

การสื่อสารและการจัดการภาวะวิกฤติที่ธนาคารพาณิชย์ประสบบนสื่อสังคมออนไลน์



บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)  
เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR)  
are the thesis authors' files submitted through the University Graduate School.

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชานิติศาสตร์  
คณะนิติศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ปีการศึกษา 2558  
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

COMMUNICATION AND MANAGEMENT OF CRISIS FACED BY COMMERCIAL BANKS ON  
SOCIAL MEDIA

Mr. Ekkaphop Chuengkul



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Arts (Communication Arts) Program in Communication Arts

Faculty of Communication Arts

Chulalongkorn University

Academic Year 2015

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การสื่อสารและการจัดการภาวะวิกฤติที่ธนาคารพาณิชย์
	ประสบบนสื่อสังคมออนไลน์
โดย	นายเอกภพ จิงกุล
สาขาวิชา	นิเทศศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชาติรี ใต้ฟ้าพูล

---

คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง  
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ

.....คณบดีคณะนิเทศศาสตร์  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ดวงกมล ชาติประเสริฐ)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ เมตตา วิวัฒนานุกูล)  
.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชาติรี ใต้ฟ้าพูล)  
.....กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย  
(ศาสตราจารย์ ดร. ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ)

เอกภพ จิงกุล : การสื่อสารและการจัดการภาวะวิกฤติที่ธนาคารพาณิชย์ประสบบนสื่อสังคมออนไลน์ (COMMUNICATION AND MANAGEMENT OF CRISIS FACED BY COMMERCIAL BANKS ON SOCIAL MEDIA) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: ผศ. ดร. ธาตรี ใต้ฟ้าพูล, 184 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพที่ใช้ระเบียบวิธีวิจัยการวิเคราะห์ด้วยบทและการสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อทราบถึงกระบวนการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤติในสื่อสังคมออนไลน์ และ (2) เพื่อทราบถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการวิกฤติในสื่อสังคมออนไลน์ โดยใช้การวิเคราะห์ด้วยบทเก็บข้อมูลกรณีที่ทำการศึกษาคือกรณีการรับสมัครพนักงานในตำแหน่งที่ปรึกษาทางการเงินฝักหัดของธนาคารพาณิชย์และกรณีผู้จัดการธนาคารกรุงศรีอยุธยาทำร้ายคนท้อง และการสัมภาษณ์เชิงลึกกับนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญด้านการสื่อสารจำนวน 3 คน และเจ้าหน้าที่จากธนาคารทั้ง 2 แห่งที่เกี่ยวข้องกับกรณีที่ทำการศึกษาแห่งละ 1 คน

ผลการวิจัยพบว่ากระบวนการจัดการภาวะวิกฤติในสื่อสังคมออนไลน์แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนคือ 1.ขั้นก่อนภาวะวิกฤติคือการเตรียมความพร้อมจัดระบบการจัดการที่พร้อมตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว การบริหารจัดการประเด็นไม่ให้เกิดปัญหาลุกลามรวมถึงการใช้เครื่องมือ Social media listening(SML) เพื่อเก็บข้อมูลในสื่อสังคมออนไลน์และแก้ไขปัญหาได้ถูกประเด็น 2. ขั้นตอนการตอบสนองต่อภาวะวิกฤติคือการใช้เครื่องมือ SML ในการวิเคราะห์สถานการณ์ของปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อทำความเข้าใจให้เร็วที่สุดจากนั้นจึงลงมือแก้ไขให้ตรงประเด็นเหมาะสมและจริงใจ เกณฑ์เฉลี่ยที่ควรทำการตอบสนองคือไม่เกิน 3 ชม. 3.ขั้นตอนหลังภาวะวิกฤติคือการนำแผนการมาทำการปรับปรุงแก้ไข พัฒนาให้การตอบสนองต่อภาวะวิกฤติครั้งต่อไปมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการภาวะวิกฤติในสื่อสังคมออนไลน์คือ 1.เครื่องมือ Social media listening 2. ระบบการจัดการขององค์กร 3. Issue management 4. ความรวดเร็วในการตอบสนองภายใน 3 ชม. 5. Online Influencer

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

สาขาวิชา นิเทศศาสตร์

ปีการศึกษา 2558

ลายมือชื่อนิสิต .....

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก .....

# # 5784692128 : MAJOR COMMUNICATION ARTS

KEYWORDS: CRISIS MANAGEMENT / ONLINE CRISIS MANAGEMENT

EKKAPHOP CHUENGKUL: COMMUNICATION AND MANAGEMENT OF CRISIS FACED BY COMMERCIAL BANKS ON SOCIAL MEDIA. ADVISOR: ASST. PROF. TATRI TAIPHAPOON, Ph.D., 184 pp.

This qualitative research use textual analysis and in-depth interview as methodology. The research has two objectives: (1) to know about communication and crisis management on social media, and (2) to find out the key success factors for crisis management on social media. Researcher collect information about online crisis resolution from Siam Commercial Bank Public Company Limited's (SCB) financial advisor recruitment and Bank of Ayudhya Public Company Limited's (BAY) their manager attacking pregnant woman. Like the information mentioned above, researcher analyzed data from in-depth interview with online crisis management specialist, public relations professor and representative from SCB and BAY.

The research found that online media crisis management can be divided into 3 steps :

1. Pre-crisis is the managerial preparedness for spontaneously resolve and control the crisis expansion including using Social Media Listening (SML) to collect social media data and resolve problem effectively
2. Crisis reaction is how to use SML to analyze the crisis situation to understand promptly and fix the problem pertinently, appropriately and sincerely. On the average, the response time should be no more than 3 hours.
3. Post-crisis is how to improve the resolution plan to be more efficient and effective for the potential crisis in the future. The key success factors of online media crisis management are 1.Social Media Listening (SML) 2. Internal management of organization 3.Issue management 4.Response time within 3 hours 5. Online influencer

Field of Study: Communication Arts

Academic Year: 2015

Student's Signature .....

Advisor's Signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยเล่มนี้จะเกิดขึ้นไม่ได้เลย ถ้าไม่มีหลายๆคนที่คอยช่วยเหลือ ให้กำลังใจตลอดมา

ปัญหาและเหตุสุดวิสัยที่เกิดขึ้นต่างๆที่เข้ามา ไม่ว่าจะเรื่องคุณพ่อประสบอุบัติเหตุ เหมือนเป็นอุปสรรคที่เข้ามาทดสอบความสามารถและความเข้มแข็งของจิตใจตัวเอง

รวมถึงการได้เห็นถึงมิตรภาพจากเพื่อนๆทุกคนที่พร้อมช่วยเหลือ

คนแรกที่ต้องขอบคุณคืออาจารย์ธাত্রี ใต้ฟ้าพูล หรือครูปุ๋ย ครับ สูดยอดอาจารย์ที่ปรึกษาที่คอยให้คำแนะนำสั่งสอน และเข้าใจลูกศิษย์ตลอดมา ถ้าไม่ได้อาจารย์ช่วยไว้ ผมคงทำอีสิสไม่ทันแน่ๆ อาจารย์มอบความรู้และประสบการณ์ที่มีค่ามากมายให้ลูกศิษย์จริงๆครับ กราบขอบพระคุณครูมากครับ

กราบขอบพระคุณอาจารย์ที่อุป อาจารย์พนม ครูหิยม ครูอ้วน ครูมายด์ ครูกบ ครูเน อาจารย์ยุบลและอาจารย์เมตตา ที่ให้ความรู้กับลูกศิษย์คนนี้อย่างดี ทำให้หน้าความรู้ คำแนะนำที่ได้รับไปใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ได้เป็นอย่างดี และขอสัญญาว่าจะนำความรู้ที่ได้รับจากอาจารย์ทุกท่านไปใช้ในโลกว่านอกให้มีประสิทธิภาพ ไม่ให้เสียชื่อเสียงนิสิตมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี จุฬาฯ แน่นนอนครับ

กราบขอบพระคุณครูเจี๊ยบมากครับ ถ้าไม่ได้ครูเจี๊ยบช่วยเหลือเมื่อ2ปีที่แล้ว คงไม่ได้มีโอกาสเข้ามาเรียนที่นี่แน่ๆครับ

ขอบคุณคุณพ่อและคุณแม่ ที่เข้าใจในการเลือกทางเดินของลูกคนนี้ ทำให้ได้มาเรียนที่นี่ และได้รับประสบการณ์ความรู้ที่มีค่ามากมาย จะไม่ทำให้พ่อกับแม่ผิดหวังแน่นอนครับ

ขอบคุณเพื่อนๆพี่น้องๆ ป.โท นิเทศศาสตร์ทุกคน ไม่ว่าจะพี่ตัง พี่ซีที่คอยช่วยเรื่องE-thesis แอลพีที่เอาไอโฟนไปอัดเสียงการสัมภาษณ์ไม่จั่นไม่รอดแน่ๆ เบล มด ที่ช่วยเป็นธุระติดต่อครูเรื่องเอกสารให้ ขอบคุณมากจริงๆ พี่ป๊อปที่เป็นห่วงและคอยทักมาตลอดตอนมีปัญหา และขอบคุณเพื่อนพี่น้องๆทุกๆคนที่ไม่ได้กล่าวชื่อเพราะที่ไม่พอจริงๆ แต่อยากจะบอกว่าขอบคุณ และดีใจจริงๆที่ได้รู้จักกับทุกคนครับ

คนสุดท้ายที่ขาดไม่ได้เลย ขอขอบคุณฟ้า คนที่คอยเป็นกำลังใจให้กันตลอดมา คอยจัดการเรื่องทุกอย่างให้ตอนที่คุณพ่อประสบอุบัติเหตุ หาข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์ให้ระหว่างที่ต้องเฝ้าคุณพ่อ และเต็มใจที่จะช่วยเหลือในทุกๆเรื่องจริงๆ ถ้าไม่ได้ฟ้าช่วยคงลำบากมากแน่ๆ ขอขอบคุณฟ้ามากจริงๆนะ :)

## สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญแผนภาพ .....	ญ
สารบัญรูปภาพ.....	ฎ
สารบัญตาราง.....	ฏ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
ปัญหำนำการวิจัย .....	22
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	22
ขอบเขตการวิจัย.....	22
นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย.....	22
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	24
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	25
1.แนวคิดการสื่อสารและการจัดการภาวะวิกฤต (Crisis Management).....	25
ประเภทของภาวะวิกฤต .....	26
ลำดับขั้นของการเกิดภาวะวิกฤต .....	29
การบริหารจัดการภาวะวิกฤต.....	30
ทีมบริหารจัดการภาวะวิกฤต .....	33
ทีมสื่อสารในภาวะวิกฤต .....	34
กลยุทธ์การจัดการภาวะวิกฤต .....	34

ผลกระทบของการบริหารจัดการภาวะวิกฤตต่อการรับรู้ของผู้บริโภค .....	37
ผลกระทบของการบริหารจัดการภาวะวิกฤตต่อความตั้งใจซื้อของผู้บริโภค.....	39
การจัดการภาวะวิกฤตในสื่อสังคมออนไลน์ (Crisis Management in Social Media) .....	41
2. แนวคิดสื่อสังคมออนไลน์และเครือข่ายสังคมออนไลน์ (Social Media and Social Network).....	54
สื่อใหม่ (New media) .....	54
สื่อสังคมออนไลน์และเครือข่ายสังคมออนไลน์ (Social media and social network .....	62
อิทธิพลของสื่อสังคมออนไลน์ต่อการติดต่อสื่อสารในสังคมและผู้บริโภค .....	64
3. แนวคิดการออกแบบสารเพื่อโน้มน้าวใจ (Message design for persuasive).....	68
นิยามของการโน้มน้าวใจ .....	68
วัตถุประสงค์ของการโน้มน้าวใจ.....	69
ปัจจัยที่ส่งผลต่อการโน้มน้าวใจ.....	70
ประเภทของความเชื่อ .....	77
กลยุทธ์ในการโน้มน้าวใจของ RANK.....	79
การให้เหตุผลแบบตรรกะและวิตรรกะ (Logic and Fallacy).....	81
ชนิดของการโต้แย้งแบบวิตรรกะ .....	82
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	86
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	88
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	89
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	90
การนำเสนอข้อมูล .....	90
บทที่ 4 ขั้นตอนการสื่อสารและการจัดการภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ และปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการภาวะวิกฤตในสื่อสังคมออนไลน์ .....	91
การวิเคราะห์ตัวบทภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นของทั้ง 2 องค์กร .....	91



ลำดับเหตุการณ์ภาวะวิกฤตของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด มหาชน.....	91
ลำดับเหตุการณ์ภาวะวิกฤตของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด มหาชน .....	108
ข้อมูลกระบวนการจัดการภาวะวิกฤตในสื่อสังคมออนไลน์จากการสัมภาษณ์เชิงลึก .....	125
ขั้นตอนการป้องกัน (preventive) และ ขั้นตอนการเตรียมความพร้อม (preparation) :Social listening และการสร้างระบบหลังบ้านให้มีความเข้าใจร่วมกันนำไปสู่ CMP ที่มีประสิทธิภาพ .....	125
ขั้นตอนการตอบสนอง : ถูกที่ถูกเวลา 3 ชม.คือบรรทัดฐาน.....	133
ขั้นตอนการปรับปรุงพัฒนา (Revise) : เรียนรู้จากข้อผิดพลาด.....	149
ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการสื่อสารและการบริหารจัดการภาวะวิกฤตในสื่อสังคมออนไลน์.....	151
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ.....	153
สรุปผลการวิจัย.....	153
อภิปรายผล.....	164
ข้อจำกัดในการวิจัย.....	174
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป .....	174
ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ .....	174
รายการอ้างอิง .....	175
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์ .....	184

## สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่ 1.1 สถิติของผู้ใช้อินเทอร์เน็ตและ Social media ในไตรมาสที่ 2 ของปี 2015.....	9
แผนภาพที่ 1.2 สถิติการจัดอันดับของสื่อ Social media ที่เป็นที่นิยมมากที่สุดในปี 2015.....	10
แผนภาพที่ 1.3 ร้อยละของผู้ใช้อินเทอร์เน็ต จำแนกตามจำนวนชั่วโมงการใช้งานอินเทอร์เน็ตต่อสัปดาห์.....	11
แผนภาพที่ 1.4 ร้อยละของผู้ใช้อินเทอร์เน็ต และจำนวนชั่วโมงการใช้งานเฉลี่ยต่อวัน เปรียบเทียบตามอุปกรณ์ที่ใช้ในการเข้าถึงอินเทอร์เน็ต.....	13
แผนภาพที่ 2.1 สาเหตุของภาวะวิกฤตในสื่อสังคมออนไลน์.....	43
แผนภาพที่ 2.2 ประเภทของภาวะวิกฤตในสื่อสังคมออนไลน์.....	44
แผนภาพที่ 2.3 แสดงทิศทางการสื่อสารระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสารในรูปแบบของการปราศรัย ...	58
แผนภาพที่ 2.4 แสดงทิศทางการสื่อสารระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสารในรูปแบบของการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น.....	59
แผนภาพที่ 2.5 แสดงทิศทางการสื่อสารระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสารในรูปแบบของการลงทะเบียน.....	60
แผนภาพที่ 2.6 แสดงทิศทางการสื่อสารระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสารในรูปแบบของการสนทนา ....	61

## สารบัญรูปภาพ

รูปที่ 1.1 ข่าวที่เขียนโจมตีBPในเหตุการณ์ท่อน้ำมันระเบิดทำให้น้ำมันปริมาณมหาศาลไหลลงสู่ทะเล ในเหตุการณ์ “Gulf Oil Spill” .....	2
รูปที่ 1.2 Blog ที่ออกมาเขียนโจมตีแคมเปญ Beyond Petroleum ของ BP .....	3
รูปที่ 1.3 Blog ที่ออกมาเขียนโจมตีแคมเปญ Beyond Petroleum ของ BP ในเรื่องของความล้มเหลวของแคมเปญที่ไม่สามารถกู้ชื่อเสียงของบริษัทกลับมาได้เลย .....	4
รูปที่ 1.4 ภาพข่าวมีผู้เสียชีวิตจากเหตุการณ์ Tylenol ปนเปื้อนสารพิษในปี 1982 .....	5
รูปที่ 1.5 สำนักข่าวหนึ่งได้ตีพิมพ์เกี่ยวกับการชื่นชมในการแก้ไขภาวะวิกฤตของบริษัท Johnson & Johnson ว่าสามารถทำได้ยอดเยี่ยม และ Tylenol กลายมาเป็นวีรบุรุษขององค์กร .....	7
รูปที่ 1.6 ภาพข่าวจาก TIME ในงานแถลงข่าว วันที่ 6 มิถุนายน และWeiner ยอมรับว่าเป็นผู้ส่งรูปเปลือยของตนให้กับหญิงสาวผ่าน Twitter .....	15
รูปที่ 1.7 ข่าวเกี่ยวกับการแก้ไขภาวะวิกฤตที่ไม่ประสบความสำเร็จของผู้บริหาร Netflix.....	17
รูปที่ 1.8 สื่อออนไลน์ได้ลงข่าวบริษัทCP ถูกบอยคอตผลิตภัณฑ์จากผู้บริโภคที่รวมตัวกันผ่านโลกไซเบอร์.....	19
รูปที่ 1.9 เว็บไซต์ข่าวหลายเว็บไซต์ได้ร่วมกันเขียนข่าววันที่ Ootoya ออกแถลงข่าวเกี่ยวกับปัญหาพยาธิในเนื้อหมูที่เกิดขึ้น .....	20
รูปที่ 4.1 ผู้ใช้ทวิตเตอร์ @LadyGunga ทวิตเอกสารรับสมัครงานของธนาคารไทยพาณิชย์.....	92
รูปที่ 4.2 แถลงการณ์ของธนาคารไทยพาณิชย์เกี่ยวกับการลงประกาศโฆษณารับสมัครงาน .....	93
รูปที่ 4.3 ผู้ใช้เว็บไซต์pantip นำข่าวและแถลงการณ์เรื่องรับสมัครงานของธนาคารไปลง .....	94
รูปที่ 4.4 แถลงการณ์ฉบับที่2 ของธนาคารไทยพาณิชย์ชี้แจงข้อเท็จจริงเรื่องประกาศรับสมัครงาน .....	95
รูปที่ 4.5 รายการเรื่องเล่าเช้านี้ออกข่าวเกี่ยวกับการรับสมัครงานและเฟสบุคของรายการได้นำข่าวมาแชร์ต่อ.....	96
รูปที่ 4.6 เพลงเฟสบุค Drama-addict ได้แชร์ข่าวจากรายการเรื่องเล่าเช้านี้มาที่เพลงของตน.....	96

รูปที่ 4.7 เฟสบุครายการ เรื่องเล่าเช้านี้ นำเสนอข่าวที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเสด็จ  
 ยกเลิกธุรกรรมทางการเงินกับธนาคารไทยพาณิชย์..... 97

รูปที่ 4.8 กระแสตอบรับจากคอมเมนต์ในเฟสบุคของ Drama-addict และรายการเรื่องเล่าเช้านี้... 98

รูปที่ 4.9 เพลงใหญ่ในสื่อสังคมออนไลน์เกิดการโต้เถียงกัน..... 99

รูปที่ 4.10 โปสต์ของธนาคารไทยพาณิชย์ที่ชี้แจงเรื่องจำนวนการรับพนักงานปี 57-58 และเพลง  
 Drama-addict ที่แชร์รูปภาพมาในเพลงของตนเอง..... 100

รูปที่ 4.11 แอลงการณฉบับที่ 3 จากเว็บไซต์ของธนาคารไทยพาณิชย์..... 101

รูปที่ 4.12 ข่าวจากกระทรวงศึกษาธิการเรื่องธนาคารไทยพาณิชย์ส่งคนเข้าไปเจรจากับ  
 มหาวิทยาลัยราชภัฏ..... 102

รูปที่ 4.13 แอลงข่าวยุติปัญหาระหว่างธนาคารไทยพาณิชย์และมหาวิทยาลัยราชภัฏในเว็บไซต์  
 ขององค์กร และในเว็บไซต์ข่าวผู้จัดการ..... 104

รูปที่ 4.14 ผู้ใช้เฟสบุคคนหนึ่งได้โปสต์เล่าเหตุการณ์การทำร้ายร่างกายบนเพลงแม่และเด็ก..... 108

รูปที่ 4.15 กระตุ้ในเว็บไซด์พันทิพย์พูดถึงข่าวการทำร้ายร่างกายคนท้อง ..... 109

รูปที่ 4.16 เฟสบุคเพลง Drama-addict ได้แชร์ข่าวการทำร้ายร่างกาย ..... 110

รูปที่ 4.17 คอมเมนต์จากในเพลง Drama-addict ในโปสต์ข่าวป่าผู้จัดการสืบคนท้อง..... 112

รูปที่ 4.18 แอลงการณของธนาคารกรุงศรีอยุธยาในเฟสบุค ..... 113

รูปที่ 4.19 ข่าวการขอโทษและการเจรจายอมความจากทางป่าผู้จัดการธนาคาร ..... 114

รูปที่ 4.20 เพลง Drama-addict แชร์ข่าวที่ผู้กำกับสน.ทองหล่อให้สัมภาษณ์ ..... 116

รูปที่ 4.21 เพลง Drama-addict แชร์ข่าวผู้จัดการธนาคารเดินทางไปมอบดอกไม้ขอโทษโดยมีคุณ  
 บุ่ม ปนัดดา วงศ์ผู้ดีเป็นคนกลางในการเจรจา..... 117

รูปที่ 4.22 โปสต์เรียกรวมตัวคุณแม่เพื่อไปประท้วงธนาคารกรุงศรีของผู้ใช้เฟสบุคคนหนึ่ง ..... 118

รูปที่ 4.23 ข่าวการทะเลาะกันระหว่างเพลงดั่งกับคุณบุ่ม ปนัดดาได้รับความสนใจในโลกสังคม  
 ออนไลน์ ..... 119

รูปที่ 4.24 กระตุ้ใน website pantip ที่เล่าเรื่องราวในมุมของผู้จัดการธนาคารกรุงศรีและผล  
 ตอบรับที่เกิดขึ้น ..... 120

- รูปที่ 4.25 เพลง drama-addict แชร่กระทู้จาก website pantip ในมุมมองจากฝั่งผู้จัดการ  
ธนาคารกรุงศรี ..... 121
- รูปที่ 4.26 กลุ่มแม่บ้านจำนวนหนึ่งมารวมตัวกันประท้วงที่ธนาคารกรุงศรีอยุธยาสำนักงานใหญ่... 122



## สารบัญตาราง

ตารางที่ 2.1 ตารางแสดงความสัมพันธ์ระหว่างลำดับการเกิดภาวะวิกฤตกับขั้นตอนในการบริหารจัดการภาวะวิกฤต.....	32
ตารางที่ 2.2 ตารางเปรียบเทียบสื่อสังคมออนไลน์ (ตัวหนา) ระหว่างการติดต่อสื่อสารส่วนบุคคลกับการสื่อสารมวลชน (Van Dijk, 2012).....	66
ตารางที่ 2.3 แสดงความสัมพันธ์ของขั้นตอนการโน้มน้าวใจที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงภายในและการเปลี่ยนแปลงภายนอก.....	75
ตารางที่ 4.1 Time frame สรุปลการสื่อสารและเหตุการณ์ในภาวะวิกฤตของธนาคารไทยพาณิชย์ ในกรณีประกาศรับสมัครพนักงาน .....	105
ตารางที่ 4.2 Time frame สรุปลการสื่อสารและเหตุการณ์ในภาวะวิกฤตของธนาคารกรุงศรีอยุธยาในกรณีผู้จัดการทำร้ายร่างกายคนท้อง.....	123
ตารางที่ 4.3 เปรียบเทียบขั้นตอนการป้องกันและการเตรียมความพร้อม (Precrisis) ในภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ของธนาคารไทยพาณิชย์และธนาคารกรุงศรีอยุธยา.....	133
ตารางที่ 4.4 กราฟจำลองแสดงปริมาณ conversation ในภาวะวิกฤตของธนาคารไทยพาณิชย์ ...	143
ตารางที่ 4.5 กราฟจำลองแสดงปริมาณ conversation ในภาวะวิกฤตของธนาคารกรุงศรีอยุธยา. ....	145
ตารางที่ 4.6 เปรียบเทียบขั้นตอนการตอบสนอง (Crisis event) ในภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ของธนาคารไทยพาณิชย์และธนาคารกรุงศรีอยุธยา .....	148
ตารางที่ 4.7 เปรียบเทียบขั้นตอนการปรับปรุงพัฒนา (Post crisis) ในภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ของธนาคารไทยพาณิชย์และธนาคารกรุงศรีอยุธยา .....	150

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ที่มาและความสำคัญของปัญหา

สถานการณ์วิกฤตเป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและเฉียบพลัน และอาจจะส่งผลกระทบต่อด้านลบอย่างมากกับตัวองค์กร ซึ่งความเสียหายอย่างมากที่ส่งผลตามมาหลังจากสถานการณ์วิกฤตคือสถานะทางการเงินและชื่อเสียงขององค์กร (Barton, 1993) ดังนั้นจึงแทบเป็นไปได้เลยในการที่จะคาดเดาหรือคาดการณ์ล่วงหน้าว่าจะเกิดสถานการณ์วิกฤตอะไรขึ้นบ้างและจะเกิดขึ้นจริงหรือไม่ (Guth and Marsh, 2007) อีกทั้งสถานการณ์วิกฤตนั้นสามารถเกิดขึ้นได้หลากหลายรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นภาวะวิกฤตที่เกิดจากตัวผลิตภัณฑ์ขององค์กร การบริหารจัดการที่ผิดพลาดของผู้บริหาร หรือแม้แต่การสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพก็สามารถทำให้เกิดผลกระทบในเชิงลบต่อความมั่นคงและความปลอดภัยของกลุ่มผู้บริโภคหรือพนักงานซึ่งสามารถก่อให้เกิดสถานการณ์วิกฤตได้เช่นกัน (Greene, 2005)

เมื่อปัญหาที่เป็นประเด็นหรือวิกฤตเกิดขึ้น องค์กรแต่ละองค์กรต้องมีการตอบสนองในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ รวมไปถึงการออกแบบสารที่แตกต่างกัน และกลวิธีที่ใช้ในการแก้ปัญหาที่แตกต่างกันไปตามระดับความสำคัญของปัญหาหรือวิกฤตที่เกิดขึ้น ซึ่งบางองค์กรก็มีวิธีการแก้ไขปัญหาที่ยอดเยี่ยม สามารถพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาสที่ดียิ่งกว่าเดิมได้ แต่บางองค์กรก็มีวิธีการแก้ไขปัญหาที่ทำให้ปัญหามากขึ้นกว่าเดิมหรือโดนโจมตีมากยิ่งขึ้น

ปัญหาในระดับภาวะวิกฤตนั้นเป็นเรื่องที่องค์กรทั่วโลกมีโอกาที่จะต้องพบเจอ หากเกิดปัญหาขึ้นกับตัวบริษัทและปล่อยปัญหานั้นทิ้งไว้จนลุกลามกลายเป็นภาวะวิกฤต จึงเป็นเรื่องที่สำคัญมากสำหรับทุกองค์กรที่ควรจะต้องใส่ใจกับการแก้ไขปัญหาหรือหาทางรับมือกับภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น และมีแผนรองรับเมื่อต้องเจอกับภาวะวิกฤตเตรียมไว้อย่างรอบคอบ หากไม่มีการเตรียมแผนที่ดีและไม่เข้าใจถึงปัญหาที่แท้จริงหรือวิเคราะห์สถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้ไม่ดีพอ เมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้น นั้นหมายถึงองค์กรกำลังจะต้องพบกับความเสียหายขั้นร้ายแรงมากที่สุดครั้งหนึ่งในประวัติศาสตร์ขององค์กรก็เป็นได้ เช่นในกรณีของบริษัท BP ที่เป็นบริษัทธุรกิจด้านพลังงานที่มีชื่อเสียงในต่างประเทศต้องประสบกับภาวะวิกฤตเมื่อเกิดเหตุการณ์น้ำมันรั่วในทะเล เนื่องจากท่อส่งน้ำมันของบริษัทเกิดระเบิดทำให้น้ำมันได้รั่วสู่ทะเล ในปี 2010 และด้วยการจัดการปัญหาที่ไม่มีประสิทธิภาพ

รูปที่ 1.1 ข่าวที่เขียนโจมตีBPในเหตุการณ์ท่อน้ำมันระเบิดทำให้น้ำมันปริมาณมหาศาลไหลลงสู่ทะเล  
ในเหตุการณ์ “Gulf Oil Spill”

The Gulf oil spill is recognized as the worst oil spill in U.S. history. Within days of the April 20, 2010 explosion and sinking of the Deepwater Horizon oil rig in the Gulf of Mexico that killed 11 people, underwater cameras revealed the BP pipe was leaking oil and gas on the ocean floor about 42 miles off the coast of Louisiana. By the time the well was capped on July 15, 2010 (87 days later), an estimated 3.19 million barrels of oil had leaked into the Gulf.

The well was located over 5,000 feet beneath the water's surface in the vast frontier of the deep sea—a permanently dark environment, marked by constantly cold temperatures just above freezing and extremely high pressures. Scientists divide the ocean into at least three zones, and the deep ocean accounts for about three-quarters of Earth's total ocean volume.

Immediately after the explosion, workers from BP and Transocean (owner of the Deepwater Horizon rig), and many government agencies tried to control the spread of the oil to beaches and other coastal ecosystems using floating booms to contain surface oil and chemical oil dispersants to break it down underwater. Additionally, numerous scientists and researchers descended upon the Gulf region to gather data. Researchers are still trying to understand the spill and its impact on marine life, the Gulf coast, and human communities.

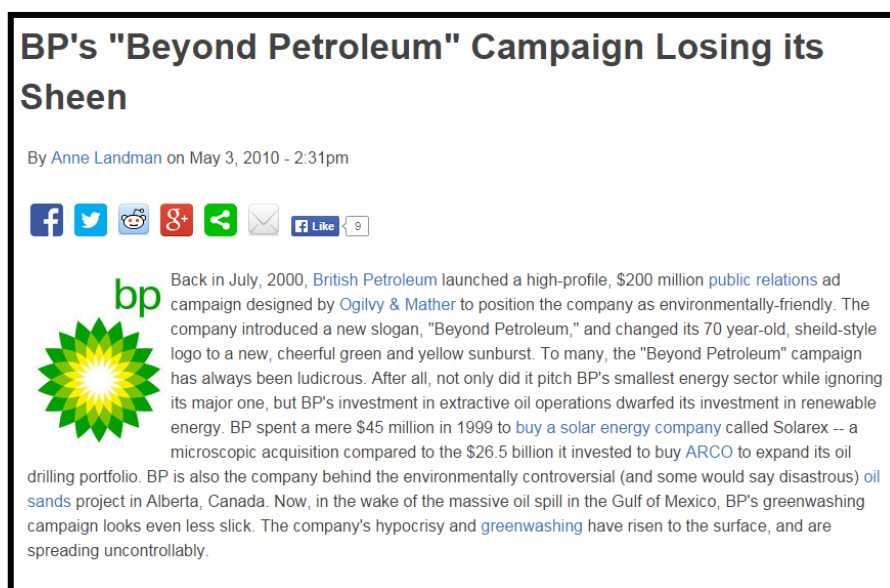
You can [explore the spill in our interactive](#) and read on for more information.

ที่มา : Team, T. O. P. (2010). Gulf Oil Spill. Retrieved October 20, 2015, from <http://ocean.si.edu/gulf-oil-spill>

จากกรณีน้ำมันรั่วในทะเลของBP ทำให้เกิด Blog ที่ออกมาเขียนโจมตีบริษัทถึงการจัดการปัญหาที่ไม่มีประสิทธิภาพนี้ ต่อมาทางบริษัทได้มีกระบวนการแก้ไขภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นโดยการทำแคมเปญ “Beyond Petroleum” เพื่อออบกู้ชื่อเสียงของบริษัทกลับคืนมา ด้วยการทำโฆษณาออกมาประชาสัมพันธ์การทำงานของ BP ผ่านสื่อเกือบทุกสื่อ ทั้งทางโทรทัศน์ วิทยุ อินเทอร์เน็ต เพื่อให้ Blog ที่เขียนโจมตีเหล่านั้นหมดความน่าเชื่อถือและให้คนหันมาสนใจสิ่งที่บริษัทแก้ไขปัญหามากกว่าอ่าน Blog เหล่านั้น ซึ่งผลที่ตามมาคือความผิดพลาดซ้ำซ้อนของ BP เพราะหลังจากปล่อยแคมเปญออกไป มีBlog ออกมาโจมตี BP มากขึ้นกว่าเดิม และblog ที่มีอยู่เดิมก็ไม่ได้หายไป



รูปที่ 1.2 Blog ที่ออกมาเขียนโจมตีแคมเปญ Beyond Petroleum ของ BP



ที่มา : Landman, A. (2010). BP's "Beyond Petroleum" Campaign Losing its Sheen.

Retrieved October 20, 2015 from <http://www.prwatch.org/news/2010/05/9038/bps-beyond-petroleum-campaign-losing-its-sheen>

ปัญหานี้เกิดมาจากการที่ BP ตีโจทย์ของปัญหาในภาวะวิกฤตของตัวเองผิด จึงทำให้เลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาที่ผิดพลาดตามมา จากแรกเริ่มที่มี Blog ออกมาโจมตี BP เรื่องไม่ได้รักษาสิ่งแวดล้อมตามที่บริษัทได้บอกไป แต่ Blog เหล่านี้อยู่เพียงใน Social Media ประชากรที่เข้าถึงได้ ยังไม่เยอะเท่ากับการใช้สื่อหลักๆเช่น โทรทัศน์ หรือวิทยุ การที่ BP ทำแคมเปญออกมาและสื่อสารผ่านสื่อต่างๆ ออกไปอย่างกว้างขวางจึงเป็นการทำร้ายตัวเองอย่างร้ายแรง ทำให้ประชาชนที่ยังไม่รู้เรื่องราวข่าวสารเกิดการรับรู้ปัญหาของ BP มากขึ้น และเข้ามาหาข้อมูลต่อใน Social Network และก็เจอกับข้อมูลจาก Blog ที่เขียนโจมตีตัวบริษัท การแก้ไขภาวะวิกฤตของ BP จึงเป็นตัวอย่งกระบวนการแก้ไขที่ผิดพลาดอย่างมาก (Team, 2010; Landman, 2010; Vidal,2011)

รูปที่ 1.3 Blog ที่ออกมาเขียนโจมตีแคมเปญ Beyond Petroleum ของ BP ในเรื่องของความล้มเหลวของแคมเปญที่ไม่สามารถกู้ชื่อเสียงของบริษัทกลับมาได้เลย



ที่มา : Vidal, J. (2011). BP's PR campaign fails to clean up reputation after Gulf oil spill.

Retrieved October 20, 2015 from

<http://www.theguardian.com/environment/blog/2011/apr/14/bp-pr-campaign-gulf-oil-spill>

จากเหตุการณ์ตัวอย่างข้างต้นจะเห็นได้ว่า แม้กระทั่งองค์กรที่มีชื่อเสียงระดับสากลที่เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางก็ยังมีประเมิณสถานการณ์ที่ผิดพลาดและไม่เข้าใจวิธีการแก้ปัญหาที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

การบริหารจัดการและแก้ไขภาวะวิกฤตจึงเป็นเรื่องที่ใกล้ตัว และเป็นเรื่องที่ต้องให้ความสำคัญอย่างมาก เพราะในสังคมปัจจุบันการดำเนินชีวิตหรือการทำธุรกิจ การบริหารองค์กร อยู่

บนความไม่แน่นอน และไม่สามารถคาดเดาเรื่องร้ายแรงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้เลย ในทางกลับกัน เมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้น องค์กรหรือบุคคลที่มีประสิทธิภาพในการวิเคราะห์และทำความเข้าใจถึงปัญหาที่แท้จริงได้ และมีกระบวนการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ นอกจากจะแก้ไขภาวะวิกฤตได้แล้ว ยังเป็นการพลิกวิกฤตที่เกิดขึ้นให้เป็นโอกาสที่ยิ่งใหญ่ในการสร้างชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดีได้อีกด้วย เช่นในกรณีตัวอย่างของบริษัท Johnson & Johnson ในเหตุการณ์ของตัวยา Tylenol ที่มีสารไซยาไนด์ปนเปื้อนในแคปซูลของตัวยาและมีผู้เสียชีวิตหลังจากรับประทานยา Tylenol เข้าไป ในปี 1982 (Eddy, 2014)

รูปที่ 1.4 ภาพข่าวมีผู้เสียชีวิตจากเหตุการณ์ Tylenol ปนเปื้อนสารพิษในปี 1982



ที่มา : Eddy, C. (2014). The Horrifying True Story of the 1982 Chicago Tylenol Murders. Retrieved 21 October 2015 from <http://io9.com/the-horrifying-true-story-of-the-1982-chicago-tylenol-m-1675923381>

หลังจากปัญหานี้เกิดขึ้นและได้ลุกลามเป็นภาวะวิกฤตอย่างรวดเร็ว บริษัท Johnson & Johnson ก็ได้ลงมือแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วเช่นกัน โดยมีการทำงานร่วมมือกับ FBI ในการตามหาความจริงที่เกิดขึ้นของปัญหา และเพื่อหาตัวคนที่ทำผิดมาลงโทษ พร้อมกับได้เรียกคืนผลิตภัณฑ์คือตัวยา Tylenol ในล็อตที่เกิดปัญหาขึ้นทั้งหมดกว่า 2 ล้านชิ้น กลับคืนบริษัทเพื่อทำลายทิ้งทั้งหมด จากนั้นได้มีการใช้สื่อโทรทัศน์และวิทยุในการกระจายข่าวการแก้ปัญหาของ Tylenol ออกไป ทั้งบรรจุนวัตกรรมที่มีความปลอดภัยมากกว่าเดิม และผู้บริหารของ Johnson & Johnson ก็ได้ออกสื่อต่างๆ ในฐานะผู้รับผิดชอบและเป็นตัวแทนขององค์กรในการรายงานความคืบหน้าในการแก้ปัญหาในภาวะวิกฤตอย่างต่อเนื่อง เป็นการเรียกความเชื่อมั่นและสร้างภาพลักษณ์ของความใส่ใจในปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริง และในช่วงสุดท้ายของปัญหายังมีผู้ที่รับประทานยา Tylenol แล้วเสียชีวิตอยู่ ทางองค์กรจึงได้เรียกคืนผลิตภัณฑ์กลับเป็นรอบที่ 2 และได้เปลี่ยนกระบวนการผลิตตัวยาใหม่ โดยเปลี่ยนจากแบบแคปซูลเป็นยาแบบอัดเม็ด เพื่อตัดปัญหาการสับเปลี่ยนหรือการแอบใส่ยาพิษที่มีอันตรายไปแทนตัวยาที่อยู่ในแคปซูล และใช้สื่อทุกสื่อเป็นช่องทางในการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงนี้ออกไป รวมไปถึงผู้บริหารที่ยังคงออกแถลงการณ์ทางโทรทัศน์เพื่อรายงานความคืบหน้าในการแก้ไขปัญหาจนวินาทีสุดท้าย

ผลตอบรับที่เกิดขึ้นหลังจากการแก้ไขภาวะวิกฤตนี้ คือยอดขายของ Tylenol พุ่งสูงขึ้นอย่างน่าตกใจ ประชาชนหันมาเชื่อมั่นและมีความมั่นใจในตัว Tylenol มากยิ่งขึ้นกว่าเดิมจากตอนที่เคยรู้สึก สื่อมวลชนสำนักต่างๆ ได้เขียนข่าวชื่นชม Johnson & Johnson ในการแก้ไขภาวะวิกฤตได้อย่างยอดเยี่ยม เป็นการแก้ไขที่แสดงออกถึงความใส่ใจในปัญหา การวิเคราะห์สถานการณ์ปัญหาได้ดี และเลือกกระบวนการแก้ไขได้อย่างถูกต้องและดีที่สุด ทำให้ภาพลักษณ์และชื่อเสียงของ Tylenol ไม่เสียไปเลยแม้แต่น้อย

รูปที่ 1.5 สำนักข่าวหนึ่งได้ตีพิมพ์เกี่ยวกับการชื่นชมในการแก้ไขภาวะวิกฤตของบริษัท Johnson & Johnson ว่าสามารถทำได้ยอดเยี่ยม และ Tylenol กลายมาเป็นวีรบุรุษขององค์กร

## Tylenol made a hero of Johnson & Johnson : The recall that started them all

By Judith Rehak  
Published: March 23, 2002

It has been almost two decades since a consumer products company's worst nightmare became tragic reality for Johnson & Johnson. In the space of a few days starting Sept. 29, 1982, seven people died in the Chicago area after taking cyanide-laced capsules of Extra-Strength Tylenol, the painkiller that was the drugmaker's best-selling product.

Marketers predicted that the Tylenol brand, which accounted for 17 percent of the company's net income in 1981, would never recover from the sabotage. But only two months later, Tylenol was headed back to the market, this time in tamper-proof packaging and bolstered by an extensive media campaign. A year later, its share of the \$1.2 billion analgesic market, which had plunged to 7 percent from 37 percent following the poisoning, had climbed back to 30 percent.

Investors have had little to complain about since then. If you had invested \$1,000 in Johnson & Johnson shares on September 28, 1982, just before the first Tylenol episode, you would have \$22,062 today, after four stock splits. The company has paid out increasing dividends for 39 years.

Michael Holland, manager of the Holland Balanced Fund, said Johnson & Johnson's handling of the crisis was confirmation of its superior management. "It's one of the reasons it is the largest holding in my fund," he said.

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ที่มา : Rehak, J. (2002). Tylenol made a hero of Johnson & Johnson : The recall that started them all. Retrieved 21 October 2015 from

[http://www.nytimes.com/2002/03/23/your-money/23iht-mjj\\_ed3\\_.html](http://www.nytimes.com/2002/03/23/your-money/23iht-mjj_ed3_.html)

เหตุการณ์แก้วิกฤตของTylenolนี้ได้ถูกยกให้เป็นหนึ่งในเหตุการณ์สำคัญสำหรับการศึกษาเรื่องการบริหารจัดการแก้ไขปัญหาในภาวะวิกฤตที่ยอดเยี่ยม จากการใช้การสื่อสารทุกรูปแบบควบคู่ไปกับการบริหารจัดการปัญหาที่มีประสิทธิภาพที่สุดตัวอย่างหนึ่งเลยทีเดียว

จะเห็นว่าภาวะวิกฤตย่อมส่งผลเสียต่อเราและองค์กรอย่างชัดเจน แต่การแก้ไขจัดการที่มีประสิทธิภาพจะทำให้วิกฤตนั้นเป็นโอกาสที่ยิ่งใหญ่ได้ แต่นั่นก็ไม่ใช่เรื่องง่ายที่ใครก็สามารถทำได้ ถ้าไม่มีการเตรียมพร้อมและศึกษาถึงกระบวนการจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพและขาดการคิด

วิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อหาต้นเหตุของปัญหาที่แท้จริง ก็คงไม่สามารถพลิกวิกฤตที่เกิดขึ้นให้เป็นโอกาส หรือไม่สามารถแม้แต่จะกอบกู้ชื่อเสียงขององค์กรและแก้ไขปัญหาเพื่อจำกัดความเสียหายที่เกิดขึ้นได้เลย

ในประเทศไทยการแก้ไขภาวะวิกฤตที่มีประสิทธิภาพมักจะพบเห็นได้ไม่บ่อยนัก ส่วนใหญ่ที่พบเห็นมักเป็นการแก้ไขปัญหาที่ทำให้ปัญหาที่เป็นอยู่ใหญ่กว่าเดิมจากที่เป็น คล้ายกันกับในกรณีของบริษัท BP ในช่วงต้น อาจเป็นเพราะความแตกต่างในด้านของความคิดและวัฒนธรรมที่ทำให้การวิเคราะห์ปัญหามีกระบวนการที่แตกต่างกันในบางส่วน ทำให้ไม่สามารถนำแบบแผนการแก้ไขภาวะวิกฤตจากต่างประเทศมาใช้ได้ในสังคมไทยทั้งหมด และสิ่งที่น่าสนใจและสำคัญในการแก้ไขภาวะวิกฤตคือปัจจัยต่างๆที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและกระบวนการในการเลือกวิธีแก้ไขปัญหาวิกฤต ไม่ว่าจะเป็นชื่อเสียงขององค์กร ความจริงใจสารที่นำเสนอ ช่องทางที่ใช้สื่อสาร ระยะเวลาในการตอบสนอง เป็นต้น ล้วนแต่ส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ในการบริหารจัดการภาวะวิกฤตทั้งสิ้น

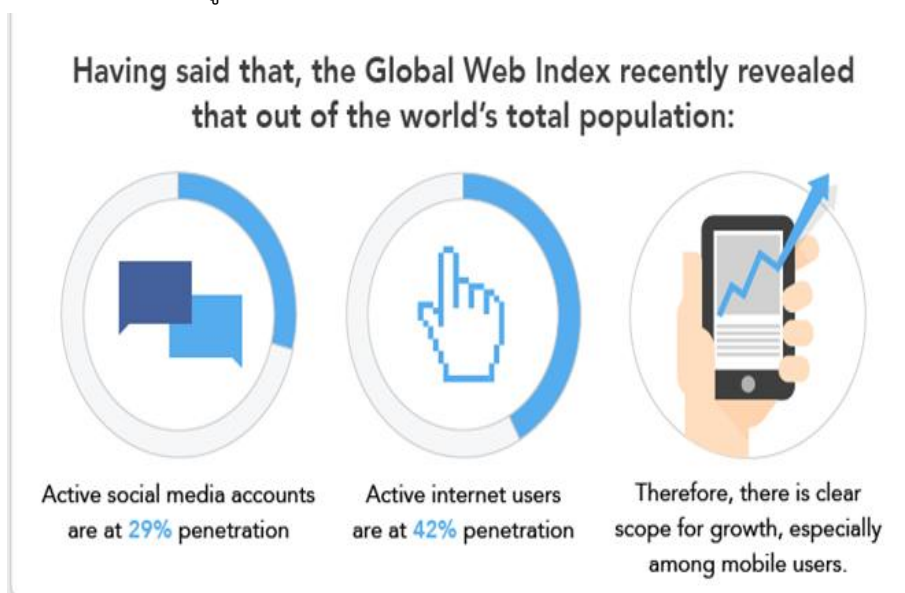
ปัจจุบันช่องทางในการสื่อสารที่เป็นตัวนำเสนอสารขององค์กรในการแก้ไขภาวะวิกฤตนั้นมีการพัฒนาไปอย่างมาก แตกต่างกับในสมัยก่อนที่ช่องทางการสื่อสารหลักมีเพียงโทรทัศน์ วิทยุ และหนังสือพิมพ์ แต่การเข้ามาของช่องทางการสื่อสารที่เรียกว่า Social Media ได้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคทั้งหมด ทำให้ปัญหาภาวะวิกฤตเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นได้ง่ายกว่าในสมัยก่อน ซึ่งองค์กรต้องมีการปรับกลยุทธ์และกระบวนการในการแก้ไขปัญหาให้เท่าทันกับสื่อที่มีการเปลี่ยนแปลงไป และทำความเข้าใจปัญหาผ่านปัจจัยต่างๆและพฤติกรรมของผู้บริโภคที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมากในยุคปัจจุบัน

ปัจจุบันมีช่องทางการสื่อสาร (Channel) เพิ่มขึ้นอย่างมากและสามารถเข้าถึงผู้คนได้มากกว่าสื่อหลักที่เราคุ้นเคยกันคือวิทยุหรือโทรทัศน์ นั่นก็คือสื่อทาง Social Media เช่น Facebook, Twitter, Line, Youtube, Pantip เป็นต้น ซึ่งองค์กรต่างๆ ต่างก็ใช้ช่องทางการสื่อสารเหล่านี้ มาช่วยในการประชาสัมพันธ์หรือโฆษณาสินค้าและองค์กรของตนเอง รวมไปถึงการสร้างความสัมพันธ์กับผู้บริโภคของตนเองอีกด้วย

จากสถิติผู้ใช้อินเทอร์เน็ตและSocial media และอินเทอร์เน็ตของจากประชากรในสหรัฐอเมริกาและทั่วโลกบางส่วน จะพบว่าผู้ใช้ที่ใช้อินเทอร์เน็ตทั้งหมดมีถึง 42% และในบรรดาผู้ใช้

อินเทอร์เน็ตมีผู้ใช้ Social media คิดเป็น 29% อีกทั้งยังพบว่าการเติบโตขึ้นของผู้ใช้ Social media ผ่านโทรศัพท์มือถือจะอัตราสูงขึ้นอีกด้วย

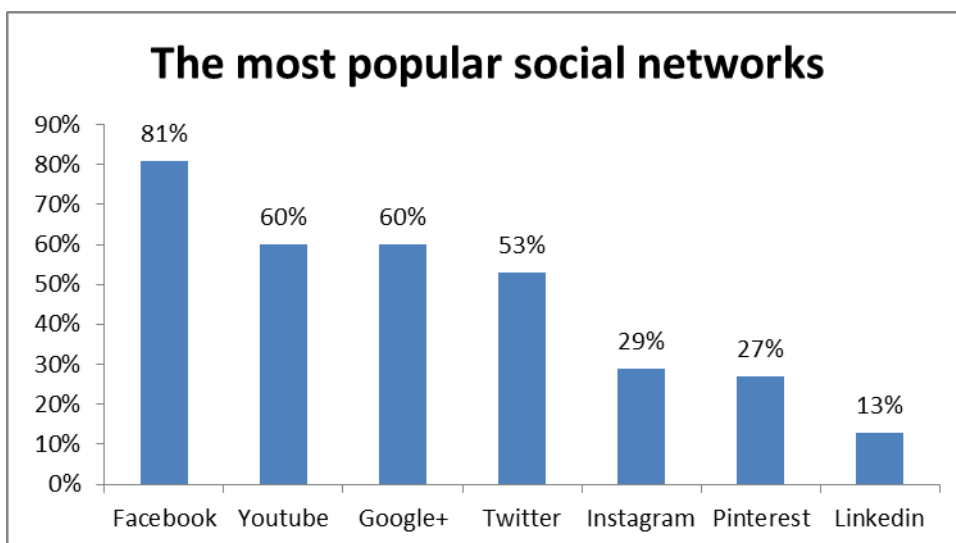
แผนภาพที่ 1.1 สถิติของผู้ใช้อินเทอร์เน็ตและ Social media ในไตรมาสที่ 2 ของปี 2015



ที่มา : Fayossy. (2015). สถิติน่ารู้เกี่ยวกับผู้ใช้ Social Media โคว้งสุดท้ายในปี 2015. Retrieved October 27, 2015 from <http://www.marketingoops.com/reports/metrix/the-state-of-social-media-marketing-2015/>

หากจัดอันดับของ Social media ที่เป็นที่นิยมมากที่สุดของประชากรจากสถิติของปีค.ศ. 2015 จะพบว่า Facebook มาเป็นอันดับ 1 ที่ 81% ตามมาด้วย Youtube และ Google+ ที่ 60% และ Twitter เป็นอันดับ 3 ที่ 53%

แผนภาพที่ 1.2 สถิติการจัดอันดับของสื่อ Social media ที่เป็นที่นิยมมากที่สุดในปี 2015

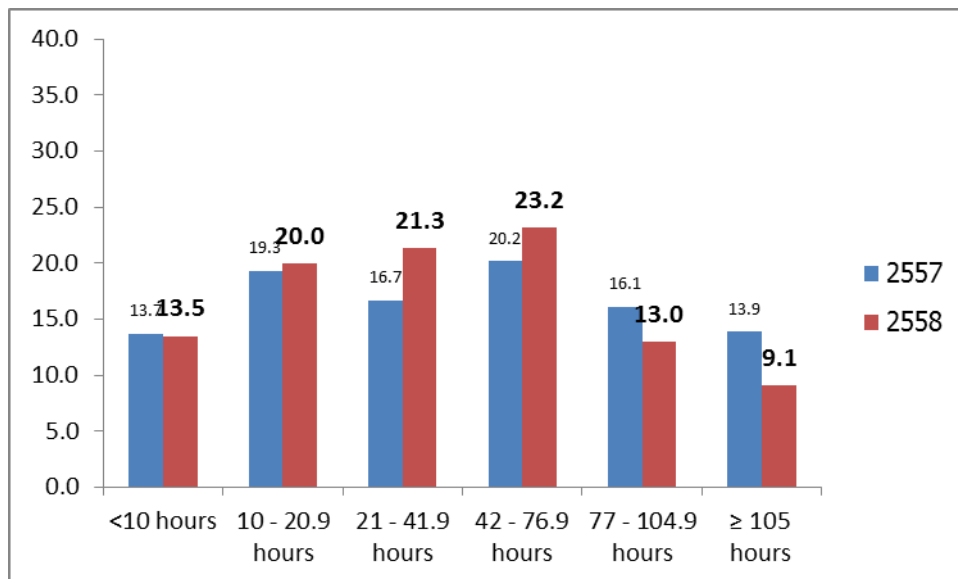


ที่มา : Fayossy. (2015). สถิติน่ารู้เกี่ยวกับผู้ใช้ Social Media โคล้งสุดท้ายในปี 2015. Retrieved October 27, 2015 from <http://www.marketingoops.com/reports/metrix/the-state-of-social-media-marketing-2015/>

หากมองให้เจาะลงไปอีก ในตัวบริบทสังคมไทย ประชากรในประเทศไทยมีการเปิดรับและใช้งานสื่อ Social media ค่อนข้างมาก เรียกได้ว่าสื่อ Social media ค่อนข้างเข้ามามีอิทธิพลอย่างมากกับการใช้ชีวิตของประชาชนในสังคมไทย จากที่กล่าวไปข้างต้นถึงจำนวนของสื่อ Social media ที่เพิ่มจำนวนมากขึ้น ประชาชนก็มีการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารจากสื่อเหล่านี้มากขึ้นตามไปด้วยเช่นกัน จากสถิติผู้ใช้งาน Internet ในปี 2557 และปี 2558 จะเห็นได้ว่ามีอัตราการใช้อินเทอร์เน็ตเพิ่มมากขึ้นจากปีก่อน และปี 2558 ก็มีแนวโน้มอัตราการใช้งานเพิ่มมากขึ้นกว่าปี 2557 ในช่วงการใช้งาน 10 – 76.9 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ค่อนข้างมาก



แผนภาพที่ 1.3 ร้อยละของผู้ใช้อินเทอร์เน็ต จำแนกตามจำนวนชั่วโมงการใช้งานอินเทอร์เน็ตต่อสัปดาห์



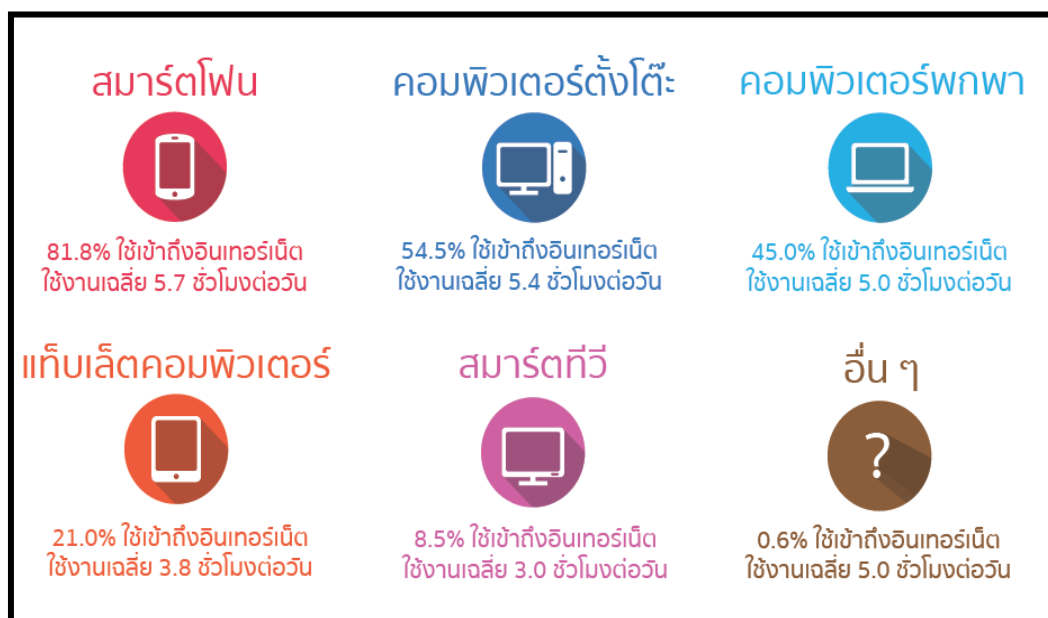
ที่มา : กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, ส. ส. อ. (2015). รายงานผลการสำรวจพฤติกรรมผู้ใช้อินเทอร์เน็ตในประเทศไทย ปี 2558 (1 ed.): สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์.

พฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปนั้น ไม่ได้เกิดจากปัจจัย การเข้ามาของ Internet เพียงอย่างเดียว แต่อุปกรณ์ทางการสื่อสาร เช่น โทรศัพท์มือถือ คอมพิวเตอร์พกพา (Notebook) แท็บเล็ต คอมพิวเตอร์ (Ipad, Galaxy note เป็นต้น) ก็ถือเป็นอุปกรณ์พกพาที่มีการพัฒนาไปมาก จนผู้ใช้สามารถเสพยาข้อมูลข่าวสารได้จากทุกที่ทุกเวลา ถือเป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่ทำให้สื่อ Social Network มีบทบาทเพิ่มมากขึ้นอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน และทำให้พฤติกรรมของผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงไปค่อนข้างมาก เนื่องจากเมื่อผู้บริโภคสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้ทุกที่ทุกเวลา สำนักข่าวต่างๆจึงมีการแข่งขันกันมากขึ้นในการนำเสนอข่าวสารที่รวดเร็ว และแย่งกันนำเสนอข่าวที่เป็นประเด็นในสังคม ส่งผลให้ข้อมูลข่าวสารมีการแพร่กระจายอย่างรวดเร็วในโลก Social Network ที่ผู้บริโภคพร้อมรับรู้ได้ตลอดเวลา เช่น หากผู้บริโภคพบปัญหาหรือความผิดพลาดที่เกิดจากผลิตภัณฑ์หรือการบริการขององค์กรหนึ่ง และผู้บริโภคเป็นคนให้ข้อมูลหรือต่อว่าองค์กรดังกล่าวใน Social Network ผ่านเว็บไซต์ต่างๆ จนเกิดเป็นประเด็นที่ได้รับความสนใจจากคนในสังคม สำนักข่าวก็จะรีบ

นำประเด็นมารายงานพร้อมติดตามและขยายผลให้ผู้บริโภครับรู้ทันที ทำให้ข้อมูลข่าวสารหรือคำต่อว่าจากผู้บริโภคกระจายไปอย่างรวดเร็ว แม้ความถูกต้องของข้อมูลนั้นอาจจะไม่สูงมาก แต่การแพร่กระจายของข่าวสารอย่างรวดเร็วนี้ ทำให้การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นต้องมีการดำเนินการแก้ไขอย่างรวดเร็ว ชัดเจน ทัวถึงและถูกวิธี เพื่อยับยั้งไม่ให้ข้อมูลที่เกิดขึ้นกระจายตัวต่อไปในวงกว้าง และชี้แจงถึงวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อไม่ให้กระทบต่อชื่อเสียงและรายได้ขององค์กรต่อไป

จะเห็นได้ว่าพฤติกรรมการใช้ Social network ที่เปลี่ยนไปของผู้บริโภคนั้น ส่งผลกระทบอย่างมากต่อการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นของแต่ละองค์กร ซึ่งจากข้อมูลของ กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ในปี 2558 พบว่า ผู้บริโภคใช้มือถือสมาร์ทโฟน (Smartphone) ในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารในอินเทอร์เน็ต มากกว่าร้อยละ 80 และมีปริมาณการใช้งานเฉลี่ยสูงถึง 5.7 ชั่วโมงต่อวัน รองลงมาเป็นคอมพิวเตอร์ตั้งโต๊ะ และคอมพิวเตอร์พกพา ใช้ในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารในอินเทอร์เน็ต ร้อยละ 54.5 และ ร้อยละ 45 ตามลำดับ โดยมีการใช้งานเฉลี่ยอยู่ที่ 5.4 และ 5 ชั่วโมงต่อวันตามลำดับ

แผนภาพที่ 1.4 ร้อยละของผู้ใช้อินเทอร์เน็ต และจำนวนชั่วโมงการใช้งานเฉลี่ยต่อวัน เปรียบเทียบตามอุปกรณ์ที่ใช้ในการเข้าถึงอินเทอร์เน็ต



ที่มา : กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, ส. ส. อ. (2015). รายงานผลการสำรวจพฤติกรรมผู้ใช้อินเทอร์เน็ตในประเทศไทย ปี 2558 (1 ed.): สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์.

ในทางกลับกันช่องทางการสื่อสารเหล่านี้ก็สามารถย้อนกลับมาทำร้ายชื่อเสียงของตัวองค์กรได้เช่นกัน เนื่องจากในปัจจุบันปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นขององค์กรหรือปัญหาที่เกิดขึ้นจากผลิตภัณฑ์ขององค์กรนั้น ได้ถูกเผยแพร่และกระจายผ่านช่องทางการสื่อสารเหล่านี้ไปอย่างรวดเร็วและรวดเร็วมากยิ่งขึ้นผ่านสื่อ Social Media ซึ่งผู้บริโภคนึงคนเดียวก็สามารถสร้างประเด็นปัญหา(Issue)ให้กับองค์กรได้ผ่านสื่อ Social media หรืออาจจะถึงขั้นทำให้องค์กรประสบกับภาวะวิกฤต(Crisis) จากการขยายข้อมูลของผู้บริโภคผ่านสื่อช่องทางต่างๆทำให้ปัญหานั้นถูกให้ความสำคัญมากขึ้น รวมไปถึงในกรณีที่ภาวะวิกฤตเกิดขึ้นใน Social Media และส่งผลกระทบต่อไปยังโลกแห่งความเป็นจริง ทำให้องค์กรเกิดความสูญเสียทั้งในด้านชื่อเสียงและรายได้อย่างมาก เพราะปัญหาที่เกิดขึ้นใน Social Network และไม่ได้รับการแก้ไขอย่างทันท่วงที ทำให้ปัญหาลูกกลมใหญ่โต สาเหตุเพราะพฤติกรรม

การใช้สื่อของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป สื่อ Social Media กลายมาเป็นหนึ่งในสื่อหลักที่ผู้บริโภคมี ปริมาณการใช้เพิ่มมากขึ้นในช่วง 4-5 ปีที่ผ่านมา ปริมาณเกี่ยวกับปัญหาในภาวะวิกฤตก็มากขึ้นตาม ช่องทางการสื่อสารที่เพิ่มมากขึ้น

ยกตัวอย่างเช่น ในกรณีของ Anthony Weiner สมาชิกวุฒิสภาของสหรัฐอเมริกา ในปี 2011 ที่มีการส่งรูปเปลือยของตนไปให้กับหญิงสาวหลายคนผ่านทาง Twitter ส่วนตัว โดยที่ Weiner นั้นมี ภรรยาอยู่แล้วและกำลังตั้งท้องอยู่ด้วย และผลจากสื่อสังคมออนไลน์ทำให้ผลกระทบที่เกิดจาก เหตุการณ์วิกฤตในครั้งนี้ขยายตัวอย่างรวดเร็ว โดยมีลำดับเวลาการเกิด ดังนี้

วันศุกร์ที่ 27 พฤษภาคม ค.ศ. 2011 : มีรูปเปลือยของ Weiner ถูกส่งออกไปให้หญิงสาว หลายคนผ่าน twitter ส่วนตัวของ Weiner หลังจากนั้นไม่นานรูปนั้นได้ถูกลบออกไป

วันเสาร์ที่ 28 พฤษภาคม : ผู้ใช้ Twitter คนอื่นๆพบรูปเปลือยของ Weiner และทำการแชร์ รูปไปยังกลุ่มผู้ติดตามของตัวเองต่อเนื่องไปเรื่อยๆ รวมไปถึง Blogger ต่างๆก็แชร์รูปภาพนี้ด้วย

วันเสาร์ที่ 28 พฤษภาคม ถึง วันอังคารที่ 31 พฤษภาคม ค.ศ. : Weiner ปฏิเสธว่าไม่ได้เป็นผู้ ส่งรูปภาพเหล่านั้น และใช้เวลากว่า 3 วันกล่าวอ้างว่า Twitter ของตนถูกเจาะระบบโดยผู้ไม่หวังดี

วันพุธที่ 1 มิถุนายน : Weiner ได้บอกกับสำนักข่าว MSNBC ว่า ไม่สามารถพูดได้อย่างมั่นใจ ว่าบุคคลในรูปใช้ตนหรือไม่

วันจันทร์ที่ 6 มิถุนายน : ได้มีการเปิดเผยภาพเปลือยเพิ่มเติมรวมไปถึงอีเมลล์ที่ Weiner ส่ง ให้กับหญิงสาวหลายคน กระทั่งระหว่างการแถลงข่าว Weiner ได้ยอมรับว่าเป็นผู้ส่งรูปภาพทั้งหมด จริงพร้อมยืนยันว่าบุคคลในรูปคือตน และปฏิเสธเรื่องการลาออกพร้อมกล่าวขอโทษ ยอมรับผิด และ ขอโอกาสปรับปรุงแก้ไขพฤติกรรมของตน

รูปที่ 1.6 ภาพข่าวจาก TIME ในงานแถลงข่าว วันที่ 6 มิถุนายน และWeiner ยอมรับว่าเป็นผู้ส่งรูปเปลือยของตนให้กับหญิงสาวผ่าน Twitter



ที่มา : [http://content.time.com/time/photogallery/0,29307,2076155\\_2281549,00.html](http://content.time.com/time/photogallery/0,29307,2076155_2281549,00.html)

จะเห็นได้ว่า Weiner ทำผิดพลาดหลักของการแก้ไขภาวะวิกฤตนั้นคือ การปิดบังความผิดและการโกหก แต่ในภายหลังได้ทำตามหลักการแก้ไขภาวะวิกฤตคือการยอมรับผิดต่อสิ่งที่เกิดขึ้น กล่าวคำขอโทษและให้คำมั่นว่าจะไม่ทำเช่นเดิมอีก แต่ในกรณีนี้คือภาวะวิกฤตในสื่อสังคมออนไลน์ เพราะฉะนั้นหลักการจึงแตกต่างกันออกไป สื่อสังคมออนไลน์ขยายภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นทำให้ผลกระทบไปไกลเกินกว่าจะควบคุมในเวลาอันรวดเร็ว Weiner คิดว่าตัวเองจะรอดจากภาวะวิกฤตนี้ไปได้ด้วยแนวทางการจัดการภาวะวิกฤตโดยไม่ได้คำนึงถึงเรื่องที่ถูกสร้างขึ้นใหม่ด้วยสื่อสังคมออนไลน์ กฎใหม่ที่ถูกสร้างขึ้นในสื่อสังคมออนไลน์ การวิเคราะห์และการสื่อสารที่เกิดขึ้นด้วยความเร็วที่เทียบไม่ได้กับภาวะวิกฤตปกติ ทำให้ในท้ายที่สุด Weiner ประกาศลาออกจากสมาชิกวุฒิสภาของสหรัฐอเมริกาในวันที่ 16 มิถุนายน ค.ศ. 2011

อีกกรณีตัวอย่างที่เกิดภาวะวิกฤตจากสื่อสังคมออนไลน์คือในกรณีของบริษัท Netflix บริษัทผู้ให้เช่าวิดีโอหนังออนไลน์ที่มีชื่อเสียงโด่งดังอย่างมาก ได้คิดจะทำการปรับโครงสร้างธุรกิจของบริษัทโดยจากเดิมกลายเป็นรูปแบบของการเช่าวิดีโอรายเดือนเป็นแบบไฟล์วิดีโอออนไลน์ (Streaming) และคิดค่าบริการเพิ่มขึ้น หรือ เป็นการเช่ารายเดือนแต่เป็นการส่งแผ่นวิดีโอให้แทนระบบไฟล์วิดีโอออนไลน์ และคิดค่าบริการเพิ่มขึ้นเท่ากับแบบแรก โดยได้นำประกาศดังกล่าว ประกาศผ่านBlogของบริษัท รวมถึงส่งอีเมลล์ให้กับลูกค้าทุกคน ว่าบริษัทมีแผนที่จะปรับเปลี่ยนโครงสร้างดังนี้ หลังจากประกาศออกไปได้ไม่นาน ผลตอบรับทางลบจากผู้บริโภคได้ตอบกลับอย่างมหาศาล ถึงแผนการปรับปรุงโครงสร้างที่ Netflix ได้คิดไว้ หน้าFacebook ของบริษัทได้ถูกโจมตีจากกลุ่มผู้บริโภคถึงการขึ้นราคา และโดนตราหน้าว่าเป็นบริษัทที่คิดจะเอาแต่ผลกำไร รวมไปถึงในtwitter ที่มีการตั้งhashtag #Dearnetflix ขึ้นมาเพื่อแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแผนการของNetflix 4 เดือนค่อไปมามีผู้บริโภคขอยกเลิกการใช้บริการเป็นจำนวน 8 แสนคน และยอดรายได้ตกลง 77%

2เดือนต่อมา นับจากวันที่เกิดภาวะวิกฤตขึ้น Netflix จึงเริ่มเคลื่อนไหวโดยการออกมาชี้แจงข้อเท็จจริงและอธิบายถึงแผนที่จะปรับโครงสร้างธุรกิจ รวมไปถึงเหตุผลที่ต้องขึ้นราคาในการเช่าวิดีโอ แต่ในประกาศชี้แจงนี้ ไม่ได้มีการกล่าวคำขอโทษอย่างจริงจัง ซึ่งระยะเวลา 2 เดือนกว่าที่Netflix จะออกประกาศนี้ก็เป็นเวลาที่ยาวมากต่อการตอบสนองภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น เพราะสื่อสังคมออนไลน์ได้ถูกใช้เป็นช่องทางในการตอบสนองของผู้บริโภคอย่างรวดเร็วและกว้างมาก

รูปที่ 1.7 ข่าวกีเกี่ยวกับการแก้ไขภาวะวิกฤตที่ไม่ประสบความสำเร็จของผู้บริหาร Netflix

### SIX REASONS NETFLIX CEO REED HASTINGS' APOLOGY FAILED

Written by Brad Phillips @MrMediaTraining on September 19, 2011 – 8:54 PM

Back in July, Netflix raised its rates by 60 percent for customers who subscribe to its DVD and streaming video services.

Customers were outraged. Hundreds of thousands of people canceled their subscription, and Wall Street responded by punishing the company's stock, which is down more than 50 percent over the past two months.

Despite the outrage, Netflix CEO Reed Hastings declined to apologize to his customers for two months, arrogantly adopting a crisis communications approach toward his customers that can best be described as: "Deal with it."



Netflix CEO Reed Hastings

Last night, Mr. Hastings finally posted an "apology" on his company's blog that missed the mark. It reads, in part:

ที่มา : <http://www.mrmediatraining.com/2011/09/19/six-reasons-netflix-ceo-reed-hastings-apology-failed/>

ในกรณีของNetflix ความผิดพลาดอย่างใหญ่หลวงคือระยะเวลาในการตอบสนองต่อภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น Netflix เพิกเฉยต่อกระแสตอบรับและความคิดเห็นในทางลบของผู้บริโภคมาตลอด 2 เดือนเต็ม กว่าจะออกมาเคลื่อนไหวก็ช้ามากแล้ว ซึ่งความผิดพลาดเริ่มแรกคือการสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพของNetflix ที่ต้องการถามความเห็นของผู้บริโภค ซึ่งควรใช้ช่องทางBlogของบริษัทที่มีผู้ติดตามอยู่มาก และเลือกใช้คำในเชิงถามความคิดเห็นไปในแนวทางหากในอนาคตบริษัทจะมีการปรับโครงสร้างธุรกิจ ผู้บริโภคทุกคนมีความเห็นอย่างไรต่อแผนการดังกล่าว จะดูเหมาะสมกว่าการใช้คำที่ดูเหมือนชี้แจงและยังส่งประกาศผ่านทางอีเมลล์ส่วนตัวให้ผู้บริโภครับรู้ จนเกิดเป็นกระแสโจมตีในสื่อสังคมออนไลน์ที่เกินจะควบคุมได้ และข้อผิดพลาดสุดท้ายคือการไม่กล่าวคำขอโทษอย่างจริงจัง หลังจากเวลาผ่านไป 2 เดือน แล้วเบี่ยงประเด็นไปที่ประเด็นอื่นแทน ทำให้ผู้บริโภครู้สึกทางลบต่อบริษัทมากกว่าเดิม

จากกรณีข้างต้นจะเห็นได้ว่าการรับรู้ข้อมูลข่าวสารในปัจจุบันนั้น ผู้บริโภคมีการรับรู้ผ่านอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ที่อยู่รอบตัวเราทั้งสิ้นและที่สำคัญที่สุดคือสังคมไทยมีการใช้สื่อ Social Network เป็นจำนวนมากจนแทบจะเรียกได้ว่า Social Media อยู่ในการใช้ชีวิตตลอดทั้งวันของหลายๆคนเลยทีเดียว ตรงจุดนี้เองที่เป็นเรื่องน่าสนใจอย่างมากเมื่อเทียบกับสมัยก่อนที่สื่อ Social ยังไม่ได้เข้ามามีบทบาทกับสังคมไทย ปริมาณปัญหาที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะประเด็นปัญหาหรือภาวะวิกฤตของตัวองค์กรหรือบุคคล ไม่ได้มีมากมายเท่ากับทุกวันนี้ ที่ผู้บริโภคใช้พลังของสื่อ Social Media ในการกระจ่ายการสื่อสารเกี่ยวกับความผิดพลาดหรือสิ่งที่ตนเองพบเจอมาออกไป หรือเรียกได้ว่าผู้บริโภคหรือลูกค้าเป็นผู้สร้างเนื้อหาต่างๆเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ขององค์กรทั้งในทางบวกและทางลบได้ด้วยตนเอง โดยไม่ต้องพึ่งพาผู้ที่ทำหน้าที่สื่อหลักอย่างผู้สื่อข่าวอีกต่อไป ทำให้ปัญหาพร้อมที่จะเกิดขึ้นได้ทุกเมื่อและทุกเวลา องค์กรที่ไม่ใส่ใจหรือไม่ปรับเปลี่ยนตามกระแสของช่องทางการสื่อสารที่เปลี่ยนแปลงไป ย่อมเกิดผลเสียอย่างร้ายแรงที่จะตามมาในอนาคตอย่างแน่นอน เช่นในกรณีของบริษัทในเครือเจริญโภคภัณฑ์หรือ CP ที่ต้องเจอกับปัญหาภาวะวิกฤตเมื่อผู้บริโภคออกมารวมตัวกันต่อต้านผลิตภัณฑ์ที่มาจากเครือของเจริญโภคภัณฑ์ทั้งหมด และเป็นการรวมตัวกันผ่านทาง Social Media รวมไปถึงต้นตอของปัญหาที่ลุกลามขึ้นก็เกิดจากกระแสของผู้บริโภคใน Social Media ด้วยเช่นกัน



รูปที่ 1.8 สื่อออนไลน์ได้ลงข่าวบริษัทCP ถูกบอยคอตผลิตภัณฑ์จากผู้บริโภคที่รวมตัวกันผ่านโลกโซเชียล



ที่มา : isranews. (2558). “เจ้าสัวธนินท์” เก้าอี้ร้อน! สั่งลั่นกลองรบสู้สงครามข้าวไชเบอร์โจมตี“ซีพี”. Retrieved 22 october, 2558 from [http://www.isranews.org/isra-news/item/38383-tanin\\_8889.html](http://www.isranews.org/isra-news/item/38383-tanin_8889.html)

จากข่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่าบริษัทในเครือเจริญโภคภัณฑ์มีการรับมือกับปัญหาในภาวะวิกฤตที่ไม่ดีพอ และไม่มี ความเข้าใจในการแก้ปัญหาบนสื่อออนไลน์ หรือเรียกได้ว่า ไม่มีการปรับตัวให้ทันยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้จากประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นในตอนแรกที่เป็นปัญหาเรื่องการลอกเลียนแบบผลิตภัณฑ์ของบริษัทอื่น ลุกลามกลายเป็นปัญหาในระดับภาวะวิกฤต เพราะไม่มีการเข้ามาจัดการปัญหาที่มีประสิทธิภาพพอนั่นเอง

กรณีร้านอาหาร Ootoya ที่เกิดวิกฤตขึ้นเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของร้าน โดยมีผู้ใช้คนหนึ่ง ใน Pantip ได้ตั้งกระทู้โจมตีอาหารของ Ootoya ว่ามีพยาธิอยู่ในเนื้อหมู และพบระหว่างรับประทานอาหารอยู่ ทำให้เกิดกระแสโจมตีและต่อต้านอาหารของ Ootoya เป็นจำนวนมาก ถึงขั้นส่งผลให้ 2 วันต่อมาหลังจากข่าวสารกระจายต่องูไปกันทาง Social media ยอดขายของ Ootoya ตกลงกว่า 10% ทำให้ Ootoya ต้องเข้ามาจัดการปัญหาด้วยการหาสาเหตุของปัญหาสืบหาว่าเป็นความผิดพลาดที่มีพยาธิอยู่ในเนื้อหมูของผลิตภัณฑ์ตนเองจริงหรือไม่ และหลังจากทำการสืบหาความจริง พบว่าพยาธิในเนื้อ

หมู่นั้น แท้จริงแล้วเป็นเส้นเลือดของหมู ที่มีเป็นปกติ เมื่อ Ootoya รู้ข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นแล้ว จึงได้ทำการประสานงานกับบริษัท S-pure ที่เป็นผู้ส่งเนื้อหมูให้กับ Ootoya เพื่อออกแถลงข่าวร่วมกันถึงความจริงของปัญหาที่เกิดขึ้น และเชิญนักวิชาการมาร่วมแถลงข่าวด้วยเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น โดยหลังการแถลงข่าวออกไป เว็บไซต์ข่าวหลายเว็บได้นำข่าวของ Ootoya ไปเขียนข่าวโดยมีเนื้อหาข่าวเกี่ยวกับความจริงที่ Ootoya ออกมาแถลงข่าว ทำให้ท้ายที่สุดกระทู้ที่ผู้ใช้ใน Pantip ตั้งใจโจมตี Ootoya ในตอนแรกได้ถูกลบออกไปและกระแสใน Social media ก็ตีกลับมาเป็นฝ่าย Ootoya ที่สามารถอธิบายความจริงและปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างละเอียดและมีความน่าเชื่อถือ และลูกค้าก็กลับมาเชื่อมั่นใน Ootoya เช่นเดิม

รูปที่ 1.9 เว็บไซต์ข่าวหลายเว็บไซต์ได้ร่วมกันเขียนข่าววันที่ Ootoya ออกแถลงข่าวเกี่ยวกับปัญหาพยาธิในเนื้อหมูที่เกิดขึ้น

The screenshot shows a news article from k@pook! with the following details:

- Headline:** "โอโตยะ" แถลง สืบแปลปลอมในเนื้อหมู... **ข่าวสด**
- Engagement:** 44,960 shares, 35 comments.
- Article Title:** "โอโตยะ" แถลงโต้พบพยาธิในเนื้อหมู ยืนยันคุณภาพวัตถุดิบร้านอาหารญี่ปุ่น
- Sub-headline:** ร้านอาหารญี่ปุ่นชื่อดังแถลง ภาพคล้ายพยาธิในเนื้อหมู ที่เกิดแค่เส้นเลือด
- Author:** โอโตยะ ควงเอส-เฟียว นักวิชาการหมู แคสเส้นเลือดหมู ระยะ 2 วันแรก
- Image:** A close-up of a piece of meat with a blood vessel, and a diagram of a pig's internal organs.
- Share Count:** 14.9K SHARES
- Text:** ผู้จัดการใหญ่ ร้านอาหารญี่ปุ่นสไตล์... เข้าไปรับประทานอาหารที่ร้านโอโตยะ... สำหรับทราบปัญหาตลอด โดยเร่งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น และพร้อมแสดงคำรณถึงความเป็นไปได้ที่จะมีสิ่ง

ที่มา : Magazine, P. (2015).

โอโตยะ ควงเอส-เฟียว

นักวิชาการ แจงกรณีราม่าพยาธิในหมู แค่เส้นเลือดหมู ระบุ 2 วันแรกยอดขายตก 10%.

Retrieved October 27, 2015 from <http://www.positioningmag.com/content/61270>

Khaosod.co.th. (2015). "โอโตยะ" แกลงโต้พพยาธิในเนื้อหมู ยันคุณภาพวัตถุดิบ  
ร้านอาหารญี่ปุ่น. Retrieved from October 27, 2015

[http://www.khaosod.co.th/view\\_newsonline.php?newsid=1440067668](http://www.khaosod.co.th/view_newsonline.php?newsid=1440067668)

Kapook.com. (2015). โอโตยะ แกลง สิ่งแปลกปลอมในเนื้อหมูไม่ใช่พยาธิ เป็นเพียงเส้น  
เลือด. Retrieved October 27, 2015 from <http://highlight.kapook.com/view/125166>

Sanook.com. (2015). ร้านอาหารญี่ปุ่นชื่อดังแกลง ภาพคล้ายพยาธิในเนื้อหมู ที่แท้แค่เส้น  
เลือด. Retrieved October 27, 2015 from <http://news.sanook.com/1851134/>

จากกรณีของ Ootoya เราจะเห็นว่าในทางกลับกันเมื่อเกิดปัญหาหรือภาวะวิกฤตขึ้น องค์กรสามารถใช้ช่องทาง Social media เพื่อตอบสนองต่อปัญหาและแก้ไขปัญหาได้อย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังเป็นช่องทางที่สามารถช่วยในการกระจายข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว ใช้เวลาในการตอบสนองต่อปัญหาได้รวดเร็ว แต่ก่อนจะแก้ไขปัญหาวิกฤติที่เกิดขึ้นได้นั้น องค์กรจะต้องรู้จักกับปัญหาระดับภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นให้ดีก่อนจะลงมือแก้ปัญหาหรือชี้แจงผ่านช่องทางต่างๆ

ในกรณีศึกษาที่ผู้วิจัยได้หยิบยกมาคือสถานการณ์ซึ่งเป็นภาวะวิกฤตของธนาคารพาณิชย์ทั้ง 2 แห่ง ได้แก่ กรณีการรับสมัครพนักงานในตำแหน่งที่ปรึกษาด้านการเงินฝักหัดของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด มหาชน และ กรณีผู้จัดการทำร้ายคนท้อง ของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด มหาชน ซึ่งถือเป็นภาวะวิกฤตที่ไม่ได้มีความเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ขององค์กรโดยตรง แต่เป็นภาวะวิกฤตที่ส่งผลต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กรอย่างมากและเป็นภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นในสื่อสังคมออนไลน์ สิ่งที่น่าศึกษาคือองค์กรจะมีวิธีการรับมือกับภาวะวิกฤตในกรณีดังกล่าวอย่างไรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในยุคสมัยที่สื่อสังคมออนไลน์มีอิทธิพลอย่างมาก

ตัวแปรที่ส่งผลต่อการแก้ไขปัญหาจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องคำนึงถึงเพื่อที่จะตอบสนองต่อปัญหาในรูปแบบที่แตกต่างกัน ได้แก่ ระยะเวลาในการตอบสนองต่อปัญหา, ช่องทางการสื่อสารที่ใช้, ตัวสารที่ใช้ในการสื่อสารหรือกลยุทธ์ที่ใช้ในการแก้ภาวะวิกฤต (Strategic Crisis Management) ซึ่งตัวแปรเหล่านี้ต้องมีความสอดคล้องกันและจะต้องไม่ใช่โดยไม่มีคามจำเป็น เช่น การกระจาย

ข่าวสารการแก้ปัญหาหรือแก้ปัญหาไปในทุกๆช่องทางสื่อสารที่มี ในขณะที่ปัญหาที่เกิดขึ้นไม่ใช่ปัญหาใหญ่ ก็จะเป็นการทำให้ผู้บริโภครับรู้ถึงปัญหาที่เกิดขึ้นมากกว่าเดิมและทำให้ผู้บริโภคมองว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นปัญหาที่ใหญ่กว่าความเป็นจริงอีกด้วย รวมไปถึงวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นผ่านตัวแปรต่างๆที่กล่าวไปข้างต้นเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงที่สุดสำหรับบริบทสังคมไทย จึงเป็นที่มาของการศึกษาเรื่อง “การสื่อสารและการจัดการภาวะวิกฤตในเครือข่ายสังคมออนไลน์ (Communication and crisis management in social networks)”

### ปัญหานำการวิจัย

1. กระบวนการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤตในสังคมออนไลน์เป็นอย่างไร
2. ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการวิกฤตในสื่อสังคมออนไลน์คืออะไร

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อทราบถึงกระบวนการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤตในสื่อสังคมออนไลน์
2. เพื่อทราบถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการวิกฤตในสื่อสังคมออนไลน์

### ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาถึงตัวแปรสำคัญต่างๆที่มีความสำคัญในการแก้ไขปัญหาในภาวะวิกฤต เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Textual Analysis) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ในการจับประเด็นและวิเคราะห์เนื้อหาของภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น ได้แก่ กลยุทธ์และกลวิธีที่ใช้ ชื่อเสียงของผู้สื่อสาร ช่องทางที่ใช้ ระยะเวลาที่ตอบสนอง ว่ามีกระบวนการแก้ไขปัญหาอย่างไรในบริบทของเครือข่ายสังคมออนไลน์ จากนั้นจึงทำการสัมภาษณ์นักสื่อสารขององค์กรที่ศึกษาและบริษัทที่ปรึกษาประชาสัมพันธ์ขององค์กรนั้น ว่ามีกระบวนการแก้ไขปัญหาอย่างไร และสอดคล้องกับการวิเคราะห์เนื้อหาที่ทำมาหรือไม่ เพื่อนำไปเป็นแนวทางการสื่อสารและการจัดการภาวะวิกฤตในเครือข่ายสังคมออนไลน์ต่อไป โดยช่วงระยะเวลาที่ทำการศึกษาเก็บข้อมูลคือช่วงเดือนเมษายน – พฤษภาคม พ.ศ. 2559

### นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

**ภาวะวิกฤต (Crisis)** หมายถึง ภาวะของปัญหาที่ไม่ได้เกิดขึ้นเป็นปกติ มีความรุนแรงและส่งผลกระทบต่อด้านลบอย่างมากต่อตัวองค์กรและเกิดความเสียหายในวงกว้าง ที่ตัวองค์กรไม่สามารถ

ควบคุมผลของปัญหาที่เกิดขึ้นได้ โดยในการศึกษาครั้งนี้จะศึกษาในกรณีภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นกับสถาบันการเงิน 2 แห่ง คือภาวะวิกฤตเรื่องการกีดกันนักศึกษาจากสถาบันจากราชภัฏในการคัดเลือกพนักงานเข้าทำงานของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด มหาชน และ ภาวะวิกฤตเรื่องกรณีทะเลาะวิวาททำร้ายร่างกายผู้หญิงท้องของผู้จัดการธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด มหาชน

**ภาวะวิกฤตในสื่อสังคมออนไลน์** หมายถึง ภาวะของปัญหาที่มีความรุนแรงและเกิดขึ้นในสื่อสังคมออนไลน์ มีการขยายความเสียหายต่อชื่อเสียงขององค์กรผ่านสื่อสังคมออนไลน์และได้รับความสนใจจากสื่อหลัก เช่น โทรทัศน์ หรือหนังสือพิมพ์ และหยิบประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นไปนำเสนอต่อ

**การบริหารจัดการภาวะวิกฤต (Crisis management)** หมายถึง การหาทางป้องกันหรือลดความเสียหายที่เกิดขึ้นจากภาวะวิกฤตให้ได้มากที่สุดเพื่อเป็นการปกป้องทั้งตัวองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากความเสียหายที่เกิดขึ้นในทุกๆด้าน โดยขั้นตอนในการบริหารจัดการภาวะวิกฤตมีด้วยกัน 4 ขั้นตอน คือ 1.ขั้นตอนการป้องกัน (Prevention) 2.ขั้นตอนการเตรียมความพร้อม (Preparation) 3.ขั้นตอนการตอบสนอง (response) 4.ขั้นตอนการปรับปรุงพัฒนา (Revision)

**ระยะเวลาที่ใช้ในการตอบสนอง (Response Time)** หมายถึง ระยะเวลา นับตั้งแต่เกิดภาวะวิกฤตไปจนถึงเวลาที่องค์กรหรือผู้ส่งสารใช้ในการคิดวิเคราะห์ก่อนที่จะส่งสารออกไปเพื่อยับยั้งและแก้ไขภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น มีหน่วยเป็น ชั่วโมง (hour) วัน (Day) สัปดาห์ (Week) หรือเดือน (Month)

**ชื่อเสียงของผู้ส่งสาร (Sender Reputation)** หมายถึง การสั่งสมของความรู้สึกในทางบวกหรือลบจากผู้บริโภคที่มีต่อตัวองค์กรหรือบุคคลมาเป็นระยะเวลาหนึ่ง ความรู้สึกที่ผู้บริโภคได้รับจากการใช้บริการหรือผลิตภัณฑ์ขององค์กร หรือ ความประทับใจและไม่ประทับใจในฝีมือการแสดงและการวางตัวของดารานักแสดง หรือเป็นตำแหน่งในองค์กร ฐานะทางสังคม ของผู้ส่งสารต่างก็เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดเป็นชื่อเสียงของผู้ส่งสารได้

**สื่อสังคมออนไลน์ (Social Media)** หมายถึง สื่อที่มีระบบการสื่อสารที่ใช้อินเทอร์เน็ตเป็นหลักในการสร้างปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ผู้ใช้สามารถสร้างเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับตนเองหรือที่ตนเองต้องการเพื่อแบ่งปันกับเพื่อนหรือต้องการให้สาธารณชนรับรู้ ในที่นี้หมายถึง Facebook, Twitter, Pantip และ website ขององค์กร

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อเพิ่มองค์ความรู้ทางวิชาการและเป็นแนวทางในการวิจัยอันเป็นประโยชน์ต่อกวางแผนการตลาดและนักสื่อสารองค์กรที่ต้องเผชิญกับภาวะวิกฤตรูปแบบต่างๆที่มีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้นในอนาคต
2. เพื่อเป็นแนวทางให้นักวางแผนสื่อและนักสื่อสารองค์กรรวมไปถึงผู้บริหาร ในการพิจารณาเลือกกลยุทธ์ในการตอบสนองต่อภาวะวิกฤตในรูปแบบต่างๆ และเข้าใจในตัวแปรที่ใช้ในการวางแผนและกลยุทธ์มากยิ่งขึ้น เพื่อเลือกวิธีการแก้ไขปัญหาในภาวะวิกฤตได้อย่างถูกประเด็นและเหมาะสมกับปัญหาที่เกิดขึ้น



## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเรื่อง “การสื่อสารและการจัดการภาวะวิกฤตในเครือข่ายสังคมออนไลน์” ได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องไว้ ดังนี้

1. แนวคิดการสื่อสารและการจัดการภาวะวิกฤต (Crisis Management)
2. แนวคิดสื่อสังคมออนไลน์และเครือข่ายสังคมออนไลน์ (Social media and Social Network)
3. แนวคิดการออกแบบสารเพื่อโน้มน้าวใจ (Message design for persuasive)

#### 1.แนวคิดการสื่อสารและการจัดการภาวะวิกฤต (Crisis Management)

นิยามของการจัดการภาวะวิกฤต (Orji, Vassileva, & Mandryk, 2014)

การบริหารจัดการในสถานการณ์วิกฤติแตกต่างจากการบริหารจัดการความเสี่ยงตรงที่การบริหารจัดการความเสี่ยงจะเกี่ยวข้องกับหายนะที่เกิดจากธรรมชาติ แต่การบริหารจัดการในสถานการณ์วิกฤติจะเน้นหายนะที่มาจากคนมากกว่า (Mitroff, 2001) ซึ่งการจัดการในสถานการณ์วิกฤติเป็นระบบการทำงานขององค์กรที่พยายามหลีกเลี่ยงและยับยั้งปัญหาหรือหายนะที่เกิดขึ้นกับองค์กรก่อนที่จะส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Boin, 2008) และจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นโดยให้เกิดความสูญเสียกับตัวองค์กรน้อยที่สุดเพื่อทำให้องค์กรสามารถกลับมาดำเนินธุรกิจได้เป็นปกติโดยเร็ว (Pearson and Clair, 1998 as cited in Zehir and Yavus, 2014) โดยหนึ่งในกระบวนการในการจัดการในสถานการณ์วิกฤติคือการสื่อสารที่ดีของทีมที่ถูกจัดตั้งขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาในภาวะวิกฤติ โดยเฉพาะ (Guth and Marsh, 2007) จากประสบการณ์และความสามารถแล้วผู้จัดการระดับอาวุโส (Senior manager) จะต้องรับเป็นหัวหน้าทีมในการจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นและเลือกคนที่จะเข้ามาในทีมด้วยความรอบคอบและให้ครอบคลุมทุกฝ่ายที่จะช่วยกันแก้ปัญหาในสถานการณ์วิกฤติได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Barton, 1993) การบริหารจัดการในสถานการณ์วิกฤติที่ดีต้องสามารถรู้จักการใช้สื่อเพื่อการส่งสารออกไปให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรได้เห็นว่าองค์กรมีความตั้งใจในการจัดการกับปัญหาอย่างไรและมีความพึงพอใจในวิธีการการคลี่คลายปัญหาขององค์กร (Chi and Hung, 2011)

แต่นั้นก็ไม่ใช่ง่ายโดยเฉพาะกับในภาวะสังคมปัจจุบัน ที่ประชาชนรับข่าวสารจากสื่อกันอย่างไม่ได้ไตร่ตรองหรือมีการกลั่นกรองข้อมูลก่อน เพราะในบางครั้งตัวสื่อเองก็ทำหน้าที่เป็นเครื่องขยายเสียงให้กับปัญหาที่เกิดขึ้น ทำให้ข่าวสารเกี่ยวกับสถานการณ์วิกฤติมีความรุนแรงมากยิ่งขึ้นกว่าเดิมและกระจายออกไปสู่ผู้บริโภคมากยิ่งขึ้น (Yannopoulou, 2011)

### ประเภทของภาวะวิกฤต

ปัจจัยที่ทำให้เกิดสถานการณ์วิกฤติมีมากมาย ซึ่งโดยส่วนมากปัจจัยที่สร้างปัญหาให้แก่องค์กรคือปัจจัยเรื่องสภาพอากาศ ภัยพิบัติจากธรรมชาติ ปัญหาด้านสภาพการเงิน และปัจจัยที่ทำให้เกิดปัญหาขึ้นบ่อยมากที่สุดคือตัวผลิตภัณฑ์และการบริการขององค์กร (Guth and Marsh, 2007) จากปัจจัยต่างๆเหล่านี้ทำให้เกิดภาวะวิกฤติในรูปแบบต่างๆซึ่งสามารถแบ่งเป็นประเภทใหญ่ๆได้ 2 ประเภทคือ (Ulmer, Seenow and Seeger, 2011; Coombs, 2015)

1. ภาวะวิกฤตขององค์กร (Organizational Crisis) หรือ ภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้นโดยการกระทำของมนุษย์ (Intentional Crises) คือ ภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้นจากเหตุการณ์ที่อยู่เหนือการคาดการณ์ซึ่งส่งผลต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของสุขภาพ ความปลอดภัย สิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ และความผิดพลาดที่เกิดจากผลิตภัณฑ์ขององค์กร ซึ่งสามารถส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างร้ายแรงได้ รวมไปถึงเหตุการณ์ที่เกิดจากเจตนาของบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือองค์กรคู่แข่งที่มีความประสงค์ร้ายต่อองค์กรของเรา

2. ภัยพิบัติ (Disaster) หรือ ภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้นโดยไม่ได้มาจากการกระทำของมนุษย์ (Unintentional Crises) คือ ภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้นเองจากภัยธรรมชาติหรือภาวะวิกฤติที่ส่งผลความเสียหายต่อองค์กรในระดับที่รุนแรงอย่างมาก อาจมาจากอุบัติเหตุจากการทำงานผิดพลาดของระบบหรือความผิดพลาดจากผลิตภัณฑ์ขององค์กรซึ่งเป็นภาวะวิกฤติที่มีความเกี่ยวข้องกับภาวะวิกฤตประเภทขององค์กรด้วย ซึ่งถือเป็นภาวะวิกฤติที่ไม่ได้เกิดขึ้นจากเจตนาของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เป็นวิกฤติที่เกิดขึ้นโดยไม่สามารถหลีกเลี่ยงความเสียหายได้

ภาวะวิกฤติขององค์กรสามารถแบ่งออกได้เป็น 7 ประเภท ได้แก่ (Motarjemi, 2014; Ulmer et al., 2011; Mitroff, 2001; Barton, 1993; Coombs, 2015)



1.ภาวะวิกฤติด้านข้อมูลขององค์กร (Information crises) คือวิกฤติที่เกิดจากความเสียหายของข้อมูลหรือการรั่วไหลของข้อมูลที่เป็นความลับขององค์กรรวมไปถึงมีการกระจายข้อมูลที่ผิดพลาดผ่านช่องทางอินเทอร์เน็ต

2.ภาวะวิกฤติด้านทรัพยากรบุคคล (Human resource crises) คือวิกฤติจากการทำงานที่ผิดพลาดของบุคลากรในรูปแบบต่างๆหรือมีความเกี่ยวข้องกับบุคคลในองค์กร เช่น ผู้จัดการไม่มีความสามารถเพียงพอ, ผู้บริหารมีการดำเนินงานโดยไม่มีความโปร่งใส ไปจนถึงการลาออกอย่างไม่คาดคิดของพนักงานและความสัมพันธ์ที่ย่ำแย่ของพนักงานในองค์กร

3.ภาวะวิกฤติด้านชื่อเสียงขององค์กร (Reputation crises) คือวิกฤติจากข่าวลือในด้านลบเกี่ยวกับองค์กรหรือการบอกต่อของผู้บริโภคในด้านลบหรือการออกมาประท้วงต่อต้านการดำเนินงานของบริษัทจากคนในชุมชนที่มีความเกี่ยวข้องกับองค์กร ซึ่งส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงของบริษัทโดยตรง

4.ภาวะวิกฤติจากความรุนแรงและการทุจริต (Crisis resulting from psychopathic acts) คือวิกฤติที่เกิดจากการก่อวินาศกรรมหรือการโจรกรรมในรูปแบบต่างๆเช่น การก่อการร้าย การยกยอกเงินของบริษัท การปลอมแปลงสินค้าขององค์กร เป็นต้น

5.ภาวะวิกฤติจากการเข้าซื้อกิจการของผู้ถือหุ้น (Hostile takeovers) เป็นวิกฤติที่เกิดจากผู้ถือหุ้น (Shareholders) ไม่เห็นด้วยกับการดำเนินงานของบริษัทจึงได้ผนึกกำลังกันซื้อหุ้นของบริษัทเป็นจำนวนมากเพื่อให้ได้มาซึ่งสิทธิ์ในการตั้งคณะกรรมการบริหารงานชุดใหม่ได้

6.ภาวะวิกฤติจากความผิดพลาดของผลิตภัณฑ์ (Product failure) เกิดจากความไม่ได้มาตรฐานของผลิตภัณฑ์ที่ออกวางจำหน่าย หรือการบริการที่ไม่ดีต่อลูกค้า ทำให้เกิดการเรียกสินค้ากลับคืน (Product recall) หรือได้รับคำวิจารณ์จากผู้บริโภคในทางลบเป็นจำนวนมาก

7.ภาวะวิกฤติด้านเศรษฐกิจ (Economic crises) คือวิกฤติที่เกิดจากสภาพเศรษฐกิจที่ย่ำแย่ อาจมีที่มาจากการบริหารจัดการด้านการเงินขององค์กรมีข้อผิดพลาดและไม่รัดกุมมากพอหรือเป็นช่วงที่ประเทศกำลังประสบปัญหาเศรษฐกิจทำให้ธุรกิจต่างๆมีผลกำไรที่น้อยลง

ภาวะวิกฤติที่เป็นภัยพิบัติ สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท คือ

1.ภาวะวิกฤติเชิงกายภาพ (Physical crises) เป็นวิกฤติจากความสูญเสียด้านวัตถุที่มีความสำคัญกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น เกิดความเสียหายกับเครื่องจักรที่ใช้ผลิตหรือโรงงานที่เป็นกำลังหลักในการผลิตสินค้าเกิดอุบัติเหตุทำให้ไม่สามารถผลิตสินค้าต่อได้

2.ภาวะวิกฤติจากภัยธรรมชาติ (Natural disasters) คือวิกฤติที่ได้รับความเสียหายจากปรากฏการณ์ต่างๆของธรรมชาติที่เกิดขึ้น เช่น ลมพายุที่มีความรุนแรง แผ่นดินไหว, น้ำท่วมและไฟไหม้

3.ภาวะวิกฤติด้านสิ่งแวดล้อมหรือสารเคมี (Environment accident) เป็นวิกฤติที่เกิดจากการแพร่กระจายของเชื้อโรคหรือไวรัสที่เกิดขึ้นใหม่และการรั่วไหลจากความผิดพลาดของสารเคมีที่ทำลายสิ่งแวดล้อม เช่น ไข้หวัดนก หรือไข้หวัด 2009 หรือการรั่วไหลของน้ำมันลงสู่ทะเล ทำให้สิ่งมีชีวิตในทะเลตายและสภาพแวดล้อมเสียหายอย่างมาก

และจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีการสื่อสารในปัจจุบัน ทำให้เกิดภาวะวิกฤติอีกประเภทหนึ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก นั่นคือภาวะวิกฤติที่เกิดจากเครือข่ายสังคมออนไลน์ ซึ่งจะกล่าวถึงต่อไปในภายหลัง

## ลำดับขั้นของการเกิดภาวะวิกฤต

หลายคนเข้าใจผิดเกี่ยวกับภาวะวิกฤติว่ามีการเปลี่ยนแปลงแบบสุ่มตลอดเวลา แท้จริงแล้วภาวะวิกฤตมีการเปลี่ยนแปลงและเติบโตเป็นลำดับขั้นตอน 3 ลำดับ ได้แก่ (Guth and Marsh, 2007; Coombs, 2015)

1. ขั้นตอนการเตรียมรับมือภาวะวิกฤต (Precrisis) หรือการเฝ้าระวัง (Warning stage) คือขั้นตอนที่เริ่มเห็นปัญหาบางอย่างที่อาจนำไปสู่ภาวะวิกฤตได้ ขั้นตอนนี้หากองค์กรสามารถยับยั้งปัญหาที่เกิดขึ้นได้ก็สามารถเลี่ยงภาวะวิกฤตที่จะเกิดขึ้นได้ แต่ไม่ใช่ทุกภาวะวิกฤตที่องค์กรจะสามารถเลี่ยงได้ ดังนั้นจึงต้องมีการจัดเตรียมแผนการในการรับมือกับภาวะวิกฤตไว้ด้วย

2. ขั้นตอนการเกิดภาวะวิกฤต (Crisis event) คือขั้นตอนที่ภาวะวิกฤตได้เกิดขึ้นแล้ว ในขั้นตอนนี้ทีมจัดการภาวะวิกฤตจะต้องเข้ามารับมือแก้ไขสถานการณ์ โดยประเมินสถานการณ์อย่างรอบคอบและเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับสถานการณ์มากที่สุด โดยแบ่งเป็น 2 ส่วนย่อยคือ

2.1 การตระหนักถึงภาวะวิกฤต (Crisis recognition, Point of no return) เป็นขั้นตอนที่ภาวะวิกฤตได้เกิดขึ้นและองค์กรได้รับรู้ถึงภาวะวิกฤตที่เป็นอยู่ ในขั้นนี้องค์กรจะต้องติดตามปัญหาอย่างใกล้ชิดและคอยเฝ้าระวังไม่ให้ปัญหาลูกกลามไปมากกว่าเดิม

2.2 ขั้นตอนการเข้าจัดการปัญหา (Cleanup phase, Crisis containment) องค์กรจะต้องเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาที่ถูกต้องและเหมาะสมกับสถานการณ์วิกฤตที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและระงับภาวะวิกฤตไม่ให้ลูกกลามไปมากกว่าเดิม สิ่งสำคัญที่สุดในขั้นตอนนี้คือการสื่อสารถึงกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้รับรู้ถึงแนวทางการแก้ไขปัญหาขององค์กรรวมถึงความรับผิดชอบต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ในขั้นตอนนี้ระยะเวลาที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาขึ้นอยู่กับว่าองค์กรนั้นๆมีการเตรียมตัวรับมือภาวะวิกฤตมากเพียงใด

3. ขั้นตอนหลังภาวะวิกฤต (Post crisis, Things return to normal) เมื่อทุกอย่างกลับสู่สภาวะปกติองค์กรจะต้องทำการเช็คเพื่อความแน่ใจว่าภาวะวิกฤตได้จบลงแล้ว และองค์กรจะต้องตระหนักว่าในสภาวะปกติที่เป็นอยู่ไม่ใช่สภาวะปกติที่เคยเป็นก่อนจะเกิดภาวะวิกฤตอีกต่อไป จะต้องมีการดำเนินการใหม่ออกมาเพื่อรองรับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และวางแผนการป้องกันปัญหาขึ้นมาใหม่เพื่อป้องกันการเกิดภาวะวิกฤตในครั้งต่อไป รวมถึงเป็นขั้นตอนในการเรียกคืน

ชื่อเสียงกลับคืนมาจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในขั้นตอนนี้หากเราสามารถแก้ไขปัญหาได้ดี จะถือเป็นโอกาสที่จะสร้างชื่อเสียงให้กับองค์กรได้มากยิ่งขึ้น

### การบริหารจัดการภาวะวิกฤต

การบริหารจัดการภาวะวิกฤต คือ การหาทางป้องกันหรือลดความเสียหายที่เกิดขึ้นจากภาวะวิกฤตให้ได้มากที่สุดเพื่อเป็นการปกป้องทั้งตัวองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากความเสียหายที่เกิดขึ้นในทุกๆด้าน โดยขั้นตอนในการบริหารจัดการภาวะวิกฤตมีด้วยกัน 4 ขั้นตอน คือ (Coombs, 2015)

1. ขั้นตอนการป้องกัน (Prevention) เป็นขั้นตอนแรกในการหลีกเลี่ยงและป้องกันไม่ให้เกิดภาวะวิกฤตขึ้น โดยสังเกตจากสัญญาณเตือนที่เกิดขึ้นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นสามารถกลุกลามไปเป็นภาวะวิกฤตได้หรือไม่และรีบเข้ายับยั้งเพื่อไม่ให้ลุกลามไปมากกว่าเดิม ในขั้นตอนนี้เรียกอีกชื่อหนึ่งว่า การบริหารจัดการประเด็น (Issue Management) เป็นการบริหารประเด็นก่อนที่จะลุกลามกลายเป็นภาวะวิกฤต โดยการวิเคราะห์และหารือร่วมกันว่ามีประเด็นใดที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและมีความเสี่ยงที่จะสร้างปัญหาหรือมีแนวโน้มจะพัฒนากลายเป็นภาวะวิกฤตในอนาคตได้บ้าง และวางแผนรับมือไว้ล่วงหน้าเพื่อไม่ให้ปัญหาลุกลาม

2. ขั้นตอนการเตรียมความพร้อม (Preparation) ขั้นตอนของการเตรียมความพร้อมเป็นขั้นตอนที่ผู้คนรู้จักกันดีที่สุด เพราะในขั้นตอนนี้จะต้องมีการทำแผนการรับมือกับภาวะวิกฤต (Crisis management plan : CMP) ถึงแม้ใครที่ไม่มีความรู้เกี่ยวกับการจัดการภาวะวิกฤตก็จะรู้ว่าองค์กรจะต้องมี CMP ขั้นตอนการเตรียมความพร้อมคือการคาดการณ์ภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นได้กับองค์กร มาทำการวางแผนรับมือ มีการเตรียมข้อมูลที่จำเป็นต่างๆจากนั้นจึงทำการซักซ้อมเพื่อให้แผนที่เตรียมไว้สามารถนำไปใช้ได้จริงเมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้น และเพื่อเป็นการหาจุดบกพร่องของแผนการรับมือในภาวะวิกฤตที่องค์กรมี เพื่อนำข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นไปพัฒนาแผนต่อไป (Coombs, 2015; Stephens, Malone, and Bailey, 2005)

3. ขั้นตอนการตอบสนอง (response) คือขั้นตอนการนำสิ่งที่เตรียมไว้จากขั้นตอนการเตรียมความพร้อมมาลงมือปฏิบัติ ซึ่งหากองค์กรมีขั้นตอนการเตรียมความพร้อมที่มีประสิทธิภาพก็จะทำให้การตอบสนองต่อภาวะวิกฤตมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นไปด้วย

ขั้นตอนการตอบสนองคือขั้นตอนที่จะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการภาวะวิกฤต นั่นคือการควบคุมขอบเขตความเสียหายไม่ให้มากกว่าเดิม ลดความเสียหายที่เกิดขึ้น

ทั้งในด้านของรายได้ ภาพลักษณ์และชื่อเสียง และหากองค์กรมีขั้นตอนการตอบสนองที่มีประสิทธิภาพ ก็มีโอกาสที่จะเรียกชื่อเสียงที่เสียไปให้กลับมาได้ยิ่งกว่าเดิมและเป็นองค์กรหรือแบรนด์ที่มีพลังมากยิ่งขึ้น ซึ่งในขั้นตอนของการตอบสนองนั้น สิ่งที่สำคัญคือขั้นตอนในการตอบสนองของ ทีมบริหารจัดการภาวะวิกฤต

**3.1 ต้องมีการตอบสนองต่อภาวะวิกฤตที่รวดเร็วที่สุด** ใช้เทคโนโลยีและช่องทางการสื่อสารที่มีในการตอบสนองให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายเห็นว่าองค์กรรับรู้และกำลังดำเนินการแก้ไขปัญหา นั้น

**3.2 การสื่อสารต้องมีทิศทางเป็นไปในทางเดียวกัน (One Voice)** เมื่อทำการสื่อสารในขณะที่เกิดภาวะวิกฤต สิ่งสำคัญที่สุดคือในการสื่อสารคือ ทุกสารที่ส่งออกไปต้องมีใจความหลัก สอดคล้องกัน และเป็นไปในทางเดียวกัน เพื่อไม่ให้กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความสับสนกับสิ่งที่องค์กรกำลังปฏิบัติ และปัจจัยสำคัญในการสื่อสารคือพนักงานขององค์กรที่จะมีส่วนช่วยในการสื่อสาร สิ่งที่องค์กรจะส่งออกไปให้กับสาธารณะรับรู้

**3.3 กำหนดวัตถุประสงค์ในการสื่อสารในภาวะวิกฤตและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์** วัตถุประสงค์เป็นสิ่งแรกที่สำคัญที่สุดที่ทีมบริหารจัดการภาวะวิกฤตจะต้องวิเคราะห์และพิจารณาเป็นอย่างแรกก่อนที่จะทำการเลือกกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหา องค์กรจะทำการแก้ไขปัญหาเพื่อปกป้องชื่อเสียงขององค์กร หรือเพื่อแก้ไขสิ่งที่ผิดพลาด หากกำหนดวัตถุประสงค์ในการสื่อสารผิด ย่อมส่งผลต่อการเลือกกลยุทธ์ในการแก้ไขที่ผิดพลาดได้ การเลือกกลยุทธ์อาจเป็นสิ่งสำคัญที่สุด สำหรับการตัดสินใจของผู้บริโภคหลังเกิดภาวะวิกฤตอีกด้วย

**3.4 กำหนดกลุ่มเป้าหมายที่จะสื่อสาร** การแก้ไขปัญหาในภาวะวิกฤตจะต้องมีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่จะสื่อสารให้ชัดเจนว่ากลุ่มเป้าหมายหลักคือใครเพื่อทำการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม โดยส่วนมากการสื่อสารในรูปแบบสาธารณะหรือการชี้แจงจากองค์กรมักใช้กับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใหญ่ เช่น ประชาชน สื่อ พนักงานขององค์กร และใช้การสื่อสารแบบส่วนตัวกับผู้ที่เกี่ยวข้องจากความผิดพลาดขององค์กรเพื่อรายละเอียดและความครบถ้วนในการสื่อสาร และแสดงออกถึงความจริงใจต่อผู้เสียหายที่มากกว่าการแถลงข่าวหรือการสื่อสารแบบสาธารณะ

ส่วนหนึ่งที่สำคัญในขั้นตอนของการตอบสนองคือการฟื้นฟู (Recovery) การฟื้นฟูระบบการทำงานขององค์กรให้กลับมาดำเนินการได้ตามปกติโดยเร็วที่สุดเป็นสิ่งที่สำคัญมาก หากองค์กรใดที่สามารถฟื้นฟูสถานการณ์ให้กลับมาสู่ภาวะปกติได้เร็วมากเท่าไร ก็จะช่วยลดการสูญเสียทางด้าน

การเงินมากเท่านั้น

4. ขั้นตอนการปรับปรุงพัฒนา (Revision) ในขั้นตอนการปรับปรุงและพัฒนาแผนนั้น จะทำการประเมินผลการจัดการภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นในทุกขั้นตอนที่องค์กรได้ทำ และดูผลลัพธ์ที่ได้ว่ามีข้อดีข้อเสียอย่างไร และทำการพัฒนา ปรับปรุงในการวางแผนการบริหารจัดการภาวะวิกฤตทั้ง 3 ขั้นตอน ทั้งขั้นตอนการป้องกัน ขั้นตอนการเตรียมความพร้อม ขั้นตอนการตอบสนอง ให้มีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้นในอนาคต เนื่องจากทุกขั้นตอนของการจัดการภาวะวิกฤตมีความเชื่อมโยงกันทั้งหมด หากขั้นตอนการป้องกันเกิดล้มเหลว องค์กรจะต้องมีการเตรียมความพร้อมเพื่อการลงมือแก้ไขปัญหาที่ดีที่สุด การทบทวนเพื่อปรับปรุงและพัฒนาแผนจะเป็นการพัฒนาขั้นตอนการป้องกันและการเตรียมความพร้อมเพื่อผลลัพธ์ในอนาคตที่ดีขึ้น เมื่อมีการเตรียมความพร้อมที่ดีขึ้น การตอบสนองต่อภาวะวิกฤตก็ย่อมดีขึ้นตามไปด้วย

จากลำดับขั้นของการเกิดภาวะวิกฤตและการขั้นตอนในการบริหารจัดการภาวะวิกฤตที่นักวิชาการหลายคนได้กล่าวไว้ จะเห็นว่าขั้นตอนของทั้ง 2 กระบวนการมีความสัมพันธ์กันตามลำดับขั้น ลำดับขั้นการเกิดวิกฤตขั้นแรกหรือ Precrisis คือขั้นตอนในการหาทางป้องกันไม่ให้เกิดภาวะวิกฤตของการบริหารจัดการภาวะวิกฤตขั้น Prevention และ Preparation ขั้นตอนของการเกิดภาวะวิกฤตหรือ Crisis event ก็จะมีการรับมือด้วยขั้นตอนการตอบสนอง Response ของขั้นตอนการบริหารจัดการภาวะวิกฤตและขั้นตอนหลังภาวะวิกฤตหรือ Post crisis ก็จะสอดคล้องกับขั้นตอนการปรับปรุงพัฒนาหรือ Revision ของการบริหารจัดการภาวะวิกฤตนั่นเอง

ตารางที่ 2.1 ตารางแสดงความสัมพันธ์ระหว่างลำดับการเกิดภาวะวิกฤตกับขั้นตอนในการบริหารจัดการภาวะวิกฤต

Dynamics of Crisis	Crisis Management
Precrisis	Prevention
	Preparation
Crisis event	Response
Postcrisis	Revision

สถานการณ์วิกฤติไม่ใช่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นปกติทุกวันเหมือนปัญหาที่พบตามการทำงานในสถานการณ์ปกติ ในแต่ละองค์กรจึงไม่มีฝ่ายที่มีหน้าที่ในการจัดการแก้ไขปัญหาวิกฤติโดยตรง ดังนั้นเมื่อเกิดสถานการณ์วิกฤติขึ้น ผู้ที่มีอำนาจระดับสูงขององค์กรจะต้องลงมาเป็นผู้นำในการดำเนินการแก้ไขปัญหาย่างเร่งด่วนโดยการจัดตั้งทีมเฉพาะกิจในการแก้ไขสถานการณ์วิกฤติให้ผ่านพ้นไป (Albrecht, 1996) ซึ่งสมาชิกภายในทีมบริหารจัดการภาวะวิกฤติที่จัดตั้งขึ้นควรมีสมาชิกที่มีความสามารถเฉพาะทางในแต่ละสาขารวมไปถึงผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจร่วมเป็นหัวหน้าทีม โดยทีมบริหารจัดการภาวะวิกฤติควรแบ่งหน้าที่ออกเป็น 2 ส่วนที่ต้องทำงานร่วมกัน นั่นคือ ทีมบริหารจัดการภาวะวิกฤติและทีมสื่อสารในภาวะวิกฤติที่ต้องมีการวางแผนร่วมกันเพื่อการทำงานแก้ไขภาวะวิกฤติที่สอดคล้องกันเมื่อปัญหาเกิดขึ้น (Liu, Kim and Pennington-Gray, 2015) ซึ่งควรประกอบไปด้วย (Barton, 1993; Albrecht, 1996; Bland, 1998; Coombs, 2015)

#### ทีมบริหารจัดการภาวะวิกฤติ

1. หัวหน้าทีม (ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้ที่ได้รับมอบอำนาจแทน) เพื่อทำการตัดสินใจที่รวดเร็วในการแก้ไขปัญหา หรืออาจจะทำหน้าที่เป็น spokespersons ในการให้ข้อมูลข่าวสารในคนเดียวกัน เลยก็น่าสามารถทำได้
2. ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ทำหน้าที่ประสานงานหรือส่งข่าวสารไปยังพนักงานทุกคนในองค์กรได้
3. ฝ่ายการเงิน ทำหน้าที่ในการดูแลเรื่องงบประมาณรวมไปถึงประเมินความเสียหายจากภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้น
4. ฝ่ายกฎหมาย คอยให้คำปรึกษาในการแก้ไขภาวะวิกฤติในส่วนที่ต้องข้องเกี่ยวกับกฎหมาย
5. ฝ่ายรักษาความปลอดภัย ช่วยเหลือในกรณีเกิดเหตุฉุกเฉินในภาวะวิกฤติ รวมไปถึงช่วยในการรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนการเตรียมวางแผนการแก้ไขปัญหา
6. ผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่างๆที่เกี่ยวข้องกับภาวะวิกฤติ หากภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องทางเทคนิค องค์กรจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญในด้านนั้นเพื่อช่วยเพิ่มความน่าเชื่อถือและช่วยในการแก้ไขปัญหาได้อย่างตรงประเด็นที่สุด เช่น วิศวกร นักวิชาการในสาขาต่างๆ

อย่างไรก็ตาม ในทีมบริหารจัดการภาวะวิกฤติจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญด้านการสื่อสารเข้าร่วมทีมด้วยเสมอ เพื่อให้คำปรึกษาและรับทราบข้อมูลที่เกิดขึ้นแล้วนำไปจัดการการสื่อสารต่อไป

## ทีมสื่อสารในภาวะวิกฤต

1. ฝ่ายประชาสัมพันธ์ มีหน้าที่คอยดูแลและจัดการกับสื่อ รวมไปถึงการจัดงานแถลงข่าว ให้ข้อมูลข่าวสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดด้วยความจริง ไม่ว่าจะเป็นผู้ถือหุ้น พนักงาน สื่อ หรือผู้เสียหาย และคอยรายงานผลตอบรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้กับทีมบริหารจัดการภาวะวิกฤตได้รู้ เพื่อปรับแผนการแก้ไขปัญหาให้ดีที่สุดต่อไป

2. ฝ่ายการสื่อสารในเครือข่ายสังคมออนไลน์ ทำหน้าที่ในการจับตาสถานการณ์วิกฤตที่เกิดขึ้น และคอยสื่อสารการแก้ไขปัญหาขององค์กรออกไปให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรู้ผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์ให้เร็วที่สุด และยับยั้งปัญหาที่เกิดขึ้นในเครือข่ายสังคมออนไลน์เพื่อไม่ให้มีปัญหาลูกใหม่เกิดขึ้นตามมาอีก รวมไปถึงติดตามดูผลการตอบสนองจากผู้คนในเครือข่ายสังคมออนไลน์หลังจากทำการให้ข้อมูลของแนวทางในการแก้ไขปัญหาออกไป

โดยปัจจัยสำคัญที่ช่วยในการแก้ไขปัญหาวิกฤตก็คือการวางแผนกลยุทธ์ที่ใช้ในการดำเนินการแก้ไขปัญหา ซึ่งกลยุทธ์ในการบริหารจัดการภาวะวิกฤตนั้นถูกแบ่งออกเป็น 4 ประเภทหลัก ได้แก่ (Ki and Brown, 2013; Coombs, 1999 as cite in Ulmer et al., 2011; Coombs, 2015; Benoit, 1995)

## กลยุทธ์การจัดการภาวะวิกฤต

### 1. กลยุทธ์การปฏิเสธ (Denial)

1.1 กลยุทธ์ปฏิเสธข้อกล่าวหา (Denial) เป็นกลยุทธ์ที่ปฏิเสธว่าปัญหาหรือภาวะวิกฤตนั้นไม่ได้เกิดขึ้น หรือปฏิเสธว่าองค์กรไม่ได้มีความรับผิดชอบต่อปัญหาที่เกิดขึ้น สถานการณ์ที่ดีที่สุดที่จะใช้กลยุทธ์นี้คือกรณีการเกิดข่าวลือกับองค์กร

1.2 กลยุทธ์โจมตีผู้กล่าวหา (Attacking the accuser) เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรทำการโจมตีกลับไปยังผู้ที่ทำการกล่าวหาองค์กร ตั้งคำถามถึงความน่าเชื่อถือของผู้กล่าวหาหรือข้อมูลของผู้กล่าวหาอ้างอิง สถานการณ์ที่ดีที่สุดที่จะใช้กลยุทธ์นี้คือกรณีการเกิดข่าวลือกับองค์กร

1.3 กลยุทธ์แพะรับบาป (Scapegoating) เป็นกลยุทธ์ที่ปิดความรับผิดชอบต่อเหตุการณ์ไปให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่น เช่นในกรณีทำธุรกิจอาหารและมีสารปนเปื้อนอยู่ในวัตถุดิบ องค์กรก็จะปิดความรับผิดชอบไปยังองค์กรที่ทำหน้าที่จัดส่งวัตถุดิบมาให้ พร้อมบอกว่าองค์กรไม่มี



ความเกี่ยวข้องในการรับผิดชอบเหตุการณ์นี้ แต่กลยุทธ์นี้เป็นกลยุทธ์ที่ควรหลีกเลี่ยงมากที่สุด เพราะผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรจะมีภาพลักษณ์ในแง่ลบกับตัวองค์กร

## 2. กลยุทธ์การลดความรุนแรงของปัญหา (Diminishment)

2.1 กลยุทธ์การแก้ตัว (Excusing) เป็นกลยุทธ์ที่ทีมแก้ไขภาวะวิกฤตพยายามลดความรับผิดชอบต่อปัญหาที่เกิดขึ้น โดยกล่าวอ้างว่าองค์กรขาดความรู้และรู้เท่าไม่ถึงการณ์ทำให้เกิดปัญหาขึ้น (Defeasibility) หรือกล่าวปฏิเสธถึงปัญหาที่เกิดขึ้นว่าองค์กรไม่ได้มีเจตนาที่ไม่ดี แต่องค์กรทำไปด้วยเจตนาที่ดี (Good intentions) หรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอยู่นอกเหนือการควบคุมที่องค์กรสามารถรับมือได้ (Accident) หรือการกล่าวหาว่าปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นเป็นสถานการณ์ที่มีความแปลกใหม่และไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อนทำให้องค์กรไม่สามารถรับมือได้ (Differentiation) สถานการณ์ที่ดีที่สุดที่จะใช้กลยุทธ์นี้คือกรณีที่ภาวะวิกฤตไม่รุนแรงมากหรือต้องการความรับผิดชอบในระดับไม่สูง

2.2 กลยุทธ์การให้เหตุผลเพื่อแก้ต่าง (Justification) เป็นกลยุทธ์ที่ทีมแก้ไขภาวะวิกฤตพยายามลดการรับรู้ความเสียหายที่เกิดขึ้นจากภาวะวิกฤตของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยองค์กรกล่าวอ้างว่าความเสียหายที่เกิดขึ้นไม่ได้มากอย่างที่คิด (Minimization) สถานการณ์ที่ดีที่สุดที่จะใช้กลยุทธ์นี้คือกรณีที่ภาวะวิกฤตไม่รุนแรงมากหรือต้องการความรับผิดชอบในระดับไม่สูง

## 3. กลยุทธ์การกอบกู้ (Rebuilding)

3.1 กลยุทธ์การแก้ไข (Corrective action) เป็นกลยุทธ์การดำเนินการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นที่องค์กรต้องเป็นผู้รับผิดชอบ โดยอาจจะทำการชดเชยให้แก่ผู้เสียหายเป็นเงินหรือสิ่งของ (Compensation) สถานการณ์ที่ดีที่สุดที่จะใช้กลยุทธ์นี้คือกรณีที่มีผู้เสียหายชัดเจนและองค์กรเป็นฝ่ายผิดจริง

3.2 กลยุทธ์ขอโทษ (Full Apology หรือ Mortification) เป็นกลยุทธ์ขององค์กรที่ทำการขอโทษและแสดงความเสียใจต่อสาธารณะ และพร้อมแสดงความรับผิดชอบทั้งหมดต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นรวมถึงการขอการให้อภัยจากสาธารณะ สถานการณ์ที่ดีที่สุดที่จะใช้กลยุทธ์นี้คือเมื่อมีหลักฐานแน่ชัดว่าองค์กรเป็นผู้กระทำผิดจริงและเป็นเรื่องร้ายแรงที่องค์กรเป็นผู้รับผิดชอบหลักต่อปัญหาที่เกิดขึ้น

#### 4. กลยุทธ์การเสริมแรงหรือเบี่ยงประเด็น (Bolstering)

4.1 กลยุทธ์การย้ำเตือน (Reminding) เป็นกลยุทธ์ที่จะพูดถึงเรื่องราวหรือผลงานชื่อเสียงที่ดีขององค์กรในอดีตให้แก่กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับรู้ เพื่อเป็นการเพิ่มให้ข้อมูลและความรู้สึกในทางที่ดีให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรู้สึกดีกับองค์กรมากขึ้น สถานการณ์ที่ดีที่สุดที่จะใช้กลยุทธ์นี้ได้คือเมื่อองค์กรนั้นมีชื่อเสียงที่ดีอย่างมากต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4.2 กลยุทธ์การประจบ (Ingratiation) เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรจะทำการพูดชมหรือพูดถึงข้อดีของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เคยเข้ามา สถานการณ์ที่ดีที่สุดที่จะใช้กลยุทธ์นี้ได้คือองค์กรต้องการความช่วยเหลือจากปัจจัยภายนอก เช่น นักข่าว ผู้ถือหุ้น หรือลูกค้าขององค์กร

4.3 กลยุทธ์การตกเป็นผู้เสียหาย (Victimhood) เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรจะอธิบายถึงเหตุการณ์ปัญหาที่เกิดขึ้นว่าตนเองเป็นผู้ที่ได้รับความเสียหายจากเหตุการณ์เช่นกัน สถานการณ์ที่ดีที่สุดที่จะใช้กลยุทธ์นี้ได้คือ ในกรณีที่เกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติ หรือเกิดการโจรกรรมกับตัวองค์กร

นอกจากนี้การเลือกใช้กลยุทธ์ในการตอบสนองต่อภาวะวิกฤตก็เป็นสิ่งสำคัญ ทีมบริหารจัดการภาวะวิกฤตจะต้องมีการพิจารณาและวิเคราะห์ว่าภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นเป็นประเภทใด และจะเลือกใช้วิธีใดในการตอบสนองให้เหมาะสมที่สุด โดย Coombs (2015) ได้ทำการแบ่งประเภทของภาวะวิกฤตตามระดับของความรับผิดชอบที่ต้องการจากองค์กร ไว้ดังนี้

1. กลุ่มภาวะวิกฤตที่องค์กรตกเป็นผู้เสียหาย : ต้องการความรับผิดชอบจากองค์กรในระดับที่น้อยมากๆ

- 1.1 ภัยพิบัติทางธรรมชาติ
- 1.2 ชั่วพลือ
- 1.3 ความรุนแรงในสถานที่ทำงาน
- 1.4 การถูกฟ้องร้อง/การก่อการร้าย

2. กลุ่มภาวะวิกฤตที่เกิดโดยไม่ได้ตั้งใจ : ต้องการความรับผิดชอบจากองค์กรในระดับกลางถึงต่ำ

- 2.1 ความเสียหายจากภายนอกที่องค์กรต้องแก้ไข
- 2.2 อุบัติเหตุที่เกิดจากความผิดพลาดทางเทคนิค

2.3 ความเสียหายที่เกิดจากผลิตภัณฑ์ขององค์กรซึ่งสาเหตุมาจากความผิดพลาดทางเทคนิค

3. กลุ่มภาวะวิกฤตที่สามารถป้องกันได้ : ต้องการความรับผิดชอบจากองค์กรในระดับสูง

3.1 อุบัติเหตุที่เกิดจากความผิดพลาดของมนุษย์

3.2 ความเสียหายที่เกิดจากผลิตภัณฑ์ขององค์กรซึ่งสาเหตุมาจากความผิดพลาดของมนุษย์

3.3 การประพาดผิดขององค์กรซึ่งไร้จรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ

อย่างไรก็ตามวิธีการแก้ปัญหาในภาวะวิกฤตที่ดีที่สุดคือการป้องกันไม่ให้เกิดภาวะวิกฤตขึ้นตั้งแต่แรกด้วยความละเอียดรอบคอบและความใส่ใจในการดำเนินงานนั่นเอง (Van Heerde, Helsen, & Dekimpe, 2007)

#### ผลกระทบของการบริหารจัดการภาวะวิกฤตต่อการรับรู้ของผู้บริโภค

ผลกระทบจากวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นกับองค์กรใดองค์กรหนึ่ง ย่อมส่งผลกระทบต่อผู้บริโภคกับองค์กรอย่างแน่นอน (Guth and Marsh, 2007) แต่ความเข้าใจของผู้มีผู้บริโภคต่อองค์กรที่เกิดวิกฤตการณ์ขึ้นและหลังจากมีการจัดการแก้ไขปัญหาภาวะวิกฤตในองค์กรแล้ว ความเข้าใจของผู้บริโภคต่อองค์กรมีทิศทางไปในทิศทางใด

ความเข้าใจ คือกระบวนการที่คนเลือกที่จะรับข้อมูลผ่านทางประสาทสัมผัสทั้ง 5 (Sensation) เข้ามาและเรียบเรียงจัดกลุ่มข้อมูล จากนั้นจึงตีความข้อมูลนั้นออกมาเป็นความเข้าใจของแต่ละบุคคล (Solomon, 2015) ดังนั้นสิ่งที่ผู้บริโภคหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับรู้เกี่ยวกับองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญต่อความเข้าใจของผู้บริโภคอย่างมาก ปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อความเข้าใจของผู้บริโภคคือ ประวัติการเกิดสภาวะวิกฤตของตัวองค์กร

ประวัติการเกิดภาวะวิกฤตขององค์กรคือองค์กรนั้นเคยมีประวัติการเกิดภาวะวิกฤตมาก่อนหรือไม่ ถ้าเคยเกิด ผ่านมาแล้วเป็นระยะเวลาเท่าไร การเกิดวิกฤตประเภทต่างๆกันขึ้นย่อมส่งผลกระทบต่อแตกต่างต่อตัวผู้บริโภค งานวิจัยของ Coombs (2004) พบว่า ประวัติการเกิดภาวะวิกฤตมีผลต่อความเข้าใจของผู้บริโภค เป็นหนึ่งในตัวแปรที่จะช่วยให้ภาวะวิกฤตนั้นมีความรุนแรงและน่ากลัวมากขึ้นหรือช่วยทำให้ภาวะวิกฤตนั้นดูน่ากลัวน้อยลง

1. หากองค์กรใดเคยมีประวัติการเกิดภาวะวิกฤตมาก่อนในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมาไม่นาน เมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้น ความรุนแรงก็จะยิ่งมีมากขึ้นต่อความเข้าใจของผู้บริโภค หากไม่ให้ข้อมูลแก่ผู้บริโภคว่าองค์กรเคยเกิดภาวะวิกฤตมาก่อน ความเข้าใจในด้านความอันตรายของผู้บริโภคต่อองค์กร ขณะที่เกิดภาวะวิกฤตก็จะน้อยลงไป

2. หากองค์กรถูกพูดถึงในด้านที่ไม่เคยมีประวัติการเกิดภาวะวิกฤตมาก่อนเลย และมีการดูแลที่มีความปลอดภัยสูง ก็จะทำให้ระดับความกลัวต่อการเข้าใจของผู้บริโภคยิ่งน้อยลงไปอีกด้วย

นอกเหนือจากนี้ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเข้าใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคือ ชื่อเสียงขององค์กร ข่าวสารจากสื่อที่พูดถึงตัวองค์กรในขณะที่เกิดภาวะวิกฤต ล้วนมีผลต่อความเข้าใจของผู้บริโภคทั้งสิ้น หากเป็นองค์กรที่มีชื่อเสียงอยู่แล้ว ผู้บริโภคก็จะรู้สึกถึงอันตรายน้อยลงเมื่อเกิดภาวะวิกฤตกับองค์กร เมื่อเทียบกับองค์กรที่มีชื่อเสียงน้อย ทำให้ผู้บริโภคมีความเชื่อมั่นในการซื้อผลิตภัณฑ์ขององค์กรในอนาคตต่อไป เช่นเดียวกันกับข่าวสารจากสื่อภายนอก หากข่าวที่เกิดขึ้นกับองค์กรในช่วงที่เกิดภาวะวิกฤตเป็นบวก ผู้บริโภคก็จะรู้สึกถึงอันตรายจากผลิตภัณฑ์ขององค์กรน้อยลงเช่นเดียวกัน (Siomkos and Kurzbard, 1994)

สื่อภายนอกหรือสื่อสารมวลชนก็เป็นอีกปัจจัยที่ทำหน้าที่เพิ่มหรือลดความน่ากลัวต่อความเข้าใจของผู้บริโภคได้เป็นอย่างดี หากข่าวภาวะวิกฤตขององค์กรได้ถูกเผยแพร่ผ่านสื่อ ปัญหาที่จะดูรุนแรงขึ้นทันที เพราะผู้บริโภคจะมีความเชื่อต่อสื่อมากกว่าข่าวที่มาจากตัวองค์กรเอง (Yannopoulou et al., 2011)

อีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อความเข้าใจของผู้บริโภคที่องค์กรมักจะหลงลืมไป นั่นคือความคาดหวังของและประสบการณ์ของผู้บริโภคที่มีต่อตัวองค์กรเอง เมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้น การตอบสนองต่อภาวะวิกฤตขององค์กรด้วยแผนการชี้แจงด้วยความคลุมเครือ หลีกเลียงหรือเบี่ยงประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นนั้น แผนการในการตอบสนองต่อปัญหาเพียงอย่างเดียวอาจจะได้ผลไม่เพียงพอต่อความเข้าใจของผู้บริโภค แต่เมื่อนำมารวมกับความคาดหวังของผู้บริโภคที่มีต่อองค์กรแล้วก็จะได้ผลลัพธ์ที่คาดไม่ถึง ความคาดหวังของผู้บริโภคจะมีผลอย่างมากต่อการแก้ไขปัญหาด้วยแผนการชี้แจงปัญหาด้วยความคลุมเครือหรือเบี่ยงเบนประเด็นพูดถึงแง่ที่ดีขององค์กรมากกว่า เนื่องจากผู้บริโภคจะมีความคาดหวังในเชิงบวกต่อองค์กรอยู่ก่อนแล้ว การที่องค์กรออกมาชี้แจงหรือแก้ไขปัญหาย่างคลุมเครือคือการพูดในแง่ที่ดีขององค์กรและจะแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น ทำให้ผู้บริโภคที่มีประสบการณ์และความคาดหวังที่ดีต่อองค์กร เกิดความเชื่อถือต่อการแก้ไขปัญหามากยิ่งขึ้น (Dawar, 1998)

จากปัจจัยต่างๆที่ส่งผลต่อความเข้าใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อองค์กรในภาวะวิกฤตนั้น จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทัศนคติของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญต่อองค์กร ในการทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรเพื่อที่จะนำไปสู่การซื้อผลิตภัณฑ์หรือการลงทุนกับองค์กรต่อไป

### **ผลกระทบของการบริหารจัดการภาวะวิกฤตต่อความตั้งใจซื้อของผู้บริโภค**

ทัศนคติคือการที่บุคคลมีการประเมินสิ่งที่รับเข้ามาผ่านประสาทสัมผัสแล้วประมวลผลออกมาเป็นความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบ โดยที่ทัศนคติจะค่อนข้างเปลี่ยนแปลงได้ยาก ซึ่งการวัดทัศนคตินั้นสามารถทำได้โดยวัดจากองค์ประกอบหลักๆคือความชอบ (Affect) การบวนการทางความคิด (Cognition) และพฤติกรรม (Behavior) (Solomon, 2015) ดังนั้นหากจะมีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ก็ต้องเกิดขึ้นหลังจากองค์กรเกิดภาวะวิกฤตที่ส่งผลต่อชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือขององค์กร ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วทัศนคติของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียก็จะเป็นไปในทางเดียวกันกับความเข้าใจของตัวเอง สิ่งที่มีผลต่อทัศนคติของผู้บริโภคคือชื่อเสียงขององค์กร หากองค์กรเป็นที่รู้จักในวงกว้างทัศนคติของผู้บริโภคย่อมดีกว่าองค์กรที่เป็นที่รู้จักน้อยหรือไม่มีชื่อเสียง (Siomkos and Malliaris, 1992) แต่ในภาวะวิกฤต ชื่อเสียงขององค์กรเพียงอย่างเดียวไม่สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้หากไม่มีการเลือกแผนการที่ดีในการแก้ไขปัญหา (Dean, 2004) เมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้นต่อองค์กร สิ่งที่มีผลต่อทัศนคติของผู้บริโภคคือกลยุทธ์ในการดำเนินการแก้ไขปัญหาขององค์กร ว่ามีการจัดการแก้ไขปัญหาอย่างไร จากงานวิจัยพบว่า เมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้นกับองค์กร คือมีผลิตภัณฑ์ที่ไม่ได้มาตรฐานถูกผลิตออกมาจำหน่ายในท้องตลาด เมื่อผู้บริโภคพบเห็นและได้นำเรื่องนี้ไปเผยแพร่ต่อในหมู่ผู้บริโภคด้วยกัน ทำให้ปัญหาเริ่มลุกลามจนกลายเป็นภาวะวิกฤตขึ้น การวิจัยจึงได้ทำการทดลองในการเลือกใช้แผนการต่างๆในการแก้ไขภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น และได้ข้อสรุปว่า

กลยุทธ์การเรียกคืนผลิตภัณฑ์ด้วยความเต็มใจจากองค์กรที่มีชื่อเสียงและเป็นที่รู้จักจะส่งผลที่ดีต่อทัศนคติของผู้บริโภค ในทางกลับกันการที่ปล่อยให้มีการพูดถึงความผิดพลาดขององค์กรไปเรื่อยๆจนถูกบับบั้งคับให้ต้องเรียกผลิตภัณฑ์กลับคืนจะส่งผลในด้านลบต่อทัศนคติของผู้บริโภคมากกว่า แม้ว่าผู้บริโภคจะมีทัศนคติที่เป็นบวกกับองค์กรก็จะทำให้ทัศนคติที่ดีของผู้บริโภคลดลงและส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคในอนาคตอีกด้วย

หากองค์กรต้องเจอกับอหิทธิพลจากข่าวสารภายนอกด้านลบในระหว่างเกิดภาวะวิกฤตก็ควรใช้กลยุทธ์แก้ปัญหาโดยการแสดงออกถึงความพยายามในการแก้ไขปัญหาอย่างเต็มที่เพื่อทำให้

ผู้บริโภคและสังคมเห็นถึงความจริงใจในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น (Souiden and Pons, 2009; Siomkos and Malliaris, 1992) เมื่อผู้บริโภคมีทัศนคติที่ดีแล้วก็จะยอมส่งผลที่ดีต่อการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคด้วยเช่นกัน (Verbeke, Kenhove, 2002)

ปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลร่วมกันต่อการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคคือ (Vassilikopoulou, Lepetsos, Siomkos and Chatzipanagiotou, 2009; Dean, 2004)

1. ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Corporate Social responsibility : CSR)
2. การเลือกใช้แผนการในการแก้ไขภาวะวิกฤต (Response)
3. อิทธิพลจากข่าวสารภายนอก (External effects)
4. ระยะเวลา (Response time)

ซึ่งระดับความสำคัญที่ส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคในขนาดนั้นแตกต่างกันไปตามระดับความรุนแรงของภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น หากเป็นภาวะวิกฤตที่มีความรุนแรงอยู่ในระดับสูงคือมีคนบาดเจ็บหรือเสียชีวิตปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อคือ ระยะเวลาในการแก้ไขปัญหา ยิ่งแก้ไขปัญหาได้เร็ว การตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคในอนาคตก็จะกลับมาเป็นปกติได้เร็วมากขึ้น ปัจจัยที่มีผลรองลงมาคือการเลือกวิธีแก้ไขปัญหาโดยเลือกใช้แผนการแสดงให้เห็นถึงความพยายามอย่างหนักขององค์กรในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจะเหมาะสมที่สุด

ภาวะวิกฤตที่มีความรุนแรงในระดับกลาง ปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุดคือการเลือกใช้แผนการในการแก้ไขภาวะวิกฤต

และในภาวะวิกฤตที่มีความรุนแรงในระดับต่ำ ปัจจัยที่ส่งผลคือความรับผิดชอบต่อสังคมและอิทธิพลจากข่าวสารภายนอก

จากแนวคิดต่างๆ ที่ได้กล่าวในข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การเลือกแผนการในการแก้ไขปัญหาในภาวะวิกฤตเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคหลังเกิดภาวะวิกฤตกับองค์กรมากที่สุด รองลงมาคือปัจจัยเรื่องเวลา ความรับผิดชอบต่อสังคมและอิทธิพลจากข่าวสารภายนอก ตามลำดับ ซึ่งแนวคิดดังกล่าวจะถูกนำมาใช้เป็นกรอบในการศึกษาทั้งในการวิเคราะห์ตัวบทและการสัมภาษณ์เชิงลึก

## การจัดการภาวะวิกฤตในสื่อสังคมออนไลน์ (Crisis Management in Social Media)

### นิยามภาวะวิกฤตในสื่อสังคมออนไลน์

ภาวะวิกฤตในสื่อสังคมออนไลน์ มีนิยามภาวะวิกฤตใกล้เคียงกับภาวะวิกฤตแบบปกติ คือมีความรุนแรงที่ควบคุมไม่ได้ และสร้างความเสียหายให้กับองค์กรอย่างมาก แต่มีข้อแตกต่างที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดว่าเป็นภาวะวิกฤตในสื่อสังคมออนไลน์อยู่ 3 ข้อ ได้แก่ (Capozzi & Rucci, 2013)

1. ประเด็นปัญหาถูกขยายและกระจายออกไปอย่างกว้างขวางผ่านสื่อสังคมออนไลน์ การพูดคุยและติดต่อสื่อสารของผู้ใช้สื่อสังคมออนไลน์ทำให้ความเสียหายกระจายออกไปมากยิ่งขึ้น
2. สื่อหลัก เช่น โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ วิทยุ นิตยสาร ให้ความสนใจในประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้น และหยิบประเด็นไปนำเสนอให้ผู้คนทั่วไปรับรู้
3. สร้างความเสียหายให้แก่การทำงานในภาวะปกติขององค์กรทำให้ไม่สามารถดำเนินการได้อย่างปกติ หรือกระทบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กรอย่างมาก

เกณฑ์ทั้ง 3 ข้อ คือคุณสมบัติของภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นบนสื่อสังคมออนไลน์ซึ่งแตกต่างจากภาวะวิกฤตแบบปกติ ดังนั้นการบริหารจัดการย่อมมีความแตกต่างเช่นเดียวกัน

ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นในองค์กรสามารถแยกออกได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ (Coombs, 2015)

1. ภาวะวิกฤตแบบดั้งเดิม (Traditional crisis)
2. ภาวะวิกฤตในสื่อสังคมออนไลน์ (Social media crisis)

ภาวะวิกฤตในสื่อสังคมออนไลน์ คือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นและสร้างความเสียหายใหญ่หลวงให้กับองค์กรและถูกขยายให้กว้างขึ้นผ่านสื่อสังคมออนไลน์ด้วยความรวดเร็ว (Owyang, 2011, as cited in Coombs, 2015) ยิ่งสื่อสังคมออนไลน์มีการพูดถึงภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นกับองค์กรในด้านลบผ่านการบอกต่อแบบปากต่อปากในโลกออนไลน์ (Online word-of-mouth) มากเท่าไร ความเสียหายต่อชื่อเสียงขององค์กรก็จะยิ่งมากขึ้นเท่านั้น แต่การสร้างองค์กรให้มีคุณค่าตราสินค้าที่แข็งแกร่งสามารถลดความเสียหายในส่วนนี้ได้ (Hsu and Lawrence, 2015) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือผู้บริโภคจะรู้สึกว่ามีพื้นที่และช่องทางในการเรียกร้องความยุติธรรมมากขึ้นโดยการกระจายข้อมูล

หรือดำเนินองค์กรผ่านสื่อสังคมออนไลน์ ทำให้ได้รับความสนใจและสามารถมีอำนาจในการต่อรองกับองค์กรได้มากขึ้น (Grégoire, Salle and Tripp, 2015) โดยความแตกต่างระหว่างภาวะวิกฤตแบบดั้งเดิมกับภาวะวิกฤตในสื่อสังคมออนไลน์คือ ภาวะวิกฤตแบบดั้งเดิมจะให้ความสำคัญกับสวัสดิการและสวัสดิภาพของพนักงานและความปลอดภัยทางสาธารณะมากกว่าด้านชื่อเสียงขององค์กร ในขณะที่ภาวะวิกฤตในสื่อสังคมออนไลน์จะให้ความสำคัญกับด้านชื่อเสียงขององค์กรเป็นหลัก แต่ก็ยังคงคำนึงถึงสวัสดิการและความปลอดภัยทางสาธารณะเช่นกัน การจำแนกประเภทของภาวะวิกฤตในสื่อสังคมออนไลน์ก็เป็นเรื่องสำคัญที่จะขาดไปไม่ได้ เพราะถ้าตัวองค์กรสามารถจำแนกประเภทของภาวะวิกฤตได้ก็จะสามารถเลือกแผนและวิธีรับมือที่เหมาะสมได้เช่นกัน (Coombs, 2015)

ในหลายภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น ภาวะวิกฤตในสื่อสังคมออนไลน์จัดเป็นภาวะใกล้เคียงวิกฤต (Paracrisis) ที่มีสิทธิ์ลุกลามกลายเป็นภาวะวิกฤตเต็มตัวได้ และประเภทของภาวะวิกฤตในสื่อสังคมออนไลน์ก็สามารถจำแนกได้ด้วยสาเหตุการเกิดดังต่อไปนี้ (Coombs, 2015)





แผนภาพที่ 2.1 สาเหตุของภาวะวิกฤตในสื่อสังคมออนไลน์



แผนภาพที่ 2.2 ประเภทของภาวะวิกฤตในสื่อสังคมออนไลน์



1. ภาวะวิกฤตจากการใช้งานที่ผิดพลาด (Organizational Misuse) คือการที่องค์กรเลือกใช้สื่อสังคมออนไลน์ผิดพลาดหลักการใช้งานหรือผิดขนบธรรมเนียมของช่องทางนั้น เช่น การองค์กร Gap ใช้แฮชแทค #Sandy ในการกระตุ้นยอดขายของออนไลน์ในช่วงที่มีพายุไต้ฝุ่น Sandy ถือเป็นการกระทำที่ผิดพลาดอย่างมาก แต่ในบางกรณี เช่น กรณีของสภาอากาศที่พนักงานใช้ทวีตเตอร์ส่วนตัวพูดถึงเรื่องการดื่มเหล้า จนโดนสังคมต่อว่าอย่างมาก จากนั้นไม่นานสภาอากาศได้ใช้ทวีตเตอร์ออกข้อความว่า “เราได้ลบข้อความที่ดูมีเมื่อดังกล่าวเรียบร้อยแล้วและทำการเช็คจนมั่นใจแล้วว่าสภาอากาศสร้างมาแล้วและทำการยึดกุญแจจากพนักงานคนดังกล่าวแล้ว” เป็นการใช้อารมณ์ขันในการแก้ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น ซึ่งยอดบริจาคมของสภาอากาศเพิ่มสูงขึ้นหลังจากเหตุการณ์ดังกล่าว (Nason, 2011, as cited in Coombs, 2015) ภาวะวิกฤตจากการใช้งานที่ผิดพลาดสามารถลุกลามใหญ่โตได้ หากความผิดพลาดที่เกิดขึ้นถูกพิจารณาและหาความจริงได้ว่ามาจากความตั้งใจขององค์กรหรือมีการกระทำรุนแรงที่ชัดเจน

2. ภาวะวิกฤตจากการทำให้ผู้บริโภคมไม่พอใจ (Dissatisfied Customers) ภาวะวิกฤต

ประเภทนี้จะปัญหาในเรื่องความสัมพันธ์กับผู้บริโภคมากกว่าเป็นภาวะวิกฤต เช่น การใช้สื่อสังคมออนไลน์อย่างทวีตเตอร์ในการประชาสัมพันธ์สินค้าใหม่ แต่โดนผู้บริโภคใช้แฮชแท็กนั้นในการตำหนิ และต่อว่าองค์กรแทน เป็นต้น ภาวะวิกฤตจากการทำให้ผู้บริโภคไม่พอใจนี้เปรียบเสมือนการเตือนในขั้นต้นก่อนจะนำไปสู่ภาวะวิกฤตในเรื่องความผิดพลาดจากผลิตภัณฑ์ที่เป็นภาวะวิกฤตแบบดั้งเดิม องค์กรจะต้องรีบทำการแก้ไขก่อนสถานการณ์จะไปสู่จุดนั้น

3. ภาวะวิกฤตจากการถูกทำลายหรือเรียกร้อง (Challenges) คือการที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รับรู้ว่าองค์กรมีความประพฤดิหรือนโยบายที่ไม่เหมาะสมหรือไร้ความรับผิดชอบ (Lerbinger, 1997) แก่นหลักของการถูกทำลายหรือเรียกร้องคือการที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโต้แย้งว่าองค์กรไร้ความ รับผิดชอบต่อการกระทำ ซึ่งการฝ่าฝืนหรือการกระทำที่ขัดต่อความคาดหวังของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วน เสียย่อมส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงขององค์กรอย่างแน่นอน (Finet, 1994)

เพื่อทำความเข้าใจในประเด็นภาวะวิกฤตจากการถูกทำลายหรือเรียกร้องให้มากขึ้น จึงได้ แบ่งภาวะวิกฤตจากการถูกทำลายหรือเรียกร้องนั้นยังสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท เพื่อเตรียม แผนรับมือที่ดีที่สุด ดังต่อไปนี้ (Coombs, 2010)

3.1. การทำลายหรือเรียกร้องเกี่ยวกับมนุษย์ (Organic challenges) คือการที่ องค์กรไม่สามารถปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงของความคาดหวังและคุณค่าที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตระหนักได้ ความเชื่อและคุณค่าบางอย่างที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยึดถือนั้นสามารถเปลี่ยนแปลงได้ ตลอดเวลา ดังนั้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียย่อมคาดหวังที่จะให้้องค์กรมีการตอบสนองต่อคุณค่าและความ เชื่อที่เปลี่ยนแปลงนั้น และหากองค์กรไม่สามารถทำได้ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะรับรู้ว่าองค์กรไม่ใส่ใจต่อ ความคาดหวังของตน ตัวอย่างเช่น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะคำนึงถึงการดูแลพนักงานในโรงงานของธุรกิจ เสื้อผ้าว่าได้รับการดูแลดีพอหรือไม่ มีการเอาเปรียบจากบริษัทหรือไม่ เป็นต้น

3.2 การทำลายหรือเรียกร้องโดยการเปิดโปง (Expose challenges) การทำลายใน ประเภทนี้จะเกิดขึ้นเมื่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีการพิสูจน์ว่าสิ่งที่องค์กรกระทำไม่สอดคล้องหรือไม่เป็นไป ตามที่องค์กรได้ให้สัญญาไว้ ยกตัวอย่างเช่น องค์กรที่ทำธุรกิจเสื้อผ้าและมีการประชาสัมพันธ์ว่า ผลิตภัณฑ์ของบริษัทเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างประหยัด แต่ในความเป็นจริงแล้วเพียงสละเวลาหรือเงินเพียงเล็กน้อยในการพัฒนาสิ่งแวดล้อมเท่านั้น เป็นต้น การถูกเปิด โปงจะสร้างการความมั่งร่ำยามสู่องค์กรอย่างมาก ผู้จัดการบางองค์กรใช้วิธีสร้างท่าว่ามี การดำเนินการตามผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคาดหวัง แต่การกระทำเช่นนี้เป็นการทำลายชื่อเสียงองค์กรมากยิ่ง

กว่าการที่ไม่ตระหนักถึงความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.3 การท้าทายหรือถูกกล่าวหาว่าเป็นตัวร้าย (Villain challenges) คือหนึ่งในรูปแบบของการโต้เถียงกันระหว่างองค์กรและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มหนึ่งที่ค่อนข้างเฉพาะเจาะจง คือเป็นกลุ่มที่มีความเชี่ยวชาญหรือนักวิชาการในด้านที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจขององค์กร และมีการโต้เถียงหรือจับผิดองค์กรมาเป็นเวลานาน และก็ยังคงมีการโต้เถียงกันต่อไป รูปแบบของการท้าทายประเภทนี้ เป็นเพียงการต่อสู้เล็กๆท่ามกลางสงครามเท่านั้น

ในการรับมือกับการโดนท้าทายหรือเรียกร้องในรูปแบบต่าง ๆ นั้น องค์กรมีกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาโดยมีพื้นฐานจากรูปแบบการตอบสนองขององค์กรในการพยายามที่จะโน้มน้าวกระบวนการตัดสินใจของตนเอง ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 กลยุทธ์ ดังต่อไปนี้ (Bowers, Ochs, and Jensen, 1993)

1. การลบล้าง (Refutation) คือกลยุทธ์ที่พยายามพิสูจน์ว่าข้อกล่าวหาเหล่านั้นไม่เป็นความจริง องค์กรจะต้องนำหลักฐานมาพิสูจน์ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเห็นว่า ตัวองค์กรมีการตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเรียบร้อยแล้ว หรือ การกล่าวว่าความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นั้นเป็นสิ่งที่ผู้คนไม่ได้ยอมรับอย่างกว้างขวาง หรือ ความคาดหวังนั้นเป็นคนละเรื่องกับสิ่งที่องค์กรพยายามจะทำให้สำเร็จอยู่แล้ว แต่กลยุทธ์นี้ก็สามารถสร้างความเสียหายเพิ่มขึ้นได้เช่นกัน หากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถพิสูจน์ได้ว่าองค์กรโกหกหรือไม่ใส่ใจต่อความคาดหวังที่เกิดขึ้น กลยุทธ์การลบล้างจะเหมาะกับการท้าทายแบบถูกกล่าวหาว่าเป็นตัวร้ายที่สุด

2. การข่มอารมณ์ (Repression) คือ การยับยั้งไม่ให้กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตระหนักถึงข้อเรียกร้องหรือการท้าทายที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร กฎหมายและรูปแบบการข่มขู่บางอย่างสามารถนำมาใช้ในการทำให้การท้าทายเงียบไปได้ แต่กลยุทธ์นี้ค่อนข้างอันตรายเพราะนอกจากเป็นการปิดกั้นการแลกเปลี่ยนความคิดแล้ว ก็อาจทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรู้สึกในด้านลบกับองค์กรและเกิดการต่อต้านขึ้นมาได้

3. การปฏิรูปเปลี่ยนแปลง (Reform) คือ การรับรู้ถึงปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการกระทำขององค์กรกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและทำการอธิบายว่าองค์กรจะมีแนวทางการแก้ไขอย่างไรในการตอบสนองต่อความคาดหวังและข้อเรียกร้องของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลยุทธ์นี้เหมาะสำหรับการท้าทายหรือเรียกร้องเกี่ยวกับมนุษย์ (Organic challenges)

4. การแสดงความเสียใจต่อสิ่งที่กระทำผิด (Repentance) คือกลยุทธ์การยอมรับผิด เมื่อองค์กรถูกจับได้จากการท้าทายโดยการเปิดโปงว่าสิ่งที่ตนกล่าวอ้างนั้นเกินจริงไปอย่างมาก และกำลัง

พยายามในการแก้ไขปัญหาเพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนพึงพอใจมากที่สุด กลยุทธ์การแสดงความเสียใจและยอมรับผิดถือเป็นการลงทุนระยะยาวที่ต้องใช้ระยะเวลาในการฟื้นฟูและเป็นการพิสูจน์ตัวเองครั้งเองให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเห็น (Smith, 2008) กลยุทธ์นี้จะเหมาะกับการทำทนายหรือข้อเรียกร้องแบบเปิดโปง

### ผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อการสื่อสารในภาวะวิกฤตในสื่อสังคมออนไลน์

ผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อการสื่อสารในภาวะวิกฤตนั้นถูกแบ่งออกเป็น 3 ช่วงเช่นเดียวกับการบริหารจัดการภาวะวิกฤตแบบดั้งเดิม การมาของสื่อสังคมออนไลน์ทำให้ในแต่ละขั้นตอนมีการเปลี่ยนแปลงแตกต่างไปจากเดิม ดังนี้ (Coombs, 2015)

#### ระยะก่อนการเกิดภาวะวิกฤต (Precrisis)

องค์กรสามารถใช้สื่อสังคมออนไลน์ประเภทต่างๆในการสอดส่องหาสัญญาณเตือนภัยของเหตุการณ์ที่อาจลุกลามกลายเป็นภาวะวิกฤตได้ง่ายมากยิ่งขึ้น เพื่อหาทางยับยั้งไม่ให้เหตุการณ์เหล่านั้นลุกลามจนกลายเป็นภาวะวิกฤตได้ (Liu, Kim and Pennington-Gray, 2015; Coombs, 2015; Grégoire, Salle and Tripp, 2015) โดยธรรมชาติของอินเทอร์เน็ตนั้นแหล่งกำเนิดข้อมูลเล็กๆที่ไม่สำคัญก็สามารถถูกขยายและกระจายต่อไปอย่างรวดเร็วจนลุกลามกลายเป็นภาวะวิกฤตได้ สิ่งสำคัญสำหรับองค์กรในการเฝ้าระวังเหตุการณ์ต่างๆคือไม่ควรโฟกัสไปที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพียงกลุ่มเดียวที่กำลังพูดโน้มน้าวผู้อื่น แต่ควรมองภาพกว้างของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด จึงเป็นที่มาของแนวความคิด “ภาวะใกล้เคียงวิกฤต (Paracrisis)”

ภาวะใกล้เคียงวิกฤตคือเหตุการณ์ที่มีลำดับขั้นตอนการเกิดและผลกระทบเหมือนกับภาวะวิกฤต คือส่งผลกระทบร้ายแรงต่อองค์กรทั้งด้านชื่อเสียงและทรัพย์สิน แต่ภาวะใกล้เคียงวิกฤตนั้นไม่จำเป็นต้องใช้ทีมบริหารจัดการวิกฤตในการแก้ไขปัญหาและไม่ได้ส่งผลกระทบถึงขั้นทำให้การทำงานขององค์กรต้องหยุดชะงักลง อย่างไรก็ตามองค์กรควรให้ความสนใจกับภาวะใกล้เคียงวิกฤตที่เกิดขึ้น หากมีการจัดการแก้ไขปัญหาที่ไม่ดีหรือละเลยต่อปัญหาก็อาจนำไปสู่ภาวะวิกฤตที่แท้จริงได้

ภาวะใกล้เคียงวิกฤตทำให้เส้นแบ่งระหว่างระยะก่อนภาวะวิกฤตและระยะการตอบสนองต่อวิกฤตไม่ชัดเจน เนื่องจากภาวะใกล้เคียงวิกฤตถูกจัดอยู่ในระยะการตอบสนองต่อภาวะวิกฤตมากกว่าระยะก่อนภาวะวิกฤตแม้ว่าจะยังไม่ใช่ภาวะวิกฤตแท้จริงก็ตาม ประเด็นสำคัญในกรณีดังกล่าวคือสื่อสังคมออนไลน์สามารถเพิ่มและเน้นผลของภาวะใกล้เคียงวิกฤตให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับรู้ได้มากขึ้น

ดังนั้นองค์กรไม่ควรเพิกเฉยต่อความขัดแย้งหรือปัญหาที่เกิดขึ้นบนสื่อสังคมออนไลน์อย่างเด็ดขาด

### ระยะการตอบสนองต่อภาวะวิกฤต (Crisis response)

การตอบสนองต่อภาวะวิกฤตในสื่อสังคมออนไลน์เป็นสิ่งที่อันตรายอย่างมาก การเลือกช่องทางให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายขององค์กรเป็นหนึ่งในปัจจัยที่สำคัญที่ต้องพิจารณา รวมไปถึงการเลือกใช้กลยุทธ์ในการตอบสนองต่อภาวะวิกฤตประเภทต่างๆในสื่อสังคมออนไลน์ควรเลือกใช้ให้เหมาะสม การวิเคราะห์สถานการณ์และระดับของความรับผิดชอบที่องค์กรต้องรับเป็นสิ่งที่จะต้องพิจารณา (Ki and Nekmat, 2014) หากมีช่องทางการสื่อสารออนไลน์ที่มีความเกี่ยวข้องกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของเราก็จำเป็นต้องเพิ่มช่องทางการสื่อสารออนไลน์ประเภทนั้นเข้าไปด้วยการใช้ช่องทางการสื่อสารออนไลน์ที่หลากหลายและมีความเหมาะสมที่เข้าถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ดี จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการในการบริหารจัดการภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นได้ (Graham, Avery and Park, 2015; Gruber, Smerek, Thomas-Hunt and James, 2015) และสิ่งสำคัญต่อการตอบสนองภาวะวิกฤตในสื่อสังคมออนไลน์คือความเร็วหรือการแก้ไขปัญหาแบบนาที่ต่อนาที่ (Real-time) เช่น การใช้ทวีตเตอร์ในการแจ้งข่าวหรือความคืบหน้าให้กับผู้บริโภครับรู้ อย่างต่อเนื่องก็สามารถทำได้อย่างรวดเร็ว (Gruber, Smerek, Thomas-Hunt and James, 2015) แต่ทวีตเตอร์ก็มีข้อเสีย นั่นคือการจำกัดจำนวนคำที่จะสื่อสารที่ 140 คำ ทำให้องค์กรต้องกลั่นกรองสารก่อนส่งออกไปอย่างมาก (Hayes and Kotwica, 2013) หากจะใช้ช่องทางการสื่อสารออนไลน์หลายประเภทร่วมกันจะต้องเลือกใช้ที่มีความสอดคล้องกันรวมถึงใช้ร่วมกับช่องทางการสื่อสารแบบดั้งเดิม เช่น โทรทัศน์ วิทยุ หรือหนังสือพิมพ์ ได้อย่างเหมาะสมด้วย (Wehr, 2007 as cited in Coombs, 2015)

การตอบสนองต่อภาวะวิกฤตโดยใช้สื่อสังคมออนไลน์นั้นมีกฎพื้นฐานในการใช้อยู่ 4 ข้อ ได้แก่ (Coombs, 2015)

1. อัปเดตสถานการณ์ (Be present) กฎข้อแรกคือห้ามปกปิดข้อมูลหรือภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นต่อโลกออนไลน์ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะมีการหาข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลขององค์กรเสมอผ่านช่องทางต่างๆในสื่อสังคมออนไลน์รวมถึงเว็บไซต์หลักขององค์กร หากเกิดสภาวะวิกฤตขึ้นและองค์กรไม่นำเสนอช่องทางเหล่านี้บนโลกออนไลน์ องค์กรจะพลาดโอกาสในการให้ข้อมูลที่ถูกต้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะตีความว่าองค์กรนิ่งเฉยต่อปัญหาที่เกิดขึ้น

2. ภาวะวิกฤตเกิดที่ไหนให้ใช้ช่องทางนั้น (Be where the action is) กฎข้อที่สองคือการใช้ช่องทางการสื่อสารออนไลน์ให้เข้ากับภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น หากภาวะวิกฤตเกิดขึ้นในเฟซบุ๊ก

องค์กรต้องใช้เฟซบุ๊กในการให้ข้อมูลข่าวสารและตอบสนองให้เร็วที่สุด ถ้าภาวะวิกฤตเกิดขึ้นในยูทูป องค์กรก็ต้องใช้ช่องทางยูทูปเป็นช่องทางหนึ่งในการตอบสนองเช่นกัน ที่ต้องทำเช่นนี้เพราะหากภาวะวิกฤตเกิดที่ช่องทางใด ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะหันไปให้ความสนใจกับช่องทางที่เกิดภาวะวิกฤตขึ้น การส่งสารไปยังช่องทางที่เป็นแหล่งกำเนิดภาวะวิกฤตจะช่วยเพิ่มโอกาสในการแก้ไขหรือชี้แจงให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องได้มากยิ่งขึ้น

3. เตรียมพร้อมให้ดีกว่าภาวะวิกฤตจะเกิดขึ้น (Be there before the crisis) กฎข้อที่สามคือการเตรียมตัวที่ดี โดยการใช้สื่อสังคมออนไลน์สื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตลอดเวลา เครื่องมือหนึ่งในสื่อสังคมออนไลน์ได้แก่ช่องทาง เครือข่ายสังคมออนไลน์อย่าง เฟซบุ๊ก ทวิตเตอร์ หรือ เว็บไซต์ขององค์กร ย่อมมีผู้ติดตามที่คอยเปิดรับข้อมูลข่าวสารจากองค์กรอยู่เสมอ การใช้สื่อสังคมออนไลน์ในการสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายอยู่เสมอจะช่วยเพิ่มความน่าเชื่อถือและความแม่นยำของข้อมูลได้เป็นอย่างดี เช่นในกรณี ธุรกิจสายการบิน หากเกิดเหตุการณ์เครื่องบินขัดข้องทำให้ต้องลงจอดฉุกเฉิน สายการบินหนึ่งซึ่งมีช่องทางการสื่อสารออนไลน์ของตนเองและใช้สื่อสารกับผู้บริโภคมาโดยตลอด ใช้ช่องทางนี้ในการแจ้งข่าว และให้ญาติของผู้โดยสารเข้ามาถามข้อมูลและแนวทางการแก้ไขของสายการบินได้ตลอดเวลา สิ่งสำคัญคือการทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มรู้ว่าต้องไปหาข้อมูลที่ไหน หากสายการบินที่ไม่มีการใช้ช่องทางการสื่อสารออนไลน์มาก่อน เมื่อเกิดสถานการณ์ดังกล่าวขึ้น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะเกิดความสับสนและไม่รู้ว่าจะไปหาข้อมูลเรื่องราวที่เกิดขึ้นจากที่ใด หรืออาจไปหาในแหล่งข้อมูลที่ผิด ทำให้เกิดความสับสนทางข้อมูลเกิดขึ้น

อย่างไรก็ตามการใช้สื่อสังคมออนไลน์หลังจากเกิดภาวะวิกฤตขึ้นแล้วก็สามารถทำได้เช่นกัน จากในกฎข้อสอง ในเรื่องของภาวะวิกฤตเกิดที่ไหนให้ไปส่งสารที่ช่องทางนั้น ทั้งนี้การจะเลือกใช้กลยุทธ์อย่างไหน ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น องค์กรจะต้องมีการวิเคราะห์ปัจจัยอื่นๆร่วมด้วยก่อนทำการตัดสินใจ

4. สุภาพและใจเย็น (Be polite) กฎข้อสุดท้ายของการสื่อสารในสื่อสังคมออนไลน์ และเป็นข้อที่สำคัญที่สุดคือ ภาษาที่ใช้ในสารที่ส่งออกไป องค์กรต้องห้ามใช้ภาษาที่หยาบคายหรือไม่สุภาพกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นอันขาด แม้จะเจอกับความคิดเห็นที่รุนแรงหรือหยาบคายจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการช่วยองค์กร การโต้ตอบที่หยาบคายจะทำให้ภาวะวิกฤตลุกลามใหญ่โตมากกว่าเดิม

นอกเหนือจากกฎพื้นฐานของ Coombs ทั้ง 4 ข้อแล้ว ยังมีข้อปฏิบัติของ Capozzi และ

Rucci (2013) ในการจัดการภาวะวิกฤตในสื่อสังคมออนไลน์ ดังต่อไปนี้

1. อย่าปิดบังความจริง (Lead, do not hide) การปิดบังความจริงและพยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบจะส่งผลเสียที่มากกว่าเดิม และทำให้องค์กรสูญเสียความน่าเชื่อถือมากขึ้นด้วย
2. รายงานสถานการณ์เสมอ (Acknowledge the problem) เมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้น องค์กรต้องคอยรายงานความคืบหน้าของเหตุการณ์อยู่เสมอ ถึงแม้จะยังไม่มีแนวทางการแก้ไข แต่องค์กรก็ต้องให้ข้อมูลกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พร้อมบอกว่าองค์กรกำลังรักษาทางแก้ไขอยู่
3. ทำในสิ่งที่ถูกต้อง (Act in the public's interest) แก้ไขปัญหาด้วยความจริงใจ สังคมพร้อมจะให้ภัยหากองค์กรแสดงความเสียใจออกมาจากใจจริงและสัมผัสได้ผ่านสารที่องค์กรส่งออกมา
4. รวดเร็วที่สุด (Move quickly) มุ่งไปที่ต้นเหตุของปัญหา และหาทางแก้ไขให้ตรงจุด เลือกวิธีการแก้ไขที่ตรงและสั้นที่สุด เพื่อลดระยะเวลาที่ใช้ในการแก้ปัญหาและอย่าสับสนหรือเสียเวลากับสิ่งที่ไม่สามารถแก้ไขได้
5. แสดงให้เห็นถึงจุดยืนที่ดีขององค์กร (Fall back on your value) แสดงออกถึงจุดยืนและความใส่ใจในการแก้ไขปัญหา รวมไปถึงตัวผู้บริโภครวมไปถึงองค์กรให้ความสำคัญมาโดยตลอด
6. กล่าวคำขอโทษหรือแสดงความเห็นใจเสมอ (Show compassion or apologize) แสดงความเห็นใจต่อผู้ที่ประสบกับวิกฤตอย่างจริงใจและกล่าวคำขอโทษเสมอ ผู้คนพร้อมจะยกโทษให้กับความผิดพลาดและลืมปัญหาที่เกิดขึ้นหากสัมผัสได้ถึงความรู้สึกผิดที่จริงใจจากองค์กร
7. แก้ปัญหา (Fix the problem) หยุดการกระทำที่ก่อปัญหาทั้งหมด อย่าทำการกระทำนั้นอีก และแก้ไขปัญหาให้ดีขึ้นเร็วที่สุด และอย่าลืมว่าการปกปิดความผิดคือสิ่งที่แย่ที่สุด
8. สื่อสารด้วยความรวดเร็ว (Communicate fast and forthrightly) แม้องค์กรจะยังไม่เข้าใจถึงภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นทั้งหมด หรือยังไม่มีแนวทางการแก้ไขปัญหาที่แน่ชัด อย่างน้อยที่สุดองค์กรจะต้องทำการสื่อสารไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อให้ข้อมูลและความคืบหน้าของสถานการณ์ตลอดเวลา รวมถึงการสื่อสารว่าองค์กรกำลังดำเนินการแก้ไขปัญหาอยู่ เป็นระยะ
9. ใช้ช่องทางการสื่อสารที่มีทั้งหมด (Use all your channels) ใช้ช่องทางทุกช่องทางที่องค์กรมีในการสื่อสารเมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้น เช่น Facebook, Twitter, Youtube, blogs, corporate website เป็นต้น แต่สิ่งที่สำคัญคือต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมในการเลือกช่องทางที่



เข้ากับการสื่อสารขององค์กรด้วย

10. ไม่จำเป็นต้องตอบสนองทางออนไลน์เพียงอย่างเดียว (Know when take it offline) ในการสื่อสารหรือตอบสนองเมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้น ประเด็นบางอย่างไม่จำเป็นต้องโต้ตอบกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางอินเทอร์เน็ต เพราะอาจทำให้เกิดกระแสไม่หยุด ควรใช้ช่องทางออฟไลน์อื่น เช่น โทรศัพท์เข้ามาสอบถามข้อมูล หรือการส่งอีเมลล์มาเพื่อสอบถามก็สามารถทำได้ ถึงแม้ว่าจะทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบางกลุ่มไม่พอใจ อย่างน้อยก็เป็นการแสดงออกว่าองค์กรได้พยายามอย่างเต็มที่แล้ว

ในงานวิจัยอื่นยังพบว่าในการตอบสนองต่อภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นในสื่อสังคมออนไลน์ การมีกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่รักในตัวองค์กรหรือที่เรียกว่าแฟนคลับ (Fans) นั้น มีบทบาทที่สำคัญมากหากเกิดภาวะวิกฤตขึ้น จากงานวิจัยของ Brown และ Billings (2013) พบว่าองค์กรจะได้รับการช่วยเหลือจากคนกลุ่มนี้ในการแก้ไขภาวะวิกฤตในสื่อสังคมออนไลน์ กลุ่มแฟนคลับจะมีการโต้ตอบด้วยสารที่เป็นกลยุทธ์ในการแก้ไขภาวะวิกฤตต่างๆ เช่น การเบี่ยงประเด็น (Divert attention) การพูดถึงความดีที่เคยทำมา (Ingratiation) หรือ การโจมตีผู้ที่กล่าวหา (Attack the accuser) เพื่อช่วยเหลือองค์กร และตัวองค์กรซึ่งในงานวิจัยคือโรงเรียนที่มีกลุ่มนักกีฬาโดนโจมตีไม่ต้องรับผิดชอบต่อพฤติกรรมด้านลบของกลุ่มแฟนคลับเหล่านี้เลย แต่โรงเรียนได้กลุ่มที่มีพลังในการช่วยฟื้นฟูชื่อเสียงของโรงเรียนกลับมา ซึ่งถือเป็นจุดเด่นที่สื่อสังคมออนไลน์ทำให้กลยุทธ์ต่างๆมีการเปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน

การบริหารจัดการภาวะวิกฤตในสื่อสังคมออนไลน์จะต้องมีความระมัดระวังในการให้ข้อมูลเพิ่มขึ้นอย่างมาก เพราะหากองค์กรมีการให้ข้อมูลที่ยังไม่ได้รับการยืนยันหรือหาข้อมูลไม่ครบถ้วนออกไปแก่สาธารณะ ผู้ใช้งานอินเทอร์เน็ตหรือเครือข่ายสังคมออนไลน์อย่างทวีเตอร์หรือเฟซบุคพร้อมที่จะแชร์และส่งต่อข้อมูลนั้นกันอย่างรวดเร็ว โดยที่ไม่ตรวจสอบและไม่สนว่าข้อมูลที่ได้มานั้นเป็นข้อมูลที่ครบถ้วนแล้วหรือไม่ และที่น่ากลัวยิ่งกว่านั้นผู้ใช้งานอินเทอร์เน็ตพร้อมที่จะแชร์ข้อมูลที่ไม่ได้รับการยืนยันหรือไม่ได้มาจากตัวองค์กรเองด้วยเช่นกัน ทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนในการสื่อสารและเกิดการรับรู้ข้อมูลที่ผิดพลาดจนนำไปสู่ความเข้าใจที่ไม่ตรงกับความเป็นจริงหรือเกินความจริง (Jong and Dücker, 2016; Mazer et al., 2015; Hayes and Kotwica, 2013; Freberg, 2012) ทวีเตอร์และเฟซบุค จึงกลายเป็นช่องทางในการโจมตีให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ไม่พอใจในตัวองค์กร ทำให้ชื่อเสียงขององค์กรในยุคปัจจุบันมีความเสี่ยงเพิ่มมากยิ่งขึ้น (Ott and Theunissen, 2015)

ในทางกลับกันหากองค์กรสามารถใช้ทวีตเตอร์เป็นช่องทางในการกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว หากมีข้อมูลที่ไม่ผิดพลาดและมีความแม่นยำ จากนั้นจึงเลือกใช้กลยุทธ์การสื่อสารผ่านทวีตเตอร์ไปสู่ผู้ที่ติดตามองค์กรในภาวะวิกฤต เพื่อให้เกิดการรีทวีต (Retweet) สารจากองค์กรในเครือข่ายออนไลน์ต่อไป (Lachlan, Spence, Lin, Najarian and Del Greco, 2016)

### ระยะหลังภาวะวิกฤต (Postcrisis)

หลังจากภาวะวิกฤตผ่านไป กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยังคงติดตามข้อมูลข่าวสารจากองค์กรหรือความคืบหน้าต่อไป สื่อสังคมออนไลน์ช่วยให้องค์กรมีช่องทางในการให้ข้อมูลและความคืบหน้าส่งไปถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากขึ้น ประเด็นสำคัญคือองค์กรจะมีการบริหารจัดการกับช่องทางเหล่านี้อย่างไร จะต้องมีการให้ข้อมูลเป็นระยะเวลาเท่าใด ถึงจะหยุดการให้ข้อมูลและถือว่าภาวะวิกฤตจบลงอย่างสมบูรณ์ จากงานวิจัยของ DiStaso, Vafeiadis และ Amaral (2015) พบว่าหลังจากภาวะวิกฤตผ่านพ้นไปแล้ว การใช้สื่อสังคมออนไลน์ เช่น เฟซบุ๊ก ในการให้ข้อมูลเพิ่มเติมรวมไปถึงการขอโทษในเรื่องราวที่เกิดขึ้นจะส่งผลต่อชื่อเสียงขององค์กรในด้านที่ดีมากกว่าการโพสต์ข้อความเห็นใจ แต่ในกรณีนี้ผู้ที่เข้ารับการทดลองส่วนใหญ่เป็นเด็กมหาวิทยาลัยอาจทำให้ผลที่ได้แตกต่างจากการใช้เฟซบุ๊กของผู้ใหญ่ได้และแตกต่างจากในสังคมไทยที่การเห็นใจมีความสำคัญก็เป็นได้

สิ่งสำคัญอีกอย่างหนึ่งที่เป็นข้อดีของสื่อสังคมออนไลน์คือ หากมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เข้ามาติดตามข่าวสาร รับข้อมูลจากองค์กรในช่วงที่เกิดภาวะวิกฤตขึ้น เช่น การกดติดตามเฟซบุ๊กขององค์กร เพื่อต้องการทราบความคืบหน้าในการแก้ไขปัญหา หลังจากภาวะวิกฤตผ่านพ้นไป องค์กรสามารถใช้ช่องทางเหล่านี้ในการสร้างปฏิสัมพันธ์และให้ข้อมูลทั่วไปแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ยังคงติดตามองค์กรอยู่ได้อีกด้วย

จากแนวคิดของการจัดการภาวะวิกฤตในสื่อสังคมออนไลน์นั้นแสดงให้เห็นว่าการเข้ามาของอินเทอร์เน็ตทำให้การสื่อสารมีความเร็วเพิ่มขึ้นอย่างทวีคูณ สื่อสังคมออนไลน์เปรียบเสมือนดาบ2คมที่ผู้ใช้งานจะต้องมีการคิดวิเคราะห์และเลือกใช้ให้ถูกต้องและเหมาะสม เพราะผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถใช้สื่อสังคมออนไลน์ในการสร้างและขยายภาวะวิกฤตให้เกิดขึ้นได้ง่ายและรวดเร็ว ในทางกลับกันองค์กรก็สามารถใช้ประโยชน์จากสื่อสังคมออนไลน์ในการจัดการแก้ไขภาวะวิกฤตได้รวดเร็ว

มากยิ่งขึ้น (Maresh-Fuehrer and Smith, 2016) และสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการเข้าถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ดียิ่งขึ้น ขึ้นอยู่กับว่าองค์กรที่นำไปใช้นั้นมีความสามารถในการวิเคราะห์ในการเลือกใช้สื่อสังคมออนไลน์ต่างๆหรือใช้ร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพมากเพียงใด

เมื่อทำการศึกษาแนวคิดการจัดการภาวะวิกฤตและแนวคิดการจัดการภาวะวิกฤตในเครือข่ายสังคมออนไลน์แล้วทำให้เห็นถึงความแตกต่างและสิ่งที่เหมือนกันในแต่ละขั้นตอนของทั้ง 2 แนวคิด จุดที่เหมือนกันคือการจัดการภาวะวิกฤตและการจัดการภาวะวิกฤตในสื่อสังคมออนไลน์แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ 1. ขั้นตอนการป้องกัน (Prevention) 2. ขั้นตอนการเตรียมความพร้อม (Preparation) 3. ขั้นตอนการตอบสนอง (response) 4. ขั้นตอนการปรับปรุงพัฒนา (Revision)

ขั้นตอนการป้องกันและการเตรียมความพร้อม การจัดการภาวะวิกฤตจะมีการวางแผนเพื่อรับมือกับภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นรวมถึงการจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อไม่ให้ลุกลามกลายเป็นภาวะวิกฤต ซึ่งแตกต่างจากการจัดการภาวะวิกฤตในสื่อสังคมออนไลน์ที่ต้องการความเร็วในการตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้นมากกว่าและต้องการการเฝ้าระวังอยู่ตลอดเวลา เพราะภาวะวิกฤตในสื่อสังคมออนไลน์อาจเกิดขึ้นเมื่อใดก็ได้ และหากเกิดขึ้นปัญหาย่อมลุกลามกลายเป็นภาวะวิกฤตได้รวดเร็วกว่าภาวะวิกฤตแบบปกติอย่างมาก

ขั้นตอนการตอบสนองต่อภาวะวิกฤตหากภาวะวิกฤตเกิดขึ้น ทีมบริหารจัดการภาวะวิกฤตจะต้องรวบรวมข้อมูลให้แน่ชัดก่อนรวมถึงแนวทางการแก้ไขปัญหาที่ชัดเจน เพื่อทำการสื่อสารไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งภาวะวิกฤตในเครือข่ายสังคมออนไลน์นั้นไม่สามารถรอเวลารวบรวมข้อมูลรวมถึงแนวทางแก้ไขปัญหาที่ชัดเจนได้ก่อนจะทำการสื่อสาร แต่ต้องทำการสื่อสารไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตลอดเวลาตั้งแต่ภาวะวิกฤตเกิดขึ้นให้รับรู้ถึงความเคลื่อนไหวขององค์กร และต้องมีการแก้ไขปัญหาที่รวดเร็วกว่าการจัดการภาวะวิกฤตปกติ เพราะสื่อสังคมออนไลน์สามารถขยายผลกระทบที่เกิดขึ้นของวิกฤตไปได้กว้างและรวดเร็วกว่าสื่อดั้งเดิมหลายเท่า

ในงานวิจัยนี้จะนำข้อแตกต่างของทั้ง 2 แนวคิดมาเป็นกรอบในการศึกษาและใช้ในการวิเคราะห์หัตถ์บท การสัมภาษณ์เชิงลึก รวมถึงการอภิปรายผลการวิจัย

## 2. แนวคิดสื่อสังคมออนไลน์และเครือข่ายสังคมออนไลน์ (Social Media and Social Network)

โลกปัจจุบัน การสื่อสารมีการพัฒนาก้าวหน้าไปมาก ทำให้การติดต่อสื่อสารกันเป็นเรื่องที่ง่ายและสะดวกมากขึ้น การเรียนรู้ของผู้คนในยุคสมัยนี้มีพัฒนาการที่เร็วกว่าแต่ก่อนมาก เพราะความรู้ต่างๆรวมอยู่ในสิ่งที่เรียกว่าอินเทอร์เน็ต (Internet) ทุกวันนี้คุณภาพชีวิตของผู้คนไม่ได้ขึ้นอยู่กับถนนที่ตัดผ่านหน้าบ้าน สายโทรศัพท์ หรือสายโทรทัศน่อีกต่อไป แต่ทุกวันนี้ผู้คนต้องการเพียงแค่อินเทอร์เน็ตเพื่อเข้าถึงเครือข่ายสังคมออนไลน์และเชื่อมต่อกับผู้อื่นอีกมากมายในโลก เรียกได้ว่าปัจจุบันเราอยู่ในโลกที่ “เชื่อมต่อถึงกัน” แม้กระทั่งหลายบริษัทที่ประกอบธุรกิจยังต้องพึ่งอินเทอร์เน็ตในการติดต่อสื่อสารและการทำงานเป็นหลัก (Van Dijk, 2012) หากองค์กรใดที่ปฏิเสธอินเทอร์เน็ตในการติดต่อสื่อสาร องค์กรนั้นจะเหมือนตามหลังคู่แข่งในธุรกิจอยู่หลายก้าวทีเดียว (Maag, 2014)

### สื่อใหม่ (New media)

เครือข่ายสังคมออนไลน์ประกอบไปด้วยช่องทางมากมายที่ผู้คนสามารถใช้เพื่อสร้างสังคมของตนเองขึ้นในโลกออนไลน์เช่น สื่อออนไลน์ต่างๆ อินเทอร์เน็ต เฟสบุ๊ค (Facebook) ทวิตเตอร์ (Twitter) เราเรียกช่องทางเหล่านี้ว่าสื่อใหม่ การแยกความแตกต่างระหว่างสื่อใหม่กับสื่อเก่าหรือสื่อใดบ้างที่ถูกจัดเป็นสื่อใหม่นั้น สามารถพิจารณาได้จากการเปลี่ยนแปลงของสื่อต่างๆตามยุคสมัยที่เปลี่ยนไป (Siapera, 2012) หรือสามารถจำแนกตามลักษณะเฉพาะของสื่อใหม่ได้ดังต่อไปนี้ (Van Dijk, 2012)

#### 1. การรวมเข้าด้วยกัน (Integration)

ลักษณะเฉพาะที่สำคัญที่สุดสำหรับสื่อใหม่ คือการควบรวมคุณสมบัติการสื่อสารทางไกล การสื่อสารข้อมูลและการสื่อสารมวลชนเข้าด้วยกันในสื่อเดียว โดยในลักษณะเฉพาะแรก ยังสามารถแบ่งออกเป็นคุณสมบัติอีก 5 อย่าง ได้แก่

1.1 สิ่งอำนวยความสะดวก (Infrastructure) คือ การผสมผสานการส่งสัญญาณของการสื่อสารรูปแบบที่แตกต่างกันอย่างโทรศัพท์และคอมพิวเตอร์เข้าด้วยกัน

1.2 ระบบการขนส่งข้อมูล (Transportation) คือ การสื่อสารสามารถนำพาสื่อรูปแบบที่แตกต่างกันไปด้วยกันได้

1.3 การบริหารจัดการ (Management) คือ บริษัทหรือองค์กรที่ทำธุรกิจเกี่ยวกับ

การสื่อสารสามารถบริหารจัดการสื่อรูปแบบต่างๆไว้ด้วยกัน เช่น บริษัทที่ทำธุรกิจเกี่ยวกับโทรศัพท์สามารถเสนอระบบเคเบิลทีวีและอินเทอร์เน็ตให้ลูกค้าพร้อมกันได้

1.4 การบริการ (Services) ผู้คนสามารถเข้าถึงการบริการต่างๆหรือข้อมูลข่าวสารต่างๆได้ในเครือข่ายสังคมออนไลน์

1.5 ข้อมูลรูปแบบต่างๆ (Types of data) คือการนำข้อมูลรูปแบบที่แตกต่างกันทั้งเสียง ตัวอักษร รูปภาพ หรือชุดข้อมูลเข้าไว้ด้วยกันในสื่อเดียว

## 2. การปฏิสัมพันธ์ (Interactivity)

ลักษณะเฉพาะอย่างที่สองของสื่อใหม่ คือการที่ผู้ส่งสารและผู้รับสารสามารถมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันผ่านสื่อใหม่ กล่าวคือเมื่อมีการกระทำ (Action) ย่อมมี ผลตอบรับ (Reaction) กลับมา โดยการปฏิสัมพันธ์นั้นได้ถูกแบ่งออกเป็น 4 ย่อย อย่างเหมาะสมเพื่อทำให้เห็นว่าสื่อใหม่นั้นสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันได้อย่างไร

2.1 พื้นที่ในการเชื่อมต่อ (Place, Space) ระดับแรกที่เป็นพื้นฐานที่สุดของการมีปฏิสัมพันธ์คือความเป็นไปได้ในการสร้างการสื่อสารสองทางหรือการสื่อสารแบบหลายช่องทาง สื่อดิจิทัลมีเดียซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของสื่อใหม่มีความสามารถที่จะขยายขอบเขตของการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันได้ ผ่านทางเว็บไซต์ต่างๆ

2.2 เวลา (Time) ระดับต่อมาของการสร้างปฏิสัมพันธ์คือเวลา เป็นที่รู้กันดีว่าหากมีการกระทำหรือการสื่อสารโต้ตอบกันแบบไม่มีสิ่งใดมาขัดจังหวะจะสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการมีปฏิสัมพันธ์ได้ อย่างไรก็ตาม สื่อที่ใช้ติดต่อสื่อสารกันบางชนิด ก็ถูกใช้ในกรณีที่ขาดความต่อเนื่องในการสื่อสารกัน ยกตัวอย่างเช่นการใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์หรืออีเมลล์ (Email) สามารถช่วยในเรื่องความต่อเนื่องในการสื่อสารได้ อีเมลล์คือสื่อที่ทำให้ผู้ส่งและผู้รับสารมีเวลาครุ่นคิดนานขึ้นในการสื่อสารถึงกัน

2.3 พฤติกรรม (Behavioural) เมื่อผ่าน 2 ระดับแรกคือมีทั้งความหลากหลายและความต่อเนื่องมาแล้ว ระดับต่อมาที่จะเกิดขึ้นคือ ระดับพฤติกรรม นั่นคือความสามารถของผู้ส่งสารและผู้รับสารที่สามารถสลับบทบาทและหน้าที่กันได้ตลอดเวลา ผู้ส่งสารทำหน้าที่เป็นผู้รับสารและผู้รับสารสามารถทำหน้าที่เป็นผู้ส่งสารได้ ยิ่งไปกว่านั้นในระดับนี้การมีปฏิสัมพันธ์จะหมายถึงการที่ผู้ใช้สามารถแทรกเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของการสื่อสารหรือสามารถนำเสนอตัวเองและสร้างความ

แตกต่างกันให้แก่อีกฝ่ายได้ สื่อใหม่เป็นสื่อที่สร้างปฏิสัมพันธ์ได้ดีกว่าสื่อเก่า (Traditional media)

เพราะสื่อใหม่สามารถเปลี่ยนความสมดุลและสถานะของผู้ใช้ได้ตลอดเวลา

2.4 ความเข้าใจ (Mental) ระดับสูงสุดของการสร้างปฏิสัมพันธ์ คือการแสดงออกที่มาจากความเข้าใจเดียวกันในบริบทต่างๆ สิ่งนี้เป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างมากที่จะทำให้การมีปฏิสัมพันธ์กันสมบูรณ์แบบ เช่น การพูดถึงเรื่องที่มีความเข้าใจยาก หากผู้ส่งสารและผู้รับสารมีความเข้าใจสุดท้ายไม่ตรงกัน ก็ไม่อาจเรียกว่ามีปฏิสัมพันธ์กันได้อย่างเต็มที่

### 3. ตัวเลขดิจิทัลและข้อความหลายมิติ (Digital code and hypertext)

ลักษณะเฉพาะของสื่อใหม่

อย่างต่อมาคือการที่ข้อมูลทุกอย่างสามารถถูกแปลงเป็นตัวเลขได้ ไม่ว่าจะชื่อ นามสกุล ข้อมูลที่อยู่ สามารถถูกเปลี่ยนเป็นข้อมูลเลข 0 กับ 1 ที่เรียกว่าเลขฐานสอง เพื่อจัดเก็บข้อมูลและส่งผ่านกันได้ในสื่อดิจิทัล (Siapera, 2012) นอกเหนือจากนี้ข้อมูลรูปแบบต่างๆ ทั้ง เสียง ภาพ ข้อความ ก็สามารถถูกเปลี่ยนให้เป็นข้อมูลดิจิทัลในรูปแบบของตัวเลขได้ สื่อใหม่จะมีระบบการทำงานเดียวกันคือการเข้ารหัสและการแปลรหัสตัวเลขดิจิทัลเหล่านี้ ทำให้การส่งถ่ายข้อมูลสามารถทำได้อย่างง่ายดายและไม่ยุ่งยาก ซึ่งเป็นสิ่งที่สื่อเก่าไม่สามารถทำได้ สิ่งนี้ทำให้การส่งสารไปยังผู้รับสารเป็นเรื่องที่สะดวกขึ้น ข้อมูลอันมหาศาลที่เคยมีจะถูกจัดเก็บไว้อยู่ในชุดข้อมูลเดียวที่สามารถเข้าถึงได้ง่ายกว่าแต่ก่อน

### 4. รูปแบบการจราจรของข้อมูล (Information traffic patterns)

รูปแบบการจราจรหรือการรับ-ส่งสารของสื่อใหม่แบ่งออกเป็น 4 รูปแบบที่สำคัญ คือ รูปแบบการปราศรัย รูปแบบการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น รูปแบบการลงทะเบียน และรูปแบบการสนทนา

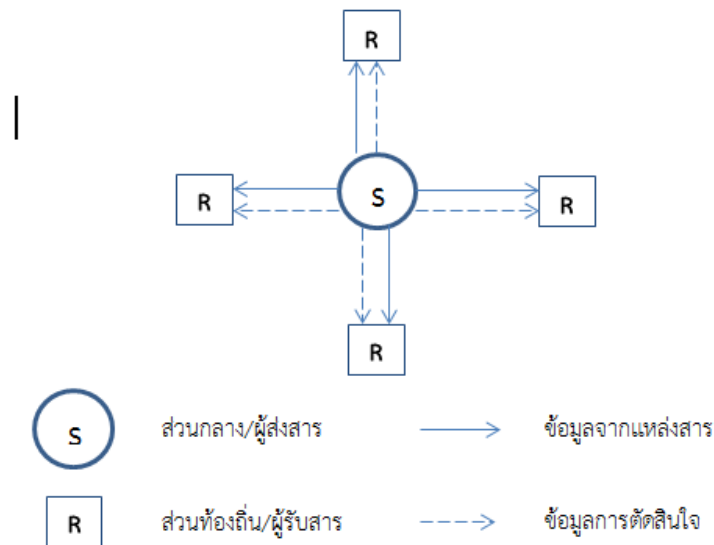
4.1 รูปแบบการปราศรัย (Allocution) ในศตวรรษที่ 20 รูปแบบการปราศรัยนี้มีบทบาทและหน้าที่ที่สำคัญที่สุดสำหรับการสื่อสาร ช่องทางที่มีรูปแบบของการปราศรัยในยุคนั้นได้แก่วิทยุ โทรทัศน์ ถูกผู้ส่งสารใช้เป็นช่องทางในการกระจายข้อมูลข่าวสารสู่ผู้รับสารอย่างกว้างขวาง สื่อโทรทัศน์และวิทยุจึงมีความสำคัญในสังคมอย่างมาก

การเข้ามาของสื่อใหม่ไม่ได้ช่วยปรับปรุงรูปแบบให้ดีขึ้น แต่มีช่องทางใหม่ๆ เพิ่มขึ้นอย่าง Blogs หรือ ทวิตเตอร์ (Twitter) แต่สิ่งที่สื่อเก่าอย่างวิทยุหรือโทรทัศน์ทำได้มากกว่าคือการให้โอกาสและทางเลือกสำหรับผู้ชมและผู้ฟังมากกว่าสื่อใหม่ สื่อใหม่ดูเหมือนจะเป็นการจำกัดทางเลือกให้กับผู้รับสารมากกว่าสื่อเก่าในรูปแบบของการปราศรัยที่เป็นการให้ข้อมูลทางเดียวแก่ผู้รับ

สาร ในอนาคตสื่อใหม่มีความเป็นไปได้ที่จะมีบทบาทในการทำให้ผู้รับสามารถตอบสนองต่อสารที่ได้รับจากสื่อทันทีและมีการร่วมกันไตร่ตรองข้อมูลที่ได้รับมากขึ้น จากที่กล่าวไปดูเหมือนว่าสื่อใหม่นั้นเข้ามาทำลายรูปแบบของการปราศรัยมากกว่าปรับปรุงมัน แต่จากเหตุผลนี้เอง ทำให้รูปแบบของการปราศรัยได้ถูกเปลี่ยนรูปแบบไปเป็นรูปแบบใหม่ที่สอดคล้องกับบทบาทที่สำคัญของสื่อใหม่



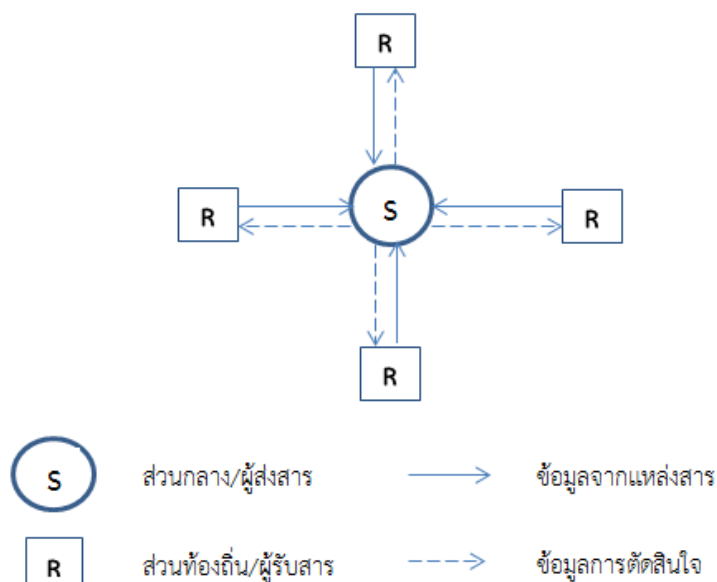
แผนภาพที่ 2.3 แสดงทิศทางการสื่อสารระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสารในรูปแบบของการปราศรัย



4.2 รูปแบบการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (Consultation) รูปแบบการสื่อสารนี้ได้ถูกพัฒนาขึ้นจากการเข้ามามีบทบาทของสื่อใหม่อย่างมาก รูปแบบการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นนั้น คือ การที่ผู้รับสารเลือกที่จะรับข้อมูลจากผู้ส่งสารได้ให้ข้อมูลเอาไว้ หรือสามารถเลือกรับเฉพาะสารที่สนใจจากผู้ส่งสารได้ สื่อเก่าที่มีรูปแบบของการสื่อสารเป็นแบบการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นนี้ ได้แก่ หนังสือพิมพ์ นิตยสาร หนังสือทั่วไป เพลง หรือวิดีโอ ที่ให้ผู้รับสารสามารถรับข้อมูลข่าวสารจากสิ่งต่างๆ เหล่านี้ได้ แต่สื่อใหม่ให้ข้อมูลข่าวสารที่มากกว่าสื่อเก่าโดยสิ้นเชิง การใส่ข้อมูลมหาศาลลงแผ่นซีดี หรือแผ่นดีวีดี หรือการนำข้อมูลอัปโหลดขึ้นบนเว็บไซต์อย่าง Wikipedia ทำให้สื่อใหม่ได้เปรียบอย่างมากและมีทางเลือกที่หลากหลายให้แก่ผู้รับสาร รวมไปถึงการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร ที่สามารถโต้ตอบกันได้ผ่านสื่อใหม่ สำหรับสื่อเก่าผู้รับสารทำได้เพียงอ่านหรือเรียนรู้ข้อมูลจากผู้ส่งสารส่งมา แต่สำหรับสื่อใหม่ ผู้รับสารสามารถเรียนรู้และแสดงความคิดเห็นกลับไปให้ผู้ส่งสารรับรู้ได้เช่นกัน กล่าวได้ว่า สื่อใหม่ทำให้แหล่งข้อมูลข่าวสารที่สามารถเข้าถึงได้มีจำนวนนับไม่ถ้วนเลยทีเดียว

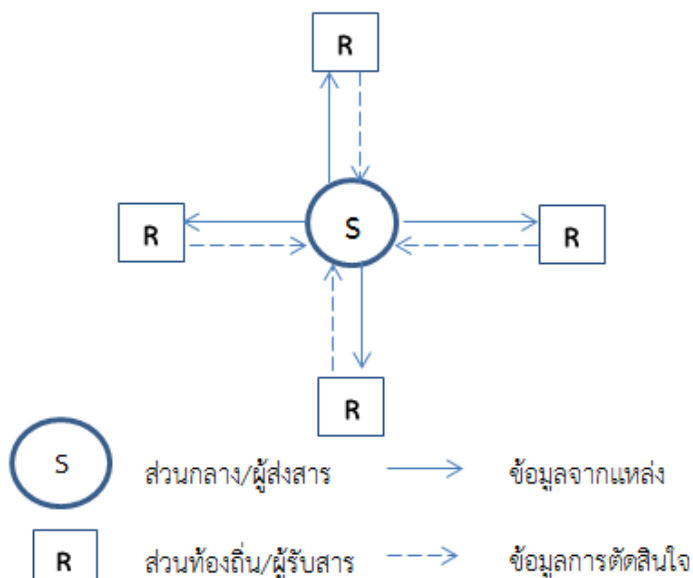


แผนภาพที่ 2.4 แสดงทิศทางการสื่อสารระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสารในรูปแบบของการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น



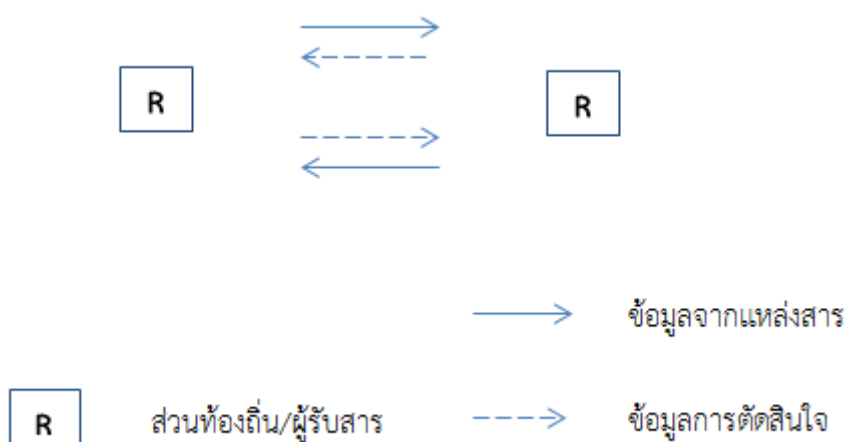
4.3 รูปแบบการลงทะเบียน (Registration) รูปแบบการลงทะเบียนคือ การรวบรวมข้อมูลของส่วนกลางหรือรัฐบาลจากกลุ่มท้องถิ่นโดยที่กลุ่มท้องถิ่นนี้เป็นแหล่งของข้อมูลเองหรือเพื่อเป็นการเริ่มต้นในการตกลงทางธุรกิจร่วมกัน รูปแบบนี้ส่วนกลางที่เป็นผู้ส่งสาร จะทำหน้าที่เป็นผู้รับสาร และส่วนท้องถิ่นที่เคยเป็นผู้รับสารจะทำหน้าที่เป็นผู้ส่งสารให้แก่ส่วนกลาง ในยุคของสื่อเก่า การสื่อสารรูปแบบลงทะเบียนนั้นส่วนกลางจะไม่ได้ทำหน้าที่แค่คัดกรองหรือตัดสินใจต่อข้อมูลที่ได้รับมา แต่ยังสามารถทำการถ่ายโอนข้อมูลได้อีกด้วย เช่น การลงสมัครรับเลือกตั้ง การตรวจสอบองค์กรต่างๆ ซึ่งสื่อใหม่ได้ให้โอกาสที่มากขึ้นในการลงทะเบียนหรือลงสมัครแก่กลุ่มท้องถิ่น ผ่านช่องทางอินเทอร์เน็ตให้คนทั่วไปได้มีส่วนร่วมมากยิ่งขึ้น ด้วยการเปิดรับลงทะเบียนออนไลน์ ทำให้ผู้คนสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย จะสมัครหรือลงทะเบียนในกิจกรรมใดก็สะดวกรวดเร็วมมากขึ้น รวมถึงทั้งข้อมูลไว้ให้ผู้คนเข้ามาอ่านได้อีกด้วย หรือจะเป็นการแจกแบบสอบถามออนไลน์ ให้คนเข้ามาตอบคำถามกันในประเด็นต่างๆ ทั้งงานวิจัยหรือแนวโน้มผลการเลือกตั้งก็สามารถทำได้ ในทางกลับกันส่วนกลางก็สามารถส่งสารในรูปแบบการลงทะเบียนผ่านสื่อใหม่ได้เช่นกัน เช่น การจองออนไลน์ หรือการซื้อสินค้าออนไลน์ ที่ส่วนกลางหรือผู้ส่งสารสามารถทั้งข้อมูลไว้ในระบบ และกลุ่มท้องถิ่นหรือผู้รับสารสามารถเข้ามาดูข้อมูลและทำการจอง ซื้อหรือทำข้อตกลงร่วมกันได้

แผนภาพที่ 2.5 แสดงทิศทางการสื่อสารระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสารในรูปแบบของการลงทะเบียน



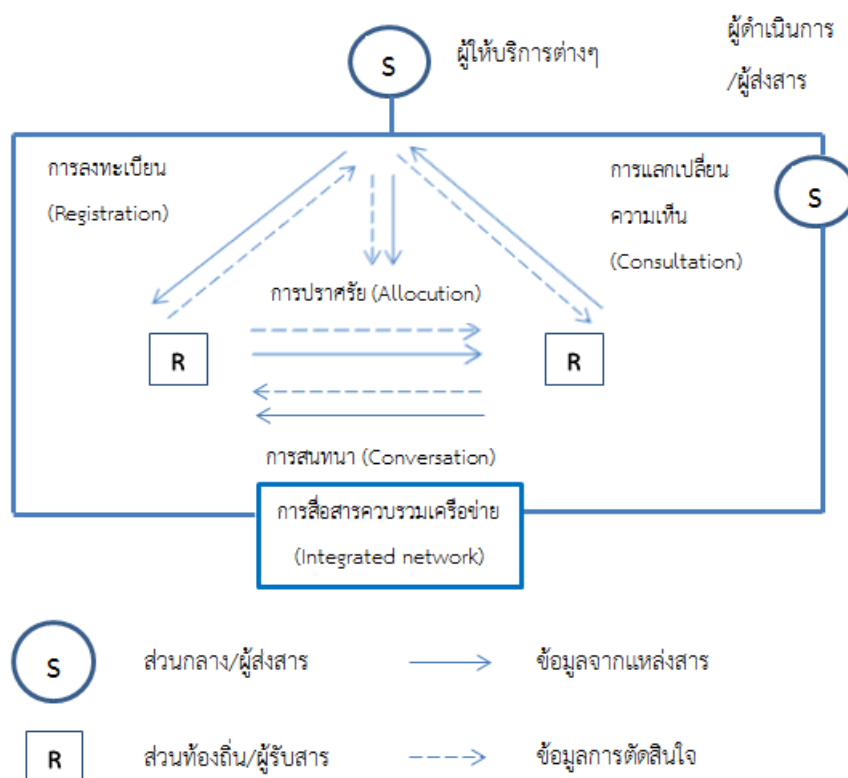
4.4 รูปแบบการสนทนา (Conversation) คือ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกลุ่มผู้รับสารสองกลุ่มขึ้นไปผ่านสื่อต่างๆ โดยไม่ต้องผ่านส่วนกลางหรือผู้ส่งสารที่เป็นกลุ่มองค์กรทางธุรกิจหรือรัฐบาล สื่อเก่าที่มีรูปแบบการสื่อสารแบบนี้ได้แก่โทรศัพท์หรือโทรเลข ซึ่งจำกัดรูปแบบของตัวสารอยู่ที่คำพูดหรือตัวอักษร แต่สื่อใหม่อย่างเฟซบุค ทวิตเตอร์ อีเมลล์ โซเชียลมีเดียต่างๆ สามารถส่งสารได้หลากหลายประเภทมากยิ่งขึ้น ทั้งเสียง รูปภาพ ข้อมูลตัวเลข ตัวอักษร ภาพนิ่ง ภาพเคลื่อนไหว หรือส่งสารหลายประเภทรวมกันไปในครั้งเดียวก็สามารถทำได้

แผนภาพที่ 2.6 แสดงทิศทางการสื่อสารระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสารในรูปแบบของการสนทนา



ซึ่งรูปแบบต่างๆ เหล่านี้ ได้รับการยอมรับและพิสูจน์แล้วว่ารูปแบบเหล่านี้เป็นประโยชน์อย่างมากต่อศาสตร์แห่งการสื่อสาร ซึ่งสิ่งนี้เองที่ทำให้สื่อใหม่มีความสามารถในการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสารที่มากกว่า และมีการควมรวมช่องทางต่างๆ เข้าด้วยกัน จนกลายมาเป็นระบบการควมรวบเครือข่ายทางการสื่อสารอย่างสมบูรณ์แบบ ที่รวมสื่อเก่าเข้ากับรูปแบบทางการสื่อสาร 4 รูปแบบเข้าไว้ในสื่อเดียวนั้นคือสื่อใหม่ ทำให้สื่อใหม่เข้ามามีบทบาทและความสำคัญอย่างมากต่อการปฏิวัติการสื่อสารให้เปลี่ยนแปลงไปจากอดีตอย่างสิ้นเชิง เราสามารถเรียกสื่อใหม่ที่เกิดขึ้นเหล่านี้ว่าเป็นสื่อสังคมออนไลน์ (Social media) ซึ่งถือเป็นจุดกำเนิดของเครือข่ายสังคมออนไลน์ (Social network) ในปัจจุบัน

แผนภาพที่ 2.7 แสดงทิศทางการสื่อสารระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสารของระบบการสื่อสารแบบควมรวมเครือข่าย หรือ เครือข่ายสังคมออนไลน์



### สื่อสังคมออนไลน์และเครือข่ายสังคมออนไลน์ (Social media and social network)

สื่อสังคมออนไลน์ (Social media) คือ สื่อที่มีระบบการสื่อสารที่ใช้อินเทอร์เน็ตเป็นหลักในการติดต่อกัน ผู้ใช้สามารถสร้างเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับตนเองหรือที่ตนเองต้องการเพื่อแบ่งปันกับเพื่อนหรือต้องการให้สาธารณชนรับรู้ก็สามารถทำได้ด้วยข้อมูลประเภทต่างๆ ทั้งตัวเลข ตัวอักษร รูปภาพ เสียง วิดีโอ หรือชุดข้อมูล ผู้ใช้งานมีการเปลี่ยนสถานะเป็นได้ทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสาร รวมถึงสามารถดึงข้อมูลที่ต้องการจากผู้ใช้งานคนอื่นได้ (Van Dijk, 2012; Siapera, 2012) และการใช้งานในเรื่องการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นสามารถทำได้มากกว่าสื่อสารกับเพื่อนของตนเอง แต่ผู้ใช้งานสามารถทำความรู้จักกับผู้คนที่อยู่ในระบบได้ (Siapera, 2012) โดยสื่อสังคมออนไลน์ประกอบไปด้วยช่องทางทางการสื่อสารออนไลน์ต่างๆ ที่มีคุณลักษณะเหมือนกัน 5 อย่าง ได้แก่ (Coombs, 2015)

1. การมีส่วนร่วม (Participation) ผู้คนสามารถสร้างเนื้อหาของตนเองขึ้นมาได้และมีการให้ผลตอบรับได้ทันที
2. การเปิดรับ (Openness) สื่อสังคมออนไลน์ส่วนใหญ่อนุญาตให้ผู้ใช้งานสามารถโพสต์เพื่อ

ทำการกระจายเนื้อหาของตนเองได้

3. การสนทนา (Conversation) ทำให้การสื่อสารโต้ตอบสะดวกและง่ายขึ้น

4. ชุมชน (Communities) รวบรวมกลุ่มคนที่มีความสนใจร่วมกันเข้าไว้ด้วยกัน และสามารถทำได้อย่างรวดเร็ว

5. การเชื่อมต่อกัน (Connectedness) มีการใช้งานที่เชื่อมต่อเนื้อหาต่างๆเข้าด้วยกันอย่างมากมาย

ผู้ใช้สื่อสังคมออนไลน์เพื่อการติดต่อสื่อสารหรือสร้างปฏิสัมพันธ์กันมากกว่าการหาความรู้หรือประสบการณ์ใหม่ๆ เพราะรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่สื่อสังคมออนไลน์สามารถทำได้ดี (Alabdulkareem, 2015) แต่ในอีกมุมหนึ่งจากการวิจัยของ Hong et al. (2016) พบว่าหากผู้ที่มีความตั้งใจที่จะทำการศึกษาทักษะหรือความรู้ต่างๆจากในสื่อสังคมออนไลน์เช่น ยูทูบ จะมีทักษะเพิ่มขึ้นและมีความพึงพอใจจากการเรียนรู้ผ่านวิดีโอในยูทูบอีกด้วย อาจารย์หรือครูในโรงเรียนต่างๆควรเริ่มหันมาให้ความสนใจในเรื่องการประยุกต์การสอนของตนโดยใช้สื่อสังคมออนไลน์เข้ามาช่วยให้มากขึ้นเพื่อประสิทธิภาพในการสอนให้นักเรียนมีความก้าวหน้ามากที่สุด

จากความสำคัญนี้เองที่ทำให้ประชาชนหันมาใช้สื่อสังคมออนไลน์เป็นจำนวนมาก ไม่ว่าจะเป็น เฟซบุ๊ก (Facebook) ทวิตเตอร์ (Twitter) อินสตาแกรม (Instagram) วอทสแอฟ (Whatsapp) หรือไลน์ (LINE) หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ระบบการให้บริการในสังคมออนไลน์ (Social network service : SNS) กล่าวคือการส่งต่อข้อมูล (Share) หรือข้อความทางด้านอารมณ์ของผู้ใช้และการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันระหว่างผู้ใช้คือเอกลักษณ์ของสื่อสังคมออนไลน์ และนอกเหนือจากนั้นสื่อสังคมออนไลน์ยังถูกใช้เป็นช่องทางในการสร้างความสัมพันธ์ร่วมกันของผู้ใช้ทำให้มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันมากยิ่งขึ้น (Kim, Park and Jo, 2014; Nezakati et al., 2015)

สื่อสังคมออนไลน์แต่ละประเภทมีคุณลักษณะเด่นที่แตกต่างกัน ทั้งในเรื่องของรูปแบบการสื่อสาร การสร้างปฏิสัมพันธ์ สื่อสังคมออนไลน์ประเภทต่างๆสามารถนำมาใช้งานร่วมกันได้เพื่อทำเข้าถึงผู้ใช้ให้มากที่สุด โดยประเภทของสื่อสังคมออนไลน์มีดังต่อไปนี้ (Coombs, 2015)

1. Social networks เว็บไซต์ส่วนบุคคลที่ผู้คนจะมีการสร้างเนื้อหาหรือเรื่องราวของตนเอง และทำการส่งต่อและสื่อสารไปยังเพื่อนในเครือข่ายของตน เช่น Facebook, Myspace, Bebo

2. Blogs บันทึกประจำวันออนไลน์ที่คนสามารถโพสต์เรื่องราวของตนเองลงไปและให้คนอื่นเข้ามาแสดงความคิดเห็นได้

3. Wikis หน้าเว็บไซต์ที่คนมาร่วมกันสร้างเนื้อหาและเรื่องราวและอนุญาตให้คนอื่น ๆ สามารถช่วยกันแก้ไขเนื้อหาได้ เช่น Wikipedia
4. Podcasts ไฟล์ภาพหรือเสียงที่ถูกสร้างขึ้นและกระจายต่อไปยังคนที่ติดตามช่องทางที่เจ้าของไฟล์เหล่านี้เปิดอยู่
5. Forums บอร์ดสนทนาออนไลน์ที่เปิดเพื่อให้เกิดการถกเถียงกันเกี่ยวกับหัวข้อที่น่าสนใจต่างๆ
6. Content communities สถานที่ที่คนจัดตั้งขึ้นกันเองเพื่อสร้างเนื้อหาหรือเรื่องราวในสิ่งที่น่าสนใจเฉพาะเรื่องและให้คนอื่น ๆ มาแสดงความคิดเห็นได้ เช่น Youtube, Flickr
7. Microblogs สถานที่ที่ผู้คนจะแบ่งปันข้อมูลในปริมาณน้อยให้กันผ่านโพสต์ของตน เช่น Twitter
8. Aggregators เครื่องมือที่ทำการรวบรวมเนื้อหาต่างๆจากข่าวหรือบล็อกมารวมกันให้อยู่ในที่นี้ที่เดียว โดยที่เนื้อหาที่ทำการรวบรวมมานั้นจะถูกจัดอันดับโดยความนิยมของผู้ใช้งาน รวมไปถึงผู้ใช้งานทุกคนสามารถร่วมแสดงความคิดเห็นถึงเนื้อหานั้นๆได้ เช่น Reddit, Popurls
9. Social bookmarking เครื่องมือที่ผู้คนใช้ในการแบ่งปันและให้คะแนนกับข้อมูลที่ตนเองบนโลกออนไลน์และมีความน่าสนใจ เช่น Delicious

จากงานวิจัยของ Whiting และ Williams (2013) พบว่าผู้คนที่ใช้สื่อสังคมออนไลน์ในการสร้างปฏิสัมพันธ์สูงถึง 88% หาข้อมูลข่าวสาร 80% และทำการแชร์ข้อมูลเหล่านั้นอีก 40% ด้วยความสามารถในการสร้างปฏิสัมพันธ์และส่งต่อข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็วนี้เองทำให้เกิดเป็นเครือข่ายสังคมออนไลน์ (Social network) ขึ้น

### **อิทธิพลของสื่อสังคมออนไลน์ต่อการติดต่อสื่อสารในสังคมและผู้บริโภค**

บทบาทหน้าที่ของสื่อสังคมออนไลน์อย่างอินเทอร์เน็ตเปรียบเสมือนดาบสองคม ที่มีอิทธิพลมหาศาลต่อการสื่อสารของผู้คนในสังคมแต่ก็ไม่มีอะไรที่จะลงโทษมันได้ (อรรชรณ, 2549) จากการเข้ามาของสื่อสังคมออนไลน์ทำให้การสื่อสารและแนวทางการใช้ชีวิตของผู้คนมีการเปลี่ยนแปลงไป บุคคลแต่ละบุคคลกลายมาเป็นองค์ประกอบที่สำคัญหรือศูนย์กลางของเครือข่ายสังคมออนไลน์และสิ่งหนึ่งที่เห็นได้อย่างชัดเจนคือเส้นแบ่งพื้นที่ความเป็นส่วนตัวและพื้นที่สาธารณะของแต่ละบุคคลเริ่มไม่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น (Siapera, 2012; Van Dijk, 2012) กล่าวคือพื้นที่ส่วนตัวบางครั้งก็จะกลายเป็น

พื้นที่สาธารณะโดยที่ผู้ใช้อาจไม่รู้ตัว ทำให้เราสามารถแบ่งประเภทผู้ใช้สื่อสังคมออนไลน์ได้เป็น 2 ประเภทตามรูปแบบการใช้งาน ได้แก่ (Lange, 2008)

1. ผู้ใช้ที่พยายามนำเรื่องในพื้นที่ส่วนตัวของตนเองออกสู่พื้นที่สาธารณะ กลุ่มผู้ใช้งานประเภทนี้คือคนที่ใช้สื่อสังคมออนไลน์เพื่อการติดต่อสื่อสาร ทำความรู้จักกับผู้อื่นโดยการบอกนิสัย ความชอบ หรือรสนิยมของตนเองในสื่อสังคมออนไลน์ เช่น การอัปโหลดวิดีโอลงบนยูทูป จากนั้นจึงทำการติดป้ายค้นหา (Tags) ที่เป็นที่ยอมรับเพื่อให้ผู้ใช้คนอื่นสามารถค้นหาวิดีโอของตนได้ง่ายผ่านเว็บไซต์กูเกิล

2. ผู้ใช้ที่ใช้สื่อสังคมออนไลน์เพื่อติดต่อสื่อสารกับเพื่อนหรือสังคมของตนโดยเลือกที่จะปกปิดข้อมูลส่วนตัว กลุ่มผู้ใช้งานประเภทนี้จะมีการติดต่อสื่อสาร และสร้างสังคมในสื่อสังคมออนไลน์เช่นกัน แต่เลือกที่จะปกปิดข้อมูลส่วนตัวบางอย่างไม่ให้เผยแพร่ไปสู่พื้นที่สาธารณะ

กลุ่มผู้ใช้งานทั้ง 2 มีการใช้งานสื่อเพื่อเป็นส่วนหนึ่งในเครือข่ายสังคมออนไลน์ทั้งรูปแบบของพื้นที่ส่วนตัวและพื้นที่สาธารณะ แต่ความแตกต่างของทั้ง 2 กลุ่มคือ วิธีการที่ใช้เลือกข้อมูลว่าสิ่งใดที่อยากบอกให้คนอื่นรู้ในพื้นที่สาธารณะและข้อมูลใดที่จะเก็บไว้ในพื้นที่ส่วนตัวไม่ให้ออกสู่สาธารณะ

อินเทอร์เน็ตนั้นช่วยให้กลุ่มผู้ส่งสารสามารถเลือกส่งสารในรูปแบบสาธารณะของตนไปยัง

พื้นที่ส่วนตัวของผู้รับสารได้เฉพาะเจาะจงมากยิ่งขึ้น เช่น การโพสต์กลุ่มเป้าหมายทางการตลาด และผู้ส่งสารจากพื้นที่ส่วนตัวสามารถจำกัดกรอบความเป็นสาธารณะของสารที่ส่งออกไปได้ด้วยเช่นกัน

(Van Dijk, 2012)

ตารางที่ 2.2 ตารางเปรียบเทียบสื่อสังคมออนไลน์ (ตัวหนา) ระหว่างการติดต่อสื่อสารส่วนบุคคลกับการสื่อสารมวลชน (Van Dijk, 2012)

ผู้ส่งสาร

	สาธารณะ	ส่วนตัว
สื่อสารมวลชน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เว็บไซต์ข้อมูลสาธารณะ/เว็บไซต์ขององค์กร</li> <li>- กลุ่มเป้าหมายทางการตลาด</li> <li>- แหล่งชุมชนที่มีความสนใจร่วมกัน</li> <li>- <b>สื่อสังคมออนไลน์(ทางการตลาด)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เว็บไซต์ส่วนตัว</li> <li>- บล็อก (Blog)</li> <li>- <u>ทวิตเตอร์</u> (Twitter)</li> <li>- ยูทูบ (Youtube)</li> <li>- SNS (เปิดข้อมูลสู่สาธารณะ / ผู้ใช้งานแบบที่1)</li> </ul>
สาธารณะ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กลุ่มที่ผู้รับสารเลือกที่จะติดตามเพื่อรับข้อมูลข่าวสาร</li> <li>- ที่ปรึกษาส่วนตัวหรือกลุ่มทางการแพทย์ที่ดูแลเรื่องสุขภาพ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การคุยกันผ่านวิดีโอถ่ายทอดสด</li> <li>- SNS (ข้อมูลส่วนตัว/ผู้ใช้งานแบบที่2)</li> <li>- ห้องสนทนาส่วนตัว (Chat room)</li> </ul>
ส่วนตัว		

สื่อสารระหว่างบุคคล

จากตารางข้างต้นจะเห็นได้ว่าสื่อสังคมออนไลน์มีความสามารถที่จะกระจายข่าวสารในระดับสื่อสารมวลชนเช่นเดียวกับสื่อเก่า รวมถึงการเพิ่มความสามารถเจาะจงผู้รับสารที่เป็นกลุ่มเป้าหมายได้ ทำให้ประสิทธิภาพทางการสื่อสารของสื่อสังคมออนไลน์มีมากกว่าสื่อเก่า ส่งผลให้การกระจายของข้อมูลข่าวสารสามารถกระจายได้อย่างรวดเร็วทั้งในรูปแบบของสาธารณะและพื้นที่ส่วนตัว ซึ่งสอดคล้องกับเอกลักษณ์ของสื่อสังคมออนไลน์ที่ทำให้ข่าวสารมีการกระจายตัวในแนวนอนระหว่างผู้ใช้ด้วยกันเองได้อย่างรวดเร็วโดยไม่มีใครควบคุมได้ ซึ่งแตกต่างจากสื่อเก่าที่จะถูกควบคุมการส่งผ่านของข้อมูลข่าวสารโดยผู้ส่งสารหรือผู้มีอำนาจในการควบคุมก่อนจะไปถึงผู้ใช้งานหรือผู้รับสาร (Benkler,



2006) จะเห็นได้ว่าสื่อใหม่ทำให้การเข้าถึงของผู้คนและการติดต่อสื่อสารระหว่างกันเพิ่มขึ้นอย่างมาก (Van Dijk, 2012) โดยเฉพาะโทรศัพท์มือถือที่มีบทบาทสำคัญเพราะผู้ใช้สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างง่ายดายและสามารถเข้าถึงได้ทุกที่ถ้ามีโทรศัพท์มือถือไปด้วย เช่น ในขณะที่เกิดภัยพิบัติประชาชนเลือกที่จะรับข้อมูลข่าวสารผ่านทางโทรศัพท์มือถือมากกว่าโทรทัศน์ วิทยุ หรือหนังสือพิมพ์ และแชร์หรือส่งต่อข้อมูลที่ได้ออกไปให้กับผู้อื่นหากพิจารณาแล้วว่าข้อมูลที่ได้นั้นมี ความน่าเชื่อถือและมีความแม่นยำเพียงพอ ผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์ต่างๆซึ่งถือเป็นธรรมชาติอีก อย่างหนึ่งของเครือข่ายสังคมออนไลน์ในการส่งต่อข้อมูลระหว่างผู้ใช้ ดังนั้นบริษัทหรือองค์กรทั้งหลาย ควรพิจารณาถึงช่องทางในการสื่อสารในสื่อสังคมออนไลน์ให้มากขึ้นในภาวะวิกฤต เทคโนโลยีที่มาพร้อมกับสื่อใหม่กลายมาเป็นปัจจัยที่สำคัญในสถานการณ์วิกฤตแล้ว (Aisha, Wok, Manaf and Ismail, 2015)

ในด้านการตลาด สื่อสังคมออนไลน์ก็ทำหน้าที่ในการสร้างภาพลักษณ์และความไว้วางใจ ให้กับองค์กรเช่นกัน จากงานวิจัยหนึ่งพบว่า สื่อเก่า เช่น โทรทัศน์ เหมาะสำหรับการรับรู้ให้กับ ผู้บริโภคได้ดีและกว่าสื่อสังคมออนไลน์ ในขณะที่สื่อสังคมออนไลน์สามารถสร้างผลกระทบในเรื่องของ ภาพลักษณ์และความไว้วางใจได้มากกว่าสื่อเก่า ดังนั้นการจะสร้างคุณค่าให้กับตราสินค้าขององค์กร นั้น ตัวองค์กรจะต้องตระหนักถึงบทบาทและหน้าที่สำคัญของสื่อสังคมออนไลน์ นั่นคือการสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่างตัวองค์กรกับผู้บริโภค องค์กรต้องใช้สื่อสังคมออนไลน์ในการสร้างปฏิสัมพันธ์ และรับผลตอบรับจากผู้บริโภคอยู่เสมอ ในด้านการสื่อสารทางการตลาดนั้นสื่อสังคมออนไลน์เป็น เครื่องมือสำคัญที่จะขาดไปไม่ได้ ในการเพิ่มคุณค่าให้กับตราสินค้า และท้ายที่สุดคือการใช้ทั้งสื่อเก่า และสื่อใหม่ร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด (Bruhn, Schoenmueller and Schäfer, 2012; Christou, 2015) และยิ่งกว่านั้น สื่อสังคมออนไลน์ยังสามารถเข้าถึงอารมณ์ของผู้บริโภคได้ เช่นเดียวกัน เมื่อผู้บริโภคมีการสื่อสารระหว่างกันในสื่อสังคมออนไลน์หากเป็นการสื่อสารกับคนที่รู้จัก ข้อความที่ทำการสื่อสารกันจะแฝงอารมณ์ไว้ด้วย ยิ่งสนิทกันมากเท่าไร สารนั้นจะยิ่งมีความรู้สึกใส่ง ลงไปมากเท่านั้น แต่บางครั้งการโพสต์สเตตัสหรือความรู้สึกลงในพื้นที่ของตนโดยไม่ได้เจาะจงผู้รับ เช่น การทวีต ในทวีตเตอร์ พบว่ามีการใส่งอารมณ์ลงในสารในระดับที่ใกล้เคียงกับการส่งสารให้คน รู้จักหรือสนิท ดังนั้น การใช้โปรแกรมตรวจจับการโพสต์สเตตัสหรือการทวีตในสื่อสังคมออนไลน์จะ ช่วยให้องค์กรสามารถรับรู้อารมณ์ของผู้บริโภคในขณะนั้น และสามารถสร้างเนื้อหาที่เข้ากับอารมณ์ ของผู้บริโภคในตอนนั้นได้ เช่น หากรู้ว่าผู้บริโภคกำลังซึมเศร้า องค์กรสามารถปล่อยเนื้อหาในสื่อ

สังคมออนไลน์จะจงใจให้ผู้บริโภคที่กำลังเศร้าในเชิงการให้กำลังใจด้วยผลิตภัณฑ์ขององค์กร (Kim, Park and Jo, 2014)

ทุกวันนี้ผู้คนหรือผู้บริโภคนั้นต้องการการมีปฏิสัมพันธ์จากองค์กรต่างๆมากยิ่งขึ้นเรื่อยๆ ไม่ว่าจะเป็นโรงพยาบาล ห้างสรรพสินค้า สถาบันการศึกษาต่างๆ ทำให้องค์กรเหล่านี้จำเป็นต้องใช้สื่อสังคมออนไลน์ในการสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้บริโภค เช่นการโต้ตอบ หรือการแจ้งข้อมูลข่าวสารให้รวดเร็วและเข้าถึงผู้บริโภคมายิ่งขึ้น (Rapp, Beitelspacher, Grewal and Hughes, 2013)

จากการศึกษาแนวคิดสื่อสังคมออนไลน์นั้น จะเห็นว่าสื่อสังคมออนไลน์ถูกแบ่งออกเป็นหลายประเภท แต่ละประเภทก็จะมีรูปแบบการสื่อสารที่แตกต่างกัน วัตถุประสงค์การใช้งานที่แตกต่างกัน ดังนั้นการเข้าใจถึงธรรมชาติของสื่อสังคมออนไลน์จะช่วยให้การวิจัยครั้งนี้สามารถนำธรรมชาติที่มีความแตกต่างของสื่อสังคมออนไลน์แต่ละประเภทมาใช้ในการอภิปรายผลต่อไป

### 3. แนวคิดการออกแบบสารเพื่อโน้มน้าวใจ (Message design for persuasive)

#### นิยามของการโน้มน้าวใจ

การโน้มน้าวใจ (Persuasive) คือกระบวนการ (Process) ที่ผู้ส่งสารหรือผู้โน้มน้าวตั้งใจพยายามที่จะจัดการกับแรงกระตุ้น ทศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ ของบุคคลหนึ่งหรือผู้รับสารต่อการตัดสินใจ ความคิดหรือพฤติกรรมของบุคคลนั้น (อรวรรณ, 2549: Bettinghaus & Cody, 1994: Burgoon & Miller, 1973) หรือหากมองให้ลึกลงไปมากกว่าเดิม การโน้มน้าวใจ คือกระบวนการสร้างสภาวะของการกำหนดหรือการระบุตัวตนของสิ่งๆหนึ่งร่วมกันของผู้รับสารและแหล่งกำเนิดสารผ่านทางคำพูดหรือสัญลักษณ์ที่ปรากฏจากแหล่งกำเนิดสาร (Larson, 2004)

การโน้มน้าวใจเป็นทั้งกระบวนการ (Process) และกิจกรรม (Act) โดยจะถือเป็นกิจกรรมต่อเมื่อได้ปฏิบัติการแล้ว (โดยจะสำเร็จหรือไม่ก็ตาม) และจะเป็นกระบวนการเมื่อเราพิจารณาถึงองค์ประกอบ ได้แก่ แหล่งสารหรือผู้ส่งสาร (Source) สาร (Message) ช่องทาง (Channel) สื่อ (Media) ผู้รับสาร (Receiver) ปฏิกริยาตอบกลับ (Feedback) และบริบทของการสื่อสาร (Context) การโน้มน้าวใจมีทั้งแบบตั้งใจและแบบไม่ตั้งใจ และบางครั้งอาจจะไม่ประสบผลสำเร็จเลยก็ได้ ทั้งนี้ การโน้มน้าวใจและการข่มขู่ (Coercion) ถือเป็นกระบวนการต่อเนื่องกัน เป็นการออกแบบสารชนิด

เดียวกัน แต่มีความรุนแรงที่แตกต่างกัน (อรวรรณ, 2549)

การวิเคราะห์ว่าการโน้มน้าวใจนั้นจะประสบผลสำเร็จหรือไม่นั้น สามารถดูได้จากพฤติกรรม (Behavior) ของผู้รับสารหรือกลุ่มเป้าหมาย ว่ามีพฤติกรรมที่โน้มน้าวเพื่อให้เกิดขึ้นแสดงออกมาหรือไม่ หากมีการกระทำที่แสดงออกสอดคล้องกันกับแนวทางที่ผู้ส่งสารตั้งใจไว้จะถือว่าการโน้มน้าวนี้ประสบผลสำเร็จ แต่อย่างไรก็ตาม การประเมินผลของการโน้มน้าวใจอาจไม่ได้วัดกันที่ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในระยะสั้นหลังจากผู้รับสารหรือกลุ่มเป้าหมายได้รับสารจากผู้ส่งสารไป (อรวรรณ, 2549)

### วัตถุประสงค์ของการโน้มน้าวใจ

การโน้มน้าวใจมีจุดประสงค์คือการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและความเชื่อ (Cognitive change) ของผู้รับสาร ซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงความรู้สึก (Affective change) จนนำไปสู่เป้าหมายที่สำคัญที่สุดของการโน้มน้าวใจคือการเปลี่ยนแปลงการกระทำ (Behavior change) ซึ่งเป็นสิ่งที่ยากที่สุด (อรวรรณ, 2549; Bettinghaus and Cody, 1994; Hovland, Janis and Kelly, 1953) กระบวนการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความเชื่อ อารมณ์ความรู้สึก และการกระทำที่เกิดขึ้นจากการโน้มน้าวใจไม่สามารถแยกออกจากกันได้ หากการโน้มน้าวใจประสบผลสำเร็จจะส่งผลกับตัวแปรทุกตัวรวมกัน (อรวรรณ, 2549)

แต่อย่างไรก็ตามการที่การโน้มน้าวใจจะส่งผลไปถึงขั้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนั้นเป็นเรื่องที่ยากและไม่สามารถควบคุมได้ ดังนั้น การโน้มน้าวใจถูกออกแบบมาเพื่อเปลี่ยนแปลงความเชื่อและทัศนคติมากกว่าการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ซึ่งความเชื่อ คือข้อมูลที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีต่อสิ่งของ ผู้คน หรือประเด็นต่างๆ ซึ่งแสดงออกถึงความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ 2 เหตุการณ์ หรือความสัมพันธ์ระหว่างผู้คน คนทุกคนมีความเชื่อต่อสิ่งหลายสิ่งมากมาย และทัศนคติ คือความชอบและไม่ชอบของตัวบุคคลที่จะส่งผลต่อการตอบสนองต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ทัศนคติมีประโยชน์อย่างมากเนื่องจากในทัศนคติที่มีต่อหนึ่งสิ่งจะมีกลุ่มก้อนของความเชื่อประกอบสร้างกันขึ้นมาจนกลายเป็นความรู้สึกที่ช่วยเสริมแรงในทางบวกหรือทางลบต่อสิ่งๆนั้น (Bettinghaus and Cody, 1994) ถึงกระนั้น แม้ว่าการโน้มน้าวใจที่ดีจะสามารถเปลี่ยนแปลงทัศนคติและความเชื่อรวมถึงอารมณ์ความรู้สึกได้ ก็ไม่ได้เป็นเครื่องรับประกันว่าผู้รับสารจะมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามไปด้วย (อรวรรณ, 2549)

## ปัจจัยที่ส่งผลต่อการโน้มน้าวใจ

บริบท (Context) ถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากทั้งในการสื่อสารและการโน้มน้าวใจ ผู้ส่งสารจะต้องมีการพิจารณาบริบทให้ดีก่อนจะทำการคิดตัวสาร และดูบริบทของตัวผู้รับสารว่าอยู่ในสถานะใด หากสภาพแวดล้อมเปลี่ยน บริบทเปลี่ยน การสื่อสารและวิธีในการโน้มน้าวใจย่อมมีการเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย ดังนั้นผู้ส่งสารหรือผู้โน้มน้าวจะต้องพึงระลึกไว้เสมอว่าการโน้มน้าวใจที่ประสบผลสำเร็จนั้นจะต้องปรับกระบวนการโน้มน้าวใจให้สอดคล้องกับบริบทที่เป็นอยู่ด้วย (Larson, 2004) และยังมีองค์ประกอบอื่นๆที่เราต้องพิจารณาร่วมกับบริบทเพื่อให้การออกแบบสารโน้มน้าวใจของเรามีประสิทธิภาพสูงสุด โดยองค์ประกอบต่างๆจะถูกแบ่งออกเป็น 2 องค์ประกอบใหญ่ๆ ได้แก่ (อรรวรรณ, 2549; Larson, 2004)

### 1. มุมจากผู้ส่งสาร แบ่งย่อยออกเป็น 3 ปัจจัย คือ

1.1 ตัวผู้ส่งสาร (Sender) ผู้ส่งสารแต่ละคนหรือแต่ละกลุ่ม องค์กรจะมีเอกลักษณ์หรือคุณสมบัติที่แตกต่างกัน อาทิ ตำแหน่งหน้าที่ในสังคม อายุ เพศ อาชีพ บทบาทในการขับเคลื่อนสังคม ชื่อเสียง ทั้งหมดที่ส่งผลต่อความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสาร (Source credibility)

ความน่าเชื่อถือ (Credibility) คือกลุ่มการรับรู้เกี่ยวกับแหล่งข้อมูลหรือผู้ส่งสารของผู้รับสาร บุคคลที่มีความน่าเชื่อถือต่อคนกลุ่มหนึ่งอาจไม่ได้มีความน่าเชื่อถือต่อคนอีกกลุ่มหนึ่งก็ได้ (Bettinghaus and Cody, 1994) ความน่าเชื่อถือ จัดเป็นปัจจัยหลักอย่างหนึ่งที่มีส่วนช่วยในการโน้มน้าวใจอย่างมาก สิ่งที่น่ามาซึ่งความน่าเชื่อถือได้แก่ ความไว้วางใจ (Trust) ความเชี่ยวชาญ (Expertise) เสน่ห์ (Charisma) ความเป็นผู้นำ (Leadership) และความมีชื่อเสียง (Celebrity) (Bettinghaus and Cody, 1994; Larson, 2004)

1.1.1 ความไว้วางใจ คือการรับรู้ของผู้รับสารที่มีต่อผู้ส่งสารในทางกายภาพหรือเกิดขึ้นจากประสบการณ์ที่มีร่วมกันกับผู้ส่งสารในอดีต สิ่งที่ทำให้เกิดความไว้วางใจ เช่น การพูดด้วยน้ำเสียงที่เป็นมิตรและสงบ การสบตากับผู้ฟัง หรือเราเคยถูกช่วยจากครูหรือเพื่อนสนิทมาตลอด ก็สามารถสร้างความไว้วางใจได้ (Bettinghaus and Cody, 1994)

1.1.2. ความเชี่ยวชาญ คือการที่ผู้ส่งสารมีทักษะและความสามารถเฉพาะทางในด้านต่างๆ มีความเฉลียวฉลาด สามารถให้ข้อมูลต่างๆหรือให้คำแนะนำในสิ่งที่ผู้รับสารสนใจได้จากงานวิจัยของ Bochner และ Insko (1966) พบว่าการให้นักพูด 2 คนที่มีความเชี่ยวชาญต่างกัน มาพูดให้ความรู้เรื่องการนอนหลับพักผ่อนที่เพียงพอต่อวันนั้น ผู้รับสารมีการเปลี่ยนแปลงความเชื่อและ

ถูกโน้มน้าวจากนักพูดที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องการพักผ่อนมากกว่า (นักจิตวิทยารางวัลโนเบล) นักพูดที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องการการพักผ่อน น้อย (ผู้จัดการจากบริษัท YMCA) ผู้รับสารมีการเปลี่ยนแปลงความเชื่อไปตามที่ผู้เชี่ยวชาญพูดถึงอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับคำแนะนำให้พักผ่อนอย่างน้อยวันละ 6-8 ชั่วโมง การใช้ความเชี่ยวชาญในการโน้มน้าวใจมีความสำคัญและสามารถส่งผลต่อความเชื่อและทัศนคติของผู้รับสารได้เป็นอย่างดี แต่ผู้ส่งสารต้องเลือกใช้ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะทำการโน้มน้าว เช่น ใช้วิศวกรพูดเรื่องการสร้างตึก ใช้นักบัญชีพูดเรื่องวิธีการออมเงินที่ดี เป็นต้น มนุษย์ทุกคนต้องการหาประสบการณ์และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ให้กับตัวเอง แต่ไม่ใช่ทุกคนที่จะมีโอกาสได้เรียนรู้ ดังนั้นผู้เชี่ยวชาญที่สามารถให้ข้อมูลและคำปรึกษาแก่ผู้รับสารได้ ย่อมสามารถโน้มน้าวใจให้คล้อยตามได้ง่ายเช่นเดียวกัน (Bettinghaus and Cody, 1994; Larson, 2004)

1.1.3. เสน่ห์ดึงดูดใจ คือลักษณะทางกายภาพของผู้ส่งสารรวมไปถึงกริยาท่าทางในการพูดหรือการวางตัว ผู้พูดที่หน้าตาดี สูงและดูภูมิฐานจะดูมีเสน่ห์ในการพูดทำให้ผู้รับสารเกิดการคล้อยตามได้ง่ายกว่าผู้พูดที่พูดเสียงเบาและดูไม่มั่นใจ เสน่ห์เป็นสิ่งที่พัฒนาได้ไม่มาก อาจจะกล่าวได้ว่าเป็นความสามารถพิเศษของแต่ละบุคคลก็ว่าได้ (Bettinghaus and Cody, 1994; Larson, 2004)

1.1.4. ดาราที่มีชื่อเสียง การใช้ดาราที่มีชื่อเสียงในงานโฆษณาเพื่อการโน้มน้าวใจเป็นสิ่งที่นิยมทำกันมากในปัจจุบัน ซึ่งที่สำคัญคือการเลือกใช้ดาราที่มีบุคลิกหรือลักษณะที่เข้ากันกับผลิตภัณฑ์หรือกลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้รับสารของผู้ส่งสาร แต่ก็ยังเป็นที่ยกเถียงกันว่า การใช้ดาราที่มีชื่อเสียงมาเป็นผู้ส่งสารสามารถช่วยโน้มน้าวได้จริงหรือไม่ จากสถิติที่มีการใช้ดาราที่มีชื่อเสียงในงานโฆษณา พบว่าบางครั้งประสบความสำเร็จในการโน้มน้าวใจผู้รับสาร และบางครั้งก็ล้มเหลวอย่างมาก นักวิชาการหลายคนจึงได้ทำการศึกษาและได้ข้อสรุปออกมา 3 บริบทว่าเมื่อใดที่ควรใช้ดาราที่มีชื่อเสียงในการโน้มน้าวใจ (Larson, 2004)

1.1.4.1 ความคลั่งไคล้ในตัวดารา ดาราที่มีชื่อเสียงจะใช้ได้ผลกับผู้ที่มีความชื่นชอบในตัวดาราที่ประทับใจอย่างมาก จากการศึกษาพบว่าบุคคลประเภทนี้จะเลือกซื้อผลิตภัณฑ์แทบทุกอย่างที่ดาราคนที่ชื่นชอบเป็นพรีเซ็นเตอร์ ส่วนหนึ่งมาจากผู้รับสารเชื่อมโยงบุคลิกลักษณะของดาราคคนนั้นเข้ากับผลิตภัณฑ์หรือองค์กรนั่นเอง

1.1.4.2 เด็ก จากงานวิจัยพบว่าผู้รับสารที่เป็นเด็กจะมีความชื่น

ชอบและถูกโน้มน้าวได้ดีกว่าผู้รับสารที่โตแล้ว เนื่องจากเด็กยังไม่มี การไตร่ตรองในการเลือกซื้อใน ปัจจัยต่างๆเท่าผู้ใหญ่ ดังนั้นเด็กจะดูจากตัวบุคคลเป็นหลัก เกิดความอยากที่จะเป็นให้ได้อย่างดารา ที่มาโฆษณา อยากโด่งดัง อยากที่จะเก่งเหมือนกับดารา หรือเด็กที่โตขึ้นมาก็จะถูกโน้มน้าวในเรื่อง กีฬาด้วยดาราที่เป็นนักกีฬาดังอย่าง ไมเคิล จอร์แดน ถ้าใช้ไมเคิล จอร์แดนในการโฆษณาผลิตภัณฑ์ เกี่ยวกับกีฬา เด็กโตจะเกิดความรู้สึกว่า หากซื้อรองเท้ากีฬาที่จอร์แดนใช้ จะต้องเก่งแบบจอร์แดน เป็นต้น

1.1.4.3 ในบริบทที่ 3 นั้น Kahle และ Homer (1985) ได้ทำการ วิจัยและสรุปเอาไว้ว่า ผู้รับสารมีแนวโน้มที่จะโดยโน้มน้าวใจหากการทำตามที่ดาราบอกในโฆษณา หรือซื้อผลิตภัณฑ์ที่ดาราบอกแล้วรู้สึกว่าจะมีบางอย่างในชีวิตดีขึ้น เช่น ผิวใสขึ้น วิ่งเร็วขึ้น ทำงานได้ดี ขึ้น ผู้รับสารก็พร้อมที่จะทำตาม ดังนั้นการเลือกดารามาใช้ในงานโฆษณานั้นสิ่งสำคัญคือต้องเลือก บุคลิกภาพของดาราให้มีความเข้ากันได้กับผลิตภัณฑ์หรือสิ่งที่เราต้องการจะโน้มน้าวจึงจะเกิด ประสิทธิภาพสูงสุด อย่างไรก็ตาม การใช้โฆษณาช่วยในการโน้มน้าวใจสามารถช่วยเพิ่มความ น่าเชื่อถือในการกล่าวอ้างถึงสรรพคุณของผลิตภัณฑ์ได้อีกด้วย (Roering and Paul, 1976)

1.2 ตัวสาร (Message) สารจะถูกออกแบบโดยมีจุดประสงค์ที่แตกต่างกัน เพื่อโน้มน้าวใจในเรื่องที่แตกต่างกัน ตัวสารอาจจะมีเทคนิคในการโน้มน้าวใจที่แตกต่างกัน เช่น การใช้เทคนิค การข่มขู่ ใช้เทคนิคการต่อรอง ใช้เทคนิคการเอาหลักฐานและใช้เหตุผลรองรับ รวมไปถึงลำดับของ เนื้อหาในสาร และที่สำคัญที่สุดคือการออกแบบสารให้กระแทกใจของผู้รับสารมากที่สุด การใช้ หลักฐานและหาข้อมูลจากรอบด้านมาใช้ในการออกแบบสารถือเป็นหนึ่งในเทคนิคที่สำคัญ เพื่อสร้าง ผลกระทบอย่างรุนแรงให้แก่ผู้รับสารได้นั้น ย่อมโน้มน้าวใจของผู้รับสารได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทั้งนี้ Bettinghaus และ Cody (1994) ได้กล่าวถึงเทคนิคที่ช่วยให้สารของเรามีความน่าสนใจมากยิ่งขึ้น

1.2.1 ใช้การเปรียบเทียบ (Metaphor) เพื่อทำให้ผู้รับสารเกิดการรับรู้ที่ สามารถจินตนาการเป็นภาพได้ชัดเจนขึ้นจากตัวอักษร เช่น ปากกาปากเกอร์ ทำขึ้นจากเงินแท้และ สัมผัสการเขียนเหมือนผ้าไหมบริสุทธิ์

1.2.2 การใช้คำที่มีชีวิตชีวาที่ดูน่าตื่นเต้นจะช่วงดึงดูดความสนใจและช่วย โน้มน้าวใจให้ผู้รับสารของเรามีอารมณ์ร่วมไปกับสารของเราได้มากยิ่งขึ้น เช่น “วันนี้เจอบอกกำลัง ขโมยกระเป๋าคนอื่นด้วย” เป็น “วันนี้ตอนฉันกำลังไปทำงานอย่างรีบๆนะ ทันใดนั้นเอง ฉันก็เจอบอก

กำลังขโมยกระเป๋าคนอื่นต่อหน้าต่อตาเลยนะ! มันวิ่งเร็วมากเลย!”

1.2.3 ไม่ต้องใส่ลงไปทุกอย่างที่คิดในบางกรณี ในบางครั้งการสื่อสารเราถูกจำกัดด้วยปัจจัยหลายอย่าง และหากต้องการสื่อสารในปริมาณมากในครั้งเดียว บางครั้งผู้รับสารอาจจะไม่สนใจข้อความที่ยาวเหยียดและไม่อ่านสารที่เราส่งไป ดังนั้นเทคนิคการเขียนประโยคให้กระชับและสั้นที่สุดโดยใส่เฉพาะคำหลักและใจความสำคัญลงไปจะช่วยดึงดูดความสนใจและกระตุ้นผู้รับสารได้ ให้เกิดความสงสัยหรือการตอบโต้ จากนั้นผู้ส่งสารจึงทำการส่งสารโน้มน้าวใจเสริมต่อไป

1.2.4 การใช้อารมณ์ขัน เทคนิคที่ถูกใช้กันอย่างแพร่หลาย แต่เป็นเทคนิคที่ควรระมัดระวังในการใช้มากที่สุด การใช้อารมณ์ขันในสารช่วยสร้างความรู้สึกดี ๆ ให้กับผู้รับสารและช่วยโน้มน้าวใจได้อย่างมาก แต่ในทางกลับกัน หากเลือกใช้อารมณ์ขันในบริบทที่ไม่เหมาะสมหรือเป็นอารมณ์ขันที่ผู้รับสารไม่ตลกด้วยหรือไม่ได้รู้สึกว่ามีความตลกอะไร การใช้เทคนิคนี้จะเป็นเหมือนบูมเมอแรงที่จะส่งผลเสียย้อนกลับมาทำลายตัวผู้ส่งสารเอง

อย่างไรก็ตามการตัวสารนั้นยังสามารถส่งสารทางอ้อมหรือความหมายแฝงลงไปในตัวสาร ในกรณีที่ไม่ต้องการให้ผู้รับสารรู้สึกตัวว่ากำลังถูกโน้มน้าวใจอยู่ ก็สามารถทำได้เช่นกัน

1.3 ช่องทางการสื่อสาร (Channels) ช่องทางการสื่อสารมีหลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นโทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์หรือโซเชียลมีเดีย ผู้ส่งสารควรเลือกช่องทางให้เหมาะสมกับสถานการณ์และเข้าถึงผู้รับสารที่เป็นกลุ่มเป้าหมายของเราให้มากที่สุด ช่องทางการสื่อสารแต่ละประเภทมีระดับความน่าเชื่อถือรวมไปถึงความสามารถที่แตกต่างกัน ได้แก่

- 1.3.1 การให้ข่าวสารและข้อเท็จจริง
- 1.3.2 ความสามารถในการให้หลักการและการมองเห็นความสัมพันธ์
- 1.3.3 ความสามารถในการให้ความต่อเนื่องในการรับสาร
- 1.3.4 ความสามารถในการโน้มน้าวหรือชี้แนะให้ตัดสินใจและแก้ปัญหา
- 1.3.5 ความสามารถในการชักนำไปเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม
- 1.3.6 ความสามารถในการโน้มน้าวให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความเชื่อและทัศนคติ

ผู้ส่งสารจะต้องเลือกช่องทางการสื่อสารที่สอดคล้องกับเรื่องหรือตัวสารที่จะส่งออกไปเพื่อให้การโน้มน้าวใจมีประสิทธิภาพมากที่สุดต่อตัวผู้รับสาร

## 2. มุมจากผู้รับสาร

จากมุมมองของผู้รับสารนั้นการโน้มน้าวใจจะมีประสิทธิภาพ ต้องคำนึงถึงปัจจัย

ทั่วไปของผู้รับสาร ได้แก่

- ลักษณะทางประชากร เช่น เพศ อายุ อาชีพ การศึกษา
- ทัศนคติของผู้รับสาร
- ความรู้ของผู้รับสารที่มีต่อเรื่องราวนั้นๆ
- วิธีการที่ผู้รับสารใช้ในการรับสาร ผู้รับสารจะต้องมีโอกาสในการเข้าถึงตัวสารที่ผู้ส่งสาร

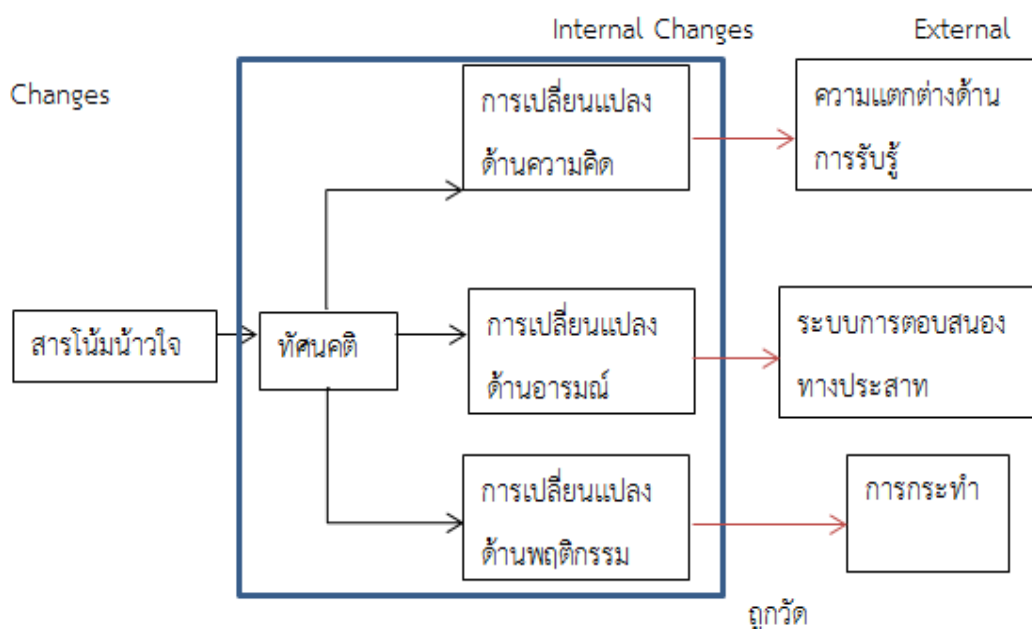
ส่งออกมา หรือสามารถเข้าถึงได้ง่าย

- ความรู้สึกร่วมของผู้รับสารต่อเรื่องราวนั้นๆ ปัจจัยนี้จะช่วยส่งผลต่อการโน้มน้าวได้อย่างมาก หากผู้รับสารมีประสบการณ์ร่วมหรือความรู้สึกร่วมต่อเหตุการณ์หรือเรื่องที่เกิดขึ้น การออกแบบสารที่ถูกส่งออกไป จะไม่ใช่การโน้มน้าวเพียงฝ่ายเดียวจากผู้ส่งสาร แต่ผู้รับสารจะมีการวิเคราะห์และความรู้สึกที่มากขึ้นกับตัวสารนั้น เป็นการเพิ่มโอกาสในการโน้มน้าวใจจากการสื่อสารที่ถูกส่งออกมา
- ลักษณะนิสัยของผู้รับสาร

โดยสรุป จากปัจจัยและวัตถุประสงค์ของการโน้มน้าวใจนั้น เราสามารถเขียนเป็นแผนผังสรุปความสัมพันธ์ของขั้นตอนการโน้มน้าวใจได้ดังนี้ (Rosenberg and Hoveland as cite in Bettinghaus and Cody, 1994)



ตารางที่ 2.3 แสดงความสัมพันธ์ของขั้นตอนการโน้มน้าวใจที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงภายในและการเปลี่ยนแปลงภายนอก



การออกแบบสารโน้มน้าวใจกับทัศนคติ ความเชื่อ อารมณ์ ความรู้สึกและพฤติกรรม

การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความเชื่อและจิตสำนึก (Changing cognition) คือการเปลี่ยนแปลงความเชื่อที่เรามีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งและโลกทรรศน์รอบตัวของเรา การโน้มน้าวใจเพื่อเปลี่ยนแปลงทัศนคติและความเชื่ออาจไม่เกิดขึ้นในทันที แต่อาจเกิดขึ้นในภายหลัง เมื่อได้รับข้อมูลเพิ่มมากขึ้นจากบุคคลอื่น หรือแหล่งข้อมูลอื่น โดยที่การโน้มน้าวใจนั้นอาจไม่สามารถส่งผลถึงขั้นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้รับสารได้อย่างที่ได้กล่าวไปแล้ว แต่หากสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านทัศนคติและความเชื่อได้ ก็ถือได้ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงรากฐานของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในอนาคตเช่นกัน (อรวรรณ, 2549) และหากผู้ส่งสารต้องการออกแบบสารโน้มน้าวใจเพื่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและความเชื่อในระดับที่ลึกลงไปอีกขั้นหรือเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ผู้ส่งสารจะต้องพิจารณาปัจจัยในด้านความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ทักษะและความรู้ของผู้รับสารด้วยก่อนที่จะทำการสื่อสารออกไป (Dinsmore, Loughlin, Parkinson and Alexander, 2015)

จากงานวิจัยของ Ruggiero (2015) พบว่า การใช้เกมเข้ามาช่วยในการโน้มน้าวใจโดยให้ผู้รับสารคือผู้ที่เล่นเกมทุกคนเข้ามาเล่นเกมที่มีเนื้อหาโน้มน้าวใจเกี่ยวกับคนไร้บ้าน และในตัวเกมจะ

สอดแทรกภาพลักษณ์และการช่วยเหลือจากคนร้ายในทางที่ดี หลังจากเล่นเกมจบและเวลาผ่านไปประมาณ 3 อาทิตย์ พบว่าทัศนคติที่ผู้เล่นเกมมีต่อคนร้ายบ้านเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ

**การเปลี่ยนแปลงอารมณ์และความรู้สึก (Changing affection)** คือ การเปลี่ยนแปลงทางด้านอารมณ์จะมีการแสดงออกโดยการแสดงความรู้สึก เช่น การหัวเราะ ร้องไห้ กลัว รวมไปถึงอัตราการเต้นของหัวใจที่เปลี่ยนไป โดยที่กระบวนการเปลี่ยนแปลงทางด้านอารมณ์และความรู้สึกนั้นอาจเกิดขึ้นพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านทัศนคติและความเชื่อของผู้รับสารเลยได้เช่นกัน (อรวรรณ, 2549) ทั้งนี้หากออกแบบสารโน้มน้าวใจโดยใช้ความรู้สึกกลัว (Fear) มาเป็นเทคนิคในเนื้อหาขอสาร จะส่งผลกระทบต่อผู้รับสารในวัยเด็กได้อย่างมาก (Gore et al., 1998)

จะเห็นได้ว่าการออกแบบสารเพื่อโน้มน้าวทางด้านอารมณ์และความรู้สึกนั้น กลยุทธ์หรือเทคนิคที่นำมาใช้ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญเช่นเดียวกัน ผู้รับสารแต่ละช่วงอายุ ต้องใช้เทคนิคแบบใดในการสื่อสาร ผู้รับสารแต่ละอาชีพหรือแต่ละเพศ ต้องใช้เนื้อหาสารแบบใดในการโน้มน้าวที่เหมาะสมที่สุด ผู้ส่งสารจะต้องไม่ลืมนิวเคลียสในปัจจัยนี้ด้วยเช่นกัน

**การเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรม (Changing behavior)** คือการเปลี่ยนแปลงการกระทำที่สามารถมองเห็นได้ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเป็นผลขั้นสุดท้ายที่เกิดจากการโน้มน้าวใจและเกิดได้ยากที่สุด เช่น ผู้ส่งสารสามารถโน้มน้าวให้คนเห็นด้วยในเรื่องสุราและการพนันเป็นสิ่งที่ไม่ดี ไม่ควรทำ และผู้รับสารก็รับรู้ว่าเป็นสิ่งที่ไม่ควรทำแต่ผู้รับสารอาจจะไม่หยุดดื่มสุราและเล่นการพนันก็เป็นได้ ก็คือไม่มีการเปลี่ยนแปลงในด้านพฤติกรรมนั่นเอง (อรวรรณ, 2549)

ในหัวข้อต่อไปเราจะกล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างความเชื่อและทัศนคติ อารมณ์ความรู้สึก และพฤติกรรมว่ามีความสัมพันธ์กันเพิ่มเติมนอกจากที่ได้กล่าวไปแล้วอย่างไร

**ความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติและความเชื่อ อารมณ์ความรู้สึกและพฤติกรรม (Relationship between cognition, affection and behavior)** แม้ว่าทัศนคติ ความเชื่อและความรู้สึกจะไม่สามารถวัดหรือสัมผัสได้ด้วยประสาทสัมผัสทั้ง 5 ของมนุษย์ แต่เราก็สามารถสังเกตการเปลี่ยนแปลงได้จากคำพูดและพฤติกรรมซึ่งเป็นสิ่งที่สามารถสังเกตได้ และปัจจัยทั้งสามอย่างนี้ มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน แต่ไม่ใช่ความสัมพันธ์แบบหนึ่งต่อหนึ่ง เช่น อาจจะมีบางครอบครัวที่มีบุตรมากกว่า

หนึ่งหรือสองคน ทั้งที่หัวหน้าครอบครัวมีทัศนคติทางบวกต่อการคุมกำเนิด เป็นต้น ทัศนคติ ความเชื่อ และพฤติกรรมของเราจะถูกควบคุมโดยตัวแปรอื่นที่เป็นปัจจัยภายนอก เช่น กฎหมาย ขนบธรรมเนียม วัฒนธรรม สภาพสังคม (อรวรรณ, 2549)

จากที่นักวิชาการได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความเชื่อ ความรู้สึกและพฤติกรรม รวมไปถึงความสัมพันธ์ของแต่ละปัจจัยไว้นั้น สามารถสรุปได้ว่า การจะออกแบบสารเพื่อการโน้มน้าวใจนั้นหลักสำคัญคือ ต้องทำปฏิสัมพันธ์กับทัศนคติและความเชื่อเป็นอันดับแรก จากนั้นจึงส่งผลไปสู่อารมณ์และความรู้สึก จากนั้นจึงนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในที่สุด

ดังนั้นความเชื่อจึงเป็นสิ่งที่น่าสนใจที่สุดในกระบวนการโน้มน้าวใจนี้ เพราะเป็นสิ่งแรกที่ผู้ส่งสารต้องทำการออกแบบสารเพื่อโน้มน้าวให้ได้

### ประเภทของความเชื่อ

ความเชื่อคือความสัมพันธ์ที่เราสัมผัสและรู้สึกต่อเหตุการณ์ ผู้คนหรือสิ่งของ ความเชื่อส่วนใหญ่ที่แต่ละบุคคลมี เกิดจากประสบการณ์ที่บุคคลผู้นั้นได้สัมผัสเองโดยตรง หรืออาจกล่าวได้ว่าเราสร้างความเชื่อขึ้นจากการใช้ประสาทสัมผัสทั้ง 5 ของเรา (อรวรรณ, 2549) ซึ่งความเชื่อสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทหลัก คือ (Rokeach, 1968; Bem, 1970)

1. ความเชื่อประเภทที่ผู้ส่งสารได้นิยามหรือบรรยายเกี่ยวกับเหตุการณ์หรือสิ่งรอบตัว โดยแบ่งเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1.1 ความเชื่อที่เกี่ยวกับธรรมชาติที่เกิดขึ้นในโลกของเรา (Descriptive beliefs) เช่น เชื่อว่าโลกกลม เชื่อว่าน้ำไหลจากที่สูงลงสู่ที่ต่ำ ความเชื่อประเภทนี้สามารถพิสูจน์ได้

1.2 ความเชื่อที่เกี่ยวกับการตัดสินใจของเราว่าสิ่งใดดีหรือสิ่งใดแย่ (Evaluative beliefs) เช่น คนๆนี้เป็นคนดี สถาบันนี้ไม่ดี เป็นต้น

1.3 ความเชื่อที่เกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ว่าควรมีพฤติกรรมและการแสดงออกอย่างไร (Prescriptive beliefs) เช่น เชื่อว่าครูที่ดีจะต้องให้ความรู้กับลูกศิษย์โดยไม่หวังความรู้

2. ความเชื่อที่แบ่งตามความยากในการเปลี่ยนแปลงเมื่อได้รับสารโน้มน้าวใจ แบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่

2.1 ความเชื่อหลัก (Central beliefs) เป็นความเชื่อที่เราสัมผัสและได้รับประสบการณ์ผ่านประสาทสัมผัสทั้ง 5 และผ่านการสั่งสมและปลูกฝังความเชื่อมาตั้งแต่เด็ก

(Primitive beliefs) เช่น ความเชื่อในศาสนา ความเชื่อที่ว่าแมวดำจะนำโชคร้ายมาให้ หรือความเชื่อที่

ได้รับการยอมรับอย่างเต็มที่ไม่ได้จากสังคม (เรื่องที่เป็นธรรมชาติ) เช่น ถ้าโยนหิน หินจะต้องตกลงมาที่พื้นเสมอ ซึ่งความเชื่อหลักนี้สามารถเปลี่ยนแปลงได้ยากมาก หรือบางความเชื่ออาจไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้เลย

2.2 ความเชื่อในผู้ทรงคุณวุฒิ (Authority beliefs) เป็นความเชื่อในตัวบุคคลหนึ่งที่เกิดจากการเรียนรู้ว่าบุคคลนั้นมีความน่าเชื่อถือหรือไม่น่าเชื่อถือ เช่น เด็กจะมีการเรียนรู้ว่าควรเชื่อฟังพ่อและแม่ คำสอนของคุณครูสามารถเชื่อถือได้ และสามารถไว้วางใจกับแม่ และคุณครูได้ ความเชื่อในประเภทนี้จะมีการเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา แต่การเปลี่ยนแปลงค่อนข้างเป็นไปได้ยาก

2.3 ความเชื่อรอง (Peripheral beliefs) ความเชื่อรองเป็นความเชื่อประเภทความเชื่อส่วนบุคคลหรือรสนิยมของแต่ละบุคคล เช่น เด็กจะขี้อายเมื่อทำกรอย่างแบบไม่สุภาพ ผู้ชายชอบผู้หญิงผอมยาว หมูเป็นอาหารที่อร่อยที่สุด คนดีต้องเป็นคนช่วยเหลือผู้อื่น ความเชื่อรองสามารถแบ่งออกได้อีก 2 ประเภท คือ ประเภทที่มาจากความเชื่อหลักหรือความเชื่อที่เชื่อต่อๆกันมา เช่น การท่องก่อนแต่งเป็นเรื่องที่ผิด กับอีกประเภทคือความเชื่อที่มาจากประสบการณ์ส่วนตัว ไม่ได้มีความแข็งแรงเท่าแบบแรกที่มาจากความเชื่อหลัก เช่น อาจารย์สอนเลขจะต้องเป็นคนที่มีความรู้มากที่สุด ความเชื่อรองชนิดนี้จะสามารถทำการเปลี่ยนแปลงหรือโน้มน้าวได้ง่ายกว่าความเชื่อรองที่ต่อยอดมาจากความเชื่อหลัก

จากที่กล่าวมาข้างต้น เราอาจกล่าวได้ว่า (Bettinghaus and Cody, 1994)

1. ยิ่งบุคคลใดบุคคลหนึ่งมีความเชื่อหลักมาก การโน้มน้าวใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจะยิ่งทำได้ยากมากขึ้นเช่นเดียวกัน ความยากในการเปลี่ยนแปลงหรือโน้มน้าวความเชื่อหลักจะยิ่งยากขึ้นไปอีก หากความเชื่อเป็นความเชื่อที่เสียงส่วนใหญ่ในสังคมให้การยอมรับ
2. ความเชื่อที่พัฒนามาจากความเชื่อในผู้ทรงคุณวุฒิมีความยากในการเปลี่ยนแปลงแต่ไม่ยากเท่ากับความเชื่อที่พัฒนามาจากความเชื่อหลัก
3. ความเชื่อรองที่ไม่ได้พัฒนามาจากความเชื่อหลักจะถูกโน้มน้าวหรือเกิดการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายกว่า เนื่องจากเป็นเรื่องของความชอบ และรสนิยมส่วนบุคคล
4. หากผู้ส่งสารสามารถโน้มน้าวเพื่อทำการเปลี่ยนแปลงความเชื่อหลักได้ ยิ่งความเชื่อหลักเปลี่ยนแปลงไปมากเท่าใด ผลกระทบการเปลี่ยนแปลงในความเชื่อที่เกิดขึ้น จะยิ่งเปลี่ยนแปลงมากเท่านั้น และส่งผลกระทบต่อปัจจัยโครงสร้างความเชื่อของบุคคลนั้นได้เลยทีเดียว

## กลยุทธ์ในการโน้มน้าวใจของ RANK

เมื่อเราทำความรู้จักกับสิ่งที่ผู้ส่งสารต้องการจะโน้มน้าวและปัจจัยในการโน้มน้าวใจไปแล้ว สิ่งต่อมาที่สำคัญคือกลยุทธ์ที่ใช้ในการโน้มน้าวใจ โดย Rank (1976) ได้ให้รูปแบบของการโน้มน้าวใจไว้ 2 รูปแบบหลักๆ คือ การทำให้รุนแรงขึ้น (Intensify) และ การเบี่ยงประเด็น (Downplay) โดยสามารถแบ่งเป็นกลยุทธ์หลักได้คือ

1. การพูดขยายข้อดีของตัวเองให้ดูดีมากยิ่งขึ้น (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)

และสามารถแบ่งกลยุทธ์แต่ละแบบออกเป็นชั้นกลวิธีได้ 3 กลวิธี ได้แก่

### Intensify

1. การพูดถึงซ้ำๆ (Repetition) คือการพูดถึงข้อดีของตนเองซ้ำไปเรื่อยๆ ผ่านทางการพูดถึง สโลแกน หรือดนตรีประกอบขององค์กร เพื่อให้ติดหูและฝังเข้าไปอยู่ในใจของคน แลวิธีนี้ต้องใช้ระยะเวลาในการรอผลตอบสนองจากผู้รับสาร และต้องมีความถี่ที่มากเพียงพอในการพูดซ้ำ

2. การเชื่อมโยง (Association) คือการเชื่อมโยงสินค้า บริการ บุคคลหรือตัวองค์กรของเรา เข้ากับสิ่งที่ผู้รับสารชอบหรือไม่ชอบ อาจจะเป็นการเชื่อมโยงผลิตภัณฑ์หรือการบริการเข้ากับ นักแสดง หรือบุคคลที่มีชื่อเสียงเพื่อทำให้ผู้รับสารรู้สึกดีกับผลิตภัณฑ์ของเราได้ และในทางกลับกัน หากต้องการโน้มน้าวให้ผู้รับสารหยุดการกระทำหรือตระหนักถึงบางสิ่ง ก็เชื่อมโยงสิ่งที่เราต้องการเข้ากับสิ่งที่น่ากลัว เช่น การพูดถึงหูดลามกับวิธีการในการได้มาซึ่งหูดลามแต่ละอันซึ่งเป็นภาพที่ทารุณ ก็จะทำให้ผู้รับสารรู้สึกกลัว และไม่อยากรับประทานหูดลามนั่นเอง

3. การประกอบสร้าง (Composition) เทคนิคนี้มักเป็นที่นิยมใช้ในงานโฆษณาทางโทรทัศน์ หรือทางโฆษณาส่งพิมพ์ เป็นการเอาองค์ประกอบทางกายภาพของสิ่งใดสิ่งหนึ่งมาทำการดัดแปลงโดยใส่ลักษณะหรือบุคลิกที่เป็นข้อดีหรือข้อเสียของสิ่งที่เราต้องการจะสื่อสารลงไป เช่น U.S.A. เป็น U.S.A. เป็นการเปลี่ยนตัว S ให้กลายเป็นสัญลักษณ์เงินดอลลาร์ \$ เพื่อต้องการสื่อถึงประเทศ สหรัฐอเมริกาที่ร่ำรวย มีเงินเป็นมหาอำนาจของโลก หรือ เป็นประเทศที่เห็นแก่เงินเป็นหลัก

นี่เป็นเทคนิคที่ช่วยในการโน้มน้าวใจผู้รับสารของกลยุทธ์การทำให้รุนแรงขึ้นได้อย่างมาก

เพราะเป็นการโน้มน้าวที่ตัวทัศนคติและความเชื่อโดยตรงของผู้รับสาร

### Downplay

1. การละเลยหรือพูดไม่หมด (Omission) คือการพูดถึงข้อดีเปรียบของเราที่มีเหนือคู่แข่ง โดยจะไม่พูดถึงข้อเสียเปรียบของเราในการโฆษณาเลย เช่น ออกไก่หนุ่มของCP ที่ให้แคลอรีต่ำ แต่ได้พลังงานสูงเหมาะแก่คนที่รักสุขภาพ แต่ในความเป็นจริง ปริมาณโซเดียมในผลิตภัณฑ์มีปริมาณสูงกว่าเนื้อไก่ของยี่ห้ออื่น ซึ่งตัวองค์กรเลือกที่จะละเลยและไม่พูดถึงไป

2. การเบี่ยงเบนประเด็น (Diversion) คือการพูดเบี่ยงเบนข้อเสียขององค์กร ผลิตภัณฑ์หรือบุคคลของเราหรือเบี่ยงเบนข้อดีขององค์กรคู่แข่ง โดยอาจใช้อารมณ์ขันเข้ามาเบี่ยงเบนเรื่องราวที่เกิดขึ้น ไปสู่ประเด็นที่เล็กกว่าและทำให้ผู้รับสารรู้สึกว่าการเบี่ยงเบนหลักที่ถูกพูดถึง ไม่ใช่เรื่องใหญ่อะไร เช่น ถ่านเอ็นเนอเจเซอร์ใช้เทคนิคนี้ในโฆษณาโดยใช้ตุ๊กตากระต่ายของเล่นในการเดินหรือทำกิจกรรมพร้อมสโลแกน “เดินหน้าต่อไปเรื่อยๆ” ซึ่งแท้จริงแล้ว ถ่านเอ็นเนอเจเซอร์ก็มีปริมาณของพลังงานในถ่านไม่ต่างจากยี่ห้ออื่นมากนัก

3. การทำให้สับสน (Confusion) เทคนิคสุดท้ายของการเบี่ยงเบนประเด็นคือการทำให้สับสน หรือทำให้ข้อเสียของเราหรือข้อดีของคู่แข่งถูกเข้าใจแบบคลุมเครือและสับสนนั่นเอง โดยการใส่ตรรกะที่ผิดๆหรือการใช้ศัพท์เฉพาะทางที่เข้าใจยาก ทำให้ผู้รับสารเกิดความสับสน และอาจเกิดการคล้อยตาม เช่น ผู้หญิงคนนั้นสวย ผู้หญิงคนนั้นสวย! ผู้หญิงคนนั้นมีผู้ชายมารุมล้อมเต็มไปหมด! ผู้หญิงคนนั้นใช้น้ำหอมอามานี่! ทำให้ผู้รับสารรู้สึกว่าน้ำหอมของอามานี่ช่างทรงพลังในการดึงดูดผู้ชาย แต่แท้จริงแล้วเป็นเพราะผู้หญิงคนนั้นสวยจึงมีผู้ชายเข้ามารุมจีบ ไม่ได้เป็นเพราะผลิตภัณฑ์ของน้ำหอมอามานี่แต่อย่างใด

จากกลยุทธ์และกลวิธีการโน้มน้าวใจเหล่านี้ ผู้ส่งสารจะเห็นว่าทางเลือกใช้กลวิธีที่เหมาะสมกับเรื่องที่จะสื่อสารเป็นเรื่องที่สำคัญมาก บางครั้งการใช้กลวิธีที่เยอะอาจส่งผลเสียกลับมาแทนผลดีก็เป็นได้ แต่การจะเลือกใช้กลวิธีแต่ละวิธีนั้น เราต้องรู้จักการใช้เทคนิคการให้เหตุผลให้ตัวสารของเรามีความน่าเชื่อถือหรือทำให้ผู้รับสารเชื่อในสิ่งที่เราต้องการให้เชื่อ การออกแบบสารที่สมเหตุสมผลจะช่วยให้โน้มน้าวผู้รับสารได้ดีที่สุด แต่ในบางครั้งผู้ส่งสารจำเป็นต้องใช้เทคนิคการออกแบบสารที่ดูเหมือนสมเหตุสมผลเพื่อโน้มน้าวใจผู้รับสารเช่นกัน

## การให้เหตุผลแบบตรรกะและวิตรรกะ (Logic and Fallacy)

คือการใช้เหตุผลมาอธิบายปรากฏการณ์หรือสถานการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้น โดยใช้เหตุผลในรูปแบบของ ประโยคที่มีความสอดคล้องกันหรือสมเหตุสมผล เรียกว่าการให้เหตุผลแบบมีตรรกะ หรือบางครั้งก็ อาจเป็นการสมเหตุสมผลแบบไม่จริง เรียกว่า การให้เหตุผลแบบวิตรรกะ ซึ่งมีความแตกต่างกัน ดังนี้ (กรีติ บุญเลิศ, 2515; ปรีชา ช้างขวัญยืน, 2522; Kahane, 1976; Michalos, 1970)

การการโต้แย้งหรือการให้เหตุผลแบบตรรกะตัวรูปประโยคแต่ละประโยคที่มีการให้เหตุผล จะต้องเป็นจริงและสอดคล้องกันเสมอ เช่น

- A : น้ำจะมีอุณหภูมิสูงขึ้นเมื่อได้รับความร้อน
- B : ไฟเป็นแหล่งกำเนิดความร้อน
- C : น้ำจะมีอุณหภูมิสูงขึ้นเมื่อโดนไฟ

กล่าวได้ว่า จากเหตุผล A และเหตุผล B ทำให้ได้ข้อสรุปเป็นประโยค C เราเรียกการให้ เหตุผลแบบนี้ว่า การเสนอเหตุผลแบบตรรกะ หรือ Cogent Reasoning คือเป็นการให้เหตุผลที่เป็น จริงเสมอ ในทางกลับกัน การให้เหตุผลแบบวิตรรกะจะมีความใกล้เคียงกันกับการให้เหตุผลแบบ ตรรกะ แต่ประโยคให้เหตุผลนั้นอาจไม่เป็นจริงเสมอทุกครั้ง เช่น

- A : นักการเมืองทุกคนเป็นคนดี
- B : นายชานนท์เป็นนักการเมือง
- C : เพราะฉะนั้นนายชานนท์เป็นคนดี

จะเห็นได้ว่า หากดูจากการให้เหตุผลของ A และ B จะดูเหมือนสมเหตุสมผลแล้ว แต่ในความเป็นจริง การให้เหตุผลแบบประโยค A ไม่เป็นจริงเสมอไป ทำให้การให้เหตุผลนี้ไม่เป็นสมเหตุสมผล เราเรียกการให้เหตุผลแบบนี้ว่า การให้เหตุผลแบบวิตรรกะ หรือ Fallacious reasoning เราสามารถ แบ่งการโต้แย้งแบบวิตรรกะนี้ได้เป็น 2 รูปแบบ คือ

1. การโต้แย้งที่เป็นวิตรรกะเพราะไม่สมเหตุสมผล
2. การโต้แย้งที่เป็นวิตรรกะแม้จะสมเหตุสมผลในชีวิตจริง

สิ่งสำคัญสำหรับผู้ส่งสารและผู้รับสารคือการคิดวิเคราะห์การโต้แย้งในแต่ละรูปแบบว่ามีความสมเหตุสมผลจริงหรือไม่ จะใช้เหตุผลนี้ในการโน้มน้าวผู้รับสารที่เป็นกลุ่มเป้าหมายได้หรือไม่ ดังนั้นเราจึงต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับชนิดของการโต้แย้งแบบวิตรรกะต่อไป

## ชนิดของการโต้แย้งแบบวิตรรกะ

### 1. การโต้แย้งที่ตัวบุคคล (Argument to the man)

เป็นวิธีการที่โจมตีไปที่ตัวบุคคลเป็นรายบุคคล เป็นการโจมตีไปที่ตัวบุคคลเพื่อลดความน่าเชื่อถือมากกว่าที่จะไปลดความน่าเชื่อถือในเรื่องที่บุคคลนั้นโต้แย้ง วิธีการนี้เหมือนเป็นการตัดสินหนังสือโดยดูจากหน้าปก ผู้ส่งสารจะพยายามโน้มน้าวให้ผู้รับสารเชื่อว่าบุคคลนั้นมีความเชื่อถือมากขึ้น หรือความเชื่อถือลดน้อยลงได้ด้วยการพิจารณาที่การคบค้าสมาคมของบุคคลนั้น หรือ การกล่าวอ้างเสียงส่วนมากกว่าไม่พอใจในตัวบุคคลนี้ ซึ่งในความจริงแล้ว กลุ่มคนที่ไม่ชอบบุคคลนั้นย่อมพร้อมให้ความร่วมมือในการโจมตีหรือลดความน่าเชื่อถืออยู่แล้ว การใช้วิธีนี้ต้องมีความรอบในการใช้อย่างมาก เนื่องจากเป็นหลักฐานที่มีน้ำหนักเบามาก และเป็นกรณีสิ่งแวดล้อมรอบตัวของบุคคล วิธีที่ดีที่สุดคือการใช้วิธีการนี้ในการนำการโต้แย้งด้วยเหตุผลอื่นต่อไป

### 2. ความผิดที่ใครๆก็ทำกันจะเป็นสิ่งถูก (Two wrong make a right)

เป็นวิธีการที่เกิดขึ้นบ่อยจนกลายเป็นเรื่องธรรมดาไปแล้ว เนื้อหาสำคัญของวิธีการนี้คือ การอ้างความผิดหรือสิ่งที่ผู้อื่นได้เคยทำมาก่อน และบอกว่าในเมื่อมีคนเคยทำมาแล้วและยังทำอยู่ทำไมตนจะบ้งไม่ได้ ส่วนใหญ่วิธีนี้จะถูกใช้เมื่อต้องการปกป้องความผิดตามข้อกล่าวหา เช่น พวกกินมังสวิรัตกล่าวโจมตีพวกที่กินเนื้อ กลุ่มที่กินเนื้อก็โต้แย้งกลับว่า มนุษย์ทุกคนก็กินเนื้อสัตว์กันทั้งนั้น (If everybody is wrong then it right) ซึ่งการใช้วิธีการนี้ต้องมีความระมัดระวังอย่างมาก เพราะบางครั้งการกระทำที่กล่าวอ้าง อาจเป็นเรื่องที่ผิดได้เช่นกัน

### 3. การทำพอเป็นพิธี (Tokenism)

หรือเรียกอีกชื่อหนึ่งว่าวิธีการผักชีโรยหน้า คือการใช้เหตุผลหรือแสดงออกกับปัญหาหรือข้อโต้แย้งที่เกิดขึ้นแบบผิวเผิน เพื่อต้องการแสดงออกว่าใส่ใจกับปัญหาที่เกิดขึ้น แต่แท้ที่จริงแล้วอาจไม่ได้ให้ความสำคัญเลยก็เป็นได้ แต่การใช้วิธีการนี้ให้ถูกวิธี คือการให้ความช่วยเหลือที่องค์กรเสียสละน้อย แต่ได้ผลตอบแทนกลับมามาก เช่น บริจาคเงินให้กับคนเดือดร้อนที่กำลังเป็นที่สนใจของสื่อ องค์กรจะได้ทั้งภาพลักษณ์ที่ดี และได้ค่าประชาสัมพันธ์อย่างมาก โดยเสียเงินไปเพียงเล็กน้อย

### 4. การด่วนสรุป (Hasty conclusion)

เป็นวิธีการที่ทำการสรุปประโยคที่ให้เหตุผลมาทั้งหมดโดยที่ยังไม่พิจารณาหลักฐาน



หรือเหตุผลอื่นให้เพียงพอก่อน เช่น “รัฐบาลชุดนี้แย่ ปัญหายาเสพติดไม่เห็นหมดไปเลย คนแถวบ้านนี้หาซื้อยาเสพติดกันได้ง่ายกว่าเดิมอีก” การสรุปว่ารัฐบาลชุดนี้แย่ถือเป็นการด่วนสรุปเกินไป เพราะปัจจัยที่ตัดสินว่าแย่หรือดีนั้นอาจไม่ได้วัดแค่เรื่องยาเสพติดเพียงอย่างเดียว รวมไปถึงการที่คนแถวบ้านหาซื้อยาเสพติดได้ง่ายขึ้นอาจจะเกิดจากปัจจัยอื่นๆที่รัฐบาลยังไม่รับรู้ก็เป็นได้

#### 5. การจงใจจัดกลุ่ม (Questionable classification)

วิธีการนี้คือการจงใจจัดกลุ่มของคนที่ชอบหรือไม่ชอบไปไว้ในกลุ่มประเภทหนึ่งที่มีชื่อเรียกในทางบวกหรือลบกับที่ผู้สังสารต้องการ เพื่อให้เกิดการรับรู้ใหม่เกี่ยวกับคนกลุ่มนั้น เช่น “มีการเรียกพวกที่กินเนื้อสัตว์ในเทศกาลกินเจว่า พวกกลุ่มคนทำบาป ไม่สนใจทำบุญ” ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว คนที่กินเนื้อสัตว์ในเทศกาลกินเจอาจจะทำบุญด้วยวิธีการอื่น หรืออาจจะสุขภาพไม่แข็งแรง จำเป็นต้องกินเนื้อสัตว์ควบคู่ไปด้วยก็เป็นได้ แต่การจงใจจัดกลุ่มแบบผิดๆให้ จะทำให้การรับรู้เกี่ยวกับคนที่กินเนื้อในเทศกาลกินเจถูกโน้มน้าวเปลี่ยนไปได้

#### 6. การกล่าวอ้างสาเหตุที่น่าสงสัย (Questionable cause)

การกล่าวอ้างสาเหตุหรือเหตุผลที่น่าสงสัยคือการที่ผู้สังสารหรือผู้กล่าวอ้างพยายามโน้มน้าวในเรื่องๆหนึ่ง โดยจุดมุ่งหมายคือยกสาเหตุที่กล่าวอ้างขึ้นมาเพื่อให้สิ่งที่กล่าวอ้างนั้นกลายเป็นสาเหตุของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ทั้งที่ในความเป็นจริงอาจมีปัจจัยอื่นหรือสาเหตุอื่นประกอบทำให้เกิดเหตุการณ์นั้นขึ้น แต่ผู้สังสารเลือกที่จะไม่พูดถึง เช่น ทหารที่ปราบที่เวียตนามเกิดการเสียชีวิตเพราะการใช้กัญชา แสดงว่ากัญชาเป็นสาเหตุของอาการเสียชีวิตนี้ ซึ่งในความเป็นจริงนั้น ปัจจัยที่ทำให้ทหารเสียชีวิตอาจเกิดจากสภาวะกดดันทางสงครามประกอบด้วย หรือ กัญชาอาจจะไม่มีส่วนเกี่ยวข้องเลยก็เป็นได้

#### 7. การเปรียบเทียบที่ผิด (Questionable analogy)

วิธีการนี้คือการเปรียบเทียบเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับอีกเหตุการณ์หนึ่งโดยดูเหมือนจะมีความเหมือนกันของทั้ง2เหตุการณ์เพื่อโน้มน้าวใจผู้รับสาร แต่แท้จริงแล้วเป็นการเปรียบเทียบที่ผิด โดยส่วนใหญ่มักจะใช้เพื่อ

7.1. อธิบาย เช่น คนอเมริกันที่ยากจนในศตวรรษที่ 20 ก็เหมือนกับทาสในศตวรรษที่ 17 ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว ไม่มีความเหมือนกัน

7.2. เพื่อเสนอให้เหตุผลสำหรับสรุป เช่น ช่างทำผมกล่าวว่า ลูกค้าบางคนพยายามสระผมมาก่อนทำผมที่ร้านเพื่อประหยัดค่าสระผม แล้วก็มาตำหนิว่าทำไมช่างทำผมถึงยังเก็บ

ค่าสรรฆมอยู่ดี ช่างทำผมจึงถามกลับว่า แล้วเวลาคุณไปรับประทานอาหารที่ร้าน คุณจะนำสลัดจากบ้านไปรับประทานด้วยหรือเปล่า? การเปรียบเทียบให้เหตุผลแบบนี้ ดูเหมือนจะถูกและสมเหตุสมผล แต่ในความเป็นจริงแล้ว การสรรฆมาก่อนไปทำผมนั้น เปรียบได้กับการทานสลัดที่บ้านก่อนแล้วค่อยออกไปรับประทานอาหารมากกว่าการนำสลัดไปทานที่ร้านอาหาร การเปรียบเทียบแบบนี้จึงเป็นการเปรียบเทียบที่ผิด แต่สามารถช่วยโน้มน้าวใจผู้รับสารได้

## 8. การอ้างผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญ (Appeal to authority)

การอ้างผู้ทรงคุณวุฒิสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท คือ

8.1 การอ้างผู้ทรงคุณวุฒิที่น่าเชื่อถือมาสนับสนุน ทั้งๆที่ไม่ได้มีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่ยืนยันเลย เช่นการกล่าวว่า ชาวบ้านในชุมชนรวมถึงปลัดอำเภอได้สนับสนุนการสร้างสะพานข้ามแม่น้ำนี้ ดังนั้นสะพานนี้ปลอดภัยและแข็งแรงแน่นอน ทั้งที่ชาวบ้านและปลัดอำเภอไม่ใช่ผู้เชี่ยวชาญในการสร้างสะพานเลย

8.2 การอ้างฝูงชนหรือเสียงส่วนมาก คือการกล่าวอ้างสิ่งที่ทำลงไปว่าเป็นสิ่งที่ใครๆก็ทำ จึงไม่ใช่เรื่องแปลก และเป็นเรื่องที่สามารถทำได้ เช่น การไปทำงานสายแต่ฝากเพื่อนร่วมงานตอกบัตรแทน โดยบอกว่า คนในบริษัทคนอื่นๆก็ทำกัน ไม่แปลกหรอก ซึ่งจริงๆแล้วเป็นเรื่องที่ผิดกฎของบริษัท

8.3 การอ้างอดีต (Traditional wisdom) คือการกล่าวอ้างถึงประเพณีวัฒนธรรมในอดีตที่เคยทำต่อๆกันมาโดยไม่ได้มีการวิเคราะห์ว่าสิ่งที่ทำอยู่นั้นถูกต้องหรือไม่ เช่น “เรารู้ว่าสิ่งนี้เป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้อง แต่องค์กรของเราก็มีการดำเนินการแบบนี้มานานกว่า 20 ปีแล้ว ก็ไม่เห็นจะเป็นอะไร” หรือ “ในอดีตกฎหมายฉบับนี้ก็มาได้รับการสนับสนุนมาตลอด ก็เป็นเรื่องถูกต้องที่ปัจจุบันก็ไม่ควรสนับสนุน” ซึ่งเป็นการกล่าวอ้างที่ไม่พิจารณาถึงเหตุผลและข้อโต้แย้งในปัจจุบันเลย

## 9. ความเป็นพวกเดียวกัน (Provincialism)

วิธีการนี้เป็นวิธีตรงๆที่มักพบเห็นได้บ่อย คือการเล่นพรรคเล่นพวก โดยการถือเอาสิ่งที่คล้ายกัน มีความใกล้เคียงหรือเป็นของเรา ว่ามีความสำคัญกว่า เช่น การเลือกตั้ง เรามักจะเลือกคนที่เป็นเพื่อนของเราเอง โดยบอกว่าเพื่อนของเราดีกว่าคู่แข่ง ทำงานทุ่มเทกว่า หรือ การชกมวยที่คนไทยต่อยกับคนต่างชาติ บางครั้งไม่ได้มีการช่นช่ออย่างเห็นได้ชัด จนต้องตัดสินด้วยคะแนน ซึ่งเราก็จะมองว่านักมวยไทยต่อยได้ดีกว่า เก่งกว่า และถ้ากรรมการตัดสินให้ชาวต่างชาติชนะ เราจะมองว่ากรรมการไม่ยุติธรรม ไม่เข้าข้างคนชาติเดียวกัน ซึ่งในความเป็นจริงแล้วเป็นการให้เหตุผลที่ไม่

สมเหตุสมผลอย่างมาก

#### 10. การให้เหตุผลไม่ตรงประเด็นกับข้อสรุป (Irrelevant reason)

ใช้เหตุผลหรือหลักฐานที่ไม่มีความเกี่ยวข้องกับข้อสรุปมาเป็นเหตุผล เช่น “ถ้า นักการเมืองมีการทุจริตจริง ป่านนี้ต้องโดนจับไปนานแล้ว” ในความเป็นจริงคือ นักการเมืองอาจจะจ่ายสินบนให้กับตำรวจทำให้ไม่สามารถจับได้ ทั้งที่มีการทุจริตเกิดขึ้นจริง

#### 11. ความกำกวม (Ambiguity)

การใช้คำหรือข้อความที่คลุมเครือสามารถตีความได้หลายแบบ เป็นวิธีการหนึ่งที่สามารถใช้โน้มน้าวใจได้ เช่น “คุณมีเรื่องไม่สบายใจแอบเก็บไว้ในใจ ที่ไม่ค่อยมีคนรู้ใช่ไหม” เป็นคำถามที่กำกวม เพราะคนทุกคนย่อมมีเรื่องที่ไม่สบายใจเก็บไว้ ซึ่งจะบอกแต่เพื่อนสนิทอยู่แล้ว ทำให้อีกฝ่ายตอบทันทีว่าใช่ มีอยู่จริงๆ ทั้งที่จริงๆ แล้วฝ่ายที่ถามอาจจะไม่รู้เลยว่าบุคคลนั้นมีเรื่องไม่สบายใจเก็บไว้อยู่ ซึ่งวิธีการนี้จะพบเห็นได้บ่อยกับนักพยากรณ์หรือหมอดู

#### 12. การอ้างเหตุผลที่ส่งผลต่อเนื่อง (Slippery slope)

เป็นวิธีการที่มองว่าเหตุผลหรือหลักฐานหนึ่งที่เกิดขึ้นในขั้นตอนแรกๆ จะนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ในท้ายที่สุด เช่น “แต่เนี่ยลมีทักษะด้านการวาดรูปมาก เขาจะต้องเป็นจิตรกรที่มีชื่อเสียงในอนาคตแน่นอน” เป็นการสรุปโดยมองข้ามปัจจัยอื่นๆทั้งหมดที่จะนำเดเนียลไปสู่เป้าหมายของการเป็นจิตรกรที่มีชื่อเสียง โดยปัจจัยอื่นๆอาจจะเป็นเรื่องของฐานะทางบ้าน คนให้การสนับสนุน นิสัยส่วนตัว ความชอบอื่นๆที่สนใจมากกว่าการวาดรูปหรือไม่ เป็นต้น

จากทั้งหมดที่เกี่ยวกับการออกแบบสารโน้มน้าวใจนั้น เราสามารถสรุปได้ว่า การออกแบบสารโน้มน้าวใจที่ดีต้องพิจารณาปัจจัยที่สำคัญหลายอย่าง แต่สิ่งที่สำคัญคือการหาหลักฐานและการใช้เหตุผลที่น่าเชื่อถือและการเลือกใช้เทคนิคให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้รับสารที่เป็นเป้าหมายของเราเพื่อให้สารโน้มน้าวใจของเรานั้นเกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการเปลี่ยนแปลงความเชื่อและทัศนคติของผู้รับสารจนไปถึงการเปลี่ยนแปลงขั้นพฤติกรรมในที่สุด ซึ่งในงานวิจัยนี้จะนำประเด็นของ สมเหตุสมผลของสาร การใช้ภาษาในสาร ช่องทางที่ใช้ส่งสาร ความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสาร มาเป็นกรอบการในการวิเคราะห์ด้วย

### บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การสื่อสารและการจัดการภาวะวิกฤตของสถาบันการเงินในสื่อสังคมออนไลน์” ในครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาถึงกระบวนการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤตและอุปสรรคในการจัดการผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์ โดยศึกษาจากอุตสาหกรรมธนาคารในประเทศไทย ที่เกิดภาวะวิกฤตขึ้น เพื่อนำไปประยุกต์ในการวางแผนจัดการภาวะวิกฤตในเครือข่ายสังคมออนไลน์ต่อไป

เพื่อให้ได้คำตอบตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่มีความเหมาะสมมากที่สุด การวิจัยครั้งนี้จึงได้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยมีกระบวนการวิจัย เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยในทั้งสองข้อ จะอาศัยการเก็บข้อมูลจาก 2 แหล่งข้อมูลที่สำคัญ อันประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์ตัวบท การวิเคราะห์บริบท รวมถึงปัจจัยต่างๆในภาวะวิกฤตของสถาบันการเงินทั้ง 2 แห่ง ได้แก่ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด มหาชน และ ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด มหาชน แนวทางในการวิเคราะห์ตัวบทของภาวะวิกฤตจะดูถึงความสมเหตุสมผลของสารที่ใช้ในการสื่อสารเพื่อแก้ไขภาวะวิกฤต การใช้ภาษา ช่องทางที่ผู้ส่งสารใช้ ความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสารและความรวดเร็วในการตอบสนองต่อภาวะวิกฤตนับตั้งแต่เกิดภาวะวิกฤตขึ้น

2. การสัมภาษณ์เจาะลึก ทำการสัมภาษณ์เจาะลึกกับฝ่ายประชาสัมพันธ์ของสถาบันการเงิน รวมถึงผู้เชี่ยวชาญด้านการสื่อสารของบริษัทที่ปรึกษาประชาสัมพันธ์ ถึงแนวทางการบริหารจัดการภาวะวิกฤตในสื่อสังคมออนไลน์ และปัจจัยแห่งความสำเร็จในการแก้ไขปัญหา รวมถึงความแตกต่างในแต่ละขั้นตอนของการจัดการภาวะวิกฤตและการจัดการภาวะวิกฤตในสื่อสังคมออนไลน์

ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยจะถูกนำมาใช้เพื่อประกอบการอภิปรายผลในบทที่ 5

## แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ได้รวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูล 2 ประเภท คือ แหล่งข้อมูลประเภทสื่อสังคมออนไลน์ และแหล่งข้อมูลประเภทบุคคล

### แหล่งข้อมูลประเภทสื่อสังคมออนไลน์

แหล่งข้อมูลประเภทสื่อสังคมออนไลน์คือ ข้อความต่างๆที่เกี่ยวข้องกับภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นกับสถาบันการเงินทั้ง 2 แห่งใน Facebook, Twitter, Instagram, Website ขององค์กร รวมไปถึง เว็บไซต์ Pantip ซึ่งข้อมูลที่ได้จะถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์ห้วงต้วบ ท ถึงวิธีการจัดการภาวะวิกฤตขององค์กรในสื่อสังคมออนไลน์ ทั้งช่องทางที่ใช้ในการสื่อสาร ความสมเหตุสมผลของสาร การใช้ภาษา ความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสาร และความรวดเร็วในการตอบสนองต่อภาวะวิกฤต

### แหล่งข้อมูลประเภทบุคคล

แหล่งข้อมูลประเภทบุคคล เป็นอีกแหล่งข้อมูลที่สำคัญในการวิจัยครั้งนี้ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) ได้แก่ คุณภคมน ตุลยาพิศิษฐ์ชัย ผู้จัดการอาวุโสฝ่ายการตลาดดิจิทัล ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด มหาชน คุณอารยา ภูพานิช รองผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหารสูงสุดกิจกรรมเพื่อสังคมและสื่อสารองค์กร ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด มหาชน คุณชินสินธุ์ คลังทอง Head of Social Analyst and Customer Insight บริษัท Vocanic ที่ปรึกษาด้านการประชาสัมพันธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประไพพิศ มุทิตาเจริญ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรา ปั่นทรานวงค์ อาจารย์ภาควิชาการประชาสัมพันธ์ คณะวารสารศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ รวมทั้งหมด 5 คน

## ประเภทของบริการที่ใช้ในการศึกษา

สำหรับการวิจัยเรื่อง “การสื่อสารและการจัดการภาวะวิกฤตในสื่อสังคมออนไลน์ (Communication and Crisis Management in Social Media)” ในครั้งนี้ ได้ทำการศึกษาภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นในธุรกิจประเภทสถาบันทางการเงิน 2 แห่ง เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาทำการเปรียบเทียบถึงแนวทางในการแก้ไขภาวะวิกฤตของทั้ง 2 สถาบัน โดยภาวะวิกฤตที่นำมาใช้ในการศึกษาถือเป็นภาวะวิกฤตที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงของสถาบันการเงินทั้ง 2 แห่งอย่างรุนแรงมากที่สุด ในปี 2015

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การสื่อสารและการจัดการภาวะวิกฤตในสื่อสังคมออนไลน์ (Communication and Crisis Management in Social Media)” ได้อาศัยระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ แนวคำถามสำหรับการสัมภาษณ์เจาะลึก และแนวทางในการวิเคราะห์ตัวบท

### แนวทางในการวิเคราะห์ตัวบท

แนวทางในการวิเคราะห์ตัวบทสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่

1. ปัจจัยในด้านความสมเหตุสมผลของสารในการสื่อสารแก้ไขภาวะวิกฤตขององค์กร
2. ปัจจัยช่องทางการสื่อสารที่องค์กรเลือกใช้เพื่อแก้ไขภาวะวิกฤต
3. ความเร็วในการตอบสนองต่อภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นขององค์กร
4. ความน่าเชื่อถือของตัวองค์กรที่เป็นผู้สื่อสาร

### แนวคำถามสำหรับการสัมภาษณ์เจาะลึก

แนวคำถามสำหรับการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก แบ่งออกเป็นประเด็นดังต่อไปนี้

1. วิธีการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนของการจัดการภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น
  - ขั้นตอนการป้องกัน
  - ขั้นตอนการเตรียมความพร้อม
  - ขั้นตอนการตอบสนอง
  - ขั้นตอนการปรับปรุงพัฒนา
2. ความแตกต่างในแต่ละขั้นตอนของการจัดการภาวะวิกฤตกับการจัดการภาวะวิกฤตในสื่อสังคมออนไลน์
3. ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการภาวะวิกฤตในสื่อสังคมออนไลน์
4. ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการภาวะวิกฤตในสื่อสังคมออนไลน์

ความเชื่อถือได้ของข้อมูล

ผู้วิจัยได้มีการทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability) ของเครื่องมือที่ใช้ทั้งการวิจัยเชิงคุณภาพ ดังนี้

## 1. ความเที่ยงตรง (Validity)

เนื่องจากการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกในครั้งนี้ ผู้วิจัยเป็นผู้เก็บข้อมูลด้วยตนเอง (Face Validity) ดังนั้น ในการสัมภาษณ์จึงได้มีการตรวจสอบข้อมูลและความเข้าใจกับผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) เป็นระยะๆ ด้วย จึงไม่น่าจะมีปัญหาในเรื่องความเที่ยงตรงของข้อมูล รวมถึงการวิเคราะห์ด้วยท ที่แนวทางในการวิเคราะห์มาจากการทบทวนวรรณกรรมและสรุปเป็นประเด็นในการวิเคราะห์ที่ชัดเจน และนำประเด็นที่จะใช้วิเคราะห์ไปสอบถามกับอาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาความถูกต้องและความสอดคล้องแล้ว

## 2. ความเชื่อมั่น (Reliability)

ในส่วนของการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกนั้น ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาข้อมูลของภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นกับสถาบันการเงินทั้ง 2 แห่งก่อนที่จะทำการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลัก และยังได้มีการตรวจสอบความเชื่อมั่นของข้อมูลที่ได้จากผู้ให้ข้อมูลหลักกับสารที่ได้จากการวิเคราะห์ด้วยทในภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น รวมถึงตรวจสอบระหว่างผู้ให้ข้อมูลหลักกันเองร่วมกับการสังเกตในระหว่างการสัมภาษณ์ด้วย

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ สามารถแบ่งวิธีการเก็บข้อมูลได้เป็น 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 เก็บรวบรวมเอกสาร หนังสือและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการภาวะวิกฤตในสื่อสังคมออนไลน์ เพื่อนำมาใช้เป็นกรอบในการศึกษาและกำหนดโครงร่างแนวคำถามสำหรับการสัมภาษณ์เจาะลึก และแนวทางในการวิเคราะห์ด้วยท โดยส่งแนวคำถามให้พิจารณาและทำการนัดหมายวัน-เวลาสัมภาษณ์ก่อนล่วงหน้า

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ด้วยท ในการวิเคราะห์ด้วยทจะเลือกสถานการณ์ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นในสื่อสังคมออนไลน์ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในกรณีเอกสารการคัดเลือกบุคคลของธนาคารหลุดออกสู่สังคมออนไลน์ และธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ในกรณีที่มีผู้บริหารของธนาคารทำร้ายร่างกายผู้หญิงที่กำลังตั้งครรภ์ และฝ่ายผู้หญิงที่กำลังตั้งครรภ์ได้ทำการเล่าเรื่องราวที่เกิดขึ้นในเว็บไซต์ Pantip โดยทำการวิเคราะห์ถึงแนวทางในการแก้ไขปัญหาของสถาบันการเงินทั้ง 2 แห่ง โดยดูจากปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการจัดการภาวะวิกฤต เช่น ช่องทางที่ใช้ในการ

สื่อสาร ความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสาร ความสมเหตุสมผลของสาร และความรวดเร็วในการตอบสนอง ต่อภาวะวิกฤต

ขั้นตอนที่ 3 ทำการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก เพื่อนำข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางในการแก้ไขภาวะวิกฤตของ สถาบันการเงินทั้ง 2 แห่งมาวิเคราะห์ถึงการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนในการแก้ไขปัญหาและนำมา เปรียบเทียบกับหลักในการจัดการภาวะวิกฤตและการจัดการภาวะวิกฤตในสื่อสังคมออนไลน์

ขั้นตอนที่ 4 หลังจากทำการเก็บข้อมูลเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยจะประมวลผลข้อมูลและทำการสรุป ผลการวิจัย เพื่อนำเสนอเป็นแนวทางแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการภาวะวิกฤตในเครือข่าย สังคมออนไลน์

#### **การวิเคราะห์ข้อมูล**

การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนของกรณีศึกษาเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ ตัวบทและการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกมาจัดระบบของข้อมูลแบ่งเป็นประเด็นต่างๆและวิเคราะห์ ร่วมกับข้อมูลที่ได้จากหนังสือและงานวิจัย แล้วจึงสรุปรวบรวมประเด็นที่สำคัญนำเสนอเป็นข้อมูลเชิง บรรยาย

#### **การนำเสนอข้อมูล**

ในการนำเสนอผลการวิจัยนั้น เป็นการนำเสนอด้วยการบรรยายและสนับสนุนด้วยตัวอย่าง หรือคำสัมภาษณ์รวมถึงข้อความที่ได้จากแหล่งข้อมูลประเภทสื่อสังคมออนไลน์ โดยแยกเป็นบทต่างๆ ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และนำเสนอบทสรุป การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะในตอนท้าย



#### บทที่ 4

### ขั้นตอนการสื่อสารและการจัดการภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ และปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการภาวะวิกฤตในสื่อสังคมออนไลน์

ในบทนี้ผู้วิจัยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาขั้นตอนการสื่อสารและการจัดการภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นในสื่อสังคมออนไลน์ เพื่อหาคำตอบถึงความแตกต่างระหว่างการสื่อสารและจัดการภาวะวิกฤตในสื่อสังคมออนไลน์รวมถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ เพื่อที่จะนำไปสู่การวางแผนการรับมือกับภาวะวิกฤตในยุคสื่อสังคมออนไลน์ในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยได้แบ่งการศึกษาไว้ 2 ขั้นตอนคือ

1. การวิเคราะห์ตัวบท วิเคราะห์จากลำดับเหตุการณ์ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นกับธนาคารทั้ง 2 แห่ง คือธนาคารไทยพาณิชย์ และธนาคารกรุงศรีอยุธยาเพื่อศึกษากระบวนการในการจัดการภาวะวิกฤตออนไลน์
2. การสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อศึกษาขั้นตอนและปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์




การวิเคราะห์ตัวบทภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นของทั้ง 2 องค์กร

ลำดับเหตุการณ์ภาวะวิกฤตของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด มหาชน

26 มิถุนายน 2558

ผู้ใช้ทวิตเตอร์ชื่อ "@LadyGunga" ได้โพสต์ภาพประกาศรับสมัครงานของธนาคารไทยพาณิชย์ ในตำแหน่งที่ปรึกษาทางการเงินฝึกหัด (Financial Advisor Trainee) โดยระบุคุณสมบัติว่าเกรดเฉลี่ยต้องไม่ต่ำกว่า 2.75 และจบการศึกษาจากมหาวิทยาลัย 14 สถาบัน ได้แก่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์ เกษตรศาสตร์ มหิดล ศรีนครินทรวิโรฒ พระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง อัสสัมชัญ กรุงเทพ บูรพา ขอนแก่น เชียงใหม่ สงขลานครินทร์ หอการค้าไทย แม่ฟ้าหลวง ก่อให้เกิดกระแสวิพากษ์วิจารณ์อย่างมากว่าเป็นการเลือกปฏิบัติหรือไม่

รูปที่ 4.1 ผู้ใช้ทวิตเตอร์ @LadyGunga ทวิตเอกสารรับสมัครงานของธนาคารไทยพาณิชย์

 **ออสการ์**  
@LadyGunga  

**ธนาคารเลือกรับสมัครงานจากชื่อมหาวิทยาลัยแล้ว  
หรือ ว้าวววว ประเทศไทยยยย #ไม่เอ่ยชื่อธนาคาร  
สมมติว่าชื่อไทยพาณิชย์**

[View translation](#)

กรดเฉลี่ยไม่ต่ำกว่า 2.75 จากมหาวิทยาลัยดังต่อไปนี้

1. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	8. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
2. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	9. มหาวิทยาลัยบูรพา
3. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	10. มหาวิทยาลัยขอนแก่น
4. มหาวิทยาลัยมหิดล	11. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
5. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	12. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
6. พระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง	13. มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
7. มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ	14. มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง

อายุไม่เกิน 26 ปี  
มีบุคลิกภาพดี รักงานบริการและงานขาย  
มีทักษะในการนำเสนอ สื่อสาร และวิเคราะห์ ได้เป็นอย่างดี  
สามารถปฏิบัติงานตามสาขา และทำงานภายใต้แรงกดดันได้เป็นอย่างดี  
หากมีประสบการณ์การทำงานด้านบริการและงานขาย จะได้รับการพิจารณาเป็นกรณีพิเศษ

RETWEETS **15,435** LIKES **885**

11:36 AM - 26 Jun 2015

ที่มา : Twitter @Ladygunga

หลังจากทวิตดังกล่าวออกมา ได้มีผู้ใช้เฟสบุ๊คหลายคนทำการแชร์ข้อมูลออกไปยังเฟสบุ๊คของตน ทำให้เริ่มเกิดการกระจายในวงกว้าง เมื่อทางธนาคารไทยพาณิชย์ได้ทราบเรื่อง จึงออกแถลงการณ์ในเว็บไซต์ของตนเองเพื่อชี้แจงถึงในกรณีที่เกิดขึ้น

## 28 มิถุนายน 2558

ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด มหาชน ได้ออกแถลงการณ์ผ่านเว็บไซต์ของตัวเอง เกี่ยวกับเอกสารการรับสมัครพนักงานที่ถูกเผยแพร่ออกไป เนื้อหาของแถลงการณ์คือ

1. การขอโทษต่อความผิดพลาดดังกล่าว จนทำให้เกิดความเข้าใจผิด
2. ธนาคารไทยพาณิชย์มีนโยบายรับนิสิตจากทุกมหาวิทยาลัยตลอดมา
3. โครงการ Financial Advisor Trainee ก็เช่นเดียวกัน ที่มีการรับนิสิตนักศึกษาจากทุกสถาบัน

รูปที่ 4.2 แถลงการณ์ของธนาคารไทยพาณิชย์เกี่ยวกับการลงประกาศโฆษณารับสมัครงาน

### 28 มิถุนายน 2558

#### คำชี้แจงกรณีธนาคารไทยพาณิชย์ลงประกาศโฆษณารับสมัครงาน

ตามที่ธนาคารไทยพาณิชย์ได้ลงประกาศโฆษณารับสมัครงานในตำแหน่ง Financial Advisor Trainee ทาง website ทางาน โดยได้มีการระบุชื่อมหาวิทยาลัยจำนวน 14 สถาบันนั้น ธนาคารขออภัยเป็นอย่างสูงต่อความผิดพลาดดังกล่าวซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่ควรเกิดขึ้น จนทำให้เกิดความเข้าใจผิดเกี่ยวกับการรับนิสิตนักศึกษาเข้าทำงาน เพราะในความเป็นจริงนั้น นโยบายของธนาคารเปิดรับนิสิตนักศึกษาจากทุกมหาวิทยาลัยทั่วประเทศและก็ได้ดำเนินการตามนโยบายนี้ตลอดมาซึ่งจะเห็นได้ว่าในปัจจุบันพนักงานของธนาคาร กว่า 22,000 คนนั้นก็ประกอบด้วยนิสิตนักศึกษาจากหลากหลายสถาบันทั่วประเทศสำหรับ โครงการ Financial Advisor Trainee นี้ก็เช่นเดียวกันซึ่งในขณะนี้ทางธนาคารก็มีความต้องการสรรหาบุคลากรทาง ด้านนี้โดยเปิดรับสมัครและดำเนินการคัดเลือกนิสิตนักศึกษาจากทุกสถาบันเพื่อ เข้าร่วมโครงการอย่างต่อเนื่องไปจนถึงสิ้นปี

## คลิก ข่าวที่เกี่ยวข้อง

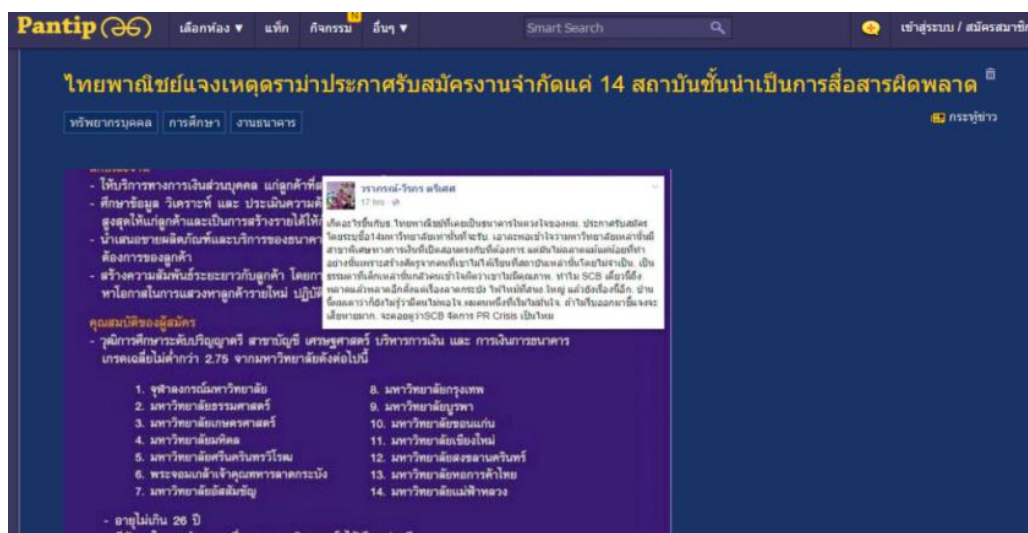
ไทยพาณิชย์ ร่วมประชุม ม.ราชภัฏ และ ม.เทคโนโลยีราชมงคล  
ปรับความเข้าใจพร้อมหารือแนวทางความร่วมมือ  
กรณีการรับสมัครงาน พร้อมยืนยันนโยบายรับนักศึกษาจากทุกสถาบันเข้าร่วมงาน

### แรมซ์ข้อมูลนี้

ที่มา : SCB. (2015). คำชี้แจงกรณีธนาคารไทยพาณิชย์ลงประกาศโฆษณารับสมัครงาน Retrieved 29 June 2016 from <http://www.scb.co.th/th/news/2015-06-30/nws-recruit>.

ในขณะที่เดียวกันเว็บไซต์ Pantip ได้มีผู้ใช้งาน นำแถลงการณ์ของไทยพาณิชย์โพสต์ลงในเว็บไซต์ ทำให้เกิดเป็นประเด็นถกเถียงกันเรื่องความเท่าเทียมทางสิทธิ์ของแต่ละมหาวิทยาลัยในเรื่องโอกาสเข้าทำงานที่ไทยพาณิชย์อย่างกว้างขวาง บ้างก็ว่าเป็นสิทธิ์ขององค์กรในการเลือกรับคน อีกฝั่งก็ได้เถียงว่าไม่ว่าจบการศึกษาจากมหาวิทยาลัยใดก็ควรได้รับสิทธิ์เท่าเทียมกัน ทำให้ภาพลักษณ์ของไทยพาณิชย์เกิดความสั่นคลอน

รูปที่ 4.3 ผู้ใช้เว็บไซต์ pantip นำข่าวและแถลงการณ์เรื่องรับสมัครงานของธนาคารไปลง



ที่มา : <http://pantip.com/topic/33849220>

29 มิถุนายน 2558

ธนาคารไทยพาณิชย์ออกแถลงการณ์ฉบับต่อมาผ่านเว็บไซต์ของตนเอง โดยเป็นแถลงการณ์จากผู้บริหารขององค์กร มีเนื้อหาตอกย้ำถึงเรื่องการรับสมัครพนักงานจากทุกมหาวิทยาลัยและขอโทษในการสื่อสารที่ผิดพลาดทำให้เกิดความเข้าใจผิด และได้เข้าพบคณะผู้บริหารของมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตเพื่อชี้แจงข้อเท็จจริง รวมถึงจะดำเนินการชี้แจงกับผู้บริหารของมหาวิทยาลัยอื่นๆต่อไป และยังให้ข้อมูลเกี่ยวกับโครงการรับนักศึกษาฝึกงานที่จัดขึ้นร่วมกับมหาวิทยาลัยต่างๆได้จัดขึ้นบ่อยเพียงใดและโครงการเพื่อพัฒนาความรู้ด้านการเงินการธนาคารที่ทางไทยพาณิชย์จัดขึ้นเช่นเดียวกัน

## รูปที่ 4.4 แลกเปลี่ยนฉบับที่ 2 ของธนาคารไทยพาณิชย์ชี้แจงข้อเท็จจริงเรื่องประกาศรับสมัครงาน

29 มิถุนายน 2558

ไทยพาณิชย์ชี้แจงข้อเท็จจริงเรื่องประกาศรับสมัครงาน

ตามที่มิกระแสวิกฤตเกี่ยวกับกรณีการลงประกาศรับสมัครพนักงานใหม่ โดยได้มีการระบุชื่อมหาวิทยาลัยนั้น นายวราวัณ สุวคนธ์ รองผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหารสูงสุดทรัพยากรบุคคล ธนาคารไทยพาณิชย์ กล่าวว่า “ธนาคารขออภัยในการสื่อสารที่ผิดพลาดและทำให้เกิดความเข้าใจผิดในเรื่องการรับสมัครนักศึกษาเข้าทำงาน ทั้งนี้ในความเป็นจริงธนาคาร มีนโยบายเปิดกว้างในการรับนิสิตนักศึกษาจากทุกมหาวิทยาลัยทั่วประเทศเข้าทำงานเป็นพนักงานของธนาคาร โดยเราให้ความสำคัญกับเรื่องของคุณภาพและความสามารถของแต่ละบุคคลเป็นหลัก โดยผู้ที่เข้าทำงานทุกคนมีแนวทางความก้าวหน้าในสายอาชีพตามความสามารถและผลงานของแต่ละคน ซึ่งได้ดำเนินการตามนโยบายนี้มาโดยตลอด ทั้งนี้ ในปี 2557 ธนาคารรับพนักงานใหม่รวมกว่า 2,800 คน โดยมาจากหลากหลายสถาบันการศึกษา อันเป็นการตอกย้ำถึงนโยบายของธนาคาร ที่ชัดเจน

ในโอกาสที่ธนาคารไทยพาณิชย์ได้มีโอกาสเข้าพบคณะผู้บริหารของมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์เพื่อชี้แจงข้อเท็จจริง รวมถึงจะได้ดำเนินการชี้แจงกับผู้บริหารของมหาวิทยาลัยอื่นๆ ต่อไป ทั้งนี้ธนาคารไทยพาณิชย์ยังมีนโยบายร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษาต่างๆ ผ่านรูปแบบของโครงการมากมาย อาทิ โครงการรับนิสิตนักศึกษาฝึกงาน โดยเปิดกว้างรับนิสิตนักศึกษาฝึกงานจากมหาวิทยาลัยต่างๆ ทั่วประเทศเป็นประจำทุกปีๆ ละหลายร้อยคน โครงการ SCB Career Roadshow กิจกรรมเดินสายประชาสัมพันธ์เพื่อแนะนำรับสมัครนักศึกษาจบใหม่เป็นประจำทุกภาคการศึกษาไปยังมหาวิทยาลัยต่างๆ ทั่วประเทศ โดยในปี 2557 มีการเดินสายทั้งสิ้นรวม 24 ครั้ง และปี 2558 มีแผนที่จะจัดเดินสายไม่ต่ำกว่า 30 ครั้ง นอกจากนี้ยังรวมถึงการเข้าร่วม Job Fair ต่างๆ และการร่วมวางแผนหลักสูตรการเรียนการสอนในสาขาวิชาการเงินการธนาคาร เป็นต้น ทั้งนี้ธนาคารฯ ยังคงมุ่งมั่นสานต่อนโยบายในการร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาทั่วประเทศสร้างสรรคักิจกรรมทางการศึกษา อันนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพของนักศึกษาที่จะกลายเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศต่อไปในอนาคต”

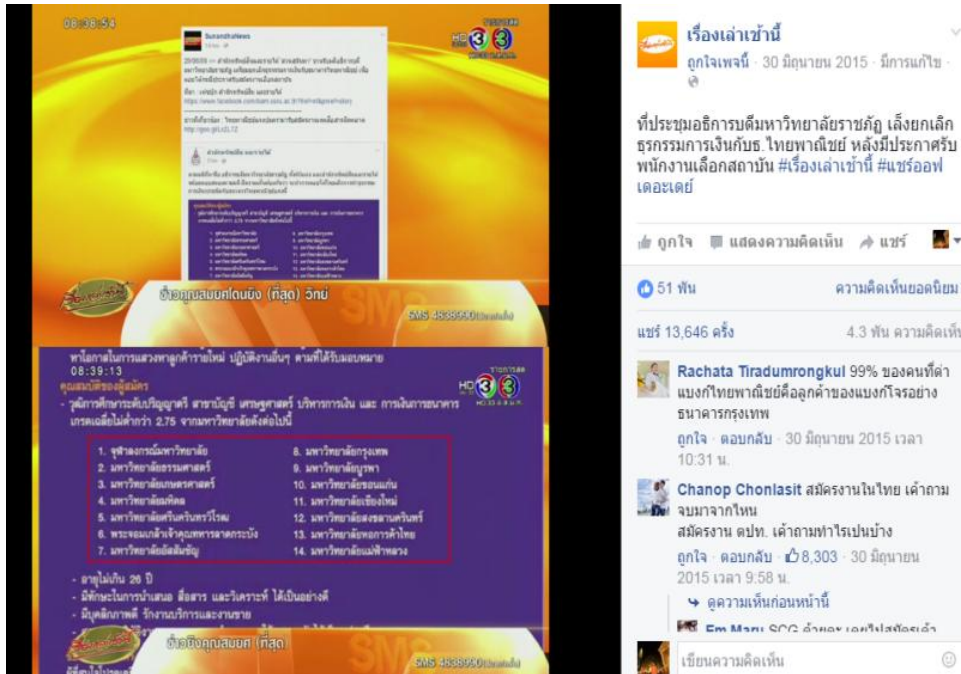
ด้าน รศ.ดร. วรากรณ์ สามโกเศศ อธิการบดีมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ กล่าวว่า “มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์เป็นหนึ่งในสถาบันเอกชนชั้นนำของประเทศที่ได้ผลิตบุคลากรที่มีคุณภาพป้อนเข้าสู่ตลาดในหลากหลายอุตสาหกรรมมาเป็นระยะเวลาเกือบ 50 ปี รวมถึงภาคการเงินซึ่งเป็นหนึ่งในภาคธุรกิจที่ทางมหาวิทยาลัยฯ ได้ผลิตบัณฑิตใหม่เข้าสู่ตลาดอย่างต่อเนื่อง ซึ่งธนาคารไทยพาณิชย์ก็ได้รับบัณฑิตจากมหาวิทยาลัยฯ เข้าทำงานทุกปีอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอด ซึ่งสามารถพัฒนาความรู้ความสามารถและมีความก้าวหน้าในองค์กรได้เป็นอย่างดี จึงเป็นสิ่งที่ดีที่สะท้อนศักยภาพและความสามารถด้านการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยที่ได้มาตรฐานจนได้รับการยอมรับจากบริษัทและองค์กรชั้นนำของประเทศ”

ที่มา : SCB. (2015). ไทยพาณิชย์ชี้แจงข้อเท็จจริงเรื่องประกาศรับสมัครงาน Retrieved 29 June 2016 from <http://www.scb.co.th/th/news/2015-06-30/nws-recruit>.

30 มิถุนายน 2558

รายการ “เรื่องเล่าเช้านี้” ซึ่งเป็นรายการข่าวอันดับต้นๆของช่อง 3 ได้ทำการนำเสนอข่าวเกี่ยวกับการรับสมัครงานของธนาคารไทยพาณิชย์ที่เกิดขึ้น จากนั้นเพจ Drama-addict ซึ่งเป็นเพจที่มีผู้ติดตามกว่า 1 ล้านคนและเป็นเพจเฟสบุ๊คที่นำเสนอข่าวสารในสังคมซึ่งผู้คนในสื่อสังคมออนไลน์ให้ความสนใจเป็นจำนวนมาก ได้ทำการแชร์ข่าวดังกล่าวจากเฟสบุ๊ครายการเรื่องเล่าเช้านี้ ก่อให้เกิดกระแสถกเถียงกันในโลกสังคมออนไลน์อย่างมาก มีทั้งฝ่ายที่สนับสนุนการกระทำของธนาคารไทยพาณิชย์และฝ่ายที่ไม่เห็นด้วยกับการกระทำดังกล่าว

รูปที่ 4.5 รายการเรื่องเล่าเข้านี้ ออกข่าวเกี่ยวกับการรับสมัครงานและเฟสบุคของรายการได้นำข่าวมาแชร์ต่อ



ที่มา : <https://www.facebook.com/MorningNewsTV3>

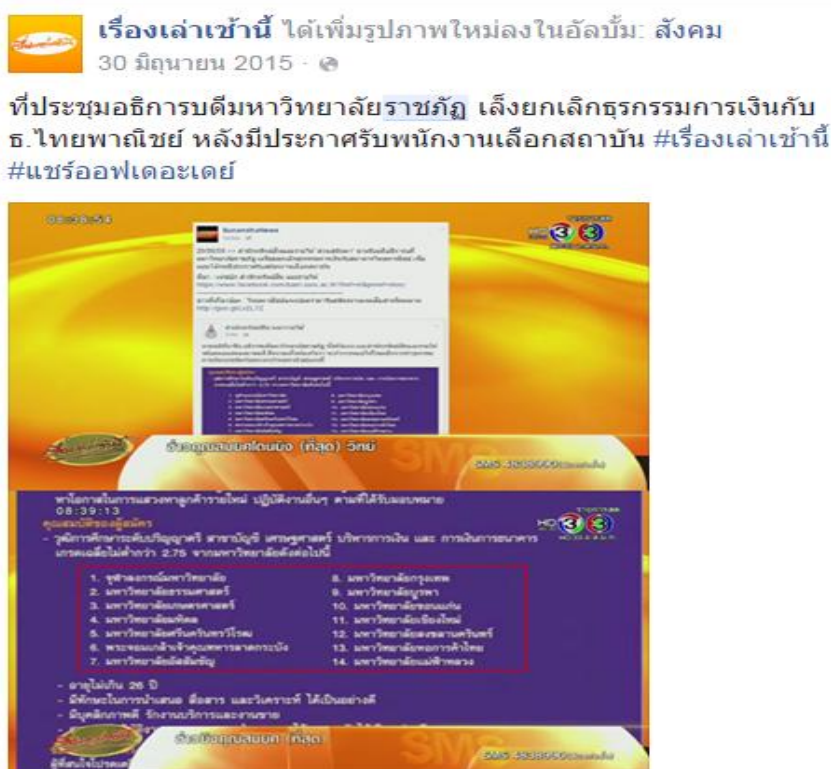
รูปที่ 4.6 เพลงเฟสบุค Drama-addict ได้แชร์ข่าวจากรายการเรื่องเล่าเข้านี้มาที่เพจของตน



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

จากการแชร์ของเพจ Drama-addict ก่อให้ความไม่พอใจจากผู้คนที่จบจากสถาบันนอก 14 รายชื่อที่ธนาคารไทยพาณิชย์ประกาศ เกิดเป็นกระแสรุนแรงเพิ่มมากขึ้นในโลกสังคมออนไลน์ และในวันเดียวกันที่ประชุมอธิการบดีของมหาวิทยาลัยราชภัฏก็ได้มีการประชุมเพื่อหารือเรื่องการยกเลิกธุรกรรมทางการเงินกับธนาคารไทยพาณิชย์ ในกรณีมีการประกาศรับสมัครพนักงานแบบเลือกสถาบัน

รูปที่ 4.7 เฟสบุครายการ เรื่องเล่าเช้านี้ นำเสนอข่าวที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเรื่องยกเลิกธุรกรรมทางการเงินกับธนาคารไทยพาณิชย์



ที่มา : <https://www.facebook.com/MorningNewsTV3>

เหตุการณ์ดังกล่าวถือเป็นภาวะวิกฤตที่ส่งผลเสียต่อธนาคารไทยพาณิชย์อย่างมาก ซึ่งกระแสตอบรับจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากในเฟสบุคของรายการเรื่องเล่าเช้านี้ค่อนข้างเป็นไปได้ในทางลบต่อธนาคารไทยพาณิชย์ คือมีผู้คนเข้ามาคอมเมนต์โจมตีไทยพาณิชย์ว่าเป็นการเหยียดสถาบัน ซึ่งเป็นสิ่งที่รับไม่ได้ แต่ในฝั่งของเฟสบุค Drama-addict ผู้คนเข้ามาคอมเมนต์ว่าเป็นสิทธิ์ที่ธนาคารไทยพาณิชย์สามารถทำได้ แต่ไม่ควรปล่อยเอกสารออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรเช่นในกรณีดังกล่าว

รูปที่ 4.8 กระแสตอบรับจากคอมเมนต์ในเฟสบุ๊คของ Drama-addict และรายการเรื่องเล่าเช้านี้

 **Bank Red Comet** ก็เฉยๆนะ เค้าเป็นนายจ้างเค้าก็มีสิทธิ์เลือก  
เราเป็นลูกจ้างเราก็มัสิทธิ์เลือก  
ดีซะอีก ถ้าไม่จบใน 14 ม.ที่ว่ามันก็ไม่ต้องไปสมัครให้เสียเวลา... ดูเพิ่มเติม  
ถูกใจ · ตอบกลับ ·  2,488 · 30 มิถุนายน 2015 เวลา 9:55 น.  
↳ 137 ข้อความตอบกลับ

 **Pook Pillow** เพื่อนก๊อบราชภัฏฯ ตอนนี้เป็นผู้จัดการสาขา คนเรานั้นไม่ได้  
อยู่ที่สถาบันนะ อยู่ที่ความอดทนเวลาขายประกันมากกว่า 5555555  
ถูกใจ · ตอบกลับ ·  515 · 30 มิถุนายน 2015 เวลา 10:02 น.  
↳ 10 ข้อความตอบกลับ

 **Tatar Chusurisaeng Prommart** HRมีสิทธิ์คัดเลือก แต่ไม่ควรเผยแพร่  
เป็นลายลักษณ์อักษรแบบนี้  
ถูกใจ · ตอบกลับ ·  383 · 30 มิถุนายน 2015 เวลา 9:59 น.  
↳ ดูความเห็นก่อนหน้านี้

 **Tatar Chusurisaeng Prommart** เรื่องเหยียดมหาลัยมีมาช้านาน  
องค์กรมีอาชีพระดับนี้ ไม่ควรให้หลุดออกมา ทำลายภาพ

 **Chanop Chonlasit** สมัครงานในไทย เค้าถาม ✓  
จบมาจากไหน  
สมัครงาน ดปท. เค้าถามทำไรเป็นบ้าง  
ถูกใจ · ตอบกลับ ·  8,303 · 30 มิถุนายน 2015 เวลา 9:58 น.  
↳ ดูความเห็นก่อนหน้านี้

 **Em Maru** SCG ด้วยคะ เคยไปสมัครเค้า  
ถามว่าลืออะไร พอเราเขียนไป เค้าบอกเรา  
ว่าถ้าไม่ใช่สัมภาษณ์ก็สมัครไม่ได้...สึดเอ๋ย!!!  
ถูกใจ · ตอบกลับ ·  43 · 30 มิถุนายน 2015 เวลา 20:49 น.  
↳ ดูข้อความตอบกลับเพิ่มเติม

 **Noppon Tanthadilok** เป็นนิตี 1 ใน 14  
สถาบันนี้ แต่ไม่เห็นด้วยกับวิธีการแบบนี้ ขอปิด  
บัญชีถาวร แต่ก็ดีที่บอกจะได้ไม่เสียเวลาชีวิตไป  
สมัครงาน งานธนาคารเดี๋ยวนี้อันตรายของ จบ  
บัญชียังไม่อยากทำเลย  
#น้ำคิ่งหยดเดียว  
ถูกใจ · ตอบกลับ ·  7,758 · 30 มิถุนายน 2015 เวลา 9:56 น. · มีการแก้ไข  
↳ ดูความเห็นก่อนหน้านี้

ที่มา : <https://www.facebook.com/MorningNewsTV3> และ

<https://www.facebook.com/DramaAdd>

หลังจากเฟสบุ๊ค Drama-addict แชรข้อมูล ทำให้เพจ “อีเจ็บบ เลียบด่วน” ที่มีผู้ติดตามกว่า 1 ล้านคนและเป็นเพจที่นำข่าวสารที่เป็นประเด็นสำคัญในประเทศมาแชร์อยู่เสมอ มีการเคลื่อนไหว และแชร์ข่าวดังกล่าวเช่นเดียวกัน แต่กระแสเป็นไปในทางบวกต่อธนาคารไทยพาณิชย์ เพราะเพจอีเจ็บบ เลียบด่วนมองว่าเป็นเรื่องปกติ ที่ธนาคารจะทำและองค์กรอื่นๆก็ทำเช่นเดียวกัน รวมไปถึงผู้คนที่เป็น



แฟนเพจก็มีความคิดเห็นเป็นไปในทางเดียวกันกับเพจอีเจ็บบเช่นกัน เพจ Drama-addict จึงได้เข้ามาโต้เถียงกับเพจอีเจ็บบ ทำให้การโต้เถียงในประเด็นดังกล่าวยิ่งรุนแรงมากขึ้นในไปอีกในสังคมออนไลน์

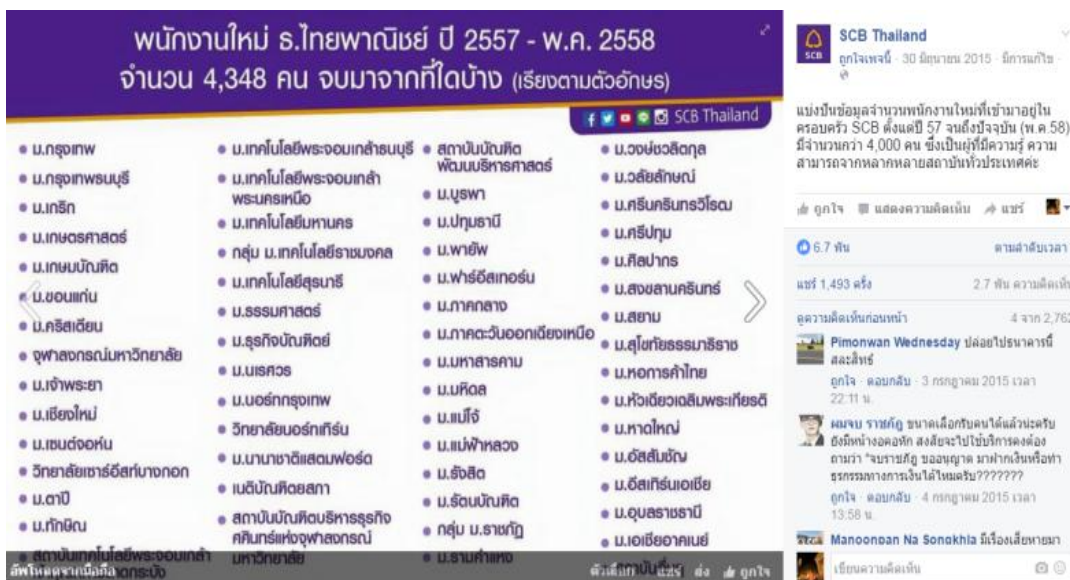
รูปที่ 4.9 เพจใหญ่ในสื่อสังคมออนไลน์เกิดการโต้เถียงกัน



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

ในวันเดียวกันนั่นเอง เพจเฟสบุคของธนาคารไทยพาณิชย์ก็ได้มีการเคลื่อนไหวออกมาตอบสนองกับเหตุการณ์ดังกล่าว ด้วยการโพสต์รูปภาพ จำนวนนิสิตนักศึกษาที่รับในปี 57-58 ว่ามาจากมหาวิทยาลัยใดบ้าง แต่กระแสตอบรับกลับยิ่งส่งผลเสียมากกว่าเดิม เพราะผู้คนในสังคมออนไลน์โจมตีธนาคารไทยพาณิชย์หนักยิ่งกว่าเดิมในเรื่องเคยรับพนักงานที่ผ่านมาแล้วเกี่ยวอะไรกับประเด็นเอกสารที่หลุดออกมา ถึงขั้นเฟสบุค Drama-addict ได้นำภาพที่ธนาคารไทยพาณิชย์โพสต์มาแชร์และบอกให้หยุดเคลื่อนไหวด้วยการแก้ตัวลักษณะนี้ เพราะไม่ได้ช่วยอะไรเลย

รูปที่ 4.10 โพสต์ของธนาคารไทยพาณิชย์ที่ชี้แจงเรื่องจำนวนการรับพนักงานปี 57-58 และเพจ Drama-addict ที่แชร์รูปภาพมาในเพจของตนเอง



ที่มา :

<https://www.facebook.com/DramaAdd> และ <https://www.facebook.com/scb.thailand>

2 กรกฎาคม 2558

หลังจากเหตุการณ์ภาวะวิกฤตในวันที่ 30 ธนาคารไทยพาณิชย์ได้ออกแถลงการณ์ผ่านหน้าเว็บไซต์ของตัวเองเพื่ออธิบายถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอีกครั้ง โดยเนื้อหาในแถลงการณ์เหมือนกับเนื้อหาของแถลงการณ์ฉบับที่ 2 ในวันที่ 29 มิถุนายน 2558 เกือบทุกประการ มีเนื้อหาเพิ่มเติมคือการชี้แจงว่าเอกสารที่มีการแบ่งเกรดมหาวิทยาลัยนั้นไม่ใช่เอกสารจากองค์กรของตนเอง

รูปที่ 4.11 แถลงการณ์ฉบับที่ 3 จากเว็บไซต์ของธนาคารไทยพาณิชย์

### ■ ไทยพาณิชย์ ชี้แจงกรณีประกาศรับสมัครงาน พร้อมยื่นนโยบายรับนักศึกษาจากทุกสถาบันเข้าร่วมงาน

2 กรกฎาคม 2558

ไทยพาณิชย์ ชี้แจงกรณีประกาศรับสมัครงาน พร้อมยื่นนโยบายรับนักศึกษาจากทุกสถาบันเข้าร่วมงาน

จากกรณีที่ธนาคารไทยพาณิชย์ได้ทำการลงประกาศรับสมัครงานบนเว็บไซต์หางานในตำแหน่งที่ปรึกษาทางการเงินฝึกหัด (Financial Advisor Trainee) ซึ่งเป็นตำแหน่งงานเฉพาะทาง และมีการระบุชื่อมหาวิทยาลัยจำนวน 14 แห่งนั้น นายอนุทิน ชาญวีรกูล กรรมการผู้จัดการใหญ่ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ขออภัยในความบกพร่องที่เกิดขึ้น และได้มีคำสั่งให้ยกเลิกและนำประกาศฯ ขึ้นออกจากทุกสื่อโดยทันที ทั้งนี้ธนาคารฯ ได้ตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัยเกี่ยวกับกรณีดังกล่าวแล้ว พร้อมทั้งได้กำชับผู้ที่เกี่ยวข้องให้ดูแลและป้องกันมิให้เกิดกรณีเช่นนี้อีก

สำหรับประเด็นเกี่ยวกับเอกสารที่ระบุเกณฑ์การรับพนักงานใหม่ที่ได้มีการแบ่งกลุ่มมหาวิทยาลัยออกเป็น 3 กลุ่ม ที่ได้มีการเผยแพร่บนสื่อสังคมออนไลน์ในขณะนั้น ทางธนาคารฯ ขอยืนยันและปฏิเสธว่าเอกสารดังกล่าวไม่ใช่เอกสารของธนาคารฯ แต่อย่างใด

ปัจจุบันธนาคารไทยพาณิชย์มีพนักงานทั้งสิ้นจำนวนกว่า 22,000 คน เป็นผู้ที่สำเร็จการศึกษาจากหลากหลายมหาวิทยาลัยทั่วประเทศ จากข้อมูลสถิติตั้งแต่ปี 2557 จนถึงเดือนพฤษภาคม 2558 ธนาคารฯ ได้รับพนักงานใหม่ทั้งสิ้นจำนวน 4,348 คน ซึ่งสำเร็จการศึกษาจากหลายสถาบันการศึกษา อันเป็นการยืนยันได้เป็นอย่างดีว่าธนาคารฯ ให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าของบัณฑิตจากทุกสถาบันโดยไม่มีการแบ่งแยกแต่อย่างใด

สำหรับนโยบายความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาต่างๆ นั้น ธนาคารฯ ยังคงมุ่งมั่นในการเปิดโอกาสให้ผู้สำเร็จการศึกษาจากทุกสถาบันการศึกษาได้เข้าทำงานกับธนาคารไทยพาณิชย์ รวมถึงการสนับสนุนผ่านโครงการต่างๆ มากมาย อาทิ โครงการรับนักศึกษาฝึกงาน โดยเปิดโอกาสให้นักศึกษาจากสถาบันการศึกษาต่างๆ ทั่วประเทศ เข้าฝึกฝนและเรียนรู้ระบบการทำงานจริงกับทางธนาคารฯ เป็นประจำทุกปี มีผลหลายร้อยคน โครงการ SCB Career Roadshow กิจกรรมเดินสายประชาสัมพันธ์เพื่อแนะนำรับสมัครนักศึกษาจบใหม่เป็นประจำทุกภาคการศึกษาไปยังสถาบันการศึกษาต่างๆ ทั่วประเทศ โดยในปี 2557 มีการเดินสายทั้งสิ้นรวม 24 ครั้ง และปี 2558 มีแผนที่จะจัดเดินสายไม่ต่ำกว่า 30 ครั้ง นอกจากนี้ยังรวมถึงการเข้าร่วม Job Fair ต่างๆ และการร่วมวางแผนหลักสูตรการเรียนการสอนในสาขาวิชาการธนาคารธนาคาร เป็นต้น ทั้งนี้ ยังรวมถึงความร่วมมือทางวิชาการและด้านอื่นๆ ที่จะตามมาในอนาคตอันจะนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพของบัณฑิตศึกษาที่จะกลายเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศไทยต่อไป

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ที่มา : SCB. (2015). ไทยพาณิชย์ ชี้แจงกรณีประกาศรับสมัครงาน พร้อมยื่นนโยบายรับนักศึกษาจากทุกสถาบันเข้าร่วมงาน Retrieved 29 June 2016 from <http://www.scb.co.th/th/news/2015-06-30/nws-recruit>.

ในขณะที่เดียวกัน ธนาคารไทยพาณิชย์ก็ได้มีคำสั่งให้สาขาแต่ละสาขารับเข้าไปทำความเข้าใจกับมหาวิทยาลัยราชภัฏในแต่ละพื้นที่ที่สาขานั้นๆ ตั้งอยู่ เพื่อปรับปรุงความเข้าใจและความเข้าใจผิดที่เกิดขึ้นจากการสื่อสารของตน

รูปที่ 4.12 ข่าวจากกระทรวงศึกษาธิการเรื่องธนาคารไทยพาณิชย์ส่งคนเข้าไปเจรจากับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

หน้าแรก | แนะนำกระทรวง | พบผู้บริหารระดับสูง | สื่อองค์กรหลัก | พ.ร.บ. กฎระเบียบ | บทความที่น่าสนใจ | ข้อ

**บึกไทยพาณิชย์รุดแจง มรท.สั่งสาขาคูยมหา'ลัยในพื้นที่** ข่าวทั้งหมด

2 กรกฎาคม 2558

ผู้บริหารแบงก์ไบโพธิ์เข้าแจงบึก มรท. บัดกีดกันไม่รับมัลลิตัดหางาน สั่งผู้จัดการสาขา คุมมหาวิทยาลัยในพื้นที่ ประสาน ทปอ.ราชภัฏรอกอธิการบดีทั่วประเทศ 3 ก.ค.

เมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม นางพรรณพร คงยิ่งยง ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่อาวุโสเครือข่ายสาขา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ได้เข้าพบนายนิวัต กลิ่นงาม อธิการบดีมหาวิทยาลัย ราชภัฏ (มรท.) เพชรบุรี และประธานที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ทปอ.มรท.) เพื่อ ชี้แจงกรณี มรท.จะยกเลิกทำธุรกรรมกับธนาคารไทยพาณิชย์ เนื่องจากไม่พอใจที่ประกาศรับ สมัครงานตำแหน่งที่ปรึกษาทางการเงินฝึกหัด และระบุว่าผู้สมัครต้องจบจากมหาวิทยาลัย 14 แห่ง โดยไม่มีชื่อของ มรท. และมีการนำเรื่องดังกล่าวเข้าหารือใน ทปอ.มรท. วันที่ 3 กรกฎาคม นี้

นางพรรณพรให้สัมภาษณ์ภายหลังการหารือว่า ได้แจ้งให้อธิการบดีทราบถึงข้อเท็จจริง เกี่ยวกับการรับสมัครงานของธนาคารไทยพาณิชย์ว่าแท้จริงแล้วธนาคารรับพนักงานที่สำเร็จการ ศึกษาจาก มรท. ปีหนึ่งประมาณ 300 คน และรับเข้ามาดำรงตำแหน่งงานในฝ่ายต่างๆ ของ ธนาคารทุกปี โดยปี 2557 ที่ผ่านมา ธนาคารได้รับพนักงานที่สำเร็จการศึกษาจาก มรท. 500 คน ดังนั้นจากสัดส่วนการจ้างงานดังกล่าวจะเห็นได้ว่าธนาคารไม่ได้มีการคัดเลือกหรือจำเพาะเจาะจงแค่มหาวิทยาลัยใด

"ผู้บริหารของ มรท. ได้ให้การตอบรับและกรุณารับฟังข้อเท็จจริงจากธนาคารเป็นอย่างดี และได้มีการพูดคุยถึงการร่วมมือกันในการสร้างบุคลากรของภาคการเงินให้ออกมามากยิ่งขึ้น"

ที่มา : กระทรวงศึกษาธิการ. (2015). บึกไทยพาณิชย์รุดแจง มรท.สั่งสาขาคูยมหา'ลัยในพื้นที่

Retrieved 29 June 2016 from

<http://www.moe.go.th/moe/th/news/detail.php?NewsID=42042&Key=hotnews>.

3 กรกฎาคม 2559

หลังจากการเจรจาของธนาคารไทยพาณิชย์และมหาวิทยาลัยราชภัฏ ก็ได้ข้อยุติตกลงทำ ธุรกรรมร่วมกันดังเดิม มีการแถลงข่าวออกในเว็บไซต์ข่าวต่างๆ รวมถึงลงข่าวในเว็บไซต์ของธนาคาร ไทยพาณิชย์เองโดยมีเนื้อหาว่า การประกาศรับสมัครงานในตำแหน่งที่ปรึกษาทางการเงินฝึกหัด (Financial Advisor Trainee) ที่มีการระบุชื่อมหาวิทยาลัยจำนวน 14 แห่ง ไม่ใช่นโยบายของ ธนาคารฯ แต่เป็นการกระทำที่บกพร่อง ซึ่งเกิดจากกระบวนการทำงานภายในของธนาคารฯเอง และ เมื่อรับทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นได้มีคำสั่งให้ยกเลิกและนำประกาศฯ นั้นออกจากทุกสื่อทันที และได้ตั้ง

คณะกรรมการสอบสวนทางวินัยเกี่ยวกับกรณีดังกล่าว พร้อมกำชับผู้ที่เกี่ยวข้องให้ดูแลและป้องกันมิให้เกิดกรณีเช่นนี้อีก และปฏิเสธเกี่ยวกับเอกสารของบริษัทแห่งหนึ่งที่ระบุเกณฑ์การแบ่งกลุ่มมหาวิทยาลัยออกเป็น 3 กลุ่ม ซึ่งเผยแพร่บนสื่อสังคมออนไลน์ในว่า เอกสารดังกล่าว ไม่ใช่เอกสารของธนาคารไทยพาณิชย์แต่อย่างใด รวมถึงย้ำในจุดยืนว่าธนาคารไทยพาณิชย์ ยืนยันถึงนโยบายในการรับนิสิตนักศึกษาจากทุกสถาบันการศึกษาทั่วประเทศ ได้เข้าทำงานกับธนาคารฯ โดยไม่มีการปิดกั้น หรือแบ่งแยกสถาบันใดๆ

เป็นการจบภาวะวิกฤตของธนาคารไทยพาณิชย์ในเรื่องการรับสมัครพนักงานในตำแหน่งผู้ให้คำปรึกษาด้านการเงิน ซึ่งผลกระทบต่อภาวะวิกฤตดังกล่าวก็ยังมีข่าวและกระแสที่ออกมาโจมตีธนาคารไทยพาณิชย์ตามสื่อสังคมออนไลน์ต่างๆอีกประมาณ 1 อาทิตย์หลังจากวันที่ 3 กรกฎาคม 2558



รูปที่ 4.13 แฉลงข่าวยุติปัญหาระหว่างธนาคารไทยพาณิชย์และมหาวิทยาลัยราชภัฏในเว็บไซต์ขององค์กร และในเว็บไซต์ข่าวผู้จัดการ

หน้าหลัก > เกี่ยวกับ SCB > ข่าว-กิจกรรม > ข่าว > 03 กรกฎาคม 2558

**■ ไทยพาณิชย์ ร่วมประชุม ม.ราชภัฏ และ ม.เทคโนโลยีราชมงคล ปรับความเข้าใจพร้อมหารือแนวทางความร่วมมือการรับสมัครงาน พร้อมยื่นนโยบายรับนักศึกษาจากทุกสถาบันเข้าร่วมงาน**

ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เข้าร่วมประชุมในที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ กรณีการลงประกาศรับสมัครงานบนเว็บไซต์หางานในตำแหน่งที่ปรึกษาทางการเงินฝึกหัด (Financial Advisor Trainee) และการระบุชื่อมหาวิทยาลัยจำนวน 14 แห่ง โดยธนาคารฯ ขออภัยในกรณีที่เกิดขึ้นซึ่งเกิดจากความบกพร่องในกระบวนการทำงานภายในของธนาคารฯ และได้ตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัยเกี่ยวกับกรณีดังกล่าวแล้ว ภายหลังจากเข้าร่วมประชุมและหารือในครั้งนั้น ทางมหาวิทยาลัยราชภัฏและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลมีความเข้าใจเป็นอย่างดี และยังคงดำเนินโครงการทางการเงินกับธนาคารฯ ตามปกติ นอกจากนี้ยังได้หารือถึงแนวทางความร่วมมือในอนาคตระหว่างทั้งสองสถาบัน เพื่อพัฒนาบุคลากรให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมองไกลต่อตลาดแรงงานอย่างแท้จริง



**ไทยพาณิชย์เคลียร์ราชภัฏจบยื่นหาธุรกรรมตามเดิม**

โดย ASTVผู้จัดการออนไลน์ [Twitter](#) [G+](#) [0](#) [f ภูเก็ต](#) [แชร์](#) 529

3 กรกฎาคม 2558 15:34 น. (แก้ไขล่าสุด 3 กรกฎาคม 2558 16:00 น.)



ไทยพาณิชย์แจงเข้าร่วมประชุมอธิการบดีราชภัฏเรียบร้อยแล้ว พร้อมดำเนินการทางการเงินกับธนาคารตามปกติ ระบุสาเหตุเกิดจากความบกพร่องภายใน ถ้าไม่เคยมีนโยบายนี้ พนักงานที่รับโยกตั้งแต่ปี 57 ถึงพ.ศ.58 เป็นนักศึกษาจากราชภัฏ-เทคโนโลยีราชมงคล 30%

ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) แจ้งว่า จากการเข้าร่วมประชุมในที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ กรณีการลงประกาศรับสมัครงานบนเว็บไซต์หางานในตำแหน่งที่ปรึกษาทางการเงินฝึกหัด (Financial Advisor Trainee) และการระบุชื่อมหาวิทยาลัยจำนวน 14 แห่ง โดยธนาคารฯ ขออภัยในกรณีที่เกิดขึ้น ซึ่งเกิดจากความบกพร่องในกระบวนการทำงานภายในของธนาคารฯ และได้ตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัยเกี่ยวกับกรณีดังกล่าวแล้ว ภายหลังจากเข้าร่วมประชุม

ที่มา : SCB. (2015). ไทยพาณิชย์ ร่วมประชุม ม.ราชภัฏ และ ม.เทคโนโลยีราชมงคล ปรับความเข้าใจพร้อมหารือแนวทางความร่วมมือการรับสมัครงาน พร้อมยื่นนโยบายรับนักศึกษาจากทุกสถาบันเข้าร่วมงาน Retrieved 29 June, 2559 from <http://www.scb.co.th/th/news/2015-07-03/nws-recruit-150703>.

ตารางที่ 4.1 Time frame สรุปการสื่อสารและเหตุการณ์ในภาวะวิกฤตของธนาคารไทยพาณิชย์ในกรณีประกาศรับสมัครพนักงาน

Date	Action	Feedback
26 มิถุนายน 2558	1. เกิดการแชร์ข้อมูลเอกสารการรับสมัครงานของธนาคารไทยพาณิชย์	ผู้ใช้ทวิตเตอร์แชร์ข้อมูลดังกล่าวและเกิดการวิพากษ์ในแง่ลบ
28 มิถุนายน 2558	2. ธนาคารไทยพาณิชย์ออกแถลงการณ์ผ่านเว็บไซต์ของตนเอง 3. ผู้ใช้เว็บไซต์ pantip นำแถลงการณ์ของธนาคารไทยพาณิชย์ไปตั้งกระทู้ในเว็บ	1. มีผู้ใช้งานสื่อสังคมออนไลน์เห็นแถลงการณ์น้อย สถานการณ์ยังไม่ดีขึ้น 2. ผู้ใช้งานสื่อสังคมออนไลน์ ระบุว่าเกี่ยวข้องกับรับสมัครงานของธนาคารไทยพาณิชย์มากขึ้น
29 มิถุนายน 2558	4. ไทยพาณิชย์ออกแถลงการณ์ฉบับที่ 2 ในเว็บไซต์ของตนเอง	ผู้คนในสื่อสังคมออนไลน์ยังคงถกเถียงกันถึงประเด็นการรับสมัครของธนาคารไทยพาณิชย์มากขึ้น
30 มิถุนายน 2558	5. รายการเรื่องเล่าเช้านี้นำเสนอข่าวในประเด็นการรับสมัครพนักงานโดยการเจาะจงสถาบัน 6. เฟสบุครายการเรื่องเล่าเช้านี้แชร์ข่าวจากรายการของตนเองทางโทรทัศน์เกี่ยวกับประเด็นของธนาคารไทยพาณิชย์ 7. เฟสบุค Drama-addict แชร์ข้อมูลข่าวของรายการเรื่องเล่าเช้านี้ที่นำเสนอเรื่องการรับสมัครงานของธนาคารไทยพาณิชย์มายังเฟสบุคของตน	1. ผู้คนรับรู้ข่าวสารเยอะมากขึ้น 2. เกิดกระแสด้านลบอย่างรุนแรงต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของธนาคารไทยพาณิชย์ 3. เกิดกระแสโจมตีธนาคารไทยพาณิชย์อย่างต่อเนื่องในสื่อสังคมออนไลน์

	<p>8. เฟสบุครายการเรื่องเล่าเช้านี้ แชนร์ข่าวเรื่อง มหาวิทยาลัยในเครือราชภัฏจะมีตึกเล็กทำธุรกรรมร่วมกับธนาคารไทยพาณิชย์</p> <p>9. เฟสบุคอีเจ็บบ เลียบด่วน แชนร์ข่าวเรื่องการรับสมัครงานของธนาคารไทยพาณิชย์</p> <p>10. เฟสบุคธนาคารไทยพาณิชย์ โพสต์รูปภาพสถิติการรับพนักงานที่จบจากสถาบันต่างๆ ในปี2557-2558</p>	<p>4. ผู้คนในสื่อสังคมออนไลน์เกิดการถกเถียงกัน ถึงมาตรฐานของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และการรับคนของธนาคารไทยพาณิชย์</p> <p>5. เกิดการถกเถียงกันระหว่างเพจDrama-addict และเพจ อีเจ็บบ เลียบด่วน ในประเด็นการเหยียดสถาบันว่าเป็นเรื่องปกติหรือองค์กรมีสิทธิ์จะเลือกรับได้ ผู้คนในสื่อสังคมออนไลน์ให้ความสนใจอย่างมาก</p> <p>6. เกิดกระแสด้านลบอย่างเพิ่มขึ้น เพจDrama-addict ทำการแชร์รูปดังกล่าวไป และบอกให้ธนาคารหยุดพูดได้แล้ว</p>
2 กรกฎาคม 2558	<p>11. ธนาคารไทยพาณิชย์ออกแถลงการณ์ฉบับที่3ในเว็บไซต์ของตนเอง</p> <p>12. เว็บไซต์กระทรวงศึกษา โพสต์ข่าวเกี่ยวกับการแก้ไข ปัญหาของธนาคารไทยพาณิชย์ ด้วยการเข้าไปพบกับผู้บริหารของมหาวิทยาลัยในเครือราชภัฏ</p>	<p>1. เกิดกระแสด้านลบอย่างต่อเนื่อง</p> <p>2. กระแสด้านลบเริ่มลดลงอย่างช้าๆ</p>
3 กรกฎาคม 2558	13. ธนาคารไทยพาณิชย์ออก	ยังคงมีกระแสด้านลบในสื่อ



	<p>แถลงการณ์ฉบับสุดท้ายว่า สามารถจัดการกับปัญหา ดังกล่าวได้เรียบร้อยแล้ว มีการ คุยปรับความเข้าใจกับ อธิการบดีของมหาวิทยาลัยราช ภัฏและพร้อมทำธุรกรรม ร่วมกันตามเดิม</p>	<p>สังคมออนไลน์เฟสบุคอย่าง ต่อเนื่อง เลยไปถึงวันที่ 7-8 กรกฎาคม 2558 กระแส ของประเด็นดังกล่าวจึงหมด ไป</p>
--	--	--



## ลำดับเหตุการณ์ภาวะวิกฤตของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด มหาชน

14 ตุลาคม 2558

ผู้ใช้เฟสบุคคนหนึ่งได้โพสต์ข้อความลงบนเพจเฟสบุค TheAsianParent Thailand ซึ่งเป็นเพจเฟสบุคเกี่ยวกับแม่และเด็ก เนื้อหาเกี่ยวกับการเตือนภัยถึงผู้หญิงมีอายุคนหนึ่งทำงานในธนาคารสี่เหลืองในตำแหน่งผู้จัดการ ภรรยาขายอาหารยาคีใหญ่ ทำร้ายร่างกายผู้หญิงท้องด้วยการถีบจนกระเด็น ที่ลานจอดรถ Top สาขาทองหล่อ เนื้อหาของผู้ที่โพสต์เล่าถึงเหตุการณ์ทำร้ายร่างกายอย่างละเอียด ว่าลูกของฝั่งหญิงที่ท้องได้เปิดประตูรถไปโดนรถของอีกฝั่งหนึ่ง แต่ได้ขอโทษและจะรับผิดชอบด้วยการเรียกประกันให้แล้ว แต่อีกฝั่งไม่ยอม และได้ค่าหญิงท้องเป็นค่าหยาบ และเป็นผู้ลงมือทำร้ายหญิงท้องก่อน

รูปที่ 4.14 ผู้ใช้เฟสบุคคนหนึ่งได้โพสต์เล่าเหตุการณ์การทำร้ายร่างกายบนเพจแม่และเด็ก



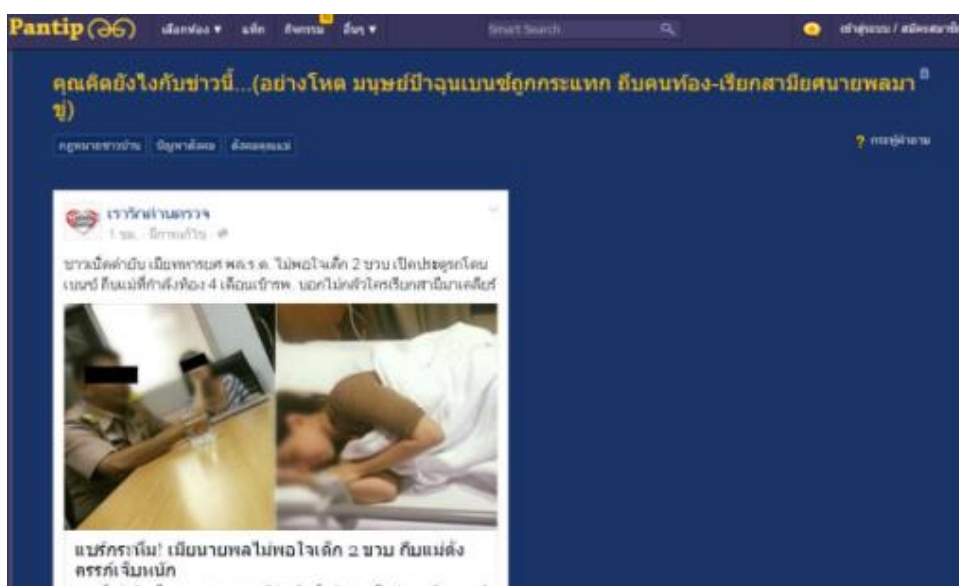
ที่มา : <http://pantip.com/topic/34338846>

หลังจากโพสต์ดังกล่าวถูกแชร์ออกไป ทำให้ผู้คนในโลกสังคมออนไลน์เริ่มหันมาสนใจกับเหตุการณ์ดังกล่าวมากยิ่งขึ้น

15 ตุลาคม 2558

เว็บไซต์ pantip มีผู้โพสต์กระทู้เกี่ยวกับเหตุการณ์ดังกล่าวขึ้นทำให้ผู้คนในสังคมออนไลน์รับรู้เกี่ยวกับข่าวสารดังกล่าวมากยิ่งขึ้น และเริ่มกระจายออกไปในวงกว้าง โดยมีเนื้อหาเพิ่มเติมคือมีรูปภาพในเหตุการณ์ประกอบขณะเกิดเหตุและรูปภาพที่สถานีตำรวจโดยมีรูปของป้าผู้จัดการและสามีที่มียศเป็นนายทหารรวมถึงรูปของคนท้องที่นอนอยู่บนเตียงคนไข้ประกอบด้วย

รูปที่ 4.15 กระทู้ในเว็บไซต์พันทิพย์พูดถึงข่าวการทำร้ายร่างกายคนท้อง



ที่มา : <http://pantip.com/topic/34314464>

หลังจากมีกระทู้ในเว็บไซต์ Pantip ไม่นานเพจเฟซบุค Drama-addict ได้ทำการแชร์เรื่องราวดังกล่าวจากเว็บไซต์ข่าว Mthai ลงบนเพจของตัวเอง โดยมีผู้คนที่ให้ความสนใจเป็นจำนวนมาก

รูปที่ 4.16 เฟซบุคเพจ Drama-addict ได้แชร์ข่าวการทำร้ายร่างกาย

เจ้าของเบนซ์ ยับ โมติดกับหญิงท้อง ปมวิวาทเปิดประตูโดนรถ แคร่  
ป้อนกันตัว

208,160 ...

f Share

21,611

Retweet



ข่าว มนุษย์ป่ากับโลภของหญิงตั้งครรภ์ อดดูไม่พอใจลูกชาย 2 ขวบของหญิงตั้งครรภ์เปิดประตูชนรถเบนซ์ป้อนตลง ล่าสุด ตำรวจขอรถเฉื่อย เป็นภาระเพราะไว้ทางกับทั้งสองฝ่าย โดยฝ่ายสาวในรถในตำราไม่ใส่ใจกับสาวท้อง แต่ใช้ชายยืนเป็นการป้องกันตัว คาดว่าการสอบสวนจะได้รับความกระจ่างในสุจริต

วันนี้ (15 ตุลาคม 2558) เมื่อข่าวรายงานว่า สิวหมอนโยกกันเกิดกรณีวิวาทของหญิงสาว



**Drama-addict**

15 ตุลาคม 2015 · 🌐

ข่าวนี้ใจเย็นๆ รอหลักฐานกันชั้กนิตส์  
ตอนนี้มีแต่คำบอกเล่าฝ่ายเดียว อย่าเพิ่งรีบออกตัวกันนะจ๊ะ

จวกยับ!! มนุษย์ป่ากรรยานายพล **ถีบคุณแม่ท้อง 4 เดือน**  
ชาวเน็ตจวกยับ มนุษย์ป่ากรรยานายพล **ถีบคุณแม่ตั้งท้อง 4 เดือน** แต่เปิดประตู  
โดนรถหรู

NEWS.MTHAI.COM | โดย MTHAI NEWS

**Drama-addict**  
15 ตุลาคม 2015 · 🌐

อันนี่ฝั่งป้าออกมาแย้งว่าไม่ได้สิบบ แคंप้องกันตัว (เพร่อ...)



**เจ้าของเบนซ์ ยัน ไม่ได้สิบบหญิงห้อง ปมวิวาทเปิดประตู โคนรถ แคंप้องกันตัว**  
ข่าวเจ้าของเบนซ์ยิมห้องหญิงสังครรค์ เหตุไม่พอใจลูกชาย 2...  
HIGHLIGHT.KAPOOK.COM | โทร KAPOOK

ที่มา : <https://www.facebook.com/DramaAdd> และ

<http://hilight.kapook.com/view/127831>

ซึ่งมีผู้ใช้สื่อสังคมออนไลน์เข้ามาคอมเมนต์โจมตีฝั่งผู้จัดการอย่างมาก รวมถึงพาดพิงในกรณีมี  
สามีเป็นทหาร เป็นผู้มีอิทธิพล มารังแกประชาชนคนธรรมดาอีกทั้งยังเป็นคนท้อง เป็นเรื่องที่ยอมรับ  
ไม่ได้

รูปที่ 4.17 คอมเมนต์จากในเพจ Drama-addict ในโพสต์ข่าวป่าผู้จัดการสืบคนท้อง

 **Tor Hengwinig** จิงไม่จิง เอาแค่สืบคนท้องมองยังงั้นมันก็ศึคอยู่แล้ว จะเอาอะไรมาอ้างมันก็พึ่งยากอะ คนท้องเค้าระวังตัวอยู่แล้ว ไม่ไปปล่อยดินง่ายๆ หลอก  
ถูกใจ · ตอบกลับ ·  664 · 15 ตุลาคม 2015 เวลา 14:33 น.  
↳ ดูความเห็นก่อนหน้านี้

 **Drama-addict** ประเด็นอยู่ที่ สืบคนท้องนี้ละว่าจริงมั๊ย  
ถูกใจ · ตอบกลับ ·  561 · 15 ตุลาคม 2015 เวลา 14:44 น. · มีการแก้ไข  
↳ ดูข้อความตอบกลับเพิ่มเติม

 **Aameen Tarn** ยังไม่กล้าออกตัวแรง แต่ลงเล่นแต่งเต็มยศมา สน. มันก็สู่ออยู่นะ  
ถูกใจ · ตอบกลับ ·  407 · 15 ตุลาคม 2015 เวลา 14:31 น.  
↳ 38 ข้อความตอบกลับ

---

 **Chartchai Weerawatana** ป้องกันตัวจากอะไรวะครั้บ??? ก้าวเด็กในท้องเธอ  
ถูกใจ · ตอบกลับ ·  2,397 · 15 ตุลาคม 2015 เวลา 21:55 น.  
↳ 34 ข้อความตอบกลับ

 **Perzeus Onetwothree** ตอนนี เว็บข่าวที่ลง ข่าวนี้ทยอยโดนเก็บ โดนลบลิ้งเข้าเนื้อหาข่าวแล้วแจ~ ส่วนเว็บข่าวใหญ่หน้อยก็ ลงแต่ข่าวแก้ตัวของป่า พร้อมกับไม่ให้คอมเมนต์ นี่ขนาดมันบอกว่ายังไม่ทำ single gateway นะ ถ้าทำนี่ สงสัยวันๆ ภูได้แต่นั่งอ่านข่าว คนขอหวย สัตว์โลกน่ารัก และดาราเล็กกัน  
ถูกใจ · ตอบกลับ ·  2,186 · 15 ตุลาคม 2015 เวลา 21:58 น.  
↳ 36 ข้อความตอบกลับ

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

16 ตุลาคม 2558

เพจเฟซบุ๊กของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด มหาชน ได้โพสต์แถลงการณ์ลงบนเฟซบุ๊กของตัวเอง โดยมีเนื้อหาคือยอมรับว่าผู้จัดการที่อยู่ในข่าวถึบคนท้อง ที่เกิดขึ้นบนโลกสังคมออนไลน์คือพนักงานขององค์กรตนเองจริง ทางธนาคารขอแสดงความเสียใจกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นและได้ลงมือตรวจสอบข้อเท็จจริงพร้อมรับปากว่าหากพฤติกรรมดังกล่าวเป็นเรื่องจริง ทางธนาคารจะมีมาตรการลงโทษตามระเบียบอย่างแน่นอน

รูปที่ 4.18 แถลงการณ์ของธนาคารกรุงศรีอยุธยาในเฟซบุ๊ก



**krungsri**  
nsens  
A member of MFG  
a global financial group

**คำชี้แจงจากธนาคาร**

จากเหตุการณ์ที่ปรากฏในโซเชียลมีเดีย เมื่อวันที่ 14 ตุลาคม 2558 ทางธนาคารกรุงศรีอยุธยาได้ดำเนินการตรวจสอบในเบื้องต้นแล้ว พบว่าหนึ่งในผู้มีส่วนร่วมในเหตุการณ์เป็นพนักงานของธนาคาร

ธนาคารกรุงศรีอยุธยา รู้สึกเสียใจกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ขณะนี้ ธนาคารกำลังอยู่ระหว่างการสอบสวนข้อเท็จจริงและผลพิสูจน์ของเจ้าหน้าที่ตำรวจ หากพฤติกรรมของพนักงานเป็นจริงตามที่ปรากฏในข้อความย่อมเป็นพฤติกรรมซึ่งไม่อาจยอมรับได้ โดยธนาคารจะดำเนินการตามระเบียบในขั้นต่อไป

.....

**With reference to an incident reported in social media on October 14, 2015, Bank of Ayudhya Pcl. (Krungsri) has conducted a preliminary investigation of the matter and it has been confirmed that one of the parties involved is a staff member of the Bank.**

**Krungsri regrets this incident. We are currently investigating the matter further including the police report. The alleged behavior, if true, is most unacceptable and there will be appropriate actions taken in due course.**

ที่มา : คุณภคมน ตูลยาพิศิษฐ์ชัย ผู้อำนวยการอาวุโส, การตลาดดิจิทัล ธนาคารกรุงศรีอยุธยา

จากแถลงการณ์ดังกล่าวของธนาคารกรุงศรีอยุธยาทำให้โลกสังคมออนไลน์เกิดกระแสโจมตีธนาคารอย่างมากและได้ถามถึงมาตรการที่ธนาคารจะลงโทษพนักงานคนในข่าว รวมถึงมีส่วนหนึ่งบอกว่าจะไม่ขอทำธุรกรรมกับธนาคารกรุงศรีหากไม่มีบทลงโทษที่ชัดเจน

ต่อมาในวันเดียวกันผู้จัดการธนาคารกรุงศรีอยุธยา ได้เดินทางไปขอโทษฝั่งผู้หญิงท้องที่ สน.

ทองหล่อ เว็บไซต์สำนักข่าวก็ได้นำเสนอข่าวการเข้าไปขอโทษในครั้งนี้อย่างมีความลึกซึ้งคือ ตำรวจได้ออกมาชี้แจงว่าผู้เสียหายไม่ได้รับบาดเจ็บเหมือนที่ในโลกออนไลน์แชร์ข้อความกัน ทางฝั่งผู้จัดการจึงเดินทางมาขอเจรจาไกล่เกลี่ย และทางฝั่งผู้เสียหายก็ได้ตกลงยอมความ ไม่ติดใจอะไร รวมถึงด้านเพจดัง อีเจ๊ียบ เลียบด่วนก็ได้ทำการแชร์ข่าวดังกล่าวเช่นกัน

รูปที่ 4.19 ข่าวการขอโทษและการเจรจายอมความจากทางป่าผู้จัดการธนาคาร

จบสวย เมียนนายพลเจ้าของเบนซ์ สำนึกผิด ขอโทษกับสาวท้องบาดเจ็บ

72,050 ไลก์

f Share

8,581

Retweet



**ข่าวหญิงเจ้าของเบนซ์วิวาทกับหญิงตั้งครรภ์ ปมเด็กเปิดประตูกระแทกรถ ล่าสุด เมียนนายพลเจ้าของรถเบนซ์ สำนึกผิด บาดอกไปขอโทษกับสาวท้องบาดเจ็บ แจงอารมณ์ชั่ววูบ ขณะได้เลี้ยง ด่านสาวตั้งครรภ์ไม่ติดใจเอาความ**

จากกรณีในโลกออนไลน์มีการแชร์ภาพและข้อความกรณี หญิงเจ้าของรถเบนซ์วิวาทกับหญิงตั้งครรภ์ อันมีต้นเหตุมาจากลูกชายวัย 2 ขวบของฝ่ายหญิงตั้งครรภ์เปิดประตูรถมากระแทกรถเบนซ์ป้ายแดง ซึ่งต่อมาทางตำรวจได้ออกมาชี้แจงว่า หญิงตั้งครรภ์ไม่ได้บาดเจ็บจากการถูกถ่มขี้หรือ และเรื่องไม่ได้ร้ายแรงอย่างที่คิดหรือลือขาน จึงขอให้ฝ่ายชายและเจ้าของรถเบนซ์เข้าไปขอโทษและขอความปรานีจาก



 **อีเจียบ เลียบด่วน**  
16 ตุลาคม 2015 · กรุงเทพมหานคร, Bangkok Metropolis · 🌐

เดี๋ยวบายโมง ป้าจะเข้าไปขอโทษ ที่ Handsome Gold Station นะจ๊ะ  
ทางสามีผู้หญิงท้องบอกว่าขออวดการเมียและลูกก่อน ถ้าไม่เป็นไรมากก็  
จบๆกันไป ไม่เรียกร้องอะไร ส่วนทางคดี ตำรวจก็ว่ากันไป  
ทีหลังก็ใจเย็นๆนะป้า ... ดูเพิ่มเติม

**'ป้าเบนซ์'ควง'ผัว'สำนักผิด! พร้อมขอโทษ'ถึงสาวท้อง'**  
กระแสสังคมจับจ้อง "คดีหญิงเบนซ์กับสาวท้อง" หลัง ดร.ยัน หญิงกลางคน  
พร้อมควงสามี "พลเรือตรี" สำนักผิด หอบช่อดอกไม้มาขอโทษคู่กรณี ด้านสามี  
สาวตั้งครรภ์ยื่นลูกผู้ชายพอกกล่าวโทษก็กล้าให้อภัย  
DAILYNEWS.CO.TH

ที่มา : <http://highlight.kapook.com/view/127877> และ <https://www.facebook.com/ejeab>

17 ตุลาคม 2558

เพจ Drama-addict ได้แชร์ข่าวผู้จัดการธนาคารกรุงศรีฯเดินทางไปขอโทษฝั่งผู้หญิงท้องที่  
สน.ทองหล่อ รวมถึงกรณีที่ ผู้กำกับ สน.ทองหล่อได้ให้สัมภาษณ์ในรายการข่าว “ยกทัพข่าวเช้า” ว่า  
จริงๆแล้วฝั่งผู้เสียหายหรือผู้หญิงท้องนั้นไม่ได้เจ็บหนกอย่างที่ประชาชนเข้าใจ และเรื่องราวไม่ได้เป็น  
อย่างที่ในโลกสังคมออนไลน์แชร์ต่อกัน จึงเริ่มมีกระแสที่เข้าข้างฝั่งผู้จัดการธนาคารกรุงศรีฯมากขึ้น

รูปที่ 4.20 เพจ Drama-addict แชร์ข่าวที่ผู้กำกับสน.ทองหล่อให้สัมภาษณ์

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

ในเวลาต่อมาวันเดียวกันนั้นได้มีชาวผู้จัดการเข้าไปมอบดอกไม้ขอโทษแก่ฝ่ายหญิงทองโดยมีคุณพนัดดา วงศ์ผู้ดี มาเป็นคนกลางช่วยในการไกล่เกลี่ยคดีความให้จบด้วยดี ทำให้ผู้คนในโลกออนไลน์เกิดคำถามและตั้งข้อสงสัยถึงการกระทำของคุณพนัดดา จากนั้นเพจ drama-addict ได้แชร์ข่าวดังกล่าวจากเพจเฟซบุครายการ “เรื่องเล่าเสาร์-อาทิตย์” ทำให้กระแสตีกลับมาโจมตีที่ฝั่งผู้จัดการธนาคารกรุงศรีว่าเป็นคนพาคุณพนัดดา วงศ์ผู้ดีมากดดันฝั่งหญิงทองเพื่อให้คดีจบ ถือเป็นการกระทำที่ไม่มีความเป็นธรรมและจะทำให้คู่กรณีไม่ได้รับความเป็นธรรม เพราะตนก็มีสามีเป็นนายทหารยศใหญ่อยู่แล้ว

รูปที่ 4.21 เพจ Drama-addict แชร์ข่าวผู้จัดการธนาคารเดินทางไปมอบดอกไม้ขอโทษโดยมีคุณบ๋ม ปนัดดา วงศ์ผู้ดีเป็นคนกลางในการเจรจา



**Drama-addict**  
17 ตุลาคม 2015 · 🌐

อันนี้มาฟังที่สตรีมีครรภ์พูดสัมภาษณ์กับสื่อมั้ง อันนี้ช่องอื่นๆไม่น่าเสนออะ ลองฟังที่เธอพูดกันให้ดีๆ ช่วงนาที่ที่ 6:45

**เรื่องเล่าเสาร์-อาทิตย์ ดร.นัฏภรญา นายพล-สาวทองเคลียร์ดราม่า มอบกรชเข้าขอโทษ (17ต.ค.58)**  
ความคืบหน้ากรณีภรรยา นายพลทหารเรือ **ถือ**หญิงสาวทอง 4 เดือน ได้รับบาดเจ็บ...

YOUTUBE.COM

👍 ถูกใจ    💬 แสดงความคิดเห็น    ➦ แชร์

👍 11 พัน    ความคิดเห็นยอดนิยม

แชร์ 708 ครั้ง

เขียนความคิดเห็น

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

18 ตุลาคม 2558

มีผู้ใช้เฟสบุ๊คที่เป็นคุณแม่โพสต์ข้อความเรียกร้องให้คุณแม่ที่กำลังตั้งครรภ์อยู่ออกมารวมตัวเพื่อเดินไปประท้วงที่ธนาคารกรุงศรีอยุธยาสาขาพระราม 3 ซึ่งเป็นสำนักงานใหญ่ เพื่อแสดงออกถึงการไม่เห็นด้วยกับการกระทำของผู้จัดการคนดังกล่าว และต้องการให้ธนาคารมีการลงโทษหรือออกมาเคลียร์ไฉนให้ชัดเจน

รูปที่ 4.22 โพสต์เรียกรวมตัวคุณแม่เพื่อไปประท้วงธนาคารกรุงศรีของผู้ใช้เฟสบุคคนหนึ่ง

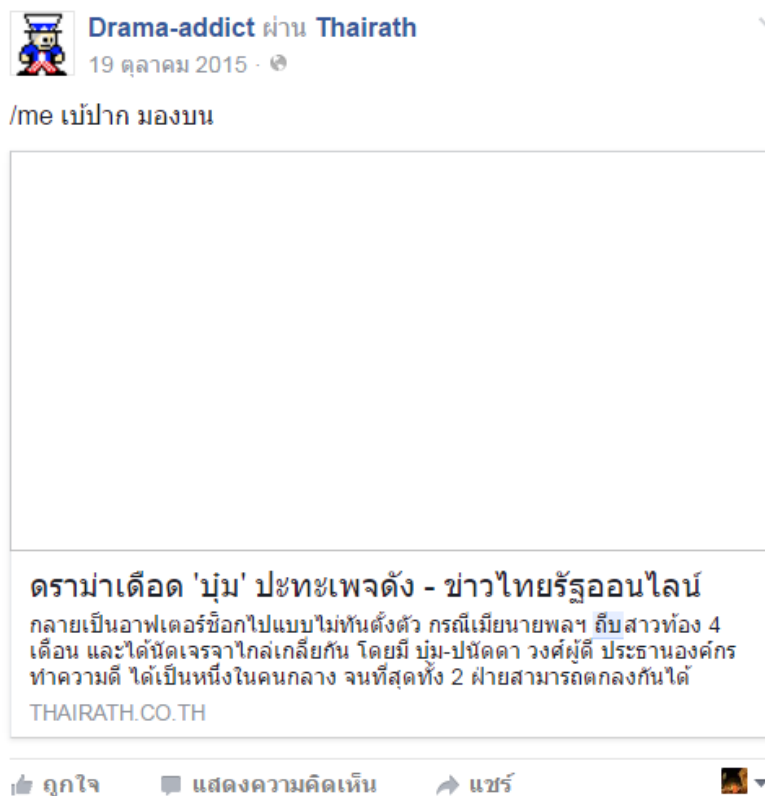


ที่มา : [http://thairats.com/ข่าวเด่น\\_ประเด็นร้อน/นัด-ถือป้ายกดดัน-ธนาคาร](http://thairats.com/ข่าวเด่น_ประเด็นร้อน/นัด-ถือป้ายกดดัน-ธนาคาร)

19 ตุลาคม 2558

หลังจากคุณบ๋ม ปนัดดา วงศ์ผู้ดี ได้เข้ามาทำหน้าที่เป็นคนกลางในการเจรจาระหว่างผู้จัดการของธนาคารกรุงศรีกับฝั่งผู้หญิงท้อง เพจ drama-addict ก็ได้ทำการโจมตีคุณบ๋ม ปนัดดาต่อการกระทำดังกล่าวว่าไม่ควรเข้ามายุ่ง เพราะไม่ใช่เรื่องของตน ไม่มีความจำเป็นที่จะต้องมาช่วยไกล่เกลี่ย และขั้นตอนการไกล่เกลี่ยมีความไม่เป็นกลาง ทางด้านคุณบ๋ม ปนัดดาก็ได้โต้ตอบกับเพจ drama-addict อย่างดุเดือด รวมถึงพยายามอธิบายเหตุการณ์ว่าจริง ๆ แล้วตนไปไกล่เกลี่ยให้ใคร และใครเป็นคนเชิญตนมา จึงเกิดเป็นข่าวการทะเลาะกันระหว่างเพจเฟสบุคชื่อดังกับคุณบ๋ม ปนัดดา วงศ์ผู้ดีขึ้น

รูปที่ 4.23 ข่าวการทะเลาะกันระหว่างเพงดั่งกับคุณบุ๋ม ปนัดดาได้รับความสนใจในโลกสังคมออนไลน์



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

20 ตุลาคม 2558

ใน website pantip ได้มีผู้ใช้รายหนึ่งออกมาตั้งกระทู้ “มาฟังความจากฝั่งภรรยานายพลที่ถูกกล่าวหาว่าไปถีบสาวท้องกันบ้างมั๊ย” ขึ้น ซึ่งได้รับความสนใจจากโลกสังคมออนไลน์อย่างมาก เพราะเป็นกระทู้ที่บอกเล่าถึงอีกมุมหนึ่งของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น โดยมีใจความว่า เรื่องราวทั้งหมดที่เกิดขึ้นไม่ใช่อย่างที่ตอนแรกทุกคนในสังคมออนไลน์เข้าใจกัน ไม่ได้มีการถีบเกิดขึ้น ฝั่งผู้จัดการเป็นผู้ถูกกระทำก่อน อีกทั้งตอนไปโรงพักยังโดนสามีของผู้หญิงท้องตั้งใจขับรถชนถึง 2 ครั้ง ตนจึงต้องเรียกสามีมา ไม่ได้เรียกมาเพราะต้องการใช้ศพของสามีบังคับให้เรื่องจบ รวมถึงข้อความใส่ร้ายต่างๆ ที่เป็นการกล่าวเกินจริง รวมถึงเรื่องคุณบุ๋ม ปนัดดา วงศ์ผู้ดี ทางฝั่งสามีของผู้หญิงท้องก็เป็นคนติดต่อมาเพื่อเจรจากันไกลเกลี่ยไม่ใช่ฝั่งผู้จัดการธนาคารกรุงศรีอยุธยาเอาความ ผลตอบรับที่เกิดขึ้นคือมีคอมเมนต์ที่เข้ามาบอกว่าโจมตีทางฝั่งผู้หญิงท้องและเริ่มอยากรู้ความจริงมากขึ้น โดยส่วนใหญ่กระแสจะดี

กลับเป็นอยู่ข้างผู้จัดการธนาคารกรุงศรีและโจมตีกลุ่มผู้หญิงท้อง รวมถึงสามีด้วยที่มีการแต่งเรื่องโกหกใส่ร้าย ทั้งเรื่องถือทำร้ายร่างกาย และผู้คนรู้สึกเหมือนถูกหลอกจากฝั่งหญิงท้องและสามี

รูปที่ 4.24 กระตุ้ใน website pantip ที่เล่าเรื่องราวในมุมมองของผู้จัดการธนาคารกรุงศรีและผลตอบรับที่เกิดขึ้น

**มาฟังความจากฝั่งภรรยาพลที่ถูกกล่าวหาว่าไปสืบสาวห้องกับบ้างมี**

สืบเนื่องจากกระทู้ <http://pantip.com/topic/34334228> ผมตั้งก่อนหน้าขึ้นนะครับ ผมรวมข้อมูลทุกอย่างมาอยู่ไหน ความเห็นเสียที่กระทู้

ขอเพิ่มเติมไว้ว่าที่เรื่องพวกนี้ทำในเชิงออกมา แนะนำให้ไปดูที่ความเห็น117นะครับ และขอชื่นชมนักแนะว่ารูปรอยผู้เสียหายที่มีรอบพวกนี้เป็นรูปของจริงแน่นอน

ผมเห็นตอนนี้มีกระแสวิพากษ์วิจารณ์ไปทางฝั่งเจ้าชายเสียเสียกัน แต่มันอย่างมันรู้สึกจะโดนยึดเงื่อนไขด้วย

อยากไห้หลายคนลองฟังความจากฝั่งก่อนไปตัดสินกันด้วย

ผมได้ฟังเรื่องนี้มาจากฝั่งของคนที่ถูกกระแสวิพากษ์วิจารณ์อยู่ แล้วรู้สึกว่ามันอาจไม่ใช่อย่างที่หลายคนคิด หลายคนอาจจบออกมันก็แค่ฟังมา แต่ทุกคนก็ฟังจากอีกฝ่ายไม่ใช่หรือครับ

ลองอ่านแล้วพิจารณาด้วยนะครับ

ขอแทนฝั่งป้า ว่า ป. และขอแทนฝั่งสาวห้องว่า ส. นะครับ

---

ความเห็นที่ 1-13

ห้อง 4 เดือน เยี่ยมผดุงทูตดี ซ้อมผมได้โดยครับ ขอชื่นชมไม่เชื่อน่าว่า 4 เดือนทำอะไรไม่ได้เชีย...

5 21 ตุลาคม 2558 เวลา 09:33 น.

สมาชิกหมายเลข 817090 ถูกใจ, สมาชิกหมายเลข 2199620 ถูกใจ, khunja ซ้ำกลิ้ง, MiSa pOsH ซ้ำกลิ้ง, สมาชิกหมายเลข 2406924 ซ้ำกลิ้ง, room420 ซ้ำกลิ้ง, Espresso12 ซ้ำกลิ้ง, ความคิด ๗ ซ้ำกลิ้ง, สมาชิกหมายเลข 2308722 ซ้ำกลิ้ง, รักนะรัชชี่ ซ้ำกลิ้ง รวมเสียงอีก 53 คน รวมแสดงความรู้สึก

---

ความเห็นที่ 1-14

ถึงอ่านถึงทำให้รู้ว่า คนห้อง สามีคนห้อง เพื่อนคนห้อง น. มิ่งโคตร ครบ แผล

57 21 ตุลาคม 2558 เวลา 10:12 น.

สมาชิกหมายเลข 872780 ถูกใจ, นายคิงหี ถูกใจ, สมาชิกหมายเลข 817090 ถูกใจ, สมาชิกหมายเลข 2745171 ถูกใจ, สมาชิกหมายเลข 2199620 ถูกใจ, ลูกอมรสชม ขาวรสหวาน ถูกใจ, ฝ้ายน ถูกใจ, panu7887 ถูกใจ, khunja ถูกใจ, หมม ๗ เมืองนที ถูกใจ รวมเสียงอีก 59 คน รวมแสดงความรู้สึก

---

ความเห็นที่ 1-15

ฝากถาม ส. อีกคนว่าร้องไห้ตอนแถลงข่าวทำไม เราสงสัยมาก

16 21 ตุลาคม 2558 เวลา 10:15 น.

---

ความคิดเห็นที่ 2

อันนี้ฟังขึ้นนะ สำเป็นเราโดนรวมคน 2 คน คนมีมือกับตัวบ้างแหละคะ

เราว่าป้าคงไม่ไว้ว่า เธอเป็นประธมาโดนรถบีบแรงๆ เป็นรถอัมบิแอส! มันสุดแปลกก็เกินไปสำหรับผู้หญิงธรรมดาไปละคะ คือเค้าเป็นคนมีสติจนหญิงงระแงงอาจจะเกิดการขูดถูขึ้นจนผลาคนไปโดน อันนี้ฟังเข้าใจได้ละ เพราะในคดีป้าก็เห็นว่าป้าเอกราชเอ็น แต่ที่เห็นคือป้าอัมบิแอสคนนั้นถึงอึ้งๆ สำกับจริงโหดร้ายละคะ ดูแล้วจริงเลย?

แล้วสามีคนห้องไม่ออกมาห้ามเลยหรือละ ภรรยาห้องไปมีเรื่องมีราวกับคนอื่น อันนี้แปลกอีก

แล้วอีกเรื่องแปลกคือ รถสำกับกับรถป้าก็รถคน คือมันยิ่งดูมากไปนี่ว่าต้องมาขอรถป้า ระหว่างทางที่ขึ้นมามีรอยเลือดอะไรป้า? ต้องขอรถป้าอีกหรือ

ถึงจุดนี้ถ้าเราเป็นป้าเราคงต้องเรียกสามีมาอยู่เป็นเพื่อนแล้วละคะ แต่สามีเป็นชายพล กลายเป็นว่าจึงแก่ประชาชนอีก

เราว่าป้าน่าจะมึนสติไปแล้วการแถลงข่าวยุติไปเลยละคะ คนป้ามันแค่ฟังหญิงท้องเล่าฝ่ายเดียว

แก้ไขข้อความเมื่อ 20 ตุลาคม 2558 เวลา 22:43 น.

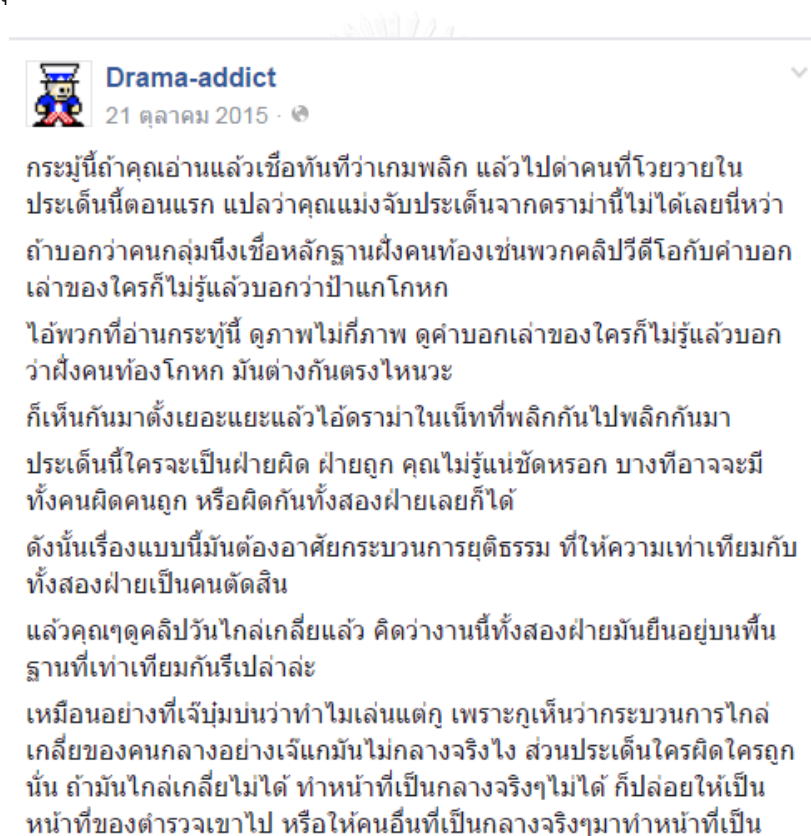
243 20 ตุลาคม 2558 เวลา 22:37 น.

พิชญ์ ถูกใจ, สมาชิกหมายเลข 2745171 ถูกใจ, สมาชิกหมายเลข 2199620 ถูกใจ, สมาชิกหมายเลข 2377036 ถูกใจ, ชีอะไรนะ ถูกใจ, สมาชิกหมายเลข 2406924 ถูกใจ, สมาชิกหมายเลข 726142 ถูกใจ, สมาชิกหมายเลข 1407188 ถูกใจ รวมเสียงอีก 174 คน รวมแสดงความรู้สึก

ที่มา : <http://pantip.com/topic/34338846>

ด้านเพจ drama-addict ที่มีการโพสต์ค่อนข้างเข้าข้างฝั่งผู้หญิงท้องมากกว่า ก็ได้แชร์กระทู้ดังกล่าว ไปยังเพจของตน พร้อมมีคำบรรยายว่าให้คนใช้สติและวิเคราะห์สถานการณ์ให้ดี เพราะไม่มีใครอยู่ใน เหตุการณ์จริง ปลอ่ยให้เป็นหน้าที่ของกระบวนการยุติธรรม ซึ่งผู้คนในสื่อสังคมออนไลน์ก็ค่อนข้างมี ทักษะคิดที่ไม่ดีกับเพจ drama-addict ในกรณีดังกล่าว เนื่องจากตัวเพจเองก็มีการใช้คำพูดที่ชักนำไป ทางเข้าข้างฝั่งหญิงท้องมากกว่าฝั่งผู้จัดการแต่แรก พอเจอหลักฐานจากกระทู้นี้จึงออกมาบอกว่าเป็น กลาง

รูปที่ 4.25 เพจ drama-addict แชร์กระทู้จาก website pantip ในมุมมองจากฝั่งผู้จัดการ ณาการกรงศรี



**Drama-addict**  
21 ตุลาคม 2015 · 🌐

กระทู้นี้ถ้าคุณอ่านแล้วเชื่อทันทีว่าเกมพลิก แล้วไปตำคนที่โวยวายใน ประเด็นนี้ตอนแรก แปลว่าคุณแหม่งจับประเด็นจากดรามานี้ไม่ได้เลยนี่หว่า ถ้าบอกว่าคนกลุ่มหนึ่งเชื่อหลักฐานฝั่งคนท้องเช่นพวกคลิบวีดีโอกับคำบอก เล่าของใครก็ไม่รู้แล้วบอกว่าป่าแกโกหก

ไอ้พวกที่อ่านกระทู้นี้ ดูภาพไม่ก็ภาพ ดูคำบอกเล่าของใครก็ไม่รู้แล้วบอก ว่าฝั่งคนท้องโกหก มันต่างกันตรงไหนวะ

ก็เห็นกันมาตั้งเยอะแยะแล้วไอ้ดราม่าในเน็ตที่พลิกกันไปพลิกกันมา ประเด็นนี้ใครจะเป็นฝ่ายผิด ฝ่ายถูก คุณไม่รู้แน่ชัดหรอก บางทีอาจจะมิ ทั้งคนผิดคนถูก หรือผิดกันทั้งสองฝ่ายเลยก็ได้

ดังนั้นเรื่องแบบนี้มันต้องอาศัยกระบวนการยุติธรรม ที่ให้ความเท่าเทียมกับ ทั้งสองฝ่ายเป็นคนตัดสิน

แล้วคุณๆดูคลิบวันไกลเกลี้ยแล้ว คิดว่างานนี้ทั้งสองฝ่ายมันยืนอยู่บนพื้น ฐานที่เท่าเทียมกันรีเปล่าละ

เหมือนอย่างที่เจ๊มบบนว่าทำไมเล่นแต่กู เพราะกูเห็นว่ากระบวนการไกล เกลี้ยของคนกลางอย่างเจ๊แกมันไม่กลางจริงใจ ส่วนประเด็นใครผิดใครถูก นั้น ถ้ามันไกลเกลี้ยไม่ได้ ทำหน้าที่เป็นกลางจริงๆไม่ได้ ก็ปลอ่ยให้เป็น หน้าที่ของตำรวจเขาไป หรือให้คนอื่นที่เป็นกลางจริงๆมาทำหน้าที่เป็น

นิน ถ้ามั่นไกลเกลียดไม่ได้ ทำหน้าที่เป็นกลางจริงๆไม่ได้ ก็ปล่อยให้เป็นหน้าที่ของตำรวจเขาไป หรือให้คนอื่นที่เป็นกลางจริงๆมาทำหน้าที่เป็นคนกลางแทนจะดีฝ่า



มาฟังความจากฝั่งภรรยานายพลที่ถูกกล่าวหาว่าไปถีบสาวท้องกันม้างมัย - Pantip  
มาฟังความจากฝั่งภรรยานายพลที่ถูกกล่าวหาว่า...

M.PANTIP.COM | โดย PANTIP.COM

ถูกใจ แสดงความคิดเห็น แชร์

6.4 พัน ความคิดเห็นยอดนิยม

แชร์ 498 ครั้ง

เขียนความคิดเห็น

Kanokkam Sawangrisutigul แต่ตอนแรกจ่าก็ฟังสุดตัวเชือดคนท้องหนี จ่าก็ไม่กลางตั้งแต่แรกนี่ เพิ่งมาออกตัวว่ารอกระบวนการยุติธรรมก็ตอนนี้ ถูกใจ · ตอบกลับ · 2,809 · 21 ตุลาคม 2015 เวลา 9:34 น.

Drama-addict ตรงไหนวะ กรูก็เขียนแบบที่มาตั้งแต่ต้นละ ถูกใจ · ตอบกลับ · 2,821 · 21 ตุลาคม 2015 เวลา 9:38 น.

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

ซึ่งในวันเดียวกัน ก็มีกลุ่มคุณแม่จำนวนเล็กน้อยที่ออกมาประท้วงธนาคารกรุงศรีที่สาขาใหญ่พระราม3 โดยเดินถือป้ายมาตอนช่วงสาย และได้เลิกกลับไปตอนเวลาประมาณ 11.30 น.

รูปที่ 4.26 กลุ่มแม่บ้านจำนวนหนึ่งมารวมตัวกันประท้วงที่ธนาคารกรุงศรีอยุธยาสำนักงานใหญ่



รับไม่ได้อย่างแรง วานนี้ (20 ต.ค. 58) ช่วงเช้า เวลาประมาณ 10.00 น. ที่ธนาคารกรุงศรีอยุธยา สำนักงานใหญ่ ถนนพระราม3 มีการรวมกลุ่มแรงต่อต้านการใช้ความรุนแรงในเด็กและสตรีมีครรภ์ ซึ่งได้นัดรวมตัวกันเพื่อออกแสดงการต่อต้านการใช้ความรุนแรง โดยคุณแม่ฯ เด็ก และ สามี ที่เดินเข้าไปรวมกลุ่มครั้งนี้ได้ชูป้าย ข้อความว่า ทารยคนท้องเป็นพฤติกรรมที่รับไม่ได้ พอ ช่วง 11.30 น.ก็สลายตัวไป

ที่มา : <http://www.manager.co.th/Daily/ViewNews.aspx?NewsID=9580000117575>



หลังจากวันที่ 20 ตุลาคม ที่เกิดกระหึ่มมอมองจากฝั่งผู้จัดการธนาคารกรุงศรีฯ ขึ้น ก็ได้มีเว็บไซต์สำนักข่าว แชนร์กระทู้ดังกล่าวไปนำเสนอเช่นกัน รวมถึงรายการข่าวต่างๆ ทำให้กระแสในโลกสังคมออนไลน์ดี กลับ และเรื่องก็เงียบหายไป เป็นการจบภาวะวิกฤติในกรณีผู้จัดการธนาคารกรุงศรีฯ ทำร้ายร่างกาย คนท้องในโลกออนไลน์โดยที่ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด มหาชน ได้ออกมาเคลื่อนไหวด้วยการออก แถลงการณ์เพียงครั้งเดียวในเฟซบุ๊กของตัวเอง

ตารางที่ 4.2 Time frame สรุปการสื่อสารและเหตุการณ์ในภาวะวิกฤติของธนาคารกรุงศรีอยุธยาใน กรณีผู้จัดการทำร้ายร่างกายคนท้อง

Date	Action	Feedback
14 ตุลาคม 2558	1. มีผู้ใช้เฟซบุ๊กโพสต์เรื่องการ ทำร้ายร่างกายผู้หญิงท้องในเฟซ บุคแม่และเด็ก	ผู้คนในสื่อสังคมออนไลน์ เริ่มพูดถึงประเด็นดังกล่าว
15 ตุลาคม 2558	2. เว็บไซต์ pantip แชนร์ข่าว ผู้จัดการธนาคารกรุงศรีฯ ทำร้าย ร่างกายผู้หญิงท้อง 3. เฟสบุค drama-addict แชนร์ ข่าวจากเว็บไซต์ pantip ลงบน เว็บไซต์ของตนเอง	กระแสในสื่อสังคมออนไลน์ หันมาให้ความสนใจใน ประเด็นดังกล่าวอย่างมาก มีการกล่าวโจมตีผู้จัดการ ธนาคารกรุงศรีฯ อย่าง รุนแรง
16 ตุลาคม 2558	4. ธนาคารกรุงศรีฯ ออก แถลงการณ์ลงบนเฟซบุคของ ตนเอง 5. เว็บไซต์ข่าว “ผู้จัดการ” นำเสนอข่าวผู้จัดการธนาคารจะ เดินทางไปขอโทษผู้หญิงท้องใน วันรุ่งขึ้น 6. เฟสบุคชื่อดัง “อีเจ๊ียบ เลียบ ต่วน” แชนร์ข่าวดังกล่าวลงบน เฟสบุคของตนเอง	หลังออกแถลงการณ์ ผู้คน ในสื่อสังคมออนไลน์หันมา โจมตีธนาคารกรุงศรีฯ ด้วย เรียกร้องให้มีการลงโทษ ผู้จัดการ ทำให้กระแส เพิ่มขึ้นอีกครั้ง ผู้คนมีการกระจายข่าว ออกไปในวงกว้าง
17 ตุลาคม 2558	7. เฟสบุค drama-addict แชนร์	เกิดกระแสต้านลบต่อตัว

	<p>ข่าวผู้กำกับ สน.ทองหล่อให้สัมภาษณ์</p> <p>8. ผู้จัดการธนาคารกรุงศรีฯ เดินทางไปขอโทษผู้หญิงท้องที่ สน.ทองหล่อ โดยมีคุณบ๋ม ปนัดดาเป็นคนกลางในการเจรจา</p> <p>9. เฟสบุคดราม่าaddict แชร้ข่าวการไปขอโทษของผู้จัดการธนาคาร</p>	<p>ผู้จัดการธนาคารกรุงศรีมากขึ้น เนื่องจากผู้ในสื่อสังคมออนไลน์เชื่อว่าผู้จัดการพาคุณบ๋มมากดดันฝั่งผู้หญิงท้อง</p> <p>ผู้คนยังคงเรียกร้องให้มีการลงโทษผู้จัดการธนาคาร</p>
18 ตุลาคม 2558	<p>10. กลุ่มผู้หญิงที่มีบุตรได้เรียกร้องให้เกิดการรวมตัวกันเพื่อประท้วงธนาคารกรุงศรีฯ</p>	<p>มีการโจมตีผู้จัดการและธนาคารอย่างต่อเนื่อง</p>
19 ตุลาคม 2558	<p>11. เฟสบุค Drama-addict โต้เถียงกับคุณบ๋ม ปนัดดาผ่านสื่อสังคมออนไลน์</p>	<p>เกิดกระแสติดตามการโต้เถียงกันของทั้งสองฝ่าย</p>
20 ตุลาคม 2558	<p>12. เว็บไซต์ Pantip มีกระทู้เกี่ยวกับข้อมูลจากฝั่งผู้จัดการธนาคารถูกตั้งขึ้น</p> <p>13. เฟสบุค Drama-addict ทำการแชร์กระทู้จากเว็บไซต์ Pantip</p>	<p>กระแสของผู้คนในสื่อสังคมออนไลน์เกิดการตีกลับมาโจมตีฝั่งผู้หญิงท้องแทน</p>

จากลำดับเหตุการณ์ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นของทั้งสองธนาคาร สามารถนำไปทำการวิเคราะห์ด้วยท  
ร่วมกับข้อมูลที่สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการด้านการประชาสัมพันธ์มาได้เพื่อหากระบวนการ  
จัดการภาวะวิกฤตในสื่อสังคมออนไลน์ และปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการภาวะวิกฤตบนสื่อ  
สังคมออนไลน์

### ข้อมูลกระบวนการจัดการภาวะวิกฤตในสื่อสังคมออนไลน์จากการสัมภาษณ์เชิงลึก

กระบวนการในการสื่อสารและจัดการภาวะวิกฤตและปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการ

วิธีการดำเนินการแต่ละขั้นตอนของการสื่อสารและการจัดการภาวะวิกฤตในสื่อสังคมออนไลน์นั้นยัง  
ไม่ถูกนิยามอย่างชัดเจน ผู้วิจัยจึงได้อ้างอิงขั้นตอนการสื่อสารและการจัดการภาวะวิกฤตแบบยุคเก่า  
หรือ offline มาใช้ในการสัมภาษณ์เพื่อหาคำตอบในเรื่องวิธีการจัดการและความแตกต่างของทั้ง 2  
แบบ

การสื่อสารและการจัดการภาวะวิกฤตนั้นถูกแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นตอนการป้องกัน (preventive)
2. ขั้นตอนการเตรียมความพร้อม (preparation)
3. ขั้นตอนการตอบสนอง (response)
4. ขั้นตอนการปรับปรุงพัฒนา (revise)

**ขั้นตอนการป้องกัน (preventive) และ ขั้นตอนการเตรียมความพร้อม (preparation) :Social  
listening และการสร้างระบบหลังบ้านให้มีความเข้าใจร่วมกันนำไปสู่ CMP ที่มีประสิทธิภาพ**

จากโครงสร้างของลำดับขั้นการเกิดภาวะวิกฤตและการบริหารจัดการภาวะวิกฤต การบริหาร  
จัดการภาวะวิกฤตในขั้นตอนการป้องกันและขั้นตอนการเตรียมความพร้อมถูกจัดอยู่ในขั้นตอนการ  
เตรียมรับมือกับภาวะวิกฤต (Precrisis)

ในขั้นตอนนี้องค์กรต้องทำการป้องกันภาวะวิกฤตทั้งเชิงรุกและเชิงรับและนำเครื่องมือหรือ  
เทคโนโลยีที่เรียกว่า Social media listening (SML) เข้ามาช่วย ซึ่งหน้าที่ของเครื่องมือ SML คือ  
การฟังเสียงที่เกิดขึ้นในสังคมออนไลน์และเก็บข้อมูลเหล่านั้นมาให้องค์กรสามารถนำข้อมูลที่ได้ไปใช้  
ในการช่วยเหลือการแก้ไขภาวะวิกฤตต่อไป เครื่องมือ SML ถือเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ในการบริหาร  
จัดการภาวะวิกฤตทุกขั้นตอน (ฉินสินธุ์ คลังทอง ที่ปรึกษาด้านการประชาสัมพันธ์, สัมภาษณ์ 9  
เมษายน 2559)

ขั้นตอนแรกที่ต้องทำเพื่อเป็นการป้องกันการเกิดภาวะวิกฤตคือ

**1. ทำการป้องกันเชิงรุก (preventive)** การป้องกันเชิงรุกคือการค้นหาปัญหาก่อนที่จะเกิดด้วยการใช้โปรแกรม SML ที่ชื่อว่า Digimind จับ keywords ที่ผู้ใช้ใส่เข้าไปเพื่อดูว่ามีใครในโลกออนไลน์พูดถึงบ้าง ร่วมกับ Google alert และ Google trend ที่เป็นโปรแกรมไม่เสียค่าใช้จ่ายจาก Google มีหน้าที่ในการดูว่าผู้คนในโลกออนไลน์มีการเข้ามาค้นหา keywords ที่องค์กรใส่เข้าไปหรือไม่ เช่น หากผู้ใช้งานใส่คำว่า “ไม่รับราชภัฏ” เข้าไป โปรแกรมจะทำการค้นหาคำว่า “ราชภัฏ” ในทุก platform online ทั้งหมดว่ามีใครที่พูดถึงหรือบสนทนาใดที่มีคำว่า “ราชภัฏ” บ้าง และทำการแสดงผลว่าพูดในด้านบวกหรือลบ หากเป็นด้านลบ conversation ที่เกิดขึ้นมีการกระจายตัวต่อไปที่ใดบ้าง จากนั้นใช้โปรแกรมที่ชื่อว่า Social measure (SM) เพื่อดูว่าการกระจายตัวของ conversation ด้านลบที่เกิดขึ้นได้กระจายไปยัง platform ใดในโลกออนไลน์บ้าง เนื่องจากโปรแกรม digimind จะวัดการกระจายของข้อมูลได้แคบกว่า จากนั้นองค์กรจึงทำการตอบสนองต่อกระแสหรือคำพูดด้านลบที่เกิดขึ้นใน platform ที่กระแสดังกล่าวเกิด เพื่อยับยั้งไม่ให้เกิดเป็นปัญหาต่อองค์กร

ซึ่งการฟังเสียงในสื่อสังคมออนไลน์ต้องมีการจับตาดูตลอดเวลา โดยเฉพาะถ้าเป็นช่วงที่เกิดภาวะวิกฤตขึ้นต้องมีการเฝ้าระวังจับตาดูการเคลื่อนไหวในโลกออนไลน์ตลอด 24 ชั่วโมง

ในขั้นตอนแรกของการจัดการป้องกันภาวะวิกฤต จากคำสัมภาษณ์ของคุณอารยา ภูพานิช รองผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหารสูงสุดกิจกรรมเพื่อสังคมและสื่อสารองค์กรธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด มหาชน และคุณภคมน ตุลาพิศิษฐ์ชัย ผู้อำนวยการอาวุโสการตลาดดิจิทัลธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด มหาชน ทำให้ได้ข้อมูลว่าธนาคารทั้ง 2 แห่งมีการจ้างวานบริษัทที่ปรึกษาด้านการประชาสัมพันธ์มารับหน้าที่ในการเฝ้าระวังและติดตามปัญหาที่เกิดขึ้นในสื่อสังคมออนไลน์เช่นกัน ซึ่งใช้โปรแกรม SML ในการติดตาม digital footprint ที่เกิดขึ้นเพื่อวางแผนแก้ไขปัญหา

แสดงให้เห็นว่าองค์กรทั้งสองแห่งมีการตระหนักถึงความสำคัญของสื่อสังคมออนไลน์เช่นกัน

**2. เตรียมการป้องกันเชิงรับ (suddenly occur)** คือการใช้โปรแกรม SML หลังจากเกิดปัญหาขึ้น คือปัญหาอาจจะเกิดจากคำนอก keywords ที่องค์กรใช้ค้นหาในการป้องกันเชิงรุก ทำให้เกิดเป็นปัญหาและสร้างความเสียหายต่อองค์กร ในขั้นตอนนี้เมื่อเกิดภาวะวิกฤตเกิดขึ้นองค์กรต้องใช้โปรแกรม SML ต่างๆไปเฝ้าระวังเสียงที่เกิดขึ้นในสื่อสังคมออนไลน์ทันที และนำข้อมูลที

ได้มาทำการวิเคราะห์เพื่อใช้ในการวางแผนจัดการภาวะวิกฤตและตอบสนองอย่างรวดเร็ว เพื่อไม่ให้ลูกกลามจนกลายเป็นภาวะวิกฤตที่ควบคุมไม่ได้.

ในขั้นตอนนี้ธนาครทั้งสองมีการป้องกันเชิงรับที่แตกต่างกัน จากการวิเคราะห์ตัวบท เมื่อเกิดวิกฤตขึ้นธนาครไทยพาณิชย์ซึ่งใช้เครื่องมือ SML เช่นเดียวกับธนาครกรุงศรีอยุธยา เลือกว่าจะทำการตอบสนองออกแถลงการณ์ในเว็บไซต์ตนเองทั้งที่ปัญหาที่เกิดขึ้นเกิดในทวีตเตอร์และเฟสบุค ซึ่งขัดกับหลักการในการตอบสนองต่อภาวะวิกฤตในสื่อสังคมออนไลน์ ถือเป็นความเสี่ยงในสังคมที่เกิดขึ้นและนำมาวิเคราะห์อย่างไม่มีประสิทธิภาพ แตกต่างจากธนาครกรุงศรีอยุธยาที่พบปัญหาเกิดขึ้นในเฟสบุค ก็เลือกใช้ช่องทางเฟสบุคในการตอบสนองต่อภาวะวิกฤต ตามหลักการจัดการภาวะวิกฤตในสื่อสังคมออนไลน์

### 3. สร้างระบบการจัดการภาวะวิกฤตออนไลน์ที่มีประสิทธิภาพภายในองค์กร 3

ขั้นตอนในการป้องกันผลกระทบเตรียมความพร้อมเป็นสิ่งที่จะต้องทำความเข้าใจ หากอยากป้องกันภาวะวิกฤตอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้โปรแกรม SML ต่างๆ ฟังเสียงจากสื่อออนไลน์มากมาย และพบปัญหาที่ต้องเข้าไปจัดการ แต่ไม่สามารถตอบสนองได้ทันเวลา เนื่องจากต้องทำการขออนุมัติจากหัวหน้าฝ่าย และหัวหน้าฝ่ายต้องขออนุมัติจากหัวหน้าแผนก ขึ้นไปเรื่อยๆ ทำให้การจัดการทำได้ช้า ก็ไม่สามารถที่จะป้องกันปัญหาไม่ให้เกิดขึ้นได้ ซึ่งการตอบสนองต่อภาวะวิกฤตแบบออฟไลน์นั้นอยู่ที่ 24 ชม. นับจากเกิดภาวะวิกฤตและเมื่อเป็นภาวะวิกฤตในสื่อสังคมออนไลน์เวลาที่ใช้ในการรับมือต้องเร็วกว่ามาก ปัจจุบันบรรทัดฐานอยู่ที่ 3 ชม. ดังนั้นองค์กรต้องสร้างระบบภายในองค์กรที่เรียกว่า “หลังบ้าน” ที่มีความยืดหยุ่นต่อการจัดการ เพราะธรรมชาติของสื่อสังคมออนไลน์เป็นสื่อที่มีความยืดหยุ่นสูงเช่นกัน ระบบการจัดการต้องมีความกระชับ ควรสร้างฝ่ายออนไลน์หรือดิจิทัลขึ้นมาเพื่อจัดการกับปัญหาทั้งหมดที่เกิดขึ้นบนสื่อสังคมออนไลน์โดยตรง มีทีมงานที่มีประสบการณ์เข้าใจในสื่อสังคมออนไลน์เพื่อวิเคราะห์และรับมือได้ตรงประเด็น รวดเร็ว เมื่อองค์กรมีระบบการจัดการที่มีประสิทธิภาพแล้ว ขั้นตอนการป้องกันภาวะวิกฤตจากการใช้เครื่องมือ SML จึงเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

“ถึงแม้จะมีเครื่องมือในการฟังเสียงในสื่อสังคมออนไลน์ที่ดีเพียงใด หากกระบวนการจัดการภายในองค์กรไม่พร้อมต่อการตอบสนองต่อปัญหาอย่างรวดเร็วหรือ “หลังบ้าน” ไม่รู้ว่าต้องนำข้อมูลที่ได้ไปทำอะไรต่อ ก็อาจทำให้ปัญหาลูกกลามกลายเป็นภาวะวิกฤตได้” (ชินสินธุ์ คลังทอง, 9

เมษายน 2559)

จากการวิเคราะห์ตัวบทจะเห็นว่าการตอบสนองนับตั้งแต่เกิดภาวะวิกฤตขึ้นของทั้ง 2 กรณีนั้นมีความแตกต่างกัน ในกรณีของธนาคารไทยพาณิชย์ ปัญหาเกิดขึ้นเมื่อวันที่ 26 มิถุนายนใน twitter กว่าที่ธนาคารจะออกแถลงการณ์ในเว็บไซต์ของตัวเองก็เป็นวันที่ 28 มิถุนายน ซึ่งผ่านไปแล้ว 2 วันนับตั้งแต่เกิดวิกฤตขึ้น ถือว่าเป็นการตอบสนองที่ช้ามาก และข้อมูลจากคุณอารยาพบว่าการแถลงการณ์ต้องขออนุมัติจากผู้บริหารก่อน จึงจะสามารถออกได้ และขั้นตอนค่อนข้างมาก ทำให้เกิดความล่าช้า ซึ่งขัดกับหลักการในการเตรียมความพร้อมเรื่องระบบการจัดการภาวะวิกฤตออนไลน์ เช่นเดียวกันกับธนาคารกรุงศรีอยุธยา ภาวะวิกฤตเกิดขึ้นวันที่ 14 ตุลาคม ในเฟซบุ๊ค ธนาคารกรุงศรี ออกแถลงการณ์ในเฟซบุ๊คของตนเองในวันที่ 15 ตุลาคม เป็นเวลา 24 ชม. นับตั้งแต่เกิดภาวะวิกฤต ซึ่งถือเป็นความเร็วในการตอบสนองที่ช้าสำหรับวิกฤตในสังคมออนไลน์ จากการสัมภาษณ์คุณภคมน ทำให้ทราบว่าฝ่ายดิจิทัลของกรุงศรีต้องการที่จะปล่อยแถลงการณ์ทันที แต่ต้องขออนุมัติจากผู้บริหารก่อนเช่นเดียวกัน ทำให้ไม่สามารถทำได้ เป็นเรื่องระบบการจัดการหลังบ้านที่ยังไม่พร้อมเช่นเดียวกัน

**4. ทำแผนการจัดการภาวะวิกฤตหรือคู่มือ Crisis Management Plan (CMP) เมื่อมี** เครื่องมือในการป้องกันและระบบหลังบ้านที่พร้อมรับมือกับปัญหาบนสื่อสังคมออนไลน์แล้ว สิ่งที่ต้องทำต่อมาคือการสร้างแผนการจัดการไว้เป็นคู่มือ แผนการจัดการภาวะวิกฤตหรือ CMP เป็นสิ่งที่ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการภาวะวิกฤตให้ความสำคัญในการเตรียมความพร้อมรับมือกับภาวะวิกฤตทั้งแบบออฟไลน์และออนไลน์ ภายในแผนจัดการภาวะวิกฤตต้องประกอบไปด้วยบุคคลหรือฝ่ายที่เกี่ยวข้องในเมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้น หน้าที่ที่ชัดเจนของแต่ละฝ่ายและบุคคล ใครเป็นผู้ตอบสนอง ใครทำการใช้เครื่องมือ ใครเป็นผู้วิเคราะห์ข้อมูล ใครเป็นผู้ติดต่อกับสื่อในสังคมออนไลน์ ทุกหน้าที่ต้องมีความชัดเจน และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องต้องมีความเข้าใจในแผนเท่ากัน แผนการจัดการภาวะวิกฤตที่ดีต้องเป็นแผนที่ทุกคนเข้าใจและสามารถใช้งานได้ หากภาวะวิกฤตเกิดขึ้นในช่วงผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ เป็นหัวหน้าทีมในการจัดการกับวิกฤตแล้วคนในทีมไม่สามารถรับมือกับปัญหาได้แปลว่าแผนการจัดการภาวะวิกฤตขององค์กรเป็นแผนที่ไม่มีประสิทธิภาพ

ในส่วนของแผนการจัดการภาวะวิกฤต คุณภคมนให้ข้อมูลว่า ฝ่ายดิจิทัลของธนาคารกรุงศรีเพิ่งถูกจัดตั้งขึ้นมาไม่นาน และกำลังทำการพัฒนาแผนการจัดการภาวะวิกฤตอย่างเต็มรูปแบบอยู่ โดยมีกำหนดบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่าย และแผนต้องใช้งานได้เป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพแม้จะ

ขาดตนเองซึ่งเป็นหัวหน้าไป ซึ่งเมื่อเกิดภาวะวิกฤตดังกล่าวขึ้นก่อนแผนจะเสร็จ จึงได้ทดลองใช้แผนการจัดการได้แค่ส่วนเดียว ในขณะที่ธนาคารไทยพาณิชย์คุณอารยาให้ข้อมูลเกี่ยวกับแผนการจัดการภาวะวิกฤตในรูปแบบออฟไลน์มากกว่าออนไลน์ เริ่มการวิเคราะห์ก่อนว่ากลุ่มเป้าหมายที่ต้องสื่อสารเป็นใครซึ่งสอดคล้องกับหลักการในการตอบสนองต่อภาวะวิกฤต จากนั้นจึงลงมือแก้ไขด้วยการส่งผู้จัดการแต่ละสาขาเข้าไปคุยโดยตรงกับอธิการบดีของมหาวิทยาลัยราชภัฏทำให้ปัญหาในออฟไลน์จบ แต่การสื่อสารในสื่อสังคมออนไลน์มีการเคลื่อนไหวที่น้อยมากและไม่ถูกจุด ทำให้ปัญหาไม่จบ แสดงให้เห็นว่าธนาคารไทยพาณิชย์ยังไม่มีแผนการในการรับมือกับภาวะวิกฤตในสื่อสังคมออนไลน์ที่มีประสิทธิภาพพอ

**5. สร้างกฎการใช้สื่อสังคมออนไลน์ให้กับพนักงานทุกคนในองค์กรเกิดความเข้าใจร่วมกันและทำการบริหารจัดการประเด็น (Issue Management)** พนักงานทุกคนภายในองค์กรถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะสร้างปัญหาหรือภาวะวิกฤตให้กับองค์กรได้ เช่น การโพสต์สเตตัสว่าลูกค้าในเฟสบุคของตัวเอง หรือโพสต์รูปที่ทำพฤติกรรมไม่เหมาะสมใส่เครื่องแบบขององค์กร ย่อมส่งผลเสียต่อชื่อเสียงขององค์กรแน่นอน ดังนั้นองค์กรจะต้องมีมาตรการและกฎในการเล่นสื่อสังคมออนไลน์ร่วมกัน องค์กรจะต้องมีการบริหารจัดการประเด็นภายในองค์กรเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาที่เกิดขึ้นลุกลามไปเป็นภาวะวิกฤตได้

ในช่วงเวลาปกติต้องห้ามโพสต์เกี่ยวกับเรื่องที่เป็นความลับภายในองค์กร เช่น ผลิตภัณฑ์ใหม่ ปัญหาภายในองค์กร ลงบนเฟสบุคของตนเอง ห้ามโพสต์ว่าลูกค้าโดยที่ทำการเช็คคืนสถานที่เป็นที่ทำงาน หรือทำการโพสต์รูปในพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม เช่น การชู้วักกลางเล่นกับเพื่อนขณะใส่เครื่องแบบขององค์กร เป็นต้น กฎต่างๆเหล่านี้ต้องบังคับใช้ให้คนในองค์กรเข้าใจและทำตาม รวมถึงการบริหารจัดการประเด็นที่เป็นประเด็นละเอียดอ่อน เช่น ศาสนา ความเชื่อ หรือการเมือง ที่อาจเป็นปัญหาลุกลามไปเป็นภาวะวิกฤตได้ ดังนั้นการหาวิธีรับมือล่วงหน้าในประเด็นที่ละเอียดอ่อนจะช่วยยับยั้งป้องกันปัญหาหรือช่วยให้แก้ไขปัญหาล่วงหน้าได้รวดเร็วก่อนที่ปัญหาจะลุกลามกลายเป็นภาวะวิกฤต

“ต้องมีการบริหารประเด็นไว้ก่อนที่ว่าอิชูแมนเนจเมนท์ เพื่อป้องกัน เป็นการตรวจสอบระแวงระวังคือขั้นตอน Issue Management เรื่องของการนั่งรอเฉยๆไม่ได้ ต้องคอยสแกนเปิดหูเปิดตาอยู่ตลอดเวลาว่าตัวของเรามีเรื่องอะไรเกิดขึ้นในสังคมบ้าง สังคมออนไลน์ สังคมออฟไลน์ สมัยก่อนก็มีแต่

สังคมออนไลน์ เดียวนี้มันมีสังคมออนไลน์ เกิดขึ้น เพราะฉะนั้นเราก็ต้องมีการสแกนตรงนี้ตลอดเวลา เพราะว่าจะได้ดูว่าประเด็นอันไหนเป็นเชิงบวก เชิงลบ อันไหนเป็นประเด็นกลาง ๆ เราก็ต้องพยายามบริหารให้มันเป็นบวกอย่าให้มันกลายเป็นลบอะไรเป็นบวกก็ให้เป็นบวกยิ่งขึ้น อะไรมัน ทำท่าจะเป็นลบก็พยายามกลับให้มันมาเป็นบวกให้ได้ คือพยายามบริหารสิ่งเหล่านี้ให้มันเกิดขึ้นในมิติที่ที่พึงประสงค์ขององค์กร” (อาจารย์อัจฉรา ปันทรานวงศ์ อาจารย์ประจำภาควิชาการประชาสัมพันธ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, สัมภาษณ์ 17 พฤษภาคม 2559)

ในช่วงการเกิดภาวะวิกฤต พนักงานทุกคนต้องไม่ทำการแชร์ข่าวสารด้านลบที่เกิดขึ้น หรือทำการคอมเมนต์ใดๆที่อาจก่อให้เกิดความเข้าใจผิด สับสนแก่ผู้คนที่ในสังคมออนไลน์ หรือในบางกรณีที่มีความรุนแรงมาก องค์กรอาจจะต้องขอความร่วมมือจากพนักงานทุกคนหยุดเคลื่อนไหวบนสื่อสังคมออนไลน์ก่อนเป็นเวลาตามที่กำหนด จนกว่าภาวะวิกฤตจะผ่านพ้นไป

ในเรื่องของกฎระเบียบภายในองค์กรธนาคารไทยพาณิชย์สามารถสื่อสารได้ดีกว่าจากคำบอกเล่าของคุณอารยา ช่วงที่เกิดภาวะวิกฤตขึ้น ได้มีการขอความร่วมมือจากคนภายในองค์กรที่จบจากมหาวิทยาลัยราชภัฏช่วยกันโพสต์ว่าตนจบจากราชภัฏก็สามารถทำงานในธนาคารไทยพาณิชย์ได้ให้สอดคล้องกับแถลงการณ์ขององค์กร ลงเฟสบุ๊ค ซึ่งพนักงานส่วนใหญ่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี แต่ธนาคารกรุงศรีอยู่ชานันน์คุณภคมนตรีเล่าว่า ขณะที่เกิดภาวะวิกฤตและปัญหากำลังลุกลาม ก็ได้มีผู้ใช้คนนึงแชร์ข้อมูลและมาแสดงความคิดเห็นในเชิงตำหนิผู้บริหาร และมาสืบทราบทีหลังว่าผู้ใช้คนดังกล่าวเป็นพนักงานในธนาคารกรุงศรีเอง ทำให้คุณภคมนตรีตระหนักได้ว่าควรทำการสื่อสารกับคนในองค์กรให้ชัดเจนก่อนที่จะทำการสื่อสารไปยังภายนอก แต่จากการสัมภาษณ์ทั้งสององค์กรไม่ได้มีการทำการบริหารจัดการประเด็น (Issue management) เอาไว้ ทำให้ปัญหาที่เกิดขึ้นลุกลามกลายเป็นภาวะวิกฤตในที่สุด

## 6. สร้างความสัมพันธ์กับ Online influencer ในสื่อสังคมออนไลน์ ผู้ที่มี

**อิทธิพลต่อความคิดและกระแสของผู้คนคือ Online influencer หรือ Online Celebrity**

Online influencer คือกลุ่มคนที่มีผู้ชื่นชอบและติดตามในสื่อสังคมออนไลน์ระดับหนึ่ง อาจจะเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านหรือผู้ดูแลเพจที่สร้างเนื้อหาเพื่อสร้างความบันเทิงให้กับผู้คนที่ เช่น เพจ Lowcost cosplay หรือ เพจหมอมหิผู้เยี่ยมโหด ส่วน Online Celebrity คือกลุ่มผู้มีอิทธิพลในสื่อสังคมออนไลน์อย่างมาก มีผู้ติดตามในหลักหลายแสนคนจนถึงหลักล้าน กลุ่มนี้จะมีอิทธิพลในการกระจายข่าวสารและโน้มน้าวความคิดของผู้คนในสังคมออนไลน์ค่อนข้างมาก และ



บุคคลกลุ่มนี้คือกลุ่มที่องค์กรต้องสร้างความสัมพันธ์ด้วย เพราะภาวะวิกฤตมีโอกาที่จะเกิดจากคนกลุ่มนี้ได้ แต่คนกลุ่มนี้ก็สามารถช่วยเหลือในเมื่อเกิดภาวะวิกฤตได้เช่นกัน

การสร้างความสัมพันธ์มีกระบวนการคล้ายกับการสร้างความสัมพันธ์กับสื่อ คือ องค์กรต้องมีการเชิญ Online celebrity มาเข้าร่วมงานแถลงข่าวผลิตภัณฑ์ใหม่ขององค์กรอยู่เสมอ หรือมีการจัดงานเลี้ยงขอบคุณสื่อที่ทำหน้าที่ในสังคมออนไลน์และเชิญ online influencer และ Online celebrity มาด้วย การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับคนกลุ่มนี้จะทำให้องค์กรได้เปรียบเมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้น บางครั้งองค์กรไม่สามารถใช้การจ้างวานให้ผู้มีอิทธิพลในโลกออนไลน์เหล่านี้นำเสนอข่าวในด้านดีหรือช่วยแก้ไขปัญหาได้ เนื่องจากกลุ่ม Online celebrity มีแนวโน้มจะเลือกนำเสนอข่าวสารที่ตนคิดว่าเป็นประโยชน์กับผู้คนอย่างแท้จริงมากกว่าข่าวที่ถูกจ้างเพื่อให้นำเสนอเมื่อเกิดภาวะวิกฤต การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลเหล่านี้จะช่วยให้ในบางครั้งองค์กรไม่จำเป็นต้องเข้าไปขอความช่วยเหลือก่อน คนกลุ่มนี้ก็จะช่วยเหลือองค์กรเอง ซึ่งการจะสร้างความสัมพันธ์กับคนกลุ่มนี้ได้เป็นเรื่องที่ยาก บางครั้งต้องใช้เวลาเป็นปี แต่เป็นสิ่งที่องค์กรต้องทำ ถ้าต้องการปรับตัวให้เข้ากับโลกสังคมออนไลน์

แต่สิ่งที่สำคัญมากที่สุด ในการสร้างความสัมพันธ์กับ Online Influencer คือองค์กรจะอย่างไรไม่ให้ Online Influencer ซ้ำเติมและโจมตีเรา การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีเป็นทางเลือกหนึ่งที่สามารถช่วยได้ แต่เวลาจะเลือกใช้ Online Influencer ในการทำอะไรก็ตามจะต้องเลือกใช้อย่างระมัดระวัง ต้องเลือกใช้ Influencer ให้ถูกประเภทเข้ากับเรื่องที่จะทำการสื่อสาร เช่น เพจ Drama-addict ที่ตัวแอดมิน ทำอาชีพเป็นหมอ ก็จะมีความน่าเชื่อถือในด้านยารักษาโรคและความรู้ทางการแพทย์ เป็นต้น และองค์กรจะต้องมีข้อมูลของ Online Influencer แต่ละคนทำเป็นรายชื่อเก็บไว้ เพื่อดูว่าแต่ละคนมีทัศนคติเป็นบวกหรือทางลบต่อองค์กร แต่ละคนมีผู้ติดตามเท่าไร และมีความเชี่ยวชาญในเรื่องใด จะทำให้การตัดสินใจเลือกใช้หรือติดต่อ Online Influencer ในการบริหารจัดการภาวะวิกฤตมีประสิทธิภาพสูงสุด (คุณชินสินธุ์ คลังทอง, สัมภาษณ์ 9 เมษายน 2559)

ในด้านการสร้างความสัมพันธ์เมื่อทำการวิเคราะห์ตัวบทในกรณีภาวะวิกฤตของทั้งสองธนาคารจะเห็นว่าธนาคารกรุงศรีค่อนข้างได้เปรียบกว่า เพราะเพจ Drama-addict ที่โจมตีฝั่งคุณป้าผู้จัดการมาโดยตลอด ได้แชร์ข้อมูลจากเว็บไซต์พันทิพย์ที่เป็นข้อมูลจากอีกฝั่งให้คุณคนในสังคมออนไลน์รับรู้ หลังจากการนำเสนอในครั้งนั้นทำให้กระแสของสังคมออนไลน์ตีกลับไปทางฝั่งผู้หญิง

ท้องถิ่น ซึ่งจากการสัมภาษณ์คุณชินสินธุ์ ซึ่งอยู่บริษัท Vocanic เป็นที่ปรึกษาด้านการ  
ประชาสัมพันธ์ที่ทำงานให้กับธนาคารกรุงศรีอยุธยาพบว่า คุณชินสินธุ์ได้ตกลงร่วมกับคุณภคมนว่าจะ  
ส่งข้อมูลกระทู้ดังกล่าวไปให้กับเพจ drama-addict โดยไม่บังคับให้ลง แต่ให้ทางเพจตัดสินใจเอง ซึ่ง  
ธนาคารกรุงศรีอยุธยาได้มีการสร้างความสัมพันธ์กับเหล่า Online celebrity มาโดยตลอด ทำให้  
สุดท้ายเพจ Drama-addict จึงแชร์ข้อมูลดังกล่าวให้ เมื่อมาดูทางธนาคารไทยพาณิชย์ที่ต้องถือว่ามีความ  
ความโชคดี เนื่องจากเพจอีเจ็บบเลียบด่วนซึ่งเป็น Online Celebrity ได้ออกมาแสดงความคิดเห็น  
เข้าข้างทางธนาคารไทยพาณิชย์ซึ่งขัดกับเพจ Drama-addict ที่กล่าวโจมตีธนาคารไทยพาณิชย์อย่าง  
รุนแรง มาโดยตลอด จากการสอบถามคุณอารยาพบว่าในภาวะวิกฤตครั้งนั้น ธนาคารไทยพาณิชย์  
ไม่ได้มีการติดต่อประสานงานไปยัง Online celebrity คนใดทั้งสิ้น และไม่ได้พูดถึงการสร้าง  
ความสัมพันธ์กับบุคคลกลุ่มนี้



ตารางที่ 4.3 เปรียบเทียบขั้นตอนการป้องกันและการเตรียมความพร้อม (Precrisis) ในภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ของธนาคารไทยพาณิชย์และธนาคารกรุงศรีอยุธยา

ขั้นตอนการป้องกันและการเตรียมความพร้อม	ธนาคารไทยพาณิชย์	ธนาคารกรุงศรีอยุธยา
1. การป้องกันเชิงรุก	เหมือนกัน	
2. การป้องกันเชิงรับ	×	✓
3. ระบบการจัดการหลังบ้าน	×	✓
4. แผนการจัดการภาวะวิกฤต	×	✓
5. กฎระเบียบการสื่อสารภายในองค์กร	✓	×
6. การสร้างความสัมพันธ์กับ Online celebrity	×	✓

จากตารางเท่ากับว่าในกระบวนการ precrisis 6 ขั้นตอน เป็นกรุงศรีอยุธยาที่ทำได้ดีกว่า

### ขั้นตอนการตอบสนอง : ถูกที่ถูกเวลา 3 ชม.คือบรรทัดฐาน

จากโครงสร้างของลำดับขั้นการเกิดภาวะวิกฤตและการบริหารจัดการภาวะวิกฤต การบริหารจัดการภาวะวิกฤตในขั้นตอนการตอบสนองถูกจัดอยู่ในขั้นตอนการบริหารจัดการกับภาวะวิกฤต (Crisis event)

คุณชินสินธุ์ คลังทองได้ให้ข้อมูลไว้ว่า ในปัจจุบันประเทศไทยได้ก้าวเข้าสู่ประเทศที่เป็น tier 3<sup>rd</sup> ในด้านการใช้สื่อสังคมออนไลน์เป็นอันดับต้นๆในประเทศเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ซึ่งนำหน้าสิงคโปร์แล้ว หมายความว่าในอนาคตการตอบสนองต่อภาวะวิกฤตในสื่อสังคมออนไลน์สำหรับประเทศไทยจะต้องมีการตอบสนองที่เร็วมากยิ่งขึ้น องค์กรต้องมีการเตรียมตัวที่ดีเพียงพอและต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารในการจัดวางระบบเพื่อรองรับภาวะวิกฤตที่จะเกิดขึ้นในโลกออนไลน์

คุณชินสินธุ์ได้กล่าวว่า การแก้ไขภาวะวิกฤตขึ้นในสังคมออนไลน์ไม่มีวิธีที่ตายตัว จากที่ตนเองทำภาวะวิกฤตมา 43 กรณี ใช้วิธีแก้ 43 แบบ แต่สิ่งที่ยังคงสามารถทำได้คือการวิเคราะห์ข้อมูลและทำความเข้าใจภาวะวิกฤตในแต่ละกรณีให้ได้มากที่สุด เพื่อหาวิธีการตอบสนองที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ดังนั้นเครื่องมือ SML จึงยังคงเป็นหัวใจหลักในการตอบสนองภาวะวิกฤตเช่นกัน

กระบวนการตอบสนองต่อภาวะวิกฤตในสื่อสังคมออนไลน์ที่องค์กรต้องทำเมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้น คือ

### 1. ฟังและวิเคราะห์ทำความเข้าใจภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นเพื่อหาวิธีการตอบสนองที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

เมื่อใช้เครื่องมือ SML เก็บข้อมูลเสียงที่เกิดขึ้นในสังคมออนไลน์เมื่อเกิดภาวะวิกฤตมาแล้ว ผู้ทำหน้าที่วิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวต้องวิเคราะห์และทำความเข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้นให้ได้มากที่สุด ด้วยการวิเคราะห์ปัจจัย 5 อย่างที่ทำให้เกิดภาวะวิกฤตจากข้อมูลที่ได้มา หากองค์กรต้องการเข้าใจภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น ก็ต้องให้ความสนใจไปที่สาเหตุการเกิดว่าวิกฤตนั้นเกิดขึ้นมาได้อย่างไร ซึ่งปัจจัยทั้ง 5 มีดังต่อไปนี้

1.1 ชุมชนออนไลน์ (Online community) ภาวะวิกฤตเกิดขึ้นที่ชุมชนไหน ให้เข้าไปจัดการตอบสนองในชุมชนนั้น และต้องเลือกช่องทางที่สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่องค์กรจะสื่อสารให้ได้มากที่สุดเช่นกัน

ชุมชนแบ่งออกเป็นชุมชนภายใน (internal) และชุมชนภายนอก (external) ชุมชนภายในคือชุมชนออนไลน์ที่ผู้บริโภครหรือลูกค้าขององค์กรรวมตัวกันอยู่ในplatformขององค์กร เช่น เว็บไซต์องค์กรหรือเฟสบุคขององค์กร ชุมชนภายนอกคือชุมชนออนไลน์ที่กลุ่มคนในโลกออนไลน์รวมตัวกันอยู่ในที่นอกเหนือจากplatform ขององค์กร เช่น เฟสบุคต่างๆ เว็บไซต์ของ website ต่างๆ เช่น pantip ซึ่งสิ่งที่ยังคงต้องวิเคราะห์สำหรับสังคมออนไลน์คือระดับความสัมพันธ์ของชุมชนนั้นๆว่ามีการอยู่ร่วมกันอย่างแน่นแฟ้นหรือไม่ หากความสัมพันธ์ของชุมชนเป็นแบบไม่แน่นแฟ้นหรืออยู่ร่วมกันแบบหลวม ชุมชนจะไม่ค่อยมีปฏิสัมพันธ์กับตัวองค์กรในสังคมออนไลน์มาก เช่น เฟสบุคขององค์กรโพสต์เนื้อหาลงในเฟสบุค ผู้คนจะไม่ค่อยกดไลค์หรือไม่ค่อยเข้าร่วมกับกิจกรรมที่ทางองค์กรจัดขึ้นมากนัก พฤติกรรมของชุมชนแบบหลวมคือพร้อมจะกระจายตัวออกไปยังชุมชนภายนอกหากเกิดภาวะวิกฤตขึ้น ซึ่งแตกต่างจากชุมชนที่มีความสัมพันธ์แบบแน่นแฟ้น จะมีปฏิสัมพันธ์กับตัว

องค์กรมาก แต่หากเกิดภาวะวิกฤตขึ้นก็พร้อมที่จะโจมตีองค์กรอย่างรุนแรงเช่นเดียวกัน แต่ส่วนใหญ่แล้วชุมชนออนไลน์ในประเทศไทยจะมีความสัมพันธ์แบบหลวมมากกว่า

การจัดการกับชุมชนออนไลน์ทั้ง 2 ประเภทในภาวะวิกฤต จะใช้วิธีการจัดการที่แตกต่างกัน หากเป็นชุมชนที่มีความสัมพันธ์แบบหลวม กระจายตัวออก องค์กรต้องใช้วิธี “ดึง” รวมกลับมาที่เดียวคือในชุมชนขององค์กร หรือ “บ้าน” ควบคุมกระแสไม่ให้กระจายตัวออกไปในวงกว้าง เพื่อทำการสื่อสารได้ง่ายมากยิ่งขึ้นและให้เกิดเสียงในด้านลบในสถานที่เดียวย่อมดีกว่ากระจายออกไปหลายสถานที่ กลับกันกับชุมชนที่มีความสัมพันธ์แน่นแฟ้นจะใช้วิธีคลายความสัมพันธ์ให้อ่อนลง เช่น การรายงานสถานการณ์ตลอดเวลาถึงสิ่งที้องค์กรกระทำเพื่อแก้ไขปัญหา ไม่ให้คนในชุมชนรวมตัวกันมากขึ้นเรื่อยๆจนเกิดความเสียหายที่ควบคุมได้ยาก

ในกรณีของธนาคารไทยพาณิชย์เมื่อทำการวิเคราะห์ด้วยพบว่าจะพบว่าชุมชนของธนาคารไทยพาณิชย์เป็นตัวอย่างของชุมชนที่มีความสัมพันธ์แบบหลวม เมื่อเกิดภาวะวิกฤตผู้คนพร้อมนำเรื่องที่เกิดขึ้นไปบอกต่อในชุมชนอื่นอย่างรวดเร็ว ทำให้เกิดความเสียหายในวงกว้าง ธนาคารไทยพาณิชย์พยายามที่จะใช้วิธี “ดึง” คนมารวมกันในสถานที่เดียวแต่ไทยพาณิชย์เลือกการตอบสนองในเว็บไซต์ของตัวเอง ซึ่งไม่ตรงกับชุมชนที่เกิดภาวะวิกฤตขึ้น ซึ่งเกิดในทวิตเตอร์และเฟซบุ๊ก ถือเป็นความผิดพลาดของไทยพาณิชย์ในการตอบสนองวิกฤตดังกล่าว แต่ธนาคารกรุงศรีอยุธยาสามารถวิเคราะห์เรื่องชุมชนได้มีประสิทธิภาพ เพราะช่องทางแรกที่ใช้ในการตอบสนองคือเฟซบุ๊กขององค์กร ซึ่งเป็นสถานที่เดียวกันกับที่ภาวะวิกฤตเกิดขึ้น และธนาคารกรุงศรีเลือกใช้วิธีดึงคนมารวมกันที่เดียวเช่นกัน ถือว่าสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ได้ดีกว่าธนาคารไทยพาณิชย์เพราะมีการเลือกช่องทางในการตอบสนองได้ดีกว่า

1.2. เสียงในสังคมออนไลน์ (Social Voice) และปริมาณของเสียงที่เกิดขึ้น เสียงในสังคมแบ่งออกเป็น 2 ประเภทเช่นกัน คือ 1.อารมณ์นำเหตุผล (tend to aggressive) 2. เหตุผลนำอารมณ์ (tend to reasonable)

เสียงที่เป็นประเภทอารมณ์นำเหตุผลจะส่งผลกระทบต่อองค์กรมากกว่า เนื่องจากเสียงของสังคมที่ใช้อารมณ์เป็นหลักจะมีลักษณะการเชื่อมโยงเรื่องราวต่างๆมาเกี่ยวข้องโดยไม่มีเหตุผลและมีแนวโน้มที่ผู้คนในสังคมออนไลน์จะคล้อยตามและเห็นด้วยกับกระแสหรือข้อความที่เกิดขึ้น ปริมาณของเสียงที่เกิดขึ้นในสังคมออนไลน์ถือเป็นสิ่งสำคัญอีกอย่างหนึ่งที่ต้องวิเคราะห์คู่กัน ปริมาณเสียงที่เกิดขึ้นองค์กรสามารถวัดได้จากเครื่องมือ SML เช่น Google alert, Google trend หรือ Digimind

หากปริมาณเสียงเพิ่มขึ้น 20% จากปริมาณเสียงในช่วงปกติ แสดงว่ามีเหตุการณ์ที่ผิดปกติเกิดขึ้นกับ keywords ที่ใส่ค่าเข้าไป ซึ่งต้องเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับองค์กร การวิเคราะห์เพื่อทำความเข้าใจ กระแสของเสียงที่เกิดขึ้นในสังคมออนไลน์จะช่วยให้องค์กรสามารถหาวิธีตอบสนองต่อภาวะวิกฤตที่เหมาะสมได้

ในกรณีของธนาคารกรุงศรีอยุธยา เสียงของผู้คนในสังคมออนไลน์มีลักษณะเป็น อารมณ์นำเหตุผล เพราะมีตัวแปรที่เป็นเรื่องละเอียดอ่อนสำหรับสังคมไทย คือ 1. คนท้อง 2. ทหาร 3. รถเบนซ์ที่สื่อถึงคนรวย ทำให้เป็นประเด็นที่มีความละเอียดอ่อนและกระทบกระเทือนจิตใจของผู้คนอย่างมาก ผลที่เกิดขึ้นคือในช่วงแรกที่เกิดภาวะวิกฤต ผู้คนในสังคมออนไลน์โจมตีผู้จัดการ ธนาคารกรุงศรีอย่างรุนแรง และปักใจเชื่อว่าเป็นฝ่ายผิดแน่นอน แม้จะยังไม่มีหลักฐานใดๆก็ตาม จึงได้เกิดเป็นแถลงการณ์ออกมาจากธนาคารกรุงศรีในเฟซบุ๊กของตนเองในการยอมรับว่าบุคคลในข่าว เป็นพนักงานของตน ซึ่งถือเป็นความผิดพลาดของธนาคารกรุงศรีในการวิเคราะห์เสียงที่เกิดขึ้น จากคำสัมภาษณ์ของคุณภคมนได้อธิบายเพิ่มเติมในเรื่องนี้ว่า ฝ่ายดิจิทัลของธนาคารกรุงศรีที่ตนอยู่ได้ทำการวิเคราะห์สถานการณ์จากข้อมูลที่เกิดขึ้นแล้วว่า วิกฤตที่เกิดขึ้นไม่เกี่ยวข้องกับตัวธนาคาร เพราะถือเป็นเรื่องส่วนบุคคล ธนาคารไม่ควรเข้าไปยุ่งเกี่ยว ประกอบกับปริมาณของเสียงในสังคมออนไลน์ที่เริ่มลดลง จึงได้เสนอแก่ผู้บริหารว่าไม่มีความจำเป็นต้องลงแถลงการณ์ แต่ผู้บริหารเลือกที่จะลงแถลงการณ์เพราะยังเชื่อในวิธีการจัดการภาวะวิกฤตแบบเก่าหรือออฟไลน์อยู่ ผลที่ตามมาคือกระแสโจมตีจากผู้คนในสังคมออนไลน์ที่พุ่งมาทางธนาคารกรุงศรีอยุธยามากกว่าเดิม ทำให้เห็นว่าปัญหาของธนาคารกรุงศรีในขั้นตอนนี้เกิดจากระบบการจัดการในขั้นเตรียมความพร้อมที่ผู้บริหารไม่เข้าใจ พฤติกรรมของวิกฤตในสื่อสังคมออนไลน์ หลังจากนั้นผู้บริหารจึงมอบอำนาจให้กับคุณภคมนในการจัดการกับภาวะวิกฤตอย่างเต็มที่ คุณภคมนจึงได้ปรึกษากับทีมและทำการวิเคราะห์สถานการณ์จากเสียงในสังคมที่เกิดขึ้น ยังคงเป็นรูปแบบอารมณ์นำเหตุผลอย่างมาก บวกกับในความเป็นจริงธนาคารไม่ควรเข้าไปยุ่งเกี่ยวตั้งแต่แรก จึงเลือกใช้กลยุทธ์นิ่งเฉยและหยุดเคลื่อนไหวบนสื่อสังคมออนไลน์ทั้งหมดรอจนภาวะวิกฤตเงียบไปเอง ซึ่งผลตอบรับเป็นไปตามที่ธนาคารคาดการณ์ไว้คือภาวะวิกฤตเริ่มเงียบลงไปเอง

ฝั่งของธนาคารไทยพาณิชย์หลังจากวิเคราะห์ปัจจัยชุมชนผิดพลาดทำให้เลือกช่องทางในการตอบสนองที่ไม่ตรงประเด็นแล้ว เมื่อมาทำการวิเคราะห์ปัจจัยเรื่องเสียงและปริมาณของเสียงที่เกิดขึ้น หลังจากแถลงการณ์แรกออกไปในวันที่ 28 มิถุนายน เสียงของผู้คนในสังคม

ออนไลน์มาได้ลดน้อยลงแต่อย่างไร ทางธนาคารไทยพาณิชย์ก็ไม่ได้มีการบริหารจัดการอะไรในสื่อสังคมออนไลน์ในช่วงนี้ จากการสัมภาษณ์คุณอารยา ธนาคารไทยพาณิชย์เลือกที่จะไปแก้ไขปัญห โดยตรงกับมหาวิทาลัยราชภัฏในรูปแบบออฟไลน์คือใช้วิธีการคุยแบบเห็นหน้า และตัดสินใจไม่เคลื่อนไหวใดๆบนสื่อสังคมออนไลน์ ซึ่งขัดกับหลักการของการบริหารจัดการภาวะวิกฤตในสื่อสังคมออนไลน์ที่ควรชี้แจงข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นให้รู้ ในส่วนนี้คุณอารยาอธิบายว่า การที่ธนาคารไทยพาณิชย์ตัดสินใจแบบนี้เพราะต้องการแก้ไขปัญหาที่ต้นเหตุที่อาจสร้างความเสียหายอย่างมากให้กับตัวองค์กรมากกว่า แต่เมื่อเสียงในสังคมออนไลน์ยังไม่จบ ภาวะวิกฤตก็ยังไม่จบ วันที่ 29 มิถุนายน ไทยพาณิชย์ออกแถลงการณ์ฉบับที่ 2 โดยมีเนื้อหาของสารใกล้เคียงกับแถลงการณ์ฉบับแรก มีการเพิ่มเติมเพียงเรื่องของการยืนยันว่าธนาคารไทยพาณิชย์รับนักศึกษาทุกสถาบันรวมถึงมหาวิทยาลัยราชภัฏมาทุกปี ประหนึ่งไม่ได้สนใจว่าเสียงที่เกิดขึ้นในสังคมต้องการคำตอบว่าทำไมตำแหน่งที่ปรึกษาด้านการเงิน ผีกัดจึงรับแค่ 14 สถาบัน และเป็นอีกครั้งที่ธนาคารไทยพาณิชย์เลือกที่จะสื่อสารผ่านเว็บไซต์ของตนเอง ทั้งที่เสียงด้านลบที่ยังเกิดขึ้น อยู่ในชุมชนของเฟสบุ๊ค จนมาถึงวันที่ 30 มิถุนายน ที่ปัญหาไปถึงเพจ Drama-addict เปรียบได้กับวันที่ภาวะวิกฤตเกิดการปะทุอย่างรุนแรง ภาวะวิกฤตได้กระจายออกไปในวงกว้างผ่าน Online celebrity จากการวิเคราะห์สถานการณ์ที่ผิดพลาดและการไม่ตระหนักถึงความสำคัญของสื่อสังคมออนไลน์ของตนเองจึงทำให้ชื่อเสียงขององค์กรได้รับความเสียหายอย่างใหญ่หลวง

1.3. Online influencer/celebrity สิ่งที่ต้องคิดต้องทำการวิเคราะห์สำหรับปัจจัย Online influencer/celebrity คือการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ที่องค์กรมีอยู่กับกลุ่มคนเหล่านี้ ซึ่งองค์กรต้องมีการสร้างความสัมพันธ์มาตั้งแต่ขั้นตอนการเตรียมความพร้อมต่อภาวะวิกฤตในสื่อสังคมออนไลน์ ถ้าต้องการมีข้อได้เปรียบหรือตัวช่วยในการแก้ไขภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์

ในการวิเคราะห์ปัจจัยนี้จะเห็นได้จากการวิเคราะห์ตัวบทในขั้นตอนการเตรียมความพร้อมต่อภาวะวิกฤตแล้วว่า ธนาคารกรุงศรีค่อนข้างมีการสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่ม Online influencer/celebrity ที่ดีกว่าธนาคารไทยพาณิชย์

1.4 เนื้อหา (Content) เนื้อหาเป็นปัจจัยที่ต้องทำการวิเคราะห์ต่อเนื่องจากการวิเคราะห์เสียงในสังคม องค์กรจะต้องทำการวิเคราะห์ว่าเนื้อหาที่เกิดขึ้นในภาวะวิกฤตมีความเกี่ยวข้องกับคนในสังคมออนไลน์มากน้อยเพียงใด ผลลัพธ์ขององค์กรก็สามารถเป็นตัวกำหนด

เนื้อหาได้ เช่น หากประเด็นภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องเกี่ยวกับคนรวย คนจนและคนทั่วไป เช่น บริษัทประกันชีวิต ก็มีแนวโน้มที่จะเกิดภาวะวิกฤตได้ง่ายเพราะเรื่องที่เกิดขึ้นมีความเกี่ยวข้องกับผู้คนทั่วไป ถ้าเนื้อหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องที่มีความเกี่ยวข้องกับกลุ่มคนที่มีจำนวนน้อย โอกาสที่ปัญหาจะเกิดเป็นภาวะวิกฤตก็น้อยกว่าเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคนจำนวนมาก เช่น เรื่องเกี่ยวกับหุ้นที่เป็นเรื่องของกลุ่มคนรวย แต่ในบางครั้งหากเนื้อหาเกี่ยวข้องกับคนจำนวนไม่มากแต่คนกลุ่มนั้นเป็นกลุ่มคนที่มีอิทธิพลในสังคมออนไลน์มาก ก็อาจกระจายต่อได้มากเช่นกัน

กรณีของธนาคารไทยพาณิชย์ จากการวิเคราะห์ด้วยบทจะเห็นว่าที่ภาวะวิกฤตลุกลามอย่างรวดเร็วเป็นผลมาจากเนื้อหาที่เกิดขึ้น มีความเกี่ยวข้องกับนักศึกษารวมถึงผู้คนที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีสมาชิกจำนวนมากในประเทศไทย และเกี่ยวข้องกับเรื่องการเหยียดสถาบัน ที่เป็นเรื่องละเอียดอ่อน ทำให้เกิดเสียงที่เป็นแบบอารมณ์นำเหตุผล ทำให้ภาวะวิกฤตของธนาคารไทยพาณิชย์ลุกลามและควบคุมได้ยาก แต่ธนาคารกลับให้ความสำคัญกับสื่อสังคมออนไลน์น้อยเกินไป ทำให้ความเสียหายลุกลามไปมากกว่าเดิม ในด้านของธนาคารกรุงศรีที่มีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับคนท้อง ทำให้ผู้หญิงที่เป็นคุณแม่เกี่ยวข้องกับประเด็นดังกล่าว รวมถึงเมื่อมีเรื่องทหารผู้เป็นสามีของคุณป้าผู้จัดการมาเกี่ยวในข่าว ซึ่งถือเป็นประเด็นละเอียดอ่อนสำหรับสถานการณ์ในประเทศไทย ทำให้คนทั่วไปให้ความสนใจเป็นจำนวนมาก ในเรื่องการใช้อำนาจทหารกดขี่ประชาชนทำให้ไม่ได้รับความยุติธรรม ซึ่งธนาคารกรุงศรีได้ตัดสินใจนิ่งเฉยและปล่อยให้บุคคลที่ 3 คือกลุ่มคนในสื่อสังคมออนไลน์เกิดการถกเถียงถึงข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น คุณณภพมนได้อธิบายว่าจากการวิเคราะห์เนื้อหาและเสียงที่เกิดขึ้นแล้วพบว่า ถ้าธนาคารกรุงศรียิ่งเคลื่อนไหวเรื่องก็จะยิ่งไม่จบ เพราะผู้คนในสังคมต้องการให้ลงโทษคุณป้าผู้จัดการ ซึ่งตามกฎหมายธนาคารไม่สามารถทำได้เพราะเป็นเรื่องส่วนบุคคลหรือออกไปอธิบายข้อเท็จจริงผู้คนก็จะไม่เชื่อเนื่องจากผู้คนจะเกิดอคติว่าออกมาปกป้องพนักงานของตนเอง จึงตัดสินใจหยุดการเคลื่อนไหวในสื่อสังคมออนไลน์ทั้งหมดแทน

## 2. เฝ้าติดตามสถานการณ์อยู่เสมอจากพฤติกรรมของภาวะวิกฤตเพื่อหาจังหวะการ

### ตอบสนองที่ดีที่สุด

ขั้นตอนที่ 2 นี้ในทางปฏิบัติจริง ต้องทำความเข้าใจกับขั้นตอนที่ 1 เพื่อดูพฤติกรรมของภาวะวิกฤตเพื่อนำไปวิเคราะห์กับปัจจัยทั้ง 5 และหาวิธีการตอบสนองที่เหมาะสมที่สุดสำหรับการจัดการภาวะวิกฤตแต่ละครั้ง ในขั้นตอนนี้สิ่งที่องค์กรต้องทำคือการดูและวิเคราะห์ข้อมูลจาก

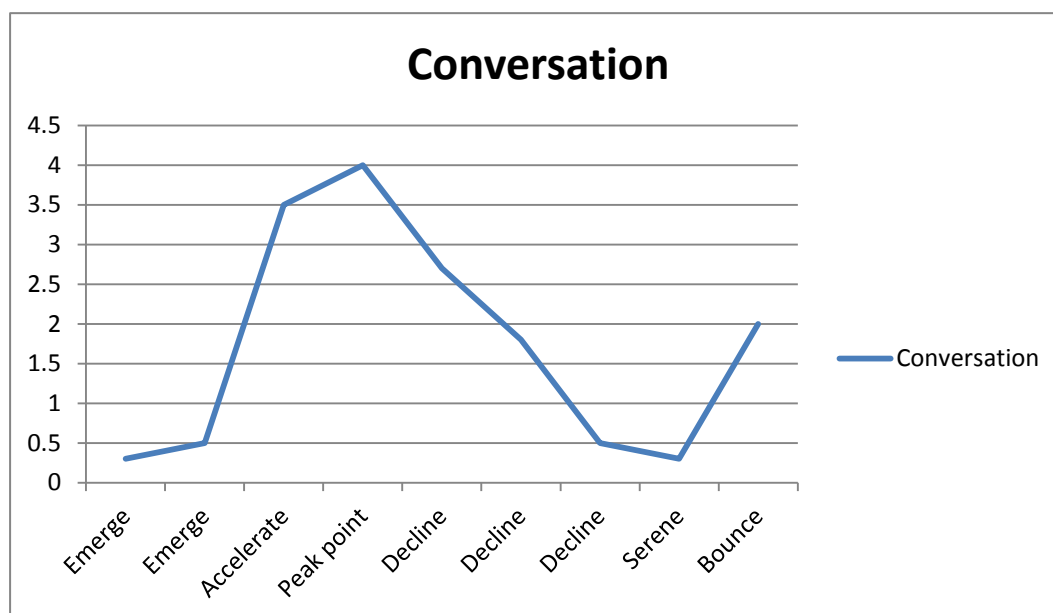


โปรแกรม SML ที่จะแสดงพฤติกรรมของภาวะวิกฤตออกมาในรูปของกราฟ โดยวัดออกมาเป็น ปริมาณเสียง (voice) หรือ Conversation ที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วงของภาวะวิกฤต ลำดับพฤติกรรมของ ภาวะวิกฤตแบ่งออกเป็น 5 ช่วงหลัก และ 1 พฤติกรรมแทรก ดังต่อไปนี้

2.1 ชั้น Emerge คือชั้นเริ่มต้น ชั้นที่เริ่มเห็นพฤติกรรมของภาวะวิกฤตที่ เกิดขึ้นว่ามีลักษณะเป็นอย่างไร ในขั้นแรกนี้คือ 1 ชั่วโมงแรกนับจากเกิดภาวะวิกฤตขึ้น ถ้าองค์กร สามารถจัดการให้ปัญหาจบได้ใน 1 ชั่วโมงแรกนี้ปัญหาจะจบทันที ไม่ลุกลามต่อ ซึ่งจัดเป็นช่วงที่มี ความเครียดค่อนข้างสูง แต่ถ้าจัดการปัญหาได้ ทุกอย่างจะคลี่คลาย

2.2 ชั้น Accelerate คือชั้นการกระจายตัว หากองค์กรไม่สามารถจัดการ กับปัญหาตั้งแต่ขั้นตอนแรกคือ 1 ชม.แรกได้ ภาวะวิกฤตจะเกิดการกระจายลุกลามอย่างรวดเร็ว ชั้นนี้ คือชั้นที่กราฟจะชันและพุ่งสูงขึ้นมาก ถือว่าเป็นช่วงที่มีความตึงเครียดมากที่สุดสำหรับการจัดการ ภาวะวิกฤต สิ่งที่ควรทำในขั้นตอนนี้คือการฟังเสียงในสังคมออนไลน์และติดตามผล ไม่ควรโพสต์หรือมี การเคลื่อนไหวใดๆ เพื่อรอให้ภาวะวิกฤตเข้าสู่ขั้นต่อไป

กราฟจำลองค่า conversation ที่เครื่องมือ SML วัดได้และทำการแสดงผลออกมาให้ดู



2.3 Peak point คือจุดสูงสุดของการเกิดภาวะวิกฤต เมื่อภาวะวิกฤตเข้าสู่ช่วงนี้จะ เป็นจุดที่ผู้คนในสื่อสังคมออนไลน์พูดถึงปัญหาที่เกิดขึ้นสูงที่สุด ซึ่งเมื่อภาวะวิกฤตมาถึงจุด peak point แล้ว พฤติกรรมหลังจากนั้นก็จะเริ่มตกลง คนพูดถึงน้อยลง และเข้าสู่ขั้นต่อไป สิ่งที่ต้องทำใน ขั้นตอนนี้คือ เมื่อภาวะวิกฤตเข้าสู่ช่วง accelerate หรือกระจายตัว ช่วงที่กำลังจะเข้าสู่จุด peak point องค์กรห้ามมีการเคลื่อนไหวใดๆทั้งสิ้น ยังไม่ควรทำการสื่อสารในช่วงนี้ หากปล่อยการสื่อสาร ออกไปในช่วงดังกล่าว จะทำให้ภาวะวิกฤตมีการกระจายตัวมากยิ่งขึ้น จุด peak point ก็ จะสูงขึ้นตามไปด้วย หรืออีกกลยุทธ์ที่สามารถใช้ได้คือทำการสื่อสารออกไปให้ภาวะวิกฤตไปถึงจุด peak point ให้เร็วที่สุด และหลังจากนั้นพฤติกรรมของวิกฤตจะตกลง ดังนั้นการเลือกวิธีการสื่อสาร และเลือกได้ถูกจังหวะเป็นเรื่องที่ขึ้นกับแต่ละกรณีที่เกิดขึ้น สิ่งสำคัญคือการ “ฟัง” เพื่อวิเคราะห์ สถานการณ์ ไม่ใช่ทุกกรณีที่ต้องสื่อสารเพื่อให้ไปถึงจุด peak point เร็วที่สุด หากองค์กรวิเคราะห์ สถานการณ์ผิดพลาดเลือกใช้วิธีไม่เหมาะสมกับกรณีก็อาจส่งผลเสียใหญ่หลวงตามมาได้เช่นกัน ซึ่งคุณ ชินสินธุ์กล่าวไว้ว่า “ปีที่ผ่านมาภาวะวิกฤตเกิดขึ้น 43 เคส 43 วิธีการจัดการ ไม่มีแบบตายตัว ภาวะ วิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ไม่มีแบบตายตัวเลย รายละเอียดในการจัดการมันขึ้นอยู่กับ การ listen หรือการฟังจุดเดียวเลย อย่าคิดว่า brand จะสื่อสารอะไร ให้คิดว่าคนที่อยู่ใน social สื่อสารอะไรอยู่ เป็นมุมกลับ ที่หลายกรณีไม่สามารถแก้ไขได้เพราะลิมิตจุดนี้”

2.4 Decline คือช่วงที่พฤติกรรมของภาวะวิกฤตเริ่มตกลง หรือผู้คนในสื่อสังคมออนไลน์เริ่มพูดถึงภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นน้อยลง แต่การตกลงในขั้นนี้ จะตกลงช้าๆ ไม่ได้ตกลงทันทีหรือตกลงอย่างรวดเร็วเหมือนกับช่วง accelerate ช่วงนี้เป็นช่วงที่เหมาะสมที่สุดที่องค์กรจะเริ่มคิดวางแผนเพื่อหาวิธีการสื่อสาร และหาจังหวะที่เหมาะสมที่สุดคือช่วงที่คนเริ่มพูดถึงภาวะวิกฤตน้อยมากจนเกือบถึงจุดที่จะเข้าสู่ช่วงต่อไปจึงทำการสื่อสาร

2.5 Serene คือช่วงนิ่งสงบ เมื่อภาวะวิกฤตเข้าสู่ขั้นนี้ถือว่าภาวะวิกฤตได้จบลงแล้ว และไม่ควรถูกสื่อสารอะไรออกมาเพิ่มเติมในช่วงนี้ เพราะเมื่อเรื่องเงียบสงบแล้ว หากองค์กรทำการสื่อสารออกมาอีก ก็มีสิทธิ์ที่จะมีคนกลับมาพูดถึงหรือเปิดประเด็นใหม่ขึ้นได้

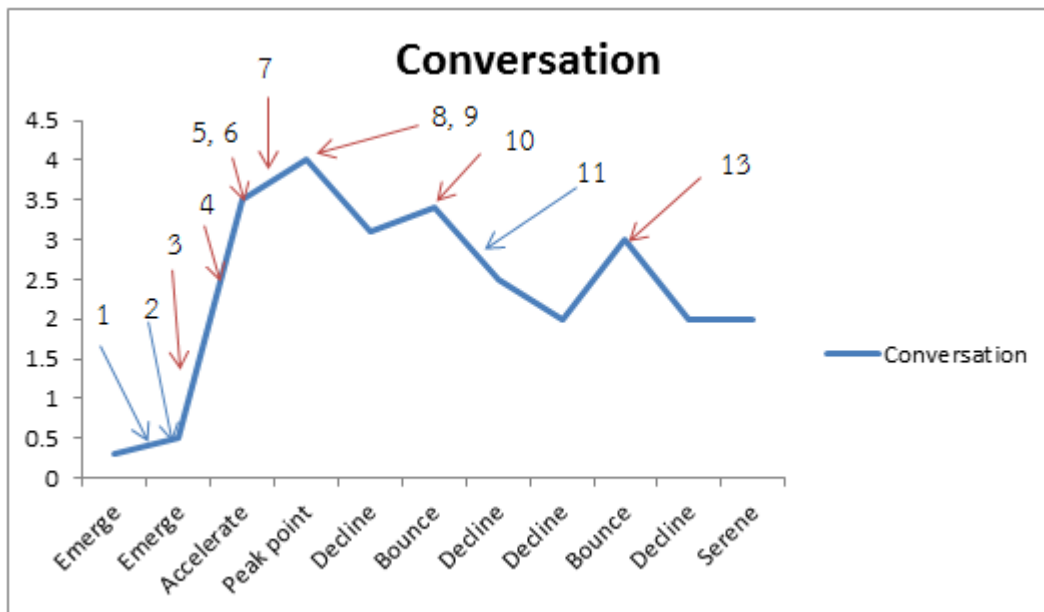
2.6 Bounce คือช่วงการดั่งกลับ การ Bounce เป็นเรื่องที่น่าเศร้าและไม่ควรให้เกิดขึ้น อย่างที่ได้กล่าวไปใน 5 ขั้นตอนหลักว่าหากองค์กรมีการสื่อสารที่ผิดพลาด เลือกรูปแบบสื่อสารที่ไม่ดีหรือเลือกจังหวะที่ใช้ในการสื่อสารไม่เหมาะสม ก็มีโอกาที่ภาวะวิกฤตจะรุนแรงมากขึ้น หรือจากที่ผู้คนในสังคมออนไลน์เริ่มพูดถึงน้อยก็อาจ bounce กลับมาพูดถึงใหม่ และกลายเป็นปัญหาใหม่ให้องค์กรต้องจัดการ เพราะฉะนั้นสิ่งที่องค์กรต้องทำในการทำความเข้าใจขั้นตอนการเกิดภาวะวิกฤตคือการลด bounce ให้ได้มากที่สุด ความเสียหายก็จะลดลงและภาวะวิกฤตจะจบลงอย่างรวดเร็ว

เมื่อดูจากภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นจริงในกรณีของธนาคารไทยพาณิชย์และธนาคารกรุงศรีอยุธยา ธนาคารทั้งมีการวิเคราะห์ที่แตกต่างกันอย่างมาก ในกรณีของธนาคารไทยพาณิชย์นั้นการตอบสนองผิดจังหวะของพฤติกรรมอย่างมาก แฉลงการณ์ฉบับที่ 1 ออกในวันที่ 28 มิถุนายน หลังจากภาวะวิกฤตเริ่มเกิดไป 2 วัน และลงผิดชุมชนทำให้กระแสไม่หายไป และเริ่มมีเยอะมากขึ้นเรื่อยๆ แฉลงการณ์ฉบับที่ 2 ออกในวันที่ 29 มิถุนายน ซึ่ง conversation ยังอยู่ในช่วง Accelerate เป็ยช่วงที่ไม่ควรโพสต์หรือเคลื่อนไหวใดๆทั้งสิ้น ทำให้เกิด Bounce ครั้งแรก กระแสจึงพุ่งสูงขึ้นไปอีกจนไปถึง Drama-addict วันที่ 30 มิถุนายน ทำให้ช่วง Accelerate พุ่งสูงขึ้นไปจากเดิมมาก กลายเป็นจุด peak point อันใหม่ และในขณะที่ปริมาณ conversation กำลังอยู่ในจุด peak point ยังไม่ตกลง ธนาคารไทยพาณิชย์ก็ได้ส่งรูปอัตรการรับนิสิตนักศึกษาเข้าทำงานในปี 2557-2558 ลงบนเฟสบุคของตนเอง ทำให้เกิด Bounce ขึ้นเป็นรอบที่ 2 ผู้คนในสังคมออนไลน์เกิดความไม่พอใจมากขึ้น เนื่องจากธนาคารไทยพาณิชย์ยังตอบไม่ตรงคำถามที่อยากรู้ จนเพจ Drama-addict ออกมาบอกว่าไทยพาณิชย์ควรอยู่เฉยๆได้แล้ว แต่ละการเคลื่อนไหวไม่ได้มีอะไรดีขึ้นเลย จนภาวะวิกฤตเริ่มเข้าสู่ช่วง

decline และกำลังจะเข้าสู่ serene ไทยพาณิชย์ก็ได้ส่งข่าวสุดท้ายคือข่าวการเจรจากับมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นไปด้วยดี พร้อมกลับมาทำธุรกรรมกันตามเดิม เกิดเป็น Bounce ครั้งที่ 3 เนื่องจากส่งข่าวออกมาในช่วงที่ภาวะวิกฤตกำลังจะสงบและผู้คนในสังคมออนไลน์ก็ยังไม่ได้รับคำตอบเช่นเดิม ซึ่งในกรณีนี้ถือว่าเป็นความผิดพลาดอย่างต่อเนื่องในการสื่อสารของธนาคารไทยพาณิชย์ เมื่อมาดูทางฝั่งของธนาคารกรุงศรีอยุธยา ก็มีความผิดพลาดเช่นกัน จากคำบอกเล่าของคุณภคมน ที่ฝ่ายดิจิทัลได้วิเคราะห์เสียงและพฤติกรรมของภาวะวิกฤตแล้ว เห็นว่า conversation เริ่มตกลงแล้ว จึงไม่มีความจำเป็นต้องโพสต์แถลงการณ์ แต่ผู้บริหารยืนยันว่าจะโพสต์ คุณชินสินธุ์จึงให้คำแนะนำว่าถ้าต้องการโพสต์แถลงการณ์ ให้รอเวลาอีกซักระยะ ให้พฤติกรรมของภาวะวิกฤตเข้าสู่ช่วง decline มากกว่านี้ก่อน แต่ผู้บริหารตัดสินใจปล่อยแถลงการณ์เลย ทำให้กรณีของกรุงศรี เกิด Bounce ขึ้น 1 ครั้ง และหลังจากนั้นก็ค่อยๆตกลง เมื่อทำการวิเคราะห์สถานการณ์และเสียงที่เกิดขึ้นในสังคมออนไลน์จึงเลือกใช้วิธีนิ่งเฉย



ตารางที่ 4.4 กราฟจำลองแสดงปริมาณ conversation ในภาวะวิกฤตของธนาคารไทยพาณิชย์



1. 26 มิถุนายน เกิดการแชร์ข้อมูลเอกสารการรับสมัครงานของธนาคารไทยพาณิชย์
2. 28 มิถุนายน ธนาคารไทยพาณิชย์ออกแถลงการณ์ผ่านเว็บไซต์ของตนเอง
3. 28 มิถุนายน ผู้ใช้เว็บไซต์ pantip นำแถลงการณ์ของธนาคารไทยพาณิชย์ไปตั้งกระทู้ในเว็บ
4. 29 มิถุนายน ไทยพาณิชย์ออกแถลงการณ์ฉบับที่ 2 ในเว็บไซต์ของตนเอง
5. 30 มิถุนายน รายการเรื่องเล่าเช้านี้นำเสนอข่าวในประเด็นการรับสมัครพนักงานโดยการเจาะจงสถาบัน
6. 30 มิถุนายน เฟสบุครายการเรื่องเล่าเช้านี้แชร์ข่าวจากรายการของตนเองทางโทรทัศน์เกี่ยวกับประเด็นของธนาคารไทยพาณิชย์
7. 30 มิถุนายน เฟสบุค Drama-addict แชร์ข้อมูลข่าวของรายการเรื่องเล่าเช้านี้ที่นำเสนอเรื่องการรับสมัครงานของธนาคารไทยพาณิชย์มายังเฟสบุคของตน
8. 30 มิถุนายน เฟสบุครายการเรื่องเล่าเช้านี้แชร์ข่าวเรื่อง มหาวิทยาลัยในเครือราชภัฏจะมีมติยกเลิกทำธุรกรรมร่วมกับธนาคารไทยพาณิชย์

9. 30 มิถุนายน เฟสบุคอีเจียบ เลียบด่วน แשרข่าวเรื่องการรับสมัครงานของธนาคารไทยพาณิชย์

10. 30 มิถุนายน เฟสบุคธนาคารไทยพาณิชย์โพสต์รูปภาพสถิติการรับพนักงานที่จบจากสถาบันต่างๆในปี2557-2558

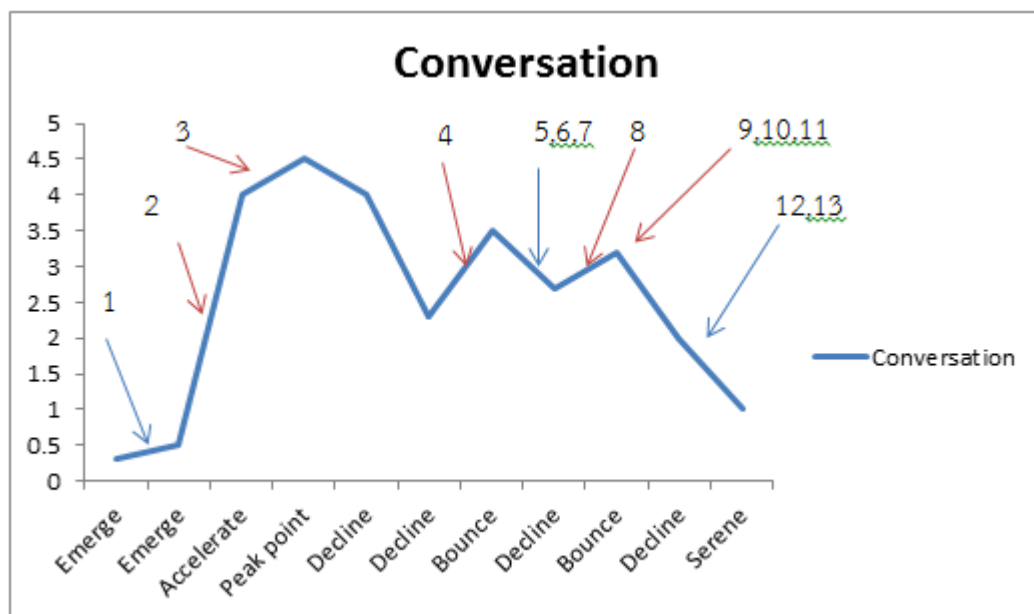
11. 2 กรกฎาคม ธนาคารไทยพาณิชย์ออกแถลงการณ์ฉบับที่3ในเว็บไซต์ของตนเอง

12. 2 กรกฎาคม เว็บไซต์กระทรวงศึกษาโพสต์ข่าวเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาของธนาคารไทยพาณิชย์ด้วยการเข้าไปพบกับผู้บริหารของมหาวิทยาลัยในเครือราชภัฏ

13. 3 กรกฎาคม ธนาคารไทยพาณิชย์ออกแถลงการณ์ฉบับสุดท้ายว่าสามารถจัดการกับปัญหาดังกล่าวได้เรียบร้อยแล้ว มีการคุยปรับความเข้าใจกับอธิการบดีของมหาวิทยาลัยราชภัฏและพร้อมทำธุรกรรมร่วมกันตามเดิม



ตารางที่ 4.5 กราฟจำลองแสดงปริมาณ conversation ในภาวะวิกฤตของธนาคารกรุงศรีอยุธยา



1. 14 ตุลาคม มีผู้ใช้เฟสบุ๊คโพสต์เรื่องการทำร้ายร่างกายผู้หญิงท้องในเฟสบุ๊คแม่และเด็ก
2. 15 ตุลาคม เว็บไซต์ pantip แชร์ข่าวผู้จัดการธนาคารกรุงศรีฯทำร้ายร่างกายผู้หญิงท้อง
3. 15 ตุลาคม เฟสบุ๊ค drama-addict แชร์ข่าวจากเว็บไซต์ pantip ลงบนเว็บไซต์ของตนเอง
4. 16 ตุลาคม ธนาคารกรุงศรีฯออกแถลงการณ์ลงบนเฟสบุ๊คของตนเอง
5. 16 ตุลาคม เว็บไซต์ข่าว “ผู้จัดการ” นำเสนอข่าวผู้จัดการธนาคารจะเดินทางไปขอโทษผู้หญิงท้องในวันรุ่งขึ้น
6. 16 ตุลาคม เฟสบุ๊คชื่อดัง “อึเจี๊ยะ เลียบด่วน” แชร์ข่าวดังกล่าวลงบนเฟสบุ๊คของตนเอง
7. 17 ตุลาคม เฟสบุ๊ค drama-addict แชร์ข่าวผู้กำกับ สน.ทองหล่อให้สัมภาษณ์
8. 17 ตุลาคม ผู้จัดการธนาคารกรุงศรีฯเดินทางไปขอโทษผู้หญิงท้องที่สน.ทองหล่อ โดยมีคุณนุ้ม ปันด์ตามาเป็นคนกลางในการเจรจา
9. 17 ตุลาคม เฟสบุ๊คดราม่าaddict แชร์ข่าวการไปขอโทษของผู้จัดการธนาคาร

10. 18 ตุลาคม กลุ่มผู้หญิงที่มีบุตรได้เรียกร้องให้เกิดการรวมตัวกันเพื่อประท้วงธนาคารกรุงศรีฯ
11. 19 ตุลาคม เฟสบุค Drama-addict โต้เถียงกับคุณบุ๋ม ปนัดดาผ่านสื่อสังคมออนไลน์
12. 20 ตุลาคม เว็บไซต์ Pantip มีกระทู้เกี่ยวกับข้อมูลจากฝั่งผู้จัดการธนาคารถูกตั้งขึ้น
13. 20 ตุลาคม เฟสบุค Drama-addict ทำการแชร์กระทู้จากเว็บไซต์ Pantip





### 3. ตอบสนองด้วยความรวดเร็วและจริงใจและตรงประเด็น

หลังจากทำการวิเคราะห์สถานการณ์จากปัจจัยทั้ง 5 และพฤติกรรมของภาวะวิกฤตจนเข้าใจสถานการณ์ของภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นแล้ว จึงเลือกวิธีการตอบสนองให้เร็วที่สุด เพราะการตอบสนองต่อภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ต้องใช้เวลาไม่เกิน 3 ชม. นับตั้งแต่วิกฤตเกิดขึ้นถือเป็นบรรทัดฐานที่สื่อสังคมออนไลน์ในปัจจุบันยังใช้ได้อยู่ หากองค์กรสามารถแก้ไขภาวะวิกฤตได้ภายใน 1 ชม.แรกจะถือว่าลดความเสียหายได้มากที่สุด เพราะในช่วง 1 ชม. แรกที่ภาวะวิกฤตเกิดขึ้นยังอยู่ในช่วงของการ Emerge ภาวะวิกฤตยังไม่ได้มีการลุกลามจนควบคุมไม่ได้ และไม่ว่าจะเลือกวิธีการตอบสนองด้วยวิธีใดก็ตาม เนื้อหาของสารที่ออกไปต้องมีความชัดเจนและตรงประเด็นกับที่ผู้คนในสื่อสังคมออนไลน์อยากรู้ รวมถึงต้องสื่อความจริงใจออกไปให้ได้มากที่สุด ต่อให้เนื้อหาของสารดีเพียงใด ถ้าผู้คนสัมผัสไม่ได้ถึงความจริงใจ ก็จะทำให้การแก้ไขขององค์กรมีประสิทธิภาพลดลงอย่างมาก เช่น การขอโทษและยอมรับผิด การออกแบบสารออกไปถึงผู้คนในสังคมออนไลน์ว่า “องค์กรขอโทษและยอมรับผิดต่อเรื่องที่เกิดขึ้น” จะดูไม่มีความจริงใจเท่ากับสารที่ออกไปว่า “องค์กรต้องขออภัยและขอแสดงความเสียใจต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ทางบริษัทจะรับผิดชอบต่อเหตุการณ์ด้วยการ...” เป็นต้น

จากการวิเคราะห์ตัวบทในแถลงการณ์ของทั้งสององค์กร พบว่าธนาคารไทยพาณิชย์มีแถลงการณ์บนเว็บไซต์ของตนเอง 3 ฉบับ โดยที่ฉบับแรกออกหลังจากเกิดภาวะวิกฤตไปแล้ว 2 วัน หรือ 48 ชม. ถือว่ามีการตอบสนองที่ช้ามากเมื่อเทียบกับบรรทัดฐาน 3 ชม. ซึ่งเนื้อหาที่มีความคล้ายกันหมดทั้ง 3 ฉบับโดยเฉพาะฉบับที่ 2 และฉบับที่ 3 เหมือนกันแทบทุกประการมีเนื้อหาด้วยเรื่องของการยอมรับผิดต่อเอกสารรับสมัครงานที่หลุดออกไปว่าเป็นความผิดพลาด และยืนยันว่ายังคงรับนักศึกษาจากราชาภัฏเข้าทำงานตลอดมา

ซึ่งจากการสัมภาษณ์คุณอารยาพบว่า เอกสารรับสมัครงานในตำแหน่งผู้ให้คำปรึกษาด้านการเงินฝึกหัดไม่ใช่ความผิดพลาดแต่อย่างใด แต่เป็นการคัดคุณสมบัติของตำแหน่งดังกล่าว เนื่องจากตำแหน่งผู้ให้คำปรึกษาด้านการเงินฝึกหัดจะต้องมีการสอบใบอนุญาต 2 ใบ ซึ่งมี 14 สถาบันในรายชื่อเอกสารการสมัครงานที่มีหลักสูตรการสอนในวิชาที่เรียนมาโดยตรงต่อการสอบใบอนุญาตดังกล่าว ดังนั้นการยอมรับว่าเป็นความผิดพลาดจึงเป็นการแก้ไขภาวะวิกฤตที่ไม่ตรงประเด็น และในแถลงการณ์มีการพูดถึงเนื้อหาเดิมซ้ำกัน เป็นการแสดงออกถึงความไม่ใส่ใจจากตัวองค์กร เพราะผู้คนในสังคมออนไลน์ไม่ได้รับข้อมูลใดเพิ่มเติมหรือข้อเท็จจริงเพิ่มเติมเลย ทำให้กระแสโจมตีจากผู้คนใน

สื่อสังคมออนไลน์เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทั้งหมดเป็นผลมาจากการวิเคราะห์สถานการณ์จากเสียงในสื่อสังคมออนไลน์ที่ไม่ดีพอ

ในขณะที่ธนาคารกรุงศรีอยุธยา มีการออกแถลงการณ์เพียงครั้งเดียว ภายในเวลา 24 ชม. นับจากภาวะวิกฤตเกิดขึ้น ถือว่ายังช้าเมื่อเทียบกับบรรทัดฐาน 3 ชม. ในการแก้ไขภาวะวิกฤตในสื่อสังคมออนไลน์ โดยมีเนื้อหาขอโทษต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นและพร้อมจะลงโทษพนักงานหากมีความผิดจริง ซึ่งถือเป็นความผิดพลาดของธนาคารกรุงศรีเช่นกัน เนื่องจากข้อเท็จจริงคือปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องส่วนบุคคล ธนาคารไม่สามารถเข้าไปลงโทษได้ ดังนั้นการออกไปยอมรับผิดและสัญญาต่อผู้คนที่ว่า จะลงโทษพนักงานจึงถือเป็นเรื่องที่ผิดประเด็นในการสื่อสาร จนต้องทำการเปลี่ยนกลยุทธ์ในภายหลัง

ตารางที่ 4.6 เปรียบเทียบขั้นตอนการตอบสนอง (Crisis event) ในภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ของธนาคารไทยพาณิชย์และธนาคารกรุงศรีอยุธยา

ขั้นตอนการตอบสนองต่อภาวะวิกฤต	ธนาคารไทยพาณิชย์	ธนาคารกรุงศรีอยุธยา
1. การฟังและวิเคราะห์ 5 ปัจจัยที่ทำให้เกิดวิกฤต		
1.1 ชุมชนออนไลน์ (Online community)	xx	✓✓
1.2 เสียงในสื่อสังคมออนไลน์ (Social Voice)	xx	✓✓
1.3 Online influencer/celebrity	x	✓
1.4 เนื้อหา (Content)	x	✓
2. เฝ้าติดตามสถานการณ์พฤติกรรมของภาวะวิกฤตเพื่อหาจังหวะการตอบสนองที่ดีที่สุด	xx	✓
3. ตอบสนองด้วยความรวดเร็วและจริงใจและตรงประเด็น	x	✓

## ขั้นตอนการปรับปรุงพัฒนา (Revise) : เรียนรู้จากข้อผิดพลาด

จากโครงสร้างของลำดับขั้นการเกิดภาวะวิกฤตและการบริหารจัดการภาวะวิกฤต การบริหารจัดการภาวะวิกฤตในขั้นตอนการตอบสนองถูกจัดอยู่ในขั้นตอนหลังภาวะวิกฤต (Post crisis)

ในขั้นตอนของการปรับปรุงพัฒนาคือการเรียนรู้จากความผิดพลาดที่เกิดขึ้น องค์กรต้องมีการจัดทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องประชุมร่วมกัน เพื่อหาว่า

1. ยังมีจุดอ่อนในส่วนไหน มีข้อผิดพลาดอะไรบ้างจากภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นครั้งล่าสุด
2. องค์กรมีการตอบสนองได้มีประสิทธิภาพมากเพียงใด
3. จะมีการปรับปรุงและพัฒนาอย่างไร

ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องต้องมาช่วยกันออกความคิดเห็นเพื่อให้ได้ข้อมูลและข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นมากที่สุด ยิ่งองค์กรพบข้อผิดพลาดของตัวเองมากจากการจัดการวิกฤตครั้งล่าสุดมากเท่าไร ก็ยิ่งเป็นผลดีในการปรับปรุงและแก้ไขจุดอ่อนมากเท่านั้น

“คือจริงๆการทบทวนตรงนี้นั้นจะทำให้ทุกคน agree ร่วมกัน มันไม่ใช่แค่เป็นไอเดียที่ออกมาจากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง หรือผู้บริหารคนใดคนหนึ่ง การมานั่งคุยกันในฝ่ายที่เกี่ยวข้องหรือฝ่ายที่มีความเสี่ยงในการจัดการissue online ได้นี้ มันอาจจะต้องเป็นการป้องกันเชิงรุก มากกว่าที่จะตั้งรับอย่างเดียว” (ผศ.ประไพพิศ มุทิตาเจริญ, สัมภาษณ์ 2 มิถุนายน 2559)

จากความคิดเห็นของผศ.ประไพพิศ มุทิตาเจริญ อาจารย์ประจำสาขาประชาสัมพันธ์ คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ทำให้เห็นภาพชัดยิ่งขึ้นในเรื่องการปรับปรุงและแก้ไขเป็นเรื่องของทุกคนในองค์กรต้องร่วมมือกัน ไม่ใช่เรื่องของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง

ในขั้นตอนสุดท้ายในการจัดการภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ จากการสัมภาษณ์คุณอารยาและคุณภคมน พบว่า ธนาคารกรุงศรีได้พูดถึงเรื่องการวางแผนการจัดการภาวะวิกฤตที่เป็นของฝ่ายดิจิทัลที่รับผิดชอบเรื่องสังคมออนไลน์โดยเฉพาะ และได้มีการนำข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นในการบริหารจัดการภาวะวิกฤตมาปรึกษากันในทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปปรับปรุงแผนที่กำลังพัฒนาอยู่ ซึ่งผู้บริหารของธนาคารกรุงศรีก็ยอมรับว่าตัดสินใจพลาดที่ออกแถลงการณ์ไปโดยไม่ฟังคำเตือน จึงมอบอำนาจให้ฝ่ายดิจิทัลดูแลทั้งหมด ถือว่าผู้บริหารของธนาคารกรุงศรีก็ยอมรับเริ่มมีความเข้าใจในสื่อสังคมออนไลน์และให้ความสำคัญมากขึ้นหลังจากเกิดความผิดพลาด ในฝั่งของธนาคารไทยพาณิชย์นั้นจากการสัมภาษณ์คุณชินสินธุ์เพิ่มเติมได้ข้อมูลว่าได้มีการเปลี่ยนทีมดิจิทัลที่ทีม นำมาเพื่อเป็นการพัฒนาการสื่อสารในสื่อสังคมออนไลน์ของทางธนาคารไทยพาณิชย์เช่นกัน

ตารางที่ 4.7 เปรียบเทียบขั้นตอนการปรับปรุงพัฒนา (Post crisis) ในภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ของธนาคารไทยพาณิชย์และธนาคารกรุงศรีอยุธยา

ขั้นตอนการปรับปรุงพัฒนา (revision)	ธนาคารไทยพาณิชย์	ธนาคารกรุงศรีอยุธยา
การประเมินข้อผิดพลาดและการปรับปรุงแก้ไข	✓	✓

จากการวิเคราะห์ตัวบทและบทสัมภาษณ์จากนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญ เมื่อนำกรณีภาวะวิกฤตของทั้งสองธนาคารมาเปรียบเทียบกันจะเห็นว่า ธนาคารกรุงศรีอยุธยา มีการจัดการภาวะวิกฤตในแต่ละขั้นตอนตามหลักการการบริหารจัดการภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ที่ดีกว่า ทำให้ผลลัพธ์ที่ได้คือสามารถควบคุมความเสียหายที่เกิดต่อองค์กรได้และสามารถทำให้องค์กรกลับมาสู่สภาวะปกติรวมถึงคุณป้าพนักงานสามารถกลับมาทำงานได้ตามเดิม ในขณะที่ธนาคารไทยพาณิชย์เกิดความเสียหายต่อชื่อเสียงอย่างต่อเนื่อง จนวิกฤตลุกลามไปจนถึงชั้นมหาวิทยาลัยราชภัฏจะยกเลิกการทำธุรกรรมร่วมกัน และถึงแม้จะแก้ไขปัญหากับมหาวิทยาลัยราชภัฏได้ การให้ความสำคัญการสื่อสารสังคมออนไลน์ที่น้อยเกินไป การวิเคราะห์ข้อมูลที่ผิดพลาดทำให้การบริหารจัดการภาวะวิกฤตไม่เป็นไปตามแนวทางที่นักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญกล่าวไว้ ผลลัพธ์ที่ตามมาคือธนาคารไทยพาณิชย์เสียภาพลักษณ์และชื่อเสียงอย่างมาก

ประเด็นที่น่าสนใจสำหรับกรณีศึกษาทั้งสองกรณีคือเป็นภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นในสื่อสังคมออนไลน์ต่างประเภทกัน ในกรณีของธนาคารไทยพาณิชย์เป็นกรณีของการบริหารจัดการประเด็นที่หละหลวม จนกลายเป็นภาวะวิกฤตในประเด็นของการเหยียดสถาบัน (Discrimination) ซึ่งแตกต่างจากกรณีของธนาคารกรุงศรีฯที่เป็นกรณีส่วนบุคคล ดังนั้นวิธีการจัดการภาวะวิกฤตจึงมีความแตกต่างกัน องค์กรจะต้องทำการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นให้ดีกว่าก่อนจะลงมือแก้ไขปัญหา ในกรณีของธนาคารไทยพาณิชย์ถือว่าการวิเคราะห์ปัญหาที่ผิดพลาด ในประเด็นแรกคือการไม่ได้เตรียมพร้อมสำหรับการบริหารจัดการประเด็นที่ละเอียดอ่อน และเมื่อเอกสารกระจายออกไป ธนาคารไทยพาณิชย์ใช้กลยุทธ์ยอมรับผิดและกล่าวว่าเป็นเอกสารที่ผิดพลาด ซึ่งในความเป็นจริงแล้วเป็นเอกสารที่ถูกต้อง แต่ไม่อธิบายเหตุผลของการเลือกรับ 14 สถาบันดังกล่าว ทำให้ปัญหาลุกลาม ดังนั้นวิธีจัดการที่ดีที่สุดสำหรับในกรณีความผิดพลาดจากการบริหารจัดการคือการชี้แจงข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นเพื่อคลายความ

ส่งสัยให้กับผู้คนในสื่อสังคมออนไลน์ เช่นเดียวกันกับในกรณีของธนาคารกรุงศรีฯที่เป็นเรื่องส่วนบุคคล วิธีการบริหารจัดการภาวะวิกฤตที่ดีที่สุดคือองค์กรต้องนิ่งเฉย ไม่นำภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กรไปยุ่งเกี่ยว

### ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการสื่อสารและการบริหารจัดการภาวะวิกฤตในสื่อสังคมออนไลน์

จากการวิเคราะห์ที่ควบคู่พร้อมกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการ ทำให้ผู้วิจัยค้นพบปัจจัยแห่งความสำเร็จ ในการจัดการภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ ได้ 4 ข้อ ดังต่อไปนี้

1. การฟังเสียงในสังคมโดยการใช้เครื่องมือ Social Media listening (SML) การฟังคือสิ่งที่สำคัญที่สุด เพราะกระแสในสังคมออนไลน์มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สิ่งที้องค์กรต้องทำคือการเฝ้าติดตามเพื่อทำความเข้าใจสถานการณ์และวางแผนการจัดการที่เหมาะสมกับภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นให้ได้มากที่สุด จากกรณีของธนาคารทั้งสองจะเห็นได้ชัดเจนว่าเครื่องมือ SML มีผลอย่างมากในการช่วยองค์กรการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อตัดสินใจในการตอบสนอง

2. ระบบการจัดการภายในองค์กรและแผนการจัดการภาวะวิกฤต องค์กรต้องมีการปรับโครงสร้างระบบการจัดการในการตอบสนองต่อสังคมออนไลน์ เมื่อเกิดภาวะวิกฤตในโลกออนไลน์ขึ้น ระบบที่จะตอบสนองต่อปัญหาต้องมีความกระชับ ฝ่ายที่เป็นผู้ดูแลรับผิดชอบต้องได้รับมอบอำนาจในการตัดสินใจเพื่อสามารถตอบสนองต่อภาวะวิกฤตได้อย่างรวดเร็วไม่ให้ความเสียหายลุกลาม ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและตระหนักถึงความสำคัญของสังคมออนไลน์มากยิ่งขึ้น องค์กรต้องมีการวางแผนการจัดการภาวะวิกฤตเพื่อเตรียมพร้อมต่อภาวะวิกฤตไว้ล่วงหน้า และทำความเข้าใจกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องให้เกิดความเข้าใจตรงกัน หากไม่มีระบบการจัดการที่ดี แม้องค์กรจะทำการฟังเสียงของสังคมได้ดีเพียงใด ก็ไม่สามารถตอบสนองต่อปัญหาได้ทัน เช่นเดียวกับทั้งสองธนาคารในตอนแรกที่มีการตอบสนองต่อภาวะวิกฤตที่ค่อนข้างล่าช้าทั้งคู่ เนื่องจากปัญหาด้านลำดับขั้นในระบบการจัดการที่ยังเป็นแบบเก่าอยู่

3. การบริหารจัดการประเด็น (Issue Management) การบริหารจัดการประเด็นเป็น สิ่งที้องค์กรจำเป็นต้องทำ เนื่องจากการบริหารจัดการประเด็นที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้้องค์กรหลีกเลี่ยงภาวะวิกฤตได้ เป็นการป้องกันและจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นก่อนที่จะลุกลามกลายเป็นภาวะวิกฤต สิ่งสำคัญคือองค์กรจะต้องมีการบริหารจัดการประเด็นที่ครอบคลุม และพนักงานในองค์กรต้องมีความเข้าใจตรงกัน

4. ความเร็ว หากองค์กรสามารถจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นได้ภายใน 1-3 ชม.แรก จะสามารถป้องกันปัญหาไม่ให้ลุกลามกลายเป็นภาวะวิกฤตได้ หากเกินจากบรรทัดฐาน 3 ชม. จะต้องมีการกระทำที่ชัดเจนมากเพียงพอที่จะทำให้ผู้คนในสังคมออนไลน์เกิดความพอใจได้

5. การรู้จักเลือกใช้และสร้างความสัมพันธ์กับ Online influencer เป็นสิ่งที่จำเป็นต้องทำ หากในโลกออฟไลน์ สื่อและนักข่าวคือกลุ่มคนที่องค์กรต้องสร้างความสัมพันธ์เพื่อช่วยเหลือในการกระจายข่าวสาร ในโลกสังคมออนไลน์ Online influencer ก็ทำหน้าที่เช่นเดียวกันกับสื่อและนักข่าว หรืออาจจะมีอิทธิพลมากกว่าสื่อในยุคปัจจุบัน Online influencer สามารถช่วยเหลือองค์กรในภาวะวิกฤตได้หรือสามารถสร้างภาวะวิกฤตให้กับองค์กรได้เช่นกัน การจัดกลุ่ม Online influencer และมีข้อมูลของแต่ละคนเก็บไว้จะทำให้องค์กรสามารถวิเคราะห์เห็นการเลือกใช้ Online Influencer ในการช่วยสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “การสื่อสารและการจัดการภาวะวิกฤติที่ธนาคารพาณิชย์ประสบบนสื่อสังคมออนไลน์” ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของงานวิจัยไว้ 2 ประการ คือ

1. เพื่อทราบถึงกระบวนการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์
2. เพื่อทราบถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการวิกฤตในสื่อสังคมออนไลน์

โดยระเบียบวิธีวิจัยในการศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ตัวบท (Textual Analysis) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เพื่อศึกษาถึงกระบวนการในการจัดการภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ รวมถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นบนสื่อสังคมออนไลน์

โดยในการวิเคราะห์ตัวบท ผู้วิจัยได้เลือกกรณีภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นกับธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด มหาชน ในกรณีรับสมัครพนักงานในตำแหน่งผู้ให้คำปรึกษาด้านการเงินฟิชกัท และ กรณีภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นกับธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด มหาชน ในกรณีผู้จัดการทำร้ายร่างกายคนท้อง รวมถึงทำการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้เชี่ยวชาญด้านการประชาสัมพันธ์ที่อยู่บริษัทให้คำปรึกษาด้านการประชาสัมพันธ์ 1 คน นักวิชาการด้านการประชาสัมพันธ์ 2 คน และเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบหรือมีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการภาวะวิกฤตที่ทำการศึกษาจากธนาคารแห่งละ 1 คน รวมเป็นทั้งหมด 5 คน โดยทำการเก็บข้อมูลตั้งแต่เดือนเมษายน 2559 – เดือนมิถุนายน 2559

#### สรุปผลการวิจัย

กระบวนการในการสื่อสารและจัดการภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์

กระบวนการจัดการในการสื่อสารและการจัดการภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นตอนก่อนเกิดภาวะวิกฤต (Precrisis) ประกอบด้วย
  - 1.1 ขั้นตอนการป้องกัน (Preventive)
  - 1.2 ขั้นตอนการเตรียมความพร้อม (Preparation)

2. ขั้นตอนการตอบสนองภาวะวิกฤต (Crisis event)
3. ขั้นตอนหลังจากภาวะวิกฤต (Postcrisis)

### 1. ขั้นตอนการป้องกัน (preventive) และ ขั้นตอนการเตรียมความพร้อม

(preparation) : Social listening และการสร้างระบบหลังบ้านให้มีความเข้าใจร่วมกันนำไปสู่ CMP ที่มีประสิทธิภาพ

ในขั้นตอนนี้องค์กรต้องทำการป้องกันภาวะวิกฤตทั้งเชิงรุกและเชิงรับและนำเครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่เรียกว่า Social media listening (SML) เข้ามาช่วย ซึ่งหน้าที่ของเครื่องมือ SML คือ การฟังเสียงที่เกิดขึ้นในสังคมออนไลน์และเก็บข้อมูลเหล่านั้นมาให้องค์กรสามารถนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการช่วยเหลือการแก้ไขภาวะวิกฤตต่อไป เครื่องมือ SML ถือเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ในการบริหารจัดการภาวะวิกฤตทุกขั้นตอน

สิ่งที่องค์กรต้องทำเพื่อเป็นการป้องกันการเกิดภาวะวิกฤตคือ

1. **ทำการป้องกันเชิงรุก (preventive)** ใช้เครื่องมือ Social media listening ในการฟังเสียงในสังคมออนไลน์ เพื่อแก้ไขปัญหาหาก่อนจะเกิด ได้แก่โปรแกรม Digimind, Social measure, Conver counter

2. **เตรียมการป้องกันเชิงรับ (suddenly occur)** คือการใช้โปรแกรม SML หลังจากเกิดปัญหาขึ้น คือปัญหาอาจจะเกิดจากคำนอก keywords ที่องค์กรใช้ค้นหาในการป้องกันเชิงรุก ทำให้เกิดเป็นปัญหาและสร้างความเสียหายต่อองค์กร เมื่อเกิดปัญหา จึงใช้โปรแกรมเข้าไปฟังเสียงในสังคมออนไลน์และแก้ไข

3. **สร้างระบบการจัดการภาวะวิกฤตออนไลน์ที่มีประสิทธิภาพภายในองค์กร** ขั้นตอนในการป้องกันและการเตรียมความพร้อมเป็นสิ่งที่จะต้องทำความเข้าใจ หากอยากป้องกันภาวะวิกฤตอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้โปรแกรม SML ต่างๆ ฟังเสียงจากสังคมออนไลน์มากมาย องค์กรต้องสร้างระบบภายในองค์กรที่เรียกว่า “หลังบ้าน” ที่มีความยืดหยุ่นต่อการจัดการ เพราะธรรมชาติของสื่อสังคมออนไลน์เป็นสื่อที่มีความยืดหยุ่นสูงเช่นกัน

4. **ทำแผนการจัดการภาวะวิกฤตหรือคู่มือ Crisis Management Plan (CMP)** เมื่อมีเครื่องมือในการป้องกันและระบบหลังบ้านที่พร้อมรับมือกับปัญหาบนสื่อสังคมออนไลน์แล้ว สิ่ง



ที่ต้องทำต่อมาคือการสร้างแผนการจัดการไว้เป็นคู่มือ แผนการจัดการภาวะวิกฤตหรือ CMP เป็นสิ่งที่ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการภาวะวิกฤตให้ความสำคัญในการเตรียมความพร้อมรับมือกับภาวะวิกฤตทั้งแบบออฟไลน์และออนไลน์

**5. สร้างกฎการใช้สื่อสังคมออนไลน์ให้กับพนักงานทุกคนในองค์กรเกิดความเข้าใจร่วมกันและทำการบริหารจัดการประเด็น (Issue Management)** พนักงานทุกคนภายในองค์กรถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะสร้างปัญหาหรือภาวะวิกฤตให้กับองค์กรได้ องค์กรจะต้องมีมาตรการและกฎในการเล่นสื่อสังคมออนไลน์ร่วมกัน องค์กรจะต้องมีการบริหารจัดการประเด็นภายในองค์กรเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาที่เกิดขึ้นลุกลามไปเป็นภาวะวิกฤตได้ การบริหารจัดการประเด็นที่เป็นประเด็นละเอียดอ่อน เช่น ศาสนา ความเชื่อ หรือการเมือง ที่อาจเป็นปัญหาลุกลามไปเป็นภาวะวิกฤตได้ ดังนั้นการหาวิธีรับมือล่วงหน้าในประเด็นที่ละเอียดอ่อนจะช่วยยับยั้งป้องกันปัญหาหรือช่วยแก้ไขปัญหาล่วงหน้าได้เร็วก่อนที่ปัญหาจะลุกลามกลายเป็นภาวะวิกฤต

**6. สร้างความสัมพันธ์และเก็บข้อมูลของ Online influencer**  
มีความสัมพันธ์ที่ดีกับคนกลุ่มนี้จะทำให้องค์กรได้เปรียบเมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้น บางครั้งองค์กรไม่สามารถใช้การจ้างวานให้ผู้มีอิทธิพลในโลกออนไลน์เหล่านี้นำเสนอข่าวในด้านดีหรือช่วยแก้ไขปัญหาล่วงหน้าได้ การจะเลือกใช้ Online Influencer ในการทำอะไรก็ตามจะต้องเลือกใช้อย่างระมัดระวัง ต้องเลือกใช้ Influencer ให้ถูกประเภทเข้ากับเรื่องที่จะทำการสื่อสาร องค์กรจะต้องมีข้อมูลของ Online Influencer แต่ละคนทำเป็นรายชื่อเก็บไว้ เพื่อดูว่าแต่ละคนมีทัศนคติเป็นบวกหรือทางลบต่อองค์กร แต่ละคนมีผู้ติดตามเท่าไร และมีความเชี่ยวชาญในเรื่องใด จะทำให้การตัดสินใจเลือกใช้หรือติดต่อ Online Influencer ในการบริหารจัดการภาวะวิกฤตมีประสิทธิภาพสูงสุด

เปรียบเทียบขั้นตอนการป้องกันและการเตรียมความพร้อม (Precrisis) ในภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ของธนาคารไทยพาณิชย์และธนาคารกรุงศรีอยุธยา

ขั้นตอนการป้องกัน และการเตรียมความพร้อม	ธนาคารไทยพาณิชย์	ธนาคารกรุงศรี อยุธยา
1. การป้องกันเชิงรุก	เหมือนกัน	
2. การป้องกันเชิงรับ	×	✓
3. ระบบการจัดการหลัง บ้าน	×	✓
4. แผนการจัดการภาวะ วิกฤต	×	✓
5. กฎระเบียบการสื่อสาร ภายในองค์กร	✓	×
6. การสร้างความสัมพันธ์ กับ Online celebrity	×	✓

## 2. ขั้นตอนการตอบสนอง : ถูกที่ถูกเวลา 3 ชม.คือบรรทัดฐาน

ปัจจุบันประเทศไทยได้ก้าวเข้าสู่ประเทศที่เป็น tier 3<sup>rd</sup> ในด้านการใช้สื่อสังคมออนไลน์เป็นอันดับต้นๆในประเทศเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ซึ่งนำหน้าสิงคโปร์แล้ว หมายความว่าในอนาคตการตอบสนองต่อภาวะวิกฤตในสื่อสังคมออนไลน์สำหรับประเทศไทยจะต้องมีการตอบสนองที่เร็วมากยิ่งขึ้น องค์กรต้องมีการเตรียมตัวที่ดีเพียงพอและต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารในการจัดวางระบบเพื่อรองรับภาวะวิกฤตที่จะเกิดขึ้นในโลกออนไลน์ การแก้ไขภาวะวิกฤตขึ้นในสื่อสังคมออนไลน์ไม่มีวิธีที่ตายตัว สิ่งที่องค์กรสามารถทำได้คือการวิเคราะห์ข้อมูลและทำความเข้าใจภาวะวิกฤตในแต่ละกรณีให้ได้มากที่สุด เพื่อหาวิธีการตอบสนองที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ดังนั้นเครื่องมือ SML จึงยังคงเป็นหัวใจหลักในการตอบสนองภาวะวิกฤตเช่นกัน

กระบวนการตอบสนองต่อภาวะวิกฤตในสื่อสังคมออนไลน์ที่องค์กรต้องทำเมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้น คือ

### 2.1 ฟังและวิเคราะห์ทำความเข้าใจภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นเพื่อหาวิธีการตอบสนองที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

เมื่อใช้เครื่องมือ SML เก็บข้อมูลเสียงที่เกิดขึ้นในสื่อสังคมออนไลน์เมื่อเกิดภาวะวิกฤตมาแล้ว ผู้ทำหน้าที่วิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวต้องวิเคราะห์และทำความเข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้นให้ได้มากที่สุด ด้วยการวิเคราะห์ปัจจัย 5 อย่างที่ทำให้เกิดภาวะวิกฤตจากข้อมูลที่ได้มา หากองค์กรต้องการเข้าใจภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น ก็ต้องให้ความสนใจไปที่สาเหตุการเกิดว่าวิกฤตนั้นเกิดขึ้นมาได้อย่างไร ซึ่งปัจจัยทั้ง 5 มีดังต่อไปนี้

2.1.1 ชุมชนออนไลน์ (Online community) ชุมชนแบ่งออกเป็นชุมชนภายใน (internal) และชุมชนภายนอก (external) ชุมชนภายในคือชุมชนออนไลน์ที่ผู้บริโภคหรือลูกค้าขององค์กรรวมตัวกันอยู่ใน platform ขององค์กร ชุมชนภายนอกคือชุมชนออนไลน์ที่กลุ่มคนในโลกออนไลน์รวมตัวกันอยู่ในที่นอกเหนือจาก platform ขององค์กร ระดับความสัมพันธ์ของชุมชนว่ามีการอยู่ร่วมกันอย่างแน่นแฟ้นหรือไม่ หากความสัมพันธ์ของชุมชนเป็นแบบไม่แน่นแฟ้นหรืออยู่ร่วมกันแบบหลวม ชุมชนจะไม่ค่อยมีปฏิสัมพันธ์กับตัวองค์กรในสื่อสังคมออนไลน์มาก พฤติกรรมของชุมชนแบบหลวมคือพร้อมจะกระจายตัวออกไปยังชุมชนภายนอกหากเกิดภาวะวิกฤตขึ้น ซึ่งแตกต่างจากชุมชนที่

มีความสัมพันธ์แบบแน่นแฟ้น จะมีปฏิสัมพันธ์กับตัวองค์กรมาก แต่หากเกิดภาวะวิกฤตขึ้นก็พร้อมที่จะโจมตีองค์กรอย่างรุนแรงเช่นเดียวกัน แต่ส่วนใหญ่แล้วชุมชนออนไลน์ในประเทศไทยจะมีความสัมพันธ์แบบหลวมมากกว่า

2.2.2. เสียงในสังคมออนไลน์ (Social Voice) และปริมาณของเสียงที่เกิดขึ้น เสียงในสังคมแบ่งออกเป็น 2 ประเภทเช่นกัน คือ 1. อารมณ์นำเหตุผล (tend to aggressive) 2. เหตุผลนำอารมณ์ (tend to reasonable) เสียงที่เป็นประเภทอารมณ์นำเหตุผลจะส่งผลกระทบต่อองค์กรมากกว่า เนื่องจากเสียงของสังคมที่ใช้อารมณ์เป็นหลักจะมีลักษณะการเชื่อมโยงเรื่องราวต่างๆ มาเกี่ยวข้องโดยไม่มีเหตุผลและมีแนวโน้มที่ผู้คนในสังคมออนไลน์จะคล้อยตามและเห็นด้วยกับกระแสหรือข้อความที่เกิดขึ้น หากปริมาณเสียงเพิ่มขึ้น 20% จากปริมาณเสียงในช่วงปกติ แสดงว่ามีเหตุการณ์ที่ผิดปกติเกิดขึ้นกับ keywords ที่ใส่ค่าเข้าไป

2.1.3. Online influencer/celebrity สิ่งที่ต้องพิจารณาสำหรับการวิเคราะห์สำหรับ ปัจจัย Online influencer/celebrity คือการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ที่องค์กรมีอยู่กับกลุ่มคนเหล่านี้ ซึ่งองค์กรต้องมีการสร้างความสัมพันธ์มาตั้งแต่ขั้นตอนการเตรียมความพร้อมต่อภาวะวิกฤตในสื่อสังคมออนไลน์ ถ้าต้องการมีข้อได้เปรียบหรือตัวช่วยในการแก้ไขภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์

2.1.4. เนื้อหา (Content) เนื้อหาเป็นปัจจัยที่ต้องทำการวิเคราะห์ต่อเนื่องจาก การวิเคราะห์เสียงในสังคม องค์กรจะต้องทำการวิเคราะห์ว่าเนื้อหาที่เกิดขึ้นในภาวะวิกฤตมีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับคนในสังคมออนไลน์มากน้อยเพียงใด

## 2.2. เฝ้าติดตามสถานการณ์อยู่เสมอจากพฤติกรรมของภาวะวิกฤตเพื่อหาจังหวะการตอบสนองที่ดีที่สุด

ขั้นตอนที่ 2 นี้ในทางปฏิบัติจริง ต้องทำควบคู่ไปกับขั้นตอนที่ 1 เพื่อดูพฤติกรรมของภาวะวิกฤตเพื่อนำไปวิเคราะห์กับปัจจัยทั้ง 5 และหาวิธีการตอบสนองที่เหมาะสมที่สุดสำหรับการจัดการภาวะวิกฤตแต่ละครั้ง ในขั้นตอนนี้สิ่งที่องค์กรต้องทำคือการดูและวิเคราะห์ข้อมูลจากโปรแกรม SML ที่จะแสดงพฤติกรรมของภาวะวิกฤตออกมาในรูปของกราฟ โดยวัดออกมาเป็นปริมาณเสียง (voice) หรือ Conversation ที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วงของภาวะวิกฤต ลำดับพฤติกรรมของภาวะวิกฤตแบ่งออกเป็น 5 ช่วงหลัก และ 1 พฤติกรรมแทรก ดังต่อไปนี้

2.2.1. ขั้น Emerge คือขั้นเริ่มต้น ขั้นที่เริ่มเห็นพฤติกรรมของภาวะวิกฤตที่

เกิดขึ้นว่ามีลักษณะเป็นอย่างไร ในขั้นแรกนี้คือ 1 ชั่วโมงแรกนับจากเกิดภาวะวิกฤตขึ้น

2.2.2 ขั้น Accelerate คือขั้นการกระจายตัว หากองค์กรไม่สามารถจัดการกับปัญหาตั้งแต่ขั้นตอนแรกคือ 1 ชม.แรกได้ ภาวะวิกฤตจะเกิดการกระจายลูกกลมอย่างรวดเร็ว ขั้นนี้คือขั้นที่กราฟจะชันและพุ่งสูงขึ้นมาก ถือว่าเป็นช่วงที่มีความตึงเครียดมากที่สุดสำหรับการจัดการภาวะวิกฤต

2.2.3 Peak point คือจุดสูงสุดของการเกิดภาวะวิกฤต

2.2.4 Decline คือช่วงที่พฤติกรรมของภาวะวิกฤตเริ่มตกลง หรือผู้คนในสื่อสังคมออนไลน์เริ่มพูดถึงภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นน้อยลง แต่การตกลงในขั้นนี้ จะตกลงช้าๆ ไม่ได้ตกลงทันทีหรือตกลงอย่างรวดเร็วเหมือนกับช่วง accelerate ช่วงนี้เป็นช่วงที่เหมาะสมที่สุดที่องค์กรจะเริ่มคิดวางแผนเพื่อหาวิธีการสื่อสาร

2.2.5 Serene คือช่วงนิ่งสงบ เมื่อภาวะวิกฤตเข้าสู่ขั้นนี้ถือว่าภาวะวิกฤตได้จบลงแล้ว และไม่ควรถ้าการสื่อสารอะไรออกมาเพิ่มเติมในช่วงนี้ เพราะเมื่อเรื่องเงียบสงบแล้ว หากองค์กรทำการสื่อสารออกมาอีก ก็มีสิทธิ์ที่จะมีคนกลับมาพูดถึงหรือเปิดประเด็นใหม่ขึ้นได้

2.2.6 Bounce คือช่วงการเดັงกลับ การ Bounce เป็นเรื่องที่น่าเศร้าและไม่ควรให้เกิดขึ้น อย่างที่ได้กล่าวไปใน 5 ขั้นตอนหลักว่าหากองค์กรมีการสื่อสารที่ผิดพลาด เลือกรวิธีการสื่อสารที่ไม่ดีหรือเลือกจังหวะที่ใช้ในการสื่อสารไม่เหมาะสม ก็มีโอกาที่ภาวะวิกฤตจะรุนแรงมากขึ้น

### 2.3. ตอบสนองด้วยความรวดเร็วและจริงใจและตรงประเด็น

เนื้อหาของสารที่ออกไปต้องมีความชัดเจนและตรงประเด็นกับที่ผู้คนในสื่อสังคมออนไลน์อยากรู้ รวมถึงต้องสื่อความจริงใจออกไปให้ได้มากที่สุด ต่อให้เนื้อหาของสารดีเพียงใด ถ้าผู้คนสัมผัสไม่ได้ถึงความจริงใจ ก็จะทำให้การแก้ไขขององค์กรมีประสิทธิภาพลดลงอย่างมาก

เปรียบเทียบขั้นตอนการตอบสนอง (Crisis event) ในภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ของธนาคารไทยพาณิชย์และธนาคารกรุงศรีอยุธยา

ขั้นตอนการตอบสนองต่อภาวะวิกฤต	ธนาคารไทยพาณิชย์	ธนาคารกรุงศรีอยุธยา
1. การฟังและวิเคราะห์ 5 ปัจจัยที่ทำให้เกิดวิกฤต		
1.1 ชุมชนออนไลน์ (Online community)	xx	✓✓
1.2 เสียงในสังคมออนไลน์ (Social Voice)	xx	✓✓
1.3 Online influencer/celebrity	x	✓
1.4 เนื้อหา (Content)	x	✓
2. ฝ่าติดตามสถานการณ์พฤติกรรมของภาวะวิกฤตเพื่อหาจังหวะการตอบสนองที่ดีที่สุด	xx	✓
3. ตอบสนองด้วยความรวดเร็วและจริงใจและตรงประเด็น	x	✓

### 3. ขั้นตอนการปรับปรุงพัฒนา (Revise) : เรียนรู้จากข้อผิดพลาด

จากโครงสร้างของลำดับขั้นการเกิดภาวะวิกฤตและการบริหารจัดการภาวะวิกฤต การบริหารจัดการภาวะวิกฤตในขั้นตอนการตอบสนองถูกจัดอยู่ในขั้นตอนหลังภาวะวิกฤต (Post crisis)

ในขั้นตอนของการปรับปรุงพัฒนาคือการเรียนรู้จากความผิดพลาดที่เกิดขึ้น องค์กรต้องมีการจัดทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องประชุมร่วมกัน เพื่อหาว่า

1. ยังมีจุดอ่อนในส่วนไหน มีข้อผิดพลาดอะไรบ้างจากภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นครั้งล่าสุด
2. องค์กรมีการตอบสนองได้มีประสิทธิภาพมากเพียงใด
3. จะมีการปรับปรุงและพัฒนาอย่างไร

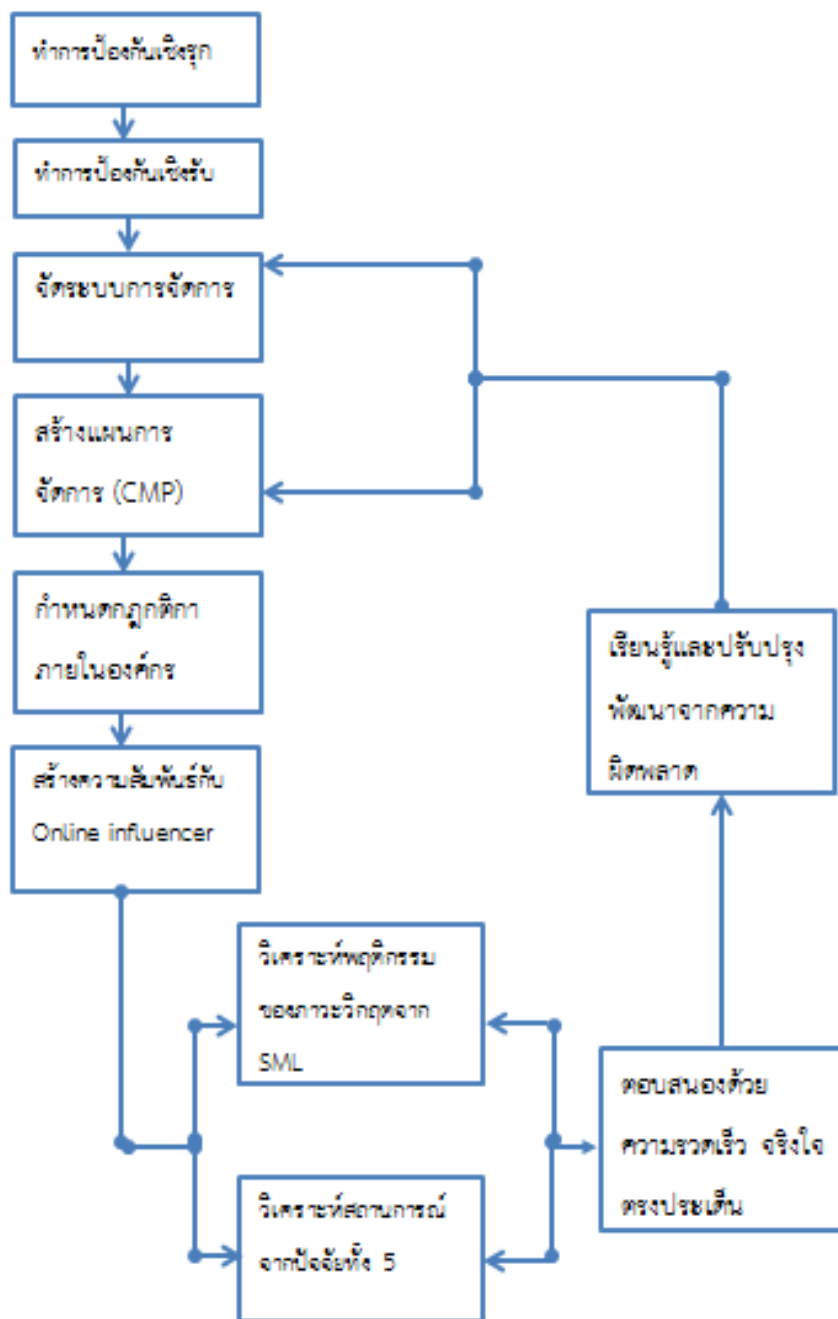
ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องต้องมาช่วยกันออกความคิดเห็นเพื่อให้ได้ข้อมูลและข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นมากที่สุด ยิ่งองค์กรพบข้อผิดพลาดของตัวเองมากจากการจัดการวิกฤตครั้งล่าสุดมากเท่าไร ก็ยิ่งเป็นผลดีในการปรับปรุงและแก้ไขจุดอ่อนมากเท่านั้น

เปรียบเทียบขั้นตอนการปรับปรุงพัฒนา (Post crisis) ในภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ของธนาคารไทยพาณิชย์และธนาคารกรุงศรีอยุธยา

ขั้นตอนการปรับปรุงพัฒนา (revision)	ธนาคารไทยพาณิชย์	ธนาคารกรุงศรีอยุธยา
การประเมินข้อผิดพลาด และการปรับปรุงแก้ไข	✓	✓

สรุปการบริหารจัดการภาวะวิกฤตของธนาคารไทยพาณิชย์และธนาคารกรุงศรีอยุธยา ในภาวะวิกฤตที่ประสบคนละประเภท ธนาคารกรุงศรีอยุธยามีการตอบสนองและการบริหารจัดการภาวะวิกฤตที่เหมาะสมกับปัญหาที่เกิดขึ้นมากกว่าธนาคารไทยพาณิชย์

สรุปกระบวนการในการสื่อสารและจัดการภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์





ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการสื่อสารและการบริหารจัดการภาวะวิกฤตในสื่อสังคมออนไลน์

1. การฟังเสียงในสังคมโดยการใช้เครื่องมือ Social Media listening (SML) การฟังคือสิ่งที่สำคัญที่สุด

2. ระบบการจัดการภายในองค์กรและแผนการจัดการภาวะวิกฤต องค์กรต้องมีการปรับโครงสร้างระบบการจัดการในการตอบสนองต่อสังคมออนไลน์ เมื่อเกิดภาวะวิกฤตในโลกออนไลน์ขึ้น

3. การบริหารจัดการประเด็น (Issue Management) การบริหารจัดการประเด็นเป็นสิ่งทีุ่กองค์กรจำเป็นต้องทำ เนื่องจากการบริหารจัดการประเด็นที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้องค์กรหลีกเลี่ยงภาวะวิกฤตได้ เป็นการป้องกันและจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นก่อนที่จะลุกลามกลายเป็นภาวะวิกฤต สิ่งสำคัญคือองค์กรจะต้องมีการบริหารจัดการประเด็นที่ครอบคลุม และพนักงานในองค์กรต้องมีความเข้าใจตรงกัน

4. ความเร็ว หากองค์กรสามารถจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นได้ภายใน 1-3 ชม.แรก จะสามารถป้องกันปัญหาไม่ให้ลุกลามกลายเป็นภาวะวิกฤตได้ หากเกินจากบรรทัดฐาน 3 ชม. จะต้องมีการกระทำที่ชัดเจนมากเพียงพอที่จะทำให้ผู้คนในสังคมออนไลน์เกิดความพอใจได้

5. การเลือกใช้ Online influencer อย่างเหมาะสมและการสร้างความสัมพันธ์ หากในโลกออฟไลน์ สื่อและนักข่าวคือกลุ่มคนที่องค์กรต้องสร้างความสัมพันธ์เพื่อการช่วยเหลือในการกระจายข่าวสาร ในโลกสังคมออนไลน์ Online influencer แต่องค์กรต้องมีการเลือกใช้ที่เหมาะสมกับเรื่องที่จะทำการสื่อสาร

## อภิปรายผล

กระบวนการสื่อสารและการจัดการภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ แบ่งออกได้เป็น 3 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นตอนก่อนเกิดภาวะวิกฤต (precrisis)
2. ขั้นตอนการตอบสนองต่อภาวะวิกฤต (crisis response)
3. ขั้นตอนหลังภาวะวิกฤต (post crisis)

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารจัดการภาวะวิกฤตในสื่อสังคมออนไลน์ของ Coombs (2015) ถือเป็นขั้นตอนการจัดการวิกฤตพื้นฐานที่เหมือนกับการจัดการภาวะวิกฤตแบบดั้งเดิม แต่รายละเอียดในขั้นตอนแต่ละขั้นค่อนข้างมีความแตกต่างจากการจัดการภาวะวิกฤตแบบดั้งเดิมอยู่พอสมควร

**ขั้นตอนก่อนเกิดภาวะวิกฤต (precrisis)** ถูกแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอนย่อย คือขั้นตอนการป้องกันภาวะวิกฤต และ ขั้นตอนการเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับวิกฤต เนื่องจากก่อนที่จะเกิดภาวะวิกฤตขึ้น องค์กรทุกองค์กรจะต้องมีการเตรียมการทั้งการป้องกันไม่ให้เกิดภาวะวิกฤตขึ้นและด้วยความเป็นสื่อสังคมออนไลน์ที่มีความเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา ทำให้ต้องมีการป้องกันไปพร้อมๆกับการเตรียมพร้อมในการรับมือกับภาวะวิกฤตที่อาจจะเกิดขึ้นได้ทุกเมื่อ เป็นไปตามแนวทางของ Coombs, Stephens, Malone และ Bailey (Coombs, 2015; Stephens, Malone, and Bailey, 2005) เมื่อมาถึงการปฏิบัติในแต่ละขั้นพบว่า ขั้นตอนการป้องกันภาวะวิกฤตในสื่อสังคมออนไลน์ถูกแบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอนย่อย ได้แก่

1. การทำการป้องกันเชิงรุก ด้วยการใช้โปรแกรม Social media listening (SML) เพื่อหาเฝ้าระวังว่ามีเสียงในสังคมออนไลน์เกี่ยวกับองค์กรของเราขึ้นหรือไม่ หากพบว่ามีและเป็นในทางลบ องค์กรต้องเข้าไปจัดการก่อนที่ปัญหาจะลุกลามกลายเป็นภาวะวิกฤต ซึ่งเมื่อเทียบกับการจัดการภาวะวิกฤตในแบบดั้งเดิม ดูเหมือนจะเป็นเรื่องที่ยุ้งยากมากขึ้นเพราะสื่อสังคมออนไลน์ทุกคนสามารถสร้างเนื้อหาของตัวเองได้ (Coombs, 2015) และเมื่อผู้ใช้สามารถสร้างเนื้อหาของตนเองได้ทำให้เกิดข้อมูลในสื่อสังคมออนไลน์อย่างมหาศาล จะรอให้ภาวะวิกฤตเกิดก่อนแล้วจึงหาทางแก้ไขแบบยุคเก่าไม่สามารถทำได้เนื่องจากปัญหาอาจจะมาพร้อมกันในปริมาณมากและกระจายข้อมูลอย่างรวดเร็วจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ใช้งานไม่สามารถแก้ไขได้ทัน (Whiting & Williams, 2013) การป้องกันเชิงรุกจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องทำ แต่ด้วยความที่สื่อสังคมออนไลน์เป็นสื่อใหม่ที่มีการบันทึกข้อมูลทุกอย่างเป็นระบบดิจิทัลอยู่ในอินเทอร์เน็ตที่สามารถดึงข้อมูลมาใช้งานได้ผ่านโปรแกรมต่างๆ (Van Dijk, 2012;

Siapera, 2012) ทำให้การใช้เทคโนโลยี SML รวมถึงช่องทางที่เป็นสื่อใหม่อย่างสื่อสังคมออนไลน์ทำให้องค์กรสามารถเฝ้าระวังและค้นหาปัญหาที่อาจลุกลามกลายเป็นภาวะวิกฤตได้และทำการแก้ไขยับยั้งปัญหาก่อนที่จะกลายเป็นภาวะวิกฤตได้ง่ายมากยิ่งขึ้นเช่นกัน (Liu, Kim and Pennington-Gray, 2015; Coombs, 2015; Grégoire, Salle and Tripp, 2015)

2. การป้องกันเชิงรับ บางครั้งการป้องกันเชิงรุกก็ไม่อาจยับยั้งปัญหาได้ทั้งหมด เนื่องจากมีข้อมูลมหาศาลเกิดขึ้นในแต่ละวัน เครื่องมือ SML อาจไม่สามารถดักจับเสียงที่เกิดขึ้นในทางลบได้หมด หรือปัญหาเกิดขึ้นนอกเหนือจาก Keywords ที่องค์กรใส่เข้าไปทำให้โปรแกรมหาไม่เจอ การป้องกันเชิงรับเป็นขั้นตอนที่พัฒนามาจากแนวคิดการป้องกันภาวะวิกฤตแบบดั้งเดิม คือเมื่อเกิดปัญหาขึ้น ต้องรีบเข้าไปจัดการยับยั้งไม่ให้ปัญหาลุกลามกลายเป็นภาวะวิกฤต แต่ในการจัดการแบบดั้งเดิมนั้นองค์กรอาจไม่รู้ว่าจะสถานการณ์จริงๆเกิดอะไรขึ้น เพราะเป็นระเบียบปฏิบัติการแบบออฟไลน์ การป้องกันเชิงรับจะมีโปรแกรม SML เข้ามาช่วยเหลือ ทำให้องค์กรสามารถวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ง่ายและเข้าใจมากกว่าในยุคออฟไลน์ ด้วยเทคโนโลยีใหม่เหล่านี้ (Aisha, Wok, Manaf and Ismail, 2015)

3. การจัดระบบการจัดการภายในองค์กร ให้ตอบสนองต่อภาวะวิกฤตในสื่อสังคมออนไลน์ คือ การเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือเมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้นได้เร็วที่สุด องค์กรควรสร้างฝ่ายที่รับผิดชอบเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นบนสื่อสังคมออนไลน์โดยตรง การที่องค์กรต้องมีการจัดระบบใหม่เพื่อรองรับภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นในสื่อออนไลน์นั้น เนื่องจากระบบการจัดการภาวะวิกฤตในแบบเก่านั้นถูกคิดขึ้นในยุคที่สื่อสังคมออนไลน์ยังไม่เข้ามามีบทบาทสำคัญเกือบทุกอย่างในชีวิตของผู้คน ทำให้กระบวนการจัดการแบบเก่าที่ต้องใช้เวลานานในการตอบสนอง แต่ในปัจจุบันแทบทุกคนใช้สื่อสังคมออนไลน์หมด จึงเป็นหน้าที่ขององค์กรที่ต้องปรับตัวตาม ใช้สื่อใหม่อย่างสื่อสังคมออนไลน์ในการสร้างปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าของตัวเองมากยิ่งขึ้น (Rapp, Beitelspacher, Grewal and Hughes, 2013) อีกทั้งระบบการขออนุมัติหลายขั้นตอนแบบเก่า ทำให้เกิดความล่าช้า ตอบสนองไม่ทันการกระจายตัวของข้อมูลในสื่อใหม่ เช่นในกรณีของธนาคารไทยพาณิชย์ที่กว่าแถลงการณ์จะได้รับการอนุมัติ ปัญหาก็คือเกิดขึ้นไปแล้ว 48 ชั่วโมง แต่ระบบการจัดการภายในในยุคปัจจุบันที่มีความกระชับ ลดขั้นตอนให้อิสระกับฝ่ายดิจิทัลมากขึ้นจะช่วยให้การตอบสนองต่อภาวะวิกฤตสามารถทำได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่นในกรณีของธนาคารกรุงศรีฝ่ายดิจิทัลขององค์กรได้รับการตั้งเป็นฝ่ายแยกออกมา โดยขึ้นตรงกับผู้บริหาร ไม่ต้องผ่านหลายขั้นตอนในการจะลงมือปฏิบัติ ทำให้ธนาคารกรุงศรีอยุธยาสามารถรับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้นบนสื่อสังคมออนไลน์ได้ดี

4. การทำแผนการจัดการภาวะวิกฤต (CMP) การทำแผนจัดการภาวะวิกฤตเป็นสิ่งที่จำเป็นไม่ว่าจะยุคสมัยใดก็ตาม คือการเตรียมความพร้อมและทำให้คนในองค์กรเกิดความเข้าใจร่วมกัน เมื่อเกิดภาวะวิกฤตในสื่อสังคมออนไลน์ขึ้น ทุกคนจะรู้หน้าที่และขั้นตอนในการรับมือกับปัญหาสอดคล้องกับทฤษฎีแผนการจัดการภาวะวิกฤตแบบดั้งเดิมที่มีการทำ CMP เช่นเดียวกัน แต่ในรายละเอียดของแผนย่อมมีความแตกต่างกัน เนื่องจากขั้นตอนการสร้างระบบการจัดการภายในของภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ก็จะแตกต่างจากระบบการจัดการของภาวะวิกฤตสมัยแบบดั้งเดิม ทำให้แผนที่สร้างขึ้นต้องมีความกระชับมากขึ้น บุคลากรในทีมส่วนใหญ่แกนหลักคือฝ่ายดิจิทัลที่รับผิดชอบเรื่องการสื่อสารออนไลน์เป็นหลัก อาจประกอบด้วยฝ่ายกฎหมาย ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หรือฝ่ายการเงิน ขึ้นอยู่กับแต่ละกรณีที่เกิดขึ้นว่าควรใช้ฝ่ายใดในการบริหารจัดการบ้าง (Barton, 1993; Albrecht, 1996; Bland, 1998; Coombs, 2015)

5. ภาวะเป็ียบภายในองค์กรเกี่ยวกับการใช้สื่อสังคมออนไลน์และการบริหารจัดการประเด็น (Issue Management) องค์กรต้องสร้างภาวะเป็ียบที่เข้มงวดมากยิ่งขึ้น เนื่องจากพนักงานก็ถือเป็นช่องทางหนึ่งที่สามารถช่วยองค์กรทำการสื่อสารได้ทั้งด้านบวกและด้านลบ เมื่อมีสื่อสังคมออนไลน์ ทำให้ผู้คนสร้างปฏิสัมพันธ์กันมากขึ้นกว่าเดิม กล้าแสดงออกมากกว่าเดิม เกิดการกระจายข้อมูลได้รวดเร็วกว่าเดิม (Coombs, 2015) หากไม่มีการตั้งกฎระเบียบไว้ในองค์กร ภาวะวิกฤตต่างๆก็จะมาจากคนในองค์กรอย่างต่อเนื่อง และถ้าไม่สามารถสร้างความเข้าใจร่วมกันให้แก่คนในองค์กรได้ เมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้น คนในองค์กรอาจจะเป็นคนทำให้การบริหารจัดการภาวะวิกฤตยิ่งแย่งลงกว่าเดิมหรืออาจจะเป็นคนสร้างภาวะวิกฤตขึ้นเองก็เป็นได้ (Motarjemi, 2014; Ulmer et al., 2011; Mitroff, 2001; Barton, 1993; Coombs, 2015)

ดังนั้นการวางแผนเพื่อรองรับและการอบรมซักซ้อมแผนร่วมกันภายในทีมหรือองค์กร จะลดความเสี่ยงที่จะเกิดภาวะวิกฤตได้อย่างแน่นอน

6. การทำ Online influencer/celebrity relationship คือการสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลที่มีผู้ติดตามอย่างมากมาในสื่อสังคมออนไลน์ การสร้างความสัมพันธ์ไม่อาจจะสร้างได้ในเวลาไม่นาน องค์กรจะต้องมีการสร้างความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง บางคนต้องใช้เวลาหลายปีในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับเพจเหล่านี้ เพราะเหตุใด Online influencer/celebrity จึงมีอิทธิพลเยอะขนาดนี้ นั่นเพราะการเข้ามาของสื่อใหม่ที่ทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายขึ้น เข้าถึงจากที่ใดก็ได้ขอเพียงมี

โทรศัพท์มือถือ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันมากขึ้น และเหล่า Online influencer/celebrity ก็เปรียบเหมือนผู้นำชุมชนที่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่มากมาย หรือ Opinion leader ของสังคมออนไลน์นั่นเอง (Van Dijk, 2012) ที่ผู้คนในชุมชนนั้นพร้อมจะเชื่อข้อมูลจากกลุ่ม Online influencer/celebrity และบุคคลกลุ่มนี้คือปัจจัยหลักที่จะทำให้เกิดภาวะวิกฤตขึ้นได้และสามารถช่วยเหลือในการแก้ไขภาวะวิกฤตได้เช่นกัน (Maresh-Fuehrer and Smith, 2016) ด้วยเหตุนี้ทำให้องค์กรจะต้องตระหนักถึงการสร้างความสัมพันธ์กับ Online influencer/celebrity หากต้องการปรับตัวให้เข้ากับโลกสังคมออนไลน์

**ขั้นตอนการตอบสนอง (Crisis event) ต่อภาวะวิกฤตในสื่อสังคมออนไลน์** ถูกแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนย่อย คือ

#### 1. วิเคราะห์สถานการณ์จากสาเหตุที่ทำให้เกิดภาวะวิกฤตทั้ง 5 ปัจจัย ได้แก่

1.1 ชุมชนออนไลน์ (Community) ถือเป็นคุณสมบัติหนึ่งของช่องทางการสื่อสารสมัยใหม่ ที่สามารถรวมผู้ใช้หลายคนเข้ามาอยู่ในที่เดียวกันได้ (Coombs, 2015) ซึ่งแต่ละชุมชนจะมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไป ระดับความสัมพันธ์ของแต่ละชุมชนเป็นแบบใด ลักษณะของชุมชนภายในองค์กรเป็นอย่างไร ลักษณะที่แตกต่างกันแต่ชุมชนย่อมส่งผลถึงวิธีการจัดการกับภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นในชุมชนนั้นๆ เช่น หากชุมชนมีความสัมพันธ์กันในระดับไม่มาก อยู่ร่วมกันแบบหลวมเมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้นกับองค์กร พันธะที่อยู่ร่วมกันแบบหลวมก็พร้อมจะสลายและแตกตัวออกไปยังชุมชนอื่น ทำให้การควบคุมจำกัดความเสียหายทำได้ลำบาก จึงต้องใช้วิธีการดึงผู้คนในชุมชนให้กลับมารวมกันอยู่ที่เดียว เพื่อการสื่อสารจะได้ง่ายขึ้นและสามารถจำกัดความเสียหายได้

สิ่งสำคัญอีกสิ่งหนึ่งคือเมื่อองค์กรรู้ว่าต้นเหตุของภาวะวิกฤตเกิดขึ้นที่ใด ให้จัดการกับปัญหาในพื้นที่นั้น (Be where the action is) เป็นอันดับแรก อย่าแก้ไขในplatform อื่นเด็ดขาด การแก้ไขปัญหาผิดที่ นอกจากจะทำให้ปัญหาไม่ได้รับการแก้ไขแล้ว ยังเป็นการกระจายความเสียหายให้กว้างขึ้นอีกด้วย (Coombs, 2015)

1.2 เสียงของสังคม (Social voice) และปริมาณของเสียง ปัจจัยเสียงคือข้อมูล digital footprint ที่เกิดขึ้นในโลกสังคมออนไลน์ มีคนพูดถึงองค์กรแบบไหน เป็นบวกหรือเป็นลบ พูดถึงมากน้อยเพียงใด พูดอยู่ที่ไหนบ้าง และประเภทของเสียงเป็นรูปแบบอารมณ์นำเหตุผล หรือเหตุผลนำอารมณ์ ข้อมูลเหล่านี้องค์กรสามารถใช้เครื่องมือ SML หรือโปรแกรม Digimind ที่ติดตาม digital footprint ผ่าน keywords, Social measure ที่สามารถดูการกระจายของเสียงได้ว่าภาวะ

วิกฤตที่เกิดขึ้นได้กระจายไปถึงจุดไหนแล้วเพื่อที่จะวางแผนการจัดการได้อย่างเหมาะสม หรือ conver counter ที่เป็นโปรแกรมนับปริมาณเสียงที่เกิดขึ้นโดยตรง ก็จะทำให้ห้องค์สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ได้ดียิ่งขึ้น เช่น ในกรณีของธนาคารกรุงศรีอยุธยาที่เกิดความผิดพลาดจากการออกแถลงการณ์ในครั้งแรกซึ่งเป็นกลยุทธ์การขอโทษและยอมรับผิด (Full apology) ดูจะเป็นกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ จึงทำให้เกิดผลเสียมากกว่าเดิม จากนั้นธนาคารจึงได้ทำการวิเคราะห์สถานการณ์ใหม่ตามหลักของการติดตามผลขณะเกิดภาวะวิกฤตและพบว่าไม่มีประโยชน์ที่จะทำการสื่อสารออกไป จึงเลือกใช้กลยุทธ์การนิ่งเฉย ซึ่งมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์การปฏิเสธความผิดที่เกิดขึ้น (Denial) (Ki and Brown, 2013; Coombs, 1999 as cite in Ulmer et al., 2011; Coombs, 2015; Benoit, 1995) ถือเป็นการตัดสินใจที่ถูกต้องตามหลักการของธนาคารกรุงศรี เนื่องจากกลยุทธ์การปฏิเสธ เหมาะที่จะใช้ในกรณีที่ตัวองค์กรมาได้มีความผิด หรือเกิดข่าวลือขึ้น ซึ่งในกรณีของคุณป้าผู้จัดการที่ลืบลูกน้องทิ้ง เป็นคดีส่วนบุคคล องค์กรไม่ควรเอาตัวเองเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับ ซึ่งไม่ใช่ความผิดของธนาคารอยู่แล้ว การตัดสินใจเปลี่ยนกลยุทธ์และเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมได้เกิดจากการฟังเสียงของผู้คนในสื่อสังคมออนไลน์และการวิเคราะห์อย่างมีประสิทธิภาพนั่นเอง

จะเห็นว่าเครื่องมือและเทคโนโลยีใหม่ๆที่เกิดขึ้นมาพร้อมกับสื่อใหม่อย่างสื่อสังคมออนไลน์เป็นหัวใจหลักที่จะช่วยองค์กรในการบริหารจัดการภาวะวิกฤตในสื่อสังคมออนไลน์แล้วได้เป็นอย่างดี (Aisha, Wok, Manaf and Ismail, 2015) สิ่งที่น่าสนใจคือแม้ว่าสื่อสังคมออนไลน์จะเข้ามามีบทบาทสำคัญในปัจจุบัน และทำให้กระบวนการของหลายองค์กรต้องมีการปรับตัวอย่างมาก บางองค์กรกลัวสื่อสังคมออนไลน์จนไม่กล้ายุ่งและไม่ปรับตัว บางองค์กรไม่กลัวสื่อสังคมออนไลน์จนเกิดความประมาท ส่งผลให้เกิดความเสียหายจากภาวะวิกฤตอย่างร้ายแรงโดยไม่มีเตรียมตัว แต่ยิ่งสื่อสังคมออนไลน์พัฒนาไปมากเพียงใด เทคโนโลยีที่ถูกคิดค้นขึ้นเพื่อตอบสนองกับสื่อใหม่ก็พัฒนาตามมาด้วยเช่นกัน และด้วยเทคโนโลยีเหล่านี้จะช่วยให้ภาวะวิกฤตที่เกิดบนสื่อสังคมออนไลน์ไม่ใช่เรื่องที่ไม่สามารถคาดเดาได้อีกต่อไป ด้วยความสามารถในการติดตามข้อมูลในอินเทอร์เน็ตที่มีความแม่นยำมากกว่าในยุคออฟไลน์ ทำให้องค์กรสามารถทำความเข้าใจและวิเคราะห์สถานการณ์วิกฤต พลิกให้เป็นโอกาสได้มากกว่าในสมัยก่อนอีกด้วย เช่นในกรณีของร้านอาหารญี่ปุ่น Ootoya ที่เกิดภาวะวิกฤตเรื่องเนื้อหมูมีพยาธิอยู่ภายใน Ootoyaก็สามารถออกมาแถลงข่าวและกระจายข่าวสารไปยังเว็บไซต์ข่าวออนไลน์ต่างๆ รวมถึงแอมโพรโมชันลดราคาไปด้วย ทำให้ผู้คนจำนวนมากรวมตัวกันมาทานอาหารของ Ootoya

1.3 เนื้อหา (Content) ตัวเนื้อหาที่เกิดขึ้นในภาวะวิกฤตนั้นสิ่งที่องค์กรต้องวิเคราะห์คือความเกี่ยวข้องของเนื้อหากับผู้คนในสื่อสังคมออนไลน์ หากเนื้อหาดังกล่าวมีความเกี่ยวข้องกับผู้คนมาก ปัญหาที่น้อยมีแนวโน้มที่จะเกิดเป็นภาวะวิกฤตได้ง่าย เนื่องจากสังคมไทยเป็นสังคมที่เอาอารมณ์นำเหตุผล การมีเรื่องที่เปราะบางและละเอียดอ่อน เช่น การเหยียดสถาบัน หรือทหารมีมิติกับประชาชน ก็สามารถเป็นภาวะวิกฤตได้ทันที เนื่องจากคนส่วนมากมีอารมณ์ร่วมกับเรื่องราวที่เกิดขึ้นโดยไม่ได้ใช้เหตุผลในการค้นหาข้อเท็จจริงก่อน ทำให้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาเหล่านี้กลายเป็นภาวะวิกฤตได้ง่าย

1.4 Online influencer องค์กรที่มีการตื่นตัวและให้ความสำคัญกับสื่อสังคมออนไลน์ย่อมรู้ดีอยู่แล้วถึงความสำคัญของการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับ Online influencer/celebrity ดังนั้นการวิเคราะห์ระดับความสัมพันธ์ขององค์กรกับบุคคลกลุ่มนี้จะช่วยให้ได้เปรียบในการแก้ไขภาวะวิกฤตได้มาก การสร้างความสัมพันธ์กับ Online influencer/celebrity ไม่มีความจำเป็นต้องเน้นที่จำนวนผู้ติดตามของแต่ละคน ถ้ามาวิเคราะห์จากปัจจัยอื่นประกอบแล้ว การเลือก Online influencer/celebrity ให้ถูกกับเนื้อหาและกลุ่มเป้าหมายที่เราจะทำการสื่อสารน่าจะเป็นสิ่งที่สำคัญมากกว่า ถ้าเราอยากทำการสื่อสารเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ยา เราควรขอให้ Online influencer/celebrity ที่มีอาชีพเกี่ยวกับยาเป็นผู้ช่วยสื่อสาร เช่นเดียวกันกับในภาวะวิกฤต กลุ่มผู้บริโภคขององค์กรเราคือกลุ่มใด ควรเลือกใช้ Online influencer/celebrity ให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายขององค์กร

2. การวิเคราะห์พฤติกรรมของภาวะวิกฤตด้วยเครื่องมือ SML ต้องทำควบคู่ไปพร้อมกับการวิเคราะห์ปัจจัยทั้ง 5 เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการเลือกวิธีการตอบสนองต่อภาวะวิกฤต การวิเคราะห์พฤติกรรมของ Conversation ที่เกิดขึ้นในภาวะวิกฤต ทำให้องค์กรรู้จังหวะที่จะต้องทำการสื่อสาร อย่างที่ผู้เชี่ยวชาญด้านการประชาสัมพันธ์ คุณชินสินธุ์ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ การจัดการภาวะวิกฤตในสื่อสังคมออนไลน์ไม่มีขั้นตอนที่แน่นอนตายตัว แต่ละกรณีต้องใช้วิธีการจัดการที่แตกต่างกันออกไป สิ่งที่จะช่วยให้องค์กรสามารถทำการวิเคราะห์เพื่อหาวิธีการจัดการได้ดีที่สุดคือ “ข้อมูล” ทุกอย่างที่มี

การที่ต้องทำการสื่อสารในช่วง conversation กำลังลดลงหรือช่วง decline เป็นเพราะในช่วงพฤติกรรมนั้นเสียงที่คนพูดถึงเริ่มน้อยลง หมายความว่าผู้คนเริ่มให้ความสนใจน้อยลงและมีแนวโน้มที่จะไม่ใช้อารมณ์นำเหตุผลเหมือนในช่วง accelerate ที่ผู้คนเต็มไปด้วยอารมณ์โกรธ และไม่พอใจ ทำให้การเลือกที่จะทำการสื่อสารในช่วงนี้ดูจะเป็นเหตุผลเป็นผลมากที่สุด การไม่วิเคราะห์

สถานการณ์และดูช่วงจังหวะเพื่อทำการสื่อสารแบบธนาคารไทยพาณิชย์ คุณจะไม่ใช่วิธีที่เหมาะสมซักเท่าไรหรอก แต่อย่างไรก็ตาม หากองค์กรสามารถจัดการปัญหาได้ในช่วง 1 ชั่วโมงแรก หรือช่วง Emerge จะเป็นวิธีแก้ปัญหาที่สมบูรณ์แบบมากที่สุด หรืออีกวิธีหนึ่งที่คุณจินตนาการได้พูดไว้ คือการทำให้ conversation ถึงจุดพีคให้เร็วที่สุด นั่นคือทำการสื่อสารช่วงที่กำลัง accelerate ซึ่งสิ่งที่น่าสนใจคือ จังหวะไม่มีความตายตัว กรณีส่วนใหญ่อาจจะต้องทำการสื่อสารในช่วง decline ที่ conversation กำลังตก แต่ก็ยังมีบางกรณีที่ต้องทำการสื่อสารเพื่อให้ไปถึงจุด peak point ให้เร็วที่สุด เพื่อ conversation จะได้ตกลงเร็วที่สุด เพราะเมื่อผู้คนในสื่อสังคมออนไลน์ได้เห็นการสื่อสารจากองค์กรในช่วงที่ยังเป็นอารมณ์นำเหตุผลอยู่ ก็มีโอกาสที่จะเกิดความไม่พอใจในคำตอบ เกิดเป็นอารมณ์โกรธมากยิ่งขึ้นและทำการระบายความโกรธนั้นออกมาผ่านสื่อสังคมออนไลน์ซึ่งก็คือการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนในสื่อสังคมออนไลน์ การสร้างปฏิสัมพันธ์ในสื่อสังคมออนไลน์นั้นไม่จำเป็นต้องรู้จักกันมาก่อนก็สามารถสร้างปฏิสัมพันธ์กันได้ การสร้างปฏิสัมพันธ์ต่อกันคือการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น รวมถึงการได้ระบายอารมณ์ลงในสื่อสังคมออนไลน์ต่อกันเป็นลูกโซ่ด้วยคุณสมบัติของสื่อสังคมออนไลน์ (Coombs, 2015; Siapera, 2012) เมื่อผู้คนเหล่านั้นได้ระบายอารมณ์ของตนเองออกไป จึงเป็นที่มาของการเข้าสู่ช่วง decline ของ conversation ในที่สุด แต่องค์กรไม่มีทางรู้ได้ล่วงหน้าว่าจะต้องเจอกับสถานการณ์แบบใด หรือภาวะวิกฤตแบบไหน แต่องค์กรสามารถทำการวิเคราะห์จากข้อมูลและปัจจัยที่เทคโนโลยีจากสื่อใหม่เก็บรวบรวมมาได้ เพื่อหาวิธีการตอบสนองที่ดีที่สุด

3. ตอบสนองด้วยความรวดเร็ว จริงใจ ตรงประเด็น เมื่อองค์กรทำการวิเคราะห์สถานการณ์ทุกอย่างจนมั่นใจแล้วจึงทำการสื่อสารออกไป สิ่งสำคัญที่จะพลาดไม่ได้ก่อนทำการส่งการสื่อสารออกไปคือ สารของเรามีข้อเท็จจริงที่ผู้คนคาดหวังและความจริงใจมากพอหรือยัง การประดิษฐ์คำในสารให้ดูมีความจริงใจมากที่สุดคือหัวใจหนึ่งที่ผู้คนคาดหวังจะได้อ่านจากองค์กรที่เกิดภาวะวิกฤตขึ้น (Capozzi & Rucci, 2013; Souiden and Pons, 2009; Siomkos and Malliaris, 1992) และกระบวนการวิเคราะห์ทั้ง 2 ข้อที่ต้องทำก่อนจะทำการตอบสนอง ต้องดำเนินการวิเคราะห์ด้วยความเร็ว เพราะภาวะวิกฤตไม่ค่อยอยู่เฉยๆให้องค์กรมาจัดการ ระยะเวลาในการตอบสนองที่ดีที่สุดสำหรับภาวะวิกฤตในสื่อสังคมออนไลน์คือไม่เกิน 3 ชม. นับตั้งแต่ภาวะวิกฤตเกิดขึ้นหรือเร็วที่สุดเท่าที่องค์กรสามารถทำได้ (Guth and Marsh, 2007; Capozzi & Rucci, 2013; Coombs, 2015) และ



สารที่ส่งออกไปต้องตรงประเด็นและมีความสมเหตุสมผลกับปัญหาที่เกิดขึ้น ความสมเหตุสมผลของสารเมื่อรวมกับความจริงใจในสารแล้วจะทำให้สามารถโน้มน้าวใจผู้รับสารได้มีประสิทธิภาพมากที่สุด (Rank, 1976) และสิ่งสุดท้ายคืออย่าลืมน่าจะทำการสื่อสารกับใคร (Guth and Marsh, 2007; Coombs, 2015)

กรณีตัวอย่างของธนาคารไทยพาณิชย์เป็นตัวอย่างการออกแบบสารที่ไม่ดีพอ เนื่องจากตัวภาวะวิกฤตของไทยพาณิชย์จัดอยู่ในภาวะวิกฤตในสื่อสังคมออนไลน์ประเภทการทำทนายหรือเรียกกร้อง โดยการเปิดโปง (Expose challenges) ซึ่งกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการตอบสนองต่อภาวะวิกฤตประเภทนี้คือ การยอมรับผิดและขอโทษ (Full apology) และอธิบายข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น (Coombs, 2010) แต่สารของธนาคารไทยพาณิชย์และข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นเป็นคนละประเด็นกัน เนื่องจากแท้จริงแล้วภาวะวิกฤตของธนาคารไทยพาณิชย์ไม่ใช่การถูกเปิดโปง แต่เป็นภาวะวิกฤตด้านข้อมูลขององค์กร (Information crises) (Motarjemi, 2014; Ulmer et al., 2011; Mitroff, 2001; Barton, 1993; Coombs, 2015) ซึ่งสิ่งที่ธนาคารไทยพาณิชย์ควรเลือกที่จะตอบสนองหลังจากทำการวิเคราะห์ปัจจัยทั้ง 5 รวมถึงพฤติกรรมของภาวะวิกฤตแล้ว คือการอธิบายข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น โดยไม่บอกว่าเอกสารที่ออกไปเป็นความผิดพลาดจริงและยอมรับผิด เพราะทำให้ประเด็นของปัญหาเปลี่ยนไปและไม่สามารถกลับมาแก้ไขได้ ควรทำการสื่อสารออกไปว่าเป็นการคัดคุณสมบัติเฉพาะในตำแหน่งดังกล่าว เนื่องจาก 14 สถาบันในรายชื่อมีหลักสูตรที่สอนวิชาที่จำเป็นต้องใช้ในการสอบใบประกอบผู้ให้คำปรึกษาด้านการเงิน ดูจะเป็นการตอบสนองในสื่อสังคมออนไลน์ที่เหมาะสมที่สุด

### ขั้นตอนหลังภาวะวิกฤต (post crisis)

ขั้นตอนสุดท้ายในกระบวนการจัดการภาวะวิกฤตในสื่อสังคมออนไลน์คือขั้นตอนการปรับปรุงพัฒนาระบบและแผนการจัดการภาวะวิกฤต (revision)

ในขั้นตอนของการปรับปรุงพัฒนาคือการเรียนรู้จากความผิดพลาดที่เกิดขึ้น องค์กรต้องมีการจัดทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องประชุมร่วมกัน เพื่อหาว่า

1. ยังมีจุดอ่อนในส่วนไหน มีข้อผิดพลาดอะไรบ้างจากภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นครั้งล่าสุด
2. องค์กรมีการตอบสนองได้มีประสิทธิภาพมากเพียงใด
3. จะมีการปรับปรุงและพัฒนาอย่างไร

ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องต้องมาช่วยกันออกความคิดเห็นเพื่อให้ได้ข้อมูลและข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น

มากที่สุด ยิ่งองค์กรพบข้อผิดพลาดของตัวเองมากจากการจัดการวิกฤตครั้งล่าสุดมากเท่าไร ก็ยิ่งเป็นผลดีในการปรับปรุงและแก้ไขจุดอ่อนมากเท่านั้น (Guth and Marsh, 2007; Coombs, 2015)

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการสื่อสารและการบริหารจัดการภาวะวิกฤตในสื่อสังคมออนไลน์

1. การฟังเสียงในสังคมโดยการใช้เครื่องมือ Social Media listening (SML) การฟังคือสิ่งที่สำคัญที่สุด เพราะกระแสในสังคมออนไลน์มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สิ่งที่ต้องทำคือการเฝ้าติดตามเพื่อทำความเข้าใจสถานการณ์และวางแผนการจัดการที่เหมาะสมกับภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นให้ได้มากที่สุด ซึ่งเครื่องมือดังกล่าวถือเป็นเรื่องใหม่สำหรับสังคมไทย เป็นเทคโนโลยีที่มาพร้อมกับสื่อสังคมออนไลน์ที่สามารถช่วยเหลือองค์กรในการปรับตัวให้เข้ากับยุคสื่อสังคมออนไลน์ได้มาก จากกรณีของธนาคารทั้งสองจะเห็นได้ชัดเลยว่าเครื่องมือ SML มีผลอย่างมากในการช่วยองค์กรในการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อตัดสินใจในการตอบสนองต่อภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น ทำให้ธนาคารกรุงศรีอยุธยาสามารถเลือกวิธีการตอบสนองที่เหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพมากที่สุดได้ จึงไม่สามารถปฏิเสธได้ที่เครื่องมือ Social Media listening จะเป็นหนึ่งในปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการภาวะวิกฤตในสื่อสังคมออนไลน์

2. ระบบการจัดการภายในองค์กรและแผนการจัดการภาวะวิกฤต องค์กรต้องมีการปรับโครงสร้างระบบการจัดการในการตอบสนองต่อสังคมออนไลน์ เมื่อเกิดภาวะวิกฤตในโลกออนไลน์ขึ้น ระบบที่จะตอบสนองต่อปัญหาต้องมีความกระชับ ฝ่ายที่เป็นผู้ดูแลรับผิดชอบต้องได้รับมอบอำนาจในการตัดสินใจเพื่อสามารถตอบสนองต่อภาวะวิกฤตได้อย่างรวดเร็วไม่ให้ความเสียหายลุกลาม ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและตระหนักถึงความสำคัญของสังคมออนไลน์มากยิ่งขึ้น องค์กรต้องมีการวางแผนการจัดการภาวะวิกฤตเพื่อเตรียมพร้อมต่อภาวะวิกฤตไว้ล่วงหน้า สิ่งสำคัญคือผู้บริหารขององค์กรต้องมีความเข้าใจในโลกยุคสื่อสังคมออนไลน์และให้การสนับสนุนพร้อมจะเปลี่ยนแปลงระบบที่ดีภายในองค์กรจึงจะเกิดขึ้นได้ หากผู้บริหารอนุมัติให้ตั้งฝ่ายออนไลน์ออกมารับมือกับภาวะวิกฤตในสื่อสังคมออนไลน์ได้โดยตรง แต่ต้องมาขออนุมัติจากผู้บริหารทุกครั้งเหมือนเดิมก่อนจะลงมือ

ทำอะไร ก็คงไม่สามารถตอบโจทย์ระบบที่มีประสิทธิภาพในการตอบสนองต่อภาวะวิกฤตในสื่อสังคมออนไลน์ได้ในแบบที่ธนาคารกรุงศรีอยุธยากำลังทำ

3. การบริหารจัดการประเด็น การบริหารจัดการประเด็นเป็น สิ่งที่ทุกองค์กรจำเป็นต้องทำ เนื่องจากการบริหารจัดการประเด็นที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้องค์กรหลีกเลี่ยงภาวะวิกฤตได้ เป็นการป้องกันและจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นก่อนที่จะลุกลามกลายเป็นภาวะวิกฤต สิ่งสำคัญคือองค์กรจะต้องมีการบริหารจัดการประเด็นที่ครอบคลุม และพนักงานในองค์กรต้องมีความเข้าใจตรงกัน

4. ความเร็ว ความเร็วยังคงเป็นปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการภาวะวิกฤต อยู่เสมอ หากองค์กรสามารถจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นได้ภายใน 1-3 ชม.แรก จะสามารถป้องกันปัญหาไม่ให้ลุกลามกลายเป็นภาวะวิกฤตได้ แต่ไม่ใช่ปัจจัยเดียวที่องค์กรต้องคำนึงจนลืมปัจจัยแห่งความสำเร็จตัวอื่น หากองค์กรไม่สนใจที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ ไม่ฟังเสียงของผู้คนในสื่อสังคมออนไลน์ก่อนจะตัดสินใจเลือกการตอบสนอง เน้นแค่ความเร็วในการตอบสนองเพียงอย่างเดียว ก็อาจจะทำให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดีได้ การตอบสนองที่ดีที่สุดคือการตอบสนองที่มีคุณภาพ ตรงประเด็นและเร็วที่สุด ซึ่งการจะวิเคราะห์สถานการณ์และเลือกการตอบสนองที่ดีที่สุดได้ ทีมงานต้องมีระบบที่ดีและต้องมีประสบการณ์ที่เยอะพอจะทำการวิเคราะห์ให้ได้

หากการตอบสนองเกินจากบรรทัดฐาน 3 ชม. จะต้องมีการกระทำหรือสารที่ชัดเจนมากเพียงพอที่จะทำให้ผู้คนในสังคมออนไลน์เกิดความพอใจได้เพื่อทดแทนกับเวลาที่เสียไปก็ถือเป็นการตอบสนองที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพได้เช่นกัน

5. การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับ Online influencer/celebrity เป็นสิ่งที่จำเป็นต้องทำอย่างยั้งในยุคปัจจุบัน หากในโลกออฟไลน์ สื่อและนักข่าวคือกลุ่มคนที่ที่เป็นผู้นำทางความคิดและองค์กรต้องสร้างความสัมพันธ์เพื่อการช่วยเหลือในการกระจายข่าวสาร ในโลกสังคมออนไลน์ Online influencer ก็ทำหน้าที่เช่นเดียวกันกับสื่อและนักข่าวคือเป็นผู้นำทางความคิดของผู้คนในโลกสังคมออนไลน์เช่นกัน หรืออาจจะมีอิทธิพลมากกว่าสื่อในยุคปัจจุบันก็เป็นได้ Online influencer/celebrity สามารถช่วยเหลือองค์กรในภาวะวิกฤตได้หรือสามารถสร้างภาวะวิกฤตให้กับองค์กรได้เช่นกัน ดังนั้นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับ Online influencer/celebrity ว่าจะช่วยสร้างข้อได้เปรียบมหาศาลให้กับองค์กรอย่างแน่นอน

### ข้อจำกัดในการวิจัย

กรณีที่นำมาศึกษาเป็นกรณีพิเศษเฉพาะเจาะจงสำหรับภาวะวิกฤตและศึกษาเฉพาะกับธนาคารพาณิชย์ อาจมีความยากในการนำไปประยุกต์ใช้กับภาวะวิกฤตในกรณีทั่วไป

### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ในงานวิจัยครั้งหน้าควรหากรณีภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นในบริบทสังคมไทยมาทำการวิเคราะห์ด้วยบทให้เยอะกว่านี้ เพื่อจะได้เห็นภาพที่เป็นรูปธรรมในการบริหารจัดการภาวะวิกฤตในสื่อสังคมออนไลน์มากยิ่งขึ้น
2. เลือกกรณีศึกษาเพื่อมาทำการวิเคราะห์ด้วยบทที่มาจากธุรกิจประเภทอื่นนอกจากธุรกิจธนาคาร เพื่อจะได้ผลที่หลากหลายและมีความครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

### ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้

ประเด็นการแบ่งแยก (Discrimination) จากในกรณีศึกษาของธนาคารไทยพาณิชย์ เป็นประเด็นที่ทุกองค์กรควรให้ความสำคัญและระมัดระวังเป็นอย่างมากในการทำการสื่อสาร การบริหารจัดการ ประเด็นจะช่วยให้องค์กรสามารถแก้ไขปัญหาที่มีความละเอียดอ่อนเหล่านี้ได้ก่อนจะกลายเป็นภาวะวิกฤต

## รายการอ้างอิง

- กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, ส. ส. อ. (2015). *รายงานผลการสำรวจพฤติกรรมผู้ใช้อินเทอร์เน็ตในประเทศไทย ปี 2558* (1 ed.): สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2015). *บิ๊กไทยพาณิชย์รูดแจง มรก.สั่งสาขาคุมมหา'ลัยในพื้นที่* Retrieved 29 June 2016 from <http://www.moe.go.th/moe/th/news/detail.php?NewsID=42042&Key=hotnews>.
- กิริติ บุญเลิศ. (2515). *ตรรกวิทยาทั่วไป*. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- ปรีชา ช่างขวัญยืน. (2522). *การใช้เหตุผล*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มิตรสยาม.
- SCB. (2015). *ไทยพาณิชย์ ร่วมประชุม ม.ราชภัฏ และ ม.เทคโนโลยีราชมงคล ปรับความเข้าใจพร้อมหารือแนวทางความร่วมมือกรณีการรับสมัครงาน พร้อมยืนยันนโยบายรับนักศึกษาจากทุกสถาบันเข้าร่วมงาน* Retrieved 29 June, 2016 from <http://www.scb.co.th/th/news/2015-07-03/nws-recruit-150703>.
- SCB. (2015). *คำชี้แจงกรณีธนาคารไทยพาณิชย์ลงประกาศโฆษณารับสมัครงาน* Retrieved 29 June 2016 from <http://www.scb.co.th/th/news/2015-06-30/nws-recruit>.
- SCB. (2015). *ไทยพาณิชย์ชี้แจงข้อเท็จจริงเรื่องประกาศรับสมัครงาน* Retrieved 29 June 2016 from <http://www.scb.co.th/th/news/2015-06-30/nws-recruit>.
- SCB. (2015). *ไทยพาณิชย์ ชี้แจงกรณีประกาศรับสมัครงาน พร้อมยืนยันนโยบายรับนักศึกษาจากทุกสถาบันเข้าร่วมงาน* Retrieved 29 June 2016 from <http://www.scb.co.th/th/news/2015-06-30/nws-recruit>.
- อรรวรรณ ปิรันธน์โอวาท. (2549). *การสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ* พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Aisha, T. S., Wok, S., Manaf, A. M. A., & Ismail, R. (2015). Exploring the Use of Social Media During the 2014 Flood in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 211, 931-937.

- Alabdulkareem, S. A. (2015). Exploring the Use and the Impacts of Social Media on Teaching and Learning Science in Saudi. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 182, 213-224.
- Albrecht, S. (1996). *Crisis management for corporate self-defense: How to protect your organization in a crisis How to stop a crisis before It starts*. New York: American Management Association.
- Barton, L. (1993). *Crisis in organizations: managing and communication in the heat of chaos*. Cincinnati, Ohio: SOUTH-WESTERN PUBLISHING CO.
- Benkler, Y. (2006). *The wealth of networks, how social production transforms market and freedom*. New haven and London: Yale University Press.
- Benoit, W. L. (1995). *Accounts, excuses, and apologies a theory of image restoration strategies*. New York: State University of New York Press, Albany.
- Bem, D. J. (1970). *Beliefs, attitudes, and human affairs*. Belmont, Calif: Brooks/Cole Pub. Co.
- Bettinghaus, E. P., & Cody, M. J. (1994). *Persuasive communication* (5 ed.). London: Thomson Learning, Inc.
- Bochner, S., & Insko, C. A. (1966). Communicator discrepancy, source credibility, and opinion change. *Journal of Personality and Social Psychology*, 4(6), 614-621.
- Boin, A. (2008). *Crisis management* (Vol. 2). London: SAGE Publications Ltd.
- Bowers, J. W., Ochs, D. J., & Jensen, R. J. (1993). *The rhetoric of agitation and control* (2nd ed.). Prospect Heights, IL: Waveland Press.
- Bland, M. (1998). *Communication out of a crisis*. Hampshire: Macmillan press Ltd.
- Brown, N. A., & Billings, A. C. (2013). Sports fans as crisis communicators on social media websites. *Public Relations Review*, 39(1), 74-81.
- Bruhn, M., Schoenmueller, V., & Schäfer, D. B. (2012). Are social media replacing traditional media in terms of brand equity creation? *Management Research Review*, 35(9), 770-790.
- Capozzi, L., & Rucci, S. R. (2013). *Crisis management in the age of social media*. 222 East 46th Street, NY: Business Expert Press, LLC.
- Christou, E. (2015). Branding Social Media in the Travel Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 175, 607-614.

- Coombs, W. T. (2015). *Ongoing crisis communication planning, managing, and responding* (4 ed.). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- 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. (2004). Impact of past crises on current crisis communication. *Journal of Business Communication*, 41(3), 265-289. doi: 10.1177/0021943604265607
- Dawar, N. (1998). Product-Harm crises and the signaling ability of brands. *International Studies of Management & Organization*, 28(3), 109.
- Dean, D. H. (2004). Consumer reaction to negative publicity. *Journal of Business Communication*, 41(2), 192-211. doi: 10.1177/0021943603261748
- Dinsmore, D. L., Loughlin, S. M., Parkinson, M. M., & Alexander, P. A. (2015). The effects of persuasive and expository text on metacognitive monitoring and control. *Learning and Individual Differences*, 38, 54-60.
- DiStaso, M. W., Vafeiadis, M., & Amaral, C. (2015). Managing a health crisis on Facebook: How the response strategies of apology, sympathy, and information influence public relations. *Public Relations Review*, 41(2), 222-231.
- Finet, D. (1994). Sociopolitical consequences of organizational expression. *Journal of Communication*, 44(4), 114-131.
- Freberg, K. (2012). Intention to comply with crisis messages communicated via social media. *Public Relations Review*, 38(3), 416-421.
- Gore, P., Madhavan, S., Curry, D., McClurg, G., & et al. (1998). Persuasive messages. *Marketing Health Services*, 18(4), 32-43.
- Greene, D. H. (2005). CHAPTER 15: Crisis communications (pp. 166-175): International Council of Shopping Centers.
- Grégoire, 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, E. 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* (3rd ed.). Boston: Pearson Education, Inc.
- Hayes, B., & Kotwica, K. (2013). Understanding Threats from New Internet Technologies *Crisis Management at the Speed of the Internet* (pp. 1-3). Boston: Elsevier.
- Hong, J.-C., Hwang, M.-Y., Szeto, E., Tsai, C.-R., Kuo, Y.-C., & Hsu, W.-Y. (2016). Internet cognitive failure relevant to self-efficacy, learning interest, and satisfaction with social media learning. *Computers in Human Behavior, 55*, 214-222.
- Hovland, C. I., Janis, I. L., & Kelley, H. H. (1953). *Communication and persuasion: psychological studies of opinion change*. New Haven: 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*.
- Jong, W., & Dückers, M. L. A. (2016). Self-correcting mechanisms and echo-effects in social media: An analysis of the “gunman in the newsroom” crisis. *Computers in Human Behavior, 59*, 334-341.
- Kahane, H. (1976). *Logic and contemporary rhetoric*. CA: Wadsworth publishing company, Inc.
- Kahle, L. R., & Homer, P. M. (1985). Physical attractiveness of the celebrity endorser: A social adaptation perspective. *Journal of Consumer Research, 11*, 954-961.
- Ki, E.-J., & Nekmat, E. (2014). Situational crisis communication and interactivity: Usage and effectiveness of Facebook for crisis management by Fortune 500 companies. *Computers in Human Behavior, 35*, 140-147.
- Kim, H.-j., Park, S.-b., & Jo, G.-s. (2014). Affective social network--happiness inducing social media platform. *Multimedia Tools and Applications, 68*(2), 355-374.
- Lachlan, K. A., Spence, P. R., Lin, X., Najarian, K., & Del Greco, M. (2016). Social media and crisis management: CERC, search strategies, and Twitter content. *Computers in Human Behavior, 54*, 647-652.

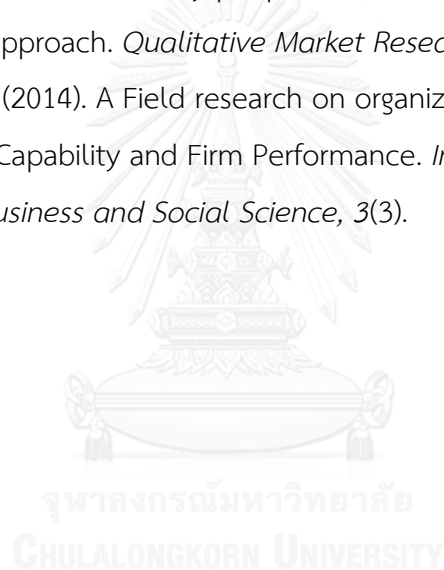


- Landman, A. (2010). BP's "Beyond Petroleum" Campaign Losing its Sheen. Retrieved from <http://www.prwatch.org/news/2010/05/9038/bps-beyond-petroleum-campaign-losing-its-sheen>
- Larson, C. U. (2004). *Persuasion : reception and responsibility* (10 ed.). Belmont, CA: Wadsworth.
- Lerbinger, O. (1997). *The crisis manager : facing risk and responsibility*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Liu, B., Kim, H., & Pennington-Gray, L. (2015). Responding to the bed bug crisis in social media. *International Journal of Hospitality Management*, 47, 76-84.
- Maresh-Fuehrer, M. M., & Smith, R. (2016). Social media mapping innovations for crisis prevention, response, and evaluation. *Computers in Human Behavior*, 54, 620-629.
- Michalos, A. C. (1970). *Improving your reasoning* NJ: Prentice hall, Inc.
- Mitroff, I. I. (2001). *Managing crises before they happen*. New York: American Management Association.
- Motarjemi, Y. (2014). Chapter 41 - Crisis management. In Y. M. Lelieveld (Ed.), *Food Safety Management* (pp. 1037-1063). San Diego: Academic Press.
- Nezakati, H., Amidi, A., Jusoh, Y. Y., Moghadas, S., Aziz, Y. A., & Sohrabinezhadtalemi, R. (2015). Review of Social Media Potential on Knowledge Sharing and Collaboration in Tourism Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172, 120-125.
- Ki, E.-J., & Brown, K. A. (2013). The effects of crisis response strategies on relationship quality outcomes. *Journal of Business Communication*, 50(4), 403-420. doi: 10.1177/0021943613497056
- Team, T. O. P. (2010). Gulf Oil Spill. Retrieved October 20, 2015, from <http://ocean.si.edu/gulf-oil-spill>
- Vidal, J. (2011). BP's PR campaign fails to clean up reputation after Gulf oil spill. Retrieved October 20, 2015 from <http://www.theguardian.com/environment/blog/2011/apr/14/bp-pr-campaign-gulf-oil-spill>

- Van Heerde, H., Helsen, K., & Dekimpe, M. G. (2007). The Impact of a Product-Harm Crisis on Marketing Effectiveness. *Marketing Science*, 26(2), 230-245.
- Van Dijk, J. (2012). *The network society* (3 ed.). London: SAGE publications Ltd.
- Eddy, C. (2014). The Horrifying True Story of the 1982 Chicago Tylenol Murders. Retrieved 21 October 2015 from <http://io9.com/the-horrifying-true-story-of-the-1982-chicago-tylenol-m-1675923381>
- Rapp, A., Beitelspacher, L. S., Grewal, D., & Hughes, D. E. (2013). Understanding social media effects across seller, retailer, and consumer interactions. *Academy of Marketing Science. Journal*, 41(5), 547-566.
- Rehak, J. (2002). Tylenol made a hero of Johnson & Johnson : The recall that started them all. Retrieved 21 October 2015 from [http://www.nytimes.com/2002/03/23/your-money/23iht-mjj\\_ed3\\_.html](http://www.nytimes.com/2002/03/23/your-money/23iht-mjj_ed3_.html)
- isranews. (2558). “เจ้าสัวธนินท์” เก้าอี้ร้อน! สั่นกลองรบสู้สงครามข้าวไซเบอร์โจมตี “ซีพี”. Retrieved 22 October, 2558 from [http://www.isranews.org/isranews/item/38383-tanin\\_8889.html](http://www.isranews.org/isranews/item/38383-tanin_8889.html)
- Google. (2008). Ngram Viewer. Retrieved 23 October 2015 from [https://books.google.com/ngrams/graph?content=Crisis+Management&year\\_start=1980&year\\_end=2008&corpus=15&smoothing=3&share=&direct\\_url=t1%3B%2CCrisis%20Management%3B%2Cc0](https://books.google.com/ngrams/graph?content=Crisis+Management&year_start=1980&year_end=2008&corpus=15&smoothing=3&share=&direct_url=t1%3B%2CCrisis%20Management%3B%2Cc0)
- Fayossy. (2015). สถิติน่ารู้เกี่ยวกับผู้ใช้ Social Media โค้งสุดท้ายในปี 2015. Retrieved 26 October 27, 2015 from <http://www.marketingoops.com/reports/metrix/the-state-of-social-media-marketing-2015/>
- Lange, P. G. (2008). Publicly private and privately public: Social networking on youtube. *Journal of Computer-mediated communication*, 13, 361-380.
- Magg, A. (2014). *Social media isn't social : rediscovering the lost art of face-to-face communication*. LLC tempe, AZ: SparkPress.
- Magazine, P. (2015). โอลิมเปีย คองเอส-เพียว นักวิชาการ แจงกรณีดราม่าพยาธิในหมู แคสชั่นเลือด หมู ระบุ 2 วันแรกยอดขายตก 10%. Retrieved October 27, 2015 from <http://www.positioningmag.com/content/61270>

- Mazer, J. P., Thompson, B., Cherry, J., Russell, M., Payne, H. J., Gail Kirby, E., & Pfohl, W. (2015). Communication in the face of a school crisis: Examining the volume and content of social media mentions during active shooter incidents. *Computers in Human Behavior, 53*, 238-248.
- Miller, G. R., & Burgoon, M. (1973). *New techniques of persuasion*. 10 East 53rd street, NY: Harper & Row Publishers, Inc.
- Ott, L., & Theunissen, P. (2015). Reputations at risk: Engagement during social media crises. *Public Relations Review, 41*(1), 97-102.
- Khaosod.co.th. (2015). "ไอ้โตยะ" แกล้งได้พบพยาธิในเนื้อหมู ยันคุณภาพวัตถุดิบร้านอาหารญี่ปุ่น. Retrieved from October 27, 2015  
[http://www.khaosod.co.th/view\\_newsonline.php?newsid=1440067668](http://www.khaosod.co.th/view_newsonline.php?newsid=1440067668)
- 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.
- Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2011). *Effective crisis communication moving from crisis to opportunity* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Ruggiero, D. (2015). The effect of a persuasive social impact game on affective learning and attitude. *Computers in Human Behavior, 45*, 213-221.
- Roering, K. J., & Paul, R. J. (1976). The effect of the consistency of product claims on the credibility of persuasive messages. *Journal of Advertising (pre-1986), 5*(02), 32.
- Rokeach, M. (1968). *Beliefs, attitudes, and values: a theory of organization and change*: Jossey-Bass.
- Rank, H. (1976). Teaching about public persuasion, Un D. Dieterich (ed.), *Teaching and doublespeak*. Urbana, IL: National Council of Teachers of English.
- Smith, N. (2008). *I was wrong*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Solomon, M. R. (2015). *Consumer behavior buying, having, and being* (11th ed.). Edinburgh Gate, Harlow: Pearson Education Limited 2015.
- Siapera, E. (2012). *Understanding new media*. London: SAGE publications Ltd.
- Siomkos, G. J., & Kurzbard, G. (1994). The hidden crisis in product-harm crisis management. *European Journal of Marketing, 28*(2), 30.

- Stephens, K. K., Malone, P. C., & Bailey, C. M. (2005). COMMUNICATING WITH STAKEHOLDERS DURING A CRISIS. *Journal of Business Communication*, 42(4), 390-419. doi: 10.1177/0021943605279057
- Souiden, N., & Pons, F. (2009). Product recall crisis management: the impact on manufacturer's image, consumer loyalty and purchase intention. *The Journal of Product and Brand Management*, 18(2), 106-114.
- Verbeke, W., & Van Kenhove, P. (2002). Impact of emotional stability and attitude on consumption decisions under risk: the Coca-Cola crisis in Belgium. *Journal Of Health Communication*, 7(5), 455-472.
- Whiting, A., & Williams, D. (2013). Why people use social media: a uses and gratifications approach. *Qualitative Market Research*, 16(4), 362-369.
- Zehir, C., & Yavuz, M. (2014). A Field research on organizational learning, Crisis Management Capability and Firm Performance. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 3(3).





## ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นายเอกภพ จีงกุล

เกิดวันที่ 13 กันยายน 2533

จบการศึกษาในระดับปริญญาตรีจากคณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ในปี 2555

จบการศึกษาในระดับปริญญาโทจากคณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปี  
2559

