

ปฏิบัติการฝ่าวิกฤติ



A Crisis Survival Guide

แผ่นดินไหว น้ำท่วม การก่อการร้าย ไวรัสอินเทอร์เน็ต นี่คือนตัวอย่างวิกฤตสารพัดที่แต่ละองค์กรจะต้องเผชิญ แม้ว่าหายนะจะหลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่บางอย่างเราสามารถป้องกันได้ หากเราหันหน้าเผชิญกับเหตุที่คาดไม่ถึง และสร้างระบบที่ถูกต้องแม่นยำสำหรับตอบสนองต่อเหตุการณ์เลวร้ายเหล่านั้น

ที่มา : นิรินทร์ องค์อินทร์ และ วีรยุทธ มาฆะศิริานนท์ (2547). ปฏิบัติการฝ่าวิกฤติ : A Crisis Survival Guide. บริษัทเอ็กซ์เปอร์เน็ทจำกัด; กรุงเทพฯ

...หายนะที่องค์กรสามารถ คาดการณ์ล่วงหน้าได้...

แม้แต่องค์กรที่มีการบริหารจัดการอย่างดีเยี่ยมก็สามารถเกิดเหตุการณ์หายนะได้ เช่น การทุจริต ความแตกแยกขององค์กร ความผิดพลาดในการทำงาน แต่องค์กรสามารถบริหารความเสี่ยงพวกนี้ได้ด้วยวิธีการที่เรียกว่า RPM นั่นคือ

- **Recognize** รู้ในหายนะ คนในองค์กรส่วนใหญ่มักไม่เห็นความสำคัญในการป้องกัน จะลงมือทำอะไรต่อเมื่อมีประสบการณ์ในปัญหาด้านนั้นโดยตรง ดังนั้น ผู้นำต้องรู้ถึงจุดอ่อนขององค์กร อย่าให้อคติหรือความลำเอียงบดบังให้มองไม่เห็นความขัดแย้งหรือความผิดพลาดในองค์กร อย่าให้การเมืองเข้าครอบงำผลประโยชน์ขององค์กร
- **Prioritize** จัดลำดับความสำคัญ โดยมีวิธีการดำเนินการ ดังนี้
 1. วางแผนสถานการณ์ โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในภายนอกองค์กร วิเคราะห์เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น และหามาตรการรองรับ

2. วิเคราะห์ความเสี่ยง ประเมินความน่าจะเป็นของเหตุการณ์ในอนาคต ความเสียหาย และค่าใช้จ่าย การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่ดีที่สุดจะประกอบด้วย การประเมินแบบอัตวิสัย (Subjective evaluation) ในเชิงนามธรรม และประเมินแบบภววิสัย (Objective evaluation) ในแบบที่เป็นรูปธรรม
3. จูงใจให้บุคลากรในองค์กรหันมาร่วมมือร่วมใจกัน
4. ประสานเครือข่าย ระดมทีมงานทั้งจากภายในองค์กรทุกสายงานและจากภายนอกองค์กร เพื่อร่วมกันวางแผนให้องค์กรพ้นวิกฤต

- **Mobilize Resources** บริหารทรัพยากร ในองค์กรใหญ่ๆ ผู้นำมักได้ข้อมูลที่ผิดพลาดและไม่สมบูรณ์ เนื่องจากแต่ละฝ่ายมักเกี่ยงงานกันทำ ไม่มีใครลงมือทำอะไรหรือทำในเวลาสุดท้าย ข้อมูลที่ส่งให้ผู้นำจึงเป็นข้อมูลที่บิดเบือน

การล้มเหลวในขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งของ RPM ย่อมส่งผลให้หายนะเกิดขึ้น แต่ถ้า RPM ทั้ง 3 ข้อสำเร็จ ล่วงหน้าจะก่อให้เกิดการตอบสนองเชิงป้องกันที่มีประสิทธิผล

...เตรียมพร้อมรับมือกับเหตุร้าย ในองค์กร : เรียนรู้ที่จะคิดถึงสิ่ง ที่ไม่คาดคิด...

