

# Organizational Crisis Management

## การเตรียมความพร้อมในการรับมือภาวะวิกฤติของคนในองค์กร

กันยายน 2021 ● Performance Management ●

กาญจน์กมล พรมเหล่า นักวิจัย บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด

**การจัดการภาวะวิกฤติ** เป็นกระบวนการจัดการอย่างมีระบบ และเป็นการร่วมมือของทุกคนในองค์กร ในการร่วมมือกันพยายามไม่ให้วิกฤติต่าง ๆ เกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กร หรือเป็นความร่วมมือกันในการจัดการวิกฤติที่เกิดขึ้นแล้วได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยวัตถุประสงค์ของการวางแผนการจัดการภาวะวิกฤติในองค์กรคือเมื่อมีวิกฤติเกิดขึ้น คนในองค์กรจะสามารถทำการตัดสินใจที่ทันเวลาด้วยวิจารณญาณที่ดี โดยพิจารณาจากข้อเท็จจริงที่มีอยู่ในตอนนั้น ทั้งนี้การตัดสินใจในช่วงเวลาที่ภาวะวิกฤติกำลังเกิดขึ้น ผู้ที่มีหน้าที่ตัดสินใจต้องการสมดุลที่ตรงระหว่าง ความรวดเร็วและความแม่นยำ แม้ว่าในเวลานั้นองค์กรอาจจะกำลังเผชิญกับความไม่แน่นอน หรือยังมีข้อมูลประกอบการตัดสินใจที่ไม่ครบถ้วน แต่ในเวลานั้นต้องทำการตัดสินใจที่สำคัญและรีบดำเนินการอย่างรวดเร็วที่สุด ดังนั้นการวางแผนในการจัดการภาวะวิกฤติจะทำให้องค์กรสามารถสร้างสมดุลดังกล่าวได้ง่ายมากยิ่งขึ้น



ก้าวแรกของการจัดการภาวะวิกฤติที่ดีจะต้องมาจากการได้รับความสำคัญในประเด็นดังกล่าวจากผู้บริหารระดับสูง โดยผู้บริหารระดับสูงหรือกลุ่มผู้นำองค์กรอย่างแรกต้องยอมรับว่ามีความเป็นไปได้ที่องค์กรจะสามารถเจอกับภาวะวิกฤติต่าง ๆ ที่ไม่คาดคิด และผู้บริหารควรเชื่อว่าจะสามารถขับเคลื่อนให้ตัวเองและพนักงานในองค์กรมีความพร้อมในการป้องกันไม่ให้วิกฤติเกิดขึ้น หรือในกรณีที่เหตุการณ์วิกฤติเกิดขึ้นแล้ว ผู้บริหารควรเชื่อว่าคนในองค์กรจะมีความสามารถเพียงพอในการจัดการกับเหตุการณ์วิกฤติที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำควรจะมีการแบ่งเวลาสำหรับการรวบรวมความคิดจากพนักงานในหลายๆ ฝ่าย เพื่อบูรณาการความคิดเห็นจากทุกฝ่าย ในการช่วยกันคาดการณ์ภาวะวิกฤติที่สามารถเกิดขึ้นกับองค์กรได้จากหลากหลายมุมมอง ดังนั้นผู้นำควรมี Mindset ที่ดีในการเตรียมความพร้อมในการรับมือกับภาวะวิกฤติ โดยสามารถเริ่มต้นได้ง่าย ๆ ในการตั้งคำถามว่า ภาวะวิกฤติอะไรบ้างที่สามารถเกิดขึ้นได้ จะเกิดขึ้นที่ใด และจะเกิดขึ้นเวลาไหน และฝ่ายใดจะเข้ามาช่วยในการจัดการภาวะวิกฤติดังกล่าวได้บ้าง เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการรับมือกับภาวะวิกฤติล่วงหน้า



ในการเตรียมความพร้อมสำหรับการจัดการภาวะวิกฤติ สิ่งที่องค์กรสามารถทำได้คือการพยายามทำรายการภาวะวิกฤติที่สามารถเกิดขึ้นได้ โดยจัดกลุ่มประเภทวิกฤติทั้งที่คาดการณ์ได้และที่คาดการณ์ไม่ได้ ออกเป็นสามประเภท คือ ประเภทวิกฤติที่องค์กรได้เตรียมการในการจัดการไว้เรียบร้อยแล้ว ประเภทที่ต้องการเตรียมความพร้อมในการจัดการ และประเภทอื่น ๆ ที่ไม่สามารถเตรียมพร้อมเพื่อการจัดการได้ ในองค์กรที่มีการเตรียมความพร้อมในการรับมือกับภาวะวิกฤติได้ดี ผู้บริหารและบุคลากรสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการจัดการภาวะวิกฤติ จะมีการประชุมหารือกันในเรื่องกลยุทธ์ในการเตรียมรับมือ หรือการพัฒนาปรับปรุงวิธีการใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์ในการรับมือกับวิกฤติต่าง ๆ รวมถึงมีการ

จำลองเหตุการณ์วิกฤติเพื่อฝึกวิธีการตอบสนองกับภาวะวิกฤติ และมีการประเมินผลและปรับปรุงความสามารถในการจัดการภาวะวิกฤติต่อไป แน่ใจว่าภาวะวิกฤติที่สามารถส่งผลกระทบต่อองค์กรมีได้หลากหลายประเภท ไม่มีองค์กรใดในโลกที่สามารถเตรียมความพร้อมสำหรับทุกภาวะวิกฤติได้ แต่องค์กรก็ไม่ควรลดความพยายามในการพัฒนาความสามารถในการรับมือกับภาวะวิกฤติต่างๆ องค์กรควรมีการเตรียมการรับมือในรูปแบบต่าง ๆ (portfolio of response) เพราะเมื่อคนในองค์กรเจอภาวะวิกฤติ อย่างน้อยการเตรียมพร้อมในการรับมือที่เคยวางแผนมาจะเพิ่มโอกาสให้คนในองค์กร มีโอกาสในการรับมือกับภาวะวิกฤติต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันเวลา และสามารถแก้ไขภาวะวิกฤติได้อย่างสูงสุดความสามารถ ตามความรู้และการเตรียมความพร้อมที่เคยได้ซักซ้อมมา

การเตรียมความพร้อมสำหรับภาวะวิกฤติ เป็นความพยายามของพนักงานในทุกระดับขององค์กร โดยผู้นำองค์กร หรือผู้บริหารเป็นส่วนสำคัญในการชี้แนวทางให้พนักงานเห็นถึงความสำคัญในการเตรียมความพร้อมองค์กรที่มีวัฒนธรรมในการป้องกันภาวะวิกฤติที่ดี จะมีการสนับสนุนให้พนักงานทุกระดับ ทุกสถานที่ปฏิบัติงานสามารถรายงานประเด็นต่าง ๆ ที่สามารถเกิดภาวะวิกฤติได้โดยตรงต่อผู้บริหาร เพื่อองค์กรจะสามารถรับรู้ และอาจจะสามารถตัดไฟได้ตั้งแต่ต้นลม และบางองค์กรมีการมอบรางวัลให้กับผู้ที่แจ้งเบาะแสอีกด้วย ดังนั้นจึงจะเห็นได้ว่าการเตรียมความพร้อมในการจัดการกับภาวะวิกฤติไม่ได้เป็นความพยายามจากแผนก Crisis Management ขององค์กรเพียงอย่างเดียว แต่การรับมือกับภาวะวิกฤติที่ดีนั้นเกิดได้จากความพยายามของคนทั้งองค์กรในการช่วยกันพยายามป้องกันและร่วมกันคิดวิธีในการเตรียมความพร้อมรับมือกับสิ่งที่ไม่คาดคิดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

