

การวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญจากประสบการณ์ของ ผู้บริหารเพื่อภาวะธำรงสภาพขององค์กร

วันที่ได้รับต้นฉบับ:	3 มีนาคม 2562
วันที่ได้รับบทความฉบับแก้ไข:	5 เมษายน 2562
วันที่ตอบรับบทความ:	11 เมษายน 2562

วิภาวรรณ ลิมป์ไพบูลย์*

จีราวรรณ ฉายสุวรรณ**

สิริวุฒิ บุรณพิร***

บทคัดย่อ

ทุกองค์กรไม่สามารถหลีกเลี่ยงที่จะต้องเผชิญกับเหตุการณ์วิกฤต ภาวะธำรงสภาพในระดับองค์กรอธิบายถึงคุณภาพที่มีอยู่ตามปกติวิสัยขององค์กรที่จะทำให้องค์กรวางแผนตอบสนองและฟื้นคืนจากเหตุการณ์วิกฤต การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพที่ศึกษาภาวะธำรงสภาพขององค์กรหลังเผชิญเหตุการณ์วิกฤต โดยเก็บข้อมูลจากผู้บริหารระดับสูงในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีรูปแบบและลักษณะที่แตกต่างกัน ซึ่งเผชิญกับภาวะวิกฤตที่สำคัญขององค์กรและเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสำคัญในการจัดการกับเหตุการณ์ดังกล่าว งานวิจัยนี้มีการนำเทคนิคการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญมาใช้เพื่อสร้างความเข้าใจในเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากมุมมอง การรับรู้และพฤติกรรมส่วนบุคคล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาองค์ประกอบและปัจจัยสำคัญในมุมมองของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ที่สามารถนำองค์กรผ่านภาวะวิกฤตและเกิดภาวะธำรงสภาพขององค์กรได้ ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า (1) ผู้บริหารไม่ได้เตรียมการหรือวางแผนไว้ล่วงหน้าเพื่อให้เกิดภาวะธำรงสภาพขององค์กร (2) ปัจจัยสำคัญของภาวะธำรงสภาพคือความสามารถในการปรับตัวขององค์กร ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ และการตัดสินใจของผู้นำ เครือข่ายและความสัมพันธ์ การมีส่วนร่วมของพนักงาน นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ และ (3) ผู้บริหารบางท่านคิดว่าโชคชะตาและการมีสติเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดภาวะธำรงสภาพขององค์กร หรือทำให้องค์กรสามารถผ่านพ้นเหตุการณ์วิกฤตและกลับสู่สภาวะปกติ

คำสำคัญ: การกลับสู่สภาวะปกติ ภาวะวิกฤต ภาวะธำรงสภาพขององค์กร เทคนิคการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญ

* นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

** รองศาสตราจารย์ ประจำภาควิชาการตลาด คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

*** รองศาสตราจารย์ ประจำภาควิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

A Critical Incident Analysis from Experiences of Executives on Organizational Resilience

Received: March 3, 2019

Revised: April 5, 2019

Accepted: April 11, 2019

*Wiphawan Limphaibool**

*Chirawan Chaisuwan***

*Siriwut Buranapin****

Abstract

It is inevitable for organizations to face crisis. Resilience, at an organizational level, describes the inherent qualities which enable organizations to plan for, response to and recover from emergencies and crises. This qualitative research aims to study organizational resilience in businesses after crisis. Data were collected from high-level executives who are the key informants during the experience of significant crisis within organizations in diverse small and medium enterprises (SMEs) in Thailand. Critical incident technique (CIT) was employed to study situations from the viewpoints of executives and to look for the factors that contribute to organizational resilience. The results show that (1) Executives do not prepare and plan in advance in order to achieve organizational resilience, (2) The important factors of resilience is the organizations' ability to adapt, including leadership, networking and relationships, staff engagement, innovation and creativity, and (3) Some executives believe that luck and mindfulness plays a role in the organizational resilience or in their ability to survive and recover from crisis.

Keywords: Resilience, Crisis, Organizational Resilience, Critical Incident Technique

* Student of PhD's Degree Program in Doctor of Philosophy Program, Faculty of Business Administration, Chiang Mai University.

** Associate Professor, Marketing Department, Faculty of Business Administration, Chiang Mai University.

*** Associate Professor, Management Department, Faculty of Business Administration, Chiang Mai University.

บทนำ

ปัจจุบันองค์กรต้องเผชิญกับความเครียดและความกดดันเพิ่มมากขึ้นกว่าในอดีตที่ผ่านมา ซึ่งมีสาเหตุมาจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมีความรุนแรงและมีผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กร อาทิ สภาพการแข่งขัน ภาวะเศรษฐกิจและการเงิน การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี ภัยธรรมชาติ ความเสียหายจากอุบัติเหตุ ฯลฯ เหตุการณ์วิกฤตที่เกิดขึ้นอย่างไม่แน่นอนและไม่สามารถคาดการณ์ได้อาจเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรจนถึงขั้นไม่สามารถดำเนินกิจการต่อไปได้ ในอดีตที่ผ่านมาได้มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการจัดการหรือบริหารภาวะวิกฤต (Crisis Management) ในบริบทที่แตกต่างกันมากมาย แต่ยังมีงานวิจัยน้อยมากที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะธำรงสภาพขององค์กร (Organizational Resilience) ซึ่งหมายถึงการที่จะทำให้องค์กรที่ต้องเผชิญกับความไม่แน่นอน หรือเหตุการณ์วิกฤตสามารถกลับมาสู่สภาวะปกติ และดำรงอยู่ได้อย่างมีเสถียรภาพ ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญมากในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน นอกจากนี้การศึกษารายละเอียดหรือปัจจัยหลักของการธำรงสภาพขององค์กร ยังไม่ได้มีการสรุปไว้เป็นทฤษฎีอย่างชัดเจน และยังเป็นกรอบแนวคิดที่ยังถกเถียงกันอยู่ การวิจัยเชิงคุณภาพนี้จึงมุ่งเน้นการศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหาร และค้นหาปัจจัยที่สำคัญในการนำองค์กรกลับสู่สภาวะปกติเมื่อต้องเผชิญกับภาวะวิกฤต โดยมุ่งเน้นศึกษาจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises: SME) ที่มีรูปแบบที่แตกต่างกัน โดยเก็บข้อมูลจากผู้บริหารระดับสูงของแต่ละองค์กรที่เคยเผชิญกับเหตุการณ์วิกฤต และสามารถนำองค์กรพลิกฟื้นกลับมาเป็นปกติ หรือสามารถพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นหลังมีประสบการณ์จากภาวะวิกฤต

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อ (1) ศึกษาประสบการณ์ของผู้บริหารระดับสูงในองค์กรที่เผชิญภาวะวิกฤต สรุปบทเรียนที่เกิดขึ้นในการจัดการภาวะวิกฤต และนำองค์กรกลับคืนสู่สภาวะปกติ และ (2) ศึกษาองค์ประกอบและปัจจัยที่มีผลต่อการกลับคืนสู่สภาวะปกติหลังเผชิญภาวะวิกฤต เพื่อตอบคำถามวิจัยสำคัญที่ว่า “องค์ประกอบหรือปัจจัยสำคัญในมุมมองของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่ใช้เพื่อทำให้เกิดภาวะธำรงสภาพขององค์กรหลังเผชิญเหตุการณ์วิกฤตคืออะไร” ซึ่งผลจากการศึกษานี้จะทำให้ผู้บริหารขององค์กรทราบแนวทางที่จะทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ และดำเนินธุรกิจต่อไปได้อย่างมีเสถียรภาพ นอกจากนี้จะทำให้เกิดความตระหนักรู้และเตรียมการเพื่อเผชิญภาวะวิกฤต และนำองค์กรกลับคืนสู่สภาวะปกติ

การทบทวนวรรณกรรม

เหตุการณ์วิกฤต (Crisis)

รูปแบบหรือวัตถุประสงค์ก็ไม่สามารถหลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่ไม่คาดหวังหรือความไม่แน่นอนจากเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้ มีการกล่าวถึงเหตุการณ์วิกฤตขององค์กร (Organizational Crisis) ว่าหมายถึง “เหตุการณ์ที่รับรู้โดยผู้จัดการและผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรว่ามีความสำคัญสูง เกิดขึ้นโดยไม่ได้คาดการณ์ไว้ และทำให้เกิดความยุ่งยากอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งต่อเป้าหมายขององค์กรและผู้มีส่วนได้เสีย” (Bundy, Michael, Cole, & Combs, 2017) Pearson และ Clare (1998) ได้ให้ความหมายของคำว่า ภาวะวิกฤตขององค์กรไว้ว่า “เหตุการณ์ที่มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นน้อยและมีผลกระทบสูงต่อการดำเนินงานขององค์กร มีลักษณะที่ไม่ชัดเจนในสาเหตุ ผลกระทบ และวิธีการในการแก้ปัญหา และตามความเชื่อแล้ว การตัดสินใจต้องถูกกระทำอย่างรวดเร็ว” และกล่าวถึงการจัดการเหตุการณ์วิกฤตขององค์กร (Organizational Crisis Management) ว่าหมายถึง “ความพยายามอย่างเป็นระบบโดยสมาชิกขององค์กรและผู้มีส่วนได้เสียภายนอก เพื่อที่จะป้องกันภาวะวิกฤตหรือจัดการวิกฤตที่เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ” (Pearson & Clare, 1998)

ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นในประเทศไทยที่มีผลต่อองค์กรไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชน ที่เห็นได้ชัดเจนว่ามีผลกระทบในภาพรวมของประเทศในวงกว้าง ภาวะวิกฤตดังกล่าวเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว มีผลกระทบอย่างสำคัญต่อองค์กร และต้องได้รับการจัดการอย่างรวดเร็ว หากไม่ได้รับการแก้ไขแล้ว อาจเกิดปัญหาลุกลามจนถึงขั้นปิดกิจการ ได้แก่ วิกฤตการเงินในเอเชีย พ.ศ. 2540 หรือวิกฤตต้มยำกุ้ง ซึ่งทำให้มูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศหดตัวลง เกิดปัญหาสภาพคล่องในภาคการเงินและระบบเศรษฐกิจโดยรวม บริษัทจำนวนมากมีผลประกอบการตกต่ำลง (Chantaphong & Phongphiyapiboon, 2011) และเหตุการณ์มหาอุทกภัยในปี พ.ศ. 2554 ทำให้อุตสาหกรรมการผลิตบางส่วนต้องหยุดชะงักซึ่งส่งผลกระทบต่อส่งออก ประเมินความเสียหายประมาณ 2.4 แสนล้านบาท (Bank of Thailand, 2011) เป็นต้น

ความหมายของคำว่า “เหตุการณ์วิกฤต” ในงานวิจัยฉบับนี้ ใช้ความหมายที่ถูกกำหนดขึ้นจากองค์กรที่เกิดจากความร่วมมือของมหาวิทยาลัย รัฐบาล และหน่วยงานเอกชนในประเทศนิวซีแลนด์ ซึ่งจัดทำขึ้นเพื่อใช้ในมุมมองของการศึกษาภาวะอัมฤกษ์สภาพ (Resilient Organisation, 2014) ประกอบด้วยลักษณะดังต่อไปนี้

1. การเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้เกิดขึ้นตามปกติ
2. มีผลกระทบที่สำคัญต่อองค์กร
3. ไม่จำเป็นต้องหมายถึงการสูญเสียชีวิตหรือทรัพย์สิน
4. อาจสร้างความกดดันให้กับองค์กร
5. มีผลต่อความสามารถที่จะตอบสนองและฟื้นคืนจากเหตุการณ์

เพื่อให้เข้าใจความหมายของเหตุการณ์วิกฤตมากขึ้นจึงขอยกตัวอย่างของเหตุการณ์วิกฤตที่เกิดขึ้น ได้แก่ ภัยธรรมชาติ การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ อุบัติเหตุ ฯลฯ โดย Freeman (2011) ได้ให้ความหมายของคำว่า เหตุการณ์วิกฤตขององค์กร (Organizational Crisis) หมายถึงเหตุการณ์ที่มีผลกระทบต่อสายการผลิตหลักหรือหน่วยธุรกิจ หรือทำลายสมรรถนะทางการเงิน หรือทำให้เกิดอันตรายต่อสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีของลูกค้า พนักงานชุมชนหรือสภาพแวดล้อม หรือทำลายความเชื่อมั่น ชื่อเสียง และภาพลักษณ์ขององค์กร

ภาวะอ้ารงสภาพ (Resilience)

คำว่า “Resilience” มาจากรากศัพท์ดั้งเดิมจากภาษาละติน “resilire” (Alexander, 2013) ใน Oxford dictionary “Resilience” หมายถึง ความสามารถที่จะฟื้นคืนอย่างรวดเร็วจากสถานการณ์ที่ยากลำบาก (Oxford University Press, 2018) การศึกษาเกี่ยวกับภาวะอ้ารงสภาพขององค์กรมีความสำคัญมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ภาวะอ้ารงสภาพเป็นสิ่งสำคัญต่อความอยู่รอดขององค์กร (Horne, 1997) มีการศึกษาเกี่ยวกับภาวะอ้ารงสภาพในศาสตร์ต่าง ๆ หลายด้าน (Ruiz-Martin, Lopez-Perdez & Wainer 2018) โดยแนวคิดของภาวะอ้ารงสภาพเริ่มต้นในปี ค.ศ. 1973 โดยเริ่มได้รับความสนใจจากงานของ Holling (1973) ซึ่งกล่าวถึงความสัมพันธ์ของภาวะอ้ารงสภาพและเสถียรภาพในระบบทางนิเวศวิทยาและสิ่งแวดล้อม (Annerelli & Nonino, 2016) ต่อมา Walker Holling Carpenter และ Kinzig (2004) ได้ศึกษาเพิ่มเติมว่าสิ่งที่มีความสำคัญในระบบสังคมนิเวศวิทยา ได้แก่ การมีภาวะอ้ารงสภาพความสามารถในการปรับและการแปลงสภาพ ต่อมาการศึกษาภาวะอ้ารงสภาพในศาสตร์ด้านจิตวิทยานั้นภาวะอ้ารงสภาพส่วนบุคคล (Coutu, 2002) จึงมีการให้ความหมายที่เกี่ยวข้องกับความสามารถที่จะเอาชนะ เอาตัวรอด และฟื้นคืนของบุคคล (American Psychological Association, 2018; Ong, Bergeman, Wallace, & Bisconti, 2006) ในด้านสังคมวิทยามีการกล่าวถึงภาวะอ้ารงสภาพในมุมมองของความสามารถของสังคมและชุมชนที่สามารถปรับตัวได้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง (Boin, Comfort & Demchak, 2010; Dawes, Cresswell & Cahan 2004) Hollnagel Woods และ Leveson (2006) ได้นำภาวะอ้ารงสภาพมาใช้ในทางวิศวกรรมศาสตร์ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความปลอดภัยของระบบเพื่อป้องกันความเสี่ยงจากเหตุการณ์ที่ไม่ปกติ มีการปรับภาวะอ้ารงสภาพมาใช้ในด้านการบริหารและการจัดการ ภาวะอ้ารงสภาพถูกนำมาใช้กับองค์กรด้านความสามารถในการปรับตัวของธุรกิจหลังจากพบกับความเปลี่ยนแปลงที่ไม่เป็นปกติ (Bhamra, Dani, & Burnard, 2011; Longstaff, Koslowski, & Geoghegan, 2013) ความหมายของคำว่าภาวะอ้ารงสภาพในมุมมองด้านต่าง ๆ ของแต่ละศาสตร์แสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ความหมายของภาวะธำรงสภาพ

มุมมองในด้านต่าง ๆ	ผู้เขียน (ปีที่)	ความหมายของภาวะธำรงสภาพ
นิเวศวิทยา (Ecology)	Holling (1973)	การคงอยู่ของความสัมพันธ์ภายในระบบ ภาวะธำรงสภาพเป็นสิ่งที่ใช้ประเมินความสามารถที่จะรับรองความเปลี่ยนแปลงของตัวแปรต่าง ๆ โดยที่ระบบยังคงมีเสถียรภาพ
	Walker, Holling, Carpenter, and Kinzig (2004)	ระบบที่รองรับความผิดปกติและสามารถจัดองค์กรใหม่ในขณะที่เผชิญกับการเปลี่ยนแปลง แต่ยังสามารถคงหน้าที่โครงสร้าง ลักษณะ และการตอบสนองที่สำคัญได้
จิตวิทยา (Psychology)	American Psychological Association (2018)	การกระเด็นกลับ (Bounce Back) จากประสบการณ์ที่ยากล้าบาก ความบอบช้ำ เหตุการณ์ร้ายแรง หรือความเครียด
	Ong et al. (2006)	บุคลิกที่มีความมั่นคงที่จะสามารถเอาชนะ เอาตัวรอด และฟื้นคืน
สังคมวิทยา (Sociology)	Dawes et al. (2004)	ความสามารถของชุมชนหรือสังคมที่สามารถรักษาตนเองไว้ได้เมื่อผ่านวิกฤต
	Boin et al. (2010)	ความสามารถของระบบทางสังคมที่จะสามารถดัดแปลงและฟื้นคืนจากสิ่งที่ไม่ปกติภายในระบบ
วิศวกรรมศาสตร์ (Engineering)	Hollnagel et al. (2006)	ความสามารถขององค์กรที่จะปรับปรุงเพื่อจะมีอิทธิพลเหนืออันตรายมากกว่าหลบเลี่ยงหรือต่อต้านมัน
การบริหาร (Management)	Bhamra et al. (2011)	ความสามารถที่จะกลับสู่สภาวะปกติหลังจากพบกับความเปลี่ยนแปลง
	Longstaff et al. (2013)	ความสามารถที่จะ (1) กลับคืนหรือฟื้นคืนสู่สภาวะปกติ (2) รักษาภาวะที่ต้องการ (3) ทนทานต่อความกดดันของระบบ และ (4) ปรับเปลี่ยนและก้าวหน้า

ภาวะธำรงสภาพขององค์กร (Organizational Resilience)

ในปัจจุบันคำจำกัดความของคำว่า “Organizational Resilience” ยังไม่มีการระบุอย่างชัดเจน (Linnenluecke, 2017) จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา เมื่อคำว่า Resilience ถูกปรับเพื่อนำมาใช้กับองค์กรสามารถสรุปความหมายของคำว่า ภาวะธำรงสภาพขององค์กร ตามตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ความหมายของภาวะธำรงสภาพขององค์กร

ผู้เขียน (ปีที่)	ความหมายของภาวะธำรงสภาพขององค์กร
Robb (2000)	องค์กรที่มุ่งเน้นสมรรถนะที่ดีเยี่ยมเป็นเป้าหมายขององค์กร และมีการสร้างสรรค์และปรับปรุงเพื่อให้สอดคล้องกับเงื่อนไขของการเปลี่ยนแปลงทางการตลาดและเทคโนโลยี
Weick and Sutcliffe (2001)	ความสามารถขององค์กรที่จะกระเด็นกลับ (Bounce Back) โดยให้ความหมายของคำว่าภาวะธำรงสภาพขององค์กรในทฤษฎีขององค์กรที่น่าเชื่อถือ (High Reliability Organization: HRO)
Kendra and Wachtendorf (2003)	ความอดทนขององค์กรต่อความตื่นตระหนกตกใจโดยปราศจากการแสดงความสูญเสียใด ๆ
Hamel and Valikangas (2003)	ความสามารถขององค์กรที่จะใช้กลยุทธ์และรูปแบบของธุรกิจตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง การเตรียมการป้องกันล่วงหน้า และการปรับปรุงการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่มีผลกระทบต่อองค์กร
Sutcliffe and Vogus (2003)	การรักษาสภาพของการปรับปรุงในทางที่ดีภายใต้สถานการณ์ที่ทำให้ทลายความสามารถ
Gittel et al. (2016)	ความสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรที่มีความสามารถในการปรับตัว ที่มีการเจริญเติบโตและพัฒนาตลอดระยะเวลา
McManus, Seville, Vargo, and Brunsdon (2008)	หน้าที่ขององค์กรในการรับรู้สถานการณ์ภาพรวม การจัดการความไม่มั่นคง และความสามารถในการเปลี่ยนแปลงองค์กรในสภาพแวดล้อมที่มีความซับซ้อนที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างเชื่อมโยงกัน
Bhamra et al. (2011)	ความสามารถที่จะกลับสู่สภาพปกติ หลังจากพบกับความเปลี่ยนแปลง และมีความสัมพันธ์ต่อการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้เกิดความวุ่นวายและความไม่ต่อเนื่องทั้งในส่วนบุคคลและองค์กร
Linnenluecke (2017)	ความเป็นธรรมชาติที่แท้จริงขององค์กรที่มีความสามารถที่จะวางแผน ตอบสนองและฟื้นคืนจากเหตุการณ์วิกฤต และมีวิธีการที่จะสามารถพัฒนาการดำเนินธุรกิจได้มากกว่าองค์กรอื่น

การให้คำจำกัดความของคำว่าภาวะธำรงสภาพขององค์กร มีการให้ความหมายที่มีความแตกต่างกัน ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 3 มุมมอง ได้แก่ (1) ความสามารถขององค์กรในการที่จะธำรงสภาพ (2) กระบวนการในการธำรงสภาพขององค์กร และ (3) สมรรถนะหรือผลของการธำรงสภาพขององค์กร แต่ก็ยังไม่มีคำจำกัดความที่ชัดเจนเพื่ออ้างอิงถึงความหมายของคำดังกล่าวตามที่ได้กล่าวมาแล้วในช่วงต้น

จากความหมายของภาวะธำรงสภาพ (Resilience) และภาวะธำรงสภาพขององค์กร (Organizational Resilience) ที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ในงานวิจัยฉบับนี้ จึงขอให้ความหมายของคำว่า ภาวะธำรงสภาพขององค์กรว่า **“ความสามารถขององค์กรที่จะปรับตัวเพื่อให้กลับคืนสู่ลักษณะที่เป็นปกติหลังจากเผชิญกับเหตุการณ์วิกฤต”**

องค์ประกอบของภาวะธำรงสภาพขององค์กร

งานวิจัยที่ศึกษาเพื่อให้ทราบปัจจัย องค์ประกอบ โครงสร้าง และกระบวนการของภาวะธำรงสภาพ ได้แก่ งานของ Weick (1993) ซึ่งวิเคราะห์ถึงสาเหตุของความสูญเสียและองค์ประกอบที่จะทำให้เกิดภาวะธำรงสภาพขององค์กรเล็ก ๆ ของทีมผจญเพลิงทางอากาศ ซึ่งต้องเผชิญกับสถานการณ์ไฟป่าในเมือง Mann Gulch รัฐ Montana ประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นสาเหตุให้นักผจญเพลิงเสียชีวิต 13 คน Weick ต้องการค้นหาคำตอบว่าอย่างไรองค์กรจึงจะสามารถธำรงสภาพได้ดีขึ้นเพื่อลดความสูญเสีย ซึ่งต่อมา Weick และ Sutcliffe (2001) ได้มีการพัฒนาเป็นทฤษฎีที่เกี่ยวกับองค์กรที่มีความน่าเชื่อถือสูง (High Reliability Organization : HRO) โดยเริ่มศึกษากับองค์กรที่ต้องพยายามไม่ให้เกิดความเสี่ยง เช่น โรงงานนิวเคลียร์ กิจกรรมเกี่ยวกับการบิน องค์กรที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพ เช่น โรงพยาบาล ฯลฯ ต่อมา Mallak (1998) ได้นำเอาปัจจัยการธำรงสภาพขององค์กร 3 ปัจจัยแรกของ Weick (1993) ตามตารางที่ 3 มาทำการศึกษาที่โรงพยาบาลระดับบริหารจำนวน 128 คน จากงานวิจัยดังกล่าวมีการพัฒนาปัจจัยที่ทำให้องค์กรเกิดภาวะธำรงสภาพ 6 ปัจจัย Somers (2009) ได้นำปัจจัยของ Mallak (1998) มาทำการศึกษาต่อในองค์กรภาครัฐ 142 แห่ง ทำให้ปัจจัยที่ทำให้เกิดภาวะธำรงสภาพเพิ่มขึ้นอีก 3 ปัจจัย

McManus (2008) ใช้งานวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างจาก 10 องค์กรในประเทศนิวซีแลนด์ และได้ปัจจัยที่ทำให้เกิดภาวะธำรงสภาพ 3 ปัจจัยหลัก และ 15 ปัจจัยรอง ซึ่งปัจจัยดังกล่าว Stephenson (2011) นำมาทบทวน ปรับปรุง และใช้อย่างแพร่หลายใน Resilient Organisations Research Programme ซึ่งเป็นโครงการวิจัยที่เกิดจากความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนของประเทศนิวซีแลนด์ Lee Vargo และ Seville (2013) ได้นำปัจจัยของ McManus (2008) มาปรับปรุงโดยแยกปัจจัยออกเป็น 2 ปัจจัยหลัก ประกอบด้วย (1) ความสามารถในการปรับตัว

ได้แก่ การลดพฤติกรรมการทำงานแบบแยกส่วน ทรัพยากรภายใน การมีส่วนร่วมของพนักงาน ความรู้และข้อมูล ภาวะผู้นำ นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ และการตัดสินใจ และ (2) การวางแผน ได้แก่ กลยุทธ์การวางแผน การฝึกปฏิบัติ การเตรียมความพร้อม ทรัพยากรภายนอก และการให้ความสำคัญต่อการฟื้นคืน

ทั้งนี้ สามารถสรุปแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะธำรงสภาพขององค์กรจากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมาตามตารางที่ 3

ตารางที่ 3 องค์ประกอบของภาวะธำรงสภาพขององค์กร

ผู้เขียน (ปีที่)	องค์ประกอบของภาวะธำรงสภาพขององค์กร
Weick (1993)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การมีไหวพริบที่จะกระทำบางสิ่งโดยใช้สิ่งที่มีอยู่ (Improvisation and Bricolage) 2. ระบบของบทบาทที่แท้จริงในองค์กร (Virtual Role Systems) 3. ทักษะคติของการใช้ความรู้และประสบการณ์ในการตัดสินใจ (Attitude of Wisdom) 4. การยอมรับนับถือระหว่างกัน (Respectful Interaction)
Mallak (1998)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การค้นพบวิธีการแก้ไขปัญหาที่ตรงกับเป้าหมาย (Goal Directed Solution Seeking) 2. การหลีกเลี่ยง (Avoidance or Skepticism) 3. ความสามารถในการเข้าใจวิกฤต (Critical Understanding) 4. การพึ่งพาอาศัย (Role Dependence) 5. ที่มาของภาวะธำรงสภาพ (Source Resilience) 6. การเข้าถึงทรัพยากร (Access to Resources)
Somers (2009)	<p>นํางานวิจัยของ Mallak (1998) มาขยายต่อ โดยเพิ่มปัจจัยและองค์ประกอบเกี่ยวกับ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. โครงสร้างการตัดสินใจและการรวมอำนาจ (Decision Structure and Centralization) 2. การเชื่อมต่อกัน (Connectivity) 3. การวางแผนอย่างต่อเนื่อง (Continuity of Planning)
McManus (2008)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การรับรู้สถานการณ์ (Situation Awareness) 2. การจัดการหลักของความอ่อนแอ (Keystone Vulnerabilities) 3. ความสามารถในการปรับตัว (Adaptive Capacity)
Lee et al. (2013)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความสามารถในการปรับตัว (Adaptive Capacity) 2. การวางแผน (Planning)

ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญ เนื่องจากมีวัตถุประสงค์ที่จะสร้างความเข้าใจเชิงลึกโดยการเรียนรู้เกี่ยวกับสถานการณ์ทางสังคมและมุมมองที่เกิดขึ้นของผู้บริหารระดับสูงที่มีประสบการณ์ในการเผชิญวิกฤต สอดคล้องกับเป้าหมายของการวิจัยเชิงคุณภาพซึ่งมีเป้าหมายในการเรียนรู้กระบวนการ จึงให้ความสำคัญกับการตีความ การหาความหมายของพฤติกรรม โดยปล่อยให้สถานการณ์นั้นดำเนินไปภายใต้สถานการณ์ที่เป็นธรรมชาติ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงที่สุด (Snape & Spencer, 2003)

เทคนิคการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident Technique)

เทคนิคการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญเป็นชุดของกระบวนการที่ประกอบด้วยการรวบรวมการวิเคราะห์เนื้อหาและการจัดกลุ่มพฤติกรรมของบุคคลที่สังเกตได้ ถูกนำมาใช้ครั้งแรกโดย Flanagan (1954) ต่อมา Bitner Booms และ Mohr (1994) นำเทคนิคนี้มาใช้ในงานวิจัยด้านการตลาด โดยให้ผู้ให้ข้อมูลเล่าเหตุการณ์จากประสบการณ์และอภิปรายว่าเทคนิคนี้เป็นเทคนิคหนึ่งซึ่งสร้างประโยชน์ที่สำคัญในงานวิจัย ทำให้ข้อมูลที่ได้รับมีความสมบูรณ์เนื่องจากมาจากมุมมองของผู้ให้ข้อมูลจากคำพูดของตนเอง (Edvardsson, 1992) ผู้ให้ข้อมูลมีความเป็นอิสระ ไม่ถูกจำกัดอยู่ในกรอบคำถาม (Gabbott & Hogg, 1996) ผู้วิจัยสามารถใช้เพื่อที่จะสร้างหรือเป็นจุดเริ่มต้นเชิงประจักษ์ของการวิจัย (Grove & Fisk, 1997) ดังนั้นเทคนิคการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญจึงเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพทำให้ได้รับข้อมูลเพื่อนำมาใช้ในทางปฏิบัติและเน้นการนำมาใช้ประโยชน์ทางด้านการบริหาร (Chell & Pittaway, 1998)

งานวิจัยนี้เป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างตามแบบของเทคนิคการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญ ซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลเล่าเหตุการณ์สำคัญที่สุดเพียงเหตุการณ์เดียวเป็นเหตุการณ์วิกฤตที่สำคัญที่ตนเองมีประสบการณ์ ซึ่งทำให้ข้อมูลที่ได้รับมีความต่อเนื่อง ถูกต้องแม่นยำ และมีความลึกซึ้งเพียงพอที่จะสามารถนำมาวิเคราะห์เพื่อให้ได้แนวคิดที่เป็นประโยชน์ในการแก้ไขปัญหาในทางปฏิบัติและพัฒนาหลักการทางจิตวิทยา สาเหตุ วิธีการและขั้นตอน และองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้ผ่านพ้นวิกฤตและสามารถทำให้องค์กรกลับสู่ภาวะปกติ

ภูมิหลังของผู้วิจัย

สำหรับงานวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญ (Bogdan & Biklen, 1992) เนื่องจากงานวิจัยเชิงคุณภาพเป็นงานที่มีความจำเป็นที่ต้องอาศัยการได้รับข้อมูลเชิงลึก ซึ่งเป็นอารมณ์และความรู้สึกของผู้ให้ข้อมูล ความสัมพันธ์ที่ตระหว่างผู้วิจัยและผู้ให้ข้อมูลจึงเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อให้สามารถเข้าถึงข้อมูลที่แท้จริงและผู้ให้ข้อมูลเต็มใจที่จะให้ข้อมูล ผู้วิจัยเป็นผู้ก่อตั้งธุรกิจและเป็นผู้บริหาร

ระดับสูง และมีประสบการณ์ทางด้านธุรกิจกว่า 20 ปี มีเครือข่ายและความสัมพันธ์ในแวดวงธุรกิจ มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ให้ข้อมูลทุกราย โดยรู้จักทั้งในด้านส่วนบุคคลและส่วนองค์กร ไม่ต่ำกว่า 10 ปี และเข้าใจถึงแนวทางในการดำเนินธุรกิจอย่างลึกซึ้ง ซึ่งภูมิหลังดังกล่าวของผู้วิจัยจะสามารถทำให้กำหนดทิศทางของการวิจัยได้อย่างถูกต้องแม่นยำขึ้น อย่างไรก็ตามเพื่อให้เห็นความซื่อสัตย์และไวใจได้ (Trustworthiness) และความน่าเชื่อถือของข้อมูล (Credibility) จึงขออธิบายขั้นตอนวิธีการวิจัยดังนี้

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

งานวิจัยนี้มีการเลือกกลุ่มตัวอย่างที่ใช้หลักการเลือกผู้ให้ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยเลือกจากลักษณะของกลุ่มตัวอย่างที่จะทำให้เข้าใจสถานการณ์ที่ต้องการศึกษา (Ritchie, Lewis & Elam, 2003) เนื่องจากวัตถุประสงค์ของงานวิจัยเชิงคุณภาพส่วนใหญ่ไม่ใช้การนำข้อสรุปไปใช้ได้อย่างกว้างขวาง (Generalization) แต่เป็นการค้นหาและทำความเข้าใจข้อมูลเชิงลึกจากประสบการณ์ผ่านการเรียนรู้จากกรณีศึกษา (Polit & Beck, 2010) การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพที่เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารสูงสุดในองค์กรที่เป็นผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ (Key Informant) ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจและให้ข้อมูลได้อย่างลึกซึ้ง จากผู้ก่อตั้งและผู้บริหารสูงสุดที่มีอำนาจในการตัดสินใจขององค์กร จำนวน 4 ราย และผู้บริหารระดับสูง จำนวน 1 ราย ซึ่งมีลักษณะและประเภทของธุรกิจที่แตกต่างกัน ประกอบด้วยอุตสาหกรรมการผลิต กิจกรรมค้าส่ง กิจกรรมค้าปลีก และการบริการ โดยใช้วิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Criterion-based Selection) เฉพาะผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการเผชิญกับภาวะวิกฤตมีการจัดการกับเหตุการณ์ดังกล่าว และสามารถนำองค์กรกลับมาสู่สภาพปกติได้

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลของเหตุการณ์สำคัญ ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ซึ่งเป็นกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพแบบหนึ่ง ทำให้เกิดความสะดวกในการค้นหาความจริงของเหตุการณ์สำคัญทั้งในรูปแบบของเหตุการณ์ ขั้นตอน และประเด็นที่เกิดขึ้น ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญหรือผู้ถูกสัมภาษณ์จะเป็นผู้ให้ข้อมูลของเหตุการณ์ การจัดการกับเหตุการณ์ และผลที่ได้รับจากการจัดการนั้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เข้าใจเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากมุมมองของการรับรู้และพฤติกรรมส่วนบุคคล (Chell, 2004) ผู้วิจัยมีการบันทึกเสียงเพื่อแสดงหลักฐานเกี่ยวกับการจัดกระทำข้อมูล การเก็บรวบรวมข้อมูลเกิดขึ้นพร้อมกับการวิเคราะห์และถ่วงถ่วงข้อมูล โดยใช้ประสาทสัมผัส ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ของผู้วิจัย เพื่อศึกษากระบวนการที่เกิดขึ้นตั้งแต่เริ่มต้นเผชิญเหตุการณ์วิกฤตจนถึงการนำองค์กรกลับมาสู่สภาพปกติ โดยเริ่มต้นจากผู้วิจัยจะแจ้งให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทราบในตอนต้นถึงวัตถุประสงค์ของงานวิจัย สอบถามประวัติกิจการ ตำแหน่งหน้าที่ รายละเอียดงานของผู้ให้ข้อมูล

และให้ผู้ให้ข้อมูลระลึกถึงเหตุการณ์ที่เผชิญกับภาวะวิกฤตเพียงเหตุการณ์เดียวที่คิดว่าสำคัญและจำได้มากที่สุด หลังจากนั้นให้เล่าเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยละเอียดตั้งแต่สาเหตุ รายละเอียดและลักษณะของเหตุการณ์ ผลกระทบที่มีต่อองค์กร กระบวนการในการแก้ไขและปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผ่านพ้นเหตุการณ์วิกฤตและกลับเข้าสู่ภาวะปกติ โดยไม่มีการนำข้อมูลหรืองานวิจัยที่ผ่านมามีปรายร่วมกับผู้ให้ข้อมูลเพื่อเป็นการชี้นำและสอดแทรก แต่จะมีคำถามที่ต้องการทราบคำตอบไว้ในกรณีให้ผู้ให้ข้อมูลไม่มีการกล่าวถึง เพื่อให้สามารถค้นหาคำตอบของคำถามสำคัญของการวิจัย (Research Question) ที่ตั้งไว้ได้อย่างครบถ้วน จุดเด่นของการวิจัยโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญคือการระบุเหตุการณ์สำคัญด้วยตนเองซึ่งเป็นช่วงเวลาที่มีความสำคัญเฉพาะบุคคล เพื่อที่จะให้เป็นการสัมภาษณ์แบบปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenological Interview) คำถามจะออกมาจากบทสนทนาเองแทนการสัมภาษณ์แบบตั้งคำถามคำตอบเท่านั้น ซึ่งจะให้ข้อมูลเชิงลึกมากกว่า (Cope & Watt, 2000)

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) เป็นวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลรูปแบบหนึ่งที่มีวิธีการที่เป็นระบบในการสรุปข้อมูลที่รับอย่างมีเหตุผล เพื่อจะทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งผลที่ได้จากการวิเคราะห์คือกรอบความคิดที่จะอธิบายปรากฏการณ์ได้อย่างถูกต้อง (Krippendorff, 1980) การวิเคราะห์เชิงเนื้อหาเป็นระบบการจัดกลุ่มของข้อมูลตามความถี่และรูปแบบของปัจจัยที่มีผลต่อสิ่งที่สนใจศึกษาเพื่อที่จะให้ทราบข้อมูลเชิงลึก (Gremier, 2004) ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามกระบวนการของการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Elo & Kyngas, 2008) ดังนี้

- (1) ผู้วิจัยเตรียมการโดยการเลือกหน่วยที่ใช้ในการวิเคราะห์ (Unit of Analysis) ซึ่งเป็นคำ กลุ่มคำ วลี ประโยค และให้ความหมายของหน่วยที่ใช้ในการวิเคราะห์
- (2) ผู้วิจัยได้ทำการกำหนดรหัสของข้อมูล (Coding) มีการกำหนดคำหลัก และเชื่อมโยงคำหลักกับข้อมูลที่ได้รับในแต่ละชุด จัดกลุ่มและประเภทของข้อมูล (Grouping and Categorization)
- (3) ผู้วิจัยทำการแยกข้อมูลที่ไม่ต้องการออกไป (Abstraction) ให้เหลือเฉพาะประเด็นหลัก ๆ ที่สำคัญ และมีความเกี่ยวข้องกับเรื่องที่ต้องการศึกษา เพื่อให้ข้อมูลมีความชัดเจนยิ่งขึ้น
- (4) ผู้วิจัยสร้างบทสรุปโดยเขียนเชื่อมโยงข้อสรุปย่อยเข้าด้วยกันเพื่อให้ได้ข้อสรุปใหญ่ที่มีความสัมพันธ์ครอบคลุมทุกข้อสรุป เพื่อสามารถอธิบายข้อเท็จจริงได้อย่างครบถ้วน

ความน่าเชื่อถือของข้อมูล

การวิจัยเชิงคุณภาพมีความน่าเชื่อถือได้ โดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างอย่างเป็นระบบ การตรวจสอบอย่างเหมาะสม และมีหลักฐานเกี่ยวกับการจัดทำข้อมูล (Fingfeld-Connett, 2010) ทั้งนี้ผู้วิจัยได้พิจารณาอย่างถี่ถ้วนว่าวิธีดำเนินการกับข้อมูลมีความรอบคอบ โดยดำเนินการตามวิธีการของการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อให้ข้อมูลมีความน่าเชื่อถือ ได้แก่

(1) มีหลักฐานเกี่ยวกับการจัดกระทำข้อมูล ได้แก่ บันทึกการสนทนาระหว่างผู้วิจัยกับผู้ให้ข้อมูลทางเครื่องบันทึกเสียง และจัดทำเป็นบันทึกทางเอกสาร

(2) การเลือกกลุ่มตัวอย่างถึงแม้จะมีจำนวนน้อยแต่เป็นไปตามหลักการของการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งถึงแม้จะมีผู้ให้ข้อมูลเพียง 5 ราย แต่ใช้หลักการเลือกผู้ให้ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย (Purposeful Sample) ซึ่งมีความเฉพาะเจาะจงและมีประสิทธิผล (Marshall, 1996) โดยเลือกผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้บริหารระดับสูงที่เป็นบุคคลสำคัญของกิจการซึ่งเผชิญกับเหตุการณ์วิกฤตที่เกิดขึ้นจริง และสามารถกลับไปฟื้นคืนสู่ภาวะธำรงสภาพได้ การวิจัยเชิงคุณภาพมีการศึกษากับกลุ่มตัวอย่างจำนวนไม่มากเนื่องจากผู้วิจัยต้องทำการสังเกตพฤติกรรมของผู้ให้ข้อมูลอย่างละเอียด มีการเก็บข้อมูลเชิงลึกและมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีการเตรียมหัวข้อคำถามอย่างหลวม ๆ ในลักษณะกึ่งโครงสร้าง โดยมีการร่างคำถามปลายเปิดที่มีความสำคัญที่ต้องการ ซึ่งมีความยืดหยุ่นพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลตามสถานการณ์การสัมภาษณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้การเก็บข้อมูลมีความสมบูรณ์และตรงกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยมากที่สุด

(3) ผู้วิจัยได้รับความไว้วางใจจากผู้ให้ข้อมูลมาก ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ข้อมูลที่ได้รับเป็นข้อมูลจริงและมีคุณภาพ

(4) การเลือกใช้เทคนิคการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญ ซึ่งมีจุดเด่นในเรื่องการให้ผู้ให้ข้อมูลเล่าเฉพาะเหตุการณ์สำคัญที่สุดซึ่งผู้ให้ข้อมูลสามารถจดจำได้อย่างแม่นยำ ทำให้ข้อมูลที่ได้รับเป็นข้อมูลเชิงลึกที่ถูกต้องแม่นยำ มีความสมบูรณ์และมีคุณภาพ

สรุปกรณีศึกษา

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรทั้ง 5 องค์กรในประเทศไทยเกี่ยวกับเหตุการณ์วิกฤตที่แต่ละองค์กรเผชิญผลกระทบและการแก้ไขปัญหา มีรายละเอียดดังนี้

กรณีศึกษาที่ 1-CS1 อุตสาหกรรมการผลิต-ผู้ผลิตและส่งออกเซรามิก

เหตุการณ์วิกฤตในปี พ.ศ. 2538 บริษัทถูกยกเลิกคำสั่งซื้อทั้งหมดจากลูกค้านำเข้ารายใหญ่ของประเทศ เนเธอร์แลนด์ ซึ่งในช่วงที่เกิดปัญหาเป็นลูกค้ารายเดียวขององค์กร เนื่องจากปัญหาการละเมิดลิขสิทธิ์ที่เกิดจากการฟ้องร้องของคู่แข่งชั้นของลูกค้า การยกเลิกคำสั่งซื้อดังกล่าวเป็นไปอย่างไม่คาดคิด มีผลกระทบต่อบริษัทถึงขั้นเลิกกิจการ

การแก้ไข-มีการพัฒนาสินค้าใหม่เพื่อนำเสนอลูกค้าอย่างรวดเร็ว สามารถส่งสินค้าให้ลูกค้าได้ในช่วงต้นปี พ.ศ. 2539 และกลับเข้าสู่ภาวะปกติได้ในช่วงปลายปี พ.ศ. 2539

กรณีศึกษาที่ 2-CS2 กิจการค้าส่ง-ผู้ค้าส่งอาหารทะเลแช่แข็ง

เหตุการณ์วิกฤต-การหยุดการบริโภคอาหารและสินค้าอย่างกะทันหันเนื่องจากประชาชนในประเทศไทยประสบกับความเศร้าโศกจากเหตุการณ์การสวรรคตของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 ในปลายปี พ.ศ. 2559 ทำให้เกิดปัญหาสินค้าอาหารทะเลที่นำเข้ามาค้างสต็อก ไม่สามารถขายได้ มีผลกระทบต่อสภาพคล่องขององค์กร

การแก้ไข-เจรจากับคู่ค้าผู้ส่งออกหลักในต่างประเทศให้ขยายเวลาการชำระเงินไปอีกประมาณ 3 เดือน สามารถกลับสู่ภาวะปกติได้ในช่วงกลางปี พ.ศ. 2560

กรณีศึกษาที่ 3-CS3 กิจการค้าปลีก-ผู้นำเข้าและค้าปลีกเครื่องจักรและอะไหล่อุตสาหกรรม

เหตุการณ์วิกฤต-ลูกค้าหลักขององค์กร เป็นผู้ผลิตเซรามิก รัฐบาลมีนโยบายลดตัวค่าพลังงาน LPG ในปี พ.ศ. 2554 และมีการปรับค่าแรงขั้นต่ำเป็น 300 บาท ในปี พ.ศ. 2555 ทำให้ลูกค้าปิดกิจการ นอกจากนี้จะไม่มีการสั่งซื้อแล้ว ลูกค้าย้ายขายเครื่องจักรในโรงงานของตนเอง ทำให้ลูกค้ากลายเป็นคู่แข่งชั้นขององค์กร ทำให้องค์กรไม่มียอดขายในช่วงเวลาดังกล่าว มีผลกระทบต่อถึงขั้นเลิกกิจการ

การแก้ไข-ปรับเปลี่ยนรูปแบบของธุรกิจ ขยายไลน์สินค้าจากเครื่องจักรไปเป็นอะไหล่ในโรงงานอุตสาหกรรม สามารถกลับสู่ภาวะปกติได้ในปี พ.ศ. 2556

กรณีศึกษาที่ 4-กิจการบริการ-สถานออกกำลังกาย

เหตุการณ์วิกฤต-ในช่วงต้นปี พ.ศ. 2559 พนักงานหลักขององค์กรลาออก และไปเปิดสถานออกกำลังกายอยู่ติดกัน โดยดึงลูกค้าหลักขององค์กรไปด้วย ทำให้ผู้ให้ข้อมูลไม่สามารถควบคุมอารมณ์ได้ และมีการเผยแพร่คลิปวิดีโอการโต้เถียงกับพนักงานหลักที่เป็นคู่แข่งทางสื่อออนไลน์ ทำให้ภาพลักษณ์ของผู้ให้ข้อมูลและองค์กรไม่ดี ลูกค้าหลายรายย้ายไปใช้บริการคู่แข่ง รายได้ของบริษัทลดลงกว่าร้อยละ 50 ซึ่งมีผลกระทบต่อสภาพคล่องของกิจการ

การแก้ไข-ไม่ได้ตอบ ทบทวนตนเอง และปรับองค์กรของตนเองโดยพัฒนาการบริการให้มีความแตกต่างจากคู่แข่งชั้น สามารถกลับสู่ภาวะปกติในช่วงกลางปี พ.ศ. 2559

กรณีศึกษาที่ 5-กิจการสื่อสิ่งพิมพ์

เหตุการณ์วิกฤต-วิกฤตการณ์ทางการเงินปี พ.ศ. 2540 หรือวิกฤตต้มยำกุ้ง ทำให้องค์กรมีต้นทุนในการดำเนินกิจการที่เพิ่มสูงขึ้น มีหนี้สินล้นพ้นตัว เข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการในปี พ.ศ. 2541 และองค์กรถูกพิทักษ์ทรัพย์ เพื่อเข้าสู่กระบวนการล้มละลายในปี พ.ศ. 2551

การแก้ไข-ปรับปรุงรูปแบบการนำเสนอสื่อโดยการนำเอาเทคโนโลยีและการนำเสนอข่าวสารทางออนไลน์ แทนสิ่งพิมพ์ที่เป็นกระดาษ โดยพัฒนาการนำเสนอข่าวทางอินเทอร์เน็ตเป็นรายแรกของไทย

ผลการศึกษา

จากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจำนวน 5 องค์กรในประเทศไทย เกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้เกิดภาวะธำรงสภาพขององค์กร สรุปได้ตามตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ปัจจัยของภาวะธำรงสภาพขององค์กรของแต่ละกิจการ

องค์กร	การวางแผนและการเตรียมความพร้อม	ภาวะผู้นำ	การมีส่วนร่วมของพนักงาน	นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์	เครือข่ายและความสัมพันธ์	การลดพฤติกรรมการทำงานแบบแยกส่วน	ทรัพยากรภายใน	ความรู้และข้อมูล	อื่น ๆ
CS1		X	X	X	X		X		โชค
CS2		X			X		X	X	
CS3		X	X	X	X				
CS4		X	X	X	X				สติ
CS5		X	X	X	X	X			

การวางแผนและการเตรียมความพร้อม (Planning and Readiness)

ในการศึกษานี้ผู้บริหารทุกองค์กรไม่มีผู้กล่าวถึงการวางแผนหรือการเตรียมความพร้อมเพื่อภาวะธำรงสภาพอย่างเป็นทางการให้เห็นเป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน

Lee และคณะ (2013) ให้ความหมายของการวางแผนซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งของการทำให้เกิดภาวะธำรงสภาพประกอบด้วย (1) กลยุทธ์การวางแผนหมายถึงการพัฒนาและการประเมินแผนงานและกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการสภาพแวดล้อมและผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร (2) การฝึกปฏิบัติ หมายถึงการเข้ามามีส่วนร่วมของทีมงานในการฝึกปฏิบัติเพื่อตอบสนองสถานการณ์ที่ถูกจำลองขึ้น (3) การเตรียมความพร้อมหมายถึงกลยุทธ์และพฤติกรรมเตรียมความพร้อมที่จะตอบสนองเหตุการณ์วิกฤตเมื่อมีสัญญาณของการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกก่อนที่จะเกิดเหตุการณ์วิกฤต (4) ทรัพยากรภายนอกหมายถึงความเข้าใจความสัมพันธ์ของทรัพยากรจากภายนอกที่จำเป็นจากองค์กรอื่นระหว่างเหตุการณ์วิกฤต และ (5) การให้ความสำคัญต่อการฟื้นคืนหมายถึงการตระหนักถึงการให้ความสำคัญขององค์กรหลังเหตุการณ์วิกฤต

ภาวะผู้นำ (Leadership)

ในการศึกษานี้มีผู้บริหารแสดงถึงความเป็นผู้นำอย่างชัดเจนในแง่มุมที่แตกต่างกัน แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำมีส่วนสำคัญในการทำให้องค์กรมีภาวะธำรงสภาพ ซึ่งภาวะผู้นำในการศึกษานี้หมายถึงความสามารถในการตัดสินใจของผู้บริหาร การประเมินกลยุทธ์ และการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์

ความสามารถในการตัดสินใจ

“ผมคิดว่าการตัดสินใจสำคัญที่สุด หนึ่งคือต้องทำเรื่องใหญ่ให้กลายเป็นเรื่องเล็ก ต้องแก้ไข ปัญหาให้เร็วที่สุด หนึ่งความรับผิดชอบ การตัดสินใจสำคัญที่สุด อันที่สองการแก้ไขปัญหา ด้วยความรวดเร็วเป็นสิ่งจำเป็น” (#CS1)

การประเมินกลยุทธ์

“เราคิดว่าขายขาดทุนเราไม่ขายที่จังหวัดนั้น ไม่นานน่าจะฟื้น เราเลยใครจะขายถูกไป เราก็ไม่สนใจ เพราะเรายังอึดได้” (#CS2)

“พอเห็นใน Social Network มันเหมือนภาพสะท้อน ตายละทำไงดี หนึ่งเราคุยกับลูกน้อง ก่อน สองเราก็มีฐานลูกค้าเรา ต้องอธิบายให้ลูกค้าจริง ๆ ก็พอจะรู้ Story เพราะเขาเห็นมา ตลอด จากนั้นก็มาคุยกับทีมงานว่าไม่ต้องไปสนใจ ไม่ต้องตอบโต้” (#CS4)

“ต้องให้เครดิตคนที่เป็นเจ้าของสำนักพิมพ์ แกเป็นคนที่มีวิสัยทัศน์ แกผ่านมาเยอะ เห็น ว่า Trend ของเมืองนอกเริ่มมาแล้ว แกเป็นคนพูดแรก ๆ ว่าเดี่ยวโลกมันก็เชื่อมโยงกันเอง ก่อนที่จะมี Internet ด้วยซ้ำไป” (#CS5)

การปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์

“เราก็เลยมามองว่าเราต้องเปลี่ยนแล้วหละ เพราะถ้าเราไม่เปลี่ยน เราจะรอขายเครื่อง อย่างเดียว มันจะเป็นไปไม่ได้” (#CS3)

Lee และคณะ (2013) ให้ความหมายของภาวะผู้นำในความหมายของการจัดการภาวะธำรงสภาพว่า การที่ผู้นำขององค์กรสามารถจัดการและตัดสินใจระหว่างช่วงเวลาของเหตุการณ์วิกฤต และสามารถประเมินกลยุทธ์และโปรแกรมการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร McManus (2008) กล่าวถึงปัจจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำและการกำกับดูแลมีผลต่อการจัดการภาวะธำรงสภาพว่าผู้นำต้องมีความสามารถในการตัดสินใจ มีระบบการสื่อสารอย่างรวดเร็ว และมีความเป็นผู้นำที่ปรากฏอยู่และเห็นได้

การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Staff Engagement and Involvement)

ในการศึกษานี้พบว่าผู้บริหารกล่าวถึงทีมงานบ่อยครั้ง แสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของพนักงาน โดยสามารถแยกการมีส่วนร่วมในด้านต่าง ๆ ได้แก่ จิตสำนึกของการร่วมมือกันหรือการทำงานเป็นทีม ความสามารถหรือทักษะส่วนตัวของพนักงาน และการสนับสนุนของพนักงานในช่วงเวลาที่เกิดเหตุการณ์วิกฤต

จิตสำนึกของการร่วมมือกันหรือการทำงานเป็นทีม

“ที่ปกติ 30 วัน เป็นไปไม่ได้ แต่เราทำได้ 7 วัน ในกรณีที่ด่วน ๆ นะ 1 วัน ก็ได้ ขึ้นอยู่กับเรารีดศักยภาพออกมาได้หรือเปล่า แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นต้องใจด้วยนะ ทุกคนทุ่มเทหมด เพราะพนักงานทุกฝ่ายส่งต่อกัน ฝ่ายนี้เสร็จ ฝ่ายนี้ทำต่อ ทำงานกันตั้งแต่ 8 โมงเช้าถึงเที่ยงคืน พนักงานกลับเที่ยงคืน ผมกลับตี 1 ทุกวัน ส่งข้าวส่งน้ำตลอด ถ้าแม่ทัพอยู่กองหน้าวิ่ง ทุกคนก็วิ่งตาม แต่ถ้าแม่ทัพนั่งอยู่เมืองหลวง ไม่มีใครทำหอรอก พนักงานเห็นเราทำ ก็ไม่มีใครหยุด ทุกคนช่วยกัน เราถึงว่า Teamwork ก็เป็นสิ่งสำคัญ” (#CS1)

ความสามารถหรือทักษะส่วนตัวของพนักงาน

“ถ้าพนักงานเราดี Teamwork เราดี มีความสามารถ คือถ้าใช้ภาษาข้างคืออ่านงานขาดคือหมายถึงว่าอ่านงานเข้าใจเลย ไม่ทำงานซ้ำซ้อน ไม่ทำงานผิดพลาดบ่อย ถ้าหัวหน้างานหัวหน้าข้าง มีความรู้มีประสบการณ์ตรงนี้มาก ถือเป็นเรื่องสำคัญ ช่วยเราได้เยอะเลย” (#CS3)

การสนับสนุนของพนักงานในช่วงเวลาที่เกิดเหตุการณ์วิกฤต

“แต่คิดว่า Teamwork มีส่วนสำคัญ และเราเพิ่งดำเนินธุรกิจมาด้วยค่ะ แล้วมาด้วยเรื่องแค่นี้ เรารู้สึก ค่าจะมากุยกั๊ก แล้วก็โอเคไม่เป็นไรนะ ก็ลองปรับพัฒนาตัวเองให้สุด ๆ แล้วดูว่าจะเป็นยังไง” (#CS4)

การที่พนักงานเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องหรือการมีส่วนร่วมของพนักงานผู้เข้าใจการเชื่อมโยงระหว่างงานของเขากับภาวะธำรงสภาพขององค์กรและความสำเร็จในระยะยาว โดยที่พนักงานจะใช้ความสามารถและทักษะของเขาเพื่อแก้ไขปัญหา เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะธำรงสภาพขององค์กร (Lee et al., 2013) พนักงานควรมีจิตสำนึกของการทำงานเป็นทีม มีความร่วมมือที่จะช่วยกัน และสนับสนุนองค์กรในช่วงเวลาที่ยากลำบาก (Commonwealth Australia, 2016)

นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ (Innovation and Creativity)

ในการศึกษานี้ผู้บริหารมีความกล้าที่จะนำเสนอสิ่งใหม่ ๆ ที่มีความแตกต่างจากตลาด เพื่อจะทำให้องค์กรผ่านพ้นเหตุการณ์วิกฤตและสามารถกลับคืนสู่ภาวะธำรงสภาพขององค์กร

“เป็นการเสนอว่าเราจะปรับปรุงรูปแบบใหม่ให้เขา สิ่ง que คิดตอนนั้นคือลูกค้าชอบสินค้าเรา มันจะมีวิธีหาทางออกอะไรบ้างที่จะแก้ไขปัญหา การปรับเปลี่ยน ทา New Collection ใหม่ มาทำ เป็นการแก้ไขการสร้างสรรค์สินค้ารูปแบบใหม่” (#CS1)

“เราก็เลยปรับปรุงรูปแบบของ Fitness เราใหม่ทั้งหมด คือหนึ่งเรื่องคลาส สิ่งที่เราทำไม่ได้ เรารู้แล้วว่ามันคืออะไร ก็เอาจากตรงนี้มาพัฒนา เออ พอมาพัฒนา เริ่มกลับสู่ภาวะปกติ” (#CS4)

“ปี 2543 เป็นปีที่เราเข้าสู่การล้มละลายเรียบร้อยแล้ว แต่ในอีกซีกหนึ่งของการทำงาน เราก็เป็นคนริเริ่ม Website สิ่งที่เราทำทั้งหมดก็เปลี่ยนแปลงตัวเองไปใน Website ซึ่งเป็นที่มาของ Website Manager online ซึ่งทำเป็นที่แรก ๆ ของประเทศไทย ตอนนั้นความร่วมมือยังไม่มีหรอก เรื่องของเครือข่ายอินเทอร์เน็ตยังเป็นอะไรที่เข้หายาก” (#CS5)

ในงานวิจัยของ Lee และคณะ (2013) กล่าวถึงนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ว่าเป็นองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการปรับตัวขององค์กรที่จะทำให้องค์กรเกิดภาวะธำรงสภาพ พนักงานควรถูกส่งเสริมและให้รางวัลในการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาการแก้ปัญหา ทั้งนี้มีการระบุว่าการที่องค์กรจะเกิดภาวะธำรงสภาพได้ องค์กรควรจะหาโอกาสใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาแห่งความยากลำบาก

เครือข่ายและความสัมพันธ์ (Networks and Relationships)

ในการศึกษานี้ ผู้บริหารกล่าวว่าความเข้าใจ กำลังใจ และคำแนะนำจากเครือข่ายเป็นปัจจัยหนึ่งที่สนับสนุนให้องค์กรผ่านเหตุการณ์วิกฤตและกลับฟื้นคืนได้ โดยกล่าวถึงความสัมพันธ์กับตัวแทนทางการค้า เพื่อนสมัยเรียน คู่ค้า และลูกค้า

“ขอคุยกับตัวแทนก่อนว่าถ้าติดปัญหาสิทธิ เราปรับปรุง New Idea New Item ให้ลูกค้าได้ใหม่ โชคดีที่ตัวแทนตอบรับ และนำเอาสินค้าในพิพิธภัณฑ์ของเขา 1 ชุด มาให้เราทำ” (#CS1)

“ตอนนั้นผมเบนเข็มมา เนื่องจากมีเพื่อนที่รู้จักกัน ที่เรียนด้วยกันมาสมัยตอนเด็ก ๆ นะครับ เขาแนะนำให้ผมทำเกี่ยวกับพวกงาน Casting Iron งานพวก Bronze ทองเหลือง เหล็ก เป็นอะไร” (#CS3)

“เราก็มีการเจรจากับลูกค้า ลูกค้าก็เข้าใจ...” (#CS2)

“เราก็มีฐานลูกค้าเรา ต้องอธิบายให้ลูกค้าที่เป็นลูกค้าจริง ๆ ก็พอจะรู้ Story เพราะเค้าเห็นมาตลอด” (#CS4)

เครือข่ายและความสัมพันธ์หมายถึงความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกที่ส่งเสริมและพัฒนาองค์กรให้ได้รับประโยชน์เมื่อมีความจำเป็น (Commonwealth Australia, 2016)

การลดพฤติกรรมการทำงานแบบแยกส่วน (Minimization of Silos)

ผู้บริหารในองค์กรหนึ่งกล่าวถึงการให้ความสำคัญกับการลดพฤติกรรมการทำงานแบบแยกส่วนหรือการลดความแตกแยกในองค์กรเป็นเรื่องที่ยากและต้องใช้ระยะเวลาในการปรับ แต่ส่งผลให้องค์กรสามารถผ่านพ้นวิกฤตและฟื้นคืนได้

“นักข่าวรุ่นเก่า ๆ ก็ถูกขึ้นมาเถียงนะ ว่าถ้าข่าวฉันออนไลน์ไป ใครจะมาอ่านฉันในหนังสือพิมพ์แล้วก็มีมาเถียงอยู่จ้ะ พวกทำงานรุ่นเก่า ๆ เค้าจะหวง ถ้าขึ้นข่าวไปแล้วเพื่อนเห็น จะไม่ลอกข่าวหรือ ก็จะถกเถียงกันอยู่อย่างนี้ ใช้เวลาหลายปีมากกว่าที่จะทำให้คนทำงาน ที่ยากที่สุดคือการทำให้คนทำงานเชื่อในสิ่งเดียวกัน แล้วไปด้วยกัน แล้วต้องไม่ลืมว่าในองค์กรจะมีคนรุ่นต่าง ๆ มีความเชื่อของเค้า รุ่นใหญ่ รุ่นกลาง ๆ แล้วก็จูเนียร์ เราในฐานะผู้บริหารก็ต้อง Blend สิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกัน โดยยกตัวอย่างให้เห็น ถ้าตัวอย่างเกิดแล้ว เราก็เอากลับมาคุยกัน ว่าเนี่ยเห็นมั๊ยที่เราคุยกันวันนี้นั้นนะ มันก็ได้เห็นแล้วเริ่มกลับมาเป็นอย่างที่เราคิด ช่วยกัน” (#CS5)

การลดพฤติกรรมการทำงานแบบแยกส่วน ทั้งทางด้านสังคม วัฒนธรรม และพฤติกรรมลงให้น้อยที่สุด เพื่อที่จะลดช่องว่างของการสื่อสารที่สร้างความไม่ต่อเนื่อง ความติดขัดและผลเสียต่อการทำงาน เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดภาวะธำรงสภาพขององค์กร (Lee et al., 2013)

ทรัพยากรภายใน (Internal Resources)

ผู้บริหารในองค์กรหนึ่งกล่าวถึงความสำคัญของทรัพยากรภายในทางการเงิน ในส่วนของเงินที่สะสมไว้ก่อนหน้าที่จะเกิดภาวะวิกฤต สามารถนำมาใช้เมื่อองค์กรต้องเผชิญกับเหตุการณ์วิกฤตและมีผลต่อภาวะธำรงสภาพขององค์กร

“ถ้าใครการเงินไม่ถึงที่จะอุ้มสต็อก ที่เขาเอาเงินไปอุ้มจำนวนเยอะ เพราะเราต้องรอขายทั้งปี เขาต้องระบายถูก ๆ ขายทุนก็ต้องเอาออก แต่เราคิดว่าขายขาดทุน เราไม่ขายที่จิ้งหะนั้น เราเลยใครขายถูกไป เราก็ไม่สนใจ เพราะเรายังอุ้มได้” (#CS2)

Lee และคณะ (2013) กล่าวถึงทรัพยากรภายในเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้เกิดภาวะ
อับปางซึ่งหมายถึงการที่องค์กรมีทรัพยากรที่จำเป็นภายในองค์กร ที่จะสามารถรองรับการดำเนินงาน
ระหว่างที่ธุรกิจอยู่ในภาวะปกติ และสามารถจัดหาเพิ่มเติมได้เพื่อรองรับและกลับคืนในกรณีที่ต้องคร
อยู่ในช่วงเวลาที่ลำบาก

ความรู้และข้อมูล (Knowledge and Information)

ผู้บริหารรายหนึ่งกล่าวถึงการนำข้อมูลในองค์กรมาวิเคราะห์เพื่อใช้ประโยชน์ และแสดงให้เห็น
ผู้วิจัยเห็นว่าบริษัทฯ มีการจัดทำข้อมูลเพื่อใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ของบริษัทฯ เป็นประจำอย่าง
ต่อเนื่องเป็นสิ่งสำคัญเมื่อต้องเผชิญกับเหตุการณ์วิกฤต

“เราก็เป็นกังวลอีกครั้งหนึ่ง แต่ว่าก็วิเคราะห์กันภายในองค์กรว่าไม่น่าจะเท่าไร” (#CS2)

Lee และคณะ (2013) กล่าวถึงความสำคัญของความรู้และข้อมูลที่นำมาใช้ให้เกิดประโยชน์
และถูกแบ่งปันอย่างมีประสิทธิภาพในองค์กรด้วยการมุ่งเน้นข้อมูลที่มีความสำคัญ การวางแผนสำหรับ
บทบาทหลักและการเปิดโอกาสให้เรียนรู้ทั้งจากบทเรียนภายนอกและภายในเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะ
ทำให้องค์กรเกิดภาวะอับปาง

ปัจจัยอื่น ๆ

มีข้อค้นพบเพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
ของไทย ซึ่งกล่าวว่าปัจจัยที่ทำให้องค์กรผ่านพ้นเหตุการณ์วิกฤตและเกิดภาวะอับปางขององค์กร
ที่ไม่ได้มีการกล่าวถึงในการทบทวนวรรณกรรมที่กล่าวมาข้างต้นได้แก่ โชคและสติ

โชค (Luck)

สิ่งที่น่าสังเกตสำหรับผู้บริหารบางรายในการศึกษานี้ คือการกล่าวถึงโชค โดยเฉพาะที่ผ่าน
เหตุการณ์วิกฤตมาหลายครั้งแล้วกลับฟื้นคืนสู่สภาพปกติได้ ในความหมายของโชคในโลกตะวันตก
หมายถึง เหตุการณ์ที่นอกเหนือการควบคุม ไม่สามารถทำนายได้ และสามารถมีผลที่สำคัญต่อคุณไม่ว่าจะดี
หรือร้าย (Hansen, 2011)

“จริง ๆ ผมว่าเป็นเพราะโชคนะ ผมผ่านวิกฤตมาหลายครั้ง” (#CS1)

เมื่อถามถึงโชคในความหมายของผู้ให้ข้อมูล เขากล่าวถึงโชคในมุมมองของธุรกิจว่าโชคหมายถึง
การเตรียมพร้อมองค์กรเพื่อสามารถฉวยโอกาสในเวลาที่เหมาะสมได้ และกล่าวถึงคำว่า Spring
Board ซึ่งหมายถึงความพร้อมที่มีการเตรียมการไว้ก่อน

“โชคของผมไม่ใช่การถูกลอตเตอรี่นะ โชคหมายถึงโอกาสมาเร็วไปเร็ว เราเดินอยู่ที่พื้นสามารถกระโดดสูงได้สองเมตรครึ่ง สามเมตรมัย ถ้าจะกระโดดต้องมี Spring Board โอกาสเวลามันมา มันไม่มาติดดินหรอก มันมาสามเมตร ถ้าเราเตรียมพร้อมและเราเข้าใจจังหวะ ความพร้อมคือ Spring Board ถ้าเราสามารถกระโดดสูงได้ถึงสามเมตร เราก็จะได้โอกาสนั้น ความหมายของโชคคือการเตรียมพร้อมเพื่อเข้าสู่โอกาส” (#CS1)

Collins และ Hansen (2011) วิจัยเรื่องเกี่ยวกับโชค เพื่อค้นหาคำตอบว่า ทำไมบางบริษัทสามารถเติบโตในสถานการณ์ของความไม่แน่นอนและคาดการณ์ไม่ได้ และโชคมีส่วนต่อความสำเร็จขององค์กรธุรกิจอย่างไร ผู้วิจัยใช้เวลา 9 ปีในการศึกษาบริษัทที่มีความสำเร็จสูงกว่าอัตราเฉลี่ยของอุตสาหกรรม 10 เท่า และสรุปผลการวิจัยว่า บริษัทที่ประสบความสำเร็จและผู้นำไม่ได้โชคดีกว่าบริษัทอื่น แต่ได้รับผลตอบแทนจากโชค (Return on Luck) สูง ผู้วิจัยพยายามแสดงให้เห็นว่าในโลกของความไม่แน่นอน ความสำเร็จเกิดขึ้นจากการปรับตัว ความสามารถ ไม่ใช่จากโอกาสหรือโชค (Collins & Hansen, 2011)

ดังนั้นความหมายของโชคในมุมมองของผู้บริหารที่ให้สัมภาษณ์ดังกล่าวให้ความหมายในเชิงการเตรียมพร้อมเพื่อรับโอกาส จึงสามารถสรุปได้ว่าในมุมมองของผู้ให้ข้อมูลความสำเร็จขององค์กรเกิดขึ้นเพราะการเตรียมพร้อมและความสามารถ ไม่ใช่เกิดจากโชคตามความหมายของโลกตะวันตกแต่อย่างใด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Collins และ Hansen ที่ได้ให้ความสำคัญกับโชคเช่นเดียวกัน

สติ (Mindfulness)

ในทางจิตวิทยา สติ หมายถึง ความรับรู้ในสิ่งที่เกิดขึ้นในปัจจุบันขณะ โดยปราศจากการตัดสินใด ๆ (Kabat-Zinn, 2003) สติ หมายถึง ความระลึกได้ นึกได้ ความไม่พลอกการคุมใจไว้กับกิจหรือกุ่มจิตไว้กับสิ่งที่เกี่ยวข้อง จำการที่ำและคำที่พูดแล้วแม่นานได้ (Buddhist Dictionary Glossary, 2003)

สติถูกกล่าวถึงในรายงานการศึกษาที่ว่ามีความสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงเวลาที่ต้องพบกับเหตุการณ์วิกฤต และต่อเนื่องมาจนถึงการที่จะทำให้องค์กรอยู่ในภาวะธำรงสภาพ

“ส่วนหนึ่งเป็นสติเราด้วยที่ทำให้ดึงเรากลับมา” (#CS4)

ผู้ให้ข้อมูลให้ความหมายคำว่าสติว่าหมายถึง “การรู้ตัวเอง โดยไม่ใช่อารมณ์ คอย ๆ แก้ปัญหาตามความเป็นจริง” ซึ่ง ความหมายของสติจากการทบทวนวรรณกรรม คล้ายคลึงกับความหมายที่ผู้ให้ข้อมูลเข้าใจ

มีงานวิจัยของ Klockner (2017) กล่าวถึงโมเดลและทฤษฎีล่าสุดเกี่ยวกับแนวคิดของภาวะ
ธำรงสภาพขององค์กรที่มีความสัมพันธ์กับความพร้อมที่จะจัดการสถานการณ์ที่ซับซ้อน โดยใช้หลัก
ของสติควบคู่กับแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีผู้นำสมัยใหม่มาใช้เพื่อสร้างภาวะธำรงสภาพให้องค์กร ซึ่ง
งานวิจัยดังกล่าวทำให้เห็นความสำคัญของสติที่มีผลต่อการสร้างภาวะธำรงสภาพ สอดคล้องกับการให้
สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูล

อภิปรายและสรุปผลการวิจัย

ภาวะธำรงสภาพขององค์กร (Organizational Resilience) หรือ ความสามารถขององค์กร
ที่จะปรับตัวเพื่อให้กลับคืนสู่ลักษณะที่เป็นปกติหลังจากเผชิญกับเหตุการณ์วิกฤตมีความสำคัญ
และควรต้องได้รับการจัดการอย่างรวดเร็วและเป็นระบบ จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่สำคัญที่สุด
ในการทำให้้องค์กรอยู่กลับมาสู่ภาวะธำรงสภาพขององค์กรหลังจากเผชิญกับเหตุการณ์วิกฤตในองค์กร
ที่เป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) คือภาวะผู้นำ ของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร
ซึ่งต้องอาศัยความสามารถเฉพาะตัวในการแก้ไขปัญหาและนำพาองค์กรไปสู่ภาวะธำรงสภาพ และ
การที่องค์กรต้องผูกขาดกับการตัดสินใจกับผู้บริหารสูงสุดเพียงผู้เดียว อาจมีผลกระทบต่อความยั่งยืน
มั่นคงขององค์กรในระยะยาว ปัจจัยอีกประการหนึ่งที่น่าสนใจได้แก่ เครือข่ายและความสัมพันธ์เป็น
ปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมองค์กรมีภาวะธำรงสภาพในทุกองค์กร แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ในการดำเนิน
ธุรกิจในประเทศไทยว่าเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการคงอยู่ของธุรกิจ นอกจากนั้น ในงานวิจัยฉบับนี้พบว่า
ถึงแม้ว่าองค์กรไม่ได้ให้ความสำคัญกับการวางแผนอย่างเป็นทางการ แต่เป็นที่น่าสังเกตว่าทุกองค์กร
สามารถผ่านพ้นเหตุการณ์วิกฤตและกลับฟื้นคืนได้ในเวลาไม่นาน อาจเป็นเพราะผู้บริหารธุรกิจ SME
มีการวางแผนหรือการเตรียมพร้อมอย่างไม่เป็นทางการ ทั้งในด้านของการสำรองทรัพยากรภายใน
ด้านการเงินเพื่อรองรับในกรณีที่ต้องเผชิญเหตุการณ์วิกฤตและการกลับสู่ภาวะปกติ และการเตรียม
ความพร้อมซึ่งผู้บริหารสื่อออกมาในคำว่า “โชค”

ปัจจุบันมีการให้ความสำคัญของภาวะธำรงสภาพขององค์กรเพิ่มมากขึ้นในหลายประเทศ
มีการจัดตั้งองค์กรเฉพาะในหลายประเทศเพื่อสื่อสารและเตรียมการเพื่อรองรับสถานการณ์ เช่น มีการจัดตั้ง
องค์กร Resilient Organizations Research Program ในประเทศนิวซีแลนด์ รัฐบาลออสเตรเลีย
ได้จัดทำคู่มือของธุรกิจที่ดี กำหนดลักษณะ 3 ประการ เพื่อให้องค์กรเกิดภาวะธำรงสภาพขององค์กร
(Commonwealth of Australia, 2016) รัฐบาลของสหรัฐอเมริกาและสหราชอาณาจักรได้มีการ
กำหนดแผนของรัฐบาลเพื่อรองรับสถานการณ์วิกฤตและมาตรฐานของภาวะธำรงสภาพขององค์กร
(British Standard Institution, 2014; US Department of Homeland Security, 2018) เป็นต้น

การตระหนักถึงเรื่องภาวะธำรงสภาพและผลักดันให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจังเป็นเรื่องสำคัญมาก จึงควรมีการจัดตั้งองค์กรที่เกี่ยวข้องกับภาวะธำรงสภาพขององค์กรซึ่งเกิดจากการร่วมมือของหน่วยงานภาครัฐ เอกชน และสถาบันการศึกษา ควรมีการกำหนดแผนงานเพื่อเตรียมการสำหรับเหตุการณ์วิกฤต และภาวะธำรงสภาพขององค์กรและกำหนดไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับหน้า และควรมีการจัดทำมาตรฐานเพื่อภาวะธำรงสภาพขององค์กร รวมทั้งสื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้องเห็นถึงความสำคัญของการเตรียมการเมื่อต้องเผชิญกับเหตุการณ์วิกฤตเพื่อให้สามารถนำองค์กรกลับสู่ภาวะปกติได้อย่างรวดเร็ว

ข้อจำกัดและการวิจัยในอนาคต

เนื่องจากงานวิจัยเป็นการศึกษาขององค์กรที่เป็นธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมซึ่งผู้นำมีอำนาจเบ็ดเสร็จในการตัดสินใจ ทำให้เห็นได้ชัดเจนถึงองค์ประกอบที่สำคัญในส่วนของภาวะผู้นำและการตัดสินใจของผู้นำ ควรมีการศึกษาในองค์กรที่มีขนาดใหญ่ ซึ่งพนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างภาวะธำรงสภาพ โดยศึกษาในส่วนที่พนักงานมีส่วนในการตัดสินใจในแต่ละระดับโดยเก็บข้อมูลเพิ่มเติมจากพนักงานเมื่อต้องพบกับเหตุการณ์วิกฤต นอกเหนือจากมุมมองของผู้บริหารระดับสูงเพียงอย่างเดียว นอกจากนี้ ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมถึงภาวะธำรงสภาพในแต่ละประเทศที่มีบริบทของเหตุการณ์วิกฤตที่แตกต่างกัน เพื่อให้สามารถเห็นปัจจัยและองค์ประกอบที่ทำให้เกิดภาวะธำรงสภาพขององค์กรได้หลากหลายและชัดเจนยิ่งขึ้น

References

- Alexander, D. E. (2013). Resilience and disaster risk reduction: an etymological journey. *Natural Hazards and Earth System Sciences*, 13 (11), 2707-2716. doi:10.5194/nhess-13-2707-2013.
- American Psychological Association, The Road to Resilience. (2018). *Report of the practice directorate on resilience*. Retrieved from www.apa.org/helpcenter/road-resilience
- Annarelli, A., & Nonino, F. (2016). Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. *Omega*, 62, 1-18. doi:10.1016/j.omega.2015.08.004
- ASIS International (2009). *Organizational Resilience Standard: Security, preparedness and continuity management systems-requirements with guidance for use*. Alexandria, VA: ASIS International.

- Bank of Thailand, (2011). *Great Flood 2011: Impact and trend of recovery from the survey of entrepreneurs*. Bank of Thailand report, 1-22. (in Thai)
- Bhamra, R., Dani, S., & Burnard, K. (2011). Resilience: the concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5375-5393.
- Bitner, M. J., Booms, B. H., & Mohr, L. A. (1994). Critical service encounters: The employee's view. *Journal of Marketing*, 58, 95-106.
- Boin, A., Comfort, L. K., & Demchak, C. C. (2010). *The rise of resilience, Designing resilience: Preparing for extreme events*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.
- Brand, F. S., & Jax, K. (2007). Focusing the meaning(s) of resilience: resilience as a descriptive concept and a boundary object. *Ecology and Society*, 12(1), 23.
- British Standard Institution. (2014). *BS65000 : 2014 Guidance on organizational resilience*. London, UK: British Standard Institution.
- Buddhist Dictionary Glossary (10th ed.) (2003). Retrieved January 15, 2019 from <http://84000.org/tipitaka>
- Bundy, J., Michael D. P., Cole, E. S., & Coombs, W. T. (2017). Crises and crisis Management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*, 43(6), 1661-1692.
- Chantaphong, S. & Phongphiyapiboon, N. (2011). 20 Years economic crisis 1997: Lessons on a balanced and sustainable economic path, *Focused and Quick*, Bank of Thailand 115, 1-15. (in Thai)
- Cheel, E., & Pittaway L. (1998). A study of entrepreneurship in the restaurant and café industry: Exploratory work using the critical incident technique as a methodology. *International Journal of Hospitality Management*, 17, 23-32.
- Chell, E. (2004). Critical incident technique. In: C. Cassell and G. Symon (Eds.) *Essential guide to qualitative methods in organizational Research* (pp.45–60). London: Sage.
- Commonwealth of Australia (2016). *Organizational resilience, good business guide 2016*. Retrieved from <https://www.organisationalresilience.gov.au/resources/>
- Collins, J. & Hanson, M. T. (2011). *Great by Choice: Uncertainty, Chaos, and Luck-Why Some Thrive Despite Them All*. New York: HarperCollins Publishers.

- Cope, J. & Watts, G. (2000). Learning by doing. An exploration of experience, critical incidents and reflection in entrepreneurial learning. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 6(3), 104-124.
- Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review*, 80(5), 46-56.
- Dawes, S. S., Cresswell, A.M., & Cahan, B.B. (2004). Learning from crisis, lessons in human and information infrastructure from the World Trade center response. *Social Science Computer Review*, 22(1), 52-66.
- Duchek, S. (2018) Entrepreneurial resilience: A biographical analysis of successful entrepreneurs. *International Entrepreneurs Management Journal*, 14, 429-455.
- Edwardson, B. (1992). Service Breakdowns: A study of critical incidents in an airline. *International Journal of Service Industry Management*, 3(4), 17-29.
- Elo S. & Kyngas H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107-115.
- Finfgeld-Connett, D. (2010). Generalizability and transferability of meta-synthesis research findings. *Journal of Advanced Nursing*. 66(2), 246-254.
- Flanagan J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4).
- Freeman, S. F (2011). *A systems approach to crisis preparedness and organizational resilience*. Retrieved from http://cpor.org/org_crisis.cgi
- Gabbott, M. & Hogg, G. (1996). The glory of stories: Using critical incidents to understand service evaluation in the primary healthcare context. *Journal of Marketing Management*, 12, 493-503.
- Gittell, J. H., Cameron, K., Lim, S., & Rivas, V. (2016). Relationships, layoffs, and organizational resilience. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42 (3), 300-329. doi:10.1177/0021886306286466
- Gremler, D. D. (2004). The critical incident technique in service research. *Journal of Service Research*. 7(1), 65-89.
- Hamel, G. & Valikangas, L. (2003). The Quest for Resilience. *Harvard Business Review*. 81(9).
- Hansen, M. T. (2011). You can manage luck, here's how. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2011/11/three-ways-to-manage-good-or-b>
- Holling., C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4, 1-23.

- Hollnagel, E., Woods, D. D. & Leveson, N. C. (Eds.) (2006). *Resilience engineering: Concepts and precepts*. Aldershot, UK: Ashgate.
- Hollnagel, E. (2014). *Safety I and safety II. The past and future of safety management engineering: Concepts and precepts*. London, UK: CRC Press.
- Horne III, J. F. (1997). The coming age of organizational resilience. *Business Forum*, 22(2/3), 24-29.
- Horne, J. F. & Orr, J. E. (1998). Assessing behaviors that create resilient organizations. *Employment Relations Today*, 24, 29-40.
- Kabat-Zinn, J. (2003). Mindfulness-based interventions in context: Past, present, and future. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 10, 144-156.
- Kendra, J. M., & Wachtendorf, T. (2003). Elements of resilience after the world trade center disaster: Reconstituting New York City's emergency operations center. *Disasters*, 27(1), 37-53.
- Klockner, K. (2017). *Developing organisational resilience: Organisational mindfulness and mindful organising*. Paper presented at the Australian and New Zealand Disaster and Emergency Management Conference, Broadbeach, Gold Coast.
- Krippendorff, K. (1980). *Content analysis: An introduction to its methodology*. Newbury Park: Sage Publications.
- Lee, A. V., Vargo, J., & Seville, E. (2013). Developing a tool to measure and compare organizations' resilience. *Natural Hazards Review*, 14(1), 29-41. doi:10.1061/(asce)nh.1527-6996.0000075
- Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19 (1), 4-30. doi:10.1111/ijmr.12076
- Longstaff, P. H., Koslowski, T. G., & Geoghegan, W. (2013). Translating resilience: a framework to enhance communication and implementation. *Proceedings of 5th REA Symposium, Managing Trade-offs. Resilience Engineering Association*.
- Maclean, N. (1992). *Young men and fire*. Chicago: University of Chicago Press.
- Mallak, L. A. (1998). Measuring resilience in health care provider organizations. *Health Manpower Management*, 24(4), 148-152. doi:10.1108/09552069810215755

- McManus, S. (2008). *Organizational resilience in New Zealand* (Doctoral dissertation). University of Canterbury. New Zealand.
- McManus, S., Seville, E., Vargo, J., & Brunson, D. (2008). Facilitated process for improving organizational resilience. *Natural Hazards Review*, 9(2), 81-90. doi:10.1061/(asce)1527-6988(2008)9:2(81).
- Neil Adger, W. (2000). Social and ecological resilience: are they related? *Progress in Human Geography*, 24(3), 347-364. From <https://doi.org/10.1191/030913200701540465>
- Ong, A. D., Bergeman, C. S., Wallace, K. A., & Bisconti, T. L. (2006). Psychological resilience, positive emotions, and successful adaptation to stress in later life. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91(4), 730-749.
- Pearson, M. C. & Clare, J.A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59-76.
- Polit, D. F., & Beck, C. T. (2010). Generalization in quantitative and qualitative research: Myths and Strategies. *International Journal of Nursing Studies*, 47(11), 1451-1458.
- Ritchie, J., Lewis, J., & Elam, G. (2003). *Designing and selecting samples, Qualitative Research Practice*. London, UK : Sage Publications.
- Robb, D. (2000). Building resilient organizations. *OD Practitioner*, 32(3), 27-32.
- Resilient Organisations. (2014). Resilient organisations: Resilience benchmark tool, resilient organisations research programme 2014. Retrieved from [https://www.resorgs.org.nz/wp-content/uploads/2017/06/Resilient Organisations Resilience Benchmark Tool Questions for Staff.pdf](https://www.resorgs.org.nz/wp-content/uploads/2017/06/Resilient-Organisations-Resilience-Benchmark-Tool-Questions-for-Staff.pdf)
- Ruiz-Martin, C., Lopez-Paredes, A., & Wainer, G. (2018). What we know and do not know about organizational resilience. *International Journal of Production Management and Engineering*. 6(1), 11-28. doi:10.4995/ijpme.2018.7898
- Seville, E., David Brunson, D. A., Masurier, J. L., Wilkinson, S., & Vargo, J. (2008). Organisational resilience: Researching the reality of New Zealand organisations. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, 2(2), 258-266.
- Sheffi, Y. (2005). *The resilient enterprise: overcoming vulnerability for competitive advantage*. Massachusetts: The MIT Press.

วิภาวรรณ ลิ้มปี่ไพบูลย์ จีราวรรณ ฉายสุวรรณ และสิริวุฒิ บุณยพิร / การวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญจากประสบการณ์ของ....

- Somers, S. (2009). Measuring resilience potential: An adaptive strategy for organizational crisis planning. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17(1), 12-23.
- Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). *Organizing for resilience*. San Francisco: Barret-Koehler.
- U.S Department of Homeland Security (2018). Resilience. Retrieved from <https://www.dhs.gov/topic/resilience#>
- Walker, B., Holling, C. S., Carpenter, S. R. & Kinzig, A. (2004). Resilience, adaptability and transformability in social-ecological systems. *Ecology and Society*, 9(2).
- Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: the Mann Gulch disaster. *Administrative science quarterly*, 38(4), 628-652.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2001). University of michigan business school management series. *Managing the unexpected: Assuring high performance in an age of complexity*. Sanfrancisco, CA, US: Jossey-Bass.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (1999). Organizing for high reliability: processes of collective mindfulness. *Research in Organizational Behavior*, 1, 81-123.
- Williams, T. A, Gruber, D. A, Sutcliffe, K. M, Shepherd D. A., & Zhao E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management annals*, 11(2), 733-769.
- Xiao, L. & Cao, H. (2017). Organizational resilience: The theoretical model and research implication. Paper presented at the ITA 2017, ITM Web of Conferences 12, 04021 (2017). doi : 10.1051/itmconf/20171204021.