

การจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤตของผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลี



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทสาขาสถาปัตยกรรมมหาบัณฑิต
สาขาวิชาสถาปัตยกรรม ไม่สังกัดภาควิชา/เทียบเท่า
คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2561
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

CRISIS MANAGEMENT & CRISIS COMMUNICATION IN THAI PROMOTER FOR KOREAN
ARTISTS



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Arts (Communication Arts) in Communication Arts
Common Course
Faculty of Communication Arts
Chulalongkorn University
Academic Year 2018
Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤตของผู้จัดการแสดง จากศิลปินเกาหลี
โดย	นายณัฐศักดิ์ โสภาเจริญ
สาขาวิชา	นิเทศศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชาตรี ใต้ฟ้าพูล

คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทนิเทศศาสตรมหาบัณฑิต

..... คณบดีคณะนิเทศศาสตร์
(ศาสตราจารย์ ดร.ปรีชาต สถาปัตตานนท์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พนม คลี่ฉายา)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชาตรี ใต้ฟ้าพูล)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.กุลธิดา ธรรมวิวัฒน์)

CHULALONGKORN UNIVERSITY

ณัฐศักดิ์ โสภานเจริญ : การจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤตของผู้จัดการแสดงจาก
ศิลปินเกาหลี. (CRISIS MANAGEMENT & CRISIS COMMUNICATION IN THAI
PROMOTER FOR KOREAN ARTISTS) อ.ที่ปรึกษาหลัก : ผศ. ดร.ชาติรี ใต้ฟ้าพูล

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ที่มีวัตถุประสงค์ในการวิจัย
เพื่อ 1) วิเคราะห์และอธิบายกระบวนการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤตของผู้จัดการแสดง
จากศิลปินเกาหลี 2) วิเคราะห์และอธิบายปัจจัยในการสร้างความสำเร็จในการจัดการและการ
สื่อสารในภาวะของผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลี โดยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการวิจัยเอกสาร
(Documentary Research) ที่เกี่ยวกับการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤตของผู้จัดการแสดง
จากศิลปินเกาหลี ประกอบกับการใช้เครื่องมือการวิเคราะห์ตัวบท (Textual Analysis) ศึกษาจาก
ภาวะวิกฤตที่เคยเกิดขึ้นจริงกับผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีในประเทศไทย และการสัมภาษณ์
เชิงลึก (In-depth Interview) ที่ทำการเลือกผู้ให้ข้อมูลด้วยวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบ
เฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งแบ่งผู้ให้สัมภาษณ์ออกเป็น 4 กลุ่ม

จากการวิจัยพบว่า 1) กระบวนการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤตของผู้จัดการ
แสดงจากศิลปินเกาหลีจะถูกแบ่งออกเป็น 3 ช่วง ได้แก่ 1.1 ช่วงก่อนการเกิดภาวะวิกฤต ผู้จัดจะ
เตรียมการป้องกันการเกิดภาวะวิกฤตจากการศึกษาภาวะวิกฤตที่เคยเกิดขึ้นแต่ไม่ได้บันทึกเป็นลาย
ลักษณ์อักษร โดยการสื่อสารระหว่างผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีและกลุ่มเป้าหมายจะเกิดขึ้น
บนสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) เท่านั้น 1.2 ช่วงการเกิดภาวะวิกฤต ผู้จัดนิยมแก้ไขภาวะ
วิกฤตด้วย 2 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์นิ่งเฉย (Refuse) และกลยุทธ์ในการขอโทษ ชี้แจง รวมถึง
ดำเนินการแก้ไขสิ่งที่เกิดขึ้น (Repentance) 1.3 ช่วงหลังการเกิดภาวะวิกฤต ผู้จัดส่วนใหญ่ไม่ได้
บันทึกเหตุการณ์รวมถึงการแก้ไขภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นไว้เป็นลายลักษณ์อักษรและมีการทำกิจกรรม
เพื่อฟื้นฟูความสัมพันธ์กับกลุ่มเป้าหมายขององค์กร 2) ปัจจัยที่จะสร้างความสำเร็จ ได้แก่ การมี
ข้อมูลของกลุ่มเป้าหมายขององค์กรที่มากพอ และ การสร้างความสัมพันธ์กับ Influencer

สาขาวิชา นิเทศศาสตร์

ลายมือชื่อนิสิต

ปีการศึกษา 2561

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก

6084861528 : MAJOR COMMUNICATION ARTS

KEYWORD: Crisis management, Crisis communication, Promoter for Korean artists, Fan club for Korean artists, Promoter's dramas

Nuttasak Sopajaroen : CRISIS MANAGEMENT & CRISIS COMMUNICATION IN THAI PROMOTER FOR KOREAN ARTISTS. Advisor: Asst. Prof. TATRI TAIPHAPOON, Ph.D.

This research is a qualitative study which has two objectives; 1) To analyze and explain the management and communication process during crisis management of the Korean artists' promoters and 2) To analyze and explain factors to success in handling and communicating during the crisis of Korean artists' promoters. The research methodologies are documentary study that analyze information and case studies from crisis management and crisis communication of Thai promoters for Korean artists, and in-depth interview with four groups of key informants chosen by purposive sampling.

This research findings are as follow; 1) The management and communication process during crisis management of the Korean artists' promoters can be divided into 3 periods. 1.1 Pre-crisis period- the promoters prevent any possible crisis that could happen based on past experiences. Social media is the main platform Korean artists' promoters use to communicate with their target audiences. 1.2 Crisis period- promoters tries to solve them with 2 commonly used strategies; refuse or repentance. 1.3 Post-crisis period - most of the protomers neither record the incident nor come up with activity to revitalize the relationship with the target audience. 2) Factors to success are availability of targeted information and relationships with the relevant influencers.

Field of Study: Communication Arts

Student's Signature

Academic Year: 2018

Advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสิ้นอย่างสมบูรณ์แบบด้วยความช่วยเหลือและความเมตตาจากครูป๋วย ผศ. ดร.ธาดารี ใต้ฟ้าพูล ที่คอยชี้แนะและส่องทางให้ลูกศิษย์คนนี้สามารถทำวิจัยได้อย่างคล่องแคล่ว ขอกราบขอบพระคุณครูป๋วยมากๆครับ อีกหนึ่งคนสำคัญที่ทำให้ลูกศิษย์คนนี้สามารถบรรลุแผนในการศึกษาที่ตั้งใจไว้ได้ ขอกราบขอบพระคุณครูพนม ผศ. ดร.พนม คลีฉายา ที่นอกจากจะเป็นประธานในการสอบวิทยานิพนธ์ของผมแล้วยังให้ความช่วยเหลือชี้แนะจนวิทยานิพนธ์เล่มนี้สมบูรณ์มากขึ้น และขอกราบขอบพระคุณครูป๋วย รศ. ดร.กุลธิดา ธรรมภิวชัน ที่ส่งพลังให้ลูกศิษย์คนนี้สามารถเขียนงานได้อย่างสนุกสนาน จากคำที่ครูป๋วยเคยบอกไว้ว่า “อย่าท้อถอยงานชิ้นนี้ จะรออ่านเลย” ผมทำได้ดีใช่ไหมครับครู รวมถึงครูอีกหนึ่งท่านที่อยู่ในใจผมเสมอมา ครูจอย ผศ. ดร.ดวงกมลชาติประเสริฐ ที่ช่วยขัดเกลาเด็กคนนี้ให้กล้าคิด กล้าพูด กล้าแสดงออกในสิ่งที่ถูกต้องจนเป็นที่มาของการกล้าออกแบบแนวทางในการเขียนงานชิ้นนี้ ขอกราบขอบพระคุณครูจอยที่สร้างพลังแห่งความคิดให้ผมครับ

คนสำคัญที่สุดในชีวิตที่คอยแต่ช่วยเหลือ ดันหลัง ประคับประคอง และยิ้มให้เสมอทุกครั้งที่ชีวิตเหนื่อยล้า ขอขอบคุณป้า ม้า และป๋ม (น้องสาว) ที่ไม่เคยไปไหน ที่สนับสนุนทุกการตัดสินใจ และเชื่อมั่นในตัวลูกชาย และพี่ชายคนนี้เสมอมา ต่อจากนี้ชีวิตพวกเราจะดีขึ้น ยิ้มกว้างขึ้น และมีความสุขมากขึ้น เพราะผลจากพลังในการสนับสนุนครั้งนี้ ป๋องสัญญา

เพื่อนๆ ICM โดยเฉพาะมะเหมี่ยว พีมิว ฟินท์ เพื่อนอ๊อฟ เพื่อนจูน ที่อยู่ข้างกันและกันตั้งแต่วันแรกที่ลงมือเขียนวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ชีวิตเราเป็ยกปอนกันมากเลย แต่เพราะพวกเราช่วยกันเซ็ดช่วยกันล้างจนถึงวันที่เราได้มานั่งเขียนขอบคุณแบบนี้ อีกคนหนึ่งคือน้องเล็กที่คอยให้กำลังใจเสมอถึงแม้ตัวเองจะยุ่งมากก็ตาม เราโชคดีมากที่ได้มาใช้ชีวิตร่วมกับพวกเธอ ขอขอบคุณทุกช่วงเวลาของเราที่สร้างมาด้วยกัน

สุดท้ายนี้ แนน เจมีว แพร กาด พี่แคท ฟินท์ แคท พี่บัว และเพื่อนรักทุกคนที่เป็นผู้ปกครองที่ดี คอยให้กำลังใจ รับฟัง ช่วยเหลือ และอีกมากมายตลอดเส้นทางการเรียนปริญญาโทอันสุดแสนจะมอมแมมของเราครั้งนี้ เราทำใจไว้ก่อนแล้วว่ามันจะไม่ง่าย และเราจะสนุกไปกับมัน แต่ชีวิตก็คือชีวิต ไม่มีตอนไหนที่เราจะสุขได้ตลอด แต่สิ่งที่มีมาตลอดคือมือของเพื่อน ขอขอบคุณที่ปากว่า แต่มือก็คอยเซ็ดเหงื่อให้เพื่อนและน้องคนนี้เสมอ รักมาก

ณัฐศักดิ์ โสภาเจริญ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญรูปภาพ.....	ฌ
บทที่ 1 บทนำ	1
ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
ปัญหำนำการวิจัย	11
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	11
ขอบเขตการวิจัย.....	11
นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย.....	12
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	14
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	15
1) แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤต (Crisis Management and Crisis Communication).....	15
ความหมายของภาวะวิกฤต (Definitions of Crisis).....	15
ประเภทของภาวะวิกฤต (Types of Crisis).....	17
ขั้นตอนของการเกิดภาวะวิกฤต (Process of Crisis).....	19
ลักษณะของภาวะวิกฤต (Features of Crisis)	21
กระบวนการจัดการในภาวะวิกฤต (Crisis Management).....	22
กระบวนการสื่อสารในภาวะวิกฤต (Crisis Communication)	27

ภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ (Crisis Situations on Social Media).....	31
การจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ (Crisis Management on Social Media)	34
2) แนวคิดเกี่ยวกับแฟนคลับ (Fan Club).....	39
แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารภายในกลุ่ม (Group Communication)	40
การสร้างอัตลักษณ์ของกลุ่ม (Group Identify).....	41
บรรทัดฐานของกลุ่ม (Group Norm).....	41
3) แนวคิดเกี่ยวกับสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media).....	42
4) แนวคิดการออกแบบสารเพื่อการโน้มน้าวใจ (Message Design for Persuasive)	45
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	48
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	53
แหล่งที่มาของข้อมูล	53
การกำหนดกลุ่มตัวอย่าง	54
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	56
การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของเครื่องมือ	59
ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล	59
การวิเคราะห์ข้อมูล	60
การนำเสนอข้อมูล	61
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	62
<u>ส่วนที่ 1</u> ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีวิเคราะห์ตัวบท (Textual Analysis).....	63
บริษัท บีเอส โปรटकซ์ จำกัด	63
บริษัท โฟร์โนล็ค จำกัด	80
<u>ส่วนที่ 2</u> ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)	92
1) ช่วงก่อนการเกิดภาวะวิกฤต (Pre-Crisis).....	93

2) ช่วงการเกิดภาวะวิกฤต (Crisis Event).....	100
3) ช่วงหลังการเกิดภาวะวิกฤต (Post Crisis).....	109
5) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการแก้ไขภาวะวิกฤตของผู้จัดการแสดงจากศิลปิน เกาหลี.....	112
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	114
สรุปผลการวิจัย.....	115
อภิปรายผลการวิจัย.....	127
ข้อจำกัดของการวิจัย	137
ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปประยุกต์ใช้.....	137
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป.....	138
บรรณานุกรม.....	139
ประวัติผู้เขียน.....	146

สารบัญรูปภาพ

หน้า

รูปภาพที่ 1 แชชแท็กที่เกี่ยวข้องกับศิลปินเกาหลีที่ได้รับความนิยมในช่วงเวลาหนึ่งๆบนทวิตเตอร์.....	2
รูปภาพที่ 2 รูปภาพต้นเหตุที่มีสมาชิกของวง 1 คนแต่งกายไม่เหมือนสมาชิกคนอื่นๆ.....	5
รูปภาพที่ 3 ตัวอย่างการแสดงความคิดเห็นในทางลบเห็นเกี่ยวกับรูปต้นเหตุ.....	5
รูปภาพที่ 4 บทสนทนาที่ทำให้เกิดภาวะวิกฤตอีกครั้งของบริษัท เพ็โธ่ จำกัด.....	7
รูปภาพที่ 5 ตัวอย่างการร้องเรียนต่อองค์กรถึงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของเจ้าหน้าที่.....	8
รูปภาพที่ 6 ตัวอย่างการแสดงความคิดเห็นในแง่ลบถึงความไม่พอใจที่มีต่อเจ้าหน้าที่ขององค์กร.....	8
รูปภาพที่ 7 ประกาศขององค์กรถึงเรื่องการให้เจ้าหน้าที่คนดังกล่าวพ้นจากสภาพพนักงาน.....	9
รูปภาพที่ 8 ตัวอย่างบทสนทาระหว่างเจ้าหน้าที่ขององค์กรกับกลุ่มผู้บริโภคภายหลังประกาศ.....	10
รูปภาพที่ 9 แบบจำลองทฤษฎีการไหลของข้อมูลข่าวสารแบบสองขั้นตอน.....	34
รูปภาพที่ 10 แบบจำลองทฤษฎีการไหลของข้อมูลข่าวสารแบบสองขั้นตอน.....	35
รูปภาพที่ 11 ภาพรายละเอียดการจัดงานที่ระบุถึงชื่องาน สถานที่จัดงาน วันที่จัดงาน และแฮชแท็กของงาน (Hashtag).....	64
รูปภาพที่ 12 ภาพรายละเอียดวันที่เริ่มจำหน่ายบัตรเข้าชมงาน และราคาบัตรเข้าชมงาน.....	65
รูปภาพที่ 13 สิทธิพิเศษและจำนวนผู้โชคดีที่จะได้รับสิทธิพิเศษแต่ละชนิด.....	65
รูปภาพที่ 14 ประกาศที่ระบุถึงรายละเอียดเพิ่มเติมกิจกรรมพิเศษและสิทธิพิเศษ.....	67
รูปภาพที่ 15 ประกาศรายละเอียดเพิ่มเติมของการรับสิทธิ์แจกลายเซ็นจากศิลปิน (Fan Sign).....	68
รูปภาพที่ 16 ทวิตที่แสดงถึงความเข้าใจผิดเรื่องการจัดงานแถลงข่าว.....	69
รูปภาพที่ 17 ประกาศยืนยันการไม่จัดงานแถลงข่าวผ่านทางเฟซบุ๊กขององค์กร.....	69
รูปภาพที่ 18 ประกาศยืนยันการไม่จัดงานแถลงข่าวผ่านทางทวิตเตอร์ขององค์กร.....	70
รูปภาพที่ 19 ประกาศเกี่ยวกับกิจกรรมแจกลายเซ็นจากศิลปิน (Fan Sign) ที่กำลังจะเกิดขึ้น.....	70
รูปภาพที่ 20 ตัวอย่างภาพเวทีที่ศิลปินจะใช้แจกลายเซ็นที่ถูกกระจายต่อในมุมมองที่ต่างกัน.....	72

รูปภาพที่ 21	ข้อความบนทวีตเตอร์ที่เข้าใจผิดว่าเป็นงานแถลงข่าวที่เกิดหลังงานแจกลายเซ็น	73
รูปภาพที่ 22	ภาพแฮชแท็ก #DAY6inBKK2017 ที่กำลังติดอันดับแฮชแท็กยอดนิยม.....	74
รูปภาพที่ 23	ภาพแถลงการณ์ที่ประกาศผ่านทางทวีตเตอร์ทางการของผู้จัด	76
รูปภาพที่ 24	ภาพโปสเตอร์และรายละเอียดการจัดงานของแต่ละรอบผ่านทางเฟซบุ๊กขององค์กร ..	82
รูปภาพที่ 25	ภาพตัวอย่างความคิดเห็นที่ไม่พอใจต่อรายละเอียดในการจัดงานโดยเฉพาะเรื่อง ระยะเวลาในการแสดง.....	82
รูปภาพที่ 26	ภาพประกาศประชาสัมพันธ์ข้อดีของการซื้อบัตรเข้าชมการแสดง 7 ข้อ	84
รูปภาพที่ 27	ภาพประกาศอย่างเป็นทางการถึงการจำหน่ายที่นั่งเพิ่มเติมและปรับรูปแบบเวที.....	85
รูปภาพที่ 28	ภาพผังที่นั่งที่แสดงโซนที่นั่งที่เปิดจำหน่ายเพิ่มเติมคือโซน B และโซน T สำหรับรอบการ แสดงจังหวัดกรุงเทพฯ ที่เป็นที่มาของภาวะวิกฤตครั้งใหม่ขององค์กร.....	86
รูปภาพที่ 29	ภาพแสดงรูปแบบของเวทีที่ถูกปรับปรุงใหม่สำหรับรอบการแสดงจังหวัดภูเก็ต	86

บทที่ 1 บทนำ

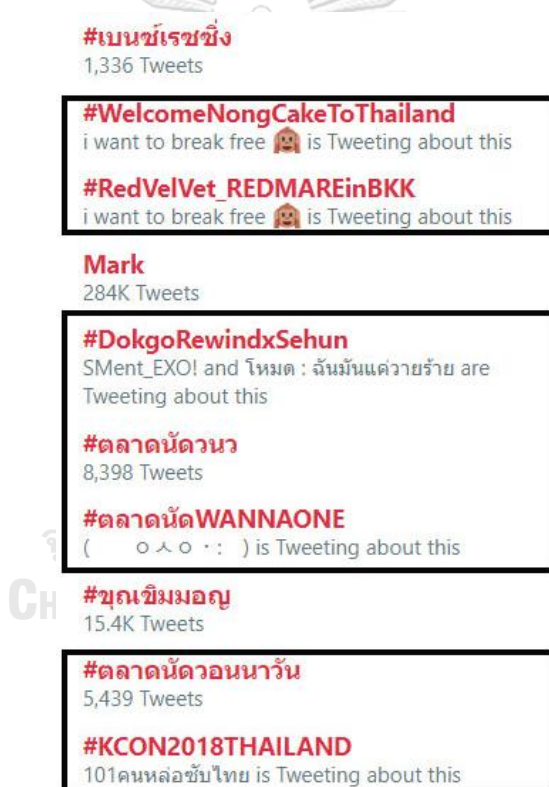
ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ภาวะวิกฤตเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้กับทุกองค์กรในทุกอุตสาหกรรม ซึ่งรูปแบบที่มาของปัญหา และวิธีการจัดการกับปัญหาจะแตกต่างกันออกไปตามแต่ละอุตสาหกรรม โดยปัจจัยสำคัญที่เป็นตัวกำหนดรูปแบบของการจัดการกับภาวะวิกฤตในแต่ละกรณี คือ กลุ่มเป้าหมายที่จะเป็นผู้รับข้อมูลเหล่านั้น โดยเป้าหมายของการจัดการกับภาวะวิกฤตคือการทำให้องค์กรกลับมา มีสถานภาพที่ดีอีกครั้ง ซึ่งสถานภาพที่กล่าวถึงอาจเป็นได้ทั้งสถานภาพทางภาพลักษณ์ หรือสถานภาพทางการเงินที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของบริษัท (Barton, 1993) ซึ่งในปัจจุบันการจัดการกับภาวะวิกฤตของหลายๆ องค์กรจะถูกใช้มากกับการสื่อสารโดยใช้สื่อสังคมออนไลน์ เช่น เฟซบุ๊ก (Facebook) ทวิตเตอร์ (Twitter) และอื่นๆ (González-Herrero & Smith, 2008) ที่เป็นแหล่งของการรวมตัวของกลุ่มคนที่ชื่นชอบหรือมีความสนใจในบางสิ่งบางอย่างเหมือนกันมาอยู่ด้วยกันในบางกรณี ดังเช่นในเฟซบุ๊ก (Facebook) จะมีสิ่งที่เรียกว่า แฟนเพจ (Fan Page) ที่เป็นแหล่งรวมข้อมูลข่าวสาร หรือแหล่งในการแบ่งปันข้อมูลความคิดเห็นระหว่างกลุ่มคนที่ชื่นชอบในสิ่งนั้นๆ โดยการแบ่งปันความเห็นเหล่านั้นอาจถูกแบ่งปันไปสู่ภายนอกในระดับที่กว้างออกไปเรื่อยๆ ได้ ซึ่งสิ่งนี้จะป็นอีกหนทางหนึ่งในการทำให้ภาวะวิกฤตขยายตัวสู่ระดับที่ใหญ่ขึ้นได้ หากไม่มีการป้องกันหรือเกิดความล่าช้าในการดำเนินการป้องกันในกรณีที่เกิดภาวะวิกฤตขึ้น (Jones, Temperley, & Lima, 2009)

ในแต่ละอุตสาหกรรมหรือแต่ละองค์กรอาจมีรูปแบบ ช่องทาง หรือวิธีการในการสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายไม่เหมือนกัน ดังเช่นในอุตสาหกรรมการจัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีที่องค์กรผู้รับผิดชอบการจัดการแสดงจำเป็นต้องมีการสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายที่เป็นกลุ่มผู้ชมเพื่อให้ทราบถึงรายละเอียดของตัวงาน และวิธีการที่จะได้เข้าร่วมงานผ่านการสื่อสารด้วยช่องทางต่างๆ โดยเน้นไปที่ช่องทางออนไลน์ (Online Media) เนื่องจากกลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้ชมการแสดงเกาหลีเหล่านั้นมีพฤติกรรมในการติดตามข่าวสารและอ่อนไหวต่อข้อมูลข่าวสาร (วรนุช ดันตวิวิทพงศ์, 2551) โดยเฉพาะข้อมูลข่าวสารที่อยู่บนโลกออนไลน์ (Online Media) ซึ่งแต่ละช่องทางอาจมีรูปแบบและรายละเอียดในการสื่อสารที่แตกต่างกันออกไป เช่น เฟซบุ๊ก (Facebook) ที่เป็นช่องทางที่สามารถใส่รายละเอียดทั้งหมดได้ ไม่ว่าจะเป็น ข้อความ รูปภาพนิ่ง หรือภาพเคลื่อนไหว (วิดีโอ) เพื่อให้เกิดความเข้าใจสูงสุด และกระตุ้นความต้องการบริโภคการแสดงนั้นๆ (Siapera, 2012) หรือ ทวิตเตอร์ (Twitter) ที่มีข้อจำกัดอยู่ที่จำนวนตัวอักษรที่จะสามารถใส่ได้ในแต่ละครั้ง ดังนั้นจึงต้องออกแบบ

ข้อความให้มีความกระชับและเข้าใจได้ง่าย หรือเพื่อการกำจัดข้อจำกัดนี้ หลายองค์กรมีการใส่ข้อความลงบนรูปภาพซึ่งนับว่าเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ทำให้บรรจุตัวอักษรได้มากขึ้น และยังสื่อสารได้ครบตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มากขึ้นด้วย ซึ่งถึงแม้ว่าทวิตเตอร์ (Twitter) จะมีข้อจำกัดในการใช้งานดังที่กล่าวข้างต้น แต่สาเหตุที่ทวิตเตอร์ (Twitter) สามารถเป็นช่องทางหนึ่งในการสื่อสารกับกลุ่มผู้ชมการแสดงเกาหลีก็เพราะว่ากลุ่มผู้ชมการแสดงเกาหลีเหล่านั้นมีพฤติกรรมในการติดตามข่าวสารและแสดงความคิดเห็นของตนเองบนทวิตเตอร์ (Twitter) เป็นจำนวนมากอยู่ตลอดเวลา สังเกตได้จากแฮชแท็กยอดนิยมในขณะเวลาหนึ่งๆ (Real-time hashtag trends) บนทวิตเตอร์ (Twitter) ที่มีกมีแฮชแท็ก (Hashtag) เกี่ยวกับวงการบันเทิงเกาหลีอยู่ในอันดับต้นๆเสมอตลอดเวลา

รูปภาพที่ 1 แฮชแท็กที่เกี่ยวข้องกับศิลปินเกาหลีที่ได้รับความนิยมในช่วงเวลาหนึ่งๆบนทวิตเตอร์



ที่มา: ทวิตเตอร์ (Twitter) บันทึก ณ วันที่ 7 กันยายน พ.ศ.2561

หลายอุตสาหกรรมจะมีสิ่งที่ย้อนไหวต่อการเกิดภาวะวิกฤตอันเป็นที่ทราบกันดีอยู่แล้วในหมู่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมนั้นๆ ซึ่งองค์กรจะดำเนินการป้องกันการเกิดภาวะวิกฤตด้วยการออกแบบวิธีการสื่อสารที่ได้กำจัดข้อบกพร่องออกไปให้เหลือน้อยที่สุดแล้ว แต่ในหลายกรณีถึงแม้ว่าจะได้ทำ

การสื่อสารอย่างรอบคอบเพื่อเลี่ยงการเกิดภาวะวิกฤตแล้วแต่ก็ยังไม่สามารถหลีกเลี่ยงสถานการณ์วิกฤต (Crisis Situations) ได้พ้น โดยสถานการณ์วิกฤตเหล่านั้นอาจเกิดจากปัญหาดังนี้

1) ข้อบกพร่องเล็กน้อยที่เหลื้อยู่ เช่น การประกาศรายละเอียดของการแสดงด้วยการใช้โปสเตอร์ (Poster) แทนการประกาศผ่านข้อความ (Text) แต่ตัวโปสเตอร์กลับมีสีสันทึบทำให้อ่านข้อความต่างๆบนโปสเตอร์ได้ยาก จึงทำให้เกิดการวิพากษ์วิจารณ์ถึงความสามารถขององค์กรในด้านการออกแบบ อันจะทำให้เกิดการตั้งคำถามกับความน่าเชื่อถือขององค์กรในด้านความสามารถในการทำธุรกิจในอนาคต

2) ภาวะวิกฤตที่เกิดจากข้อบกพร่องใหม่ ณ เวลานั้น เช่น ความล่าช้าของการประกาศข้อมูล อันเนื่องมาจากความเร็วของระบบอินเทอร์เน็ตขององค์กร ณ ขณะเวลาที่ต้องประกาศข้อมูล ทำให้กลุ่มเป้าหมายที่เฝ้ารอการประกาศเกิดความไม่พอใจ เพราะรู้สึกว่างค์กรไม่ปฏิบัติตามที่ได้นัดหมายวันเวลาไว้ก่อนหน้า เมื่อเกิดความไม่พอใจก็จะแสดงความคิดเห็นที่มาจากความไม่พอใจของตนเองต่อกันไปเรื่อยๆ อันจะทำให้กลายเป็นปัญหาใหญ่จนนำไปสู่ภาวะวิกฤตกับองค์กรในด้านความน่าเชื่อถือของข้อมูลข่าวสารที่มาจากองค์กรได้

3) เกิดจากความเข้าใจผิดไปเองของกลุ่มเป้าหมายจากแหล่งข้อมูลที่ไม่ได้รับการยืนยันที่มาจากข่าวลือเรื่องราคาบัตรเข้าชมการแสดงที่ราคาสูงกว่าปกติ เป็นข้อมูลที่ไม่สามารถทราบที่มา หรือมาจากแหล่งข้อมูลที่ไม่มีความเกี่ยวข้องใดต่อกับองค์กร ซึ่งในความเป็นจริงแล้วราคาบัตรเข้าชมการแสดงไม่ได้มีราคาสูงตามที่แหล่งข้อมูลนั้นๆกล่าวอ้าง แต่ในขณะที่องค์กรไม่ได้ทำการตอบโต้ใดเพราะคิดว่าเป็นข่าวลือที่ไม่ได้มีที่มาจากองค์กร กลุ่มผู้ได้รับข้อมูลเหล่านั้นหรือกลุ่มเป้าหมายขององค์กรกลับเกิดความไม่พอใจต่อราคาที่ไม่เป็นธรรมตามที่ได้รับรู้จากแหล่งข้อมูลเหล่านั้นจึงทำการเรียกร้องความเป็นธรรมจากองค์กรผ่านการแสดงความคิดเห็นที่มีทั้งความคิดเห็นที่สุภาพและไม่สุภาพทำให้เกิดการแพร่กระจายประเด็นปัญหาอย่างรวดเร็ว และอาจนำมาซึ่งภาวะวิกฤตขององค์กรเกี่ยวกับจริยธรรมในการประกอบธุรกิจขององค์กรได้

แม้ว่าองค์กรจะพยายามทำทุกวิถีทางเพื่อให้สามารถสื่อสารถึงกลุ่มเป้าหมายได้โดยปราศจากข้อสงสัยหรือปัญหาใด แต่หลายครั้งก็มักเกิดปัญหาจากการส่งข้อมูลที่ไม่ครบถ้วน รายละเอียดที่สร้างความไม่พอใจ หรือปัญหาจากแหล่งข้อมูลที่ไม่ได้รับการยืนยันที่มาจากสิ่งซึ่งมักเป็นสิ่งที่องค์กรไม่เคยทราบหรือเกี่ยวข้องด้วยมาก่อน ก่อให้เกิดการแสดงความคิดเห็นกันในกลุ่มเป้าหมาย และหากปัญหานั้นไม่ได้รับการแก้ไขอย่างถูกต้อง ก็จะทำให้เกิดปัญหาลุกลามใหญ่โตขึ้นจนกลายเป็นภาวะวิกฤต

(Crisis Situations) ที่องค์กรจะต้องทำการจัดการและสื่อสารเพื่อแก้ไขปัญหาเหล่านั้นให้ได้โดยเร็ว และมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ก็เพื่อการรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรกับกลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้บริโภค และเป็นการรักษาภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรต่อสาธารณะที่ถึงแม้ว่าปัญหาวิกฤตนั้นๆจะไม่ได้มาจากความผิดขององค์กรเลยก็ตาม แต่ผู้ที่ตกเป็นจำเลยของปัญหาเหล่านั้นก็ยังคงเป็นองค์กรผู้รับผิดชอบงานที่เกี่ยวข้องกับภาวะวิกฤตนั้นอยู่ดี

ดังเช่นกรณีตัวอย่างที่เกิดขึ้นกับสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลพีพีทีวี (PPTV) และบริษัท บีอูส โปรดักชัน (BeUS Production) ผู้รับผิดชอบการออกอากาศและการผลิตรายการ The Fanclub GOT7 ที่เป็นรายการประเภทเรียลลิตี้ (Reality) ระหว่างศิลปินเกาหลีที่ชื่อ GOT7 กับกลุ่มแฟนคลับของพวกเขา โดยปัญหาเกิดขึ้นในระหว่างการประชาสัมพันธ์ทางการตลาด (Promotion) ที่องค์กรทั้งสองใช้รูปภาพเดี่ยวของสมาชิกในวง GOT7 ทั้ง 7 คนเพื่อประชาสัมพันธ์รายการที่กำลังจะออกอากาศ แต่มีรูปภาพของหนึ่งในสมาชิกของวงที่ใส่เสื้อผ้าที่ไม่เหมือนกับสมาชิกคนอื่นๆทำให้ดูเหมือนว่าเป็นชุดเสื้อผ้าคนละชุดกัน สร้างความไม่พอใจให้กับกลุ่มแฟนคลับบางกลุ่มและเกิดการแสดงความคิดเห็นในวงกว้างผ่านช่องทางออนไลน์ (Social Media) ถึงความไม่รอบคอบขององค์กรที่รับผิดชอบ มีหลายความเห็นแง่ลบที่ถูกแสดงออกมาอย่างรุนแรงในประเด็นที่ว่า องค์กรมีข้อมูลที่ไม่พร้อมหรือไม่ดีพอเกี่ยวกับวง GOT7 ก่อนจะทำการสื่อสาร ซึ่งจากงานวิจัยพบว่าการแสดงความคิดเห็นต่อกันไปเรื่อยๆบนสื่อสังคมออนไลน์ทำให้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากคนกลุ่มหนึ่ง อาจกลายเป็นปัญหาที่ใหญ่ขึ้นจนแทบควบคุมไม่ได้ (Jones et al., 2009) ทั้งนี้ในความเป็นจริงแล้วรูปภาพของสมาชิกทั้งหมดเหล่านั้นได้รับการส่งมาจากต้นสังกัดของตัวศิลปินเองซึ่งก็คือบริษัท เจวายพี เอนเตอร์เทนเมนต์ จำกัด (JYP Entertainment) และรูปภาพชุดเดียวกันนั้นที่มีสมาชิกหนึ่งคนสวมใส่เสื้อผ้าแตกต่างจากสมาชิกคนอื่นๆก็ได้ถูกใช้ในการประชาสัมพันธ์ทางการตลาดที่ประเทศเกาหลีไปก่อนหน้านี้แล้วเช่นกัน ซึ่งเท่ากับว่าไม่ใช่ความผิดขององค์กรผู้รับผิดชอบรายการนี้แต่อย่างใด แต่การที่จะออกไปประกาศถึงข้อเท็จจริงดังที่กล่าวไปข้างต้นนั้น องค์กรผู้รับผิดชอบทั้งสององค์กรมองว่าเป็นการใส่ใจกับปัญหาที่เล็กเกินไป ซึ่งเชื่อว่าปัญหาเหล่านั้นจะเงียบหายไปไม่นาน และหากชี้แจงถึงข้อเท็จจริงข้างต้นสู่สาธารณะอาจเป็นการสันคลอนความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรผู้รับผิดชอบรายการกับต้นสังกัดของศิลปิน และจะนำมาซึ่งความไม่ราบรื่นในการทำงานในอนาคตต่อไปได้

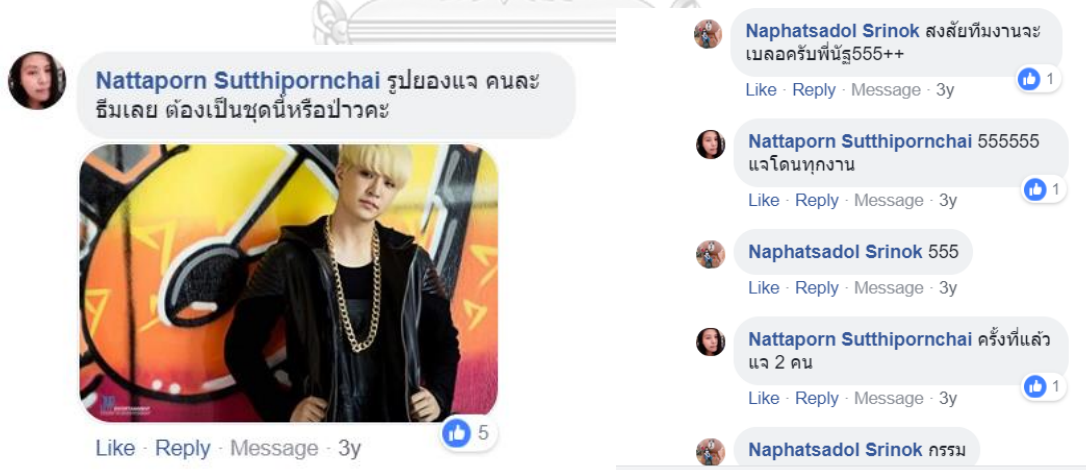
รูปภาพที่ 2 รูปภาพต้นเหตุที่มีสมาชิกของวง 1 คนแต่งกายไม่เหมือนสมาชิกคนอื่นๆ



ที่มา:

<https://www.facebook.com/pptvthefanclub/photos/a.686726224779975/764265453692718/?type=3&theater>

รูปภาพที่ 3 ตัวอย่างการแสดงความคิดเห็นในทางลบเห็นเกี่ยวกับรูปต้นเหตุ



ที่มา:

<https://www.facebook.com/pptvthefanclub/photos/a.686726224779975/764265453692718/?type=3&theater>

กลยุทธ์แรกที่องค์กรผู้รับผิดชอบรายการเลือกใช้ในการแก้ภาวะวิกฤตนี้คือ การนิ่งเฉย ที่มาจาก การที่องค์กรคิดว่าการเข้าไปตอบโต้ ชี้แจง หรืออธิบายสิ่งที่เกิดขึ้นอาจทำให้ปัญหาลุกลามเข้าสู่ขั้นที่แย่กว่าเดิม หรืออาจสร้างประเด็นปัญหาใหม่ให้กับองค์กรได้ (Coombs, 2012) แต่การเลือกใช้กลยุทธ์การนิ่งเฉยนี้ไม่ได้ทำให้สถานการณ์ดีขึ้นแต่กลับทำให้ปัญหาลุกลามใหญ่โตมากขึ้น นำมาซึ่งการแสดงความคิดเห็นในแง่ลบที่มากกว่าเดิม (Capozzi & Rucci, 2013) แต่ปัญหานี้กลับยุติลงอย่างง่ายดาย เมื่อมีแฟนคลับอีกกลุ่มหนึ่งออกมาพูดถึงข้อเท็จจริงผ่านทางทวิตเตอร์ (Twitter) ว่ารูปภาพต้นเหตุนี้ก็ได้ถูกใช้ประชาสัมพันธ์ทางการตลาดในวงกว้างที่ประเทศเกาหลีเช่นกัน สิ่งที่เกิดขึ้นคือกลุ่มแฟนคลับที่เคยไม่พอใจและแสดงความคิดเห็นในแง่ลบเหล่านั้น ต่างพากันลบความเห็นที่ตนเองเคยแสดงไว้ หรือนิ่งเงียบหายไปจากกระแสในตอนนี้ ซึ่งสาเหตุที่กลุ่มแฟนคลับผู้หวังดีออกมาชี้แจงข้อเท็จจริงเพื่อให้พ้นจากภาวะวิกฤตก็เป็นเพราะองค์กรผู้รับผิดชอบรายการได้ติดต่อไปขอความร่วมมือ เนื่องจากองค์กรคิดว่าการที่องค์กรออกไปชี้แจงด้วยตัวเองอาจทำให้เหตุการณ์แย่ขึ้นหากไม่ได้ ออกแบบสารที่จะชี้แจงอย่างรอบคอบพอ ซึ่งการออกแบบสารนั้นอาจต้องใช้เวลาแต่องค์กรไม่ต้องการให้ใช้เวลานานไปกว่านั้นอีกแล้วเพราะคิดว่าอาจทำให้คุณสถานการณ์ไม่ได้อีกต่อไป จึงเลือกที่จะสื่อสารผ่านตัวกลางที่องค์กรเชื่อว่าจะเป็น ผู้นำทางความคิด (Opinion Leaders) ที่ดี ซึ่งก็คือกลุ่มแฟนคลับที่ทำหน้าที่เป็นผู้กระจายข่าวสารเกี่ยวกับศิลปินวง GOT7 และผู้ที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มแฟนคลับเกาหลีที่อยากมีส่วนร่วมในการชี้แจงความจริงเพื่อให้เกิดความถูกต้องขึ้นในหมู่แฟนคลับ และวิธีการที่เลือกใช้นี้ก็นับเป็นวิธีการที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ได้ดีเกินคาดดังที่ได้กล่าวไว้แล้วข้างต้น (Dijk, 2012)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

นอกจากนี้ยังมีกรณีตัวอย่างที่เพิ่งเกิดขึ้นกับบริษัท เฟโอห์ จำกัด (Feoh Thai) เนื่องจากเจ้าหน้าที่ผู้ดูแลการสื่อสารระหว่างองค์กรกับผู้บริโภคขององค์กรบนสื่อสังคมออนไลน์ (Social Medias) ประพฤติตัวไม่เหมาะสมต่อการปฏิบัติหน้าที่ด้วยการใช้คำพูดที่กลุ่มผู้บริโภคโจมตีอย่างรุนแรงว่าไม่สุภาพและไม่เหมาะสมต่อการเป็นตัวแทนของบริษัทในการทำหน้าที่นี้ ซึ่งกรณีนี้ได้กลายเป็นปัญหาในระดับวิกฤตอย่างรวดเร็วจากการที่กลุ่มแฟนคลับผู้รู้สึกว่าตนไม่ได้รับการปฏิบัติตัวอย่างเหมาะสมในฐานะของผู้บริโภคขององค์กรได้ทำการส่งต่อเรื่องราวพร้อมหลักฐานการสนทนากับเจ้าหน้าที่ผู้ดูแล (Share) บนสื่อสังคมออนไลน์ (Social Medias) อย่างรวดเร็ว นำมาซึ่งการแสดงความคิดเห็นกันเป็นจำนวนมากอย่างรวดเร็วเช่นกันที่โดยส่วนใหญ่แล้วจะเป็นความคิดเห็นในเชิงลบที่มีทั้งต่อองค์กรและตัวเจ้าหน้าที่ผู้ดูแลเอง เรื่องราวกลับแย่ลงเมื่อได้มีการพูดถึงกรณีคล้ายกันขององค์กรที่เกิดขึ้นในงานก่อนหน้านี้นี้ ที่เจ้าหน้าที่ผู้ดูแลสื่อสังคมออนไลน์ (Social Medias) ขององค์กรได้

ตอบข้อสงสัยของผู้บริโภคแต่กลับใช้ภาษาที่ไม่สุภาพจนกลายเป็นปัญหาใหญ่โตจนถึงขั้นวิกฤต ในตอนนั้นองค์กรต้องพบกับการร้องเรียนและการแสดงความเห็นในแง่ลบอย่างรุนแรง ซึ่งองค์กรก็ได้เลือกแก้ไขภาวะวิกฤตของกรณีนั้นด้วยการประกาศผ่านทางเฟซบุ๊ก (Facebook) และทวิตเตอร์ (Twitter) ขององค์กรให้เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบจากสภาพการเป็นเจ้าหน้าที่ผู้ดูแลสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) ขององค์กรเรียบร้อยแล้ว แต่เวลาผ่านไปไม่นานนักก็เกิดเหตุการณ์ในรูปแบบเดิมขึ้นอีกครั้งดังที่กล่าวไปข้างต้นกับงานที่กำลังจะเกิดขึ้นต่อมา ทำให้เกิดคำถามที่เพิ่มระดับความวิกฤตกับองค์กรขึ้นว่า องค์กรไม่ได้แสดงความรับผิดชอบด้วยการให้เจ้าหน้าที่ผู้กระทำผิดในครั้งแรกนั้นพ้นสภาพการเป็นเจ้าหน้าที่ไปจริงๆ เพราะพฤติกรรมที่พบเจอในกรณีปัจจุบันมีลักษณะคล้ายคลึงเป็นอย่างมากกับกรณีก่อนหน้าโดยสังเกตได้จากรูปแบบการใช้ภาษาในการตอบคำถามของเจ้าหน้าที่

รูปภาพที่ 4 บทสนทนาที่ทำให้เกิดภาวะวิกฤตอีกครั้งของบริษัท เฟอโอห์ จำกัด

The screenshot shows a chat conversation on Facebook. The chat is titled 'FeoThai' and has a status 'ปกติแล้วจะตอบกลับในไม่กี่...'. The customer's messages are in blue bubbles, and the staff member's responses are in white bubbles with a 'FeoThai' logo. The staff member's responses include a list of steps for food support and an explanation of the approval process.

Customer: สวัสดีค่ะ รบกวนสอบถามหน่อยได้มั๊ยคะ

Customer: ในเรื่องของfood support สำหรับนิวฮีสท์ และสถาพของงานทั้งหมด เรื่องรายการอาหารต่างๆ ต้องแจ้งทางเฟอโอห์และเพลตส์ด้วยถูกต้องมั๊ยคะ

Customer: คือเนื่องจากตอนนี้รายการอาหารที่จะจัดทำให้น้องๆ มีแฟนคลับหลายคนไม่เห็นด้วย และอยากจะทำอาหารไทยๆหรือของกินดีและมีประโยชน์ให้น้องและทีมงานมากกว่านี้ หากอยกจะทำแบบี้ ทางเราต้องทำอะไรบ้างคะ

Staff: นี่คือลิสต์รายการอาหารที่บ้านแฟนเบสกำลังจัดทำให้น้อง แต่พอดีเราเคยจัดทำfood supportให้น้องมาก่อน เลยอยากสอบถามคะว่าเราจะสามารถจัดส่งอาหารอื่นๆน้องเพิ่มเติมอีกได้มั๊ยคะ

Customer: คุณเคยจัดทำ Food support มาก่อนแล้วทำไมไม่ทราบละคะ ว่าศิลปินต้องการทานอะไร ?? รายการทุกอย่างเกิดจาก ทาง ค่ายเป็นคน Approve นะคะ แผลงกันละ เคยทำ support แต่ทำไมไม่ทราบ ว่าศิลปินตัวเองทานอะไร

Staff: 1.ดูเมนูที่ร้าน 2.ราคาต่อตัว 3.ดูที่-ขนม รวม 13 ชิ้น 4.แอสบิว 1 ชุด (7คน) 5.ผลไม้ 1ชุด (7คน) 6.ชาผลไม้ 55 ชิ้น 7.ขนม 24 ชิ้น

Customer: วิว่าน้องชอบอะไรคะ แต่เราไม่ได้อยู่ในส่วนของบ้านแฟนเบสที่ทำเรื่องนี้ ละเราเองเพิ่งรู้ว่ารายการอาหารที่ทางบ้านเบสจัดมีอะไรบ้างเลยมาถามทางทีมงานนี้ฝ้างคะง่า เราสามารถทำอะไรได้บ้าง

Staff: คุณสร้างดรามามากินเอง คุณทราบจริงๆหรือเปล่า ว่าศิลปินคุณต้องการอะไร คุณคิดว่าเวลาที่ทางผู้จัด Approve บ้านที่รับโปรเจคไปทำโดยพลกาลหรือคะ ? คุณลูกค้าเองก็พูดจาไม่น่ารักคะ

Customer: เราแต่ถามในสิ่งที่อยากรู้คะว่าจะทำอะไรได้บ้างนอกจากสิ่งทีapproveไปแล้ว ถ้าทำได้เราก็อจะทำแต่ถ้าทำไม่ได้ก็ขอไม่ทำ ก้อแคตอบมาให้ตรงคำถามที่เราตอบแค่นั้นเองคะ

Staff: หากต้องการทำ Food support เพิ่มเติม ไม่ต้องอ้างนั้นอ้างนี้ คะ ว่าบ้านนั้นไม่ดี บ้านนี้ไม่ได้ สิ่งที่คุณเองเคยทำ เพราะต่อคนที่ไม่เคยได้ทำส่ง ทางเราก้ยินดีให้ทำนะคะ การที่ หลายคนไม่เห็นด้วยแต่ทางค่ายเห็นด้วย อันนั้นมันเรื่องของทางคุณลูกค้าคะ ทางทีมงาน และ ทางค่ายไม่สามารถตามใจ ทั้ง 4000 คนได้นะคะ

ที่มา: ผู้ใช้ทวิตเตอร์ (Twitter) @nisabyu

รูปภาพที่ 5 ตัวอย่างการร้องเรียนต่อองค์กรถึงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของเจ้าหน้าที่



พิจารณาแอดมินของเพจใหม่ด้วยเถอะค่ะ ไม่ไหวกับการตอบคำถามแบบนี้ ได้ผ่านการอบรมมาบ้างไหมคะ วุฒิภาวะไม่มี ควบคุมอารมณ์ไม่ได้ แอดมินเพจควรใช้คำพูดคำจาที่ดี สุภาพ เพื่อเป็นหน้าตาของบริษัทฯ แต่จากสิ่งที่ได้รับมามันไม่ใช่เลย บริษัทฯควรพิจารณาได้แล้วว่าควรมีบทลงโทษแอดมินยังงัยกับเรื่องนี้ ฝากด้วยนะคะ

April 4

ที่มา: <https://www.facebook.com/FeohThai/>

รูปภาพที่ 6 ตัวอย่างการแสดงความเห็นในแง่ลบถึงความไม่พอใจที่มีต่อเจ้าหน้าที่ขององค์กร



แบคโฮจิ้ง! @DiMz_JP · Apr 4

เขาดูตอบเรื่อยๆมากอะ ไม่ต้องขอโทษเขาหรอกค่ะ ไม่ใช่ความผิดตัวเองเลย ตัวเองยังพูดได้ดีกว่าเฟโออีก เป็นเราด่ากลับไปแล้ว 5555555

Translate Tweet



1



๑ ๒๓ -๔ ๕ ๖ @maprangpny · Apr 4

รึกันเป็นหมื่น เคว่าจะสะเทือนกันบางมัยน่าาา บางทีก็อยากรู้🤔🤔

Translate Tweet



🔥พีรอนBLUEตะ🔥 @weddaypare2 · Apr 4

เรื่องเราทั้งหลายปีแล้วนะคะ ไม่คิดว้ยยังเก็บคนแบบนี้ไว้ในองค์กร เจริญละจ่าาาาา จะร้องเรียนถึงบริษัทก็ไม่น่าเป็นผลเรธาถ้ายังเก็บคนแบบนี้ไว้ทำงานก็หมดค่าพูด ได้แค่สาปส่งคะ คิดถึงตอนนั้นแล้วโมโหชะมัด!!!!

Translate Tweet



1



3



2



ที่มา: ผู้ใช้ทวิตเตอร์ (Twitter) @nisabyu

กรณีนี้สามารถกล่าวได้อย่างชัดเจนว่าจุดเริ่มต้นของปัญหาหรือภาวะวิกฤตที่มาจากบุคคลภายในขององค์กรเองซึ่งเกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติหน้าที่ที่ความจริงแล้วต้องอาศัยคุณสมบัติของการมีความอดทนและการเข้าใจกลุ่มเป้าหมายที่จะทำการสื่อสารด้วย จึงจะทำให้สามารถสื่อสารโต้ตอบกันได้อย่างไร้ปัญหา แต่จากพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่ที่ทำให้เกิดกรณีดังกล่าวขึ้นทำให้เห็นได้ชัดว่าเจ้าหน้าที่ผู้นี้อาจไม่มีคุณสมบัติพอที่จะทำหน้าที่ในการรับผิดชอบการสื่อสารระหว่างองค์กรกับกลุ่มผู้บริโภค และเป็นความรับผิดชอบขององค์กรที่จะต้องแก้ไขปัญหานั้นที่เข้าสู่ภาวะวิกฤตนี้ให้ได้

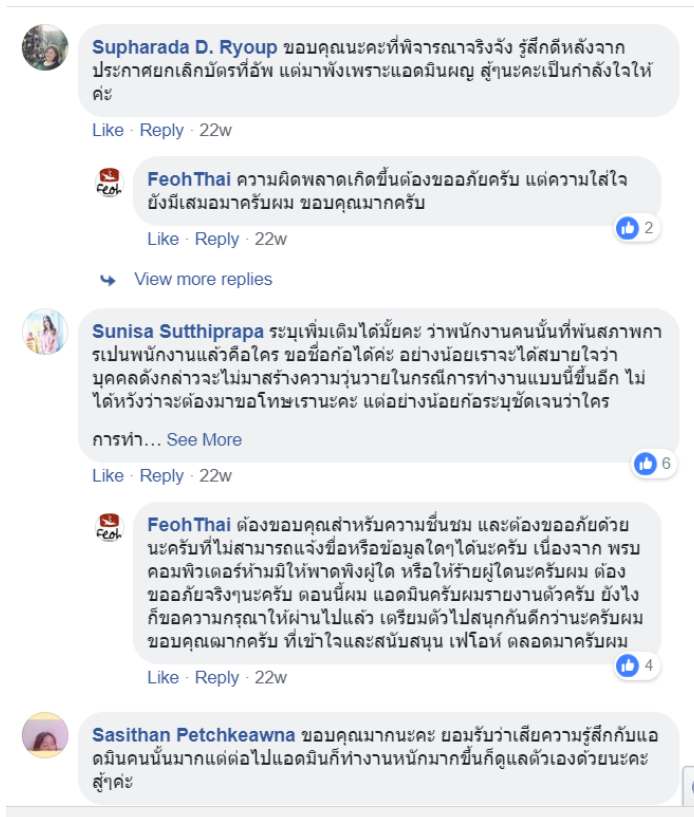
โดยเร็ว ซึ่งวิธีที่องค์กรเลือกใช้ในการแก้ไขภาวะวิกฤตในครั้งนี้ที่นับว่าเกิดขึ้นเป็นครั้งที่สองกับองค์กร คือ การออกมาประกาศผ่านทางเฟซบุ๊ก (Facebook) และทวิตเตอร์ (Twitter) ขององค์กรว่า เจ้าหน้าที่ผู้มีความประพฤติที่ไม่เหมาะสมได้ถูกสั่งให้พ้นจากสภาพการเป็นเจ้าหน้าที่ขององค์กร เรียบร้อยแล้ว (Larson, 2004; อรวรรณ ปีลันธนโสภาท, 2549)

รูปภาพที่ 7 ประกาศขององค์กรถึงเรื่องการให้เจ้าหน้าที่คนดังกล่าวพ้นจากสภาพพนักงาน



ที่มา: <https://www.facebook.com/FeohThai/>
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

รูปภาพที่ 8 ตัวอย่างบทสนทนาระหว่างเจ้าหน้าที่ขององค์กรกับกลุ่มผู้บริโภคภายหลังประกาศ



ที่มา: <https://www.facebook.com/FeohThai/>

โดยจากวิธีการแก้ไขดังกล่าวจะเห็นได้ว่าเป็นการเลือกใช้วิธีการแก้ไขแบบเดิมกับกรณีคล้ายกันที่เกิดขึ้นไปก่อนหน้านี้ที่ถึงแม้ว่าหลังจากการประกาศการฟื้นสภาพของเจ้าหน้าที่คนดังกล่าว ได้ถูกเผยแพร่ออกไปแล้ว ปฏิกริยาของกลุ่มเป้าหมายขององค์กรบนสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) ก็ได้มีการแสดงความคิดเห็นในเชิงบวก รวมถึงให้กำลังใจกับเจ้าหน้าที่ขององค์กร และเจ้าหน้าที่ที่รับช่วงในการดูแลการสื่อสารต่อก็ได้ใช้กลยุทธ์ในการพูดจาตอบโต้ที่นุ่มนวล ออกอ้อนเป็นกันเองทำให้องค์กรกลับสู่สภาวะปกติอีกครั้ง แต่นั่นอาจไม่ใช่การแก้ไขปัญหาที่จะใช้ได้ในระยะยาว เพราะมีงานวิจัยที่แสดงให้เห็นว่า หากองค์กรเกิดกรณีที่คล้ายกันขึ้นอีกครั้ง หรือเกิดกรณีในลักษณะอื่นๆที่อาจนำไปสู่ภาวะวิกฤต กรณีข้างต้นอาจถูกยกมาทำให้กรณีที่กำลังจะเกิดขึ้นนั้นทวีความรุนแรงขึ้นกว่าที่ควรจะเป็นได้ (Hermann, 1963)

การสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายที่เป็นกลุ่มแฟนคลับอาจต้องมีรูปแบบในการสื่อสารที่ค่อนข้างเฉพาะตัวโดยเฉพาะในกรณีที่เกิดภาวะวิกฤตขึ้นเพื่อให้ปัญหาเหล่านั้นถูกแก้ไขได้อย่างถาวร หรือถูกแก้ไขให้ได้มากที่สุดและจะทำให้มั่นใจได้ว่าปัญหาเหล่านั้นจะไม่กลับมาสร้างวิกฤตการณ์ใดใดให้กับ

องค์กรได้อีกในอนาคต ดังนั้นการศึกษาวิจัยเรื่อง “การจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤตของ ผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลี” จึงจะมุ่งศึกษาถึงวิธีการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤตของ ผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีในประเทศไทยที่มีกลุ่มเป้าหมายทางการสื่อสารที่เรียกว่ากลุ่มแฟนคลับ (Fan Club) ซึ่งการจัดการและการสื่อสารจะประกอบไปด้วยรูปแบบ วิธีการ หรือกลยุทธ์ที่ องค์กรใช้เพื่อแก้ไขปัญหาที่เข้าสู่ภาวะวิกฤตเหล่านั้น โดยจะทำการศึกษาจากกรณีจริงที่เกิดขึ้นกับ องค์กรเพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤตของ องค์กร

ปัญหานำการวิจัย

- 1) กระบวนการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤตของผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีเป็นอย่างไร
- 2) ปัจจัยที่จะสร้างความสำเร็จในการจัดการและการสื่อสารในภาวะของผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีคืออะไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1) เพื่อวิเคราะห์และอธิบายกระบวนการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤตของผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลี
- 2) เพื่อวิเคราะห์และอธิบายปัจจัยในการสร้างความสำเร็จในการจัดการและการสื่อสารในภาวะของผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลี

ขอบเขตการวิจัย

งานวิจัยชิ้นนี้จะทำการศึกษาถึงการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤตขององค์กรที่จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีโดยจะได้รับความอนุเคราะห์ข้อมูลจากองค์กรที่เป็นผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีจำนวน 2 องค์กรที่มีบทบาทสำคัญในการนำการแสดงจากศิลปินเกาหลีเข้ามาสู่ประเทศไทย และมีการทำกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง ซึ่งได้แก่ (1) บริษัท บีอูส โปรดักชัน จำกัด (BeUS Production

Co., Ltd.) และ (2) บริษัท โฟร์โนล็อก จำกัด (4NOLOGUE Co., Ltd.) โดยศึกษาจากภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นจริงกับองค์กรภายในปี พ.ศ. 2560

การวิจัยจะทำการใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยวิธีการเก็บข้อมูลจากการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) การวิเคราะห์ตัวบท (Textual Analysis) และใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลจาก (1) ผู้รับผิดชอบการสื่อสารของผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลี (2) ผู้สื่อข่าวที่เกี่ยวข้องกับการแสดงจากศิลปินเกาหลี (3) ผู้มีอิทธิพลต่อกลุ่มแฟนคลับเกาหลี และ (4) กลุ่มแฟนคลับศิลปินเกาหลี โดยจะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อทำการวิจัยและศึกษาในระหว่างเดือนกันยายน – เดือนพฤศจิกายน พ.ศ.2561

นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

ภาวะวิกฤต

หมายถึง สถานการณ์หรือเหตุการณ์ของปัญหาที่อยู่ในระดับรุนแรงที่เกิดขึ้นกับองค์กร ซึ่งเป็นภาวะที่ไม่ได้เกิดขึ้นเป็นปกติ มีผลกระทบต่อการทำงาน ภาพลักษณ์ ผลประกอบการ รวมถึงผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร และเป็นภาวะที่ต้องการการจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาย่างเร่งด่วน

กระบวนการจัดการและการสื่อสาร
ในภาวะวิกฤต

หมายถึง การแก้ไขปัญหาภาวะวิกฤตอย่างมีแบบแผนและมีระบบซึ่งภาวะวิกฤตประกอบไปด้วย 3 ช่วงได้แก่ (1) ช่วงก่อนเกิดภาวะวิกฤต (Pre-crisis) (2) ช่วงระหว่างเกิดภาวะวิกฤต (Crisis Event) และ (3) ช่วงหลังการเกิดภาวะวิกฤต (Post Crisis) โดยขั้นตอนในการจัดการภาวะวิกฤตได้แก่ (1) ขั้นตอนการป้องกัน (Prevention) (2) ขั้นตอนการเตรียมความพร้อม (Preparation) (3) ขั้นตอนการตอบสนอง (Response) และ (4) ขั้นตอนการปรับปรุงและพัฒนา (Revision)

การสื่อสารในภาวะวิกฤต	หมายถึง การมีปฏิสัมพันธ์ทางการสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับภาวะวิกฤตด้วยการใช้สารในรูปแบบต่างๆที่ได้รับการออกแบบมาอย่างมีแบบแผนผ่านทางช่องทางต่างๆที่เกี่ยวข้องกับองค์กร หรือเป็นช่องทางที่องค์กรเล็งเห็นถึงความเหมาะสมในการใช้สื่อสารในภาวะวิกฤตนั้นๆกับกลุ่มเป้าหมายด้วยความหวังให้เกิดผลตอบรับในทางที่ดีขึ้นกับองค์กร
ผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลี	หมายถึง องค์กร บริษัท หรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการนำศิลปินเกาหลีเข้ามาทำการแสดงในประเทศไทย โดยจะเป็นผู้ดูแลการแสดงนั้นๆในทุกขั้นตอน และมีส่วนได้เสียกับรายได้ที่จะเกิดขึ้นจากการจัดการแสดงในแต่ละครั้ง
ศิลปินเกาหลี	หมายถึง นักร้องหรือนักแสดงทั้งแบบกลุ่มและแบบเดี่ยวที่ไม่จำเป็นจะต้องเป็นเพียงแค่สัญชาติเกาหลีเท่านั้น แต่ยังรวมถึงสัญชาติอื่นๆด้วย เพียงแค่ต้องมีต้นกำเนิดของการทำกิจกรรมในตลาดมาจากประเทศเกาหลี
แฟนคลับ	หมายถึง กลุ่มคนที่ชื่นชอบในศิลปินเกาหลีคนหรือกลุ่มเดียวกัน มีการปฏิสัมพันธ์กันเกี่ยวกับศิลปินเกาหลีคนนั้นๆผ่านเครือข่ายที่ได้สร้างไว้บนสื่อสังคมออนไลน์
สื่อสังคมออนไลน์	หมายถึง สื่อที่ใช้ในการสื่อสารและสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันโดยมีพื้นฐานการทำงานอยู่บนระบบอินเทอร์เน็ต มีจุดประสงค์ในการใช้เพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ติดตามข่าวสาร และการแสดงความคิดเห็นต่อเรื่องหนึ่งๆทั้งเพื่อตนเองและเพื่อสาธารณะ ในที่นี้หมายถึง เฟซบุ๊ก (Facebook) ทวิตเตอร์ (Twitter) อิน스타그램 (Instagram) ยูทูบ (Youtube) พันทิป (Pantip.com) และเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้องกับจัดการแสดงจากศิลปินเกาหลี

ความสำเร็จในการจัดการและการสื่อสาร หมายถึง ผลจากการแก้ไขภาวะวิกฤตที่ทำให้การโจมตี
 ในภาวะวิกฤต องค์กรในทุกด้านสงบลง กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับ
 องค์กรเริ่มเข้าใจและพอใจกับการแก้ไขภาวะวิกฤตของ
 องค์กร

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1) เพื่อเพิ่มเติมองค์ความรู้ทั้งในเชิงวิชาการและเชิงประยุกต์ที่เกี่ยวกับการจัดการและการ
 สื่อสารในภาวะวิกฤต โดยเฉพาะภาวะวิกฤตที่เกี่ยวกับศิลปินเกาหลี และต้องทำการสื่อสารกับกลุ่ม
 แฟนคลับ

2) เพื่อเป็นแนวทางในการนำไปประยุกต์ใช้กับองค์กร บริษัท หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หรือการ
 ศึกษาวิจัยในอนาคตและการนำไปใช้ในชีวิตประจำวันของนักวิชาการ นักวิจัย นิสิต นักศึกษา รวมถึง
 บุคคลทั่วไปที่ต้องเกี่ยวข้องกับการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤตที่เกี่ยวกับศิลปินเกาหลีและ
 แฟนคลับของศิลปินเหล่านั้น รวมถึงสถานการณ์รูปแบบอื่นๆที่ต้องมีกลุ่มแฟนคลับเป็นกลุ่มเป้าหมาย
 ทางการสื่อสาร

บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเรื่อง “การจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤตของผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลี” ได้ทำการศึกษาด้วยการทบทวนแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อวิจัยข้างต้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการทำการศึกษาในขั้นตอนต่อไป โดยแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยชิ้นนี้ ประกอบไปด้วย

- 1) แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤต (Crisis Management and Crisis Communication)
- 2) แนวคิดเกี่ยวกับแฟนคลับ (Fan Club)
- 3) แนวคิดเกี่ยวกับสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media)
- 4) แนวคิดการออกแบบสารเพื่อการโน้มน้าวใจ (Message Design for Persuasive)

1) แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤต (Crisis Management and Crisis Communication)

ความหมายของภาวะวิกฤต (Definitions of Crisis)

ภาวะวิกฤต คือ ภาวะที่องค์กรได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ที่สร้างผลกระทบในทางลบที่มีที่มาจากภายในหรือภายนอกองค์กร และสถานการณ์ที่อาจไม่ได้เกิดขึ้นจากตัวองค์กร แต่องค์กรมีความเกี่ยวข้องในสถานการณ์นั้นๆ ด้วยเหตุบางประการที่มาจากความตั้งใจหรือไม่ได้ตั้งใจ และเป็นสถานการณ์ที่องค์กรมีอาจรู้ล่วงหน้าได้ ในบางครั้งสถานการณ์วิกฤตนั้นอาจอยู่เหนือความควบคุมขององค์กรไปมาก (Pearson & Mitroff, 1993) และในบางครั้งอาจมี สื่อ เข้ามาเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่มีผลกระทบต่อระดับความรุนแรงของภาวะวิกฤต โดยสื่อจะเข้ามาเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความเสียหายที่มากขึ้นจากสถานการณ์วิกฤตเหล่านั้น และสามารถกระจายออกไปสู่ผู้บริโภคได้มากกว่าเดิม (Yannopoulou, Koronis, & Elliott, 2011) ทำให้ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นนั้นมีหลายระดับ อาจเริ่มจากความรู้สึกภายในตัวบุคคลไปจนถึงความล้มเหลวที่จะเกิดขึ้นกับการบริหารของทั้งองค์กร (Irvine, 1997) ทำให้องค์กรจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบหรือมีส่วนในการรับผิดชอบในการแก้ไขสถานการณ์นั้นๆ (Guth & Marsh, 2007) โดยสถานการณ์ที่เป็นภาวะวิกฤตนี้จะสร้างผลกระทบในทางลบต่อการดำเนินงาน ภาพลักษณ์ สินค้าและบริการ รายได้ รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบริษัททั้งหมด เช่น ผู้บริหาร พนักงาน หุ้นส่วน ไปจนถึงตัวผู้บริโภค (Barton, 1993)

Millar และ Heath (2004) ได้จัดแบ่งกลุ่มความหมายของภาวะวิกฤตที่มาจาก การทำการศึกษาของนักวิชาการหลายๆท่านไว้ โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มแนวคิดใหญ่ ได้แก่

1) แนวคิดที่มุ่งเน้นไปที่คุณสมบัติของภาวะวิกฤตว่า ภาวะวิกฤตเป็นสิ่งที่องค์กรสามารถ คาดการณ์ล่วงหน้าได้ แต่ไม่สามารถป้องกันการเกิดขึ้นของภาวะวิกฤตได้ แต่องค์กรจะได้ประโยชน์ จากการจัดการภาวะวิกฤตเหล่านั้น โดยการมีความพร้อมล่วงหน้าสำหรับการวางแผนในการจัดการ กับภาวะวิกฤตที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต และอาจสามารถจำกัดขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้น ในอนาคตให้เล็กลงได้ด้วย

2) แนวคิดที่มุ่งเน้นที่การรับรู้และการจัดการขององค์กร โดยองค์กรจะต้องมีความพร้อมใน การปรับเปลี่ยน แก้ไข หรือออกแบบวิธีการจัดการใหม่ได้อยู่เสมอโดยไม่ยึดติดกับวิธีการจัดการ แบบเดิมเพราะ วิธีการจัดการแบบเดิมๆจะไม่ช่วยให้เกิดการแก้ไขภาวะวิกฤตที่มีประสิทธิภาพขึ้นได้ โดยองค์กรควรจะต้องเรียนรู้จากภาวะวิกฤตที่เคยเกิดขึ้นแล้วนำมาปรับใช้กับวิธีการจัดการขององค์กร เพื่อลดโอกาสในการเกิดภาวะวิกฤตในรูปแบบเดิมในครั้งต่อไปและเตรียมความพร้อมสำหรับขั้นตอน การป้องกันและขั้นตอนของการแก้ไขภาวะวิกฤตในรูปแบบอื่นๆที่องค์กรอาจไม่เคยพบเจอ

นอกจากนี้ Doorley และ Garcia (2007) ได้ให้ความหมายของภาวะวิกฤตโดยเน้นไปที่ ผลกระทบที่จะเกิดจากภาวะวิกฤตว่า ภาวะวิกฤตบางสถานการณ์ที่เกิดขึ้นกับองค์กรอาจไม่ได้สร้าง ผลกระทบจนถึงขั้นที่เรียกว่าหายนะ แต่เป็นเพียงเหตุการณ์ที่ไม่ได้เกิดขึ้นเป็นประจำ ถึงอย่างนั้นก็ยัง เป็นความรับผิดชอบขององค์กรที่ต้องตระหนักและดำเนินการเพื่อไม่ให้ภาวะวิกฤตเหล่านั้นเกิดขึ้น หรือเกิดขึ้นอีก เพราะไม่ว่าจะเป็นภาวะวิกฤตในระดับใดก็ล้วนแล้วแต่สร้างผลกระทบให้กับองค์กรใน หลายด้านอย่างแน่นอน

ถึงแม้ภาวะวิกฤตจะเป็นสถานการณ์ที่อยู่เหนือการคาดการณ์ หรือควบคุมได้ยาก และอาจมี เวลาน้อยในการวางแผนสำหรับการแก้ไข (Wilcox, Ault, Agee, & Camerom, 2000) แต่องค์กรมี หน้าที่ที่จะต้องทำการแก้ไขด้วยการสื่อสารตอบโต้กับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างรอบคอบและมีแบบ แผน (Barton, 1993) โดยการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤตที่ดีนั้น องค์กรควรจะต้องรู้จักการใช้ สื่อให้เป็นประโยชน์ในการส่งสารถึงผู้ที่เกี่ยวข้องกับภาวะวิกฤตนั้นๆ (Chi & Hung, 2011) ประกอบ กับการเอาใจใส่ต่อสถานการณ์ต่างๆที่เกี่ยวข้องกับองค์กรอยู่เสมอและนำมาประยุกต์ใช้ด้วยความ ยืดหยุ่นกับการวางแผนในการแก้ไขภาวะวิกฤตก็อาจทำให้ภาวะวิกฤตเหล่านั้นถูกแก้ไขอย่างมี ประสิทธิภาพได้ (Pearson & Mitroff, 1993)

ประเภทของภาวะวิกฤต (Types of Crisis)

Ulmer, Sellnow และ Seeger (2011) ได้กล่าวถึงประเภทของภาวะวิกฤตไว้ใกล้เคียงกันกับ Pearson และ Mitroff (2013) โดยสามารถแบ่งประเภทของภาวะวิกฤตออกได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่

1) ภาวะวิกฤตที่เกิดจากภัยธรรมชาติหรือเทคโนโลยี (Disaster) เป็นภาวะวิกฤตที่อยู่เหนือการควบคุม หลีกเลียงไม่ได้ ไม่สามารถคาดการณ์การเกิดขึ้นล่วงหน้าได้ และอาจสร้างผลกระทบในทางลบอย่างรุนแรงกับองค์กรได้ แต่ถือว่าเป็นภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นโดยไม่เจตนา ไม่ได้มาจากความตั้งใจของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เช่น โรงงานเกิดไฟไหม้จากไฟฟ้าลัดวงจร หรือเครื่องจักรหยุดทำงานโดยไม่ทราบสาเหตุทำให้กำลังการผลิตไม่เพียงพอต่อความต้องการของผู้บริโภค เป็นต้น โดย Coombs W. Timothy (2015) ได้แบ่งประเภทของภาวะวิกฤตที่เกิดจากภัยธรรมชาติออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. ภาวะวิกฤตเชิงกายภาพ (Physical Crisis) เป็นภาวะความเสียหายที่เกิดขึ้นกับวัตถุที่ต้องใช้ในการดำเนินงานขององค์กร เช่น โรงงานที่ทำการผลิตสินค้าเกิดไฟฟ้าลัดวงจร หรือเครื่องจักรที่จำเป็นต่อการผลิตเกิดหยุดทำงาน เป็นต้น
2. ภาวะวิกฤตที่เกิดจากภัยธรรมชาติ (Natural Disaster) เป็นภาวะความเสียหายที่เกิดจากธรรมชาติ เป็นสิ่งที่องค์กรไม่สามารถควบคุมการเกิดขึ้นได้ เช่น น้ำท่วม หรือไฟป่า เป็นต้น
3. ภาวะวิกฤตด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Accident) เป็นภาวะวิกฤตที่สร้างผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เช่น การแพร่กระจายของโรคติดต่อในสัตว์ หรือการรั่วไหลของสารเคมีในแหล่งน้ำ เป็นต้น

2) ภาวะวิกฤตที่เกิดจากองค์กร (Organizational Crisis) หรือเรียกได้ว่าเป็นภาวะวิกฤตที่เกิดจากมนุษย์ (Intentional Crisis) ซึ่งก็คือภาวะวิกฤตที่สร้างผลกระทบต่อชื่อเสียงขององค์กรได้มากกว่าภาวะวิกฤตที่เกิดจากภัยธรรมชาติหรือเทคโนโลยี เพราะองค์กรจะต้องมีการออกแบบการทำงานเพื่อควบคุมการทำงานของพนักงานทุกคนให้อยู่ในกรอบการทำงานที่เป็นผลดีกับบริษัทให้ได้ ซึ่งหากมีพนักงานคนใดที่ฝ่าฝืนกฎเหล่านั้น จะถือว่าเป็นความผิดร้ายแรงจากความผิดพลาดในการพยายามป้องกันการเกิดภาวะวิกฤต เพราะพนักงานทุกคนควรทราบอยู่แล้วถึงวิธีการทำงานที่ถูกต้องตามที่องค์กรได้กำหนดไว้ และองค์กรก็ควรตระหนักถึงประสิทธิผลของการทำงานของ

พนักงานคนหนึ่งๆอยู่เสมอ โดย Coombs W. Timothy (2015) ได้แบ่งประเภทของภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นจากองค์กรออกเป็น 7 ประเภท ได้แก่

1. ภาวะวิกฤตจากข้อมูลขององค์กร (Organizational Crisis) คือการที่ข้อมูลขององค์กรเป็นเหตุหลักที่ทำให้เกิดภาวะวิกฤตนั้นๆ อาจเป็นการเกิดความเสียหายต่อข้อมูล หรือการรั่วไหลของข้อมูลไปสู่มือของผู้ที่สามารถสร้างภาวะวิกฤตให้กับองค์กรได้จากข้อมูลเหล่านั้น หรือข้อมูลที่มีความอ่อนไหวสูงได้รั่วไหลสู่สาธารณะ
2. ภาวะวิกฤตจากทรัพยากรบุคคล (Human Resource Crisis) คือภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นจากการกระทำที่ไม่มีประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กรจนทำให้เกิดความเสียหาย เช่นผู้บริหารไม่มีความสามารถพอ ผู้บริหารกระทำผิดโกง หรือพนักงานรวมตัวกันประท้วงองค์กร เป็นต้น
3. ภาวะวิกฤตจากชื่อเสียงขององค์กร (Reputation Crisis) เป็นภาวะวิกฤตที่เกิดจากการส่งต่อ หรือบอกต่อข้อมูลขององค์กรในด้านลบต่อผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทำให้เกิดการออกมาต่อต้าน คัดค้าน หรือประท้วงการดำเนินกิจการขององค์กร ทำให้มีผลกระทบที่ไม่ดีนักต่อชื่อเสียงที่องค์กรมี
4. ภาวะวิกฤตที่เกิดจากการกระทำที่เกี่ยวข้องกับสภาพจิต (Crisis Resulting from Psychopathic Acts) เป็นภาวะวิกฤตที่เกิดจากการก่อวินาศกรรมหรือโจรกรรมโดยมีองค์กรเป็นผู้ถูกกระทำ เช่น การก่อการร้าย การยกยอกทรัพย์สินของบริษัท เป็นต้น
5. ภาวะวิกฤตจากการเข้าซื้อกิจการ (Hostile Takeovers) เกิดขึ้นจากผู้ถือหุ้นที่นับเป็นหนึ่งในผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบริษัท (Stakeholders) รวมตัวกันซื้อหุ้นของบริษัทในจำนวนมากเพื่อให้สามารถมีอำนาจในการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารชุดใหม่ได้ โดยการรวมกันครั้งนี้อาจเกิดจากความไม่พอใจในการบริหารงานที่ไม่มีคุณภาพ หรือการขัดผลประโยชน์ในทางธุรกิจ เป็นต้น
6. ภาวะวิกฤตที่เกิดจากผลิตภัณฑ์ที่มีข้อผิดพลาด (Product Failure) เป็นภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นจากการพบว่าสินค้าหรือบริการขององค์กรไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่ตั้งไว้ สร้างความไม่พอใจให้กับกลุ่มผู้บริโภคจนอาจนำมาซึ่งการวิพากษ์วิจารณ์ในทางลบต่อองค์กร ทำให้องค์กรควรจะต้องเรียกสินค้าคืน (Product Recall) เพื่อทำการประเมินสินค้าใหม่ และสรุปการชดเชยที่ผู้บริโภคจะได้รับ

7. ภาวะวิกฤตที่เกิดจากสภาวะเศรษฐกิจ (Economic Crisis) คือภาวะวิกฤตที่ได้รับผลกระทบจากความไม่มั่นคงของเศรษฐกิจทั้งในระดับองค์กรหรือระดับประเทศ ซึ่งอาจทำให้เกิดผลกระทบในการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับการเงิน (Financial) ขององค์กร

Robert B.Irvine (1997) และ Cultip, Center และ Broom (2006) ได้อธิบายถึงประเภทของภาวะวิกฤตตามระยะเวลาของสัญญาณเตือนการเกิดภาวะวิกฤตไว้ใกล้เคียงกัน โดยสามารถสรุปได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่

1) ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นแบบทันทีทันใด (Sudden Crisis, Immediate Crisis) เป็นประเภทของวิกฤตที่เกิดขึ้นโดยที่องค์กรไม่ได้ทันตั้งตัว ทำให้มีเวลาในการวางแผนรับมือน้อย และเป็นประเภทของวิกฤตที่องค์กรกังวลกับการเกิดขึ้นเป็นอย่างมาก

2) ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นจากการสะสมของปัญหา (Smoldering Crisis, Emerging Crisis) เป็นประเภทของวิกฤตที่มาจากการสะสมของปัญหาที่เกิดขึ้นอยู่เรื่อยๆจนเข้าสู่ระดับวิกฤต แต่วิกฤตประเภทนี้เป็นประเภทที่องค์กรสามารถคาดการณ์หรือมองเห็นปัญหาได้ล่วงหน้า ทำให้มีเวลาสำหรับการวางแผนในการจัดการและควบคุมปัญหาเหล่านั้นไม่ให้เข้าสู่ภาวะวิกฤต หรือการควบคุมให้วิกฤตเหล่านั้นไม่ขยายตัวไปมากกว่าที่เป็นอยู่ได้

3) ภาวะวิกฤตที่ยังคงมีอยู่ (Sustained Crisis) เป็นประเภทของภาวะวิกฤตที่ได้รับการแก้ไขแล้ว แต่ยังมีโอกาสในการเกิดขึ้นใหม่ได้อีกครั้งจากการเผยแพร่ของข่าวลือหรือข้อมูลที่ไม่เป็นความจริงเกี่ยวกับองค์กร

ขั้นตอนของการเกิดภาวะวิกฤต (Process of Crisis)

Guth และ Marsh (2007) ได้อธิบายถึงการเกิดภาวะวิกฤตว่ามีการเติบโตเป็นแบบลำดับขั้น โดยกระบวนการเกิดภาวะวิกฤตประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ (Newsom, Vanslyketurk, & Scott, 1992)

1) ขั้นการเกิดประเด็นปัญหา (Issue) เป็นขั้นเริ่มต้นของการเกิดภาวะวิกฤตที่กำลังจะสร้างความเสียหายให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรและตัวองค์กรเอง โดยองค์กรสามารถคาดการณ์ไว้ล่วงหน้าได้ว่าจะมีประเด็นหรือปัญหาใดที่จะนำไปสู่การเกิดภาวะวิกฤตในอนาคต และเตรียมตัวรับมือกับประเด็นปัญหาเหล่านั้นเพื่อไม่ให้ดำเนินเข้าสู่ภาวะวิกฤต

2) ขั้นของการที่ประเด็นลูกกลายกลายเป็นประเด็นสาธารณะ (Public Opinion) ซึ่งขั้นตอนนี้ อาจเกิดจากการที่องค์กรได้ละเลย หรือจัดการกับประเด็นปัญหานั้นๆ ได้ไม่ดีพอตั้งแต่ระยะแรก สิ่งที องค์กรต้องทำคือการควบคุมทิศทางของความเห็นสาธารณะให้เป็นไปในทางบวก และจัดการควบคุม ไม่ให้ความเห็นในทางลบขยายตัวมากเกินไปกว่าที่เป็นอยู่

3) ขั้นการเกิดเป็นภาวะวิกฤต (Crisis) เป็นผลมาจากการที่องค์กรไม่สามารถควบคุมประเด็น ปัญหารวมถึงความเห็นสาธารณะให้เป็นไปในทิศทางที่ดีต่อองค์กรได้ ทำให้กลายเป็นภาวะวิกฤตที่ สร้างผลกระทบให้กับองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ซึ่งการควบคุมได้ยากและต้องใช้ความ พยายามที่มากกว่าเดิมในการแก้ไขภาวะวิกฤตเหล่านั้น

ขั้นของการเกิดภาวะวิกฤตยังสามารถสรุปได้อีกในรูปแบบว่าประกอบไปด้วย ขั้นก่อนการเกิด ภาวะวิกฤต ขั้นภาวะวิกฤต และขั้นหลังการเกิดภาวะวิกฤต โดยในแต่ละขั้นจะมีวิธีการจัดการเพื่อ ไม่ให้ประเด็นปัญหาลูกกลายไปสู่ขั้นต่อไปที่ร้ายแรงกว่าเดิมได้ ดังนี้ (Coombs, 2015; Guth & Marsh, 2007)

1) ขั้นก่อนการเกิดภาวะวิกฤต (Pre-crisis) ซึ่งเป็นขั้นที่ควรเฝ้าระวัง (Warning Stage) เพื่อเตรียมรับมือกับภาวะวิกฤต คือขั้นตอนที่องค์กรหรือผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับภาวะวิกฤต ขององค์กรมองเห็นสัญญาณบางอย่างที่คาดการณ์ได้ว่าอาจนำไปสู่การเกิดภาวะวิกฤต ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ องค์กรสามารถยับยั้งไม่ให้เกิดภาวะวิกฤตได้ แต่อาจไม่สามารถทำได้กับทุกภาวะวิกฤตที่จะเกิด ขึ้นกับองค์กร

2) ขั้นการเกิดภาวะวิกฤต (Crisis Event) เป็นขั้นตอนที่ภาวะวิกฤตได้เกิดขึ้นแล้ว และองค์กร จะต้องทำการแก้ไขภาวะวิกฤตเหล่านั้นอย่างเร่งด่วนด้วยการวางแผนการจัดการและทำการสื่อสาร อย่างรอบคอบก่อนที่จะกลายเป็นวิกฤตที่ใหญ่โตกว่าเดิม การประเมินสถานการณ์และเลือกวิธีการ จัดการที่เหมาะสม ณ ขณะเวลานั้นๆจะเป็นสิ่งที่ทำให้การแก้ไขภาวะวิกฤตเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด โดยสามารถแบ่งการเกิดของภาวะวิกฤตออกได้เป็น 2 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

1. ขั้นการตระหนักถึงภาวะวิกฤต (Crisis Recognition) ที่เป็นขั้นที่องค์กรได้รับรู้แล้วถึง สถานการณ์วิกฤตที่เกิดขึ้น สิ่งทีองค์กรต้องทำคือการเฝ้าระวังสถานการณ์วิกฤตนั้นๆ ไม่ให้ลุกลามใหญ่โตมากเกินไปกว่าเดิม
2. ขั้นการเข้าจัดการกับปัญหา (Clean-up Phase) เป็นขั้นตอนที่องค์กรต้องตัดสินใจเลือก วิธีการที่ดีที่สุดจากการประเมินสถานการณ์เพื่อมาใช้ในการจัดการกับภาวะวิกฤตที่

เกิดขึ้น ในขั้นนี้องค์กรอาจมีระยะเวลามากหรือน้อยขึ้นอยู่กับว่าภาวะวิกฤตนั้นๆได้ลุกลามไปในระดับใดแล้ว ซึ่งสิ่งสำคัญที่สุดที่องค์กรควรทำคือการสื่อสารไปยังกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร (Stakeholders) ถึงความรับผิดชอบและแนวทางการแก้ไขภาวะวิกฤตนั้นๆขององค์กร

3) ขั้นหลังการเกิดภาวะวิกฤต (Post-Crisis) เป็นขั้นที่องค์กรต้องตรวจสอบเพื่อความแน่ใจว่าภาวะวิกฤตนั้นๆได้จบลงแล้วจริงๆ แต่องค์กรจะต้องเตรียมพร้อมรับมือกับภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นในวันข้างหน้าต่อไป ที่สำคัญคือการปรับตัวอย่างเหมาะสมให้เข้ากับสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เปลี่ยนไปหลังการเกิดวิกฤต เพราะถึงแม้ภาวะวิกฤตจะจบลงแต่องค์กรก็ไม่สามารถกลับไปอยู่ในสภาพแวดล้อมแบบเดิมเหมือนก่อนที่จะเกิดภาวะวิกฤตได้อย่างแน่นอน ซึ่งหากองค์กรสามารถแก้ไขภาวะวิกฤตได้ดีก็จะส่งผลในทางบวกกับชื่อเสียงขององค์กรต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) และสาธารณชนอีกด้วย

ลักษณะของภาวะวิกฤต (Features of Crisis)

มีกรณีที่เกิดขึ้นหลายกรณีที่ทำให้องค์กรรับรู้ถึงภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นกับองค์กรล่าช้าเกินไป ดังนั้น Fraser P.Seitel (1998) ได้อธิบายถึงสัญญาณเตือนเร่งด่วนของภาวะวิกฤต (Instant Warning) เพื่อให้องค์กรสามารถรับรู้ได้ถึง การเกิดขึ้นของภาวะวิกฤตได้เร็วยิ่งขึ้น โดยภาวะวิกฤตจะมีลักษณะดังต่อไปนี้

- 1) สร้างความประหลาดใจ (Surprise) อาจกล่าวได้ว่าการเกิดภาวะวิกฤตเป็นสิ่งที่อยู่นอกเหนือความคาดหมายขององค์กร
- 2) มีข้อมูลที่ไม่เพียงพอ (Insufficient Information) หมายถึงการมีข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงที่ไม่เพียงพอที่จะสามารถประเมินสถานการณ์ได้ เพราะในภาวะวิกฤตมักมีข่าวลือแพร่สะพัดอยู่มากมาย จึงเป็นอุปสรรคต่อองค์กรในการเก็บรวบรวมข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นให้ครบถ้วนได้
- 3) การทวีความรุนแรงของเหตุการณ์ (Escalating of Event) อีกหนึ่งปัจจัยที่จะทำให้ภาวะวิกฤตลุกลามกลายเป็นปัญหาที่ใหญ่โตมากขึ้นคือ ข่าวลือ ที่เมื่อเกิดขึ้นแล้วจะแพร่สะพัดอย่างรวดเร็ว ทำให้ภาวะวิกฤตนั้นๆขององค์กรอยู่ในระดับที่แย่งเรื่อยๆหากไม่ได้รับการควบคุมอย่างทันท่วงที

4) การสูญเสียการควบคุมขององค์กร (Loss of Control) เกิดขึ้นเมื่อสถานการณ์แย่งและขยายวงกว้างไปเรื่อยๆ อาจเป็นเพราะองค์กรไม่สามารถควบคุมข่าวลือเหล่านั้นที่กำลังแพร่สะพัดออกไปได้และอาจนำไปสู่การทำให้สถานการณ์ขององค์กรอยู่ในขั้นวิกฤต

5) การถูกจับตามองจากหน่วยงานภายนอก (Increased Outside Scrutiny) เมื่อมีประเด็นปัญหาบางอย่างที่เกี่ยวกับองค์กรเกิดขึ้น หน่วยงานภายนอกก็จะจับตามองความเคลื่อนไหวขององค์กรที่มีต่อประเด็นปัญหานั้นๆ โดยจะจับตามองในด้านรูปแบบ วิธีการ หรือกลยุทธ์ที่องค์กรจะใช้จัดการกับประเด็นปัญหาเหล่านั้น ซึ่งหน่วยงานภายนอกที่กล่าวถึงอาจเป็นได้ตั้งแต่ หน่วยงานรัฐบาล สื่อมวลชน ประชาชนทั่วไป หรืออื่นๆ

6) การขาดความเป็นตัวของตัวเองขององค์กร (Siege Mentality) เป็นภาวะความไม่มั่นคงหรือไม่เป็นไปตามระเบียบแบบแผนที่องค์กรเคยปฏิบัติมา เพราะการถูกจับตามองมักสร้างความกดดันให้กับองค์กร ทำให้เกิดการระแวงระวังในการดำเนินงานมากกว่าเดิม อันจะนำมาซึ่งการดำเนินงานที่ดูไม่เป็นปกติ

7) สภาวะตื่นตระหนก (Panic) เป็นผลจากการเกิดภาวะวิกฤตที่ทำให้องค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรรู้สึกไม่สะดวกสบายต่อการใช้ชีวิตหรือตื่นตระหนกกับภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นและผลที่จะตามมาจากภาวะวิกฤตนั้น

กระบวนการจัดการในภาวะวิกฤต (Crisis Management)

เมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้นแล้ว องค์กรจะต้องลงมือแก้ไขภาวะวิกฤตเหล่านั้นโดยทันทีเพื่อไม่ให้ภาวะวิกฤตลุกลามไปมากกว่าเดิม (Henslowe, 1999) และ Coombs W. Timothy (2015) ได้มีการเสนอแนวคิดในการจัดการในภาวะวิกฤตไว้ ซึ่งมีประเด็นสำคัญในแต่ละขั้นตอนที่ใกล้เคียงกับที่ Clarke Caywood (1997) ได้อธิบายไว้ก่อนหน้านี้ โดยสามารถจัดลำดับขั้นตอนในการจัดการภาวะวิกฤตได้ 4 ขั้นตอน ได้แก่

1) ขั้นการป้องกัน (Prevention) หรือที่เรียกอีกชื่อหนึ่งว่าการจัดการประเด็น (Issue Management) เป็นการหลีกเลี่ยงการเกิดภาวะวิกฤตขององค์กรจากการคาดการณ์หรือการมองเห็นจากสัญญาณเตือนการเกิดภาวะวิกฤต โดยเมื่อองค์กรเล็งเห็นว่ากำลังจะตกอยู่ในภาวะวิกฤต องค์กรจะต้องทำการปรึกษาระหว่างกันว่ามีประเด็นใดที่กำลังจะเข้าสู่ภาวะวิกฤต และวางแผนรับมือไว้ล่วงหน้าเพื่อป้องกันไม่ให้ประเด็นเหล่านั้นมาสร้างผลกระทบทางลบที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรในอนาคตได้

2) ขั้นการเตรียมความพร้อม (Preparation) เป็นขั้นตอนที่องค์กรจะต้องทำแผนรับมือกับภาวะวิกฤต หรือที่เรียกว่า Crisis Management Plan: CMP ซึ่งเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรต้องมี โดยแผนรับมือกับภาวะวิกฤตขององค์กรนี้จะเกิดขึ้นจากการคาดการณ์ภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นได้กับองค์กร แล้วนำมาวางแผนในการรับมือ รวมถึงถูกนำไปซักซ้อมเพื่อให้เห็นถึงข้อบกพร่องของแผนที่ควรได้รับการแก้ไขก่อนที่จะนำไปใช้ในภาวะวิกฤตจริง

3) ขั้นการตอบสนอง (Response) เป็นขั้นของการนำแผนที่ผ่านการพัฒนามาอย่างดีแล้วมาเตรียมความพร้อมเพื่อใช้กับสถานการณ์จริง และยิ่งหากองค์กรมีความพร้อมมากเท่าไร ผลลัพธ์จากการใช้แผนการรับมือนี้กับภาวะวิกฤตก็จะมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยในขั้นการตอบสนองจะมีกระบวนการในการปฏิบัติดังนี้

1. ตอบสนองอย่างรวดเร็วที่สุด หนึ่งในเครื่องมือที่จะช่วยให้องค์กรเกิดการตอบสนองได้อย่างรวดเร็วคือการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารให้เกิดประโยชน์ โดยทำการสื่อสารไปยังกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรเพื่อให้เกิดการรับรู้ว่าองค์กรกำลังดำเนินการแก้ไขภาวะวิกฤตนั้นๆอย่างเต็มที่
2. ต้องมีทิศทางเดียวกันในการสื่อสาร ในภาวะวิกฤตที่เต็มไปด้วยข่าวลือและข้อมูลที่มิได้ได้รับการยืนยันหรือไม่มีที่มามากมาย การสื่อสารเพื่อแก้ไขภาวะวิกฤตขององค์กรจะต้องสื่อสารให้อยู่ในทิศทางเดียวกันหรือสอดคล้องกันเพื่อป้องกันความสับสนของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร โดยพนักงานขององค์กรจะกลายเป็นปัจจัยสำคัญในการพยายามสื่อสารสู่สาธารณะเพื่อสร้างการรับรู้
3. การกำหนดวัตถุประสงค์และเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับการสื่อสารในแต่ละสถานการณ์ การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนสำหรับการสื่อสารในแต่ละสถานการณ์จะช่วยให้การตัดสินใจเลือกใช้กลยุทธ์เพื่อแก้ไขภาวะวิกฤตนั้นมีความง่ายและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และจะส่งผลต่อการเลือกช่องทางในการสื่อสารที่เหมาะสม ซึ่งหากองค์กรสามารถกำหนดวัตถุประสงค์และเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมได้ก็จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นไปตามการคาดการณ์ที่คาดไว้
4. กำหนดกลุ่มเป้าหมายที่จะทำการสื่อสารให้ชัดเจน องค์กรจะต้องกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่จะทำการสื่อสารให้ชัดเจน ทั้งกลุ่มเป้าหมายหลักและกลุ่มเป้าหมายรอง เพื่อการเลือกใช้กลยุทธ์และช่องทางในการสื่อสารที่จะสร้างผลลัพธ์ที่ดีที่สุดกับกลุ่มเป้าหมายนั้นๆได้ โดย

ส่วนมากแล้วหากทำการสื่อสารกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรที่เป็นกลุ่มใหญ่ เช่น สื่อประชาชน หรือพนักงานขององค์กร จะใช้การสื่อสารในรูปแบบสาธารณะ แต่ถ้าจะทำการสื่อสารกับผู้ที่ได้รับความเสียหายจากความผิดพลาดที่เกิดจากองค์กร ควรจะใช้การสื่อสารแบบส่วนตัวเพื่อการแสดงรายละเอียดในการสื่อสารที่ครบถ้วน และยังสามารถแสดงออกถึงความจริงใจที่มีต่อผู้เสียหายได้มากกว่าการแถลงข่าวหรือการสื่อสารแบบสาธารณะอีกด้วย

โดยสิ่งสำคัญที่องค์กรควรจะดำเนินการในขั้นตอนนี้ด้วยคือการฟื้นฟูองค์กรจากความเสียหายที่ได้รับจากภาวะวิกฤต (Recovery) ที่นับตั้งแต่การฟื้นฟูองค์กรให้กลับมาสามารถดำเนินการได้อย่างปกติโดยเร็วเพื่อลดการสูญเสียในหลายๆทาง เช่น ทางการเงิน และการฟื้นฟูองค์กรเพื่อเป็นการแสดงให้เห็นให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรได้เห็นถึงความพยายามในการดำเนินการแก้ไขภาวะวิกฤตเหล่านั้นเพื่อให้องค์กรกลับเข้าสู่สภาวะปกติในการพร้อมดำเนินการอีกครั้งอย่างรวดเร็วได้

4) ขั้นการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนา (Revision) เป็นขั้นตอนที่องค์กรทำการประเมินการใช้จริงของแผนการรับมือในภาวะวิกฤตที่ได้ออกแบบไว้ว่ามีจุดแข็งและจุดอ่อนของแผนอย่างไร แล้วนำไปพัฒนาให้แผนการรับมือในภาวะวิกฤตนี้กลายเป็นแผนที่มีคุณภาพกว่าเดิมสำหรับการใช้ในการรับมือกับภาวะวิกฤตตั้งแต่ขั้นการป้องกัน (Prevention) การเตรียมความพร้อม (Preparation) และการตอบสนอง (Response)

Steven Fink (1986) ได้อธิบายถึงการจัดการในภาวะวิกฤตในแต่ละช่วงของภาวะวิกฤตไว้ 4 ขั้นตอนที่

1) ขั้นเริ่มต้น (Prodromal Stage) เป็นขั้นที่องค์กรควรตอบสนองต่อสัญญาณเตือนก่อนการเกิดภาวะวิกฤต ซึ่งจะป้องกันไม่ให้เกิดภาวะวิกฤตขั้นได้

2) ขั้นรุนแรงของภาวะวิกฤต (Acute Crisis Stage) เป็นขั้นที่องค์กรถูกสาธารณะและสื่อมวลชนจับตามองมากที่สุด เนื่องจากภาวะวิกฤตได้ขยายตัวจนมีความรุนแรงมากซึ่งวิธีการจัดการคือองค์กรไม่ควรจะทำการสื่อสารใดใดออกไปเพื่อป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจนทำให้ภาวะวิกฤตขยายตัวรุนแรงจนเกินควบคุมได้

3) ขั้นเรื้อรังของภาวะวิกฤต (Chronic Crisis Stage) เป็นขั้นที่เหมาะสมที่สุดที่องค์กรจะสามารถทำให้ภาวะวิกฤตสิ้นสุดลงได้ด้วยการเข้าไปจัดการและสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร รวมถึงสาธารณชนและสื่อมวลชนที่เกี่ยวข้อง

4) ขั้นการปรับปรุงและแก้ไข (Resolution Stage) เป็นขั้นที่จะเกิดขึ้นหลังจากที่องค์กรได้แก้ไขภาวะวิกฤตจนองค์กรกลับเข้าสู่ภาวะปกติเรียบร้อยแล้ว โดยองค์กรจะต้องนำข้อมูลที่ได้จากการแก้ไขภาวะวิกฤตมาทบทวนหรือประมวลสถานการณ์เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการป้องกันและรับมือกับภาวะวิกฤตที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

ขั้นตอนที่สำคัญที่สุดในการจัดการกับภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นกับองค์กรคือ ขั้นการป้องกัน (Preparation/Prevention) โดยจะเป็นขั้นที่องค์กรสามารถป้องกันไม่ให้เกิดภาวะวิกฤตขึ้นได้ จากการเฝ้าระวัง ประเมินสถานการณ์ แล้วนำมาวางแผนในการปฏิบัติงานเพื่อป้องกัน และควบคุมไม่ให้เกิดภาวะวิกฤตขึ้นกับองค์กรได้ ทั้งนี้การป้องกันที่กล่าวถึงจะได้รับอิทธิพลมาจากการเรียนรู้ (Learning) จากสถานการณ์หรือภาวะวิกฤตที่เคยเกิดขึ้นในอดีตแล้วนำมาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อป้องกันและควบคุมภาวะวิกฤตที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร ซึ่งหากองค์กรสามารถดำเนินงานในขั้นตอนนี้ได้ก็จะทำให้องค์กรไม่ต้องเข้าสู่ภาวะวิกฤต และไม่เกิดผลกระทบกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร อันจะนำมาซึ่งความเชื่อมั่นที่มากขึ้นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรที่มีกับตัวองค์กรเอง (Clarkson, 1995)

Coombs W. Timothy (2010) ได้พัฒนาและเสนอแนวคิดสำหรับการจัดการตามวงจรชีวิตของภาวะวิกฤต (Crisis Life Cycle) ที่แบ่งออกเป็น 3 ช่วง ดังนี้

1) ช่วงก่อนการเกิดภาวะวิกฤต (Pre-Crisis) เป็นช่วงที่องค์กรสามารถเห็นประเด็นปัญหา ก่อนที่จะเกิดเป็นภาวะวิกฤตได้ สิ่งที่องค์กรควรปฏิบัติคือการป้องกันไม่ให้เกิดภาวะวิกฤตด้วยการจัดการกับประเด็นปัญหาเหล่านั้นไม่ให้ลุกลามใหญ่โตจนเกิดเป็นภาวะวิกฤตที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กร โดยองค์กรควรมีการจัดทำแผนการรับมือภาวะวิกฤตในกรณีที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงภาวะวิกฤตได้ ซึ่งการจัดการในช่วงก่อนการเกิดภาวะวิกฤตนี้ยังแบ่งออกได้เป็น 3 ช่วงย่อย ดังนี้

1. ช่วงการตรวจหาสัญญาณเตือน (Signal Detection) องค์กรควรหาวิธีในการตรวจหาสัญญาณเตือนในการเกิดภาวะวิกฤตโดยจะแตกต่างกันไปตามบริบทขององค์กร เช่น ประเภทธุรกิจที่องค์กรกำลังดำเนินอยู่ เป็นต้น ซึ่งส่วนใหญ่แล้วสัญญาณเตือนจะปรากฏ

ขึ้นก่อนการเกิดภาวะวิกฤตและเมื่อองค์กรตรวจพบสัญญาณเตือนเหล่านั้นแล้ว องค์กรควรต้องลงมือแก้ไขโดยทันทีเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดภาวะวิกฤตได้

2. ช่วงการสร้างการป้องกัน (Prevention) ในช่วงนี้องค์กรควรมีการปฏิบัติงานเพื่อป้องกันการเกิดภาวะวิกฤตใน 3 ส่วน ได้แก่ 1) การจัดการประเด็นปัญหา (Issue Management) คือการจัดการกับประเด็นปัญหาที่อาจก่อให้เกิดภาวะวิกฤตจากภายนอกองค์กร 2) การจัดการความเสี่ยง (Risk Management) การจัดการเพื่อลดความเสี่ยงต่างๆ จากการดำเนินงานภายในองค์กรที่อาจส่งผลต่อการเกิดภาวะวิกฤต 3) การจัดการกับชื่อเสียง (Reputation Management) คือการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรให้อยู่ในระดับความสัมพันธ์ที่ดี
3. ช่วงการเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับภาวะวิกฤต (Crisis Preparation) เป็นกระบวนการที่องค์กรควรจัดเตรียมการดำเนินงานที่จะใช้ในการรับมือกับภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นได้ โดยเป็นการวางแผนงานและวางตัวผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดกับการรับมือกับภาวะวิกฤตเพื่อให้สามารถป้องกันหรือแก้ไขภาวะวิกฤตได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อเกิดสัญญาณเตือนหรือภาวะวิกฤตขึ้น

2) ช่วงการเกิดภาวะวิกฤต (Crisis Event) เป็นช่วงที่ภาวะวิกฤตได้เกิดขึ้นแล้วโดยอาจสังเกตได้จากการมีเหตุการณ์ที่สามารถบอกได้ถึงการเกิดของภาวะวิกฤตและจะครอบคลุมถึงตอนที่ภาวะวิกฤตได้รับการแก้ไขเรียบร้อยแล้ว โดยในช่วงการเกิดภาวะวิกฤตนี้สามารถแบ่งย่อยออกได้เป็น 2 ช่วง ดังนี้

1. การรับรู้ถึงภาวะวิกฤต (Crisis Recognition) เจ้าหน้าที่ภายในองค์กรเมื่อรับทราบถึงการเกิดของภาวะวิกฤตแล้วควรติดตามสถานการณ์อย่างใกล้ชิดและดำเนินการควบคุมไม่ให้ภาวะวิกฤตนั้นๆ ลุกลามใหญ่โตมากขึ้น

2. การแก้ไขภาวะวิกฤต (Crisis Containment) ในขณะที่ภาวะวิกฤตกำลังเกิดขึ้นองค์กรควรดำเนินการแก้ไขด้วยการเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์นั้นๆ เพื่อควบคุมไม่ให้ภาวะวิกฤตขยายตัวไปอยู่ในขั้นที่รุนแรงกว่าเดิม สิ่งสำคัญคือองค์กรควรต้องสื่อสารไปยังกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรถึงความรับผิดชอบและแนวทางในการแก้ไขภาวะวิกฤตที่องค์กรตัดสินใจกระทำ การใช้แผนการรับมือกับภาวะวิกฤตที่องค์กรเคยเตรียมไว้ล่วงหน้าจะทำให้สามารถแก้ไขสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสำเร็จในเวลาอันรวดเร็วมากขึ้น

3) ช่วงหลังการเกิดภาวะวิกฤต (Post Crisis) คือช่วงที่องค์กรได้ทำการแก้ไขภาวะวิกฤตจนเสร็จสิ้นไปเรียบร้อยแล้วและองค์กรทำการประเมินสถานการณ์ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นแล้วนำไปพิจารณาร่วมกันเพื่อหามาตรการในการรองรับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นหลังภาวะวิกฤต ซึ่งหากองค์กรมีการแก้ไขภาวะวิกฤตที่ดีช่วงนี้จะเป็นช่วงที่องค์กรสามารถใช้โอกาสเพื่อฟื้นฟูชื่อเสียงและความเชื่อมั่นขององค์กรให้กลับคืนมารวมถึงให้เพิ่มมากขึ้นได้ด้วย

กระบวนการสื่อสารในภาวะวิกฤต (Crisis Communication)

Coombs W. Timothy (2007) ได้คิดค้นทฤษฎีที่ชื่อว่า Situational Crisis Communication Theory หรือเรียกด้วยชื่อย่อว่า SCTT เป็นทฤษฎีที่จะช่วยในการค้นหาสาเหตุที่สัมพันธ์กันกับสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นในระหว่างภาวะวิกฤต กล่าวคือทฤษฎีนี้จะช่วยค้นหาว่าสาธารณชนมีการรับรู้ถึงภาวะวิกฤตอย่างไร การตอบสนองต่อกลยุทธ์การแก้ไขภาวะวิกฤตเป็นอย่างไร และจะแสดงปฏิกิริยาต่อองค์กรอย่างไร ดังนั้น SCTT เป็นทฤษฎีที่ต้องการข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรมาใช้ในการหาต้นเหตุของเหตุการณ์และการตัดสินใจเลือกใช้กลยุทธ์ในการสื่อสารเพื่อแก้ไขภาวะวิกฤต โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

1) สถานภาพขององค์กรต่อภาวะวิกฤต (Crisis Situation) โดยองค์กรจะต้องประเมินตัวเองว่า องค์กรเกี่ยวข้องกับต้นเหตุของการเกิดภาวะวิกฤตในระดับใด โดยสามารถประเมินได้จากประเภทและระดับความรุนแรงของภาวะวิกฤต ซึ่งจะนำไปสู่ระดับความรับผิดชอบที่องค์กรจะต้องมีต่อภาวะวิกฤต สามารถแบ่งประเภทของภาวะวิกฤตที่จะส่งผลต่อสถานภาพขององค์กรได้ 3 ประเภท ได้แก่

1. ประเภทที่องค์กรเป็นผู้เสียหาย (Victim Cluster) เป็นประเภทที่ภาวะวิกฤตส่งผลกระทบต่อให้องค์กรได้รับความเสียหายหรือตกเป็นเหยื่อของสถานการณ์นั้น ทำให้ความรับผิดชอบที่องค์กรจะต้องมีต่อภาวะวิกฤตอยู่ในระดับที่น้อยที่สุด โดยประเภทของภาวะวิกฤตที่องค์กรเป็นผู้เสียหาย มี 4 ประเภท ดังนี้

1.1 ภาวะวิกฤตที่เกิดจากภัยพิบัติทางธรรมชาติ (Natural Disaster) คือภาวะวิกฤตที่เกิดจากความผิดปกติของธรรมชาติ เช่น น้ำท่วม ไฟป่า พายุ แผ่นดินไหว เป็นต้น

1.2 ภาวะวิกฤตที่เกิดจากข่าวลือ (Rumor) คือภาวะวิกฤตที่เกิดจากข้อมูลที่ไม่เป็นความจริงหรือข้อมูลที่ไม่มีที่มา โดยเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและทำให้องค์กรได้รับความเสียหายจากการกระจายตัวของข้อมูลสู่สาธารณะที่มุ่งหวังในการทำลายชื่อเสียงและการทำงานขององค์กร

1.3 ภาวะวิกฤตที่เกิดจากการใช้ความรุนแรงภายในองค์กร (Workplace Violence) คือ ภาวะวิกฤตที่เกิดจากการใช้กำลังหรือการใช้ความรุนแรงภายในพื้นที่ทำงานขององค์กร

1.4 ภาวะวิกฤตที่เกิดจากสินค้าขององค์กรถูกดัดแปลงหรือองค์กรถูกให้ร้าย (Product Tampering / Malevolence) คือภาวะวิกฤตที่เกิดจากบุคคลภายนอกที่มีความต้องการในการทำลายชื่อเสียงองค์กร จึงใช้วิธีต่างๆในการโจมตีองค์กร เช่น การดัดแปลงสินค้า การปลอมแปลงสินค้า การป้ายสีความผิดให้องค์กร เป็นต้น โดยบุคคลภายนอกเหล่านั้นอาจเป็นผู้ไม่ประสงค์ดี คู่แข่ง หรืออื่นๆ

2. ประเภทที่องค์กรไม่ตั้งใจให้เกิดขึ้น (Accidental Cluster) เป็นประเภทที่ภาวะวิกฤตเกิดจากอุบัติเหตุ ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากความไม่ตั้งใจ ทำให้ความรับผิดชอบขององค์กรที่จะต้องรับผิดชอบต่อภาวะวิกฤตอยู่ในระดับน้อย โดยประเภทของภาวะวิกฤตที่องค์กรไม่ตั้งใจให้เกิดขึ้นมี 3 ประเภท ดังนี้

1.1 ภาวะวิกฤตที่เกิดจากการท้าทาย (Challenges) คือภาวะวิกฤตที่เกิดจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร โดยการท้าทายนี้อาจเกิดจากความไม่พอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรจนนำมาซึ่งคำกล่าวอ้างที่นำมาใช้สร้างปัญหาให้กับองค์กร

1.2 ภาวะวิกฤตที่เป็นอุบัติเหตุที่เกิดจากความผิดพลาดทางเทคนิค (Technical-Error Accidents) คือภาวะวิกฤตที่เกิดจากความผิดพลาดของเทคโนโลยีที่องค์กรใช้ในการดำเนินงานในส่วนต่างๆจนทำให้เกิดการบาดเจ็บหรือเสียชีวิตของบุคลากรในองค์กร

1.3 ภาวะวิกฤตที่เกิดจากความผิดพลาดทางเทคนิคของกระบวนการผลิต (Technical-Error Product Harm) คือภาวะวิกฤตที่เกิดจากความผิดพลาดของเทคโนโลยีที่องค์กรใช้ในการผลิตสินค้าและทำให้เกิดอันตรายต่อผู้บริโภค

2) กลยุทธ์การสื่อสารในการตอบสนองในภาวะวิกฤต (Crisis Response Strategies) ผลจากการประเมินระดับความรับผิดชอบต่อองค์กรที่มีต่อภาวะวิกฤตจะส่งผลต่อการเลือกใช้กลยุทธ์การสื่อสารที่จะนำมาแก้ไขภาวะวิกฤต ซึ่งระดับความรับผิดชอบต่อองค์กรที่มีต่อภาวะวิกฤตที่ต่างกันก็จะส่งผลต่อกลยุทธ์การสื่อสารที่จะใช้ในการแก้ไขภาวะวิกฤตที่ต่างกันด้วย โดยกลยุทธ์การสื่อสารที่จะใช้ในการแก้ไขภาวะวิกฤต มีดังนี้

1. กลยุทธ์ระดับเบื้องต้น (Initial Strategies) เป็นกลยุทธ์การสื่อสารสำหรับภาวะวิกฤตระดับเบื้องต้น โทนกลยุทธ์นี้ควรถูกนำไปใช้กับภาวะวิกฤตทุกประเภทและความรับผิดชอบขององค์กรในทุกระดับ เพื่อเป็นการแสดงให้เห็นว่าองค์กรได้รับรู้ถึงสถานการณ์ที่เกิดขึ้นและมีความรู้สึกเห็นอกเห็นใจกับผู้เสียหาย ประกอบไปด้วย 2 กลยุทธ์ ดังนี้

(1) กลยุทธ์แก้ไขความผิดพลาด (Corrective Action) เมื่อองค์กรสามารถตรวจพบสาเหตุที่นำไปสู่ความผิดพลาดได้หลังจากเกิดภาวะวิกฤตแล้ว องค์กรจะต้องดำเนินการแก้ไขโดยทันที

(2) กลยุทธ์การแก้ไขข้อมูล (Adjust Information) หากเป็นกรณีที่ได้รับ การประเมินแล้วว่าองค์กรเป็นผู้เสียหายและไม่มีปัจจัยอื่นมากระตุ้นให้เกิดความรุนแรงของภาวะวิกฤตนั้นๆมากขึ้น องค์กรจะต้องทำการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่เป็นข้อเท็จจริงเบื้องต้นไปยังกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรซึ่งเป็นผู้ที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤต แต่องค์กรยังไม่ควรยอมรับผิดในขั้นต้นนี้

2. กลยุทธ์ระดับปฐมภูมิ (Primary Strategies) เมื่อองค์กรได้ทำการประเมินสถานการณ์และทราบถึงต้นเหตุและระดับของความรับผิดชอบต่อองค์กรควรมีต่อภาวะวิกฤตนั้นๆได้แล้ว กลยุทธ์ในการสื่อสารที่จะใช้แก้ไขสถานการณ์ในระดับปฐมภูมิมิมี 3 กลยุทธ์ ดังนี้

(1) กลยุทธ์การปฏิเสธ (Deny Strategies) เมื่อองค์กรประเมินสถานการณ์แล้วพบว่าตนเองไม่ได้อยู่ในกลุ่มผู้เสียหาย หมายความว่าความรับผิดชอบต่อองค์กรควรมีต่อภาวะวิกฤตอยู่ในระดับต่ำ ทำให้องค์กรไม่จำเป็นต้องแสดงความรับผิดชอบต่อที่เกิดขึ้นจากภาวะวิกฤต ซึ่งประกอบไปด้วยกลยุทธ์ย่อย ดังนี้

1.1 การโจมตีกลับ (Attack the Accuser) เป็นการที่องค์กรออกมาเผชิญหน้ากับผู้ที่มีประสงคร้ายกับองค์กรเพื่อชี้แจงข้อเท็จจริงถึงสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และโจมตีกลับถึงการให้ร้ายด้วยข้อมูลเท็จเหล่านั้น

1.2 การปฏิเสธ (Denial) คือการที่องค์กรออกมาปฏิเสธว่าไม่ได้ประสบภาวะวิกฤตนั้น หรือแสดงออกอย่างชัดเจนว่าองค์กรเป็นผู้เสียหายที่องค์กรไม่ควรเป็นผู้รับชอบภาวะวิกฤตเหล่านั้น แต่ควรเป็นผู้อื่น

(2) กลยุทธ์ลดความรุนแรง (Diminish Strategies) เป็นกลยุทธ์ในการทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรรับรู้ถึงความรุนแรงของภาวะวิกฤตนั้นๆ น้อยลง และจะช่วยลดความรับผิดชอบที่องค์กรต้องมีต่อภาวะวิกฤตนั้นๆ ซึ่งประกอบไปด้วยกลยุทธ์ย่อย ดังนี้

2.1 การขออภัย (Excuse) เป็นการที่องค์กรจะออกมาบอกว่าไม่ได้มีเจตนาที่จะทำให้เกิดภาวะวิกฤตและความเสียหายเหล่านั้นขึ้น หรือกล่าวโทษตัวองค์กรเองว่าไม่มีความสามารถเพียงพอในการควบคุมสถานการณ์ให้อยู่ในระดับที่ไม่สร้างความเดือดร้อนต่อผู้ใด ซึ่งจะทำให้องค์กรต้องรับผิดชอบต่อภาวะวิกฤตเหล่านั้นน้อยลง

2.2 การแก้ตัวด้วยการให้เหตุผล (Justification) เป็นการพยายามลดระดับความรับผิดชอบต่อองค์กรที่จะมีต่อภาวะวิกฤตนั้นๆ ให้น้อยลงด้วยการให้ข้อมูลหรือเหตุผลต่างๆ

(3) กลยุทธ์ฟื้นฟูชื่อเสียง (Rebuild Strategies) เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรออกมาแสดงความเห็นใจและขออภัยในสิ่งที่เกิดขึ้น รวมถึงการนำเสนอข้อมูลด้านบวกขององค์กรเพิ่มเพื่อให้กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรกลับมามีความรู้สึกดีต่อกับองค์กรดั้งเดิมหรือมากกว่าเดิม ประกอบไปด้วยกลยุทธ์ย่อย ดังนี้

- การชดเชยความเสียหาย (Compensation) องค์กรนำเสนอบางสิ่งบางอย่างเพื่อเป็นการชดเชยความเสียหายที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤตเหล่านั้น เช่น เงินทอง หรือของกำนัล เป็นต้น

- การขอโทษ (Apology) เป็นการที่องค์กรขอโทษและขอความเห็นใจจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร และการทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรเห็นว่าองค์กรมีความพยายามอย่างมากในการแก้ไขภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น

3. กลยุทธ์ระดับทุติยภูมิ (Secondary Strategies) หากองค์กรยังคงตรวจพบความต่อเนื่องของภาวะวิกฤตแม้องค์กรได้ใช้กลยุทธ์ระดับปฐมภูมิไปแล้ว องค์กรสามารถใช้กลยุทธ์ในระดับที่สูงขึ้นเพื่อทำการคลี่คลายภาวะวิกฤตเหล่านั้นด้วยการปลอบประโลม เช่น

(1) การเตือนความจำ (Reminder) เป็นการลดความรู้สึกในทางลบของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรด้วยการพยายามรื้อฟื้นความทรงจำจากการพูดเรื่องราวดีๆ ขององค์กร

(2) การประจบสอพลอ (Ingratiate) เป็นการยกยอสรรเสริญผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรจากการที่ให้ความร่วมมือในการแก้ไขภาวะวิกฤต

(3) การแสดงตนเป็นผู้เสียหาย (Victimage) เป็นการที่องค์กรแสดงตนว่าองค์กรก็เป็นผู้เสียหายจากภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นเช่นกัน เพื่อเรียกความสนใจจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

แต่ในภาวะวิกฤตบางสถานการณ์ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรจะเกิดความคาดหวังให้องค์กรเพิ่มระดับความรับผิดชอบที่จะมีต่อภาวะวิกฤตนั้นๆ ซึ่งในการเลือกใช้กลยุทธ์ในการสื่อสารเพื่อแก้ไขภาวะวิกฤตให้เกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพควรคำนึงถึงปัจจัย 2 ปัจจัยในการนำมาประกอบการตัดสินใจเลือกใช้กลยุทธ์ในการสื่อสาร ดังนี้

1) ภาวะวิกฤตที่เคยเกิดขึ้น (Crisis History) เพราะภาวะวิกฤตเกิดขึ้นจากการดำเนินงานที่ไม่มีประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งหากเกิดภาวะวิกฤตขึ้นอีกครั้งก็หมายความว่าองค์กรยังคงดำเนินงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพ แม้จะเคยเกิดเหตุการณ์ที่น่าจะเป็นบทเรียนในการพัฒนาการดำเนินงานขึ้นแล้ว ทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรมองว่าองค์กรควรออกมาแสดงถึงความรับผิดชอบต่อมากขึ้น

2) ชื่อเสียงเดิมขององค์กร (Prior Reputation) องค์กรควรพิจารณาประเมินระดับชื่อเสียงขององค์กรอยู่ตลอดเวลา เพราะองค์กรที่มีชื่อเสียงทางด้านลบก็就会被เรียกร้องการรับผิดชอบต่อภาวะวิกฤตในระดับที่มากกว่าองค์กรที่มีชื่อเสียงในทางบวก

ภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ (Crisis Situations on Social Media)

ภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์มีคุณสมบัติที่พิเศษคือการขยายตัวของประเด็นปัญหาภายในเวลาอันรวดเร็ว (Owyang, 2011) ด้วยวิธีการบอกต่อแบบปากต่อปาก (Online Word-of-mouth) ที่ยิ่งทำให้ความรุนแรงของประเด็นปัญหาเหล่านั้นทวีความรุนแรงขึ้น (Hsu & Lawrence, 2015) ซึ่งเมื่ออยู่ในภาวะวิกฤตก็ย่อมส่งผลกระทบต่อทางลบที่มากขึ้นอย่างรวดเร็วต่อองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร และภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ทำให้องค์กรอยู่ในฝ่ายที่เสียเปรียบได้ด้วยการใช้พื้นที่สื่อสังคมออนไลน์อย่างเป็นทางการเป็นประโยชน์ของผู้บริโภคในการร้องเรียน ตีชม ตำหนิติเตียน

องค์กร ซึ่งเป็นการทำให้ผู้บริโภคมีอำนาจในการต่อรองในภาวะวิกฤตที่มากขึ้น หากองค์กรไม่ดำเนินการแก้ไขอย่างรวดเร็วเพื่อระงับการแพร่กระจายในวงที่กว้างขึ้นที่จะทำให้องค์กรเสียเปรียบมากขึ้นไปด้วย (Gregoire, Salle, & Tripp, 2015) แต่การสื่อสารสังคมออนไลน์ยังเป็นช่องทางที่มีประโยชน์กับองค์กรได้เมื่อเกิดภาวะวิกฤตด้วยการที่องค์กรใช้คุณสมบัติของความเร็วในการกระจายข้อมูลข่าวสารของสื่อสังคมออนไลน์ในการชี้แจง ตอบสนอง หรือสื่อสารไปยังกลุ่มมีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรถึงการดำเนินการแก้ไขภาวะวิกฤตนั้นๆ เพื่อลดโอกาสในการเกิดภาวะวิกฤตหรือลดระดับของความเสียหายที่กำลังจะเกิดขึ้นได้ (Coombs, 2015)

ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นบนสื่อสังคมออนไลน์มีรูปแบบที่คล้ายคลึงกับภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นทั่วไปในช่องทางอื่นๆ แต่มีข้อแตกต่างอยู่ 3 ประการที่จะทำให้สามารถตัดสินได้ว่าจะมีการเกิดภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์จริงหรือไม่ ดังนี้ (Capozzi & Rucci, 2013)

- 1) ประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นได้ถูกทำให้แพร่กระจายไปในวงกว้างผ่านการแสดงความเห็น บอกรับ และปรึกษาหารือกันผ่านสื่อสังคมออนไลน์ ซึ่งทำให้เกิดผลกระทบทางลบที่กว้างตามไปด้วย
- 2) สื่อหลัก (Traditional Media) นำเอาประเด็นปัญหาเหล่านั้นไปเผยแพร่ผ่านช่องทางของตนเอง แสดงให้เห็นว่าสื่อหลักเกิดความสนใจในประเด็นปัญหาเหล่านั้น และด้วยคุณสมบัติสำคัญของสื่อหลักในการสามารถกระจายข้อมูลข่าวสารสู่คนทั่วไปได้ทำให้การที่สื่อหลักนำเสนอประเด็นปัญหาเหล่านั้นย่อมส่งผลทางลบต่อองค์กรมากกว่าผลทางในทางบวก
- 3) สร้างผลกระทบที่ทำให้องค์กรไม่สามารถดำเนินงานได้ตามแบบแผนปกติ และยังส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงขององค์กร

นอกจากนี้ Coombs W. Timothy (2015) ยังได้อธิบายถึงความแตกต่างระหว่างภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์กับภาวะวิกฤตทั่วไปไว้ให้เข้าใจโดยง่ายว่า ภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ให้ความสำคัญกับภาพลักษณ์ชื่อเสียงขององค์กรมากกว่าภาวะวิกฤตทั่วไปที่ให้ความสำคัญกับความปลอดภัยของบุคคลากรภายในองค์กรและสาธารณะมากกว่า และเมื่อภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์มีความแตกต่างจากภาวะวิกฤตทั่วไปแม้เพียงเล็กน้อย ก็ย่อมส่งผลต่อการจัดการภาวะวิกฤตที่มีความแตกต่างกันด้วย (Capozzi & Rucci, 2013)

สาเหตุการเกิดภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์มี 3 สาเหตุใหญ่ๆที่จะทำให้องค์กรสามารถจำแนกประเภทของภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ได้ ซึ่งได้แก่

1) ภาวะวิกฤตที่เกิดจากความผิดพลาดในการเลือกใช้งานขององค์กร (Organizational Misuse) เป็นภาวะวิกฤตที่มีสาเหตุจากการใช้สื่อสังคมออนไลน์ในทางที่ผิดขององค์กร ทำให้เกิดผลกระทบในทางลบกับชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กร และหากความผิดพลาดนั้นสามารถพิสูจน์ได้ว่าเกิดขึ้นจากความตั้งใจขององค์กรจะยิ่งทำให้ภาวะวิกฤตนั้นๆ มีความรุนแรงมากขึ้นด้วย เช่น การที่องค์กรนำเอาสถานการณ์ภัยพิบัติที่กำลังเกิดขึ้นในขณะนั้นมาใช้ในการประชาสัมพันธ์สินค้าผ่านสื่อสังคมออนไลน์ขององค์กรซึ่งถือว่าเป็นการกระทำที่ผิดกาลเทศะ ทำให้ประชาชนที่พบเห็นการประชาสัมพันธ์บนสื่อสังคมออนไลน์ขององค์กรขึ้นนั้นเกิดความไม่พอใจและแสดงความคิดเห็นกลับมายังองค์กรผ่านสื่อสังคมออนไลน์เช่นกัน และความไม่พอใจที่ถูกแสดงออกมาเหล่านั้นก็ขยายวงกว้างไปอย่างรวดเร็วตามคุณสมบัติของสื่อสังคมออนไลน์ทำให้องค์กรอยู่ในภาวะวิกฤตที่จะนำมาซึ่งความเสียหายอย่างมากต่อองค์กร

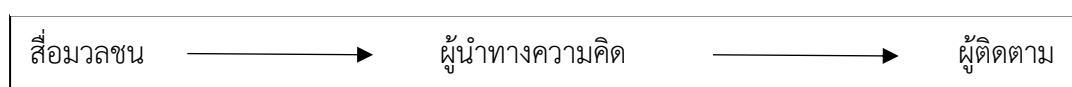
2) ภาวะวิกฤตที่เกิดจากความไม่พึงพอใจของผู้บริโภค (Dissatisfied Customers) เป็นภาวะผู้บริโภคใช้สื่อสังคมออนไลน์ในการแสดงความไม่พึงพอใจต่อสินค้า บริการ หรือการปฏิบัติตัวขององค์กรโดยอาจแสดงความไม่พอใจผ่านสื่อสังคมออนไลน์ของตนเองหรือขององค์กร เพื่อเป็นการบอกกับองค์กรถึงที่มาหรือความต้องการการรับผิดชอบขององค์กรต่อปัญหาที่ผู้บริโภคเหล่านั้นพบเจอจากสินค้า บริการ หรือการปฏิบัติตัวขององค์กรเอง หรือในบางกรณีผู้บริโภคอาจไม่ได้ต้องการความรับผิดชอบต่อองค์กร แต่ต้องการทำให้องค์กรเสื่อมเสียชื่อเสียงผ่านการใช้สื่อสังคมออนไลน์ที่สามารถกระจายความคิดเห็นเหล่านั้นได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งภาวะวิกฤตที่มีสาเหตุมาจากความไม่พึงพอใจของผู้บริโภคที่ถูกแสดงบนสื่อสังคมออนไลน์นับเป็นหนึ่งในสัญญาณเตือนการเกิดภาวะวิกฤตที่จะทำให้องค์กรสามารถนำไปวางแผนเพื่อป้องกันการเกิดภาวะวิกฤตได้จากการเห็นปัญหาล่วงหน้านี้ได้อย่างรวดเร็ว

3) ภาวะวิกฤตที่เกิดจากการถูกร้องเรียน (Challenges) เป็นภาวะวิกฤตที่เกิดจากการที่ดำเนินงานขององค์กรไม่เป็นไปตามความคาดหวังที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรได้ตั้งไว้ เช่น การที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรรับรู้ถึงความไม่เหมาะสมของนโยบายบางข้อขององค์กร ทำให้เกิดการเรียกร้องหาความรับผิดชอบต่อที่มีเหตุมาจากการดำเนินงานที่ผิดจากความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ซึ่งการขัดต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรจะนำมาซึ่งความเสียหายต่อชื่อเสียงขององค์กรในทางลบได้ (Finet, 1994)

การจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ (Crisis Management on Social Media)

สื่อสังคมออนไลน์เป็นสื่อที่มีการสื่อสารแบบปากต่อปาก (Online Word-of-Mouth) ที่ทำให้ผู้บริโภคมีอำนาจในการต่อรองกับองค์กรได้มากขึ้น เนื่องจากผู้บริโภคมีพื้นที่ในการแสดงความคิดเห็นและมีความสามารถในการแพร่กระจายข้อมูลข่าวสารไปในวงกว้างด้วยตนเองได้ซึ่งเป็นการบอกต่อจากคนหนึ่งสู่คนหนึ่งที่มียุทธพลทางการรับรู้และความคิดสำหรับผู้รับสารเป็นอย่างมาก ดังนั้นหากองค์กรไม่มีการระวังในเรื่องของผู้บริโภคและสื่อสังคมออนไลน์ก็อาจทำให้เกิดการสื่อสารแบบปากต่อปากที่ทำให้องค์กรตกอยู่ในสถานการณ์ลำบากได้ (Hennig-Thurau, Gwinner, Walsh, & Gremler, 2004) โดยทฤษฎีการไหลของข้อมูลข่าวสารแบบสองขั้นตอน หรือ Two step flow theory ก็เป็นทฤษฎีหนึ่งที่สามารถอธิบายถึงการส่งต่อข้อมูลข่าวสารแบบปากต่อปากที่เชื่อว่าสื่อมวลชนไม่ได้มีอิทธิพลในการส่งข้อมูลข่าวสารตรงสู่ผู้ติดตามมากขนาดนั้น แต่มีกลุ่มคนกลุ่มหนึ่งที่อยู่ตรงกลางระหว่างการสื่อสารและมีอิทธิพลในการทำให้ผู้ติดตามเปิดรับข้อมูลข่าวสารได้มากกว่าสื่อมวลชนซึ่งก็คือกลุ่มผู้นำทางความคิด (Opinion Leader) ด้วยความเชื่อว่ากลุ่มผู้นำทางความคิดนี้มีความรู้และมีพฤติกรรมในการเปิดรับข้อมูลข่าวสารมากกว่าผู้ติดตามจึงทำหน้าที่เป็นสื่อกลาง (Intermediaries) ของการสื่อสาร โดยข้อมูลข่าวสารจะถูกส่งจากสื่อมวลชนไปยังกลุ่มผู้นำทางความคิด และจะถูกส่งจากผู้นำทางความคิดไปยังผู้ติดตามที่มีสถานะเป็นผู้คอยรับข้อมูลข่าวสาร ดังแผนภาพต่อไปนี้

รูปภาพที่ 9 แบบจำลองทฤษฎีการไหลของข้อมูลข่าวสารแบบสองขั้นตอน



ที่มา: Assael, H. (1998). Consumer behavior and marketing action.

ทฤษฎีการไหลของข้อมูลข่าวสารแบบสองขั้นตอน เป็นทฤษฎีที่มีความเชื่อว่ากลุ่มผู้นำทางความคิดมีอิทธิพลต่อการเปิดรับข้อมูลข่าวสารของผู้ติดตาม ทำให้ทฤษฎีนี้ถูกตั้งคำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้ที่เกี่ยวข้องในการสื่อสารครั้งนี้ ดังต่อไปนี้

1) กลุ่มผู้ติดตามไม่ได้ทำหน้าที่ในการเป็นผู้รับสารเท่านั้น แต่บางเวลาก็สามารถเป็นผู้หาข้อมูลข่าวสารด้วยตนเองได้เช่นกัน

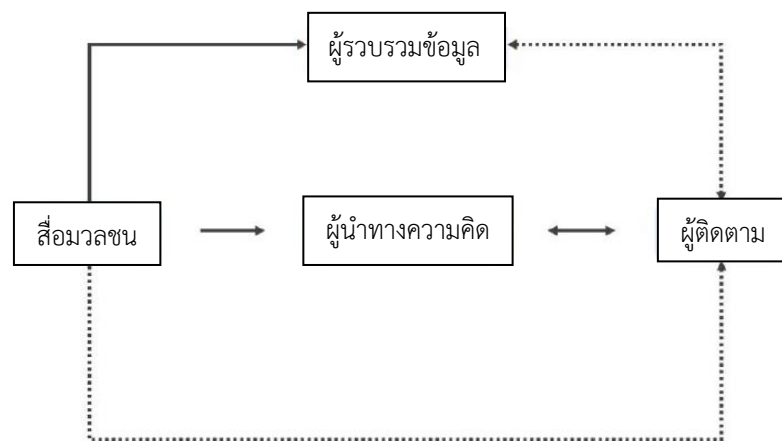
2) กลุ่มผู้นำทางความคิดไม่ได้ทำหน้าที่ในการส่งต่อข้อมูลข่าวสารเท่านั้นแต่ในบางเวลาก็มีหน้าที่ในการเป็นผู้รับสารจากกลุ่มผู้ติดตามได้ด้วยเช่นกัน โดยสามารถกล่าวได้ว่ากระบวนการนี้เป็นกระบวนการสื่อสารแบบปากต่อปากที่เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน

3) ในบางกรณีผู้ติดตามก็สามารถรับข้อมูลข่าวสารจากสื่อมวลชนได้โดยตรงโดยไม่ต้องผ่านกลุ่มผู้นำทางความคิดได้เช่นกัน ซึ่งสามารถกล่าวได้ว่าการไหลของข้อมูลข่าวสารไม่จำเป็นจะต้องถูกควบคุมโดยกลุ่มผู้นำทางความคิดเสมอไป

4) อาจมีบทบาทใหม่เกิดขึ้นในกระบวนการสื่อสารซึ่งก็คือ กลุ่มผู้รวบรวมข่าวสาร (Information Gatherer) ที่เป็นกลุ่มที่แตกต่างจากกลุ่มผู้นำทางความคิดเนื่องจากกลุ่มผู้รวบรวมข่าวสารไม่มีอิทธิพลกับคนกลุ่มอื่นแต่ทำหน้าที่ในการให้ความช่วยเหลือด้านข้อมูลจากการเป็นกลุ่มคนที่มีความรู้เกี่ยวกับสิ่งนั้นๆ

จากการถูกตั้งคำถามดังกล่าวของทฤษฎีการไหลของข้อมูลข่าวสารแบบสองขั้นตอนทำให้เกิดการพิจารณาถึงกระบวนการสื่อสารอยู่หลายครั้งจนเกิดเป็นแบบจำลองการไหลของข้อมูลข่าวสารแบบหลายขั้นตอน (Multi step flow model) ที่มีขั้นตอนดังนี้

รูปภาพที่ 10 แบบจำลองทฤษฎีการไหลของข้อมูลข่าวสารแบบสองขั้นตอน



ที่มา: Assael, H. (1998). Consumer behavior and marketing action.

Yan Jin, Brooke Fisher Liu และ Lucinda L. Austin (2011) ได้อธิบายทฤษฎีกระบวนการสื่อสารภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ (Social-mediated Crisis Communication Model : SMCC) ไว้ว่าประกอบไปด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้

1) องค์กร (Organization) องค์กรเป็นจุดเริ่มต้นของการสื่อสารทั้งหมดจากการเป็นผู้ส่งข่าวสารไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องต่างๆ ได้แก่ สื่อมวลชนทั้งสื่อดั้งเดิมและสื่อออนไลน์ ผู้ที่คอยติดตามข่าวสารขององค์กรรวมถึงผู้มีอิทธิพลบนสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media Influencer) ด้วย

2) สื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) เป็นช่องทางการสื่อสารที่องค์กรนำข้อมูลข่าวสารไปเผยแพร่หรือช่องทางที่ข้อมูลข่าวสารขององค์กรถูกนำไปเผยแพร่ โดยองค์กรสามารถใช้ช่องทางนี้ในการให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นข้อเท็จจริงรวมถึงสามารถสร้างเนื้อหา (User Generated) ต่างๆ ขึ้นมาได้ด้วย เพื่อส่งไปถึงกลุ่มผู้ติดตามข้อมูลข่าวสารและผู้มีอิทธิพลบนสื่อสังคมออนไลน์ให้ได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารเหล่านั้นโดยองค์กรจะไม่สามารถควบคุมการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารได้

3) สื่อดั้งเดิม (Traditional Media) เป็นสื่อที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ข้อมูลต่อผู้ที่ไม่ได้มีพฤติกรรมในการติดตามข่าวสารจากทางสื่อสังคมออนไลน์ โดยองค์กรสามารถใช้ความสัมพันธ์ที่ดีในการควบคุมการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวกับองค์กรได้

4) ผู้ติดตามข่าวสารขององค์กรบนสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media Followers) เป็นกลุ่มคนที่มีพฤติกรรมในการเปิดรับข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวกับองค์กรจากสื่อสังคมออนไลน์เป็นหลัก โดยจะติดตามจากหลายแหล่งบนสื่อสังคมออนไลน์ ทั้งจากองค์กรโดยตรง จากกลุ่มผู้มีอิทธิพลบนสื่อสังคมออนไลน์ และจากสื่อดั้งเดิม โดยผู้ติดตามข้อมูลข่าวสารบนสื่อสังคมออนไลน์ก็ถูกค้นพบว่ามีผลต่อผู้ที่ไม่ได้ติดตามข้อมูลข่าวสารบนสื่อสังคมออนไลน์อีกด้วย

5) ผู้มีอิทธิพลบนสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media Influencer) เป็นกลุ่มผู้ที่มีอิทธิพลต่อการเปิดรับและการรับรู้ข้อมูลข่าวสารของทั้งผู้ติดตามข้อมูลข่าวสารขององค์กรทางสื่อสังคมออนไลน์และสื่อดั้งเดิม โดยผู้มีอิทธิพลนี้มีพฤติกรรมในการติดตามข้อมูลข่าวสารจากองค์กรโดยตรง จากผู้ติดตามบนสื่อสังคมออนไลน์ และจากสื่อดั้งเดิม สิ่งสำคัญคือผู้มีอิทธิพลบนสื่อสังคมออนไลน์มีคุณสมบัติที่องค์กรควรให้ความสำคัญคือความสามารถในการแพร่กระจายข้อมูลข่าวสารไปในวงกว้างได้อย่างรวดเร็วที่จะไปมีอิทธิพลต่อกลุ่มผู้ติดตามที่เป็นผู้รับสารต่อไป ซึ่งหากองค์กรสามารถมีความสัมพันธ์ในทางที่ดีกับคนกลุ่มนี้ได้ คนกลุ่มนี้ก็จะเป็นอีกช่องทางหนึ่งที่สามารถช่วยเหลือองค์กรเมื่อตกอยู่ในภาวะวิกฤตได้

6) ผู้ที่ไม่ได้ติดตามข่าวสารขององค์กรจากสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media Inactive) เป็นกลุ่มคนที่ติดตามข้อมูลข่าวสารขององค์กรจากสื่อดั้งเดิมเป็นหลักและติดตามจากกลุ่มผู้ติดตามข้อมูลข่าวสารขององค์กรจากสื่อสังคมออนไลน์ ซึ่งองค์กรควรดำเนินงานอย่างดีที่สุดเพื่อไม่ให้คนกลุ่มนี้

ได้รับข่าวสารเกี่ยวกับภาวะวิกฤตขององค์กรเพราะจะทำให้เกิดการตื่นตระหนกและทำให้ภาวะวิกฤตยิ่งขยายตัวลุกลามมากกว่าเดิม

โดยสามารถอธิบายได้ว่ากลุ่มผู้มีอิทธิพลบนสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media Influencer) และกลุ่มผู้ติดตามข่าวสารขององค์กรบนสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media Followers) มีอิทธิพลต่อกกลุ่มผู้ที่ไม่ได้ติดตามข่าวสารขององค์กรจากสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media Inactive) ในการกระจายข้อมูลข่าวสารขององค์กรที่ได้รับจากสื่อสังคมออนไลน์ด้วยการสื่อสารแบบปากต่อปาก (Word-of-Mouth) ทั้งบนสื่อสังคมออนไลน์และแบบพบหน้า (Face to Face) ซึ่งถึงแม้องค์กรจะสามารถใช้ความสัมพันธ์อันดีในการควบคุมสื่อดั้งเดิมให้ช่วยเผยแพร่ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับองค์กรที่จะช่วยให้ภาวะวิกฤตคลี่คลายลงได้แต่ข้อมูลข่าวสารก็ยังคงแพร่กระจายไปถึงกลุ่มผู้ที่ไม่ได้ติดตามข่าวสารขององค์กรจากสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media Inactive) ที่เป็นคนกลุ่มใหญ่ในสังคมได้อยู่ดีซึ่งจะทำให้ภาวะวิกฤตขยายตัวลุกลามไปมากกว่าเดิม ดังนั้นหากองค์กรสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับกลุ่มผู้มีอิทธิพลบนสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media Influencer) และกลุ่มผู้ติดตามข่าวสารขององค์กรบนสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media Followers) ได้ องค์กรก็จะมีช่องทางเพิ่มเติมในการช่วยแพร่กระจายข้อเท็จจริงเกี่ยวกับองค์กรที่จะช่วยให้องค์กรพ้นจากภาวะวิกฤตได้

เมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้นไม่ว่าจะบนสื่อสังคมออนไลน์หรือที่อื่นๆ สิ่งที่องค์กรต้องลงมือทำการเร่งประเมินสถานการณ์และแก้ไขภาวะวิกฤตเหล่านั้นให้เร็วที่สุด แต่ภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์อาจต้องการการประเมินสถานการณ์ วางแผน ตัดสินใจ และการลงมือแก้ไขที่เร็วกว่า เพราะสื่อสังคมออนไลน์เป็นสื่อที่มีคุณสมบัติชัดเจนในการแพร่กระจายข้อมูลข่าวสารในวงกว้างได้อย่างรวดเร็วพอที่จะทำให้องค์กรได้รับความเสียหาย และส่งผลกระทบต่อระดับของความรับผิดชอบที่องค์กรต้องมีต่อภาวะวิกฤตนั้นๆ ในระดับที่มากขึ้นอย่างรวดเร็วเช่นกัน (Capozzi & Rucci, 2013) โดยกลยุทธ์ที่องค์กรสามารถใช้ในการสื่อสารเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤตได้นั้น แบ่งออกเป็น 4 กลยุทธ์ ได้แก่

1) การลบล้าง (Refutation) เป็นการใช้ข้อเท็จจริงหรือหลักฐานในการยืนยันว่าองค์กรไม่ได้มีความผิดจริงตามที่โดนกล่าวหา โดยจะเป็นการแสดงต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรเพื่อให้กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรรับรู้ถึงข้อเท็จจริงที่เกี่ยวกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นที่จะทำให้เห็นว่าองค์กรไม่ได้มีความผิดและไม่ได้ต้องแสดงความรับผิดชอบต่อสถานการณ์นั้นๆ

2) การอดกลั้น (Repression) การไม่ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรรับรู้ถึงข้อเรียกร้องหรือการทำหายที่จะเกิดขึ้นได้กับองค์กร หรือเป็นการยับยั้งไม่ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใช้สิทธิ์ในการเรียกร้อง

กับองค์กร อาจเป็นการใช้กฎหมายหรือข้อบังคับหรือการข่มขู่กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อยับยั้งการเรียกร้องที่จะเกิดขึ้น โดยกลยุทธ์ข้อนี้มีข้อเสียที่ชัดเจนมากคือการทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรู้สึกในทางลบกับองค์กรจากการป้องกันไม่ให้เกิดการแสดงความคิดเห็นที่ควรจะเกิด และอาจนำมาซึ่งการต่อต้านองค์กรในหลายๆทางได้

3) การปรับปรุงเปลี่ยนแปลง (Reform) เป็นการทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรทราบและเข้าใจถึงการปรับปรุงหรือการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานที่องค์กรจะปฏิบัติ โดยการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นจะได้มาจากการวิเคราะห์ประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างองค์กรกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร กลยุทธ์นี้จะทำให้สามารถตอบสนองต่อความคาดหวังที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีต่อองค์กรได้

4) การแสดงความเสียใจต่อการกระทำที่เกิดขึ้น (Repentance) คือการที่องค์กรยอมรับความผิดจากสิ่งที่ได้กระทำลงไป เป็นการชี้แจงต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรว่าองค์กรรับรู้ รู้สึกผิด และกำลังพยายามอย่างมากในดำเนินการแก้ไขความผิดเหล่านั้นเพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรู้สึกพึงพอใจและไม่มีความรู้สึกในทางลบกับองค์กร แต่กลยุทธ์นี้เป็นกลยุทธ์ระยะยาวที่จำเป็นต้องใช้เวลาในการพิสูจน์ตัวเองให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรเห็น (Bower, Ochs, & Jensen, 1993)

Coombs W. Timothy (2015) ได้เสนอกลยุทธ์ในการสื่อสารในภาวะวิกฤตไว้คล้ายคลึงกัน แต่มีกลยุทธ์หนึ่งที่แตกต่างออกมาแต่มีความน่าสนใจอยู่มากเพราะเป็นกลยุทธ์ที่สามารถพบเจอได้มากขึ้นในปัจจุบัน คือ

5) กลยุทธ์การนิ่งเฉย (Refuse) จะใช้ในกรณีที่องค์กรพบว่าภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นนั้น มีที่มาหรือมีกลุ่มเป้าหมายหลักในการสื่อสารเป็นกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรที่มีอคติกับองค์กร เพราะการต่อสู้กับอคติเป็นเรื่องยากที่จะเอาชนะและมีความอ่อนไหวอยู่มาก หากเข้าไปแก้ไขปัญหาด้วยแผนที่ไม่ดีพออาจทำให้กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรที่มีอคติเหล่านั้นมองเห็นช่องทางในการโจมตีองค์กรเพิ่มมากขึ้น และจะทำให้สถานการณ์บานปลายเกินควบคุมไปมาก สร้างความเสียหายที่องค์กรอาจจะรับพิชิตขอไม่ไหวได้

สื่อสังคมออนไลน์เป็นสื่อที่มีคุณสมบัติด้านความรวดเร็วในการกระจายข่าวสารและความคิดเห็นที่ผู้ใช้แสดงขึ้นไป ดังนั้นหากเกิดประเด็น ปัญหา หรือถึงขั้นเกิดภาวะวิกฤตแล้วองค์กรจะต้องลงมือแก้ไขประเด็น ปัญหา หรือภาวะวิกฤตเหล่านั้นด้วยความรวดเร็ว โดยมุ่งเน้นไปที่การแจ้งให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรได้รับทราบถึงเรื่องที่เกิดขึ้นด้วยตัวองค์กรเองไม่ใช่จากแหล่งข่าวอื่น รวมถึง

รับทราบแนวทางการแก้ไขปัญหาที่องค์กรจะเลือกใช้ซึ่งจะต้องเป็นการสื่อสารในทันทีและสามารถทำการสื่อสารกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรได้อย่างต่อเนื่อง (Gruber, Smerek, Thomas-Hunt, & James, 2015)

2) แนวคิดเกี่ยวกับแฟนคลับ (Fan Club)

คำว่า แฟนคลับ (Fan Club) ที่ใช้กันในปัจจุบันถูกพัฒนาการเรียกมาจากคำดั้งเดิมว่า แฟนที่เกิดขึ้นครั้งแรกในศตวรรษที่ 19 ตามการอธิบายของ Henry Jenkins (1992) โดยมีการเรียกในอีกชื่อหนึ่งว่า แฟนดอม หลังจากนั้นก่อนจะกลายมาเป็นคำที่ใช้โดยทั่วไปในปัจจุบันว่า แฟนคลับ

Henry Jenkins (1992) ได้อธิบายความหมายของคำว่า แฟน ไว้ว่า แฟน คือชื่อเรียกคนที่ชื่นชอบในบุคคล หรือสิ่งใดสิ่งหนึ่งมากๆ มีความหลงใหล คลั่งไคล้ และจงรักภักดีในสิ่งนั้นๆ ซึ่งแฟนจะมีบุคคลหรือสิ่งที่ชื่นชอบแตกต่างกันทำให้มีพฤติกรรมในการเป็นแฟนที่แตกต่างกันออกไปด้วย โดยแฟน มีลักษณะสำคัญ 4 ประการ ได้แก่

1) ความสามารถในการสร้างกลุ่มทางสังคม คือ การรวมตัวกันของแฟนที่มีความสนใจหรือมีความชื่นชอบในสิ่งเดียวกันหรือคล้ายคลึงกัน เป็นที่มาของคำว่า แฟนคลับ เช่น การรวมตัวกันของคนที่ชื่นชอบกีฬาชนิดเดียวกัน เป็นต้น

2) ความสามารถในการสร้างกลุ่มพิเศษ คือ การจัดตั้งรูปแบบของกลุ่มขึ้นมาอย่างกึ่งทางการหรือเป็นทางการในทีใดที่หนึ่ง เช่น การจัดตั้งชมรม สโมสร ไปจนถึงการจัดตั้งองค์กรที่จะเป็นพื้นที่ในการมารวมตัวเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความคิดเห็นถึงสิ่งที่มีความสนใจร่วมกัน

3) ความสามารถในการนำแนวทางไปประยุกต์ปฏิบัติ คือ การนำสิ่งที่กลุ่มแฟนคลับได้จากการติดตามสิ่งที่ชื่นชอบร่วมกันเหล่านั้นไปปฏิบัติใช้ในชีวิตประจำวันอย่างมีประโยชน์ เช่น การนำความสามารถของนักร้องที่ชื่นชอบไปเป็นแนวทางในการพัฒนาฝีมือการร้องเพลงของตนเอง เป็นต้น

4) ความสามารถในการสร้างโลกพิเศษทางศิลปะ คือ การที่กลุ่มแฟนคลับร่วมมือกันทำกิจกรรมที่มีการกำหนดมาตรฐานของกิจกรรมนั้นๆจากสมาชิกภายในกลุ่ม ซึ่งผลจากการกระทำนี้จะทำให้กลุ่มแฟนคลับได้แสดงออกถึงการมีวัฒนธรรมร่วมกันได้ เช่น การออกแบบป้ายต้อนรับผลงานชุดใหม่ของศิลปินที่ชื่นชอบ เป็นต้น

Benedict Anderson (1991) ได้อธิบายความหมายของแฟนคลับไว้ว่า แฟนคลับคือกลุ่มคนที่ชื่นชอบในสิ่งๆเดียวกันแล้วใช้จินตนาการของตนสร้างความหมายบางอย่างออกมาให้เป็นรูปธรรม โดยจะมีลักษณะ 3 ประการ ได้แก่

1) เกิดการแบ่งปันเชิงสัญลักษณ์ (Shared Symbolic) เช่น การชื่นชอบหรือมีความสนใจในนักร้องนักแสดงคนเดียวกัน

2) เกิดการทำกิจกรรมร่วมกัน (Shared Activity) เช่น การไปชมการแสดงของศิลปินคนเดียวกัน การไปชมการแข่งขันกีฬาประเภทเดียวกัน โดยทั้งหมดจะอยู่บนความชื่นชอบของกลุ่มแฟนคลับเหล่านั้น

3) การรับรู้ถึงความเคลื่อนไหวต่างๆที่เกิดขึ้นกับบุคคลหรือสิ่งๆที่ชื่นชอบเดียวกัน (Mediated Events) เช่น การติดตามข่าวสารผลงานการแสดงของนักแสดงที่ชื่นชอบ

เมื่อพิจารณาประกอบกันจากทั้งสองแนวคิดจะพบว่าความหมายของแฟนคลับจะขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญปัจจัยเดียว คือ การรวมตัวกัน (Grouping) ไม่ว่าจะเป็นการรวมตัวกันของคนๆที่ชื่นชอบสิ่งเดียวกัน หรือเมื่อรวมตัวกันแล้วก็จะร่วมกันสร้างอะไรบางอย่างเพื่อเป็นการแสดงออกถึงวัฒนธรรมภายในกลุ่มของตนเอง ซึ่งในปัจจุบันมีพื้นที่ที่ให้กลุ่มแฟนคลับได้รวมตัวกันเพื่อทำกิจกรรมร่วมกันได้อย่างค่อนข้างเสรีผ่านการแสดงความคิดเห็นหรือแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน ซึ่งก็คือ สื่อสังคมออนไลน์ นั่นเอง (Boyd & Ellison, 2007)

แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารภายในกลุ่ม (Group Communication)

Steven A. Beebe และ John T. Masterson (2005) ได้อธิบายไว้ว่ากลุ่มถูกสร้างขึ้นจาก 5 ปัจจัยหลัก ได้แก่

1) ความต้องการของแต่ละบุคคล (Interpersonal Needs) สามารถอธิบายได้จากความต้องการพื้นฐานของมาสโลว์ 5 ประการ ได้แก่ ความต้องการทางด้านร่างกาย ความต้องการทางด้านความปลอดภัย ความต้องการการเป็นเจ้าของ ความต้องการการยอมรับ และความต้องการการเติมเต็มในตัวเอง

2) เป้าหมายในการรวมกลุ่มของแต่ละคน (Individual Goals) แต่ละบุคคลตัดสินใจเข้าร่วมกลุ่มเพราะต้องการบรรลุเป้าหมายบางอย่างของตัวเอง และเชื่อว่าการเข้ากลุ่มจะสามารถตอบสนองความต้องการนั้นๆของตนได้

3) กลุ่มและเป้าหมายของกลุ่ม (Group and Team Goals) เป้าหมายที่แต่ละคนมี และเป้าหมายร่วมกันของกลุ่มจะส่งผลต่อรูปแบบ และลักษณะของกลุ่ม รวมถึงหน้าที่ของแต่ละคนในกลุ่ม

4) แรงดึงดูดใจระหว่างบุคคล (Interpersonal Attraction) อาจประกอบไปด้วย ความคล้ายคลึงกัน ความต้องการส่วนเติมเต็ม ความใกล้ชิด และความดึงดูดใจทางกายภาพ

5) แรงดึงดูดใจภายในกลุ่ม (Group Attraction) เป็นการที่คนๆหนึ่งเข้าร่วมกลุ่มด้วยความรู้สึกที่ว่าตนจะได้สิทธิบางอย่างที่พิเศษกว่าการอยู่นอกกลุ่ม โดยความรู้สึกหรือสิ่งที่ต้องการนั้น อาจได้รับผ่านเป้าหมายของกลุ่ม หรือการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันภายในกลุ่ม เป็นต้น

การสร้างอัตลักษณ์ของกลุ่ม (Group Identify)

Borman (1986) ได้อธิบายถึงการสร้างอัตลักษณ์ของกลุ่มว่า การที่คนมารวมตัวกันเป็นกลุ่มย่อมต้องมีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความรู้สึก หรือความคิดเห็นซึ่งกันและกัน อาจเป็นเรื่องราวที่เกิดขึ้นภายในกลุ่ม กับคนในกลุ่ม หรือภายนอกกลุ่ม กับคนนอกกลุ่ม ดังนั้นการสร้างอัตลักษณ์ของกลุ่มจะเกิดจากการเรียนรู้ระหว่างกัน อันจะสร้างให้เกิดความสนใจและความเชื่อที่มีร่วมกัน โดยการสร้างอัตลักษณ์ของกลุ่มควรจะต้องให้ภาพลักษณ์ที่เป็นบวกในสังคมกับตัวบุคคลนั้นๆ (social Identity) เมื่อเทียบกับกลุ่มอื่นๆซึ่งจะต้องเริ่มจากภาพลักษณ์ที่เป็นบวกจากอัตลักษณ์ของตัวเองก่อน

บรรทัดฐานของกลุ่ม (Group Norm)

อุทัย บุญประเสริฐ (2529) ได้กล่าวว่าบรรทัดฐานของกลุ่มเกิดขึ้นจากการรวมตัวกันของกลุ่มคน และจะเป็นตัวสำคัญในการกำหนดทิศทางและการระบบสื่อสารที่จะใช้ในสังคม เนื่องจากบรรทัดฐานของกลุ่มคือการแสดงให้เห็นถึง ความเชื่อ ความรู้สึก ทศนคติ และค่านิยมที่คนในกลุ่มตกลงยึดถือร่วมกัน หากใครที่เป็นสมาชิกของกลุ่มแล้วไม่ปฏิบัติตามสิ่งที่ได้ตกลงกันไว้ก็จะถือว่าเป็นคนนอกคอก (Buster) ซึ่งบรรทัดฐานของกลุ่มจะช่วยลดความไม่มั่นใจของการเข้าร่วมกลุ่มได้เพราะจะเป็นตัวกำหนดวิธีการปฏิบัติตัวเพื่ออยู่ร่วมกันภายในกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็นการพูด การแสดงความเห็น หรือการวางตัว โดยบรรทัดฐานของกลุ่มถือเป็นปัจจัยสำคัญพื้นฐานของการสื่อสารภายในกลุ่ม (Beebe & Masterson, 2005)

สามารถกล่าวได้ว่าเมื่อเกิดรูปแบบการปฏิบัติตัวบนบรรทัดฐานเดียวกันขึ้นในกลุ่มแล้ว อาจทำให้การแลกเปลี่ยนความเห็นระหว่างกันภายในกลุ่มมีระดับความเข้าใจที่มากขึ้นทั้งในแง่ความคิดและความรู้สึก อาจนำมาซึ่งการรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันและต้องปกป้องซึ่งกันและกันจากสิ่งภายนอกที่

จะเข้ามากระทบต่อกลุ่มเพื่อไม่ให้เป้าหมายของกลุ่มถูกสั่นคลอน และในทางกลับกันยังเป็นการแสดงพลังของกลุ่มเพื่อให้สังคมได้รับรู้ถึงวัฒนธรรมของกลุ่มอันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มได้ (Infante, Rancer, & Womack, 2003)

3) แนวคิดเกี่ยวกับสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media)

สื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) เป็นสื่อประเภทใหม่ที่เพิ่งเกิดขึ้นบนโลกโดยมีการทำงานบนพื้นฐานของระบบอินเทอร์เน็ตที่เป็นสื่อที่ได้รับความนิยมและมีอัตราการเติบโตเร็วที่สุดเป็นปรากฏการณ์ (Trusov, Bucklin, & Pauwels, 2009)ใช้ในการสร้างเนื้อหาที่เกี่ยวกับตนเองให้เพื่อนหรือสาธารณะรับรู้ โดยเนื้อหาเหล่านั้นสามารถสร้างออกมาได้ในรูปแบบของคำอธิบาย รูปภาพ เสียง วิดีโอ หรือตัวเลขต่างๆ และนอกจากจะใช้สื่อสังคมออนไลน์ในการเผยแพร่เนื้อหาเกี่ยวกับตนเองแล้ว ผู้ใช้ยังสามารถใช้สื่อสังคมออนไลน์ในการรับข้อมูลของเพื่อนหรือคนอื่นๆได้ด้วย ทำให้สามารถสามารถกล่าวได้ว่าบทบาทของผู้ใช้สื่อสังคมออนไลน์สามารถเป็นได้ทั้งผู้ส่งและผู้รับ รวมถึงการที่ผู้รับสามารถมีอิทธิพลทางการสื่อสารในระหว่างผู้รับกันเองได้ (Dijk, 2012; Siapera, 2012)

Boyd และ Ellison (2007) ได้สรุปถึงบริการที่สื่อสังคมออนไลน์มีให้กับผู้ใช้บริการไว้ 3 ข้อ ได้แก่

1) สร้างข้อมูลส่วนตัวได้หลากหลายรูปแบบเพื่อเผยแพร่ลงในระบบได้โดยสามารถเลือกระดับความมากน้อยในการเปิดเผยข้อมูลต่อผู้รับสารแต่ละกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับผู้ใช้คนหนึ่งๆได้ ซึ่งระดับของการเปิดเผยข้อมูลนั้น มีตั้งแต่ระดับสาธารณะไปจนถึงแบบมีข้อจำกัดที่ผู้ใช้คนนั้นๆจะต้องทำการประเมินและตั้งค่างกลุ่มคนที่ต้องการให้เห็นข้อมูลส่วนตัวเหล่านั้นด้วยตนเอง

2) เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ใช้งานสื่อสังคมออนไลน์เดียวกันได้ โดยผ่านการเป็นเพื่อนกันบนสื่อสังคมออนไลน์นั้นๆก่อนจะทำการเผยแพร่ข้อมูลส่วนตัวของตนหรือการแลกเปลี่ยนความเห็นระหว่างกัน

3) ความสามารถในการทราบข้อมูลและสื่อสารระหว่างกันได้ โดยสามารถเกิดขึ้นได้กับทั้งบุคคลในเครือข่ายของตนเองที่การกำหนดความสัมพันธ์กันหรือบุคคลอื่นที่ใช้งานสื่อสังคมเดียวกัน ซึ่งการสื่อสารระหว่างกันคือการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร หรือความเห็นที่มีต่อเรื่องหนึ่งๆได้ผ่านสารในรูปแบบต่างๆ เช่น คำอธิบาย รูปภาพ หรือวิดีโอ เป็นต้น

สื่อสังคมออนไลน์จะมีคุณสมบัติที่ชัดเจนอยู่ 5 ประการ ได้แก่ (Coombs, 2015)

- 1) ความมีส่วนร่วม (Participation) ผู้ใช้สามารถสร้างเนื้อหาของตนเองด้วยตัวเองได้ และสามารถรับส่งข้อมูลเหล่านั้นกับผู้ใช้คนอื่นๆได้
- 2) ความเปิดกว้าง (Openness) ผู้ใช้งานสามารถสร้างและเผยแพร่เนื้อหาที่ต้องการเผยแพร่ได้อย่างเปิดเผย
- 3) การสนทนา (Conversation) เกิดการสื่อสารโต้ตอบระหว่างกันของผู้ใช้สื่อสังคมออนไลน์นั้นๆได้สะดวกมากขึ้น
- 4) การรวมตัวกันเป็นชุมชน (Communities) มีการรวมตัวผู้ใช้ที่ชื่นชอบในบุคคล สิ่งของ หรือเรื่องราวเดียวกันเข้าด้วยกันได้อย่างรวดเร็วตามที่ต้องการ
- 5) การเชื่อมโยงกัน (Connectedness) ผู้ใช้สามารถเชื่อมโยงเนื้อหาที่มีหรือเชื่อมโยงความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆเข้าด้วยกันได้

Coombs W. Timothy (2015) ได้ใช้ลักษณะการใช้งานของสื่อสังคมออนไลน์มาจำแนกประเภทออกได้เป็น 5 ประเภท ดังนี้

- 1) เครือข่ายทางสังคม (Social Networks) พื้นที่ออนไลน์ส่วนบุคคลที่ผู้ใช้งานสามารถสร้างหรือออกแบบเนื้อหาของตนเองได้ตามต้องการเพื่อทำการเผยแพร่ออกไปในเครือข่ายของตน และสามารถสร้างเครือข่ายของตนเองได้จากการเชื่อมโยงกับกลุ่มคนที่รู้จัก หรือกลุ่มคนที่ต้องการติดตามความเคลื่อนไหว เช่น Facebook หรือ Myspace เป็นต้น
- 2) บล็อก (Blogs) พื้นที่ออนไลน์ส่วนบุคคลที่ผู้ใช้งานสามารถถ่ายทอดเรื่องราว ความรู้ หรือประสบการณ์ของตนเองไว้ในพื้นที่เดียวกัน เพื่อให้ผู้ใช้คนอื่นๆสามารถเข้ามารับรู้เรื่องราว ความรู้หรือประสบการณ์เหล่านั้น รวมถึงสามารถแสดงความคิดเห็นได้
- 3) วิกี (Wikis) พื้นที่ออนไลน์ส่วนกลางที่ผู้ใช้ทุกคนสามารถเข้ามาสร้างหรือแก้ไขเรื่องราวหนึ่งๆที่ตนเองรู้ได้ เช่น Wikipedia เป็นต้น
- 4) พอดคาสต์ (Podcasts) พื้นที่ออนไลน์ที่ผู้ใช้งานสามารถเก็บบันทึกเรื่องราวของตนเองที่เป็นรูปแบบของภาพหรือเสียงไว้ และสามารถเปิดหรือเผยแพร่ให้ผู้อื่นเข้ามารับชมได้

5) กระดานสนทนา (Forums) พื้นที่ออนไลน์ที่ผู้ใช้สามารถเข้ามาตั้งหัวข้อสนทนาในรูปแบบของกระทู้ขึ้น และผู้ใช้งานคนอื่นๆสามารถเข้ามาแสดงความเห็นเกี่ยวกับหัวข้อสนทนาที่ตั้งในกระทู้เดียวกันนั้นได้

6) ศูนย์รวมเนื้อหา (Content Communities) พื้นที่ออนไลน์ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เก็บเนื้อหาหรือข้อมูลที่ผู้ใช้มี แต่ก็สามารถเผยแพร่ให้ผู้อื่นได้รับชมเนื้อหาหรือข้อมูลนั้นๆพร้อมกับแสดงความคิดเห็นได้

7) ไมโครบล็อก (Microblogs) พื้นที่ออนไลน์ที่ให้ผู้ผู้ใช้ได้สร้างและแบ่งปันข้อมูลของตนเองแต่จะอยู่ในปริมาณที่จำกัด เช่น Twitter เป็นต้น

8) ศูนย์กลางของการรวบรวม (Aggregators) สื่อสังคมออนไลน์ที่รวบรวมเนื้อหาจากข่าวหรือข้อมูลที่มีอยู่ในบล็อก (Blog) มาไว้ในที่เดียวกัน โดยจะมีการจัดอันดับของเนื้อหาที่เป็นที่นิยมในหมู่ผู้ใช้ และยังเอื้อให้ผู้ใช้งานทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นต่อข่าวหรือข้อมูลเหล่านั้นได้ด้วย เช่น Reddit หรือ Popurls เป็นต้น

9) ที่คั่นหน้าเว็บไซต์ (Social Bookmarking) เป็นเครื่องมือที่เมื่อผู้ใช้ท่องโลกออนไลน์ หรือใช้สื่อสังคมออนไลน์แล้วผู้ใช้สามารถทำการคั่นหน้าเว็บไซต์ที่ตนเองสนใจและทำการแบ่งปันไปยังผู้อื่นได้ และผู้ที่รับการแบ่งปันเหล่านั้นก็สามารถให้คะแนนหน้าที่ถูกคั่นนั้นได้ด้วย เช่น Delicious เป็นต้น

สื่อสังคมออนไลน์มีผลทั้งด้านบวกและด้านลบต่อผู้ใช้โดยจะขึ้นอยู่กับความตั้งใจหรือความรอบคอบของการใช้งานของผู้ใช้แต่ละคน ด้วยคุณสมบัติและองค์ประกอบของสื่อสังคมออนไลน์ทำให้เกิดอิทธิพลอย่างมหาศาลกับชีวิตมนุษย์และสังคมในปัจจุบัน (อรวรรณ ปิรันธน์โอวาท, 2549) ผลกระทบต่อสังคมปัจจุบันข้อหนึ่งที่ได้ชัดจากการเกิดขึ้นของสื่อสังคมออนไลน์คือความชัดเจนของความแตกต่างระหว่างพื้นที่ส่วนตัวกับพื้นที่สาธารณะที่มีความเลือนลางมากขึ้นเรื่อยๆ (Dijk, 2012; Siapera, 2012) ในบางครั้งผู้ใช้คิดว่าพื้นที่บนสื่อสังคมออนไลน์ที่กำลังใช้นั้นเป็นพื้นที่ส่วนตัวจึงสามารถจะสร้างเนื้อหาแบบใดก็ได้ลงไป แต่แท้จริงแล้วอาจไม่ใช่พื้นที่ส่วนตัวอย่างที่คิด ทำให้อาจเกิดผลกระทบในทางลบจากเนื้อหาที่ได้สร้างและเผยแพร่ไว้ก็เป็นได้ โดยผู้ใช้สื่อสังคมออนไลน์สามารถออกได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ (Lange, 2008)

1) กลุ่มผู้ใช้สื่อสังคมออนไลน์ที่เปิดเผยข้อมูลส่วนตัวต่อสาธารณะ กลุ่มผู้ใช้งานประเภทนี้มีพฤติกรรมในการใช้สื่อสังคมออนไลน์เพื่อการสื่อสาร โดยจะยินดีในการเปิดเผยข้อมูลส่วนตัวของ

ตนเองที่สร้างไว้บนสื่อสังคมออนไลน์ต่อผู้ใช้งานคนอื่นๆ เพื่อการทำความรู้จักบุคคลใหม่ๆ นอกเหนือจากเพื่อนที่มีอยู่แล้วในเครือข่ายของตน เช่น การติดป้าย (Tags) เพื่อให้ผู้ใช้งานคนอื่นๆ สามารถค้นหาวิดีโอที่ตนเองเพิ่งปล่อยเข้าสู่สังคมออนไลน์ได้ง่ายขึ้น

2) กลุ่มผู้ใช้สื่อสังคมออนไลน์ที่ไม่เปิดเผยข้อมูลส่วนตัวของตนเอง กลุ่มผู้ใช้งานประเภทนี้ยังคงมีจุดประสงค์ในการใช้สื่อสังคมออนไลน์เพื่อติดต่อสื่อสารกับผู้ใช้งานคนอื่นๆ และสร้างเครือข่ายของตนเองบนสื่อสังคมออนไลน์นั้นๆ เช่นกัน เพียงแต่ไม่เปิดเผยข้อมูลส่วนตัวบางส่วนหรือทั้งหมดของตนเองสู่สาธารณะด้วยเหตุผลภายในบางประการ

ความแตกต่างของผู้ใช้งานทั้ง 2 ประเภทอยู่ที่การคำนึงถึงผลกระทบบางอย่างจากการเปิดเผยข้อมูลของตนเองสู่สาธารณะ เพราะหากมั่นใจว่าการเปิดเผยข้อมูลส่วนตัวสู่สาธารณะจะไม่สร้างผลกระทบใดใดต่อตนเองก็จะยินดีเปิดเผยข้อมูล แต่หากรู้สึกว่าการเปิดเผยข้อมูลส่วนตัวของตนเองอาจนำมาซึ่งผลกระทบบางอย่างต่อการเปิดเผยสู่สาธารณะก็จะเลือกไม่เปิดเผยข้อมูลเหล่านั้นออกไป โดยปัจจุบันสื่อสังคมออนไลน์เอื้อให้ผู้ส่งสารสามารถเลือกผู้รับสารที่จะรับข้อมูลที่ต้องการเผยแพร่ได้แล้ว หรืออาจเรียกว่ากลุ่มเป้าหมายที่จะสื่อสาร ทำให้การสื่อสารสามารถถูกส่งไปยังปลายทางได้อย่างเฉพาะเจาะจงมากขึ้น ซึ่งผู้ส่งสารก็ยังสามารถจำกัดระดับความเป็นสาธารณะของข้อมูลที่ต้องการเผยแพร่ได้เหมือนที่เคยเป็นมา (Dijk, 2012)

สื่อสังคมออนไลน์แต่ละประเภทมีวิธีการใช้ที่แตกต่างกัน ทำให้รูปแบบการสื่อสารที่จะใช้ในแต่ละประเภทก็แตกต่างกันไปด้วย ดังนั้นหากต้องทำการสื่อสารผ่านสื่อสังคมออนไลน์ไม่ว่าจะในกรณีใดก็ตาม สิ่งสำคัญที่องค์กรจะต้องตระหนักในขั้นตอนของการเลือกใช้สื่อสังคมออนไลน์คือจะต้องเลือกใช้สื่อสังคมออนไลน์ให้เหมาะกับแผนที่วางไว้ เพราะจะทำให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพและเกิดผลลัพธ์ตามที่องค์กรต้องการ (Caywood, 1997) โดยเฉพาะในภาวะวิกฤตที่สื่อสังคมออนไลน์เป็นเครื่องมือสำคัญที่จะทำให้การใช้แก้ไขภาวะวิกฤตสามารถดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพได้ (Coombs, 2015)

4) แนวคิดการออกแบบสารเพื่อการโน้มน้าวใจ (Message Design for Persuasive)

การสื่อสารในภาวะวิกฤตอาจจำเป็นต้องใช้การออกแบบสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อการเปลี่ยนทัศนคติและความเชื่อของผู้รับสารที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรเมื่อเกิดภาวะวิกฤต (Bettinghaus & Cody, 1994; Hovland, Janis, & H, 1953; อรรชรณ ปิลันธน์โอวาท, 2549)

ถึงแม้การโน้มน้าวใจจะไม่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมได้ หรืออาจเปลี่ยนได้แต่ความเป็นไปได้มีน้อย แต่การโน้มน้าวใจสามารถสร้างให้เกิดความรู้สึกในทางบวกหรือลบได้ตามต้องการ (Bettinghaus & Cody, 1994)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการโน้มน้าวใจคือ บริบท (Context) โดยผู้ส่งสารจะต้องทำการพิจารณาบริบทของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และบริบทของตัวผู้รับสารให้ดีเสียก่อนแล้วจึงนำผลจากการพิจารณาความคิดออกแบบสาร หากบริบทเปลี่ยนด้วยประการใดใด รูปแบบของสารที่จะใช้ วิธีการโน้มน้าวใจ และการสื่อสารก็จะเปลี่ยนตามไปด้วย (Larson, 2004) โดยองค์ประกอบที่จะใช้ในการพิจารณา ร่วมกับบริบทเพื่อให้เกิดการสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจที่มีประสิทธิภาพมี 2 องค์ประกอบ ได้แก่ (Larson, 2004; อรรวรรณ ปิรันธน์โอวาท, 2549)

- 1) องค์ประกอบที่พิจารณาจากมุมมองของผู้ส่งสาร (Sender) แบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่
 1. ผู้ส่งสารแต่ละคนมีความแตกต่างกันเหมือนกับที่องค์กรแต่ละองค์กรก็มีความแตกต่างกัน เช่น นโยบาย การดำเนินงาน หรือจุดยืนของบริษัท ทั้งหมดล้วนส่งผลต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในฐานะผู้ส่งสาร (Source Credibility) โดยความน่าเชื่อถือ หรือ Source Credibility มาจากความไว้วางใจที่ผู้รับสารมีต่อผู้ส่งสาร (Trust) ความเชี่ยวชาญของผู้ส่งสาร (Expertise) เสน่ห์ (Charisma) ความเป็นผู้นำ (Leadership) และความมีชื่อเสียง (Celebrity) ((Bettinghaus & Cody, 1994; Larson, 2004)
 2. ตัวสาร (Message) หากมีจุดประสงค์การสื่อสารที่แตกต่างกัน การออกแบบสารก็จะแตกต่างกันด้วย และหากต้องการให้การออกแบบสารมีผลกระทบต่อผู้รับสารอย่างมากที่สุดก็ควรจะต้องใช้ข้อมูลจากรอบด้านมาออกแบบสาร เพื่อสร้างผลกระทบที่มีพลังที่สุดต่อผู้รับสาร
 3. ช่องทางในการสื่อสาร (Channels) ปัจจุบันมีช่องทางในการสื่อสารที่หลากหลายทั้งสื่อหลักและสื่อใหม่ที่เป็นสื่อสังคมออนไลน์ การเลือกใช้สื่อจะขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการสื่อสาร หรือกลุ่มเป้าหมายในการสื่อสารนั้นๆ และการเลือกใช้สื่อที่ถูกต้องเหมาะสมจะทำให้สารนั้นๆเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ง่ายและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น รวมถึงการสร้างผลลัพธ์ที่เป็นไปตามต้องการด้วย

2) องค์ประกอบที่พิจารณาจากมุมมองของผู้รับสาร (Receiver) ที่หากต้องการผลลัพธ์ในการโน้มน้าวใจที่มีประสิทธิภาพ ควรจะคำนึงถึงปัจจัยทั่วไปของผู้รับสาร ได้แก่ ลักษณะทางประชากร ทักษะสติปัญญา ความรู้ที่มีต่อเรื่องนั้นๆ วิธีการที่ใช้ในการรับสาร ความรู้สึกร่วมที่มีต่อเรื่องนั้นๆ รวมถึงนิสัยของผู้รับสาร (Betthinghaus & Cody, 1994)

นอกจากนี้ Rank (1976) ได้สร้างกลยุทธ์ในการโน้มน้าวใจที่มีความน่าสนใจกับการใช้ในภาวะวิกฤตขององค์กรไว้ 2 รูปแบบใหญ่ๆ คือ การทำให้รุนแรงขึ้น (Intensify) และ การเบี่ยงประเด็น (Downplay) โดยจาก 2 รูปแบบใหญ่นี้สามารถอธิบายเป็นกลยุทธ์ต่อได้อีก 4 กลยุทธ์ ดังนี้

- 1) การพูดขยายข้อดีของตัวเองให้ยิ่งดูดีมากขึ้นไป (Intensify their own good points)
- 2) การพูดขยายข้อเสียของคู่แข่งให้ดูแย่ลงมากกว่าเดิม (Intensify the weak points of the opposition)
- 3) การพูดหลีกเลี่ยงข้อเสียของตัวเอง (Downplay their own bad or weak points)
- 4) การพูดหลีกเลี่ยงข้อดีของคู่แข่ง (Downplay the good points of the opposite)

โดยกลยุทธ์แต่ละข้อยังสามารถแบ่งออกเป็นกลยุทธ์ย่อยให้เห็นภาพที่ชัดเจนมากขึ้น เพื่อการนำไปใช้ในการสื่อสารในภาวะวิกฤตได้ ดังนี้

การทำให้รุนแรงขึ้น (Intensify)

1) การพูดถึงซ้ำๆ (Repetition) คือการพูดถึงข้อดีของตนเองซ้ำไปเรื่อยๆ โดยข้อดีเหล่านั้นอาจเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงความเป็นองค์กร เช่น สโลแกนขององค์กร โดยวิธีนี้จำเป็นต้องใช้เวลาเพื่อให้ข้อดีเหล่านั้นเข้าไปอยู่ในใจของผู้รับสารก่อนจึงจะเกิดการตอบสนอง

2) การเชื่อมโยง (Association) คือการเชื่อมโยงองค์กรหรือสินค้าและบริการขององค์กรเข้ากับสิ่งที่ผู้รับสารชอบหรือไม่ชอบ ซึ่งขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการสื่อสารแต่ละครั้ง วิธีนี้จะทำให้ผู้รับสารสามารถจำองค์กรในแบบที่องค์กรต้องการและทำการสื่อสารออกไปได้

3) การประกอบสร้าง (Composition) เป็นเทคนิคที่ได้รับความนิยม โดยเป็นการเอาตัดแปลงองค์ประกอบทางกายภาพของสิ่งใดสิ่งหนึ่งแล้วใส่ลักษณะหรือบุคลิกที่เป็นข้อดีหรือข้อเสียตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะสื่อลงไปเพื่อให้ผู้รับสารเห็นและจำภาพขององค์กรในแบบที่องค์กรต้องการ

การเบี่ยงประเด็น (Downplay)

1) การละเลยหรือไม่พูดหมด (Omission) สามารถกล่าวให้เห็นภาพได้ชัดเจนว่าเป็นการกล่าวถึงข้อดีขององค์กรโดยไม่กล่าวถึงข้อเสียขององค์กรในการสื่อสารนั้นๆเลย

2) การเบี่ยงเบนประเด็น (Diversion) เป็นการพูดที่เบี่ยงเบนข้อเสียขององค์กรหรือเบี่ยงเบนข้อเสียของคู่แข่ง โดยอาจใช้อารมณ์ขันเข้ามาทำให้ประเด็นหลักที่พูดถึงอยู่ดูเป็นประเด็นเล็กน้อยไป

3) การทำให้สับสน (Confusion) เป็นการพูดข้อดีของคู่แข่งให้ดูคลุมเครือเพื่อสร้างความสับสนให้กับผู้รับสาร โดยอาจใช้ตรรกะที่ไม่ปกติหรือใช้คำศัพท์ที่เข้าใจยาก นอกจากสร้างความสับสนแล้วยังสามารถสร้างให้เกิดการคล้อยตามได้อีกด้วย

จากที่กล่าวมาข้างต้นทำให้สามารถสรุปได้ว่าการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤตขององค์กร หากมีการเรียนรู้ถึงบริบทขององค์กรในฐานะของผู้ส่งสารและเรียนรู้บริบทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรในฐานะของผู้รับสารอย่างรอบคอบ ข้อมูลที่ได้ก็จะนำไปสู่การวางแผนในการจัดการและการสื่อสารที่มีคุณภาพ เพราะจะสามารถออกแบบสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ เลือกใช้กลยุทธ์ในการสื่อสารได้อย่างเหมาะสม และการเลือกใช้ช่องทางที่เหมาะสมกับสถานการณ์ของการสื่อสารในแต่ละกรณีจะทำให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างรวดเร็ว และสร้างผลลัพธ์ของการแก้ไขภาวะวิกฤตที่เป็นที่พอใจได้ แต่แผนในการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤตของแต่ละกรณีอาจไม่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับทุกกรณีได้ เพราะเมื่อภาวะวิกฤตเกิดบนบริบทในเรื่องต่างๆที่ต่างกัน ระดับความรุนแรงระดับความรับผิดชอบที่องค์กรต้องมี และแผนในการรับมือก็จะต้องแตกต่างกันไปด้วย ทั้งนี้สิ่งที่สำคัญที่สุดที่จะกำหนดการทำงานเพื่อแก้ไขภาวะวิกฤตทั้งหมดคือการประเมินสถานการณ์อย่างรอบคอบของผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์กรตั้งแต่ขั้นแรกนั่นเอง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเรื่อง “การจัดการภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ของบริษัทผู้ให้บริการเครือข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่” โดย ปรีดีเปรม ชัยกิจ (2559) เป็นงานวิจัยที่มุ่งศึกษากระบวนการจัดการภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ของบริษัทผู้ให้บริการเครือข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ และเพื่อศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการจัดการภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ของบริษัทผู้

ให้บริการเครือข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ที่ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการศึกษาข้อมูลเอกสาร (Documentary Research) ที่เกี่ยวกับการจัดการภาวะวิกฤต ประกอบกับการวิเคราะห์ตัวบท (Textual Analysis) ศึกษาจากกรณีภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ที่เกิดขึ้นจริงกับบริษัทผู้ให้บริการเครือข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ที่ทำการเลือกผู้ให้ข้อมูลด้วยวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งแบ่งผู้ให้สัมภาษณ์ออกเป็น 4 กลุ่ม

ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการจัดการกับภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นบนสื่อสังคมออนไลน์สามารถแบ่งการจัดการออกเป็น 3 ช่วง ดังนี้ 1) การจัดการช่วงก่อนการเกิดภาวะวิกฤต (Pre-Crisis) องค์กรเตรียมพร้อมตั้งแต่การปรับโครงสร้างองค์กรให้ดิจิทัลเป็นส่วนเดียวกับองค์กร การจัดทำคู่มือแผนเตรียมความพร้อม การกำหนดนโยบายการใช้งานสื่อสังคมออนไลน์สำหรับพนักงานภายในองค์กร การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสื่อมวลชนและ Influencer และการเฝ้าระวังข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรบนสื่อสังคมออนไลน์ 2) การจัดการช่วงการเกิดภาวะวิกฤต (Crisis Event) การจัดการช่วงนี้เริ่มจากการกำหนดสัญญาณเตือนถึงการเกิดภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ กระบวนการตอบสนอง และการเลือกช่องทางการสื่อสาร และ 3) การจัดการช่วงหลังการเกิดภาวะวิกฤต (Post Crisis) องค์กรนำข้อมูลของภาวะวิกฤตและวิธีการจัดการมาประเมินผลแล้วเก็บรวบรวมเพิ่มลงไปในกลุ่มการเตรียมความพร้อม เพื่อนำไปปรับปรุงการทำงานภายในองค์กรและพัฒนากระบวนการจัดการกับภาวะวิกฤตให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา

สำหรับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการจัดการกับภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ประกอบไปด้วย 1) องค์กรเห็นความสำคัญของการจัดการภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ 2) ทีมงานจะต้องเป็นทีมงานที่มีความรู้และเข้าใจในหลักการจัดการภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ 3) การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับสื่อมวลชนและ Influencer และ 4) ความรวดเร็วและความชัดเจนถูกต้อง

งานวิจัยเรื่อง “การสื่อสารและการจัดการภาวะวิกฤตที่ธนาคารพาณิชย์ประสบบนสื่อสังคมออนไลน์” โดย เอกภพ จิงกุล (2558) เป็นงานวิจัยที่มุ่งศึกษาเพื่อทราบถึงกระบวนการสื่อสารและการจัดการในภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ของธนาคารพาณิชย์ และเพื่อทราบปัจจัยแห่งความสำเร็จในกระบวนการสื่อสารและการจัดการในภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ของธนาคารพาณิชย์ โดยเลือกศึกษาจากกรณีศึกษาที่เกิดขึ้นจริงของสถาบันการเงินของธนาคารไทยพาณิชย์และ

ธนาคารกรุงศรีอยุธยาด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้เครื่องมือในการวิจัยที่ประกอบไปด้วย การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) การวิเคราะห์ตัวบท (Textual Analysis) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

ผลการวิจัยที่ได้ตอบปัญหานำวิจัยพบว่า กระบวนการสื่อสารและการจัดการในภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ของธนาคารพาณิชย์ แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่

1) ขั้นตอนการเกิดภาวะวิกฤต (Pre-Crisis) มีการเตรียมความพร้อมในการรับมือภาวะวิกฤตด้วยเครื่องมือที่เรียกว่า Social Media Listening หรือ SML เป็นหลัก ในการเก็บข้อมูลที่เกิดขึ้นผ่านการเฝ้าดูความเคลื่อนไหวที่เกี่ยวกับองค์กรที่เกิดขึ้นบนสื่อสังคมออนไลน์ และต้องใส่ใจในข้อมูลที่ได้เพื่อนำไปวางแผนการรับมือกับภาวะวิกฤตในขั้นตอนต่อไป

2) ขั้นตอนการเกิดภาวะวิกฤต (Crisis Event) องค์กรจะใช้ข้อมูลที่ได้จาก SML มาใช้วิเคราะห์สถานการณ์ วางแผน และลงมือปฏิบัติเพื่อแก้ไขภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น โดยองค์กรจะต้องทำการโต้ตอบด้วยความจริงใจ ตรงประเด็น และจะต้องทำอย่างรวดเร็วภายในเวลาไม่เกิน 3 ชั่วโมงนับจากช่วงเวลาที่เกิดภาวะวิกฤตนั้นๆ

3) ขั้นตอนหลังการเกิดภาวะวิกฤต (Post Crisis) เป็นขั้นตอนที่องค์กรจะต้องนำผลที่ได้จากการรับมือกับภาวะวิกฤตที่ใช้ไปมาวิเคราะห์ถึงจุดเด่นหรือจุดด้อยของแผนการณ ประสิทธิภาพของแผนการดำเนินงานในการตอบสนองต่อภาวะวิกฤตที่ใช้ และสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจะสามารถเอื้อให้องค์กรนำไปใช้ประโยชน์ในภายภาคหน้าได้อย่างไร ทั้งนี้เพื่อช่วยให้องค์กรมีความพร้อมที่มากขึ้นกับการรับมือกับภาวะวิกฤตที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรต่อไป

จากการศึกษาพบว่าปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้กระบวนการสื่อสารและการจัดการในภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ขององค์กรประสบความสำเร็จคือ 1) ข้อมูลที่ได้จากการใช้เครื่องมือ Social Media Listening 2) ระบบและแผนการจัดการภาวะวิกฤตขององค์กร 3) การตอบสนองที่รวดเร็วที่ควรเกิดขึ้นภายใน 1-3 ชั่วโมง และ 4) การสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรกับสื่อมวลชนและผู้มีอิทธิพลบนสื่อสังคมออนไลน์

งานวิจัยเรื่อง “Understanding the use of social media by organizations for crisis communication” โดย Mina Roshan, Matthew Warren และ Rodney Carr (2016) เป็นงานวิจัยที่มุ่งศึกษารูปแบบการตอบสนองขององค์กรต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรเมื่อเกิดภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ ด้วยการใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้เครื่องมือในการวิจัยที่ประกอบไปด้วย การวิเคราะห์ตัวบท (Textual Analysis) ด้วยการใช้ทฤษฎีการสื่อสารในสถานการณ์ภาวะวิกฤต (Situational Crisis Communication Theory: SCTT) (Coombs & Holladay, 2010) มาเป็นกรอบและแนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิจัยพบว่ามียังองค์กรเพียง 15% เท่านั้นที่ใช้สื่อสังคมออนไลน์สื่อสารไปยังกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร ซึ่งองค์กรส่วนใหญ่มีเจตนาที่จะเป็นเฉยต่อการตอบสนองในภาวะวิกฤตต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรทำให้เห็นได้ชัดว่าองค์กรไม่ได้ใช้ศักยภาพของสื่อสังคมออนไลน์อย่างเต็มที่เพื่อแก้ไขภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น และองค์กรควรจะนำทฤษฎีการสื่อสารในสถานการณ์ภาวะวิกฤต (Situational Crisis Communication Theory: SCTT) ไปประยุกต์ใช้กับการดำเนินงานขององค์กรให้มากขึ้น โดยทฤษฎีนี้จะสามารถช่วยให้องค์กรวิเคราะห์สถานการณ์แล้วนำไปวางแผนรวมถึงกลยุทธ์ในการแก้ไขภาวะวิกฤตให้ประสบความสำเร็จได้

งานวิจัยเรื่อง “นักร้องเกาหลีและกระแสนิยมเกาหลีของกลุ่มแฟนคลับชาวไทย” โดย กมลเนตร สุวรรณพิสิทธิ์ (2551) เป็นงานวิจัยที่มุ่งศึกษาเพื่อทราบถึงลักษณะร่วมและลักษณะเฉพาะของนักร้องชาวเกาหลีที่มีผลต่อกระแสนิยมเกาหลีของกลุ่มแฟนคลับเกาหลี และอิทธิพลที่นักร้องชาวเกาหลีมีต่อกลุ่มแฟนคลับชาวไทย ที่ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้เครื่องมือในการวิจัยที่ประกอบไปด้วย การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และการสังเกตอย่างมีส่วนร่วม (Participant Observation)

ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะร่วมและลักษณะเฉพาะของนักร้องชาวเกาหลีเกิดจากปัจจัยหลักคือ กระบวนการผลิตของค่ายเพลง ที่เริ่มตั้งแต่การพัฒนาความสามารถ บุคลิกภาพ และภาพลักษณ์ ทั้งแบบเดี่ยวและแบบกลุ่มไปจนถึงการผลิตผลงานที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวของนักร้องแต่ละคนหรือกลุ่ม โดยนักร้องชาวเกาหลีได้สร้างอิทธิพลต่อกลุ่มแฟนคลับชาวไทยด้วยการทำให้กลุ่มแฟนคลับชาวไทยนำพวกเขาไปเป็นแบบอย่างในการใช้ชีวิต สร้างพฤติกรรมเลียนแบบในหลายๆด้าน เช่น เสื้อผ้า

ทรงผม การแต่งหน้า การในไปสู่วุฒิตกกรรมการบริโภคในทางการตลาดจากการซื้อสินค้าที่มีนักร้อง
ชาวเกาหลีที่ชื่นชอบไปเกี่ยวข้อง รวมถึงการสร้างผลกระทบให้กลุ่มแฟนคลับเข้าหาผู้ใหญ่ผู้น้อยลงแต่
อยู่กับกลุ่มเพื่อนมากขึ้น ซึ่งเป็นกลุ่มเพื่อนที่สามารถพูดคุยเรื่องนักร้องชาวเกาหลีที่ชื่นชอบได้



บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤตของผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลี” มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษากระบวนการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤตและปัจจัยที่จะสร้างความสำเร็จในการแก้ไขภาวะวิกฤต โดยทำการศึกษาจากผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีในประเทศไทยเพื่อนำผลการศึกษาที่ได้ไปประยุกต์ใช้กับภาวะวิกฤตที่จะเกิดขึ้นต่อไป ซึ่งการศึกษานี้จะใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อให้ได้คำตอบตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ด้วยวิธีการวิเคราะห์ข้อความ (Textual Analysis) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากแหล่งข้อมูลดังนี้

แหล่งที่มาของข้อมูล

1) การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤตของผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีทั้ง 2 องค์กร รวมถึงแนวคิด ทฤษฎี หรืองานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาวิเคราะห์ร่วมกับข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อความและการสัมภาษณ์เชิงลึก

2) การวิเคราะห์ข้อความ (Textual Analysis) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อในการทำวิจัยจากเว็บไซต์ขององค์กร (Website) เฟซบุ๊ก (Facebook) ทวิตเตอร์ (Twitter) อินสตาแกรม (Instagram) ยูทูบ (Youtube) และเว็บบอร์ดพันทิป (Pantip.com) รวมถึงเว็บไซต์ของสำนักข่าวที่มีการรายงานข่าวที่เกี่ยวข้องกับภาวะวิกฤตของผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีทั้ง 2 บริษัท

3) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยการเก็บข้อมูลจากบุคคลผู้เป็นเจ้าของข้อมูลและเป็นแหล่งข้อมูลสำคัญ เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤตและปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการแก้ไขภาวะวิกฤตของผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลี รวมถึงการสำรวจความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้องกับภาวะวิกฤตของผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลี รวม 18 ท่าน โดยแบ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูลได้ดังนี้

1. เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบด้านการจัดการและการสื่อสารขององค์กรที่เป็นผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีในประเทศไทย (Organization Employee)

2. ผู้สื่อข่าวที่เกี่ยวข้องกับการแสดงจากศิลปินเกาหลี (Press and Media)
3. ผู้มีอิทธิพลต่อกลุ่มแฟนคลับเกาหลี (Influencer)
4. แฟนคลับของศิลปินเกาหลี (Fan Club)

การกำหนดกลุ่มตัวอย่าง

งานวิจัยชิ้นนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยวิธีการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) ประกอบกับการวิเคราะห์ข้อความ (Textual Analysis) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างได้ดังนี้

1) การวิเคราะห์ข้อความ (Textual Analysis) จากกรณีที่เกิดขึ้นจริงที่เป็นภาวะวิกฤตของผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีที่ได้สร้างความเสียหายต่อความเชื่อใจและภาพลักษณ์ที่ผู้บริโภคมีต่อองค์กร โดยกำหนดกรอบในการเลือกองค์กรที่จะศึกษาจากจำนวนความถี่ในการจัดงานภายในปีพ.ศ. 2560 ที่อยู่ในระดับเดียวกัน จำนวน 2 องค์กร ดังนี้

1. บริษัท บีอูส โปรดักชัน จำกัด (BeUS Production Co., Ltd.)
2. บริษัท โฟร์โนล็อก จำกัด (4NOLOGUE Co., Ltd.)

กรณีศึกษาที่เป็นภาวะวิกฤตของทั้ง 2 องค์กรที่จะถูกนำมาศึกษา จะเป็นกรณีที่ผู้บริโภคแสดงความไม่พอใจต่อการจัดการแสดงในแต่ละครั้งขององค์กร ซึ่งความแตกต่างของแต่ละกรณีคือที่มาของประเด็นปัญหาเหล่านั้นว่ามาจากตัวองค์กรเอง มาจากสาเหตุที่เปิดเผยสู่สาธารณะไม่ได้ มาจากความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน หรือมาจากแหล่งข้อมูลที่ไม่มีที่มา

2) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากการใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อเลือกผู้ให้สัมภาษณ์เป็นเจ้าของข้อมูลหรือแหล่งข้อมูลสำคัญ รวมถึงการสุ่มกลุ่มตัวอย่างโดยอาศัยเครือข่าย (Network Sampling) ด้วยการใช้การแนะนำบอกต่อ (Snowball Technique) จำนวน 20 ท่าน ผู้วิจัยจึงทำการแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบด้านการจัดการและการสื่อสารขององค์กรที่เป็นผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีในประเทศไทย (Organization Employee) ซึ่งเป็นกลุ่มผู้

เป็นเจ้าของข้อมูลภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นจริงกับผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลี และเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤตขององค์กรโดยตรง จำนวน 3 ท่าน ดังนี้

- คุณฐิติมา ธนวงศ์กร
เจ้าหน้าที่ฝ่ายสื่อสารองค์กร
บริษัท ปิอุส โปรटकซ์ จำกัด
- คุณนันทน์ช อิงครัตน์
เจ้าหน้าที่ดูแลสื่อสังคมออนไลน์
บริษัท ปิอุส โปรटकซ์ จำกัด
- คุณกัญญา โรจน์รัตนาดำรงค์
เจ้าหน้าที่ฝ่ายสร้างสรรค์และสื่อสารองค์กร
บริษัท โฟร์โนล็ค จำกัด

2. กลุ่มผู้สื่อข่าวที่เกี่ยวข้องกับการแสดงจากศิลปินเกาหลี (Press and Media) เป็นกลุ่มที่จะให้ข้อมูลจากประสบการณ์ในการเป็นสื่อมวลชนที่ไม่ต่ำกว่า 2 ปี โดยจะเป็นการสัมภาษณ์ถึงประสบการณ์จากการมองเห็นความเคลื่อนไหวของสถานการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นได้ โดยเฉพาะสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในวงการการแสดงจากศิลปินเกาหลีในประเทศไทย โดยผู้วิจัยจะมุ่งเน้นในการถามความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบภาวะวิกฤต การจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นกับผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีในประเทศไทยในกรณีต่างๆ รวมถึงความคิดเห็นที่มีต่อกลุ่มแฟนคลับกับภาวะวิกฤต จำนวน 3 ท่าน

3. กลุ่มผู้มีอิทธิพลทางการรับรู้และความคิดของกลุ่มแฟนคลับเกาหลี (Influencer) เป็นกลุ่มที่มีบทบาทในการเป็นผู้เผยแพร่ข้อมูล ข่าวสารและความเคลื่อนไหวของศิลปินเกาหลี ที่มีกลุ่มแฟนคลับจำนวนมากคอยติดตามและนำข้อมูล ข่าวสาร ความเคลื่อนไหวเหล่านั้นไปใช้กับตนเองในหลายๆด้าน ยิ่งไปกว่านั้นกลุ่มผู้มีอิทธิพลทางการรับรู้และความคิดนี้ยังทำหน้าที่ในการแสดงความคิดเห็นกับบางเรื่องในบางครั้ง ซึ่งความคิดเห็นของกลุ่มคนกลุ่มนี้จะสามารถสร้างผลกระทบในวงกว้างจากการเป็นศูนย์กลางของแหล่งข้อมูล ข่าวสาร และความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับศิลปินเกาหลีได้อีกด้วย ทำให้ผู้วิจัยจะมุ่งเน้นไปที่ความคิดเห็นที่กลุ่มผู้มีอิทธิพลทางการรับรู้และความคิดที่มีต่อรูปแบบภาวะวิกฤต การจัดการและการ

สื่อสารในภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นกับผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีในประเทศไทยในกรณีต่างๆ รวมถึงความคิดเห็นที่มีต่อกลุ่มแฟนคลับกับภาวะวิกฤต โดยในการสัมภาษณ์เชิงลึกนี้กลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่เป็นกลุ่มผู้มีอิทธิพลทางการรับรู้และความคิดของกลุ่มแฟนคลับเกาหลี (Influencer) จะประกอบไปด้วย ผู้ดูแลสื่อสังคมออนไลน์ที่อัปเดตข่าวสารเกี่ยวกับศิลปินเกาหลีที่มีผู้ติดตามจำนวนมาก ผู้ดูแลสื่อสังคมออนไลน์ที่อัปเดตข่าวสารเกี่ยวกับประเทศเกาหลีที่มีผู้ติดตามจำนวนมาก รวมถึงดีเจและพิธีกรที่ทำงานอยู่ในวงการศิลปินเกาหลี จำนวน 4 ท่าน

4. กลุ่มแฟนคลับของศิลปินเกาหลี (Fan Club) โดยจะเป็นกลุ่มคนที่แฟนคลับของศิลปินเกาหลีมาแล้วไม่ต่ำกว่า 2 ปี เป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญเพราะเป็นกลุ่มเป้าหมายในการสื่อสารขององค์กร ผู้วิจัยจะมุ่งเน้นการสอบถามความคิดเห็นในเรื่องปัจจัยที่ทำให้เกิดภาวะวิกฤตในแต่ละการแสดงจากศิลปินเกาหลี และความคาดหวังที่มีต่อการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤตของผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีในประเทศไทย โดยจะมีทั้งแฟนคลับที่มีบทบาทหน้าที่ในการเป็นตัวแทนเพื่อแพร่กระจายข้อมูลข่าวสารและแฟนคลับที่เป็นผู้ติดตามสถานการณ์ต่างๆ จำนวน 10 ท่าน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤตของผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลี” ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยวิธีการวิเคราะห์ข้อความ (Textual Analysis) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ดังนั้นทำให้แบ่งเครื่องมือที่จะใช้ในการวิจัยออกได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

- 1) แนวทางการวิเคราะห์ข้อความ (Textual Analysis) แบ่งประเด็นในการวิเคราะห์ได้ ดังนี้
 - การเกิดขึ้นของภาวะวิกฤต
 - ช่องทางที่เกิดภาวะวิกฤต
 - การจัดการภาวะวิกฤตของผู้เกี่ยวข้อง
 - การสื่อสารในภาวะวิกฤตของผู้เกี่ยวข้อง
 - ปฏิกริยาและพฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมายที่มีต่อภาวะวิกฤตและการแก้ไขภาวะวิกฤต

2) แนวคำถามสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยจะทำการสัมภาษณ์ผู้ที่เป็นเจ้าของข้อมูลและเป็นแหล่งข้อมูลสำคัญในการวิจัย ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Selected Interview) ที่มีการกำหนดประเด็นคำถามไว้ล่วงหน้าและคำถามเป็นแบบปลายเปิด (Open-ended Questions) เพื่อให้ผู้ให้สัมภาษณ์สามารถบอกเล่าถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับคำถามนั้นๆหรือคำถามเพิ่มเติมที่จะเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยในระหว่างการสัมภาษณ์ได้อย่างเต็มที่ ซึ่งผู้วิจัยจะทำการสัมภาษณ์แบบยืดหยุ่นเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ละเอียดและเพื่อให้เข้ากับสถานการณ์ในการสัมภาษณ์ ณ ขณะเวลานั้น โดยผู้วิจัยจะทำการสัมภาษณ์ด้วยตัวเองและเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ด้วยการจดบันทึกและบันทึกเสียงในระหว่างการสัมภาษณ์เพื่อข้อมูลที่ละเอียดครบถ้วนที่สุด

คำถามปลายเปิด (Open-ended Questions) สำหรับกลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่มที่ผู้วิจัยได้ออกแบบไว้เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย จะมุ่งเน้นไปยังประเด็นสำคัญของการวิจัย ซึ่งแบ่งชุดคำถามออกเป็น 4 ชุดตามกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1. ชุดคำถามสำหรับเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบด้านการจัดการและการสื่อสารขององค์กรที่เป็นผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีในประเทศไทย มีประเด็นคำถาม ดังนี้

- ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์และองค์กร
- รูปแบบภาวะวิกฤตที่องค์กรมักพบเจอ
- รูปแบบการดำเนินงานขององค์กรในขั้นก่อนการเกิดภาวะวิกฤต (Pre-Crisis)
- รูปแบบการดำเนินงานขององค์กรในขั้นการเกิดภาวะวิกฤต (Crisis Event)
- รูปแบบการดำเนินงานขององค์กรในขั้นหลังการเกิดภาวะวิกฤต (Post-Crisis)
- ปัจจัยที่ทำให้การจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤตขององค์กรประสบความสำเร็จ

2. ชุดคำถามสำหรับผู้สื่อข่าวที่เกี่ยวข้องกับการแสดงจากศิลปินเกาหลี มีประเด็นคำถาม ดังนี้

- ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

- รูปแบบภาวะวิกฤตเกี่ยวกับการแสดงจากศิลปินเกาหลีในประเทศไทยที่มักพบเจอ
- ความคิดเห็นที่มีต่อขั้นก่อนการเกิดภาวะวิกฤต (Pre-Crisis)
- ความคิดเห็นที่มีต่อขั้นการเกิดภาวะวิกฤต (Crisis Event)
- ความคิดเห็นที่มีต่อขั้นหลังการเกิดภาวะวิกฤต (Post-Crisis)
- ปัจจัยที่ทำให้การจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤตที่เกี่ยวกับการแสดงจากศิลปินเกาหลีประสบความสำเร็จ

3. ชุดคำถามสำหรับกลุ่มผู้มีอิทธิพลทางการรับรู้และความคิดของกลุ่มแฟนคลับเกาหลี มีประเด็นคำถาม ดังนี้

- ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์
- รูปแบบภาวะวิกฤตเกี่ยวกับการแสดงจากศิลปินเกาหลีในประเทศไทยที่มักพบเจอ
- ความคิดเห็นที่มีต่อขั้นก่อนการเกิดภาวะวิกฤต (Pre-Crisis)
- ความคิดเห็นที่มีต่อขั้นการเกิดภาวะวิกฤต (Crisis Event)
- ความคิดเห็นที่มีต่อขั้นหลังการเกิดภาวะวิกฤต (Post-Crisis)
- ปัจจัยที่ทำให้การจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤตที่เกี่ยวกับการแสดงจากศิลปินเกาหลีประสบความสำเร็จ

4. ชุดคำถามสำหรับกลุ่มแฟนคลับของศิลปินเกาหลี มีประเด็นคำถาม ดังนี้

- ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์
- ความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบของภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นในการแสดงจากศิลปินเกาหลีในประเทศไทย
- ความคิดเห็นที่มีต่อขั้นก่อนการเกิดภาวะวิกฤต (Pre-Crisis)
- ความคิดเห็นที่มีต่อขั้นการเกิดภาวะวิกฤต (Crisis Event)
- ความคิดเห็นที่มีต่อขั้นหลังการเกิดภาวะวิกฤต (Post-Crisis)

- ปัจจัยที่ทำให้การจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤตที่เกี่ยวกับการแสดง จากศิลปินเกาหลีประสบความสำเร็จ

การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของเครื่องมือ

การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของเครื่องมือในการการวิจัยเรื่อง “การจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤตของผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลี” ที่ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Selected Interview) ที่มีการกำหนดประเด็นคำถามไว้ล่วงหน้าและคำถามเป็นแบบปลายเปิด (Open-ended Questions) โดยผู้วิจัยเป็นผู้สัมภาษณ์ด้วยตัวเองมาเป็นเครื่องมือในการวิจัย จะทำการตรวจสอบความน่าเชื่อถือด้วยการตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) ดังนี้

การตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) จะทำการตรวจสอบด้วยการนำชุดคำถามเข้าปรึกษากับอาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบและแก้ไขตามความเหมาะสม โดยจะทำการตรวจสอบชุดคำถามร่วมกับการตรวจสอบความเที่ยงตรงเฉพาะหน้า (Face Validity)

ระหว่างการสัมภาษณ์เชิงลึกที่ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ด้วยตัวเองนั้น ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบข้อมูล และความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างผู้สัมภาษณ์และผู้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับคำถามและคำตอบอยู่เป็นระยะๆ เพื่อลดความคลาดเคลื่อนของข้อมูลที่จะถูกนำไปวิเคราะห์ตามประเด็นที่ตั้งไว้ และสำหรับการวิเคราะห์เนื้อหา ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดและทฤษฎีที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมมาเป็นแนวทางในการวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อให้ได้บทสรุปที่มีคุณภาพตรงตามประเด็นที่ตั้งไว้เช่นกัน

CHULALONGKORN UNIVERSITY

ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล

งานวิจัยชิ้นนี้มีขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1) การรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Research) เป็นการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารขององค์กรหรือเอกสาร หนังสือ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาใช้เป็นกรอบในการศึกษา เป็นแนวทางในการวิเคราะห์เนื้อหา และเป็นแนวทางในการออกแบบชุดคำถามในการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง

2) การวิเคราะห์ตัวบท (Textual Analysis) นำข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมผ่านช่องทางสื่อสังคมออนไลน์ ได้แก่ เว็บไซต์ขององค์กร (Website) เฟซบุ๊ก (Facebook) ทวิตเตอร์ (Twitter)

อินสตาแกรม (Instagram) ยูทูบ (Youtube) และเว็บไซต์พันทิป (Pantip.com) รวมถึงเว็บไซต์ของสำนักข่าวที่มีการรายงานข่าวที่เกี่ยวข้องกับภาวะวิกฤตของผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีทั้ง 2 บริษัท มาวิเคราะห์โดยใช้ประเด็นต่างๆตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูล

3) การติดต่อขอทำการนัดหมายเพื่อสัมภาษณ์เชิงลึก (Appointment) เป็นการติดต่อกลุ่มตัวอย่างทุกคนเพื่อจัดทำเอกสารขออนุญาตสัมภาษณ์ ทำการนัดหมายวัน เวลา สถานที่ในการสัมภาษณ์ รวมถึงการจัดส่งแนวประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์ให้ล่วงหน้าเพื่อการพิจารณา

4) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ทำการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายตามที่ได้ทำการนัดหมายไว้ด้วยตัวผู้วิจัยเอง โดยจะทำการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Selected Interview) ที่มีการกำหนดประเด็นคำถามไว้ล่วงหน้าและคำถามเป็นแบบปลายเปิด (Open-ended Questions) ในระหว่างการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะทำการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ด้วยการจดบันทึกและบันทึกเสียงในระหว่างการสัมภาษณ์เพื่อข้อมูลที่ละเอียดครบถ้วนที่สุด

5) ประมวลผลข้อมูล (Data Processing) หลังจากทำการเก็บข้อมูลทั้งหมดเสร็จเรียบร้อยแล้วแล้วผู้วิจัยจะประมวลผลข้อมูลที่ได้มาทั้งหมด เพื่อนำไปสรุปผลการวิจัย แล้วนำเสนอถึงการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤตของผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลี และปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤตของผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลี

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

CHULALONGKORN UNIVERSITY

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลของงานวิจัยชิ้นนี้ได้จากการทำการวิจัยด้วยระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ด้วยบทและการสัมภาษณ์เชิงลึกที่ผ่านการถอดเทปบันทึกเสียง การสนทนา มาจัดระบบของข้อมูลที่ได้ตามประเด็นในการทำวิจัยต่างๆ และทำการวิเคราะห์โดยการใช้ข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมเอกสาร หนังสือ แนวคิด ทฤษฎี หรืองานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาเป็นกรอบในการวิเคราะห์เพื่อการสรุปประเด็นสำคัญที่ต้องนำเสนอผลของการวิจัยในรูปแบบของข้อมูลเชิงบรรยาย

การนำเสนอข้อมูล

การนำเสนอข้อมูลที่ได้จากงานวิจัยชิ้นนี้จะสรุปผลการศึกษาในรูปแบบการบรรยายพรรณนา (Descriptive Analysis) ที่ให้การสนับสนุนด้วยตัวอย่างหรือบทสัมภาษณ์หรือข้อมูลที่ได้จากแหล่งข้อมูลจากช่องทางการสื่อสารที่องค์กรใช้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรในภาวะวิกฤต โดยจะมีการนำเสนอผ่านกรอบของแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤต เพื่อช่วยให้ได้คำตอบที่ตรงตามวัตถุประสงค์ในการวิจัยครั้งนี้



บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “การจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤตของผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลี” ที่มีวัตถุประสงค์ในการวิจัยคือ 1) เพื่อวิเคราะห์และอธิบายกระบวนการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤตของผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลี และ 2) เพื่อวิเคราะห์และอธิบายปัจจัยในการสร้างความสำเร็จในการจัดการและการสื่อสารในภาวะของผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลี โดยทำการศึกษาจากผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีในประเทศไทยเพื่อนำผลการศึกษาที่ได้ไปประยุกต์ใช้กับภาวะวิกฤตที่จะเกิดขึ้นต่อไป ซึ่งการศึกษานี้จะใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยวิธีการวิเคราะห์ตัวบท (Textual Analysis) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เพื่อให้ได้คำตอบตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์ตัวบท (Textual Analysis) จากกรณีศึกษาที่เกิดขึ้นจริงกับผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีในประเทศไทยที่นำมาซึ่งความเสียหายต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กรอย่างร้ายแรง โดยเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นภายในปี พ.ศ.2560

- 1) บริษัท ป็อซ โปรดักชัน จำกัด ศึกษาในกรณีความเข้าใจผิดเรื่องการจัดงานแถลงข่าว Day6 LIVE & MEET in Bangkok 2017
- 2) บริษัท โพรโนล็อด จำกัด ศึกษาในกรณีความไม่พอใจจากการประกาศการจัดงานและการประกาศจำหน่ายที่นั่งเพิ่มเติม GOT7 THAILAND TOUR 2018 “NESTIVAL”

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เป็นแหล่งข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จำนวน 20 ท่าน โดยแบ่งผู้ให้สัมภาษณ์ออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่

1. เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบด้านการจัดการและการสื่อสารขององค์กรที่เป็นผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีในประเทศไทย (Organization Employee)
2. ผู้สื่อข่าวที่เกี่ยวข้องกับการแสดงจากศิลปินเกาหลี (Press and Media)
3. ผู้มีอิทธิพลทางการรับรู้และความคิดของกลุ่มแฟนคลับเกาหลี (Influencer)

4. แฟนคลับของศิลปินเกาหลี (Fan Club)

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีวิเคราะห์ตัวบท (Textual Analysis)

กรณีศึกษา ความเข้าใจผิดเรื่องการจัดงานแถลงข่าว Day6 LIVE & MEET in Bangkok 2017

บริษัท ปิอุส โปรटकซ์ จำกัด (ผู้จัด)

บริษัท ปิอุส โปรटकซ์ จำกัด เป็นบริษัทในเครือของบริษัท ปิอุส จำกัด โดยบริษัท ปิอุส จำกัด ดำเนินธุรกิจในการเป็น Content Provider ที่ถือครองลิขสิทธิ์ละครและรายการวาไรตี้สัญชาติญี่ปุ่นและสัญชาติเกาหลี หลังจากเป็นที่ปรึกษาให้กับสถานีโทรทัศน์ในการทำกิจกรรมทางการตลาดเพื่อประชาสัมพันธ์ละครและรายการวาไรตี้สัญชาติญี่ปุ่นและเกาหลีที่รวมถึงการจัดคอนเสิร์ตและแฟนมีตติ้งอยู่หลายครั้ง จึงจัดตั้งบริษัทในเครือชื่อบริษัท ปิอุส โปรटकซ์ จำกัด ขึ้นเพื่อดำเนินธุรกิจในการจัดการคอนเสิร์ต แฟนมีตติ้ง การแสดง และอีเว้นท์อย่างจริงจัง โดยมีเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจคือการนำความบันเทิงจากทั่วทุกมุมโลกมามอบให้กับคนไทยไม่ใช่แค่เพียงความบันเทิงจากประเทศเกาหลีหรือญี่ปุ่นอย่างที่เคยทำมาเท่านั้น ทำให้บริษัทปิอุส โปรटकซ์ จำกัด ได้มีโอกาสมอบความสุขผ่านการแสดงที่นำเข้ามาจากประเทศมาแล้วในหลากหลายรูปแบบจากหลากหลายสัญชาติ

ลำดับเหตุการณ์

วันที่ 6 มิถุนายน พ.ศ.2560

● ผู้จัดประกาศการจัดงาน Day6 LIVE & MEET in Bangkok 2017 พร้อมรายละเอียดงาน

บริษัท ปิอุส โปรटकซ์ จำกัด หรือ ผู้จัด ได้ประกาศการจัดงานประเภทแฟนมีตติ้ง (Fan Meeting) ภายใต้ชื่องาน Day6 LIVE & MEET in Bangkok 2017 โดยมีศิลปินที่จะมาทำการแสดงคือวง Day6 (เดย์ซิก) จากประเทศเกาหลี ผ่านทางเฟสบุ๊กและทวิตเตอร์ทางการของบริษัท (Facebook Official and Twitter Official) ซึ่งการประกาศครั้งแรกนี้จะแยกประกาศออกเป็น 3 ฉบับ ครอบคลุมถึงรายละเอียดถึงชื่องาน สถานที่จัดงาน วันที่จัดงาน แฮชแท็ก (Hashtag #DAY6inBKK2017) ที่จะใช้สำหรับการพูดคุยเกี่ยวกับงานในครั้งนี้ วันเริ่มจำหน่ายบัตรเข้าชมงาน ราคาบัตรเข้าชมงาน สิทธิพิเศษ และจำนวนผู้โชคดีที่จะได้รับสิทธิพิเศษแต่ละชนิด โดยไม่ได้มีการระบุถึงการจัดงานแถลงข่าวแต่อย่างใด

หลังจากการประกาศการจัดงานข้างต้น ในสื่อสังคมออนไลน์ต่างพูดถึงไปในทางที่ดี โดยเฉพาะแฟนคลับซึ่งเป็นลูกค้ากลุ่มเป้าหมายขององค์กรที่ต่างตื่นเต้นกับงานในครั้งนี้และไร่ซึ่ง

ปัญหาหรือข้อข้องใจใดๆที่จะก่อให้เกิดภาวะวิกฤตกับองค์กรขึ้นได้ บทสนทนาส่วนใหญ่จะเป็นไปในแนวทางของการเตรียมตัวไปงาน เช่น การเก็บเงินซื้อบัตรเข้าชมงาน การแลกเปลี่ยนความเห็นถึงอุปกรณ์ที่จะเอาไปใช้ในการชมการแสดง เป็นต้น

รูปภาพที่ 11 ภาพรายละเอียดการจัดงานที่ระบุถึงชื่องาน สถานที่จัดงาน วันที่จัดงาน และแฮชแท็กของงาน (Hashtag)



ที่มา:

<https://www.facebook.com/beusproduction/photos/a.982953008396765/1944449558913767/?type=3&theater>

รูปภาพที่ 12 ภาพรายละเอียดวันที่เริ่มจำหน่ายบัตรเข้าชมงาน และราคาบัตรเข้าชมงาน

#DAY6inBKK2017

TICKETS ON SALE:

01.07.2017

TICKET PRICES:

5,000 / 4,000 / 3,000 / 2,000

Day 6 LIVE & MEET IN BANGKOK 2017

Beus Production
Published by Nunthanat Engkarnat (P)
Like This Page · June 6, 2017

#DAY6inBKK2017 #BeUSProduction

8,226 People Reached 1,179 Engagements **Boost Post**

289 15 Comments 75 Shares

Like Comment Share

Most Relevant

Melek Sps ๗๑๕ ชอบคนปล่อยที่พามา สถานที่คืออุบลราชวังหลังก็เห็นหมู่ๆด้วยเนี่ย
Like Reply Message · 1y

Mik Monchanok Simran Manchanda im out of luck TT__TT during exchange por dee lei
Like Reply Message · 1y

4 Replies

Ploykaew Yurimploy Nakaket ลงงานในบ่น
Write a comment...

ที่มา:

<https://www.facebook.com/beusproduction/photos/a.982953008396765/1944526595572730/?type=3&theater>

รูปภาพที่ 13 สิทธิพิเศษและจำนวนผู้โชคดีที่จะได้รับสิทธิพิเศษแต่ละชนิด

สิทธิพิเศษสำหรับผู้ซื้อบัตร
Special privileges for ticket buyer
#DAY6inBKK2017

PRICE	HI-FIVE	FAN SIGN	SELFIE	REHEARSAL	SIGNED POSTER
5,000	ALL	50	6	120	30
4,000	-	10	3	70	30
3,000	-	-	2	50	20
2,000	-	-	1	20	20

*จำนวนผู้โชคดีได้รับสิทธิพิเศษวันที่ 1 สิงหาคม พ.ศ. 2560 ตาม BeUS Production Official Special privilege draw will be announced on 20 July 2017 BeUS Production Official page.
**ถ้าผลสิทธิ์จะออกมาเป็นยังไง
The final result of special privilege cannot be guaranteed.

Beus Production
Published by Nunthanat Engkarnat (P)
Like This Page · June 6, 2017

#DAY6inBKK2017 #BeUSProduction

17,865 People Reached 2,769 Engagements **Boost Post**

418 21 Comments 137 Shares

Like Comment Share

Most Relevant

Little Finger ขอโทษได้ออนไลน์แฟนไช่กราบขอบพระคุณ
Like Reply Message · 1y

Sornkanok Junfuk Ploy Ploy อิม มาแฉะแล้ว
Like Reply Message · 1y

Pang Kim โนมีคังแล้วอ๊ะ
Like Reply Message · 1y

Hisashi Hayashi ก็ตลอดแล้ว
Write a comment...

ที่มา:

<https://www.facebook.com/beusproduction/photos/a.982953008396765/1944592158899507/?type=3&theater>

วันที่ 21 มิถุนายน พ.ศ.2560

● **ผู้จัดประกาศรายละเอียดเพิ่มเติมเกี่ยวกับกิจกรรมพิเศษและสิทธิพิเศษ**

หลังจากการประกาศจัดงานอย่างเป็นทางการผ่านไป บนสื่อสังคมออนไลน์ก็มีการพูดคุยถึงงานนี้อย่างต่อเนื่อง แฟนคลับได้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและพูดคุยกันในทิศทางที่ดี มีในบางกรณีที่เข้ามาสอบถามกับทางผู้จัดถึงสิ่งที่สงสัยซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นเรื่องเล็กน้อยที่เจ้าหน้าที่ผู้ดูแลสื่อสังคมออนไลน์ขององค์กร (Administrator) สามารถตอบกลับเพื่อสร้างความเข้าใจและเป็นการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและลูกค้าได้ ผู้จัดจึงดำเนินงานตามแผนทางการตลาดที่วางไว้ด้วยการประกาศรายละเอียดเพิ่มเติมผ่านทางเฟซบุ๊กและทวิตเตอร์ทางการของบริษัท (Facebook Official and Twitter Official) เกี่ยวกับกิจกรรมการมอบสิทธิพิเศษที่จะจัดขึ้นเพื่อผู้โชคดีที่มาจากการสุ่มเลือกจากผู้ซื้อบัตรเข้าชมงาน โดยรายละเอียดกล่าวถึงวันที่ สถานที่ และเวลาในการรับสิทธิพิเศษแต่ละชนิดที่แตกต่างกันออกไป รวมถึงกฎกติกาในการรับสิทธิพิเศษแต่ละชนิดด้วย ซึ่งก็ยังไม่ได้มีการระบุถึงงานแถลงข่าวแต่อย่างใด

ถึงแม้ตัวผู้จัดจะยังไม่สามารถยืนยันรายละเอียดได้อย่างครบถ้วน แต่ด้วยช่วงเวลา ณ ขณะนั้น ผู้จัดจึงตัดสินใจประกาศข้อมูลที่จำเป็นให้ได้มากที่สุดก่อน ซึ่งข้อมูลที่ประกาศเป็นข้อมูลส่วนใหญ่ของการจัดงานแล้ว เหลือเพียงรายละเอียดบางส่วนเท่านั้นที่รอการยืนยันและจะประกาศให้ลูกค้าทราบต่อไป โดยประกาศฉบับนี้ทางผู้จัดใช้การเขียนข้อความที่กระชับ ชัดเจน และเข้าใจง่ายสำหรับคนหมู่มาก ทำให้หลังจากประกาศออกไปก็ไม่ได้เกิดปัญหาหรือข้อข้องใจใดที่จะนำมาซึ่งการเกิดภาวะวิกฤตได้ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับกลุ่มแฟนคลับที่เป็นลูกค้าก็ยังคงเป็นไปในทางที่ดี มีการถามตอบปัญหาเล็กๆน้อยๆที่สงสัยและเกิดความเข้าใจในทางบวกระหว่างกัน ยิ่งไปกว่านั้น การประกาศรายละเอียดเพิ่มเติมครั้งนี้เป็นตัวเร่งขั้นดีที่จะทำให้เกิดการตัดสินใจซื้อสำหรับแฟนคลับกลุ่มเป้าหมายที่ยังไม่ได้ซื้อบัตร เพราะได้มีการระบุถึงรายละเอียดที่มากขึ้นของสิทธิพิเศษที่ผู้โชคดีจากการซื้อบัตรจะได้รับ ซึ่งโดยปกติแล้วสิทธิพิเศษจะเป็นปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจไปชมการแสดงของกลุ่มแฟนคลับที่ชื่นชอบศิลปินเกาหลี

รูปภาพที่ 14 ประกาศที่ระบุถึงรายละเอียดเพิ่มเติมกิจกรรมพิเศษและสิทธิพิเศษ

Beus Production
Published by Nunthanat Engkarat (P)
Like This Page - June 21, 2017 · Edited

รายละเอียดสิทธิพิเศษสำหรับผู้ซื้อบัตรงาน DAY6 LIVE & MEET IN BANGKOK 2017

สำหรับเวลาและสถานที่จะแจ้งให้ทราบอีกครั้ง

จำหน่ายบัตร 1 กรกฎาคมนี้ที่ไทยทิคเก็ตเมเจอร์ทุกช่องทาง

#DAY6inBKK2017

4,704 People Reached 794 Engagements [Boost Post](#)

134 Reactions 5 Comments 33 Shares

Like Comment Share

Most Relevant

Hisashi Hayashi โยชิฮิโตะฮายาชิ
Like Reply Message · 1y

Happy Jeepy อาไรคิไดสิทธิพิเศษมากกว่า1 ข้างได้ใจไหม (ขอรับ all hi-touch)

Write a comment...

BeUS PRODUCTION

สิทธิพิเศษสำหรับผู้ซื้อบัตร
Special privileges for ticket buyer

Hi-Five จะมีขึ้นในวันที่ 13 สิงหาคม 2560 หลังจบการแสดง
Hi-Five will be held on 13th August 2017 after the show.

Selfie จะมีขึ้นในวันที่ 13 สิงหาคม 2560 ระหว่างการแสดง
Selfie will be held on 13th August 2017 during the show.

Fan Sign จะมีขึ้นในวันที่ 12 สิงหาคม 2560 (เวลาและสถานที่จะแจ้งให้ทราบอีกครั้ง)
Fan Sign will be held on 12th August 2017. (Time and place will be updated later)

Signed Poster สามารถรับได้ในวันที่ 13 สิงหาคม 2560 ที่บูธ BeUS Production หน้าจอยล์การแสดง
Signed Poster can be pick up on 12th August 2017 at BeUS Production booth in front of the venue.

Rehearsal จะมีขึ้นในวันที่ 13 สิงหาคม 2560 ก่อนการแสดง (เวลาจะแจ้งให้ทราบอีกครั้ง)
Rehearsal will be held on 13th August 2017 before the show. (Time will be updated later)

ประกาศรายชื่อผู้โชคดีกิจกรรมในวันที่ 1 สิงหาคม 2560 ทาง BeUS Production Official
Special privilege result will be announced on 1st August 2017 in BeUS Production Official page.

ค่าตัดสินของทีมงานถือเป็นที่สุด
The final result of special privilege cannot be changed.

****กิจกรรม Selfie มีทั้งหมด 12 รางวัล ผู้โชคดีถึง 10 ท่านจะได้ถ่ายรูป Selfie คู่กับ 1 ในสมาชิกวงวง DAY6 โดยไม่สามารถเลือกสมาชิกที่จะถ่ายด้วยได้ และผู้โชคดีอีก 2 ท่าน จะได้ถ่าย Selfie หนึ่งกับศิลปิน DAY6 คนหนึ่ง**
**There are 12 prizes for Selfie privilege. All the 10 lucky winners will get to take a selfie with 1 of DAY6 member. Other 2 Lucky winners will get to take a selfie with all DAY6 members. Lucky winner cannot choose a member they want to selfie with.

For more information - www.beus.co.th
#beusproduction #beusproduction #beusproduction #beusproduction

Day6 LIVE & MEET IN BANGKOK 2017

ที่มา:

<https://www.facebook.com/beusproduction/photos/a.982953008396765/1966648360027220/?type=3&theater>

วันที่ 1 สิงหาคม พ.ศ.2560

- ผู้จัดประกาศเพิ่มเติมเกี่ยวกับวิธีการลงทะเบียนรับสิทธิ์และเวลาในการทำกิจกรรมแจกลายเซ็น (Fan Sign Event)

หลังจากการประกาศก่อนหน้านี้ ทางผู้จัดก็ได้นำประกาศที่เป็นรูปภาพบางชิ้นที่เคยใช้ในการประกาศไปแล้วกลับมาใช้ประชาสัมพันธ์ผ่านทางสื่อสังคมออนไลน์ขององค์กร (Facebook Official and Twitter Official) อย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นการกระตุ้นการตัดสินใจของกลุ่มเป้าหมายหรือแฟนคลับนั่นเอง แต่เนื่องจากก่อนหน้านี้มีรายละเอียดบางส่วนที่ยังไม่ได้รับการยืนยัน ผู้จัดจึงเดินทางมาประกาศยืนยันรายละเอียดที่ยังไม่ได้ประกาศไปก่อนหน้านี้อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะรายละเอียดเกี่ยวกับการรับสิทธิ์แจกลายเซ็นจากศิลปิน (Fan Sign) ที่ยังไม่ได้ยืนยันเวลาและสถานที่ในการรับสิทธิ์ ในประกาศฉบับนี้ได้มีการเขียนอธิบายไว้ว่าผู้รับสิทธิ์แจกลายเซ็น (Fan Sign) จะได้รับสิทธิ์ใน

วันที่ 12 สิงหาคม พ.ศ.2560 เวลา 15.00 น. ณ บริเวณด้านหน้าสถานที่จัดการแสดง พร้อม
รายละเอียดเวลา วิธีการลงทะเบียน และกฎกติกาในการเข้าร่วมกิจกรรมนี้ที่ไม่ได้มีการกล่าวถึงงาน
แถลงข่าวแต่อย่างใด

รูปภาพที่ 15 ประกาศรายละเอียดเพิ่มเติมของการรับสิทธิ์แจกจ่ายเซ็นจากศิลปิน (Fan Sign)



ที่มา: <https://www.facebook.com/beusproduction>

CHULALONGKORN UNIVERSITY

วันที่ 11 สิงหาคม พ.ศ.2560

- แฟนคลับเกิดความสงสัยถึงการจัดงานแถลงข่าวงาน Day6 LIVE & MEET in Bangkok 2017 ทางสื่อสังคมออนไลน์ที่เริ่มมากขึ้น

นับตั้งแต่ประกาศการจัดงานและประกาศกิจกรรมที่จะเกิดขึ้นเกี่ยวกับงาน Day6 LIVE & MEET in Bangkok 2017 ทางผู้จัดเองไม่ได้มีการกล่าวถึงการจัดงานแถลงข่าวแต่อย่างใด แม้จะมีการสอบถามเข้ามาทางสื่อสังคมออนไลน์ขององค์กรผ่านกล่องข้อความส่วนตัวอยู่บ้าง ซึ่งผู้ดูแลสื่อสังคมออนไลน์ขององค์กร (Administrator) ก็ชี้แจงกลับไปอย่างชัดเจนทุกครั้งว่าไม่มีการจัดงานแถลงข่าว

สำหรับงานครั้งนี้ แต่เมื่อเข้าใจวันแสดงมากขึ้นก็เริ่มมีการพูดถึงการจัดงานแถลงข่าวมากขึ้น โดยเฉพาะในช่องทางทวิตเตอร์ (Twitter) ทำให้ผู้จัดตัดสินใจประกาศอย่างเป็นทางการผ่านทางสื่อสังคมออนไลน์ขององค์กรเพื่อเป็นการยืนยันว่าไม่มีการจัดงานแถลงข่าวสำหรับงานในครั้งนี้อย่างแน่นอน และได้มีการประกาศถึงกิจกรรมแจกลายเซ็นจากศิลปิน (Fan Sign) ที่กำลังจะเกิดขึ้นในวันต่อมา (12 สิงหาคม พ.ศ.2560) เพื่อเป็นการย้ำชัดว่ากิจกรรมที่จะเกิดขึ้นไม่ใช่งานแถลงข่าวและจะมีเฉพาะผู้ที่ได้รับอนุญาตเท่านั้นที่จะเข้าร่วมงานได้ ซึ่งก็ได้รับการกระจายต่อโดยผู้ที่พบเห็นและการพูดถึงข้อเข้าใจผิดนี้ดูจะลดน้อยลง

รูปภาพที่ 16 ทวิตที่แสดงถึงความเข้าใจผิดเรื่องการจัดงานแถลงข่าว



ที่มา: Twitter (@janeparkklb)

รูปภาพที่ 17 ประกาศยืนยันการไม่จัดงานแถลงข่าวผ่านทางเฟซบุ๊กขององค์กร



ที่มา: <https://www.facebook.com/beusproduction>

รูปภาพที่ 18 ประกาศยืนยันการไม่จัดงานแถลงข่าวผ่านทางทวิตเตอร์ขององค์กร



ที่มา: <https://twitter.com/BeUSProduction/status/896002560041013248>

รูปภาพที่ 19 ประกาศเกี่ยวกับกิจกรรมแจกลายเซ็นจากศิลปิน (Fan Sign) ที่กำลังจะเกิดขึ้น



ที่มา: <https://twitter.com/BeUSProduction/status/896002668627345408>

วันที่ 12 สิงหาคม พ.ศ.2560

- แฟนคลับเกิดการเข้าใจผิดว่าองค์กรที่จัดงานแถลงข่าวโดยไม่ประกาศต่อสาธารณะก่อนและองค์กรถูกโจมตีอย่างหนัก

ในการจัดกิจกรรมแจกลายเซ็นจากศิลปิน (Fan Sign) ทางผู้จัดได้อนุญาตให้เฉพาะผู้ที่ได้รับสิทธิพิเศษนี้เท่านั้นที่สามารถเข้าร่วมได้และไม่อนุญาตให้ผู้ติดตามหรือผู้ที่ไม่เกี่ยวข้องหรือผู้ที่ไม่มีสิทธิพิเศษนี้เข้ามาบริเวณงานได้ โดยก่อนเริ่มกิจกรรมได้มีการขึ้นกล่าวประกาศให้ทราบโดยทั่วกันถึงการขอความร่วมมือไม่บันทึกภาพทุกชนิดในระหว่างกิจกรรมแจกลายเซ็น (Fan Sign) และมีเจ้าหน้าที่คอยเฝ้าระวังอย่างเข้มงวดตลอดระยะเวลาในการกิจกรรม

หลังจากกิจกรรมแจกลายเซ็นจากศิลปิน (Fan Sign) เสร็จสิ้นลงไม่นาน ทางผู้ดูแลสื่อสังคมออนไลน์ขององค์กร (Administrator) ก็ตรวจพบว่าองค์กรกำลังถูกวิจารณ์ในทางลบมากมายบนสื่อสังคมออนไลน์ทั้งทางเฟซบุ๊กและทวิตเตอร์ โดยเฉพาะทางทวิตเตอร์ ซึ่งหลังจากการค้นพบนี้ทางผู้จัดก็ได้ระดมทีมงานที่เกี่ยวข้องช่วยกันสืบค้นข้อมูลรวมทั้งประเมินสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจนสามารถสรุป

ได้ว่า เกิดการเข้าใจผิดอย่างรุนแรงว่าผู้จัดเพิ่งเสร็จสิ้นการจัดงานแถลงข่าวงาน Day6 LIVE & MEET in Bangkok 2017 โดยกลุ่มผู้ที่ไม่พอใจคิดไปในทางเดียวกันว่าผู้จัดเป็นผู้ออกมายืนยันเองว่าจะไม่มีการจัดงานแถลงข่าวแต่ทำไมถึงจัดขึ้นมา นำไปสู่ความคิดที่ว่าผู้จัดโกหกแฟนคลับและสร้างความไม่พอใจเป็นอย่างมากให้กับแฟนคลับที่ทราบเรื่องนี้ จึงทำให้เกิดการเข้ามาวิจารณ์ในทางลบทั้งทางกล่องข้อความและหน้าหลักของสื่อสังคมออนไลน์ขององค์กรทั้งในช่องทางเฟซบุ๊กและทวิตเตอร์ (Facebook Official and Twitter Official) รวมถึงการทวิตพร้อมใส่แฮชแท็ก (Hashtag) #DAY6inBKK2017 ซึ่งเป็นแฮชแท็กหลักของงานในครั้งนี้ด้วยถ้อยคำที่ค่อนข้างรุนแรง การแสดงความไม่พอใจเป็นไปในแนวทางที่ว่าผู้จัดโกหกว่าจะไม่จัดงานแถลงข่าวแต่กลับมีการจัดขึ้น หน้าชี้ยังมีแฟนคลับที่ไม่มีที่มาจากเข้าร่วมงานและได้พูดคุยกับศิลปินอีกด้วย ทำให้ผู้จัดถูกมองว่าทำงานอย่างไม่โปร่งใสและไม่มีคุณธรรม ความคิดเห็นเหล่านี้พูดต่อรวมทั้งถูกกระจายต่อไปอย่างรวดเร็วและเริ่มรุนแรงขึ้นเรื่อยๆ ทางผู้จัดจึงรีบสับหาต้นตอของความเข้าใจผิดนี้และค้นพบที่มาจากช่องทางทวิตเตอร์ที่เดียวและมีที่มา 3 แหล่งด้วยกัน ประกอบไปด้วย 1.) หนึ่งในแฟนคลับผู้โชคดีได้แอบถ่ายรูปเวทีที่ศิลปินจะใช้ในการนั่งแจกลายเซ็นให้กับแฟนคลับผู้โชคดีแม้จะมีการประกาศเตือนอย่างเป็นทางการแล้ว และได้นำไปโพสต์ลงบนทวิตเตอร์ของตนเองพร้อมคำบรรยายภาพที่ไม่ชัดเจนว่ามาจากกิจกรรมแจกลายเซ็นของศิลปิน (Fan Sign) ถึงแม้ไม่ได้มีการใส่แฮชแท็กของงานแต่ด้วยเครือข่ายที่กำลังติดตามแฟนคลับผู้นั้นอยู่ทำให้เกิดการกระจายต่อกันอย่างกว้างขวางขึ้นเรื่อยๆ 2.) มีรูปภาพเวทีที่ศิลปินจะใช้ในการนั่งแจกลายเซ็นอีกรูปหนึ่งที่ถูกถ่ายในมุมภาพที่แตกต่างจากภาพแรกกำลังถูกเผยแพร่บนทวิตเตอร์อย่างรวดเร็วเช่นกัน โดยต่อมาทราบว่าเจ้าของรูปเป็นหนึ่งในสื่อมวลชนที่ทางผู้จัดเชิญมาบันทึกภาพสัมภาษณ์พิเศษกับศิลปินหลังจากที่กิจกรรมการแจกลายเซ็นเสร็จสิ้น ซึ่งพื้นที่ที่ถูกใช้ในการสัมภาษณ์เป็นคนละส่วนกับพื้นที่จัดกิจกรรมแจกลายเซ็น แต่ในขณะที่สื่อมวลชนรายนี้กำลังเดินผ่านบริเวณพื้นที่จัดกิจกรรมแจกลายเซ็นก็ได้ถ่ายรูปเวทีที่ศิลปินจะใช้ในการนั่งแจกลายเซ็นไว้และนำไปโพสต์บนสื่อสังคมออนไลน์พร้อมคำบรรยายภาพที่คลุมเครือเช่นเดียวกับแฟนคลับผู้โชคดีรายแรก ทำให้เกิดการกระจายต่อและเข้าใจผิดมากขึ้นเช่นกัน 3.) มีรูปภาพในลักษณะแอบถ่ายจากบริเวณด้านข้างของเวทีพร้อมคำบรรยายรูปภาพที่ไม่บ่งบอกถึงว่าสถานการณ์ที่เกิดขึ้นคืองานอะไร กำลังถูกกระจายต่ออย่างรวดเร็วบนทวิตเตอร์เช่นกัน ซึ่งเมื่อเจ้าหน้าที่ขององค์กรพิจารณาจากมุมภาพแล้วทำให้คาดเดาได้ว่าเป็นการแอบถ่ายโดยแฟนคลับผู้โชคดีรายหนึ่งที่เพิ่งเดินลงมาจากเวทีหลังจากได้รับลายเซ็นจากศิลปิน โดยในรูปเป็นภาพที่ศิลปินกำลังพูดคุยกับแฟนคลับท่านอื่นบนเวที ทำให้เกิดการวิจารณ์เชิงลบอย่างรุนแรงถึงความไม่โปร่งใสของผู้จัดในลักษณะที่ว่า นอกจากจะจัดงาน

แถลงข่าวโดยไม่ได้มีการประกาศให้ทราบโดยทั่วกันแล้ว ยังมีการใช้เส้นสายเพื่อให้แฟนคลับบางคนสามารถเข้าร่วมงานแถลงข่าวและมีช่วงเวลาพิเศษที่ได้พูดคุยกับศิลปินได้ ในขณะที่คนอื่นๆที่ซื้อบัตรเข้าชมงานเช่นกันแต่กลับไม่ได้รับสิทธิ์เหล่านี้ ซึ่งผู้จัดมองว่าความเข้าใจผิดที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์ในรูปภาพนี้อาจเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการสร้างความไม่พอใจในกลุ่มแฟนคลับของศิลปินที่ส่วนหนึ่งคือลูกค้าขององค์กรและนำมาซึ่งการแสดงออกต่างๆที่เกิดขึ้น

รูปภาพที่ 20 ตัวอย่างภาพเวทีที่ศิลปินจะใช้แจกจ่ายเซ็นที่ถูกระบายต่อในมุมมองที่ต่างกัน



ที่มา: บริษัท ปีส จำกัด

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

รูปภาพที่ 21 ข้อความบนทวิตเตอร์ที่เข้าใจผิดว่าเป็นงานแถลงข่าวที่เกิดหลังงานแจกลายเซ็น



ที่มา: Twitter (@193Bang)

จากการพบแหล่งที่มาของความเข้าใจผิดที่เกิดขึ้นประกอบกับขอบเขตของการกระจายเรื่องราวบนสื่อสังคมออนไลน์ที่ดูจะกว้างขึ้นเรื่อยๆ ทำให้ผู้จัดสงสัยว่ารูปทั้งสองอาจถูกกระจายต่อไปจนถึงบัญชีผู้ใช้ที่มีผู้ติดตามจำนวนมากเข้า และเมื่อบัญชีผู้ใช้ที่กระจายทวิตนั้นๆต่อไปยังกลุ่มผู้ติดตามที่มีอยู่จำนวนมากทำให้การกระจายขยายวงกว้างขึ้นและเกิดความเข้าใจผิดมากขึ้นกว่าเดิมแฮชแท็กของงาน (#DAY6inBKK2017) ขึ้นไปอยู่ในอันดับแฮชแท็กยอดนิยมอันดับต้นๆในขณะเวลานั้นเลยทีเดียว ซึ่งหากเข้าไปดูในเวลานั้นจะพบคำวิจารณ์ผู้จัดถึงเรื่องการจัดงานแถลงข่าวที่เกิดขึ้นอย่างไม่โปร่งใสอยู่เป็นจำนวนมากทำให้ผู้บริหารขององค์กรตัดสินใจยืนยันเป็นการภายในว่าองค์กรกำลังตกอยู่ในภาวะวิกฤตร้ายแรงอย่างที่ไม่เคยประสบมาก่อนและต้องดำเนินการแก้ไขทันที

รูปภาพที่ 22 ภาพแฮชแท็ก #DAY6inBKK2017 ที่กำลังติดอันดับแฮชแท็กยอดนิยม
ณ วันที่ 12 สิงหาคม พ.ศ.2560

#วันแม่แห่งชาติ	4,305 Tweets
#LOVE_YOURSELF	2.37M Tweets
#DAY6inBKK2017	@becteromusic is Tweeting about this
#TFBOYS四周年AliveFour	25.8K Tweets
#TheMaskSinger2	70.5K Tweets
Poster	1.99M Tweets
w 2017	70.6K Tweets

ที่มา: Twitter

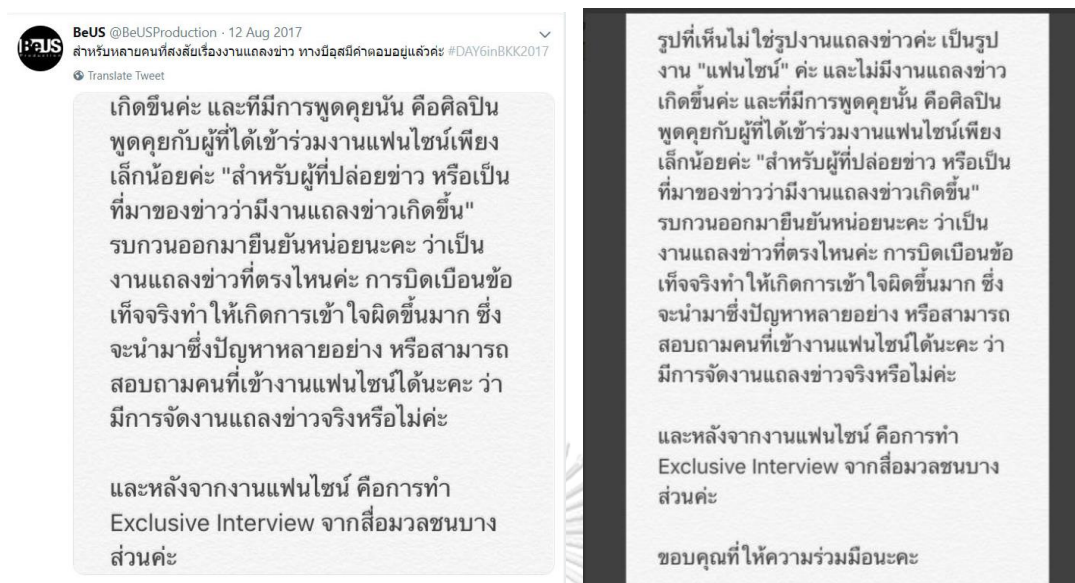
ทางผู้จัดได้ปรึกษากันอย่างรวดเร็วและตัดสินใจติดต่อผ่านกล่องข้อความส่วนตัวไปยังแฟนคลับผู้โชคดีและสื่อมวลชนเจ้าของรูปทั้งสามท่านเพื่อเจรจาให้ลบรูปและชี้แจงถึงข้อมูลเกี่ยวกับงานที่เป็นความจริงแต่กลับไม่ได้รับการตอบรับใดใดกลับมา แต่หลังจากการติดต่อไม่นานรูปทั้งสามก็ได้ถูกลบออกจากสื่อสังคมออนไลน์ของบุคคลทั้งสาม แต่การกระจายต่อและการตำหนิผู้จัดก็ยังไม่หายไปอย่างหมดสิ้น เพราะแหล่งที่มาทั้งสามทำแค่เพียงลบรูปแต่ไม่ได้มีการชี้แจงถึงข้อเท็จจริงตามที่ผู้จัดได้ร้องขอไปทำให้ความเข้าใจผิดยังคงอยู่ ประกอบกับผู้ใช้สื่อสังคมออนไลน์บางรายไม่ได้กระจายทวิตต่อจากแหล่งที่มาของรูปทั้งสองโดยตรง แต่กลับบันทึกรูปภาพแล้วไปทวิตวิจารณ์ผู้จัดด้วยทวิตใหม่ ซึ่งทำให้มีแหล่งที่มาในการกระจายความเข้าใจผิดเพิ่มขึ้น

ถึงแม้ผู้จัดจะสามารถจัดการกับที่มาของการจากคำวิจารณ์ในเชิงลบได้ แต่การกระจายยังคงอยู่และขยายวงกว้างขึ้นเรื่อยๆ จากแหล่งที่มาใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นที่ไม่มีที่ท่าจะสงบลงเลยแม้แต่น้อย โดยเฉพาะในช่องทางทวิตเตอร์ ทำให้องค์กรตัดสินใจติดต่อไปยังตัวแทนของกลุ่มแฟนคลับของศิลปิน DAY6 ผู้ดูแลเฟซบุ๊กและทวิตเตอร์ที่เกี่ยวกับศิลปิน DAY6 ในประเทศไทยที่มีผู้ติดตามจำนวนมาก เพื่อให้ช่วยออกมาชี้แจงว่าสิ่งที่เกิดขึ้นเป็นการเข้าใจผิด ผู้จัดไม่ได้จ้างงานแกล้งข่าวจริงตามที่เคย

ประกาศยืนยันไปแล้ว และงานที่เพิ่งเสร็จสิ้นไปคืองานแจกจ่ายเซ็นที่เป็นงานแบบปิด โดยผู้จัดเชื่อว่าตัวแทนของกลุ่มแฟนคลับนี้สามารถทำหน้าที่ในการเป็นผู้มีอิทธิพลทางการรับรู้และความคิด (Influencer) ได้ และคาดว่าจะสามารถทำให้สถานการณ์ดีขึ้นได้ซึ่งก็ได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีเนื่องจากตัวแทนของกลุ่มแฟนคลับก็เริ่มเคลื่อนไหวด้วยการกล่าวถึงสิ่งที่เกิดขึ้นในแนวทางเดียวกับที่ผู้จัดร้องขอทั้งแบบสาธารณะและแบบส่วนตัวไปยังผู้ที่กำลังพูดคุยด้วยหรือกำลังเข้ามาสอบถามถึงเรื่องที่เกิดขึ้น แต่เนื่องจากผู้จัดต้องการให้การแก้ไขภาวะวิกฤตนี้เสร็จสิ้นในเวลาอันรวดเร็วจึงเลือกใช้วิธีการอื่นควบคู่กันซึ่งก็คือการออกประกาศแถลงการณ์อย่างเป็นทางการ ผู้จัดเลือกที่จะประกาศแถลงการณ์บนช่องทางทวิตเตอร์เท่านั้น เนื่องจากทางผู้จัดได้พิจารณาแล้วว่าที่มาและสาเหตุของความรุนแรงของภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นล้วนแล้วแต่มาจากช่องทางทวิตเตอร์ จึงได้จัดสินใจออกแถลงการณ์เพื่อชี้แจงถึงความเข้าใจผิดที่เกิดขึ้นผ่านช่องทางทวิตเตอร์โดยมีใจความว่า งานที่เพิ่งเสร็จสิ้นไปเป็นกิจกรรมแจกจ่ายเซ็นจากศิลปิน ไม่ใช่งานแถลงข่าวแต่อย่างใด และรูปที่เป็นภาพศิลปินกำลังพูดคุยกับแฟนคลับนั้นเป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นขณะกิจกรรมแจกจ่ายเซ็น พร้อมทั้งส่งสาส์นถึงผู้ที่กล่าวหาผู้จัดว่าจัดงานแถลงข่าวจริงให้นำหลักฐานออกมาชี้แจง นอกจากนี้ในข้อความของแถลงการณ์ยังกล่าวถึงความเดือดร้อนที่องค์กรได้รับ การยืนยันความบริสุทธิ์อีกครั้งด้วยการชี้นำไปยืนยันความจริงกับแฟนคลับโซเชียลมีเดียที่เข้าร่วมงานแจกจ่ายเซ็นที่เพิ่งเกิดขึ้น และการกล่าวถึงสาเหตุของการที่มีสื่อมวลชนเข้าไปยังพื้นที่งานแจกจ่ายเซ็นได้ทั้งที่ไม่ใช่งานแถลงข่าวว่าเป็นการเข้าไปของสื่อมวลชนบางรายและเข้าไปเพื่อทำการสัมภาษณ์พิเศษกับศิลปินหลังจบงานแจกจ่ายเซ็นเท่านั้น โดยข้อความบนแถลงความดังกล่าวมีดังต่อไปนี้

“รูปที่เห็นไม่ใช่รูปงานแถลงข่าวค่ะ เป็นรูปงาน “แฟนไซน์” ค่ะ และไม่มีงานแถลงข่าวเกิดขึ้นค่ะ และที่มีการพูดคุยกันนั้น คือศิลปินพูดคุยกับผู้ที่ได้เข้าร่วมงานแฟนไซน์เพียงเล็กน้อยค่ะ “สำหรับผู้ที่ปล่อยข่าว หรือเป็นที่มาของข่าวว่ามีงานแถลงข่าวเกิดขึ้น” รบกวนออกมายืนยันหน่อยนะคะ ว่าป็นงานแถลงข่าวที่ตรงไหนค่ะ การบิดเบือนข้อเท็จจริงทำให้เกิดการเข้าใจผิดขึ้นมาก ซึ่งจะนำมาซึ่งปัญหาหลายอย่าง หรือสามารถสอบถามคนที่เข้างานแฟนไซน์ได้นะคะ ว่ามีการจัดงานแถลงข่าวจริงหรือไม่ค่ะ และหลังจากงานแฟนไซน์ คือการทำ Exclusive Interview จากสื่อมวลชนบางส่วนค่ะ ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือนะคะ”

รูปภาพที่ 23 ภาพแถลงการณ์ที่ประกาศผ่านทางทวีตเตอร์ทางการของผู้จัด



ที่มา: <https://twitter.com/BeUSProduction/status/896377938303635460>

หลังจากการให้ความร่วมมือตัวแทนของกลุ่มแฟนคลับและประกาศแถลงการณ์ การส่ง
ข้อความส่วนตัวมายังเฟซบุ๊กและทวีตเตอร์ทางการของผู้จัดก็สงบลง บางส่วนมีการกล่าวขอโทษถึง
การเข้าใจผิด ส่วนบนพื้นที่ส่วนอื่นๆบนสื่อสังคมออนไลน์โดยเฉพาะทางทวีตเตอร์ก็ได้มีการหยุด
วิจารณ์ผู้จัดทันที และเมื่อเข้าไปตรวจดูในแฮชแท็กของงาน (#DAY6inBKK2017) และการตรวจดู
ด้วยวิธีอื่นๆก็พบว่าทวีตส่วนใหญ่ที่เคยวิจารณ์ถึงองค์กรในทางลบจากความเข้าใจผิดที่เกิดขึ้นได้ถูกลบ
ออกไปแล้ว ข้อความต่างๆที่เกิดขึ้นบนสื่อสังคมออนไลน์หลังจากนั้นล้วนแล้วแต่เป็นไปในทางบวก
เช่น ความตื่นเต้นต่อการแสดงที่จะเกิดขึ้นในวันรุ่งขึ้น การเตรียมความพร้อมในการเข้าชมการแสดง
หรือการพูดถึงศิลปินขณะอยู่ในประเทศไทยก่อนถึงการแสดง เป็นต้น และเมื่อเฝ้าดูต่อเนื่องในช่วง
ระยะเวลาหนึ่งก็พบว่าไม่มีความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับความเข้าใจผิดที่เกิดขึ้นอีกแล้ว ทำให้ผู้บริหารของ
องค์กรสรุปว่าภาวะวิกฤตได้ถูกแก้ไขแล้วอย่างราบรื่น

การวิเคราะห์ตัวบทจากกรณีศึกษาความเข้าใจผิดเรื่องการจัดงานแถลงข่าว Day6 LIVE & MEET in Bangkok 2017

1) ประเด็นการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤต

องค์กรได้มีการเตรียมความพร้อมเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจจะนำไปสู่การเกิดภาวะวิกฤตไว้สังเกตได้จากรูปแบบการประกาศรายละเอียดการจัดงานที่พยายามประกาศให้ครบถ้วนที่สุด ทำให้มีโอกาสน้อยที่จะเกิดปัญหาจากข้อมูลที่ประกาศออกไปและพยายามสื่อสารกับกลุ่มแฟนคลับที่เป็นกลุ่มลูกค้าองค์กรให้ได้มากที่สุด แต่ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นกลับเกิดจากการเข้าใจผิดที่ไม่ได้มีที่มาจากการกระทำขององค์กร ในช่วงแรกที่เกิดปัญหาความสับสนในการจัดงานแถลงข่าว องค์กรไม่เลือกที่จะนิ่งเฉย เพราะเกรงว่าหากยังมีการสนทนาเรื่องนี้กันระหว่างกลุ่มแฟนคลับโดยเฉพาะบนสื่อสังคมออนไลน์ต่อไปอาจทำให้เกิดการเข้าใจผิดขึ้นได้ องค์กรจึงเลือกที่จะประกาศยืนยันการไม่จัดงานแถลงข่าวบนสื่อสังคมออนไลน์หลักขององค์กรทั้งทางเฟซบุ๊กและทวิตเตอร์ก่อนจะถึงวันที่กลุ่มแฟนคลับเริ่มพูดคุยกันว่าอาจจะเป็นวันที่จะมีการจัดงานแถลงข่าวขึ้น และการประกาศนี้ก็ได้รับการกระจายต่อไปเรื่อยๆ ทำให้จำนวนผู้ที่สงสัยในการจัดงานแถลงข่าวเริ่มเข้าใจและจำนวนผู้สงสัยก็ลดน้อยลงอย่างมากจนมองไม่เห็นการเคลื่อนไหวที่ชัดเจน จนกระทั่งช่วงก่อนงานแจกลายเซ็นจะจบลงก็ได้พบเห็นความผิดปกติของการเข้าใจผิดว่างานที่จัดขึ้นเป็นงานแถลงข่าว ซึ่งเมื่อพบปัญหาแล้วองค์กรเลือกที่จะรวบรวมเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องเพื่อมาประเมินสถานการณ์ทันที การประเมินสถานการณ์นี้มีเป้าหมายหลักคือการหาต้นตอของการกระจายความเข้าใจผิดนี้และจะทำการหยุดยั้งโดยทันที

เมื่อองค์กรสามารถหาที่มาของความเข้าใจผิดเหล่านี้ได้ก็ทราบว่าความเข้าใจผิดที่เกิดขึ้นเกิดจากช่องทางทวิตเตอร์โดยได้มีการโพสต์รูปภาพภายในงานแจกลายเซ็นแต่ไม่ได้มีการเขียนบรรยายว่าเป็นรูปจากงานประเภทไหนทำให้เกิดความเข้าใจผิดของผู้ที่พบเห็นโพสต์นี้และเกิดความไม่พอใจว่าองค์กรหลอกลวงกลุ่มแฟนคลับว่าจะไม่มีการจัดงานแถลงข่าว แต่จากรูปที่เห็นคือมีการจัดเวที มีการตั้งโต๊ะให้ศิลปินนั่ง บางทวิตได้มีการกล่าวถึงพิธีกรภายในงาน เมื่อเชื่อมโยงข้อมูลทั้งหมดทำให้เกิดความเข้าใจขึ้นว่าสิ่งเหล่านั้นที่เห็นเป็นสิ่งที่ควรจะเกิดขึ้นในงานแถลงข่าว ดังนั้นจึงสรุปว่างานแถลงข่าวถูกจัดขึ้นจริงๆ

องค์กรได้ลงมือปฏิบัติเพื่อหยุดยั้งการกระจายต่อของความเข้าใจผิดในทันทีด้วยการติดต่อไปยังเจ้าของบัญชีผู้ใช้ทวิตเตอร์เหล่านั้นเพื่อร้องขอให้ลบโพสต์ที่เป็นต้นเหตุของความเข้าใจผิดทั้งหมดพร้อมทั้งร้องขอให้ออกมาชี้แจงผ่านทวิตเตอร์ของตนเองที่เป็นต้นทางในการกระจายข้อมูลว่าเรื่อง

ทั้งหมดเป็นการเข้าใจผิด เพื่อให้ผู้ที่กำลังกระจายโพสต์เหล่านั้นสามารถเข้าใจและหยุดกระจายต่อ โดยไม่ทราบข้อเท็จจริงในทันที แต่องค์กรก็ได้รับความร่วมมือเพียงครั้งเดียวคือการลบโพสต์ต้นเหตุ ออกจากบัญชีผู้ใช้เหล่านั้น แต่ไม่ได้มีการอธิบายถึงข้อเท็จจริงตามที่ได้ร้องขอไปแต่อย่างใด ทำให้เรื่องราวไม่ได้จบลงในทันทีเพราะยังมีผู้ที่กระจายความเข้าใจผิดต่อในลักษณะอื่นนำมาซึ่งการไม่ตี องค์กรที่มากขึ้นเรื่อยๆ

องค์กรมองที่มาของการกระจายตัวอย่างรวดเร็วนี้ว่า ความเข้าใจผิดนี้อาจถูกกระจายไป จนถึงผู้ใช้ทวีตเตอร์ที่มีผู้ติดตามอยู่จำนวนมากเข้า เมื่อเจ้าของทวีตเตอร์นั้นกระจายต่อก็ทำให้เกิดการ รับรู้ในวงที่กว้างขึ้น ซึ่งเมื่อองค์กรทราบจุดนี้แล้วจึงได้ตกลงกันว่าจะใช้บุคคลในลักษณะนี้เพื่อช่วย คลี่คลายสถานการณ์ เพราะในขณะที่องค์กรกำลังถูกโจมตีถึงความน่าเชื่อถืออยู่นั้น หากองค์กร ออกมาประกาศชี้แจงสิ่งใดอาจมีผู้ที่เต็มใจรับฟังในจำนวนที่ไม่มากเท่าที่ควร เมื่อพิจารณาควบคู่กับ ช่องทางที่เกิดภาวะวิกฤตเป็นสื่อสังคมออนไลน์ที่หากไม่รีบยับยั้งก็อาจจะเกิดการควบคุมขององค์กร ไปได้ แม้เรื่องนี้ไม่ใช่ความผิดขององค์กรแต่ก็เป็นสิ่งที่องค์กรต้องออกมาชี้แจงและยืนยันถึงความ บริสุทธิ์ขององค์กร ดังนั้นองค์กรจึงเลือกใช้วิธีการติดต่อกับผู้ที่เป็นผู้มีอิทธิพลทางการรับรู้และ ความคิดของกลุ่มแฟนคลับของศิลปิน DAY6 หรือที่ในกลุ่มแฟนคลับเรียกว่า แอดมินบ้าน เพื่อให้ช่วย เป็นตัวกลางในการยืนยันข้อเท็จจริงว่างานที่เกิดขึ้นไม่ใช่งานแกล้งชาวแต่เป็นงานแจกลายเซ็นจาก ศิลปิน ควบคู่กันกับการออกมาประกาศแถลงการณ์อย่างเป็นทางการผ่านทางช่องทางทวีตเตอร์เพียง ช่องทางเดียวถึงเรื่องที่เกิดขึ้นโดยได้มีการอธิบายไว้อย่างชัดเจนว่ารูปที่เผยแพร่ต่อกันเป็นรูปที่ถ่ายใน ขณะที่ศิลปินกำลังแจกลายเซ็น พร้อมยืนยันความบริสุทธิ์ด้วยการเสนอให้ผู้ที่เกี่ยวข้องและไม่เชื่อใน สิ่งที่องค์กรแกลงไปให้ไปสอบถามผู้ใช้คดีที่ได้เข้าร่วมงานว่างานที่เกิดขึ้นเป็นงานแจกลายเซ็นจริงๆ ไม่ใช่งานแกล้งชาวอย่างเข้าใจผิดกัน รวมถึงการแสดงออกผ่านตัวหนังสือถึงความเดือดร้อนที่องค์กร ได้รับและการชี้แจงถึงที่มาของการมีสื่อมวลชนอยู่ในบริเวณงานในขณะที่งานนั้นไม่ใช่งานแกล้งชาวว่า สื่อมวลชนบางส่วนถูกเชิญให้เข้าไปทำการสัมภาษณ์พิเศษกับศิลปินหลังงานแจกลายเซ็นเสร็จสิ้น เท่านั้น

การชี้แจงข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นพร้อมกันทั้งสองทางจากสื่อสังคมออนไลน์หลักขององค์กรกับ ความร่วมมือจากผู้นำทางการรับรู้และความคิดทำให้สิ่งที่องค์กรต้องการจะชี้แจงถูกส่งต่อไปยัง กลุ่มเป้าหมายได้รวดเร็วและจำนวนมากขึ้น ทำให้แฟนคลับที่เคยวิจารณ์องค์กรในทางลบหรือแสดง ความคิดเห็นบนสื่อสังคมออนไลน์ถึงกรณีความเข้าใจผิดที่เกิดขึ้นพากันลบความเห็นเหล่านั้นออกจาก สื่อสังคมออนไลน์ของตนเอง ซึ่งหลังจากเหตุการณ์ดูสงบลงในทันทีองค์กรก็ยังคงเฝ้าระวังอย่าง

ต่อเนื่องด้วยข้อเตือนใจที่ว่าประกาศแถลงการณ์ที่ได้เผยแพร่ออกไปอาจไปไม่ถึงกลุ่มเล็กๆหรือแฟนคลับบางคนทำให้บุคคลเหล่านั้นยังคงเข้าใจผิดและไม่พอใจองค์กรอยู่ แต่กลับไม่พบความเคลื่อนไหวใดใดบนสื่อสังคมออนไลน์ในช่วงระยะเวลาหนึ่งหลังจากสถานการณ์สงบลง ผู้บริหารจึงประกาศว่าภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นได้ถูกจัดการและแก้ไขอย่างสำเร็จราบรื่นแล้ว

2) ประเด็นการเลือกช่องทางการสื่อสาร

เนื่องจากกลุ่มแฟนคลับที่เป็นกลุ่มเป้าหมายของผู้จัดการแสดงเกาหลีในประเทศไทยทุกองค์กรทำการสื่อสารอยู่บนสื่อสังคมออนไลน์เป็นหลัก จึงทำให้ผู้จัดทุกองค์กรต่างสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายของตนผ่านสื่อสังคมออนไลน์เท่านั้น ในกรณีของบริษัท บีอัส โปรดักชัน จำกัดก็เช่นกัน แต่ในภาวะวิกฤตกรณีนี้องค์กรไม่ได้เลือกใช้สื่อสังคมออนไลน์ทั้งหมดที่องค์กรมี แต่เลือกเพียงช่องทางทวิตเตอร์เท่านั้น เพราะองค์กรพบว่าที่มาของความเข้าใจผิดทั้งหมดเกิดขึ้นจากช่องทางทวิตเตอร์เพียงช่องทางเดียว แม้หลังจากเกิดความเข้าใจผิดแล้วจะมีแฟนคลับบางส่วนเข้าไปสอบถามหรือแสดงความไม่พอใจในช่องทางเฟซบุ๊กทั้งของตนเองและขององค์กรด้วยซึ่งนับเป็นจำนวนที่น้อยเมื่อเทียบกับสิ่งที่กำลังเกิดขึ้นบนทวิตเตอร์ ประกอบกับองค์กรมีความเชื่อว่าทวิตเตอร์เป็นช่องทางที่องค์กรสามารถสื่อสารถึงกลุ่มคนที่เป็แฟนคลับได้รวดเร็วกว่ช่องทางเฟซบุ๊ก ดังนั้นทวิตเตอร์จึงเป็นตัวเลือกเดียวที่ดีที่สุดในการยับยั้งความเข้าใจผิดที่เกิดขึ้นและใช้เพื่อแก้ไขภาวะวิกฤตที่กำลังดำเนินไป เพราะช่องทางนี้เป็นทั้งที่มาของความเข้าใจผิดและยังเป็นช่องทางที่เข้าถึงกลุ่มแฟนคลับได้ดีที่สุดด้วย

“คือแฟนคลับเขาอยู่กันแต่ในทวิตเตอร์อยู่แล้ว ที่แรกที่เขาจะเข้าไปติดตามข่าวหรือดราม่าก็ในทวิตเตอร์นั่นแหละ แล้วเรื่องนี้ก็เกิดจากทวิตเตอร์ แล้วแอดมินบ้านที่เราขอความช่วยเหลือก็ใช้ทวิตเตอร์ด้วย เราเลยคิดว่าแล้วจะมีอะไรดีไปกว่าทวิตเตอร์ ทุกเหตุผลมารวมกันตรงนี้แล้ว ทวิตเตอร์ที่เดียวนี้แหละ น่าจะเอาอยู่” (ฐิติมา ธนวงศ์กร, สัมภาษณ์, 8 พฤศจิกายน 2561)

เนื่องด้วยคำแถลงการณ์มีความยาวประมาณหนึ่ง แต่ทวิตเตอร์เป็นช่องทางที่มีข้อจำกัดเรื่องจำนวนตัวอักษรที่สามารถพิมพ์ได้ในแต่ละทวิต หากองค์กรจะเลือกพิมพ์แถลงการณ์ในรูปแบบทวิตองค์กรจะต้องแบ่งแถลงการณ์ออกเป็นหลายส่วนซึ่งอาจทำให้กลุ่มเป้าหมายที่ต้องการสื่อสารไม่ต้องการอ่านหรืออ่านไม่จบก็เป็นได้ แต่องค์กรเลือกที่จะก้าวข้ามข้อจำกัดของทวิตเตอร์ข้อนี้ด้วยการเขียนแถลงการณ์ทั้งหมดแล้วโพสต์ในรูปแบบของรูปภาพที่จะใช้เพียงแคทวิตเดียวเท่านั้นในการเผยแพร่ ทำให้หมดปัญหาเรื่องข้อจำกัดของจำนวนตัวอักษรที่ทวิตเตอร์มี

3) ความรวดเร็วในการตอบสนองต่อภาวะวิกฤต

ทีมงานที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารขององค์กรใช้เวลาประมาณหนึ่งชั่วโมงหลังจากเริ่มเห็นความเคลื่อนไหวของภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นบนสื่อสังคมออนไลน์ในการสืบค้นหาที่มา ประเมินสถานการณ์ และวางแผนในการแก้ภาวะวิกฤต ซึ่งระยะเวลาหนึ่งชั่วโมงนี้อาจดูน้อยเกินไปแต่ด้วยปัจจัยหลักที่เอื้อกับองค์กรในขณะนั้นคือภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นนี้เกิดจากความเข้าใจผิดอย่างแท้จริง ไม่มีส่วนใดของความเข้าใจผิดนี้ที่มีที่มาจากตัวองค์กรเอง ทำให้องค์กรสามารถใช้ข้อเท็จจริงนี้ในการสื่อสารได้ทันที แต่หากพิจารณาถึงกลุ่มเป้าหมายทางการสื่อสารที่เป็นกลุ่มแฟนคลับที่กำลังอยู่ในช่วงของความไม่พอใจองค์กร การจะสื่อสารด้วยข้อเท็จจริงที่มีเพียงอย่างเดียวอาจไม่พอ จึงต้องใช้เวลาเพิ่มเติมในการออกแบบสารและพิจารณาช่องทางในการเผยแพร่สารนี้ที่สุดท้ายก็ตัดสินใจเลือกใช้ช่องทางทวิตเตอร์ในการแพร่กระจายสารนี้ประกอบกับการขอความร่วมมือจากผู้นำทางการรับรู้และความคิดในการช่วยเผยแพร่ข้อเท็จจริงทำให้การแก้ไขภาวะวิกฤตนี้ใช้เวลาประมาณหนึ่งชั่วโมงครึ่ง ตั้งแต่ขั้นตอนแรกจนถึงการแก้ไขภาวะวิกฤตประสบความสำเร็จ

“พอเราเป็นปู่ คือเราไม่ได้รู้สึกว่ามันเป็นเรื่องที่แบบ เรื่องเล็กน้อยปล่อยผ่านคือถ้ามันเริ่มต้นขึ้นมาแล้ว ก็แก้ไขมันตอนนั้นเลย... ดังนั้นถ้าเราเห็นแม้กระทั่งนิดเดียว แก้ก่อนก็ดี ก็ทำอะไรให้มันเคลียร์ที่สุด” (นันทนัช อิงครัตน์, สัมภาษณ์, 8 พฤศจิกายน 2561)

กรณีศึกษา ความไม่พอใจจากการประกาศการจัดงานและการประกาศจำหน่ายที่นั่งเพิ่มเติม

GOT7 THAILAND TOUR 2018 “NESTIVAL” UNIVERSITY

บริษัท โพรโนลิออค จำกัด (ผู้จัด)

บริษัท โพรโนลิออค จำกัด เป็นบริษัทที่เริ่มต้นจากการเป็นผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีเจ้าแรกๆ ในประเทศไทยและดำเนินกิจการอย่างต่อเนื่องตลอดมาจนเป็นบริษัทที่สามารถให้บริการได้แทบจะครบวงจร เพราะนอกจากจะเป็นผู้จัดแล้วยังสามารถให้บริการในด้านสื่อสารการตลาด ที่ปรึกษาทางการตลาด Media Relations ทำอีเว้นท์ และดูแลเรื่องโปรดักชัน ทำให้บริษัท โพรโนลิออค จำกัด มีผลงานในการจัดอีเว้นท์ในหลากหลายรูปแบบไม่ว่าจะเป็น งานแถลงข่าว งานเปิดตัวผลิตภัณฑ์ งานเดินสาย งานแฟนโชว์ งานปาร์ตี้ในรูปแบบต่างๆ รวมถึงบทบาทในการเป็นผู้จัดที่นำเข้าการแสดงจากศิลปินเกาหลีเข้ามามากมายอย่างต่อเนื่อง

ลำดับเหตุการณ์

28 เมษายน พ.ศ.2560

- **ผู้จัดประกาศการจัดงาน GOT7 THAILAND TOUR 2018 “NESTIVAL” พร้อมรายละเอียดงาน**

บริษัท โพรโนล๊อค จำกัด หรือ ผู้จัด ได้ประกาศการจัดงาน GOT7 THAILAND TOUR 2018 “NESTIVAL” ที่ศิลปินที่จะมาทำการแสดงในงานคือศิลปินวง GOT7 (ก๊อตเซเว่น) โดยงานนี้จะถูกจัดขึ้นใน 4 จังหวัดได้แก่ จังหวัดกรุงเทพมหานคร จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดนครราชสีมา และจังหวัดภูเก็ต จึงเป็นที่มาของคำว่า THAILAND TOUR (ไทยแลนด์ทัวร์) คือการออกทำการแสดงทั่วประเทศไทยซึ่งก็คือทั้ง 4 จังหวัด ใน 4 ภูมิภาคของประเทศไทยนั่นเอง

ผู้จัดได้ทำการประกาศโปสเตอร์หลักของงาน รายละเอียดสถานที่ เวลา ราคาบัตรเข้าชมการแสดง วันประกาศผังที่นั่ง วันจำหน่ายบัตรของแต่ละรอบการแสดง และระยะเวลาของการแสดงผ่านทางเฟซบุ๊ก ทวิตเตอร์ และอินสตาแกรมทางการของบริษัท (Facebook Official, Twitter Official, and Instagram Official) โดยหลังจากประกาศรายละเอียดดังกล่าวข้างต้นไปก็เริ่มมีการแสดงความคิดเห็นเกิดขึ้นบนสื่อสังคมออนไลน์ขององค์กรโดยเฉพาะทางเฟซบุ๊กที่มีการสอบถามไปทางผู้จัดอย่างมากมายทั้งทางหน้าหลักของสื่อสังคมออนไลน์ และข้อความส่วนตัวของสื่อสังคมออนไลน์ทั้งสองชนิดเกี่ยวกับรูปแบบการแสดงว่าเป็นรูปแบบคอนเสิร์ต (Concert) หรือแฟนมีตติ้ง (Fan Meeting) ซึ่งความคิดเห็นส่วนใหญ่จะเป็นไปในทางลบ แสดงออกถึงความไม่พอใจที่เกี่ยวข้องกับระยะเวลาในการทำการแสดงที่ผู้จัดระบุไว้บนประกาศการจัดงานว่าการแสดงจะใช้เวลา 2 ชั่วโมงที่เมื่อประกอบกับรายละเอียดราคาบัตร หรือโดยเฉพาะรูปแบบการแสดงที่ยังไม่ได้รับการยืนยันว่าเป็นการแสดงรูปแบบใดแล้วยิ่งทำให้รู้สึกว่ามีค่าเงินเกิดการแสดงความคิดเห็นในทางลบและเผยแพร่ต่อกันไปในวงกว้างบนสื่อสังคมออนไลน์ทั้งของผู้จัดเองและบัญชีผู้ใช้ส่วนตัวของแฟนคลับแต่ละคน จนทำให้เกิดเหตุการณ์บานปลายจนเข้าสู่ภาวะวิกฤตขององค์กร แฟนคลับต่างพากันพูดถึงองค์กรในทางที่ไม่ดีและเริ่มพิจารณาถึงการตัดสินใจซื้อบัตรเข้าชมการแสดงครั้งนี้มากขึ้น รวมถึงการพูดถึงความผิดพลาดที่เคยเกิดขึ้นในงานอื่นๆขององค์กรที่ทำให้ภาวะวิกฤตรุนแรงมากขึ้น

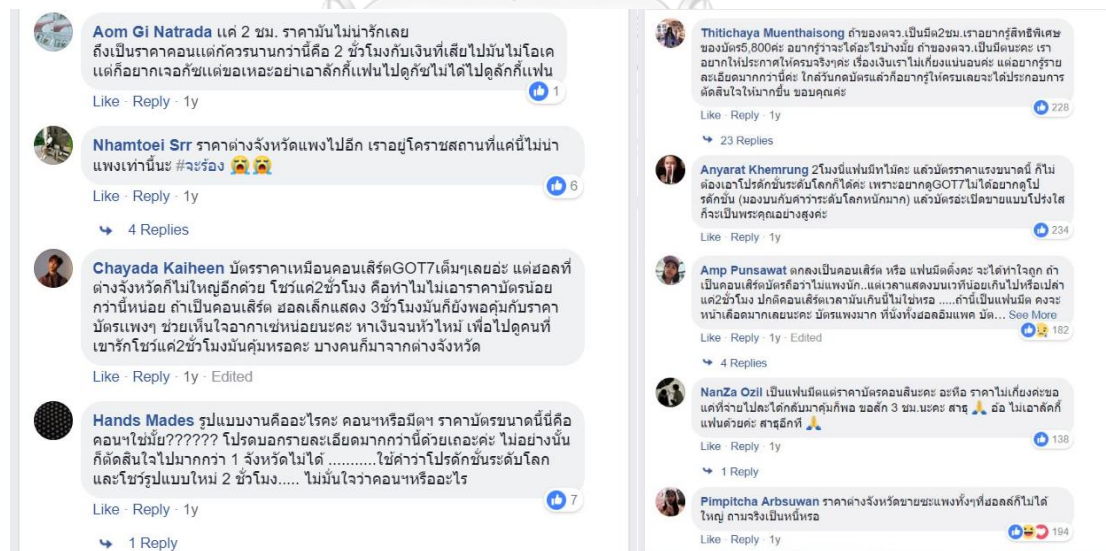
รูปภาพที่ 24 ภาพโปสเตอร์และรายละเอียดการจัดงานของแต่ละรอบผ่านทางเฟซบุ๊กขององค์กร



ที่มา:

<https://www.facebook.com/4NOLOGUE/photos/a.156465051112365/1340262576065934/?type=3&theater>

รูปภาพที่ 25 ภาพตัวอย่างความคิดเห็นที่ไม่พอใจต่อรายละเอียดในการจัดงานโดยเฉพาะเรื่องระยะเวลาในการแสดง



ที่มา:

<https://www.facebook.com/4NOLOGUE/photos/a.156465051112365/1340262576065934/?type=3&theater>

4 พฤษภาคม พ.ศ.2560

- **ผู้จัดออกมาให้คำตอบเกี่ยวกับรูปแบบของการแสดงผ่านข้อความประชาสัมพันธ์ชิ้นใหม่**

หลังจากกระแสความไม่พอใจที่มีต่อการประกาศจัดการแสดงที่เกิดขึ้นจนทำให้เกิดภาวะวิกฤตขององค์กร ผู้จัดไม่ได้ออกมาทำการชี้แจงสิ่งใดอย่างเป็นทางการเพื่อระงับปัญหาเหล่านั้นทำให้ภาวะวิกฤตยังคงดำเนินต่อไป จนวันที่ 4 พฤษภาคม พ.ศ.2560 ผู้จัดก็ได้ออกมาทำการประชาสัมพันธ์การแสดงผ่านทางเฟซบุ๊ก ทวิตเตอร์ และอินสตาแกรมทางการของทางบริษัท (Facebook Official, Twitter Official, and Instagram Official) โดยเป็นการชี้แจงข้อดีหรือสิทธิประโยชน์ที่ผู้ซื้อบัตรจะได้รับเป็นจำนวน 7 ข้อ แต่หนึ่งในนั้นเป็นการชี้แจงถึงรูปแบบการแสดงที่มีการระบุไว้ว่าการแสดงที่กำลังจะเกิดขึ้นเป็นการผสมผสานกันระหว่างแฟนมีตติ้งและคอนเสิร์ต ซึ่งจะเป็นการแสดงที่ได้รับการออกแบบให้มีโปรดักชันที่สวยงามตระการตาและจะได้รับความรู้สึกว่าได้ใกล้ชิดกับศิลปินเหมือนอยู่ในงานแฟนมีตติ้ง

เมื่อข้อความประชาสัมพันธ์ฉบับนี้ถูกเผยแพร่ออกไป ภาวะวิกฤตขององค์กรที่กำลังดำเนินอยู่ก็ดูจะสงบลงทั้งเรื่องของระยะเวลาในการแสดงหรือรูปแบบของการแสดงที่แฟนคลับเคยข้องใจ ถึงแม้ความคิดเห็นที่ตามมาหลังจากการประชาสัมพันธ์นี้จะยังคงมีการพูดถึงรูปแบบการแสดงอยู่ แต่อยู่ในปริมาณที่เล็กน้อยมาก โดยจะเป็นการพูดถึงรูปแบบการแสดงในแง่ที่ว่าผู้จัดชี้แจงว่าผู้ชมจะได้รับความรู้สึกใกล้ชิดกับศิลปินเหมือนอยู่ในงานประเภทแฟนมีตติ้ง แต่ด้วยสถานที่จัดงานที่มีขนาดใหญ่ โดยเฉพาะรอบจังหวัดกรุงเทพฯ ที่สามารถจุผู้ชมได้ประมาณ 1 หมื่นคนทำให้แฟนคลับแสดงความคิดเห็นในเชิงตลกขบขันเล็กน้อยในลักษณะของการที่มองไม่ค่อยเห็นภาพว่าสถานที่ที่มีขนาดใหญ่จะสามารถทำให้รู้สึกใกล้ชิดกันได้อย่างไร แต่ความคิดเห็นลักษณะนี้มีอยู่เล็กน้อยจนไม่สามารถส่งผลให้ภาวะวิกฤตดำเนินต่อหรือทวีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้นได้ โดยความคิดเห็นส่วนใหญ่ที่เกิดขึ้นหลังจากการประชาสัมพันธ์นี้จะอยู่ที่ประเด็นของความไม่ต้องการให้มีแฟนคลับผู้โชคดี (Lucky Fans) ที่จะได้ขึ้นไปทำกิจกรรมกับศิลปินบนเวทีเสียมากกว่า

รูปภาพที่ 26 ภาพประกาศประชาสัมพันธ์ข้อดีของการซื้อบัตรเข้าชมการแสดง 7 ข้อ

4NOLOGUE Follow

Like Comment Share

4.4K 485 Comments 1,902 Shares

36K Views · about 2 years ago

เตรียมพบกับ 7 ความพิเศษและสิ่งที่น่าสนใจเกี่ยวกับ GOT7 Thailand Tour 2017 "NESTIVAL" เพื่อความฟินนน เฉพาะที่ประเทศไทยเท่านั้น!!!

- จุดกำเนิดของ "NESTIVAL" มาจากคำว่า "บ้าน" ซึ่งประเทศไทยเปรียบเสมือนบ้านอีกหลังหนึ่งของ GOT7 และบ้านของอากาศเซ(น) ก็คือ Nest เมื่อมาบรรจบรวมสนุกแบบ Festival เข้าไป จึงกลายเป็นที่มาของชื่อ "NESTIVAL"
- ครั้งแรกที่ไปครบทั้ง 4 ภาคทั่วประเทศกับรูปแบบเวทีและโปรดักชั่นที่มีเฉพาะประเทศไทยเท่านั้น และถูกออกแบบมาให้ยิ่งใหญ่เข้ากับคำว่า Festival และใกล้ชิดกับแฟนคลับมากที่สุด
- NESTIVAL เป็นโชว์ที่ผสมผสานระหว่างแฟนมิดดีงและคอนเสิร์ตที่คุณจะได้ดูใจไปกับเพลงพร้อมโปรดักชั่นตระการตาเหมือนคอนเสิร์ต แต่ใกล้ชิดเหมือนแฟนมิดดีง
- สำหรับผู้ที่ซื้อบัตร 5,800 บาททุกคนจะได้เข้าชม Sound Check (รวมซ้อมของศิลปิน) จำนวน 2 เพลง ที่คุณจะได้โหมเม้นท์ใกล้ชิดและสัมผัสความเป็นกันเองกับทั้ง 7 หนุ่ม GOT7 อย่างแน่นอน!!!
- แจก Album FLIGHT LOG : ARRIVAL ทุกที่นั่ง ทุกราคาเป็นครั้งแรกและเป็นความตั้งใจของเราที่อยากจะแจกให้กับแฟนๆ ได้อะไปฟังและฟินกับคอนเสิร์ตบ้าน
- อากาศเซ(น)จะห่มห่มพลาต เพราะเรามีรูปแบบบัตรสุดพิเศษและโปรดักชั่นที่แตกต่างกันทั้ง 5 รอบการแสดง รวมทั้ง Official Goods ที่มีเฉพาะประเทศไทยเท่านั้น และสินค้า Limited edition ที่ผลิตออกมาเพื่ออากาศเซในแต่ละภาค ในส่วนของแห่งไทยขอให้ไชยของลิขสิทธิ์ที่มีจำหน่ายในงาน เพื่อภาพลักษณ์ที่สวยงามเหมือนกันทุกภาค รับรองว่าราคาเป็นกันเองครับผม (อากาศเซ(น)เขาช่างใจในนะครั้บ)
- พิเศษสำหรับผู้ที่ซื้อบัตร GOT7 Thailand Tour 2017 "NESTIVAL" และต้องการซื้ออัลบั้มมาสะสมเพิ่ม สามารถซื้อ Album ได้ที่หน้างานและรับไปเลยกับส่วนลดถึง 50%

สุดท้ายนี้ ทีมงานและศิลปินทุกคนตั้งใจทำงานนี้ออกมาเพื่ออากาศเซไทย การจัดงานและทำโชว์ในรูปแบบใหม่และแตกต่างจากประเทศอื่นไม่ใช่เรื่องง่าย แต่ทุกคนก็จะทำเพื่อแฟนชาวไทยได้มีความสุขกับโชว์นี้ แล้วไปสนุกกับ GOT7 ใน GOT7 THAILAND TOUR 2017 "NESTIVAL" กันเยอะๆ นะครั้บ 😊

ที่มา: <https://www.facebook.com/4NOLOGUE/videos/1346248122134046/>

10 มิถุนายน พ.ศ.2560

- ผู้จัดประกาศจำหน่ายที่นั่งเพิ่มเติมสำหรับรอบการแสดงของจังหวัดกรุงเทพมหานครและปรับเปลี่ยนรูปแบบเวทีสำหรับรอบการแสดงของจังหวัดภูเก็ต

ผู้จัดได้ออกมาประกาศขอบคุณแฟนคลับหรือกลุ่มเป้าหมายขององค์กรผ่านทางเฟซบุ๊ก ทวิตเตอร์ และอินสตาแกรมทางการของทางบริษัท (Facebook Official, Twitter Official, and Instagram Official) สำหรับการให้การตอบรับเป็นอย่างดีโดยดูจากยอดการจำหน่ายบัตรเข้าชมการแสดงที่เปิดจำหน่ายไปแล้วมีการซื้อเกิดขึ้นเป็นจำนวนมากจนองค์กรตัดสินใจที่จะเพิ่มจำนวนที่นั่งเพิ่มเติมสำหรับรอบจังหวัดกรุงเทพฯ เพื่อให้สามารถรองรับแฟนคลับที่ยังไม่มีบัตรเข้าชมการแสดงได้มากขึ้นโดยทางผู้จัดได้เปิดจำหน่ายที่นั่งเพิ่มเติมในโซนที่นั่ง BL และโซน BR และเปิดจำหน่ายที่นั่งโซนใหม่ได้แก่โซน B และโซน T ที่ใช้ชื่อโซนว่า Limited View (โซนที่มีมุมมองจำกัด) และทำการปรับเปลี่ยนรูปแบบเวทีในรอบการแสดงที่จังหวัดภูเก็ตโดยอ้างว่าเพื่อความใกล้ชิดกับศิลปินที่จะมีมากขึ้น

หลังจากการประกาศเพิ่มเติมนี้ก็ได้มีแฟนคลับเข้ามาแสดงความคิดเห็นเป็นจำนวนมาก และส่วนใหญ่จะเป็นความคิดเห็นที่ไม่เห็นด้วยกับสิ่งที่เกิดขึ้น โดยมุ่งไปที่รอบการแสดงจังหวัดกรุงเทพฯ ที่เมื่อพิจารณาจากรูปผังที่นั่งแล้วแฟนคลับก็ต่างพุดคุยกันว่าโซนที่นั่งใหม่ที่เปิดจำหน่ายซึ่งก็คือโซน B และโซน T เป็นมุมที่นั่งที่ไม่ได้สามารถมองเห็นการแสดงและศิลปินได้อย่างเต็มที่ประกอบกับโดยปกติแล้วที่นั่งโซนนี้จะไม่เปิดจำหน่ายเพราะเป็นมุมที่ไม่สามารถรับชมการแสดงประเภทนี้ได้อย่างชัดเจนเท่าที่ควรทำให้เกิดการเข้ามาโจมตีบนสื่อสังคมออนไลน์ของผู้จัดอย่างมากมาย บางความเห็นได้นำเอาเหตุการณ์วิกฤตก่อนหน้านี้เกี่ยวกับระยะเวลาของการแสดงที่คิดว่าน้อยเกินไปเข้าร่วมในความเห็นที่แสดงครั้งนี้ด้วยทำให้ผู้จัดต้องประสบกับภาวะวิกฤตอีกครั้งจากการถูกโจมตีอย่างรุนแรงถึงความไม่เหมาะสมในการประกาศจำหน่ายที่นั่งเพิ่มเติมนี้

รูปภาพที่ 27 ภาพประกาศอย่างเป็นทางการถึงการจำหน่ายที่นั่งเพิ่มเติมและปรับรูปแบบเวที

The image shows a Facebook post from the page '4NOLOGUE'. The post is dated June 10, 2017, and contains the following text:

ขอมอบทุกกระแสดอมรับใน GOT7 THAILAND TOUR 2017 "NESTIVAL" กับโอกาสสุดท้ายที่คุณจะได้ฟินสุดเหวี่ยงกับ 7 หนุ่ม GOT7 พร้อมเปิดโซนที่นั่งเพิ่มในรอบกรุงเทพฯ และภูเก็ต และปรับ catwalk ของภูเก็ตให้ยาวขึ้นเพื่อความใกล้ชิดพิศท้ายทัวร์อย่างสมบูรณ์แบบ!!

รายละเอียดการเพิ่มบัตร

#GTTinBangkok ทั้ง 2 รอบการแสดง โดยเพิ่มที่นั่งแถวหลังในโซน BL และ BR บัตรราคา 5,800 บาท และเปิดโซน B และ T Limited View (โซนที่มีมุมมองจำกัด) บัตรราคา 1,500 บาท

#GTTinPhuket โดยเพิ่มที่นั่งแถวหลังในโซน AL และ AR บัตรราคา 5,800 บาท และเพิ่ม catwalk ใหม่ให้ยาวขึ้น!!

เปิดจำหน่ายบัตรในวันพรุ่งนี้ (วันอาทิตย์ที่ 11 มิถุนายน 2560) ตั้งแต่เวลา 10.00 น. เป็นต้นไป ทางไทยทักเคิดเนเจอร์ ทุกช่องทาง การจองจำหน่าย

ติดตามรายละเอียดเพิ่มเติมได้ทาง www.facebook.com/4NOLOGUE และ www.instagram.com/4NOLOGUE

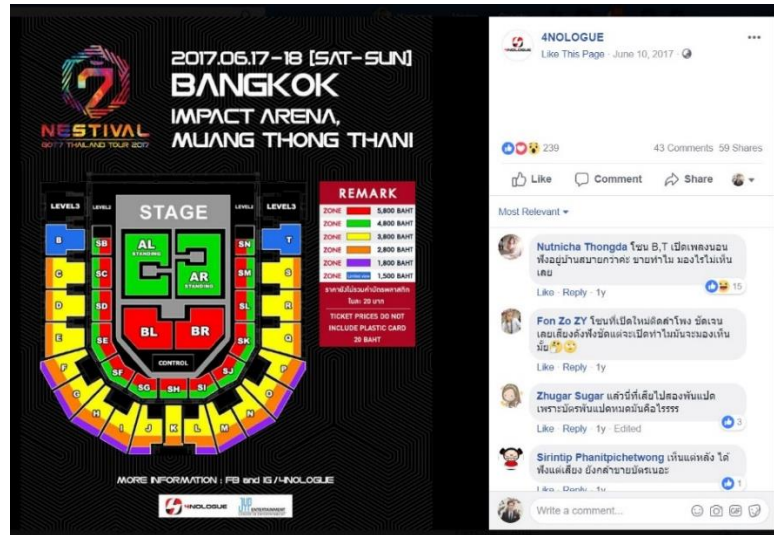
* บัตรทุกราคาสามารถลุ้นรับสิทธิพิเศษต่างๆ ยกเว้นบัตรโซน Limited View ที่ไม่สามารถลุ้นรับสิทธิ์ได้ *

Thank you all Ahgases for your support for GOT7 THAILAND TOUR 2017 "NESTIVAL". We would like to announce the additional tickets available for the shows in Bangkok and Phuket as below.

Bangkok :
BL / BR zone (5,800 Baht)
Limited view zone (1,500 Baht)

ที่มา: <https://www.facebook.com/4NOLOGUE/posts/1382343855191139/>

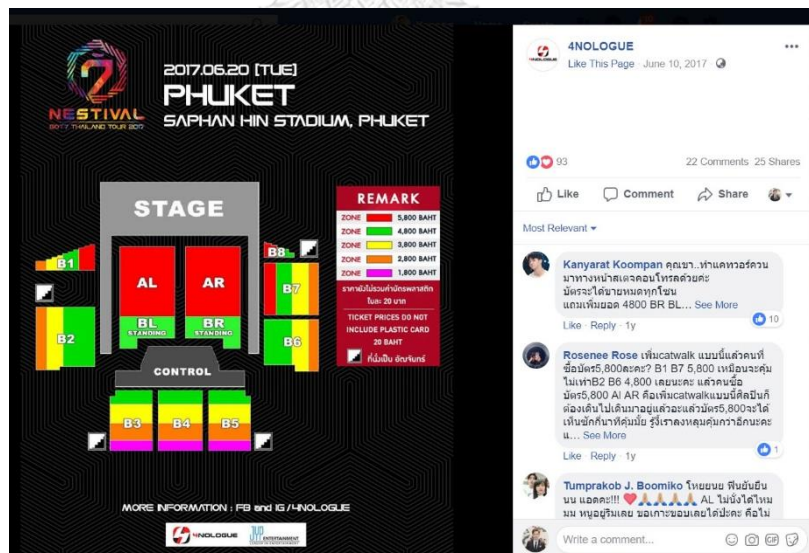
รูปภาพที่ 28 ภาพผังที่นั่งที่แสดงโซนที่นั่งที่เปิดจำหน่ายเพิ่มเติมคือโซน B และโซน T สำหรับรอบการ
แสดงจังหวัดกรุงเทพฯ ที่เป็นที่มาของภาวะวิกฤตครั้งใหม่ขององค์กร



ที่มา:

<https://www.facebook.com/4NOLOGUE/photos/pcb.1382343855191139/1382343681857823/?type=3&theater>

รูปภาพที่ 29 ภาพแสดงรูปแบบของเวทีที่ถูกปรับปรุงใหม่สำหรับรอบการแสดงจังหวัดภูเก็ต



ที่มา:

<https://www.facebook.com/4NOLOGUE/photos/pcb.1382343855191139/1382343681857823/?type=3&theater>

17 มิถุนายน พ.ศ.2560

● การแสดงรอบแรกของจังหวัดกรุงเทพฯ

หลังจากภาวะวิกฤตเรื่องการเปิดจำหน่ายที่นั่งเพิ่มเติมเกิดขึ้น ทางผู้จัดไม่ได้ออกมาทำการชี้แจง ตอบโต้ หรือแก้ไขสถานการณ์ใดๆ ความคิดเห็นและการโจมตีบนสื่อสังคมออนไลน์ต่างๆยังคงดำเนินต่อไปจนกระทั่งถึงวันแสดงที่ทุกอย่างสามารถดำเนินไปตามแผนที่องค์กรวางไว้ได้ การแสดงสามารถเริ่มขึ้นและดำเนินไปได้จนจบโดยไม่มีกรรบกวนใดๆ ที่เกี่ยวข้องกัภาวะวิกฤตจากปัญหาการเปิดจำหน่ายที่นั่งเพิ่มเติมที่กำลังดำเนินต่อไปโดยไม่ได้รับการแก้ไข จนกระทั่งหลังการแสดงเสร็จสิ้นลงก็ได้มีการโจมตีระลอกใหม่เกี่ยวกับคุณภาพของเครื่องเสียงภายในงานพร้อมทั้งเรียกร้องให้รีบปรับปรุงเพื่อที่การแสดงรอบถัดไปในวันรุ่งขึ้นจะสามารถมีคุณภาพที่ดีกว่ารอบการแสดงแรกได้ แต่การโจมตีนี้ไม่ได้ถูกกระจายไปในวงกว้างมากนักทำให้ไม่ได้สร้างให้เกิดภาวะวิกฤตใหม่ต่อองค์กรแต่อย่างใด ความคิดเห็นส่วนใหญ่บนสื่อสังคมออนไลน์จะเป็นการชื่นชมหรือบรรยายความประทับใจที่มีต่อศิลปินจากการแสดงที่เพิ่งจบไปมากกว่า

ผู้จัดยังคงไม่ออกมาเคลื่อนไหวเพื่อแก้ไขภาวะวิกฤตที่ดำเนินต่อเนื่องมาตั้งแต่การประกาศจำหน่ายที่นั่งเพิ่มเติม ทำให้การแสดงความคิดเห็นและการโจมตีองค์กรยังคงดำเนินต่อไปโดยมีการเพิ่มเติมถึงความไม่เห็นอกเห็นใจลูกค้าหรือความไม่เป็นธรรม เพราะเป็นการประกอบรวมกับสถานการณ์ที่เคยเกิดขึ้นจากงานก่อนๆ องค์กรเคยจัดขึ้นจนกระทั่งถึงวันแสดงจริง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

18 มิถุนายน พ.ศ.2560

● การแสดงรอบที่สองของจังหวัดกรุงเทพฯ

การแสดงในรอบที่สองของจังหวัดกรุงเทพฯ ซึ่งเป็นรอบสุดท้ายสำหรับจังหวัดกรุงเทพฯ ก็ยังคงสามารถดำเนินไปจนเสร็จสิ้นงานได้โดยไม่มีปัญหาใดๆที่จะเข้ามาทำให้เกิดภาวะวิกฤต หรือไม่ได้เกิดผลกระทบจากภาวะวิกฤตจากปัญหาการเปิดจำหน่ายที่นั่งเพิ่มเติมที่ยังไม่ได้รับการแก้ไข ความคิดเห็นบนสื่อสังคมออนไลน์ที่มีการเชื่อมโยงไปยังผู้จัดไม่ได้มีการพูดถึงภาวะวิกฤตที่ยังคงดำเนินอยู่ แต่เป็นการชื่นชมตัวศิลปินหรือบอกเล่าความประทับใจที่มีต่อศิลปินที่ถึงแม้จะมีการติดหรือเมนชันชื่อองค์กรในหลายๆ ความคิดเห็น แต่ก็ไม่ได้มีการพูดถึงองค์กรในทางใดทางหนึ่งแต่อย่างใด

จนการแสดงเสร็จสิ้นลง ผู้จัดก็ยังคงไม่ออกมาเคลื่อนไหวเพื่อแก้ไขภาวะวิกฤตที่ดำเนิน ต่อเนื่องมาตั้งแต่การประกาศจำหน่ายที่นั่งเพิ่มเติม ทำให้การแสดงความคิดเห็นและการโจมตีองค์กร ยังคงดำเนินต่อไปโดยมีการเพิ่มเติมถึงความไม่เห็นอกเห็นใจลูกค้าหรือความไม่เป็นธรรม เพราะเป็น การประกอบรวมกับสถานการณ์ที่เคยเกิดขึ้นจากงานก่อนๆ ที่องค์กรเคยจัดขึ้นจนกระทั่งถึงรอบ สุดท้ายของการแสดงในจังหวัดกรุงเทพฯ หลังจากนั้นภาวะวิกฤตก็ค่อยๆ คลี่คลายลงเนื่องจากแฟน คลับมีเรื่องอื่นๆ ให้พูดคุยกันในแต่ละช่วงเวลาทำให้ภาวะวิกฤตที่ไม่มีความคืบหน้าใดๆ นี้ถูกพูดถึง น้อยลงไปเรื่อยๆ จากเวลาที่ค่อยๆ ผ่านไป

บริษัท โพรโนล๊อค จำกัด ต้องเผชิญกับภาวะวิกฤตถึงสองระลอกติดต่อกันภายใต้การจัดการ แสดงชุดเดียว ภาวะวิกฤตแรกที่ถูกจัดรายนี้พบเจอคือภาวะวิกฤตด้านความไม่เชื่อมั่นในข้อมูลที่องค์กร เลือกใช้วิธีการนิ่งเฉยเพื่อแก้ไขภาวะวิกฤตนี้ ซึ่งสถานการณ์ก็จะสงบลงไปเรื่อยๆ หากแต่เป็นเพียง การหยุดโจมตีหรือหยุดพูดคุยเกี่ยวกับองค์กรเพียงชั่วคราวเท่านั้น แต่ความไม่พอใจหรือความไม่เข้าใจ ที่เป็นปัญหาหลักของภาวะวิกฤตแรกยังคงอยู่ ทำให้การใช้กลยุทธ์นิ่งเฉยนั้นไม่ได้เกิดประโยชน์เท่าที่ องค์กรตั้งเป้าหมายไว้ ดังจะเห็นได้อย่างชัดเจนจากการเกิดประเด็นปัญหาระลอกที่สองที่แฟนคลับ นำเอาปัญหาที่ค้างคาจากภาวะวิกฤตระลอกแรกเข้ามาผสมโรงด้วยทำให้จากเพียงแค่ประเด็นปัญหา เรื่องการเปิดจำหน่ายที่นั่งเพิ่มเติมในโซนที่มองเห็นได้จำกัดกลายเป็นภาวะวิกฤตทางความเชื่อมั่นที่ องค์กรต้องเผชิญอย่างหนัก ไม่ใช่แค่เพียงการถูกโจมตีบนสื่อสังคมออนไลน์ขององค์กรเท่านั้นแต่แฟน คลับมีการนำเรื่องราวความไม่พอใจนี้ไปกระจายต่อบนสื่อสังคมออนไลน์ช่องทางต่างๆ สร้างพื้นที่ให้ผู้ ที่ไม่เคยรับรู้เรื่องราวเข้ามารู้จักองค์กรจากเรื่องในทางลบซึ่งอาจเป็นภาพจำที่ไม่ดีนักสำหรับองค์กรใน ใจของผู้บริโภค รวมถึงผู้ที่รู้จักองค์กรอยู่แล้วได้เข้ามาแสดงความเห็น ถามไถ่ หรืออาจถึงขั้นชักจูงให้ เกิดการคล้อยตามไปในทางเดียวกันที่จะนำมาซึ่งปัญหาใหญ่ต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กรที่ อาจสร้างผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินงานในหลายๆ ด้านขององค์กรต่อไป

การวิเคราะห์ตัวบทจากกรณีศึกษาความไม่พอใจจากการประกาศการจัดงานและการประกาศ
จำหน่ายที่นั่งเพิ่มเติม GOT7 THAILAND TOUR 2018 “NESTIVAL”

1) ประเด็นการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤต

องค์กรได้รับผลกระทบแรกจากประกาศที่มีการระบุถึงระยะเวลาของการแสดงซึ่งก็คือ 2 ชั่วโมงที่จริงๆ แล้วเป็นระยะเวลาปกติของการแสดงจากศิลปินเกาหลีอยู่แล้วแต่ไม่เคยมีการออกมา

ระบุดังกล่าวเช่นนี้ ทำให้เกิดความไม่พอใจจากการเอาระยะเวลาไปเทียบกับราคาบัตรหรือเชื่อมโยงไปกับรูปแบบของการแสดงที่ไม่ได้รับการระบุดังชัดเจนจนเป็นที่มาของภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น โดยหลังจากเกิดภาวะวิกฤตองค์กรได้เลือกที่จะนิ่งเฉย เพราะสิ่งที่เกิดขึ้นโดยเฉพาะเรื่องระยะเวลาของการแสดงและราคาบัตรเข้าชมการแสดงเป็นเรื่องปกติที่เคยเกิดขึ้นอยู่แล้วกับการแสดงอื่นๆ ซึ่งหากองค์กรลุกขึ้นชี้แจงว่าทั้งสองประเด็นที่ก่อให้เกิดภาวะวิกฤตนั้นเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอยู่แล้วกับการแสดงอื่นๆ อาจไม่ส่งผลดีต่อองค์กรและจะทำให้ภาวะวิกฤตทวีความรุนแรงขึ้นด้วย เพราะแฟนคลับที่เป็นกลุ่มเป้าหมายของการสื่อสารอาจเข้าใจว่าเป็นการอ้างการแสดงอื่นๆที่อาจนำมาซึ่งประเด็นต่อไปว่าเหตุใดองค์กรจึงทำตามสิ่งที่เคยเกิดขึ้นมากกว่าการที่จะทำให้งานที่กำลังจะเกิดขึ้นนั้นดีกว่าหรือมีคุณภาพมากกว่าประกอบกับองค์กรมองว่าเป็นเรื่องที่ค่อนข้างปกติสำหรับพฤติกรรมของกลุ่มแฟนคลับที่ออกมาแสดงความคิดเห็นบนสื่อสังคมออนไลน์เนื่องจากรู้สึกว่ามีคุณค่าต่อเงินที่กำลังจะต้องจ่ายไปหรือไม่ได้รับความยุติธรรมจากการตัดสินใจซื้อบัตรเข้าชมการแสดง โดยที่อาจไม่ได้คำนึงถึงสถานการณ์ของผู้จัดที่มีเรื่องกำไรหรือขาดทุนเข้ามาเกี่ยวข้องเพราะผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีก็เป็นการดำเนินธุรกิจรูปแบบหนึ่งเช่นกัน

การที่องค์กรเลือกจะนิ่งเฉยต่อภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นเนื่องจากพิจารณาแล้วว่าไม่มีตัวเลือกในการเคลื่อนไหวใดที่จะทำให้สถานการณ์ดีขึ้นได้ ส่งผลให้การโจมตีระดับลดลงตามเวลาที่ดำเนินผ่านไป เพราะแฟนคลับมีเรื่องอื่นๆเข้ามาให้พูดถึงตลอดเวลา แต่องค์กรก็สังเกตเห็นถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อของกลุ่มแฟนคลับที่เป็นกลุ่มลูกค้าขององค์กรซึ่งก็คือรูปแบบงาน เนื่องจากแฟนคลับแต่ละคนก็มีความชื่นชอบในรูปแบบงานที่แตกต่างกันที่โดยปกติแล้วการแสดงจากศิลปินเกาหลีในประเทศไทยจะมี 2 ประเภทใหญ่ๆ ได้แก่ คอนเสิร์ต (Concert) และ แฟนมีตติ้ง (Fan Meeting) โดยคอนเสิร์ต (Concert) จะเป็นการเข้าไปชมการแสดงจากศิลปินเพียงอย่างเดียวและอาจมีการพูดคุยเล็กน้อย แต่แฟนมีตติ้ง (Fan Meeting) จะเป็นลักษณะของการทำกิจกรรมร่วมกันระหว่างศิลปินกับแฟนคลับ เช่น มีการสัมภาษณ์โดยคำถามที่เกี่ยวข้องกับตัวศิลปินที่จะทำให้รู้จักตัวตนของศิลปินมากขึ้น หรือการเล่นเกมนร่วมกัน เป็นต้น ซึ่งองค์กรมองเห็นว่าปัจจัยข้อนี้เป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถทำให้เกิดหรือไม่เกิดการตัดสินใจซื้อได้ จึงตัดสินใจที่จะทำการชี้แจงแต่จะชี้แจงด้วยการประชาสัมพันธ์เพื่อเป็นการดึงดูดและดูไม่จริงจังจนเกินไป เพราะหากสารที่ออกไปดูจริงจังจนเกินไปอาจทำให้เกิดการพูดคุยกันถึงเรื่องนี้มากขึ้นได้ โดยองค์กรได้ใส่คำชี้แจงถึงรูปแบบการจัดงานให้อยู่ใน 1 ใน 7 ข้อดีที่ผู้ซื้อบัตรเข้าชมการแสดงจะได้รับซึ่งมีการระบุว่าการแสดงครั้งนี้จะเป็นการแสดงที่ผสมผสานกันระหว่างรูปแบบคอนเสิร์ตและรูปแบบแฟนมีตติ้งที่ผู้ชมจะได้รับชมการแสดงที่มีโปรดักชันสวยงาม

ตระการตา แต่ในขณะที่เดียวกันก็จะรู้สึกใกล้ชิดกับศิลปินเหมือนกำลังอยู่ในงานแฟนมีตติ้งเช่นกัน สิ่งนี้อาจทำให้มีแฟนคลับตัดสินใจซื้อบัตรเข้าชมการแสดงมากขึ้นเพราะสามารถตอบสนองความต้องการของแฟนคลับที่ชื่นชอบการแสดงทั้งสองประเภทได้

หลังจากการประชาสัมพันธ์ถึง 7 ข้อดีที่ผู้ซื้อบัตรเข้าชมการแสดงจะได้รับได้ถูกเผยแพร่ ออกไปทางเฟซบุ๊ก ทวิตเตอร์และอินสตาแกรมขององค์กร ปัจจัยที่ก่อให้เกิดภาวะวิกฤตที่กำลังดำเนินอยู่ในเรื่องความไม่เข้าใจถึงรูปแบบการแสดงก็ได้อุบัติคลี่คลายลงจากการชี้แจงที่เกิดขึ้นประกอบกับการกล่าวถึงสิทธิประโยชน์อื่นๆที่ทำให้กลุ่มแฟนคลับเข้าใจถึงรูปแบบการแสดงมากขึ้นและหันไปสนใจรวมถึงสนทนาแลกเปลี่ยนความเห็นกันบนสื่อสังคมออนไลน์ทั้งขององค์กรและของตนเองในเรื่องอื่นๆมากกว่า แต่ภาวะวิกฤตจากเรื่องระยะเวลาในการแสดงที่ทำให้กลุ่มแฟนคลับรู้สึกไม่เป็นธรรมก็ยังคงอยู่เพราะแฟนคลับยังไม่ได้รับการชี้แจงหรือแก้ไขจากองค์กรแต่อย่างใด จนกระทั่งองค์กรได้ประกาศจำหน่ายที่นั่งเพิ่มเติมสำหรับรอบการแสดงในจังหวัดกรุงเทพฯที่เรียกว่าโซนมุมมองจำกัด (Limited View) และปรับรูปแบบเวทีสำหรับรอบการแสดงจังหวัดภูเก็ตบนสื่อสังคมออนไลน์ขององค์กรเช่นเดิม ที่การปรับเวทีสำหรับรอบการแสดงจังหวัดภูเก็ตนั้นไม่ได้ก่อให้เกิดผลกระทบแง่ลบใดกับองค์กร แต่การประกาศจำหน่ายที่นั่งเพิ่มเติมโดยเฉพาะการเปิดจำหน่ายในส่วนโซนที่นั่งใหม่ทำให้องค์กรต้องตกอยู่ในภาวะวิกฤตอีกครั้งจากความไม่พอใจที่เกิดจากโซนที่นั่งใหม่ที่แฟนคลับต่างรู้กันดีว่าที่นั่งในโซนนี้ จะไม่สามารถมองเห็นการแสดงจากศิลปินได้เท่าที่ควร เพราะอยู่ในมุมด้านข้างที่ชิดกับขอบเวทีแต่ละด้านมากเกินไป ทำให้เกิดการโจมตีบนสื่อสังคมออนไลน์ที่หนักขึ้นเพราะแฟนคลับรู้สึกไม่พอใจ ต่อเนื่องจากภาวะวิกฤตแรกเรื่องระยะเวลาของการแสดงที่ยังไม่ได้รับการแก้ไข ถึงแม้ภาวะวิกฤตแรกนี้แลดูจะคลี่คลายลงแล้ว แต่เมื่อแฟนคลับไม่ได้รับการชี้แจงที่ทำให้เข้าใจได้แล้วนั้นก็ส่งผลให้ภาวะวิกฤตนี้ยังคงอยู่และถูกยกขึ้นมาประกอบกับภาวะวิกฤตใหม่ที่เกิดขึ้นจนสามารถทำให้เหตุการณ์ของภาวะวิกฤตที่มีต่อองค์กรอยู่ในระดับที่ร้ายแรงกว่าเดิมได้

สิ่งที่องค์กรปฏิบัติต่อภาวะวิกฤตลูกที่สองที่เกิดจากความไม่พอใจต่อการเปิดจำหน่ายที่นั่งเพิ่มเติมในโซนที่มีมุมมองในการชมการแสดงจำกัดนี้คือการนิ่งเฉยต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เพราะการนิ่งเฉยอาจนำมาซึ่งสถานการณ์ที่คลี่คลายลงจากเวลาที่ผ่านไปดังเช่นที่เคยเป็นมาและก็เป็นผลดังที่คิด องค์กรทนต่อแรงโจมตีจากภายนอกของกลุ่มแฟนคลับได้จนกระทั่งการแสดงในทุกรอบทั่วทั้ง 4 ภาคของประเทศไทยได้เสร็จสิ้นลงโดยไม่ได้รับอุปสรรคในระหว่างการเดินทางที่จะกระทบต่อการแสดงจากภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นแต่อย่างใด แต่หลังการแสดงครั้งนี้สิ้นสุดลง แฟนคลับก็ยังคงพูดถึงภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นอยู่เรื่อยๆ โดยเฉพาะเมื่อผู้จัดองค์กรนี้จะจัดการแสดงใหม่ๆแฟนคลับก็จะนำภาวะ

วิกฤตที่เคยเกิดขึ้นมาใช้ในการออกความคิดเห็นและส่งผลถึงขั้นการตัดสินใจข้อบัตรเข้าชมการแสดงในบางครั้ง และหากเกิดปัญหาใดขึ้นกับองค์กรอีกครั้งทั้งจากตัวองค์กรเองและจากผู้อื่น ปัญหานั้นก็จะทวีความรุนแรงมากกว่าปกติเนื่องจากกลุ่มแฟนคลับที่แสดงความคิดเห็นโจมตีองค์กรจะแสดงความคิดเห็นประกอบกับภาวะวิกฤตที่เคยเกิดขึ้นในอดีตที่ยังไม่ได้รับการชี้แจงให้เข้าใจหรือยังไม่ได้รับคำตอบที่ทำให้รู้สึกพอใจต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้

2) ประเด็นการใช้ช่องทางในการสื่อสาร

ผู้จัดใช้เพียงช่องทางสื่อสังคมออนไลน์เท่านั้นในการสื่อสารกับกลุ่มแฟนคลับที่เป็นเป้าหมายขององค์กร โดยเฉพาะเฟซบุ๊ก (Facebook) และทวิตเตอร์ (Twitter) ที่องค์กรก็เชื่อว่าเป็นช่องทางที่สามารถสื่อสารกับกลุ่มแฟนคลับได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด ทุกการประกาศหรือการประชาสัมพันธ์ขององค์กรจะใช้สื่อเฟซบุ๊ก ทวิตเตอร์ และอินสตาแกรมเป็นหลักและจะทำการเผยแพร่ข้อมูลพร้อมๆ กัน แต่ในการแก้ไขภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นกับนั้นองค์กรได้นิ่งเฉยต่อภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น ไม่ได้มีการใช้สื่อสังคมออนไลน์หรือสื่ออื่นๆ ในการพยายามชี้แจงหรือแก้ไขเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น และเมื่อเวลาผ่านไปองค์กรเลือกที่จะคลี่คลายภาวะวิกฤตด้วยการใช้การประชาสัมพันธ์ผ่านทางสื่อสังคมออนไลน์ขององค์กรที่มีเฟซบุ๊ก ทวิตเตอร์และอินสตาแกรมเป็นหลักในการกระจายข่าวประชาสัมพันธ์ที่มีการชี้แจงถึงข้อสงสัยที่เกิดขึ้นอยู่ในนั้นด้วย การที่ภาวะวิกฤตเกิดขึ้นกับองค์กรส่วนสำคัญหนึ่งคือการกระจายตัวอย่างรวดเร็วของความไม่พอใจและข้อมูลที่น่าจะเป็นได้ทั้งจริงและเท็จเกี่ยวกับเรื่องที่เกิดขึ้น ดังนั้นเมื่อองค์กรจะตอบข้อสงสัยจึงเลือกใช้สื่อสังคมออนไลน์เดียวกันที่เป็นตัวกระจายภาวะวิกฤตนี้มาเป็นตัวกระจายข้อมูลที่จะใช้แก้ไขภาวะวิกฤตนี้เช่นกัน แต่โดยส่วนใหญ่แล้วองค์กรไม่ได้มีการเลือกช่องทางใดช่องทางหนึ่งในการสื่อสารเพื่อแก้ไขภาวะวิกฤตแต่ใช้วิธีการนิ่งเฉยเสียมากกว่า

“ช่องทางที่สื่อสารแล้วได้พีคแบคมากที่สุดจะเป็นเฟซบุ๊กกับไอจีมากกว่า... บางทียิงไปพูดหรือประกาศชี้แจง เอาจริงๆ ก็มันไม่ได้มีผลดีเกิดขึ้นมา” (แหล่งข้อมูล, สัมภาษณ์, 3 พฤศจิกายน 2561)

3) ความรวดเร็วในการตอบสนองต่อภาวะวิกฤต

องค์กรใช้วิธีการนิ่งเฉยต่อภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นโดยคิดว่าวิธีการนี้จะทำให้ภาวะวิกฤตค่อยๆ คลี่คลายลงไปเอง แต่องค์กรก็ไม่ได้ใช้การนิ่งเฉยจัดการกับภาวะวิกฤตทั้งหมดเพราะมีปัจจัยหนึ่งที่องค์กรเล็งเห็นว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่อาจส่งผลกระทบต่อจิตใจของผู้บริโภคซึ่งก็คือ รูปแบบของงานที่จะเกิดขึ้น โดยองค์กรไม่เลือกที่จะใช้การประกาศแต่เลือกที่จะชี้แจงเพื่อตอบสนองภัยที่เป็นส่วนหนึ่งที่ก่อให้เกิดภาวะวิกฤตขึ้นด้วยการระบุไว้ในข้อความประชาสัมพันธ์ที่ถูกปล่อยหลังจากเกิดภาวะวิกฤตขึ้นเป็นเวลาประมาณ 6 วันซึ่งนับเป็นระยะเวลาที่นานสำหรับการปล่อยให้เกิดภาวะวิกฤตเกิดขึ้นโดยไม่ได้ออกมาชี้แจงใดๆก่อนหน้า ทำให้เอื้อต่อการที่แฟนคลับผู้เป็นกลุ่มเป้าหมายในการสื่อสารขององค์กรมีความไม่พอใจที่มากขึ้น สามารถกระจายความเห็นในทางลบที่เกิดจากความไม่เข้าใจและไม่ได้รับคำตอบจากสิ่งที่พวกเขาสงสัยในวงกว้างต่อไปได้เรื่อยๆซึ่งส่งผลโดยตรงต่อระดับความรุนแรงของภาวะวิกฤตที่เพิ่งขึ้นเรื่อยๆ แต่เมื่อเผยแพร่ข้อความประชาสัมพันธ์แล้วเหตุการณ์ก็ค่อยคลี่คลายลงได้ เพราะแฟนคลับเข้าใจและได้รับคำตอบต่อสิ่งที่ตนสงสัยในเรื่องรูปแบบการแสดงแล้วส่งผลให้ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นลดระดับลงแต่ยังไม่ได้รับการแก้ไขจนหมดสิ้น เพราะประเด็นปัญหาหลักที่ก่อให้เกิดภาวะวิกฤตยังไม่ได้รับการแก้ไขซึ่งก็คือ ระยะเวลาในการแสดงที่แฟนคลับรู้ว่าไม่คุ้มค่าเมื่อเทียบกับราคาบัตรที่จะต้องจ่าย

“จริงๆแล้วการนิ่งเฉยก็เป็นสิ่งที่ถือว่าทำให้ลุกลามในระดับหนึ่ง เราเข้าใจว่าผู้บริโภคต้องการข้อความที่มันชัดเจนหรือบางสิ่งที่สามารถจะตอบได้ แต่บางอย่างเราก็ไม่สามารถที่จะให้คำตอบเขาได้ในทันที มันก็เลยทำให้พอถึงนิ่งเฉยมันกลายเป็นว่าเราเพิกเฉยเขา ซึ่งมันก็ส่งผลลุกลามนะ” (แหล่งข้อมูล, สัมภาษณ์, 3 พฤศจิกายน 2561)

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

ผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีในประเทศไทยในปัจจุบันได้ทำการสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายขององค์กรด้วยการใช้สื่อสังคมออนไลน์เพียงทางเดียว แต่สื่อสังคมออนไลน์เป็นสื่อใหม่ที่เพิ่งเกิดขึ้นและเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็วทำให้ยังไม่มีแบบแผนหรือหลักการที่ชัดเจนเกี่ยวกับการจัดการภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดการจัดการตามวงจรชีวิตของภาวะวิกฤต (Crisis Life Cycle) ของ Coombs W. Timothy (2010) ซึ่งเป็นแนวคิดที่ใช้จัดการกับภาวะวิกฤตในรูปแบบปกติ

(Traditional Crisis) มาใช้ในการกำหนดแนวทางการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยแนวคิดนี้ได้แบ่งการจัดการภาวะวิกฤตออกเป็น 3 ช่วงวงจรชีวิต ดังนี้

1) ช่วงก่อนการเกิดภาวะวิกฤต (Pre-Crisis) คือช่วงที่ยังไม่เกิดภาวะวิกฤตขึ้น และเป็นช่วงที่องค์กรสามารถวางแผนเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดภาวะวิกฤตขึ้นได้ ซึ่งการจัดการในช่วงนี้สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ส่วน ดังนี้

1. การตรวจหาสัญญาณเตือน (Signal Detection)
2. การสร้างการป้องกัน (Prevention)
3. การเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับภาวะวิกฤต (Crisis Preparation)

2) ช่วงการเกิดภาวะวิกฤต (Crisis Event) คือช่วงที่ภาวะวิกฤตได้เกิดขึ้นแล้วโดยดูได้จากเหตุการณ์ที่เป็นสัญญาณบอกต่างๆ และการพิจารณาว่าภาวะวิกฤตได้รับการแก้ไขแล้วซึ่งเป็นจุดสิ้นสุดของภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น โดยสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. การรับรู้ถึงภาวะวิกฤต (Crisis Recognition)
2. การแก้ไขภาวะวิกฤต (Crisis Containment)

3) ช่วงหลังการเกิดภาวะวิกฤต (Post Crisis) คือช่วงที่ภาวะวิกฤตได้รับการแก้ไขจนองค์กรกลับเข้าสู่สภาวะปกติเรียบร้อยแล้ว ในขั้นนี้องค์กรควรประมวลสิ่งที่เกิดขึ้นเพื่อนำไปวางแผนในการพัฒนาการป้องกันการเกิดภาวะวิกฤตกับองค์กรไม่ให้เกิดขึ้นอีก หรือพัฒนาแผนที่จะใช้รับมือกับภาวะวิกฤตในอนาคต และเป็นช่วงที่องค์กรควรทำการฟื้นฟูความสัมพันธ์กับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร

1) ช่วงก่อนการเกิดภาวะวิกฤต (Pre-Crisis)

1.1 การทบทวนภาวะวิกฤตที่เคยเกิดขึ้นกับการแสดงจากศิลปินเกาหลีในประเทศไทย

ผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีในประเทศไทยควรทบทวนภาวะวิกฤตที่เคยเกิดขึ้นกับการแสดงจากศิลปินเกาหลีในประเทศไทยแต่ละกรณีอย่างละเอียด เนื่องจากมีหลายกรณีที่ภาวะวิกฤตเกิดขึ้นจากประเด็นปัญหาเดิมๆ แต่ก็ยังคงเกิดขึ้นอยู่เรื่อยๆจนถึงปัจจุบัน นั่นอาจหมายถึงว่าภาวะวิกฤตเหล่านั้นยังไม่ได้รับการแก้ไขอย่างถูกต้อง ซึ่งการทบทวนภาวะวิกฤตที่เคยเกิดขึ้นนี้ควรทบทวนเพื่อหาที่มาของปัญหา การทวิความรุนแรงของปัญหา ปัจจัยที่ส่งผลให้ปัญหาลุกลามจนกลายเป็นภาวะวิกฤต และผู้ที่มักเกี่ยวข้องกับภาวะวิกฤตที่เคยเกิดขึ้น ทั้งนี้เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการป้องกัน

การเกิดภาวะวิกฤตโดยแต่ละองค์กรอาจมีแนวทางในการป้องกันภาวะวิกฤตที่แตกต่างกันตามปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องกับงานนั้นๆ เช่น ความพร้อมขององค์กร ศิลปิน หรือ แฟนคลับของศิลปินนั้นๆ เป็นต้น

“มีการแชร์ปัญหากัน มีการช่วยกันคิดว่าจะแก้ปัญหากันยังไง ส่วนใหญ่ก็จะแชร์กันมากกว่า แล้วก็หลังจากนั้นก็แนะนำให้เสนอกับผู้บริหารแล้วถึงจะมีการออกสู่สาธารณะ” (แหล่งข้อมูล, 3 พฤศจิกายน พ.ศ.2561)

การสื่อสารบนสื่อสังคมออนไลน์ในปัจจุบันมีความอ่อนไหวต่อการเกิดภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์เป็นอย่างมาก ซึ่งหากองค์กรพิจารณาหรือทบทวนภาวะวิกฤตที่เคยเกิดขึ้นในอดีตมาพอสมควรแล้ว ภายในองค์กรควรหารือกันถึงการวางมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่จะใช้พิจารณาตัดสินว่าสถานการณ์ในระดับใดที่องค์กรจะประกาศให้เป็นภาวะวิกฤต เพราะผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีในประเทศไทยแต่ละองค์กรมีนโยบายในการรักษาภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กรที่แตกต่างกัน ดังนั้นในสถานการณ์เดียวกันผู้จัดแต่ละองค์กรอาจมีจุดที่จะตัดสินใจว่าเป็นภาวะวิกฤตที่แตกต่างกันตามแต่ระดับของผลกระทบที่เกิดขึ้น

“ระดับของการพิจารณาว่าเป็นภาวะวิกฤต เรว่าอันนี้มันก็อ่อนไหว คือมันอยู่ที่การตัดสินใจของผู้บริหารในการที่จะลงมือปฏิบัติ ที่เหลือจะไปตามการที่เราารู้สึกว่ามันจะเป็นปัญหาหรือเปล่า มันจะดึงไปตามความรู้สึกของคนที่เป็นคนตัดสิน สมมติเราารู้สึกว่าเศของเราอ่อนไหว มันอาจไม่ถึงสื่อด้วยซ้ำเพราะเขาจะสามารถเยียวยาเราได้จนเรารู้สึกบวกขึ้นมาเลย” (อิสริย์ กฤตนิรติศัย, สัมภาษณ์, 31 ตุลาคม 2561)

1.2 ศึกษากลุ่มแฟนคลับที่เป็นกลุ่มเป้าหมายขององค์กรในแต่ละการแสดงที่จะจัดขึ้น อย่างรอบคอบ

หนึ่งในปัญหาสำคัญในวงการการจัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีที่มักก่อให้เกิดภาวะวิกฤตขึ้นกับผู้จัดอยู่เสมอคือการที่ผู้จัดมีข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มแฟนคลับที่เป็นกลุ่มเป้าหมายขององค์กรในแต่ละงานไม่มากพอ ศิลปินเกาหลีแต่ละคนหรือแต่ละกลุ่มก็จะมีกลุ่มแฟนคลับที่มีพฤติกรรมที่ต่างกันออกไป ดังนั้นการจะเหมารวมว่าแฟนคลับเกาหลีมีรูปแบบพฤติกรรมที่คล้ายคลึงกันเสียหมดเป็นข้อผิดพลาดอย่างยิ่งหลวงของผู้จัดและจะนำมาซึ่งเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดหรือภาวะวิกฤตต่อองค์กร

ได้ จริงๆแล้วแฟนคลับเกาหลีก็เหมือนกับกลุ่มคนที่ชอบสินค้าแบรนด์เนมที่แต่ละแบรนด์ก็มีกลุ่มผู้ชื่นชอบที่มีพฤติกรรมแตกต่างกันออกไป การเรียนรู้พฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมายขององค์กรเป็นเรื่องพื้นฐานที่ทุกองค์กรในทุกอุตสาหกรรมพึงปฏิบัติ รวมถึงผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีด้วย เพราะหากพิจารณาจากภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นมาหลายกรณีจะพบว่าปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดภาวะวิกฤตข้อหนึ่งคือการไม่รู้จักรักกลุ่มแฟนคลับที่เป็นกลุ่มเป้าหมายขององค์กรในงานนั้นๆดีพอ ทำให้การสื่อสารที่ถูกออกแบบไว้อาจไม่สามารถสร้างความพึงพอใจต่อกลุ่มเป้าหมายจนทำให้เกิดการตั้งคำถามหรือแสดงความเห็นขึ้น และหากคำถามหรือความเห็นเหล่านั้นไม่ได้รับการตอบรับที่ดีพอก็อาจนำองค์กรเข้าสู่ภาวะวิกฤตได้

“ความเข้าใจในวัฒนธรรมของกลุ่มที่ชื่นชอบศิลปินเกาหลี หรือวัฒนธรรมความชอบหรือสไตล์แต่ละกลุ่มแฟนด้อมสำคัญมาก คือเหมือนเราจะขายอะไรให้ลูกค้าเราก็ต้องรู้จักลูกค้าแหละ เพราะฉะนั้นอันนี้เป็นปัจจัยในการหาข้อมูลที่สำคัญมาก เพราะเดี๋ยวนี้ตราม่ามันเยอะแล้วแฮชแท็กนั้นนี่จริงๆข้อมูลหาง่าย ถ้าเขาหาไว้ก่อนได้ ถ้าเขาจัดการดีก็ส่วนหนึ่ง แต่บางทีประเด็นเช่นซีทีพี บางอย่างที่มีมันอาจจะเป็นเทรนด์ช่วงนั้นก็ไม่ต้องไปแตะต้อง ด้วยความไม่รู้ว่าจะนำไปสู่ตราม่าได้ เพราะฉะนั้นยังเราเตรียมละเอียดแค่ไหน มันก็ลดแนวโน้มที่จะเกิดปัญหาตามมาได้มากแค่นั้น” (บุญพริกา ลิวเฉลิมวงศ์, สัมภาษณ์ 31 ตุลาคม 2561)

หลังจากภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นอยู่อย่างต่อเนื่องในวงการจัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีทำให้สามารถทราบได้ว่าสิ่งที่ผู้จัดควรมีให้กับกลุ่มแฟนคลับที่เป็นกลุ่มเป้าหมายในแต่ละขั้นตอนของการสื่อสารคือสิ่งใดบ้าง สังเกตได้จากหลายครั้งที่มีการสื่อสารออกไปจากผู้จัดและมีคำถาม ข้อสงสัย หรือคำติชมจากแฟนคลับกลับมาแล้วผู้จัดไม่หาคำตอบหรือใช้เวลานานเกินกว่าจะหาคำตอบจนทำให้เกิดเป็นภาวะวิกฤตขึ้นเสียก่อนที่องค์กรจะสามารถป้องกันได้ ดังนั้นหากเป็นไปได้ผู้จัดก็ควรเตรียมข้อมูลเหล่านั้นไว้เสียแต่เนิ่นๆเพื่อจะได้ทำการสื่อสารที่สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับกลุ่มแฟนคลับและอาจสามารถป้องกันการเกิดภาวะวิกฤตได้

“แฟนคลับมีไมโอเคอยู่ไม่กี่เรื่องหรอก เรื่องฝั่ง เรื่องสิทธิ์ เรื่องอะไรอย่างนี้ เวลาเกิดเรื่องมันก็จะตอบคล้ายๆเดิม เวลาคนไปถามก็จะตอบเหมือนๆเดิม คือเขาเหมือนมีการคิดมาอยู่แล้วว่าคนจะไม่โอเคเรื่องอะไรเขาจะมีการพูดคำตอบมาอยู่แล้วว่าเขาจะตอบยังไงให้ซอฟท์ที่สุด” (ณัฐนรี แยมขจร, สัมภาษณ์ 7 พฤศจิกายน พ.ศ.2561)

บางครั้งการความต้องการของกลุ่มแฟนคลับอาจมีมากเกินไปที่ผู้จัดจะสามารถตอบสนองได้ ณ เวลานั้นๆ ทำให้ส่งผลกระทบต่อการวางแผนในการสื่อสารและหากยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการได้ทันเวลา ก็อาจก่อให้เกิดภาวะวิกฤตขึ้นได้ รวมถึงการที่แฟนคลับเป็นกลุ่มที่มีความหลากหลายเป็นอย่างมาก การจะเลือกวิธีการสื่อสารให้เข้าถึงคนกลุ่มใหญ่ให้ได้มากที่สุดก็นับเป็นเรื่องยากเรื่องหนึ่งขององค์กร ดังนั้นการที่องค์กรทำการสื่อสารด้วยข้อมูลที่ครบและชัดเจนที่สุดเท่าที่จะทำได้ก็จะสามารถลดโอกาสในการเกิดภาวะวิกฤตได้ และหากแฟนคลับมีความต้องการหรือข้อคำถามที่ไม่สามารถให้คำตอบได้ในตอนนั้นก็ควรมีการสื่อสารโต้ตอบที่เน้นการสร้าง ความเข้าใจระหว่างกันที่อาจทำให้สถานการณ์ไม่ตกอยู่ในระดับที่แยจนสามารถนำไปสู่การเกิดภาวะวิกฤตได้

“ถ้าเป็นเรื่องที่คุยเล่นกับแฟนคลับได้เราก็พยายามจะคุยนะ แต่อะไรที่มันเป็นทางการเราก็จะไม่ได้ใช้คำพูดที่เล่นๆนะ ก็คือจะจริงจังแล้วก็ไม่ต่อความยาวต่อ” (นันทนัช อิงครัตน์, สัมภาษณ์, 8 พฤศจิกายน 2561)

ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่าถึงแม้แฟนคลับแต่ละกลุ่มจะมีความแตกต่างกัน และผู้จัดอาจต้องตกอยู่ในสถานการณ์ที่ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของแฟนคลับได้ในเวลานั้น การสื่อสารที่เป็นกลางอาจช่วยประคองสถานการณ์ไม่ให้อยู่ในระดับที่แย่ไปกว่าที่เป็นอยู่หรือไม่ตกอยู่ในระดับที่แย่ได้ แต่ทว่าการสื่อสารที่เป็นกลางกับกลุ่มแฟนคลับที่มีเรื่องความหลากหลายเป็นอุปสรรคทำให้ผู้จัดอาจไม่สามารถออกแบบการสื่อสารที่เป็นกลางได้ดีนัก แต่ผู้จัดสามารถที่จะสร้างความพึงพอใจต่อกลุ่มแฟนคลับที่เป็นกลุ่มเป้าหมายขององค์กรให้ได้มากที่สุดด้วยการใช้วิธีดังต่อไปนี้

1) สื่อสารด้วยข้อมูลที่ครบถ้วนและชัดเจน แม้บางครั้งการวางแผนทางการตลาดเพื่อประชาสัมพันธ์และกระตุ้นความต้องการบริโภคจำเป็นต้องแบ่งสัดส่วนในการเผยแพร่ข้อมูลออกไป ทำให้อาจสร้างความไม่เข้าใจหรือไม่พึงพอใจของแฟนคลับที่มีต่อข้อมูลและอาจนำมาซึ่งภาวะวิกฤตได้ แต่การพยายามสื่อสารด้วยข้อมูลที่ครบถ้วนและชัดเจนที่สุดจะสามารถลดการเกิดปัญหาที่มาจากปัจจัยทางด้านข้อมูลนี้ได้

2) เลือกใช้โทนในการใช้คำพูดให้เหมาะสมกับสถานการณ์ บางครั้งผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีสามารถที่จะลดระดับความเป็นทางการในการสื่อสารโต้ตอบกับกลุ่มแฟนคลับลงได้เพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีในภาวะวิกฤตนั้นๆ โดยเฉพาะในกรณีที่ต้องการคลี่คลายสถานการณ์ตั้งเครียดที่องค์กรไม่สามารถทำอะไรได้มากนัก เช่น ไม่สามารถให้ข้อมูลได้มากกว่าที่มีอยู่ได้ด้วยเหตุผลบางประการ การใช้ถ้อยคำที่ออกไปในทางออดอ้อนให้หรืออีกสักหน่อยอาจช่วยให้แฟนคลับใจเย็น และ

มองเห็นประเด็นได้ว่า ไม่ใช่ว่าองค์กรไม่ทราบจึงไม่ได้เตรียมข้อมูลแต่เป็นเพราะองค์กรคงมองเห็นเหตุผลบางอย่างหรืออยู่ในสถานการณ์บางอย่างที่ยังไม่สามารถชี้แจงข้อมูลเหล่านั้นได้ในตอนนี้มากกว่า

1.3 ประเด็นปัญหาที่นำไปสู่ภาวะวิกฤตขององค์กร

ประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นกับการจัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีและนำพาผู้จัดเข้าสู่ภาวะวิกฤตส่วนใหญ่แล้วเกิดขึ้นจาก การให้ข้อมูลเกี่ยวกับการแสดง (Show Information) ซึ่งสำหรับกลุ่มแฟนคลับที่ชื่นชอบศิลปินเกาหลีแล้วนั้น การให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการแสดงมีความสำคัญมากต่อการตัดสินใจซื้อและมีความอ่อนไหวทางจิตใจทำให้เกิดความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจได้ค่อนข้างง่าย โดยเฉพาะสิทธิพิเศษที่จะได้รับนอกเหนือจากการเข้าชมการแสดง เช่น การตะมุ้มกับศิลปินหรือที่ในวงการเรียกว่า ไฮทัช (Hi Touch) หรือการถ่ายรูปแบบกลุ่มร่วมกับศิลปินหรือที่ในวงการเรียกว่า โฟโต้ กรุป (Photo Group) เป็นต้น สิ่งเหล่านี้สามารถกระตุ้นความต้องการในการซื้อบัตรเข้าชมการแสดงของแฟนคลับได้มาก ดังนั้นหากสามารถให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสิ่งเหล่านี้ได้มากเท่าไรก็จะส่งผลดีให้กับการจำหน่ายบัตรขององค์กรมากขึ้นเท่านั้น แต่ด้วยเหตุนี้ในบางครั้งการให้ข้อมูลก็นำมาซึ่งปัญหาที่อาจก่อนให้เกิดภาวะวิกฤตต่อไปได้ โดยสามารถแบ่งประเด็นปัญหาที่เกิดจากการให้ข้อมูลได้เป็น 3 กรณี ดังนี้

- 1) ให้ข้อมูลไม่ครบถ้วน เช่น จำนวนผู้ที่จะได้รับสิทธิพิเศษ หรือวัน เวลา สถานที่ในการจัดงาน ที่ล้นแล้วแต่มีผลต่อความเป็นไปได้ต่อการไปชมการแสดงและก่อให้เกิดการโจมตีองค์กรในแง่ของความไม่เป็นมืออาชีพมากพอ
- 2) ให้ข้อมูลไม่ชัดเจน เช่น วิธีการคัดเลือกผู้โชคดีที่ดูคลุมเครือทำให้แฟนคลับเกิดความไม่ไว้วางใจต่อผู้จัด และจะนำมาซึ่งการโจมตีถึงความไม่โปร่งใสและไม่ยุติธรรมต่อผู้ที่ซื้อบัตรเข้าชมการแสดงคนอื่น
- 3) ผู้จัดไม่สามารถทำตามข้อมูลที่ไว้ในตอนแรกได้ เช่น ผู้จัดประกาศไว้ว่าการถ่ายรูปแบบโฟโต้กรุปจะมีผู้โชคดีกลุ่มละ 10 คนที่จะได้ถ่ายรูปพร้อมกับศิลปิน แต่เมื่อถึงเวลาจริงกลับกลายเป็นกลุ่มละ 20 คน ทำให้ผู้โชคดีไม่ได้รับความรู้สึกใกล้ชิดเท่าที่คาดหวังไว้ในตอนแรก นำมาซึ่งการโจมตีถึง

ความไม่น่าเชื่อถือและความไม่ซื่อสัตย์ต่อผู้บริโภคขององค์กร โดยกรณีนี้เกิดขึ้นอยู่บ่อยครั้งและกลายเป็นภาวะวิกฤตใหญ่โต

“วิกฤตส่วนใหญ่เกิดขึ้นจากข้อตกลงหรือว่าอะไรที่เขาโปรโมทมาแล้วมันไม่เป็นไปตามนั้น หรือว่าคำพูดที่เขาใช้มันทำให้คิดไปได้ต่าง ๆ นานา คือมันไม่เคลียร์ในคำพูดที่เขาประชาสัมพันธ์ออกมา” (ธณัฐพร้อม บุญพามี, สัมภาษณ์, 30 ตุลาคม 2561)

1.4 ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารขององค์กรควรสื่อสารในทางเดียวกัน

การสื่อสารระหว่างผู้จัดกับกลุ่มแฟนคลับที่เป็นกลุ่มเป้าหมายขององค์กรจะเกิดขึ้นบนสื่อสังคมออนไลน์เกือบทั้งหมด และด้วยคุณสมบัติของสื่อสังคมออนไลน์ที่สามารถแพร่กระจายข่าวสารหรือปัญหาได้อย่างรวดเร็วจนบางครั้งอาจอยู่เหนือการควบคุมได้ ทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารขององค์กรจำเป็นต้องสื่อสารกับกลุ่มแฟนคลับอย่างระมัดระวังด้วยข้อมูลที่รัดกุมและเข้าใจได้ง่าย โดยเฉพาะบนทวิตเตอร์ (Twitter) ที่มีข้อจำกัดเรื่องจำนวนตัวอักษรที่สามารถใส่ได้ต่อการโพสต์หนึ่งครั้ง แต่ในผู้จัดบางองค์กรที่จำเป็นจะต้องมีผู้รับผิดชอบเรื่องการสื่อสารกับกลุ่มแฟนคลับมากกว่าหนึ่งคนทำให้ยังต้องระมัดระวังเรื่องทิศทางในการสื่อสาร โดยเฉพาะข้อมูลที่จะใช้ในการสื่อสารกับกลุ่มแฟนคลับที่ต้องเป็นข้อมูลชุดเดียวกัน อยู่ในอารมณ์หรือโทนเดียวกัน รวมถึงมีจุดประสงค์ในการสื่อสารต่อสิ่งนั้นๆ ที่เหมือนกันทั้งองค์กร ในหลายกรณีที่แฟนคลับได้รับคำตอบหรือการชี้แจงที่ค่อนข้างแตกต่างกันจากผู้รับผิดชอบเรื่องการสื่อสารบนสื่อสังคมออนไลน์ขององค์กรหรือที่เรียกว่า แอดมิน (Administrator) ทำให้นำมาซึ่งการแสดงความเห็นระหว่างแฟนคลับจนถึงขั้นการแสดงความไม่พอใจที่ไม่ได้รับคำตอบหรือการชี้แจงที่แน่ชัดและอาจก่อให้เกิดภาวะวิกฤตกับองค์กรขึ้นได้ ดังนั้นเพื่อป้องกันการเกิดภาวะวิกฤตจากการสื่อสารขององค์กรได้นั้น ผู้ที่รับผิดชอบด้านการสื่อสารขององค์กรที่เป็นผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีในประเทศไทยควรปฏิบัติงานบนหลักปฏิบัติ ดังนี้

1) แบ่งปันข้อมูลระหว่างกันอยู่เสมอ (Information Sharing) ในทุกๆ วินาทีบนสื่อสังคมออนไลน์มีเรื่องราวเกิดขึ้นและดำเนินต่อไปมากมาย หากมีเรื่องใดที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานองค์กรแล้วนั้น ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารขององค์กรควรจะต้องแบ่งปันกันเพราะข้อมูลเหล่านั้นอาจเป็นประโยชน์ต่อการเฝ้าระวังหรือป้องกันการเกิดภาวะวิกฤตได้ รวมถึงการแบ่งปันข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการแสดงในแต่ละงานที่องค์กรรับผิดชอบ หากมีความคืบหน้าหรือมีการเปลี่ยนแปลงใดๆ เกิดขึ้นให้คำนึงไว้ก่อนว่าสิ่งเหล่านั้นเป็นข้อมูลที่กลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้บริโภคขององค์กรหรือแฟนคลับจำเป็นต้องรู้เพื่อ

ใช้ในการประกอบการตัดสินใจเช่นกัน และเมื่อถึงเวลาที่จะต้องทำการสื่อสารแล้ว ถึงแม้จะใช้ผู้สื่อสารคนละคนแต่หากมีข้อมูลชุดเดียวกันก็จะสามารถลดโอกาสในการเกิดภาวะวิกฤตจากการได้รับข้อมูลที่ไม่แน่ชัดจากองค์กรลงไปด้วยได้ ทั้งนี้การแบ่งปันข้อมูลระหว่างกันภายในองค์กรอยู่เสมอยังเป็นส่วนหนึ่งในการช่วยตรวจหาสัญญาณการเกิดภาวะวิกฤตที่จะทำให้องค์กรสามารถตั้งตัวรับมือกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นได้ทันที่ด้วยเช่นกัน

“แอดมินที่เคยเจอ คือเขาเครียดมาทั้งวันแล้วจากการโดนตำหนิในเรื่องอื่นที่มันแก้ไม่ได้ เช่น เวลาออกอากาศ โดนด่าต่อเนื่องเป็นเดือนๆ เริ่มเครียดเริ่มหงุดหงิด ก็ต้องดึงออก เอาคนอื่นเข้ามานั่งแทน... พี่ว่า Mindset ของคนทำงานสำคัญ... บางครั้งแฟนคลับเขาทราบอยู่แล้วว่าทำไมไม่ได้ แต่เขาอยากรู้ว่าแล้วถ้าทำได้ต้องทำยังไง หรือถ้าไม่ได้แล้วทางเลือกอะไรคือถ้าคุณพูดทางเลือกเลยเขาก็จะไม่ถามว่าทำไมไม่ได้ แต่คือคุณไม่มีทางออกให้เขา ไม่มีทางออกให้ผู้ชมก็เลยเกิดเป็นภาวะวิกฤต” (อิสริย์ กฤตนิรติศัย, สัมภาษณ์, 31 ตุลาคม 2561)

2) ควบคุมสติอารมณ์และเลือกใช้โทนในการสื่อสารให้เหมาะสมกับสถานการณ์ (Mood and Tone) ในบางครั้งก่อนที่จะเกิดภาวะวิกฤตขึ้นกับผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลี ช่องทางแรกที่จะสามารถมองเห็นสัญญาณของการเกิดภาวะวิกฤตได้คือกล่องข้อความของสื่อสังคมออนไลน์ขององค์กร โดยจะมีแฟนคลับส่งคำถามหรือคำติชมมากมายเข้าไปที่ช่องทางนั้น บางส่วนหวังที่จะได้รับคำตอบหรือคำอธิบายถึงความไม่เข้าใจและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น หากแอดมินสามารถทำหน้าที่ในการสื่อสารด้วยชุดข้อมูลที่มีประกอบกับเลือกใช้อารมณ์และโทนในการพูดคุยได้อย่างเหมาะสมและเป็นไปในทางเดียวกันทั้งทีมแล้วก็จะสามารถป้องกันการเกิดภาวะวิกฤตได้จากความสามารถในการสร้างความเข้าใจกับกลุ่มเป้าหมายได้ ซึ่งในบางครั้งการควบคุมสติอารมณ์ที่ไม่ดีพอหรือการเลือกโทนในการสื่อสารที่ผิดก็สามารถกลายเป็นประเด็นปัญหาที่ก่อให้เกิดความไม่พอใจในกลุ่มแฟนคลับจนนำไปสู่ภาวะวิกฤตได้เช่นกัน

“สารสำคัญ มันสำคัญตั้งแต่โทนโทนในการเล่า บางครั้งถ้ามันเป็นข้อเท็จจริงมากๆคือต้องทำขึ้นงานเป็นรูปไว้ ก็คือหมายความว่ารายละเอียดตามนี้เลยคะเพื่อให้แอดมินของเราที่มีหลายคนคุยแล้วสม่าเสมอ... บางทีที่ลบมากๆ การพูด Positive Content เข้าไปก็จะช่วย Balance ได้” (อิสริย์ กฤตนิรติศัย, สัมภาษณ์, 31 ตุลาคม 2561)

2) ช่วงการเกิดภาวะวิกฤต (Crisis Event)

2.1 สัญญาณเตือนถึงการเกิดภาวะวิกฤตของผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลี

ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นกับผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีในประเทศไทยจะเกิดขึ้นอยู่บนสื่อสังคมออนไลน์ โดยเฉพาะทางเฟซบุ๊กและทวิตเตอร์ (Facebook and Twitter) สิ่งที่สามารถเป็นตัวระบุถึงการเกิดภาวะวิกฤตอาจไม่สามารถมองเห็นได้ชัดและเมื่อประกอบกับเกณฑ์ในการพิจารณาเพื่อตัดสินใจว่าองค์กรเข้าสู่ภาวะวิกฤตที่มีความแตกต่างกันในแต่ละองค์กรยังทำให้ความชัดเจนของการระบุตัวบ่งชี้ในการเกิดภาวะวิกฤตจะชัดเจนน้อยลง แต่มีสิ่งที่มีผู้จัดมักใช้ในการตรวจสอบความเคลื่อนไหวบนสื่อสังคมออนไลน์อยู่แล้วโดยปกติที่ไม่ได้เฉพาะเจาะจงเพื่อติดตามดูการเกิดภาวะวิกฤตกับองค์กร คือ การติดตามดูการพูดถึงองค์กรบนสื่อสังคมออนไลน์ผ่านทางแฮชแท็ก (Hashtag) หรือดูรูปแบบและจำนวนความเห็นที่เข้ามาโพสต์บนสื่อสังคมออนไลน์ขององค์กร หรือดูจากข้อความส่วนตัวที่ส่งมาบนสื่อสังคมออนไลน์ ในผู้จัดบางรายมีการเพิ่มมาตรการในการเฝ้าดูการพูดถึงองค์กรบนสื่อสังคมออนไลน์ในรูปแบบอื่นๆ เช่น การใช้คำศัพท์หลัก หรือ Keyword ที่เป็นชื่อองค์กรเป็นตัวสืบค้นสิ่งที่แฟนคลับพูดถึงองค์กรบนสื่อสังคมออนไลน์ เป็นต้น

“ปกติเราก็ติดตามดูอยู่แล้วว่าเด็กเขากำลังพูดถึงกันเรื่องอะไร ไม่ใช่แค่ว่าในแฮชแท็ก หรือบนหน้าเพจออฟฟิเชียลของเราเท่านั้น แต่ในบางช่วงที่เราารู้สึกว่าน่าจะมีอะไรที่เด็กพูดถึงบริษัทเราได้ เราก็จะใช้ชื่อบริษัทเราไปเสิร์ชในโซเชียลมีเดีย บางทีเด็กเขาบันทึกตัวเองหรือคุยกับเพื่อนไม่ให้เรารู้ แต่ข้อมูลนั้นมันสำคัญ อาจช่วยเราได้หลายเรื่อง เช่น เด็กชอบเรื่องอะไร กำลังสนใจเรื่องอะไร กำลังกังวลเรื่องอะไร ไม่เข้าใจเรื่องอะไร เพราะบางทีเราคิดว่าเราเขียนไปดีมากแล้ว แต่เด็กแต่ละคนเขาก็อ่านแล้วตีความไม่เหมือนกัน บางคนก็ไววายไปก่อนเพราะอ่านไม่ดีไม่ครบแล้วไม่กลับไปอ่านอีกรอบก็เอามาพูดๆ พอมันไปเข้าหูคนที่เขาคือพวก Influencer เข้าทีนี่มันก็อาจไปไกลได้ พอเราเห็นตรงนี้เราก็อาจยับยั้งปัญหาทัน แถมอาจช่วยให้เราทำงานออกมาได้ถูกใจคนดูของเราด้วย มันก็ดีกับองค์กร” (ฐิติมา ธนวงศ์กร, สัมภาษณ์, 2561)

ความสามารถขององค์กรในการตอบสนองภัยของกลุ่มแฟนคลับก็นับเป็นสิ่งสำคัญ เพราะความเข้าใจที่แฟนคลับมีต่อข้อสงสัยของตนเองสามารถเป็นหนึ่งในสัญญาณเตือนการเกิดภาวะวิกฤตได้ ซึ่งในบางครั้งผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีจำเป็นต้องเก็บข้อมูลบางอย่างไว้เป็นความลับก่อนที่จะถึงเวลาที่สามารถประกาศได้อันเนื่องมาจากข้อตกลงที่มีกับบริษัทต้นสังกัดของศิลปินหรือการยังไม่ได้รับการยืนยันจากบริษัทต้นสังกัดของศิลปินถึงข้อมูลเหล่านั้นทำให้ผู้จัดต้องตกอยู่ในสถานการณ์

ลำบากเพราะการออกไปพูดความจริงว่ายังไม่สามารถประกาศได้หรือยังไม่ได้รับการยืนยันจากทางต้นสังกัดจะทำให้แฟนคลับที่เป็นกลุ่มเป้าหมายทางการสื่อสารยิ่งสงสัยและทวีความไม่พอใจที่ยังไม่ได้รับคำตอบมากขึ้นและยังอาจทำลายความสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดกับบริษัทต้นสังกัดของศิลปินอีกด้วย ดังนั้นการพยายามตอบข้อสงสัยให้เป็นกลางที่สุดโดยไม่กระทบฝ่ายใดหรือการร้องขอให้รออย่างสุภาพอาจเป็นตัวเลือกที่ดีที่สุดสำหรับสถานการณ์ลักษณะนี้ เพราะหากผู้จัดสามารถจัดการสถานการณ์นี้ได้ดีก็จะไม่ก่อให้เกิดภาวะวิกฤตขึ้นกับองค์กรได้

“บางครั้งปัญหามันไม่ได้เกิดจากราหรือแฟนคลับเลย แต่มันอาจเกิดจากต้นสังกัดของศิลปินที่ไม่ยอมยืนยันสิ่งที่เราอยากจะทำ หรือมีการแย้งกันไว้ว่าอันนี้เดี๋ยวค่อยประกาศทีหลัง หลายครั้งพอเกิดเรื่องเราก็อยากจะแก้ไขด้วยการบอกไปเลย แต่ก็ต้องผ่านพิจารณาจากต้นสังกัดซึ่งนั่นแหละบางทีเขาไม่เข้าใจ แต่เราก็พูดไม่ได้ พูดไปก็ไม่ดีขึ้น บางครั้งเด็กอาจจะไม่เข้าใจแล้วหาว่าเราโง่ ไม่เก่ง พอที่จะคุย เผลอคือไม่เชื่อ แถมอาจจะต้องบาดหมางกับต้นสังกัดอีก เพราะกลายเป็นว่าเราโง่หรือพาล คือมันไม่มีทางไหนดีขึ้นเลย ก่อนหน้านั้นเราเลยใช้วิธีการเงียบ ซึ่งหลังๆมันก็ไม่ดีเท่าไร เลยปรับมาเป็นตอบเมนต์แฟนคลับบ้าง ตอบข้อสงสัยใหญ่ๆ แต่จะใช้ข้อมูลที่เป็นกลางนะ เช่นทำรูป Q&A ขึ้นมาเลยตอบคำถามทีเดียว เข้าใจทั่วกัน ส่งต่อ ซึ่งสิ่งนี้บางทีเราก็สามารถเห็นได้ว่าพอมันเกิดขึ้นแล้ว ถ้าเราแก้ไขทันคือเรารอดแน่นอนเลย” (แหล่งข้อมูล, 3 พฤศจิกายน พ.ศ.2561)

2.2 กระบวนการตอบสนองต่อภาวะวิกฤตของผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลี

ผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีหลายองค์การได้มีการศึกษาภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นในวงการการจัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีในประเทศไทยอย่างต่อเนื่อง แต่ปัจจัยที่ทำให้แต่ละองค์กรเลือกใช้กระบวนการตอบสนองต่อภาวะวิกฤตที่แตกต่างกันคือความเข้าใจในพฤติกรรมของแฟนคลับกลุ่มเป้าหมาย แฟนคลับก็เป็นกลุ่มคนกลุ่มหนึ่งที่มีความหลากหลายทางด้านประชากรศาสตร์ทำให้มีระดับความรู้สึกและความเข้าใจที่แตกต่างกัน อันส่งผลให้เกิดการสร้างกระบวนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพที่แตกต่างกัน สิ่งที่ผู้จัดพึงปฏิบัติคือพยายามสื่อสารเพื่อให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายให้ได้มากที่สุดผ่านการเรียนรู้สิ่งที่เคยเกิดขึ้น พฤติกรรมการตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น รวมถึงผลลัพธ์ของการเลือกวิธีในการแก้ไขสถานการณ์หรือภาวะวิกฤตของผู้จัดรายอื่นๆ แล้วนำมาใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติเพื่อแก้ไขภาวะวิกฤตที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร

“หลักๆปัญหามันเกิดจากความคิดเห็นของคนไม่เหมือนกัน ความคาดหวังของคนมันไม่เหมือนกัน... ตรงกลางที่จะทำให้คนหม่อมมากเข้าใจได้มากที่สุดคือคิดว่าผู้จัดก็ต้องเรียนรู้ความต้องการที่

ผ่านๆมาซึ่งคนหมู่มากเขาก็ต้องอยากได้สิ่งที่ดีที่สุด ซึ่งผู้จัดสามารถเอามาได้ขนาดไหนยังไง แล้วจะสื่อสารออกไปยังไง” (จริภรณ์ นิทัศน์ชุติกุล, สัมภาษณ์, 30 ตุลาคม 2561)

ภาวะวิกฤตของผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีมักเกิดจากประเด็นปัญหาด้านการให้ข้อมูล ซึ่งเมื่อแฟนคลับกลุ่มเป้าหมายรู้สึกว่าคุณได้รับข้อมูลที่ไม่เพียงพอต่อความเข้าใจและการตัดสินใจซื้อ ก็จะเกิดการตั้งคำถามขึ้นบนสื่อสังคมออนไลน์ ซึ่งตามหลักการของการแก้ไขภาวะวิกฤตองค์กรจะต้องตอบสนองต่อปัญหาเหล่านั้นในทันทีเพื่อป้องกันไม่ให้อาการวิกฤตลุกลามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น แต่ในวงการผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีมีปัจจัยหนึ่งที่กระทบต่อการดำเนินงานเพื่อแก้ไขภาวะวิกฤตซึ่งก็คือในบางกรณีผู้จัดไม่สามารถตัดสินใจเผยแพร่ข้อมูลเองได้ในทันทีซึ่งก็คือการรอหรือเจรจากับทางต้นสังกัดของศิลปินที่อาจเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับแผนที่ผู้จัดต้องการจะปฏิบัติ ทำให้การแก้ไขภาวะวิกฤตในทันทีนั้นเป็นไปได้ยากเพราะไม่สามารถกล่าวถึงอุปสรรคที่แท้จริงที่ก่อให้เกิดความไม่พอใจขึ้นได้ ดังนั้นผู้จัดจึงต้องหาเหตุผลอื่นหรือพยายามใช้วิธีใดวิธีหนึ่งเพื่อประคับประคองสถานการณ์จนกว่าจะมีข้อมูลที่ดีกว่าไปใช้ในการสื่อสารระหว่างกันได้

“จริงๆบางอันผู้จัดก็ตอบเองไม่ได้ ก็ต้องรอจากต้นสังกัดว่ามันต้องยังไง บางทีมันก็ไม่รู้ว่าจะตอบทั้งหมดได้อย่างไร ถ้าตอบไปแล้วต้นสังกัดไม่โอเคก็อาจเป็นแบบเคสที่ผ่านๆมา เราอะเข้าใจว่าบางครั้งผู้จัดก็ตอบเลยไม่ได้ แต่ยังมีอีกหลายคนที่เขาไม่เข้าใจตรงนี้ อาจด้วยกลุ่มแฟนคลับเขาอาจจะไม่คุ้นชินกับวัฒนธรรมของศิลปินเราแบบที่เราเข้าใจ สิ่งที่ผู้จัดน่าจะทำได้ก็คือบอกตรงๆไปเลยนาร์กๆว่าให้รอสหน่อย อดทนรอชนิดหนึ่ง แบบนาร์กๆเป็นกันเองอาจจะช่วยได้ ถ้าออกมาบอกให้รอแต่แข็งทื่อมาเลยก็อาจยิ่งทำให้สถานการณ์แย่ลง เล่นกับแฟนคลับบ้างก็อาจช่วยได้” (ณัฐนรี เข้มขจร, สัมภาษณ์ 7 พฤศจิกายน พ.ศ.2561)

รูปแบบการตอบสนองต่อภาวะวิกฤตของผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีในประเทศไทยจะมี 2 รูปแบบใหญ่ๆ ได้แก่

1) การนิ่งเฉย (Refuse) ต่อภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นแล้วปล่อยให้ภาวะวิกฤตนั้นค่อยๆสงบลงไปเองตามเวลาที่ผ่านไปโดยอาศัยเรื่องราวใหม่ๆ ที่จะมีเข้ามาให้กลุ่มแฟนคลับได้พูดถึงแทนภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น ส่วนหนึ่งที่ใช้วิธีนี้เพราะผู้จัดเข้าใจว่าพฤติกรรมของกลุ่มแฟนคลับของศิลปินเกาหลีมักจะมีความต้องการที่มากเกินไปจนจะสามารถตอบสนองได้ หรือมีความหลากหลายมากเกินไปจึงทำให้สามารถเกิดความไม่พอใจขึ้นได้อยู่ดีไม่ว่าจะออกแบทรายละเอียดการแสดงให้ออกมามีคุณภาพแค่ไหนก็ตาม และเมื่อเกิดความไม่พอใจก็จะหาพื้นที่ในการแสดงความรู้สึกออกมา เมื่อมีคนที่ไม่ทราบ

เรื่องตลกเข้ามาพบเห็นก็เกิดการกระจายต่อไปเรื่อยๆ ซึ่งหากองค์กรออกไปแก้ไขภาวะวิกฤตที่เกิดจากคนกลุ่มหนึ่งแล้ว ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการแก้ไขภาวะวิกฤตนั้นอาจกลายเป็นความไม่พอใจต่อคนกลุ่มอื่นๆ ได้ ดังนั้นการอยู่เฉยๆ ไม่ได้ตอบใดๆ แล้วให้เวลาเป็นตัวช่วยในการคลี่คลายสถานการณ์น่าจะเป็นตัวเลือกที่ดีที่สุด ในบางสถานการณ์

“แฟนคลับของศิลปินหนึ่งคนก็มีความหลากหลายมาก ความพอใจของคนกลุ่มหนึ่งอาจเป็นความไม่พอใจของคนกลุ่มหนึ่ง บนโซเชียลมีเดียบางครั้งเราไม่รู้เลยว่าที่โจมตีองค์กรอยู่นั้นคือคนกลุ่มไหน และกลุ่มใหญ่มั้ย เพราะฉะนั้นหากตัดสินใจแก้ไขอันไหนไปแล้ว ผลที่ออกมาอาจดีกับคนกลุ่มหนึ่งแต่ดันไปทำให้คนอื่นกลุ่มหนึ่งรู้สึกที่ไม่ยุติธรรมก็ได้ ก็จะมีการโวยวายไม่มีที่สิ้นสุด ดังนั้นก่อนการประกาศหรือทำอะไรถ้าบริษัทแน่ใจในข้อมูลแล้ว พอเกิดอะไรแบบนั้นขึ้นก็ทำแค่ดูแลและปล่อยผ่านไปจะดีกว่า ไม่เช่นนั้นก็จะวุ่นวายไม่จบสิ้น ให้งานที่จะเกิดขึ้นเป็นตัวตัดสินในที่สุดดีกว่า” (แหล่งข่าว, สัมภาษณ์, 3 พฤศจิกายน 2561)

แต่วิธีการนี้สร้างผลลัพธ์ที่ไม่ดีนักในระยะยาวต่อผู้จัดเองหรือโดยเฉพาะกับชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือขององค์กร เพราะการไม่ออกมาแก้ไขปัญหาลงแล้วปล่อยให้เวลาผ่านไป เมื่อเกิดภาวะวิกฤตกับองค์กรอีกครั้งวิกฤตก่อนหน้าที่ยังไม่ได้รับการแก้ไขจะถูกหยิบยกขึ้นมาเป็นตัวเสริมทำให้สถานการณ์ของภาวะวิกฤตใหม่ยิ่งแย่ลงไปอีก ส่งผลต่อความน่าเชื่อถือต่อองค์กรที่จะถูกนำมาใช้ประกอบการพิจารณาตัดสินใจซื้อบัตรเข้าชมการแสดงในอนาคต ซึ่งถึงแม้พฤติกรรมของผู้จัดหลายๆ องค์กรจะทำให้แฟนคลับรู้สึกว่าถึงชื่อเสียงขององค์กรจะไม่ดีนักจากการปฏิบัติงานในอดีต แต่ปัจจัยสำคัญของการตัดสินใจซื้อหรือไม่ซื้อบัตรเข้าชมการแสดงอยู่ที่ตัวศิลปินเพียงผู้เดียว กล่าวคือหากเป็นศิลปินที่ตนชื่นชอบ ไม่ว่าจะอย่างไรก็ต้องซื้อบัตรอย่างแน่นอน ซึ่งเป็นความคิดที่ค่อนข้างประมาท เพราะมีหลายกรณีพิสูจน์แล้วว่าชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือขององค์กรยังคงเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลโดยตรงต่อการตัดสินใจซื้อบัตรเข้าชมการแสดง ดังนั้นผู้จัดควรเลือกใช้วิธีการนิ่งเฉย (Refuse) อย่างระมัดระวัง และควรทำการศึกษากลุ่มแฟนคลับเป้าหมายใหม่ทุกครั้ง เพราะแฟนคลับของศิลปินแต่ละคนมีพฤติกรรมที่แตกต่างกัน ถึงแม้จะเป็นแฟนคลับกลุ่มเดียวกันแต่เมื่อเวลาผ่านไปสถานการณ์รวมถึงพฤติกรรมก็อาจมีการเปลี่ยนแปลงไปด้วย การศึกษาอย่างรอบคอบอยู่เสมออาจช่วยให้องค์กรสามารถแก้ไขภาวะวิกฤตได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

“ผู้จัดส่วนใหญ่คือไม่พูดไม่ชี้แจงอะไรเลย เกิดเรื่องขึ้นบางทีแฟนคลับเขาก็รู้สึกว่าผู้จัดมองว่าเป็นเรื่องเล็ก แต่จริงๆ คือถ้าเทียบกับที่เกิดขึ้นกับบริษัทอื่นๆ ความเดือดขนาดนี้คือวิกฤตรุนแรงแล้ว

แต่ก็ยังไม่ว่าอะไร ส่วนหนึ่งเพราะผู้จัดมั่นใจมากกว่ายังไปแพนคลับก็ไป เพราะเป็นศิลปินที่ตัวเองชอบ ลุดท้ายก็ต้องไป แต่ก็มีหลายครั้งที่เห็นกันอยู่ชั๊ตๆว่า เป็นศิลปินที่เขาชอบกันก็จริง แต่เขาก็ไม่ไปกัน เพราะผู้จัดไม่มีคุณภาพ ไปแล้วก็อาจจะเสียอารมณ์กลับบ้าน ลูไปดักเจอศิลปินหรือไปแอบตาม ระหว่างที่ไปไหนมาไหนดีกว่า อย่างน้อยได้เห็นก็ยังดี ที่สำคัญนะผู้จัดอย่าลืมนะเดี๋ยวนี้แพนคลับเขาบินไปดูที่เกาหลีเลยง่ายแล้วนะ หรืออาจจะเป็นเรื่องว่าเราก็เห็นๆกันอยู่ว่าศิลปินเกาหลีมาไทยบ่อยจะแย ไม่ดูครั้งนี้ดูครั้งหน้าก็ได้ หรือไม่ดูคนนี้ครั้งนีไปดูอีกคนก่อนดีกว่า แค่นี้ก็ทำให้ผู้จัดแยแล้วนะ ขาดทุนได้เลย ดังนั้นถ้ามีปัญหาอะไรก็ออกมาพูดคุยมาชี้แจงหน่อยก็ดี อย่างน้อยก็ทำให้แพนคลับที่เขากำลังลังเลได้รู้สึกว่าเขาออกมาทำอะไรบางอย่างเพื่อรังให้เขามาซื้อบัตรงานเราบ้างก็ดี ดีกว่าไม่ทำอะไรเลยจริงๆ” (พรรณรัตน์ อุทอง, สัมภาษณ์, 3 พฤศจิกายน 2561)

2) ในหลายกรณีผู้จัดเลือกที่จะออกมาแสดงความเสียใจต่อความผิดพลาดที่เกิดขึ้น อาจมีการกล่าวขอภัยที่ทำให้เกิดการเข้าใจผิดจากข้อมูลที่เคยให้ไว้ พร้อมทั้งระบุถึงว่าองค์กรกำลังปรับปรุงแก้ไขสิ่งที่เกิดขึ้น และโดยเฉพาะหากองค์กรแสดงให้เห็นแพนคลับได้รู้สึกว่าการกำลังพยายามอย่างหนักเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่แพนคลับต้องการ เช่น การขอเพิ่มสิทธิพิเศษ เป็นต้น จะยิ่งทำให้ภาวะวิกฤตอยู่ในระดับที่ดีขึ้นไปจนถึงสามารถสงบได้ชั่วคราวซึ่งถึงแม้ในท้ายที่สุดผู้จัดอาจไม่สามารถทำให้สิ่งที่แพนคลับต้องการเป็นจริงได้ แต่หากได้มีการชี้แจงอย่างสมเหตุสมผลและแสดงให้เห็นถึงความพยายามที่องค์กรกระทำลงไปแล้วก็อาจทำให้ภาวะวิกฤตสามารถคลี่คลายลงได้

“คือมีผู้จัดเยอะมากที่ออกมาพยายามชี้แจง มีรู้เรื่องบ้างไม่รู้เรื่องบ้าง แต่คิดว่าสำหรับแพนคลับแล้วออกมาทำอะไรบางอย่างดีกว่านั่งเงียบไปเลย เพราะถึงแม้ผู้จัดจะรู้สึกผิดจริงๆหรือไม่จริง รู้สึกขอโทษจริงหรือไม่ก็ไม่รู้ หรือว่าจะไปขอนั้นนี่จากต้นสังกัดมาให้ ขอจริงไหมก็ไม่รู้ แต่อย่างน้อยการที่ออกมาทำอะไรบ้างก็ทำให้แพนคลับเห็นว่าผู้จัดมองเห็นพวกเขาเห็นว่าแพนคลับกำลังคิดหรือต้องการอะไรนะ ไม่ใช่มองแพนคลับเป็นคนที่เอาเงินมาให้แล้วก็ไปจะทำอะไรก็ได้เพราะยังงี้ก็ได้เงินมาแล้วอย่างนี้ไม่ถูก มันเลยเป็นปัญหาไป ยิ่งทำให้แพนคลับรู้ว่าใส่ใจพวกเขาได้นี่ยิ่งดีเลย เพราะถ้ามีปัญหาอะไรตามมาก็อีกทีนี้พวกเขาจะพยายามเข้าใจอย่างถึงที่สุดก่อนเพราะเชื่อในมือผู้จัดคนนั้นๆแล้ว” (ศรัญญ์รัศมี วังสุวรรณ, สัมภาษณ์, 12 พฤศจิกายน 2561)

2.3 การเลือกช่องทางการสื่อสาร

ผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีในประเทศไทยจะใช้เพียงช่องทางสื่อสังคมออนไลน์เท่านั้นในการสื่อสารกับกลุ่มแฟนคลับ โดยช่องทางที่มีประสิทธิภาพที่สุดสำหรับการสื่อสารกันระหว่างผู้จัดและกลุ่มแฟนคลับคือ เฟซบุ๊กและทวิตเตอร์ (Facebook and Twitter) ซึ่งแต่ละช่องทางจะมีความแตกต่างในการใช้งานของกลุ่มแฟนคลับอยู่เล็กน้อย ดังนี้

1) เฟซบุ๊ก (Facebook) เป็นช่องทางที่มีประโยชน์ต่อกลุ่มแฟนคลับมากในเรื่องของการเป็นแหล่งข้อมูล โดยเฉพาะการประกาศรายละเอียดของการแสดงของศิลปินที่ตนชื่นชอบจากผู้จัดที่มีรายละเอียดค่อนข้างมากทำให้ต้องใช้สื่อสังคมออนไลน์ที่สามารถบรรจุข้อมูลเหล่านั้น รวมถึงยังสามารถเป็นแหล่งที่มีข้อมูลได้ทุกรูปแบบ เช่น รูปภาพ หรือวิดีโอ เป็นต้น เฟซบุ๊กจึงเป็นสื่อที่ใช้ในการประกาศรายละเอียดเกี่ยวกับการแสดงหรือความเคลื่อนไหวที่ค่อนข้างจะเป็นทางการได้ดี และยังเป็นพื้นที่ที่แฟนคลับเข้าไปสอบถามกับผู้จัดถึงสิ่งทีพวกเขาสงสัยอยู่ได้ทั้งทางหน้าหลักและกล่องข้อความส่วนตัว

2) ทวิตเตอร์ (Twitter) เป็นช่องทางที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ของกลุ่มแฟนคลับมากที่สุด เพราะเป็นแหล่งรวมตัวกันของกลุ่มแฟนคลับที่ชื่นชอบศิลปินเกาหลีมากกว่าสื่อสังคมออนไลน์อื่นๆ มากกว่าการเป็นแหล่งรวมตัวคือการเป็นสื่อที่มีความเคลื่อนไหวของกลุ่มแฟนคลับ โดยแฟนคลับใช้ทวิตเตอร์ในการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความเห็น และความเคลื่อนไหวต่างๆที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับศิลปินที่พวกเขาชื่นชอบมากกว่าสื่อสังคมออนไลน์ช่องทางอื่นๆ ส่วนหนึ่งที่แฟนคลับเลือกใช้ทวิตเตอร์เป็นหลัก เพราะทวิตเตอร์เป็นสื่อสังคมออนไลน์ที่ติดตามได้ง่าย ด้วยข้อจำกัดด้านจำนวนตัวอักษรในแต่ละโพสต์ที่ทำให้อ่านได้ง่ายประกอบกับความรวดเร็วในการกระจายต่อผ่านการรีทวีต (Retweet) ที่สามารถเพิ่มจำนวนผู้เห็นโพสต์ได้อย่างรวดเร็วทำให้เกิดการเข้าถึงได้ง่ายเช่นกัน นอกจากนี้ทวิตเตอร์ยังทำให้แฟนคลับบางคนรู้สึกว่าเป็นพื้นที่ที่มีความเป็นส่วนตัวมากกว่าเฟซบุ๊ก ทำให้สามารถแสดงความคิดเห็นในรูปแบบที่หลากหลายกว่า

“แฟนคลับเขาจะอยู่กันบนทวิตเตอร์มากกว่าเฟซบุ๊ก เพราะทวิตเตอร์มันทำให้รู้สึกใกล้ชิดมากกว่าเป็นส่วนตัวมากกว่า แฟนคลับเลยกลัวที่จะพูดคุยกันมากกว่า ตรามาหรือภาวะวิกฤตส่วนใหญ่ก็เกิดจากทวิตเตอร์นั่นแหละ อีกอย่างคือทวิตเตอร์เร็วมาก ทุกอย่างเร็วไปหมด ข่าวเร็ว ตรามาเร็ว แต่เฟซบุ๊กจะถูกใช้ในแนวทางการมากกว่า คือถ้าต้องการข้อมูลก็เข้าไปดูในเฟซบุ๊ก หรือถ้าต้องการจะถามอะไรผู้จัดบางทีเมนชันไปในทวิตเตอร์อาจไม่ค่อยตอบหรือบางทีคำถามมันยาวกว่าจะเมนชันไป

ถามได้ ดังนั้นเฟซบุ๊กเลยเหมาะสมกว่าถ้าจะถามอะไรผู้จัด พิมพ์เท่าไรก็ได้ด้วย” (กิตติพงษ์ โสภณ หิรัญรักษ์, สัมภาษณ์, 3 พฤศจิกายน 2561)

2.4 การเลือกใช้อีเมลประกอบในการสื่อสาร

การแก้ไขภาวะวิกฤตขององค์กรที่เป็นผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีจำเป็นต้องใช้อีเมลประกอบในการสื่อสารเพื่อการแก้ไขที่มีประสิทธิภาพโดยจะประกอบไปด้วย ผู้พูด (Sender) และ ตัวสาร (Message) โดยแต่ละองค์ประกอบมีความจำเป็นต่อการแก้ไขภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นกับผู้จัด ดังนี้

1) ผู้พูด (Sender) เมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้นแล้วและผู้จัดต้องการที่จะแก้ไขด้วยการสื่อสารบนสื่อสังคมออนไลน์ การเลือกใช้อีเมลให้เหมาะสมกับสิ่งที่ต้องการจะสื่อสารออกไปนับเป็นสิ่งสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะนอกเหนือจากสิ่งที่ต้องการจะสื่อสารแล้ว การวางตัว วิธีการสื่อสาร และ องค์ประกอบอื่นๆบนตัวผู้พูดจะส่งผลกระทบต่อความรู้สึกและความเข้าใจของกลุ่มแฟนคลับที่เป็นผู้รับเป็นอย่างมาก โดยผู้พูดที่จำเป็นต่อผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีในการแก้ไขภาวะวิกฤตแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. แอดมิน (Administrator) จะเป็นเจ้าหน้าที่ขององค์กรคนแรกที่จะต้องเผชิญหน้ากับแฟนคลับที่เป็นกลุ่มเป้าหมายขององค์กร ในบางครั้งก็อาจเป็นคนแรกที่เห็นสัญญาณเตือนหรือค้นพบการเกิดภาวะวิกฤตที่องค์กรกำลังจะต้องเผชิญด้วยก็เป็นได้ ดังนั้นการอบรมเจ้าหน้าที่ขององค์กรที่ทำหน้าที่เป็นแอดมินจึงเป็นสิ่งสำคัญ โดยเฉพาะการควบคุมอารมณ์ไปจนถึงการเลือกใช้โทนในการสื่อสารแต่ละอย่างควบคู่กับชุดข้อมูลที่ได้รับการยืนยันและเป็นทางเดียวกันกับบุคลากรอื่นๆในองค์กร สิ่งนี้จะสำคัญมากยิ่งขึ้นในกรณีที่มีแอดมินมากกว่า 1 คน การทำงานร่วมกันบนข้อมูลและการสื่อสารให้ไปในทางเดียวกันจะเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้การแก้ไขภาวะวิกฤตประสบความสำเร็จตามที่องค์กรตั้งใจไว้ได้

“แอดมินคือสำคัญมากจริงๆ เป็นหน้าด่านก่อนเลยเวลาเกิดเรื่องอะไรกับผู้จัด ถ้าแอดมินทำดีก็ดีไป แต่ถ้าทำพลาดอย่างที่เคยเกิดกับบริษัทหนึ่งที่แอดมินระเบิดใส่แฟนคลับที่เข้าไปสอบถามดีๆ ซึ่งมันเป็นคำถามเดิมๆที่เจอมาทั้งวันเพียงแค่ว่าแฟนคลับเขาไม่เคลียร์ แล้วพอทวนไม่ไหวไประเบิดใส่เขา ทีนี้จากที่แฟนคลับรู้สึกว่าการจัดการทำงานไม่มีประสิทธิภาพกลายเป็นผู้จัดไม่อบรมพนักงานให้ดี ปล่อยให้

พนักงานมาปฏิบัติแยกกับแฟนคลับเหมือนไม่ใช่ลูกค้า ที่นี้บริษัทตกอยู่ในภาวะวิกฤตของจริง อันเก่า
ยังแก้ไม่ได้ อันใหม่ที่มาหนักกว่าเดิม คืออย่าคิดแค่ว่าแอดมินเขามีหน้าที่ตอบคำถามอย่างเดียวแล้วจะ
ให้เขาทำอย่างไรก็ได้โดยไม่คอยตรวจสอบ การปฏิบัติตัวของแอดมินก็สำคัญมากๆ เหมือนกัน ถ้าแอด
มินสองคนพูดคำว่าไม่ทราบเหมือนกัน แต่เดิมคำหน้าคำหลังไม่เหมือนกันก็สร้างความแตกต่างได้มาก
เลย พลิกหน้ามือเป็นหลังมือได้ ดังนั้นต้องปฏิบัติตัวเหมือนกัน ใช้คำพูดเหมือนกันได้ยิ่งดี แฟนคลับ
เขาจะได้ไม่ตีความกันไปไกลกว่าที่ควร” (ณิชา ลาภทวีปัญญา, สัมภาษณ์, 8 พฤศจิกายน 2561)

2. ผู้มีอิทธิพลทางการรับรู้และความคิด (Influencer) คนกลุ่มนี้มีอิทธิพลเป็นอย่างมาก
มากต่อกลุ่มแฟนคลับที่ชื่นชอบศิลปินเกาหลี โดยเฉพาะบนสื่อสังคมออนไลน์ที่ไม่ว่าผู้มี
อิทธิพลทางการรับรู้และความคิดจะกล่าวถึงอะไรก็มักจะส่งผลกระทบต่อในวงกว้างทั้งด้านบวก
และด้านลบต่อแฟนคลับที่ได้รับสารเหล่านั้น สังเกตได้จากการโต้ตอบหลังจากการกล่าว
เหล่านั้น ในบางกรณีผู้มีอิทธิพลทางการรับรู้และความคิดเหล่านี้ก็สามารถโน้มน้าวให้กลุ่ม
แฟนคลับสามารถคล้อยตามสิ่งที่พวกเขาต้องการได้เช่นกัน ซึ่งองค์กรสามารถใช้ข้อดีจุดนี้ใน
การแก้ไขภาวะวิกฤตขององค์กรได้

“Influencer พูดอะไรชนิดหนึ่งก็ไปไกลแล้ว เราคิดว่าคนพวกนี้มีส่วนมากในการทำให้เรื่อง
เป็นบวกหรือลบ จริงๆไม่ได้เป็นแค่กับวงการแฟนคลับเกาหลีแต่เป็นกับทุกวงการ ตอนนี้แบรนด์ทุก
อย่างบนโลกใบนี้คือถ้ามี Influencer ที่พูดอะไรขึ้นมาสักอย่างมันมีแรงกระเพื่อมอยู่แล้ว ยิ่งวงการ
แฟนคลับเกาหลียิ่งแล้วใหญ่เลยเพราะอยู่ได้ด้วยพูดแบบปากต่อปาก ไม่ว่าจะทำอะไรความเห็น
ของเพื่อนแฟนคลับคือสำคัญมาก แล้วยิ่งถ้าเป็นบ้านเบสที่มีคนติดตาม บ้านเบสที่คนรู้สึกเหมือนเป็น
แม่ เป็นแม่ที่คอยตามให้ เราก็ต้องเชื่อเขาอยู่แล้วว่าเขาจะพูดอะไร แล้วยิ่งเขามาสนับสนุนงานนี้
แสดงว่าเราต้องเชื่อลืว่างานนี้ต้องดีจริง เพราะว่าเขาสันับสนุน แล้วยิ่งถ้าเกิดเขาด่างานนี้ ก็จะคิดว่ามัน
จริงหรือเปล่า อย่างน้อยถ้าไม่ได้เชื่อทันทีก็ต้องมีคิดแล้วว่าจริงหรือเปล่า” (อิสริย์ จุลเกษม, สัมภาษณ์,
12 พฤศจิกายน 2561)

2) ข้อความ (Message) เป็นสิ่งที่สามารถสร้างให้เกิดผลลัพธ์ในทางลบหรือบวกได้อย่าง
ง่ายดาย บนใจความหลักที่ต้องการแสดงความเสียใจถึงสิ่งที่เกิดขึ้นแต่หากออกแบบสารผิดพลาดก็จะ
สร้างผลกระทบที่องค์กรไม่ยากพบเจอได้ การเลือกใช้คำสามารถสร้างอารมณ์ที่แตกต่างกันได้ตั้งแต่
ความเป็นทางการไปจนถึงความเป็นกันเอง ความต้องการของผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีใน
ประเทศไทยที่มักใช้กับการออกแบบข้อความมากที่สุดคือการยับยั้งไม่ให้เกิดความไม่พอใจของแฟนคลับ

ที่มากไปกว่าที่เป็นอยู่ แต่ด้วยความที่รายละเอียดที่ต้องการจะชี้แจงมีความอ่อนไหวอยู่มากจึงเลือกใช้ความเป็นทางการในตัวสาร ซึ่งบางครั้งก็ประสบความสำเร็จดีแต่ในบางครั้งกลับสร้างความไม่เข้าใจมากขึ้นกว่าเดิม เพราะการใช้ภาษาทางการอาจไม่สามารถถ่ายทอดความรู้สึกได้ดีนัก โดยเฉพาะเมื่อต้องการความเห็นใจจากกลุ่มแฟนคลับความเป็นทางการมากอาจไม่ใช่ตัวเลือกที่ดีนักสำหรับผู้จัด สิ่งที่ต้องทำคือการกล่าวแสดงความเสียใจหรือขออภัยอย่างจริงจัง แต่เนื้อความต่อมาที่อาจเป็นส่วนของการพยายามชี้แจงถึงความพยายามขององค์กรในการเปลี่ยนแปลง แก้ไข ปรับปรุงหรือพัฒนาสามารถออกมาในรูปของความเป็นทางการที่น้อยลงทำให้แฟนคลับรู้สึกเข้าใจกับตัวผู้จัดมากขึ้นแล้วอาจก่อให้เกิดความเห็นใจต่อความยากลำบากในการทำงานที่ผู้จัดกำลังพบเจออยู่ได้

“เนื้อความที่จะคุยกับแฟนคลับสำคัญมากที่สุดเวลาจะแก้ไขปัญหอะไร แล้วผู้จัดก็ไม่ต้องการการตลอดเวลาก็ได้ ตัวหนังสือมันถ่ายทอดความรู้สึกยากก็จริง แต่เรารู้ว่ามันไม่ได้ยากขนาดนั้น มีผู้จัดหลายเจ้าที่พยายามพูดคุยให้ดูเป็นกันเอง ทำให้แฟนคลับรู้สึกใกล้ชิด เมื่อเกิดเรื่องแฟนคลับเขาก็จะไม่ตีโพยตีพายไปก่อน คือเขาจะพยายามฟังหรือเข้ามาถามคนที่เขาเคยคุยด้วยซึ่งก็คือแอดมินก่อน คือถ้าผู้จัดเป็นทางการอยู่ตลอดมันมีกำแพง พอเกิดเรื่องเด็กก็จะอยากถล่มกำแพงนั้นด้วยการโจมตีแรงๆ เรื่องการเป็นทางการตลอดเวลาเนี่ยพาปัญหามาด้วยซ้ำ เป็นทางการมากเด็กก็มองว่าไม่ใส่ใจ นี่เป็นลูกค่านะ ให้ดูแลพวกเราเหมือนเป็นลูกค้าไม่ใช่ตั้ง พูดง่ายๆคือผู้จัดควรรู้ว่าจะเป็นทางการตอนไหน เล่นกันตอนไหน เพราะเป็นทางการตลอดเวลาที่ไม่ดีหรอก” (จุฑามาศ วาริกานู, สัมภาษณ์, 8 พฤศจิกายน 2561)

แต่การเลือกลดระดับความเป็นทางการหรือความเป็นกันเองของตัวสารที่จะใช้ในการสื่อสารควรพิจารณาอย่างรอบคอบโดยเลือกใช้ในระดับที่แตกต่างกันออกไปตามสถานการณ์ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นแต่ละครั้งหรือตามวัตถุประสงค์ในการสื่อสารแต่ละครั้ง เพราะหากองค์กรใช้สารที่เป็นทางการอยู่ตลอดเวลาอาจทำให้มีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับกลุ่มแฟนคลับที่อาจนำมาซึ่งปัญหาในภายภาคหน้าได้ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีจะส่งผลต่อระดับความเข้าใจที่กลุ่มแฟนคลับจะมีต่อการสื่อสารเพื่อแก้ไขภาวะวิกฤตในแต่ละครั้งได้ซึ่งตัวสารที่ผู้จัดจะใช้ในการสื่อสารสามารถช่วยเรื่องความสัมพันธ์นี้ได้เป็นอย่างดี เพียงแต่ควรต้องระวังเรื่องการใช้ในอัตราที่เหมาะสมโดยจะต้องพิจารณาตามแต่ละกรณีไป

“บางครั้งเป็นทางการมาก เด็กก็ไม่ชอบเพราะมองว่าไม่ใส่ใจบ้าง ไม่ให้เกียรติบ้าง อันนี้จากที่เคยเห็นแฟนคลับเขาบ่นๆกันนะ แต่พอพูดคุยเล่นกันมากๆบ่อยๆเข้าแล้วพอจะกลับมาจริงจังเพราะ

ต้องการประกาศอะไรที่เป็นทางการสักอย่างก็กลายเป็นไม่ดีเหมือนกันอีก หรือบางทีเล่นมากไปพอประกาศอะไรไปก็จะเข้ามาขอเพิ่มเพราะคิดว่าสนิทกันแล้ว พอให้ไม่ได้ก็โกรธหนักกว่าเดิม คือแฟนคลับเกาหลีมีความหลากหลายมากจนสงสารผู้จัด บางทีผู้จัดต้องระวังดี ๆ เลยทุกอย่างมันอยู่บนเส้นด้ายหมด บางรายก็เลยถึงขั้นว่าจ้างทางการไปตลอดเลยแล้วกัน แต่เท่าที่เห็นทางการตลอดก็ไม่ได้เลย ดังนั้นเราว่าทำให้ชัดไปเลย ประกาศจะจริงจัง แต่ถ้าถามตอบกันปกติก็คุยเล่นได้ ต้องสร้างมันขึ้นมาก่อนให้เขาเข้าใจกันก่อนว่าเรามีระเบียบในการเลือกใช้วิธีการตอบอย่างนี้ในกรณีแบบนี้ น่าจะช่วยให้ได้เยอะ” (อัญชญา ครุฑจร, สัมภาษณ์, 8 พฤศจิกายน 2561)

อีกหนึ่งความสำคัญของการออกแบบตัวสารเหมาะกับการแก้ไขภาวะวิกฤตแต่ละกรณีคือวิธีการในการเผยแพร่ข่าวสารเหล่านั้น เมื่อเกิดภาวะวิกฤตกับผู้จัดแล้วที่แรกๆที่แฟนคลับจะเข้ามาคือกล่องข้อความส่วนตัวบนสื่อสังคมออนไลน์ขององค์กร ซึ่งหลายครั้งที่มีคำถามเดิมๆเข้ามามากมายทำให้แอดมินอาจไม่สามารถตอบทีละคนจนครบทุกคนได้ ดังนั้นการรวบรวมคำถามที่ถูกละเลยเข้ามาเยอะแล้วตอบออกไปทีเดียว (Q & A) ก็เป็นทางเลือกที่ดีที่จะได้รับผลดีทางอ้อมจากความง่ายในการกระจายต่อบนสื่อสังคมออนไลน์อีกด้วย

“พอเกิดอะไรขึ้นที่แรกที่เด็กเขาจะเข้ามาก็คือในอินบ็อกซ์บนเพจของบริษัท ซึ่งก็มีคำถามเดิมๆเยอะมาก ถ้าจะไล่ตอบทีละคนคงไม่ไหว แต่ที่เป็นปัญหามากกว่าคือบางครั้งตอนไม่พอใจก็พูดบนโซเชียลแต่พอได้รับข้อมูลที่ทำให้เข้าใจแล้วก็ไม่เอาไปกระจายต่อ เก็บเงียบไปเลย ดังนั้นการทำ Q&A คือดีมาก ตอบคำถามทุกคนทีเดียว แถมยังประกาศขึ้นหน้าเพจแล้วคนก็กระจายต่อได้ ไม่อยากพิมพ์ก็แค่กดแชร์หรือรีทวีต ช่วยสถานการณ์ได้เยอะ ทั้งประหยัดเวลาแล้วก็ทั่วถึงกว่า” (จูติมา ธนวงศ์กร, สัมภาษณ์, 8 พฤศจิกายน 2561)

3) ช่วงหลังการเกิดภาวะวิกฤต (Post Crisis)

3.1 การปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานและบันทึกการปฏิบัติงาน

หลังจากผู้จัดได้ทำการแก้ไขภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นแล้ว ผู้จัดควรประเมินการทำงานที่เกิดขึ้นและบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษรถึงปัญหาหรือข้อบกพร่องที่ทำให้การแก้ไขภาวะวิกฤตไม่สามารถดำเนินไปอย่างราบรื่นได้ รวมถึงการเกิดขึ้นของภาวะวิกฤต วิธีการแก้ไข ผลจากการแก้ไข และสถานการณ์หลังการแก้ไข โดยเฉพาะบริบทที่เกี่ยวกับศิลปินหรือแฟนคลับของศิลปินกลุ่มนั้นๆ ในขณะนั้น ซึ่งจากภาวะวิกฤตที่เคยเกิดขึ้นทำให้เห็นว่าภาวะวิกฤตยังคงเกิดขึ้นจากปัญหาเดิมๆ ใน

บางครั้งผู้อื่นสามารถมองการแก้ไขภาวะวิกฤตได้แต่ไม่เห็นว่าคุณ้องค์กรได้ลงมือปฏิบัติเพื่อแก้ไขภาวะวิกฤตเหล่านั้น หรือลงมือปฏิบัติแต่ไม่สำเร็จ ซึ่งหากลงมือปฏิบัติแล้วไม่ว่าจะทำได้สำเร็จหรือไม่องค์กรก็ควรจะต้องบันทึกการปฏิบัติงานไว้เพื่อเป็นแนวทางในการป้องกันหรือแก้ไขภาวะวิกฤตในครั้งต่อไป แต่จากเหตุการณ์หรือภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นกับผู้จัดหลายๆ องค์กรทำให้อาจสรุปได้ว่ายังมีผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีหลายองค์กรที่ไม่ทำการประเมินการดำเนินงานในการแก้ไขภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นหรืออาจถึงขั้นละเลยไม่บันทึกการปฏิบัติงานด้วย ทำให้เมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้นอีกครั้งผู้จัดการก็จะใช้วิธีการเดิมหรือเริ่มทดลองแก้ไขภาวะวิกฤตด้วยวิธีการใหม่ๆ ที่ไม่ได้ถูกพัฒนามาจากการดำเนินงานในอดีตซึ่งนับเป็นการเสี่ยงต่อการเกิดผลลัพธ์ในทางลบที่แน่นอนว่าต้องกระทบกับชื่อเสียงขององค์กร และนำมาซึ่งความล้มเหลวในการตัดสินใจซื้อบัตรเข้าชมงานของกลุ่มแฟนคลับในอนาคตอย่างที่เคยเกิดขึ้นซ้ำแล้วซ้ำเล่า

“จริงๆ องค์กรควรบันทึกเก็บไว้ว่าตัวเองตกอยู่ในภาวะวิกฤตร้ายแรงยังไง ตกไปได้ยังไง แล้วแก้ไขยังไง เท่าที่เคยพบเห็นก็จะเจอว่าเป็นการมานั่งคุยนั่งนึกกันมากกว่า ถ้าไม่บันทึกไว้รายละเอียดมันก็จะตกหล่น พอถึงเวลาต้องใช้มันก็ไม่มีให้ใช้ ทีนี้ก็เหมือนนับหนึ่งใหม่ เสี่ยงกับตัวบริษัทไปอีก แล้วถ้าบริษัททำหลายงาน เกิดวิกฤตตลอด แก้ไม่ได้แก้ไม่ดีตลอด ทีหลังเด็กเขาก็คิดเยอะขึ้นนะถ้าจะไปดูงานของผู้จัดเจ้านี้” (ลาลิน เกตุศิลป์, สัมภาษณ์, 6 พฤศจิกายน 2561)

3.2 การทำกิจกรรมเพื่อฟื้นฟูความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับแฟนคลับ

หลังจบการแสดงหรือการแก้ไขภาวะวิกฤตเสร็จสิ้น ผู้จัดการหลายรายก็ไม่ได้ยุติการสื่อสารกับกลุ่มแฟนคลับไปเลยทันที แต่กลับออกมาทำกิจกรรมเพื่อเป็นการฟื้นฟูหรือเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับแฟนคลับที่มุ่งหวังเพื่อทดแทนความรู้สึกที่เสียไปของแฟนคลับหรือให้แฟนคลับจดจำความตั้งใจทำเพื่อแฟนคลับขององค์กรได้และพร้อมที่จะสนับสนุนการจัดงานในครั้งต่อไป โดยรูปแบบกิจกรรมที่ผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีในประเทศไทยมักจะทำหลังจบการแสดงหรือเสร็จสิ้นการแก้ไขภาวะวิกฤตแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ ได้แก่

- 1) กิจกรรมแจกของรางวัล โดยจะเป็นของรางวัลที่เกี่ยวกับงานนั้นๆ ซึ่งของรางวัลบางชิ้นอาจมีลายเซ็นของศิลปินกลุ่มนั้นๆ อยู่ด้วยทำให้แฟนคลับมีความสนใจและจะคอยติดตามกติกาการร่วมสนุกเพื่อได้รับของรางวัลเหล่านั้นนำมาซึ่งการเกิดปฏิสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องไปชั่วระยะหนึ่งระหว่างผู้จัดกับแฟนคลับ

2) การเผยแพร่เทปบันทึกการแสดงบางส่วน หลังจากจบการแสดงแล้วผู้จัดจะตัดต่อภาพบรรยากาศบางส่วนแล้วนำมาเผยแพร่บนสื่อสังคมออนไลน์ขององค์กรให้แฟนคลับได้รับชมกัน โดยจะมีทั้งแฟนคลับที่เข้าร่วมงานและที่ไม่ได้เข้าร่วมงานรับชมสิ่งที่เผยแพร่พร้อมทั้งแสดงความคิดเห็น ทำให้องค์กรยังคงอยู่ในความสนใจของแฟนคลับได้อยู่ หรืออาจทำให้แฟนคลับรู้สึกว่ององค์กรใส่ใจแฟนคลับด้วยการพยายามทำสิ่งดีๆ ให้ได้มากที่สุดเพื่อแฟนคลับทุกคน

ความพยายามจากการทำกิจกรรมเพื่อฟื้นฟูความสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดกับแฟนคลับนี้สามารถสร้างผลลัพธ์ได้ทั้งทางบวกและทางลบ ขึ้นอยู่กับการแก้ไขภาวะวิกฤตที่องค์กรได้ทำลงไป ในกรณีที่องค์กรแก้ไขภาวะวิกฤตได้ไม่ดี แฟนคลับจะแสดงความขอบคุณที่องค์กรทำสิ่งเหล่านี้ให้แต่ก็ยังคงไม่พอใจและโจมตีความผิดพลาดขององค์กรที่เกิดขึ้นอยู่ แต่หากองค์กรสามารถแก้ไขภาวะวิกฤตได้ดี แฟนคลับก็จะแสดงความขอบคุณพร้อมทั้งบอกต่อความดีและคุณภาพของผู้จัดนั้นๆ บนสื่อสังคมออนไลน์ให้ผู้ติดตามได้รับทราบ

“จริง ๆ มันไม่เกี่ยวกับ ในมุมมองผู้จัดเขาก็ดูชัดเจนว่าอยากมาเอาใจให้แฟนคลับรู้สึกดีด้วย แต่แฟนคลับเขาแยกแยะได้แหละ ปัญหาถ้ามันไม่ถูกแก้มันก็ค้างคา จะเอาอะไรมาให้แทนมันก็คือของคนละอย่าง เอามาให้ก็รับแต่ก็ยังด่าอยู่นะ เพราะปัญหามันไม่ได้รับการแก้ไข แต่ถ้าผู้จัดเขาแก้ได้ เด็กก็จะยิ่งสรรเสริญ ถ้าได้รับการสรรเสริญมากๆ เข้าวินหน้าถ้ามีปัญหาอะไร มันก็จะไม่ร้ายแรงเหมือนที่เจ้าอื่นเจอ เพราะเด็กเขาจะเข้าใจจะปกป้องไว้ก่อน แต่ถ้าโดนด่ามาตลอดยังไง ก็เตรียมโดนด่าไปयั้งนั้น จะชดเชยหลังงานยังงัย ถ้ามันไม่แปลกมากอย่างที่ไม่เคยมีมาก่อนก็แทบไม่ช่วยอะไร” (จุฑามาศวาริภาณ, สัมภาษณ์, 8 พฤศจิกายน 2561)

4) ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤตของผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลี

ผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีในประเทศไทยต้องเผชิญกับภาวะวิกฤตอยู่เสมอ ถึงแม้จะพบเจออยู่บ่อยครั้งแต่ก็ไม่ได้หมายความว่าภาวะวิกฤตจำเป็นประสบความสำเร็จอยู่เสมอ เพราะผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีต้องเผชิญกับภาวะวิกฤตที่มีปัญหาและอุปสรรคที่คอยรบกวนการแก้ไขภาวะวิกฤตอยู่ซึ่งก็คือ สื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) ที่นอกจากผู้จัดจะต้องพบเจอกับภาวะวิกฤตที่มีต้นกำเนิดจากหลายสาเหตุแล้ว การที่ภาวะวิกฤตเกิดขึ้นบนสื่อสังคมออนไลน์ทำให้ผู้จัดต้องใช้ความพยายามเป็นอย่างมากในการควบคุมและยับยั้งไม่ให้ภาวะวิกฤตลุกลามใหญ่โตไปกว่าที่เป็นอยู่

“งานยากของผู้จัดอย่างหนึ่งคือปัญหาหรือภาวะวิกฤตในวงการนี้มันเกิดแต่บนออนไลน์ เพราะเราก็คุยกันแต่ในออนไลน์ ตามศิลปินแต่ในออนไลน์ ไม่มีที่อื่น คือหมายความว่าถ้าเกิดอะไรไม่ดี ขึ้นแล้วเกิดบนออนไลน์คือไปเร็วเลย จะออกมาแก้ไขอะไรก็ต้องแน่ใจว่าที่เดียวเอาอยู่ เพราะมันไปเร็ว ถ้าทำได้ไม่ดี ทีนี้ก็ไปเร็วทีเดียวพร้อมกันสองเรื่องเลย ยิ่งแก้ยากเข้าไปใหญ่” (โสธญา คำประสาตร์, สัมภาษณ์, 30 ตุลาคม 2561)

5) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการแก้ไขภาวะวิกฤตของผู้จัดการแสดงจากศิลปิน เกาหลี

จากผลการวิเคราะห์ตัวบท (Textual Analysis) จากกรณีศึกษาของผู้จัดการแสดงจากศิลปิน เกาหลีทั้งสององค์กร ประกอบกับผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับบุคคลที่เป็นแหล่งข้อมูลสำคัญ (Key informants) จำนวน 20 ท่าน ทำให้ผู้วิจัย สามารถสรุปปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการแก้ไขภาวะวิกฤตของผู้จัดการแสดงจากศิลปิน เกาหลีได้ ดังนี้

1) ระดับของข้อมูลที่มีผู้จัดเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของกลุ่มแฟนคลับที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย (Consumer Behavior) หลายกรณีที่ภาวะวิกฤตเกิดขึ้นจากการที่ผู้จัดไม่รู้จักกลุ่มแฟนคลับที่ต้องทำการสื่อสารด้วยดีพอ หรือบางผู้จัดทำให้แฟนคลับรู้สึกถึงขั้นว่าไม่ให้เกียรติกัน ดังนั้นเมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้นแฟนคลับเหล่านี้อาจไม่พยายามเข้าใจสิ่งที่ผู้จัดพยายามสื่อสาร เพราะรู้สึกว่าผู้จัดไม่น่าเชื่อถือ ในกรณีที่ผู้จัดมีข้อมูลเกี่ยวกับแฟนคลับกลุ่มเป้าหมายไม่เพียงพอจะนำมาซึ่งการสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพหรือถึงขั้นสร้างให้เกิดผลลัพธ์ที่ไม่คาดคิดที่อาจนำมาซึ่งความร้ายแรงที่เพิ่มขึ้นของภาวะวิกฤต

“ถ้าผู้จัดไม่รู้จักแฟนคลับดีพอก็เหมือนบริษัทไม่รู้จักลูกค้าขององค์กร มันก็ไม่รู้จะพูดยังไง แล้ว เพราะทั้งหมดทั้งมวลทำธุรกิจก็ต้องรู้จักคนที่เราทำธุรกิจด้วยโดยเฉพาะลูกค้า ผู้จัดหลายเจ้าชอบคิดว่าแฟนคลับไม่ใช่ลูกค้า คือเอาอะไรมาที่เป็นเกาหลีเดี๋ยวก็นั่นนี่แฟนคลับเยอะเอามาแฟนคลับก็ไป จะทำยังไงก็ได้มันไม่ใช่ เพราะถ้าแฟนคลับเขารู้สึกว่าผู้จัดไม่ให้เกียรติเขาในฐานะลูกค้าบางทีถึงจะเป็นศิลปินที่ชอบ เขาก็คิดว่าไม่เห็นจำเป็นต้องดูครั้งนี้ก็ได้ บริษัทก็เจ๊งนะถ้ามีแฟนคลับคิดแบบนี้ เยอะๆ ซึ่งมันเป็นไปได้” (อิสริย์ จุลเกษม, สัมภาษณ์, 12 พฤศจิกายน 2561)

2) ผู้มีอิทธิพลทางการรับรู้และความคิด (Influencer) ปัจจุบันบุคคลกลุ่มนี้มีอิทธิพลเป็นอย่างมากต่อการรับรู้และความคิดของคนทั่วไป ดังนั้นหากผู้จัดไม่สามารถควบคุมหรือใช้กลุ่มคนกลุ่มนี้ให้เป็นประโยชน์กับองค์กรได้ องค์กรอาจต้องเผชิญกับระดับของภาวะวิกฤตที่ขยายตัวใหญ่ขึ้นอย่างรวดเร็วจากจำนวนผู้ติดตามที่คนกลุ่มนี้มี (Followers) และสามารถโน้มน้าวใจผู้ติดตามเหล่านั้นให้พอใจหรือไม่พอใจกับสิ่งที่องค์กรสื่อสารออกไปได้

“Influencer มีผลแน่นอนอยู่แล้ว เพราะการที่เขาไปติดตามก็หมายความว่าเขาเชื่อใจหรืออยากรู้สิ่งที่เราพยายามสื่อสารมาโดยตลอด พอบอกว่าอันนี้ดี เขาก็จะไปลอง พอบอกว่าไม่เห็นด้วย เขาก็จะเข้ามาแสดงความเห็น คือพูดได้ว่ากับคนส่วนใหญ่พูดอะไรไปก็เชื่อ สิ่งเกิดได้จากหลายกรณีที่เกิดขึ้น คือถึงไม่เชื่อแต่ก็ได้เห็นแน่นอนว่าคิดยังไง อยากทำอะไร มันไม่ดีกับผู้จัดถ้า Influencer รู้สึกไม่ดี บางครั้งเราก็บอกว่าเป็นความรู้สึกส่วนตัว แต่จากคอมเมนต์ที่เห็นคือเชื่อกันไปแล้ว กลัวกันไปแล้ว ไม่กล้าลองไม่กล้าทำเลย ก็เห็นชัดว่ามีผลมาก” (จตุภัค ภาระพงษ์, สัมภาษณ์, 5 พฤศจิกายน 2561)

บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีในประเทศไทยได้ทำการสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายขององค์กรผ่านช่องทางคือสื่อสังคมออนไลน์ ทำให้มีโอกาสและความเสี่ยงที่จะเกิดภาวะวิกฤตขึ้นกับองค์กรมากขึ้นกว่าปกติ องค์กรใส่ใจในการป้องกันและแก้ไขภาวะวิกฤตอยู่เสมอด้วยการทบทวนภาวะวิกฤตที่เคยเกิดขึ้นในวงการการจัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีแล้วนำมาใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อป้องกันการเกิดภาวะวิกฤตหรือใช้เพื่อแก้ไขภาวะวิกฤตอันจะทำให้องค์กรสามารถรักษาภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กรเอาไว้ได้อย่างดีที่สุด

ผู้วิจัยจึงได้ทำงานวิจัยเรื่อง “การจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤตของผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลี” ขึ้นเพื่อเป็นการศึกษาถึงกระบวนการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤตของผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีในประเทศไทย รวมถึงการศึกษาเพื่อหาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการแก้ไขภาวะวิกฤตของผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีในประเทศไทย โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยการรวบรวมข้อมูลในการทำวิจัยจากการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤตของผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีในประเทศไทย ประกอบกับการวิเคราะห์ด้วยบทจากกรณีศึกษาที่เกิดขึ้นจริงภายในปี พ.ศ.2560 ของผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีในประเทศไทย 2 องค์กร ได้แก่

- 1) บริษัท ปีสู โปรดักชัน จำกัด ศึกษาในกรณีความเข้าใจผิดเรื่องการจัดงานแถลงข่าว Day6 LIVE & MEET in Bangkok 2017
- 2) บริษัท โฟร์โนล็ด จำกัด ศึกษาในกรณีความไม่พอใจจากการประกาศการจัดงานและการประกาศจำหน่ายที่นั่งเพิ่มเติม GOT7 THAILAND TOUR 2018 “NESTIVAL”

จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้มาประกอบการวิเคราะห์ควบคู่กับผลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ที่ได้จากบุคคลที่เป็นแหล่งข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จำนวนทั้งหมด 20 ท่าน เพื่อให้ได้มาซึ่งคำตอบตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัยที่ตั้งไว้จำนวน 2 ข้อ ได้แก่ 1) เพื่อวิเคราะห์และอธิบายกระบวนการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤตของผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลี และ 2) เพื่อวิเคราะห์และอธิบายปัจจัยในการสร้างความสำเร็จในการจัดการและการสื่อสารในภาวะของผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลี โดยสามารถสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และเสนอข้อเสนอแนะตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

1) กระบวนการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤตของผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลี

1.1 ช่วงก่อนการเกิดภาวะวิกฤต (Pre-Crisis)

1.1.1 การทบทวนภาวะวิกฤตที่เคยเกิดขึ้นกับการแสดงจากศิลปินเกาหลีในประเทศไทย

ผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีในประเทศไทยควรทำการทบทวนหรือประมวลภาวะวิกฤตที่เคยเกิดขึ้นอยู่เสมอ โดยเฉพาะกับผู้จัดการแสดงเกาหลีที่เป็นมือใหม่ในวงการ เพราะประเด็นปัญหาในวงการการจัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีสามารถเกิดขึ้นได้ง่ายและเมื่อประกอบเข้ากับช่องทางที่เกิดประเด็นปัญหานั้นคือสื่อสังคมออนไลน์ก็ยิ่งทำให้ประเด็นปัญหาลุกลามกลายเป็นภาวะวิกฤตที่รุนแรงได้ สิ่งที่ต้องพิจารณาควรทำคือการพิจารณาอย่างรอบว่าภาวะวิกฤตที่เคยเกิดขึ้นเหล่านั้นมีที่มาของปัญหา การทวีความรุนแรงของปัญหา ปัจจัยที่ส่งผลให้ปัญหาลุกลามจนกลายเป็นภาวะวิกฤต และผู้ที่เกี่ยวข้องกับภาวะวิกฤตเหล่านั้น เพื่อการนำไปเป็นแนวทางในการป้องกันการเกิดภาวะวิกฤตในการแสดงที่องค์กรกำลังจะจัดขึ้นได้ โดยข้อมูลที่ได้จากการทบทวนและประเมินภาวะวิกฤตที่องค์กรค้นหามาได้นี้จะต้องถูกนำไปประยุกต์ใช้กับบริบทที่แตกต่างกันขององค์กร ไม่สามารถใช่วิธีการเดียวกันกับทุกสถานการณ์ได้เพราะแต่ละผู้จัดหรือแต่ละการแสดงมีบริบทที่ควรคำนึงถึงในการวางแผนป้องกันหรือแก้ไขภาวะวิกฤตที่แตกต่างกัน เช่น ศิลปิน แฟนคลับ รายละเอียดของการจัดงาน เป็นต้น

อีกหนึ่งสิ่งสำคัญที่แต่ละผู้จัดควรจัดตั้งไว้เป็นมาตรฐานในการดำเนินงานคือการวางแผนท่ามกลางในการตัดสินใจว่าสถานการณ์ใดที่องค์กรจะพิจารณาให้เป็นภาวะวิกฤต เพราะแต่ละองค์กรมีนโยบายในการรักษาภาพลักษณ์และการดำเนินงานที่แตกต่างกัน เป้าหมายขององค์กรที่แตกต่างกัน อาจทำให้ระดับของการพิจารณาให้เป็นภาวะวิกฤตของสถานการณ์ต่างๆก็แตกต่างกันไปด้วย ซึ่งความแตกต่างนี้จะทำให้การนำไปวางแผนหรือแก้ไขภาวะวิกฤตต่างๆมีความแตกต่างกันไปด้วย แต่ข้อดีหนึ่งสำหรับการวางแผนท่ามกลางในการพิจารณาการเข้าสู่ภาวะวิกฤตขององค์กรจะทำให้เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารขององค์กรสามารถทราบถึงระดับความรุนแรงของสถานการณ์และคาดการณ์ได้แม่นยำมากขึ้นว่าสถานการณ์ที่เกิดขึ้นกับองค์กรกำลังอยู่ในระดับที่เข้าใกล้ความเป็นภาวะวิกฤตมากน้อยเพียงใด และจะสามารถแจ้งเตือนผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์กรให้ลงมือปฏิบัติการเพื่อป้องกันหรือแก้ไขภาวะวิกฤตได้อย่างทันท่วงที

1.1.2 ศึกษากลุ่มแฟนคลับที่เป็นกลุ่มเป้าหมายขององค์กรในแต่ละการแสดงที่จะจัดขึ้นอย่างรอบคอบ

ผู้จัดทุกองค์กรควรศึกษาพฤติกรรมของแฟนคลับกลุ่มเป้าหมายในแต่ละงานที่องค์กรจะทำอย่างรอบคอบ เพราะแฟนคลับของศิลปินแต่ละกลุ่มมีพฤติกรรมที่แตกต่างกัน การวางแผนในการทำงานบนข้อมูลพฤติกรรมของแฟนคลับที่เป็นชุดเดียวกันในทุกงานจะสามารถสร้างการสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพอันจะนำมาซึ่งภาวะวิกฤตที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรดังที่เคยเกิดขึ้นมาแล้วหลายกรณีได้ ในบางครั้งสิ่งที่องค์กรสื่อสารออกไปอาจทำให้แฟนคลับรู้สึกได้ว่าพวกเขาเข้าไม่ได้รับเกียรติของการเป็นลูกค้าขององค์กรที่มากพอ เพราะผู้จัดใช้การสื่อสารที่ไม่มีการปรับเปลี่ยนไปตามบริบทของศิลปินหรือแฟนคลับแต่ละกลุ่มที่มีพฤติกรรมที่อ่อนไหว ซบซ่าน และเปลี่ยนแปลงเร็ว หากองค์กรไม่มีข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับแฟนคลับที่องค์กรกำลังสื่อสารด้วยมากพอแล้ว นอกจากการสื่อสารที่อาจไม่มีประสิทธิภาพแล้วแผนการรับมือที่องค์กรจะใช้กับแฟนคลับเมื่อเกิดประเด็นปัญหาขึ้นแล้วอาจก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นไปในทางลบมากกว่าทางบวกด้วย เพราะองค์กรไม่สามารถสื่อสารให้กลุ่มแฟนคลับกลุ่มนั้นๆ เข้าใจในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้ด้วยภาษาในการสื่อสารที่ไม่เหมาะสมกับแฟนคลับกลุ่มนั้นๆ

หากองค์กรทำการศึกษาแฟนคลับที่เป็นกลุ่มเป้าหมายขององค์กรได้มากพอ จะสามารถทราบได้ว่าแฟนคลับกลุ่มนั้นๆ มีพฤติกรรมอย่างไร หรือมีสิ่งใดที่แฟนคลับต้องการและไม่ต้องการ หากองค์กรสามารถทำให้สิ่งเหล่านั้นเกิดขึ้นจริงได้โดยที่องค์กรไม่ต้องสูญเสียทรัพยากรไปมากเกินไปจนจำเป็นก็จะเป็นผลดีต่อตัวองค์กรเอง สิ่งสำคัญสิ่งหนึ่งคือข้อมูลที่องค์กรควรเตรียมไว้ล่วงหน้าโดยพิจารณาจากการติดตามพฤติกรรมของกลุ่มแฟนคลับที่องค์กรต้องการสื่อสารด้วยว่ากลุ่มแฟนคลับเหล่านั้นน่าจะต้องการ สงสัย หรือหลีกเลี่ยงสิ่งใด เพราะหากเกิดประเด็นปัญหาหรือภาวะวิกฤตขึ้นแล้ว ข้อมูลเหล่านั้นที่องค์กรเตรียมไว้จะเป็นปัจจัยสำคัญในการช่วยคลี่คลายสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้ แต่อุปสรรคหนึ่งของผู้จัดต้องพบเจออย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้คือปัจจัยด้านความหลากหลายของกลุ่มแฟนคลับ กล่าวคือแฟนคลับของศิลปินแต่ละกลุ่มไม่ได้อยู่ในช่วงอายุ ระดับการศึกษา หรือปัจจัยด้านประชากรศาสตร์อื่นๆ ที่เหมือนกันทำให้ส่งผลต่อระดับการรับรู้หรือความเข้าใจที่แตกต่างกัน สิ่งนี้ส่งผลให้ผู้จัดต้องเผชิญกับการต้องใช้ความพยายามในการวางแผนในการสื่อสารที่จะสามารถส่งถึงคนหมู่มากให้ได้มากที่สุดโดยจะต้องหลีกเลี่ยงการก่อให้เกิดความไม่พอใจจากการสื่อสารเหล่านั้นของกลุ่มแฟนคลับที่มีพฤติกรรมที่ค่อนข้างแตกต่างกันจากกลุ่มใหญ่ โดยวิธีในการสื่อสารที่จะช่วยให้ผู้จัดสามารถสร้างความพึงพอใจกับแฟนคลับกลุ่มเป้าหมายเพื่อป้องกันการเกิดภาวะวิกฤตได้ มีดังต่อไปนี้

1) สื่อสารด้วยข้อมูลที่ครบถ้วนและชัดเจน การให้ข้อมูลที่ครบถ้วนและชัดเจนจะช่วยลดโอกาสในการเกิดภาวะวิกฤตที่มาจากความไม่พึงพอใจในข้อมูลที่ได้รับของแฟนคลับส่วนใหญ่ได้ ซึ่งอาจช่วยได้ถึงในระดับที่เมื่อเกิดความไม่พึงพอใจต่อข้อมูลในแฟนคลับกลุ่มหนึ่ง อาจมีแฟนคลับอีกกลุ่มหนึ่งที่จะคอยพยายามใช้ข้อมูลเหล่านั้นไปช่วยองค์กรในการยืนยันข้อเท็จจริงเพื่อเป็นการป้องกันการเกิดภาวะวิกฤตได้อีกด้วย

2) เลือกใช้โทนในการใช้คำพูดให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ผู้จัดการเลือกใช้โทนในการสื่อสารในระดับที่แตกต่างกันไปตามสถานการณ์ ผู้จัดหลายองค์กรเลือกที่จะใช้โทนแบบทางการในการสื่อสารกับกลุ่มแฟนคลับซึ่งมีทั้งข้อดีและข้อเสีย แต่ในกรณีที่เมื่อองค์กรกำลังตกอยู่ในสถานการณ์ลำบาก โดยเฉพาะสถานการณ์ที่องค์กรกำลังเข้าสู่ภาวะวิกฤตแล้วนั้น การปรับเปลี่ยนโทนในการสื่อสารอาจช่วยให้แฟนคลับที่กำลังโหมติงค์กรอยู่สามารถสงบลงได้ซึ่งจะแตกต่างกันไปตามแต่ละกรณี บางกรณีอาจเลือกที่จะใช้โทนที่เป็นทางการมากกว่าปกติได้เพื่อยืนยันข้อมูลบางอย่าง หรือบางสถานการณ์อาจใช้โทนในการสื่อสารที่ดูเป็นกันเองเพื่อหลีกเลี่ยงการต้องถูกบังคับให้เปิดเผยข้อมูลที่อาจยังเปิดไม่ได้ออกไป

1.1.3 ประเด็นปัญหาที่นำไปสู่ภาวะวิกฤตขององค์กร

ประเด็นปัญหาที่นำพาผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีไปประเทศไทยเข้าสู่ภาวะวิกฤตส่วนใหญ่แล้วเกิดจากการให้ข้อมูลเกี่ยวกับการแสดง (Show Information) ซึ่งข้อมูลเกี่ยวกับการแสดงเป็นสิ่งที่สำคัญมากสำหรับกลุ่มแฟนคลับที่ชื่นชอบศิลปินเกาหลี ในบางครั้งอาจมีรายละเอียดเล็กๆน้อยที่ไม่ส่งผลต่อการตัดสินใจในงานประเภทอื่นๆ แต่อาจมีผลต่อการตัดสินใจในการซื้อบัตรเข้าชมการแสดงสำหรับกลุ่มแฟนคลับที่ชื่นชอบศิลปินเกาหลีเหล่านี้ เช่น สถานที่ในการจัดการแสดง เป็นต้น ดังนั้นหากผู้จัดสามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับการแสดงได้ดีเท่าไร ก็ยิ่งส่งผลดีต่อองค์กรมากเท่านั้น เพราะนอกจากจะได้ยอดจำหน่ายบัตรที่เป็นที่น่าพอใจแล้ว อาจทำให้องค์กรไม่ต้องตกอยู่ในภาวะวิกฤตอีกด้วย ซึ่งประเด็นปัญหาที่เกิดจากการให้ข้อมูลเกี่ยวกับการแสดงที่มักทำให้ผู้จัดตกอยู่ในความเสี่ยงของการเกิดภาวะวิกฤต ได้แก่

1) ให้ข้อมูลไม่ครบถ้วน ที่อาจนำมาซึ่งการโหมติงค์กรในแง่ของความไม่เป็นมืออาชีพมากพอได้ เพราะข้อมูลบางอย่างเป็นข้อมูลที่จำเป็นจะต้องมีตั้งแต่ครั้งแรกที่ประกาศต่อองค์กรกลับไม่มีทำให้แฟนคลับไม่เข้าใจในข้อมูลที่องค์กรสื่อสารออกไป สร้างความไม่พอใจที่ข้อมูลที่ได้มาไม่สามารถช่วย

ในการประกอบ การตัดสินใจเพื่อซื้อบัตรเข้าชมการแสดงได้และจะนำมาซึ่งภาวะวิกฤตในที่สุดหากองค์กรไม่สามารถป้องกันได้

2) ให้ข้อมูลไม่ชัดเจน อาจทำให้องค์กรตกอยู่ในกรณณ์ที่ถือว่าไม่มีความโปร่งใสหรือความยุติธรรม เพราะการให้ข้อมูลที่ไม่ชัดเจนจะทำให้ผู้รับสามารถตีความไปในทางอื่นได้และหากผู้รับตีความไปในทางลบอาจส่งผลให้องค์กรถูกโจมตีแล้วเข้าสู่สภาวะวิกฤตได้

3) ผู้จัดไม่สามารถทำตามข้อมูลที่ไว้ในตอนแรกได้ นำมาซึ่งการโจมตีถึงความไม่น่าเชื่อถือและความไม่ซื่อสัตย์ต่อผู้บริโภคขององค์กร โดยกรณีนี้เกิดขึ้นอยู่บ่อยครั้งในวงการการจัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีและกลายเป็นภาวะวิกฤตใหญ่โตมาแล้ว บางกรณีผู้จัดก็ถูกกลุ่มแฟนคลับที่เป็นผู้บริโภครวมตัวกันเข้ายื่นฟ้องต่อสำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค หรือ สคบ. เลยทีเดียว

1.1.4 ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารขององค์กรควรสื่อสารในทางเดียวกัน

เจ้าหน้าที่ขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารขององค์กรที่เป็นผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีจะต้องทำงานบนสื่อสังคมออนไลน์ที่มีคุณสมบัติสำคัญคือความรวดเร็วของการกระจายข้อมูลซึ่งในกรณีที่ต้องการกระจายข้อมูล สื่อสังคมออนไลน์จะเป็นช่องทางที่มีประโยชน์เป็นอย่างมากในการแพร่กระจายข่าวไปยังกลุ่มเป้าหมายได้อย่างรวดเร็ว แต่หากเป็นกรณีที่ต้องการกำลังเผชิญกับภาวะวิกฤตแล้วนั้น สื่อสังคมออนไลน์ก็จะเป็นที่ที่ให้องค์กรสามารถตกอยู่ในสถานการณ์ที่ตึงเครียดกว่าเดิมหรือเลวร้ายลงกว่าเดิมได้อย่างรวดเร็วเช่นกัน ดังนั้นผู้ที่รับผิดชอบเรื่องการสื่อสารขององค์กรกับกลุ่มแฟนคลับโดยตรงที่ส่วนใหญ่แล้วคือผู้ที่ถูกเรียกว่า แอดมิน (Administrator) จะต้องมีคุณสมบัติและรูปแบบการปฏิบัติงานเพื่อป้องกันการเกิดภาวะวิกฤต ดังนี้

1) แบ่งปันข้อมูลระหว่างกันอยู่เสมอ (Information Sharing) สื่อสังคมออนไลน์เป็นช่องทางที่เอื้อให้ข้อมูลข่าวสารหรือเรื่องราวต่างๆดำเนินไปอย่างรวดเร็ว ข้อมูลที่เกี่ยวกับศิลปิน แฟนคลับหรือการแสดงที่องค์กรกำลังจะจัดขึ้นก็เช่นกัน บางครั้งข้อมูลเหล่านั้นไม่ได้มาจากตัวผู้จัดเอง แต่มาจากผู้อื่นบนสื่อสังคมออนไลน์ บางข้อมูลอาจไม่มีผลกับการแสดง แต่บางข้อมูลอาจมีผลทั้งทางบวกและทางลบกับองค์กรได้ ดังนั้นผู้ที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารทุกคนในองค์กรไม่ใช่แค่แอดมินควรจะต้องแบ่งปันข้อมูลเหล่านั้นกันอยู่เสมอเพื่อเป็นการเฝ้าระวังหรือช่วยตรวจสอบหาสัญญาณของการเกิดภาวะวิกฤตไปพร้อมๆกันด้วย โดยเฉพาะในกรณีที่มีผู้รับผิดชอบด้านการสื่อสารกับภายนอกขององค์กร

มากกว่าหนึ่งคน การมีข้อมูลชุดเดียวกันเป็นสิ่งสำคัญมาก เพราะจะทำให้การสื่อสารที่ออกไปสู่โลกภายนอกเป็นไปในทิศทางเดียวกัน บนข้อมูลชุดเดียวกัน ทำให้ช่วยลดโอกาสในการเกิดภาวะวิกฤตจากการให้ข้อมูลได้อีกทางหนึ่งด้วย

2) ควบคุมสติอารมณ์และเลือกใช้โทนในการสื่อสารให้เหมาะสมกับสถานการณ์ (Mood and Tone) อารมณ์และโทนในการสื่อสารของผู้ที่ทำหน้าที่ในการสื่อสารกับภายนอกขององค์กรหรือแอดมิน เป็นปัจจัยสำคัญมากที่จะช่วยให้ไม่เกิดภาวะวิกฤตกับองค์กรได้ บางครั้งที่เกิดความไม่เข้าใจหรือไม่พึงพอใจแล้วเกิดการแสดงความเห็นบนสื่อสังคมออนไลน์ขององค์กร การสื่อสารที่จะเกิดขึ้นควรจะต้องปรับเปลี่ยนโทนในการสื่อสารตามแต่ละสถานการณ์เพื่อโน้มน้าวให้กลุ่มแฟนคลับที่กำลังไม่พอใจและกำลังมีส่วนในการสร้างภาวะวิกฤตให้กับองค์กรนั้นมีระดับสติอารมณ์ที่เป็นไปในทางที่ดีขึ้น หลายครั้งที่แอดมินต้องพบเจอกับเรื่องราวเดิมๆซ้ำๆกันตลอดเวลาอาจทำให้เกิดอารมณ์ที่ไม่ดีขึ้นได้แต่ถึงอย่างนั้นผู้รับหน้าที่เป็นแอดมินก็ไม่สามารถแสดงอารมณ์เหล่านั้นออกมาได้ เพราะหากแสดงออกมาแล้วองค์กรจะต้องตกอยู่ในสถานการณ์ลำบากอย่างแน่นอนหรืออาจเป็นตัวเพิ่มความรุนแรงของสถานการณ์ที่กำลังดำเนินอยู่เลยก็เป็นได้ ดังนั้นการฝึกควบคุมอารมณ์ของผู้เป็นแอดมินหรือการที่องค์กรจับตามองการทำงานของแอดมินแล้วปรับเปลี่ยนบุคลากรที่ทำหน้าที่แอดมินตามแต่ละช่วงเวลาได้ก็จะช่วยให้การสื่อสารระหว่างแอดมินผู้รับหน้าที่ตัวแทนขององค์กรกับกลุ่มแฟนคลับเป็นไปอย่างราบรื่นสามารถสร้างผลลัพธ์ที่ดีได้

1.2 ช่วงการเกิดภาวะวิกฤต (Crisis Event)

1.2.1 สัญญาณเตือนถึงการเกิดภาวะวิกฤตของผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลี

ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นกับผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีในประเทศไทยจะเกิดขึ้นอยู่บนสื่อสังคมออนไลน์ โดยเฉพาะทางเฟซบุ๊กและทวิตเตอร์ (Facebook and Twitter) ซึ่งผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีไม่ได้มีตัวบ่งชี้ในการตรวจหาสัญญาณเตือนของการเกิดภาวะวิกฤตที่ชัดเจน แต่จะเป็นสิ่งที่ผู้จัดมักใช้ในการตรวจดูความเคลื่อนไหวบนสื่อสังคมออนไลน์อยู่แล้วโดยปกติที่ไม่ได้เฉพาะเจาะจงเพื่อติดตามดูการเกิดภาวะวิกฤตกับองค์กรเท่านั้น ซึ่งคือการติดตามดูการพูดถึงองค์กรบนสื่อสังคมออนไลน์ผ่านทางแฮชแท็ก (Hashtag) หรือดูรูปแบบและจำนวนความเห็นที่เข้ามาโพสต์บนสื่อสังคมออนไลน์ขององค์กร หรือดูจากข้อความส่วนตัวที่ส่งมาบนสื่อสังคมออนไลน์ ในผู้จัดบางรายมีการเพิ่มมาตรการในการเฝ้าดูการพูดถึงองค์กรบนสื่อสังคมออนไลน์ในรูปแบบอื่นๆ เช่น การใช้

คำศัพท์หลัก หรือ Keyword ที่เป็นชื่อองค์กรเป็นตัวสืบค้นสิ่งที่แฟนคลับพูดคุยถึงองค์กรบนสื่อสังคมออนไลน์ เป็นต้น

อีกหนึ่งสัญญาณเตือนของการเกิดภาวะวิกฤตที่ค่อนข้างชัดเจนคือความสามารถขององค์กรในการตอบข้อสงสัยของกลุ่มแฟนคลับ เพราะความเข้าใจที่แฟนคลับมีต่อข้อสงสัยของตนเองจะนำมาซึ่งการแสดงความคิดเห็นบนสื่อสังคมออนไลน์ถึงความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับคำตอบเหล่านั้น ซึ่งจะเกิดการกระจายต่อความเห็นเหล่านั้นออกไปเรื่อยๆ โดยวิธีการตอบข้อสงสัยที่องค์กรถึงปฏิบัตินั้นจะแตกต่างกันไปตามบริบทของการเกิดข้อสงสัยของกลุ่มแฟนคลับ เช่นในบางครั้งที่ผู้จัดไม่สามารถตอบข้อสงสัยของแฟนคลับได้เพราะเป็นผลมาจากข้อตกลงที่มีกับบริษัทต้นสังกัดของศิลปินหรือการยังไม่ได้รับการยืนยันจากบริษัทต้นสังกัดของศิลปินถึงข้อมูลเหล่านั้นทำให้ผู้จัดต้องตกอยู่ในสถานการณ์ลำบากเพราะไม่สามารถบอกความจริงกับกลุ่มแฟนคลับได้ว่าเป็นผลจากการดำเนินงานของต้นสังกัดของศิลปิน เนื่องจากหากกล่าวออกไปแบบนี้จะทำให้องค์กรต้องประสบกับปัญหาสองด้านได้ซึ่งได้แก่ ด้านแฟนคลับที่จะโจมตีว่าผู้จัดแก้ไขปัญหามาไม่ได้แล้วยังโบายไปที่ต้นสังกัดและกับทางต้นสังกัดที่อาจเป็นการทำลายความสัมพันธ์ระหว่างกันไปเลยก็เป็นได้ ดังนั้นองค์กรอาจต้องเลือกการตอบข้อสงสัยแบบประนีประนอมเป็นกันเอง เช่น การอ่อนขอให้อีกสักหน่อย หรือการชี้แจงว่าองค์กรกำลังพยายามอย่างสุดความสามารถเพื่อให้ได้สิ่งที่แฟนคลับต้องการ เป็นต้น

1.2.2 กระบวนการตอบสนองต่อภาวะวิกฤตของผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลี

แฟนคลับที่เป็นกลุ่มเป้าหมายทางการสื่อสารขององค์กรมีความหลากหลายทางด้านประชากรศาสตร์ทำให้ส่งผลต่อการรับรู้และความเข้าใจที่แตกต่างกันตามไปด้วย โดยเฉพาะเมื่อเป็นแฟนคลับของศิลปินเกาหลีที่ต่างกัน การสื่อสารที่องค์กรควรใช้ก็จะแตกต่างออกไปจากศิลปินเกาหลีกลุ่มอื่นๆ ด้วย สิ่งที่ผู้จัดพึงปฏิบัติคือพยายามสื่อสารเพื่อให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายให้ได้มากที่สุดผ่านการเรียนรู้สิ่งที่เคยเกิดขึ้น พฤติกรรมการตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น รวมถึงผลลัพธ์ของการเลือกใช้วิธีในการแก้ไขสถานการณ์หรือภาวะวิกฤตของผู้จัดรายอื่นๆ แล้วนำมาใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติเพื่อแก้ไขภาวะวิกฤตที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร

ภาวะวิกฤตของผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีมักเกิดจากประเด็นปัญหาด้านการให้ข้อมูลในหลายกรณีที่ผู้จัดไม่สามารถแก้ไขปัญหที่เกิดจากการให้ข้อมูลได้โดยทันที เนื่องด้วยเหตุผลบางประการที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ เช่น การรอกการยืนยันข้อมูลจากต้นสังกัดของศิลปิน แต่เมื่อ

เกิดภาวะวิกฤตขึ้นแล้วองค์กรจะต้องแก้ไขภาวะวิกฤตนั้นโดยเร็วที่สุดเพื่อไม่ให้ภาวะวิกฤตลุกลามไปสู่ระดับที่รุนแรงกว่าเดิม โดยวิธีที่ผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีในประเทศไทยมักเลือกใช้ในการแก้ไขภาวะวิกฤต ได้แก่

1) การนิ่งเฉย (Refuse) ต่อภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นแล้วปล่อยให้ภาวะวิกฤตนั้นค่อยๆสงบลงไปเองตามเวลา เหตุผลหนึ่งที่ผู้จัดการบางคนเลือกใช้วิธีนี้เพราะผู้จัดการเข้าใจว่าพฤติกรรมของกลุ่มแฟนคลับของศิลปินเกาหลีมักจะมีความต้องการที่มากเกินไปกว่าจะสามารถตอบสนองได้ ซึ่งแก้ไขภาวะวิกฤตเพื่อแฟนคลับกลุ่มหนึ่งอาจสร้างผลลัพธ์ที่ทำให้แฟนคลับอีกกลุ่มหนึ่งรู้สึกไม่พอใจได้ ดังนั้นการนิ่งเฉยและไม่โต้ตอบใดๆ แล้วให้เวลาเป็นตัวช่วยในการคลี่คลายสถานการณ์น่าจะเป็นตัวเลือกที่ดีที่สุด在某些สถานการณ์ แต่วิธีการนี้อาจไม่ส่งผลดีในระยะยาวเพราะการนิ่งเฉยแล้วปล่อยให้ภาวะวิกฤตเหล่านั้นผ่านไป เมื่อเกิดขึ้นบ่อยครั้งเข้า การสะสมของภาวะวิกฤตเหล่านั้นจะย้อนมาทำลายภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กรในภายหลังที่จะส่งผลโดยตรงหลายอย่าง เช่น แฟนคลับรู้สึกที่ผู้จัดการไม่ใส่ใจในแฟนคลับที่เป็นกลุ่มลูกค้าเพราะปัญหาต่างที่เกิดขึ้นไม่เคยได้รับการแก้ไข ดังนั้นการจะสนับสนุนองค์กรแบบนี้อาจไม่นำความสุขมาให้ได้มากเท่าที่ต้องการจึงตัดสินใจไม่ซื้อบัตรเข้าชมการแสดง ส่งผลให้องค์กรต้องสูญเสียรายได้ไป เป็นต้น

2) การออกมาแสดงความเสียใจต่อสิ่งที่เกิดขึ้นและชี้แจงว่ากำลังดำเนินการเพื่อปรับปรุงแก้ไข (Repentance) หากผู้จัดการออกมาแสดงความเสียใจต่อความผิดพลาดที่เกิดขึ้นหรือมีการกล่าวขออภัยที่ทำให้เกิดการเข้าใจผิดจากข้อมูลที่เคยให้ไว้ พร้อมทั้งระบุถึงว่าองค์กรกำลังปรับปรุงแก้ไขสิ่งที่เกิดขึ้น สามารถทำให้ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นคลี่คลายลงได้จากการที่แฟนคลับรู้สึกแล้วว่าปัญหาที่พวกเขากังวลได้รับความสนใจและกำลังได้รับการแก้ไข

1.2.3 การเลือกช่องทางการสื่อสาร

ช่องทางที่ผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีใช้ในการสื่อสารกับกลุ่มแฟนคลับคือสื่อสังคมออนไลน์ซึ่งก็เป็นช่องทางเดียวกันกับที่กลุ่มแฟนคลับใช้ในการติดตามข่าวสารความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับศิลปินที่พวกเขาชื่นชอบโดยมีสื่อสังคมออนไลน์ 2 ช่องทางที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดในการสื่อสารเกี่ยวกับวงการการจัดการแสดงจากศิลปินเกาหลี ได้แก่

1) เฟซบุ๊ก (Facebook) เป็นช่องทางที่ผู้จัดใช้ในการสื่อสารและแฟนคลับใช้ในการติดตามข้อมูลข่าวสารที่เป็นทางการและมีปริมาณของข้อมูลมากหรือหลากหลายรูปแบบ เช่น วีดีโอ รูปภาพ เป็นต้น รวมถึงการเป็นช่องทางในการติดต่อโดยตรงระหว่างผู้จัดกับแฟนคลับผ่านทางกล่องข้อความส่วนตัวด้วย

2) ทวิตเตอร์ (Twitter) เป็นช่องทางที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ของกลุ่มแฟนคลับมากที่สุด เพราะเป็นแหล่งรวมตัวกันของกลุ่มแฟนคลับที่ชื่นชอบศิลปินเกาหลีมากกว่าสื่อสังคมออนไลน์อื่นๆ มากกว่าการเป็นแหล่งรวมตัวคือการเป็นสื่อที่มีความเคลื่อนไหวระหว่างกันของกลุ่มแฟนคลับอยู่ตลอดเวลาอย่างรวดเร็ว แม้จะมีข้อจำกัดด้านจำนวนตัวอักษรที่บรรจุได้ในแต่ละโพสต์แต่กลุ่มแฟนคลับก็สามารถปรับตัวในการใช้ได้เป็นอย่างดี

1.2.4 การเลือกใช้อีโคโนมิกประกอบในการสื่อสาร

การแก้ไขภาวะวิกฤตขององค์กรที่เป็นผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีจำเป็นต้องใช้อีโคโนมิกประกอบในการสื่อสารเพื่อการแก้ไขที่มีประสิทธิภาพโดยจะประกอบไปด้วย ผู้พูด (Sender) และตัวสาร (Message) โดยแต่ละองค์ประกอบมีความจำเป็นต่อการแก้ไขภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นกับผู้จัดดังนี้

1) ผู้พูด (Sender) การเลือกใช้ผู้พูดให้เหมาะสมกับสิ่งที่ต้องการจะสื่อสารเพื่อแก้ไขภาวะวิกฤตนับเป็นสิ่งสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะนอกเหนือจากสิ่งที่ต้องการจะสื่อสารแล้ว การวางตัววิธีการสื่อสาร และองค์ประกอบอื่นๆบนตัวผู้พูดจะส่งผลต่อความรู้สึกและความเข้าใจของกลุ่มแฟนคลับที่เป็นผู้รับเป็นอย่างมาก โดยผู้พูดที่จำเป็นต่อผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีในการแก้ไขภาวะวิกฤตแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. แอดมิน (Administrator) องค์กรควรมีการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ที่จะมารับหน้าที่เป็นแอดมินขององค์กรให้มีความพร้อมในการสื่อสารกับกลุ่มแฟนคลับ โดยเฉพาะในเรื่องการควบคุมอารมณ์และการเลือกใช้โทนในการสื่อสารควบคู่กับการใช้ชุดข้อมูลเดียวกันกับบุคลากรอื่นๆในองค์กร โดยเฉพาะในกรณีที่มีผู้ทำหน้าที่เป็นแอดมินมากกว่า 1 คน การสื่อสารไปในทางเดียวกันจะช่วยให้การแก้ไขภาวะวิกฤตเป็นไปอย่างราบรื่นได้

2. Influencer คนกลุ่มนี้มีอิทธิพลเป็นอย่างมากต่อกลุ่มแฟนคลับที่ชื่นชอบศิลปินเกาหลี โดยเฉพาะบนสื่อสังคมออนไลน์ ในบางกรณี Influencer เหล่านี้ก็สามารถโน้มน้าวให้กลุ่มแฟนคลับสามารถคล้อยตามสิ่งที่คุณเขาต้องการได้เช่นกัน ดังนั้นการเลือกใช้คนกลุ่มนี้ในการสื่อสารเพื่อช่วยแก้ไขภาวะวิกฤตจึงเป็นสิ่งที่องค์กรควรพิจารณาเพราะบางครั้งกลุ่มแฟนคลับที่เป็นผู้รับอาจไม่เชื่อในสิ่งที่องค์กรสื่อสารในทันที องค์กรจึงจำเป็นต้องพึ่งพากลุ่มนี้ในการช่วยโน้มน้าวแฟนคลับให้คล้อยตามสิ่งที่คุณพยายามจะสื่อสาร

2) ข้อความ (Message) เป็นสิ่งที่สามารถสร้างให้เกิดผลลัพธ์ในทางลบหรือบวกได้อย่างง่ายดาย การเลือกใช้คำสามารถสร้างอารมณ์ที่แตกต่างกันได้ตั้งแต่ความเป็นทางการไปจนถึงความเป็นกันเองแต่การเลือกระดับความเป็นทางการหรือความเป็นกันเองของข้อความที่จะใช้ในการสื่อสารควรพิจารณาจากสถานการณ์ภาวะวิกฤตแต่ละครั้งหรือตามวัตถุประสงค์ในการสื่อสารแต่ละครั้ง การที่องค์กรเลือกใช้ทางใดทางหนึ่งมากเกินไประหว่างความเป็นทางการกับความเป็นกันเองจะส่งผลที่ไม่ดีให้กับองค์กรเช่นกัน

วิธีในการเผยแพร่ข้อความก็เป็นสิ่งสำคัญในการช่วยแก้ไขภาวะวิกฤตขององค์กรได้ ในวงการผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีในประเทศไทยเมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้นแล้ว แฟนคลับก็จะเข้ามาสอบถามหรือตำหนิอย่างมากมายบนสื่อสังคมออนไลน์ การจะเข้าไปตอบคำถามหรือตอบรับคำติชมกับแฟนคลับแต่ละคนดูจะเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลาซึ่งอาจทำให้แก้ไขภาวะวิกฤตได้ช้า ดังนั้นการทำการถามตอบในที่เดียวหรือ Q & A อาจเป็นตัวเลือกที่ดีในการช่วยแก้ไขภาวะวิกฤตของผู้จัดได้ในเวลาที่เร็วขึ้นและเกิดผลดีทางอ้อมจากการกระจายต่อได้อย่างง่ายดายอีกด้วย

1.3 ช่วงหลังการเกิดภาวะวิกฤต (Post Crisis)

1.3.1 การปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานและบันทึกการปฏิบัติงาน

หลังการแก้ไขภาวะวิกฤตได้เสร็จสิ้นลงไปแล้ว ผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีควรทำการประเมินการดำเนินงานที่เกิดขึ้นว่ามีประสิทธิภาพมากเพียงใด หรืออะไรที่เป็นอุปสรรคทำให้การแก้ไขภาวะวิกฤตไม่สามารถดำเนินไปอย่างราบรื่นได้ แล้วนำข้อมูลเหล่านั้นไปบันทึกการปฏิบัติงานไว้เพื่อใช้ในการดำเนินงานครั้งต่อไป แต่จากภาวะวิกฤตที่ยังคงเกิดขึ้นอยู่บ่อยๆทำให้สามารถสรุปได้อย่างหนึ่งว่าผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีในประเทศไทยจำนวนไม่น้อยที่เลือกจะไม่บันทึกการดำเนินงานใน

ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นกับองค์กร เมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้นอีกครั้งจะอาศัยการนึกถึงอดีตและการพูดคุย แบ่งปันกันในการนำข้อมูลมาแก้ไขภาวะวิกฤต ซึ่งในบางครั้งก็มีรายละเอียดที่ขาดหายไปเพราะเป็นการอาศัยความทรงจำที่มีข้อจำกัดทำให้สิ่งที่เกิดขึ้นคือการลงมือแก้ไขภาวะวิกฤตด้วยวิธีการเดิมๆ ที่อาจได้ผลบ้างหรือไม่ได้ผลบ้าง หรือบางกรณีคือเริ่มวางแผนในการแก้ไขภาวะวิกฤตใหม่ตั้งแต่แรก

1.3.2 การทำกิจกรรมเพื่อฟื้นฟูความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับแฟนคลับ

ผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีในประเทศไทยหลายรายมีนโยบายในการทำกิจกรรมหลังจบการแสดงหรือหลังการแก้ไขภาวะวิกฤตเพื่อเป็นการเสริมสร้างและฟื้นฟูความน่าเชื่อถือที่แฟนคลับจะมีต่อองค์กรกลับมา โดยมุ่งหวังเพื่อทดแทนความรู้สึกที่เสียไปของแฟนคลับหรือให้แฟนคลับจดจำความตั้งใจทำเพื่อแฟนคลับขององค์กรได้และพร้อมที่จะสนับสนุนการจัดงานในครั้งต่อไป ซึ่งรูปแบบกิจกรรมที่ผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีในประเทศไทยมักกระทำเพื่อเสริมสร้างและฟื้นฟูความน่าเชื่อถือที่แฟนคลับจะมีต่อองค์กร ได้แก่

1) กิจกรรมแจกของรางวัล เป็นการทำกิจกรรมร่วมสนุกโดยมีการกำหนดกติกาในการร่วมสนุกเพื่อลุ้นรับของรางวัลที่เกี่ยวข้องกับศิลปินหรืองานที่เพิ่งเสร็จสิ้นไป บางครั้งของรางวัลเหล่านั้นก็เป็นของรางวัลพิเศษที่มีลายเซ็นของศิลปินอยู่ด้วย ทำให้แฟนคลับมีความสนใจและจะคอยติดตามกติกากิจกรรมร่วมสนุกเพื่อให้ได้รับของรางวัลเหล่านั้น นำมาซึ่งการเกิดปฏิสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องไปชั่วระยะหนึ่งระหว่างผู้จัดกับแฟนคลับ

2) การเผยแพร่เทปบันทึกการแสดงบางส่วน หลังจากจบการแสดงแล้วผู้จัดจะตัดต่อภาพบรรยากาศบางส่วนแล้วนำมาเผยแพร่บนสื่อสังคมออนไลน์ขององค์กรให้แฟนคลับได้รับชม โดยจะมีทั้งแฟนคลับที่เข้าร่วมงานและที่ไม่ได้เข้าร่วมงานรับชมสิ่งที่เผยแพร่พร้อมทั้งแสดงความคิดเห็น ทำให้องค์กรยังคงอยู่ในความสนใจของแฟนคลับไปได้อีกระยะหนึ่ง ยิ่งไปกว่านั้นคืออาจทำให้แฟนคลับรู้สึกว่าองค์กรใส่ใจแฟนคลับด้วยการพยายามทำสิ่งดีๆ ให้ได้มากที่สุด

ความพยายามจากการทำกิจกรรมเพื่อฟื้นฟูความสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดกับแฟนคลับนี้สามารถสร้างผลลัพธ์ได้ทั้งทางบวกและทางลบ ขึ้นอยู่กับการแก้ไขภาวะวิกฤตที่องค์กรได้ทำลงไป หากสามารถแก้ไขภาวะวิกฤตได้ดี แฟนคลับก็จะชื่นชมสรรเสริญและบอกต่อถึงคุณภาพความดีของผู้จัด แต่หากแก้ไขภาวะวิกฤตได้ไม่ดีก็จะรับไว้ อาจมีการแสดงความขอบคุณแต่ก็ยังคงโจมตีองค์กรถึง

ปัญหาที่ทำให้เกิดภาวะวิกฤตเหล่านั้น เพราะรู้สึกว่าจะยังไม่พึงพอใจหรือไม่เข้าใจจากการแก้ไขภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น

ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤตของผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลี

ปัญหาและอุปสรรคที่ผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีในประเทศไทยต้องประสบในการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤตคือสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) ด้วยคุณสมบัติที่ชัดเจนของสื่อสังคมออนไลน์คือการแพร่กระจายข้อมูลข่าวสารอย่างรวดเร็ว เมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้นแล้วผู้จัดการจะต้องรีบควบคุมยับยั้งไม่ให้ภาวะวิกฤตเหล่านั้นแพร่กระจายไปในวงที่กว้างกว่าเดิม เพราะยิ่งแพร่กระจายไปกว้างเท่าไรยิ่งส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กรมากเท่านั้น นอกจากนี้ยังมีคุณสมบัติอีกหนึ่งข้อของสื่อสังคมออนไลน์ที่ทำให้ผู้จัดการต้องประสบกับความยากลำบากในการแก้ไขภาวะวิกฤตซึ่งก็คือการเป็นพื้นที่ขนาดใหญ่ในการแสดงความคิดเห็น ทำให้บางครั้งแหล่งที่มาของข้อมูลที่ทำให้เกิดภาวะวิกฤตอาจไม่แน่ชัดหรือเป็นข้อมูลเท็จที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรในหลายระดับได้

2) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการแก้ไขภาวะวิกฤตของผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลี

ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากผลการวิเคราะห์ตัวบท (Textual Analysis) จากกรณีศึกษาที่เกิดขึ้นจริงทั้ง 3 เหตุการณ์ร่วมกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับบุคคลที่เป็นแหล่งข้อมูลสำคัญทั้ง 20 ท่าน ทำให้ทราบถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการแก้ไขภาวะวิกฤตของผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลี ดังนี้

1) ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมของกลุ่มแฟนคลับที่เป็นกลุ่มเป้าหมายขององค์กร (Consumer Behavior) ผู้จัดการควรตระหนักก่อนการวางแผนการทำงานในทุกครั้งว่า ถึงแม้จะเป็นกลุ่มแฟนคลับที่ชื่นชอบศิลปินเกาหลีแต่ไม่ได้หมายความว่ากลุ่มแฟนคลับเหล่านั้นจะมีพฤติกรรมเดียวกัน การที่ชื่นชอบศิลปินเกาหลีที่แตกต่างกันย่อมนัยความว่าพฤติกรรมของกลุ่มแฟนคลับของศิลปินนั้นๆก็ต้องแตกต่างกันตามไปด้วย เพราะศิลปินทุกคนมีบุคลิก ลักษณะ คอนเซ็ป แนวเพลง หรืออื่นๆ ที่แตกต่าง

กันเพื่อสร้างเอกลักษณ์ส่วนบุคคลให้เป็นที่จดจำและน่าติดตาม ดังนั้นการที่ผู้บริหารคนหนึ่งจะชอบศิลปินคนใดนั้นหมายความว่าศิลปินคนนั้นมีสิ่งที่แตกต่างจากศิลปินคนอื่นที่ผู้บริหารคนนั้นสนใจอยู่ในตัว ด้วยเหตุนี้ผู้จัดจึงควรมองกลุ่มแฟนคลับว่าเป็นกลุ่มที่มีความแตกต่างและหาข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มแฟนคลับที่จะเป็นกลุ่มเป้าหมายในการแสดงที่องค์กรกำลังจะจัดขึ้นอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้ทราบถึงรูปแบบพฤติกรรมและความสนใจที่จะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนในการดำเนินงานขององค์กรทั้งแผนในการดำเนินงานปกติและแผนในการดำเนินงานเพื่อป้องกันหรือแก้ไขภาวะวิกฤตขององค์กร ถึงแม้ในบางกรณีที่ผู้จัดกำลังจะจัดการแสดงจากศิลปินที่องค์กรเคยจัดไปแล้วก็ยังคงควรที่จะหาข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มแฟนคลับกลุ่มนั้นใหม่อีกครั้งหรือหาเพิ่มเติมอยู่เสมอ เพราะแฟนคลับมีการพัฒนาความรู้ ความรู้สึก หรือปริมาณข้อมูลเกี่ยวกับศิลปินที่ตนเองชื่นชอบอยู่เสมอเช่นเดียวกับผู้บริหารในอุตสาหกรรมอื่นๆ ดังนั้นการที่ผู้จัดยังมีข้อมูลพฤติกรรมที่เกี่ยวกับกลุ่มแฟนคลับเป้าหมายขององค์กรมากเท่าไรก็ยิ่งเป็นผลดีกับองค์กรในการดำเนินงานในทุกๆ ด้านมากเท่านั้น

2) Influencer เป็นกลุ่มที่สามารถช่วยองค์กรในการสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายได้เป็นอย่างมาก โดยเฉพาะในแวดวงแฟนคลับที่ชื่นชอบศิลปินเกาหลีที่หลายครั้งก็มีระยะห่างในความไว้วางใจกับผู้จัดอันเนื่องมาจากรูปแบบการดำเนินงานของผู้จัดที่เคยทำไว้ในงานครั้งก่อนๆ ซึ่งรูปแบบของประสบการณ์ที่แฟนคลับเคยได้รับจากการดำเนินงานของผู้จัดในอดีตจะส่งผลกระทบต่อระดับความเชื่อมั่นในทุกการสื่อสารที่ผู้จัดสื่อสารออกไป กล่าวคือหากแฟนคลับเคยมีประสบการณ์ในทางที่ดีกับผู้จัดมาก่อน การสื่อสารของผู้จัดจะมีประสิทธิภาพต่อการรับรู้และความเชื่อมั่นที่กลุ่มแฟนคลับมีต่อผู้จัดรายนั้นๆ แต่หากแฟนคลับเคยมีประสบการณ์ในทางลบกับผู้จัดมาก่อน การสื่อสารที่ผู้จัดสื่อสารออกไปอาจไม่ได้ทำให้แฟนคลับมีการตอบรับที่ดีเท่าที่องค์กรต้องการ ดังนั้นการใช้ Influencer ซึ่งนับเป็นผู้นำทางความคิดของกลุ่มแฟนคลับให้ช่วยสื่อสารในสิ่งที่องค์กรต้องการ โดยเฉพาะในการแก้ไขภาวะวิกฤตขององค์กรอาจก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ในการสื่อสารขององค์กรที่ดีกว่าเดิมได้ เพราะสำหรับกลุ่มแฟนคลับแล้ว Influencer เปรียบเสมือนคนใกล้ชิดที่ไว้วางใจได้ เนื่องจากชอบในศิลปินคนเดียวกันและมีการเสียสละตัวเองในการเป็นตัวกลางในการหาข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับศิลปินคนนั้นๆ มาเผยแพร่ ดังนั้น Influencer แสดงความคิดเห็นหรือชี้แจงในเรื่องใดๆ ย่อมหมายความว่าผ่านการคัดกรองจาก Influencer คนนั้นๆ มาแล้วในระดับหนึ่ง ข้อมูลจึงมีความน่าเชื่อถือ

ผู้จัดควรใช้ข้อดีข้อนี้ในการไปประยุกต์ใช้กับแฟนในการสื่อสารขององค์กร ไม่ใช่แค่ในสถานการณ์ที่องค์กรต้องการแก้ไขภาวะวิกฤต แต่ในสถานการณ์ปกติทั่วไปที่องค์กรอยากจะสื่อสาร

กับแฟนคลับกลุ่มเป้าหมายแล้วมีความรู้สึกว่าคุณค่าข้อมูลข่าวสารเหล่านั้นอาจไม่สามารถเข้าถึงการรับรู้ ความคิด หรือความเข้าใจของแฟนคลับได้ง่ายดายนัก การใช้กลุ่ม Influencer นี้ก็เป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การสื่อสารเหล่านั้นขององค์กรประสบความสำเร็จได้

อภิปรายผลการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง การจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤตของผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลี จัดทำขึ้นเพื่อวิเคราะห์และอธิบายกระบวนการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤตของผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลี และเพื่อวิเคราะห์และอธิบายปัจจัยในการสร้างความสำเร็จในการจัดการและการสื่อสารในภาวะของผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลี ด้วยระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ที่ทำการรวบรวมข้อมูลด้วยการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) วิธีการวิเคราะห์ตัวบท (Textual Analysis) จากกรณีศึกษาที่เกิดขึ้นจริงกับผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลี ในประเทศไทย และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากบุคคลที่เป็นแหล่งข้อมูลสำคัญ (Key Informants) โดยผลจากการวิจัยได้ค้นพบกระบวนการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤต และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤตของผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีที่สามารถนำมาอภิปรายผลการวิจัยได้ ดังนี้

1) กระบวนการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤตของผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลี

กระบวนการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤตของผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีในประเทศไทย ผลวิจัยพบว่ามีกระบวนการในการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤตที่สอดคล้องกับแนวคิดการจัดการตามวงจรชีวิตของภาวะวิกฤต (Crisis Life Cycle) ของ Coombs W. Timothy (2010) ซึ่งเป็นกระบวนการในการจัดการกับภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นในรูปแบบปกติที่มีการแบ่งวงจรชีวิตของภาวะวิกฤตออกเป็น 3 ช่วงได้แก่

1.1 การจัดการในช่วงก่อนการเกิดภาวะวิกฤต (Pre-Crisis) ที่เป็นช่วงที่องค์กรจะต้องเฝ้าระวังและตรวจหาสัญญาณของการเกิดภาวะวิกฤต รวมถึงการวางแผนในการป้องกันการเปิดภาวะวิกฤต

1.2 การจัดการในช่วงการเกิดภาวะวิกฤต (Crisis Event) เป็นช่วงที่ภาวะวิกฤตได้เกิดขึ้นแล้ว จากเหตุการณ์ที่เป็นตัวบอกถึงการเกิดของภาวะวิกฤต และเกิดการแก้ไขภาวะวิกฤตเรียบร้อยแล้ว

1.3 การจัดการในช่วงหลังการเกิดภาวะวิกฤต (Post Crisis) เป็นช่วงที่ภาวะวิกฤตได้รับการแก้ไขจนองค์กรกลับเข้าสู่สภาวะปกติแล้วและเป็นช่วงที่องค์กรควรทำการฟื้นฟูความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร

ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นกับผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีในประเทศไทยจะเกิดขึ้นบนสื่อสังคมออนไลน์เท่านั้น โดยเฉพาะบนเฟซบุ๊กและทวิตเตอร์ (Facebook and Twitter) ที่เป็นแหล่งรวมข้อมูลที่เชื่อถือได้ที่เกี่ยวข้องกับซึ่งศิลปินเกาหลีรวมถึงเป็นแหล่งรวมตัวกลุ่มแฟนคลับที่ชื่นชอบศิลปินเกาหลีที่จะมาแลกเปลี่ยนความเห็นหรือทำกิจกรรมต่างๆร่วมกัน ซึ่งภาวะวิกฤตสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาบนสื่อสังคมออนไลน์จากการแพร่กระจายข้อมูลต่อไปเรื่อยๆเป็นวงกว้างอย่างรวดเร็วบนสื่อสังคมออนไลน์ (Capozzi & Rucci, 2013) ทำให้องค์กรควรต้องลงมือป้องกันหรือแก้ไขภาวะวิกฤตอย่างรวดเร็วที่สุดเช่นกัน เพราะการแพร่กระจายในวงกว้างอย่างรวดเร็วบนสื่อสังคมออนไลน์อาจทำให้สถานการณ์รุนแรงจนไม่สามารถควบคุมได้และจะนำมาซึ่งผลกระทบที่มีต่อภาพลักษณ์ ชื่อเสียง รวมถึงการดำเนินงานในอนาคตของผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีในประเทศไทยได้ ดังนั้นผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีในประเทศไทยจึงมีการดำเนินการเพื่อจัดการและแก้ไขภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นกับองค์กรที่มีรายละเอียดที่แตกต่างกันในแต่ละช่วงตามประเด็นต่างๆ ดังต่อไปนี้

1.1 การจัดการและการสื่อสารช่วงก่อนการเกิดภาวะวิกฤต (Pre-Crisis)

จากผลการวิจัยพบว่าผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีในประเทศไทยไม่ได้มีการจัดทำคู่มือที่เป็นแผนเตรียมความพร้อมสำหรับรับมือกับภาวะวิกฤตที่เป็นทางการแต่จะใช้การทบทวนหรือการประเมินภาวะวิกฤตที่เคยเกิดขึ้นในอดีตทั้งที่เคยเกิดกับองค์กรของตนเองและองค์กรอื่นแล้วบันทึกไว้แบบไม่เป็นทางการโดยจะเกิดขึ้นก่อนการวางแผนการจัดการแสดงใหม่ๆ ทำให้บางครั้งการวางแผนป้องกันและแก้ไขภาวะวิกฤตไม่สามารถเป็นไปได้อย่างราบรื่นเพราะไม่มีแบบแผนที่เป็นลายลักษณ์อักษรสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องในการสื่อสารขององค์กรทุกคนทำให้เมื่อถึงคราวที่ต้องกระทำการป้องกันหรือแก้ไขภาวะวิกฤต ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารขององค์กรจะไม่มีแบบแผนให้ยึดเหนี่ยวเพื่อเริ่มปฏิบัติ สิ่งที่ได้ทำคือการสื่อสารกันด้วยวาจาหรือข้อความ ณ ขณะสถานการณ์นั้นๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้รับหน้าที่ในการจัดการและการสื่อสารเพื่อป้องกันหรือแก้ไขภาวะวิกฤตขององค์กรไม่สามารถแน่ใจได้ว่าสิ่งที่ตนคิดเป็นสิ่งที่ควรลงมือปฏิบัติแน่หรือไม่ หนทางเดียวในการสร้างความมั่นใจก่อนการลงมือปฏิบัติคือการได้รับการยืนยันจากผู้บริหารถึงแผนที่จะปฏิบัติเพื่อจัดการและแก้ไขภาวะวิกฤตที่กำลังเกิดขึ้นและตั้งแต่ขั้นตอนของการทบทวนถึงกรณีภาวะวิกฤตเก่าๆ ใหม่ทุกครั้งที่เกิดภาวะวิกฤต การ

วิเคราะห์สถานการณ์ที่อาจไม่มีรูปแบบในการวิเคราะห์ที่แน่นอน การวางแผนบนข้อมูลที่เพิ่งได้รับมา ไปจนถึงการรอการอนุมัติจากผู้บริหารอาจทำให้ต้องใช้เวลาพอสมควรกว่าจะลงมือปฏิบัติได้จริง ในกรณีที่การดำเนินงานลักษณะนี้ต้องใช้เมื่อมีการเห็นสัญญาณเตือนการเกิดภาวะวิกฤตอาจสายเกินไป จนทำให้ประเด็นปัญหาเข้าสู่ขั้นวิกฤตไปแล้ว (Owyang, 2011) หรือหากต้องใช้การดำเนินงาน ลักษณะนี้ในกรณีที่เกิดภาวะวิกฤตขึ้นแล้วอาจสายเกินกว่าจะควบคุมได้เพราะภาวะวิกฤตได้กระจายไปในวงที่กว้างเกินกว่าจะควบคุมอย่างรวดเร็วบนสื่อสังคมออนไลน์ไปแล้ว (Gregoire et al., 2015)

จากการวิจัยได้ค้นพบประเด็นปัญหาสำคัญที่นำไปสู่การเกิดภาวะวิกฤตของผู้จัดการแสดง จากศิลปินเกาหลีในประเทศไทยอยู่บ่อยครั้ง คือการมีข้อมูลที่ไม่เพียงพอเกี่ยวกับพฤติกรรมของกลุ่มแฟนคลับที่เป็นกลุ่มเป้าหมายขององค์กร (Consumer Behavior) ในบางกรณีหรือในผู้จัดบางองค์กร พบว่ามีข้อมูลที่ไม่เพียงพอเป็นอย่างมากหรืออาจรุนแรงถึงขั้นที่ผู้จัดบางองค์กรไม่สนใจที่จะค้นคว้าหาข้อมูลเหล่านั้นไว้เลย เพราะเชื่อว่าแฟนคลับจะไปดูศิลปินที่พวกเขาชื่นชอบทุกครั้งว่าไม่ว่าจะอย่างไรก็ตาม แต่จากความเชื่อนี้ได้มีภาวะวิกฤตหลายกรณีที่เกิดขึ้นเพื่อพิสูจน์แล้วว่าความเชื่อดังกล่าวไม่สามารถใช้ได้จริงเสมอไปและภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นก็อยู่ในระดับที่รุนแรงมากที่นอกจากจะกระทบกับภาพลักษณ์หรือชื่อเสียงขององค์กรแล้วยังกระทบกับรายได้ขององค์กรอย่างมหาศาลอีกด้วย (Bettinghaus & Cody, 1994; Larson, 2004)

อีกหนึ่งประเด็นปัญหาสำคัญที่ค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้และเป็นประเด็นปัญหาที่สามารถสร้างหรือยุติภาวะวิกฤตได้อย่างค่อนข้างมีประสิทธิภาพคือ การให้ข้อมูลเกี่ยวกับการแสดง (Show Information) ที่หากองค์กรสามารถให้ข้อมูลโดยอาศัยวิธีการให้ข้อมูล 3 วิธีซึ่งได้แก่ (Coombs, 2015; Ulmer, Sellnow, & Seeger, 2011)

1) ให้ข้อมูลอย่างครบถ้วนที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ในการประกาศแต่ละครั้งจะช่วยลดความซับซ้อนใจหรือสงสัยในการจัดงานที่จะนำมาซึ่งการเข้ามาซักถามกับผู้จัดอย่างมากมายในภายหลังได้

2) ให้ข้อมูลที่มีความชัดเจน วิธีนี้จะช่วยปกป้ององค์กรจากการตกอยู่ในสถานการณ์คับขันหรือภาวะวิกฤตได้ เพราะหากให้ข้อมูลชัดเจนแล้วเมื่อเกิดประเด็นปัญหาจากความไม่เข้าใจหรือจากแหล่งข้อมูลที่ไม่มีที่มาแล้ว องค์กรสามารถใช้ข้อมูลที่เคยให้ไว้อย่างชัดเจนในการยืนยันความถูกต้องหรือความบริสุทธิ์ขององค์กรได้

3) มั่นใจในข้อมูลที่จะทำการสื่อสารและทำตามข้อมูลให้ไว้กับกลุ่มเป้าหมาย เพราะมีภาวะวิกฤตจำนวนไม่น้อยในวงการการจัดแสดงจากศิลปินเกาหลีที่เกิดขึ้นจากการที่ผู้จัดเปลี่ยนแปลงข้อมูลหรือไม่สามารถทำตามสิ่งที่เคยประกาศไว้ได้และสิ่งเหล่านั้นอาจกระทบต่อการตัดสินใจซื้อบัตรเข้าชมการแสดงของกลุ่มแฟนคลับทำให้เกิดความไม่พอใจและเกิดการเรียกร้องรวมถึงโจมตีองค์กรเข้ามาเป็นจำนวนมาก บางครั้งอาจร้ายแรงถึงขั้นฟ้องร้องกับองค์กรของรัฐที่เกี่ยวข้องเลยก็เป็นได้ การพยายามยืนยันความเป็นไปได้ของข้อมูลก่อนการสื่อสารรวมถึงความมั่นใจในการดำเนินงานให้เป็นไปตามที่จะสื่อสารได้ก็จะช่วยให้องค์กรปลอดภัยจากสถานการณ์ร้ายแรงหรือภาวะวิกฤตได้เช่นกัน (Coombs, 2015)

ผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีในประเทศไทยใช้เพียงช่องทางเดียวในการสื่อสารกับกลุ่มแฟนคลับซึ่งก็คือสื่อสังคมออนไลน์ ที่ก็เป็นช่องทางที่กลุ่มแฟนคลับที่ชื่นชอบศิลปินเกาหลีใช้ในการติดตามข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับศิลปินที่ตนเองชื่นชอบเช่นกัน ดังนั้นผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีจึงสามารถศึกษาสื่อสังคมออนไลน์ให้ลึกซึ้งได้อย่างเต็มที่เพื่อการเตรียมรับมือและแก้ไขกับภาวะวิกฤตที่มีประสิทธิภาพได้ เพราะการรู้จักวิธีใช้สื่อสังคมออนไลน์ที่นับเป็นเครื่องมือหนึ่งได้ดีก็จะสามารถช่วยให้การป้องกันและแก้ไขภาวะวิกฤตสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่นมากขึ้นเช่นกัน (Magg, 2014) ซึ่งเมื่อรู้จักช่องทางที่ใช้ในการสื่อสารได้ดีแล้ว ผู้ที่รับหน้าที่ในการสื่อสารขององค์กรหรือแอดมินก็ควรจะต้องมีคุณสมบัติที่พร้อมสื่อสารกับกลุ่มแฟนคลับในทุกสถานการณ์เช่นกันโดยจะต้องมีทำการสื่อสารให้เป็นไปในทางเดียวกันด้วยข้อมูลชุดเดียวกันโดยเฉพาะในกรณีที่มีแอดมินหลายคน รวมถึงการวางตัวและการเลือกใช้วิธีในการสื่อสารของแอดมินก็เป็นสิ่งที่องค์กรควรต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะหลายครั้งที่ภาวะวิกฤตก็เกิดขึ้นจากการไม่มีคุณสมบัติที่เพียงพอของผู้รับหน้าที่ในการสื่อสารขององค์กรหรือแอดมิน เช่น การควบคุมอารมณ์ได้ไม่ดี หรือเลือกใช้โทนในการพูดที่ผิดกับสถานการณ์ทำให้นำมาซึ่งการสร้าง ความไม่พอใจกับกลุ่มแฟนคลับที่เป็นกลุ่มเป้าหมายและเกิดการกระจายความรู้สึก ความคิดเห็นต่อไปยังสื่อสังคมออนไลน์ที่จะทำให้สถานการณ์ขององค์กรเลวร้ายมากขึ้น (Bettinghaus & Cody, 1994; Larson, 2004)

โดยภาพรวมแล้วสามารถสรุปได้ว่ากระบวนการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤตของผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีในประเทศไทยมีความสอดคล้องกับแนวคิดการจัดการตามวงจรชีวิตของภาวะวิกฤต (Crisis Life Cycle) ของ Coombs W. Timothy (2010) ที่ได้มีการเสนอการจัดการในช่วงก่อนการเกิดภาวะวิกฤต (Pre-Crisis) ไว้ว่าองค์กรควรจัดทำแผนเพื่อเตรียมรับมือกับภาวะวิกฤตที่ถึงแม้จะมีหลายผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีในประเทศไทยหลายองค์กรที่ไม่ได้มีการทำ

แผนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร แต่ส่วนใหญ่แล้วก่อนการจัดการแสดงใหม่ทุกครั้งเจ้าหน้าที่ในองค์กรจะมีการทบทวนภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการจัดการแสดงและเพื่อป้องกันภาวะวิกฤตที่จะเกิดขึ้นด้วยทางใดทางหนึ่ง เช่น การประชุมแลกเปลี่ยนความเห็นกันทางวาจาและบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างไม่เป็นทางการเพื่อใช้กับการแสดงชุดนั้นๆ เท่านั้นและเมื่อมีการแสดงชุดใหม่ก็จะเริ่มทำการแลกเปลี่ยนความเห็นกันอีกครั้ง เป็นต้น โดยการจัดการในช่วงก่อนการเกิดภาวะวิกฤตนี้สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ช้อย่อย ได้แก่

1) การตรวจหาสัญญาณเตือน (Signal Detection) ผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีควรติดตามความเคลื่อนไหวของกลุ่มแฟนคลับที่เป็นกลุ่มเป้าหมายอยู่เสมอทั้งการสื่อสารที่มีโดยตรงกับองค์กรหรือการสื่อสารระหว่างกลุ่มแฟนคลับด้วยกันเอง เพื่อติดตามรูปแบบความคิดหรือพฤติกรรมที่อาจเป็นประโยชน์ในการดำเนินงานขององค์กรทั้งการดำเนินงานแบบปกติและการดำเนินงานเพื่อป้องกันการเกิดภาวะวิกฤต

2) การสร้างการป้องกัน (Prevention) ที่ควรกระทำทั้งภายในองค์กรเองและภายนอกองค์กร ในกรณีของการสร้างการป้องกันภายในองค์กรคือการตรวจสอบการดำเนินงานและผู้ที่เกี่ยวข้องให้มีความเสี่ยงน้อยที่สุดในการสร้างภาวะวิกฤต และกรณีของการสร้างการป้องกันภายนอกองค์กรคือการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรที่สำหรับผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีนั้นก็คือกลุ่มแฟนคลับที่เป็นกลุ่มมีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใหญ่ที่สุดและสำคัญที่สุดขององค์กร

3) การเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับภาวะวิกฤต (Crisis Preparation) เป็นกระบวนการที่องค์กรควรจัดเตรียมการดำเนินงานที่จะใช้ในการรับมือกับภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นได้ โดยเป็นการวางแผนงานและวางตัวผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดกับการรับมือกับภาวะวิกฤตเพื่อให้สามารถป้องกันหรือแก้ไขภาวะวิกฤตได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อเกิดสัญญาณเตือนหรือภาวะวิกฤตขึ้น

1.2 การจัดการและการสื่อสารช่วงการเกิดภาวะวิกฤต (Crisis Event)

กระบวนการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤตของผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีที่เกิดขึ้นในช่วงการเกิดภาวะวิกฤตสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ช่วงย่อย ได้แก่

1) ช่วงของการมีสัญญาณเตือนถึงการเกิดภาวะวิกฤตของผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลี ผลจากการวิจัยพบว่าสัญญาณเตือนถึงการเกิดขึ้นของภาวะวิกฤตในวงการการจัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีมักอยู่ในสื่อสังคมออนไลน์ เมื่อแฟนคลับเกิดการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันแล้วความคิดเห็นเหล่านั้นสามารถเป็นไปในทางเดียวกันได้โดยเฉพาะความคิดเห็นในทางลบที่ไม่เห็นด้วยกับการดำเนินงานบางอย่างขององค์กร ซึ่งเมื่อเกิดความคิดเห็นที่เป็นไปในทางเดียวกันแล้วจะเกิดการแสดงความคิดเห็นในปริมาณที่มากขึ้นประกอบกับการกระจายตัวอย่างรวดเร็วซึ่งเป็นคุณสมบัติสำคัญของสื่อสังคมออนไลน์จะทำให้เกิดความเคลื่อนไหวที่สามารถมองเห็นได้ชัด โดยผู้จัดควรจะคอยติดตามความเคลื่อนไหวบนสื่อสังคมออนไลน์โดยเฉพาะบนเฟซบุ๊กและทวิตเตอร์ (Facebook and Twitter) ที่เป็นแหล่งรวมตัวของกลุ่มแฟนคลับที่ชื่นชอบศิลปินเกาหลีอยู่เสมอ ซึ่งการติดตามไม่ควรติดตามแค่บนสื่อสังคมออนไลน์ขององค์กรเท่านั้นแต่รวมถึงการกล่าวถึงองค์กรหรือการแสดงที่องค์กรกำลังจะจัดขึ้นในรูปแบบต่างๆอีกด้วย และหากพบการแสดงความคิดเห็นหรือการเคลื่อนไหวที่ผิดปกติแล้วองค์กรก็จะสามารถนำไปพิจารณาเพื่อเริ่มใช้แผนในการแก้ไขภาวะวิกฤตซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Robert B. Irvine (1997) ที่ได้กล่าวถึงประเภทของภาวะวิกฤตที่เกิดจากการรับรู้ของบุคคลแล้วทำให้เกิดเป็นภาวะวิกฤต (Perceptual Crisis) ซึ่งในกรณีของวงการการจัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีนั้นเมื่อแฟนคลับได้เริ่มพูดคุยถึงสิ่งความรู้สึกหรือความคิดเห็นที่เป็นไปในทางลบบนสื่อสังคมออนไลน์แล้วเกิดการแลกเปลี่ยนกันเกิดขึ้นก็จะเกิดการกระจายต่อที่ทำให้เกิดการแสดงความคิดเห็นที่มากขึ้นตามคุณสมบัติของสื่อสังคมออนไลน์ การกระจายต่อนี้เป็นการทำให้องค์กรต้องประสบกับภาวะวิกฤตที่ต้องดำเนินการแก้ไขอย่างเร่งด่วนก่อนที่ภาวะวิกฤตจะลุกลามมากไปกว่านี้ โดยเฉพาะเมื่อการกระจายต่อของความไม่พอใจของกลุ่มแฟนคลับเหล่านั้นถูกส่งไปถึงกลุ่มผู้มีอิทธิพลทางการรับรู้แล้วความคิดแล้วก็จะยิ่งเป็นตัวเร่งขั้นดีที่ทำให้ภาวะวิกฤตลุกลามไปได้เร็วกว่าปกติ (Coombs, 2015)

2) กระบวนการตอบสนองต่อภาวะวิกฤตของผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลี ผลจากการวิจัยพบว่าผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีในประเทศไทยได้เลือกใช้วิธีในการตอบสนอง จัดการ และสื่อสารในภาวะวิกฤตจากการเรียนรู้ที่ได้จากภาวะวิกฤตที่เคยเกิดขึ้นและเป็นการสั่งสมประสบการณ์จากการเรียนรู้และการปฏิบัติที่ผ่านมา (Learning by doing) ซึ่งกลยุทธ์ที่ผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีในประเทศไทยมักเลือกใช้เพื่อจัดการและสื่อสารในภาวะวิกฤตกับกลุ่มแฟนคลับเป้าหมายขององค์กรจะเป็นกลยุทธ์ที่ Coombs W. Timothy (2012) เคยเสนอไว้ ซึ่งกลยุทธ์ที่ผู้จัดการแสดงจากศิลปินในประเทศไทยมักเลือกใช้ 2 มีดังต่อไปนี้

1) กลยุทธ์การนิ่งเฉย (Refuse) เป็นกลยุทธ์ที่ผู้จัดจำนวนไม่น้อยเลือกใช้ โดยเป็นการที่องค์กรเลือกที่จะไม่ทำการจัดการหรือสื่อสารสิ่งใดออกมา โดยผู้จัดเชื่อว่าการทำการจัดการหรือสื่อสารใดใดออกไปในบางกรณีของภาวะวิกฤตไม่ได้เป็นการช่วยแก้ไขภาวะวิกฤตแต่กลับเป็นการเพิ่มระดับความรุนแรงของภาวะวิกฤตหรือเพิ่มจำนวนผู้ไม่พอใจองค์กรมากขึ้นไปด้วย เช่น หากเกิดภาวะวิกฤตขึ้นแล้วผู้จัดเลือกจะตอบสนองต่อกลุ่มแฟนคลับที่เข้ามาโจมตีองค์กรด้วยการมอบสิ่งที่แฟนคลับกลุ่มนั้นต้องการให้เพื่อเป็นการลดระดับความรุนแรงของสถานการณ์ แต่เมื่อกระทำแล้วกลับไปสร้างความไม่พอใจให้คนอีกกลุ่มหนึ่งทำให้ออกจากภาวะวิกฤตไม่ได้รับการแก้ไขแล้ว ยังเป็นการขยายวงกว้างในการรับรู้ภาวะวิกฤตและเพิ่มจำนวนผู้เข้าร่วมอีกด้วย ซึ่งวิธีการนี้อาจส่งผลในทางลบในระยะยาวจากการที่องค์กรไม่ออกมาแก้ไขสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจะทำให้กลุ่มแฟนคลับทั้งที่มีส่วนเกี่ยวข้องและไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับภาวะวิกฤตจดจำเหตุการณ์นี้ไว้และเมื่อองค์กรตกอยู่ในสถานการณ์ลำบากอีกครั้ง กลุ่มแฟนคลับจะนำภาวะวิกฤตที่ไม่ได้รับการตอบสนองจากผู้จัดเหล่านั้นมาเป็นอีกหนึ่งองค์ประกอบในการโจมตีองค์กรด้วย

2) การออกมาแสดงความเสียใจต่อสิ่งที่เกิดขึ้นและชี้แจงว่ากำลังดำเนินการเพื่อปรับปรุงแก้ไข (Repentance) เป็นอีกหนึ่งกลยุทธ์ที่ผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีในประเทศไทยมักเลือกใช้ ด้วยการรีบออกมาแสดงความเสียใจหรือแสดงการขอโทษในบางกรณีโดยทันทีถึงเรื่องราวที่เกิดขึ้น ถึงแม้ความจริงแล้วอาจไม่ใช่ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากองค์กรเอง แต่เมื่อภาวะวิกฤตลุกลามขึ้นเรื่อยๆ และองค์กรถูกโจมตีอย่างหนักตั้งนั้นองค์กรจึงพิจารณาว่าการออกมาแสดงความรับผิดชอบถึงเรื่องที่เกิดขึ้นด้วยการแสดงความเสียใจหรือการขอโทษอาจทำให้สามารถลดระดับของภาวะวิกฤตลงได้จากการที่กลุ่มแฟนคลับได้รับรู้แล้วว่าองค์กรรับทราบปัญหาและออกมาแสดงความรับผิดชอบ เป็นการทำให้แฟนคลับเห็นว่าองค์กรไม่นิ่งนอนใจกับปัญหาเหมือนที่ผู้จัดหลายๆ องค์กรมักทำ โดยเฉพาะเมื่อผู้จัดสามารถชี้แจงเพิ่มเติมได้ด้วยว่ากำลังดำเนินการแก้ไขเรื่องที่เกิดขึ้นอยู่จะยิ่งทำให้แฟนคลับลดระดับความไม่พอใจลงอันจะนำมาซึ่งระดับของภาวะวิกฤตที่ค่อยๆ คลี่คลายตามไปด้วยได้ ถึงแม้ในท้ายที่สุดปัญหาเหล่านั้นอาจไม่ได้รับการแก้ไขดังที่แฟนคลับหวังไว้ แต่การแสดงให้เห็นว่าผู้จัดไม่ได้ละเลยความกังวลของแฟนคลับหมุมมากก็จะช่วยให้ระดับของภาวะวิกฤตไม่รุนแรงจนเกินควบคุมได้ (Gruber et al., 2015)

ในการดำเนินการเพื่อจัดการและสื่อสารในภาวะวิกฤตของผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลียังควรต้องอาศัยการเลือกใช้องค์ประกอบในการสื่อสารที่ประกอบไปด้วย 2 องค์ประกอบที่สำคัญสำหรับวงการการจัดการแสดงจากศิลปินเกาหลี ดังนี้

1) ผู้พูด (Sender) ที่จะทำหน้าที่ในการสื่อสารกับกลุ่มแฟนคลับโดยตรงทั้งในสถานการณ์ปกติและเมื่อเกิดสถานการณ์ไม่ปกติโดยผู้พูดที่องค์กรต้องใช้ในการสื่อสารอยู่แล้วก็คือ แอดมิน (Administrator) ที่เป็นผู้ทำการสื่อสารโดยตรงกับกลุ่มแฟนคลับเป้าหมายขององค์กรผ่านช่องทางสื่อสารสังคมออนไลน์ที่จะต้องได้รับการอบรมในการสื่อสารไปในทางเดียวกัน การใช้ข้อมูลชุดเดียวกัน การควบคุมอารมณ์ และการเลือกใช้โทนในการสื่อสารมาเป็นอย่างดี โดยเฉพาะเมื่อเกิดภาวะวิกฤตแล้ว ปัจจัยในตัวแอดมินเหล่านี้จะเป็นสิ่งสำคัญมากที่สุดที่สามารถยับยั้งหรือก่อให้เกิดภาวะวิกฤตได้ (Larson, 2004; อรรวรรณ ปิลันธน์โอวาท, 2549)

Influencer ก็เป็นอีกหนึ่งผู้พูดที่องค์กรสามารถเลือกใช้ได้ในกรณีที่การสื่อสารที่องค์กรกำลังจะสื่อออกไปเป็นการสื่อสารที่อาจเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ยาก ช้า หรือน้อยด้วยข้อจำกัดบางอย่าง หรือในกรณีที่การสื่อสารเหล่านั้นมีความอ่อนไหวของเนื้อหาที่หากผู้พูดเป็นองค์กรเองอาจจะทำให้กลุ่มแฟนคลับเกิดการตั้งแง่จากการดำเนินงานก่อนหน้าขององค์กร ดังนั้นการเลือกใช้ Influencer ที่ใกล้ชิดกับกลุ่มแฟนคลับหรือได้รับความไว้วางใจเป็นอย่างมากจากกลุ่มแฟนคลับอยู่แล้วอาจช่วยให้การสื่อสารสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายและเกิดการโน้มน้าวได้ในระดับที่มากขึ้นตามที่องค์กรต้องการได้ (Dijk, 2012)

2) ตัวสาร (Message) การออกแบบสารให้เหมาะสมกับสถานการณ์โดยเฉพาะกับอารมณ์ของกลุ่มแฟนคลับ ณ ขณะที่กำลังเกิดภาวะวิกฤตนั้นเป็นสิ่งที่ผู้จัดควรนำไปปฏิบัติ เพราะตัวสารที่ออกแบบมาสามารถช่วยให้สถานการณ์ดีขึ้นได้ รวมถึงการเลือกใช้ตัวสารให้อยู่ในระดับความเป็นทางการที่เหมาะสมจะช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับกลุ่มแฟนคลับและทำให้ภาวะวิกฤตถูกแก้ไขได้ง่ายขึ้น แต่การเลือกใช้ระดับความเป็นทางการจะต้องอยู่ในการพิจารณาที่ค่อนข้างรอบคอบ เพราะหากมีความเป็นทางการอยู่บ่อยครั้งเกินไปกลุ่มแฟนคลับอาจจะรู้สึกว่ามีกำแพงกั้นระหว่างการสื่อสารขององค์กรกับกลุ่มแฟนคลับ หรือหากมีความไม่เป็นทางการอยู่บ่อยครั้งเกินไปอาจมีปัญหาเมื่อองค์กรต้องการสื่อสารกับกลุ่มแฟนคลับอย่างจริงจังในอนาคต เพราะแฟนคลับอาจจะรู้สึกว่าสิ่งเหล่านั้นสามารถปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติตามได้จากการที่รู้สึกว่าองค์กรไม่ได้จริงจัง (Bettinghaus & Cody, 1994)

1.3 การจัดการช่วงหลังการเกิดภาวะวิกฤต (Post Crisis)

ผลการวิจัยพบว่าผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีในประเทศไทยมักไม่ได้มีการทำคู่มือแผนการรับมือภาวะวิกฤตไว้เป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อที่จะได้ใช้ในการป้องกันหรือแก้ไขภาวะวิกฤตในอนาคตขององค์กรได้ ซึ่งเมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้นในครั้งต่อไปทำให้องค์กรต้องกลับมาเริ่มต้นเพื่อทบทวนภาวะวิกฤตที่เคยเกิดขึ้นใหม่อยู่เรื่อยๆ ทำให้ในหลายกรณีองค์กรอาจไม่สามารถแก้ไขภาวะวิกฤตได้อย่างทันท่วงทีอย่างที่เราควรจะเป็น ดังนั้นเมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้นแล้วองค์กรควรจะทำการบันทึกการเกิดขึ้นของภาวะวิกฤต วิธีการแก้ไข ผลจากการแก้ไข สถานการณ์หลังการแก้ไขภาวะวิกฤตรวมถึงบริบทที่เกี่ยวกับศิลปินและแฟนคลับของศิลปินกลุ่มนั้นๆ ในขณะนั้นไว้เป็นลายลักษณ์อักษรซึ่งจะสามารถนำไปใช้ในการวางแผนเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานขององค์กรในอนาคตได้ตามที่ Coombs W. Timothy (2010) ได้เสนอไว้ในแนวคิดการจัดการตามวงจรชีวิตของภาวะวิกฤต (Crisis Life Cycle)

นอกจากการทำคู่มือเพื่อรับมือกับภาวะวิกฤตขององค์กรที่เป็นการทำแบบภายในองค์กรแล้วยังมีอีกหนึ่งสิ่งที่ผู้จัดการควรทำกับภายนอกองค์กรโดยเฉพาะกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรที่เป็นกลุ่มแฟนคลับด้วยการทำกิจกรรมเพื่อฟื้นฟูความสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดการกับแฟนคลับ กิจกรรมนี้อาจไม่ได้สร้างผลกระทบในระดับที่สูงมากนัก แต่เพื่อเป็นการฟื้นฟูและรักษาความสัมพันธ์กับกลุ่มแฟนคลับที่อาจเป็นกลุ่มเป้าหมายในอนาคตอีกครั้งได้ ก็นับเป็นเรื่องที่ผู้จัดการควรใส่ใจปฏิบัติ เพราะความรุนแรงของภาวะวิกฤตที่เคยเกิดขึ้นกับผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีในประเทศไทยหลายๆครั้งสามารถถูกยับยั้งและควบคุมไม่ให้ลุกลามไปใหญ่โตได้ด้วยความเชื่อมั่นที่แฟนคลับมีกับผู้จัดการ บางกิจกรรมที่องค์กรทำอาจไม่ได้ช่วยมากนักแต่อย่างน้อยการที่ทำให้แฟนคลับรู้สึกว่าคุณจัดดูแลแฟนคลับเหมือนเป็นผู้บริโภคคนหนึ่งได้นั้น แฟนคลับจะเกิดความรู้สึกในทางที่ดีและจะพยายามใช้ความเข้าใจกับผู้จัดการนั้นๆ เมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้นทำให้ภาวะวิกฤตไม่ลุกลามเกินจำเป็นได้หรืออาจถึงขั้นที่ไม่ก่อให้เกิดภาวะวิกฤตเลยก็เป็นได้ โดยรูปแบบกิจกรรมที่ผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีในไทยมักกระทำและสามารถสร้างฟื้นฟูรวมถึงสร้างสัมพันธ์กับกลุ่มแฟนคลับได้ตั้งแต่ระดับน้อยไปจนถึงมากได้แก่ 1) กิจกรรมแจกของรางวัลที่เกี่ยวข้องกับศิลปินที่แฟนคลับชื่นชอบ และ 2) เผยแพร่เทปบันทึกภาพของการแสดงบางส่วนให้แฟนคลับได้รับชมกัน (Brown & Billing, 2013)

2) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการแก้ไขภาวะวิกฤตของผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลี

จากผลการวิจัยได้ค้นพบถึง 2 ปัจจัยที่จะสามารถช่วยให้การแก้ไขภาวะวิกฤตของผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลกระทบกับภาพลักษณ์หรือชื่อเสียงขององค์กรได้น้อยลง โดยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จดังกล่าวมีดังต่อไปนี้

1) ข้อมูลของกลุ่มแฟนคลับที่เป็นกลุ่มเป้าหมายขององค์กร (Consumer Behavior) การมีกลุ่มเป้าหมายขององค์กรเป็นกลุ่มแฟนคลับที่ชื่นชอบศิลปินเกาหลีไม่ใช่เรื่องที่แปลกแตกต่างจากการทำงานกับกลุ่มลูกค้าประเภทอื่น เพราะกลุ่มแฟนคลับที่ชื่นชอบศิลปินเกาหลีก็เป็นลูกค้าของสินค้าประเภทอื่นเช่นกัน ดังนั้นการรู้จักกลุ่มแฟนคลับที่องค์กรจะต้องทำการสื่อสารด้วยได้จะทำให้องค์กรไม่ต้องประสบปัญหาจากความไม่เข้าใจในการสื่อสารที่องค์กรต้องการสื่อสารออกไปได้เพราะจะสามารถออกแบบการสื่อสารบนพฤติกรรมของกลุ่มแฟนคลับเหล่านั้นและนำมาซึ่งความพึงพอใจของกลุ่มแฟนคลับกลุ่มนั้นๆ ได้ (Larson, 2004; อรวรรณ ปิรันธน์โอวาท, 2549)

2) Influencer เป็นกลุ่มคนที่ได้รับความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจจากกลุ่มแฟนคลับ เพราะชื่นชอบศิลปินคนเดียวกันและอาจมีความเสียสละในการเป็นผู้คอยเผยแพร่ข่าวสารที่เกี่ยวกับศิลปินที่ชื่นชอบ บางคนอาจเป็นคนที่มัลักษณะภาษาในการสื่อสารที่ถูกใจแฟนคลับหุ่มมากจนสามารถเป็นที่น่าเชื่อถือได้ ซึ่งหากผู้จัดสามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีและไว้วางใจให้กลุ่ม Influencer นี้ช่วยองค์กรในการสื่อสารสิ่งต่างๆ ได้ ก็จะช่วยให้องค์กรสามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (Dijk, 2012; Yannopoulou et al., 2011)

จากข้อมูล การวิเคราะห์ การสรุปผล และการอภิปรายข้างต้นสามารถสรุปเป็นภาพรวมได้ว่า วงการการจัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีที่เป็นส่วนหนึ่งของวงการบันเทิง (Entertainment) ก็ยังคงหลีกเลี่ยงไม่พ้นองค์ประกอบสำคัญของอุตสาหกรรมบันเทิง คือการอยู่ได้ด้วยอารมณ์ความรู้สึก (Mood and Tone) ซึ่งนับว่าแตกต่างจากอุตสาหกรรมอื่นๆ ที่อาจมีเรื่องของตรรกะเหตุผลเข้ามาเกี่ยวข้องอยู่มากกว่า ดังนั้นผู้จัดอาจสามารถเห็นได้ว่าการที่จะดำเนินกิจการให้อยู่เหนือภาวะวิกฤตได้นั้นจะต้องมีรูปแบบการดำเนินงานที่สามารถควบคุมอารมณ์ความรู้สึกของกลุ่มเป้าหมายให้เป็นไปในทิศทางบวกได้ โดยสามารถใช้ข้อมูลที่ได้จากการทบทวนภาวะวิกฤตที่เคยเกิดขึ้นรวมถึงการศึกษากลุ่มเป้าหมายอย่างละเอียดก่อนการสื่อสารทุกครั้งและให้ความสำคัญกับข้อมูลเหล่านั้นที่ได้มา กลยุทธ์สำคัญหนึ่งที่สามารถสรุปได้จากการวิจัยชิ้นนี้คือการออกแบบสารที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจนในเชิงอารมณ์และความรู้สึกของ

กลุ่มเป้าหมายที่เป็นกลุ่มแฟนคลับที่มีรูปแบบของอารมณ์ความรู้สึกชัดเจนแต่ทว่าก็แปรปรวนอยู่ในบางครั้ง หากผู้จัดสามารถออกแบบสารและใช้อย่างถูกวิธีได้ การสร้างอารมณ์ความรู้สึกในทางบวกกับกลุ่มแฟนคลับที่เป็นกลุ่มเป้าหมายหลักขององค์กรก็จะเป็นเรื่องที่ไม่ไกลเกินเอื้อมที่จะทำให้เกิดภาวะวิกฤตอยู่ห่างจากความเป็นไปได้ในการเกิดมากขึ้นไปอีกด้วย

ข้อจำกัดของการวิจัย

1) การวิจัยเรื่องนี้เป็นการศึกษาที่มีแหล่งข้อมูลส่วนใหญ่อยู่บนสื่อสังคมออนไลน์ที่มีความรวดเร็วของข้อมูลเป็นคุณสมบัติเด่นชัดทำให้เมื่อต้องใช้สื่อสังคมออนไลน์ในการทำการวิเคราะห์ข้อความ (Textual Analysis) ต้องใช้เวลาเป็นอย่างมากในการค้นหาข้อมูลหลังจากข้อมูลจำนวนมาก ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ใช้เครื่องมือการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ในการรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มบุคคลที่เป็นแหล่งข้อมูลสำคัญ (Key Informant) เพื่อให้สามารถเข้าถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่ศึกษาให้ได้มากที่สุด

2) กลุ่มแฟนคลับที่ชื่นชอบศิลปินเกาหลีส่วนหนึ่งมีพฤติกรรมในการลบโพสต์ที่มีเนื้อหารุนแรงหรือโพสต์ที่เป็นการเข้าใจผิดกันหลังจากการที่ผู้จัดออกมาแก้ไขภาวะวิกฤตแล้ว ทำให้ผู้วิจัยมีข้อมูลที่จำกัดที่สามารถเข้าถึงได้ มีเพียงการบอกเล่าจากผู้เห็นเหตุการณ์ ณ ขณะเกิดภาวะวิกฤตเท่านั้น แต่ผู้วิจัยก็ได้ใช้เครื่องมือการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ในการรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มบุคคลที่เป็นแหล่งข้อมูลสำคัญ (Key Informant) เช่นกัน เพื่อให้สามารถเข้าถึงข้อมูลภาวะวิกฤตต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยชิ้นนี้ได้

ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปประยุกต์ใช้

1) ผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีทุกองค์กรควรใส่ใจและให้ความสำคัญกับพฤติกรรมของแฟนคลับอยู่เสมอ รวมถึงการยอมรับในความแตกต่างของกลุ่มแฟนคลับแต่ละกลุ่มหรือแม้กระทั่งในกลุ่มเดียวกัน สิ่งนี้จะทำให้ผู้จัดสามารถมองเห็นได้ว่าการสื่อสารกับกลุ่มแฟนคลับที่ชื่นชอบศิลปินเกาหลีสามารถสื่อสารได้หลายรูปแบบโดยออกแบบจากความแตกต่างเหล่านั้น ซึ่งจะทำให้ผู้จัดได้รับความนิยมนับสนุนจากกลุ่มแฟนคลับ และเมื่อเกิดปัญหาหรือภาวะวิกฤตขึ้นกลุ่มแฟนคลับเหล่านั้นจะเป็นผู้ช่วยให้ภาวะวิกฤตนั้นเบาลงหรือหายไป

2) ผู้จัดควรตระหนักถึงวิธีการแก้ไขภาวะวิกฤตที่มากกว่าการนิ่งเฉย เพราะกับวงการแฟนคลับที่ชื่นชอบศิลปินเกาหลีในปัจจุบันแล้ว การนิ่งเฉยเป็นเหมือนการสะสมความไม่พอใจที่สามารถระเบิดได้ใหม่ทุกครั้งที่มีปัญหา และเมื่อมีการสะสมที่มากขึ้นๆ อาจส่งผลกระทบต่อผู้จัดที่มากกว่าเรื่องภาพลักษณ์หรือชื่อเสียงแต่เป็นเรื่องการสูญเสียรายได้อย่างมหาศาลดังที่เคยเกิดขึ้นกับผู้จัดบางองค์รมาแล้ว

3) ผู้จัดควรศึกษาภาวะวิกฤตที่เคยเกิดขึ้นอย่างจริงจัง เพราะถึงแม้จะมีการเตรียมตัวเพื่อรองรับภาวะวิกฤตไว้แต่ในบางกรณีภาวะวิกฤตเหล่านั้นสามารถที่จะไม่เกิดขึ้นได้จากการเรียนรู้ภาวะวิกฤตที่เคยเกิดขึ้นในอดีตและนำไปประยุกต์กับการดำเนินงานขององค์กรซึ่งจะเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้สื่อสังคมออนไลน์น่าอยู่มากขึ้นด้วย

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1) การทำวิจัยในอนาคตควรทำการศึกษาที่เจาะลึกไปถึงรูปแบบของการสื่อสารกับกลุ่มแฟนคลับที่ชื่นชอบศิลปินเกาหลีที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากถึงแม้งานวิจัยชิ้นนี้จะสามารถค้นพบปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการและแก้ไขภาวะวิกฤตของกลุ่มผู้จัดการแสดงจากศิลปินเกาหลีได้ แต่จากประสบการณ์ส่วนตัวของผู้วิจัยพบว่าภาวะวิกฤตหลายอย่างสามารถป้องกันให้ไม่เกิดขึ้นได้ด้วยการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพบางรูปแบบและรูปแบบของการสื่อสารเหล่านั้นอาจช่วยลดความวุ่นวายในสังคมโดยเฉพาะบนสื่อสังคมออนไลน์ลงได้มากเลยทีเดียว

2) มีการกล่าวในงานวิจัยชิ้นนี้หลายครั้งถึงความแตกต่างระหว่างกลุ่มแฟนคลับที่ชื่นชอบศิลปินเกาหลี ความแตกต่างภายในกลุ่มแฟนคลับที่ชื่นชอบศิลปินเกาหลีคนเดียวกัน และโดยเฉพาะ Influencer ดังนั้นการศึกษาถึงความแตกต่างเหล่านี้อาจมีประโยชน์ในการนำไปใช้ออกแบบการสื่อสารกับกลุ่มแฟนคลับที่ชื่นชอบศิลปินเกาหลีที่มีประสิทธิภาพได้

บรรณานุกรม

- Anderson, B. (1991). *Imagined Communities: Reflections on the Origin and Spread of Nationalism*. Verso.
- Annemarie N. G. (2018). Fandom as symbolic patronage: expanding understanding of fan relationships with industry through the Veronica Mars Kickstarter campaign, *Popular Communication*. 16(3), 211-224.
- Assael, H. (1998). *Consumer behavior and marketing action*. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing.
- Barton, L. (1993). *Crisis in organizations: managing and communication in the heat of chaos*. Cincinnati, Ohio: SOUTH-WESTERN Publishing.
- Beebe, A. S., & Masterson, T. J. (2005). *Communicating in Small Groups: Principles and Practice*. United States of America: Pearson.
- Bettinghaus, E. P., & Cody, M. J. (1994). *Persuasive communication*. London: Thomson Learning, Inc.
- Bland, M. (1998). *Communication out of a crisis*. Hampshire: Macmillan press Ltd
- Booth, P. (2010). *Digital fandom: new media studies*. New York: Peter Lang..
- Booth, P. (2015). Fans' list-making: memory, influence, and argument in the "event" of fandom. *Matrizes*, 9(2), 85-107.
- Borman, C. W. (1986). *Behavior-Based Rating Scales*. Psychology Faculty Publications.
- Bower, J. W., Ochs, D. J., & Jensen, R. J. (1993). *The rhetoric of agitation and control* (2 ed.). Prospect Heights, IL: Waveland Press.
- Boyd, D. M., & Ellison, N. B. (2007). Social network sites: Definition, history, and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1).
- Brown, N. A., & Billing, A. C. (2013). Sport fans as crisis communicators on social media websites. *Public Relations Review*, 39(1), 74-81.
- Capozzi, L., & Rucci, S. R. (2013). *Crisis management in the age of social media*. NY: Business Expert Press.

- Caywood, L. C. (1997). *The Handbook of strategic Public Relation & Integrated Communications* (1 ed.). Boston: MacGraw-Hill.
- Clarkson, M. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Coombs, W. T. (2004). Impact of past crises on current crisis communication. *Journal of Business Communication*, 41(3), 265-289.
- Coombs, W.T. (2007). Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situation Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163-176.
- Coombs, W.T. (2007). *Ongoing crisis communication: Planning, Managing and Responding* (2nd ed.). London: Sage Publications.
- Coombs, W.T. (2010). Sustainability: A new and complex "challenge" for crisis managers. *International Journal of Sustainable Strategic Management*, 2, 4-16.
- Coombs, W. T. (2012). *Ongoing crisis communication: Planning, Managing and Responding* (3 ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Coombs, W. T. (2015). *Ongoing crisis communication: Planning, Managing and Responding* (4 ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Coombs, W. T., & Holladay, J. S. (2010). *The Handbook of Crisis Communication* (1 ed.). Oxford: Wiley-Blackwell Publishing.
- Cutlip, S. M., Center, H. A., & Broom, M. G. (2000). *Effective Public Relations* (8 ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Cutlip, S. M., Center, H. A., & Broom, M. G. (2006). *Effective Public Relations* (9 ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education International.
- Dijk, V. J. (2012). *The network society* (3 ed.). London: Sage Publications.
- Doorley, J., & Garcia, H. F. (2007). *Reputation Management: The key to successful Public Relation and Corporate Communication*. New York: Routledge.
- Duffett, M. (2013). *Understanding fandom*. New York: Bloomsbury.
- Earnhardt, A. C., Haridakis, P. M., & Hugenberg, B. S. (2011). *Sports fans, identity, and socialization: exploring the fandemonium*. Lanham: Lexington Books.
- Finet, D. (1994). Sociopolitical consequences of organizational expression. *Journal of Communication*, 44(4), 114-131.

- Fink, S. (1986). *Crisis Management: Planning for the inevitable*. New York: American Management Association.
- González-Herrero, A., & Smith, S. (2008). Crisis Communications management on the web: How Internet-based technologies are changing the way public relations professionals handle business crisis. *Journal of Contingencies And Crisis Management*, 16(3), 143-153.
- Gregoire, Y., Salle, A., & Tripp, T. M. (2015). Managing social media crises with your customers: The good, the bad and the ugly. *Business Horizons*, 58(2), 173-182.
- Gruber, D. A., Smerek, R. E., Thomas-Hunt, M. C., & James, H. H. (2015). The real-time power of twitter: Crisis management and leadership in an age of social media. *Business Horizons*, 58(2), 163-172.
- Guth, D. W., & Marsh, C. (2007). *Public relations a values-driven approach* (3 ed.). Boston: Pearson Education, Inc.
- Han, B. (2017). K-Pop in Latin America: Transcultural Fandom and Digital Mediation. *International Journal of Communication*, 11, 2250-2269.
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P., Walsh, G., & Gremler, D. D. (2004). Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: What motivates consumers to articulate themselves on the Internet? *Journal Of Interactive Marketing*, 18(1), 38-52.
- Henslowe, P. (1999). *Public relations: A practical guide to the basic*. London, UK: Kogan Page.
- Hermann, C. F. (1963). Some Consequences of Crisis which limit the Viability of Organization. *Administrative Science Quarterly*, 8.
- Hills, M. (2002). *Fan Cultures*. London: Routledge.
- Hovland, C. I., Janis, I. L., & H, K. H. (1953). *Communication and persuasion: psychological studies of opinion change*. New Heaven: Yale University Press.
- Hsu, L., & Lawrence, B. (2015). The role of social media and brand equity during a product recall crisis: A shareholder value perspective. *International Journal of Research in Marketing*.
- Infante, A. D., Rancer, S. A., & Womack, F. D. (2003). *Building Communication Theory*: Waveland Press.
- Irvine, R. B. (1997). What's a crisis, anyway? *Communication World*, 14(7), 36-40.

- Jenkins, H. (1992). *Textual poachers: television fans and participatory culture*. New York: Routledge.
- Jenkins, H. (2012). *Textual poachers: television fans and participatory culture* (2 ed.). New York: Routledge.
- Jenkins, H., Ford, S., & Green, J. (2013). *Spreadable media: creating value and meaning in a networked culture*. New York: New York University Press.
- Jin, Y., Liu, F. B., & Austin, L. L. (2011). Examining the role of social media in effective crisis management: The effects of crisis origin, information form and source on publics' crisis responses. *Communication Research*, 41(1), 74-94.
- Johnson, S. (2004). *Everything bad is good for you: how today's popular culture is actually making us smarter*. New York: Penguin.
- Jones, B., Temperley, J., & Lima, A. (2009). Corporate reputation in the era of web 2.0: The case of Primark. *Journal of Marketing Management*, 25(9/10), 927-939.
- Lange, P. G. (2008). Publicly private and privately public: Social networking on youtube. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13, 361-380.
- Larson, C. U. (2004). *Persuasion: reception and responsibility* (10 ed.). Belmont, CA: Wadsworth.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2010). *Service Marketing: People, Technology and Strategy* (7 ed.). Boston: Pearson Prentice Hall.
- Magg, A. (2014). *Social media isn't social : rediscovering the lost art of face-to-face communication*. LLC tempe, AZ: SparkPress.
- Manovich, L. (2002). *The language of new media*. Massachusetts: The MIT Press.
- Michalos, A. C. (1970). *Improving your reasoning*. NJ: Prentice hall, Inc.
- Millar, D. P., & Heath, L. R. (2004). *Responding to Crisis: A Rhetorical Approach to Crisis Communication*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Newsom, D., Vanslyketurk, J., & Scott, A. (1992). *This is PR The Realities of Public Relations*. United States of America: Wadsworth Publishing Company.
- Owyang, J. (2011). *Social business readiness: How advanced companies prepare internally*.
- Pearson, C. M., & Mitroff, I. I. (1993). From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management. *Academy of Management Executive*, 7(1), 48-59.

- Rafaeli, S. (1984). The Electronic Bulletin Board: A computer-driven mass media. *Computers And The Social Sciences*, 2(3).
- Rank, H. (1976). *Teaching about public persuasion, Un D. Dieterich, Teaching and double speak*. Urbana, IL: National Council of Teachers of English.
- Reigner, C. (2007). Word of mouth on the web: The impact of Web 2.0 consumer purchase decision. *Journal Of Advertising Research*, 47(4), 436-447.
- Rosen, E. (2000). *The Anatomy of Buzz: Creating word of mouth marketing*. London: Harper Collins.
- Roshan, M., Warren, M., & Carr, R. (2016). Understanding the use of social media by organisations for crisis communication. *Computer in Human Behavior*, 63, 350-361.
- Seitel, F. P. (1998). *The practice of public relations* (7 ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Siapera, E. (2012). *Understanding new media*. London: Sage Publications.
- Trusov, M., Bucklin, R. E., & Pauwels, K. (2009). Effects on World-of-Mouth Versus Traditional Marketing: Findings from an Internet Social Networking Site. *Journal of Marketing*, 73(5), 90-102.
- Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2011). *Effective crisis communication moving from crisis to opportunity* (2 ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Wilcox, D. L., Ault, P. H., Agee, W. K., & Camerom, G. T. (2000). *Public relation: Strategies and tactics* (6 ed.). New York: Longman.
- Yannopoulou, N., Koronis, E., & Elliott, R. (2011). Media amplification of a brand crisis and its affect on brand trust. *Journal of Marketing Management*, 27(5-6), 530.
- Yoon, S. (2016), East to East: Cultural politics and fandom of Korean popular culture in Eastern Europe. *International Journal of Media & Cultural Politics*, 12(2), 213–227.
- กมลเนตร สุวรรณพิสิทธิ์. (2551). นักร้องเกาหลีและกระแสนิยมเกาหลีของกลุ่มแฟนคลับชาวไทย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จรรยาลักษณ์ สิริกุลนฤมิตร. (2558). องค์ประกอบการสื่อสารและกระแสนิยมเพลงเกาหลีในประเทศไทย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ชุติมา ชุณหกาญจน์. (2550) พฤติกรรมการเลียนแบบวัฒนธรรมของวัยรุ่นไทยจากสื่อบันเทิงเกาหลี.

(วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).

วรรณุช ตันตวิวิทพงศ์. (2551). พฤติกรรมความคลั่งไคล้ศิลปินนักร้องเกาหลีของวัยรุ่นไทย. (วิทยานิพนธ์

ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).

ปรีดีเปรม ชัยกิจ. (2559). การจัดการภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ของบริษัทผู้ให้บริการเครือข่าย

โทรศัพท์เคลื่อนที่. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).

อรรวรรณ ปิรันธน์โอวาท. (2549). การสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อุทัย บุญประเสริฐ. (2529). กลุ่มและกระบวนการกลุ่มในการทำงาน. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เอกภพ จิงกุล. (2558). การสื่อสารและการจัดการภาวะวิกฤตที่ธนาคารพาณิชย์ประสบบนสื่อสังคม

ออนไลน์. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).





จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นายณัฐศักดิ์ โสภาเจริญ
วัน เดือน ปี เกิด	26 เมษายน 2534
สถานที่เกิด	จ.สงขลา
วุฒิการศึกษา	นิเทศศาสตรบัณฑิต สาขานิเทศศาสตร์ คณะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มหาวิทยาลัยศิลปากร
ที่อยู่ปัจจุบัน	88/875 คอนโดยูดีไลท์ แอท ตลาดพลูสเตชั่น แขวงดาวคะนอง เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร 10400



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY