

การประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต

การดำรงภาพลักษณ์ท่ามกลางกระแสแห่งปัญหา

รศ.ดร. เสรี วงษ์มณฑา

การที่ใครคนใดคนหนึ่งจะบริหารการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตอย่างมีประสิทธิภาพได้นั้น เขาคงจะต้องมีความเชื่อพื้นฐานว่าโอกาสในการเกิดภาวะวิกฤตไม่ว่าจะเป็นรูปแบบใดก็ตามไม่ได้เป็นศูนย์ แม้แต่วิกฤตที่ไม่น่าจะเกิดก็อาจจะเกิดได้ ดังนั้นจึงต้องมีการเตรียมพร้อมในการบริหารการประชาสัมพันธ์เมื่อเกิดวิกฤต ด้วยการมีแผนฉุกเฉินสำรองไว้ และสามารถใช้ได้ทันทีที่เกิดวิกฤตขึ้น โดยที่นักประชาสัมพันธ์ในธุรกิจต่างๆจะต้องรู้ว่าในธุรกิจของตน หรือในองค์กรของตนนั้น วิกฤตอาจจะเกิดในรูปแบบใดได้บ้าง ในประเด็นดังต่อไปนี้

- อุบัติเหตุในการทำงาน ที่ก่อให้เกิดการบาดเจ็บล้มตาย
- ปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมที่สร้างความไม่พอใจให้ชุมชนหรือเกิดข้อขัดแย้งทางกฎหมาย
- ปัญหาความไม่พอใจของพนักงานที่ก่อให้เกิดการนัดหยุดงาน ชุมนุมประท้วง
- สินค้ามีความบกพร่องต้องเรียกกลับคืนจากตลาด ที่สร้างความเสียหายให้กับภาพลักษณ์ของตราสินค้า
- ปัญหาระหว่างผู้ถือหุ้น ที่ทำให้เกิดปัญหาด้านการเงิน การจัดการ การบริหาร และอาจจะมี การกล่าวหาให้ร้ายกัน
- ปัญหาการถูกเข้าครอบครองธุรกิจโดยนักลงทุนที่กว้านซื้อหุ้นในตลาดหลักทรัพย์ ทำให้มี โอกาสสูญเสียความเป็นเจ้าของหรือสิทธิ์ในการบริหาร
- ปัญหาการก่อการร้าย ที่เป็นเหตุให้การดำเนินธุรกิจไม่เป็นไปตามปกติและอาจจะเป็น ปัญหาในการให้บริการลูกค้า
- ปัญหาความขัดแย้งระหว่างองค์กร ที่ทำให้เกิดการเผยแพร่ข่าวในเชิงลบที่มีผลกระทบ การดำเนินงานและภาพลักษณ์ขององค์กร
- ปัญหาที่เกิดจากกฎระเบียบทางราชการเป็นอุปสรรคในการทำงาน ทำให้การดำเนินงานมีความยากลำบาก และไม่สามารถที่จะแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ปัญหาการฉ้อโกงที่ทำให้ลูกค้าของบริษัทได้รับความเสียหายและเกิดความรู้สึกที่ไม่ดีต่อ บริษัท
- ปัญหาภัยพิบัติทางธรรมชาติที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจ และจำเป็นต้องดูแลลูกค้าที่ได้รับผลกระทบจากปัญหาดังกล่าว
- ปัญหาเรื่องโรคระบาดที่มีผลกระทบกับธุรกิจของบริษัท ทำให้มีความจำเป็นต้องทำความเข้าใจกับสาธารณะเพื่อให้มีทัศนคติและพฤติกรรมที่ถูกต้อง และไม่เป็ปัญหา กับธุรกิจของบริษัท

- ปัญหาเรื่องความไม่สงบทางการเมือง ที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ
- ปัญหาวิกฤติทางการเงินที่ทำให้ขาดเงินทุนหมุนเวียน และอาจจะทำให้เกิดภาพของการฉ้อโกงลูกค้า
- ปัญหาของการทำงานผิดพลาดที่ทำให้ลูกค้าเสียหาย จำเป็นต้องชดเชย เยียวยาแก้ไข เพื่อไม่ให้มีผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของบริษัท
- ปัญหาทางด้านจริยธรรมและการทำผิดกฎหมายของผู้บริหารหรือพนักงานคนอื่น ๆ ที่ทำให้ภาพลักษณ์ขององค์กรเสียหาย

การสื่อสารภายใน ไม่ว่าจะเป็นวิกฤติในรูปแบบใด การประชาสัมพันธ์ที่ดีจะต้องเริ่มต้นที่การประชาสัมพันธ์ภายในก่อน เพื่อให้พนักงานเข้าใจสถานการณ์อย่างถ่องแท้ ไม่เสียขวัญ และไม่ยืนอยู่คนละข้างกับบริษัท ผู้นำองค์กรจะต้องเป็นผู้ที่ออกมาพูดคุยกับพนักงานด้วยตนเอง อย่าหนีหน้า และต้องพยายามทำให้พนักงานมีความรู้สึกต้องการเป็นผู้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา สร้างทัศนคติที่มีต่อผู้บริหารให้เป็นทัศนคติเชิงบวก เมื่อพนักงานภายในเป็นพวกเดียวกับผู้บริหาร และพร้อมที่จะช่วยผู้บริหารแก้ไขวิกฤติ จะทำให้การประชาสัมพันธ์กับคนภายนอกง่ายขึ้น เพราะทุกคนภายในบริษัทจะพูดจาเป็นเสียงเดียวกัน ไม่มีความขัดแย้งจากคนข้างใน ทำให้การแก้ไขวิกฤติง่ายขึ้น

หลักการพื้นฐานของการสื่อสารในภาวะวิกฤติ การสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤติจะต้องให้ความสำคัญกับ “ความเร็ว” จะช้าไม่ได้ จะต้องปรับตัวตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เมื่อถูกกล่าวหาจะต้องตอบโต้โดยเร็ว จะปล่อยให้สาธารณชนเชื่อไปตามข้อกล่าวหาข้ามวันข้ามคืนไม่ได้ และทุกครั้งที่ต้องสื่อสารกับคนนอกจะต้องบอกให้คนในได้รู้ก่อนเสมอ และจะต้องใช้ช่องทางการสื่อสารที่เป็นไปได้ให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ ให้ความสำคัญกับความถี่ โดยหลักการที่จะต้องยึดมั่นก็คือ “บ่อยก่อน ต่อยหนัก และต่อยถี่” นั่นคือประชาสัมพันธ์เชิงรุก อย่างหนักแน่นจริงจัง และต้องมีความถี่เพียงพอที่จะจูงใจให้กลุ่มเป้าหมายคล้อยตามได้ และทั้งหมดนี้จะดำเนินการไปได้ดีจะต้องอาศัย “สื่อมวลชนสัมพันธ์ที่ดี” หากแม้ผู้จัดการฝ่ายประชาสัมพันธ์ขององค์กร ไม่พัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีกับสื่อมวลชน การประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤติ ไม่อาจจะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพได้

องค์ประกอบของการสื่อสารในภาวะวิกฤติ หัวใจอยู่ที่การเตรียมตัวให้พร้อม ด้วยการทำงานเชิงรุก พยายามป้องกันไม่ให้เกิดวิกฤติเกิดขึ้น กำหนดแนวทางในการทำงานให้ดี มีแผนงานฉุกเฉินสำรองไว้ ที่ทำให้สามารถประชาสัมพันธ์ได้ทันทีที่เกิดเหตุ โดยที่แผนการดังกล่าวจะต้องเป็นแผนรองรับสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด (worst case scenario) และในการสื่อสารอะไรออกไป จะต้องให้ความสำคัญกับอารมณ์ของผู้ที่ได้รับผลกระทบจากวิกฤติ อย่างมุ่งมั่นแต่ประเด็นของความถูกต้องตามกฎหมายเท่านั้น บางครั้งการชานรับวิกฤติ โดยการทำตามกฎหมาย อาจจะไม่เพียงพอสำหรับการเยียวยาความรู้สึกของผู้ที่ได้รับผลกระทบ จะเป็นเหยื่อของวิกฤติหรือญาติ ข้อความที่สื่อสารออกไปทั้งหมดจะต้องเป็นความจริง ถ้าหากมีข่าวลือใดๆที่ทำให้ภาพลักษณ์ขององค์กรเสียหาย

ต้องแก้ไขปัญหที่เกิดจากความพินาศให้เป็นที่พอใจของผู้ที่ได้รับผลกระทบ เมื่อธุรกิจของบริษัทสร้างความเสียหายให้แก่บุคคลที่เกี่ยวข้อง เช่นอาจจะทำให้บาดเจ็บ ล้มตาย สูญเสียทรัพย์สิน สูญเสียโอกาสบางอย่าง ถูกฉ้อ โกง จะต้องเริ่มต้นด้วยการรับรู้ความเสียหายที่เกิดขึ้น แสดงความเสียใจกับผู้ที่ได้รับผลกระทบ ใส่ใจที่จะแก้ปัญหาด้วยความจริงใจและจริงจัง นอกเหนือจากการสื่อสารผ่านสื่อสารมวลชนให้สาธารณชนได้รับรู้แล้ว จะต้องติดต่อสื่อสารกับผู้เสียหายและญาติของผู้เสียหายโดยตรงด้วย ต้องเข้าใจข้อสงสัยของสาธารณชน และพยายามให้คำตอบสำหรับข้อสงสัยเหล่านั้น อย่าให้สื่อต้องไปเสาะหาเอง อย่าหลีกเลี่ยงที่จะตอบคำถามด้วยข้อเท็จจริง เพราะหากทำเช่นนั้นอาจจะเกิดข่าวลือที่สร้างความเสียหายให้แก่บริษัทได้ การชี้แจงแนวทางการแก้ไขของบริษัทต้องทำอย่างรวดเร็ว ชัดเจน และมีความถี่สูงเพียงพอที่จะทำให้สาธารณชนและผู้ที่ได้รับผลกระทบมองเห็นความตั้งใจจริงของบริษัท ที่จะดูแลแก้ไขและเยียวยาสถานการณ์ ที่สำคัญสิ่งที่บริษัทได้ดำเนินการแก้ไขปัญหาดังนั้น จะต้องบอกให้พนักงานของบริษัทได้รับรู้ด้วย เพื่อให้พวกเขาเป็นหนึ่งในช่องทางในการเผยแพร่แนวทางการแก้ไขปัญหาของบริษัท การชดเชยจะต้องยึดหลักของการทำตามกฎหมายบวกกับความมีน้ำใจด้วย เพราะบางครั้งการชดเชยตามที่กฎหมายกำหนด อาจจะไม่เหมาะสมกับความเสียหายที่เกิดขึ้น อาจจะไม่สามารถคืนอารมณ์ของสาธารณชนและผู้เสียหายให้กลับมายอมรับและชื่นชมบริษัทได้ เมื่อได้แก้ไขทุกสิ่งทุกอย่างเรียบร้อยแล้ว จะต้องมีการประชาสัมพันธ์ต่อเนื่องอีกระยะหนึ่งด้วย

การเตรียมการเพื่อการประชาสัมพันธ์เมื่อเกิดวิกฤต เริ่มต้นด้วยการตระหนักว่าได้เกิดวิกฤตขึ้นแล้ว และจะต้องติดตามพัฒนาการของสถานการณ์อย่างใกล้ชิด พร้อมกับตั้งคณะทำงานพิเศษที่จะดำเนินงานแก้ไขวิกฤต แต่งตั้งโฆษกที่จะเป็นคนเพียงคนเดียวที่จะให้สัมภาษณ์กับสื่อมวลชน เตรียมพร้อมที่จะบริหารแนวทางในการทำงานกับสื่อ เตรียมการที่จะชดเชยให้แก่ผู้ที่ได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์วิกฤตตามกฎหมายโดยเร็ว และเตรียมพิจารณาที่จะชดเชยให้มากกว่ากฎหมาย โดยพิจารณาอารมณ์ความรู้สึกของสาธารณชนและผู้ที่ได้รับผลกระทบ

องค์ประกอบของแผนงานการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต กำหนดพันธกิจของการประชาสัมพันธ์ให้ชัดเจน กำหนดปรัชญาของการดำเนินงานของบริษัทให้เป็นพื้นฐานของการดำเนินการและการสื่อสาร กำหนดมาตรฐานของการทำงาน กำหนดเนื้อหาสาระที่จะสื่อสารให้กลุ่มเป้าหมายได้รับรู้เรื่องราวของบริษัทในการดำเนินงานที่ผ่านมา (เป็นเนื้อหาที่ไม่เกี่ยวกับเรื่องของวิกฤต แต่เป็นการปูพื้นที่สาธารณชนได้รับรู้หลักการและนโยบายโดยรวมของบริษัท เพื่อให้สาธารณชนได้รับรู้ว่าบริษัทดำเนินงานด้วยความถูกต้อง เคารพกฎหมายและมีจริยธรรม) กำหนดเป้าหมายในการประชาสัมพันธ์ และวางแผนการให้ข้อมูลข่าวสารแก่สาธารณชน

- กำหนดกลุ่มเป้าหมาย
- กำหนดศูนย์ปฏิบัติการพิเศษในการประชาสัมพันธ์ พร้อมเครื่องมือที่จำเป็นในการประชาสัมพันธ์ให้ครบถ้วน
- จัดทำเอกสารที่จะใช้แจกจ่ายแก่สื่อมวลชน
- แต่งตั้งที่ปรึกษาที่เป็นบุคคลภายนอก เพื่อให้ได้มุมมองที่แตกต่างไปจากคนภายใน
- แต่งตั้งศูนย์ประสานงานกับสื่อมวลชน เพื่อให้สื่อมวลชนรับทราบแหล่งที่จะหาข้อมูลที่จะนำเสนอแก่สาธารณชน
- เก็บข้อมูลข่าวสารที่ปรากฏในสื่อต่างๆให้ครบถ้วน เพื่อติดตามอารมณ์ความรู้สึกของสาธารณชนที่จะทำให้การประชาสัมพันธ์เป็นไปตามสถานการณ์ได้ทันเวลา
- แต่งตั้งโฆษกที่จะเป็นผู้ให้ข่าวแก่สื่อมวลชนเพียงคนเดียว
- มีฐานข้อมูลของสื่ออย่างครบถ้วน เพื่อที่จะได้ติดต่อกับสื่อแต่ละรายได้อย่างถูกต้อง
- กำหนดรายชื่อของบุคคลที่สามที่จะนำมาใช้เป็นผู้แสดงความคิดเห็นสนับสนุนแนวทางของบริษัท และเพิ่มความน่าเชื่อถือให้กับข่าวสารของบริษัทที่ได้เผยแพร่ออกไป
- ประเมินผลของการประชาสัมพันธ์โดยทำการสำรวจทัศนคติเพื่อตรวจสอบอารมณ์ของสาธารณชนอย่างต่อเนื่อง และวิเคราะห์ข่าวสารที่ปรากฏในสื่อหลังจากที่ได้ดำเนินการประชาสัมพันธ์ออกไปแล้ว

การประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตจะต้องดำเนินการ โดยคณะทำงานพิเศษ ที่จะต้องดำเนินการภายใต้หลักการของการจัดการวิกฤตที่แตกต่างไปจากการจัดการในภาวะปกติ โดยจะต้องยึดมั่นในหลักการดังต่อไปนี้

- ต้องรวดเร็ว
- ต้องพูดความจริง
- ต้องมีผู้ให้ข่าวเพียงคนเดียว
- ต้องไม่มีข้อความที่ขัดแย้งกัน
- ต้องให้ความสำคัญกับสื่อ

- ต้องพร้อมที่จะแสดงความเสียใจและขอโทษ
- ต้องแสดงความจริงใจและจริงใจในการแก้ปัญหา
- ต้องเคารพกฎหมาย และดำเนินการตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด
- ต้องมีการแสดงน้ำใจเพิ่มเติมจากที่กฎหมายกำหนด
- ต้องให้ความสำคัญกับอารมณ์ของสาธารณชนและผู้ที่ได้รับผลกระทบ
- ต้องปรับแนวทางของการประชาสัมพันธ์ตลอดเวลาที่มีการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์
- ต้องบอกเล่าการดำเนินงานแก้ไขของบริษัทให้สาธารณชนรับรู้อย่างต่อเนื่อง
- ต้องใช้บุคคลที่สามที่น่าเชื่อถือมาช่วยยืนยันว่าแนวทางการดำเนินงานของบริษัทเป็นแนวทางที่ถูกต้อง
- ต้องแสดงให้เห็นว่าเราได้บทเรียนแล้ว และจะไม่ยอมให้ปรากฏการณ์แบบเดียวกันเกิดขึ้นซ้ำอีก
- ต้องขอบคุณผู้คนที่ทั้งหลายที่มีส่วนร่วมในการช่วยให้การแก้ไขปัญหาวิกฤตลุล่วงไปได้ด้วยดี
- ต้องมีการประชาสัมพันธ์หลังจากที่แก้ไขวิกฤตเรียบร้อยแล้ว เพื่อให้สาธารณชนได้รับรู้การเปลี่ยนแปลงแนวทางการทำงานของบริษัทที่จะทำให้สาธารณชนมั่นใจว่าบริษัทจะเปลี่ยนแปลงแนวทางการทำงานที่จะไม่ทำให้เกิดเหตุการณ์ดังกล่าวเกิดขึ้นอีก

ทุกครั้งที่เกิดวิกฤต ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับการประชาสัมพันธ์ ถ้าหากไม่ให้ความสำคัญกับการประชาสัมพันธ์ เราไม่อาจจะควบคุมอารมณ์ความรู้สึกของสาธารณชนได้ เราอาจจะได้รับการวิพากษ์จากสื่อมวลชนที่จะมีผลต่อภาพลักษณ์และธุรกิจของบริษัท และเราจะต้องเผชิญกับข่าวลือที่จะทำให้สถานการณ์เลวร้ายมากยิ่งขึ้น ผู้บริหารจะต้องไม่หลบหน้าสื่อมวลชน แต่จะต้องให้ความร่วมมือในการให้สัมภาษณ์กับสื่อมวลชน โดยเนื้อหาที่ให้สัมภาษณ์จะต้องไม่ขัดแย้งกับข้อมูลที่โฆษกได้นำเสนอแก่สื่อมวลชน ถ้าหากดำเนินการประชาสัมพันธ์ได้อย่างถูกต้อง สาธารณชนจะเข้าใจ ผู้ที่ได้รับผลกระทบจะไม่มีความรู้สึกเป็นปรปักษ์กับบริษัท และเราจะสามารถดำรงรักษาภาพลักษณ์ของบริษัทให้เป็นองค์กรที่มีธรรมาภิบาล มีความรับผิดชอบต่อสังคม ทำให้วิกฤตที่เกิดขึ้น ไม่ทำลายธุรกิจของบริษัท ที่สำคัญคือสาธารณชนจะมองว่าวิกฤตที่เกิดขึ้นนั้นไม่ใช่สิ่งที่จะเกิดขึ้นบ่อยๆ และอาจจะมองว่าเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว หลังจากเหตุการณ์ต่างๆ ได้รับการแก้ไขแล้ว วิกฤตดังกล่าวจะไม่เกิดขึ้นอีก ภาพลักษณ์ของบริษัทก็จะไม่เสียหาย ซึ่งถือว่าการประชาสัมพันธ์ได้รักษาภาพลักษณ์ชื่อเสียงของบริษัทได้ตามหน้าที่ครบถ้วน