

## บทที่ 5

### การทดลองใช้แผน (Implementation)

จากการที่ผู้ทำการวิจัยเป็นพนักงานของ บริษัท โททาล เอ็กซโพลเรชั่น แอนด์โปรดักส์ชั้น ไทยแลนด์ นับตั้งแต่ พ.ศ. 2536 ในส่วนของหน่วยงานประชาสัมพันธ์ ได้มีโอกาสในการฝึกซ้อมการทำงานในภาวะฉุกเฉินปีละครั้งจำนวน 5 ครั้ง โดยกระทำตามแผนงานในคู่มือ Duty Officer and Emergency Control Group ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ Media Response และเจ้าหน้าที่ข้อมูล ผู้ทำการวิจัยจึงมีโอกาสมุ่งสังเกตการณ์ (Observation) และเป็นผู้ร่วมทำงาน (Participation) ในการซ้อม

#### วัตถุประสงค์ของการซ้อมในสถานการณ์จำลอง

จากคำให้สัมภาษณ์ของ นายปฤษดาพันธ์ พจนปรีชา ผู้จัดการฝ่ายสุขอนามัย ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อมซึ่งทำหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการซ้อม ได้กล่าวว่าถึงวัตถุประสงค์ในการจัดว่า

1. เพื่อให้เจ้าหน้าที่ที่มีหน้าที่ในคณะทำงานในภาวะฉุกเฉินได้คุ้นเคยกับวิธีการทำงาน
2. เพื่อสร้างความตื่นตัวให้พร้อมไปกับสถานการณ์ หากเกิดมีเหตุการณ์ขึ้นจริง
3. เพื่อหาจุดบกพร่องต่างๆ และนำไปพัฒนา ปรับปรุงแผนงานให้ดียิ่งขึ้น

ผู้ร่วมในการซ้อมแต่ละครั้งประกอบด้วย 3 กลุ่ม คือ

1. **ตัวแทนบริษัทในแหล่งบงกช**  
คือ ผู้จัดการแหล่งบงกช (Bongkot Field Manager)
2. **คณะทำงานในภาวะฉุกเฉิน (Emergency Control Group)**  
จะเป็นกลุ่มที่ไม่ทราบรายละเอียดของสถานการณ์จำลอง บางครั้งการซ้อมจะไม่มี การแจ้งล่วงหน้า (บางครั้งจะมีการแนะนำทบทวนคู่มือก่อน)

### 3. สื่อและครอบครัวของผู้ประสบภัย

จะใช้พนักงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับคณะทำงานในภาวะฉุกเฉินเป็นสื่อและครอบครัวของผู้ประสบภัย โดยบริษัทที่จัดทำกรซ้อมจะกำหนดบทบาทและเนื้อหาในการโทรเข้ามาสอบถามข้อมูล

### ห้องทำงานในภาวะฉุกเฉิน

แบ่งการทำงานแยกกันเป็น 3 ห้อง คือ

#### 1. ห้องฉุกเฉิน (Emergency Room)

ห้องนี้จะมีเจ้าหน้าที่ประมาณ 10-12 คน มีอุปกรณ์ประจำห้องดังนี้

- โทรศัพท์ 8 สาย (ทั้งสายตรงและเลขหมายภายใน)
- โทรสาร 2 เครื่อง ใช้เพื่อการรับและส่ง (Fax-in & Fax-out)
- นาฬิกา 2 เรือน (ใช้แบบเดอวี) บอกเวลากรุงเทพ และ ปารีส
- กระดานแสดงข้อมูลต่างๆดังนี้
- สภาพผู้ได้รับบาดเจ็บ
- ลำดับเหตุการณ์
- จำนวนพนักงานที่อยู่บนแท่นขณะเกิดเหตุ
- เส้นทางการอพยพทางเฮลิคอปเตอร์และทางเรือ
- สภาพของทะเลและอากาศ

#### เอกสาร

บรรจุอยู่ในภายในห้องฉุกเฉิน

- คู่มือสำหรับ Duty Officer และคณะทำงานในภาวะฉุกเฉิน( Emergency Control Group)
- คู่มือการอพยพผู้บาดเจ็บ (Medevac)
- แผนการกรณีฉุกเฉินของฐานต่างๆ (Site Emergency Procedures)
- แผนการกำจัดคราบสกปรกต่างๆ Spill Contingency Plan
- แผนการฉุกเฉินในกรณีการขุดเจาะ / การทำโครงสร้าง และการดำน้ำ (Drilling / Construction / Diving Contractors Emergency Procedures)
- Blow-out Contingency Plan
- Typhoon Contingency Procedure

- แผนที่และแผนผังของแท่นต่างๆ
- เส้นทางนำร่องของพื้นที่แหล่งบงกช
- ตารางลงเวลาลำดับเหตุการณ์ (Emergency Log Sheets)
- สมุดโทรศัพท์ภายในของบริษัท

#### กระดานแสดงข้อมูล (Information Board)

- รายชื่อและจำนวนพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่บนแท่นปฏิบัติการต่างๆ (Personnel on Board)
- อุปกรณ์เครื่องเขียน (Stationary)

#### 2. ห้องปฏิบัติการสื่อสาร (Media Response Room)

ห้องนี้มีพนักงานประมาณ 8-10 คน มีอุปกรณ์ติดตั้งคือ

- โทรศัพท์ 6 สาย (ทั้งสายตรงและเลขหมายภายใน)
- โทรสาร 1 เครื่อง
- กระดานและปากกาสำหรับเขียนกระดาน
- โทรทัศน์พร้อมเครื่องเล่นวีดิทัศน์

คำสั่งให้กระทำสิ่งใดทันทีจะเขียนบนกระดาน

#### 3. Relatives Response Room

ห้องที่ใช้สำหรับติดต่อญาติของผู้ประสบภัยจะต้องอุปกรณ์ดังนี้

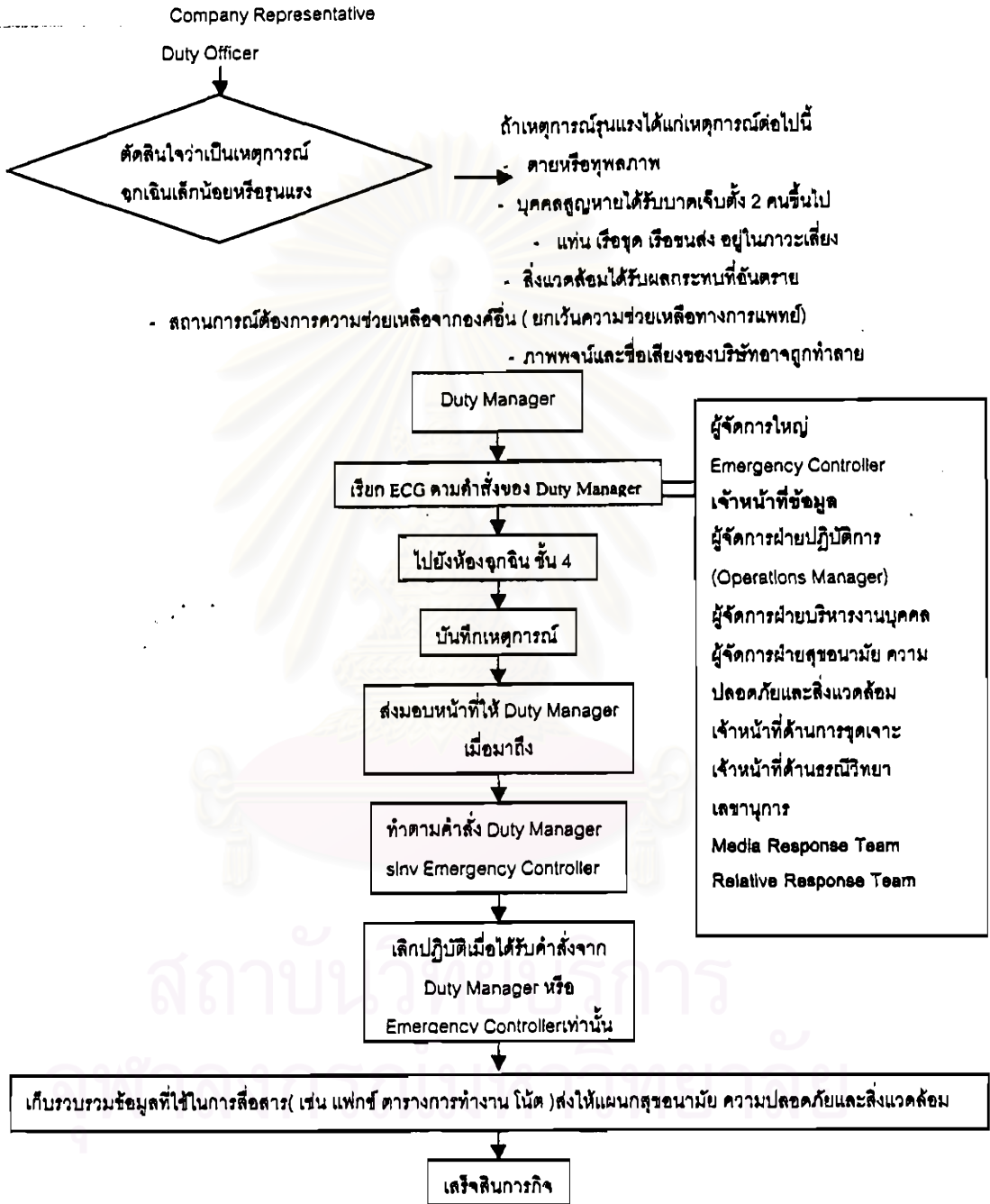
- โทรศัพท์ 6 สาย (ทั้งสายตรงและเลขหมายภายใน)
- โทรสาร 1 เครื่อง กระดานและปากกาสำหรับเขียนกระดาน

### ขั้นตอนการซ้อม

#### 1. ชั้นเตรียมการ

บริษัทที่จะทำการซ้อม จะเริ่มวางโครงเรื่องร่วมกับเจ้าหน้าที่ความปลอดภัย ในฝ่ายสุขอนามัย ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม จากนั้นจะนำโครงเรื่องไปซักซ้อมกับผู้จัดการแหล่งบงกช เจ้าหน้าที่ที่จะเล่นเป็นสื่อมวลชนและญาติผู้ประสบภัย

2. **ขั้นปฏิบัติการ** (ตามแผนงานในคู่มือ Duty Officer and Emergency Control Group)



การซ้อมจะเริ่มที่ผู้จัดการแหล่งบงกช จะโทรศัพท์แจ้งเหตุฉุกเฉิน (ตามที่ได้กำหนดไว้) แจ้งมายัง Duty Officer ซึ่งจะมีอุปกรณ์สื่อสาร และแบบฟอร์มในการทำงานบรรจุอยู่ในกระเป๋า สามารถติดต่อได้ 24 ชั่วโมง เมื่อ Duty Officer ได้รับแจ้งแล้วจะพิจารณาว่าเป็นเหตุการณ์ขั้นรุนแรงหรือไม่

### เกณฑ์ในการจัดระดับเหตุการณ์ขั้นรุนแรง

หมายถึงเหตุการณ์ที่มี

- คนเสียชีวิตขั้นทุพพลภาพ
- คนสูญหาย
- มีผู้ได้รับบาดเจ็บมากกว่า 2 คนขึ้นไป
- แท่นกลางทะเล แท่นขุดเจาะหรือเรืออยู่ในภาวะเสี่ยง
- เกิดภาวะอันตรายต่อสิ่งแวดล้อม
- สถานการณ์ต้องการความช่วยเหลือจากหน่วยงานภายนอก (นอกเหนือจากด้านการแพทย์)
- ชื่อเสียงของบริษัทอาจถูกทำลาย
- บริษัทน้ำมันอื่นต้องการความช่วยเหลือจากบริษัท
- บุคคลที่สามารถร้องขอ

ถ้าเป็นเหตุการณ์เข้าเกณฑ์ขั้นรุนแรง Duty Officer จะแจ้งมายัง Duty Manager และ Duty Manager จะเป็นผู้เรียกคณะทำงานในภาวะฉุกเฉิน (Emergency Control Group) อันประกอบไปด้วย

- ผู้จัดการใหญ่
- Emergency Controller
- เจ้าหน้าที่ข้อมูล
- ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ(Operation Manager)
- ผู้จัดการฝ่ายบริหารงานบุคคล
- ผู้จัดการฝ่ายสุขอนามัย ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม
- เจ้าหน้าที่ด้านการขุดเจาะ
- เจ้าหน้าที่ด้านธรณีวิทยา
- เลขานุการ
- Media Response Team

- Relative Response Team

### การทำงานของเจ้าหน้าที่ข้อมูลในภาวะฉุกเฉิน

#### เมื่อมาถึงห้องฉุกเฉิน

- ลงบันทึกกิจกรรมที่ทำลงในตารางเวลาการทำงานของตนใน Log Sheet
- รับฟังจะสรุปเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น Duty Manager เพื่อร่างแถลงการณ์ฉบับแรก ( First Statement ) ภาษาอังกฤษ(ตามรูปแบบที่กำหนดไว้)

PTT Exploration and Production Public Company Limited regrets to advise that an accident occurred at  ( time ) on  ( site ), involving  ( brief description ).

There were  ( number and / or severity ) injuries which are being treated  ( where ).

The Company's fully trained emergency response teams have been mobilised to  ( take appropriate action ) and normal operations should be restored  ( when ).

Further information will be released when more details are known.

Inquires regarding staff can be made to the Administration Manager on  ( telephone number ).

Public Affairs Department

Tel.  ( telephone number )

- เมื่อแถลงการณ์ฉบับแรกได้รับการอนุมัติจากผู้จัดการใหญ่ ( ถ้าเป็นเหตุการณ์ใหญ่ต้องได้รับการอนุมัติจากสำนักงานใหญ่ บริษัท ปตท. สม.) แถลงการณ์ฉบับแรกนี้จะใช้ตอบเมื่อญาติและสื่อที่สอบถามเข้ามา
- แจกแถลงการณ์ฉบับแรกให้กับทุกคนใน ECG

- จัดตั้ง Media Response Team ( MRT ) เพื่อเริ่มปฏิบัติการคอยแจ้งแถลงการณ์หรือรับคำถามจากสื่อ
- แจ้งโอเปอเรเตอร์ถึงการตั้ง Media Response Team หากมีโทรศัพท์จากสื่อให้โอนสายไปที่ห้อง Media Response
- เช็คว่าทุกคนในห้องฉุกเฉินและโอเปอเรเตอร์ทราบเบอร์โทรศัพท์ของ MRT
- เป็นผู้ประสานงานระหว่าง MRT และ ECG
- เมื่อเสร็จสิ้นการปฏิบัติการ
- แจ้งการสิ้นสุดการทำงานให้ผู้เกี่ยวข้องทราบด้วยตัวเอง
- แจ้งสื่อเมื่อหยุดการทำงานที่ห้องฉุกเฉิน
- เก็บเอกสารต้นฉบับทั้งหมดที่ใช้ในการสื่อสาร
- แจ้งย้ายเบอร์โทรศัพท์กลับไปตามปกติ

#### Media Response Team

เป็นคณะทำงานที่ทำการติดต่อกับสื่อโดยตรง มีเจ้าหน้าที่ประมาณ 8 คนจากฝ่ายต่างๆ ในระดับผู้จัดการและหัวหน้างาน ที่ได้รับการฝึกอบรมแล้ว จะทำหน้าที่หลักคือรับโทรศัพท์สื่อที่ติดต่อเข้ามา

- หากเป็นโทรศัพท์ของญาติผู้ประสพภัยให้ส่งสายไปยังห้อง Relatives Response Team
- ขั้นตอนในการรับโทรศัพท์จดชื่อ เบอร์โทรศัพท์ ชื่อของสื่อ และรายละเอียดอื่นๆ
- อ่านแถลงการณ์ฉบับล่าสุดเมื่อสื่อติดต่อเข้ามา
- ให้ข้อมูลอื่นๆหากได้รับจากเจ้าหน้าที่ข้อมูล ( Information Officer ) หรือ จากผู้จัดการใหญ่
- แจ้งสื่อให้ทราบหากมีการจัดแถลงข่าว

ในระหว่างการซ้อมจะมีสื่อ (ซึ่งเป็นพนักงานที่ได้เตรียมไว้) โทรเข้ามาขอข้อมูล โอเปอเรเตอร์จะส่งสายของสื่อไปที่ห้อง Media Response

#### Relatives Response Team

- ให้ข้อมูลและติดต่อญาติของผู้ประสพภัย
- มีพนักงานจากฝ่ายบุคคลที่ได้รับการฝึกอบรม จำนวน 5 คน

- สามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับเหตุการณ์ได้ตามเนื้อหาในแถลงการณ์เท่านั้น

### ขั้นตอนสุดท้าย

หลังจากการซ่อมเสร็จสิ้นลง บริษัทที่ปรึกษา จะให้ทุกคนสรุปว่า ในการซ่อมครั้งนี้มีสิ่งใดผิดพลาดบ้าง และคิดว่าจะปรับปรุงตนเองอย่างไร จากนั้นบริษัทที่ปรึกษาจะชี้จุดอ่อนจุดแข็งของแต่ละคนและข้อเสนอเล็กๆ น้อยๆ ก่อนที่จะจบการซ่อม

การที่บริษัทเตรียมแผนงานเพื่อรองรับสภาวะฉุกเฉิน เนื่องจากบริษัททราบว่าธุรกิจของตนเป็นธุรกิจที่มีโอกาสเสี่ยง (จากบทที่ 4 หน้า 37) ที่กล่าวถึงความเสี่ยงของหน่วยงานบางกข มีความเสี่ยงในหลายประเด็น ได้แก่เหตุการณ์ที่มี

- คนเสียชีวิตขั้นทุพพลภาพ
- คนสูญหาย
- มีผู้ได้รับบาดเจ็บมากกว่า 2 คนขึ้นไป
- แท่นกลางทะเล แท่นขุดเจาะหรือเรืออยู่ในภาวะเสี่ยง
- เกิดภาวะอันตรายต่อสิ่งแวดล้อม
- สถานการณ์ต้องการความช่วยเหลือจากหน่วยงานภายนอก (นอกเหนือจากด้านการแพทย์)
- ชื่อเสียงของบริษัทอาจถูกทำลาย
- บริษัทน้ำมันอื่นต้องการความช่วยเหลือจากบริษัทฯ
- บุคคลที่สามร้องขอ

ดังนั้น เมื่อกิจการของบริษัทตกอยู่ในความเสี่ยงจึงควรมีแผนที่เหมาะสมในการเตรียมรับหากมีเหตุฉุกเฉินใดๆ เกิดขึ้น

ผู้ทำการวิจัยได้สัมภาษณ์ มร.ปีแอร์ เดลปง ผู้จัดการใหญ่บริษัท โททาล เอ็กซิโพลเรชั่น แอนด์โปรดักส์ชั่น ไทยแลนด์ เกี่ยวกับประสบการณ์ของโททาล กรุ๊ป ว่า บริษัท โททาล เคยมีเหตุการณ์วิกฤติเกิดขึ้นบ้างไหม และที่ใด มร.ปีแอร์ เดลปง กล่าวว่า "บริษัท โททาล ยังไม่เคยมีเหตุการณ์วิกฤติเกิดขึ้นเลย และตนเองยังไม่เคยมีประสบการณ์เช่นนั้นเหมือนกัน" และผู้ทำการวิจัยได้มีโอกาสพูดคุยกับเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ของ บริษัท โททาล 2 หน่วยงานคือ ประชาสัมพันธ์ที่ปารีส และประชาสัมพันธ์โรงกลั่นน้ำมันที่ เมืองนอร์มังดี ทั้ง



สองแห่งต่างยังไม่มีประสบการณ์เหตุการณ์ขั้นรุนแรงเลย เนื่องจากโททาลมีระบบด้านความปลอดภัยสูง จากการสัมภาษณ์คุณปฤษดาพันธ์ พจนปรีชา ได้กล่าวถึงสถิติด้านนี้ว่า "หน่วยงานบงกช เป็นหน่วยงานที่มีมาตรฐานด้านความปลอดภัยสูง จะเห็นได้ว่าบงกชมีสถิติไม่เกิดอุบัติเหตุ(Lost Time Accident) ติดต่อกันมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2541-2542

### การวิเคราะห์การซ่อมการทำงานของคุณะทำงานในภาวะฉุกเฉิน

- ก. วิเคราะห์จากรายงานของบริษัทที่ปรึกษา TM Services Pty. Ltd.
- ข. วิเคราะห์จากการที่ผู้ทำการวิจัยมีส่วนร่วม (Observation and Participation)
- ก. การวิเคราะห์ผลการฝึกซ้อมจากรายงานของบริษัทที่ปรึกษา

การซ่อมโดยบริษัท TM Services Pty Ltd. ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาที่มีความชำนาญด้านการจัดการในภาวะวิกฤติ จากประเทศออสเตรเลีย บริษัท โททาล เอ็กซ์โพลเรชั่น แอนด์ โปรดักส์ชั่น ไทยแลนด์ ได้ว่าจ้างให้บริษัท TM Services Pty Ltd. ทำการซ่อมแผนฉุกเฉิน โดยยึดเอกสาร Duty Officer and Emergency Control Group Manual ของบริษัทโททาลซึ่งได้รับการปรับปรุงสำหรับบริษัท โททาล เอ็กซ์โพลเรชั่น แอนด์ โปรดักส์ชั่น ไทยแลนด์ โดยเริ่มการซ่อมครั้งแรกในเดือนกรกฎาคม 2538 ในระยะแรกจำนวนปีละ 2 ครั้ง และบริษัทได้บันทึกผลการซ่อมดังรายละเอียดต่อไปนี้

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ในการซ้อมครั้งที่ 1

ในวันที่ 26 กรกฎาคม 2538 ภายใต้รหัสการซ้อมชื่อ "Firefly"

ตัวอย่างการซ้อม "Firefly"

	<u>โทรศัพท์จาก/ถึง</u>	<u>ข้อความ</u>
10.00	ผู้จัดการแท่นบงกช / Duty Manager	มีก๊าซรั่วและไฟไหม้เกิดขึ้นบนแท่นผลิต Production Platform เราได้แจ้งสัญญาณเตือนไฟและก๊าซ และหยุดการผลิตและสั่งลดความดัน  มีผู้ได้รับบาดเจ็บสาหัสหลายคน ยังไม่สามารถควบคุมไฟไหม้ เรากำลังวางแผนที่จะดับเพลิงอยู่ เหตุการณ์นี้ต้องทำให้หยุดการส่งก๊าซในขณะนี้
10.25		พนักงานที่ไม่ได้ทำการดับเพลิง ได้ถูกอพยพไปที่แท่นพักอาศัย
10.33	ผู้จัดการแท่นบงกช/ECG	พนักงานทุกคนได้รับการอพยพไปที่แท่นพักอาศัย และมีการตรวจนับจำนวน พนักงาน 2 คนหายไป จากรายชื่อที่มีผู้บาดเจ็บ 3 คน รับการรักษาพยาบาลบนแท่น รายชื่อจะส่งโทรสารมาให้ด่วน
10.38		ไม่สามารถควบคุมไฟที่ไหม้จากก๊าซที่รั่วจากท่อส่งก๊าซ (Export Pipe) ไฟยังคงไหม้อยู่
10.51	ผู้จัดการแท่นบงกช/ECG	เรือที่อยู่ใกล้กับบริเวณนี้คือว่า ลูกเรือสูญหาย 2 คน
11.03	ผู้จัดการแท่นบงกช/ECG	พบลูกเรือที่สูญหาย 1 คน ในสภาพบาดเจ็บร้ายแรง

- ได้รับการอพยพด่วนเพื่อไปรักษาพยาบาลที่สงขลา และยังคงทำการค้นหาลูกเรือที่สูญหาย
- 11.10 สถานีโทรทัศน์ ช่อง 3/ โอแปอเรเตอร์ นักข่าวจากโทรทัศน์ช่อง 3 ทราบข่าวมาว่าเกิดเหตุการณ์ที่สงขลาเกี่ยวกับ โททาล และได้ส่งช่างภาพลงไปจังหวัดสงขลา เพื่อจะสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ในจังหวัดสงขลา
- 11.15 ผู้จัดการแท่นบงกช/ECG พบว่าคนที่สูญหายได้เสียชีวิต สภาพไฟไหม้ยังไม่สามารถควบคุมได้ ได้มีการทำการตรวจสอบวาล์วก๊าซอื่นๆ เพื่อป้องกันการลุกลามแต่ท่อก๊าซอื่นๆ เพื่อป้องกันการลุกลามแต่ท่อส่งก๊าซ (Export Pipe) ยังคงรั่วอยู่
- 11.21 สามารถควบคุมไฟและคาดว่าจะดับสนิทภายใน 10-15 นาที
- 11.22 ญาติพนักงาน ได้ยินข่าวลือที่มีการระเบิดบนแท่น น้องชายของเขา ได้ไปที่แท่นและขณะนี้เขาไม่สามารถติดต่อน้องชายทางโทรศัพท์จึงต้องการรู้ว่าเกิดอะไร และน้องชายเป็นอย่างไรบ้าง
- 11.26 ได้รับโทรสารจากกรมแรงงาน/ ห้างอุกเงิน ให้ส่งข้อมูลเรื่องของเหตุการณ์ครั้งนี้
- 11.32 ผู้จัดการแท่นบงกช/ECG ไฟดับแล้วก๊าซที่รั่วอยู่ได้ถูกจัดแยกออกไป ความเสียหายในเบื้องต้นรายงานว่า อาจต้องหยุดการผลิตประมาณ 4-6 สัปดาห์เพื่อการซ่อมแซม ไม่สามารถผลิตได้เป็นระยะเวลาหนึ่ง จะทำการตรวจสอบเรื่องจำนวนคน ภายใน 30 นาที

- 11.38 ภรรยาผู้เสียชีวิต/  
ไอเปอเรเตอร์/ECG ได้ยินข่าวจากโทรทัศน์รายงานว่าเกิดไฟไหม้บนแท่น  
ต้องการทราบว่า เกิดอะไรขึ้นและสามีเป็นอย่างไร  
เพราะสามีทำงานอยู่บนแท่น

- 11.45 เสร็จสิ้นการซ้อม

### ผลการซ้อม “Firefly”

การซ้อมกระทำที่ห้องฉุกเฉิน ชั้น 21

เวลา 10.10 Duty Officer ได้รับแจ้งเหตุ ผู้จัดการได้เรียกจัดตั้งคณะทำงาน ECG ทุกคนมาพร้อมกันเวลา 10.25 น. มีการแต่งตั้ง Emergency Controller คอยควบคุมการทำงานด้านปฏิบัติการ

ผู้จัดการใหญ่สรุปข้อมูลเบื้องต้น เริ่มการติดต่อกับแท่นบนกข และสำนักงานที่สงขลา ในช่วงต้นๆของการซ้อม กลุ่มคณะทำงานในภาวะฉุกเฉิน ให้ความสนใจด้านการแก้ปัญหาด้านการปฏิบัติการเพียงอย่างเดียว ไม่ได้ให้ความสนใจทันทีให้กับเจ้าหน้าที่ที่ไม่ใช่เทคนิค (non-technical) เนื่องจากมุ่งเฉพาะด้านการปฏิบัติการ ดังนั้นเจ้าหน้าที่เหล่านี้ได้เข้าร่วมในคณะทำงาน ไม่มีใครให้ความสนใจที่จะสรุปสถานการณ์เหมือนเช่นที่ทำกันในกลุ่มของฝ่ายปฏิบัติการ

มีการแจ้งข้อมูลในช่วงแรกไปยังสำนักงานใหญ่ที่ฝรั่งเศส และบริษัทผู้ร่วมทุนในประเทศไทยและกรมทรัพยากร แต่การรายงานข่าวความคืบหน้าของสถานการณ์

หลังจาก 30 นาทีแรกการซ้อม การควบคุมการเป็นผู้นำของกลุ่มเริ่มลดลง ไม่ชัดเจนตามหลัก Emergency Controller จะต้องนำข้อมูลต่างๆที่ได้รับแจ้งขึ้นกระดานเพื่อให้ทุกคนติดตามเหตุการณ์ การรายงานสถานการณ์เพิ่มเติมจาก Emergency Controller ให้กับกลุ่ม ไม่มีแถลงการณ์เพื่อให้ Media Response Team และ Relatives Response Team ใช้เป็นข้อมูลในการสื่อสาร จากกรณีที่มีข้อมูลมาเพิ่มเติมเพียงเล็กน้อย เจ้าหน้าที่ในคณะทำงานต้องคอยจับคำพูดว่าใครพูดอะไร ตาม

การทำงานคณะทำงานเป็นการปฏิบัติการณ์เพื่อตอบสนองความต้องการของเหตุการณ์มากกว่า การจัดการกับสถานการณ์ การจัดการกับสถานการณ์ แต่ละในคณะทำงาน ทำงานได้ดีแต่ขาดความประสานงานกัน การเตรียมแถลงการณ์สำหรับสื่อ และขั้นตอนการขออนุมัติ ทำได้ดีสามารถตอบคำถามสื่อ การให้ข้อมูลเป็นเรื่องจริงน่าเสียดายจึงแสดงความเสียใจและมีการเตรียมการป้องกันไว้ล่วงหน้า (Proactive)

มีความลำบากในการติดต่อสื่อสาร เมื่อใช้อุปกรณ์ฉุกเฉิน เช่น เครื่องโทรศัพท์ 1 เครื่องในการทำงาน สายโทรศัพท์ที่ติดต่อกับสงขลามีปัญหา

### ข้อเสนอแนะด้านการสื่อสาร

1. เจ้าหน้าที่ข้อมูลควรได้รับการแต่งตั้งให้ทำงานในช่วงต้นของเหตุการณ์ Media Response Team และ Relatives Response Team ควรจัดตั้งโดยเร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้
2. แถลงการณ์ควรมีการเตรียมไว้ล่วงหน้า และควรรวมไว้กับอุปกรณ์ของ Media Response Team เพราะการใช้รูปแบบของแถลงการณ์ที่ได้รับอนุมัติแล้วนี้สามารถส่งออกเพื่อให้อยู่ มีเนื้อหาเกี่ยวกับข้อเท็จจริงในการเสนอข่าว
3. ควรมีการฝึกอบรมการทำงานของ Media Response Team และ Relatives Response Team เนื่องจากเป็นกลุ่มที่จะต้องทำงานอยู่ภายใต้ภาวะกดดัน ต้องใช้เทคนิคในการติดต่อกับสื่อ
4. ให้ข้อมูลกับพนักงาน เกี่ยวกับเรื่องอุบัติเหตุ เพื่อลดข่าวลือโดยการให้ข้อมูลบนบอร์ดข่าว หรือการสรุปโดยหัวหน้าแผนก ควรมีรูปแบบในการให้ข่าว (Position Statement).

## การซ้อมครั้งที่ 2

วันที่ 21 ธันวาคม 2538 ภายใต้รหัสชื่อ "Scorpion"

### สถานการณ์จำลอง

เป็นการจำลองเหตุการณ์ภาวะฉุกเฉินที่เกิดบนเรือขุดเจาะ "T1" ซึ่งกำลังทำการขุดเจาะบนแท่นหนึ่งในแหล่งบงกช เหตุเกิดขึ้นเมื่อท่อขุดเจาะกำลังถูกยกขึ้นตกลงบนเรือขุดและเรือข้างเคียง สาเหตุของเหตุการณ์นี้ท้ายที่สุดพบว่าเป็นการลอบก่อวินาศกรรม

### ผลการซ้อม

- 14.10 โทรศัพท์แจ้งจากเรือขุดไปที่ผู้จัดการใหญ่เล่าเกี่ยวกับอุบัติเหตุ ผู้จัดการใหญ่ โทรศัพท์มายัง Duty Officer ในเวลา 14.15 เพื่อให้เรียกคณะทำงานหลักในภาวะฉุกเฉิน เป็นการซ้อมในสถานการณ์ที่ใกล้เคียงความจริงซึ่งตามขั้นตอนเรือขุดเจาะควรแจ้ง Duty Officer ก่อน
- 14.23 เจ้าหน้าที่หลักในคณะทำงานในภาวะฉุกเฉินมาถึงผู้จัดการใหญ่ สรุปเหตุการณ์ ให้คณะทำงานและแต่งตั้งผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการเป็น Emergency Controller

เมื่อเจ้าหน้าที่ข้อมูลมาถึง ผู้จัดการใหญ่สรุปเหตุการณ์เหมือนกับที่สรุปกับคณะทำงานหลักในภาวะฉุกเฉิน มีการติดต่อกับบริษัทบนเรือ "T1" Duty Officer เริ่มที่จะจัดบันทึกการสื่อสาร แต่ในที่สุดก็เริ่มสับสน เนื่องจากมีโทรศัพท์เข้ามาจำนวนมาก คำสั่งปฏิบัติการในกลุ่มคณะทำงานขัดแย้งกันและมีปัญหาด้านภาษา เนื่องจากเจ้าหน้าที่ในห้องเริ่มพูดภาษาอังกฤษ ฝรั่งเศส เป็นการยากที่เจ้าหน้าที่ Duty Officer จะจับความหมายที่เข้ามาได้

การปฏิบัติการณ์สนองในขั้นแรก จะมุ่งเน้นไปที่การตอบสนองด้านเทคนิค เช่น การประสานงานระหว่าง เฮลิคอปเตอร์ แพทย์ จำนวนคนบนแท่น จำนวนผู้ได้รับบาดเจ็บ การรายงานสำนักงานใหญ่และบริษัทผู้ร่วมทุน

สิ่งที่ไม่กระทำในทันที คือการจัดตั้ง การเตรียมข้อมูล สำหรับ Media Response Team และ Relatives Response Team

ถึงแม้ว่าเจ้าหน้าที่ข้อมูลพยายามเพื่อเตรียมข้อมูลสำหรับวัตถุประสงค์ แต่ต้องเข้าไปแทรกในกิจกรรมในกิจกรรม อื่นๆ การแจ้งข้อมูลด้วยการโทรศัพท์แจ้งต่อสำนักงานใหญ่ (14.57 น.)

บริษัทผู้ร่วมทุน กรมทรัพยากรธรณี กระทำได้อย่างสมบูรณ์และให้ข้อมูลที่ถูกต้อง

ถึงในขณะนี้ การควบคุมบังคับบัญชาของแต่ละฝ่ายในคณะทำงานในภาวะฉุกเฉิน เริ่มแยกกิจกรรมกันออกไปทำ ไม่มีการประสานกัน

การใช้โทรศัพท์ภายในห้องดังตลอดเวลา ได้สร้างความสับสนว่าใครควรจะใช้ โทรศัพท์เครื่องใด ประกอบกับการดูข่าวโทรทัศน์ที่รายงานเหตุการณ์ เสียงต่างๆ ทำให้เจ้าหน้าที่ Duty Officer ไม่สามารถจับความอะไรได้

แถลงการณ์สามารถเตรียมและอนุมัติเมื่อเวลา 15.20 ใช้เวลาเกือบ 1.5 ชั่วโมง หลังเกิดเหตุการณ์ และเนื้อหาในแถลงการณ์ก็มีได้ต่างไปจาก Holding Statement acknowledge ซึ่งข้อมูลน้อยมาก ความจริงเอกสาร Holding Statement เช่นนี้ควรเตรียมและอนุมัติภายใน 20 นาที หลังเหตุการณ์ และในขั้นนี้ควรเป็นการออกแถลงการณ์ที่มีข้อมูลรายละเอียดเพิ่มเติม

#### ข้อเสนอแนะด้านการสื่อสาร

##### - ฝึกอบรมพิเศษ

Media Response Team และ Relatives Response Team ควรได้รับการ ฝึกอบรมในการทำงานภายใต้ภาวะกดดันที่ใกล้เคียงสถานการณ์จริง

##### - ภาษา

ควรใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษากลางในการทำงาน เพราะเป็นการยากที่ทุก ฝ่ายจะทราบข้อมูลที่เปลี่ยนแปลงในเหตุการณ์ที่ใช้กันคนละภาษา

ภาษาอังกฤษเป็นภาษาที่ทุกคนรู้จัก ถ้าต้องการระบุนการสื่อสารกับภายนอก ให้เข้าใจกันชัดเจนที่สุด อาจใช้ภาษาอื่น(นอกจากภาษาอังกฤษได้)และเป็นไปได้ที่ในบางครั้งอาจใช้ภาษาฝรั่งเศส หรือไทย เพื่อต้องการความเข้าใจที่ชัดเจน ภายในกลุ่มที่ทำงานเฉพาะหน้าที่แต่หากต้องการติดต่อกับคณะทำงานในภาวะฉุกเฉินควรใช้ภาษาอังกฤษทั้งหมด

- จัดตั้ง Media Response Team และRelatives Response Team เร็วที่สุด ทีมงานทั้ง 2 ควรจัดตั้งเร็วที่สุดเพื่อจะสามารถเป็นผู้ตอบคำถามสื่อและญาติที่โทรเข้ามา ถึงแม้ช่วงเวลาของการซ้อมจะถูกย่นย่อเข้ามา แต่ความจำเป็นที่จะต้องมิตีมนงาน และสรุปสถานการณ์ให้ทั้ง 2 ทีมเร็วที่สุดเพื่อที่จะพร้อมในการตอบคำถาม

#### สิ่งที่ควรทำ

- ทำการคัดเลือกเจ้าหน้าที่และทำการฝึกอบรม ให้เหมาะสมกับตำแหน่งที่ได้รับ
- มีการซ้อมคณะทำงานกลุ่มนี้
- ควรมีการจัดทำรูปแบบเอกสารต่างๆ ไว้ในห้องฉุกเฉิน
- คัดเลือกเลขานุการที่สามารถใช้รูปแบบเอกสารต่างๆและมีการอบรมในการใช้

#### สรุป

ตามความเห็นของผู้จัด เห็นว่าการตอบสนองของคณะทำงานในภาวะฉุกเฉินมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล



### การซ้อมครั้งที่ 3

ในวันที่ 9 มกราคม 2540 ภายใต้อำนาจ "Naptune"

#### สถานการณ์จำลอง

05.10 (เวลาในการซ้อมคือ 09.10 น.) เรดาร์ของหน่วยบังคับเรือบรรทุกสินค้าได้ในบริเวณที่ไม่อนุญาตให้เรือภายนอกเข้าทิศทางของเรือวิ่งตรงไปยังเรือเก็บ คอนเดนเสท เจ้าหน้าที่บังคับพยายามติดต่อเรือด้วยวิทยุ และเรือ แต่ไม่ประสบความสำเร็จ 05.40 เรือบรรทุกสินค้าพุ่งชนเรือเก็บ condensate ทำให้เกิดไฟไหม้ Duty Officer ได้รับการแจ้งเวลา 05.55 น. (เวลาจริง 09.55) มีคนจำนวนมากได้รับการช่วยเหลือขึ้นจากทะเล ส่วนใหญ่ได้รับบาดเจ็บจากไฟไหม้ เจ้าหน้าที่ 3 คนบนเรือ condensate ไม่มามีรายงานตัว หลายชั่วโมงต่อมาจึงสามารถควบคุมไฟได้ เรือบรรทุกสินค้าได้รับความเสียหายและจบลง

- เรือบรรทุกสินค้าจม และทำลายท่อส่งได้น้ำ
- ไฟที่เรือเก็บคอนเดนเสทดับ แต่มีคอนเดนเสทเริ่มรั่วจากเรือเก็บ
- พนักงานทุกคนบนเรือคอนเดนเสทอยู่ควรวทุกคน
- ไม่มีกระแสไฟฟ้าบนเรือเก็บคอนเดนเสท
- ลูกเรือ 3 คนจากเรือบรรทุกสินค้าได้รับการช่วยเหลือบนแท่นบังคับงคนหนึ่งคนหมดสติ มีแผลไฟไหม้สาหัส ส่วนที่เหลือได้รับบาดเจ็บเล็กน้อย
- เรือตรวจจับของกองทัพเรือซึ่งไล่สกัดจับเรือสินค้าลำนี้ มาถึงสถานที่เกิดเหตุ
- เรือบรรทุกสินค้าแล่นโดยไม่มีไฟและเรดาร์
- ทราบชื่อผู้ประสบภัย

11.15 ชาวกรับจับของเรือได้ทราบถึงสื่อ และเริ่มมีการโทรเข้ามาสอบถามจากสื่อ ญาติ และเจ้าหน้าที่ราชการ

กองทัพเรือให้ผู้จัดการแท่นบังคับง ส่งลูกเรือสินค้า 5 คน ซึ่งคิดว่าเป็นโจรสลัดชาวจีนที่ขโมยเรือสินค้าจากตรังกานู

### ผลการซ้อม

เมื่อ Duty Officer ได้รับแจ้งเหตุ ได้ติดต่อผู้จัดการใหญ่ ซึ่งผู้จัดการใหญ่ได้สั่งให้ Duty Officer เรียกคณะกรรมการในภาวะฉุกเฉิน ซึ่งทุกคนมาพร้อมในเวลาอันรวดเร็ว (เนื่องจากทำการซ้อมในเวลาทำงาน) ทีมสนับสนุน (Media Response Team, Relatives Response Team) จัดตั้งในเวลาต่อมาซึ่งผู้จัดการใหญ่สามารถจัดตั้งกลุ่มทำงานได้อย่างรวดเร็ว เมื่อ Duty Officer เริ่มลงรายงานสถานการณ์ในกระดาน Duty Officer ซึ่งเป็นคนไทย ไม่สามารถเขียนข้อมูลได้ทัน คณะทำงาน จึงต้องเปลี่ยนเป็นเจ้าหน้าที่ชาวต่างชาติ การทำงานของคณะทำงานอื่นๆ ตามเป้าหมาย และรวดเร็ว

เจ้าหน้าที่ข้อมูลสามารถส่งแถลงการณ์ฉบับแรกหรือ Holding Statement ได้อย่างรวดเร็ว เมื่อเหตุการณ์ดำเนินไป คณะทำงานส่วนใหญ่มุ่งไปตอบสนองต่อเหตุการณ์มากกว่าการวางแผนในการทำงาน

Media Response Team สามารถตอบคำถามสื่อได้ดี เนื่องจากได้รับแถลงการณ์เร็ว แต่ข้อมูลต่อมาได้รับค่อนข้างช้า แถลงการณ์

### ข้อเสนอแนะด้านการสื่อสาร

#### - แถลงการณ์

การทำเป็นภาษาไทยสำหรับสื่อมวลชนท้องถิ่น

เวลาในการซ้อม

ควรจัดในช่วงนอกเวลา เพื่อทดสอบระยะเวลาในการจัดตั้งคณะกรรมการและเพื่อทราบปัญหา ในการติดต่อ

#### - ภาษา

ควรให้ชาวต่างชาติเป็นผู้เขียนรายงานเหตุการณ์บนกระดาน

**ข. วิเคราะห์จากการมีส่วนร่วม**

ผู้ทำการวิจัยได้มีโอกาสเข้าร่วมการซ้อมในสถานการณ์จำลองทั้งในตำแหน่ง Information Officer และ Media Response Team จำนวน 5 ครั้งพบว่า

**ข้อดี**

**1. เกิดความคุ้นเคยกับการทำงานในภาวะฉุกเฉิน**

ผู้ซ้อมเข้าใจบรรยากาศการทำงานที่ต้องทำตามขั้นตอนในคู่มือ ภายใต้ความเร่งด่วนความกดดัน จากเหตุการณ์ จากสื่อมวลชน ญาติผู้ประสบภัย

**2. เห็นข้อบกพร่องในการทำงาน**

ผู้ซ้อมสามารถทราบจุดบกพร่องของตนเองในการซ้อม และหลังการซ้อมเสร็จสิ้น บริษัทที่จัดการซ้อมผลการซ้อมและวิจารณ์การทำงานของแต่ละคน จะแนะนำว่า ควรปรับปรุงอย่างไรต่อไป

**ข้อบกพร่อง**

**1. ระยะเวลาของเหตุการณ์ไม่สมจริง**

การซ้อมแต่ละครั้งใช้เวลาประมาณ 3 ชั่วโมง มักเริ่มเวลาประมาณ 9.00 น. และเสร็จสิ้นประมาณ 12 น. เหตุการณ์ในการซ้อมมีความเปลี่ยนแปลงเร็ว เกินความเป็นจริง เช่นกรณีคนสูญหาย มีการส่งทีมออกไปค้นหา ภายในไม่กี่ นาทีมีการค้นพบ และมียอดเปลี่ยนจากสูญหายเป็นเสียชีวิต ดังนั้นขณะเตรียมแถลงการณ์แรกจึงมักต้องรอข้อมูลเพราะเมื่อเตรียมเสร็จและรออนุมัติ ข้อมูลจะเปลี่ยนไปชั้นหนึ่งแล้ว และเมื่อส่งสำนักงานใหญ่เพื่อการอนุมัติขั้นสุดท้าย การเปลี่ยนแปลงจะมีมากขึ้น แถลงการณ์แรกที่จะให้เป็นข้อมูลในการติดต่อกับสื่อโดย Media Response Team จึงไม่ทันต่อเหตุการณ์และล่าช้า

## 2. ไม่เห็นความสำคัญของสื่อ

เนื่องจากทุกคนในห้องฉุกเฉินเป็นวิศวกรและพยายามแก้ไขปัญหาเพื่อรักษาชีวิตและทรัพย์สินของบริษัท จึงเน้นด้านการแก้ไขทางด้านการปฏิบัติการ (Operations) และไม่ได้ให้ความสนใจ

ตามขั้นตอนในแผนเจ้าหน้าที่ข้อมูลต้องรอฟังสรุปเหตุการณ์จาก Duty Manager ซึ่งในขณะนั้นคือผู้จัดการใหญ่ จากประสบการณ์ที่ผ่านมาทุกครั้ง ผู้จัดการใหญ่จะพยายามหาทางแก้ปัญหาร่วมกับ Emergency Controller ซึ่งในช่วงเวลานั้นคือผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ (Operations Manager) ในเวลานั้น Media Response Team และ Relative Response Team ได้อยู่ในห้องพร้อมที่จะทำงานแต่มักพบว่าไม่มีแถลงการณ์ฉบับแรกให้เป็นข้อมูล แต่เนื่องจากEmมีการให้ความสนใจการปฏิบัติการมากกว่าดังนั้น Media Response Team และ Information Officer จะไม่มีข้อมูลหากมีสื่อหรือญาติพนักงานโทรสอบถามเข้ามา เพราะตามหน้าที่ของ Media Response Team และ Relative Response Team จะสามารถให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ได้เฉพาะที่มีในแถลงการณ์เท่านั้น และ ข้อมูลที่เจ้าหน้าที่สื่อหรือผู้จัดการใหญ่จัดให้

## 3. บทบาทของ Media Response Team

มีหน้าที่เพียงอ่านแถลงการณ์ และให้ข้อมูลพื้นฐานของบริษัท ที่ทางเจ้าหน้าที่ข้อมูล หรือ ผู้จัดการใหญ่จัดให้ และมีหน้าที่รวบรวมคำถามที่ทางสื่อสอบถามเข้ามาส่งให้กับเจ้าหน้าที่สื่อแต่ที่ว่า ไม่สามารถตอบไปได้ด้วยตนเองทันที ซึ่งคำถามของสื่อมวลชนเหล่านี้จะได้รวบรวมเป็นหมวดหมู่ และตอบลงในแถลงการณ์ฉบับต่อไป แต่ในการซ้อมจริง ไม่สามารถทำได้เนื่องจากเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงไปรวดเร็ว การทำงานของ MRT จึงไม่สมจริงเพราะสามารถอ่านได้เพียงแถลงการณ์ฉบับแรก คำถามที่รวบรวมได้จากสื่อยังไม่ทันได้คำตอบจากผู้บริหาร การซ้อมจะจบลงเสียก่อน

#### 4. แฉงการณ้ฉบับแรกไม่สามารถสนองความต้องการสื่อ

จากการสัมภาษณ์สื่อในเรื่องเกี่ยวกับข้อมูลที่ต้องการในแฉงการณ้แรกจากหลักฐานการสัมภาษณ์ในบทที่ 6 พบว่า ข้อมูลสำคญที่สื่อต้องการคือสาเหตุของอุบัติเหตุ ซึ่งไม่ได้แจ้งไว้ในแฉงการณ้ฉบับแรก ดังนั้นการทำงานของหน่วยงาน MRT จึงยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการของสื่อมวลชนได้อย่างเพียงพอ

#### 5. สื่อสมมุติ

สื่อมวลชน เป็นผู้ที่บริษัทสมมุติขึ้น จึงไม่สามารถทราบความต้องการที่แท้จริงของสื่อแต่ละประเภทได้

สื่อมวลชนจะเป็นสะพานถ่ายทอดความตั้งใจจริงของหน่วยงาน เป็นผู้แก้ต่าง เป็นผู้รักษารวมไปถึงเป็นผู้สร้างภาพพจน์ให้หน่วยงาน ซึ่งหน่วยงานจะต้องเป็นผู้ที่ให้ข้อมูลตามความจริง รวดเร็ว เพราะปัจจุบันข่าวที่เสนอทางสื่อมวลชนมีตลอด 24 ชั่วโมงจากการแข่งขันของสื่อมวลชนกันเอง และความก้าวหน้าของเทคโนโลยี จากงานวิจัยของม.ล.อัคราพร ณ สงขลา (2537)

#### 6. เล่นเกินบทบาท

การทำงานในภาวะฉุกเฉินมีของเขตของหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นกรอบอยู่ตามในคู่มือ Duty Officer and Emergency Control Group แต่ในทางปฏิบัติ มีการทำงานเกินหรือน้อยกว่าความรับผิดชอบ ทำให้การทำงานไม่เป็นไปตามระบบ เช่น ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ จะทำหน้าที่ควบคุมการทำงานด้านปฏิบัติการต่างๆ แต่อำนาจการตัดสินใจควรเป็นของผู้จัดการใหญ่ แต่ในการซ้อมผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการจะตัดสินใจเองซึ่งทำให้ผู้จัดการใหญ่ต้องคอยติดตามการทำงานของฝ่ายปฏิบัติการแทนที่จะเป็นผู้รับรายงาน ทำให้ผู้จัดการใหญ่มัวแต่สนใจ ด้านการปฏิบัติการมากกว่าการสรุปข้อมูลให้เจ้าหน้าที่สื่อเพื่อจัดทำแฉงการณ้

## 7. ภาษา

### 7.1 ภาษาในการทำงานของคณะทำงานในภาวะฉุกเฉิน

ในการทำงานของคณะทำงานในภาวะฉุกเฉิน เนื่องจากมีชาวต่างชาติร่วมอยู่ด้วย จึงควรใช้ภาษาอังกฤษ เพื่อให้ทุกอย่างเข้าใจซึ่งกันและกัน แต่ในการซ้อมมีการใช้ภาษาไทย ภาษาฝรั่งเศส พูดคุยสลับไปมาตามความถนัดของแต่ละคน เนื่องจากภาษาอังกฤษทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่องในเนื้อหา ซึ่งผู้พูดอาจ คิดว่าในส่วนของพูดภาษาของตนคงไม่มีความสำคัญกับฝ่ายอื่น ซึ่งทุกเรื่องทุกคนในคณะทำงานควรรู้ซึ่งกันและกันจึงจะทำงานได้อย่างราบรื่น

### 7.2 ภาษาที่ใช้ในการแถลงการณ์

ผู้ที่ทำหน้าที่ในการเขียนแถลงการณ์ คือ เจ้าหน้าที่ข้อมูล ถ้าเหตุการณ์เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเทคนิค คงเป็นหน้าที่ของฝ่ายเทคนิคซึ่งเป็นวิศวกรในการเขียนในส่วนนั้น ส่งให้ผู้จัดการใหญ่ ซึ่งผู้จัดการใหญ่จะสรุปเป็นแถลงการณ์ที่จะส่งออกจริงกับเจ้าหน้าที่ข้อมูล ในขั้นนี้เจ้าหน้าที่ข้อมูลสามารถขัดเกลาข้อมูลให้ เป็นข้อมูลที่เข้าใจสำหรับคนทั่วไป (Layperson) โดยการอธิบายแต่ละส่วนเพิ่มเติม ตัดศัพท์เทคนิคที่ไม่จำเป็นออก ใช้รูปภาพประกอบและถ้าเห็นว่าเป็นเรื่องที่ยุ่งยากมาก อาจขอเสนอให้เป็นการแถลงข่าว

จากตัวอย่างความผิดพลาดในการสื่อสารในภาวะวิกฤติของโรงงานนิวเคลียร์ Three Mile Island (TMI) ในรัฐเพนซิลเวเนีย ประเทศสหรัฐอเมริกา เมื่อเดือนมีนาคม 2522 แม้จะไม่มีผู้ใดเสียชีวิตในเหตุการณ์ แต่บริษัทต้องเสื่อมเสียชื่อเสียง ความไว้วางใจ

จากข้อบกพร่อง คือ

- ขาดแผนงาน การสื่อสารในภาวะฉุกเฉินที่มีประสิทธิภาพในแผนปฏิบัติการ

- ในภาวะฉุกเฉินเขียนขึ้นโดยวิศวกร เพียง 2 ย่อหน้า พูดถึงเฉพาะความจำเป็นของการให้ข้อมูลแก่สาธารณะเพียง 2 ย่อหน้า ซึ่งไม่สามารถนำมาใช้ปฏิบัติได้
- เนื้อหาของข่าวใช้ภาษาที่เข้าใจยากเนื่องจากวิศวกรเป็นผู้เขียนข่าว ใช้ศัพท์เทคนิคมาก
- ความล่าช้า และข้อมูลที่ผิดพลาดของข่าวเนื่องจากความล่าช้าในการตัดสินใจเผยแพร่ข่าวของผู้บริหาร ความคลุมเครือของข้อมูล ทำให้สื่อเข้าใจว่าบริษัทพยายามปิดเบือนข่าว
- สาธารณชนได้รับข้อมูลด้านเดียวก่อนที่จะเกิดเหตุการณ์ไม่เคยได้รับข้อมูลด้านการป้องกันสุขภาพและความปลอดภัยเลย ได้ทราบแต่ข้อดี เมื่อเกิดเหตุการณ์ขึ้น ประชาชนจึงตื่นตระหนก

จากบทเรียนของ TMI เมื่อนำมาวิเคราะห์กับปัญหาที่เกิดขึ้นจากการซ้อมในสถานการณ์จำลอง มีความเหมือนกันในประเด็น

- **ขาดแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤติ**  
เรื่องนี้เป็นเรื่องเร่งด่วนที่ทางบริษัทจะต้องกระทำโดยด่วน เพราะภาวะวิกฤติเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้โดยไม่คาดคิด ( Risk Management)  
การมีเฉพาะเจ้าหน้าที่และความจำเป็นของแผน มิได้หมายความว่า สิ่งเหล่านี้จะนำไปใช้ได้ โดยเฉพาะในช่วงเวลาที่มีแรงกดดันทั้งภายในบริษัท อันได้แก่ผู้บริหาร และจากภายนอกคือ ประชาชน สื่อ เป็นต้น
- **การตัดสินใจของผู้บริหารในการให้ข่าวล่าช้า**  
ในการซ้อมในสถานการณ์จำลอง ผู้ทำการวิจัยพบปัญหาจากการตัดสินใจในการส่งแถลงการณ์ล่าช้าเช่นกัน เหมือนกับบทเรียนของความล่าช้าจากกรณี TMI
- **ในด้านเนื้อหาข่าว**  
หน่วยงานบางกมมีเจ้าหน้าที่ข้อมูลซึ่งเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการติดต่อกับสื่อ หากเนื้อหาข่าวจำเป็นต้องเขียนโดยวิศวกร เจ้าหน้าที่ข้อมูลจะทำการ

ปรับปรุงหากเห็นว่าข้อมูลมีความยุ่งยากร่วมกับผู้จัดการใหญ่ ให้เป็นภาษาที่  
คนทั่วไปเข้าใจได้ ซึ่งแตกต่างจากกรณี TMI ที่ใช้วิศวกรเขียนทั้งหมด

- **สำหรับด้านการให้ข้อมูลก่อนเกิดเหตุการณ์**  
มีความแตกต่างกันคือในกรณี TMI บริษัทได้ทำประชาสัมพันธ์ให้ประชาชน  
รับทราบในด้านดีของบริษัท ส่วนในกรณีศึกษาของผู้ทำการวิจัยนี้ บริษัทไม่มี  
การทำประชาสัมพันธ์ถึงประชาชนโดยตรงแต่หากเป็นการประชาสัมพันธ์ กับ  
สื่อในสายงานที่เกี่ยวข้อง คือ สื่อในสายของกระทรวงอุตสาหกรรมเท่านั้น

### **ข้อเสนอแนะในการซ่อม**

จากการมีประสบการณ์ในการซ่อมได้เห็นปัญหาในการทำงานและเมื่อนำปัญหามา  
เปรียบเทียบกับปัญหาที่เกิดขึ้นจริงกรณี Three Mile Island ผู้ทำวิจัยขอเสนอแนะการแก้ไข  
ในการซ่อมดังนี้

#### **1. ระยะเวลาในการซ่อม**

ควรมีการซ่อมลักษณะที่มีการต่อเนื่องประมาณ 2 วันเพื่อให้เห็นถึงปัญหาในการ  
ทำงานของพนักงานที่ทำเกิน 24 ชั่วโมง เพราะในความเป็นจริง เหตุการณ์ขั้นรุนแรง  
มักเกิดขึ้นเกิน 24 ชั่วโมงและมีความต่อเนื่อง

#### **2. สื่อควรมีส่วนร่วม**

เพื่อให้การสื่อสารและการให้ข้อมูลกับสื่อมีประโยชน์ร่วมกันกับบริษัทมากที่สุด  
การซ่อมจึงควรทำกับสื่อจริง ทั้งนี้เพื่อให้บริษัททราบความต้องการที่แท้จริงของสื่อ  
ในด้านเนื้อหาของข้อมูลที่ต้องเตรียม ความถี่ในการส่งแถลงการณ์

#### **3. ควรมีคู่มือด้านการสื่อสารที่สมบูรณ์แบบ**

เพราะปัจจุบันยังไม่มีใช้ และการทำงานในภาวะเร่งด่วนย่อมทำให้เกิดการละเลย  
ในการทำงานบางอย่างซึ่งสิ่งเล็กๆน้อยๆ อาจก่อให้เกิดผลเสียกับหน่วยงานได้  
ต้องวางแผนล่วงหน้าไว้ให้รัดกุม



#### 4. การตรวจข่าวของสื่อ ( Monitoring )

ตามหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ข้อมูลจะต้องทำการเช็คข่าวจากสื่อหลักโดยการใช้บริการจากภายนอก ผู้ทำวิจัยได้พยายามติดต่อบริษัทเอกชนหลายรายในการทำการเช็คข่าวโทรทัศน์ วิทยู ยังไม่มีบริษัทใดสามารถทำให้ได้ตามความต้องการมีเพียงหนังสือพิมพ์ซึ่งบริษัทมีพนักงานทำอยู่แล้ว ดังนั้น บริษัทควรต้องจัดพนักงานภายในช่วยกันเช็คข่าวโดยต้องมีอุปกรณ์อันได้แก่ โทรทัศน์ เครื่องบันทึกภาพจากโทรทัศน์ วิทยูพร้อมเครื่องบันทึกเสียง ให้พอเพียงตลอด 24 ชั่วโมง

คลาค เอล เควูด และเคริท พี สตอคเกอร์ (Clark L. Caywood, Kurt P. Stocker, 420-423) ขั้นตอนนี้จัดทำเพื่อเป็นการตรวจสอบความถูกต้องหรือตามความเบี่ยงเบนของข่าวที่ตีพิมพ์ในสื่อสิ่งพิมพ์หรือเผยแพร่ในวิทยุและโทรทัศน์ ในทางทฤษฎีเจ้าหน้าที่เพียงคนเดียวสามารถทำหน้าที่นี้ได้ บางครั้งจำเป็นต้องใช้พนักงานหลายคนเพื่อติดตาม ผลได้อย่างเต็มที่ ลูกส์ชิวสกีได้กล่าวในเรื่องนี้ว่าควรมีการติดตามข่าวสารในสื่อมวลชน เพื่อดูผลจากการแถลงข่าวหรือเพื่อหาข้อมูล หรือแง่มุมใหม่ที่อาจปรากฏออกมา

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย