

กลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตของธนาคารพาณิชย์ไทย



นางสาว พิภาวัล เลาวกุล

ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต


สาขาวิชาการประชาสัมพันธ์ ภาควิชาการประชาสัมพันธ์

คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2553

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

CRISIS COMMUNICATION PLANNING STRATEGIES OF THAI COMMERCIAL BANKS



Miss Pipawan Lawakul

ศูนย์วิทยุทรัพยากร

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of Master of Arts Program in Public Relations

Department of Public Relations

Faculty of Communication Arts

Chulalongkorn University

Academic Year 2010

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

กลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตของธนาคารพาณิชย์ไทย

โดย

นางสาว พิภาวดี เลาวกุล

สาขาวิชา

การประชาสัมพันธ์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

รองศาสตราจารย์ พัทธนี เขยจรรยา

คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้นับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วน
หนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารบัณฑิต

..... คณบดีคณะนิเทศศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ กรรณิการ์ อัสวตรเดชา)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(รองศาสตราจารย์ พัทธนี เขยจรรยา)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุวัฒน์ วงษ์กะพันธ์)

พิภาวัล เลาวกุล : กลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตของธนาคารพาณิชย์
ไทย (CRISIS COMMUNICATION PLANNING STRATEGIES OF THAI
COMMERCIAL BANKS) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : รองศาสตราจารย์ พัทธนี เขย
จรรยา, 224 หน้า

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึง (1) กลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารเพื่อจัดการกับภาวะ
วิกฤตของธนาคารพาณิชย์ไทย (2) ศึกษาถึงความพร้อมในการจัดการกับภาวะวิกฤต และ(3) เพื่อศึกษาถึงการ
เลือกใช้สื่อประชาสัมพันธ์ของธนาคารเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤต โดยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์
เจาะลึกผู้บริหารฝ่ายสื่อสารองค์กรและเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ จำนวน 4 ธนาคาร ได้แก่ ธนาคารกสิกรไทย
ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ธนาคารทีลโก้ จำกัด (มหาชน) และธนาคารธนชาติ จำกัด (มหาชน) และศึกษา
เอกสารที่เกี่ยวข้อง และทำการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบของการวิเคราะห์เชิงพรรณนา

ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างทั้ง 4 ธนาคารนั้น (1)มีกลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารใน
ภาวะวิกฤตไว้ก่อนแล้วของแต่ละธนาคาร อาทิเช่น ผู้บริหารฝ่ายสื่อสารองค์กรมีการทำการเหตุการณ์จำลอง
การสื่อสารในภาวะวิกฤตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น มีการจัดทำเป็นคู่มือการสื่อสารในภาวะวิกฤต และมีการเลือกใช้
กลยุทธ์การสื่อสารที่คล้ายคลึงกัน ไม่ว่าจะเป็น กลยุทธ์การปฏิเสธ, กลยุทธ์การขอภัยและแสดงความ
รับผิดชอบ, กลยุทธ์การสร้างสัมพันธ์ภาพ, กลยุทธ์การกระทำการแก้ไข, กลยุทธ์การขอโทษอย่างเต็มรูปแบบ,
กลยุทธ์การแก้ไขภาวะวิกฤตด้วยความรวดเร็ว และกลยุทธ์การคัดสรรบุคคลในการแก้ปัญหา (2) ธนาคาร
ส่วนใหญ่โดยภาพรวมมีการเตรียมพร้อมในการจัดการกับภาวะวิกฤต ไม่ว่าจะเป็น ความพร้อมในการสร้าง
ข้อความ, ความพร้อมในการกำหนด "โฆษก", ความพร้อมของผู้บริหาร, ความพร้อมในการติดต่อสื่อสารกับ
ภายนอกองค์กร, ความพร้อมในการติดต่อสื่อสารกับภายในองค์กร, ความพร้อมในเครื่องมือในการสื่อสาร
และความพร้อมในด้านความรวดเร็วในการส่งข่าวสาร (3) เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ของธนาคารส่วนใหญ่โดย
ภาพรวมมีการเลือกใช้สื่อประชาสัมพันธ์ที่ผสมผสาน ระหว่างสื่อดั้งเดิมและสื่อใหม่ในการแก้ปัญหาภาวะวิกฤต

ภาควิชา...การประชาสัมพันธ์...ลายมือชื่อนิสิต.....พิภาวัล.....เลาวกุล.....
สาขาวิชา...การประชาสัมพันธ์...ลายมือชื่ออ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก.....
ปีการศึกษา.....2553.....

528 48730 28 : MAJOR PUBLIC RELATIONS

KEYWORDS : PUBLIC RELATIONS / THAI COMMERCIAL BANK / CRISIS

PIPAWAN LAWAKUL : CRISIS COMMUNICATION PLANNING STRATEGIES OF THAI COMMERCIAL BANKS. THESIS ADVISOR : PACHANEE CHEYJANYA, 224 pp.

The objective of this study was to explore : (1) to study the crisis communication strategies of thai commercial banks for managing the crisis (2) to study the preparation of ready of many of banks concerning crisis communication (3) to study the implementation of public relations during the crisis. In - depth interview was conducted. The samples is included corporate strategies communications executives and public relations staffs from 4 banks , located in Bangkok : Kasikorn Bank , Government Housing Bank , Tisco Bank Public Company Limited and Thanachart Bank Public Company Limited were used to collect data from 4 banks and related with many documents. Descriptive Analysis were used to analysis the data.

The research findings were as follow : (1) many of banks have their own crisis communication planning strategies : corporate communications executives have the scenario for preparing the crisis unprecedented, have communication planning strategies manual and have also crisis communication strategies usability : denial, excuse and be responsible, ingratiation, corrective action, full apology, solve crisis suddenly and choose the spokesperson. (2) many of banks can obviously prepare the crisis communication plans for managing the crisis : key message, the spokesperson, communications executives, external communications, internal communications, communicate tools and rapidity of sending the information. (3) the utilization of media of public relations staffs is mixed both Traditional Media and new media for solving the crisis communication.

Department.....Public Relations.....Student's Signature.....*Pipawan*.....
Field of study.....Public Relations.....Advisor's Signature.....*Pachanee*.....
Academic year 2010.....

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจากบุคคลที่เกี่ยวข้องหลายท่าน

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ รศ. พัทณี เขยจรรยา อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษาในการทำวิทยานิพนธ์ ตลอดจนตรวจสอบแก้ไขในรายละเอียดต่างๆ เพื่อให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ถูกต้องมากยิ่งขึ้น และ รศ. กวรรณิการ์ อิศวตรเดชา ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และ ผศ. สุวิวัฒนา วงษ์กะพันธ์ คณะกรรมการสอบผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำต่างๆประกอบการทำวิทยานิพนธ์

นอกจากนั้นขอขอบคุณทุกกำลังใจและความช่วยเหลือจากคุณพ่อ คุณแม่ น้องชาย และคนใกล้ชิดที่คอยให้กำลังใจอยู่ตลอด และให้การช่วยเหลืออย่างดีจนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ รวมทั้งขอขอบคุณแหล่งข้อมูลทุกธนาคารที่กรุณาสละเวลาอันมีค่าให้ข้อมูลประกอบกับความรู้ที่มีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการศึกษาวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้

ขอขอบคุณเพื่อน ๆ พี่ ๆ ที่สนิทสนม ที่เมื่อใดก็ตามที่ต้องการความช่วยเหลือ ก็พร้อมที่จะให้การช่วยเหลือโดยทันที แม้จะรบกวนเวลาในการทำงานบ้างก็ตาม รวมทั้งที่เคยยอมทำงานหนักแทนเพื่อให้มาเรียนในเวลาว่างได้ และกำลังใจที่มีให้กันมาโดยตลอด

ขอบคุณเพื่อนสนิทที่คอยช่วยเหลือในทุกอย่างตั้งแต่ก่อนเข้าเรียนที่จุฬาฯ และยังคงคอยให้การช่วยเหลือเรื่องการเรียนอยู่เสมอ และคอยเป็นกำลังใจให้ตลอด รวมทั้งเพื่อนๆ ภาค PR ทุกคนที่น่ารักมาก

สุดท้ายนี้ ขอขอบคุณกับความตั้งใจและความพยายามของผู้วิจัยที่สามารถทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ตามที่คาดหวังไว้

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
ปัญหาคำวิจัย.....	6
วัตถุประสงค์ในการวิจัย.....	6
ขอบเขตในการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์.....	7
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
แนวคิดเกี่ยวกับภาวะวิกฤต.....	10
แนวคิดการบริหารการสื่อสารเพื่อการจัดการในภาวะวิกฤต.....	18
แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติการประชาสัมพันธ์ เพื่อการจัดการภาวะวิกฤต.....	35
แนวคิดเรื่องการบริหารความเสี่ยง.....	39
แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การสื่อสารในภาวะวิกฤต.....	45
ทฤษฎีการสื่อสาร.....	50
การจัดการภาวะวิกฤต.....	58
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	69

สารบัญ(ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	75
รูปแบบการวิจัย.....	75
กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย.....	76
ขั้นตอนในการทำวิจัย.....	77
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	78
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	79
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	81
การนำเสนอข้อมูล.....	81
บทที่ 4 ผลการวิจัย.....	82
กลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤต ธนาคารกสิกรไทย.....	85
ความพร้อมในการจัดการกับภาวะวิกฤต ธนาคารกสิกรไทย.....	95
สื่อประชาสัมพันธ์ของธนาคารเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤต ธนาคารกสิกรไทย.....	103
กลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤต ธนาคารอาคารสงเคราะห์.....	107
ความพร้อมในการจัดการกับภาวะวิกฤต ธนาคารอาคารสงเคราะห์.....	120
สื่อประชาสัมพันธ์ของธนาคารเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤต ธนาคารอาคารสงเคราะห์.....	126
กลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤต ธนาคารทีสโก้ จำกัด(มหาชน).....	131
ความพร้อมในการจัดการกับภาวะวิกฤต ธนาคารทีสโก้ จำกัด(มหาชน).....	138

สารบัญ(ต่อ)

	หน้า
สื่อประชาสัมพันธ์ของธนาคารเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤต	
ธนาคารทิสโก้ จำกัด(มหาชน).....	143
กลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤต	
ธนาคารธนชาต จำกัด(มหาชน).....	148
ความพร้อมในการจัดการกับภาวะวิกฤต	
ธนาคารธนชาต จำกัด(มหาชน).....	156
สื่อประชาสัมพันธ์ของธนาคารเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤต	
ธนาคารธนชาต จำกัด(มหาชน).....	162
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	175
สรุปผลการวิจัย.....	176
อภิปรายผลการวิจัย.....	192
ข้อเสนอแนะทั่วไป.....	207
ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป.....	211
รายการอ้างอิง.....	213
ภาคผนวก.....	218
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	224

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
ตารางที่ 1 แสดงการสรุปข้อมูลกลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤต ของธนาคาร.....	169
ตารางที่ 2 แสดงการสรุปข้อมูลความพร้อมในการจัดการการสื่อสาร ในภาวะวิกฤตของธนาคาร.....	171
ตารางที่ 3 แสดงการสรุปข้อมูลการเลือกใช้สื่อประชาสัมพันธ์ของธนาคาร.....	172



ศูนย์วิทยพัทยาการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
แผนภาพที่ 1 Model การสื่อสาร.....	51
แผนภาพที่ 2 แบบจำลอง SMCR ของเบอร์โล	54
แผนภาพที่ 3 แบบจำลองการสื่อสารของชแรมม์.....	57
แผนภาพที่ 4 คู่มือกลยุทธ์การวางแผนการสื่อสาร.....	88
แผนภาพที่ 4.1 โครงสร้างของแผนการสื่อสารในสถานการณ์พิเศษ.....	90
แผนภาพที่ 5 โครงสร้างการบริหารจัดการประเด็นในภาวะวิกฤต ของอาคารสงเคราะห์.....	112
แผนภาพที่ 5.1 แผนผังแสดงกระบวนการเผยแพร่ข่าวสาร.....	113
แผนภาพที่ 5.2 แผนผังที่มบริหารเหตุฉุกเฉินของธนาคาร	113
แผนภาพที่ 5.3 ภาพการจับกุมพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ทุจริตเงิน.....	119
แผนภาพที่ 5.4 วารสารธนาคารอาคารสงเคราะห์.....	127
แผนภาพที่ 6 แผนภูมิการประสานงานของทีมสื่อสารในภาวะวิกฤต ของธนาคารทิสโก้ จำกัด(มหาชน).....	134
แผนภาพที่ 7 สรุปโครงสร้างการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต.....	165
แผนภาพที่ 8 แผนผังแสดงกระบวนการเผยแพร่ข่าวสารภายในองค์กร.....	167
แผนภาพที่ 9 แผนผังแสดงกระบวนการเผยแพร่ข่าวสารภายนอกองค์กร.....	168
แผนภาพที่ 10 สรุปภาพรวมความพร้อมในการจัดการกับภาวะวิกฤตของธนาคาร.....	203
แผนภาพที่ 11 แสดงการเลือกใช้สื่อประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตของธนาคาร.....	209

บทที่ 1

บทนำ

สภาพความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากรายงานการศึกษานับตั้งแต่ทศวรรษที่ 1990 นักวิชาการด้านการสื่อสารและผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและวิกฤตการณ์องค์กร ได้กล่าวว่า วิกฤตการณ์ (crisis) เป็นสภาวะที่องค์กรต่างๆต้องเผชิญอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ (Guth, 1995) วิกฤตการณ์ เป็นสภาวะฉุกเฉินที่ทำให้การดำเนินยุทธวิธีขององค์กรถดถอย และทำลายภาพพจน์ขององค์กร ซึ่งเหตุการณ์วิกฤตจะจู่โจมโดยไม่รู้ตัวทำให้เกิดอันตรายสูง ถึงแม้ความรุนแรงที่เกิดขึ้นจะแตกต่างกัน แต่ความเสียหายอาจรุนแรงมากถึงขั้นทำให้เกิดความสูญเสียทั้งชีวิตและทรัพย์สิน หรือทำให้เกิดความระส่ำระสายในการดำเนินกิจการ แต่ไม่ว่าจะเป็นในสถานการณ์ใดก็ตาม วิกฤตการณ์จะทำให้ชื่อเสียงขององค์กร สินค้าหรือบริการต้องตกอยู่ในอันตราย และองค์กรอาจต้องเสี่ยงกับการสูญเสียเงินจำนวนมากตามที่สาธารณชนรับรู้ถึงวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้น (Wilcox, 1994)

องค์กรจึงสามารถเกิดวิกฤตการณ์ได้ในทุกรูปแบบ ทั้งที่เกิดขึ้นจากการกระทำขององค์กรเอง และจากสภาพแวดล้อมภายนอก

เมื่อเจาะลึกลงในวิกฤตที่เกิดขึ้นกับองค์กร ได้มีนักวิชาการที่มีผลงานเกี่ยวกับการจัดการภาวะวิกฤตให้คำจำกัดความไว้หลายคน เช่น

เซลบัส (Selbst, 1995) ได้กล่าวถึงภาวะวิกฤตว่า หมายถึง การปฏิบัติงานใดที่ล้มเหลว การขัดขวางการดำเนินงาน (ขององค์กร) ที่กำลังเป็นไปอย่างก้าวหน้า หรือหมายถึงการกระทำใดๆที่ส่งผลกระทบต่อสร้างความเสียหายต่อบุคคล หรือคนส่วนใหญ่ไม่ว่าจะเป็นพนักงาน ลูกค้า หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับธุรกิจ

เบลล์ (Bell, 1996) ให้ความหมายว่า ภาวะวิกฤต คือความขัดแย้งที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงสถานภาพความสัมพันธ์

พอแซน และมิทรอฟ (Pauchant and Mitroff, 1992) กล่าวถึงภาวะวิกฤตว่า เป็นความยุ่งเหยิงที่มีผลชัดเจนต่อภาพรวมของระบบ และมีผลกระทบด้านความเชื่อมั่นต่อบุคคล ตำแหน่งหน้าที่การงาน รวมทั้งหลักการบริหารองค์กร

ในขณะที่ **บูธ (Booth, 1986)** ให้คำนิยามไว้ว่าหมายถึง สถานการณ์ระดับขั้นที่บุคคล กลุ่มคน หรือองค์กรจัดการปัญหาไม่ได้ด้วยวิธีการปกติ และเกิดภาวะกดดันเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงกระทันหัน

ภาคธุรกิจถือได้ว่าเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจของไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การดำเนินงานของหน่วยงานธุรกิจหลัก 3 ประเภท คือ (1) **ธุรกิจด้านบริการ** ได้แก่ โรงแรม ภัตตาคาร การขนส่ง สายการบิน หรือบริษัทประกันชีวิต (2) **ธุรกิจด้านการเงิน** ได้แก่ สถาบันการเงิน การธนาคาร บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ บริษัทไฟแนนซ์ หรือตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และ (3) **ธุรกิจด้านอุตสาหกรรม และด้านการส่งออก** ได้แก่ หน่วยงานที่ประกอบกิจการ ด้านการผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค โรงงานอุตสาหกรรม (ที่มา : วารสารเศรษฐกิจการพาณิชย์ กุมภาพันธ์ , 2540) ในการดำเนินงานนั้นหน่วยงานธุรกิจเป็นองค์กรที่มีโอกาสเสี่ยงต่อการเกิดภาวะวิกฤตด้านต่างๆ ในระดับสูง เช่น ต้องเผชิญกับการตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ ทั้งสถานการณ์ปกติและสถานการณ์ที่มีความผันผวนและเปลี่ยนแปลงตลอดจนผลกระทบจากเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมที่บั่นทอนความเชื่อมั่น การยอมรับในด้านการดำเนินธุรกิจอีกทางหนึ่ง

ธุรกิจการเงินการธนาคาร ถือได้ว่าเป็นหนึ่งในธุรกิจที่มีความเสี่ยงต่อการเกิดวิกฤตการณ์ได้อย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นวิกฤตการณ์ที่เกิดจากภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจขององค์กรโดยตรง หรือวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นจากภายในองค์กรเอง ไม่ว่าจะเป็น การทุจริตของพนักงานในองค์กร ซึ่งจะสังเกตเห็นได้ว่า ทุกสถาบันการเงินได้มีการจัดการด้านการบริหารความเสี่ยงเพื่อเตรียมพร้อมกันภาวะวิกฤตที่อาจจะเกิดขึ้น หรือได้เกิดขึ้นแล้ว เพื่อให้ธุรกิจการเงินการธนาคารของตนยังคงได้รับความไว้วางใจในการบริหารเงินของลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการ

ซึ่งจะเห็นได้จากในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา ธุรกิจการเงินการธนาคารในประเทศไทยที่ต้องเผชิญกับวิกฤตการณ์จนก่อให้เกิดผลกระทบต่อชื่อเสียงและเสถียรภาพขององค์กร มีอยู่ด้วยกัน 2 ธนาคาร คือ ธนาคารธนาชาติ และ ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ซึ่งมีการเผยแพร่ข่าวเหตุการณ์ไปทุกสื่อ และได้รับการวิพากษ์วิจารณ์ถึงความเสียหายที่เกิดขึ้นอย่างกว้างขวาง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- **ภาวะวิกฤตที่เกิดจากพนักงานของธนาคารธนาชาติ** ในกรณีที่ ผจก.ธนาคารธนาชาติ สาขาอุบลราชธานี แจ้งความจับนายสมบัติ โล่ห์สุวรรณ ผู้ช่วยผู้จัดการธนาคารธนาชาติจำกัด สาขาอุบลราชธานี และ น.ส.รุจิรา ดาวเรือง พนักงานฝ่ายบัญชีธนาคารเดียวกัน ฐานฉ้อโกงทรัพย์เป็นเงินสดจำนวน 17,549,822.47 บาทเมื่อวันที่ 31 มีนาคม 2552 โดยมีรายละเอียดว่า ธนาคารธนาชาติ สำนักงานใหญ่ได้ตรวจสอบบัญชีเงินฝากของลูกค้าเมื่อวันที่ 31 มีนาคม 2552 พบ น.ส.รุจิรา พนักงานบัญชีของธนาคารธนาชาติสาขาอุบลราชธานี ลักลอบเบิกเงินของลูกค้าที่นำฝากกับทางธนาคารระหว่างวันที่ 19 พฤศจิกายน 2551 ถึงวันที่ 18 มีนาคม 2552 จำนวน 6 บัญชี คิดเป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 11,126,945.47 บาท สำหรับนายสมบัติ โล่ห์สุวรรณ ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายสินเชื่อได้

แสดงรายการเบิกอันเป็นเท็จ เพื่อให้ธนาคารอนุมัติเงินจากบัญชีของลูกค้าอีก 30 รายการ คิดเป็นจำนวนเงิน 6,422,877 บาท เหตุเกิดระหว่างวันที่ 28 มกราคม 2552 ถึงวันที่ 26 มีนาคมปีเดียวกันนี้(หนังสือพิมพ์ผู้จัดการ,2552 : ออนไลน์)

- **ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นจากพนักงานของธนาคารอาคารสงเคราะห์** ในกรณีที่ นายสมเกียรติ ปัญญาบรรณคุณเดช อายุ 33 ปี รองผู้จัดการกองเงินธอส.ทุจริตเงินกว่า 400ล้านบาท โดยการวางแผนโอนเงินจากบัญชีธนาคาร เข้าบัญชีเงินฝาก ซึ่งมีอยู่หลายบัญชี หลายธนาคาร และทำเพียงคนเดียวไม่มีใครร่วมมือ ไม่ได้ทำเป็นขบวนการแต่อย่างใด สาเหตุที่ลักโอนเงินของธนาคาร เพราะตนต้องการนำเงินจำนวนมากไปใช้หนี้พนันฟุตบอล ซึ่งเล่นไว้ครั้งละหลายแสนบาท สะสมเป็นหนี้จำนวนมาก จึงตัดสินใจลักโอนเงินครั้งแรกเมื่อช่วงต้นปี 2551 จำนวนหลายแสนบาท เพื่อนำเงินมาใช้หนี้ เมื่อพบว่าการกระทำของตนได้เงินง่ายและไม่มีใครตรวจสอบหรือถูกจับได้จึงทำมาเรื่อยๆ โดยเงินที่ได้มาก็จะมาซื้อบ้าน รถ ซื้อทรัพย์สินต่างๆอีกมากมาย (ที่มา : คมชัดลึก วันที่ 1 พฤษภาคม 2552)

จากกรณีภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นกับทั้ง 2 ธนาคาร เห็นได้ว่าก่อให้เกิดผลกระทบอย่างรุนแรง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลกระทบต่อชื่อเสียงของธนาคาร และส่งผลกระทบต่อความไว้วางใจในการตัดสินใจเลือกใช้บริการ และยิ่งไปกว่านั้นในยุคของการสื่อสาร ที่ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับวิกฤตการณ์เหล่านี้สามารถเผยแพร่ได้หลายช่องทาง อาทิ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ วิทยุ โดยข่าวสารที่ปรากฏในสื่อเสมือนเป็นตัวแทนที่จะกระจายข้อมูลข่าวสารรายละเอียดของภาวะวิกฤตที่หน่วยงานได้รับผลกระทบ ในช่วงเวลานั้นๆ และข้อมูลเกี่ยวกับภาวะวิกฤตเหล่านั้นสามารถถึงผู้รับสารจำนวนมากอย่างรวดเร็วและทันเหตุการณ์ ซึ่งเป็นผลให้เกิดความเสื่อมถอยในด้านภาพพจน์ในการดำเนินกิจการ การขาดความเชื่อมั่นจากธนาคารที่ใช้บริการ ซึ่งเป็นสิ่งที่ยากที่จะกู้ชื่อเสียงกลับคืนมาได้

จากวิกฤตการณ์ที่กล่าวมาแสดงข้างต้น ให้เห็นได้ว่าหน่วยงานธนาคารถือได้ว่ามีความเสี่ยงอย่างมากที่จะต้องเผชิญกับวิกฤตการณ์ได้ทั้งจากภายในองค์กร และจากภายนอก และมีแนวโน้มในอนาคตที่จะมีโอกาสในการเกิดวิกฤตการณ์เพิ่มขึ้นและทวีความรุนแรงได้ทุกขณะ ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่จะต้องตระหนักถึงความสำคัญถึงการหาวิธีการตอบสนองของวิกฤตการณ์ไม่ว่าจะเป็น กลยุทธ์ในการวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤต การเตรียมความพร้อมเพื่อป้องกันและรองรับวิกฤตการณ์ที่อาจเกิดขึ้น หรือได้เกิดขึ้นไปแล้วนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะถ้าหากมีการเตรียมพร้อมที่ผิดแนวทาง หรือขาดการให้ความสนใจในการดำเนินการสื่อสารในภาวะ

วิกฤตแล้ว เมื่อเกิดภาวะวิกฤตจะส่งผลกระทบต่อที่รุนแรงจนอาจถึงขั้นบ่งชี้ถึงความอยู่รอดหรือความล้มสลายในการดำเนินงานในอนาคต ทั้งในด้านความสูญเสียทรัพย์สิน ความตื่นตระหนก และโดยเฉพาะชื่อเสียงของธุรกิจการเงินธนาคารที่ถือได้ว่ามีความสำคัญมากในการดำเนินธุรกิจในด้านนี้ รวมถึงสภาวะความกระทบกระเทือนทางจิตใจของผู้ที่เกี่ยวข้องกับภาวะวิกฤตทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม เพราะหัวใจหลักของธุรกิจการเงินธนาคารต้องอาศัยความไว้วางใจจากผู้มาใช้บริการเป็นหลัก ที่จะไว้วางใจให้ธนาคารที่ตนเลือกเข้ามาดูแลทรัพย์สินของตน เพราะถ้าขาดความไว้นั้นเชื่อใจมันจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจประเภทอื่นๆ ของธนาคารด้วยเช่นกัน และอาจขยายขอบเขตความเสียหายจากภาวะวิกฤตไปจนถึงภาพพจน์ของธุรกิจอีกด้วย

ด้วยเหตุนี้ การวางแผนการบริหารในภาวะวิกฤตจึงเป็นกลยุทธ์หนึ่งขององค์กรที่ถือได้ว่ามีความสำคัญในการที่จะดำเนินนโยบายจัดการกับภาวะวิกฤตตามขั้นตอนต่างๆ โดยใช้ “การสื่อสาร” เป็นหลัก เพื่อระดมทรัพยากรบุคคล การใช้สื่อในการแถลงข้อมูลข่าวสารและติดต่อกับประชาชนผู้ที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤต เพื่อคลี่คลายสถานการณ์ขององค์กรให้รอดพ้นจากภาวะวิกฤตและทำให้เกิดผลกระทบกับการดำเนินธุรกิจน้อยที่สุด

และในการสื่อสารในภาวะวิกฤตนั้น การบริหารการสื่อสารขององค์กรถือได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญที่สุดประการหนึ่ง (Donal and Chisholm , 1995) ทั้งนี้ เพราะ

1. การบริหารการสื่อสารเป็นการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรในการเลือกวิธีการเพื่อตอบสนองวิกฤตการณ์ต่างๆ อย่างเหมาะสม
2. การบริหารการสื่อสารเกี่ยวข้องกับการจัดการองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของสังคมภายนอก
3. การสื่อสารเป็นการบริหารในด้านความขัดแย้งและสร้างสัมพันธ์อันดีกับประชาชน (Minzberg , 1996)

ด้วยเหตุนี้ อาจกล่าวได้ว่า กลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารจึงถือได้ว่ามีความสำคัญต่อการจัดการภาวะวิกฤตของทุกอุตสาหกรรมธุรกิจ โดยเฉพาะ “ธุรกิจการเงินธนาคาร ” เพราะจะเป็นส่วนสำคัญในการสร้างความเข้าใจอันดีให้เกิดขึ้นกับลูกค้าในทันทีที่เกิดภาวะวิกฤต และเกื้อหนุนต่อการดำเนินงานเพื่อให้ธุรกิจการเงินธนาคารสามารถเดินหน้าต่อไปได้อย่างมั่นคง เนื่องจากว่า หัวใจหลักของธุรกิจการเงินธนาคาร คือลูกค้าผู้ที่มาใช้บริการที่ถือได้ว่ามีความสำคัญเป็นอย่างมากที่ต้องสร้างความสัมพันธ์กันอย่างแนบแน่น และสร้างความไว้วางใจให้กับลูกค้า เพื่อให้เกิดการวางใจในการบริการ และการบริหารจัดการธุรกรรมการเงินของลูกค้า

ที่ตัดสินใจในการเลือกธนาคารที่จะเข้ามาดูแลการเงิน ธนาคารส่วนใหญ่จึงควรให้ความสำคัญในการวางแผนกลยุทธ์การสื่อสารในภาวะวิกฤต ที่อาจเกิดขึ้นได้ทุกเมื่อ ไม่ว่าจะเป็นการเตรียมความพร้อมในการสื่อสารเพื่อการบริหารจัดการและรองรับภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น เป็นต้น ดังนั้น ธุรกิจการเงินการธนาคารไม่อาจจะละเลย หรือมองข้ามความสำคัญของการวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตไปได้ ด้วยเหตุนี้ การวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตของธุรกิจการเงินการธนาคารจึงกลายเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรควรคำนึงถึง และต้องมีการพัฒนาให้มีความเจริญก้าวหน้า เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

หากเกิดภาวะวิกฤต “ การวางแผนการสื่อสาร ” จึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการในภาวะวิกฤต เนื่องจากเป็นกลไกสำคัญในการช่วยเผยแพร่ข่าวสารเพื่อลดความขัดแย้งในภาวะวิกฤต การสร้างบรรยากาศความพอใจ และการขจัดแก้ไขความเข้าใจผิด จนนำไปสู่การสร้างความสำเร็จหรือศรัทธาให้เกิดขึ้นกับการหน่วยงานในที่สุด และในการวางแผนการสื่อสารเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤตก็ต้องขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารในการหากกลยุทธ์ที่จะช่วยในการบริหารการสื่อสารให้องค์กรสามารถเดินหน้าต่อไปได้อย่างมั่นคง

สิ่งที่ช่วยกำหนดแนวทางในด้านการบริหารการสื่อสารในภาวะวิกฤต เพื่อเป็นทิศทางและกรอบของการปฏิบัติงานให้ดำเนินไปอย่างมีเป้าหมายและเป็นระบบ ได้แก่ **การกำหนดกลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤต** ซึ่งเป็นการทดสอบความพร้อมของหน่วยงานเมื่อเกิดภาวะวิกฤตเข้าจู่โจม โดยหน้าที่ของการประชาสัมพันธ์จะต้องศึกษาและวิเคราะห์แนวโน้มของผลกระทบ และแนวทางแก้ไขเพื่อกำหนดแผนการสื่อสารในการป้องกันการเกิดวิกฤตการณ์องค์กร การบริหารจัดการระหว่างการเกิดภาวะวิกฤต หรือเพื่อแก้ไขภายหลังการเกิดภาวะวิกฤต ซึ่งประกอบไปด้วยการระดมทรัพยากรมาใช้ให้มากที่สุดในด้านบุคลากรทั้งภายในและภายนอก การจัดตั้งคณะทำงานในภาวะวิกฤต การกำหนดผู้แถลงข่าวสารด้านภาวะวิกฤตและสามารถควบคุมข่าวสารด้านลบผ่านสื่อไปยังสาธารณชนที่เกี่ยวข้อง ซึ่งการให้ข้อมูลข่าวสารของหน่วยงานจำเป็นต้องเผยแพร่อย่างถูกต้อง และชัดเจนเพื่อไม่ให้เกิดข่าวลือตามมาจากสาธารณชนที่เกิดสภาพการณ์ที่ตึงเครียดและความหวาดกลัว

การกำหนดกลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตอย่างเหมาะสมก็จะช่วยให้หน่วยงานธุรกิจสามารถควบคุมการแพร่กระจายข่าวสารที่ไม่พึงปรารถนาได้ และหากกำหนดเป็นแบบแผนขั้นตอน แผนการสื่อสารที่มีการปรับปรุงแก้ไขให้ทันเหตุการณ์จะสามารถตอบสนองในภาวะวิกฤตได้อย่างเหมาะสม เพื่อเผชิญหน้าและตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้นเกี่ยวกับความสำคัญของการกำหนดกลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤต อาจกล่าวได้ว่า ธุรกิจการเงินการธนาคารคงไม่สามารถเพิกเฉยต่อความสำคัญของการวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตไปได้ เพราะ “การสื่อสาร” จะเป็นกลไกสำคัญในการจัดการกับภาวะวิกฤตได้เป็นอย่างดีทั้งในภาวะปกติและในภาวะวิกฤต โดยเฉพาะธุรกิจการเงิน ที่หัวใจหลักของธุรกิจนี้ คือการสร้างควมไว้นื้อเชื่อใจกับลูกค้าในด้านความปลอดภัยในการจัดการธุรกรรมทางการเงิน จึงเป็นที่น่าสนใจว่า ธุรกิจการเงินการธนาคารนั้นมีการกำหนดกลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารไว้อย่างไรบ้างในการจัดการกับภาวะวิกฤต และเพราะเหตุใดจึงวางกลยุทธ์เช่นนั้น ด้วยเหตุนี้งานวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษาว่า ธุรกิจการเงินการธนาคารมีการกำหนดกลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤตไว้อย่างไรบ้าง ไม่ว่าจะเป็นอย่างก่อนและหลังการเกิดภาวะวิกฤต ความพร้อมในการจัดการสื่อสาร และวิธีการเลือกใช้สื่อประชาสัมพันธ์ที่เหมาะสมในการจัดการภาวะวิกฤต เพื่อให้ทราบถึงทิศทางในการกำหนดกลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตของธุรกิจธนาคาร เพื่อเป็นแนวทางในการป้องกันและบริหารจัดการกับภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปัญหานำวิจัย

1. ธนาคารมีกลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤตไว้อย่างไรบ้าง
2. ธนาคารมีความพร้อมในการบริหารจัดการกับภาวะวิกฤตอย่างไร
3. ธนาคารมีการเลือกใช้สื่อประชาสัมพันธ์อย่างไรบ้างในการจัดการกับภาวะวิกฤต

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาถึงกลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤต
2. เพื่อศึกษาถึงความพร้อมในการจัดการกับภาวะวิกฤต
3. เพื่อศึกษาถึงการเลือกใช้สื่อประชาสัมพันธ์ของธนาคารเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤต

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาถึงกลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤตของธุรกิจการเงินการธนาคารในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งผู้วิจัยจะคัดเลือกธนาคารโดยศึกษาจากธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่และธนาคารพาณิชย์ขนาดกลางโดยดูจากสินทรัพย์รวมของธนาคาร

พาณิชย์(วารสารการเงินธนาคาร, 2553 : ออนไลน์) และธนาคารเฉพาะกิจ (ธนาคารอาคารสงเคราะห์, 2552 : ออนไลน์) โดยไม่ได้เลือกทำการศึกษาธนาคารพาณิชย์ขนาดเล็ก เนื่องจากผู้วิจัยมองว่าอาจจะยังไม่แผนการจัดการภาวะวิกฤตที่เป็นรูปธรรม ผู้วิจัยได้ทำการคัดเลือกโดยดูจากความนิยมและชื่อเสียงของธนาคาร ในที่นี้ คือ ธนาคารพาณิชย์และธนาคารเฉพาะกิจขนาดใหญ่ 2 แห่ง ได้แก่ ธนาคารไทยพาณิชย์ ธนาคารอาคารสงเคราะห์ และธนาคารพาณิชย์ขนาดย่อม 2 แห่ง ได้แก่ ธนาคารธนชาติ จำกัด (มหาชน) และธนาคารทีสโก้ จำกัด (มหาชน) โดยจะทำการศึกษาทั้งในด้านความพร้อมในการจัดการแผนการสื่อสาร และการเลือกใช้สื่อประชาสัมพันธ์เพื่อเป็นช่องทางในการเผยแพร่ข่าวสารในภาวะวิกฤต ศึกษาในช่วงเวลา 3 ปี ตั้งแต่ปี 2550-2553

นิยามคำศัพท์ในการวิจัย

กลยุทธ์ หมายถึง วิธีทางหรือข้อกำหนดที่องค์กรสมควรปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ภายใต้ข้อจำกัดของสภาพแวดล้อมภายนอก และขีดความสามารถขององค์กร

การวางแผน หมายถึง วิธีการตัดสินใจล่วงหน้าเพื่ออนาคตขององค์กร ซึ่งเป็นหน้าที่ของการจัดการในทางเลือกว่าควรจะให้ใครทำอะไร ที่ไหน อย่างไร เป็นขั้นตอนดำเนินงาน การใช้ทรัพยากร การบริหารเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และตรงตามเป้าหมายที่ต้องการ ในที่นี้คือ การวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤต เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเมื่อต้องเผชิญกับภาวะวิกฤต

การสื่อสารในภาวะวิกฤต หมายถึง การดำเนินการสื่อสารขณะเกิดภาวะวิกฤตขององค์กร โดยใช้บุคคลเป็นแหล่งข่าวสารในการให้ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะวิกฤตผ่านสื่อมวลชนไปยังกลุ่มประชาชนที่ได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ทั้งทางตรงและทางอ้อม

ภาวะวิกฤต หมายถึง ภาวะฉุกเฉินที่เกิดขึ้นโดยฉับพลันและไม่ได้คาดหมายล่วงหน้า ที่ทำให้การดำเนินยุทธวิธีขององค์กรถดถอย และก่อให้เกิดผลกระทบอย่างรุนแรงในการทำลายภาพพจน์ขององค์กร ซึ่งต้องการการแก้ปัญหาและการตัดสินใจคลี่คลายสถานการณ์อย่างเร่งด่วน

การดำเนินงานด้านการสื่อสารในภาวะวิกฤต หมายถึง ขั้นตอนในการใช้วิธีการดำเนินงานในการสื่อสารขณะเกิดภาวะวิกฤตขององค์กร วิเคราะห์วิกฤตการณ์ ผลกระทบ และ

แนวทางการบริหารจัดการภาวะวิกฤตตามขั้นตอนขององค์กร โดยหลักได้แก่ การระดมทรัพยากร การใช้สื่อ การใช้รูปแบบสื่อมวลชนสัมพันธ์ การแถลงข้อมูลข่าวสาร การติดต่อกับกลุ่มเป้าหมาย เป็นต้น

การวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤต หมายถึง การกำหนดแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตในการป้องกันการเกิดภาวะวิกฤต การบริหารจัดการระหว่างการเกิดภาวะวิกฤต หรือเพื่อแก้ไขภายหลังการเกิดภาวะวิกฤต ซึ่งประกอบด้วย ข้อมูลข่าวสาร การควบคุมสื่อ การกำหนดผู้แถลงข่าว และการติดต่อสื่อสารกับผู้ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤต โดยอาจเป็นแผนที่กำหนดขึ้นเป็นเชิงรุกหรือเชิงรับเมื่อเกิดภาวะวิกฤต

ธุรกิจการเงินการธนาคาร หมายถึง สถาบันหรือสถานที่ให้บริการทางการเงิน โดยเปรียบเสมือนเป็นตัวกลางระหว่างผู้ออมและผู้กู้ กล่าวคือ เป็นสถาบันที่รับฝากเงินจากผู้ออมและให้เงินกับผู้กู้ หรือที่มักเรียกกันว่า “สินเชื่อ” โดยไม่ต้องพึ่งเงินทุนของตัวเองหรือของครอบครัว ในที่นี้คือ ธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ ได้แก่ ธนาคารไทยพาณิชย์ ธนาคารกสิกรไทย ธนาคารกรุงเทพ และธนาคารพาณิชย์ขนาดย่อม ได้แก่ ธนาคารกรุงศรีอยุธยา ธนาคารธนชาต และธนาคารนครหลวงไทย

ความพร้อมในการจัดการภาวะวิกฤต หมายถึง การดำเนินงานในการเตรียมความพร้อมในทุกด้านเพื่อรองรับกับภาวะวิกฤตที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ไม่ว่าจะเป็น ความพร้อมในด้านการปฏิบัติการด้านการสื่อสารในภาวะวิกฤต ความพร้อมของทีมงานแก้ไขภาวะวิกฤต ความพร้อมขององค์กร เป็นต้น เพื่อที่จะรับมือกับภาวะวิกฤตได้อย่างทันท่วงที

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผลการวิจัยทำให้ทราบถึงขั้นตอนในการกลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตของธุรกิจธนาคาร รวมไปถึงความพร้อมในการรับมือ และการเลือกใช้สื่อประชาสัมพันธ์ในการสื่อสารที่เหมาะสมกับภาวะวิกฤตที่เผชิญอยู่ หรืออาจเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อให้ทราบถึงแนวทางในการวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตของธุรกิจการเงินการธนาคาร ในการรองรับปัญหาและอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

2. เพื่อให้สามารถนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการปรับวิธีการ กลยุทธ์ และการวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตให้มีความรัดกุมมากยิ่งขึ้น เช่น การเตรียมความพร้อมในการสื่อสารด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต การฝึกอบรมทักษะ ความรัดกุมในการบริหารจัดการกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นของธุรกิจ



ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตของธนาคารพาณิชย์ไทย ผู้วิจัยได้ทบทวนนำแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้เป็นกรอบในการศึกษา การวิเคราะห์ข้อมูลและการอภิปรายผลในการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะวิกฤต
2. แนวคิดการบริหารการสื่อสารเพื่อการจัดการในภาวะวิกฤต
3. แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติการประชาสัมพันธ์เพื่อการจัดการภาวะวิกฤต
4. แนวคิดเรื่องการสื่อสารในภาวะความเสี่ยง
5. แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การสื่อสารในภาวะวิกฤต
6. ทฤษฎีการสื่อสาร
7. การจัดการภาวะวิกฤต
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวความคิดเกี่ยวกับภาวะวิกฤต

ภาวะวิกฤตเป็นสภาวะการณ์ที่มีการกล่าวถึงกันอย่างกว้างขวางในสังคม และมีการเรียกสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นว่าเป็น “ภาวะวิกฤต” เพื่อแสดงถึงพื้นฐานของเหตุการณ์ทั้งหลายที่มีความรุนแรง ความหายนะก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรไปจนถึงประชาชนส่วนรวม ดังนั้นคำว่า “ภาวะวิกฤต” (Crisis) จึงมีความสับสนในด้านการให้ความหมายที่แท้จริงว่าคืออะไร โดยพิจารณาได้จากแนวคิดต่อไปนี้

ความหมายของภาวะวิกฤต

นักวิชาการด้านการสื่อสารและผู้ที่เกี่ยวข้องกับภาวะวิกฤตขององค์กร ได้ให้นิยามความหมายของ “ภาวะวิกฤต” ไว้แตกต่างกันดังนี้ คือ

เจมส์ เอ โรบินสัน (James A. Robinson) ได้อธิบายความหมายของภาวะวิกฤต ว่า ภาวะวิกฤตหรือ Crisis เป็นคำที่มีความหมายคล้ายคลึงกับคำว่า ความตึงเครียด (Stress) ความ

อลหม่าน (Panic) ความหายนะ (Disaster) ความรุนแรง (Violence) กล่าวคือภาวะวิกฤต หมายถึง สถานการณ์หรือเหตุการณ์อย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นในกระบวนการตัดสินใจตกใจ (Robinson, 1968)

เจมส์ เอ็น โรสแมน (James N. Roseman, 1969) ได้กล่าวถึงภาวะวิกฤตว่า เป็นเรื่องที่น่าสะพรึงกลัว เกิดขึ้นกะทันหัน และสร้างความตระหนกตกใจ

คาร์ล เอ สไลคิว (Karl A. Slakua, 1984) ได้กล่าวถึงทฤษฎีของภาวะวิกฤตไว้ว่า ภาวะวิกฤตเป็นภาวะที่ผิดหวังรุนแรงชั่วขณะและไม่สามารถจะจัดระเบียบใด ๆ ได้ และบุคคลที่เกี่ยวข้องมักไม่สามารถต่อสู้กับสถานการณ์นั้น ๆ ได้ โดยผู้บริหารมักใช้ความเชื่อของตนเองในการแก้ปัญหา ซึ่งการกระทบดังกล่าวก่อให้เกิดผลทั้งผลลบและผลบวกแก่องค์กร

บริษัทแปซิฟิก เทเลซิส (Pacific Telesis Company) ได้ให้คำจำกัดความเกี่ยวกับภาวะวิกฤตหมายถึง เป็นเหตุการณ์หรือเรื่องราวที่ผิดปกติที่จะก่อให้เกิดผลกระทบอย่างร้ายแรงต่อผลิตภัณฑ์ ชื่อเสียง หรือเสถียรภาพทางการเงินขององค์กร หรือในด้านความเป็นอยู่ของพนักงาน ชุมชน หรือประชาชนโดยทั่วไป (Wilcox, 1994)

ลอเรนซ์ บาร์ตัน (Laurence Barton อ้างถึงใน Guth, 1995) ได้ให้คำนิยามของภาวะวิกฤตว่า เป็นเหตุการณ์สำคัญที่ไม่มีใครคาดคิดว่าจะเกิดขึ้น เหตุการณ์ดังกล่าวส่งผลกระทบในทางลบต่อองค์กรในด้านต่าง ๆ อาทิ ลูกจ้าง ผลผลิต บริการ สภาพทางการเงิน ชื่อเสียง และภาพรวมขององค์กร

จากนิยามของนักวิชาการจึงอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า ภาวะวิกฤต คือ ภาวะองค์กรหรือสถาบันประสบ และจะต้องหาทางยับยั้งชะลอ ขจัดปัดเป่าหรือผ่อนคลายเป็นผลแห่งภาวะวิกฤตนั้น มากกระทบขององค์กรหรือสถาบัน หรือแม้แต่ตัวบุคคลให้น้อยที่สุด หรือหมดสิ้นไปในเวลาที่สั้นที่สุด

ซึ่งนอกจากจะพิจารณาวิกฤตการณ์ตามความหมายทางวิชาการแล้ว จะต้องสามารถวิเคราะห์และแยกแยะได้ว่าภาวะที่เกิดขึ้นนั้นจัดอยู่ในขอบข่ายลักษณะของภาวะวิกฤตหรือไม่

ลักษณะของภาวะวิกฤต

ไวเนอร์ และคาร์น (Wiener & Kahn อ้างถึงใน Robinson , 1968 : 510-511) ได้ทำการศึกษาและประมวลลักษณะของภาวะวิกฤตว่ามีลักษณะทั่วไป 12 มิติ ดังนี้

1. ภาวะวิกฤต คือช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อของเหตุการณ์ หรือการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง
2. ภาวะวิกฤต เป็นสถานการณ์ซึ่งบุคคลผู้มีส่วนร่วมมีความต้องการในระดับสูงที่จะให้เกิดการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง
3. ภาวะวิกฤต เป็นสถานการณ์ที่จะคุกคามต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของผู้ที่เกี่ยวข้อง
4. ภาวะวิกฤต เป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยก่อให้เกิดผลบางอย่างที่จะกำหนดอนาคตของผู้ที่เกี่ยวข้อง
5. ภาวะวิกฤต เป็นศูนย์กลางของเหตุการณ์ ซึ่งมีผลต่อการกำหนดสถานการณ์ใหม่
6. ภาวะวิกฤต นำไปสู่ความไม่แน่นอนใจในการควบคุมสถานการณ์ และในการสร้างทางเลือกต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
7. ภาวะวิกฤต จะเป็นสถานการณ์ที่ลดความสามารถขององค์กรในการควบคุมเหตุการณ์และผลที่จะเกิดขึ้นตามมา
8. ภาวะวิกฤต ทำให้เกิดสภาวะฉุกเฉิน ซึ่งมักจะสร้างความฉุกเฉินและความวิตกกังวลให้กับผู้มีส่วนร่วม
9. ภาวะวิกฤต เป็นสถานการณ์ที่ผู้มีส่วนร่วมในเหตุการณ์รู้สึกขาดสารสนเทศ (Information) อย่างผิดปกติ
10. ภาวะวิกฤต เป็นเหตุการณ์ที่เพิ่มความกดดันทางด้านเวลาแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง
11. ภาวะวิกฤต ถูกกำหนดโดยความเปลี่ยนแปลงของความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนร่วม
12. ภาวะวิกฤต เป็นเหตุการณ์ที่สร้างความตึงเครียดระหว่างผู้มีส่วนร่วมโดยเฉพาะในด้านวิกฤตการณ์ทางการเมือง ซึ่งเป็นวิกฤตการณ์ระหว่างชนชาติ

นอกจากนี้ในทางกระบวนการศึกษาทางจิตวิทยาและสังคมวิทยา มิลเลอร์ และอิสโค (Miller & Iscoe อ้างถึงใน Robinson, 1968) ได้ระบุลักษณะของภาวะวิกฤตว่า

1. ภาวะวิกฤตนั้นมีลักษณะเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างรุนแรง มากกว่าจะเกิดขึ้นแบบเรื้อรัง แต่อย่างไรก็ตามเป็นการยากที่จะกำหนดว่าวิกฤตการณ์แต่ละครั้งจะกินเวลาเท่าใด
2. ภาวะวิกฤตจะมีผลทำให้เกิดพฤติกรรมที่ “ไม่พึงปรารถนา”
3. ภาวะวิกฤตคุกคามเป้าหมายของบุคคลหรือกลุ่มที่เกี่ยวข้อง

4. ภาวะวิกฤตมีลักษณะเป็นสิ่งที่ต้องเทียบเคียงกับสิ่งอื่น ภาวะวิกฤตสำหรับบุคคลกลุ่มหนึ่ง หรือผู้มีส่วนร่วมคนใดคนหนึ่งอาจไม่ใช่ภาวะวิกฤตสำหรับผู้อื่น

5. ภาวะวิกฤตเป็นสาเหตุของความตึงเครียด ซึ่งมีทั้งร่างกายและจิตใจ

หากกล่าวโดยสรุปจะพบว่าลักษณะที่แสดงถึง “ภาวะวิกฤต” นั้นจะเป็นจุดที่บ่งบอกถึงความอยู่รอดหรือความล้มเหลวขององค์กร เกิดผลกระทบต่อบุคคลหรือองค์กรอย่างรุนแรงทำให้เกิดความตึงเครียด ขาดแคลนข่าวสาร ซึ่งบุคคลที่เกี่ยวข้องจะต้องดำเนินการแก้ไขอย่างเร่งด่วน เพราะภาวะวิกฤตสามารถเกิดขึ้นได้ในทุกรูปแบบ โดยใช้เกณฑ์พิจารณาตามประเภทของภาวะวิกฤต ดังนี้

ประเภทของภาวะวิกฤต ดัก นิวซอม (Doug Newsom, 1992) ได้เสนอการแบ่งประเภทของภาวะวิกฤตโดยใช้เกณฑ์ของระดับความรุนแรง มูลค่าความเสียหายของทรัพย์สิน และเจตนาในการกระทำของบุคคล ได้แก่

ประเภทของภาวะวิกฤต	ผลกระทบเกี่ยวกับเหตุการณ์ก่อให้เกิดความเสียหายในชีวิตและทรัพย์สิน (เกิดผลทันที)	ทำให้เกิดความระส่ำระสายในสังคม (เกิดผลลบ)
เกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติ	แผ่นดินไหว ไฟป่า	สภาวะความแห้งแล้ง โรค
กระทำโดยเจตนาของบุคคล	การกระทำของผู้ก่อการร้าย ผลิตภัณฑ์ที่ก่อให้เกิดอันตราย	ระเบิด การไล่่ออก อิทธิพลทางการค้า ขาวลือ
การกระทำของบุคคลโดยไม่เจตนา	การระเบิด ไฟไหม้ การรั่วไหลหรืออุบัติเหตุอื่น ๆ	ความล่าช้าจากกระบวนการผลิต ความล้มเหลวทางธุรกิจ

ส่วน ประจวบ อินฮืด (2537) ได้เสนอการแบ่งประเภทของภาวะวิกฤตไว้ในลักษณะที่ใกล้เคียงกับที่นิวซอม (Newsom, 1992) ได้สรุปไว้ คือ

1. ภาวะวิกฤตซึ่งสามารถคาดหมายได้และป้องกันได้
2. ภาวะวิกฤตที่อาจคาดหมายได้ แต่ป้องกันไม่ได้ ได้แต่ระมัดระวัง
3. ภาวะวิกฤตซึ่งเกิดจากเหตุที่ไม่สามารถคาดหมายได้ก่อน

4. ภาวะวิกฤตซึ่งเกิดจากข่าวลือ ทั้งที่เกิดจากเจตนาและไม่เจตนา แต่ได้รับข่าวสารที่บิดเบือนตามธรรมชาติ

นอกจากนี้ ประจวบ อินฮ็อดยังได้วิเคราะห์ประเภทของวิกฤตการณ์เพิ่มเติมโดยเน้นถึงสาเหตุที่เนื่องมาจากการเกิดความเข้าใจผิดขององค์กรซึ่งมาจากการเกิดข่าวลือว่า สังคมประกอบด้วยกลุ่มผลประโยชน์ กลุ่มพลังกดดันต่าง ๆ ตลอดจนความเชื่อค่านิยมของประชาชนกลุ่มต่าง ๆ แตกต่างกันไป ความเข้าใจผิดอาจเกิดจากความไม่เข้าใจจากการสื่อความระหว่งองค์กรกับประชาชนที่ขาดตอนไม่ครบวงจร การให้ร้ายป้ายสีจากคู่แข่งชั้น เกิดจากพฤติกรรมขององค์กรเอง เกิดจากพฤติกรรมของผู้บริหารและพนักงานขององค์กร เกิดจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วขององค์กรธุรกิจ และเกิดจากการเสนอข่าวของสื่อมวลชน ทำให้เกิดข่าวลือที่ได้รับการแต่งเติมทั้งโดยเจตนาและไม่เจตนา จนกระทั่งข้อเท็จจริงไม่มีหรือเหลือน้อยจนผู้รับข่าวลือในช่วงปลาย ๆ จะแยกแยะไม่ได้ว่าอะไรคือข้อเท็จจริง อะไรคือความเห็น หรือความรู้สึก แต่ข่าวลือก็มีบทบาทสำคัญทำให้เกิดความเข้าใจผิดได้มากและอาจนำไปสู่วิกฤตการณ์ขององค์กรได้เช่นกัน (ประจวบ อินฮ็อด, 2532)

จากการจัดแบ่งประเภทของวิกฤตการณ์ตามแนวความคิดของนักวิชาการ ซึ่งมีลักษณะที่แตกต่างกัน ธนวดี บุญลือ (2540) กล่าวโดยสรุปภาพรวมของวิกฤตการณ์ว่า สามารถแบ่งประเภทของวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นได้จากปัจจัยต่าง ๆ 3 ประการคือ

1. ปัจจัยภายใน ได้แก่ ความไม่เข้าใจ ข้อมูลไม่เพียงพอ หน่วยงานไม่ตอบสนองความต้องการของพนักงานภายในและไม่ชี้แจงให้ทราบ
2. ปัจจัยภายนอก ได้แก่ สภาวะสังคม สภาวะเศรษฐกิจ เกิดแรงกดดันต่าง ๆ
3. ปัจจัยธรรมชาติ ได้แก่ สิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ภัยธรรมชาติ

ในขณะที่ อำนวย วีรวรรณ (อ้างอิงในพรทิพย์ วรกิจโกศาทร, 2537) มีมุมมองในเรื่องประเภทของวิกฤตการณ์ในอีกลักษณะหนึ่งว่า องค์กรอาจประสบกับวิกฤตการณ์ได้ด้วยสาเหตุต่าง ๆ เช่น

1. กรณีอุบัติเหตุหรือบ่อนทำลาย
2. กรณีการค้าฝั้วผวนรุนแรง
3. กรณีขาดตกบกพร่องทางการผลิตและเทคโนโลยี
4. กรณีนัดหยุดงานหรือปัญหาแรงงานสัมพันธ์
5. กรณีสูญเสียความศรัทธาและความเชื่อถือ

องค์ประกอบของภาวะวิกฤต

คาร์ล เอ สไลคิว (Karl A. Slaikue, 1984) ได้อธิบายถึงสถานการณ์ที่กำลังอยู่ในภาวะวิกฤต มักจะมีองค์ประกอบ คือ

1. เป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างปัจจุบันทันด่วน กล่าวคือ ในขณะที่เหตุการณ์ต่าง ๆ ได้ดำเนินไปเรื่อย ๆ แต่ภาวะวิกฤตจะเกิดขึ้นอย่างทันทีทันใด
2. เป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิดมาก่อน แม้ว่าจะมีบางคนที่มีการเตรียมการสำหรับเหตุการณ์ในภาวะวิกฤต แต่คนส่วนใหญ่มักคิดเข้าข้างตนเองว่าน่าจะไม่เกิดกับคนอื่นมากกว่า
3. เป็นสถานการณ์ที่มีคุณลักษณะของความฉุกเฉิน มีผลกระทบกระเทือนทั้งร่างกายและจิตใจ จำเป็นต้องมีการปฏิบัติการอย่างฉับพลันทันที โดยมีขั้นตอนที่เหมาะสม
4. เป็นสถานการณ์ที่มีผลกระทบต่อสาธารณชน เนื่องจากเหตุการณ์ต้องเกี่ยวข้องกับคนหมู่มาก จำเป็นต้องแก้ไขหรือดำเนินการต่อผู้ได้รับผลกระทบทันที
5. เป็นสถานการณ์ที่ก่อให้เกิดอันตรายและกระทบต่อสถานภาพ เมื่อเหตุการณ์ของภาวะวิกฤตเกิดขึ้น จะส่งผลโดยตรงให้ครอบครัวของผู้เสียหายสูงขึ้นหรือตกต่ำลงได้

ไมเออร์ (Myers อ้างถึงใน Guth, 1995) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของโดยเรียกว่า วงจรแห่งความหายนะ ได้แก่

1. สภาวะการณ์ทำงานตามปกติ ซึ่งเป็นช่วงก่อนเกิดความหายนะ
2. การรับมืออย่างเร่งด่วน ซึ่งเป็นช่วงที่ตามมาทันทีหลังจากเกิดความหายนะ
3. กระบวนการในระยะเวลานึง ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่สำคัญที่สุดที่ต้องมีการนำมาตรการเร่งด่วนมาใช้เพื่อรองรับ
4. ช่วงฟื้นฟู ซึ่งเป็นภาวะที่สถานการณ์กลับเข้าสู่ภาวะปกติ

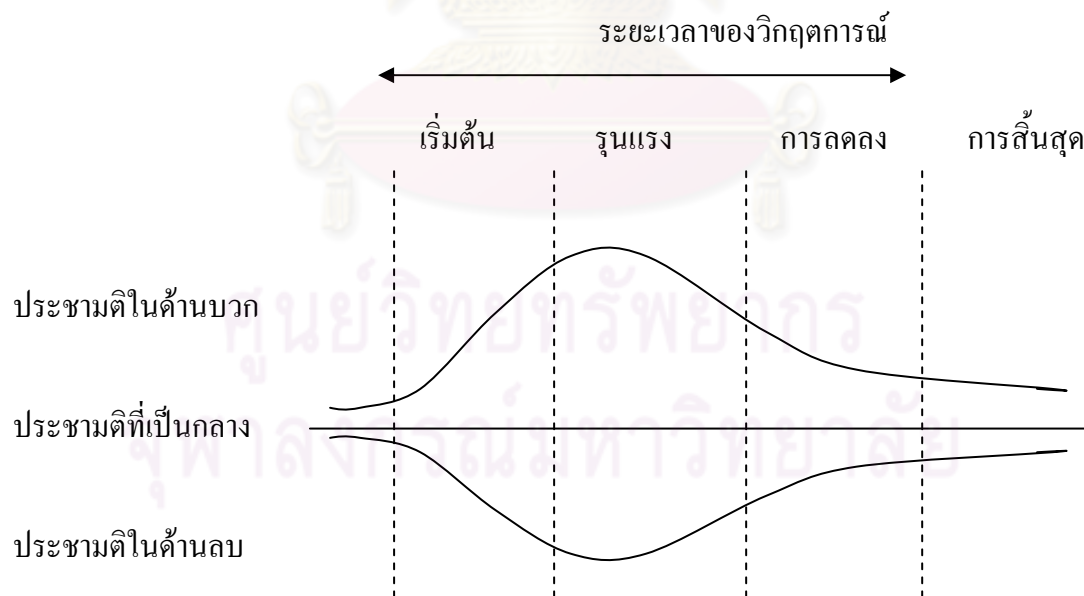
นั่นคือองค์ประกอบในด้านความฉับพลันของเหตุการณ์ ผลกระทบที่มีความรุนแรงและความเร่งด่วนในการจัดการแก้ไขโดยมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอย่างใกล้ชิดและมีผลต่อกำหนดลักษณะ ประเภทของวิกฤตการณ์ แต่วิกฤตการณ์อาจไม่ได้เกิดขึ้นโดยฉับพลันเสมอไป โดยในบางครั้งอาจจะใช้ช่วงระยะเวลาในการเกิดที่แตกต่างกัน และองค์กรจะต้องพิจารณากระบวนการเกิดวิกฤตการณ์ตามลำดับขั้นตอน เพื่อให้สามารถตอบสนองของวิกฤตการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กระบวนการเกิดภาวะวิกฤต

ดัก นิวซอม และอลัน สกอตต์ (Doug Newsom and Alan Scott, 1992) ได้กล่าวถึงกระบวนการในการเกิดวิกฤตการณ์ว่าดำเนินตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. โดยเริ่มต้นจากประเด็นปัญหา (Issue) คือประเด็นปัญหาที่เกี่ยวข้องระหว่างองค์กรกับประชาชนกลุ่มเป้าหมายขององค์กร ได้แก่ ในด้านทางเศรษฐกิจและสังคม เหตุการณ์ทางการเมือง ซึ่งสามารถที่จะก่อให้เกิดผลกระทบต่อประชาชน องค์กรจะต้องคาดการณ์ประเด็นปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรก่อนที่จะกลายเป็นวิกฤตการณ์ ทั้งนี้เนื่องจากเมื่อเกิดประเด็นปัญหา อาจเป็นปัญหาในลักษณะที่ซ่อนเร้น (Latent Issue)
2. หากองค์กรละเลยเมื่อเกิดเป็นการก่อตัวของประชามติ (Public Opinion) ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมที่มีความสำคัญที่ต้องคำนึงถึงและรักษาประชามติในด้านบวกให้คงอยู่กับองค์กร โดยจำกัดขอบเขตของการเกิดประชามติในด้านลบให้มีความเหมาะสม
3. ดังนั้นหากองค์กรขาดการคาดการณ์หรือการควบคุมที่มีประสิทธิภาพก็จะนำไปสู่การเกิดวิกฤตการณ์ (Crisis) และก่อให้เกิดผลกระทบอย่างรุนแรงต่อองค์กรและไม่สามารถควบคุมได้

โดยสามารถแสดงเส้นโค้งของประชามติในการจัดการวิกฤตการณ์ได้ดังนี้



Source : David Surges, Bob Carrell, Doug Newsom and Marcus Barrera, "Crisis Management : Public Opinion Node and Its Relationship to Environment Nimbus," SAM Advanced Management Journal, 56 (3) (Summer 1991), pp.22-27

ผลของภาวะวิกฤต ก่อให้เกิดความตื่นตระหนกในระดับต่างๆ ดังนี้

1. ความตื่นตระหนกในระดับความรุนแรง คือ สภาพความตื่นตกใจ หรือความตื่นเครียด ความรุนแรง เกิดจากสภาพสังคมประสบความหายนะ หรือความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นโดยธรรมชาติหรือจากการกระทำของคนในสังคม ทำให้ประชาชนเกิดความเครียด และมีความต้องการข่าวสารมาก ทั้งข่าวสารที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เมื่อมีความต้องการข่าวสารมาก ความสามารถในการกลั่นกรองข่าวสารย่อมมีน้อย เนื่องจากความเร็วของการกระจายข่าวสารมีมาก ส่งผลให้เกิดการแสดงออกทางอารมณ์ต่อเหตุการณ์ที่ประสบร่วมกัน

2. ความตื่นตระหนกในระดับความปานกลาง คือ สภาวะความตื่นตระหนกที่เกิดขึ้นจากเงื่อนไขบางอย่างที่เกิดขึ้นจากการแก้ปัญหา เช่น ปัญหาทางเศรษฐกิจ การเมือง หรือสังคม การตัดสินใจของรัฐบาลที่มีผลต่อประชาชน หรือการประสพภัยทางธรรมชาติ การจลาจล ความวุ่นวายทางสังคม ที่เกิดขึ้น วุ่นวานน้อยกว่าระดับแรก สภาพความตื่นตระหนกที่เกิดขึ้นมีผลต่อการรับรู้ข่าวสาร ความต้องการข่าวสาร และการกลั่นกรองข่าวสารในระดับปานกลาง

3. ความตื่นตระหนกในระดับต่ำ คือ สภาพความตื่นตระหนกเล็กน้อย เป็นความตื่นเครียดที่เกิดขึ้นตามปกติของการดำรงชีวิตในสังคม เช่น การทำงาน หรือความวุ่นวายเล็กน้อยในชีวิตประจำวัน สภาพเช่นนี้ส่งผลต่อการรับข่าวสาร ความต้องการข่าวสาร และการแพร่กระจายข่าวสารในระดับต่ำ โดยเฉพาะข่าวลือมีการแพร่กระจายน้อย เป็นเพียงแค่การเสริมข่าวสารที่เป็นทางการบางเรื่องเท่านั้น

แนวความคิดเกี่ยวกับภาวะวิกฤตนับได้ว่าเป็นกลยุทธ์สำคัญในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เนื่องจากแนวความคิดเกี่ยวกับภาวะวิกฤตจะช่วยเป็นกรอบให้ทราบถึงความหมาย และขั้นตอนต่างๆจนนำไปสู่การเกิดวิกฤต รวมทั้งแนวทางในการแก้ปัญหาภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น และทำให้ตระหนักถึงความสำคัญที่ทุกองค์กรต้องมีการคำนึงถึงและเตรียมการไว้อย่างรอบคอบ เพื่อที่จะตอบคำถามต่อประเด็นที่เกิดวิกฤตให้ได้ว่าเป็นภาวะวิกฤตประเภทใด และวิกฤตที่เกิดขึ้นนั้นส่งผลเสียต่อองค์กรอย่างไร เพราะ “ภาวะวิกฤต” นั้นจะเป็นจุดที่บ่งบอกถึงความอยู่รอดหรือความล้มเหลวขององค์กร เกิดผลกระทบต่อบุคคลหรือองค์กรอย่างรุนแรงทำให้เกิดความตื่นเครียด ซึ่งบุคคลที่เกี่ยวข้องจะต้องดำเนินการแก้ไขอย่างเร่งด่วนเพราะภาวะวิกฤตสามารถเกิดขึ้นได้ในทุกรูปแบบ นั่นเอง ด้วยเหตุนี้ประโยชน์ในการนำทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับภาวะวิกฤตมาใช้ในการศึกษา เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อแก้ปัญหาภาวะวิกฤตของธนาคารว่า

ควรที่จะแก้ปัญหาอย่างไร แนวทางเพื่อเตรียมรับมือกับภาวะวิกฤตที่อาจจะเกิดขึ้น หรือได้เกิดขึ้นไปแล้วด้วยเช่นกัน

2. แนวคิดการบริหารการสื่อสารเพื่อจัดการในภาวะวิกฤต

การสื่อสารในภาวะวิกฤต คือ การดำเนินการสื่อสารขณะเกิดภาวะวิกฤตขององค์กรโดยยึดหลักของการระดมทรัพยากรบุคคล การใช้สื่อ การใช้รูปแบบสื่อมวลชนสัมพันธ์ การแถลงข้อมูลข่าวสาร และการติดต่อกับผู้ที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤต

ดังนั้นการสื่อสารในภาวะวิกฤตจึงมีบทบาทที่สำคัญต่อองค์กรในการที่จะดำเนินงานตามนโยบายบริหารจัดการในขั้นตอนต่าง ๆ โดยใช้การสื่อสารเป็นกลไกที่สำคัญเพื่อให้สามารถรอดพ้นจากวิกฤตการณ์และเกิดผลกระทบต่อองค์กรน้อยที่สุด โดยแบ่งออกเป็น

1. การวางแผนด้านการสื่อสารในภาวะวิกฤตล่วงหน้า
2. การสื่อสารระหว่างการเกิดภาวะวิกฤต ในรูปแบบของการใช้วิธีการสื่อมวลชนสัมพันธ์

2.1 การวางแผนด้านการสื่อสารในภาวะวิกฤต (Crisis Communication Planning)

การวางแผนด้านการสื่อสารในภาวะวิกฤต คือ การกำหนดแผนงานการสื่อสารประชาสัมพันธ์ในการป้องกันการเกิดวิกฤตการณ์องค์กร การบริหารจัดการระหว่างการเกิดภาวะวิกฤตหรือเพื่อแก้ไขภายหลังการเกิดภาวะวิกฤตในด้าน การให้ข่าวสาร การควบคุมสื่อ การกำหนดผู้แถลงข่าว และวิธีการติดต่อสื่อสารกับผู้ที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤต

ริชาร์ด เอ็ด ทูท และซิลลา เอส เคลเลย์ (Richard H. Truit and Sheila S. Kelley, 1989) กล่าวถึงความสำคัญในการจัดเตรียมแผนล่วงหน้าในภาวะวิกฤตว่า “เมื่อไหร่ก็ตามที่ปัญหาที่รุนแรงเกิดขึ้นขององค์กรขนาดใหญ่ จะไม่สามารถแก้ไขได้ในทันที ในที่สุดองค์กรจะต้องค้นหาวิธีการอย่างเป็นทางการ เพื่อที่จะเผชิญหน้ากับปัญหา ดังนั้นองค์กรจึงควรมีการกำหนดภาวะหน้าที่อย่างเหมาะสมเพื่อเป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหา”

ประจวบ อืนอืด (2532) ได้กล่าวถึงในลักษณะของแผนงานประชาสัมพันธ์ในการป้องกันความเข้าใจผิดว่า ในการดำเนินธุรกิจลักษณะประกอบกิจการของธุรกิจแต่ละประเภทจะมีจุดเด่นจุดด้อยพร้อม ๆ กันไป จุดด้อยจะนำไปสู่ความไม่เข้าใจของประชาชนจึงต้องมีการสำรวจ

ทัศนคติของประชาชนอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้เห็นปรากฏการณ์ที่จะนำไปสู่ความไม่เข้าใจหรือความเข้าใจผิด เพราะหากปัญหาเข้าถึงขั้นรุนแรงหรือเข้าสู่ภาวะวิกฤตแล้วจะทำให้เสียภาพพจน์ เสียงบประมาณค่าใช้จ่ายและไม่สามารถแก้ไขได้

สอดคล้องกับแนวคิดของ นิวซอม และเติร์ก (Newsom and Turk, 1992) ได้กล่าวถึงการวางแผนงานการสื่อสารในภาวะวิกฤต คือ

- การตัดสินใจที่ผิดพลาดขององค์กรทำให้เกิดภาวะวิกฤต
- ต้องมีการวางแผนในภาวะวิกฤต
- ปัจจัยสำคัญของแผนงาน ได้แก่ บุคคล และข่าวสาร
- ดำเนินการสื่อสารตามแผนงานในภาวะวิกฤต

ซึ่งการเตรียมการล่วงหน้าในการเผชิญกับวิกฤตการณ์ประกอบด้วย

- การเตรียมแผนในภาวะวิกฤตโดยผู้บริหารในองค์กรคาดหมายถึงความเป็นไปได้ของภาวะวิกฤติ โดยริชาร์ด เอ็ด ทรูท และซิลลา เอส เคลเลย์ (Richard H. Truit and Sheila S. Kelley, 1989) ได้เสนอข้อควรคำนึงถึงเกี่ยวกับวิกฤตการณ์เพื่อประกอบการวางแผน คือ

1. ผู้ให้ข่าวสาร จะต้องพิจารณาถึงปัจจัยในด้านการฝึกอบรม การให้การสนับสนุน
2. ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับสถานการณ์และการใช้เทคโนโลยี
3. คณะทำงานในภาวะวิกฤต ได้แก่ ผู้นำ แผนการสื่อสาร และคณะที่ปรึกษา
4. การไหลของข่าวสารเกี่ยวกับเหตุการณ์ ผลที่เกิดขึ้น สำนักงานข่าวสาร การประกาศ

อย่างเป็นทางการ

5. ภูมิหลังขององค์กร หรือเหตุการณ์ในอดีตในลักษณะเดียวกันที่เคยเกิดขึ้นมาก่อน และเหตุการณ์ซึ่งอาจก่อให้เกิดความยุ่งยาก

6. การตัดสินใจ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร ความต้องการ สิ่งที่เกี่ยวข้องกับองค์กร การเตรียมการล่วงหน้า

7. คาดการณ์ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ได้แก่ ปริมาณการขยาย ขวัญและกำลังใจของพนักงานชุมชน

8. สื่อ ได้แก่ การติดต่อ หมายเลขโทรศัพท์ กำหนดเวลา ภูมิหลังของผู้สื่อข่าว

9. ลูกจ้าง / ชุมชน

10. ระบบการปกครอง การบริหาร กฎหมาย กฎข้อบังคับ

11. ผู้จำหน่ายสินค้า / ผู้ค้าปลีก การให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับผู้บริโภค การอธิบาย

12. วินิจฉัยเกี่ยวกับผู้ต่อต้าน ในด้านส่วนประกอบ กลวิธี เงินทุน

ฟิลลิป เอ็จ อัทล์ (Phillip H. Ault, 1986) ได้เสนอองค์ประกอบของการวางแผนในภาวะฉุกเฉิน ประกอบด้วย

1. คู่มือการปฏิบัติ
2. อำนาจความสะดวกลู่แก่สื่อ
3. เลือกลงและฝึกอบรมพนักงาน
4. วางแผนในการสื่อสารกับครอบครัวที่ประสบเหตุการณ์
5. ตกลงกับโรงพยาบาล / รถพยาบาลในการรองรับผู้บาดเจ็บ

ในการวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤต บริษัท แปซิฟิก เทเลซิส (Pacific Telesis Company อ้างถึงใน Wilcox, 1994) ได้ให้ความสำคัญกับการพิจารณาถึงปัจจัย 2 ประการในการกำหนดแผนการจัดการวิกฤตการณ์ คือ

1. แสดงออกถึงองค์การว่าเป็นพลเมืองที่ดีในการวางวิธีการปฏิบัติเพื่อควบคุมปัญหาที่เกิดขึ้น
2. ทำการสื่อสารอย่างรวดเร็ว อย่างสม่ำเสมอ และมีความชัดเจนเหมาะสมกับผู้รับสารมีความตรงไปตรงมา เปิดเผย และไม่ใช้ภาษาเทคนิค

อาจกล่าวได้ว่าองค์ประกอบของแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤต ได้แก่

- ข้อมูลข่าวสาร คือ อำนาจขององค์กร
- การกำหนดข่าวสาร (Blocked) เพื่อเสนอผ่านสื่อ
- กลยุทธ์การสื่อสารผ่านช่องทางการสื่อสาร
- ตรวจสอบรูปแบบของข่าวสารขององค์กรในส่วนของการนำเสนอภายนอกองค์กร
- กำหนดบุคคลผู้ให้ข่าวสารอย่างรวดเร็ว และมีอำนาจในการตัดสินใจให้ข่าวสาร

ด้วยเหตุนี้เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบในแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตที่จะต้องมีการจัดเตรียมล่วงหน้าก่อนที่จะนำไปใช้เมื่อเกิดเหตุการณ์ ดังนั้นองค์กรขนาดใหญ่ที่เห็นความสำคัญของสาธารณชนจึงมี “แผนงานในภาวะฉุกเฉิน” และแผนจะต้องมีการตรวจสอบโดยผู้บริหารขององค์กร และให้ฝ่ายบุคคลที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ เข้าใจ ในสิ่งที่สำคัญ 4 ประการต่อไปนี้

ข้อมูลข่าวสาร

โดยทั่วไปการแจ้งให้ทราบเกี่ยวกับอุบัติเหตุ หรือเหตุการณ์ฉุกเฉินต่าง ๆ จะได้รับคำสั่งจากผู้บริหาร ซึ่งผู้ที่มีหน้าที่ในการควบคุมดูแลจะต้องพิจารณาผลกระทบของข้อมูลข่าวสาร โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ที่มีความสำคัญมาก คือ ผู้ที่รับผิดชอบในส่วนของการประชาสัมพันธ์และการเผยแพร่ในภาวะฉุกเฉินในการควบคุมผู้นำเสนอข่าว

ผู้แถลงข่าว

ผู้แถลงข่าวเกี่ยวกับองค์กรอาจเป็นผู้อำนวยการฝ่ายประชาสัมพันธ์ หรือผู้ปฏิบัติงานด้านการประชาสัมพันธ์ ซึ่งจะต้องเสนอข่าวสารอย่างรวดเร็วแก่ผู้ที่ต้องการทราบคำตอบ

ควบคุมสื่อ

วัตถุประสงค์ คือ การแจ้งข่าวสารที่เป็นข้อเท็จจริงของภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นกับสื่อ เพื่อให้สื่อจะได้นำเสนอเฉพาะในส่วนที่องค์กรต้องการที่จะให้เผยแพร่ข่าวสารนั้นๆออกไป

จัดเตรียมเครื่องอำนวยความสะดวกให้ผู้สื่อข่าว เช่น ที่จอดรถ โทรศัพท์และทางเข้าสถานที่เกิดเหตุ ห้องทำข่าวชั่วคราว พนักงานรักษาความปลอดภัย พนักงานเฝ้าประตูเพื่อให้คำแนะนำที่เหมาะสมแก่ผู้สื่อข่าว และผู้แถลงข่าวควรที่จะจัดในบริเวณศูนย์ข่าวที่กำหนดไว้ ส่วนใหญ่ผู้สื่อข่าวต้องการที่จะทราบถึงเหตุการณ์ว่าเกิดอะไรอย่างไร เมื่อไร และที่ไหน ซึ่งในการให้คำตอบถึงสาเหตุการเกิดเหตุการณ์จะต้องมีความระมัดระวัง เพราะอาจเกิดความเสียหายบุคคลใดบุคคลหนึ่งอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ดังนั้นการตอบคำถามที่ดีที่สุดแก่ผู้สื่อข่าวหนังสือพิมพ์ คือสาเหตุที่ระมาจากผลการสืบสวน

การบอกกล่าวครอบครัวผู้ที่ประสบเหตุการณ์

ผู้สื่อข่าวต้องการสิ่งที่น่าสนใจและต้องการที่จะรู้ว่าใครคือผู้ที่บาดเจ็บและเสียชีวิตไม่ควรที่จะนำเสนอข่าวจนกระทั่งครอบครัวได้รับทราบข่าวจากสื่อ แล้วจึงเปิดเผยรายชื่อ

2.2 การสื่อสารระหว่างการเกิดภาวะวิกฤต

การใช้รูปแบบสื่อมวลชนสัมพันธ์เพื่อสื่อสารระหว่างการเกิดภาวะวิกฤต (Media Relations)

ภาวะวิกฤตไม่จำเป็นต้องเกิดขึ้นในทันทีทันใดเสมอไป บางอย่างอาจเกิดขึ้นโดยอาศัยช่วงเวลา อย่างไรก็ตามเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นภาวะวิกฤตจะจู่โจมอย่างรวดเร็ว ซึ่งต้องอาศัยการสื่อสารที่น่าเชื่อถือ เพื่อไม่ทำให้เหตุการณ์รุนแรงมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งประชาชนจะคาดหวัง

ให้ผู้บริหารขององค์กรแสดงออกซึ่งความซื่อสัตย์ และคุณสมบัติซึ่งไวต่อความรู้สึกในระหว่างและหลังการเกิดวิกฤตการณ์ (Patrick Jackson and Allen H. Center, 1995 : 423)

การใช้รูปแบบสื่อมวลชนสัมพันธ์เพื่อสื่อสารระหว่างการเกิดภาวะวิกฤตจึงเป็นช่องทางหนึ่งในการสื่อสารที่ได้รับความนิยมและประสบความสำเร็จมากที่สุดในการสื่อสารในภาวะวิกฤตดังกล่าวของ

เดนิส แอล วิลคอค และลอว์เลน ดับเบิลยู นอลท์ (Dennis L. Wilcox and Lawrence W. Nolte, 1994) ได้กล่าวว่า สัมพันธภาพในการทำงานขององค์กรกับสื่อสามารถที่จะทดสอบได้เป็นอย่างดีในช่วงเวลาที่เกิดภาวะวิกฤต ในระหว่างการเกิดภาวะวิกฤต สื่อสามารถที่จะเป็นได้ทั้งศัตรูหรือมิตร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่าองค์กรจะมีวิธีการอย่างไรในการที่จะจัดการกับภาวะวิกฤตและมีความเข้าใจเกี่ยวกับคุณลักษณะเฉพาะของสื่อแต่ละประเภท

นั่นคือสื่อมวลชนสัมพันธ์เปรียบเสมือนกับเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการสื่อสารระหว่างการเกิดภาวะวิกฤต โดย ดัก นิวซอม (Doug Newsom, 1992) ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการดำเนินการสื่อสารระหว่างการเกิดวิกฤตการณ์ ประกอบด้วย

1. แผนการสื่อสาร
2. คณะทำงานในภาวะวิกฤต
3. ผู้แถลงข่าว

ซึ่งได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการสื่อสารในภาวะวิกฤต ได้แก่

1. เครือข่ายของบุคคลที่ถ่ายทอดการเกิดวิกฤตการณ์
2. แนวโน้มและการตีความของวิกฤตการณ์ที่แตกต่างกัน
3. แหล่งข่าวสารที่น่าเชื่อถือ
4. การเผยแพร่ข่าวสารของสื่อมวลชนเกี่ยวกับวิกฤตการณ์ยังประชาชน
5. ข้อมูลข่าวสารที่เปิดเผย

ส่วนประจวบ อินฮ็อด (2532) เสนอแนะถึงวิธีการใช้สื่อมวลชนเป็นสื่อกลางเมื่อเกิดภาวะวิกฤต คือ จัดแถลงหรือชี้แจงข้อเท็จจริงแก่สื่อมวลชนในทันที ซึ่งการแถลงหรือชี้แจงข้อเท็จจริงกับสื่อมวลชนทำได้หลายวิธี เช่น ออกข่าวส่งให้แก่หนังสือพิมพ์ จัดประชุมแถลงข่าวอย่างเป็นทางการ ออกจดหมายส่งให้แก่หนังสือพิมพ์หรือสื่อมวลชนที่เสนอข่าวคลาดเคลื่อนไปโดยตรง เปิดโอกาสให้สื่อมวลชนเข้าพบเพื่อสัมภาษณ์ หรือจัดให้มีผู้รับผิดชอบในการแก้ไขข่าวจะเป็นผู้บริหารหรือ

หัวหน้าฝ่ายประชาสัมพันธ์ขององค์กรก็ได้ เดินทางไปพบสื่อมวลชน เพื่อชี้แจงแถลงข่าวแบบถึงตัว เป็นต้น

บริษัท Duquensne Light & Power Company of Pittsburgh for the Company's executive จึงได้เสนอแนะแนวทางเกี่ยวกับสิ่งที่เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ต้องจัดเตรียมในการใช้สื่อมวลชนสัมพันธ์ โดยมีขั้นตอนที่สำคัญดังนี้

1. ขั้นตอนแรกในการพัฒนาแผนด้านสื่อมวลชนสัมพันธ์ คือจะต้องให้ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับเรื่องราวแก่นักหนังสือพิมพ์
2. กำหนดเวลา (Deadline) คือสิ่งที่มีความสำคัญมากสำหรับสื่อหนังสือพิมพ์ ในการกำหนดตารางการใช้สื่อในการดำเนินกิจกรรม ถ้าพลาดกำหนดเวลาในการเสนอข่าวจะทำให้ขาดโอกาสในการให้ข้อมูลที่ทันต่อเหตุการณ์ในการนำเสนอข่าวสาร
3. ในการเผยแพร่ข่าวสารผ่านสื่อ (วิทยุ / โทรทัศน์) จะมีการแข่งขันกันในการนำเสนอ ดังนั้นรายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารจะต้องมีความถูกต้องเหมาะสมกับการเผยแพร่ผ่านสื่อแต่ละประเภทโดยเฉพาะ
4. บทบรรณาธิการในหนังสือพิมพ์จะมีความต้องการข่าวสารที่แตกต่างกัน จึงต้องพยายามเรียนรู้ถึงสิ่งที่จะนำเสนอเพื่อไม่ให้เกิดความสูญเปล่า และเกิดความเสียหายในอนาคต
5. พิจารณาถึงการนำเสนอข้อมูลข่าวสารผ่านทางบทบรรณาธิการซึ่งมีการเข้าถึงผู้รับสารเฉพาะที่แตกต่างกัน (ผู้สนใจด้านกีฬา ผู้หญิง นักธุรกิจ ผู้เสียภาษี)
6. การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารทางหนังสือพิมพ์จะต้องพิจารณารูปแบบการใช้เพื่อเสนอข่าวที่น่าสนใจมีคุณค่าควรแก่การเป็นข่าวโดยไม่เกี่ยวข้องกับการโฆษณา
7. ผู้สื่อข่าวมีเป้าหมาย คือต้องการเรื่องราวเพื่อเสนอข่าว ดังนั้นการให้สัมภาษณ์จะต้องเข้าใจง่าย และถ้าทราบถึงบุคคลที่เป็นผู้สื่อข่าวล่วงหน้าจะสามารถวางแผนเพื่อควบคุมได้
8. ในภาวะวิกฤตพยายามที่จะให้ข่าวสารเพื่อปรับสถานการณ์จากในด้านลบเป็นด้านบวก โดยใช้ข้อเท็จจริงในการตอบคำถาม และคงไว้ซึ่งภาพลักษณ์ที่ต้องการให้ผู้รับสารมีความรู้สึกต่อองค์กร
9. ถ้าไม่แน่ใจเกี่ยวกับคำตอบ แสดงให้รู้ว่าจะมีการเตรียมข่าวสารให้โดยเร็วที่สุดเพื่อป้องกันความผิดพลาดในการคาดเดา
10. เลือกผู้ทำหน้าที่แถลงข่าวอย่างถูกต้อง ซึ่งเป็นบุคคลที่สามารถที่จะนำเสนอเรื่องราวทั้งหมดไปยังสาธารณชน โดยผ่านทางสื่อ
11. จัดเตรียมวัสดุประสงคในการสื่อสารล่วงหน้าอย่างเป็นระบบในการเสนอข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับเรื่องราวที่เกิดขึ้นผ่านสื่อ

12. คาดหมายคำถามและเตรียมคำตอบไว้ล่วงหน้าเกี่ยวกับข้อเท็จจริงที่จะนำเสนอ

13. ถ้าเป็นไปได้ควรที่จะให้ข่าวสารที่ทันต่อเหตุการณ์แก่ผู้สื่อข่าว ไม่นำเรื่องเก่าที่มีการเผยแพร่แล้วมาเขียนใหม่

การสื่อสารในภาวะวิกฤตการใช้รูปแบบสื่อมวลชนสัมพันธ์การปฏิบัติงานต้องพยายามเข้าถึงเป้าหมายของการสื่อสาร และโครงการจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการสื่อสารที่ดี

ในการปฏิบัติงานกับสื่อ วัตถุประสงค์จะเป็นพื้นฐานของการกำหนดกลยุทธ์ให้บรรลุผลสำเร็จในการเสนอสารไปยังผู้รับสาร โดยมีการจัดเตรียมสารไว้ล่วงหน้าให้สอดคล้องกับความต้องการของสื่อในรูปแบบสื่อมวลชนสัมพันธ์ (Media Relations)

หนังสือการใช้สื่อด้านการประชาสัมพันธ์ (PR Newswire) ได้เสนอแนะแนวทางเพื่อให้ระลึกไว้ในการนำไปพัฒนาการใช้สื่อ ได้แก่

- หลีกเลี่ยงการกล่าว “ไม่มีความเห็น” (never say “no comment”) ควรใช้วิธีการติดต่อกลับเพื่อป้องกันการตีความหรือตีความหมายผิดพลาด

- พยายามที่จะให้ความช่วยเหลืออย่างดีและให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ เพราะการหลีกเลี่ยงที่จะสนทนากับผู้สื่อข่าวจะเป็นการพลาดโอกาสที่จะเสนอข่าวในกรณีดังกล่าวให้เป็นไปในลักษณะที่ตรงกันข้ามกับที่เป็นอยู่

- สร้างความคุ้นเคยกับสื่อสิ่งพิมพ์ และสื่อเกี่ยวกับการกระจายเสียงโดยกำหนดระยะเวลาของการให้ข่าว (Deadline) และกำหนดการแถลงข่าวขององค์กรเกี่ยวกับวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด อย่างยุติธรรมและเต็มที่

- ติดต่อกับนักหนังสือพิมพ์ในบริเวณใกล้เคียงก่อนที่วิกฤตการณ์จะลุ้มนำ เพื่อให้ทราบถึงข้อมูลบางอย่างเกี่ยวกับองค์กรในการนำมาใช้ในการพิจารณาวิธีการในการดำเนินงาน

ดังที่ ลีโดนาร์ต ซาฟเฟอร์ และจอห์น ทาร์เรนท์ (Leonard Saffir with John Tarrant, 1992 : 94) เพิ่มเติมวิธีการสื่อสารในภาวะวิกฤตจะต้องประเมินความต้องการของสื่อไปพร้อมกันซึ่งคำถามที่ผู้แถลงข่าวต้องให้คำตอบ คือ

- เกิดเหตุการณ์อะไร
- มีผู้บาดเจ็บหรือเสียชีวิตหรือไม่
- เหตุเกิดเมื่อใด
- เหตุเกิดที่ไหน

- เกิดความเสียหายมากน้อยแค่ไหน
- สาเหตุของเหตุการณ์คืออะไร

หนังสือการใช้สื่อด้านการประชาสัมพันธ์ (PR Newswire) ได้เสนอแนะสิ่งสำคัญที่ควรพิจารณาในการให้ข้อมูลข่าวสารกับสื่อระหว่างเกิดวิกฤตการณ์ เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือของแหล่งข่าว ประกอบด้วย

- นัดหมายผู้แถลงข่าวขององค์กรที่สื่อให้ความไว้วางใจและมีอำนาจในการพูด ซึ่งควรที่จะระบุถึงผู้แถลงข่าวสารที่เป็นหลักเพียงคนเดียว
- จัดตั้งศูนย์ข้อมูลข่าวสาร เพื่อให้สื่อและผู้สื่อข่าวได้รับข้อมูลข่าวสารที่ทันต่อเหตุการณ์ และการดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องราวที่เกิดขึ้น โดยต้องมีการจัดเตรียมสายโทรศัพท์ได้เสียเพื่อประกอบการใช้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ของผู้สื่อข่าวในการติดต่อไปยังสำนักงาน เครื่องโทรสาร นอกจากนั้นต้องจัดเตรียมอาหารและระบบการขนส่งที่มีความจำเป็น
- จัดเตรียมขั้นตอนการนำเสนอข้อมูลข่าวสารอย่างสม่ำเสมอ แม้กระทั่งสถานการณ์ยังไม่มีการเปลี่ยนแปลง หรือเป็นในเชิงลบ องค์กรจะต้องสร้างความน่าเชื่อถือโดยแถลงข้อเท็จจริงเพื่อระงับเกี่ยวกับข่าวเชิงลบที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว
- จัดเตรียมหมายเลขโทรศัพท์ โดยเฉพาะที่ผู้รายงานข่าวสามารถติดต่อได้สะดวกเพื่อให้สามารถสอบถามเกี่ยวกับเรื่องราว
- มีความซื่อสัตย์ ไม่โอ้อวดเกินความเป็นจริง ให้ข้อเท็จจริงอย่างชัดเจน ถ้าไม่แน่ใจในรายละเอียดบางประการไม่ควรตอบคำถามในทันที ดังนั้นจึงควรมีการเตรียมข้อมูลข่าวสารในการอธิบาย

ด้วยวิธีการที่กล่าวมา ธนวัต บุญลือ (2540) ได้เสนอการให้ข่าวสารในรูปแบบสื่อมวลชนสัมพันธ์ไปสู่ประชาชนในภาวะวิกฤต โดยพิจารณาจากสิ่งต่อไปนี้

- หาสาเหตุของการเกิดวิกฤตการณ์
- หาข้อมูล ข้อเท็จจริงมาสนับสนุนองค์กรในภาวะวิกฤต ได้แก่
 1. ข้อมูลที่เป็นตัวเลขที่ไม่จริง (Inaccurate) แก้ไขโดยเปิดเผยตัวเลขที่แท้จริง (Figure)
 2. ข้อมูลที่เกิดจากความเข้าใจผิด (Misunderstanding) แก้ไขโดยให้ข้อมูลที่เป็นจริง
 3. ข่าวลือ (Rumor) แก้ไขโดยให้ข้อมูลและตัวเลขประกอบ (Fact and Figure)
 4. อุบัติเหตุเสียหายทรัพย์สินและชีวิต (Casualty) แก้ไขโดยแสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบและห่วงใย (Care)

5. ความเสียหายขั้นรุนแรง (Disaster) เช่น เครื่องบินตก โรงงานระเบิด หรือสารพิษรั่วไหล แก้ไขโดยประกอบด้วย การชดเชยทดแทน การฟื้นฟูการช่วยเหลือบรรเทาสาธารณภัย (Care and Relief)

6. ความเสียหายที่มีผลกระทบต่อจิตใจ (Painful) แก้ไขโดยประกอบด้วยปัจจัยเวลา (Time Factor) เข้ามาช่วยให้บรรเทาความเศร้าโศกเสียใจ

โดย ดัค นิวซอม อลัน สกอตต์ และจูดี้ แวนส์ไลค์ เติร์ก (Doug Newsom, Alan Scott and Judy Vanslyke Turk, 1992) ได้เพิ่มเติมว่าองค์ประกอบของข้อมูลข่าวสารที่จะนำเสนอโดยใช้รูปแบบสื่อมวลชนสัมพันธ์ประเด็นสำคัญจะต้องประกอบด้วย

1. ที่อยู่ของสำนักงานใหญ่ และสาขาย่อย หมายเลขโทรศัพท์
2. รายละเอียด เครื่องมืออำนวยความสะดวก
3. ประวัติของพนักงาน
4. รูปถ่ายในปัจจุบัน
5. สถิติขององค์กร จำนวนพนักงาน มูลค่าทรัพย์สิน อุปกรณ์ รายได้สุทธิประจำปี
6. เอกสารเกี่ยวกับข้อเท็จจริงของเหตุการณ์ที่สำคัญขององค์กรในอดีต

ส่วนเนื้อหาของข่าวสารในการใช้รูปแบบสื่อมวลชนสัมพันธ์ โดยจัดทำแฟ้มข่าวสื่อมวลชน ดัค นิวซอม และบอร์บ คาร์เรลล์ (Doug Newsom and Bob Carrell, 1999) ได้ระบุถึงเนื้อหาข้อมูลในแฟ้มข่าวสารของสื่อ (Perss Kit) ประกอบด้วย

1. เอกสารเกี่ยวกับรายละเอียดของข้อเท็จจริงพื้นฐาน
2. ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับภูมิหลังของเหตุการณ์
3. ตารางรายการปฏิบัติการกรรม
4. การเปิดเผยเรื่องราวเกี่ยวกับข่าวอย่างต่อเนื่อง
5. บัญชีรายการเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในเหตุการณ์อย่างสมบูรณ์
6. ประวัติของบุคคลสำคัญในเหตุการณ์
7. ภาพถ่ายของเหตุการณ์
8. เรื่องราวเกี่ยวกับข่าวโดยทั่วไป
9. การนำเสนอสารคดีผ่านสื่อ
10. ข้อเท็จจริงพิเศษที่แยกจากเนื้อหาหลัก
11. เอกสารประชาสัมพันธ์ของหน่วยงาน

โจเซฟ วี ทราฮัน (Joseph V. Trahan, 1993) ได้สรุปการทำให้ข้อมูลข่าวสารโดยใช้รูปแบบของสื่อมวลชนสัมพันธ์ในการสื่อสารระหว่างเกิดวิกฤตการณ์ ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรควรพิจารณา ดังนี้

1. องค์กรต้องให้ข้อเท็จจริงที่เข้าใจง่าย
2. การระดมปัจจัย เตรียมความพร้อมในการให้ความสะดวกแก่สื่อ
3. ใช้ช่องทางในการสื่อสารให้เข้ากับสถานการณ์
4. กำหนดเจ้าหน้าที่ด้านการประชาสัมพันธ์ในการตอบคำถาม
5. กำหนดผู้บริหารด้านการประชาสัมพันธ์
6. กำหนดข่าวสารผ่านสื่อ
7. มีความยืดหยุ่นในสถานการณ์
8. อดทนกับการตอบคำถามผ่านสื่อ
9. จัดเตรียมข้อมูลที่ดี
10. ให้สื่อสามารถติดต่อได้โดยง่าย

มิเชล เบลน (Michael Bland, 1998) ได้กล่าวไว้ในหนังสือชื่อ Communicating out of a Crisis ว่า ในการจัดการกับภาวะวิกฤตนั้น ควรที่จะต้องมีกรเตรียมการรับมือในการสื่อสารในภาวะวิกฤต เนื่องจากภาวะวิกฤต เป็นเหตุการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ช่วงเวลาไว้ได้ว่าจะเกิดเมื่อไหร่ ตอนไหน เวลาใด ดังนั้น องค์กรควรที่จะมีการเตรียมการเพื่อรับมือกับภาวะวิกฤตไว้อยู่ตลอดเวลา ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ขั้นตอนการเตรียมรับมือเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤต (Preparing for a Crisis) : เนื่องจากภาวะวิกฤตเป็นเหตุการณ์ที่จะต้องใช้เวลา " รวดเร็ว" ในการแก้ไขปัญหาภาวะวิกฤต ดังนั้น ในการวางแผนจัดเตรียมการรับมือกับภาวะวิกฤตนั้น จึงเป็นกุญแจสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการจัดการกับภาวะวิกฤต ซึ่งอยู่ภายใต้ความเข้าใจถึงการใช้ " หลักจิตวิทยา" ในการจัดการกับภาวะวิกฤต ซึ่งอาจจะไม่สามารถเรียนรู้ได้ด้วยหนังสือจิตวิทยาทั่วไป แต่คณะทำงานเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤตนั้นต้องมีความเข้าใจโดยอาศัยการสังเกตอากัปกริยาของผู้ที่เกี่ยวข้องเป็นครูในการสอน ไม่ว่าจะ เป็น อากัปกริยาของลูกค้าเมื่อไม่พอใจ กลุ่มกดดัน หรืออากัปกริยาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยพิจารณาว่า เมื่อเกิดภาวะวิกฤตนั้น " อะไรที่พวกเราเหล่านั้นต้องการได้ยิน " หรือ " อะไรที่องค์กรต้องการสื่อสารให้พวกเขาารู้สึกดี" ซึ่งจะเป็นคำถามว่า ทำไมองค์กรจึงมีการปรากฏตัวของผู้บริหารระดับสูงในการแสดงความจริงใจ (Sympathy) การแสดงถึงความใส่ใจใน

ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น (Concern) แสดงความมั่นใจในการแก้ไขปัญหาให้ภายนอกเห็น (Reassurance) และแสดงความชำนาญในการแก้ปัญหา (Competence) เป็นต้น ซึ่งถือได้ว่าเป็นขั้นตอนสำคัญที่ฝ่ายสื่อสารองค์กรต้องการให้เกิดขึ้นเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤต

ซึ่งในการเตรียมตัวเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤต อันดับแรกนั้น คือ

1.1 ต้องมีการพิจารณาถึงภาวะวิกฤตที่องค์กรคาดการณ์ว่าจะเกิด (What crises could hit us?) หมายถึงการคาดคะเนว่าองค์กรมีความน่าจะเป็นทางด้านใดบ้างในการที่จะนำไปสู่ภาวะวิกฤต อาทิเช่น

- องค์กรที่ให้ความสำคัญทางด้านศีลธรรมน้อย (Low moral)
- องค์กรที่เน้นทางด้านกำไรเป็นหลัก : ก็อาจจะมีความเสี่ยงทางด้านลูกค้าไม่พอใจ (Customer complaints)
- ปัญหาทางการเงินของพนักงาน (Poor housekeeping)
- พนักงานไม่มีประสิทธิภาพ (Staff Quality)
- ระบบคอมพิวเตอร์ล่ม (Rushed output)
- ข่าวลือต่าง ๆ นานา (Rumour and gossip)
- วัฒนธรรมองค์กร (Management ethos and attitudes)
- โครงสร้างองค์กร (Complex structures)

ซึ่งสิ่งเหล่านี้ควรได้รับการประเมินจากองค์กรว่า มีความเป็นไปได้ที่อาจก่อให้เกิดภาวะวิกฤตขึ้นกับองค์กรทางด้านใดบ้าง

1.2 การพิจารณาถึงผู้ที่ได้รับผลกระทบ (Who are the audiences?)

