

ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการสื่อสารในภาวะวิกฤติ

รวบรวมและเรียบเรียงโดย กานต์ บุญศิริ

1. ความหมายของการสื่อสารในภาวะวิกฤติ

เริ่มจากนักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่า คำว่า ภาวะวิกฤติ (Crisis) หมายถึง เหตุการณ์ที่อยู่ นอกเหนือความคาดหมายที่สามารถคุกคาม และก่อให้เกิดความรู้สึกเชิงลบในผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งที่มีต่อองค์กร และสามารถส่งผลหรือเกิดผลกระทบอย่างร้ายใหญ่ต่อองค์กร ซึ่งเมื่อเกิดภาวะวิกฤติจึงมีความจำเป็นที่จะต้อง เตรียมการรับมือหรือจัดการวิกฤตินั้น ๆ ไปยังทุกภาคส่วนหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องผ่านการสื่อสาร ซึ่งมีบทบาท สำคัญในการบริหารจัดการภาวะวิกฤติ (Timothy, 2012)

และปรีดี นกุลสมปรารภ (2563) ก็ได้ให้ความหมาย ว่าเป็นเหตุการณ์ที่ไม่ได้มีการคาดการณ์ไว้ ล่วงหน้า ซึ่งสามารถส่งผลกระทบต่อชีวิต ทรัพย์สิน สังคม และสิ่งแวดล้อม รวมทั้งอาจส่งผลกระทบต่อ ชื่อเสียงขององค์กรและความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเรื่องไม่ดีหรือเรื่องวิกฤติต่างๆสามารถเกิดขึ้นได้ อยู่ตลอดเวลาซึ่งบางอย่างก็ไม่ใช่เรื่องที่ต้องคร่ำครวญใจให้เกิดคร่ำ แล้วโอกาสที่จะเกิดภาวะวิกฤติจนสามารถ ลูกกลามเป็นเรื่องใหญ่โต จะออกมาเป็นรูปแบบไหนได้บ้าง เช่น พนักงานในองค์กรทำเรื่องที่ไม่ดีจนส่งผลเสียต่อ องค์กร การประท้วงถึงความไม่เป็นธรรมในรูปแบบต่างๆ สินค้าหรือบริการที่ไม่ดีจนส่งผลเสียต่อลูกค้า หรือ สินค้าหรือบริการส่งผลกระทบเชิงลบกับสิ่งแวดล้อม (ปรีดี นกุลสมปรารภ ,2563)

ส่วนการสื่อสารภาวะวิกฤติ (Crisis Communication) หมายถึง บริบท ข้อความ หรือ สารที่ใช้สื่อใน การสื่อสารระหว่าง ผู้ส่งสาร ในที่นี้คือ องค์กร กับผู้รับสาร ในที่นี้คือ ประชาชน ลูกค้า หรือ กลุ่มเป้าหมาย ขณะที่เกิดวิกฤติหรือภัยคุกคามที่ถูกออกแบบขึ้นและวางกลยุทธ์ไว้สนับสนุนและลดทอนวิกฤติ สร้างความ น่าเชื่อถือและลดระดับความขัดแย้ง ภัยคุกคามที่เกิดขึ้นได้อีกทั้งยังเป็นตัวกลางเชื่อมระหว่างทั้ง 2 ฝ่ายอีกด้วย การสื่อสารจึงเข้ามามีบทบาทสำคัญเพราะเป็นหนึ่งในช่องทางที่มีประสิทธิภาพในการช่วยเหลือขณะเกิด วิกฤติ (ปิ่นณวีร์ พิชัยบวรภัสร์,2560)

ซึ่งปรีดี นกุลสมปรารภ (2563) ได้ให้ความหมาย ว่าเป็นการสื่อสารของบุคคล กลุ่มบุคคล หรือ องค์กร ถึงเรื่องสถานการณ์ที่กำลังเกิดวิกฤติไปยังสาธารณชน เพื่อเป็นการชี้แจงให้รับทราบและสร้างความ เข้าใจที่ตรงกัน

โดยสามารถสรุปได้ว่า การสื่อสารในภาวะวิกฤติ เป็นข้อความ หรือ สารที่ใช้สื่อในการสื่อสารของ

บุคคล หรือองค์กร ถึงเรื่องสถานการณ์ที่กำลังเกิดวิกฤติไปยังสาธารณชน เพื่อเป็นการชี้แจงให้รับทราบและสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน

2. การบริหารจัดการการสื่อสารในภาวะวิกฤติ

คือวิธีการจัดการ รวมถึงกลยุทธ์ในการแก้และจัดการวิกฤติการณ์ที่เกิดขึ้น โดยมีนักสื่อสารการตลาด หรือนักประชาสัมพันธ์เป็นแกนหลักในการขับเคลื่อนการแก้วิกฤติการสื่อสารนั้น ๆ ด้วยความรวดเร็ว แม่นยำ จริงใจ และตรงไปตรงมา โดยมีกระบวนการจัดการวิกฤติซึ่ง (Timothy ,2007) ได้อธิบายไว้ 3 ช่วง ดังนี้

1) ช่วงก่อนวิกฤติ คือ ช่วงเตรียมความพร้อมก่อนจะเกิดภาวะวิกฤติเพื่อลดโอกาสที่จะทำให้เกิดวิกฤติลุกลามเกินความควบคุม โดยมีการวางแผนการสื่อสารภาวะวิกฤติ (Crisis Communications Playbook) ที่จะมีการแบ่งระดับความรุนแรงของวิกฤติที่เกิดขึ้นและแผนงานในการรับมือวิกฤติในแต่ละระดับที่จะประกอบไปด้วย การวาง Spokesperson ที่เหมาะสมในแต่ละช่วงการสื่อสาร หรือแนวทางการเขียนและสื่อสาร ระยะเวลาในการตอบวิกฤติ ฯลฯ ตามรายละเอียดดังนี้

1.1) กำหนด Spokesperson (โฆษกขององค์กร) พร้อมหาทีมสนับสนุน ข้อมูลต่าง ๆ โดยทีมงานนั้นจะประกอบไปด้วยกลุ่มคนจากสายงานต่าง ๆ อาทิการตลาด การขาย กฎหมาย การเงิน ฝ่ายปฏิบัติการ เพื่อช่วยในการวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์วางแผนกลยุทธ์ในการตอบโต้วิกฤตินั้น ๆ ทั้งเชิงรุกและเชิงรับ พร้อมค้นหาแนวทางการป้องกันไม่ให้เกิดวิกฤตินั้น ๆ เกิดขึ้นอีกในอนาคต

1.2) วิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายหลักของวิกฤติ เพื่อได้ตรงรหาวิธีในการสื่อสารไปยังกลุ่มเป้าหมายหลักที่เกี่ยวข้องกับวิกฤติการณ์ที่เกิดขึ้น ว่ากลุ่มเป้าหมาย มีความเชื่อ รูปแบบ ความคิด ต้องการที่จะทำอะไร รวมไปถึงรับฟังข่าวสารในช่องทางใด เพื่อที่จะได้สนับสนุนในด้านการวางแผน

1.3) กำหนดเป้าหมายในการสื่อสารและพันธมิตรในการสื่อสาร เพื่อหาแนวร่วมที่สนับสนุนในการสื่อสารและสร้างความน่าเชื่อถือในการรับมือและจัดการภาวะวิกฤตินั้น ๆ ในการสื่อสารภาวะวิกฤติองค์กรต่าง ๆ ไม่สามารถจัดการได้แต่เพียงผู้เดียว แต่การหาแนวร่วมนั้นถือเป็นหนึ่งในสิ่งสำคัญที่องค์กรต่าง ๆ จะต้องให้ความสำคัญรวมไปถึงการกำหนดเป้าหมายในการสื่อสาร เช่นกัน อาทิสื่อใดสื่อหนึ่งที่องค์กรของเรามีความสัมพันธ์ใกล้ชิดและสามารถช่วยเหลือเราในการเสนอข้อเท็จจริงที่ตอบโจทย์เป้าหมายในการสื่อสารของเราได้

1.4) วางรูปแบบและวิธีการสื่อสาร พร้อมมอบหมายไปยังทีมงานการสื่อสารที่เหมาะสม

2) ช่วงระหว่างวิกฤติ ระยะเวลาที่เกิดวิกฤติ ซึ่งจะต้องทำการจัดการวิกฤติที่เกิดขึ้นให้ได้อย่างถูกต้องและ

แม่นยำ เริ่มจากการตรวจสอบหาที่มาของวิกฤติและต้นตอของเหตุการณ์ สื่อสารข้อเท็จจริงที่จริงใจ ตรงไปตรงมา ด้วยความรวดเร็ว และมีการเฝ้าระวังพร้อมคอยตรวจตราถึงเหตุการณ์ว่าอยู่ในระดับใด

2.1) การสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) โดยบุคคลภายในองค์กรถือเป็นตัวแทน (Brand Ambassador) ที่จะสามารถช่วยกระจายข่าวสารหรือเป็นกระบอกเสียงในการกระจายข้อมูลที่ต้องการที่องค์กรต้องการจะสื่อสารออกไปได้ในวงกว้าง อีกทั้งยังมีความน่าเชื่อถือในเรื่องของ Key Message หรือ แนวทางการตอบคำถาม ที่ถูกจัดเตรียมและเผยแพร่ให้แก่คนในองค์กรได้รับทราบไปทิศทางเดียวกัน พร้อมแจ้งความคืบหน้าของสถานการณ์ให้บุคคลภายในองค์กรทราบเป็นระยะ

2.2) สื่อมวลชนสัมพันธ์ (Media Relations) เป็นการใช้ความสัมพันธ์ระหว่างนักประชาสัมพันธ์ขององค์กรที่มีต่อสื่อมวลชน เพื่อใช้ในการเกื้อหนุนให้การเสนอข่าวเชิงลบหรือวิกฤติการณ์ต่าง ๆ เบาลงหรือ มีข้อมูลหนุนแน่นอนมากขึ้น ซึ่งการใช้ความสัมพันธ์นี้เป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่สามารถช่วยทำให้วิกฤติการณ์ที่เกิดขึ้นเบาบาง หรือ ลดระดับลงได้

2.3) การออกแถลงการณ์ (Announcement) เพื่อนำเสนอเรื่องราว ชี้แจงรายละเอียดของวิกฤติ รวมถึงการจัดการสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในระยะสั้น พร้อมแผนการจัดการในระยะยาว โดยจะต้องมีการออกแถลงการณ์ต่อสาธารณะชนเป็นระยะ ๆ ผ่านทาง สื่อมวลชน หรือสื่อขององค์กร (Own Media) โดยมี Spokesperson ที่ถูกเลือกไว้เป็นผู้ทำการแถลงการณ์ ในสถานการณ์ที่ถูกวางแผนงานไว้ ซึ่งสามารถจัดงานแถลงการณ์โดยเรียกสื่อมวลชนเพื่อมารับฟังข้อมูล การจัดทำเป็น Holding Statement ส่งไปยังสื่อมวลชน หรือ จัดทำจดหมายพร้อมประกาศลงไปที่สื่อขององค์กร ฯลฯ

3) ช่วงหลังวิกฤติ เป็นระยะการฟื้นฟูหลังจากเหตุการณ์วิกฤติที่เกิดขึ้น โดยจะมุ่งไปยังวิธีการแก้ปัญหา หรือแก้ไขปัญหาที่สร้างวิกฤติในครั้งก่อน พร้อมเตรียมการรับมือหากมีเหตุการณ์ที่คล้ายคลึงกันเกิดขึ้นอีกครั้ง

3.1) วางแผนแก้ต้นเหตุของวิกฤติในระยะยาว โดยมีการจัดทำแผนงานพร้อมออกแถลงการณ์ไปยังสาธารณชนให้ทราบโดยทั่วกัน ถึงแนวทางการจัดการในอนาคตและระยะยาว

3.2) เตรียมแผนดำเนินงานและแนวทางรับมือเข้าไปยังแผนการสื่อสารภาวะวิกฤติ (Crisis Communications Playbook) โดยเพิ่มรูปแบบหรือวิกฤติที่เพิ่งเกิดขึ้น พร้อมจัดทำแนวทางการแก้ปัญหา แนวทางการตอบคำถาม และตัวเลือก Spokesperson ที่จะใช้ในการพูดแต่ละช่วงของวิกฤติเข้ายังแผนการที่จัดทำไว้แล้ว เพื่อเตรียมการรับมือกับปัญหาที่มีแนวโน้มจะเกิดขึ้นได้ในรูปแบบเดียวกัน

สามารถสรุปได้ว่า การบริหารจัดการการสื่อสารในภาวะวิกฤติ โดยมีกระบวนการจัดการวิกฤติซึ่ง ใช้อธิบายไว้ 3 ช่วง ได้แก่ ช่วงก่อนวิกฤติ ช่วงระหว่างวิกฤติ และช่วงหลังวิกฤติ

3. กลยุทธ์ของการสื่อสารในภาวะวิกฤติ

กลยุทธ์ของการสื่อสารในภาวะวิกฤติ โดยเฉพาะกลยุทธ์การสื่อสารของผู้นำซึ่ง ในช่วงเวลาที่องค์กรต้องเผชิญกับวิกฤติ ผู้นำจะเป็นบุคคลสำคัญที่ทุกคนในองค์กรคาดหวัง ในการก้าวออกมาข้างหน้าพร้อมกลยุทธ์ เพื่อต่อสู้ในภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้นแล้ว ตามที่ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2564) ได้สรุปจากรายการ ถ่ายทอดสด เมื่อวันที่ 16 กรกฎาคม 2563 โดย Jonathan Littman – CEO, Snowball Narrative และ Chris Hsiang – CEO, Panorama Growth ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการสื่อสารดิจิทัลจากประเทศสหรัฐอเมริกา ได้กล่าวถึงความสำคัญของการสื่อสารผู้นำในภาวะวิกฤติ ผ่านรายการถ่ายทอดสด APO Productivity Talk : Effective Digital Communications to Manage Crisis ไว้ว่า “การสื่อสารของผู้นำในภาวะวิกฤติมีความสำคัญมาก และส่งผลโดยตรงต่อความอยู่รอดขององค์กร ยิ่งเป็นผู้นำระดับสูง ก็ยิ่งต้องมีทักษะการสื่อสารที่ดี” และเพิ่มโอกาสความสำเร็จด้วย 5 กลยุทธ์การสื่อสารสำหรับ ‘ผู้นำ’ สำหรับการสื่อสารในภาวะวิกฤตินั้น อันดับแรกผู้นำจะต้องทบทวนถึง What & How เสียก่อน นั่นก็คือการทบทวนว่าตนเองกำลังจะสื่อสารเรื่องอะไร สื่อสารถึงใคร และสื่อสารผ่านช่องทางใด ทั้งนี้ Littman และ Hsiang ยังได้รวบรวมกลยุทธ์การสื่อสารจากผู้นำระดับโลก และองค์กรชั้นนำต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในช่วงวิกฤติตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันเพื่อเป็นประโยชน์แก่ผู้นำทุกคน โดยสามารถสรุปเป็นรูปภาพได้ดังนี้

