การบริหารการสื่อสารในภาวะวิกฤต

พินิตตา สุขโกศล

คณะวิทยาการจัดการและสารสนเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

parittaporns@nu.ac.th

บทคัดย่อ

จากความหลากหลายที่แตกต่างกันไปตามสถานที่และเวลา ทำให้คำและความหมายของ "ภาวะวิกฤต" เป็นสิ่งที่น่าสนใจ โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการและการสื่อสาร เพราะภาวะดังกล่าวมีผลกระทบอย่างเด่นชัดต่อผู้คนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงเอกสาร โดยอาศัยข้อมูลทุติยภูมิจากการรวบรวมและถอดความจากเอกสารที่ได้ตีพิมพ์เป็นภาษาอังกฤษและภาษาไทย ตลอดจนจากสื่อเว็บไซต์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งนิยามสำหรับภาวะวิกฤตในการศึกษานี้ คือ สถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างกะทันหันส่งผลต่อสาธารณะและสังคมเป็นการกระทำที่กระทบต่อความรู้สึกและจิตสำนึกที่ดีของผู้คน โดยสามารถจำแนกออกเป็น 2 ระดับ คือ ภาวะวิกฤตระดับประเทศ และ ระดับองค์กร ซึ่งการศึกษาครั้งนี้ได้เน้นไปที่การเก็บข้อมูลภาวะวิกฤตระดับองค์กร และปรากฏการณ์วิกฤตระดับบุคคล เพื่อให้สอดคล้องกับงานด้านวิชาการที่รับผิดชอบของผู้วิจัย โดยมีการบริหารจัดการและการสื่อสารเป็นกลไกสำคัญในการควบคุมไม่ให้ภาวะวิกฤตก่อตัวขึ้นและขยายวงกว้างยิ่งขึ้นในการสร้างปัญหาต่างๆ รวมทั้งตัวแทนหรือกลุ่มบุคคลภายในองค์กรนั้นๆ จะเป็นผู้ที่สามารถแก้ไขปัญหาได้ดีที่สุด

อย่างไรก็ตาม ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นในการศึกษาครั้งนี้เป็นเพียงแค่ช่วงระยะเวลาหนึ่งเท่านั้น ดังนั้นการศึกษาวิจัยในลำดับต่อไป ไม่ว่าจะเป็นการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก หรือแบบเจาะจงเฉพาะกลุ่ม และการรวบรวมข้อมูลอย่างต่อเนื่องจะทำให้เกิดความเข้าใจที่ดียิ่งขึ้นและอาจพัฒนาเป็นแบบจำลองการบริหารจัดการในภาวะวิกฤตต่อไป

คำสำคัญ : ภาวะวิกฤต การสื่อสาร การบริหารจัดการ ความเสี่ยง การประชาสัมพันธ์ เทคนิคการนำเสนอ

Abstract

From the diversity of location and time, words and meanings of crisis are quite interesting to study particularly on management and communication because the crisis has evident impacts both short-term and long-term responses to personal and institutional issues.

This study is a documentary research for all involved secondary data by collecting and transcribing to review both published English and Thai documents, including related websites. The definition of crisis in this study is any event that is happened instantly and affected to the general public as well as threatened the public's sense and concern. The crisis can be categorized into 2 levels of national and organizational crises. Meanwhile, this study is focused on organizational crisis data and personal crisis phenomenon regarding to the

researcher's technical responsibility. Management and communication become potential mechanisms to control and prevent crisis formation, also any expansion for serious troublesome.

However, the crises occurred in this study are represented only a period of time. Thus, further studies of in-depth interview or focus group discussion, also continuous data collecting will make a better understanding and may develop into a model for crisis communication management.

Keywords : Crisis, Communication, Management, Risk, Public relations, How to present the crisis

บทนำ

งานวิจัยเชิงเอกสารเรื่อง การบริหารการสื่อสารในภาวะวิกฤต เป็นการศึกษาเอกสารในระดับทุติยภูมิ ทั้งการศึกษาหลักการและแนวทางในการบริหารการสื่อสาร เมื่อประเทศ หน่วยงาน และบุคคลต้องเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ที่คาดการณ์ไม่ถึง โดยส่วนใหญ่แล้วเอกสารที่ผู้วิจัยพบจะเป็นกรณีศึกษาจากต่างประเทศ เนื่องจากองค์กรระดับนานาชาติจะตระหนักและให้ความสำคัญกับการสื่อสารหรือการประชาสัมพันธ์ ดังนั้น เมื่อมีการศึกษาถึงวิธีการบริหารจัดการกับภาวะความผิดปกติของเหตุการณ์ที่สร้างความเปลี่ยนแปลง สูญเสียในระดับองค์กร ประเทศชาติ จึงต้องนำเอาแนวทางปฏิบัติที่ต่างประเทศได้เคยจัดทำเป็นคู่มือมาเป็นเหมือนเส้นนำทาง แต่คู่มือที่ได้มานั้นอาจจะไม่สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์ กับทุกหน่วยงาน หรือประเทศชาติ หากแต่เป็นเพียงแนวทางในการนำไปป้องกัน หรือนำไปใช้แก้สถานการณ์ในจังหวะนั้นๆ เท่านั้น

ไม่เพียงเท่านั้น ผู้วิจัยยังได้หยิบยกเอาสถานการณ์ปัจจุบันที่เกิดในช่วงระหว่างทำการศึกษาที่ปรากฏตามสื่อมวลชนไม่ว่าจะเป็นเรื่องระดับหน่วยงาน ผลิตภัณฑ์ หรือแม้กระทั่งระดับบุคคลที่มีชื่อเสียงมาเปรียบเทียบและวิเคราะห์ ตามหลักการที่ค้นพบจากเอกสาร อย่างไรก็ตามการที่จะเข้าใจการบริหารการสื่อสารในภาวะวิกฤตได้นั้น ต้องทำความเข้าใจในเชิงโครงสร้างสังคม เศรษฐกิจ วัฒนธรรมพร้อมกันด้วย

> *นอร์แมน อาร์ ออกัสติน (Norman R. Augustine, 2000. p. 3) กล่าวว่า ทุกเหตุการณ์วิกฤต คือ เมล็ดพันธุ์ของความสำเร็จ ขณะเดียวกันก็เป็นรากฐานของความผิดพลาดทั้งปวง (Almost every crisis contains within itself the seeds of success as well as the roots of failure).*

การเผชิญหน้ากับสภาวะต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับองค์กร เป็นความท้าทายทั้งในระดับผู้บริหาร ระดับหัวหน้า และระดับผู้ปฏิบัติงาน แต่สิ่งที่จะทำหน้าที่เชื่อมโยงสังคมและการเชื่อมโยงกลไกต่างๆ ของหน่วยงานกับสังคมได้อย่างดีนั่นก็คือ การสื่อสาร และบุคคลที่จะทำหน้าที่ในการสื่อสาร หากเมื่อสามารถก้าวผ่านอุปสรรค หรือภัยร้ายแรงต่างๆ ได้ ก็ย่อมจะส่งผลต่อความน่าเชื่อถือ และความมั่นคงของหน่วยงานและบุคคลท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของโลกทุกวินาที จากกรณีศึกษาที่พบในเอกสารต่างๆ ผู้วิจัยพบว่ามีเหตุการณ์วิกฤตที่ร้ายแรงเกิดขึ้นมากมายในประเทศที่โดดเด่นทางเศรษฐกิจ

มิทอฟ และแอลพาสแลน (Mitorff & Alpaslan, 2003 p.p. 57–59) ได้ทำวิจัยและพบว่า หน่วยงานภาครัฐ และเอกชน เผชิญกับเหตุการณ์ร้ายแรงที่สามารถจำแนกได้ออกเป็น 3 ประการ หลักๆ ดังนี้

ประการแรก อุบัติภัยทางธรรมชาติ (Accidental crises) เช่น ไฟไหม้ น้ำท่วม แผ่นดินไหว โดยส่วนใหญ่แล้วบริษัทรับรู้ และเตรียมรับมือป้องกันวิกฤตการณ์เหล่านี้ โดยการใช้เทคนิคการบริหารความเสี่ยงและการประกันภัย

ประการที่สอง อุบัติภัยปกติ (Normal Accidents) เป็นคำศัพท์ที่เกิดขึ้นโดยนักสังคมวิทยา นามว่า Charles Perrow (1984) เพอโรว์ชี้ให้เห็นว่า เทคโนโลยีกลายเป็นสิ่งซับซ้อนเสียจนอาจจะมีตัวสร้างปัญหาอยู่ภายในตัวของมันเอง ซึ่งในความจริงแล้วหายนะทางอุตสาหกรรม ไม่ใช่เรื่องผิดปกติ แต่เป็นปัญหาเรื่องการใช้งานระบบอย่างเกินกำลัง และการทำงานผิดพลาดตามปกติเท่านั้น การเตรียมรับมือเรื่องพวกนี้เป็นเรื่องที่ท้าทาย ซึ่งต้องอาศัยความรู้ของนักออกแบบ นักปฏิบัติการ และผู้จัดการมาร่วมกันตั้งสมมติฐานที่ให้มองเห็นสัญญาณเตือนภัยในอนาคตได้

ประการที่สาม อุบัติเหตุพิสดาร (Abnormal Crises) นับเป็นหายนะประการสำคัญที่บริษัทเชิงรุกเป็นห่วง อันอาจจะเกิดจากการก่อการร้ายอย่างตั้งใจ เช่น การทุจริต การวางระเบิด การลักพาตัว และการโจมตีทางอินเตอร์เน็ต บริษัททั้งหลายต้องเผชิญกับความเสี่ยงที่จะเกิดวินาศกรรมต่างๆ ไม่ว่าจะมาจากพนักงานหรือบุคคลภายนอกก็ตาม แต่ว่าไม่มีเหตุการณ์ใดที่จะย่ำแย่กว่าสถานการณ์ปัจจุบันที่เป็นระดับโลก 9-11 ทำให้เปลี่ยนสถานที่ทำงานทั่วโลก ให้กลายเป็นเขตใจกลางสงคราม และแน่นอนว่าผลกระทบทางอุบัติเหตุดังกล่าวส่งผลกระทบต่อเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน

จากการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยพบว่า การบริหารจัดการภาวะวิกฤตนั้นต้องอาศัยวิธีคิดภายใต้กรอบการแก้ไขตามหลักการบริหาร ซึ่ง Max H. Bazerman และ Micheal D. Watkins (2002) ได้กล่าวว่า

> *"สัญญาณของวิกฤตการณ์ที่คืบคลานเข้ามามักจะรายล้อมอยู่รอบตัวเรา แต่เรากลับมองไม่เห็น ยังดีที่มีการตรวจจับหายนะเหล่านี้ก่อนที่จะสายเกินไป ดังนั้นการคาดการณ์ในภาวะวิกฤต และหลีกเลี่ยงนั้นต้องถามก่อนว่า บริษัทหรือคนในองค์กรมองเห็นอะไรผิดปกติบ้างหรือไม่ แต่ถ้าไม่มีคำตอบในคำถามนั้นก็หันกลับมามองว่า เรามีวิธีการป้องกันภาวะวิกฤตได้อย่างดีหรือไม่ เพราะบางทีคนในองค์กรมองเห็นความหายนะที่กำลังจะเกิดแต่ก็ไม่กล้าที่จะแสดงออกมาด้วยหลากหลายเหตุผล ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเกิดปัญหาภายในที่คนภายในองค์กรมองไม่เห็นและควรจะนำไปทำเป็นวิธีการที่ทำให้เกิดการมองเห็นภาวะวิกฤตออกมาอย่างชัดเจน"*