- องค์กรพิจารณาการดำเนินงานขององค์กรว่า อาจส่งผลกระทบต่อใครบ้าง (Are affected by the crisis)
- องค์กรพิจารณาว่า ใครที่อาจจะส่งผลกระทบต่อองค์กรได้บ้าง (Can affect you)
- ความเกี่ยวข้องของภาวะวิกฤตดังกล่าว (Are involved in it, or)
- ใครที่ ต้องการจะรู้รายละเอียดของภาวะวิกฤต (Need to know)

1.3 วิธีการที่องค์กรดำเนินการสื่อสารในภาวะวิกฤต(How do we communicate with them ?)

: หมายถึงช่องทางต่างๆในการที่จะติดต่อสื่อสารกับผู้ได้รับผลกระทบได้อย่างรวดเร็วและทันต่อเหตุการณ์ภาวะวิกฤต อาทิเช่น

- รายชื่อและเบอร์โทรศัพท์และสื่อมวลชนทุกแขนง ฝ่ายบริหารองค์กรในการแจ้งเหตุการณ์ภาวะวิกฤต
- เบอร์โทรศัพท์ภายในและที่อยู่
- เครื่องโทรศัพท์
- จดหมาย
- อีเมล (E – mail)
- เครื่องโทรสาร (Fax)
- โทรศัพท์เคลื่อนที่ (Mobile radio/telephone)
- จดหมายข่าว (Press statement)
- แถลงข่าว (Press Conference)
- เรียกประชุม (Briefing meeting)
- ที่ปรึกษาฝ่ายประชาสัมพันธ์ (PR consultants)
- สายด่วน (Telephone helpline)
- ช่องทางการโฆษณา (Pre – booked Advertising space)
- แจ้งข่าวทางสถานีวิทยุ (VNR : video news release)
- อินเทอร์เน็ต (Effective Internet communications)

1.4 “ข้อความ”ในการสื่อสารในภาวะวิกฤต (What are the messages?) : ซึ่งข้อความที่จะเลือกใช้ในภาวะวิกฤตนั้น สิ่งสำคัญต้องขึ้นอยู่กับภาวะวิกฤตในเวลานั้นๆด้วย แต่ทั้งหมดทั้งมวล “ข้อความ”ในการสื่อสารในภาวะวิกฤต ต้องมีสิ่งเหล่านี้ คือ

- การเผชิญหน้าด้วยความตรงไปตรงมา (Human face) : นั่นคือ การกล่าวข้อความที่จะใช้ในการจัดการกับภาวะวิกฤตนั้น ควรแสดงถึง “ความเสียใจ”เมื่อทราบว่าองค์กรกระทำความผิดจริง ซึ่งในหลายๆกรณีที่องค์กรไม่สามารถกล่าวคำว่า “ขอโทษ” ได้ในทันที เนื่องจากอยู่ในขั้นตอนการพิจารณาทางกฎหมายหรืออาจจะอยู่ในขั้นตอนการตรวจสอบ หรือเนื่องจากการทำงานขององค์กรมีความเสี่ยงอยู่แล้ว แต่องค์กรก็ต้องแสดงความจริงใจออกมาให้เห็น ไม่ว่าจะเป็นการแสดงความห่วงใยต่อภาวะวิกฤต ความเห็นใจผู้ที่ได้รับผลกระทบ เป็นต้น เพื่อแสดงให้เห็นถึงความเอาใจใส่ (We care) ที่องค์กรไม่ได้เพิกเฉยต่อภาวะวิกฤตที่เกิด
- ข้อความที่แสดงให้เห็นถึงความมั่นใจในการจัดการกับภาวะวิกฤต (Reassurance) : เนื่องจากเมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้น ผู้ที่ได้รับผลกระทบหรือผู้ที่ทราบเรื่องก็จะเกิดความกังวลใจในการปฏิบัติงานขององค์กรว่า จะเกิดเหตุการณ์ภาวะวิกฤตขึ้นอีกหรือไม่? และต่อไปองค์กรจะสามารถจัดการกับปัญหาเหล่านี้ให้หายไปได้หมดไหม? ดังนั้น องค์กรควรพยายามสร้างข้อความเพื่อ

แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นและเกิดความมั่นใจว่า องค์กรสามารถควบคุมภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นได้อาทิเช่น ทำให้ถูกต้อง (Put it right) , พยายามแก้ไขปัญหาและทำให้ดีขึ้น (Make amends) และพยายามแสดงความเชื่อมั่นว่าเหตุการณ์เหล่านั้นจะไม่เกิดขึ้นอีก (Try to ensure that it cannot happen again)

ที่สำคัญที่สุดคือ อาจแสดงความเชื่อมั่นด้วยการให้ “บุคคลที่สาม” ที่มีความเชี่ยวชาญมาทำการยืนยันถึงความเชื่อมั่นขององค์กร

และ “เนื้อหาในข้อความ” ควรแสดงถึงดังต่อไปนี้

1. องค์กรได้ทำอะไรไปบ้างในเหตุการณ์ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น (What you are doing about it.)
2. แสดงถึงการปฏิบัติงานอันเชี่ยวชาญก่อนที่จะมีการเกิดภาวะวิกฤต โดยไม่กล่าวเกินความจริง (Demonstration of the company's excellent track record, but keep it credible, this is no time for puffery.)
3. โน้มน้าวเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่า เหตุการณ์ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นนั้น เกิดจากความผิดพลาดน้อยครั้งที่จะเกิดขึ้นได้กับองค์กร (Convincing reassurance that this is a one-in-a-million occurrence.)
4. แถลงการณ์ถึงการตรวจสอบข้อเท็จจริงอย่างละเอียดถี่ถ้วน (Announcement of a thorough investigation : preferably independent.)

ซึ่ง “ข้อความ” ในการสื่อสารในภาวะวิกฤตนั้น องค์กรควรพิจารณาเตรียมการไว้เนิ่นๆ เนื่องจากเมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้นนั้น องค์กรก็สามารถแก้ไขปัญหาค้นหาได้ทันที่ รวมทั้ง “ข้อความ” ในการสื่อสารในภาวะวิกฤตกับสื่อมวลชนด้วย ไม่ว่าจะเป็น (1) จัดทำรายงานที่จะให้กับสื่อ (Press Release) โดยไม่ต้องให้สื่อทำข่าวด้วยตนเอง เพื่อเป็นการควบคุมสื่ออีกทางหนึ่งในการเผยแพร่ข่าวสารข้อเท็จจริง (2) ข้อความที่จัดเตรียมให้ขึ้นต้องเป็น “ความจริง” (3) ทำให้สื่อเกิดความรู้สึกที่ดีในการที่องค์กรให้ความร่วมมือ และที่สำคัญคือ องค์กรต้องเข้าใจด้วยว่า ในหน้าหนังสือพิมพ์นั้น 40% จะเห็นได้ว่ามีภาพอธิบายเป็นส่วนใหญ่ (is filled with pictures not words) ดังนั้น ในการเตรียม “ข้อความ” ให้กับสื่อ นั้น ควรจะพิจารณาทั้งเนื้อหาข่าว , คุณภาพของรูปที่ต้องคัดสรร และจัดเตรียมทุกอย่างเพื่อที่จะให้ข่าวที่องค์กรต้องการนำเสนอ ไม่ถูกตัดทอนด้วยการแทนที่อย่างอื่นผสมลงไป

ดังนั้น องค์กรควรมีการทดลองทำก่อนที่จะเกิดภาวะวิกฤตขึ้นกับองค์กร เพื่อเป็นการเปรียบเทียบการทำงาน เนื่องจากเมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้น จะสามารถจัดการได้ทันที่

1.5 การพิจารณาคณะทำงานในการจัดการกับภาวะวิกฤต (Who will form the crisis communications team ?): ซึ่งเป็นขั้นตอนสำคัญในการจัดการกับภาวะวิกฤต และต้องอาศัยการพิจารณาอย่างดีในการที่จะเลือกคณะทำงานในการสื่อสารในภาวะวิกฤต ซึ่งกุญแจสำคัญในการคณะทำงานมีดังนี้

- หัวหน้าทีม (Team leader)
- โฆษก (Spokespersons)
- คนรวบรวมเหตุการณ์ (Gatekeeper)
- ผู้ดูแลข่าวด้านสื่อ (Media minder)
- เลขานุการและฝ่ายจัดการ (Secretary/admin)
- และอื่นๆ อาทิเช่น ความเชี่ยวชาญของผู้บริหาร, เทคนิควิธี, ความปลอดภัย หรือ กฎข้อบังคับต่างๆขององค์กร

ภายในคณะทำงานการสื่อสารในภาวะวิกฤตนั้นก็จะมี

- ฝ่ายกฎหมาย (Legal)
- ฝ่ายประชาสัมพันธ์ (Public relations)
- ฝ่ายตรวจสอบ (Security)
- ผู้เชี่ยวชาญ (Other specialist fields)
- ฝ่ายที่ปรึกษา (Stress counselling)
- เหลือที่ได้รับผลกระทบ (Families/victims visitors)

ในกรณีที่ภาวะวิกฤตนั้นรุนแรงมาก ก็อาจจะจ้างผู้เชี่ยวชาญทางการประชาสัมพันธ์ (Specialist PR company) เข้ามาให้คำปรึกษาในการสื่อสารในภาวะวิกฤตได้ นอกจากนั้นก็อาจจะมีการตั้งคณะทำงานในภูมิภาคด้วย เพื่อให้ข้อมูลในการสื่อสารกับผู้ได้รับผลกระทบในส่วนภูมิภาค

ในการทำงานของทีมสื่อสารในภาวะวิกฤตนั้น จะมีโครงสร้างของทีมสื่อสารแบ่งออกเป็น

1. ทีมสื่อสารในภาวะวิกฤต (Crisis communication teams :CCTs)
2. ทีมปฏิบัติการในภาวะวิกฤต (Crisis operation teams :COPs)
3. ทีมจัดการในภาวะวิกฤต (Crisis management teams :CMTs)

โดยในการทำงานของทีมสื่อสารในภาวะวิกฤตนั้น ควรมีขั้นตอนการทำงานดังนี้คือ

1. มีห้องประชุมในการทำงานเพื่อวางแผนจัดการกับภาวะวิกฤต
2. มีสายโทรศัพท์ด่วนในการติดต่อสื่อสารกับช่องทางต่างๆในการจัดการกับภาวะวิกฤต
3. มีอุปกรณ์ในที่ประชุมเพื่อที่จะสะดวกในการคิดแก้ไขปัญหาภาวะวิกฤต เช่น กระดาน , ปากกา Whiteboard , flip charts เป็นต้น

4. เตรียมความพร้อมในช่องทางต่างๆที่จะติดต่อสื่อสารในภาวะวิกฤต อาทิเช่น เครื่องโทรสาร (Fax), อีเมลล์ (E – Mail) , โทรศัพท์เคลื่อนที่ (Mobile telephone) และ เครื่องมือสื่อสารอื่นๆ เป็นต้น
5. มีการถ่ายทอดรายการเพื่อความรวดเร็วในการแจ้งข่าวสารและการปฏิบัติงานให้ส่วนงานอื่นๆในองค์กรหรือภายนอกองค์กรทราบ
6. มีการข้อมการให้สัมภาษณ์ของผู้ที่เป็น “โฆษก” (Spokespersons) ก่อนที่จะแถลงการณ์จริงเพื่อป้องกันการแจ้งข้อเท็จจริงที่ผิดพลาด

1.6 คู่มือการสื่อสารในภาวะวิกฤต (Crisis manual) : ประกอบด้วย

- เกริ่นนำ (Introduction) : ประกอบด้วยรายละเอียดของสมาชิกในคณะทำงาน , หลักการทำงาน , วิธีการใช้คู่มือวิกฤต
- ขั้นตอนการทำงาน (Procedures): ขั้นตอนการทำงานในการจัดการกับภาวะวิกฤต
- ทีมสื่อสารในภาวะวิกฤต (Crisis team) : ชื่อคณะทำงาน , รายละเอียดความรับผิดชอบ , เบอร์โทรศัพท์ของทีมสื่อสารและส่วนงานอื่นๆที่เกี่ยวข้อง , รายชื่อของบุคคลที่จะปฏิบัติงานแทน
- ผู้ติดต่อ (Audiences) : รายชื่อส่วนงานและสื่อมวลชนที่ต้องติดต่อสื่อสาร ไม่ว่าจะเป็น ที่อยู่ เบอร์โทรศัพท์ ทนาย หรืออื่นๆที่เกี่ยวข้อง
- ข้อความ (Message) : ชนิดของข้อความในการติดต่อสื่อสารเมื่อเกิดภาวะวิกฤต
- ห้องประชุม (Resources) : ที่ตั้งของห้องประชุมในการรวมตัวในการจัดการกับภาวะวิกฤต
- สื่อมวลชน (Media) : รายชื่อสื่อมวลชนทุกแขนง และการเตรียมการต่างๆเพื่อความสะดวกแก่สื่อมวลชน
- ข้อมูลขององค์กร (Background briefs): รายละเอียดต่างๆขององค์กร
- ที่อยู่และเบอร์โทรศัพท์ที่สำคัญ (Useful addresses and numbers)
- อื่นๆ (Others) : ข้อมูลอื่นๆที่จำเป็นในการจัดการกับภาวะวิกฤต อาทิเช่น รายการวิทยุที่จำเป็นต้องไปออกอากาศเมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้น

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้นในเรื่องการเตรียมพร้อมในการสื่อสารในภาวะวิกฤตนั้น เพื่อที่จะทำการเตรียมการในการจัดการกับภาวะวิกฤตได้ทันเวลาที่ ซึ่งผลของการเตรียมความพร้อมนั้น มีดังนี้

- การตระหนักถึงภาวะวิกฤต (Crisis awareness training) : การที่ทำให้องค์กรเกิดความตื่นตัวในภาวะวิกฤตที่อาจจะเกิดขึ้น มีการทบทวนหาจุดนำไปสู่การมีโครงสร้างของการวางแผนกลยุทธ์การสื่อสารออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร

- การระดมสมอง (Brainstorming) : ทำให้องค์กรมีการระดมสมองในการคิดและพิจารณาว่า การดำเนินงานขององค์กรจะนำไปสู่ภาวะวิกฤตใด และระดมความคิดในการจัดการกับภาวะวิกฤต
- การวางแผน (Planning) : การเขียนแผนกลยุทธ์ในการสื่อสารเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤตลงในคู่มือการสื่อสารในภาวะวิกฤต
- การประเมิน (Simulations) : การประเมินถึงความแข็งแกร่งของทีม และจุดอ่อนที่ต้องนำมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤต
- การตรวจสอบ (Audits) : ฝ่ายตรวจสอบองค์กรสามารถเช็คความถูกต้องของรายละเอียดต่างๆในคู่มือเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2. เมื่อเกิดภาวะวิกฤต (What to do when it happen?) : สิ่งที่ต้องทำคือ

- หาสาเหตุ รายละเอียดที่เกิด (Details) : ต้องหาข้อมูลให้ได้มากที่สุดถึงสาเหตุที่เกิดภาวะวิกฤต
- แสดงความจริงใจ (Human face) : ไม่ว่าจะ เป็น ความห่วงใย (We care) , ความกังวลใจในเหตุการณ์ที่เกิด (Concern) , แสดงความเข้าใจอย่างเห็นอกเห็นใจ (Understanding) หรืออาจจะกล่าวคำว่า “เสียใจ”(Regrets) จนถึงคำว่า “ขอโทษ” (Sorry)
- แสดงให้เกิดความเชื่อมั่น (Reassurance) : ไม่ว่าจะ เป็น การแสดงให้เห็นว่า ไม่ได้อันตราย (No further danger) ไม่ได้ให้โทษ (Not harmful) หรือ มีทางที่จะเกิดขึ้นได้อีกน้อยครั้ง (What to do if worried;one in a million)
- แนวทางการแก้ไขภาวะวิกฤต (What we are doing about it) : องค์กรแสดงให้เห็นถึงการตรวจสอบอย่างถี่ถ้วนในการจัดการกับภาวะวิกฤต ซึ่งแนวทางในการแก้ไขปัญหานั้นก็ขึ้นอยู่กับผลการตรวจสอบข้อเท็จจริง
- เพิ่มเติมข้อมูล (Further information) : พยายามที่จะแจ้งข้อมูลให้กับทุกด้านทราบ

จากนั้น คณะทำงานสื่อสารในภาวะวิกฤตก็ต้องระดมแนวคิดกลยุทธ์ต่างๆที่จะนำมาใช้แก้ไขภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น โดยพิจารณาจากการเตรียมความพร้อมในภาวะวิกฤต ไม่ว่าจะ เป็น การสื่อสารกับผู้ได้รับผลกระทบ การสร้างข้อความในการสื่อสารในภาวะวิกฤต การให้ข้อมูลเพื่อแสดงข้อเท็จจริง การรับมือกับผู้ต่อต้าน รวมถึงการปรับแนวทางการแก้ไขปัญหาในระยะยาว และที่สำคัญคือ “การรับมือกับสื่อมวลชน”ซึ่งประกอบด้วย

1. องค์กรต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสื่อมวลชนทุกแขนง (Know the journalists) : ไม่ว่าจะ เป็น บรรณาธิการหนังสือพิมพ์ ผู้ประกาศข่าว ฝ่ายช่างภาพ ฝ่ายสื่อต่างๆ เป็นต้น
2. ให้ข้อมูลรายละเอียดที่สื่อต้องการ (Give them a story)

ในการส่งข่าวนั้น ในส่วนของ”ข้อความ” องค์กรต้องมีการสร้างข้อความ (Key message) ที่สามารถกล่าวไปแล้ว ทุกคนเข้าใจและพูดไปในทิศทางเดียวกัน เนื่องจากในการแก้ภาวะวิกฤต องค์กรควรที่จะมีข้อความที่เป็นข้อความหลักในการสื่อสารเมื่อเกิดภาวะวิกฤต ซึ่งอาจจะมีคำถามตามมา เช่น หมายความว่าอะไร? ทำไมถึงตอบแค่นี้? ซึ่งองค์กรก็ต้องข้ามพ้นอุปสรรคตรงนี้ให้ได้

ในส่วนของ การให้ “สัมภาษณ์” นั้น องค์กรควรที่จะมีการตรวจสอบรายละเอียดของการที่จะขอเข้าสัมภาษณ์ อาทิเช่น การสอบถามถึงคำถามที่จะถูกสัมภาษณ์ว่าจะเน้นเรื่องอะไร ใช้เวลานานแค่ไหนในการขอเข้าสัมภาษณ์ ถ้าจะออกอากาศจะต้องเสียค่าใช้จ่ายเท่าไร และผู้สัมภาษณ์ต้องการถามอะไรบ้าง เป็นต้น ซึ่งในขณะที่องค์กรกระทำการแก้ไขปัญหา นั้นผู้ต้องมีการพิจารณาถึงผู้ที่ได้รับผลกระทบ ไม่ว่าจะเป็น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ลูกค้า กลุ่มกอดตันต่างๆ เป็นต้น รวมทั้งการพิจารณาช่องทางที่จะนำมาสื่อสารในภาวะวิกฤตด้วย

ในส่วนของ “พนักงาน” นั้น เมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้น พนักงานต้องไม่ให้รายละเอียดใดๆ รวมทั้งชื่อของพนักงานด้วย เพื่อป้องกันการให้ข่าวสารที่สับสน โดยแจ้งเพียงว่า “ผู้บริหารจะแถลงข้อเท็จจริงเร็วๆนี้ “

โดยสามารถสรุปถึงการจัดการกับภาวะวิกฤต ได้ดังนี้

1. เตรียมแถลงการณ์และรับมือกับภาวะวิกฤตในทันที
2. คณะทำงานสื่อสารพร้อมในการทำงาน
3. พิจารณาภาวะวิกฤตที่เกิดในช่วงเวลานั้น เพื่อนำกลยุทธ์มาใช้ให้เหมาะสมกับเหตุการณ์ที่เกิด
4. เลือกกลยุทธ์การสื่อสาร
5. ระบุผู้ที่ได้รับผลกระทบ
6. พิจารณาข้อความที่จะนำมาใช้
7. เตรียมการและพิจารณาผลกระทบของแผนสื่อสาร
8. พิจารณานบุคคลที่ต้องให้ความสำคัญในภาวะวิกฤต
9. ค้นข้อมูลทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับภาวะวิกฤต
10. เข้าใจในผู้ที่ได้รับผลกระทบ
11. ให้ข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง
12. ให้ความเชื่อมั่นในการจัดการกับภาวะวิกฤต
13. อดทนต่อกลุ่มกอดตัน หรือผู้ที่ต่อต้าน
14. เมื่อวิกฤตจบต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์
15. วางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตในระยะยาว

แนวคิดการบริหารการสื่อสารเพื่อจัดการในภาวะวิกฤตนับได้ว่าเป็นอีกหนึ่งกลยุทธ์ที่สำคัญในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เนื่องจากแนวคิดการบริหารการสื่อสารเพื่อจัดการในภาวะวิกฤตจะเป็นกรอบให้ทราบถึงขั้นตอนต่างๆ เมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้นว่า องค์กรควรมีการบริหารจัดการการสื่อสารอย่างไรเพื่อจัดการกับวิกฤตที่เกิดขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการบริหารจัดการการสื่อสารได้อย่างถูกต้อง และครอบคลุม ไม่ว่าจะทั้งในด้านการวางแผนการสื่อสาร หรือขั้นตอนต่างๆ ด้วยเหตุนี้ประโยชน์ในการนำแนวคิดการบริหารการสื่อสารเพื่อจัดการในภาวะวิกฤต เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้เป็นแนวทางในการวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตของธนาคารได้อย่างถูกต้อง ว่าควรวางแผนจากส่วนไหน และดำเนินการอย่างไรในการบริหารการสื่อสาร เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถได้รับความไว้วางใจและน่าเชื่อถือในการทำธุรกรรมการเงินต่อไป

3. แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติการประชาสัมพันธ์เพื่อการจัดการภาวะวิกฤต

เมื่อองค์กรใดตกอยู่ในภาวะวิกฤต ฝ่ายสื่อสารองค์กรมีหน้าที่ต้องรับภารกิจหลักในการที่จะช่วยฝ่ายบริหารขององค์กรในการจัดการรับมือกับสถานการณ์ ภายใต้การกดดันภารกิจของฝ่ายประชาสัมพันธ์มีมากมาย แตกต่างกันไปตามความจำเป็นของแต่ละองค์กร แต่อาจจะสรุปเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ดังนี้

1. หน้าที่ด้านการเผยแพร่ (Publicity) หน้าที่นี้ค่อนข้างกว้างขวาง เพราะการเผยแพร่นั้นสามารถกระทำได้ในหลายรูปแบบ และกิจกรรม เช่น การแสดงนิทรรศการ การออกข่าว การจัดพิมพ์เอกสาร ฯลฯ
2. หน้าที่ด้านการโฆษณาสถาบัน (Institute advertising) ได้แก่การนำวิธีการโฆษณาสินค้ามาประยุกต์ใช้เพื่อโฆษณาให้ประชาชนกลุ่มเป้าหมายเกิดความศรัทธาในตัวองค์กร บางครั้งก็เรียกว่า “การโฆษณาเพื่อการประชาสัมพันธ์”
3. หน้าที่ด้านการสื่อสารมวลชนสัมพันธ์ (Press Relations) ได้แก่การร่วมมือและเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างองค์กรกับองค์กรสื่อสารมวลชน และบุคคลในวงการสื่อสารมวลชน เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน ซึ่งสามารถกระทำได้ในหลายรูปแบบ เช่น การจัดประชุมแถลงข่าว การพหามกิจการ การพบปะแลกเปลี่ยนทัศนะ การร่วมกิจกรรมเพื่อสังคม ฯลฯ
4. หน้าที่ด้านบำเพ็ญประโยชน์ (Public affairs) ได้แก่ การเข้าไปมีส่วนร่วมกิจกรรมด้านสวัสดิการและการสวัสดิภาพของสังคมต่าง ๆ ทั้งที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับภารกิจขององค์กร
5. หน้าที่ด้านการหว่านล้อมทำความเข้าใจ (Lobbying) หน้าที่นี้ค่อนข้างเป็นภารกิจใหม่ในสังคมไทย แต่ในต่างประเทศ เช่นสหรัฐอเมริกา ภารกิจนี้ก็คือการให้ข้อมูลข่าวสารแก่

หน่วยงานของรัฐที่มีหน้าที่ในการออกกฎหมายต่าง ๆ ขณะเดียวกัน งานด้านนี้ยังทำหน้าที่บอกกล่าวล่วงหน้า (Early Warning) ให้แก่องค์กรได้รับรู้ก่อนล่วงหน้าถึงความเป็นไปที่จะมากระทบภารกิจขององค์กรเพื่อการปรับตัวล่วงหน้า

6. หน้าที่ด้านการให้คำแนะนำแก่ฝ่ายจัดการ เนื่องจากฝ่ายประชาสัมพันธ์ใกล้ชิดกับประชาชน ดังนั้น จึงสามารถที่จะสะท้อนข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับประชาชนได้อย่างถูกต้องรวมไปถึงการคาดหมายเหตุการณ์ล่วงหน้าจากปรากฏการณ์ต่าง ๆ

ดังนั้นเมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้น จำเป็นต้องนำการสื่อสารเข้ามาเพื่อแก้ไขเหตุการณ์ ซึ่งอำนาจ วีรวรรณ ได้กล่าวถึงวิธีการสื่อสารเพื่อแก้ไขเหตุการณ์ไว้ว่า

การจัดการปัญหาวิกฤตการณ์ จะต้องไปตามลักษณะของปัญหา ต้องใช้ไหวพริบในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ถึงแม้จะมีการวางแผนระยะยาวไว้แล้วก็ตาม จะทำตามแผนที่วางไว้ตลอดไปไม่ได้ ในบางครั้งต้องมีการยืดหยุ่นบ้างพอสมควร เมื่อเกิดปัญหาขึ้น ไม่ควรรอนานควรรีบแก้ไขทันที เพราะการแก้ไขภาพพจน์ครั้งแรกสำคัญมาก ถ้าแก้ไขไม่ดีอาจทำให้ปัญหายิ่งวิกฤตมากขึ้น ทำให้การแก้ไขต้องยืดเยื้อ การตอบคำถามหรือการแก้ไข ควรพูดเฉพาะในสิ่งที่จำเป็นจริง ๆ มีหลักฐานอ้างอิงอย่างเด่นชัด และควรพูดตามแนวที่เตรียมไว้ ไม่ควรพูดแบบแก้ปัญหาเฉพาะหน้า และไม่ควรพูดในลักษณะกลบเกลื่อนความจริง ควรให้ข่าวกับพรรคพวกหรือคนวงในก่อน เพราะเป็นกลุ่มที่เข้าใจเหตุการณ์ได้ง่ายที่สุด และเป็นกลุ่มที่จะถูกซักถามมากที่สุด คนกลุ่มนี้จะช่วยแก้ไขให้ได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ จะต้องพยายามกระจายความจริงออกไปให้มากที่สุดเพื่อกลบข่าวลือที่มีถูกต้อง ควรแถลงความจริงให้สื่อมวลชนทราบโดยเร็วที่สุด เพราะสื่อมวลชนจะต้องเสนอข่าวทุกวัน เมื่อสื่อมวลชนทราบความจริง การเสนอเรื่องข่าวลือ จะได้ลดน้อยลง (อำนาจ วีรวรรณ 2527)

เจมส์ อี. ลูคัสซิวสกี (James E. Lukaszewski, 1991) ได้เสนอแนวคิดที่ผู้บริหารการสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ ควรปฏิบัติกรับมือกับภาวะวิกฤตไว้ดังนี้

1. วิเคราะห์สถานการณ์ วิเคราะห์เหตุการณ์ว่าเกิดอะไรขึ้น เกิดขึ้นได้อย่างไร การตัดสินใจที่จะแจ้งข่าวสารให้แก่ฝ่ายบริหาร พนักงานภายใน ตลอดจนประชาชนทั่วไปเพื่อให้เกิดความเข้าใจ เกิดการรับรู้ข่าวสารที่ถูกต้อง การให้ข่าวสารควรให้อย่างต่อเนื่อง โดยพยายามประสานหรือควบคุมกระแสข่าวสาร เนื้อหาข่าว ผู้ให้ข่าว และแผนต่าง ๆ ในการสื่อสารให้ได้

2. จัดตั้งคณะทำงาน ต้องมีการจัดเตรียมหรือฝึกคณะทำงานผู้แถลงข่าว และทีมงานสนับสนุน เพื่อให้มีอิสระในการปฏิบัติงานในภาวะวิกฤต

3. สร้างเครือข่ายข่าวสาร ควรสร้างเครือข่ายข่าวสารไว้ให้ครบวงจร เพื่อให้ขอบข่ายข่าวสารมีประสิทธิภาพสูงสุดถึงกลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ อย่างเหมาะสมทั้งภายในและภายนอกองค์การ

ลูคัสซีวสกี (1998) ได้กล่าวถึงเนื้อหาข่าวสารที่จะใช้ในการสื่อสารในช่วงภาวะวิกฤตว่า ควรตอบคำถามต่อไปนี้ได้

1. เกิดอะไรขึ้น
2. เกิดขึ้นเมื่อใด
3. เหตุเกิดจากอะไร
4. มีใครได้รับความเสียหายบ้าง
5. ความเสียหายเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด
6. มีอะไรเป็นสาเหตุให้เกิดความเสียหายต่อไปอีกหรือไม่
7. ใครรับผิดชอบ
8. อะไรที่เกิดผิดพลาดขึ้น
9. ฝ่ายบริหารจะทำอย่างไรต่อไปเกี่ยวกับสิ่งที่เกิดขึ้น
10. เมื่อใดจะได้รับข้อมูลเพิ่มเติม

หลักวิธีการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต

1. ยึดหลักการสื่อสารในภาวะวิกฤต นั่นคือ “จงบอกทุกสิ่งทุกอย่างแก่ประชาชนและบอกให้เร็วที่สุด (tell it all & tell it fast) หมายถึง การบอกกล่าวหรือแถลงชี้แจงรายละเอียดทุกสิ่งทุกอย่างให้ประชาชนทราบอย่างชัดเจนในเวลาที่ยรวดเร็วฉับไวและทันการณ์ เพราะในภาวะวิกฤตนั้นประชาชนย่อมมีความเครียด ร้อนใจ และอยากรู้ข้อมูลในเหตุการณ์ ประชาชนที่มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือเกี่ยวข้อง(stakeholders) กับเหตุการณ์นั้นจะได้มีความรู้สึกเข้าใจหรือสบายใจขึ้น และเป็นการลดความเครียดที่กีดตันไปได้ในระดับหนึ่ง นอกจากนี้ การสื่อสารและการให้ข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนอย่างรวดเร็ว ย่อมสามารถป้องกันและสยบข่าวลือได้โดยทันทีด้วย ในขณะเดียวกันประชาชนก็จะลดความตื่นเต้นและมีอารมณ์สงบลง

2. ชี้แจงให้ประชาชนทราบและเข้าใจว่า คณะที่มงานฝ่ายประชาสัมพันธ์และฝ่ายบริหารองค์การมิได้นิ่งนอนใจหรือนิ่งเฉย แต่กำลังทำงานเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ อยู่อย่างเร่งด่วน โดยมีการแถลงข่าวให้ประชาชนทราบอยู่ทุกระยะ

3. การประชาสัมพันธ์และการให้ข้อมูลแก่ประชาชนในภาวะภาวะวิกฤตต้องเป็นข้อมูลข่าวสารที่มีการเผยแพร่ออกมาอย่างสม่ำเสมอ มิใช่หยุดชะงักหรือขาดตอน
4. โฆษกหรือผู้แถลงข่าว (spokesperson) ในภาวะภาวะวิกฤตควรมีจำนวนจำกัด (using a limited number of spokesperson) ซึ่งปกติมักนิยมใช้เพียงคนเดียวเท่านั้นเพื่อความเป็นเอกภาพและไม่ให้เกิดความสับสนยุ่งเหยิง หรือเกิดเหตุการณ์แถลงข่าวไม่ตรงกันหรือขัดแย้งกันเอง
5. อย่าเปิดโอกาสให้ประชาชนนำเอาเหตุการณ์วิกฤตที่เกิดขึ้นไปแล้วไปเชื่อมโยงกับเหตุการณ์วิกฤตที่เลวร้ายกว่า (don't give people the opportunity to link your accident with a worse one)
6. แถลงการณ์หรือถ้อยแถลงขององค์กร ควรให้ข้อเท็จจริงอย่างตรงไปตรงมา ไม่ควรใช้วิธีปิดมดเท็จ ยกเมฆหรือเดาสุ่ม
7. การแถลงข่าวแก่สื่อมวลชน (news conference) หรือการแถลงข่าวแก่ประชาชนโดยตรงประชาชนและสื่อมวลชนควรได้รับการแจ้งข่าวสารที่ถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์บ่อยๆเท่าที่จะทำได้
8. ควรมีการวางแผนในเชิงปฏิบัติสำหรับการจัดการกับภาวะภาวะวิกฤตหรือแผนการสื่อสารในภาวะภาวะวิกฤตขึ้นในองค์กร ซึ่งภาวะภาวะวิกฤตบางอย่างอาจสามารถคาดคะเนได้ล่วงหน้าว่าต้องเกิดขึ้น
9. ต้องมีการฝึกฝนความพร้อมของเจ้าหน้าที่และบุคลากรขององค์กร เพื่อเตรียมรับมือกับภาวะภาวะวิกฤตฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้นได้เสมอตลอดเวลา และเพื่อศักยภาพและความคล่องตัวในการแก้ไขสถานการณ์เมื่อมีเหตุการณ์เกิดขึ้นจริง
10. ต้องมีการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงภาวะภาวะวิกฤตที่จะเกิดขึ้นได้ เพราะภาวะภาวะวิกฤตหลายอย่างเราสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าและป้องกันได้
11. มีการชดเชยค่าเสียหายให้โดยเร็ว และต้องทำด้วยความเต็มใจ ไม่ใช่วิธีบิดพลิ้ว ต่อรองหรือบ่ายเบี่ยงหลีกเลี่ยงต่าง หรือถ่วงเวลาให้เนิ่นนานออกไป
12. หากเป็นความผิดพลาดบกพร่องขององค์กรจริง ก็ต้องรับผิดชอบเหตุการณ์นั้นโดยสุจริต พร้อมทั้งยอมรับผิดและขออภัยต่อผู้เสียหายและประชาชนผู้เกี่ยวข้อง หรือแสดงความเสียใจในเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น อย่างปิดความรับผิดชอบโดยอ้างว่าไม่ใช่ความผิดขององค์กร

ดังนั้นการสื่อสารในภาวะภาวะวิกฤตและการบริหารภาวะภาวะวิกฤตจึงเป็นอีกภารกิจสำคัญของนักประชาสัมพันธ์และผู้ทำงานด้านการประชาสัมพันธ์ขององค์กร เพื่อแก้ไขภาวะภาวะวิกฤตซึ่งมีผลกระทบต่อสาธารณชนให้บรรเทาเบาบางและหมดสิ้นไป เพื่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติการสื่อสารเพื่อการจัดการในภาวะวิกฤตก็ถือได้ว่าเป็นอีกหนึ่งกลยุทธ์ที่ถือได้ว่าเป็นมีความสำคัญในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เนื่องจากเป็นแนวคิดสำคัญในการนำเอาปฏิบัติการสื่อสารเพื่อนำมาจัดการในภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นของธนาคาร ว่าเมื่อภาวะวิกฤตเกิดขึ้นแล้วนั้น ธนาคารควรมีการวางแผน กลวิธี เทคนิค ตลอดจนการเลือกใช้ช่องทางในการปฏิบัติการสื่อสารเพื่อจัดการในวิกฤตได้อย่างรวดเร็ว และรู้ถึงขั้นตอนต่างๆที่ควรปฏิบัติในพื้นที่ที่เกิดภาวะวิกฤต

4. แนวคิดเรื่องการบริหารความเสี่ยง

4.1 แนวคิดเรื่องความเสี่ยง

เมื่อมนุษย์ตกอยู่ในภาวะอันตราย ย่อมต้องการแสวงหาข่าวสารในภาวะความเสี่ยงเกิด และเมื่อมีการสื่อสารในทุกระดับของสังคมที่มีการปฏิสัมพันธ์กัน ก็จัดเป็นตัวกระตุ้นให้สาธารณชนตระหนักในอันตราย เป็นการเตือนให้รู้จักป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นอย่างฉับพลัน รวมถึงให้ประชาชนยอมรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและไม่ตกใจจนเกินไป

Handmer และ Penning-Rowse (1990) กล่าวว่าไว้ว่า เมื่อเทคโนโลยีเข้ามาเกี่ยวข้องกับมนุษย์และสิ่งแวดล้อมทางสังคม ผลที่ตามมานอกจากนำความเจริญมาสู่ชีวิตความเป็นอยู่ของมนุษย์แล้วนั้น ยังนำความเสี่ยงและอันตรายพ่วงทำเป็นปฏิสัมพันธ์ที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้อย่างไรก็ตาม มนุษย์มักตีความ “ ความเสี่ยง ” และ “ อันตราย ” ในทิศทางที่สับสน เพื่อช่วยให้กระจ่างขึ้น Handmer และ Penning-Rowse จึงได้ให้คำนิยามทั้งสองไว้ ดังนี้

“ ความเสี่ยง ” หมายถึง ความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์หายนะในช่วงเวลาหนึ่งๆ หรืออีกนัยหนึ่งเป็นผลผลิตของเหตุการณ์ที่บ่งบอกถึงระดับความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้น

“ อันตราย ” หมายถึง สถานการณ์ที่นำไปสู่ความเสียหายจนไม่สามารถจัดการได้

จากนิยามทั้งสองแสดงให้เห็นว่า ในขณะที่ความเสี่ยงบางเรื่องอาจนำไปสู่อันตราย แต่เชื่อว่าความเสี่ยงทุกเรื่องจะนำไปสู่อันตรายเสมอ หากได้มีการประเมินผลและจัดการกับความเสี่ยงนั้นอย่างถูกต้อง

เมื่อพิจารณาอีกนัยหนึ่ง “ ความเสี่ยง ” เป็นเรื่องของการได้รับและตีความข้อมูลจากพื้นฐานความรู้ความเข้าใจของผู้รับสารที่แตกต่างกัน รวมถึงความแตกต่างของลักษณะทางภูมิศาสตร์ เช่น ความใกล้ชิดกับเหตุการณ์ความเสี่ยง ทำให้ผู้รับสารรับรู้และประเมินความเสี่ยงในระดับที่ไม่เท่ากัน ซึ่งบางคนอาจตีความว่าไม่มีอันตรายมากนัก

ตัวแปรที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับการประเมินความเสี่ยงและอันตราย คือ ภูมิหลังของบุคคล ตัวอย่างเช่น การทำงานในพลังงานนิวเคลียร์ ซึ่งกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านพลังงานเห็นว่า มีอัตราความเสี่ยงน้อยกว่าการผลิตพลังงานในรูปแบบอื่นๆ แต่ประชาชนทั่วไปกลับมองว่า มีความเสี่ยงสูง ทั้งนี้เพราะความไม่คุ้นเคยกับเทคโนโลยีใหม่ ความไม่มั่นใจว่าผู้เชี่ยวชาญจะสามารถควบคุมหรือจัดการกับระบบให้อยู่ในระดับที่ไม่ก่อให้เกิดการรั่วไหลหรือระเบิดเป็นอันตรายได้ เป็นต้น

จะเห็นได้ว่า ในขณะที่ความเสี่ยงบางเรื่องอาจนำไปสู่อันตราย แต่ใช้ว่าความเสี่ยงทุกเรื่องจะนำไปสู่อันตรายเสมอ หากได้มีการประเมินผลและหาวิธีจัดการกับความเสี่ยงนั้นอย่างถูกต้อง ทั้งนี้การได้รับและตีความข้อมูลจากพื้นฐานความรู้ ความเข้าใจ ประสบการณ์ ภูมิหลังของบุคคล ล้วนแต่มีผลต่อการประเมินความเสี่ยงและอันตรายด้วยเช่นกัน

4.2 แนวคิดเรื่องการบริหารความเสี่ยง

ประเสริฐ อัครประถมพงศ์ (2549) กล่าวว่า ในการปฏิบัติงานต่างๆ จะเกิดความเสี่ยงขึ้นอยู่เสมอ แม้ว่าทุกคนจะปฏิบัติหน้าที่ตามระเบียบที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัดแล้วก็ตาม ความเสี่ยงส่งผลให้เกิดความสูญเสียต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น ความสูญเสียต่อทรัพย์สิน การสูญเสียโอกาส เสียเวลา สิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย ทรัพยากร และพลังงาน นอกจากนี้ยังรวมไปถึงผลเสียต่อสุขภาพกายและสุขภาพจิตของทั้งบุคลากร และลูกค้าผู้รับบริการอีกด้วย

F.J. Marra (1999) ระบุว่า องค์กรทุกแห่งต้องเผชิญกับความเสี่ยง (face risk) และจะเป็นการดีกว่าที่กำหนดตกลงใจถึง “ ความเสี่ยงที่น่าจะเกิดขึ้นได้ ” (possible risks) ดีกว่าที่จะปล่อยให้มันเกิด หรือมากำหนดตกลงใจระหว่างที่มันเกิดขึ้นแล้ว

โดยทั่วไปแล้ว เราไม่สามารถที่จะหลีกเลี่ยงความเสี่ยงได้ทั้งหมดหรือได้เสมอไป แต่การมีกระบวนการบริหารความเสี่ยง ก็จะช่วยให้องค์กรตัดสินใจได้อย่างรอบคอบและรวดเร็ว สามารถ

ระบุและจัดการกับความสูญเสียต่างๆ อันเป็นอุปสรรคในการทำงานได้ รวมถึงสามารถตอบสนองและปรับตัวเพื่อรองรับกับความเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี

ระบบบริหารความเสี่ยง

ระบบบริหารความเสี่ยง (Risk Management System) ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ซึ่งมีรายละเอียดและวิธีการจัดทำ ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน (Objectives Establishment)

คำว่า “ ความเสี่ยง ” หมายถึง โอกาสหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่จะส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ ก่อให้เกิดความเสียหาย และสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

2. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

การจะกำหนดว่า เหตุการณ์ใดเป็นความเสี่ยงหรือไม่นั้น จะต้องพิจารณาจากวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เป็นหลัก โดยวิเคราะห์ในแต่ละขั้นตอนย่อยของการปฏิบัติงาน หากมีเหตุการณ์ใดที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เพียงข้อใดข้อหนึ่งนั้น ก็จะถือว่าเป็นความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานทั้งสิ้น

3. การจัดการความเสี่ยง (Risk Management)

ในการจัดการความเสี่ยงจะต้องวิเคราะห์ถึงสาเหตุของความเสี่ยงในแต่ละประเด็น เพื่อนำไปสู่การหามาตรการการจัดการความเสี่ยงให้ตรงจุด

4. การประเมินและจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Assessment and Prioritize)

การประเมินความเสี่ยงจะทำให้เราตัดสินใจได้ว่าความเสี่ยงใดควรถูกเลือกมาสร้างแผนจัดการก่อน ทำให้สามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยการประยุกต์ใช้เทคนิคของการวิเคราะห์สาเหตุของข้อบกพร่องและผลกระทบ (Failure Mode and Effects Analysis) หรือ FMEA ซึ่งประเมินความเสี่ยงใน 3 ปัจจัย คือ

1. ความรุนแรงของความเสี่ยง (Severity ; S)
2. โอกาสในการเกิดความเสี่ยง (Occurrence; O)
3. ความสามารถในการตรวจจับความเสี่ยง (Detection; D)

โดยการให้คะแนนความเสี่ยงแต่ละประเด็นผ่านแบบสอบถาม

ระดับคะแนน	ความรุนแรง	ความหมาย
1	น้อยมาก	สูญเสียเล็กน้อย แทบจะไม่มีผลกระทบ
2	น้อย	สูญเสียปานกลาง
3	ปานกลาง	สูญเสียค่อนข้างมาก
4	มาก	สูญเสียมาก
5	มากที่สุด	สูญเสียมหาศาล มีผลด้านความปลอดภัย ชัดต่อกฎหมาย

การกำหนดระดับคะแนนความรุนแรงของความเสียหาย (S)

ระดับคะแนน	โอกาสเกิด	ความหมาย
1	น้อยมาก	เกิดขึ้นได้เฉพาะสถานการณ์ผิดปกติ : ทุก 5-10 ปี
2	น้อย	สามารถเกิดขึ้นได้แต่น้อยครั้ง : ทุกปี
3	ปานกลาง	อาจเกิดขึ้นได้บ้าง บางโอกาส : ทุกเดือน
4	มาก	เกิดขึ้นได้เป็นปกติ มักเกิดขึ้นบ่อยๆ : ทุกสัปดาห์
5	มากที่สุด	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ มีโอกาสเกิดสูงมาก : ทุกวัน

การกำหนดระดับคะแนนโอกาสในการเกิดความเสียหาย (O)

ระดับคะแนน	ประสิทธิภาพ	ความหมาย
1	สูงที่สุด	สามารถตรวจจับได้แน่นอนเป็นส่วนใหญ่
2	สูง	มีโอกาสสูงในการตรวจพบ
3	ปานกลาง	อาจตรวจจับในจุดที่สำคัญๆได้
4	ต่ำ	มีโอกาสตรวจพบน้อย
5	ต่ำมาก	ไม่สามารถตรวจจับได้เลย

การกำหนดระดับคะแนนความสามารถในการตรวจจับความเสียหาย (D)

จาก Fault Tree Diagram ของความเสียหายทั้งหมด เราจะนำสาเหตุที่เป็นสาเหตุพื้นฐานซึ่งเขียนอยู่ในสัญลักษณ์วงกลม มาเป็นตัวตั้งในการวิเคราะห์หาแผนจัดการความเสี่ยง และทำการประเมินความเหมาะสม

4. การติดตามและการตรวจสอบ (Monitoring and Reviews)

ระบบบริหารความเสี่ยงที่สมบูรณ์นั้นควรประกอบด้วย การติดตามและสอบทานผลอย่างเป็นระบบ มีรายงานผลและตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละประเด็น เพื่อที่เราจะได้ทราบว่า ความเสี่ยงต่างไ้อยู่ในระดับใด รุนแรงหรือไม่ แผนการจัดการความเสี่ยงแผนใด ประสบความสำเร็จ หรือแผนใดไม่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

4.3 แนวคิดเรื่อง การสื่อสารความเสี่ยง

Carney (1993) ได้ตั้งสมมุติฐานว่า เมื่อการสื่อสารเกี่ยวกับความเสี่ยงเป็นสิ่งจำเป็นในการพัฒนาแบบจำลองเหตุการณ์ในอนาคต ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นหรือไม่ก็ได้โดยเฉพาะเหตุการณ์ที่ถ้าเกิดขึ้นจะก่อให้เกิดปัญหาไปสู่การพิจารณาทั้งความเสี่ยงจริง (actual risk) ของสถานการณ์ (ปัจจัยที่1) และความเสี่ยงที่รับรู้ (perceive risk) (ปัจจัยที่2) ข้อสรุปนี้เป็นกลยุทธ์การสื่อสารที่ดีที่สุดที่จะใช้ในสถานการณ์ที่แสดง

องค์ประกอบความเป็นไปได้ของความเสี่ยง (Risk Contingency Factors)

1. ความเสี่ยงจริงต่ำ / การรับรู้ความเสี่ยงต่ำ
2. ความเสี่ยงจริงต่ำ / การรับรู้ความเสี่ยงสูง
3. ความเสี่ยงจริงสูง / การรับรู้ความเสี่ยงสูง
4. ความเสี่ยงจริงสูง / การรับรู้ความเสี่ยงต่ำ

สิ่งสำคัญคือ มนุษย์มักจะประเมินความเสี่ยงต่ำกว่าความเป็นจริง เพราะพวกเขาเชื่อว่าพวกเขามีความปลอดภัย มีความอิสระที่จะดำรงชีวิตของพวกเขา

นันทิกา สุนทรไชยกุล (2551) ให้ความหมายของการสื่อสารความเสี่ยงว่า เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็นเกี่ยวกับ “ ความเสี่ยง ” และ “ ภัยคุกคาม ” ที่เป็นกังวลรวมถึงปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้ความเสี่ยง (risk perception) ระหว่างผู้ประเมินความเสี่ยง (risk assessor) ผู้จัดการความเสี่ยง (risk manager) นักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขา องค์กรภาครัฐและภาคเอกชน และประชาชนที่ได้รับผลกระทบ รวมทั้งกลุ่มอื่น ๆ ที่มีความเกี่ยวข้อง การสื่อสารความเสี่ยงนี้ต้องเกี่ยวข้องกับข้อมูลจำนวนมากในการอธิบายถึงลักษณะของภัยคุกคาม ความเสี่ยงและปัจจัยประเภทอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง (เช่น ความเชื่อของท้องถิ่น ศาสนา ประสบการณ์ในอดีต) เพื่อที่จะสามารถเข้าใจได้ถึงระดับความกังวล ความคิดเห็นหรือปฏิบัติการ

ของผู้ที่มีความเสี่ยงต่อผลกระทบกับภัยคุกคาม นอกจากนี้ยังรวมความถึงกฎหมายต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเสี่ยง นับว่าเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ประชาชนเข้าใจในความเสี่ยงที่ตนกำลังเผชิญดีขึ้น และมีความเป็นไปได้ที่จะสามารถตัดสินใจเลือกทางเลือกในการบรรเทาที่เหมาะสมกับปัญหามากที่สุด

Covello (1988, อ้างจากวิลลาซีนี พิพิทกุล, 2537) อธิบายความหมายของการสื่อสารเพื่อลดความเสี่ยงว่า หมายถึง การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกลุ่มที่สนใจหรือเกี่ยวข้อง จึงเป็นการมองการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการของผู้ที่สนใจหรือตกอยู่ในสถานะเดียวกัน เบียดลักษณะของการสื่อสารกลุ่มและการสื่อสารระหว่างบุคคล อย่างไรก็ตามนักวิชาการบางกลุ่มได้ขยายความหมายกว้างออกไปอีก โดยรวมถึงการสื่อสารที่ผ่านสื่อมวลชนเพื่อแจ้งหรือรายงานข่าวแก่สาธารณชนว่าอยู่ในอัตราเสี่ยงหรือปลอดภัยในระดับใด

หลักการของการสื่อสารความเสี่ยง

นันทิกา สุนทรไชยกุล (2551) กล่าวถึงหลักการของการสื่อสารความเสี่ยง ดังนี้

1. รู้ว่าผู้ฟังคือใคร (Know the audience) มีแรงจูงใจหรือความคิดเห็นในเรื่องนี้อย่างไร เพื่อที่จะเข้าใจถึงความรู้สึกและข้อวิตกกังวลและสามารถทำงานดำเนินไปถึงเป้าประสงค์ได้
2. ต้องอาศัยความรู้และความสามารถของผู้เชี่ยวชาญ (Invoice scientific experts) ในการอธิบายและแปลผลจากการประเมินความเสี่ยง รวมถึงหลักวิชาการอื่นๆ
3. การสร้างความชำนาญในการสื่อสาร (Establish expertise in communication) ความสำเร็จของการสื่อสารความเสี่ยงขึ้นอยู่กับความเชี่ยวชาญในการเผยแพร่หรือกระจายข้อมูลที่เข้าใจง่ายและสามารถถูกนำไปใช้ได้จริง
4. ความน่าเชื่อถือของแหล่งข้อมูล (Be a credible source of information) จะทำให้สาธารณชนรับรู้ไปในแนวทางบวก การสื่อสารที่ดีต้องให้ความสำคัญกับประเด็นหรือปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน อย่างไรก็ตามอย่าเอาความรู้สึกส่วนตัวมาทำให้ข้อมูลนั้นเกินความจริง หรือถูกบิดเบือน
5. การแบ่งปันความรับผิดชอบ (Share responsibility) ความหลากหลายของผู้มีส่วนร่วมทำให้ต้องมีการกำหนดและกระจายบทบาทหน้าที่ไปในทุกส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น

หน่วยงานของรัฐดูแลในส่วนของการกำหนดหรือกฎหมาย สื่อมวลชนในส่วนของรูปแบบการสื่อสาร เป็นต้น

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้น ไม่ว่าจะจะเป็นความหมาย ความสำคัญของความเสี่ยง การบริหารและการสื่อสารในภาวะความเสี่ยง ถือได้ว่า แนวคิดการบริหารความเสี่ยงมีความสำคัญเป็นอย่างมากสำหรับธุรกิจการเงินการธนาคาร ที่ต้องมีการกำหนดการบริหารความเสี่ยงไว้ล่วงหน้า เพื่อที่จะสามารถแก้ไขสถานการณ์ได้ทัน่วงที่ก่อนที่จะนำไปสู่ภาวะวิกฤตจนนำไปสู่การสูญเสียชื่อเสียงและความไว้วางใจในการตัดสินใจทำธุรกรรมการเงินกับธนาคารในอนาคต

5. แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การสื่อสารในภาวะวิกฤต

Timothy Coombs (1996) กล่าวว่า องค์กรแต่ละองค์กรจะมีการตอบโต้ต่อภาวะวิกฤต (respond to crisis) ที่แตกต่างกันออกไป โดยจะไม่ใช้วิธีแบบเดียวกันหรือเหมือนกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละสถานการณ์

Coombs (1999, อ้างจากวิรัช ลภีรัตนกุล 2552) อธิบายว่า กลยุทธ์การสื่อสารในภาวะวิกฤตที่องค์กรต่าง ๆ นิยมใช้ในการตอบโต้ภาวะวิกฤต มีดังนี้ คือ

กลยุทธ์แบบตั้งรับ (defensive strategies)

1. **กลยุทธ์การโจมตีกลับผู้กล่าวหา** (attack the accuser) คือ วิธีการที่องค์กรใช้ตอบโต้ผู้กล่าวหา กลับ หากพิสูจน์ทราบแน่ชัดว่า การกล่าวหา นั้นเลื่อนลอย ไม่มีหลักฐานความเป็นจริง หรือใช้วิธีไปปดมดเท็จใส่ความองค์กรให้เกิดความเสียหาย ซึ่งบางครั้งอาจจะต้องฟ้องพยานกฎหมาย โดยใช้วิธีการยื่นเงื่อนไขว่า จะนำเรื่องฟ้องร้องคดีทางกฎหมาย (lawsuit) หรือนำคดีขึ้นสู่ศาล เช่น มีผู้กล่าวหาใส่ความบริษัทหรือให้ร้ายป้ายสีบริษัท เป็นต้น

2. **กลยุทธ์การปฏิเสธ** (denial) คือ องค์กรใช้วิธีการปฏิเสธว่าไม่มีภาวะวิกฤตเกิดขึ้นในองค์กร เช่น บริษัทปฏิเสธต่อสังคมและสื่อมวลชนเมื่อมาสัมภาษณ์ทำข่าวเกี่ยวกับการ

ประท้วงนัดหยุดงานของบริษัท (strike) ซึ่งเป็นภาวะวิกฤตที่บริษัทกำลังประสบอยู่ในขณะนั้น แต่บริษัทกลับปฏิเสธหน้าตาเฉย และปฏิเสธเสียงแข็งว่าไม่มีการประท้วงใดๆ เกิดขึ้นทั้งสิ้น

3. **กลยุทธ์การขออภัย (excuse)** คือ วิธีการที่องค์กรใช้ขออภัยหากภาวะวิกฤตนั้นเกิดขึ้นจากความผิดพลาดบกพร่องขององค์กรเอง เช่น อาจอ้างว่าควบคุมดูแลไม่ทั่วถึงจึงทำให้เกิดภาวะวิกฤตเกิดขึ้นต้องขออภัย หรืออ้างว่าตีกลังสินค้าถล่มเพราะบริษัทเก็บสินค้าน้ำหนักเกินจึงต้องขออภัย เพราะไม่มีเจตนาจะทำให้เกิดอันตรายแก่ผู้ใดเป็นอุบัติเหตุต้องขออภัย (แต่ความจริง คือ ประมาทและขาดความระมัดระวัง) วิธีนี้องค์กรชอบใช้กันมาก คล้ายเป็นการขออภัยเพื่อปิดความรับผิดชอบ แต่อย่างไรก็ตาม องค์กรคงหนีไม่พ้นความรับผิดชอบอยู่ดี และการใช้วิธีนี้ควรจะเป็นวิกฤตการณ์ที่เกิดจากเหตุสุดวิสัยจริง

4. **กลยุทธ์การอ้างเหตุผลแก้ตัว (justification)** คือวิธีการที่องค์กรใช้อธิบายอ้างเหตุผลแก้ตัวว่า ภาวะวิกฤตมีความเสียหายไม่มาก หรือมีผู้บาดเจ็บเพียงเล็กน้อย (no serious damage or injures) บางครั้งองค์กรก็ใช้วิธีอธิบายอ้างเหตุผลแก้ตัวโดยโยนความผิดให้เหยื่อในเหตุการณ์ (victims) หรือโทษและตำหนิบรรดาเหยื่อทั้งหลาย วิธีนี้จะใช้ได้ผลต่อเมื่อเกิดอุบัติเหตุความผิดพลาดทางด้านเทคนิคในอุตสาหกรรมการผลิต เช่น รถยนต์บางรุ่นผลิตออกมาแล้ว มีความผิดพลาดทางเทคนิคการผลิต อาจทำให้ไม่ปลอดภัยหรืออันตรายต่อผู้ขับขี่ (endanger the safety of riders) บริษัทจึงต้องเรียกรถยนต์รุ่นนั้นกลับคืนหมด (recalled all cars) เป็นต้น

กลยุทธ์แบบประนีประนอมยอมขอม (accommodative strategies)

5. **กลยุทธ์การประจบเอาใจ (ingratiation)** คือ วิธีการที่องค์กรใช้วิธีประจบประแจงเอาในลูกค้าผู้บริโภคในลักษณะปลอบใจบรรดาลูกค้า เช่น บริษัทประสบภาวะวิกฤตเพราะความผิดพลาดบกพร่องของบริษัทเอง บริษัทจึงใช้วิธีเอาใจโดยการแจกคูปอง (coupons) แลกสินค้าฟรีแก่ลูกค้าเป็นการปลอบใจ หรือลูกค้าร้องเรียนมาถึงผลิตภัณฑ์สินค้าที่มีข้อบกพร่องในลอตนั้น ทางบริษัทก็รีบปลอบใจด้วยการแจกของขวัญที่มีค่าชดเชยมากมายคล้ายเป็นการปิดปาก หรืออย่างเช่นบางบริษัทถูกประชาชนบอยคอตต์ต่อต้านไม่ยอมซื้อสินค้าที่ทางบริษัทผลิต เพราะตรวจสอบพบว่า บริษัทใช้วิธีการทารุณสัตว์เพื่อมาเป็นวัตถุดิบในการผลิตสินค้า บริษัทเหล่านั้นก็ใช้วิธีการโดยการรีบไปบริจาคเงินให้แก่มูลนิธิคุ้มครองสัตว์หรือองค์กรการกุศลต่างๆ เป็นต้น

6. **กลยุทธ์การแก้ไข** (corrective action) คือ องค์กรใช้วิธีการการแก้ไขให้ถูกต้องเพื่อบรรเทาและฟื้นฟูความเสียหายจากภาวะวิกฤต ขณะเดียวกันก็หามาตรการแก้ไขป้องกันการเกิดภาวะวิกฤตมิให้เกิดซ้ำอีก (prevent a repetition) วิธีนี้ถือได้ว่าเป็นวิธีการที่องค์กรสมควรนำมาใช้เป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นวิธีการแก้ไขที่ตรงจุด และแสดงความรับผิดชอบขององค์กรที่มีต่อสังคมด้วย

7. **กลยุทธ์การขอโทษอย่างเต็มรูปแบบ** (full apology) คือ วิธีการที่องค์กรแสดงความรับผิดชอบต่อภาวะวิกฤต หรือความบกพร่อง และขอโทษต่อสาธารณชนคล้ายขอร้องให้สาธารณชนยกโทษในเรื่องที่เกิดขึ้น (forgiveness) วิธีนี้องค์กรนิยมใช้กันบ่อย เช่น ในกรณีที่บางองค์กรมีการจ่ายเงินชดเชย (compensation of money) ให้แก่บรรดาผู้เสียหายหรือเหยื่อ (victims) หรืออาจจะให้ความช่วยเหลือ (aids) ในรูปแบบอื่นๆร่วมด้วย เช่น ให้อุปการะการศึกษาแก่บุตรของเหยื่อจนจบชั้นอุดมศึกษา หรือการรับบุตรของเหยื่อเข้าทำงานในบริษัท เป็นต้น

Coombs ได้ชี้แนะว่า ถ้าหากองค์กรใช้กลยุทธ์แบบตั้งรับ (กลยุทธ์แบบที่ 1-3) แล้วไม่มีประสิทธิผล ก็ต้องใช้กลยุทธ์แบบประนีประนอมทันที (กลยุทธ์แบบที่ 5-7) ทั้งนี้เพราะกลยุทธ์แบบที่ 5-7 เป็นกลยุทธ์ที่มีการกระทำเป็นรูปธรรมชัดเจนกว่า และสามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดี (favorable image) ให้แก่องค์กรในภาวะวิกฤต

ส่วนกลยุทธ์การตั้งรับนั้นมักมีประสิทธิผลน้อยกว่า ทั้งนี้เพราะ สาธารณชนมองว่าองค์กรต้องรับผิดชอบต่อภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นมากกว่านี้ คือ มากกว่าการที่องค์กรจะมาใช้วิธีปฏิเสธหรือขออภัยแบบง่ายๆอย่างไร้ความรับผิดชอบ ฉะนั้น องค์กรจึงต้องมีการกระทำที่เห็นได้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรมว่าองค์กรรับผิดชอบต่อ มิใช่เพียงแค่ออกมาปฏิเสธหรือขออภัยเท่านั้นเอง

สำหรับกลยุทธ์ที่ 4 เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรไม่ควรนำมาใช้เลย เพราะดูเป็นการแก้ตัวหรือโยนความผิดให้แก่ผู้อื่น ยกเว้นกรณีการเรียกผลิตภัณฑ์หรือสินค้าที่บกพร่องอันเนื่องมาจากการผลิตกลับคืนสู่บริษัทดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นแล้ว

ตัวแปรและข้อจำกัดในการใช้กลยุทธ์แบบประนีประนอมรวมขอม

Cameron (1998) ศึกษาพบว่า ตัวแปรต่างๆที่เป็นข้อจำกัดทำให้องค์กรไม่สามารถนำกลยุทธ์แบบประนีประนอมมาใช้ได้ มีดังนี้

1. ฝ่ายบริหารจัดการขององค์กรมีทัศนคติที่อึดแน่นและปักใจเชื่อมั่นว่า ประชาชนเป็นฝ่ายผิด (in public in wrong)
2. ในกรณีที่เกิดภาวะวิกฤตโดยเกิดความขัดแย้งกันระหว่างกลุ่มประชาชน 2 กลุ่ม และต้องการให้องค์กรเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง (take side) ในประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นทางด้านนโยบาย แต่องค์กรกลับวางเฉยหรือเพิกเฉย ทำให้กลุ่มประชาชนเกิดความโกรธแค้นมากยิ่งขึ้นและอาจลุกลามเป็นภาวะวิกฤตที่ร้ายแรงได้ในที่สุด
3. ข้อจำกัดทางกฎหมาย (legal constraints) ข้อจำกัดทางกฎหมายก็มีส่วนปิดกั้นหรือทำให้การใช้กลยุทธ์แบบประนีประนอมมีข้อจำกัดเพิ่มขึ้น
4. กฎเกณฑ์ระเบียบข้อบังคับต่างๆขององค์กรและอื่นๆ (regulatory constraints) กฎเกณฑ์ข้อบังคับต่างๆขององค์กร บริษัท ก็มีส่วนในการไม่เอื้อต่อการใช้กลยุทธ์แบบประนีประนอม โดยเฉพาะอย่างยิ่งกฎเกณฑ์ระเบียบปลีกย่อยหมุมหมิมต่างๆ
5. ข้อห้ามหรือคำสั่งห้ามของฝ่ายบริหารระดับสูงขององค์กรที่สั่งห้ามใช้วิถีกลยุทธ์แบบประนีประนอมโดยเด็ดขาด ซึ่งการใช้คำสั่งห้ามหรือกฎเหล็กบางครั้งนั้น ก็เกิดผลเสียแก่องค์กรอย่างคาดไม่ถึง
6. มีความเห็นที่ขัดแย้งกันเองภายในองค์กรว่า จะเลือกใช้กลยุทธ์ใดดี เช่น ฝ่ายสื่อสารขององค์กรมีความเห็นว่า ควรใช้กลยุทธ์แบบประนีประนอมเพื่อบรรเทาหรือยุติเหตุการณ์ แต่ฝ่ายบริหารองค์กรกลับไม่เห็นด้วย และยื่นกรณให้ใช้กลยุทธ์ปฏิเสธ เป็นต้น

เทคนิควิธีการ (Tactics) การสื่อสารขององค์กรในช่วงภาวะวิกฤต

- เทคนิควิธีการ (Tactics) การสื่อสารขององค์กรในช่วงภาวะวิกฤต ได้แก่
1. ให้ความสำคัญแก่ประชาชนเป็นอันดับแรก (the public first)
องค์กรต้องให้ความสำคัญแก่ประชาชนเป็นอันดับแรก โดยเฉพาะอย่างยิ่งประชาชนที่ได้รับผลกระทบทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม เช่น กลุ่มประชาชนที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร (stakeholder)
 2. แสดงความรับผิดชอบ (take responsibility)
องค์กรจะต้องรีบแสดงความรับผิดชอบตั้งแต่เริ่มแรกพร้อมทั้งรีบเข้าแก้ปัญหาทันที (solve the problem) มิใช่ทำเป็นไม่รู้ไม่ชี้ บัดความรับผิดชอบและไม่ดำเนินการอะไรเลย หรือเพิกเฉยไม่สนใจหรือเอาแต่แกล้งปฏิเสธเพียงอย่างเดียวเท่านั้น

3. ต้องซื่อสัตย์ (be honest)

องค์กรต้องซื่อสัตย์ต่อประชาชนเสมอ มีความโปร่งใสตรงไปตรงมาและสามารถตรวจสอบได้ ซึ่งถือเป็นเรื่องสำคัญมากในยามวิกฤต เพราะประชาชนย่อมคอยฟังเสียงอยู่แล้ว อย่าพยายามใช้วิธีการอำพรางข้อเท็จจริง (obscure facts) ต่อประชาชน หรือบิดเบือนข้อเท็จจริงให้ประชาชนเข้าใจผิด (mislead the public)

4. อย่าใช้ประโยค “ไม่มีความเห็น” (never say “no comment”)

การที่ผู้บริหารองค์กรพูดว่า “ไม่มีความเห็น” นั้นเป็นประโยคอันตรายอย่างยิ่ง ฉะนั้น มีความเห็นอย่างไรก็ควรพูดแสดงออกมาให้สาธารณชนทราบ ไม่ควรใช้ประโยค “ไม่มีความเห็น” เด็ดขาด

จากผลการศึกษาวิจัยของ Porter และ Novelli พบว่า ประชาชนถึง 2 ใน 3 มีความคิดเห็น ว่า คำว่า “ไม่มีความเห็น” นั้นน่าจะหมายถึงองค์กรเป็นฝ่ายผิด หรือได้กระทำผิดดังกล่าวจริง

5. แต่งตั้งให้มีโฆษกผู้แถลงข่าวเพียงคนเดียว (designate a single spokesperson)

ตามหลักวิชาการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต นิยมใช้โฆษกผู้แถลงข่าวเพียงคนเดียวเท่านั้น (preferable only one) เพื่อความเป็นเอกภาพ ไม่สับสนยุ่งเหยิง หากใช้โฆษกหลายคนอาจแถลงข่าวไม่ตรงกันหรือแถลงข่าวขัดแย้งกันเอง ก่อให้เกิดความสับสนแก่ประชาชน

6. จัดตั้งศูนย์สารนิเทศ (set up information center)

องค์กรควรจัดตั้งศูนย์สารนิเทศพิเศษเฉพาะกิจขึ้นมาภายใต้การควบคุมดูแลของฝ่ายประชาสัมพันธ์และฝ่ายบริหารองค์กร ทำหน้าที่ให้ข้อมูลข่าวสารแก่บรรดาสื่อมวลชนต่างๆ และสาธารณชน รวมทั้งการติดต่อประสานงานด้านข่าวสารต่างๆ

7. จัดให้มีการหลั่งไหลของข้อมูลข่าวสารอย่างต่อเนื่องมั่นคง (provide a constant flow of information)

เมื่อข่าวสารขององค์กรถูกระงับยับยั้ง (withheld) ย่อมเกิดความอึดครึ้มได้เสมอ ผู้บริหารองค์กรบางแห่งเมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้นก็จะสั่งให้บุคลากรในองค์กรปิดปากเงียบ ไม่มีการหลั่งไหลของข้อมูลข่าวสารและไม่มีการประชาสัมพันธ์ใดๆ ทั้งสิ้น สร้างความเคลือบแคลงระแวงสงสัยมากยิ่งขึ้น และอาจก่อให้เกิดเป็นประเด็นเรื่องราวที่ไม่เป็นผลดีตามมาอีกมากมาย เช่น ข่าวลือในทางอกุศล หรือ ข่าวลือในทางเสื่อมเสียภาพลักษณ์ลดความน่าเชื่อถือขององค์กร ดังนั้น ในภาวะวิกฤตจึงต้องมีการจัดให้มีการหลั่งไหลของข้อมูลข่าวสารอย่างต่อเนื่องมั่นคงสม่ำเสมอ

8. สร้างสื่อมวลชนสัมพันธ์ (media relations)

องค์กรที่มีการสร้างสื่อมวลชนสัมพันธ์ที่ดี คือ การสร้างความสัมพันธ์คุ้นเคยกับสื่อมวลชนทั้งหลาย เมื่อองค์กรประสบภาวะวิกฤต สื่อมวลชนจะมีบทบาทอย่างมากในการช่วยนำเสนอข้อเท็จจริงหรือข้อมูลข่าวสารประชาสัมพันธ์สู่สาธารณชน เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง

9. ทำตัวให้เข้าพบได้ง่าย (be accessible)

ในภาวะวิกฤต ผู้บริหารองค์กรควรทำตัวให้เข้าพบได้ง่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งสื่อต่างๆที่มาขอสัมภาษณ์ข้อเท็จจริง ต้องเตรียมพร้อมเสมอที่จะให้เข้าพบเพื่อให้สัมภาษณ์ มีใช้หายตัวหรือทำตัวให้เข้าพบยาก หรือปฏิเสธการขอพบจากสื่อมวลชนและผู้เกี่ยวข้องกับปัญหา

10. มีการสื่อสารกับกลุ่มแกนนำต่างๆ (communicate with key publics)

ผู้บริหารองค์กรและนักประชาสัมพันธ์ขององค์กรต้องมีการติดต่อสื่อสารกับบุคคลที่เป็นแกนนำสำคัญของประชาชนกลุ่มต่างๆที่เข้ามาสัมภาษณ์ พูดคุย ขอข้อมูลข่าวสารและรายละเอียดต่างๆ เช่น กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร (stakeholders) กลุ่มผู้นำชุมชน กลุ่มผู้นำประชาคมติ กลุ่ม NGO เป็นต้น

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้น เห็นได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การสื่อสารในภาวะวิกฤต ถือได้ว่าเป็นแนวคิดที่สามารถนำมาเป็นแนวทางในการจัดการในภาวะวิกฤตเมื่อได้เกิดขึ้นกับทางธนาคาร เพราะจะทำให้ทราบถึงกลยุทธ์การสื่อสารต่างๆที่ควรนำมาปรับใช้กับทางธนาคาร และกลยุทธ์ทางใดที่ไม่ควรนำมาจัดการกับภาวะวิกฤต เพื่อเป็นอีกช่องทางในการสร้างความเข้าใจให้กับลูกค้าเมื่อธนาคารต้องประสบกับภาวะวิกฤต

6. ทฤษฎีการสื่อสาร

ความหมายของการสื่อสาร

การสื่อสาร คือ กระบวนการของการถ่ายทอดสาร (Message) จากบุคคลหนึ่งซึ่งเรียกว่าผู้ส่งสาร (Source) ไปยังบุคคลอีกฝ่ายหนึ่งเรียกว่า ผู้รับสาร (Receiver) โดยผ่านสื่อ (Channel) การสื่อสาร เป็นกระบวนการที่มีความเคลื่อนไหวและเป็นการกระทำอย่างต่อเนื่องในการส่งและรับสารระหว่างผู้ส่งสารกับผู้รับสาร โดยผ่านสื่อต่าง ๆ อย่างมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน

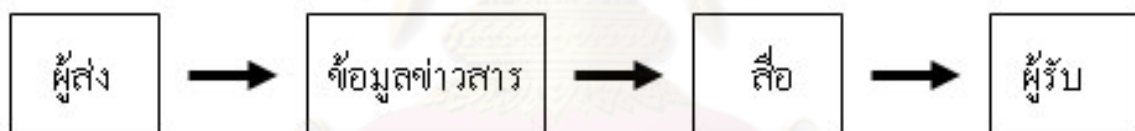
การสื่อสาร (communication) คือกระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารระหว่างบุคคลต่อบุคคลหรือบุคคลต่อกกลุ่ม โดยใช้สัญลักษณ์ สัญญาณ หรือพฤติกรรมที่เข้าใจกัน โดยมีองค์ประกอบดังนี้

ผู้ส่งสาร คือผู้ที่ทำหน้าที่ส่งข้อมูล สารไปยังผู้รับสารโดยผ่านช่องทางที่เรียกว่าสื่อ ถ้าหากเป็นการสื่อสารทางเดียว ผู้ส่งจะทำหน้าที่ส่งเพียงประการเดียวแต่ถ้าเป็นการสื่อสาร 2 ทาง ผู้ส่งสารจะเป็นผู้รับในบางครั้งด้วย ผู้ส่งสารจะต้องมีทักษะในการสื่อสาร มีเจตคติต่อตนเอง ต่อเรื่องที่ส่ง ต้องมีความรู้ในเนื้อหาที่จะส่งและอยู่ในระบบสังคมเดียวกับผู้รับก็จะทำให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพ

ข่าวสารในการะบวนการติดต่อสื่อสารก็มีความสำคัญ ข่าวสารที่ดีต้องแปลเป็นรหัส เพื่อสะดวกในการส่งการรับและตีความเนื้อหาสาระของสารและการจัดสารก็จะต้องทำให้การสื่อความหมายง่ายขึ้น

สื่อ หรือช่องทางในการรับสารคือ ประสาทสัมผัสทั้งห้า คือ ตา หู จมูก ลิ้น และกายสัมผัส และตัวกลางที่มนุษย์สร้างขึ้นมาเช่น สิ่งพิมพ์ กราฟิก สื่ออิเล็กทรอนิกส์

ผู้รับสาร คือผู้ที่เป็นเป้าหมายของผู้ส่งสาร การสื่อสารจะมีประสิทธิภาพ ผู้รับสารจะต้องมีประสิทธิภาพในการรับรู้ มีเจตคติที่ดีต่อข้อมูลข่าวสาร ต่อผู้ส่งสารและต่อตนเอง



ภาพที่ 1 : Model การสื่อสาร

ความสำคัญของการสื่อสาร

1. **การสื่อสารกับปัจเจกบุคคล** เป็นความต้องการที่จะสื่อสารกับเพื่อนมนุษย์ด้วยกันการสื่อสารเป็นความจำเป็นพื้นฐานที่จะต้องมีเพื่อให้ชีวิตอยู่รอด
2. **การสื่อสารกับสังคมมนุษย์** ใช้การสื่อสารเป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดวัฒนธรรม ทำให้สังคมเกิดขึ้นและดำรงอยู่ได้ การสื่อสารเปรียบได้กับเส้นใย ของสังคมเป็นเครื่องมือสำคัญ ของบุคคลและสังคม ให้สามารถดำรงอยู่ได้ผู้ที่เปิดรับการสื่อสาร และมีข้อมูลมากกว่าย่อมมีอำนาจในการตัดสินใจและการต่อรองได้มากกว่า (Communication is Power)

วัตถุประสงค์ของการสื่อสาร

วัตถุประสงค์พื้นฐานของคนเราในการทำการสื่อสารเพื่อต้องการมีอิทธิพลต่อผู้อื่นต่อ สิ่งแวดล้อมและต่อตนเอง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความรู้ ทัศนคติ พฤติกรรม หรือการ เปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม

1. **เพื่อแจ้งให้ทราบ (Inform)** ในการกระทำการสื่อสารนั้น ผู้ส่งสาร มีความต้องการที่จะบอกกล่าว หรือชี้แจงข่าวสาร เรื่องราว เหตุการณ์ ข้อมูล ให้ผู้รับสาร

2. **เพื่อสอนหรือให้การศึกษา (Teach or Educate)** ผู้ส่งสาร มีความต้องการที่จะสอน วิชา ความรู้เรื่องราว ที่มีลักษณะเป็นวิชาการ เพื่อให้ผู้รับสาร มีความรู้เพิ่มขึ้นจากเดิม

3. **เพื่อสร้างความพอใจ หรือเพื่อความบันเทิง (Please or Entertain)** ผู้ส่งสารมีความต้องการที่จะทำให้ผู้รับสารเกิดความพอใจ บันเทิง จากสารที่ตนเองส่งออกไป ไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบของการพูด การเขียน หรือ การแสดงกิริยาท่าทาง

4. **เพื่อเสนอ หรือชักจูงใจ (Propose or Persuade)** ผู้ส่งสารได้เสนอ สิ่งใดสิ่งหนึ่ง ต่อผู้รับสารและมีความต้องการชักจูงใจให้ผู้รับสารมีความคิดคล้อยตาม หรือยอมรับ ปฏิบัติตามการเสนอแนะของตน

วัตถุประสงค์ของผู้รับสาร

1. **เพื่อทราบ (Understand)** ผู้รับสารมีความต้องการที่จะทราบเรื่องราว ข่าวสาร ข้อมูล เหตุการณ์ ที่มีผู้แจ้งหรือรายงาน ชี้แจงให้ทราบ

2. **เพื่อศึกษา (Learn)** เป็นการแสวงหาความรู้ ของผู้รับสารจากการสื่อสาร

3. **เพื่อหาความพอใจ (Enjoy)** ผู้รับสารมีความต้องการที่จะแสวงหาสิ่งที่สามารถมาช่วยสร้างความบันเทิง และความสบายใจ ให้กับตนเอง

4. **เพื่อกระทำหรือตัดสินใจ (Dispose or Decide)** ผู้รับสารทำการสื่อสาร เพื่อใช้ในการตัดสินใจ หรือเพื่อทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

ประเภทของการสื่อสาร

การแบ่งประเภทการสื่อสารของมนุษย์ สามารถแบ่งได้โดยใช้เกณฑ์ 5 ประการ คือ

1. การจำแนกประเภทโดยใช้จำนวนผู้ทำการสื่อสาร

1.1 การสื่อสารภายในบุคคล

1.2 การสื่อสารระหว่างบุคคล

- 1.3 การสื่อสารกลุ่มใหญ่ Large Group Com
- 1.4 การสื่อสารในองค์กร
- 1.5 การสื่อสารมวลชน Mass Com
2. การจำแนกประเภทโดยใช้ภาษา
 - 2.1 การสื่อสารเชิงวัจนะ Verbal Com
 - 2.2 การสื่อสารเชิงอวัจนะ Nonverbal Com
3. การจำแนกประเภทโดยใช้การเห็นหน้า
 - 3.1 การสื่อสารแบบเห็นหน้ากัน
 - 3.2 การสื่อสารแบบไม่เห็นหน้ากัน
4. การจำแนกประเภทโดยใช้ความแตกต่างระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร
 - 4.1 การสื่อสารระหว่างเชื้อชาติ
 - 4.2 การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม
 - 4.3 การสื่อสารระหว่างประเทศ
5. การจำแนกประเภทโดยใช้ลักษณะทางวิชาการ
 - 5.1 ระบบข่าวสาร
 - 5.2 การสื่อสารระหว่างบุคคล
 - 5.3 การสื่อสารมวลชน
 - 5.4 การสื่อสารในองค์กร
 - 5.5 การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม
 - 5.6 การสื่อสารการเมือง
 - 5.7 การสื่อสารการสอน
 - 5.8 การสื่อสารสาธารณสุข

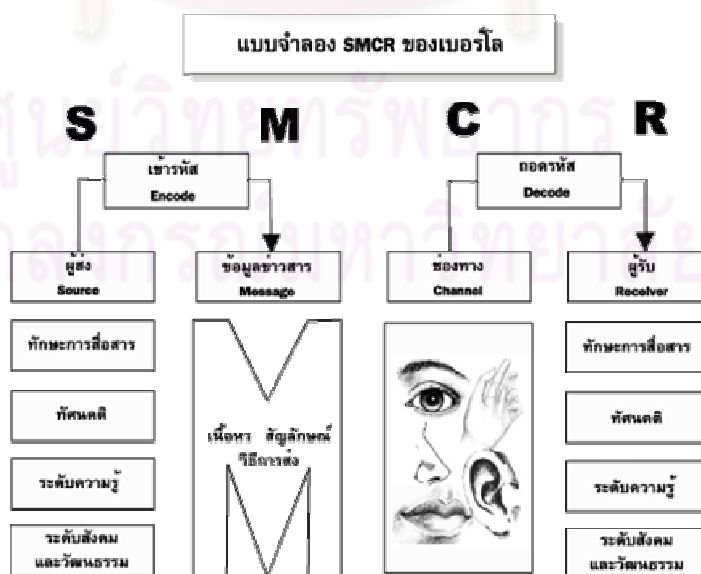
ด้วยเหตุนี้ จึงอาจสรุปได้ว่า การสื่อสาร หรืออาจเรียกว่า การสื่อความหมาย คือการถ่ายทอด แลกเปลี่ยน ความรู้ ความคิด ระหว่างบุคคล เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจเรื่องราวระหว่างกัน ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่จะต้องมียุ่เสมอในสังคมมนุษย์ การสื่อสารจึงมีความสำคัญทั้งในชีวิตประจำวันของแต่ละบุคคล สังคม ธุรกิจการค้า อุตสาหกรรม การเมืองการปกครอง และการศึกษา การสื่อสารมีพัฒนาการมายาวนานพร้อมๆ กับสังคมมนุษย์ นับตั้งแต่ยุคโบราณ ยุคเกษตรกรรม ยุคอุตสาหกรรม และยุคปัจจุบัน ซึ่งอาจจะเรียกได้ว่าเป็นยุคของการสื่อสาร เนื่องจากมีความก้าวหน้าในการสื่อสารอย่างสูง สามารถติดต่อสื่อสารกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และรวดเร็วทั่วถึงกันทั่วโลก

การสื่อสาร เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นโดยมีองค์ประกอบต่างๆ คือ ข่าวสาร ผู้รับ และผู้ส่ง การเข้ารหัส ช่องทางการสื่อสาร การแปลรหัสข่าวสาร และพฤติกรรมหรือผลที่เกิดจากการสื่อสาร การสื่อสารที่ประสบผลสำเร็จสูง ต้องอาศัยคุณสมบัติของผู้รับและผู้ส่งหลายด้านประกอบกันคือ ความรู้ความสามารถทั่วไป มีทักษะในการสื่อสาร มีเจตคติที่ดี และเข้าใจพื้นฐานทางสังคม วัฒนธรรม นอกจากนี้ยังต้องอาศัยปัจจัยด้าน สื่อและเทคนิคในการสื่อสารด้วย ประเภทของการสื่อสารที่สำคัญแบ่งเป็น 3 ประเภท คือ การสื่อสารส่วนบุคคล การสื่อสารระหว่างบุคคล และการสื่อสารมวลชน เกี่ยวกับทฤษฎีการสื่อสาร มีผู้ศึกษาและกำหนดทฤษฎีการสื่อสารไว้หลายทฤษฎี จำแนกเป็นกลุ่มที่สำคัญ คือ ทฤษฎีพฤติกรรมการถอดรหัสและการเข้ารหัส ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม ทฤษฎีเชิงปฏิสัมพันธ์ ทฤษฎีเชิงบริบททางสังคม การอธิบายทฤษฎีการสื่อสาร อาศัยแบบจำลองที่นักวิชาการต่างๆ คิดขึ้น เช่น แบบจำลองของเบอร์โล แบบจำลองของลาสเวลล์ แบบจำลองของชแรมม์ เป็นต้น

