



Received: June 21, 2021

Revised: December 30, 2021

Accepted: December 31, 2021

ฝ่าวิกฤตศรัทธาด้วยการสื่อสาร

Break through the crisis of faith by Crisis communication

ทรงสุดา ขวัญประชา (Songsuda Kwanpracha)¹

สุภาภรณ์ ศรีดี (Supaporn Sridee)²

วิทย์ธร ท่อแก้ว (Wittayatorn Tokeaw)³

บทคัดย่อ

ประเทศไทยในยุคที่มีความขัดแย้งทางความคิดสูง ผนวกกับการเกิดสังคมออนไลน์ในโลกของการสื่อสาร ส่งผลให้เกิดข้อความเห็นที่แตกต่าง ประกอบกับการเกิดวิกฤตการณ์เปลี่ยนโลกคือ วิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ส่งผลให้เกิดภาวะวิกฤตศรัทธาขึ้น อันมีสาเหตุมาจาก 1) การบริหารจัดการที่ไม่เป็นระบบหรือเรียกว่าความอ่อนแอในการบริหารจัดการ 2) ผลลัพธ์ของการแก้ไขวิกฤตไม่เป็นไปตามเป้าหมาย 3) เวลาที่ใช้ในการจัดการวิกฤตหรือปัญหาไม่ทันการณ์ และ 4) การสื่อสารในภาวะวิกฤตที่ไร้ประสิทธิภาพ จากประเด็นสาเหตุดังกล่าวบทความนี้ได้ทบทวนถึงปัจจัยที่ส่งผลให้การสื่อสารในภาวะวิกฤตในประเทศไทยถึงไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควรในการช่วยลดภาวะวิกฤตและนำเสนอแนวทางการฝ่าวิกฤตศรัทธาด้วย 10 ขั้นตอนการสื่อสารในภาวะวิกฤตโดยแบ่งเป็น 3 ช่วงเวลาคือ ก่อนเกิดวิกฤต ขณะเกิดวิกฤตและหลังเกิดวิกฤต ตั้งแต่การจัดตั้งทีมสื่อสารในภาวะวิกฤต เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์ตั้งแต่ยังไม่เกิดจนการแก้ไขวิกฤตสิ้นสุด การกำหนดตัวผู้ส่งสาร การกำหนดช่วงเวลาการสื่อสาร การวิเคราะห์ผู้รับสาร การเตรียมเนื้อหาสารที่จะสื่อในแต่ละช่วงรวมถึงรูปแบบการสื่อสารและการประเมินผลประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการสื่อสารในภาวะวิกฤตหลังวิกฤต เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการจัดทำคู่มือการวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตขององค์กร เพื่อการจัดการภาวะวิกฤตด้วย

คำสำคัญ วิกฤตศรัทธา การจัดการภาวะวิกฤต การสื่อสารในภาวะวิกฤต

¹ นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชานวัตกรรมการสื่อสารทางการเมืองและการปกครองท้องถิ่น สาขาวิชานิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

² รองศาสตราจารย์ ประจำสาขาวิชานิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

³ รองศาสตราจารย์ ประจำสาขาวิชานิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช



Abstract

Thailand in an era of high conflict of opinions combined with the emergence of social media in the world of communication resulted in existing many different polarities of opinion. In addition, the crisis that is changing the world, The COVID-2019 outbreak, has resulted in a crisis of faith caused by 1) Unsystematic management or known as managerial weakness. 2) The crisis solving goal is not achieved 3) Time spent managing a crisis or problem is not timely. And 4) Inefficient crisis communication. Based on the aforementioned causes, this article reviews the factors that contribute to ineffective crisis communication in Thailand that cannot help mitigate crises and present a 10-step approach to overcome the crisis of faith. Crisis can be divided into 3 periods, namely, when there is a crisis, during a crisis and after a crisis. Begin with the establishment of a communication team in a crisis to analyze the situation from the occurrence until the solution of the crisis is over. After that messenger designation, determining the communication interval, receiver analysis, preparation the content to communicate in each period, including a form of communication and evaluation the efficiency and effectiveness of post-crisis communication will be done respectively. Information will be used in the preparation of the organization's crisis communication planning manual for managing the crisis.

Keywords: Crisis of faith, Crisis management, Crisis Communication

บทนำ

ประเทศไทยในวันนี้เป็นยุคที่มีความขัดแย้งทางความคิดสูงจนเกิดการแบ่งกลุ่ม ทั้งในรูปแบบที่เห็นด้วยทุกประการ เห็นด้วยบางประการ และไม่เห็นด้วย ผวนวกกับการเกิดสังคมออนไลน์ขึ้นมาในโลกของการสื่อสาร ส่งผลให้เกิดข้อความเห็นที่แตกแยกออกมามากมาย แม้กระทั่งในกลุ่มข้อเล็ก ๆ ที่มีสมาชิกเพียง 2-3 คน ก็สามารถสร้างความคิดเห็น การแสดงออก การโน้มน้าวให้เกิดความแตกแยกได้ ผ่านการใช้เทคโนโลยีที่เข้าถึงได้ง่าย อาทิเช่น โทรศัพท์มือถือ สื่อสังคมออนไลน์ที่กระจายไปได้อย่างรวดเร็วและทั่วถึง ประกอบกับการเกิดวิกฤตการณ์เปลี่ยนโลก ซึ่งประเทศไทยไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้เช่นกันคือ วิกฤตการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ซึ่งเกิดการระบาดขึ้นในปี 2563 และยังเกิดการระบาดซ้ำระลอกที่ 2 ระลอก 3 (ราชกิจจานุเบกษาเล่ม 138, 2564) และยังไม่เห็นแนวโน้มของการสิ้นสุด อันเนื่องมาจากการกลายพันธุ์ของเชื้อ การบริหารจัดการของรัฐบาลซึ่งแสดงออกว่า ได้ทำอย่างเต็มที่เพื่อลดผลกระทบจากวิกฤตการณ์หรือการให้ความหวังในการฟื้นตัวของเศรษฐกิจรวมถึงการกลับมาใช้ชีวิตปกติได้ แต่การสื่อสารออกสู่สาธารณชนไม่สามารถสื่อให้มีความหมายดังกล่าว ดังนั้น การศึกษาเรื่องการสื่อสารในภาวะวิกฤตเพื่อนำมาใช้ใน



การจัดการภาวะวิกฤตของประเทศ หรือขององค์กรต่าง ๆ เป็นสิ่งที่ผู้นำต้องให้ความสำคัญ เพื่อไม่ให้เกิดบรรยากาศ “วิกฤตในวิกฤต คือ การไม่รู้จักรับจัดการบริหารวิกฤต” เพราะผู้นำสามารถใช้การสื่อสารเป็นเครื่องมือในการบริการจัดการกลยุทธ์ในการสร้างการยอมรับ สร้างความสัมพันธ์ระหว่างกัน สร้างเป้าหมายร่วมกันผ่านกระบวนการ ได้แก่ การวางแผน การจัดการ การจัด ทีมงานการสั่งการ การร่วมมือ และการรายงานผล

ดังนั้น ในบทความนี้ผู้เขียนจะพูดถึงการสื่อสารในภาวะวิกฤต เพื่อให้ผู้นำประเทศและผู้นำองค์กรทุกภาคส่วนจะต้องตระหนักเสมอว่า การสร้างความเชื่อมั่นในการบริหารจัดการให้ประชาชนและคนในองค์กรเป็นประเด็นที่มีความสำคัญอย่างมาก เพื่อลดผลจากวิกฤตที่เกิดขึ้นส่งผลในทางลบกับสถานะของประเทศในด้านต่าง ๆ ของประชาชน และให้บทความนี้เป็นแนวทางในการทบทวนตัวเองเพื่อให้ปรับกระบวนการสื่อสารการบริหารจัดการในเชิงนโยบายหรือการบริหารในระดับมหภาคอย่างแท้จริง โดยเฉพาะในทางการเมืองและเศรษฐกิจ

วิกฤตศรัทธามาจากไหน

ภาวะวิกฤตเป็นการรับรู้ถึงเหตุการณ์ที่จะคุกคามหรือ ส่งผลต่อความคาดหวังสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสามารถส่งผลกระทบต่อการทำงานและการดำเนินกิจการขององค์กร (Coombs, 2019) สำหรับความหมายของคำว่า ภาวะวิกฤต นั้น ได้มีผู้ให้คำนิยามไว้ต่าง ๆ หลากหลาย เช่น ภาวะวิกฤต (Crisis) หมายถึง ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น โดยไม่คาดคิดไว้ล่วงหน้า เป็นเหตุการณ์ที่ไม่ได้กำหนดไว้ แต่อาจจะส่งผลเสียถึงภาพลักษณ์ ชื่อเสียงขององค์กร และเมื่อเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลเชิงลบในระยะยาว และมีความหมายตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 คือ อยู่ในชั้นล่อแหลมต่ออันตราย เช่น การเมืองอยู่ในชั้นวิกฤต มักใช้แก่เวลาหรือเหตุการณ์เป็น วิกฤตีกาล หรือ วิกฤตการณ์ อยู่ในระยะหิวเสี้ยวหิวต่อ เช่น มุมวิกฤติ จุดวิกฤติ ส่วนคำว่า “วิกฤตการณ์” มีความหมายตรงกับคำว่า Crisis ในภาษาอังกฤษ โดยในภาษาไทยอาจใช้คำอื่น ๆ ที่มีความหมายเดียวกัน เช่น เหตุวิกฤต หรือภาวะไม่ปกติ

สรุปภาวะวิกฤต คือ เหตุการณ์รุนแรง หรือเรื่องราวอันผิดปกติ ซึ่งเกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด และส่งผลกระทบต่อในด้านลบต่อองค์กรหรือผู้ที่มีความเกี่ยวข้อง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับภาวะวิกฤตนั้น ๆ ภาวะวิกฤตเป็นเหตุการณ์ที่ไม่ได้เกิดขึ้นเป็นประจำตามปกติ (Non-Routine Event) ทำให้เกิดความเสียหายต่อการเกิดสภาพที่ไม่สมควร ไม่เป็นตามที่ปรารถนา (Undesired Visibility) โดยสภาพที่ไม่เป็นไปตามที่ปรารถนานั้น จะส่งผลกระทบต่อความเสื่อมเสียชื่อเสียง (Reputational Damage) ภาวะวิกฤตแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก โดยต้องมีการจัดการภาวะวิกฤตและการสื่อสารในภาวะวิกฤตควบคู่กัน

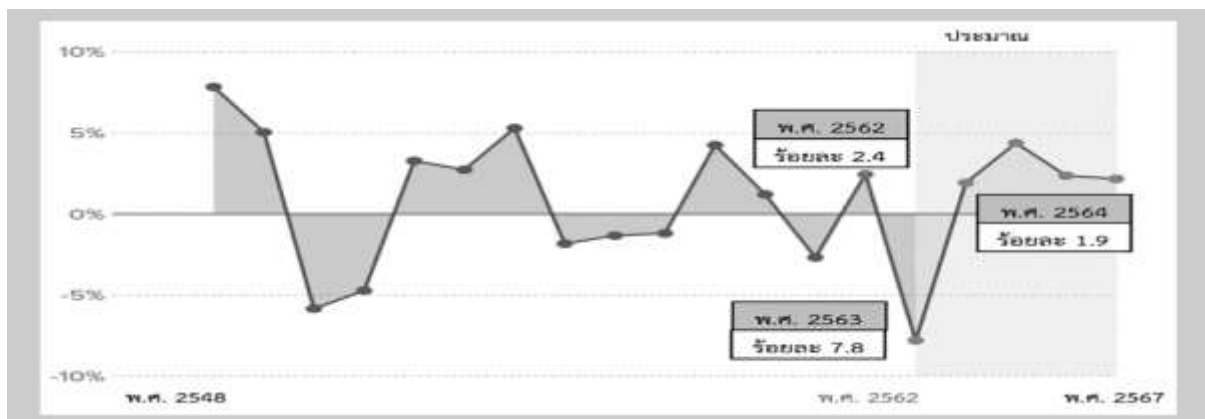
ส่วน วิกฤตศรัทธา เปลื้อง ณ นคร ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง ถึงจะทำดีก็ไม่มีใครเชื่อถือ

สาเหตุของวิกฤตศรัทธา เกิดได้จาก

1. การบริหารจัดการที่ไม่เป็นระบบหรือเรียกว่า ความอ่อนแอในการบริหารจัดการ ดังเช่นที่รัฐบาลไทยเผชิญอยู่ในปัจจุบัน ไม่แตกต่างจากหลายประเทศทั่วโลกที่วันนี้ตกอยู่ภายใต้วิกฤตการณ์ที่เปลี่ยนแปลงสังคมโลกและสังคมไทย อันเป็นผลจากการระบาดของเชื้อไวรัสโควิด 2019 ดังที่นักสังเกตการณ์ในระดับโลกมีความเห็นร่วมกันก็คือ โลกยุคหลังโควิดจะแตกต่างออกไปจากยุคก่อน และจะเป็นความ



เปลี่ยนแปลงในมิติต่าง ๆ ครั้งใหญ่อย่างคาดไม่ถึง อาทิเช่น วิกฤตเศรษฐกิจไทยหลังโควิดกำลังเกิดขึ้นกับทุกภาคส่วน จนวันนี้กล่าวได้ชัดเจนว่า ไม่มีภาคส่วนใดที่ไม่ได้รับผลกระทบ การเกิดวิกฤตการณ์การว่างงานและยากจนครั้งใหญ่อันเนื่องมาจากการปิดตัวของภาคการผลิตและภาคบริการ ผลที่ตามมาอย่างชัดเจนคือการขยายปริมาณจำนวนคนจนในประเทศ และคนในส่วนนี้ยังจำเป็นต้องพึ่งพาความช่วยเหลือจากภาครัฐ ดังนั้น การจัดการปัญหาความยากจน และการเรียกร้องในประเด็นเรื่อง “สวัสดิการแห่งรัฐ” จะเป็นเรื่องสำคัญที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อย่างแน่นอน ทั้งหมดที่กล่าวมาถือเป็นบทเรียนสำคัญที่ภาครัฐและภาคสังคมจะต้องร่วมกันจัดทำ “แผนบริหารจัดการวิกฤต” (crisis management plan) ให้มีประสิทธิภาพสำหรับการรับมือวิกฤตการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต นอกจากนี้ บัณฑิต นิจถาวร (2563) กล่าวถึงประสิทธิภาพและความสามารถของระบบราชการที่จะสนับสนุนการเติบโตและการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากระบบราชการของประเทศไทยนั้นยึดติดกับกฎเกณฑ์เป็นอย่างมาก แม้กระทั่งในภาวะวิกฤตการระบาดของไวรัสโควิด 2019 เกิดขึ้น กฎเกณฑ์แบบเดิมไม่สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจได้ เช่น การประชุมผ่านทางระบบอิเล็กทรอนิกส์ยังไม่เป็นที่ยอมรับตามกฎหมายไทย ทำให้รัฐบาลต้องตราพระราชกำหนดว่าด้วยการประชุมผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2563 ขึ้นมารับรอง เป็นต้น นอกจากนี้ การขาดประสิทธิภาพและความสามารถของระบบราชการนั้นเกิดจากบรรดา กฎเกณฑ์ทั้งหลายที่สร้างข้อจำกัดแก่การดำเนินธุรกิจของภาคเอกชนและยับยั้งการเติบโตทางเศรษฐกิจ เช่น อุตสาหกรรมเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ของประเทศไทยนั้นหดตัวลงร้อยละ 7.8 (ภาพที่ 1) ซึ่งปัจจัยมาจากการพยายามควบคุมการดื่มเครื่องดื่มแอลกอฮอล์นอกบ้านและการซื้อขายเครื่องดื่มแอลกอฮอล์จากร้านค้าตาม พ.ร.ก. ฉุกเฉินฯ และผู้บริโภคไม่สามารถสั่งซื้อผ่านทางออนไลน์ได้ เพราะกฎหมายห้ามไว้ เป็นต้น



ภาพที่ 1 การเติบโตของอุตสาหกรรมสุราในประเทศไทย

ที่มา: Euromonitor International, Passport Alcoholic Drinks in Thailand, Euromonitor International (August 2020).



2. ผลลัพธ์ของการแก้ไขวิกฤตไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ดังปรากฏเป็นข่าว ในการแก้ปัญหาการขาดแคลนวัคซีน การขาดแคลนหน้ากากอนามัย การขาดแคลนถุงมือ การแก้ไขหมั่นตักยุงฟันพิษ

3. เวลาที่ใช้ในการจัดการวิกฤต หรือปัญหาไม่ทันการณ์จะเป็นเพราะการตอบสนองต่อวิกฤตที่ช้ากว่าที่ควร เช่น ในการแก้ปัญหาของรัฐบาลในภาวะวิกฤตอุทกภัย 2554 รัฐบาลได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการชั่วคราวแทนหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงคือ กรมบรรเทาสาธารณภัย เพื่อเป็นศูนย์กลางบริหารการสื่อสารในภาวะวิกฤต ส่งผลให้เกิดความล่าช้า นอกจากนี้รัฐบาลมีการตั้ง WAR Room หลังเกิดวิกฤตถึงสองเดือน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการบริหารที่ล่าช้ากว่าที่ควรจะเป็น

4. การสื่อสารในภาวะวิกฤตที่ไร้ประสิทธิภาพ ดังงานวิจัยเรื่อง “การสื่อสารประชาสัมพันธ์และกลยุทธ์ในการสื่อสารของรัฐบาลในภาวะวิกฤตอุทกภัย ปี2554” (ชลทิพย์ พูนศิริวงศ์ และรุ่งนภา พิตรปรีชา, 2556) ศึกษาบทบาทของการประชาสัมพันธ์และกลยุทธ์การสื่อสารของรัฐบาลในช่วงน้ำท่วมปี 2554 ในประเทศไทย พบว่า 1) รัฐบาลไม่ได้จัดตั้งแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตซึ่งทำให้สูญเสียมากกว่าที่ควร 2) การสื่อสารในระหว่างภาวะวิกฤต นายกรัฐมนตรีในฐานะผู้ส่งสารไม่ได้แสดงความเห็นห่วงต่อความเดือดร้อนของประชาชนผู้เสียหายในฐานะผู้นำที่ดี อันจะสามารถสร้างความน่าเชื่อถือต่อผู้นำประเทศ 3) ผู้รับสาร ซึ่งเป็นประชาชนที่เดือดร้อนจากอุทกภัยไม่ได้รับข้อเท็จจริงหรือข้อมูลที่เป็นประโยชน์จากภาครัฐ ดังนั้นประชาชนจึงต้องไปหาข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ แทน 4) การสื่อสารของรัฐบาลที่ขาดการติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอก ซึ่งไม่ได้ตระหนักถึงความแตกต่างของกลุ่มประชาชนที่มีภูมิหลังที่แตกต่าง ความเดือดร้อนที่แตกต่างกัน และไม่ได้เล็งเห็นถึงความสามารถในการเข้าถึงสื่อประชาสัมพันธ์ของรัฐ ทำให้ประชาชนจำนวนมากไม่สามารถเข้าถึงได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มผู้ด้อยโอกาสต่าง ๆ สำหรับช่องทางการสื่อสารในภาวะวิกฤตอุทกภัย 2554 พบว่า รัฐบาลขาดช่องทางที่มีประสิทธิภาพซึ่งสามารถที่จะให้ข้อมูลที่ถูกต้องที่จะเป็นประโยชน์สำหรับประชาชนเพื่อเตรียมความพร้อมในกรณีฉุกเฉินเกิดขึ้น 5) ในแง่ของสารที่มีการสื่อสารออกไป ส่วนใหญ่ของรัฐบาลชี้ให้เห็นถึงเป้าหมายในการสื่อสารเพื่อประชาสัมพันธ์หน่วยงานรัฐบาลและนำเสนอแผนงานความช่วยเหลือประชาชนเท่านั้น แต่ขาดข้อมูลที่จำเป็นให้กับประชาชนที่อาศัยอยู่ในพื้นที่ที่ได้รับผลกระทบและผู้คนที่อยู่ในพื้นที่เสี่ยงต่อการเตรียมความพร้อมเพื่อช่วยเหลือตัวเองได้

สาเหตุของวิกฤตที่กล่าวมา ถือเป็นแนวทางในการวางแผนการบริหารจัดการวิกฤต (crisis management plan) ให้มีประสิทธิภาพ รวมถึงการวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตให้เหมาะสมเพื่อลดความกดดันต่อตัวผู้นำ ไม่ว่าจะเป็นผู้นำรัฐบาลหรือผู้นำองค์กร หรือเพื่อเรียกเสียงสนับสนุน ลดแรงเสียดทานในการบริหารจัดการ ซึ่งแน่นอนมีทั้งผู้ได้ประโยชน์และผู้เสียประโยชน์ในเวลาเดียวกัน หากการบริหารจัดการวิกฤตได้ดี มีประสิทธิภาพ ย่อมส่งผลให้เกิดความมั่นคงของประเทศชาติได้อย่างแน่นอน

การจัดการภาวะวิกฤต (Crisis Management)

การจัดการภาวะวิกฤตเป็นหลักการบริหารที่จำเป็นสำหรับทุกองค์กร ที่ต้องเตรียมพร้อมรับมือกับสิ่งไม่คาดฝัน เพราะวิกฤตตามความหมายคือสิ่งที่อยู่ในภาวะล่อแหลม



การจัดการภาวะวิกฤต หรือ Crisis Management คือ กระบวนการที่องค์กรใช้เมื่อประสบเหตุการณ์คาดคิดที่ก่อความ หรืออาจเป็นภัยให้กับองค์กรและผู้มีผลประโยชน์ ตัวอย่างของปัญหาในภาวะวิกฤต ได้แก่ การเสียภาพลักษณ์ การดำเนินงานหยุดชะงัก ปัญหาด้านการเงินและวิกฤตที่กระทบต่อพนักงาน องค์กร โดยที่วิกฤตอาจมาจากปัจจัยภายในหรือปัจจัยภายนอกก็ได้ อาจเป็นการบริหารงานที่ไม่ดีในองค์กร หรืออาจเป็นปัญหาเศรษฐกิจระดับโลก แน่แน่นอนว่าวิธีการแก้สถานการณ์ในช่วงวิกฤตนั้น ขึ้นอยู่กับความ ร้ายแรงและชนิดของปัญหาที่เกิดขึ้น สิ่งที่ทำให้ “วิกฤต” มีผลกระทบต่อองค์กรมากเนื่องจากวิกฤตเป็นสิ่งที่ องค์กรไม่เคยคาดคิดมาก่อน ทำให้องค์กรมีเวลาน้อยในการเตรียมตัวแก้ปัญหา หากเป็นวิกฤตที่เกิดขึ้นอย่าง รวดเร็ว องค์กรส่วนมากอาจตกอยู่ในสภาวะที่ขาดทรัพยากรที่สามารถนำมาใช้แก้ปัญหาได้ด้วย หนึ่งใน การจัดการภาวะวิกฤตที่สำคัญ คือ การประชาสัมพันธ์ ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ช่วยเสริมสร้างภาพลักษณ์ของธุรกิจ ซึ่งจะนำเสนอรายละเอียดในเรื่องการสื่อสารในภาวะวิกฤตต่อไป

การสื่อสารในภาวะวิกฤต (Crisis Communication)

การสื่อสารในภาวะวิกฤต (Crisis Communication) เป็นกระบวนการประชาสัมพันธ์ที่ถูก ออกแบบเพื่อปกป้องบุคคล บริษัทหรือองค์กรที่กำลังประสบปัญหาด้านภาพลักษณ์ ในช่วงภาวะวิกฤต จุดหมายหลักของการสื่อสารในภาวะวิกฤต คือ การลดผลลัพท์เชิงลบ หรือพยายามเปลี่ยนสถานการณ์ให้เป็น เชิงบวก การสื่อสารในภาวะวิกฤตมีความแตกต่างจากการจัดการในภาวะวิกฤต เพราะการจัดการในภาวะ วิกฤตเป็นสิ่งที่ทุกคนจับต้องได้เพราะตีมูลค่าความเสียหายที่เกิดขึ้นกับองค์กร เมื่อมีเหตุการณ์เกิดขึ้นทุกองค์กร ต้องมุ่งเข้าไประงับเหตุ นั้น ๆ ให้รวดเร็วที่สุด นอกจากนี้ยังมีข้อบังคับใช้กฎหมายหรือกฎระเบียบที่นิคม อุตสาหกรรม หรือแม้แต่สถาบันระดับนานาชาติก็มีการวางแผนทางการเตรียมการล่วงหน้าเพื่อบังคับใช้ไว้อย่าง ชัดเจนจนทำให้มีความสัมพันธ์โดยตรงกับการดำเนินกิจการขององค์กร ดังนั้น ทุกองค์กรจึงจำเป็นต้องมี การจัดทำแผนการจัดการในภาวะวิกฤต (Crisis Management) และจัดการฝึกซ้อมอย่างน้อยปีละ 1 ครั้งแถม ยังมีการซ้อมใหญ่ซ้อมย่อยอีกด้วย

สำหรับประเทศไทย อัจฉราพร ณ สงขลา (2553) กล่าวว่า การสื่อสารในภาวะวิกฤต (Crisis Communication) เป็นแนวทางที่องค์กรในประเทศไทยให้ความสำคัญน้อยที่สุดหรือไม่เคยให้ความสำคัญเลย ทุกองค์กรมักจะให้ความสำคัญเฉพาะการจัดการในภาวะวิกฤต (Crisis Management) เป็นอันดับแรก อาจจะเป็นเพราะสาเหตุคือ

1. ผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติมักจะเข้าใจว่า Crisis management เป็นแผนสำเร็จรูปที่มีการสื่อสารใน ภาวะวิกฤต (crisis Communication) รวมกันอยู่แล้ว
2. บางองค์กรคิดว่าเรื่องการประสานงาน การติดต่อเพื่อเข้าระงับเหตุในขณะเกิดเหตุ เป็น การสื่อสารในภาวะวิกฤตแล้ว จึงไม่ได้ให้ความสำคัญกับการสื่อสารในภาวะวิกฤต (crisis Communication) ที่ เป็นเนื้อแท้จริง ๆ ต่อไป



3. ส่วนหนึ่งของ แผน Crisis management ทั่วไปมักมีหัวข้อของการจัดแถลงข่าวกับสื่อมวลชน อยู่ด้วย จึงทำให้หลาย ๆ องค์กรคิดว่า นั่นเป็นการสื่อสารในภาวะวิกฤต ทั้ง ๆ ที่จริงแล้วเรื่องการสื่อสารใน ภาวะวิกฤตยังมีข้อปฏิบัติอีกมากมายที่จะต้องดำเนินการ

4. ยังไม่มีผู้เชี่ยวชาญ ประมวลหรือประเมิน ถึงมูลค่าความเสียหายที่สามารถจับต้องออกมาได้ แต่ ท่านเชื่อหรือไม่ว่า หากจัดการกับการสื่อสารในภาวะวิกฤต (crisis communication) ไม่ดี มูลค่าความเสียหายที่เกิดขึ้นจากการเสียชื่อเสียงและภาพลักษณ์ จะสูงกว่าความเสียหายจากทรัพย์สิน สินค้า ที่สูญหายไป กับเหตุการณ์เช่นไฟไหม้ระเบิดได้

คู่มือการสื่อสารในภาวะวิกฤต 10 ขั้นตอนการสื่อสารในภาวะวิกฤต

องค์กรทุกองค์กร ควรให้ความสำคัญกับการเตรียมการด้านการสื่อสารในภาวะวิกฤต (crisis communication) เพราะการสื่อสารในภาวะวิกฤตไม่ใช่เรื่องง่าย แค่การฝึกซ้อม ฝึกอบรม การสัมภาษณ์ทาง วิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ และหนังสือพิมพ์ของฝ่ายบริหารและผู้เกี่ยวข้องเท่านั้น แต่ยังรวมถึง การประเมินการนำเสนอของสื่อต่าง ๆ นาที่ต่อหน้าที่เพื่อให้ทราบถึงทัศนคติในการนำเสนอข่าวของสื่อตลอดไป การติดตามการเสนอข้อมูลให้ข่าวในแนวใสรายของฝ่ายตรงข้าม รวมถึงทำอย่างไรให้ผู้ที่ได้รับผลกระทบจาก ภาวะวิกฤต รู้สึกประทับใจว่าองค์กรไม่ทอดทิ้ง องค์กรมีความจริงใจ มีความรับผิดชอบ เป็นองค์กรที่ไว้วางใจได้ นี่คือการบรรเทาผลกระทบของการเตรียมการให้มีการสื่อสารในภาวะวิกฤต (crisis communication) ทั้งสิ้น และที่สำคัญอันดับแรกของการสื่อสารในภาวะวิกฤต องค์กรต้องคำนึงถึงการสื่อสารภายในองค์กรกับพนักงานทุกระดับทุกระดับในทุกพื้นที่เพื่อให้พนักงานเกิดการรับรู้ข้อมูลที่ถูกต้องและสามารถสื่อสารแทนองค์กรได้อย่าง ชาญฉลาด

Jonathan Bernstein (2016) ได้พูดถึง 10 ขั้นตอนของการสื่อสารในภาวะวิกฤต โดยแบ่งเป็น 3 ช่วงเวลาคือ ช่วงก่อนเกิดวิกฤต ช่วงขณะเกิดวิกฤต และช่วงหลังเกิดวิกฤต (วิทยากร ท่อแก้ว, 2563)

ช่วงก่อนเกิดวิกฤต

ขั้นที่ 1 การคาดการณ์วิกฤต เริ่มจากการจัดตั้งทีมสื่อสารวิกฤตขององค์กร ทำงานเชิงรุกเพื่อ ประชุมระดมความคิดอย่างเข้มข้นเกี่ยวกับวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นในองค์กรของคุณ เพื่อแบ่งสถานการณ์ที่สามารถ ป้องกันได้โดยเพียงแค่ปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินการบางอย่าง เพื่อคิดวิธีการตอบสนองที่ดีที่สุดที่เป็นไปได้ สำหรับสถานการณ์นั้นหรือกรณีเลวร้ายที่สุด หรือวิธีแก้ไขดีกว่านี้เมื่ออยู่ภายใต้ความกดดันของวิกฤตที่เกิดขึ้น จริง หรือในบางกรณีสถานการณ์วิกฤตอาจเกิดขึ้นเพราะคุณวางแผนที่จะสร้างมันขึ้นมา เช่นเลิกจ้างพนักงานหรือซื้อ กิจการครั้งใหญ่ ซึ่งขั้นตอนการคาดการณ์วิกฤตจะนำไปสู่การสร้างแผนรับมือกับภาวะวิกฤตที่เหมาะสมกับ องค์กรของคุณรวมถึงองค์ประกอบด้านการปฏิบัติงานและการสื่อสาร

ขั้นที่ 2 การกำหนดทีมสื่อสารในภาวะวิกฤต การจัดตั้งทีมสื่อสารในภาวะวิกฤตขององค์กรโดยมีผู้มี อำนาจสูงสุด CEO ขององค์กรเป็นผู้นำทีม โดยเฉพาะวิกฤตระดับประเทศบทบาทนี้มีความสำคัญมาก เพราะ จะเป็นผู้กำหนดทิศทางทางการสื่อสารไปยังสาธารณชน มีผู้บริหารการประชาสัมพันธ์ระดับสูง หัวหน้า หน่วยงานหลัก เป็นสมาชิกของทีมแม้จะไม่มีความสามารถด้านการสื่อสารแต่ต้องเป็นรับทราบการดำเนินการ



แต่ส่วนสำคัญของทีมคือ ต้องมีผู้เชี่ยวชาญด้านการสื่อสาร และผู้ที่มีความรู้พิเศษที่เกี่ยวข้องกับวิกฤตนั้น เป็นทีมงานสำคัญ หรือบางกรณีอาจใช้ที่ปรึกษาที่เป็นหน่วยงานภายนอกที่มีประสบการณ์ก็สามารถทำได้ และทีมควรมีที่ปรึกษากฎหมายเป็นทีมที่สำคัญในการช่วยคัดกรองการสื่อสารที่จำเป็นและเหมาะสม เพราะบางคำพูดอาจกระทบด้านที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายและอาจสร้างให้เกิดผลเชิงลบที่หนักหนากว่าเดิม

ขั้นที่ 3 การกำหนดตัวผู้ให้ข่าว การกำหนดตัวผู้ให้ข่าว (Spokesperson) ที่ชัดเจนหรือที่คนทั่วไปรู้จักในนาม “โฆษก” (สำนักงานกิจการยุติธรรม, 2563) คือ “บุคคลซึ่งเป็นตัวแทนขององค์การที่ทำหน้าที่ในการสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างหน่วยงาน องค์การ กับประชาชน ด้วยวิธีการที่แตกต่างในแต่ละกิจกรรม เช่น การแถลง การบอกกล่าว การให้ข่าวกับสื่อมวลชน การชี้แจงข้อเท็จจริง ตอบข้อซักถามสื่อมวลชน อำนวยความสะดวกในการให้ข้อมูลข่าวสาร การเผยแพร่ แก่ความเข้าใจผิด เป็นต้น เพื่อกำหนดให้สาธารณชนและสื่อมวลชนทราบว่า หากต้องการข่าวต้องฟังหรือสอบถามได้ที่ใคร โดยตัวผู้ให้ข่าวต้องมีคุณสมบัติคือ “พูดให้รู้เรื่อง” เพราะฉะนั้นผู้ให้ข่าวต้องมาจากคนที่รู้เรื่องวิกฤตนั้น ๆ มากกว่า “พูดเก่ง” เพราะบางทีคนพูดเก่งแต่ไม่เข้าใจในสถานการณ์ อาจส่งผลต่อความน่าเชื่อถือต่อการบริหารจัดการขององค์กร และอาจกลายเป็นผู้สร้างความสับสนเอง ดังนั้น ผู้ให้ข่าวต้องมี 3 คุณสมบัติคือ 1) มีทักษะที่เหมาะสม (right skill) มีความพร้อมในทุกสถานการณ์เพราะการสื่อสารในทุกวันนี้มีการสื่อสารผ่านโลกโซเชียลมากขึ้น เมื่อเกิดความผิดพลาดไม่สามารถแก้ไขได้ 2) การกำหนดบทบาทหน้าที่ชัดเจน (right position) เพราะบางวิกฤตอาจต้องใช้ผู้นำสูงสุดเป็นผู้ให้ข่าวเอง อาทิ เหตุการณ์ที่มีผู้เสียชีวิตจำนวนมาก เป็นต้น 3) ผ่านการฝึกอบรมที่เหมาะสม (right training) หากปราศจากคุณสมบัติทั้ง 3 อย่างนี้ อาจเกิดโอกาสผิดพลาดแล้ว คำพูดที่ออกข่าวไปอาจถูกมัดออกไปยังโลกโซเชียลได้อย่างรวดเร็ว จนอาจกลายเป็นวิกฤตซ้ำสองได้ ดังนั้น การมีผู้ให้ข่าวที่ดีจะช่วยให้องค์กรได้รับความสนับสนุนร่วมมือ อันจะทำให้กิจการงานนั้น ๆ ประสบผลสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์

ขั้นที่ 4 การฝึกอบรมผู้ให้ข่าวในภาวะวิกฤต เป็นการเตรียมความพร้อมผู้ให้ข่าว เพื่อให้ผู้ให้ข่าวมีความสามารถให้ข่าวที่มีความกระชับ ได้ใจความ มีความสามารถในการส่งสารให้ผู้รับสารเข้าใจในเนื้อหาสำคัญของสารที่ส่งได้ ยิ่งในหลายสถานการณ์ที่มีความซับซ้อน มีแหล่งส่งสารหลายแหล่ง จึงเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ให้ข่าวต้องมีบุคลิกภาพน่าเชื่อถือ มีทักษะการสื่อสารที่ดี เพื่อแย่งพื้นที่สื่อให้ได้ หรือแม้กระทั่งผู้บริหารสูงสุดที่บางเหตุการณ์ต้องรับหน้าที่เป็นผู้ให้ข่าวต้องได้รับการอบรมเป็นผู้ให้ข่าวด้วย เพื่อให้การประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต ซึ่งมีความแตกต่างจากภาวะปกติเพราะการประชาสัมพันธ์ในเหตุการณ์ปกติเป็นการส่งเสริมองค์การ แต่การประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตเป็นการป้องกันองค์การ

ขั้นที่ 5 ตั้งระบบตรวจสอบระบบการสื่อสารและรับเรื่องร้องเรียน การตั้งระบบการแจ้งเตือน ข่าวสารที่รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ โดยการนำเทคโนโลยีในการสื่อสารมาปรับใช้เพื่อความรวดเร็ว ทันเวลา มีระบบเฝ้าระวังที่ไม่เสียค่าใช้จ่าย เช่น google alerts และ Hootsuite เพื่อให้มั่นใจว่าข่าวสารดังกล่าวถึงผู้รับกลุ่มเป้าหมายได้ครอบคลุม และต้องมั่นใจว่าได้รับทราบจริง รวมถึงการระบุช่องทางหลักในการให้ข้อมูลข่าวสารอย่างเป็นทางการ (Communication Channel) ใครเป็นคนควบคุมช่องทางเหล่านี้ มีการกำหนดวาระของการให้ข่าวอย่างเป็นทางการ (Agenda Setting) อาทิ รูปแบบข่าว ช่วงเวลาที่ออกข่าว และวิธีการอย่างไร เพราะบางวิกฤตเกิดในช่วงเวลาสั้น ๆ เช่น เหตุการณ์ที่ Terminal 21 ดังนั้น การกำหนดเวลาและ



ความถี่ในการออกข่าวขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ที่สำคัญไม่ควรมองข้ามสื่อออนไลน์ ที่ไม่มีคำว่าเวลาเข้ามาปิดกั้น และทีมสื่อสารในภาวะวิกฤตต้องทำการรวบรวมข่าวกรอง ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของทั้งการป้องกัน วิกฤตและการรับมือกับวิกฤต รวมถึงความคิดเห็นทั้งจากสื่อต่าง ๆ ข้อมูลจากฝ่ายต่าง ๆ ทั้งที่สนับสนุนและ คู่แข่ง เพื่อหา “แนวโน้ม” เชิงลบเพื่อนำมาปรับกลยุทธ์และยุทธวิธีได้อย่างถูกต้อง

ขั้นที่ 6 การระบุและทำความเข้าใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ทั้งภายในและ ภายนอกองค์กรมีความสำคัญอย่างมาก ตัวอย่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร เช่น ผู้ถือหุ้น คู่ค้าทาง ธุรกิจ องค์กร NGO หน่วยงานภาครัฐ ชาวบ้าน องค์กรต่าง ๆ ส่วนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในโดยเฉพาะ บุคลากรขององค์กร ถือเป็นกระบอกเสียงสำคัญในการเผยแพร่ข่าวสารสำคัญไปสู่คนภายนอก ดังนั้น การระบุ และทำความเข้าใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร จึงเป็นสิ่งที่องค์กรต้องให้ความสำคัญและเตรียมความพร้อม สำหรับการสื่อสารสู่บุคคลกลุ่มต่าง ๆ ด้วยข้อมูลที่ถูกต้องเป็นข้อมูลเดียวกัน รวมถึงการประสานร่วมมือใน การแก้ไขปัญหาวิกฤต เพื่อสร้างความเชื่อมั่นว่าองค์กรสามารถรับมือกับภาวะวิกฤตได้เป็นอย่างดี และสร้าง ความอุ่นใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด

ห้วงเกิดวิกฤต

ขั้นที่ 7 การจัดเตรียมถ้อยแถลง ในช่วงที่กำลังเกิดภาวะวิกฤต ต้องมีเตรียมการรายงาน สถานการณ์หรือการออกแถลงการณ์เป็นฉบับ เพื่อแจ้งให้สังคมหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้ทราบรายละเอียดทุก ขั้นตอนของการแก้ไขปัญหา โดยเฉพาะภาวะวิกฤตระดับประเทศหรือมีผลกระทบอย่างรุนแรง เช่น เหตุการณ์ น้ำมันรั่วในทะเล ปัญหาโรคแก๊สระเบิดในชุมชน เป็นต้น ควรใช้ข้อความชุดเดียวกัน (Single Message) ในการแจ้งข้อมูล หากจำเป็นต้องสื่อสารผ่านหลายหน่วยงานร่วมกัน และในกรณีที่มีรายละเอียดในการสื่อสาร มากอาจนำเสนอแยกเป็นรายประเด็น โดยผู้รับผิดชอบแต่ละเรื่องสามารถนำเสนอประเด็นในส่วนของตัวเอง อย่างไรก็ตาม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดการใช้ผู้ให้ข่าวเพียงคนเดียวจะสามารถควบคุมได้มากกว่า เพราะเหตุการณ์เหล่านี้ไม่สามารถใช้เวลาจัดการได้ในเวลาอันสั้น ดังนั้น การสื่อสารในภาวะวิกฤตขณะเกิด วิกฤต ทีมสื่อสารต้องมีการระดมทีมงานทุกส่วนที่เกี่ยวข้องทำออร์รุม (War Room) เพื่อตรวจสอบรายละเอียด ทุกขั้นตอนแบบเรียลไทม์ สรุปขั้นตอนวิธีการรับมือกับการแก้ไขปัญหาในทุกประเด็นที่มีผลกระทบ และเขียน ออกมาเป็นถ้อยแถลงการณ์เพื่อสื่อสารกับคนภายนอก โดยออกข่าวทางช่องทางหลักในการให้ข้อมูล ข่าวสารอย่างเป็นทางการ (Communication Channel) ที่กำหนดไว้ เพื่อไม่ให้เกิดความสับสน

ห้วงหลังวิกฤต (post crisis)

ขั้นที่ 8 ประเมินสถานการณ์ที่เกิดขึ้นทั้งหมดหลังการเกิดวิกฤต ทีมสื่อสารในภาวะวิกฤตประชุม สรุปสถานการณ์ทั้งหมดจากจุดเริ่มต้นของภาวะวิกฤตมาถึงจุดที่องค์กรสามารถแก้ไขปัญหาวิกฤตต่าง ๆ ได้ เพื่อให้ภาพรวมของสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น การแก้ไขปัญหาทั้งระบบก่อนการเตรียมแถลงการณ์ เพื่อ ป้องกันภาวะที่เรียกว่า “ยิ่งก่อนแล้วถามคำถาม” อันเนื่องมาจากข้อมูลไม่เพียงพอ ซึ่งอาจสร้างความสับสนให้ คนรับสารได้ แต่หากมีการสรุปภาพรวมได้ดีจะกลายเป็นเครดิตที่ดีขององค์กร ดังนั้น การประเมินสถานการณ์ วิกฤตจึงเป็นขั้นตอนการสื่อสารในภาวะวิกฤตขั้นแรกที่ดีที่มีการเตรียมการล่วงหน้าเพื่อให้การดำเนินการที่ไม่ สามารถดำเนินการล่วงหน้าได้ หากไม่ได้เตรียมการล่วงหน้าปฏิกิริยาของคุณจะล่าช้าไปตามเวลาที่ต้องใช้



พนักงานในองค์กรของคุณหรือจ้างที่ปรึกษาอย่างรวดเร็วเพื่อดำเนินการตามขั้นตอนที่ 1 ถึง 7 นอกจากนี้กลยุทธ์การสื่อสารในภาวะวิกฤตและทีมที่สร้างขึ้นอย่างเร่งรีบก็ไม่เคยมีประสิทธิภาพเท่าตามที่วางแผนและชักซ้อมไว้ล่วงหน้า

ขั้นที่ 9 ตรวจสอบคำพูดหลัก (Key Message) และปรับใช้ให้เหมาะสม Key Message หรือคำพูดหลัก ๆ ที่ทีมสื่อสารเลือกใช้ในแต่ละช่วงของวิกฤตตั้งแต่ช่วงแรกของการเกิดวิกฤตมาจนถึงช่วงหลังการแก้ไขปัญหาวิกฤตได้แล้ว ขึ้นอยู่กับการวิเคราะห์ผู้รับสารแต่ละกลุ่มว่ารู้รายละเอียดอะไรเกี่ยวกับสถานการณ์บ้างและมีความต้องการรับรู้ข่าวสารเรื่องใดและควรมีข้อความหลักไม่เกินสามข้อความ การวิเคราะห์รูปแบบสื่อที่เลือกใช้ในการส่งข่าว จะส่งผลให้คำพูดหลักมีลักษณะที่แตกต่างกัน อาทิ หากใช้ทวีตเตอร์ ข้อความหลักที่ใช้ต้องมีความกระชับ เป็นข้อความสั้น ๆ ที่ได้ใจความตามข้อจำกัดของทวีตเตอร์ที่มีแพลตฟอร์มมีความยาว 140 อักขระ ควรปรับเป็นการแชร์ลิงก์ไปยังเพจภายนอกที่มีการแสดงข้อความที่ยาวขึ้น ส่วนคำพูดหลักที่ใช้ในสื่อที่เป็นเว็บไซต์ก็สามารถเขียนข้อมูลได้อย่างเต็มรูปแบบ เป็นต้น

ขั้นที่ 10 วิเคราะห์เหตุการณ์หลังจากสิ้นสุดวิกฤต ขั้นตอนนี้เป็นการวิเคราะห์ภาพรวมโดยสรุปของการสื่อสารในภาวะวิกฤต ตั้งแต่ก่อนการเกิดภาวะวิกฤต จนกระทั่งภาวะวิกฤตได้สงบลงแล้ว ขั้นตอนนี้จะทำให้เราเห็นว่าในแต่ละเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วงเวลา มีสิ่งใดที่ทีมทำได้ดีแล้ว และมีสิ่งใดเป็นจุดอ่อนที่ควรนำมาปรับแก้ เพื่อนำไปจัดทำเป็นคู่มือการสื่อสารในภาวะวิกฤต เพื่อใช้ในการเตรียมการรับมือในเชิงการสื่อสารในโอกาสต่อไป เพื่อการตอบสนองที่รวดเร็ว ทันเหตุการณ์ เกิดผลกระทบน้อยที่สุด

10 ขั้นตอนการสื่อสารในภาวะวิกฤต ที่นำมาใช้ในการบริหารภาวะวิกฤต มีสิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงถึงคือ การประเมินสถานการณ์และคาดการณ์ล่วงหน้าว่า อะไรจะเป็นสาเหตุหรือมีผลต่อโอกาสการเกิดวิกฤตในรูปแบบต่าง ๆ การทำงานเป็นทีม การประสานงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่มีประสิทธิภาพ การวิเคราะห์ความต้องการของผู้รับข่าวสารให้ครอบคลุมทุกกลุ่มเพื่อตอบสนองได้ตามความต้องการที่ต่างกันไป รูปแบบสื่อที่ใช้ในการส่งข้อความหลักในแต่ละสถานการณ์ที่สามารถเข้าถึงผู้รับสารได้ทั่วถึง รวดเร็ว ทันการณ์ ฉะนั้นทีมสื่อสารองค์กรควรให้ความสำคัญการเตรียมความพร้อมสำหรับการสื่อสารในภาวะวิกฤต และมีการชักซ้อมเพื่อรับมือสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ หากการจัดการการสื่อสารในภาวะวิกฤตไม่เป็นระบบ ผลที่จะเกิดตามมาคือ ผู้รับสารในแต่ละกลุ่มจะเลือกรับสารในแหล่งที่ตนเองเชื่อถือ ซึ่งบางแหล่งเป็นข้อมูลที่ขาดการคัดกรองความถูกต้อง บางแหล่งสร้างข่าวปลอม (fake news) เพื่อประโยชน์ทางการเมือง จนเกิดความเข้าใจผิดเกิดผลกระทบที่ไม่อาจควบคุมได้ ซึ่งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องมึบทบาทในการจัดการการปล่อยข่าวปลอม ข่าวลวง ควบคู่ไปกับการจัดการในภาวะวิกฤต และองค์กรต้องไม่ลืมที่ทำงานร่วมกับสื่อมวลชน เพราะหากการทำงานเป็นไปด้วยดี สื่อมวลชนจะสามารถเสริมศักยภาพด้านเครื่องมือการสื่อสารที่จะทำให้คนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้ง่ายและรวดเร็ว โดยทั้งสองฝ่ายต้องไม่ลืมการทำหน้าที่ที่ต้องคำนึงถึงจริยธรรมและจรรยาบรรณร่วมด้วย



บทสรุป

การสื่อสารในภาวะวิกฤต ไม่ใช่ส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการในภาวะวิกฤต หากแต่เป็นการนำ การจัดการด้านการสื่อสารมาใช้ในการสร้างภาพลักษณ์องค์กร และปกป้ององค์กร โดยเฉพาะที่องค์กรไม่ว่า จะมีขนาดเล็กหรือใหญ่ระดับประเทศที่ผู้นำองค์กร แม้แต่นายกรัฐมนตรีที่เป็นผู้นำประเทศที่ต้องหันมาให้ ความสำคัญให้มาก ท่ามกลางกระแสวิกฤตศรัทธาของรัฐบาล องค์กรภาครัฐ เพื่อไม่ให้เสียเปรียบให้กับคู่แข่ง หรือฝ่ายตรงข้าม และยังเป็นการสร้างความศรัทธาและเชื่อมั่นให้กับประชาชนในการจัดการวิกฤตการณ์ ทั้งหลายเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยการใช้หลักการทางการสื่อสารตาม 10 ขั้นตอนการสื่อสารในภาวะวิกฤต โดยการจัดตั้งทีมสื่อสารในภาวะวิกฤต เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์ตั้งแต่ยังไม่เกิด จนการแก้ไขวิกฤตสิ้นสุด การกำหนดตัวผู้ส่งสารเพื่อลดความสับสน การกำหนดห้วงเวลาการสื่อสาร การวิเคราะห์ผู้รับสาร การเตรียมเนื้อหาที่จะสื่อในแต่ละห้วงที่เรียกว่า key message รวมถึงรูปแบบการสื่อสารเพื่อนำพา ประเทศและองค์กรให้ผ่านภาวะวิกฤต โดยได้รับผลกระทบน้อยที่สุด และหลังวิกฤตทีมสื่อสารต้องไม่ลืมที่จะ ประเมินผลประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการสื่อสารในภาวะวิกฤตที่ผ่านมา เพื่อนำมาเป็นข้อมูลใน การจัดทำคู่มือการวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตขององค์กร รวมถึงการศึกษาความต้องการของประชาชน ต่อรูปแบบการสื่อสาร เนื้อหาสาระที่ประชาชนต้องการในการจัดการภาวะวิกฤตด้วย

ทั้งหมดที่กล่าวมาเป็นการใช้พลังอำนาจของการสื่อสารในการขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบ ความสำเร็จ อีกทั้งเป็นการส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กร สร้างความนิยม ความน่าเชื่อถือ เป็นที่ไว้วางใจของผู้มี ส่วนได้เสีย และเป็นพลังอำนาจที่สำคัญในการปกป้ององค์กรในภาวะวิกฤต ลดแรงกระเพื่อมที่อาจเป็นภัย ต่อองค์กรจากวิกฤตศรัทธาที่เกิดขึ้น

บรรณานุกรม

- คำสั่งศูนย์บริหารสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19). (2564, 31 มีนาคม). แนวปฏิบัติตามข้อกำหนดออกตามความในมาตรา 9 แห่งพระราชกำหนดการบริหาร ราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน พ.ศ. 2548 (ฉบับที่ 9). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 138.
- ชลทิพย์ พูนศิริวงศ์ และรุ่งนภา พิตรปรีชา. (2556). การสื่อสารประชาสัมพันธ์และกลยุทธ์ในการสื่อสารของ รัฐบาลในภาวะวิกฤตอุทกภัย ปี 2554. *Journal of Public Relations and Advertising*, 6(1), 45-46.
- ไทยวินเนอร์. (2563). *Crisis management คืออะไร*. สืบค้นเมื่อ 11 พฤษภาคม 2564 จาก <https://thaiwinner.com/crisis-management/>
- บัณฑิต นิถถาวร. สืบค้นเมื่อ 1 พฤษภาคม 2564 จาก <https://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/651729>.
- เปลื้อง ณ นคร. สืบค้น 1 พฤษภาคม 2564 จาก <https://dictionary.sanook.com/search/dict-th-th-pleang/char/%E0%B8%AD/2>



พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน. (2554). สืบค้นเมื่อ 1 พฤษภาคม 2564 จาก <https://dictionary.orst.go.th/>
วิทยากร ท่อแก้ว. (2563). *แนวทางการสื่อสารในภาวะวิกฤตสำหรับองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น*. นนทบุรี:
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

สำนักงานกิจการยุติธรรม. (2563). *การสื่อสารในภาวะวิกฤต*. กระทรวงยุติธรรม.

อัจฉราพร ณ สงขลา. *การสื่อสารในภาวะวิกฤติ สิ่งที่ยังคงรเมืองไทยมองข้าม*. สืบค้นเมื่อ 8 พฤษภาคม 2564
จาก http://www.imagepoolwise.com/topic_inside.php?article_id=1

Bernstein, J. (2016). *The 10 Steps of Crisis Communications*. Retrieved May 2, 2021, from
<http://www.bernsteincrisismanagement.com/the-10-steps-of-crisis-communications/>

Coombs, W. T. (2019). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*.
(5th Edition). United Kingdom: Sage Publications.