

## จัดการองค์กรภายใต้สถานการณ์ความไม่สงบ ในประเทศ

ดร.พจน์ ใจชาญสุขกิจ

นักสื่อสารกลยุทธ์แบบบูรณาการ

dr.photj@gmail.com

ภายใต้สถานการณ์ทางการเมือง ที่ได้ประทุจนกระทั่งทวีความรุนแรงยิ่งขึ้นเรื่อยๆ ยากต่อการประเมินคาดการณ์อนาคต จนไม่อาจคาดเดาว่าเรื่องดังกล่าวจะจบลงในรูปแบบใด

สิ่งที่เกิดขึ้นตามมา ก็คือ ผลกระทบการองค์กรทุกรูปแบบ ไม่ว่าจะองค์กรรูปแบบใด ภาครัฐ ภาคเอกชน องค์กรขนาดเล็ก-ใหญ่ จนถึงผู้ประกอบการรายย่อย หลายหลายประเภทธุรกิจ นับตั้งแต่ระบบสาธารณูปโภค สถาบันการเงิน ห้างสรรพสินค้า อสังหาริมทรัพย์ สินค้าอุปโภคบริโภค ธุรกิจสื่อ สถานศึกษา โรงแรม อาหาร ธุรกิจบริการ กิจการขนาดย่อม ไม่เว้นแม้แต่หน่วยงานผู้กำกับนโยบายของประเทศ และหน่วยงานความมั่นคง ที่ต้องเผชิญโดยตรง

ตลอดระยะเวลา ในรอบ 1 เดือนที่ผ่านมา มีผู้ติดต่อผู้เขียนมากมาย เพื่อแลกเปลี่ยน ความคิดเห็น ทั้งที่พบกันเป็นการส่วนตัว / e-mail / และในวงสนทนาทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ด้วยนานาปัญหา ตั้งแต่การตั้งในระยะแรกที่ต้องเตรียมรับมือกับเหตุการณ์ที่กำลังจะเกิดขึ้นจนกระทั่งมีความรุนแรงเกิดขึ้น ประเด็นจ้อยู่ที่ การแก้ไขปัญหาและผลกระทบที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้า การวางแผนการกอบกู้ภาพลักษณ์ ชื่อเสียง ธุรกิจ การสื่อสาร ซึ่งแจ้งทำความเข้าใจกับทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับองค์กรตั้งแต่ นักลงทุน ผู้ถือหุ้น ลูกค้า ผู้เช่า สมาชิก ชุมชน สื่อมวลชน การชี้แจงขอแนวทางจากภาครัฐ สถาบันการเงินองค์กรวิชาชีพต่างๆ มากมาย รวมถึงการวางแผนรับมือหากเกิดการก่อวินาศกรรม หรือความเสียหายขั้นร้ายแรงที่อาจเกิดขึ้น และการปรับแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจในระยะยาว

การกำหนดแนวทางการสำหรับแก้ไข รับมือ กำหนดวิธีการจัดการองค์กรในยามเมื่อต้องเผชิญสถานการณ์ความไม่สงบ ในประเทศ จึงเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับวันนี้และอนาคต

### เกาะติดสถานการณ์ข้อมูลข่าวสารอย่างใกล้ชิด

การติดตามสถานการณ์ทั้งที่ผ่านสื่อสารมวลชน หรือจากแหล่งข้อมูล ข่าวกรองต่างๆ ต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างใกล้ชิด สืบหาความเกี่ยวพันต่อเหตุการณ์ ทั้งด้านการข่าวที่ปรากฏ การเข้าไปเกี่ยวข้องต่อเหตุการณ์ การติดตามความเคลื่อนไหวของผู้ชุมนุมแต่ละฝ่าย การตัดสินใจของภาครัฐ มาตรการที่เกี่ยวข้อง ผลที่เกิดขึ้น การรายงาน มุมมองจากบุคคลสำคัญ การนำเสนอผ่านสื่อที่

หลากหลายเพื่อนำมาสรุป วิเคราะห์ ทศนคติ การคาดการณ์ การกำหนดรูปแบบ แนวทางการแก้ไข ทั้งแบบทันทีและแบบค่อยเป็นค่อยไป

### การประเมินผลกระทบจากเหตุการณ์

สิ่งที่จำเป็นต้องดำเนินการต่อไปก็คือ การจำแนกผลกระทบ การจำแนกจากผลกระทบ ออก เป็นสองกลุ่ม ก็คือ ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากวิกฤต ที่เกิดขึ้นภายนอกและภายในองค์กร

ประเมินระดับผลกระทบขององค์กร ว่ามีประเภทย่อยอะไรบ้าง สิ่งแวดล้อม สถานการณ์ทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การปฏิบัติงาน ผลกระทบต่อการใช้ชีวิตของผู้คนในส่วนที่เกี่ยวข้อง พฤติกรรมของลูกค้า มาตรการของภาครัฐ การตอบรับ ความเห็น การตัดสินใจ เหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยภายนอก

ขณะที่ผลกระทบภายใน ทั้งความสามารถในการสร้างรายได้และการทำกำไร ต้นทุนในส่วนต่างๆ พนักงาน เครื่องจักร อุปกรณ์ สำนักงาน วิธีการผลิต วิธีการบริการ กระบวนการบริหาร การจัดการภายในองค์กรหลังเหตุการณ์นั้นๆ การประเมินสิ่งกระทบ ทั้งภายนอกและภายใน เริ่มเรียงลำดับความสำคัญ จากมากไปหาน้อย โดยพิจารณาถึงสิ่งที่จำเป็น การค้นหาสิ่งที่เป็นภาระ หรือสาเหตุอุปสรรค ต่อการเติบโตทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

### แผนรับมือและจัดการองค์กรในสถานการณ์ความไม่สงบ

จากการใช้ความรุนแรงในหลากรูปแบบ หลังจากที่แต่ละองค์กรได้ประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้น หรือเมื่อเผชิญกับผลกระทบไม่ว่าจะเป็น การไม่สามารถดำเนินการตามปกติ พนักงานเข้าทำงานไม่ได้ ลูกค้าไม่สะดวก ที่จะไปทำธุรกรรม การเกิดจลาจล การถูกยึดพื้นที่ รวมถึงความเสียหายทั้งกับธุรกิจ ข้อมูล ทรัพย์สิน และพนักงาน การแต่ละองค์กรมีความพร้อม การเตรียมแผนรับมือกับวิกฤติ

การเตรียมความพร้อมด้านบริหาร ผู้บริหารและพนักงานระดับหัวหน้างานได้ผ่านการอบรมเพื่อรับมือกับวิกฤตมาแล้ว ทำให้ไม่ตระหนก ถือว่ามีความได้เปรียบ สามารถหาแนวทางตัดสินใจ กำหนดทางเลือกที่เหมาะสม หรือการมีที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญ ทั้งที่เป็นการทั่วไป หรือที่เป็นรูปแบบเฉพาะ เช่นหน่วยงานด้านพลังงาน ระบบสาธารณสุข โภค ระบบขนส่ง โรงพยาบาล สถาบันการเงิน ด้านเศรษฐกิจการเงิน อาจมีรูปแบบที่แตกต่างกันไป รวมถึงการรับมือกับการถูกเชื่อมโยงกับเรื่องราวที่เกิดขึ้นทั้งบุคคลหรือเหตุการณ์

การเตรียมความพร้อมด้านแผนงาน มีการจัดทำแผนไว้ล่วงหน้า การซักซ้อมบทบาทหน้าที่ แม้ว่าอาจจะไม่ตรงทั้งหมดเสียทีเดียว แต่เหล่านี้คือการรับมือทั้งสิ้น มีการจัดทำคู่มือ บอก

บทบาทหน้าที่ เครื่องช่วย วิธีการแก้ไข รับมือตามภาวะนั้นๆ การจัดทำแผนที่มีทางเลือกหลาย  
แนวทาง การวางกลยุทธ์

**การเตรียมความพร้อมด้านเครื่องมือ อุปกรณ์ สถานที่** การเตรียมอุปกรณ์ ทั้งด้าน  
สำนักงาน ด้านสนับสนุนระบบงาน คอมพิวเตอร์ การใช้ข้อมูลสำรอง การกำหนดพื้นที่ทดแทน  
การจัดทำป้าย การวางมาตรการและจัดอัตรากำลังรักษาความปลอดภัย จนถึงระบบไฟฟ้าสำรอง  
การเตรียมพื้นที่สำหรับรับเหตุการณ์ เช่น ปฐมพยาบาล การกำหนดศูนย์บัญชาการ เบอร์ติดต่อ  
กล้องวงจรปิด การรักษาพื้นที่สำคัญ ทรัพย์สินมีค่า บุคคลสำคัญ อุปกรณ์สนับสนุนที่จำเป็น

**การเตรียมความพร้อมด้านระบบงาน** การวางระบบการทำงานภายใต้สถานการณ์ฉุกเฉิน  
ขั้นตอนการทำงาน ผู้ตัดสินใจ ระบบการอนุมัติ ผู้ที่จะเป็นผู้ควบคุมระบบงาน หัวหน้าในแต่ละส่วน  
งานในยามที่ต้องการความรวดเร็ว แม่นยำ สามารถรับผิดชอบได้

**การเตรียมความพร้อมด้านพนักงาน** การจัดกระบวนการด้านการทำงานของบุคลากร  
การเตรียมบุคคลทดแทนสำหรับผู้ที่ไม่สามารถปฏิบัติงานในระยะนั้น

**การเตรียมความพร้อมด้านการสื่อสารและสื่อความ** การให้ข้อมูลทั้งภายนอกและภายใน  
เป็นสิ่งสำคัญมากโดยเพื่อให้เกิดความสูญเสียทั้งธุรกิจ และชื่อเสียงภาพลักษณ์น้อยที่สุด การ  
สื่อสารที่เป็นทิศทางเดียวกันอย่างมีเอกภาพ การให้ข้อมูลที่ชัดเจน ตรงกลุ่ม

**การเตรียมความพร้อมด้านปฏิบัติการ** เมื่อเกิดเหตุองค์กรการทำงานเข้าใจ ในทุกภาค  
ส่วนให้สามารถทำงานได้อย่างไม่สะดุด การซักซ้อม เพื่อความพร้อม

**การแก้ไข และการกอบกู้สถานการณ์** โดยใช้หลักของการคลี่คลายให้เข้าสู่สภาวะปกติให้  
เร็วที่สุด การดำรงชื่อเสียง ภาพลักษณ์ และธุรกิจ หากได้รับผลกระทบต้องได้รับการฟื้นฟูให้  
กลับมาอย่างรวดเร็ว ทั้ง การฟื้นฟูจิตใจ การคลี่คลาย การสื่อสารประชาสัมพันธ์ การแก้ไขตามผล  
กระทบที่ได้รับ

### **กระบวนการการแก้ไขปัญหาที่จริงจังและจริงใจ**

เมื่อองค์กรต้องเผชิญอยู่ในสถานการณ์ที่ไม่สงบ สุ่มเสี่ยงกับปัญหาหรือวิกฤตขึ้น เสี่ยง  
ต่อความรุนแรงและความสูญเสีย จะต้องใช้กระบวนการการแก้ไขปัญหาที่จริงจังและจริงใจเพื่อ  
คลี่คลายสถานการณ์ให้ดีขึ้น ด้วยการวิเคราะห์และประเมิน

**วิเคราะห์ห้วงประกอบ / ผลกระทบ** สาเหตุ / พัฒนาการของสถานการณ์ ต้นตอของวิกฤต ลำดับ  
เป็นขั้นตอน

คลี่คลายและความเสียหายที่เกิดขึ้น ประเมินกระทบว่าจะร้ายแรง ทั้งในปัจจุบัน อนาคต ทั้งภายใน และภายนอกองค์กร กำหนดแนวทางแก้ไขที่รอบด้าน โดยเลือกดำเนินจากความเสียหายที่รุนแรง และเร่งด่วนก่อน จากนั้นไปหาเบา

มีแนวทางแก้ไขในระยะสั้นและระยะยาว เหตุการณ์หรือภาวะดังกล่าวที่เกิดขึ้น โดยที่ไม่ได้ คาดการณ์ล่วงหน้า การแก้ไขเหตุการณ์เฉพาะต้องดำเนินไปพร้อมกับการกำหนดแนวทางจัดการ ใน ระยะยาว ทั้งในด้านการประกอบการ การดำเนินธุรกิจ ภาพลักษณ์ เพื่อชดเชย รongรับหรือทดแทน สิ่งที่สุดสูญเสียให้กลับมามั่นคงกว่าเดิม

อย่างไรก็ตาม เชื่อว่าคนไทยทุกคนคงไม่ยากเห็นความสูญเสีย หากเกิดความสงบ เรียบร้อยของประเทศเร็วเท่าใด แผนและการรับมือกับเรื่องเหล่านี้ก็จะคลี่คลาย แต่ก็นับเป็น สิ่งจำเป็น ที่แต่ละองค์กรต้องยืนอยู่บนแนวทางที่ไม่ประมาทและมีความพร้อมอยู่เสมอ ในส่วนที่เสียหายก็เป็นประสบการณ์ที่ต้องเพิ่มความระมัดระวังมากยิ่งขึ้น เพราะไม่มีใครทราบว่าเราอาจ ต้องเผชิญวิกฤติอะไรบางอย่างอีก ในอนาคต

\*\*\*ดร.พจน์ ใจชาญสุขกิจ  
นักสื่อสารกลยุทธ์แบบบูรณาการ  
dr.photj@gmail.com

.....