แบบจำลองกระบวนการสื่อสาร Models of the Communication Process

แบบจำลอง คือ คำอธิบายแบบง่ายๆ ในรูปแบบของการเขียนรูป ความจริงหรือข้อเท็จจริงที่ต้องการอธิบาย แบบจำลองเป็นเครื่องมือในการอธิบายสิ่งต่างๆ และช่วยในการกำหนดทฤษฎีด้วย

แบบจำลอง SMCR ของเบอร์โล (Berlo)



ที่มา : สืบจากหนังสือเทคโนโลยีการศึกษาและวัดการของ กิตานันท์ มณีทอง

แผนภาพที่ 2 : แบบจำลอง SMCR ของเบอร์โล (Berlo)

- 1 ผู้ส่งสาร (Source) ต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถเข้ารหัส(Encode) เนื้อหาข่าวสารได้มีความรู้
 อย่างดีในข้อมูลที่จะส่งสามารถปรับระดับให้เหมาะสมสอดคล้องกับผู้รับ
- 2 ข่าวสาร (Message) คือเนื้อหา สัญลักษณ์ และวิธีการส่ง
- 3 ช่องทางการสื่อสาร(Channel) ให้ผู้รับได้ด้วยประสาทสัมผัสทั้ง 5
- 4 ผู้รับสาร (Receiver) ผู้ที่มีความสามารถในการถอดรหัส (Decode) สารที่รับมาได้ถูกต้อง

แบบจำลอง SMCR ของเบอร์โล จะให้ความสำคัญในปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลทำให้การสื่อสาร
 ประสบผลสำเร็จได้แก่ ทักษะในการสื่อสาร ทักษะการรับรู้ ระบบสังคมและวัฒนธรรม ซึ่ง
 ผู้รับและผู้ส่งต้องมีตรงกันเสมอ

แบบจำลอง SMCR ของเบอร์โล (Berlo) ได้ให้ความสำคัญกับสิ่งต่าง ๆ คือ

1. ทักษะในการสื่อสาร หมายถึง ทักษะซึ่งผู้ส่งและผู้รับควรจะต้องมีความชำนาญในการส่งและ
 การรับสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจกันอย่างถูกต้อง
2. ทักษะการรับรู้ เป็นทักษะที่ผู้ส่งและผู้รับมีผลต่อการสื่อสาร ถ้าผู้ส่งและผู้รับมีทักษะที่ดี
 ต่อกันก็จะทำให้การสื่อสารได้ผลดี
3. ระดับความรู้ ถ้าผู้ส่งและผู้รับมีระดับความรู้ที่เท่าเทียมกันก็จะทำให้การสื่อสารลุล่วงไปได้ดี
 แต่ถ้าหากความรู้ของผู้ส่งและผู้รับมีระดับต่างกัน ย่อมจะมีการปรับความยากง่ายของ
 ภาษาและถ้อยคำ
4. ระบบสังคมและวัฒนธรรม ระบบสังคมและวัฒนธรรมของแต่ละชาติย่อมแตกต่างกันก่อน
 การสื่อสารจึงต้องมีการศึกษาสังคมและวัฒนธรรมของบุคคลในแต่ละชาติเพื่อการปฏิบัติ
 ที่ถูกต้องเหมาะสม

ตามลักษณะของ S M C R Model นี้ มีปัจจัยหลักที่มีความสำคัญต่อขีดความสามารถ
 ของผู้ส่งและผู้รับ ที่จะทำให้การสื่อสารความหมายนั้นได้ผลสำเร็จหรือไม่เพียงใด ได้แก่

1. **ทักษะในการสื่อสาร (Communication Skills)** หมายถึง ทักษะซึ่งทั้งผู้ส่งและผู้รับควร
 จะมีความชำนาญในการส่งและการรับสาร เพื่อให้เกิดความเข้าใจกันได้อย่างถูกต้อง เช่น ผู้ส่ง
 ต้องมีความสามารถในการเข้ารหัส มีการพูด โดยการใช้ภาษาพูดที่ถูกต้อง ใช้คำพูดที่ชัดเจน
 ฟังง่าย มีการแสดงสีหน้าหรือท่าทางที่เข้ากับการพูด ทำนองลีลาในการพูด เป็นจังหวะน่าฟัง
 หรือการเขียนด้วยถ้อยคำสำนวนที่ถูกต้องสละสลวยน่าอ่าน ส่วนผู้รับก็ต้องมีความสามารถ
 ในการถอดรหัส และมีทักษะที่เหมือนกันกับผู้ส่งสาร โดยมีทักษะการฟังที่ดี ฟังภาษาที่ผู้ส่ง
 พูดมารู้เรื่องหรือสามารถอ่านข้อความที่ส่งมานั้นได้เป็นต้น

2. **เจตคติ (Attitudes)** เป็นเจตคติของผู้ส่งและผู้รับซึ่งมีผลต่อการสื่อสาร ถ้าผู้ส่งและผู้รับมีเจตคติที่ดีต่อกัน ก็จะทำให้การสื่อสารได้ผลดี ทั้งนี้เพราะเจตคดีย่อมเกี่ยวโยงไปถึงการยอมรับซึ่งกันและกันระหว่างผู้ส่งและผู้รับด้วย เช่น ถ้าผู้ฟังมีความนิยมชมชอบในตัวผู้พูดก็มักจะมีความเห็นที่สอดคล้องตามไปได้ง่ายกับผู้พูด แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าผู้ฟังมีเจตคติที่ไม่ดีต่อผู้พูดก็จะฟังแล้วไม่เห็นชอบด้วย และมีความเห็นขัดแย้งในสิ่งที่พูดมานั้น หรือถ้าทั้งสองฝ่ายมีเจตคติที่ไม่ดีต่อกันท่วงทำนองหรือน้ำเสียงในการพูดก็อาจจะห้วนห้าว แต่ถ้ามีเจตคติที่ดีต่อกันก็มักจะพูดกันด้วยความไพเราะน่าฟัง

3. **ระดับความรู้ (Knowledge Levels)** ถ้าผู้ส่งและผู้รับมีระดับความรู้ที่เท่าเทียมกัน ก็จะทำให้การสื่อสารนั้นลุล่วงไปด้วยดี แต่ถ้าหากความรู้ของผู้ส่งและผู้รับมีระดับที่แตกต่างกันย่อมจะต้องมีการปรับความยากง่ายของข้อมูลที่จะส่งในด้านความยากง่ายของภาษา และถ้อยคำสำนวนที่ใช้ เช่น การไม่ใช้คำศัพท์ทางวิชาการ ภาษาต่างประเทศ หรือถ้อยคำยาวๆ สำนวนที่สลับซับซ้อน ทั้งนี้เพื่อให้สะดวกและง่ายต่อความเข้าใจ ตัวอย่างเช่น การที่หมอรักษาคนไข้แล้วพูดแต่คำศัพท์ทางการแพทย์เกี่ยวกับโรคต่างๆ ย่อมจะทำให้คนไข้ไม่เข้าใจว่าตนเป็นโรคอะไรแน่ หรือการที่พัฒนาการจากส่วนกลางออกไปพัฒนาหมู่บ้านต่างๆ ในชนบท เพื่อให้คำแนะนำทางด้านวิชาการเกษตรและเลี้ยงสัตว์แก่ชาวบ้าน ถ้าพูดแต่ศัพท์ทางวิชาการโดยไม่อธิบายด้วยถ้อยคำ หรือภาษาที่ง่าย ๆ ก็จะทำให้ชาวบ้านไม่สามารถเข้าใจหรืออาจเข้าใจผิดไปได้

4. **ระบบสังคมและวัฒนธรรม (Socio - Culture System)** ระบบสังคมและวัฒนธรรมในแต่ละชาติเป็นสิ่งที่มีส่วนกำหนดพฤติกรรมของประชาชนในชาตินั้น ซึ่งเกี่ยวข้องไปถึงขนบธรรมเนียมประเพณีที่ยึดถือปฏิบัติ สังคมและวัฒนธรรมในแต่ละชาติย่อมมีความแตกต่างกันไป เช่นการให้ความเคารพต่อผู้อาวุโส หรือวัฒนธรรมการกินอยู่ต่างๆ ดังนั้นในการติดต่อสื่อสารของบุคคลต่างชาติต่างภาษากัน จึงจะต้องมีการศึกษาระบบสังคมและวัฒนธรรมของบุคคลในแต่ละชาติ เพื่อการปฏิบัติที่ถูกต้องเหมาะสม ทั้งนี้ย่อมรวมไปถึงกฎข้อบังคับทางศาสนาของแต่ละศาสนาด้วย

แบบจำลองการสื่อสารของลาสเวลล์

เป็นแบบจำลองการสื่อสารที่อธิบายกระบวนการสื่อสารเชิงพฤติกรรม (The Behavioral of Thought) เป็นการศึกษาปฏิกริยาระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร เนื้อหาข่าวสาร ชนิดของสื่อที่ใช้ และผลอันเกิดจากการกระทำการสื่อสาร ลาสเวลล์อธิบายกระบวนการสื่อสารโดยตั้งเป็นคำถาม

เกี่ยวกับผู้ส่งสาร ผู้รับสาร และผลของการสื่อสาร คือ ใคร พูดอะไร ผ่านช่องทางใด ถึงใคร ได้ผลอย่างไร อาจเขียนเป็นแผนภาพได้ ดังนี้ (กิดานันท์ มลิทอง 2536 : 26)

ใคร คือ ผู้ส่งสาร ซึ่งเป็นตัวกำหนดและควบคุมเนื้อหาข่าวสาร
 พูดอะไร คือ สาร หรือเนื้อหาของสาระของเรื่องที่ถูกสื่อสารออกไป
 ด้วยทางใด คือ ตัวกลาง หรือสื่อที่ข่าวสารถูกส่งผ่านไปยังผู้รับ
 กับใคร คือ ผู้รับสาร
 ผลอะไร คือ สิ่งที่เกิดขึ้นอันเป็นผลมาจากการสื่อสาร

แบบจำลองการสื่อสารของชแรมม์ (Schramm)



ที่มา : ที่มาจากหนังสือเทคโนโลยีการศึกษาและนวัตกรรมของ กิดานันท์ มลิทอง

แผนภาพที่ 3 : แบบจำลองการสื่อสารของลาสเวลล์

วิลเบอร์ ชแรมม์ ได้เสนอแบบจำลองการสื่อสารตามแนวความคิดของเขาไว้ 3 แบบคือ (ธนวัตินุญลี 2529:507-508)

แบบที่ 1 อธิบายการสื่อสารเป็นกระบวนการเส้นตรง ประกอบด้วย แหล่งข่าวสาร (Source)

เข้ารหัส (Edcoder) สัญญาณ (Signal) ถอดรหัส (Decoder) และจุดหมายปลายทาง (Destination) ไม่ให้ความสำคัญกับการตอบสนองและปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สื่อสาร

แบบที่ 2 อธิบายกระบวนการสื่อสารที่ผู้ส่งและผู้รับสารมีประสบการณ์บางอย่างร่วมกัน ทำการสื่อสารอยู่ภายใต้ขอบเขตประสบการณ์ของแต่ละฝ่าย ความสำเร็จของการสื่อสารจึงขึ้นอยู่กับประสบการณ์ร่วมของผู้สื่อสาร

แบบที่ 3 ในกระบวนการสื่อสาร จะมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สื่อสาร อันเกิดจากการที่ทั้งสองฝ่ายต้องทำงานเหมือนกันในระหว่างที่ทำการสื่อสาร คือการเข้ารหัสสาร แปลความ และถอดรหัส ให้เป็นสัญลักษณ์ ส่งไปยังผู้รับสาร ซึ่งเมื่อรับเนื้อหาข่าวสารไว้แล้ว ก่อนที่จะทำการส่งสารออกไป ก็ต้องนำสารที่จะส่งออกมาเข้ารหัส แปลความ และถอดรหัส เช่นเดียวกัน เพื่อส่งกลับไปยังผู้รับ ซึ่งเป็นผู้ส่งในครั้งแรก ชรามม์ (Schramm) เรียกกระบวนการสื่อสารนี้ว่า เป็นกระบวนการสื่อสารแบบวงกลม

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้น เห็นได้ว่า ทฤษฎีการสื่อสาร ถือได้ว่าเป็นทฤษฎีที่สามารถนำมาเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ทางด้านการนำการสื่อสารเข้ามามีส่วนสำคัญในการจัดการในภาวะวิกฤตเมื่อได้เกิดขึ้นกับทางธนาคาร เพราะการรับมือกับภาวะวิกฤตนั้น “การสื่อสาร” มีส่วนสำคัญที่ธนาคารจะในการนำมาพิจารณาปรับใช้ให้เกิดความพร้อมในทางปฏิบัติด้านต่างๆที่จะทำ ให้สามารถแก้ไขปัญหามภาวะวิกฤตที่จะเกิดขึ้น หรือได้เกิดขึ้นแล้วในอนาคต

7. การจัดการภาวะวิกฤต

Kurt P. Stocker (1997) เสนอไว้ว่า การจัดการภาวะวิกฤต คือ การเตรียมการและนำการนำกลยุทธ์หรือเทคนิคต่างๆ ที่สามารถป้องกันหรือแก้ไขผลกระทบที่เกิดจากเหตุการณ์ซึ่งอาจเป็นอันตรายต่อบริษัทหรือองค์กร

การจัดการภาวะวิกฤตแสดงให้เห็นถึงปัจจัยต่างๆที่ถูกออกแบบมาเพื่อต่อสู้อุปสรรคกับภาวะวิกฤตและลดผลร้ายจากความเสียหายที่เกิดขึ้นจริง กล่าวคือ การจัดการภาวะวิกฤต เป็นการค้นหาเพื่อป้องกัน และลดผลลัพท์ในเชิงลบของภาวะวิกฤต รวมทั้งการป้องกันองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และระบบการทำงานของอุตสาหกรรมจากอันตรายหรือความเสียหาย

การจัดการภาวะวิกฤตนั้น ค่อยๆพัฒนามาจากการเตรียมการสำหรับภาวะฉุกเฉิน (Emergency Preparedness) จากพื้นฐานนี้ การจัดการภาวะวิกฤตประกอบไปด้วย 4 ส่วน ที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันดังนี้คือ

1. การป้องกัน (Prevention) : เป็นขั้นตอนในการหลีกเลี่ยงการเกิดภาวะวิกฤตโดยการค้นพบสัญญาณเตือน และดำเนินการวางแผนเพื่อป้องกันภาวะวิกฤต ตัวอย่างเช่น เครื่องบั้งชนมบั้งที่มีข้อบกพร่องถูกเรียกคืนก่อนที่จะสร้างปัญหา โดยเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดไฟไหม้หรือลูกค้ำบาดเจ็บ การป้องกันนี้โดยมากแล้วจะไม่ค่อยเป็นที่รับรู้ของสาธารณชน
2. การเตรียมการ (Preparation) : เป็นส่วนที่รู้จักกันดีที่สุด เนื่องจากเป็นขั้นตอนที่รวมเอาการวางแผนการจัดการภาวะวิกฤต (Crisis Management Plan: CMP) เข้าไว้ด้วย การเตรียมการนี้ยังเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการเกิดภาวะวิกฤต การคัดเลือกและฝึกฝนบุคลากรในหน่วยงานเกี่ยวกับการจัดการภาวะวิกฤต (Crisis Management Team) โฆษกหรือผู้แถลงข่าว การจัดทำรายงานเกี่ยวกับภาวะวิกฤต (Crisis Portfolio) และประบบปรุงระบบการสื่อสารในภาวะวิกฤต
3. การตอบสนอง (Response) : เป็นการประยุกต์ใช้ส่วนประกอบต่างๆที่จัดเตรียมไว้ในการเตรียมการเพื่อจัดการภาวะวิกฤต โดยแผนการจัดการภาวะวิกฤตนั้นจะต้องมีการเตรียมการทดสอบอยู่เสมอ ซึ่งอาจดำเนินการจำลองสถานการณ์ที่เป็นภาวะวิกฤตขึ้นเพื่อใช้เป็นแบบทดสอบในการฝึกตัดสินใจหรือกำหนดมาตรการในการแก้ไขปัญหาตามแผนการจัดการภาวะวิกฤตที่วางไว้ ทั้งในด้านของทีมงาน โฆษกหรือผู้ที่แถลงข่าวและระบบการสื่อสาร ทั้งนี้ การตอบสนอง (Response) ต่อภาวะวิกฤตในสถานการณ์จริงมีความสำคัญมาก เนื่องจากเป็นสิ่งที่ทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สื่อต่างๆและประชาชนทั่วไปจะได้เห็น ได้รับรู้ หรือให้ความสนใจติดตาม นอกจากนี้ ส่วนหนึ่งในกระบวนการตอบสนองเพื่อจัดการภาวะวิกฤต คือ การฟื้นฟูความเสียหายหรือผลกระทบที่เกิดขึ้น (Recovery) ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นถึงความพยายามขององค์กรในการฟื้นฟูการดำเนินงานตามปกติขององค์กรให้ได้เร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้ภายหลังการเกิดขึ้นของภาวะวิกฤต
4. การแก้ไขปรับปรุง (Revision) : จะเกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานในการจัดการภาวะวิกฤตขององค์กร เป็นการสรุปสิ่งที่ได้ดำเนินการไปว่า กระทบอย่างไรถูกหรือไม่ได้ผล และการกระทำใดผิดหรือไม่ได้ผลในการจัดการภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น กล่าวคือ องค์กรจะใช้เวลา ความเข้าใจที่ได้จากการประเมินนี้ในการแก้ไขปรับปรุงส่วนประกอบต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น การป้องกัน (Prevention) การเตรียมการ (Preparation) และการตอบสนอง (Response) ในการจัดการภาวะวิกฤตของตน ดังนั้น ในอนาคตหากเกิดภาวะวิกฤตขึ้น การกระทำที่ถูกต้องจะได้รับการนำมาใช้อีกครั้งในขณะที่การกระทำผิดพลาดจะถูกหลีกเลี่ยง และแนที่ด้วยการกระทำที่เหมาะสมมากกว่า การแก้ไข

ปรับปรุง (Revision) จึงเป็นการพัฒนาของความทรงจำและประสบการณ์ขององค์กรในการจัดการภาวะวิกฤตที่สามารถนำมาปรับปรุงการจัดการภาวะวิกฤตให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยการขยายขอบเขตการรับรู้เกี่ยวกับภาวะวิกฤตและความสามารถในการตอบสนองต่อภาวะวิกฤตขององค์กร

ทั้งนี้จะเห็นได้ว่า ยิ่งองค์กรมีประสบการณ์เกี่ยวกับภาวะวิกฤต(ซึ่งเป็นเหตุการณ์จำลอง) ผ่านการปฏิบัติมากและหลากหลายเท่าไร องค์กรก็จะสามารถรับมือกับเหตุการณ์ต่างๆเหล่านั้นในสถานการณ์จริงได้ดียิ่งขึ้นด้วย

จะเห็นได้ว่า หากองค์กรมีการตรวจตราสภาพแวดล้อมอย่างละเอียดอยู่เสมอจะพบสัญญาณบางประการที่แสดงให้เห็นถึงความเสี่ยงในการเกิดภาวะวิกฤต ซึ่งหากองค์กรไหวตัวทัน และสามารถจัดการได้อย่างถูกต้องแล้วก็อาจหลีกเลี่ยงภาวะวิกฤตในบางกรณีได้ หรือไม่เช่นนั้นก็อาจคาดการณ์เตรียมแผนรับมือไว้ก็จะช่วยลดผลกระทบและความเสียหายได้ไม่มากนักน้อย

ซึ่ง Fraser P. Seitel (2007) ได้เสนอสัญญาณเตือนเร่งด่วน (Instant warning signs) ที่มีปรากฏขึ้นอยู่เสมอ 7 ประการด้วยกันคือ

1. ความประหลาดใจ (Surprise) กล่าวคือ ภาวะวิกฤตมักเกิดขึ้นโดยไม่คาดฝัน
2. ข้อมูลไม่เพียงพอ (Insufficient information) เนื่องจากเหตุการณ์เกิดขึ้นกะทันหัน ข่าวลือจะแพร่สะพัด
3. การขยายตัวของเหตุการณ์ (Escalating of events) เมื่อภาวะวิกฤตขยายตัว ข่าวลือจะยิ่งรุนแรง ความจริงจะหาได้ยากมากขึ้น เหตุการณ์จะยิ่งลุกลามอย่างรวดเร็ว
4. การสูญเสียการควบคุม (Loss of control) เมื่อเหตุการณ์ขยายวงกว้างออกไปก็จะเกิดเหตุการณ์หลายๆอย่างเกิดขึ้นพร้อมๆ กัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งข่าวลือเป็นสิ่งที่ยากจะควบคุม
5. การเฝ้าตรวจสอบอย่างละเอียดจากภายนอกเพิ่มขึ้น (Increased outside scrutiny) กลุ่มหรือองค์กรในสังคมต่างๆที่ได้ยินข่าวลือจะให้ความสนใจเพื่อจับตามองการดำเนินงานต่างๆขององค์กร สื่อมวลชนต้องการการตอบสนอง นักลงทุนต้องการคำตอบลูกค้าต้องการทราบว่าจะเกิดอะไรขึ้น ฯลฯ
6. ความกังวลใจ (Siege mentality) ภาวะวิกฤตเป็นเหตุการณ์ที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอน ซึ่งความแน่นอนนี้เองที่จะสามารถทำให้องค์กรเกิดความกังวลใจในการพูดหรือการกระทำใดๆ
7. ความตื่นตระหนก (Panic) ความไม่แน่นอนของสถานการณ์และข่าวลือที่แพร่สะพัดอาจก่อให้เกิดความตื่นตระหนกแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆได้

ลีโอนาร์ด ซาฟเฟอร์ และ จอห์น ทาร์เรน (Leonard Saffir and John Tarrant, 1992) ได้เสนอหลักการทั่วไปในการจัดการภาวะวิกฤต ประกอบด้วย

1. จัดตั้งคณะทำงานในภาวะวิกฤตเพื่อดำเนินการเกี่ยวกับปัญหา

เพื่อให้เป็นศูนย์กลางในการควบคุมการไหลของข่าวสารเกี่ยวกับภาวะวิกฤต มีการจัดเตรียมข่าวสาร ผูกอบรมการแสดงที่ท่าขององค์กร กลยุทธ์การนำเสนอข่าวสาร และแต่งตั้งผู้แถลงข่าว เพื่อชี้แจงข้อเท็จจริงแก่สื่อ

2. ปรับกลยุทธ์เพื่อรองรับภาวะวิกฤต

วางแผนหรือโครงการ โดยคาดการณ์ถึงสิ่งเลวร้ายที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรล่วงหน้า เพื่อรองรับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด

3. จุดมุ่งหมายเพื่อสกัดกั้น

ภาวะวิกฤตอาจขยายขอบเขตของปัญหาจากระดับท้องถิ่น ไปยังระดับประเทศและระดับชาติ ได้ถ้าเกิดความล้มเหลวในการควบคุมการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงต้องมีการจัดการ ควบคุมการใช้สื่ออย่างเหมาะสมเพื่อสกัดกั้นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

4. ตระหนักถึงผู้มีส่วนช่วยและขอความช่วยเหลือ

ระบุดูแลประชาชนหรือองค์กรอิสระที่สามารถให้ความช่วยเหลือได้เมื่อเกิดภาวะวิกฤต

5. เตรียมพร้อมในการกำหนดแผนงานในภาวะวิกฤตในระยะยาว

โยการประเมินความพร้อมทรัพยากรขององค์กรล่วงหน้า เพื่อวางแผนในการนำไปใช้ในภาวะวิกฤตล่วงหน้า โดยกำหนดความเป็นไปได้ของแผนอย่างชัดเจน เพื่อลดความเสี่ยงในสถานการณ์ฉุกเฉิน

6. จัดเตรียมแผนปฏิบัติการในภาวะวิกฤตที่ครอบคลุมรายละเอียดด้านต่างๆ

แผนปฏิบัติการ ได้แก่ หลักการในการให้รายละเอียดของข่าวสารในภาวะวิกฤต บัญชีรายการเกี่ยวกับกลุ่มประชาชนเป้าหมาย องค์กรฝ่ายตรงข้าม การวิเคราะห์ทรัพยากรในการวางแผนภาวะวิกฤต สมาชิกของคณะทำงานในภาวะวิกฤต (สำรองตำแหน่ง) ตำแหน่งสถานที่ หมายเลข โทรศัพท์ หมายเลขโทรสาร

7. ฝึกซ้อมคณะทำงานในภาวะวิกฤต

มีการฝึกซ้อมเป็นระยะ เพื่อป้องกันการขาดแคลนข่าวสารที่เปิดเผย ชื่อสัตย์ หรือเพียงพอที่จะนำไปใช้ได้ ความล้มเหลวในการเตรียมเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เลวร้ายที่อาจจะเกิดขึ้น หรือการแสดงท่าทีขององค์กรที่ไม่เหมาะสม

จากลักษณะของการบริหารจัดการภาวะวิกฤตทั้งหมดที่กล่าวมานั้น นำไปสู่ขั้นตอนการบริหารจัดการภาวะวิกฤตทั้งสิ้น 10 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่1 เตรียมพร้อม (Be prepared) องค์กรมีการเตรียมความพร้อม โดยการดำเนินการ ดังนี้

1. วางแผนเป็นขั้นตอน ซึ่งจำเป็นที่จะต้องใช้บุคลากรจากหลายๆฝ่าย และหลายระดับมาช่วยกันออกความคิดเห็น เพื่อจะได้ความคิดที่หลากหลาย และอาจใช้ที่ปรึกษาทางด้านประชาสัมพันธ์ร่วมด้วย
2. วางแผนเพื่อแก้ไขภาวะวิกฤต ผู้ที่เข้ามาดำเนินการในช่วงภาวะวิกฤตนี้จะมีลักษณะเป็นกลุ่มหรือทีมที่แต่ละคนจะมีหน้าที่ในการรับผิดชอบในแต่ละฝ่ายแตกต่างกัน แต่จะดำเนินไปในทิศทางและเป้าหมายเดียวกัน
3. ทดลองปฏิบัติ เมื่อมีการวางแผนในขั้นตอนต่างๆเรียบร้อยแล้วก็ควรจะมีการทดลองปฏิบัติจริง เพื่อเป็นการทดสอบว่าแผนที่วางไว้นั้นสามารถนำมาใช้ได้จริง และเพื่อที่จะทำให้นักคนในแต่ละฝ่ายรู้ว่าตนจะต้องทำอะไร รับผิดชอบอะไรเมื่อเกิดภาวะวิกฤต ซึ่งการทดลองจะช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการรับสถานการณ์ อีกทั้งยังสามารถนำข้อบกพร่องต่างๆมาแก้ไขได้อีกด้วย

ขั้นที่2 ให้ข้อมูลเบื้องหลังต่างๆ (Provide background information)

เมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้น ฝ่ายสื่อสารองค์กรควรที่จะเตรียมข้อมูลต่างๆที่เกิดขึ้น ตลอดจนภาพถ่าย และข้อมูลองค์กรที่จำเป็นต่อนักข่าว เนื่องจากนักข่าวจำเป็นต้องมีข้อมูลเพื่อนำเสนอต่อสาธารณะ ซึ่งถ้าฝ่ายสื่อสารองค์กรไม่มีข้อมูลดังกล่าวแล้ว นักข่าวจะทำการหาข่าวจากแหล่งอื่นๆ แทน เช่น การสัมภาษณ์บุคคลที่พบเห็นเหตุการณ์ซึ่งอาจจะไม่น่าเชื่อถือเพียงพอ จากคำบอกเล่าของผู้อื่น หรือแม้กระทั่งการคิดเอาเองของนักข่าว ซึ่งทำให้นักข่าวที่นำเสนอออกมาไม่ตรงกับความเป็นจริง ทำให้เกิดความสับสนเข้าใจผิด ทำให้เกิดภาพลักษณ์เชิงลบแก่องค์กรได้

ขั้นที่3 จัดการกับข้อมูล (Manage information flow)

1. เมื่อเกิดวิกฤตขึ้นกับองค์กร ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการแก้ไขวิกฤตควรดำเนินการจัดการข้อมูลโดยการควบคุมปริมาณของข้อมูลที่จะนำเสนอออกไป โดยจำกัดปริมาณข้อมูลให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมและไม่ก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์กร
2. นอกจากนี้ ควรจัดให้มีผู้มีอำนาจในการให้ข้อมูลหรือผู้บอกกล่าวเล่าเหตุการณ์นั้นเพียงคนเดียว (Spokesperson) ซึ่งบุคคลนั้นจะต้องได้รับการฝึกฝนมาอย่างดี และสามารถควบคุมอารมณ์ในขณะปฏิบัติหน้าที่ ตลอดจนควบคุมอารมณ์ต่อหน้านักข่าวได้

ขั้นที่4 กำหนดข้อตกลงเบื้องต้น (Agree ground-rules)

1. ตกลงกับองค์กรที่เกี่ยวข้อง การวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตนั้นควรติดต่อองค์กรอื่นๆที่เกี่ยวข้องหรือได้รับผลกระทบ เช่น ตัวแทนจำหน่าย สำนักงานประกันภัย
2. ตกลงกับสื่อมวลชน อาจทำได้โดยการควบคุมสื่อในวิธีการต่างๆ เช่น การให้นักข่าวตกลงที่จะยึดอุปสรรคต่างๆจำพวก วิดีทัศน์จากองค์กรสื่อใหญ่ๆ เนื่องจากบางเหตุการณ์ไม่สามารถอนุญาตให้นักข่าวเข้าไปทำข่าวได้ทุกคน แต่อาจจะมีนักข่าวจากองค์กรหลักๆเข้าไปทำข่าวให้ แล้วส่งต่ออุปสรรคและวีดิทัศน์ให้แก่สื่อมวลชนอื่นๆต่อไป ทั้งนี้เพื่อเป็นการจำกัดขอบเขตของข่าวที่จะถูกนำเสนอออกไป

ขั้นที่5 กำหนดแหล่งข่าวที่น่าเชื่อถือ(Be authoritative)

องค์กรมีการสร้างทีมข่าวขององค์กรขึ้นเพื่อให้ข้อมูลต่างๆแก่สื่อมวลชน เพื่อเป็นการสร้างแหล่งข่าวที่น่าเชื่อถือแก่สาธารณชน โดยจะต้องมีการอบรมวิธีการดำเนินการต่างๆให้แก่พนักงานก่อนการปฏิบัติงานในสถานการณ์จริง

ขั้นที่6 พยายามพูด(keep talking)

หมายถึงการพยายามให้ข้อมูลเบื้องหลังต่างๆกล่าวคือ ถ้าเหตุการณ์นั้นๆยังไม่ได้สรุปชัดเจนหรือยังมีข้อมูลไม่เพียงพอ องค์กรก็ไม่ควรนิ่งเฉยหรือพูดว่ายังไม่มีความเห็น เพราะจะก่อให้เกิดความไม่โปร่งใสขึ้น ถ้าไม่มีสิ่งใดให้พูดก็ควรบอกไปตรงๆ และควรที่จะให้ความหวังแก่นักข่าวด้วยว่า เขาจะได้รับข้อมูลเพิ่มเติมอื่นๆในภายหลัง เพื่อที่จะได้ข้อมูลที่ใหม่และถูกต้องที่สุด เป็นต้น

ขั้นที่7 พยายามกล่าวแสดงความเสียใจ (Say you're sorry)

การกล่าวแสดงความเสียใจเมื่อเกิดภาวะวิกฤตเป็นการแสดงออกถึงความรับผิดชอบขององค์กรว่า องค์กรไม่ได้เพิกเฉยต่อความสูญเสียหรือสิ่งที่เกิดขึ้น ซึ่งวิธีการนี้อาจจะช่วยผ่อนคลายความตึงเครียดต่างๆลงได้

ขั้นที่8 ยืนยันความถูกต้อง (Ensure accuracy) องค์กรสามารถยืนยันความถูกต้องในเรื่องข้อมูลที่นำเสนอได้โดย

1. พูดความจริง โดยการพูดความจริงเป็นสิ่งสำคัญที่สุด เนื่องจากจะทำให้องค์กรดูมีความน่าเชื่อถือ ทั้งนี้สื่อมวลชนก็ต้องการที่จะได้ข่าวที่ถูกต้องมากที่สุดด้วยเช่นกัน
2. การตรวจสอบ องค์กรสามารถยืนยันความถูกต้องต่อสิ่งที่นำเสนอออกไปได้ โดยการตรวจสอบสื่อต่างๆ เช่น การตรวจสอบข้อความที่จะตีพิมพ์ เพื่อที่จะทำการปรับปรุงแก้ไข เพิ่มเติมข้อความให้สมบูรณ์ก่อนที่จะเผยแพร่

ขั้นที่9 ใช้ความระมัดระวัง (Be sensitive)

1. ผู้รับสารภายนอกองค์กร ผู้ที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤตจะเป็นผู้ได้รับความเดือดร้อน ดังนั้นฝ่ายสื่อสารองค์กรก็ต้องวางแผนอย่างรอบคอบก่อนที่จะนำเสนอข้อมูลใดๆที่อาจจะส่งผลกระทบต่อบุคคลเหล่านั้น
2. ผู้รับสารภายในองค์กร การสื่อสารภายในองค์กรถือว่าเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง โดยการสื่อสารนี้จะทำให้บุคลากรในองค์กรรู้หน้าที่ของตน และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม องค์กรไม่ควรมองข้ามสิ่งต่างๆที่บุคลากรคาดหวังที่จะได้ แม้ว่าจะเป็นเรื่องเล็กน้อยที่อาจลืมนึกถึง เช่น การกล่าวชมเชย

ขั้นที่10 เรียนรู้จากประสบการณ์ (Learn from experience)

การนำประสบการณ์ที่เคยได้รับจากการจัดการภาวะวิกฤต หรือการเรียนรู้จากการกระทำขององค์กรอื่นๆมาประยุกต์ใช้ เพื่อให้การจัดการกับภาวะวิกฤตในปัจจุบันนั้นได้ผลดีมากที่สุด ซึ่งจำเป็นที่จะต้องมีการประชุมกันหลายฝ่าย เพื่อให้ได้ทางเลือกที่เหมาะสมในการนำมาวางแผนการดำเนินการต่อไป

เป้าหมายของการจัดการภาวะวิกฤต (Goal of Crisis Management)

การบริหารจัดการภาวะวิกฤตนั้นมีเป้าประสงค์หรือเป้าหมายหลักดังนี้

1. เพื่อหาทางให้ภาวะวิกฤตนั้นยุติลงโดยเร็วที่สุด (Terminate the crisis quickly) เพื่อลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นกับชีวิต ทรัพย์สิน ความเชื่อถือศรัทธา และภาพลักษณ์ขององค์กร
2. เพื่อจำกัดความเสียหาย (Limit the damage) ให้เกิดขึ้นน้อยที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ เพราะหากปล่อยให้วิกฤตดำเนินต่อไปโดยไม่หาทางแก้ไขหรือควบคุม ความเสียหายที่เกิดขึ้นตามมาอาจมากมายและรุนแรงจนไม่อาจเยียวยาได้
3. เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือให้กลับคืนมา (Restore credibility) ซึ่งหากองค์กรสามารถจัดการกับภาวะวิกฤตได้รวดเร็วมากเท่าไร ความน่าเชื่อถือที่ถูกทำลายไปก็กลับฟื้นคืนมาได้เร็วยิ่งขึ้นเท่านั้น

ข้อควรคำนึงในการจัดการภาวะวิกฤต

1. ผู้บริหารต้องมีบทบาทในทุกขั้นตอน
2. ต้องทำการควบคุมการสื่อสารให้ได้
3. สื่อสารอย่างรวดเร็วและสม่ำเสมอ

4. ให้ความร่วมมือและเป็นมิตรกับสื่อมวลชน
5. พนักงานต้องมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา
6. ให้ความสำคัญกับผู้ที่ได้รับผลกระทบ
7. แสดงความรับผิดชอบอย่างเต็มที่
8. แสดงถึงความเป็นพลเมืองดี
9. นำเสนอทั้งข้อมูลและความจริง
10. พยายามสกัดกั้นไม่ให้วิกฤตลุกลาม
11. ตรวจสอบความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ
12. ฟื้นฟูความรู้สึก ความเชื่อมั่นให้กลับคืนมาเมื่อพ้นภาวะวิกฤต

กรอบการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการภาวะวิกฤต (Crisis Management Framework)

- Stage Approach

ความเชื่อที่ว่า ภาวะวิกฤตมีวงจรชีวิต(Life Cycle) ที่สามารถแยกแยะออกเป็นขั้นๆได้ คือ สาระสำคัญหลักที่สอดแทรกอยู่ในแนวคิดการจัดการภาวะวิกฤตในช่วงแรกๆที่เรียกว่า Stage Approach ซึ่งมองว่าจัดการภาวะวิกฤตจำเป็นจะต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับวงจรชีวิตของภาวะวิกฤต เนื่องจากแต่ละระยะของวงจรชีวิตของภาวะวิกฤตก็ต้องการการจัดการหรือการรับมือในลักษณะที่แตกต่างกันออกไป

ใน Stage Approach ส่วนประกอบของการจัดการภาวะวิกฤตจะถูกแบ่งออกเป็นส่วนๆ แยกกันอย่างชัดเจน ยิ่งไปกว่านั้น มุมมองด้านวงจรชีวิตยังแสดงให้เห็นว่า การจัดการภาวะวิกฤตที่มีประสิทธิภาพจะต้องถูกรวมเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานตามปกติขององค์กร การจัดการภาวะวิกฤต (Crisis Management) ไม่ใช่เพียงแค่พัฒนาหรือวางแผนการจัดการภาวะวิกฤต และไม่ใช่เพียงการบริหารการปฏิบัติงานเพื่อนำแผนไปใช้ในระหว่างภาวะวิกฤต แต่จะเป็นการพิจารณาสภาพแวดล้อมต่างๆอย่างเหมาะสมอยู่ตลอดเวลา ซึ่งอาจเรียกได้ว่าเป็นกระบวนการต่อเนื่อง (An Ongoing Process) นั่นคือ ทุกๆวันสมาชิกในองค์กรสามารถตรวจสอบภาวะวิกฤตที่อาจจะเกิดขึ้น และดำเนินการป้องกันภาวะวิกฤตนั้น ตลอดจนสามารถพิจารณาแง่มุมต่างๆของกระบวนการจัดการภาวะวิกฤตที่มีอยู่ได้ ทั้งนี้ W. Timothy Coombs (2007) กล่าวว่า การจัดการภาวะวิกฤตควรจะเป็นส่วนหนึ่งของงานที่ทำอยู่เป็นประจำของพนักงานหลายคนในองค์กร ไม่ใช่เพียงงานพิเศษที่ทำอยู่เพียงชั่วคราวเนื่องจากในแต่ละวันของการทำงาน บุคลากรขององค์กรสามารถดำเนินการบางสิ่งบางอย่างเพื่อปรับปรุงการเตรียมการป้องกันและการตอบสนองต่อภาวะวิกฤตที่อาจจะเกิดขึ้นกับองค์กรให้ดียิ่งขึ้นได้อยู่เสมอ

ใน Approach นี้จะมีแนวคิดหรือโมเดลหลักๆ ที่ได้รับความนิยมในการศึกษาอยู่ด้วยกัน 3 โมเดลคือ

1. Fink's four – stage model
2. Mitroff's five – stage model (1994)
3. A basic three – stage model

ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. Fink's four – stage model

โมเดลนี้ถือเป็นโมเดลแรกสุดที่อธิบายถึงวงจร (Cycle) ของภาวะวิกฤต โดย Fink ใช้อาการเจ็บป่วยทางการแพทย์ในการเปรียบเทียบเพื่อระบุถึงขั้นตอนทั้ง 4 ระยะในวงจรชีวิตของภาวะวิกฤต (Crisis Life Cycle) ได้แก่

1. Promodel : เป็นช่วงระยะแรกที่เบาเสหรือสัญญาณบอเหตุเกี่ยวกับภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นได้เริ่มปรากฏให้เห็น
2. Acute : เป็นช่วงระยะที่มีเหตุการณ์มากกระตุ้นให้เกิดภาวะวิกฤตและสร้างความเสียหายในระดับต่างๆตามมา
3. Chronic : เป็นช่วงระยะที่มีผลกระทบของภาวะวิกฤตยังคงมีอยู่ในขณะที่องค์กรต้องมีความพยายามในการสกัดกั้นการลุกลามของภาวะวิกฤตและฟื้นฟูความเสียหายที่เกิดขึ้น
4. Resolution : ในระยะนี้จะมีสัญญาณที่ชัดเจนว่า ภาวะวิกฤตนั้นไม่สามารถเป็นปัญหาต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรอีกต่อไป นั่นคือภาวะวิกฤตสิ้นสุดหรือจบลง

แนวความคิดของ Fink นี้เป็นส่วนหนึ่งในแนวคิดแรกๆ ที่จัดการกับภาวะวิกฤตในฐานะที่เป็นเหตุการณ์ซึ่งสามารถขยายวงกว้างออกไปหรือดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง จะเห็นว่า Fink เริ่มต้นจากสัญญาณเตือนล่วงหน้า และตามมาด้วยเหตุการณ์บางอย่างซึ่งกระตุ้นให้เกิดภาวะวิกฤต ดังนั้น ในการที่องค์กรจะจัดการกับภาวะวิกฤตจึงต้องเป็นไปในเชิงรุกมากกว่าการใช้แผนการจัดการภาวะวิกฤต (Crisis Management plan) แต่จะเริ่มตั้งแต่การรับรู้และอ่านสัญญาณเตือนต่างๆรวมไปถึงการระบุหรือแก้ไขสถานการณ์ซึ่งอาจกลายเป็นหรือนำมาซึ่งภาวะวิกฤต นอกจากนี้ องค์กรยังต้องมีความเข้าใจด้วยว่า แต่ละระยะที่แตกต่างกันในวงจรชีวิตของภาวะวิกฤต (Crisis Life Cycle) นั้นจะต้องใช้วิธีการในการจัดการเพื่อรับมือที่เหมาะสมแตกต่างกันออกไป

ทั้งนี้ Sturge (1994, cited in W. Timothy Combs, 2007) เสนอแนะเพิ่มเติมไว้ว่า ประเภทของการสื่อสารที่แตกต่างกัน ก็เหมาะสมกับแต่ละช่วงระยะของวงจรชีวิตของภาวะ

วิกฤต โยในระยะเวลา Acute ซึ่งเป็นช่วงที่สถานการณ์ภาวะวิกฤตกำลังสร้างความเสียหายและส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรจะยังไม่ทราบว่าจะเกิดอะไรขึ้น ดังนั้นจึงต้องการข้อมูลเกี่ยวกับเหตุการณ์ว่า ภาวะวิกฤตนั้นจะส่งผลกระทบต่อตนเองอย่างไรและควรจะต้องปฏิบัติอย่างไรในการปกป้องชีวิตและทรัพย์สินของตน ในทางตรงกันข้าม หากเป็นระยะ Resolution ที่ภาวะวิกฤตสิ้นสุดลง ณ จุดนี้ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะเปิดกว้างในการรับสารที่ออกแบบมาเพื่อฟื้นฟูหรือส่งเสริมชื่อเสียงขององค์กร เป็นต้น

2. Mitroff's five – stage model (1994)

Ian Mitroff เสนอโมเดลนี้โดยแบ่งการจัดการภาวะวิกฤตออกเป็น 5 ระยะ ได้แก่

1. การค้นพบสัญญาณ (Signal Detection) : เป็นระยะที่องค์กรทำการสำรวจเพื่อระบุถึงสัญญาณเตือนภาวะวิกฤตใหม่ๆ อยู่เสมอ และกระทำการบางอย่างเพื่อป้องกันภาวะวิกฤตนั้น
2. การตรวจสอบอย่างละเอียดและการป้องกัน (Probing and Prevention) : เป็นระยะที่องค์กรทำการวินิจฉัยวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงของภาวะวิกฤตที่พบ และดำเนินงานเพื่อลดอันตรายหรือความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น
3. การสกัดกั้นความเสียหาย (Damage Containment) : เป็นระยะที่ภาวะวิกฤตเกิดขึ้นและสมาชิกภายในองค์กรพยายามที่จะสกัดกั้นขอบเขตความเสียหายที่เกิดจากภาวะวิกฤตนั้นไม่ให้แผ่ขยายวงกว้างออกไปยังส่วนอื่นๆ ขององค์กรหรือสภาพแวดล้อม
4. การฟื้นฟู (Recovery) : เป็นระยะที่องค์กรพยายามฟื้นฟูเพื่อให้สามารถกลับมาดำเนินงานต่างๆ ตามปกติได้อย่างรวดเร็วที่สุด
5. การเรียนรู้ (Learning) : เป็นระยะที่องค์กรทบทวนข้อบกพร่องและความสำเร็จของความสำเร็จของการจัดการภาวะวิกฤตที่ผ่านมา เพื่อนำไปปรับปรุงต่อไป

3. A basic three – stage model

A basic three – stage model นี้ไม่ปรากฏแน่ชัดว่าใครเป็นผู้คิดค้นแต่ถูกนำเสนอโดยผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการภาวะวิกฤตหลายๆ ท่าน อย่างไรก็ตาม Richardson (1994, cited in W. Timothy Coombs (2007) เป็นนักวิชาการคนแรกที่อธิบายรายละเอียดของโมเดลไว้ซึ่งประกอบด้วย 3 ระยะ คือ

1. Precrisis or Predisaster phase : ระยะก่อนเกิดภาวะวิกฤตหรือก่อนเกิดความเสียหาย ซึ่งสัญญาณเตือนปรากฏขึ้นและองค์กรพยายามกำจัดความเสี่ยงต่างๆ

2. Crisis impact or Rescue phase : ระยะเวลาที่ภาวะวิกฤตเกิดขึ้นและสร้างผลกระทบในด้านต่างๆ
3. Recovery or Demise phase : ระยะเวลาที่ฟื้นฟูเรียกความเชื่อมั่นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรกลับคืนมา

Three – Stage Approach

Three – Stage Approach เป็นแนวคิดกว้างๆในระดับ Macro level ซึ่งช่วยสร้างกรอบความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะวิกฤต ทั้งยังสามารถรวมเอาแนวความคิดของหลายๆ โมเดลหรือ Approach อื่นๆเข้ามาได้ด้วยทั้งนี้ ดังจะเห็นว่าในแต่ละระยะจะแบ่งย่อยออกไปได้อีก ดังนี้

Pre-crisis

ระยะก่อนเกิดภาวะวิกฤตจะประกอบด้วย 3 ระยะย่อยๆ คือ

1. Signal Detection : การค้นพบสัญญาณเตือน ภาวะวิกฤตส่วนใหญ่จะมีการปรากฏขึ้นของสัญญาณเตือนต่างๆก่อนเกิดจริงเสมอ หากมีการจัดการอย่างถูกต้องแล้ว ก็อาจหลีกเลี่ยงวิกฤตนั้นได้ ดังนั้น เมื่อพบสัญญาณเตือน ก็ควรรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้ได้มากที่สุดแล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อหาทางแก้ไขต่อไป
2. Prevention : การป้องกันจะเป็นการดำเนินการต่างๆ ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น
 - 2.1) การจัดการประเด็น (Issue Management) หมายถึง การจัดการแก้ปัญหาที่ค้นพบก่อนที่จะกลายเป็นภาวะวิกฤต Risk aversion หมายถึง การกำจัดหรือลดระดับความเสี่ยง และการจัดการชื่อเสียง (Reputation Management) หมายถึง การแก้ไขปัญหาในส่วนของความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรที่สามารถขยายหรือสร้างความเสียหายให้กับชื่อเสียงองค์กร รวมไปถึงการการจัดเตรียมรับมือกับภาวะวิกฤต ไม่ว่าจะเป็นการระบุถึงภาวะวิกฤตที่เป็นไปได้ จัดเตรียมแผน ทีมงาน โฆษก และวางโครงสร้างระบบการสื่อสารในภาวะวิกฤต เป็นต้น

Crisis Event

ระยะเหตุการณ์ภาวะวิกฤตเริ่มต้นด้วยการมีเหตุการณ์บางอย่างมากระตุ้นแสดงให้เห็นถึงการเกิดขึ้นของภาวะวิกฤต และจะสิ้นสุดลงเมื่อภาวะวิกฤตนั้นถูกพิจารณาว่าได้รับการแก้ไขแล้ว ในระหว่างภาวะวิกฤตองค์กรจะต้องรับรู้ถึงสถานการณ์ที่เกิดขึ้นและดำเนินการตอบสนองอย่างเหมาะสม สำหรับระยะเหตุการณ์ภาวะวิกฤตนี้จะประกอบด้วย 2 ระยะย่อยๆด้วยกัน คือ

1. Crisis Recognition คือสมาชิกภายในองค์กรต้องเข้าใจว่าภาวะวิกฤตได้เกิดขึ้นแล้วและต้องตอบสนองต่อเหตุการณ์ในฐานะที่เป็นภาวะวิกฤตด้วย

2. Crisis Containment คือการพยายามสกัดกั้นการลุกลามขยายตัวของผลกระทบและความเสียหายที่เกิดจากภาวะวิกฤต ทั้งนี้ การสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรเป็นแง่มุมสำคัญของสถานการณ์เช่นนี้ องค์กรจะต้องสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านทางคำพูดและการกระทำ

Postcrisis

ระยะหลังเหตุการณ์ภาวะวิกฤตเป็นระยะที่ปัญหาต่างๆได้รับการแก้ไขแล้ว องค์กรจะต้องพิจารณาว่าจะทำอะไรต่อไปเมื่อรู้สึกว่ ภาวะวิกฤตสิ้นสุดลง มาตรการหรือการกระทำภายหลังเหตุการณ์ภาวะวิกฤตจะช่วย

1. ทำให้องค์กรเตรียมตัวสำหรับภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นครั้งต่อไปในอนาคตได้ดียิ่งขึ้น
2. ทำให้แน่ใจว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประทับใจหรือมีความรู้สึกในเชิงบวกต่อความพยายามในการจัดการภาวะวิกฤตที่ผ่านมาขององค์กร
3. ตรวจสอบความมั่นใจว่าเหตุการณ์ภาวะวิกฤตได้สิ้นสุดลงแล้วอย่างแท้จริง

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้น เห็นได้ว่า ทฤษฎีการจัดการภาวะวิกฤต ถือได้ว่าเป็นทฤษฎีที่สามารถนำมาเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ทางด้านการสื่อสารในการจัดการกับภาวะวิกฤต ว่าควรที่จะมีขั้นตอนต่างๆอย่างไร และจัดการกับภาวะวิกฤตอย่างไรให้ถูกต้อง เพื่อนำไปพัฒนาการสื่อสารในภาวะวิกฤตได้อย่างครอบคลุม

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตของธนาคาร” ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาและดำเนินงานวิจัย ดังต่อไปนี้

ผลงานวิจัยภายในประเทศ

อุษณีย์ สมบูรณ์ทรัพย์ (2537) ได้ศึกษาถึงการบริหารการสื่อสารในภาวะวิกฤตกรณีศึกษาของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งผลการศึกษาพบว่า การให้ข่าวสารแก่ประชาชนกลุ่มเป้าหมายต่างๆในภาวะวิกฤตนั้น จะต้องกระทำอย่างตอกย้ำ และให้ข้อมูลข่าวสารที่มีสาระ กล่าวคือ

1. ข่าวสารนั้น จะต้องมีสาระแสดงถึงความผ่อนคลายของเหตุการณ์
2. ข่าวสารนั้น จะต้องมีสาระเกี่ยวกับมาตรฐานการแก้ไข การรับรอง การค้าประกัน การชดเชย ทดแทน ฟื้นฟู หรือการขยายโอกาส การผ่อนคลายกฎเกณฑ์ของทางการ
3. ข่าวสารนั้นจะต้องมีสาระเกี่ยวกับเหตุการณ์และชี้ถึงปัจจัยพื้นฐานอันมั่นคง
4. นอกจากข่าวสารจากตลาดหลักทรัพย์แล้ว ยังมีข่าวสารของแหล่งอื่นๆซึ่งอยู่นอกเหนือการควบคุมของตลาด ที่มีผลต่อจิตวิทยาของนักลงทุน และประชาชนทั่วไปด้วย บางเหตุการณ์ การสื่อสารของตลาดจึงไม่เกิดผลดี แต่ก็เป็นความช่วยเหลือหรือผ่อนปรนผลกระทบได้
5. ในห้วงเวลาภาวะวิกฤติ ผู้รับสารจะต้องการข่าวสารที่รวดเร็ว และมีความถี่มากกว่าภาวะปกติ

อานวย วีรวรรณ (2537) ศึกษาการรณรงค์เพื่อแก้ไขวิกฤตการณ์ที่เกิดจากข่าวลือของธนาคารกรุงเทพ ซึ่งผลการศึกษาพบว่า วิธีการหลักๆที่ธนาคารใช้ในการแก้ไขวิกฤตการณ์ คือ

1. ระดมผู้ที่เกี่ยวข้องร่วมกันวิเคราะห์สถานการณ์สาเหตุที่เกิดและวางแผนทั้งกลยุทธ์ กำหนดเวลาในการแก้ไข โดยแบ่งความรับผิดชอบให้ช่วยประสานในแต่ละจุดอย่างเชื่อมโยงในลักษณะเครือข่ายที่จะเข้าไปในจุดที่จะมีส่วนช่วยในการแก้ไขวิกฤตการณ์ได้อย่างรวดเร็วที่สุด
2. ใช้พนักงานเป็นกระบอกเสียงเป็นอันดับแรกที่ต้องสัมผัสกับลูกค้าและญาติที่สอบถามเกี่ยวกับวิกฤตการณ์ โดยเริ่มที่ข่าวที่ถูกต้องแก้พนักงานด้วยการใช้สื่อสิ่งพิมพ์ภายใน และเสียงตามสายเกี่ยวกับข่าวอย่างต่อเนื่องเป็นพิเศษ
3. เข้าถึงสื่อมวลชนทั้งในด้านหนังสือพิมพ์ นิตยสาร วิทยุ และโทรทัศน์ ให้ข่าวที่ถูกต้องตามความเป็นจริง ให้ความไม่ถูกต้องของข่าวลือที่มีความจริงเป็นพื้นฐาน ทำให้ข่าวถูกต้องถึงประชาชนรวดเร็ว เหตุการณ์ไม่ยืดเยื้อ
4. ภาครัฐบาล มีส่วนสำคัญในการควบคุมบริหารงานของธนาคารพาณิชย์ มีความเข้าใจในสถานการณ์ ชี้แจงความจริงทั้งหมดให้มหาชนทราบในทันทีทำให้เกิดความเข้าใจในปัญหาและความศรัทธาเชื่อมั่นต่อความมั่นคงของธนาคารในระยะเวลาอันรวดเร็ว

ชลลดา ปันณราช (2540) ได้ศึกษาถึงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ในองค์กรธุรกิจ และการดำเนินงานด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตขององค์กรธุรกิจ ตลอดจนแผนการสื่อสารด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตขององค์กรธุรกิจ ผลการศึกษาพบว่าหน่วยงานธุรกิจส่วนใหญ่ต้องเผชิญวิกฤตการณ์ที่เกิดจากการกระทำของบุคคลโดยเจตนามากที่สุด ในขณะที่เดียวกันหน่วยงานธุรกิจส่วนใหญ่มีการกำหนดนโยบายด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต และมีการจัดทำแผนการสื่อสารด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต

ณรงค์ ขำวิจิตร (2551) ได้ศึกษาถึงการวางแผนการจัดการสื่อสารเพื่อลดความเสี่ยงจากอุบัติเหตุในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่า ทั้งกลุ่มอาจารย์ บุคลากร และนิสิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีลักษณะการเผชิญความเสี่ยงจากอุบัติเหตุประเภทลูกเสือ (Boy scouts) หรือผู้อดทนต่อความเสี่ยง (Risk tolerant) มากที่สุด ซึ่งลักษณะของกลุ่มนี้จะเป็นกลุ่มคนที่มีความวิตกกังวลเกี่ยวกับความปลอดภัยสูง ขณะเดียวกันก็เป็นผู้ที่มีวิธีการของตนเองในการจัดการกับปัญหาโดยมีหน่วยงานให้ความช่วยเหลือ การสื่อสารที่เหมาะสมสำหรับกลุ่มลักษณะนี้คือ การให้ข้อมูลข่าวสารทั่วไปเกี่ยวกับอันตรายจากอุบัติเหตุ โดยเน้นความเสี่ยงจากอันตรายและผลกระทบที่จะเกิดกับตัวเขาอย่างไร นอกจากนี้ยังพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นเกี่ยวกับโอกาสของอุบัติเหตุที่เกิดจากการกระทำของมนุษย์มากกว่าธรรมชาติ โดยเฉพาะอุบัติเหตุจากการจราจร การถูกรถยนต์จากการข้ามถนน การสะดุดวัตถุสิ่งของ มหาวิทยาลัยควรใช้การสื่อสารที่มากกว่าหนึ่งช่องทางเพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลชุดเดียวกันได้กว้างขวาง โดยให้สอดคล้องกับความนิยมในการใช้สื่อโดยเฉพาะอินเทอร์เน็ตซึ่งเป็นช่องทางในการเข้าถึงข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง ทั้งสามกลุ่มสูงที่สุด และควรส่งเสริมการใช้สื่อบุคคลและสื่อกิจกรรมให้มากขึ้น พร้อมๆกับการใช้โปสเตอร์และป้ายประชาสัมพันธ์ โดยเน้นที่เนื้อหาสาระความเสี่ยงโดยใช้จิตวิทยาการสื่อสารในขั้นตอนการพัฒนาเนื้อหาสาระ ซึ่งจะสามารถสร้างความตระหนัก และเกิดพฤติกรรมในการสื่อสารเพื่อลดความเสี่ยงมากขึ้น นอกจากนี้ยังพบความแตกต่างที่มีนัยสำคัญทางสถิติ เช่น คณะหรือหน่วยงานที่สังกัด, อายุ, ประสบการณ์ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ต่างกันมีค่าเฉลี่ยผลรวมพฤติกรรมสื่อสารความเสี่ยงที่แตกต่างกัน

อัจฉราพร ณ สงขลา (2535) ได้ศึกษาถึงการใช้อีเมลมวลชนในภาวะวิกฤตของกรณีอุบัติเหตุทางเครื่องบินโดยสารของบริษัท เติมนอากาศไทย จำกัด ในกรณีศึกษา 3 เหตุการณ์ ได้แก่ เครื่องบินโดยสารแอร์บัส 748 ประสบอุบัติเหตุที่รังสิต เครื่องบินโบอิง 737 ประสบอุบัติเหตุที่จังหวัดภูเก็ต และเครื่องบินโบอิง 737 ประสบอุบัติเหตุที่อำเภอปอ จังหวัดภูเก็ต ผลการศึกษาพบว่า

1. ปัญหาภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นในสภาวะการณ์ที่แตกต่างกัน ทั้งในด้านวัน เวลา และสถานที่ที่เกิดอุบัติเหตุ จำนวนและลักษณะ สถานภาพ เชื้อชาติของผู้ประสบเคราะห์กรรม ย่อมมีผลกระทบต่อวางแผนและการดำเนินงาน การตัดสินใจใช้อีเมลมวลชนในการแก้ไขภาวะวิกฤต
2. โครงสร้างของระบบสื่อสารมวลชน สภาพการแข่งขันในการนำเสนอข่าวทางสื่อมวลชนเป็นตัวกำหนดถึงลักษณะของความร่วมมือในการแพร่กระจายหรือการควบคุมสารสนเทศในการแก้ไขภาวะวิกฤต

3. การแก้ไขภาวะวิกฤตโดยใช้สื่อมวลชน ต้องมีลักษณะเป็นการให้ข้อมูลที่ เป็นจริงที่ถูกต้อง ชัดเจนอย่างต่อเนื่องเป็นหลัก และติดตามด้วยการให้คำแนะนำตลอดจนการโน้มน้าวใจ

4. การสร้างกิจกรรม พร้อมกับกับการเลือกใช้สื่อมวลชนได้อย่างเหมาะสมกับเวลาและโอกาส จะสามารถลดความตื่นตระหนกของประชาชน ในขณะที่เดียวกันจะสามารถฟื้นฟูจิตใจของผู้ ประสบเคราะห์กรรมและผู้เกี่ยวข้อง

ผลงานวิจัยในต่างประเทศ

อาร์ อี คราเบิล (R. E Crable, 1988) ศึกษาเรื่อง การใช้กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ กรณีศึกษาอุตสาหกรรมพลังงานนิวเคลียร์หลังการเกิดวิกฤตการณ์อุบัติเหตุ Three Mile Island พบว่า ถึงแม้ว่าการเกิดอุบัติเหตุเกี่ยวกับพลังงานนิวเคลียร์ที่ Three Mile Island จะทำให้เกิดผลกระทบ อย่างรุนแรงต่อสภาพแวดล้อม แต่ก็สามารถคลี่คลายได้ โดยความพยายามของอุตสาหกรรม พลังงานปรมาณูในการใช้การประชาสัมพันธ์ ตั้งแต่การเกิดวิกฤตการณ์โดยใช้กลยุทธ์มุ่งเน้นการ เสนอความปลอดภัยในพลังงานนิวเคลียร์ และกล่าวยืนยันข้อมูลแสดงให้เห็นถึงประเด็นปัญหา และความสำคัญของการประชาสัมพันธ์ในการจัดการภาวะวิกฤต

เจ ดี ฮอบบส์ (J. D. Hobbs , 1995) ศึกษากรณีศึกษาของการประชาสัมพันธ์ในภาวะ วิกฤตของบริษัทโตชิบา (Toshiba) ผลการศึกษาพบว่า การต่อสู้ในการปกป้องภาพลักษณ์ของ องค์กรในระหว่างและหลังการเกิดวิกฤตการณ์ ซึ่งสามารถระบุดังกล่าวถึงการประชาสัมพันธ์ ภาพลักษณ์ในภาวะวิกฤต เพื่อเป็นตัวเชื่อมระหว่างสาธารณชนกับองค์กร เพื่อให้ลูกค้าพอใจที่จะ ซื้อสินค้าและบริการกับบริษัท ดังนั้น จึงต้องเน้นถึงภาพลักษณ์ขององค์กร โตชิบาใช้วิธีการ ดังกล่าวเพื่อเรียกความเชื่อถือนกลับมาอีกครั้งหนึ่ง โดยแสดงท่าทีโดยการชี้แจงในการขอโทษลูกค้า พิสูจน์ความถูกต้อง ใช้กลยุทธ์อย่างเหมาะสมซึ่งถึงเป้าหมายขององค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่ปรารถนาดี กับสาธารณชนให้เกิดความเลื่อมใสศรัทธาโดยการกระทำเชิงรูปธรรม เพื่อแก้ปัญหาให้ถูกต้องใน อนาคต

โจแอน เอเลนนี่ ฮูร์ด (Joanne Elaine Hurd , 1992) ทำการศึกษาเรื่อง การ ประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตโดยใช้แบบจำลองการใช้ทฤษฎีทางการประชาสัมพันธ์ ผลการศึกษา พบว่า กรณีที่ได้รับความสนใจในการจัดการวิกฤตการณ์ และการสื่อสารในภาวะวิกฤต เช่น

กรณี น้ำมันรั่วไหลใน Exxon Valdez , The Three Mile Island , อุบัติเหตุโรงงานไฟฟ้า
นิวเคลียร์เชอร์โนบีล

(Chernobyl) , สารเคมีรั่วที่ Union Carbide's Bhopal ประเทศอินเดีย , โรงงานผลิตยาไทลิน
นอล (Tylenol) ที่ถูกเติมสารพิษทำให้เกิดอันตรายแก่ผู้บริโภคหรือยานอวกาศชาเลนเจอร์ (
Challenger Space Shuttle)ระเบิด ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความรุนแรงของวิกฤตการณ์ที่ก่อให้เกิด
ผลกระทบต่อองค์กร ที่ไม่มีองค์กรใดที่หลีกเลี่ยงวิกฤตการณ์ได้ ดังนั้นวิกฤตการณ์จึงเกิดขึ้นได้ทุก
รูปแบบ การประชาสัมพันธ์จึงมีความสำคัญในการวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤต และเทคนิค
การสื่อสารในภาวะวิกฤต เพราะองค์กรที่ขาดการวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตจะทำให้ต้อง
ประสบกับความเสียหายอย่างรุนแรง

โรเบิร์ต เอฟ ลิทเทิลจอห์น (Robert F. Littlejohn , 1992) วิจัยเกี่ยวกับการจัดการ
วิกฤตการณ์ว่าส่วนใหญ่มองข้ามการสื่อสาร การใช้เทคนิคหรือยุทธวิธีการโน้มน้าวใจ การปลุกตัว
ออกจากการเป็นข่าวย่อมกู่สถานการณ์ได้ส่วนหนึ่ง เนื่องจากการสื่อสารเป็นส่วนสำคัญของการ
บริหารวิกฤตการณ์ ผู้เชี่ยวชาญในเทคนิคของการสื่อสารต้องเป็นส่วนหนึ่งของคณะกรรมการ
ภาวะวิกฤต (Crisis Action Team) ใน 3 ส่วน ทั้งหมดของการทำงานฉุกเฉิน ได้แก่ การวางแผน
การตอบโต้ และการฟื้นตัว

ทรูดี้ ลอเรน ริชาร์ด (Trudie Lorraine Richard, 1992) ทำการศึกษาในกรณีศึกษาเรื่อง
การระเบิดของเหมืองถ่านหินเวสท์เรย์ (WESTRAY) พบว่า วิกฤตการณ์ในด้านเทคโนโลยีองค์กร
ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ แต่สามารถคาดการณ์ได้ ซึ่งการระเบิดของเหมืองแร่เวสท์เรย์ในวันที่ 9
พ. ค.1992 ทำให้คนงานเสียชีวิต 26 คน ทำให้เกิดผลกระทบในเชิงลบในระหว่างการเกิด
วิกฤตการณ์ เนื่องจากขาดการวางแผนการสื่อสารเชิงรุกในภาวะวิกฤตและการควบคุมสื่อ ทำให้
เกิดความผิดพลาดในด้านข่าวสารและข่าวลือ การปิดบังข้อมูลข่าวสารที่ควรเปิดเผย ผล
การศึกษาแสดงถึงความล้มเหลวทางธุรกิจ ที่องค์กรไม่สามารถรอดพ้นและฟื้นจากวิกฤตการณ์ได้

ดี อี วิลเลียม (D. E. WILLIAM , 1994) ศึกษาเรื่องการตัดสินใจที่ผิดพลาดในกรณีของ
โรงงาน Exxon Valdez พบว่า การเกิดน้ำมันรั่วไหลในสหรัฐอเมริกา แสดงให้เห็นว่า ไม่มีการ
วางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตล่วงหน้าในเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต จึงทำให้
วิกฤตการณ์มีความรุนแรงเมื่อไม่มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้พนักงานภายในทราบ ซึ่งในความ
เป็นจริงจะต้องมีแผนในการกำหนดผู้แถลงข่าวสาร หรือบุคคลที่เป็นตัวแทนที่จะพบกับผู้นำความ

คิดเห็นในท้องถิ่น และกลุ่มผู้ได้รับผลกระทบ หรือกลุ่มผู้อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม เพื่อที่จะให้ช่วยอธิบายถึงขอบเขตของความเสียหาย และสิ่งที่สามารถควบคุมได้

เดวิด ดับเบิลยู กัทธ (David W. Guth, 1995) ได้กล่าวถึงผลการวิจัยเกี่ยวกับการวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตในสหรัฐอเมริกา พบว่า การวิจัยของ Western Union ในปี ค.ศ. 1984 พบว่ามีองค์กร 53 % ที่ระบุว่า องค์กรมีแผนการสื่อสารเพื่อแก้ปัญหาภาวะวิกฤตในทางปฏิบัติ ในปี ค.ศ. 1989 จากการสำรวจขององค์กรขนาดใหญ่ 1,500 แห่งในสหรัฐอเมริกา พบว่า องค์กร 6 ใน 10 ที่มีการวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤต (Richard H. Truitt and Seila S. Kelly : 1989) และในปี 1990 จากการสำรวจขององค์กรที่เป็นสมาชิกของ CEOs ของสหรัฐอเมริกา พบว่า 2 ใน 3 ที่ประสบกับวิกฤตการณ์ ใน 5 ปีที่ผ่านมา มีเพียง 1 ใน 3 เท่านั้นที่มีการจัดทำแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตอย่างเป็นทางการ (Jack Modzelewski : 1990) และล่าสุดในปี 1995 การวิจัยในสหรัฐอเมริกา มีองค์กร 56.9% ที่ระบุว่าองค์กรมีแผนการสื่อสารสำหรับแก้ปัญหาวิกฤตการณ์และเหตุฉุกเฉิน

ทั้งนี้ จากการศึกษางานวิจัยดังกล่าวทั้งหมดข้างต้น ผู้วิจัยได้ค้นพบว่า องค์กรทุกองค์กรไม่สามารถที่จะละเลยการวางแผนการสื่อสารเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤตได้ เนื่องจากทุกองค์กรถือได้ว่ามีความเสี่ยงที่จะเกิดภาวะวิกฤตได้แทบทั้งสิ้น และความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเหล่านั้นก็นำมาซึ่งภาวะวิกฤตที่รุนแรงได้ในอนาคตไม่ว่าองค์กรเหล่านั้นจะดำเนินกิจการใดก็ตาม ด้วยเหตุนี้ กลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤต ถือได้ว่ามีความสำคัญอย่างมากที่จะเป็นตัวช่วยให้ธุรกิจสามารถดำเนินธุรกิจของตนต่อไปได้อย่างราบรื่น และหมายรวมถึงการวางแผนการสื่อสารกับบุคลากรภายในหน่วยงานของตนด้วยเพื่อช่วยในการจัดการกับภาวะวิกฤต ซึ่งก็หมายความว่า ถ้าองค์กรมีเตรียมการวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตได้อย่างรอบคอบ รัดกุม ได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้วนั้น ก็จะนำพาให้หน่วยงาน ผู้เกี่ยวข้อง รวมทั้งสาธารณชนเกิดทัศนคติที่ดี และนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จอีกด้วย

ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้น สามารถนำมาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตของธนาคารพาณิชย์ไทย” ได้เป็นอย่างดี เพื่อที่จะได้ทราบถึงกลยุทธ์การสื่อสารของธนาคารว่ามีการเตรียมกลยุทธ์ในการวางแผนการสื่อสารไว้อย่างไรบ้าง มีความพร้อมในการจัดการเพียงใด และเพราะเหตุใดจึงมีการเลือกใช้สื่อประชาสัมพันธ์ช่องทางเหล่านั้นในการสื่อสาร ซึ่งถือเป็นข้อมูลสำคัญในการที่จะทราบถึงกลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารของทางธนาคาร ซึ่งเป็นอีกหนึ่งธุรกิจที่มีความเสี่ยงที่จะเกิดภาวะวิกฤตได้อย่างมาก

บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตของธนาคารพาณิชย์ไทย” นี้ เกิดขึ้นเนื่องจากผู้วิจัยพิจารณาแล้วเห็นว่า ภาวะวิกฤตสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา โดยเฉพาะธุรกิจการเงินการธนาคารที่ถือได้ว่า มีภาวะสุ่มเสี่ยงที่จะนำไปสู่การเกิดภาวะวิกฤตได้ ซึ่งหากมีการวางแผนกลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ก็จะสามารถจัดการกับภาวะวิกฤตได้อย่างรวดเร็ว รัดกุม และสามารถคลี่คลายสู่สภาพปกติได้อย่างรวดเร็วยิ่งขึ้นเมื่อประสบกับภาวะวิกฤต ดังนั้น การวิจัยโดยการศึกษากลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตของธนาคารจึงเป็นอีกวิธีการหนึ่งที่สำคัญที่สามารถทำให้ทราบถึงกลยุทธ์ในการสื่อสารของธุรกิจธนาคาร เพื่อเป็นแนวทางและประยุกต์ใช้เมื่อเกิดภาวะวิกฤตกับหน่วยงานต่างๆ ได้

โดยในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้บริหารของธนาคารและเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับเรื่องกลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤต การเตรียมความพร้อมในการจัดการกับภาวะวิกฤต และการเลือกใช้สื่อประชาสัมพันธ์ในการจัดการกับภาวะวิกฤต โดยใช้คำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็น ทั้งนี้ เพื่อนำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบของการวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

รูปแบบการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้มีรูปแบบการวิจัยที่ใช้ในการศึกษา ดังนี้

1. ข้อมูลปฐมภูมิจากบุคคล (Primary Data)

โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้านประชาสัมพันธ์ของธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ ได้แก่ ธนาคารกสิกรไทย และธนาคารอาคารสงเคราะห์ และธนาคารพาณิชย์ขนาดย่อม ได้แก่ ธนาคารธนชาติ จำกัด (มหาชน) และธนาคารทีสโก้ จำกัด (มหาชน)

2. ข้อมูลทุติยภูมิจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง (Secondary Data)

โดยการศึกษาข้อมูลที่เป็นเอกสารและสื่อต่างๆ ที่เกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยง และการวางแผนการสื่อสารของธนาคาร ได้แก่

- ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง
- ข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตของธนาคาร
- สื่อประชาสัมพันธ์ที่นำมาใช้ในการจัดการภาวะวิกฤต
- รายงานประจำปีธนาคาร
- วารสารต่างๆของทางธนาคาร
- งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มเป้าหมายในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งออกเป็น 4 ธนาคาร โดยแบ่งเป็นธนาคารละ 2 คน ในตำแหน่งผู้บริหารฝ่ายสื่อสารองค์กรและเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ที่มีความรับผิดชอบในด้านการวางแผนการสื่อสารของธนาคาร ดังต่อไปนี้

ธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ ได้แก่

1. ธนาคารกสิกรไทย : ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการด้านประชาสัมพันธ์ของธนาคารกสิกรไทย ที่รับผิดชอบงานด้านการบริหารการสื่อสาร และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานประชาสัมพันธ์ จำนวน 2 คน ได้แก่

คุณรังสี บุรณประภาพงษ์

ผู้อำนวยการฝ่ายองค์กรสัมพันธ์

คุณสิรินุช อาจแย้มสรวล

เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์

ธนาคารเฉพาะกิจ ได้แก่

2. ธนาคารอาคารสงเคราะห์ : ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการด้านประชาสัมพันธ์ของธนาคารอาคารสงเคราะห์ ที่รับผิดชอบงานด้านการบริหารการสื่อสาร และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานประชาสัมพันธ์ จำนวน 2 คน ได้แก่

คุณสุดจิตรา คำดี	ผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารองค์กร
คุณ ชนัดดา อารีวงศ์	ผู้ช่วยหัวหน้าส่วนประชาสัมพันธ์ฝ่ายสื่อสารองค์กร

ธนาคารพาณิชย์ขนาดกลาง ได้แก่

1. ธนาคารธนชาติ จำกัด (มหาชน) : ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการด้านประชาสัมพันธ์ของธนาคารธนชาติ ที่รับผิดชอบงานด้านการบริหารการสื่อสาร และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานประชาสัมพันธ์ จำนวน 2 คน ได้แก่

คุณวิภา กุลกอบเกียรติ	ผู้อำนวยการอาวุโสสายงานสื่อสารและบริหารแบรนด์
คุณ อังคณา หิรัญพฤกษ์	เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์สายงานสื่อสารและบริหารแบรนด์
คุณ มหพล แก้วไสย	เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์สายงานสื่อสารและบริหารแบรนด์

2. ธนาคารทีเอสบี จำกัด (มหาชน) : ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการด้านประชาสัมพันธ์ของธนาคารนครหลวงไทย ที่รับผิดชอบงานด้านการบริหารการสื่อสารและงานประชาสัมพันธ์ จำนวน 1 คน ได้แก่

คุณนาถฤดี ศิวะบุตร	หัวหน้านิเทศสัมพันธ์
คุณชลิตา ตันตยานนท์	เจ้าหน้าที่ฝ่ายนิเทศสัมพันธ์

ขั้นตอนในการทำวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (purpose sampling) เพื่อเลือกเป้าหมายในที่นี่ได้แก่ ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการด้านประชาสัมพันธ์ของธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ ซึ่งได้แก่ ธนาคารกสิกรไทย และธนาคารอาคารสงเคราะห์ และธนาคารพาณิชย์ขนาดกลาง ได้แก่

ธนาคารธนชาติ จำกัด (มหาชน) และธนาคารทีสโก้ จำกัด (มหาชน) ในด้านการกำหนดกลยุทธ์ การวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤต การเตรียมความพร้อมในการสื่อสาร และการเลือกใช้สื่อ ประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต และเพื่อให้สามารถสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนด ขั้นตอนของการทำวิจัย ดังนี้

1. ติดต่อขอความอนุเคราะห์กับทางธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ ซึ่งได้แก่ ธนาคารไทยพาณิชย์ ธนาคารกสิกรไทย และธนาคารอาคารสงเคราะห์ และธนาคารพาณิชย์ขนาดกลาง ได้แก่ ธนาคารธนชาติ และ เพื่อเข้าไปทำการสัมภาษณ์กับผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการด้าน ประชาสัมพันธ์
2. เตรียมคำถามที่จะใช้ในการสัมภาษณ์ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการด้านประชาสัมพันธ์ของ ทางธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ ซึ่งได้แก่ ธนาคารไทยพาณิชย์ ธนาคารกสิกรไทย และธนาคาร กรุงเทพ และธนาคารพาณิชย์ขนาดกลาง ได้แก่ ธนาคารธนชาติ จำกัด (มหาชน) และธนาคาร ทีสโก้ จำกัด (มหาชน)
3. ผู้วิจัยขอเข้าพบกลุ่มเป้าหมาย เพื่อแนะนำตัวเอง โดยการแนะนำอย่างเปิดเผย (Overt Role) พร้อมทั้งได้แจ้งให้กลุ่มเป้าหมายทราบถึงจุดประสงค์ของการสัมภาษณ์ และบอกวัตถุประสงค์ ของการวิจัย
4. ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มเป้าหมาย โดยใช้การสัมภาษณ์ ซึ่งได้มีการจัดเตรียมไว้ ล่วงหน้าแล้วและดำเนินการเก็บข้อมูลกับกลุ่มเป้าหมาย
5. สรุปและวิเคราะห์ผลอย่างละเอียด

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีการดังนี้

1. การศึกษาจากเอกสาร ผู้วิจัยได้รวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การวางแผนการสื่อสาร ในภาวะวิกฤต เพื่อนำมาใช้ประกอบการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก เพื่อให้มีความชัดเจนและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น รวมถึงได้ศึกษาทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. จากการทำการสัมภาษณ์เชิงลึก(In-depth Interview) กับผู้ให้ข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับ การวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤต ความพร้อมในการสื่อสารเพื่อจัดการกับ

ภาวะวิกฤต การเลือกใช้สื่อประชาสัมพันธ์ต่างๆ ของธนาคารเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤตตามที่ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ โดยอาศัยการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างคำถามที่แน่นอน (Unstructured Interview) เป็นการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกซักถามเจาะจงในประเด็นที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ละเอียดถูกต้อง และครอบคลุมประเด็นปัญหาและเนื้อหาตามที่ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ โดยผู้วิจัยจะเป็นผู้สัมภาษณ์ด้วยตัวเองและบันทึกลงเทปไว้ เพื่อนำมาใช้วิเคราะห์ต่อไป

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยในส่วนนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ศึกษาโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) เครื่องมือในการเก็บข้อมูล ได้แก่

1. ผู้วิจัยซึ่งเป็นผู้สัมภาษณ์เก็บข้อมูล
2. สมุดจดบันทึก
3. เครื่องบันทึกเสียง
4. ประเด็นคำถามในการวิจัย

เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมประเด็นและปัญหาการวิจัย ผู้วิจัยจะดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยคำถามปลายเปิด (Open ended question) ที่ได้เตรียมแนวคำถามหลักไว้ล่วงหน้า ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสามารถตอบได้อย่างละเอียดและแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ ทั้งนี้แบบสัมภาษณ์ที่ใช้มีความชัดเจน เข้าใจง่าย และไม่ชี้นำคำตอบ

ประเด็นคำถามที่ใช้เป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ มีด้วยกัน 3 ส่วน ดังนี้

ประเด็นคำถามส่วนที่ 1 สำหรับผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ของทั้ง 6 ธนาคาร

1. เป็นการสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไป ของข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ชื่อ เพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานในปัจจุบัน ประสบการณ์การทำงาน และระยะเวลาในการทำงานที่ธนาคาร
2. รายละเอียดเกี่ยวกับหน่วยงาน ส่วนงานที่ปฏิบัติอยู่ บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบ

ประเด็นคำถามส่วนที่ 2 สำหรับผู้บริหารฝ่ายสื่อสารองค์กรของทั้ง 4 ธนาคาร

1. ท่านมีการวางแผนกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อรองรับกับภาวะวิกฤตอย่างไร และแผนกลยุทธ์นั้นเป็นเช่นไร
2. เมื่อท่านได้มีการวางแผนกลยุทธ์การสื่อสารล่วงหน้าไว้แล้วนั้น แต่ถ้าเกิดภาวะวิกฤตที่ไม่ได้คาดการณ์ไว้ จะมีการเตรียมการ หรือเพิ่มเติมในกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อรองรับกับภาวะวิกฤตที่นอกเหนือจากที่วางไว้ล่วงหน้าอย่างไรบ้าง เช่น วิกฤตการณ์ RED-SHIRT เป็นต้น
3. ท่านมองว่า ทุกสถานการณ์ที่เกิดภาวะวิกฤต ไม่ว่าจะเป็วิกฤตทั่วไป หรือภาวะวิกฤตฉุกเฉินที่เกิดขึ้นกับองค์กร องค์กรสามารถนำแผนกลยุทธ์การสื่อสารที่วางไว้ทั้งหมด มาใช้แก้สถานการณ์ได้ในทันที หรือไม่ อย่างไร
4. ท่านมองว่า องค์กรมีความพร้อมมากน้อยเพียงใดในการจัดการกับภาวะวิกฤตทั้งที่ยังไม่เกิดขึ้น และได้เกิดขึ้นแล้ว โดยวัดจากอะไร
5. ท่านเล็งเห็นความสำคัญมากน้อยเพียงใดของการสื่อสารในเรื่อง “การสื่อสารในภาวะวิกฤต” ให้กับภายนอกองค์กร เพราะเหตุใด และใช้การสื่อสารรูปแบบใด
6. ท่านเล็งเห็นความสำคัญมากน้อยเพียงใดของการสื่อสาร ในเรื่อง “ การสื่อสารในภาวะวิกฤต” ให้กับภายในองค์กร เพราะเหตุใด และใช้การสื่อสารรูปแบบใด
7. ท่านคิดว่าการวางแผนกลยุทธ์การสื่อสารในภาวะวิกฤตอย่างเป็นระบบ จะสามารถตอบสนองภาวะวิกฤตได้ทันที่หรือไม่ เพราะเหตุใด
8. จากกรณีที่เกิดภาวะวิกฤตขึ้นกับบางธนาคาร ท่านมีความเห็นอย่างไร และเหตุการณ์เหล่านั้นให้บทเรียนอย่างไรให้ท่านได้ศึกษาบ้าง

ประเด็นคำถามส่วนที่ 3 สำหรับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้านประชาสัมพันธ์ของทั้ง 4 ธนาคาร

1. เมื่อได้รับนโยบายในเรื่องการจัดการภาวะวิกฤต ท่านได้มีการวางแผนและจัดเตรียมขั้นตอนในการสื่อสารกับภายนอกและภายในองค์กรอย่างไร
2. ท่านเลือกใช้สื่อประชาสัมพันธ์ช่องทางใดบ้างในการนำเสนอข่าวสารเมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้นกับธนาคาร และเพราะเหตุใดจึงเลือกใช้ช่องทางเหล่านั้น
3. ท่านมองว่าสื่อประชาสัมพันธ์ที่ท่านเลือกใช้ขึ้นนั้น ช่องทางไหนที่จะเป็นช่องทางแรกที่ท่านจะนำมาใช้เผยแพร่ข่าวสารในภาวะวิกฤต และเพราะเหตุใดถึงเล็งเห็นความสำคัญของช่องทางนั้น

4. ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่า การสื่อสารจะมีส่วนช่วยในการจัดการกับภาวะวิกฤตได้เป็นอย่างดี และคลี่คลายปัญหาได้
5. ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานเพื่อการจัดการกับภาวะวิกฤตมีอะไรบ้าง

การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความเชื่อถือได้ (Reliability) ของแบบสัมภาษณ์ ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ด้วยวิธีการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยนำแนวคำถามหรือแบบสัมภาษณ์ไปปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหาของแนวคำถาม ความครอบคลุมของประเด็นที่ต้องการศึกษา และความเหมาะสมของภาที่ใช้ แล้วจึงทำการปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามใหม่เพื่อให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) ทั้งหมดมาทำการถอดคำสนทนาจากเทปบันทึกเสียงที่บันทึกไว้ และผ่านกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้กรอบแนวคิดและทฤษฎีต่างๆที่กำหนดไว้มาประกอบ เพื่อช่วยให้การวิเคราะห์ข้อมูลสมบูรณ์ยิ่งขึ้น จากนั้นผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดมาตีความในลักษณะของการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis)

การนำเสนอข้อมูล

ผู้วิจัยจะนำเสนอรายงานผลการวิจัยจากการสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมด ในรูปแบบการพรรณนาความ (Descriptive Analysis) ให้มีเหตุผลต่อเนื่อง โดยเริ่มจากการบรรยายขั้นตอนการรวบรวมข้อมูล และข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ ไม่ว่าจะเป็น กลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารของธนาคาร ความพร้อมในการจัดการกับภาวะวิกฤต การเลือกใช้สื่อประชาสัมพันธ์ต่างๆ ของธนาคารเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤต และได้ทำการนำข้อมูลคำสนทนาหรือคำสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลมาแสดงเป็นหลักฐาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจชัดเจนมากขึ้นด้วย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

งานวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตของธนาคารพาณิชย์ไทย” ผู้วิจัยได้ทำการศึกษากลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตของธนาคารพาณิชย์ไทย จำนวน 4 ธนาคาร ในตำแหน่งผู้บริหารสายงานสื่อสารองค์กรและเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ที่มีความรับผิดชอบในด้านการวางแผนการสื่อสารของธนาคารเป็นหลัก โดยคัดเลือกจากธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ที่มีสินทรัพย์อยู่ในระดับสูง 2 ธนาคาร ซึ่งได้แก่ ธนาคารกสิกรไทย และธนาคารอาคารสงเคราะห์ และธนาคารพาณิชย์ขนาดกลางที่มีสินทรัพย์อยู่ในระดับสูง 2 ธนาคาร ได้แก่ ธนาคารธนชาติ จำกัด (มหาชน) และธนาคารทีสโก้ จำกัด (มหาชน) โดยจะเป็นการรายงานผลการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาถึงกลยุทธ์ด้านการวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤต การเตรียมความพร้อมในการสื่อสาร และการเลือกใช้สื่อประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต

สำหรับผลการวิจัยนี้ได้จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้บริหารที่รับผิดชอบงานด้านสื่อสารองค์กรและเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ที่รับผิดชอบในส่วนงานดังกล่าวจำนวน 4 ธนาคาร พร้อมทั้งประกอบกับการศึกษาเพิ่มเติมจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ ประเภทเอกสารที่เกี่ยวข้องและข้อมูลจากเว็บไซต์ต่าง ๆ เพื่อสรุปถึงกลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตของธนาคารพาณิชย์ไทย ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย และเครื่องมือการสื่อสารประชาสัมพันธ์ ที่ธนาคารนำมาใช้เพื่อรองรับกับภาวะวิกฤต ซึ่งผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษา ดังนี้

1. เพื่อศึกษาถึงการวางแผนกลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤต
2. เพื่อศึกษาถึงความพร้อมในการจัดการกับภาวะวิกฤต
3. เพื่อศึกษาถึงการเลือกใช้สื่อประชาสัมพันธ์ต่างๆ ของธนาคารเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤต

ในที่นี้ผู้วิจัยขอเสนอแนะควบคู่ไปกับรายละเอียดความเป็นมาของธนาคารทั้ง 4 แห่ง เพื่อเพิ่มความเข้าใจในการดำเนินงานของธนาคาร วิสัยทัศน์ พันธกิจ และการบริหารความเสี่ยงของธนาคาร เพื่อแสดงให้เห็นถึงความจำเป็นที่ธนาคารต้องมีการวางแผนกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อรองรับกับภาวะวิกฤตที่จะส่งผลกระทบต่อการเจริญเติบโตของธนาคาร โดยในการวิเคราะห์เนื้อหากลยุทธ์การสื่อสารในภาวะวิกฤต อาศัยกรอบแนวคิดการบริหารการสื่อสารในภาวะวิกฤต (Communication out of a Crisis) เป็นหลัก ดังนี้

ธนาคารกสิกรไทย

ธนาคารกสิกรไทย ก่อตั้งเมื่อวันที่ 8 มิถุนายน พ.ศ. 2488 ด้วยทุนจดทะเบียน 5 ล้านบาท และพนักงานชุดแรกเริ่มเพียง 21 คน มีอาคารซึ่งเป็นสาขาสำนักถนนเสือป่าในปัจจุบัน เป็นที่ทำการแห่งแรก การดำเนินงานของธนาคารประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี เพียง 6 เดือน หรือเพียงงวดบัญชีแรกที่สิ้นสุด ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2488 มียอดเงินฝากสูงถึง 12 ล้านบาท มีสินทรัพย์ 15 ล้านบาท จากจุดที่เริ่มต้นจนถึงวันนี้ ธนาคารกสิกรไทยเติบโตอย่างมั่นคง ณ วันที่ 31 มีนาคม พ.ศ. 2553 มีทุนจดทะเบียน 30,486 ล้านบาท มีสินทรัพย์จำนวน 1,422,290 ล้านบาท เงินรับฝากจำนวน 1,007,936 ล้านบาท เงินให้สินเชื่อจำนวน 962,646 ล้านบาท มีสาขาในประเทศจำนวน 784 สาขา โดยเป็นสาขาในกรุงเทพมหานครจำนวน 275 สาขา สาขาในส่วนภูมิภาคจำนวน 509 สาขา และมีสาขาหรือสำนักงานตัวแทนต่างประเทศจำนวน 7 แห่ง ได้แก่ สาขาลอสแอนเจลิส สาขาฮ่องกง สาขาหมู่เกาะเคย์แมน สาขาเซินเจิ้น สำนักงานผู้แทนกรุงเทพฯ สำนักงานผู้แทนนครเชียงใหม่ และสำนักงานผู้แทนเมืองคุนหมิง สาขาและสำนักงานผู้แทนในต่างประเทศเหล่านี้ ให้บริการ และส่งเสริมความสะดวกต่างๆ ด้านการค้า การการเงินระหว่างประเทศประเทศไทยและประเทศคู่ค้าทั่วโลก

ตลอดระยะเวลากว่า 65 ปีที่ผ่านมา ธนาคารมุ่งมั่นในการพัฒนาองค์กรและพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการเงินใหม่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้บริการที่เป็นเลิศแก่ลูกค้า ภายใต้คำขวัญของธนาคารที่ว่า “บริการทุกระดับประทับใจ”

วิสัยทัศน์ (VISION)

ธนาคารกสิกรไทยมุ่งมั่นเป็นสถาบันการเงินที่มั่นคงที่สุด ที่ริเริ่มในสิ่งใหม่ และกระทำทุกวิถีทางเพื่อเป็นสถาบันการเงินไทยที่ให้บริการอย่างดีที่สุดแก่ลูกค้า

พันธกิจ (MISSION)

ธนาคารกสิกรไทย มุ่งมั่นในการเป็นสถาบันการเงินไทยที่แข็งแกร่ง สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วยบริการด้านการเงินที่หลากหลาย ครบถ้วน ในคุณภาพมาตรฐานสากล โดยผสมผสานการใช้เทคโนโลยีและทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้ เพื่อให้บรรลุผลที่ดีและเป็นธรรม ต่อลูกค้า ผู้ถือหุ้น พนักงาน และประเทศไทย

ทางธนาคารมีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร ซึ่งประกอบด้วย กรรมการและ/หรือผู้บริหารที่ได้รับแต่งตั้งจากคณะกรรมการธนาคาร มีหน้าที่ช่วยคณะกรรมการธนาคาร สอดส่องดูแลกระบวนการบริหารความเสี่ยงโดยรวมให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กรจะต้องมั่นใจว่า กลุ่มธุรกิจทางการเงิน ธนาคารกสิกรไทย (“กลุ่มธุรกิจทางการเงิน”) มีแผนการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลและครอบคลุมความเสี่ยงทั้งหมด รวมถึง การกำหนด ประเมิน ลดความเสี่ยง ติดตามความเสี่ยง และรายงานความเสี่ยงให้ คณะกรรมการธนาคารได้รับทราบ

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร มีหน้าที่กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มธุรกิจทางการเงิน เสนอต่อคณะกรรมการธนาคาร เพื่อพิจารณาในเรื่องการบริหารความเสี่ยงโดยรวม ทั้งนี้ ต้องครอบคลุมความเสี่ยงในเรื่องต่าง ๆ และให้มีการรายงานต่อคณะกรรมการธนาคารอย่างสม่ำเสมอ ในเรื่องต่อไปนี้ :

- 1) ผลกระทบในภาพรวม (Portfolio Exposure) และการเปลี่ยนแปลงกรอบความเสี่ยง รวมทั้งผลกระทบในการเปลี่ยนแปลงนโยบาย และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ
- 2) สถานะความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่มีต่อระดับการยอมรับความเสี่ยง (Risk Appetite) เมื่อเวลาเหมาะสม
- 3) สร้างความมั่นใจว่า คณะกรรมการธนาคารได้รับทราบและตระหนักถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อฐานะความเสี่ยงของกลุ่มธุรกิจทางการเงิน

การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

คณะกรรมการธนาคาร และผู้บริหารระดับสูงของธนาคาร ผูกพันในการดำรงไว้ ซึ่งวัฒนธรรมในการมีจิตสำนึกในความเสี่ยงและการควบคุมภายในการดำเนินงานทุกด้านของธนาคาร ซึ่งจะได้มีการสื่อสารให้กับพนักงานทุกคน โดยการกำหนดนโยบาย ระเบียบวิธีปฏิบัติ และคู่มือการควบคุม และจัดให้มีบันทึกจากผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ จะต้องมีการกำหนดความเสี่ยง และการควบคุมทางธุรกิจที่สำคัญ โดยใช้ระเบียบวิธีการ เช่น สินเชื่อ การซื้อขายและอำนาจอนุมัติอื่น การแบ่งแยกหน้าที่ การสอบย้อนบัญชี และการประเมินมูลค่า และสภาพของสินทรัพย์ จะต้องจัดให้มีการกำหนดงบประมาณที่ดี และวิธีการประมาณการ และให้มีการรายงานต่อคณะกรรมการธนาคารอย่างสม่ำเสมอ โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับ :

- ก) ภาพรวมของกลยุทธ์
- ข) แผนธุรกิจ
- ค) ผลการปฏิบัติงานของหน่วยธุรกิจหลักแต่ละหน่วย
- ง) ผลแตกต่างระหว่างผลการปฏิบัติงานจริงกับงบประมาณ และผลแตกต่างระหว่างผลการปฏิบัติงานจริงในปีปัจจุบันกับผลการปฏิบัติงานจริงในปีที่ผ่านมาและ
- จ) ข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานอื่น

โดยผู้วิจัยจะนำเสนอผลการศึกษา โดยจำแนกตามวัตถุประสงค์ในการวิจัย ดังนี้

กลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤต

จากบทสัมภาษณ์ของผู้บริหารฝ่ายสื่อสารองค์กรของธนาคารกสิกรไทยนั้น ผู้วิจัยพบว่า ธนาคารได้มีการวางแผนขั้นตอนการดำเนินงานดังต่อไปนี้

ในการเตรียมตัวเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤต อันดับแรกนั้น คือ

1.1 ต้องมีการพิจารณาถึงภาวะวิกฤตที่องค์กรต้องคาดการณ์ว่าจะเกิด (What crises could hit us?) หมายถึงการคาดคะเนว่า ธนาคารมีความน่าจะเป็นทางด้านใดบ้างในการที่จะนำไปสู่ภาวะวิกฤต ซึ่งทางธนาคารกสิกรไทยก็มีการพิจารณาในการคาดการณ์ภาวะวิกฤตล่วงหน้าด้วยเช่นกัน เนื่องจากธนาคารเป็นธุรกิจที่ต้องมีการเกี่ยวข้องกับ “ การเงิน “ เป็นหลัก จึงทำให้การคาดการณ์จึงเกี่ยวข้องกับเรื่องการเงิน พนักงานที่มีหน้าที่ในการให้บริการ และระบบของธนาคารในการให้ความสะดวกในการปฏิบัติงานเป็นหลัก

“ ธนาคารกสิกรไทยมีการพิจารณาถึงปัญหาที่นำมาซึ่งภาวะวิกฤต ซึ่งส่วนใหญ่ที่เราคาดการณ์ไว้ นั้น ก็จะเป็นเรื่อง ปัญหาด้านการบริการ ปัญหาของพนักงานเอง ที่จะต้องเกี่ยวข้องกับเงินของธนาคารในจำนวนมากๆ หรือปัญหาของระบบคอมพิวเตอร์ในการจัดการกับธุรกรรมทางการเงินของลูกค้าเป็นหลัก ซึ่งส่วนใหญ่จะมีการนำเรื่องนี้มาพิจารณาไว้ในแผนการจัดการกับภาวะวิกฤตเป็นหลัก”

คุณรังสี บุรณประภาพงษ์, ผู้อำนวยการฝ่ายองค์กรสัมพันธ์
สัมภาษณ์, 9 สิงหาคม 2553

ซึ่งนอกเหนือจากเรื่อง “การเงิน” ที่ธนาคารกสิกรไทยต้องให้ความสำคัญแล้วนั้น ธนาคารก็มีการพิจารณาคาดคะเนถึงปัญหาต่างๆที่อาจนำมาซึ่งวิกฤตด้วย ไม่ว่าจะเป็น กรณีเกิดไฟไหม้ จราจล และที่เกิดล่าสุดก็จะมี การคาดคะเนในด้านกรณีอาคารถูกปิดล้อมด้วย

“ สมัยก่อนมันจะมีกรณีตึกใหญ่ๆจะถูกไฟไหม้เยอะ ทำให้ทางเราจึงเริ่มที่จะมาวางแผนว่า เราจะมีขั้นตอนในการรองรับกับวิกฤตทางไฟไหม้อย่างไรบ้าง ส่วนใหญ่ในแผนก็จะเป็นเรื่องการอพยพคนออกจากตึกอย่างไร จะมีการสร้างทีม มีคนดูแล มีการตั้งทีม management คอยระดมคน และในแผนก็มีการวางแผนว่า เมื่อเกิดไฟไหม้แล้วนั้น ทางเราจะมีการสื่อสารกับประชาชนอย่างไร หรือเรื่อง ไข้หวัดนก ที่แพร่ระบาดในช่วงเวลาหนึ่ง ไข้หวัด 2009 จราจล หรืออาคารถูกปิดล้อม เป็นต้น ซึ่งส่วนหนึ่งก็ต้องเข้าใจว่า ธนาคารแห่งประเทศไทยก็จะกำหนดให้เราทำแผนนั้นๆขึ้นมาด้วย และบางส่วนเราก็ทำเอง หรืออย่างล่าสุดก็จะเกิดการวางกลยุทธ์การวางแผนในเรื่องจราจลขึ้นในครอบครัวและเจาะลึกมากขึ้น “

คุณรังสี บุรณประภาพงษ์, ผู้อำนวยการฝ่ายองค์กรสัมพันธ์
 ,สัมภาษณ์, 9 สิงหาคม 2553

ซึ่งสิ่งเหล่านี้ธนาคารก็ได้ทำการประเมินจากองค์กรว่า มีความเป็นไปได้ที่อาจก่อให้เกิดภาวะวิกฤตขึ้นกับธนาคารทางด้านใดบ้าง

1.2 การพิจารณาถึงผู้ที่ได้รับผลกระทบ (Who are the audiences?)

ธนาคารกสิกรไทยก็มีการพิจารณาด้วยว่า การทำงานของธนาคารนั้นถ้าเกิดภาวะวิกฤตจะส่งผลกระทบต่ออะไรได้บ้าง ซึ่งแน่นอนว่า “ลูกค้า” จะเป็นผู้ที่ได้รับผลกระทบมากที่สุด เพราะการทำงานของธนาคารคือการให้บริการรับฝาก – ถอนเงินเป็นหลัก ทำให้ธนาคารจึงต้องให้การควบคุมดูแลทางด้านการทำงานให้รัดกุมเท่าที่จะทำได้

“ การทำงานของธนาคารคือ การให้บริการรับฝาก – ถอนเงินเป็นหลัก จึงทำให้ธนาคารต้องมีการมองในมุมของลูกค้าด้วยว่า มีโอกาสได้รับผลกระทบใดได้บ้าง ที่เกิดจากการปฏิบัติงานของธนาคาร โดยทางธนาคารก็พยายามที่จะทำระบบเพื่อให้การทำงานของพนักงานง่าย และผิดพลาดน้อยที่สุด”

คุณรังสี บุรณประภาพงษ์, ผู้อำนวยการฝ่ายองค์กรสัมพันธ์
 ,สัมภาษณ์, 9 สิงหาคม 2553

นอกจากนั้น ธนาคารก็จะมีการพิจารณาว่า ใครที่อาจจะส่งผลกระทบต่อธนาคารได้บ้าง ซึ่งก็ต้องให้ความสำคัญกับพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นการตรวจตราการทำงาน ความผิดปกติในการทำงาน ระบบคอมพิวเตอร์ในการให้บริการทางการเงิน โดยการเช็คความเรียบร้อยอยู่ตลอดเวลา รวมถึงสื่อมวลชนแขนงต่างๆ เพราะถ้าเกิดภาวะวิกฤตขึ้น ก็อาจจะนำไปสู่ปัญหาบานปลายได้ถ้าไม่นำมาพิจารณาในการวางแผนการสื่อสารแต่เนิ่นๆ

“ในการทำงานของธนาคารนั้น ธนาคารพยายามที่จะตรวจตราการทำงานในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นในด้านการทำงานของพนักงานที่ต้องเกี่ยวข้องกับเงินจำนวนมากอยู่ทุกวัน การตรวจเช็คระบบคอมพิวเตอร์ของฝ่าย IT ที่ต้อง Stand by อยู่ตลอดเวลาเมื่อเกิดปัญหา ซึ่งธนาคารจะมีการพิจารณาเรื่องนี้ไว้ก่อนแล้ว และจากทางสื่อมวลชนด้วย ซึ่งธนาคารจะเตรียมพร้อมในการหาช่องทางส่งข่าวอยู่ตลอดเวลาเพื่อเตรียมความพร้อมในการจัดการกับภาวะวิกฤต”

คุณรังสี บุรณประภาพงษ์, ผู้อำนวยการฝ่ายองค์กรสัมพันธ์
 ,สัมภาษณ์, 9 สิงหาคม 2553

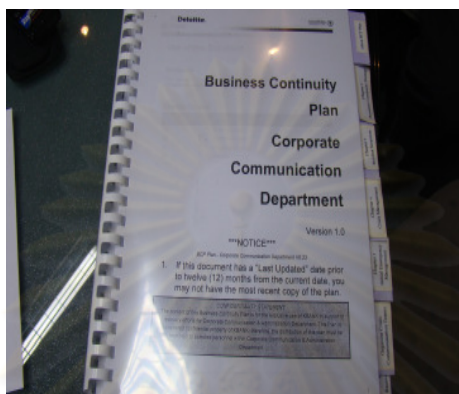
1.3 วิธีการที่องค์กรดำเนินการสื่อสารในภาวะวิกฤต(How do we communicate with them ?)

ธนาคารกสิกรไทยมีการกำหนดช่องทางต่างๆในการที่จะติดต่อสื่อสารกับผู้ที่ได้รับผลกระทบได้อย่างรวดเร็วและทันต่อเหตุการณ์ภาวะวิกฤตเสมอ ซึ่งรายละเอียดเหล่านี้จะอยู่ในคู่มือการวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตของธนาคารไว้ก่อนแล้วที่ชื่อว่า “ Business Continuity Plan Corporate Communication Department ” (BCP) ซึ่งในแผนการสื่อสารนี้ก็จะมีรายละเอียดของคณะทำงานสื่อสาร ขั้นตอนการสื่อสารในภาวะวิกฤต และมีกิจกรรมศึกษาเพื่อว่าเมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้นในรูปแบบต่างๆ ช่องทางการสื่อสาร เพื่อว่าเมื่อเกิดภาวะวิกฤตธนาคารก็ได้มีการนำกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อรองรับกับภาวะวิกฤตได้แก้ไขสถานการณ์ได้ทันที่

“ ทางธนาคารกสิกรไทยจึงมีการวางแผนการเพื่อรองรับกับภาวะวิกฤตตั้งแต่เมื่อ 10 ปีที่แล้ว โดยมีการจัดทำเป็นหนังสือที่มีชื่อว่า Business Continuity Management (BCM) ซึ่งในหนังสือเล่มนี้ก็มีกลยุทธ์การวางแผนในหลายๆเรื่อง ซึ่ง 1 ในเนื้อหานั้นก็มีเรื่องโครงสร้างการวางแผนกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อรองรับกับภาวะวิกฤตไว้ด้วย ที่ชื่อว่า “ Business Continuity Plan Corporate Communication Department ” (BCP) เนื่องจากในทุกๆกรณีที่จะเกิดขึ้นกับทางธนาคาร แผนการสื่อสารจะต้องถูกนำไปใช้แก้ไขปัญหา ด้วยเหตุนี้ทางธนาคารจึงให้ความสำคัญ

ในการวางกลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารเพื่อรองรับภาวะวิกฤตไว้อย่างมีละเอียด เพื่อที่จะสามารถใช้รองรับกับภาวะวิกฤตได้ในทุกกรณี “

คุณรังสี บุรณประภาพงษ์, ผู้อำนวยการฝ่ายองค์กรสัมพันธ์
 ,สัมภาษณ์, 9 สิงหาคม 2553



ภาพที่ 4 : คู่มือกลยุทธ์การวางแผนการสื่อสาร (Business Continuity Plan Corporate Communication Department : BCP)

โดยรายละเอียดภายในคู่มือกลยุทธ์การวางแผนการสื่อสาร (Business Continuity Plan Corporate Communication Department : BCP) ก็จะมีรายละเอียดของคณะทำงานในการจัดการกับภาวะวิกฤต ว่ามีใครบ้าง ไม่ว่าจะเป็น หัวหน้าทีม ผู้บริหารที่ได้รับการคัดเลือกในการที่จะเป็น “ โฆษก ” (Spokespersons) ส่วนงานต่างๆของธนาคารเพื่อว่าเมื่อเกิดภาวะวิกฤต ส่วนงานใดที่เกี่ยวข้องก็จะมีรายชื่อในการเรียกเข้าประชุม ฝ่ายสื่อสารองค์กร ฝ่ายตรวจสอบ ฝ่ายกฎหมาย และรายชื่อและเบอร์โทรศัพท์และสื่อมวลชนทุกแขนง เบอร์โทรศัพท์ภายใน เป็นต้น

“ ธนาคารกสิกรไทยมีการตั้งศูนย์ “command center” ในการจัดการกับภาวะวิกฤต โดยเมื่อมีภาวะวิกฤตขึ้นจะมีการเรียกประชุมทันทีที่สำนักงานใหญ่ที่ราชบุรีณะ โดยจะเป็นทีมที่เมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้นจะมีการเรียกประชุมในทันที โดยในที่ประชุมก็จะมีการเตรียมความพร้อมในทุกช่องทางในการติดต่อสื่อสารกับผู้ที่ได้รับผลกระทบในทันที เนื่องจากในคู่มือกลยุทธ์การวางแผนการสื่อสาร (Business Continuity Plan Corporate Communication Department : BCP) จะมีรายชื่อและขั้นตอนการแก้ปัญหาที่ได้จัดทำไว้อยู่ก่อนแล้ว รวมทั้งฝ่ายสื่อสารก็จะมีกรรมการคอมพิวเตอร์เข้าที่ประชุมในทันทีเพื่อว่า เมื่อผลการประชุมลงมติ ฝ่ายสื่อสารองค์กรก็จะปล่อย

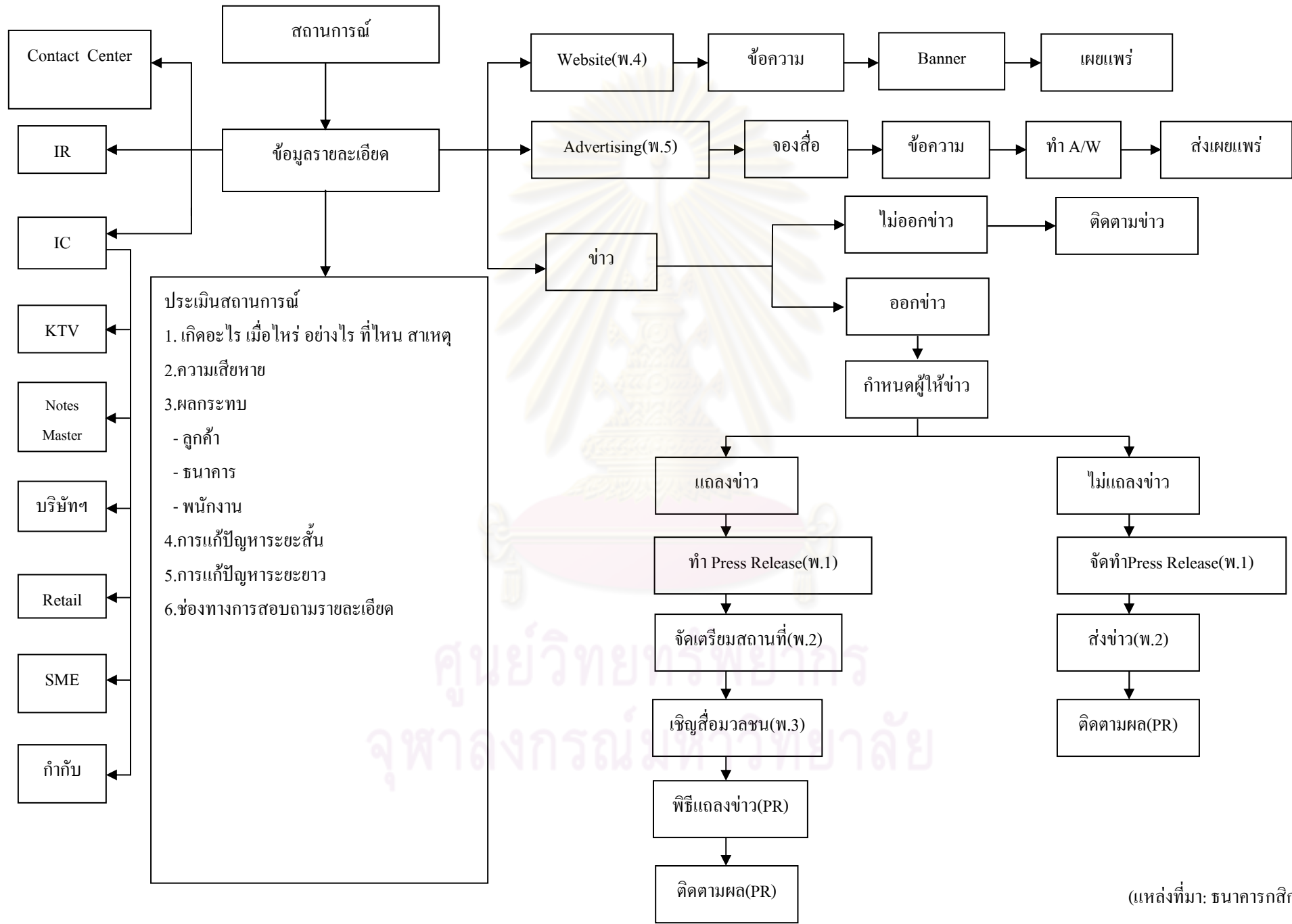
ข่าวผ่านทางเมลล์ หรือช่องทางต่างๆในทันที เพราะเครื่องมือในการสื่อสารมีพร้อมหมดในห้องประชุม นั้น เพื่อใช้รองรับกับภาวะวิกฤตในทุกกรณี แต่อาจจะแตกต่างกันไปในแต่ละสถานการณ์ว่าจะมีการตั้งกลยุทธ์ทางด้านไหนไปใช้มากเป็นพิเศษ ซึ่งในหนังสือเล่มนี้จะมีรายละเอียดทุกด้านที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสาร โดยจะบอกว่า เมื่อเกิดเหตุการณ์แบบนี้ จะต้องทำการสื่อสารแบบใด ระดับความรุนแรงขนาดไหนต้องทำอะไรบ้าง มีเบอร์ทุกส่วนงาน เบอร์นักข่าวทุกสำนัก และ E – Mail เป็นต้น”

คุณรังสี บุญธประภาพงษ์, ผู้อำนวยการฝ่ายองค์กรสัมพันธ์
 ,สัมภาษณ์, 9 สิงหาคม 2553

และจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้พบว่า ทางธนาคารได้มีการวางขั้นตอนการสื่อสารในภาวะวิกฤต โดยในขั้นตอนการสื่อสารในภาวะวิกฤตนั้นก็จะมีกรอบอธิบายถึงขั้นตอนเริ่มแรกในการดำเนินการสื่อสาร การหาข้อมูลเพื่อรับมือกับภาวะวิกฤต ช่องทางการติดต่อสื่อสารกับภายในและภายนอกในการแก้ไขภาวะวิกฤต เป็นต้น ซึ่งธนาคารกสิกรไทยได้สรุปขั้นตอนการดำเนินงานในภาวะวิกฤตของธนาคารกสิกรไทย ออกมาเป็น “โครงสร้างของแผนการสื่อสารในสถานการณ์พิเศษ” ของธนาคารกสิกรไทย โดยเป็นโครงสร้างการสื่อสารภาพรวมของทางธนาคารที่จะนำมาพิจารณาทุกครั้งเมื่อเกิดภาวะวิกฤต ซึ่งจะใช้โครงสร้างตามนี้เป็นหลัก แต่ก็ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นว่าจะตั้งจุดไหนไปเน้นเป็นพิเศษ แต่คร่าวๆก็จะใช้ตามโครงสร้างนี้เป็นหลัก ซึ่งอธิบายในแผนภาพที่ 4.1 ดังนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนผังที่ 4.1: การสื่อสารในสถานการณ์พิเศษ



จากรูปภาพนั้น จะเป็นโครงสร้างที่ทางธนาคารนำมาพิจารณาทุกครั้งเมื่อเกิดภาวะวิกฤต ก็จะใช้โครงสร้างตามนี้ และขึ้นอยู่กับสถานการณ์ว่าจะดึงตรงจุดไหนไปเน้นเป็นพิเศษ แต่คร่าวๆ ก็ตามโครงสร้างแบบนี้ทั้งหมด ซึ่งเมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้นแล้วนั้น ธนาคารกสิกรไทยจะดำเนินงาน ดังต่อไปนี้

1. หาสาเหตุ รายละเอียดที่เกิด (Details) : ต้องหาข้อมูลให้ได้มากที่สุดถึงสาเหตุที่เกิดภาวะวิกฤต

“ ตัวอย่างเช่น กรณีเมื่อเกิดเหตุการณ์หรือภาวะวิกฤตขึ้น ทางฝ่ายงานสื่อสารองค์กรก็จะ เริ่มต้นด้วย

1. การหาสาเหตุของปัญหานั้นว่าเกิดจากสาเหตุใด เพราะเหตุใดจึงนำไปสู่ปัญหา
2. ข้อมูลรายละเอียดของปัญหาดังกล่าว
3. มาประเมินสถานการณ์ ซึ่งจะแตกย่อยเป็นดังนี้
 - ปัญหาเกิดจากอะไร ต้นตอของที่มาของปัญหา เกิดเมื่อไหร่ เกิดได้อย่างไร ปัญหาเกิดจากที่ไหน
 - ความเสียหายที่กระทบกับทางธนาคารมากน้อยเพียงใด
 - ผลกระทบต่อ : 1. ลูกค้า
 2. ธนาคาร
 3. พนักงาน

เมื่อได้ทำการประเมินสถานการณ์และทราบรายละเอียดต่างๆของปัญหาแล้วนั้น ทางธนาคารก็เตรียมการแก้ปัญหาโดยดูว่าปัญหาดังกล่าวควรทำการแก้ปัญหาในระยะสั้น หรือแก้ปัญหาในระยะยาว “

คุณรังสี บุรณประภาพงษ์, ผู้อำนวยการฝ่ายองค์กรสัมพันธ์

, สัมภาษณ์, 9 สิงหาคม 2553

2. แสดงความจริงใจ (Human face) : ไม่ว่าจะเป็น ความห่วงใย (We care) , ความกังวลใจในเหตุการณ์ที่เกิด (Concern) , แสดงความเข้าใจอย่างเห็นอกเห็นใจ (Understanding) หรืออาจจะกล่าวคำว่า “เสียใจ”(Regrets) จนถึงคำว่า “ขอโทษ” (Sorry)

“เมื่อทราบข่าวภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นแม้ว่า ธนาคารจะยังไม่ทราบรายละเอียดอันแท้จริงก็จะแสดงความกังวลใจต่อเหตุการณ์ที่เกิดเสมอ เห็นได้จากกรณีเรื่องเล่นแชร์นอกระบบ ทั้งที่เป็น

เรื่องระหว่างพนักงานที่ได้มีการตกลงเล่นแชร์กันเองกับลูกค้า ทางธนาคารก็ไม่ได้นั่งนอนใจก็แสดงความห่วงใยลูกค้าที่เกิดเหตุการณ์นี้ขึ้น แต่ก็ต้องชี้แจงว่า เป็นข้อตกลงของพนักงานกับลูกค้าเอง”

คุณรังสี บุรณประภาพงษ์, ผู้อำนวยการฝ่ายองค์กรสัมพันธ์
 ,สัมภาษณ์, 9 สิงหาคม 2553

3. แสดงให้เกิดความเชื่อมั่น (Reassurance): ไม่ว่าจะเป็นการแสดงให้เห็นว่า ไม่ได้อันตราย (No further danger) ไม่ได้ให้โทษ (Not harmful) หรือ มีทางที่จะเกิดขึ้นได้อีกน้อยครั้ง (What to do if worried; one in a million)

“ไม่ว่าจะเกิดเรื่องใดขึ้นก็ตาม ธนาคารจะมีการประกาศเสมอว่า ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อ การปฏิบัติงานด้านอื่นๆของธนาคารแต่อย่างใด ลูกค้ายังคงให้ความไว้วางใจกับทางธนาคารได้เสมอ และถ้าพนักงานกระทำความผิดจริง ธนาคารจะดำเนินการให้ถึงที่สุด”

คุณรังสี บุรณประภาพงษ์, ผู้อำนวยการฝ่ายองค์กรสัมพันธ์
 ,สัมภาษณ์, 9 สิงหาคม 2553

4. แนวทางการแก้ไขภาวะวิกฤต (What we are doing about it) : ธนาคารแสดงให้เห็นถึงการ ตรวจสอบอย่างถี่ถ้วนในการจัดการกับภาวะวิกฤต ซึ่งแนวทางในการแก้ไขปัญหานั้นก็ขึ้นอยู่กับ ผลการตรวจสอบข้อเท็จจริง

คุณรังสี บุรณประภาพงษ์, ผู้อำนวยการฝ่ายองค์กรสัมพันธ์ ,สัมภาษณ์, 9 สิงหาคม ,2553 กล่าวว่ การที่เรามีความจำเป็นต้องศึกษาถึงรายละเอียดของปัญหาเพื่อว่า เราจะได้ ทราบด้วยว่า เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นนั้น ทางธนาคารกระทำความผิดจริง เพื่อที่ว่า ธนาคารจะได้ พิจารณาว่า ควรที่จะสื่อสารให้ภายนอกทราบอย่างไร วิกฤตที่เกิดขึ้นนั้นรุนแรงมากน้อยแค่ไหน เหตุการณ์ดังกล่าวควรที่จะทำการจัดแถลงข่าวเลยหรือไม่ คนทราบวิกฤตในเรื่องนี้มากน้อย เพียงใด สิ่งเหล่านี้ก็จะเป็นตัวตัดสินว่า เราจะสื่อสารกับภายนอกอย่างไร เพราะสำหรับทาง ธนาคารกสิกรไทย ถ้าจำเป็นต้องจัดแถลงข่าวไม่ว่าเรื่องใดก็ตาม ทางเราจะกำหนด “โฆษก” (Spokesperson) เสมอ รวมทั้งมีสร้างข้อความ (Key message) ที่เป็นกลาง เพื่อที่จะให้ข้อมูลไป ในทิศทางเดียวกัน และในส่วนของ การสื่อสารภายนอกนั้น ถ้าสังเกตอย่างเจาะลึก ในกรณีที่ถ้า

เกิดวิกฤตที่รุนแรงนั้น จะเห็นได้ว่า ทางธนาคารไม่เคยใช้ “ การโฆษณา ” มาใช้ในการแก้วิกฤต เนื่องจาก ทางธนาคารต้องการแจ้งข่าวสารที่เป็นจริง จึงจะเน้นการให้ข่าวสารทาง website และการออกข่าว มากกว่า เพราะเป็นช่องทางที่จะสามารถแจ้งข่าวสารที่เป็นจริง การโฆษณาจะใช้ในกรณีที่จะแจ้งให้ทราบในเรื่องวิกฤตต่างๆไป อย่างเช่น ช่วงไฟไหม้ตึก ก็อาจจะใช้การโฆษณาในการแจ้งข่าวสารว่า ลูกค้าสามารถใช้บริการที่สาขาใดได้บ้าง

ส่วนในการแจ้งข้อมูลข่าวสารกับทางภายในนั้น ทางธนาคารจะมี Contact Center ที่จะ เป็นฝ่ายคอยรับทราบข้อมูลจากทางฝ่ายสื่อสารองค์กร และทำการเผยแพร่ข่าวสารข้อมูลให้กับนัก ลงทุนของธนาคาร และ หน่วยงาน Internal Communication (IC) ที่จะมีช่องทางในการติดต่อ ไม่ว่าจะเป็น

- KTV : รายการทีวีภายในของธนาคาร
- Notes Master : intranet ภายในธนาคารที่จะกระจายให้ทุกสาขาทั่วประเทศรับทราบ
- บรรษัทฯ
- Retail
- SME
- กำกับฯ : ที่จะเป็นฝ่ายคอยรายงานเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นให้ธนาคารแห่งชาติทราบ

5. เพิ่มเติมข้อมูล (Further information) : พยายามที่จะแจ้งข้อมูลให้กับทุกด้านทราบ ธนาคาร กสิกรไทยมีการแจ้งข้อมูลเพิ่มเติมเฉพาะในส่วนที่สื่อมวลชนติดต่อเข้ามา เนื่องจากข้อมูลที่ ธนาคารให้ไปนั้น พยายามที่จะครอบคลุมทุกส่วน นอกจากสื่อมวลชนหรือผู้ที่ต้องการทราบ ละเอียดติดต่อเข้ามาขอข้อมูลเพิ่มเติม

“ธนาคารจะมีการให้ข้อมูลเพิ่มเติมกับผู้ติดต่อเข้ามาสอบถามรายละเอียด เนื่องจาก ธนาคารได้พิจารณาการให้ข้อมูลไปในครั้งแรกนั้น พยายามที่จะครอบคลุมปัญหาข้อเท็จจริงทุก ส่วน ดังนั้น จะเพิ่มเติมข้อมูลก็ต่อเมื่อมีผู้สงสัยและติดต่อสอบถามเข้ามา ธนาคารก็จะไขข้อข้อง ใจให้เป็นอย่างดี”

คุณรังสี บุรณประภาพงษ์, ผู้อำนวยการฝ่ายองค์กรสัมพันธ์
 , สัมภาษณ์, 9 สิงหาคม 2553

จากนั้น คณะทำงานสื่อสารในภาวะวิกฤตก็ต้องระดม"แนวคิดกลยุทธ์การสื่อสาร"ต่างๆที่จะนำมาใช้แก้ไขภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น ซึ่งจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกถึงกลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตนั้น ผู้วิจัยสามารถสรุป " กลยุทธ์การสื่อสารในการจัดการกับภาวะวิกฤต "ที่เห็นได้จากการสัมภาษณ์ของธนาคารกสิกรไทย ดังนี้

- 1) กลยุทธ์การแสดงความรับผิดชอบและขออภัย
- 2) กลยุทธ์การสร้างสัมพันธภาพ
- 3) กลยุทธ์การแก้ไขภาวะวิกฤตด้วยความรวดเร็ว

1. กลยุทธ์การแสดงความรับผิดชอบและขออภัย : คือ วิธีการที่ธนาคารกสิกรไทยใช้ขออภัย หากภาวะวิกฤตนั้นเกิดขึ้นจากความบกพร่องขององค์กรเอง ซึ่งถือได้ว่าเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ธนาคารหยิบยกมาอยู่ในการวางแผนการสื่อสาร เมื่อได้ทราบว่าภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นมาจากความบกพร่องของธนาคาร หรือแม้แต่นักงานของธนาคารก็ตาม ซึ่งส่งผลกระทบต่อลูกค้าหรือประชาชนที่เกี่ยวข้อง

“ธุรกิจการเงินการธนาคารถือได้ว่า เป็นธุรกิจที่มีความเสี่ยงเป็นอย่างมาก เนื่องจากการทำงานของธนาคารจะเป็นเรื่องของธุรกรรมทางการเงินเป็นหลัก ดังนั้น ความผิดพลาดก็จะเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นการทำงานที่เกิดจากระบบของธนาคาร หรือเกิดจากพนักงานธนาคารเอง ซึ่งถ้าเมื่อใดก็ตามที่การทำงานเกิดความผิดพลาด อันเนื่องมาจากความบกพร่องของธนาคารแล้วนั้น ไม่ว่าจะเกิดจากเหตุสุดวิสัย หรือเกิดจากความตั้งใจก็ตาม แต่ส่งผลกระทบต่อลูกค้า แน่แน่นอนว่า ธนาคารต้องออกมาแสดงความรับผิดชอบและขออภัยกับสิ่งที่เกิดขึ้นโดยเร็วที่สุด”

คุณรังสี บุรณประภาพงษ์, ผู้อำนวยการฝ่ายองค์กรสัมพันธ์
 ,สัมภาษณ์, 9 สิงหาคม 2553

2. กลยุทธ์สร้างสัมพันธภาพ : คือวิธีการที่ธนาคารใช้วิธีการสัมพันธภาพกับลูกค้าในลักษณะปลอบใจ ซึ่งกลยุทธ์นี้ผู้วิจัยเห็นได้จากการทำให้สัมภาษณ์ในกรณีที่ธนาคารกสิกรไทยประสบภาวะวิกฤตเรื่อง “ ระบบคอมพิวเตอร์ล่ม “ โดยธนาคารการแจกสิ่งของเล็กๆน้อยๆ ให้กับลูกค้าที่มาติดต่อกับธนาคารในเวลานั้น เพื่อที่จะเป็นการปลอบใจในการดำเนินงานที่อาจล่าช้าในการทำธุรกรรมการเงิน และสัมพันธภาพที่เกิดขึ้นกับลูกค้าต่อไป

“ปกติแล้วนั้นทางธนาคารกสิกรไทยมักจะมีการแจกสิ่งของให้กับลูกค้าอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเกิดเหตุการณ์ภาวะวิกฤตหรือไม่ก็ตาม เนื่องจาก ทางเรามองว่า ลูกค้าส่วนใหญ่จะต้องการสิ่งของเล็กๆน้อยๆ จากธนาคารเสมอ ไม่ว่าจะ เป็น ปฏิทิน กระเป๋า หรือสมุดจดบันทึก ซึ่งเมื่อเกิดเหตุการณ์ภาวะวิกฤตขึ้นนั้น ทางธนาคารก็ยังคงทำการแจกสิ่งของให้ตามปกติ เพื่อที่จะไม่ให้ลูกค้ามองว่า กระทำสิ่งเหล่านี้เมื่อเกิดภาวะวิกฤตเท่านั้นเพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีให้ยังคงเกิดต่อไป “

คุณรังสี บุรณประภาพงษ์, ผู้อำนวยการฝ่ายองค์กรสัมพันธ์
 ,สัมภาษณ์, 9 สิงหาคม 2553

3. กลยุทธ์การแก้ไขภาวะวิกฤตด้วยความรวดเร็ว : คือ วิธีการในการรับมือกับภาวะวิกฤตโดยอาศัย “เวลา” เป็นตัวกำหนดความรวดเร็วในการแก้ไขปัญหา ซึ่งผู้วิจัยพบว่า ธนาคารกสิกรไทยให้ความสำคัญในการแก้ไขปัญหาภาวะวิกฤตด้วยความรวดเร็ว ซึ่งเห็นได้จากการปฏิบัติงานของทางธนาคารกสิกรไทยที่ได้มีการให้ฝ่ายสื่อสารองค์กรเข้าร่วมประชุมในทุกครั้งไม่ว่าจะเกิดภาวะวิกฤตหรือไม่ก็ตาม ซึ่งทำให้เมื่อเกิดภาวะวิกฤตใดๆขึ้นกับทางธนาคารนั้น ฝ่ายสื่อสารองค์กรก็จะสามารถที่จะหาหนทางในการแก้ไขปัญหาเหล่านี้ได้อย่างรวดเร็ว

“ เมื่อเกิดวิกฤตขึ้นไม่ว่าเรื่องใดก็ตาม “ ความรวดเร็ว “ ในข้อมูลข่าวสารถือว่าสำคัญที่สุดและสามารถแจ้งให้ทราบได้อย่างทันสถานการณ์ อย่างเช่น กรณีที่มีการปิดล้อมสี่มเมื่อเดือนพฤษภาคม ซึ่งในขณะกำลังประชุม ทางฝ่ายสื่อสารก็พร้อมที่จะสื่อสารได้ในทันที เนื่องจากฝ่ายสื่อสารองค์กรได้เข้าร่วมประชุมความเคลื่อนไหวตั้งแต่ต้น “

คุณรังสี บุรณประภาพงษ์, ผู้อำนวยการฝ่ายองค์กรสัมพันธ์
 ,สัมภาษณ์, 9 สิงหาคม 2553

ความพร้อมในการจัดการกับภาวะวิกฤต

จากการสัมภาษณ์นั้น ผู้วิจัยพบว่า ธนาคารกสิกรไทยมีความพร้อมในการจัดการกับภาวะวิกฤต และมีวิธีการรับมือกับภาวะวิกฤต ไม่ว่าจะ เป็น ความพร้อมของฝ่ายบริหารจัดการภาวะวิกฤตที่สามารถเรียกประชุมได้อย่างทันทีเมื่อเกิดภาวะวิกฤต หรือเหตุการณ์ใดๆก็ตามที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของธนาคาร และความพร้อมของฝ่ายสื่อสารองค์กรที่จะสามารถ

รับทราบกับเหตุการณ์ทุกอย่างที่อาจเกิดขึ้นกับส่วนงานต่างๆขององค์กร และพร้อมที่จะดำเนินการหาทางแก้ไข ไม่ว่าจะเป็นความพร้อมในการให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นข้อเท็จจริงได้อย่างรวดเร็ว เนื่องจากที่กล่าวในตอนต้นว่า ฝ่ายสื่อสารองค์กรจะต้องเข้าร่วมประชุมกับคณะทำงาน Command center ในทุกครั้ง ซึ่งจะทำให้ทราบรายละเอียดในภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นกับธนาคารอยู่เสมอ และจากความพร้อมของฝ่ายสื่อสารองค์กรในทุกด้านนั้น ผู้วิจัยจึงค้นพบถึง “ความพร้อมในด้านการปฏิบัติการเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤตของธนาคาร” ซึ่งสามารถสรุปภาพรวมได้ดังนี้

- 1) ความพร้อมในการกำหนด “ โฆษก “ (Spokesperson)
- 2) ความพร้อมของผู้บริหาร
- 3) ความพร้อมในการสร้างข้อความ (Key Message)
- 4) ความพร้อมในการติดต่อสื่อสารกับภายนอก
- 5) ความพร้อมในการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร
- 6) ความพร้อมในด้านความเร็วในการส่งข่าวสาร
- 7) ความพร้อมในเครื่องมือการสื่อสาร

- ความพร้อมในการกำหนด “โฆษก“ (Spokesperson)

ธนาคารกสิกรไทยได้มีการเตรียมความพร้อมในการรับมือกับภาวะวิกฤต โดยการกำหนด “โฆษก“ (Spokesperson) เพื่อที่จะให้ข้อความที่ส่งข่าวสารให้กับบุคคลภายนอกทั้งที่รับรู้ผลกระทบ หรือประชาชนทั่วไปได้รับทราบข้อเท็จจริงจากบุคคลคนเดียวของธนาคาร และบุคคลที่จะสามารถเป็น “โฆษก“ (Spokesperson) ได้นั้น ธนาคารก็เล็งเห็นว่าควรเป็น “ผู้บริหารระดับสูง“ เพื่อแสดงถึงความน่าเชื่อถือของข้อมูลข่าวสาร และเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นกับข้อเท็จจริงที่ต้องการจะสื่อออกไป

“ ทางเราจะมีกำหนด “โฆษก“ (Spokesperson) เสมอและฝ่ายสื่อสารองค์กรก็เล็งเห็นความสามารถของผู้ให้ข่าวถึงการมีความพร้อมในการเป็นผู้ให้ข่าวสารอยู่แล้ว ซึ่งส่วนใหญ่ก็คือผู้บริหารของธนาคารที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ที่มากพอควรที่จะสามารถตอบคำถามในประเด็นดังกล่าวได้”

คุณรังสี บุรณประภาพงษ์, ผู้อำนวยการฝ่ายองค์กรสัมพันธ์
 ,สัมภาษณ์, 9 สิงหาคม 2553

- ความพร้อมของผู้บริหาร

ธนาคารกสิกรไทยได้มีการจัดวางตัวผู้บริหารในการแก้ไขปัญหาไว้หลายท่าน และแต่ละคนก็จะมีความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะด้านที่แตกต่างกันไป เนื่องจากธนาคารกสิกรไทยมองว่า ผู้ที่จะเป็นโฆษกได้นั้น ก็ควรที่จะดูจากความพร้อมของผู้บริหารแต่ละส่วนงาน เพราะผู้บริหารเหล่านั้นก็จะต้องมีความพร้อมที่จะสามารถตอบประเด็นภาวะวิกฤตในเรื่องที่ตนถนัดอยู่แล้ว

“ ทางธนาคารกสิกรไทยได้มีการคัดเลือกบุคคลที่มีความชำนาญในการตอบคำถามในแต่ละประเด็นที่แตกต่างกันออกไป แล้วแต่ความเชี่ยวชาญของผู้บริหารแต่ละสาย ดังนั้นเมื่อเกิดภาวะวิกฤตใดๆ ขึ้น และทางธนาคารทราบว่าจะเกิดปัญหาจากจุดใด ผู้บริหารในสายงานนั้นก็สามารที่จะแถลงข้อเท็จจริงได้อย่างครอบคลุม เนื่องจากมีความชำนาญในสายงานของตนอยู่ก่อนแล้ว ซึ่งเราจะกำหนดไว้ใน BCP เรียบร้อยแล้วว่า ใครจะต้องเป็นพุดตรงไหนเมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้น “

คุณรังสี บูรณประภาพงษ์, ผู้อำนวยการฝ่ายองค์กรสัมพันธ์
 ,สัมภาษณ์, 9 สิงหาคม 2553

- ความพร้อมในการติดต่อสื่อสารกับภายนอกองค์กร

ธนาคารมีการเตรียมความพร้อมไว้อย่างดี และครอบคลุมในทุกด้านที่ต้องใช้ติดต่อกับภายนอกองค์กร และเนื่องจากฝ่ายสื่อสารองค์กรต้องทำงานที่จะต้องติดต่อกับภายนอกอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น ธนาคารก็จะต้องมีความพร้อมที่จะติดต่อกับภายนอกองค์กรได้ทุกเมื่อถ้าพบว่าเกิดภาวะวิกฤตขึ้นกับธนาคาร

“ เนื่องจากฝ่ายสื่อสารองค์กรต้องทำงานที่ติดต่อกับภายนอกอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นการให้ข้อมูลในช่วงเหตุการณ์ปกติ หรือในช่วงภาวะวิกฤตก็ตาม ทางเราจะมีรายชื่อของสื่อมวลชน นักข่าวสำนักต่างๆ และนักข่าวสายธนาคารด้วยกัน โดยทางธนาคารจะมีข้อมูลการติดต่อกับบุคคลที่เกี่ยวข้องเตรียมไว้แล้ว ซึ่งเหล่านี้ก็จะอยู่ในหนังสือ “ Business Continuity Plan Corporate Communication Department (BCP) ทั้งหมด “

คุณรังสี บูรณประภาพงษ์, ผู้อำนวยการฝ่ายองค์กรสัมพันธ์
 ,สัมภาษณ์, 9 สิงหาคม 2553

นอกเหนือจากนั้นธนาคารก็ให้ความสำคัญรีบแจ้งรายละเอียดต่างๆให้กับภายนอกทราบเช่นกัน ดังมีขั้นตอนการดำเนินงานของธนาคารใน “การรับมือกับสื่อมวลชน” ดังนี้

1. ธนาคารต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสื่อมวลชนทุกแขนง (Know the journalists) : ไม่ว่าจะ เป็น บรรณาธิการหนังสือพิมพ์ ผู้ประกาศข่าว ฝ่ายช่างภาพ ฝ่ายสื่อต่างๆ เป็นต้น
2. ให้ข้อมูลรายละเอียดที่สื่อต้องการ (Give them a story)

ซึ่งตรงจุดนี้ ธนาคารกสิกรไทยก็ได้มีความพร้อมในการติดต่อกับภายนอกองค์กรตลอดเวลา แม้จะยังไม่ทราบข้อเท็จจริงก็ไม่นิ่งนอนใจ โดยมีการแจ้งข่าวสารการดำเนินงานให้ภายนอกทราบเป็นระยะๆด้วย เพื่อแสดงให้เห็นถึงการที่พร้อมที่จะให้ข่าวสารอย่างที่สื่อต้องการ พร้อมทั้งมีการจัดบันทึกทุกสื่อที่ติดต่อเข้ามาขอข้อมูล เพื่อว่าไม่มองว่า ธนาคารไม่ให้ความสนใจในการแก้ไขภาวะวิกฤต จนนำไปสู่การลงข่าวที่นอกเหนือจากข้อเท็จจริง

“ ในเรื่อง “ระบบคอมพิวเตอร์ล่ม “ 3 – 4 ชั่วโมงนั้น เมื่อทางธนาคารได้มีการเรียกประชุมทุกฝ่าย และทาง IT ยังไม่สามารถหาสาเหตุได้ และเมื่อนักข่าวโทรมาสอบถาม ทางฝ่ายสื่อสารก็ต้องมีคำตอบให้ โดยทางเราจะตอบไปว่า “ กำลังหาสาเหตุอยู่ และถ้าทราบรายละเอียดแล้วจะทำการแจ้งให้ทราบ “ โดยทางเราจะมีการจัดไว้ตลอดว่า มีใครติดต่อมาถามเราบ้าง เหตุเพราะเพื่อให้เราจะได้ทราบว่า เวลาเราทราบสาเหตุของปัญหาแล้วนั้น เราจะติดต่อกลับไปหาใครบ้าง เนื่องจาก บางครั้งธนาคารไม่ได้ต้องการที่จะบอกทุกคนว่าเกิดอะไรขึ้น แต่เราให้ความสำคัญกับคนที่ติดต่อมาหาทางธนาคาร เพื่อที่เขาจะได้ข้อมูลกลับไปและไม่มองว่าทางธนาคารต้องการปกปิด หรือปิดบัง สาเหตุที่ธนาคารมองว่าไม่จำเป็นต้องแจ้งให้ทุกฝ่ายทราบ เนื่องจากปัญหาบางอย่างไม่จำเป็นต้องแจ้งให้ทราบทุกคน เพราะบางครั้งอาจจะเป็นปัญหาเล็กน้อยของธนาคารที่พวกเขาไม่ได้สนใจ หรือไม่ทราบเรื่องดังกล่าว แต่ถ้าเรากระจายข่าวสารไปทั่วก็อาจจะเป็นการสร้างประเด็นในปัญหาดังกล่าวให้ใหญ่โตขึ้นได้ “

คุณรังสี บุรณประภาพงษ์, ผู้อำนวยการฝ่ายองค์กรสัมพันธ์
สัมภาษณ์, 9 สิงหาคม 2553

- ความพร้อมในการสร้างข้อความ (Key Message)

ในส่วนของ “ข้อความ” องค์กรต้องมีการสร้างข้อความ (Key message) ที่สามารถกล่าวไปแล้ว ทุกคนเข้าใจและพูดไปในทิศทางเดียวกัน เนื่องจากในการแก้ไขภาวะวิกฤต องค์กร

ควรที่จะมีข้อความที่เป็นข้อความหลักในการสื่อสารเมื่อเกิดภาวะวิกฤต ซึ่งอาจจะมีคำถามตามมา เช่น หมายความว่าอะไร? ทำไมถึงตอบแบบนี้? ซึ่งองค์กรก็ต้องข้ามพ้นอุปสรรคตรงนี้ให้ได้

ซึ่งจากการทำงานของฝ่ายสื่อสารองค์กร ถือได้ว่า มีการเตรียมความพร้อมใน “การสร้างข้อความ” (Key Message) ในการแจ้งข่าวสารให้ไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อป้องกันความเข้าใจผิดและการสื่อความที่แตกต่างกันออกไป เพื่อว่าเมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้น ธนาคารก็สามารถสร้างข้อความได้ทันทีและรวดเร็ว

“ซึ่งถือได้ว่ามีความสำคัญเป็นอย่างมากในการสื่อสารเพื่อรองรับกับภาวะวิกฤต เนื่องจากการเมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้นนั้น ข้อความต่างๆจากแหล่งที่มาที่ต่างกัน มักจะมีความคิดเห็นต่อประเด็นของข่าวสารในภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นแตกต่างกันไปด้วย เพื่อที่จะป้องกันการเกิดเหตุการณ์เช่นนี้ ความพร้อมในการสร้างข้อความ (Key Message) จึงเป็นสิ่งที่ฝ่ายสื่อสารองค์กรต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่งเป็นอย่างมาก ทางธนาคารมีการสร้างข้อความ (Key Message) ขึ้นในทันทีเมื่อทราบข้อเท็จจริงหรือปัญหาที่เกิดขึ้น หรือถ้ายังไม่สามารถหาข้อสรุปต่อเหตุการณ์นั้นๆได้ ธนาคารก็จะมีการออกข้อความกลาง ที่จะส่งให้ทุกฝ่ายตอบไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจากเหตุการณ์วิกฤตต่างๆที่เคยเกิดขึ้นกับธนาคารก็เห็นได้ว่า ฝ่ายสื่อสารองค์กรมีความพร้อมในการจัดเตรียมข้อความ (key Message) ได้ทันพ่วงที่มาโดยตลอด “

คุณรังสี บุรณประภาพงษ์, ผู้อำนวยการฝ่ายองค์กรสัมพันธ์
 ,สัมภาษณ์, 9 สิงหาคม 2553

ซึ่ง “ข้อความ” ที่จะเลือกใช้ในภาวะวิกฤตนั้น สิ่งสำคัญต้องขึ้นอยู่กับภาวะวิกฤตในเวลานั้นๆด้วย แต่ทั้งหมดทั้งมวล “ข้อความ” ในการสื่อสารในภาวะวิกฤต ต้องมีสิ่งเหล่านี้ คือ

- การเผชิญหน้าด้วยความตรงไปตรงมา (Human face) : นั่นคือ การกล่าวข้อความที่จะใช้ในการจัดการกับภาวะวิกฤตนั้น ควรแสดงถึง “ความเสียใจ” เมื่อทราบว่าองค์กรกระทำผิดจริง ซึ่งในหลายๆกรณีที่องค์กรไม่สามารถกล่าวคำว่า “ขอโทษ” ได้ในทันที เนื่องจากอยู่ในขั้นตอนการพิจารณาทางกฎหมายหรืออาจจะอยู่ในขั้นตอนการตรวจสอบ หรือเนื่องจากการทำงานขององค์กรมีความเสี่ยงอยู่แล้ว แต่องค์กรก็ต้องแสดงความจริงใจออกมาให้เห็น ไม่ว่าจะเป็นการแสดงความห่วงใยต่อภาวะวิกฤต ความเห็นใจผู้ที่ได้รับผลกระทบ เป็นต้น เพื่อแสดงให้เห็นถึงความเอาใจใส่ (We care) ที่องค์กรไม่ได้เพิกเฉยต่อภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น

ธนาคารกสิกรไทยก็มีการเตรียมพร้อมอยู่เสมอในการสร้างข้อความเพื่อแสดงความเสียใจ โดยทันทีที่ธนาคารทราบเรื่องภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น แน่นอนว่า ธนาคารต้องแสดงความห่วงใยต่อผู้ได้รับได้รับผลกระทบในทันที ไม่ว่าจะการตรวจสอบจะเป็นเช่นไร เพื่อแสดงให้เห็นถึงความจริงใจของธนาคาร

“ เมื่อภาวะวิกฤตเกิดขึ้น ธนาคารก็ต้องรีบดำเนินการสร้างข้อความเพื่อแสดงถึงความเสียใจ และกังวลต่อภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น โดยธนาคารจะแจ้งด้วยว่า จะพยายามรีบดำเนินการตรวจสอบโดยเร็วเพื่อที่จะได้ทราบข้อเท็จจริงต่อเรื่องที่เกิดขึ้น “

คุณรังสี บุรณประภาพงษ์, ผู้อำนวยการฝ่ายองค์กรสัมพันธ์
 ,สัมภาษณ์, 9 สิงหาคม 2553

- ข้อความที่แสดงให้เห็นถึงความมั่นใจในการจัดการกับภาวะวิกฤต (Reassurance) : เนื่องจากเมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้น ผู้ที่ได้รับผลกระทบหรือผู้ที่ทราบเรื่องก็จะเกิดความกังวลใจในการปฏิบัติงานขององค์กรว่า จะเกิดเหตุการณ์ภาวะวิกฤตขึ้นอีกหรือไม่? และต่อไปองค์กรจะสามารถจัดการกับปัญหาเหล่านี้ให้หายไปได้หมดไหม? ดังนั้น องค์กรควรพยายามสร้างข้อความเพื่อแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นและเกิดความมั่นใจว่า องค์กรสามารถควบคุมภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นได้ อาทิเช่น ทำให้ถูกต้อง (Put it right) , พยายามแก้ไขปัญหาและทำให้ดีขึ้น (Make amends) และพยายามแสดงความเชื่อมั่นว่าเหตุการณ์เหล่านั้นจะไม่เกิดขึ้นอีก (Try to ensure that it cannot happen again)

“ แน่นอนว่า ธนาคารต้องแสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบในการดำเนินการเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น และถ้าตรวจสอบแล้วว่า กระทบความผิดจริง ธนาคารก็จะดำเนินการให้ถึงที่สุด และพยายามที่จะแจ้งให้ลูกค้าเห็นว่า ธนาคารยังคงมีความเชื่อมั่นในการรับผิดชอบต่อการเงินของลูกค้าได้อย่างดีเหมือนเดิม “

คุณรังสี บุรณประภาพงษ์, ผู้อำนวยการฝ่ายองค์กรสัมพันธ์
 ,สัมภาษณ์, 9 สิงหาคม 2553

ที่สำคัญที่สุดคือ อาจแสดงความเชื่อมั่นด้วยการให้ **“บุคคลที่สาม”** ที่มีความเชี่ยวชาญมาทำการยืนยันถึงความเชื่อมั่นขององค์กร

คุณรังสี บุรณประภาพงษ์, ผู้อำนวยการฝ่ายองค์กรสัมพันธ์, สัมภาษณ์, 9 สิงหาคม, 2553 กล่าวว่ ในกรณีที่เกิดภาวะวิกฤตระดับรุนแรง ก็อาจจะมีการให้ธนาคารแห่งประเทศไทยมาเป็นปากเสียงให้เพื่อแสดงถึงความเชื่อมั่นและมั่นคงของธนาคาร อย่างเช่น ข่าวลือจำพวกที่ว่า ธนาคารจะล้ม ซึ่งจะเห็นได้ว่า แม้ธนาคารจะมาพูดว่า ธนาคารยังมีความมั่นคงและยังสามารถรักษาธุรกรรมทางการเงินให้กับลูกค้าได้ ก็อาจจะไม่สามารถสร้างความมั่นใจให้ลูกค้าได้เพียงพอ แต่ถ้าธนาคารแห่งประเทศไทยออกมารันตีถึงความมั่นคงของธนาคารด้วย ก็จะช่วยสร้างความมั่นใจให้กับธนาคารมากยิ่งขึ้น

ซึ่งความพร้อมทางด้าน“การสร้างข้อความ”ในการสื่อสารในภาวะวิกฤตนั้น ผู้วิจัยพบว่า ธนาคารกสิกรไทยมีความพร้อมในการรับมือเป็นอย่างดี

- ความพร้อมในการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

ผู้วิจัยพบว่า ธนาคารกสิกรไทยถือได้ว่าเป็นธนาคารที่ที่มีความพร้อมทางการติดต่อกับภายในองค์กรเป็นอย่างมาก เนื่องจากทางธนาคารได้เคยประสบกับปัญหาในการส่งข่าวสารให้กับภายในทราบ แต่ไม่ครอบคลุมในทุกส่วนงาน จึงทำให้ธนาคารจึงต้องหันมาให้ความสนใจและจัดเตรียมความพร้อมในการแจ้งข่าวสารให้ครอบคลุมกับทุกส่วนงาน และใช้ทุกช่องทางในการติดต่อข่าวสารกับภายในองค์กรด้วย และที่สำคัญเมื่อธนาคารเกิดภาวะวิกฤต ลูกค้าก็ต้องการจะทราบความจริงจากทางธนาคารเป็นอันดับแรก และ“พนักงานสาขา”ก็จะเป็นด่านหน้าในการแจ้งข้อมูลข่าวสาร ดังนั้น พนักงานสาขาทุกคนจะต้องทราบเรื่องราวขณะนี้ทางธนาคารเกิดเหตุไรขึ้น และจะต้องทราบข่าวสารอย่างรวดเร็ว จึงทำให้องค์กรจึงต้องมีความพร้อมที่จะให้ข้อมูลข่าวสารกับภายในให้ได้ครบทุกส่วนงาน

คุณรังสี บุรณประภาพงษ์ (สัมภาษณ์, 9 สิงหาคม 2553) กล่าวว่ ในส่วนความพร้อมในการแจ้งข้อมูลข่าวสารกับทางภายในนั้น ทางธนาคารจะมี Contact Center ที่จะเป็นฝ่ายคอยรับทราบข้อมูลจากทางฝ่ายสื่อสารองค์กร และทำการเผยแพร่ข่าวสารข้อมูลให้กับนักลงทุนของธนาคาร และ หน่วยงาน Internal Communication (IC) ที่จะมีช่องทางในการติดต่อไม่ว่าจะเป็น

- KTV : รายการทีวีภายในของธนาคาร
- Notes Master : intranet ภายในธนาคารที่จะกระจายให้ทุกสาขาทั่วประเทศรับทราบ

- บรรษัทฯ
 - Retail
 - SME
 - กำกับฯ : ที่จะเป็นฝ่ายคอยรายงานเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นให้ธนาคารแห่งชาติทราบ เป็นต้น
- ความพร้อมในด้านความเร็วในการส่งข่าวสาร

“ความเร็ว” ในการส่งข่าวสารในภาวะวิกฤต ถือได้ว่าเป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะภาวะวิกฤตมักจะนำมาซึ่งความเสียหาย และแรงลบที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร ฝ่ายสื่อสารองค์กรจึงต้องมีการหาวิธีการที่จะส่งข่าวสารให้ได้อย่างรวดเร็วที่สุด เพื่อที่จะสามารถแจ้งข่าวสารที่เป็นข้อเท็จจริงได้อย่างทันท่วงที ซึ่งธนาคารกสิกรไทยก็พยายามที่จะใช้ทุกช่องทางในการส่งข่าวสารไม่ว่าจะทั้งภายในและภายนอกก็ตาม รวมถึงการใช้สื่อออนไลน์ต่างๆ เช่น Facebook , Twitter หรือ E – Mail ที่สามารถส่งข้อมูลได้ที่หลากหลายฝ่าย

“จากการที่ทุกครั้งที่มีการเรียกประชุมทีม Command center นั้น ฝ่ายสื่อสารองค์กรจะได้เข้าร่วมประชุมทุกครั้ง ทำให้เมื่อทราบปัญหาที่เกิดขึ้น ฝ่ายสื่อสารองค์กรสามารถที่จะส่งข่าวสารให้กับส่วนงานและสื่อที่ต้องการทราบเรื่องได้โดยทันที ผ่านช่องทางต่างๆที่ฝ่ายสื่อสารเตรียมพร้อมไว้หมดแล้ว”

คุณรังสี บุรณประภาพงษ์, ผู้อำนวยการฝ่ายองค์กรสัมพันธ์
 ,สัมภาษณ์, 9 สิงหาคม 2553

- ความพร้อมในเครื่องมือการสื่อสาร

ซึ่งธนาคารกสิกรไทยก็ใช้ทุกเครื่องมือการสื่อสารที่มองเห็นว่า สามารถแก้ไขภาวะวิกฤตนั้นๆได้อย่างรวดเร็ว และได้ผลดีที่สุดในการส่งข่าวสารให้กับภายนอกทราบข้อเท็จจริง ธนาคารพยายามที่จะใช้ทุกช่องทางที่มองเห็นว่าจะสามารถส่งข่าวสารได้ครอบคลุมทุกส่วน

สรุปได้ว่า ในส่วนความพร้อมในการสื่อสารในภาวะวิกฤตนั้น ธนาคารกสิกรไทยมีความพร้อมในการจัดการในภาวะวิกฤตในระดับดี มีความพยายามที่จะเตรียมความพร้อมในทุกด้านเป็นอย่างดี

“ ถ้าจะกล่าวถึงในเรื่อง “ ความพร้อม “ ทางธนาคารมีความมั่นใจในเรื่องนี้มาก เพราะจากประสบการณ์ต่างๆที่พบ ทางธนาคารก็พยายามนำมาปรับปรุงและเตรียมพร้อมในทุกด้าน เนื่องจาก ธนาคารมีคณะทำงาน Command center ทุกคนก็มีความพร้อมตลอดเวลาที่มีการเรียกประชุมเมื่อเกิดวิกฤต รวมทั้งฝ่ายสื่อสารองค์กรที่จะต้องเข้าร่วมประชุมทุกครั้ง จึงมีความพร้อมในการปฏิบัติการเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤตได้เป็นอย่างดี “

คุณรังสี บุรณประภาพงษ์, ผู้อำนวยการฝ่ายองค์กรสัมพันธ์
 ,สัมภาษณ์, 9 สิงหาคม 2553

สื่อประชาสัมพันธ์ของธนาคารเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤต

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ที่รับผิดชอบงานด้านสื่อสารองค์กรของธนาคารกสิกรไทย พบว่าธนาคารมีการเลือกใช้สื่อประชาสัมพันธ์ที่ผสมผสานเพื่อที่จะมาใช้จัดการกับภาวะวิกฤต เนื่องจากสื่อประชาสัมพันธ์ถือได้ว่าเป็นช่องทางที่สำคัญในการแจ้งข้อเท็จจริงของธนาคารให้กับบุคคลอื่นๆทราบ และยังสามารถใช้ช่องทางที่ครอบคลุมในทุกด้านได้นั้น ก็จะทำให้การสื่อสารเพื่อแก้ไขปัญหาภาวะวิกฤตคลี่คลายไปได้โดยเร็ว แต่บางช่องทางที่จะเลือกนำมาใช้นั้น ก็ขึ้นอยู่กับระดับความรุนแรงของภาวะวิกฤตนั้นๆด้วยเช่นกัน

คุณ สิริวิษุ อาจแยมสรวล (สัมภาษณ์, 9 สิงหาคม 2553) กล่าวว่า ธนาคารใช้สื่อประชาสัมพันธ์แทบทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นทางด้านภายนอก ก็จะมี E – Mail , Advertising , Website , TV , Radio , สื่อสิ่งพิมพ์ , Press Release , แถลงข่าว News Release หรือ Facebook เป็นต้น ทางด้านภายใน ก็จะใช้ Intranet , KTV , เสียงตามสาย (เฉพาะสำนักงานใหญ่) ,วารสารรายสัปดาห์ , หนังสือเวียน , Mail ภายใน , SMS หรือทางโทรศัพท์ เป็นต้น

ซึ่งจากที่กล่าวมาทั้งหมด ก็แทบจะถือได้ว่าใช้ทุกช่องทาง อยู่ที่ว่าเหตุการณ์ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น จะเลือกใช้อะไรบ้าง แต่ถ้าช่องทางที่เป็นอันดับแรกที่ย้ายสื่อสารองค์กรเลือกใช้จะเป็นทาง E – Mail เนื่องจากรวดเร็วที่สุด และสามารถส่งข้อมูลไปได้ครั้งละหลายคนในเวลาเดียวกัน

“ทางธนาคารกสิกรไทยจะไม่เน้นในเรื่อง การแถลงข่าว ถ้าเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นนั้น ทางธนาคารมองแล้วว่า ไม่ได้เกิดผลกระทบต่อคนวงกว้าง และนอกจากนั้น การแถลงข่าวต้องใช้เวลาในการเตรียมการมาก และไม่เร็วเท่าช่องทางอื่นๆ และบางครั้งอาจจะทำให้เรื่องที่เกิดขึ้นจะบานปลายในกรณีที่เกิดเหตุการณ์นั้นๆ เป็นเรื่องเล็กน้อยที่เกิดกับทางธนาคาร เช่น บางครั้งเรื่องนั้นๆ มีคนที่ทราบเรื่องไม่กี่คน แต่ทันทีที่สื่อสารออกไป อาจทำให้คนทราบเรื่องมากยิ่งขึ้นและกลับส่งผลให้คนเกิดความไม่มั่นใจในธนาคาร เป็นต้น ซึ่งจะสังเกตเห็นได้ว่า ธนาคารกสิกรไทยนั้น เกิดวิกฤตทั่วไปถือได้ว่า เยอะพอสมควร แต่เห็นได้ว่า ไม่ค่อยมีคนทราบเรื่อง เพราะมีไม่กี่ครั้งที่เราจะสื่อสารให้ภายนอกทราบ เพราะเราเลือกสื่อสารเฉพาะบางกลุ่มเท่านั้น โดยดูตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และในส่วนของทางลูกค้า ก็จะทำให้ติดต่อสอบถามทาง Call Center เป็นหลัก หรืออาจจะเดินทางเข้าไปอธิบายกับลูกค้าที่เกี่ยวข้องด้วยตัวเอง หรืออาจพูดได้ว่า ธนาคารไม่เคยจัดแถลงข่าวเลยก็ว่าได้”

คุณ สิรินุช อาจแย้มสรวล, เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์,
, สัมภาษณ์, 9 สิงหาคม 2553

นอกจากนั้น เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ก็ได้กล่าวถึงความสำคัญของการสื่อสาร” ว่ามีส่วนช่วยในการจัดการกับภาวะวิกฤตได้เป็นอย่างดี และคลี่คลายปัญหาได้

“ เพราะเมื่อเกิดเหตุการณ์วิกฤต หรือเหตุการณ์ต่างๆไปเกิดขึ้นกับทางธนาคารก็ต้องมีการนำการสื่อสารไปใช้แก้ปัญหาด้วยทุกครั้ง แต่อยู่ที่ว่าจะนำการสื่อสารมาใช้มากน้อยแค่ไหน ก็อยู่ที่เหตุการณ์นั้นๆ เช่น เหตุการณ์ที่เกิดเรื่องหนึ่งนอกระบบ ทางเราก็จะเน้นการสื่อสารโดยการสร้าง “ข้อความ ” (Key Message) ให้พนักงานตอบเพียงเท่านี้ แนวนี้ หรือการส่งหน้าที่ไปเยี่ยมเยียนลูกค้า หรือสำหรับลูกค้ารายใหญ่ๆ ก็จะส่งคนไปหา และสอบถามว่าทราบเรื่องที่เกิดขึ้นหรือไม่ และรู้สึกอย่างไร พร้อมทั้งอธิบายข้อเท็จจริงให้ทราบ ซึ่งจากที่ได้กล่าวมาทั้งหมด ก็ต้องใช้การสื่อสารเป็นหลักทั้งสิ้น แต่อย่างไรก็ตาม การสื่อสารก็มีส่วนที่จะทำให้บานปลายได้เช่นกัน ถ้าเราไม่มีการวางแผนการสื่อสารให้ถูกต้อง ก็อาจทำให้เกิดความเข้าใจผิดได้”

คุณ สิรินุช อาจแย้มสรวล, เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์,
, สัมภาษณ์, 9 สิงหาคม 2553

ในส่วนปัญหาและอุปสรรคนั้นในการดำเนินงานเพื่อการจัดการกับภาวะวิกฤตนั้น ผู้วิจัยพบว่า ธนาคารได้มีการนำปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานในแต่ละครั้ง นำมาปรับปรุงกลยุทธการวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตให้ครอบคลุมมากขึ้น แต่อุปสรรคใหญ่ของธนาคารก็จะ เป็นในเรื่อง “ความล่าช้าของข้อมูล” ที่ต้องใช้เวลาในการตรวจสอบ

“ปัญหาเหมือนเป็นครูที่สอนเรา เช่น จากการวางแผนในครั้งแรกที่เราได้มีการวางไว้เพื่อรองรับกับวิกฤตนั้น จากที่ตอนแรกทางธนาคารอุ่นใจว่าเมื่อเกิดเหตุการณ์ตามที่คาดไว้ คงจะสามารถนำแผนเหล่านั้นมาแก้ไขสถานการณ์ได้ทันท่วงที ซึ่งผลปรากฏว่า พอมาใช้จริงกลับพบว่า ความละเอียดในแผนไม่เพียงพอ และปัญหาใหญ่ที่อาจจะยังแก้ไขได้ยาก ก็คือ เรื่องการล่าช้าของข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง เนื่องจากบางครั้งปัญหาที่เกิดขึ้น ต้องใช้เวลาในการตรวจสอบ จึงไม่มีข้อมูลข่าวสารที่จะแจ้งออกไปให้ทราบ หรือข้อมูลที่เป็นศัพท์ทางเทคนิค เราก็ไม่สามารถที่จะอธิบายออกไปได้ และบางเหตุการณ์ ข้อความที่เป็นข้อความกลางที่เราใช้สื่อความไป อาจจะดูยังไม่สมเหตุผล หรือ ยังไม่สามารถตอบข้อข้องใจของลูกค้าได้ เป็นต้น”

คุณ สิริสุข อาจแย้มสรวล, เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์
 ,สัมภาษณ์, 9 สิงหาคม 2553

ซึ่งจากตรงจุดนี้เอง ผู้วิจัยมองว่าการที่ธนาคารมีข้อความที่เป็นข้อความหลักในการสื่อสารเมื่อเกิดภาวะวิกฤต ถือว่าทำได้ถูกต้องเนื่องจากการสื่อสารในภาวะวิกฤตนั้นควรที่จะให้เป็นไปในทางเดียวกัน ซึ่งแน่นอนอาจจะมีคำถามตามมา เช่น หมายความว่าอะไร ? ทำไมถึงตอบแค่นี้ ? ซึ่งธนาคารก็ต้องหาทางที่จะข้ามพ้นอุปสรรคตรงนี้ให้ได้

จากที่ได้กล่าวมาทั้งหมดนั้น เห็นได้ว่า ธนาคารกสิกรไทยได้มีการจัดเตรียมกลยุทธ์การสื่อสารในภาวะวิกฤตได้เป็นอย่างดี ไม่ว่าจะเป็น การเตรียมความพร้อมในการรับมือกับการสื่อสาร การจัดตั้งคณะทำงานเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤต การพิจารณาถึงภาวะวิกฤตที่อาจจะเกิดขึ้น ผู้ที่ได้รับผลกระทบ โดยมีระเบียบแผนการการจัดการที่เห็นเป็นรูปธรรมในทุกด้าน รวมทั้งมีการเตรียมพร้อมในการสื่อสารในภาวะวิกฤต โดยแสดงออกถึงความจริงใจในการแก้ไขปัญหา และการแสดงความมั่นใจในการจัดการกับภาวะวิกฤตเพื่อที่จะให้เกิดความผิดพลาดในภายหลังน้อยที่สุด รวมทั้งมีการเลือกใช้สื่อประชาสัมพันธ์ที่หลากหลายเพื่อที่จะสามารถให้การสื่อสารเข้าถึงทุกจุด และทุกช่องทาง

ธนาคารอาคารสงเคราะห์

ธนาคารอาคารสงเคราะห์ (ธอส.) (Government Housing Bank) เป็นสถาบันการเงินเฉพาะกิจในสังกัดกระทรวงการคลัง จัดตั้งขึ้นโดยกฎหมาย เมื่อวันที่ 9 มกราคม 2496 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชได้มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้ประกาศว่า โดยที่เป็นการสมควรให้มีธนาคารอาคารสงเคราะห์ขึ้น เพื่อช่วยเหลือทางการเงิน ให้ประชาชนได้มีที่อยู่อาศัยตามควร แก่อัตภาพ จึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ตรา “ พระราชบัญญัติธนาคารอาคารสงเคราะห์ พ.ศ.2496 “ ขึ้น และได้มีการประกาศลงในราชกิจจานุเบกษาเมื่อวันที่ 20 มกราคม 2496 โดยมี จอมพล ป.พิบูลสงคราม นายกรัฐมนตรี ในขณะนั้น เป็นผู้ลงนามสนองพระบรมราชโองการ

สำหรับผลการดำเนินงานไตรมาส 3/2551 ณ วันที่ 30 กันยายน 2551 เทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน ธนาคารมียอดสินเชื่อ คงค้าง (ไม่รวมหนี้ส่วนบุคคล) รวมทั้งสิ้น 587,886.10 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 3.88% โดย 9 เดือนที่ผ่านมา ธนาคารสามารถปล่อยสินเชื่อใหม่ได้ 57,026.77 ล้านบาท จำนวนทั้งสิ้น 82,460 ราย ด้านเงินฝากธนาคารมียอดเงินฝากรวม 498,804.67 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 6.13 % สินทรัพย์รวม 646,888.29 ล้านบาท

วิสัยทัศน์ (VISION)

เป็นธนาคารมั่นคงทันสมัย เพื่อที่อยู่อาศัยครบวงจร : Secured Modern Housing Bank

พันธกิจ (MISSION)

"ให้บริการทางการเงินด้านที่อยู่อาศัยอย่างครบวงจร เพื่อให้ประชาชนได้มีที่อยู่อาศัยตามสมควร แก่อัตภาพ และสามารถตอบสนองของความคาดหวังของลูกค้า รัฐบาล และสังคมภายใต้แนวทางเศรษฐกิจพอเพียง"

การบริหารความเสี่ยง

ในการดำเนินกิจการในองค์กรย่อมจะมีความเสี่ยงเกิดขึ้นได้เสมอ ซึ่งความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น คณะกรรมการและผู้บริหารของธนาคารสามารถที่จะป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายได้

ซึ่งจะเป็นการช่วยองค์กรไม่ให้ตัดสินใจผิดพลาดในการประกอบธุรกิจหรือพบความเสียหายได้ ซึ่งตัวอย่างของความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น ได้แก่

1. ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risks)
2. ความเสียหายในการปฏิบัติงาน (Operation Risks)
3. ความเสี่ยงในธุรกิจ (Business Risks)
4. ความเสี่ยงในเหตุการณ์ (Event Risks)

โดยผู้วิจัยจะนำเสนอผลการศึกษา โดยจำแนกตามวัตถุประสงค์ประสงค์ในการวิจัย ดังนี้

กลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤต

จากบทสัมภาษณ์ของผู้บริหารฝ่ายสื่อสารองค์กรของธนาคารอาคารสงเคราะห์นั้น ผู้วิจัยพบว่า ธนาคารได้มีการวางแผนการดำเนินงานดังต่อไปนี้

ในการเตรียมตัวเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤต อันดับแรกนั้น คือ

1.1 ต้องมีการพิจารณาถึงภาวะวิกฤตที่องค์กรต้องคาดการณ์ว่าจะเกิด (What crises could hit us?) หมายถึงการคาดคะเนว่า ธนาคารมีความน่าจะเป็นทางด้านใดบ้างในการที่จะนำไปสู่ภาวะวิกฤต ซึ่งทางธนาคารอาคารสงเคราะห์ก็มีการพิจารณาในการคาดการณ์ภาวะวิกฤตล่วงหน้าด้วยเช่นกัน เนื่องจากธนาคารเป็นธุรกิจที่ต้องมีการเกี่ยวข้องกับ “ การเงิน “ เป็นหลัก จึงทำให้การคาดการณ์จึงเกี่ยวข้องกับเรื่องการเงินเป็นส่วนใหญ่ ตามมาด้วยพนักงานที่มีหน้าที่ในการให้บริการ และระบบของธนาคารในการให้ความสะดวกในการปฏิบัติงานเป็นหลัก

“ จริงๆแล้วทางทุกส่วนงานของธนาคารจะมีแผนบริหารความเสี่ยงที่จะรองรับกับภาวะวิกฤตที่อาจจะเกิดขึ้นไว้อยู่ก่อนแล้วว่า ถ้าเกิดเหตุการณ์ภาวะวิกฤตที่จะนำมาซึ่งความไม่มั่นคงต่อธนาคาร เราจะมีวิธีการรับมือกับเหตุการณ์เหล่านั้นได้อย่างไร ซึ่งจะมีการพิจารณาถึงความน่าจะเป็นก่อนให้เกิดความเสียหายกับธนาคาร อาทิเช่น การทุจริตของพนักงานธนาคาร พนักงานไม่มีประสิทธิภาพในการทำงาน ข่าวลือต่างๆที่อาจจะเกิดขึ้นกับธนาคาร ระบบคอมพิวเตอร์ใช้งานล้มเป็นต้น นอกจากนั้นก็จะเป็นการคาดการณ์ภาวะวิกฤตของส่วนงานต่างๆ ซึ่งเราจะมีการนำเรื่องเหล่านี้มาพิจารณาเพื่อเตรียมรับมือกับภาวะวิกฤตเพื่อจัดทำเป็นคู่มือกลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤต “

คุณสุดจิตรา คำดี, ผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารองค์กร
 , สัมภาษณ์ , 20 สิงหาคม 2553

ซึ่งสิ่งเหล่านี้ธนาคารจะนำมาประเมินจากการทำงานของธนาคารว่า มีความเป็นไปได้ที่อาจก่อให้เกิดภาวะวิกฤตขึ้นกับธนาคารทางด้านใดบ้าง มากน้อยเพียงใด

1.2 การพิจารณาถึงผู้ที่ได้รับผลกระทบ (Who are the audiences?)

ธนาคารอาคารสงเคราะห์มีการพิจารณาถึงผู้ที่อาจได้รับผลกระทบที่เกิดจากภาวะวิกฤตขององค์กร ซึ่งส่วนใหญ่ก็จะเป็น “ลูกค้า” เป็นหลัก ตามมาด้วยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่อาจจะต้องได้รับผลกระทบในภาวะวิกฤตของธนาคารได้ โดยในการพิจารณาผู้ที่ได้รับผลกระทบนั้น จะทำให้ธนาคารทราบว่า ใครที่อาจจะส่งผลกระทบต่อธนาคารได้บ้าง ซึ่งในที่นี้ก็คือ “ พนักงาน “ เนื่องจากมีหน้าที่ในการทำธุรกรรมให้กับลูกค้า หรือมีหน้าที่เกี่ยวข้องกับจำนวนเงินจำนวนมากของธนาคาร ซึ่งการที่ธนาคารพิจารณาตรงจุดนี้ก็นำมาซึ่งการควบคุมดูแลที่รัดกุมมากขึ้น

“ธนาคารมีการพิจารณาถึงผู้ที่ได้รับผลกระทบไว้ก่อนแล้ว ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะถูกระบุไว้ใน คู่มือกลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารว่า ธนาคารจะมีการคาดการณ์ถึงความน่าจะเป็นของภาวะวิกฤตจนนำไปสู่ผลกระทบต่อใคร หรือทางใดบ้าง และธนาคารจะมีการวางแผนต่อการคาดการณ์ความน่าจะเป็นเกิดภาวะวิกฤตเหล่านั้นอย่างไร “

คุณสุดจิตรา คำดี, ผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารองค์กร
, สัมภาษณ์ , 20 สิงหาคม 2553

1.3 วิธีการที่องค์กรดำเนินการสื่อสารในภาวะวิกฤต(How do we communicate with them ?)

เนื่องจากธนาคารอาคารสงเคราะห์มีการจัดทำคู่มือกลยุทธ์การสื่อสารในภาวะวิกฤต ที่ชื่อว่า (Business Continuity Plan Corporate : BCP)ไว้ก่อนแล้ว ซึ่งในนั้นก็จะมีการระบุถึงขั้นตอนการดำเนินการทุกอย่างเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤต มีการสมมุติกรณีศึกษาไว้หลายเรื่อง รวมทั้งวิธีการป้องกันกับภาวะวิกฤตดังกล่าว รวมทั้งรายชื่อของทุกส่วนงานที่เกี่ยวข้อง โดยเมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้น ธนาคารก็จะมีการเรียกประชุม ซึ่งทุกครั้งฝ่ายสื่อสารองค์กรก็จะเข้าร่วมประชุมด้วยตลอดเพื่อทราบภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นและดำเนินการจัดการกับภาวะวิกฤตในทันที

นอกจากนั้นธนาคารอาคารสงเคราะห์ก็ได้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์การสื่อสารในทุกๆปี ด้วย ซึ่งในปี 2553นั้น ธนาคารก็ได้ออก “แผนการสื่อสารและจัดกิจกรรม เพื่อฟื้นฟูภาพลักษณ์ และสร้างความมั่นใจให้กับธนาคาร ที่มีการกำหนดระยะเวลาตั้งแต่ มกราคม ถึงธันวาคม 2553” ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

วิสัยทัศน์ : ธนาคารมั่นคงทันสมัย เพื่อที่อยู่อาศัยครบวงจร

วัตถุประสงค์ในแผนการสื่อสารและจัดกิจกรรมฟื้นฟูภาพลักษณ์และสร้างความเชื่อมั่น ธอส.

1. ฟื้นฟูภาพลักษณ์
2. สร้างความน่าเชื่อถือ และความมั่นใจ
3. สร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง แก้ไขความเข้าใจผิด

กลุ่มเป้าหมาย : แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่

1. กลุ่มลูกค้าธนาคาร
2. กลุ่มพนักงานในองค์กร
3. กลุ่มหน่วยงานภาครัฐ โดยเฉพาะกระทรวงการคลัง
4. กลุ่มสื่อมวลชน

ระยะเวลาในการดำเนินงาน : มกราคม – ธันวาคม 2553 แบ่งเป็น

ระยะที่ 1 (ม.ค. – มี.ค.) : เร่งสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง ด้วยการสื่อสารผ่านช่องทางต่างๆ

ระยะที่ 2 (เม.ย. – มิ.ค.) : สร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มเป้าหมายเพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือ

ระยะที่ 3 (ก.ค. – ก.ย.) : จัดกิจกรรมมุ่งเน้นการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)

ระยะที่ 4 (ต.ค. – ธ.ค.) : สร้างประสบการณ์ที่ดี เพื่อให้เกิดความชื่นชอบพึงพอใจ

และการมีส่วนร่วมกิจกรรมต่างๆ ทั้งกิจกรรมตอบแทนผู้สังคมและลูกค้า

กลยุทธ์ในการวางแผน

1. Strategic Communication : เป็นกลยุทธ์เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจ แก้ไขความเข้าใจผิด ด้วยการสื่อสารอย่างมีกลยุทธ์
2. White Ocean Strategy : สร้างความชื่นชอบ ด้วยการเป็นองค์กรที่มีส่วนแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)
3. Relationship Management : สร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มเป้าหมาย (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย) ด้วยกลยุทธ์การบริหารความสัมพันธ์ เพื่อให้เกิดความเชื่อถือศรัทธา (Loyalty)

ขั้นตอนการจัดการบริหารประเด็นการสื่อสารเพื่อแก้ไขสถานการณ์กระทบชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กร

1. ติดตาม กำหนดประเด็นและลำดับก่อนหลัง
2. วิเคราะห์ประเด็นในด้านผลกระทบและความเร่งด่วน
3. กำหนดนโยบายขององค์กรต่อประเด็นนั้นๆ
4. พัฒนาเชิงกลยุทธ์และแผนการดำเนินงาน
5. ปฏิบัติงานตามแผนและสื่อสารจุดยืนขององค์กรต่อประเด็นนั้น
6. ติดตามผล และประเมินผลการทำงาน

แนวทางการจัดการกับสถานการณ์ด้านการสื่อสารประเด็น

1. ตรวจสอบ ติดตามข้อเท็จจริง โดยการจัดสัมภาษณ์พิเศษของกรรมการผู้จัดการกับสื่อเฉพาะกลุ่มและรายฉบับ
2. จัดกิจกรรมฟื้นฟูภาพลักษณ์และสร้างความเชื่อมั่น โดยใช้กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องกับกลุ่มเป้าหมาย (สื่อมวลชน / พนักงาน / ลูกค้า)
3. จัดกิจกรรมโดยใช้กลยุทธ์การบริหารความสัมพันธ์เพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดี และความเชื่อถือไว้วางใจ
4. ใช้กลยุทธ์นำน้ำสีข้าว เพื่อสร้างความเชื่อมั่น ด้วยกิจกรรม CSR
5. ทำความเข้าใจในข้อมูลที่ต้องกับพนักงาน เพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการร่วมแก้ไขปัญหา
6. ดำเนินการฟื้นฟูความรู้สึก และความเชื่อมั่นของผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง

ขั้นตอนการดำเนินงาน ติดตามและประเมินผล

1. ตรวจสอบข้อมูลโดยละเอียดและติดตามข้อเท็จจริงเพื่อชี้แจงทำความเข้าใจกับสื่อมวลชน
2. วางแผนกลยุทธ์การสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับสื่อมวลชนอย่างต่อเนื่อง
3. ในกรณีที่เกิดข่าวเชิงลบ ซึ่งในบางประเด็นไม่ควรใช้การตอบโต้ผ่านสื่อมวลชน เพราะจะส่งผลให้เกิดความสับสนในข่าวมากยิ่งขึ้น แต่ควรมุ่งเน้นใช้วิธีการประชาสัมพันธ์ในมุมบวกในประเด็นอื่นๆ ที่สามารถสร้างความเข้าใจและความรู้สึกที่ดีต่อธนาคารแทน
4. ติดตามข่าวอย่างสม่ำเสมอ เพื่อป้องกันการสื่อความที่ผิดแผกไปจากที่ธนาคารสื่อความ

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

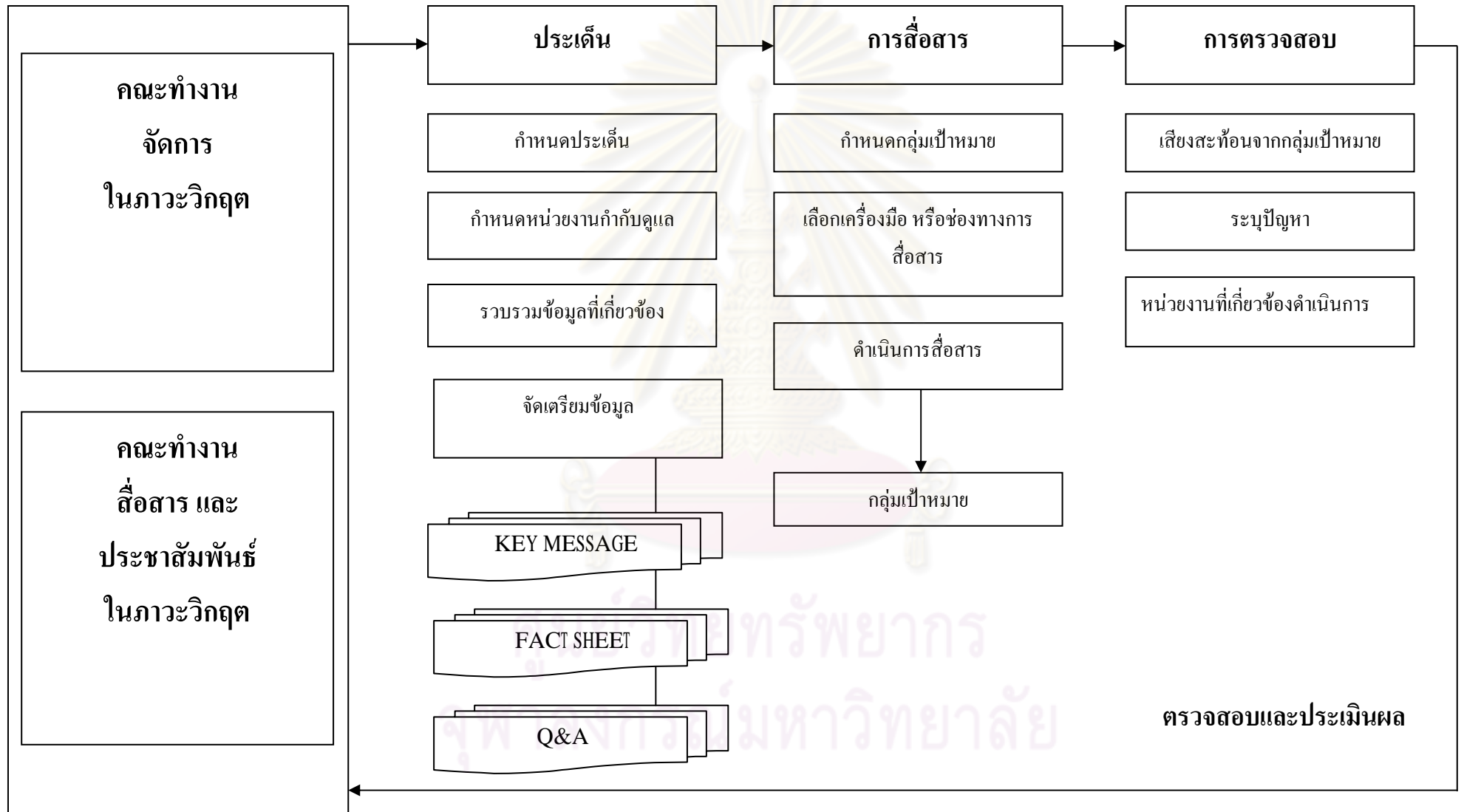
1. กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) มีความเชื่อมั่น และศรัทธาในธนาคาร
2. ได้รับความเข้าใจที่ถูกต้องจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย
3. พนักงานมีขวัญกำลังใจที่ดีขึ้น
4. ธนาคารมีภาพลักษณ์ที่ดี

ซึ่งจะเห็นได้ว่า “ แผนการสื่อสารและจัดกิจกรรม เพื่อฟื้นฟูภาพลักษณ์และสร้างความมั่นใจให้กับธนาคาร “ ของธนาคารอาคารสงเคราะห์นั้น จะเป็นแผนการสื่อสารที่สามารถใช้ได้ทั้งกับเหตุการณ์ทั่วไปและเหตุการณ์ที่จะเกิดภาวะวิกฤต และมีการระบุถึงกลยุทธ์การวางแผนในการสื่อสารเพื่อการจัดการกับภาวะวิกฤตอย่างชัดเจน และเปิดเผย และบอกถึงขั้นตอนการทำงานของฝ่ายสื่อสารองค์กรในการรับมือกับภาวะวิกฤต

และเพื่อสร้างความเข้าใจในการทำงานของฝ่ายสื่อสารองค์กรในการวางแผนการสื่อสารของธนาคารอาคารสงเคราะห์ให้มากยิ่งขึ้น ธนาคารก็สรุป “ โครงสร้างการบริหารจัดการประเด็นในภาวะวิกฤตของอาคารสงเคราะห์ “ ซึ่งอธิบายได้ในแผนผังที่ 5 และ “ แผนผังแสดงกระบวนการเผยแพร่ข่าวสาร ซึ่งอธิบายได้ในแผนผังที่ 5.1 และแผนผังบริหารเหตุฉุกเฉินของธนาคาร “ ในแผนผังที่ 5.2 ดังนี้

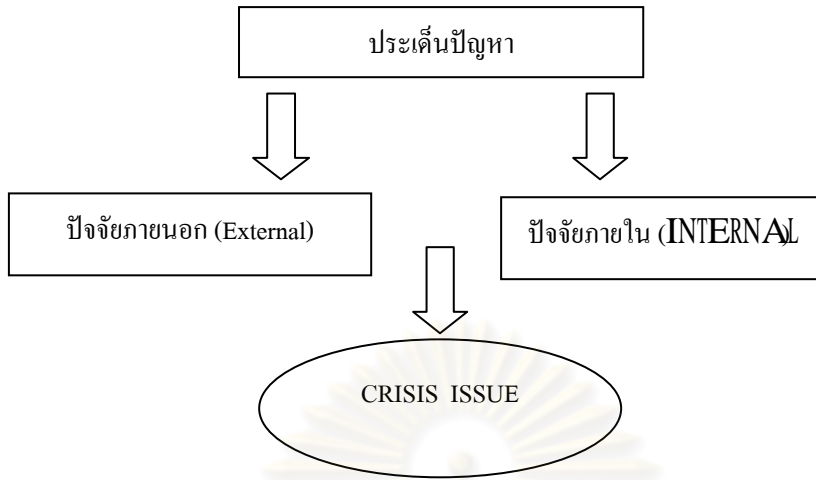
ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนผังที่ 5 : โครงสร้างการบริหารประเด็นในภาวะวิกฤต

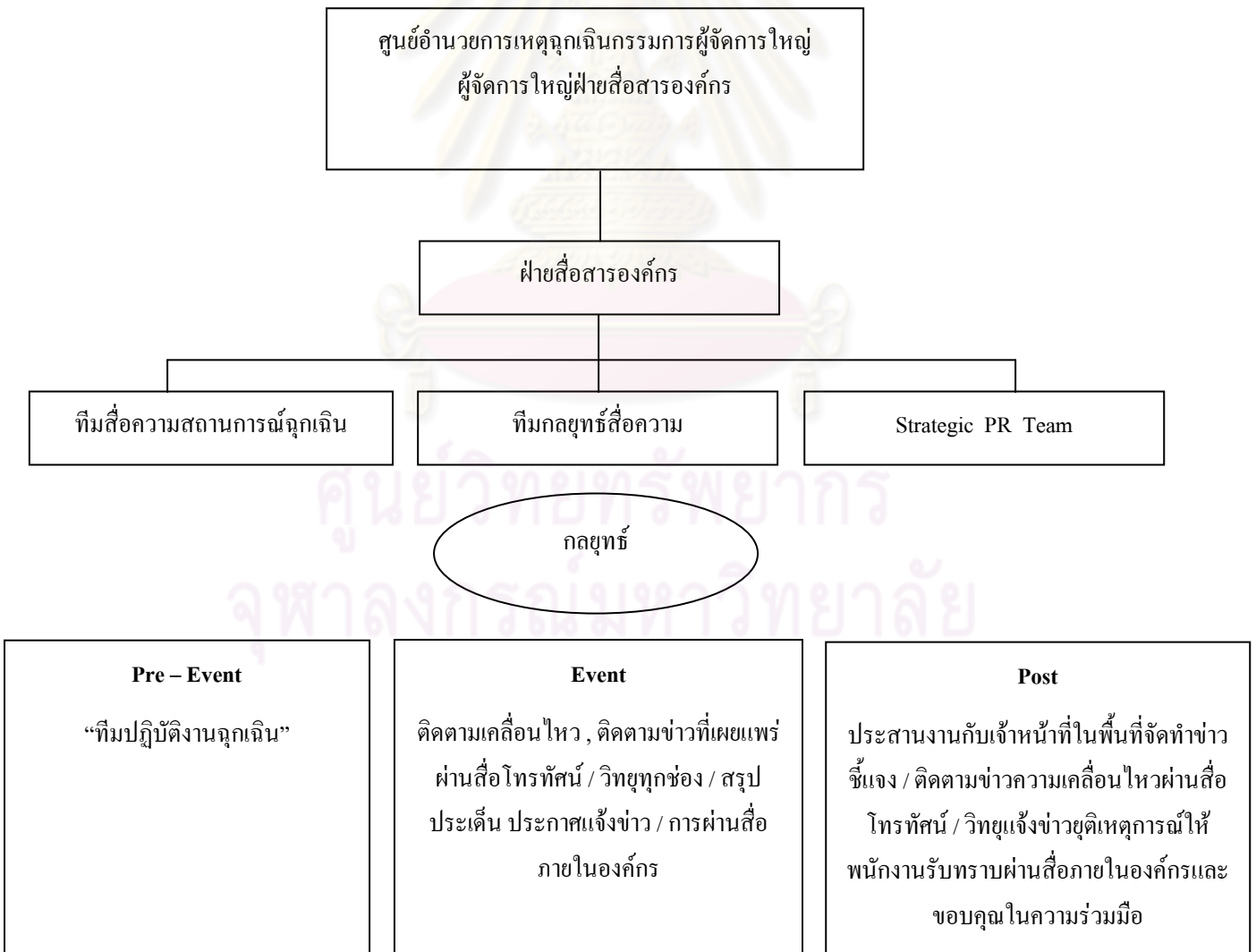


(แหล่งที่มา: ธนาคารอาคารสงเคราะห์)

แผนผังที่ 5.1 : แผนผังแสดงกระบวนการเผยแพร่ข่าวสาร



แผนผังที่ 5.2 : แผนผังทีมบริหารเหตุฉุกเฉิน



(แหล่งที่มา: ธนาคารอาคารสงเคราะห์)

1.4 การพิจารณาคณะทำงานในการจัดการกับภาวะวิกฤต(Who will form the crisis communications team ?) : ธนาคารอาคารสงเคราะห์มีการเตรียมการในการจัดการกับภาวะวิกฤต โดยมีคณะทำงานในการจัดการกับภาวะวิกฤตไว้ก่อนแล้ว โดยฝ่ายสื่อสารองค์กรจะเป็นคนกำหนดหัวหน้าทีม และในส่วนของโฆษก (Spokespersons) นั้น เนื่องจากธนาคารอาคารสงเคราะห์มีผู้บริหารระดับสูงที่มีความสามารถ ซึ่งก็คือคุณชรรค์ ประจวบเหมาะ กรรมการผู้จัดการใหญ่ ที่สามารถตอบคำถามได้ในทุกกรณี จากนั้นก็เป็นหน้าที่ของฝ่ายสื่อสารองค์กรในการจัดการเรื่องด้านสื่อ และเนื้อหาต่างๆที่จะส่งออกในภายนอกทราบ รวมทั้งมีการเรียกประชุมกับส่วนงานที่เกี่ยวข้องที่ได้รับผลกระทบด้วย และมีส่วนงานตรวจสอบและฝ่ายกฎหมายเข้าร่วมในที่ประชุมทุกครั้ง ซึ่งรายละเอียดเหล่านี้จะมีอยู่ในคู่มือกลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตทั้งหมด

“ธนาคารมีการตั้งคณะทำงานเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤตไว้ก่อนแล้ว เพื่อว่าเมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้นนั้น คณะทำงานก็มีความพร้อมในการเรียกประชุมทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายชื่อผู้ที่ต้องเข้าประชุมไว้เป็นลายลักษณ์อักษร รวมทั้งมีการหาบุคคลสำรองในกรณีที่มีคนป่วยหรือไม่สบายด้วย เพื่อว่าเมื่อเกิดภาวะวิกฤตจะได้รับมือได้อย่างทันท่วงที และในห้องประชุมก็จะมีอุปกรณ์ในการส่งข่าวสารทุกช่องทาง และฝ่ายสื่อสารองค์กรก็จะนำคอมพิวเตอร์เข้าไปร่วมในที่ประชุมด้วยทุกครั้ง เพื่อว่าเมื่อผลมติที่ประชุมออกมา ฝ่ายสื่อสารก็สามารถส่งข่าวได้ทันที“

คุณสุดจิตรา คำดี, ผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารองค์กร
 , สัมภาษณ์ , 20 สิงหาคม 2553

เห็นได้ว่า ธนาคารอาคารสงเคราะห์มีการจัดเตรียมกลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารไว้เป็นขั้นตอน มีคณะทำงานในการจัดการกับภาวะวิกฤต และมีคู่มือกลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตไว้ก่อนแล้ว

ซึ่งเมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้นนั้น ธนาคารอาคารสงเคราะห์มีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

- หาสาเหตุ รายละเอียดที่เกิด (Details) : ต้องหาข้อมูลให้ได้มากที่สุดถึงสาเหตุที่เกิดภาวะวิกฤตซึ่งเห็นได้จากแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตของธนาคารอาคารสงเคราะห์

“ เมื่อเกิดภาวะวิกฤตนั้น ธนาคารจะเริ่มด้วยการตรวจสอบข้อมูลโดยละเอียดและติดตามข้อเท็จจริง จากนั้นก็ประเมินสถานการณ์ ดูความรุนแรงของภาวะวิกฤต และวิเคราะห์ผู้ที่ได้รับผลกระทบ พัฒนาเชิงกลยุทธ์และแผนการดำเนินงานปฏิบัติงานตามแผนและสื่อสารจุดยืนขององค์กรต่อประเด็นนั้น ติดตามผล และประเมินผลการทำงาน “

คุณสุดจิตรา คำดี, ผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารองค์กร
 , สัมภาษณ์ , 20 สิงหาคม 2553

- แสดงความจริงใจ (Human face) : ไม่ว่าจะ เป็น ความห่วงใย (We care) , ความกังวลใจในเหตุการณ์ที่เกิด (Concern) , แสดงความเข้าใจอย่างเห็นอกเห็นใจ (Understanding) หรืออาจจะกล่าวคำว่า “เสียใจ”(Regrets) จนถึงคำว่า “ขอโทษ” (Sorry)

เมื่อธนาคารหาสาเหตุของปัญหาได้แล้วนั้น ธนาคารก็รีบดำเนินการแสดงความกังวลใจต่อเรื่องดังกล่าว รวมทั้งแถลงการณ์เสียใจต่อปัญหานั้นๆทันที

“ จากกรณีของนาย สมเกียรติ ปัญญาวรคุณเดช รองผู้จัดการกองเงินธอส.ทุจริตเงินกว่า 400ล้านบาท เมื่อทราบเรื่องคุณชรรค์ ประจวบเหมาะ กรรมการผู้จัดการใหญ่ ได้ลงพื้นที่ในทันทีโยกการไปที่สถานีตำรวจเพื่อที่จะแสดงให้เห็นถึงความกังวลใจต่อเหตุการณ์ภาวะวิกฤตดังกล่าว ถึงการกระทำอันทุจริตของพนักงาน รวมทั้งแสดงความเสียใจผ่านสื่อมวลชนถึงกรณีที่เกิดขึ้น “

คุณสุดจิตรา คำดี, ผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารองค์กร
 , สัมภาษณ์ , 20 สิงหาคม 2553

- แสดงให้เกิดความเชื่อมั่น (Reassurance) : ไม่ว่าจะ เป็น การแสดงให้เห็นว่า ไม่ได้อันตราย (No further danger) ไม่ได้ให้โทษ (Not harmful) หรือ มีทางที่จะเกิดขึ้นได้อีกน้อยครั้ง (What to do if worried;one in a million)

“ จากกรณีของนาย สมเกียรติ ปัญญาวรคุณเดช รองผู้จัดการกองเงินธอส.ทุจริตเงินกว่า 400ล้านบาท เมื่อทราบเรื่องคุณชรรค์ ประจวบเหมาะ กรรมการผู้จัดการใหญ่ ได้แถลงการณ์ในทันทีว่า เงินจำนวนนั้นเป็นเงินดอกเบี้ยของธนาคาร ไม่เกี่ยวข้องกับเงินชิงลูกค้าแต่อย่างใด ซึ่งการกระทำเช่นนี้ไม่สามารถกระทำได้ง่าย ถ้าไม่ใช่ระดับผู้จัดการที่สามารถมีผลในการเข้าดูระบบได้”

คุณสุดจิตรา คำดี, ผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารองค์กร
 , สัมภาษณ์ , 20 สิงหาคม 2553

- แนวทางการแก้ไขภาวะวิกฤต (What we are doing about it) : องค์กรแสดงให้เห็นถึงการตรวจสอบอย่างถี่ถ้วนในการจัดการกับภาวะวิกฤต ซึ่งแนวทางในการแก้ไขปัญหานั้นก็ขึ้นอยู่กับผลการตรวจสอบข้อเท็จจริง

“ จากกรณีของนาย สมเกียรติ ปัญญาवरคุณเดช รองผู้จัดการกองเงินธอส.ทุจريتเงินกว่า 400ล้านบาท ทำให้คุณชรรค์ ประจวบเหมาะ กรรมการผู้จัดการใหญ่ ได้มีการเรียกตรวจสอบกับทางธนาคารด้วยถึงข้อผิดพลาดของการทำงานจนนำไปสู่ภาวะวิกฤตว่าหะหลวมตรงจุด เพื่อแสดงให้เห็นถึงการตรวจสอบการทำงานในการแก้ไขภาวะวิกฤต”

คุณสุดจิตรา คำดี, ผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารองค์กร
 , สัมภาษณ์ , 20 สิงหาคม 2553

- เพิ่มเติมข้อมูล (Further information) : พยายามที่จะแจ้งข้อมูลให้กับทุกด้านทราบ

“ธนาคารพยายามที่จะส่งข่าวสารในข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นในทันทีที่ทราบเรื่อง เพื่อที่จะให้ครอบคลุมทุกด้านนอกจากแถลงการณ์ของกรรมการผู้จัดการใหญ่ของธนาคาร เพื่อที่จะเป็นการให้ข่าวสารข้อเท็จจริงแก่ทุกฝ่าย ก่อนที่จะมีการลงข่าวจากความเห็นของภายนอกเอง”

คุณสุดจิตรา คำดี, ผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารองค์กร
 , สัมภาษณ์ , 20 สิงหาคม 2553

จากนั้น คณะทำงานสื่อสารในภาวะวิกฤตก็ต้องระดมแนวคิดกลยุทธ์ต่างๆที่จะนำมาใช้แก้ไขภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น ซึ่งจาก 3 กลยุทธ์หลัก ไม่ว่าจะเป็น “Strategic Communication”, “ Relationship Management “ และ “White Ocean Strategy“ ที่ฝ่ายสื่อสารองค์กรของธนาคารอาคารสงเคราะห์นำมาใช้ในการสื่อสารแล้วนั้น ผู้วิจัยยังได้เล็งเห็นถึงกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อแก้ไขปัญหากับภาวะวิกฤตอื่นๆที่เห็นได้จากการสัมภาษณ์ ดังนี้

- 1) กลยุทธ์การขอโทษอย่างเต็มรูปแบบ
- 2) กลยุทธ์กระทำการแก้ไข
- 3) กลยุทธ์การขอภัย
- 4) กลยุทธ์การแก้ไขภาวะวิกฤตด้วยความรวดเร็ว
- 5) กลยุทธ์การสร้างสัมพันธ์ภาพ

1) กลยุทธิ์การขอโทษอย่างเต็มรูปแบบ : คือ วิธีการที่ธนาคารแสดงความรับผิดชอบต่อภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น ซึ่งทางธนาคารอาคารสงเคราะห์นำมาใช้ในกรณีนายสมเกียรติ ปัญญาวรคุณเดช รองผู้จัดการกองเงินธอส.ทุจริตเงินกว่า 400ล้านบาท ทั้งนี้ไม่ใช่ความผิดพลาดของธนาคารแต่ทางธนาคารก็พร้อมที่จะทำ “ การขอโทษ “ เป็นต้น

“ ถ้าเกิดเหตุการณ์ที่ทางธนาคารทำความผิดจริง สิ่งที่ต้องทำคือ **การขอโทษจากใจจริง** เพื่อที่จะให้ลูกค้าหรือผู้ได้รับผลกระทบยังคงเกิดความเชื่อมั่นในการที่จะทำธุรกรรมกับธนาคารต่อไป”

คุณสุดจิตรา คำดี, ผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารองค์กร
 , สัมภาษณ์ , 20 สิงหาคม 2553

2. กลยุทธิ์กระทำการแก้ไข คือ การที่ธนาคารใช้วิธีการกระทำการแก้ไขให้ถูกต้องเพื่อบรรเทาและฟื้นฟูความเสียหายจากภาวะวิกฤต ขณะเดียวกันก็หามาตรการแก้ไขป้องกันการเกิดภาวะวิกฤตมิให้เกิดซ้ำอีก (prevent a repetition) ซึ่งเห็นได้จากกรณีของนายสมเกียรติ ปัญญาวรคุณเดช รองผู้จัดการกองเงินธอส.ทุจริตเงินกว่า 400ล้านบาท โดยหลังจากเกิดเหตุการณ์ภาวะวิกฤตขึ้น ทางธนาคารกสิกรไทยก็มีการให้หน่วยงานตรวจสอบ เข้าเช็คการทำงานทุกสาขาในทุกเดือน เป็นต้น

“ จากกรณีของนาย สมเกียรติ ปัญญาวรคุณเดช รองผู้จัดการกองเงินธอส.ทุจริตเงินกว่า 400ล้านบาท ทำให้คุณชรรค์ ประจวบเหมาะ กรรมการผู้จัดการใหญ่ ได้มีการเรียกประชุมผู้จัดการทุกสาขา จึงขึ้นต่อนการทำงานต่างๆ เพื่อที่จะมากระทำการแก้ไขการทำงานให้ถูกต้องและรัดกุมยิ่งกว่าเดิม “

คุณสุดจิตรา คำดี, ผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารองค์กร
 , สัมภาษณ์ , 20 สิงหาคม 2553

3. กลยุทธ์การขอภัย : เป็นวิธีการที่ธนาคารใช้ขอภัยหากภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นนั้น เกิดจากความผิดพลาดของธนาคาร ซึ่งธนาคารอาคารสงเคราะห์ก็ให้ความสำคัญในการนำกลยุทธ์นี้มาใช้เมื่อพบว่า เกิดความบกพร่องในการทำงานของธนาคาร

“จากกรณีภาวะวิกฤตที่ระบบคอมพิวเตอร์ล่ม ซึ่งเกิดจากความผิดพลาดทางการทำงานของธนาคาร ทางธนาคารก็ออกประกาศว่า “ ขอภัยกับการบริการที่ขัดข้อง และจะดำเนินการแก้ไขโดยทันที “

คุณสุดจิตรา คำดี, ผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารองค์กร
 , สัมภาษณ์ , 20 สิงหาคม 2553

4) กลยุทธ์การแก้ไขภาวะวิกฤตด้วยความรวดเร็ว : เป็นวิธีการที่ทางธนาคารอาคารสงเคราะห์นำมาใช้เมื่อเกิดภาวะวิกฤตที่เกิดเป็นวงกว้าง และประชาชนได้รับทราบทั่วกัน ทำให้ธนาคารจึงจำเป็นต้องดำเนินการแก้ไขภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นโดยเร็ว เพื่อป้องกันการขาดความเชื่อมั่นที่ประชาชนมีต่อธนาคาร

“ ทันทีที่ธนาคารอาคารสงเคราะห์ได้ทราบว่าเกิดเหตุการณ์ทุจริตเงินเกิดขึ้น และตำรวจได้จับกุมผู้กระทำความผิดได้แล้วนั้น คุณชรรค์ ประจวบเหมาะ กรรมการผู้จัดการใหญ่ก็ลงพื้นที่เกิดเหตุในทันที พร้อมกับแถลงข่าวต่อสื่อมวลชนในเวลานั้น พร้อมทั้งมีการสร้างข้อความ (Key Message) ออกมาในทันทีว่า “ เงินที่ถูกขโมยนั้น ไม่เกี่ยวข้องกับเงินของลูกค้าแต่อย่างใด เป็นเพียงดอกเบี้ยของธนาคารเท่านั้นที่ทางพนักงานทำการโกงเงินไป “ ซึ่งก็ทำให้เกิดความเชื่อมั่นกับลูกค้า รวมทั้งวันรุ่งขึ้นทางธนาคารก็มีการให้สื่อมวลชนมาทำการสัมภาษณ์ลูกค้าของธนาคาร ก็ได้รับคำตอบว่า ลูกค้าไม่ได้รู้สึกวิตกกังวลต่อเหตุการณ์ดังกล่าว ก็ยังเพิ่มความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าที่มีต่อธนาคารอีกด้วย ซึ่งถือได้ว่า ผู้บริหารของธนาคารเป็นนักประชาสัมพันธ์ที่เก่งและมีความสามารถในการจัดการกับภาวะวิกฤตได้อย่างรวดเร็ว “

คุณสุดจิตรา คำดี, ผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารองค์กร
 , สัมภาษณ์ , 20 สิงหาคม 2553



ภาพที่ 5.3 : คุณชรรค์ ประจวบเหมาะ กรรมการผู้จัดการใหญ่ ร่วมจับกุมพนักงานทุจริต

5) กลยุทธ์การสร้างสัมพันธภาพ : คือวิธีการที่ธนาคารใช้วิธีการสร้างสัมพันธภาพ กับลูกค้าในลักษณะปลอบใจ ซึ่งกลยุทธ์ผู้วิจัยสังเกตเห็นจากการทำให้สัมภาษณ์ในกรณีที่ธนาคารอาคารสงเคราะห์ประสบภาวะวิกฤตเรื่อง “ ระบบคอมพิวเตอร์ล่ม “ ซึ่งถือได้ว่า เป็นภาวะวิกฤตระดับร้ายแรงกับธนาคารในขณะนั้น แต่แค่ธนาคารสามารถปิดข่าวให้จบได้เร็วในช่วงนั้น เนื่องจากธนาคารได้นำระบบคอมพิวเตอร์แบบใหม่มาใช้ และเกิดความบกพร่องที่ระบบทำให้ไม่สามารถทำธุรกรรมการเงินใดๆได้เลยในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยธนาคารก็จำเป็นต้องทำการแจกสิ่งของเล็กๆน้อยๆ ให้กับลูกค้าที่มาติดต่อกับธนาคารในเวลานั้น เพื่อที่จะเป็นการปลอบใจในการดำเนินงานที่อาจล่าช้าในการทำธุรกรรมการเงิน

“ ในช่วงที่เกิด “ ระบบคอมพิวเตอร์ล่ม “ นั้น ธนาคารมีความโกลาหลมาก เนื่องจากฝ่าย IT ยังไม่สามารถเรียนรู้ระบบใหม่ได้อย่างถูกต้อง ทำให้เกิดปัญหาในขณะทำธุรกรรม จึงทำให้ฝ่ายสื่อสารองค์กร จึงต้องลงพื้นที่เพื่อให้ข้อมูลให้กับลูกค้า พร้อมทั้งบริการเสิร์ฟน้ำและแจกของให้กับลูกค้าที่มาทำธุรกรรมในเวลานั้นด้วย “

คุณสุจิตรา คำดี, ผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารองค์กร
 , สัมภาษณ์ , 20 สิงหาคม 2553

ซึ่งจากที่ได้กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยพบว่า ธนาคารอาคารสงเคราะห์มีการวางแผนกลยุทธ์การสื่อสารในภาวะวิกฤตอย่างมีระบบและแบบแผน ไม่ว่าจะเป็นทีมงานสื่อสารที่มีการดำเนินการอย่างมีขั้นตอนในการรับมือกับภาวะวิกฤต มีการแบ่งงานกันอย่างเป็นระบบ และมีการกำหนดกลยุทธ์การสื่อสารได้อย่างชัดเจน รวมทั้งมีแผนการสื่อสารที่จัดทำขึ้นในทุกปี ซึ่งถือได้ว่าเป็นอีก 1 ธนาคารที่มีการกลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตได้อย่างเป็นระบบ

ความพร้อมในการจัดการกับภาวะวิกฤต

จากการสัมภาษณ์เจาะลึกจากการสัมภาษณ์เจาะลึกผู้บริหารที่ดูแลงานด้านสื่อสารองค์กรและประชาสัมพันธ์ธนาคารอาคารสงเคราะห์ในส่วนของความพร้อมในการจัดการกับภาวะวิกฤตนั้น ถือได้ว่าธนาคารอาคารสงเคราะห์มีความพร้อมในขั้นตอนการสื่อสารเพื่อรองรับกับภาวะวิกฤตแทบทุกด้าน ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปความพร้อมในการจัดการกับภาวะวิกฤตของธนาคาร ได้ดังนี้

- 1) ความพร้อมในการกำหนด “โฆษก” (Spokesperson)
- 2) ความพร้อมของผู้บริหาร
- 3) ความพร้อมในการสร้างข้อความ (Key Message)
- 4) ความพร้อมในการติดต่อสื่อสารกับภายนอกองค์กร
- 5) ความพร้อมในการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร
- 6) ความพร้อมในด้านความรวดเร็วในการส่งข่าวสาร
- 7) ความพร้อมในเครื่องมือการสื่อสาร

- ความพร้อมในการกำหนด “โฆษก” (Spokesperson)

ธนาคารอาคารสงเคราะห์ถือได้ว่า เป็นธนาคารที่มีผู้บริหารที่มีความเชี่ยวชาญทางการเป็น “โฆษก” (Spokesperson) ในภาวะวิกฤต จึงทำให้ฝ่ายสื่อสารองค์กรดูเหมือนจำไม่ต้องเน้นทางด้าน การกำหนด “โฆษก” (Spokesperson) มากนัก เนื่องจากมีความพร้อมในการรับมือกับภาวะวิกฤตอยู่แล้ว

คุณสุดจิตรา คำดี (สัมภาษณ์, 20 สิงหาคม 2553) กล่าวว่า จริงๆแล้วนั้นธนาคารอาคารสงเคราะห์แทบไม่ต้องกำหนด “โฆษก” (Spokesperson) เลย เนื่องจากเรามีผู้บริหารที่เก่ง

ในด้านการประชาสัมพันธ์องค์กรอยู่แล้ว ซึ่งสามารถจะสื่อสารกับผู้สื่อข่าวถึงเหตุการณ์ต่างๆ ได้อยู่ตลอดเวลา รวมทั้งยังเป็นผู้ให้ข้อมูลกับนักข่าวเสียเองด้วย จึงกล่าวได้ว่า ธนาคารมีความพร้อมใน “โฆษก “ (Spokesperson) อยู่ตลอดเวลา

- ความพร้อมของผู้บริหาร

จากที่ได้กล่าวมาในตอนต้นว่า “โฆษก“ (Spokesperson) ซึ่งก็คือผู้บริหารระดับสูง นั่นก็คือคุณคุณชรรค์ ประจวบเหมาะ กรรมการผู้จัดการใหญ่ ก็ถือได้ว่าเป็นผู้บริหารที่เป็นนักประชาสัมพันธ์ที่เก่งมาก ที่สามารถจะตอบทุกคำถามและมีความพร้อมอยู่ตลอดเวลาในการให้ข่าวสารกับสื่อมวลชน จึงแสดงให้เห็นว่า ธนาคารอาคารสงเคราะห์เป็น 1 ธนาคารที่มีความพร้อมของผู้บริหารเป็นอย่างมากในการรับมือกับภาวะวิกฤต

คุณสุดจิตรา คำดี (สัมภาษณ์, 20 สิงหาคม 2553) กล่าวว่า คุณชรรค์ ประจวบเหมาะ กรรมการผู้จัดการใหญ่ ก็ถือได้ว่าเป็นผู้บริหารที่เป็นนักประชาสัมพันธ์ที่เก่งมาก และมีวิสัยทัศน์ที่ดี ท่านมีความพร้อมอยู่เสมอในการที่จะตอบคำถามทุกคำถามที่เกิดขึ้นให้กับสื่อ และประชาชนทราบ ท่านสามารถกำหนดข้อความ (Key Message) ได้ทันทีที่ทราบข่าว โดยไม่ต้องให้ทางฝ่ายสื่อสารองค์กรเข้ามาดำเนินการให้ เพราะท่านมองว่า การจัดการกับภาวะวิกฤตที่ดีที่สุด คือ “ ความรวดเร็ว “ ในการแก้ปัญหาและการหาข้อเท็จจริงให้กับประชาชนทราบได้โดยเร็ว และท่านยังเป็นที่รักของนักข่าวทุกสำนัก เพราะนักข่าวจะมีเบอร์ติดต่อท่านได้โดยตรง และถ้านักข่าวต้องการ Phone – in ไม่ว่าจะประเด็นเหล่านั้นจะเล็กน้อยเพียงใด ท่านก็พร้อมที่จะให้เข้าสัมภาษณ์ได้ทันที ยิ่งไปกว่านั้น ท่านจะเป็นผู้ติดตามสถานการณ์เศรษฐกิจอยู่ตลอดเวลา อย่างเช่น เมื่อปีที่แล้วที่เกิดภาวะวิกฤต Sub – Prime ที่อเมริกา (หนี้ไม่ก่อให้เกิดรายได้ในต่างประเทศ) ที่มีข่าวว่าสถาบันการเงินของไทยหลายแห่งไปลงทุนในตราสารหนี้ที่เกี่ยวข้องกับซับไพร์ม ท่านที่ที่ท่านทราบข่าวโดยที่นักข่าวยังไม่ทราบเรื่อง ท่านก็จะแจ้งให้นักข่าวทราบในทันทีว่า “ ธนาคารไม่กระทบกับปัญหานี้แน่นอน เนื่องจากมีการให้สินเชื่ออย่างมีแบบแผน และกระทรวงการคลังถือหุ้น 100 % ดังนั้น ธนาคารไม่มีวันล้มละลายอย่างแน่นอน “ ซึ่งจากการเป็นคนทันต่อเหตุการณ์ จึงทำให้ ธนาคารสามารถสร้างประเด็นและสร้างข่าวให้กับทางธนาคารได้อีกด้วย

ซึ่งเห็นได้จากการที่มีผู้บริหารที่เก่ง และเป็นนักประชาสัมพันธ์ที่มีความสามารถ และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับนักข่าวอยู่เสมอ ทำให้บางครั้งข่าวที่ส่งผลกระทบต่อธนาคารก็จะได้รับการดูแลในการเขียนข่าว และได้รับการติดต่อขอข้อมูลจากนักข่าวก่อนทุกครั้ง ทำให้การทำงานของ

ฝ่ายสื่อสารองค์กรที่ยั่งยืน ก็จะทำให้ธนาคารเกิดความพร้อมที่จะรับมือกับทุกสถานการณ์ได้เป็นอย่างดี

ซึ่งจากบทสัมภาษณ์นั้น ผู้วิจัยก็ได้พบถึง “**ความพร้อมในการสร้างข้อความ (Key Message)**” ของธนาคารที่ถือได้ว่า ฝ่ายสื่อสารองค์กรสามารถทำงานได้โดยง่าย เพราะมีผู้บริหารที่มีความสามารถที่สามารถสร้างข้อความ (Key Message) ได้ในทันที ซึ่งความสัมพันธ์เหล่านี้จึงนำไปสู่ “**ความพร้อมในการติดต่อกับภายนอกองค์กร**” เนื่องจากกรรมการผู้จัดการใหญ่ของธนาคารเป็นที่รักของนักข่าว จึงทำให้ในการจะติดต่อกับภายนอกกระทำได้โดยง่าย และธนาคารก็มีเบอร์นักข่าวทุกสาย รวมทั้งการให้ความสนใจของนักข่าวด้วย ซึ่งเมื่อได้รับความสะดวกในการให้ข่าวสารก็จะทำให้ นักข่าวก็พร้อมที่จะช่วยเหลืออย่างดี และจากการที่เป็นผู้ให้ข่าวกับนักข่าวได้ตลอดเวลาที่ต้องการก็ยิ่งตอกย้ำถึงความพร้อมในการติดต่อสื่อสารกับภายนอกองค์กรโดยเฉพาะ “สื่อมวลชน” ได้เป็นอย่างดี

แต่อย่างไรก็ตาม “ข้อความ” ในการสื่อสารในภาวะวิกฤต (What are the messages?) : ซึ่งข้อความที่จะเลือกใช้ในภาวะวิกฤตนั้น สิ่งสำคัญต้องขึ้นอยู่กับภาวะวิกฤตในเวลานั้นๆ ด้วย แต่ทั้งหมดทั้งมวล “ข้อความ” ในการสื่อสารในภาวะวิกฤต ต้องมีสิ่งเหล่านี้ คือ

- การเผชิญหน้าด้วยความตรงไปตรงมา (Human face) : นั่นคือ การกล่าวข้อความที่จะใช้ในการจัดการกับภาวะวิกฤตนั้น ควรแสดงถึง “ความเสียใจ” เมื่อทราบว่าองค์กรกระทำคามผิดจริง ซึ่งในหลายๆกรณีที่องค์กรไม่สามารถกล่าวคำว่า “ขอโทษ” ได้ในทันที เนื่องจากอยู่ในขั้นตอนการพิจารณาทางกฎหมายหรืออาจจะอยู่ในขั้นตอนการตรวจสอบ หรือเนื่องจากการทำงานขององค์กรมีความเสี่ยงอยู่แล้ว แต่องค์กรก็ต้องแสดงความจริงใจออกมาให้เห็น ไม่ว่าจะเป็นการแสดงความห่วงใยต่อภาวะวิกฤต ความเห็นใจผู้ที่ได้รับผลกระทบ เป็นต้น เพื่อแสดงให้เห็นถึงความเอาใจใส่ (We care) ที่องค์กรไม่ได้เพิกเฉยต่อภาวะวิกฤตที่เกิด

ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีเห็นได้ธนาคารอาคารสงเคราะห์ได้กระทำในทันทีที่พบว่า ธนาคารเกิดภาวะวิกฤตขึ้น ธนาคารเน้นที่จะลงพื้นที่ที่จะเผชิญหน้าในทันทีกับภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น

“ในกรณีของ ระบบ Core Banking ล่มนั้น ถือได้ว่าเป็นภาวะวิกฤตที่รุนแรงอีกทางหนึ่งของธนาคาร เนื่องจากเป็นช่วงที่ธนาคารได้นำระบบใหม่เข้ามาแทนที่ระบบเก่าในการทำธุรกรรมกับลูกค้า เมื่อเกิดภาวะวิกฤตนั้นขึ้น ฝ่ายสื่อสารองค์กรได้ลงพื้นที่ในทันที เพื่อชี้แจงถึงความ

ผิดพลาดให้กับลูกค้าทราบ เพื่อแสดงถึงความเอาใจใส่ในลูกค้าของธนาคารทุกคน และกระทำการขอโทษต่อสิ่งที่เกิดขึ้นในทันที”

คุณสุดจิตรา คำดี, ผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารองค์กร
 , สัมภาษณ์ , 20 สิงหาคม 2553

- ข้อความที่แสดงให้เห็นถึงความมั่นใจในการจัดการกับภาวะวิกฤต (Reassurance) : เนื่องจากเมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้น ผู้ที่ได้รับผลกระทบหรือผู้ที่ทราบเรื่องก็จะเกิดความกังวลใจในการปฏิบัติงานขององค์กรว่า จะเกิดเหตุการณ์ภาวะวิกฤตขึ้นอีกหรือไม่? และต่อไปองค์กรจะสามารถจัดการกับปัญหาเหล่านี้ให้หายไปได้หมดไหม? ดังนั้น องค์กรควรพยายามสร้างข้อความเพื่อแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นและเกิดความมั่นใจว่า องค์กรสามารถควบคุมภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นได้ อาทิเช่น ทำให้ถูกต้อง (Put it right) , พยายามแก้ไขปัญหาและทำให้ดีขึ้น (Make amends) และพยายามแสดงความเชื่อมั่นว่าเหตุการณ์เหล่านั้นจะไม่เกิดขึ้นอีก (Try to ensure that it cannot happen again) ซึ่งจากตรงจุดนี้ เห็นได้จากคำสัมภาษณ์ของคุณชรรค์ ประจวบเหมาะ กรรมการผู้จัดการใหญ่ธนาคารอาคารสงเคราะห์

“คุณชรรค์ ประจวบเหมาะ กรรมการผู้จัดการใหญ่ก็ลงพื้นที่เกิดเหตุในทันที พร้อมกับแถลงข่าวต่อสื่อมวลชนในเวลานั้น พร้อมทั้งมีการสร้างข้อความ (Key Message) ออกมาในทันทีว่า “ เงินที่ถูกขโมยนั้น ไม่เกี่ยวข้องกับเงินของลูกค้าแต่อย่างใด เป็นเพียงดอกเบี้ยของธนาคารเท่านั้นที่ทางพนักงานทำการโกงเงินไป “ ซึ่งก็ทำให้เกิดความเชื่อมั่นกับลูกค้า รวมทั้งวันรุ่งขึ้นทางธนาคารก็มีการให้สื่อมวลชนมาทำการสัมภาษณ์ลูกค้าของธนาคาร ก็ได้รับคำตอบว่าลูกค้าไม่รู้สึกรังเกียจกังวลต่อเหตุการณ์ดังกล่าว ก็ยังเพิ่มความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าที่มีต่อธนาคารอีกด้วย”

ที่สำคัญที่สุดคือ อาจแสดงความเชื่อมั่นด้วยการให้ **“บุคคลที่สาม”** ที่มีความเชี่ยวชาญมาทำการยืนยันถึงความเชื่อมั่นขององค์กร ซึ่งในกรณีนี้จะใช้เมื่อธนาคารเกิดภาวะวิกฤตที่รุนแรงจนไม่สามารถสร้างความมั่นใจได้จากผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น จึงต้องมีการให้ธนาคารแห่งประเทศไทยออกมาช่วยยืนยัน

- ความพร้อมในด้านความรวดเร็วในการส่งข่าวสาร

เนื่องจากธนาคารมีความสัมพันธ์ที่ดีกับนักข่าวแทบทุกสาย และผู้บริหารยังเป็นผู้ที่สามารถสร้างประเด็นข่าวสารให้กับนักข่าวในบางเรื่อง ทำให้ธนาคารจึงได้รับความร่วมมือเกิดภาวะวิกฤต นั่นคือ การที่นักข่าวโทรมาสอบถามข้อเท็จจริงในภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น แม้ว่าบางครั้งธนาคารยังไม่ทราบข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงก็ตาม ซึ่งเมื่อทราบเรื่องภาวะวิกฤต ก็ทำให้ธนาคารสามารถส่งข่าวสารในการแก้ปัญหาภาวะวิกฤตได้อย่างรวดเร็ว ก่อนที่ภาวะวิกฤตเหล่านั้นจะกลายเป็น ภาวะวิกฤตที่บานปลายได้

“ เนื่องจากกรรมการผู้จัดการใหญ่ของธนาคารและฝ่ายสื่อสารองค์กรของธนาคารได้รับการสนับสนุนเป็นอย่างดีกับสื่อมวลชน จึงทำให้เมื่อส่งข่าวใดไปให้กับสื่อมวลชน มักจะได้รับความสนใจและช่วยเหลือในการกระจายข่าวสารได้เป็นอย่างดี ซึ่งจะเห็นได้ว่า ธนาคารมักจะมีข่าวลอบออกสู่ประชาชนน้อยมาก และธนาคารก็สามารถปิดข่าวที่เกิดขึ้นได้อย่างทันเหตุการณ์และไม่บานปลาย เพราะทางธนาคารสามารถส่งข่าวสารที่เป็นข้อเท็จจริงให้กับสื่อได้ทราบ “

คุณสุดจิตรา คำดี, ผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารองค์กร
, สัมภาษณ์, 20 สิงหาคม 2553

- ความพร้อมในการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

เนื่องจากฝ่ายสื่อสารองค์กรของธนาคารอาคารสงเคราะห์นั้น มีการแบ่งงานเป็น ฝ่ายสื่อสารองค์กรภายในและฝ่ายสื่อสารองค์กรภายนอก จึงทำให้สามารถดำเนินการสื่อสารพร้อมๆ กันไปได้ ซึ่งก็ทำให้เกิดความพร้อมในการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรได้อย่างรวดเร็ว

“ ทางด้านภายในองค์กรนั้น ธนาคารก็จะมีการแจ้งข้อเท็จจริงทั้งหมดของเหตุการณ์วิกฤตที่เกิดขึ้นในทันที เนื่องจากมีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบเป็น 2 ส่วน คือ ฝ่ายสื่อสารองค์กรภายใน และฝ่ายสื่อสารองค์กรภายนอก เมื่อเกิดเหตุการณ์วิกฤตขึ้นทางธนาคารก็จะมีความพร้อมในทุกช่องทางในการติดต่อกับภายในองค์กร รวมทั้งมีการเตรียม Q & A ไว้ให้กับพนักงานในการตอบคำถามว่า ถ้าเกิดคำถามแบบนี้ ควรจะตอบอย่างไร เป็นคู่มือในการตอบคำถามให้กับพนักงาน โดยจะแยกเป็นประเด็นเพื่อให้ข้อความที่ออกไปนั้นเป็นไปในแนวทาง

เดียวกัน รวมทั้งมี SMS ในการแจ้งให้ผู้จัดการสาขาทราบด้วย รวมทั้งมีการใช้ช่องทางอื่นๆภายในองค์กรร่วมด้วย “

คุณสุดจิตรา คำดี, ผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารองค์กร
 , สัมภาษณ์ , 20 สิงหาคม 2553

- ความพร้อมในเครื่องมือสื่อสาร

ธนาคารมีความพร้อมในเครื่องมือการสื่อสารทุกด้านที่จะสามารถทำให้ “ การสื่อสาร ” ที่ธนาคารต้องการจะส่งให้ภายนอกทราบได้รับข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง และยังธนาคารมีกลยุทธ์ “ Strategic Communication “ ที่เป็นกลยุทธ์หลักๆที่ได้กำหนดกลยุทธ์นี้ไว้เพื่อจะนำมาประเมินการทำงานในปี 2553 ก็ยังคงต่อยอดให้ฝ่ายสื่อสารต้องมีความพร้อมในด้านเครื่องมือการสื่อสารให้ได้มากที่สุด

“เนื่องจากธนาคารมีกลยุทธ์ “ Strategic Communication “ ซึ่งในกลยุทธ์การสื่อสารนี้จะสำเร็จตามแผนการสื่อสารได้นั้น ก็ต้องขึ้นอยู่กับเครื่องมือสื่อสารด้วย ธนาคารจึงให้ความสำคัญในการมีความพร้อมในเครื่องมือสื่อสารในทุกด้าน เท่าที่จะเป็นไปได้ เพื่อสนองต่อแผนการสื่อสารที่ตั้งไว้ และเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤตให้ผ่านพ้นไปได้”

คุณสุดจิตรา คำดี, ผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารองค์กร
 , สัมภาษณ์ , 20 สิงหาคม 2553

ในส่วนของธนาคารอาคารสงเคราะห์นั้น ผู้วิจัยได้สังเกตเห็นถึง “ ความพร้อม “ ของทางธนาคารซึ่งถือได้ว่าจะครอบคลุมทุกด้าน สืบเนื่องมาจากการมีกรรมการผู้จัดการใหญ่ (CEO) ที่มีเป็นนักประชาสัมพันธ์ที่มีความสามารถ และเก่งในการรับมือกับปัญหาไม่ว่าจะเกิดภาวะวิกฤต หรือในเวลาทั่วไปก็ตาม จึงทำให้ธนาคารมีความพร้อมในด้านอื่นๆตามมาอย่างมากมาย ซึ่งก็ยังคงเป็นการต่อยอดให้เห็นถึงความพร้อมในการจัดการเมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้นกับธนาคาร และนอกเหนือจากนั้น การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับ “ สื่อมวลชน “ ที่พร้อมจะแจ้งข่าวสารให้กับธนาคาร ก่อนที่จะนำข่าวสารที่บิดเบือนไปลงนั้น ก็ยิ่งทำให้ธนาคารมีความพร้อมมากยิ่งขึ้นด้วย

สื่อประชาสัมพันธ์ของธนาคารเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤต

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ที่รับผิดชอบงานด้านสื่อสารองค์กรของธนาคารอาคารสงเคราะห์ พบว่าธนาคารมีการเลือกใช้สื่อประชาสัมพันธ์ที่ผสมผสานเพื่อที่จะมาใช้จัดการกับภาวะวิกฤต เนื่องจากสื่อประชาสัมพันธ์ถือได้ว่าเป็นช่องทางที่สำคัญในการแจ้งข้อเท็จจริงของธนาคารให้กับบุคคลอื่น ๆ ทราบ และยังสามารถใช้ช่องทางที่ครอบคลุมในทุกด้านได้นั้น ก็จะทำให้การสื่อสารเพื่อแก้ไขปัญหาภาวะวิกฤตคลี่คลายไปได้โดยเร็ว และจากการใช้สื่อประชาสัมพันธ์ที่หลากหลายเหล่านั้น ธนาคารยังมีการติดตามผลข่าวสารของทางธนาคารที่ได้ส่งให้ภายนอกทราบด้วย โดยทางธนาคารจะมีการเช็คข่าวทุกเช้า เพื่อดูว่าเนื้อหาข่าวที่ส่งไปเพียงพอหรือไม่ หรือมีตรงไหนบิดเบือนจากที่เราให้ข่าวไป โดยทางธนาคารอาคารสงเคราะห์ได้มีการซื้อข่าวออนไลน์ที่ชื่อ IQNEWSCLIP.COM ที่ฝ่ายประชาสัมพันธ์สามารถเช็คข่าวสารได้ทุกสำนักพิมพ์ที่ส่งข่าวไปว่าข้อมูลครบถ้วนตามที่ต้องการหรือไม่ ส่วนทางด้านการใช้สื่อประชาสัมพันธ์ภายใน “ก็จะมีการให้พนักงานคอยรายงานผลการใช้สื่อว่าครบถ้วน และทุกส่วนงานได้รับข้อมูลข่าวสารที่ฝ่ายสื่อสารต้องการให้ทราบหรือไม่ รวมทั้งมีการให้ส่วนงานภายในส่ง Mail ตอบกลับเข้ามาสอบถามได้ตลอดว่า เมื่อแจ้งข้อมูลข่าวสารให้ลูกค้าไปแล้วนั้น มีผลการตอบรับเป็นอย่างไร รวมทั้งพนักงานเข้าใจในเหตุการณ์วิกฤตที่เกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด ก็สามารถส่ง Mail ถาม – ตอบ ได้ตลอดเวลา ซึ่งถือได้ว่า ธนาคารอาคารสงเคราะห์มีการติดตามผลการใช้สื่อประชาสัมพันธ์ของธนาคารด้วย เพื่อที่จะทราบว่า การใช้สื่อในการสื่อสารในภาวะวิกฤตนั้นเกิดประสิทธิภาพตามที่ต้องการหรือไม่ รวมทั้งมีการใช้สื่อประชาสัมพันธ์ที่หลากหลาย ซึ่งถือได้ว่าเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งในการที่จะส่งข้อมูลเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤต

คุณ ชนัดดา อารีวงศ์ (สัมภาษณ์, 20 สิงหาคม 2553) กล่าวว่า ธนาคารใช้ทุกสื่อประชาสัมพันธ์ อยู่ที่ว่าเหตุการณ์ภาวะวิกฤตนั้นๆ ควรที่จะนำสื่อประชาสัมพันธ์ด้านไหนบ้างมาใช้ อย่างเช่น

สื่อประชาสัมพันธ์ภายใน :

1. Mail ภายใน : โดยในสารก็จะมีบอกถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น สารจากกรรมการผู้จัดการใหญ่ และวิธีการแก้ปัญหา
2. Intranet web
3. จุลสาร
4. เสียงตามสาย

5. ประกาศฉุกเฉิน

6. GSB Movement : ที่จะแจ้งว่าในแต่ละเดือน ธนาคารเกิดเหตุการณ์ใดขึ้น เป็นต้น

สื่อประชาสัมพันธ์ภายนอก : จัดแถลงข่าว , Phone – In , E – Mail , Press Release , Photo Release , CD ข้อมูล , Internet , Website , วิทยู , โทรทัศน์ หรือ Group Interview ให้กับสื่อมวลชน เพราะนักข่าวจะมีหลายสายขึ้นอยู่กับว่า เราต้องการนำเสนอข่าวสารใด เช่น เรื่องภาวะวิกฤต ก็จะเชิญนักข่าวเฉพาะสายเศรษฐกิจ สายอสังหาริมทรัพย์ สายอาชญากรรมเข้ามาสัมภาษณ์ เป็นต้น รวมทั้งให้นักประชาสัมพันธ์ของกระทรวงช่วยส่งข่าวให้ด้วยอีกทางหนึ่ง โดยเฉพาะ “ ทีวี “ ที่ธนาคารให้ความสำคัญเป็นอันดับต้นๆ ในการแก้ปัญหาวิกฤตในกรณีที่เกิดความรุนแรง แต่ก็แล้วแต่เหตุการณ์ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นด้วย



ภาพที่ 5.4 : วารสารธนาคารอาคารสงเคราะห์

ซึ่งถือได้ว่า ธนาคารอาคารสงเคราะห์มีการติดตามผลการใช้สื่อประชาสัมพันธ์ของธนาคารด้วย เพื่อที่จะทราบว่า การใช้สื่อในการสื่อสารในภาวะวิกฤตนั้นเกิดประสิทธิภาพตามที่ต้องการหรือไม่ รวมทั้งมีการใช้สื่อประชาสัมพันธ์ที่หลากหลาย ซึ่งถือได้ว่าเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งในการที่จะส่งข้อมูลเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤต

นอกจากนั้น ผู้วิจัยพบว่า ธนาคารอาคารสงเคราะห์ก็สังเกตเห็นถึงความสำคัญของการสื่อสาร ว่ามีส่วนช่วยในการจัดการกับภาวะวิกฤตได้เป็นอย่างดี และคลี่คลายปัญหาได้

“การสื่อสาร” เป็นสิ่งสำคัญที่สุด เพราะภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น สาเหตุหลักๆเนื่องมาจากการที่ประชาชนไม่ทราบข้อมูลที่แท้จริง หรือทราบข้อมูลไปในทางที่ไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วน อย่างกรณีที่พนักงานโกลเดนธนาคนั้น สิ่งที่ได้รับทราบจากประชาชนที่ไม่ทราบข้อเท็จจริง ก็จะพูดกันไปว่า พนักงานธนาคนโกลเดนลูกค้าย่ำ ด้านฝ่ายสื่อสารองค์กรจึงจำเป็นต้องพยายามสร้างการรับรู้และความเชื่อมั่นให้ได้มากที่สุด โดยการกระจายข่าวสารให้ได้ครอบคลุม และรวดเร็ว และเข้าถึงประชาชนได้มากที่สุด และเทคนิค “การย่ำ” ประโยคที่เป็น key message ให้ได้มากที่สุด”

คุณ ชนัดดา อารีวงศ์, ผู้ช่วยหัวหน้าส่วนประชาสัมพันธ์
ฝ่ายสื่อสารองค์กร, สัมภาษณ์, 20 สิงหาคม 2553

ในส่วนของปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤตนั้น ผู้วิจัยพบว่า ปัญหาส่วนใหญ่จะเป็นในเรื่อง “ของความล่าช้าของข้อมูล” เนื่องจากเมื่อเกิดภาวะวิกฤตธนาคารต้องมีการตรวจสอบ แต่ข้อมูลที่ฝ่ายสื่อสารองค์กรจะได้รับทราบข้อเท็จจริงมักจะล่าช้า ซึ่งทำให้การทำงานของฝ่ายสื่อสารจึงไม่สามารถที่จะแจ้งข้อเท็จจริงได้โดยรวดเร็ว แต่ธนาคารก็จะมี การส่งข่าวสารความเคลื่อนไหวในการตรวจสอบเป็นระยะไป ไม่ได้นิ่งเฉยให้มองว่า ธนาคารไม่ได้ใส่ใจในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

คุณ ชนัดดา อารีวงศ์ (สัมภาษณ์, 20 สิงหาคม 2553) กล่าวว่า ในส่วนปัญหาภายในนั้น จะเป็นในเรื่องของการทำงานในเรื่องการเข้าถึงข้อมูล เนื่องจากการทำงานของฝ่ายสื่อสารองค์กร ทันทึ่เกิดภาวะวิกฤตขึ้นนั้น หน้าที่ของเราคือ พยายามส่งข้อมูลที่ถูกต้องและเป็นข้อเท็จจริงให้กับส่วนงานอื่นๆ และประชาชนทั่วประเทศทราบโดยเร็วที่สุด แต่ข้อมูลที่เรารับได้นั้นมักจะล่าช้า แต่ทางเราก็จะมีการส่งข่าวเป็นระยะถึงการปฏิบัติงานอยู่ ไม่ได้นิ่งเฉยไม่แจ้งข่าวสารเลย

แต่สำหรับในส่วนภายนอกนั้น ถือได้ว่าแทบจะไม่ค่อยมีอุปสรรค เพราะเราได้เรียนรู้ธรรมชาติของนักข่าวแต่ละกลุ่ม แต่ละสื่อเป็นอย่างดี ก็รู้ว่า ข่าวไหนควรส่งให้ใคร รวมทั้งการมี Connection ที่ดีระหว่างนักข่าว ฝ่ายสื่อสารองค์กร และแม้แต่กับกรรมการผู้จัดการใหญ่ จึงทำให้การทำงานไม่ติดขัด อย่างเช่น ถ้าเราจะจัด Group Interview ให้กับนักข่าวเพื่อเข้ามาสัมภาษณ์ ทางเราก็จะทราบว่าควรนัดสายไหนบ้างที่ไม่มีปัญหาระหว่างกัน เป็นต้น และเมื่อเรา

มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับนักข่าว ก็จะเป็นการเกื้อกูลกันอยู่เสมอ เห็นได้จากว่า ไม่ว่าจะมีความวุ่นวายที่นักข่าวทราบ จะทำการโทรเข้ามาสอบถามข้อเท็จจริงกับทางเราก่อนเสมอ และจะไม่ลงข่าวเพื่อโจมตีเลยแม้แต่ครั้งเดียว

ซึ่งจากบทสัมภาษณ์ของธนาคารสงเคราะห์ ถือได้ว่ามีความพยายามที่จะแก้ไขปัญหาในทุกจุดที่เป็นอุปสรรค และไม่ได้นิ่งนอนใจในการส่งข่าวสารในภาวะวิกฤตที่ต้องอาศัย “ความรวดเร็ว” เป็นสำคัญ ซึ่งก็ถือได้ว่า มีกลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตอยู่ในระดับดี มีความพร้อมทั้งทางด้านการปฏิบัติการเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤตและการเลือกใช้สื่อในทุกช่องทางเพื่อรับมือกับภาวะวิกฤต

ธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน)

ทิสโก้ ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2512 มีสถานะเป็นบริษัทเงินทุนแห่งแรกในประเทศไทย ชื่อ “ทิสโก้” และตราสัญลักษณ์ “TISCO” พัฒนามาจากคำย่อของชื่อเต็มในภาษาอังกฤษที่ใช้ว่า “ Thai Investment and Securities Company Limited “ ทิสโก้เติบโตอย่างมั่นคงเป็นสถาบันการเงินชั้นนำที่ให้บริการทางการเงินและการลงทุนตลอดจนมีบทบาทโดดเด่นในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาตลาดเงินและตลาดทุนของประเทศไทย ทิสโก้ได้รับอนุมัติให้ยกสถานะเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบและเปิดให้บริการธนาคารในปี 2548 ปัจจุบัน ธนาคารทิสโก้ดำเนินธุรกิจธนาคารพาณิชย์ โดยให้บริการทางการเงินอันประกอบด้วย บริการสินเชื่อลูกค้ารายย่อยและสินเชื่อธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม บริการสินเชื่อพาณิชย์ธนกิจ บริการเงินฝากรายย่อย บริการลูกค้าธนบดีธนกิจ บริการตัวแทนขายประกันผ่านธนาคาร บริการจัดการการเงิน และบริการคัสโตเดียน

สำนักงานใหญ่ของธนาคารตั้งอยู่ที่อาคารทิสโก้ทาวเวอร์ ถนนสาทรเหนือ มีสาขาของธนาคารจำนวน 41 แห่งทั่วประเทศและในส่วนภูมิภาคที่เป็นเขตเศรษฐกิจที่สำคัญของประเทศ ธนาคารมีนโยบายขยายช่องทางให้บริการและพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการเงินใหม่ๆ เพื่อประโยชน์แก่ลูกค้าอย่างทั่วถึงในอนาคต สำหรับผลการดำเนินงานไตรมาส 3/2551 สินทรัพย์รวม 138,804 ล้านบาท ซึ่งธนาคารมีขนาดของสินทรัพย์ที่ใหญ่เป็นอันดับ 12 ในบรรดาธนาคาร

พาณิชย์เต็มรูปแบบทั้ง 14 แห่ง จากประสบการณ์ในธุรกิจการเงินกว่า 30 ปี ธนาคารสามารถสร้าง คณะผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพซึ่งทำให้ธนาคารสามารถดำรงอยู่ได้ในธุรกิจที่มีระดับการแข่งขันที่ รุนแรง การมีระบบการบริหารความเสี่ยงที่ดี คณะผู้บริหารที่มีประสบการณ์ยาวนาน ตลอดจน ระดับเงินกองทุนและสำรองเผื่อหนี้สงสัยจะสูญที่แข็งแกร่งเป็นปัจจัยที่จะช่วยลดความเสี่ยงของ ธนาคารในอนาคตได้

วิสัยทัศน์ของทีสโก้

เราจะเป็นทางเลือกแรกของลูกค้า ซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดที่ธนาคารต้องการบรรลุในฐานะ สถาบันทางการเงินชั้นนำที่ให้บริการครบวงจร

พันธกิจทีสโก้

"ทีสโก้เป็นสถาบันการเงินที่ประกอบธุรกิจด้วยมาตรฐานสูงสุดของการกำกับดูแลกิจการที่ ดี เราทุ่มเท สร้างสรรค์คุณค่าที่ยั่งยืน เพื่อลูกค้า ผู้ถือหุ้น พนักงาน และสังคม"

ค่านิยมของทีสโก้

ทีสโก้มีค่านิยมองค์กรซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของการให้บริการแก่ลูกค้า และเป็นคุณ ค่าที่มุ่งปลูกฝังแก่พนักงานทุกคน เพื่อพัฒนาไปสู่วัฒนธรรมองค์กรและเป็นแม่บทในการสร้าง ทัศนคติของการทำงานอย่างมืออาชีพ ค่านิยมที่ทีสโก้ให้ความสำคัญ ได้แก่

1. ลูกค้าเป็นหลัก (Customer Priority) : ใส่ใจมุ่งบริการลูกค้าเป็นหลัก สามารถตอบสนอง ความต้องการที่หลากหลายของลูกค้า นำเสนอแนวคิดและพัฒนาวิธีการที่เหมาะสม
2. ซื่อสัตย์ มีคุณธรรม (Integrity) : พนักงานทุกคนของทีสโก้ประพฤติปฏิบัติตนอย่าง ซื่อสัตย์สุจริต ยึดมั่นในมาตรฐานสูงสุดของจรรยาบรรณวิชาชีพในการปฏิบัติงานและ ให้บริการลูกค้า
3. สร้างผลงานที่น่าเชื่อถือ (Reliability) : สานความสัมพันธ์กับลูกค้าด้วยการมอบบริการที่ ดีที่สุด เพิ่มคุณค่าในการบริการด้วยความรู้ความชำนาญในวิชาชีพและการปฏิบัติงานที่

น่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับไว้วางใจ เน้นความพึงพอใจและความสำเร็จของลูกค้าเป็นมาตรฐานในการประเมินผลงาน

4. เชี่ยวชาญความผู้นำ (Mastery) : บุคลากรของทีสโก้จะต้องเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ให้มีขีดความสามารถและทักษะที่โดดเด่น สะท้อนความเป็นผู้นำในด้านคุณภาพบริการเพื่อให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจสูงสุด

โดยผู้วิจัยจะนำเสนอผลการศึกษา โดยจำแนกตามวัตถุประสงค์ดังนี้

กลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤต

จากบทสัมภาษณ์ของผู้บริหารฝ่ายสื่อสารองค์กรของธนาคารทีสโก้ จำกัด (มหาชน) นั้น ผู้วิจัยพบว่า ธนาคารได้มีการวางแผนการดำเนินงานดังต่อไปนี้

ซึ่งในการเตรียมตัวเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤต อันดับแรกนั้น คือ

- 1.1 ต้องมีการพิจารณาถึงภาวะวิกฤตที่องค์กรต้องคาดการณ์ว่าจะเกิด (What crises could hit us?) หมายถึงการคาดคะเนว่าธนาคารมีความน่าจะเป็นทางด้านใดบ้างในการที่จะนำไปสู่ภาวะวิกฤต ซึ่งธนาคารทีสโก้ จำกัด (มหาชน) ก็ได้สังเกตเห็นถึงความสำคัญของการคาดคะเนความน่าจะเป็นของการเกิดภาวะวิกฤตขึ้นของธนาคาร ซึ่งส่วนใหญ่ก็จะเกี่ยวข้องกับเรื่อง “การเงินการธนาคาร” เป็นหลัก ไม่ว่าจะเป็น คุณสมบัติของพนักงาน ความซื่อสัตย์สุจริต ความรอบคอบในการธุรกรรมทางการเงินให้กับลูกค้า รวมถึงระบบคอมพิวเตอร์ของธนาคาร ซึ่งนอกจากนั้น ธนาคารก็มีการสังเกตเห็นถึงความเสี่ยงทางด้านอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็น ไฟไหม้ อาคารถูกปิดล้อม หรือ จราจรต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น ซึ่งธนาคารก็ได้มีการเตรียมการพิจารณาถึงสิ่งเหล่านี้ไว้ก่อนแล้ว

“ อุตสาหกรรมการเงินและการธนาคาร ซึ่งถือได้ว่าเป็นอุตสาหกรรมที่รับบริการทางด้านเงินฝากเป็นหลัก จึงทำให้แทบทุกธนาคารจึงต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ที่จะใช้รองรับกับภาวะวิกฤตที่อาจจะเกิดขึ้นได้อยู่ตลอดเวลา เพราะภาวะวิกฤตถือได้ว่าเป็นเรื่องที่ sensitive มากๆ ต่อชื่อเสียงและความเชื่อมั่นที่จะส่งผลกระทบต่อธนาคาร ซึ่งจริงๆ แล้วทางธนาคารแห่งประเทศไทยก็จะเป็นผู้แจ้งให้ทุกธนาคารต้องมีการวางแผนเพื่อรองรับกับภาวะวิกฤตด้วยเช่นกัน ซึ่งของธนาคารทีสโก้ก็ได้มีการวางแผนกลยุทธ์เพื่อรองรับกับภาวะวิกฤต โดยมีการประชุมกันเพื่อพิจารณาถึงการคาดการณ์ความน่าจะเป็นของการเกิดภาวะวิกฤตขึ้นกับธนาคาร อย่างเช่น

วิกฤตระดับที่ 1 : อาจจะเป็นเรื่อง IT ล่ม ไม่สามารถทำงานได้ ภายในแผนก็จะแจ้งว่าควรจะต้องมีขั้นตอนปฏิบัติอย่างไร

วิกฤตระดับที่ 2 : อาจจะเป็นในเรื่องไฟไหม้ เมื่อเกิดเหตุศูนย์สำนักงานใหญ่จะต้องสั่งการไปอย่างไร สาขาต้องปฏิบัติการณ์อย่างไรบ้าง

วิกฤตระดับที่ 3 : ไม่สามารถเข้ามาทำงานที่ตึกได้ จะต้องทำอย่างไร ซึ่งแผนนี้ได้มีการคิดไว้ล่วงหน้าแล้ว และก็ได้นำมาใช้จริงเมื่อเดือนพฤษภาคมที่ผ่านมา ทางทิสโก้จึงมีโอกาสได้ใช้แผนฉุกเฉินได้อย่างทันการณ์ เป็นต้น”

คุณนาถฤดี ศิวะบุตร ,หัวหน้านิเทศสัมพันธ์
 ,สัมภาษณ์ 20 สิงหาคม 2553

ซึ่งสิ่งเหล่านี้ธนาคารก็ได้มีการทำการประเมินถึงความน่าจะเป็นของภาวะวิกฤตที่อาจจะเกิดขึ้นของธนาคารว่ามีทางด้านใดบ้าง

1.2 การพิจารณาถึงผู้ที่ได้รับผลกระทบ (Who are the audiences?)

ธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน) ได้มีการระบุถึงผู้ที่อาจจะได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤตของธนาคารเช่นกัน ซึ่งแน่นอนว่า “ลูกค้า” ถือได้ว่าเป็นผู้ที่มีความเสี่ยงในการที่จะได้รับผลกระทบมากที่สุด เพราะการทำงานของธนาคารนั้นจะเกี่ยวข้องกับธุรกรรมการเงินเป็นหลัก แต่ธนาคารก็ไม่ได้ละเลยผู้ที่อาจจะได้รับผลกระทบอื่นๆด้วย ซึ่งอาจจะผ่านทางธนาคารเอง พนักงาน หรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับทางธนาคาร ซึ่งการพิจารณาถึงผู้ที่ได้รับผลกระทบก็ทำให้ธนาคารมีการรัดกุมในการจัดการกับภาวะวิกฤตได้อย่างมากขึ้น

“ธนาคารมีการวิเคราะห์ถึงผู้ที่อาจจะได้รับผลกระทบไว้อยู่ก่อนแล้ว ซึ่งทั้งหมดนั้นจะระบุไว้ในแผน Business Continuity Plan (BCP) หรือที่เรียกว่า “แผนฉุกเฉิน” เนื่องจากการคาดการณ์ไว้ก่อนนั้น จะทำให้ธนาคารสามารถหาทางที่จะป้องกันไม่ให้เกิดภาวะวิกฤตขึ้น หรือให้มีความเสี่ยงกับผู้ที่จะได้รับผลกระทบน้อยที่สุด”

คุณนาถฤดี ศิวะบุตร ,หัวหน้านิเทศสัมพันธ์
 ,สัมภาษณ์ 20 สิงหาคม 2553

1.3 วิธีการที่องค์กรดำเนินการสื่อสารในภาวะวิกฤต(How do we communicate with them ?)

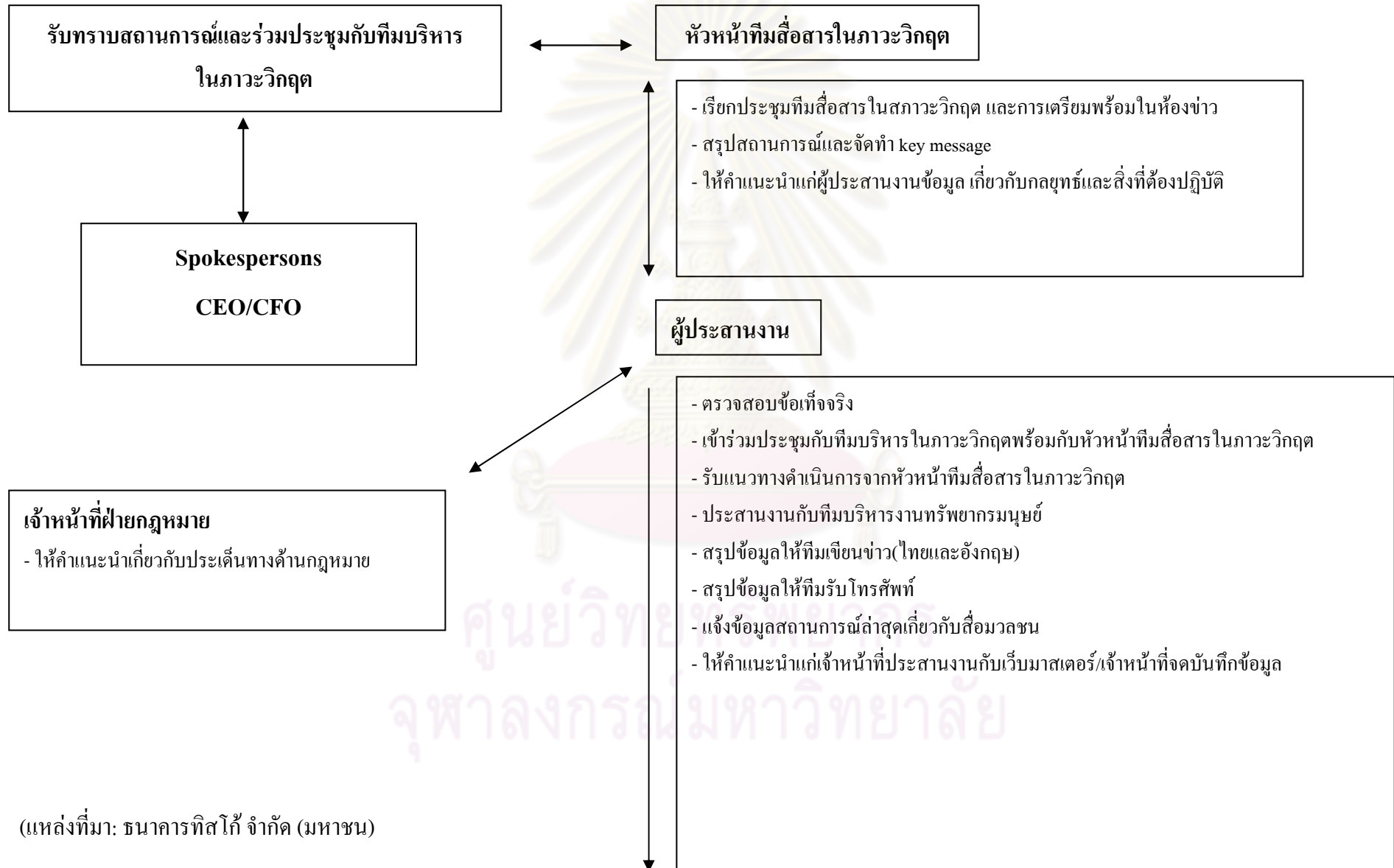
เนื่องจากธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน) ได้มีการจัดทำแผนการสื่อสารที่ชื่อว่า “ Business Continuity Plan” (BCP) หรือที่เรียกว่า “แผนฉุกเฉิน” นั้น เพราะเล็งเห็นว่า เนื่องจากทุกๆ เหตุการณ์ก็มีความจำเป็นที่จะต้องใช้ “ การสื่อสาร “เข้าไปมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา ซึ่งทางฝ่ายสื่อสารองค์กรนั้นก็จะมีแผนกลยุทธ์ในเรื่องการสื่อสารเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤตที่อาจจะเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา โดยในคู่มือกลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตนี้ ก็จะมีขั้นตอนการสื่อสารในภาวะวิกฤตทั้งหมดที่ธนาคารได้ประชุมและคาดการณ์เอาไว้ ไม่ว่าจะเป็น เหตุการณ์ภาวะวิกฤตต่างๆที่อาจจะเกิดขึ้น ก็มีการทำกรณีศึกษา เบอร์โทรศัพท์ของทุกฝ่าย และมีที่อาจจะได้รับผลกระทบ รวมถึงช่องทางต่างๆที่ธนาคารจะต้องนำมาใช้ ซึ่งจะมีรายละเอียดทั้งหมดรวมอยู่ในหนังสือเล่มนั้น

“ ซึ่งในแผนกลยุทธ์การสื่อสารของฝ่ายสื่อสารองค์กรนั้น ก็จะมีการแจกแจงว่าเมื่อเกิดเหตุฉุกเฉินขึ้นจะมีขั้นตอนในการสื่อสารอย่างไร ต้องแจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทางใดบ้าง มีโครงสร้างขั้นตอนในการดำเนินงานว่าจะต้องใช้อะไรบ้างในการรองรับกับภาวะวิกฤต ไม่ว่าจะเป็น ขั้นตอนในการติดต่อกับภายใน – ภายนอก , เบอร์โทรศัพท์ , E – Mail ของนักข่าวสำนักต่างๆ เป็นต้น ซึ่งจริงๆแล้วนั้น ทุกส่วนงานก็จะมีแผนกลยุทธ์ของเขาเองเพื่อรองรับกับภาวะวิกฤต ว่าเมื่อเกิดเหตุการณ์ใดๆ เกิดขึ้น จะมีวิธีการแก้ปัญหาเหล่านั้นอย่างไร เพราะเมื่อเกิดเหตุการณ์ทุกฝ่ายจะต้องทำงานร่วมกัน ไม่ใช่เพียงรอการแก้ปัญหาจากฝ่ายสื่อสารองค์กรเพียงส่วนงานเดียว ตัวอย่างเช่น เมื่อเดือนพฤษภาคมที่ผ่านมา ที่เกิดเหตุแฉวบ่อนไก่ ศาลาแดง เมื่อทางธนาคารทิสโก้ทราบเรื่อง ก็มีการเรียกประชุมทุกฝ่ายว่าจะแก้ไขอย่างไร รวมทั้งฝ่ายสื่อสารองค์กรด้วย เพราะเป็น 1 ใน Committee ในที่ประชุมที่ต้องมีการเกาะติดทุกสถานการณ์ตลอด ซึ่งก็จะมีการประชุมโดยประเมินสถานการณ์กันตลอดว่า วันนี้จะดำเนินการอย่างไร “

คุณนาถฤดี ศิวะบุตร ,หัวหน้านิเทศสัมพันธ์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
,สัมภาษณ์ 20 สิงหาคม 2553

เพื่อที่จะเห็นขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์การสื่อสารในภาวะวิกฤตของธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน) ได้อย่างชัดเจน ธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน) จึงสรุปภาพรวมขั้นตอนการทำงานของฝ่ายสื่อสารองค์กร โดยเสนอเป็น “ แผนปฏิบัติการประสานงานของทีมสื่อสารในภาวะวิกฤตของธนาคารทิสโก้ จำกัด(มหาชน) “ ซึ่งอธิบายได้ใน แผนภูมิที่ 6 ดังนี้

แผนภูมิที่ 6 : การประสานงานของทีมสื่อสารในภาวะวิกฤต



ซึ่งจาก “แผนภูมิการประสานงานของทีมสื่อสารในภาวะวิกฤตของธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัย พบว่า เมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้น ธนาคารจะมีขั้นตอนการดำเนินงานดังต่อไปนี้

- หาสาเหตุ รายละเอียดที่เกิด (Details) : ต้องหาข้อมูลให้ได้มากที่สุดถึงสาเหตุที่เกิดภาวะวิกฤต เนื่องจากธนาคารได้มีการจัดตั้งคณะทำงานสื่อสารในภาวะวิกฤตไว้ก่อนแล้ว ซึ่งในคณะทำงานโดยธนาคารทิสโก้ จำกัด(มหาชน) ก็จะมีการแต่งตั้งหัวหน้าทีม และมีการคัดเลือกผู้ที่จะเป็น “โฆษก” (Spokespersons) ซึ่งก็คือ ผู้บริหารระดับสูง รวมทั้งจะมีฝ่ายกฎหมาย ฝ่ายตรวจสอบ และฝ่ายสื่อสารองค์กรที่จะต้องเข้าประชุมในทุกครั้งที่เกิดภาวะวิกฤตขึ้นกับธนาคาร รวมทั้งส่วนงานที่เกี่ยวข้องในภาวะวิกฤตนั้นๆ ด้วย จากนั้นก็จะทำการประชุมเพื่อหาสาเหตุของปัญหาที่เกิด

“ สิ่งที่ฝ่ายสื่อสารองค์กรต้องทำเป็นอันดับแรกคือ การเรียกประชุมทุกส่วนงานที่เกี่ยวข้องถึงประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นว่า มาจากสาเหตุใดโดยละเอียด และเพราะเหตุใดจึงนำไปสู่เหตุการณ์นั้นๆ และอาจจะมีการยกกรณีศึกษาว่า ธนาคารอื่นที่เคยประสบมาได้แก้ปัญหาเช่นนี้ แล้วต้องประสบปัญหาอะไรบ้าง เพราะถ้าเป็นภาวะวิกฤตแล้วนั้น “ การเรียกประชุมเพื่อประเมินสถานการณ์ ” ถือได้ว่ามีความสำคัญมาก เนื่องจากเราจำเป็นต้องรู้สถานการณ์รอบด้านก่อนที่จะตัดสินใจที่จะสื่อสารออกไป เช่น ถ้าเป็นเรื่องเงินฝาก ก็ต้องมีการหาสาเหตุว่าเกิดจากที่ไหน เกิดปัญหาจากจุดใด ติดต่อสอบถามกับผู้จัดการสาขานั้นๆ ทั้งฝ่ายเก็บเงิน ฝ่ายตรวจสอบ และลูกค้าที่ได้รับผลกระทบ “

คุณนาถฤดี ศิวะบุตร ,หัวหน้านิเทศสัมพันธ์
 ,สัมภาษณ์ 20 สิงหาคม 2553

- แสดงความจริงใจ (Human face) : ไม่ว่าจะ เป็น ความห่วงใย (We care) , ความกังวลใจในเหตุการณ์ที่เกิด (Concern) , แสดงความเข้าใจอย่างเห็นอกเห็นใจ (Understanding) หรืออาจจะกล่าวคำว่า “เสียใจ”(Regrets) จนถึงคำว่า “ขอโทษ” (Sorry)

เมื่อธนาคารได้หาสาเหตุของปัญหาพบแล้วนั้น หรืออาจจะต้องใช้เวลาในการตรวจสอบก็ตาม ธนาคารก็จะแสดงให้เห็นถึงความกังวลใจถึงเหตุการณ์ที่เกิดกับผู้ที่ได้รับผลกระทบทันทีเพื่อแสดงให้เห็นถึงความจริงใจในการทำงานของธนาคารที่จะพยายามหาทางจัดการกับภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น

“แน่นอนว่า ฝ่ายสื่อสารองค์กรต้องรีบให้ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่ได้รับการคัดเลือก เป็น“โฆษก” (Spokesperson) นั้นรีบออกแถลงการณ์ในทันที หรืออาจจะส่งข่าวในทันทีว่า ธนาคารมีความกังวลใจต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น และกำลังดำเนินการตรวจสอบหาข้อเท็จจริงในเรื่องที่เกิดขึ้น หรือถ้าตรวจสอบแลพบข้อเท็จจริงว่าเกิดจากความผิดพลาดของธนาคารเอง ธนาคารก็พร้อมที่จะแสดงความเสียใจและกล่าวขอโทษในทันที”

คุณนาถฤดี ศิวะบุตร ,หัวหน้านิเทศสัมพันธ์
 ,สัมภาษณ์, 20 สิงหาคม 2553

- แสดงให้เกิดความเชื่อมั่น (Reassurance) : ไม่ว่าจะเป็นการแสดงให้เห็นว่า ไม่ได้อันตราย (No further danger) ไม่ได้ให้โทษ (Not harmful) หรือ มีทางที่จะเกิดขึ้นได้อีกน้อยครั้ง (What to do if worried; one in a million)

ถือได้ว่า เป็นอีกกลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารของธนาคารทิสโก้ จำกัด(มหาชน) เมื่อพบได้ว่า เหตุการณ์ภาวะวิกฤตนั้นแสดงให้เห็นถึงความไม่เชื่อมั่นในการดำเนินงานของธนาคาร ธนาคารก็ต้องมีการแถลงการณ์ถึงภาวะวิกฤตนั้นๆ ว่า ไม่ได้สร้างความวิตกกังวลให้เกิดกับธนาคารแต่อย่างใด เนื่องจากภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นมีทางที่จะเกิดขึ้นได้น้อย เมื่อเทียบกับการทำงานของธนาคารเป็นเวลาหลายปีนั้น จะเห็นได้ว่า ภาวะวิกฤตของธนาคารนั้นแทบจะไม่มีเกิดขึ้นเลย เนื่องจากธนาคารพยายามทุกวิถีทางที่จะป้องกัน แต่เหตุการณ์เหล่านี้เกิดจากความสุดิวสัยของธนาคาร ซึ่งไม่ได้ส่งผลกระทบต่อลูกค้าแต่อย่างใด

“ ถ้าสมมุติเกิดเหตุการณ์เช่นเดียวกับทางธนาคารที่พนักงานขโมยเงินลูกค้า ซึ่งจริงๆแล้วทางธนาคารทิสโก้ยังไม่เคยเกิดเหตุการณ์เช่นนี้ แต่กลับกลายมาเกิดขึ้น ธนาคารก็ต้องแสดงความเชื่อมั่นให้ลูกค้าเห็นโดยทันทีว่า เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นนั้น มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นได้น้อยมาก เนื่องจากกรณีขโมยเงินครั้งนี้เกิดจากการร่วมมือของผู้จัดการหลายฝ่าย ซึ่งทางธนาคารก็พยายามที่จะรัดกุมในทุกด้าน และจะพยายามที่จะรับกุมไม่ให้เรื่องเหล่านี้เกิดขึ้นอีก แต่ถ้าในกรณีที่เกิดการแห่ถอนเงินเป็นจำนวนมาก ธนาคารก็อาจจะมีการให้”บุคคลที่สาม”ซึ่งก็คือ ธนาคารแห่งประเทศไทยมาช่วยยืนยันเพื่อแสดงถึงความเชื่อมั่นของธนาคารอีกทางหนึ่ง”

คุณนาถฤดี ศิวะบุตร ,หัวหน้านิเทศสัมพันธ์
 ,สัมภาษณ์, 20 สิงหาคม 2553

เห็นได้ว่า ธนาคารทิสโก้ จำกัด(มหาชน) มีการเล็งเห็นความสำคัญของการสร้างความเชื่อมั่นด้วยการให้ “บุคคลที่สาม” ที่มีความเชี่ยวชาญมาทำการยืนยันถึงความเชื่อมั่นของธนาคาร ซึ่งถือได้ว่า เป็นการเตรียมการในการสื่อสารเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤตได้อย่างแยบยล

- เพิ่มเติมข้อมูล (Further information) : ธนาคารพยายามที่จะแจ้งข้อมูลให้กับทุกด้านทราบ เนื่องจากเมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้นนั้น ข้อมูลข่าวสารเป็นสิ่งสำคัญในการแจ้งข้อเท็จจริง เพราะถ้าธนาคารไม่พยายามที่จะส่งข่าวสารให้กับทุกด้านทราบ อาจนำมาซึ่งข่าวสารที่บิดเบือนได้

“ เมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้น ฝ่ายสื่อสารองค์กรจะพยายามที่จะส่งข่าวสารให้ครอบคลุมทุกด้านไม่ว่าจะภายในหรือภายนอกองค์กร เพื่อป้องกันการกระจายข่าวสารที่บิดเบือน รวมทั้งมีการเช็คข่าวอยู่ทุกเช้า ว่าที่ส่งข่าวไปนั้น สื่อให้สื่อความผิดแผกไป หรือลงผิดไปบ้างหรือไม่ หรือมีเนื้อหาส่วนไหนที่ต้องเพิ่มเติม”

คุณนาถฤดี ศิวะบุตร ,หัวหน้านิเทศสัมพันธ์
 ,สัมภาษณ์ 20 สิงหาคม 2553

จากนั้น คณะทำงานสื่อสารในภาวะวิกฤตก็ต้องระดม “แนวคิดกลยุทธ์การสื่อสาร” ต่างๆ ที่จะนำมาใช้แก้ไขภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น ซึ่งจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกนั้น ผู้วิจัยสามารถสรุปกลยุทธ์การสื่อสารในภาวะวิกฤตที่เห็นได้จากการสัมภาษณ์ของธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน) ได้ดังนี้

- 1) กลยุทธ์การคัดสรรบุคคลในการแก้ปัญหา
- 2) กลยุทธ์การแก้ไขภาวะวิกฤตด้วยความรวดเร็ว

1. กลยุทธ์การคัดสรรบุคคลในการแก้ปัญหา

ในการสัมภาษณ์กับทางธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน) นั้น ผู้ให้ข้อมูลได้มีการประกาศถึงการคัดสรรบุคคลให้การเป็น “โฆษก” (Spokesperson) ว่าเป็นกลยุทธ์สำคัญในการสื่อสารของธนาคารในภาวะวิกฤต เนื่องจากเป็นบุคคลที่มีความน่าเชื่อถือที่สุด และสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดกับธนาคารได้เป็นอย่างดี เนื่องจากภาวะวิกฤตนำมาซึ่งการขาดความไว้วางใจ

ดังนั้น จึงควรมีการคัดสรรบุคคลในการให้ข้อมูลข่าวสารที่สังเกตเห็นถึงความมั่นคงของธนาคาร ซึ่งนั่นก็คือ “ผู้บริหารระดับสูง” นั่นเอง

“ทางธนาคารทีสโก้จะเน้นให้ “กรรมการผู้จัดการใหญ่ หรือ CEO/CFO” เป็นผู้แถลงการณ์ ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์ทางการสื่อสารของฝ่ายสื่อสารองค์กร เพราะคนที่น่าเชื่อถือที่สุด ก็ควรจะเป็นเบอร์หนึ่งของทางธนาคาร “

คุณนาถฤดี ศิวะบุตร ,หัวหน้านิเทศสัมพันธ์
 ,สัมภาษณ์ 20 สิงหาคม 2553

2. กลยุทธ์การแก้ไขภาวะวิกฤตด้วยความรวดเร็ว

ในการจัดการกับภาวะวิกฤตนั้น สิ่งสำคัญในการแก้ไขภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นคือ “ความรวดเร็ว” และยิ่งธุรกิจการเงินการธนาคารถือได้ว่า เป็นธุรกิจที่อาศัยความไว้วางใจจากประชาชนในการให้เข้ามาดูแลการเงินของพวกเขา แต่ถ้าธนาคารกระทำการที่นำมาซึ่งการขาดความมั่นคงทางการเงิน ก็อาจจะส่งผลให้ธนาคารเกิดภาวะวิกฤตที่ร้ายแรงกว่าเดิม ซึ่งธนาคารทีสโก้ก็ไม่ได้ละเลยที่จะมองข้ามตรงจุดนี้

“ สิ่งสำคัญในการแก้ไขภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นคือ “ความรวดเร็ว” เราจะต้องทำอย่างไรก็ได้ให้ภาวะวิกฤตนั้นจบไปได้ด้วยความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เพราะถ้าเราปล่อยให้การแก้ไขปัญหาดำเนินไปได้อย่างล่าช้า ผลกระทบต้องเกิดกับธนาคารอย่างแน่นอน”

คุณนาถฤดี ศิวะบุตร ,หัวหน้านิเทศสัมพันธ์
 ,สัมภาษณ์ 20 สิงหาคม 2553

ความพร้อมในการจัดการกับภาวะวิกฤต

จากการสัมภาษณ์อย่างเจาะลึกในเรื่องความพร้อมในการจัดการกับภาวะวิกฤต ผู้วิจัยพบว่า ธนาคารมีความพร้อมที่จะรองรับกับทุกเหตุการณ์ไม่ว่าจะเป็นการเกิดภาวะวิกฤตหรือเป็นเรื่องทั่วไป เพราะธนาคารมีขั้นตอนต่างๆที่ได้เตรียมไว้เป็นอย่างดี และสามารถรองรับกับภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นได้ทันท่วงทีในทุกครั้ง รวมทั้งกลวิธีในการรับมือกับเหตุการณ์ต่างๆ และ

ประสบการณ์ในการทำงานที่มีมาอย่างยาวนานด้วย ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการสรุปความพร้อมด้านการสื่อสารในด้านปฏิบัติการเพื่อรับมือกับภาวะวิกฤต ดังนี้

- 1) ความพร้อมในการกำหนด “โฆษก” (Spokesperson)
- 2) ความพร้อมของผู้บริหาร
- 3) ความพร้อมในการสร้างข้อความ (Key Message)
- 4) ความพร้อมในการติดต่อสื่อสารกับภายนอก
- 5) ความพร้อมในการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร
- 6) ความพร้อมในด้านความรวดเร็วในการส่งข่าวสาร
- 7) ความพร้อมในเครื่องมือการสื่อสาร

- ความพร้อมในการกำหนด “โฆษก” (Spokesperson)

จากที่ผู้วิจัยได้กล่าวไว้ในตอนต้นว่า ฝ่ายสื่อสารองค์กรมีการวางกลยุทธ์การสื่อสารในภาวะวิกฤตโดยมีการให้ “กรรมการผู้จัดการใหญ่ หรือ CEO/CFO” เป็นผู้แถลงการณ์ เพราะคนที่น่าเชื่อถือที่สุด ก็ควรจะเป็นเบอร์หนึ่งของทางธนาคาร ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ธนาคารต้องมีการเตรียมความพร้อมในการกำหนด “โฆษก” (Spokesperson) ไว้อย่างดีแล้ว และยิ่งไปกว่านั้น ธนาคารยังมีการอบรม “เจ้าหน้าที่ฝ่ายต้อนรับลูกค้า” ที่ประจำอยู่ทุกสาขา ที่จะเป็นผู้ให้ข้อมูลข่าวสารเป็นหลัก ซึ่งมีหน้าที่ในการตอบคำถามข้อสงสัยของลูกค้าในทุกเรื่อง

“ ซึ่งนอกจากการให้ **กรรมการผู้จัดการใหญ่ หรือ CEO/CFO** เป็นผู้แถลงการณ์ เพราะเป็นบุคคลที่น่าเชื่อถือที่สุด ก็ยังมีการจัดเตรียม “เจ้าหน้าที่ฝ่ายต้อนรับลูกค้า” ที่ประจำอยู่ทุกสาขา ที่จะเป็นผู้ให้ข้อมูลข่าวสารเป็นหลัก ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากในการที่จะแก้ปัญหาภาวะวิกฤต ดังนั้น การที่ทางฝ่ายสื่อสารองค์กรสามารถสร้างข้อความ (Key Message) พร้อมทั้งกำหนด “โฆษก” ที่มีหน้าที่ในการตอบคำถามกับลูกค้าได้นั้น จะทำให้ข้อมูลข่าวสารที่ต้องการจะแจ้งให้ทราบนั้น ไปในทิศทางเดียวกัน และทำให้การสื่อสารเกิดประสิทธิภาพได้เป็นอย่างมากด้วย “

คุณนาถฤดี ศิวะบุตร ,หัวหน้านิเทศสัมพันธ์

,สัมภาษณ์, 20 สิงหาคม 2553

- ความพร้อมของผู้บริหาร

แน่นอนว่า ผู้บริหารของทางธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน) มีความพร้อมเป็นอย่างดีในการที่จะเป็นผู้ให้ข้อมูลในภาวะวิกฤต เนื่องจากฝ่ายสื่อสารองค์กรได้มีการระบุบุคคลที่จะมีหน้าที่เป็น “ โฆษก “ (Spokesperson) ว่าจะต้องเป็น **กรรมการผู้จัดการใหญ่ หรือ CEO/CFO** เท่านั้นในการแจ้งข่าวสารให้กับภายนอกทราบ ฝ่ายสื่อสารจึงต้องมีการเตรียมความพร้อมให้กับผู้บริหารเป็นอย่างดี

- ความพร้อมในการติดต่อสื่อสารกับภายนอกองค์กร

ในการแก้ปัญหาภาวะวิกฤตนั้น ธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน) ก็เล็งเห็นความสำคัญในการติดต่อสื่อสารกับภายนอกองค์กรเป็นอย่างมาก เนื่องจากธนาคารจำเป็นต้องให้ข่าวสารกับภายนอกทราบข้อเท็จจริงในภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น เพื่อว่าทุกคนจะได้เข้าใจในข้อเท็จจริงจากธนาคาร สิ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ธนาคารต้องเตรียมความพร้อมในการติดต่อกับภายนอกตลอดเวลา ไม่ว่าจะเกิดภาวะวิกฤตหรือไม่ก็ตาม ทุกช่องทางในการติดต่อต้องมีความพร้อมทั้งหมด

“ กรณีที่จะติดต่อสื่อสารกับภายนอก ฝ่ายสื่อสารองค์กรก็มีทีมที่จะเป็นฝ่ายติดต่อกับสำนักข่าวทุกแห่ง หนังสือพิมพ์ทุกฉบับ แมกกาซีน วิทยุ โทรทัศน์ ทางเราจะมีรายชื่อทั้งหมดไว้แล้ว เมื่อต้องการแจ้งข่าวสารก็จะทำการส่งออกไปครั้งละหลายๆคนพร้อมกัน และมีการแจ้งไปทาง E – Mail ทางโทรศัพท์ หรือ ส่งข่าวให้นักข่าวและสื่อมวลชน ทางทิสโก้จะมี Contact Person เป็น database ไว้ก่อนแล้ว “

คุณนาถฤดี ศิวะบุตร ,หัวหน้านิเทศสัมพันธ์
 ,สัมภาษณ์ 20 สิงหาคม 2553

และสิ่งสำคัญในการรับมือกับ “สื่อมวลชน” ประกอบด้วย

1. ธนาคารต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสื่อมวลชนทุกแขนง (Know the journalists) : ไม่ว่าจะ เป็น บรรณาธิการหนังสือพิมพ์ ผู้ประกาศข่าว ฝ่ายช่างภาพ ฝ่ายสื่อต่างๆ เป็นต้น
2. ให้ข้อมูลรายละเอียดที่สื่อต้องการ (Give them a story)

ซึ่งธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน) ก็เห็นความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์กับ “สื่อมวลชน” เช่นกัน ไม่ว่าจะเป็นการส่งข่าวที่สื่อมวลชนต้องไม่ว่าจะเกิดภาวะวิกฤตหรือไม่ก็ตาม หรือการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีตลอดเวลา เนื่องจากฝ่ายสื่อสารองค์กรมีหน้าที่ในการติดต่อกับ สื่อมวลชนอยู่แล้ว จึงต้องมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีอยู่ทุกเมื่อ

“ การทำงานของเราต้องเกี่ยวพันกับสื่ออยู่ตลอดเวลา ถึงต้องมีการสร้างสัมพันธ์กับสื่อแม้ว่าจะเกิดวิกฤตหรือไม่ก็ตาม เนื่องจากเมื่อเกิดภาวะวิกฤต เราจะได้พึ่งพาสื่อในการแจ้งข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง และบางครั้งสื่อยังมีการเปิดโอกาสที่จะซักถามข้อมูลกับทางธนาคารก่อนที่จะนำข่าวไปลงด้วย ซึ่งก็คือการเกื้อกูลกันและกัน “

คุณนาถฤดี ศิวะบุตร ,หัวหน้านิเทศสัมพันธ์
 ,สัมภาษณ์ 20 สิงหาคม 2553

- ความพร้อมในการติดต่อสื่อสารกับภายในองค์กร

ผู้วิจัยพบว่า “ ภายใน ” เป็นสิ่งสำคัญมากที่ธนาคารทิสโก้คำนึงถึง เนื่องจากถ้าภายในไม่ทราบข้อมูลข่าวสารที่แท้จริง แล้วนำไปพูดในทางที่ไม่ถูกต้องกับความเป็นจริงในภาวะวิกฤตที่ธนาคารประสบ ก็จะเป็นการทำให้เกิดความรุนแรงในภาวะวิกฤตที่อาจจะเพิ่มมากยิ่งขึ้น ธนาคารจึงต้องมีการเตรียมความพร้อมในการติดต่อกับภายในทุกส่วนงานของธนาคาร เพื่อที่จะให้ข้อมูลข่าวสารไปในทิศทางเดียวกัน และเกิดความเข้าใจในข้อมูลที่ถ่องแท้

“ ในด้านการสื่อสารภายในนั้น ถือได้ว่ามีความสำคัญมากเช่นกัน ชาวโตเกียวก็ตามที่ส่งให้ภายนอกทราบนั้น ภายในต้องทราบไปพร้อมๆกัน และต้องทราบในเรื่องราวเดียวกับที่ส่งให้กับภายนอกทราบด้วย ซึ่งส่วนใหญ่ทิสโก้จะใช้ช่องทางการสื่อสารภายในทาง “ Intranet “ เป็นหลักเพราะมองว่าเป็นช่องทางที่ Immediate Release ในการแจ้งข้อมูลข่าวสาร และสามารถเข้าถึงพนักงานทุกคนได้ทันท่วงที หรืออาจจะมีการเรียกประชุมทุกฝ่ายในระดับผู้จัดการขึ้นไป ก็ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น “

คุณนาถฤดี ศิวะบุตร ,หัวหน้านิเทศสัมพันธ์
 ,สัมภาษณ์ 20 สิงหาคม 2553

ในส่วนของ “พนักงาน” นั้น เมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้น พนักงานต้องไม่ให้รายละเอียดใดๆ รวมทั้งชื่อของพนักงานด้วย เพื่อป้องกันการให้ข่าวสารที่สับสน โดยแจ้งเพียงว่า “ผู้บริหารจะแถลงข้อเท็จจริงเร็วๆ นี้” เป็นต้น

- ความพร้อมในด้านความรวดเร็วในการส่งข่าวสาร

ธนาคารทิสโก้ถือได้ว่าเป็นอีก 1 ธนาคารที่เล็งเห็นถึงความสำคัญของ “ความรวดเร็ว” ในการส่งข่าวสาร หรือในการหาข้อมูลข่าวสารที่เป็นข้อเท็จจริง ซึ่งจะเห็นได้จากการที่ฝ่ายสื่อสารขององค์กรต้องมีการเข้าประชุมด้วยในทุกครั้งไม่ว่าเหตุการณ์เหล่านั้น จะเป็นเรื่องภาวะวิกฤตหรือไม่ก็ตาม รวมทั้งเมื่อเกิดเหตุการณ์ใดๆ ก็ตาม ไม่ว่าจะเป็นเรื่องที่เกิดกับธนาคารได้รับผลกระทบเอง หรือเกิดภาวะวิกฤตขึ้นกับธนาคารอื่นๆ ส่วนงานอื่นๆ ก็จะมีการส่งเมลภายใน (Intranet Mail) แจ้งให้กับทุกคนทราบ เพื่อว่าเมื่อเกิดเหตุการณ์ใดก็ตาม ฝ่ายสื่อสารองค์กรจะสามารถส่งข่าวสารที่เป็นข้อเท็จจริงให้กับภายนอก และสื่อมวลชนได้อย่างทันท่วงที

“ เวลา (Timing) เป็นสิ่งสำคัญในการทำงานของฝ่ายสื่อสารองค์กรในการกระจายข่าวสารที่เป็นข้อเท็จจริงให้กับภายนอกทราบ และยังทำงานได้อย่างรวดเร็วเท่าไร ก็ยิ่งทำให้วิกฤตที่เกิดขึ้นนั้นๆ คลี่คลายไปได้โดยเร็ว ซึ่งฝ่ายสื่อสารมองว่า ความพร้อมในด้านความรวดเร็วในการส่งข่าวสารของธนาคารอยู่ในระดับที่ดี เพราะเรามีการเรียนรู้จากภาวะวิกฤตของธนาคารอื่นด้วย จึงทำให้เรามีการเตรียมพร้อมในด้าน เวลา (Timing) เป็นอย่างมาก”

คุณนาถฤดี ศิวะบุตร ,หัวหน้านิเทศสัมพันธ์

,สัมพันธ์, 20 สิงหาคม 2553

- ความพร้อมในการสร้างข้อความ (Key Message)

ผู้วิจัยพบว่า ในการแก้ปัญหาภาวะวิกฤตไม่ให้อันตรายนั้น ธนาคารทิสโก้ได้มีการสร้างข้อความ (Key Message) ไว้อย่างดี เพื่อว่าทุกคนในธนาคารหรือผู้มีหน้าที่ในการเป็น “โฆษก” (Spokesperson) สามารถพูดไปในทิศทางที่ฝ่ายสื่อสารองค์กรเตรียมการไว้ ซึ่งตรงจุดนี้ ผู้วิจัยพบว่า ธนาคารทิสโก้มีความพร้อมในการจัดเตรียมข้อความ (Key Message) ได้อยู่ในระดับดี

“ฝ่ายสื่อสารองค์กรต้องมีความพร้อมในการสร้างข้อความ (Key Message) เนื่องจากเป็นหน้าที่ของฝ่ายสื่อสารที่จะต้องคิดหาข้อความกลางที่จะใช้ในการแถลงข้อเท็จจริง ซึ่งต้องเป็นข้อความที่ทุกคนจะสามารถใช้ไปในทิศทางเดียวกันได้ “

คุณนาถฤดี ศิวะบุตร ,หัวหน้านิเทศสัมพันธ์
 ,สัมภาษณ์, 20 สิงหาคม 2553

- ความพร้อมในเครื่องมือสื่อสาร

จากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยพบว่า ธนาคารมีความพร้อมในเครื่องมือการสื่อสารในการจัดการกับภาวะวิกฤตไว้ทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นเครื่องมือในการสื่อสารภายในองค์กร และเครื่องมือการสื่อสารภายนอกองค์กร ที่ธนาคารพยายามที่จะให้ครอบคลุมการสื่อสารในทุกด้าน

จากบทสัมภาษณ์ของทางธนาคารทีสโก้ จำกัด (มหาชน) นั้น ผู้วิจัยได้สังเกตเห็นถึงความพร้อมที่จะจัดการกับภาวะวิกฤตได้อย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะในการให้ข้อมูลข่าวสารกับบุคคลภายนอกองค์กร ที่นอกเหนือจากการวางแผนกลยุทธ์การสื่อสารในเรื่องการคัดสรรบุคคลในการแก้ปัญหาภาวะวิกฤต ที่ทางธนาคารทีสโก้จะเน้นให้ **กรรมการผู้จัดการใหญ่ หรือ CEO/CFO** เป็นผู้แถลงการณ์ เพราะเป็นบุคคลที่น่าเชื่อถือที่สุด ก็ยังมีการจัดเตรียม “เจ้าหน้าที่ฝ่ายต้อนรับลูกค้า” ที่ประจำอยู่ทุกสาขา ที่จะเป็นผู้ให้ข้อมูลข่าวสารเป็นหลัก ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากในการที่จะแก้ปัญหาภาวะวิกฤต เนื่องจากการสื่อสารแบบปากต่อปากนั้น จะเป็นการทำให้ข้อมูลข่าวสารในทางลบของธนาคารไม่สามารถได้รับความกระจ่างที่ไปในทิศทางเดียวกัน ดังนั้น การที่ทางฝ่ายสื่อสารสามารถสร้างข้อความ (Key Message) พร้อมทั้งกำหนด “โฆษณา” ที่มีหน้าที่ในการตอบคำถามกับลูกค้าได้นั้น จะทำให้ข้อมูลข่าวสารที่ต้องการจะแจ้งให้ทราบนั้น ไปในทิศทางเดียวกัน และทำให้การสื่อสารเกิดประสิทธิภาพได้เป็นอย่างมากด้วย

สื่อประชาสัมพันธ์ของธนาคารเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤต

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ที่รับผิดชอบงานด้านสื่อสารองค์กรของธนาคารทีสโก้ จำกัด (มหาชน) พบว่าธนาคารมีการเลือกใช้สื่อประชาสัมพันธ์ที่ผสมผสานเพื่อที่จะมาใช้จัดการกับภาวะวิกฤต เนื่องจากสื่อประชาสัมพันธ์ถือได้ว่าเป็นช่องทาง

ที่สำคัญในการแจ้งข้อเท็จจริงของธนาคารให้กับบุคคลอื่นๆทราบ และยังสามารถใช้ช่องทางที่ครอบคลุมในทุกด้านได้นั้น ก็จะทำให้การสื่อสารเพื่อแก้ไขปัญหาภาวะวิกฤตคลี่คลายไปได้โดยเร็ว

คุณนาถฤดี ศิวะบุตร (สัมภาษณ์, 20 สิงหาคม 2553) กล่าวว่า จริงๆแล้วทางธนาคารก็ใช้ทุกสื่อประชาสัมพันธ์ อยู่ที่ว่าเหตุการณ์ภาวะวิกฤตนั้นๆ ควรที่จะนำสื่อประชาสัมพันธ์ด้านไหนบ้างมาใช้

โดยในส่วนของ การสื่อสารภายในนั้น ทางธนาคารก็จะพยายามอธิบายข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น รวมทั้งให้พนักงานสามารถมีการติดต่อสอบถามกลับมาได้ในกรณีที่มีประเด็นสงสัยเคลือบแคลง และทางธนาคารก็จะมี pattern ของข้อความที่วางไว้แล้วให้พนักงานตอบด้วย เพื่อที่จะเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยจะใช้ช่องทาง Intranet Web (My tisco) , ประกาศเสียงตามสาย , E – Mail ภายใน , ข้อความสั้นทางโทรศัพท์ (SMS) , โทรศัพท์ภายใน , และ Call tree เป็นต้น

ส่วนของการสื่อสารภายนอกนั้น ก็จะมีการใช้ ข่าวแจก (Press Release) , แถลงข่าว (Press con) , Facebook , Website, Internet , E – Mail , วิทยู หรือ โทรทัศน์ , จดหมายตรง , จดหมายข่าว (Newsletter) , หนังสือพิมพ์ และโทรสาร (Fax) เป็นต้น

ซึ่งสื่อประชาสัมพันธ์นั้น ธนาคารมองว่าทุกช่องทางสำคัญที่สุดเท่ากันหมดในการนำมาแก้ไขจัดการภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ การเลือกใช้สื่อประชาสัมพันธ์ใดก็ได้ที่จะสามารถส่งข้อมูลข่าวสารให้เข้าถึงผู้ที่เกี่ยวข้องได้มากที่สุด และรวดเร็วที่สุด

นอกจากนั้น ผู้วิจัยพบว่า ธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน) เล็งเห็นถึงความสำคัญของการ “สื่อสาร” ว่ามีส่วนช่วยในการจัดการกับภาวะวิกฤตได้เป็นอย่างดี และคลี่คลายปัญหาได้

“แน่นอนและถือได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญที่สุดในการแก้ไขปัญหาภาวะวิกฤตให้สามารถคลี่คลายได้ ถ้าเลือกใช้การสื่อสารที่ตรงจุดและตรงประเด็น”

คุณนาถฤดี ศิวะบุตร ,หัวหน้านิเทศสัมพันธ์
 ,สัมภาษณ์, 20 สิงหาคม 2553

ในส่วนของปัญหาอุปสรรคในการสื่อสารที่ธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน) ได้รับในการจัดการกับภาวะวิกฤต ผู้วิจัยพบว่า ธนาคารจะมีอุปสรรคทางด้านข่าวสารที่บิดเบือนไป

ข้อเท็จจริงที่ได้ส่งให้กับสื่อ แต่ธนาคารก็หาทางจัดการกับปัญหาตรงจุดนี้ด้วย รวมทั้งจะมีปัญหาความล่าช้าในการตรวจสอบข้อเท็จจริงของสาเหตุที่เกิดขึ้นด้วย

คุณนาถฤดี ศิระบุตร (สัมภาษณ์, 20 สิงหาคม 2553) กล่าวว่า ส่วนใหญ่จะเป็นในเรื่องการส่งข่าวสารได้แล้ว ไม่ว่าจะเป็นการส่งข่าวสารในภาวะวิกฤต หรือข้อมูลข่าวสารทั่วไป แต่กลับมีการบิดเบือนของเนื้อหา ข้อมูลไม่ตรงประเด็นตามที่ต้องการ หรือเน้นไม่ตรงประเด็นตามที่ทางฝ่ายสื่อสารองค์กรแจ้งไป ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นเรื่องที่ทางธนาคารไม่สามารถที่จะบังคับได้ด้วยเหตุนี้ วิธีการในการแก้ปัญหา ก็ต้องมีการส่งข่าว หรือถ้ามีการแถลงข่าวก็อาจจะทำ Press Release ให้นักข่าวไปด้วยอีกทางหนึ่ง เพื่อป้องกันความผิดพลาด แต่อย่างไรก็ตาม ก็ต้องคอยติดตามผลงานที่นักข่าวเอาไปลงด้วยว่า เนื้อหาครอบคลุมถูกต้องหรือไม่

นอกจากนั้น ก็จะเป็นเรื่อง “ เวลา “ (Timing) ที่บางครั้ง ฝ่ายสื่อสารองค์กรต้องรอการตรวจสอบจากส่วนงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อรอข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง เช่น ถ้าเกิดวิกฤตในเรื่องพนักงานโกงเงิน ก็ต้องมีการตรวจสอบให้ละเอียด ไม่ว่าจะเป็นการดึง transaction ออกมาจากระบบ การหาต้นตอของปัญหา การประมวลผล ซึ่งทำให้การทำงานของฝ่ายสื่อสารองค์กรก็จะเกิดความล่าช้า ซึ่งปัญหานี้ก็ยังคงเป็นอุปสรรคที่แก้ไขได้ยาก

และก็จะยังเป็นอุปสรรคที่ไม่อาจคาดไว้ได้ อย่างเช่น ฝนตกฟ้าร้องทำให้งานแถลงข่าวไม่สามารถดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง หรืองานแถลงข่าวของธนาคารไปชนกับธนาคารขนาดใหญ่ก็อาจทำให้มีนักข่าวให้ความสนใจน้อย หรือนักข่าวที่จะขอเข้าสัมภาษณ์มาสาย และผู้บริหารไม่สามารถให้เวลาอื่นได้

ซึ่งจากบทสัมภาษณ์ของธนาคารทีสโก้ จำกัด (มหาชน) เห็นได้ว่าเป็นอีก 1 ธนาคารที่มีการเตรียมการในการวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤต จนนำไปสู่การจัดทำคู่มือกลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤต และการเตรียมความพร้อมในด้านการปฏิบัติการในการจัดการกับภาวะวิกฤตทุกด้าน รวมถึงการเลือกใช้สื่อผสมผสานทุกช่องทางที่เล็งเห็นว่าจะสามารถจัดการกับภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นได้ ซึ่งถือได้ว่าการวางแผนการสื่อสารได้ดีและครอบคลุม

ธนาคารธนชาติ จำกัด (มหาชน)

ธนาคารธนชาติ จำกัด(มหาชน) เดิมเป็นสถาบันการเงินที่ประกอบธุรกิจในเรื่อง บริษัทเงินทุน เอกชาติ จำกัด(มหาชน) มีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ เลขที่ 900 อาคารต้นสนทาวเวอร์ ถนนเพลินจิต แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร ธนาคารธนชาติ จำกัด(มหาชน) ได้เปิดให้บริการเมื่อวันที่ 22 เมษายน 2545 ภายใต้ใบอนุญาตประกอบกิจการธนาคารพาณิชย์แบบจำกัดขอบเขตธุรกิจ หลังจากนั้นได้รับใบอนุญาตประกอบกิจการธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ จากกระทรวงการคลังเมื่อวันที่ 1 มีนาคม 2547 และได้เปิดให้บริการด้านการเงินทุกรูปแบบ โดยมีธุรกิจเข้าซื้อรถยนต์เป็นธุรกิจหลักและเป็นธนาคารที่มีสินทรัพย์รวมเป็นอันดับ 8 ของไทย

ในปี 2550 ธนาคารได้เข้าซื้อหุ้นบริษัทในกลุ่มธุรกิจการเงินธนชาติ รวมทั้งมีการเสนอขายหุ้นเพิ่มทุนให้กับ The Bank of Nova Scotia “BNS” ด้วย

และ ในปี 2553 กองทุนเพื่อการฟื้นฟูและพัฒนาระบบสถาบันการเงินเลือก ธนาคารธนชาติ ให้เข้าซื้อหุ้นธนาคารนครหลวงไทย ด้วยความเหมาะสมทั้งทางด้านคุณสมบัติ แผนธุรกิจในอนาคต และราคา โดยธนาคารธนชาติประกาศเดินหน้าในการก้าวเป็นธนาคารพาณิชย์ที่มีความมั่นคงและแข็งแกร่ง พร้อมนำจุดแข็งของธนาคารนครหลวงไทย ในด้านธุรกิจลูกค้าองค์กร และจุดแข็งของธนาคารธนชาติ ในด้านธุรกิจลูกค้ารายย่อย มาเสริมซึ่งกันและกัน เพื่อประโยชน์สูงสุดของลูกค้า พนักงาน และผู้ถือหุ้น อันจะส่งเสริมความมั่นคงของระบบสถาบันการเงินไทยในระยะยาว

วิสัยทัศน์ (VISION)

การเป็นกลุ่มธุรกิจที่ให้บริการทางการเงินครบวงจร มุ่งเน้นการสร้างสรรคความเป็นเลิศให้แก่ผลิตภัณฑ์และบริการจากความร่วมมือของทุกบริษัทภายในกลุ่ม และสามารถตอบสนองทุกความต้องการทางการเงิน

พันธกิจ (MISSION)

- พันธกิจต่อลูกค้า

มุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินของแต่ละธุรกิจให้สามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างสรรคนวัตกรรมทางการเงินทั้งด้านผลิตภัณฑ์และบริการที่ผนวกรวมบริการทางการเงินของต่างธุรกิจในกลุ่มเข้าด้วยกัน เพื่อสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า และทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุดทั้งด้านคุณภาพและจรรยาบรรณ

- พันธกิจต่อคู่แข่ง

เคารพในการแข่งขันอย่างใสสะอาด โปร่งใส และจะไม่ทำการแข่งขันโดยการใส่ร้ายคู่แข่ง ไม่ว่าจะด้วยประการใดๆ รวมทั้งจะทำการแข่งขันอย่างสร้างสรรค์ และไม่ทำการสร้างศัตรูในทางธุรกิจกับคู่แข่ง

- พันธกิจต่อลูกค้า

สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าและพันธมิตรทางธุรกิจ ผสมผสานประโยชน์ และดำเนินธุรกิจต่างตอบแทนอย่างเป็นธรรม ปฏิบัติต่อกันอย่างให้เกียรติ และไม่เอาัดเอาเปรียบ เพื่อสร้างให้เกิดความเชื่อมั่นที่จะร่วมมือกัน และเป็นพันธมิตรทางธุรกิจในระยะยาว

- พันธกิจต่อพนักงาน

มุ่งมั่นที่จะสร้างสรรค์ทุกบริษัทในกลุ่มให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาปรับปรุงคุณภาพบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และจรรยาบรรณในการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีความเป็นมืออาชีพในการให้บริการของแต่ละธุรกิจ อีกทั้งจะดูแลให้พนักงานหลีกเลี่ยงการทำรายการใดๆที่จะก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ใดๆที่อาจเกิดขึ้นกับทั้งลูกค้า และบริษัท อีกทั้งจะดูแลและรักษาพนักงานที่ดี มีคุณภาพ ไว้กับองค์กรในระยะยาว

- พันธกิจต่อผู้ถือหุ้น

ให้ความสำคัญในเรื่องผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้น ทั้งในด้านผลประโยชน์และการบริหารความเสี่ยงใดๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และจะให้ความสำคัญในเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างต่อเนื่อง

- พันธกิจต่อสังคม

ยึดมั่นในความเป็นองค์กรที่ดีในสังคม เคารพในกฎระเบียบของทางการ และกฎหมายต่างๆที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจอย่างเคร่งครัด รวมทั้งการให้ความร่วมมือกับทางการเพื่อสนับสนุนการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ และให้ความร่วมมือในการช่วยเหลือและพัฒนาสังคม

การบริหารความเสี่ยง

ธนาคารธนาชาติได้ให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยงเป็นอย่างมาก โดยได้จัดตั้ง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และฝ่ายบริหารความเสี่ยงเพื่อเสนอและดูแลการบริหารความเสี่ยงในด้านต่างๆให้มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ คณะกรรมการธนาชาติฯ ตัดกำหนดนโยบายและแนวทางการบริหารความเสี่ยงเป็นลายลักษณ์อักษร เผยแพร่ไว้ในระบบข้อมูลกลางของธนาคาร ธนาชาติ (Intranet) ให้กรรมการ ผู้บริหารและพนักงานยึดถือเป็นแนวปฏิบัติ โดยรายละเอียดการบริหารความเสี่ยงได้กล่าวไว้ในเรื่องปัจจัยความเสี่ยงแล้ว ซึ่งในแนวทางการติดตามความเสี่ยงได้ ดำเนินการผ่านหน่วยงานภายในและคณะกรรมการต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงโดยให้มีการปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้

โดยผู้วิจัยจะนำเสนอผลการศึกษา โดยจำแนกตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

กลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤต

จากการสัมภาษณ์ของผู้บริหารฝ่ายสื่อสารองค์กรของธนาคารธนาชาติ จำกัด(มหาชน)นั้น ผู้วิจัยพบว่า ธนาชาติได้มีการวางแผนขั้นตอนการดำเนินงานดังต่อไปนี้

ในการเตรียมตัวเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤต อันดับแรกนั้น คือ

1.1 ต้องมีการพิจารณาถึงภาวะวิกฤตที่องค์กรต้องคาดการณ์ว่าจะเกิด (What crises could hit us?) หมายถึงการคาดคะเนว่าธนาคารมีความน่าจะเป็นทางด้านใดบ้างในการที่จะนำไปสู่ภาวะวิกฤต ซึ่งธนาคารธนาชาติ จำกัด(มหาชน) ก็มีการคาดการณ์ถึงความน่าจะเป็นที่อาจจะก่อให้เกิดภาวะวิกฤตขึ้นเช่นเดียวกัน อาทิเช่น การควบคุมการทำงานของพนักงาน ข่าวลือต่างๆที่อาจจะเกิดขึ้นกับธนาคาร ระบบคอมพิวเตอร์ที่จะนำมาใช้ในการธุรกรรมทางการเงินให้กับลูกค้า เป็นต้น รวมทั้งมีการคาดคะเนถึงภาวะวิกฤตทางด้านไฟไหม้ จราจรต่างๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ธนาคารจะนำมาพิจารณาตั้งแต่แรกก่อนที่จะมีการนำมาเขียนเป็นแผนการจัดการกับภาวะวิกฤต และแต่ละส่วนงานของธนาคารก็จะมีแผนการจัดการเช่นเดียวกัน

“ธนาคารธนาชาติ จำกัด (มหาชน)มีแนวทางในการบริหารภายใต้คำว่า “ภาวะวิกฤต “ ไว้ อยู่ก่อนแล้ว โดยก่อนที่จะทำเป็นแผนการจัดการภายใต้คำว่า “ภาวะวิกฤต “ นั้น แต่ละส่วนงาน ก็จะมีการคาดการณ์ความน่าจะเป็นที่จะก่อให้เกิดภาวะวิกฤตขึ้น จนนำไปสู่แผนบริหารความเสี่ยงที่ทาง

ธนาคารได้รับทำไว้ ในแผนนั้นจะมีการจัดการกับภาวะวิกฤตตั้งแต่ภาวะวิกฤตระดับจุลภาค ที่เป็นภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นเฉพาะธนาคาร จนไปถึงภาวะวิกฤตระดับมหภาคของประเทศ ซึ่งในฝ่ายสื่อสารองค์กรก็มีการคาดการณ์ความน่าจะเป็นถึงภาวะวิกฤตที่จะเกิดเช่นเดียวกัน ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นทางด้าน “ การสื่อสารในการจัดการภาวะวิกฤต ” เป็นหลัก”

คุณวิชา กุลกอบเกียรติ ,ผู้อำนวยการอาวุโสสายงานสื่อสาร
และบริหารแบรนด์ ,สัมภาษณ์, 13 กันยายน 2553

ซึ่งสิ่งเหล่านี้ธนาคารธนาคารจำกัด (มหาชน) ได้มีการประเมินจากธนาคารว่า มีความเป็นไปได้ที่อาจก่อให้เกิดภาวะวิกฤตขึ้นกับองค์กรทางด้านใดบ้าง

1.2 การพิจารณาถึงผู้ที่ได้รับผลกระทบ (Who are the audiences?)

เมื่อมีการพิจารณาถึงการคาดการณ์ถึงความน่าจะเป็นในการก่อให้เกิดภาวะวิกฤตนั้น ธนาคารธนาคารจำกัด (มหาชน) ก็มีการคาดการณ์ถึงผู้ที่ได้รับผลกระทบเช่นเดียวกัน ซึ่งแน่นอนว่า ธุรกิจการเงินธนาคาร หน้าหลักคือ การให้บริการทางการเงินแก่ลูกค้า ดังนั้น ผู้ที่อาจได้รับผลกระทบก็ต้องเป็น”ลูกค้า” เป็นหลัก นอกจากนั้นธนาคารก็พิจารณาถึงความน่าจะเป็นในส่วนรองลงมา นั่นคือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ธนาคารที่เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของธนาคาร ซึ่งก็คือ ธนาคารสโกเชียร์ (Scotia Bank) รวมทั้งธนาคารเอง

“ธนาคารต้องการพิจารณาถึงผู้ที่ได้รับผลกระทบไว้อยู่ก่อนแล้ว เพื่อว่า ธนาคารจะได้เกิดความตื่นตัวในภาวะวิกฤตที่อาจจะเกิดขึ้น ว่าการดำเนินงานของธนาคารนั้นจะส่งผลกระทบให้แก่ใครได้บ้าง ลูกค้า, ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, ธนาคารสโกเชียร์ (Scotia Bank) ซึ่งธนาคารที่เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของธนาคารธนาคาร หรือส่งผลกระทบต่อธนาคารธนาคารเอง เพื่อที่ว่าจะได้มีการแก้ปัญหาจนนำไปสู่การมีโครงสร้างของการวางแผนกลยุทธ์การสื่อสารออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร”

คุณวิชา กุลกอบเกียรติ ,ผู้อำนวยการอาวุโสสายงานสื่อสาร
และบริหารแบรนด์ ,สัมภาษณ์, 13 กันยายน 2553

1.3 วิธีการที่องค์กรดำเนินการสื่อสารในภาวะวิกฤต(How do we communicate with them ?)

เนื่องจากธนาคารได้มีการพิจารณาคาดการณ์ความน่าจะเป็นของภาวะวิกฤตที่อาจจะเกิดขึ้นแล้วนั้น ธนาคารธนาคารจำกัด (มหาชน) ก็ได้มีการจัดทำ”คู่มือการสื่อสารในภาวะวิกฤต”ของธนาคารขึ้น ที่ชื่อว่า “Business Continuity Plan (BCP) “ โดยจะมีรายละเอียดทั้งหมดในการจัดการสื่อสารในภาวะวิกฤต รวมถึงช่องทางต่างๆที่จะนำมาใช้ในการสื่อสารในภาวะวิกฤตด้วย

“ซึ่งในส่วนของฝ่ายสื่อสารองค์กรก็เช่นเดียวกัน ก็จะมีการวางแผนกลยุทธ์การสื่อสารไว้ด้วย โดยมีการจัดทำเป็น “ คู่มือการสื่อสารในภาวะวิกฤต “ ซึ่งมีการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร โดยรวบรวมจากประสบการณ์ของฝ่ายสื่อสารองค์กรที่เคยผ่านภาวะวิกฤต รวมทั้งการจ้างผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกการร่วมวิเคราะห์ และจัดทำแผนการสื่อสารนี้ ซึ่งภายในแผนการสื่อสารนี้ ก็จะมีรายละเอียดว่า เมื่อเกิดเหตุการณ์ที่เป็นภาวะวิกฤตขึ้น ธนาคารจะต้องทำอย่างไร ติดต่อใครบ้าง และมีรายชื่อของรายการข่าว รายการทีวี , วิทยู , รายชื่อProducer , รายชื่อสื่อมวลชน ที่เราต้องทำการสื่อสาร เป็นต้น รวมทั้งมีการยกกรณีศึกษาด้วยว่า ถ้าเกิดเหตุการณ์เหล่านี้ ทางธนาคารจะต้องใช้กลยุทธ์การสื่อสารทางด้านใดบ้าง รวมทั้งทางธนาคารจะมีรายชื่อ “โฆษก”(Spokesperson) ทั้งหมดโดยดูจากความชำนาญในแต่ละส่วนงาน และต้องใช้สื่อประชาสัมพันธ์ช่องทางใดบ้างในการส่งข่าวสาร”

คุณวิชา กุลกอบเกียรติ ,ผู้อำนวยการอาวุโสสายงานสื่อสาร
และบริหารแบรนด์ ,สัมภาษณ์, 13 กันยายน 2553

ซึ่งใน “คู่มือการสื่อสารในภาวะวิกฤต” นั้นก็จะมีการกำหนดคณะทำงานในภาวะวิกฤตไว้ด้วยว่า เมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้นนั้น ใครที่จะต้องเข้าร่วมประชุมบ้าง

“ ธนาคารจะมีการกำหนดคณะทำงานสื่อสารในภาวะวิกฤตไว้ก่อนแล้ว เพื่อว่าเมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้น จะต้องมีการเรียกประชุมรายชื่อของคณะทำงานที่ได้มีการลงไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งทุกคนจะทราบทันทีว่า ต้องเข้าร่วมประชุม ซึ่งก็จะมีผู้บริหารระดับสูงหลายท่าน และผู้ที่คัดเลือกไว้ว่าจะเป็น”โฆษก” (Spokesperson) ในเหตุการณ์ภาวะวิกฤตดังกล่าว ฝ่ายตรวจสอบ ฝ่ายกฎหมาย และทางธนาคารก็จะมีกรจ้างที่ปรึกษาฝ่ายประชาสัมพันธ์(Specialist PR company) ด้วยที่จะต้องเข้าร่วมประชุม รวมทั้งฝ่ายสื่อสารองค์กรที่จะต้องเข้าประชุมทุกครั้ง

เพื่อที่จะเตรียมสื่อสารในทันทีที่มติที่ประชุมลงความเห็น ซึ่งภายในห้องประชุมก็จะมีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการส่งข่าวสารในทุกด้านเป็นอย่างดี”

คุณวิชา กุลกอบเกียรติ ,ผู้อำนวยการอาวุโสสายงานสื่อสาร
และบริหารแบรนด์ ,สัมภาษณ์, 13 กันยายน 2553

ซึ่งเมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้นแล้วนั้น ธนาคารธนาชาติจำกัด (มหาชน) ก็จะดำเนินงานดังต่อไปนี้

- หาสาเหตุ รายละเอียดที่เกิด (Details) : ต้องหาข้อมูลให้ได้มากที่สุดถึงสาเหตุที่เกิดภาวะวิกฤต

คุณวิชา กุลกอบเกียรติ (สัมภาษณ์, 13 กันยายน 2553) กล่าวว่า เมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้นกับทางธนาคารนั้น ทางฝ่ายงานสื่อสารองค์กรก็จะเริ่มต้นด้วย

1. หาสาเหตุของปัญหานั้นว่าเกิดจากสาเหตุใด เพราะเหตุใดจึงนำไปสู่ปัญหา
2. ข้อมูลรายละเอียดของปัญหาดังกล่าว
3. มาประเมินสถานการณ์ ซึ่งจะแตกย่อยเป็นดังนี้

- ปัญหาเกิดจากอะไร ต้นตอของที่มาของปัญหา เกิดเมื่อไหร่ เกิดได้อย่างไร ปัญหาเกิดจากที่ไหน
- ความเสียหายที่กระทบกับทางธนาคารมากน้อยเพียงใด
- ผลกระทบ

เมื่อรับทราบรายละเอียดจากส่วนงานที่เกี่ยวข้องแล้วนั้น ทางฝ่ายสื่อสารองค์กรก็จะมาประเมินความรุนแรง ซึ่งทางธนาคารก็มีเกณฑ์ในการพิจารณาความรุนแรงด้วยเพื่อว่าจะได้ทราบว่าธนาคารจะนำกลยุทธ์การสื่อสารใดไปใช้

- แสดงความจริงใจ (Human face) : ไม่ว่าจะเป็น ความห่วงใย (We care) , ความกังวลใจในเหตุการณ์ที่เกิด (Concern) , แสดงความเข้าใจอย่างเห็นอกเห็นใจ (Understanding) หรืออาจจะกล่าวคำว่า “เสียใจ”(Regrets) จนถึงคำว่า “ขอโทษ” (Sorry)

ทางธนาคารธนาชาติจำกัด (มหาชน) เล็งเห็นความสำคัญตรงจุดนี้มาก ซึ่งจะเห็นได้จากการในกรณีที่เกิดภาวะวิกฤตในเรื่องการทุจริตเงินของพนักงานที่จังหวัดอุบลราชธานีนั้น ผู้บริหารระดับสูงก็ได้ลงพื้นที่แสดงความกังวลใจต่อลูกค้าในทันทีที่ทราบเรื่อง แม้ผลการตรวจสอบของทางธนาคารยังไม่ชัดเจน

“จากกรณีที่ นายสมบัติ โล่ห์สุวรรณ ผู้ช่วยผู้จัดการธนาคารธนชาตจำกัด สาขา อุบลราชธานี และ น.ส.รุจิรา ดาวเรือง พนักงานฝ่ายบัญชีธนาคารเดียวกัน ฐานข้อโกงทรัพย์ลูกค้า เป็นเงินสดจำนวน 17,549,822.47 บาท เมื่อวันที่ 31 มีนาคม 2552 นั้น ซึ่งจากเหตุการณ์ ดังกล่าว ทันทีที่ทางธนาคารทราบเรื่องดังกล่าว คุณนพดล เรืองจินดา กรรมการผู้จัดการ ก็ได้ลง พื้นที่ในทันทีเพื่อแสดงความกังวลใจต่อปัญหาที่เกิดขึ้น และแจ้งกับลูกค้าว่า ทันทีที่ตรวจสอบ ข้อเท็จจริงเรียบร้อยแล้วจะรีบดำเนินการในทันที”

คุณวิชา กุลกอบเกียรติ, ผู้อำนวยการอาวุโสสายงานสื่อสาร
และบริหารแบรนด์, สัมภาษณ์, 13 กันยายน 2553

- แสดงให้เกิดความเชื่อมั่น (Reassurance) : ไม่ว่าจะ เป็น การแสดงให้เห็นว่า ไม่ได้อันตราย (No further danger) ไม่ได้ให้โทษ (Not harmful) หรือ มีทางที่จะเกิดขึ้นได้อีกน้อยครั้ง (What to do if worried; one in a million)

“ ถ้าข่าวนั้นมีหลักฐานที่เกิดจากทางธนาคารเป็นผู้กระทำความผิด ทางธนาคารก็จะรีบ ดำเนินการแก้ไขข้อผิดพลาดในเรื่องนั้นๆ เป็นต้น วิกฤตที่สำคัญที่สุดของธุรกิจการเงินการ ธนาคาร คือ “วิกฤตการแห่งอนเงิน “ ดังนั้น ในเรื่อง “ ความเชื่อมั่นของลูกค้า “ จึงเป็นสิ่งสำคัญ ที่เราต้องรีบดำเนินการอย่างรวดเร็ว พร้อมทั้งแจ้งให้ทราบว่า ปกติธนาคารให้การดูแลการทำงาน เป็นอย่างดี ซึ่งโอกาสในการที่จะเกิดเหตุการณ์เช่นนี้เป็นไปได้น้อยมากที่อาจจะเกิดขึ้นอีก “

คุณวิชา กุลกอบเกียรติ, ผู้อำนวยการอาวุโสสายงานสื่อสาร
และบริหารแบรนด์, สัมภาษณ์, 13 กันยายน 2553

ซึ่งในกรณีที่ภาวะวิกฤตนั้นก่อความรุนแรงให้กับธนาคาร ผู้วิจัยพบว่า ธนาคารธนชาตก็ ได้มีการแสดงความเชื่อมั่นด้วยการให้ “บุคคลที่สาม” ที่มีความเชี่ยวชาญมาทำการยืนยันถึง ความเชื่อมั่นขององค์กร

“จากภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นในกรณีทุจริตเงินนั้น ช่วงนั้นธนาคารถือได้ว่าเป็นภาวะวิกฤตที่ รุนแรงมาก เนื่องจากธนาคารไม่เคยเกิดเหตุการณ์เหล่านี้มาก่อน ธนาคารก็มีการให้ “ ธนาคารแห่งประเทศไทย” ออกมายืนยันกับลูกค้าด้วย เพื่อสร้างความมั่นใจว่าธนาคารยังคงมี ความสามารถในการทำธุรกรรมทางการเงิน และปัญหาดังกล่าวไม่ได้นำมาซึ่งความล้มละลาย

ของธนาคาร รวมทั้งธนาคารยังมีการร่วมทุนกับธนาคารสโกเชียร์ (Scotia Bank) ซึ่งเป็นธนาคารอันดับต้นๆของแคนาดา เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับธนาคารอีกทางหนึ่งด้วย”

คุณวิชา กุลกอบเกียรติ ,ผู้อำนวยการอาวุโสสายงานสื่อสาร
และบริหารแบรนด์ ,สัมภาษณ์, 13 กันยายน 2553

- แนวทางการแก้ไขภาวะวิกฤต (What we are doing about it) : ธนาคารแสดงให้เห็นถึงการตรวจสอบอย่างถี่ถ้วนในการจัดการกับภาวะวิกฤต ซึ่งแนวทางในการแก้ไขปัญหานั้นก็ขึ้นอยู่กับผลการตรวจสอบข้อเท็จจริง

“ ซึ่งจากการตรวจสอบข้อเท็จจริงว่าข้อผิดพลาดบางส่วนนั้นเกิดจากพนักงานของธนาคารเองเป็นผู้ขโมย ธนาคารก็ไม่นิ่งเฉยที่ดำเนินคดีกับผู้กระทำผิด เพื่อให้เห็นถึงการทำงานของธนาคารที่กระทำอย่างซื่อตรง รวมทั้งการปรับปรุงการทำงานให้รัดกุมมากยิ่งขึ้นด้วย”

คุณวิชา กุลกอบเกียรติ ,ผู้อำนวยการอาวุโสสายงานสื่อสาร
และบริหารแบรนด์ ,สัมภาษณ์, 13 กันยายน 2553

- เพิ่มเติมข้อมูล (Further information) : พยายามที่จะแจ้งข้อมูลให้กับทุกด้านทราบ

“ ฝ่ายสื่อสารองค์กรเมื่อทราบเรื่องดังกล่าว ก็รีบดำเนินการส่งข้อมูลข่าวสารข้อเท็จจริงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นให้กับทั้งภายในและภายนอกองค์กรทราบในทันที เพื่อป้องกันการสื่อความที่ผิดแผกจากสิ่งที่ฝ่ายสื่อสารองค์กรจัดเตรียมไว้ รวมทั้งถ้าสื่อมวลชนต้องการทราบรายละเอียดใดๆเพิ่มเติม ธนาคารก็พร้อมที่จะให้ข้อมูลในทันที “

คุณวิชา กุลกอบเกียรติ ,ผู้อำนวยการอาวุโสสายงานสื่อสาร
และบริหารแบรนด์ ,สัมภาษณ์, 13 กันยายน 2553

จากนั้น คณะทำงานสื่อสารในภาวะวิกฤตก็ต้องระดมแนวคิดกลยุทธ์ต่างๆที่จะนำมาใช้แก้ไขภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น ซึ่งจากการสัมภาษณ์อย่างเจาะลึกนั้นในประเด็นการวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตนั้น ได้มีการสอบถามถึงกรณีภาวะวิกฤตที่เคยเกิดขึ้นกับธนาคารธนาชาติ ทำให้ผู้วิจัยจึงสรุปกลยุทธ์การสื่อสารในภาวะวิกฤตที่เห็นได้จากการสัมภาษณ์ของธนาคารธนาชาติ จำกัด (มหาชน) ได้ดังนี้

- 1) กลยุทธ์การขอภัยและแสดงความรับผิดชอบ
- 2) กลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์(สื่อมวลชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)
- 3) กลยุทธ์การแก้ไขภาวะวิกฤตด้วยความรวดเร็ว

1. กลยุทธ์การขอภัยและแสดงความรับผิดชอบ : ผู้วิจัยพบว่า กลยุทธ์นี้เป็นกลยุทธ์สำคัญที่ธนาคารธนาชาติ จำกัด(มหาชน) ได้มีการหยิบยกมาใช้ เนื่องจากธนาคารได้ประสบกับภาวะวิกฤตเมื่อปี 2552 และภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นนั้นได้กระจายในวงกว้าง และประชาชนทั่วไปก็ได้รับทราบจนนำไปสู่การแห่ถอนเงินในช่วงเวลาดังกล่าว จนถึงขั้นที่ธนาคารแห่งประเทศไทยต้องออกมาแถลงการณ์ถึงความเชื่อมั่นของลูกค้าว่า ธนาคารธนาชาติ จำกัด(มหาชน) ยังคงเป็นธนาคารที่มีความมั่นคงและสามารถที่จะดูแลธุรกรรมทางการเงินของลูกค้าได้เป็นอย่างดี เพื่อที่จะให้ลูกค้าและประชาชนทั่วไปยังคงเกิดความมั่นใจในเงินที่ได้ฝากไว้กับธนาคาร ดังนั้น ธนาคารธนาชาติ จำกัด(มหาชน) จึงต้องมีการแสดงความรับผิดชอบต่อกรณีดังกล่าวและกระทำการขอภัยในเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งถือได้ว่าเป็นกลยุทธ์ที่ธนาคารต้องให้ความสำคัญเมื่อได้ธนาคารได้กระทำการบกพร่อง

“ จากกรณีที่ นายสมบัติ โล่ห์สุวรรณ ผู้ช่วยผู้จัดการธนาคารธนาชาติ จำกัด สาขา อุบลราชธานี และ น.ส.รุจิรา ดาวเรือง พนักงานฝ่ายบัญชีธนาคารเดียวกัน ฐานฉ้อโกงทรัพย์ลูกค้า เป็นเงินสดจำนวน 17,549,822.47 บาท เมื่อวันที่ 31 มีนาคม 2552 นั้น ซึ่งจากเหตุการณ์ดังกล่าว ทันทีที่ทางธนาคารทราบเรื่องและได้มีการตรวจสอบข้อเท็จจริงแล้วว่า พนักงานธนาคารได้กระทำความผิดจริง แม้ในกระบวนการตรวจสอบนั้น จะพบข้อเคลือบแคลงสงสัยในข้อมูลบางส่วนของลูกค้า แต่พนักงานธนาคารได้กระทำความผิดจริง แน่แน่นอนว่าเมื่อธนาคารทราบเรื่องฝ่ายสื่อสารองค์กรก็รีบดำเนินการติดต่อกับสื่อมวลชนเพื่อทำการแถลงข้อเท็จจริง เพื่อ “ แสดงความรับผิดชอบต่อขอภัย ” ในส่วนที่ทางธนาคารได้ตรวจสอบข้อเท็จจริงว่า ในส่วนนั้นเกิดจากความบกพร่องในการควบคุมดูแลพนักงานของธนาคารเอง และดำเนินการออกประกาศจับกุมเพื่อแสดงให้เห็นว่า ธนาคารไม่ได้นิ่งนอนใจในการแก้ปัญหา พร้อมทั้งออกประกาศถึงความเชื่อมั่นที่ลูกค้ายังคงได้รับความปลอดภัยในการเงินของเขาด้วย ”

คุณวิชา กุลกอบเกียรติ ,ผู้อำนวยการอาวุโสสายงานสื่อสาร
และบริหารแบรนด์ ,สัมภาษณ์, 13 กันยายน 2553

2. กลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์(สื่อมวลชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) : ถือได้ว่าเป็นกลยุทธ์ที่ทางธนาคารธนาชาติ จำกัด(มหาชน) ให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะธนาคารมองว่า เมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้น ช่องทางที่จะช่วยให้การสื่อสารข้อเท็จจริงสามารถกระทำได้อย่างรวดเร็ว คือการมีสัมพันธ์ที่ดีกับสื่อมวลชนที่จะเป็นกระบอกเสียงอีกทางหนึ่ง ที่จะช่วยส่งข่าวสารในทางที่ถูกต้องให้กับประชาชนทราบ

คุณวิชา กุลกอบเกียรติ (สัมภาษณ์, 13 กันยายน 2553) กล่าวว่า ขาดไม่ได้เลยคือการมี “ Relationship Management “ กับสื่อมวลชน รวมถึงผู้ผลิตรายการ (Producer) ที่ดี เพราะบางครั้งการมีสัมพันธ์ที่ดีกับนักข่าว ก็จะทำให้ได้รับการสอบถามจากนักข่าวก่อนที่พวกเขาจะนำข่าวไปออกอากาศ เพราะถ้าไม่ใช่เรื่องจริง ก็จะได้แจ้งข้อเท็จจริงให้กับนักข่าวได้ทันท่วงทีหรือถ้าข่าวนั้นมีหลักฐานที่เกิดจากทางธนาคารเป็นผู้กระทำความผิด ทางธนาคารก็จะรีบดำเนินการแก้ไขข้อผิดพลาดในเรื่องนั้นๆ เป็นต้น วิกฤตที่สำคัญที่สุดของธุรกิจการเงินการธนาคาร คือ “ วิกฤตการแห่ถอนเงิน “ ดังนั้น ในเรื่อง “ ความเชื่อมั่นของลูกค้า “ จึงเป็นสิ่งสำคัญที่เราต้องรีบดำเนินการอย่างรวดเร็ว ซึ่งทางธนาคารธนาชาติจะให้ความสำคัญในเรื่อง “ การสร้างความสัมพันธ์กับสื่อมวลชน “ (Relationship Management) ที่ฝ่ายสื่อสารองค์กรต้องบริหารอย่างดี แต่ไม่ใช่เชิงติดสินบน เพราะนโยบายของธนาคารห้ามดำเนินการใดๆ ที่แสดงออกในเชิงการติดสินบนกับสื่อมวลชน แต่เราต้องตอบสนองถึงสิ่งที่สื่อมวลชนต้องการ นั่นคือ “ ความต้องการข่าว “ ดังนั้น เมื่อใดก็ตามที่สื่อมวลชนต้องการข่าว เราก็จะพยายามประสานงานหาแหล่งข่าวที่จะช่วยหาข่าวที่ทางสื่อมวลชนต้องการเพื่อให้การทำงานของเขาสะดวกขึ้น รวมทั้งการจัดกิจกรรมขอบคุณสื่อมวลชนประจำปี วันเกิดสำนักพิมพ์ทุกฉบับ ฝ่ายสื่อสารองค์กรก็จะไปร่วมอวยพร เป็นต้น

“ เราไม่ควรสร้างความสัมพันธ์กับนักข่าวเมื่อเกิดวิกฤต แต่ต้องมีการสร้างความสัมพันธ์อยู่ตลอด เพราะเมื่อเกิดวิกฤต ทางนักข่าวก็พร้อมที่จะช่วยเหลือเรา ไม่ว่าจะเป็นการโทรมาสอบถามข้อเท็จจริงจากทางธนาคาร และพร้อมที่จะให้แกข่าวในทันที ซึ่งถ้าภาวะวิกฤตนั้นเราไม่ได้กระทำความผิดอย่างที่ถูกล่าวหา ธนาคารก็สามารถแจ้งกับนักข่าวได้ว่า “ เกิดจากความเข้าใจผิด “ พร้อมเหตุผลต่างๆที่สรุปได้ “

คุณวิชา กุลกอบเกียรติ ,ผู้อำนวยการอาวุโสสายงานสื่อสาร
และบริหารแบรนด์ ,สัมภาษณ์, 13 กันยายน 2553

ซึ่งผู้วิจัยมองว่า ฝ่ายสื่อสารองค์กรจะเน้นในการบริหารความสัมพันธ์กับสื่อมวลชนเป็นอย่างมาก และสร้างความสัมพันธ์กับสื่อมวลชนอยู่ตลอดเวลา ซึ่งถือได้ว่าเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการที่จะเป็นอีก 1 ช่องทางในการช่วยให้การทำงานของฝ่ายสื่อสารองค์กรในการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับภาวะวิกฤตได้อย่างราบรื่นและทันท่วงทีในการรับมือกับข่าวสารที่ส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นกับทางธนาคาร

3) กลยุทธ์การแก้ไขภาวะวิกฤตด้วยความรวดเร็ว

จากภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นกับทางธนาคารนั้น ผู้วิจัยพบว่า ธนาคารได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการส่งข่าวสารด้วยความรวดเร็ว เพราะจะทำให้เหตุการณ์ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นนั้นไม่บานปลายจนนำไปสู่ความสั่นคลอนของธนาคารในการดำเนินธุรกิจ จนนำไปสู่การกำหนดเป็น KPI (KEY PERFORMANCE INDICATOR) ของธนาคารเช่นกัน เลยทีเดียว

“ สิ่งที่เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุดในการสื่อสารของธนาคารที่ฝ่ายสื่อสารองค์กรต้องคำนึงถึง คือ “ความเร็ว” ที่จะหยุดข่าวสารที่เป็นวิกฤตกับทางธนาคาร ก่อนที่เหตุการณ์วิกฤตเหล่านั้นจะกระทบถึงกรรมการผู้จัดการใหญ่ซึ่งถือได้ว่าเป็น KPI (KEY PERFORMANCE INDICATOR) ของธนาคารเช่นกัน ซึ่งฝ่ายสื่อสารองค์กรต้องมีการซ้อมแผน และการพิจารณาปรับปรุงแผนการสื่อสารในทุกๆปี “

คุณวิชา กุลกอบเกียรติ, ผู้อำนวยการอาวุโสสายงานสื่อสาร
และบริหารแบรนด์, สัมภาษณ์, 13 กันยายน 2553

ความพร้อมในการจัดการกับภาวะวิกฤต

จากการสัมภาษณ์นั้น ผู้วิจัยพบว่า ธนาคารธนาชาติ จำกัด (มหาชน) มีความพร้อมในการจัดการกับภาวะวิกฤตเป็นอย่างมาก และพยายามที่จะครอบคลุมในทุกด้าน และมีวิธีการรับมือกับปัญหาได้ดี เนื่องจากธนาคารได้เคยเกิดภาวะวิกฤตที่ถือว่าอยู่ในระดับที่รุนแรงนั้น ยิ่งตอกย้ำให้ธนาคารต้องมีการเตรียมความพร้อมอย่างดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ ไม่ว่าจะเป็น ความพร้อมของฝ่ายบริหารจัดการที่สามารถเรียกประชุมได้อย่างทันทีเมื่อเกิดภาวะวิกฤต หรือเหตุการณ์ใดๆก็ตามที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของธนาคาร ทุกส่วนของต้องมีการกระจายข่าวสารบอกฝ่ายสื่อสารองค์กรเสมอ เพื่อว่าเมื่อเกิดเหตุการณ์ภาวะวิกฤตขึ้น ทางธนาคารจะได้มีการเตรียม

ความพร้อมได้อย่างทันท่วงที และพร้อมที่จะดำเนินการหาทางแก้ไข รวมทั้งความพร้อมในการจัดการกับเครื่องมือที่ทันสมัยเพื่อนำมาปรับปรุง และเตรียมพร้อมในการรับมือกับภาวะวิกฤตที่อาจจะเกิดขึ้นได้ทุกเมื่อ ซึ่งจากการสัมภาษณ์จะลึกลงไป ผู้วิจัยก็พบว่า ธนาคารมีการเตรียมความพร้อมในด้านปฏิบัติการเพื่อรับมือกับภาวะวิกฤตทั้งที่เกิดขึ้นแล้ว และอาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งสามารถสรุปภาพรวมความพร้อมต่างๆของธนาคารธนชาติ จำกัด (มหาชน) ได้ดังนี้

- 1) ความพร้อมในการกำหนด “โฆษก” (Spokesperson)
- 2) ความพร้อมของผู้บริหาร
- 3) ความพร้อมในการสร้างข้อความ (Key Message)
- 4) ความพร้อมในการติดต่อสื่อสารกับภายนอก
- 5) ความพร้อมในการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร
- 6) ความพร้อมในด้านความรวดเร็วในการส่งข่าวสาร
- 7) ความพร้อมในเครื่องมือการสื่อสาร

- ความพร้อมในการกำหนด “โฆษก” (Spokesperson)

ผู้วิจัยพบว่า ธนาคารธนชาติ จำกัด (มหาชน) ได้มีการเตรียมความพร้อมในด้านการกำหนด “โฆษก” (Spokesperson) ไว้หลายท่าน ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นระดับผู้บริหารระดับสูง และเนื่องจากภาวะวิกฤตนั้นมีระดับความรุนแรงของเหตุการณ์ที่แตกต่างกัน ทำให้ธนาคารจึงมีการจัดลำดับผู้ที่จะเป็น “โฆษก” (Spokesperson) ในสถานการณ์ความรุนแรงที่แตกต่างกันออกไป โดยฝ่ายสื่อสารองค์กรก็ได้มีการกำหนด “โฆษก” (Spokesperson) ไว้เรียบร้อยแล้ว และมีการกำหนดรายชื่อผู้บริหารระดับสูงไว้ใน “คู่มือการสื่อสารในภาวะฉุกเฉิน” ไว้ด้วย เพื่อว่าเมื่อเกิดเหตุการณ์ภาวะวิกฤตขึ้น และได้พิจารณาแล้วว่าเกิดจากผลกระทบระดับใด ก็จะสามารถที่จะให้ “โฆษก” (Spokesperson) ออกแถลงการณ์ได้ในทันที

คุณวิชา กุลกอบเกียรติ (สัมภาษณ์, 13 กันยายน 2553) กล่าวว่า ธนาคารธนชาติ จำกัด (มหาชน) ได้มีการกำหนด “โฆษก” (Spokesperson) ไว้หลายท่าน ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นระดับผู้บริหารระดับสูง และเนื่องจากภาวะวิกฤตนั้นมีระดับความรุนแรงของเหตุการณ์ที่แตกต่างกัน ทำให้ธนาคารจึงมีการจัดลำดับผู้ที่จะเป็น “โฆษก” (Spokesperson) ในสถานการณ์ความรุนแรงที่แตกต่างกันออกไป และผู้บริหารระดับสูงทุกท่านที่ฝ่ายสื่อสารองค์กรคัดเลือกมานั้น เป็นบุคคลที่มีความทักษะทางการพูดที่ดี รวมทั้งทางธนาคารก็ได้มีการนำผู้บริหารระดับสูงที่จะเป็น “Spokesperson” มาทำการฝึกอบรม โดยทางธนาคารได้ทำการจ้าง PR HOUSE ที่มีความชำนาญเป็นผู้ทำการฝึกอบรม โดยมีการจำลองสถานการณ์ขึ้นจริง และก็มีมีการจำลองนักข่าวเพื่อ

มาสัมภาษณ์ เพื่อให้ผู้บริหารเกิดความชำนาญและคุ้นเคยกับสถานการณ์ มีความมั่นใจในการตอบคำถามนักข่าว รวมทั้งได้รับการแนะนำด้วยว่า ควรจะมีการใช้คำพูดแนวทางใด หรือสิ่งไหนไม่ควรนำมาพูด เพื่อที่ว่าเวลาเกิดเหตุการณ์ทางผู้บริหารจะได้ไม่ตระหนกตกใจ เพื่อให้สามารถพูด Key message ที่ทางฝ่ายสื่อสารองค์กรกำหนดให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- ความพร้อมของผู้บริหาร

ผู้วิจัยพบว่า จากการที่ธนาคารธนาชาติได้มีการจ้าง PR HOUSE ที่มีความชำนาญเป็นผู้ทำการฝึกอบรม โดยมีการจำลองสถานการณ์ขึ้นจริง และก็มีมีการจำลองนักข่าวเพื่อมาสัมภาษณ์ เพื่อให้ผู้บริหารเกิดความชำนาญและคุ้นเคยกับสถานการณ์ นั้นแสดงให้เห็นถึง "ความพร้อมของผู้บริหาร" ที่จะสามารถแก้ไขสถานการณ์ในภาวะวิกฤตที่อาจจะเกิดขึ้นได้ทุกเมื่อ

“ ผู้บริหารของธนาคารมีความพร้อมในการสื่อสารในภาวะวิกฤตได้เป็นอย่างดี เพราะธนาคารมีการจ้าง PR HOUSE ที่มีความชำนาญเป็นผู้ทำการฝึกอบรม และได้มีการลองฝึกปฏิบัติในการสื่อสารในภาวะวิกฤตไว้แล้ว “

คุณวิชา กุลกอบเกียรติ ,ผู้อำนวยการอาวุโสสายงานสื่อสาร
และบริหารแบรนด์ ,สัมภาษณ์, 13 กันยายน 2553

- ความพร้อมในการสร้างข้อความ (Key Message)

จากการสัมภาษณ์อย่างเจาะลึก ผู้วิจัยพบว่า หน้าที่ของฝ่ายสื่อสารองค์กรคือ “ การสื่อสาร” ในกับภายนอกและภายในเกิดความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้จึงต้องมีความพร้อมทางด้านการสร้างข้อความ (Key Message) ที่จะช่วยในการบริหารจัดการภาวะวิกฤตให้คลี่คลายได้ ดังนั้น ธนาคารธนาชาติก็ต้องมีความพร้อมในการจัดการสร้างข้อความ (Key Message) ได้เป็นอย่างดี

“ ในการทำงานของฝ่ายสื่อสารองค์กรนั้น หน้าที่หลักๆคือ การสร้างข้อความ (Key Message) ในการสื่อสารให้กับทุกส่วนงานของทางธนาคาร ซึ่งถ้าฝ่ายสื่อสารองค์กรไม่มีการเตรียมพร้อมทางด้านการสื่อสารในภาวะวิกฤตได้อย่างดี ก็อาจจะนำไปสู่การทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ และส่งผลให้ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นนั้นบานปลายได้ “

วิชา กุลกอบเกียรติ ,ผู้อำนวยการอาวุโสสายงาน
สื่อสารและบริหารแบรนด์ ,สัมภาษณ์, 13 กันยายน 2553

- ความพร้อมในการติดต่อสื่อสารกับภายนอกองค์กร

“ เนื่องจาก “ ในส่วนของการสื่อสารองค์กร ” นั้น ทางฝ่ายสื่อสารก็ได้มีการแบ่งงาน ออกเป็น ส่วนของการติดต่อสื่อสารภายนอกนั้น (External Communication) : ที่จะมีหน้าที่ ในการติดต่อกับภายนอกทุกช่องทาง ซึ่งก็จะมีรายชื่อของทุกสำนักข่าว , Producer รายการ , ผู้ประกาศข่าว , เบบ์โทรศัพท์ เป็นต้น เพื่อว่าเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่เป็นภาวะวิกฤต ฝ่ายสื่อสาร องค์กรก็สามารถส่งข่าวสารไปได้อย่างรวดเร็วและพร้อมๆกัน และที่ขาดไม่ได้คือ “ การสร้าง ความสัมพันธ์กับนักข่าว “ อยู่เสมอ ซึ่งถือได้ว่า มีความพร้อมในการติดต่อสื่อสารกับภายนอก เป็นอย่างดี

- ความพร้อมในการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

ผู้วิจัยพบว่า เมื่อธนาคารได้มีการแบ่งหน้าที่ในการปฏิบัติงานสื่อสารภายในองค์กร ก็แสดงให้เห็นว่า ฝ่ายสื่อสารองค์กรต้องมีความพร้อมในการติดต่อเพื่อส่งข้อมูลข่าวสาร ให้กับภายในทราบได้เป็นอย่างดี

“ ในส่วนของการติดต่อสื่อสาร(Internal Communication) : ที่จะมีหน้าที่ดูแลการ สื่อสารภายในอย่างเดียว โดยจะเป็นผู้แจ้งข่าวสารต่างๆที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็น ผ่านทาง

- Outlook ของธนาคาร : ที่จะมีการแยกย่อยเป็น TNN , T TO DO , T URGENT
- Intranet
- LCD TV ตามสาขาทั้งหมด โดยจะมีตัววิ่งที่เป็นข้อมูลปัจจุบันทันด่วน (Live) ที่ฝ่าย สื่อสารองค์กรสามารถปล่อยข่าวได้ทันท่วงที เป็นต้น

ซึ่งถ้ามองในมุมของฝ่ายสื่อสารองค์กรก็ถือว่ามีความพร้อมในทุกด้านที่จะติดต่อกับภายในในภาวะวิกฤต เพราะมีครบทุกช่องทาง “

คุณวิชา กุลกอบเกียรติ ,ผู้อำนวยการอาวุโสสายงานสื่อสาร
และบริหารแบรนด์ ,สัมพันธ์, 13 กันยายน 2553

ซึ่งในส่วนของการส่งข้อมูลข่าวสารให้กับภายนอกและภายในองค์กรทราบนั้น ผู้วิจัยพบว่า ทางผู้บริหารฝ่ายสื่อสารองค์กรก็ได้มีการจัดทำเป็นนโยบายในการทำงานของฝ่าย สื่อสารองค์กร ดังนี้

1. จะต้องมีแหล่งข้อมูลที่ดี : หมายความว่า ทุกภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นต้องได้รับข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง มีการตรวจสอบข้อมูลอย่างดี ก่อนที่จะทำการเขียนข่าว
2. ต้องมีวิธีการเขียนข่าวที่ดี : หมายความว่า เขียนข่าวอย่างกระชับ และครอบคลุมเนื้อหาที่แสดงถึงข้อเท็จจริงที่ต้องการแจ้งให้ทุกฝ่ายทราบ
3. ต้องมีเครื่องมือในการเผยแพร่ข่าวสารที่ดี และเลือกใช้ได้อย่างตรงสถานการณ์ที่เกิด : หมายความว่า ในกรณีที่เกิด เหตุการณ์ทุจริตเงินอย่างที่เป็นข่าว ฝ่ายสื่อสารองค์กรก็ต้องการเลือกใช้ “ การแถลงข่าว “ ทั้งทางรายการโทรทัศน์ , วิทยุ เป็นต้น เนื่องจากกรณีมีผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของทางธนาคารอย่างมาก
4. มีการคัดเลือกกลุ่มผู้รับสารที่ดี : หมายความว่า เราต้องประเมินข่าวสารทุกครั้งที่จะทำการส่งข้อมูล ตัวอย่างเช่น ถ้าเกิดข่าวที่มีผลกระทบต่อพนักงานรับ – ผากเงิน (teller) ทางฝ่ายสื่อสารองค์กรก็อาจจะมีการส่ง Mail ไปให้สาขาโดยตรง ไม่จำเป็นต้องส่งข้อมูลเหล่านั้นให้กับส่วนงานอื่นที่ไม่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

ซึ่งถือได้ว่าฝ่ายสื่อสารองค์กรของธนาคารธนาชาติมีความพร้อมในการติดต่อสื่อสารกับภายในและภายนอกองค์กรได้เป็นอย่างดี เพราะมีความพร้อมทั้งขั้นตอนการปฏิบัติการ และช่องทางในติดต่อสื่อสาร ซึ่งถือได้ว่ามีความสำคัญในการจัดการกับภาวะวิกฤต แต่ที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งคือ การสร้างความไว้วางใจให้กับส่วนงานทุกส่วนของธนาคารด้วย เพื่อว่าเมื่อเกิดเหตุการณ์วิกฤตใดๆก็ตาม ส่วนงานที่เกี่ยวข้องก็พร้อมที่จะรายงานให้ฝ่ายสื่อสารองค์กรทราบทันที เพราะถ้าฝ่ายสื่อสารองค์กรทราบเหตุการณ์วิกฤตที่เกิดขึ้นก่อน ก็จะสามารถเตรียมความพร้อมในการรับมือได้อย่างทัน่วงที

- ความพร้อมในด้านความรวดเร็วในการส่งข่าวสาร

ผู้วิจัยพบว่า จากเหตุการณ์ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นกับธนาคารนั้น ผลกระทบส่วนหนึ่งเกิดจากความบกพร่องทางด้าน “ ความรวดเร็ว “ ในข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงเพื่อแจ้งให้กับภายนอกทราบ ทำให้ธนาคารจึงต้องมีการเตรียมความพร้อมในการด้านความรวดเร็วในการส่งข่าวสาร

“ สิ่งที่เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุดในการสื่อสารของธนาคารที่ฝ่ายสื่อสารองค์กรต้องคำนึงถึง คือ “ ความรวดเร็ว “ ที่จะหยุดข่าวสารที่เป็นวิกฤตกับทางธนาคาร ก่อนที่เหตุการณ์วิกฤตเหล่านั้นจะกระทบถึงกรรมการผู้จัดการใหญ่ซึ่งถือได้ว่าเป็น KPI (KEY PERFORMANCE

INDICATOR) ของธนาคารเช่นกัน ซึ่งฝ่ายสื่อสารองค์กรต้องมีการซ่อมแผน และการพิจารณาปรับปรุงแผนการสื่อสารในทุกๆปี “

คุณวิชา กุลกอบเกียรติ ,ผู้อำนวยการอาวุโสสายงานสื่อสาร
และบริหารแบรนด์ ,สัมภาษณ์, 13 กันยายน 2553

ซึ่งจากกลยุทธ์การแก้ไขภาวะวิกฤตด้วยความรวดเร็ว นั้น ก็ทำให้ผู้วิจัย พบว่าธนาคารธนชาติ จำกัด (มหาชน) ก็ต้องมีการเตรียมความพร้อมในด้านความเร็วในการส่งข่าวสารด้วยเช่นเดียวกัน ซึ่งเห็นได้ว่าการนำมาจัดลำดับและประเมินการทำงานที่มีประสิทธิภาพของฝ่ายสื่อสารองค์กรด้วย ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการถึงความสำคัญของการสื่อสารที่ต้องอาศัย “ ความรวดเร็ว “ ในการที่จะหยุดข่าวสารที่เป็นวิกฤตกับทางธนาคาร และส่งข่าวสารที่เป็นข้อเท็จจริงให้กับภายนอกทราบ

- ความพร้อมในเครื่องมือในการสื่อสาร

จากการสัมภาษณ์อย่างเจาะลึกนั้น ผู้วิจัยได้พบว่า ธนาคารธนชาติ จำกัด (มหาชน) ให้ความสำคัญในการเพิ่มเติมและปรับปรุงเครื่องมือการสื่อสารที่นอกเหนือจากเครื่องมือการสื่อสารช่องทางต่างๆที่ทางธนาคารใช้อยู่ในปัจจุบัน

“ นอกจากความพร้อมในเครื่องมือการสื่อสารของฝ่ายสื่อสารองค์กรในการรับมือกับภาวะวิกฤตแล้วนั้น ทางเราก็ได้มีการเตรียมพร้อมในด้านการส่งข้อมูลข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว นั้นคือ มี STUDIO ของทางธนาคาร เพื่อที่จะทำการถ่ายทำรายการได้เองในการส่งข่าวสารภายในองค์กรเอง ซึ่งอาจจะยังไม่ Live แต่พอถ่ายทำเสร็จก็สามารถส่งได้เลย เพื่อที่จะให้ผู้บริหารสามารถแจ้งข่าวสาร และนโยบายให้พนักงานได้ทราบ ซึ่งจะเสร็จสมบูรณ์ภายในอีก 2 เดือนนี้”

คุณวิชา กุลกอบเกียรติ ,ผู้อำนวยการอาวุโสสายงานสื่อสาร
และบริหารแบรนด์ ,สัมภาษณ์, 13 กันยายน 2553

ซึ่งแสดงให้เห็นชัดเจนเลยว่า ธนาคารธนชาติ จำกัด (มหาชน) เป็นธนาคารที่มีการเตรียมความพร้อมในเครื่องมือการสื่อสารในทุกด้าน ที่สามารถจะทำให้การสื่อสารส่งข้อมูลไปได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งทำให้ข้อเท็จจริงที่ต้องการจะเสนอนั้นไม่บิดเบือน

เนื่องจากธนาคารมีห้องแสดงรายการวิทยุโทรทัศน์ STUDIO ที่สามารถถ่ายทำได้ด้วยตัวเอง ซึ่งแสดงให้เห็นถึง ฝายสื่อสารองค์กรมีพยายามที่จะเตรียมความพร้อมในทุกด้าน รวมทั้งมีการปรับปรุงการทำงานอยู่ตลอดเวลา

จากบทสัมภาษณ์ดังกล่าวนี้ ผู้วิจัยได้สังเกตเห็นถึง การเตรียมพร้อมของฝายสื่อสารองค์กรได้อย่างชัดเจน และรัดกุม ไม่ว่าจะเป็นความพร้อมในการรับมือกับปัญหา ความพร้อมในการบริหารงานของส่วนงานของตน ความพร้อมในเครื่องมือการสื่อสารต่างๆ ซึ่งถือได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญในการการทำงานเพื่อรองรับกับภาวะวิกฤตที่จะเกิดขึ้น และได้เกิดขึ้นแล้ว แม้กระทั่งการเตรียมความพร้อมให้กับผู้บริหารระดับสูงในการตอบคำถามกับภาวะวิกฤตที่อาจจะเกิดขึ้น ซึ่งแสดงให้เห็นถึง การให้ความสำคัญกับการสื่อสารเพื่อรองรับกับภาวะวิกฤตได้เป็นอย่างดี

สื่อประชาสัมพันธ์ของธนาคารเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤต

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ที่รับผิดชอบงานด้านสื่อสารองค์กรของธนาคารธนาชาติ จำกัด (มหาชน) พบว่าธนาคารมีการเลือกใช้สื่อประชาสัมพันธ์ที่ผสมผสานเพื่อที่จะมาใช้จัดการกับภาวะวิกฤต เนื่องจากสื่อประชาสัมพันธ์ถือได้ว่าเป็นช่องทางที่สำคัญในการแจ้งข้อเท็จจริงของธนาคารให้กับบุคคลอื่นๆทราบ และยังสามารถใช้ช่องทางที่ครอบคลุมในทุกด้านได้นั้น ก็จะทำให้การสื่อสารเพื่อแก้ไขปัญหาภาวะวิกฤตคลี่คลายไปได้โดยเร็ว แต่อย่างไรก็ตาม ก็ขึ้นอยู่กับเหตุการณ์วิกฤตในเรื่องนั้นๆ ด้วยว่า ควรที่จะหยิบยกสื่อประชาสัมพันธ์ทางด้านใดมาใช้ในการแก้ไขปัญหา

คุณ อังคณา หิรัญพฤกษ์ (สัมภาษณ์, 13 กันยายน 2553) กล่าวว่า ธนาคารก็ใช้ทุกช่องทางประชาสัมพันธ์ หรือแทบจะเรียกได้ว่า 360 องศาของผู้บริโภคเลยทีเดียว สื่อไหนที่สามารถส่งถึงผู้บริโภคนั้น ทางฝายสื่อสารองค์กรจะนำมาใช้แทบทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็น **สื่อประชาสัมพันธ์ภายใน** : Mail ภายใน ,วารสาร , Outlook , Intranet , ข้อความสั้นทางโทรศัพท์ (SMS) , วารสารประชาสัมพันธ์ของธนาคาร , LCD , ห้องแสดงรายการวิทยุโทรทัศน์ (STUDIO) และการให้ผู้บริหารทุกคนใช้โทรศัพท์เคลื่อนที่ Blackberry (BB) เพื่อที่จะสามารถรับทราบข้อมูลข่าวสารได้ทันทั่วทั้งที่เป็นต้น **สื่อประชาสัมพันธ์ภายนอก** : รายการโทรทัศน์ , วิทยุ , หนังสือพิมพ์ , ข่าวแจก (Press Release) , ภาพข่าว (Photo Release) , แถลงข่าว (Press Conference) Facebook , Internet , E – Mail ,

Website , จดหมายข่าว (Newsletter) , จดหมายตรง (Direct Mail), ข้อความสั้นทางโทรศัพท์ (SMS) , Phone – In, วิทยู, โทรทัศน์, หนังสือพิมพ์, โทรสาร (Fax) เป็นต้น

นอกเหนือจากนั้น ผู้วิจัยยังสังเกตเห็นถึงการให้ความสำคัญ “ ในการสื่อสาร ” ในภาวะวิกฤตว่ามีช่วยส่วนในการจัดการกับภาวะวิกฤตได้เป็นอย่างดีและคลี่คลายปัญหาได้

“ “ การสื่อสาร ” ถือได้ว่ามีส่วนสำคัญในการจัดการกับภาวะวิกฤต ถ้าธนาคารสามารถเลือกใช้กลยุทธ์การสื่อสารได้ตรงจุด และครอบคลุมเนื้อหาที่ต้องการจะสื่อ ”

คุณอังคณา หิรัญพฤกษ์ ,เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์สายงานสื่อสาร
และบริหารแบรนด์ ,สัมภาษณ์, 13 กันยายน 2553

ส่วนในด้านปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤตนั้น ผู้วิจัยพบว่าธนาคารธนชาติ จำกัด (มหาชน) ไม่ได้พบอุปสรรคในการจัดการกับภาวะวิกฤตเท่าที่ควร

“ น้อย เพราะผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญในเรื่องนี้มาก รวมทั้งทุกส่วนงานให้ความร่วมมือในการส่งข่าวสารให้กับฝ่ายสื่อสารองค์กร เพราะทุกส่วนงานก็ไม่อยากให้ธนาคารเป็นข่าวในทางลบ ส่วนในด้านของ “ เวลา ” (Timing) ถ้ายกตัวอย่างจากกรณีที่พนักงานทุจริตเงินนั้นทางธนาคารถือว่า ไม่ได้ล่าช้าในการสื่อสารให้กับภายนอกทราบแต่อย่างใด เนื่องจาก เรามองว่าถ้าเรื่องราวซับซ้อนเช่นนี้ ก็ควรที่จะมีการตรวจสอบให้แน่ชัดจากทางฝ่ายกฎหมายเพื่อหาข้อเท็จจริงและเพื่อความไม่ประมาท แต่ก็ไม่ได้หมายความว่า ในช่วงเวลาการรอการตรวจสอบนั้น ทางฝ่ายสื่อสารก็จะมีการส่งข่าวสารให้ทราบอยู่ตลอดเวลา กำลังทำการตรวจสอบข้อเท็จจริงอยู่ และจะแถลงการณ์ในไม่ช้า ส่วนภาวะวิกฤตเล็กๆน้อยๆที่เกิดขึ้นนั้น ทางฝ่ายสื่อสารก็สามารถปิดข่าวได้ตั้งแต่มองยังไม่ชัดเป็นข่าว เนื่องจากทุกส่วนงานร่วมมือในการส่งข่าวสารให้กับทางฝ่ายสื่อสารองค์กรได้เป็นอย่างดี ”

คุณอังคณา หิรัญพฤกษ์ ,เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์สายงานสื่อสาร
และบริหารแบรนด์ ,สัมภาษณ์, 13 กันยายน 2553

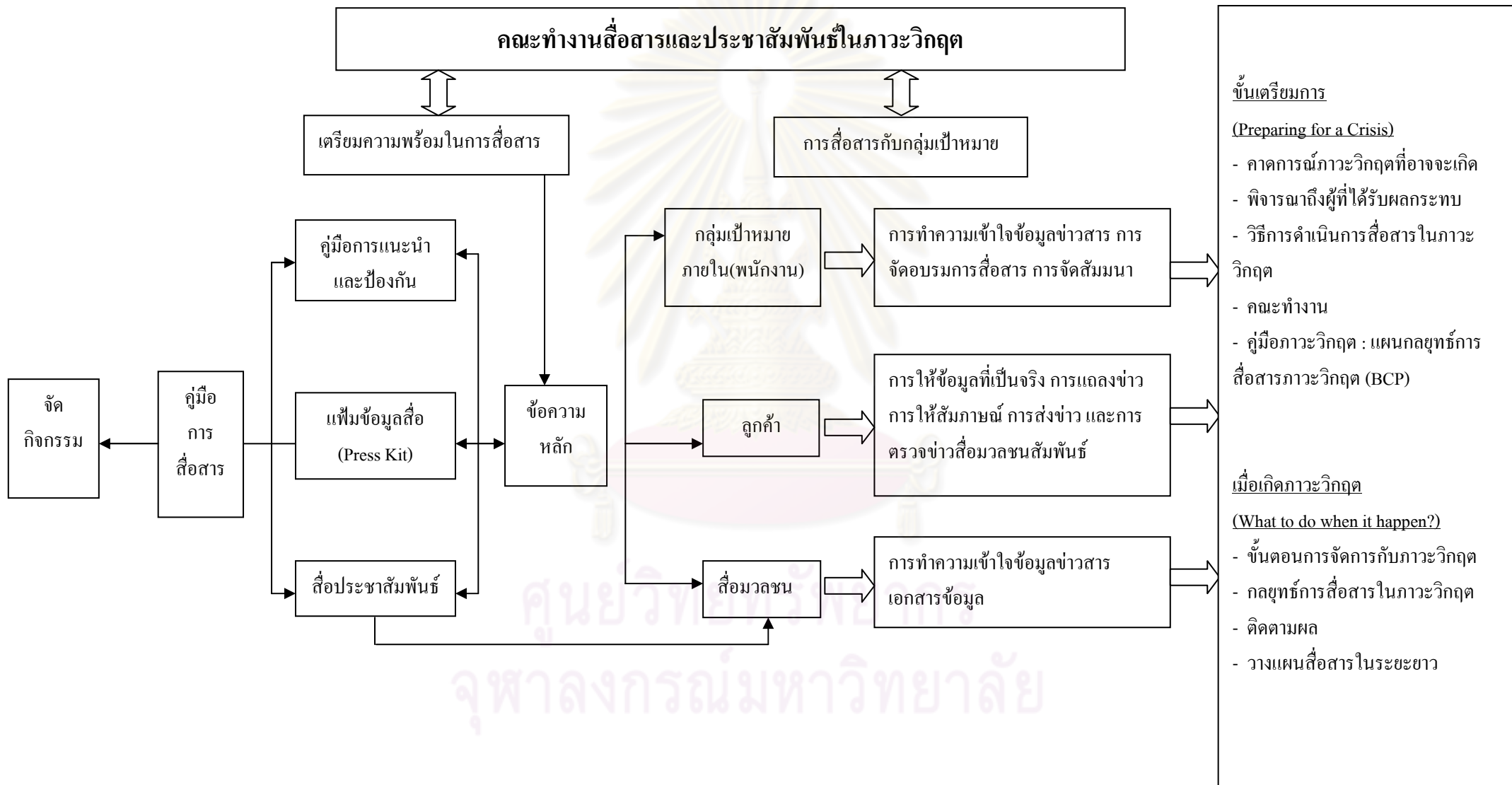
ดังนั้น จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนของ กลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤต นั้น ผู้วิจัยพบว่า ธนาคารทั้ง 4 แห่งส่วนใหญ่ มีการเตรียมการเพื่อที่จะรับมือกับภาวะวิกฤตไว้อยู่ก่อนแล้ว โดยมีการพิจารณาถึงภาวะวิกฤตที่องค์กรต้องคาดการณ์ว่า

จะเกิด โดยมีการคาดคะเนถึงความน่าจะเป็นทางด้านใดบ้างในการที่จะนำไปสู่ภาวะวิกฤต การพิจารณาถึงการดำเนินงานขององค์กรว่า อาจส่งผลกระทบต่อใครบ้าง จนนำไปสู่การดำเนินการสื่อสารในภาวะวิกฤต นั่นคือ การจัดเตรียมคณะทำงานสื่อสารในภาวะวิกฤต คู่มือกลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤต เพื่อเตรียมรับมือในการจัดการกับภาวะวิกฤตที่จะเกิดขึ้น ดังนั้น จึงถือได้ว่าธนาคารทั้ง 4 แห่งส่วนใหญ่โดยภาพรวมมีกลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤตไว้ล่วงหน้าอย่างมีระบบและแบบแผน มีขั้นตอนการดำเนินการสื่อสารในภาวะวิกฤตที่คล้ายคลึงกัน อาจแตกต่างกันบ้างในส่วนของวิธีการที่จะเลือกกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อรองรับกับภาวะวิกฤตมาใช้ เนื่องจากแต่ละธนาคารไม่ได้เกิดภาวะวิกฤตเดียวกัน จึงทำให้กลยุทธ์การสื่อสารที่ผู้วิจัยค้นพบนั้นอาจไม่ได้รับการพูดถึงจากในการสัมภาษณ์ในครั้งนี้

แต่อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยสังเกตเห็นว่า ธุรกิจธนาคารนั้นมีความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นมากที่สุดก็คือทางด้าน “การเงิน” ดังนั้นกลยุทธ์การสื่อสารในภาวะวิกฤตก็อาจจะไม่แตกต่างกัน อยู่ที่ว่าธนาคารเหล่านั้นจะเลือกใช้กลยุทธ์การสื่อสารในภาวะวิกฤตในรูปแบบใด อาจจะเลือกใช้กลยุทธ์แบบตั้งรับ หรือ กลยุทธ์แบบปะนีประนอมรวมหอม ก็ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น หรือที่ธนาคารแต่ละแห่งได้รับผลกระทบที่แตกต่างกันไป แต่โดยภาพรวมนั้น ผู้วิจัยสังเกตเห็นว่าธนาคารก็น่าจะใช้กลยุทธ์การสื่อสารในภาวะวิกฤตเหมือนกัน เพียงแค่ในบทสัมภาษณ์ไม่ได้กล่าวถึง หรือเหตุการณ์ภาวะวิกฤตดังกล่าวนั้น ไม่ได้เกิดกับทางธนาคารโดยตรงจึงไม่ได้นำกลยุทธ์การสื่อสารเหล่านั้นมาใช้ และจากการสัมภาษณ์เจาะลึกในครั้งนี้ นั้น ผู้วิจัยพบว่ากลยุทธ์ส่วนใหญ่ที่นำมาใช้นั้น จะเป็น “กลยุทธ์ทางด้านการจัดการกับภาวะวิกฤต” เสียเป็นส่วนใหญ่ ไม่ว่าจะ เป็น กลยุทธ์การขอภัยและแสดงความรับผิดชอบ กลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์ กลยุทธ์การขอโทษอย่างเต็มรูปแบบ กลยุทธ์การกระทำการแก้ไข กลยุทธ์การคัดสรรบุคคลในการแก้ปัญหา กลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์(สื่อมวลชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) และ กลยุทธ์การแก้ไขภาวะวิกฤตด้วยความรวดเร็ว เป็นต้น ซึ่งเป็นกลยุทธ์การสื่อสารที่เกิดจากการจัดการเพื่อรับมือกับภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นทั้งสิ้น

และเพื่อให้เห็นภาพรวมของ “กลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตของการสื่อสารและประชาสัมพันธ์” ของธนาคารทั้ง 4 แห่ง ผู้วิจัยจึงสรุป “โครงสร้างการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต” (แผนภาพที่ 7) ของธนาคารโดยภาพรวม ดังนี้

แผนภาพที่ 7 : โครงสร้างการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต



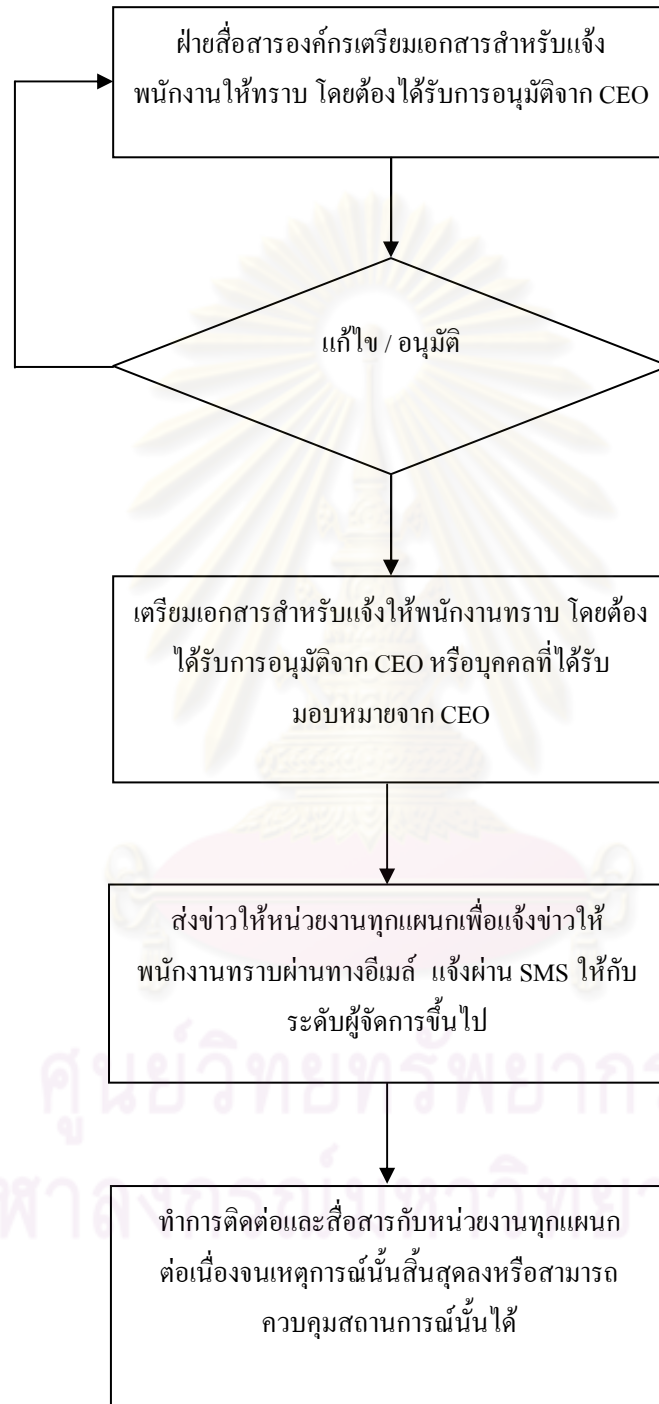
ซึ่งจากแผนภาพที่ 7 ที่ได้นำเสนอนั้น ผู้วิจัยต้องการแสดงให้เห็นว่า โดยภาพรวมธนาคารส่วนใหญ่จะมีการวางแผนกลยุทธ์การสื่อสารในภาวะวิกฤตได้อย่างมีระบบ มีขั้นตอนการดำเนินงานอย่างชัดเจน และคล้ายคลึงกัน ไม่ว่าจะเป็นการเริ่มต้นการจัดการกับภาวะวิกฤต โดยการทำงานสื่อสารในภาวะวิกฤตมีการเรียกประชุมทุกส่วนที่เกี่ยวข้อง จากนั้นก็ทำการหาสาเหตุของปัญหาโดยดูจากคู่มือกลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤต (BCP) ที่ได้เตรียมไว้ จากนั้นรวบรวมสาเหตุที่นำไปสู่ภาวะวิกฤตเพื่อหาข้อเท็จจริงของปัญหาเหล่านั้น ลำดับความรุนแรงของภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น จนนำไปสู่การนำกลยุทธ์การสื่อสารต่างๆ ที่วางไว้เพื่อจัดการกับภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น ซึ่งในขั้นตอนของการหาสาเหตุของปัญหาภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น ก็ได้มีการจัดเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติการสื่อสารในภาวะวิกฤตด้านต่างๆ และสื่อประชาสัมพันธ์ที่จะนำมาใช้ตามระดับความรุนแรงของภาวะวิกฤตในเรื่องนั้นๆ ควบคู่ไปกับการจัดการการสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายหรือผู้ที่ได้รับผลกระทบด้วยความรวดเร็ว เพื่อไม่ให้ธนาคารถูกมองได้ว่า เพิกเฉย ละเลยต่อการแก้ปัญหาภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น เนื่องจากสิ่งสำคัญในการดำเนินงานของธุรกิจการเงินการธนาคาร คือ การแสดงให้เห็นถึงความมั่นคงในการบริหารจัดการธุรกรรมทางการเงินของลูกค้า จึงต้องสร้างความมั่นใจและไว้วางใจให้เกิดขึ้นกับทางธนาคารให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพราะธุรกิจจะอยู่ได้อย่างมั่นคงก็ต่อเมื่อลูกค้าไว้วางใจในธนาคารดูแลธุรกรรมการเงิน โดยพิจารณาว่า เมื่อเกิดภาวะวิกฤตนั้น “ อะไรที่พวกเราเหล่านั้นต้องการได้ยิน ” หรือ “ อะไรที่องค์กรต้องการสื่อสารให้พวกเขาารู้สึกดี ” ซึ่งจะเป็นคำถามว่า ทำไมองค์กรจึงมีการปรากฏตัวของผู้บริหารระดับสูงในการแสดงความจริงใจ (Sympathy) การแสดงถึงความใส่ใจในภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น (Concern) แสดงความมั่นใจในการแก้ไขปัญหาให้ภายนอกเห็น (Reassurance) และแสดงความชำนาญในการแก้ปัญหา (Competence) เป็นต้น ซึ่งถือได้ว่าเป็นขั้นตอนสำคัญที่ฝ่ายสื่อสารองค์กรต้องการให้เกิดขึ้นเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤต

ดังนั้น ภาพรวมของคณะทำงานสื่อสารและประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตของธนาคารส่วนใหญ่ภาพรวม ก็แสดงให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่า ภาพรวมธนาคารส่วนใหญ่ถือได้ว่า “ มีกลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤตอย่างมีระบบและแบบแผน ” มีขั้นตอนการดำเนินงานอย่างชัดเจน และไปในทิศทางเดียวกัน

รวมทั้งผู้วิจัยได้ทำการสรุปภาพรวมการเผยแพร่ข่าวสารภายในองค์กร ซึ่งอธิบายออกมาเป็น “ แผนผังของกระบวนการเผยแพร่ข่าวสารภายในองค์กร ” (แผนภาพที่ 8) และ ภาพรวมของกระบวนการเผยแพร่ข่าวสารภายนอกองค์กร ซึ่งอธิบายออกมาเป็น “ แผนผังของกระบวนการเผยแพร่ข่าวสารภายนอกองค์กร ” (แผนภาพที่ 9) เพื่อเพิ่มความเข้าใจในกลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตของธนาคารส่วนใหญ่ในภาพรวม ดังนี้

แผนผังที่ 8 :แสดงกระบวนการเผยแพร่ข่าวสารสื่อสารภายในองค์กร

ภาวะวิกฤต



แผนผังที่ 9 :แสดงกระบวนการเผยแพร่ข่าวสารสื่อสารภายนอกองค์กร



นอกเหนือจากนั้น ผู้วิจัยได้ทำการสรุป “ กลยุทธ์การสื่อสารในภาวะวิกฤต “ ที่ธนาคารทั้ง 4 แห่งได้นำมาใช้ในการจัดการกับภาวะวิกฤตโดยภาพรวม ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังตารางที่ 1 ต่อไปนี้

ตารางที่ 1 : แสดงการสรุปข้อมูลกลยุทธ์การสื่อสารในภาวะวิกฤตของธนาคารพาณิชย์ไทยทั้ง 4 แห่ง

กลยุทธ์การสื่อสารในภาวะวิกฤต ของธนาคาร	ธนาคาร กสิกรไทย	ธนาคาร อาคาร สงเคราะห์	ธนาคาร ทีสโก้ จำกัด (มหาชน)	ธนาคาร ธนชาติ จำกัด (มหาชน)
-กลยุทธ์การขอภัยและแสดงความ รับผิดชอบ	/	/		/
-กลยุทธ์การสร้างสัมพันธ์ภาพ	/	/		
-กลยุทธ์การขอโทษอย่างเต็มรูปแบบ		/		
-กลยุทธ์การกระทำการแก้ไข		/		
-กลยุทธ์การคัดสรรบุคคลในการ แก้ปัญหา			/	
-กลยุทธ์การสร้าง ความสัมพันธ์ (สื่อมวลชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)		/		/
-กลยุทธ์การแก้ไขภาวะวิกฤตด้วย ความรวดเร็ว	/	/	/	/
-กลยุทธ์การเลือกใช้สื่อแบบผสมผสาน	/	/	/	/

จากตารางที่ 1 แสดงข้อมูลกลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตของธนาคารพาณิชย์ไทยทั้ง 4 แห่งนั้น พบได้ว่า “ กลยุทธ์การแก้ไขภาวะวิกฤตด้วยความรวดเร็ว ” และ “ กลยุทธ์การเลือกใช้สื่อแบบผสมผสาน “ เป็นกลยุทธ์การจัดการในภาวะวิกฤตที่ธนาคารส่วนใหญ่หยิบยกมาใช้มากที่สุด ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ธนาคารทั้ง 4 แห่ง มองว่า การแก้ปัญหาภาวะวิกฤตให้คลี่คลายไปได้ั้น ต้องมีการคำนึงถึง “ ความรวดเร็ว “ ในการจัดการกับภาวะวิกฤตให้คลี่คลาย

ไปได้ รวมทั้งการบริหารจัดการช่องทางการประชาสัมพันธ์ต่างๆที่ต้องครอบคลุมให้การสื่อสารสามารถเข้าถึงผู้ที่ได้รับผลกระทบหรือประชาชนมากที่สุด

แต่อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยสังเกตเห็นว่า ธนาคารมีการเลือกใช้กลยุทธ์การสื่อสารในภาวะวิกฤตเหมือนกันทั้งหมด เพียงแต่ในการให้สัมภาษณ์นั้น ธนาคารจะมีการยกกรณีภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นของธนาคารในช่วงเวลานั้น และบอกเพียงกลยุทธ์ที่ใช้ในการสื่อสารในขณะนั้น ซึ่งผู้วิจัยมองว่า ถ้าธนาคารส่วนใหญ่โดยภาพรวมเกิดภาวะวิกฤตในเรื่องเดียวกัน ก็อาจนำกลยุทธ์การสื่อสารในภาวะวิกฤตนั้นๆ มาใช้เช่นเดียวกัน เพียงแต่ไม่ได้กล่าวในบทสัมภาษณ์เท่านั้นเอง

อาจจะกล่าวได้ว่า ทุกธนาคารมีการวางกลยุทธ์การสื่อสารในการจัดการกับภาวะวิกฤตได้อย่างเป็นระบบ และมีการวางกลยุทธ์การสื่อสารในการรับมือกับภาวะวิกฤตอย่างชัดเจน เพื่อที่จะผ่านพ้นวิกฤตที่อาจจะเกิดขึ้นไปได้ แต่อยู่ที่ว่าธนาคารเหล่านั้นจะนำกลยุทธ์การสื่อสารในภาวะวิกฤตใดๆมาใช้ในการจัดการกับปัญหา

ส่วนในด้านผลการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนของ **ความพร้อมในการจัดการกับภาวะวิกฤต** นั้น ผู้วิจัย พบว่า ธนาคารส่วนใหญ่โดยภาพรวม มีการจัดเตรียมพร้อมในด้านการปฏิบัติการอย่างชัดเจนและรัดกุม ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นความพร้อมในการรับมือกับปัญหาภาวะวิกฤต อาทิ ความพร้อมในการสร้างข้อความ (key message) , ความพร้อมในการกำหนด “ ผู้พูด ” (Spokesperson) , ความพร้อมของผู้บริหาร , ความพร้อมในการติดต่อสื่อสารกับภายนอกองค์กร , ความพร้อมในการติดต่อสื่อสารกับภายในองค์กร, ความพร้อมในด้านความรวดเร็วในการส่งข่าวสาร และ ความพร้อมในเครื่องมือการสื่อสารต่างๆ ซึ่งถือได้ว่า ความพร้อมดังกล่าวนี้เป็นสิ่งสำคัญในการปฏิบัติงานเพื่อรองรับกับภาวะวิกฤตที่จะเกิดขึ้น และได้เกิดขึ้นแล้ว

ผู้วิจัยได้ทำการสรุปความพร้อมในการจัดการการสื่อสารในภาวะวิกฤตของธนาคารพาณิชย์ไทยทั้ง 4 แห่ง ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังตารางที่ 2 ต่อไปนี้

ตารางที่ 2 : แสดงการสรุปข้อมูลความพร้อมในการจัดการกับภาวะวิกฤตของธนาคารพาณิชย์ไทย ทั้ง 4 แห่ง

ความพร้อมในการจัดการกับภาวะวิกฤต	ธนาคาร กสิกรไทย	ธนาคาร อາคาร สงเคราะห์	ธนาคาร ทิสโก้ จำกัด (มหาชน)	ธนาคาร ธนชาติ จำกัด (มหาชน)
- ความพร้อมในการสร้าง key message	/	/	/	/
- ความพร้อมในการกำหนด “โฆษก” (Spokesperson)	/	/	/	/
- ความพร้อมของผู้บริหาร	/	/	/	/
- ความพร้อมในการติดต่อสื่อสารกับ ภายนอก	/	/	/	/
- ความพร้อมในการติดต่อสื่อสารกับ ภายในองค์กร	/	/	/	/
- ความพร้อมในด้านความรวดเร็วใน การส่งข่าวสาร	/	/	/	/
- ความพร้อมในเครื่องมือในการ สื่อสาร	/	/	/	/

จากตารางที่ 2 ที่แสดงข้อมูลความพร้อมในการจัดการการสื่อสารในภาวะวิกฤตของ ธนาคารพาณิชย์ไทยทั้ง 4 แห่ง ผู้วิจัยพบว่า ธนาคารส่วนใหญ่มีความพร้อมในการจัดการกับ ภาวะวิกฤตโดยคำนึงถึงในด้านการปฏิบัติงานเพื่อรองรับภาวะวิกฤตเสียเป็นส่วนใหญ่ และทุก ธนาคารก็มีการเตรียมความพร้อมการจัดการในการสื่อสารที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งเห็นได้ ว่า ธนาคารมีการจัดความพร้อมในการรับมือกับภาวะวิกฤตได้เป็นดี และสามารถเตรียมความ พร้อมที่จะรับมือกับภาวะวิกฤตอยู่ตลอดเวลา

ส่วนในด้านผลการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนของการเลือกใช้สื่อประชาสัมพันธ์เพื่อ จัดการกับภาวะวิกฤตนั้น ผู้วิจัยพบว่า ธนาคารส่วนใหญ่โดยภาพรวมมีการเลือกใช้สื่อ ประชาสัมพันธ์ผสมผสาน และยังพบว่าทุกธนาคารให้ความสำคัญต่อการนำการประชาสัมพันธ์

เข้ามาใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการกับภาวะวิกฤตจนถือได้ว่าเป็น อีก 1 กลยุทธ์การเลือกใช้สื่อผสมผสาน เพราะทุกธนาคารจะมีการหยิบยกสื่อต่างๆมาใช้ในการส่งข่าวสารแทบทั้งสิ้น และแทบทุกช่องทางที่สามารถสื่อสารข้อมูลข่าวสารข้อเท็จจริงของธนาคาร แต่อาจจะแตกต่างกันไปในแต่ละเหตุการณ์ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น

ผู้วิจัยได้ทำการสรุปข้อมูลการเลือกใช้สื่อประชาสัมพันธ์ของพาณิชย์ไทยทั้ง 4 แห่ง ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังตารางที่ 3 ต่อไปนี้

ตารางที่ 3 : แสดงการสรุปข้อมูลการเลือกใช้สื่อประชาสัมพันธ์ในการจัดการกับภาวะวิกฤตของธนาคารพาณิชย์ไทยทั้ง 4 แห่ง

รายละเอียด	ธนาคาร กสิกรไทย	ธนาคาร อาคาร สงเคราะห์	ธนาคาร ทีสโก้ จำกัด (มหาชน)	ธนาคาร ธนชาติ จำกัด (มหาชน)
1.1 สื่อประชาสัมพันธ์ภายใน				
- เมล์ภายใน	/	/	/	/
- เครือข่ายขนาดย่อม (Intranet Web)	/	/	/	/
- เสียงตามสาย	/	/		
- วารสาร	/	/		/
- ประกาศฉุกเฉิน		/	/	
- จุลสาร GSB Movement		/		
- KTV	/			
- Outlook (TNN , T TO GO , T URGENT)				/
- My tisco (Intranet)			/	
- ข้อความสั้นทางโทรศัพท์ (SMS)	/	/	/	/
- หนังสือเวียน	/			
- โทรศัพท์ภายใน	/	/	/	/
- โทรศัพท์เคลื่อนที่ (BLACKBERRY)				/

รายละเอียด	ธนาคาร กสิกรไทย	ธนาคาร อาคาร สงเคราะห์	ธนาคาร ทีสโก้ จำกัด (มหาชน)	ธนาคาร ธนาชาติ จำกัด (มหาชน)
- Call tree			/	
- LCD TV				/
- ห้องแสดงรายการวิทยุโทรทัศน์ (Studio)				/
1.2 สื่อประชาสัมพันธ์ภายนอก				
- ข่าวแจก	/	/	/	/
- แดงข่าว		/	/	/
- อินเทอร์เน็ต	/	/	/	/
- เว็บไซต์ (Website)	/	/	/	/
- จดหมายตรง	/	/	/	/
- อีเมลล์	/	/	/	/
- ข้อความสั้นทางโทรศัพท์ (SMS)	/	/	/	/
- จดหมายข่าว (Newsletter)	/	/	/	/
- Phone – in		/		/
- วิทยุ	/	/	/	/
- โทรทัศน์	/	/	/	/
- หนังสือพิมพ์	/	/	/	/
- โทรสาร (Fax)	/	/	/	/
- Facebook	/			
- Blackberry				/

จากตารางที่ 3 ที่แสดงข้อมูลการเลือกใช้สื่อประชาสัมพันธ์ของพาณิชย์ไทยทั้ง 4 แห่งพบว่า ธนาคารธนาชาติ จำกัด (มหาชน) ได้มีการเลือกใช้สื่อประชาสัมพันธ์ในแทบทุกด้าน รวมทั้งมีบางช่องทางที่ทางธนาคารธนาชาติ จำกัด (มหาชน) ได้มีการเพิ่มเติมช่องทางการประชาสัมพันธ์ อาทิ ห้องแสดงรายการวิทยุโทรทัศน์ (Studio) หรือการลงทุนให้กับผู้บริหารในการสั่งซื้อโทรศัพท์เคลื่อนที่ Blackberry เป็นต้น เพื่อให้การส่งข้อมูลข่าวสารจะได้ครบถ้วน และแก้ปัญหาภาวะวิกฤตได้ทันทั่วทั้ง

แต่อย่างไรก็ตาม ก็ถือได้ว่า ธนาคารทั้ง 4 แห่งนั้นมีการใช้สื่อประชาสัมพันธ์ที่หลากหลายและผสมผสานเพื่อที่จะสามารถจัดการกับภาวะวิกฤตได้ทัน่วงที

ซึ่งอาจสรุปได้ว่า ธนาคารทั้ง 4 แห่งนั้นมีการวาง กลยุทธ์การวางแผนการสื่อสาร เพื่อจัดการกับภาวะวิกฤตไว้อย่างมีระบบและมีขั้นตอน จนนำไปสู่การวางกลยุทธ์การสื่อสารในการจัดการกับภาวะวิกฤตได้อย่างชัดเจน มีการความพร้อมในการจัดการกับภาวะวิกฤต และการเลือกใช้สื่อประชาสัมพันธ์เพื่อจัดการกับภาวะวิกฤต ที่ไปในทิศทางเดียวกัน และคล้ายคลึงกัน ซึ่งจะแตกต่างกันในส่วนของการหยิบยกนำมาใช้เพื่อจัดการกับภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นกับธนาคาร



ศูนย์วิทยพัทยาการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

งานวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตของธนาคารพาณิชย์ไทย” ผู้วิจัยได้ทำการศึกษากลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตของธนาคารพาณิชย์ไทย จำนวน 4 ธนาคาร ในตำแหน่งผู้บริหารฝ่ายสื่อสารองค์กรและเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ที่มีความรับผิดชอบในด้านการวางแผนการสื่อสารของธนาคารเป็นหลัก โดยคัดเลือกจากธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ที่มีสินทรัพย์อยู่ในระดับสูง 2 ธนาคาร ซึ่งได้แก่ ธนาคารกสิกรไทย และธนาคารอาคารสงเคราะห์ และธนาคารพาณิชย์ขนาดกลางที่มีสินทรัพย์อยู่ในระดับสูง 2 ธนาคาร ได้แก่ ธนาคารธนาชาติ จำกัด (มหาชน) และธนาคารทีสโก้ จำกัด (มหาชน)

โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาถึงการวางแผนกลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤต
2. เพื่อศึกษาถึงความพร้อมในการจัดการกับภาวะวิกฤต
3. เพื่อศึกษาถึงการเลือกใช้สื่อประชาสัมพันธ์ต่างๆ ของธนาคารเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤต

เพื่อตอบคำถามในวัตถุประสงค์การวิจัยที่ตั้งไว้ ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการเก็บข้อมูลโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ได้ดำเนินการเพื่อค้นหาข้อมูลในการตอบวัตถุประสงค์ในข้อที่ 1 - 3 คือ “ เพื่อศึกษากลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤตของธนาคารพาณิชย์ไทย , “ เพื่อศึกษาถึงความพร้อมในการจัดการกับภาวะวิกฤตของธนาคาร “ และ “ เพื่อศึกษาถึงการเลือกใช้สื่อประชาสัมพันธ์ต่างๆ ของธนาคารเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤต “ โดยทำการ ศึกษาข้อมูลจากข่าวและบทความในหน้าหนังสือพิมพ์ ประกอบด้วยหนังสือพิมพ์รายวัน จำนวน 17 ฉบับ (ไทยรัฐ เดลินิวส์ ผู้จัดการรายวัน สยามรัฐ โพสต์ทูเดย์ ข่าวสด กรุงเทพธุรกิจ ข่าวหุ้น มติชน ไทยโพสต์ คมชัดลึก เดอะ เนชั่น บางกอกโพสต์) หนังสือพิมพ์ราย 3 วันและรายสัปดาห์ จำนวน 6 ฉบับ (ประชาชาติธุรกิจ ฐานเศรษฐกิจ สยามธุรกิจ ดอกเบี้ยรายสัปดาห์ ลีดเดอร์ไทม์ เส้นทางนักขาย) นิตยสารรายเดือน จำนวน 5 ฉบับ (ไทยแลนด์อินซัวร์รันส์ ผู้จัดการ นิตยสารดอกเบี้ย การเงินธนาคาร ลีดเดอร์ไทม์) รวมทั้งสิ้น 28 ฉบับ ในช่วงเดือนพฤษภาคม 2552 และช่วงวันที่ 28 ธันวาคม 2552 ถึง 3 มกราคม 2553 ซึ่งรายละเอียดส่วนใหญ่จะเป็นภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นกับธนาคารธนาชาติ จำกัด (มหาชน) และ ธนาคารอาคารสงเคราะห์ เนื่องจากเกิดภาวะวิกฤตในช่วงเวลาในการผู้วิจัยกำหนดไว้ โดยจากการศึกษาข้อมูลจากข่าวและบทความในหน้า

หนังสือพิมพ์นั้น ผู้วิจัยได้พบบทสัมภาษณ์ของผู้บริหารระดับสูงของทั้ง 2 ธนาคารและรายละเอียดของภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น รวมทั้งกลยุทธ์การสื่อสารในการจัดการกับภาวะวิกฤตดังกล่าว

จากนั้นได้ทำการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เจาะลึกจากแหล่งข้อมูลประเภทบุคคล ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารระดับสูงและเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ที่ดูแลงานด้านประชาสัมพันธ์หรือสื่อสารองค์กรในธุรกิจการเงินการธนาคารที่มีสินทรัพย์ทางด้านสินเชื่ออยู่ในระดับสูง และมีประสบการณ์ในการเผชิญกับภาวะวิกฤตในธนาคาร โดยได้มีการแบ่งเป็นธนาคารขนาดใหญ่ 2 แห่ง และธนาคารขนาดกลาง 2 แห่ง เพื่อศึกษาถึงการให้ความสำคัญทางด้านกลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตของธนาคาร จากโดยการสัมภาษณ์เจาะลึกกับธนาคารส่วนใหญ่โดยภาพรวม พบว่า ธนาคารส่วนใหญ่โดยภาพรวมแล้วนั้น ผู้บริหารฝ่ายสื่อสารองค์กรมีการกำหนดกลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตของธนาคารไว้ก่อนแล้ว เพื่อที่จะรับมือกับภาวะวิกฤตที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ไม่ว่าจะเป็นขั้นตอนขั้นตอนการดำเนินงานในภาวะวิกฤต ความพร้อมในการสื่อสารจัดการกับภาวะวิกฤต และเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ที่ดูแลรับผิดชอบงานด้านการสื่อสารและบริหารแบรนด์ในการเลือกใช้สื่อประชาสัมพันธ์ในการรองรับกับภาวะวิกฤต ซึ่งจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกนี้ทำให้ได้ข้อมูลการเตรียมการรับมือกับภาวะวิกฤต อาทิเช่น ขั้นตอนการเตรียมการในภาวะวิกฤต ไม่ว่าจะเป็น การพิจารณาถึงภาวะวิกฤตที่องค์กรคาดการณ์ว่าจะเกิด การพิจารณาถึงผู้ที่ได้รับผลกระทบ วิธีการที่องค์กรดำเนินการสื่อสารในภาวะวิกฤต จนนำไปสู่การจัดทำคู่มือกลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤต การความพร้อมในการจัดการกับภาวะวิกฤต และการเลือกใช้สื่อประชาสัมพันธ์ในการรับมือกับภาวะวิกฤตของธนาคารส่วนใหญ่โดยภาพรวม

สรุปผลการวิจัย

กลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤต

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้บริหารที่รับผิดชอบงานด้านสื่อสารองค์กร และประชาสัมพันธ์ของธุรกิจการเงินการธนาคารทั้ง 4 แห่ง ที่ใช้ในการวิจัยร่วมกับการศึกษาเพิ่มเติมจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ ผู้วิจัยได้พบว่า ธนาคารทั้ง 4 แห่งนั้นส่วนใหญ่โดยภาพรวม ธนาคารมีการเตรียมรับมือเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤตไว้ก่อนแล้ว โดยธนาคารส่วนใหญ่โดยภาพรวมมีการพิจารณาถึงภาวะวิกฤตที่ธนาคารคาดการณ์ว่าจะเกิดขึ้น (What crises could hit us?) ซึ่งได้แก่

- การพิจารณาถึงความผิดพลาดทางการบริการกับลูกค้า เนื่องจากธุรกรรมการเงินการธนาคารนั้น ธุรกิจหลักคือ การให้บริการทางการทำธุรกรรมทางการเงินกับลูกค้าเป็นหลัก
- ปัญหาทางการเงินของพนักงาน เนื่องจากการทำงาานนั้น พนักงานต้องมีการเกี่ยวพันกับเงินจำนวนมาก ซึ่งอาจนำมาซึ่งการทุจริตเงินได้
- ระบบคอมพิวเตอร์ล้ม : เนื่องจากการทำงานหลักๆของธนาคารต้องมีการใช้ระบบคอมพิวเตอร์ในการลงข้อมูลเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งถ้าเกิดความผิดพลาดก็อาจนำมาซึ่งการทำงานที่ไม่สะดวกให้แก่ลูกค้า

ซึ่งสิ่งเหล่านี้ธนาคารส่วนใหญ่โดยภาพรวมมีการประเมินจากองค์กรก่อนว่า มีความเป็นไปได้ที่อาจก่อให้เกิดภาวะวิกฤตขึ้นกับองค์กรทางด้านใดบ้าง

จากนั้นก็มีการพิจารณาถึงผู้ที่ได้รับผลกระทบ (Who are the audiences?) โดยธนาคารส่วนใหญ่โดยภาพรวม มีการพิจารณาถึงผู้ที่อาจจะได้รับผลกระทบกับภาวะวิกฤตที่คาดการณ์ไว้ เพื่อให้ธนาคารเกิดความตื่นตัวในภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้น มีการแก้ปัญหาจนนำไปสู่การมีโครงสร้างของการวางแผนกลยุทธ์การสื่อสารออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร จนนำไปสู่การพิจารณาขณะทำงานในการจัดการกับภาวะวิกฤต และมีห้องประชุมในการวางแผนการสื่อสารในการจัดการกับภาวะวิกฤต รวมถึงอุปกรณ์การสื่อสารต่างๆ ภายในห้องที่ธนาคารมีการจัดเตรียมไว้พร้อมเพียง จนนำไปสู่การจัดทำคู่มือกลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารเพื่อรองรับกับภาวะวิกฤตได้อย่างเป็นระบบและขั้นตอน เพื่อเตรียมพร้อมในรับมือกับภาวะวิกฤตหรือที่เรียกชื่อเดียวกันว่า “Business Continuity Plan” (BCP) ซึ่งเป็นชื่อของแผนการจัดการกับภาวะวิกฤตของทุกธนาคาร ซึ่งในแผนการสื่อสารนี้ก็แสดงถึงขั้นตอนการสื่อสารในภาวะวิกฤตทั้งหมด มีรายชื่อทุกส่วนงานทั้งภายในองค์กรและสื่อมวลชนทุกแขนง และมีกิจกรรมศึกษา และมีการจำลองเหตุการณ์ภาวะวิกฤต(Scenario Planning) ด้วยเพื่อที่จะรับมือกับภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อว่าเมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้นในรูปแบบต่างๆ ธนาคารจะได้มีการนำกลยุทธ์การสื่อสารที่ได้จัดเตรียมไว้ทั้งหมดในแผนการสื่อสารมารองรับกับภาวะวิกฤตได้ทันทั่วทั้ง ซึ่งเนื้อหาในการวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตของธนาคารส่วนใหญ่โดยภาพรวมนั้น จะเกิดจากประสบการณ์ของฝ่ายสื่อสารองค์กรที่เคยผ่านภาวะวิกฤต หรือเกิดจากภาวะวิกฤตที่เกิดจากธนาคารอื่นที่ได้รับผลกระทบ รวมทั้งภาวะวิกฤตที่ฝ่ายสื่อสารองค์กรคาดไว้ว่า ธุรกิจการเงินธนาคารจะมีความเสี่ยงที่จะเกิดภาวะวิกฤตในด้านใดบ้างเพื่อที่จะสามารถจัดการกับภาวะวิกฤตได้อย่างทันทั่วทั้ง นอกจากนี้บางธนาคารก็มีการจ้างผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาทำการร่วมวิเคราะห์และวางแผนกลยุทธ์การสื่อสารในภาวะวิกฤตด้วย เพื่อที่จะให้การวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตของธนาคารครอบคลุมในทุกด้าน และมีความเป็นแบบแผนมากยิ่งขึ้นด้วย โดยในกลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตนี้ จะเป็นลักษณะที่ผสมผสานกันระหว่างแผนการ

สื่อสารล่วงหน้า แผนการสื่อสารในขณะเกิดภาวะวิกฤต และแผนการสื่อสารหลังจากภาวะวิกฤตจบสิ้น โดยแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตที่ธนาคารส่วนใหญ่ได้มีการจัดทำไว้เป็นลายลักษณ์อักษรนั้น จะมีการนำมาปรับปรุงและพิจารณากลยุทธ์ในการวางแผนการสื่อสารในทุกๆปี เพื่อที่จะให้แผนกลยุทธ์การสื่อสารในภาวะวิกฤตนี้สามารถครอบคลุมในภาวะวิกฤตทุกเรื่อง และเพื่อนำกลยุทธ์การสื่อสารในภาวะวิกฤตที่เคยได้วางแผนไว้ นั้น มาทำการปรับปรุงในทันสมัยมากขึ้นด้วย ไม่ว่าจะเป็นขั้นตอนในการดำเนินงานในภาวะวิกฤตว่ามีตรงจุดไหนที่ต้องแก้ไขเพิ่มเติม เบอร์โทรศัพท์ของส่วนงานต่างๆ รวมทั้งเบอร์โทรศัพท์ของสำนักข่าวทั้งหมด เป็นต้น เพื่อที่ว่าเมื่อเกิดภาวะวิกฤตที่ไม่ได้คาดการณ์ไว้ นั้น ธนาคารจะได้นำกลยุทธ์ต่างๆในคู่มือการวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตมาใช้ได้ทันที่ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ธนาคารส่วนใหญ่โดยภาพรวมนั้น มีการเตรียมรับมือเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤตไว้อยู่ก่อนแล้ว

ในด้านองค์ประกอบของแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตนั้น ผลการวิจัยได้บ่งชี้ให้เห็นว่า ธนาคารส่วนใหญ่ได้ระบุถึงสิ่งต่อไปนี้เป็นแผนการสื่อสาร ได้แก่ “ข้อมูลข่าวสาร” ที่จะนำเสนอขึ้น ซึ่งข้อความที่จะเลือกใช้ในภาวะวิกฤตนั้น สิ่งสำคัญต้องขึ้นอยู่กับภาวะวิกฤตในเวลานั้นๆด้วย แต่ทั้งหมดทั้งมวล “ข้อความ” ในการสื่อสารในภาวะวิกฤตของธนาคารส่วนใหญ่จะเน้นทางด้าน “การเผชิญหน้าด้วยความตรงไปตรงมา (Human face) “ นั่นคือ การกล่าวข้อความของธนาคารส่วนใหญ่โดยภาพรวมที่จะใช้ในการจัดการกับภาวะวิกฤตนั้น จะมีการแสดงออกถึงความจริงใจ โดยเมื่อพบว่า ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นนั้นเกิดจากความผิดพลาดของธนาคารเป็นผู้กระทำ ธนาคารก็พร้อมที่จะแสดงถึง “ความเสียใจ” ในทันทีเมื่อทราบว่าองค์กรกระทำผิดจริง ซึ่งในหลายๆกรณีที่ธนาคารไม่สามารถกล่าวคำว่า “ขอโทษ “ ได้ในทันที เนื่องจากอยู่ในขั้นตอนการพิจารณาทางกฎหมายหรืออาจจะอยู่ในขั้นตอนการตรวจสอบ หรือเนื่องจากการทำงานขององค์กรมีความเสี่ยงอยู่แล้ว แต่ธนาคารก็ต้องแสดงความจริงใจออกมาให้เห็น ไม่ว่าจะเป็น การแสดงความห่วงใยต่อภาวะวิกฤต ความเห็นใจผู้ที่ได้รับผลกระทบ เพื่อแสดงให้เห็นถึงความเอาใจใส่ (We care) ที่องค์กรไม่ได้เพิกเฉยต่อภาวะวิกฤตที่เกิด และข้อความที่แสดงให้เห็นถึงความมั่นใจในการจัดการกับภาวะวิกฤต (Reassurance) : เนื่องจากเมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้น ผู้ที่ได้รับผลกระทบหรือผู้ที่ทราบเรื่องก็จะเกิดความกังวลใจในการปฏิบัติงานขององค์กรว่า จะเกิดเหตุการณ์ภาวะวิกฤตขึ้นอีกหรือไม่? และต่อไปองค์กรจะสามารถจัดการกับปัญหาเหล่านี้ให้หายไปได้หมดไหม? ดังนั้น ธนาคารส่วนใหญ่โดยภาพรวมก็จะมีการสร้างข้อความเพื่อแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นและเกิดความมั่นใจว่า ธนาคารสามารถควบคุมภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นได้ และพยายามแก้ไขปัญหาและทำให้ดีขึ้น รวมทั้งพยายามแสดงความเชื่อมั่นว่าเหตุการณ์เหล่านั้นจะไม่เกิดขึ้นอีก นอกจากนั้น เพื่อเพิ่มความมั่นใจให้กับลูกค้าในกรณีที่เกิดภาวะวิกฤตที่รุนแรง ธนาคารก็อาจแสดงความ

เชื่อมั่นด้วยการให้ “บุคคลที่สาม” ที่มีความเชี่ยวชาญมาทำการยืนยันถึงความเชื่อมั่นขององค์กร ซึ่งก็คือ “ธนาคารแห่งประเทศไทย” เพื่อการันตีถึงความเชื่อมั่นกับธนาคารด้วย

ส่วน“เนื้อหาในข้อความ” นั้น ส่วนใหญ่ธนาคารโดยภาพรวม ก็จะแจ้งให้ทราบถึงสิ่งที่ธนาคารได้กระทำอะไรลงไปบ้างในการแก้ปัญหาภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น แจ้งให้ทราบถึงการปฏิบัติการในการจัดการกับภาวะวิกฤตว่าธนาคารได้ทำอะไรไปบ้าง และเมื่อตรวจสอบข้อเท็จจริงก็จะแถลงการณ์ถึงการตรวจสอบข้อเท็จจริงอย่างละเอียดถี่ถ้วน พร้อมทั้งแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นที่ลูกค้ายังคงได้รับเสมอ

โดยในกรณีที่เกิดภาวะวิกฤตขึ้นนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปลักษณะขั้นตอนการดำเนินงานของฝ่ายสื่อสารองค์กรในภาพรวมของธนาคารส่วนใหญ่ได้ว่า หากธนาคารต้องเผชิญกับภาวะวิกฤต ธนาคารจะดำเนินขั้นตอนการจัดการกับภาวะวิกฤต ดังนี้

- 1.การวิเคราะห์สาเหตุภาวะวิกฤต (การเตรียมข้อมูล ข้อเท็จจริง และสาเหตุที่นำไปสู่ปัญหา)
2. ข้อมูลรายละเอียดของปัญหา
3. ความเสียหายที่กระทบต่อธนาคาร
4. ผลกระทบต่อ : 1. ลูกค้า
 2. ธนาคาร
 3. พนักงาน
 4. บุคคลภายนอก
- 5.กำหนดแนวทางการแก้ไขภาวะวิกฤตของธนาคารต่อประเด็นนั้นๆ
- 6.พิจารณากลยุทธ์การสื่อสารที่จะนำมาใช้ในภาวะวิกฤตนั้นๆและแผนการดำเนินงาน
7. การแก้ปัญหาระยะสั้น
8. การแก้ปัญหาระยะยาว
- 9.ปฏิบัติงานตามแผนและสื่อสารจุดยืนขององค์กรต่อประเด็นนั้น อาทิ การติดต่อกับผู้บริหารในการเป็น “โฆษก “ (Spokesperson) , สร้างข้อความ(Key Message)ที่เป็นกลางเพื่อให้ข้อมูลเป็นไปในทิศทางเดียวกัน, ระดมปัจจัยให้ความสะดวกแก่สื่อมากที่สุด และช่องทางการสอบถามรายละเอียด เป็นต้น
10. การติดตามประเมินผลปฏิบัติยาดตอบกลับจากภาวะวิกฤต
11. ติดตามผลการจัดการกับภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น ตามลำดับ

ซึ่งจากที่ได้กล่าวถึงขั้นตอนการดำเนินงานเมื่อเกิดภาวะวิกฤตของธนาคารส่วนใหญ่ โดยภาพรวมนั้น ธนาคารจะทำการเริ่มต้นโดยการเรียกประชุมทุกส่วนงานที่เกี่ยวข้องถึงประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นประเมินหาสาเหตุของภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นเป็นอันดับแรก ว่าต้นตอของปัญหานั้นเกิดจากอะไร เกิดเมื่อไหร่ อย่างไร เกิดจากที่ไหน และอาจจะมีการยกกรณีศึกษาว่า ธนาคารอื่นที่เคยประสบมาได้ดำเนินการแก้ปัญหาเช่นนี้ แล้วต้องประสบปัญหาอะไรบ้าง เมื่อได้ทำการประเมินสถานการณ์และทราบรายละเอียดต่างๆของปัญหาแล้วนั้น ธนาคารก็ทำการพิจารณาถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นว่าส่งผลกระทบต่อใครบ้าง และส่งผลกระทบต่อธนาคารมากน้อยเพียงใด จากนั้น ธนาคารก็ทำการกำหนดแนวทางการแก้ไขภาวะวิกฤตของธนาคารต่อประเด็นนั้นๆ และนำกลยุทธ์การสื่อสารในภาวะวิกฤตและแผนการดำเนินงาน ทางธนาคารก็เตรียมการแก้ปัญหาโดยดูว่าปัญหาดังกล่าวควรทำการแก้ปัญหาในระยะสั้น นั่นคือ ถ้าเกิดความผิดพลาดที่เกิดจากธนาคาร ก็ควรที่จะแสดงความรับผิดชอบในทันที หรือแก้ปัญหาในระยะยาว โดยนำกลยุทธ์การสื่อสารต่างๆมาใช้เพื่อที่จะให้แสดงให้เห็นถึงแสดงความจริงใจ (Human face) : ไม่ว่าจะเป็น ความห่วงใย (We care) , ความกังวลใจในเหตุการณ์ที่เกิด (Concern) , แสดงความเข้าใจอย่างเห็นอกเห็นใจ (Understanding) หรืออาจจะกล่าวคำว่า “เสียใจ”(Regrets) จนถึงคำว่า “ขอโทษ” (Sorry) รวมทั้ง แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นที่ธนาคารไม่ได้นิ่งนอนใจในการแก้ปัญหา และภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นมีความเป็นไปได้ที่จะเกิดได้อีกน้อยมาก เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นในสายตาของผู้ที่ได้รับผลกระทบ หรือนักศัลยกรรมอก ให้ลูกค้าไม่เสียความรู้สึกต่อธนาคารมากยิ่งขึ้นด้วย รวมทั้งปฏิบัติงานตามแผนและสื่อสารจุดยืนขององค์กรต่อภาวะวิกฤตนั้น อาทิ การติดต่อกับผู้บริหารในการเป็น “โฆษก”(Spokesperson) , สร้างข้อความ(Key Message)ที่เป็นกลางเพื่อให้ข้อมูลเป็นไปในทิศทางเดียวกัน, ระดมปัจจัยให้ความสะดวกแก่สื่อมากที่สุด รวมทั้งมีรายชื่อของรายการข่าว รายการทีวี, วิทยู, รายชื่อProducer, รายชื่อสื่อมวลชน ที่เราต้องทำการสื่อสารด้วย เพื่อที่จะส่งข่าวสารในการจัดการกับภาวะวิกฤตของธนาคาร และช่องทางการสอบถามรายละเอียดที่สะดวก เป็นต้น และที่ลืมไม่ได้คือ การติดตามผลการทำงานว่า เมื่อสื่อสารไปแล้วนั้น เหตุการณ์ดังกล่าวเป็นเช่นไร อาทิเช่นธนาคารอาคารสงเคราะห์ได้มีการซื้อข่าวออนไลน์ที่ชื่อ IQNEWSCLIP.COM ที่ฝ่ายประชาสัมพันธ์สามารถเช็คข่าวสารได้ทุกสำนักพิมพ์ที่ส่งข่าวไปว่า ข้อมูลครบถ้วนตามที่ต้องการ เป็นต้น

ซึ่งเห็นได้ว่า ภาพรวมธนาคารส่วนใหญ่ “ มีกลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤต “ ได้เป็นอย่างดี มีคณะทำงานในการจัดการกับภาวะวิกฤต มีระบบแบบแผนเป็นลายลักษณ์อักษรที่แน่นอนในการรับมือกับภาวะวิกฤต รวมทั้งมีการวางขั้นตอนการทำงานการสื่อสาร

ในภาวะวิกฤตให้เป็นอย่างดี ซึ่งเห็นได้จากที่ผู้วิจัยได้สรุปไว้ใน “ โครงสร้างการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตของธนาคาร “ ซึ่งได้อธิบายไว้ในแผนภาพที่ 7 ในส่วนสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลในบทที่ 4 นั้น ก็ยิ่งตอกย้ำให้เห็นถึงได้ว่า ธนาคารมีในการกำหนดกลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตโดยภาพรวมในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นตั้งแต่การเตรียมการเพื่อที่จะจัดการกับภาวะวิกฤตในทุกด้าน จนนำไปสู่การจัดทำเป็นคู่มือกลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤต ซึ่งจะมีรายละเอียดในการจัดการกับภาวะวิกฤตเมื่อเกิด รวมไปถึงความพร้อมในด้านต่างๆ รวมทั้งความพร้อมในการสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมาย จนนำไปสู่ขั้นตอนของการนำสื่อประชาสัมพันธ์ไปใช้ ก็แสดงให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่า ภาพรวมธนาคารส่วนใหญ่นั้น “ มีกลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤตอย่างมีระบบและแบบแผน ” มีขั้นตอนการดำเนินงานอย่างชัดเจน และไปในทิศทางเดียวกัน

นอกเหนือจากนั้น ผู้วิจัยยังสามารถสรุปภาพรวม”กลยุทธ์การสื่อสาร”เพื่อรองรับกับภาวะวิกฤตของธนาคารทั้ง 4 แห่ง

กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤต

ธนาคารส่วนใหญ่โดยภาพรวมมีการใช้กลยุทธ์การสื่อสารที่หลากหลายในการจัดการกับภาวะวิกฤต โดยธนาคารจะพิจารณาจากเหตุการณ์ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นในครั้งนั้นว่ามีในระดับความรุนแรงมากน้อยเพียงใด หรือภาวะวิกฤตนั้นได้แพร่กระจายในวงกว้างมากน้อยแค่ไหน ซึ่งกลยุทธ์การสื่อสารในภาวะวิกฤตส่วนใหญ่เป็น “ **กลยุทธ์ทางด้านการปฏิบัติการเพื่อแก้ไขภาวะวิกฤต** ” ของฝ่ายสื่อสารองค์กรที่จะนำมาใช้รับมือกับภาวะวิกฤตที่อาจจะเกิดขึ้น หรือได้เกิดภาวะวิกฤตเหล่านั้นขึ้นแล้ว และมีการวางแผนกลยุทธ์ทางด้านการสื่อสารในภาวะวิกฤตที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งอาจจะแตกต่างกันไปในส่วนของเหตุการณ์ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นในขณะนั้น และฝ่ายสื่อสารองค์กรจะเลือกนำกลยุทธ์การสื่อสารทางด้านการปฏิบัติการเพื่อแก้ไขในภาวะวิกฤตเรื่องใดมาใช้

โดยสามารถสรุปผลการวิจัยในเรื่อง “ กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อแก้ไขกับภาวะวิกฤต “ ของธนาคารส่วนใหญ่ในภาพรวม ได้ดังนี้

- 1) กลยุทธ์การขอภัยและแสดงความรับผิดชอบ : ธนาคารส่วนใหญ่ได้นำกลยุทธ์นี้มาใช้เมื่อได้ทำการตรวจสอบ สรุปหาข้อเท็จจริง และพบว่าเหตุการณ์วิกฤตที่เกิดขึ้นนั้นเกิดจากความ

ผิดพลาดบกพร่องของธนาคารเอง ธนาคารส่วนใหญ่โดยภาพรวมก็จะทำการแก้ไขเหตุการณ์ภาวะวิกฤตนั้นๆ โดยการกระทำการขออภัยและแสดงความรับผิดชอบต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นที่ส่งผลกระทบต่อลูกค้า หรือบุคคลทั่วไป เนื่องจาก ธุรกิจการเงินการธนาคารถือได้ว่าเป็นธุรกิจที่มีความเสี่ยงเป็นอย่างมาก เพราะการทำงานของธนาคารหลักๆจะเป็นเรื่องของธุรกรรมทางการเงิน ดังนั้น ความผิดพลาดก็จะเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นการทำงานที่เกิดจากระบบของธนาคาร หรือเกิดจากพนักงานธนาคารเอง แม้ในกระบวนการตรวจสอบนั้น จะพบข้อเคลือบแคลงสงสัยในข้อมูลบางส่วนของลูกค้า แต่เมื่อข้อเท็จจริงบางส่วนพบว่า พนักงานธนาคารได้กระทำความผิดจริง แน่แน่นอนว่าเมื่อธนาคารส่วนใหญ่ทราบเรื่อง ก็รีบดำเนินการติดต่อกับสื่อมวลชนเพื่อทำการแถลงข้อเท็จจริง เพื่อ “ แสดงความรับผิดชอบและขออภัย “ เนื่องจากการทำงานเกิดความผิดพลาด และธนาคารต้องออกมาแสดงความรับผิดชอบและขออภัยกับสิ่งที่เกิดขึ้นโดยเร็วที่สุด เพราะการทำงานของธนาคารต้องอาศัยความไว้วางใจของลูกค้าในการที่จะมอบหมายให้ธนาคารดูแลธุรกรรมการเงิน เพราะถ้าเกิดการแห่ถอนเงินกับธนาคารนั้นก็จะทำให้ธุรกิจการเงินการธนาคารสั่นคลอนไปได้ ตัวอย่างเช่น กรณีของธนาคารธนาชาติ จำกัด (มหาชน) และธนาคารอาคารสงเคราะห์ ที่ได้ประสบกับภาวะวิกฤตในเรื่องพนักงานของธนาคารได้ขโมยเงินของธนาคาร ซึ่งทันทีที่ธนาคารทั้ง 2 แห่งได้ทราบเรื่องและสรุปข้อเท็จจริงในกรณีดังกล่าวได้แล้วนั้น ทางธนาคารก็มีการแถลงข่าวการขออภัยกับลูกค้าที่ได้รับผลกระทบในทันที เป็นต้น ส่วนธนาคารทีเอสบี จำกัด (มหาชน) และธนาคารกสิกรไทยนั้น ซึ่งจากการสัมภาษณ์กับผู้บริหารของธนาคารก็มีการใช้กลยุทธ์การขออภัยในแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตเช่นเดียวกันเมื่อพบว่า ความผิดพลาดเหล่านั้นเกิดจากความบกพร่องของธนาคาร

2) กลยุทธ์การขอโทษอย่างเต็มรูปแบบ : ธนาคารส่วนใหญ่ภาพรวมได้มีการวางแผนกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อรองรับกับภาวะวิกฤตนี้ไว้ เพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อความบกพร่องอันเกิดจากธนาคารเป็นผู้กระทำ และขอโทษต่อสาธารณชนคล้ายขออภัยให้สาธารณชนยกโทษในเรื่องที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการจ่ายเงินชดเชยให้แก่ผู้เสียหาย หรืออาจจะเป็นการให้ความช่วยเหลือในรูปแบบอื่นๆร่วมด้วย เพื่อที่จะให้ลูกค้าหรือผู้ได้รับผลกระทบยังคงเกิดความเชื่อมั่นในการที่จะทำธุรกรรมกับธนาคารต่อไป”

3) กลยุทธ์การกระทำการแก้ไข : ทุกธนาคารส่วนใหญ่จะมีการนำกลยุทธ์นี้มาใช้ เนื่องจาก ธุรกิจการเงินการธนาคารถือได้ว่าเป็นความเสี่ยงเป็นอย่างมากในการจัดการธุรกรรมทางการเงิน ทำให้ความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นกับการเงินจึงมีความเป็นไปได้สูง ซึ่งกลยุทธ์นี้จึงเป็นวิธีการที่ผู้บริหารธนาคารส่วนใหญ่นำมาใช้เพื่อทำการแก้ไขให้ถูกต้องเพื่อบรรเทาและฟื้นฟูความ

เสียหายจากภาวะวิกฤตที่เกิด อาทิเช่น กรณีของนาย สมเกียรติ ปัญญาบรรณเดช รองผู้จัดการ
 โงเงินธอส.ทุจริตเงินกว่า 400ล้านบาท ทำให้คุณชรรค์ ประจวบเหมาะ กรรมการผู้จัดการใหญ่
 ได้มีการเรียกประชุมผู้จัดการทุกสาขา ถึงขั้นตอนการทำงานต่างๆ ที่ต้องปรับปรุงให้เกิดความ
 รัดกุมมากขึ้น เพื่อที่จะมากระทำการแก้ไขการทำงานให้ถูกต้องและรัดกุมยิ่งกว่าเดิม
 ซึ่งเห็นได้ว่าธนาคารก็มีการหามาตรการแก้ไขป้องกันการเกิดภาวะวิกฤตมิให้เกิดซ้ำอีกด้วย และ
 กลยุทธ์นี้ยังแสดงให้เห็นถึงการแสดงความรับผิดชอบขององค์กรที่มีต่อสังคม

4) กลยุทธ์การคัดสรรบุคคลในการแก้ไขปัญหา : กลยุทธ์นี้ทุกธนาคารส่วนใหญ่จะมีการคัดเลือก
 บุคคลในการเป็น “ ผู้ให้ข่าว “ (Spokesperson) ในการแก้ปัญหาภาวะวิกฤต ซึ่งจะเห็นว่าฝ่าย
 สื่อสารองค์กรทุกธนาคารจะมีการให้ “ ผู้บริหาร “ ของธนาคารเป็นผู้กระทำการแจ้งข่าวสาร
 ข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น เนื่องจากทุกธนาคารเล็งเห็นว่า ในการสื่อสารเพื่อรองรับภาวะวิกฤตนั้น
 บุคคลที่จะสามารถแสดงให้เห็นถึงความมั่นคง และเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นกับธนาคารได้นั้น
 บุคคลนั้นก็ต้องมีตำแหน่งหน้าที่การงานในระดับสูงของธนาคาร โดยเฉพาะธนาคารที่สก็
 จำกัด (มหาชน) ที่ผู้บริหารฝ่ายสื่อสารองค์กร สามารถกล่าวได้เลยว่า เป็นอีก 1 กลยุทธ์ของ
 ธนาคารในการรองรับกับภาวะวิกฤต เพราะคนที่น่าเชื่อถือที่สุด ก็ควรจะเป็นเบอร์หนึ่งของทาง
 ธนาคาร หรือ ในส่วนของธนาคารอาคารสงเคราะห์ ที่จะเห็นได้ว่า ที่อาจจะไม่ต้องสรรหาบุคคล
 ในการแก้ปัญหาภาวะวิกฤตเลย เนื่องจากผู้บริหารของธนาคารและเป็นนักประชาสัมพันธ์ที่มี
 ความสามารถในการรับมือกับภาวะวิกฤตได้เป็นอย่างดี

5) กลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์ (สื่อมวลชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) : กลยุทธ์นี้ถือได้ว่าเป็น
 อีก 1 กลยุทธ์สำคัญที่ธนาคารส่วนใหญ่ใช้ในการแก้ไขภาวะวิกฤต เพราะนอกจากการสื่อสาร
 ภายในองค์กรแล้วนั้น การสื่อสารภายนอกองค์กรจะทวีความสำคัญได้ถ้าฝ่ายสื่อสารองค์กรสามารถที่จะ
 สร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นกับภายนอกด้วย โดยเฉพาะ”สื่อมวลชน” เพราะถือได้ว่าเป็น
 ช่องทางสำคัญที่จะสามารถช่วยกระจายข่าวสารข้อเท็จจริงของธนาคารให้กับประชาชนทราบ
 รวมทั้งยังมีส่วนช่วยในการแจ้งข้อมูลข่าวสารที่เป็นทางลบให้กับธนาคารทราบเรื่องก่อนที่จะ
 กระจายข่าวเหล่านั้นสู่วงกว้าง ซึ่งจะเห็นได้ชัดจาก “ธนาคารอาคารสงเคราะห์” ที่มีการวางกล
 ยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์(Relationship Management) ไว้ในแผนการสื่อสารของธนาคาร
 รวมทั้งธนาคารส่วนใหญ่ก็ให้ความสำคัญในกลยุทธ์นี้เช่นเดียวกัน เพราะการมี “ Relationship
 Management “ กับสื่อมวลชน รวมถึงผู้ผลิตรายการ (Producer) ที่ดี นั้นบางครั้งการมี
 สัมพันธ์ที่ดีกับนักข่าว ก็จะทำให้ได้รับการสอบถามจากนักข่าวก่อนที่พวกเขาจะนำข่าวไป
 ออกอากาศ เพราะถ้าไม่ใช่เรื่องจริง ก็จะได้แจ้งข้อเท็จจริงให้กับนักข่าวได้ทันท่วงที หรือถ้าข่าวนั้น

มีหลักฐานที่เกิดจากทางธนาคารเป็นผู้กระทำความผิด ทางธนาคารก็จะรีบดำเนินการแก้ไขข้อผิดพลาดในเรื่องนั้นๆ ได้ทันเวลาที่ เพราะมีความเกื้อกูลกันและกัน เนื่องจากภาวะวิกฤตบางเรื่องนั้น ทางธนาคารอาจจะไม่ทราบเรื่องเพราะในยุคของผู้บริโภคในปัจจุบัน เมื่อเกิดเหตุการณ์ที่นำมาซึ่งความเดือดร้อน หรือความไม่เข้าใจในการทำงานของธนาคาร ผู้ได้รับผลกระทบก็มักจะไปแจ้งเรื่องให้นักข่าวช่วยเหลือ ดังนั้นถ้าธนาคารไม่มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสื่อมวลชน ก็อาจจะทำให้ภาวะวิกฤตบานปลาย และไม่ได้รับความร่วมมือในการกระจายข่าวสารได้ ด้วยเหตุนี้ทางธนาคารส่วนใหญ่ภาพรวมจึงให้ความสำคัญในเรื่อง “ Relationship Management กับสื่อมวลชน ” ที่ฝ่ายสื่อสารองค์กรต้องบริหารอย่างดี แต่ไม่ใช่เชิงติดสินบน เพราะนโยบายของธนาคารห้ามดำเนินการใดๆ ที่แสดงออกในเชิงการติดสินบนกับสื่อมวลชน แต่ธนาคารต้องตอบสนองถึงสิ่งที่สื่อมวลชนต้องการ นั่นคือ “ความต้องการข่าว ” เมื่อใดก็ตามที่สื่อมวลชนต้องการข่าว เราก็จะพยายามประสานงานหาแหล่งข่าวที่จะช่วยหาข่าวที่ทางสื่อมวลชนต้องการ เพื่อให้การทำงานของเขาสะดวกขึ้น รวมทั้งการจัดกิจกรรมขอบคุณสื่อมวลชนประจำปี วันเกิดสำนักพิมพ์ทุกฉบับ ฝ่ายสื่อสารองค์กรก็จะไปร่วมอวยพร เป็นต้น รวมทั้งผู้บริหารระดับสูงบางธนาคารยังให้ความสะดวกกับนักข่าว อาทิเช่น ธนาคารอาคารสงเคราะห์ คุณชรรค์ ประจวบเหมาะ กรรมการผู้จัดการใหญ่ ที่นักข่าวจะมีเบอร์ติดต่อท่านได้โดยตรง และถ้านักข่าวต้องการ Phone – in ไม่ว่าจะประเด็นเหล่านั้นจะเล็กน้อยเพียงใด ท่านก็พร้อมที่จะให้เข้าสัมภาษณ์ได้ทันที เป็นต้น หรือแม้แต่การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้สื่อข่าวช่องต่างๆ ก็อาจจะทำให้บางข่าว นักข่าวเหล่านั้นก็พร้อมที่จะอธิบายข้อเท็จจริงที่เป็นภาวะวิกฤตเล็กๆ น้อยๆ ที่เกิดกับธนาคาร ให้กับประชาชนได้เข้าใจและทำให้ภาวะวิกฤตคลี่คลายได้โดยเร็วในที่สุด

6) กลยุทธ์การสร้างสัมพันธ์ภาพ: กลยุทธ์นี้จะได้รับการพูดถึงจากการสัมภาษณ์กับธนาคารกสิกรไทยและธนาคารอาคารสงเคราะห์ในกรณีที่เกิด “ ระบบคอมพิวเตอร์ล่ม ” โดยธนาคารได้ทำการแจกลูกค้าของเล็กๆ น้อยๆ ให้กับลูกค้าที่มาติดต่อกับธนาคารในเวลานั้น เพื่อที่จะเป็นการปลอบใจในการดำเนินงานที่อาจล่าช้าในการทำธุรกรรมการเงิน แต่ผู้วิจัยพบว่า ธนาคารส่วนใหญ่โดยภาพรวมนั้น ก็มีการใช้กลยุทธ์นี้ด้วยเช่นเดียวกัน ในกรณีที่ธนาคารประสบภาวะวิกฤตเพราะความบกพร่องจากการทำงานของธนาคารเอง ธนาคารก็อาจจะสร้างสัมพันธ์ภาพโดยการแจกลูกค้าของเล็กๆ น้อยๆ ไม่ว่าจะเป็น ปฏิทิน กระเป๋า หรือสมุดจดบันทึก ซึ่งเมื่อเกิดเหตุการณ์ภาวะวิกฤตขึ้นนั้น ซึ่งแต่อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยก็พบว่า ธนาคารส่วนใหญ่โดยภาพรวมก็จะมีการแจกลูกค้าของต่างๆ หรือการเสิร์ฟน้ำให้กับลูกค้ารายใหญ่ หรือลูกค้าที่จะเข้ามาปรึกษาเพื่อทำธุรกรรมทางการเงินอยู่อย่างสม่ำเสมอ มิใช่เฉพาะตอนเกิดภาวะวิกฤตอย่างเดียว เพื่อที่จะไม่ให้ลูกค้ามองว่าการกระทำสิ่งเหล่านี้จะทำเมื่อเกิดภาวะวิกฤตเท่านั้น

7) กลยุทธ์การแก้ไขภาวะวิกฤตด้วยความรวดเร็ว : กลยุทธ์นี้ถือได้ว่า ทุกธนาคารมีการนำมาปฏิบัติใช้เพื่อจัดการกับภาวะวิกฤต เนื่องจากธนาคารส่วนใหญ่เล็งเห็นว่า ภาวะวิกฤตเป็นสิ่งที่ต้องการการแก้ไขอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะ”ธุรกิจการเงินการธนาคาร” เนื่องจากวิกฤตที่สำคัญที่สุดของธุรกิจการเงินการธนาคาร คือ “ วิกฤตการณ์แห่งถอนเงิน “ ดังนั้น ในเรื่อง “ ความเชื่อมั่นของลูกค้า” จึงเป็นสิ่งสำคัญที่เราต้องรีบดำเนินการอย่างรวดเร็ว เพราะเมื่อเกิดวิกฤตขึ้นไม่ว่าเรื่องใดก็ตาม “ ความรวดเร็ว “ ในข้อมูลข่าวสารถือว่าสำคัญที่สุดและสามารถแจ้งให้ทราบเพื่อดำเนินการรับมือกับภาวะวิกฤตได้อย่างทันสถานการณ์ หรือถ้าภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นนั้นรุนแรงอยู่ในวงกว้าง ก็อาจจะมีการลงพื้นที่เกิดเหตุในทันที พร้อมกับแถลงข่าวต่อสื่อมวลชนในเวลานั้น พร้อมทั้งกับสร้างข้อความ(Key Message) ออกมาในทันที อาทิเช่น ธนาคารอาคารสงเคราะห์ที่ คุณชรรค์ ประจวบเหมาะ กรรมการผู้จัดการใหญ่ ได้แจ้งต่อนักข่าวในทันทีว่า “ เงินที่ถูกขโมยนั้นไม่เกี่ยวข้องกับเงินของลูกค้าแต่อย่างใด เป็นเพียงดอกเบี้ยของธนาคารเท่านั้นที่ทางพนักงานทำการโกงเงินไป “ ซึ่งก็ทำให้เกิดความเชื่อมั่นกับลูกค้า รวมทั้งธนาคารยังมีกลยุทธ์การแก้ไขปัญหาด้วยความรวดเร็ว โดยการให้สื่อมวลชนที่รู้จักมาทำการสัมภาษณ์กับลูกค้าในวันรุ่งขึ้น ที่มองว่าสิ่งที่เกิดขึ้นไม่ได้ส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของธนาคาร ก็ยิ่งเป็นการตอกย้ำให้ประชาชนทั่วไปทราบว่า เรื่องที่เกิดขึ้นนั้นธนาคารยังคงให้ความเชื่อมั่นกับลูกค้าได้อยู่ ซึ่งเห็นได้ว่า “ความรวดเร็ว”ในการแก้ไขปัญหา มีส่วนสำคัญต่อการแก้ไขปัญหาในภาวะวิกฤตได้เป็นอย่างมาก ยิ่งไปกว่านั้น การประเมินการแก้ไขปัญหาด้วยความรวดเร็วยังเป็น KPI (KEY PERFORMANCE INDICATOR) ในการวัดความสามารถในการปฏิบัติการแก้ไขปัญหาของทุกธนาคารด้วย

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้นนั้น นับได้ว่าภาพรวมธนาคารส่วนใหญ่ นั้น มีการวางกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อรองรับกับภาวะวิกฤตที่คล้ายคลึง และเป็นไปในทิศทางเดียวกันเป็นส่วนใหญ่ แต่อาจแตกต่างกันไปในการเลือกกลยุทธ์ต่างๆมาใช้ เนื่องจากธนาคารแต่ละแห่งเกิดภาวะวิกฤตที่ไม่เหมือนกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับเหตุการณ์วิกฤตครั้งนั้นๆด้วย แต่ผู้วิจัยก็เล็งเห็นว่า ถ้าภาวะวิกฤตดังกล่าวได้เกิดขึ้นกับธนาคารต่างๆ ก็จะมีการนำกลยุทธ์การสื่อสารในภาวะวิกฤตมาหยิบยกไปใช้ในแนวทางที่ไม่แตกต่างกัน

ความพร้อมในการจัดการกับภาวะวิกฤต

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกับผู้บริหารฝ่ายสื่อสารองค์กรที่รับผิดชอบงานด้านสื่อสารองค์กรและประชาสัมพันธ์ของธนาคารทั้ง 4 แห่งภาพรวม มีการจัดเตรียมความพร้อมในการจัดการกับภาวะวิกฤตได้เป็นอย่างดี และกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นสอดคล้องกันและมี

ความพร้อมในทิศทางเดียวกันทั้งหมด เนื่องจากที่ได้กล่าวในตอนต้นว่า ธนาคารส่วนใหญ่โดยภาพรวมนั้น ได้มีการจัดทำคู่มือในการวางแผนกลยุทธ์การสื่อสารในภาวะวิกฤตได้ก่อนแล้ว รวมทั้งมีการทำกรณีศึกษาหรือที่เรียกว่า Scenario Planning โดยวิธีการสร้างเหตุการณ์จำลองขึ้นเพื่อที่ว่า เมื่อเกิดเหตุการณ์ภาวะวิกฤตดังเช่นที่เคยได้มีการวางแผนไว้แล้วนั้น ธนาคารจะสามารถรับมือกับภาวะวิกฤตเหล่านั้นได้อย่างทันท่วงที รวมทั้งยังสามารถนำกลยุทธ์การสื่อสารในภาวะวิกฤตมาใช้แก้ไขได้อย่างทันท่วงทีด้วย ซึ่งความพร้อมที่ผู้วิจัยได้สรุปภาพรวมมานั้น ส่วนใหญ่จะเป็น “ **ความพร้อมในด้านการดำเนินงานการจัดการกับภาวะวิกฤต** “ เป็นหลัก ดังนี้

1. ความพร้อมในการสร้างข้อความ (Key Message)

จากการสัมภาษณ์ทั้ง 4 ธนาคารโดยภาพรวมนั้น เมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้นนั้น ทุกธนาคารมีการความพร้อมในการสร้างข้อความ (Key Message) ในการให้ข้อเท็จจริงได้อย่างรวดเร็วและทันเหตุการณ์ เนื่องจากธนาคารส่วนใหญ่โดยภาพรวมนั้น เล็งเห็นว่า หน้าที่หลักของฝ่ายสื่อสารองค์กร คือการหาวิธีการในการ “สร้างข้อความ” เพื่อที่จะให้การแก้ไขภาวะวิกฤตนั้นคลี่คลายไปได้โดยเร็วที่สุด ดังนั้น “การสร้างข้อความ “ (Key Message) ให้ไปในทิศทางเดียวกัน ถือได้ว่า มีความสำคัญมากโดยเฉพาะเมื่อเกิดภาวะวิกฤตที่ประชาชนมักจะได้รับข่าวสารจากช่องทางอื่นๆ ก็จะกล่าวกันไปต่างๆ นานา ซึ่งทำให้เกิดข่าวลือในการที่ไม่ดีกับองค์กรได้ เมื่อถึงคราวที่ธนาคารจะต้องแจ้งข้อมูลข่าวสาร ก็ควรที่จะมี “ การสร้างข้อความ “ (Key Message) ที่ทำให้ทุกฝ่ายเข้าใจไปในทิศทางที่ธนาคารต้องการได้ และเป็นข้อความที่ทุกฝ่ายไม่ว่าจะเป็น พนักงานภายในองค์กร หรือ ประชาชนภายนอกองค์กรสามารถเข้าใจในทิศทางเดียวกัน เพื่อป้องกันการกระจายข่าวที่ไม่เป็นความจริง ที่จะทำให้ธนาคารเกิดภาพลบได้

2. ความพร้อมในการกำหนด “โฆษก“ (Spokesperson)

ทุกธนาคารส่วนใหญ่โดยภาพรวมนั้น มีการกำหนด “ โฆษก “ (Spokesperson) ไว้อย่างชัดเจนว่า เมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้นกับธนาคารระดับไหน ต้องให้ใครเป็น “โฆษก” เนื่องจากผู้วิจัยมองว่า ธนาคารส่วนใหญ่คำนึงถึงความน่าเชื่อถือของบุคคลที่จะให้ข้อมูลในภาวะวิกฤตเป็นหลัก ซึ่งบุคคลเหล่านั้น ควรที่จะมีหน้าที่การงานหรือมีตำแหน่งระดับสูงในการที่จะแก้ปัญหาข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น เพื่อสร้างความเชื่อมั่น และไว้วางใจในการทำธุรกรรมทางการเงินของลูกค้า

รวมทั้งยังมีการจัดระดับความรุนแรงของภาวะวิกฤตไว้ด้วยว่า เมื่อเกิดภาวะวิกฤตระดับใดควรที่จะให้ผู้บริหารท่านใดเป็น “โฆษก “ (Spokesperson) ซึ่งได้มีการกำหนดไว้ในกลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารไว้เรียบร้อยแล้ว

3) ความพร้อมของผู้บริหาร

ธนาคารส่วนใหญ่โดยภาพรวมเห็นได้ว่า มีการเตรียมความพร้อมให้กับผู้บริหารในทุกด้าน เมื่อเปรียบเทียบกับความพร้อมในการกำหนด “ โฆษก “ (Spokesperson) และความพร้อมในการสร้างข้อความ (Key Message) ที่ผู้วิจัยสรุปผลไปในตอนต้นนั้น ซึ่งฝ่ายสื่อสารองค์กรได้เตรียมพร้อมไว้หมดแล้ว เห็นได้ความพร้อมต่างๆเหล่านั้น นำมาซึ่งความพร้อมในตัวผู้บริหารทั้งสิ้น เนื่องจากฝ่ายสื่อสารองค์กรได้พิจารณาจากทักษะและความสามารถของผู้บริหารที่เห็นได้ว่าการคัดเลือกไว้แล้วในการแก้ปัญหาในภาวะวิกฤต ซึ่งเห็นได้ชัดจากในส่วนของ **ธนาคารอาคารสงเคราะห์** ที่ “ ผู้บริหาร “ของธนาคารถือได้ว่าเป็นนักประชาสัมพันธ์ที่มีความสามารถและจากภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นกับธนาคาร ไม่ว่าจะเป็นในกรณีที่ พนักงานธนาคารทุจริตเงินของธนาคารไปกว่า 400ล้านบาท เห็นได้ว่าเป็นวิกฤตที่ส่งผลกระทบต่อธนาคารถือได้ว่าเป็นระดับที่รุนแรง โดยเมื่อธนาคารได้ทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้น เห็นได้ว่า คุณชรรค์ ประจวบเหมาะ กรรมการผู้จัดการใหญ่ได้ลงพื้นที่ในทันที เพื่อไปดำเนินการจับกุมพนักงานด้วยตนเอง พร้อมทั้งมีการ “สร้างข้อความ” (Key Message) ออกมาในทันที โดยไม่ต้องรอฝ่ายสื่อสารองค์กรในการจัดเตรียมข้อมูลแต่อย่างใด เป็นต้น ซึ่งถือได้ว่ามีความพร้อมอยู่ตลอดเวลาในการรับมือกับภาวะวิกฤต หรือในส่วนของ **ธนาคารธนชาติ จำกัด (มหาชน)** ที่ได้การนำผู้บริหารระดับสูงที่จะเป็น “ โฆษก “ (Spokesperson) มาทำการฝึกอบรม โดยทางธนาคารได้ทำการจ้าง PR HOUSE ที่มีความชำนาญเป็นผู้ทำการฝึกอบรม โดยมีการจำลองสถานการณ์ขึ้นจริง และก็มีมีการจำลองนักข่าวเพื่อมาสัมภาษณ์ เพื่อให้ผู้บริหารเกิดความชำนาญและคุ้นเคยกับสถานการณ์ มีความมั่นใจในการตอบคำถามนักข่าว

4) ความพร้อมในการติดต่อสื่อสารกับภายนอกองค์กร

จากการสัมภาษณ์ธนาคารส่วนใหญ่โดยภาพรวม ทุกธนาคารให้ความสำคัญเป็นอย่างมากในการติดต่อสื่อสารกับภายนอก โดยเฉพาะ “สื่อมวลชน” โดยมีการสร้างความสำคัญอันดับกับทุกฝ่ายอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะอยู่ในช่วงภาวะวิกฤต หรืออยู่ในช่วงทั่วไปก็ตาม และเนื่องจาก

ฝ่ายสื่อสารองค์กรต้องทำงานที่ติดต่อกับภายนอกอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นการให้ข้อมูลในช่วงเหตุการณ์ปกติ หรือในช่วงภาวะวิกฤตก็ตาม จึงทำให้ธนาคารส่วนใหญ่ภาพรวมมีความพร้อมในการที่จะติดต่อสื่อสารกับภายนอกองค์กรอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะ เป็น รายชื่อของสื่อมวลชน , นักข่าวสำนักต่างๆ และนักข่าวสายธนาคารด้วยกัน, E – Mail , โทรศัพท์ , ผู้ประกาศข่าวสำนักต่างๆ เป็นต้น โดยทางธนาคารจะมีข้อมูลการติดต่อกับบุคคลที่เกี่ยวข้องเตรียมไว้แล้ว ซึ่งเหล่านี้ก็จะอยู่ในหนังสือ “ Business Continuity Plan Corporate Communication Department ทั้งหมด ” และนอกจากนั้น การทำงานของฝ่ายสื่อสารองค์กรของธนาคารส่วนใหญ่โดยภาพรวมก็จะมี การแบ่งการทำงานออกเป็น 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายสื่อสารองค์กรภายในและฝ่ายสื่อสารองค์กรภายนอก จึงเป็นเรื่องที่แน่ชัดว่า ในฝ่ายสื่อสารองค์กรภายนอกก็ต้องมีหน้าที่ในการดูแลความพร้อมภายนอกทั้งหมด และบางธนาคาร อย่างเช่น ธนาคารทีสโก้ จำกัด (มหาชน) ก็ได้จัดเตรียม “ เจ้าหน้าที่ฝ่ายต้อนรับลูกค้า ” ที่จะได้รับการอบรมโดยเฉพาะเรื่องการสื่อสาร ดังนั้นเมื่อเกิดเหตุการณ์ใดๆเกิดขึ้นกับทางธนาคาร เจ้าหน้าที่ฝ่ายต้อนรับลูกค้าจะเป็นผู้ให้ความกระจ่างให้กับลูกค้าทุกคนที่มาสอบถามและมี Q & A ที่เตรียมไว้ให้กับพนักงานเลยว่า ถ้าเกิดคำถามแบบนี้ควรจะตอบอย่างไร เป็นคู่มือในการตอบคำถามให้กับพนักงาน โดยจะแยกเป็นประเด็น เพื่อให้ข้อความที่ออกไปนั้นเป็นไปในแนวทางเดียวกัน “

5) ความพร้อมในการติดต่อสื่อสารกับภายในองค์กร

ผู้วิจัยพบว่า ธนาคารส่วนใหญ่โดยภาพรวมนั้นทุกธนาคารมีการแบ่งหน้าที่ในการสื่อสารออกเป็น 2 ทาง คือ การสื่อสารภายในและการสื่อสารภายนอก เนื่องจาก เมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้นนั้นในการส่งข้อมูลข่าวสารภายในก็มีความสำคัญเป็นอย่างมากในการแก้ไขข้อมูลข้อเท็จจริงให้กับพนักงานทราบ เนื่องจาก “ พนักงาน ” ถือได้ว่า เป็นเหมือนกับเครื่องกระบอกเสียงอีกทางหนึ่งที่จะช่วยธนาคารที่ปฏิบัติงาน และถ้าพนักงานทราบข้อเท็จจริงกับภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น ก็จะสามารถเป็นอีก 1 ช่องทางในการกระจายข่าวสารในการแก้ปัญหาให้กับภาวะวิกฤตได้อีกทางหนึ่งด้วย รวมทั้งพนักงานยังเป็นเหมือนด่านหน้าในการพบปะกับลูกค้าที่จะติดต่อทำธุรกรรม ดังนั้น ฝ่ายสื่อสารองค์กรจึงไม่สามารถที่จะละเลยในการเตรียมความพร้อมให้กับภายในทราบด้วย และบางธนาคารก็ได้มีการเพิ่มเติมช่องทางในการสื่อสารให้กับภายในองค์กรทราบด้วย เช่น ธนาคารธนชาติ จำกัด (มหาชน) มีการจัดทำห้องแสดงรายการวิทยุโทรทัศน์ (Studio) ของธนาคารเอง เพื่อที่จะทำการถ่ายทำรายการได้เองในการส่งข่าวสารภายในองค์กรเอง ซึ่งอาจจะยังไม่ Live แต่พอถ่ายทำเสร็จก็สามารถส่งได้เลย เพื่อที่จะให้ผู้บริหารสามารถแจ้ง

ข่าวสาร และนโยบายให้พนักงานได้ทราบ ซึ่งจะพร้อมใช้ในอีก 2 เดือนนี้ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของภายในองค์กรเป็นอย่างมาก

6) ความพร้อมในเครื่องมือในการสื่อสาร

โดยภาพรวมธนาคารทั้ง 4 แห่งนั้น ทุกธนาคารมีการเลือกใช้เครื่องมือการสื่อสารที่ครอบคลุม และแทบทุกด้าน รวมทั้งมีการพัฒนาเครื่องมือสื่อสารอยู่ตลอดเวลาเพื่อรองรับกับภาวะวิกฤตที่จะเกิดขึ้น เนื่องจากทุกธนาคารได้เล็งเห็นว่า เมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้นนั้น ถ้าธนาคารสามารถใช้เครื่องมือในการสื่อสารได้ครอบคลุมมากเท่าไรนั้น ก็ยิ่งจะทำให้สามารถแก้ไขภาวะวิกฤตได้รวดเร็วและเกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นด้วย อาทิเช่น ธนาคารอาคารสงเคราะห์ที่ได้มีการวางกลยุทธ์ “ Strategic Communication “ ซึ่งในกลยุทธ์การสื่อสารนี้จะสำเร็จตามแผนการสื่อสารได้นั้น ก็ต้องขึ้นอยู่กับเครื่องมือสื่อสารด้วย ธนาคารจึงให้ความสำคัญในการมีความพร้อมในเครื่องมือสื่อสารในทุกด้าน เท่าที่จะเป็นไปได้ เพื่อสนองต่อแผนการสื่อสารที่ตั้งไว้ และเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤตให้ผ่านพ้นไปได้ ซึ่งผู้วิจัยก็พบว่า ธนาคารส่วนใหญ่โดยภาพรวมก็ต้องมีความพร้อมในเครื่องมือการสื่อสารในทุกด้านเช่นเดียวกัน

7) ความพร้อมในด้านความรวดเร็วในการส่งข่าว

โดยภาพรวมธนาคารทั้ง 4 แห่งนั้น มีความพร้อมในการส่งข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว เมื่อพิจารณาจากความพร้อมด้านต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้น ไม่ว่าจะเป็น ความพร้อมในการกำหนด “โฆษก” (Spokesperson) , ความพร้อมของผู้บริหาร , ความพร้อมในการสร้างข้อความ (Key Message) , ความพร้อมในการติดต่อสื่อสารกับภายนอกองค์กร , ความพร้อมในการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร และ ความพร้อมในเครื่องมือการสื่อสาร ที่ธนาคารสามารถส่งข่าวสารในการแก้ไขกับภาวะวิกฤตได้อย่างรวดเร็วและทันท่วงที และสามารถที่จะปิดข่าวเหล่านั้นได้อย่างรวดเร็ว เนื่องจากความพร้อมทั้งหมดนั้นที่ธนาคารได้เตรียมความพร้อมในการปฏิบัติการในทุกด้านก็เพราะความต้องการในด้าน “ ความรวดเร็ว “ ในการส่งข่าวนั้นเอง ดังนั้น “ความรวดเร็ว” ในการส่งข่าวสารในภาวะวิกฤต ถือได้ว่ามีความสำคัญมาก เพราะภาวะวิกฤตมักจะนำมาซึ่งความเสียหาย และแง่ลบที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร ฝ่ายสื่อสารองค์กรจึงต้องมีการหาวิธีการที่จะส่งข่าวสารให้ได้อย่างรวดเร็วที่สุด เพื่อที่จะสามารถแจ้งข่าวสารที่เป็นข้อเท็จจริงได้อย่างทันท่วงที และธนาคารก็สามารถปิดข่าวที่เกิดขึ้นได้อย่างทันเหตุการณ์และไม่บานปลาย เนื่องจาก “ เวลา “(Timing) เป็นสิ่งสำคัญในการทำงานของฝ่ายสื่อสารองค์กรในการกระจาย

ข่าวสารที่เป็นข้อเท็จจริงให้กับภายนอกทราบ และยังทำงานได้อย่างรวดเร็วเท่าไร ก็ยังทำให้เกิดอุบัติเหตุที่เพิ่มขึ้นนั้นๆ คลี่คลายไปได้โดยเร็ว

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกับผู้บริหารที่รับผิดชอบงานด้านสื่อสารองค์กร และประชาสัมพันธ์ของธนาคารในภาพรวมนั้น ผู้วิจัยพบว่า ในด้านความพร้อมในการจัดการกับภาวะวิกฤตนั้น ถือได้ว่า **ไม่แตกต่างกัน** และ **คล้ายคลึงกัน** เสียเป็นส่วนใหญ่

การเลือกใช้สื่อประชาสัมพันธ์ต่างๆ ของธนาคารเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤต

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกับเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ที่รับผิดชอบงานด้านสื่อสารองค์กรและประชาสัมพันธ์ของธนาคาร ทั้ง 4 แห่งโดยภาพรวม ทุกธนาคารต่างให้ความสำคัญกับการเลือกใช้สื่อประชาสัมพันธ์ที่ผสมผสานเป็นเครื่องมือในการรองรับกับภาวะวิกฤต เนื่องจากธนาคารส่วนใหญ่มองว่า สื่อประชาสัมพันธ์เป็นช่องทางที่สำคัญในการที่จะส่งข้อมูลข่าวสารให้กับภายในและภายนอกองค์กรทราบข้อเท็จจริงในภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นกับธนาคาร ดังนั้นธนาคารไม่อาจจะเลยการใช้สื่อประชาสัมพันธ์ในการสื่อสารไปได้ เพราะเป็นช่องทางในการส่งข้อมูลข่าวสารเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤต แต่ที่แตกต่างกันก็จะอยู่ที่ว่า ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นนั้นควรที่จะหยิบยกสื่อประชาสัมพันธ์ใดในการที่จะนำมาจัดการกับภาวะวิกฤตในเรื่องนั้นๆ สิ่งแต่ละธนาคารก็จะเกิดภาวะวิกฤตที่อาจแตกต่างกันไป แต่โดยภาพรวมธุรกิจการเงินการธนาคารก็จะหนีไม่พ้น"ภาวะวิกฤตทางการเงิน"เสียเป็นส่วนใหญ่

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า ธนาคารส่วนใหญ่โดยภาพรวมมีการใช้ " กลยุทธ์การใช้สื่อผสมผสาน " ในการจัดการกับภาวะวิกฤต โดยสามารถสรุปเครื่องมือการประชาสัมพันธ์ที่ธนาคารต่าง ๆ นำมาใช้ได้ดังนี้

สื่อประชาสัมพันธ์ภายใน : ธนาคารส่วนใหญ่มีการใช้ เมล์ภายใน (Internal Mail) เครือข่ายขนาดย่อม (Intranet Web) ข้อความสั้นทางโทรศัพท์ (SMS) โทรศัพท์ เสียงตามสาย วารสาร จุลสาร ประกาศฉุกเฉิน KTV Outlook (TNN , T TO GO , T URGENT) Call tree และ ห้องแสดงรายการวิทยุโทรทัศน์ (Studio) ในการส่งข่าวสารให้กับพนักงานทุกฝ่าย ซึ่งก็จะมีชื่อเรียกที่แตกต่างกันไปในแต่ละธนาคาร

สื่อประชาสัมพันธ์ภายนอก : ส่วนใหญ่มีการส่งข่าวแจก(Press Release) ภาพข่าว (Photo Release) ไปยังสื่อมวลชน รวมถึงการจัดแถลงข่าว(Press Conference) เพื่อการแก้ปัญหาภาวะวิกฤตดังกล่าวในกรณีที่เกิดเหตุการณ์ที่เป็นวงกว้าง และมีการสื่อสารประชาสัมพันธ์ผ่านทาง Phone – in จดหมายตรง(Direct Mail) และหนังสือพิมพ์ นอกจากนี้บริษัทส่วนใหญ่ยังนำสื่อใหม่(New media) เข้ามาช่วยประชาสัมพันธ์งานด้านดังกล่าวด้วย ซึ่งสื่อใหม่เหล่านี้ ได้แก่ สื่อเว็บไซต์(Website) อีเมล (E-Mail) ข้อความสั้นทางโทรศัพท์(SMS) เครือข่ายสังคมออนไลน์ (Social Network) ในการส่งข่าวสารอีกด้วย

ดังนั้น ในส่วนของ “ สื่อประชาสัมพันธ์ ” นั้น โดยภาพรวมธนาคารส่วนใหญ่แสดงความคิดเห็นซึ่งบ่งบอกถึงกลวิธีในการเลือกใช้สื่อประชาสัมพันธ์แบบผสมผสาน และมีขั้นตอนในการเลือกใช้สื่อประชาสัมพันธ์ในการรองรับกับภาวะวิกฤตได้เป็นอย่างดี เนื่องจากสื่อประชาสัมพันธ์ถือได้ว่าเป็นช่องทางที่สำคัญในการแจ้งข้อเท็จจริงของธนาคารให้กับบุคคลอื่นๆ ทราบ และยังสามารถใช้ช่องทางที่ครอบคลุมในทุกด้านได้นั้น ก็จะทำให้การสื่อสารเพื่อแก้ไขปัญหาภาวะวิกฤตคลี่คลายไปได้โดยเร็ว โดยภาพรวมของธนาคารส่วนใหญ่ นั้น ธนาคารใช้สื่อประชาสัมพันธ์แทบทุกด้าน ซึ่งผู้วิจัยสรุปว่าเป็นการ “ ใช้สื่อประชาสัมพันธ์แบบผสมผสาน ” แต่อาจจะแตกต่างกันในส่วนของทางเลือกนำไปใช้ในสถานการณ์ต่างๆ โดยพิจารณาถึงระดับความรุนแรง และความจำเป็นในการนำสื่อประชาสัมพันธ์เหล่านั้นมาใช้ และอาจจะแตกต่างกันในส่วนของช่องทางการสื่อสารที่เลือกใช้ ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับระดับความรุนแรงของภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นกับธนาคารนั้นๆ ด้วย ซึ่งจากการสัมภาษณ์กับธนาคารส่วนใหญ่โดยภาพรวม ผู้วิจัยพบว่า ช่องทางที่ธนาคารส่วนใหญ่เล็งเห็นความสำคัญในการนำมาใช้ในการส่งข่าวสาร หรือชี้แจงข้อเท็จจริงและมองว่า มีประสิทธิผลที่สุด นั้นคือ “ E – Mail ” เนื่องจากรวดเร็วที่สุด เพราะสามารถส่งข้อมูลไปได้ครั้งละหลายๆคนในเวลาเดียวกัน และ “ ทวิต ” จะเป็นช่องทางที่มีประสิทธิผลที่สุดที่ธนาคารให้ความสำคัญเป็นอันดับต้นๆ ในการแก้ปัญหาวิกฤตในกรณีที่เกิดความรุนแรง แต่จากการสัมภาษณ์กับบางธนาคารส่วนใหญ่จะไม่นิยมใช้ช่องทางในด้าน “ การแถลงข่าว ” ถ้าพบว่ามีเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นนั้น ทางธนาคารมองแล้วว่า ไม่ได้เกิดผลกระทบต่อคนวงกว้าง เพราะ การแถลงข่าวต้องใช้เวลาในการเตรียมการมาก และไม่เร็วเท่าช่องทางอื่นๆ และบางครั้งอาจจะทำให้เรื่องที่เกิดขึ้นจะบานปลายในกรณีที่เหตุการณ์นั้นๆ เป็นเรื่องเล็กน้อยที่เกิดกับทางธนาคาร ซึ่งจากที่ได้กล่าวมาทั้งหมดนั้น ผู้วิจัยพบว่าธนาคารก็ใช้ทุกช่องทางประชาสัมพันธ์ หรือแทบจะเรียกได้ว่า 360 องศาของผู้บริโภคเลยก็ว่าได้ สื่อไหนที่สามารถส่งถึงผู้บริโภคคนนั้น ธนาคารก็จะนำมาใช้แทบทั้งสิ้น แต่อย่างไรก็ตาม ก็ขึ้นอยู่กับเหตุการณ์วิกฤตในเรื่องนั้นๆ ด้วยว่า ควรที่จะหยิบยกสื่อประชาสัมพันธ์ทางด้านใดมาใช้ในการแก้ไขปัญหา และอาจจะแตกต่างกันในส่วนของ

การให้ความสำคัญของช่องทางการสื่อสาร แต่ภาพรวมส่วนใหญ่ก็จะเน้นช่องทางที่ก่อให้เกิด “ความรวดเร็ว” ในการส่งข่าวสารเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤตเป็นส่วนใหญ่ ส่วนในด้านสื่อประชาสัมพันธ์ต่างๆที่ธนาคารใช้นั้น ผู้วิจัยจะนำเสนอรายละเอียดอีกครั้งเพื่อที่จะเข้าใจมากยิ่งขึ้น

อภิปรายผลการวิจัย

จากการสรุปผลวิจัย เรื่อง “กลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตของธนาคารพาณิชย์ไทย” สามารถนำมาวิเคราะห์และอภิปรายผลเป็นประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. กลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤต

ผลจากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับกลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤตของธนาคารทั้ง 4 แห่ง ฝ่ายสื่อสารองค์กรมี “การวางแผนกลยุทธ์การสื่อสารในภาวะวิกฤต” ไว้อยู่ก่อนแล้ว เนื่องจากธนาคารมีความเสี่ยงที่จะเกิดภาวะวิกฤตต่างๆได้ตลอดเวลา จึงทำให้ธนาคารส่วนใหญ่โดยภาพรวมนั้น จะมีการเตรียมการเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤตไว้เป็นอย่างดี ไม่ว่าจะเป็นการคาดการณ์ถึงความน่าจะเป็นของภาวะวิกฤตที่อาจจะเกิดขึ้น โดยพิจารณาจากการดำเนินงานขององค์กรเป็นหลัก ซึ่งเห็นได้ว่า ธุรกิจการเงินการธนาคารนั้น การดำเนินงานหลักๆก็คือ “ด้านการให้บริการ” ซึ่งธนาคารส่วนใหญ่โดยภาพรวมก็จะมีการคำนึงถึงความน่าจะเป็นของการก่อให้เกิดภาวะวิกฤตที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของธนาคาร รวมทั้งมีการพิจารณาถึงผู้ที่เกี่ยวข้องจะได้รับผลกระทบต่อภาวะวิกฤตที่อาจจะเกิดขึ้นด้วย จนนำไปสู่การจัดตั้งคณะทำงานสื่อสารเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤต และทำให้เกิดการจัดทำคู่มือกลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของมิเชล เบลน (Michael Bland, 1998) ได้กล่าวว่า ในการเตรียมตัวเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤต อันดับแรกนั้น คือ 1) ต้องมีการพิจารณาถึงภาวะวิกฤตที่องค์กรคาดการณ์ว่าจะเกิด (What crises could hit us?) หมายถึงการคาดคะเนว่าองค์กรมีความน่าจะเป็นทางด้านใดบ้างในการที่จะนำไปสู่ภาวะวิกฤต อาทิเช่น องค์กรที่ให้ความสำคัญทางด้านศีลธรรมน้อย (Low moral) ,องค์กรที่เน้นทางการให้บริการเป็นหลัก : ก็อาจจะมีความเสี่ยงทางด้านลูกค้าไม่พอใจ (Customer complaints), ปัญหาทางการเงินของพนักงาน (Poor housekeeping), พนักงานไม่มีประสิทธิภาพ (Staff Quality), ระบบคอมพิวเตอร์ล่ม (Rushed output), ข่าวลือต่างๆนานา (Rumour and gossip), วัฒนธรรมองค์กร (Management ethos and attitudes) หรือโครงสร้างองค์กร (Complex structure) ซึ่งสิ่งเหล่านี้ควรได้รับการ

ประเมินจากองค์กรว่า มีความเป็นไปได้ที่อาจก่อให้เกิดภาวะวิกฤตขึ้นกับองค์กรทางด้านใดบ้าง

2) การพิจารณาถึงผู้ที่ได้รับผลกระทบ (Who are the audiences?)

- องค์กรพิจารณาว่า ใครที่อาจจะส่งผลกระทบต่อองค์กรได้บ้าง (Can affect you)
- ความเกี่ยวข้องของภาวะวิกฤตดังกล่าว (Are involved in it, or)
- ใครที่ต้องการจะรู้รายละเอียดของภาวะวิกฤต (Need to know)

3) การพิจารณาคณะทำงานในการจัดการกับภาวะวิกฤต (Who will form the crisis communications team?): ซึ่งเป็นขั้นตอนสำคัญในการจัดการกับภาวะวิกฤต และต้องอาศัยการพิจารณาอย่างดีในการที่จะเลือกคณะทำงานในการสื่อสารในภาวะวิกฤต ซึ่งกุญแจสำคัญในการคณะทำงานมีดังนี้

- หัวหน้าทีม (Team leader)
- โฆษก (Spokespersons)
- คนรวบรวมเหตุการณ์ (Gatekeeper)
- ผู้ดูแลข่าวด้านสื่อ (Media minder)
- เลขานุการและฝ่ายจัดการ (Secretary/admin)
- และอื่นๆ อาทิเช่น ความเชี่ยวชาญของผู้บริหาร, เทคนิควิธี, ความปลอดภัย หรือ กฎข้อบังคับต่างๆขององค์กร

ภายในคณะทำงานการสื่อสารในภาวะวิกฤตนั้นก็จะมี

- ฝ่ายกฎหมาย (Legal)
- ฝ่ายประชาสัมพันธ์ (Public relations)
- ฝ่ายตรวจสอบ (Security)
- ผู้เชี่ยวชาญ (Other specialist fields)
- ฝ่ายที่ปรึกษา (Stress counselling)
- เหลือที่ได้รับผลกระทบ (Families/victims visitors)

ในกรณีที่ภาวะวิกฤตนั้นรุนแรงมาก ก็อาจจะจ้างผู้เชี่ยวชาญทางการประชาสัมพันธ์ (Specialist PR company) เข้ามาให้คำปรึกษาในการสื่อสารในภาวะวิกฤตได้ นอกจากนี้ก็อาจจะมีการตั้งคณะทำงานในภูมิภาคด้วย เพื่อให้ข้อมูลในการสื่อสารกับผู้ที่ได้รับผลกระทบในส่วนภูมิภาค

ซึ่งธนาคารส่วนใหญ่โดยภาพรวมก็ได้มีการวางกลยุทธ์การสื่อสารในภาวะวิกฤตไว้ก่อนแล้ว เพื่อว่าจะได้เกิดความเตรียมพร้อมในการรับมือกับภาวะวิกฤต และการระดมสมองในการคาดการณ์ก่อนการเกิดภาวะวิกฤตขึ้นจริง ซึ่งเห็นว่า ธนาคารจะมีการจัดทำกรจำลองเหตุการณ์ภาวะวิกฤตด้วย (Scenario Planning) เพื่อว่าเมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้น ธนาคารจะได้ไม่ตื่นกลัวและ

พร้อมในการจัดการกับภาวะวิกฤตในทันที ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของมิเชล เบลน (Michael Bland, 1998) ได้กล่าวว่า ผลของการเตรียมความพร้อมนั้น มีดังนี้

- การตระหนักถึงภาวะวิกฤต (Crisis awareness training) : การที่ทำให้องค์กรเกิดความตื่นตัวในภาวะวิกฤตที่อาจจะเกิดขึ้น มีการทบทวนหาจนนำไปสู่การมีโครงสร้างของการวางแผนกลยุทธ์การสื่อสารออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร
- การระดมสมอง (Brainstorming) : ทำให้องค์กรมีการระดมสมองในการคิดและพิจารณาว่า การดำเนินงานขององค์กรจะนำไปสู่ภาวะวิกฤตใด และระดมความคิดในการจัดการกับภาวะวิกฤต
- การวางแผน (Planning) : การเขียนแผนกลยุทธ์ในการสื่อสารเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤตลงในคู่มือการสื่อสารในภาวะวิกฤต
- การประเมิน (Simulations) : การประเมินถึงความแข็งแกร่งของทีม และจุดอ่อนที่ต้องนำมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤต
- การตรวจสอบ (Audits) : ฝ่ายตรวจสอบองค์กรสามารถเช็คความถูกต้องของรายละเอียดต่างๆในคู่มือเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

นอกจากนั้น เมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้น ธนาครส่วนใหญ่โดยภาพรวมก็จะมีวางแผนขั้นตอนการสื่อสารไว้อย่างเป็นระบบและมีขั้นตอน อาทิเช่น การหาสาเหตุของปัญหา การรวบรวมข้อมูลที่น่ามาสู่ภาวะวิกฤต ในระหว่างการหาข้อมูลข้อเท็จจริง ธนาครก็มีการแสดงความกังวลใจต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อแสดงให้เห็นถึงความใส่ใจและไม่ได้นิ่งเฉยในการจัดการกับปัญหา หาแนวทางการแก้ไขปัญหาภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของมิเชล เบลน (Michael Bland, 1998) ได้กล่าวว่า เมื่อเกิดภาวะวิกฤต (What to do when it happen?) : สิ่งที่ต้องทำคือ

- หาสาเหตุ รายละเอียดที่เกิดขึ้น (Details) : ต้องหาข้อมูลให้ได้มากที่สุดถึงสาเหตุที่เกิดภาวะวิกฤต
- แสดงความจริงใจ (Human face) : ไม่ว่าจะเป็น ความห่วงใย (We care) , ความกังวลใจในเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น (Concern) , แสดงความเข้าใจอย่างเห็นอกเห็นใจ (Understanding) หรืออาจจะกล่าวคำว่า “เสียใจ”(Regrets) จนถึงคำว่า “ขอโทษ” (Sorry)
- แสดงให้เกิดความเชื่อมั่น (Reassurance) : ไม่ว่าจะเป็น การแสดงให้เห็นว่า ไม่ได้อันตราย (No further danger) ไม่ได้ให้โทษ (Not harmful) หรือ มีทางที่จะเกิดขึ้นได้อีกน้อยครั้ง (What to do if worried;one in a million)
- แนวทางการแก้ไขภาวะวิกฤต (What we are doing about it) : องค์กรแสดงให้เห็นถึงการตรวจสอบอย่างถี่ถ้วนในการจัดการกับภาวะวิกฤต ซึ่งแนวทางในการแก้ไขปัญหานั้นก็ขึ้นอยู่กับผลการตรวจสอบข้อเท็จจริง

ซึ่งสอดคล้องกับ ธนวัต บุญสิทธิ์ (2540) ที่ได้กล่าวว่า เมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้น สิ่งแรกที่ต้องกระทำคือ การหาสาเหตุของการเกิดวิกฤตการณ์หาข้อมูล ข้อเท็จจริงมาสนับสนุนองค์กรในภาวะวิกฤต และเมื่อทราบข้อเท็จจริงแล้วนั้น ก็ดำเนินการติดต่อกับผู้บริหารในการเป็น “โฆษก” (Spokesperson) เพื่อชี้แจงผ่านสื่อมวลชน และตัดสินใจแก้ไขภาวะวิกฤตให้ยุติโดยเร็วที่สุด และเกิดความเสียหายน้อยที่สุด

และเมื่อแยกพิจารณาตามองค์ประกอบที่กำหนดไว้ในแผนการสื่อสาร พบว่า รูปแบบของข้อมูลข่าวสารที่จะนำเสนอ คือ สาร (Message) ที่ให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก เพราะข่าวสารหรือข้อเท็จจริงเกี่ยวกับรายละเอียดของภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น สาเหตุของภาวะวิกฤตเป็นสิ่งที่ประชาชนต้องการรู้โดยเร็วที่สุดประกอบกับแนวทางในการแก้ไขความเสียหาย ส่วนข่าวสารจะทำให้บรรเทาความรุนแรงของวิกฤตให้ลดลง โดย “สาร” หรือข้อความที่จะนำมาสื่อสารนั้น ธนาคารส่วนใหญ่โดยภาพรวมก็จะเน้น การแสดงความจริงใจในการจัดการกับภาวะวิกฤต ซึ่งจะเห็นได้ว่า เมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้น ธนาคารส่วนใหญ่จะพยายามหาทางติดต่อกับผู้ที่ได้รับผลกระทบเพื่อแสดงความกังวลต่อภาวะวิกฤตที่เกิด ถึงแม้ธนาคารจะยังหาข้อเท็จจริงจากเหตุการณ์นั้นๆ ยังไม่ได้ก็ตาม พร้อมทั้งแสดงความเสียใจต่อเหตุการณ์ที่เกิด รวมถึงมีการแจ้งให้ทราบว่า ธนาคารจะพยายามหาทางแก้ไขปัญหาโดยเร็วที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของมิเชล เบลน (Michael Bland, 1998) ได้กล่าวว่า “ข้อความ” ในการสื่อสารในภาวะวิกฤต ต้องมีสิ่งเหล่านี้คือ

- การเผชิญหน้าด้วยความตรงไปตรงมา (Human face) : นั่นคือ การกล่าวข้อความที่จะใช้ในการจัดการกับภาวะวิกฤตนั้น ควรแสดงถึง “ความเสียใจ” เมื่อทราบว่าองค์กรกระทำผิดจริง ซึ่งในหลายๆกรณีที่ต้องครุ่นใจไม่สามารถกล่าวคำว่า “ขอโทษ” ได้ในทันที เนื่องจากอยู่ในขั้นตอนการพิจารณาทางกฎหมายหรืออาจจะอยู่ในขั้นตอนการตรวจสอบ หรือเนื่องจากการทำงานขององค์กรมีความเสี่ยงอยู่แล้ว แต่องค์กรก็ต้องแสดงความจริงใจออกมาให้เห็น ไม่ว่าจะเป็นการแสดงความห่วงใยต่อภาวะวิกฤต ความเห็นใจผู้ที่ได้รับผลกระทบ เป็นต้น เพื่อแสดงให้เห็นถึงความเอาใจใส่ (We care) ที่องค์กรไม่ได้พิกเฉยต่อภาวะวิกฤตที่เกิด

- ข้อความที่แสดงให้เห็นถึงความมั่นใจในการจัดการกับภาวะวิกฤต (Reassurance) : เนื่องจากเมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้น ผู้ที่ได้รับผลกระทบหรือผู้ที่ทราบเรื่องก็จะเกิดความกังวลใจในการปฏิบัติงานขององค์กรว่า จะเกิดเหตุการณ์ภาวะวิกฤตขึ้นอีกหรือไม่? และต่อไปองค์กรจะสามารถจัดการกับปัญหาเหล่านี้ให้หายไปได้หมดไหม? ดังนั้น องค์กรควรพยายามสร้างข้อความเพื่อแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นและเกิดความมั่นใจว่า องค์กรสามารถควบคุมภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นได้ อาทิเช่น ทำให้ถูกต้อง (Put it right) , พยายามแก้ไขปัญหาและทำให้ดีขึ้น (Make amends) และ

พยายามแสดงความเชื่อมั่นว่าเหตุการณ์เหล่านั้นจะไม่เกิดขึ้นอีก (Try to ensure that it cannot happen again)

นอกจากนั้นบางธนาคารก็ได้มีการนำ “ธนาคารแห่งประเทศไทย” ออกมายืนยันถึงความเชื่อมั่นของธนาคารอีกทางหนึ่งด้วย ในกรณีที่พบว่า เหตุการณ์ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นนั้นส่งผลกระทบต่อที่รุนแรงกับธนาคาร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของมิเชล เบลน (Michael Bland, 1998) ได้กล่าวว่า ที่สำคัญที่สุดคือ อาจแสดงความเชื่อมั่นด้วยการให้ “บุคคลที่สาม” ที่มีความเชี่ยวชาญมาทำการยืนยันถึงความเชื่อมั่นขององค์กร

และเมื่อธนาคารส่วนใหญ่โดยภาพรวมได้ทำการตรวจสอบและพบข้อเท็จจริงของภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น ธนาคารก็พร้อมที่จะแจ้งให้ส่วนงานและสื่อมวลชน หรือผู้ที่เกี่ยวข้องทราบว่า ธนาคารได้ดำเนินการอย่างไรจากภาวะวิกฤตที่เกิด เพื่อแสดงถึงการดำเนินงานของธนาคารในการจัดการกับภาวะวิกฤตที่เกิด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของมิเชล เบลน (Michael Bland, 1998) ได้กล่าวว่า เนื้อหาในข้อความ” ควรแสดงถึงดังต่อไปนี้

1. องค์กรได้ทำอะไรไปบ้างในเหตุการณ์ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น (What you are doing about it.)
2. แสดงถึงการปฏิบัติงานอันเชี่ยวชาญก่อนที่จะมีการเกิดภาวะวิกฤต โดยไม่กล่าวเกินความจริง (Demonstration of the company's excellent track record, but keep it credible, this is no time for puffery.)
3. โน้มน้าวเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่า เหตุการณ์ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นนั้น เกิดจากความผิดพลาดน้อยครั้งที่จะเกิดขึ้นได้กับองค์กร (Convincing reassurance that this is a one-in-a-million occurrence.)
4. แถลงการณ์ถึงการตรวจสอบข้อเท็จจริงอย่างละเอียดถี่ถ้วน (Announcement of a thorough investigation : preferably independent.)

จากนั้นก็มักกลยุทธ์การสื่อสารต่างๆมาใช้ตามภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นในช่วงเวลานั้นๆ ส่วนวิธีการเลือก “โฆษก” (Spokesperson) นั้น ธนาคารก็เล็งเห็นบุคคลที่ทำให้เกิดความน่าเชื่อถือ ซึ่งนั่นก็คือ “ผู้บริหารระดับสูง” ส่วนในการติดต่อกับผู้ได้รับผลกระทบนั้น จะต้องทำให้เกิดความเข้าใจ เพราะหากมีความตื่นตระหนกจากความสูญเสียจากภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นนั้น จะทำให้ธนาคารถูกต่อต้านและเกิดภาพพจน์ในแง่ลบได้ ซึ่งสอดคล้องกับ ซาฟเฟอร์ และ ทาร์เรน (Saffir and Tarrant : 1992) กล่าวไว้ใน การดำเนินงานสื่อสารในภาวะวิกฤตว่า การติดต่อสื่อสารกับผู้บริหารองค์กรเป็นขั้นตอนหนึ่งที่มีความสำคัญในการแก้ปัญหาภาวะวิกฤต นอกจากนั้นก็ต้องมีเลือกใช้สื่อประชาสัมพันธ์ให้ตรงจุดด้วย และทางด้าน “สื่อ” นั้น ถ้าฝ่ายสื่อสารองค์กรสามารถควบคุมสื่อได้ นั่นคือการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับสื่อมวลชนนั้น ก็จะสามารถที่จะใช้สื่อเป็นเครื่องมือ

ในการส่งข่าวสารข้อเท็จจริงในภาวะวิกฤตที่ธนาคารเผชิญอยู่ได้ ซึ่งก็จะสอดคล้องกับ บริษัทแปซิฟิก เทเลซิส (Pacific Telesis Company อ้างถึงใน Wilcox :1994) ที่ได้กล่าวว่า ในการกำหนดแผนการจัดการภาวะวิกฤต องค์ประกอบของแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤต ได้แก่

- ข้อมูลข่าวสาร คือ อำนาจขององค์กร
- การกำหนดข่าวสาร (Blocked) เพื่อเสนอผ่านสื่อ
- กลยุทธ์การสื่อสารผ่านช่องทางการสื่อสาร
- ตรวจสอบรูปแบบของข่าวสารขององค์กรในส่วนของ การนำเสนอภายนอกองค์กร
- กำหนดบุคคลผู้ให้ข่าวสารอย่างรวดเร็ว และมีอำนาจในการตัดสินใจให้ข่าวสาร

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของมิเชล เบลน (Michael Bland, 1998) ได้กล่าวว่า “การรับมือกับสื่อมวลชน” นั้น ประกอบด้วย

- องค์กรต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสื่อมวลชนทุกแขนง (Know the journalists) : ว่าจะ เป็น บรรณาธิการหนังสือพิมพ์ ผู้ประกาศข่าว ฝ่ายช่างภาพ ฝ่ายสื่อต่างๆ เป็นต้น
- ให้ข้อมูลรายละเอียดที่สื่อต้องการ (Give them a story)

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้นนั้น เห็นได้ว่า ธนาคารส่วนใหญ่มีการกลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารในการรองรับกับภาวะวิกฤตอยู่ในระดับดี จึงทำให้ธนาคารทั้งที่มีและไม่มีประสบการณ์ด้านการเกิดภาวะวิกฤตต่างมีแผนการสื่อสารเพื่อรองรับกับภาวะวิกฤตเช่นเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเสรี วงษ์มณฑา (2540) ที่กล่าวว่า ในอดีตภาวะวิกฤตและการแก้ปัญหาอยู่ในวงแคบ แต่ในปัจจุบันสื่อมวลชน ชุมชนและองค์กร ให้ความสนใจในเรื่องการสื่อสารในภาวะวิกฤตกันมากขึ้น เพราะถ้าองค์กรไม่รีบแก้ไขปัญหาก็ให้ทัน่วงที่อาจจะทำลายภาพพจน์ขององค์กรได้ และแนวคิดของวินด์ล และ ซิกนิทเซอร์ (Windahl and Signitzer : 1992) ที่กล่าวว่า การวางแผนการสื่อสารเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นและมีความเหมาะสม ในช่วงปี 1990 ในด้านการจัดการ การควบคุม และกลยุทธ์องค์กรในปี 1990 จึงไม่มีทางเลือกเลยที่จะต้องใช้ ดังนั้นการดำเนินงานด้านการสื่อสารจึงถือว่าเป็นงานที่สำคัญ ซึ่งเหตุผลดังกล่าวก็แสดงให้เห็นถึงความสำคัญที่ธนาคารทั้งที่มีและไม่มีประสบการณ์ด้านการเกิดภาวะวิกฤตต่างมีการวางแผนกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อรองรับกับภาวะวิกฤตไว้ล่วงหน้า ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของทรูทและเคลเลอร์ (Truit and Kelley : 1989) ที่กล่าวถึงความสำคัญในการเตรียมแผนการสื่อสารล่วงหน้าในภาวะวิกฤตว่า “เมื่อใดก็ตามที่ปัญหาที่รุนแรงเกิดขึ้นในองค์กรจะไม่สามารถแก้ไขได้ทัน่วงที่ ในที่สุดองค์กรต้องค้นหาวิธีการอย่างเป็นทางการ เพื่อที่จะเผชิญหน้ากับปัญหา ดังนั้นองค์กรจึงควรมีการกำหนดภาระหน้าที่อย่างเหมาะสมเพื่อเป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหา “ ซึ่งสอดคล้องกับ นิวซอมและ

เดิร์ก (Newsom and Turk : 1992) ซึ่งได้กล่าวว่า การวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤต คือ การวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตจะช่วยลดความผิดพลาดในการตัดสินใจขององค์กรทั้งในด้านการป้องกันและบริหารจัดการระหว่างเกิดภาวะวิกฤต โดยเป็นไปตามผลการวิจัยของสหรัฐอเมริกา (อ้างถึงใน Guth : 1995) ว่าผลการวิจัยเกี่ยวกับแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตในสหรัฐอเมริกา ในปี 1995 พบว่าองค์กร 56.9 % ที่ระบุว่าองค์กรมีแผนการสื่อสารสำหรับแก้ปัญหาภาวะวิกฤตและเหตุฉุกเฉิน ซึ่งธนาคารส่วนใหญ่จากผลการวิจัยนั้นพบว่า ธนาคารทั้งที่มีประสบการณ์และไม่มีความประสบผลในภาวะวิกฤตก็ได้มีการวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตอย่างมีลายลักษณ์อักษรและเป็นระบบ

นอกจากการค้นพบจากผลการวิจัยว่า ธนาคารส่วนใหญ่มีการวางแผนกลยุทธ์การสื่อสารในภาวะวิกฤตไว้ล่วงหน้า ผู้วิจัยก็ได้พบว่า ธนาคารส่วนใหญ่โดยภาพรวมมีการใช้กลยุทธ์การสื่อสารที่หลากหลายและมีระบบแบบแผนที่เห็นได้ชัด เพราะการวางแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจนนั้นจะทำให้ธนาคารสามารถจัดการกับภาวะวิกฤตได้อย่างทันท่วงที เพราะถ้าธนาคารไม่มีการจัดการกับภาวะวิกฤตได้อย่างมีระบบ แบบแผนก็อาจจะทำให้ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นทวีความรุนแรง และบานปลายจนนำไปสู่ความเสียหายที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรได้ในที่สุด เนื่องจากภาวะวิกฤตนั้นเป็นเหตุการณ์ที่สามารถเกิดขึ้นได้อย่างไม่สามารถคาดการณ์ได้ ซึ่งสอดคล้องกับ ลอร์เรนซ์ บาร์ตัน (Laurence Barton อ้างถึงใน Guth, 1995) ได้ให้คำนิยามของภาวะวิกฤตว่า เป็นเหตุการณ์สำคัญที่ไม่มีใครคาดคิดว่าจะเกิดขึ้น เหตุการณ์ดังกล่าวส่งผลกระทบต่อองค์กรในด้านต่าง ๆ อาทิ ลูกจ้าง ผลผลิต บริการ สภาพทางการเงิน ชื่อเสียง และภาพรวมขององค์กร ซึ่งธนาคารส่วนใหญ่ก็มีกลยุทธ์การสื่อสารในภาวะวิกฤตที่คล้ายคลึงกัน โดยกลยุทธ์การสื่อสารที่ผู้วิจัยค้นพบนั้นก็พิจารณาจากการจัดการภาวะวิกฤตของธนาคารส่วนใหญ่โดยภาพรวม ซึ่งประกอบด้วย

- 1) **กลยุทธ์การขออภัย** : คือวิธีการที่องค์กรใช้ขออภัย หากภาวะวิกฤตนั้นเกิดขึ้นจากความบกพร่องขององค์กรเอง ซึ่งถือได้ว่าเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ธนาคารส่วนใหญ่เลือกหยิบยกมาอยู่ในแผนการสื่อสาร เมื่อได้ทราบว่าภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นมาจากความบกพร่องของธนาคาร หรือแม้แต่นักงานของธนาคารก็ตาม ซึ่งสอดคล้องกับติมอร์รี่ คอम्ส (Timothy Coombs, 1996) ที่ได้กล่าวว่า หากเป็นความผิดพลาดบกพร่องขององค์กรจริง องค์กรต้องรับผิดชอบต่อเหตุการณ์นั้น โดยคหบดีพร้อมทั้งยอมรับความผิดและขออภัยต่อผู้เสียหาย ประชาชนผู้เกี่ยวข้อง หรือแสดงความเสียใจต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น
- 2) **กลยุทธ์การสร้างสัมพันธภาพ** : คือ วิธีการที่องค์กรใช้สร้างสัมพันธภาพกับลูกค้าผู้บริโภคในลักษณะปลอบใจ (appease) บรรเทาลูกค้า เช่น องค์กรประสบภาวะวิกฤตเพราะความผิดพลาดบกพร่องขององค์กรเอง องค์กรก็จะใช้วิธีการสร้างสัมพันธภาพต่าง ๆ นานาเพื่อเป็นการปลอบใจ ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่ธนาคารส่วนใหญ่เลือกนำมาใช้

เมื่อภาวะวิกฤตได้สงบลง หรือเพื่อแสดงถึงความปลอบใจให้กับลูกค้าที่ได้รับผลกระทบ 3) **กลยุทธ์การขอโทษอย่างเต็มรูปแบบ** : คือ วิธีการที่องค์กรแสดงความรับผิดชอบต่อภาวะวิกฤตหรือความบกพร่อง และขอโทษต่อสาธารณชนคล้ายขออภัยให้สาธารณชนยกโทษในเรื่องที่เกิดขึ้น (forgiveness) ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่ธนาคารส่วนใหญ่จะเลือกนำมาใช้เมื่อเกิดภาวะวิกฤตที่รุนแรงอย่างมาก และส่งผลให้เกิดความเสียหายแก่ลูกค้าอย่างมาก อันเนื่องมาจากการทำงานที่บกพร่องของธนาคารเอง 4) **กลยุทธ์การกระทำการแก้ไข** : คือ องค์กรใช้วิธีการกระทำการแก้ไขให้ถูกต้องเพื่อบรรเทาและฟื้นฟูความเสียหายจากภาวะวิกฤต ขณะเดียวกันก็หามาตรการแก้ไขป้องกันการเกิดภาวะวิกฤตมิให้เกิดซ้ำอีก (prevent a repetition) ซึ่งกลยุทธ์นี้ธนาคารส่วนใหญ่โดยภาพรวมเมื่อเกิดภาวะวิกฤตก็จะมี การหาทางเพื่อป้องกันและหาวิธีการเพื่อไม่ให้เหตุการณ์วิกฤตเหล่านั้นเกิดซ้ำอีก เพราะถ้าไม่หาทางป้องกันและเกิดเหตุซ้ำๆ จะทำให้ความมั่นใจในธนาคารถดถอยลง ซึ่งธุรกิจการเงินการธนาคารไม่สามารถมองข้ามการแสดงให้เห็นถึงความมั่นคงทางการเงิน และความสามารถที่จะดูแลเงินของลูกค้าได้ ซึ่งสอดคล้องกับติมอร์ทรี คอมส์ (Timothy Coombs, 1996) ที่ได้กล่าวว่า องค์กรควรที่จะใช้วิธีการกระทำการแก้ไขให้ถูกต้องเพื่อบรรเทาความเสียหาย และก็ควรหามาตรการการป้องกันมิให้เกิดซ้ำอีก ซึ่งวิธีนี้เป็นวิธีการที่องค์กรสมควรนำมาใช้อย่างยิ่ง เพราะเป็นวิธีการแก้ไขที่ตรงจุด และแสดงความรับผิดชอบขององค์กรที่มีต่อสังคมด้วย 5) **กลยุทธ์การคัดสรรบุคคลในการแก้ปัญหา** เป็นสิ่งสำคัญมากในการที่จะแก้ไขปัญหา เนื่องจากเมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้น ข่าวสารที่ลือออกไปนั้น มักจะมาจากหลายช่องทาง ดังนั้น การคัดสรรบุคคลในการให้ข่าวสาร ซึ่งก็คือ “โฆษก” (Spokesperson) นั้น เป็นสิ่งสำคัญที่ธนาคารต้องคัดสรรบุคคลเพื่อที่จะให้ข่าวสารที่เป็นข้อเท็จจริงได้รับการแถลงจากคนๆ เดียวในองค์กร เพื่อที่จะให้ข่าวสารที่ออกไปนั้นไปในทิศทางเดียวกันอย่างที่ธนาคารต้องการจะให้ เป็น ซึ่งสอดคล้องกับหนังสือการใช้สื่อด้านการประชาสัมพันธ์ (PR Newswire) ที่ได้เสนอแนะว่า สิ่งสำคัญที่ควรพิจารณาในการให้ข้อมูลข่าวสารกับสื่อระหว่างเกิดวิกฤตการณ์ เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือของแหล่งข่าว คือ การนัดหมายผู้แถลงข่าวขององค์กรที่สื่อให้ความไว้วางใจและมีอำนาจในการพูด ซึ่งควรที่จะระบุถึงผู้แถลงข่าวที่เป็นหลักเพียงคนเดียว 6) **กลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์** (สื่อมวลชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) เห็นได้ว่า ธนาคารส่วนใหญ่ได้มีการเล็งเห็นถึงความสำคัญของการสร้างความสัมพันธ์กับสื่อมวลชนอย่างมาก และเมื่อเรามีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับนักข่าว ก็จะมีการเกื้อกูลกันอยู่เสมอ เห็นได้จากคำสัมภาษณ์ของคุณชนิดดา อารีวงศ์ ผู้ช่วยหัวหน้าส่วนประชาสัมพันธ์ฝ่ายสื่อสารองค์กร ธนาคารอาคารสงเคราะห์ กล่าวว่า “ไม่ว่าจะมีข่าวอะไรที่เป็นในแง่ลบของธนาคารและนักข่าวทราบ จะทำการโทรเข้ามาสอบถามข้อเท็จจริงกับทางเราก่อนเสมอ และจะไม่ลงข่าวเพื่อโจมตีเลยแม้แต่ครั้งเดียว รวมทั้งเมื่อเรามีข่าวใดก็ตามที่สื่อมวลชนต้องการ เราก็จะพยายามหามาให้ ” ซึ่งเห็นได้ว่าการเกื้อกูลกันและกันระหว่างฝ่าย

สื่อสารองค์กรกับสื่อมวลชน รวมทั้งคุณ อังคณา หิรัญพฤกษ์ เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ฝ่ายสื่อสารองค์กรและบริหารแบรนด์ ธนาคารธนาชาติ จำกัด(มหาชน) กล่าวไว้ว่า “ถ้าบางข่าวที่ฝ่ายสื่อสารองค์กรมีความสนิทสนมกับผู้สื่อข่าว เช่น คุณ บัญชา ชุมชัยเวทย์, คุณ กนก รัตนวงศ์สกุล, คุณธีระ ธิญญอนันต์ผล และคุณ สรยุทธ สุทัศนจินดา ก็อาจจะส่งข่าวสารเพื่อให้ผู้สื่อข่าวแถลงข้อเท็จจริงให้ทราบ” ซึ่งจะสอดคล้องกับเดนิส แอล วิลคอก และลอเรน ดับเบิลยู นอลท์ (Dennis L. Wilcox and Lawrence W. Nolte, 1994) ได้กล่าวว่า สัมพันธภาพในการทำงานขององค์กรกับสื่อสามารถที่จะทดสอบได้เป็นอย่างดีในช่วงเวลาที่เกิดภาวะวิกฤต ในระหว่างการเกิดภาวะวิกฤต สื่อสามารถที่จะเป็นได้ทั้งศัตรูหรือมิตร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่าองค์กรจะมีวิธีการอย่างไรในการที่จะจัดการกับภาวะวิกฤติและมีความเข้าใจเกี่ยวกับคุณลักษณะเฉพาะของสื่อแต่ละประเภท

7) กลยุทธ์การแก้ไขภาวะวิกฤตด้วยความรวดเร็ว เนื่องจากภาวะวิกฤตเมื่อเกิดขึ้นกับธนาคารส่วนใหญ่ก็จะส่งผลต่อความมั่นใจในการทำงานของธนาคาร ทำให้ธนาคารส่วนใหญ่จึงต้องอาศัย “ความรวดเร็ว” ในการแจ้งข่าวสารที่เป็นข้อเท็จจริง เพื่อให้กระทบกระเทือนกับการดำเนินธุรกิจน้อยที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเสรี วงษ์มณฑา (2540) ที่กล่าวว่า หลักการพื้นฐานของการสื่อสารในภาวะวิกฤตนั้น จะต้องให้ความสำคัญกับ “ความรวดเร็ว” จะช้าไม่ได้ จะต้องปรับตัวตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เมื่อถูกกล่าวหาจะต้องตอบโต้โดยเร็ว จะปล่อยให้สาธารณชนเชื่อไปตามข้อกล่าวหาข้ามวันข้ามคืนไม่ได้

8) กลยุทธ์การแสดงความรับผิดชอบ เป็นสิ่งสำคัญที่ธนาคารส่วนใหญ่ต้องคำนึงถึง ถ้าทราบข้อเท็จจริงที่เกิดจากความบกพร่องของธนาคารเอง ก็ควรที่จะแสดงความรับผิดชอบอย่างทันที เพราะประชาชนก็จะเข้าใจเห็นใจและอภัยให้ได้

จากที่ได้กล่าวมาทั้งหมดในเรื่องกลยุทธ์การสื่อสารในภาวะวิกฤตของธนาคารที่ผู้วิจัยได้สังเกตเห็นนั้น ถือได้ว่า ทุกธนาคารก็น่าจะมีการวางกลยุทธ์เหล่านี้ไว้เป็นคล้ายคลึงกัน และเลือกใช้กลยุทธ์เหล่านี้แก้ไขสถานการณ์ในภาวะวิกฤตในแนวทางเดียวกัน ซึ่งจะแตกต่างกันไปในส่วนของเหตุการณ์ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นในช่วงเวลานั้นๆ ซึ่งสอดคล้องกับติมอร์ที คอมส์ (Timothy Coombs, 1996) ที่ได้กล่าวว่า องค์กรแต่ละองค์กรจะมีการตอบโต้ต่อภาวะวิกฤต (respond to crisis) ที่แตกต่างกันออกไป โดยจะไม่ใช่รูปแบบเดียวกันหรือเหมือนกัน ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่ได้รับผลกระทบ ซึ่งเมื่อมองลึกๆนั้น ธนาคารส่วนใหญ่โดยภาพรวมถ้าเกิดภาวะวิกฤตเช่นเดียวกันกับธนาคารที่เคยได้รับภาวะวิกฤตนั้น ผู้วิจัยมองว่า ธนาคารเหล่านั้น ก็ไม่น่ากลยุทธ์การสื่อสารในภาวะวิกฤตมาใช้เช่นเดียวกัน เพียงแต่ไม่ได้นำมากล่าวในการสัมภาษณ์กับผู้วิจัยในครั้งนี้เท่านั้นเอง

2. ความพร้อมในการจัดการกับภาวะวิกฤต

ภาวะวิกฤตถือได้ว่าเป็นเหตุการณ์ที่สามารถเกิดขึ้นได้อยู่ตลอดเวลา และเป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิดมาก่อน แม้ว่าจะมีการเตรียมการสำหรับเหตุการณ์ในภาวะวิกฤตไว้อย่างดีก็ตาม และหัวใจหลักก็ต้องอยู่การเตรียมความพร้อมที่จะพยายามป้องกันไม่ให้เกิดภาวะวิกฤตเกิดขึ้น จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารด้านสื่อสารองค์กรและประชาสัมพันธ์ของธนาคารทั้ง 4 แห่งนั้นในเรื่องความพร้อมในการจัดการกับภาวะวิกฤต พบว่า ธนาคารส่วนใหญ่มีการเตรียมความพร้อมที่จะรับมือกับภาวะวิกฤตเป็นอย่างดี โดยความพร้อมที่ผู้วิจัยค้นพบนั้นส่วนใหญ่จะเป็นความพร้อมในด้านปฏิบัติการเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤต ไม่ว่าจะเป็น 1) ความพร้อมในการสร้างข้อความ(Key Message) 2) ความพร้อมในการกำหนด “โฆษก” (Spokesperson) 3) ความพร้อมของผู้บริหาร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด เจมส์ อี. ลูคัสซิวสกี (James E. Lukaszewski, 1991) ได้เสนอแนวคิดที่ผู้บริหารการสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ ควรปฏิบัติกรับมือกับภาวะวิกฤตไว้ว่า ผู้บริหารควรมีความพร้อมในการวิเคราะห์สถานการณ์ วิเคราะห์เหตุการณ์ว่าเกิดอะไรขึ้น เกิดขึ้นได้อย่างไร การตัดสินใจที่จะแจ้งข่าวสารให้แก่ฝ่ายบริหาร พนักงานภายใน ตลอดจนประชาชนทั่วไปเพื่อให้เกิดความเข้าใจ เกิดการรับรู้ข่าวสารที่ถูกต้อง การให้ข่าวสารควรให้อย่างต่อเนื่อง โดยพยายามประสานหรือควบคุมกระแสข่าวสาร เนื้อหาข่าว ผู้ให้ข่าว และแผนต่าง ๆ ในการสื่อสารให้ได้ จัดตั้งคณะทำงาน ต้องมีการจัดเตรียมหรือฝึกคณะทำงานผู้แถลงข่าว และทีมงานสนับสนุน เพื่อให้มีอิสระในการปฏิบัติงานในภาวะวิกฤต 4) ความพร้อมในการติดต่อสื่อสารกับภายนอกองค์กร 5) ความพร้อมในการติดต่อสื่อสารกับภายในองค์กร 6) ความพร้อมในด้านความรวดเร็วในการส่งข่าวสาร และ 7) ความพร้อมในเครื่องมือในการสื่อสาร

ความพร้อมในด้านต่างๆ ของธนาคารส่วนใหญ่โดยภาพรวมนั้น แสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องกับ แนวคิดโจเซฟ วี ทราฮัน (Joseph V. Trahan, 1993) ที่ได้กล่าวว่า ความพร้อมในการให้ข้อมูลข่าวสารในการสื่อสารระหว่างเกิดวิกฤตการณ์ ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรควรพิจารณา คือ องค์กรต้องให้ข้อเท็จจริงที่เข้าใจง่าย การระดมปัจจัย เตรียมความพร้อมในการให้ความสะดวกแก่สื่อ ใช้ช่องทางการสื่อสารให้เข้ากับสถานการณ์ กำหนดเจ้าหน้าที่ด้านการประชาสัมพันธ์ในการตอบคำถาม กำหนดผู้บริหารด้านการประชาสัมพันธ์ กำหนดข่าวสารผ่านสื่อ มีความยืดหยุ่นในสถานการณ์ อดทนกับการตอบคำถามผ่านสื่อ จัดเตรียมข้อมูลที่ดี ให้สื่อสามารถติดต่อได้โดยง่าย ซึ่งทั้งหมดเป็นสิ่งที่องค์กรต้องมีความพร้อมให้ได้มากที่สุดเพื่อรองรับกับภาวะ

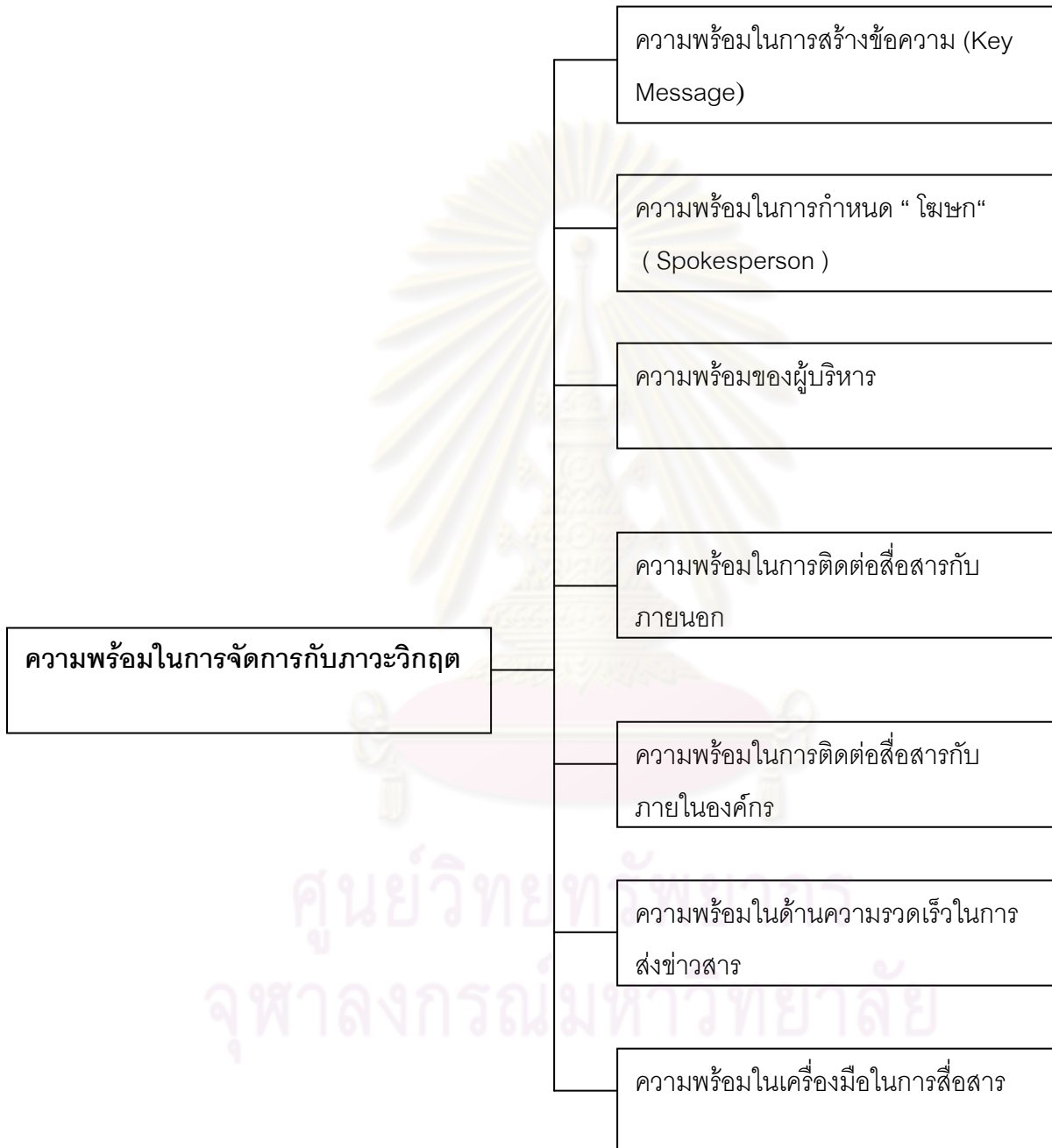
วิกฤตที่อาจจะเกิดขึ้นหรือได้เกิดขึ้นแล้ว และสอดคล้องกับแนวคิดการสื่อสาร SMCR ของเบอร์โล ที่ได้กล่าวไว้ว่า ในขั้นตอนการสื่อสารนั้นจะต้องประกอบด้วย ซึ่งอธิบายได้ ดังนี้

1. **ผู้ส่งสาร (Source) :** ที่ต้องผู้ที่มีความสามารถเข้ารหัส(Encode) เนื้อหาในข่าวสารได้มีความรู้อย่างดีในข้อมูลที่จะส่งสามารถปรับระดับให้เหมาะสมสอดคล้องกับผู้รับได้ ซึ่งเห็นได้โดยตรงกับ **ความพร้อมในการกำหนด “ผู้พูด” (Spokesperson) และ ความพร้อมของผู้บริหาร** ที่ธนาคารได้คำนึงถึง
2. **ข่าวสาร (Message) :** คือเนื้อหา สัญลักษณ์ และวิธีการส่ง ซึ่งตรงกับ **ความพร้อมในการสร้างข้อความ (key message)** ที่ฝ่ายสื่อสารองค์กรต้องมีการสร้างข้อความในทุกครั้งไม่ว่าจะเป็นช่วงเกิดภาวะวิกฤต หรือช่วงเวลาปกติก็ตาม เพื่อที่จะให้สื่อความไปในทิศทางเดียวกัน
3. **ช่องทางการสื่อสาร(Channel) :** เพื่อให้ผู้รับได้ด้วยประสาทสัมผัสทั้ง 5 ซึ่งตรงกับ **ความพร้อมในเครื่องมือการสื่อสาร** ที่ธนาคารส่วนใหญ่มีความพร้อมในเครื่องมือการสื่อสารทุกชนิด เพื่อทำการจัดการกับภาวะวิกฤต
4. **ผู้รับสาร (Receiver) :** ผู้ที่มีความสามารถในการถอดรหัส (Decode) สารที่รับมาได้อย่างถูกต้อง ซึ่งตรงกับ **ความพร้อมในการติดต่อสื่อสารกับภายนอกองค์กร และ ความพร้อมในการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร** ที่ผู้วิจัยพบว่า ธนาคารส่วนใหญ่ภาพรวมแล้วเห็นความสำคัญเป็นอย่างมากในด้านความพร้อมในการสื่อสารทั้งกับภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการที่จะทำให้ภาวะวิกฤตคลี่คลายไปได้

ซึ่งจากการเปรียบเทียบขั้นตอนการสื่อสารของเบอร์โล (Berlo) กับ ความพร้อมในด้านปฏิบัติการเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤต เห็นได้ชัดว่า ธนาคารส่วนใหญ่โดยภาพรวมแล้วนั้น มีความคำนึงถึงเรื่อง “การสื่อสาร” ว่ามีส่วนสำคัญในการจัดการกับภาวะวิกฤตให้สามารถคลี่คลายไปได้ ซึ่งนั้นก็แสดงให้เห็นว่า “ การวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤต “ มีส่วนสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่ธนาคารต้องให้ความสนใจและเตรียมความพร้อมในการสื่อสารไว้เสมอเพื่อรองรับกับภาวะวิกฤตที่อาจจะเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา โดยเฉพาะธุรกิจการเงินการธนาคารที่มีความเสี่ยงในการดำเนินงานอยู่เสมอ ซึ่งกิจกรรมทุกอันที่ธนาคารส่วนใหญ่ทำไว้นั้นครบวงจรทั้ง SMCR

และเพื่อให้เกิดความเข้าใจมากยิ่งขึ้นถึงความพร้อมในการจัดการกับภาวะวิกฤตที่ธนาคารส่วนใหญ่โดยภาพรวมหยิบยกมาใช้เพื่อจัดการกับภาวะวิกฤตนั้น ผู้วิจัยได้จัดทำ “แผนภาพความพร้อมในการจัดการกับภาวะวิกฤตของธนาคารทั้ง 4 แห่ง “ ซึ่งอธิบายในแผนภาพที่ 10 ดังนี้

แผนภาพที่ 10 : สรุปภาพรวมความพร้อมในการจัดการกับภาวะวิกฤตของธนาคารทั้ง 4 แห่ง ที่นำมาใช้



3. การเลือกใช้สื่อประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ ของธนาคารเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤต

ในการสื่อสารเพื่อรองรับกับภาวะวิกฤตนั้น ผู้วิจัยพบว่าทุกธนาคารได้มีการนำสื่อประชาสัมพันธ์เข้ามาช่วยในการแก้ปัญหาภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นเพื่อจัดการรับมือกับสถานการณ์ ซึ่งถือได้ว่า “มีการใช้สื่อประชาสัมพันธ์ผสมผสาน “ ซึ่งเป็นหน้าที่ของฝ่ายประชาสัมพันธ์ในการเลือกใช้สื่อประชาสัมพันธ์ที่มีมากมาย และแตกต่างกันไปตามความจำเป็นของแต่ละธนาคาร ซึ่งตรงกันถึงระดับความรุนแรงในภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นในช่วงเวลานั้นๆด้วย

สำหรับ “สื่อประชาสัมพันธ์ภายในองค์กร” ที่ธนาคารส่วนใหญ่นำมาใช้ในการจัดการกับภาวะวิกฤต พบว่า มีการใช้การสื่อประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางต่างๆของธนาคาร อาทิ เมล์ภายใน (Internal Mail) เครือข่ายขนาดย่อม (Intranet Web) เสียงตามสาย วารสาร จุลสาร ข้อความสั้นทางโทรศัพท์ (SMS) ประกาศฉุกเฉิน หนังสือเวียน และโทรศัพท์ภายใน

ในขณะที่ธนาคารอาคารสงเคราะห์ก็จะมีการใช้ “จุลสาร GSB Movement “ ธนาคาร ธนาชาติ จำกัด (มหาชน) ก็จะมีการใช้ “Outlook (TNN , T TO GO , T URGENT) โทรศัพท์เคลื่อนที่ (BLACKBERRY) LCD TV และ ห้องแสดงรายการวิทยุโทรทัศน์ (Studio)” และธนาคารกสิกรไทยก็จะมีการใช้ “KTV” และธนาคารทีสโก้ จำกัด (มหาชน) ก็มีการใช้ My tisco (Intranet) และ Call tree เป็นต้น

ซึ่งจะเห็นได้ว่า ทุกธนาคารจะพยายามใช้สื่อประชาสัมพันธ์ทุกช่องทางในการส่งข่าวสารให้กับพนักงานทราบเพื่อแถลงไขข้อเท็จจริงให้กับพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เสรี วงษ์มณฑา (2540) ที่ได้กล่าวว่า ทุกครั้งที่จะมีการสื่อสารให้คนภายนอกทราบนั้น ต้องบอกให้คนภายในทราบก่อนเสมอ และจะต้องใช้ช่องทางการสื่อสารที่เป็นไปได้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้โดยต้องให้ความสำคัญกับความถี่ในการส่งข่าวสารด้วย ซึ่งจะเห็นได้ว่า ธนาคารส่วนใหญ่ก็พยายามที่จะปรับปรุงช่องทางการใช้สื่อประชาสัมพันธ์เพิ่มมากขึ้นเพื่อที่จะสามารถเข้าถึงพนักงานให้ได้มากที่สุด

สำหรับ “สื่อประชาสัมพันธ์ภายนอกองค์กร” ที่ธนาคารส่วนใหญ่นำมาใช้ในการจัดการกับภาวะวิกฤต พบว่า มีการผสมผสานกันทั้งสื่อดั้งเดิม (Traditional Media) อาทิ การส่งข่าวแจก (Press Release) ภาพข่าว (Photo Release) จดหมายตรง (Direct Mail) และสื่อใหม่ (New Media) เข้ามาช่วยประชาสัมพันธ์งานดังกล่าวด้วย อาทิ สื่อเว็บไซต์ (Website) แมกกาซีนออนไลน์

(E-Magazine) อีเมล(E-mail) ข้อความสั้นทางโทรศัพท์(SMS)และเครือข่ายสังคมออนไลน์(Social Network) สอดคล้องกับที่ Richard (2004) กล่าวว่า เว็บไซต์เป็นสื่อที่เหมาะสมสำหรับการการประชาสัมพันธ์ในการแก้ปัญหาภาวะวิกฤตมากที่สุด เนื่องจากสามารถรวบรวมและเชื่อมโยงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกันจากหลายแหล่ง อีกทั้งยังเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายทั้งในระดับกว้าง และระดับที่เฉพาะเจาะจงได้ดีกว่าสื่ออื่น และยังสอดคล้องกับ Deirdre Breakenridge (2008) ที่กล่าวถึงการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อใหม่ ประเภทเครือข่ายออนไลน์ว่า ปัจจุบันองค์กรธุรกิจใช้ประโยชน์จาก Social Network เพื่อการส่งข้อมูลข่าวสารมากขึ้น เนื่องจากรวดเร็วและมีประสิทธิภาพอีกช่องทางหนึ่ง นอกจากนี้ ยังใช้เป็นช่องทางการสร้างผู้สนับสนุนหรือเป็นช่องทางในการตรวจสอบข้อร้องเรียนต่าง ๆ ขององค์กรด้วย ซึ่งในปัจจุบัน ธนาคารส่วนใหญ่โดยภาพรวมก็ได้มีการใช้สื่อออนไลน์ในการกระจายข่าวสารในภาวะวิกฤตอีกช่องทางหนึ่ง ไม่ว่าจะเป็น Facebook Twitter เนื่องจากฝ่ายสื่อสารองค์กรมองว่า เป็นอีก 1 ช่องทางที่จะสามารถส่งข้อมูลให้กับสังคมออนไลน์ของพวกเขาเอง ที่จะมีนักข่าว สื่อมวลชน ที่อยู่ในเครือข่ายได้ทราบข้อเท็จจริงด้วย ซึ่งก็จะสามารถแก้ไขข้อเท็จจริงให้กับธนาคารได้อีกช่องทางด้วย

เช่นเดียวกับที่ Duhe (2007) ได้กล่าวถึงการประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางอีเมล(E-mail) ข้อความสั้นทางโทรศัพท์(SMS) ว่า SMS เป็นเครื่องมือที่ผู้ใช้งานสามารถใช้ประโยชน์ในการเชื่อมต่อสัมพันธ์ภาพระหว่างกันได้ทันที และการติดต่อสื่อสารด้วยอีเมล(E-mail) นั้นนับเป็นเครื่องมือสื่อสารที่ทรงพลังและมีประสิทธิภาพ มีความรวดเร็ว ประหยัด เข้าถึงผู้บริโภค และให้ผลลัพธ์ได้ตามต้องการ นอกจากนี้ ยังสามารถเข้าถึงผู้รับได้เป็นรายบุคคล(Richard ,2004)

ผู้วิจัยมองว่า ธนาคารส่วนใหญ่ถือได้ว่าการวาง “ กลยุทธ์การใช้สื่อแบบผสมผสาน ” คือ มีการเลือกใช้สื่อทุกช่องทางที่จะสามารถนำมาแก้ไขกับภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นได้ แต่อาจจะแตกต่างกันไปตามภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นในเรื่องๆนั้น ว่าควรที่จะหยิบยกสื่อประชาสัมพันธ์ช่องทางไหนมาใช้

สรุปได้ว่า งานวิจัยในครั้งนี้นั้น แสดงให้เห็นว่า ธนาคารทั้ง 4 แห่งในภาพรวมนั้น มีการเตรียมการเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤตไว้ล่วงหน้า โดยมีการคาดการณ์ความน่าจะเป็นที่อาจก่อให้เกิดภาวะวิกฤตของธนาคาร โดยพิจารณาจากการดำเนินงานของธนาคารเป็นหลักว่ามีความน่าจะเป็นทางด้านใดบ้างที่อาจก่อให้เกิดภาวะวิกฤต โดยพิจารณาอย่างครอบคลุมในทุกด้านที่อาจก่อให้เกิดความเสียหาย มีการจัดตั้งคณะทำงานสื่อสารโดยเฉพาะ จนนำไปสู่การจัดทำเป็นคู่มือกลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตที่มีความเป็นระบบและแบบแผนที่แน่นอน มี

การจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร โดยในคู่มือกลยุทธ์การสื่อสารในภาวะวิกฤตนั้น ก็จะมีรายละเอียดเหตุการณ์ที่ได้คาดการณ์ไว้ทั้งหมด มีการจำลองสถานการณ์และวิธีสื่อสารเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤต มีรายชื่อบุคคลต่างๆที่ต้องติดต่อสื่อสาร และขั้นตอนการทำงานเมื่อเกิดภาวะวิกฤต ซึ่งถือได้ว่า ธนาคารส่วนใหญ่โดยภาพรวมมีการวางกลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตไว้ล่วงหน้าแล้วที่ค่อนข้างไม่แตกต่างกันมากนัก มีขั้นตอนการดำเนินงานการวางแผนการสื่อสารเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤตที่ชัดเจนและเป็นระบบ รวมทั้งในแผนกลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตนั้น ก็ได้มีกลยุทธ์การสื่อสารในภาวะวิกฤตรวมอยู่ด้วย ซึ่งเป็นกลยุทธ์เกิดจากการจัดการในภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นในเหตุการณ์นั้นๆ ซึ่งส่วนใหญ่จะออกมาในลักษณะ “กลยุทธ์การปฏิบัติกรต่อภาวะวิกฤต” ไม่ว่าจะเป็น กลยุทธ์การขอภัยและแสดงความรับผิดชอบ , กลยุทธ์การสร้างสัมพันธ์ภาพ , กลยุทธ์การขอโทษอย่างเต็มรูปแบบ , กลยุทธ์การกระทำการแก้ไข , กลยุทธ์การคัดสรรบุคคลในการแก้ปัญหา , กลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์(สื่อมวลชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) และ กลยุทธ์การแก้ไขภาวะวิกฤตด้วยความรวดเร็ว ซึ่งเห็นได้ว่าเป็นกลยุทธ์การสื่อสารในภาวะวิกฤตที่สนองตอบการเกิดภาวะวิกฤตรอบด้านเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤตในเวลานั้นๆ โดยอาจจะแตกต่างกันไปแล้วแต่สถานการณ์ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นในช่วงเวลานั้นๆด้วย

รวมทั้งธนาคารส่วนใหญ่ภาพรวมก็มี “ความพร้อมในการจัดการภาวะวิกฤต” ที่เรียกได้ว่า ครอบคลุมในทุกด้านเพื่อเตรียมพร้อมที่อาจก่อให้เกิดภาวะวิกฤต ซึ่งความพร้อมของธนาคารที่ผู้วิจัยค้นพบนั้น ส่วนใหญ่ก็จะเป็น “ความพร้อมทางด้านการปฏิบัติการในภาวะวิกฤต” เพื่อให้สามารถจัดการกับภาวะวิกฤตได้สะดวกและรวดเร็ว อาทิ ความพร้อมในการสร้างข้อความ(Key Message), ความพร้อมในการกำหนด “โฆษก” (Spokesperson) , ความพร้อมของผู้บริหาร , ความพร้อมในการติดต่อสื่อสารกับภายนอกองค์กร , ความพร้อมในการติดต่อสื่อสารกับภายในองค์กร, ความพร้อมในด้านความรวดเร็วในการส่งข่าวสาร และ ความพร้อมในเครื่องมือในการสื่อสาร เป็นต้น ซึ่งถือได้ว่าความพร้อมในเครื่องมือในการสื่อสารนั้นเป็นอีก 1 กลยุทธ์สำคัญในด้านการใช้สื่อแบบผสมผสานที่หน่วยงานประชาสัมพันธ์ต้องคำนึงถึง อาทิ การส่งข่าวแจก(Press Release) ภาพข่าว (Photo Release) ไปยังสื่อมวลชน รวมถึงการจัดแถลงข่าว(Press Conference) และมีการสื่อสาร และจดหมายตรง(Direct Mail)นอกจากนี้ยังนำสื่อใหม่(New media) ได้แก่ สื่อเว็บไซต์(Website) แมกกาซีนออนไลน์ (E-Magazine) อีเมล (E-Mail) ข้อความสั้นทางโทรศัพท์(SMS) เครือข่ายสังคมออนไลน์ (Social Network) รวมทั้ง สื่อประชาสัมพันธ์ภายในธนาคารที่แต่ละธนาคารจะมีการเรียกชื่อช่องทางต่างๆแตกต่างกันไปบ้าง แต่ทั้งหมดทั้งมวลก็ถือได้ว่าทุกธนาคารก็มีความพยายามที่จะใช้ทุกสื่อประชาสัมพันธ์ให้ได้ครบทุกช่องทางที่จะสามารถทำให้ภาวะวิกฤตคลี่คลายลงไปได้ แต่ก็ต้องอาศัยการพิจารณาจากประสบการณ์ของ

เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ด้วยว่า สถานการณ์ภาวะวิกฤตระดับใด ควรที่จะใช้ช่องทางใดถึงจะได้ผลในการจัดการกับภาวะวิกฤตได้ดีที่สุดด้วย

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ธนาคารส่วนใหญ่โดยภาพรวมมีกลยุทธ์การจัดการการสื่อสารในภาวะวิกฤตได้เป็นอย่างดี มีการวางแผนการสื่อสารได้อย่างมีระบบและแบบแผน และมีการใช้กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อรับมือกับภาวะวิกฤตได้ทันทั่วทั้งที่มีความพร้อมในการจัดการกับภาวะวิกฤตในทุกด้าน รวมทั้งความพร้อมในการเลือกใช้สื่อประชาสัมพันธ์ได้อย่างครอบคลุมเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤต

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. ในการที่จะวางกลยุทธ์การสื่อสารในการจัดการกับภาวะวิกฤตได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ฝ่ายสื่อสารองค์กรจะต้องมีความเชื่อพื้นฐานก่อนว่า โอกาสในการเกิดภาวะวิกฤตไม่ว่าจะเป็นรูปแบบใดก็ตามไม่ได้เป็นศูนย์ แม้แต่วิกฤตที่ไม่น่าจะเกิดก็อาจจะเกิดขึ้นได้ ดังนั้นทุกธนาคารจึงต้องมีการเตรียมกลยุทธ์การสื่อสารในการจัดการกับภาวะวิกฤตอยู่ตลอดเวลา มิใช่เพียงนำมาพิจารณาหรือปรับปรุงเมื่อได้รับผลกระทบทางด้านภาวะวิกฤตเกิดขึ้น และควรเตรียมความพร้อมในการบริหารการสื่อสารเมื่อเกิดวิกฤตไว้ตลอดเวลา รวมทั้งมีแผนฉุกเฉินสำรองไว้เพื่อว่า เมื่อเกิดภาวะวิกฤตที่ไม่ได้เตรียมการไว้ นั้น ธนาคารก็พร้อมจะมีแผนกลยุทธ์การสื่อสารสำรองที่ได้เตรียมไว้ และฝ่ายสื่อสารองค์กรก็ต้องรู้ว่าในธุรกิจของตนนั้นมีโอกาสที่จะเกิดวิกฤตในรูปแบบใดได้บ้าง นอกจากนี้การแก้ปัญหาภาวะวิกฤต จำเป็นต้องได้รับการแก้ไขในทุกมิติทั้งภายในและภายนอก ผลกระทบไม่ได้เกิดเฉพาะภายนอกองค์กร ที่ธนาคารต้องการที่จะทำการรักษาธุรกิจภาพลักษณ์ของธนาคารเพียงอย่างเดียว จำเป็นต้องมีแรงขับเคลื่อนจากการสื่อสารภายในองค์กรด้วย ดังนั้น ในการรับมือกับภาวะวิกฤตจึงมีได้หลายแนวทาง คือ

- **เชิงตั้งรับ** ด้วยการให้ข้อมูล ตามมาตอบไป อยากเห็นก็จะเปิดให้ดู แสดงความชัดเจน อาทิเช่น แสดงความจริงใจและจริงจังอยู่เสมอในการรับมือกับภาวะวิกฤต พร้อมเปิดเผยข้อมูลในส่วนที่แสดงถึงความบริสุทธิ์ใจในการทำงาน มีการปรับแนวทางของการสื่อสาร อยู่เสมอที่มีการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ แสดงให้เห็นว่า ธนาคารมีการเคารพกฎหมาย และดำเนินการตามกฎหมายถ้าพบการทุจริตของพนักงานเก็บข้อมูลข่าวสารที่ปรากฏในสื่อต่างๆให้ครบถ้วน เป็นต้น

- **เชิงรุก** ด้วยการเข้าควบคุม/ ยุติสถานการณ์ คือ มีการจัดการกับเหตุการณ์ ต้องหยุดอย่างถอนรากถอนโคนเพื่อลดความเสี่ยงต่อการเกิดวิกฤตได้อีก อาทิเช่น ต้องรวดเร็ว ต้องพูดความจริง ต้องมีผู้ให้ข่าวเพียงคนเดียว ต้องไม่มีข้อความที่ขัดแย้ง ต้องให้ความสำคัญกับสื่อ เข้าควบคุมสถานการณ์ทันที ต้องหยุดข่าวลือต่างๆนานาอย่างถอนรากถอนโคน และบริหารแนวทางในการทำงานกับสื่อ เป็นต้น
- **เชิงกลยุทธ์** ด้วยการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายแต่ละกลุ่มตามช่องทาง / ระยะเวลา/ความถี่ คือ ดูทางหนีทีไล่ว่า คุ่ม/ ไม่คุ่ม แล้วจึงกำหนดวิธี ซึ่งอาจทำหลายๆอย่างพร้อมๆกัน เป็นช่วงเวลาการปรับสถานการณ์ให้กลับมาเป็นบวก อาทิเช่น 1)ต้องบอกเล่าการดำเนินงานแก้ไขของธนาคารให้สาธารณชนรับรู้อย่างต่อเนื่อง 2) ต้องใช้บุคคลที่สามที่น่าเชื่อถือมาช่วยยืนยันว่า แนวทางการดำเนินงานของธนาคารเป็นแนวทางที่ถูกต้อง 3) ต้องขอบคุณผู้คนที่ทั้งหลายที่มีส่วนรวมในการแก้ไขปัญหาวิกฤตให้ลุล่วงด้วยดี และ ต้องมีการประชาสัมพันธ์หลังจากที่แก้ไขวิกฤตเรียบร้อยแล้ว เพื่อให้สาธารณชนได้รับรู้การเปลี่ยนแปลงแนวทางการทำงานของธนาคารที่จะทำให้สาธารณชนมั่นใจว่า ธนาคารจะเปลี่ยนแปลงแนวทางการทำงานที่จะไม่ทำให้เหตุการณ์ดังกล่าวเกิดขึ้นอีก เป็นต้น

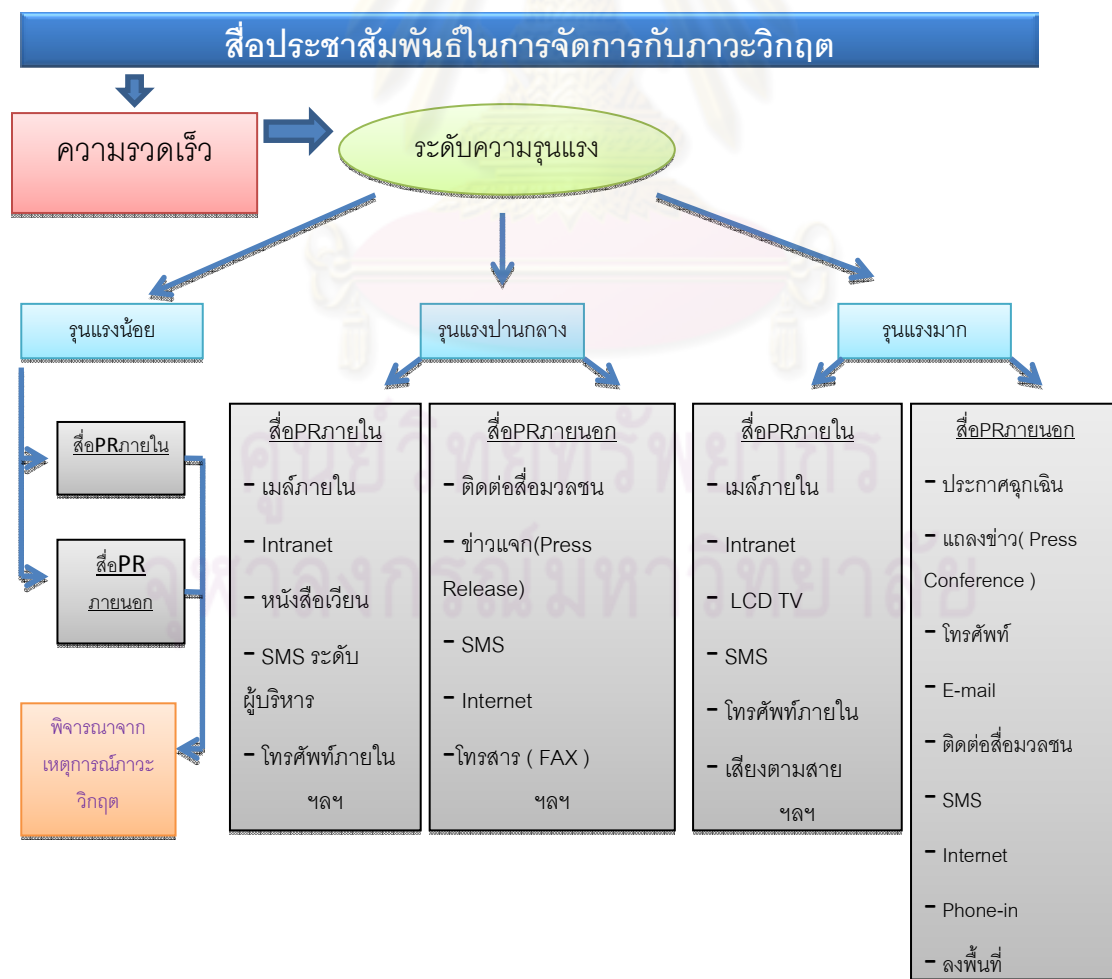
หากฝ่ายสื่อสารองค์กรสามารถดำเนินการแก้ไขปัญหาภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง และตรงจุด สาธารณชนเข้าใจ ผู้ที่ได้รับผลกระทบจะไม่มีความรู้สึกที่เป็นปรปักษ์ และเราก็จะสามารถดำรงรักษาภาพลักษณ์ขององค์กรให้เป็นองค์กรที่มีธรรมาภิบาล มีความรับผิดชอบกับสังคม ทำให้วิกฤตที่เกิดขึ้นนั้นไม่ทำลายธุรกิจขององค์กรด้วย

2. ในด้านการเตรียมความพร้อมในการสื่อสารเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤตนั้น เมื่อธนาคารได้ตระหนักรู้ว่าได้เกิดภาวะวิกฤตขึ้นแล้วนั้น ควรที่จะต้องติดตามพัฒนาการของสถานการณ์อย่างใกล้ชิด ซึ่งนอกเหนือจากการแต่งตั้งคณะทำงานพิเศษที่จะดำเนินงานแก้ไขวิกฤต แต่งตั้งโฆษกที่จะเป็นคนเพียงคนเดียวที่จะให้สัมภาษณ์กับสื่อมวลชน ควรที่จะเตรียมพร้อมในการที่จะบริหารแนวทางในการทำงานกับสื่อ พร้อมทั้งเก็บข้อมูลข่าวสารที่ปรากฏในสื่อต่างๆให้ครบถ้วน เพื่อติดตามอารมณ์ความรู้สึกของสาธารณชนที่จะทำให้การสื่อสารเป็นไปตามสถานการณ์ได้ทันเวลา และเตรียมการที่จะชดเชยให้แก่ผู้ที่ได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์วิกฤตตามกฎหมายโดยเร็ว และพิจารณาที่อาจจะจ่ายค่าชดเชยให้มากกว่ากฎหมาย โดยพิจารณาอารมณ์ความรู้สึกของสาธารณชนและผู้ที่ได้รับผลกระทบในช่วงเวลานั้นๆด้วย

3. ในการเลือกใช้สื่อประชาสัมพันธ์ในการสื่อสารในภาวะวิกฤตนั้น สิ่งแรกที่ต้องพิจารณาคือ สื่อที่สามารถส่งข่าวสารได้อย่าง"รวดเร็ว"ที่สุด เนื่องจากภาวะวิกฤตเป็นเหตุการณ์ที่ต้องการการ

แก้ไขโดยเร็ว จากนั้นธนาคารก็ควรที่จะมีการพิจารณาอย่างดีว่า สื่อประชาสัมพันธ์ที่จะนำมาหยิบยกใช้ในสถานการณ์ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นนั้น มีความเหมาะสมกับระดับความรุนแรงขึ้นหรือภาวะวิกฤตนั้นๆ ได้รับผลกระทบในวงกว้างหรือไม่ เนื่องจากถ้าภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นนั้นเป็นภาวะวิกฤตเล็กน้อยของธนาคาร แต่ธนาคารก็ได้มีการใช้สื่อประชาสัมพันธ์ที่ทำให้คนวงกว้างทราบ ก็อาจนำมาซึ่งความเสียหายเกินความเป็นจริงที่ธนาคารได้รับผลกระทบ รวมทั้งควรจะมีการพิจารณาในการเลือกใช้สื่อประชาสัมพันธ์ด้วย เพราะบางช่องทางอาจจะต้องใช้เวลาในการเตรียมการที่นานเกินไป จนทำให้ภาวะวิกฤตนั้นลุกลามได้เหตุเพราะ ธนาคารไม่สามารถแจ้งข้อมูลข่าวสารในภาวะวิกฤตได้รวดเร็วเพียงพอ เนื่องจากภาวะวิกฤตเป็นเหตุการณ์ที่ธนาคารต้องอาศัย “ความรวดเร็ว” ในการรับมือและแก้ไข ก่อนที่เหตุการณ์เหล่านั้นจะบานปลายจนเกิดความเสียหายอย่างหนักได้ ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงจัดทำแผนภาพการเลือกใช้สื่อประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตของธนาคาร ซึ่งอธิบายได้จากแผนภาพที่ 11 ดังนี้

แผนภาพที่ 11 : แสดงการเลือกใช้สื่อประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตของธนาคาร



4. ในการกำหนดคู่มือแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตของธนาคารนั้น ในภาวะปกติ ฝ่ายสื่อสารองค์กรควรมีการจัดเก็บรวบรวมเอกสารในด้านปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับธนาคารไว้เพื่อพร้อมนำออกมาใช้เป็นฐานข้อมูลในภาวะวิกฤต และนำมาทำการปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็น รายชื่อคณะทำงานในภาวะวิกฤต รายชื่อสื่อมวลชนแขนงต่างๆ เบอร์โทรศัพท์ที่จะติดต่อกับบุคคลทั้งภายในภายนอกที่ควรจะมีการนำมาปรับปรุงข้อมูลอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งฝ่ายสื่อสารองค์กรก็ควรที่จะมีการพิจารณาความน่าจะเป็นของภาวะวิกฤตที่อาจจะเกิดขึ้นให้ครอบคลุมทุกด้าน เพื่อว่าเมื่อเกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงานแล้วนั้น จะได้ทราบถึงขั้นตอนในการสืบหาสาเหตุของภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว

5. ทุกส่วนของธนาคารควรที่จะมีความไว้วางใจกับฝ่ายสื่อสารองค์กรอยู่เสมอ และเมื่อเกิดเหตุการณ์ใดๆก็ตามที่สังเกตเห็นว่าอาจจะส่งผลกระทบต่อองค์กร ควรที่จะรีบดำเนินการแจ้งข้อมูลรายละเอียดให้ฝ่ายสื่อสารองค์กรทราบ ก่อนที่ภาวะวิกฤตจะเกิดขึ้น เนื่องจากฝ่ายสื่อสารองค์กรมีหน้าที่ในการส่งข่าวสารเพื่อแก้ไขข้อเท็จจริงให้สาธารณชนทราบด้วยความรวดเร็ว ดังนั้น ถ้าฝ่ายสื่อสารองค์กรได้รับทราบข้อมูลข้อเท็จจริงที่ล่าช้า ก็อาจจะส่งผลให้องค์กรได้รับความเสียหายและนำไปสู่ภาพลักษณ์ที่ไม่ดีในที่สุด

6. การดำเนินงานด้านการสื่อสารในภาวะวิกฤตของธนาคาร ควรให้ความสำคัญกับผู้ที่ต่อต้านภาวะวิกฤต คู่แข่งขัน และผู้ให้ความสนใจในภาวะวิกฤตด้วย นอกเหนือจากผู้ที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤตอย่างเดียว เพราะกลุ่มเป้าหมายเหล่านั้นก็มีความสำคัญที่อาจจะมาเป็นลูกค้าธนาคารในอนาคต เพราะหากเกิดความเข้าใจผิดหรือเกิดภาพพจน์ในแง่ลบก็อาจส่งผลกระทบต่อธนาคารในระยะยาวได้

7. ในส่วนของผู้บริหารฝ่ายสื่อสารองค์กร ควรที่จะมีการประเมินผลการดำเนินงาน ติดตามผลกระทบจากการดำเนินงานด้านการสื่อสารในภาวะวิกฤตของธนาคารที่ผ่านมา หรือหากธนาคารไม่เคยเกิดภาวะวิกฤตมาก่อนอาจเตรียมความพร้อมโดยทำหน้าที่ในการสำรวจวิจัย หรือนำกรณีภาวะวิกฤตของธนาคารอื่นๆมาพิจารณาและกำหนดไว้ในแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตของตน เพื่อว่าเมื่อเกิดเหตุการณ์เหล่านั้นกับธนาคาร จะสามารถแก้ไขปัญหาได้ทัน่วงที่ไม่ตระหนกตกใจต่อเหตุการณ์ดังกล่าว ตลอดจนการตรวจสอบการสื่อสารระหว่างองค์กรกับประชาชน การวิเคราะห์ประเมินข้อมูลและรับฟังมติจากประชาชนเพื่อเป็นการคาดการณ์เหตุการณ์ หรือประเมินผลกิจกรรมการสื่อสารในภาวะวิกฤตที่ทำไป ในการประชุมหาความคืบหน้า ทำที่ และแนวโน้มต่อผู้บริหารเพื่อปรับปรุงวิธีการดำเนินงานในการสื่อสารในภาวะวิกฤตครั้งต่อไปได้อย่างเหมาะสมอลละมีความเป็นรูปธรรมที่สุด

8. ทุกธนาคารควรมีการพัฒนาวิสัยทัศน์ด้านการสื่อสารในภาวะวิกฤต โดยให้มีการจัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแก่ผู้บริหารองค์กร ผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ ตลอดจนพนักงาน ในด้านภาวะวิกฤตที่มีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้น เพื่อให้เข้าใจถึงลักษณะการบริหารงาน ขั้นตอน การเตรียมการของคณะทำงานในภาวะวิกฤต การใช้เทคโนโลยีการสื่อสารสมัยใหม่ และการป้องกันแก้ไขภาวะวิกฤตให้เหมาะสม เพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจแก่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานให้ถูกต้อง และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และสามารถนำไปใช้ในสถานการณ์ได้จริง เพื่อที่จะได้ทราบขั้นตอนการทำงานของฝ่ายสื่อสารองค์กร ทั้งนี้เพราะ ความสำเร็จของการบริหารจัดการภาวะวิกฤตขึ้นอยู่กับความร่วมมือกันของทุกฝ่าย

9. องค์กรควรมีการสร้างทีมข่าวขององค์กรขึ้นเพื่อให้ข้อมูลต่างๆ แก่สื่อมวลชน เพื่อเป็นการสร้างแหล่งข่าวที่น่าเชื่อถือแก่สาธารณชน โดยจะต้องมีการอบรมวิธีการดำเนินการต่างๆ ให้แก่พนักงานก่อนการปฏิบัติงานในสถานการณ์จริง

ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

1. ในการวิจัยครั้งนี้ กำหนดระยะเวลาในการวิจัยกลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตของธนาคารพาณิชย์ไทย ในช่วงเวลา 3 ปีที่ผ่านมา ตั้งแต่ปี 2550-2553 ซึ่งในช่วงระยะเวลาดังกล่าวนั้นได้เกิดภาวะวิกฤตระดับรุนแรงเกิดขึ้นกับ 2 ธนาคาร คือ ธนาคารธนาชาติ จำกัด (มหาชน) และธนาคารอาคารสงเคราะห์ จึงทำให้ผลการศึกษที่ได้รับจากส่วนใหญ่ธนาคารอื่นๆ ที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้จึงพูดถึงกรณีของ 2 ธนาคารเหล่านี้เสียเป็นส่วนใหญ่ เนื่องจากธนาคารอื่นยังไม่ได้รับผลกระทบทางด้านอื่นๆ จึงทำให้ผลการวิจัยที่ได้กับผลการวิจัยในอนาคตอาจไม่เหมือนกัน ซึ่งจะขึ้นอยู่กับภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นในช่วงระยะเวลาต่อไป ซึ่งอาจจะทำให้มีกลยุทธ์การสื่อสารในภาวะวิกฤตที่เพิ่มเติมนอกเหนือจากผลการวิจัยในครั้งนี้ ดังนั้นจึงควรทำการวิจัยศึกษาถึงการวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตในมุมมองอนาคตของธนาคารว่าจะแตกต่างหรือมีกลยุทธ์การสื่อสารภาวะวิกฤตใดบ้างที่นอกเหนือจากกลยุทธ์ที่ได้วางไว้

2. การวิจัยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างเป็นการศึกษาการวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตของธนาคารขนาดใหญ่ และขนาดกลางเท่านั้น เพื่อที่จะทราบถึงกลยุทธ์การวางแผนการสื่อสาร เพื่อให้การวิจัยเกิดความชัดเจนมากยิ่งขึ้น ก็ควรที่จะทำการวิจัยกับกลุ่มธนาคารขนาดเล็ก เพื่อที่จะได้ทราบว่า ธนาคารขนาดเล็กเหล่านั้นได้มีการวางแผนการสื่อสารเพื่อรองรับกับภาวะวิกฤต และความพร้อมในการจัดการ รวมทั้งสื่อประชาสัมพันธ์ที่ใช้นั้นใกล้เคียงกันหรือไปในแนวทางเดียวกันหรือไม่

3. การวิจัยกลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตของธนาคารพาณิชย์ไทย นอกจากการวิจัยเชิงคุณภาพ (In – depth Interview) กับผู้บริหารฝ่ายสื่อสารองค์กรและเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ถึงการวางแผนกลยุทธ์การสื่อสารในภาวะวิกฤตแล้วนั้น อาจใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) สอบถามถึงการดำเนินงานของฝ่ายสื่อสารองค์กรกับพนักงานภายในองค์กร และประชาชนในการแก้ไขปัญหาภาวะวิกฤตของธนาคาร เพื่อที่จะนำมาเปรียบเทียบได้ว่า ฝ่ายสื่อสารองค์กรสามารถจัดการกับปัญหาภาวะวิกฤตนั้นสมบูรณ์เพียงพอหรือไม่

4. เมื่อภาวะวิกฤตสิ้นสุดลง ควรศึกษาความต้องการของประชาชนกลุ่มต่างๆที่ได้รับผลกระทบว่า เมื่อเกิดเหตุการณ์ภาวะวิกฤตแล้วโดยภาพรวมต้องการให้องค์กรดำเนินงานด้านการสื่อสารในภาวะวิกฤตอย่างไร เพื่อนำผลการวิจัยมาประกอบการสื่อสารสองทิศทางเพื่อกำหนดแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตเชิงรุก และการวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตเพื่อบริหารจัดการระหว่างเกิดภาวะวิกฤตและภายหลังการเกิดภาวะวิกฤตต่อไป



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กิดานันท์ มะลิทอง.เทคโนโลยีการศึกษาาร่วมสมัย.พิมพ์ครั้งที่2.กรุงเทพมหานคร:สำนักพิมพ์
จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย,2536.
- เกียรติก้อง คุ่มไพโรจน์, เรวัต ชาตวิริศิษฏ์และพงษ์รัตน์ เครือกลิ่น. การบริหารทรัพยากรมนุษย์
ในสภาวะวิกฤต. กรุงเทพมหานคร : สถาบันพัฒนาการบริหารธรรมนิติ, 2540.
- ชนัดดา อาริวงศ์. ผู้ช่วยหัวหน้าส่วนประชาสัมพันธ์ฝ่ายสื่อสารองค์กร .สัมภาษณ์. 20 สิงหาคม
2553.
- ณัฐนลิน ชินะกาญจน์.กระบวนการจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรรัฐวิสาหกิจ
ในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารบัณฑิต ,สาขาวิชาการประชาสัมพันธ์
คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.
- ทัศนีย์ จันทร. เทคนิคการบริหารและการควบคุมงานประชาสัมพันธ์. เอกสารการสอนชุดวิชาการ
บริหารงานประชาสัมพันธ์ หน่วยที่ 7 – 15. พิมพ์ครั้งที่ 2 . นนทบุรี : สำนักงานพิมพ์
มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมมาธิราช, 2533.
- คุณนาถฤดี ศิวะบุตร. เจ้าหน้าที่นิเทศสัมพันธ์ .สัมภาษณ์. 20 สิงหาคม 2553
- ธนวัต บุญลือ. กลยุทธ์การแก้ไขปัญหาในภาคทฤษฎี. เอกสารประกอบการการสัมมนาบทบาทนัก
ประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สมาคมธนาคารพาณิชย์แห่ง
ประเทศไทย, 2540.
- บุษบา สุธีธร. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารประชาสัมพันธ์. เอกสารการสอนชุดวิชาการวางแผนงาน
ประชาสัมพันธ์ หน่วยที่ 1 – 6. นนทบุรี : สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช,
2530.
- ประจวบ อินอืด. การวางแผนงานประชาสัมพันธ์ธุรกิจเอกชน. เอกสารการสอนชุดวิชาการ
วางแผนงานประชาสัมพันธ์ หน่วยที่7-15.นนทบุรี:สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรม
มาธิราช , 2532.
- ประทุม ฤกษ์กลาง. การประชาสัมพันธ์สำคัญไฉนสำหรับองค์กร.วารสารนักบริหาร (8 ตุลาคม
2531) : 67 – 69.
- พรทิพย์ วรภิจโภาคาทร. การจัดการปัญหาภาพพจน์เชิงลบ. เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการ.
กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2527.

- รศวรรณ สุขศรีเลิศวิชัย. การทำงานร่วมกันของนักข่าวและนักประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตของ
ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาการสื่อสารมวลชน
คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.
- รังสี บุรณประภาพงษ์. ผู้อำนวยการฝ่ายองค์การสัมพันธ์.สัมภาษณ์.9 สิงหาคม 2553
- วิจิตร อวระกุล. การประชาสัมพันธ์ : หลักและแนวปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร :
สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2534.
- วิจิตร อวิรุทธ์. กระบวนการให้ข้อมูลข่าวสารแก่นักลงทุนในหลักทรัพย์ชาวต่างประเทศและ
แนวโน้มรูปแบบการให้ข้อมูลข่าวสารในอนาคต. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการศึกษาสื่อสารมวลชน คณะวารสารศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2534.
- วิชา กุลกอบเกียรติ. ผู้อำนวยการอาวุโสสายงานสื่อสารและบริหารแบรนด์ .สัมภาษณ์. 13
กันยายน 2553.
- วิรัช ลภีรัตนกุล. การประชาสัมพันธ์ฉบับสมบูรณ์. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร :สำนักพิมพ์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2536.
- วิรัช ลภีรัตนกุล. กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตและการบริหารภาวะวิกฤต. พิมพ์ครั้งที่ 7.
กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.
- ศิริวรรณ อนันต์โท, พ.ศ.ต. การแก้ข่าวเหตุการณ์อุกฉวยของกรมตำรวจผ่านสื่อมวลชนระหว่าง
พ.ศ. 2533 – 2534. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาการสื่อสารมวลชน คณะ
นิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2534.
- สมยศ นาวิการ. การติดต่อสื่อสารในองค์กร. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์บรรณกิจ, 2527.
- สิรินุช อาจแย้มสรวล. เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ .สัมภาษณ์. 9 สิงหาคม 2553.
- สิริวรรณ จันท์ศรี. การสื่อสารภายในบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต,
สาขาวิชาการศึกษาสื่อสารมวลชน คณะวารสารศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2534.
- สุเทพ เดชะชีพ. คุณสมบัติและภาระหน้าที่ของนักประชาสัมพันธ์ในองค์กร. วิทยานิพนธ์ปริญญา
โทมหาบัณฑิต ภาควิชาการประชาสัมพันธ์ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
2532 .
- สุดจิตรา คำดี. ผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารองค์กร.สัมภาษณ์. 20 สิงหาคม 2553.
- สุทธิลักษณ์ หวังสันติธรรม. กลยุทธ์การสร้างภาพลักษณ์,เอกสารการสอนชุดกลยุทธ์การ
ประชาสัมพันธ์. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์วิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช,
2548.

- สุมนา วรรณสูตร. ภาพลักษณ์ธนาคารพาณิชย์ไทยในช่วงวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ ปี 2540.
 วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการประชาสัมพันธ์ คณะนิเทศศาสตร์
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540 .
- สุรีย์พร พิพัฒน์วัฒนพงษ์. พฤติกรรมสื่อสารภายใต้ภาวะความเครียดและพฤติกรรมเผชิญ
 ความเครียดของเยาวชนในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขา
 วิชาการประชาสัมพันธ์ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541 .
- เสรี วงษ์มณฑา. การประชาสัมพันธ์. เอกสารประกอบการพัฒนาการจัดทำแผนประชาสัมพันธ์.
 กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ บริษัท เอเอ็น การพิมพ์ ,2530.
- เสรี วงษ์มณฑา. การประชาสัมพันธ์เชิงปฏิบัติ. เอกสารประกอบการเรียนการสอนการ
 ประชาสัมพันธ์เชิงปฏิบัติ . กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ บริษัท เอเอ็น การพิมพ์ , 2540.
- อรอุบล ภูบัวเผื่อน. การศึกษาการวางแผนการประชาสัมพันธ์และสถานภาพการดำเนินงาน
 ประชาสัมพันธ์ของหน่วยงานธุรกิจในกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ
 สาขาวิชาการประชาสัมพันธ์ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2534.
- อุษณีย์ สมบูรณ์ทรัพย์. การบริหารการสื่อสารในภาวะวิกฤตกรณีศึกษาของตลาดหลักทรัพย์แห่ง
 ประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ คณะนิเทศ
 ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2527.
- อรุณ งามดี. การประชาสัมพันธ์. เอกสารประกอบการประชาสัมพันธ์. กรุงเทพมหานคร :
 สำนักพิมพ์ กรมประชาสัมพันธ์, 2527.
- อังคณา หิรัญพฤกษ์. เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์สายงานสื่อสารและบริหารแบรนด์. สัมภาษณ์. 13
 กันยายน 2553.
- อัจฉราพร ณ สงขลา. การใช้สื่อมวลชนในภาวะวิกฤตกรณีอุบัติเหตุเครื่องบินโดยสารของบริษัท
 เดินอากาศไทย จำกัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการสื่อสารมวลชน
 คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2534.

ภาษาอังกฤษ

- Beard, M.. Running a Public Relations Department. London, UK: the Institute of
 Public Relation: PR in Practice Service, 2000
- Bland, Michael. Communication out of a Crisis. Macmillan Press LTD, 1998.

- Breakenridge, Deirdre. PR 2.0 : New Media, New Tools, New Audiences. Upper Saddle River, New Jersey, 2008.
- Curry, William N. Mad Cow Scare : How much risk is too much ?. Tactic June 1996 Issue Highlights Hands on : Risk Communication. @ prsa.org / junrsk 96. INTERNET, 1996.
- Cutlip, Scott M., & Center, Allen H. 2006. Effective Public Relations. 9nd edition. USA: Pearson Prentice Hall, Inc, 1994.
- Downey, Staci Louise. Damage control : A Case Study of Miami, Florida and its utilization of public relations to combat losses in Tourism (CD – ROM) Abstract from : ProQuest – Dissertation Abstract Item : 1378729, 1996.
- Duhe, Sandra C. New Media and Public Relations. Peter Lang Publishing, Inc: New York, 2007.
- Fearn, Kathleen. A Crisis Communication Plan. @ electripaving . com. Amme. Tip4 INTERNET, 1997.
- Fitpatrick and Rubin. Public Relations VS. Legal Strategies in Organizational Crisis Decision. Public Relation Review. 21 (2) (Spring 1995) : pp. 21-23.
- Guth, David W. Organization Crisis Experience and Public Relations Roles. Public Relation Review. 21(Summer 1995) : pp. 123 -135.
- Hiebert, R.E. Public Relations as a weapon of modern warfare : Desert storm and the mass media. The Hampton Press Communication Series. (1993) : pp. 29 -36.
- Hill and Knowlton Asia Ltd., Crisis Management A Guide to Crisis Planning , October (Mimeographed), 1986.
- Hunt, Todd ., Grining , James E. Public Relations Techniques. United State of America : Harcourt Brace Collage Publishers , 1984.
- Jackson , Patrick and Center, Allen H. Public Relations Pratices Managcial case studies and Problem . New Jersey : Prentice Hall, Inc, 1995.
- Jefkins, Frank. Public Relations. Singapore : Pitman Publicing, 1994.
- Marie, Jeanette. The Role of media Relations Specialists School Crisis Management Involving : A Needs Assessment Survey of Kansas School Districts. (CD – ROM) Abstract from : ProQuest – Dissertation Abstract Item : 9637245, 1996.
- Neher, William. Organization Communication. Viacom Company, 1996.

- Newsom, Doug . Vanslyketurk , Judy .,Scott , Allan. This is PR The Rialities of Public Relations. United State of America : Wadsworth Publishing Company , 1992.
- Redding, W.C.Communication Within the Organization. New York : Industrial Communication Council and Lafoyette, 1973.
- Saffir, Leonard and Tarrant , John. Power Public Relations How to get PR work for you. Illinois : NTC Business Bocks Publishing Group , 1992.
- Slaikue , Karls A. Crisis Intervention , Massachusetts : Allyn and Bacon , 1984.
- Wilcox , Dannis L.,Auth , Philip H.,Agree ,Warren K. Public Relations Strategies and Tactics. New York : Harper Collins Collage Publisher , 1995.
- Wilcox , Dannis L., Nolte , Lawrence W. Public Relations Writing and Media Techniques. New York : Harper Collins Collage Publisher , 1994.
- Williams , Frederick “ The New Communications “ Wadsworth , Inc .1989.
- Windahl , Sven and Signitzer , Benno H. Using communication Theory : An Introduction to planned communication . London : Sage Publication , 1992.
- Winner , Paul . Effective PR Management A Guide of Corporate Survival. United State of America : Biddles Ltd, Guidford and Kings Lynn , 1993.



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตัวอย่างจดหมายขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ที่ ศธ. 0512.10 /



คณะนิติศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กทม. 10330

30 กรกฎาคม 2553

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน เจ้าหน้าที่บริหารสายงานสื่อสารและภาพลักษณ์องค์กร และ เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์

เนื่องด้วย นางสาว พิภาวัต เลาวกุล นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการประชาสัมพันธ์ ภาควิชาการประชาสัมพันธ์ คณะนิติศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการจัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตของธนาคารพาณิชย์ไทย” โดยมีรองศาสตราจารย์พัชณี เขยจรรยา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์เพื่อทำการสัมภาษณ์กับผู้บริหารสายงานสื่อสารองค์กรและเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ ในประเด็นกลยุทธ์การวางแผนทางสื่อสารเพื่อรองรับภาวะวิกฤตของธนาคาร ความพร้อมในการจัดการภาวะวิกฤต รวมทั้งการเลือกใช้สื่อประชาสัมพันธ์ในการนำเสนอข่าวสารดังกล่าว ซึ่งผลการวิจัยที่ได้เพื่อทราบถึงแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตของธนาคารเพื่อเป็นประโยชน์ทางด้านประชาสัมพันธ์

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านในส่วนของการสนับสนุนข้อมูลอันจะเป็นประโยชน์ในการจัดทำวิทยานิพนธ์ ในการดำเนินการเพื่อเข้าไปสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลจากผู้บริหารสายงานสื่อสารองค์กรและเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ของธนาคารในเวลาที่ท่านสะดวก ซึ่งข้อมูลที่ได้อาจเป็นประโยชน์ต่องานวิจัยชิ้นนี้เท่านั้น ไม่มีผลกระทบต่อการทำงานหรือองค์กรของท่านแต่อย่างใด โดยในการติดต่อให้ข้อมูลดังกล่าว ท่านสามารถติดต่อกับนิสิตโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ 081-626-8108 หรือทางอีเมลแอดเดรส tu_pipa@hotmail.com


ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์พัชณี เขยจรรยา)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2218-2155 / โทรสาร. 0-2218-2178



ตัวอย่างแบบสอบถาม

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**แนวคำถามสำหรับการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก(In-depth Interview)
เรื่อง “กลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตของธนาคารพาณิชย์ไทย”
แนวคำถามสัมภาษณ์เจาะลึกผู้บริหารด้านสื่อสารองค์กรและประชาสัมพันธ์ธนาคาร**

ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์

- 1.คำถามเกี่ยวกับ ข้อมูลส่วนตัว เช่น ชื่อ-นามสกุล การศึกษา
- 2.ตำแหน่ง ประสบการณ์ทำงาน และหน้าที่รับผิดชอบในตำแหน่งงาน

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับกลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตของธนาคาร

ประเด็นคำถามส่วนที่ 1 : สำหรับผู้บริหารฝ่ายสื่อสารองค์กรของทั้ง 4 ธนาคาร

1. ท่านมีการวางแผนกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อรองรับกับภาวะวิกฤตอย่างไร และแผนกลยุทธ์นั้นเป็นเช่นไร
2. เมื่อท่านได้มีการวางแผนกลยุทธ์การสื่อสารล่วงหน้าไว้แล้วนั้น แต่ถ้าเกิดภาวะวิกฤตที่ไม่ได้คาดการณ์ไว้ จะมีการเตรียมการ หรือเพิ่มเติมในกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อรองรับกับภาวะวิกฤตที่นอกเหนือจากที่วางไว้ล่วงหน้าอย่างไรบ้าง เช่น วิกฤตการณ์ RED-SHIRT เป็นต้น
3. ท่านมองว่า ทุกสถานการณ์ที่เกิดภาวะวิกฤต ไม่ว่าจะเป็วิกฤตทั่วไป หรือภาวะวิกฤตฉุกเฉินที่เกิดขึ้นกับองค์กร องค์กรสามารถนำแผนกลยุทธ์การสื่อสารที่วางไว้ทั้งหมด มาใช้แก้สถานการณ์ได้ในทันที หรือไม่ อย่างไร
4. ท่านมองว่า องค์กรมีความพร้อมมากน้อยเพียงใดในการจัดการกับภาวะวิกฤตทั้งที่ยังไม่เกิดขึ้น และได้เกิดขึ้นแล้ว โดยวัดจากอะไร
5. ท่านเล็งเห็นความสำคัญมากน้อยเพียงใดของการสื่อสารในเรื่อง “การสื่อสารในภาวะวิกฤต” ให้กับภายนอกองค์กร เพราะเหตุใด และใช้การสื่อสารรูปแบบใด
6. ท่านเล็งเห็นความสำคัญมากน้อยเพียงใดของการสื่อสาร ในเรื่อง “ การสื่อสารในภาวะวิกฤต ” ให้กับภายในองค์กร เพราะเหตุใด และใช้การสื่อสารรูปแบบใด
7. ท่านคิดว่าการวางแผนกลยุทธ์การสื่อสารในภาวะวิกฤตอย่างเป็นระบบ จะสามารถตอบสนององภาวะวิกฤตได้ทันท่วงทีหรือไม่ เพราะเหตุใด
8. จากกรณีที่เกิดภาวะวิกฤตขึ้นกับบางธนาคาร ท่านมีความเห็นอย่างไร และเหตุการณ์เหล่านั้นให้บทเรียนอย่างไรให้ท่านได้ศึกษาบ้าง

ประเด็นคำถามส่วนที่ 2 : สำหรับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้านประชาสัมพันธ์ของทั้ง 4 ธนาคาร

1. เมื่อได้รับนโยบายในเรื่องการจัดการภาวะวิกฤต ท่านได้มีการวางแผนและจัดเตรียมขั้นตอนในการสื่อสารกับภายนอกและภายในองค์กรอย่างไร
2. ท่านเลือกใช้สื่อประชาสัมพันธ์ช่องทางใดบ้างในการนำเสนอข่าวสารเมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้นกับธนาคาร และเพราะเหตุใดจึงเลือกใช้ช่องทางเหล่านั้น
3. ท่านมองว่าสื่อประชาสัมพันธ์ที่ท่านเลือกใช้ขึ้นนั้น ช่องทางไหนที่จะเป็นช่องทางแรกที่ท่านจะนำมาใช้เผยแพร่ข่าวสารในภาวะวิกฤต และเพราะเหตุใดถึงเห็นความสำคัญของช่องทางนั้น
4. ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่า การสื่อสารจะมีส่วนช่วยในการจัดการกับภาวะวิกฤตได้เป็นอย่างดี และคลี่คลายปัญหาได้
5. ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานเพื่อการจัดการกับภาวะวิกฤตมีอะไรบ้าง



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาว พิภาวัล เลาวกุล สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาเอกภาษาฝรั่งเศส คณะโบราณคดี มหาวิทยาลัยศิลปากร เมื่อปีการศึกษา 2548 เริ่มต้นชีวิตการทำงานตำแหน่งเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ ที่บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)

จากนั้นผันตัวเองมาทำงานด้านธุรกิจการเงินการธนาคาร ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ แลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ กับธนาคารธนชาติ จำกัด (มหาชน) และตำแหน่งสุดท้าย ฝ่าย ศูนย์เงินตราต่างประเทศ

หลังจากทำงานมานานกว่า 4 ปี สุดท้ายมุ่งมั่นที่จะเพิ่มเติมความรู้พัฒนาตนเอง จึงตัดสินใจลาออกมา เพื่อเข้าศึกษาต่อในหลักสูตรนิเทศศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการประชาสัมพันธ์ ภาควิชาการประชาสัมพันธ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในปีการศึกษา 2552

ศูนย์วิทยพัชการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย