

หลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการกับภาวะวิกฤต Principles and Theories of Crisis Management

พระครูวินัยธรสุขุม สุขวาทโก

Phrakhruvinaithon Sukhum Sukhavattako

วัดนครอินทร์ นนทบุรี

Wat Nakorn-In, Nonthaburi

สิริพงศ์ อุดมโชคสิริถาวร

Siripong Udomchoksiritawon

รัตติกาล พรรณพนาไพร

Rattikan Phannapanaprai

กานต์ธิดา อนันดาสันติกุล

Kanthida Anandasantikul

อาแสงตะวัน

Ah Saengtawan

น้องเล็ก

Nong Lek

นักวิชาการอิสระ

Independent Scholar

E-mail: sukhum.ma@mbu.ac.th

วันที่รับบทความ (Received) : 1 มกราคม 2568

วันที่แก้ไขบทความ (Revised) : 29 มิถุนายน 2568

วันที่ตอบรับบทความ (Accepted) : 29 มิถุนายน 2568

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาหลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการภาวะวิกฤตในบริบทของโลกยุคปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเริ่มจากการนิยามและจำแนกประเภทของวิกฤต ลักษณะของภาวะวิกฤต รวมถึงวงจรชีวิตของวิกฤต จากนั้นวิเคราะห์ทฤษฎีที่สำคัญ เช่น ทฤษฎีการสื่อสารในภาวะวิกฤต (SCCT) และทฤษฎีการฟื้นฟูภาพลักษณ์ (Image Restoration Theory) ตลอดจนตัวแบบการจัดการวิกฤตของ Fink, Mitroff, Burnett และ Jacques ซึ่งช่วยให้ผู้นาองค์กรสามารถเตรียมความพร้อมรับมือ และฟื้นฟูจากวิกฤตได้อย่างมีประสิทธิภาพ บทความชี้ให้เห็นว่า การจัดการวิกฤตไม่ใช่เพียงการ

แก้ปัญหาเฉพาะหน้า แต่ควรเป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่ตั้งอยู่บนความเข้าใจบริบท การวิเคราะห์ข้อมูล และการวางแผนเชิงรุก เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันและความยืดหยุ่นให้องค์กรในระยะยาว

คำสำคัญ: ภาวะวิกฤต, การจัดการวิกฤต, วงจรวิกฤต

Abstract

This academic article aims to explore the principles and theories of crisis management in the context of today's rapidly changing world. It begins with the definition, characteristics, and classification of crises, followed by an analysis of key theoretical frameworks such as the Situational Crisis Communication Theory (SCCT) and Image Restoration Theory. The study also examines crisis management models by Fink, Mitroff, Burnett, and Jacques, which offer practical guidance for organizational leaders in preparing for, responding to, and recovering from crises. The article emphasizes that effective crisis management requires more than ad-hoc problem-solving; it must be a strategic process grounded in contextual understanding, data analysis, and proactive planning to build long-term resilience and adaptability within organizations.

Keywords: Crisis, Crisis Management, Crisis Lifecycle

1. บทนำ

ในช่วงหลายปีที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบัน โลกต้องเผชิญกับภาวะวิกฤตที่ส่งผลกระทบอย่างรุนแรง ซึ่งเกิดขึ้นอย่างเหนือความคาดหมาย ตั้งแต่วิกฤตการระบาดใหญ่ของเชื้อไวรัสโควิด 19 ในปี 2020 ซึ่งส่งผลให้มีการจำกัดการเดินทางระหว่างประเทศและการใช้มาตรการล็อกดาวน์ เพื่อลดการระบาดของโรคโควิด 19 โดยมาตรการการจำกัดการเดินทางได้ส่งผลให้รายได้จากการท่องเที่ยวของประเทศลดลงเป็นอย่างมาก เนื่องจากนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศไม่สามารถเดินทางมาท่องเที่ยวได้ ซึ่งส่งผลกระทบรุนแรงต่อภาคธุรกิจการท่องเที่ยว โดยธุรกิจโรงแรมและร้านอาหารได้รับผลกระทบมากที่สุด และการใช้มาตรการล็อกดาวน์ของภาครัฐ ได้ส่งผลให้ภาคธุรกิจต้องหยุดกิจการเป็นเวลานาน ซึ่งส่งผลให้แรงงานจำนวนมากต้องตกงานและขาดรายได้ (ศูนย์ศึกษานโยบายเพื่ออนาคต, 2564) แม้ว่าในปัจจุบัน วิกฤตการระบาดใหญ่ของโควิด 19 จะสิ้นสุดลงแล้ว แต่โลกกลับต้องเผชิญกับวิกฤตครั้งใหม่ที่มีความรุนแรงคือ สงครามระหว่างรัสเซียและยูเครน ที่เกิดขึ้นตั้งแต่ปี 2022 และสงครามระหว่างอิสราเอลและกลุ่มฮามาส ที่เกิดขึ้นตั้งแต่ปีที่ผ่านมา ซึ่งยังดำเนินมาถึงปัจจุบันและมีแนวโน้มที่จะทวีความรุนแรงขึ้น วิกฤตสงครามทั้งสอง ส่งผลให้ราคาสินค้าเพิ่มสูงขึ้น โดยเฉพาะราคาน้ำมันและสินค้าเกษตร และก่อให้เกิดความตึงเครียดระหว่างชาติมหาอำนาจและการแบ่งขั้ว (Max Godwin, 2565 และสำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า, 2566) วิกฤตการณ์ต่าง ๆ เหล่านี้ สะท้อนให้เห็นถึงความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ที่อาจส่งผลให้องค์กรต้องตกอยู่ในภาวะวิกฤตได้

ดังนั้น ผู้บริหารและผู้นำขององค์กร จึงควรกำหนดมาตรการในการรับมือกับภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นอย่างไม่คาดคิด เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดท่ามกลางสภาวะวิกฤตได้ ผู้บริหารและผู้นำจึงควรที่จะมีความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ในหลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการกับภาวะวิกฤต เพื่อให้สามารถตัดสินใจในการจัดการภาวะวิกฤตได้อย่างเหมาะสม

2. ความหมายของภาวะวิกฤต

นักวิชาการได้นิยามความหมายของภาวะวิกฤตไว้ดังนี้

Larry (n.d. อ้างใน ชูติภา มหาศิริมงคล, 2559) ได้ให้นิยามภาวะวิกฤตไว้ว่า ภาวะวิกฤต (Crisis) เป็นการเปลี่ยนแปลง ที่มีผลให้เกิดปัญหาที่ต้องได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วนและทันทั่วถึงและเกิดผลเสียหายอย่างรุนแรงต่อพนักงานองค์กร ชื่อเสียงและผลประโยชน์

Roseman (n.d. อ้างใน ชูติภา มหาศิริมงคล, 2559) ได้ให้นิยามภาวะวิกฤตไว้ว่า วิกฤตเป็นเรื่องน่าสะพรึงกลัว เกิดขึ้นกะทันหันและสร้างความตระหนกตกใจ

Covello (2538 อ้างใน ชูติภา มหาศิริมงคล, 2559) ได้ให้นิยามภาวะวิกฤตไว้ว่า วิกฤตทางด้านความปลอดภัย สิ่งแวดล้อมหรือสุขภาพเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างไม่มีแผนล่วงหน้า ก่อให้เกิดภาวะคุกคามมีผลต่อภาพลักษณ์หรือความเชื่อถือในองค์กร โดยไม่ว่าจะเป็นความจริงหรือข่าวลือทำให้รับรู้ถึงความไม่ปลอดภัยในด้านต่าง ๆ หรือความเสียหายต่อ สิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจและภาพลักษณ์

Slaikeu (2533 อ้างใน ชูติภา มหาศิริมงคล, 2559) ได้ให้นิยามภาวะวิกฤตไว้ว่าวิกฤตคือ สถานการณ์ชั่วคราวของเหตุการณ์ที่คาดไม่ถึงและมีความสับสน โดยส่วนใหญ่ไม่สามารถที่จะรับมือกับสถานการณ์ได้โดยการใช้วิธีตามปกติของการแก้ปัญหา และอาจทำให้เกิดผลดีหรือผลเสียอย่างรุนแรงได้

จากนิยามดังกล่าว จึงอาจกล่าวได้ว่า ภาวะวิกฤต คือเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างไม่คาดคิด และส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่อองค์กร

3. ลักษณะของภาวะวิกฤต

นักวิชาการได้อธิบายถึงได้ลักษณะของภาวะวิกฤตไว้ดังนี้

Slaikeu (2527 อ้างใน ชูติภา มหาศิริมงคล, 2559) ได้อธิบายถึงลักษณะของภาวะวิกฤตไว้ 5 ประการ ดังนี้ 1) เกิดขึ้นอย่างกะทันหัน 2) เกิดขึ้นแบบไม่คาดคิดมาก่อน 3) ส่งผลกระทบต่อร่างกายและจิตใจ ต้องมีการบริหารจัดการอย่างทันที่ด้วยวิธีที่เหมาะสม 4) มีผลกระทบต่อสาธารณชน เกี่ยวข้องกับคนหมู่มาก 5) เกิดอันตรายและส่งผลโดยตรงจากครอบครัวผู้เสียหาย

Wiener และ Kahn (n.d. อ้างใน ชูติภา มหาศิริมงคล, 2559) ได้อธิบายถึงลักษณะของภาวะวิกฤตไว้ 11 ประการ ดังนี้

- 1) เป็นเหตุการณ์ช่วงรอยต่อของเหตุการณ์หรือการกระทำใดการกระทำหนึ่ง
- 2) เป็นสถานการณ์ที่ผู้เกี่ยวข้องต้องการให้องค์กรจัดการอย่างเร่งด่วน
- 3) เป็นภาวะคุกคามของเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของผู้ที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์

- 4) ก่อให้เกิดผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง
- 5) เป็นศูนย์กลางของเหตุการณ์มีผลต่อสถานการณ์ใหม่
- 6) เป็นสถานการณ์ที่ยากในการควบคุมและทำให้เกิดทางเลือกด้านต่าง ๆ ขององค์กรที่เกี่ยวข้อง
- 7) ลดระดับความสามารถในการควบคุมเหตุการณ์ความเสียหายและผลกระทบที่เกิดขึ้นตามมา
- 8) สร้างความวิตกกังวลให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในเหตุการณ์
- 9) ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องรู้สึกได้รับข้อมูลไม่เพียงพอ ขาดข้อมูลข่าวสารหรือได้รับข้อมูลที่ผิด
- 10) เกิดความกดดันทางด้านเวลาแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง
- 11) สถานการณ์ถูกกำหนดโดยความเปลี่ยนแปลงของความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และสร้างความตึงเครียดระหว่างผู้มีส่วนร่วม

ดังนั้น ลักษณะของภาวะวิกฤตดังกล่าว ทำให้เห็นว่า ภาวะวิกฤตมีลักษณะสำคัญคือ เกิดขึ้นอย่างกระทันโดยไม่คาดคิด ส่งผลกระทบรุนแรงต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง และต้องได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วน

4. ประเภทของวิกฤต

นักวิชาการได้แบ่งประเภทของภาวะวิกฤตไว้ดังนี้

Black (2536 อ้างใน ชูติภา มหาศิริมงคล, 2559) ได้แบ่งประเภทของวิกฤตไว้ 2 ประเภทใหญ่ ๆ ได้แก่

1) ภาวะวิกฤตที่ทราบล่วงหน้าว่าจะเกิดขึ้น แต่ไม่ทราบว่าจะเกิดเมื่อใด (Know-Unknowns) องค์กรย่อมรู้ว่าอันตรายที่มีโอกาสคุกคามองค์กรคืออะไร แต่ไม่อาจทราบล่วงหน้าได้ว่าจะเกิดขึ้นเมื่อใด องค์กรจึงควรมีการวางแผนการจัดการปัญหาวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นล่วงหน้า เพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับสถานการณ์

2) ภาวะวิกฤตที่ไม่ทราบล่วงหน้าว่าจะเกิดขึ้นและจะเกิดขึ้นเมื่อใด (Unknown-Unknown) เป็นภาวะวิกฤตที่องค์กรไม่ทราบว่าจะเกิดขึ้นเมื่อใด และเกิดเหตุการณ์แบบใด จึงยากที่จะวางแผนรับมือกับเหตุการณ์ฉุกเฉินที่จะเกิดขึ้น เช่น ภัยธรรมชาติต่าง ๆ อาชญากรรม

ในขณะที่ Coombs (2550 อ้างใน ชูติภา มหาศิริมงคล, 2559) ได้จัดประเภทของวิกฤต โดยแบ่งตามระดับความรับผิดชอบขององค์กรไว้ดังนี้

1) กลุ่มวิกฤตที่องค์กรถือว่าเป็นผู้ได้ก่อนรับผลกระทบ (Victim Cluster) โดยองค์กรต้องรับผิดชอบในระดับต่ำส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงองค์กรค่อนข้างน้อย ซึ่งได้แก่ ภัยธรรมชาติเป็นความเสียหายที่เกิดจากธรรมชาติเช่น แผ่นดินไหว ขาวลือหรือข้อมูลที่ไม่เป็นจริง สร้างความเสื่อมเสียต่อองค์กรและแพร่กระจายออกไปเป็นวงกว้าง ความรุนแรงในที่ทำงาน โจมตีองค์กรจากพนักงานปัจจุบันหรืออดีตพนักงาน และการถูกใส่ความ เป็นความเสียหายจากปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร

2) กลุ่มวิกฤตที่เป็นเหตุบังเอิญ (Accidental Cluster) เกิดจากการดำเนินการขององค์กร แล้วนำไปสู่วิกฤต โดยไม่ได้เจตนา องค์กรต้องรับผิดชอบในระดับกลาง ซึ่งได้แก่ การปฏิบัติงานในภาวะที่ยากลำบาก ความผิดพลาดทางเทคนิค เกิดจากความผิดพลาดของเครื่องมือหรือเครื่องจักรในการทำงาน

และความผิดพลาดจากผลิตภัณฑ์คือ ผลิตภัณฑ์ทำให้เกิดความเสียหายหรือเกิดอันตรายแก่ผู้ใช้ จนส่งผลให้องค์กรต้องเรียกคืนสินค้าเพื่อป้องกันไม่ให้ผู้เสียหายมากขึ้น

3) กลุ่มวิกฤตที่สามารถป้องกันได้ (Preventable Cluster) เกิดจากพนักงานทำงานผิดพลาดหรือฝ่าฝืนกฎหมาย องค์กรต้องรับผิดชอบในระดับสูง มีผลคุกคามต่อองค์กรอย่างร้ายแรง ซึ่งได้แก่ความผิดพลาดของพนักงาน เกิดจากความประมาทหรือไม่มีความรู้เพียงพอ นำไปสู่อุบัติเหตุหรือการผลิตที่ผิดพลาด ส่งผลให้ผู้บริโภคเกิดความไม่มั่นใจต่อองค์กรความผิดพลาดของฝ่ายบริหาร เกิดจากการทุจริตทำผิดกฎหมาย หรือปลอมแปลงเอกสาร ส่งผลกระทบรุนแรงต่อความน่าเชื่อถือขององค์กร

จากการจัดประเภทของภาวะวิกฤตดังกล่าว ทำให้สามารถแบ่งประเภทของภาวะวิกฤตได้เป็น 2 ประเภท คือภาวะวิกฤตที่ทราบล่วงหน้า ซึ่งสามารถป้องกันได้ เช่น ความผิดพลาดในการทำงาน และภาวะวิกฤตที่ไม่ทราบล่วงหน้า ซึ่งป้องกันได้ยาก เช่น ภัยธรรมชาติ

5. วงจรชีวิตของภาวะวิกฤต

นักวิชาการได้กล่าวถึงวงจรชีวิตของภาวะวิกฤตไว้ดังนี้

Myers (2534 อ้างใน ชูติภา มหาศิริมงคล, 2559) ได้แบ่งช่วงการเกิดภาวะวิกฤตไว้ดังนี้

- 1) ช่วงก่อนเกิดความเสียหาย เป็นภาวะที่การทำงานเป็นปกติ
- 2) ช่วงที่เกิดความเสียหายทันทีที่ต้องรับมืออย่างเร่งด่วน
- 3) ช่วงที่จำเป็นที่สุดที่ต้องมีการรองรับและบริหารจัดการ
- 4) ช่วงสถานการณ์เข้าสู่ภาวะปกติหรือฟื้นฟู

ในขณะที่ Coombs (2550 อ้างใน ชูติภา มหาศิริมงคล, 2559) ได้แบ่ง ช่วงการเกิดภาวะวิกฤตไว้ 3 ช่วง ดังนี้

1) ระยะก่อนเกิดภาวะวิกฤต (Pre-Crisis) โดยจะประกอบไปด้วย 2 ช่วงย่อย คือการค้นพบสัญญาณเตือนของภาวะวิกฤต และ การป้องกันภาวะวิกฤต โดยในการป้องกันภาวะวิกฤตนั้น ควรคำนึงถึงการจัดการประเด็นปัญหาก่อนที่จะลุกลามไปเป็นภาวะวิกฤต การลดระดับความเสี่ยง และการจัดการชื่อเสียงของแบรนด์

2) ระยะเหตุการณ์ภาวะวิกฤต (Crisis Event) โดยจะประกอบไปด้วย 2 ช่วงย่อยคือ ช่วงของ Crisis Recognition เป็นการที่แบรนด์รับรู้ว่าได้เกิดภาวะวิกฤตขึ้นแล้วและต้องตอบสนองกับภาวะวิกฤตนั้น และช่วง Crisis Containment คือช่วงที่แบรนด์ต้องพยายามสกัดกั้นการลุกลามและการขยายตัวของภาวะวิกฤต

3) ระยะหลังภาวะวิกฤต เป็นระยะที่ภาวะวิกฤตคลี่คลายลง โดยสิ่งที่องค์กรต้องคำนึงถึงในระยะหลังภาวะวิกฤตคือ เรื่องของการเตรียมตัวหากมีการเกิดภาวะวิกฤตเกิดขึ้นอีกในอนาคต ทำให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรู้สึกในเชิงบวกต่อการพยายามจัดการภาวะวิกฤตของแบรนด์และสุดท้าย คือการตรวจสอบให้มั่นใจว่าภาวะวิกฤตนั้นได้สิ้นสุดลงแล้วอย่างแท้จริง

จากการแบ่งช่วงการเกิดภาวะวิกฤตดังกล่าว ทำให้สรุปได้ว่า ภาวะวิกฤตสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ช่วง ได้แก่ ช่วงก่อนการเกิดภาวะวิกฤต ซึ่งสามารถหามาตรการการป้องกันภาวะวิกฤตได้ ช่วงการเกิดภาวะวิกฤต ซึ่งต้องหามาตรการการรับมือและแก้ไข และช่วงหลังการเกิดภาวะวิกฤต ซึ่งเป็นช่วงของการกลับเข้าสู่ภาวะปกติ

6. ทฤษฎีการจัดการภาวะวิกฤต

ในการจัดการภาวะวิกฤต ผู้บริหารและผู้นำในองค์กรสามารถกำหนดแนวทางรับมือกับภาวะวิกฤตด้วยทฤษฎีดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีการสื่อสารในภาวะวิกฤต (Situational Crisis Communication Theory : SCCT)

Coombs (2550 อ้างใน พิมพ์ชญา ภมรพล, 2563) ได้นำเสนอทฤษฎีการสื่อสารในภาวะวิกฤต (Situational Crisis Communication Theory: SCCT) ซึ่งเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ในการสื่อสารเพื่อใช้ตอบสนองต่อภาวะวิกฤต ที่องค์กรสามารถเลือกใช้ได้ตามสถานการณ์ 4 กลยุทธ์ ได้แก่

1) กลยุทธ์การไม่ยอมรับ (Denial Strategies) เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรปฏิเสธว่าไม่มีส่วนร่วมในสาเหตุของภาวะวิกฤต ซึ่งเหมาะสมต่อองค์กรอยู่ในกลุ่มผู้เสียหายจริง เพราะความรับผิดชอบต่อภาวะวิกฤตขององค์กรจะอยู่ในระดับต่ำ หรือในกรณีที่ไม่จำเป็นต้องรับผิดชอบความเสียหายที่เกิดขึ้นซึ่งประกอบไปด้วย

1.1) การโจมตีกลับ (Attack the Accuser) หรือการแสดงให้เห็นว่าข้อกล่าวหาต่อองค์กรนั้นไม่เป็นความจริง ด้วยการชี้แจงข้อมูลและหลักฐานพร้อมทั้งโจมตีกลับต่อผู้ที่กล่าวหา โดยอาจใช้กระบวนการทางกฎหมายฟ้องร้องผู้กล่าวหา กลับ หรือแสดงหลักฐานให้สาธารณชนเห็นผู้กล่าวหาไม่หวังดีต่อองค์กร

1.2) การปฏิเสธ (Denial) การปฏิเสธข้อกล่าวหาหรือข้อมูลข่าวสารที่มีการกล่าวถึงภาวะวิกฤตที่องค์กรได้ประสพว่าไม่เป็นความจริง เพื่อชี้แจงให้สาธารณชนรับรู้ว่าการองค์กรไม่เกี่ยวข้องกัประเด็น หรือไม่ได้เป็นสาเหตุของการเกิดวิกฤต หรือแสดงออกว่าองค์กรเป็นผู้เสียหายซึ่งควรให้ผู้อื่นเป็นผู้รับผิดชอบ ซึ่งกลยุทธ์นี้ควรสอดคล้องกับความเป็นจริง และควรหลีกเลี่ยงการให้ข้อมูลเท็จ

1.3) การหาผู้รับผิดชอบ (Scapegoating) การชี้แจงข้อมูลหรือหลักฐานถึงผู้รับผิดชอบซึ่งเป็นบุคคลที่สามารถว่าเป็นสาเหตุของการเกิดวิกฤต เพื่อทำการรับผิดชอบแทนองค์กร ซึ่งองค์กรต้องมีหลักฐานเพียงพอและต้องเป็นไปตามหลักความเป็นจริง

2) กลยุทธ์การลดความรุนแรง (Diminish Strategies) เป็นกลยุทธ์ที่นำมาใช้เพื่อลดระดับการรับรู้ของสาธารณชนถึงความรุนแรงต่อภาวะวิกฤต เพื่อช่วยลดระดับความรับผิดชอบขององค์กรซึ่งประกอบไปด้วย

2.1) การขออภัย (Excuse) การแสดงออกว่าองค์กรไม่ได้มีเจตนาที่จะก่อให้เกิดภาวะวิกฤตขึ้น โดยแสดงเหตุผลว่าเป็นการกระทำที่เกิดขึ้นโดยที่ไม่ได้ตั้งใจเป็นเหตุสุดวิสัย หลีกเลี่ยงการเป็นผู้รับผิดชอบหลักจากวิกฤตที่เกิดขึ้น อาจแสดงความกังวลหรือความเสียใจต่อเหตุการณ์ร่วมด้วย

2.2) การแก้ไขข้อมูล (Adjust Information) การชี้แจงเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่เป็นข้อมูลของสถานการณ์จากฝ่ายองค์กร เป็นข้อเท็จจริงเบื้องต้นเพียงอย่างเดียวต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องและต่อสาธารณชนหรือเป็นข้อมูลบางส่วนในประเด็นจากสถานการณ์วิกฤตทั้งหมด

2.3) การอ้างเหตุผล (Justification) การชี้แจงว่าภาวะวิกฤตไม่ได้เกิดจากองค์กรทั้งหมด โดยชี้ให้เห็นว่ามีปัจจัยอื่นนอกองค์กรที่มีส่วนให้เกิดวิกฤต โดยนำเสนอข้อมูลด้านอื่นที่เกี่ยวข้องพร้อมชี้แจงเหตุผลประกอบในเชิงการอ้างเหตุผลมาสนับสนุนการกระทำเพื่อลดระดับความรับผิดชอบขององค์กร

3) กลยุทธ์การบูรณะ (Rebuild Strategies) เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรทำการนำเสนอข้อมูลด้านบวกขององค์กรเพิ่มเติมเพื่อช่วยแก้ไขปรับปรุงการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง และเป็นส่วนช่วยในการเรียกคืนภาพลักษณ์และชื่อเสียงต่อองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย

3.1) การชดเชยความเสียหาย (Compensation) การมอบสิ่งของ เงิน หรือการกระทำที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ที่ได้รับความเสียหายจากภาวะวิกฤต เพื่อเป็นการแสดงออกถึงความรับผิดชอบและการชดเชยความเสียหาย บรรเทาความโกรธและความไม่พึงพอใจของผู้ที่ได้รับผลกระทบ

3.2) การขอโทษ (Full Apology) การแสดงความรับผิดชอบต่อภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นด้วยการกล่าวขอโทษ รวมถึงมีการขอความเห็นใจและการให้อภัยจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสาธารณชน ซึ่งการยอมรับผิดและขอโทษถือว่าองค์กรได้ทำการยอมรับต่อความผิดจริง ซึ่งจะต่างจากการแสดงความกังวลและความเสียใจต่อเหตุการณ์

3.3) การแก้ไขความผิดพลาด (Corrective Action) การแสดงความรับผิดชอบด้วยการกล่าวขอโทษต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสาธารณชน แสดงให้เห็นว่าองค์กรมีมาตรการหรือมีแนวทางในการแก้ไขผลกระทบจากภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นแล้ว กล่าวถึงรายละเอียดของกระทำการที่มีการตรวจสอบสาเหตุและดำเนินการแก้ไขป้องกันภาวะวิกฤตหรือการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมในการลงโทษผู้กระทำผิด

4) กลยุทธ์การเสริม (Bolstering Strategies) เป็นกลยุทธ์การสื่อสารที่ใช้ในการสื่อสารเพื่อเสริมภาพลักษณ์องค์กร เป็นกลยุทธ์เสริมที่ควรใช้เสริมกลยุทธ์สามกลุ่มข้างต้นและไม่ควรนำมาใช้เป็นกลยุทธ์หลักโดยตรง ซึ่งประกอบไปด้วย

4.1) การเตือนความจำ (Reminding) การแสดงออกในเชิงย้ำเตือนถึงภาพลักษณ์ชื่อเสียงด้านดีขององค์กร เช่น การดำเนินกิจการดี ๆ ที่องค์กรเคยกระทำต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือสาธารณชน เพื่อลดทัศนคติและความรู้สึกในแง่ลบที่มีต่อองค์กรให้น้อยลงหรือช่วยต่อการให้อภัยองค์กร

4.2.) การชื่นชม (Ingratiation) การแสดงออกในเชิงกล่าวชื่นชมสรรเสริญสร้างบรรยากาศให้เกิดความรู้สึกดีระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องให้เกิดทัศนคติในแง่บวกต่อองค์กร และเพื่อแสดงให้เห็นว่าองค์กรมีเจตนาดีต่อทุกฝ่าย ซึ่งอาจทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนช่วยในการแก้ไขสถานการณ์วิกฤตให้องค์กรด้วย

4.3) การแสดงเป็นผู้เสียหาย (Victimage) การชี้แจงข้อมูลหรือหลักฐานเกี่ยวกับผลกระทบความเสียหายขององค์กรทั้งด้านบุคคลหรือด้านทรัพย์สินขององค์กรจากภาวะวิกฤต เพื่อให้เกิดความรู้สึกเห็นใจต่อ

องค์กรว่าองค์กรก็ได้รับผลกระทบเช่นกัน และช่วยลดภาพลักษณ์ในการเป็นสาเหตุหลักของภาวะวิกฤตให้น้อยลง

Coombs (2550 อ้างใน พิมพ์ชนา ฆรมพล, 2563) ยังได้เสนอเพิ่มเติมเกี่ยวกับตัวแปรที่ส่งผลต่อความสำเร็จการใช้กลยุทธ์ในการสื่อสาร ซึ่งทำให้ผู้มีส่วนได้เสียมีความคาดหวังต่อองค์กรและระดับความรับผิดชอบขององค์กร โดยองค์กรที่มีภาพลักษณ์น่าเชื่อถือมากจะมีโอกาสประสบความสำเร็จในการใช้กลยุทธ์สูง ตัวแปรดังกล่าวมี 2 ประการ ได้แก่

1) ภาวะวิกฤตที่เคยเกิดขึ้น (Crisis History) เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความคาดหวังมากขึ้น โดยภาวะวิกฤตที่เคยเกิดขึ้นกับองค์กรส่งผลถึงรูปแบบการดำเนินงานที่ไม่ดีขององค์กร ทำให้เกิดภาวะวิกฤตเกิดขึ้นอีกครั้ง ทำให้องค์กรจึงต้องแสดงถึงความรับผิดชอบต่อระดับที่มากขึ้น

2) ชื่อเสียงเดิมขององค์กร (Prior Reputation) เป็นปัจจัยที่เป็นต้นทุนเดิมขององค์กร โดยองค์กรต้องประเมินชื่อเสียงเดิมขององค์กรว่าอยู่ในด้านบวกหรือด้านลบต่อมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะคาดหวังให้องค์กรที่มีชื่อเสียงด้านลบแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อระดับที่มากกว่าองค์กรที่มีชื่อเสียงในด้านบวก

2. ทฤษฎีการฟื้นฟูภาพลักษณ์ (Image Restoration Theory)

Benoit and Pang (2551 อ้างใน ชุตินา เกศดาญรัตน์, 2558) ได้เสนอทฤษฎีการฟื้นฟูภาพลักษณ์ (Image Restoration Theory) ซึ่งเชื่อว่า เมื่อบุคคลหรือองค์กรถูกคุกคาม จะต้องลงมือแก้ไขเพื่อฟื้นฟูภาพลักษณ์ที่เสียไปทันที Benoit (2538 อ้างใน ชุตินา เกศดาญรัตน์, 2558) หากเลือกใช้กระบวนการสื่อสารได้อย่างถูกต้อง จะช่วยฟื้นฟูภาพลักษณ์ที่เสียไปของบุคคลหรือองค์กร นั้นได้อย่างแน่นอน เนื่องจากจะช่วยให้ผู้รับสารเข้าใจและสัมผัสได้ถึงอิทธิพลของการสื่อสารผ่าน ประสิทธิภาพของแต่ละบุคคลที่จะนำไปสู่การตีความเกี่ยวกับองค์กรแห่งนั้น โดยการฟื้นฟูภาพลักษณ์สามารถทำได้ด้วยกลยุทธ์ 5 ประการ ดังนี้

1) การปฏิเสธ (Denial) หมายถึง เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรที่กำลังประสบกับภาวะวิกฤตปฏิเสธความรับผิดชอบ โดยองค์กรสามารถปฏิเสธว่าวิกฤตไม่ได้เกิดขึ้นจากตัวองค์กรเอง หรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่สามารถเกิดขึ้นได้ หรือปัญหาได้จบสิ้นลงแล้ว หรือปัญหานั้นจะไม่ ส่งผลกระทบต่อไปในอนาคต นอกจากนั้น การปฏิเสธสามารถอยู่ในรูปของการกล่าวโทษ บุคคลอื่นว่าเป็นผู้รับผิดชอบในการกระทำดังกล่าว

2) การหลบหลีกความรับผิดชอบ (Evasion of Responsibility) หมายถึง กลยุทธ์ขององค์กรในการหลบหลีกความรับผิดชอบ ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 4 แบบ ได้แก่

2.1) Response to Another Offensive's Act ซึ่งหมายถึง การอ้างว่า วิกฤตที่เกิดขึ้นเป็นผลของอีกเหตุการณ์หนึ่งที่รุนแรงมากกว่า ซึ่งวิกฤตดังกล่าวเป็นสิ่งที่เป็เหตุเป็นผลอยู่แล้ว

2.2) Defeasibility ซึ่งหมายถึง การอ้างว่า วิกฤตที่เกิดขึ้น เป็นผลมาจากการขาดข้อมูลที่ครบถ้วน ความไม่รู้ ที่ส่งผลต่อการตัดสินใจในกระทำบางอย่างที่ก่อให้เกิดวิกฤต

2.3) The Offensive Action Occurred by Accident ซึ่งหมายถึง การอ้างว่าวิกฤตที่เกิดขึ้นเป็นผลมาจากอุบัติเหตุ เหตุสุดวิสัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ องค์กรไม่ได้เจตนาให้วิกฤตเกิดขึ้น

2.4) The Offensive Behavior was Performed with Good Intentions ซึ่งหมายถึง การอ้างว่า วิกฤตเกิดจากเจตนาดีขององค์กรที่มีต่อประชาชน ถึงแม้ว่าจะเกิดผลเสียกับองค์กรแต่เพื่อประโยชน์ ของประชาชน องค์กรยอมอุกมองว่าไม่ดี

3) การลดความรุนแรง (Reduce Offensiveness) หมายถึง กลยุทธ์ขององค์กรในการลดความรุนแรง ซึ่งได้แบ่งเป็น 6 แบบ ได้แก่

3.1) Bolstering คือ การเน้นย้ำในด้านดีขององค์กรที่เคยทำไว้ในอดีต หรือความช่วยเหลือที่องค์กร เคยให้กลุ่มประชาชนที่เกี่ยวข้องในวิกฤต

3.2) Minimize the Negative Feelings การลดระดับความรู้สึกเชิงลบของ ประชาชนที่มีต่อวิกฤต

3.3) การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) เมื่อเกิดวิกฤต องค์กรอาจใช้วิธีเปรียบเทียบให้เห็น ความแตกต่างว่าวิกฤตที่เกิดขึ้น เหมือนวิกฤตอื่นๆ ที่เกิดขึ้นในอดีตที่มีความรุนแรงกว่า อีกทั้งวิกฤตที่เกิดขึ้น เป็นการป้องกันเหตุการณ์ที่รุนแรงที่จะตามมาอีกด้วย

3.4) การรู้เท่าทัน (Transcendence) เป็นการลดความรุนแรงโดยการเตรียม ขอบปกป้ององค์กร ว่า วิกฤตที่เกิดขึ้นเป็นการบรรเทาเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นที่ร้ายแรงกว่าวิกฤต ที่เกิดขึ้นมา

3.5) การโจมตีกล่าวหา (Attacking Accuser) องค์กรที่เกิดวิกฤต อาจใช้กลยุทธ์นี้ในการบอกว่าวิกฤต ที่เกิดขึ้นเป็นผลจากการโจมตีอีกฝ่ายที่มากล่าวหาตน

3.6) การให้ค่าตอบแทน (Compensation)

4) การแก้ไข (Corrective Action) หมายถึง การที่องค์กรนั้นพยายามอย่างยิ่งที่จะฟื้นฟูภาพลักษณ์ที่ สูญเสียไป ด้วยการให้คำมั่นสัญญาว่าจะเยียวยาผู้ประสบเหตุอย่างไร และหรือลงมือทำบางสิ่งเพื่อแก้ไขหรือ ปกป้องไม่ให้เกิดเหตุการณ์เดิมซ้ำขึ้นอีก

5) การยอมรับผิดและขอโทษ (Mortification) หมายถึง การที่ผู้ก่อเหตุออกมาแสดง ความรับผิดชอบด้วยการขอโทษและขอให้สังคมให้อภัย

7. ตัวแบบในการจัดการภาวะวิกฤต

นักวิชาการได้มีการเสนอตัวแบบในการจัดการวิกฤตดังนี้

Fink (2529 อ้างถึงใน Andy Marker, 2563) ได้เสนอตัวแบบการจัดการวิกฤต ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอนเรียกว่า Fink's Crisis Model ซึ่งประกอบด้วย 1) Prodromal Stage ซึ่งหมายถึง ช่วงระหว่าง การเกิดขึ้นของสัญญาณเตือนและการเกิดขึ้นของวิกฤตโดยในช่วงนี้ ผู้จัดการวิกฤตควรกำกับติดตามล่วงหน้าเพื่อ ระบุสัญญาณของวิกฤตที่กำลังจะเกิดขึ้น 2) Acute Stage ซึ่งหมายถึง ช่วงที่วิกฤตเริ่มต้นขึ้น โดยในช่วงนี้ ผู้จัดการวิกฤตควรดำเนินการตามแผนการจัดการวิกฤตที่ได้วางไว้ 3) Chronic Stage ซึ่งหมายถึง ช่วงที่เป็น ผลกระทบระยะยาวของวิกฤต เป็นช่วงฟื้นฟูความเสียหาย 4) Resolution Stage ซึ่งหมายถึง ช่วงที่วิกฤต สิ้นสุดแล้ว โดยผู้จัดการวิกฤตต้องหาแนวทางเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดวิกฤตนั้นเกิดขึ้นอีก

Mitroff (2537 อ้างถึงใน Andy Marker, 2563) ได้เสนอตัวแบบการจัดการวิกฤตเรียกว่า Mitroff's Five-Stage Crisis Management Model ซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ซึ่งประกอบด้วย 1) Crisis Signal

Detection การตรวจจับสัญญาณของภาวะวิกฤต 2) Probing and Prevention การมองหาความเสี่ยงและการป้องกันภาวะวิกฤต 3) Containment การยับยั้งภาวะวิกฤต 4) Recovery การฟื้นตัวจากภาวะวิกฤต 5) Learning การเรียนรู้จากภาวะวิกฤต

Burnett (2537 อ้างถึงใน Andy Marker, 2563) ได้เสนอตัวแบบการจัดการวิกฤตเรียกว่า Burnett Model of Crisis Management ซึ่งประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) Goal Formation การกำหนดเป้าหมาย 2) Environmental Analysis การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 3) Strategy Formulation การกำหนดกลยุทธ์ 4) Strategy Evaluation การประเมินกลยุทธ์ 5) Strategy Implementation การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 6) Strategic Control การควบคุมกลยุทธ์

Jacques (2550 อ้างถึงใน Andy Marker, 2563) เสนอว่า การจัดการวิกฤตไม่ได้เกิดขึ้นเป็นขั้นตอนเสมอไป แต่สามารถเกิดไปพร้อม ๆ กัน และได้เสนอตัวแบบการจัดการวิกฤตเรียกว่า Relational Model of Crisis Management ซึ่งแบ่งการจัดการวิกฤตเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ 1) Crisis Preparedness ความพร้อมในการรับมือภาวะวิกฤต 2) Crisis Prevention การป้องกันภาวะวิกฤต 3) Crisis Incident Management การจัดการภาวะวิกฤต 4) Post-crisis Management การจัดการหลังภาวะวิกฤต

8. บทสรุป

ในโลกยุคปัจจุบันที่เต็มไปด้วยความผันผวน ไม่แน่นอน และซับซ้อน ภาวะวิกฤตได้กลายเป็นส่วนหนึ่งของความจริงที่องค์กรและสังคมไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ บทความ “หลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการกับภาวะวิกฤต” ได้พาผู้อ่านเข้าสู่การทำความเข้าใจเกี่ยวกับวิกฤตในมิติต่าง ๆ ทั้งในแง่ของคำนิยาม ลักษณะจำเพาะ ประเภทของวิกฤต และวิธีการรับมือที่มีประสิทธิภาพ ผ่านการประมวลแนวคิดจากนักวิชาการและทฤษฎีที่สำคัญระดับสากล

บทความเริ่มต้นด้วยการอธิบายว่า ภาวะวิกฤตคือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างกะทันหัน ส่งผลกระทบรุนแรง และต้องการการจัดการที่ฉับไว ทั้งยังแบ่งประเภทของวิกฤตออกเป็นแบบที่คาดการณ์ได้ และแบบที่ไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความจำเป็นของการวางแผนและเตรียมพร้อมอยู่เสมอ ผู้เขียนได้กล่าวถึงวงจรชีวิตของวิกฤตที่ประกอบด้วยระยะก่อนเกิด ระยะเกิด และระยะหลังวิกฤต พร้อมชี้ให้เห็นว่าแต่ละช่วงล้วนต้องการแนวทางการจัดการที่แตกต่างกัน

ในส่วนของทฤษฎี บทความได้หยิบยกทฤษฎีการสื่อสารในภาวะวิกฤต (SCCT) และทฤษฎีการฟื้นฟูภาพลักษณ์ (Image Restoration Theory) มาวิเคราะห์อย่างละเอียด โดยแสดงให้เห็นถึงกลยุทธ์ที่องค์กรสามารถเลือกใช้ได้ตามลักษณะของวิกฤตและระดับความรับผิดชอบ ไม่ว่าจะเป็นการปฏิเสธ การลดความรุนแรง การขอโทษ การชดเชย หรือการฟื้นฟูชื่อเสียง ผ่านการสื่อสารที่โปร่งใสและเหมาะสม

นอกจากนี้ บทความยังนำเสนอโมเดลการจัดการวิกฤตจากนักวิชาการต่างชาติ เช่น Fink, Mitroff, Burnett และ Jacques ซึ่งล้วนเสนอแนวคิดที่มีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการออกแบบระบบการจัดการวิกฤตในองค์กรยุคใหม่ โดยเน้นทั้งมิติของการเตรียมพร้อม การป้องกัน การจัดการในระหว่างเกิดเหตุ และการฟื้นฟูภายหลัง

บทสรุปของบทความตอบย้าว่า การจัดการวิกฤตไม่ใช่เพียงการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า แต่เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่ต้องอาศัยความรู้ ทักษะ ความเข้าใจเชิงทฤษฎี และความพร้อมของผู้นำองค์กร หากผู้นำสามารถบูรณาการองค์ความรู้เหล่านี้เข้ากับการวางแผนและการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม ก็จะสามารถนำพาองค์กรให้รอดพ้นจากความเสียหายและกลับคืนสู่ภาวะปกติได้อย่างมั่นคง

บรรณานุกรม

- ชุดิภา มหาศิริมงคล. (2559). **บทเรียนที่ได้รับจากการศึกษาการจัดการภาวะวิกฤตบนสื่อดิจิทัล: กรณีศึกษาตราสินค้า Korea King และการนำเสนอแนวทางแก้ไขตามแนวคิดทฤษฎีการใช้สื่อดิจิทัลเพื่อการจัดการภาวะวิกฤต**. (วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ชุดิมา เกศดาอยู่รัตน์. (2558). **การศึกษาการเลือกใช้กลยุทธ์การฟื้นฟูภาพลักษณ์ของรัฐบาลด้านเศรษฐกิจสังคมกับกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ: บทเรียนจากกรณีวิกฤตมหาอุทกภัย 2554**. (วิทยานิพนธ์). คณะนิเทศศาสตร์, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- พิมพ์ชญา ภมรพล. (2563). **กลยุทธ์การสื่อสารในภาวะวิกฤตและการฟื้นฟูภาพลักษณ์ของสถานีโทรทัศน์เนชั่นทีวี**. (วิทยานิพนธ์). คณะนิเทศศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า. (2566, 6 พฤศจิกายน). **1 เดือน สงครามอิสราเอล-ฮามาส กระทบเศรษฐกิจโลก เศรษฐกิจไทยอย่างไร**. สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า. <https://tpso.go.th>.
- ศูนย์นโยบายเพื่ออนาคต. (2564, 5 สิงหาคม). **โควิด-19 การล็อกดาวน์ และผลกระทบต่อเศรษฐกิจปากท้องของประชาชน**. ศูนย์นโยบายเพื่ออนาคต. <https://think.moveforwardparty.org>.
- Marker, A. (2020, July 20). **Models and theories to improve crisis management**. Smartsheet. <https://www.smartsheet.com/>.
- Godwin, M. (2022, March). **ผลกระทบต่อเอเชียจากกรณีความขัดแย้งรัสเซีย-ยูเครน**. Eastspring Investments. <https://www.eastspring.co.th>.