

“ การวางแผนและการบริหารการสื่อสารในสภาวะวิกฤตอย่างมีประสิทธิภาพ ”

โดย : เซาวณี พันธุ์พุกษ์

ผู้จัดการส่วนหน่วยงานกิจการเพื่อสังคม

บริษัท ปตท. เคมิคอล จำกัด (มหาชน)

หากกล่าวว่าไม่มีทฤษฎีใดตายตัว หรือทฤษฎีใดที่ดีที่สุดที่สามารถแก้ไขปัญหาสภาวะวิกฤตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในกรณีที่ต้องแก้ใ้ภาวะวิกฤตประสบความสำเร็จในองค์กรหนึ่ง ก็เชื่อว่าสามารถประสบความสำเร็จในองค์กรอื่น เพราะกรณีศึกษาเป็นเพียงแนวทางหรือทิศทางให้เราศึกษาว่ากรณีศึกษาในแต่ละเรื่องขององค์กรควรแก้ไขปัญหามาตรฐานอย่างไรเท่านั้น แต่ความสำเร็จในการแก้ไขภาวะวิกฤตอยู่ที่หลายปัจจัยที่มีอิทธิพลเกี่ยวข้อง เช่น เวลา โอกาส งบประมาณ บุคลากร เป็นต้น แต่สุดท้ายสิ่งสำคัญที่สุดที่จะทำให้วิกฤตนั้นผ่านไปได้อยู่ที่ “ ความยืดหยุ่นและยืดหยุ่นของผู้บริหาร และอยู่ที่ถิ่นของนัก PR องค์กรนั้นๆ ”

หากจะวัดความเก่งกาจของนัก PR เราควรวัดตอนมีวิกฤตว่านัก PR คนนั้นสามารถนำทฤษฎีหรือศาสตร์ของ PR มาประยุกต์ใช้กับสภาวะจากประสบการณ์การทำงานได้หรือเปล่า เพราะไม่ยากหรอกค่ะ ถ้าคุณวางแผน PR เพื่อสื่อสารภายในองค์กร วางแผน PR เพื่อ Promote สินค้าหรือผลิตภัณฑ์ หรือวางแผน PR เพื่อสร้างภาพลักษณ์อะไรก็ตามขององค์กรต้องบอกว่าจิปาถะ แต่จะยากแค่ไหนถ้าจะแก้ไขภาพลักษณ์ขององค์กร หรือคือที่มาของการดำเนินงานแก้ไขภาวะวิกฤต ซึ่งทุกเรื่องต้องรวดเร็วและยืดหยุ่น ไม่มีเวลาในการวางแผน มีแต่หลักการที่ต้อง Implement ทันที มีแรงกดดันในเรื่องของเวลา แล้วคุณลองคิดดูซิ อะไรไม่ว่าถ้าเกิดมีคนเจ็บหรือคนตายมาอยู่ตรงหน้าคุณ แล้วคุณจำเป็นต้องเขียนข่าวแจก หรือพูดคุยกับญาติพี่น้องของผู้เสียชีวิตที่คุณต้องอธิบายความผิดพลาดขององค์กรให้เขายอมรับ จะยากแค่ไหน?

คำจำกัดความภาวะวิกฤต (crisis) แล้วแต่คำนิยามของแต่ละคนแต่ละตำรา แต่หากกล่าวว่าเป็นการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเกิดอย่างกะทันหันหรือไม่ก็ตาม ที่มีผลทำให้เกิดปัญหาเร่งด่วนที่ต้องได้รับการแก้ไขอย่างทันท่วงที สำหรับธุรกิจ ภาวะวิกฤต คืออะไรก็ตามที่สามารถทำให้เกิดผลเสียหายอย่างรวดเร็วและรุนแรงต่อพนักงาน ชื่อเสียง และผลประกอบการขององค์กร

ในวันนี้หากกล่าวว่าภาวะวิกฤตเกิดจาก 3 ปัจจัยที่สำคัญ ก็ต้องมี Public เพราะสาธารณชนคือปัจจัยสำคัญที่สุดที่จะทำให้เหตุการณ์นั้นๆ เป็นวิกฤตหรือไม่ ปัจจัยที่ต่อมาหลายครั้งวิกฤตเกิดจากกลุ่มที่เราเรียกว่า NGO เพราะวันนี้ยุคของสิทธิเสรีภาพทวีความรุนแรง พร้อมทั้งวันนี้กลุ่มที่เรียกตัวเองว่าเป็น NGO มี

เพิ่มมากขึ้นในทุกๆ ภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็นด้านสิทธิมนุษยชน ด้านสตรี ด้านเด็กและเยาวชน หรือด้านสิ่งแวดล้อมที่วันนี้กลุ่ม NGO มีบทบาทสำคัญ และอีกหนึ่งปัจจัยที่มีผลทำให้ภาวะวิกฤตนั้นจะสร้างกระแสแรงหรือไม่ คงไม่มีใครเถียงว่าเป็น Media โดยเฉพาะอย่างยิ่งวันนี้ต้องยอมรับอิทธิพลของสื่อที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติและความคิดเห็นของประชาชน เพราะวันนี้คือโลกของการสื่อสาร ฉะนั้นเหตุการณ์ต่างๆ ขององค์กรหรือหน่วยงานแม้ว่าจะส่งผลกระทบต่อคนจำนวนมาก แต่หากไม่มีการสร้างกระแสจากสื่อมวลชน บางครั้งเหตุการณ์นั้นๆ ก็อาจจะไม่ก่อให้เกิดวิกฤตที่รุนแรงได้ ดังนั้นทำให้วันนี้ นัก PR หรือนักสื่อสารจึงถือว่ามีส่วนสำคัญในการบริหารจัดการองค์กรในประเด็นของภาพลักษณ์ทำอย่างไรให้มีสายสัมพันธ์ที่ดีกับสื่อมวลชน? ทำอย่างไรให้เป็นนักกลยุทธ์ไม่ใช่แค่ นัก information เท่านั้น ก็คือคำตอบว่านัก PR ยุคใหม่คือนักกลยุทธ์ และที่สำคัญต้องมีศิลปะในการโน้มน้าวใจคนทั้งภาษาพูดและภาษาเขียน

❖ CSR ไม่ใช่กลยุทธ์ในการแก้ไขภาวะวิกฤต

หลายครั้งที่องค์กรพบภาวะวิกฤต มักมองการแก้ไขปัญหาโดยใช้เครื่องมือ CSR เฉกเช่นที่เห็นในการแก้ไขปัญหามลพิษมาตาพุด มีชาวบ้านพุดว่าเขาได้รับผลกระทบด้านกลิ่นเหม็นของโรงงานอุตสาหกรรมแต่สิ่งที่โรงงานอุตสาหกรรมแก้ไข คือเอาโต๊ะปิงปองมาให้ มามอบทุนการศึกษาให้เด็กในพื้นที่ ชาวบ้านถามว่าแล้วสิ่งเหล่านี้ช่วยทำให้เขาไม่เหม็นได้ไหม ดังนั้นในความหมายของ CSR ไม่อยากให้องค์กรมอง CSR แค่ด้าน Social Development เท่านั้น แต่ CSR มีอีกหลายมุมมองที่ครอบคลุมทุกเรื่องในการที่องค์กรจะแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม หากกล่าวว่า CSR คือเครื่องมือสำคัญในการสร้างภาพลักษณ์หรือสร้างความเชื่อถือและศรัทธาระหว่างกลุ่มเป้าหมายและองค์กร ซึ่งต้องสร้างและต่อยอดความเป็นองค์กรที่ดีในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมก่อนที่จะเกิดภาวะวิกฤต เพราะเมื่อเกิดภาวะวิกฤต CSR จะเป็นเกาะป้องกันและทำให้กลุ่มเป้าหมายเกิดความเชื่อใจ ว่าเหตุที่เกิดภาวะวิกฤตไม่ได้เกิดจากความตั้งใจแต่เกิดจากอุบัติเหตุ หรือสิ่งที่ไม่คาดคิดไม่ได้ตั้งใจให้เกิดขึ้น ดังนั้น CSR จึงไม่ใช่เครื่องมือในการแก้ไขภาวะวิกฤต

❖ เครื่องมือสำคัญในการแก้ไขภาวะวิกฤต

หากบอกว่าเครื่องมือสำคัญในการแก้ไขภาวะวิกฤตคือ ความจริงใจขององค์กร ที่จะแสดงความรับผิดชอบต่อสิ่งที่องค์กรได้ดำเนินการผิดพลาด เช่น ผลิตภัณฑ์ขององค์กรเกิดไม่ได้มาตรฐาน ก็ต้องตรวจสอบถึงสาเหตุที่ไม่ได้มาตรฐานเพราะอะไรเป็นต้นเหตุ เกิดจากอะไร และองค์กรต้องรับผิดชอบต่อสิ่งที่เกิดขึ้นกับลูกค้าที่ได้รับผลกระทบนั้น และต้องมีมาตรการที่ไม่ให้เกิดเหตุการณ์เช่นนี้อีก หลายครั้งจะพบ

เห็นจากธุรกิจรถยนต์ที่มักเรียกสินค้า มาแก้ไขปรับปรุงอุปกรณ์ที่มีการตรวจสอบแล้วพบข้อผิดพลาดมาแก้ไข เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าถึงความจริงใจขององค์กร แม้ว่าจะไม่เกิดปัญหาแต่ก็รับผิดชอบในการพยายามที่จะแก้ไขข้อผิดพลาด โดยเฉพาะในการแก้ไขปัญหาภาวะวิกฤตของสังคมไทยเป็นเรื่องง่ายกว่าชาติอื่น เนื่องจากสังคมไทยให้อภัยเมื่อคนยอมรับผิด และมีความตั้งใจในการแก้ไขสิ่งที่ผิดพลาดนั้นๆ

❖ พนักงานขององค์กรคือกลุ่มเป้าหมายสำคัญที่สุดที่จะช่วยแก้ไขภาวะวิกฤต

หลายครั้งเมื่อเกิดภาวะวิกฤต หลายองค์กรมักมองและนึกถึงกลุ่มเป้าหมายภายนอก จนลืมคิดถึงพนักงานในองค์กร บางครั้งพนักงานในองค์กรทราบเรื่องหรือภาวะวิกฤตขององค์กรจากสื่อภายนอก เพราะบางครั้งเรามักลืมคนภายในองค์กรหรือครอบครัวตนเอง ความจริงยุทธศาสตร์ที่ดีในการแก้ไขภาวะวิกฤต กลุ่มเป้าหมายแรกที่เราต้องสื่อสารคือ พนักงานในองค์กร เพื่อให้เขาช่วยเป็นกระบอกเสียงในการสื่อสารสู่คนภายนอก พร้อมทั้งเกิดความเข้าใจถึงปัญหาขององค์กร จึงเป็นที่มาขององค์กรที่จะประสบความสำเร็จได้ องค์กรนั้นต้องประกอบด้วย team work ที่ดี ซึ่งก็คือพนักงานในองค์กรนั่นเอง

❖ วิธีการในการแก้ไขภาวะวิกฤตที่ดีที่สุด

หากกล่าวถึงกลุ่มเป้าหมายที่สำคัญในการแก้ไขปัญหาภาวะวิกฤต คือ กลุ่มเป้าหมายที่ได้รับผลกระทบต่อเหตุการณ์นั้นๆ คุณไม่ต้องอ่านตำราเล่มไหนหรือคิดกลยุทธ์ในการแก้ไขภาวะวิกฤตว่าควรใช้วิธีไหนดี มีวิธีเดียวและเป็นวิธีที่ง่ายที่สุดในการแก้ไข คือ เอาใจเขามาใส่ใจเรา หากผู้ได้รับความเสียหายเกิดเป็นญาติของคุณคุณคิดว่า คุณจะโมโหแค่ไหน คุณอยากได้รับความช่วยเหลืออะไรบ้าง เพราะฉะนั้นผู้ได้รับความเสียหายนั้นก็ไม่ได้ต่างจากคุณ ดังนั้นก็จะทำให้หาวิธีการที่ดีที่สุดในการแก้ไขปัญหานั้นได้ และที่สำคัญที่สุดต้องแก้ไขปัญหานั้นที่ต้นเหตุ ว่าเหตุที่มาจากอะไร แก้ไขให้ตรงกับสาเหตุที่เกิดขึ้น หลายครั้งที่การแก้ไขปัญหาวิกฤตไม่สามารถแก้ไขได้เพราะเหตุเกิดจากสาเหตุหนึ่ง แต่องค์กรไปแก้ไขอีกสาเหตุหนึ่ง ดังนั้นในฐานะของผู้บริหารองค์กร หรือในฐานะของนัก PR ที่มีหน้าที่ในการแนะนำผู้บริหารในการบริหารจัดการภาวะวิกฤตจะต้องหาสาเหตุของปัญหาให้ได้ว่าเกิดจากอะไร และต้องยอมรับถึงสาเหตุแก้ไขให้ตรงกับสิ่งที่เกิดขึ้น

วันนี้เราจะเห็นตำรามากมายทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ที่เขียนเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาวะ
วิกฤต ต้องบอกว่าตำราหรือหนังสือเหล่านั้นเป็นเพียงแนวทางที่นำมาศึกษาเพื่อที่เข้าใจถึงทฤษฎีและ
กรณีศึกษาต่างๆ เพื่อที่จะได้ประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมเมื่อเกิดวิกฤตขึ้น แต่อย่างไรก็ตามมีสิ่งหนึ่งที่ควร
ตระหนักถึง

- ✓ หากไม่แน่ใจ ให้เชื่อในสิ่งที่คุณได้ฝึกฝน ค่านิยม และสัญชาตญาณของคุณ
- ✓ ในยามที่เกิดวิกฤต บางครั้งหากเราแก้ไขได้ บางครั้งวิกฤตก็นำมาซึ่งโอกาส

ท้ายที่สุดคุณอยากทราบไหมว่าคุณเป็นนัก PR ที่มี “กินแคปไหน” ลองทดสอบเมื่อคุณได้แก้ไขภาวะ
วิกฤตแล้วคุณสามารถบริหารภาวะวิกฤตได้ไหม และถ้าจะให้สุดยอดคุณต้องสามารถพลิกวิกฤตนั้นให้เป็น
โอกาสให้ได้
