

ผู้บริหารกับการจัดการสื่อสารองค์กรในภาวะวิกฤต

ดร. พจน์ ใจชาญสุขกิจ

ในการบริหารองค์กร สิ่งที่จะต้องพิจารณาควบคู่ในการกำหนดกลยุทธ์ทางการบริหารก็คือ สถานภาพทางธุรกิจควบคู่ไปกับสถานภาพทางความรู้สึกของมวลชนที่มีต่อองค์กรในช่วงเวลาทางการดำเนินกลยุทธ์นั้นๆ ว่าสาธารณชนมีทัศนคติต่อองค์กร ผู้บริหาร ผลิตภัณฑ์ ตลอดจนนโยบายในการดำเนินธุรกิจ เป็นเช่นไร สอดคล้องกับกระแสสังคมหรือไม่ หรืออยู่ในช่วงที่มีภาวะวิกฤตทั้งที่เกิดจากองค์กรเอง หรือปัจจัยคุกคามจากภายนอกที่จะเกิดผลในเชิงลบต่อองค์กรที่อาจลุกลามได้

Crisis Management หรือการบริหารภาวะวิกฤต หมายถึง ปรากฏการณ์เชิงลบอันรุนแรงที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด แต่อาจส่งผลเสียระยะยาวถึงภาพลักษณ์ชื่อเสียงขององค์กร เช่น กิจการถูกภาวะแทรกแซงจากการเมือง คนงานประท้วง ผู้บริหารยกกลุ่มลาออก เหตุการณ์เอื้อประโยชน์ต่อตนเอง สินค้าเป็นพิษ พนักงานคดโกงระบบคอมพิวเตอร์มีปัญหา อุบัติภัย ภัยธรรมชาติ ผลกระทบจากสิ่งแวดล้อมการเผชิญกับภาวะกดดันจากกลุ่มชน เป็นต้น

เหตุการณ์หรือภาวะดังกล่าวที่เกิดขึ้นโดยที่ไม่ได้คิดการณ์ล่วงหน้า เมื่อเกิดขึ้นแล้วมักจะเกิดผลเชิงลบต่อบริษัทในระยะยาว เช่น ไม่มีใครอยากจะใช้บริการ ไม่มีใครอยากเข้าไปใกล้โรงงาน หรือไม่ยอมซื้อสินค้า/บริการ มีทัศนคติในเชิงลบต่อองค์กร หรือตราสินค้า ปรากฏการณ์เหล่านี้เรียกว่า ภาวะวิกฤต(Crisis)

เมื่อเกิดภาวะวิกฤตจำเป็นที่จะต้องมีการแก้ปัญหาด้วยการบริหารภาวะวิกฤต จึงจะสามารถรักษาภาพลักษณ์ขององค์กรต่อไปได้ ไม่ว่าจะเป็นภาวะวิกฤตทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การเกิดอุบัติเหตุ/ไม่คาดฝันต่าง ๆ สิ่งเหล่านี้ล้วนอยู่รอบๆตัวเรา แต่เมื่อเกิดวิกฤตแล้วต้องนำมาพิจารณาโดยเร่งด่วนว่าจะกระทบอะไรบ้าง

หลักการบริหารภาวะวิกฤต ต้องยึดหลักการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างมีหลักการ เป็นกลยุทธ์ที่ต้องดำเนินการโดยรวดเร็วและให้เกิดผลเสียหายน้อยที่สุดเพื่อให้เกิดสภาวะคลี่คลาย ตลอดจนกระทั่งมีผลในเชิงบวก ในบางเหตุการณ์หากมีการแก้ไขที่ล่าช้า ไม่ทันต่อเหตุการณ์ ณ ช่วงเวลานั้น อาจยังลุกลามได้ ดังนั้น การบริหารภาวะวิกฤตที่ดีควรมีการดำเนินการ ดังต่อไปนี้

- ◆ อย่าคิดว่าโอกาสของการเกิดวิกฤตเป็นศูนย์ เพื่อการไม่ประมาทและมีการเตรียมการที่จะเผชิญภาวะวิกฤตล่วงหน้า เพราะเราไม่อาจคาดการณ์ได้ว่าจะเกิดวิกฤตขึ้นเมื่อใด
- ◆ ควรมีการวางแผนไว้ล่วงหน้าว่าหากเกิดภาวะวิกฤตในแต่ละเรื่อง แต่ละหน่วยงานจะดำเนินการอย่างไร รู้จักที่จะมีการวางแผนไว้อย่างเป็นขั้นเป็นตอน

- ◆ ควรจัดให้มีผู้รับผิดชอบหรือประชาสัมพันธ์ขององค์กรที่สามารถให้ข่าวหรือออกแถลงการณ์อย่างปด้อยให้สื่อมวลชนหาข่าวจากฝ่ายตรงข้าม หรือผู้เสียผลประโยชน์เพียงอย่างเดียว
- ◆ ควรให้มีการแถลงชี้แจงอย่างรวดเร็ว(Absolutely no delay) โดยเฉพาะการกำหนดทำที่ที่ชัดเจนขององค์กรที่จะนำเสนอผ่านสื่อมวลชนเพราะหากช้า ข่าวจะมาจกแหล่งอื่นที่ทำให้เกิดความเสียหายได้

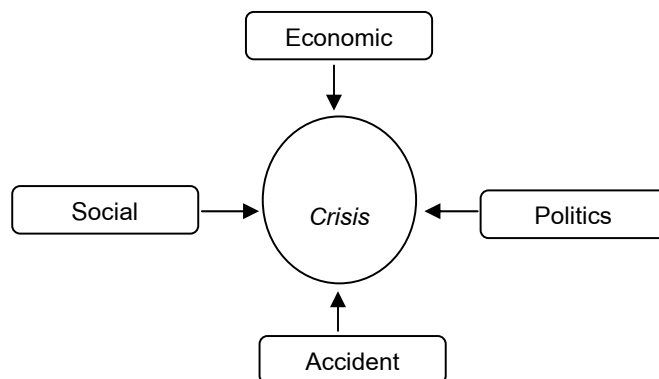
เมื่อเกิดปัญหาวิกฤต มีผู้เสียหายเกิดขึ้น ต้องมีการแก้ปัญหาทันที เช่น การชดเชยค่าเสียหายตามที่กฎหมายกำหนดหรือพอเหมาะกับสภาพสังคมและต้องดำเนินการอย่างเป็นเหตุผล

ระดับผลกระทบของภาวะวิกฤต

- ◆ บุคคล ไม่ว่าจะเป็นพนักงาน ผู้บริหาร ลูกค้า ผู้ใช้บริการ
- ◆ องค์กร ความน่าเชื่อถือ ชื่อเสียง ศรัทธา
- ◆ สินค้า/บริการ ความเชื่อมั่น ผลทางการตลาด
- ◆ ชุมชน โดยเฉพาะชุมชนใกล้เคียง ประสบปัญหาสิ่งแวดล้อม
- ◆ ประเทศ ตัวอย่างเช่น ปัญหาสถาบันการเงิน การปรับเปลี่ยนนโยบาย กฎหมาย การเมือง
- ◆ นานาชาติ เกิดภาพลักษณ์ที่ไม่ดี การท่องเที่ยว การกีดกันทางการค้า การก่อการร้าย

ในขณะเดียวกัน ภาวะวิกฤตสามารถเกิดขึ้นได้โดยฉับพลัน คือไม่รู้ตัวล่วงหน้ามาก่อน คาดไม่ถึงอุบัติเหตุหรือการเกิดแบบมีการพัฒนาการ คือมีการก่อตัวล่วงหน้าผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ต้องค้นหาให้พบจากสัญญาณเตือนภัยในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อเตรียมพร้อมกับการแก้ไขปัญหาให้ทันเวลา โดยไม่ต้องรอให้ปัญหาเกิดขึ้น

เมื่อเกิดปัญหาหรือวิกฤตขึ้น จะต้องมีการแก้ไขปัญหาถึงกระบวนการ ที่จริงจังและจริงใจ เพื่อ



คลี่คลายสถานการณ์ให้ดีขึ้น

ผู้บริหารต้องแสดงความรับผิดชอบ เมื่อมีปัญหาร้ายแรงเกิดขึ้น ไม่ใช่เมื่อเกิดปัญหาแล้วให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งออกไปแก้ไขปัญหาเพียงลำพัง ทุกส่วนในองค์กรต้องร่วมมือหรือให้การสนับสนุน เพื่อช่วยแก้ปัญหาทุกอย่าง ไม่ว่าจะเป็นการช่วยเหลือแบบใดก็ตามด้วยการวิเคราะห์และประเมินวิกฤต

- ◆ วิเคราะห์สาเหตุ/พัฒนาการของสถานการณ์ ต้นตอของวิกฤต ลำดับขั้นตอน
- ◆ ผลกระทบที่เกิดขึ้น จะกระทบอะไรบ้างทั้งในปัจจุบัน อนาคต ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- ◆ บุคคลที่เกี่ยวข้อง มีใครเกี่ยวข้องบ้าง ทุกระดับหน้าฉาก / หลังฉาก
- ◆ ความเกี่ยวพันระหว่างองค์กร/เหตุการณ์ จะขยายผลออกไปในทิศทางใด องค์กรอื่นๆ
เกี่ยวข้อง

นอกจากนี้ ควรมีการกำหนดตัวบุคคลที่จะต้องออกสู่สาธารณชน ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับสูง นักกฎหมาย ผู้แทนพนักงาน ที่ปรึกษาเฉพาะด้าน ประชาสัมพันธ์ ซึ่งจะต้องแจกแจงบทบาทให้ชัดเจนว่า ใครจะทำหน้าที่อะไร ใครควรมีหน้าที่ออกมาพูดเมื่อใดและพูดได้ระดับไหน เนื้อหาสาระประเด็นจะทำการสื่อสาร ความกว้าง ความลึกของข้อมูล

แต่การแก้ปัญหาวิกฤตต้องไม่แก่เฉพาะภายนอกเพื่อรักษาภาพลักษณ์ขององค์กรเพียงอย่างเดียว ผู้บริหาร ควรต้องรู้จักการรักษาความน่าเชื่อถือให้กับบุคลากร รวมทั้งการสื่อสารภายในองค์กรด้วย

แนวทาง/แผนการแก้ไขวิกฤต

- ◆ **เชิงตั้งรับ** ด้วยการให้ข้อมูล ตามมาตอบไป อยากเห็นก็จะเปิดให้ดู แสดงความชัดเจนในความบริสุทธิ์
- ◆ **เชิงรุก** ด้วยการเข้าควบคุม/ยุติสถานการณ์ คือ มีการจัดการกับเหตุการณ์ต้องหยุดอย่างถาวร รากถอน โคนเพื่อลดความเสี่ยงต่อการเกิดวิกฤตได้อีก
- ◆ **เชิงยุทธ** ด้วยการเข้าถึงเป้าหมายแต่ละกลุ่มตามช่องทาง/ระยะเวลา/ความถี่ คือ ดูทางหนีทีไล่ วิเคราะห์ว่า คุ่ม/ไม่คุ่ม แล้วจึงกำหนดวิธี ซึ่งอาจทำหลายๆอย่างพร้อมๆ กันเป็นช่วงเวลาอาจปรับสถานการณ์ให้กลับมาบวก พร้อมกับจัดการคู่แข่งด้วยการพลิกสถานการณ์หรือเปิดประเด็นใหม่

เมื่อต้องทำการชี้แจงต่าง ๆ ต้องตรงเข้าสู่ประเด็น (Right to the point) อย่าอ้อมค้อม เพราะจะเป็นภาพของความพยายามที่จะแก้ตัวมากกว่าการยอมรับความจริงหรือเปิดเผยข้อเท็จจริงให้กับสาธารณชน ได้รับทราบ สิ่งนี้มีผลต่อภาพลักษณ์ขององค์กรต่อไปด้วย

สิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารควรมี คือการใช้เทคนิคของการนำเสนอข้อมูล และไม่ให้มีสิ่งที่ไม่ดีค้างอยู่ในจิตใจของผู้รับฟัง ไม่ควรป้ายความผิดให้ผู้อื่น ควรแก้ไขในส่วนที่ต้องแก้ โดยไม่ต้องไปพูดถึงความผิดพลาดของคนอื่น หรือเหตุการณ์ที่ทำอะไรไม่ได้

ผลกระทบจากการเกิดวิกฤตนั้น สามารถส่งผลไปถึง

- ◆ **การทำงาน** ทำให้บรรยากาศการทำงานไม่เหมือนเดิม
- ◆ **การผลิต** หากเกิดการชักยอก หรือทำให้สินค้าออกมาไม่ได้คุณภาพ ก็ต้องมีการเข้มงวดมากยิ่งขึ้น
เกิดภาพความไม่ไว้วางใจต่อกัน
- ◆ **การตลาด** มีผู้เข้ามาซื้อสินค้า/บริการลดลง
- ◆ **การยอมรับทางสังคม** ลดความเชื่อมั่น ความเชื่อถือ ความมั่นใจในสินค้าและบริการ
- ◆ **การต่อต้าน** หากวิกฤตนั้นเป็นการใช้ความรุนแรงเข้าแก้ปัญหา หรือไม่สร้างความพอใจให้กับกลุ่มผู้เสียหายหรือได้รับผลกระทบได้ ส่งผลต่อการเกิดคลื่นวิกฤตที่รุนแรงมากยิ่งขึ้น

สิ่งเหล่านี้ ล้วนเป็นผลที่เกิดตามมาจากการเกิดวิกฤต ทำให้การแก้ไขปัญหาที่ผ่านมาเพียงการออกมาพูดของ ผู้บริหาร เพียงฝ่ายเดียวไม่มีน้ำหนักเพียงพอ แต่จะต้องรู้จักแก้ปัญหาในทางปฏิบัติ ให้เห็นผลและเกิดขึ้นจริงด้วย เช่น การยืนยันของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายนอก บุคคล องค์กรที่น่าเชื่อถือ

การบริหารภาวะวิกฤตถือเป็นเรื่องละเอียดอ่อนซึ่ง ผู้บริหาร ต้องให้ความสำคัญและเตรียมการร่วมกับหน่วยงานสื่อสารองค์กรตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องล่วงหน้า หรืออย่างน้อยก็ทันทีเมื่อมีสัญญาณบอกเหตุ อย่าคิดว่าเป็นเรื่องเล็กน้อย แล้วด่วนสรุปว่าจะจบได้เอง ผู้บริหารต้องใช้ความพยายามและความตั้งใจในการแก้ไขภาวะวิกฤต ถือเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องสามารถสื่อสารข้อมูลที่ต้องการได้ครบถ้วนตรงกันทั้งหมด ไม่ว่าจะสื่อสารจากส่วนใดขององค์กร นั้นหมายความว่า การจัดการสื่อสารในยามวิกฤตนั้น เป็นสิ่งที่สำคัญมากโดยเฉพาะการจัดการสื่อสารองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพของผู้บริหาร

.....