

การบริหารการสื่อสารภาวะวิกฤตในโลกที่ผันผวน ไม่ชัดเจน ซับซ้อนและคลุมเครือ

Managing Crisis Communications in a Volatile, Uncertain, Complex, and Ambiguous World

Article History

Received: June 1, 2020
Revised: October 9, 2020
Accepted: October 16, 2020

บุษบา สุธีธรรม
Bussaba Suteetorn

บทคัดย่อ

บริบทโลกวิถีใหม่ปัจจุบันมีความผันผวน ความไม่ชัดเจน ความซับซ้อน และความคลุมเครือของคำตอบในเรื่องต่างๆ ที่ทวีความรุนแรงมากขึ้น หรือเรียกสถานการณ์นี้ว่า “วูกา” ทั้งนี้ ความผันผวน หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ไม่อาจคาดการณ์แนวโน้มได้ ความไม่ชัดเจน หมายถึง สภาวะที่ไม่มีมีความชัดเจน ไม่สามารถใช้ความรู้ในอดีตหรือประสบการณ์ที่มีอยู่มาอธิบายเกี่ยวกับสิ่งที่เกิดขึ้น ความซับซ้อน หมายถึง มีปัจจัยเกี่ยวข้องกับปัญหาที่เกิดขึ้นจำนวนมากที่ยากต่อการทำความเข้าใจ และหาทางแก้ไข และความคลุมเครือ หมายถึง ความกำกวมไม่รู้ที่มาที่ไป หรือเหตุผลต่างๆ ที่จะนำมาอธิบายหรือตรวจสอบสิ่งที่เกิดขึ้นได้ จากสถานการณ์ดังกล่าวส่งผลให้ความสำเร็จอันเกิดจากประสบการณ์บริหารในอดีตไม่ใช่คำตอบที่เหมาะสมสำหรับปัจจุบันอีกต่อไป อีกทั้งหากองค์กรขาดการเตรียมการ และการปรับตัวที่รวดเร็วเพียงพอก็จะต้องเผชิญกับสถานะอันเป็นวิกฤติขององค์กรได้ เครื่องมือสำคัญในการบริหารภาวะวิกฤต คือ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพทั้งการสื่อสารภายในองค์กรและการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ บทความนี้มุ่งสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับสถานการณ์ของโลกในยุคแห่งความผันผวน ความไม่ชัดเจน ความซับซ้อน และความคลุมเครือ ตลอดจนนำเสนอหลักการและแนวทางการสื่อสารในภาวะวิกฤตสำหรับผู้บริหารในการรับมือเมื่อต้องเผชิญกับภาวะวิกฤต

คำสำคัญ: การสื่อสารภาวะวิกฤต ความผันผวน ความไม่ชัดเจน ความซับซ้อน ความคลุมเครือ

Abstract

The world is facing a new normal situation of VUCA which is an acronym of volatility (V), uncertainty (U), complexity (C), and ambiguity (A). First, volatility refers to rapid changes and unpredictability situations; uncertainty (U) is a state of non-clarity, lack of information, and incapability of using existing knowledge or experience to make sense of the condition; complexity (C) represents the status where numerous difficulties exist and are challenging to understand and find solutions; and ambiguity (A) denotes the condition when ambiguous causes are involving in which the situations are challenging to verify. The current situation suggests that the management practices applied in the past may not be used successfully in the present. Moreover, some organizations are unprepared or unable to respond effectively in accordance to the changing situations, and may consequently face a new crisis. In crisis management, one of the vital components is an effective communication among the organizations' staffs and with their stakeholders. This article aims to build an understanding of the situation in the age of volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity, and propose some crisis communication principles for executives to deal with the crisis.

Keywords: Crisis Communications, Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity

บทนำ

ปัจจุบันโลกกำลังอยู่ในบริบทหรือสภาพแวดล้อมของสังคมที่มีความไม่แน่นอนในทุกด้าน และอาจเป็นภัยคุกคามที่ส่งผลให้องค์การตกอยู่ในภาวะวิกฤตที่ไม่สามารถดำเนินพันธกิจได้เช่นปกติ บริบทดังกล่าวอธิบายได้ด้วยอักษรย่อภาษาอังกฤษ 4 ตัว คือ VUCA โดยอักษรแต่ละตัวมีความหมายดังนี้ คือ 1) ความผันผวน (Volatility: V) หมายถึง ความเปลี่ยนแปลงของเหตุการณ์สิ่งต่างๆ เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว หรือมีบางสิ่งเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจอย่างไม่ทันได้ตั้งตัว ไม่อาจควบคุมหรือคาดการณ์แนวโน้มหรือแบบแผนที่จะเกิดขึ้นได้ 2) ความไม่ชัดเจน (Uncertainty: U) หมายถึง สภาวะซึ่งไม่มีความคงที่ตายตัวแน่นอน ไม่มีความชัดเจนขาดข้อมูล ไม่มีความรู้ความเข้าใจ และไม่สามารถใช้ความรู้ในอดีตหรือประสบการณ์ที่มีอยู่มาอธิบายเกี่ยวกับสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจน 3) ความซับซ้อน (Complexity: C) หมายถึง การมีปัจจัยต่างๆ จำนวนมากเข้ามาเกี่ยวข้องกับปัญหาที่เกิดขึ้นจนยากต่อการทำความเข้าใจและหาทางแก้ไข และ 4) ความคลุมเครือ (Ambiguity: A) หมายถึง ความกำกวมไม่รู้ที่มาจากไหน หรือเหตุผลต่างๆ ที่จะนำมาอธิบายได้ ไม่สามารถคาดเดาผลหรืออนาคตที่จะเกิดขึ้นได้ (Sullivan, 2012)




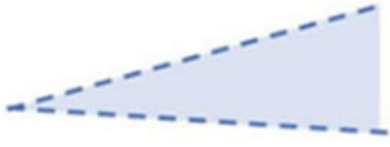

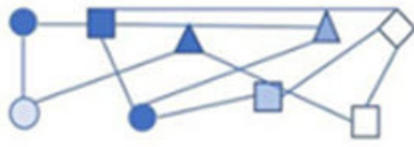


คำว่า VUCA ออกเสียงอ่านว่า “วูกา” มีการใช้ครั้งแรกในวิทยาลัยการทัพบกของประเทศสหรัฐอเมริกา เพื่อสะท้อนถึงความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือของสถานการณ์ช่วงหลังสงครามเย็น และเป็นที่รู้จักและถูกหยิบยกขึ้นมากล่าวถึงมากขึ้นเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่สร้างความหวาดหวั่นให้กับคนทั่วโลกในเหตุวินาศกรรม 11 กันยายน ปี ค.ศ. 2001 ซึ่งเป็นการโจมตีแบบพลีชีพทางอากาศในนครนิวยอร์กและพื้นที่ วอชิงตัน ดีซี ประเทศสหรัฐอเมริกาของผู้ก่อการร้ายกลุ่มอัลกออิดะฮ์ ทำให้มีผู้เสียชีวิตในเหตุการณ์ครั้งนั้นเกือบสามพันคน สถานการณ์ดังกล่าวไม่เพียงแต่ส่งผลให้เกิดบรรยากาศของความรู้สึกไม่มั่นคงให้กับประชาชนในสหรัฐอเมริกาเท่านั้น แต่ได้สร้างความหวาดวิตกถึงภัยสงครามและการก่อการร้าย ความไม่แน่ใจในความปลอดภัยของทรัพย์สินและการลงทุน ส่งผลต่อภาวะความผันผวนทางเศรษฐกิจ และการเมืองระหว่างประเทศต่างๆ ทั่วโลก นอกจากเหตุการณ์วินาศกรรมในประเทศสหรัฐอเมริกาแล้ว ในยุคปัจจุบันองค์การจำนวนมากต่างอยู่ในสภาวะวิกฤตอันเป็นผลจากภาวะการเปลี่ยนแปลงฉับพลันทางดิจิทัล (digital disruption) มีการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมเศรษฐกิจและโมเดลธุรกิจรูปแบบใหม่ๆ เกิดขึ้นอย่างมาก พร้อมกับภารกิจของการจัดการที่มีการบริหารจัดการแบบเดิมๆ ที่ไม่สามารถปรับเปลี่ยนได้ทันความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่เกิดขึ้น

ปัจจุบันคำว่า VUCA จึงได้รับการยอมรับและใช้กันแพร่หลายในแวดวงธุรกิจ วิชาการ เศรษฐกิจ การเมืองและสังคม เพื่ออธิบายสภาวะบรรยากาศของการบริหารงานภายใต้สภาพแวดล้อมซึ่งซับซ้อน มีความผันผวนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การมีเหตุการณ์ที่มีโอกาสการณืเกิดขึ้นอย่างฉับพลัน โดยไม่สามารถหาคำตอบเพื่ออธิบายเกี่ยวกับสิ่งที่เกิดขึ้นได้ในขณะนั้น (Jaitip & Chienwattanasook, 2018) และสภาวะดังกล่าวนี้อาจเป็นภัยคุกคามส่งผลกระทบต่ออย่างร้ายแรงต่อการดำเนินงานตามพันธกิจขององค์กรให้ตกอยู่ในภาวะวิกฤตได้

Kraaijenbrink (2018) ได้แสดงภาพหลายเส้นเปรียบเทียบให้เห็นความแตกต่างของระดับมากน้อยของ สภาวะ VUCA ที่แตกต่างกันดังภาพที่ 1 โดยระบุว่า ในทางปฏิบัติแล้ว ตัวแปรทั้งสี่ตัวแปรไม่ว่าจะเป็นความผันผวน ความไม่ชัดเจน ความซับซ้อน และความคลุมเครือ มีความสัมพันธ์กันและกัน ยิ่งเรื่องใดซับซ้อนและผันผวนรวดเร็วมากเท่าใดเรื่องนั้นก็ยิ่งไม่ชัดเจน ยากจะคาดเดารวมถึงมีความคลุมเครือมากขึ้นเท่านั้น ระดับความมากน้อยและความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสี่ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความยุ่งยากที่จะควบคุมสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในโลกหรือในการบริหารกิจการให้อยู่ในสภาวะปกติ ภาพที่แสดงช่องแรกขวามือเป็นลายเส้นที่แสดงความผันผวนสูง จะเห็นได้ว่า เส้นกราฟได้ขึ้นสูงสุดและลดลงต่ำสุดอย่างรวดเร็ว แสดงถึงมีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วจึงยากที่จะควบคุมให้อยู่ในภาวะคงที่ สำหรับช่องที่สองขวามือเป็นเรื่องของความไม่ชัดเจนสูงทำให้ยากที่จะบอกได้ว่าสถานการณ์หรือสิ่งต่างๆ จะพัฒนาไปในทิศทางใด และในช่องที่สามขวามือ

เป็นส่วนที่เป็นความซับซ้อนสูง โดยจะเห็นปัจจัยที่โยงใยกันและกันจำนวนมากทำให้ยากที่จะเข้าใจในสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ส่วนช่องขวามือสุดท้ายเป็นส่วนความคลุมเครือสูง ทำให้ไม่สามารถมองเห็นหรือหาทางออกให้กับปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างชัดเจน

ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจนที่สุดขณะนี้ของระดับความเข้มข้นและความเชื่อมโยงกันของความผันผวน ความไม่ชัดเจน ความซับซ้อนและความคลุมเครือของปัจจัยต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร ซึ่งมีผลทำให้องค์กรตกอยู่ในสถานการณ์ที่มีระดับความรุนแรงของวิกฤตแตกต่างกันได้แก่ สถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ซึ่งเป็นเหตุการณ์ที่มีระดับความเข้มข้นที่ประกอบด้วย ความผันผวนจากการเกิดขึ้นและการแพร่ระบาดอย่างรวดเร็ว ความไม่ชัดเจนด้านความรู้ความเข้าใจเนื่องจากเป็นไวรัสสายพันธุ์ใหม่ที่ยังไม่เคยพบทางการแพทย์ ความซับซ้อนของปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการจะแก้ไขสถานการณ์ รวมไปถึงความคลุมเครือของวิธีการจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้น สภาวะดังกล่าวส่งผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของมนุษยชาติทั่วโลก โดยเฉพาะปัญหาด้านสาธารณสุขและปัญหาสังคมอันเป็นผลสืบเนื่องจากปัญหาด้านเศรษฐกิจของทุกประเทศที่ได้รับผลกระทบอย่างหนัก ในกรณีนี้ องค์กรทุกประเภททั้งองค์กรภาครัฐ องค์กรภาคเอกชน หรือองค์กรสาธารณกุศลก็ตาม ต่างเผชิญกับวิกฤตอันเป็นผลจากการแพร่ระบาดของโรคอย่างไม่อาจเลี่ยงได้ อย่างไรก็ตาม องค์กรแต่ละประเภทย่อมได้รับผลกระทบและมีวิธีการจัดการกับภาวะวิกฤตที่รุนแรงแตกต่างกัน

ความผันผวนต่ำ (low volatility)	ความผันผวนสูง (high volatility)
	
ความไม่ชัดเจนต่ำ (low uncertainty)	ความไม่ชัดเจนสูง (high uncertainty)
	
ความซับซ้อนต่ำ (low complexity)	ความซับซ้อนสูง (high complexity)
	
ความคลุมเครือต่ำ (low ambiguity)	ความคลุมเครือสูง (high ambiguity)
	

ภาพที่ 1 เปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความผันผวน ความไม่ชัดเจน ความซับซ้อน และความคลุมเครือ
ที่มา: Kraaijenbrink (2018)

ดังนั้น การมีแผนงานเพื่อเผชิญกับภาวะวิกฤตตลอดจนทักษะความสามารถและภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงเป็นเรื่องสำคัญ โดยเฉพาะการบริหารการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อสร้างความเข้าใจต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในขั้นตอนต่างๆ ที่เกิดภาวะวิกฤตเป็นปัจจัยที่สำคัญมากต่อการบริหารองค์การให้สามารถข้ามผ่านสถานการณ์อันยากลำบาก บทความนี้มุ่งสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายและประเภทของภาวะวิกฤต วงจรของภาวะวิกฤต และแนวทางการบริหารการสื่อสารในภาวะวิกฤต ในแต่ละขั้นตอนของการเกิดขึ้นของภาวะวิกฤต ตลอดจนนำเสนอหลักในการดำเนินการของผู้บริหารเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤต (Suwanpimon, 2020)

ความหมายและประเภทของภาวะวิกฤต

ภาวะวิกฤต เป็นภาวะที่เกิดขึ้นอย่างกะทันหันโดยไม่คาดคิด และส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและความสามารถในการดำเนินงานตามพันธกิจขององค์การ (Coombs, 2007) ภาวะวิกฤตจึงเกิดขึ้นได้กับองค์การทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นองค์การภาครัฐ องค์การพัฒนาเอกชน องค์การสาธารณกุศล องค์การภาคเอกชน ผู้ประกอบธุรกิจรายย่อย ฯลฯ ภาวะวิกฤตจึงเป็นช่วงเวลาของความยากลำบากหรือการเผชิญกับภัยอันตราย มีสาเหตุทั้งที่เกิดโดยธรรมชาติ เช่น พายุ น้ำท่วม โรคระบาด ฯลฯ และสาเหตุที่ไม่ได้เกิดขึ้นโดยธรรมชาติ เช่น การก่อการร้าย อุบัติเหตุขณะปฏิบัติงาน ฯลฯ ผลกระทบจากภาวะวิกฤตเกิดขึ้นได้ทั้งในระดับบุคคล

ในระดับองค์การ ระดับประเทศจนถึงระดับโลก เมื่อพิจารณาในระดับองค์การ อาจทำให้องค์การสูญเสียชีวิตของบุคคลที่เกี่ยวข้อง สูญเสียทรัพย์สินสิ่งของ สูญเสียภาพลักษณ์ ชื่อเสียง หรือความสัมพันธ์ที่ดีกับสาธารณชนและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ รวมถึงสูญเสียโอกาสทางการตลาด สูญเสียขวัญและกำลังใจของพนักงาน ทำให้การดำเนินงานหยุดชะงัก สะดุดหรือสูญเสียทรัพย์สินอันนำไปสู่ภาวะการขาดทุน การล้มละลายหรือถึงขั้นต้องเลิกกิจการ เป็นต้น

ภาวะวิกฤตเกิดได้ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์การทั้งโดยไม่เจตนาและเจตนา ทั้งนี้ สามารถจัดแบ่งภาวะวิกฤตได้เป็น 4 ประเภท กล่าวคือ (Morris & Goldsworthy, 2012)

1) วิกฤตการดำเนินการ (performance crises) เป็นภาวะวิกฤตที่เกิดจากการดำเนินงานที่ผิดพลาดขององค์การไม่ว่าจะเกิดจากนโยบายขององค์การหรือจากกระบวนการผลิตหรือจากอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นขณะปฏิบัติงานอันเป็นความบกพร่องของเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้อง ตัวอย่างความผิดพลาดอันเกิดจากความบกพร่องของกระบวนการผลิตที่ทำให้องค์การภาคธุรกิจตกอยู่ในสถานการณ์วิกฤตมีให้เห็นค่อนข้างมาก เช่น ความบกพร่องของกระบวนการผลิตอุปกรณ์ด้านความปลอดภัยในรถยนต์ของบริษัทผู้ผลิตรถยนต์รายใหญ่หลายยี่ห้อ ทำให้บริษัทต้องเรียกคืนรถยนต์ทั่วโลกที่ขายไปแล้วรุ่นต่างๆ เพื่อเข้าไปเปลี่ยนอุปกรณ์ใหม่ให้กับเจ้าของรถ หรือความผิดพลาดหรือบกพร่องของเจ้าหน้าที่ขณะปฏิบัติงานขนถ่ายน้ำมันทำให้เกิดอุบัติเหตุน้ำมันรั่วลงทะเล เป็นต้น

ในส่วนของวิกฤตจากการดำเนินงานที่ผิดพลาดขององค์การภาครัฐจรรยาทำให้ถูกฟ้องร้องเรียกค่าเสียหายก็มีตัวอย่างเกิดขึ้นอยู่ไม่น้อย ตัวอย่างเช่น กรณีการทางพิเศษแห่งประเทศไทยซึ่งถูก บริษัท ทางด่วนและรถไฟฟ้ากรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ฟ้องร้องและเรียกค่าเสียหายเป็นจำนวนกว่า 1.3 แสนล้านบาท ซึ่งเป็นผลจากการสร้างทางยกระดับดอนเมืองโทลล์เวย์ส่วนต่อขยายช่วงอนุสรณ์สถานแห่งชาติรังสิต จนทำให้เกิดผลกระทบต่อผู้ใช้บริการทางด่วนสายบางปะอิน-ปากเกร็ด รวมถึงการไม่อนุญาตให้บริษัทฯ ขึ้นค่าทางด่วนตามรายละเอียดของสัญญาที่ได้ตกลงกัน เป็นต้น

สำหรับตัวอย่างของความผิดพลาดเชิงนโยบายและวิสัยทัศน์ของผู้บริหารขององค์การในเชิงธุรกิจที่นับว่ามีกรกล่าวถึงเป็นบทเรียนสำคัญ คือ ความผิดพลาดกรณีของบริษัทผู้นำด้านผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ด้านการถ่ายภาพ ทั้งการถ่ายภาพนิ่งและการถ่ายภาพยนตร์ แม้จะเป็นบริษัทแรกที่ลงทุนสนับสนุนทำให้เกิดกล้องดิจิทัลต้นแบบตัวแรก แต่ด้วย

แนวคิดของผู้บริหารในขณะนั้นที่เห็นว่า การถ่ายภาพในระบบดิจิทัลจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจการถ่ายภาพด้วยกล้องและฟิล์ม รวมถึงผลิตภัณฑ์อันเกี่ยวเนื่องในกระบวนการถ่ายและอัดภาพ ซึ่งบริษัทเป็นผู้นำทางการตลาด และทำรายได้หลักให้กับบริษัทในขณะนั้น ทำให้ผู้บริหารตัดสินใจไม่ลงทุนเพื่อพัฒนาเทคโนโลยีสำหรับผลิตภัณฑ์ประเภทกล้องดิจิทัลต่ออย่างจริงจัง อีกทั้งยังไม่ให้มีการเผยแพร่ผลงานอันเป็นนวัตกรรมต้นแบบในเวลานั้นสู่สาธารณะ ซึ่งนับเป็นความผิดพลาดเชิงวิสัยทัศน์ เพราะในเวลาต่อมา กลับปรากฏผลว่าตลาดกล้องดิจิทัลได้รับความนิยม มียอดขายสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับยังมีการพัฒนาของนวัตกรรมสมาร์ตโฟน ที่เปลี่ยนให้โทรศัพท์กลายเป็นอุปกรณ์สื่อสารที่สามารถบันทึกภาพที่มีประสิทธิภาพสูงทำให้ไม่นิยมการอัดภาพลงบนกระดาษอีกต่อไป การตัดสินใจที่ผิดพลาดด้านนโยบายการพัฒนาผลิตภัณฑ์ดังกล่าวส่งผลให้ในที่สุดบริษัทประสบปัญหาขาดทุนต่อเนื่อง ถือเป็นกรณีศึกษาความล้มเหลวที่เกิดจากวิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่คาดการณ์และดำเนินนโยบายในทิศทางตลาดที่ผิดพลาด (Harvey, 2016)

2) วิกฤตอันเป็นหายนะ (disaster crises) เป็นภาวะวิกฤตที่สร้างหายนะอย่างร้ายแรงอย่างไม่คาดคิดมาก่อน ทั้งที่เกิดจากธรรมชาติ เช่น เหตุการณ์แผ่นดินไหวที่ทำให้เกิดสึนามิ และส่งผลกระทบต่อกรร้าวไหลของสารกัมมันตรังสีในโรงไฟฟ้าพลังงานนิวเคลียร์ หรือการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ที่ส่งผลให้มีผู้เสียชีวิตทั่วโลกจำนวนมาก ทั้งนี้ ข้อมูลจากองค์การอนามัยโลก ณ วันที่ 17 กันยายน พ.ศ. 2563 พบว่ามีผู้ติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทั่วโลกจำนวน 29,679,284 คน และมีผู้เสียชีวิตจากโรคนี้นับจำนวน 936,521 คน (World Health Organization, 2020) หรือวิกฤตอันนำมาซึ่งความหายนะอันเกิดจากน้ำมือมนุษย์ เช่น เหตุการณ์ผู้ก่อการร้ายนำเครื่องบินโดยสารพุ่งชนตึกเวิร์ลเทรดในประเทศสหรัฐอเมริกาในปี พ.ศ. 2544 การบุกยิงเด็กนักเรียนเสียชีวิตจำนวนมากในโรงเรียนของผู้มีจิตวิปริต การบุกจี้ตัวประกันของโจรก่อการร้าย การระเบิดของเครื่องบินโดยสาร รวมไปถึงการที่คนร้ายใช้อาวุธสงครามกราดยิงประชาชนผู้บริสุทธิ์ในห้างสรรพสินค้าเสียชีวิตและได้รับบาดเจ็บจำนวนมาก เป็นต้น

3) วิกฤตจากการถูกโจมตี (attack crises) ภาวะวิกฤตที่เกิดจากการถูกโจมตีไม่ว่าจะเป็นการโจมตีทางสื่อมวลชนที่เสนอข่าวที่เป็นข้อเท็จจริงหรือไม่จริงก็ตาม หรือความเสียหายที่เกิดขึ้นจากข่าวลือ หรือการบอกต่อทางสื่อต่างๆ ในปัจจุบันยังรวมถึงการเผชิญกับวิกฤตจากการถูกโจมตีทางไซเบอร์ด้วยเหตุที่ปัจจุบันธุรกิจเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินธุรกิจและวิธีการทำงานที่พึ่งพิงเทคโนโลยีดิจิทัลมากขึ้น มีการ

ให้บริการระบบต่างๆ ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เปิดให้บริการออนไลน์ และสามารถใช้อุปกรณ์ทำงานนอกสถานที่ โดยเชื่อมต่อสัญญาณเข้ามาเครือข่ายภายในมากขึ้น ส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรมีความเสี่ยงต่อภัยคุกคามทางไซเบอร์มากขึ้น ตัวอย่างของวิกฤตจากไซเบอร์นี้มีให้เห็นมากขึ้นทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ เช่น การส่งไวรัสเจาะเข้าระบบคอมพิวเตอร์ของโรงพยาบาลสระบุรีในประเทศไทย และปิดกั้นข้อมูลผู้ป่วยเพื่อเรียกค่าไถ่กว่า 6 หมื่นล้านบาท หรือแม้แต่ในประเทศสหรัฐอเมริกาเอง ในปี ค.ศ. 2019 ธนาคารและผู้ออกบัตรเครดิตรายใหญ่ของประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งมีการวางระบบความปลอดภัยไว้อย่างเข้มงวด ก็เคยพบสถานการณ์การถูกโจรกรรมข้อมูลทางการค้าและข้อมูลส่วนตัวของลูกค้า ส่งผลกระทบอย่างมากทางการเงิน ชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือของบริษัท เป็นต้น

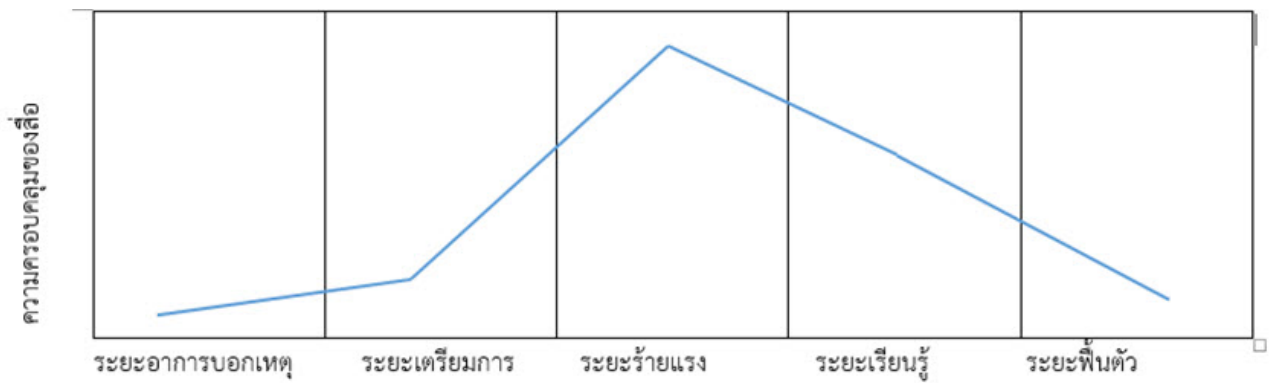
4) วิกฤตอันเกี่ยวเนื่องกับเรื่องจริยธรรม (moral crises) เป็นภาวะวิกฤตที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรมอันเกี่ยวเนื่องกับธุรกิจเอง ตัวอย่างเช่น ธุรกิจที่ประกอบการและมีผลกระทบต่อสาธารณชนด้านต่างๆ เช่น ธุรกิจเกี่ยวกับการค้าสินค้าประเภทบุหรี่ย เครื่องดื่มที่มีส่วนผสมของแอลกอฮอล์ สินค้า

เชื้อเพลิงประเภทถ่านหิน หรืออุตสาหกรรมที่ต้องใช้เชื้อเพลิงคือถ่านหิน ซึ่งได้รับการคัดค้านจากกลุ่มอนุรักษ์ว่ามีส่วนสร้างมลพิษทางอากาศ รวมถึงธุรกิจที่ได้รับการร้องเรียนเรื่องการใช้แรงงานเด็ก การละเมิดสิทธิแรงงาน การใช้ชนชาติในการผลิตเสื้อผ้า หรือธุรกิจด้านสื่อมวลชนที่นำเสนอข่าวโดยปราศจากการคำนึงถึงจรรยาบรรณหรือจริยธรรมในการเสนอข่าว เป็นต้น

วงจรของภาวะวิกฤตและแนวทางการบริหารการสื่อสารในภาวะวิกฤต

ภาวะวิกฤตไม่ว่าจะเกิดขึ้นจากสาเหตุใดก็ตามจัดเป็นภาวะที่เกิดขึ้นและมีจุดสิ้นสุด หากมีการบริหารจัดการสื่อสารที่ดีจะส่งผลกระทบต่อไม่มากนักก็ต้องจัดการ แต่หากไม่มีการจัดการสื่อสารที่ดีก็อาจส่งผลกระทบต่อการบริหารกิจการทำให้องค์กรไม่สามารถดำเนินกิจการต่อไปได้

Chia and Synnott (2012) เสนอแบบจำลองวงจรของภาวะวิกฤตและความครอบคลุมของสื่อ ประกอบด้วยระยะต่างๆ 5 ระยะ ได้แก่ ระยะอาการบอเหตุ ระยะเตรียมการ ระยะร้ายแรง ระยะเรียนรู้ และระยะฟื้นตัว ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 วงจรภาวะวิกฤตและความครอบคลุมของสื่อในแต่ละระยะของภาวะวิกฤต
ที่มา: Chia and Synnott (2012)

ทั้งนี้ จะเห็นกราฟเส้นที่แสดงระดับความครอบคลุมของสื่อที่เสนอข้อมูลข่าวสารอันเกี่ยวเนื่องกับภาวะวิกฤตในแต่ละระยะ โดยมีหลักการบริหารจัดการสื่อสารเพื่อควบคุมและลดความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้นในแต่ละระยะดังต่อไปนี้

ระยะอาการบอเหตุ (prodrimal or signal detection) นับเป็นช่วงเวลาที่ยังไม่เกิดขึ้น โดยทั่วไปแล้ว วิกฤตส่วนใหญ่จะไม่เกิดขึ้นทันทีทันใด แต่จะมีอาการหรือ

สัญญาณบอเหตุปรากฏให้เห็นทางสื่อประเภทต่างๆ ดังแสดงในเส้นกราฟความครอบคลุมของสื่อในช่องแรกๆ ที่เส้นกราฟอยู่ในระดับต่ำและไต่ระดับสูงขึ้น ดังนั้น การตรวจจับข้อมูลความเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ในสังคมที่มีการสื่อสารให้รับรู้ได้ในระยะแรกนี้ เป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้องค์กรสามารถควบคุมสถานการณ์และปรับตัวรับสถานการณ์ได้รวดเร็ว ดังนั้น การติดตามประเมินวิเคราะห์สถานการณ์แวดล้อม ตลอดจนความคิดเห็นและความต้องการจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กลุ่มต่างๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร จึงเป็นบทบาทหน้าที่สำคัญของฝ่ายสื่อสารองค์กรที่จะเสนอให้ผู้บริหารองค์กรได้รับรู้อย่างต่อเนื่อง ตัวอย่างเช่น ในธุรกิจที่มีการนำเข้าวัตถุดิบจากประเทศจีนเป็นส่วนประกอบสำคัญในการผลิตสินค้า หากฝ่ายสื่อสารองค์กรมีการติดตามข่าวสถานการณ์รอบด้าน จะทำให้ประเมินสถานการณ์ได้ว่า ข่าวการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ซึ่งเริ่มต้นในประเทศจีนราวปลายปี ค.ศ. 2019 จะต้องส่งผลกระทบต่อห่วงโซ่อุปทานสินค้า ทำให้ธุรกิจต้องหยุดชะงักหรือเกิดความล่าช้าในการส่งมอบสินค้า ตลอดจนอาจเป็นผลทำให้ลูกค้าไม่เชื่อมั่นในความปลอดภัยของสินค้า จึงควรส่งสัญญาณให้หน่วยงานที่รับผิดชอบรับรู้สถานการณ์ที่เกิดขึ้นและเร่งตรวจสอบแหล่งที่มาของวัตถุดิบ การขนส่งนำเข้า ฯลฯ ที่อาจอยู่ในแหล่งระบาดของเชื้อไวรัส ในการนี้ การส่งสัญญาณจากการตรวจจับอาการบอเหตุล่วงหน้าจะทำให้ผู้บริหารองค์กรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถปรับตัว หาทางเลือกในการสรรหาวัตถุดิบทดแทน และทบทวนแผนการบริหารสินค้าคงคลังและแผนบริหารความต่อเนื่องขององค์กรให้มีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ เพื่อช่วยบรรเทาสถานการณ์ไม่ให้องค์กรตกอยู่ในสถานการณ์วิกฤตได้ เป็นต้น

ระยะเตรียมการ (preparation or probing)

เป็นระยะที่องค์กรประเมินสถานการณ์จากปัจจัยแวดล้อมรอบด้านแล้วพบว่า องค์กรเริ่มเข้าสู่สถานการณ์วิกฤตแล้วอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ และข่าวสารที่เสนอทางสื่อต่างๆ ที่ส่งผลต่อภาวะวิกฤตขององค์กรเริ่มมีความรุนแรงมากขึ้น แนวทางการจัดการในระยะนี้จึงเกี่ยวข้องกับการเตรียมการเพื่อการรับมือ 4 ด้าน คือ ด้านแผนงาน ด้านทีมงานจัดการสื่อสารในภาวะวิกฤต ด้านข้อมูล และด้านการเตรียมช่องทางสื่อสาร

- **ด้านแผนงาน** ในการบริหารจัดการภาวะวิกฤตขององค์กร มีแผนงานที่องค์กรต้องเตรียมการสองส่วนซึ่งมีความสัมพันธ์กัน คือ แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจและแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤต

แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (business continuity plan) หรือที่หน่วยงานของรัฐเรียกว่า “แผนบริหารความต่อเนื่องในภาวะวิกฤต” หรือ “แผนบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต” หมายถึง แผนงานเพื่อรองรับสถานการณ์เกิดสภาวะวิกฤตหรือเหตุการณ์ฉุกเฉินอันส่งผลกระทบต่อทรัพยากรที่สำคัญในการดำเนินงาน ทำให้องค์กรไม่สามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ ผลกระทบ

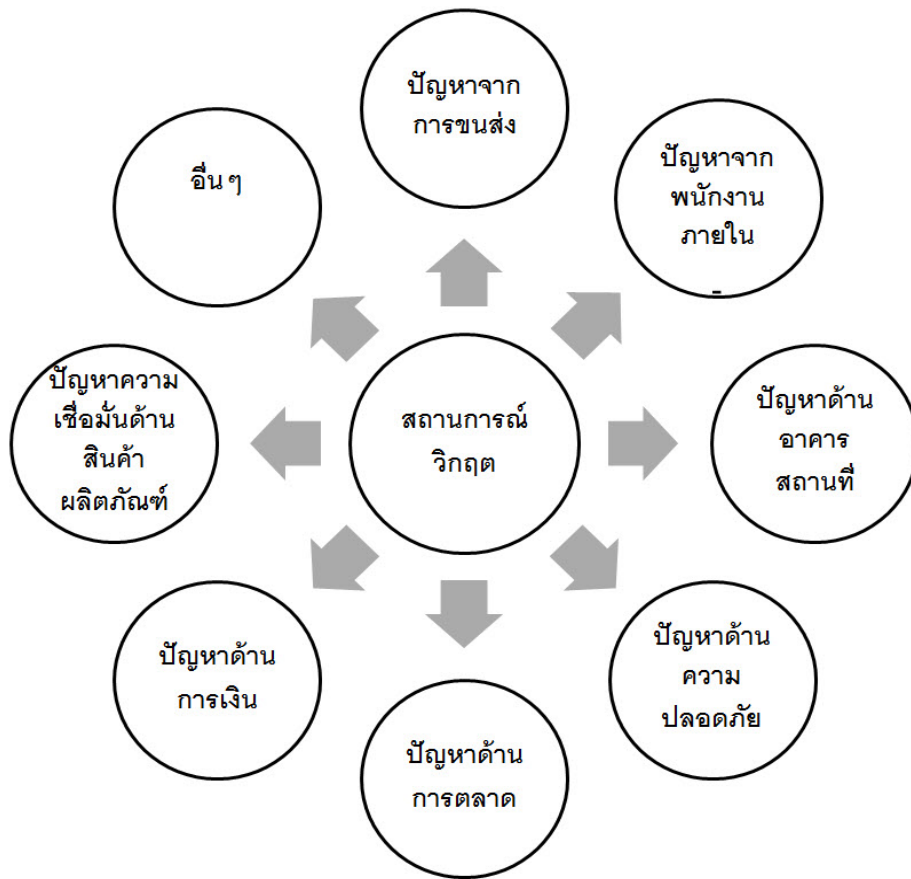
ต่อทรัพยากรที่สำคัญในการดำเนินงานอาจจัดแบ่งเป็นประเภทใหญ่ๆ ได้ 5 ประเภท ได้แก่ 1) ผลกระทบด้านอาคาร/สถานที่ หมายถึง เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทำให้สถานที่ปฏิบัติงานหลักได้รับความเสียหายหรือไม่สามารถใช้สถานที่ปฏิบัติงานหลักได้ และส่งผลให้บุคลากรไม่สามารถเข้าไปปฏิบัติงานได้ชั่วคราวหรือในระยะยาว 2) ผลกระทบด้านวัสดุอุปกรณ์ที่สำคัญ/การจัดหาจัดส่งวัสดุอุปกรณ์ที่สำคัญ หมายถึง เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทำให้ไม่สามารถใช้งานวัสดุ หรือไม่สามารถจัดหา/จัดส่งวัสดุอุปกรณ์ที่สำคัญได้ 3) ผลกระทบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและข้อมูลที่สำคัญ หมายถึง เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทำให้ไม่สามารถใช้ระบบงาน เทคโนโลยี หรือระบบสารสนเทศหรือข้อมูลที่สำคัญในการปฏิบัติงานได้ตามปกติ 4) ผลกระทบด้านบุคลากรหลัก หมายถึง เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทำให้บุคลากรหลักไม่สามารถมาปฏิบัติงานได้ตามปกติ และ 5) ผลกระทบด้านภาคีเครือข่ายที่สำคัญ หมายถึง เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทำให้ภาคีเครือข่าย/ผู้ให้บริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่สามารถติดต่อหรือให้บริการหรือส่งมอบงานได้

แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจที่จัดทำขึ้นเพื่อรองรับภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นประกอบด้วยประเด็นสำคัญๆ ได้แก่ 1) การจัดโครงสร้างการทำงานและทีมงานบริหารความต่อเนื่อง ประกอบด้วยหัวหน้าทีมงานบริหารความต่อเนื่องและทีมงานตำแหน่งต่างๆ โดยทุกตำแหน่งจะต้องร่วมมือกันดูแล ติดตาม ปฏิบัติงาน และกู้คืนเหตุการณ์ฉุกเฉินในฝ่ายของตนเองให้สามารถบริหารความต่อเนื่องและกลับสู่ภาวะปกติโดยเร็วตามบทบาทหน้าที่ที่กำหนดไว้ โดยต้องกำหนดบุคลากรสำรองรับผิดชอบในหน้าที่ต่างๆ เมื่อบุคลากรหลักไม่สามารถทำงานได้ 2) การวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจที่อาจเกิดขึ้นด้านต่างๆ ตลอดจนกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างความต่อเนื่องทางธุรกิจ (business continuity strategy) เพื่อแก้ไขผลกระทบทางธุรกิจที่ได้วิเคราะห์ไว้ และ 3) ระบุขั้นตอนการบริหารความต่อเนื่องและกอบกู้กระบวนการในระยะต่างๆ ทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว โดยมีการปรับแผนงานนี้ทุกปีให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันและจัดทำเป็นคู่มือและฝึกซ้อมในการจัดการภาวะวิกฤตอย่างน้อยปีละครั้ง เพื่อทดสอบแผนและความเข้าใจของทีมงาน ทั้งนี้ แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจจะเน้นไปที่การจัดการปัญหาด้านทรัพยากรที่ได้รับผลกระทบและส่งผลกระทบต่อองค์กรหยุดชะงัก เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการต่อไป (National Innovation Agency (Public Organization), 2017)

แผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตเป็นอีกแผนงานหนึ่งที่สำคัญที่จะช่วยสนับสนุนผู้บริหารในการสื่อสารสร้างความเข้าใจกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในสถานการณ์อันเป็นวิกฤตขององค์กรได้อย่างรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์ได้อย่างเป็นเอกภาพ จึงต้องมีการจัดเตรียมเพื่อรับมือกับสถานการณ์วิกฤตในรูปแบบต่างๆ เช่นกัน ทั้งนี้ องค์กรอาจแยกแผนสื่อสารในภาวะวิกฤตออกจากแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจหรือจัดเข้าเป็นส่วนหนึ่งของแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจก็ได้ เนื่องจากแผนทั้งสองส่วนมีเป้าหมายร่วมกันในการทำให้ทุกส่วนงานร่วมมือกันดูแล ติดตาม ปฏิบัติงาน

และกู้คืนเหตุการณ์ฉุกเฉินหรือภาวะวิกฤตให้กลับสู่ภาวะปกติโดยเร็ว

การเตรียมการในส่วนแผนสื่อสารภาวะวิกฤตเริ่มที่การจัดทำแผนภาพจำลองสถานการณ์วิกฤต (crisis scenarios map) ด้วยการคาดการณ์รอบด้านว่าองค์กรอาจมีความเสี่ยงในเรื่องใดบ้างที่อาจทำให้เกิดเป็นวิกฤต วิกฤตแต่ละประเภทจะส่งผลกระทบต่อ และแต่ละด้านจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์การสื่อสารใดเพื่อเข้าช่วยแก้ไขสถานการณ์วิกฤต ดังตัวอย่างภาพที่ 3



ภาพที่ 3 แผนภาพจำลองสถานการณ์วิกฤต
ที่มา: Morris and Goldsworthy (2012)

ตัวอย่างเช่น จากการวิเคราะห์สถานการณ์วิกฤตจากสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรเกิดวิกฤตหลายด้าน กล่าวคือ ด้านการผลิตสินค้าอันสืบเนื่องจากขาดวัตถุดิบจากต่างประเทศ ด้านการขนส่งสินค้าเนื่องจาก

ภาวะการปิดการเดินทางระหว่างจังหวัด ปัญหาด้านบุคลากรไม่สามารถทำงานที่อาคารสถานที่ทำการได้ ปัญหาความปลอดภัยด้านสุขภาพของพนักงาน หรือปัญหาด้านความเชื่อมั่นของลูกค้าที่มีต่อสินค้าและผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

หลังจากได้ภาพจำลองสถานการณ์วิกฤตที่อาจเกิดขึ้นแล้ว จึงดำเนินการขั้นต่อไปคือการเตรียมงานสื่อสารที่เรียกว่า เอกสารเพื่อการตอบสนองต่อวิกฤต (crisis response paper) ซึ่งเป็นการรวบรวมสารสนเทศที่เกี่ยวข้องและจำเป็นต้องใช้ประกอบในการสื่อสารเพื่อตอบรับกับวิกฤตในแต่ละสถานการณ์ที่จำลองขึ้น มีการแยกแยะวิเคราะห์กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ ทั้งกลุ่มภายในและกลุ่มภายนอกองค์กร ทั้งนี้ควรกำหนดกลยุทธ์การสื่อสารที่ควรใช้ในแต่ละสถานการณ์ ความเสี่ยงของปัญหาที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงรวบรวมข้อมูลรายชื่อ และที่อยู่ปัจจุบันที่สามารถใช้ติดต่อสื่อสารของหน่วยงาน องค์กร รวมถึงบุคคลสำคัญที่น่าจะเกี่ยวข้องกับเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นตามการจำลองสถานการณ์แต่ละสถานการณ์ และเตรียมการจัดทำคู่มือในการสื่อสารด้วยกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อตอบโต้กับสถานการณ์วิกฤตรูปแบบต่างๆ เพื่อชั่งชั่งทำความเข้าใจกับทีมงานที่จะจัดตั้งขึ้น

- **ด้านทีมงานการจัดการสื่อสารในภาวะวิกฤต** จัดเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานบริหารความต่อเนื่องของธุรกิจ เมื่อองค์กรตกอยู่ในภาวะวิกฤต ความสามารถของทีมงานสื่อสารซึ่งใช้กลยุทธ์การสื่อสารอย่างเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายภายในองค์กรและภายนอกองค์กรเป็นเรื่องสำคัญ ทั้งนี้ ผู้จะได้รับการมอบหมายให้ทำหน้าที่ในการสื่อสารต้องผ่านการคัดกรองความรู้ความสามารถในการสื่อสาร ตลอดจนบุคลิกภาพส่วนบุคคล โดยต้องไม่สื่อสารที่ทำให้สถานการณ์ขององค์กรตกต่ำหรือเลวร้ายลงไปยังขึ้น เพราะในสถานการณ์ที่เป็นวิกฤตนั้น กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องมีความประมาทและอ่อนไหวต่อข้อมูลข่าวสารที่ตนได้รับมากกว่าในสถานการณ์ปกติ ดังนั้น การแสดงออกของตัวแทนองค์กรที่สื่อสารผ่านช่องทางต่างๆ ไปยังสาธารณชนไม่ว่าจะเป็นการให้ข้อมูล การแสดงความคิดเห็น หรือการแสดงความรู้สึกต่างๆ จำเป็นต้องกระทำด้วยความรอบคอบ ผ่านการไตร่ตรอง และมีศิลปะในการสร้างสรรค์เพื่อการสื่อสารที่เป็นที่ยอมรับได้

การเตรียมการในด้านทีมงานการจัดการสื่อสารในภาวะวิกฤตนี้ จะต้องจัดโครงสร้างการทำงานเพื่อให้การสื่อสารจากองค์กรเป็นเอกภาพคือนำเสนอข้อมูลข่าวสารต่างๆ ในทิศทางเดียวกัน ควรจัดลำดับผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ ผู้มีอำนาจในการให้ข่าวสารต่อสาธารณชน กำหนดสายการบังคับบัญชา และเส้นทางการสื่อสารที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเฉพาะกิจที่อาจเกิดขึ้น ระบุบทบาทหน้าที่และขอบเขตความรับผิดชอบของทีมงานแต่ละบุคคลเมื่อเผชิญกับภาวะวิกฤตไว้อย่างชัดเจน และมีการซักซ้อมความเข้าใจในบทบาทของแต่ละฝ่าย

ที่เกี่ยวข้อง เพื่อช่วยให้สามารถแสดงบทบาทอย่างเหมาะสมและทันต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเมื่อเผชิญกับเหตุการณ์อันไม่คาดคิด

- **ด้านข้อมูล** หมายถึง การจัดเตรียมข้อความและเอกสารสำหรับภาวะวิกฤตที่คาดว่าจะเกิดขึ้นสำหรับทั้งสื่อออนไลน์และออฟไลน์ โดยควรให้ฝ่ายกฎหมายตรวจสอบความเหมาะสมทางกฎหมายของข้อความเพื่อความมั่นใจด้วย

Kleechaya (2018) ได้เสนอแนวทางการออกแบบสารและช่องทางการสื่อสารเพื่อการจัดการในภาวะวิกฤต โดยใช้แนวคิดองค์ประกอบการออกแบบสารของ Pettersson (2012) เพื่อการจัดการภาวะวิกฤต ดังนี้

1) ความมีเหตุมีผลของสาร การสื่อสารภาวะวิกฤตยึดหลักการนำเสนอข้อมูลที่ถูกต้องและเป็นความจริง ดังนั้นสารในภาวะวิกฤตต้องมีเหตุมีผล มีหลักการ มีความถูกต้อง เป็นสิ่งดีงาม เป็นความรับผิดชอบที่องค์กรยึดถือ และไม่ปิดเป็นประเด็น

2) ความมีพลังในการสร้างความรู้สึกที่ดีและดึงดูดใจ ผู้รับสารเหตุการณ์วิกฤตเป็นเหตุการณ์ที่เป็นปัญหา มีการสูญเสียหรืออ่อนไหวต่อความรู้สึก ดังนั้น สารที่ใช้ในภาวะวิกฤตต้องดึงดูดใจด้วยการแสดงออกถึงความเห็นอกเห็นใจและความรับผิดชอบ โดยองค์กรต้องพิถีพิถันในการเลือกใช้คำ ภาษา ภาพ และลีลาที่น่าเสียงที่ระมัดระวังมิให้กระทบกระเทือนความรู้สึก มีความชัดเจน และมีพลังในการสร้างความรู้สึกที่ดีต่อผู้รับสาร

3) ความมีประสิทธิภาพ การสื่อสารภาวะวิกฤตมีวัตถุประสงค์หลักคือความพยายามสื่อสารเพื่อให้เหตุการณ์จบโดยเร็วด้วยความเข้าใจที่ดี มีการรับรู้ข้อความหลักและกรอบการรับรู้ต่อเหตุการณ์วิกฤตตามที่องค์กรกำหนด ดังนั้นสารในภาวะวิกฤตต้องยึดวัตถุประสงค์การสื่อสารที่กล่าวมาเป็นเป้าหมายในการวางกลยุทธ์ด้านเนื้อหาและช่องทางการสื่อสารที่อาจแตกต่างกันสำหรับภาวะวิกฤตในแต่ละครั้ง

4) ความสอดคล้องกับลักษณะเฉพาะของช่องทางการสื่อสาร การออกแบบสารที่ดีต้องสอดคล้องกับช่องทางสื่อหรือฐานช่องทาง (platform) ที่จะเผยแพร่สู่กลุ่มผู้รับสารเป้าหมาย โดยรูปลักษณะของสารควรเหมาะสมกับช่องทางที่ผู้ส่งสารใช้เพื่อส่งสารไปยังผู้รับสาร

- **ด้านการเตรียมช่องทางการสื่อสาร** สำหรับการให้ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะวิกฤตโดยเฉพาะ ในสังคมยุคดิจิทัลควรพิจารณาใช้ช่องทางการสื่อสารทั้งช่องทางสื่อดั้งเดิมและสื่อออนไลน์เพื่อสื่อสารกับผู้รับสารแต่ละกลุ่ม เนื่องจากผู้รับสารในปัจจุบันมีพฤติกรรมการเสพสื่อหลายสื่อพร้อมกัน

โดยแต่ละกลุ่มจะมีทักษะทางภาษา ความสามารถในการอ่านออกเขียนได้ และความสามารถในการเข้าถึงสื่อแตกต่างกัน จึงควรจัดเตรียมฐานข้อมูลสื่อให้ครบถ้วนและทันสมัย และรวบรวมรายชื่อบุคคลที่สามที่จะนำมาแสดงความคิดเห็น สนับสนุนและเพิ่มความน่าเชื่อถือของข้อมูล นอกจากนี้ ในการเลือกช่องทางสื่อสารออนไลน์ องค์กรควรเลือกใช้ให้สอดคล้องกับขอบเขต ระดับความรุนแรงของผลกระทบ และผู้ที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ที่เป็นวิกฤตขององค์กร โดยแบ่งระดับของขนาดวิกฤตที่จะใช้ช่องทางสื่อสารให้เหมาะสม ดังนี้

- เรื่องเฉพาะกลุ่ม ใช้ช่องทางเฉพาะกลุ่ม คือ ใช้การโพสต์ข้อความแสดงความคิดเห็นในช่องทางเฉพาะกลุ่ม เช่น หากเหตุการณ์วิกฤตที่เกิดขึ้นมีที่มาจากกระทุ้งบนเว็บไซต์ องค์กรควรชี้แจงด้วยการตอบกระทู้ หรือส่งข้อความ รายละเอียดโดยตรงไปยังบุคคลที่ประสบปัญหาเพื่อสร้างความเข้าใจ

- เรื่องระดับวาระบนสื่อออนไลน์ ด้วยเหตุที่สื่อออนไลน์ได้รับความนิยมอย่างสูง องค์กรจึงต้องติดตามตรวจสอบข้อมูลข่าวสารที่นำเสนอเกี่ยวกับองค์กรผ่านช่องทางสื่อออนไลน์อย่างสม่ำเสมอ อย่างไรก็ตาม องค์กรไม่จำเป็นต้องตอบโต้ทุกประเด็นที่กล่าวถึงองค์กรบนสื่อออนไลน์ แต่หากข่าวนั้นเป็นการโจมตีใส่ร้ายองค์กร และได้รับการกล่าวถึง และส่งต่อแพร่หลายโดยเฉพาะในกลุ่มผู้มีอิทธิพลทางความคิดบนสื่อออนไลน์ องค์กรควรเลือกใช้ช่องทางสื่อสารเฉพาะบนสื่อออนไลน์ เช่น การโพสต์บนเว็บไซต์ หรือเฟสบุ๊กขององค์กร ในรูปแบบคำชี้แจง แลกเปลี่ยนอย่างเป็นทางการ หรือส่งสารให้สำนักข่าวออนไลน์ บล็อกเกอร์ อินฟลูเอนเซอร์ หรือเว็บไซต์ต่างๆ เพื่อนำแถลงการณ์ดังกล่าวไปเผยแพร่

- เรื่องระดับวาระสาธารณะระดับชาติ หมายถึง เหตุการณ์ที่ได้รับการเผยแพร่กระจายทั้งสื่อออนไลน์และสื่อมวลชนที่คนทั้งประเทศรับรู้ องค์กรควรจัดแถลงข่าวชี้แจงอย่างเป็นทางการ ให้สัมภาษณ์นักข่าว หรือจัดตั้งศูนย์บริหารข่าวภาวะวิกฤต เพื่อจัดการเรื่องประเด็นข่าว และให้ข่าวอย่างทั่วถึงไปยังสาธารณชน ตัวอย่างของการสื่อสารในภาวะวิกฤตระดับชาติในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ซึ่งเป็นวาระระดับชาติ ได้มีการจัดตั้ง “ศูนย์บริหารสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019” มีชื่อย่อว่า “ศบค.” พร้อมแต่งตั้ง นายแพทย์ทวีศิลป์ วิษณุโยธิน สาธารณสุขนิเทศก์ เขต 10 เป็นโฆษกเพื่อทำหน้าที่รายงานสถานการณ์ให้ประชาชนได้รับทราบอย่างเป็นทางการอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

ระยะร้ายแรง (acute or containment) เป็นระยะที่ต้องเผชิญกับวิกฤตอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยง สถานการณ์ความรุนแรงและผลกระทบได้ปรากฏให้เห็นอย่างชัดเจน มีการยกระดับการนำเสนอสถานะวิกฤตที่องค์การเผชิญผ่านสื่อต่างๆ อย่างแพร่หลาย เมื่อเข้าสู่ขั้นตอนนี้อาจแบ่งกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นสองกลุ่ม คือ กลุ่มผู้ได้รับผลกระทบโดยตรงที่รับรู้เหตุการณ์ดังกล่าวจากประสบการณ์ตรง ในขณะที่อีกกลุ่มหนึ่งคือสาธารณชนบางส่วนที่อาจเพิ่งรับรู้เหตุการณ์และเฝ้าติดตามข่าวสารจากเหตุการณ์อย่างใกล้ชิด ดังนั้น การจัดการกับวิกฤตจึงต้องจัดลำดับความเร่งด่วน และให้ความสำคัญกับทั้งสองกลุ่ม และเตรียมการสำหรับคำตอบที่ดีสำหรับคำถามสำคัญ เช่น สถานการณ์ที่เกิดขึ้น อันเป็นผลทำให้เกิดความสูญเสียหรือความเสียหายนั้นเกิดขึ้นได้อย่างไร มีผู้ใดเกี่ยวข้อง มีผลให้เกิดความเสียหายอย่างไรบ้าง และองค์กรจะจัดการและแสดงความรับผิดชอบต่อสถานการณ์ และต่อผู้ได้รับผลกระทบที่เกิดขึ้นนั้นอย่างไร เป็นต้น

ในการนี้ ทีมงานสื่อสารจะต้องกำกับการเผยแพร่ข่าวสารผ่านสื่อมวลชนและสื่อออนไลน์ให้อยู่ในวงจำกัดและจบโดยเร็วที่สุด หลักการที่ควรยึดถือ คือ การดึงศูนย์กลางของข่าวให้มาอยู่ที่องค์การให้ได้ จัดตั้งศูนย์ข่าวภาวะวิกฤตขึ้นในองค์กร เตรียมข้อมูลในการเผยแพร่ตลอดเวลาอย่างต่อเนื่องตามเหตุการณ์ที่ดำเนินไป รวมทั้งอธิบายเหตุการณ์ การแก้ไขปัญหา และการเยียวยาผู้ได้รับผลกระทบ โดยควรสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นได้ว่าองค์กรเป็นแหล่งข่าวที่น่าเชื่อถือที่สุด เพราะจะช่วยให้การกำกับการรับรู้ของเหตุการณ์วิกฤตอยู่ในขอบเขตที่สามารถควบคุมได้ง่าย ดังนั้น องค์กรต้องมีข่าวแก่ผู้สื่อข่าวตลอดเวลาและทันท่วงที โดยผู้บริหารและทีมงานสื่อสารในภาวะวิกฤตจะต้องตระหนักว่า การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์การโดยเฉพาะในสถานการณ์วิกฤต ต้องเข้าใจความพลิกผันของสถานการณ์ที่อาจสร้างความขัดแย้ง และมีความคิดเห็นและความต้องการที่แตกแยกและแตกต่าง ต้องดูแลสื่อสารไปยังกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ครอบคลุมทั้งกลุ่มภายในองค์กร อันได้แก่ ผู้บริหารและพนักงานประจำและพนักงานชั่วคราว รวมถึงกลุ่มภายนอกองค์กร อันได้แก่ คู่ค้า พันธมิตรทางธุรกิจ ชุมชนใกล้เคียง ที่องค์การดำเนินกิจการในพื้นที่นั้นๆ รวมทั้งการประสานความร่วมมือและบูรณาการทางการสื่อสารกับหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องภาครัฐทั้งในระดับท้องถิ่น และระดับประเทศ บริหารการสื่อสารบนพื้นฐานของการประสานความร่วมมือ

ในทุกภาคส่วน ใช้แนวทางการสื่อสารที่สร้างผลลัพธ์เชิงบวกชัดเจน ไม่สร้างความคลุมเครือให้มีการตีความที่สร้างความแตกแยก หรือความไม่พอใจในสังคม นอกจากนี้ยังควรใช้หลักการของมนุษยธรรมและความรับผิดชอบต่อส่วนรวม ต้องตระหนักว่าการสื่อสารในภาวะวิกฤตมีพื้นฐานบนการบริหารความต้องการและความสนใจของทุกกลุ่มที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จึงเป็นเรื่องสำคัญมากสำหรับผู้บริหารและโฆษกขององค์กรที่ต้องสื่อสารที่แสดงถึงความเข้าใจในสถานการณ์และรับผิดชอบต่อการสื่อสารทั้งวิจนภาษาและอวิจนภาษาเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในการสื่อสาร โดยไม่ซ้ำเติมวิกฤตต่อองค์กรด้วยการนำเสนอวิจนภาษาหรือวิจนภาษาที่ไม่เหมาะสมกับเหตุการณ์ในขณะนั้น (Just 222, 2020)

สำหรับการให้ข่าวกับสื่อมวลชนในสถานการณ์วิกฤต Butterick (2011) ให้หลักสำคัญไว้สามประการ คือ 1) ให้พูดให้หมด (tell it all) หมายถึง พูดเท่าที่มีข้อเท็จจริงอยู่ หากมีคำถามที่ยังไม่ทราบคำตอบให้แจ้งว่าจะหาข้อมูลเพิ่มเติมและจะให้คำตอบเมื่อได้รับข้อมูล 2) พูดให้เร็ว (tell it fast) หมายถึง การให้ข้อมูลเร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้โดยไม่ทำให้เกิดข่าวลือในทางผิดๆ และ 3) พูดความจริง (tell it truthfully) หมายถึง การให้ข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นโดยไม่ปกปิดหรือการพูดเท็จเพราะหากความจริงปรากฏจะยิ่งส่งผลเชิงลบต่อภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือขององค์กร

ระยะเรื้อรังหรือระยะเรียนรู้ (chronic or learning) เป็นระยะที่ผลกระทบของวิกฤตยังคงอยู่และรอการจัดการให้หมดไป เมื่อถึงระยะนี้การรายงานข่าวสารต่างๆ เริ่มลดน้อยลงทำให้เรื่องราววิกฤตที่เกิดขึ้นเป็นที่สนใจของสาธารณชนน้อยลง แนวทางการดำเนินการจึงเป็นไปเพื่อจำกัดขอบเขตความเสียหายเท่าที่จะสามารถทำได้เพื่อให้เกิดผลกระทบน้อยที่สุดทั้งแก่องค์กรและกลุ่มผู้ได้รับผลกระทบจากวิกฤต มีการควบคุมไม่ให้วิกฤตกลายเป็นปัญหาเรื้อรังหรือบานปลาย โดยดำเนินการสื่อสารรายงานความคืบหน้าการแก้ไขปัญหาอันเป็นสาเหตุของภาวะวิกฤต การเยียวยาผู้ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤตกลุ่มต่างๆ ตามแผนบริหารความต่อเนื่องในสภาวะวิกฤตที่ได้วางไว้

ในขั้นตอนนี้ ทีมงานบริหารภาวะวิกฤตต้องเร่งควบคุมให้สถานการณ์วิกฤตคลี่คลายและกลับสู่สภาวะปกติโดยเร็ว การดำเนินการในระยะนี้ประกอบด้วยงานสองประเภท โดยงานประเภทแรกเกี่ยวข้องกับการจัดการกับผลที่เกิดจากวิกฤตนั้นๆ เช่น กรณีวิกฤตจากความผิดพลาดของการปฏิบัติงานขององค์กรทำให้เกิดความเสียหายต่อสาธารณะ การจัดการ

จึงเกี่ยวข้องกับการเยียวยาให้การช่วยเหลือผู้ที่ได้รับผลกระทบ โดยองค์การต้องดำเนินงานตามแผนความต่อเนื่องของธุรกิจเพื่อบรรเทาผลกระทบจากภาวะวิกฤตมากที่สุด ฯลฯ ส่วนงานประเภทที่สองเป็นงานด้านการสื่อสาร เพราะในภาวะที่เกิดวิกฤตสิ่งที่สำคัญมากสำหรับผู้ได้รับผลกระทบคือข้อมูลข่าวสาร ค้ำยันยืน ความคืบหน้า รวมทั้งรายละเอียดของมาตรการต่างๆ ที่องค์การจะนำเสนอเพื่อช่วยเหลือเยียวยาผู้ได้รับผลกระทบกลุ่มต่างๆ ที่แตกต่างกัน

ระยะฟื้นตัว (resolution or recovery) หลังจากภาวะวิกฤตคลี่คลายและไม่เป็นที่สนใจของสื่อในการรายงานสู่สาธารณชนอีกต่อไปแล้ว องค์กรยังคงต้องเร่งดำเนินการเพื่อกู้ภาพลักษณ์องค์กร เพื่อฟื้นฟูสภาพกลุ่มเป้าหมายไปสู่สภาวะใหม่เพื่อเรียกความน่าเชื่อถือกลับคืนมา และเรียนรู้ถอดบทเรียนจากประสบการณ์ เพื่อนำมาปรับปรุงแผนการรับภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นอีกในครั้งต่อไป ทั้งนี้ กิจกรรมที่องค์การควรดำเนินการในขั้นการกู้และฟื้นฟูภาพลักษณ์หลังภาวะวิกฤต นอกจากการออกแถลงการณ์หรือจัดแถลงข่าวโดยองค์การเองแล้ว ควรเปิดโอกาสให้บุคคลที่สามที่เป็นที่เชื่อถือของประชาชนมาเป็นผู้ให้การรับรอง เพื่อช่วยให้การแถลงนั้นมีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น

หลักในการดำเนินการของผู้บริหารเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤต

เมื่อองค์กรอยู่ในภาวะวิกฤต ผู้บริหารหรือผู้นำมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งที่จะนำองค์กรให้ผ่านสถานการณ์ดังกล่าวไปได้ ทั้งนี้ ผู้นำมีอิทธิพลเป็นอย่างมากในการกำหนดทิศทางและทำที่ขององค์กรต่อภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น และสื่อสารสร้างความเข้าใจกับผู้เกี่ยวข้อง สนับสนุนให้เกิดความร่วมมืออย่างเต็มที่ รวมถึงสร้างขวัญกำลังใจเพื่อบรรเทาและฟื้นฟูความเสียหายที่เกิดขึ้นได้

Maxwell (2013) ได้เสนอหลักการสำหรับผู้บริหารในการจัดการกับภาวะวิกฤต สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ซึ่งนายณรงค์ศักดิ์ โอสถธนากร ผู้ว่าราชการจังหวัดลำปาง ได้ให้สัมภาษณ์ในรายการ Exclusive Talk เมื่อวันที่ 1 มิถุนายน พ.ศ. 2563 เวลา 10.00-11.30 น. หัวข้อ “Leadership in Crisis Management” (Soithong, 2020) เกี่ยวกับประสบการณ์ในการบริหารจัดการภาวะวิกฤต กรณีเด็ก 13 คนติดอยู่ในถ้ำหลวงขุนน้ำนางนอนเมื่อปี พ.ศ. 2561 ผู้เขียนขอแนะนำแนวคิดในเชิงหลักการของ Maxwell (2013) ผสมผสานกับแนวปฏิบัติจริงที่ได้เคยเกิดขึ้นของ นายณรงค์ศักดิ์ โอสถธนากร (Soithong, 2020) ดังต่อไปนี้

1) ให้ศึกษาทำความเข้าใจกับปัญหาที่แท้จริงที่เกิดขึ้นบนพื้นฐานของข้อมูล เมื่อพบวิกฤตต้องใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลก่อน การตัดสินใจทุกเรื่องเกี่ยวกับการใช้ข้อมูลทั้งสิ้น ผู้บริหารต้องศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งในเชิงลึก และในมุมมองรอบด้านเพื่อเข้าใจที่มาสาเหตุและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับวิกฤตที่เกิดขึ้น เพราะในภาวะวิกฤต ความไม่เข้าใจหรือความเข้าใจที่ผิดพลาดเกิดขึ้นได้เสมอ โดยผู้บริหารจำเป็นต้องเปิดใจรับฟังและติดตามตรวจสอบข่าวสาร ไม่ปล่อยให้เกิดการคาดเดาหรือปล่อยให้เกิดข่าวลือที่ส่งผลกระทบต่อตามมาจนไม่สามารถตามแก้ไขได้

2) ลงมือแก้ปัญหาอย่างรวดเร็ว ภาวะวิกฤตเป็นเรื่องด่วน โดยเป็นเรื่องที่ต้องดำเนินการด้วยความเข้าใจในสถานการณ์ความเดือดร้อน หรือความรุนแรงของความคิดเห็นและความรู้สึกของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย การตอบสนองจึงต้องรวดเร็วแต่ไม่เร่งรีบจนทำให้เกิดความผิดพลาดซ้ำซ้อนต้องตอบสนองบนพื้นฐานของข้อมูลที่ชัดเจนและจริงใจ ไม่ใช่อารมณ์ในการตอบโต้เมื่อมีความเห็นที่ไม่ตรงกัน โดยเฉพาะเมื่อเป็นวิกฤตที่มีผู้ได้รับผลกระทบหลายฝ่ายย่อมมีความคิดเห็นบนฐานข้อมูลที่ไม่ตรงกัน

3) แผนงานและการฝึกซ้อมคือหัวใจสำคัญเพราะทำให้เห็นวิธีการชัดเจน และต้องมีมากกว่าหนึ่งแผน โดยผู้ว่าฯ ณรงค์ศักดิ์ ให้ข้อคิดสำคัญว่า “การทำงานต้องมีแผน มิฉะนั้นจะทำงานบนความรู้สึก เมื่อมีวิกฤต เราจำเป็นต้องมีแผนเผชิญเหตุหรือแผนเผชิญวิกฤต แล้วก็ต้องมีหลายแผนเตรียมรับไว้เพื่อบริหารความเสี่ยง เพราะถ้ามีแผนเดียว ถ้าไม่สำเร็จก็จะแย่ไปกว่าเดิม หรือจะวิกฤตกว่าเดิม” นอกจากการมีแผนแล้ว ยังต้องนำแผนมาปฏิบัติได้ โดยให้ความสำคัญกับการฝึกซ้อม เพราะการบริหารจัดการความเสี่ยงได้ดีต้องมีการฝึกซ้อมผู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานตามแผน

4) ต้องตั้งองค์กรรองรับแผน จากประสบการณ์ในการบริหารภาวะวิกฤตของ นายณรงค์ศักดิ์ โอสถธนากร ผู้ว่าราชการจังหวัดลำปาง พบว่า “ในภาวะวิกฤตหากใช้โครงสร้างองค์กรปกติไปเผชิญเหตุ จะรับมือไม่ไหว เพราะองค์กรปกติจะเก่งในสิ่งที่แต่ละคนถนัด แต่การเอาคนเก่งที่มีความเชี่ยวชาญหลายเรื่องมาช่วยกันแก้ปัญหาต้องมีองค์กรพิเศษขึ้นมา ความยาก คือ การวางตัวบุคคลเข้าทำงาน และหาคนที่เก่งสุดในเรื่องนั้นๆ มาโดยเลือกคนที่ดีเยี่ยมที่สุดแต่ละด้านในเวลานั้น”

5) สร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นกับผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ภาวะวิกฤตเป็นสถานการณ์ที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องต่างไม่มีประสบการณ์ในเรื่องนั้นๆ มาก่อน ผู้บริหารองค์การจึงต้องเตรียมการในการสื่อสารโดยต้องสามารถควบคุมการแสดงออกและอารมณ์ของตนเอง เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและเป็นแรงบันดาลใจที่สำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนที่เกี่ยวข้อง ในประเด็นนี้ นายณรงค์ศักดิ์ โอสถธนากร ผู้ว่าราชการจังหวัดลำปาง ให้ความสำคัญอย่างมากและเน้นว่าสิ่งที่สำคัญสุดยามมีวิกฤต คือ “ความนิ่ง” เพราะผู้บริหารต้องมีความเข้มแข็งและมีสติตลอดเวลา ซึ่งการมีสติทำให้เกิดปัญหา ที่ทำให้สามารถวิเคราะห์ปัญหาต่างๆ ได้

6) สื่อสารอย่างสร้างสรรค์ ในสถานะที่มีความซับซ้อนของปัญหาหรือประเด็นที่เกี่ยวข้องจนทำให้เกิดวิกฤต จำเป็นต้องอาศัยความสามารถของผู้บริหารและทีมสื่อสารในภาวะวิกฤตในการวิเคราะห์แยกแยะ หาทางแก้ปัญหาไปที่ละเรื่องพยายามทำให้การสื่อสารออกไปยังกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความชัดเจน สามารถเข้าใจได้โดยง่าย และลดความซับซ้อนของสถานการณ์ ด้วยการสื่อสารให้เห็นภาพตรงกันโดยจุดประเด็นสำคัญๆ เพื่อเน้นย้ำในการสื่อสารต่อสาธารณชน

7) ต้องรวมทรัพยากรและสร้างเครือข่าย ต้องเรียนรู้ปัญหา หากจุดแข็ง และไม่ย่อท้อในการแก้ปัญหาในแต่ละเรื่อง ขณะอยู่ในสถานการณ์วิกฤต บริบทเงื่อนไขแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การวางแผนระยะยาวเพื่อแก้ปัญหาเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก ดังนั้น ควรเลือกให้ความสำคัญกับการแก้ปัญหาไปที่ละขั้นตอนในเวลาสั้นๆ เพื่อคลี่คลายสถานการณ์ที่ละประเด็น โดยสร้างความมั่นใจกับผู้เกี่ยวข้องในแนวทางการแก้ไขที่องค์กรกำลังจะดำเนินการในช่วงเวลาต่อไป และขอความร่วมมือและความช่วยเหลือจากผู้เชี่ยวชาญและผู้มีอิทธิพลทางความคิดต่างๆ ได้ร่วมกันแก้ไขสถานการณ์ให้ผ่านไปได้ร่วมกัน

8) ในภาวะวิกฤตต้องมีการประมวผลและปรับแผนเพื่อตอบรับกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาเพื่อการตัดสินใจดำเนินการในสิ่งที่ถูกต้อง เมื่อปัญหาหรือภาวะวิกฤตเป็นเรื่องที่ยุ่ยาก ดังนั้น ทางแก้ไขก็มักเป็นเรื่องยากเช่นกัน ทั้งนี้ ผู้บริหารจะต้องเลือกหาแนวทางการแก้ไขในทางที่ถูกต้องตามหลักธรรมาภิบาล และให้ผลดีที่สุด แม้จะเป็นเรื่องยากก็ตาม

unสรุป

ภายใต้บริบทโลกยุคปัจจุบันที่เต็มไปด้วยความผันผวน ความไม่ชัดเจน ความซับซ้อนของปัญหา ตลอดจนความคลุมเครือของทางออกในเรื่องต่างๆ องค์กรที่ขาดการปรับตัวอย่างรวดเร็วให้เท่าทันต่อกระแสความเปลี่ยนแปลงอาจต้องเผชิญกับภาวะวิกฤตในรูปแบบต่างๆ

เมื่อองค์กรอยู่ในภาวะวิกฤต ความสามารถในการบริหารการสื่อสารในภาวะวิกฤตในแต่ละขั้นตอนของภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องที่มีความสำคัญยิ่ง กล่าวคือ ในระยะเตรียมการ ต้องให้ความสำคัญกับการจัดทำแผนงานสื่อสารเพื่อรองรับกับภาวะวิกฤตและมีการชักชวนทำความเข้าใจแก่ผู้เกี่ยวข้อง ในระยะร้ายแรงซึ่งวิกฤตได้ขยายผลกระทบสู่สาธารณะ ควรตั้งศูนย์กลางของข่าวมาอยู่ที่องค์กร และสร้างความเชื่อมั่นแก่สาธารณชนว่าองค์กรเป็นแหล่งข่าวที่น่าเชื่อถือที่สุด และเตรียมข้อมูลในการเผยแพร่ตลอดเวลาอย่างต่อเนื่องตามเหตุการณ์ที่ดำเนินไป เมื่อวิกฤตเข้าสู่

ระยะเรื้อรังหรือระยะเรียนรู้ ควรสื่อสารรายงานความคืบหน้า การแก้ไขปัญหา การเยียวยาผู้ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤต กลุ่มต่างๆ และท้ายที่สุดเมื่อวิกฤตเข้าสู่ระยะฟื้นฟูตัว ต้องเร่งสื่อสารเพื่อคุณภาพลักษณ์องค์กร เรียกความน่าเชื่อถือกลับคืนมา

ทักษะการบริหารการสื่อสารในภาวะวิกฤตจึงเป็นความสามารถที่ผู้บริหารจำเป็นต้องเรียนรู้ เพื่อพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาสที่ดีสำหรับองค์กร ทั้งนี้ ผู้บริหารควรดูแลกำกับให้การสื่อสารจากองค์กรไปยังกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในภาวะที่เกิดวิกฤต มีความชัดเจน ไม่ให้ข้อมูลอันเป็นเท็จ โดยข่าวสารที่เผยแพร่จากหน่วยงานต่างๆ ขององค์กรจะต้องถูกต้องตรงกัน และรวดเร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้ ไม่ปล่อยให้เกิดข่าวลือในทางผิดๆ ทำให้ทุกกลุ่มที่เกี่ยวข้องรับรู้การดำเนินการขององค์กรในการแก้ไขปัญหาวิกฤตที่เกิดขึ้นตรงกัน และสามารถสร้างความมั่นใจให้กับผู้เกี่ยวข้องได้ว่า องค์กรจะเลือกแนวทางการดำเนินการในสิ่งที่ถูกต้องเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้สถานการณ์วิกฤตจบลงโดยเร็ว

References

- Butterick, K. (2011). *Introducing public relations theory and practice*. London: Sage Publications.
- Chia, J., & Synnott, G. (Eds.). (2012). *An introduction to public relations and communication management*. Sydney: Oxford University Press.
- Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163-176. Retrieved October 11, 2020, from <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>
- Harvey, I. (2016, July 25). Steve Sasson invented the first digital camera in 1975 but was forced to keep it hidden. Retrieved April 17, 2020, from <https://www.thevintagenews.com/2016/07/25/steve-sasson-invented-the-first-digital-camera-in-1975-but-was-forced-to-keep-it-hidden/>
- Jaitip, C., & Chienwattanasook, K. (2018). Sakkayaphāp khōng phū nam 'ongkōn thurakit nai sathanakān lok thī mī khwām phan phūan khwām mai nānōk khwām sapsōk læ khwām khlumkhruā [The Capacity of business leaders in a global situation characterized by volatility, uncertainty, complexity and ambiguity]. *Journal of Business Management*, 7(1), 1-14. Retrieved April 21, 2020, from thaijo.org/index.php/BJBM/article/view/193368
- Just 222. (2020, March 31). Hā waksīn sūsān nai phāwa wikrit thāmklāng sathanakān kān phræ rabāt rok khōronā wairat (COVID - sipkāo) [5 Vaccines for crisis communication during coronavirus disease 2019 (COVID-19) epidemic situation]. *Marketeer Online*. Retrieved April 21, 2020, from <https://marketeeronline.co/archives/155652>
<https://marketeeronline.co/archives/155652>

- Kleechaya, P. (2018). Kānsūsān nai phāwa wikrit [Crisis communication]. In N. Suksote (Ed.), *Næō kānsuksā chut wichākān sūsān chœngkon yut* [Strategic communication study guide] (pp. 3-20). Nonthaburi: Sukhothai Thammathirat Open University Printing House.
- Kraaijenbrink, J. (2018, December 19). What does VUCA really mean? Retrieved April 21, 2020, from <https://www.forbes.com/sites/jeroenkraaijenbrink/2018/12/19/what-does-vuca-really-mean/#7d7c0c0917d6>
- Maxwell, J. (2013, April 26). Leading through crisis. Retrieved April 21, 2020, from <https://www.johnmaxwell.com/blog/leading-through-crisis/>
- Morris, T., & Goldsworthy, S. (2012). *PR Today: The Authoritative guide to public relations*. UK: Palgrave Macmillan.
- National Innovation Agency (Public Organization). (2017). Phænkān bōjihān khwām tōṇuāng khōng samnakngān nawattakam hæng chat (ongkān mahāchon) [A business continuity plan of national innovation agency (Public Organization)]. Retrieved April 21, 2020, from https://www.nia.or.th/nia/wp-content/uploads/2017/01/bcp_plan_56.pdf
- Pettersson, R. (2012). Introduction to message design. *Journal of Visual Literacy*, 31(2), 93-104. Retrieved April 21, 2020, from <https://doi.org/10.1080/23796529.2012.11674702>
- Soithong, B. (2020, June 21). Thoṭrahāt phū nam nai phāwa wikrit - phū wā Narongsak ‘ōsot Thanakorn [Deciphering leadership in time of crisis - Governor Narongsak Osotthanakorn]. Retrieved September 21, 2020, from <https://www.careforthaibiz.com/post/ณรงค์-ศ-กต-โอสธธนา กร>
- Sullivan, J. (2012, January 16). VUCA: The new normal for talent management and workforce planning. Retrieved April 21, 2020, from <https://www.ere.net/vuca-the-new-normal-for-talent-management-and-workforce-planning/>
- Suwanpimon, K. (2020, April 13). Plīan wikrit pen kamrai dai yāngrai: Lead your team through hard times [How to turn crisis into profit: Lead your team through hard times]. Retrieved October 11, 2020, from www.terrabkk.com/articles/197781
- World Health Organization. (2020). WHO Coronavirus disease (COVID-19) dashboard. Retrieved September 17, 2020, from <https://covid19.who.int>