

# การจัดการภาวะวิกฤต

## Crisis Management

วิภัคชนาณ์ นิมิตรพันธ์ และ ศิริจันทร์ พลกนิษฐ์

Wibhakchanat Nimitphan and Sirichantra Balakanich

คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย

Faculty of Communication Arts, Eastern Asia University

### บทคัดย่อ

ภาวะวิกฤตเป็นเรื่องที่ไม่สามารถล่วงรู้ได้ว่าจะเกิดสิ่งใดขึ้นกับองค์กรนั้น ผู้บริหารหลายคนเข้าใจง่าย ๆ ว่าภาวะวิกฤตเป็นสถานการณ์ที่เป็นอุบัติภัยที่เกิดขึ้นแบบทันที เช่น ตึกถล่ม รถไฟชนกัน แก๊สระเบิด หรือแม้กระทั่งน้ำท่วมใหญ่ แต่ในความเป็นจริงแล้วภาวะวิกฤตมีหลากหลายรูปแบบและจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการวางแผนจัดการ บริหารภาวะวิกฤตเพื่อลดความรุนแรงและผลกระทบที่จะตามมาในภายภาคหน้า ให้องค์กรสามารถก้าวผ่านภาวะวิกฤต ไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**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” เป็นอย่างมาก เนื่องจากวิกฤตการณ์ เป็นเหตุการณ์หรือเหตุการณ์ที่ส่งผลให้กระบวนการในการทำงานหรือการดำเนินงานทางธุรกิจหยุดชะงักลง ซึ่งเหตุการณ์วิกฤตที่เกิดขึ้นนั้นต้องได้รับการจัดการทันที ทันใด เพื่อสร้างความมั่นใจต่อความเป็นอยู่ สุขภาพ

และความปลอดภัยของบุคคล รวมถึงเสถียรภาพและความมั่นคงขององค์กรด้วย ซึ่งวิกฤตการณ์ส่วนใหญ่ มักเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างไม่คาดคิด คาดการณ์ได้ยาก เนื่องจากไม่ได้เกิดขึ้นบ่อยทำให้เกิดความไม่แน่นอนทั้งยัง เป็นภัยคุกคามต่อการบรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กร และนำไปสู่การเสื่อมเสียซึ่งก่อให้เสียหายขององค์กรได้

**Crisis (ภาวะวิกฤต)** มาจากภาษากรีก Krinein หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด เป็นสิ่งที่ใช้เวลาจำกัดในการตัดสินใจ โดยคำว่า Crisis มีความหมายคล้ายคลึงกับคำว่า Stress (ความตึงเครียด) Panic (ความล่มสลาย) Disaster (ความหาย茫茫) Violence (ความรุนแรง)

**ภาวะวิกฤต (crisis)** หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบทำให้เกิดปัญหาอย่างเร่งด่วนที่ต้องได้รับการแก้ไขอย่างทันท่วงที่ สำหรับองค์กรธุรกิจ “ภาวะวิกฤต” คือ เหตุการณ์ใด ๆ ก็ตามที่สามารถส่งผลเสียหายอย่างรวดเร็วและรุนแรงต่อกระบวนการ ต่อการดำเนินงาน ต่อผลประกอบการ ต่อพนักงาน ต่อชื่อเสียงขององค์กร หรือ มีผลกระทบทางดิจิทัลหนึ่งต่อองค์กร ดังนั้นผู้บริหารขององค์กรที่อยู่ในภาวะวิกฤตจึงจำเป็นต้องเป็นผู้ดำเนินการ และตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เพื่อหาสาเหตุ ความคุณ สถานการณ์ และแก้ไขปัญหาหรือสถานการณ์อันแล้วร้ายลง โดยให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุด (เสรี วงศ์มณฑา, 2552)

การจัดการภาวะวิกฤตถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานขององค์กร ที่ต้องจัดทำแผนกระจายความเสี่ยง และทำประกันภัย เพื่อลดความรุนแรงและความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้ ถึงแม้ว่าผู้บริหารหลากหลายองค์กรจะสามารถดำเนินธุรกิจได้ แต่กลับมีผู้บริหารเพียงไม่กี่คนที่จะมีการเตรียมตัวอย่างเต็มที่ สำหรับการจัดการภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น

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

แหล่งที่มาของภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกองค์กร หมายถึง ปัจจัยเสี่ยงที่ควบคุมได้ยาก หรือไม่สามารถควบคุมได้ ไม่สามารถเปลี่ยนเป็นโอกาส (Opportunities) หรือส่งผลกระทบและเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ อันมีปัจจัยที่สามารถแบ่งออกเป็นด้านต่าง ๆ ได้ดังนี้

1. ปัจจัยด้านกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ทัศนคติ ค่านิยม การดำเนินชีวิตของผู้บริโภค

2. ปัจจัยด้านการตลาด ได้แก่ ภาระการแบ่งปันของสินค้าชนิดเดียวกัน สินค้าทดแทน และสินค้ากลุ่มใหม่

3. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่รวดเร็ว ส่งผลให้อุปกรณ์ที่ใช้งานล้าสมัย เร็วขึ้น การจัดอบรมข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต แอคเกอร์

4. ปัจจัยด้านการเงินและเศรษฐกิจ ได้แก่ การขาดแคลนแรงงาน กำลังซื้อผู้บริโภคลดลง ภาวะเงินเพื่อการขึ้นค่าแรง การลดอัตราค่าเงิน ความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย ความผันผวนของราคาสินค้าด้านทุน

5. ปัจจัยด้านกฎหมาย ได้แก่ ข้อกฎหมาย พรบ. หรือข้อบังคับทางราชการ การเปลี่ยนกฎหมายต่าง ๆ

6. ปัจจัยด้านการเมืองและสังคม ได้แก่ ความต่อเนื่องขององค์กร นโยบายรัฐบาล การแทรกแซงจากทางราชการ การจลาจล การประท้วง การประคากภาวะฉุกเฉิน

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

แหล่งที่มาของภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกองค์กร หมายถึง ปัจจัยความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้ภายในองค์กร แต่หากไม่มีการจัดการความเสี่ยงภายในองค์กร อาจส่งผลกระทบหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ อันมีปัจจัยที่สามารถแบ่งออกเป็นด้านต่าง ๆ ได้ดังนี้

1. ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร ได้แก่ กระบวนการ และวิธีการปฏิบัติงาน เช่น การทำงานต่ออยู่ในภาวะตึงเครียด ผู้บริหารไม่มีความรู้ความสามารถและไม่มีการจัดทำสวัสดิการของพนักงาน การไม่ทำงานเป็นทีม เป็นต้น

2. ปัจจัยด้านการดำเนินงาน ได้แก่ การขาดแคลนบุคลากร ผู้ช่วยราชการ การเปลี่ยนแปลงของบุคลากรที่ส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรไม่ต่อเนื่อง

3. ปัจจัยด้านเทคโนโลยีและข้อมูล ได้แก่ เทคโนโลยี การผลิตมีความล้าสมัย ไม่สามารถผลิตสินค้าได้ตรงตามความต้องการ หรือผลิตสินค้ามีตำแหน่ง การจัดเก็บข้อมูล สำคัญมีช่องโหว่ ส่งผลให้แอคเกอร์สามารถเข้าระบบได้

4. ปัจจัยด้านทรัพยากรและวัตถุดิบ ได้แก่ ความไม่แน่นอนของงบประมาณในการจัดซื้อวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต ความไม่แน่นอนของความต้องการทางตลาด ความไม่แน่นอนของผู้จัดส่งวัตถุดิบ

5. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมและจริยธรรมองค์กร ได้แก่ การไม่มีสิ่งสนับสนุนการทำงานร่วมกันภายในองค์กร ไม่มีการส่งเสริมพนักงานให้เป็นผู้เชี่ยวชาญในหน้าที่การทำงาน

6. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น บรรยายกาศในการทำงานไม่มีความผ่อนคลาย มีแต่ภาวะกดดัน

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

**ความประหลาดใจ (surprise)** ผู้บริหารบางคนอาจมีความเข้าใจคลาดเคลื่อนว่าเหตุการณ์บางอย่างที่คุณเห็นจะน่ากลัวหรือมีผลกระทบต่องค์กร ชุมชน หรือสังคมคือวิกฤต แต่ในความเป็นจริงแล้วถ้าเหตุการณ์เหล่านั้นอยู่ในระดับที่ประเมินความเสี่ยงไว้ก่อนหน้านี้แล้ว จะไม่ถือว่าเป็นวิกฤตแต่อย่างใด แต่ถ้าเกินขอบเขตเกณฑ์ การพิจารณาเหล่านี้จะเรียกว่าวิกฤต โดยเกณฑ์การพิจารณาความเสี่ยง สามารถประเมินได้จากเกณฑ์ 5 ข้อ ดังต่อไปนี้

1. เหตุการณ์นั้นส่งผลกระทบและเพิ่มความเข้มข้นความรุนแรงขึ้น อีกทั้งยังยากต่อการควบคุม

2. เหตุการณ์นั้นส่งผลให้องค์กรอยู่ในความสนใจของสื่อมวลชนและภาครัฐที่จะเข้ามารตรวจสอบเรื่องราวอย่างใกล้ชิด

3. เหตุการณ์นั้นส่งผลกระทบแพร่กระจายตามแนวงานตามปกติขององค์กร ไม่ว่าทางใดทางหนึ่ง

4. เหตุการณ์นั้นถูกแพร่กระจายข่าวออกไปในแหล่งต่อภาพลักษณ์ขององค์กรต่อสังคม

5. เหตุการณ์นั้นส่งผลกระทบและอาจทำลายโครงการสร้างการบริหารองค์กรทางใดทางหนึ่ง

**การคุกคาม (threat)** สำหรับปัจจัยทางด้านการคุกคาม หมายถึงการที่วิกฤตได้สร้างสถานการณ์ที่รุนแรงหรือปัญหาที่มากกว่าที่องค์กรหรือหน่วยงานเคยประสบมา ซึ่งการคุกคามของวิกฤตนั้น ส่งผลกระทบต่อสถานะทางการเงินขององค์กร ความพึงพอใจของลูกค้า และชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนในบริเวณที่ประสบกับภาวะวิกฤต ยกตัวอย่างเหตุการณ์การรั่วไหลของท่อน้ำมันบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ที่เกิดสึนามีดี จังหวัดระยอง ซึ่งส่งผลกระทบต่อระบบนิเวศวิทยาในบริเวณนั้นเป็นวงกว้าง และบริษัทต้องใช้เงินจำนวนมากในการแก้ไขสถานการณ์ฟื้นฟูความสะอาดครบถ้วน แม้เยียวยาสภาพพิจิตรของผู้ได้รับผลกระทบ ซึ่งหากพิจารณาการรั่วไหลของท่อน้ำมันเพียงอย่างเดียวอาจกล่าวได้ว่าสิ่งที่เกิดขึ้นไม่ได้เป็นวิกฤตแต่อย่างใด แต่เมื่อพิจารณาจากความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้น ถือเป็นภัยคุกคามที่นำมาซึ่งความเสียหายจนถาวรเป็นภาวะวิกฤต

**เวลาที่ใช้ในการตอบสนองสั้น (shot response time)** เมื่อเกิดเหตุการณ์วิกฤตเกิดขึ้นกับองค์กร ผู้บริหารต้องมีการจัดการที่รวดเร็ว และการตัดสินใจที่เด็ดขาด เพื่อตอบสนองกับปัญหาหรือหายนะที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และทันท่วงที เพื่อลดทอนความรุนแรงที่อาจทวีเพิ่มมากขึ้น และการมีแผนเพื่อป้องกันแก้ไข และรับมือกับภาวะวิกฤตที่ได้รับการพัฒนาให้ใหม่อよดูสมอถือเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง สำหรับการบริหารจัดการองค์กรทุกองค์กร

## 5 ขั้นตอนของวิกฤตการณ์

James และ Wooten (2005) ได้แบ่งขั้นตอนที่แตกต่างกัน 5 ขั้นตอนของวิกฤตการณ์ ดังนี้

1. **ขั้นตรวจสอบสัญญาณภายในองค์กรก่อน (signal detection)** ผู้บริหารต้องพิจารณาว่าแผนกใดในองค์กรที่ประสบปัญหาและสามารถนำไปสู่การเกิดวิกฤตการณ์ได้ นอกจากนี้ยังต้องพิจารณาว่าสถานการณ์ใดหรือการปฏิบัติใดที่องค์กรเพิกเฉยหรือละเลยแล้วจะนำไปสู่การเกิดวิกฤตการณ์ในองค์กรได้

2. **ขั้นตอนการเตรียมตัวและป้องกัน (preparation/prevention)** ผู้บริหารต้องนำข้อมูลที่ได้จากการพิจารณาในขั้นตอนที่ 1 มาทำการเตรียมแผนรับมือด้วยวิธีการที่

รักภูมิ มีการแบ่งสรรทรัพยากรที่จำเป็น วางแผนต่าง ๆ ในองค์กร มีการสื่อสารให้กับบุคลากรภายในองค์กร ทุกแผนกได้ทราบถึงแผนการรับมือ โดยผู้บริหารควรจัดทำ แผนรับมือและแผนป้องกันไว้อย่างน้อย 2 แผน

**3. ขั้นตอนการควบคุมความเสียหาย (containment/damage control)** เมื่อเกิดวิกฤตการณ์ขึ้น ผู้ที่ได้รับมอบหมาย ทำการจัดทำแผนรับมือและแผนป้องกัน การทำหน้าที่ ของตนเองอย่างรวดเร็ว ทันการณ์ และเต็มที่ โดยการ พิจารณาว่า วิกฤตที่เกิดขึ้นจากสาเหตุใด เกิดขึ้นได้อย่างไร เกิดขึ้นเมื่อไร และทำไม่ถึงเกิดขึ้น หากมีผู้ที่ได้รับผลกระทบ ควรให้ความสนใจกับเรื่องของคนก่อน เพื่อป้องกันการเกิด ภาวะวิกฤตจากการใส่ร้ายจากผู้ไม่ประสงค์ดีกับองค์กรเพิ่ม จากนั้นทำการสื่อสารไปยังกลุ่มนักคลุกคลุก มีส่วนเกี่ยวข้อง และสื่อสารมวลชน

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

**5. ขั้นตอนการเรียนรู้ (learning)** ผู้บริหารต้อง เรียนรู้จากเหตุการณ์วิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้น และนำไปใช้ ในการสร้างแผนป้องกันวิกฤตการณ์ในอนาคต โดยอาจ พิจารณาว่า วิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อองค์กร ด้านใดบ้าง นุ่มนวลความเสียหาย ผู้ได้รับผลกระทบมากน้อย เพียงใด แผนการเตรียมตัวและป้องกันรักภูมิ รอบคอบ ดีแล้วหรือไม่ บุคลากรทำหน้าที่ได้อย่างเต็มความสามารถ หรือไม่ เมื่อพิจารณาเหตุการณ์ทุกอย่างถี่ถ้วนแล้ว ควรจัด ระบบและการปฏิบัติการเพื่อหลีกเลี่ยงภาวะวิกฤต โดย สามารถทำได้ดังนี้

1. จัดเตรียมโครงสร้างที่เป็นระบบเพื่อหลีกเลี่ยง วิกฤตการณ์ด้วยการหมั่นตรวจสอบปัจจัยเสี่ยง วิเคราะห์ ความเสี่ยง ผลกระทบ มีการวางแผนประชุมปรึกษาสำหรับ การวางแผนแนวทางเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการป้องกัน แก้ไขและบันทึกเข้าระบบการวางแผนพัฒนาองค์กร

2. ตอบสนองต่อสัญญาณแจ้งเตือนต่าง ๆ ของ ภาวะวิกฤตที่กำลังจะเกิด ความบกพร่องของเหตุการณ์ที่

ไม่คาดคิดเพียงเล็กน้อย อาจก่อให้เกิดปัญหาใหญ่ตามมา ภายหลังได้ ดังนั้นสัญญาณเตือนก็ต่าง ๆ ควรได้รับ การพิจารณาเพื่อหลีกเลี่ยงภาวะวิกฤต

3. ตัดสินใจให้ถี่ถ้วนก่อนดำเนินการต่าง ๆ เพราะภาวะวิกฤตบางครั้งอาจเกิดขึ้นจากการตัดสินใจแบบ ไม่คิดหน้าคิดหลังของผู้บริหาร

4. ทำประกัน ถึงแม้การทำประกันจะไม่สามารถ ลดหรือหลีกเลี่ยงสภาพภาวะวิกฤตได้แต่การทำประกันสามารถ ช่วยลดผลกระทบทางการเงินขององค์กรลงได้

ถ้าพิจารณาความสำคัญจากขั้นตอนทั้ง 5 อาจกล่าว ได้ว่า ขั้นตอนที่ 1 ขั้นตรวจสอบสัญญาณภัยในองค์กรก่อน (signal detection) และขั้นตอนที่ 5 ขั้นตอนการเรียนรู้ (learning) มีความสำคัญมากที่สุด โดยสิ่งที่ผู้บริหารต้องทำ คือ การสร้างความมั่นใจให้กับบุคลากรภายในองค์กรรวมถึง ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ผู้บริโภค และสื่อมวลชนเห็นว่า ตน มีความสามารถในการรับมือกับสถานการณ์อันเลวร้ายได้ นอกจากนี้ ประสบการณ์ในอดีตจะเป็นแบบเรียนอย่างดี สำหรับผู้บริหารที่จะนำพาองค์กรธุรกิจไม่ให้เดินยั่งยืน อย่างเดิมด้วยถึงเมืองที่กรแต่ละแห่งอาจจะไม่สามารถรับมือ วิกฤตการณ์ได้ดีเพียงพอทุกครั้ง แต่แนวทางที่น่าสนใจ นี้ได้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการวางแผนแนวทาง และ สร้างกระบวนการที่พร้อมจะรับมือกับวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อลดความสูญเสียหรือความเสียหายต่อภาพลักษณ์ และ การดำเนินงานขององค์กร

### การเตรียมความพร้อมองค์กรต่อวิกฤตการณ์

การเตรียมความพร้อม คือ การตัดสินใจหลาย ๆ อย่างเท่าที่สามารถทำได้ก่อนเกิดภาวะวิกฤตขึ้น การวางแผนก่อนเป็นการให้เวลา กับบุคลากรภายในองค์กร ได้เตรียมความพร้อมที่จะรับมือกับสถานการณ์ที่อาจ เกิดขึ้น ให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อที่จะ พิจารณาให้ครบถ้วน ๆ องค์ประกอบ ทุก ๆ ทางเลือกอย่าง รอบคอบ นึ่งจากในบางครั้งผู้บริหารอาจจะไม่ได้เข้าใจ ในการดำเนินการในบางส่วนบางแผนกเท่ากับบุคลากร ในแผนกนั้น ๆ การเตรียมความพร้อมจึงเป็นการคิดอย่าง รอบคอบ หารือถึงความเหมาะสมของแต่ละแนวทาง ใน การแก้ปัญหา กระทั้งทดสอบความพร้อมขององค์กร

สิ่งเหล่านี้ทำได้ยากเมื่อสถานการณ์อยู่ในภาวะปกติ แต่ทำได้ยากในยามที่เกิดวิกฤตการณ์ขึ้นแล้ว ซึ่งการเตรียมความพร้อมให้กับองค์กรต่อวิกฤตการณ์มี 5 ขั้นตอนดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1 การจัดตั้งทีมวางแผน โดยใช้ทักษะและความรู้ที่ลึกซึ้งของหลายๆ คน ผู้นำควรเลือกสมาชิกที่มีประสบการณ์ในแต่ละด้านที่เกี่ยวกับภาวะวิกฤตนั้นๆ ซึ่งจะทำให้มั่นใจได้ว่าสิ่งที่สำคัญจะไม่ถูกมองข้าม**

**ขั้นตอนที่ 2 การประเมินขอบเขตของปัญหา** เมื่อมีการตั้งทีมขึ้นมาแล้ว ทีมนี้จะต้องมีการประเมินขอบเขตของปัญหานั้นคือคิดถึงสิ่งที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงหรือภาวะวิกฤตแก่องค์กร ซึ่งต้องได้รับการดูแลอย่างเร่งด่วน

**ขั้นตอนที่ 3 การจัดทำแผนรับมือกับภาวะวิกฤต** เมื่อมีการรวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับสิ่งที่อาจจะเกิดปัญหา และมีการกลั่นกรองเป็นเป้าหมายในการดำเนินการแล้ว จึงนำมาจัดทำแผนรับมือกับภาวะวิกฤตและควรพัฒนาแผนและเตรียมการดำเนินการ เพื่อความคุ้มหรือลดผลกระทบในทุกด้านหากเกิดภาวะวิกฤตขึ้น

**ขั้นตอนที่ 4 ทดสอบแผนรับมือกับภาวะวิกฤต** อย่าคิดว่าแผนรับมือกับภาวะวิกฤตที่จัดทำไว้จะสามารถใช้การได้จริงในภาวะวิกฤต ดังนั้นต้องมีการทดสอบแผนรับมือกับภาวะวิกฤตทุกรั้ง

**ขั้นตอนที่ 5 การปรับปรุงแผนให้กันสมัย เมื่อจัดทำแผนแล้วก็อย่าลืมพัฒนาปรับปรุงแผนรับมือกับภาวะวิกฤตให้มีความทันสมัย**

**ขั้นตอนการบริหารจัดการภาวะวิกฤตให้อย่างเหมาะสม**

เมื่อเกิดวิกฤตการณ์ขึ้น องค์กรควรมีแผนในการบริหารจัดการวิกฤตการณ์อย่างเหมาะสม เพื่อความคุ้มสถานการณ์ไม่ให้ลุกลามบานปลายและทวีความรุนแรงเพิ่มขึ้น โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้ (Bateman & Snell, 2004)

**ขั้นตอนที่ 1 เข้าไปควบคุมสถานการณ์ให้ได้ (get control of the situation)** องค์กรจะต้องสามารถควบคุมสถานการณ์ให้เร็วที่สุด โดยจะต้องบ่งชี้ปัญหาที่แท้จริงให้ชัดเจนด้วยการอาศัยข้อมูลที่เชื่อมั่นได้เป็นพื้นฐานจากนั้นต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของการสื่อสารที่สามารถ

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)** ในขณะที่ดำเนินการรวบรวมข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับวิกฤตนั้น ผู้บริหารต้องเตรียมการโดยจัดตั้งศูนย์รวมในการควบคุมและจัดการเกี่ยวกับปัญหาวิกฤต ซึ่งจะเป็นฐานในการสื่อสารทั้งหมดในช่วงภาวะวิกฤตนั้น นอกเหนือไปนี้องค์กรควรจัดเตรียมสถานที่ที่สะดวกสบายพร้อมด้วยอุปกรณ์และเครื่องมือสื่อสารสำหรับการทำงานด้านการสื่อสาร เพื่อรับรองสื่อมวลชนด้วย

**ขั้นตอนที่ 4 สื่อสารด้วยความรวดเร็ว และมีความสม่ำเสมอ (communication early and often)** โดยหากหรือฝ่ายประชาชนพันธุ์ขององค์กรจำเป็นต้องพูดเท่าที่จะสามารถพูดได้ เพื่อให้ข้อเท็จจริงหรือแสดงความคิดเห็นโดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าวิกฤตนั้นเกี่ยวข้องกับภาวะคุกคามต่อชีวิตและทรัพย์สิน ต้องป้องกันมิให้กลุ่มผู้เกี่ยวข้องเกิดความรู้สึกตื่นตระหนก

**ขั้นตอนที่ 5 เข้าใจพันธกิจของสื่อมวลชนในช่วงภาวะวิกฤต (understand the media's mission in a crisis)** องค์กรต้องเข้าใจว่าสื่อมวลชนต้องทำงานในบริบทที่มีการแบ่งขั้นสูง ซึ่งทำให้ผู้สื่อข่าวทุกคนต่างก็อยากรู้ข้อมูลก่อนใคร ลิ่งที่สื่อมวลชนต้องการมากที่สุดคือการเสนอเรื่องราวที่สมบูรณ์ด้วยรายละเอียดเกี่ยวกับเหตุการณ์ กระแสหรือร้ายในเหตุการณ์ ผู้ร้าย ภาพต่างๆ และข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

**ขั้นตอนที่ 6 สื่อสารโดยตรงกับกลุ่มผู้ที่ได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ (communication directly with affected constituents)** องค์กรจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสื่อสารกับพนักงานลูกจ้างฝ่ายขายฝ่ายรักษาความปลอดภัย พนักงานรับโทรศัพท์ และพนักงานด้านรับ เนื่องจากกลุ่มคนเหล่านี้เป็นแหล่งข้อมูล ซึ่งสื่อมวลชนมักเห็นว่า

มีส่วนสำคัญยิ่งในการบอกเล่าแห่งมุมต่าง ๆ เกี่ยวกับวิกฤตที่เกิดขึ้น นอกจานนี้ยังมีกลุ่มผู้เกี่ยวข้องภายนอกที่ต้องติดต่อสื่อสารด้วย ได้แก่ ลูกค้า ผู้ถือหุ้น และชุมชนที่เกี่ยวข้อง ผู้ป้อนวัตถุคุณภาพ หน่วยบริการลูกค้า ผู้เชี่ยวชาญ และเจ้าหน้าที่ของรัฐ

**ขั้นตอนที่ 7 อย่ากลัวที่จะขอโทษ (don't fear to apologize)** ให้คิดว่าเราต้องการได้รับการปฏิบัติอย่างไรกลับถ้ามีเหตุการณ์ไม่คาดคิดเกิดขึ้นกับเราในหลาย ๆ สถานการณ์ อาจไม่มีสิ่งใดที่ถูกต้องหรือเหมาะสม แต่ขั้นตอนที่สำคัญคือ การขอโทษอย่างจริงใจต่อความผิดพลาดที่เกิดขึ้น แม้จะเกิดจากความบกพร่องในองค์กร หรือเกิดจากปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ก็ตาม

**ขั้นตอนที่ 8 จำไว้ว่าธุรกิจจะต้องดำเนินต่อไป (remember that business must continue)** วิกฤตจะมีความสำคัญอย่างมากสำหรับมุมมองและความรู้ของฝ่ายบริหารในช่วงหนึ่ง อย่างไรก็ตาม สำหรับกลุ่มอื่น ๆ แล้ว จะมองว่าวิกฤตจะเกิดขึ้นแต่ธุรกิจที่ต้องดำเนินต่อไปนอกเหนือจากองค์กรต้องหาทางแก้ไขปัญหาแล้วผู้บริหารจะต้องพยายามคาดคะเนผลกระทบของวิกฤตที่มีต่อส่วนงานอื่น ๆ ของธุรกิจด้วย

**ขั้นตอนที่ 9 เตรียมแผนในทันที เพื่อหลีกเลี่ยง หรือป้องกันไม่ให้เกิดวิกฤตอีก (make plans to avoid another crisis immediately)** ภายหลังจากผ่านพ้นวิกฤตแล้ว ฝ่ายประชาสัมพันธ์ควรร่วมมือกับฝ่ายบริหารในการสร้างความมั่นใจว่า หากมีวิกฤตเกิดขึ้นในอนาคต องค์กรจะมีวิธีการรับมือและเตรียมการแก้ไขปัญหาได้ดีกว่าเดิม นอกจากนี้ยังต้องมีการพัฒนาแผนป้องกัน แผนรับมือแก้ไข และแผนฉุกเฉินในกรณีที่แผนแรกที่วางไว้ไม่ประสบความสำเร็จด้วย

**ตัวอย่างการจัดการภาวะวิกฤต กรณี ภาวะวิกฤต “MH370”**

ภาวะวิกฤต “MH370” เกิดขึ้นเมื่อวันที่ 8 มีนาคม พ.ศ. 2557 เมื่อเที่ยบิน MH370 ของสายการบินมาเลเซียแอร์ไลน์ส ออกเดินทางจากสนามบินกัวลาลัมเปอร์เมื่อเวลา 00.41 น. โดยมีจุดหมายที่กรุงปักกิ่งประเทศจีนเวลา 01.07 น. บินเข้าผ่านฟ้าเวียดนาม และสิ่งสุดท้ายที่ได้ยินจากห้อง

นักบิน คือคำว่า “ໂໂຄ ຣາຕຣີສວສດີ” ทั้งนี้ ณ เวลา 01.21 น. ระบบบอกพิกัดการบินของ MH370 ถูกปิดลง และหอบังคับการบินเวียดนามไม่สามารถติดต่อกับ MH370 ได้ หลังจากนั้น เวลา 10.32 น. หอบังคับการบินกัวลาลัมเปอร์ ใช้ความถี่ฉุกเฉิน ขอให้ MH370 ติดต่อกับลับโดยคู่วนจนกระทั่ง เวลา 07.25 น. มาแล้วเชียแอร์ไลน์สประกาศว่าไม่สามารถติดต่อกับ MH370 ได้ และประกาศยืนยัน เมื่อเวลา 11.14 น. ว่า MH370 สูญหาย พร้อมเริ่มต้นค้นหาซากเครื่องบินในทะเลจีนใต้บริเวณจุดที่เครื่องบินหายไป

โดยข้อเท็จจริงแล้ว ภาวะวิกฤต “MH370” ถือเป็นวิกฤตที่เกิดขึ้นโดยลับพลัน ไม่มีผู้ใดคาดคิดว่าเหตุการณ์ เช่นนี้จะเกิดขึ้น จึงมิได้เตรียมการป้องกันหรือวางแผนรับมือล่วงหน้า การบริหารจัดการภาวะวิกฤตกรณีนี้จึงไม่สามารถบริหารจัดการในแนวทางเชิงรุก เพียงแต่บริหารจัดการในเชิงรับเพื่อควบคุมความเสียหายและเร่งการฟื้นตัวของภาวะวิกฤตโดยเร็ว แต่ประเด็นของความผิดพลาด เมื่อรับรู้ถึงภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น ณ เวลา 01.21 น. ที่ MH370 ขาดการติดต่อ บทบาทของผู้นำต้องสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้เสียทราบข้อเท็จจริงอย่างทั่วถึง รวดเร็วและชัดเจน เป็นการเร่งด่วนในทันที เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและให้ผู้มีส่วนได้เสียเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการภาวะวิกฤต เพาะภาวะวิกฤตตินี้กระบวนการต่อชีวิตและทรัพย์สินของคนจำนวนมากร่วมทั้งชื่อเสียงของสายการบินมาเลเซียแอร์ไลน์ด้วย

แต่ข้อเท็จจริงที่ปรากฏกลับพบว่า ผู้นำมิได้สื่อสารในทันที แต่กลับปล่อยให้เหตุการณ์ล่วงเลยประมาณ 5 ชั่วโมง จึงประกาศแจ้งในเวลา 07.25 น. ว่า MH370 ขาดการติดต่อ และเวลา 11.14 น. ได้ประกาศยืนยันว่า MH370 สูญหาย ความล่าช้าดังกล่าวถือได้ว่าเป็นการบริหารจัดการและตอบสนองภาวะวิกฤตที่ขาดประสิทธิภาพ ในที่สุดผลจึงสะท้อนให้เกี่ยวกับการขาดความเชื่อมั่นและความร่วมมือที่ดี รวมทั้งสร้างวิกฤตเพิ่มขึ้นโดยการร้องเรียนจากญาติของผู้โดยสารทั้งหมดจำนวน 227 คน ซึ่งส่งผลกระทบต่อเนื่องถึงผลลัพธ์โดยรวมของการบริหารจัดการภาวะวิกฤตของกรณีอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

ความสำคัญของการขาดความน่าเชื่อถือนี้ ถูกสะท้อนด้วยผลการสำรวจระหว่างวันที่ 24-30 มีนาคม 2557 โดยศูนย์เอนร์เดก้า พบว่า มากกว่าครึ่งหนึ่งคือ

ร้อยละ 54 (ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 1,029 คน) เชื่อว่ารัฐบาลไม่โปร่งใสในการให้ข้อมูลการหายไปของ MH370 เมื่อเทียบกับร้อยละ 26 ที่เชื่อว่ารัฐบาลโปร่งใส และพูดความจริง และร้อยละ 20 ไม่แน่ใจว่ารัฐบาลโปร่งใส พูดความจริง แสดงให้เห็นว่า ดังนี้ชี้วัดความสำเร็จในการ เพชริญภาระวิกฤตินั้น ผู้นำต้องกำหนดมาตรการเฉพาะหน้า เพื่อแก้ไขวิกฤตในทันที และในขณะเดียวกันต้องเปิดเผย ข้อเท็จจริงให้ผู้มีส่วนได้เสียทราบโดยละเอียด ผลสำรวจ ยังสะท้อนต่อไปถึงปัญหาภาระรวมการทำงานของระดับ รัฐบาลว่า ร้อยละ 45 ไม่เชื่อมั่นในรัฐบาลกรณีการหายไป ของ MH370 อีกต่อไป

ดังนั้นการเรียนรู้บทเรียนจากวิกฤติแต่ละครั้ง ถือเป็นกระบวนการสำคัญที่สุด เพื่อป้องกันและหลีกเลี่ยง การบริหารที่อาจเกิดความผิดพลาดขึ้นอีกในอนาคต การกำหนดกลยุทธ์การบริหารที่เกิดจากการเรียนรู้ที่ เหมาะสม จะส่งผลให้องค์การใช้ประสบการณ์เพื่อเพิ่ม

ความสามารถในการป้องกันและบรรเทาผลกระทบจาก วิกฤติที่คล้าย ๆ กันได้

การจัดการภาวะวิกฤตเป็นเรื่องที่จำเป็นอย่างยิ่ง สำหรับองค์กรทุกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชน เพราะเมื่อเผชิญหน้ากับปัญหาอันเลวร้ายหรือสถานการณ์ วิกฤตแล้ว องค์กรจะสามารถรับมือได้ดีเพียงพอ นอกเหนือนี้ ทุกครั้งที่เผชิญหน้ากับสถานการณ์วิกฤตจะทำให้ผู้บริหาร ในองค์กรมองว่า สิ่งที่เกิดขึ้นคือโอกาสในการสร้างและ พัฒนาประสบการณ์ในการเรียนรู้สิ่งใหม่ให้กับบุคลากร ในองค์กร เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาแผนรับมือ กับสถานการณ์ร้ายแรงในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน ซึ่ง อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้ และเมื่อหน่วยงานได้จัดทำแผน ป้องกันแผนรับมือแก้ไขและแผนฉุกเฉินกับสภาพภาวะวิกฤตที่ เกิดขึ้นแล้ว ต้องมีการฝึกซ้อมเพื่อปรับปรุงแนวทางต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสมและมีความพร้อมในการรับมือเมื่อเกิด สถานการณ์จริง



## 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)

