

เปลี่ยนมุมมองของการจัดการวิกฤตด้วยแนวคิดการจัดการวิกฤตเชิงบูรณาการ Change Crisis Management viewpoints with Integrated Crisis Management Approach

ชาตรี ปรีดาอนันตสุข¹

pichaiaroon@hotmail.com

บทคัดย่อ

โดยทั่วไปมุมมองของการจัดการวิกฤตมักจะเน้นไปที่กระบวนการจัดการกับสถานการณ์ภายหลังจากวิกฤตได้เกิดขึ้นแล้ว โดยองค์กรพยายามที่จะควบคุมความเสียหายที่เกิดขึ้นไม่ให้ลุกลามใหญ่โตและหาทางนำองค์กรเข้าสู่สภาวะปกติเร็วที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ แต่แนวคิดเช่นนี้อาจจะยังไม่สมบูรณ์นักเพราะเป็นกระบวนการที่เน้นไปที่การแก้ไขสถานการณ์วิกฤตมากกว่าที่จะเน้นเรื่องการหาทางป้องกันไม่ให้เกิดวิกฤตขึ้นหรือเน้นกระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์ในช่วงวิกฤตที่เกิดขึ้นเพื่อหาทางรับมือกับวิกฤตได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ได้ตอบวิกฤตได้รวดเร็ว หาแนวทางในการหลีกเลี่ยงวิกฤตไม่ให้เกิดกลับมาเกิดซ้ำใหม่อีก บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวคิดการจัดการกับวิกฤตเชิงบูรณาการซึ่งเน้นให้เห็นถึงความสำคัญของความพยายามโดยรวมขององค์กรในการจัดการกับวิกฤตว่าเป็นอย่างไร นอกจากนี้ในระหว่างที่วิกฤตเกิดขึ้นมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับวิกฤตซึ่งองค์กรจำเป็นต้องมีวิธีการบริหารจัดการที่ดีเพื่อให้วิกฤตมีผลกระทบต่อคนเหล่านี้น้อยที่สุด และการสื่อสารในระหว่างวิกฤตก็มีความสำคัญเพราะการสื่อสารที่ผิดพลาดอาจมีส่วนทำให้วิกฤตลุกลามใหญ่โตและเกิดผลเสียอย่างมาต่อองค์กร

คำสำคัญ: การจัดการกับวิกฤตเชิงบูรณาการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสื่อสารในระหว่างวิกฤต

Abstract

Generally, crisis management viewpoints are likely to focus on processes to control the situation after a crisis occurred. An organization attempts to control the damage from a crisis and try to return to normalcy as soon as possible. This viewpoint may not be complete because it focuses on the crisis reaction process more than the crisis prevention process and it ignores learning process from crisis experience to learn how to handle a crisis more efficiently, to respond to a crisis quickly and to avoid a crisis recurrence. This article aims to present Integrated Crisis Management Approach to emphasize how important the total crisis management effort process is. Moreover, there are crisis stakeholders when a crisis occurs, and an organization must create the least impact on those crisis stakeholders. Crisis Communication is also very important because miscommunication during a crisis may lead to an intensified crisis and do a lot of damage to an organization.

Keywords: Integrated Crisis Management, Stakeholders, Crisis Communication

¹ อาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร มหาวิทยาลัยนเรศวร

บทนำ

เหตุการณ์วิกฤตต่างๆที่เกิดขึ้นรอบโลกในปัจจุบันสะท้อนให้เห็นว่าวิกฤตไม่ใช่เป็นเรื่องที่ไกลตัวของผู้คนบนโลกใบนี้เลย ความเป็นโลกาภิวัตน์ทำให้ประเทศต่างๆในโลกมีการเชื่อมโยงถึงกัน เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในประเทศหนึ่งย่อมมีผลกระทบต่อประเทศอื่นที่เกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อมอย่างหลีกเลี่ยงได้ยาก เหตุการณ์วิกฤตการเงินในเอเชียในปี พ.ศ. 2540 และวิกฤตการเงินในอเมริกาในปี พ.ศ. 2552 ส่งผลต่อเศรษฐกิจในประเทศอื่นทั่วโลก ภัยพิบัติทางธรรมชาติเช่น พายุ แผ่นดินไหว น้ำท่วม สึนามิ ภูเขาไฟระเบิด ไฟป่า ซึ่งเหตุการณ์ภัยพิบัติทางธรรมชาติเหล่านั้นแม้จะเกิดในประเทศหนึ่งแต่มีผลกระทบต่อผู้คนที่อยู่อาศัยอยู่ในอีกประเทศ เหตุการณ์พายุเฮอร์ริเคนที่พัดถล่มประเทศเม็กซิโกในช่วงต้นเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2551 มีผู้เสียชีวิตสูงถึง 1 แสน 4 หมื่นคนและมีผู้คนได้รับผลกระทบจากพายุไซโคลนนาร์กิสถึง 2 ล้าน 4 แสนคน แม้ว่าประเทศไทยจะไม่ได้ได้รับความเสียหายจากพายุลูกนี้โดยตรง แต่ความเสียหายที่เกิดขึ้นกับผู้คนที่อยู่อาศัยในเขตประเทศเม็กซิโกทำให้เกิดความช่วยเหลือจากประเทศไทยและประเทศต่าง ๆ ในการมอบอาหารและสิ่งของแก่ผู้ประสบภัย รวมถึงมีการส่งผู้เชี่ยวชาญเข้าไปช่วยเหลือ (CNN, 2009) เหตุการณ์สึนามิในเขตชายฝั่งทะเลอันดามันของไทยในวันที่ 26 ธันวาคม พ.ศ. 2547 ส่งผลทำให้ผู้คนตระหนักมากขึ้นว่าสึนามิเป็นภัยพิบัติทางธรรมชาติที่สามารถเกิดขึ้นได้ในดินแดนแถบนี้แม้ว่าในอดีตที่ผ่านมาจะไม่ค่อยเกิดเหตุการณ์ลักษณะนี้มาก่อน เหตุการณ์สึนามิในเขตอันดามันของไทยช่วยสะท้อนให้เห็นถึงการขาดความพร้อมในการประสานงานของหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อเตือนภัยแก่ผู้ที่อยู่ในเขตพื้นที่ประสบภัยให้อพยพหนีมาอยู่ในเขตที่ปลอดภัย ประชาชนทั่วไปขาดความรู้ความเข้าใจในการรับมือกับสถานการณ์ภัยพิบัติทางธรรมชาติดังกล่าว เมื่อเกิดเหตุการณ์ดังกล่าวประชาชนเกิดการแตกตื่นโกลาหลขาดทิศทางที่ชัดเจนในการรับมือกับภัยพิบัติทางธรรมชาติดังกล่าว ผลตามมาก่อเกิดความเสียหายต่อชีวิตและทรัพย์สินจำนวนมาก เป็นโศกนาฏกรรมครั้งเลวร้ายครั้งหนึ่งของประเทศไทย (สารานุกรมไทยสำหรับเยาวชน เล่มที่ 30, 2548)

ถึงแม้ว่าเหตุการณ์แผ่นดินไหวในญี่ปุ่นจะเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นบ่อย รวมถึงเหตุการณ์แผ่นดินไหวในญี่ปุ่นบางครั้งตามมาด้วยสึนามิ และญี่ปุ่นมีความพร้อมในการรับมือกับภัยพิบัติทางธรรมชาติเหล่านี้ แต่เหตุการณ์แผ่นดินไหวในเขตโตเกียวของญี่ปุ่นที่กินพื้นที่ในเขตจังหวัดมิยาเกะ จังหวัดฟูกูชิมะ จังหวัดอิวาเตะ ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อวันที่ 11 มีนาคม พ.ศ. 2554 ผลของแผ่นดินไหวครั้งนี้ตามมาด้วยสึนามิซึ่งได้สร้างความเสียหายเกินกว่าเครื่องมือป้องกันที่ญี่ปุ่นเตรียมเอาไว้จะสามารถรองรับได้ รวมถึงเหตุการณ์โรงไฟฟ้านิวเคลียร์ฟูกูชิมะของบริษัท Tokyo Electric Power (TEPCO) เกิดระเบิดตามมาภายหลังเหตุการณ์แผ่นดินไหวในเขตพื้นที่ดังกล่าว ตามมาตรฐานของ International Atomic Energy Agency (IAEA) เหตุการณ์โรงไฟฟ้านิวเคลียร์ฟูกูชิมะระเบิด เป็นอุบัติเหตุนิวเคลียร์ที่ระดับความร้ายแรงของอุบัติเหตุอยู่ในระดับ 7 ซึ่งเป็นระดับสูงสุด และอยู่ในระดับเดียวกับเหตุการณ์โรงพลังงานนิวเคลียร์ที่เชอร์โนบิลในยูเครน ดินแดนของอดีตสหภาพโซเวียตที่เกิดขึ้นเมื่อวันที่ 26 เมษายน พ.ศ. 2529 (BBC News, 2011) แม้ว่าบริษัท TEPCO จะมีประสบการณ์ในการบริหารโรงไฟฟ้านิวเคลียร์มาเป็นเวลายาวนาน แต่สำหรับเหตุการณ์ระเบิดของโรงไฟฟ้านิวเคลียร์ฟูกูชิมะเป็นเหตุการณ์ที่เกินความสามารถของบริษัท TEPCO ที่จะสามารถควบคุมสถานการณ์ให้อยู่ภายใต้การควบคุมและกลับสู่สภาพปกติได้ภายในระยะเวลาอันสั้น (CNN, 2012)

เหตุการณ์มหาอุทกภัยในประเทศไทยช่วงเดือนกันยายนถึงธันวาคม พ.ศ. 2554 เป็นอีกตัวอย่างของภัยพิบัติทางธรรมชาติที่ชี้ให้เห็นถึงการขาดการประสานงานที่ดีของหน่วยงานต่าง ๆ ในการรับมือกับเหตุการณ์วิกฤต (ประเวศน์ วะสี, 2555) ตลอดจนปัญหาการขาดความร่วมมือจากประชาชนในการอพยพออกจากพื้นที่ประสบภัยเพื่อให้เจ้าหน้าที่สามารถเข้าไปช่วยเหลือได้ง่ายขึ้น (กรุงเทพฯธุรกิจ, 2554) นอกจากนี้เหตุการณ์มหาอุทกภัยในไทยช่วงปลายปี พ.ศ. 2554 ยังสะท้อนให้เห็นว่าพื้นที่ซึ่งเคยมีประสบการณ์จากการรับมือกับน้ำท่วมในอดีตที่ผ่านมากลับไม่ประสบความสำเร็จในการป้องกันน้ำท่วมน้ำท่วมในช่วงปลายปี พ.ศ. 2554 ได้สร้างความเสียหายให้แก่อุตสาหกรรมที่อยู่ในเขตนิคม

อุตสาหกรรมหลายแห่งในเขตจังหวัดอยุธยาและปทุมธานี ซึ่งส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องซึ่งต้องอาศัยวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตจากโรงงานผู้ผลิตที่อยู่ในเขตนิคมอุตสาหกรรมดังกล่าว (กรุงเทพมหานคร, 2554)

จากตัวอย่างของวิกฤตที่นำเสนอข้างต้น ทำให้เห็นลักษณะที่คล้ายกันของวิกฤตซึ่งบทความฉบับนี้จะขอนิยามวิกฤตไว้ว่า วิกฤตเป็นเหตุการณ์ที่ไม่ได้เกิดขึ้นบ่อยแต่เมื่อเกิดแล้วมีผลกระทบที่รุนแรง องค์กรต้องรีบตัดสินใจและดำเนินการโต้ตอบอย่างรวดเร็วเนื่องจากเหตุการณ์ดังกล่าวนั้นคุกคามต่อความอยู่รอดขององค์กร เนื่องจากวิกฤตเป็นเหตุการณ์ที่ไม่ได้เกิดขึ้นบ่อยจึงเป็นการยากที่จะใช้ความน่าจะเป็นจากเหตุการณ์วิกฤตที่เกิดขึ้นในอดีตมาคาดเดา การที่องค์กรใช้ความน่าจะเป็นในการเกิดเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจว่าองค์กรควรจะหาทางป้องกันวิกฤตหรือไม่ โดยที่องค์กรจะหาทางป้องกันก็ต่อเมื่อเหตุการณ์นั้นมีโอกาสเกิดขึ้นสูง แต่ละเลยการหาวิธีการป้องกันหรือละเลยการหาวิธีหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดเหตุการณ์ลุกลามกลายเป็นวิกฤตเนื่องจากเหตุการณ์นั้นมีโอกาสเกิดขึ้นน้อยหรือแทบจะไม่มีโอกาสเกิดขึ้นเลย อาจจะเป็นแนวคิดที่ผิดพลาด ตัวอย่างของเหตุการณ์สีนามิในชายฝั่งทะเลอันดามันของไทยในปลายปี พ.ศ. 2547 เป็นตัวอย่างของวิกฤตที่เกิดขึ้นโดยขาดการเตรียมความพร้อมรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดว่าจะเกิดขึ้น ในอดีตนั้นคนไทยเชื่อกันว่าความน่าจะเป็นในการเกิดสีนามิในประเทศไทยมีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นน้อยมาก จึงไม่ได้เตรียมรับมือกับสีนามิ ดังนั้นเมื่อเกิดสีนามิขึ้นประชาชนจึงตื่นตระหนกเพราะไม่รู้วิธีในการรับมือหน่วยงานต่าง ๆ ไม่มีวิธีรับมือกับวิกฤตที่มีประสิทธิภาพ เกิดความเสียหายต่อชีวิตและทรัพย์สินในมูลค่าที่สูง และใช้เวลานานกว่าจะกลับคืนเข้าสู่ภาวะปกติ

มุมมองของการจัดการกับวิกฤตควรมองในลักษณะบูรณาการเพื่อเป็นแนวทางในการรับมือกับวิกฤตแบบมีประสิทธิภาพ ลดความสูญเสียของชีวิตและทรัพย์สินที่จะเกิดขึ้นจากเหตุการณ์วิกฤต บทความนี้เป็นบทความเชิงแนวคิด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวคิดการจัดการวิกฤตเชิงบูรณาการ โดยทำการรวบรวมแนวคิดที่เกี่ยวข้องจากหลายมุมมองในเรื่องของการจัดการวิกฤต การวินิจฉัย

ประเด็นเชิงกลยุทธ์ และการสื่อสารในเหตุการณ์วิกฤต ซึ่งการทบทวนแนวคิดที่เกี่ยวข้องเหล่านี้และบูรณาการแนวคิดเหล่านี้เข้าด้วยกัน นำไปสู่การเสนอแนวคิดการจัดการวิกฤตเชิงบูรณาการซึ่งช่วยทำให้เห็นภาพของการจัดการวิกฤตที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นซึ่งจะสามารถช่วยลดความสูญเสียที่เกิดขึ้นกับชีวิตและทรัพย์สินจากเหตุการณ์วิกฤต

การจัดการวิกฤต (Crisis Management)

แนวคิดทั่วไปของการจัดการกับวิกฤตอาจจะมองว่าเป็นการจัดการภายหลังวิกฤตได้เกิดขึ้นแล้วโดยพยายามที่จะควบคุมความเสียหายที่เกิดขึ้นให้มีความเสียหายน้อยที่สุดและพยายามฟื้นฟูสถานการณ์ให้กลับเข้าสู่สภาวะปกติเร็วที่สุด แต่ความจริงแล้วการมองในลักษณะดังกล่าวอาจจะยังไม่สมบูรณ์ เพราะหลายเหตุการณ์สามารถหลีกเลี่ยงไม่ให้ลุกลามกลายเป็นวิกฤตได้ถ้าเพียงแต่องค์กรมีการเตรียมความพร้อมที่จะรับมือก่อนที่จะเกิดเหตุการณ์จะเกิด ถ้าองค์กรมีความไวต่อการจับสัญญาณบอกเหตุล่วงหน้าหลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่นำไปสู่วิกฤต รวมถึงการเรียนรู้จากประสบการณ์วิกฤตที่เกิดขึ้นในอดีตเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่มีความเสี่ยงต่อการนำไปสู่เหตุการณ์วิกฤต องค์กรก็จะสามารถหลีกเลี่ยงวิกฤตที่จะเกิดขึ้นได้

วิกฤตต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นถ้ามีการจัดหมวดหมู่ตามสาเหตุของการเกิด จะสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 กลุ่มดังนี้ (Mahon and Cochran, 1991, p.161)

1. วิกฤตที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายในองค์กรซึ่งเป็นการกระทำขององค์กรเอง เช่น การบริหารผิดพลาดของผู้บริหาร หรือบางวิกฤตเกิดขึ้นจากคามผิดพลาดภายในองค์กรซึ่งองค์กรไม่ได้เป็นผู้กระทำเช่นเกิดไฟฟ้าลัดวงจรตามมาด้วยเพลิงไหม้เสียหายแก่องค์กร
2. วิกฤตที่สามารถคาดคะเนล่วงหน้าถึงปรากฏการณ์การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เช่น ภาวะเงินเฟ้อ ปัญหาดุลการชำระเงินที่สะท้อนออกมาจากการขาดดุลต่อเนื่องในระยะยาว วิกฤตเศรษฐกิจที่เกิดจากการสะสมของปัญหาเศรษฐกิจภายในประเทศมาเป็นระยะเวลานาน
3. วิกฤตที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกที่ไม่ใช่ความผิดขององค์กร เช่น การเข้ามาของคู่แข่งชั้นราย

ใหม่ซึ่งคุกคามต่อองค์กร การลอบวางระเบิด ผู้ก่อการร้าย การลักพาตัว

4. วิกฤตที่เกิดจากภัยพิบัติทางธรรมชาติ เช่น แผ่นดินไหว น้ำท่วม ภูเขาไฟระเบิด พายุ สึนามิ

ซึ่งเมื่อพิจารณาจากวิกฤตทั้ง 4 กลุ่มข้างต้นจะพบว่าวิกฤตที่สามารถหลีกเลี่ยงได้และวิกฤตที่หลีกเลี่ยงได้ยาก ความเชื่อที่ว่าเนื่องจากวิกฤตเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ดังนั้นองค์กรจึงไม่จำเป็นต้องเตรียมการป้องกันจึงเป็นความคิดที่ไม่ถูกต้อง เนื่องจากถ้าองค์กรเข้าใจถึงสาเหตุของวิกฤตว่าเกิดจากอะไรได้บ้าง องค์กรสามารถจะเริ่มหาวิธีการหลีกเลี่ยงวิกฤตเหล่านั้นด้วยเครื่องมือที่เหมาะสมหรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมขององค์กรเพื่อลดโอกาสที่เหตุการณ์จะลุกลามกลายเป็นวิกฤตได้เช่นกัน

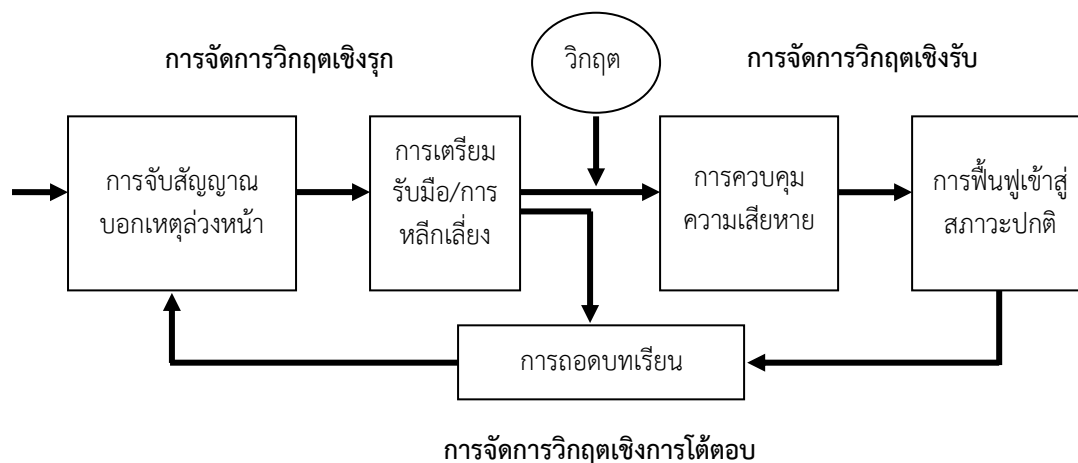
เพื่อสร้างแนวคิดเรื่องการจัดการวิกฤตเชิงบูรณาการ บทความนี้จึงขอทบทวนแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการจัดการวิกฤต ตามที่กล่าวข้างต้นว่าแนวคิดทั่วไปเรื่องการจัดการวิกฤตจะเน้นไปที่กระบวนการจัดการและควบคุมความเสียหายที่เกิดขึ้นภายหลังเกิดวิกฤตและพยายามกลับสู่สภาวะปกติซึ่งแนวคิดการจัดการวิกฤตในลักษณะนี้ยังเป็นกระบวนการจัดการวิกฤตที่ไม่สมบูรณ์ เนื่องจากองค์กรสามารถหลีกเลี่ยงวิกฤตได้จากการเตรียมความพร้อมในการรับมือก่อนวิกฤตจะเกิดขึ้นและเรียนรู้จากประสบการณ์วิกฤตในอดีตเพื่อหลีกเลี่ยงไม่ให้วิกฤตกลับมาเกิดขึ้นซ้ำอีกได้ ดังนั้นการมองเรื่องของการจัดการวิกฤตจึงควรมองมากกว่าแค่การเน้นไปที่กระบวนการจัดการภายหลังจากวิกฤตได้เกิดขึ้นมาแล้ว

Pauchant and Mitroff (1992, pp.134-140) นำเสนอแนวคิดเรื่อง “The three essential types of crisis management and their five phases” ซึ่งแนวคิดนี้มองว่าการจัดการกับวิกฤตมี 3 ขั้นตอน คือ การจัดการวิกฤตเชิงรุก (Proactive Crisis Management) การจัดการวิกฤตเชิงรับ (Reactive Crisis Management) และการจัดการวิกฤตเชิงการโต้ตอบ (Interactive Crisis Management) ซึ่งใน 3 ขั้นตอนของการจัดการวิกฤตประกอบไปด้วยกระบวนการจัดการวิกฤต 5 ระยะ ซึ่งขั้นตอนการจัดการวิกฤตเชิงรุกจะประกอบไปด้วยกระบวนการจัดการวิกฤต 2 ระยะคือ ระยะของการจับสัญญาณบอกเหตุล่วงหน้า (Signal Detection) และระยะของ

การเตรียมพร้อมรับมือวิกฤตหรือการสร้างกลไกในการหลีกเลี่ยงวิกฤต (Preparation /Prevention) ปกติแล้วก่อนวิกฤตจะเกิดขึ้นจะมีสัญญาณบอกเหตุล่วงหน้าเพียงแต่องค์กรไวต่อการจับสัญญาณบอกเหตุล่วงหน้าเหล่านั้นหรือไม่ ถ้าองค์กรสามารถจับสัญญาณเหล่านั้นได้ทันจะมีผลต่อการตัดสินใจขององค์กรว่าจะเตรียมสร้างกลไกในการหลีกเลี่ยงวิกฤตหรือปล่อยให้วิกฤตเกิดขึ้น กลไกในการหลีกเลี่ยงวิกฤตจะถูกสร้างขึ้นเพื่อป้องกันองค์กรจากวิกฤตเนื่องจากกระบวนการจัดการวิกฤตทั้ง 2 ระยะเกิดขึ้นก่อนเหตุการณ์จะกลายเป็นวิกฤตจึงเรียกการจัดการวิกฤตในขั้นตอนนี้ว่า การจัดการวิกฤตเชิงรุก (Proactive Crisis Management) บางสถานการณ์องค์กรละเลยต่อการป้องกันวิกฤต ผลลัพธ์ที่ตามมาส่งผลทำให้เหตุการณ์ได้ลุกลามกลายเป็นวิกฤต หรือบางสถานการณ์ก็รุนแรงเกินกว่ากลไกของการป้องกันที่มีอยู่ขององค์กรจะสามารถรับมือได้ ผลลัพธ์ตามมาก็คือเหตุการณ์ก็ลุกลามกลายเป็นวิกฤตเช่นกัน เมื่อเป็นเช่นนั้นองค์กรจำเป็นต้องควบคุมความเสียหายที่เกิดขึ้นให้เหลือน้อยที่สุดและพยายามควบคุมสถานการณ์ กลับเข้าสู่สภาวะปกติเร็วที่สุด กระบวนการจัดการวิกฤตในระยะของการควบคุมความเสียหายจากวิกฤต (Damage Limitation / Containment) และระยะของการฟื้นฟูเข้าสู่สภาวะปกติ (Recovery) เป็นสองระยะของกระบวนการจัดการวิกฤตที่ดำเนินการภายหลังจากวิกฤตได้เกิดขึ้นมาแล้ว การจัดการกับวิกฤตในขั้นตอนนี้จึงเรียกว่าการจัดการวิกฤตเชิงรับ (Reactive Crisis Management) นอกจากนี้องค์กรสามารถอดบทเรียน (Learning) จากประสบการณ์ในการโต้ตอบวิกฤตทั้งล้มเหลวและสำเร็จเพื่อพัฒนาองค์กรให้สามารถจับสัญญาณบอกเหตุล่วงหน้าได้เร็วขึ้นและเตรียมรับมือกับวิกฤต สร้างกลไกในการหลีกเลี่ยงวิกฤต หรือในกรณีที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงวิกฤตได้ก็จะรู้วิธีในการควบคุมสถานการณ์ให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุดแทนที่จะปล่อยให้สถานการณ์ลุกลามโดยไม่ทราบวิธีในการรับมือ หรือเรียนรู้วิธีในการนำองค์กรกลับเข้าสู่สภาวะปกติเร็วที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ นอกจากนี้องค์กรยังสามารถเรียนรู้จากระยะของการเตรียมพร้อมรับมือวิกฤตว่ามีความบกพร่องในการเตรียมพร้อมด้านใดเพื่อจะหาทางพัฒนากระบวนการเตรียมพร้อมรับมือวิกฤตให้

มีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากกระบวนการจัดการวิกฤตในระยะนี้เป็นการถอดบทเรียนจากประสบการณ์ของการโต้ตอบวิกฤต ถอดบทเรียนจากการเตรียมความพร้อมในการรับมือวิกฤตซึ่งทำให้มองเห็นจุดบกพร่องในขั้นตอนของการเตรียมรับมือ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องพัฒนากระบวนการในการรับมือเพื่อ

หลีกเลี่ยงวิกฤตหรือถ้าเกิดวิกฤตขึ้นก็จะโต้ตอบได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดความสูญเสียที่จะเกิดขึ้นและดึงองค์กรกลับสู่สภาวะปกติเร็วที่สุด กระบวนการจัดการวิกฤตในขั้นตอนนี้จึงเรียกว่า การจัดการวิกฤตเชิงการโต้ตอบ (Interactive Crisis Management)



ภาพ 1 การจัดการวิกฤต 3 ขั้นตอนและกระบวนการจัดการวิกฤตทั้ง 5 ระยะ

ที่มา: Pauchant and Mitroff, 1992, p.135.

ในภาพ 1 แสดงกระบวนการจัดการวิกฤตทั้ง 5 ระยะซึ่งอยู่ใน 3 ขั้นตอนของการจัดการวิกฤตช่วยให้มองเห็นภาพความพยายามโดยรวมในการจัดการวิกฤตขององค์กร (Total Crisis Management Efforts) ในการหลีกเลี่ยง รับมือ และถอดบทเรียนจากวิกฤต การที่องค์กรพยายามหลีกเลี่ยงและป้องกันวิกฤตด้วยการพัฒนาองค์กรให้มีความเร็วในการจับสัญญาณบอกเหตุล่วงหน้าและสร้างกลไกในการหลีกเลี่ยงวิกฤตถือเป็น 2 ระยะสำคัญของกระบวนการจัดการก่อนวิกฤตจะเกิด ภายหลังจากวิกฤตเกิดขึ้นแล้วกระบวนการจัดการวิกฤตที่เกิดขึ้นคือระยะของการควบคุมความเสียหายและระยะการฟื้นฟูเข้าสู่สภาวะปกติให้เร็วที่สุด ตามมาด้วยระยะของการถอดบทเรียนจากประสบการณ์วิกฤตซึ่งก็ถือว่าเป็นระยะที่สำคัญ เพราะถ้าองค์กรไม่เรียนรู้ความผิดพลาดจากประสบการณ์รับมือวิกฤตในอดีตเพื่อนำมาพัฒนาวิธีการโต้ตอบวิกฤตได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสมหรือหลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่นำไปสู่วิกฤต องค์กรคงไม่สามารถจะรับมือกับวิกฤตในอนาคตได้อย่างมี

ประสิทธิภาพและวิกฤตอาจกลับมาเกิดขึ้นซ้ำใหม่ได้อีก

การวินิจฉัยประเด็นเชิงกลยุทธ์ (Strategic Issue Diagnosis)

ในสถานการณ์วิกฤตเดียวกันแต่แต่ละองค์กรมีวิธีรับมือกับวิกฤตต่างกันหรือบางองค์กรละเลยต่อการเตรียมความพร้อมในการรับมือกับวิกฤตแม้ว่าจะมีสัญญาณบอกเหตุล่วงหน้าอย่างชัดเจน สาเหตุที่แต่ละองค์กรรับมือกับวิกฤตเดียวกันแต่แตกต่างกันเนื่องมาจากกระบวนการวินิจฉัยประเด็นเกี่ยวกับวิกฤตแตกต่างกันจึงเลือกวิธีการในการโต้ตอบวิกฤตแตกต่างกัน ดังนั้นบทความนี้จึงทบทวนแนวคิดเกี่ยวกับการวินิจฉัยประเด็นเชิงกลยุทธ์ (Strategic Issue Diagnosis) เพื่ออธิบายปรากฏการณ์รับมือวิกฤตที่แตกต่างกันในแต่ละองค์กร

สถานการณ์ที่เกิดขึ้นกับองค์กรในช่วงเวลาต่าง ๆ นั้น บางประเด็นขาดความชัดเจนของข้อมูล มีความไม่แน่นอนเข้ามาเกี่ยวข้อง ซึ่งพัฒนาการของ

ประเด็นเหล่านั้นส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ขององค์กร จึงเรียกประเด็นเหล่านั้นว่า ประเด็นเชิงกลยุทธ์ (Strategic Issue) เนื่องจากมีผลกระทบต่อกลยุทธ์ขององค์กร ดังนั้นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจขององค์กรจึงให้ความสำคัญในการทำความเข้าใจประเด็นเชิงกลยุทธ์เหล่านั้น องค์กรจึงวินิจฉัยประเด็นเชิงกลยุทธ์ด้วยการพยายามค้นหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับประเด็นเชิงกลยุทธ์หรือสร้างข้อมูลใหม่ขึ้นมาเพื่อแปลความหมายและทำความเข้าใจประเด็นเชิงกลยุทธ์นั้น เพื่อที่จะริเริ่มสร้างทางเลือกในการโต้ตอบกับประเด็นเชิงกลยุทธ์ ดังนั้นการวินิจฉัยประเด็นเชิงกลยุทธ์ (Strategic Issue Diagnosis) จึงหมายถึง กระบวนการทำความเข้าใจและพยายามแปลความหมายของประเด็นเชิงกลยุทธ์และริเริ่มสร้างทางเลือกในการดำเนินการโต้ตอบกับประเด็นเชิงกลยุทธ์ (Dutton, Fahey, and Narayanan, 1983, p. 310; Dutton and Duncan, 1987, p. 280)

ในการวินิจฉัยประเด็นเชิงกลยุทธ์สำหรับแต่ละองค์กรอาจจะทำการแปลความหมายของประเด็นเชิงกลยุทธ์ต่างกัน ผลที่ตามมาคือแต่ละองค์กรริเริ่มสร้างทางเลือกในการโต้ตอบกับประเด็นเชิงกลยุทธ์แตกต่างกัน Mahon and Cochran (1991, p. 165) กล่าวว่าประเด็นทั่วไปอาจจะกลายเป็นวิกฤตได้เนื่องจากปัจจัย 2 ประการคือ ผลกระทบตามมาของปัจจัยนั้นและทางเลือกขององค์กรในการโต้ตอบประเด็นเหล่านั้น ในกรณีที่ผลกระทบตามมาของประเด็นนั้นรุนแรงและองค์กรเลือกที่จะโต้ตอบประเด็นนั้นอย่างจริงจังอาจจะส่งผลทำให้องค์กรสามารถหลีกเลี่ยงวิกฤตได้ แต่ถ้าผลกระทบตามมาของประเด็นนั้นมีความรุนแรงแต่องค์กรไม่ได้เตรียมโต้ตอบกับผลที่ตามมาของประเด็นนั้นอย่างจริงจังประเด็นนั้นอาจจะกลายเป็นวิกฤตได้ ดังนั้นการวินิจฉัยประเด็นเชิงกลยุทธ์จึงมีความสำคัญเพราะถ้าองค์กรตีความหมายของประเด็นเชิงกลยุทธ์ผิดพลาดย่อมส่งผลทำให้เลือกทางเลือกในการโต้ตอบประเด็นเชิงกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสมและอาจนำไปสู่การเกิดวิกฤตในองค์กรได้ และเมื่อเกิดวิกฤตขึ้นจะมีผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับเหตุการณ์วิกฤตในฐานะของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Stakeholders) ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องมีวิธีการในการรับมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เหล่านั้นให้ดี มิฉะนั้นวิกฤตอาจจะลุกลามใหญ่โตมากขึ้น

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)

ในฐานะที่องค์กรเป็นส่วนหนึ่งของสังคม การที่องค์กรกระทำสิ่งใดลงไปหรือหน่วยงานอื่นที่เป็นสมาชิกของสังคมกระทำสิ่งใดย่อมมีผลกระทบทางตรงหรือทางอ้อมซึ่งกันและกันเพราะต่างอยู่ในฐานะของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ภายในสังคมนั้น

Freeman (1984, p. 25) และ Clarkson (1995, p. 106) กล่าวถึง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ว่าเป็นคนซึ่งครอบครองคุณลักษณะในเรื่องของอำนาจ (Power) และสิทธิในความชอบธรรม (Legitimacy) ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร นอกจากนี้ อาจจะเกิดปัญหาใหญ่สำหรับองค์กรขึ้นได้ถ้าองค์กรไม่สนใจต่อความเร่งด่วนในการเรียกร้องสิทธิของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Urgency) ดังนั้นการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรและการเตรียมรับมือในการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้นจำเป็นต้องพิจารณาถึงคุณลักษณะ 3 ประการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อองค์กรคือ เรื่องของอำนาจ (Power) สิทธิในความชอบธรรม (Legitimacy) และความเร่งด่วนในการเรียกร้องสิทธิ (Urgency) ซึ่ง Mitchell, Agle and Wood (1997, pp. 868-870) ชี้ให้เห็นว่าคุณลักษณะเพียงอย่างเดียวจากคุณลักษณะ 3 ประการที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียครอบครองอาจจะไม่เพียงพอในการแสดงอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร แต่ถ้าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียครอบครองคุณลักษณะที่เพิ่มขึ้นเป็น 2 ประการหรือครอบครองคุณสมบัติครบถ้วนทั้ง 3 ประการจะเพิ่มอิทธิพลในความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร ดังนั้นองค์กรควรตระหนักว่าควรจะต้องปฏิบัติกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไรและจะเกิดปัญหาอะไรขึ้นตามมาถ้าองค์กรปฏิบัติกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในลักษณะที่ไม่เหมาะสม (Donaldson and Preston, 1995, pp. 70-75)

องค์กรที่มีแนวโน้มจะเกิดวิกฤต (Crisis-prone Organization)

พฤติกรรมและความเชื่อของบางองค์กรมีส่วนผลักดันให้เกิดวิกฤตขึ้นในองค์กรเหล่านั้นได้ง่าย

Pauchant and Mitroff (1992, p. 33, p. 62) และ Mitroff and Pearson (1993, p. 13) อธิบายลักษณะองค์กรที่มีแนวโน้มจะเกิดวิกฤต (Crisis-prone Organization) ที่มีความแตกต่างจากองค์กรที่มีการเตรียมความพร้อมรับมือวิกฤต (Crisis-prepared Organization) ไว้ดังนี้ องค์กรที่มีแนวโน้มจะเกิดวิกฤต (Crisis-prone organization) มักเชื่อว่าวิกฤตจะไม่เกิดขึ้นกับองค์กรของตัวเอง ดังนั้นจึงไม่มีความจำเป็นต้องเตรียมพร้อมรับมืออะไร หรือเชื่อว่าสามารถรับมือกับทุกสถานการณ์ได้ดีจึงไม่มีความจำเป็นต้องเตรียมพร้อมอะไร หรือมองว่าวิกฤตเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ควบคุมไม่ได้ เมื่อหลีกเลี่ยงไม่ได้ ควบคุมไม่ได้ การเตรียมพร้อมรับมือก็ไม่มีประโยชน์ เนื่องจากว่าอย่างไรก็ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้อยู่ดี เมื่อองค์กรเชื่อแบบนี้จึงไม่มีการเตรียมพร้อมเพื่อรับมือกับวิกฤต ผลตามมาก็คือ องค์กรแบบนี้มีแนวโน้มจะเกิดวิกฤตได้ง่าย องค์กรแบบนี้มองว่าถ้าวิกฤตเกิดขึ้นคนที่จะได้รับผลกระทบจะเป็นเฉพาะคนภายในองค์กรเท่านั้น หมายความว่าองค์กรมองผลกระทบตามมาจากวิกฤตในวงที่แคบ ในขณะที่องค์กรที่มีการเตรียมความพร้อมรับมือวิกฤต (Crisis-prepared Organization) มองว่าวิกฤตสามารถเกิดขึ้นได้และเมื่อวิกฤตเกิดขึ้นจะมีผลกระทบต่อคนกลุ่มที่กว้างและหลากหลาย ดังนั้นหน้าที่ขององค์กรคือทำอย่างดีที่สุดที่จะหลีกเลี่ยงวิกฤตและเตรียมรับมือกับวิกฤต Mainiero (2002, p. 9) แนะนำว่าองค์กรควรเตรียมพร้อมรับมืออย่างเต็มที่กับทุกเหตุการณ์แม้ว่าเหตุการณ์นั้นจะไม่เคยปรากฏเป็นวิกฤตขึ้นมาก็ตาม ซึ่งองค์กรที่มีการเตรียมความพร้อมในการรับมือกับวิกฤตจะสามารถรับมือกับวิกฤตจริงที่เกิดขึ้นได้ดีกว่าองค์กรที่ละเลยต่อการเตรียมพร้อมรับมือกับวิกฤตเพราะองค์กรที่ละเลยต่อการเตรียมพร้อมรับมือกับวิกฤตนั้นจะไม่รู้ว่า เมื่อเกิดวิกฤตขึ้นจะต้องโต้ตอบอย่างไรเพราะไม่มีแผนรับมือกับเหตุการณ์วิกฤต ซึ่งในแผนรับมือกับวิกฤตจะระบุ ว่าต้องทำอะไร เมื่อไหร่ อย่างไรถ้าเกิดเหตุการณ์วิกฤตขึ้นจริง

ถึงแม้ว่าองค์กรจะมีการเตรียมพร้อมรับมือกับวิกฤตแต่บางวิกฤตก็ยากที่จะหลีกเลี่ยงหรือบางวิกฤตอาจจะรุนแรงเกินกว่าที่กลไกในการป้องกันวิกฤตขององค์กรจะสามารถรับมือได้ เมื่อวิกฤตเกิดขึ้นจะมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรที่ไปเกี่ยวข้องในระหว่างที่

เกิดวิกฤต ในการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรในระหว่างที่เกิดวิกฤตจึงมีความสำคัญเพราะถ้าการสื่อสารไม่สัมฤทธิ์ผลอาจจะเป็นต้นเหตุให้วิกฤตลุกลามกลายเป็นวิกฤตที่สร้างความเสียหายรุนแรงให้กับองค์กรได้ ดังนั้นบทความนี้จึงขอทบทวนแนวคิดเรื่องการสื่อสารในระหว่างวิกฤต

การสื่อสารในระหว่างวิกฤต (Crisis Communication)

ในระหว่างเกิดเหตุการณ์วิกฤต ช่องทางในการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสารมีความสำคัญเนื่องจากบางสถานการณ์ช่องทางที่เคยใช้ในการติดต่อสื่อสารตามปกติไม่สามารถใช้ได้ ตัวอย่างเช่น เหตุการณ์จลาจลทำให้ข่าวสารต่างๆถูกควบคุมโดยหน่วยงานของรัฐ ประชาชนไม่สามารถเข้าถึงข้อเท็จจริง ข่าวสารจึงขาดความชัดเจนคลุมเครือและถูกบิดเบือนได้ง่าย ข่าวลือที่ถูกบอกต่ออาจเป็นสาเหตุทำให้เกิดความเข้าใจผิดและนำไปสู่สถานการณ์ที่รุนแรงเพิ่มขึ้น ดังนั้นการสื่อสารในระหว่างวิกฤตจึงมีความสำคัญมากเพราะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะช่วยลดความเสี่ยงที่สถานการณ์จะทวีความรุนแรงและช่วยทำให้สถานการณ์กลับสู่สภาวะปกติได้รวดเร็วขึ้น นอกจากนี้ยังช่วยลดความเสียหายที่จะเกิดขึ้นกับชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กร (Kaufmann, Kesner and Hazen, 1994, pp. 29-30)

เนื่องจากในระหว่างวิกฤตเกิดขึ้นมีการสื่อสารระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งมีทั้งภายในและภายนอกองค์กร ดังนั้นการสื่อสารไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านั้นจึงมีความสำคัญเพราะคนเหล่านั้นอาจเป็นเหยื่อผู้เสียหายจากเหตุการณ์วิกฤตหรือเป็นญาติพี่น้องของผู้เสียหายจากวิกฤตนั้นหรือเป็นคนที่มีส่วนได้ส่วนเสียจากเหตุการณ์วิกฤตดังกล่าวเช่น พนักงาน สื่อมวลชน คู่แข่งทางธุรกิจ รัฐบาล ชุมชนรอบข้างบริเวณที่องค์กรตั้งอยู่ ถ้าองค์กรสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้ด้วยวิธีการสื่อสารระหว่างกันอย่างมีประสิทธิภาพในระหว่างวิกฤตที่เกิดขึ้น การบริหารสถานการณ์วิกฤตเพื่อคลี่คลายเข้าสู่สถานการณ์ปกติจะกระทำได้ง่ายขึ้น

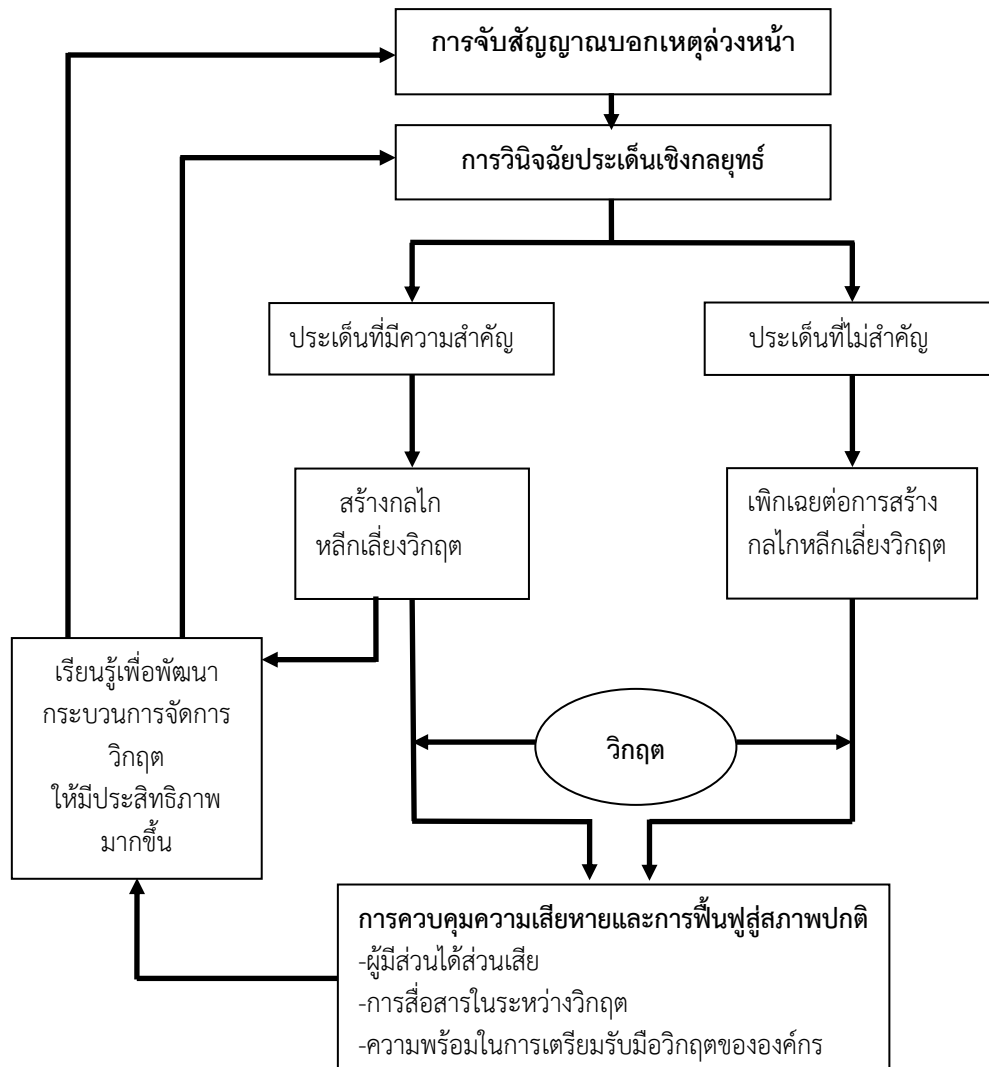
แนวทางปฏิบัติในการสื่อสารระหว่างวิกฤต องค์กรควรเลือกตัวแทนซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงมีอำนาจในการตัดสินใจและเป็นผู้มีความรู้ในเรื่องที่

ชี้แจงและสามารถโต้ตอบกับสื่อมวลชนเป็นคนชี้แจงข้อเท็จจริงและไม่ควรโกหกต่อสื่อมวลชน (Lagadec, 1993, p. 289; Kaufmann, Kesner and Hazen, 1994, pp. 38-39) ตัวแทนขององค์กรไม่ควรรีบร้อนให้ข้อมูลแก่สื่อมวลชนเพราะการที่ตัวแทนขององค์กรแถลงข่าวต่อสาธารณชนโดยที่ยังขาดการตรวจสอบข้อเท็จจริงให้รอบคอบ ซึ่งต่อมาเมื่อข้อเท็จจริงปรากฏขึ้นภายหลังตรงกันข้ามกับที่แถลงเอาไว้ก่อนหน้านี้จะส่งผลทำให้องค์กรขาดความน่าเชื่อถือในสายตาของสาธารณชน (Veil, Buehner, Palenchar, 2011, pp. 117-119) สำหรับข้อเท็จจริงที่ต้องการสื่อสารกับพนักงานภายในองค์กร ข้อเท็จจริงดังกล่าวควรออกมาจากการชี้แจงของตัวแทนจากองค์กรมากกว่าให้พนักงานไปปรับทราบข้อมูลจากบุคคลอื่น (Kaufmann, Kesner and Hazen, 1994, p. 30) ปัจจุบันบทบาทของสื่อสังคมออนไลน์มีความสำคัญในการนำเสนอข้อเท็จจริงได้รวดเร็วและผู้นำเสนอซึ่งอยู่ใกล้ชิดกับเหตุการณ์สามารถนำเสนอเหตุการณ์ต่างจากสถานที่เกิดเหตุผ่านสื่อสังคมออนไลน์ก่อนที่จะสื่อมวลชนจะไปถึงที่เกิดเหตุหรือก่อนที่องค์กรจะชี้แจงข้อเท็จจริงด้วยตนเอง ดังนั้นองค์กรจึงไม่สามารถจะปกปิดข้อเท็จจริงได้ เนื่องจากในระหว่างวิกฤตข้อมูลมีความคลุมเครือสับสน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการทราบข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง ดังนั้นในการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตัวแทนองค์กรผู้ทำหน้าที่สื่อสารควรชี้แจงข้อเท็จจริงไปในทิศทางเดียวกันเพื่อไม่ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลางแคลงสงสัยในแหล่งข้อมูลที่ได้รับซึ่งมีความแตกต่างกัน การนำเสนอข้อมูลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียควรเป็นในลักษณะเปิดเผย จริงใจ ข้อมูลถูกต้องและนำเสนอในจังหวะที่เหมาะสม (Veil, Buehner, Palenchar, 2011, p. 115)

แนวคิดการจัดการวิกฤตเชิงบูรณาการ (Integrated Crisis Management Approach)

จากหลายแนวคิดข้างต้นที่ได้บทวนมาช่วยทำให้เข้าใจว่าการจัดการกับวิกฤตจะสมบูรณ์ได้นั้น องค์กรไม่ควรมองว่าการจัดการกับวิกฤตเป็นแค่ขั้นตอนของการจัดการเพื่อควบคุมความเสียหายที่เกิดขึ้นจากวิกฤตให้เหลือน้อยที่สุด แต่ควรจะไปที่ความพยายามโดยรวมขององค์กรในการจัดการกับ

วิกฤตในลักษณะของการป้องกันหลีกเลี่ยงก่อนวิกฤตจะเกิดขึ้น การจำกัดความเสียหายภายหลังวิกฤตเกิด และการถอดบทเรียนจากประสบการณ์เชิงโต้ตอบกับวิกฤตเพื่อให้สามารถหลีกเลี่ยงวิกฤต หรือถ้าหลีกเลี่ยงไม่ได้ก็จะโต้ตอบวิกฤตได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดความสูญเสียให้เหลือน้อยที่สุดและเรียนรู้ที่จะพัฒนาองค์กรให้สามารถจับสัญญาณบอกเหตุล่วงหน้าได้รวดเร็วขึ้นเพื่อสร้างกลไกในการหลีกเลี่ยงวิกฤตต่อไป เพื่อให้เห็นภาพชัดเจนถึงกระบวนการจัดการกับวิกฤตที่มีประสิทธิภาพและกระบวนการจัดการวิกฤตที่แตกต่างกันในแต่ละองค์กร แนวคิดเรื่องการจัดการวิกฤต 3 ขั้นตอนและกระบวนการจัดการวิกฤต 5 ระยะ (ในภาพ 1) จึงถูกบูรณาการเข้ากับแนวคิดเรื่องของการวินิจฉัยประเด็นเชิงกลยุทธ์ แนวคิดเรื่องผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการสื่อสารในระหว่างวิกฤต กลายเป็นแนวคิดเรื่องการจัดการวิกฤตเชิงบูรณาการ ซึ่งบทความนี้นำเสนอในภาพ 2 อธิบายได้ดังนี้



ภาพ 2 แนวคิดการจัดการวิกฤตเชิงบูรณาการ

ก่อนเกิดวิกฤตโดยมากมีสัญญาณบอกเหตุล่วงหน้า การจับสัญญาณบอกเหตุล่วงหน้าช่วยให้องค์กรสามารถวินิจฉัยประเด็นที่มีสัญญาณบอกเหตุล่วงหน้านั้นว่าเป็นประเด็นเชิงกลยุทธ์หรือไม่ การวินิจฉัยประเด็นที่องค์กรตระหนักถึงความสำคัญของประเด็นนั้นว่าอาจจะมีผลต่อกลยุทธ์ขององค์กร องค์กรมีแนวโน้มที่จะสร้างกลไกเพื่อหลีกเลี่ยงวิกฤตจากประเด็นดังกล่าว แต่ถ้าองค์กรตีความว่าประเด็นนั้นไม่มีความสำคัญสำหรับองค์กร องค์กรมีแนวโน้มที่จะเพิกเฉยต่อการสร้างกลไกเพื่อที่จะหลีกเลี่ยงไม่ให้ประเด็นเหล่านั้นเปลี่ยนแปลงกลายเป็นวิกฤต ดังนั้นการวินิจฉัยประเด็นเชิงกลยุทธ์จึงมีความสำคัญเพราะผลของการวินิจฉัยผิดพลาดอาจจะนำไปสู่การตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ไม่เหมาะสมในการโต้ตอบประเด็น

เหล่านั้นและสุดท้ายอาจจะชักนำไปสู่การเกิดวิกฤตขึ้นมาได้ องค์กรอาจเรียนรู้จากกระบวนการสร้างกลไกในการหลีกเลี่ยงวิกฤตเพื่อที่จะสามารถหลีกเลี่ยงวิกฤตที่คาดว่าจะเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่เนื่องจากวิกฤตมีหลายประเภทและบางวิกฤตแม้ องค์กรจะเตรียมพร้อมรับมือขนาดไหนก็ตามก็ไม่สามารถรับมือได้ บางวิกฤตอาจจะมียกระดับของความรุนแรงเกินกว่ากลไกในการหลีกเลี่ยงวิกฤตที่องค์กรสร้างขึ้นมานั้นรับมือไหว สุดท้ายเกิดวิกฤตขึ้นในองค์กร เช่นเดียวกับองค์กรที่เพิกเฉยต่อการสร้างกลไกในการหลีกเลี่ยงวิกฤต เนื่องจากไม่มีกลไกรองรับเพื่อหลีกเลี่ยงวิกฤตดังนั้นองค์กรที่เพิกเฉยจึงมีแนวโน้มที่จะเผชิญวิกฤต

เมื่อเกิดวิกฤตขึ้น องค์กรพยายามหาทางที่จะควบคุมระดับความเสียหายที่เกิดขึ้นให้เหลือน้อยที่สุด และพยายามฟื้นฟูองค์กรให้เข้าสู่สภาพปกติเร็วที่สุด การจะควบคุมความเสียหายที่เกิดขึ้นจากวิกฤตนั้น ระดับของความรุนแรงขึ้นอยู่กับว่าวิกฤตที่เกิดขึ้นนั้นเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากน้อยแค่ไหน การจัดการกับวิกฤตที่มีผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจึงมีความสำคัญเนื่องจากถ้าองค์กรบริหารจัดการผลกระทบจากวิกฤตที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผิดพลาด วิกฤตที่เกิดขึ้นก็จะทวีความรุนแรงขึ้นไปอีก นอกจากนี้การสื่อสารในระหว่างวิกฤตก็มีผลต่อการควบคุมระดับความรุนแรงของวิกฤตและการพยายามฟื้นฟูให้องค์กรกลับสู่สภาพปกติเร็วที่สุด องค์กรที่มีการเตรียมความพร้อมในการรับมือกับวิกฤต (Crisis-prepared organization) มีแนวโน้มว่าจะรับมือกับวิกฤตได้มีประสิทธิภาพมากกว่าองค์กรที่มีแนวโน้มจะเกิดวิกฤต (Crisis-prone organization) องค์กรที่มีการเตรียมความพร้อมในการรับมือกับวิกฤตสามารถฟื้นฟูองค์กรจากวิกฤตเข้าสู่สภาพปกติได้ไวกว่าองค์กรที่ขาดความพร้อมในการรับมือกับวิกฤต

นอกจากนี้จากประสบการณ์ในการถอดบทเรียนจากวิกฤตที่เกิดขึ้นรวมถึงการเรียนรู้ที่ได้จากการสร้างกลไกในการหลีกเลี่ยงวิกฤตขึ้นมา ทำให้องค์กรรู้จักพัฒนาปรับปรุงกระบวนการจัดการวิกฤตให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น มีการจับสัญญาณบอกเหตุล่วงหน้าให้ไวขึ้นเพื่อจะได้รีบสร้างกลไกป้องกันวิกฤตล่วงหน้า มีการปรับวิธีคิดและการวินิจฉัยประเด็นเชิงกลยุทธ์ต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสมและถูกต้องมากยิ่งขึ้นเพื่อที่จะสร้างทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดในการโต้ตอบประเด็นที่มีโอกาสเปลี่ยนเป็นวิกฤตเหล่านั้น

บทสรุป

แนวคิดการจัดการวิกฤตเชิงบูรณาการที่บทความนี้ได้นำเสนอจะช่วยทำให้เกิดการเปลี่ยนมุมมองจากเดิมที่เน้นเฉพาะการแก้ปัญหาและควบคุมความเสียหายภายหลังวิกฤตได้เกิดขึ้นแล้ว มาเป็นมองภาพของความพยายามโดยรวมในการจัดการกับวิกฤตขององค์กรเพื่อหลีกเลี่ยงวิกฤตและรับมือกับวิกฤตอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้บทความนี้ยังกระตุ้นองค์กรให้หันมาให้ความสำคัญกับการวินิจฉัย

ประเด็นเชิงกลยุทธ์เพราะมีส่วนต่อการเตรียมรับมือหรือเพิกเฉยต่อการสร้างกลไกในการหลีกเลี่ยงวิกฤต บทความนี้แนะนำให้องค์กรตระหนักถึงความสำคัญของการเตรียมพร้อมรับมือกับวิกฤตและการจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงการสื่อสารในระหว่างที่เกิดวิกฤตเพราะประเด็นเหล่านี้มีผลต่อระดับความรุนแรงของความเสียหายที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ประสบการณ์จากเหตุการณ์วิกฤตคงสูญเปล่าถ้าองค์กรไม่เรียนรู้จากประสบการณ์ดังกล่าวเพื่อหาทางพัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการจัดการวิกฤตในองค์กรเพื่อหลีกเลี่ยงไม่ให้วิกฤตกลับมาเกิดซ้ำใหม่หรือถ้าหลีกเลี่ยงวิกฤตไม่ได้ องค์กรก็เรียนรู้ที่จะโต้ตอบวิกฤตอย่างไรให้มีความสูญเสียเกิดขึ้นน้อยที่สุดและนำองค์กรกลับเข้าสู่สภาวะปกติเร็วที่สุด

ดังนั้นการจัดการกับวิกฤตที่มีประสิทธิภาพและลดความสูญเสียที่จะเกิดขึ้นกับชีวิตและทรัพย์สินจึงควรจะมีมองในลักษณะบูรณาการมากกว่ามองแค่ขั้นตอนการจัดการกับวิกฤตเพียงขั้นตอนเดียว ถึงแม้ว่าแนวคิดการจัดการวิกฤตเชิงบูรณาการที่บทความนี้นำเสนอนั้นจะสามารถอธิบายให้เห็นภาพของความพยายามโดยรวมขององค์กรในการจัดการกับวิกฤต แต่การศึกษาในอนาคตเพื่อหาหลักฐานเชิงประจักษ์นำมายืนยันแนวคิดการจัดการวิกฤตเชิงบูรณาการเป็นสิ่งจำเป็น เพราะจะช่วยทำให้เข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดการจัดการกับวิกฤตได้ดียิ่งขึ้นและสะท้อนภาพแท้จริงของการจัดการวิกฤตเชิงบูรณาการ

บรรณานุกรม

- คลื่นสึนามิ. (2548). สารานุกรมไทยสำหรับเยาวชน เล่มที่ 30. สืบค้นเมื่อ 17 กรกฎาคม 2555, จาก <http://kanchanapisek.or.th/kp6/New/sub/book/book.php?page=main&book=30>
- ‘มหาอุทกภัย’ เสียหายยับ 1 ล้านล้าน. (21 พฤศจิกายน 2554). **กรุงเทพธุรกิจ**. สืบค้นเมื่อ 18 กรกฎาคม 2555, จาก <http://www.bangkokbiznews.com/home/detail/business/business/20111121/420588/%E0%B8%A1%E0%B8%AB%E0%B8%B2%E0%B8%AD%E0%B8%B8%E0%B8%97%E0%B8%81%E0%B8%A0%E0%B8%B1%E0%B8%A2%E0%B9%80%E0%B8%AA%E0%B8%B5%E0%B8%A2%E0%B8%AB%E0%B8%B2%E0%B8%A2%E0%B8%A2%E0%B8%B1%E0%B8%9A1%E0%B8%A5%E0%B9%89%E0%B8%B2%E0%B8%99%E0%B8%A5%E0%B9%89%E0%B8%B2%E0%B8%99.html>
- ประเวศ วะสี. (20 มกราคม 2555). ธุรกิจ: CEO blogs, การเปลี่ยนใหญ่ประเทศไทย หลังมหาอุทกภัย. 2554 (8). **กรุงเทพธุรกิจ**. สืบค้นเมื่อ 18 กรกฎาคม 2555, จาก [http://www.bangkokbiznews.com/home/detail/business/ceo-blogs/pravej/20120120/430885/%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B9%80%E0%B8%9B%E0%B8%A5%E0%B8%B5%E0%B9%88%E0%B8%A2%E0%B8%99%E0%B9%83%E0%B8%AB%E0%B8%8D%E0%B9%88%E0%B8%9B%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B9%80%E0%B8%97%E0%B8%A8%E0%B9%84%E0%B8%97%E0%B8%A2%E0%B8%AB%E0%B8%A5%E0%B8%B1%E0%B8%87%E0%B8%A1%E0%B8%AB%E0%B8%B2%E0%B8%AD%E0%B8%B8%E0%B8%97%E0%B8%81%E0%B8%A0%E0%B8%B1%E0%B8%A2-2554-\(8\).html](http://www.bangkokbiznews.com/home/detail/business/ceo-blogs/pravej/20120120/430885/%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B9%80%E0%B8%9B%E0%B8%A5%E0%B8%B5%E0%B9%88%E0%B8%A2%E0%B8%99%E0%B9%83%E0%B8%AB%E0%B8%8D%E0%B9%88%E0%B8%9B%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B9%80%E0%B8%97%E0%B8%A8%E0%B9%84%E0%B8%97%E0%B8%A2%E0%B8%AB%E0%B8%A5%E0%B8%B1%E0%B8%87%E0%B8%A1%E0%B8%AB%E0%B8%B2%E0%B8%AD%E0%B8%B8%E0%B8%97%E0%B8%81%E0%B8%A0%E0%B8%B1%E0%B8%A2-2554-(8).html)
- ‘ปทุมฯ’ เดือดร้อนหนักชาวบ้านขาดแคลนอาหาร. (31 ตุลาคม 2554). **กรุงเทพธุรกิจ**. สืบค้นเมื่อ 18 กรกฎาคม 2555, จาก <http://www.bangkokbiznews.com/flood/detail/416696>
- Clarkson, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **Academy of Management Review**, 20(1), pp. 92-117.
- Coombs, W. T. (2012). **Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding (3rd ed.)**. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Donaldson, T. and Preston, L. E. (1995). The Stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. **Academy of Management Review**, 20(1), pp. 65-91.
- Dutton, J. E. and Duncan, R. B. (1987). The creation and momentum for change through the process of strategic issue diagnosis. **Strategic Management Journal**, 8(3), pp. 279-295.
- Dutton, J. E., Fahey, L. and Narayanan, V. K. (1983). Toward understanding strategic issue diagnosis. **Strategic Management Journal**, 4(4), pp. 307-323.
- Freeman, R. E. (1984). **Strategic management: A stakeholder approach**. Boston: Pitman.
- Fink, S. (1986). **Crisis management: Planning for the inevitable**. New York: AMACOM.
- Hancocks, Paula. (July 23, 2012). New report criticizes TEPCO over Fukushima nuclear crisis. **CNN**. Retrieved July 24, 2012, from http://edition.cnn.com/2012/07/23/world/asia/japan-fukushima-report/index.html?hpt=hp_t3
- How does Fukushima differ from Chernobyl? (December 16, 2011). **BBC News**. Retrieved July 17, 2012, from <http://www.bbc.co.uk/news/world-asia-pacific-13050228>
- Homeless, in debt: Myanmar cyclone survivors struggle. (May 1, 2009). **CNN**. Retrieved July 17, 2012, from <http://edition.cnn.com/2009/WORLD/asiapcf/05/01/myanmar.cyclone/index.html?iref=allsearch>

- Kaufmann, J. B., Kesner, I.F., and Hazen, T.L. (1994). The Myth of Full Disclosure: A look at organizational communications during crises. **Business Horizons**, 37(4), pp. 29-39.
- Lagadec, P. (1993). **Preventing chaos in a crisis**. London: McGraw-Hill.
- Mahon, J. F. and Cochran, P. L. (1991). Fire alarms and siren songs: The Role of Issues Management in the Prevention of, and Response to, Organizational Crises. **Industrial Crisis Quarterly**, 5 (2), pp.155-176.
- Mainiero, L. A. (2002). Action or reaction? Handling business in crisis after September 11. **Business Horizons**, 45(5), pp. 2-10.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., and Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder Identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**, 22(4), pp. 853-886.
- Mitroff, I. I., and Pearson, C.M. (1993). **Crisis management: A diagnostic guide for improving your organization's crisis-preparedness**. San-Francisco: Jossey-Bass.
- Nudell, M., and Antokol, N. (1988). **The handbook for effective emergency and crisis management**. Lexington, MA: Lexington Books.
- Pauchant, T. C., and Mitroff, I.I. (1992). **Transforming the crisis-prone Organization: Preventing Individual, Organizational, and Environmental Tragedies**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Pearson, C. M., and Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. **Academy of Management Review**, 23(1), pp. 59-76.
- Shrivastava, P., Mitroff, I. I., Miller, D., and Miglani, A. (2006). Understanding industrial crises. In Denis Smith and Dominic Elliott (eds.), **Key readings in crisis management: Systems and structures for prevention and recovery** (pp. 29-46). London: Routledge.
- Veil, S. R., Buehner, T., and Palenchar, M. J. (2011). A work-in-process literature review: Incorporating social media in risk and crisis communication. **Journal of Contingencies and Crisis Management**, 19(2), pp. 110-122.