

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การแก้ไข เป็นการสื่อสารให้ผู้อื่นได้ทราบและเข้าใจข้อเท็จจริง เพื่อให้มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร และเป็นการรักษาภาพพจน์ขององค์กรด้วย การแก้ไขเป็นวิธีการหนึ่งของการประชาสัมพันธ์ สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้หลักแนวคิดที่ว่า การประชาสัมพันธ์คือการติดต่อสื่อสาร ดังนั้น การแก้ไขที่ดีก็ย่อมต้องใช้หลักแห่งการประชาสัมพันธ์และหลักแห่งการติดต่อสื่อสารที่ถูกต้องเหมาะสม เพื่อให้ทราบถึงวิธีการแก้ไขที่ควรปฏิบัติ และใช้ทฤษฎีการแก้ไขความขัดแย้ง และการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤติ เพื่อค้นหาวิธีการแก้ไขที่มีประสิทธิภาพ

ทฤษฎีเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์

สก๊อต เอ็ม คัทลิป และ แอลเลน เอช เซ็นเตอร์ (Scott M. Cutlip and Allen H.Center, 1978) กล่าวว่า การประชาสัมพันธ์เป็นความพยายามที่มีการวางแผนในอันที่จะก่อให้เกิดอิทธิพลต่อความคิดเห็นของประชาชน โดยให้ยอมรับการดำเนินธุรกิจของสถาบันและเป็นการสื่อสารสองทาง

จอห์น อี มาร์สตัน (John E. Marston, 1979) กล่าวว่า การประชาสัมพันธ์นั้นเป็นการสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจ โดยมีการวางแผนเพื่อให้เกิดอิทธิพลต่อกลุ่มประชาชนที่สำคัญ

การประชาสัมพันธ์ในปัจจุบันมีหลักใหญ่ ๆ ที่สำคัญอยู่ 3 ประการด้วยกันคือ (วิรัช ลภีรัตนกุล, 2529)

1. การบอกกล่าวหรือชี้แจงเผยแพร่ให้ทราบ

การบอกกล่าวชี้แจงหรือเผยแพร่ให้ทราบนี้ คือการบอกกล่าวชี้แจงให้ประชาชนทราบถึงนโยบาย วัตถุประสงค์ การดำเนินงาน และผลงาน หรือกิจกรรมต่าง ๆ ตลอดจนข่าวคราวความเคลื่อนไหวขององค์การสถาบันให้ประชาชนและกลุ่มประชาชนที่เกี่ยวข้อง ได้ทราบและรู้เห็นถึงสิ่งดังกล่าวซึ่งนับว่าเป็นการปูพื้นฐานแห่งความเข้าใจในตัวขององค์การสถาบัน ทำให้สถาบันเป็นที่รู้จัก เข้าใจและเลื่อมใส ตลอดจนทำให้ประชาชนเกิดความรู้สึกที่เป็นไปในทางที่ดีต่อองค์การสถาบัน การบอกกล่าวหรือชี้แจงเผยแพร่ เพื่อการประชาสัมพันธ์นี้จึงมุ่งหมายไปในด้านการแจ้งให้ทราบ (to inform) และในด้านการให้ข่าวสารความรู้ (to educate) แก่ประชาชนรวมทั้งการเรียกร้องความสนับสนุนร่วมมือจากประชาชน การประชาสัมพันธ์จึงมิใช่การโฆษณา (advertising) หรือการโฆษณาชวนเชื่อ (propaganda) ดังที่มีผู้เข้าใจผิดอยู่เป็นจำนวนมากไม่น้อยในปัจจุบัน

2. การป้องกันและแก้ไขความเข้าใจผิด

การป้องกันความเข้าใจผิดนี้ ทางด้านวิชาการประชาสัมพันธ์ถือเป็นการประชาสัมพันธ์เพื่อป้องกัน (Preventive Public Relations) ซึ่งมีความสำคัญมากเพราะการป้องกันไว้ก่อนย่อมดีกว่าที่จะแก้ไขในภายหลัง แต่ถึงแม้จะมีการป้องกันอย่างไรแต่ความเข้าใจผิดก็อาจเกิดขึ้นได้เสมอ เมื่อมีความเข้าใจผิดเกี่ยวกับองค์การสถาบันเกิดขึ้นในกลุ่มประชาชนแล้ว ต้องรีบดำเนินการแก้ไขโดยด่วนอย่างเหมาะสม และทันต่อเหตุการณ์ มิฉะนั้นอาจเป็นผลเสียหายกระทบกระเทือนต่อสถาบันได้ ความเข้าใจผิดที่มักเกิดขึ้นอยู่เสมอในหมู่ประชาชนก็คือ ความเข้าใจผิดที่ได้ยินได้ฟังมาจากกลุ่มบุคคล เพื่อนฝูง ที่สนทนาหรือคุยกันหรือข่าวลือต่าง ๆ นอกจากนี้ยังอาจเกิดขึ้นจากคำวิพากษ์วิจารณ์ของสื่อมวลชน เช่น วิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ที่ลงข่าวต่าหนิติเตียนโจมตีหรือพาดพิงมาถึงองค์การสถาบัน เป็นต้น

2.1 การแก้ไขความเข้าใจผิดทางตรง คือ การออกคำแถลง ถ้อยแถลง แถลงการณ์หรือประกาศ ชี้แจงแก้ความเข้าใจผิดนั้นไปยังกลุ่มประชาชน เพื่อให้ประชาชนทราบ และเข้าใจอย่างถูกต้องตรงตามความเป็นจริง วิธีการแก้ไขความเข้าใจผิดวิธีนี้จึงเป็นการแก้ไขอย่างตรงไปตรงมา กล่าวคือ ความจริงมีอยู่อย่างไรก็แถลงไปตามนั้น อย่างไรก็ตาม การแก้ไขความเข้าใจผิดทางตรง ควรยึดหลักดังนี้

2.1.1 ต้องเป็นความเข้าใจผิดที่ปรากฏอย่างชัดเจน เช่น ปรากฏอยู่ในหน้าหนังสือพิมพ์หรือทางสื่อมวลชนอื่น ๆ

2.1.2 โดยที่การแก้ไขความเข้าใจผิดทางตรงนี้ เป็นการใช้ความจริงเข้าสู่ ในการแถลงเพื่อแก้ความเข้าใจผิด จึงไม่ควรย่ำหรือท้าวความถึงข่าวอวกุศลนั้น มากนักจะคล้ายเป็นการแก้ตัวไป ควรใช้เหตุผลและความจริงแถลงด้วยวิธีการตรงไปตรงมา อย่างบริสุทธิ์ใจ

2.1.3 คำชี้แจงหรือแถลงแก้ไขความเข้าใจผิด ไม่ควรเยิ่นเย้อ มากต้องมีความกะทัดรัด ชัดเจน และมีน้ำหนัก

2.1.4 คำชี้แจงหรือแถลงแก้ไขความเข้าใจผิด ต้องมีหลักฐาน และแหล่งที่มาของคำแถลง เพื่อความเชื่อถือของประชาชน

2.1.5 คำชี้แจงหรือแถลงแก้ไขความเข้าใจผิด จะต้องแก้ไข โดยรวดเร็ว จับพลันทันต่อเหตุการณ์

