

สถานภาพขององค์ความรู้ด้านการจัดการและการสื่อสาร ในภาวะวิกฤตในวารสารเชิงวิชาการ Public Relations Review ระหว่างปี 2003 - 2007

วรทัย ราวิณี*

Abstract

The research on “Status of knowledge about crisis management and crisis communications printed on Public Relations Review journal in 2003-2007” aims to study about various issues of essay, research paper, and findings about crisis management and crisis communications printed on Public Relations Review journal in 2003-2007. Research method is based on documentary research include content analysis for study about concept ideas related to the three-stage approach in each issue.

The research were finding that contents printed on the journal presented on in-depth study following each stage of crisis event in any situation or organization, such as Pre-crisis stage that related to preparedness management plan; communication plan; and training for encounter that crisis. Crisis event stage that related to crisis response like selecting on mass media; channel; contents; characters; and appropriated strategies. Post-crisis period that applied some data about the past crisis for develop plan and strategies for encounter the crisis in the future; including investigating about the crisis has finished with satisfaction for every group of stakeholder.

* วรทัย ราวิณี (นศ.บ. การประชาสัมพันธ์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2549) ปัจจุบันเป็นนิสิตปริญญาเอก ชั้นปีที่ 2 คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

The research also were finding about characteristics divided to 3 groups, such as : first group gave some form/procedure for respond to the crisis with quick response; consistent message; and openness of organization. Second group gave some contents for announce to target group like

instructing information; adjusting information; and reputation repair. And, third group gave some factors effects to management and operations about the crisis, such as crisis preparedness; organization culture; and pressure groups.

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “สถานภาพขององค์ความรู้ด้านการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤตในวารสารเชิงวิชาการ Public Relations Review ระหว่างปี 2003 - 2007” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประเด็นของบทความงานวิจัยและข้อค้นพบด้านการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤตที่ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ลงในวารสารเชิงวิชาการ Public Relations Review ระหว่างปี พ.ศ. 2546 - 2550 (2003 - 2007) ซึ่งใช้รูปแบบการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) โดยอาศัยเทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) อ้างอิงกรอบแนวคิดเกี่ยวกับภาวะวิกฤต Three - Stage Approach ในการศึกษาวิเคราะห์ประเด็นเรื่องการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤตและข้อค้นพบต่างๆ

ผลการวิจัยเกี่ยวกับองค์ความรู้ที่ปรากฏอยู่ในวารสารเชิงวิชาการ Public Relations Review ประกอบไปด้วยลักษณะของการศึกษาในประเด็นต่างๆ ด้านการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤตที่มักจะเป็นการมุ่งศึกษาเชิงลึกตามช่วงระยะของภาวะวิกฤตในเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งหรือองค์กรใดองค์กรหนึ่ง กล่าวคือ เริ่มตั้งแต่ระยะก่อนเกิดภาวะวิกฤต (Precrisis) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการเตรียมการต่างๆ (Preparedness) ในการวางแผนจัดการ (Management Plan) การวางแผนการสื่อสาร (Communication Plan) และการฝึกอบรม (Training) เพื่อป้องกันและรับมือกับภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้น ส่วนระยะเหตุการณ์ภาวะวิกฤต (Crisis Event) จะเป็นการตอบสนองต่อภาวะวิกฤตใน

ด้านต่างๆ ทั้งการเลือกใช้สื่อหรือช่องทางการสื่อสาร ลักษณะของเนื้อหาสาร และกลยุทธ์ที่เหมาะสม ในขณะทีระยะหลังเกิดภาวะวิกฤต (Postcrisis) จะเป็นการนำบทเรียนที่ได้จากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นมาใช้เตรียมการเพื่อรับมือกับภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต รวมถึงตรวจสอบว่าภาวะวิกฤตนั้นสิ้นสุดลงพร้อมๆ กับความพึงพอใจของทุกฝ่ายหรือไม่

นอกจากนี้ ยังพบลักษณะร่วมบางประการที่สามารถจัดกลุ่มบทความเกี่ยวกับการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤตได้เป็น 3 กลุ่มคือ กลุ่มแรก กล่าวถึงรูปแบบ/ขั้นตอนในการตอบสนองต่อภาวะวิกฤต อันได้แก่ การตอบสนองอย่างรวดเร็ว (quickness) ความแน่นอนของข้อมูล (Consistency) และความเปิดเผยจริงใจขององค์กร (Openness) กลุ่มที่สอง กล่าวถึงเนื้อหาสารที่เผยแพร่ออกไปสู่ประชาชนกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งประกอบไปด้วยเนื้อหาประเภทที่แนะนำวิธีการปฏิบัติตนในสถานการณ์นั้นๆ (Instructing Information) เนื้อหาประเภทที่บอกถึงมาตรการแก้ไขภาวะวิกฤต (Adjusting Information) และเนื้อหาประเภทที่พยายามฟื้นฟูชื่อเสียงขององค์กร (Reputation Repair) และกลุ่มที่สามกล่าวถึงปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อในการดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อภาวะวิกฤต เช่น การเตรียมความพร้อมในด้านของการวางแผนและการฝึกอบรมเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้น (Crisis Preparedness) วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) และกลุ่มกดดัน (Pressure Group)

บทนำ

สภาพสังคมที่มีความซับซ้อนดังเช่นปัจจุบัน มักมีเหตุการณ์ เรื่องราว หรือประเด็นปัญหาซึ่งเป็นที่สนใจของประชาชนเกิดขึ้นอยู่เสมอ และบางครั้งองค์กรก็ต้องเข้าไปเกี่ยวข้องด้วยไม่มากก็น้อย ไม่ทางตรงก็ทางอ้อม ทำให้ความเสี่ยงที่องค์กรจะต้องประสบกับภาวะวิกฤตมีมากขึ้นตามไปด้วย โดยสำหรับองค์กรหนึ่งๆ นั้น การต้องเผชิญกับวิกฤตแต่ละครั้งสามารถสร้างความเสียหายทั้งต่อระบบการทำงาน ความมั่นคงทางการเงิน ชื่อเสียง องค์กร ฯลฯ และหากไม่มีการเตรียมพร้อมหรือมีการบริหารจัดการที่ดีพอ ภาวะวิกฤตเพียงครั้งเดียวอาจทำให้องค์กรไม่มีโอกาสที่จะได้เริ่มต้นใหม่อีกเลยก็ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเทคโนโลยีการสื่อสารได้รับการพัฒนาไปอย่างไม่หยุดยั้ง ทั้งระบบอินเทอร์เน็ตและการสื่อสารผ่านดาวเทียมที่สามารถเชื่อมโยงการรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในส่วนต่างๆ ของโลกเข้าไว้ด้วยกัน ไม่ว่าเหตุการณ์ภาวะวิกฤตนั้นจะเกิดขึ้นที่ไหน เมื่อไร สื่อมวลชนจะสามารถนำเสนอข่าวได้อย่างรวดเร็วภายในเวลาเพียงไม่กี่ชั่วโมง

จากความหมายที่มีการนำเสนอไว้โดยนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญหลายๆ ท่าน เช่น Old R. Holsti (2006) Dennis L. Wilcox (2006) Paul A. Argenti (2007) และ W. Timothy Coombs (2007) เป็นต้น อาจกล่าวได้ว่า ภาวะวิกฤตเป็นเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดภาวะคุกคามต่อการดำเนินงานตามปกติขององค์กร ก่อให้เกิดความเสียหายทั้งในลักษณะที่จับต้องได้ เช่น การสูญเสียชีวิตหรือทรัพย์สิน และจับต้องไม่ได้ เช่น ชื่อเสียงองค์กร ความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ฯลฯ ซึ่งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นนี้มักเกิดขึ้นอย่างไม่คาดฝัน ขยายวงกว้างอย่างรวดเร็วและมีช่วงระยะเวลาในการตัดสินใจเพื่อดำเนินการต่างๆ สั้น จะเห็นว่าลักษณะของภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นอย่างกะทันหัน ก่อให้เกิดภาวะคุกคาม (Threat) และความไม่แน่นอน (Uncertainty) ซึ่งลักษณะเหล่านี้สร้างความเครียดและความตื่นตระหนก

ให้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น ญุญแจสำคัญที่จะลดหรือควบคุมความเครียดและความตื่นตระหนกที่เกิดขึ้นนี้คือการสื่อสาร โดยกระบวนการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพจะสามารถช่วยให้การจัดการกับปัญหาหรือเหตุการณ์ภาวะวิกฤตเป็นไปอย่างราบรื่นยิ่งขึ้น

ทั้งนี้ ในการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการภาวะวิกฤตนั้น มีแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมากมาย โดยกรอบการศึกษาที่กว้างๆ ซึ่งเป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย และมีนักวิจัยหลายๆ คนนำมาประยุกต์ใช้ในการศึกษาวิเคราะห์รวมทั้งการศึกษาในครั้งนี้ด้วยคือ Three – Stage Approach โดย Three – Stage Approach เป็นแนวคิดในระดับ Macro level ซึ่งช่วยสร้างกรอบความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะวิกฤต ทั้งยังสามารถรวมเอาแนวความคิดของหลายๆ โมเดลหรือ Approach อื่นๆ เข้ามาไว้ด้วย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

- Pre-crisis เป็นระยะก่อนเกิดภาวะวิกฤต จะประกอบด้วย 3 ระยะย่อยๆ คือ (1) Signal Detection การค้นพบสัญญาณเตือน ภาวะวิกฤตส่วนใหญ่จะมีการปรากฏขึ้นของสัญญาณเตือนต่างๆ ก่อนเกิดจริงเสมอ หากมีการจัดการอย่างถูกต้องแล้ว ก็อาจหลีกเลี่ยงวิกฤตนั้นได้ ดังนั้น เมื่อพบสัญญาณเตือน ก็ควรรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้ได้มากที่สุดแล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อหาทางแก้ไขต่อไป (2) Prevention การป้องกัน จะเป็นการดำเนินการต่างๆ ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็นการจัดการประเด็น (Issue Management) หมายถึงการจัดการแก้ปัญหาที่ค้นพบก่อนที่จะกลายเป็นภาวะวิกฤต Risk aversion หมายถึงการกำจัดหรือลดระดับความเสี่ยง และการจัดการชื่อเสียง (Reputation Management) หมายถึง การแก้ไขปัญหาในส่วนของความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรที่สามารถขยายหรือสร้างความเสียหายให้กับชื่อเสียงองค์กร รวมไปถึงการจัดเตรียมรับมือกับภาวะวิกฤต ไม่ว่าจะเป็นการระงับภาวะวิกฤตที่เป็นไปได้ จัดเตรียมแผน ทีมงาน โฆษก และวางโครงสร้างระบบการสื่อสารในภาวะวิกฤต เป็นต้น

- Crisis Event เป็นระยะเหตุการณ์ภาวะวิกฤต เริ่มต้นด้วยการมีเหตุการณ์บางอย่างมากระตุ้นแสดงให้เห็นถึงการเกิดขึ้นของภาวะวิกฤต และจะสิ้นสุดลงเมื่อภาวะวิกฤตนั้นถูกพิจารณาว่าได้รับการแก้ไขแล้ว ในระหว่างภาวะวิกฤต องค์กรจะต้องรับรู้ถึงสถานการณ์ที่เกิดขึ้นและดำเนินการตอบสนองอย่างเหมาะสม สำหรับระยะเหตุการณ์ภาวะวิกฤตนี้จะประกอบด้วย 2 ระยะย่อยๆ ด้วยกัน คือ (1) Crisis Recognition คือ สมาชิกภายในองค์กรต้องเข้าใจว่าภาวะวิกฤตได้เกิดขึ้นแล้ว และต้องตอบสนองต่อเหตุการณ์ในฐานะที่เป็นภาวะวิกฤตด้วย (2) Crisis Containment คือ การพยายามสกัดกั้นการลุกลามขยายตัวของผลกระทบและความเสียหายที่เกิดจากภาวะวิกฤต ทั้งนี้ การสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรเป็นแง่มุมที่สำคัญของสถานการณ์เช่นนี้ องค์กรจะต้องสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านทั้งทางคำพูดและการกระทำ

- Postcrisis เป็นระยะหลังเหตุการณ์ภาวะวิกฤต โดยในระยะนี้ ปัญหาต่างๆ นั้นได้รับการแก้ไขแล้ว องค์กรจะต้องพิจารณาว่าจะทำอะไรต่อไปเมื่อรู้สึกว่ภาวะวิกฤตสิ้นสุดลง มาตรการหรือการกระทำภายหลังเหตุการณ์ภาวะวิกฤตจะช่วย (1) ทำให้องค์กรเตรียมตัวสำหรับภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นครั้งต่อไปในอนาคตได้ดียิ่งขึ้น (2) ทำให้แน่ใจว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประทับใจหรือมีความรู้สึกในเชิงบวกต่อความพยายามในการจัดการภาวะวิกฤตที่ผ่านมาขององค์กร (3) ตรวจสอบให้มั่นใจว่าเหตุการณ์ภาวะวิกฤตนั้นได้สิ้นสุดลงแล้วอย่างแท้จริง

จะเห็นว่าในแต่ละระยะ (stage) ของภาวะวิกฤต จำเป็นจะต้องมีการตอบสนองต่อเหตุการณ์ในลักษณะที่แตกต่างกันไป และเพื่อให้การจัดการภาวะวิกฤตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การพิจารณาแยกประเภทของภาวะวิกฤตก็ถือเป็นสิ่งสำคัญที่มีความจำเป็น เนื่องจากจะส่งผลต่อการเลือกกลยุทธ์ต่างๆ มาใช้ได้อย่างเหมาะสม ซึ่ง Robert R. Ulmer, Timothy L. Sellnow และ Matthew W. Seeger (2007) แบ่ง

ภาวะวิกฤตออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ด้วยกัน คือ ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นโดยความตั้งใจ (Intentional Crises) ซึ่งประกอบด้วย การก่อการร้าย (Terrorism) การก่อวินาศกรรม (Sabotage) ความรุนแรงในสถานที่ทำงาน (Workplace Violence) ความสัมพันธ์กับพนักงานไม่ดี (Poor Employee Relationships) การจัดการความเสี่ยงไม่ดี (Poor Risk Management) การเข้าครอบครองอย่างไม่เป็นมิตร (Hostile Takeovers) ผู้นำไม่มีจริยธรรม (Unethical Leadership) และภาวะวิกฤตที่เกิดโดยไม่ตั้งใจ (Unintentional Crises) ซึ่งประกอบด้วย ความเสียหายจากธรรมชาติ (Natural Disasters) การระบาดของโรค (Disease Outbreaks) ผลกระทบทางเทคนิคที่ไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ (Unforeseeable Technical Interactions) ความขัดข้องของผลิตภัณฑ์ (Product Failure) เศรษฐกิจตกต่ำ (Downturn in the Economy)

ในขณะที่ W. Timothy Coombs (2007) รวบรวมประเภทของภาวะวิกฤตที่นำเสนอโดยนักวิชาการหลายท่านเข้าด้วยกันและเสนอว่า ภาวะวิกฤตสามารถแบ่งออกได้เป็น 10 ประเภท ดังนี้

1. ความเสียหายจากธรรมชาติ (Natural Disasters) คือ เมื่อองค์กรได้รับความเสียหายซึ่งเป็นผลมาจากดินฟ้าอากาศหรือเรียกว่าเป็นการกระทำของพระเจ้า (Acts of God) เช่น แผ่นดินไหว พายุ น้ำท่วม ภูเขาไฟระเบิด ฯลฯ

2. ความรุนแรงในสถานที่ทำงาน (Workplace Violence) คือ เมื่อพนักงานปัจจุบันหรืออดีตพนักงานกระทำการประทุษร้ายต่อพนักงานอื่นๆ ในบริเวณเขตพื้นที่ขององค์กร

3. ข่าวลือ (Rumors) คือ เมื่อเกิดการแพร่กระจายของข้อมูลที่ผิดพลาดหรือข้อมูลที่บิดเบือนเพิ่มขึ้นเกี่ยวกับองค์กรหรือผลิตภัณฑ์ขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทำลายองค์กร

4. การให้ร้ายหรือการประสังคร้าย (Malevolence) คือ เมื่อคู่แข่งหรือผู้ไม่หวังดีใช้วิธีการที่รุนแรงโจมตี

องค์กร เช่น การแทรกแซงผลิตภัณฑ์ การลักพา การก่อการร้าย หรือการโจรกรรมข้อมูล เป็นต้น

5. การท้าทาย/การคัดค้าน (Challenges) คือ เมื่อองค์กรต้องเผชิญหน้ากับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ไม่พอใจองค์กร โดยอ้างว่าการดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างไม่เหมาะสม

6. อุบัติเหตุที่เกิดจากความผิดพลาดทางเทคนิค (Technical – Error Accidents) คือ เมื่อเทคโนโลยีที่องค์กรใช้เกิดความผิดพลาดและเป็นเหตุให้เกิดอุบัติเหตุขึ้นกับคนงานที่ทำงานในอุตสาหกรรมนั้นๆ

7. ผลิตภัณฑ์เสียหายหรือเป็นอันตรายอันเนื่องมาจากความผิดพลาดทางเทคนิค (Technical – Error Product Harm) คือ เมื่อเทคโนโลยีที่องค์กรใช้เกิดความผิดพลาดและเป็นผลให้ผลิตภัณฑ์ปนเปื้อนหรือเป็นอันตราย

8. ผลิตภัณฑ์เสียหายหรือเป็นอันตรายอันเนื่องมาจากความผิดพลาดของพนักงาน (Human – Error Product Harm) คือ เมื่อผลิตภัณฑ์เกิดการปนเปื้อนหรือเป็นอันตรายจากความบกพร่องของพนักงาน

9. อุบัติเหตุที่เกิดจากความผิดพลาดของมนุษย์ (Human – Error Accidents) คือ เมื่อความผิดพลาดของมนุษย์เป็นสาเหตุให้เกิดอุบัติเหตุ

10. การกระทำผิดขององค์กร (Organizational Misdeeds) คือ เมื่อองค์กรปล่อยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอยู่ในภาวะเสี่ยงทั้งๆ ที่รู้ หรือละเมิดกฎเกณฑ์ข้อตกลงที่กำหนดไว้ทั้งๆ ที่รู้

ดังที่ได้กล่าวไปแล้วว่า ระยะเวลาและประเภทของภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น จะส่งผลต่อการพิจารณาเลือกกลยุทธ์ในการจัดการและการสื่อสาร ดังนั้น เมื่อองค์กรต้องเผชิญกับภาวะวิกฤต กลยุทธ์ต่างๆ ที่จะนำมาใช้ในการตอบสนองต่อภาวะวิกฤตนั้นจึงแตกต่างกันไปตามความเหมาะสม ซึ่งที่ผ่านมานักวิจัยได้ทำการศึกษาพัฒนากลยุทธ์เพื่อใช้ในภาวะวิกฤตขึ้นมาอย่างหลากหลาย โดย W. Timothy Coombs (cited in Dennis L. Wilcox and Glen T. Cameron, 2006) ได้รวบรวมและ

นำเสนอรายการของกลยุทธ์การสื่อสารในภาวะวิกฤตที่องค์กรอาจนำมาใช้ได้ ไว้ดังนี้

1. การโจมตีกลับผู้กล่าวหา (Attack the accuser) คือกลยุทธ์ที่ใช้ตอบโต้ผู้ที่กล่าวหาองค์กรกลับหากพิสูจน์ได้ว่า การกล่าวหาที่นั้นเลื่อนลอยไม่มีหลักฐานหรือใช้วิธีโกหกให้ร้าย ใส่ความองค์กรให้เกิดความเสียหาย ซึ่งบางครั้งอาจจะต้องอาศัยการดำเนินการทางกฎหมาย

2. การปฏิเสธ (Denial) คือกลยุทธ์ที่องค์กรออกมาปฏิเสธว่าไม่มีภาวะวิกฤตเกิดขึ้นหรือเหตุการณ์นั้นไม่เกี่ยวข้องกับองค์กร

3. การขออภัย (Excuse) คือกลยุทธ์ที่องค์กรใช้ในการขออภัยเมื่อเกิดเหตุการณ์ภาวะวิกฤตขึ้น โดยอ้างว่าไม่มีเจตนาที่จะทำให้เกิดอันตรายหรือความเสียหายใดๆ มักใช้กับเหตุการณ์ที่เกิดจากภัยธรรมชาติที่ไม่สามารถควบคุมได้

4. การอ้างเหตุผลแก้ตัว (Justification) คือกลยุทธ์ที่องค์กรใช้อธิบายอ้างเหตุผลแก้ตัวว่า เหตุการณ์ภาวะวิกฤตนั้นก่อให้เกิดความเสียหายไม่มากหรือมีผู้บาดเจ็บเพียงเล็กน้อยเท่านั้น (no serious damage or injure) และในบางครั้งก็ใช้การโยนความผิดให้แก่เหยื่อหรือกล่าวโทษเหยื่อในเหตุการณ์

5. การประจบประแจงใจ (Ingratiation) คือ กลยุทธ์ที่องค์กรใช้เอาใจลูกค้าผู้บริโภคในลักษณะปลอบใจ โดยอาจใช้การแจกของแถมสินค้าฟรีแก่ลูกค้าที่มาซื้อเรียน

6. การกระทำการแก้ไข (Corrective Action) คือ กลยุทธ์ที่องค์กรใช้การกระทำแก้ไขการดำเนินงานต่างๆ ให้ถูกต้องเพื่อบรรเทาและฟื้นฟูความเสียหายจากภาวะวิกฤต ขณะเดียวกันก็หามาตรการแก้ไขป้องกันการเกิดภาวะวิกฤตมิให้เกิดซ้ำอีก

7. การขอโทษอย่างเต็มรูปแบบ (Full Apology) คือ กลยุทธ์ที่องค์กรออกมาแสดงความรับผิดชอบต่อภาวะวิกฤตหรือความบกพร่อง และขอโทษต่อสาธารณชนคล้ายขอร้องให้สาธารณชนยกโทษในเรื่อง

ที่เกิดขึ้น มักมีการจ่ายเงินชดเชยหรือช่วยเหลือในรูปแบบต่างๆ ให้แก่ผู้เสียหายหรือเหยื่อ

ทั้งนี้ ที่ผ่านมามีองค์ความรู้ในด้านการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤต มักเป็นองค์ความรู้ที่ได้มาจากการศึกษาวิจัยเหตุการณ์ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นจริงขององค์กรต่างๆ รวบรวม วิเคราะห์ สังเคราะห์ออกมาเป็นแนวคิด หลักการ และกลยุทธ์ อาจกล่าวได้ว่า กรณีศึกษาหรือ Case Study เหล่านี้เป็นแหล่งความรู้ที่องค์กรสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ ซึ่งนับว่าเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง โดยผู้ศึกษามองว่าวารสารเชิงวิชาการที่รวบรวมการศึกษา บทความ งานวิจัยของทั้งนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญทางด้านการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤตไว้เป็นแหล่งข้อมูลและแหล่งความรู้ที่มีคุณค่า อย่างไรก็ตาม สำหรับประเทศไทยนั้น การศึกษาวิจัยในด้านของการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤตยังมีไม่มากนักเมื่อเทียบกับประเทศในฝั่งตะวันตก หลักการและกลยุทธ์ส่วนใหญ่ยังค่อนข้างจำกัดไม่ค่อยหลากหลาย ผู้ศึกษาจึงเลือกศึกษาวารสารเชิงวิชาการ Public Relation Review ซึ่งเป็นวารสารที่เก่าแก่ที่สุดที่นำเสนอบทความในด้านการประชาสัมพันธ์ในเชิงลึก ทั้งนี้บทความส่วนใหญ่จะอยู่บนพื้นฐานของการศึกษาวิจัยของผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการในสาขาวิชา จากองค์กร มหาวิทยาลัยต่างๆ (2009, available at http://www.elsevier.com/wps/find/journaldescription.cws_home/620188/description#description) โดยผู้ศึกษาพิจารณาแล้วเห็นว่า องค์ความรู้ที่มีอยู่ในบทความต่างๆ เหล่านี้ ควรมีการรวบรวมศึกษาอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาแนวโน้มของบทความและการวิจัยเกี่ยวกับการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤต ซึ่งได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ลงในวารสารเชิงวิชาการ Public Relations Review ระหว่างปี พ.ศ. 2546 – 2550 (2003 - 2007)

2. เพื่อศึกษาข้อค้นพบด้านการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤตที่ได้จากบทความและการวิจัย ซึ่งได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ลงในวารสารเชิงวิชาการ Public Relations Review ระหว่างปี พ.ศ. 2546 – 2550 (2003 - 2007)

ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้มุ่งศึกษาเฉพาะบทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤต ซึ่งได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ลงในวารสารเชิงวิชาการ Public Relations Review ในช่วงระยะเวลา 5 ปี คือ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546 (2003) ถึงปี พ.ศ. 2550 (2007) เท่านั้น

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาจากเอกสาร ซึ่งใช้รูปแบบการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) โดยอาศัยเทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และอาศัยกรอบแนวคิดเกี่ยวกับภาวะวิกฤต Three – Stage Approach เพื่อศึกษาประเด็นเรื่องการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤตและข้อค้นพบต่างๆ ส่วนการรวบรวมข้อมูลจะรวบรวมจากบทความ (Article) ที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับการจัดการหรือการสื่อสารในภาวะวิกฤตที่ได้รับการตีพิมพ์และเผยแพร่ในวารสาร Public Relations Review ในช่วงปี พ.ศ. 2550 – 2546 (2007 - 2003)

ในการวิเคราะห์ข้อมูลจะแบ่งออกเป็น 2 ส่วนสำคัญ คือ

ส่วนที่ 1 เป็นการวิเคราะห์จำนวนและหัวข้อเรื่องขององค์ความรู้ที่นำเสนอในวารสาร Public Relations Review ในช่วงระยะเวลา 5 ปี เริ่มตั้งแต่ปี พ.ศ. 2550

(2007) ย้อนกลับไปจนถึงปี พ.ศ. 2546 (2003) ซึ่งในแต่ละปีจะจำแนกองค์ความรู้ที่มีอยู่ออกตามหัวเรื่องต่างๆ และเพื่อให้เกิดความชัดเจนและเข้าใจตรงกันในการจัดกลุ่มหัวเรื่อง/ประเด็นของบทความในวารสาร Public Relations Review ซึ่งมีขอบเขตเกี่ยวข้องกับศาสตร์ด้านต่างๆ ค่อนข้างกว้าง จึงจำเป็นต้องกำหนดเกณฑ์ในการจัดกลุ่ม โดยในที่นี้ผู้วิจัยใช้หัวข้อ/ประเด็นจาก PR Bibliography ที่ปรากฏในวารสาร Public Relations Review ฉบับสุดท้ายที่ออกเผยแพร่ในเดือนธันวาคมของแต่ละปี มาเป็นเกณฑ์พิจารณาจัดกลุ่มหัวเรื่อง/ประเด็นของบทความใหม่ได้ดังต่อไปนี้

1. การจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤต
2. การจัดการ ประเด็น และการจัดการความขัดแย้ง
3. โลกาภิวัตน์และการประชาสัมพันธ์ระหว่างประเทศ
4. เทคโนโลยีและสื่อใหม่
5. กลยุทธ์และการรณรงค์ทางการสื่อสาร/การประชาสัมพันธ์
6. การสื่อสารองค์กร ชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กร
7. การจัดการความสัมพันธ์
8. การสื่อสารการเมือง
9. การสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ในเชิงสังคมศาสตร์และวัฒนธรรม
10. อื่นๆ เช่น กฎหมาย จริยธรรม เพศ ฯลฯ

ส่วนที่ 2 เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลขององค์ความรู้ที่นำเสนอในบทความต่างๆ ในวารสาร Public Relations Review โดยคัดเลือกเฉพาะบทความที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารหรือการจัดการในภาวะวิกฤต ซึ่งผู้ศึกษาได้แบ่งรูปแบบการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ส่วนหลักๆ ตามกรอบแนวคิด Three – Stage Approach คือ

1. การศึกษาเกี่ยวกับการจัดการและการสื่อสารในระยะก่อนการเกิดภาวะวิกฤต (Precrisis)

2. การศึกษาเกี่ยวกับการจัดการและการสื่อสารในระยะเหตุการณ์ภาวะวิกฤต (Crisis Event)

3. การศึกษาเกี่ยวกับการจัดการและการสื่อสารในระยะหลังการเกิดภาวะวิกฤต (Postcrisis)

ผลการวิจัย

จากการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลสามารถสรุปผลการวิจัยเพื่อนำเสนอได้ดังต่อไปนี้

ประเด็นที่ใช้ในการศึกษาวิจัยและตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสาร Public Relations Review มากที่สุดในช่วงระยะเวลา 5 ปีที่ผ่านมา (2550 - 2546) คือประเด็นที่จัดอยู่ในหมวดอื่นๆ ซึ่งเกี่ยวกับกฎหมาย จริยธรรม CSR เพศ ฯลฯ มีจำนวนถึง 53 บทความ คิดเป็นร้อยละ 22.65 รองลงมาคือ กลยุทธ์และการรณรงค์ทางการสื่อสาร/การประชาสัมพันธ์ จำนวน 38 บทความ คิดเป็นร้อยละ 16.24 ในขณะที่ประเด็นเกี่ยวกับการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤตมีการศึกษาวิจัยมากเป็นอันดับที่ 3 โดยมีจำนวนทั้งสิ้น 32 บทความ คิดเป็นร้อยละ 13.68

ทั้งนี้หากพิจารณาเฉพาะเจาะจงลงไปประเด็นทางด้านการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤตแล้วจะพบว่า ในปี พ.ศ. 2548 (2005) วารสาร Public Relations Review มีบทความเกี่ยวกับการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤตซึ่งได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่มากที่สุด จำนวน 10 บทความ คิดเป็นร้อยละ 31.25 รองลงมาคือ ปี พ.ศ. 2550 (2007) และปี พ.ศ. 2549 (2006) ในสัดส่วนที่เท่ากัน จำนวนปีละ 4 บทความ คิดเป็นร้อยละ 21.88 ในขณะที่ปี พ.ศ. 2547 (2004) และปี พ.ศ. 2546 (2003) มีบทความเกี่ยวกับการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤตน้อยที่สุด ในสัดส่วนที่เท่ากันคือปีละ 4 บทความ คิดเป็นร้อยละ 12.50

สำหรับแนวโน้มของบทความและงานวิจัย พบว่าเป็นการศึกษาจะจงลงไปในเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งหรือองค์กรใดองค์กรหนึ่งเสียเป็นส่วนใหญ่ ใน

ขณะที่หากเป็นการศึกษาในภาพรวมก็จะเป็นไปในลักษณะของการสำรวจการเตรียมการในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤตขององค์กร โดยแต่ละบทความก็จะเน้นให้ความสนใจในแต่ละระยะของภาวะวิกฤต เริ่มตั้งแต่ระยะก่อนเกิดภาวะวิกฤต (Precrisis) ระยะเหตุการณ์ภาวะวิกฤต (Crisis Event) ระยะหลังเกิดภาวะวิกฤต (Postcrisis) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

- ระยะก่อนการเกิดภาวะวิกฤต (Precrisis)

จะเกี่ยวข้องกับการเตรียมการต่างๆ (Preparedness) เพื่อป้องกันและจัดการกับภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กร อาทิ การศึกษาของ Jaesub Lee, Jennifer H. Woeste และ Robert L. Heath ในปี 2007 และ Reghan Cloudman และ Kirk Hallahan ในปี 2006 ที่สำรวจการเตรียมการจัดการภาวะวิกฤตขององค์กรเอกชนทั้งในด้านแผนการ ทีมงาน และการฝึกฝนอบรม ซึ่งองค์กรส่วนใหญ่มากกว่าร้อยละ 70 มีการเตรียมแผนการจัดการภาวะวิกฤต แต่มีการฝึกฝนอบรม (Training) อยู่ในระดับต่ำ โดย 3 ใน 4 ขององค์กรทั้งหมดแทบจะไม่เคยมีการฝึกฝนอบรมด้านการจัดการในภาวะวิกฤตเลย

- ระยะเหตุการณ์ภาวะวิกฤต (Crisis Event)

เกี่ยวข้องกับการตอบสนองต่อภาวะวิกฤต (Crisis Response) เพื่อจัดการ แก้ไข สกัดกั้นการขยายตัว รวมไปถึงควบคุมความเสียหายที่เกิดจากเหตุการณ์ภาวะวิกฤตนั้นๆ ซึ่งในการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤต องค์กรจะต้องอาศัยการทำงานเป็นทีมอย่างเป็นระบบ ดำเนินการไปตามขั้นตอนอย่างถูกต้อง เนื่องจากภาวะวิกฤตเป็นเหตุการณ์ที่เมื่อเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อตรงต่อระบบการทำงานขององค์กร รวมทั้งความสามารถในการควบคุมในด้านต่างๆ ดังนั้นการรู้จัก เข้าใจและสามารถนำกลยุทธ์ต่างๆ มาประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสมถือเป็นกุญแจสำคัญที่จะช่วยเพิ่มโอกาสในการประสบความสำเร็จในการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤตได้ อาทิ บทความของ Laura M.

Arpan และ Donnalyn Pompper ในปี 2003 ซึ่งศึกษาการนำกลยุทธ์ “Stealing Thunder” มาใช้ในการสื่อสารในภาวะวิกฤต

อย่างไรก็ตามในการมองเหตุการณ์ภาวะวิกฤตหนึ่งๆ นั้น ไม่ได้มีเพียงแง่มุมเดียว ซึ่งการเลือกหยิบยกบางประเด็นหรือแง่มุมมาเน้นหนักในการนำเสนอถือเป็นสิ่งสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการสร้างการรับรู้เกี่ยวกับเหตุการณ์ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น อีกทั้งการเลือกใช้คำพูดหรือวาจาศิลป์ก็เป็นส่วนหนึ่งที่สามารถส่งผลต่อความรู้สึกและการรับรู้ของผู้รับสารกลุ่มเป้าหมายได้ อาทิ บทความของ Seung Ho Cho และ Karla K. Gower ในปี 2006 ที่ศึกษาอิทธิพลของการวางกรอบการรับรู้ (Framing Effect) ที่มีต่อความรู้สึกและการตอบสนองของกลุ่มเป้าหมายเกี่ยวกับภาวะวิกฤต

อีกทั้งเมื่อเกิดเหตุการณ์ภาวะวิกฤตขึ้น สิ่งสำคัญที่จะช่วยในการพิจารณาเพื่อเลือกกลยุทธ์หรือวิธีการในการรับมือและแก้ไขสถานการณ์ให้เหมาะสมก็คือ การวิเคราะห์สาเหตุ การจำแนกประเภทและระยะของภาวะวิกฤต (Crisis) โดยสาเหตุ ประเภทและระยะของภาวะวิกฤตเหล่านี้ก็ได้มาจากการศึกษาวิเคราะห์ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นกับองค์กรต่างๆ นั่นเอง อาทิ บทความของ David S. DeVries และ Kathy R. Fitzpatrick ในปี 2006 ที่ศึกษาลักษณะและประเภทของภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นกับสวนสัตว์แห่งชาติ (National Zoo) ซึ่งไม่สามารถจัดอยู่ในประเภทใดประเภทหนึ่งของภาวะวิกฤตที่เคยมีผู้เสนอไว้ก่อนหน้านี้ จึงนำเสนอประเภทของภาวะวิกฤตขึ้นอีกหนึ่งประเภทคือ Lingering Crisis ซึ่งมีลักษณะของกรอบระยะเวลาในการเกิดภาวะวิกฤตขยายช่วงยาวนานออกไปซึ่งเป็นผลมาจากการที่เหตุการณ์นั้นดำเนินไปอย่างต่อเนื่องหรือเกิดขึ้นซ้ำๆ หลายครั้ง เป็นสัปดาห์ เป็นเดือน หรือแม้แต่เป็นปีนับจากเหตุการณ์เริ่มต้นที่เกิดขึ้นในตอนแรก ทั้งยังก่อให้เกิดการเพ่งเล็งตรวจสอบอย่างละเอียดจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายๆ กลุ่ม

- ระยะเวลาหลังการเกิดภาวะวิกฤต (Postcrisis)

จะเกี่ยวข้องกับการดำเนินการและจัดการเรื่องราวหลังจากภาวะวิกฤตผ่านพ้นไป รวมถึงการประเมินในด้านต่างๆ เพื่อนำไปวางแผนปรับปรุงต่อไป อาทิ บทความของ Jeffrey L. Courtright และ Gerald Z. Slaughter ในปี 2007 หรือบทความของ Ryan M. Martin และ Lois A. Boynton ในปี 2005 ทั้งนี้ จะเห็นว่าสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือ แม้ว่าเหตุการณ์ภาวะวิกฤตนั้นๆ จะได้รับการแก้ไขและสิ้นสุดลงแล้ว แต่ไม่ได้หมายความว่าภาวะวิกฤตอื่นๆ จะไม่เกิดขึ้นอีก การจัดการและการสื่อสารในระยะเวลาหลังการเกิดภาวะวิกฤตจะเป็นการศึกษาที่ช่วยให้องค์กรสามารถเตรียมการเพื่อรับมือกับภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้ดียิ่งขึ้น และเป็นการตรวจสอบว่าภาวะวิกฤตนั้นสิ้นสุดลงพร้อมๆ กับความพึงพอใจของทุกฝ่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากเหตุการณ์ภาวะวิกฤตนั้นเป็นเหตุการณ์ที่ร้ายแรงหรือส่งผลกระทบต่อชีวิต ทรัพย์สินของผู้คนจำนวนมาก เมื่อครบรอบวันที่เกิดเหตุการณ์ก็อาจจะมีการจัดกิจกรรมเพื่อระลึกถึงและไว้อาลัยแก่ผู้เสียชีวิต รวมถึงสื่อมวลชนก็อาจมีการจัดทำสัปดาห์พิเศษเพื่อระลึกถึงเหตุการณ์ด้วย ดังนั้น เพื่อไม่ให้เหตุการณ์ภาวะวิกฤตซึ่งผ่านไปแล้วนั้นกลับมาส่งผลกระทบต่อองค์กรอีก การให้ความสนใจศึกษาด้านการจัดการและการสื่อสารในระยะเวลาหลังการเกิดภาวะวิกฤต จะเป็นอีกทางหนึ่งที่ช่วยป้องกัน และเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับใช้เป็นบทเรียนในการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤตอื่นๆ ต่อไป

อภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผลการวิจัยในครั้งนี้อ้างอิงกรอบแนวคิดเกี่ยวกับภาวะวิกฤต Three – Stage Approach เป็นหลัก โดยสามารถตอบตามวัตถุประสงค์การวิจัยแต่ละข้อตามลำดับได้ดังรายละเอียดต่อไปนี้

- แนวโน้มของบทความและการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤต

บทความส่วนใหญ่เน้นให้ความสนใจในแต่ละระยะของภาวะวิกฤต ทั้งนี้ ตามหลักการของ Three – Stage Approach ซึ่งเป็นแนวคิดกว้างๆ หรือที่เรียกว่า Macro Level ที่แบ่งภาวะวิกฤตออกเป็น 3 ระยะ ในแต่ละระยะจึงสามารถรวม Approach อื่นๆ ที่ใช้ในการสื่อสารและจัดการภาวะวิกฤตเข้าไว้ด้วยกัน แต่ก็สามารถให้กรอบการทำงานและกรอบการศึกษาได้ค่อนข้างชัดเจน

โดยระยะแรกเป็นระยะก่อนเกิดภาวะวิกฤต (Precrisis) จะเกี่ยวข้องกับการเตรียมการต่างๆ (Preparedness) การวางแผนจัดการ (Management Plan) การวางแผนการสื่อสาร (Communication Plan) และการฝึกอบรม (Training) ที่องค์กรทั้งของรัฐและเอกชนมีการดำเนินงานหรือจัดทำขึ้น เป็นต้น ซึ่ง W. Timothy Coombs (2007) เสนอไว้ว่า ระยะก่อนเกิดภาวะวิกฤต (Precrisis) นี้อาจแยกย่อยออกได้อีกเป็นขั้นการค้นพบสัญญาณเตือน (Signal Detection) ขั้นการป้องกัน (Prevention) และขั้นการเตรียมการรับมือภาวะวิกฤต (Crisis Preparation) เนื่องจากในระยะนี้องค์กรจำเป็นต้องกำจัดการภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นได้ให้มากที่สุด ด้วยการเอาใจใส่ต่อสัญญาณเตือนและความเสี่ยงต่างๆ ดังนั้น หลักการพื้นฐานที่สำคัญ 2 ประการที่องค์กรควรดำเนินการในระยะนี้คือ 1. การเปลี่ยนแปลง (Change) ซึ่งเป็น การเปลี่ยนใดๆ ก็ตามภายในองค์กรเพื่อกำจัดหรือลดแนวโน้มของการเกิดภาวะวิกฤตจากสัญญาณเตือนที่ค้นพบ เช่น ใช้วิธีการจัดการประเด็น (Issues Management) หรือการเสริมสร้างและรักษาชื่อเสียงที่ดีขององค์กร 2. การตรวจตราอย่างสม่ำเสมอ (Monitoring) หากต้องการให้การเปลี่ยนแปลง (Change) เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรจำเป็นต้องมีการตรวจตราสภาพแวดล้อมด้านต่างๆ อยู่เสมอ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ทันสมัยและมีประโยชน์ที่สุดมาใช้ในการกำจัดหรือลดความเสี่ยงของการเกิดภาวะวิกฤต

ต่อมาในระยะที่สอง ระยะเหตุการณ์ภาวะวิกฤต (Crisis Event) เป็นการตอบสนองต่อภาวะวิกฤตใน

ด้านต่างๆ ทั้งการใช้สื่อหรือการเลือกช่องทางการสื่อสาร ลักษณะของเนื้อหาสาร และกลยุทธ์ต่างๆ รวมไปถึงการพิจารณาจำแนกประเภท สาเหตุหรือระยะของภาวะวิกฤต เป็นต้น กล่าวคือ ในระหว่างที่เผชิญกับภาวะวิกฤต องค์กรจำเป็นต้องรับรู้และมองเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นตามความเป็นจริง ไม่เข้าข้างตนเองและเร่งดำเนินการเพื่อแก้ไขภาวะวิกฤตนั้นอย่างเหมาะสม ทั้งนี้ ระยะเหตุการณ์ภาวะวิกฤตอาจแบ่งย่อยๆ ออกได้เป็น 2 ระยะคือ 1. Crisis Recognition จะเป็นช่วงที่สมาชิกภายในองค์กรต้องทำความเข้าใจและยอมรับกับเหตุการณ์ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น เนื่องจากความเข้าใจของสมาชิกภายในองค์กรจะช่วยให้การจัดการกับภาวะวิกฤตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น 2. Crisis Containment จะเป็นช่วงระยะที่องค์กรพยายามสกัดกั้นการลุกลามขยายตัวของเหตุการณ์ และควบคุมผลกระทบหรือความเสียหายที่เกิดขึ้นจากภาวะวิกฤตนั้น (Coombs, 2007)

ส่วนระยะที่สาม ระยะหลังเกิดภาวะวิกฤต (Postcrisis) เป็นการนำบทเรียนที่ได้จากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นมาใช้เตรียมการเพื่อรับมือกับภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และการตรวจสอบว่าภาวะวิกฤตนั้นสิ้นสุดลงพร้อมๆ กับความพึงพอใจของทุกฝ่าย เป็นต้น โดย Pauchant และ Mitroff (1992, cited in W. Timothy Combs, 2007) เสนอไว้ว่า ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นจริงนั้นเป็นโอกาสที่ยิ่งใหญ่ในการเรียนรู้ (tremendous opportunity for learning) โดยบทความที่เน้นศึกษาถึงการจัดการและการสื่อสารในระยะหลังการเกิดภาวะวิกฤตโดยเฉพาะนั้นค่อนข้างจะมีน้อย ซึ่งแสดงให้เห็นว่า แนวโน้มในการศึกษาเกี่ยวกับภาวะวิกฤตจะให้ความสนใจกับช่วงระยะที่ภาวะวิกฤตเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อรุนแรงเท่านั้น เมื่อเหตุการณ์สิ้นสุดหรือผ่านไป การศึกษาก็จะหยุดไว้เพียงแค่ว่าอย่างไรจึงจะให้เหตุการณ์นั้นผ่านไปโดยส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหายให้น้อยที่สุดเท่านั้น แต่ไม่ได้ศึกษาต่อไปว่าหลังจากนั้นควรปฏิบัติอย่างไร อยากรู้ก็ตาม โดยทั่วไป

แล้วการจัดการและการสื่อสารในระยะหลังการเกิดภาวะวิกฤตจะถูกรวมไว้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาการจัดการและการสื่อสารในระยะเหตุการณ์ภาวะวิกฤตเสียเป็นส่วนใหญ่ แต่ก็ไม่ได้ให้ความสำคัญมากนัก

- ข้อค้นพบด้านการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤต

เมื่อพิจารณาในรายละเอียดจากผลการศึกษาของแต่ละบทความจะพบลักษณะบางประการที่เป็นลักษณะร่วมกัน โดยสามารถจัดกลุ่มได้เป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มแรกจะกล่าวถึงรูปแบบ/ขั้นตอนในการตอบสนองต่อภาวะวิกฤต กลุ่มที่สองจะกล่าวถึงเนื้อหาสารที่เผยแพร่ออกไปสู่ประชาชนกลุ่มเป้าหมาย และกลุ่มที่สามจะกล่าวถึงปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลกระทบในการดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อภาวะวิกฤต

1. รูปแบบ หรือ Form ในการตอบสนองต่อภาวะวิกฤต

รูปแบบ หรือ Form แสดงให้เห็นถึงแนวทางพื้นฐานต่างๆ ไปของงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะวิกฤต ซึ่งมีก็ประกอบด้วยรายการของสิ่งที่ควรทำและสิ่งที่ไม่ควรทำ โดยแนวทางเหล่านี้จะเป็นการพัฒนาจากประสบการณ์เกี่ยวกับภาวะวิกฤตที่องค์กรเคยได้รับมาในอดีตผนวกกับการประยุกต์ใช้ทฤษฎีในเชิงวิชาการ ซึ่งจากการวิเคราะห์จะพบหลักการพื้นฐานสำคัญ 3 ประการอยู่เสมอ ได้แก่

- การตอบสนองต่อเหตุการณ์อย่างรวดเร็ว (quickness)

พื้นฐานสำคัญประการแรกในการจัดการหรือการสื่อสารในภาวะวิกฤตคือ จะต้องตอบสนองต่อเหตุการณ์หรือภาวะวิกฤตนั้นอย่างรวดเร็ว (Quick Response) ทั้งนี้ ผู้เชี่ยวชาญทางด้านภาวะวิกฤต (Crisis Experts) หลายคน คนได้เน้นถึงความจำเป็นในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารภายในชั่วโมงแรกของภาวะวิกฤต หรือ “Getting the word out” ซึ่งหมายถึง การให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทุกกลุ่มและสื่อต่างๆ ได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นจากแหล่งข้อมูลขององค์กรเอง

(Botan and Hazleton, 2006) เนื่องจากในสถานการณ์เช่นนี้โดยทั่วไปทั้งสื่อและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือแม้แต่ประชาชนทั่วไป มักต้องการรับทราบข้อมูลข่าวสารในระดับที่มากกว่าปกติอยู่แล้ว ในขณะที่ข้อมูลข่าวสารนั้นก็หายากหรือขาดแคลนด้วย เมื่อเป็นเช่นนี้จะก่อให้เกิดสภาวะที่เรียกว่า Information Vacuum กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ภาวะวิกฤตก่อให้เกิดความต้องการข้อมูลข่าวสาร แต่สภาวะ Information Vacuum ทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ขององค์กร ไม่รู้ว่าจะเกิดอะไรขึ้นแต่ก็ต้องการที่จะรู้ว่าเกิดอะไรขึ้น จึงอาจเปิดรับข้อมูลหรือถูกชักจูงโดยสื่อมวลชนและแหล่งข่าวที่ไม่พึงปรารถนาได้ (W. Timothy Coombs cited in Botan and Hazleton, 2006) ดังนั้นการตอบสนองอย่างรวดเร็ว (Quick Response) จะเป็นการเติมเต็มช่องว่างของข้อมูลข่าวสารด้วยข้อเท็จจริง หากองค์กรตอบสนองช้าก็เท่ากับเป็นการเปิดโอกาสให้แหล่งข่าวอื่นเข้ามาเติมเต็มช่องว่างนี้ด้วยการคาดเดาหรือข้อมูลที่ผิดพลาด และในบางกรณีแหล่งข่าวเหล่านี้ อาจถือโอกาสให้ข้อมูลที่เป็นการทำลายองค์กรก็ได้ นอกจากนี้ การตอบสนองอย่างรวดเร็วยังช่วยสร้างการรับรู้ว่าองค์กรสามารถควบคุมสถานการณ์ภาวะวิกฤตต่างๆ ได้มากน้อยเพียงใด เนื่องจากภาวะวิกฤตจะทำลายงานหลักหรืองานประจำขององค์กรที่ไม่สามารถดำเนินไปอย่างปกติได้ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะมองว่าองค์กรสูญเสียการควบคุมการดำเนินงาน แต่การตอบสนองต่อเหตุการณ์อย่างรวดเร็วจะแสดงให้เห็นว่าองค์กรสามารถกลับมาควบคุมสถานการณ์ได้แล้ว ทั้งนี้การรับรู้ถึงความสามารถในการควบคุมภาวะวิกฤตขององค์กรจะมีประโยชน์อย่างมากในการฟื้นฟูความเชื่อมั่นและปกป้องชื่อเสียงขององค์กร

- ความแน่นอนสม่ำเสมอของข้อมูล (Consistency)

ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่ส่งออกไปจากองค์กรเพื่อเผยแพร่แก่สาธารณชนนั้น จะต้องปราศจากความคลุมเครือหรือค้ำกันเอง ดังคำกล่าวที่ว่า “การพูดเป็นเสียงเดียว” (Speaking with one voice) (Coombs,

2009 cited in Heath and O’Hair, 2009) เพราะฉะนั้นทีมงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับภาวะวิกฤตขององค์กรจะต้องทำงานเพื่อให้แน่ใจว่า โฆษกหรือผู้แถลงข่าวแต่ละคน ซึ่งอาจประจำอยู่คนละสถานที่ จะได้รับและส่งต่อข้อมูลที่แน่นอนสม่ำเสมอและตรงกันทุกคน เนื่องจากข้อมูลที่ขาดความแน่นอนสม่ำเสมอหรือข้อมูลที่สะเปะสะปะไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน จะลดทอนความน่าเชื่อถือของข้อความ (Believability of a message) ที่ส่งออกไปสู่สาธารณชน

- ความเปิดเผยขององค์กร (Openness)

จริงๆ แล้วแนวคิดในเรื่องความเปิดเผยขององค์กรนั้นมีอยู่หลายแง่มุม โดยทั่วไปจะหมายถึงการให้ข้อมูลแก่สื่อหรือสาธารณชนอย่างเพียงพอ มีความเต็มใจในการเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา อย่างไรก็ตามการเปิดเผยข้อมูลเมื่อเกิดภาวะวิกฤตยังคงมีมุมมอง ความคิดเห็นที่แตกต่างกันอยู่ระหว่างมุมมองในเชิงกฎหมายที่มองว่าควรเปิดเผยข้อมูลเท่าที่จำเป็น (Limited Disclosure) เท่านั้น ในขณะที่มุมมองในเชิงของการประชาสัมพันธ์ จะมองว่าควรเปิดเผยข้อมูลทั้งหมดที่เกี่ยวข้อง (Full Disclosure) ซึ่งองค์กรจะเลือกเปิดเผยข้อมูลในระดับใดนั้นจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์แวดล้อมต่างๆ ของภาวะวิกฤตในแต่ละกรณี ทั้งนี้ความเปิดเผยขององค์กรทั้ง 2 ระดับ ดังกล่าวมีรายละเอียดดังนี้ (Coombs, 2006)

- ระดับแรก การเปิดเผยข้อมูลเท่าที่จำเป็น

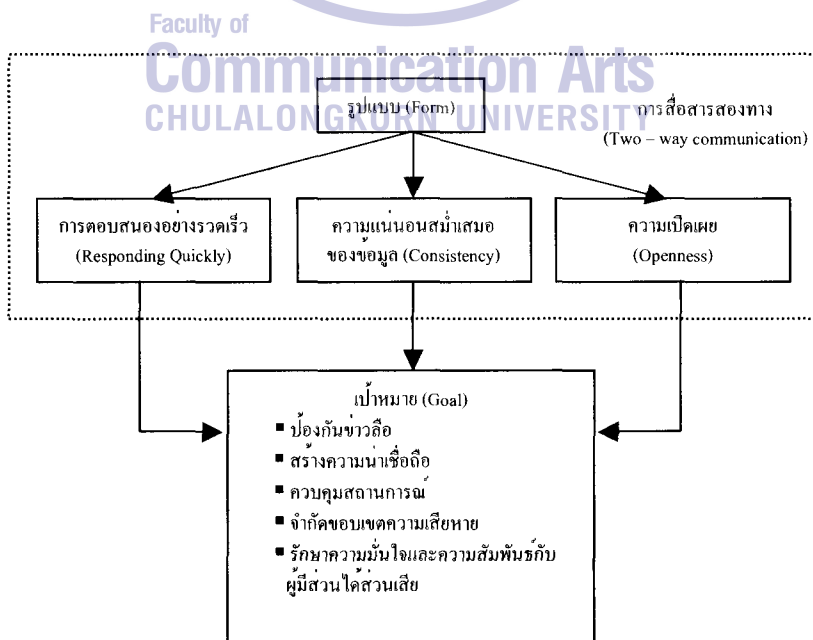
(Limited Disclosure) กล่าวคือ ความเปิดเผยจะหมายความถึงการที่องค์กรทั้งหน่วยงานต่างๆ และผู้บริหารไม่หลบหน้า พร้อมทั้งจะตอบข้อซักถามและรับฟังข้อคิดเห็น ข้อวิจารณ์ต่างๆ เกี่ยวกับภาวะวิกฤตจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งทีมงานผู้รับผิดชอบในภาวะวิกฤตจะต้องมีการพูดคุยชี้แจงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสื่อมวลชนอย่างเต็มที่ เนื่องจากการหลบหน้า ไม่ยอมให้ข้อมูล ไม่ตอบข้อซักถามจะเท่ากับเป็นการส่งข้อความในเชิงลบมากกว่าที่จะเป็นผลดี กล่าวคือ การกระทำดังกล่าวอาจบ่งบอกหรือทำให้

นักข่าวและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรคิดหรือตีความไปเองว่า องค์กรสูญเสียอำนาจการควบคุมในภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นจึงพยายามหลีกเลี่ยงการเปิดเผยข้อมูล รวมถึงอาจทำให้คิดว่าองค์กรพยายามซ่อนหรือปิดบังบางสิ่งบางอย่าง

- ระดับที่สอง การเปิดเผยข้อมูลทั้งหมดที่เกี่ยวข้อง (Full Disclosure) กล่าวคือ มองว่าองค์กรควรจะบอกทุกสิ่งทุกอย่างที่องค์กรรู้หรือได้รับข้อมูลเกี่ยวกับภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นขององค์กรแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างไรก็ตาม การเปิดเผยในลักษณะเช่นนี้ก็มีทั้งข้อดีและข้อเสีย โดยในเชิงกฎหมายแล้ว มักจะแนะนำให้องค์กรเปิดเผยข้อมูลเท่าที่จำเป็น (Limited Disclosure) เท่านั้น เนื่องจากการเปิดเผยข้อมูลทั้งหมดอาจจะเสี่ยงต่อการถูกจับตามองและพิจารณาว่าผิดกฎหมายได้ ทั้งยังเสี่ยงต่อการสูญเสียทางการเงินมากขึ้นด้วย ในขณะที่บางกรณีการเปิดเผยข้อมูลทั้งหมดที่เกี่ยวข้อง (Full Disclosure) จะเป็นผลดีมากกว่า เพราะว่าการเปิดเผยข้อมูลเพียงบางส่วนอาจก่อให้เกิดผลในเชิงลบและปัญหาในระยะยาวในด้านความสัมพันธ์กับผู้มีส่วน

ได้ส่วนเสีย หากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรนั้นได้รับทราบข้อมูลที่ปกปิดไว้ในภายหลัง

โดยสรุปจะเห็นว่า รูปแบบหรือ Form ในการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤต ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการตอบสนองอย่างรวดเร็ว ความแน่นอนสม่ำเสมอของข้อมูล และความเปิดเผยขององค์กร ล้วนแล้วแต่เป็นการดำเนินการเพื่อเติมเต็มช่องว่างทางข้อมูลข่าวสาร (Information Vacuum) ซึ่งจะส่งผลต่อ (1) การป้องกันข่าวลือที่จะสร้างความเสียหายหรือทำให้สถานการณ์เลวร้ายลง (2) ความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่ส่งออกไป (3) การควบคุมสถานการณ์และความตื่นตระหนก (4) การจำกัดขอบเขตของสถานการณ์และผลกระทบหรือความเสียหายที่เกิดขึ้น (5) การรักษาความมั่นใจและความสัมพันธ์อันดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร สำหรับกลยุทธ์ที่ใช้อาจมีหลากหลายแตกต่างกันไปแต่ก็ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการสื่อสารสองทาง (Two - way communication) ระหว่างองค์กรกับประชาชนกลุ่มเป้าหมายและสื่อต่างๆ ดังแผนภาพ



2. เนื้อหา หรือ Content ในการตอบสนองต่อภาวะวิกฤต

ในช่วงเวลาที่เกิดภาวะวิกฤต นอกจากการปฏิบัติตามรูปแบบ ขั้นตอนในการสื่อสารและการจัดการอย่างเหมาะสมแล้ว เนื้อหา (Content) ของสารที่ส่งออกไปนั้นก็ยังมีผลต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างมาก สำหรับการศึกษารายงานของ “เนื้อหา” หรือ “Content” ที่ใช้ในการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤตก็จะเกี่ยวข้องกับลักษณะของสารที่จะเผยแพร่ผ่านสื่อต่างๆ ออกไปสู่ประชาชนกลุ่มเป้าหมายซึ่งสามารถส่งผลทั้งในเชิงบวกและในเชิงลบต่อองค์กรได้ โดยอาจแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มคือ

- เนื้อหาประเภทที่แนะนำวิธีการปฏิบัติตน (Instructing Information) ในภาวะวิกฤต

จะเน้นไปที่การบอกกล่าว ให้คำแนะนำแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกลุ่มต่างๆ ในการปฏิบัติตนเพื่อปกป้องชีวิตและทรัพย์สินให้ปลอดภัยในสถานการณ์ภาวะวิกฤต เนื่องจากเมื่อเกิดภาวะวิกฤต ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียย่อมต้องการทราบว่า เกิดอะไรขึ้นและสิ่งที่เกิดขึ้นนั้นจะส่งผลกระทบต่อตนเองอย่างไรบ้าง องค์กรจึงควรให้ข้อมูลในลักษณะที่เป็นคำแนะนำข้อปฏิบัติหรือวิธีการใดๆ ก็ตาม ที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำเป็นต้องกระทำเพื่อปกป้องตนเอง ซึ่งการสื่อสารในลักษณะเช่นนี้จะก่อให้เกิดผลดีทั้งต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและทีมงานปฏิบัติการขององค์กรเอง กล่าวคือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะได้รับข้อมูลตามที่ต้องการในการที่จะปกป้องชีวิต ทรัพย์สินหรือผลประโยชน์ของตนเอง ในขณะที่ผู้ปฏิบัติงานก็จะสามารถสร้างการรับรู้ขึ้นว่า องค์กรสามารถรับมือ แก้ไข หรือแม้กระทั่งควบคุมสถานการณ์ที่เกิดขึ้นนั้นได้แล้ว

- เนื้อหาประเภทที่บอกถึงมาตรการแก้ไขภาวะวิกฤต (Adjusting Information)

ข้อมูลที่เป็นเนื้อหาในลักษณะนี้จะช่วยรับมือกับภาวะทางจิตวิทยาอย่างความเครียดที่เกิดขึ้นกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ กล่าวคือ ความตึงเครียด (Stress)

เป็นภาวะที่เกิดขึ้นจากความไม่แน่นอนและอันตรายที่อาจเกิดขึ้นได้จากภาวะวิกฤต โดยทั่วไปแล้วผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะรู้สึกกังวลหรืออ่อนใจมากขึ้นเมื่อได้รับทราบว่าจะเกิดอะไรขึ้น ยิ่งไปกว่านั้น เมื่อทราบถึงสิ่งที่เกิดขึ้นแล้ว ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียก็จะต้องทราบข้อมูลต่อไปอีกว่า องค์กรจะอย่างไร หรือมีมาตรการอะไรต่อไป เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดเหตุการณ์ภาวะวิกฤตนั้นเกิดขึ้นซ้ำอีก และเพื่อปกป้องผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากภาวะวิกฤตอื่นๆ ในอนาคต

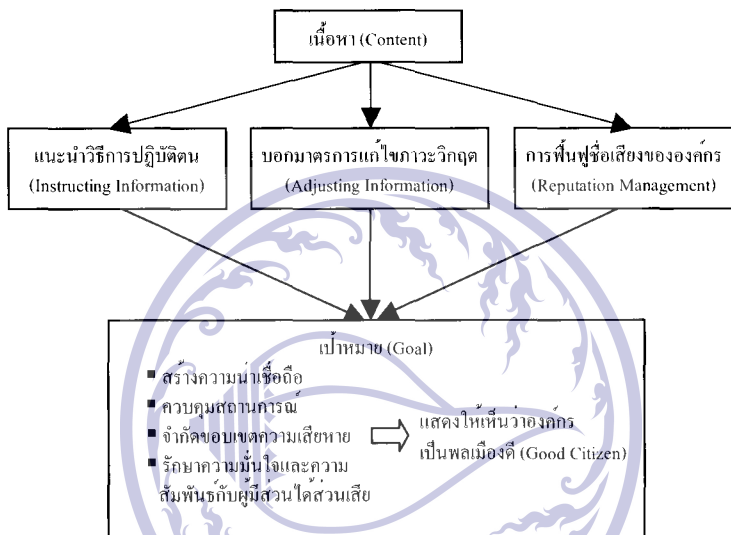
- เนื้อหาประเภทที่พยายามฟื้นฟูชื่อเสียงขององค์กร (Reputation Repair)

เมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้น ชื่อเสียงขององค์กรเป็นสิ่งแรกๆ ที่จะถูกคุกคามและได้รับผลกระทบ องค์กรจึงจำเป็นต้องออกแบบวิธีการสื่อสารเพื่อปกป้องชื่อเสียงขององค์กรในระหว่างที่เกิดภาวะวิกฤต รวมไปถึงพยายามฟื้นฟูชื่อเสียงองค์กรหลังจากนั้นด้วย โดยที่ปัจจุบันกลยุทธ์ในการตอบสนองต่อภาวะวิกฤตได้มีการค้นพบและพัฒนาขึ้นอย่างหลากหลายจากนักวิจัย แต่กลยุทธ์สำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการจัดการภาวะวิกฤตคือการรู้ว่าจะเลือกใช้กลยุทธ์แบบใดให้เหมาะสมกับเวลาและสถานการณ์ ซึ่งข้อมูลข่าวสารที่มีเนื้อหาประเภทที่พยายามฟื้นฟูชื่อเสียงขององค์กรที่พบในการศึกษารายงานนี้ จะเกี่ยวข้องกับการนำเสนอแง่มุมในเชิงบวกขององค์กรหรือความดีที่องค์กรเคยสั่งสมมา ดังนั้นหากองค์กรใดมีชื่อเสียงดี มีความสัมพันธ์อันดีและสร้างความน่าเชื่อถือให้เกิดขึ้นกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่างๆ ได้ดีเป็นทุนเดิมอยู่แล้ว ก็จะสามารถอยู่รอดหรือผ่านพ้นวิกฤตไปได้มากกว่า (Stocker in Caywood, 1997)

โดยสรุปในส่วนของเนื้อหาหรือ Content สำหรับการสื่อสารในภาวะวิกฤตคือ ไม่ว่าจะเป็นเนื้อหาประเภทที่แนะนำวิธีการปฏิบัติตน (Instructing Information) ในภาวะวิกฤต เนื้อหาประเภทที่บอกถึงมาตรการแก้ไขภาวะวิกฤต (Adjusting Information) และเนื้อหาประเภทที่พยายามฟื้นฟูชื่อเสียงขององค์กร

(Reputation Management) นอกจากจะส่งผลต่อการป้องกันข่าวลือที่จะสร้างความเสียหายหรือทำให้สถานการณ์เลวร้ายลง ความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่ส่งออกไป การควบคุมสถานการณ์และความตื่นตระหนก การจำกัดขอบเขตของสถานการณ์และผล

กระทบหรือความเสียหายที่เกิดขึ้น และการรักษาความมั่นใจและความสัมพันธ์อันดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรแล้ว ยังเป็นการพยายามแสดงให้เห็นถึงความมีคุณธรรมขององค์กร กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ เป็นการแสดงให้เห็นว่าองค์กรเป็นพลเมืองดี (Good Citizen) ของสังคม



3. ปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อผลกระทบบนการดำเนินการ

เพื่อตอบสนองต่อภาวะวิกฤต

องค์กรจะสามารถจัดการกับภาวะวิกฤตต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้หรือไม่ดีเพียงใด ไม่ได้ขึ้นอยู่กับโชคชะตาหรือปัจจัยเพียงอย่างเดียวอย่างหนึ่งเท่านั้น แต่ต้องประกอบไปด้วยปัจจัยหลายๆ ด้าน โดยการศึกษาวิจัยทางด้านการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤตที่ผ่านมา ได้ค้นพบและอธิบายถึงปัจจัยต่างๆ ที่สามารถส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการภาวะวิกฤตไว้หลายประการด้วยกัน โดยปัจจัยหลักๆ ประกอบด้วย

- การเตรียมความพร้อมในการจัดการกับภาวะวิกฤต (Crisis Preparation)

การเตรียมการวางแผนจัดการภาวะวิกฤตและการฝึกฝนอบรมเพื่อรับมือกับภาวะวิกฤตของผู้ปฏิบัติงานจะก่อให้เกิดความรู้สึกมั่นใจในการรับมือกับเหตุการณ์ภาวะวิกฤต รวมถึงการรับรู้ในด้านของความสามารถ

หรือศักยภาพในการจัดการภาวะวิกฤตขององค์กร โดย

Fern Bank (1996, อ้างถึงใน วิรัช ลภรัตนกุล, 2549)

เสนอว่า ถ้าองค์กรมีการดำเนินงานในลักษณะป้องกันภาวะวิกฤตไว้ก่อน ก็ย่อมอยู่ในฐานะที่จะป้องกันภาวะวิกฤตได้ดีกว่า (a better position to prevent a crisis) หรือถ้ายังเกิดบังเอิญประสบภาวะวิกฤตโดยไม่คาดคิดก็จะได้รับความเสียหายเดือดร้อนน้อยกว่า (less suffer) และสามารถแก้ไขให้พลิกฟื้นกลับคืนได้รวดเร็วกว่า (recover more rapidly)

- วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture)

วัฒนธรรมองค์กรจะมีทั้งในลักษณะที่เป็นไปในทางส่งเสริมต่อการจัดการในภาวะวิกฤต เช่น วัฒนธรรมการสื่อสารอย่างเปิดเผย แต่ในขณะเดียวกันวัฒนธรรมขององค์กรบางอย่างก็เป็นผลเสียในการจัดการกับภาวะวิกฤต เช่น การพยายามควบคุมหรือแทรกแซงการสื่อสาร F. J. Marra (1998) เสนอว่า วัฒนธรรมองค์กร

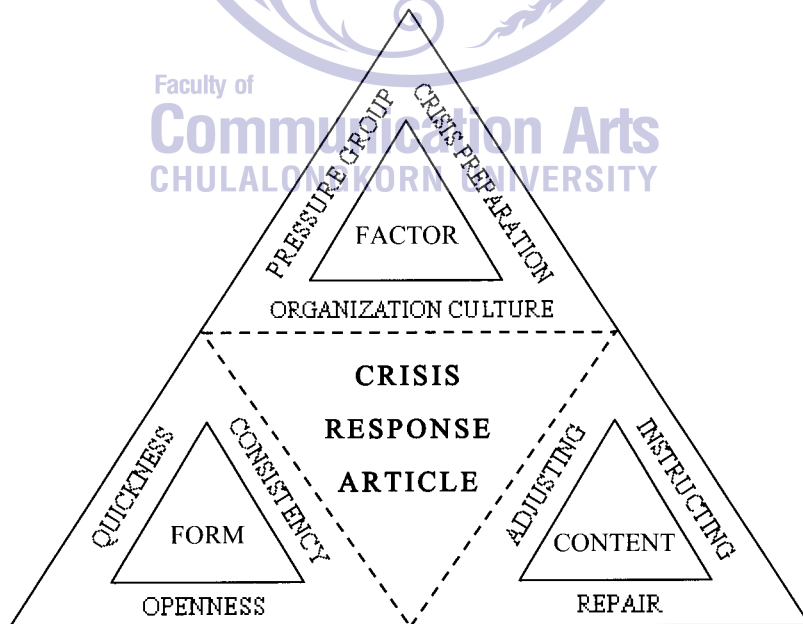
มีความสำคัญมากในสถานการณ์ภาวะวิกฤต และเป็นปัจจัยที่สามารถทำนายถึงความสำเร็จในการจัดการภาวะวิกฤตขององค์กร ได้ดีกว่าการจัดเตรียมแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤต (Crisis Communication Plan) เสียอีก กล่าวคือ ค่านิยมหลักที่องค์กรยึดถือจะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในระหว่างภาวะวิกฤตนั่นเอง

• กลุ่มกดดัน (Pressure Group)

ในการจัดการกับภาวะวิกฤตนั้น กลุ่มกดดัน (Pressure Group) ต่างๆ ก็มีส่วนสำคัญในการเคลื่อนไหวทั้งในทิศทางที่เป็นผลเสียและผลดีต่อองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากการเคลื่อนไหวนั้นเป็นไปในลักษณะต่อต้าน ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นจะยิ่งเลวร้ายลงไปอีก ทั้งนี้เป็นเพราะองค์กรจำเป็นต้องติดต่อแลกเปลี่ยนหรือแม้แต่พึ่งพาท้องค์กรและกลุ่มเป้าหมายภายนอกด้วย จึงไม่สามารถละเลยการบริหารจัดการความสัมพันธ์และสื่อสารกับกลุ่มต่างๆ เหล่านี้

กล่าวโดยสรุปคือ งานวิจัยและบทความเกี่ยวกับ

การจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤตที่ได้รับการตีพิมพ์นำเสนอในวารสารเชิงวิชาการ Public Relations Review ในช่วงระยะเวลา 5 ปี สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่มคือ (1) รูปแบบหรือ Form ในการตอบสนองต่อภาวะวิกฤต ซึ่งเป็นการบอกว่าจะไรควรทำ อะไรไม่ควรทำ (2) เนื้อหาหรือ Content ในการตอบสนองต่อภาวะวิกฤต ซึ่งเป็นลักษณะของสารที่เผยแพร่ออกไป และ (3) ปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการภาวะวิกฤต โดยในแต่ละกลุ่มก็จะมีหลักการแยกย่อยลงไป กล่าวคือ ในส่วนของรูปแบบหรือ Form ก็จะประกอบไปด้วย 3 หลักการ ได้แก่ รวดเร็ว สม่าเสมอ และเปิดเผย ในขณะที่เนื้อหาหรือ Content จะประกอบไปด้วย 3 หลักการคือ แนะนำการปฏิบัติตัว แสดงมาตรการแก้ไข และการฟื้นฟูชื่อเสียงองค์กร ส่วนกลุ่มที่สาม ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการภาวะวิกฤตขององค์กร ได้แก่ แผนการจัดการภาวะวิกฤต การฝึกฝนอบรมเพื่อรับมือกับภาวะวิกฤต และวัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น ดังแผนภาพ



ข้อเสนอแนะในการศึกษาในอนาคต

1. ควรมีการศึกษาเจาะลึกด้านการสื่อสารในภาวะวิกฤตที่นำเสนอในบทความต่างๆ ว่า สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับบริบทสังคมไทยได้อย่างสอดคล้องเหมาะสมหรือไม่
2. ควรขยายขอบเขตการศึกษาให้กว้างขึ้น

เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษามุ่งเน้นรวบรวมเฉพาะบทความในวารสารเชิงวิชาการเพียงฉบับเดียวคือ Public Relations Review ในขณะที่ยังมีวารสารเชิงวิชาการฉบับอื่นๆ ที่มีการนำเสนอเกี่ยวกับการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤตด้วยเช่นกัน อาทิ Public Relations Research, Communication Quarterly เป็นต้น

รายการอ้างอิง

- วิรัช ลภีรัตนกุล. กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตและการบริหารภาวะวิกฤต. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.
- Argenti, A. Paul. **Corporate Communication**. 4th ed. McGraw – Hill/Irwin, 2007.
- Botan, H. Carl and Hazleton Vincent. **Public Relations Theory II**. Lawrence Erlbaum Associates, 2006.
- Caywood, L. Clarke. **The Handbook of Strategic Public Relations & Integrated Communications**. 1st ed. McGraw – Hill, 1997.
- Coombs, W. Timothy. **Ongoing Crisis Communication : Planning, Managing, Responding**. 2nd ed. Sage Publications, 2007.
- Hansen-Horn, L. Tricia and Neff, D. Bonita. **Public Relations : From Theory to Practice**. Pearson Education, 2008.
- Marra F. J. “Crisis Communication Plans : Poor Predictors of Excellent Crisis Public Relations.” *Public Relations Review*, 24 (4). 1998.
- Ledingham, A. John and Bruning, D. Stephen. **Public Relations as Relationship Management : A Relational Approach to Study and Practice of Public Relations**. Lawrence Erlbaum Associates, 2000.
- Newsom Doug and Haynes Jim. **Public Relations Writing**. 8th ed. Thomson Wadsworth, 2008.
- Seitel, P. Fraser. **The Practice of Public Relations**. 10th ed. Pearson Education, 2007.
- Ulmer, R. Robert, Sellnow, L. Timothy and Seeger, W. Matthew. **Effective Crisis Communication : Moving From Crisis to Opportunity**. Sage Publications, 2007.
- Wilcox, L. Dennis and Cameron, T Glen. **Public Relations : Strategies and Tactics**. 8th ed. Pearson Education, 2006.