



จะเอาตัวรอดได้อย่างไร ในภาวะวิกฤติ



* รองศาสตราจารย์ ดร. นวนิตย์ อินทรามา



ในชีวิตการทำงานของเรา อย่างน้อยไม่ครั้งก็สองครั้ง ที่เมื่อถึงวันหนึ่ง อยู่ ๆ เราก็รู้สึกเหมือนถูกฟ้าผ่าเปรี้ยงลงมา สาเหตุอาจเนื่องจากขายงานโทรทัศน์เพื่องออกข่าวว่าผู้บริโภคผลิตภัณฑ์ของบริษัทตายหรือเจ็บป่วยเป็นระนาว เนื่องจากบริโภคผลิตภัณฑ์ของเรา หรืออาจพนักงานบริษัทกำลังจะสัต์ ในช่วงเวลาที่กำลังกินเลี้ยงในโอกาสวันครบรอบวันตั้งบริษัท หรือบางคนอาจสร้างข่าวลือว่าบริษัทประกาศล้มละลาย และพนักงานทุกคนจะถูกปล่อยแพโดยไม่ได้รับเงินค่าชดเชย หรือเงินค่าทำขวัญ หรือข้อมูลทั้งหมดที่เก็บไว้ในคอมพิวเตอร์หายไปโดยมิได้มี

การเก็บสำรองไว้ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องอะไรก็ตาม แสดงว่าการผิดพลาดอย่างร้ายแรงเกิดขึ้นแล้ว และย่อมจะเกิดปัญหาร้ายแรงขึ้นกับงานของเราโดยตรง หรืออาจจะกับทั้งหน่วยงานใหญ่ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องใช้มาตรการอย่างใดอย่างหนึ่งโดยด่วน โดยเฉพาะถ้าปัญหานั้นมีผลกระทบต่อประชาชนหรือต่อคนกลุ่มใหญ่ สิ่งแรกที่จะต้องทำ คือ เราจะต้องให้ความมั่นใจแก่บุคลากรระดับหัวหน้า และพยายามชักจูงให้ผู้บริหารระดับสูงเชื่อว่าเราสามารถจัดการกับปัญหาต่าง ๆ เหล่านั้นได้

ผู้บริหารทุกคนที่เคยผ่านภาวะวิกฤติต่าง ๆ มา

* ผู้อำนวยการหอสมุดและศูนย์สนเทศ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ : Ph.D. (Library and Information Science) Indiana University, U.S.A.

แล้ว จะใช้หลักใหญ่สำคัญ ๓ ประการ เพื่อแก้ไขปัญห
ภาวะวิกฤติเหล่านั้น คือ

๑. จะต้องทราบวัตถุประสงค์ที่แน่นอน

๒. ทำการสื่อสารข้อมูลให้ชัดเจนเป็นที่เข้าใจ

๓. เริ่มดำเนินการเพื่อแก้ไขปัญห

อย่างไรก็ดี นอกจากหลัก ๓ ประการดังกล่าว
ยังมีข้อแนะนำที่ควรปฏิบัติเมื่อเกิดภาวะวิกฤติดังนี้คือ

นั่งลงสักสองสามนาทีตามลำพัง แล้วกำหนด
วัตถุประสงค์หลักในการแก้ปัญหา คิดทบทวนถึงสาเหตุแก้
ไขข่าวลือ ผลผลิตที่มีปัญหาเพื่อป้องกันพนักงานออกจาก
งานอย่างตอกตกใจ และเพื่อให้งานยังคงดำเนินไปได้โดย
ที่มีพนักงานลดจำนวนลง ไม่ว่าจะในกรณีใดก็ตาม วัตถุประสงค์
ของเราคือ เพื่อที่จะเผชิญกับภาวะวิกฤติแก้ไข
ปัญหาให้ดีที่สุด ดังคำถามถามตนเองว่า "อะไรที่จะต้อง
ทำให้เสร็จทันทีในทันที" "อะไรที่จะต้องทำเร็วพอ
สมควร" "และอะไรที่ควรรอไว้ก่อนได้"

ต่อจากนั้น ให้ทบทวนที่รายการต่าง ๆ ที่ต้องทำ
ในทันทีเพื่อแก้ไขปัญหภาวะวิกฤติ เช่น แจ้งให้ผู้บังคับ
บัญชาทราบ ติดต่อลูกค้าที่ได้รับเสียหายหรือเก็บผล
ผลิตแล้วนำของใหม่ไปเปลี่ยน ต่อไปให้พิจารณาว่าต้องใช้
ทรัพยากรอะไรบ้างที่จำเป็น เพื่อให้สิ่งที่ต้องทำนั้นสำเร็จ
ลุล่วง เช่น เพิ่มบุคลากรเป็นพิเศษ เพิ่มอุปกรณ์ต่าง ๆ
ที่จำเป็น หรือการติดต่อสื่อสารกับแผนกอื่น ๆ ฯลฯ

การติดต่อสื่อสารที่ดี

สิ่งสำคัญที่จะใช้เป็นเครื่องป้องกันมิให้เกิดปัญหา
ใด ๆ ก็ตาม ได้แก่ การให้ข้อมูลที่ถูกต้องตรงไปตรงมา

เกี่ยวกับภาวะวิกฤติ กฎสำคัญ ๓ ประการ เกี่ยวกับเรื่องนี้
คือ ต้อง

พูดความจริง

ฉะนั้น จึงบอกพนักงานทุกคนเกี่ยวกับสถาน
การณ์ที่เกิดขึ้นตามตรง พร้อมทั้งอธิบายให้เขาใจว่าเรากำลัง
จะทำอะไรบ้างเป็นลำดับขั้นตอน ขอให้ติดต่อให้ข่าวสาร
บ่อย ๆ ในรายละเอียด อย่างตรงไปตรงมา บอกผู้ได้
บังคับบัญชาให้ทราบตามตรงว่าเรากำลังเผชิญกับสถาน
การณ์อย่างไร ให้คนเหล่านั้นได้ทราบข้อเท็จจริงใหม่ ๆ
ทุกระยะ ที่สำคัญที่สุดก็คือต้องให้ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือ
ประชาชนทั่วไปได้ทราบข้อมูลเหล่านั้นด้วย บรรดาลูกค้าที่
ทราบความจริงตลอด มีลักษณะที่จะให้อภัยมากกว่าลูกค้า
ทราบเรื่องเพียงผิวเผินเลื่อนลอยว่ามีอะไรที่เลวร้ายกำลังจะ
เกิดขึ้น นักการทูตที่จะแสดงให้เห็นภาพลักษณ์ของหน่วย
งานก็คือบรรดาพนักงานทั้งหลายนั่นเอง บุคคลเหล่านั้น
ต้องเผชิญหน้ากับลูกค้าและบุคคลสำคัญที่เกี่ยวข้อง เช่น
ฝ่ายการเงิน ฯลฯ จำเป็นต้องให้บุคคลเหล่านี้ได้รับทราบ
ข้อมูลที่ถูกต้อง ถ้าไม่ได้รับการบอกเล่า หรือถ้ารู้สึกในทาง
ลบกับหน่วยงานด้วยตนเองแล้ว ความรู้สึกเช่นนี้ ก็
จะปรากฏในการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นด้วยอย่างแน่นอน

การแก้ปัญหาสภาวะเคร่งเครียดอย่างแรง

ในภาวะวิกฤติเช่นนี้ พนักงานจะมีความเครียด
สูงอยู่แล้ว เพราะฉะนั้น อย่าพยายามเพิ่มความกดดันให้
บุคคลเหล่านั้นอีก ผู้บริหารบางคนรู้สึกว่า สถานการณ์ที่
เป็นปัญหาหนักจะต้องได้รับการปฏิบัติอย่างเคร่งครัด
ฉะนั้น จึงมักแสดงท่าทีเคร่งเครียดและเกิดอารมณ์เสีย ถ้า

พนักงานของตนหัวเราะในภาวะวิกฤติ ซึ่งความจริงการยั่วเย้ากระเซ้าเหย้ากันบ้าง เป็นผลดีเป็นพิเศษแก่ขวัญของคนที่ยามที่เหตุการณ์กำลังตึงเครียด ดังนั้น จึงพยายามทำตัวให้ผ่อนคลายและปล่อยไปเท่าที่จะทำได้

ภายใต้สถานการณ์ธรรมดา เราเป็นผู้บังคับบัญชาของพนักงาน ในสภาวะวิกฤติเราต้องเปลี่ยนท่าทีเป็นผู้สนับสนุน เป็นทนาย นึกถึงตัวเองในฐานะเป็นผู้บัญชาการกองทัพเมื่อจับเชลยได้ เป็นหน้าที่ของเราที่จะระวังไม่ให้ทหารได้บังคับบัญชาประพฤติกเล็ด ขณะทีหน่วยงานกำลังอยู่ในฐานะลำบาก จะต้องยืนยันหัดที่จะให้ใคร่รู้เรื่องทุกอย่างจากผู้บริหารสูงสุด ถ้าแผนกของเราจะต้องรับการวิกฤติที่หนักที่สุด จึงแจ้งให้ผู้บริหารสูงสุดทราบถึงความต้องการของพนักงานทุกคนในแผนก ถ้ากรณีที่เกิดขึ้นจากหลักฐานแวดล้อมทำให้ผู้บังคับบัญชาคนใดคนหนึ่ง หรือบางคนต้องถูกดำเนินในสิ่งที่ผิดพลาด เป็นหน้าที่ของท่านที่จะต้องดูแลไม่ให้ผู้บริหารต้องรับโทษ

ในบางกรณีซึ่งไม่ค่อยเกิดขึ้นบ่อยนัก อาจเป็นไปได้ว่าผู้บริหารระดับเหนือ ทำให้ท่านและผู้บังคับบัญชาเข้าใจผิดเกี่ยวกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง ถ้าข้อมูลข่าวสารจากระดับสูงสุดไม่เป็นความจริงอย่างเห็นได้ชัด ท่านในฐานะที่เป็นผู้บริหารระดับกลาง หรือต่ำกว่าระดับบริหาร จะต้องบอกกล่าวให้ผู้บังคับบัญชาทราบ แต่ที่ท่านออกแถลงการณ์เช่นนั้น ต้องให้แน่ใจที่สุดว่าท่านทราบเรื่องราวทั้งหมดดีและถูกต้อง

ในบางภาวะวิกฤติ การเปิดเผยของหน่วยงานมิได้จำกัดอยู่เฉพาะกับปัญหาการสื่อสาร และขวัญของ

พนักงานเท่านั้น แต่เป็นเรื่องเกี่ยวกับกฎหมายด้วยเช่นกัน ในกรณีเหล่านี้ ฝ่ายบริหารอาจได้รับคำแนะนำจากที่ปรึกษากฎหมาย มิให้ติดต่อสื่อสารให้ข้อมูลอย่างเสรีเช่นที่ควรจะเป็น ในการชี้แจงแก่ผู้บังคับบัญชา แก่พนักงาน หรือแก่ประชาชน ผู้บริหารระดับกลางต้องทราบข้อเท็จจริงทั้งหมดก่อนออกความเห็นโต้แย้งกับผู้บังคับบัญชาต่อไป

งดการขึ้นใจ

ถ้าภาวะวิกฤตินั้นเป็นเพราะความผิดพลาดอย่างร้ายแรงของพนักงานได้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาอาจจะต้องสอบสวน ใช้นัยกับผู้ที่เกี่ยวข้อง แต่การกระทำเช่นนี้ไม่ควรจะถือเป็นอันดับแรกที่ต้องทำในที่ที่ทันใด เมื่อพยายามอย่างยิ่งที่จะแก้ปัญหา ทุกคนก็ต้องพยายามเช่นเดียวกัน ถ้ามีเวลาเสียเวลาตัดสินใจว่าใครจะต้องรับผิดชอบ อาจก่อให้เกิดความแตกแยกและระแค้นอกใจ จนทำให้ปัญหาขยายใหญ่โตยิ่งขึ้น

วิธีที่ดีที่สุดที่จะแก้ปัญหาภาวะวิกฤติก็คือจะต้องมั่นใจว่าคนในหน่วยงานหรือบริษัท ต่างมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน กล่าวคือ ฝ่ายพนักงานก็ไว้วางใจในสิ่งที่ฝ่ายบริหารบอกเล่า และในขณะเดียวกัน ฝ่ายบริหารก็ไว้วางใจในฝ่ายพนักงาน นอกจากนี้ ยังควรต้องมีการแถลงเกี่ยวกับภาระหน้าที่อีกด้วย อาจเป็นแถลงการณ์เกี่ยวกับวัตถุประสงค์รวมของหน่วยงาน ความไว้วางใจมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากในภาวะวิกฤติ การสื่อสารข้อมูลที่ไม่ได้รับความเชื่อถือนั้น ไม่เพียงแต่ไม่มีประโยชน์เท่านั้น แต่จะทำให้สถานการณ์ยิ่งแย่ลง ส่วนในด้านวัตถุประสงค์นั้นมีความสำคัญ เพราะทุกคนจำเป็นต้องยืนยันหัดอยู่ในสถาน

การที่เลวร้าย ถ้าทุกคนยึดมั่นอยู่กับวัตถุประสงค์ของ
บริษัท การที่จะจัดการกับปัญหาต่าง ๆ ก็ดูเป็นเรื่องง่าย

ถ้าสามารถสื่อสารให้พนักงานเข้าใจคุณค่าของ
หน่วยงาน จนบุคคลเหล่านั้นเข้าใจ และมีความเชื่อมั่นใน
ทิศทางของหน่วยงาน เห็นอกเห็นใจ ก็จะทำให้ทุกคนสงบ

และร่วมกันเผชิญกับภาวะวิกฤตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้า
พนักงานมีศรัทธาในหน่วยงาน เมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้น
ต่างก็จะพากันเข้าใจว่าเป็นเหตุสุดวิสัย หรือเกิดขึ้นโดย
บังเอิญ มิใช่เป็นเพราะความล้มเหลวของระบบ □□

แปลและเรียบเรียงจาก

"Staying Alive When the Bombs Start Falling." Supervisory Management. January 1993 P.1-2