

การบริหารจัดการภาวะวิกฤต (Crisis Management)

โดย น.อ.หญิง กาวนา จงทักษิณวัตร

สถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างไม่คาดคิด คาดการณ์ได้ยาก เกิดขึ้นไม่บ่อย และส่งผลกระทบต่อด้านลบอย่างรุนแรงต่อองค์กร รวมถึงสถานการณ์และสิ่งที่ตามมาในภายหลังของสถานการณ์ ที่อาจสร้างความเสียหายให้แก่องค์กร บุคลากร ผลิตภัณฑ์ การบริหาร สถานะทางการเงิน กระบวนการในการทำงานหรือการดำเนินกิจกรรมหยุดชะงัก ความเสี่ยงต่อการบรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กร รวมทั้งนำไปสู่การเสื่อมเสียชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กรได้ เรียกว่า ภาวะวิกฤต (Crisis) หากองค์กรมีการเตรียมการหรือบริหารจัดการในสถานการณ์วิกฤตที่มีประสิทธิภาพ จะทำให้เกิดความพร้อมในการรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้ และทำให้วิกฤตนั้นมีผลกระทบน้อยที่สุด ในที่นี้จะขอกกล่าวถึง ความหมาย ประเภทของภาวะวิกฤต และการบริหารจัดการภาวะวิกฤต

๑. ความหมายของภาวะวิกฤต

สราวุฒิ ปาลวัฒน์ (๒๕๖๕) ให้ความหมายของภาวะวิกฤตว่า ภาวะวิกฤต (Crisis) หมายถึง เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทันทีทันใด โดยมากมักเกิดขึ้นโดยไม่คาดฝันและต้องการตอบสนองอย่างรวดเร็ว รบกวนชีวิตที่ดำเนินการอยู่ตามปกติ ทำให้เกิดความรู้สึกไม่แน่นอนและตึงเครียด อาจเป็นเหตุการณ์ธรรมชาติ หรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากฝีมือมนุษย์ ซึ่งเหตุวิกฤตอาจทำลายชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือขององค์กรได้

๒. ประเภทของภาวะวิกฤต

ปรีดี นุกุลสมปรารถนา (๒๕๖๓) ได้แบ่งประเภทของวิกฤต ตามระดับความรับผิดชอบขององค์กร ออกเป็น ๓ กลุ่ม ดังนี้

๒.๑ กลุ่มวิกฤตที่ส่งผลคุกคามต่อองค์กรค่อนข้างน้อย (Victim Cluster) องค์กรต้องรับผิดชอบต่อระดับต่ำ เช่น ภัยธรรมชาติ ชั่วลี้ถ ความรุนแรงในที่ทำงาน หรือการถูกใส่ความต่างๆ

๒.๒ กลุ่มวิกฤตที่เป็นเหตุบังเอิญ (Accidental Cluster) หรือการที่องค์กรดำเนินธุรกิจแล้วนำไปสู่ภาวะวิกฤต โดยไม่ได้เจตนา ความรับผิดชอบอยู่ในระดับกลาง เช่น การปฏิบัติงานในภาวะยากลำบากจนส่งผลให้เกิดผลเสียบางอย่าง ความผิดพลาดทางเทคนิคของอุปกรณ์หรือเครื่องจักร ความผิดพลาดจากผลิตภัณฑ์ที่ส่งผลกระทบต่อผู้ใช้

๒.๓ กลุ่มวิกฤตที่สามารถป้องกันได้ (Preventable Cluster) หรือวิกฤตที่เกิดจากพนักงานทำผิดพลาด ส่งผลให้องค์กรต้องรับผิดชอบต่อระดับสูง มีภัยคุกคามอย่างร้ายแรง เช่น ความผิดพลาดของพนักงานที่เกิดจากความประมาทจนนำไปสู่อุบัติเหตุ ความผิดพลาดของฝ่ายบริหาร เช่น การทุจริตในหน้าที่ ทำผิดกฎหมาย การปลอมแปลงเอกสารหรือผลตรวจสอบต่างๆ ที่ส่งผลต่อความน่าเชื่อถือ

นอกจากนี้ยังสามารถแบ่งออกได้เป็น ๒ แบบใหญ่ๆ คือ

๑. วิกฤตที่ทราบล่วงหน้าว่าจะเกิดแต่ไม่รู้ว่าจะเมื่อใด (Know-Unknowns) การที่องค์กรคาดเดาได้ว่าวิกฤตนั้นมีโอกาสจะเกิดขึ้น แต่ไม่สามารถเจาะจงแน่ชัดได้ว่าจะเป็นเมื่อใด ซึ่งหากเราคาดการณ์ไว้แล้วว่า มีโอกาสเกิดวิกฤตในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ก็ควรที่จะมีแผนรองรับในอนาคตไว้

๒. วิกฤตที่ไม่ทราบล่วงหน้าว่าจะเกิดและไม่รู้ว่าเมื่อใด (Unknown-Unknown) การที่องค์กรไม่สามารถคาดเดาหรือไม่รู้ว่าจะมีโอกาสเกิดวิกฤตใดๆ ขึ้นเลย ซึ่งเป็นการยากที่จะวางแผนป้องกัน เช่น ภัยธรรมชาติต่างๆ และการเกิดอาชญากรรม

๓. การบริหารจัดการภาวะวิกฤต (Crisis Management)

สราวุฒิ ปาลวัฒน์ (๒๕๖๕) ได้เสนอแนวคิดในการบริหารจัดการภาวะวิกฤต ไว้ดังนี้
การบริหารจัดการภาวะวิกฤต หมายถึง การบริหารจัดการเพื่อคลี่คลายสถานการณ์วิกฤตให้เข้าสู่ภาวะปกติโดยเร็วที่สุด มีความหมายรวมถึง การปฏิบัติการบรรเทาสาธารณภัย การช่วยเหลือ การอพยพ ผู้ประสบภัยและอื่นๆ

๓.๑ วัตถุประสงค์ของการจัดการในภาวะวิกฤต เพื่อ

- ๓.๑.๑ รักษาชีวิตและบรรเทาทุกข์
- ๓.๑.๒ ปกป้องทรัพย์สินและสิ่งแวดล้อม
- ๓.๑.๓ รักษาไว้ซึ่งความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ
- ๓.๑.๔ ลดความสูญเสียทางการเงินและชื่อเสียง
- ๓.๑.๕ เรียกความเชื่อมั่นกลับคืนมา
- ๓.๑.๖ ทำให้กลับสู่ความเป็นปกติให้ได้เร็วที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

๓.๒ ขั้นตอนการจัดการภาวะวิกฤต

การจัดการกับภาวะวิกฤต สามารถแบ่งออกได้เป็น ๔ ขั้นตอน ดังนี้

๓.๒.๑ การลดขนาดภาวะวิกฤต ขั้นตอนที่สำคัญในการจัดการภาวะวิกฤต การคาดการณ์ภาวะวิกฤตที่น่าจะเกิดขึ้นและการจัดเตรียมขั้นตอนวิธีการในการลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากภาวะวิกฤตนั้น โดยใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนจากภายในองค์กร รวมทั้งโอกาสและอุปสรรคซึ่งส่งผลกระทบจากภายนอก นอกจากนี้ควรพิจารณาถึงองค์ประกอบ ในเรื่องโปรแกรมการจัดการและควบคุมภาวะวิกฤตที่มีอยู่แล้ว ความเสี่ยงภายในองค์กร เช่น โครงสร้างองค์กร นโยบาย และขั้นตอนในการทำงาน ภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นทางด้านสังคม การเมือง เศรษฐกิจ เทคโนโลยีและ สิ่งแวดล้อม และความสัมพันธ์ที่มีต่อสื่อมวลชน สาธารณชนและบริการลูกค้า

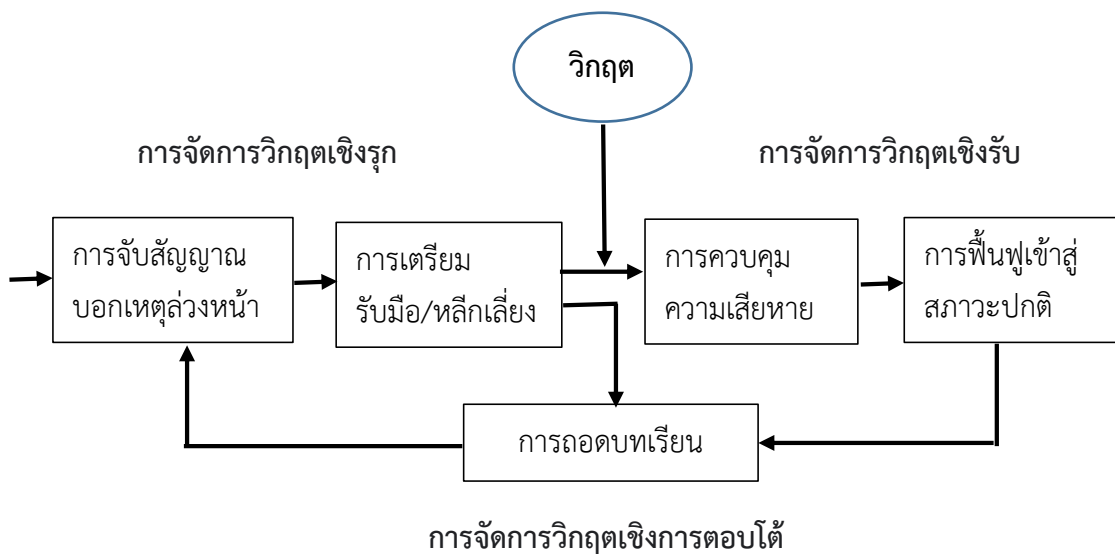
๓.๒.๒ การเตรียมความพร้อม องค์กรควรมีการประเมินภาวะวิกฤต การพัฒนากลยุทธ์เทคนิคและแผนการสื่อสาร ตลอดจนมาตรฐานการตรวจสอบ ซักซ้อมแผนดังกล่าว และเรียนรู้ทักษะในการจัดการภาวะวิกฤต นอกจากนี้ผู้บริหารและพนักงานในองค์กร ควรมีการเตรียมความพร้อมทั้งด้านร่างกายและจิตใจต่อผลกระทบของภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้น สายการบังคับบัญชาภายในองค์กรจะเป็นส่วนหนึ่งของแผนการเตรียมพร้อมสำหรับการจัดการภาวะวิกฤตและส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การที่ผู้บริหารระดับสูงรับผิดชอบโดยตรงต่อการจัดการภาวะวิกฤต การเตรียมตารางเวลาเพื่อรายงานผลการจัดการภาวะวิกฤต และเสนอวิธีการจัดการภาวะวิกฤตให้พนักงานทุกคนในองค์กรทราบ นอกจากนี้ควรให้การจัดการภาวะวิกฤตเป็นส่วนหนึ่งของขั้นตอนการดำเนินงานกลยุทธ์โดยรวมขององค์กร รวมทั้งสื่อสารวิธีการ และขั้นตอนการจัดการภาวะวิกฤตแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด

๓.๒.๓ การตอบสนองต่อภาวะวิกฤต ซึ่งเป็นขั้นตอนที่เกิดขึ้นท่ามกลางความยุ่งเหยิงของเหตุการณ์องค์กรจะสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ได้รวดเร็วเพียงใดขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของขั้นตอนการลดขนาดภาวะวิกฤต และการเตรียมความพร้อม ซึ่งในขั้นตอนนี้จะให้ความสำคัญกับการควบคุมความเสียหายต่อชีวิตและทรัพย์สินเป็นอันดับแรก และในขั้นตอนนี้เอง การสื่อสารจะถูกดำเนินการตามแผนที่เตรียมไว้ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้ที่เกี่ยวข้องและประชาชนโดยทั่วไป

การดำเนินการจัดการภาวะวิกฤต จะต้องมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่และต้องการทักษะบางประการของผู้บริการ เช่น ผู้บริหารที่รับผิดชอบในการจัดการภาวะวิกฤตจะต้องมีอำนาจตามแผนที่กำหนดขึ้น โดยจะสามารถสั่งการและ มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบแก่ผู้อื่นในช่วงเวลาดังกล่าว โดยไม่ต้องกังวลต่อผลกระทบที่จะตามมา นอกจากนี้ในแผนจัดการภาวะวิกฤตจะต้องมีนักประชาสัมพันธ์ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการประสานงานกับสื่อมวลชน รวมถึงสามารถจัดทำโครงการณรงค์ในฐานะตัวแทนขององค์กร เนื่องจากความรู้ของสาธารณชนต่อการเปิดเผยเรื่องภาวะวิกฤตขององค์กร เป็นสิ่งที่สำคัญและถือเป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพการดำเนินการตามแผนดังกล่าว

๓.๒.๔ การฟื้นฟูภายหลังภาวะวิกฤต ภาวะวิกฤตจะเพิ่มระดับการเผยแพร่ข่าวสารขององค์กรหรือสถานที่ท่องเที่ยวผ่านสื่อมวลชน ในกรณีที่มีการแก้ไขภาวะวิกฤตอย่างมีประสิทธิภาพ จะเป็นการสร้างความมั่นใจถึงการฟื้นตัวของการดำเนินการขององค์กรตามปกติในระยะสั้นแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องและประชาชนทั่วไป กฎหมายสำคัญในการฟื้นตัวขององค์กรภายหลังภาวะวิกฤตคือ ความร่วมมือในการทำงานและการประสานงานระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้อง ประสิทธิภาพของแผนการจัดการวิกฤตการณ์สามารถวัดได้จากระยะเวลาที่องค์กรสามารถดำเนินการตามปกติ ภายหลังวิกฤตระดับการดำเนินการขององค์กรเทียบกับช่วงเกิดวิกฤต และจำนวนเงินที่ใช้สำหรับจัดการกับวิกฤตการณ์นับแต่เริ่มดำเนินการ

นอกจากนี้ ชาตรี ปรีดาอนันตสุข (๒๕๖๔) ได้เสนอแนวคิดของการจัดการกับวิกฤตไว้ ๓ ขั้นตอน ดังนี้



ภาพ ขั้นตอนและกระบวนการจัดการวิกฤต

๑. การจัดการเชิงรุก (Proactive Crisis Management) ประกอบด้วยกระบวนการจัดการวิกฤต ๒ ระยะ คือ ระยะของการจับสัญญาณบอกเหตุล่วงหน้า และระยะของการเตรียมพร้อมรับมือวิกฤตหรือสร้างกลไกในการหลีกเลี่ยงวิกฤต โดยก่อนวิกฤตจะเกิดขึ้นจะมีสัญญาณบอกเหตุล่วงหน้า ถ้าองค์กรสามารถจับสัญญาณเหล่านั้นได้ทันจะมีผลต่อการตัดสินใจขององค์กรว่าจะเตรียมสร้างกลไกในการหลีกเลี่ยงวิกฤตหรือปล่อยให้วิกฤตเกิดขึ้น กลไกในการหลีกเลี่ยงวิกฤตจะถูกสร้างขึ้นเพื่อป้องกันองค์กรจากวิกฤตเนื่องจากกระบวนการจัดการวิกฤตทั้ง ๒ ระยะเกิดขึ้นก่อนเหตุการณ์จะกลายเป็นวิกฤต

๒. การจัดการวิกฤตเชิงรับ (Reactive Crisis Management) บางสถานการณ์องค์กรเลยต่อการป้องกันวิกฤต ส่งผลให้เหตุการณ์ลุกลามเป็นวิกฤต หรือรุนแรงเกินกว่ากลไกของการป้องกันที่มีอยู่จะรับมือได้ จนเหตุการณ์ลุกลามกลายเป็นวิกฤตเช่นกัน ดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องควบคุมความเสียหายที่เกิดขึ้นให้เหลือน้อยที่สุดและพยายามควบคุมสถานการณ์กลับเข้าสู่ภาวะปกติเร็วที่สุด กระบวนการจัดการวิกฤตในระยะของการควบคุมความเสียหายจากวิกฤต (Damage Limitation/Containment) และระยะของการฟื้นฟูเข้าสู่ภาวะปกติ (Recovery) เป็นสองระยะของกระบวนการจัดการวิกฤตที่ดำเนินการภายหลังจากวิกฤตได้เกิดขึ้นแล้ว

๓. การจัดการวิกฤตเชิงตอบโต้ (Interactive Crisis Management) องค์กรสามารถเรียนรู้จากระยะของการเตรียมพร้อมรับมือวิกฤตว่ามีความบกพร่องในการเตรียมการด้านใด เพื่อจะหาหนทางพัฒนากระบวนการเตรียมพร้อมรับมือวิกฤตให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากกระบวนการจัดการวิกฤตในระยะนี้เป็นการถอดบทเรียนจากประสบการณ์ของการตอบโต้วิกฤต ถอดบทเรียนจากการเตรียมความพร้อมในการรับมือวิกฤต ซึ่งทำให้มองเห็นจุดบกพร่องในขั้นตอนของการเตรียมรับมือ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องพัฒนากระบวนการในการรับมือเพื่อหลีกเลี่ยงวิกฤต หรือถ้าวิกฤตเกิดขึ้นก็จะโต้ตอบได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดความสูญเสียที่จะเกิดขึ้น และดึงองค์กรกลับสู่ภาวะปกติเร็วที่สุด

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า ภาวะวิกฤตเป็นเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วโดยไม่คาดคิด รบกวนต่อชีวิตที่ดำเนินการอยู่ตามปกติ ทำให้เกิดความรู้สึกไม่แน่นอนและตึงเครียด รวมทั้งอาจทำลายชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือขององค์กรได้ ดังนั้นการรู้ถึงความหมาย ประเภทของวิกฤต และการบริหารจัดการภาวะวิกฤต นับเป็นหนึ่งในกลยุทธ์ระดับองค์กรที่จำเป็นต้องให้ความสำคัญ และนำไปสู่แผนงานการบริหารจัดการในสถานการณ์วิกฤต เพื่อให้องค์กรมีความพร้อมในการรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เอกสารอ้างอิง

- ชาตรี ปรีดาอนันตสุข. (๒๕๖๔). **เปลี่ยนมุมมองของการจัดการวิกฤตด้วยแนวคิดการจัดการเชิงบูรณาการ**. พิษณุโลก : ม.ป.ท.
- ปรีดี นุกูลสมปรารถนา. (๒๕๖๓). **การบริหารจัดการภาวะวิกฤต**. สืบค้นเมื่อวันที่ ๒๐ มิถุนายน ๒๕๖๕. จาก <http://www.popticle.com>
- สรารุณี ปาลวัฒน์. (๒๕๖๕). “การบริหารจัดการในสถานการณ์วิกฤต” ในเอกสารการสอนวิชาการบริหารจัดการในสถานการณ์วิกฤต หลักสูตรนายทหารอากาศอาวุโส. กรุงเทพฯ : ม.ป.ท.