5 กลยุทธ์การสื่อสารสำหรับผู้นำ
ในภาวะวิกฤต

โดย ผู้เชี่ยวชาญด้านการสื่อสารดิจิทัลจากประเทศสหรัฐอเมริกา

1. รวดเร็ว ถูกต้อง
การออกมาที่สายตาส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นซึ่งกันและกันเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ความรวดเร็วในการสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยลดผลกระทบจากการเป็นปัจจัยสำคัญที่ไม่เป็น

2. จริงใจ ตรงไปตรงมา
การแสดงความกังวลใจ ไม่ได้หมายความว่าความกังวลจะกลายเป็นข้ออ้างในใจคนอื่น แต่ข้อดีของการเปิดเผยข้อเท็จจริงต่างๆ เช่น ความยากลำบากของธุรกิจในขณะนี้ เพื่อให้บุคลากรทราบถึงความเป็นจริงที่แท้จริง

3. สร้างกำลังใจ
พยายามสร้างใจให้กำลังใจบุคลากรภายใต้ความสับสน และจากข่าวร้ายที่ส่งถึงในทางที่บวก ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะหาวิธีที่จะได้ใจบุคลากรที่ประสบกับสถานการณ์ที่ไม่ดี มีจรรยาบรรณในช่วงวิกฤต

4. ให้ความสำคัญกับทิศทางการดำเนินงาน
จำนวนความไม่แน่นอน บุคลากรต้องการทราบถึงทิศทางที่ชัดเจนในช่วงเวลาที่ยากลำบาก ผู้นำจำเป็นต้องแสดงให้เห็นถึงทิศทางในการวางแผนระยะยาว การสื่อสารที่ชัดเจนร่วมกันในการดำเนินงานเป็นสิ่งสำคัญ เช่น การสื่อสารที่ได้ work from home ในช่วงที่มีการระบาดของ COVID-19 หรือการกำหนดวิธีการทำงานอย่างชัดเจน เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม
ไม่จำเป็นต้องเป็นฝ่ายที่สื่อสารแบบลงมือ (Top-Down Communication) เท่านั้น การสื่อสารที่ลงมือจากคนในองค์กร (Bottom-Up Communication) ก็เป็นสิ่งสำคัญเช่นกัน ผู้นำควรพยายามว่าบุคลากรต้องการความช่วยเหลือหรือสนับสนุนด้านใดบ้าง เพื่อแสดงความห่วงใยจากองค์กร และช่วยให้บุคลากรสามารถทำงานภายใต้สถานการณ์ที่ยากลำบากได้

ที่มา : การประชุมสัมมนาออนไลน์ Jonathan Littner - CEO, Senehal Narasimhan sir Chris Hoang - CEO, Parvaneh Ghoshli In APQ Productivity Talk 1000 Effective Digital Communications to Manage Crisis

สัมมนา Productivity Channel "Thailand Productivity Institute" กับ "Asian Productivity Organization"

อย่างไรก็ดี ได้นำเทคนิคในการกำหนดกลยุทธ์ในการประชาสัมพันธ์เชิงรุกเพื่อใช้สำหรับการสร้างแนวทางการสื่อสารในภาวะวิกฤตที่มีประสิทธิภาพไว้ 10 ประเด็น ดังนี้ (กรมประชาสัมพันธ์, 2549)

1. Differentiation คือการสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นในองค์กรผ่านสิ่งต่างๆ ได้แก่ Product Service Personal Image ด้วยนักประชาสัมพันธ์มีหน้าที่นำเสนอข้อมูลในทางบวกที่เป็นจุดแข็งหรือข้อได้เปรียบขององค์กร เพื่อสร้างกิจกรรมการประชาสัมพันธ์ที่มีเอกลักษณ์และโดดเด่นจนเป็นที่จดจำได้ถึงสิ่งที่องค์กรนั้น ๆ กำลังอธิบายเพื่อสร้างความเข้าใจอันดีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2. IMC (Integrated Marketing Communication) คือการผสมผสานแนวคิดการสื่อสาร การตลาดทุกรูปแบบเพื่อส่งเสริมการประชาสัมพันธ์ ได้แก่ Promotions Mix และ Marketing Mix 3. No Free Media คือกรอบแนวคิดการประชาสัมพันธ์ที่สะท้อนถึงความเป็นจริงทางด้านการ

ประชาสัมพันธ์ในยุคทุนนิยมที่การให้บริการแบบฟรี หรือข่าวประชาสัมพันธ์จะลดน้อยลง ดังนั้นองค์กรไม่ว่าจะเป็นเอกชนหรือส่วนราชการต้องเข้าใจไว้ก่อนว่า การดำเนินงานด้านการประชาสัมพันธ์นั้นต้องมีค่าใช้จ่าย

แน่นอน ถึงแม้ว่าบางครั้งเราอาจจะขอลงข่าวได้ฟรี

4. Social Marketing หรือ การตลาดเพื่อสังคม ที่มองว่าการประชาสัมพันธ์เชิงรุกยังจะต้องมีมุมมองในการให้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาสังคม เพราะการนำแนวคิดการตลาดเพื่อสังคมมาใช้ในการประชาสัมพันธ์เชิงรุกจะช่วยให้การสื่อสารและการทำกิจกรรมต่าง ๆ กับคนในสังคมทำได้อย่างตรงเป้าหมาย ช่วยปลูกจิตสำนึกที่ดีและเพิ่มความยั้งคิดให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรได้ในอีกมุมหนึ่งด้วยในปัจจุบันส่วนขององค์กรธุรกิจก็หันมาให้ ความสนใจในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility : CSR) กันมากขึ้นเรื่อย ๆ

5. Creativity การใช้ความคิดสร้างสรรค์ ถือเป็นกลยุทธ์ที่มีความสำคัญในทุกภาคส่วนของการบริหารงานองค์กร โดยเฉพาะการประชาสัมพันธ์เชิงรุกที่เป็นประตูเปิดทางสู่สาธารณะชนที่มีหลากหลายความรู้สึกรักคิด ความคิดสร้างสรรค์จึงเป็นกลยุทธ์ที่มีบทบาทในการแก้ไขวิกฤติให้เป็นโอกาส

6. Marketing Mind การมีแนวความคิดด้านการตลาดสมัยใหม่ในงานประชาสัมพันธ์ ถึงแม้ว่าในบางองค์กรอาจจะมีข้อจำกัดในการบริหารจัดการ ทั้งปัญหาจากวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กร อย่างเช่นส่วนราชการที่มองว่าการทำหน้าที่เป็นสิ่งที่ต้องทำตามหน้าที่

7. High Technology คือ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ในงานด้านการประชาสัมพันธ์สามารถสร้างจุดได้เปรียบให้กับองค์กร เพราะการนำเทคโนโลยีการสื่อสารข้อมูลมาใช้ในองค์กรจะเป็นการนำความรู้จากข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมาสร้างทางเลือกในการตัดสินใจในการดำเนินงานต่างๆ ส่งผลให้องค์กรสามารถลดต้นทุน ลดเวลาในการติดต่อสื่อสารส่งเสริมให้เกิดการใช้งานทรัพยากรร่วมกัน ซึ่งเหมาะกับสภาพขององค์กร ที่ในปัจจุบันที่ต้องการการแข่งขันที่ค่อนข้างสูง

8. Database การมีฐานข้อมูลที่ทันสมัยและคล่องตัวในการเรียกใช้ ถือเป็นอีกกลยุทธ์ที่มีความสำคัญอย่างมากในงานด้านประชาสัมพันธ์ที่องค์กรจะต้องมีศูนย์เก็บ และบัญชาการข้อมูลเพื่อให้องค์กรสามารถดึงข้อมูลข่าวสารจากแหล่งเดียวกัน ทำให้เกิดความแม่นยำและรวดเร็ว

9. International PR คือ กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ยึดหลักความเป็นสากล เนื่องจากองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนในปัจจุบันล้วนตกอยู่ในฐานะสมาชิกของพลเมืองในระดับประเทศและระดับโลกทั้งสิ้น การดำเนินกิจกรรมใด ๆ ขององค์กรย่อมถูกจับตามองจากสังคมทั้งสิ้น

10. Lobbying คือ กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ที่อาศัยสายสัมพันธ์ในทางที่ถูกต้องทั้งด้านกฎหมายและจริยธรรม หรือหากมองในแง่มุมการสื่อสารจะอธิบายได้ว่า การLobbying ดังกล่าวเป็นการสื่อสารเพื่อสร้าง

ความร่วมมือ หรือลดความขัดแย้ง ด้วยวิธีการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการหรือใช้การสื่อสารระหว่างบุคคลเพื่อสร้างฐานเครือข่ายในงานด้านการประชาสัมพันธ์ ทำให้เกิดการเชื่อมโยงข้อมูล การแลกเปลี่ยนข้อมูล

4. โฆษกและหลักการพูดของโฆษกในภาวะวิกฤติ

กานต์ บุญศิริ (2563) ได้สรุปไว้ว่า โฆษกในภาวะวิกฤติ เป็นบุคคลซึ่งเป็นตัวแทนขององค์กรที่ทำหน้าที่ในการสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างหน่วยงาน องค์กร กับประชาชน หรือภายในองค์กรเอง ในเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่ส่งผลเสียหายอย่างรวดเร็วและรุนแรงต่อชีวิต ทรัพย์สินของบุคคล ตลอดจนชื่อเสียงและการดำเนินกิจการขององค์กร ซึ่งอาจเกิดจากธรรมชาติหรือฝีมือมนุษย์ เพื่อให้ได้รับความสนับสนุนร่วมมือ อันจะทำให้กิจการงานนั้น ๆ ประสบผลสำเร็จ ได้ตามวัตถุประสงค์ ด้วยวิธีการที่แตกต่างในแต่ละกิจกรรม เช่น การแถลง การบอกกล่าว การให้ข่าวกับสื่อมวลชน การชี้แจงข้อเท็จจริง ตอบข้อซักถามสื่อมวลชน อำนวยความสะดวกในการให้ข้อมูลข่าวสาร การเผยแพร่ แก้วความเข้าใจผิด เป็นต้น บุคคลนั้นอาจเป็นผู้บริหารสูงสุด หรือผู้บริหารระดับสูง ที่มีอำนาจในการตัดสินใจ หรือในกรณีไม่ใช่ผู้บริหารสูงสุด จะเป็นผู้ที่ทำหน้าที่เป็นกันชนให้ผู้บริหารสูงสุดด้วย

โดยกานต์ บุญศิริ (2563) ได้ให้หลักการพูดของโฆษกในภาวะวิกฤติดังนี้

1) การเตรียมการพูด การเตรียมการพูดเป็นหลักการสำคัญสำหรับการพูดในภาวะวิกฤติ โดยเฉพาะการพูดของโฆษกในภาวะวิกฤติ เพราะการพูดแต่ละครั้งจะมีผู้ให้ความสนใจเข้าร่วมฟังเป็นจำนวนมาก ทั้งการรับฟังโดยตรงอย่างสื่อมวลชนหรือผู้เกี่ยวข้อง และการรับฟังผ่านสื่อมวลชนหรือสื่อสังคมออนไลน์ จึงต้องมีการเตรียมการพูดในการแถลงข่าวหรือการให้ข้อมูลทุกครั้ง (จิตรจำนงค์ สุภาพ,2556) และการเตรียมการพูดในการแถลงข่าวหรือการให้ข้อมูลทุกครั้ง จะต้องมีการเตรียมใน 2 ส่วน ประกอบด้วย ส่วนแรกการเตรียมเรื่องที่จะพูดจะพูดเรื่องอะไรต้องเตรียมเรื่องนั้น ส่วนที่สองการเตรียมข้อสนับสนุน เพื่อให้มีน้ำหนักและน่าเชื่อถือขึ้น โดยใช้ตัวเลข สถิติ หลักการ ข้อวิจัย คำพังเพยและสุภาษิต และการพูดในการแถลงข่าวหรือการให้ข้อมูล หากเป็นการพูดจากความเข้าใจ จะทำให้โฆษกในภาวะวิกฤติสามารถสื่อความหมายไปยังสื่อมวลชน ผู้เกี่ยวข้อง และประชาชนได้ชัดเจน และการเตรียมการพูดยังทำให้การพูดในการแถลงข่าวหรือการให้ข้อมูลด้วยความพร้อมและความมั่นใจ มีชีวิตชีวา ทำให้การพูดในการแถลงข่าวหรือการให้ข้อมูลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นและน่าสนใจฟังมากขึ้นสำหรับสื่อมวลชน ผู้เกี่ยวข้อง และประชาชน (กานต์ บุญศิริ,2557)

2) การพูดโน้มน้าวใจ ความสามารถในการโน้มน้าวใจเป็นคุณสมบัติหนึ่งของผู้นำ เพราะการจะทำอะไรให้สำเร็จต้องอาศัยความเห็นด้วย ร่วมไม้ร่วมมือของคนในสังคม ในทางการพูดก็เหมือนกัน ผู้พูดต้องมี

ความสามารถในการพูดโน้มน้าวใจให้ผู้ฟังเห็นด้วย สำหรับการพูดในการแถลงข่าวหรือการให้ข้อมูลของโฆษกในภาวะวิกฤติก็ต้องอาศัยหลักการพูดโน้มน้าวใจ มีความจำเป็นต้องใช้ศิลปะหรือเทคนิคการพูดขั้นสูง เพราะสื่อมวลชนล้วนมีประสบการณ์และข้อมูลเชิงลึก การพูดในการแถลงข่าวหรือการให้ข้อมูลที่ประสบความสำเร็จทั้งผู้สื่อสารและสารที่สื่อ จึงมักอยู่บนหลักการโน้มน้าวใจของอริสโตเติล เรียกว่า สามเหลี่ยมวาทศิลป์ของอริสโตเติล (Aristotle's Rhetorical Triangle) ซึ่งมีองค์ประกอบรวม 3 องค์ประกอบ ได้แก่ เอะทอส (Ethos)บุคลิกของผู้สื่อสารที่โน้มน้าวใจ เละะกอส (Logos)เหตุผลของสารที่โน้มน้าวใจ และพาทอส (Pathos)เข้าถึงอารมณ์ผู้รับสารเพื่อโน้มน้าวใจ (สุรพงษ์ โสธนเสถียร,2563)

เอะทอส (Ethos) โฆษกสื่อสารมีบุคลิกภาพที่โน้มน้าวใจ มีภาพลักษณ์และลักษณะภายนอกที่น่าเชื่อถือ และสร้างความประทับใจโฆษกในภาวะวิกฤติที่ประสบความสำเร็จจะเป็นคนที่มี Ethos หรือมีบุคลิกลักษณะที่ดึงดูดทางจริยธรรม มีความน่าเชื่อถือ ไว้วางใจได้ น่าเคารพศรัทธา เป็นการโน้มน้าวด้วยบุคลิกภาพของผู้สื่อสาร ซึ่ง ประกอบด้วยบุคลิกที่โน้มน้าวใจผู้รับสาร 3 ประการ ได้แก่ 1) การแสดงความเป็นผู้มีปัญญา (Good sense) 2) การแสดงความปรารถนาดี (Good will) 3) การแสดงความเป็นคนดี (Good moral character)

เละะกอส (Logos) : เหตุผลของสารที่โน้มน้าวใจ โฆษกผู้สื่อสารจะโน้มน้าวใจด้วยการสร้างความน่าเชื่อถือของสารที่สื่อ โดยการอ้างหลักฐานยืนยัน หรือให้เหตุผลสนับสนุน เป็นการโน้มน้าวใจด้วยเหตุผล เละะกอสเป็นความสามารถในการโน้มน้าวด้วยการใช้เหตุผลที่หนักแน่นสนับสนุนสารที่น่าเสนอ การใช้เหตุผลเพื่อสนับสนุนประเด็นอาจอยู่ในรูปการแสดงเหตุผล (reasoning) และการแสดงหลักฐาน (evidence)

พาทอส (Pathos) : เข้าถึงอารมณ์ผู้รับสารเพื่อโน้มน้าวใจ โฆษกผู้สื่อสารทางการเมืองที่ประสบความสำเร็จ ต้องสามารถสื่อสารเพื่อโน้มน้าวอารมณ์ หรือ 'เคลื่อนไหว' ผู้รับสารไปในทิศทางที่ตนต้องการได้ โดยตระหนักว่า มวลชนจะถูกขับเคลื่อนด้วยอารมณ์ได้ง่ายกว่า ถ้าสามารถเข้าถึงความรู้สึกนึกคิดและอารมณ์ความรู้สึกของพวกเขา การสื่อสารที่มีพาทอส จึงเป็นการสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจโดยใช้การดึงดูดทางอารมณ์ผ่านวิธีการสื่อสารต่างๆ อาทิ การใช้คำพูดที่แสดงถึงความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจ การใช้น้ำเสียง แวดตา ถ้อยคำที่ดึงดูดอารมณ์ของผู้ฟังให้เกิดความรู้สึกร่วม โดยอารมณ์ความรู้สึกที่โฆษกผู้สื่อสารในภาวะวิกฤติมักก่อให้เกิดในตัวผู้ฟังรับสาร โดยอาจแบ่งเป็น อารมณ์ในเชิงบวกที่มีต่อผู้สื่อสาร และอารมณ์ในเชิงลบที่มีต่อฝ่ายตรงข้ามหรือสิ่งที่ผู้สื่อสารต้องการจัดการ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์,2560)

3) การพูดให้นำติดตาม การพูดในการแถลงข่าวหรือการให้ข้อมูลให้นำติดตามของโฆษกในภาวะวิกฤติ ซึ่งอยู่ในความสนใจของสื่อมวลชน และผู้เกี่ยวข้องอยู่แล้ว การที่จะให้นำติดตามได้ ต้องมีสาระเรื่องราวที่

กระชับ โดยมีการเรียงลำดับเรื่องราวก่อนหลัง มีการกำหนดประเด็นและพูดอยู่ในประเด็น เน้นความสำคัญในเรื่องที่จะพูด ตรงไหนสำคัญเน้นตรงนั้น มีการสร้างอารมณ์ร่วม และความเหมาะสมของเวลา และโฆษณาในภาวะวิกฤติต้องใช้เทคนิคในการพูดแบบเล่าเรื่องตามทฤษฎีเรื่องเล่า (the narrative paradigm) ที่เชื่อว่ามนุษย์เป็นนักเล่าเรื่อง โดยความเป็นนักเล่าเรื่องชี้ให้เห็นถึงคุณค่า อารมณ์ และสุนทรียศาสตร์ ซึ่งซ่อนเร้นอยู่ในความเชื่อและพฤติกรรมของคน (สุรพงษ์ โสธนเสถียร, 2563) ผลงานนั้นๆ

4) การพูดด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจและจริงจังในการแก้วิกฤติ ในการแถลงข่าวหรือการให้ข้อมูลโฆษณาในภาวะวิกฤติต้องพูดด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจ ให้สื่อมวลชน ผู้เกี่ยวข้องและประชาชนเห็นว่ามีความมุ่งมั่นตั้งใจในการแก้วิกฤติที่เกิดขึ้น และการพูดในการแถลงข่าวหรือการให้ข้อมูลโฆษณาในภาวะวิกฤติจะต้องแสดงออกถึงความจริงใจและความปรารถนาดีต่อผู้เกี่ยวข้องและประชาชนอย่างแท้จริง (วิทยากร ท่อแก้ว, 2558)

5) การพูดให้มีสาระและวิธีการปฏิบัติที่คมชัด การพูดในการแถลงข่าวหรือการให้ข้อมูลโฆษณาในภาวะวิกฤติ ต้องความคมชัดใน 2 ส่วน ประกอบด้วย ส่วนแรกมีสาระที่คมชัด คือ มีเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับภาวะวิกฤติที่คมชัด ส่วนที่สองมีวิธีการปฏิบัติที่คมชัด คือ ต้องมีแนวทางปฏิบัติที่มีความคมชัด และที่สำคัญสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริงในการแก้วิกฤติ

6) การพูดถึงผลที่จะได้รับและเน้นสร้างความร่วมมือ การพูดในการแถลงข่าวหรือการให้ข้อมูลโฆษณาในภาวะวิกฤติ ต้องให้ความสำคัญกับผลที่จะได้รับของความร่วมมือทั้งสื่อมวลชน ผู้เกี่ยวข้องและประชาชน ซึ่งผลที่จะได้รับต้องยิ่งใหญ่พอที่จะทำให้เกิดพลังความร่วมมือ และต้องสามารถอธิบายผลที่จะได้รับอย่างชัดเจน ให้สื่อมวลชน ผู้เกี่ยวข้องและประชาชนเห็นภาพของความสำเร็จหากเกิดพลังความร่วมมือ ต่อให้วิธีการแก้วิกฤติจะดีแค่ไหน แต่ถ้าการนำไปปฏิบัติไม่เกิดผล หรือไม่ได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติ ก็ไม่สามารถทำให้วิธีการแก้วิกฤตินั้นๆประสบความสำเร็จได้

5. งานวิจัยการสื่อสารในภาวะวิกฤติ

จะขอหยิบยกงานวิจัยของภวิณท์ ศรีเกษมสุข และธাত্রี ใต้ฟ้าพูล (2563) ซึ่งศึกษากลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤติของรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย โดยเน้นไปที่ 3 รัฐวิสาหกิจใหญ่ ประกอบด้วย บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) และ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า กลยุทธ์การสื่อสารที่ทั้ง 3 องค์กรใช้ในการสื่อสารในภาวะวิกฤติ ประกอบด้วย 4 ประเภท คือ กลยุทธ์ผู้ส่งสาร กลยุทธ์การสร้างสาร กลยุทธ์การใช้สื่อ และกลยุทธ์ผู้รับสาร โดยสามารถสรุปได้ ดังนี้