แม้องค์กรคุณอาจจะเตรียมพร้อมรับมือกับเหตุการณ์อย่าง
ไฟไหม้ไว้แล้ว แต่หากเกิดเหตุการณ์ที่ไม่ได้เตรียมไว้
อย่างเช่น แผ่นดินไหวหรือคลื่นยักษ์สึนามิขึ้นมา
องค์กรส่วนใหญ่คงเตรียมรับมือเท่านั้น เนื่องจาก
การพัฒนาแผนรองรับภาวะฉุกเฉินส่วนใหญ่ทำไปเพื่อ
ยกระดับความสามารถในการจัดการสถานการณ์
ที่เคยเจอมาในอดีต แต่เขาอาจต้องเจอกับภัยนะ
อื่นๆ ที่ไม่เคยคาดการณ์มาก่อน ผลก็คือ พวกเขา
กำลังต่อสู้ศึกใหม่ด้วยกลยุทธ์เก่าๆ นั่นเอง ในทางตรง
ข้ามองค์กรที่เตรียมพร้อมรับวิกฤตจะเป็นพวกเชิงรุก
องค์กรประเภทนี้จะเสียหายน้อยกว่าและฟื้นตัวได้เร็ว
กว่า ประโยชน์ของการเตรียมรับมือกับวิกฤตมีดังนี้

- ช่วยลดปริมาณความสูญเสียที่องค์กรต้องเจอ
มีรายงานว่ามีการเปรียบเทียบในระหว่างปี ค.ศ.
1998 – 2001 องค์กรแห่งหนึ่งที่เตรียมพร้อมรับ
วิกฤต ทำให้พวกเขาเผชิญกับเรื่องฉุกเฉินทั้งสิ้น
21 เรื่อง ในขณะที่องค์กรที่เตรียมพร้อมน้อยกว่า
ต้องเผชิญถึง 33 เรื่อง
- องค์กรที่เตรียมรับมือกับวิกฤตจะเติบโตได้นานกว่า
จากการสำรวจเมื่อปี ค.ศ. 2002 องค์กรเชิงรุกจะ
มีอายุเฉลี่ย 83 ปี ในขณะที่องค์กรเชิงรับมีอายุ
เฉลี่ย 67 ปีเท่านั้น
- องค์กรที่พร้อมรับมือกับวิกฤตจะมีสถานะทาง
การเงินดีกว่า เนื่องจากองค์กรเชิงรุกย่อมมี
ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากวิกฤตน้อยกว่าองค์กร
เชิงรับอย่างแน่นอน

การเตรียมพร้อมรับการวิกฤตการณ์ไม่ได้หมายความว่า
ต้องวางแผนรับทุกภัยในโลกร แต่ควรวางแผน
โดยแบ่งภัยออกเป็น 3 ประเภทดังนี้

1. **อุบัติภัยทางธรรมชาติ** เช่น ไฟไหม้ น้ำท่วม
แผ่นดินไหว องค์กรต่างๆ ควรมีแผนรองรับภาวะ
ฉุกเฉินทางธรรมชาติไว้อยู่แล้ว โดยอาจใช้เทคนิค
บริหารความเสี่ยงและการทำประกันภัย

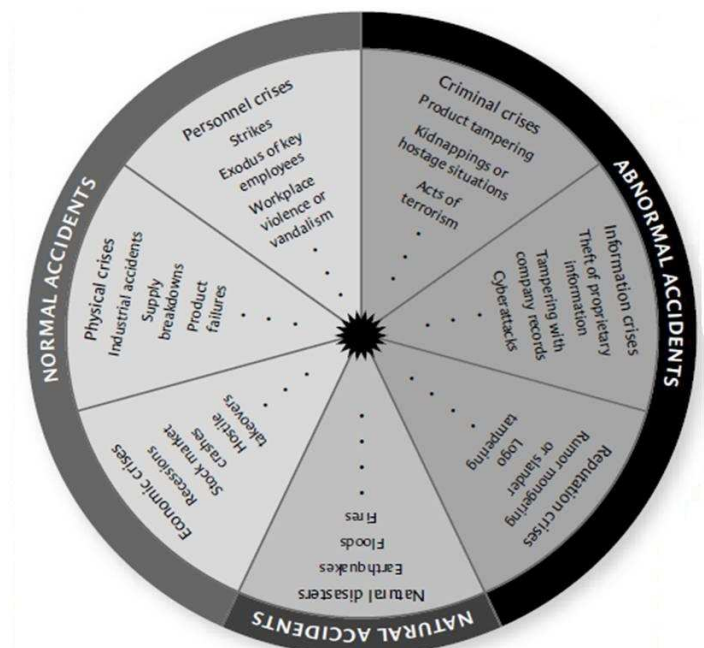
2. **อุบัติเหตุปกติ** เช่น เทคโนโลยีขัดข้อง
3. **อุบัติเหตุพิสดาร** เป็นอุบัติเหตุที่มีคนจงใจให้เกิด
เช่น การทุจริต การลักพาตัว การวางระเบิด การ
โจมตีทางอินเทอร์เน็ต

ชุดเครื่องมือรับวิกฤต

ในการเตรียมพร้อมรับมือกับเหตุร้าย องค์กรต่างๆ
สามารถใช้เครื่องมือดังต่อไปนี้

1. วงล้อวิกฤต

เป็นวิธีที่ใช้เตรียมรับมือกับวิกฤตการณ์แบบพิสดาร
โดยวิธีการสุ่ม เป็นเครื่องมือที่ใช้บังคับให้ผู้บริหาร
ระดับสูงคิดอย่างอิสระนั่นก็คือ วงล้อวิกฤตขนาดใหญ่
โดยการสร้างวงล้อขึ้นเหมือนวงล้อหมุนสมัยเด็กๆ
แล้วเขียนรายการของประเภทวิกฤตต่างๆที่องค์กร
อาจจะเจอ เช่น ผู้ก่อการร้าย การลักพาตัว ไฟไหม้
น้ำท่วม เป็นต้น แล้วให้ผู้บริหารผลัดกันหมุนวงล้อ
ถ้าเข็มหยุดที่ไหน ก็ให้ผลัดกันอภิปรายวิกฤตนั้นๆ
การสุ่มแบบนี้อาจดูพิสดาร แต่ก็เป็วิธีที่องค์กร
มากมายใช้กัน เช่น การสุ่มตรวจผู้โดยสารก่อนขึ้น
เครื่องบิน การสุ่มตรวจวัตถุดิบต้องสงสัย เป็นต้น



2. ผู้ทำลายภายในองค์กร

ให้ผู้บริหารหรือพนักงานในองค์กร ลองสวมบทบาทดูว่า หากเขาเป็นผู้ไม่หวังดีต่อองค์กรแล้ว จะใช้วิธีไหนทำลายองค์กร สามารถทำได้กี่จุดไหนหรือสถานที่ไหนง่ายที่สุด เพื่อให้รู้ถึงจุดอ่อนขององค์กร และร่วมกันพัฒนาระบบป้องกันภัย วิธีนี้เป็นวิธีที่บริษัทประกันภัยบางส่วนนำมาใช้

3. การอุปมาผสม

ให้บุคลากรในองค์กรลองจินตนาการถึงหายนะที่อาจเกิดขึ้น เช่น องค์กรด้านอาหารจินตนาการถึงแมลงสาบที่ซ่อนอยู่ในอาหารของพวกเขา แล้วแพร่เชื้อไปยังผู้คนมากมาย การจินตนาการครั้งนี้กระตุ้นความสนใจของผู้บริหารองค์กรอย่างมาก ถึงกับว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญด้านโรคติดต่อมาช่วยคิดวิธีการป้องกัน

4. เกมจารชน

องค์กรควรนำบุคลากรภายนอกเข้ามาทดสอบจุดอ่อนขององค์กร เพราะบางครั้งการให้แต่บุคลากรภายในเป็นคนคิด อาจทำให้มองข้ามจุดสำคัญบางจุดไป เช่น หากใครอ่านนวนิยายหรือเคยดูภาพยนตร์เรื่อง Catch me if you can ซึ่งเป็นเรื่องราวที่สร้างจากชีวิตจริงของ Frank Abagnale Jr. ที่เป็นนักต้มตุ๋นระดับโลก จนเมื่อเขาถูกจับกุมตัวได้ และกลับตัวกลับใจ ธนาคารและบริษัทมากมายถึงกับจ้างเขามาทดสอบระบบการป้องกันภัยขององค์กรเลยทีเดียว



5. จัดตั้งศูนย์วิกฤต

ผู้นำองค์กรส่วนใหญ่มักจะมองว่า องค์กรสามารถรอดพ้นจากวิกฤตไปได้แม้จะไม่มีแผนรองรับใดๆเลย พวกเขามองว่าแผนรับมือกับสภาวะฉุกเฉินเป็นเรื่องไร้ประโยชน์ แต่หากเกิดวิกฤตการณ์ขึ้นมาจริง องค์กรเหล่านั้นที่จะเกิดความเสียหายมากที่สุด ดังนั้น องค์กรควรจัดตั้งศูนย์รองรับวิกฤตการณ์ โดยมีหน้าที่ความรับผิดชอบดังนี้

- รวบรวมวิกฤตการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นกับองค์กร พร้อมทั้งคิดแผนและกระบวนการตอบสนองต่อวิกฤตการณ์เหล่านั้น
- สังเกตการณ์ดูสิ่งต่างๆ ที่อาจเป็นสัญญาณนำไปสู่วิกฤตการณ์ ส่งแจ้งเตือนไปยังผู้ที่เกี่ยวข้อง
- พัฒนาความสามารถในการรับมือกับวิกฤตเพราะการรับมือกับเหตุการณ์ใดๆ ไม่ใช่แค่การวางแผนในแผนกระดาษเท่านั้น แต่ควรมีการตรวจสอบและจัดฝึกอบรมเป็นประจำ รวมทั้งมีกลไกในการควบคุมวิกฤต พัฒนาโปรแกรมสื่อสารกับบุคคลภายในและภายนอก และจัดหาสถานที่สำรองในกรณีที่ไม่สามารถเข้าไปใช้สถานที่ทำงานเดิมได้

...บริหารวิกฤตการณ์ที่คุณไม่ อยากจะเจอ...

โดยมีขั้นตอนการบริหารวิกฤตการณ์ทั้งสิ้น 6 ขั้นตอนดังนี้

1. หลีกเลียงวิกฤต

ไม่ใช่เรื่องน่าแปลกใจที่ขั้นตอนแรกคือการป้องกัน แม้จะเป็นขั้นตอนที่ใครๆก็รู้ เป็นขั้นตอนที่มีค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด แต่ก็ยังเป็นขั้นตอนที่ผู้คนมองข้ามมากที่สุด จริงอยู่ที่ผู้บริหารอาจต้องเจอกับสภาวะความไม่แน่นอนอยู่ตลอดเวลา แต่พวกเขาสามารถลดความเสี่ยงลงได้ โดยบอกให้พนักงานทุกคนรู้ว่าต้องทำตัวอย่างไร ใครต้องมีหน้าที่อะไรเพื่อป้องกันวิกฤต

2. เตรียมการเพื่อการบริหารวิกฤต

เราต้องวางแผนเพื่อรับมือกับวิกฤต เช่น แผนปฏิบัติการ แผนการสื่อสาร แผนฝึกอบรมสื่อมวลชน เช่น สายการบิน มักจะมีทีมวิกฤตไว้คอยปฏิบัติงาน ธนาคารมีระบบคอมพิวเตอร์สำรอง การฝึกฝนการป้องกันภัยในภาคปฏิบัตินั้นมีประโยชน์อย่างมาก เช่น ในเดือนสิงหาคม ค.ศ. 1989 ทีมฉุกเฉินในรัฐซานฟรานซิสโกได้ร่วมกันทดสอบแผนรับมือแผ่นดินไหว หลังจากนั้นเพียง 6 สัปดาห์ได้เกิดเหตุแผ่นดินไหวที่ชื่อ Loma Prieta ตึกพังทลายไปหลายจุด หลายคนรอดชีวิตมาได้เพราะปฏิบัติตามแผนซ้อมภัยที่ซ้อมกันไปแล้วเมื่อ 6 สัปดาห์ก่อน



3. รับรู้ถึงวิกฤต

หากมีวิกฤตเกิดขึ้นแล้ว ผู้บริหารต้องรับรู้และยอมรับในวิกฤตที่เกิดขึ้น แต่ส่วนใหญ่มักจะละเลย คิดว่าคงไม่มีความเสียหายอะไร ความเสียหายจะเกิดขึ้นอย่างไรแรงหากสื่อมวลชนและสาธารณชนรับรู้ถึงวิกฤตขององค์กรเร็วกว่าที่ผู้บริหารองค์กรรับรู้

4. ควบคุมวิกฤต

การบริหารวิกฤตนี้ต้องอาศัยการจัดลำดับความสำคัญและลำดับเหตุการณ์ เป็นขั้นตอนที่ต้องอาศัยการตัดสินใจเรื่องยากๆ และต้องทำอย่างรวดเร็วด้วย เช่น ควรจะอพยพคนออกจากบริเวณรอบเตาปรมาณูไฟฟ้าหรือไม่ ถ้ารีบออกไปจะทำให้เกิดความแตกตื่นหรือไม่ แต่ถ้าบอกเข้าไปคนที่อยู่บริเวณนั้นมีความเสี่ยงเกินไปหรือไม่

ในเวลาที่เกิดวิกฤตการณ์ขององค์กร ฝ่ายต่างๆ มักจะโยนงานกันไปมา ฝ่ายกฎหมายมักจะเตือนผู้นำไม่ให้แจ้งให้ประชาชนทราบเพราะติดขัดด้านข้อกฎหมาย

ฝ่ายประชาสัมพันธ์มักไม่กล้าจัดแถลงข่าวต่อหน้าสื่อมวลชน ฝ่ายวิชาการมักขอเวลาไปทำการวิจัยก่อน ทำให้ไม่มีใครลงมือทำอะไร จนในที่สุดก็จะเกิดความเสียหายอย่างหาที่สุดมิได้ ดังนั้น ในเวลาวิกฤตเช่นนี้ทางองค์กรควรดำเนินการดังนี้

- จัดทีมงานที่ทำงานตลอดเวลาเพื่อจัดการกับวิกฤตโดยเฉพาะ ในขณะที่ส่วนอื่นๆ ก็ทำงานปกติของตนต่อไป เพื่อให้องค์กรดำเนินต่อไปได้
- ควรเปิดโอกาสให้มีการเสนอความเห็นที่หลากหลาย และสามารถแย้งกันได้ทีมงาน เพื่อให้เกิดความคิดใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา
- ควรมีโฆษกขององค์กรเพียงคนเดียวที่เป็นผู้ให้ความเห็นต่อสาธารณะ เพราะหากมีมากกว่าหนึ่งคำพูดอาจขัดแย้งกัน
- ไม่ควรปล่อยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรรับข้อมูลจากสื่อมวลชนมากกว่าจากองค์กรเอง เพราะข้อมูลอาจผิดเพี้ยนไปจากเดิม

5. แก้ไขวิกฤต

ในขั้นตอนนี้ความรวดเร็วในการดำเนินการคือหัวใจสำคัญ ทุกนาทียี่สิบแปดชั่วโมงเพื่อแข่งกับวิกฤต เช่น บริษัทน้ำอัดลมรายหนึ่ง ถูกร้องเรียนผ่านสื่อมวลชนว่ามีเข็มฉีดยาในกระป๋องน้ำอัดลม ผู้คนต่อว่าบริษัทมากมาย ทำให้บริษัทเข้าสืบสวนและแถลงต่อสาธารณชนทันทีว่าผู้ร้องเรียนเองที่เป็นคนเอาเข็มฉีดยาใส่ลงไป ยอดขายน้ำอัดลมจึงกลับเพิ่มขึ้นอีกครั้ง

6. มองให้เห็นประโยชน์จากวิกฤต

หากวิกฤตมันเกิดขึ้นแล้ว ก็ควรมองโลกในแง่ดี พยายามเข้าหามวลชน ลงมาฟังเสียงของมวลชนด้วยตนเอง เปิดกว้างสำหรับสื่อมวลชน เช่น เหตุการณ์มีระเบิดฝังอยู่ในหมู่บ้านแห่งหนึ่งในชุมชน Spring Valley สหรัฐอเมริกา ทำให้ต้องรื้อถอนบ้านหลายหลังเพื่อค้นหาระเบิด นายพลที่ได้รับมอบหมายให้มาปฏิบัติการในครั้งนี้อยู่และประชาชนในชุมชนนั้นอย่างดี พูดคุยทำความเข้าใจโดยการร่วมประชุมกับชุมชนทุกเย็น รับฟังความเดือดร้อนของชุมชน ตอบคำถาม สื่อมวลชนอย่างตรงไปตรงมา เมื่อวิกฤตคลี่คลายลง ชาวชุมชนแห่งนั้นถึงกับใช้ชื่อนายพลเป็นชื่อถนนในชุมชนของเขาเลยทีเดียว