

การจัดการภาวะวิกฤต

Crisis Management

วิภคณัญญู นิมิตรพันธ์ และ ศิริจันทร์ พลกนิษฐ
Wibhakchanat Nimitphan and Sirichantra Balakanich
คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย
Faculty of Communication Arts, Eastern Asia University

บทคัดย่อ

ภาวะวิกฤตเป็นเรื่องที่ไม่สามารถล่วงรู้ได้ว่าจะเกิดสิ่งใดขึ้นกับองค์กรบ้าง ผู้บริหารหลายคนเข้าใจง่าย ๆ ว่าภาวะวิกฤตเป็นสถานการณ์ที่เป็นอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นแบบทันที เช่น ดิถล่อม รถไฟชนกัน แก๊สระเบิด หรือแม้กระทั่งน้ำท่วมใหญ่ แต่ในความเป็นจริงแล้วภาวะวิกฤตมีหลากหลายรูปแบบและจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการวางแผนจัดการบริหารภาวะวิกฤตเพื่อลดความรุนแรงและผลกระทบที่จะตามมาในภายภาคหน้าให้องค์กรสามารถก้าวผ่านภาวะวิกฤตไปได้โดยมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: ภาวะวิกฤต, การจัดการภาวะวิกฤต, แผนการจัดการภาวะวิกฤต

Abstract

The crisis is that we can not foresee what will happen with some corporate executives, many people understand it. That the crisis is a situation where the accident occurred as soon as the building collapses, floods, train collision gas explosion or flooding. But in fact, the crisis has a variety of forms and is essential to have a plan for crisis management to reduce the severity and consequences that will ensue in the future. Organizations to overcome the crisis efficiency.

Keywords: crisis, crisis management, plan for crisis management



บทนำ

ในปัจจุบันองค์กรส่วนใหญ่ให้ความสนใจต่อเรื่อง “การจัดการภาวะวิกฤต” เป็นอย่างมากเนื่องจากวิกฤตการณ์เป็นเหตุการณ์หรือหายนะที่ส่งผลให้กระบวนการในการทำงานหรือการดำเนินงานทางธุรกิจหยุดชะงักลง ซึ่งเหตุการณ์วิกฤตที่เกิดขึ้นนั้นต้องได้รับการจัดการทันทีทันใด เพื่อสร้างความมั่นใจต่อความเป็นอยู่ สุขภาพ

และความปลอดภัยของบุคคล รวมถึงเสถียรภาพและความมั่นคงขององค์กรด้วย ซึ่งวิกฤตการณ์ส่วนใหญ่มักเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างไม่คาดคิด คาดการณ์ได้ยากเนื่องจากไม่ได้เกิดขึ้นบ่อยทำให้เกิดความไม่แน่นอนทั้งยังเป็นภัยคุกคามต่อการบรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กรและนำไปสู่การเสื่อมเสียชื่อเสียงขององค์กรได้

Crisis (ภาวะวิกฤต) มาจากภาษากรีก Krinein หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด เป็นสิ่งที่ใช้เวลาจำกัดในการตัดสินใจ โดยคำว่า Crisis มีความหมายคล้ายคลึงกับคำว่า Stress (ความตึงเครียด) Panic (ความอลหม่าน) Disaster (ความหายนะ) Violence (ความรุนแรง)

ภาวะวิกฤต (crisis) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบทำให้เกิดปัญหาอย่างเร่งด่วนที่ต้องได้รับการแก้ไขอย่างทันด่วนที่ สำหรับองค์กรธุรกิจ “ภาวะวิกฤต” คือ เหตุการณ์ใด ๆ ก็ตามที่สามารถส่งผลกระทบอย่างรวดเร็วและรุนแรงต่อกระบวนการ ต่อการดำเนินงาน ต่อผลประกอบการ ต่อพนักงาน ต่อชื่อเสียงขององค์กร หรือมีผลกระทบทางใดทางหนึ่งต่อองค์กร ดังนั้นผู้บริหารขององค์กรที่อยู่ในภาวะวิกฤตจึงจำเป็นต้องเป็นผู้ดำเนินการและตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วเพื่อหาสาเหตุ ควบคุมสถานการณ์ และแก้ไขปัญหาคือสถานการณ์อันเลวร้ายลง โดยให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุด (เสรี วงษ์มณฑา, 2552)

การจัดการภาวะวิกฤตถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานขององค์กร ที่ต้องจัดทำแผนกระจายความเสี่ยงและทำประกันภัย เพื่อลดความรุนแรงและความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้ ถึงแม้ว่าผู้บริหารหลากหลายองค์กรจะสามารถคำนึงถึงสภาวะฉุกเฉินที่เคยเกิดขึ้นมาได้แต่กลับมีผู้บริหารเพียงไม่กี่คนที่จะมีการเตรียมตัวอย่างเต็มที่สำหรับการจัดการภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น

Devlin, E. S. (2006) ได้แบ่งแหล่งที่มาของวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นกับองค์กรออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ แหล่งที่มาของภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกองค์กร และแหล่งที่มาภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายในองค์กร ดังนี้

แหล่งที่มาของภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกองค์กร หมายถึง ปัจจัยเสี่ยงที่ควบคุมได้ยากหรือไม่สามารถควบคุมได้ ไม่สามารถเปลี่ยนเป็นโอกาส (Opportunities) หรือส่งผลกระทบและเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ อันมีปัจจัยที่สามารถแบ่งออกเป็นด้านต่าง ๆ ได้ดังนี้

1. ปัจจัยด้านกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ทักษะคิด ค่านิยม การดำเนินชีวิตของผู้บริโภค

2. ปัจจัยด้านการตลาด ได้แก่ ภาวะการแข่งขันของสินค้าชนิดเดียวกัน สินค้าทดแทนและสินค้ากลุ่มใหม่

3. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่รวดเร็ว ส่งผลให้อุปกรณ์ที่ใช้งานล้าสมัยเร็วขึ้น การโจรกรรมข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต แสกเกอร์

4. ปัจจัยด้านการเงินและเศรษฐกิจ ได้แก่ การขาดแคลนแรงงาน กำลังซื้อผู้บริโภคลดลง ภาวะเงินเฟ้อ การขึ้นค่าแรง การลดอัตราค่าเงิน ความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย ความผันผวนของราคาสินค้าต้นทุน

5. ปัจจัยด้านกฎหมาย ได้แก่ ข้อกฎหมาย พรบ. หรือข้อบังคับทางราชการ การเปลี่ยนกฎระเบียบต่าง ๆ

6. ปัจจัยด้านการเมืองและสังคม ได้แก่ ความต่อเนื่องของนโยบายรัฐบาล การแทรกแซงจากทางราชการ การจลาจล การประท้วง การประกาศภาวะฉุกเฉิน

7. ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมและภัยธรรมชาติ ได้แก่ โรคระบาด การขาดแคลนทรัพยากรและแหล่งพลังงาน น้ำท่วม ดินถล่ม พายุไต้ฝุ่น แผ่นดินไหว ภัยแล้ง ไฟไหม้

แหล่งที่มาของภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายในองค์กร หมายถึง ปัจจัยความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้ภายในองค์กร แต่หากไม่มีการจัดการความเสี่ยงภายในองค์กรนี้อาจส่งผลกระทบหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ อันมีปัจจัยที่สามารถแบ่งออกเป็นด้านต่าง ๆ ได้ดังนี้

1. ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร ได้แก่ กระบวนการและวิธีการปฏิบัติงาน เช่น การทำงานตกอยู่ในภาวะตึงเครียด ผู้บริหารไม่มีความรู้ความสามารถและไม่มีการจัดทำสวัสดิการของพนักงาน การไม่ทำงานเป็นทีม เป็นต้น

2. ปัจจัยด้านการดำเนินงาน ได้แก่ การขาดแคลนบุคลากรผู้เชี่ยวชาญ การเปลี่ยนแปลงของบุคลากรที่ส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรไม่ต่อเนื่อง

3. ปัจจัยด้านเทคโนโลยีและข้อมูล ได้แก่ เทคโนโลยีการผลิตมีความล้าสมัย ไม่สามารถผลิตสินค้าได้ตรงตามความต้องการ หรือผลิตสินค้ามีตำหนิ การจัดเก็บข้อมูลสำคัญมีช่องโหว่ ส่งผลให้แสกเกอร์สามารถเจาะเข้าระบบได้

4. ปัจจัยด้านทรัพยากรและวัตถุดิบ ได้แก่ ความไม่แน่นอนของงบประมาณในการจัดซื้อวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต ความไม่แน่นอนของความต้องการทางตลาด ความไม่แน่นอนของผู้จัดส่งวัตถุดิบ

5. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมและจริยธรรมองค์กร ได้แก่ การไม่มีสิ่งสนับสนุนการทำงานร่วมกันภายในองค์กร ไม่มีการส่งเสริมพนักงานให้เป็นผู้เชี่ยวชาญในหน้าที่การงาน

6. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น บรรยากาศในการทำงานไม่มีความผ่อนคลาย มีแต่ภาวะกดดัน

อย่างไรก็ตาม มีนักวิชาการบางกลุ่มได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า การที่ผู้บริหารหรือองค์กรจะระบุว่าจะอะไรคือปัจจัยที่ก่อให้เกิดภาวะวิกฤตหรืออะไรที่ไม่ก่อให้เกิดภาวะวิกฤต ซึ่งสามารถพิจารณาจากเกณฑ์ 3 ประการ อันประกอบด้วย ความประหลาดใจ (surprise) การคุกคาม (threat) และเวลาที่ใช้ในการตอบสนองสั้น (shot response time) (Ulmer, Sellnow & Seeger, 2007)

