

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้ทำการวิจัยมีแนวความคิดหลายประการดังต่อไปนี้

1. แนวความคิดเกี่ยวกับลักษณะภาวะวิกฤติ
2. แนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการภาวะวิกฤติ (Crisis Management)
3. แนวความคิดเกี่ยวกับการสื่อสารในเรื่องความเสี่ยง (Risk Communication)
4. แนวความคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติการประชาสัมพันธ์เพื่อแก้ไขภาวะวิกฤติ

1. แนวความคิดเกี่ยวกับลักษณะภาวะวิกฤติ

การพิจารณาว่าเหตุการณ์ใดจัดอยู่ในภาวะวิกฤติ คาร์ล เอ. สไลเคว (Karl A. Slaikeu 1984:53) อธิบายว่ามีองค์ประกอบดังนี้

- 1) เกิดขึ้นอย่างปัจจุบันทันด่วน กล่าวคือ ในเหตุการณ์ต่างๆ ได้ดำเนินไปเรื่อยนับเป็นปีๆ แต่ภาวะวิกฤติจะเกิดอย่างทันทีทันใด
- 2) เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิดมาก่อน แม้ว่าจะมีการเตรียมการสำหรับเหตุการณ์ในภาวะวิกฤติบ้าง แต่คนส่วนใหญ่ก็มักคิดเข้าข้างตนเองว่าน่าจะไม่เกิดกับคนอื่นมากกว่า
- 3) มีคุณลักษณะฉุกเฉิน มีผลกระทบกระเทือนทั้งร่างกายและจิตใจ จำเป็นต้องมีการปฏิบัติการอย่างฉับพลันทันที โดยมีขั้นตอนที่เหมาะสม
- 4) มีผลกระทบต่อสาธารณชน เนื่องจากเหตุการณ์ต้องเกี่ยวข้องกับคนหมู่มาก ทั้งญาติพี่น้องเพื่อนฝูง จำเป็นต้องแก้ไขหรือดำเนินการต่อผู้ได้รับผลกระทบทันที
- 5) ก่อให้เกิดอันตรายและผลกระทบต่อสถานภาพ เมื่อเหตุการณ์ของภาวะวิกฤติเกิดขึ้น จะส่งผลโดยตรงให้ครอบครัวของผู้เสียหายสูงขึ้นหรือตกต่ำลงได้

2. แนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการในภาวะวิกฤติ (Crisis Management)

คลาด เอล. เควูด และเคริท พี สตอคเกอร์ (Clarke L. Caywood and Kurt P. Stocker, 410) ได้ให้ความหมายของการจัดการภาวะวิกฤติว่าหมายถึง การจัดการของการปฏิบัติการระหว่างที่เกิดเหตุการณ์วิกฤติเช่น ขณะที่มีไฟไหม้ การอพยพ การหยุดการผลิตของโรง

งาน เหล่านี้เป็นเหตุการณ์ที่อยู่ในระดับที่สามารถจัดการได้ แต่ในบางเหตุการณ์ของภาวะวิกฤติไม่สามารถวางแผนในการจัดการได้เต็มที่ถ้าเหตุการณ์นั้นอยู่นอกเหนือการควบคุมของมนุษย์ เช่น การเสียชีวิตจากสารเคมี

การจัดการภาวะวิกฤติยังหมายถึง การจัดการวางแผนสำหรับการใช้ก่อน ระหว่าง และ หลังภาวะวิกฤติ โดยจะต้องมีแผนการในภาวะวิกฤติและมีระบบที่เหมาะสมกับภาวะวิกฤตินั้น ห้องสำหรับปฏิบัติการในภาวะวิกฤติ พร้อมอุปกรณ์สื่อสารครบครัน เบอร์โทรศัพท์ที่จำเป็นในการติดต่อ เช่น สำนักข่าวต่างๆ แหล่งข่าวอ้างอิง เป็นต้น และทีมงานที่ได้รับการฝึกอบรมในด้านนี้

แนวความคิดในการจัดการได้ให้ความสำคัญที่ต้องกระทำควบคู่กันไปของแผนทั้ง 2 คือ

- แผนปฏิบัติการ (Operations Program) ซึ่งในระหว่างการแก้ไขภาวะวิกฤติเพื่อลดผลกระทบที่เกิดขึ้นโดยตรง เช่น แผนปฏิบัติการดับเพลิงซึ่งถูกไหม้ฐานการผลิต
- แผนการเพื่อลดผลกระทบอื่นๆ ซึ่งมีผลมาจากภาวะวิกฤติ เช่น ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมจากการลุกไหม้ของสารเคมี ชีวิตของประชาชนในบริเวณที่เกิดอุบัติเหตุ เป็นต้น

การจัดการในภาวะวิกฤติเป็นการรวมวิธีการจัดการในการสร้างความเข้าใจต่อภาวะวิกฤติ ในขณะที่แผนการด้านการปฏิบัติการ (Operations Plan) อาจไม่มีความเกี่ยวข้องกับความเข้าใจในภาวะวิกฤติ เช่น การปฏิบัติการเพื่อนำเศษแก้วออกจากอาหารเด็กยี่ห้อ Gerber ซึ่งคนแอบนำมาใส่ไว้ เป็นต้น

การจัดการในภาวะวิกฤติยังรวมถึงการตอบโต้ข่าวลือ (Rumours) ข่าวที่ผิดพลาด ข้อมูลที่สื่อชี้นำไปผิดทาง หรือการไม่เข้าใจในข้อมูล แผนการแก้ไขภาวะวิกฤติที่สมบูรณ์แบบจะต้องสามารถตอบโต้สิ่งเหล่านี้ทันที เพื่อมิให้ความเข้าใจผิดเหล่านี้มาทำลายความมออยู่รอดของหน่วยงาน การจัดการในภาวะวิกฤติมิใช่การกระทำด้านกลไกแต่เป็นการกระทำในแง่จิตวิทยาโดยหน่วยงาน มักประกอบด้วยความคิดที่มีระบบ ลำดับขั้นตอนที่เข้าไปร่วมสร้างความเข้าใจลักษณะในความสัมพันธ์ของภาวะวิกฤติ

เราสามารถอธิบายได้ว่าการจัดการต่อภาวะวิกฤติว่า เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างฉับพลัน ไม่ได้คาดคิด หรือการกระทำที่ทำร้ายต่อชีวิต หรือความสามารถที่จะจัดการให้องค์กรอยู่รอดได้ ซึ่งรูปแบบของวิกฤติการณ์มีได้หลายอย่าง (เช่น เครื่องบินตก, สารเคมีรั่วไหล) อาจทำนายได้จากสถิติที่เกิดขึ้นว่าจะเกิดอย่างทันทีทันใดหรือไม่ หรือค่อยเป็นค่อยไป การสูญเสียชีวิตหรือการถูกคุกคามต่อชีวิตสามารถพิจารณาให้เป็นเหตุการณ์วิกฤติ มีผลต่อชีวิตของลูกจ้าง ลูกค้าประชาชนในชุมชน หรือผู้ที่มีความสัมพันธ์กับองค์กร เหตุการณ์ที่คุกคามต่อความอยู่รอดของหน่วยงาน รวมถึงความล้มเหลวในตัวผลิตภัณฑ์ และโรงงานระเบิด

บางเหตุการณ์อาทิ พายุ หรือภูเขาไฟระเบิด เป็นสิ่งที่ควบคุมไม่ได้ แต่ภาวะวิกฤติอื่นซึ่งได้แก่ อุบัติเหตุ การละเมิดกฎซึ่งเกี่ยวข้องกับองค์กร ในฐานะที่เป็นผู้ดำเนินการจัดการหรือผู้ทำการศึกษาของการจัดการนี้ เหล่านี้เป็นสิ่งที่สามารถวางแผนป้องกันล่วงหน้าได้ แม้ว่าจะไม่สามารถระบุประเภทภาวะวิกฤติได้ ก็สามารถที่จะคาดคะเนหรือป้องกันได้

3. แนวความคิดเกี่ยวกับ Risk Communication

โคเวลโล เอ อัล (Covello et al, 1986, 172) ได้ให้คำจำกัดความของการสื่อสารเรื่องความเสี่ยง (Risk Communication) ว่าเป็นการแลกเปลี่ยนข่าวสารอย่างมีวัตถุประสงค์ระหว่างกลุ่มคนที่สนใจเกี่ยวกับ

- ระดับความสำคัญหรือความหมายของความเสี่ยงในเรื่องสุขภาพ หรือสิ่งแวดล้อม
- การตัดสินใจ การปฏิบัติ หรือนโยบาย ซึ่งมีความมุ่งหมายเพื่อที่จะจัดการหรือควบคุมความเสี่ยงต่อสุขภาพหรือสิ่งแวดล้อม

วัตถุประสงค์ของการสื่อสารเรื่องความเสี่ยง สามารถกระทำก่อนจะเกิดเหตุการณ์เพื่อเป็นการป้องกัน (proactive) ให้ประชาชนมีความตระหนักต่ออันตรายที่อาจเกิดขึ้น หรือเพื่อเตือนให้รู้จักวิธีป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างฉับพลัน และประการสุดท้าย หากเกิดเหตุอันตรายขึ้นแล้ว จะเป็นการให้ประชาชนยอมรับหรือไม่ให้ตื่นตระหนกจนเกินไป

การสื่อสารเรื่องความเสี่ยง หมายถึงการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกลุ่มผลประโยชน์ที่มีความเกี่ยวข้องกับธรรมชาติ เหตุการณ์สำคัญ หรือการควบคุมเรื่องความเสี่ยง ซึ่งกลุ่มผล

ประโยชน์ รวมถึงหน่วยงานราชการ บริษัท กลุ่มอุตสาหกรรม สื่อมวลชน นักวิทยาศาสตร์ ชุมชน และบุคคล วินเซนต์ ที โคเวลโล (Vincent T. Covello, page 364) สื่อมวลชนมีบทบาทสำคัญในการถ่ายทอดข้อมูลของความเสี่ยง (Friedman, 1981, Klaidman, 1985; Mazur, 1984; National Research Council, 1989, Nelkin, 1984, 1989; President's Commission on the Accident at Three Mile Island, 1979; Sandman, Sachsman, Greenberg, & Gotchfeld, 1987)

ชาร์อน ดันวูดดี และมิเชล ไรอัน (Sharon Dunwoody , Michael Ryan, 647) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างนักข่าว และนักวิทยาศาสตร์ในการเสนอข่าวว่า นักข่าว และนักวิทยาศาสตร์ (รวมถึงผู้รู้ Experts) มีการใช้ภาษา วัตถุประสงค์ และความรู้สึกมีส่วนร่วมที่แตกต่างกัน นักข่าวจะต้องเป็นผู้แปลภาษาทางวิทยาศาสตร์ให้เป็นภาษาของ คนธรรมดาเพื่อนำเสนอต่อประ-ชาชน ดังนั้นเจ้าหน้าที่ข้อมูล (Public Information Officer) จึงมีหน้าที่สำคัญในการเป็นตัวกลาง (Mediator) ที่จะประสานระหว่างข้อมูลทั้ง 3 ทาง "Information Triangle" ระหว่าง นักข่าว นักวิทยาศาสตร์ และ ตัวของเจ้าหน้าที่ให้ ข่าวสารเอง

อย่างไรก็ตามเนื่องจากนักข่าวมีพื้นฐานคล้ายกับประชาชนทั่วไปมากกว่านักวิทยาศาสตร์ หรือผู้รู้ ดังนั้นเมื่อต้องรายงานข่าวเกี่ยวกับเรื่องความเสี่ยงจากผู้เหล่านี้ นักข่าว อาจทำให้การรายงานกระทำไปตามความรู้ของตนต่อความเสี่ยงนั้น

สื่อที่ทำหน้าที่รายงานข่าว จะมีบทบาทพิเศษในการพัฒนาการรับรู้ของประชาชนต่อเรื่อง ความเสี่ยง เพราะสื่อทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมผู้รู้และประชาชน สื่อยังมีบทบาทในการวิพากษ์ วิจัยเกี่ยวกับเรื่องความเสี่ยงแบบสองทางคือ จากผู้รู้ไปยังประชาชน และจากประชาชน ไปยังผู้รู้ รัฐบาล หรือผู้บริหารในธุรกิจอุตสาหกรรม ทั้งนี้หมายถึง การสื่อสารเกี่ยวกับผล ทางกายภาพของเทคโนโลยี ผลิตภัณฑ์ หรือกิจกรรม โดยมีการใช้ขั้นตอนในการตัดสินใจ เรื่องความเสี่ยงมาพิจารณา ซึ่งมักพูดถึง คุณภาพและความน่าเชื่อถือเหล่านี้มีบทบาท สำคัญในการหล่อหลอมความคิดเห็นของประชาชน ซึ่งผู้รายงานข่าวมักมีอิทธิพลโดยการ นำเสนอเนื้อหาตามความคิดเห็นของนักข่าว ตามวัฒนธรรมของสังคมนั้น และตามเรื่องที่เคยเกิดขึ้นมาก่อน สื่อมีบทบาทในการแปลสิ่งที่นักวิทยาศาสตร์ค้นพบ และเผยแพร่สู่

ประชาชน สื่อเลือกที่จะสรุปหัวข้อสำคัญ และสื่อเลือกที่จะประเมินคุณภาพและงานศึกษาที่เกี่ยวข้อง โรบิน เกรกอรี่ (Robin Gregory, page 1-3)

การค้นพบที่สำคัญหลายประการจากการศึกษาเรื่องความเสี่ยง คือ ความเสี่ยงสามารถสร้างผลกระทบต่อสังคมและเศรษฐกิจ ซึ่งผลนี้มีมากกว่าผลของความเสี่ยงเอง เช่น พลังนิวเคลียร์สามารถปลูกเราให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม และสามารถดึงดูดความสนใจของสื่อท้องถิ่นและสื่อต่างประเทศ ผลของเทคโนโลยีนี้ จะมีการขยายเป็นเรื่องราวสามารถกระทบกับการก่อสร้างหรือการปฏิบัติงาน (Solvie, 1987 b)

วินเซนต์ ที โคเวลโล (Vincent T. Covello, 1988) ได้กล่าวถึงแนวทางในการสื่อสารเรื่องความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ ควรคำนึงถึง (Covello & Allen 1988)

- 1) ต้องยอมรับการมีส่วนร่วมของสาธารณชน
- 2) มีการวางแผนงานอย่างรอบคอบและประเมินผลงาน
- 3) รับฟังความคิดเห็นของผู้ฟัง (audience)
- 4) ซื่อสัตย์ จริงใจ และเปิดเผยในการให้ข้อมูลแก่สาธารณชน
- 5) ประสานงานหรือทำงานร่วมกับแหล่งข่าวที่น่าเชื่อถือ เช่น นักวิทยาศาสตร์ หน่วยงานราชการที่เป็นที่เชื่อถือของประชาชน
- 6) สนองความต้องการของสื่อมวลชน
- 7) ให้ข้อมูลที่ชัดเจน

ตัวอย่างของการระเบิดของโรงไฟฟ้าพลังงานนิวเคลียร์ Chernobyl เมื่อวันที่ 26 เมษายน ปี 1986 โทรทัศน์ของโซเวียตได้ออกข่าวสั้นๆ เมื่อวันที่ 28 เมษายน ว่าได้เกิดอุบัติเหตุทางนิวเคลียร์มีผู้เสียชีวิต 2 คน ส่วน UPI รายงานว่ามีผู้เสียชีวิต 2000 คน New York Post อ้างว่ามีผู้เสียชีวิต 15000 คน และยังคงติดอยู่ในโรงงาน ต่อมาอีก 16 วัน จากวันที่เกิดอุบัติเหตุ รัฐบาลโซเวียตจึงออกมาแถลงข่าว จากการวิเคราะห์การรายงานข่าวของสหรัฐฯ จะเห็นได้ว่าสื่อของสหรัฐฯได้เล่นประเด็นข่าวนี้ทำสงครามเย็นระหว่างประเทศ โดยกล่าวหาว่าโซเวียตปกปิดยอดจำนวนผู้เสียชีวิต การที่ข่าวนิวเคลียร์นี้ได้รับความสนใจ เนื่องจากเป็นข่าวที่เคยมีเหตุการณ์อุบัติเหตุจากนิวเคลียร์ครั้งร้ายแรงที่ Three Mile Island รัฐเพนซิลเวเนีย ประเทศสหรัฐอเมริกาเกิดขึ้นมาก่อน ดังนั้นข่าว Chernobyl จึงได้รับความสนใจมีการออกอากาศโดย CBS นานถึง 129 นาทีใน 31 วัน

4. แนวความคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติการประชาสัมพันธ์เพื่อแก้ไขภาวะวิกฤติ
เมื่อเกิดภาวะวิกฤติขึ้น จำเป็นต้องนำการประชาสัมพันธ์เข้ามาเพื่อแก้ไขเหตุการณ์ ซึ่งผู้
เชี่ยวชาญได้แนะนำไว้ว่า (อำนวย วีรวรรณ 2527)

- การแก้ไขปัญหาวิกฤติการณ์จะต้องว่าไปตามลักษณะของปัญหา ต้องใช้ไหวพริบใน
การแก้ไขเฉพาะหน้า ถึงแม้จะมีการวางแผนระยะยาวไว้แล้วก็ตาม จะทำตาม
แผนที่วางไว้ตลอดไปไม่ได้ ในบางครั้งต้องมีความยืดหยุ่นบ้างพอสมควร
- เมื่อเกิดปัญหาขึ้นไม่ควรรอนาน ควรรีบแก้ไขทันที เพราะการแก้ไขภาพพจน์ครั้งแรก
สำคัญมาก ถ้าแก้ไขไม่ดีอาจทำให้ปัญหายิ่งวิกฤติมากขึ้น และทำให้การแก้ไขต้องยืด
เยื้อ
- การตอบคำถามหรือการแก้ข่าวควรพูดเฉพาะในสิ่งที่จำเป็นมีหลักฐานอ้างอิงอย่าง
เด่นชัด และควรพูดตามแนวที่เตรียมไว้ ไม่ควรพูดแบบแก้ปัญหายเฉพาะหน้า และไม่
ควรพูดในลักษณะกลบเกลื่อนความจริง
- ควรให้ข่าวกับพรรคพวก หรือคนในองค์กรก่อน เพราะเป็นกลุ่มที่เข้าใจเหตุการณ์ได้
ง่ายที่สุด และเป็นกลุ่มที่จะต้องถูกซักถามมากที่สุด คนกลุ่มนี้จะช่วยแก้ข่าวให้ได้เป็น
อย่างดี นอกจากนี้จะต้องพยายามกระจายความจริงออกไปให้มากที่สุดเพื่อกลบข่าว
ลือที่ไม่ถูกต้อง
- ควรแถลงความจริงให้สื่อมวลชนทราบโดยเร็วที่สุดเพราะสื่อมวลชนจะต้องเสนอข่าว
ทุกวัน เมื่อสื่อมวลชนทราบความจริง การเสนอเรื่องข่าวลือจะได้ลดน้อยลง

ลูคัสชีวสกี ได้เสนอแนวคิดที่ผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ควรดำเนินการ เมื่อเกิดภาวะฉุกเฉิน ดังนี้

1) การวิเคราะห์เหตุการณ์

วิเคราะห์ว่ากำลังเกิดเหตุการณ์อะไร อยู่ในภาวะวิกฤติระดับไหน การตัดสินใจที่
จะแจ้งข่าวสารแก่ฝ่ายบริหาร และสาธารณชน โดยมุ่งที่จะสร้างความเข้าใจและให้
เกิดการรับรู้ที่ถูกต้องแก่ผู้รับสาร และควรให้ข้อมูลอย่างต่อเนื่อง พยายามประสาน
งาน หรือควบคุมกระแสข่าว เนื้อหาข่าว ผู้แถลงข่าว และแผนต่างๆ ให้ได้

2) จัดคณะทำงาน

ควรมีการจัดเตรียม หรือฝึกคณะทำงาน ผู้แถลงข่าวและทีมงานสนับสนุนเพื่อให้มีอิสระในการปฏิบัติงานในภาวะฉุกเฉิน

3) สร้างเครือข่ายข่าวสาร

ควรสร้างเครือข่ายข่าวสารให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยอาศัยผู้แถลงข่าวและข่าวสารที่เหมาะสมทั้งในประเทศและต่างประเทศ

โดยสรุปแล้ว องค์ประกอบในการสร้างความเข้าใจ และกลยุทธ์การสื่อสารทั้งภายในและภายนอกในภาวะฉุกเฉิน คือ พยายามลดความกดดัน และความรุนแรงลงให้ได้

นอกจากนั้น ลูกศิษย์ก็ได้กล่าวเพิ่มเติมอีกว่า เนื้อหาของข่าวสารที่จะใช้แถลงในภาวะฉุกเฉินควรตอบคำถามเหล่านี้ได้

- เกิดอะไรขึ้น
- เกิดขึ้นเมื่อไร
- เหตุเกิดจากอะไร
- มีผู้ใดได้รับบาดเจ็บไหม
- ความเสียหายเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด
- มีอะไรจะเป็นสาเหตุให้เกิดความเสียหายต่อไปอีกหรือไม่
- ใครรับผิดชอบ
- อะไรที่ผิด
- ฝ่ายบริหารจะทำอะไรต่อไปเกี่ยวกับสิ่งที่เกิดขึ้น
- เมื่อไรจะได้รับข้อมูลเพิ่มเติม

แนวทางการบริหารงานประชาสัมพันธ์เมื่อเกิดภาวะฉุกเฉิน มีดังนี้

- 1) ผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ควรคำนึงถึงว่าจะทำอะไร และจะพูดอะไร เมื่อเกิดภาวะฉุกเฉิน 2-3 ชั่วโมงแรก
- 2) ก่อนที่สื่อมวลชนจะติดต่อเข้ามา ผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ควรจัดตั้งหน่วยรับโทรศัพท์สำหรับสื่อมวลชน และจัดเตรียมชื่อผู้สื่อข่าว ชื่อสื่อ ที่อยู่ หมายเลขโทรศัพท์

- หัวข้อที่สอบถามมา คำถามที่ต้องการให้ตอบ กำหนดวัน (Deadline) ของการให้คำตอบ รวมทั้งบุคคลที่นักข่าวต้องการสัมภาษณ์
- 3) ผู้บริหารประชาสัมพันธ์ ควรมีการเตรียมข้อมูลที่ถูกต้องที่จะแถลงและเตรียมผู้แถลงข่าวที่เหมาะสม
 - 4) จัดเตรียมผู้ที่จะให้สัมภาษณ์ข่าวได้
 - 5) เตรียมห้องแถลงข่าวสำหรับสื่อโทรทัศน์ หรือบางที่อาจเตรียมการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ไว้ด้วย
 - 6) แจ้งให้พนักงานในองค์กรทราบถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น และสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้น สิ่งที่จะแถลงข่าว เพื่อให้พนักงานรับทราบของตน และควรให้ได้รับข้อมูลเดียวกับที่จะแถลงข่าว
 - 7) จัดห้องให้สื่อมวลชนเป็นสัดส่วน พร้อมอุปกรณ์อำนวยความสะดวก เพื่อให้เขาสามารถทำงานได้อย่างเต็มที่
 - 8) ควรกำหนดเวลาการแถลงข่าว หรือแจ้งข้อมูลเพิ่มเติมเป็นระยะๆ ให้ทุกคนได้รับข้อมูลข่าวสารเดียวกัน พร้อมๆ กัน
 - 9) หลังการแถลงข่าว ควรมีการสรุปผลเป็นเอกสารประชาสัมพันธ์เวียนออกไปให้ผู้บริหารท่านอื่นๆ ทราบด้วย
 - 10) ควรมีการติดตามข่าวสารในสื่อมวลชน เพื่อดูผลจากการแถลงข่าวหรือเพื่อหาข้อมูลหรือแง่มุมใหม่ที่อาจปรากฏออกมา
 - 11) ความผิดพลาดอาจเกิดขึ้นได้ ต้องปล่อยให้ผ่านไปจนกว่าจะมีข้อมูลที่ถูกต้อง แล้วจึงติดต่อแจ้งแก่สื่อมวลชนในข้อเท็จจริงนั้น

คลาด เอล เควูด และเคิร์ท พี สตอคเกอร์ (Clark L. Caywood, Kurt P. Stocker, 420-423) ได้เสนอแนะกรอบเพื่อให้ผู้บริหารนำไปใช้พัฒนาแผนงานในภาวะวิกฤติ โดยกล่าวถึงสื่อมวลชนว่า

- 1) **ระบุนโยบายของบริษัทที่มีต่อสื่อ**
โดยเน้นถึงความสำคัญของความซื่อสัตย์ เปิดเผย และการ เตรียมการล่วงหน้ากับสื่อก่อนที่จะเกิดภาวะวิกฤติ จุดมุ่งหมายของนโยบายนี้เพื่อกำหนดกระบวนการซึ่งเกี่ยวข้องกับสื่อในการวางแผนในภาวะวิกฤติ

2) กำหนดตัวผู้แถลงข่าว

1.1 ลักษณะและระดับของภาวะวิกฤติเป็นตัวกำหนดผู้แถลงข่าว ผู้แถลงข่าวควรเป็นผู้ที่เหมาะสมกับลักษณะของภาวะวิกฤติ เช่น ถ้าเป็นภาวะวิกฤติที่ไม่รุนแรง ไม่เหมาะที่จะให้ประธานบริหารเป็นผู้แถลงข่าว ควรเป็นภาวะวิกฤติที่มีระดับความรุนแรงมากกว่าปกติ เพราะการแถลงข่าวด้วยผู้บริหารระดับสูงจะสร้างความน่าเชื่อถือ จริงใจกับประชาชน ควรเลือกผู้แถลงข่าวให้เหมาะสมกับประเภทการณ์ในเรื่องนั้นๆ มีความสามารถในการพูดและมีไหวพริบต่อเหตุการณ์ ควรมีรายละเอียดของการฝึกอบรมของบุคคลที่สามารถเป็นผู้แถลงข่าวได้ในมือก่อนที่จะเกิดภาวะวิกฤติขึ้นเพื่อใช้พิจารณาในการตัดสินใจเลือกผู้แถลงข่าวให้เหมาะสมกับภาวะวิกฤติ และควรมีการฝึกอบรมให้ผู้แถลงข่าวทราบเทคนิคในการให้สัมภาษณ์สื่อสิ่งพิมพ์และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (โทรทัศน์ วิทยุ)

2.2 ผู้ที่เป็นตัวกลางระหว่างสื่อและบริษัท (Gatekeeper) ควรเป็นผู้ระบุบุคคลที่จะเป็นผู้แถลงข่าว เนื่องจากตัวกลาง (Gatekeeper) เป็นผู้ทำหน้าที่เป็นแหล่งข้อมูลหลักระหว่างสื่อและบริษัท สามารถทราบความต้องการของสื่อและประชาชน จึงควรเป็นบุคคลที่ตัดสินใจเลือกแถลงข่าว

3) หน้าที่ของตัวกลาง (Gatekeeper)

1.1 เป็นศูนย์รวมและควบคุมกระแสของข้อมูล ต้องมั่นใจข้อมูลว่าถูกต้องและแน่นอน การจัดการกระแสข้อมูล (Information Flow) ตัวกลางต้องแน่ใจว่าได้ส่งข้อมูลที่ถูกต้องไปยังกลุ่มเป้าหมายที่ถูกต้อง ในเวลาที่เหมาะสม

1.2 เลือกผู้แถลงข่าวที่เหมาะสม และฝึกอบรมด้านสื่อตามความจำเป็น

1.3 คอยตรวจสอบกระแสของการสื่อสารทั้งภายในและภายนอก เพื่อความมั่นใจว่าข้อมูลไปในทิศทางเดียวกันตัวกลางและพนักงานในการสื่อสาร (Communication Staff) ควรส่งข้อมูลที่สื่อต้องการ ถ้าสื่อขาดข้อมูลจะก่อให้เกิดข้อมูลไม่เป็นความจริงแพร่ออกไป ดังนั้นจึงควรเปิดเผยกับสื่อพยายามสนองความต้องการของสื่อและเพื่อให้สื่อสนองความต้องการของบริษัท

1.4 ยอมรับฟังต่อข่าวดีและข่าวร้าย

4) ข้อมูลของสื่อ

4.1 กำหนดปิดข่าว (Deadlines) ตัวกลางและเจ้าหน้าที่ด้านสื่อควรรู้กำหนดปิดข่าวของแต่ละสื่อ ควรทำตามข้อกำหนดของสื่อ โดยเฉพาะในภาวะวิกฤติซึ่งเป็นโอกาสที่จะสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบริษัทและสื่อหลายประเภทที่ติดต่อกันในช่วงนั้น

4.2 ลำดับในการติดต่อ เนื่องจากเวลาจำกัด จึงควรตัดสินใจว่าสื่อใดควรติดต่อเป็นอันดับแรก และควรติดต่อแผนกไหนของหนังสือพิมพ์ นิตยสาร สถานีวิทยุหรือโทรทัศน์นั้นๆ

5) ปรับปรุงข้อมูลเกี่ยวกับสื่อ

รายละเอียดของสื่อที่บริษัทต้องติดต่อมีการปรับปรุงให้ทันสมัยตลอดเวลา เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงของบรรณาธิการ เบอร์โทรศัพท์ และที่อยู่ ตลอดเวลา ดังนั้นคู่มือในการติดต่อกับสื่อจึงควรต้องคอยปรับปรุงอยู่ตลอดเวลาเช่นกัน

6) แหล่งข่าวอันที่เกี่ยวข้อง

บริษัทควรปรับปรุงรายชื่อบุคคลที่สื่อสามารถอ้างอิงในรายละเอียดของข่าว ข้อมูลที่เป็นผลการวิเคราะห์ระหว่างเกิดภาวะวิกฤติ แหล่งข่าวนี้ควรเป็นแหล่งข่าวที่สามารถสร้างความเชื่อถือ ความไว้วางใจให้กับบริษัทเมื่อสื่อนำไปอ้างอิง (เช่น ผู้เชี่ยวชาญด้านการเงิน นักวิทยาศาสตร์) บริษัทควรรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลเหล่านี้ แม้ในยามที่ไม่มีภาวะวิกฤติเพื่อสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

7) กฎและระเบียบของการเปิดเผยข่าว

7.1 มีขั้นตอนในการแจ้งข่าวอย่างชัดเจน

7.2 กฎในการห้ามเปิดเผยข่าว เพื่อป้องกันความสับสน ความถูกต้อง สม่ำเสมอของสื่อสารมวลชน เป็นหน้าที่ของตัวกลางที่มีหน้าที่แต่เพียงผู้เดียวในการส่งข้อมูลไปยังสื่อ พนักงานอื่นๆ ควรระวังในกฎของการห้ามเปิดเผยเรื่องราวกับสื่อ และห้ามในการส่งข้อมูลใดๆ เว้นเสียแต่ตัวกลางเป็นผู้ขอ

- 8) **การจัดการต่อความต้องการของสื่อ**
 ควรมีการพัฒนาระบบในการจัดการกับความต้องการของสื่อหลังจากเกิดภาวะวิกฤติควรมีระบบที่จะให้พนักงานสามารถรับโทรศัพท์และมีขั้นตอนในการตอบได้ด้วยตัวอย่างเช่น คำถามต่อไปนี้จะต้องตอบว่าอย่างไรเมื่อสื่อถามมา? การบันทึกโทรศัพท์ที่โทรเข้ามาทำอย่างไร? ควรจะส่งสายให้ใคร? ควรตอบด้วยโทรศัพท์หรือแฟกซ์ ควรให้ความสำคัญของสื่อใดก่อน ควรมีการแนะนำกระบวนการในการปฏิบัตินี้ก่อนหรือในขณะที่เกิดภาวะวิกฤติ
- 9) **จัดตั้งขั้นตอนการเช็คความถูกต้องของข่าว**
 ขั้นตอนนี้จัดทำเพื่อเป็นการตรวจสอบความถูกต้องหรือตามความเบี่ยงเบนของข่าวที่ตีพิมพ์ในสื่อสิ่งพิมพ์หรือเผยแพร่ในวิทยุและโทรทัศน์ ในทางทฤษฎีเจ้าหน้าที่เพียงคนเดียวสามารถทำหน้าที่นี้ได้ บางครั้งจำเป็นต้องใช้พนักงานหลายคนเพื่อติดตามผลได้อย่างเต็มที่