

แผนบริหารจัดการวิกฤติ

ต่อเนื่องจากฉบับที่แล้ว

วิเชียร ศิริสุภาพกุล

4. สร้างแผนงาน เมื่อท่านได้วางแผนเพื่อรับมือกับเหตุที่อาจเกิดขึ้นได้อันเป็นวิกฤติที่อาจเป็นไปได้แล้ว ขอให้กำหนดบทบาทตามแผนงาน รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับวิกฤติ พนักงานที่เป็นหัวใจสำคัญ อาทิ หัวหน้าแผนก ผู้มีสายตาแหลมคมที่มองการณ์ไกลได้ล่วงหน้า สามารถให้ความเห็นเกี่ยวกับทรัพยากรที่มีหรืออาจขาดแคลน และเป็นเรื่องที่อาจเกิดปัญหา การมองความเป็นไปได้ และรับมือล่วงหน้าแบบ scenario นี้มีประโยชน์มาก บางทีอาจจำเป็นต้องหาข้อมูลจากบุคคลภายนอกเข้ามาเสริมอีกด้วย อาทิ ผู้รับเหมา และหรือหุ้นส่วนที่ทำงานใกล้ชิดกับธุรกิจองค์กรของท่าน เมื่อท่านทำงานตามแผน จำไว้เสมอว่าต้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่กำหนด วิธีการที่จะดำเนินการต่อไปกับแผนงานอย่างไรตลอดช่วงที่มีวิกฤติ

5. ทำความคุ้นเคยกับผู้ใช้ สิ่งสำคัญอยู่ตรงที่ต้องให้พนักงานทั้งหมดเข้าใจบทบาทของตนเองระหว่างวิกฤติการณ์ ต้องจำไว้ว่า ความเครียดกับความตื่นตระหนก สามารถสร้างความยุ่งยากและโกลาหลได้ ฉะนั้นจึงต้องเข้าใจ และรู้บทบาทหน้าที่ที่จะรับมือกับสถานการณ์วิกฤติ อย่างไรก็ตาม มีอยู่ 2 วิธีการที่จะบรรเทาผลกระทบจากความเครียด

ประการแรก ต้องมั่นใจ และแน่ใจว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะมีข้อมูลที่จำเป็น และต้องการอยู่ในมือ ดังนั้น ในช่วงจังหวะที่มีความตึงเครียดอันเนื่องมาจากวิกฤติ ผู้คนจะต้องสามารถเข้าถึงข้อมูลได้รวดเร็ว และตรงไปตรงมา ขอให้พิจารณาวิธีการที่จะแจกจ่ายแผนงานวิกฤติได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ เช่น ผ่านแอปพลิเคชันการบริหารจัดการวิกฤติ (Crisis Management Application) ซึ่งจะเป็นระบบเรียลไทม์ มีการปรับข้อมูลตามสถานการณ์จริง จึงมีความทันสมัย ว่องไว สามารถรายงานสถานการณ์ บัญชีรายชื่อบุคคลหรือหน่วยงานที่จะติดต่อ สมรรถนะของข้อมูลข่าวสาร ข้อความ และอื่นๆ

ประการที่สอง ต้องมั่นใจเสมอว่าได้มีการอบรมผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ส่วนได้ส่วนเสียกับแผนบริหารจัดการวิกฤติอย่างสม่ำเสมอ มีการทดสอบเป็นการประจำ และฝึกซ้อมเสมือนจริงเพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานทุกๆ คนคุ้นเคยกับแผนปฏิบัติการนี้ และสามารถปฏิบัติตาม

รับมือ และตอบสนองยามเกิดวิกฤติจริงๆ ได้อย่างมั่นใจ ต้องรู้ถึงขนาดที่ว่าจะต้องไปหาข้อมูลเพิ่มเติมได้ที่ไหน และเข้าใจบทบาทของตนเองอย่างถ่องแท้

6. ทบทวนแผนปฏิบัติการอย่างสม่ำเสมอ เมื่อใดก็ตามที่ได้ร่างแผนปฏิบัติงานนี้ขึ้น ได้รับการอนุมัติ และได้รับการทดสอบแล้ว ต้องมีการทบทวนอยู่อย่างสม่ำเสมอด้วย สิ่งสำคัญแผนนี้ต้องทันสมัยเสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีพนักงานใหม่เข้ามาร่วมงานหรือแทนคนเก่าที่ออกไป บางครั้งมีเทคโนโลยีใหม่เกิดขึ้น ก็ต้องตามให้ทัน และปรับใช้ ซึ่งแน่นอนแผนย่อมมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นโดยปริยาย ประโยชน์จากการนี้คือได้มีการทบทวนตามกาลสมัย ตามความเปลี่ยนแปลงของโลก และเทคโนโลยี การทบทวนแผนนี้ควรกระทำอย่างน้อยปีละสองสามครั้งเพื่อให้แผนมีความสดใหม่ ทันสมัยอยู่เสมอนั่นเอง

องค์ประกอบ 5 เรื่องที่ “ต้อง” รวมอยู่ในแผน

1. แนวทางกระตุ้นเตือน มันไม่เสมอไปที่อุบัติเหตุภัยทั้งหมดจะบานปลายกลายเป็นวิกฤติ แต่เมื่อแผนปฏิบัติที่เตรียมพร้อมไว้แล้วนี้ ก็ควรแจ้งประเด็นเรื่องหรือเหตุการณ์หรือวิกฤติทุกประเภทขึ้นมา เพราะอาจเกิดขึ้นก็ได้ซึ่งไม่ควรประมาท ดังนั้น ประการแรกควรกำหนดเกณฑ์ของวิกฤติว่าเป็นอย่างไร ควรต้องมีหน่วยงานหรือ



ผู้เกี่ยวข้องเป็นใครบ้างที่ต้องจัดเป็นทีมงาน อุปกรณ์ เครื่องมือ และ ข้อมูลที่จำเป็นเพื่อรับมือกับปัญหาวิกฤติได้ทันทั่วทั้งที่ และรวดเร็ว องค์ประกอบบางอย่างที่อาจเป็นที่ต้องการรวมเข้าอยู่ในเรื่องนี้คือ :-

- คำจำกัดความของคำว่า วิกฤติ ไม่ว่าจะในความหมาย กว้างหรือแคบหรือเรื่องเฉพาะก็ควรระบุไว้ด้วย เป็นการมองอย่างทั่วถ้วน เป็น scenario นั้นเอง

- ระดับของการบริหารจัดการวิกฤติ อันเป็นอุปถัมภ์นั้น ควรได้มีการจัดแบ่งเป็นประเภท รายการ

- ระเบียบภายในองค์กรที่จำต้องมีมากขึ้น

- ผลกระทบเฉพาะที่ท่านต้องการให้ทีมงานของท่าน พิจารณาเมื่อต้องกำหนดระดับของอุปถัมภ์นั้น (ว่าเป็นวิกฤติร้ายแรงแค่ไหน)

2. แผนปฏิบัติการที่ลงรายละเอียด โดยพื้นฐานแล้ว แผน

ปฏิบัติการของท่านจะต้องมีรายการตรวจสอบหรือ check list แก่ ทีมงานที่รับมือกับวิกฤติ แผนปฏิบัติการที่ลงรายละเอียดนี้แหละ จะรับประกันความมั่นใจว่า ภารกิจสำคัญๆ จะไม่ถูกมองข้ามหรือ ลืมเมื่อมีเหตุวุ่นวายอลหม่านเกิดขึ้น เมื่อได้ร่างแผนปฏิบัติงานนี้ เสร็จสิ้นแล้ว แต่ละหน่วยงานหรือฝ่ายที่เกี่ยวข้องรับผิดชอบ จะต้อง ทราบถึงภารกิจ และสามารถรับมือกับเหตุการณ์หรืออุปถัมภ์ได้อย่าง ทันทั่วทั้งที่ ภายใน 24-48 ชั่วโมงแรกที่เกิดเหตุ แผนปฏิบัติการตาม หน่วยงานควรจะเป็นดังนี้ :-

- ลำดับความสำคัญ เป็นรายการที่บ่งบอกถึงความสำคัญ ของแต่ละหน่วยงานที่ต้องรับผิดชอบควบคุมดูแล

- กรอบเวลาที่ต้องจัดการให้สำเร็จเรียบร้อยโดยเร็ว ทั้งนี้ ต้องเป็นไปได้ เป็นจริง แต่อยู่ในกรอบเวลาที่สุุด

- ระบุให้ชัดเจนว่าภารกิจใด ใครหรือหน่วยงานใดเป็น “เจ้าภาพ” หรือเจ้าของภารกิจนั้นๆ บางคนอาจจำเป็นต้องเป็น “เจ้า ภาพ” ของแต่ละแผนปฏิบัติการ (ยกตัวอย่าง หัวหน้าแผนกของท่าน อาจต้องเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดในแผนปฏิบัติการในแผนกของท่าน) รวมทั้งแต่ละภารกิจด้วย เหล่านี้คือบุคคลที่รับผิดชอบเพื่อความมั่นใจ ว่าภารกิจจะสำเร็จครบถ้วน

- ต้องไม่ลืมที่จะลงบันทึกพื้นที่ที่ทีมงานดูแลในแต่ละ รายการที่ปรากฏในแผนปฏิบัติการด้วย



3. กลยุทธ์การสื่อสารวิกฤติ หนึ่งในความลับของการบริหาร

จัดการวิกฤติอย่างมีประสิทธิภาพคือ การสื่อสารที่**มีความทันทั่วทั้งที่ เสมอต้นเสมอปลาย** และอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สำคัญ แต่การอนุมัติการสื่อสารอย่างทันทั่วทั้งที่อาจเป็นเรื่องท้าทาย และเป็นงานนำหาคัดห้วนอยู่ไม่น้อย ดังนั้น หนึ่งในเป้าหมายของท่าน จึงควรจะระบุหรือนิยามกลยุทธ์การสื่อสารในยามวิกฤติ และให้ร่าง เรื่องการสื่อสารของท่าน โดยให้ได้รับการอนุมัติล่วงหน้าไว้ก่อนจาก ผู้มีอำนาจทั้งหมดในทีมงานก่อน รายการที่จะอนุมัติล่วงหน้ากรณี สื่อสารนี้จะรวมเรื่องดังนี้ :-

- กลยุทธ์การสื่อสารกรณีวิกฤติ (เช่น “เชิงรุก” มากกว่า “เชิงรับ” วิธีการสื่อสาร สื่อข้อความ หรือกลยุทธ์ติด hashtag เป็นต้น)

- ประเด็นการพูดคุย/ประเด็นข้อความข่าวสาร

- Holding statement/ข้อความแรกที่ตอบรับ

- การสื่อสารอย่างเป็นทางการ (ลายลักษณ์อักษร) ไปยัง กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- ถามคำถามอยู่อย่างบ่อยๆ ถี่ๆ

4. มีรายชื่อผู้ติดต่ออย่างทั่วถึง ท่านไม่จำเป็นต้องไปค้นหา

ข้อมูลสำคัญที่จะต้องติดต่อเมื่อมีเหตุวิกฤติหรือฉุกเฉินเกิดขึ้น ดังนั้น ท่านต้องมั่นใจว่ามีข้อมูลที่จะทำการติดต่อในมือแล้ว

- ข้อมูลของทีมงานแต่ละคนที่ท่านต้องติดต่อ





- ข้อมูลทั้งหมดของทีมปฏิบัติการแต่ละทีม
- ข้อมูลทั้งหมดของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคนสำคัญที่ท่านอาจจำเป็นต้องติดต่อถึงโดยตรง กรณีอยู่ท่ามกลางวิกฤติสำคัญหรือร้ายแรง
- ข้อมูลสำหรับการติดต่อทั้งหมด สำหรับผู้จัดจำหน่ายสำคัญๆ รวมทั้งบุคคลที่สาม ที่ปรึกษา ผู้เชี่ยวชาญ ที่อาจจำเป็นต้องติดต่อ กรณีอยู่ท่ามกลางวิกฤติ

ในทางตรงข้าม ถ้าท่านมีระบบ CRM (Customer Relationship Management) คือ ระบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ หรือระบบอื่นที่บรรจุข้อมูลสำหรับการติดต่อทั้งหมดไว้เรียบร้อยแล้ว สำหรับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต้องแน่ใจว่า :-

- ให้ tag ข้อมูลที่เหมาะสม ง่าย และสะดวกแก่การอ้างอิง เพื่อให้เข้าถึง และสามารถถกแถลงเรื่องวิกฤตินั้นๆ ได้
- อ้างอิงระบบต่างๆ ในพื้นที่หรือสถานที่ที่เหมาะสมภายในแผนปฏิบัติการวิกฤติของท่าน
- มีข้อมูลที่จัดเก็บในรูปแบบของ hardcopy ไว้สำหรับการค้นหาอ้างอิงกรณีระบบอาจล่มหรือใช้การไม่ได้

อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าจะเลือกใช้ระบบไหนเวลาจะติดต่อตามรายชื่อบุคคลสำคัญๆ อย่าลืมหมั่นอัปเดตให้ทันสมัย ทันกาล ทันการเปลี่ยนแปลงเสมอ

5. ที่จัดเก็บคลังรายละเอียดทรัพยากร ในการบริหารจัดการวิกฤตินั้น ท่านจะต้องรวบรวมทรัพยากรที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติมเข้าไว้ตลอดจนเอกสารใดๆ ที่อาจจำเป็นต้องใช้โดยสมาชิกในที่ทำงานในจังหวัดสถานการณ์ที่กำลังร้อนระอุ นี้จะรวมถึงเรื่องอื่นใดก็ได้จาก :-

- ลำดับเหตุการณ์ตามเวลา หรือ Timelines
- Flowcharts ต่างๆ
- ข้อตกลงเฉพาะของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือรายละเอียดในเอกสารแนบ
- หนังสือรับรองการเข้าถึงเครือข่าย
- เรื่องอื่นๆ ที่อาจเป็นประโยชน์สำหรับสมาชิกในที่ทำงานที่รับผิดชอบการบริหารจัดการวิกฤติ

ประเด็นสำคัญของการพัฒนาแผนบริหารจัดการวิกฤติ คือให้คิดอย่างรอบด้านรวมทั้งการตัดสินใจ ปฏิบัติด้วยความสามารถของท่านให้มากที่สุดที่จะทำได้ต่อภารกิจอันสำคัญ และจำเป็น การสื่อสาร การสื่อข้อความ และการมีข้อมูลพร้อม จะช่วยให้บริการจัดการรับมือกับเหตุวิกฤติได้ง่าย และมีประสิทธิผล

สรุป

เมื่อมองภาพโดยรวมแล้ว แผนข้างต้นทั้งหมดอาจไม่ครอบคลุมทุกกิจการ ทุกเรื่องทุกราวได้ เพราะบางกิจการ บางองค์กรอาจมีรายละเอียดเฉพาะเรื่อง เฉพาะจุด แต่อย่างน้อยก็เป็นเรื่องที่จะทำให้อาจารย์ได้มองเห็นล่วงหน้าในกรณีที่เกิดขึ้นหรือไม่ก็ได้ แต่อย่างน้อยเป็นการตระหนักถึงเหตุร้ายหรือวิกฤติ ซึ่งควรมีการเตรียมการไว้ เป็นการไม่ประมาท

