสารทั่วไป สื่อที่ควบคุมได้นั้นจะต้องมุ่งไปยังผู้เสียหายโดยตรงพร้อมญาติมิตร และผู้ที่เกี่ยวข้อง

7. การติดตามและประเมินผล

ในภาวะวิกฤตสิ่งที่จะขาดไม่ได้ คือการติดตามและประเมินผล ซึ่งจำแนกได้ดังนี้

- 7.1 ติดตามจากการเผยแพร่ข่าวสารโดยสื่อมวลชน ในด้านความร่วมมือ ทักษะคติ แหล่งข้อมูลอื่นของสื่อมวลชน และปฏิกิริยาตอบกลับจากประชาชนผู้สนใจที่แสดงออกจากจดหมาย หรือการให้สัมภาษณ์ผ่านสื่อมวลชน
- 7.2 การสำรวจความรู้ความเข้าใจ และทัศนคติที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
- 7.3 ข้อมูลจากแหล่งอื่น เช่น สภาพแวดล้อมในพื้นที่ที่เกิดวิกฤตการณ์ ผลจากการวิเคราะห์ภาวะวิทยาศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง ผลการตรวจสอบด้านเทคนิคอื่น หรือผลกระทบเทียบเคียงทั้งปัจจุบันและอนาคต เป็นต้น

ข้อมูลจากการติดตามและประเมินผลจะต้องป้อนกลับไปยังคณะกรรมการภาวะวิกฤตอย่างรวดเร็วและถูกต้อง เพื่อการตัดสินใจในการดำเนินการต่อไป

ดังที่กล่าวมาข้างต้นเกี่ยวกับการใช้บทบาทหน้าที่ของการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต ซึ่งในแนวความคิดดังกล่าว สุพิน ปัญญาภัก (อ้างถึงในพรทิพย์ วรกิจโกศาทร , 2537 : 102) ได้ให้รายละเอียดเพิ่มเติมเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์ยามวิกฤต ดังนี้

การประชาสัมพันธ์เป็นเครื่องมือที่องค์กรจะต้องเตรียมไว้ให้พร้อมเสมอ และควรที่จะกำหนดรูปแบบของการแก้ปัญหา และฝึกการแก้ไขปัญหาคาดว่าจะเกิดขึ้นจริง (Stimulation) ให้เกิดความชำนาญและราบรื่นเมื่อเกิดวิกฤตการณ์จริงขึ้น

เมื่อองค์กรเกิดวิกฤตการณ์ขึ้น และวิกฤตการณ์นั้นมีผลกระทบต่อองค์กร สะท้อนไปถึงความรู้สึกนึกคิดของประชาชน และการดำเนินงานขององค์กร หน้าที่ของการประชาสัมพันธ์ คือจะต้องศึกษาและวิเคราะห์แนวโน้ม ผลกระทบและแนวทางการแก้ไขอย่างรวดเร็ว กำหนดแบบแผนเป็นขั้นตอนให้สอดคล้องและรับกันเป็นทอด ๆ

ดังนั้นกล่าวโดยสรุปดังที่ อำนวย วีรวรรณ (2537 : 44) ได้แนะนำวิธีการแก้ไข ปัญหาวิกฤตการณ์ไว้ - ดังนี้

1. การแก้ไขปัญหามติการุณจะต้งเป็นไปตามลักษณะของปัญหา และต้งใช้ไหวพริบในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ต้งแม้ว่าจะมีการวางแผนระยะยาวไว้ก็ตาม
2. เมื่อเกิดปัญหาไม่ควรรอนาน ควรรีบแก้ไขทันที เพราะอาจทำให้เหตุการณ์วิกฤตยิ่งขึ้น
3. การตอบคำถามหรือการแก้ไขว่ ควรพูดเฉพาะในสิ่งที่มีหลักฐานจริง และมีการเตรียมการไว้
4. ควรให้ข่าวกับคนในองค์กรก่อน เพราะเป็นกลุ่มที่เข้าใจเหตุการณ์ได้ง่ายที่สุดและเป็นกลุ่มที่ต้งถูกซักถามมากที่สุด
5. ควรแถลงความจริงให้สื่อมวลชนทราบโดยเร็วที่สุด เพราะสื่อมวลชนต้งเสนอข่าวทุกวัน สื่อมวลชนทราบความจริง การเสนอข่าวลือจะน้อยลง
8. แนวความคิดเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ด้านการสื่อสารในภาวะวิกฤต

ในการสื่อสารประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต นอกจากการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพของฝ่ายบริหารและผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ขององค์กรแล้ว วิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กร เป็นแนวทางของผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ในการกำหนดภารกิจด้านประชาสัมพันธ์ปัจจุบันอันจะนำไปสู่สิ่งที่องค์กรต้งการจะเป็นในอนาคต และเป้าหมายในการกำหนดทิศทางขององค์กรในระยะยาว เพื่อบริหารจัดการ กำหนดนโยบายขององค์กร และกลยุทธ์ในการประชาสัมพันธ์สำหรับวิกฤตการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรในอนาคตที่สำคัญอีกทางหนึ่ง

ซึ่งก่อนที่จะพิจารณาถึงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ด้านการสื่อสารในภาวะวิกฤตจะต้งเข้าใจถึงความหมายของวิสัยทัศน์องค์กร (Organization Vision) ว่า

วิสัยทัศน์องค์กร หมายถึง สิ่งที่สรุปรวมทั้งในด้านค่านิยม ความมุ่งหวัง และเป้าหมายขององค์กรเข้าไว้ทั้งหมด โดยบ่งบอกถึงสถานภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันขององค์กรอย่างชัดเจน และกำหนดทิศทางขององค์กรในอนาคต (Joseph V. Quigley , 1993 : 5)

องค์ประกอบของวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานของคนในองค์กร และเป็นพื้นฐานไปยังการกำหนดวิสัยทัศน์ของการสื่อสารในภาวะวิกฤตต่อไป หากจะต้งพิจารณาถึงองค์ประกอบของวิสัยทัศน์ดังต่อไปนี้

1. อะไรคือ ความเชื่อขององค์กรที่ยึดถือกันมา นั่นคือ ค่านิยมขององค์กร
2. สถานภาพที่เป็นอยู่ปัจจุบันขององค์กรคืออะไร และจะเป็นอย่างไรในอนาคต นั่นคือ ภารกิจขององค์กร (ที่จะต้องทำได้และทำนายถึงผลสำเร็จ)
3. อะไรคือ สิ่งที่องค์กรมีความผูกพันอยู่และจะต้องทำให้สำเร็จ นั่นคือเป้าหมาย ซึ่งคำตอบขององค์ประกอบทั้งหมดคือ พื้นฐานที่สำคัญส่วนหนึ่งของการกำหนดวิสัยทัศน์โดยมีค่านิยมร่วมเป็นแกนนำ โดยมาจากผู้นำองค์กร คือฝ่ายบริหาร เพื่อกำหนดทิศทางทางการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาวให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้

ความสำคัญของวิสัยทัศน์

แต่เดิมผู้บริหารองค์กรส่วนใหญ่จะมุ่งให้ความสนใจเฉพาะในเรื่องของเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กรเพียงอย่างเดียว แต่ถ้าพิจารณาตามองค์ประกอบของวิสัยทัศน์จะเห็นได้ว่า หากองค์กรมีการกำหนดวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน ซึ่งจะเป็นกรอบในการกำหนดโครงสร้างขององค์กร แนวทางขององค์กร หรือวิธีการดำเนินงานขององค์กรในฝ่ายต่าง ๆ ทั้งในด้านบริหารและปฏิบัติงานให้สามารถกำหนดกลยุทธ์ขึ้นมา เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ตามทิศทางที่องค์กรต้องการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรจะมีความทันสมัยหากมีการปรับปรุงและทบทวนวิสัยทัศน์อยู่ตลอดเวลา เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร องค์กรจะสามารถมองเห็นปัญหาล่วงหน้าตลอดจนบริหารวิกฤตการณ์ได้อย่างทันท่วงที

วิสัยทัศน์ของผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ด้านการสื่อสารในภาวะวิกฤต

เมื่อวิกฤตการณ์เป็นสภาวะที่องค์กรไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ และหากเกิดขึ้นจะมีลักษณะฉุกเฉินจนทำให้เกิดความเสียหายอย่างรุนแรงต่อองค์กร ดังนั้นฝ่ายบริหารโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์องค์กร ต้องมีการเตรียมความพร้อมในด้านการสื่อสารในภาวะวิกฤตมีวิสัยทัศน์ในด้านการคาดการณ์วิกฤตการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ให้มีความสำคัญกับการวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตอย่างถูกต้องเหมาะสม และให้ความสำคัญกับการกำหนดบทบาทของตนในฐานะของผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต การใช้เทคโนโลยีการสื่อสาร ตลอดจนการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อให้สามารถที่จะตอบสนองต่อวิกฤตการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1. วิสัยทัศน์ด้านการคาดการณ์เพื่อตอบสนองต่อวิกฤตการณ์องค์กร

วิสัยทัศน์ของผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์จะต้องมองไปในอนาคตถึงสภาพขององค์กร ซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งเพราะหากขาดการคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นแนวทางการ

ตอบสนองต่อวิกฤตการณ์ขององค์กรจะขาดประสิทธิภาพ ไม่มีการกำหนดแผนการสื่อสาร หรือ การสื่อสารในภาวะวิกฤตอย่างมีระบบทำให้เกิดอันตรายสูง

ดังที่ พอล วินเนอร์ (Paul Winner , 1993 : 94) ได้กล่าวว่าในการประชาสัมพันธ์เพื่อสื่อสารในภาวะวิกฤตขององค์กรจะต้องพิจารณาถึงการตอบสนองต่อวิกฤตการณ์ ซึ่งผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์องค์กร มีบทบาทสำคัญในภาวะวิกฤตและจัดเตรียมในการตีความและ คาดทำนายถึงเหตุการณ์ล่วงหน้าที่จะเกิดขึ้นและอาจก่อให้เกิดผลกระทบทั้งภายในและภายนอก องค์กร แต่จากการวิจัยขององค์กรส่วนใหญ่มักให้ความสำคัญเฉพาะเมื่อองค์กรเผชิญกับสถานการณ์วิกฤตเท่านั้น

ดังนั้นวิสัยทัศน์ในด้านดังกล่าวผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์จะต้องมีข้อกำหนดถึงทางเลือกที่จะนำมาใช้กับองค์กรในการควบคุมกลั่นกรองระบบข่าวสาร พฤติกรรมการตอบสนองต่อผลกระทบของความเสียหายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยการคาดการณ์เพื่อให้เหตุการณ์คลี่คลายและไม่เกิดความรุนแรงเมื่อเกิดสถานการณ์จริง

จึงสามารถที่จะกำหนดวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการ เพื่อคาดการณ์และตอบสนองต่อภาวะเสี่ยง โดยคาดคะเนถึงความเสี่ยงที่อาจเป็นไปได้ในแต่ละสถานการณ์โดยวิธีวัดถึงลักษณะของวิกฤตการณ์อย่างคร่าว ๆ แต่อย่างไรก็ตามการบริหารจัดการขององค์กรที่จะกำหนดต่อไปต้องมีขอบเขตในการตอบสนองภาวะวิกฤตอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถแสดงความสัมพันธ์ของการคาดการณ์กับการตอบสนองวิกฤตการณ์องค์กรได้ดังนี้

องค์กร	เตรียมความพร้อม	ไม่พร้อม
ทราบถึงวิกฤตการณ์	1	2
ไม่ทราบถึงวิกฤตการณ์	4	3

- 1 คือ ทราบถึงวิกฤตการณ์และตอบสนอง ***
- 2 คือ ทราบถึงวิกฤตการณ์แต่ไม่เตรียมการตอบสนอง
- 3 คือ ไม่ทราบถึงวิกฤตการณ์จึงไม่เตรียมการตอบสนอง
- 4 คือ ไม่ทราบถึงวิกฤตการณ์แต่เตรียมการตอบสนอง ***

องค์กรในลักษณะที่ 1 และ 4 มีการคาดการณ์เกี่ยวกับวิกฤตการณ์ที่แตกต่างกัน แต่มีวิสัยทัศน์ในการเตรียมความพร้อมในการวางแผนการสื่อสารเพื่อตอบสนองต่อวิกฤตการณ์ล่วงหน้า

2. วิสัยทัศน์ในด้านการวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤต

เมื่อมีวิสัยทัศน์ในด้านการคาดการณ์เพื่อตอบสนององวิกฤตการณ์ การวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤต เป็นวิสัยทัศน์อีกประการหนึ่งที่ผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์จะต้องคำนึงถึง เพราะเป็นบทบาทที่สำคัญที่สุดของการประชาสัมพันธ์ขององค์กร ดังที่นักวิชาการด้านวิกฤตการณ์ ได้กล่าวไว้คือ

แคทลีน เฟิร์น (Kathleen Fearn , 1997) ได้กล่าวว่า องค์กรต่าง ๆ มักจะไม่มีแผนการสื่อสารหรือแผนบริหารจัดการในภาวะวิกฤต แม้แต่องค์กรขนาดใหญ่บางแห่ง ซึ่งในทางปฏิบัติการจัดการและการประชาสัมพันธ์ขององค์กรจะต้องมีความรู้ความชำนาญในการจัดทำแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤต เพื่อให้การทำงานเป็นระบบมีการเตรียมแผนป้องกันและดำเนินการ องค์กรจะต้องมีแผนการเพื่อป้องกันการเกิดวิกฤตการณ์องค์กรหรือดำเนินการเพื่อให้ องค์กรบรรลุผลสำเร็จในการควบคุมวิกฤตการณ์ได้อย่างฉับไวมากกว่าองค์กรที่ไม่บ่งบอกลักษณะ ดังกล่าว โดยกำหนดแผนล่วงหน้าให้สอดคล้องกับเงื่อนไขของสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นหรือเกิดขึ้นมาแล้วในอดีตและจัดเตรียมกลยุทธ์ กลวิธีในการต่อสู้และรับมือเมื่อเกิดวิกฤตการณ์ ซึ่ง วิสัยทัศน์ของผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ในด้านการวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤต รวมถึงการ กำหนด

1. แผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตในเชิงปฏิบัติ
2. กำหนดบุคลากรเพื่อรองรับเหตุการณ์ในลักษณะของคณะทำงานในภาวะวิกฤต
3. ผู้แถลงข่าวสารเกี่ยวกับวิกฤตการณ์ ซึ่งควรจะเป็นฝ่ายบริหารหรือผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ที่มีความชำนาญในวิกฤตการณ์แต่ละประเภท
4. รายละเอียดเกี่ยวกับสาเหตุของวิกฤตการณ์ ข่าวลือ การแสดงความรับผิดชอบ ต่อวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้น
5. กลยุทธ์ในการดำเนินงานเกี่ยวกับความขัดแย้ง การใช้สื่อ นักกฎหมาย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของแพทริก แจคสัน และเอลเลน เอ็จ เซ็นเตอร์ (Patrick Jackson and Allen H. Center , 1995 : 424 - 425) ระบุแนวทางของผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ในการควบคุมสถานการณ์การสื่อสารขององค์กร คือ
 1. คาดการณ์ถึงเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น
 2. วางแผนเพื่อปฏิบัติการสื่อสารในภาวะวิกฤตขององค์กร
 3. ฝึกอบรมพนักงานเมื่อในการปฏิบัติเมื่อเกิดวิกฤตการณ์
 4. กำหนดผู้แถลงข่าวแก่ประชาชนและสื่อระหว่างเกิดวิกฤตการณ์

5. ถ้าวิกฤตการณ์เกิดผลกระทบต่อประชาชนมากกว่าองค์กรต้องเลือกผู้นำความคิดเห็นเป็นผู้แถลงข่าวสารแก่ประชาชนที่เกี่ยวข้องโดยตรง

6. ไม่ใช่วิธีการคาดการณ์เกี่ยวกับสาเหตุ หรือมูลค่า ควรมีการจัดเตรียมข้อมูลข่าวสารก่อนการให้ข้อมูลข่าวสาร

ด้วยเหตุนี้จึงอาจกล่าวได้ว่าในบทบาทของการประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์ที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการสื่อสารในภาวะวิกฤตคือ การวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตขององค์กร เพื่อเป็นการสร้างภูมิคุ้มกันให้กับองค์กรว่าหากวิกฤตการณ์เกิดขึ้นในอนาคตจะมีวิธีการเตรียมการอย่างไร และในขณะเดียวกันหากมีการเกิดวิกฤตการณ์นั้นขึ้นจริงจะมีวิธีการในการดำเนินการอย่างมีหลักการได้อย่างไร ซึ่งจะสอดคล้องไปถึงการกำหนดผู้ที่มีบทบาทที่สำคัญยิ่งในการทำให้วิสัยทัศน์ดังกล่าวขององค์กรเป็นจริงในทางปฏิบัติได้คือ ผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์

3. วิสัยทัศน์ในด้านความสำคัญของบทบาทของผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ในการบริหารจัดการการสื่อสารในภาวะวิกฤต

จากวิสัยทัศน์ในด้านการคาดการณ์เพื่อตอบสนองในภาวะวิกฤตและเพื่อวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤต จะเห็นได้ว่าผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์มีบทบาทที่สำคัญอย่างยิ่งและเป็นกลไกหลักของหน่วยงานด้านประชาสัมพันธ์ในองค์กร เพื่อบริหารจัดการวิกฤตการณ์ ดังนั้นวิสัยทัศน์ในด้านบทบาทของผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์จะต้องมีความเข้าใจและเห็นความสำคัญในอำนาจในการบริหาร และรับผิดชอบเรื่องการสื่อสารในภาวะวิกฤตโดยตรง

ดังที่สแกนลอน และอัลส์เตรด (Scanlon and Aldred อ้างถึงใน Newsom , 1992 : 555) ได้ระบุถึงบทบาทของผู้ปฏิบัติงานประชาสัมพันธ์ที่สำคัญในการรับผิดชอบการสื่อสารในภาวะวิกฤต ได้แก่

1. ควบคุมดูแลระหว่างแหล่งข่าวสารกับการใช้สื่อ
2. จัดเตรียมการให้ข้อมูลข่าวสารโดยการใช้สื่อ การจัดแถลงข่าว
3. บอกกล่าว ชี้แจง ให้ความรู้แก่ผู้สื่อข่าวและบุคคลที่เกี่ยวข้อง

และการใช้ประชาสัมพันธ์เพื่อควบคุมสถานการณ์ในภาวะฉุกเฉิน ในการ

1. จัดตั้งสำนักงานด้านข่าวสาร
2. บุคคลที่ควบคุมด้านการประชาสัมพันธ์ ต้องติดต่อให้ข่าวแก่ผู้สื่อข่าว

และวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤต ได้แก่

1. การวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตเพื่อเตรียมการป้องกันการเกิดวิกฤตการณ์องค์กร
2. การวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตเพื่อบริหารจัดการระหว่างการเกิดวิกฤตการณ์
3. การวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตภายหลังการเกิดวิกฤตการณ์องค์กร

4. วิสัยทัศน์ในด้านการใช้เทคโนโลยีสื่อสารสมัยใหม่ เพื่อแสวงหาข้อมูล ข่าวสารประกอบการตัดสินใจในภาวะวิกฤต

ในยุคของข่าวสารที่ไร้พรมแดน (Globalization) " การเปลี่ยนแปลง " (Change) หมายถึงลักษณะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในอัตราที่รวดเร็ว และด้วยขอบเขตที่ขยายตัว อาจกล่าวได้ว่าสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง การเปลี่ยนแปลงที่รุนแรงดังกล่าวจะทำให้กรอบในการบริหารธุรกิจแบบเดิมไม่สามารถแก้ไขหรือตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้ (สมชาย ภคภาสนวิวัฒน์ , 2539 : 170)

การบริหารธุรกิจจึงเข้าสู่การใช้กรอบใหม่ในการดำเนินการ และผู้บริหารงานประชาสัมพันธจะต้องมีวิสัยทัศน์ในการคาดการณ์ล่วงหน้า เพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลง สามารถตอบสนองวิกฤตการณ์ด้านต่าง ๆ ได้โดยใช้เทคโนโลยีการสื่อสารสมัยใหม่ (Information Technology) เช่น ผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์ (Internet) ดาวเทียม เคเบิลทีวี ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการแสวงหาข้อมูลข่าวสาร เพื่อให้ทราบถึงการก่อตัวของประเด็นปัญหา (Issue) ในระยะต่าง ๆ หรือสถานการณ์ในเชิงลบที่เกิดขึ้นและอาจทำให้เกิดผลกระทบต่อองค์กร รับรู้เกี่ยวกับความเป็นไปของเหตุการณ์ ได้กว้างขวางมากขึ้น ตลอดจนสามารถตัดสินใจในการสื่อสารในภาวะวิกฤตได้อย่างทันท่วงที และเป็นไปอย่างถูกต้องแม่นยำ ทั้งในด้าน

- การป้องกันการเกิดวิกฤตการณ์องค์กร
- การบริหารจัดการระหว่างการเกิดวิกฤตการณ์องค์กร
- การฟื้นฟูภาพพจน์ภายหลังเกิดวิกฤตการณ์

การใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีจะช่วยให้องค์กรมีเครื่องมือเชิงกลยุทธ์เก็บฐานข้อมูล (Database) เพื่อนำออกมาใช้ในโอกาสต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาวะวิกฤตได้อย่างรวดเร็ว การเปิดรับข่าวสารเพียงสื่อวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ สื่อสิ่งพิมพ์ จึงไม่เพียงพอ

การประกอบกิจกรรมทางธุรกิจ ผู้บริหารงานประชาสัมพันธต้องเพิ่มความทันสมัยควบคู่กับความลับซับซ้อนในการตัดสินใจเกี่ยวกับภาวะวิกฤตขององค์กร ด้วยเหตุนี้การมีข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและทันต่อเหตุการณ์ในการกำหนดนโยบาย การดำเนินงาน ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาจึงมีความสำคัญอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านธุรกิจที่จะต้องเผชิญกับความไม่แน่นอน และการแข่งขันอย่างรุนแรง ทำให้ต้องพึ่งพาข่าวสารข้อมูลที่สมบูรณ์และเพียงพอมากตามไปด้วย

5. วิสัยทัศน์ด้านการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อสร้างจุดแข็งขององค์กรในภาวะวิกฤต

ผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์จะต้องมีวิสัยทัศน์ในการสร้างศักยภาพและประสิทธิภาพขององค์กร โดยวางแผนล่วงหน้า เพราะหากองค์กรต้องเผชิญกับภาวะวิกฤตในด้านต่าง ๆ เช่น ผลกระทบจากสภาพเศรษฐกิจ การโจมตีจากคู่แข่งชั้น ซ้ำวลี้อ ฯลฯ การรวมกลุ่มของบุคคลหรือองค์กรที่มีวัตถุประสงค์และผลประโยชน์ที่คล้ายคลึงกัน จะเป็นการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ และใช้จุดแข็งของแต่ละฝ่ายเสริมศักยภาพซึ่งกันและกัน (Synergy) จะทำให้องค์กรสามารถรอดพ้น และฟื้นตัวจากวิกฤตการณ์ได้อย่างรวดเร็ว (มกร พฤทธิโมชิต , 2538 : 63 – 64) เนื่องจากมีองค์กรให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนด้านข้อมูลข่าวสาร การตัดสินใจ บุคลากร งบประมาณและทรัพยากรในด้านต่าง ๆ ในยามวิกฤต ลดความรุนแรงของวิกฤตการณ์จากผู้ที่ได้รับผลกระทบ ตลอดจนผู้ที่ต่อต้านหรือคัดค้านการกระทำขององค์กรได้อีกทางหนึ่ง

จากแนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวิกฤตการณ์และบทบาทของงานประชาสัมพันธ์ในองค์กร ตลอดจนวิสัยทัศน์ของผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ในการสื่อสารในภาวะวิกฤตซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งในปัจจุบัน ผู้วิจัยได้นำผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาประยุกต์ใช้กับการวิจัยประกอบด้วย

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง บทบาทของการประชาสัมพันธ์ในวิกฤตการณ์องค์กร : ศึกษาเฉพาะหน่วยงานธุรกิจในเขตกรุงเทพมหานคร มีนักวิชาการได้เคยศึกษาเกี่ยวกับการใช้บทบาทของการประชาสัมพันธ์ในการสื่อสารเพื่อแก้ไขการเกิดวิกฤตการณ์รูปแบบต่าง ๆ ของหน่วยงานธุรกิจแต่ละประเภท ซึ่งมีกลยุทธ์และวิธีการที่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงขออ้างถึงผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวในการศึกษาและดำเนินการวิจัยดังนี้

ผลงานวิจัยเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์องค์กรกับประสบการณ์ด้านการเกิดวิกฤตการณ์

ผลงานวิจัยภายในประเทศ

กันตชาติ เกษมสันต์ ณ อยุธยา (2539) ศึกษาวิจัยเรื่อง แนวโน้มการประชาสัมพันธ์ของสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5 ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2539 – 2549) ตามทรรศนะของผู้เชี่ยวชาญด้านการประชาสัมพันธ์ พบว่า แนวโน้มบทบาทและสถานภาพของททบ.5 ตามความคิดในอุดมการณ์ของผู้เชี่ยวชาญ คือ ควรมีการวางแผนการประชาสัมพันธ์ล่วงหน้า ทำการประชาสัมพันธ์เชิงรุก ประชาสัมพันธ์ข้อมูลต่าง ๆ ให้มากขึ้นและต่อเนื่อง ใช้สื่อให้หลากหลาย

มีความทันสมัยใช้อินเทอร์เน็ต (Internet) ให้มีประสิทธิภาพให้ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายอย่างรวดเร็วยิ่งขึ้นและควรแบ่งหน้าที่บุคลากรในฝ่ายประชาสัมพันธ์ให้ชัดเจน เพื่อความสะดวกในการทำงานเป็นที่รวมถึงคณะผู้บริหารงานควรจะให้ความสำคัญกับการประชาสัมพันธ์มากขึ้น

ผลงานวิจัยในต่างประเทศ

โจเซฟ วี ควิกลีย์ (Joseph V. Quicley : 1993) ได้ศึกษาถึงกรณีวิกฤตการณ์ของบริษัท ไอบีเอ็ม พบว่า บริษัทไอบีเอ็ม ซึ่งเป็นบริษัทคอมพิวเตอร์ที่มีกิจการใหญ่ที่สุดในโลกต้องเผชิญกับภาวะการแข่งขันของบริษัทคอมพิวเตอร์ที่มีความรุนแรงทางการตลาด โดยมีการผลิตเครื่องคอมพิวเตอร์ลอกเลียนแบบของบริษัท รวมทั้งกลยุทธ์ทางการขายด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อโจมตีการทำงานของบริษัท ทำให้บริษัทไอบีเอ็ม ต้องตกอยู่ในภาวะขาดทุน ประธานบริหารบริษัทตัดสินใจลาออก และต้องลดจำนวนพนักงานทั่วโลกกว่า 20,000 คน แต่ด้วยของวิสัยทัศน์ของผู้บริหารองค์กรและผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ทำให้วิกฤตการณ์ได้โดยการปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ให้เอื้ออำนวยต่ออิสระในการบริหารงานในแต่ละส่วนของธุรกิจ ตลอดจนปรับค่านิยมขององค์กรตามลำดับความสำคัญโดยมุ่งที่ความเป็นเลิศในทุกสิ่งที่ทำ จึงทำให้บริษัทรอดพ้นจากวิกฤตการณ์ที่ร้ายแรงได้

ผลงานวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับองค์กรกับประสบการณ์ด้านการเกิดวิกฤตการณ์

ผลงานวิจัยในต่างประเทศ

เดวิด ดับเบิลยู กัทธ (David W. Guth , 1995) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ประสบการณ์ด้านวิกฤตการณ์องค์กรกับบทบาทของการประชาสัมพันธ์ โดยให้การวิจัยเชิงสำรวจองค์กร 3 ประเภท ได้แก่ องค์กรรัฐบาลที่แสงผลกำไร องค์กรเอกชนที่แสงผลกำไร และองค์กรเอกชนที่ไม่แสงผลกำไร พบว่า

1. องค์กรที่มีประสบการณ์ด้านวิกฤตการณ์ในองค์กรในอัตราสูงจะมีดัชนีการบริหารมากกว่าองค์กรที่มีประสบการณ์ในอัตราต่ำซึ่งจะเน้นหน้าที่ด้านเทคนิค
2. ถึงแม้ว่าประสบการณ์ในการเกิดวิกฤตการณ์อาจมีส่วนสัมพันธ์กับ บทบาทด้านการบริหารของผู้ปฏิบัติงานประชาสัมพันธ์ แต่หน้าที่ด้านการประชาสัมพันธ์อาจไม่มีอิทธิพลครอบงำต่อฝ่ายบริหาร
3. ประสบการณ์ด้านวิกฤตการณ์ในองค์กรมีส่วนสัมพันธ์กับขนาดขององค์กร คือ จำนวนการเกิดวิกฤตการณ์ภายในองค์กรมีแนวโน้มที่จะเพิ่มสูงขึ้นตามขนาดขององค์กร

4. ลำดับชั้นของประสบการณ์ด้านวิกฤตการณ์ในองค์กรภายในระยะเวลา 5 ปี วิกฤตการณ์ที่เกิดจากการปรับโครงสร้างองค์กรครั้งใหญ่เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นมากที่สุดขององค์กรทั่วไป องค์กรเอกชน (แสง - ไม่แสงผลกำไร) แต่เป็นอันดับ 7 ขององค์กรรัฐบาลแสงผลกำไร โดยมีการถูกจับตามองอย่างใกล้ชิดจากสื่อมวลชนเป็นวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นมากที่สุด

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับประสบการณ์ด้านการเกิดวิกฤตการณ์กับการกำหนดบทบาทของหน่วยงานด้านการประชาสัมพันธ์ในองค์กร

ผลงานวิจัยในต่างประเทศ

เจนเทท์ มารี (Jeanette Marie , 1996) ทำการศึกษาเรื่อง บทบาทของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับสื่อมวลชนสัมพันธ์ในการบริหารจัดการวิกฤตการณ์ที่มีความรุนแรงในโรงเรียนจากการสำรวจของโรงเรียนประจำตำบลแคนซัส (Kansas School Districts) ในสหรัฐอเมริกา พบว่า สถิติของอาชญากรรมบ่งชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารจะต้องเกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ที่มีความรุนแรงในโรงเรียนหรือใกล้บริเวณโรงเรียน แต่โรงเรียนเกือบทุกแห่งไม่มีการป้องกันเหตุรุนแรงและการติดตามความสนใจของสื่อ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงนโยบายด้านการสื่อสารในภาวะวิกฤตของโรงเรียน เมื่อต้องมีการให้ข้อมูลข่าวสารกับสื่อในระหว่างเกิดวิกฤตการณ์ที่มีความรุนแรง ผลการสำรวจบ่งชี้ให้เห็นว่า 1 ใน 3 เกี่ยวกับการตอบโต้วิกฤตการณ์ไม่ต้องการผู้เชี่ยวชาญด้านสื่อหรือนักประชาสัมพันธ์ ซึ่งสาเหตุโดยทั่วไปคือ 25 % ผู้บริหารขาดความเชื่อถือ และความไว้วางใจสื่อ จึงใช้กลยุทธ์เชิงรับ ในขณะที่มากกว่า 60 % มีการผสมผสานทั้งกลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ในเชิงรุกและเชิงรับ ซึ่งการจัดลำดับประเด็นปัญหาในระดับท้องถิ่นได้รับความสนใจจากสื่อมากที่สุด ดังนั้นผู้บริหารในตำบลจะต้องให้รายละเอียดกับสื่อในระหว่างเกิดวิกฤตการณ์ที่มีความรุนแรง

เพอร์สเทดท์ (Perstedt , S.A. , 1990) ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์ในการจัดการข้อมูลข่าวสารในภาวะวิกฤต ผลการศึกษาพบว่า การจัดการข้อมูลข่าวสารที่คาดไม่ถึงในวิกฤตการณ์ ซึ่งปัญหาอุปสรรคที่สำคัญในการจัดการข้อมูลข่าวสารในภาวะวิกฤต ได้แก่ ความพึงพอใจของฝ่ายบริหารที่จะปฏิบัติการที่ใช้ในเชิงรับมากกว่าเชิงรุก และการสร้างความน่าเชื่อถือในระยะสั้นมากกว่าระยะยาว รวมทั้งปัญหาเกี่ยวกับความถูกต้องตามกฎหมาย การไม่ตระหนักถึงความสำคัญของภาพลักษณ์ ซึ่งต้องมีความเปิดเผย จริงใจและรวดเร็ว

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับประสบการณ์ด้านวิกฤตการณ์กับการดำเนินงานประชา สัมพันธ์ในภาวะวิกฤต

ผลงานวิจัยภายในประเทศ

อัจฉราพร ณ สงขลา (2534) ศึกษาเรื่องการใช้สื่อมวลชนในภาวะวิกฤตกรณีอุบัติเหตุเครื่องบินโดยสารของ บริษัท เติมนอากาศไทย จำกัด ในกรณีศึกษา 3 เหตุการณ์ ได้แก่เครื่องบินโดยสารแอร์ไร์ 748 ประสบอุบัติเหตุที่รังสิต เครื่องบินโบอิง 737 ประสบอุบัติเหตุที่จังหวัดภูเก็ต และเครื่องบินโบอิง 737 ประสบอุบัติเหตุที่อำเภอ จังหวัดภูเก็ต พบว่า

1. ปัญหาภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นในสภาวะการณ์ที่แตกต่างกัน ทั้งในด้านวัน เวลาและสถานที่ที่เกิดอุบัติเหตุ จำนวน และลักษณะสถานการณ์ สัญชาติ เชื้อชาติของผู้ประสบเคราะห์กรรม มีผลกระทบต่อการวางแผนและการดำเนินการตัดสินใจใช้สื่อมวลชนในการแก้ไขภาวะวิกฤต

2. โครงสร้างของระบบสื่อมวลชน สภาพการแข่งขันในการนำเสนอข่าวทางสื่อมวลชน เป็นการกำหนดถึงลักษณะของความร่วมมือในการเผยแพร่กระจายหรือการควบคุมสารสนเทศในการแก้ไขภาวะวิกฤต

3. การแก้ไขภาวะวิกฤตโดยใช้สื่อมวลชน ต้องมีลักษณะเป็นการให้ข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงที่ถูกต้องชัดเจนอย่างต่อเนื่องเป็นหลัก และติดตามด้วยการให้คำแนะนำ ตลอดจนการโน้มน้าวใจ

4. การสร้างกิจกรรมพร้อม ๆ กับการเลือกใช้สื่อมวลชนได้อย่างเหมาะสมกับเวลาและโอกาส จะสามารถลดความตึงเครียดของประชาชน ในขณะที่เดียวกันจะสามารถฟื้นฟูจิตใจของผู้ประสบเคราะห์กรรมและผู้ที่เกี่ยวข้อง

อุษณีย์ สมบูรณ์ทรัพย์ (2537) ศึกษาเรื่องการบริหารการสื่อสารในภาวะวิกฤตกรณีศึกษาของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 3 เหตุการณ์ ได้แก่ เหตุการณ์สงครามอ่าวเปอร์เซีย (2-31 สิงหาคม 2533) เหตุการณ์พฤษภาทมิฬ (4-29 พฤษภาคม 2535) และเหตุการณ์กรณีกล่าวโทษคดีบิ่นหุ้น (10 พฤศจิกายน - 11 ธันวาคม 2535) พบว่า

1. ข่าวสารที่ส่งไปยังนักลงทุนและประชาชนทั่วไปต้องมีสาระแสดงถึงความผ่อนคลายของเหตุการณ์

2. ข่าวสารนั้นจะต้องมีสาระเกี่ยวกับมาตรการการแก้ไข การรับรองการค้ำประกัน การชดเชยทดแทน การฟื้นฟูหรือการขยายโอกาส การผ่อนคลายกฎเกณฑ์ของทางการ

3. ข่าวสารนั้นจะต้องมีสาระเกี่ยวกับเหตุการณ์และชี้ถึงปัจจัยพื้นฐานอันมั่นคง

4. นอกจากข่าวสารจากตลาดหลักทรัพย์ ยังมีข่าวสารของแหล่งอื่น ๆ ซึ่งอยู่นอกเหนือการควบคุมของตลาด ที่มีผลต่อจิตวิทยาของนักลงทุนและประชาชนทั่วไป บางเหตุการณ์การสื่อสารของตลาดจึงไม่เกิดผลดี แต่ก็เป็นการช่วยชะลอหรือผ่อนปรนผลกระทบได้

5. ในช่วงเวลาภาวะวิกฤต ผู้รับสารมักจะต้องการข่าวสารที่รวดเร็วและมีความถี่มากกว่าภาวะปกติ

ศิริวรรณ อนันต์โท (2534) ศึกษาเรื่องการแก้ข่าวเหตุการณ์อื้อฉาวของกรมตำรวจผ่านสื่อมวลชนระหว่าง พ.ศ. 2533 - 2534 ในเหตุการณ์ตำรวจสุพรรณและมต ก. ตร. อภัยศ ในปี 2533 และเหตุการณ์ยักษ์ออกเพชรซาอุดีอาระเบียในปี 2534 พบว่า กรมตำรวจมีวิธีการแก้ข่าวโดยมุ่งหวังต่อผลความขัดแย้งมากกว่าการนำเสนอข้อเท็จจริงแก่ประชาชน และไม่เคยมีการใช้หลักการประชาสัมพันธ์ที่เหมาะสมเพื่อแก้ไขวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้น ทำให้การแก้ไขข่าวไม่ได้รับความเชื่อถือจากสื่อมวลชนและประชาชนทั่วไป การแก้ข่าวล่าช้า ไม่ให้ข้อเท็จจริงอย่างเพียงพอและขาดการประชาสัมพันธ์ภายในองค์กร ทำให้ผู้รับสารเกิดความสับสนและไม่ไว้วางใจ

อานวย วีรวรรณ (2537) ศึกษาการรณรงค์เพื่อแก้ไขวิกฤตการณ์ที่เกิดจากข่าวลือของธนาคารกรุงเทพ พบว่า วิธีการหลัก ๆ ที่ธนาคารใช้ในการแก้ไขวิกฤตการณ์ คือ

1. ระดมผู้ที่เกี่ยวข้องร่วมกันวิเคราะห์สถานการณ์สาเหตุที่เกิดและวางแผนทั้งกลยุทธ์ กำหนดเวลาในการแก้ไข โดยแบ่งความรับผิดชอบให้ช่วยประสานในแต่ละจุดอย่างเชื่อมโยงในลักษณะเครือข่ายที่จะเข้าไปในจุดที่จะมีส่วนช่วยในการแก้ไขวิกฤตการณ์ได้อย่างรวดเร็วที่สุด
2. ใช้พนักงานเป็นกระบอกเสียงเป็นอันดับแรกที่ต้องสัมผัสกับลูกค้าและญาติที่สอบถามเกี่ยวกับวิกฤตการณ์ โดยเริ่มให้ข่าวที่ถูกต้องแก่พนักงานด้วยการใช้สื่อสิ่งพิมพ์ภายใน และเสียงตามสายเกี่ยวกับข่าวอย่างต่อเนื่องเป็นพิเศษ
3. เข้าถึงสื่อมวลชนทั้งในด้านหนังสือพิมพ์ นิตยสาร วิทยุ และโทรทัศน์ ให้ข่าวที่ถูกต้องตามความเป็นจริง ให้ความไม่ถูกต้องของข่าวลือที่มีความจริงเป็นพื้นฐาน ทำให้ข่าวถูกต้องไปถึงประชาชนรวดเร็ว เหตุการณ์ไม่ยืดเยื้อ
4. ภาครัฐบาล มีส่วนสำคัญในการควบคุมบริหารงานของธนาคารพาณิชย์ มีความเข้าใจในสถานการณ์ ชี้แจงความจริงทั้งหมดให้มหาชนทราบในทันทีที่เกิดความเข้าใจปัญหา และเกิดความศรัทธาเชื่อมั่นต่อความมั่นคงของธนาคารในระยะเวลานั้นรวดเร็ว

รลวรรณ สุขศรีเลิศวิชัย (2539) ศึกษาวิจัยเรื่อง การทำงานร่วมกันของนักข่าวและนักประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ โดยใช้กรณีศึกษาของ 3

สถานการณ์ของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่จดทะเบียนอยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ได้แก่ บริษัทแลนด์แอนด์เฮาส์ จำกัด (มหาชน) บริษัทบางกอกแลนด์ จำกัด (มหาชน) และ บริษัท สมประสงค์แลนด์ จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยสรุปได้ว่า แผนงานประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมการตลาดและการขาย เพื่อการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีอันจะนำมาซึ่งความสำเร็จได้ต้องพึงสื่อ โดยเฉพาะสื่อหนังสือพิมพ์ ซึ่งเป็นตัวกลางในการนำข่าวสารจากองค์กรสู่ประชาชน แต่ด้วยเนื้อที่ที่จำกัดและความต้องการได้รับความร่วมมืออย่างเต็มที่นักประชาสัมพันธ์จึงต้องหาวิธีการหลายรูปแบบรวมถึงการให้ผลประโยชน์เป็นตัวผลักดัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีแก้ไขภาวะวิกฤตต้องมีลักษณะการให้ข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงที่ถูกต้องอย่างต่อเนื่องเป็นหลัก และการโน้มน้าวใจจะสามารถลดความตระหนกของประชาชน

ผลงานวิจัยในต่างประเทศ

เรื่องราวเกี่ยวกับสถานการณ์วิกฤตกลายเป็นหัวข้อเคร่งเครียดของนักประชาสัมพันธ์ เนื่องจากวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นอาจมีส่วนในการทำลายชื่อเสียงขององค์กร ดังนั้นงานที่นักประชาสัมพันธ์ต้องกระทำคือ จัดการป้องกันภาพลักษณ์ชื่อเสียงในเชิงบวกขององค์กร จากการบ่อนทำลายชื่อเสียงข่าวสารในเชิงลบ จุดประสงค์แรกคือ การรักษาภาพลักษณ์ความเข้าใจของสังคมที่มีต่อองค์กรในแง่ดี (Pearson and Mittoff , 1993 อ้างถึงในรศวรรณ สุขศรีเลิศวิชัย , 2539 : 84)

โรเบิร์ต เอฟ ลิทเทิลจอห์น (Robert F. Littlejohn , 1992) วิจัยเกี่ยวกับการจัดการวิกฤตการณ์ว่าส่วนใหญ่มองข้ามการสื่อสาร การใช้เทคนิคหรือยุทธวิธีการโน้มน้าวใจ การปลุกตัวออกจากความเป็นข่าวย่อมช่วยกู้สถานการณ์ได้ส่วนหนึ่ง เนื่องจากการสื่อสารเป็นส่วนสำคัญของการบริหารวิกฤตการณ์ ผู้เชี่ยวชาญในเทคนิคของการสื่อสารต้องเป็นส่วนหนึ่งของคณะกรรมการภาวะวิกฤต (Crisis Action Team) ใน 3 ส่วน ทั้งหมดของการทำงานฉุกเฉิน ได้แก่ การวางแผน การตอบโต้ และการฟื้นตัว

ดาวนี่ส์ (Downey , Staci Louise , 1996) ศึกษากรณีศึกษาของการใช้ประโยชน์จากการประชาสัมพันธ์ เพื่อต่อสู้กับความล้มเหลวในกิจการท่องเที่ยวของรัฐไมอามีและฟลอริดา พบว่า วิกฤตการณ์เกี่ยวกับการสูญเสียภาพลักษณ์ด้านอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในรัฐไมอามีและฟลอริดา ประสิทธิภาพและความรวดเร็วในด้านการสื่อสารในภาวะวิกฤตเป็นส่วนที่มีความจำเป็นที่สุด ในการพยายามร่วมกันในการเผชิญหน้ากับความล้มเหลวโดยใช้การประชาสัมพันธ์โดยตรงในการปรับปรุงแก้ไขอย่างรวดเร็วต่อสู้กับปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อให้สาธารณชนเกิดความเชื่อมั่นและปรับปรุงภาพลักษณ์อุตสาหกรรมท่องเที่ยว

วิลเลียม เอ็น เคอร์รี่ (William N. Curry , 1996) ศึกษาการสื่อสารในภาวะวิกฤตของหน่วยงานธุรกิจ กรณีความตื่นตระหนกเกี่ยวกับโรควัวบ้า (MAD COW) ซึ่งผู้บริโภคเกิดความกลัวเกี่ยวกับเชื้อโรควัวบ้าจากตลาดการค้าในประเทศอังกฤษในด้านความปลอดภัยด้านสุขภาพและความเชื่อมั่นในการจัดการวิกฤตการณ์ การให้ข้อมูลข่าวสารของรัฐบาลประเทศอังกฤษสามารถวิเคราะห์ถึงสิ่งที่สาธารณชนรับรู้เกี่ยวกับโรควัวบ้าได้ 3 ประการ คือ

1. รับรู้เกี่ยวกับผลที่เกิดขึ้น การเสียชีวิต ความเจ็บปวด ทำให้เกิดความเสียหายอย่างรุนแรง ถึงขั้นเลิกบริโภคเนื้อวัว

2. มีความเสี่ยง และสูญเสียเงินจำนวนมากจากการปฏิเสธเนื้อวัว

3. ภาวะการคุกคามที่ไม่สามารถควบคุมผลกระทบจากความไม่ปลอดภัยในการบริโภค ดังนั้นการสื่อสารในภาวะวิกฤตโดยใช้การประชาสัมพันธ์เป็นองค์ประกอบในการ

- ให้ความสำคัญกับการกระทำเพื่อปกป้องผู้บริโภคจากอันตราย
- เน้นการให้ความช่วยเหลือ โดยไม่ระบุจำนวนเงินหรือผลกำไร
- ให้ผู้ที่คัดค้านพิจารณาอย่างรอบคอบในการตัดสินใจและหาโอกาสเพื่อเปิดเผยข่าวสาร

อาร์ อี คราเบิล (R. E Crable , 1988) ศึกษาเรื่อง การใช้กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ กรณีศึกษาอุตสาหกรรมพลังงานนิวเคลียร์หลังการเกิดวิกฤตการณ์อุบัติเหตุ Three Mile Island พบว่า ถึงแม้ว่าการเกิดอุบัติเหตุเกี่ยวกับพลังงานนิวเคลียร์ที่ Three Mile Island จะทำให้เกิดผลกระทบอย่างร้ายแรงที่สุดต่อสภาพแวดล้อม แต่ก็สามารถคลี่คลายได้ โดยความพยายามของอุตสาหกรรมพลังงานปรมาณูในการใช้การประชาสัมพันธ์ ตั้งแต่เกิดวิกฤตการณ์โดยใช้กลยุทธ์มุ่งเน้นการเสนอความปลอดภัยในพลังงานนิวเคลียร์ และกล่าวยืนยันข้อมูลแสดงให้เห็นถึงประเด็นปัญหาและ ความสำคัญของการประชาสัมพันธ์ในการจัดการภาวะวิกฤต

เจ ดี ฮอบบส์ (J. D. Hobbs , 1995) ศึกษากรณีศึกษาของการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตของบริษัทโตชิบา (Toshiba) ผลการศึกษาพบว่า การต่อสู้ในการปกป้องภาพลักษณ์ขององค์กรในระหว่างและหลังการเกิดวิกฤตการณ์ ซึ่งสามารถระบุนถึงการใช้การประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์ในภาวะวิกฤต เพื่อเป็นตัวเชื่อมระหว่างสาธารณชนกับองค์กร เพื่อให้ลูกค้าพอใจที่จะซื้อสินค้าและบริการกับบริษัท ดังนั้นจึงต้องเน้นถึงภาพลักษณ์ขององค์กร โตชิบาใช้วิธีการดังกล่าวเพื่อเรียกความเชื่อถือนกลับมาอีกครั้งหนึ่ง โดยแสดงที่ทำโดยการชี้แจงในทางขอโทษลูกค้า พิสูจน์ความถูกต้อง ใช้กลยุทธ์อย่างเหมาะสมซึ่งถึงเป้าหมายขององค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่ปรารถนาดีกับสาธารณชนให้เกิดความเลื่อมใสศรัทธาโดยการกระทำเชิงรูปธรรม เพื่อแก้ปัญหาให้ถูกต้องในอนาคต

เจมส์ คอฟแมน (James Kauffman , 1997) ศึกษาเรื่อง วิฤตการณ์ขององค์การนาซ่า เกี่ยวกับการเผยแพร่ข่าวสารเกี่ยวกับกล้องถ่ายภาพบนยานฮับเบิล ในปี 1990 พบว่าสาเหตุเนื่องจากการประชาสัมพันธ์ที่ขาดประสิทธิภาพทำให้ความผิดปกติของกล้องบนยานเกิดปัญหาที่รุนแรงและผิดพลาดจากความเป็นจริง นาซ่าสร้างวิฤตการณ์โดยไม่ทดสอบกล้องถ่ายภาพก่อนการใช้งาน และขาดการวางแผน ทำให้ภาพถ่ายที่ส่งลงมาในช่วงแรกมีการรายงานผิดพลาดว่ายานฮับเบิลไม่สามารถส่งภาพมาได้ ประชาชนและสื่อมวลชนจึงเกิดความเข้าใจผิด ซึ่งการปฏิบัติงานของนาซ่าประกอบกับการระเบิดของยานชาแลนเจอร์แสดงให้เห็นว่าทางองค์การนาซ่าจะต้องใช้การประชาสัมพันธ์ในภาวะวิฤตอย่างมีประสิทธิภาพหากต้องการรักษาความเชื่อมั่นและการสนับสนุนจากสภาคองเกรสและประชาชนชาวอเมริกันในศตวรรษที่ 21

อาร์ อี ไฮเบิร์ต (R. E. Hiebert , 1993) ศึกษาเรื่องการใช้การประชาสัมพันธ์เพื่อเป็นอาวุธที่ทันสมัยในวิฤตการณ์ด้านสงคราม พบว่า ทักษะในการประชาสัมพันธ์สามารถนำไปใช้ในด้านรัฐบาลและการทหาร โดยใช้การสื่อสารมวลชนเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นในการสู้รบสมัยใหม่ เช่นในกรณีสงครามอ่าวเปอร์เซีย รัฐบาลและการทหารของสหรัฐอเมริกาใช้การประชาสัมพันธ์เพื่อให้ประชาชนสนับสนุน รวมทั้งกลยุทธ์ทางการเมือง สื่อมวลชนสัมพันธ์ ชุมชนสัมพันธ์ พนักงานสัมพันธ์ และการจัดการภาวะวิฤต ซึ่งผลสุดท้ายทำให้อิรักสูญเสียทั้งสงคราม การทหารและสงครามสื่อ ประสบการณ์ของอิรักแสดงให้เห็นว่าการใช้คำพูดเพียงอย่างเดียวไม่สามารถชนะสงครามได้

ฟิตซ์พาทริค และรูบิน (Fitzpatrick and Rubin , 1995) วิจัยเรื่อง การประชาสัมพันธ์กับการนำเอากลยุทธ์ทางด้านกฎหมายมาใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับวิฤตการณ์องค์กร ซึ่งพบว่า จากการวิจัยโดยเก็บรวบรวมข่าวที่ปรากฏในสื่อระดับประเทศในระหว่าง 18 เดือนจาก ABI Inform , Business Dateline , Wall street Journal และ InfoTrac จำนวน 39 บทความเกี่ยวกับรายงานการตอบสนองของบริษัทที่ถูกกล่าวหาเกี่ยวกับการก่อวินทางเพศ ผลปรากฏว่า การใช้กลยุทธ์ทางกฎหมาย เพื่อมีอำนาจเหนือกระบวนการตัดสินใจในภาวะวิฤตขององค์กรประเภทบริษัท หน่วยงานรัฐบาล การบริการ การศึกษา สถาบันการเงิน หน่วยงานด้านสุขภาพ มีการใช้การประชาสัมพันธ์และกลยุทธ์ทางกฎหมาย 24 ครั้งจาก 39 ครั้ง ผลแสดงให้เห็นถึงความต้องการขององค์กรในการผสมผสานกันระหว่างการใช้ที่ปรึกษาด้านการประชาสัมพันธ์และนักกฎหมายในการทำงานร่วมกันเพื่อนำไปสู่การสื่อสารในภาวะวิฤตอย่างมีประสิทธิภาพ

ผลการวิจัยเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ขององค์กรธุรกิจ

ผลงานวิจัยภายในประเทศ

สุเทพ เดชะชีพ (2532) ศึกษาวิจัยเรื่องคุณสมบัติ และภาระหน้าที่ของนักประชาสัมพันธ์ในองค์กร พบว่า คุณสมบัติและภาระหน้าที่ของนักประชาสัมพันธ์นั้นผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ขององค์กรรัฐบาล องค์กรเอกชน และองค์กรรัฐวิสาหกิจมีความต้องการไม่แตกต่างกัน โดยปัจจัยสำคัญที่ทำให้ความต้องการด้านคุณสมบัติของนักประชาสัมพันธ์แตกต่างกันได้แก่ ประสบการณ์การทำงานของผู้บริหาร การให้ความสำคัญกับงานประชาสัมพันธ์ของผู้บริหาร นโยบายด้านการประชาสัมพันธ์ จำนวนพนักงานของฝ่าย และการนำแผนประชาสัมพันธ์ที่วางไว้มาใช้ปฏิบัติ ส่วนภาระหน้าที่ของนักประชาสัมพันธ์นั้นตัวแปรสำคัญในการกำหนดความแตกต่างของภาระหน้าที่ของฝ่ายประชาสัมพันธ์คือ ประสบการณ์การทำงานของผู้บริหาร การเข้ารับการฝึกอบรม การศึกษาจากตำราเอกสาร นโยบายด้านการประชาสัมพันธ์ การมีแผนงานประชาสัมพันธ์ ฐานงานประชาสัมพันธ์ในองค์กร การเข้าร่วมประชุม จำนวนโสตทัศนอุปกรณ์ ผลการวิจัยยังแสดงถึงสถานภาพของผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ที่ยังทำหน้าที่ผสมผสานกันทั้งในด้านบริหารและด้านเจ้าหน้าที่

อรอุบล ภูบัวเผื่อน (2534) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การวางแผนการประชาสัมพันธ์และสถานภาพการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ของหน่วยงานธุรกิจในกรุงเทพมหานคร พบว่า ธุรกิจทุกประเภทได้แก่ ธุรกิจบริการ ธุรกิจอุตสาหกรรม ธุรกิจการเงิน และธุรกิจพาณิชย์ มีการจัดฝ่ายประชาสัมพันธ์เป็นหน่วยงานอิสระขึ้นตรงกับผู้บริหารระดับสูง และมีงานประชาสัมพันธ์ต่อเนื่องมาโดยตลอด โดยฝ่ายประชาสัมพันธ์มีส่วนกำหนดนโยบายทางด้านประชาสัมพันธ์ และช่วยส่งเสริมความสำเร็จของธุรกิจเป็นอย่างมาก ส่วนใหญ่ฝ่ายประชาสัมพันธ์ไม่ได้มีการแบ่งการทำงานเป็นส่วนอย่างเด่นชัด มีการทำงานร่วมกันหมด และเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์สามารถทำงานได้ทุกหน้าที่ไม่ได้มีหน้าที่เฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง ลักษณะการทำงานส่วนใหญ่คือการจัดทำด้านสิ่งพิมพ์ ซึ่งใช้งบประมาณน้อยสามารถเผยแพร่ได้มาก และกิจกรรมที่ทำเป็นส่วนน้อยคือการสำรวจวิจัยประชามติ การจัดทำรายการวิทยุ รายการโทรทัศน์ เนื่องจากใช้งบประมาณสูงและขาดแคลนเจ้าหน้าที่ สำหรับนโยบายและการวางแผนงานประชาสัมพันธ์มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างภาพพจน์ที่ดีของหน่วยงาน และสนับสนุนทางด้านการตลาด โดยผู้บริหารเป็นผู้กำหนดแผนระยะสั้นและระยะยาวเป็นลายลักษณ์อักษร ปัจจัยที่ควบคุมการวางแผนงานประชาสัมพันธ์ส่วนใหญ่คือนโยบายและเป้าหมายของหน่วยงาน

กนกพร ปิมแปง (2539) ศึกษาศึกษาเปรียบเทียบความคาดหวังกับการปฏิบัติจริงในงานประชาสัมพันธ์บริษัทเงินทุน พบว่า ผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์มีความรู้ความเข้าใจคุณลักษณะของงานประชาสัมพันธ์เป็นอย่างดี และมีทัศนคติทางบวกต่อการประชาสัมพันธ์ ส่วนใหญ่มีโครงสร้างของหน่วยงานประชาสัมพันธ์ขึ้นตรงกับผู้บริหารระดับสูง บริษัทแต่ละบริษัทมีความคาดหวังต่องานประชาสัมพันธ์ต่างกันแต่อยู่ในระดับที่ไม่สูงเกินไปจากเป้าหมาย ส่วนในด้านบทบาทของผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์และเจ้าหน้าที่ แต่ลักษณะการทำงานเกือบทุกแห่งเหมือนกัน พนักงานหรือเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ต้องช่วยกันทำงานในทุกส่วนงานที่แบ่งแยกไว้เพราะงานประชาสัมพันธ์บริษัทเงินทุนปัจจุบันในสภาพที่แท้จริงไม่จำเป็นต้องมีจำนวนบุคลากรมากนัก การประชาสัมพันธ์ส่วนใหญ่ใช้สื่อสิ่งพิมพ์เป็นหลักในรูปการให้ข่าวสารผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ มีเพียงบางส่วนเท่านั้นที่ใช้สื่อวิทยุ โทรทัศน์ เนื่องจากข้อจำกัดเรื่องงบประมาณ และมีความเข้าใจยากตลอดจนต้องดูความน่าเชื่อถือของสื่อเป็นสำคัญด้วยให้เหมาะสมกับประเภทธุรกิจ และในบริษัทเงินทุนที่ใช้สื่อหลากหลายจะเป็นเฉพาะบริษัทเงินทุนที่มีขนาดใหญ่

สมเกียรติ โมราลาย (2539) ศึกษาวิจัยเปรียบเทียบงานประชาสัมพันธ์โรงแรมจากความคาดหวังและการปฏิบัติจริงของนักประชาสัมพันธ์ พบว่า ผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์และเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์โรงแรมมีทัศนคติเกี่ยวกับสถานภาพงานประชาสัมพันธ์ทางบวกต่อการประชาสัมพันธ์ ความคาดหวังและการปฏิบัติจริงของผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์โรงแรมในด้านการกำหนดนโยบาย การวางแผน การดำเนินงาน การประเมินผลและการจัดการประชาสัมพันธ์มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีความคาดหวังสูงกว่าการปฏิบัติจริง โดยมีความคาดหวังในทุกด้านไม่แตกต่างกันจากผู้บริหาร ในด้านสื่อมวลชนสัมพันธ์ การเขียน การตัดข่าว ด้านลูกค้าสัมพันธ์ การให้การปรึกษาแก่ผู้บริหารและการเป็นตัวแทนของโรงแรม ในระดับ " มาก " และด้านการถ่ายภาพข่าวประชาสัมพันธ์ในระดับ " มากที่สุด "

ผลงานวิจัยในต่างประเทศ

โรเบิร์ต มิลเลอร์ (Robert Miller : 1965 อ้างถึงในสุเทพ เดชะชีพ , 2532) ศึกษาเรื่องหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินงานของนักประชาสัมพันธ์ของธุรกิจอุตสาหกรรมในสหรัฐอเมริกา ผลการศึกษาพบว่า หน้าที่ส่วนใหญ่เป็นการปฏิบัติงานด้านสื่อมวลชนสัมพันธ์ ชุมชนสัมพันธ์ จัดทำรายงานประจำปี จัดทำสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ให้คำแนะนำฝ่ายบริหาร ปฏิบัติกิจกรรมสาธารณะ ตามลำดับ

ผลการวิจัยเกี่ยวกับประสบการณ์ด้านการเกิดวิกฤตการณ์กับการวางแผนการสื่อสารด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต

ผลงานวิจัยในต่างประเทศ

ทรูดี ลอร์เรน ริชาร์ด (Trudie Lorraine Richard , 1992) ทำการศึกษากรณีศึกษาเรื่องการระเบิดของเหมืองถ่านหินเวสต์เรย์ (WESTRAY) พบว่า วิกฤตการณ์ในด้านเทคโนโลยีองค์กรไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ แต่สามารถคาดการณ์ได้ ซึ่งการระเบิดของเหมืองแร่เวสต์เรย์ในวันที่ 9 พ.ค. 1992 ทำให้คนงานเสียชีวิต 26 คน ทำให้เกิดผลกระทบในเชิงลบในระหว่างเกิดวิกฤตการณ์ เนื่องจากขาดการวางแผนการสื่อสารเชิงรุกในภาวะวิกฤตและการควบคุมสื่อ ทำให้เกิดความผิดพลาดในด้านข่าวสารและข่าวลือ การปิดบังข้อมูลข่าวสารที่ควรเปิดเผย ผลการศึกษาแสดงถึงความล้มเหลวทางธุรกิจ ที่องค์กรไม่สามารถรอดพ้นและฟื้นจากวิกฤตการณ์ได้

ดี อี วิลเลียม (D.E. Williams , 1994) ศึกษาเรื่องการตัดสินใจที่ผิดพลาดในกรณีของโรงงาน Exxon Valdez พบว่า การเกิดน้ำมันรั่วไหลในสหรัฐอเมริกา แสดงให้เห็นว่าไม่มีการวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตล่วงหน้าในเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต จึงทำให้วิกฤตการณ์มีความรุนแรงเมื่อไม่มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้พนักงานภายในทราบ ซึ่งในความเป็นจริงจะต้องมีแผนในการกำหนดผู้แถลงข่าวสาร หรือบุคคลที่เป็นตัวแทนที่จะพบกับผู้นำความคิดเห็นในท้องถิ่น และกลุ่มผู้ได้รับผลกระทบ หรือกลุ่มผู้นุรักษ์สิ่งแวดล้อม เพื่อที่จะให้ช่วยอธิบายถึงขอบเขตของความเสียหาย และสิ่งที่สามารถควบคุมได้

โจแอน เอเลนนี่ ฮูร์ด (Joanne Elaine Hurd , 1992) ทำการศึกษาเรื่องการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตโดยใช้แบบจำลองการใช้ทฤษฎีทางการประชาสัมพันธ์ ผลการศึกษาพบว่า กรณีที่ได้รับความสนใจในการจัดการวิกฤตการณ์ และการสื่อสารในภาวะวิกฤต เช่นกรณี น้ำมันรั่วไหลใน Exxon Valdez , The Three Mile Island , อุบัติเหตุโรงงานไฟฟ้านิวเคลียร์เชอร์โนบิล (Chernobyl) , สารเคมีรั่วที่ Union Carbide 's Bhopal ประเทศอินเดีย , โรงงานผลิตยาไทลินอล (Tylenol) ที่ถูกเติมสารพิษทำให้เกิดอันตรายแก่ผู้บริโภค หรือยานอวกาศชาเลนเจอร์ (Challenger Space Shuttle) ระเบิด ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความรุนแรงของวิกฤตการณ์ที่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กร ที่ไม่มีองค์กรใดที่หลีกเลี่ยงวิกฤตการณ์ได้ ดังนั้นวิกฤตการณ์จึงเกิดขึ้นได้ทุกรูปแบบ การประชาสัมพันธ์จึงมีความสำคัญในการวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤต และเทคนิคการสื่อสารในภาวะวิกฤต เพราะองค์กรที่ขาดการวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตจะทำให้ต้องประสบกับความเสียหายอย่างรุนแรง

เดวิด ดับเบิลยู กัทธ (David W. Guth , 1995) ได้กล่าวถึงผลการวิจัยเกี่ยวกับการวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตในสหรัฐอเมริกา พบว่า การวิจัยของ Western Union ในปี ค.ศ. 1984 พบว่ามีองค์กร 53 % ที่ระบุว่าองค์กรมีแผนการสื่อสารเพื่อแก้ปัญหาวิกฤตการณ์ในทางปฏิบัติ ในปี ค.ศ. 1989 จากการสำรวจขององค์กรขนาดใหญ่ 1,500 แห่งในสหรัฐอเมริกา พบว่าองค์กร 6 ใน 10 ที่มีการวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤต (Richard H. Truitt and Seila S. Kelley : 1989) และในปี 1990 จากการสำรวจองค์กรที่เป็นสมาชิกของ CEOs ของสหรัฐอเมริกา พบว่า 2 ใน 3 ที่ประสบกับวิกฤตการณ์ใน 5 ปีที่ผ่านมา มีเพียง 1 ใน 3 เท่านั้นที่มีการจัดทำแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตอย่างเป็นทางการ (Jack Modzelewski : 1990) และล่าสุดในปี 1995 การวิจัยในสหรัฐอเมริกามีองค์กร 56.9 % ที่ระบุว่าองค์กรมีแผนการสื่อสารสำหรับแก้ปัญหาวิกฤตการณ์และเหตุฉุกเฉิน



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย