

คู่มือการสื่อสารเชิงรุกในภาวะวิกฤต (Crisis Communication)

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ได้วิเคราะห์เหตุการณ์ในอนาคตและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่มีความไม่แน่นอน ทั้งที่มีโอกาสเกิดขึ้นและไม่เกิดขึ้น ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุพันธกิจและเป้าหมายของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจึงได้จัดทำแผนความเสี่ยงไว้ 5 ด้าน โดยหนึ่งในความเสี่ยงที่สำคัญคือ “ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง” ความเสี่ยงด้านชื่อเสียงเป็นหนึ่งในความเสี่ยงที่คณะเทคนิคการแพทย์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ให้ความสำคัญ เนื่องจากภาพลักษณ์และชื่อเสียงสามารถถูกกลตทอนได้จากสาเหตุในหลายด้าน โดยเฉพาะด้านวิชาการ ด้านวิจัย ด้านบริการวิชาการ ด้านสังคมวัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม เป็นต้น เมื่อเกิดภาวะวิกฤตมีความเสี่ยงต่อการแพร่กระจายข้อมูลข่าวสาร หรือวิพากษ์วิจารณ์เป็นวงกว้างในสื่อสังคมออนไลน์ และส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือของคณะฯ ส่งผลกระทบต่อความตั้งใจเข้าศึกษาของนักศึกษา และการเข้าใช้บริการของศูนย์บริการฯ รวมทั้ง ส่งผลกระทบต่อความร่วมมือวิชาการ วิจัย และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับคณะเทคนิคการแพทย์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้

คณะกรรมการสื่อสารองค์กร คณะเทคนิคการแพทย์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จึงดำเนินการจัดทำคู่มือการสื่อสารเชิงรุกในภาวะวิกฤต เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดการสื่อสารได้อย่างทันท่วงที และไม่เกิดความเสียหายต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงของคณะเทคนิคการแพทย์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

1. วัตถุประสงค์

เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการด้านการสื่อสาร เพื่อลดความเสียหายด้านชื่อเสียงของคณะเทคนิคการแพทย์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

2. ประเภทภาวะวิกฤต ภาวะวิกฤตนั้นสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่ม ตามระดับความรับผิดชอบขององค์กร คือ

1) **กลุ่มวิกฤตที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรค่อนข้างน้อย (Victim Cluster)** องค์กรต้องรับผิดชอบในระดับต่ำ เช่น ภัยธรรมชาติ ขาวลือ การถูกใส่ความต่างๆ

2) **กลุ่มวิกฤตที่เป็นเหตุบังเอิญ (Accidental Cluster)** หรือการที่องค์กรดำเนินงานแล้วนำไปสู่ภาวะวิกฤต โดยไม่ได้เจตนา ความรับผิดชอบอยู่ในระดับกลาง เช่น ความผิดพลาดทางเทคนิคของอุปกรณ์หรือเครื่องจักร ความผิดพลาดจากผลิตภัณฑ์ที่ส่งผลเสียต่อผู้ใช้

3) **กลุ่มวิกฤตที่สามารถป้องกันได้ (Preventable Cluster)** หรือวิกฤตที่เกิดจากการที่พนักงานทำผิดพลาด ส่งผลให้องค์กรต้องรับผิดชอบในระดับสูง มีภัยคุกคามอย่างร้ายแรง เช่น ความผิดพลาดของพนักงานที่เกิดจากความประมาทจนนำไปสู่อุบัติเหตุ ความผิดพลาดของฝ่ายบริหาร เช่น การทุจริตในหน้าที่ ทำผิดกฎหมาย การปลอมแปลงเอกสารหรือผลตรวจสอบต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อความน่าเชื่อถือ

3. ส่วนงานผู้รับผิดชอบ

คณะกรรมการสื่อสารองค์กร และคณะกรรมการรับเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ คณะเทคนิคการแพทย์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

4. การตอบสนองในภาวะวิกฤต

สถานการณ์	ประเภทวิกฤต	กลยุทธ์การตอบสนอง	ระดับความเร่งด่วน
ข่าวลือ	กลุ่มวิกฤตที่ส่งผล คุกคามต่อองค์กร ค่อนข้างน้อย	การปฏิเสธ (Denial Posture)	7 วัน
การถูกใส่ความ	กลุ่มวิกฤตที่ส่งผล คุกคามต่อองค์กร ค่อนข้างน้อย	การปฏิเสธ (Denial Posture) ลดความรุนแรง (Diminishment Posture)	7 วัน
ความผิดพลาดต่าง ๆ ส่งผลให้มีผู้ได้รับผลกระทบ องค์กรต้องรับผิดชอบเป็น หลัก	กลุ่มวิกฤตที่เป็นเหตุ บังเอิญ	การกอบกู้ภาพลักษณ์ (Rebuilding Posture)	ทันที
ทุจริต ทำผิดกฎหมาย วิกฤตที่เกิดจากการที่ พนักงานทำผิดพลาด ส่งผล ให้องค์กรต้องรับผิดชอบใน ระดับสูง มีภัยคุกคามอย่าง ร้ายแรง	กลุ่มวิกฤตที่สามารถ ป้องกันได้ (Preventable Cluster)	การกอบกู้ภาพลักษณ์ (Rebuilding Posture) การเสริมสร้างภาพลักษณ์ (Bolstering Posture)	ทันที

4.1 การปฏิเสธ (Denial Posture) ในหลายกรณี องค์กรสามารถปฏิเสธข้อกล่าวหาจากกระแสสังคมได้ ปฏิเสธว่าไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับความสูญเสียหรือประเด็นที่เกิดขึ้น ไม่เกี่ยวข้องหรือมีส่วนในการรับผิดชอบ ซึ่งองค์กรต้องแน่ใจว่า ไม่ได้มีส่วนเกี่ยวข้องจริง เพื่อยืนยันกับสังคม โดยการปฏิเสธก็มีวิธีการสื่อสารในหลายวิธีด้วยกัน เช่น

- **โจมตีผู้กล่าวหา** คือ การตอบโต้ข่าวที่ทำให้เกิดความเสียหายที่ไม่เป็นความจริง อาจมีเรื่องการดำเนินคดี หรือการฟ้องร้องผู้กล่าวหาเข้ามาเกี่ยวข้อง

- **การปฏิเสธความเกี่ยวข้อง** คือ การยืนยันว่า องค์กรไม่ได้เกี่ยวข้อง ไม่ได้กระทำผิด หรือมีส่วนรับผิดชอบ และชี้แจงว่า ทำให้องค์กรถึงไม่เกี่ยวข้องโดยตรงไปตรงมา
- **กลยุทธ์แพะรับบาป** คือ การยืนยันว่าองค์กรไม่ได้ผิด*โดยตรง* แต่กลับได้รับผลกระทบเพราะเหตุผลต่าง ๆ เช่น ประเด็นเกิดขึ้นจากผู้รับจ้างทำงาน และองค์กรไม่ได้ตรวจสอบให้ดี องค์กรไม่รับรู้และเป็นเพียงผู้ได้รับผลกระทบ

4.2 การลดความรุนแรง (Diminishment Posture)

เมื่อเกิดกระแสความไม่พอใจต่อองค์กรที่รุนแรง สิ่งที่องค์กรควรรีบออกมาทำ คือ การลดความรุนแรงหรือทอนความสำคัญของปัญหาลง เพื่อจำกัดความรุนแรงของวิกฤต ทำให้องค์กรเสียชื่อเสียงน้อยลง โดยสิ่งที่ทำได้จะช่วยลดความรุนแรงโดยเฉพาะอารมณ์ความไม่พอใจของผู้คน ได้แก่

- **การขอโทษ** หรือหมายถึงการออกมาแสดงความรับผิดชอบ พร้อมทั้งปฏิเสธความตั้งใจที่ทำให้เกิดวิกฤตหรือกระแสความไม่พึงพอใจ
- **การให้เหตุผล** คือ การอธิบายถึงข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นที่สังคมไม่ได้รับรู้ การชี้แจงที่มาที่ไปของปัญหา แสดงความรับผิดชอบและขีดเส้นความรับผิดชอบ ว่าส่วนไหนที่องค์กรเกี่ยวข้อง ส่วนไหนที่ไม่ใช่ จะช่วยให้สังคมหรือผู้เสียหายจากการดำเนินงานขององค์กรเข้าใจเหตุและผล

4.3 การกอบกู้ภาพลักษณ์ (Rebuilding Posture)

หมายถึง การฟื้นฟูชื่อเสียงขององค์กรจากสิ่งที่เสียไป โดยเฉพาะเมื่อความผิดที่เกิดขึ้นมาจากการดำเนินงานขององค์กรเอง

- **การชดเชย** เช่น การส่งสินค้าชดเชย การมอบเงินชดเชยค่าเสียหาย
- **การแสดงความรับผิดชอบ** ตั้งแต่การออกมาขอโทษ ยอมรับความผิด และเสนอการเยียวยาและแสดงความรับผิดชอบกับทุกกรณีที่เกิดขึ้น

4.4 การเสริมสร้างภาพลักษณ์ (Bolstering Posture)

การเสริมสร้างภาพลักษณ์ คือ การพยายามทำให้ผู้คน หุ่นส่วน หรือผู้เสียหายเกิดความรู้สึกในแง่บวกกับองค์กร อาจหมายถึงการกล่าวถึงความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ทั้งนี้ กลยุทธ์การเสริมสร้างภาพลักษณ์ควรเกิดขึ้นภายหลังการสื่อสารด้วยกลยุทธ์อื่น ๆ ไปแล้ว หรือหากองค์กรเป็นฝ่ายผิดจริง กลยุทธ์เสริมสร้างภาพลักษณ์อาจส่งผลในทางตรงกันข้าม และอาจก่อกระแสโต้กลับได้

- **การเตือนความทรงจำที่ดี** ด้วยการย้ำเตือนถึงความดี ความน่าประทับใจ ความใส่ใจที่องค์กรเคยทำไว้ เพื่อให้ผู้คนรู้สึกแยกกับองค์กรน้อยลง
- **การชื่นชมและขอบคุณ** เป็นการแสดงความชื่นชมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ย้ำเตือนกับพวกเขาว่า องค์กรรู้สึกขอบคุณและยังคงมีความสัมพันธ์อันดีให้แกกัน
- **การขอความเห็นใจ** หากองค์กรไม่ได้เป็นผู้ผิดและได้รับผลกระทบ องค์กรอาจใช้กลยุทธ์ขอความเห็นใจจากสังคมได้ด้วยการอธิบายความสูญเสีย

5. เลือกช่องทางการสื่อสารให้เหมาะสม

5.1 เป็นทางการ

- แถลงข่าว
- เว็บไซต์
- ออกประกาศ
- สื่อสิ่งพิมพ์

5.2 กึ่งทางการ

- Social Media (Facebook, IG)
- จัดกิจกรรม

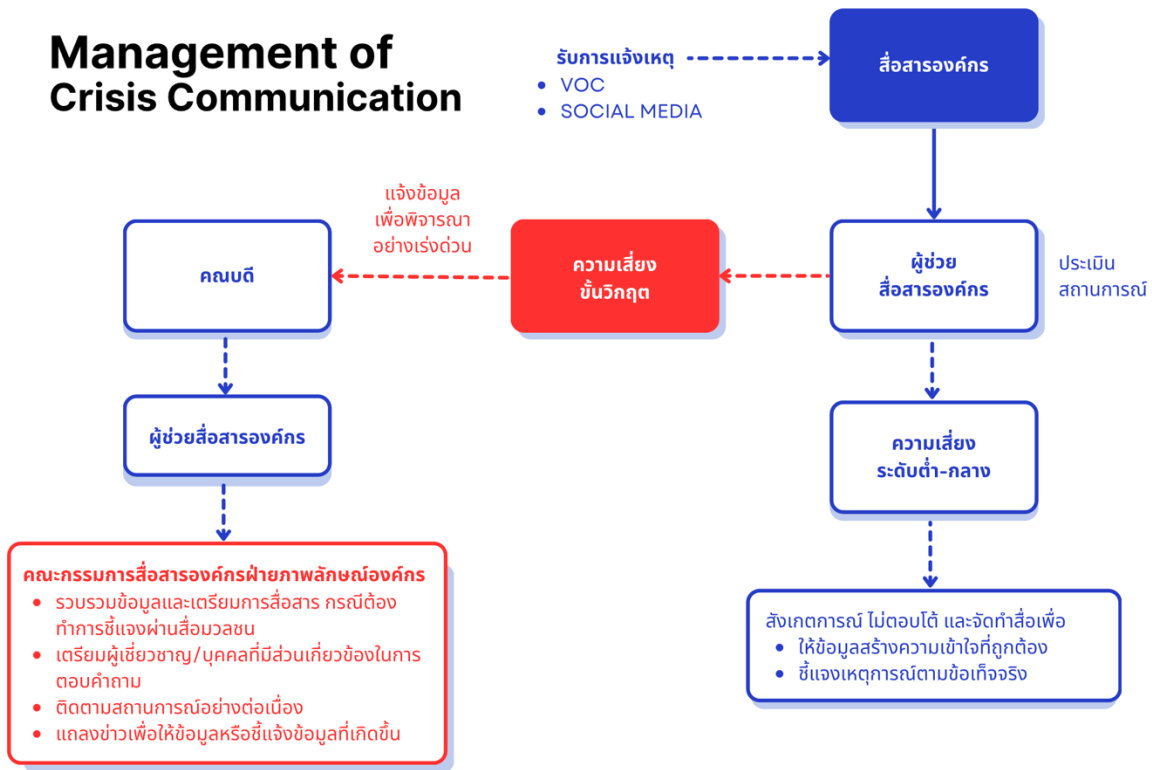
5.3 ไม่เป็นทางการ

- Social Media (Tiktok)

5.4 อื่น ๆ

- Banner
- Cutout
- poster

6. ขั้นตอนกระบวนการดำเนินการสื่อสารเชิงรุกในภาวะวิกฤต



อ้างอิง

โครงการอบรมสัมมนา Social Analytics กับการจัดการความเสี่ยง และภาวะวิกฤตในยุคดิจิทัล ภายใต้หัวข้อเรื่อง “Social Media Crisis Communication and Risk Management : The Strategy and Implication in Digital Era” วันที่ 9 กันยายน 2567

ปรีดี นกุลสมปรารถนา. การบริหารจัดการภาวะวิกฤต (Crisis Management), สืบค้นเมื่อ กันยายน 2567. จาก <https://www.popticles.com/business/crisis-management/>