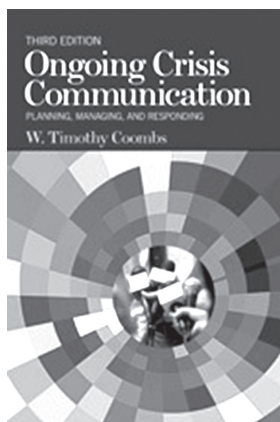


บทแนะนำหนังสือ: Ongoing Crisis Communication ¹

โดย ดร.เสริมศิริ นิลคำ
โปรแกรมวิชานิเทศศาสตร์ (แขนงวิชาการสื่อสารสื่อใหม่)
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย



วิกฤตการณ์ (Crisis) เป็นสถานะที่ความปกติสุขของสังคมถูกทำลายลงไป สิ่งที่มาคุกคามความสงบสุขของสิ่งมีชีวิตอาจมีสาเหตุมาจากภัยธรรมชาติหรือเกิดจากการกระทำของมนุษย์ สถานการณ์เหล่านี้ขึ้นอยู่กับการควบคุมของผู้มีหน้าที่รับผิดชอบ ส่งผลให้ผู้เกี่ยวข้องและสังคมเกิดความวิตกกังวล เนื่องจากไม่เข้าใจสาเหตุ หวั่นเกรงผลกระทบ คาดหวังกับมาตรการในการจัดการปัญหาของภาครัฐ ภาคเอกชน หรือกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง

การสื่อสารในภาวะวิกฤต (Crisis Communication) ถือเป็นหนทางสำคัญของการจัดการกับวิกฤตการณ์ (Crisis Management) ทั้งด้านการป้องกันการเกิดวิกฤต การลดปัจจัยคุกคามขณะเกิดวิกฤต และการให้แนวทางแก้ไขปัญหาหรือการปฏิบัติตัวที่ถูกต้องในสถานการณ์ฉุกเฉิน

¹ W. Timothy Coombs. (2012). Ongoing Crisis Communication. USA: Sage Publications.

Timothy Coombs เป็นศาสตราจารย์ที่สนใจพิเศษในบริบทการสื่อสารในภาวะวิกฤต โดยเฉพาะด้านวิกฤตองค์กร หนังสือเรื่อง Ongoing Crisis Communication เล่มนี้เป็นผลงานที่โดดเด่นที่สถาบันอุดมศึกษาและองค์กรธุรกิจทั่วโลกนำไปใช้ในการเรียนการสอนและเป็นแนวทางประยุกต์ใช้ในการวางแผนการรับมือกับวิกฤตการณ์ต่างๆ โดยฉบับพิมพ์ครั้งที่ 3 ในปี 2012 นี้ มีจุดเด่นที่การปรับเปลี่ยนปัจจัยด้านเทคโนโลยีการสื่อสาร โดยเฉพาะสื่อออนไลน์และสื่อสังคม (Social Media) การวิเคราะห์เชิงบูรณาการในด้านบทบาทหน้าที่การบริหารจัดการเพื่อป้องกันการเกิดวิกฤต รวมทั้งการสรุปบทเรียนจากการปฏิบัติงานวิจัยด้านการสื่อสารในภาวะวิกฤต โดยผู้เขียนแบ่งเนื้อหาเป็น 9 บท ประกอบด้วย

บทที่ 1 เกริ่นถึงความต้องการองค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดการภาวะวิกฤตในยุคปัจจุบัน ด้วยการนิยามความหมายของการจัดการกับสภาวะวิกฤต ซึ่งผู้เขียนสังเคราะห์จากหลายมุมมองได้ข้อสรุปว่า ภาวะวิกฤตเป็นการรับรู้ถึงสภาพการณ์ที่ไม่สามารถคาดคะเนได้ ซึ่งสภาพการณ์นั้นทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรู้สึกว่ากำลังถูกคุกคาม ก่อให้เกิดผลกระทบที่สำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์กร และผลที่ตามมาในทางลบอันไม่พึงปรารถนา

ผู้เขียนยังกล่าวถึงการจัดการกับวิกฤต (Crisis Management) ซึ่งถูกออกแบบมาเพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับวิกฤต อันประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ การป้องกัน (Prevention) การเตรียมพร้อม (Preparation) การตอบโต้ (Response) และการแก้ไขปรับปรุง (Revision) ซึ่งผู้มีหน้าที่จัดการกับปัญหาวิกฤตนั้นจำเป็นต้องเข้าใจอย่างลึกซึ้งปัจจัยทั้ง 4 ด้านนี้ เพื่อให้การจัดการกับวิกฤตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด ทั้งนี้ การเตรียมพร้อมเพื่อรับมือกับวิกฤตการณ์มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กร อาทิ ผลกระทบของวิกฤตการณ์ต่อมูลค่าของชื่อเสียงองค์กร ความเคลื่อนไหวของผู้มีส่วนได้เสีย รวมทั้งสะท้อนถึงความสำเร็จหรือล้มเหลวในการวางแผนการจัดการวิกฤต

สำหรับบทที่ 2 นี้เป็นบทที่เพิ่มเติมในการพิมพ์ฉบับล่าสุด โดยผู้เขียนกล่าวถึงผลกระทบของโลกออนไลน์ต่อการสื่อสารในภาวะวิกฤตและการบริหารจัดการวิกฤต เนื่องด้วยความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีการสื่อสารก่อให้เกิดช่องทางการสื่อสารของคนในสังคมที่หลากหลายขึ้น โดยเฉพาะสื่อสังคม ซึ่งส่งผลกระทบอย่างมากต่อการบริหารจัดการกับภาวะวิกฤตของผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบ โดยผู้เขียนได้จำแนกผลกระทบของการสื่อสารในภาวะวิกฤตไว้ 3 ช่วง ได้แก่ ช่วงก่อนการเกิดวิกฤต (Pre-crisis) ซึ่งเน้นการให้ความสำคัญกับสัญญาณเตือนบางประการที่บ่งบอกโอกาสในการเกิดวิกฤต ช่วงการโต้ตอบกับวิกฤต (Crisis Response) ที่ได้กล่าวถึงเทคนิคในการจัดการภาวะวิกฤตด้วยการใช้ช่องทางสื่อออนไลน์ และช่วงหลังการเกิดวิกฤต (Post-crisis) ที่เน้นการใช้สื่อเพื่อติดตามผลจาก

การจัดการปัญหาและการรายงานสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งโดยรวมแล้วผู้เขียนจะชี้ให้เห็นว่า สื่อสังคมสามารถเป็นเครื่องมือสำหรับส่งสัญญาณเตือนถึงวิกฤตที่อาจจะเกิดขึ้น ในขณะที่เดียวกันก็เป็นช่องทางสื่อสารสำคัญในช่วงเวลาที่ต้องสื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสียและสังคม

บทต่อมากล่าวถึงบทบาทหน้าที่ในการจัดการเพื่อป้องกันเหตุอันไม่พึงประสงค์ (Proactive) ซึ่งการป้องกันการเกิดขึ้นของวิกฤตการณ์ได้นั้นจำเป็นที่ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบจะต้องหมั่นตรวจสอบสัญญาณเตือนที่อาจจะทำให้ช่วยลด ป้องกัน หรือหลีกเลี่ยงผลกระทบอันรุนแรงของวิกฤตนั้น ผู้เขียนได้เน้นว่าการป้องกันเหตุอันไม่พึงประสงค์นี้จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการบูรณาการความสัมพันธ์ของ 3 องค์ประกอบต่อไปนี้ ได้แก่ การจัดการประเด็น (Issues Management) การจัดการชื่อเสียง (Reputation Management) และการจัดการความเสี่ยง (Risk Management) โดยทุกองค์ประกอบจะต้องถูกบริหารจัดการอย่างเชื่อมโยงกันเพราะอาจจะเป็นทั้งสาเหตุและผลกระทบต่อกันและกันอันนำไปสู่การเกิดหรือหลีกเลี่ยงภาวะวิกฤตขององค์กรได้

เนื้อหาต่อมาของบทที่ 4 กล่าวถึงกระบวนการในการป้องกันการเกิดวิกฤต ซึ่งผู้มีหน้าที่จัดการวิกฤตในองค์กรต้องทำหน้าที่ป้องกันหรือลดโอกาสความเป็นไปได้ที่จะเกิดวิกฤต ด้วยวิธีการสแกนหรือตรวจสอบสภาพแวดล้อมต่างๆ ขององค์กร เช่น ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร แนวโน้มเหตุการณ์ต่างๆ ในสังคม โดยเฉพาะประเด็นด้านการเมืองและสาธารณสุข ฯลฯ แหล่งข้อมูลเพื่อการตรวจสอบโอกาสของการเกิดวิกฤตนั้นต้องมุ่งไปที่สื่อดั้งเดิมและสื่อออนไลน์ ด้วยการเก็บรวบรวมข้อมูลในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงของการเกิดวิกฤตมาวิเคราะห์ สิ่งที่ต้องคำนึงมากที่สุดในการป้องกันการเกิดวิกฤตนี้คือ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียกับการปฏิบัติหน้าที่ขององค์กร ในบทนี้ผู้เขียนได้ยกกรณีศึกษาของห้างสรรพสินค้า วอลต์มาร์ทท์ที่มีการวางแผนป้องกันวิกฤตองค์กรด้วยการมีฝ่ายบริหารจัดการสถานการณ์ฉุกเฉินซึ่งเรียกตัวเองว่า “ตำแหน่งสุนัขเฝ้าบ้าน” (watchdog position) ทำหน้าที่ระแวดระวังการเกิดวิกฤตด้วยการคอยตรวจสอบแหล่งข่าวสารต่างๆ ในสังคมทั้งสื่อกระแสหลัก สื่อสังคม และสื่อในท้องถิ่น ส่งผลให้วอลต์มาร์ทท์สามารถตรวจสอบสัญญาณหรือโอกาสของการเกิดวิกฤตได้และวางแผนรับมือกับทีมผู้บริหารได้ทันทั่วถึง

บทที่ 5 และ 6 กล่าวถึงการเตรียมพร้อมรับมือกับวิกฤตการณ์ที่องค์กรทั้งหลายควรมีการเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น โดยผู้เขียนระบุถึงจุดเน้นที่ต้องคำนึงเป็นพิเศษ 6 ประการได้แก่ (1) การวิเคราะห์ปัจจัยอ่อนไหว/ความเปราะบางของสถานการณ์ (2) การประเมินประเภทของวิกฤต (3) การเลือกและการฝึกฝนทีมรับมือกับวิกฤต (4) การเลือกและการฝึกฝนโฆษก (5) การพัฒนาแผนการจัดการวิกฤต (Crisis

Management Plan : CMP) และ (6) การทบทวนระบบการสื่อสารในภาวะวิกฤต ซึ่งผู้เขียนได้นำหลักการทฤษฎีและบทเรียนในกรณีศึกษาต่างๆ ในองค์กรธุรกิจที่รู้จักกันดีมา ยกตัวอย่างประกอบการอธิบายให้เห็นเป็นรูปธรรม

เมื่อสัญญาณเตือนบางประการเกิดขึ้นแล้วและไม่สามารถจัดการให้คลี่คลายลงได้ ชื่อนำมาสู่การเผชิญกับวิกฤตอย่างแท้จริง ในบทที่ 7 จึงกล่าวถึงการรับรู้และตระหนักถึงภาวะวิกฤต ซึ่งวิกฤตการณ์บางอย่างไม่สามารถเห็นหรือรับรู้ได้โดยง่าย การนิยามถึงนัยสำคัญของวิกฤตนั้นอันได้แก่ การกำหนดกรอบของปัญหาที่เป็นผลมาจากการเกิดภาวะวิกฤต ให้ผู้มีส่วนได้เสียรับรู้และร่วมแก้ปัญหาจึงเป็นหน้าที่สำคัญประการแรกของแผนการจัดการวิกฤต ในบทนี้ผู้เขียนจึงแนะนำถึงขั้นตอนและเทคนิคในการสื่อสารภายในองค์กร รวมทั้งปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นเมื่อผู้มีส่วนได้เสียรับรู้ถึงภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นกับองค์กร จุดเด่นของเนื้อหาในบทนี้คือ ผู้เขียนได้ประมวลปัจจัยทางความคิด (Cognition) และจิตวิทยาที่เป็นผลจากการรับรู้ข้อมูลข่าวสารมาใช้ในการวิเคราะห์และวางแผนรับมือกับบุคคลกลุ่มต่างๆ โดยยกกรณีศึกษาประกอบที่หลากหลายประเภทธุรกิจ

บทที่ 8 กล่าวถึงการตอบโต้กับวิกฤต หลักคิดสำคัญคือ ต้องป้องกันไม่ให้ผลกระทบของวิกฤตการณ์ขยายออกไปจนบานปลาย และต้องรีบจัดการให้วิกฤตการณ์นั้นจบสิ้นให้เร็วที่สุด การสื่อสารจึงเป็นเครื่องมือสำคัญของการจัดการกับวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้น ในบทนี้ผู้เขียนเน้นที่การสื่อสารกับกลุ่มต่างๆ ภายนอกองค์กรทั้งในด้านรูปแบบและเนื้อหาของ การสื่อสาร โดยเพิ่มเติมหัวข้อพิเศษในด้านการสื่อสารผ่านสื่อสังคม ซึ่งเป็นแหล่งแพร่กระจายของข่าวสารและข่าวลือที่สำคัญของสังคมโลกที่ผู้จัดการวิกฤตต้องรู้เท่าทัน นอกจากนี้ ในขั้นสุดท้ายของกระบวนการตอบโต้กับวิกฤตนั้น จำเป็นต้องมีการติดตามประเมินผลของการสื่อสาร เพื่อการรับมือและตอบโต้กับสถานการณ์ได้อย่างทันทั่วถึง

ทุกวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นต้องมีจุดสิ้นสุดเสมอ ดังนั้น ในบทสุดท้าย ผู้เขียนจึงกล่าวถึงข้อคิดหลังวิกฤตการณ์ได้ผ่านพ้นไป ซึ่งไม่ว่าการจัดการวิกฤตนั้นจะประสบความสำเร็จหรือไม่ก็ตาม หน้าที่สำคัญของทีมงานที่จัดการกับวิกฤตต้องทำคือ การประเมินสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการจัดการวิกฤต ซึ่งต้องมีการเชื่อมโยงความคิดย้อนไปตั้งแต่ขั้นตอนของการเตรียมพร้อมในมือเป็นลำดับ เพื่อเป็นการทบทวนว่าแผนการจัดการวิกฤตที่องค์กรได้กำหนดไว้ดำเนินมาถูกทางหรือไม่ องค์กรและทีมงานได้เรียนรู้และเกิดบทเรียนใดบ้างในการเผชิญกับวิกฤต เหล่านี้จะนำไปสู่วงจรของการถอดบทเรียนเพื่อแก้ไขปรับปรุงแผนการเตรียมพร้อมรับมือกับวิกฤตการณ์อันเรียนรู้มาจากสถานการณ์จริงในอดีตและเป็นบริบทขององค์กรอย่างแท้จริง

ในบทส่งท้ายซึ่งเป็นเนื้อหาที่เพิ่มมาในฉบับพิมพ์ครั้งที่ 3 นี้ ได้สรุปบทเรียนสำคัญๆ จากการปริทัศน์วรรณกรรมด้านการสื่อสารในภาวะวิกฤต ผู้เขียนพบข้อสรุปว่าในการจัดการกับภาวะวิกฤตนั้น ส่วนที่ต้องเกี่ยวข้องกับสื่อสารจะมี 2 ส่วนหลักคือการจัดการข้อมูลข่าวสาร (managing information) และการจัดการความหมาย (managing meaning) ซึ่งทั้ง 2 ส่วนนี้มีความสัมพันธ์กันอย่างยิ่งและครอบคลุมกระบวนการจัดการวิกฤตทุกขั้นตอน รวมทั้งยังอภิปรายถึงทฤษฎีสำคัญที่ใช้พบในงานวิจัยด้านภาวะวิกฤต อาทิ ทฤษฎีการฟื้นฟูภาพลักษณ์หรือวาทกรรมการแก้ไขภาพลักษณ์ (Image Restoration Theory/Image Repair Discourse) แนวคิดการมุ่งเน้นเหตุการณ์ (Focusing Event) ทฤษฎีการสื่อสารวิกฤตเชิงสถานการณ์ (Situational Crisis Communication Theory) ฯลฯ ว่าแนวคิดทฤษฎีดังกล่าวถูกใช้ในการศึกษาวิจัยในบริบทใดบ้าง ตอนที่จบบทกล่าวถึงแนวทางการศึกษาวิจัยการสื่อสารในภาวะวิกฤตว่าในอนาคตจะมุ่งเน้นไปในทางใดบ้าง แต่ผู้เขียนให้ความสำคัญพิเศษกับการวิจัยด้านสื่อสังคม วิกฤตการณ์ระหว่างประเทศและวิกฤตการณ์จากเทคโนโลยี

โดยรวมแล้ว หนังสือเล่มนี้มีจุดเด่นที่ผู้เขียนสามารถสร้างความสมดุลในเนื้อหาด้วยการนำแนวคิดทฤษฎีต่างๆ มาผนวกเชื่อมโยงกับกรณีศึกษาต่างๆ ได้อย่างน่าสนใจ มีตัวอย่างที่หลากหลายและเป็นรูปธรรม ในด้านการนำไปใช้ปฏิบัติงาน หนังสือเล่มนี้ให้ความสำคัญในรายละเอียดมากกับกระบวนการจัดการและสื่อสารในภาวะวิกฤต โดยมีการกล่าวถึงกระบวนการในภาพรวมสำหรับผู้มีหน้าที่บริหารจัดการ ขณะเดียวกันก็มีการชี้ประเด็นในรายละเอียดสำคัญที่ผู้ปฏิบัติการต้องคำนึงถึง จึงเป็นหนังสือที่สามารถเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจและนำไปใช้ได้จริงในองค์กรธุรกิจประเภทต่างๆ ที่จะทำให้อ่านสามารถเรียนรู้ลักษณะของความเป็นมืออาชีพในการจัดการกับวิกฤตที่เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หนังสือเล่มนี้ยังมีการให้ความสำคัญกับเครื่องมือสื่อสารของสังคมในยุคปัจจุบัน โดยเน้นการยกตัวอย่างกรณีศึกษาที่ “สื่อสังคม” ที่สามารถเป็นเครื่องมือทำให้องค์กรตกอยู่ในภาวะวิกฤต ในทางกลับกันก็สามารถทำให้องค์กรรอดพ้นจากวิกฤตการณ์ได้เช่นเดียวกัน ซึ่งผู้มีหน้าที่สื่อสารในภาวะวิกฤตจำเป็นต้องรู้เท่าทันเครื่องมือสื่อสารและเนื้อหาที่ปรากฏในสื่อ รวมทั้งสามารถควบคุมการสื่อสารและทิศทางเนื้อหาได้เป็นประโยชน์ต่อการคลี่คลายสถานการณ์ หนังสือเล่มนี้จึงมีความทันสมัยกับสภาพการสื่อสารในสังคมปัจจุบันเป็นอย่างยิ่ง

จุดเด่นอีกประการของหนังสือเล่มนี้คือ การให้ความสำคัญกับมิติของผู้รับข่าวสาร ซึ่งในภาวะวิกฤตนั้น สภาวะอารมณ์และจิตใจของผู้มีส่วนได้เสียและสังคม

มีผลอย่างยิ่งต่อทิศทางของสถานการณ์ ผู้เขียนจึงวิเคราะห์ให้เห็นว่าในกระบวนการสื่อสาร ปัจจัยทางจิตวิทยาที่ระดับปัจเจกบุคคลและระดับกลุ่มจะส่งผลอย่างไรในการรับรู้ข่าวสาร ในภาวะวิกฤต โดยนอกจากจะบอกเล่ากรณีศึกษาแล้ว ยังมีการวิเคราะห์ปฏิกิริยาโต้ตอบของบุคคลหรือกลุ่มในการสื่อสารในสถานการณ์นั้นๆ ด้วย จึงกล่าวได้ว่า หนังสือเล่มนี้ให้ความรู้ที่ครอบคลุมทุกองค์ประกอบของกระบวนการสื่อสาร ทั้งผู้ส่งสาร สาร สื่อ และผู้รับสาร อันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการเรียนรู้องค์ประกอบต่างๆ ของการสื่อสาร ในภาวะวิกฤตที่จะนำไปสู่การเพิ่มพูนความสามารถในการบริหารจัดการวิกฤตได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป