

# จัดการกับประเด็นปัญหา ก่อนที่วิกฤติจะถามหา

ศักดิ์ชัย เรืองกิตติกุล

**สินามิ เมลามีน ไซท์ 2009 พายุภีสนา พายุป่าหมา โคลนถล่ม น้ำท่วม ที่ดาหน้ามาปรากฏตัวให้ชาวโลก สร้างความตระหนกและความเสียหายที่รุนแรงเชื่อมกันเป็นลูกโซ่ จนเกิดเป็นสะเฟ็งกั้วและการถกเถียงกันในวงกว้างว่า ถ้าเกิดแผ่นดินไหวระดับ 8 ระดับ 9 ริกเตอร์ในทะเลอันดามันและอ่าวไทยขึ้นมาจริงๆ แล้วอะไรจะเกิดขึ้นกับประเทศไทย? ประชาชนที่อยู่ในประเทศไทยขวานทองของเราพร้อมจะรับมือหรือไม่?**

เป็นเพียงตัวอย่างจริงหลายเหตุการณ์ใหญ่ๆ ที่เกิดขึ้นทั่วโลก แต่หากหันมามองรอบตัวเราก็จะมีเรื่องราวที่เป็นประเด็นปัญหารายวันมากมาย เช่น เมื่อต้นเดือนตุลาคม 2552 รถไฟสายใต้ตกรางที่จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ มีทั้งผู้เสียชีวิต 7 รายและผู้โดยสารบาดเจ็บมากมายเกือบร้อย แต่ยังไม่ทันได้รู้ว่าลูกค้ำที่อยู่ในขบวนตกรางได้รับการเยียวยากันอย่างยุติธรรมหรือไม่ ลูกค้ำรถไฟไทยกลุ่มใหม่ก็ต้องมาเจอกับมรสุม ดังพาดหัวข่าว "รถไฟสายใต้ป่วนอีก! จอดทิ้งผู้โดยสารอ้างอุปกรณ์เจ๊ง" รวมทั้ง "ม้าเหล็กอัมพาตหยุดวิ่งประชิดผู้บริหาร ชาวบ้านรับกรรมตามเคย" โดยเหล่าบรรดาผู้โดยสารทั้งฟรีและเสียเงินถูกเชิญให้ลงกลางทางที่สถานีสุราษฎร์ธานี จนไปถึงขนาดยกเลิกตารางเดินรถไฟไปหลายเที่ยว อันเป็นบ่วงกรรมจากการที่พนักงานที่ประจำรถไฟตกขบวนถูกไล่ออกสะท้อนให้เห็นว่าผลพวงจากประเด็นปัญหาที่เคยซ่อนซุกไว้ทั้งภายในและภายนอกองค์การของการรถไฟแห่งประเทศไทยได้ถูกกระเบิดขึ้น ดอกย่ำว่าเมื่อเหตุการณ์วิกฤติอย่างหนึ่งได้เกิดขึ้น ก็จะส่งผลกระทบเป็นลูกโซ่ตามมา หากผู้บริหารและฟันเฟืองทุกตัวในองค์การหรือหน่วยงานนั้นๆ ไม่สามารถจัดการให้วิกฤติการณ์อยู่ในสภาวะควบคุมได้

แต่อย่าลืมโลกและมนุษย์บนโลกนี้ที่กำลังถูกถาโถมด้วยประเด็นปัญหาและวิกฤติการณ์ต่างๆ ก็มาจากฝีมือมนุษย์กันเองโดยทั้งสิ้น

ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น เพราะอย่างกรณีการปนเปื้อนเมลามีนในอาหารนั้น และการระบาดของไซท์ใหญ่ที่สร้างความตื่นตระหนกและความตื่นตัวครั้งยิ่งใหญ่อีกครั้ง ไม่เพียงแต่ในประเทศใดประเทศหนึ่ง แต่เป็น Global Issue & Global Crisis รับผลกระทบกันอย่างถ้วนทั่ว และได้สร้างความเสียหายกับทุกฝ่ายภาครัฐ องค์กรเอกชน จนถึงทุกระดับของการพัฒนาของมนุษยชาติ

มหาอำนาจอย่างประเทศจีน ที่ได้พยายามทุกวิถีทางที่สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับประเทศของตน ที่ทุ่มเททั้งทุน ทั้งการโน้มน้าวและขอความร่วมมือประชาชนทั้งประเทศมาเป็นเวลานับสิบๆ ปีจนประสบความสำเร็จอย่างมหาศาลจากการเป็นเจ้าภาพโอลิมปิก ควบคู่ไปกับการใช้สื่อประชาสัมพันธ์

## **หากไม่เคยคิดจะเตรียมตัว เริ่มได้แล้ว**

จาก “เมลามีน” ก็มาถึงไข้หวัดที่ไม่ธรรมดาอย่าง “ไข้หวัด 2009” องค์การอนามัยโลก หรือ WHO ได้เตือนบรรดาชาวโลกว่า เวลาเหลือน้อยเต็มทีแล้ว ที่จะเริ่มคิดวิธีการป้องกันโรคหวัด เพราะการระบาดของไข้หวัด H1N1 ลามไปทั่วโลกมากกว่า 168 ประเทศ มีผู้ป่วยที่ยืนยันว่าติดเชื้อกว่าครึ่งล้านคน เสียชีวิตมากกว่า 5 พันคน จากสถิติจนถึงเดือนตุลาคม 2552 แต่ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญทางการแพทย์ของสถาบันชื่อดังอย่างฮาร์วาร์ด กลับคาดว่ามีผู้ติดเชื้อเป็นหลายสิบล้านและมีผู้เสียชีวิตหลายหมื่นคนที่เดียว มหันตภัยของโรคระบาดก็คือ หากระบาดแล้วควบคุมไม่ได้จะมีผู้เสียชีวิตเป็นจำนวนมาก ดังนั้นการเตรียมความพร้อมที่จะรับมือจากประชาชนมีความจำเป็นยิ่ง เข้าหลักเกณฑ์ของความเข้าใจและป้องกันไม่ให้ติดเชื้อ ซึ่งจะต้องอาศัยการประชาสัมพันธ์เป็นพื้นฐาน

## **ชัดเจน เป็นระบบ และต่อเนื่อง**

การบริหารในช่วงที่เกิดวิกฤติเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อน ต้องการความร่วมมือจากทุกฝ่าย ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องต้องให้ความสำคัญ อย่าปล่อยตามเวรตามกรรมของหน่วยงานที่รับผิดชอบเท่านั้น หรือไม่ก็ให้เป็นภาระของผู้ใหญ่หรือผู้บริหารเท่านั้น นอกจากนี้องค์กรต้องเตรียมการร่วมกับหน่วยงานที่ดูแลด้านสื่อสารและฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องล่วงหน้า เจาะประเด็นปัญหารอบด้านให้มากที่สุดทั้งที่เป็นเชิงบวกและเชิงลบ ไม่ว่าจะประเด็นใหญ่หรือประเด็นเล็ก อย่าคิดว่าหากเป็นเรื่องเล็กน้อย แล้วมันจะจบได้เอง ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องต้องร่วมกันแก้ไขภาวะวิกฤติ และถือเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องสื่อสารข้อมูลที่ตรงกันตรงกันทั้งหมด ไม่ว่าจะการสื่อสารนั้นจะออกมาจากส่วนใดขององค์กรก็ตาม การจัดการสื่อสารในช่วงที่มีเหตุการณ์วิกฤตินั้น ต้องเป็นระบบ ชัดเจน และต่อเนื่อง ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญมาก

ก่อนจะถึงด้านการสื่อสารเมื่อเกิดเหตุการณ์วิกฤติ (Crisis Communication) มาดูแนวคิดของกระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์วิกฤติ (Crisis Management) ซึ่งจะครอบคลุมตั้งแต่

1. การป้องกันการเกิดวิกฤติ การมองการณ์ไกลไปข้างหน้าว่ามีประเด็นปัญหาที่จะส่งผลกระทบต่อ การก้าวไปขององค์การทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกที่จะนำไปสู่การเกิดวิกฤติได้
2. การเตรียมตัวรองรับการเกิดภาวะวิกฤติ การเตรียมพร้อมภายในหน่วยงาน การตั้งคณะทำงาน การจัดทำแผนรองรับ
3. กระบวนการบริหารจัดการภาวะวิกฤติ
4. การสื่อสารภาวะวิกฤติ รวมถึงการสื่อสารกับสื่อมวลชน
5. การเยียวยาภายหลังภาวะวิกฤติ

### **ความท้าทายของการสื่อสาร สร้างความเข้าใจ มีบทบาทสำคัญยิ่ง**

ทุกครั้งที่ประเด็นปัญหาวิกฤติเกิดขึ้น ไม่ว่าจะอยู่ในชั้นไหนของวิกฤติก็ตาม เราต้องมีแผนการสื่อสารรองรับอยู่เสมอ ไม่ว่าจะไปพูดคุยกับกลุ่มเป้าหมายใด เช่น แผนจะกำหนดว่านอกจากจะจัดการแก้ไข กับเหตุการณ์โดยการประสานงานกับภาครัฐเพื่อแก้ไขปัญหาเหล่านั้น องค์การจะต้องคุยกับกลุ่ม พนักงานทันทีเช่นกัน เพื่อให้มั่นใจว่า ผลประโยชน์ของพนักงานยังถูกปกป้องรักษาเป็นอย่างดี ภายใต้ภาวะการณ์ที่เลวร้ายนั้น เขายังมีงานให้ทำอยู่ บริษัทฯ ยังยืนอยู่ข้างเขาเสมอ เหตุการณ์ เลวร้ายเหล่านี้จะต้องมีจุดสิ้นสุด และทุกอย่างจะกลับเข้าไปเป็นปกติ การพูดคุยจะต้องสม่ำเสมอ ต่อเนื่อง

การเตรียมการก่อนการบริหารประเด็นที่ดีควรจะจัดลำดับและเตรียมการจัดการกับประเด็นปัญหา ที่ คาดว่าจะส่งผลกระทบต่อการค้า ธุรกิจ ระบบการทำงาน กระทบต่อชื่อเสียง หรือเป็นภัยคุกคาม ต่อความสำเร็จของการดำเนินการธุรกิจขององค์การ

องค์การ จะต้องคาดเดาประเด็นเหล่านี้เป็นการล่วงหน้า ก็จะสามารถป้องกันไม่ให้ประเด็นปัญหานั้นๆ พัฒนาไปจนเต็มรูปแบบจนเกิดเป็นวิกฤติที่จะส่งผลเสียต่อองค์การได้ แต่จะเริ่มจากตรงไหนดี

ขั้นตอนการดำเนินการ การจัดการบริหารประเด็น สามารถทำได้คร่าวๆ ดังนี้

1. ติดตาม กำหนดประเด็น จัดลำดับก่อนหลัง
2. วิเคราะห์ประเด็นในด้านผลกระทบ และจัดลำดับความเร่งด่วน
3. กำหนดนโยบายขององค์การต่อประเด็นปัญหานั้น
4. พัฒนาแผนเชิงยุทธศาสตร์และแผนการดำเนินงาน
5. ปฏิบัติงานตามแผนและสื่อสารจุดยืนขององค์การต่อประเด็นนั้น
6. ประเมินผลการทำงาน

- 1 ติดตาม กำหนดประเด็น จัดลำดับก่อนหลัง
  - 1.1 แต่งตั้งคณะทำงานบริหารประเด็น ประกอบด้วยบุคคลากรจากหลายๆ ฝ่าย ควรเป็นแบบ cross functional team จะได้ใช้ประโยชน์จากความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย และเพื่อเป็นหูเป็นตา ในการติดตามประเด็นหรือปัญหาจากแหล่งต่างๆรอบด้าน ช่วยกันตรวจการรายงานข่าวในสื่อมวลชน การพบปะกับลูกค้า จากบริษัทคู่ค้า รวมทั้งจากภาครัฐ นักวิชาการ จากการลงพื้นที่และบรรดาเครือข่ายผู้นำความคิดเห็นด้านต่างๆ
  - 1.2 คณะทำงานพบปะกันเป็นประจำแล้วแต่จะกำหนด เป็นรายเดือน รายไตรมาส เพื่อตรวจสอบ สรุปสภาพแวดล้อมด้านต่าง ๆ จัดลำดับก่อนหลังของประเด็นปัญหา ถกเถียงเกี่ยวกับประเด็นที่ก่อตัวขึ้น และสรุปถึงทิศทางของประเด็นที่ติดตามอยู่
  - 1.3 กำหนดและแยกประเด็นที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน องค์กรหรือแม้กระทั่งระดับประเทศ แบ่งเนื้อหาออกเป็นกลุ่มหลักตามความเหมาะสม เช่น
    - กลุ่ม 1 : กระทบกิจการ ภาพพจน์ การดำเนินงานและการบริหารองค์กร (Corporate & Good Governance Issues)
    - กลุ่ม 2 : กระทบการเงินการลงทุน (Finance & Investment Issues)
    - กลุ่ม 3 : กระทบกับผู้บริโภค ชุมชนและสิ่งแวดล้อม กระทบทรัพยากรธรรมชาติ (Community & Environmental Issues)
    - กลุ่ม 4 : กระทบกิจการบริษัทเกี่ยวข้องในกลุ่มพันธมิตร อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง (Business Partners & Industry Issues)
    - กลุ่ม 5 : อื่น ๆ (Other Related Issues)
  
- 2 วิเคราะห์ประเด็นในด้านผลกระทบและจัดลำดับความเร่งด่วน
  - 2.1. ศึกษาผลกระทบจากประเด็นที่เกิดขึ้นต่อภาพลักษณ์ ชื่อเสียง การดำเนินธุรกิจ ขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงาน
  - 2.2. ศึกษาประเด็นนั้นในเชิง SWOT ว่าจะมีการพัฒนาจนกลายเป็นจุดอ่อนหรือ สร้างจุดแข็งต่อไปจัยภายในองค์กร จะสร้างโอกาสหรือเป็นภัยคุกคาม เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินกิจการขององค์กร
  - 2.3. สรุปคาดเดาทิศทางที่ประเด็นนั้นจะพัฒนาต่อไปในอนาคต
  - 2.4. ระบุความน่าจะเป็นของผลกระทบที่จะเกิดขึ้น
    - วิเคราะห์องค์ประกอบและลักษณะด้านต่างๆ ของประเด็น และปัจจัยรอบข้าง
    - ประเมินทัศนคติและแนวโน้มตอบรับของกลุ่มที่เกี่ยวข้องต่อประเด็นนั้น
    - คาดเดาว่าสิ่งใดที่มีอิทธิพลหรือชี้นำพฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมาย

- 3 กำหนดนโยบายของหน่วยงานองค์การเกี่ยวกับประเด็นนั้น
  - 3.1 ประเมินความเสี่ยงทางธุรกิจ การเมืองและด้านสังคมของทางเลือกที่เป็นไปได้ว่าจะสนับสนุนหรือคัดค้านประเด็นนั้น
  - 3.2 ประเมินทรัพยากรทั้งหมดที่มีอยู่ขององค์การเพื่อจะดำเนินการตามนโยบาย
  - 3.3 เตรียมการเบื้องต้นในการรองรับกับเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น รวมทั้งในเชิงการสื่อสาร เตรียมร่างคำชี้แจง statement ในลักษณะต่างๆ เพื่อรองรับ โต้ตอบหรืออธิบายต่อเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นอันสืบเนื่องมาจากประเด็นที่เกิดขึ้น
  
- 4 พัฒนาแผนเชิงยุทธศาสตร์และแผนการดำเนินงาน โดย
  - 4.1 กำหนดบุคคลที่รับผิดชอบในการดำเนินงาน
  - 4.2 กำหนดแผนผังการทำงานของบุคคลที่รับผิดชอบ
  - 4.3 กำหนดงบประมาณการดำเนินงาน
  - 4.4 กำหนดเวลาของการดำเนินงานในแต่ละขั้น
  
- 5 ปฏิบัติงานตามแผนและสื่อสารจุดยืนขององค์การต่อประเด็นที่เกิดขึ้น
  - 5.1 ดำเนินการสื่อสารเนื้อหาหลักที่สะท้อนจุดยืนขององค์การต่อกลุ่มเป้าหมาย รวมทั้งกลุ่มอิทธิพลทางความคิดเห็น เช่น นักการเมือง กลุ่มอนุรักษ์ สื่อมวลชน เพื่อเผยแพร่และให้ข้อมูลในเชิงบวกต่อประเด็นนั้นๆ ตลอดจนเป็นการสร้างความโปร่งใส สร้างความสัมพันธ์ ความศรัทธา และความไว้วางใจ เชื่อใจ ก่อให้เกิดพฤติกรรมในเชิงบวกที่จะสนับสนุนองค์การ
  - 5.2 ร่วมมือกับฝ่ายอื่นๆ ทั้งภายในองค์การและภายนอกองค์การในการดำเนินงานด้านการสื่อสารนั้นๆ
  
- 6 ประเมินผลการทำงาน
  - 6.1 ศึกษาปฏิกิริยาของกลุ่มที่เกี่ยวข้องทั้งหมด
  - 6.2 ศึกษา ติดตามการพัฒนา ทิศทางและแนวโน้มของประเด็นนั้นๆ เป็นไปตามทิศทางที่ต้องการหรือไม่ แล้วนำมาปรับปรุงการดำเนินงานตามขั้นตอนต่างๆ ให้ดีขึ้น

### **กรณีมาเลเซีย ปัญหาไม่เบาสมชื่อ**

เมื่อหนังสือเล่มนี้ออกสู่ตลาด การรถไฟแห่งประเทศไทยและรัฐบาลคงสามารถหาทางออกในการจัดการกับปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นเป็นลูกโซ่ อันมีผลต่อเนื่องมาจากเหตุการณ์วิกฤติรถไฟตกรางนั่นเอง

หลังเหตุการณ์นี้ การรถไฟแห่งประเทศไทย คงจะอยู่เฉยไม่ได้ ไม่ปล่อยให้วิกฤตินี้ผ่านไปโดยไม่ใช้บทเรียนกลับมาเป็นโอกาสในอนาคต หากมองย้อนกลับไปถึงสาเหตุปัจจัยต่างๆ ที่ทั้งฝ่ายบริหารและพนักงานรถไฟได้หยิบยกกันขึ้นมาขัดกันนับวัน เจนนามาเป็นข้ออ้างของแต่ละฝ่ายแล้ว ก็จะสามารถรวบรวมหัวข้อประเด็นปัญหามาใส่ในขั้นตอนที่กล่าวไว้ข้างบนได้อย่างไม่ยาก โดยอาจจะเริ่มจากเรื่องความปลอดภัยของลูกค้า เป็นสำคัญ แล้วร้อยกลับเข้าไปในเรื่องการทำงานของห้วงจรที่แยงครอบครองเพื่อรถไฟสามารถจะออกบริการผู้โดยสารได้หรือไม่ การดำเนินงานของรฟท. โดยรวม อุปสรรคการดำเนินงาน สวัสดิการของพนักงาน การเรียกร้องค่าเสียหายของผู้โดยสาร การลากิจพร้อมๆ กันของกลุ่มพนักงานที่กลายเป็นความเดือดร้อนของลูกค้า ตลอดจน ประเด็นที่พนักงานตัดสินใจที่จะปล่อยโดยสารรถไฟลงระหว่างทาง ก่อนถึงปลายทาง ไม่ว่าจะมีความเสี่ยงจากต้องการประท้วงหรือทำตามคำสั่งผู้บริหารก็ตาม น่าจะเป็นกรณีศึกษาที่ดี หวังว่าคงไม่มีกัปตันสายการบินใดสายการบินหนึ่งเกิดอุบัติเหตุอะไรแผลงๆ ขึ้นมาในทำนองเดียวกันโดยการตัดสินใจที่จะปล่อยผู้โดยสารกลางอากาศ แล้วขับเครื่องบินกลับฐานพร้อมลูกเรือของตนเท่านั้น

ปิดท้ายบทความนี้ อยากจะหยิบยกตัวอย่างอีกเรื่องหนึ่ง ซึ่งเป็นโครงการยอดฮิตในยุคนี้ที่เดียว คือ แผนปฏิบัติการไทยเข้มแข็ง 2555 การลงทุนครั้งประวัติศาสตร์ของประเทศไทย ที่ไม่เพียงแต่ความยิ่งใหญ่ของเงินลงทุนที่จะเป็นประเด็นถกเถียงกัน แต่ความยิ่งใหญ่ของข้อกังขาของคนไทยที่มีต่อพฤติกรรมการใช้เงินงบประมาณ และความโปร่งใสของหน่วยงานรับผิดชอบ กลุ่มที่เข้ามาเกี่ยวข้องทั้งจากภาครัฐและเอกชน ในเชิงการบริหารประเด็นนั้นต้องมีทางหนีที่ไล่ไว้ด้วย โดยเฉพาะในประเด็นเรื่องความโปร่งใสซึ่งเป็นสิ่งที่ในอดีตเป็นสิ่งน่ากลัวมาก แต่ในรัฐบาลยุคไอทีนี้ กลับปรับสิ่งที่น่าจะเป็นวิกฤตินี้ให้เป็นโอกาส อย่างเครื่องมือหนึ่งที่จะช่วยรวบรวมและบริหารประเด็นได้ไม่น้อยก็คือ การใช้งานเครื่องมือสื่อสารอื่นๆ อย่างเว็บไซต์ [www.tkk2555.com](http://www.tkk2555.com) โดยเรียกร้องให้ประชาชนทั่วประเทศหรือที่อยู่ทั่วโลกก็ตาม สามารถช่วยกันส่งข้อมูลหากพบว่ามีกลิ่นของการทุจริต เชิญชวนให้ทุกคนเข้าเป็นเจ้าของโครงการไทยเข้มแข็งร่วมกัน ให้เข้ามาเป็นทีมตรวจสอบ อย่าเพียงเป็นผู้ดูผู้แสดงความคิดเห็นจากวงนอกเท่านั้น เพราะเม็ดเงินที่รัฐบาลทุ่มเข้าพัฒนาประเทศก็เป็นเงินของเราทุกคนนั่นเอง เรียกได้ว่าเมื่อรู้จักและพร้อมที่บริหารจัดการกับประเด็นปัญหาเป็นเรื่องๆ ก็จะเป็นปราการป้องกันเหตุการณ์วิกฤติที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ไม่มากนัก

\*\*\*\*\*