



การจัดการภาวะวิกฤต (Crisis Management)

ในปัจจุบันโลกกำลังเผชิญกับเหตุการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างฉับพลันได้บ่อยขึ้น หรือที่เรียกว่า “เหตุการณ์ไม่คาดฝัน”

ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของแต่ละคนและองค์กรอย่างแน่นอน ไม่เว้นแม้แต่โรงพยาบาลศิริราช ยกตัวอย่างที่เห็นได้ชัด เช่น การแพร่ระบาดของ COVID-19 เหตุการณ์น้ำท่วมที่ได้รับผลกระทบเป็นวงกว้างในประเทศ เป็นต้น ทำให้เกิดความเสียหายในหลายส่วน บางหน่วยงาน/องค์กรมีการหยุดชะงัก ไม่สามารถให้บริการได้หรืออาจต้องเปลี่ยนธุรกิจหรือวิธีทำงาน ดังนั้น ถึงแม้ว่าจะเป็นสถานการณ์ที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่หากมีการศึกษาและวางแผนรับมือภาวะวิกฤตไว้เป็นอย่างดี จะทำให้องค์กรสามารถฟื้นฟูได้เร็ว สามารถดำเนินการได้ใกล้เคียงกับสภาวะปกติมากที่สุด และเกิดความเสียหายน้อยที่สุดเมื่อเกิดเหตุไม่คาดฝันขึ้น

คำว่า **ภาวะวิกฤต** หมายถึง สภาวะเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่อาจมาจากปัจจัยภายในหรือปัจจัยภายนอก เกิดขึ้นโดยไม่ได้คาดคิด กระทันหัน ทำให้เกิดความตื่นตระหนก สับสน ก่อให้เกิดผลกระทบทางลบต่อคนที่เกี่ยวข้อง หน่วยงานหรือองค์กร ตัวอย่างของปัญหาในภาวะวิกฤต ได้แก่ การเสียภาพลักษณ์ การดำเนินงานหยุดชะงัก ปัญหาด้านการเงิน หรือวิกฤตที่กระทบต่อพนักงานองค์กรจำนวนมาก การจัดการภาวะวิกฤต (Crisis Management) จึงเป็นการจัดการโครงสร้าง บุคลากร กระบวนการ ตลอดจนการวางแผนและการตัดสินใจในการยับยั้งวิกฤตการณ์ก่อนจะลุกลามเสียหายมากขึ้น หรือควบคุมให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุด ซึ่งการจัดการภาวะวิกฤตเป็นสิ่งที่ทุกคนต้องให้ความสำคัญ ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร หรือผู้ปฏิบัติ ต้องได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่าย และมีการเตรียมความพร้อม การซ้อมรับมือ ให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โดยหลักการจัดการภาวะวิกฤตประกอบด้วย 4 ข้อ คือ

1. ทำความเข้าใจกับภาวะวิกฤตแบบต่าง ๆ
2. พิจารณารูปแบบปัญหาที่เหมาะสมกับวิกฤตที่เกิดขึ้น
3. พิจารณามูลค่าที่เหมาะสมเพื่อแก้ปัญหาในแต่ละขั้นตอน
4. สร้างแผนแก้ปัญหาที่ทำได้จริง

หลักการจัดการภาวะวิกฤต

ประกอบด้วย 4 หลักการสำคัญ

1. ทำความเข้าใจกับภาวะวิกฤตแบบต่าง ๆ ซึ่ง ภาวะวิกฤตสามารถแบ่งออกได้หลายรูปแบบ ในที่นี้แบ่งเป็น 5 ประเภทตามสาเหตุที่เกิดขึ้น ได้แก่

1 วิกฤตทางการเงิน (Financial Crisis)

หมายถึง วิกฤตที่เกิดจากเศรษฐกิจ ที่ส่งผลให้ลูกค้ามีกำลังจ่ายน้อยลง ทำให้รายได้ขององค์กรลดลง จนกระทั่งไม่สามารถครอบคลุมค่าใช้จ่ายทั้งหมดได้

2 วิกฤตทางบุคลากร (Personnel Crisis)

หมายถึง บุคลากรหรือคนที่เกี่ยวข้องกับองค์กร มีพฤติกรรมที่ทำให้องค์กรเสื่อมเสียชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือ หรือเหตุการณ์ที่ทำให้บุคลากรไม่สามารถทำงานได้เป็นจำนวนมาก เช่น การเจ็บป่วยจากโรคระบาด เป็นต้น

3 วิกฤตทางองค์กร (Organizational Crisis)

หมายถึง วิกฤตจากการที่องค์กรทำงานผิดพลาด หรือทำให้ลูกค้าเกิดความไม่พอใจ เช่น การทำข้อมูลลูกค้ารั่วไหล การบิดเบือนข้อมูลลูกค้า ส่งผลให้ลูกค้าหรือคู่ค้าทางธุรกิจเสียหาย

4 วิกฤตทางเทคโนโลยี (Technological crisis)

หมายถึง วิกฤตจากเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่องค์กรใช้เกิดปัญหา เช่น เว็บไซต์ล่ม ถูกปิดกั้นบัญชี บัญชีไลน์ หรือระบบสื่อสารในองค์กรเกิดปัญหา วิกฤตเหล่านี้ทำให้องค์กรเกิดความเสียหายทั้งภายในและภายนอก เสื่อมเสียชื่อเสียง เสียความไว้วางใจจากลูกค้า และเสียโอกาสในการทำธุรกิจ

5 วิกฤตทางธรรมชาติ (Natural Crisis)

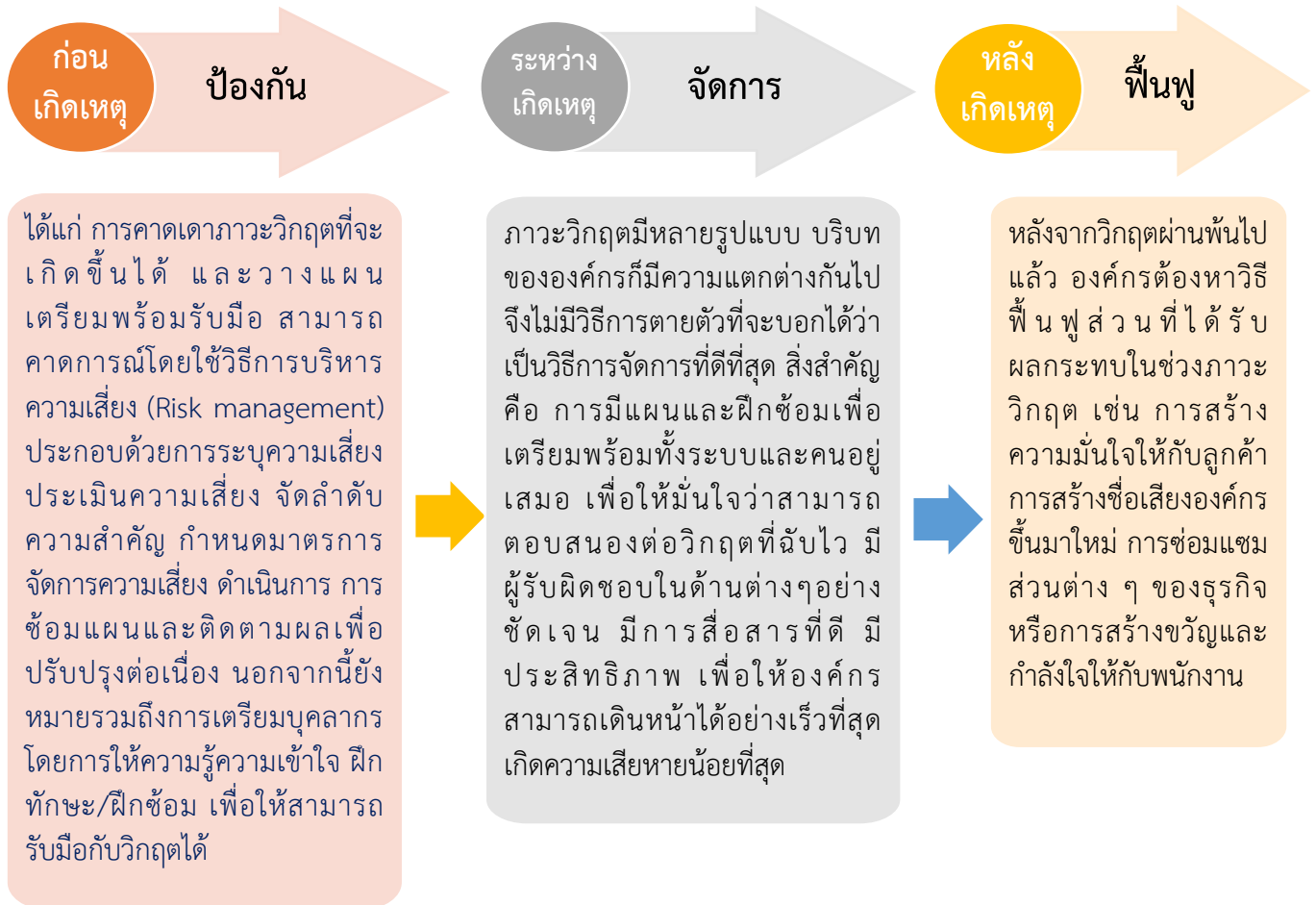
หมายถึง ปัญหาที่เกิดจากภัยธรรมชาติต่างๆ เช่น น้ำท่วม ความแห้งแล้ง โรคระบาด ทำให้องค์กรต้องหยุดชะงักหรือต้องปิดตัวลง เป็นภาวะวิกฤตที่ปรับเปลี่ยนไม่ได้ แต่สามารถวางแผนรับมือล่วงหน้าได้

ซึ่งภาวะวิกฤตดังกล่าวมักส่งผลกระทบต่อกันเสมอ เช่น ภาวะวิกฤตทางบุคลากร ทำให้องค์กรเสียความน่าเชื่อถือ ลูกค้าจึงน้อยลง ส่งผลให้เกิดวิกฤตทางการเงินตามมา เป็นต้น ดังนั้นเมื่อเกิดภาวะวิกฤตแล้วจึงควรมีการแก้ปัญหาให้เร็วที่สุด และเป็นไปอย่างรัดกุม เพื่อควบคุมหรือลดความเสียหายให้เกิดผลกระทบต่อทุกฝ่ายน้อยที่สุด

หลักการจัดการภาวะวิกฤต

ประกอบด้วย 4 หลักการสำคัญ

2. พิจารณาริธีแก้ปัญหาที่เหมาะสมกับวิกฤตที่เกิดขึ้น โดยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่



3. พิจารณามูลค่าที่เหมาะสมเพื่อแก้ปัญหาในแต่ละขั้นตอน

ปัจจัยสำคัญที่สุดเมื่อองค์กรตกอยู่ในภาวะวิกฤต คือ มีผู้นำที่ดี เพราะการตัดสินใจแต่ละเรื่องอาจมีผลกระทบที่จะตามมา องค์กรจึงจำเป็นต้องมีผู้รับผิดชอบในเรื่องต่าง ๆ อย่างเหมาะสม บุคลากรและรัดกุม รวมถึงต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของพนักงานในองค์กรด้วย

4. สร้างแผนแก้ปัญหาที่ทำได้จริง

แผนการจัดการภาวะวิกฤตที่ดีจะต้องครอบคลุมทุกประเด็นของปัญหาที่เกิดขึ้น เช่น เครื่องมือในการแก้ปัญหา บุคลากรที่จะแก้ปัญหาส่วนนี้ ทรัพยากรที่ใช้ ระยะเวลา การสื่อสาร โดยจัดลำดับความสำคัญของปัญหาและแก้ปัญหาที่มีผลกระทบมากที่สุดก่อน แล้วทำตามขั้นตอนแต่ละส่วนจนครบ รวมถึงถอดบทเรียนจากภาวะวิกฤตในครั้งนั้นเพื่อปรับปรุงและป้องกันการเกิดซ้ำในอนาคต

ตัวอย่างการจัดการภาวะวิกฤต ของโรงพยาบาลศิริราช

ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 หลังจากที่เราเริ่มมีการแพร่ระบาดของโรคตามข่าว ใน Phase 1 เรียกว่า *Preparation phase* ทีมผู้บริหาร และทีมแพทย์และบุคลากรที่เกี่ยวข้องโดยจัดให้มีการประชุม War room เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์ ข้อมูลนโยบายประเทศ หลักฐานทางวิชาการ และปรึกษาหารือเรื่องแนวทางการรับมือกับโรค เช่น การตรวจสอบอุปกรณ์ที่สำคัญและจำเป็นในศิริราชเพื่อการรับมือ COVID-19 ก่อนที่จะเกิดคลัสเตอร์การแพร่ระบาดใหญ่ในประเทศไทย ในเดือนมีนาคม 2563 มีการจัดตั้ง Acute Respiratory Infection Clinic (ARI) ขึ้น เพื่อคัดกรองโรคติดเชื้อทางเดินหายใจ และเปิดหอผู้ป่วยแยกโรค เมื่อเกิดวิกฤตรุนแรงมากขึ้น ผลกระทบที่ตามมาคือ การขาดแคลนอุปกรณ์และเวชภัณฑ์ จึงมีการหาแนวทางการแก้ปัญหาเท่าที่ทำได้ในขณะนั้น เกิดความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรในการสร้างนวัตกรรม และดัดแปลงอุปกรณ์ที่สามารถใช้ทดแทนกันได้ชั่วคราวขึ้นมา จนกระทั่งผู้ป่วยมีมากขึ้นกว่าศักยภาพโรงพยาบาลจะรับไหว รวมถึงบุคลากรไม่เพียงพอ จึงต้องมีการปิดห้องฉุกเฉินเป็นเวลา 1 คืน เพื่อให้การรักษากับผู้ป่วยที่มีอยู่ก่อนหน้า ซึ่งเป็นเหตุการณ์ที่ไม่เคยเกิดขึ้นในประวัติศาสตร์ศิริราช

นอกจากนี้ศิริราชมีการดำเนินการยุทธศาสตร์ทั้งต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ **ต้นน้ำ** คือ การทำให้ผู้ป่วยติดเชื้อน้อยที่สุด โดยการรณรงค์และให้ความรู้กับประชาชน เช่น การเว้นระยะห่างทางสังคม การใส่หน้ากากอนามัย การล้างมือ เป็นต้น **ส่วนปลายน้ำ** คือ การทำให้ผู้ป่วยโควิดที่มารักษาที่ศิริราชเสียชีวิตน้อยที่สุด มีการเทียบเคียงและเรียนรู้เรื่องการรับมือกับโรคของประเทศที่มีสถานการณ์ใกล้เคียงกัน จากนั้นร่วมมือกับสถาบันการแพทย์อื่นและรัฐบาลเพื่อรณรงค์ให้เกิดการป้องกันการติดเชื้อ เช่น การเว้นระยะห่างทางสังคม ร่วมมือกับชุมชน ทำ Home Isolation และ community isolation สร้าง ICU สนาม พัฒนาระบบ IT Telehealth การสื่อสารภายใน/ภายนอก ให้มีประสิทธิภาพ เพื่อรองรับผู้ป่วยล้นโรงพยาบาล เปิดศูนย์ฉีดวัคซีนทั้งภายในและภายนอกโรงพยาบาล ในส่วนของ**กลางน้ำ** มีการวิจัยและพัฒนาวัคซีนและยาต้านไวรัสขึ้น ซึ่งมีผลงานวิจัยที่เป็นที่ยอมรับโดยองค์การอนามัยโลก (WHO) ซึ่งทำให้ภาพรวมด้านการติดเชื้อและผลการรักษาดีขึ้นในระดับประเทศ จนกระทั่งบัดนี้ แม้ว่าจะยังต้องมีการใช้ชีวิตแบบวิถีใหม่ แต่ศิริราชสามารถปรับตัว และดำเนินการด้านการรักษาได้อย่างปกติ และก้าวผ่านวิกฤตในครั้งนั้นมาได้ จากการวางแผนที่ดี มีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ มีประสิทธิภาพ และมีบุคลากรที่ร่วมแรงร่วมใจเป็นหนึ่งเดียว มีองค์ความรู้มากมายที่ศิริราชได้เรียนรู้ เพื่อนำมาปรับใช้ในการรับมือกับสถานการณ์ในอนาคต

นอกจากนี้ ศิริราชมีวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง และการเรียนรู้จากสถานการณ์มหาอุทกภัย ในปี 2554 ทำให้สามารถวางแผนและฝึกซ้อมรับมือกับความเสี่ยงและวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต จากที่กล่าวมานั้นเป็นเพียงหลักการคร่าว ๆ ในการจัดการกับภาวะวิกฤต ซึ่งในภาวะวิกฤตแต่ละชนิดย่อมมีกระบวนการย่อยลงไปรายละเอียดแต่ละเรื่อง อย่างไรก็ตามภาวะวิกฤตบางอย่างเป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และบางครั้งเกิดขึ้นโดยเหนือความคาดหมาย สิ่งสำคัญที่สุดในการรับมือ คือ การเตรียมตัวที่ดี โดยการบริหารความเสี่ยงองค์กร การวางแผนรับมือล่วงหน้า สื่อสารสร้างความรู้ความเข้าใจ และฝึกซ้อมทีมหรือบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการรับมือกับวิกฤต มีการทบทวน ควบคุม ติดตามและประเมินผล เพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงมีคุณภาพ และนำไปประยุกต์ใช้ในทุกระดับขององค์กร และผู้บริหารสูงสุดได้รับรายงานเรื่องการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้องค์กรสามารถฟื้นตัวและเดินหน้าต่อไปได้อย่างดีที่สุด

อ้างอิงจาก

1. <https://www.popticles.com/business/crisis-management/>
2. <https://www.popticles.com/business/crisis-communication/>
3. <https://th.hnote.asia/personnel-management/220506-crisis-management/>
4. <https://thaiwinner.com/crisis-management/>
5. <https://www.demco.co.th/storage/downloads/corporate-policies/20210113-demco-crisis-management-manual-th.pdf>
6. ศิริราชในสงครามโควิด-19/sirirajpr

ติดตามสาระความรู้เพิ่มเติมได้ที่

www2.si.mahidol.ac.th/km

