



**การบริหารข้อมูลและ
กลยุทธ์การสื่อสารภาวะวิกฤต
+ กรมทางหลวง +**



รองศาสตราจารย์ ดร.นันทพร วงษ์เชษฐา
nw403@hotmail.com 081 903 2424

**ความเข้าใจเบื้องต้น
เกี่ยวกับ การสื่อสาร**

- วจนภาษา – พูดและเขียน
- อวจนภาษา – ไม่ใช่ภาษาพูด/ เขียน

S

—

M

—

C

—

R

Sender

ผู้ส่งสาร

Message

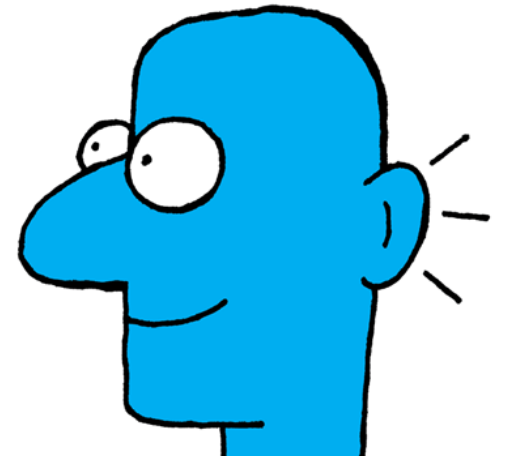
สาร

Channel

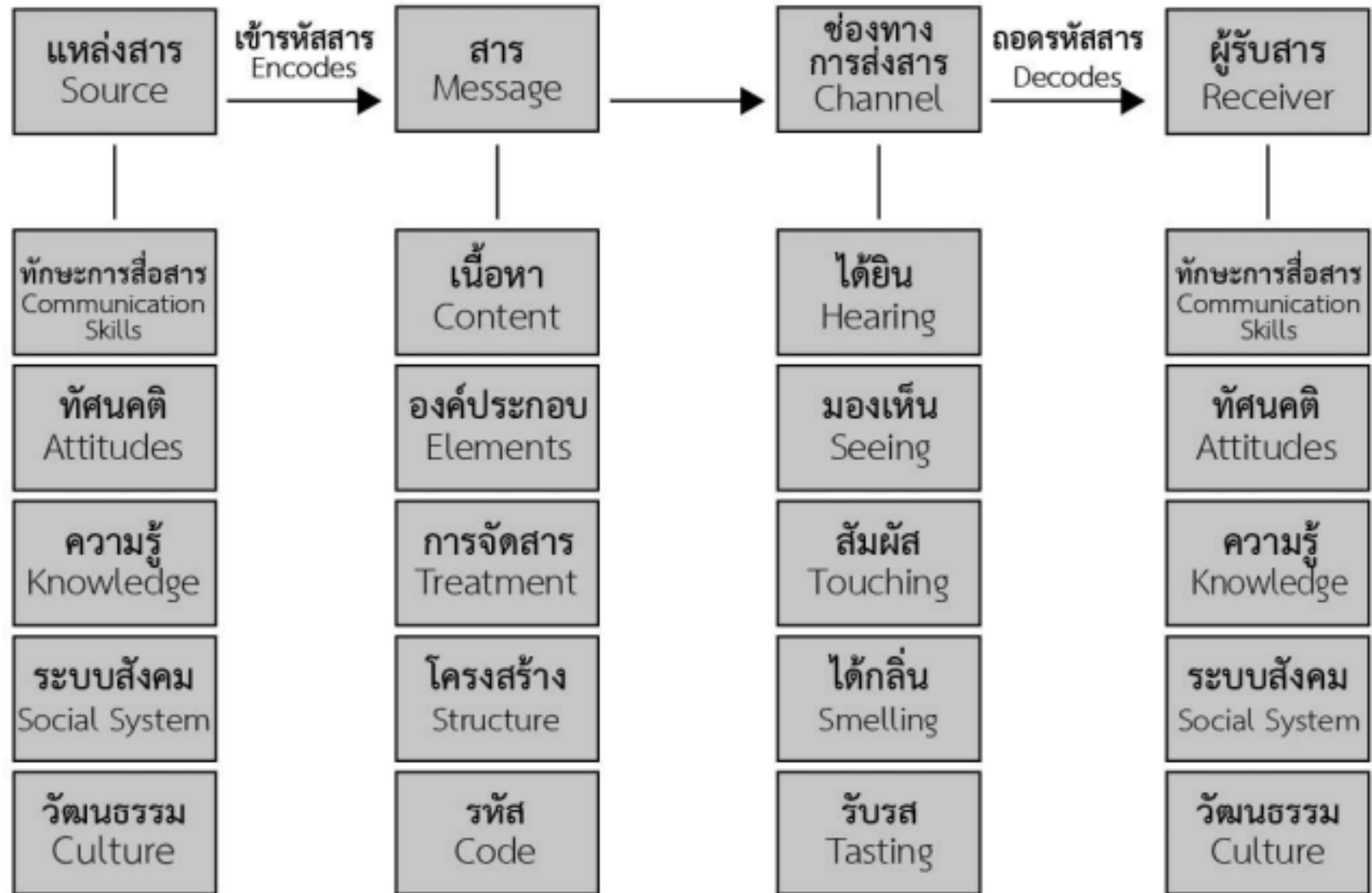
ช่องทางการส่งสาร

Receiver

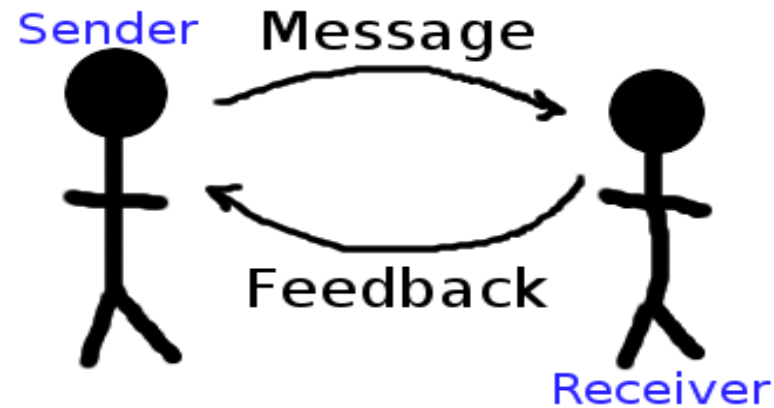
ผู้รับสาร



แบบจำลองการสื่อสาร



ปรับจากตัวแบบการสื่อสารพื้นฐานของเบอร์โล (1960)



- **การสื่อสาร** คือ กระบวนการที่บุคคลหนึ่งถ่ายทอด**สาร หรือ ความหมาย** ไปยังอีกบุคคลหนึ่ง (ผู้ส่งสาร) และบุคคลหลัง (ผู้รับสาร) มีปฏิกิริยาตอบโต้
- **สาร** ที่ใช้เป็นสัญลักษณ์ (ทั้งวจนภาษา และ อวจนภาษา)
- **การมีปฏิสัมพันธ์** (interaction) คือปฏิกิริยาตอบโต้ระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร
- **สถานการณ์/บริบทแวดล้อม** ของการสื่อสารมีผลต่อปฏิกิริยาตอบกลับในกระบวนการสื่อสาร

Crisis Management

Situational Crisis Communication Theory (SCCT)
by W. Timothy Coombs

Crisis Management

Situational Crisis Communication Theory (SCCT)
by W. Timothy Coombs



Crisis Management

Situational Crisis Communication Theory (SCCT)
by W. Timothy Coombs

1. Pre-crisis

ระยะก่อนวิกฤต

กิจกรรมและการดำเนินงาน
ทั้งหมดที่องค์กรต้องทำ
ก่อนเผชิญเหตุการณ์วิกฤต
จริง

1. การตรวจจับสัญญาณเตือน (Signal Detection)
2. การป้องกัน (Prevention)
3. การเตรียมความพร้อมรับมือ วิกฤต (Crisis Preparation)

2. Crisis event

ระยะเหตุการณ์วิกฤต

1. การตระหนักรู้และรับรู้ว่ วิกฤตได้เกิดขึ้น (Crisis Recognition)
2. การควบคุมและจำกัด ผลกระทบของวิกฤต (Crisis Containment)

3. Post-crisis

ระยะหลังวิกฤต

1. ทำให้องค์กรมีความพร้อม มากยิ่งขึ้นในการรับมือกับ วิกฤตครั้งต่อไป
2. สร้างความมั่นใจว่าผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียยังคงมีความ ประทับใจและมุมมองเชิงบวก ต่อความพยายามขององค์กร ในการจัดการวิกฤต
3. ตรวจสอบให้แน่ใจว่าวิกฤตได้ ยุติลงอย่างแท้จริง

Crisis Management

Situational Crisis Communication Theory (SCCT)
by W. Timothy Coombs

1. Pre-crisis

ระยะก่อนวิกฤต

1. การสื่อสารเชิงรุก (Proactive Communication)

- จัดทำแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤต (Crisis Communication Plan)
- ฝึกอบรมโฆษกขององค์กร (Train Spokespersons)
- ติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยง (Monitor Risks)

2. Crisis event

ระยะเหตุการณ์วิกฤต

2. การสื่อสารเชิงตอบสนอง (Reactive Communication)

- ตอบสนองต่อเหตุการณ์ทันที (Immediate Response) อย่างโปร่งใส (Transparency) และความเห็นอกเห็นใจ (Empathy)
- เผยแพร่ข้อมูลสำคัญอย่างรวดเร็ว (Quick Dissemination of Key Information) ไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (อาทิ พนักงาน ลูกค้า สื่อมวลชน)

3. Post-crisis

ระยะหลังวิกฤต

3. การสื่อสารเพื่อการฟื้นฟู (Recovery Communication)

- มุ่งการบริหารชื่อเสียง (Reputation Management) และ การสร้างความไว้วางใจกลับคืน (Rebuilding Trust) กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- สื่อสารบทเรียนที่ได้รับจากวิกฤต (Lessons Learned) และ มาตรการป้องกันในอนาคต (Future Preventive Measures)

Crisis Management

Situational Crisis Communication Theory (SCCT)
by W. Timothy Coombs

1. Pre-crisis

ระยะก่อนวิกฤต

- ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนย่อย ได้แก่
 - 1.การตรวจจับสัญญาณเตือน (Signal Detection)
 - 2.การป้องกัน (Prevention)
 - 3.การเตรียมความพร้อมรับมือวิกฤต (Crisis Preparation)
- เป็นช่วงที่องค์กรต้องดำเนินการ **เชิงรุก (Proactive)**
- ใช้มาตรการทุกวิถีทางที่เป็นไปได้เพื่อ **ป้องกัน (Prevent)** หรือ **ลดความรุนแรงของวิกฤต (Mitigate Crises)** ก่อนที่วิกฤตจะเกิดขึ้น

The best way to manage a crisis is to prevent one.



ความเสี่ยงคือฐานสำคัญของวิกฤต

ประเภทความเสี่ยงขององค์กร

Types of Risk in Organizations



1. **ความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ (Strategic Risk)** “Doing the Wrong Things” เลือکتิศทางหรือกลยุทธ์ผิด
2. **ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)** “Doing Things Wrong” กระบวนการทำงานผิดพลาด
3. **ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk)** ความเสี่ยงที่ทำให้องค์กรสูญเสียความมั่นคงทางการเงิน ไม่ว่าจะเกิดจากตลาด การลงทุน หนี้สิน หรือกระแสเงินสด
4. **ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อกำหนด (Compliance/Legal Risk)** ความเสี่ยงจากการไม่ทำตามกฎหมายและข้อกำหนด
5. **ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง (Reputational Risk)** ความเสี่ยงจากการสูญเสียความไว้วางใจ
6. **ความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์และสารสนเทศ (Cybersecurity/Information Risk)** ความเสี่ยงจาก การถูกโจมตีหรือการรั่วไหลของข้อมูลและระบบ
7. **ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Risk)** ความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม หรือผลกระทบจากการดำเนินงานขององค์กรต่อสิ่งแวดล้อม

การจัดการความเสี่ยง

Risk management

การจัดการความเสี่ยง Risk management

การจัดการความเสี่ยง คือ การเตรียมพร้อมเพื่อรับมือกับเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น มีเป้าหมายเพื่อลดผลกระทบที่อาจสร้างความเสียหายต่อองค์กร และให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้ต่อเนื่อง

เป้าหมายของการจัดการความเสี่ยง (Goals of Risk Management)

- ลดผลกระทบด้านลบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กร
(Minimize negative impact on the organization)
- เตรียมความพร้อมรับมือกับความไม่แน่นอน และ ป้องกันความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น
(Prepare for uncertainties and prevent losses)
- สร้างความต่อเนื่องและความมั่นคงในการดำเนินธุรกิจ
(Ensure business continuity and stability)

ขั้นตอนหลักในการจัดการความเสี่ยง

Key Steps in Risk Management

1. Risk Identification

ระบุความเสี่ยงหรือภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้น

2. Risk Analysis

ตรวจสอบ/วิเคราะห์โอกาสเกิดและผลกระทบของความเสี่ยง

3. Risk Mitigation

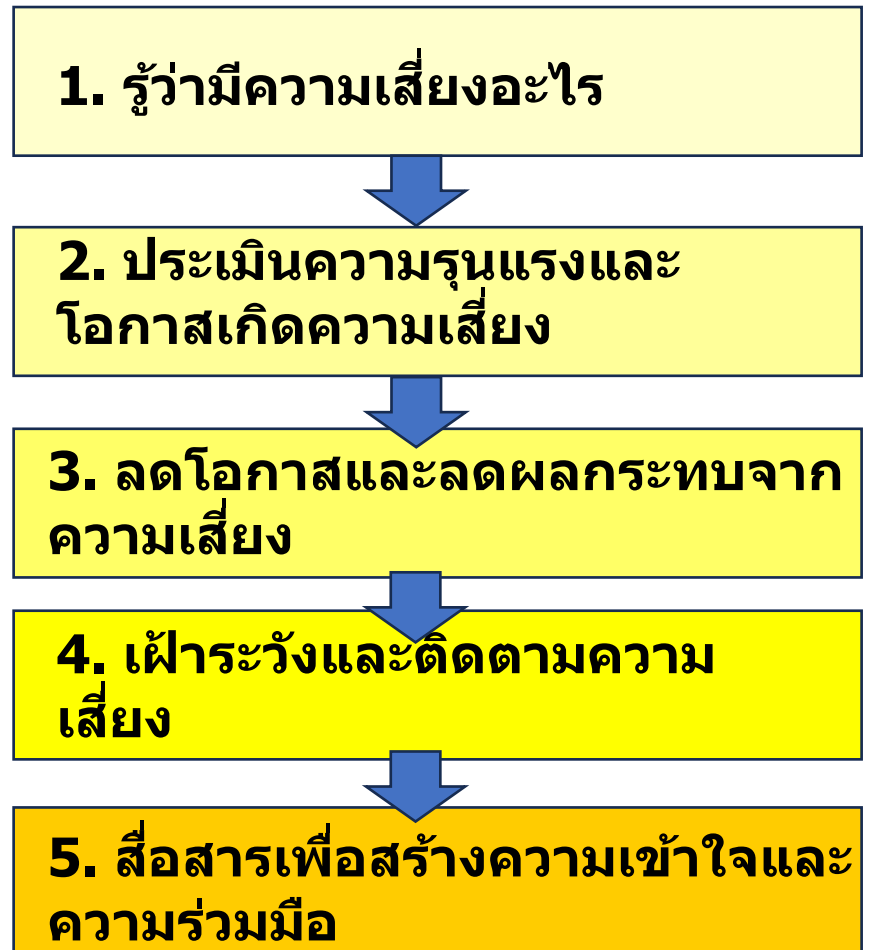
วางแผนและดำเนินมาตรการเพื่อลดความเสี่ยง

4. Risk Monitoring

ติดตามและทบทวนความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

5. Risk Communication

สื่อสารข้อมูลความเสี่ยงและนโยบายแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



ปัญหา Problem

- ปัญหาในงาน เกิดจากการทำงานประจำวัน
- **Problem** (on a day-to-day basis)



สถานการณ์ปัจจุบัน อาจส่งผลกระทบต่อ
องค์กร และจำเป็นต้องได้รับการ
ดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง

needs action.

- **Issue $\neq$ problem** (on a day-to-day basis)
- สถานะหรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร
- เหตุการณ์สำคัญที่เกิดขึ้นโดยไม่ได้มีการวางแผนล่วงหน้า และจำเป็นต้องได้รับการดำเนินการจากฝ่ายบริหาร
- ภัยคุกคามต่อองค์กรที่เกินขอบเขตความสามารถของผู้จัดการในการแก้ไขหรือจัดการได้เพียงลำพัง

การบริหารประเด็น

ISSUES MANAGEMENT

การจัดการประเด็น (Issues Management) :

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งคาดการณ์ล่วงหน้า เพื่อให้องค์กรสามารถ**ตรวจจับ ติดตาม และตอบสนอง** ต่อแนวโน้มหรือการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมทางสังคมและการเมืองได้อย่างเหมาะสม ก่อนที่ประเด็นดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อองค์กร

An anticipatory, strategic management process that helps organizations detect and respond appropriately to emerging trends or changes in the sociopolitical environment.

หัวใจสำคัญของการจัดการประเด็น (Issues Management) = **การตรวจจับและระบุประเด็นก่อนที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กร**

เป็นการเฝ้าติดตามสัญญาณเตือนล่วงหน้า (early warning signs) และตัวบ่งชี้ในระยะเริ่มต้น (early indicators)

Detect and identify before it happens. Early warning signs and identify those early indicators

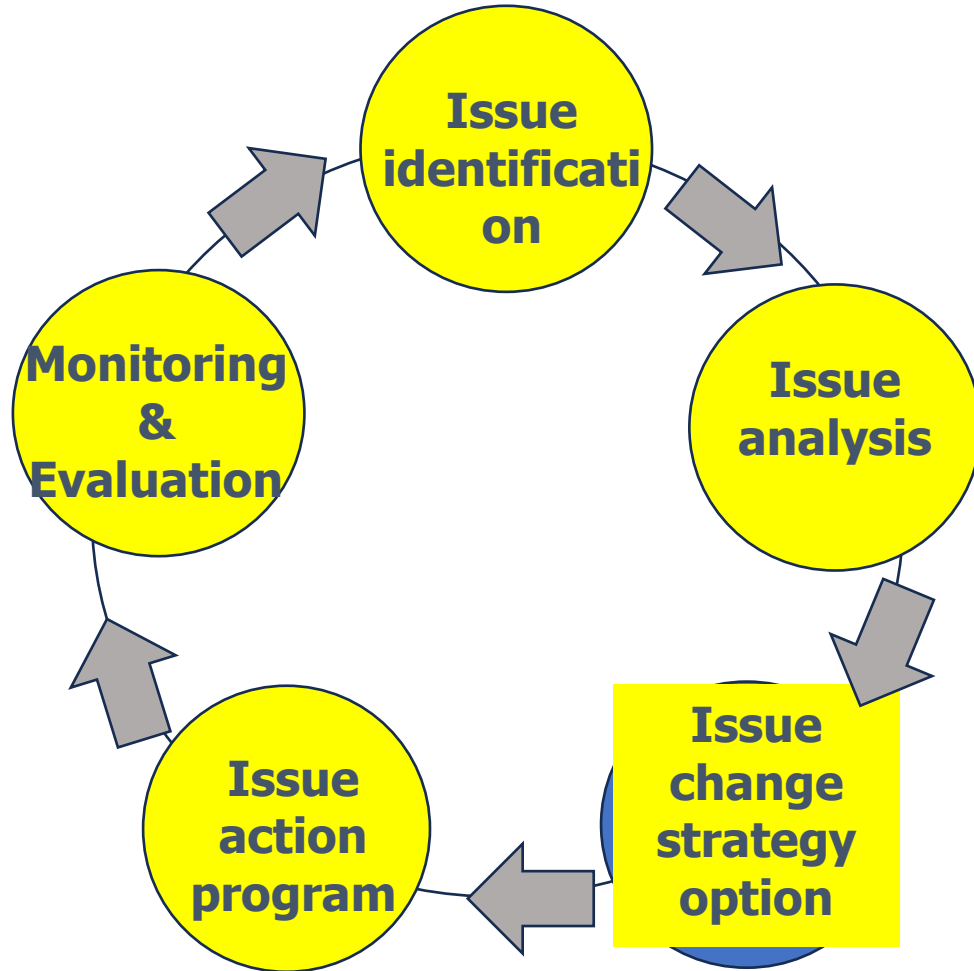
มี**ระบบการติดตาม**เพื่อให้องค์กรสามารถจัดการกับประเด็นได้ทันเวลาที่ **Have a system in place** not only to identify but also to deal with them.

ตอบสนองเชิงรุก และป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาลุกลามเป็นวิกฤตอย่างเหมาะสม
Respond appropriately before it becomes massive. Take action before it happens.

**การจัดการ
ประเด็นเชิงรุก**
Proactive
Reactive



ขั้นตอนการบริหารประเด็น ISSUES MANAGEMENT PROCESS



Jones, B. L., & Chase, W. H. (1979). Managing public policy issues. *Public Relations Review*, 5(2), 3–23.

1. Issue Identification (การระบุประเด็น)

2. Issue Analysis (การวิเคราะห์ประเด็น)

3. Strategy Options (การกำหนดทางเลือกกลยุทธ์)

4. Action Program (การดำเนินการ)

Take corrective action

5. Monitoring & Evaluation (ติดตามและประเมินผล)

ทำให้ ประเด็น (Issue) ชัดเจน

Issue Definition (การกำหนดประเด็น) คือ กระบวนการระบุและทำความเข้าใจว่า **"ประเด็นที่องค์กรกำลังเผชิญคืออะไร"** ก่อนตัดสินใจดำเนินการ โดยอาศัย 3 แนวคิดหลัก ได้แก่

1. ความรับผิดชอบ Responsibility

องค์กรต้องรับผิดชอบในการตรวจจับและระบุประเด็นตั้งแต่ระยะเริ่มต้น

2. การใช้วิจารณญาณ Judgment

ประเมินว่าประเด็นมีความสำคัญเพียงใด และควรตอบสนองอย่างไร

3. การใส่ใจต่อการกำหนดกรอบประเด็น Framing Attentiveness

กำหนดกรอบการตีความประเด็น เพื่อให้การสื่อสารและการตัดสินใจเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

**September
2014**



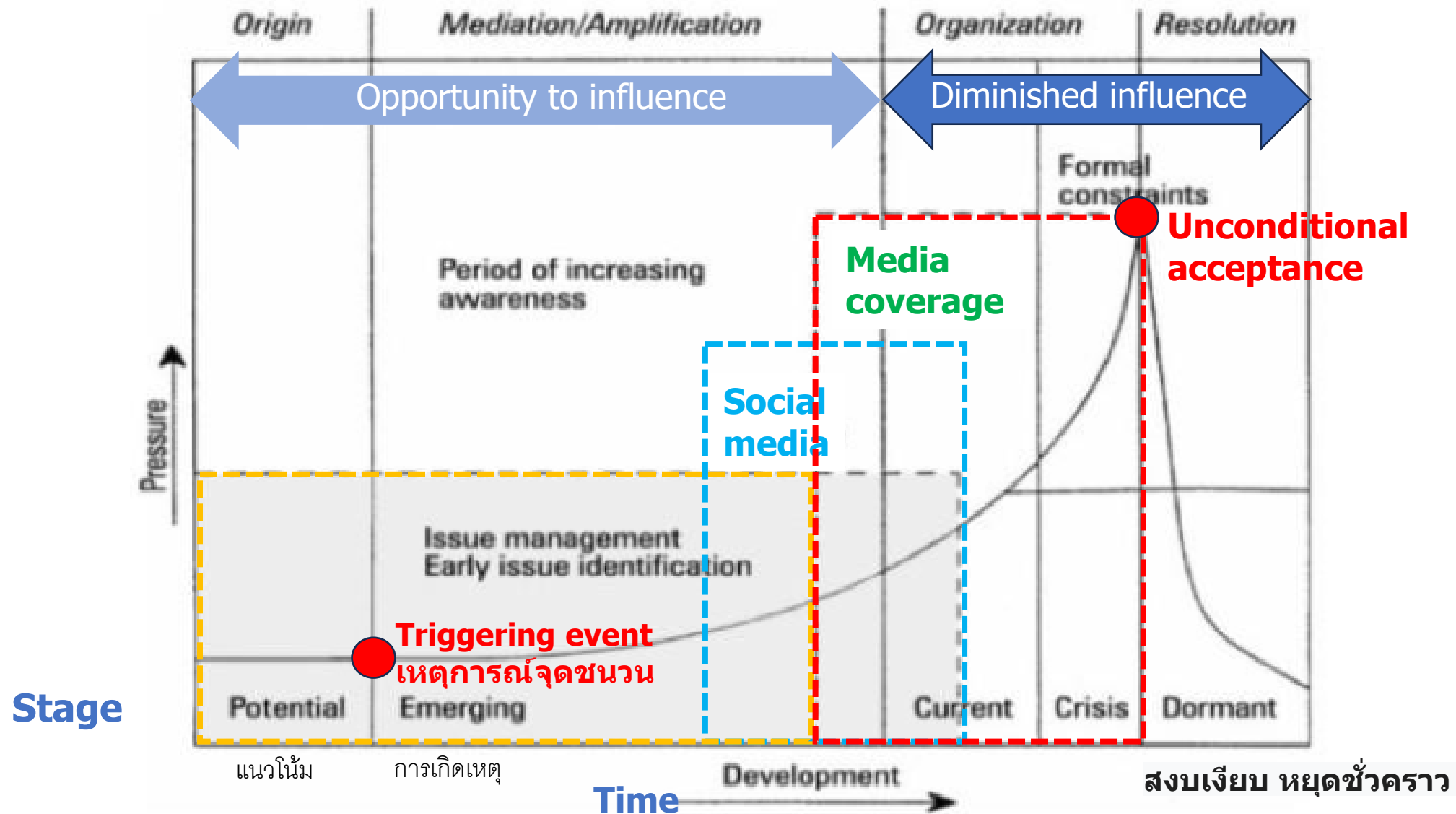
Lesson Learn

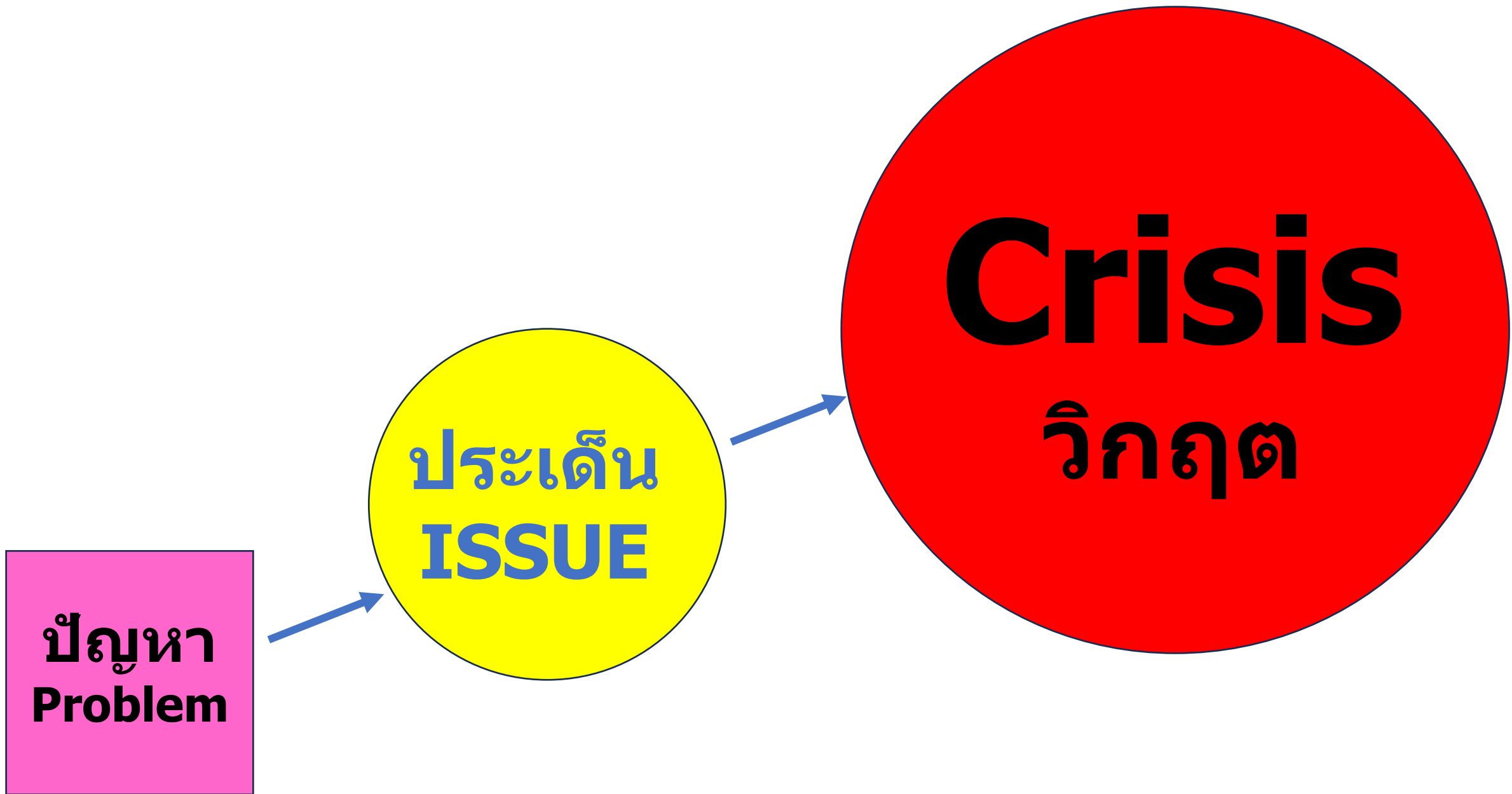
- **การสื่อสารด้วยข้อมูลข้อเท็จจริง (Informational Response):** ชี้แจงว่าปัญหาเกิดขึ้นได้ยากในการใช้งานปกติ
- **ความโปร่งใส (Transparency):** เปิดโรงงานและเชิญสื่อมวลชนเข้าชมกระบวนการทดสอบผลิตภัณฑ์
- **การใช้หลักฐานสนับสนุน (Evidence-based Communication):** อธิบายขั้นตอนการทดสอบด้านวิศวกรรมเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในคุณภาพของผลิตภัณฑ์
- **การดำเนินการแก้ไข (Corrective Action):** เปลี่ยนเครื่องให้ลูกค้าที่พบปัญหาจริง

ทารกแรกเกิดเสียชีวิต และประเด็นการรับประทาน อาหารในหอผู้ป่วย NICU โรงพยาบาลอ่างทอง



วัฏจักรของประเด็น Issue Life Cycle







**วิกฤต คือ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่าง
ฉับพลัน ก่อให้เกิดการหยุดชะงัก
อย่างรุนแรง ส่งผลต่อการ
ดำเนินงานตามระบบปกติ**

**องค์กรจำเป็นต้องดำเนินมาตรการ
ใหม่ ในการจัดการกับสถานการณ์
ดังกล่าว และเหตุการณ์นั้นยังคุกคาม
ต่อคุณค่าและเป้าหมายสำคัญของ
สังคม
(Quarantelli, 2005)**

The events that are sudden, seriously disrupt routines of system, require new courses of action to cope with the disruption, and pose a danger to values and social goals. (Quarantelli, 2005)

ลักษณะสำคัญของวิกฤต

Crisis Characteristics

- **คาดไม่ถึง** – วิกฤตมักเกิดขึ้นโดยไม่ทันตั้งตัว The element of surprise
- **ข้อมูลไม่ครบถ้วน** – องค์การยังไม่มีข้อเท็จจริงทั้งหมด แต่ต้องรีบสื่อสารและชี้แจง
Insufficient information—the company doesn't have all the facts right away, but very quickly finds itself in a position of having to do a lot of explaining
- **สถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว** – เหตุการณ์อาจลุกลามภายในเวลาอันสั้น The quick pace of events—things escalate very rapidly
- **การถูกตรวจสอบอย่างเข้มข้น** – สื่อมวลชนและสาธารณชนจับตามองทุกการตัดสินใจขององค์การ ขณะที่การค้นหาคำตอบและผลลัพธ์ที่แท้จริงต้องอาศัยเวลา Intense scrutiny—executives are often unprepared for the media spotlight, which is instantaneous, as answers and results normally take time.

ประเภทของวิกฤต

Types of crises

1. วิกฤตจากภัยธรรมชาติ (Natural Crisis)

วิกฤตที่เกิดจากปรากฏการณ์ทางธรรมชาติซึ่งอยู่นอกเหนือการควบคุมของมนุษย์

ตัวอย่าง: แผ่นดินไหว, พายุเฮอริเคน, ไฟป่า

2. วิกฤตด้านเทคโนโลยี (Technological Crisis)

วิกฤตที่เกิดจากความล้มเหลวของเทคโนโลยี หรือความผิดพลาดของมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยี

ตัวอย่าง: การรั่วไหลของข้อมูล (Data Breach), ข้อบกพร่องของซอฟต์แวร์ (Software Bug)

3. วิกฤตทางการเงิน (Financial Crisis)

วิกฤตที่เกี่ยวข้องกับความไม่มั่นคงทางเศรษฐกิจหรือปัญหาทางการเงิน ซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์การหรือประเทศ

ตัวอย่าง: วิกฤตการเงินโลกปี 2008, การล้มละลายขององค์การขนาดใหญ่, การร่วงลงอย่างรุนแรงของราคาหุ้นในตลาดหลักทรัพย์

ประเภทของวิกฤต

Types of crises

4. วิกฤตด้านองค์การหรือการบริหาร (Organizational/Managerial Crisis)

วิกฤตที่เกิดจากภาวะผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ พฤติกรรมที่ขาดจริยธรรม หรือความล้มเหลวในการดำเนินงานขององค์การ

ตัวอย่าง: ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (CEO) พัวพันกับคดีทุจริต, การเลิกจ้างพนักงานจำนวนมากโดยไม่แจ้งล่วงหน้า, องค์การถูกฟ้องร้องในข้อหาเลือกปฏิบัติหรือการเลือกปฏิบัติในที่ทำงาน

5. วิกฤตด้านชื่อเสียง (Reputational Crisis)

วิกฤตที่เกิดขึ้นเมื่อองค์การได้รับความเสียหายต่อภาพลักษณ์ ชื่อเสียง หรือคุณค่าของแบรนด์ จนส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ตัวอย่าง: กระแสวิพากษ์วิจารณ์ในสื่อสังคมที่แพร่กระจายอย่างรวดเร็ว, การต่อต้านโฆษณาที่ก่อให้เกิดข้อถกเถียง, สินค้ามีข้อบกพร่องจนกระทบต่อความเชื่อมั่นของผู้บริโภค

6. วิกฤตด้านมนุษยธรรมหรือสังคม (Humanitarian/Social Crisis)

วิกฤตที่เกิดจากความทุกข์ยากของผู้คนในวงกว้าง หรือปัญหาทางสังคมที่ส่งผลกระทบต่อประชาชนจำนวนมาก

ตัวอย่าง: วิกฤตผู้ลี้ภัยจากสงคราม, ความไม่สงบทางสังคมหรือการประท้วงครั้งใหญ่, การแพร่ระบาดของโรคระดับโลก (เช่น COVID-19)

Coombs' Types of Organizational Crises



Internal Crisis

คือ วิกฤตที่มีต้นเหตุจากภายในองค์กร และก่อให้เกิดหรือมีแนวโน้มก่อให้เกิดการหยุดชะงักในการดำเนินงาน รวมทั้งส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชื่อเสียงขององค์กร

ภัยพิบัติ (Disaster) -

เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างฉับพลันและก่อให้เกิดความเสียหายอย่างรุนแรง ส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อชีวิต ทรัพย์สิน สิ่งแวดล้อม หรือโครงสร้างพื้นฐาน รวมถึงอาจทำให้มีผู้บาดเจ็บหรือเสียชีวิตเป็นจำนวนมาก

ประเภทของภัยพิบัติ

1. ภัยพิบัติทางธรรมชาติ

Natural Disasters:

Events caused by natural forces.

- Earthquake, Flood, Hurricane/Cyclone, Tsunami, Volcanic Eruption, Drought, Natural hazard (Pandemic)

2. ภัยพิบัติที่เกิดจากมนุษย์

Man-made Disasters:

- **Industrial accidents** – e.g., Bhopal gas tragedy (India, 1984),
- Nuclear accidents** – e.g., Chernobyl disaster (Ukraine, 1986),
- Terrorist attacks** – e.g., 9/11 attacks in the U.S. (2001),
- Oil spills** – e.g., Deepwater Horizon spill (Gulf of Mexico, 2010),
- Fires** – e.g., Australian bushfires (2019–2020).

ประเภทของวิกฤตองค์กร (Types of Organizational Crisis)

- **วิกฤตองค์กร** คือ วิกฤตที่เกิดขึ้นภายในองค์กรหรือเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งส่งผลกระทบต่อสุขภาพ ความปลอดภัย สิ่งแวดล้อม หรือเศรษฐกิจ และอาจสร้างความเสียหายต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) รวมถึงชื่อเสียงขององค์กร
- **ประเด็นหลักของวิกฤตองค์กร**
 - **ด้านสุขภาพ (Health Concerns)** – เช่น สินค้าหรือบริการก่อให้เกิดอันตรายต่อสุขภาพของผู้บริโภค
 - **ด้านความปลอดภัย (Safety Concerns)** – เช่น อุบัติเหตุในโรงงานหรือสถานที่ทำงาน
 - **ด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Concerns)** – เช่น การรั่วไหลของสารเคมี การปล่อยมลพิษ หรือการปนเปื้อนของสิ่งแวดล้อม
 - **ด้านเศรษฐกิจ (Economic Concerns)** – เช่น ความเสียหายทางการเงิน การขาดสภาพคล่อง หรือการล้มละลาย

ประเภทของวิกฤตองค์กร (Types of Organizational Crisis)

ผลกระทบของวิกฤตองค์กร

- ส่งผลกระทบต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Expectations)
- บั่นทอนความเชื่อมั่นและความไว้วางใจที่มีต่อองค์กร
- สร้างความเสียหายต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กร (Organizational Reputation)
- อาจส่งผลให้เกิดความสูญเสียทางการเงิน การดำเนินคดี และความยากลำบากในการฟื้นฟูความน่าเชื่อถือขององค์กรในระยะยาว



Dress Code United Airlines March 2017

"United Airlines barred two teenage girls from boarding a flight on Sunday morning and required a child to change into a dress after a gate agent decided the leggings they were wearing were inappropriate."

5:17 PM

Dress Code Backlash

SFO

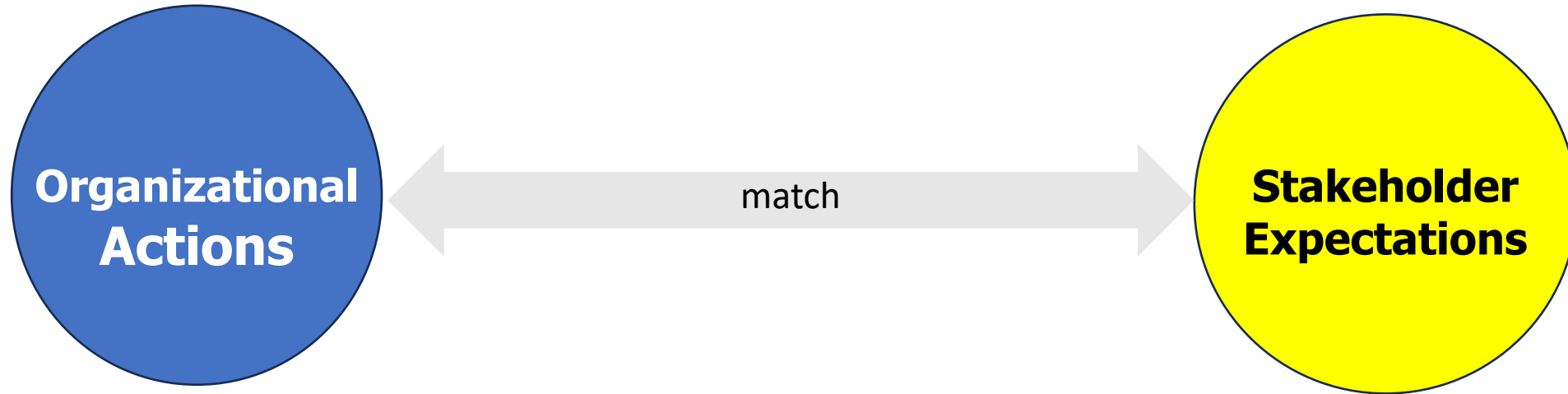
5
KPIX

United Airlines

Dragged off United Airlines flight
April 10, 2017



ช่องว่างของความคาดหวัง



เมื่อการกระทำขององค์กร "สอดคล้อง" กับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผลลัพธ์ที่มักเกิดขึ้น ได้แก่

- เกิดความไว้วางใจต่อองค์กร (Trust)
- องค์กรได้รับความน่าเชื่อถือ (Credibility)
- เสริมสร้างชื่อเสียงองค์กร (Corporate Reputation)
- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้การสนับสนุน (Support)
- ลดแรงต่อต้านและข้อร้องเรียน
- ลดโอกาสที่ประเด็น (Issue) จะพัฒนาเป็นวิกฤต (Crisis)
- เกิดความภักดีของลูกค้า (Customer Loyalty)

เมื่อการกระทำขององค์กร "ไม่สอดคล้อง" กับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้น ได้แก่

- สูญเสียความไว้วางใจ (Loss of Trust)
- เกิดกระแสวิพากษ์วิจารณ์ (Public Backlash)
- ชื่อเสียงองค์กรเสียหาย (Reputation Damage)
- เกิดการคว่ำบาตรหรือเลิกใช้สินค้า (Boycott)
- เกิดการรณรงค์ผ่านสื่อสังคมออนไลน์
- ราคาหุ้นและความเชื่อมั่นของนักลงทุนลดลง
- ประเด็นเล็ก ๆ อาจลุกลามเป็นวิกฤต

Crisis Management

Situational Crisis Communication Theory (SCCT)
by W. Timothy Coombs

2. Crisis event

ระยะเหตุการณ์วิกฤต

การสื่อสารเชิงตอบสนอง (Reactive Communication)

1. การตระหนักรู้ว่าวิกฤตได้เกิดขึ้น (Crisis Recognition)
 2. การควบคุมวิกฤต (Crisis Containment)
- หัวใจสำคัญของระยะนี้ คือ การสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทั้งคำพูด (Words) และ การกระทำ (Actions) ซึ่งมีผลต่อความเชื่อมั่นและชื่อเสียงขององค์กร
 1. ตอบสนองต่อเหตุการณ์ทันที (Immediate Response) อย่างโปร่งใส (Transparency) และเห็นอกเห็นใจ (Empathy)
 2. เผยแพร่ข้อมูลสำคัญอย่างรวดเร็ว (Quick Dissemination of Key Information) ไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ระยะเกิดวิกฤต (Crisis Stage)

- **ระยะเกิดวิกฤต (Crisis Stage)** เริ่มต้นเมื่อเกิด เหตุการณ์กระตุ้น (Trigger Event) อันเป็นจุดเริ่มต้นของวิกฤต หรือ เมื่อผู้บริหารตระหนักว่า **องค์การกำลังเผชิญกับวิกฤต**
- ระยะนี้สิ้นสุดลงเมื่อสถานการณ์ได้รับการแก้ไขหรือควบคุมได้ จนถือว่าวิกฤตได้คลี่คลายลง
- ในช่วงที่วิกฤตกำลังดำเนินอยู่ ผู้บริหารและทีมบริหารวิกฤตจำเป็นต้อง **ตระหนักว่า องค์การกำลังอยู่ในภาวะวิกฤต** และดำเนินมาตรการที่เหมาะสมอย่างทันท่วงที
- ประกอบด้วย **2 ขั้นตอนย่อย** ได้แก่
 - **การตระหนักรู้ว่าวิกฤตได้เกิดขึ้น (Crisis Recognition)**
 - **การควบคุมวิกฤต (Crisis Containment)**

การสื่อสารในภาวะวิกฤต

Crisis Communication

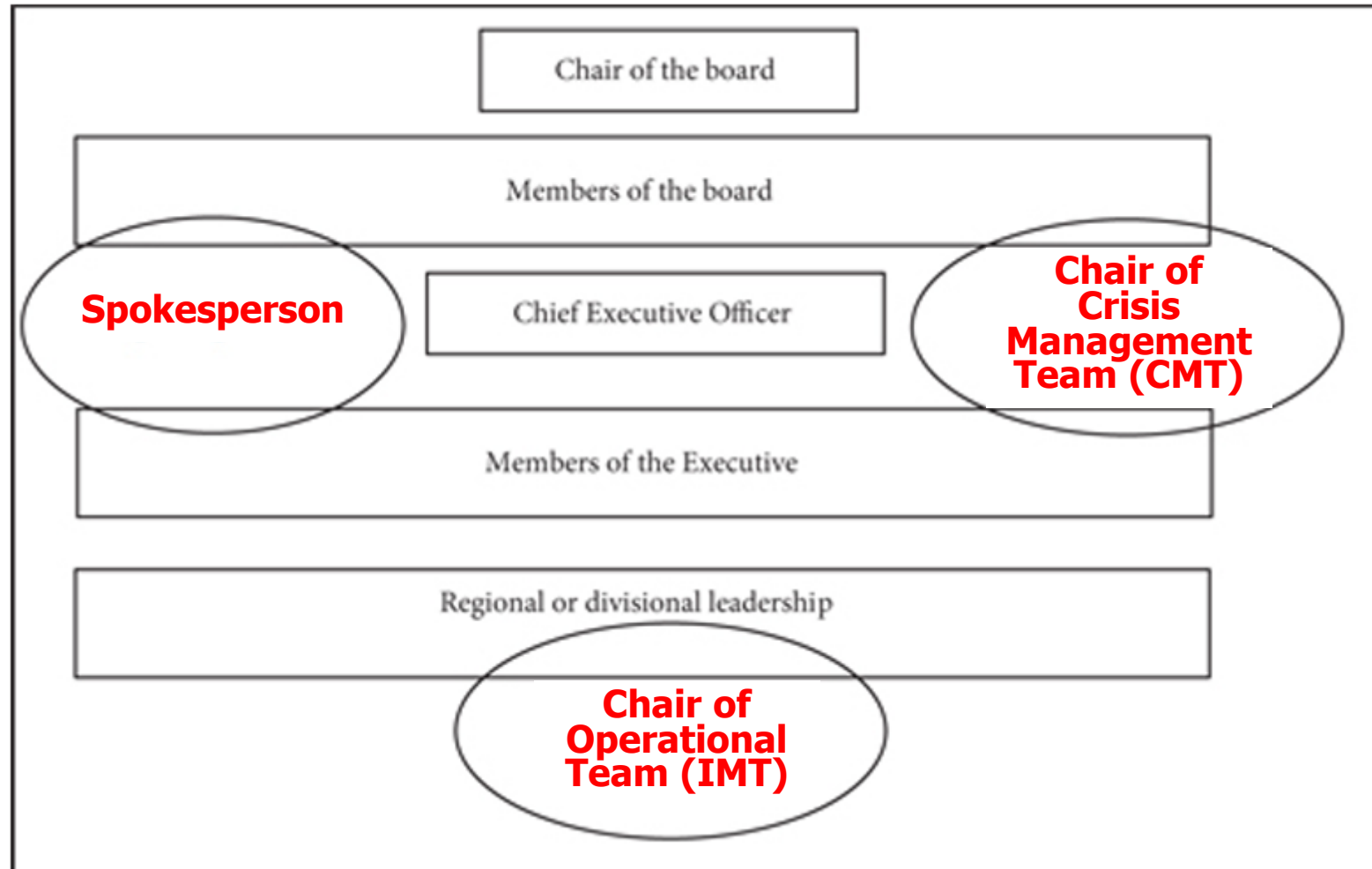
- การสื่อสารในภาวะวิกฤต (Crisis Communication) หมายถึง กลยุทธ์และการดำเนินการด้านการสื่อสารที่องค์กรใช้เพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์วิกฤต โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อบริหารจัดการสถานการณ์ ลดผลกระทบด้านลบ และปกป้องหรือฟื้นฟูชื่อเสียงขององค์กร **Crisis communication** refers to the strategies and actions an organization takes in response to a crisis to manage the situation, mitigate negative consequences, and protect or repair its reputation.
- การสื่อสารในภาวะวิกฤตไม่ใช่เพียงการออกแถลงการณ์เมื่อเกิด **ปัญหา** แต่เป็น กระบวนการวางแผนและสื่อสารอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง ทันเวลา และเชื่อถือได้ It is a critical aspect of crisis management, with a focus on **effective messaging** and **stakeholder engagement**.

การสื่อสารในภาวะวิกฤต

Crisis Communication

- การสื่อสารในภาวะวิกฤตเป็น องค์ประกอบสำคัญของการบริหารจัดการภาวะวิกฤต (Crisis Management) โดยมุ่งเน้นที่
 - การสื่อสารข้อความที่ถูกต้อง ชัดเจน และมีประสิทธิภาพ (Effective Messaging)
 - การสื่อสารและสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Engagement) อย่างเหมาะสม เพื่อรักษาความเชื่อมั่นและลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น
- เป้าหมายของ Crisis Communication
 - **ควบคุมสถานการณ์ (Manage the Crisis)** ลดความสับสน ความตื่นตระหนก และข่าวลือ
 - **ลดผลกระทบด้านลบ (Mitigate Negative Consequences)** ลดความเสียหายต่อชีวิต ทรัพย์สิน การดำเนินงาน และชื่อเสียงขององค์กร
 - **ปกป้องและฟื้นฟูชื่อเสียง (Protect and Restore Reputation)** สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านการสื่อสารที่โปร่งใสและการดำเนินการที่เหมาะสม
 - **รักษาความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Maintain Stakeholder Trust)** สื่อสารกับลูกค้า พนักงาน นักลงทุน สื่อมวลชน หน่วยงานรัฐ และสังคมอย่างต่อเนื่อง

Organizing crisis leadership roles



การกำหนดเป้าหมายการจัดการ และการสื่อสารในภาวะวิกฤต

ให้ระลึกเสมอว่า
การสื่อสารในภาวะ
วิกฤต
มีเป้าหมาย
คือการควบคุมขอบเขต
ของภาวะวิกฤต

เมื่อผู้บริหารตัดสินใจว่า องค์กรต้องเข้าสู่
การบริหารวิกฤต (**Engage a Crisis**) ทีม
บริหารวิกฤต (Crisis Team) จะต้องดำเนิน
มาตรการต่าง ๆ เพื่อ

- ป้องกันไม่ให้วิกฤตลุกลามไป
ยังส่วนอื่นขององค์กร
- ป้องกันไม่ให้ผลกระทบขยาย
ไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่ม
อื่น
- ลดระยะเวลาของวิกฤตให้สั้น
ที่สุด (Mitroff, 1994)



กลยุทธ์องค์กร

- วิสัยทัศน์
- พันธกิจ
- ค่านิยม
- ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การตอบสนองอย่างรวดเร็ว (Responding Quickly)

- การตอบสนองอย่างรวดเร็ว
- คำว่า "รวดเร็ว (Quick)" เป็นคำที่ถูกกล่าวถึงบ่อยที่สุดเมื่ออธิบายถึง การตอบสนองต่อวิกฤตที่มีประสิทธิภาพ (Effective Crisis Response)
- ปัจจุบัน ความจำเป็นในการสื่อสารอย่างรวดเร็ว มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ เนื่องจาก ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและสื่อดิจิทัล ทำให้ข้อมูลข่าวสารสามารถแพร่กระจายได้อย่างรวดเร็ว ส่งผลให้ ทีมบริหารวิกฤตมีเวลาน้อยลงในการเตรียมและตอบสนองต่อเหตุการณ์ (Barton, 2001; RockDove, 2018)



การสื่อสารแบบรวมศูนย์ Centralized Communication



องค์กรมี

- แผนบริหารวิกฤตที่ดี
- ทีมงานที่เตรียมพร้อม
- ระบบรวบรวมและตรวจสอบข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ

เพื่อสื่อสารได้ทั้งรวดเร็วและถูกต้อง

องค์ประกอบการสื่อสาร
ผู้ส่งสาร

S

Sender
ผู้ส่งสาร



Speaking
With One
Voice

Spokesperson

- **โทษก:** กำหนดคนพูดเพียงคนเดียว เมื่อพนักงานองค์การถูกสอบถามให้พนักงานทุกคนแจ้งให้ผู้สื่อข่าวไปถามจากโทษกเพียงคนเดียว
- ผู้เหมาะสมโทษก ควรเป็นผู้นำ = **ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร CEO**
- ในกรณีภาวะวิกฤตที่เกี่ยวข้องกับเทคนิค ซึ่ง CEO ไม่สันทัด ให้พิจารณาการทำงานเป็นทีม >>>
 - **โทษกองค์การ (Spokesperson)** – ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้สื่อสารกับสื่อมวลชนและสาธารณชน
 - **ผู้บริหารที่รับผิดชอบโดยตรง** – เช่น ผู้อำนวยการฝ่ายปฏิบัติการ หรือผู้บริหารฝ่ายความปลอดภัย หากวิกฤตเกี่ยวข้องกับงานในความรับผิดชอบ
 - **ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Subject Matter Expert)** – เช่น แพทย์ วิศวกร นักกฎหมาย หรือผู้เชี่ยวชาญด้านความปลอดภัย เมื่อจำเป็นต้องอธิบายข้อมูลทางเทคนิค
 - **Public relations** (โทษกองค์การ - Corporate Spokesperson) and marketing leaders, investor relations executives



ภาวะผู้นำในระยะเหตุการณ์วิกฤต

ภาวะผู้นำแบบ Intuitive Intelligence in Leadership

- ความฉลาดเชิงสัญชาตญาณ (Intuitive Intelligence) เป็นทักษะที่สามารถ ฝึกฝนและพัฒนาได้ ไม่ใช่ความสามารถที่มีมาแต่กำเนิดเพียงอย่างเดียว (Bacon, 2013)
 - **เชื่อในสัญชาตญาณของตนเอง** (Trust Their Instincts)
 - **กล้าตัดสินใจและลงมือปฏิบัติตามสัญชาตญาณนั้น** (Obey Their Instincts) โดยการรับฟัง "เสียงภายใน" (Internal Voice) ซึ่งเกิดจากประสบการณ์ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และการสังสมบทเรียนจากสถานการณ์ต่าง ๆ
 - **ตัดสินใจอย่างรวดเร็วบนพื้นฐานของประสบการณ์ ความรู้ และการรับรู้รูปแบบของสถานการณ์** (Pattern Recognition)

ความสำคัญของ Intuitive Intelligence ในการบริหารวิกฤต

ในการบริหารวิกฤต ผู้นำมักไม่มี

- เวลาเพียงพอ
- ข้อมูลที่สมบูรณ์ / ขัดแย้งกัน ไม่ครบถ้วน
- ความแน่นอนของสถานการณ์

ดังนั้น การตัดสินใจจึงต้องอาศัยทั้ง

- **ข้อมูลและข้อเท็จจริง (Data)**
- **การวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ (Analytical Thinking)**
- **ประสบการณ์ (Experience)**
- **ความฉลาดเชิงสัญชาตญาณ (Intuitive Intelligence)**

Crisis Management Team (CMT)



- การสร้างทีมงานหลักสำหรับภาวะวิกฤตประกอบด้วยคนจำนวนไม่มาก แต่มีทักษะที่ส่งเสริมกัน และมีการฝึกอบรมเพื่อที่จะจัดทำแผนสำรอง และจัดการกับภาวะวิกฤตเมื่อเกิดขึ้น
- หากผู้บริหารไม่รับฟัง พนักงานสามารถเตือนภัยภาวะวิกฤตที่กำลังเกิดขึ้นต่อทีมนี้ได้โดยตรง
- องค์การขนาดใหญ่จำเป็นต้องมี**จุดรวมของข่าวกรอง** เป็นที่รวบรวมสัญญาณอันตราย ทั้งจากภายนอกและภายในและเป็นที่ที่จุดต่างๆเชื่อมโยงกัน
- แผนสำรองทุกแผนและทีมจัดการกับภาวะวิกฤตทุกทีมควรมี**แผนการสื่อสาร** ซึ่งพร้อมจะนำมาใช้ เพื่อให้ข้อมูลเมื่อสามารถหาได้
- แผนสื่อสารนั้นไม่สามารถมีคำตอบเราไว้สำหรับทุกคำถาม แต่มันควรมีกลไกที่จำเป็นสำหรับการสื่อสาร

แนวทางการสื่อสารในภาวะวิกฤต

Steven Fink ที่ปรึกษาด้านภาวะวิกฤต กล่าวว่า ไม่ว่าทีมจัดการกับภาวะวิกฤตของคุณจะดีแค่ไหน ไม่ว่าแผนการจัดการภาวะวิกฤตของคุณจะสมบูรณ์มากเพียงใด หากคุณไม่สามารถสื่อสารได้ในยามวิกฤตได้ คุณก็ล้มเหลว

สิ่งหนึ่งในการสื่อสารภาวะวิกฤตคือ

1. คาดเดาคำถามของผู้สื่อข่าวล่วงหน้า 2 รายการ
2. คำถามที่คุณต้องการจะตอบอย่างน้อยที่สุด 5 คำถาม
3. เตรียมตัวที่จะตอบคำถามเหล่านั้น

*****สิ่งที่ต้องทำ คือ**

1. แสดงให้เห็นว่าไม่ได้ปิดบังสิ่งใด
2. สื่อสารเกี่ยวกับข้อเท็จจริงและสิ่งสนับสนุนเพื่อให้เขารับรู้เรื่องที่ถูกต้อง

หลักการสำหรับการสื่อสารในภาวะวิกฤต

- **"เร็ว แต่ต้องถูกต้อง"** (Be Fast, but Be Accurate)
- หากยังไม่มีข้อมูลครบถ้วน ไม่ควรคาดเดาหรือให้ข้อมูลที่ยังไม่ได้รับการยืนยัน
- เช่น
 - "ขณะนี้องค์กรกำลังตรวจสอบข้อเท็จจริง"
 - "เราจะรายงานข้อมูลเพิ่มเติมทันทีเมื่อได้รับการยืนยัน"
 - "ความปลอดภัยของผู้ได้รับผลกระทบเป็นสิ่งที่เราให้ความสำคัญสูงสุด"

- **Speed ≠ Hurry** : การตอบสนองอย่างรวดเร็ว ไม่ใช่ การรีบสื่อสารโดยไม่ตรวจสอบข้อมูล
- **Accuracy builds credibility** : ความถูกต้องของข้อมูลเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความน่าเชื่อถือขององค์กร
- **Early response matters** : การสื่อสารครั้งแรกมีอิทธิพลอย่างมากต่อการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จึงควรทำอย่างรวดเร็ว โปร่งใส และอ้างอิงข้อเท็จจริงที่ตรวจสอบแล้วเท่านั้น

การจัดการกับ Fake news

ข่าวลวง - Fake news

Fake News คือ ข่าวหรือข้อมูลที่เป็นเท็จ ถูกสร้างขึ้นหรือเผยแพร่ผ่านอินเทอร์เน็ตและสื่อสังคม จนทำให้ผู้รับสารเข้าใจผิด ส่งผลกระทบต่อบุคคล องค์กร หรือสังคม

โดยอาจอยู่ในรูปของ

- **ข้อมูลบิดเบือน - Disinformation**

ข้อมูลที่เป็นเท็จที่เจตนาสร้างและเผยแพร่เพื่อก่อให้เกิดความเสียหายหรือหลอกลวงผู้อื่น

- **ข้อมูลผิดพลาด Misinformation**

ข้อมูลที่ไม่ถูกต้องหรือทำให้เข้าใจผิด ที่สร้างหรือเผยแพร่โดยไม่ได้มีเจตนาที่จะก่อให้เกิดความเสียหาย มักเกิดจากความเข้าใจผิด การตีความผิด หรือการส่งต่อข้อมูลโดยไม่ได้ตรวจสอบข้อเท็จจริง

FAKE
NEWS



Get Fact ... Fast

- Separate fact from rumor
- Document what you know for sure
- Become the source of reliable information
- Keep the information flowing

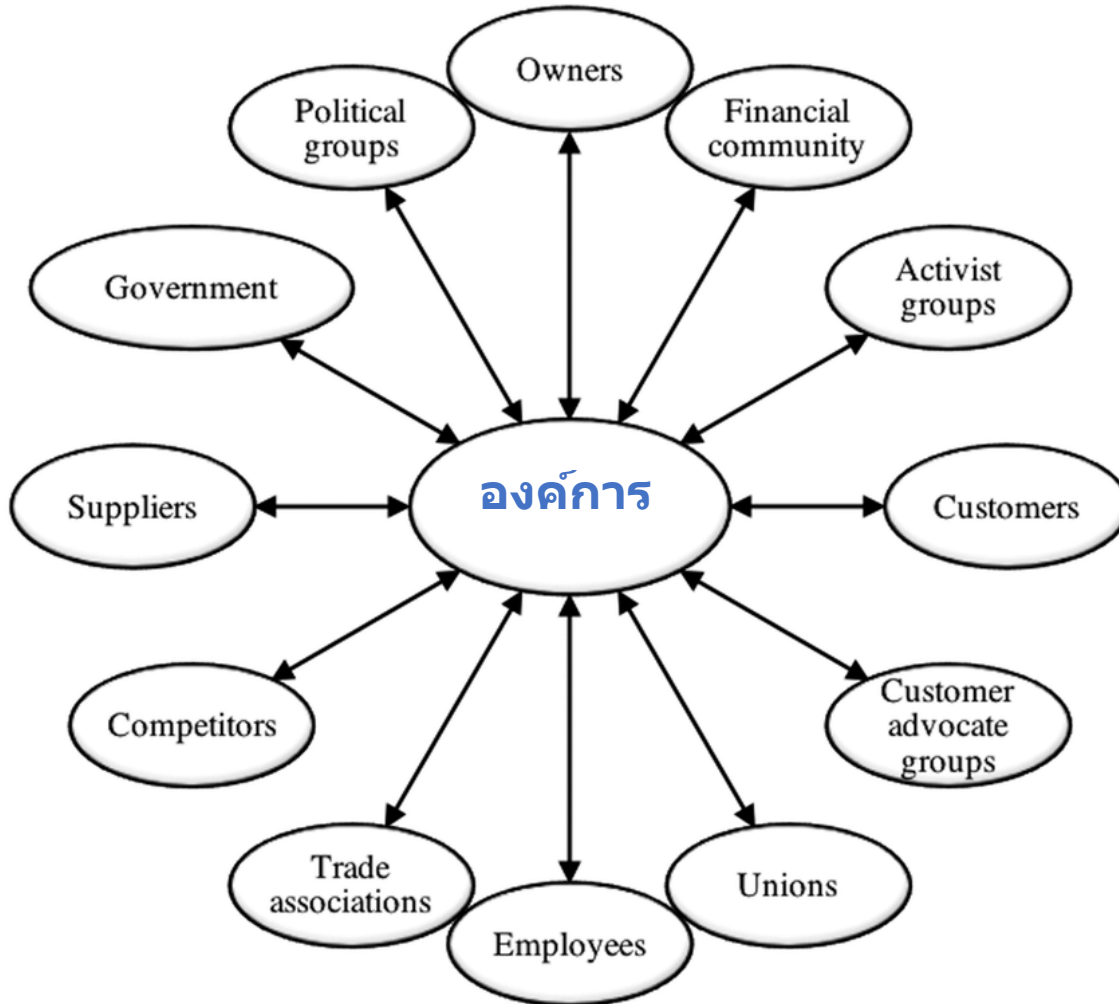
องค์ประกอบการสื่อสาร

ผู้รับสาร

- ผู้รับสาร : บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เป็นปลายทางของการสื่อสาร ที่ผู้ส่งสารส่งผ่านทางช่องทางการสื่อสารต่างๆ
- ผู้รับสารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ เพราะหากผู้รับสารไม่ยอมรับ หรือไม่พยายามทำความเข้าใจในสาร การสื่อสารนั้นก็จะมีผล



ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)



ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ควรได้รับข้อมูล ได้แก่

- **พนักงาน (Employees)** เพื่อให้เข้าใจสถานการณ์และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม
- **ลูกค้า (Customers)** เพื่อรับทราบผลกระทบและแนวทางการแก้ไข
- **สื่อมวลชน (Media)** เพื่อเผยแพร่ข้อมูลที่ถูกต้องสู่สาธารณชน
- **นักลงทุนและผู้ถือหุ้น (Investors and Shareholders)** เพื่อสร้างความเชื่อมั่น
- **หน่วยงานภาครัฐ (Government Agencies)** หากเกี่ยวข้องกับกฎหมายหรือการกำกับดูแล
- **ชุมชนและประชาชน (Community and General Public)** หากเหตุการณ์ส่งผลกระทบต่อสังคมในวงกว้าง

การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Analysis)

เพื่อระบุว่าใครได้รับผลกระทบ ใครมีอิทธิพล และใครควรได้รับการสื่อสารเมื่อเกิดประเด็นหรือวิกฤต

- **Who are affected? And in what ways?** ใครบ้างที่ได้รับผลกระทบ และได้รับผลกระทบในด้านใด?
เช่น ผลกระทบด้านความปลอดภัย การเงิน ชื่อเสียง การดำเนินงาน หรือสภาพจิตใจ
- **Who are involved? And who else should be involved?** ใครบ้างที่เกี่ยวข้องกับประเด็นนี้ และมีใครบ้างที่ควรเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา?
เช่น ผู้บริหาร พนักงาน หน่วยงานรัฐ ผู้เชี่ยวชาญ หรือพันธมิตรทางธุรกิจ
- **Who has an interest in the issue?** ใครบ้างที่มีความสนใจหรือมีส่วนได้ส่วนเสียกับประเด็นนี้?
ได้แก่ ลูกค้า นักลงทุน ชุมชน สื่อมวลชน องค์กรภาคประชาชน หรือผู้ถือหุ้น
- **Who are in a position to exert influence?** ใครบ้างที่มีอำนาจหรืออิทธิพลในการกำหนดทิศทางหรือผลลัพธ์ของประเด็นนี้?
เช่น หน่วยงานกำกับดูแล นักการเมือง สื่อมวลชน ผู้มีอิทธิพลทางความคิด (Influencers) หรือผู้นำชุมชน
- **Who have expressed opinions about the issue?** ใครบ้างที่ได้แสดงความคิดเห็นหรือแสดงจุดยืนต่อประเด็นนี้แล้ว?
เช่น สื่อมวลชน นักวิชาการ นักเคลื่อนไหว องค์กรภาคประชาชน หรือผู้ใช้งานสื่อสังคมออนไลน์
- **Who ought to care about it?** ใครบ้างที่น่าจะให้ความสำคัญกับประเด็นนี้ แม้ยังไม่ได้ออกมาแสดงความคิดเห็น?
เช่น หน่วยงานรัฐ คู่ค้า ลูกค้าในอนาคต หรือประชาชนที่อาจได้รับผลกระทบในระยะยาว

Employee

หากลูกค้าถามว่า
"องค์กรมีปัญหาจริง
หรือไม่"

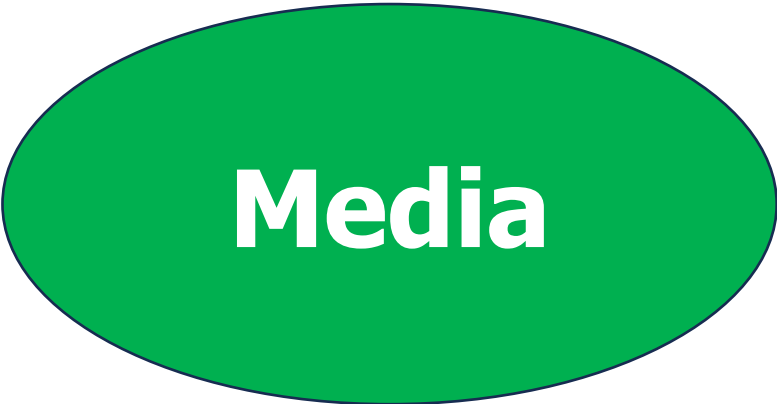
พนักงานควรตอบตามแนวทาง
เดียวกัน



- พนักงานคือ "ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มแรก" (First Internal Stakeholders) และมักเป็น "ผู้สื่อสารแนวหน้า" (Frontline Communicators) ของ **องค์กร**

>> **รวดเร็ว** เกิดอะไรขึ้น กำลังตรวจสอบ จะอัปเดตเมื่อใด **โปร่งใส** บอกข้อเท็จจริง ยอมรับสิ่งที่ยังไม่ทราบ ไม่ปกปิดข้อมูลสำคัญ

- เมื่อพนักงานได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง ทันเวลา และรู้สึว่าองค์กรให้ความสำคัญ **พวกเขาจะเป็นพลังสำคัญในการลดข่าวลือ** มีความเชื่อมั่น ปฏิบัติงานได้ถูกต้อง ลดความวิตกกังวล และช่วยให้องค์กรผ่านพ้นวิกฤตได้
- องค์กรควรแจ้งพนักงานก่อนสาธารณะอย่างรวดเร็ว โปร่งใส เปิดช่องทางถามตอบ จัดทำ FAQ สนับสนุนด้านจิตใจ และอัปเดตข้อมูลอย่างต่อเนื่อง



Media

ข้อดีของสื่อมวลชนในการนำเสนอข่าววิกฤต

1. เผยแพร่ข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว (Rapid Information Dissemination)

- ทำให้ประชาชนรับรู้เหตุการณ์ได้ทันเวลา
- ช่วยแจ้งเตือนภัยและลดความสูญเสีย

2. เป็นช่องทางสื่อสารระหว่างองค์กรกับสาธารณชน (Communication Bridge)

- ถ่ายทอดคำชี้แจงจากองค์กร
- ช่วยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับข้อมูลจากแหล่งทางการ

3. ตรวจสอบและสร้างความโปร่งใส (Watchdog Function)

- สื่อมีบทบาทตรวจสอบว่าองค์กรเปิดเผยข้อมูลหรือไม่ ปฏิบัติตามกฎหมายหรือไม่ รับผิดชอบต่อสังคมหรือไม่ ทำให้องค์กรมีความโปร่งใสมากขึ้น

4. ช่วยลดข่าวลือ (Countering Rumors)

- หากรายงานจากแหล่งข้อมูลที่เชื่อถือได้ ลดข่าวลือ Fake News
- ลดความตื่นตระหนกของประชาชน

5. กระตุ้นให้องค์กรดำเนินการอย่างรวดเร็ว

- การรายงานข่าวอย่างต่อเนื่องทำให้องค์กรสามารถเร่งแก้ไขปัญหาออกมาชี้แจง และเยียวยาผู้ได้รับผลกระทบ

ข้อผิดพลาดสำคัญ (Communication Sins) ในการสื่อสารกับสื่อมวลชน เมื่อองค์กรมีข้อมูลจำกัด แต่จำเป็นต้องตอบสนองอย่างรวดเร็ว 2 ประการ

1. การตอบว่า "No Comment" (ไม่เห็นด้วย)

- การตอบคำถามของสื่อว่า "No Comment" แม้องค์การอาจต้องการหลีกเลี่ยงการให้ข้อมูลที่ยังไม่แน่ชัด แต่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมักตีความว่า "องค์กรกำลังปกปิดความจริง" หรือ "องค์กรยอมรับว่าตนเองเป็นฝ่ายผิด"
- ดังนั้น องค์กรควรกล่าวว่า "ขณะนี้ข้อมูลดังกล่าวยังอยู่ระหว่างการตรวจสอบ และเราจะรีบแจ้งให้ทราบทันทีเมื่อได้รับข้อมูลที่ยืนยันแล้ว" แสดงถึงความโปร่งใสและความรับผิดชอบ มากกว่าปฏิเสธการให้ข้อมูล

2. ไม่ทำตามคำมั่นสัญญาที่ให้ไว้ คือ สัญญาว่าจะให้ข้อมูลเพิ่มเติม แต่ไม่ดำเนินการตามที่รับปากไว้

(Birch, 1994; Gonzalez-Herrero & Pratt, 1995)

- ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะสื่อมวลชน ตั้งอยู่บนพื้นฐานของ "ความไว้วางใจ (Trust)"
- ความไว้วางใจจะเกิดขึ้นได้ เมื่อองค์กร
 - รักษาคำพูด
 - ปฏิบัติตามคำมั่นสัญญา
 - ส่งมอบข้อมูลตามเวลาที่ได้แจ้งไว้



- **ข้อดี**

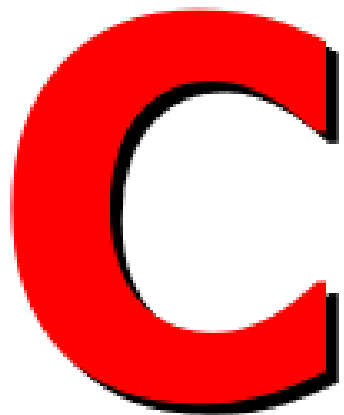
- สื่อสารรวดเร็ว เข้าถึงคนจำนวนมาก สื่อสารสองทาง แก้อาวัลิอ สร้างความโปร่งใส และติดตามความคิดเห็นของสังคม

- **ข้อควรระวัง**

- Fake News ความคิดเห็นเชิงลบ การตีความผิด การตอบโต้ที่ไม่เหมาะสม และการเผยแพร่ข้อมูลที่ยังไม่ตรวจสอบ

- **สิ่งที่องค์กรควรทำ**

- ตอบสนองอย่างรวดเร็ว ให้ข้อมูลที่ถูกต้อง โปร่งใส แสดงความเห็นอกเห็นใจ
- ติดตาม social listening มีทีมบริหารวิกฤตบน social media
- ใช้ข้อความที่สอดคล้องกันทุกช่องทาง



Channel

ช่องทางการสื่อสาร

**"The right message,
to the right audience,
through the right
channel,
at the right time."**

องค์ประกอบการสื่อสาร

3. ช่องทางการสื่อสาร

ควรใช้หลายช่องทาง (Multi-channel Communication)

- ไม่มีช่องทางใดที่สามารถเข้าถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มได้ทั้งหมด
- แถลงข่าว (Press Conference)
- ข่าวประชาสัมพันธ์ (Press Release)
- เว็บไซต์องค์กร (Official Website)
- Social Media (Facebook, X, Instagram, LinkedIn, TikTok)
- ให้สัมภาษณ์/ ข้อมูลผ่านสื่อมวลชน
- อีเมล (Email)
- SMS / Mobile Notification
- การประชุมภายใน
- Call Center / Hotline
- หน่วยงานรัฐและหนังสือราชการ
- การแถลงผ่านวิดีโอ (Video Statement)
- ฯลฯ

องค์ประกอบการสื่อสาร

2. สาร

M

Message
สาร

สาร หมายถึง เรื่องราวที่มีความหมายและถูกแสดงออกมาโดยอาศัยภาษาหรือสัญลักษณ์ที่สามารถทำให้เกิดการรับรู้ร่วมกันระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร



กลยุทธ์หลัก 3 ลำดับชั้นในการตอบสนองต่อวิกฤต

1. การให้ข้อมูลเพื่อการปฏิบัติ (Instructing Information)

ปกป้องชีวิต ความปลอดภัย และทรัพย์สินของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- เป็นข้อมูลที่ช่วยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียป้องกันตนเอง ลดความเสี่ยง
- ทราบว่าควรปฏิบัติอย่างไร เช่น
 - ควรอพยพไปที่ใด
 - หยุดใช้ผลิตภัณฑ์รุ่นใด
 - วิธีปฏิบัติเมื่อเกิดเหตุฉุกเฉิน
 - หมายเลขติดต่อฉุกเฉิน
 - ช่องทางติดตามข้อมูลล่าสุด

2. การให้ข้อมูลเพื่อปรับความเข้าใจและเยียวยาความรู้สึก (Adjusting Information)

เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าใจสถานการณ์ และลดผลกระทบทางอารมณ์และจิตใจ หลังจากให้ข้อมูลด้านความปลอดภัยแล้ว

- องค์การควรให้ข้อมูลที่ช่วย
 - อธิบายสถานการณ์
 - ลดความวิตกกังวล
 - แสดงความเห็นอกเห็นใจ
 - บอกแนวทางการช่วยเหลือ
 - แจ้งมาตรการที่องค์การกำลังดำเนินการ

เช่น

- แสดงความเสียใจต่อผู้ได้รับผลกระทบ
- อธิบายว่ากำลังสืบสวนหาสาเหตุ
- แจ้งว่าองค์การกำลังช่วยเหลือผู้ประสบเหตุ
- รายงานความคืบหน้าอย่างต่อเนื่อง

3. การบริหารชื่อเสียงองค์กร (Managing Reputation)

เมื่อสามารถดูแลความปลอดภัยและให้ข้อมูลที่จำเป็นแล้ว

องค์การจึงเริ่มดำเนินการมาตรการเพื่อ

- รักษาความน่าเชื่อถือ
- ฟื้นฟูภาพลักษณ์
- สร้างความเชื่อมั่น
- ลดผลกระทบต่อชื่อเสียง

เช่น

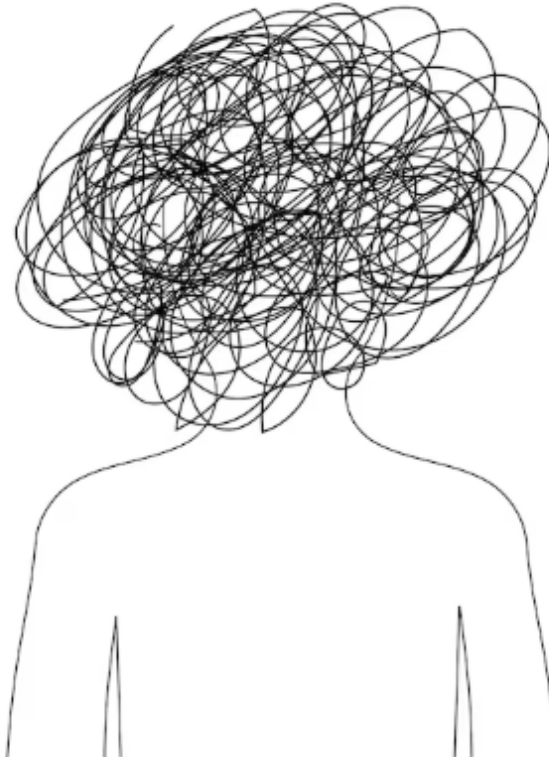
- การขอโทษ
- การแสดงความรับผิดชอบ
- การชดเชยความเสียหาย
- การอธิบายมาตรการป้องกันไม่ให้เกิดเหตุซ้ำ

ความชัดเจนของการสื่อสาร (Clarity)

ในช่วงวิกฤต ผู้คนมักมี

- ความเครียด
- ความวิตกกังวล
- ความกลัว
- อารมณ์ที่รุนแรง

ส่งผลให้ **ความสามารถใน
การรับรู้และประมวลผล
ข้อมูลลดลง**



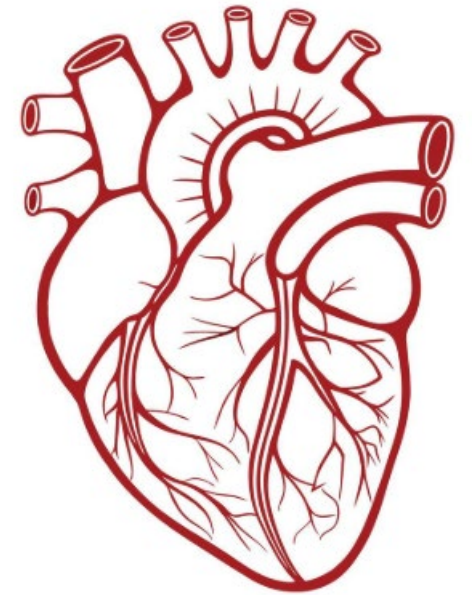
สารควร

- สั้น
- ชัดเจน
- เข้าใจง่าย
- ไม่กำกวม
- ไม่ใช้ศัพท์เทคนิคมากเกินไป

เมื่อเกิดวิกฤต องค์การควร ตอบสนองอย่างรวดเร็ว ต่อผู้ได้รับผลกระทบ เพื่อสร้างความเชื่อมั่น ลดความวิตกกังวล และรักษาความน่าเชื่อถือขององค์การ



- เนื้อหา ประกอบด้วย
 - **FACT ความโปร่งใส (Transparency) :**
การเปิดเผยข้อเท็จจริงที่ถูกต้อง ซื่อสัตย์ และตรงไปตรงมา ไม่ปกปิดข้อมูลหรือบิดเบือนข้อเท็จจริง
 - **ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) :**
การแสดงความเข้าใจ ความห่วงใย และความใส่ใจต่อความรู้สึก ความเดือดร้อน และผลกระทบที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับ ไม่ใช่เพียงการแสดงความเสียใจ แต่ต้องสะท้อนว่าองค์การเข้าใจและพร้อมให้ความช่วยเหลือ



Crisis response strategy

Crisis response strategy

1. การโจมตีผู้กล่าวหา (Attacking the Accuser)
2. การปฏิเสธ (Denial)
3. การโยนความผิดให้ผู้อื่น (Scapegoating)
4. การแก้ตัวหรือการลดระดับความรับผิดชอบ (Excusing)
5. การให้เหตุผลเพื่อลดความรุนแรงของวิกฤต (Justification)

6. การชดเชยความเสียหาย (Compensation)
7. การขอโทษ (Apology)
8. การแก้ไขให้ถูกต้อง
9. การเตือนให้ระลึกถึงผลงานที่ดีขององค์กร (Reminding)
10. การแสดงความขอบคุณและยกย่องผู้สนับสนุน (Ingratiation)
11. การแสดงว่าองค์กรก็เป็นผู้เสียหาย (Victimage)

1. การโจมตีผู้กล่าวหา (Attacking the Accuser)

- **การโจมตีผู้กล่าวหา (Attacking the Accuser)** - กลยุทธ์การตอบสนองต่อวิกฤต โดยการโต้กลับหรือโจมตีผู้ที่กล่าวหาองค์การ เพื่อให้ข้อกล่าวหาขาดความน่าเชื่อถือ หรือทำให้สาธารณชนตั้งข้อสงสัยต่อผู้กล่าวหา
- ลักษณะสำคัญ ได้แก่
 - ปฏิเสธว่ามีได้เกิดวิกฤตตามที่ถูกกล่าวอ้าง (Refutes claims that a crisis exists)
องค์การพยายามโต้แย้งว่าเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นไม่ใช่วิกฤต หรือข้อกล่าวหาเหล่านั้นไม่เป็นความจริง
 - สร้างความเห็นใจต่อองค์การที่ถูกกล่าวหา (Builds sympathy for attacker)
พยายามทำให้สาธารณชนมองว่าองค์การเป็นฝ่ายที่ถูกโจมตีหรือได้รับความไม่เป็นธรรม
 - เสี่ยงต่อการสร้างความไม่พอใจแก่ผู้เสียหาย (Offends victims)
การโจมตีผู้กล่าวหาอาจทำให้ผู้เสียหายหรือผู้ได้รับผลกระทบรู้สึกว่าการไม่รับผิดชอบ ไม่เห็นอกเห็นใจ หรือพยายามโยนความผิดให้ผู้อื่น ส่งผลให้กระแสวิพากษ์วิจารณ์รุนแรงขึ้น
- เหมาะกับ วิกฤตจากข่าวลือ

2. การปฏิเสธ (Denial)

- **การปฏิเสธ (Denial)** คือ กลยุทธ์การตอบสนองต่อวิกฤตโดยการปฏิเสธ ว่าองค์การไม่ได้เป็นต้นเหตุของเหตุการณ์ หรือปฏิเสธว่าเหตุการณ์ดังกล่าวไม่ใช่วิกฤต
- ลักษณะสำคัญ ได้แก่ ปฏิเสธว่ามีได้เกิดวิกฤตตามที่กล่าวอ้าง (Refutes claims that a crisis exists) โดยองค์การพยายามโต้แย้งว่าข้อกล่าวหาหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นไม่เป็นความจริง หรือไม่ได้เป็นวิกฤตตามที่สาธารณชนเข้าใจ
- เหมาะกับ วิกฤตจากข่าวลือ

3.การโยนความผิดให้ผู้อื่น (Scapegoating)

- **การโยนความผิดให้ผู้อื่น (Scapegoating)** - กลยุทธ์การตอบสนองต่อวิกฤตโดยการโยนความรับผิดชอบไปยังบุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์การอื่น เพื่อให้องค์การพ้นจากการถูกตำหนิหรือความรับผิดชอบต่อวิกฤตที่เกิดขึ้น
- ลักษณะสำคัญ ได้แก่
 - พยายามปฏิเสธหรือขจัดความรับผิดชอบขององค์การต่อวิกฤต (Eliminates responsibility for a crisis)
องค์การอ้างว่าวิกฤตเกิดจากความผิดของบุคคลภายนอก พนักงานรายบุคคล ผู้รับเหมา ซัพพลายเออร์ หรือปัจจัยอื่นที่อยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์การ เพื่อหลีกเลี่ยงการรับผิดชอบ
- สร้างความไม่พอใจทั้งต่อผู้เสียหายและผู้ที่ไม่ได้รับผลกระทบโดยตรง (Angers victims and nonvictims)
การโยนความผิดมักทำให้ทั้งผู้เสียหายและประชาชนทั่วไป มองว่าองค์การขาดความรับผิดชอบ ไม่จริงใจ และพยายามหลีกเลี่ยงการแก้ไขปัญหา ส่งผลให้ความเชื่อมั่นต่อองค์การลดลง

4.การแก้ตัว (Excusing)

- **การแก้ตัว** (Excusing) คือ กลยุทธ์การตอบสนองต่อวิกฤตที่องค์กรยอมรับว่ามีเหตุการณ์เกิดขึ้น แต่พยายามอธิบายว่าความรับผิดชอบขององค์กรมีเพียงเล็กน้อย หรือมีปัจจัยภายนอกที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้
 - องค์กร ไม่ได้ปฏิเสธว่าวิกฤตเกิดขึ้น แต่พยายาม ลดระดับความรับผิดชอบ (Minimize Responsibility) ของตนเอง
- ลักษณะสำคัญ – ย้ำว่าองค์กรมีความรับผิดชอบต่อวิกฤตเพียงเล็กน้อย (Reinforces minimal responsibility for the crisis) เช่น เหตุสุดวิสัย ความผิดพลาดที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ การกระทำของบุคคลภายนอก เหตุเกิดขึ้นโดยไม่ตั้งใจ เหตุการณ์ไม่ใช่ความผิดขององค์กร เช่น เหตุจากภัยธรรมชาติที่ส่งผลให้การให้บริการหยุดชะงัก การถูกโจมตีทางไซเบอร์ เหตุจากซัพพลายเออร์ ลูกค้าใช้งานผิดวิธี
- อาจสร้างความไม่พอใจแก่ทั้งผู้เสียหายและประชาชนทั่วไป (Angers victims and nonvictims)
- เหมาะกับวิกฤตด้านการดำเนินงานที่องค์กรมีความรับผิดชอบในระดับต่ำ (Operational crises with low levels of crisis responsibility)

5. การให้เหตุผลเพื่อลดความรุนแรงของวิกฤต (Justification)

- **การให้เหตุผลเพื่อลดความรุนแรงของวิกฤต (Justification)** คือ กลยุทธ์การตอบสนองต่อวิกฤตที่องค์กรพยายามอธิบายว่า แม้วิกฤตจะเกิดขึ้นจริง แต่ความเสียหายหรือผลกระทบไม่ได้รุนแรงอย่างที่สาธารณชนรับรู้ โดยมีจุดประสงค์เพื่อลดการรับรู้ถึงความร้ายแรงของเหตุการณ์
- แตกต่างจาก **Excusing** ที่เน้น ลดระดับความรับผิดชอบขององค์กร แต่ **Justification** เน้น ลดระดับความรุนแรงของผลกระทบ (**Minimize the Damage**)
- **ลักษณะสำคัญ** – ย้ำว่าวิกฤตก่อให้เกิดความเสียหายเพียงเล็กน้อย (Reinforces minimal damage from the crisis) : ผลกระทบมีขอบเขตจำกัด มีผู้ได้รับผลกระทบน้อย ความเสียหายไม่รุนแรง สถานการณ์อยู่ภายใต้การควบคุม
- อาจสร้างความไม่พอใจแก่ทั้งผู้เสียหายและประชาชนทั่วไป (Angers victims and nonvictims)
- เหมาะกับวิกฤตที่มีระดับความรับผิดชอบต่ำ (Crises with low levels of crisis responsibility)

6.การชดเชยความเสียหาย (Compensation)

- การชดเชยความเสียหาย (Compensation) คือ กลยุทธ์การตอบสนองต่อวิกฤตที่องค์กรเสนอการชดเชย เยียวยา หรือให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ได้รับผลกระทบ เพื่อแสดงความรับผิดชอบและลดความเสียหายที่เกิดขึ้น
- การชดเชยในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การชดใช้ค่าเสียหาย การคืนเงินหรือเปลี่ยนสินค้า การจ่ายค่ารักษาพยาบาล การให้ความช่วยเหลือทางการเงิน การจัดหาที่พักหรือบริการช่วยเหลือ การให้คำปรึกษาด้านจิตใจแก่ผู้ได้รับผลกระทบ
- **ลักษณะสำคัญ**
 - แสดงให้องค์การเห็นว่าองค์กรกำลังรับผิดชอบต่อวิกฤต
(Indicates organization is taking responsibility for the crisis)
 - เพิ่มภาระค่าใช้จ่ายให้กับองค์กร
(Increases expense for the organization)
- เหมาะสำหรับวิกฤตด้านการดำเนินงานที่มีผู้เสียหายอย่างชัดเจน (Any operational crisis with visible victims)

7. การขอโทษ (Apology)

- **การขอโทษ (Apology)** คือ กลยุทธ์การตอบสนองต่อวิกฤตที่องค์กรยอมรับความรับผิดชอบต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น พร้อมกล่าวคำขอโทษต่อผู้ได้รับผลกระทบและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- การขอโทษที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง การกล่าวว่า "ขอโทษ" ที่รวมการแสดงความเสียใจ การยอมรับความผิด การแสดงความเห็นอกเห็นใจ และให้คำมั่นในการแก้ไขและป้องกันไม่ให้เกิดเหตุการณ์เกิดขึ้นอีก
- **ลักษณะสำคัญของกลยุทธ์ - องค์กรยอมรับความรับผิดชอบต่อวิกฤต** (Organization accepts responsibility for the crisis)
- การยอมรับความรับผิดชอบอาจเพิ่มภาระค่าใช้จ่ายให้กับองค์กร (Increases expense for the organization) เช่น ค่าชดเชยผู้เสียหาย ค่าเรียกคืนสินค้า ค่าซ่อมแซมหรือฟื้นฟู ค่าใช้จ่ายด้านกฎหมาย ค่าใช้จ่ายในการปรับปรุงระบบเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดเหตุซ้ำ
- **เหมาะสำหรับวิกฤตด้านการดำเนินงานที่มีหลักฐานชัดเจนว่าองค์กรเป็นผู้รับผิดชอบหลัก** (Any operational crisis where there is evidence that the organization is the primary actor responsible for the crisis) เช่น สินค้ามีข้อบกพร่องจากกระบวนการผลิต อาหารปนเปื้อนจากโรงงานขององค์กร ความผิดพลาดทางการแพทย์ของโรงพยาบาล อุบัติเหตุที่เกิดจากการละเลยมาตรฐานความปลอดภัยขององค์กร

8.การแก้ไขให้ถูกต้อง (Corrective Action)

- **Corrective Action (การแก้ไขให้ถูกต้อง)** คือ กลยุทธ์การตอบสนองต่อภาวะวิกฤตที่องค์การแสดงให้เห็นถึงการดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น กำจัดสาเหตุของวิกฤต และป้องกันไม่ให้เกิดเหตุการณ์ลักษณะเดียวกันเกิดขึ้นอีกในอนาคต >> ไม่ได้เพียง "พูด" ว่าจะรับผิดชอบเพียงอย่างเดียวแต่ต้อง "ลงมือทำ" ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเห็นว่าการแก้ไขปัญหามีความจริงจัง
- **ลักษณะสำคัญของกลยุทธ์** - แก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นทันที (Fix the Immediate Problem) กำจัดต้นเหตุของปัญหา (Eliminate the Cause) และป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำ (Prevent Recurrence)
- เหมาะกับวิกฤตที่องค์การต้องรับผิดชอบต่อเหตุการณ์ ไม่ว่าจะโดยตรงหรือโดยอ้อม
 - **Product Harm Crisis** (ผลิตภัณฑ์มีข้อบกพร่องหรือเป็นอันตราย)
 - **Operational Crisis** (ความล้มเหลวของการดำเนินงาน)
 - **Industrial Accident** (อุบัติเหตุในโรงงานหรือสถานประกอบการ)
 - **Data Breach / Cybersecurity Crisis** (ข้อมูลรั่วไหลหรือระบบถูกโจมตี)
 - **Management Failure** (ความผิดพลาดด้านการบริหาร)
 - **Ethical Crisis** (วิกฤตด้านจริยธรรม)

10.การแสดงความขอบคุณและยกย่อง ผู้สนับสนุน (Ingratiation)

- การแสดงความขอบคุณและยกย่องผู้สนับสนุน (Ingratiation) คือ กลยุทธ์การตอบสนองต่อวิกฤตที่องค์การแสดงความขอบคุณ ชื่นชม หรือยกย่องผู้ที่ให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ หรือร่วมมือกับองค์การในช่วงวิกฤต เพื่อสร้างความรู้สึกเชิงบวกและเสริมสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ผู้ที่องค์การกล่าวขอบคุณ อาทิ พนักงาน ลูกค้า อาสาสมัคร หน่วยงานภาครัฐ เจ้าหน้าที่กู้ภัย บุคลากรทางการแพทย์ ชุมชน พันธมิตรทางธุรกิจ ฯลฯ
- เหมาะสำหรับวิกฤตด้านการดำเนินงานที่มีบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกเข้ามาช่วยเหลือ และช่วยเพิ่มข้อมูลเชิงบวกเกี่ยวกับองค์การ (Adds positive information about the organization)
- การกล่าวขอบคุณแสดงให้เห็นว่าองค์การเห็นคุณค่าของผู้ที่มีส่วนช่วยเหลือ และสะท้อนภาพลักษณ์ขององค์การที่ให้ความสำคัญกับความร่วมมือ ความกตัญญู และความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- เหมาะสม เมื่อองค์การได้ดำเนินการช่วยเหลือผู้เสียหายและแสดงความรับผิดชอบแล้ว

11.การแสดงว่าองค์กรเป็นผู้เสียหาย (Victimage)

- การแสดงว่าองค์กรเป็นผู้เสียหาย (Victimage) คือ กลยุทธ์การตอบสนองต่อวิกฤตที่องค์กรสื่อสารว่า องค์กรเองก็เป็น "ผู้เสียหาย" จากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเช่นเดียวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรายอื่น โดยมีจุดประสงค์เพื่อสร้างความเห็นอกเห็นใจและความเข้าใจจากสาธารณชน
- กลยุทธ์นี้ ไม่ได้ปฏิเสธว่าวิกฤตเกิดขึ้น แต่เน้นว่าองค์กรเองก็ได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ และไม่ได้เป็นผู้ก่อให้เกิดวิกฤตโดยเจตนา
- ลักษณะสำคัญของกลยุทธ์นี้ เหมาะสำหรับวิกฤตด้านการดำเนินงานที่องค์กรตกเป็นเหยื่อของเหตุการณ์ เพื่อสร้างความเห็นอกเห็นใจต่อองค์กร(Builds sympathy for the organization) โดยสื่อสารว่า
 - องค์กรก็ได้รับความเสียหาย
 - พนักงานก็ได้รับผลกระทบ
 - องค์กรเองก็ไม่ต้องการให้เหตุการณ์นี้เกิดขึ้น

Crisis Management

Situational Crisis Communication Theory (SCCT)
by W. Timothy Coombs

3. Post-crisis ระยะหลังวิกฤต

การสื่อสารเพื่อการฟื้นฟู (Recovery Communication)

- มุ่งเน้นการบริหารชื่อเสียงขององค์กร (Reputation Management) และการฟื้นฟูความไว้วางใจ (Rebuilding Trust)
- สื่อสารถึงบทเรียนที่ได้รับจากวิกฤต (Lessons Learned) และมาตรการป้องกันที่จะดำเนินการในอนาคต (Future Preventive Measures)

Post-Crisis

(ระยะหลังวิกฤต)

ระยะ **Post-Crisis** คือช่วงที่วิกฤตได้รับการควบคุมหรือคลี่คลายแล้ว แต่ไม่ได้หมายความว่างานขององค์กรสิ้นสุดลงตรงกันข้าม องค์กรต้องดำเนินการเพื่อฟื้นฟูความเชื่อมั่น (**Rebuild Trust**) เรียนรู้จากวิกฤต (**Learn from the Crisis**) และ เตรียมความพร้อมสำหรับวิกฤตในอนาคต (**Build Resilience**)

1. การประเมินผลการบริหารวิกฤต (**Evaluating Crisis Management**)
2. การเรียนรู้จากวิกฤต (**Learning from the Crisis**)
3. การสื่อสารติดตามผลกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (**Follow-up Communication**)
4. การแสดงความอาลัยและเยียวยา (**Mourning**)
5. การติดตามประเด็นที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง (**Continued Monitoring**)

การแก้ไขปัญห

Post Crisis: Tylenol

The third phase: rebuilding the brand.

The following Monday Burke **formed a strategic group** of key executives to oversee task forces.

The company would have to come up with **a new tamper-resistant package**, as would the rest of the drug industry.

To make consumers ultimately feel about the product—and what conflicts the poisonings posed in their minds—will be the determining factor in the comeback. Burke called in Young & Rubicam, J&J's oldest advertising agency, to begin **polling consumer attitudes**.



Johnson & Johnson Chairman James Burke displays new preventative Tylenol bottle in November 1982.
GETTY





Dr. David Dao ถูกเจ้าหน้าที่ **United Airlines** ใช้กำลังนำตัวลงจากเที่ยวบินของสายการบิน United Airlines (2017)

การแก้ไขปัญหา **Post Crisis: United Airlines**

1. การปฏิรูปนโยบาย (Policy Reforms) และผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการบิน (Industry Impact)
 - United Airlines ปรับปรุงนโยบายและแนวปฏิบัติภายในองค์กร เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดเหตุการณ์ลักษณะเดียวกันอีก
 - มีการดำเนินการทางวินัยต่อเจ้าหน้าที่และบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์
 - อุตสาหกรรมการบินโดยรวมทบทวนและปรับปรุงนโยบายเกี่ยวกับการดูแลผู้โดยสารและการจัดการเที่ยวบินที่มีผู้โดยสารเกินจำนวน (Overbooking)
2. การตรวจสอบและการดำเนินการในระดับกฎหมายและนิติบัญญัติ (Legislative Scrutiny)

- **หลักการของการสื่อสารในระยะวิกฤต**
- การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพควรมีคุณลักษณะ 5 ประการ ได้แก่
- **รวดเร็ว (Timely)** – สื่อสารโดยเร็วที่สุดเมื่อมีข้อมูลที่ยืนยันได้
- **ถูกต้อง (Accurate)** – ให้ข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงและตรวจสอบได้
- **โปร่งใส (Transparent)** – เปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา
- **แสดงความเห็นอกเห็นใจ (Empathetic)** – คำนึงถึงความรู้สึกของผู้ได้รับผลกระทบ
- **สม่ำเสมอ (Consistent)** – สื่อสารด้วยข้อความที่เป็นเอกภาพในทุกช่องทาง



การตอบสนองต่อวิกฤตไม่ได้เป็นเพียงการสื่อสารเท่านั้น แต่เป็น

"การแสดงศักยภาพขององค์กรในการรับมือกับวิกฤต" (Crisis Performance)

- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประเมินองค์กรจาก
 - สิ่งที่ต้องการพูด
 - สิ่งที่ต้องการลงมือทำ
- องค์กรตอบสนองวิกฤตได้เหมาะสม สามารถ
 - ลดผลกระทบของวิกฤต
 - แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการฟื้นตัว (Resilience)
 - เปลี่ยนวิกฤตให้กลายเป็นโอกาสในการสร้างความเชื่อมั่น



- **วิกฤตแต่ละครั้งแตกต่างกัน** จึงไม่สามารถใช้วิธีแก้ไขแบบเดียวกันได้ทุกสถานการณ์
- **ความคิดสร้างสรรค์** ไม่ใช่เพียงการคิดสิ่งใหม่ แต่คือการสร้างแนวทางใหม่ที่สามารถนำไปใช้แก้ปัญหาได้จริง
- **การบูรณาการองค์ความรู้หลายศาสตร์** ช่วยให้การตัดสินใจมีความรอบด้านและมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- **การมองเห็นและคาดการณ์สัญญาณเตือนล่วงหน้า (Early Warning Signs)** เป็นหัวใจของการบริหารวิกฤตเชิงรุก (Proactive Crisis Management) เพราะช่วยให้องค์กรมีเวลาเตรียมตัวและลดโอกาสที่ปัญหาจะลุกลามเป็นวิกฤตใหญ่ได้

