



**การบริหารประเด็นและภาวะวิกฤติ:
การบริหารภาวะวิกฤติ III**

ประเด็นควรพิจารณาเกี่ยวกับ “ภาวะวิกฤติ”:

“สื่อสังคม (social media)” เกี่ยวข้องอย่างไร
ส่งผลอย่างไร ในการบริหารภาวะวิกฤติ

สื่อสังคม เอื้อให้กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถสร้าง
สารเพื่อนำเสนอในสื่อเหล่านั้นได้เองด้วย (Coombs &
Holladay, 2012) ทั้งในด้านเนื้อหาและรูปภาพ



ประเด็นควรพิจารณาเกี่ยวกับ “ภาวะวิกฤติ”:

ดังนั้น จึงมีประเด็นควรพิจารณาเกี่ยวกับสื่อสังคม
ในสองประเด็นคือ

ประเด็นที่หนึ่ง ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของ
สื่อสังคมและการสื่อสารในภาวะวิกฤติ

ประเด็นที่สองคือ ควรพิจารณาถึงการบูรณาการ
ผลงานวิจัยและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับบทบาทของสื่อ
สังคมในการสื่อสารภาวะวิกฤติเพื่อประยุกต์ใช้ในทั้งสาม
กระบวนการย่อย (Coombs, 2014)



ประเด็นควรพิจารณาเกี่ยวกับ “ภาวะวิกฤติ”:

แม้ว่า

สื่อสังคมจะก่อให้เกิดความจำเป็นในการขยายขอบข่าย
การสื่อสารในภาวะวิกฤติ

แต่

ความรู้พื้นฐานในการสื่อสารภาวะวิกฤติที่มีมาแต่เดิมหรือรูปแบบเดิมยังคงใช้ได้อยู่ องค์ประกอบพื้นฐานในการสื่อสารภาวะวิกฤติไม่ได้เปลี่ยนไป



ประเด็นควรพิจารณาเกี่ยวกับ “ภาวะวิกฤติ”:

สิ่งที่เปลี่ยนแปลงคือ

วิธีการในการบริหารจัดการองค์ประกอบพื้นฐาน
หลายองค์ประกอบ

เช่น ผู้บริหารการสื่อสารภาวะวิกฤติยังคงต้อง
ประเมินสถานการณ์เช่นเคย

แต่

ต้องขยายขอบข่ายการประเมินให้ครอบคลุมไปถึง
สื่อสังคมด้วย หรือต้องมีการแต่งตั้งบุคลากรเพื่อทำ
หน้าที่ผู้ดูแลหรือผู้จัดการสื่อสังคมเพิ่มในคณะ
กรรมการบริหารจัดการภาวะวิกฤติ (Coombs, 2015;

González-Herrero & Smith, 2008)



ประเด็นควรพิจารณาเกี่ยวกับ “ภาวะวิกฤติ”:

สิ่งควรตระหนัก

การสื่อสารภาวะวิกฤติภายในองค์กร:

ผู้บริหารจะสื่อสารอย่างไร

.....เพื่อให้สมาชิกในองค์กรทราบถึงภาวะวิกฤติซึ่งกำลังเกิดขึ้นในองค์กร



ประเด็นควรพิจารณาเกี่ยวกับ “ภาวะวิกฤติ”:

ผลการวิจัยเกี่ยวกับการสื่อสารภาวะวิกฤติ พบว่า

มีสองประเด็นน่าสนใจคือ

1. การสื่อสารภาวะวิกฤติภายในองค์กร (internal crisis communication)

การสื่อสารภาวะวิกฤติภายในองค์กรเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการลดความเครียดและความวิตกกังวลของพนักงาน

และการสร้างให้พนักงานทุกคนเป็นกระบอกเสียงสำคัญขององค์กรในช่วงเผชิญภาวะวิกฤติ (Frandsen & Johansen, 2011)



ประเด็นควรพิจารณาเกี่ยวกับ “ภาวะวิกฤติ”:

มีผลงานวิจัยเกี่ยวกับการสื่อสารภาวะวิกฤติในองค์การพบว่า

ในช่วงเผชิญภาวะวิกฤติผู้บริหารส่วนใหญ่ละเลยการสื่อสารภาวะวิกฤติให้พนักงานในองค์การรับรู้

ทั้งที่จริงการสื่อสารภาวะวิกฤติที่มีประสิทธิผลนั้นต้องประกอบด้วย การสื่อสารภาวะวิกฤติภายในองค์การ ด้วย



ประเด็นควรพิจารณาเกี่ยวกับ “ภาวะวิกฤติ”:

เหตุผล ?

เพื่อให้พนักงานทุกคนรับทราบสถานการณ์ที่เกิดขึ้น
อย่างเหมาะสม

เพื่อเตรียมความพร้อมให้พนักงานทุกคนเป็นเสมือนทูต
ขององค์กร เนื่องจากพนักงานทุกคนคือสินทรัพย์ที่
ทรงคุณค่า และ

เพื่อเป็นช่องทางการสื่อสารที่สำคัญยิ่งขององค์กร



ประเด็นควรพิจารณาเกี่ยวกับ “ภาวะวิกฤติ”:

2. การช่วงชิงความได้เปรียบ (stealing thunder)

การช่วงชิงความได้เปรียบ การแย่งชิงความสนใจ หรือ
การขโมยซีน

แนวคิดดังกล่าวนี้มาจากแนวคิดเรื่อง การว่าความ
ของทนายความในการช่วงชิงความได้เปรียบ

ด้วยการนำเสนอประเด็นที่เสมือนเป็นจุดอ่อนในสำนวน
คดีของฝ่ายตน ก่อนที่อีกฝ่ายจะหยิบยกขึ้นมาโจมตี

(Williams, Bourgeois, Croyle, 1993)



ประเด็นควรพิจารณาเกี่ยวกับ “ภาวะวิกฤติ”:

ในงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะวิกฤติส่วนใหญ่ พบว่า
เมื่อเกิดภาวะวิกฤติในองค์การ วิกฤตการณ์นั้นจะ
ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงขององค์การน้อยลงได้

เพราะเหตุใด



ประเด็นควรพิจารณาเกี่ยวกับ “ภาวะวิกฤติ”:

หากองค์การนั้น คือผู้รายงานหรือประกาศให้
สาธารณชนรับรู้ด้วยตนเองว่าเกิดภาวะวิกฤติใน
องค์การของตน ก่อนที่จะมีผู้อื่นรายงาน

นอกจากนั้นภาวะวิกฤติจะก่อให้เกิดผลเสียลด
น้อยลง หากองค์การนั้นเป็นผู้รายงานว่าเกิด
วิกฤตการณ์ในองค์การ ก่อนที่สื่อมวลชนหรือ
แหล่งข่าวอื่นจะรายงาน

(Arpan & Pompper, 2003; Claeys & Cauberghe, 2012)



ประเด็นควรพิจารณาเกี่ยวกับ “ภาวะวิกฤติ”:

ดังนั้น การช่วงชิงความได้เปรียบในการนำเสนอข่าวสาร
จึงถือเป็นกลยุทธ์สำคัญประการหนึ่ง

การเลือกช่วงเวลาในการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับ
ภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้น.....

“React faster and make more effective decision”



การบริหารภาวะวิกฤติ

การบริหารภาวะวิกฤติ คือ.....

กระบวนการซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อป้องกันหรือลด
ความสูญเสียที่เกิดขึ้นแก่องค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
อันเนื่องมาจากภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้นกับองค์กร



การบริหารภาวะวิกฤติ

การบริหารภาวะวิกฤติ คือ.....

กระบวนการซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อป้องกันหรือลด
ความสูญเสียที่เกิดขึ้นแก่องค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
อันเนื่องมาจากภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้นกับองค์กร



การบริหารภาวะวิกฤติ

กระบวนการดังกล่าวประกอบด้วยกระบวนการย่อย 3
กระบวนการ ได้แก่

I. Pre-crisis phase

II. Crisis Response

III. Post-crisis phase



การบริหารภาวะวิกฤติ

1. Pre-crisis phase:

1.1 Prevention (การป้องกัน)

1.2 Preparation (การเตรียมการ/การเตรียม ความพร้อม)



การบริหารภาวะวิกฤติ

1. Pre-crisis phase:

1.1 Prevention (การป้องกัน)

การป้องกัน คือ การวางแผนเพื่อลดความเสี่ยง (known risks) ที่รับรู้ได้หรือคาดเดาได้ว่าอาจจะเกิดขึ้นได้ และนำไปสู่ “ภาวะวิกฤติ” กิจกรรมนี้เรียกว่า “การบริหารความเสี่ยงหรือการจัดการความเสี่ยง (risk management)”



การบริหารภาวะวิกฤติ

1. Pre-crisis phase:

1.1 Prevention (การป้องกัน)

ดังนั้น การป้องกันจึงเกี่ยวข้องกับ การจัดทำแผน ภาวะวิกฤติ (crisis plan) ได้แก่

1) แผนบริหารภาวะวิกฤติ (Crisis Management Plan: CMP) คือแผนกลยุทธ์สำหรับการป้องกันและกำจัด ปัจจัยเสี่ยงซึ่งอาจก่อให้เกิดวิกฤตการณ์หรือเหตุการณ์ ซึ่งก่อให้เกิดผลเชิงลบต่อองค์กร



การบริหารภาวะวิกฤติ

- 1) แผนบริหารภาวะวิกฤติ (Crisis Management Plan: CMP) คือแผนกลยุทธ์สำหรับการป้องกันและกำจัดปัจจัยเสี่ยงซึ่งอาจก่อให้เกิดวิกฤตการณ์หรือเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดผลเชิงลบต่อองค์กร

โดยมีเป้าหมายของแผน คือ

1.1) เพื่อลดผลกระทบและจำกัดขอบเขตผลกระทบ หรือความเสียหายจากวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้น และให้ยุติเร็วที่สุด

1.2) เพื่อให้ผู้รับผิดชอบปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว และเป็นไปในทิศทางเดียวกันตามแผนที่กำหนด



การบริหารภาวะวิกฤติ

โดยมีเป้าหมายของแผน คือ

1.3) เพื่อเรียกคืนความเชื่อถือ ความศรัทธา ภาพลักษณ์ และชื่อเสียง

1.4) การบริหารประเด็นซึ่งอาจนำไปสู่วิกฤติ
โดยเฉพาะความขัดแย้งที่ซ่อนเร้น



แผนการบริหารภาวะวิกฤติ (Crisis Management Plan: CMP)

“แผนการบริหารภาวะวิกฤติ” คือคู่มืออ้างอิงสำหรับการบริหารจัดการภาวะวิกฤติ

แผนดังกล่าวนั้นไม่ใช่พิมพ์เขียวหรือต้นร่าง เพราะไม่ได้อธิบายขั้นตอนโดยละเอียดในการบริหารภาวะวิกฤติองค์ประกอบของแผน

1. Key contact information

2. Reminders of what typically should be done in a crisis

3. Forms to be used to document the crisis response



การบริหารภาวะวิกฤติ

2) การจัดทำแผนการสื่อสารประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤติ (Crisis Communication Plan: CCP).

แผนดังกล่าวนี้จัดทำขึ้นเพื่อกำหนดกรอบหรือแนวทางการสื่อสารระหว่างองค์กรและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มทั้งก่อน ระหว่าง และหลังภาวะวิกฤติ

ดังนั้นแผนจึงต้องมีคุณลักษณะดังนี้

1. กลยุทธ์ที่ชัดเจนและเป็นจริงได้
2. กลวิธีที่ชัดเจนและทำได้จริง



การบริหารภาวะวิกฤติ

หน่วยงาน/องค์การที่ท่านไปศึกษา จัดทำแผนการสื่อสาร/
แผนการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤติ อย่างไร



การบริหารภาวะวิกฤติ

1.2 การเตรียมการ/การเตรียมความพร้อม (preparation)
ในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1.2.1 การคัดเลือกทีมงาน

1) **Crisis Management Team: CMT** ทำหน้าที่
ในการสั่งการและควบคุมการปฏิบัติงาน

2) **Crisis Communication Team: CCT**
ทำหน้าที่ในการสื่อสารระหว่างองค์กรและ
กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

“สมาชิกในทีมงานทั้งสองทีม ควรมีลักษณะอย่างไร”



การบริหารภาวะวิกฤติ

“สมาชิกในทีมงานทั้งสองทีม ควรมีลักษณะอย่างไร”

1. กล้าคิด.....บนพื้นฐานของข้อมูลและสถานการณ์จริง
2. กล้าตัดสินใจ.....ว่องไวโดยใช้ข้อมูล
3. ยึดหยุ่น.....บนหลักการและเป้าหมายที่ชัดเจน
4.
5.



การบริหารภาวะวิกฤติ

1.2 การเตรียมการ/การเตรียมความพร้อม (preparation)

ในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1.2.2 จัดเตรียมความพร้อมด้านบุคลากร ข้อมูล สถานที่ (war room) สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน

1.2.3 การจัดการฝึกอบรมทีมงานโดยเฉพาะทีม CCT

1.2.4 การกำหนดกิจกรรมเพื่อทดสอบแผนบริหาร ภาวะวิกฤติและทีมงานบริหารภาวะวิกฤติ

1.2.5 จัดเตรียม (ร่าง) ข้อความเกี่ยวกับภาวะวิกฤติที่ ควรสื่อสารออกไปยังกลุ่มเป้าหมาย

1.2.6. การเฝ้าระวัง

1.2.7 การสร้างเครือข่าย



1

Have a crisis management plan and update it at least annually.

2

Have a designate crisis management team that is properly trained.



3

Conduct exercise at least annually to test the crisis management plan and team.



4

Pre-draft select crisis management messages including content for dark website and templates for crisis statement on social media.

5

Include a section on crisis communication in the organization's social media policies.

Connect with us:

twitter.com/instituteforpr
fb.com/instituteforpublicrelations
instituteforpr.com



Graphic by Josh Ferrari

FOUNDED 1956



CRISIS MEDIA TRAINING BEST PRACTICES

From Crisis Management
and Communications (Sept. 2014)

by Dr. W. Timothy Coombs



1

Avoid the phrase “no comment” because people think it means the organization is guilty and trying to hide something.

2

Present information clearly by avoiding jargon or technical terms. Lack of clarity makes people think the organization is purposefully being confusing in order to hide something.



3

A spokesperson needs to have strong eye contact, limited “uhms” or “uhs”, and avoid distracting nervous behaviors, such as fidgeting or pacing, that people may interpret as deception.

4

Brief all potential spokespersons on the latest crisis information and the key message points the organization is trying to convey to stakeholders.

Connect with us:

twitter.com/instituteforpr
fb.com/instituteforpublicrelations
instituteforpr.org



Graphic by Josh Ferrari

FOUNDED 1956



การบริหารภาวะวิกฤติ

II Crisis Response

เมื่อองค์กรต้องเผชิญกับสภาวะวิกฤติ.....

1. องค์กรควรดำเนินการอย่างไร
2. นักประชาสัมพันธ์มีบทบาทอย่างไร