2.1.6 คำชี้แจงหรือแถลงแก้ไขความเข้าใจผิด จะต้องแก้ให้ ตรงจุดตรงประเด็น เพื่อหักล้างความเข้าใจผิดหรือข่าวลือที่ไม่เป็นมงคลนั้นเสีย

2.2 การแก้ไขความเข้าใจผิดทางอ้อม ซึ่งวิธีนี้ส่วนมากจะใช้กับการแก้ไข ความเข้าใจผิดบางประการที่ไม่สมควรใช้วิธีการแก้ไขทางตรง เพราะบางครั้งอาจจะทำให้เกิด

ผลเสียหายมากกว่าผลดี การแก้ไขความเข้าใจผิดทางอ้อมนี้ จึงมิใช่การออกประกาศชี้แจงหรือแถลงการณ์เหมือนวิธีแรก แต่เป็นการกระทำ (deeds) ให้ประชาชนได้เห็นประจักษ์แก่ตนเอง เพื่อลบล้างความเข้าใจผิดหรือข่าวลืออกุศลดังกล่าวเสีย ตัวอย่างเช่น มีข่าวลือหรือความเข้าใจผิดเกี่ยวกับความสกปรกในการผลิต การบรรจุหีบห่อของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ของบริษัท ก็อาจจะแก้ไขความเข้าใจผิด ด้วยการกระทำและแสดงให้เห็นข้อเท็จจริงโดยการเชิญสื่อมวลชนหรือตัวแทนกลุ่มประชาชนที่เข้าใจผิด เข้ามาเยี่ยมชมโรงงานหรือบริษัท หรือชมกรรมวิธีในการผลิต การบรรจุหีบห่อของสินค้า เป็นการลบล้างความเข้าใจผิดไปในตัว

อย่างไรก็ตาม พึงระลึกไว้เสมอว่า การแก้ไขความเข้าใจผิดทั้งทางตรงและทางอ้อมนี้ จะต้องกระทำโดยอาศัยความสุจริตใจ ยึดความจริงเป็นหลัก จะใช้วิธีการหลอกลวง น้อฉล ตบต้ามิได้เป็นอันขาด และถ้าหากว่าองค์การสถาบันเป็นจริงดังที่ประชาชนเขาร่ำลือหรือเข้าใจแล้ว คือองค์การสถาบันมีการประพฤติปฏิบัติที่ไม่ดี หรือไม่ถูกต้องตามทานองคลองธรรมจริง ก็อย่าได้ไปต้อร์ัน ปฏิเสธเสียงแข็งว่าไม่เป็นความจริงหรือกล่าวหาว่าประชาชนเข้าใจผิดเป็นอันขาด เพราะความจริงย่อมต้องเป็นความจริงอยู่ดีนั่นเอง ในกรณีเช่นนี้ควรจะยอมรับอย่างหน้าขึ้นคาบาน หรืออย่างลูกผู้ชาย เพราะปกติวิสัยบุญคุณย่อมมิคผลาคได้ แล้วรีบหาทางปรับปรุงแก้ไขตนเอง เสียใหม่โดยด่วนทันที ก่อนที่ทุกสิ่งทุกอย่างจะสายเกินไป

3. การสำรวจประชามติ

หลักที่สำคัญของการประชาสัมพันธ์อีกประการหนึ่งก็คือ จะต้องมีการสำรวจวิจัยประชามติ เพราะองค์การสถาบันจะดำเนินการประชาสัมพันธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องรู้ซึ่งถึงความรู้สึกนึกคิดของประชาชน หรือที่เรียกว่าประชามติ (Public Opinion) จะต้องทราบว่าประชาชนต้องการอะไร ไม่ต้องการอะไร ชอบหรือไม่ชอบในสิ่งไหนตลอดจนทำที่ต่างๆ ที่ประชาชนมีต่อองค์การสถาบันของเรา ซึ่งจะทราบได้จากการสำรวจวิจัยประชามติ เพื่อองค์การ

สถาบันจะสามารถตอบสนองสิ่งต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับความรู้สึกรู้สึกนึกคิดและความต้องการของประชาชน

การสำรวจวิจัยประชามติจึงเป็นสิ่งจำเป็นคู่กับการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ หากหน่วยงานใดทำการประชาสัมพันธ์ โดยปราศจากการพิจารณาถึงประชามติแล้ว หน่วยงานนั้น อาจจะต้องประสบกับความล้มเหลว และสิ้นเปลืองงบประมาณ เวลาไปโดยเปล่าประโยชน์

วัตถุประสงค์ของการประชาสัมพันธ์

แซม แบล็ค (Sam Black, 1983) กล่าวว่า การประชาสัมพันธ์นี้มีวัตถุประสงค์และความมุ่งหมายที่สำคัญ 3 ประการคือ

1. เพื่อสร้างความนิยมให้เกิดขึ้นในหมู่ประชาชน (Positive steps to achieve goodwill) ความนิยม (goodwill) จากประชาชนเป็นสิ่งสำคัญซึ่งจะช่วยส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงาน และความอยู่รอดขององค์การสถาบัน วัตถุประสงค์หรือความมุ่งหมายประการหนึ่งของการประชาสัมพันธ์สถาบัน จึงเป็นไปเพื่อมุ่งสร้างความนิยม ให้เกิดขึ้นในหมู่ประชาชนหรือกลุ่มประชาชนที่เกี่ยวข้อง

วัตถุประสงค์ของการประชาสัมพันธ์ข้อนี้จึงประกอบไปด้วยการปลุกกระตุ้น (arousing) เพื่อสร้างและธำรงไว้ซึ่งความนิยม เชื้อถือ ศรัทธา จากประชาชน ให้ประชาชนเกิดความนิยมเลื่อมใสศรัทธา ในนโยบายและการดำเนินงานกิจการต่าง ๆ ของสถาบัน รวมทั้งผลงานต่าง ๆ ที่ได้กระทำมาแล้ว ทำให้การดำเนินงานของสถาบันเป็นไปด้วยความสะดวกราบรื่น และบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายของสถาบัน การได้รับความนิยมศรัทธาด้วยแรงสนับสนุนจากประชาชน จึงเป็นสิ่งสำคัญอันดับแรกที่สถาบันจะต้องคำนึงถึง และให้ความสนใจเป็นพิเศษ ด้วยเหตุผลต่าง ๆ ที่ว่า หากองค์การสถาบันใด ปราศจากความนิยมและแรงศรัทธาสนับสนุน

จากกลุ่มประชาชนแล้ว องค์การสถาบันแห่งนั้นคงจะดำเนินงานด้วยความยากลำบาก และไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามต้องการได้