ดังนั้นวิธีการบริหารจัดการภาวะวิกฤต จึงต้องพยายามดูแลตัวเอง ศึกษาความเปลี่ยนแปลงของโลก รวมทั้งหาวิธีการป้องกัน จากการศึกษาผู้วิจัยพบว่า กระบวนการบริหารจัดการภาวะวิกฤตนั้นมีอยู่ 4 ลักษณะ คือ

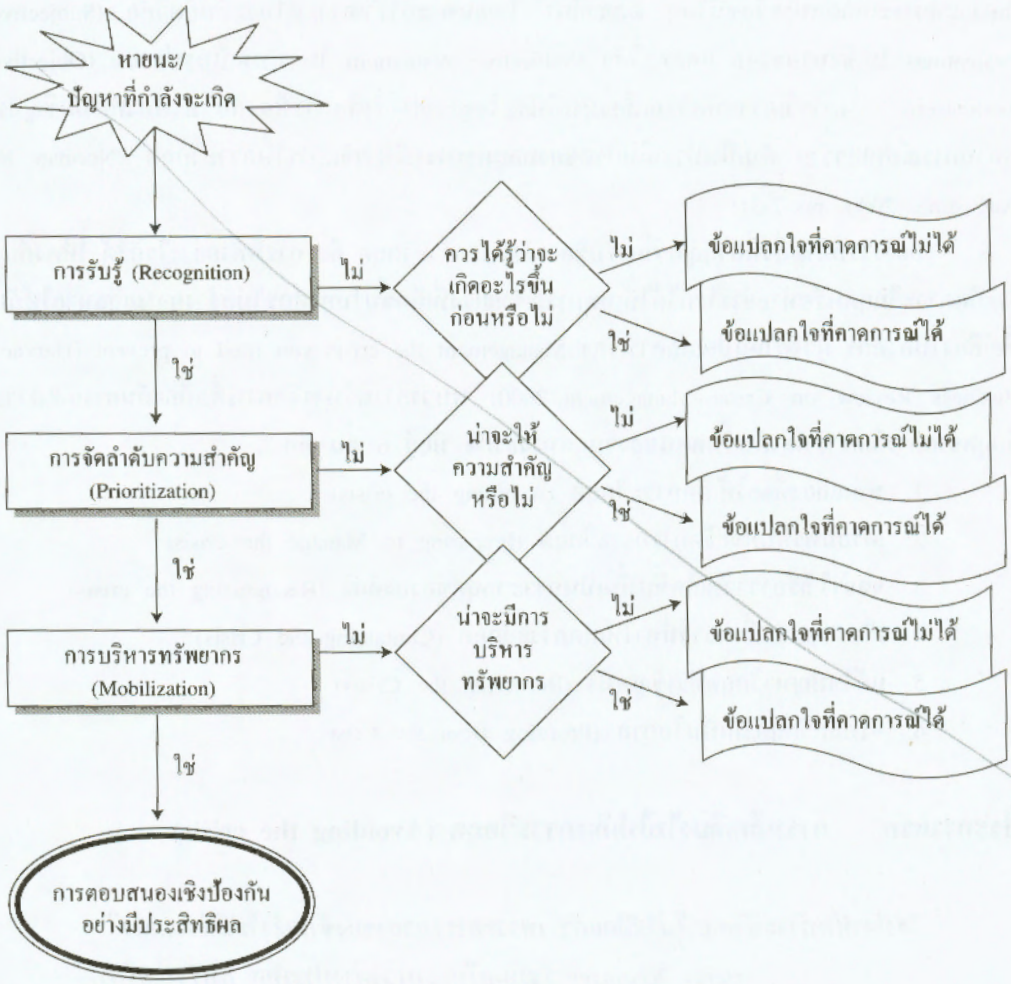
1. การวางแผนสถานการณ์ (Scenario Planning) ซึ่งต้องทำการรวบรวมข้อมูลจากคนภายในและภายนอกบริษัทจากนั้นมานั่งวิเคราะห์ร่วมกัน สร้างรูปแบบสถานการณ์ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอีกสองปีข้างหน้าเป็นอย่างน้อย จากนั้นก็คิดหาทางเตรียมพร้อมรับมือไว้

2. การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk analysis) ต้องช่วยกันประเมินสถานการณ์ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นภายในองค์กร จากแต่ละหน่วย หรือส่วนงาน ทั้งเรื่องของความเสียหาย ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ จากนั้นต้องสร้างทีมงานที่มีศักยภาพในการจัดการกับความเสี่ยงนั้นๆ

3. การจูงใจ (Incentives) ควรมีการส่งเสริมการให้รางวัลแก่ผู้ที่มองเห็นผลประโยชน์ขององค์กรทั้งในส่วนงานและภาพรวมของทั้งหมดขององค์กร

4. การประสานงานเครือข่าย (Networks) ควรมีการตรวจสอบภายในและภายนอกองค์กรและกลั่นกรองเรื่องราวความประทับใจในองค์กรเมื่อครั้งที่มีชื่อเสียงมารวบรวมไว้ นอกจากนี้ต้องมีการเก็บรวบรวมเรื่องราวของความอคติที่เกิดขึ้น และพยายามแก้ไขความอคติมากกว่าการปล่อยให้ความอคติหลุดออกไปจากองค์กร เพราะหากหลุดออกไปแล้วย่อมจะไม่สามารถแก้ไขได้ง่าย เนื่องจากองค์กรจะต้องตั้งอยู่ในความเสี่ยงต่อการสร้างภาพลักษณ์อย่างไม่มีที่สิ้นสุด

แน่นอนว่าการทำกิจกรรมใดๆ ก็ตามย่อมจะไม่มีความราบเรียบหรือปราศจากปัญหาใดๆและเมื่อองค์กรประสบกับความล้มเหลว โดยปราศจากการคาดการณ์เหตุการณ์ล่วงหน้าย่อมจะไม่มีข้อแก้ตัวใดที่จะบ่งบอกถึงความรับผิดชอบที่ดีของผู้นำในองค์กร การบริหารทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรทั้งหมดนั้นเป็นกระบวนการ RPM หรือ Recognition, Prioritization และ Mobilization ซึ่งอธิบายได้ตามแผนภาพที่ 7.1 ข้างล่างนี้



ภาพที่ 7.1 กระบวนการ RPM

จากแผนภาพที่ 7.1 กระบวนการ RPM สามารถอธิบายได้ว่า เมื่อเรารับรู้ว่าองค์กรกำลังเกิดเรื่องหายนะ หรือเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นอย่างไม่คาดคิดเราจะมองเห็นว่า การวางแผนสถานการณ์และการวิเคราะห์ความเสี่ยงจะกลายเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เราสามารถแก้ปัญหาที่เลวร้ายได้อย่างราบรื่น

การวางแผนสถานการณ์ (Scenario Planning) เริ่มต้นด้วยการระดมบุคลากรในองค์กรที่มีความคิดเชิงสร้างสรรค์ และมีความรู้ในเรื่องหนึ่งเรื่องใดโดยเฉพาะ เพื่อมาร่วมกันทบทวนกลยุทธ์ต่างๆ ของบริษัท ร่วมกันย่อยข้อมูลที่มีอยู่ในองค์กร และระบุตัวขับเคลื่อนขององค์กรร่วมกัน การวิเคราะห์นั้นเป็นการสร้างสถานการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ โดยอาศัยฉาก สถานการณ์ที่เป็นไปได้ อันอาจจะเกิดขึ้นในอีก 2 ปีข้างหน้าและสามารถสร้างผลกระทบอย่างยิ่งใหญ่ต่อองค์กร จากนั้นต้องทำการติดตามความเปลี่ยนแปลงในองค์กร รวมถึงวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอย่างเป็นทางการทุกๆ ไตรมาส

การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis) การวิเคราะห์ความเสี่ยงอย่างดี เป็นการแสดงให้เห็นการประเมินอย่างเป็นระบบ และการประมาณความเสียหายอันอาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ประกอบกับการ

วิเคราะห์ว่าจะเกิดผลประโยชน์ใดๆ ต่อองค์กร โดยเฉพาะการวิเคราะห์ในระดับอัตวิสัย (Subjective evaluation) ในเชิงนามธรรม และภววิสัย (Subjective evaluation) ในแบบที่เป็นรูปธรรม (Objective evaluation) ซึ่งการวิเคราะห์ความเสี่ยงนั้นมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการป้องกันไม่ให้องค์กรเผชิญกับสถานการณ์อันเลวร้าย อันเป็นประเด็นแรกของกลยุทธการบริหารจัดการในภาวะวิกฤต (Norman R. Augustine, 2000. pp. 7-31)

อย่างไรก็ตามสิ่งที่สำคัญกว่าการบริหารจัดการภาวะวิกฤต คือ การที่ทำอย่างไรก็ได้ ให้องค์กรไม่เกิดภาวะวิกฤตหรือทำอย่างไรก็ได้ให้เหตุการณ์ร้ายแรงที่เกิดขึ้นในองค์กรไม่สร้างความเสียหายให้กับชื่อเสียงในองค์กร ผู้วิจัยได้แปลเอกสารเรื่อง Management the crisis you tried to prevent (Harvard Business Review on Crisis Management, 2000) พบว่าการบริหารจัดการเพื่อป้องกันการเกิดภาวะวิกฤตจากการวิเคราะห์ลำดับขั้นตอนของวิกฤตทางธุรกิจ มีอยู่ 6 ขั้น คือ

1. หลีกเลี่ยงที่จะให้เกิดภาวะวิกฤต (Avoiding the crisis)
2. เตรียมพร้อมที่จะจัดการภาวะวิกฤต (Preparing to Manage the crisis)
3. จดจำไว้เรื่องราวที่เกิดขึ้นนั้นเป็นภาวะวิกฤตขององค์กร (Recognizing the crisis)
4. เก็บรวบรวมเรื่องราวที่ทำให้เกิดภาวะวิกฤต (Containing the Crisis)
5. แก้ไขปัญหาวิกฤตที่เผชิญหน้า (Resolving the Crisis)
6. จงพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาส (Profiting from the Crisis)

ประการแรก การหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดภาวะวิกฤต (Avoiding the crisis)

"สัปดาห์หน้าจะมีวิกฤตไม่ได้อีกแล้ว เพราะตารางเวลาของข้าพเจ้าไม่มีที่ว่างแล้ว"
(Henry Kissinger รัฐมนตรีกระทรวงต่างประเทศ สหรัฐอเมริกา)

โนอาห์ได้รับสัญญาณจากพระเจ้าว่า น้ำจะท่วมโลก คนไทยได้รับรู้จากพญาแถนว่า น้ำจะท่วมโลก เพราะสิ่งที่คนทั้งหลายนับถือมาส่งสัญญาณเตือนภัยทำให้ชาวบ้านมาช่วยกันต่อเรือ นั่นล่ะ คือวิธีการบริหารจัดการภาวะวิกฤตวิธีที่ดีที่สุด ก็ด้วยการทำให้ไม่เกิดเหตุการณ์เลวร้ายในองค์กร เพราะนอกจากจะทำให้เป็นการแก้ปัญหาที่จุดเริ่มต้นแล้วยังช่วยให้ชื่อเสียงขององค์กรไม่ได้รับความเสียหาย และที่มากกว่านั้น คือ จะได้ไม่ต้องสิ้นเปลืองงบประมาณในการบริหารจัดการ สร้างทีมงานหรือต้องจ้างบริษัทมืออาชีพมาแก้ไขสถานการณ์ อย่างไรก็ตามองค์กรจะต้องพยายามเรียนรู้วิธีการบริหารความเสี่ยงอันเกิดจากปัจจัยทั้งภายในองค์กร และภายนอกองค์กร อาทิ ภาวะเศรษฐกิจ การเมือง สภาพสังคม โรคระบาด ภัยพิบัติทางธรรมชาติ อันเป็นตัวแปรสำคัญที่ทำให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรโดยตรง ขณะเดียวกันบางสถานการณ์อันอาจจะเกิดจากคู่แข่งขัน การยอมรับความนิยมจากผู้บริโภค ยกตัวอย่าง เช่น กรณีภาวะวิกฤตทางการเมืองในประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๔๙ หลายฝ่ายพยายามจะป้องกันไม่ให้เกิดเหตุจราจลเหมือนอย่างที่เคยเกิดขึ้น ด้วยวิธีการตอกย้ำภาพเหตุการณ์นองเลือดและนำเสนอกระแส

พระราชดำรัส โดยนำเอาใจความสำคัญจากพระราชดำรัสในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวตอนหนึ่งว่า

"ชัยชนะบนกองซากปรักหักพังคงจะไม่ใช่สิ่งที่น่าชื่นชม"

บางเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดก็อาจจะเกิดขึ้นได้ก็ต้องเข้าสู่ขั้นตอนที่สองคือพร้อมรับสภาพที่จะแก้ไขปัญหาได้ต่อไป อย่างไรก็ตามการเรียนรู้หลักการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ซึ่งหมายถึงกระบวนการที่ใช้ในการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์และการกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยงในหน่วยงานเป็นการประเมินการปฏิบัติงานในภาพรวมของหน่วยงาน เพื่อให้ทราบเหตุการณ์ของความเสี่ยงและหาทางแก้ไขและควบคุมให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่เกิดความเสียหายน้อยที่สุด

"ทำไมบริษัทจึงเผชิญกับภาวะวิกฤตบ่อยครั้ง
ก็เพราะองค์กรใหญ่เท่ากับเมืองสำคัญนั่นเอง"

การบริหารความเสี่ยงนั้นก็เป็นอีกวิธีการหนึ่งต่อกระบวนการตัดสินใจของผู้นำ ในทางจิตวิทยาองค์กร มีการเสนอแนะให้ผู้บริหารเรียนรู้วิธีการจัดการกับการตัดสินใจแก้ไขสถานการณ์อย่างมั่นคง ทั้งในเชิงของการเงิน การบริหาร และการประชาสัมพันธ์ วิธีการที่ดีที่สุด คือ การรักษาภาพลักษณ์ขององค์กร ให้อยู่ในระดับเดียวกันอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการอาศัยบุคคลที่มีชื่อเสียงตรงกับทิศทางและเป้าหมายขององค์กร และการรักษาภาพลักษณ์อันเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อมาคือการรักษาหน้าตาชื่อเสียงของผู้บริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อผู้บริหาร ใช้ผลิตภัณฑ์นั้นกับชีวิตประจำวัน เป็นการตอกย้ำตราสินค้าให้น่าเชื่อถือ และรับประกันได้ว่า สินค้าหรือผลิตภัณฑ์ดังกล่าวจะไม่ส่งผลกระทบทางด้านลบอันเป็นปัจจัยเสี่ยงต่อสุขภาพ

กรณีของการบริหารภาพลักษณ์ของสินค้าที่ช่วยลดความรู้สึกเสี่ยงในผู้บริโภคและเป็นการป้องกันสิ่งที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต คือ บริษัทสหพัฒนพิบูลย์ จำกัด ที่ช่วงยุคบุกเบิก ผู้ก่อตั้งบริษัท คือ ดร. เทียม โชควัฒนา (อ้างจากคำสัมภาษณ์ คุณบุญยสิทธิ์ โชควัฒนา ในรายการดิไอคอนปรากฏการณ์คน ทางสถานีโทรทัศน์ช่อง 9 อสมท) โดยได้นำเอาผลิตภัณฑ์ยาสระผม ที่ใช้ได้กับทั้งน้ำทะเล และน้ำธรรมดา ออกมาจำหน่ายเป็นรายแรกของไทย และให้บุตรชาย ซึ่งก็คือ คุณบุญยสิทธิ์ในขณะนั้นเป็นคนสาธิต แสดงให้เห็นว่า เป็นวิธีการหนึ่งที่ช่วยลดความเสี่ยงเรื่องของการบริโภคผลิตภัณฑ์ซึ่งคนไทยยังไม่เคยได้ลองใช้มาก่อน และเป็นวิธีการประชาสัมพันธ์สินค้าทางอ้อม สร้างความมั่นใจให้เกิดกับผู้บริโภคในอีกทางหนึ่ง

กรณีที่สำคัญต่อการป้องกันความเสี่ยงอย่างมาก คือ การออกผลิตภัณฑ์ยาตัวใหม่ ที่มีผลต่อผู้บริโภคนั้น ทางบริษัทจะต้องนำเอาผลิตภัณฑ์ยา ไปให้ทางสำนักงานอาหารและยา หรือ อ.ย. ตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ก่อนวางจำหน่าย หากว่าผลิตภัณฑ์ตัวไหนไม่ได้นำไปทดสอบก่อนเมื่อมีผลต่อร่างกายของผู้บริโภคโดยตรงนั้นย่อมจะทำให้เกือบความสูญเสียต่อทั้งผู้บริโภคและความน่าเชื่อถือของผลิตภัณฑ์ แต่บางครั้งใบอนุญาตจาก อ.ย. ก็ไม่ได้รับการรองรับเป็นมาตรฐานเสมอไปเพราะอาจจะทำให้เกิดความผิดพลาดต่อผู้บริโภคบางราย เช่น กรณีของยาสระผม ขจัดรังแค ยี่ห้อเฮดแอนด์โชว์เดอร์ ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ที่ทำให้ผู้บริโภคผมร่วง และออกมาเรียกร้องค่าเสียหาย ปัจจุบันโฆษณาแชมพูสระผม

ดังกล่าวได้อ้างถึง ผลการวิจัยจากสถาบันวิจัยมหาวิทยาลัยนเรศวร ที่ผู้วิจัยปฏิบัติงานสอนอยู่ โดยที่ตัวผู้วิจัยเองไม่เคยทราบมาก่อนเลยว่ามีสถาบันแห่งนี้ในมหาวิทยาลัยมาก่อน แต่เหตุผลที่กล่าวอ้างซ้ำๆ ในงานโฆษณาเป็นเหตุผลที่ใช้สำหรับกรณีการป้องกันความเสี่ยง และการเรียกความน่าเชื่อถือในตัวผลิตภัณฑ์กลับคืนมานั่นเอง

องค์กรที่มีความเสี่ยงต่อภาวะวิกฤต

สูง	บริษัทผู้ผลิตยาและสารเคมี ธนาคาร สถาบันการเงิน องค์การขนส่งมวลชน ธุรกิจก่อสร้าง และอสังหาริมทรัพย์ ก๊าซ ร้านค้าสะดวกซื้อ ท่าอากาศยาน โรงแรม ภัตตาคาร สานการบิน การท่องเที่ยว
กลาง	โรงพยาบาล โรงงานเทคโนโลยีชีวภาพ ธุรกิจการสื่อสารโทรคมนาคม ศูนย์การค้า โรงงานยาสูบ เหล้า เบียร์ ผู้ผลิตชิ้นส่วนคอมพิวเตอร์ ศูนย์สุขภาพ มหาวิทยาลัย หน่วยงานที่ไม่มุ่งกำไร
ต่ำ	บริษัทประกันภัย บริษัทที่ปรึกษา บริษัทธุรกิจการสื่อสารไปรษณีย์ บริษัทร่วมทุนธุรกิจข้ามชาติ สำนักงานกฎหมาย และตรวจสอบบัญชี องค์กรสาธารณกุศล องค์การระหว่างประเทศ องค์การสื่อสารมวลชน

การประเมินความเสี่ยงขององค์กร จำแนกได้ตามระดับความถี่และความรุนแรงของความสูญเสีย ความถี่ของการเกิดความสูญเสียเป็นมาตรวัดจำนวนครั้งที่จะเกิดความสูญเสีย สำหรับความเสี่ยงแต่ละประเภทที่ระบุไว้ ส่วนความรุนแรงของความสูญเสียเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพราะเป็นเครื่องบ่งชี้ว่าหากความเสี่ยงที่ระบุไว้เกิดเป็นความสูญเสียขึ้นมาก็จะมีความรุนแรงมากน้อยเพียงใด การวางแผนมาตรการจัดการความเสี่ยงภัยจึงอาจจะต้องอาศัยข้อมูลความถี่ และความรุนแรงนี้ในการเลือกวิธีการที่จะสามารถรองรับความเสี่ยงได้อย่างเพียงพอเหมาะสม

การประเมินความเสี่ยงนั้นจะต้องพิจารณาจากการให้ลำดับของคะแนน คือ ระดับ 1-5 สูงหรือต่ำ ดังนั้นจึงต้องมีการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงขององค์กร การที่ทีมบริหารความเสี่ยงจะสามารถระบุได้ว่าความสูญเสียจะมีความรุนแรงมากหรือน้อย ต้องอาศัยปัจจัยประกอบการพิจารณาหลายประการด้วยกัน เช่น มูลค่าความสูญเสียในอดีต ขนาดของความสูญเสียขององค์กรที่สามารถรองรับได้โดยไม่ทำให้เกิดการหยุดชะงัก และสำหรับองค์กรภาครัฐ สิ่งที่ควรคำนึงด้วย คือ ความสูญเสียที่อาจเกิดกับชุมชน ไม่ใช่ความสูญเสียต่อองค์กรเท่านั้น

ความเสี่ยงที่เกิดจากการเก็งกำไร เป็นความเสี่ยงที่ไม่ได้มีอยู่ตามธรรมชาติแต่ถูกสร้างขึ้นมาเพื่อหวังผลในการเก็งกำไรจากความเสี่ยงนั้น ความเสี่ยงประเภทนี้จึงเกี่ยวข้องกับการลงทุน ความเสี่ยงจากการพนัน ความเสี่ยงจากการดำเนินธุรกิจ เป็นต้น ความเสี่ยงจากการเก็งกำไรจึงต่างไปจากความเสี่ยงที่แท้จริงในส่วนที่ความเสี่ยงจากการเก็งกำไรสามารถนำไปสู่กำไร เท่าทุน หรือขาดทุน จาก

กิจกรรมความเสี่ยงที่ถูกสร้างขึ้นมาเพื่อการเก็งกำไรนั้น นอกจากนั้นความเสี่ยงจากการเก็งกำไรนี้ไม่สามารถถ่ายโอนไปให้บริษัทประกันภัยได้ ไม่มีบริษัทประกันภัยขายกรมธรรม์คุ้มครองความเสี่ยงจากการที่ราคาหุ้นจะตก หรือแม้กระทั่งไม่มีองค์กรใดยินยอมจะซื้อหุ้นของบริษัทที่ประเทศอยู่ในช่วงภาวะวิกฤตทางการเมือง หรือในขณะที่เกิดเหตุการณ์ภัยพิบัติทางธรรมชาติ ความเสี่ยงประเภทนี้มีสูตรอยู่ว่าเมื่อความเสี่ยงต่อหน่วยไม่ลดลงเมื่อเพิ่มจำนวนหน่วยความเสี่ยงให้มากขึ้น ความเสี่ยงจากการเก็งกำไรลักษณะนี้จึงต้องอาศัยการจัดการด้วยวิธีที่เหมาะสม เช่น การใช้ Hedging Strategies หรือวิธีการโอนความเสี่ยงภัยให้กับคู่สัญญาผ่านสัญญาอนุพันธ์

ในขณะที่การประเมินความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติ สิ่งที่ต้องพิจารณา มีดังต่อไปนี้ คือ

ผลกระทบ	รายละเอียดของความสูญเสีย	ความถี่	ความรุนแรง	วิธีการจัดการความเสี่ยง
การเงิน				
ทรัพย์สิน				
บุคลากร				
การบริการ				
ชื่อเสียง				
ความรับผิดชอบ				
สิ่งแวดล้อม				
ชุมชน				

ความรุนแรง	ความถี่	
	ความถี่ต่ำ/ ความรุนแรงสูง	ความถี่สูง/ ความรุนแรงสูง
	ความถี่ต่ำ/ ความรุนแรงต่ำ	ความถี่สูง/ ความรุนแรงต่ำ

หลักการจัดการความเสี่ยง

- ความถี่สูง ความรุนแรงสูง เป็นความเสี่ยงที่ควรได้รับการจัดการก่อน
- ความถี่ต่ำ ความรุนแรงสูง เป็นความเสี่ยงที่ควรได้รับการจัดอันดับรองลงมา
- ความถี่ต่ำ ความรุนแรงต่ำ เป็นความเสี่ยงที่ทางองค์กรอาจจะสามารถรับเอาไว้เองได้

ประการที่สอง การเตรียมพร้อมที่จะจัดการภาวะวิกฤติ (Preparing to manage the crisis)

หากโนอาห์ต่อเรือแล้วแต่ก็ยังไม่สามารถนำคนทั้งหมดขึ้นเรือได้ แน่นอนว่า นั่นละ คือภาวะวิกฤตที่ต้องจัดการ หรือแก้ไข เช่นเดียวกับที่เมื่อองค์กรป้องกันไม่ให้เกิดแล้ว แต่บังเอิญเกิดมีบริษัทคู่แข่งแกล้งกันในทางธุรกิจ หรืออาจจะมีกรณีที่ผลิตภัณฑ์ส่งผลทางด้านลบต่อผู้บริโภค หรือจู่ๆ ก็เกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติ เหตุการณ์ที่ดูจะเป็นบทเรียนได้ดีที่สุด คือ เหตุการณ์ 911 ทุกคนเชื่อว่าอาคาร

เวิลด์เทรดเซ็นเตอร์ที่กรุงวอชิงตันดีซี มีภาวะการป้องกันภัยอย่างหนาแน่นทั้งภายในและภายนอกอาคาร แต่แล้วแผนการก่อการร้ายที่หลายคนคาดไม่ถึง คือ การขับเครื่องบิน พุ่งเข้าชนอาคารที่นับว่าเป็นศูนย์กลางเศรษฐกิจโลก และสิ่งเดียวกันที่คาดไม่ถึง คือ การที่คนในเครื่องบิน และคนในอาคารเวิลด์เทรดและตึกเพนตากอนได้กลายเป็นเหยื่ออันสำคัญของการก่อเหตุการณ์ร้ายแรงที่สุดในโลก แน่นอนเมื่อเกิดเรื่องร้ายแรงขึ้นแล้วนั้น ย่อมจะไม่สามารถป้องกันเรื่องเลวร้ายนั้นไว้ได้ แต่วิธีเดียวที่จะทำให้ก้าวผ่านเรื่องนั้นไปได้อย่างดีที่สุด คือ การประชาสัมพันธ์ เพื่อลดความไม่มั่นใจของคนในองค์กรออกไป และผู้ที่จะได้รับหน้าที่ในการตัดสินใจเพื่อให้ก้าวผ่านเหตุการณ์ไปได้นั้น คือ ตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดด้านความเสี่ยง หรือ CRO (Chief of Risk Officer) การให้อำนาจในการตัดสินใจเพื่อให้ก้าวผ่านความเสี่ยงดังกล่าวไป นอกจากนี้ยังต้องอาศัยทีมงานที่ต้องรู้เรื่องราวเหตุการณ์ทั้งหมดมาร่วมประชุมกันและช่วยกันแก้ไขปัญหา มากกว่าการจะค้นหาความผิดพลาด

Steven Fink (อ้างใน Norman R. Augustine จาก Steven Fink, Crisis management, 2000 p. 7) กล่าวไว้ว่า ทุกคนที่เป็นผู้บริหารควรจะมองและวางแผนรับวิกฤตการณ์ที่เลี่ยงไม่ได้ในลักษณะเดียวกับที่เขามองและวางแผนรับความตายและการเสียภาษีที่ไม่อาจจะหลบหลีกพ้น ทั้งนี้ไม่ใช่ความอ่อนแอ หรือความกลัว แต่ด้วยความเข้มแข็งเนื่องจากรู้ดีว่าตนเองมีความพร้อมที่จะรับมือ และเล่นบทบาทในการกุมชะตาชีวิตของตัวเอง ผลการวิจัยจากการสำรวจธุรกิจที่ติดอันดับในนิตยสารฟอร์จูน 500 ของสตีเฟ่น พบว่า บรรดาผู้จัดการอาวุโส อาจจะพบปัญหาที่เกิดจากการเตรียมพร้อมรับวิกฤตขนานใหญ่ แต่แน่นอนว่าไม่ใช่จากการขาดความเชื่อมั่น นอกจากนี้ ตัวเลข 89% ของผู้ที่ตอบแบบสอบถามนั้นปรากฏว่า วิกฤตในการดำเนินกิจการทางธุรกิจเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ 50% เป็นจำนวนผู้ที่ตอบแบบสอบถามและบอกว่าพวกเขาไม่มีแผนที่แน่นอนสำหรับการจัดการกับภาวะวิกฤต แต่อย่างไรก็ตาม 97% กล่าวอย่างมั่นใจในการรับมือที่จะเผชิญหน้ากับเหตุการณ์วิกฤตในองค์กร

ตัวเลขสภาวะการจ้างงาน 6 เดือนแรกของธนาคารแห่งประเทศไทย พบว่า ณ 31 พฤษภาคม 2545 ในจำนวนแรงงานทั้งสิ้น 34 ล้านคน มีผู้ว่างงาน 1.98 ล้านคน ทัศนคติของแรงงานเปลี่ยนไป คือ ได้งานต่ำกว่าวุฒิการศึกษาสูงสุดที่ได้รับมีจำนวนสูงมาก โดยคนส่วนใหญ่เริ่มขอให้มีงานทำก่อน ก่อนที่จะสนใจว่าตรงกับวิชาชีพหรือระดับการศึกษา

ดัชนีชี้วัดความผิดทางการสื่อสาร ดัชนีอัตราพฤติกรรมการสื่อสารที่มีความรุนแรงผิดปกติ เช่น อัตราการฆ่าตัวตาย โรคเครียดสูงขึ้น และดัชนีความรู้สึกได้ถึงความไม่มีประสิทธิภาพของการบริหารงานระดับชาติ ระดับภูมิภาค จนถึงระดับชุมชน ทั้งสองดัชนี คือ ดัชนีบ่งชี้ความผิดปกติในการสื่อสารอันอาจเป็นผลมาจากวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้น

การเข้าห่วงโซ่ของโลกาภิวัฒน์ เงื่อนไขของหน่วยงานระดับโลก ทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม ทำให้ประเทศไทยต้องเข้าสู่ห่วงโซ่ของการประกอบธุรกรรมการสื่อสาร เศรษฐกิจ การเมือง สังคมโลก อันส่งผลทั้งระยะสั้น - ยาว ให้ประเทศไทยอาจต้องประสบภาวะวิกฤตผันแปรไปตามกระแสการเปลี่ยนแปลง หรือมติของกลุ่มประเทศต่างๆ

ภาวะวิกฤตอันเกิดขึ้นในประเทศไทยปี พ.ศ. 2548 นับเป็นตัวอย่างเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยที่ประเทศไทยไม่ได้มีการวางแผนรองรับไว้ และเป็นเหตุการณ์ที่ควรจดจำและจดจำไว้ให้เป็นสิ่งที่จะกลายเป็นวิธีการบริหารป้องกันภาวะความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์โดยอาศัยเหตุการณ์สึนามิอธิบายปรากฏการณ์อันสำคัญดังกล่าวนี้

การเตรียมความพร้อมในภาวะการณ์สำคัญเช่นนี้เป็นวิธีการอันชาญฉลาดที่เราต้องให้ความสำคัญ และนอกจากนี้ยังเป็นการสร้างปรากฏการณ์ที่ยิ่งใหญ่ในการเรียนรู้วิธีการจัดการกับปัญหา เครื่องมือที่ต้องใช้สำหรับการรับมือภาวะวิกฤตนั้น คือ แผนปฏิบัติการ แผนการสื่อสาร แผนการรับมือกับอัคคีภัย รวมถึงแผนการสร้างความสัมพันธ์ที่สำคัญๆ ยกตัวอย่าง สายการบินส่วนใหญ่จะมีทีมจัดการภาวะวิกฤตไว้คอยปฏิบัติงาน รวมทั้งมีระบบโทรคมนาคมพิเศษ และแผนรับเหตุฉุกเฉิน

เหตุการณ์วิกฤตอันเกิดจากภัยธรรมชาติ เช่น เราควรที่จะสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับองค์กรที่เกิดเหตุการณ์เดียวกันกับเรา หรือ คนหัวอกเดียวกันไว้ เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีกับองค์กรใหม่ๆ หรือรู้จักกับองค์กรใหม่ๆ ก่อนเพื่อคุณหรือเขาสามารถโทรศัพท์มาเตือนคุณในยามวิกาลว่ากำลังมีภัยพิบัติมาเยือน

"ไม่มีอะไรในชีวิตที่น่ายินดีไปกว่าการถูกยิงด้วยปืนที่ไม่มีกระสุนอีกแล้ว"

Winston Churchill

ประการที่สาม รับรู้ว่ากำลังเกิดวิกฤตขององค์กร (Recognizing the crisis)

"ถ้าคุณยังสงบอยู่ได้ในขณะที่คนรอบข้างต่างพากันอกสั่นขวัญแขวน
แสดงว่าคุณยังไม่เข้าใจสถานการณ์นั้นดีพอ"

Jean Kerr

ภาพยนตร์เกาหลี เรื่องหนึ่ง เนื้อเรื่องบอกว่า นางเอกเป็นโรคอัลไซเมอร์ ตั้งแต่อายุยังเพียง 27 ปี และมีประโยคที่โดดเด่นในเรื่อง คือ สมองของฉันเปรียบเสมือนยางลบบนหัวดินสอ สิ่งที่ฉันรับรู้ในวันนี้ พรุ่งนี้จะกลายเป็นอดีตที่ฉันลืม แต่การเกิดเหตุการณ์วิกฤตในองค์กรนั้น ไม่สามารถที่จะทำให้เรื่องหายไปได้ง่ายเช่นความทรงจำของนางเอกในภาพยนตร์เรื่องนี้ และมากกว่านั้นคือทางองค์กรจะต้องทำการบันทึกเรื่องราวที่เกิดขึ้นไว้เป็นบทเรียนและเป็นแนวทางในการป้องกันต่อไปในอนาคต หลายต่อหลายครั้งที่องค์กรต้องการทำลายหลักฐาน เพราะเกรงว่าจะทำให้เกิดเป็นจุดอ่อนขององค์กร และกลายเป็นหลักฐานที่ทางคู่แข่งจะนำไปทำลายชื่อเสียงในอนาคตและบ่อยครั้งที่ธรรมชาติของมนุษย์มักจะกลัวความผิด และกลัวที่จะเผชิญความผิด ทำให้กลัวที่จะเผชิญหน้ากับความจริง ผู้บริหารบางคนยอมรับกับความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในองค์กรไม่ได้ ลูกน้องจึงพยายามที่จะเลี่ยงรายงานความเป็นจริง จึงทำให้วิธีการสั่งการและการแก้ไขปัญหานั้นไม่ตรงจุด ประการแรกที่จะต้องทำ คือ ทำความเข้าใจ และเปิดใจยอมรับกับความผิดหวัง ผิดพลาดก่อนเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไข พร้อมนำไปสู่หนทางแก้ไขที่ถูกต้อง

บางครั้งหลายองค์กรเองก็ประเมินปัญหาที่เกิดขึ้นผิดพลาดไป เนื่องจากการมุ่งเน้นเพียงแง่มุมทางเทคนิค และละเลยต่อประเด็นที่ควรจะรับรู้ การปฏิเสธที่จะยอมรับว่าองค์กรของตัวเองมีปัญหาหรือเกิดปัญหา นับเป็นการท้าทายอย่างมากที่สุด เช่น เมื่อมีนักวิจัยโทรศัพท์มาเตือนว่าผลิตภัณฑ์ที่วางจำหน่ายในท้องตลาดนั้น มีสารพิษปนเปื้อนให้รีบทำการเก็บสินค้าคืนให้หมด หรือเครื่องสำอางค์มีส่วนผสมของสารที่เป็นอันตรายต่อมนุษย์ แล้วผู้บริหารยังปฏิเสธ หรือตอบกลับไปอย่างนิ่มนวลว่ามีความมั่นใจกับสิ่งที่ตนเองกำลังผลิตอยู่นั้น ย่อมเป็นผลร้ายต่อองค์กรในเวลาต่อมาเมื่อเกิดสิ่งที่คาดการณ์ไว้ได้ส่งผลต่อผู้บริโภคและ นักข่าว ก็ดันเอาข่าวนั้น ไปตีพิมพ์หน้าหนึ่งทันที เรื่องนี้ จะห้ามก็ไม่ไหวแล้วเหมือนกัน

เหตุการณ์การไม่ยอมรับกับข้อผิดพลาดของตัวเองที่ปรากฏเป็นข่าวลือในแวดวงดาราและในที่สุด หมอดู ลักษณ์ ได้ฟันธง ว่า ดาราสาว แหม่ม แคทลียา แมคอินทอช จะท้องก่อนแต่ง จนกระทั่งผู้สื่อข่าวสังเกตุเห็นความผิดปกติ แต่เจ้าตัวก็ยังปกปิดเรื่องราว เพราะเนื่องจากสังคมไทยยอมรับไม่ได้กับการท้องก่อนแต่ง ทำให้สาวแหม่ม ต้องโกหกทุกคนเพื่อรักษาภาพลักษณ์ของตัวเองไว้ แต่ในท้ายที่สุด เมื่อความจริงปรากฏ การออกมาสารภาพและบิดเบือนข้อเท็จจริงด้วยการสร้างสถานการณ์ว่า ตนเองเพิ่งจะตั้งครรภ์ได้เพียงห้าเดือน จากนั้นก็บินไปอเมริกา อีกสองเดือนต่อมาก็มีข่าวลือว่าให้กำเนิดบุตรชายแล้ว ยิ่งเป็นสิ่งที่ตอกย้ำให้เห็นว่า การไม่ยอมรับกับสภาวะความเป็นจริงของตัวเองย่อมจะส่งผลต่อภาพลักษณ์ที่ติดลบของตัวเอง เมื่อเดินทางกลับมาเมืองไทย การสร้างข่าวประชาสัมพันธ์ของตนเองกับครอบครัวด้วยภาพถ่าย นั้นเป็นเสมือนใบเบิกทางให้คนไทย ซึ่งมีลักษณะนิสัยประนีประนอม ให้อภัยยอมรับกับการกลับมาประเทศไทยอีกครั้ง นอกจากนั้นวันที่กลับมาประเทศไทย ก็ยังสามารถเลือกเอาวันที่สถานการณ์ทางการเมืองอยู่ในภาวะวิกฤตเพราะรู้ดีว่า ข่าวตนเองจะไม่ไปปรากฏหน้าหนึ่งอย่างแน่นอน กลับมาถึงแล้ววันที่ 31 มีนาคม 2549 ก็ทำการแถลงข่าว เพื่อให้คนไทยยอมรับในข้อผิดพลาดของตนเอง สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นปรากฏการณ์ประชาสัมพันธ์ที่ถูกเลือกมาสร้างเหตุการณ์ให้คนดูทั้งประเทศคอยติดตามตอนต่อไป ทั้งนี้ อันเกิดจากสาเหตุเดียวคือ การไม่ยอมรับในความผิดพลาดหรือหายนะที่ตัวเองเผชิญหน้าตั้งแต่แรกนั่นเอง

ปัญหาในขั้นตอนการบริหารวิกฤตนี้ คือ ข้อเท็จจริงที่ว่า การรับรู้นั้นได้กลายเป็นความจริงได้จริงๆ เช่น กรณีที่บริษัทโออิชิ ได้ยอมรับกับสิ่งที่เกิดขึ้นกับน้ำชาเขียว โดยการมอบรางวัลเป็นเงินมูลค่า 30 ล้านบาท ผ่านฝาปิดขวดชาเขียว เพราะโออิชิรู้ดีว่า คนไทย ชอบการเสี่ยงโชค เมื่อต้องการสร้างยอดการจำหน่าย และเพื่อเป็นการยอมรับกับสถานการณ์เลวร้ายที่เกิดขึ้นด้วยการดื่มน้ำในขวดให้เห็น และเดินทางไปแจกเงินหนึ่งล้านบาทให้กับผู้ที่เปิดฝาด้วยตัวเอง ทำให้สถานการณ์ผลิกผันยอดขายกลับพุ่งสูงขึ้นอย่างไม่น่าเชื่อ

ประการที่สี่ ควบคุมภาวะวิกฤต (Containing the Crisis)

ในช่วงที่สถานการณ์ทุกอย่างอยู่ในระหว่างการหาทางออกและทางแก้ไข ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในเหตุการณ์มักจะเป็นบุคคลที่ต้องอยู่ในระหว่างการตัดสินใจในการแก้ปัญหาเพื่อให้สถานการณ์ตึงเครียด

ได้รับการเยียวยา และพบทางออกที่เหมาะสม แน่นอนว่าการลงมือกระทำการอะไรก็ตามย่อมดีกว่าและเป็นไปอย่างดีกว่าการไม่กระทำสิ่งใดเลย

การบริหารวิกฤตขั้นตอนนี้ต้องอาศัยการจัดลำดับความสำคัญของเหตุการณ์ที่ฉุกเฉินหรือร้ายแรงที่สุด หรืออาจจะกล่าวได้ว่าเป็นการตัดสินใจจัดการกับปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างดี โดยเฉพาะเรื่องที่ต้องมีการตัดสินใจ อย่างเรื่องยากๆ แต่ต้องการการตัดสินใจที่รวดเร็ว เช่น การอพยพผู้คนออกจากบริเวณที่ภูเขาไฟระเบิด เช่นในกรณีเหตุการณ์การเคลื่อนตัวของเปลือกโลก ซึ่งส่งผลต่อการเกิดคลื่นสึนามิจนทำให้น้ำในทะเลล้นขึ้นมากลืนผู้คน บ้านเรือน สิ่งของต่างๆ กลายเป็นภัยพิบัติอันร้ายแรง ยังผลต่อความเสียใจและความเสียหายมากมาย ภายหลังจากเหตุการณ์นี้ ยังเกิดเหตุการณ์วิกฤตกับบุคคลต่างๆ โดยเฉพาะในเรื่องของผลประโยชน์ที่ได้รับจากองค์กรต่างประเทศ เช่น กรณีของแพทย์หญิงคุณหญิง พรทิพย์ โรจนสุนันท์ ที่ถูกกล่าวหาว่าได้รับเงินสนับสนุนมาแล้วไม่มีการบริหารทางการเงินที่โปร่งใส แต่ในท้ายที่สุด แพทย์หญิงคุณหญิงพรทิพย์ ก็ได้ออกมาแถลงข่าวเพื่อแสดงให้เห็นข้อเท็จจริง เรียกว่าเป็นวิธีการควบคุมภาวะวิกฤตที่ดี ไม่มีการตอบโต้อย่างรุนแรง และด้วยเหตุที่คนไทยมองเห็น ผลงานและการทำงานของคุณหญิงผ่านสื่อ สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่สร้างความน่าเชื่อถือให้กับบุคคล และทำให้เป็นสิ่งที่ควบคุมเหตุการณ์ไม่ให้ร้ายแรงไปกว่าเดิม

แต่อย่างไรก็ตามหลายครั้งที่องค์กรประสบปัญหาในขั้นตอนนี้ คือ ไม่มีการทราบการล่วงหน้า อาจจะเป็นเพราะข้อมูลไม่เพียงพอ หรือบางทีข้อมูลมีมากเกินไป จนไม่สามารถแยกแยะได้ว่า อะไรที่สำคัญกว่ากัน นอกจากนี้ภายใต้สถานการณ์ที่ย่ำแย่ ยังมีการถกเถียงกัน เพราะต่างคนต่างก็มีข้อแนะนำที่หลากหลายและอาจจะเกิดความขัดแย้งขึ้นในระหว่างการเสนอความคิดเห็นนั้นๆ ฝ่ายกฎหมายของบริษัทอาจจะเตือนว่าไม่ให้ยอมรับในความผิดพลาดนั้น ไม่ควรบอกอะไรแก่ใครทั้งสิ้น แต่ฝ่ายประชาสัมพันธ์ย่อมจะเสนอให้มีการจัดแถลงข่าวทันที ขณะที่ฝ่ายทะเบียนและผู้ถือหุ้นสัมพันธ์ก็อาจจะไม่ดำเนินการใดๆ ส่วนพวกที่เกี่ยวข้องด้านอื่นๆ ก็หนีไปอยู่ในห้องของตนเอง ปล่อยให้ผู้บริหารเผชิญหน้าที่จะยอมรับกับความผิดพลาดที่เกิดขึ้น

James Lukazewski (เล่มเดียวกัน, p. 23) ผู้เชี่ยวชาญด้านการสื่อสารองค์กรแนะนำว่า "พูดอะไรที่ไม่ได้เป็นการเตรียมตัวมาให้ผู้สื่อข่าวฟังก็ได้ เพราะประเด็นักข่าวก็ควานหาคนอื่นมาพูดแทนเอง" ซึ่งประโยคที่เรามักจะได้ยินมากที่สุดในยุคสมัยก่อนหน้าที่การสื่อสารเร็วกว่าสิ่งใดๆ คือ การพูดว่า ไม่มีความคิดเห็นใดๆ กับเรื่องดังกล่าว (No comment) หรือยังไม่ทราบเรื่องร้องเรียน (We haven't read a compliant) หรือความผิดพลาดเกิดขึ้นได้เสมอ (A mistake was made) นั้นเป็นประโยคที่ถูกนำมาใช้บ่อยครั้ง เพราะเหตุใด จึงต้องสื่อสารออกไปเช่นนั้น ก็เพราะว่า โลกใบนี้ เขาไม่สนใจหรอกว่า พายุที่คุณเจอนั้นเป็นอย่างไร แต่คุณเอาเรือเข้าฝั่งได้ปลอดภัยหรือเปล่าเท่านั้นล่ะที่ต้องการคำตอบ สิ่งสำคัญที่ดีที่สุดในการเผชิญเหตุการณ์เลวร้ายต่างๆ ต้องก้าวออกจากสถานการณ์และทำจิตใจให้สงบนิ่งมั่นคงที่สุด รวมทั้งใคร่ครวญหาถ้อยคำที่เกี่ยวกับเรื่องราวที่เป็นจริงนั้นๆ โดยการใช้ภาษาและคำพูดง่ายๆ แสดงท่าทางที่สบายๆ ในการปกป้องจุดยืนที่เชื่อว่าตัวเองนั้นถูกต้อง

องค์กรที่คิดถึงจุดยืนในเรื่องของความเชื่อตัวเองอย่างดีล่วงหน้าก่อนเกิดวิกฤต คือ องค์กรที่สามารถบริหารจัดการภาวะวิกฤตได้อย่างดีที่สุด ในขณะที่ดูเหมือนทุกอย่างกำลังจะพังทลายรอบข้าง ก็ยังคงมีหลักการให้ยึดถือเป็นแนวทางในการก้าวผ่าน เช่น เหตุการณ์วิกฤตที่เกิดขึ้นกับหนังสือพิมพ์คมชัดลึก โดยมีการตีพิมพ์ข้อความที่หมิ่นพระบรมราชานุภาพซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากการกล่าวบนเวทีของนายสนธิ ลิ้มทองกุล ที่กล่าวอ้างถึงการที่นายกรัฐมนตรี พตท.ทักษิณ ชินวัตร ได้เสนอพระราชกฤษฎีกาแก่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวให้ทรงลงพระปรมาภิไธย สนธิกล่าวว่า สิ่งที่นายกฯ ส่งไปให้ลงพระปรมาภิไธยนั้นแน่นอนว่า นายกจะต้องเซ็นเอกสารก่อน แสดงว่า นายกฯ เองก็ทราบดีว่าตนเองได้ส่งสิ่งที่ผิดกฎหมายไปให้ในหลวงทรงลงพระปรมาภิไธย สนธิจึงเพิ่มเติมด้วยประโยคที่ว่า หากทักษิณไม่ลาออก แล้วจะให้พระมหากษัตริย์ลาออกหรืออย่างไร (ผู้วิจัยต้องขออ้างอิงข้อความซ้ำเพื่อให้เป็นกรณีศึกษา) ข้อความดังกล่าวนี้ได้ส่งผลให้ฝ่ายพันธมิตรรัฐบาล นำทีมบุกไปล้อมตึกเนชั่น เพื่อให้หนังสือพิมพ์คมชัดลึกปิดตัวเอง ทางฝ่ายผู้บริหารหนังสือพิมพ์อันประกอบไปด้วย บรรณาธิการบริหารอาวุโส นายประเสริฐ ศรีสืบ บรรณาธิการบริหาร นายก่อเขตต์ จันทเลิศลักษณ์ นายเทพชัย หย่อง ต้องเจรจากับตัวแทนคาราวานคนจน เพื่อให้ได้ข้อสรุป เพราะม็อบได้ปิดการเข้าออกของคนในอาคาร อันมีทั้งคนที่เกี่ยวข้องกับเนชั่น และคนที่ไม่เกี่ยวข้องกับเนชั่น เนื่องจากอาคารดังกล่าวมีบริษัทอื่นๆ เช่าอาคารร่วมด้วย ขณะเดียวกันม็อบก็ได้ปิดวาล์วน้ำ และขู่ว่าจะตัดไฟ หากหนังสือพิมพ์ไม่ปิดตัวเอง ดังนั้นเมื่อมีการเจรจาฝ่ายผู้บริหารหนังสือพิมพ์ทั้งหมดได้ยอมรับว่ามีการตีพิมพ์ข้อความดังกล่าว แต่เป็นข้อความที่เป็นการสรุป และเนื่องจากผู้สื่อข่าวไม่ได้มีการบันทึกเทปแต่อย่างไร เป็นการจดแบบชวเลข หรือการย่อความทำให้เกิดความผิดพลาดในการนำเสนอข่าวออกไป ข้อสรุปของการเจรจาในครั้งนี้ คือ หนังสือพิมพ์คมชัดลึก ยอมปิดทำการเป็นเวลา 5 วัน คือ วันที่ 29–31 มีนาคม 2549 และวันที่ 7–8 เมษายน 2549 เพราะในช่วงการเลือกตั้งนั้นจำเป็นที่ต้องทำการรายงานสถานการณ์การเลือกตั้ง (สัมภาษณ์ประเสริฐ ศรีสืบ 1 เมษายน 2549)

ด้วยเหตุที่การควบคุมสถานการณ์ที่วิกฤตให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นกระบวนการในการพิจารณาแนวทางการแก้ไขสถานการณ์นั้นจะต้องพิจารณาตามลำดับเหตุการณ์ดังนี้ คือ

1. การระบุถึงข้อเท็จจริงที่ควรจะต้องทราบและในสิ่งที่ไม่ทราบเป้าหมายของการนำเสนอครั้งนี้ คือ การพูดให้ตรง พูดให้เร็ว พูดให้ชัดเจน และต้องพูดให้จบ เพราะการที่ปล่อยให้ปัญหามันคลี่คลายไปตามเวลา มันไม่มีทางแก้ไขได้อย่างถูกจุดหมาย

2. ผู้บริหารระดับสูงควรจะทำหน้าที่ในการแสดงความใส่ใจ และความรับผิดชอบในเรื่องที่เกิดขึ้น และควรจะไปยังสถานที่เกิดเหตุทันที

3. ทีมที่แก้ไขสถานการณ์วิกฤตควรจะต้องอยู่ห่างจากทีมบริหาร และต้องมั่นใจว่า เขาสามารถทำหน้าที่ในการแก้ไขเหตุการณ์ต่างๆ ได้ดี โดยที่ไม่ทำให้องค์กร หรือทีมผู้บริหารได้รับความเดือดร้อน

4. กำหนดบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนบริษัท เช่น โฆษก เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ สื่อสารองค์กร

5. แจ้งเรื่องให้ผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญๆ ได้รับทราบ เช่น ผู้บริโภค เจ้าของธุรกิจ พนักงาน บุคลากรในองค์กร รวมทั้งผู้จัดจำหน่าย ในเรื่องนั้นๆ โดยตรง โดยไม่ต้องไปผ่านการสอบถามจากใคร และไม่ควรที่จะให้คนเหล่านี้ ใช้วิธีการค้นข้อมูลที่ได้จากสื่อมวลชน

6. ที่สำคัญกว่าสิ่งอื่นใด ต้องมีคนที่ทำหน้าที่ในการเป็นผู้หวังดี คอยขัดแย้งในทีมบริหารภาวะวิกฤตด้วย เช่นเดียวกับ นิทานเรื่อง ฉลองพระองค์ของพระราชา ที่มีคนคอยบอกพระราชาอย่างตรงไปตรงมาว่าพระองค์ไม่ได้สวมใส่ฉลองพระองค์อยู่นะ

ประการที่ห้า แก้ไขปัญหาวิกฤตที่กำลังเผชิญหน้า (Resolving the Crisis)

ความรวดเร็วในการแก้ไขปัญหานับเป็นหัวใจสำคัญของการแก้ไขสถานการณ์ เพราะผู้บริหารที่มีความสามารถมากพอจะต้องมีความกล้าในการตัดสินใจ และการดำเนินงานด้วยความรวดเร็ว และความเป็นต่อในการจัดการกับปัญหานั้นจะส่งผลให้องค์กรอยู่บนจุดยืนที่มั่นคงได้ ผู้วิจัยไม่สามารถยกตัวอย่างเหตุการณ์ที่ได้นำไปเป็นกรณีศึกษาในรายงานการวิจัยฉบับเต็มในบทความนี้ได้เนื่องจากวารสารมีเนื้อที่จำกัดในการตีพิมพ์ แต่ผู้อ่านสามารถติดต่อขอดูรายละเอียดผ่านที่อยู่ของวารสารได้ ผลจากการศึกษาจากการนำเอาสถานการณ์วิกฤตที่เกิดขึ้นในระดับบุคคลมาวิเคราะห์พบว่า เทคนิคของทักษิณ และคัทลียา นั้นมีรูปประโยคที่เปิดประเด็นการแถลงข่าวเหมือนกัน คือ การขอบคุณสื่อมวลชนที่ได้เสียสละเวลามาฟังการแถลงข่าว และการขอบคุณประชาชนทุกคน การทำถ้อยแถลง หรือจดหมายแสดงลายมือเขียน เพื่อส่งไปยังสื่อมวลชนแขนงต่างๆ เพื่ออธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น ด้วยภาษาที่ไม่เป็นทางการอย่างสุภาพ

"จงรีบแก้ไขความเสียหายของบริษัทอย่างเร่งด่วนและรักษาชื่อเสียงระยะยาวให้ได้"

จากการติดตามเหตุการณ์ของบุคคลที่เป็นผู้นำระดับประเทศอย่าง พ.ต.ท. ดร. ทักษิณ ผู้วิจัยขอนำเอาคำพูดของเขาเมื่อวันที่ 2 เมษายน 2549 เวลาประมาณ 20.30 น. ทางสถานีโทรทัศน์รวมการเฉพาะกิจแห่งประเทศไทย

> *แด่พี่น้องที่เคารพครับผมจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องกราบขอโทษพี่น้อง 16 ล้านคนเศษที่ได้ไปลงคะแนนให้ผมโดยหวังที่จะให้ผมทำหน้าที่นายกรัฐมนตรีต่อไป แต่ด้วยเนื่องจากว่ามีเหตุการณ์ในบ้านเมืองหลายประการที่ผมคิดว่ามันถึงเวลาที่เราจะต้องมีความสมานฉันท์ สร้างความสมานฉันท์ให้เกิดขึ้นในแผ่นดินเรา เพราะว่าถ้าเรามัวแต่จะเอาชนะกันเองแต่ประเทศจะเป็นผู้แพ้ ตามที่มีกระแสพระราชดำรัสที่เคยรับสั่งไว้เมื่อเดือนพฤษภาคม ปี 2535 เพราะฉะนั้น วันนี้ผมดีใจจากเหตุการณ์ที่ผมได้ออกรายการกรองสถานการณ์ เมื่อคืนนี้ ได้พูดกับพี่น้องประชาชนเพื่อวิงวอนความสมานฉันท์ให้เกิดขึ้นแล้วได้รับการตอบสนองเป็นอย่างดีจากกลุ่มพันธมิตรเพื่อประชาธิปไตยซึ่งได้ทำหนังสือถึงผมเมื่อบ่ายวันนี้เพื่อให้การปรองดองแห่งชาติเกิดขึ้นอย่างแท้จริง ผมต้องขอบคุณ ณ ที่นี้ด้วย แล้วผมหวังเป็นอย่างยิ่งว่า ทุกพรรคการเมืองจะได้เข้าใจเจตนารมณ์ตรงนี้ พี่น้องครับผมต้องกราบขอโทษจริงๆ ที่จะไม่*

ขอรับตำแหน่งนายกรัฐมนตรีในกระบวนการสรรหาที่จะเกิดขึ้นในสภาหลังจากที่มีการเปิดประชุมสภา หลังจากครบ 30 วันของการเลือกตั้งแล้ว พี่น้องที่เคารพครับ ผมมีเหตุผลที่จำเป็นอย่างยิ่งที่จะไม่รับเพราะว่า ปีนี้เป็นปีมหามงคลยิ่งของคนไทย เพราะพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงเสด็จขึ้นครองราชย์ครบ 60 ปี ในวันที่ 9 มิถุนายนนี้ จากนี้ไปเหลือเวลาเพียงอีก 60 กว่าวัน เราไม่มีเวลาที่จะทะเลาะกันแล้ว ผมอยากเห็นคนไทยทั้งประเทศมีความรักความสามัคคีกัน ลืมเรื่องที่ผ่านไป เพราะผมเชื่อว่าพี่น้องที่รักผมก็ได้แสดงออกว่า สนับสนุนผมด้วยการลงคะแนน 16 ล้านกว่าเสียง พี่น้องที่อาจจะรักพรรคการเมืองอื่นหรือไม่พอใจผม ก็ได้แสดงออกแล้วด้วยการลงคะแนนโนโหวตก็ดี หรือไม่ลงเสียงเลือกตั้ง ทุกคนได้แสดงออกหมดแล้ว พี่น้องชาวพันธมิตรฯ ก็ได้แสดงออกแล้ว พรรคฝ่ายค้านก็ได้แสดงออกแล้ว

กับสถานการณ์ในวันที่ทักษิณไม่สามารถกลับเข้ามาทำบทบาทในหน้าที่ได้เช่นเดิมภายหลังจากที่มีการปฏิรูปการปกครองและมีรัฐบาลชั่วคราวหนึ่งปีมาทำหน้าที่ เหตุการณ์ล่าสุดที่ยิ่งทำให้ทักษิณดูภาพลักษณ์ตกต่ำในความรู้สึกของคนไทย เพราะยังคงใช้เทคนิคการพูดเช่นเดิมผ่านสื่อต่างประเทศระดับสากลอย่าง CNN ผู้วิจัยจะเปรียบเทียบบทสัมภาษณ์ทั้งสองเหตุการณ์จากบทสัมภาษณ์ในรายการ "รู้ทันประเทศไทย" ดำเนินรายการโดย ดร.เจิมศักดิ์ ปิ่นทอง ออกอากาศทาง ASTV (21 มกราคม 2550) ว่า

พ.ต.ท. ทักษิณ ชินวัตร อดีตนายรัฐมนตรี เดินทางไปประเทศต่างๆ และให้สัมภาษณ์กับสื่อต่างประเทศนั้น เป็นการจงใจให้เกิดอะไรบางอย่างในทางยุทธศาสตร์ด้านสื่อ ซึ่งจะเห็นว่าขณะที่ พ.ต.ท. ทักษิณ อยู่ที่ประเทศจีนก็พิมพ์ประวัติแจก ไปสิงคโปร์ก็ให้สัมภาษณ์ซีเอ็นเอ็น และเอเชียนวอลล์สตรีท เจอร์นัล ไปฮ่องกงก็ให้คนของตัวเองไปพบ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นการกำหนดและวางแผน (plot and plan) ให้เกิดขึ้น ดร. เสรี กล่าวว่า พ.ต.ท. ทักษิณทำเรื่องเหล่านี้ด้วยความต้องการลึกๆ เพื่อจะบอกว่าเขาไม่ยอมแพ้ เพราะโดยนิสัยส่วนตัว พ.ต.ท. ทักษิณเป็นคนไม่ยอมแพ้ใคร แต่ในทางยุทธศาสตร์เขาต้องอาศัยนักยุทธศาสตร์ด้านสื่อเข้ามาช่วยวางแผนให้ ซึ่งในเรื่องนี้ ตนในฐานะเป็นนักยุทธศาสตร์ด้านสื่อคนหนึ่งเคยทำให้บริษัทต่างๆ มานาน คนที่ทำการว่าจ้างจะวางพล็อต กำหนดโจทย์ไว้ก่อนว่า เขาอยากจะให้กำลังใจคนของเขา เขาอยากจะให้ คมช.ปั่นป่วน ให้ภาพลักษณ์ของเขาดูดี ให้เขาอยู่ในความสนใจของสาธารณะชนตลอดเวลา เขาก็จะบอกให้นักยุทธศาสตร์ไปกำหนดแผนมา เพื่อที่จะไปออกสื่อ และสื่อที่ให้ความร่วมมือก็จะรับเงินค่าออกรายการ ซึ่งเป็นเรื่องปกติ เพราะเขาขายสื่อในฐานะเป็นช่องทาง (เอาต์เลต) ในการแพร่ข้อมูลข่าวสาร เขาก็คิดเงิน แต่คนที่วางยุทธศาสตร์จะรู้ว่าสื่อไหนที่ทำได้หรือทำไม่ได้ ซึ่งเมื่อเขาจ่ายเงิน เขาก็จะทำตัวกลมกลืนเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของสื่อ หรือที่เรียกว่า media tie in นอกจากนี้ ดร. เสรี ยังยืนยันได้เพราะเคยติดต่อซื้อเวลาซีเอ็นเอ็นให้กับ

นักธุรกิจใหญ่ของไทยรายหนึ่งมาแล้ว แต่ไม่สามารถเปิดเผยชื่อได้ แต่ประเด็นอยู่ที่ เมื่อใช้เงินซื้อได้ก็สามารถกำหนดได้ว่าจะให้คนถาม ถามเรื่องอะไร ตามพล็อตที่วางไว้ และการกำหนดยุทธศาสตร์สื่อในลักษณะนี้จะเป็นการโฆษณาชวนเชื่อ หรือ propaganda ซึ่งจะมุ่งไปที่การสร้างอารมณ์ความรู้สึกให้กับประชาชนผู้รับสื่อ โดยไม่คำนึงถึงเหตุผลข้อเท็จจริง คำกล่าวของ ดร. เสรี สอดคล้องกับ รายงานข่าวของนิวยอร์กไทมส์ ที่ระบุว่า พ.ต.ท. ทักษิณ ชินวัตร นอกจากจะมีบริษัท บาร์เบอร์ กิฟฟิธ แอนด์ โรเจอร์ เป็นล็อบบี้ยิสต์ให้ที่วอชิงตัน ดี.ซี.แล้ว ยังได้จ้างบริษัทประชาสัมพันธ์ชื่อ Edelman of New York ช่วยจัดการด้านสื่อให้อีกด้วย อลันแวนเดอร์โมเลน รองประธานฝ่ายเอเชียแปซิฟิกของ Edelman ให้สัมภาษณ์ทางโทรศัพท์กับนิวยอร์กไทมส์ ว่า "เราทำงานให้เขาในฐานะเอกชนรายหนึ่ง โดยเราจะจัดให้มีการการเผยแพร่ข่าวที่สนับสนุนความพยายามของเขาในการเดินทางกลับประเทศไทย"(เว็บไซต์ www.manager.co.th)

วิธีการแก้ปัญหาวิกฤติที่กำลังเผชิญหน้าเช่นนี้ของทักษิณ ยิ่งทำให้ภาพลักษณ์ของเขามีความตกต่ำลงโดยเฉพาะกับการพยายามพาดพิงถึงสถาบันกษัตริย์ ซึ่งเป็นสถาบันเดียวที่ประชาชนชาวไทยให้ความเชื่อถือสูงสุด ดังนั้น การพยายามแก้สถานการณ์เฉพาะแบบที่บริษัทต่างประเทศทำนั้น จึงเป็นเรื่องที่เป็นไปไม่ได้ในบริบททางสังคมไทย

ประการที่หก จงพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาส (Profiting from the Crisis)

มีคำกล่าวว่า ผิดเป็นครู และต้องยอมรับว่าทุกชีวิตของการทำงาน ทุกคนย่อมจะเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคทั้งที่โดยไม่ได้ตั้งใจ หรือแม้ว่าจะตั้งใจก็ตาม เช่นเดียวกับที่ Oscar Wilde ได้กล่าวว่า ประสบการณ์ คือ คำปลอบใจที่ทุกคนมอบให้กับความผิดพลาดของตัวเอง

บางทีการเกิดปัญหาวิกฤตอาจจะเป็นการดีต่อการสร้างความเข้มแข็งให้กับบุคคล องค์กร หรือประเทศชาติ กรณีการพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาส ที่ชัดเจนที่สุดในประเทศไทย คือ ช่วงเศรษฐกิจฟองสบู่แตก (Economic crisis) และเหตุการณ์หลังสึนามิ ที่คนไทยที่ประสบปัญหาได้รับการเยียวยาและได้รับความสนใจจากต่างประเทศมากขึ้น เดิมเป็นประเทศที่ไม่ค่อยมีชื่อเสียงแต่กลับได้รับการกล่าวขวัญถึงผลงาน เช่น เหตุการณ์แก้ไขสถานการณ์ไข้หวัดนก การช่วยเหลือผู้ประสบภัยสึนามิ เป็นต้น ในระดับสากลมากขึ้น

ต่อมาสถานการณ์ที่ตึงเครียดได้กลายเป็นการสร้างโอกาสทางด้านการลงทุน เมื่อหลายประเทศให้ความสนใจที่จะมาลงทุน และสร้างฐานการผลิตในประเทศไทย นอกจากนี้ยังมีเม็ดเงินลงทุนจากหน่วยงานและองค์กรเอกชน ที่ไม่แสวงหาผลกำไรส่งมาช่วยเหลือเพื่อการพัฒนาประเทศไทยและผู้ประสบภัยพิบัติ ปรากฏการณ์ที่เห็นชัดเจนคือ การที่ประเทศไทย ได้รับอนุมัติเงินกู้จาก ไอเอ็มเอฟ หรือ International Money Fund (IMF) ทำให้หน่วยงานเอกชนหลายแห่งลืมตาอ้าปากได้เป็นอย่างดี

เหตุการณ์ที่น่าเป็นห่วงที่สุดคือเรื่องของการบริโภค ในการเปลี่ยนแปลงของเส้นทางการดำเนินชีวิตนั้น การบริโภคอาหารเร่งด่วนนับเป็นการทำลายสุขภาวะโดยทางอ้อมของผู้คน การเดินทางในเส้นทางชีวิตบนอาหารจานด่วนเป็นปัจจัยสำคัญที่เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของปัจเจกบุคคล หลายต่อหลายครั้งที่อาหารจานด่วนได้กลายเป็นผู้ถูกกล่าวหา

โออิชิ เป็นอีกรายที่ถูกท้าทายวิกฤตภาพลักษณ์ผู้นำอย่างมาก เนื่องจากปีนี้ทั้งปี โออิชิเผชิญมรสุมภาพลักษณ์กระหน่ำไม่ขาดสาย ตั้งแต่ต้นปี เมื่อมีข่าวว่า มีผู้ดื่มชาเขียวโออิชิ ซึ่งในขวดนั้นพบสารที่เป็นอันตรายต่อร่างกาย แม้ว่าจะมีการตรวจสอบอย่างชัดเจนแล้วว่า ไม่มีสิ่งผิดปรกติจากกระบวนการผลิตในโรงงานแน่นอน แต่ก็ทำให้ความรู้สึกของผู้บริโภคที่มีต่อชาเขียวโดยเฉพาะโออิชินั้นค่อนข้างลบเล็กน้อยและหวาดผวาไปตามๆกัน

หลังจากนั้นก็ยังมีข่าวประเภทนี้ตามออกมาอีกหลายครั้ง

การพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาสของโออิชิ คือ การจัดแคมเปญ ส่งเสริมการขายครั้งใหญ่ 30 ฝา 30 ล้าน ช่วงกลางปี กลายเป็นแคมเปญที่สามารถกระตุ้นยอดขาย และโออิชิฟีเวอร์ให้กลับมาได้อีกครั้งอย่างน่าอัศจรรย์ และสามารถลบภาพข่าวพบสารปนเปื้อนใน โออิชิไปหมด รู้อยู่อย่างเดียวว่า ต้องซื้อโออิชิเพื่อลุ้นเงินล้านบาทให้ได้ และด้วยเหตุที่ผู้บริหารโออิชิเดินทางไปแจกเงินล้านด้วยตนเอง ทำให้หลายคนไม่สนใจว่า แท้จริงแล้ว โออิชิ ได้แจกเงินล้านครบสามสิบล้านหรือไม่ และได้แจกเงินล้านแก่ผู้พบฝาขวดได้โชคนั้นครบหรือไม่

บุคคลที่ได้รับเงินล้านจากโออิชิ บางคนไม่น่าจะเป็นคนที่โชคดีได้อย่างบังเอิญ เช่น กรณีที่ดาราสาวท้องโดยไม่มีพ่อ ได้รับเงินล้านบาทจากคุณตัน แล้วข่าวก็ออกมาว่าเป็นการช่วยเหลือครอบครัวเล็กๆ ที่แม่จะต้องดูแลลูกน้อยตามลำพัง

แต่แล้วในที่สุดเหตุการณ์ที่ไม่อาจคาดคิดก็เกิดกับโออิชิ กรีนที อีกครั้งเมื่อแคมเปญดังกล่าวนี้เป็นเหตุให้โออิชิตกที่นั่งลำบากอีกครั้ง เพราะถูกทางหน่วยงานราชการหาว่า แคมเปญนี้มีความผิดเพราะการแจกเงินสด ณ จุดขายนั้น ผิดกฎหมาย ไม่สามารถทำได้ จนเป็นข่าวอยู่ทุกเมื่อเชื่อวัน จนในท้ายที่สุด โออิชิก็ต้องงดแจกเงินล้านใด้ฝา ทั้งที่เมื่อเราตามนับจำนวนฝาขวดที่โออิชิทำการแจกนั้นพบว่ามีเพียงแค่ 27 ฝาโดยประมาณเท่านั้น สังคมไทยไม่มีการตั้งคำถาม แล้วตัวเลข 3 ล้านบาทนั้นหายไปไหน

ตัวอย่างต่อมาที่เป็นเหตุให้เกิดความผลิกผันอย่างรุนแรงทางด้านอารมณ์และความรู้สึกของผู้บริโภค คือ กรณีของยาไทลินอล ที่ผลิตโดยบริษัท Johnson & Johnson ในขณะที่เกิดเรื่องร้ายแรงนั้น มี Jim Burke เป็น CEO บริษัท เขาได้เปิดแถลงข่าวว่า การที่มีผู้เสียชีวิตจากการได้รับสารไซยาไนด์ ซึ่งปนเปื้อนอยู่ในยาไทลินอลว่า มาตรการขั้นเด็ดขาดนั้นเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อการนำไปใช้เพื่อรับประกันความปลอดภัยของสาธารณชน รวมทั้งกอบกู้ความเชื่อมั่นในผลิตภัณฑ์ยอดนิยมของบริษัท ด้วยการลงโฆษณาแบบเต็มหน้าหนังสือพิมพ์ และออกสปอตโฆษณาทางโทรทัศน์ เพื่อประกาศความตั้งใจของบริษัท โดยบริษัทเรียกเก็บสินค้าคืนจำนวน 31 ล้านเม็ด จากร้านขายยาทั่วประเทศในสหรัฐอเมริกา รวมทั้งตู้ยาตามบ้านที่ซื้อไปเก็บไว้ ต่อมาก็ทำการออกแบบบรรจุภัณฑ์ใหม่ ในไตรมาสต่อมาส่วนแบ่ง

ทางการตลาดของยาไทลินอลได้กลับเข้าสู่ตัวเลข 95% จากตัวเลขทั้งหมดที่เคยได้รับก่อนช่วงเกิดวิกฤต เบื้องหลังของความสำเร็จ คือ การจ่ายเงินลงทุนมหาศาล เพื่อให้ได้ชื่อเสียงกลับคืนมา เมื่อมองในมุมกลับหากบริษัทจอห์นสันแอนด์จอห์นสันไม่ดำเนินการเปลี่ยนแปลงแก้ไขใดๆ ปล่อยให้ผลิตภัณฑ์ยังคงอยู่ในตลาด บริษัทจะยิ่งเสียหายเพิ่มมากขึ้นกว่านั้น

ด้วยวิธีการจัดการปัญหาดังกล่าวทำให้ทราบว่า บริษัทจอห์นสันแอนด์จอห์นสันแสดงให้เห็นความห่วงใยต่อลูกค้าของบริษัท และการยึดถือมาตรฐานด้านจริยธรรมขององค์กร เบิร์ก ซีอีโอ บริษัทกล่าวไว้สองประการ คือ ประการแรก หากคุณบริหารบริษัทมหาชน คุณย่อมไม่สามารถละเลยมหาชนได้เลย ประการที่สอง ความไว้วางใจในสถาบันนั้นมีความสำคัญกว่าที่คนจะเข้าใจมากเหลือเกิน คำที่ทรงอิทธิพลนั้นก็คือ ความไว้วางใจ แต่การที่คนเหล่านี้จะยอมรับกับคำนี้ได้ ก็ขึ้นอยู่กับว่ามีการสร้างความเชื่อมั่นในองค์กรมาแล้วหลายต่อหลายปีก่อนจะเกิดวิกฤตการณ์ดังกล่าว

นอกจากนี้ การบริหารวิกฤตเป็นครั้งคราว ความโชคดี (Lucky) เป็นหัวใจสำคัญของการก้าวผ่านสถานการณ์ไปได้ รวมทั้งการศึกษา ความรู้และความสามารถเฉพาะตัวของผู้บริหารก็จะทำให้องค์กรก้าวผ่านภาวะวิกฤตไปได้อย่างดี และนับเป็นประสบการณ์ที่ท้าทายความสามารถของผู้บริหาร หากผู้บริหารหรือทีมงานสามารถพาองค์กรที่ก้าวผ่านจุดวิกฤตภายในได้ ก็จะเป็นที่ยอมรับขององค์กรหรือประเทศชาติได้ระยะยาว

เอกสารอ้างอิง

นฤมล สอาดโฉม. (2548). การบริหารความเสี่ยง (Risk Management). กรุงเทพฯ: โครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ ก. พลพิมพ์.

พรอนงค์ บุษราตระกูล. (2545). เอกสารประกอบการสอนคณะพานิชยศาสตร์และการบัญชี, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Andriole, J. Stephen. (1985). Corporate Crisis Management. USA: Merri Typesetting.

Curtin, Tom. Hayman, Daniel and Husein, Naomi. (2005). Managing A Crisis. New York: Palgrave Macmillan.

Hocker, Joyce and Wilmot, William. (1991). Interpersonal Conflict. Dubuque IA: William C. Brown Publishers.

Mitroff, I. Ian and Anagnos, Gus. (2001). Managing Crises Before They Happen. New York: Amacom American Management Association,

Mitroff, I. Ian and Alpaslan, C. Murat. (2003). Crisis Leadership: Planning for unthinkable. John Wiley.

Quirke, Bill. (2005). Making the Connections - Using Internal Communication to Turn Strategy into Action. USA: Gower Publishing.

Harvard Business Review. (2000). On Crisis Management. USA: Harvard Business School Publishing.

Tillett, Gregory. (1997). Resolving Conflict. New York: Oxford University Press.

Wilcox, L.Dennis and Cameron, T.Glen. (2006). Public Relations Strategic and Tactics. New York: Pearson Education Inc.

บทความในหนังสือพิมพ์ และเว็บไซต์

กรุงเทพธุรกิจ วันที่ 7 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2549 ไม่ปรากฏปีที่ฉบับที่หน้าที่พิมพ์

มติชนรายวัน วันที่ 30 มกราคม พ.ศ. 2547 ปีที่ 27 ฉบับที่ 9457 น. 6

มติชนรายวัน วันที่ 18 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2547 ปีที่ 27 ฉบับที่ 9476 น. 6

มติชนรายสัปดาห์ วันที่ 21 พฤษภาคม พ.ศ. 2547 ปีที่ 24 ฉบับที่ 1240 น. 13

มติชนรายวัน วันที่ 31 มีนาคม พ.ศ. 2548 ปีที่ 28 ฉบับที่ 9882 หน้า 20 น. 11

มติชนรายวัน วันที่ 20 มิถุนายน พ.ศ. 2548 ปีที่ 28 ฉบับที่ 9963 หน้า 20

มติชนรายวัน วันที่ 12 มกราคม พ.ศ. 2549 ปีที่ 29 ฉบับที่ 10169 หน้า 6

มติชนรายวัน วันที่ 18 มกราคม พ.ศ. 2549 ปีที่ 29 ฉบับที่ 10175 ไม่ปรากฏเลขหน้า

มติชนรายวัน วันที่ 12 มกราคม พ.ศ. 2549 ปีที่ 29 ฉบับที่ 10169 หน้า 14

ห้องสมุดธนาคารไทยพานิชย์ ปีที่ 9 ฉบับที่ 1175 วันที่ 16 มกราคม 2546

อภิชาติ จันทร์แดง โครงการสถาบันสันติศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มติชนรายวัน 3 มกราคม พ.ศ. 2549 ปีที่ 28 ฉบับที่ 10160 ไม่ปรากฏเลขหน้า

เว็บไซต์

http://www.bangkokbiznews.com/

http://crisis.thaisnews.com/

http://www.gotomanager.com/

http://www.manager.co.th/

http://www.positioningmag.com/Magazine/

http://www.scb.co.th/LIB/th/

สัมภาษณ์

ประเสริฐ ศรีสืบ บรรณาธิการอาวุโส หนังสือพิมพ์ คมชัดลึก 1 เมษายน 2549