



ศูนย์บริหารสถานการณ์ โควิด-19 (ศบค.)

Center for COVID-19 Situation Administration (CCSA)

ยุทธศาสตร์การสื่อสารในภาวะวิกฤต

Crisis Communication Strategy

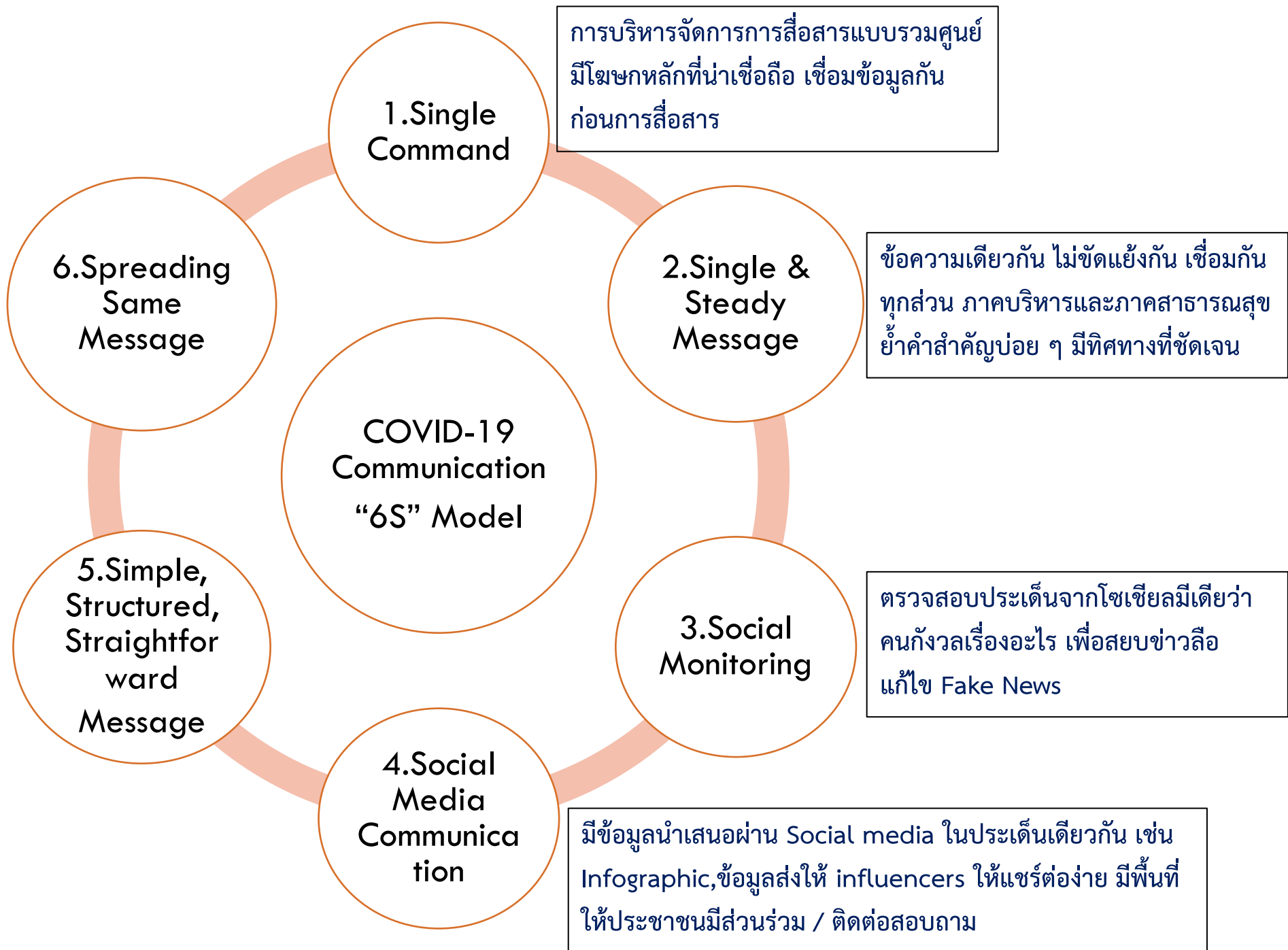
ผศ.ดร.วรัญญ์ ครุจิต

อดีตที่ปรึกษาด้านการสื่อสาร ศบค.

รองคณบดีฝ่ายวางแผน

คณะนิเทศศาสตร์และนวัตกรรมการจัดการ นิด้า







**5 Lesson Learned from
COVID Communication
in 2021**

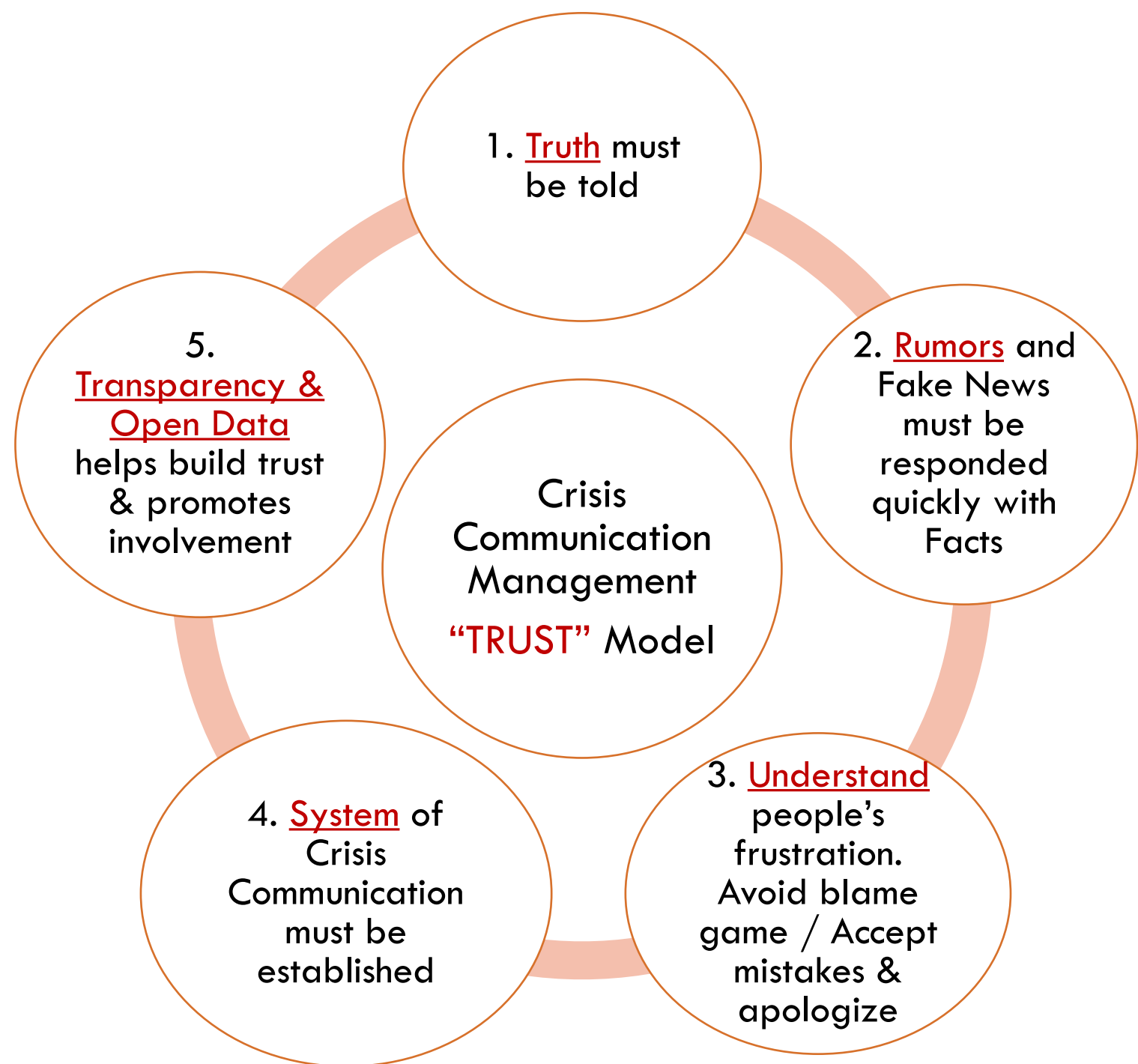
5 Lessons Learned from COVID Communication in 2021

1. การบอกข้อมูล + ข้อเท็จจริงที่สำคัญและจำเป็นต้องรู้ ดีที่สุดในสถานการณ์วิกฤต อย่างกลัวที่จะต้องบอกข่าวร้าย
2. คาดการณ์ล่วงหน้าได้แล้วว่าเมื่อเกิดวิกฤต จะมีข่าวลือและข่าวปลอมตามมา ต้องคอย monitor และเตรียมการให้ข้อมูลและชี้แจงตอบโต้อย่างรวดเร็ว
3. เข้าใจความวิตกกังวล สับสน ไม่พอใจของประชาชน ต้องถ่อมตน ไม่อารมณ์เสียหรือข่มขู่ ยอมรับความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในวิกฤต แสดงความเสียใจหรือขอโทษเมื่อจำเป็น แสดงความรับผิดชอบ

5 Lessons Learned from COVID Communication in 2021

4. ทุกหน่วยงาน โดยเฉพาะหน่วยงานรัฐ ควรมีระบบการสื่อสารความเสี่ยง และควรมีหน่วยงานระดับประเทศที่เป็นศูนย์กลางในการประสานงานจากทุกหน่วยทั่วประเทศ
5. มีความโปร่งใสในการสื่อสาร เปิดเผยข้อมูลที่สำคัญและจำเป็นให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เพื่อสร้างความเชื่อมั่น และสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน

Crisis Communication Management “TRUST” Model





Crisis Communication

What is a Crisis?

an event that is an unpredictable, major threat that can have a negative effect on the organization, industry, or stakeholders if handled improperly” (Coombs 1999: 2)

a major occurrence with a potentially negative outcome affecting an organization, company, or industry, as well as publics, products, services or good name. It interrupts normal business transactions and can sometimes threaten the existence of the organization (Fearn-Banks 1996: 1)

turning points in organizational life” (Regester 1989: 38)

an incident that is unexpected, negative, and overwhelming” (Barton 2001: 2)

ประเภทของวิกฤต

1. วิกฤตทางการดำเนินการ (Operational Crises)

- เป็นเหตุการณ์ร้ายแรงที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมการดำเนินงานขององค์กร เป็นวิกฤตรูปแบบดั้งเดิมที่เป็นเชิงกายภาพที่เห็นได้ รับรู้และจับต้องได้ และมักเกิดความเสียหายต่อความปลอดภัยของผู้เกี่ยวข้อง เป็นอุปสรรคในการดำเนินงานขององค์กร เช่น
 - อุบัติเหตุ เกิดความไม่ปลอดภัย เช่น น้ำมันรั่ว สารพิษรั่วไหล
 - ความผิดพลาดในการผลิต หรือเครื่องจักร
- Operational Crisis มักต้องใช้เวลาจากหลายฝ่ายเป็นทีมในการจัดการ ทั้งเชิงกายภาพและเชิงจิตวิทยา
- Operational Crisis เสียต่อการปฏิเสธ เนื่องจากสาธารณชนสามารถเห็นและรับรู้ได้โดยไม่ต้องตีความ

ประเภทของวิกฤต

2. วิกฤตทางชื่อเสียง (Reputational Crisis)

- เป็นเหตุการณ์ที่ส่งผลเสียอย่างร้ายแรงต่อชื่อเสียง การรับรู้ ภาพลักษณ์องค์กร แต่ไม่ส่งผลต่อความปลอดภัยของผู้เกี่ยวข้อง และมักเกี่ยวข้องกับการสื่อสารหรือสื่อมวลชน โดยเฉพาะสื่อโซเชียลมีเดียในปัจจุบัน เช่น
 - การถูกร้องเรียน สร้างข่าวโจมตี
 - การสื่อสารที่ผิดพลาด
- Reputational Crisis อาจใช้ผู้เกี่ยวข้องด้านการสื่อสารและภาพลักษณ์เพียงไม่กี่คนในการจัดการ แต่ต้องเป็นผู้ที่มีประสบการณ์และตัดสินใจได้ดี
- Reputational Crisis อาจสามารถจัดการได้ด้วยการปฏิเสธ การให้ข้อมูลชี้แจง การสร้างความเข้าใจ หรือการสื่อสารสร้างภาพลักษณ์ เนื่องจากเป็นวิกฤตเชิงจิตวิทยา ต้องใช้การตีความและอารมณ์ความรู้สึก แต่ต้องระมัดระวังในการดำเนินการ

ขั้นตอนการสื่อสารในภาวะวิกฤต

1. ขั้นเตรียมพร้อม (Pre-crisis / Readiness Phase)
2. ขั้นตอบสนอง (Crisis / Response Phase)
3. ขั้นฟื้นฟู (Post-Crisis / Recovery Phase)



1. **ขั้นเตรียมพร้อม**

(Pre-Crisis / Readiness Phase)

1. ขั้นตอนการเตรียมพร้อม (Pre-Crisis / Readiness Phase)

- ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนย่อยคือ

1.1 การค้นหาสัญญาณวิกฤต (Signal Detection)

1.2 การเตรียมความพร้อมรับมือวิกฤต (Preparedness)

1.1 การค้นหาสัญญาณวิกฤต (Signal Detection)

- คือการพยายามค้นหาสัญญาณที่อาจสื่อถึงวิกฤตที่กำลังก่อตัวอยู่ “ก่อน” จะเกิดวิกฤตจากแหล่งข้อมูลต่างๆ เช่น
 - ข้อร้องเรียน/รีวิว จากลูกค้า
 - ข้อร้องเรียนจากบุคลากร
 - ข้อร้องเรียน/ความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่นๆ เช่น ชุมชน ผู้ถือหุ้น ประชาชนทั่วไป
 - ความคิดเห็นจากสื่อมวลชน
 - การทำ “การประเมินความเสี่ยง” (Risk Assessment) และเน้นการตรวจสอบประเด็นความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดสูงและมีผลกระทบรุนแรง

แผนผังประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)

Risk Assessment Matrix			ความเป็นไปได้				
			ต่ำมาก / น้อยมาก	ต่ำ / น้อย	ปานกลาง	สูง / บ่อย	สูงมาก / บ่อยมาก
			1	2	3	4	5
ผลกระทบ / ความรุนแรง	สูงมาก / ทราม	5	5	10	15	20	25
	สูง / วิกฤต	4	4	8	12	16	20
	ปานกลาง	3	3	6	9	12	15
	ต่ำ / น้อย	2	2	4	6	8	10
	ไม่เป็นสาระสำคัญ / น้อยมาก	1	1	2	3	4	5
			ระดับของความเสี่ยง				

1.2 การเตรียมความพร้อมรับมือวิกฤต (Preparedness)

- การนำข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนค้นหาสัญญาณวิกฤต มาวิเคราะห์ ประเมิน และจัดทำ “แผนบริหารความเสี่ยง” (Risk Management Plan) มาตรการตอบสนอง แนวทางป้องกันและแก้ไข ตัวชี้วัด ผู้รับผิดชอบ ทีมงาน โฆษก ขั้นตอนการดำเนินงาน ฯลฯ
- องค์ประกอบสำคัญของการเตรียมความพร้อม คือการทำแผนการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤต (Crisis Management and Communication Plan) ซึ่งอาจมีองค์ประกอบต่างๆ ดังต่อไปนี้

องค์ประกอบของแผนการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤต

Crisis Management and Communication Plan

1. Crisis management team ทีมจัดการวิกฤต
2. Spokesperson โฆษก/ผู้ทำการสื่อสาร
3. Pre-drafted messages ข้อความที่เตรียมไว้ล่วงหน้าสำหรับ
สถานการณ์ต่างๆ
4. Communication channels ช่องทางการสื่อสาร
5. Stakeholders communication การสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1. Crisis Management Team

- Crisis management team ควรจะมีองค์ประกอบจากฝ่ายต่างๆ ดังนี้
 1. คณะผู้บริหาร นำโดย CEO / ผู้บริหารสูงสุด
 2. ฝ่ายสื่อสาร / ฝ่ายประชาสัมพันธ์ / ฝ่ายการตลาด / ฝ่าย Social Media
 3. โฆษก
 4. ฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ / ชุมชนสัมพันธ์ / นักลงทุนสัมพันธ์
 5. ฝ่ายรักษาความปลอดภัย
 6. ฝ่ายกฎหมาย
 7. ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์
 8. ฝ่ายการเงิน
 9. ฝ่ายปฏิบัติการ / ฝ่ายผลิต-จัดส่ง / ฝ่ายวิศวกรรม-ซ่อมบำรุง
 10. ฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับวิกฤตที่เกิดขึ้น เช่น ฝ่ายเทคโนโลยี ฝ่ายภูมิภาค

1. Crisis Management Team

Team	Responsibilities	Corresponding Person	Contact Information
1. Executives - (Name)			
2. Communication			
3. Spokesperson			
4. Stakeholders Relationship			
5. Security			
6. Legal			
7. Human Resources			
8. Finance			
9. Operation			
10. Relevant Team (1)			

2. Spokesperson

- โฆษก เป็นองค์ประกอบสำคัญอย่างยิ่งในการจัดการวิกฤต
- องค์กร โดยเฉพาะองค์กรขนาดกลางขึ้นไป จำเป็นต้องมีโฆษก คือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้แถลงข่าว แถลงการณ์ และให้สัมภาษณ์สื่อมวลชน และทำรายชื่อและข้อมูลติดต่อเตรียมพร้อมไว้
- โดยปกติแล้ว หัวหน้าฝ่ายสื่อสาร จะทำหน้าที่เป็นโฆษกองค์กร แต่ในกรณีวิกฤตขนาดกลางขึ้นไป อาจเป็นผู้บริหารระดับรองประธาน หรือประธานขององค์กร โดยเฉพาะรองประธานด้านที่เกี่ยวข้องกับวิกฤตนั้น เพื่อแสดงถึงความรับผิดชอบ และเพิ่มความน่าเชื่อถือ
- องค์กรควรมีการฝึกอบรม ให้คำแนะนำแนวทางการให้สัมภาษณ์ การสื่อสารกับสื่อมวลชนให้กับผู้บริหารระดับกลางขึ้นไป โดยเฉพาะหน่วยงานรัฐ
- เมื่อเกิดวิกฤตขึ้น ต้องแจ้งข้อมูลล่าสุดของสถานการณ์ให้ทีมโฆษกรู้ และตกลงว่าจะใช้คำหรือประโยคสำคัญ (key message) อะไรที่ต้องการให้สื่อสารสู่สาธารณะ

3. Pre-Drafted Messages

- การมีข้อความที่เตรียมไว้ก่อนเกิดวิกฤต จะช่วยลดเวลาเขียนแถลงการณ์ หรือการสื่อสารในสภาวะฉุกเฉิน
- ฝ่ายสื่อสาร / ประชาสัมพันธ์ เป็นผู้รับผิดชอบในการร่างข้อความ ซึ่ง อาจจะร่างไว้ในหลายกรณี หรือใช้ Template ในการช่วย
- ข้อความที่เตรียมไว้ล่วงหน้าที่สำคัญที่สุด คือ Holding Statement ที่ ออกมาเพื่อ “ยืดเวลา” กับการเตรียมการสื่อสารในลำดับต่อไป

4. Communication Channels

- การกำหนดและเตรียมช่องทางการสื่อสารในภาวะวิกฤตไว้ล่วงหน้า จะช่วยลดความสับสนและกังวลใจของผู้ได้รับผลกระทบได้
- หากเป็นองค์กรขนาดใหญ่ สามารถสร้างเว็บไซต์ใหม่ หรือเพิ่มหน้า หรือใช้ Social Media เพื่อเป็นช่องทางเฉพาะ เพื่อรับข้อร้องเรียน แจ้งข้อมูลความคืบหน้า ตอบคำถาม เพื่อไม่ให้กระทบกับช่องทางหลัก และไม่ให้ข่าวแพร่กระจายมากเกินไป (ในกรณีวิกฤตขนาดเล็ก)
- ควรมีการกำหนดผู้รับผิดชอบ และการหาเจ้าหน้าที่/อาสาสมัครในภาวะวิกฤต

5. Stakeholders Communication

- ก่อนเกิดวิกฤต องค์กรควรมีการกำหนดและวิเคราะห์กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders Analysis)
- ทุกกลุ่ม ทั้งภายในและภายนอก ว่ามีกลุ่มใดบ้าง และแต่ละกลุ่มมีประเด็นต่างๆอย่างไรบ้าง เช่น
 - ระดับความสำคัญต่อองค์กร
 - อำนาจที่มีต่อองค์กร / เหตุผล
 - ประเด็นความสนใจ
 - ผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร
 - ช่องทางการติดต่อสื่อสาร
 - ความถี่ในการติดต่อสื่อสาร
 - ระดับความสัมพันธ์ในปัจจุบัน
 - ข้อมูลอื่นๆที่สำคัญ



5. Stakeholders Communication

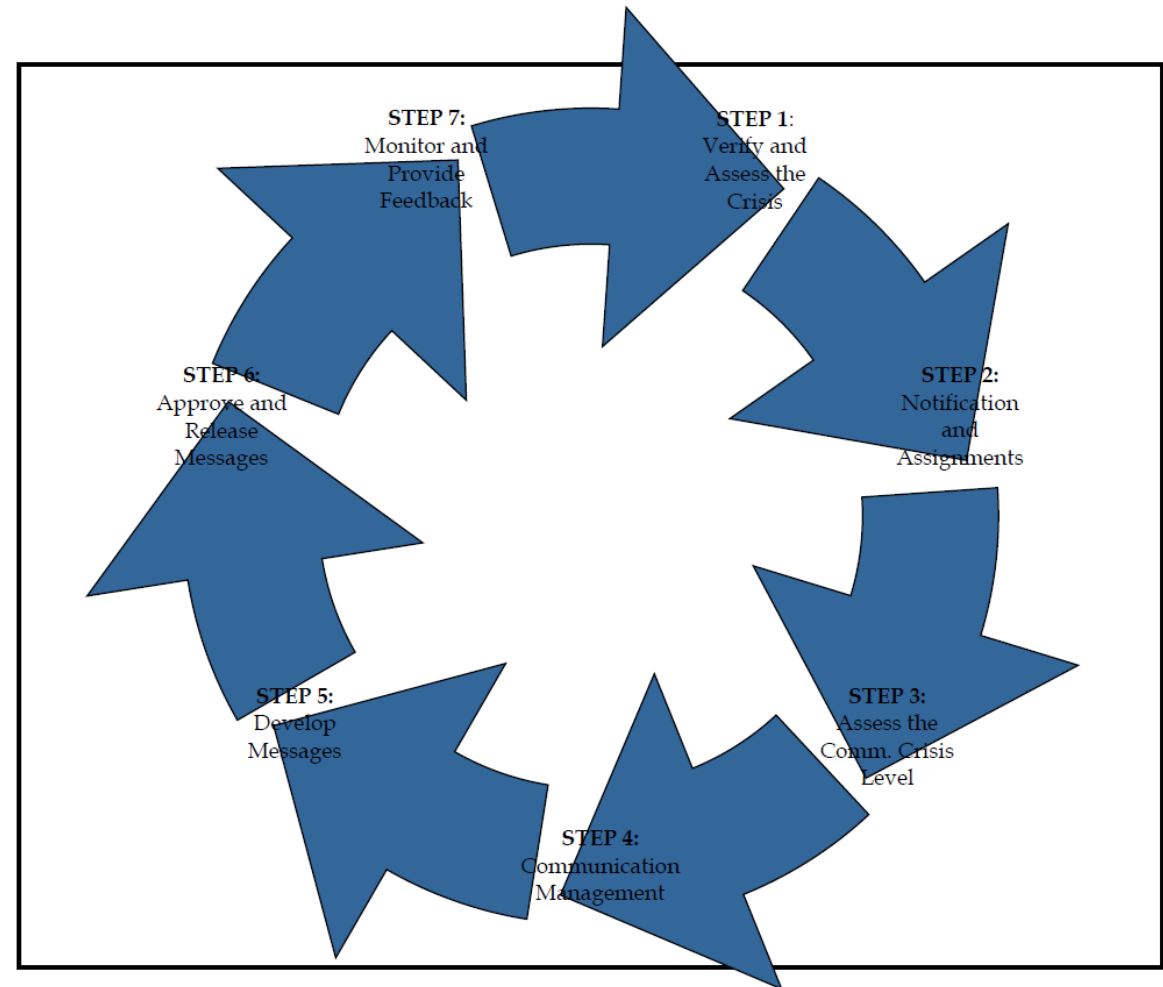
- การแบ่งกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตามระดับความสำคัญต่อองค์กร
 1. กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก (Primary Stakeholders) คือกลุ่มที่มีความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างยิ่ง และมีการติดต่อสื่อสารบ่อยครั้ง
 2. กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรอง (Secondary Stakeholders) คือกลุ่มที่ไม่ได้ติดต่อกันบ่อยครั้ง แต่ยังมีความเกี่ยวข้องแต่สำคัญของภาพรวมของการดำเนินงานขององค์กร

1.2 การเตรียมความพร้อมรับมือวิกฤต (Preparedness)

- เมื่อมี Crisis Plan แล้ว ควรจะมีการดำเนินการอีก 2 องค์ประกอบคือ
 - **การจัดทำคู่มือการสื่อสารในภาวะวิกฤต (Crisis Manual)** คือเอกสารที่รวบรวมข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับสถานการณ์ความเสี่ยงต่างๆที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งรายชื่อและข้อมูลการติดต่อบุคคลที่เกี่ยวข้อง ทั้งในและนอกองค์กร เพื่อให้สามารถติดต่อได้โดยเร็วเมื่อเกิดวิกฤต และรวบรวมแนวทางการสื่อสาร นโยบายที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งข้อความในแถลงการณ์เบื้องต้นไว้เป็นแนวทาง และอาจจัดทำเป็น ทั้งรูปเล่มและออนไลน์
 - **การฝึกอบรมบุคลากรและการจำลองสถานการณ์** คือการกำหนดแนวทางและขั้นตอนในการสื่อสาร และปฏิบัติตามแผน Crisis Plan ทั้งในขั้นก่อนวิกฤต และในระหว่างวิกฤต (Crisis Protocol) เช่นการสื่อสารกับลูกค้า การสื่อสารกับสื่อมวลชน การสื่อสารภายในองค์กร การใช้ Social Media โดยผู้บริหาร ต้องแจ้งแนวทางและนโยบายต่อบุคลากรให้ชัดเจน โดยอาจจัดการอบรมและจำลองสถานการณ์ (แผนเผชิญเหตุ) เพื่อให้บุคลากรเกิดความเคยชิน และไม่ตื่นตระหนกเมื่อเกิดวิกฤตขึ้นจริง นอกจากนี้ยังเป็นการทบทวนและประเมินแผนการจัดการวิกฤต ว่ามีจุดบกพร่องที่ใดบ้าง

ขั้นตอนการจัดการสื่อสารในภาวะวิกฤต

1. การตรวจสอบสถานการณ์
2. การแจ้งเตือนผู้เกี่ยวข้อง
3. การประเมินความรุนแรงของสถานการณ์
4. การจัดเตรียมการสื่อสาร
5. การออกแบบข้อความที่จะสื่อสาร
6. การเผยแพร่ข้อความที่จะสื่อสาร
7. การตรวจสอบและประเมินผลการสื่อสาร



1. การตรวจสอบสถานการณ์

- ผู้บริหารที่ได้รับแจ้งเหตุเป็นคนแรก ควรรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นคือ
 - What เกิดอะไรขึ้น
 - Where เกิดขึ้นที่ไหน
 - When เกิดขึ้นเมื่อไหร่
 - Who มีใครเกี่ยวข้องบ้าง ใครเป็นอะไรบ้าง
 - How เกิดขึ้นได้อย่างไร
 - What effect เกิดผลกระทบ ความเสียหายอะไรบ้าง
 - What now ตอนนี้สถานการณ์เป็นอย่างไร มีการดำเนินการอะไรไปแล้วบ้าง

2. การแจ้งเตือนผู้เกี่ยวข้อง

- เมื่อรวบรวมข้อมูลได้แล้ว และตรวจสอบว่าเหตุการณ์เกิดขึ้นจริง ต้องรีบแจ้งให้กับผู้บริหารระดับสูง และหัวหน้าหรือผู้ประสานงาน Crisis Communication Team (CCT) / ผอ.ฝ่ายสื่อสารองค์กร
- จากนั้นจึงต้องแจ้งเตือนให้กับผู้เกี่ยวข้อง และ Crisis Team ต่อไปตามที่ได้มอบหมายไว้
- ข้อ 1-2 ควรใช้เวลาไม่เกิน 15 นาที นับจากที่ได้รับแจ้งเหตุ

3. การประเมินความรุนแรงของสถานการณ์

- CCT ประเมินว่าวิกฤตนี้เป็นวิกฤตประเภทใด มีความรุนแรงระดับใด

LEVEL	COMMUNICATION CHARACTERISTICS
4 HIGHLY INTENSE	• Media have immediate and urgent need for information about the crisis. CEO may need to provide opening statement of empathy/caring.
	• One or more groups or individuals express anger or outrage.
	• Broadcast and print media appear on-site for live coverage.
3 INTENSE	• Crisis causes growing attention from local and regional media.
	• Media contacts non-CCT staff for information about the crisis.
	• In addition to the media, stakeholders and community partners are present at site.
	• Affected and potentially affected parties threaten to talk to the media.
2 MODERATELY INTENSE	• Crisis situation may/may not have occurred; the situation is attracting slow, but steady media coverage.
	• External stakeholders (e.g., MSHA, NMA, State or Fed) receive media inquiries.
	• The public at large is aware of the situation/event but is attracting very little attention.
1 MINIMALLY INTENSE	• Crisis attracts little or no attention.
	• Pre-event information requests are received.
	• Public and/or media are virtually unaware of crisis.

ขั้นที่ 4 สถานการณ์ความรุนแรงสูงมาก

- สื่อต้องการข้อมูลเร่งด่วน CEO ควรเป็นผู้แถลงแสดงความเห็นใจ
- มีกลุ่มคนแสดงความโกรธแค้น
- มีสื่อมารอหน้าองค์กรหรือดักรอสัมภาษณ์

ขั้นที่ 3 สถานการณ์ความรุนแรงสูง

- เกิดความสนใจจากสื่อจำนวนมาก
- สื่อพยายามติดต่อบุคลากรองค์กรเพื่อหาข้อมูล
- สื่อและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชุมชนต่างๆมาที่องค์กร
- ผู้ได้รับผลกระทบให้สัมภาษณ์สื่อ

ขั้นที่ 2 สถานการณ์ความรุนแรงปานกลาง

- สถานการณ์อาจเป็นวิกฤตหรือไม่ก็ได้ สื่อเริ่มให้ความสนใจมากขึ้น
- สื่อเริ่มสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกเกี่ยวกับกรณีนี้
- ประชาชนทั่วไปรับรู้สถานการณ์ แต่ยังไม่สนใจมากนัก

ขั้นที่ 1 สถานการณ์ความรุนแรงต่ำ

- ประชาชนทั่วไปไม่รับรู้สถานการณ์
- สามารถจัดการได้ตามที่วางแผนไว้

4. การเตรียมการสื่อสาร

- หลักการสำคัญที่เป็นพื้นฐานในการสื่อสารในขั้นตอนของภาวะวิกฤตคือ
 1. Be Quick สื่อสารอย่างรวดเร็ว
 2. Be Accurate สื่อสารอย่างถูกต้อง
 3. Be Consistent สื่อสารโดยย้ำประเด็นสำคัญต่อเนื่องโดยไม่ขัดแย้งกันเอง
- สิ่งสำคัญที่ต้องสื่อสารอันดับแรก คือความปลอดภัยของสาธารณะ
- CCT ควรนำข้อมูลของสถานการณ์มาพิจารณาว่าจะใช้กลยุทธ์ในการสื่อสารแบบใด เพื่อกำหนดข้อความหลัก (key message) และแนวทางหลัก

5. การออกแบบข้อความที่จะสื่อสาร

- การร่างแถลงการณ์ / Holding Statement ที่ปรับจากที่เตรียมไว้
- การเตรียมแถลงการณ์สำหรับการแถลงข่าว (หากจำเป็น)
- การเตรียมคำตอบของคำถามที่กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอาจจะถาม
- การเตรียมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับวิกฤตที่เกิดขึ้น

ประเด็นในการแถลงข่าว/แถลงการณ์ในภาวะวิกฤต

- ภูมิหลัง/บริบท
- รายละเอียดของเหตุการณ์ ตั้งแต่เกิดเหตุ จนถึงปัจจุบัน
- คำอธิบายถึงสาเหตุที่ฟังดูจริงใจและมีเหตุ มีผล
- ความเห็นใจ ความห่วงใย
- คำขอโทษ (กรณีผิด)
- การตรวจสอบข้อเท็จจริง
- ยกตัวอย่างกรณีที่ผ่านมาที่เป็นคุณกับ
- องค์กร
- การแสดงเหตุผลของผู้อื่นที่น่าเชื่อถือที่เป็นคุณกับองค์กร (ถ้ามี)
- ข้อมูลที่จะให้เพิ่มเติม
- ความเต็มใจในการแก้ปัญหา
- การชดเชย
- การแก้ไข
- คำสัญญาว่าจะไม่เกิดอีก

แนวทางในการสื่อสารของโฆษกกับสื่อมวลชนในภาวะวิกฤต (Coombs, 2007)

1. หลีกเลี่ยงคำว่า “ไม่มีความเห็น” (no comment) เนื่องจากคำนี้สื่อความหมายถึงการปิดบังความจริง และองค์กรเป็นฝ่ายผิด
2. นำเสนอข้อมูลที่ชัดเจน เข้าใจง่าย หลีกเลี่ยงการใช้ภาษาเฉพาะด้าน หรือศัพท์เทคนิค เนื่องจากจะทำให้ตีความว่าองค์กรจงใจสร้างความสับสนเพื่อปิดบังบางอย่าง
3. แสดงออกด้วยสีหน้าที่จริงจังแต่มีชีวิตชีวา ไม่แสดงอาการตื่นเต้น กังวลหรือตื่นตระหนก ซึ่งจะยิ่งตอกย้ำให้สถานการณ์ดูเลวร้ายลง ควรแสดงสีหน้าที่ใส่ใจ ห่วงใยผู้เสียหาย และสีหน้าที่สื่อถึงความมั่นใจว่าจะจัดการวิกฤตได้
4. ไม่หลบตา ไม่พูดตะกุกตะกัก หรือหยุดคิดแบบส่งเสียง “เอ่อ...” “อ่า...” (ควรหยุดนิ่งไปเลยดีกว่า) และไม่แสดงอาการที่สื่อถึงความกังวล เช่น เม้มริมฝีปาก ทำท่าทางหลุกหลิก อยู่ไม่นิ่ง เดินวนไปมา

6. การเผยแพร่ข้อความที่จะสื่อสาร

- การเผยแพร่ข้อความที่จะสื่อสารในช่วงวิกฤต ต้องคำนึงถึงกลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อกำหนดช่องทางที่เหมาะสม เช่น
 - สาธารณชนทั่วไป: สื่อมวลชน
 - ลูกค้า: สื่อมวลชน เว็บไซต์ Social Media SMS Application
 - บริษัทคู่ค้า Supplier บริษัทในเครือ: การสื่อสารระหว่างบุคคล อีเมล จดหมาย
 - บุคลากรในองค์กร: ระบบการสื่อสารภายใน เช่น อีเมล Intranet ระบบแจ้งเตือน
 - ผู้ถือหุ้น: อีเมล จดหมาย
 - ผู้เสียหาย: โทรศัพท์ Chatbox ตั้งโต๊ะรับเรื่องในองค์กร การจัดแถลงข่าว
 - สื่อมวลชน: แถลงข่าว โทรศัพท์ Social Media เว็บไซต์
 - ชุมชน: ระบบแจ้งเตือน การลงพื้นที่พูดคุย การสื่อสารกับผู้นำชุมชน/สส./อสม.

7. การตรวจสอบและประเมินผลการสื่อสาร

- ตรวจสอบข่าวที่ลง ทั้งออนไลน์ ออฟไลน์
- ตรวจสอบด้วย Social Listening / Monitoring / Trends
- รายงานข้อมูลต่อ CCT และ CEO เพื่อปรับกลยุทธ์
- องค์กรไม่ควรตอบโต้คอมเมนต์ใดๆทางออนไลน์ในหน้าที่เปิดเป็นสาธารณะ ยกเว้นกรณีเป็นช่องทางเฉพาะที่องค์กรจัดขึ้นที่มีผู้มาถามคำถาม หรืออาจตอบในกล่องข้อความส่วนตัวด้วยความสุภาพและระมัดระวัง ควรตอบคำถามอย่างกระชับ ตรงประเด็น

3. ขั้นฟื้นฟู

(Post-Crisis / Recovery Phase)

การดำเนินการระยะหลังวิกฤต (Post-Crisis Action)

- แม้ว่าวิกฤตจะผ่านพ้นไปแล้ว แต่หน้าที่ของ CMT ยังไม่จบ เนื่องจาก
 - 1) วิกฤตอาจจะยังไม่จบดี โดยเฉพาะกับกลุ่มที่ยังมองไม่เห็น / องค์กรยังไม่รับรู้
 - 2) อาจจะมีโอกาสที่เกิดขึ้นอีกในอนาคต ในกรณีเดิมหรือกรณีคล้ายกัน
 - 3) ยังต้องทำการฟื้นฟูความเสียหายที่เกิดขึ้นต่อองค์กร โดยเฉพาะด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์
- ดังนั้นการดำเนินการในระยะหลังวิกฤต จึงอาจแบ่งเป็น 3 ภารกิจสำคัญ คือ
 1. การจัดการระยะหลังวิกฤต (Post-Crisis Management)
 2. การประเมินการจัดการภาวะวิกฤต (Crisis Management Evaluation)
 3. การฟื้นฟูชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กร (Reputational & Image Recovery)

1. การจัดการระยะหลังวิกฤต (Post Crisis Management)

- การจัดการระยะหลังวิกฤต คือการ follow-up ดำเนินการต่อจากสิ่งที่แจ้งหรือสัญญาไว้ในระยะวิกฤต อย่างน้อยในข้อต่อไปนี้
 - Communication: การแจ้งข้อมูลที่สำคัญ update ให้กับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (โดยเฉพาะกลุ่ม primary stakeholders เช่น สื่อมวลชน บุคลากร ลูกค้า กลุ่มผู้เสียหาย etc.) ตามที่ได้สัญญาไว้ เช่น ผลกระทบ ความเสี่ยง รายละเอียด สาเหตุของปัญหา คำถาม ข้อกังวลใจ การชดเชย (ไม่จำเป็นต้องแจ้งต่อสาธารณะทุกครั้ง เพื่อไม่ให้เกิดการย่ำเตือนถึงปัญหาที่เกิดขึ้น การสื่อสารสาธารณะให้เน้นการสื่อสารเชิงบวก)
 - Action: การดำเนินการปรับปรุง แก้ไขปัญหา เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นอีก จัดการชดเชย ดูแลผู้ได้รับผลกระทบ (และการแจ้งข้อมูลนั้นต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วย)
 - หากจำเป็น เช่น มีผู้บาดเจ็บหรือเสียชีวิต อาจจำเป็นต้องจัดงาน หรือไปร่วมงานรำลึก งานศพ หรือลงไปเยี่ยมเยียนในพื้นที่

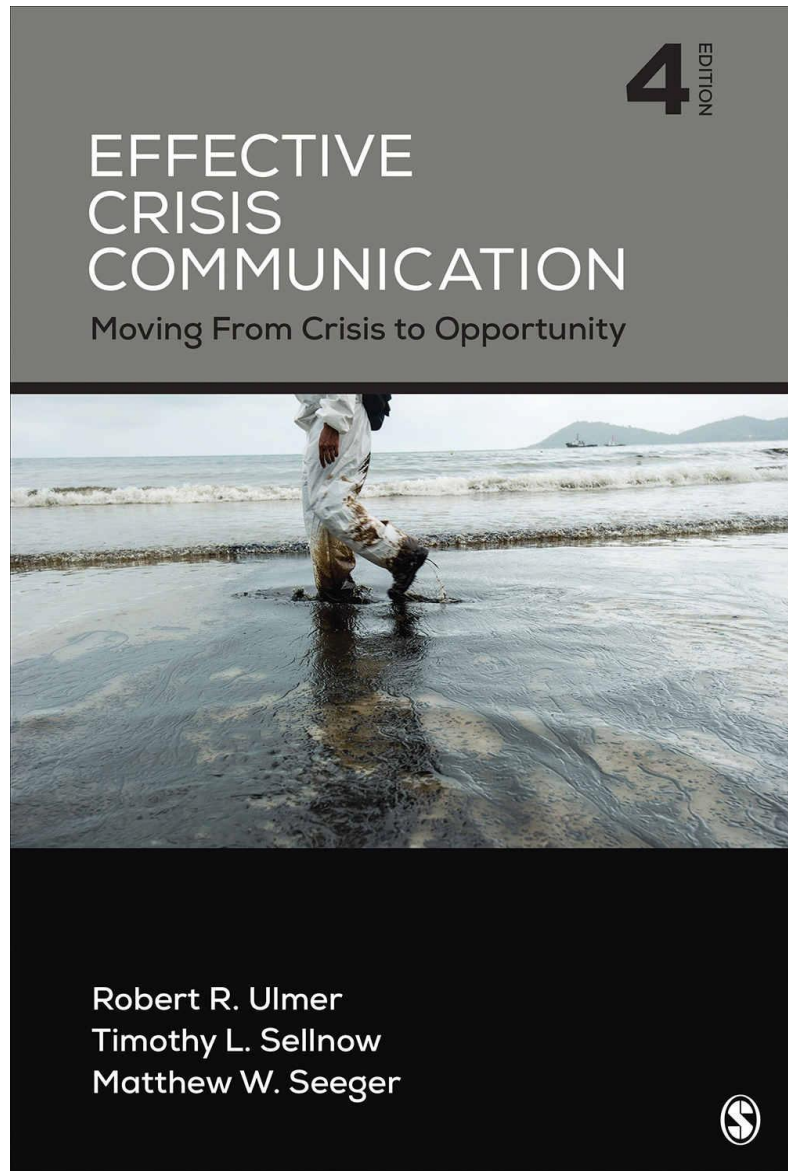
2. การประเมินการจัดการภาวะวิกฤต (Crisis Management Evaluation)

- การประเมินการจัดการภาวะวิกฤต อาจแบ่งเป็น 4 ขั้นตอน คือ
 1. การวางแผนการประเมินการจัดการวิกฤต (Planning for Crisis Management Performance Evaluation)
 2. การเก็บรวบรวมข้อมูล (Data Collection)
 3. การประเมินประสิทธิภาพของการจัดการวิกฤต จากข้อมูลที่ได้รับ (Crisis Management Performance Evaluation)
 4. การสรุปการประเมินผลและรายงานบทเรียนต่อผู้เกี่ยวข้อง (Summary of Lessons)

3. การฟื้นฟูชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กร (Reputational & Image Recovery)

- ขั้นตอนการฟื้นฟูชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กร คือการจัดการสร้างชื่อเสียงขององค์กรที่เสียหายจากการเกิดวิกฤตให้กลับขึ้นมาใหม่ เป็นขั้นตอนที่สำคัญ และอาจใช้เวลานาน แต่จะเกิดขึ้นได้หลังจากที่วิกฤตผ่านพ้นไปแล้วเท่านั้น
- แนวทางในการฟื้นฟูชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กรหลังเกิดวิกฤต จำเป็นต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์การจัดการวิกฤตที่องค์กรเลือกใช้ และข้อความ / key message / theme ที่ได้สื่อสารออกไป
- เช่น หากวิกฤตเกิดขึ้นในประเด็นความไม่ปลอดภัย องค์กรจำเป็นต้องสื่อสารและเสริมสร้างการรับรู้เกี่ยวกับความปลอดภัยขององค์กร (โดยไม่จำเป็นต้องอ้างอิงถึงสิ่งที่เกิดขึ้น) อย่างน้อยในช่วงระยะเวลาหนึ่ง
- รวมถึงการจัดกิจกรรมอื่นๆที่ช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดี เช่น CSR
- Keywords 2 คำ ที่สำคัญที่สุดในการ recovery from crisis คือ “Trust” (ความเชื่อใจ) และ “Confidence” (ความมั่นใจ)
- Trust = ความเชื่อใจในองค์กร ผู้บริหารว่าจะทำตามสัญญา ทำในสิ่งที่ดี ไม่กังวลกับอนาคตขององค์กร (เน้นความจริงใจ ความตั้งใจ)
- Confidence = ความมั่นใจว่าองค์กร ผู้บริหาร จะมีความสามารถในการดำเนินการตามที่สัญญาไว้ได้ (เน้นผลของการกระทำ)

หลัก 10 ข้อในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพในภาวะวิกฤต (Ulmer, Sellnow, Seeger, 2019)



Lessons on Communicating Effectively in Crisis Situations

Lesson 1: Determine your goals for crisis communication.

Lesson 2: Before a crisis, develop true equal partnerships with organizations and groups that are important to the organization.

Lesson 3: Acknowledge your stakeholders, including the media, as partners when managing a crisis.

Lesson 4: Organizations need to develop strong, positive primary and secondary stakeholder relationships.

Lesson 5: Effective crisis communication involves listening to your stakeholders.

Lesson 6: Communicate early about the crisis, acknowledge uncertainty, and assure the public that you will maintain contact with them about current and future risk.

Lesson 7: Avoid certain or absolute answers to the public and media until sufficient information is available.

Lesson 8: Do not overreassure stakeholders about the impact the crisis will have on them.

Lesson 9: The public needs useful and practical statements of self-efficacy during a crisis.

Lesson 10: Effective crisis communicators acknowledge that positive factors can arise from organizational crises.

1. Determine your goals for crisis communication

- Crisis Management Team (CMT) ต้องกำหนดเป้าหมายของการสื่อสารในภาวะวิกฤต ทั้งก่อนวิกฤต และเมื่อเกิดวิกฤต
- เป้าหมายอาจแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร ซึ่งมาจากเป้าหมายหลักและวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยเฉพาะองค์กรภาครัฐ เอกชน ประชาสังคม
- เป้าหมายขององค์กรในการสื่อสารในภาวะวิกฤตอาจมีหลายข้อ ซึ่งควรมีการจัดลำดับความสำคัญ เนื่องจากอาจไม่สามารถบรรลุได้ทุกข้อ
- หนึ่งในเป้าหมายหลักที่สำคัญที่สุด ควรเป็นเรื่องการลดความเสียหายของผู้ได้รับผลกระทบ
- เป้าหมายในการสื่อสารในภาวะวิกฤตของ Centers for Disease Control Prevention (CDC) คือ “Be first. Be right. Be credible.”

2. Before a crisis, develop true, equal partnerships with organizations and groups that are important to the organization

- องค์กรต้องสร้างความเป็นหุ้นส่วนอย่างแท้จริงกับองค์กรต่างๆที่มีความสำคัญกับองค์กร ตั้งแต่ก่อนเกิดวิกฤต
- “Partnership” (ความร่วมมือเป็นหุ้นส่วน) คือ “**equal communication relationships** with groups or organizations that have an impact on an organization. Partnerships are established through honest and open dialogue about important issues for each group or organization. Partners may be advocates for the organization or they may be groups that are antagonistic toward the organization.”

3. Acknowledge your stakeholders, including the media, as partners when managing a crisis

- ในการจัดการวิกฤต ต้องปฏิบัติต่อกลุ่มผู้มีส่วนเสีย เช่น สื่อมวลชน เสมือนเป็นหุ้นส่วน
- กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ เช่น สื่อมวลชน สาธารณชน ลูกค้า และบุคลากร ซึ่งจะมีส่วนช่วยอย่างยิ่งในการช่วยให้การจัดการวิกฤตประสบความสำเร็จ

4. Organizations need to develop strong, positive primary and secondary stakeholder relationship

- องค์กรต้องสร้างความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักและรอง
- องค์กรส่วนมากรับรู้กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่ยังมีการสื่อสารไม่มากพอ ทำให้เมื่อเกิดวิกฤตขึ้น องค์กรไม่รู้จักผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากพอ หรือเป็นการสื่อสารครั้งแรกกับกลุ่มนี้ ซึ่งจะทำให้ไม่สนิทสนม และไม่สามารถสื่อสารกันอย่างมีประสิทธิภาพ
- องค์กรต้องติดต่อเพื่อรับฟังความเห็นและข้อกังวลของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเวลาปกติ เพื่อแสดงความจริงใจ
- การสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะทำให้ได้รับรู้และคาดการณ์ความคาดหวังอย่างถูกต้องของกลุ่มเมื่อเกิดวิกฤต และรู้ว่ากลุ่มใดมีความสัมพันธ์ที่ดีหรือไม่ดีกับองค์กรบ้าง และพยายามแก้ไขและพัฒนาความสัมพันธ์ให้ดียิ่งขึ้นก่อนเกิดวิกฤต

5. Effective crisis communication involves listening to your stakeholders

- การสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในภาวะวิกฤต ต้องเน้นการรับฟังความคิดเห็น ข้อกังวล คำถามต่างๆ
- ในบางกรณีที่เกิดวิกฤต อาจจำเป็นต้องมีการจัดงานที่เชิญผู้ได้รับผลกระทบมาพบกับผู้แทนองค์กร ซึ่งอาจเกิดการแสดงอารมณ์ที่รุนแรง แต่ก็จะเป็นโอกาสที่องค์กรจะแสดงความจริงใจ และเป็นการแสดงความรักที่รับผิดชอบ ได้รับฟังผู้ได้รับผลกระทบ ซึ่งจะมีส่วนช่วยลดความอึดอัดคับข้องใจของผู้ได้รับผลกระทบ และเป็นส่วนสร้างและฟื้นฟูความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในช่วงหลังเกิดวิกฤตด้วย
- การรับฟังกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ จะทำให้สามารถประเมินความรุนแรง และกลุ่มที่องค์กรต้องใส่ใจเป็นพิเศษ

6. Communicate early about the crisis, acknowledge uncertainty, and assure the public that you will maintain contact with them about current and future risk

- องค์กรต้องสื่อสารอย่างรวดเร็ว ยอมรับความไม่แน่นอนของสถานการณ์ และย้ำเตือนให้สาธารณชนมั่นใจว่าจะมีการสื่อสารความเสี่ยงทั้งในปัจจุบันและอนาคต
- 4 สิ่งที่ต้องทำในการสื่อสารกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเมื่อเกิดวิกฤตคือ
 1. สื่อสารอย่างรวดเร็วและบ่อยครั้ง
 - องค์กรต้องทำตัวให้เข้าถึงได้ง่าย หากยังไม่มีข้อมูลใหม่ อย่างน้อยก็ควรรับฟังและรับคำถาม สิ่งที่ทำห้ามทำคือปายเบี่ยง ปฏิเสธการตอบคำถาม หรือเข้าถึงไม่ได้ จะทำให้เกิดความไม่ไว้วางใจ และอารมณ์รุนแรงยิ่งขึ้น
 2. ระบุสาเหตุที่เกิดขึ้น
 - หากมีคำตอบเบื้องต้นว่าสาเหตุเกิดขึ้นจากอะไร จะช่วยลดความคลุมเครือลงได้ จึงต้องรวบรวมข้อมูลโดยเร็วและสื่อสารโดยทั่วถึง

6. Communicate early about the crisis, acknowledge uncertainty, and assure the public that you will maintain contact with them about current and future risk

3. ติดต่อทุกคนที่ได้รับผลกระทบ

- เมื่อเกิดวิกฤต องค์กรควรติดต่อ “ทุกคน” และ “ทุกกลุ่ม” ที่ได้รับผลกระทบ หรือมากที่สุดเท่าที่จะทำได้

- หลักการ 3 ข้อในการสื่อสารกับผู้ที่ได้รับผลกระทบคือ

1) Compassion มีความ “ร่วมรู้สึก”

2) Concern มีความเป็นห่วงเป็นใย

3) Empathy เอาใจเขามาใส่ใจเรา

4. สื่อสารเกี่ยวกับความเสี่ยงในปัจจุบันและอนาคต

- สื่อสารให้ชัดเจนต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ว่ามีความเสี่ยงในปัจจุบันและในอนาคตอะไรบ้าง และสื่อสารแนวทางในการแก้ไขและป้องกันความเสี่ยงขององค์กร เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่น โดยต้องยอมรับถึงความไม่แน่นอนของสถานการณ์

7. Avoid certain or absolute answers to the public and media until sufficient information is available

- หลีกเลี่ยงการคำตอบบางประการ หรือคำตอบที่ระบุความแน่นอนมากเกินไป ต่อสาธารณชนและสื่อมวลชน ในสิ่งที่ยังไม่มีข้อมูลมากพอ
- การสื่อสารที่ชัดเจนและรวดเร็วในระยะแรกของวิกฤตเป็นสิ่งสำคัญ แต่ต้องเป็นกรณีที่มีข้อมูลชัดเจนเพียงพอจะชี้แจง ไม่เช่นนั้นอาจเกิดความผิดพลาดจนต้องเปลี่ยนแปลงในภายหลัง ซึ่งจะทำให้สาธารณชนไม่ไว้วางใจ
- ในการสื่อสารครั้งแรกๆ ในขณะที่ข้อมูลยังไม่นิ่ง ยังไม่ชัดเจน ควรหลีกเลี่ยงการใช้ข้อความหรือคำตอบที่แสดงความแน่นอน แต่อาจใช้คำที่เปิดช่องถึงการที่สถานการณ์ยังคงเปลี่ยนแปลงได้ และยังมีความไม่แน่นอนในบางเรื่อง
- แต่ในเรื่องสำคัญ เช่นความปลอดภัยของผู้เสียหาย ควรได้ข้อมูลยืนยันและชี้แจงอย่างชัดเจน เช่น อยู่ในอาคารปลอดภัยแล้ว
- องค์กรจะต้องสื่อสารสิ่งที่รู้ในขณะนั้น หากข้อมูลยังไม่ชัดเจน อาจสื่อสารว่า “เรายังไม่รู้ข้อมูล (ประเด็นที่สงสัย) ในขณะนี้ แต่สิ่งที่เราดำเนินการอยู่ในขณะนี้คือ...” “และเรากำลัง (ทำอะไร) เพื่อหาคำตอบในเรื่องนี้”
- การพูดว่า “ไม่รู้” ไม่เป็นเรื่องผิดในช่วงแรกของวิกฤต แต่ไม่ควรพูดว่า “ไม่มีความเห็น”

8. Do not overreassure stakeholders about the impact the crisis will have on them

- อย่าให้สัญญาเกินจริง หรือพยายามปิดบังว่าไม่มีปัญหา
- ความเข้าใจผิดข้อหนึ่งเกี่ยวกับวิกฤตคือ เมื่อเกิดวิกฤตขึ้น ผู้คนจะตื่นตระหนกและแสดงออกอย่างควบคุมไม่ได้ แต่การศึกษาพบว่า ผู้คนส่วนใหญ่ยังสามารถคุมสติและใช้เหตุผลได้ในภาวะวิกฤต
- “ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความตื่นตระหนกมากที่สุด ไม่ใช่ข่าวร้าย แต่เป็นข้อมูลที่ไม่สอดคล้องกันของผู้มีอำนาจ” Barbara Reynolds, CDC Spokesperson
- เมื่อประชาชนเชื่อว่าตนเองเชื่อถือผู้มีอำนาจไม่ได้ หรือถูกปิดบังข้อมูลที่แท้จริง ความรู้สึกถึงความเสี่ยงและการถูกคุกคามจะเพิ่มขึ้นเป็นทวีคูณ
- ความโปร่งใส ความจริงใจ ความน่าเชื่อถือ จึงมีความสำคัญกว่าการพยายามแจ้งข่าวดี หรือลดทอนความน่ากลัวของเหตุการณ์

Peter Sandman (2004), a risk and crisis communication consultant, examined some successful and unsuccessful responses to the 2004 outbreak of bird flu in Asia, which was a devastating crisis for poultry farmers. During the crisis, various government and public health organizations were asked to comment on whether the avian flu could mutate and become as infectious as ordinary human flu. Sandman explained that Bob Dietz, a World Health Organization (WHO) spokesperson, communicated effectively by acknowledging the uncertainty of the crisis when he confirmed that a Vietnamese woman's bird flu virus contained no human influenza genes. Dietz explained, "The results are encouraging, but unfortunately, they are still not the conclusive proof we need to fully discount the possibility of human-to-human transmission of the virus" (p. 46). Conversely, when asked if the bird flu had spread to Thailand, Thai Prime Minister Thaksin Shinawatra responded, "It's not a big deal. If it's bird flu, it's bird flu. We can handle it. . . . We have been working very hard. . . . Please trust the government. It did not make an announcement in the very beginning because it did not want the public to panic" (p. 46). Sandman pointed out that the language in the second example is too certain and borders on overreassuring the public that there will not be a problem.

9. The public needs useful and practical statements of self-efficacy during a crisis

- ต้องสื่อสารให้ประชาชนรู้สึกว่าจะสามารถช่วยเหลือตัวเองได้อย่างไรบ้าง
- “Self-Efficacy” คือความรู้สึกเชื่อมั่นว่าตนเองสามารถดำเนินการในสิ่งต่างๆ ได้
- ในภาวะวิกฤต สาธารณชนต้องการข้อมูลเกี่ยวกับการป้องกันตนเองที่มีประโยชน์และทำจริงได้
- แนวทางที่ดีคือ แจ้งให้สาธารณชนรับรู้ถึงแนวทางที่สามารถทำได้ ตั้งแต่เบื้องต้น ระดับปานกลาง และระดับสูงสุด
- แต่จะต้องระวัง ไม่สื่อสารให้ประชาชนเกิดความประมาทจนละเลยการป้องกัน

10. Effective crisis communication acknowledge that positive factors can arise from organizational crises

- ผู้สื่อสารในภาวะวิกฤตที่มีประสิทธิภาพจะตระหนักถึงข้อดีที่สามารถเกิดขึ้นจากวิกฤตได้ และสามารถสื่อสารในเชิงบวกกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง

Exercise: Crisis Management & Communication

1. แบ่งกลุ่ม เลือกองค์กร/หน่วยงาน และเลือกประเด็นวิกฤตใดก็ได้ ที่มีผลต่อชื่อเสียงองค์กร ซึ่งที่มีความเสี่ยงสูง และมีผลกระทบสูง
2. จัดทำแผน Pre-Crisis คร่าวๆ ว่าจะมีการเตรียมพร้อมอย่างไรบ้าง เช่น จะมีการค้นหาสัญญาณวิกฤตอย่างไรบ้าง Crisis Team มีใครบ้าง Stakeholders มีใครบ้าง ช่องทางการสื่อสาร มีอะไรบ้าง
3. บรรยายเหตุการณ์วิกฤตที่เกิดขึ้นคร่าวๆ แล้วอธิบายขั้นตอนการดำเนินการ ตั้งแต่เริ่มต้นจนคลี่คลาย การออกแถลงการณ์ ควรมีเนื้อหาไปในทางใด ควรมีการแถลงข่าวหรือไม่ อย่างไร