2. เพื่อปกป้องและรักษาชื่อเสียงสถาบันมิให้เสื่อมเสีย (Action to safeguard reputation) ชื่อเสียงขององค์การสถาบันนับว่าเป็นสิ่งสำคัญมาก หน่วยงานสถาบันบางแห่งถึงกับยอมเสียผลประโยชน์สำคัญต่าง ๆ บางประการไปเพื่อแลกกับการรักษาชื่อเสียงของสถาบันทั้งนี้ เพราะชื่อเสียงของสถาบันย่อมมีส่วนเกี่ยวพันเชื่อมโยงไปถึงภาพพจน์ (image) ขององค์การสถาบันด้วย หากองค์การสถาบันมีชื่อเสียงที่เป็นไปในทางลบหรือเสื่อมเสีย ภาพพจน์ที่ประชาชนมีต่อสถาบันนั้นย่อมเป็นไปในทางลบหรือทางไม่ดีเช่นกัน ประชาชนอาจมีความรังเกียจ ซิงซังไม่อยากคบค้าสมาคมด้วย หรืออาจไม่ให้ความร่วมมือแก่องค์การสถาบันแห่งนั้นได้ เพราะตนมีความไม่ไว้วางใจหรือเคลือบแคลงระแวงสงสัยในชื่อเสียง พฤติกรรมขององค์การสถาบันแห่งนั้น

องค์การสถาบันทุกแห่งไม่ว่าจะเป็นองค์การประเภทใดจึงต้องพยายามปกป้องและรักษาชื่อเสียงของตนไว้ให้ดีที่สุดเสมอ จะต้องมี การดำเนินงานที่ซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา มีการประพฤติปฏิบัติดี ไม่มีเลศนัยเพื่อสร้างและรักษาชื่อเสียงที่ดีขององค์การสถาบันไว้ รวมทั้งการแสดงออกถึงความมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคมส่วนรวม และการเป็นพลเมืองที่ดี (good citizen) มีการบริจาคเงินช่วยเหลือสาธารณกุศลเป็นครั้งคราว การเข้าไปมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาสังคม การให้บริการผลประโยชน์แก่สังคมส่วนรวม เป็นต้น สิ่งเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งที่องค์การสถาบันกระทำขึ้นเพื่อชื่อเสียง เกียรติคุณ และภาพลักษณ์แห่งสถาบันของตน องค์การสถาบันทุกแห่งจะต้องระมัดระวัง และให้ความสนใจเป็นพิเศษในเรื่องเกี่ยวกับชื่อเสียงของหน่วยงาน ด้วยการพยายามสร้างชื่อเสียงที่ดีและรักษาชื่อเสียงไว้มิให้มัวหมอง หลีกเลี่ยงการประพฤติปฏิบัติต่าง ๆ ที่จะนำความเสื่อมเสียชื่อเสียงมาสู่หน่วยงานหรือสถาบันของตน

3. เพื่อสร้างความสัมพันธ์ภายใน (Internal Relationship) ความสัมพันธ์ภายในในที่นี้หมายถึงความสัมพันธ์ของกลุ่มประชาชนภายในหน่วยงาน หรือบุคลากรขององค์การสถาบันนั่นเอง

การประชาสัมพันธ์ภายในจึงมีความสำคัญมากกว่าการประชาสัมพันธ์ภายนอกองค์การสถาบัน จะดีไปไม่ได้เลย หากการประชาสัมพันธ์ภายในขององค์การสถาบันยังไร้ประสิทธิภาพ เพราะความสัมพันธ์อันดีภายในหน่วยงานจะมีผลสะท้อนไปถึงการสร้างความสัมพันธ์ภายนอกด้วย และการสร้างความสัมพันธ์อันดีภายในหน่วยงาน ยังเอื้ออำนวยให้การบริหารและการดำเนินงานขององค์การสถาบันเป็นไปด้วยความราบรื่น คล่องตัว และมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการที่พนักงานลูกจ้างภายในสถาบันมีความเข้าใจในนโยบายและการดำเนินงานของสถาบันเป็นอย่างดี ก็จะเป็นกำลังสำคัญในการสร้างประสิทธิภาพแก่การประชาสัมพันธ์ภายนอกด้วย

สมาคมการประชาสัมพันธ์ของสหรัฐอเมริกา (Public Relations Society of America, 1954) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการประชาสัมพันธ์ของหน่วยงานต่าง ๆ มีดังนี้

1. เพื่ออธิบายถึงนโยบาย วัตถุประสงค์ การดำเนินงาน และประเภทของการดำเนินงานธุรกิจของหน่วยงานนั้น ๆ ให้กับกลุ่มประชาชนที่เกี่ยวข้องได้ทราบ
2. เพื่ออธิบายให้ฝ่ายบริหารหรือฝ่ายจัดการได้ทราบถึงทัศนคติ ประชามติ หรือความรู้สึกนึกคิดของประชาชนที่มีต่อหน่วยงาน
3. เพื่อคาดการณ์ล่วงหน้า และค้นหาจุดบกพร่องต่าง ๆ เพื่อป้องกันปัญหายุ่งยากต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงาน
4. เพื่อให้ประชาชนยอมรับ ซึ่งถ้าเป็นหน่วยงานธุรกิจภาคเอกชน เช่น บริษัท ห้างร้าน ก็เพื่อให้ลูกค้ายอมรับในบริษัทตน รวมทั้งยอมรับในผลิตภัณฑ์และบริการที่บริษัทจำหน่ายอยู่รวมทั้งมีส่วนเพิ่มพูนปริมาณการขายทางอ้อมด้วย

5. เพื่อทำหน้าที่ขจัดปัญหายุ่งยากต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน

6. เพื่อแนะนำฝ่ายบริหาร หรือฝ่ายจัดการ ให้สามารถดำเนินการได้อย่างถูกต้องเพื่อความเจริญก้าวหน้าและชื่อเสียงที่ดีของหน่วยงาน

นอกจากนี้ แบล็ค ยังได้อธิบายว่า ความมุ่งหมายของงานประชาสัมพันธ์ในเชิงปฏิบัติ (Public Relations Practice) โดยทั่วไปอาจจำแนกออกได้ 3 ประการ ด้วยกันคือ

1. เพื่อให้เกิดระบบการติดต่อสื่อสารสองทาง (Two-way Communication) การดำเนินงานประชาสัมพันธ์ จะต้องกระทำโดยยึดระบบการติดต่อสื่อสารสองทางเสมอ กล่าวคือ เป็นการสื่อสารประชาสัมพันธ์จากองค์การสถาบันไปสู่ประชาชนวิธีทางหนึ่ง และจากประชาชนย้อนกลับสู่องค์การสถาบันอีกวิธีทางหนึ่ง ฉะนั้นเมื่อองค์การสถาบันทำการสื่อสารประชาสัมพันธ์ไปยังกลุ่มประชาชนที่เกี่ยวข้องด้วย ในขณะที่เดียวกันก็ต้องรับฟังความคิดเห็นปฏิกิริยาตอบสนอง (feedback) รวมทั้งประมาติและความต้องการของประชาชนด้วย วิธีการติดต่อสื่อสารระบบสองทางนี้ จะทำให้องค์การสถาบันได้ทราบถึงความรู้สึกนึกคิดและความต้องการที่แท้จริงของกลุ่มประชาชน และสามารถนำมากำหนดเป็นนโยบาย และวิธีการดำเนินงานของสถาบันให้สอดคล้องเหมาะสมและเป็นไปตามความคิดเห็น ความต้องการของกลุ่มประชาชน

2. เพื่อขจัดความขัดแย้งในเรื่องผลประโยชน์แต่ละฝ่าย โดยพยายามหาวิธีการเพื่อสร้างหรือก่อให้เกิดผลประโยชน์ร่วมกัน

ความเจริญเติบโตและการขยายตัวของสังคม ก่อให้เกิดความสลับซับซ้อนเพิ่มขึ้นมีผลทำให้มนุษย์ต้องติดต่อสื่อสารซึ่งพหุอาศัยกันมากขึ้น บ่อยครั้งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งกันในด้านผลประโยชน์ของแต่ละฝ่าย และเกิดความเข้าใจผิดกันขึ้น การประชาสัมพันธ์จะช่วยขจัดและลดความขัดแย้งต่าง ๆ เหล่านี้ลงได้ และช่วยประสานประโยชน์ร่วมกันทุกฝ่าย

3. เพื่อสร้างสรรค์ความเข้าใจที่ร่วมกันบนพื้นฐานแห่งความเป็นจริง และการได้รับข่าวสารอย่างบริบูรณ์เต็มที่ (full information)

ปัจจุบันประชาชนจำนวนมากยังขาดแคลนข่าวสารต่างๆ จากองค์การสถาบัน ทำให้ประชาชนไม่ทราบและไม่เข้าใจถึงนโยบาย วัตถุประสงค์ และการดำเนินงานขององค์การ สถาบันก่อให้เกิดความเข้าใจผิดในตัวสถาบันได้ง่าย ช่องว่างระหว่างสถาบันกับประชาชนจึงยังมี อยู่เสมอการประชาสัมพันธ์จะช่วยลดช่องว่างเหล่านี้ โดยการสร้างความเข้าใจร่วมกันบนพื้นฐาน ของความจริงและการได้รับข่าวสารอย่างสมบูรณ์ ฉะนั้นการสร้างสรรค์ความเข้าใจที่ร่วมกัน จึง อาจทำได้โดยการประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนได้รับทราบข่าวสารข้อมูลจากสถาบันอย่างบริบูรณ์เต็มที่ และข่าวสารต่าง ๆ ที่องค์การสถาบันสื่อสารออกไปนั้นจะต้องยึดถือหลักแห่งความจริง เพื่อให้ ประชาชนมีความรู้ ความเข้าใจในตัวสถาบันอย่างถูกต้อง การประชาสัมพันธ์จะต้องวางรากฐาน อยู่ที่ความจริงไม่มีการหลอกลวงหรือให้ข่าวสารที่เป็นเท็จโดยเด็ดขาด

การประชาสัมพันธ์ในเชิงปฏิบัติ จึงประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้

1. ทุกสิ่งทุกอย่างที่กระทำขึ้นเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจร่วมกัน (mutual understanding) ระหว่างองค์การกับกลุ่มประชาชนที่เกี่ยวข้อง ซึ่งกลุ่มประชาชนที่เกี่ยวข้องนี้หมายถึงประชาชนภายในและภายนอกองค์การสถาบัน
2. การให้คำชี้แนะเพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์ของกลุ่มประชาชน (public image) ที่มีต่อองค์การสถาบัน
3. การกระทำเพื่อค้นหาและจัดแหล่งที่มาของความเข้าใจผิดทั้งปวง
4. การกระทำเพื่อขยายขอบเขตวงอิทธิพลของหน่วยงาน ด้วยวิธีการที่เหมาะสม เช่น การเผยแพร่ การโฆษณา การจัดนิทรรศการ และการฉายภาพยนตร์ ฯลฯ

5. ทุกสิ่งทุกอย่างที่จะนำไปสู่การติดต่อสื่อสารที่เข้าใจดียิ่งขึ้น ระหว่างประชาชนกับองค์การสถาบัน

ฉะนั้น การประชาสัมพันธ์จึงมีสิ่งต่อไปนี้

1. ไม่ใช่อุปสรรคที่จะสกัดกั้นความจริงที่จะไปสู่ประชาชน
2. ไม่ใช่การโฆษณาชวนเชื่อที่ปราศจากความเป็นจริงและไม่คำนึงถึงจริยธรรม
3. ไม่ใช่การเผยแพร่ที่มุ่งต่อการจำหน่ายโดยตรง ถึงแม้ว่าการประชาสัมพันธ์จะมีส่วนเอื้ออำนวยอย่างมาก ต่อการจำหน่ายสินค้า และความพยายามทางการตลาด (Marketing efforts) ก็ตามที่
4. ไม่ใช่วิธีการสร้างความตื่นเต้นครึกโครม
5. ไม่ใช่การโฆษณาสินค้าที่ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่าย (Unpaid advertising) ในการซื้อเวลาหรือเนื้อที่การโฆษณา
6. ไม่ใช่เพียงแต่งานด้านสื่อมวลชนสัมพันธ์ (not merely press relations) ถึงแม้ว่างานด้านสื่อมวลชนสัมพันธ์จะมีความสำคัญต่องานประชาสัมพันธ์ก็ตาม
7. ไม่เป็นการเมือง แต่การประชาสัมพันธ์เป็นสิ่งซึ่งช่วยเสริมสร้างความเข้าใจระหว่างกัน และสร้างบรรยากาศแห่งความเป็นประชาธิปไตย

จากแนวความคิดของแบล็ค ที่ว่า การดำเนินงานประชาสัมพันธ์จะต้องกระทำโดยระบบการสื่อสารสองทาง (Two-way Communication) ดังนั้น การสื่อสารจะสัมฤทธิ์ผลได้ ผู้รับสารจะต้องมีการตอบสนองสอดคล้องกับเจตนาหรือความตั้งใจของผู้ส่งสารด้วย เพราะเมื่อใดก็ตามที่เจตนาของทั้งสองฝ่ายไม่ลงรอยกัน เมื่อนั้นการติดต่อสื่อสารก็ล้มเหลวโดยสิ้นเชิง (Communication breaks down)

คัทลิป และ เซ็นเตอร์ (1978) ได้เสนอแนวคิดไว้ในเรื่องการประชาสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Public Relations) ว่าการสื่อสารที่จะสามารถโน้มน้าวใจผู้อื่นได้นั้นมีหลักดังนี้คือ

1. หลักในการแสดงเอกลักษณ์ของกลุ่ม (Identification Principle) เนื้อหาสาระของข่าวสารจะต้องสอดคล้องกับค่านิยม ความเชื่อ ความต้องการ และบรรทัดฐานของกลุ่มผู้รับสาร เพราะบุคคลมักสนใจแต่ข่าวสารที่มีความหมายกับตนเองเท่านั้น
2. หลักในการแสดงพฤติกรรม เพื่อให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม (Action Principle) การสื่อสารนั้นควรมีความเหมาะสมกับความเป็นจริงของสภาพแวดล้อมในขณะนั้น และควรเปิดโอกาสให้ผู้รับสารมีส่วนร่วมซักถามเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจอันดีให้เกิดขึ้นด้วย
3. หลักในการสร้างความคุ้นเคย และเชื่อมั่นต่อสถาบัน (Principle of Familiarity and Trust) การสื่อสารควรเริ่มต้นด้วยความน่าเชื่อถือ โดยเริ่มจากองค์กรหรือสถาบันที่เป็นผู้ส่งสาร อันจะทำให้ผู้รับสารมีความเชื่อมั่นไปถึงเนื้อหาสาระของข่าวสารด้วย และเท่ากับเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงความจริงใจขององค์กรที่มีต่อประชาชน ผู้รับสารจึงเกิดความรู้สึกที่ศรัทธาต่อองค์กรว่าน่าไว้วางใจ (trustworthy) และน่าเชื่อถือ (credible)
4. หลักในการสร้างความชัดเจนในการสื่อสาร (Clarify Principle) ข่าวสารจะต้องมีความชัดเจนไม่สลับซับซ้อน โดยใช้ภาษาที่ง่ายและสามารถเข้าใจได้ตรงกันเพื่อสะดวกแก่การรับสาร

ส่วน ฮาโรลด์ คูทซ์ (Dr. Harold Kootz) แห่ง สถาบันบริหารธุรกิจ (Graduate School of Business Administration) มหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย ลอสแอนเจลิส (UCLA) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารโดยทั่วไปควรยึดหลัก 3 ประการดังนี้ คือ

1. หลักแห่งความชัดเจน (Principle of Clarity)

การติดต่อสื่อสารทุกประเภท จะต้องยึดหลักแห่งความชัดเจน ข่าวสารตลอดจนถ้อยคำต่าง ๆ ที่ใช้สื่อสารจะต้องชัดเจนแจ่มแจ้ง เพื่อเป็นที่เข้าใจได้ง่าย และเข้าใจตรงกันระหว่างผู้ส่งและผู้รับ

2. หลักแห่งความสนใจ (Principle of Attention)

การติดต่อสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจนั้น สารที่ส่งออกไป (message) จะต้องทำให้เป็นที่น่าสนใจแก่ผู้รับด้วย เมื่อผู้รับมีความสนใจเป็นทุนเดิมอยู่แล้ว ก็ย่อมจะทำความเข้าใจนสารนั้นได้ง่าย และรวดเร็วยิ่งขึ้น

3. หลักแห่งความซื่อสัตย์เที่ยงตรง (Principle of Integrity)

การติดต่อสื่อสารจะต้องยึดถือความจริง (truth) หรือความซื่อสัตย์อย่างมั่นคงเพื่อทำให้เป็นที่ไว้วางใจและเชื่อถือได้แก่ผู้รับ การติดต่อสื่อสารจึงต้องละเว้นการหลอกลวงไปปดมดเท็จ หรือการใช้เล่ห์กลต่าง ๆ เพื่อบิดเบือนความจริง หรือก่อให้เกิดความเข้าใจผิดเพราะสิ่งเหล่านี้ย่อมก่อให้เกิดผลเสียหายอย่างร้ายแรงต่อหน่วยงานได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งประชาชนจะหมดความเชื่อถือ ศรัทธา ในตัวองค์กรสถาบันทันที

นอกจากการพิจารณาถึงวิธีการสื่อสาร เพื่อให้การประชาสัมพันธ์บรรลุผลแล้ว เราจำเป็นต้องพิจารณาถึงสภาพและประเภทของสื่อด้วย ถ้าเลือกสื่อที่ไม่เหมาะสม ไม่เพียงแต่เป็นการทำงานที่เสียทั้งเวลาและเงิน แต่อาจหมายถึงความล้มเหลวของการประชาสัมพันธ์ในเรื่องนั้น ๆ ด้วย การสื่อสารจึงเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อนและลึกซึ้งที่สุดในการประชาสัมพันธ์ (พรทิพย์ วรภิกษาพร, 2533)

จากแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ เกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์ที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นจะเห็นได้ว่าการสื่อสารนั้นเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งของการประชาสัมพันธ์ สื่อมวลชนจึงมีความสำคัญในฐานะที่จะเป็นตัวกลางถ่ายทอดข่าวสารจากองค์กรไปสู่ประชาชน และในทางอ้อมเดียวกัน เมื่อสื่อมวลชนเสนอข่าวอันก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร องค์กรก็ต้องใช้สื่อมวลชนเป็นตัวกลางในการแก้ข่าวหรือทำความเข้าใจกับประชาชนด้วยเช่นกันตามหลักแห่งการประชาสัมพันธ์ แต่ในบางครั้งองค์กรไม่อาจควบคุมสื่อมวลชนให้เสนอข่าวตามวัตถุประสงค์ของตนได้เสมอไป เพราะสื่อมวลชนย่อมมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น ด้วยเหตุนี้จึงเป็นจุดที่เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ และหากความขัดแย้งนั้นรุนแรงจนเป็นข่าวอื้อฉาว องค์กรจำเป็นต้องหาวิธีการแก้ไขเพื่อให้สื่อมวลชนยอมรับอันจะเป็นการแสดงถึงความถูกต้องและรักษาภาพพจน์ขององค์กรไว้ด้วยอีกทางหนึ่ง

ทฤษฎีเกี่ยวกับการแก้ไขความขัดแย้ง

สุรชัย ประเสริฐสรวย (2522) ได้เสนอขั้นตอนในการแก้ไขความขัดแย้ง ซึ่งมีแนวทางคล้ายคลึงกับวิธีการทางวิทยาศาสตร์ คือ ต้องทำความเข้าใจกับปัญหา รวบรวมข้อมูล ทำการวิจัยและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา ระดมความคิดเพื่อหาวิธีการแก้ไขความขัดแย้งเมื่อดำเนินการแล้วก็ประเมินผลการแก้ไขด้วย

ทิสนา เขมมณี (2522) ได้เสนอยุทธวิธีการแก้ไขความขัดแย้งไว้ 3 วิธี คือ

1. ยุทธวิธีแบบแพ้ - ชนะ ได้เสนอขั้นตอนในการแก้ไขความขัดแย้ง ซึ่งจะต้องยุติลงด้วยการที่ฝ่ายหนึ่งชนะ และอีกฝ่ายหนึ่งแพ้หรือเสียเปรียบ
2. ยุทธวิธีแบบแพ้-แพ้ เป็นการแก้ไขความขัดแย้งที่ทั้งสองฝ่ายต่างก็ไม่ได้สิ่งที่ตนต้องการ หรืออาจจะได้ตามที่ต้องการเพียงเล็กน้อย ซึ่งมักจะใช้วิธีอ้อมขอมกันทั้งสองฝ่าย

3. ยุทธวิธีแบบชนะ - ชนะ เป็นการแก้ไขความขัดแย้งที่ทั้งสองฝ่ายจะได้ตามที่ต้องการ โดยการร่วมกันแก้ปัญหา และพยายามหาวิธีที่จะสามารถช่วยให้ได้บรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการ ซึ่งวิธีการนี้จะไม่มีผู้ชนะหรือผู้แพ้

ประกอบ คูปรัตน์ (2513) กล่าวถึงการแก้ไขความขัดแย้งว่าอาจจะทำได้โดย การหากรณีเพียงแบบ การปล่อยไว้ระบายความคับแค้นเป็นกิจลักษณะ การข่มฝ่ายตรงข้ามลง การยอมตามการประนีประนอม การประนีประนอมโดยบุคคลที่สาม การอดทน การประสมประสาน

ชโล ธรรมศิริ (2517) ได้ให้ความเห็นในเรื่องการแก้ไขความขัดแย้งว่าวิธีการจัดการกับความขัดแย้งมีดังนี้คือ เพิกเฉย หลีกเสี่ยง ประนีประนอมโดยบุคคลที่สาม การใช้อำนาจวินิจฉัย การใช้เสียงข้างมากตัดสิน และการเผชิญหน้าโดยให้ทุกฝ่ายร่วมปรึกษาหารือกันในการแก้ไขความขัดแย้ง

ในด้านวิธีการแก้ไขความขัดแย้งอันเกิดขึ้นระหว่างบุคคล เจมส์ ซี แม็คครอสกี และ ลอเรนซ์ อาร์ วิลเลอร์ (James G. MC Crosky และ Lawrence R. Wheelers, 1976) ได้เสนอทางเลือก 4 วิธีไว้ในเรื่องการติดต่อสื่อสารของมนุษย์ (Human Communication) คือ

1. หลีกหนีไปจากเรื่องอันก่อให้เกิดความขัดแย้งนั้น ๆ เช่น อาจจะหยุดพูดถึง หรือเงียบหรือหันไปพูดถึงเรื่องอื่นเสียเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลให้เกิดขึ้นก่อน จะช่วยแก้ไขความขัดแย้งลงได้บ้าง อย่างไรก็ตาม วิธีการนี้ไม่ใช่การแก้ไขความขัดแย้งที่แท้จริง แต่ก็เท่ากับเป็นการตัดไฟแต่ต้นลม

2. สร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจให้เกิดขึ้น หมายถึง เมื่อคนต่างมีความไว้วางใจต่อกันก็จะเกิดภาพพจน์ หรือทัศนคติในเชิงบวกต่อกัน

3. สร้างการติดต่อสื่อสารให้เกิดขึ้นระหว่างกัน วิธีการนี้อาจจะเป็นคาบสองคม คือ

- ใช้การสื่อสารมุ่งตรงต่อการสร้างความไว้วางใจ
- ใช้การสื่อสารมุ่งไปสู่จุดประสงค์ร่วมกันต่อผลสิ่งใดสิ่งหนึ่ง
- ใช้การสื่อสารมุ่งต่อสิ่งที่เป็นลักษณะร่วมกัน เช่น ในส่วนของทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยมที่คล้ายคลึงกัน
- ใช้การสื่อสารกระตุ้นให้เกิดผลในทางบวกให้มากที่สุด
- พยายามแสดงออกถึงความร่วมมือกัน และยินยอมในส่วนที่เป็นไปในทาง ความสัมพันธ์ทางอ้อมกับการโต้แย้ง
- อาจกล่าวหาตบตีไปถึงพฤติกรรมในเชิงบวกในอดีต เพื่อหันเหความคิดที่ ขัดแย้งกันมาสู่ความเข้าใจซึ่งกันและกันเหมือนเช่นเคย



4. การประนีประนอมและการเจรจาอันเป็นการที่ทั้งสองฝ่ายหันหน้าเข้าหากัน และ พยายามใช้การสื่อสารเพื่อนำไปสู่การยอมรับต่อกันและกัน อันเป็นการที่แต่ละฝ่ายต้องเปิดใจกว้าง ต่อกัน การได้มีโอกาสติดต่อสื่อสารกันบ่อยครั้งจะเพิ่มโอกาสที่จะได้มีการประนีประนอมและเจรจา แก้ไขความขัดแย้งต่อกัน

ไมเคิล แอล ฟาส์ (Michael L. Fahs, 1981) กล่าวว่าความเป็นกันเองจะเป็น ตัวเชื่อมสัมพันธ์ภาพเข้ากับความไว้วางใจในแต่ละบุคคลเป็นตัวแปรสำคัญในการพัฒนาความร่วมมือ ระหว่างกลุ่มที่มีความขัดแย้ง กล่าวคือ จะทำให้เกิดการไว้วางใจต่อกันเป็นผลเชิงบวก และเป็น ผลในลักษณะ "ผลเนื่องจากกันและกัน" (Dyadic Effect) เป็นการตอบแทนกันในการสื่อสาร แบบเป็นกันเอง อีกปัจจัยหนึ่งคือ ทัศนคติที่เหมือนกันของคน ซึ่งพบว่าเมื่อได้มีโอกาสพบปะกันก็ บรรารณาที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างพอใจมากกว่า ฟาส์ได้เสนองานวิจัยเกี่ยวกับลักษณะ ความเป็นกันเองทางการสื่อสาร และทัศนคติที่คล้ายคลึงกันที่มีผลต่อการลดความขัดแย้งระหว่าง

บุคคล พบว่าพฤติกรรมในการลดความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลได้พบกับลักษณะการสื่อสารชนิดที่เป็นกันเองมากกว่ากรณีที่บุคคลพบกับการสื่อสารชนิดไม่เป็นกันเอง

ส่วน โรบิน เอ็ม วิลเลียม จูเนียร์ (Robin M. William, Jr, 1958) ได้เสนอวิธีการแก้ความขัดแย้งไว้ด้วยหลัก 7 ประการ ดังนี้

1. ควรใช้กลยุทธ์ดำเนินการแก้ไขความขัดแย้งทางอ้อม จะดีกว่าดำเนินการแบบซึ่งหน้าโดยตรง
2. ต้องทำการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของกลุ่ม ดีกว่าที่จะทำการเปลี่ยนแปลงในตัวแต่ละคนซึ่งจะเป็นผลอย่างมีประสิทธิภาพในการหยุดยั้งความเข้าใจผิด อคติระหว่างกลุ่ม
3. ชักนำสมาชิกของกลุ่มที่ขัดแย้งให้เขาแสดงออกถึงค่านิยม และพฤติกรรมของแต่ละคนต่ออีกกลุ่มหนึ่ง
4. หาทางชักนำให้สมาชิกกลุ่มแต่ละคนยอมต่ออีกกลุ่มหนึ่ง เพื่อยุติความขัดแย้ง
5. สร้างแกนที่เป็นลักษณะรวมของการทำให้แต่ละคนปรับตัว และกลุ่มเข้ามามีซึ่งกันและกัน ด้วยความเท่าเทียมกัน
6. การรวมกันของบุคคลที่มีความสนใจเหมือนกัน มีเป้าหมายเหมือนกัน มุ่งงานเดียวกันโดยคนเหล่านั้นมาจากกลุ่มที่ขัดแย้งกัน จะสามารถแก้ไขความขัดแย้งลงได้ดีที่สุด อีกทั้งยังเพิ่มความเข้าใจซึ่งกันและกันด้วย
7. แก้ไขความขัดแย้งโดยการเข้าแทรกแซงของผู้มีอำนาจด้วยการลงโทษ ซึ่งออกจะเป็นวิธีที่เด็ดขาด

ส่วนแนวความคิดของ กิลลิน และ กิลลิน (Gillin and Gillin, 1968) ได้กล่าวถึงวิธีการสร้างการผ่อนปรนเข้าหากันไว้ 7 วิธี ดังนี้

1. ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดยอมต่ออีกฝ่ายหนึ่งอันเนื่องจากถูกบังคับ จะเกิดขึ้นเมื่อฝ่ายหนึ่งมีอำนาจเหนือกว่า
2. การประนีประนอมซึ่งกันและกัน เป็นการที่ทั้งสองฝ่ายปรองดอง ยอมรับซึ่งความต้องการของกันและกัน เข้ามาสมานฉันท์คืนดีต่อกัน
3. วิธีตัดสินชี้ขาดแบบอนุญาโตตุลาการ กล่าวคือ จะมีบุคคลที่สามซึ่งมีอำนาจในการเจรจาตัดสินชี้ขาด วิธีการนี้มักใช้ในการแก้ไขความขัดแย้งในเรื่องปัญหาการใช้แรงงาน
4. การเปิดใจกว้าง อันเป็นการที่กลุ่มที่ขัดแย้งกันมาพึงพาอาศัยกันในด้านอื่น โดยที่ลักษณะความขัดแย้งยังคงมีอยู่เช่นเดิม ตัวอย่างเช่น ความร่วมมือระหว่างประเทศของรัฐที่มีความแตกต่างกันในระบบเศรษฐกิจ การเมือง อาชีพ สังคมคอมมิวนิสต์ กับสังคมนิยม ซึ่งอาจมีการร่วมมือกันในบางเรื่องที่มีผลประโยชน์ร่วมกัน แต่ความแตกต่างทางพื้นฐานยังคงมีอยู่
5. สร้างความเปลี่ยนแปลง เช่น ทำให้เกิดสำนึก หรือจงรักภักดีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งมักใช้ในทางศาสนาที่สำนึกต่อพระเจ้า อย่างไรก็ตามก็อาจนำมาใช้ได้ในการเมือง เศรษฐกิจ และอื่น ๆ
6. การทำให้บริสุทธิ์ หมายถึง การสร้างทัศนคติ และการกระทำที่ไม่ก้าวร้าวแทนความก้าวร้าวที่เคยมีอยู่ในคน เช่น การสร้างตนให้เกิดความรู้สึกรักชาติ ชาตินิยม
7. ปรองดองกันด้วยเหตุผล เป็นการที่ทั้งสองฝ่ายสำนึก ยอมรับในเหตุผลที่แท้จริงของกันและกัน ยกโทษให้อภัยต่อกัน

เดบอรา บอริซอฟ และ เดวิด เอ. วิคเตอร์ (Deborah Borisoff และ David A. Victor, 1989) ได้กล่าวไว้ในเรื่องการจัดการกับความขัดแย้ง (Conflict Management: A Communication Skills Approach) ว่าขั้นตอนที่จะนำไปสู่การจัดการแก้ไขความขัดแย้งนั้นได้แก่

1. การประเมินสถานการณ์ (Assessment) โดยการสังเกตและพิจารณาถึงสถานการณ์ที่เกิดขึ้น รวบรวมข้อมูลและพยานหลักฐานที่มีอยู่ ประเมินความต้องการของฝ่ายเรา ฝ่ายเขา ตลอดจนความสัมพันธ์และสภาพแวดล้อมในขณะนั้น เพื่อจะตัดสินใจหาวิธีปฏิบัติที่เหมาะสม
2. การยอมรับ (Acknowledgement) โดยยอมรับฟังทัศนะและพยายามทำความเข้าใจกับความต้องการของฝ่ายตรงข้าม
3. การปรับทัศนคติ (Attitude) พยายามพิจารณาปัญหาอย่างไม่มีอคติ สร้างทัศนคติที่เป็นกลางต่อฝ่ายตรงข้าม อย่าวางเงื่อนไขล่วงหน้า
4. การปฏิบัติ (Action) พยายามแก้ปัญหาอย่างเป็นกลางไม่เน้นการแพ้ - ชนะ เปิดใจให้กว้างและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น แต่อย่าให้สัญญาในสิ่งที่คาดว่าจะทำไม่ได้ และที่สำคัญที่สุดคือ ต้องมีความจริงใจและเป็นที่ยอมรับได้
5. การวิเคราะห์ (Analysis) เมื่อแน่ใจว่าปัญหาทุกข้อของทุกฝ่ายได้ถูกหยิบยกมาพิจารณาแล้ว ก็ให้รวบรวมข้อมูลเพื่อสรุปก่อนจะตัดสินใจดำเนินการเปลี่ยนแปลงใด ๆ

แนวความคิดเกี่ยวกับการแก้ไขวิกฤติการณ์ขององค์กร

อานวย วีรวรรณ (อ้างถึงใน พรทิพย์ วรกิจโกศาทร, 2533) กล่าวว่า องค์กรอาจประสบวิกฤติการณ์ได้ด้วยสาเหตุนาาประการ เช่น

1. กรณีอุบัติเหตุหรือบ่อนทำลาย เช่น บริษัท จอห์นสัน แอนด์ จอห์นสัน ซึ่งผลิตและจำหน่ายยาแก้ปวดไทลีนอล (Tylenol) ซึ่งได้รับความนิยมทั่วโลก ประสบปัญหาว่ามีลูกค้าหลายคนตายเพราะกินยานี้เข้าไป บริษัทจอห์นสันจึงต้องเก็บยาคืนจากท้องตลาดเพื่อนำมาตรวจ และดำเนินการประชาสัมพันธ์ใหม่เพื่อแก้ไขวิกฤติการณ์นั้น
2. กรณีการค้าผันผวนรุนแรง เช่น กรณีบริษัท รถยนต์โครสเลอร์ พบกับมรสุมทางการค้าจำเป็นต้องเปลี่ยนตัวผู้บริหาร และต้องวางแผนปรับปรุงแก้ไขสถานการณ์

3. กรณีขาดคกบพร่องทางการผลิตและเทคโนโลยี เช่น กรณีบริษัทผลิตรถยนต์ผลิตรถที่มีข้อบกพร่องจนต้องเก็บรถคืนไปหมด หรือกรณีเครื่องบิน DC.10 ตก ทำให้สายการบินไม่กล้าซื้อใช้

4. กรณีนัดหยุดงานหรือปัญหาแรงงานสัมพันธ์ เช่น เหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นในประเทศไอร์แลนด์และประเทศอังกฤษ

5. กรณีสูญเสียศรัทธาและความเชื่อถือ เช่น กรณีวิกฤติการณ์ของธนาคาร ซึ่งมีข่าวออกมาในทางลบ ทำให้ประชาชนหวั่นวิตกเรียกเงินกู้คืนหรือถอนเงินฝาก และกรณีขององค์กรต่าง ๆ ซึ่งมีข่าวในทางเสียหายออกมาสู่ประชาชน ทำให้ไม่ได้รับความร่วมมือจากประชาชนเท่าที่ควรเป็นต้น

จอห์น ไวท์ (John White, 1991) ได้เสนอแนวทางแก้ไขปัญหาวิกฤติการณ์ไว้ในหนังสือ How to Understand and Manage Public Relations ว่ามี 3 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผนรับภาวะวิกฤติ

ต้องมีการวางแผนระยะยาวไว้ล่วงหน้าโดยฝ่ายประชาสัมพันธ์จะต้องมีความสามารถในการติดต่อกับผู้มีส่วนได้เสียและสื่อต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้และที่สำคัญฝ่ายประชาสัมพันธ์ต้องได้รับความเชื่อถือพอที่จะบริหารจัดการกับภาวะวิกฤติ และได้รับความร่วมมือจากผู้นำองค์กรที่จะเข้ามามีส่วนร่วมด้วย

2. การจัดการกับภาวะวิกฤติ

ในช่วงจังหวะเวลานี้ผู้นำองค์กรจะต้องมอบหมายหน้าที่ให้ฝ่ายประชาสัมพันธ์ดำเนินการในเรื่องของการจัดระบบรับส่งข่าวสารเกี่ยวกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และการติดต่อสื่อสารโดยตรงกับกลุ่มผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญ เช่น สื่อมวลชน เป็นต้น

3. ภายหลังภาวะวิกฤติ

กิจกรรมในส่วนนี้ คือ การรื้อฟื้นสัมพันธภาพและสถานภาพในทางที่เสียหายแก่องค์กร โดยจะต้องมีการวางแผนและมอบหมายหน้าที่ให้สามารถปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม

ไวท์ ยังได้กล่าวด้วยว่า การจัดการกับวิกฤติการณ์นั้นเป็นความสามารถพิเศษในการปฏิบัติการประชาสัมพันธ์ ซึ่งจากประสบการณ์ที่ผ่านมาจะเห็นได้ชัดเจนในภาคธุรกิจเอกชน แต่อย่างไรก็ตามแนวโน้มจากนี้ไปการประชาสัมพันธ์จะมีความสำคัญยิ่งขึ้นในองค์กร ซึ่งจะเป็นผลมาจากบทบาทในการจัดการกับวิกฤติการณ์ต่าง ๆ นั้นเอง

อานวย วีรวรรณ ก็ได้แนะนำวิธีแก้ไขปัญหาวิกฤติการณ์ไว้ ดังนี้

1. การแก้ไขปัญหาวิกฤติการณ์จะต้องว่าไปตามลักษณะของปัญหาต้องเข้าใจบริบทในการแก้ไขเฉพาะหน้า ถึงแม้จะมีการวางแผนระยะยาวไว้แล้วก็ตาม จะทำตามแผนที่วางไว้ตลอดไปไม่ได้ ในบางครั้งต้องมีความยืดหยุ่นบ้างพอสมควร
2. เมื่อเกิดปัญหาขึ้น ไม่ควรรอนาน ควรรีบแก้ไขทันทีเพราะการแก้ไขภาพพจน์ครั้งแรกสำคัญมาก ถ้าแก้ไขไม่ดีอาจทำให้ปัญหายิ่งวิกฤติมากขึ้น และทำให้การแก้ไขต้องยืดเยื้อ
3. การตอบคำถามหรือการแก้ข่าว ควรพูดเฉพาะในสิ่งที่เป็นจริงมีหลักฐานอ้างอิงอย่างเด่นชัด และควรพูดตามแนวที่เตรียมไว้ ไม่ควรพูดแบบแก้ปัญหเฉพาะหน้าและไม่ควรพูดในลักษณะกลบเกลื่อนความจริง
4. ควรให้ข่าวกับพรรคพวกหรือคนในองค์กรก่อน เพราะเป็นกลุ่มที่เข้าใจเหตุการณ์ได้ง่ายที่สุด และเป็นกลุ่มที่จะต้องถูกซักถามมากที่สุด คนกลุ่มนี้จะช่วยแก้ข่าวให้ได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้จะต้องพยายามกระจายความจริงออกไปให้มากที่สุด เพื่อกลบข่าวลือที่ไม่ถูกต้อง
5. ควรแถลงความจริงให้สื่อมวลชนทราบโดยเร็วที่สุด เพราะสื่อมวลชนจะต้องเสนอข่าวทุกวัน เมื่อสื่อมวลชนทราบความจริง การเสนอเรื่องข่าวลือจะได้น้อยลง

เจมส์ อี. ลูคัสกี (James E. Lukaszewski, 1991) กล่าวไว้ในเรื่องวิธีจัดการกับภาวะวิกฤติในการประชาสัมพันธ์ (How to Handle A Public Relations Crisis) ถึงข้อบกพร่องหลาย ๆ ประการที่พบจากการแก้ไขภาวะวิกฤติคือ

1. การลังเลใจ ล่าช้า ทำให้ประชาชนมองเห็นถึงความสับสนขององค์กร การขาดการเตรียมการที่ดี ไร้ความกรุณาและไร้ความสามารถในการจัดการ
2. การตอบโต้เป็นวิธีการที่ผิด ควรเอาชนะด้วยวิธีการลดอารมณ์ และความตึงเครียดของฝ่ายตรงข้าม ดีกว่าที่จะกระดุน ยั่วยุ
3. การพูดหลบหลีก กลับกลอก อาจจะกลายเป็นความผิดที่ยิ่งใหญ่ที่สุดได้ สิ่งที่ต้องการทำคือการนำเสนอความจริงอย่างตรงไปตรงมาที่สุด
4. บางครั้งไม่สมควรให้มีการเผชิญหน้ากัน แต่ถ้าองค์กรมีความรู้สึกว่าเป็นฝ่ายผิดก็ไม่ควรปิดบัง ควรมีการยอมรับความจริงอย่างถูกผู้ชาย

ข่าวอื้อฉาวของกรมตำรวจที่ถูกนำเสนอผ่านสื่อมวลชนนั้น บางครั้งเป็นข่าวที่เกิดจากความขัดแย้งในการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งของกรมตำรวจ และบางครั้งก็เป็นข่าวที่เกิดจากความเข้าใจผิด เรื่องเหล่านี้เป็นเหตุการณ์ผิดปกติหรือภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้นเพราะประชาชนย่อมมีความตื่นตัวที่จะรับข่าวสารข้อเท็จจริงต่าง ๆ หากกรมตำรวจไม่มีการแก้ไขอย่างทันท่วงทีด้วยวิธีการที่เหมาะสม ย่อมทำให้ประชาชนมีความรู้สึกในทางไม่ดีหรือมีภาพพจน์ในทางไม่ดีต่อกรมตำรวจ เบอร์เนย์ (Bernays, 1960) กล่าวว่าหน่วยงานสถาบันจะต้องสร้างภาพพจน์ที่แท้จริง (true image) ให้เกิดขึ้นในจิตใจประชาชนเพื่อผลด้านความประทับใจ หากหน่วยงาน องค์กร หรือสถาบันใดมีภาพพจน์ (image) เสื่อมเสียแล้ว หน่วยงานนั้นย่อมไม่ได้รับความเชื่อถือหรือไว้วางใจจากประชาชน ประชาชนอาจมีความระแวงสงสัยหรือเกลียดชังต่อหน่วยงานนั้น รวมทั้งอาจไม่ให้ความร่วมมือสนับสนุนต่อหน่วยงานนั้น ๆ ด้วย ดังนั้นการแก้ไขข่าวในทางเสื่อมเสียขององค์กรย่อมส่งผลไปถึงการสร้างภาพพจน์ให้แก่องค์กรด้วยเช่นกัน