1. กลยุทธ์ผู้ส่งสาร เป็นจุดเริ่มต้นของการส่งสารไปยังผู้รับสาร โดยผู้ส่งสารต้องมีความน่าเชื่อถือ มีความรู้

ความสามารถ มีความเป็นผู้นำ รวมถึงคุณวุฒิ และวัยวุฒิ ซึ่งสามารถสรุปประเภทของผู้ส่งสารได้ คือ ผู้ส่งสารประเภทบุคคล และผู้ส่งสารประเภทหน่วยงาน สำหรับผู้ส่งสารประเภทบุคคลของทั้ง 3 องค์การ จะเป็นผู้บริหารสูงสุด หรือ CEO ของทุกองค์การ โดยในยามที่องค์กรเกิดภาวะวิกฤติจะทำหน้าที่เป็น Spokesperson หรือ อาจจะเป็นผู้บริหารที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ Spokesperson ส่วนผู้ส่งสารประเภทหน่วยงาน ที่ทำหน้าที่เป็นผู้ส่งสารให้กับองค์กรในยามที่เกิดวิกฤติ ในส่วน ปตท. จะเป็นฝ่ายสื่อสารและภาพลักษณ์องค์กร โดยหากเป็นการสื่อสารไปยังพนักงานจะอยู่ในความรับผิดชอบของงาน Internal Communication (IC) หรือหากเป็นการสื่อสารไปยังบุคคลภายนอก สื่อมวลชนต่าง ๆ จะเป็นความรับผิดชอบของงาน Media & Corporate Communication (MC) ขณะที่ธนาคารกรุงไทย จะเป็นงาน Internal Communication ที่ทำหน้าที่สื่อสารกับพนักงาน และงาน Public Relations ทำหน้าที่สื่อสารกับสาธารณชน รวมถึงสื่อมวลชน โดยทั้ง 2 ส่วนงานสังกัดฝ่ายกลยุทธ์การตลาด และสำหรับ ทอท. จะเป็นฝ่ายสื่อสารองค์กร โดยส่วนสื่อสารภายใน จะทำหน้าที่พูดคุยกับพนักงานในองค์กร และส่วนสื่อสารองค์กรจะทำหน้าที่ประสานงานกับสื่อมวลชนในการเผยแพร่ข่าวสารต่าง ๆ

นอกจากประเภทของผู้ส่งสารแล้ว ในด้านของรูปแบบการสื่อสารที่ทั้ง 3 องค์การใช้ทั้งในภาวะวิกฤติ พบว่ามีทั้งที่เป็นการสื่อสารแบบทางเดียว (One-way Communication) และการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication) ส่วนการไหลของการสื่อสาร มีทั้งที่เป็นการไหลจากบนลงล่าง (Downward Communication) และการไหลจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) โดยสามารถสรุปได้ พบว่า บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) หากผู้ส่งสารเป็น CEO จะมีรูปแบบการสื่อสารแบบสองทาง เป็นส่วนใหญ่ โดยมีการไหลของการสื่อสารทั้งแบบบนลงล่าง และล่างขึ้นบน แต่หากผู้ส่งสารเป็นฝ่ายสื่อสารและภาพลักษณ์องค์กร จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่ารูปแบบการสื่อสารจะเป็นไปในแบบทางเดียว และมีการไหลของการสื่อสารแบบบนลงล่าง เท่านั้น ในด้านของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) หากเป็นการสื่อสารของ CEO จะเป็นการสื่อสารแบบทางเดียว และการไหลของการสื่อสารแบบบนลงล่าง เพียงอย่างเดียวเท่านั้น ไม่มีการสื่อสารแบบสองทาง และการไหลของการสื่อสารแบบล่างขึ้นบนเลย ซึ่งในประเด็นนี้ ถือเป็นข้อดีของการสื่อสารของผู้บริหารระดับสูงของธนาคารกรุงไทย ขณะที่การสื่อสารของฝ่ายกลยุทธ์การตลาด มีลักษณะเช่นเดียวกับ ปตท. คือมีการสื่อสารแบบทางเดียว และการไหลของการสื่อสารแบบบนลงล่าง เท่านั้น บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ถือเป็นองค์กรที่มีการใช้กลยุทธ์ผู้ส่งสารได้อย่างรอบด้านมากที่สุด ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารโดย CEO หรือฝ่ายสื่อสารองค์กร เป็นการสื่อสารทั้งทางเดียว และสองทาง รวมถึงมีการไหลของการสื่อสารทั้งแบบบนลงล่าง และล่างขึ้นบน ทำให้การสื่อสารภายในองค์กรของทอท. มีประสิทธิภาพ พนักงานเข้าใจเหตุการณ์ และยึดถือ

ปฏิบัติตามที่มีการขอความร่วมมือจากองค์กร เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และพร้อมเป็นกระบอกเสียงหนึ่งให้กับองค์กรได้

2. กลยุทธ์การสร้างสารหรือการออกแบบสาร พบว่าบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีการออกแบบสารที่ใช้ในการสื่อสารภายในองค์กรไม่ว่าจะเป็นภาวะปกติหรือภาวะวิกฤติ โดยจะเป็นการทำงานร่วมกันระหว่างงาน Internal Communication (IC) และงาน Creativity Event & Media Production (CM) โดยในรายละเอียดของเนื้อหาสาร งาน Internal Communication (IC) จะเป็นผู้วางรายละเอียดในด้านคำพูด ประโยคที่ใช้ หรือภาพที่ควรใช้สื่อสาร จากนั้นงาน Creativity Event & Media Production (CM) จะเป็นทีมออกแบบสารในเนื้อหาสารที่ได้รับมาจากงาน Internal Communication (IC) เมื่อเสร็จสิ้นแล้ว งาน Internal Communication (IC) จะนำเผยแพร่ผ่านช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมต่อไป โดยการออกแบบสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤติ จะเป็นการทำงานของศูนย์บริหารจัดการวิกฤติต่าง ๆ ที่อาจจะมีการจัดตั้งขึ้นในยามที่องค์กรเกิดภาวะวิกฤติ ซึ่งการสื่อสารภายในองค์กรเป็นหนึ่งในหน่วยงานที่อยู่ภายในศูนย์ต่าง ๆ เพื่อทำการสื่อสารให้กับพนักงานทราบ

สำหรับธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในด้านการออกแบบสารที่ใช้ในการสื่อสารภายในองค์กร ทั้งในภาวะปกติและภาวะวิกฤติ จะเป็นการทำงานร่วมกันระหว่างงาน Internal Communication ฝ่ายกลยุทธ์การตลาด งานสร้างสรรค์และผลิตสื่อ และงานโสตทัศนูปกรณ์ ฝ่ายสื่อสารองค์กรและภาพลักษณ์ โดยการออกแบบเนื้อหาสารจะเป็นความรับผิดชอบของงาน Internal Communication จากนั้นจะนำไปส่งไปยังงานสร้างสรรค์และผลิตสื่อ ซึ่งจะทำหน้าที่ออกแบบสารต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น Banner Infographic Standee จากนั้นจะนำส่งกลับมายังงาน Internal Communication เพื่อทำการเผยแพร่ต่อไป ขณะที่งานโสตทัศนูปกรณ์ นอกจากจะเป็นทีมถ่ายภาพ ถ่ายวิดีโอแล้ว ยังทำหน้าที่ในการติดต่อสารที่อยู่ในรูปแบบของคลิปวิดีโอ โดยงาน Internal Communication จะเป็นผู้วางแผนการผลิตคลิปวิดีโอรายการต่าง ๆ ที่ใช้สื่อสารภายในองค์กร จากนั้นจะทำงานร่วมกับงานโสตทัศนูปกรณ์ ตั้งแต่กระบวนการก่อนการถ่ายทำ (Pre-production) ขึ้นถ่ายทำ (Production) และการติดต่อหลังการถ่ายทำ (Postproduction)

ส่วนบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) การออกแบบสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤติ ผู้ที่รับผิดชอบในการสื่อสารกับพนักงานทุกคน คือ ส่วนสื่อสารภายใน ซึ่งจะทำการออกแบบสารและสื่อสารในภาพรวมของ ทอท. ทั้งหมด ทั้งนี้ แต่หากเกิดเหตุใด ๆ เกิดขึ้น ที่ท่าอากาศยานต่าง ๆ ทั่วประเทศ ในแต่ละท่าอากาศยาน จะมีทีมที่ทำการสื่อสารประชาสัมพันธ์เฉพาะของหน่วยงาน เพื่อให้การสื่อสารประชาสัมพันธ์เกิดความรวดเร็ว ซึ่งตัวสารที่ใช้ในการสื่อสารในภาวะวิกฤติส่วนใหญ่ จะเป็นการตั้งโต๊ะแถลงข่าว เพื่อให้สื่อมวลชนได้รับทราบถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ ในประเด็นดังกล่าวยังมีความจำเป็นที่ส่วนสื่อสาร

ภายใน ต้องทำการสื่อสารให้พนักงานทุกคนทั่วทุกท่าอากาศยานทราบเหมือนกันทั้งหมด โดยยึดหลัก One Voice พนักงานทุกคนต้องพูดในสารเดียวกัน

3. กลยุทธ์การใช้สื่อ หรือช่องทางการสื่อสาร พบว่า บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพที่สุด คือ email เนื่องจากเป็นผู้รับสารของปตท. ส่วนใหญ่ จะเป็นพนักงานที่ประจำที่อยู่นางงาน ดังนั้น พนักงานจะต้องมีการใช้อีเมลในการสื่อสารตลอดเวลา การส่งข่าวสารใด ๆ ผ่านช่องทางนี้ จึงทำให้พนักงานสามารถรับสารได้มากที่สุด ซึ่งในมุมมองของช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤติ จะมีผลสืบเนื่องจากศูนย์บริหารจัดการวิกฤติ ที่จะเป็นผู้ที่กำหนดว่า ในเวลานี้ควรสื่อสารให้พนักงานภายในองค์กรทราบแล้วหรือยัง ซึ่งเป็นหน้าที่ของฝ่ายสื่อสารและภาพลักษณ์องค์กรในการพิจารณาเรื่องดังกล่าว โดยช่องทางที่ใช้ถือว่าไม่แตกต่างจากภาวะปกติ แต่อาจจะมีการสื่อสารที่มีความถี่มากขึ้น และสื่อสารในทุกช่องทางการสื่อสารที่มี เพื่อให้พนักงานรับรู้รับทราบมากที่สุด

สำหรับธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มีช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพที่สุด คือ Intranet และ email เนื่องจากทั้ง 2 ช่องทางนี้ เป็นช่องทางที่มีการอัปเดตข่าวสารให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา ซึ่งพนักงานทุกคนทั่วประเทศ จะเปิดรับทั้ง 2 ช่องทางนี้อยู่เสมอ นอกจากนี้ ยังมีช่องทางการสื่อสารด้วยบุคคลจากทีม Channel Management และทีม Branch Communication ที่จะช่วยทำการสื่อสารไปยังพนักงานสาขาทั่วประเทศอีกช่องทางหนึ่ง ซึ่งหากพิจารณาในยามที่เกิดภาวะวิกฤติขึ้น ช่องทางที่ใช้เพื่อแก้ไขสถานการณ์ดังกล่าว ยังคงเป็น Intranet และ email รวมถึงทีม Channel Management และทีม Branch Communication ที่จะทำงานร่วมกันเพื่อสื่อสารในเรื่องประเด็นดังกล่าว ถือว่าเป็นช่องทางที่ทำให้พนักงานทุกคนทั่วประเทศสามารถรับรู้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว

ส่วนบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) มีช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพที่สุด คือ กิจกรรม ช่องทางนี้เป็นช่องทางที่พนักงานประเมินให้มีประสิทธิภาพและพึงพอใจมากที่สุด เนื่องจาก ทอท. มีท่าอากาศยานที่กระจายอยู่ในหลายพื้นที่ รวม 6 แห่ง ทั่วประเทศ อีกทั้งรูปแบบธุรกิจการให้บริการด้านการบิน ทำให้ต้องมีพนักงานประจำ อยู่ที่ท่าอากาศยานตลอด 24 ชั่วโมง ทำให้ผู้รับสารของ ทอท. อาจจะไม่ได้นั่งอยู่ที่หน้าคอมพิวเตอร์ตลอดเวลา ดังนั้น การลงพื้นที่ของกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ จึงเป็นกิจกรรมที่พนักงานให้การตอบรับมากที่สุด เพราะโอกาสในการได้พบปะกับผู้บริหารระดับสูงถือว่ามีน้อยมาก กิจกรรมในลักษณะนี้ จึงเป็นกิจกรรมที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นภายในองค์กรได้เป็นอย่างดี แต่หากพิจารณาในแง่ของช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤติ การสื่อสารผ่านช่องทาง LINE เป็นช่องทางการสื่อสารแรกที่ฝ่ายสื่อสารองค์กรใช้ในการส่งสารไปยังพนักงานเพื่อขอความร่วมมือในประเด็นต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และกำลังเป็น

ที่สนใจ เป็นที่วิพากษ์วิจารณ์ของสังคมในเวลานั้น อีกหนึ่งช่องทางคือ Facebook ที่เป็นลักษณะ Close Group ที่สื่อสารให้เฉพาะพนักงานของทอท. รับประทานเท่านั้น

1.4 กลยุทธ์ผู้รับสารกลยุทธ์ผู้รับสาร พบว่า บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีพนักงานรวมทั้งสิ้น 3,715 คน โดยอยู่ในกรุงเทพมหานครมากที่สุด จำนวน 2,344 คน คิดเป็นร้อยละ 63.10 รองลงมาคืออยู่ในส่วนภูมิภาค จำนวน 1,329 คน คิดเป็นร้อยละ 35.77 และอยู่ต่างประเทศ ประกอบด้วย ประเทศกัมพูชา ลาว เมียนมา มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ อินโดนีเซีย จีน อังกฤษ และสหรัฐอเมริกา จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 1.13 โดยเมื่อพิจารณาจากจำนวนพนักงานที่อยู่ในแต่ละพื้นที่ มีความสอดคล้องกับช่องทางการสื่อสารที่ใช้ในปัจจุบัน เช่น การสื่อสารของประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ ในกิจกรรม Town Hall ที่มีการยิงสัญญาณไปทั่วทุกสำนักงานของ ปตท. เนื่องจากหากให้ผู้บริหารต้องลงพื้นที่เพื่อพบปะกับพนักงานทุกพื้นที่ อาจส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจได้

สำหรับธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มีพนักงานรวมทั้งสิ้น 21,764 คน ซึ่งหากประเมินเฉพาะพนักงาน ไม่รวมลูกจ้าง 158 คน ทำให้มีพนักงานเหลือ 21,606 คน เนื่องจากธนาคารกรุงไทย เป็นธุรกิจการเงิน โดยให้มีสาขาอยู่ทั่วประเทศ จำนวน 1,120 สาขา ดังนั้น เกณฑ์ในการแบ่งผู้รับสารจึงแบ่งออกเป็นพนักงานในสังกัดสำนักงานใหญ่ จำนวน 9,657 คน คิดเป็นร้อยละ 44.7 และไม่ได้สังกัดสำนักงานใหญ่ จำนวน 11,949 คน คิดเป็นร้อยละ 55.3 แสดงให้เห็นว่าพนักงานกว่าครึ่งของธนาคาร ไม่ได้สังกัดอยู่ในส่วนของสำนักงานใหญ่ อีกทั้งยังมีความหลากหลายทางด้านพื้นที่ที่กระจายอยู่ทั่วประเทศ โดยเมื่อพิจารณาจากการแบ่งพนักงานตามสังกัดแล้ว มีความสอดคล้องกับช่องทางการสื่อสารที่ตามการประเมินของธนาคารพบว่า มีประสิทธิภาพมากที่สุด คือ Intranet เนื่องจากเป็นช่องทางการสื่อสารที่สามารถส่งสารต่าง ๆ จากงาน Internal Communication ฝ่ายกลยุทธ์การตลาดได้โดยตรง

ส่วนบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) มีพนักงานรวมทั้งสิ้น 7,718 คน ซึ่งเมื่อพิจารณาเฉพาะพนักงาน พบว่ามีพนักงานจำนวน 7,714 คน และเนื่องจากทอท. เป็นองค์กรที่ดูแลสนามบิน 6 แห่งในประเทศ ดังนั้นเกณฑ์ที่ใช้ในการแบ่งพนักงานของ ทอท. ที่เหมาะสม จึงเป็นเกณฑ์ในการแบ่งพนักงานออกเป็นสำนักงานใหญ่และสนามบินต่าง ๆ ทั่วประเทศ โดยพื้นที่ที่มีพนักงานมากที่สุด คือ สนามบินสุวรรณภูมิ จำนวน 3,174 คน คิดเป็นร้อยละ 41.15 รองลงมาคือ สนามบินดอนเมือง จำนวน 1,423 คน คิดเป็นร้อยละ 18.45 และสำนักงานใหญ่ จำนวน 1,271 คน คิดเป็นร้อยละ 16.48 สำหรับสนามบินอื่น ๆ มีจำนวนพนักงานลดหลั่นกันลงไปตามพื้นที่และการให้บริการประชาชน ซึ่งเมื่อพิจารณาจากพื้นที่แล้ว จะพบว่า การสื่อสารภายในองค์กร มีความเหมาะสมกับพนักงานที่ประจำอยู่ในแต่ละพื้นที่ โดยการที่กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ลงพบปะพนักงาน

ในทุกพื้นที่ ย่อมสร้างความรู้สึกรับรองที่ดีกับองค์กร และถือเป็นการวิเคราะห์ความต้องการของผู้รับสารขององค์กร ได้อย่างถูกต้อง

สามารถสรุปได้ว่า งานวิจัยเรื่องกลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤติของรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย ซึ่งศึกษากลยุทธ์การสื่อสารที่ทั้ง 3 องค์กร คือ บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) และ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) พบว่ากลยุทธ์ที่ใช้ในการสื่อสารในภาวะวิกฤติ ประกอบด้วย 4 ประเภท คือ กลยุทธ์ผู้ส่งสาร กลยุทธ์การสร้างสาร กลยุทธ์การใช้สื่อ และกลยุทธ์ผู้รับสาร

6. บทสรุปของความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการสื่อสารในภาวะวิกฤติ

เป็นการมุ่งให้ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการสื่อสารในภาวะวิกฤติ ทั้งความหมายของการสื่อสารในภาวะวิกฤติ การบริหารจัดการการสื่อสารในภาวะวิกฤติ กลยุทธ์ของการสื่อสารในภาวะวิกฤติ กลยุทธ์ของการสื่อสารในภาวะวิกฤติ โฆษกและหลักการพูดของโฆษกในภาวะวิกฤติ และงานวิจัยการสื่อสารในภาวะวิกฤติ เพื่อเป็นแนวทางเบื้องต้นในการศึกษาเรื่องนี้

อ้างอิง

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2560). เอกสารประกอบการบรรยาย เรื่องวาทศิลป์ทางการเมือง ส่วนหนึ่งของวิชา JC 328 การสื่อสารทางการเมือง Political Communication (หลักสูตร ป ตรี ภาษาไทย) คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ บรรยาย ณ วันพฤหัสบดีที่ 19 ตุลาคม พ.ศ.2560

สุรพงษ์ โสธนเสถียร. (2563). ทฤษฎีการสื่อสาร. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

วิทยาธร ท่อแก้ว. (2558). การพูดในที่ชุมชน ปูบันไดพื้นฐาน 5 ชั้น. กรุงเทพฯ : นานาสำนักรพิมพ์

จิตรจำนงค์ สุภาพ. (2556). พลังการพูด. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ธรรมสภา

กานต์ บุญศิริ. (2557). บันได 13 ชั้น ทางลัดสู่ความสำเร็จในการพูด. เอกสารประกอบการบรรยาย

โครงการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. นนทบุรี : ศูนย์วิจัยและพัฒนาการสื่อสาร
ทางการเมืองและสังคม

ปัทมวณิชร์ พิชัยบรรณศิริ. (2560). กลยุทธ์การจัดการการสื่อสารในภาวะวิกฤติในยุคดิจิทัล กรณีศึกษา
กลุ่มธุรกิจการบินและบริการ : สายการบินยูไนเต็ด แอร์ไลน์ สายการบินแอร์เอเชีย และสายการบินนกแอร์ ,
หลักสูตรนิเทศศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการสื่อสารการตลาดดิจิทัล มหาวิทยาลัยกรุงเทพ : ปทุมธานี

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2564). เผยกลยุทธ์สำคัญ “ผู้นำ” ควรสื่อสารอย่างไรในภาวะวิกฤติ.

https://www.ftpi.or.th/2021/51948?utm_source=rss&utm_medium=rss&utm_campaign=%25e0%25b

: สืบค้น 31 สิงหาคม 2564

ภวินท์ ศรีเกษมสุข และธাত্রี ใต้ฟ้าพูล. (2563). กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรในภาวะวิกฤติของ
รัฐวิสาหกิจในประเทศไทย,วารสารนิเทศศาสตร์ ปีที่ 38 ฉบับที่ 1 เดือนมกราคม – เมษายน 2563. จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย : กรุงเทพฯ

ปรีดี นุกูลสมปวารณา. (2563). การสื่อสารในภาวะวิกฤติ (Crisis Communication).

<https://www.popticles.com/business/crisis-communication/> : สืบค้น 31 สิงหาคม 2564

Timothy, W. C. (2007). Crisis management and communications. Retrieved from

<http://www.instituteforpr.org/crisis-management-and-communications/>. : สืบค้น 31 สิงหาคม 2564

Timothy, W. C. (2012). Ongoing crisis communication planning, Managing, and responding.
USA: Sage.