

การจัดการภายใต้สภาวะวิกฤต

กุลฉัตร นัทรกุล ณ ออยุธยา (kulachatrakul@gmail.com)

Chief Marketing Officer บริษัท มาร์เก็ตติ้งได้อ็อกไซด์ จำกัด

เหตุการณ์หลาย ๆ อย่างที่เกิดขึ้นในสังคม อาจก่อให้เกิดการกระทบกระเทือนองค์กร ซึ่งผู้ที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ CEO ทุกระดับ ตลอดจนพนักงานทุกฝ่าย ต้องระดมสรรพกำลังเข้ามาแก้ไข้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการรักษาภาพลักษณ์ของแบรนด์ เช่น ข่าวดราม่า ข่าวความโกลาหล สถานการณ์องค์กรภายใต้สภาวะวิกฤต ซึ่งจำเป็นต้องมีการจัดการที่ดี (Damage Control) อันจะนำไปสู่การแก้ไข้ภาพลักษณ์ขององค์กรให้พลิกฟื้นจากสถานการณ์ที่ย่ำแย่ได้

อย่างเช่น กรณีปัญหาเมื่อวันวาเลนไทน์ เสาร์ที่ 14 กุมภาพันธ์ 2559 ที่ผ่านมา Nok Air มีการยกเลิกไฟล์ทบิน ผู้โดยสารต่างเดือดร้อนกันถ้วนหน้า แต่มีพนักงานภาคพื้นของนกแอร์ได้จัดการกับปัญหาให้ลูกค้าในการพยายามให้ลูกค้าได้เดินทางสู่จุดหมายปลายทางอย่างดีที่สุด แม้ว่า จะจัดการได้บ้างไม่ได้บ้าง แต่การกระทำของพนักงานฮีโร่ที่โดดเข้าไปปกป้องบริษัทด้วยวิธีการจัดการของเขา ทำให้ความวุ่นวายให้ดูซอฟท์ลงไปได้หน่อย ประมาณว่า ร่องรอยความดราม่าที่เกิดขึ้นนั้น กลับถูกกลบไปด้วยหัวใจที่หล่อมากของพนักงานภาคพื้นผู้นั้น จนทำให้ผู้เขียนนึกขึ้นได้ทันทีว่า นี่คือ **“รูปแบบการบริหารภายใต้สภาวะวิกฤต”** ของจริง เขาทำได้อย่างไรภายใต้ความกดดันเหล่านั้น อาจเป็นเพราะหัวใจของเขาเต็มเปี่ยมไปด้วยงานบริการให้ถึงที่สุดจนกว่าผู้โดยสารนั้นจะพอใจ ซึ่งถือเป็นภาระอันยิ่งใหญ่ที่พนักงานบริการทุกคนพึงมี เห็นว่าคราวนี้ คุณพาทิ สารสิน คงต้องออกมาปกป้องลูกน้องคนนี้เสียแล้ว โดยอาศัยจังหวะดังกล่าวทำ **Ambush Marketing** (ขโมยซีน) จากความโกลาหลเหล่านั้น กลับมาช่วงชิงแบรนด์ให้พื้นที่คืนมาในพริบตาด้วยการทำให้เห็นว่า ในสภาวะการณที่คับขันอย่างยิ่งยวด นกแอร์ก็มีการจัดการกับปัญหาความวุ่นวายด้วยสปิริตของบุคลากรตัวอย่างนั้น คุณพาทิ ควรที่จะทำการโปรโมทพนักงานคนนั้นให้ได้ดีไปได้เลย เพราะบัดนี้สถานการณ์ได้สร้างวีรบุรุษขึ้นในใจของลูกค้าแล้ว ในเวลาแบบนี้การรักษาภาพลักษณ์ของแบรนด์มีค่าเหนือสิ่งอื่นใด ซึ่งผู้บริหารมักจะคิดไม่ออกในยามคับขัน จึงจำเป็นต้องมีคนที่ช่วยให้คำปรึกษา

อีกกรณีหนึ่ง Nikon ไม่ได้ตรวจสอบการให้รางวัลภาพถ่ายครีเอทีฟ ซึ่งแน่นอนว่าจะต้องเสียภาพลักษณ์ของแบรนด์ Nikon ในการประกวดภาพถ่ายระดับโลกที่มีแบรนด์เป็นเดิมพัน ท่านผู้อ่านคงทราบดีว่า Nikon ประเทศสิงคโปร์ได้มีการโพสต์ภาพถ่ายของช่างภาพรายหนึ่งนามว่า **Chay Yu Wei** เพื่อแสดงความยินดีที่เขาได้รับรางวัลชนะเลิศในการถ่ายภาพ ภาพที่ได้รับรางวัลชนะเลิศเป็นภาพเครื่องบินกำลังบินผ่านช่องบันไดของอาคารแห่งหนึ่งในไชน่าทาวน์ ซึ่งต้องอาศัยจังหวะในการถ่ายภาพที่ดีมาก ๆ และน่าจะมีโอกาสลุ้นชัตเตอร์ได้เพียงครั้งเดียวด้วย โดยเจ้าของรางวัลได้เผยว่าเขาได้ใช้กล้อง Nikon D90 ในการถ่าย และตั้งค่า f/2.8 และสปีดชัตเตอร์ที่ 1/1600 ถึงจะสามารถถ่ายวัตถุที่เคลื่อนที่เร็วขนาดนี้ได้ แต่เมื่อภาพนี้ถูกเผยแพร่ออกไปไม่ทันไร ก็มีช่างภาพและเขียนจับผิดอีกมากมายนำไปตรวจสอบว่าเป็นภาพที่หลอกลวง เพราะเมื่อนำภาพไปปรับค่าคอนทราสต์ดูแล้วจึงพบว่าภาพนี้มีการตัดต่อจริงๆ ไม่ได้เป็นการถ่ายที่ยากเย็นอะไรเลย

กรณีเช่นนี้ Nikon แอ่นอกออกมาจับผิดเต็มๆ ที่ประกาศรางวัลโดยไม่พิจารณาให้ถ่วงถี่ ถึงแม้จะแก้ไข้ด้วยการยึดรางวัลคืนแล้วก็ตาม แต่ผู้ใช้แบรนด์ Nikon คงจะเสียความรู้สึกกันไปพอสมควร อย่างไรก็ตามแม้ไม่ใช่เรื่องร้ายแรงอะไรนัก แต่ความรู้สึกไม่ไว้นื้อเชื่อใจกับแบรนด์ Nikon คงจะเกิดขึ้นแล้ว ถ้าเป็นลักษณะเช่นนี้การก้าวพลาดแม้แต่เพียงนิดเดียว ก็ไม่อาจทำให้ผู้บริหารต้องนั่งเฉยและปล่อยเลยตามเลยได้ ที่มีการจัดการในสภาวะวิกฤตจึงต้องเข้าควบคุมสถานการณ์ เพื่อให้แบรนด์นั้นยังไปต่อในความรู้สึกของผู้บริโภค Nikon ได้จัดการเปลี่ยนแปลงความรู้สึกเหล่านั้นให้เป็นเรื่องตลกขบขัน นอกจากจะยึดถอยยอมรับว่าผิดพลาดแล้วแก้ไข้สถานการณ์ให้ตัวเองเป็นต่อ ยังอาศัยโอกาสให้เป็นเรื่องขบขันแล้วพลิกสถานการณ์กลับมาชวนให้ประกวดภาพถ่ายตัดต่อเพื่อความสนุกสนาน

การบริหารงานภายใต้สภาวะวิกฤตนั้นต้องอาศัยสติและความใจเย็นตลอดจนขันติขั้นสูงมาก ซึ่งบริษัทขนาดกลางถึงใหญ่มักจะมีทีมงานคอยบริหารจัดการเรื่องเหล่านี้ให้ราบรื่น แต่โดยมากแล้ว CEO ที่ดีมักแสดงสปิริต โดยออกมายืดออกรับสภาพปัญหาด้วยตนเอง แสดงออกถึงภาวะผู้นำอย่างแท้จริง