ความประหลาดใจ (surprise) ผู้บริหารบางคนอาจมีความเข้าใจคลาดเคลื่อนว่าเหตุการณ์บางอย่างที่ดูเหมือนจะน่ากลัวหรือมีผลกระทบต่อองค์กร ชุมชน หรือสังคมคือวิกฤต แต่ในความเป็นจริงแล้วถ้าเหตุการณ์เหล่านั้นอยู่ในระดับที่ประเมินความเสี่ยงไว้ก่อนหน้านี้แล้วจะไม่ถือว่าเป็นวิกฤตแต่อย่างใด แต่ถ้าเกินขอบเขตเกณฑ์การพิจารณาเหล่านี้จะเรียกว่าวิกฤต โดยเกณฑ์การพิจารณาความเสี่ยง สามารถประเมินได้จากเกณฑ์ 5 ข้อ ดังต่อไปนี้

1. เหตุการณ์นั้นส่งผลกระทบและเพิ่มความเข้มข้นความรุนแรงขึ้น อีกทั้งยังยากต่อการควบคุม
2. เหตุการณ์นั้นส่งผลให้องค์กรตกอยู่ในความสนใจของสื่อมวลชนและภาครัฐที่จะเข้ามาตรวจสอบเรื่องราวอย่างใกล้ชิด
3. เหตุการณ์นั้นส่งผลแทรกแซงการดำเนินงานตามปกติขององค์กร ไม่ว่าทางใดทางหนึ่ง
4. เหตุการณ์นั้นถูกแพร่กระจายข่าวออกไปในแง่ลบต่อภาพลักษณ์ขององค์กรต่อสังคม
5. เหตุการณ์นั้นส่งผลกระทบและอาจทำลายโครงสร้างการบริหารองค์กรทางใดทางหนึ่ง

การคุกคาม (threat) สำหรับปัจจัยทางด้านการคุกคาม หมายถึงการที่วิกฤตได้สร้างสถานการณ์ที่รุนแรงหรือปัญหาที่มากกว่าที่องค์กรหรือหน่วยงานเคยประสบมา ซึ่งการคุกคามของวิกฤตนั้น ส่งผลกระทบต่อสถานะทางการเงินขององค์กร ความพึงพอใจของลูกค้า และชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนในบริเวณที่ประสบกับภาวะวิกฤต ยกตัวอย่างเหตุการณ์การรั่วไหลของท่อน้ำมันบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ที่เกาะเสม็ด จังหวัดระยอง ซึ่งส่งผลกระทบต่อระบบนิเวศวิทยาในบริเวณนั้นเป็นวงกว้าง และบริษัทต้องใช้จ่ายเงินจำนวนมากในการแก้ไขสถานการณ์ ฟันฟูทำความสะอาดคราบน้ำมัน และเยียวยาสภาพจิตใจของผู้ได้รับผลกระทบ ซึ่งหากพิจารณาการรั่วไหลของน้ำมันเพียงอย่างเดียว อาจกล่าวได้ว่าสิ่งที่เกิดขึ้นไม่ได้เป็นวิกฤตแต่อย่างใด แต่เมื่อพิจารณาจากความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้น ถือเป็นภัยคุกคามที่นำมาซึ่งความเสียหายจนกลายเป็นภาวะวิกฤต

เวลาที่ใช้ในการตอบสนองสั้น (shot response time) เมื่อเกิดเหตุการณ์วิกฤตเกิดขึ้นกับองค์กร ผู้บริหารต้องมีการจัดการที่รวดเร็ว และการตัดสินใจที่เด็ดขาดเพื่อตอบสนองกับปัญหาหรือหายนะที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และทันทั่วถึง เพื่อลดทอนความรุนแรงที่อาจทวีเพิ่มมากขึ้น และการมีแผนเพื่อป้องกัน แก้ไข และรับมือกับภาวะวิกฤตที่ได้รับการพัฒนาให้มีย่อยเสมอถือเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการบริหารจัดการองค์กรทุกองค์กร

5 ขั้นตอนของวิกฤตการณ์

James และ Wooten (2005) ได้แบ่งขั้นตอนที่แตกต่างกัน 5 ขั้นตอนของวิกฤตการณ์ ดังนี้

1. ขั้นตรวจดูสัญญาณภายในองค์กรก่อน (signal detection) ผู้บริหารต้องพิจารณาว่าแผนใดในองค์กรที่ประสบปัญหาและสามารถนำไปสู่การเกิดวิกฤตการณ์ได้ นอกจากนี้ยังต้องพิจารณาว่าสถานการณ์ใดหรือการปฏิบัติใดที่องค์กรเพิกเฉยหรือละเลยแล้วจะนำไปสู่การเกิดวิกฤตการณ์ในองค์กรได้

2. ขั้นตอนการเตรียมตัวและป้องกัน (preparation/prevention) ผู้บริหารต้องนำข้อมูลที่ได้จากการพิจารณาในขั้นตอนที่ 1 มาทำการเตรียมแผนรับมือด้วยวิธีการที่

รัดกุม มีการแบ่งสรรทรัพยากรที่จำเป็น วางระบบต่าง ๆ ในองค์กร มีการสื่อสารให้กับบุคลากรภายในองค์กร ทุกแผนกได้ทราบถึงแผนการรับมือ โดยผู้บริหารควรจัดทำ แผนรับมือและแผนป้องกันไว้อย่างน้อย 2 แผน

3. ขั้นตอนการควบคุมความเสียหาย (containment/damage control) เมื่อเกิดวิกฤตการณ์ขึ้นผู้ที่ได้รับมอบหมาย จากการจัดทำแผนรับมือและแผนป้องกัน ควรทำหน้าที่ ของตนเองอย่างรวดเร็ว ทันการณ์ และเต็มที่ โดยการ พิจารณาว่าวิกฤตที่เกิดขึ้นจากสาเหตุใด เกิดขึ้นได้อย่างไร เกิดขึ้นเมื่อไร และทำไมถึงเกิดขึ้น หากมีผู้ที่ได้รับผลกระทบ ควรให้ความสนใจกับเรื่องของคนก่อน เพื่อป้องกันการเกิด ภาวะวิกฤตจากการใส่ร้ายจากผู้ไม่ประสงค์ดีกับองค์กรเพิ่ม จากนั้นทำการสื่อสารไปยังกลุ่มบุคคลผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และสื่อมวลชน

4. ขั้นตอนการฟื้นฟูธุรกิจ (business recovery) ผู้บริหารต้องคิดเกี่ยวกับแผนในการฟื้นฟูทั้งในระยะสั้น และระยะยาว อะไรเป็นกิจกรรมที่สำคัญที่ผู้บริหารต้อง เข้าไปมีส่วนร่วมในการฟื้นฟูสภาพขององค์กรหลังภาวะ วิกฤต มีข้อมูลหรือตัวเลขใดบ้างที่ต้องมาใช้ในการประเมิน ผลการปฏิบัติงานของกลยุทธ์การฟื้นฟูทางธุรกิจ

5. ขั้นตอนการเรียนรู้ (learning) ผู้บริหารต้อง เรียนรู้จากเหตุการณ์วิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้น และนำไปใช้ ในการสร้างแผนป้องกันวิกฤตการณ์ในอนาคต โดยอาจ พิจารณาว่าวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อองค์กร ด้านใดบ้าง มูลค่าความเสียหาย ผู้ได้รับผลกระทบมากน้อย เพียงใด แผนการเตรียมตัวและป้องกันรัดกุม รอบคอบ ดีแล้วหรือไม่ บุคลากรทำหน้าที่ได้อย่างเต็มความสามารถ หรือไม่ เมื่อพิจารณาเหตุการณ์ทุกอย่างถี่ถ้วนแล้ว ควรจัด ระบบและการปฏิบัติการเพื่อหลีกเลี่ยงภาวะวิกฤต โดย สามารถทำได้ดังนี้

1. จัดเตรียมโครงการที่เป็นระบบเพื่อหลีกเลี่ยง วิกฤตการณ์ด้วยการหมั่นตรวจสอบปัจจัยเสี่ยง วิเคราะห์ ความเสี่ยง ผลกระทบ มีการวางแผนประชุมปรึกษาหารือ การวางแผนทางเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการป้องกัน แก้ไขและบันทึกเข้าระบบการวางแผนพัฒนาองค์กร

2. ตอบสนองต่อสัญญาณแจ้งเตือนต่าง ๆ ของ ภาวะวิกฤตที่กำลังจะเกิด ความบกพร่องของเหตุการณ์ที่

ไม่คาดคิดเพียงเล็กน้อย อาจก่อให้เกิดปัญหาใหญ่ตามมา ภายหลังได้ ดังนั้นสัญญาณเตือนภัยต่าง ๆ ควรได้รับการ พิจารณาเพื่อหลีกเลี่ยงภาวะวิกฤต

3. ตัดสินใจให้ถี่ถ้วนก่อนดำเนินการต่าง ๆ เพราะภาวะวิกฤตบางครั้งอาจเกิดขึ้นจากการตัดสินใจแบบ ไม่คิดหน้าคิดหลังของผู้บริหาร

4. ทำประกัน ถึงแม้การทำประกันจะไม่สามารถ ลดหรือหลีกเลี่ยงสภาวะวิกฤตได้แต่การทำประกันสามารถ ช่วยลดผลกระทบทางการเงินขององค์กรลงได้

ถ้าพิจารณาความสำคัญจากขั้นตอนทั้ง 5 อาจกล่าว ได้ว่าขั้นตอนที่ 1 ขั้นตรวจสอบสัญญาณภายในองค์กรก่อน (signal detection) และขั้นตอนที่ 5 ขั้นตอนการเรียนรู้ (learning) มีความสำคัญมากที่สุด โดยสิ่งที่ผู้บริหารต้องทำ คือการสร้างความมั่นใจให้กับบุคลากรภายในองค์กร รวมถึง ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ผู้บริโภค และสื่อมวลชนเห็นว่าตน มีความสามารถในการรับมือกับสถานการณ์อันเลวร้ายได้ นอกจากนี้ประสบการณ์ในอดีตจะเป็นแบบเรียนอย่างดี สำหรับผู้บริหารที่จะนำพาองค์กรธุรกิจไม่ให้เดินย่ำช้า รอยเดิมด้วยถึงแม้องค์กรแต่ละแห่งอาจไม่สามารถรับมือ วิกฤตการณ์ได้ดีเพียงพอกุครั้ง แต่แนวทางที่นำเสนอ นี้ได้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการวางแผนทางและ สร้างกระบวนการที่พร้อมจะรับมือกับวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อลดความสูญเสียหรือความเสียหายต่อภาพลักษณ์และ การดำเนินงานขององค์กร

การเตรียมความพร้อมองค์กรต่อวิกฤตการณ์

การเตรียมความพร้อม คือ การตัดสินใจหลาย ๆ อย่างเท่าที่สามารถทำได้ก่อนเกิดภาวะวิกฤตขึ้น การวางแผนก่อนเป็นการใช้เวลากับบุคลากรภายในองค์กร ได้เตรียมความพร้อมที่จะรับมือกับสถานการณ์ที่อาจ เกิดขึ้น ให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อที่จะ พิจารณาให้ครบทุก ๆ องค์ประกอบ ทุก ๆ ทางเลือกอย่าง รอบคอบ เนื่องจากในบางครั้งผู้บริหารอาจจะไม่ได้เข้าใจ ในการดำเนินการในบางส่วนบางแผนกเท่ากับบุคลากร ในแผนกนั้นๆ การเตรียมความพร้อมจึงเป็นการคิดอย่าง รอบคอบ หรือถึงความเหมาะสมของแต่ละแนวทาง ในการแก้ปัญหา กระทั่งทดสอบความพร้อมขององค์กร

สิ่งเหล่านี้ทำได้ง่ายเมื่อสถานการณ์อยู่ในภาวะปกติแต่ทำได้ยากในยามที่เกิดวิกฤตการณ์ขึ้นแล้ว ซึ่งการเตรียมความพร้อมให้กับองค์กรต่อวิกฤตการณ์มี 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดตั้งทีมวางแผน โดยใช้ทักษะและความรู้ที่ลึกซึ้งของหลายๆ คน ผู้นำควรเลือกสมาชิกที่มีประสบการณ์ในแต่ละด้านที่เกี่ยวกับภาวะวิกฤตนั้นๆ ซึ่งจะช่วยให้มั่นใจได้ว่าสิ่งที่สำคัญจะไม่ถูกมองข้าม

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินขอบเขตของปัญหา เมื่อมีการตั้งทีมขึ้นมาแล้ว ทีมนี้จะต้องมีการประเมินขอบเขตของปัญหา นั่นคือคิดถึงสิ่งที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงหรือภาวะวิกฤตแก่องค์กร ซึ่งต้องได้รับการดูแลอย่างเร่งด่วน

ขั้นตอนที่ 3 การจัดทำแผนรับมือกับภาวะวิกฤต เมื่อมีการรวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับสิ่งที่อาจจะเกิดปัญหาและมีการกลั่นกรองเป็นเป้าหมายในการดำเนินการแล้ว จึงนำมาจัดทำแผนรับมือกับภาวะวิกฤตและควรพัฒนาแผนและเตรียมการดำเนินการ เพื่อควบคุมหรือลดผลกระทบในทุกด้านหากเกิดภาวะวิกฤตขึ้น

ขั้นตอนที่ 4 ทดสอบแผนรับมือกับภาวะวิกฤต อย่าคิดว่าแผนรับมือกับภาวะวิกฤตที่จัดทำไว้จะสามารถใช้การได้จริงในภาวะวิกฤต ดังนั้นต้องมีการทดสอบแผนรับมือกับภาวะวิกฤตทุกครั้ง

ขั้นตอนที่ 5 การปรับปรุงแผนให้ทันสมัย เมื่อจัดทำแผนแล้วก็อย่าลืมพัฒนาปรับปรุงแผนรับมือกับภาวะวิกฤตให้มีความทันสมัย

ขั้นตอนการบริหารจัดการภาวะวิกฤตได้อย่างเหมาะสม

เมื่อเกิดวิกฤตการณ์ขึ้น องค์กรควรมีแผนในการบริหารจัดการวิกฤตการณ์อย่างเหมาะสม เพื่อควบคุมสถานการณ์ไม่ให้ลุกลามบานปลายและทวีความรุนแรงเพิ่มขึ้น โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้ (Bateman & Snell, 2004)

ขั้นตอนที่ 1 เข้าไปควบคุมสถานการณ์ให้ได้ (get control of the situation) องค์กรจะต้องสามารถควบคุมสถานการณ์ให้เร็วที่สุด โดยจะต้องบ่งชี้ปัญหาที่แท้จริงให้ชัดเจนด้วยการอาศัยข้อมูลที่เชื่อมั่นได้เป็นพื้นฐาน จากนั้นต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของการสื่อสารที่สามารถ

วัดประเมินผลได้ เพื่อรับมือกับสถานการณ์

ขั้นตอนที่ 2 รวบรวมข้อมูลให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ (gather as much information as possible) การทำความเข้าใจกับปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นจุดเริ่มต้นในการรับมือกับภาวะวิกฤต โดยการจัดการข้อมูลข่าวสารซึ่งมาจากหลายๆ แหล่ง โดยจำเป็นต้องมีผู้รับผิดชอบในการศึกษาข้อมูลอย่างลึกซึ้งในประเด็นต่างๆ

ขั้นตอนที่ 3 จัดตั้งศูนย์รวมการจัดการภาวะวิกฤต (set up a centralized crisis management center) ในขณะที่ยังดำเนินการรวบรวมข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับวิกฤตนั้น ผู้บริหารต้องเตรียมการโดยจัดตั้งศูนย์รวมในการควบคุมและจัดการเกี่ยวกับปัญหาวิกฤต ซึ่งจะเป็นฐานในการสื่อสารทั้งหมดในช่วงภาวะวิกฤตนั้น นอกจากนี้องค์กรควรจัดเตรียมสถานที่ที่สะดวกสบายพร้อมด้วยอุปกรณ์และเครื่องมือสื่อสารสำหรับการทำงานด้านการสื่อสาร เพื่อรับรองสื่อมวลชนด้วย

ขั้นตอนที่ 4 สื่อสารด้วยความรวดเร็วและมีความสม่ำเสมอ (communication early and often) โฆษกหรือฝ่ายประชาสัมพันธ์ขององค์กรจำเป็นต้องพูดเท่าที่จะสามารถพูดได้ เพื่อให้ข้อเท็จจริงหรือแสดงความคิดเห็น โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าวิกฤตนั้นเกี่ยวข้องกับภาวะคุกคามต่อชีวิตและทรัพย์สิน ต้องป้องกันมิให้กลุ่มผู้เกี่ยวข้องเกิดความรู้สึกตื่นตระหนก

ขั้นตอนที่ 5 เข้าใจพันธกิจของสื่อมวลชนในช่วงภาวะวิกฤต (understand the media's mission in a crisis) องค์กรต้องเข้าใจว่าสื่อมวลชนต้องทำงานในบรรยากาศที่มีการแข่งขันสูง ซึ่งทำให้ผู้สื่อข่าวทุกคนต่างก็อยากได้ข้อมูลก่อนใคร สิ่งที่สื่อมวลชนต้องการมากที่สุดคือการเสนอเรื่องราวที่สมบูรณ์ด้วยรายละเอียดเกี่ยวกับเหยื่อผู้เคราะห์ร้ายในเหตุการณ์ ผู้ร้าย ภาพต่าง ๆ และข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 6 สื่อสารโดยตรงกับกลุ่มผู้ที่ได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ (communication directly with affected constituents) องค์กรจำเป็นต้องอย่างหนึ่งที่จะต้องสื่อสารกับพนักงานลูกจ้าง ฝ่ายขาย ฝ่ายรักษาความปลอดภัย พนักงานรับโทรศัพท์ และพนักงานต้อนรับ เนื่องจากกลุ่มคนเหล่านี้เป็นแหล่งข้อมูล ซึ่งสื่อมวลชนมักเห็นว่า

มีส่วนสำคัญยิ่งในการบอกเล่าแง่มุมต่าง ๆ เกี่ยวกับวิกฤตที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ยังมีกลุ่มผู้เกี่ยวข้องภายนอกที่ต้องติดต่อสื่อสารด้วย ได้แก่ ลูกค้า ผู้ถือหุ้น และชุมชนที่เกี่ยวข้อง ผู้ป้อนวัตถุดิบ หน่วยบริการฉุกเฉิน ผู้เชี่ยวชาญ และเจ้าหน้าที่ของรัฐ

ขั้นตอนที่ 7 อย่างกลัวที่จะขอโทษ (don't fear to apologize) ให้คิดว่าเราต้องการได้รับการปฏิบัติอย่างไรกลับถ้ามีเหตุการณ์ไม่คาดคิดเกิดขึ้นกับเราในหลายๆ สถานการณ์ อาจไม่มีสิ่งใดที่ถูกต้องหรือเหมาะสม แต่ขั้นตอนที่สำคัญคือ การขอโทษอย่างจริงใจต่อความผิดพลาดที่เกิดขึ้น แม้จะเกิดจากความบกพร่องในองค์กร หรือเกิดจากปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ก็ตาม

ขั้นตอนที่ 8 จำไว้ว่าธุรกิจจะต้องดำเนินต่อไป (remember that business must continue) วิกฤตจะมีความสำคัญอย่างมากสำหรับมุมมองและความรู้ของฝ่ายบริหารในช่วงหนึ่ง อย่างไรก็ตาม สำหรับกลุ่มอื่น ๆ แล้วจะมองว่าวิกฤตจะเกิดขึ้นแต่ธุรกิจก็ต้องดำเนินต่อไป นอกเหนือจากองค์การต้องหาทางแก้ไขปัญหาลแล้วผู้บริหารจะต้องพยายามคาดคะเนผลกระทบของวิกฤตที่มีต่อส่วนงานอื่น ๆ ของธุรกิจด้วย

ขั้นตอนที่ 9 เตรียมแผนในทันที เพื่อหลีกเลี่ยงหรือป้องกันไม่ให้เกิดวิกฤตอื่นอีก (make plans to avoid another crisis immediately) ภายหลังจากผ่านพ้นวิกฤตแล้วฝ่ายประชาสัมพันธ์ควรร่วมมือกับฝ่ายบริหารในการสร้างความมั่นใจว่า หากมีวิกฤตเกิดขึ้นในอนาคต องค์กรจะมีวิธีการรับมือและเตรียมการแก้ไขปัญหาลได้ดีกว่าเดิม นอกจากนี้ยังต้องมีการพัฒนาแผนป้องกัน แผนรับมือแก้ไข และแผนฉุกเฉินในกรณีที่แผนแรกที่วางไว้ไม่ประสบความสำเร็จด้วย

ตัวอย่างการจัดการภาวะวิกฤต กรณี ภาวะวิกฤต “MH370”

ภาวะวิกฤต “MH370” เกิดขึ้นเมื่อวันที่ 8 มีนาคม พ.ศ. 2557 เมื่อเที่ยวบิน MH370 ของสายการบินมาเลเซียแอร์ไลน์ส ออกเดินทางจากสนามบินกัวลาลัมเปอร์เมื่อเวลา 00.41 น. โดยมีจุดหมายที่กรุงปักกิ่งประเทศจีนเวลา 01.07 น. บินเจ้าน่านฟ้าเวียดนาม และสิ้นสุดท้ายที่ได้ยินจากห้อง

นักบิน คือคำว่า “โอเค ราตรีสวัสดิ์” ทั้งนี้ ณ เวลา 01.21 น. ระบบบอกพิกัดการบินของ MH370 ถูกปิดลง และหอบังคับการบินเวียดนามไม่สามารถติดต่อกับ MH370 ได้ หลังจากนั้นเวลา 06.32 น. หอบังคับการบินกัวลาลัมเปอร์ใช้ความถี่ฉุกเฉิน ขอให้ MH370 ติดต่อกลับโดยด่วน จนกระทั่ง เวลา 07.25 น. มาเลเซียแอร์ไลน์สประกาศว่าไม่สามารถติดต่อกับ MH370 ได้ และประกาศยืนยันเมื่อเวลา 11.14 น. ว่า MH370 สูญหาย พร้อมเริ่มต้นค้นหาซากเครื่องบินในทะเลจีนใต้บริเวณจุดที่เครื่องบินหายไป

โดยข้อเท็จจริงแล้วภาวะวิกฤต “MH370” ถือเป็นวิกฤตที่เกิดขึ้นโดยฉับพลัน ไม่มีผู้ใดคาดคิดว่าเหตุการณ์เช่นนี้จะเกิดขึ้น จึงมิได้เตรียมการป้องกันหรือวางแผนรับมือล่วงหน้า การบริหารจัดการภาวะวิกฤตกรณีนี้จึงไม่สามารถบริหารจัดการในแนวทางเชิงรุก เพียงแต่บริหารจัดการในเชิงรับเพื่อควบคุมความเสียหายและเร่งการฟื้นตัวของภาวะวิกฤตโดยเร็ว แต่ประเด็นของความผิดพลาดเมื่อรับรู้ถึงภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น ณ เวลา 01.21 น. ที่ MH370 ขาดการติดต่อ บทบาทของผู้นำต้องสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้เสียทราบข้อเท็จจริงอย่างทั่วถึง รวดเร็วและชัดเจน เป็นการเร่งด่วนในทันที เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและให้ผู้มีส่วนได้เสียเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการภาวะวิกฤต เพราะภาวะวิกฤตนี้กระทบต่อชีวิตและทรัพย์สินของคนจำนวนมากรวมทั้งชื่อเสียงของสายการบินมาเลเซียแอร์ไลน์ด้วย

แต่ข้อเท็จจริงที่ปรากฏกลับพบว่าผู้นำได้สื่อสารในทันที แต่กลับปล่อยให้เหตุการณ์ลวงเลวประมาณ 5 ชั่วโมงจึงประกาศแจ้งในเวลา 07.25 น. ว่า MH370 ขาดการติดต่อ และเวลา 11.14 น. ได้ประกาศยืนยันว่า MH370 สูญหาย ความล่าช้าดังกล่าวถือได้ว่าเป็นการบริหารจัดการและตอบสนองภาวะวิกฤตที่ขาดประสิทธิภาพ ในที่สุดผลจึงสะท้อนเกี่ยวกับการขาดความเชื่อมั่นและความร่วมมือที่ดี รวมทั้งสร้างวิกฤตเพิ่มขึ้นโดยการร้องเรียนจากญาติของผู้โดยสารทั้งหมดจำนวน 227 คน ซึ่งส่งผลกระทบต่อเนื่องถึงผลลัพธ์โดยรวมของการบริหารจัดการภาวะวิกฤตของกรณีนี้อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

ความสำคัญของการขาดความน่าเชื่อถือนี้ถูกสะท้อนด้วยผลการสำรวจระหว่างวันที่ 24-30 มีนาคม 2557 โดยศูนย์เฮอร์เค้า พบว่า มากกว่าครึ่งหนึ่งคือ

ร้อยละ 54 (ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 1,029 คน) เชื่อว่ารัฐบาลไม่โปร่งใสในการให้ข้อมูลการหายไปของ MH370 เมื่อเทียบกับร้อยละ 26 ที่เชื่อว่ารัฐบาลโปร่งใส และพูดความจริง และร้อยละ 20 ไม่แน่ใจว่ารัฐบาลโปร่งใส พูดความจริง แสดงให้เห็นว่าดัชนีชี้วัดความสำเร็จในการเผชิญภาวะวิกฤตินั้น ผู้นำต้องกำหนดมาตรการเฉพาะหน้า เพื่อแก้ไขวิกฤติในทันที และในขณะเดียวกันต้องเปิดเผยข้อเท็จจริงให้ผู้มีส่วนได้เสียทราบโดยละเอียด ผลสำรวจยังสะท้อนต่อไปถึงปัญหาภาพรวมการทำงานของระดับรัฐบาลว่า ร้อยละ 45 ไม่เชื่อมั่นในรัฐบาลกรณีการหายไปของ MH370 อีกต่อไป

ดังนั้นการเรียนรู้บทเรียนจากวิกฤติแต่ละครั้ง ถือเป็นกระบวนการสำคัญที่สุดเพื่อป้องกันและหลีกเลี่ยงการบริหารที่อาจเกิดความผิดพลาดขึ้นอีกในอนาคต การกำหนดกลยุทธ์การบริหารที่เกิดจากการเรียนรู้ที่เหมาะสม จะส่งผลให้องค์กรใช้ประสบการณ์เพื่อเพิ่ม

ความสามารถในการป้องกันและบรรเทาผลกระทบจากวิกฤติที่คล้าย ๆ กันได้

การจัดการภาวะวิกฤติเป็นเรื่องที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชน เพราะเมื่อเผชิญหน้ากับปัญหาอันเลวร้ายหรือสถานการณ์วิกฤติแล้วองค์กรจะสามารถรับมือได้ดีเพียงพอ นอกจากนี้ทุกครั้งที่เผชิญหน้ากับสถานการณ์วิกฤติจะทำให้ผู้บริหารในองค์กรมองว่าสิ่งที่เกิดขึ้นคือโอกาสในการสร้างและพัฒนาประสิทธิภาพในการเรียนรู้สิ่งใหม่ให้กับบุคลากรในองค์กร เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาแผนรับมือกับสถานการณ์ร้ายแรงในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคตได้ และเมื่อหน่วยงานได้จัดทำแผนป้องกันแผนรับมือแก้ไขและแผนฉุกเฉินกับสภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้นแล้ว ต้องมีการฝึกซ้อมเพื่อปรับปรุงแนวทางต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสมและมีความพร้อมในการรับมือเมื่อเกิดสถานการณ์จริง



References

- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2004). *Management: The new competitive landscape*. New York: McGraw-Hill.
- Devlin, E. S. (2006). *Crisis management planning and execution*. Boca Raton, FL: Tylor & Francis Group.
- James, E., & Wooten, L. (2005). Leadership as (un)usual: How to display competence in times of crisis. *Organizational Dynamics*, 34(2), 141-152.
- Ulmer, R., Sellnow, T., & Seeger, M. (2007). *Effective crisis communication: Moving from crisis to opportunity*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Wongmonta, S. (2009). *Public relation: Theory and practice*. Bangkok: Tera Film. (in Thai)

