

การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ทางสิ่งแวดล้อมเพื่อความยั่งยืน
ขององค์การนอกภาครัฐในประเทศไทย
The Landscape of Data Privacy Governance
of Social Media in Thailand

บันฑูร พานแก้ว*

Banthoon Phankaew*

Corresponding author email: banthoon@tu.ac.th

วันที่รับบทความ	7 ธันวาคม 2567
วันที่แก้ไขบทความ	13 มกราคม 2568
วันที่ตอบรับบทความ	25 มกราคม 2568

บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่องการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ทางสิ่งแวดล้อมเพื่อความยั่งยืนขององค์การนอกภาครัฐในประเทศไทยมีวัตถุประสงค์ 2 ข้อ คือ 1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ทางสิ่งแวดล้อมเพื่อความยั่งยืนขององค์การนอกภาครัฐในประเทศไทย 2. เพื่อศึกษาการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ทางสิ่งแวดล้อมเพื่อความยั่งยืนขององค์การนอกภาครัฐในประเทศไทย งานวิจัยชิ้นนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ รวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกและเอกสารที่เกี่ยวข้องจากองค์การนอกภาครัฐ 4 แห่ง คือ มูลนิธิโลกสีเขียว สมาคมการค้าวัฒนธรรมเพื่อการเกษตรไทย มูลนิธิพื้นที่ชุ่มน้ำไทย และสมาคมอนุรักษ์นกและธรรมชาติแห่งประเทศไทย โดยใช้ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ในการจัดการความขัดแย้งเชิงกลยุทธ์ และแนวคิดการสื่อสารเชิงกลยุทธ์เป็นกรอบการวิจัย พบว่าปัจจัยที่เกี่ยวข้องของการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ขององค์การนอกภาครัฐในประเทศไทยประกอบด้วยปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก โดยปัจจัยภายนอกมี 5 ปัจจัย ประกอบด้วย 1) สภาพแวดล้อมมหภาค 2) สภาพแวดล้อมอุตสาหกรรม 3) ประเด็นปัญหา 4) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภายนอก และ 5. อุปสรรค โดยปัจจัยภายนอกที่สำคัญที่สุดซึ่งองค์การนอกภาครัฐใช้เพื่อทำให้การดำเนินงานและการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ

* กลุ่มวิชาการบริหารการสื่อสาร คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
Department of Communication Management, Faculty of Journalism and Mass Communication, Thammasat University, Bangkok, Thailand.

คือ ประเด็นปัญหาและกฎหมาย องค์การนอกภาครัฐจะดำเนินกิจกรรมตามประเด็นปัญหาที่เกี่ยวข้องตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ตั้งไว้ แล้วทำงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่วนปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อการสื่อสารเชิงกลยุทธ์มี 5 ปัจจัย ประกอบด้วย 1) ลักษณะของผู้นำ 2) ลักษณะองค์การ 3) ลักษณะแผนกที่ดูแลด้านการสื่อสาร 4) ลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากร และ 5) ลักษณะความสัมพันธ์กับบุคลากรภายนอก โดยปัจจัยภายในที่สำคัญที่สุดที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการสื่อสารขององค์การนอกภาครัฐคือ ลักษณะของผู้นำและอุปสรรคภายใน เนื่องจากผู้นำองค์การเป็นผู้กำหนดปัจจัยภายในอื่นๆ ทั้งหมด และอุปสรรคภายในคือแหล่งเงินทุน การวิจัยยังพบว่าการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ ขององค์การนอกภาครัฐในประเทศไทยมี 8 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สถานการณ์ 2) การกำหนดปรัชญา วิสัยทัศน์ และพันธกิจ 3) การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ 4) การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย 5) การกำหนดแกนความคิดและสาร 6) การกำหนดกลยุทธ์และกลวิธีการสื่อสาร 7) การดำเนินการ และ 8) การประเมินผล การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ขององค์การนอกภาครัฐทั้ง 8 ขั้นตอนนี้จะปรับเปลี่ยนไปตามปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

คำสำคัญ: การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ กลวิธีการสื่อสาร การสื่อสารสิ่งแวดล้อม ความยั่งยืน องค์การนอกภาครัฐ

Abstract

This article explores strategic environmental communication for sustainability of Non-Governmental Organizations in Thailand. The aim is to study factors influencing strategic communication and strategic communication of Non-Governmental Organizations in Thailand. This qualitative research based on in-depth interview with representatives from four NGOs, applied contingency theory of strategic conflict management and strategic communication management concepts. The study investigated five external and five internal factors. The five external factors are macro environment, industrial environment, issue under question, external stakeholder, and threat. The most essential external factors that contribute to good operations and strategic communication are issue under question and law. The five internal factors that influence strategic communication are characteristic of leader, organizational characteristic, communication department characteristic, individual characteristic, and relationship characteristic. The most important internal factor is characteristic of leader as it is the factor that effectuate all internal factors. The study found 8-step of strategic communication of Non-Governmental Organizations originated with situation analysis, then the process of setting philosophy, vision and mission, goals and objectives, target groups, big Idea and message, strategies, and tactics before the step of implementation and evaluation. Additionally, that 8-step

was rearranged due to the internal and external factors in the context.

Keywords: Communication Strategy, Communication Tactic, Environmental Communication, Sustainability, Non-Governmental Organizations (NGOs)

การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ทางสิ่งแวดล้อมเพื่อความยั่งยืนขององค์การนอกภาครัฐในประเทศไทย (Strategic Environmental Communication for Sustainability of NGOs in Thailand) ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยจากคณะกรรมการการวิจัยและสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ประจำปี 2566 รหัสโครงการวิจัยที่ SSTU-EC 046/2567

บทนำ

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาที่ยั่งยืนเริ่มเข้ามามีบทบาทสำคัญในทิศทางการพัฒนาของสังคมโลกนับตั้งแต่ประเทศสมาชิกองค์การสหประชาชาติรวมทั้งประเทศไทยได้ร่วมลงนามในแผนแม่บทของโลกเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนหรือแผนปฏิบัติการ 21 (Agenda 21) ในการประชุมสุดยอดของโลกทางด้านสิ่งแวดล้อม (Earth Summit) ที่ประเทศบราซิลเมื่อปี พ.ศ. 2535 นับเป็นพันธกรณีที่แต่ละประเทศต้องหาแนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาประเทศให้มุ่งสู่ความยั่งยืน ประเทศไทยได้รับอิทธิพลจากแนวคิดการพัฒนาที่ยั่งยืนในกระแสโลกมาปรับใช้ในกระบวนการวางแผนพัฒนาประเทศภายใต้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยมีเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนและความอยู่ดีมีสุขของคนไทยทุกคน และกำหนดให้เป็นวาระแห่งชาติ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2546) สิ่งแวดล้อมเป็นหนึ่งในสามแกนกลางสำคัญของเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ซึ่งเป็นเรื่องที่มีความเกี่ยวข้องซับซ้อนทั้งทางด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี สังคม เศรษฐกิจและการเมือง มีหลากหลายประเด็นที่แตกต่างกันและยากต่อการทำความเข้าใจ (Servaes and Patchanee, 2004) การสื่อสารทางสิ่งแวดล้อมจึงมีบทบาทสำคัญในการเผยแพร่ข้อมูลสร้างความเข้าใจให้กับประชาชนเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาและป้องกันผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นและเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนตามที่ตั้งไว้ โดยที่ภาคประชาสังคมรวมถึงองค์การนอกภาครัฐ (Non Governmental Organizations: NGOs) ที่ถือเป็นผู้เล่นที่มีบทบาทสำคัญในการสื่อสารทางสิ่งแวดล้อมไปยังกลุ่มเป้าหมายของแต่ละองค์กร เพราะมีความสามารถในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ดีกว่าหน่วยงานจากภาครัฐ และยังเป็นหนึ่งในการเสริมสร้างหุ้นส่วนการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพในภาครัฐ ระหว่างรัฐ เอกชน และภาคประชาสังคม (Open Development Thailand, 2018)

องค์การนอกภาครัฐที่มีวัตถุประสงค์เพื่อการรณรงค์ทางด้านสิ่งแวดล้อมในประเทศไทยที่มีรายนามปรากฏในฐานข้อมูลของกรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีจำนวนทั้งหมด 298 องค์กรที่จดทะเบียนแล้ว และอีก 8 องค์กรที่อยู่ระหว่างดำเนินการ องค์การนอกภาครัฐเหล่านี้ถือเป็นกำลังสำคัญที่จะช่วยกันขับเคลื่อนรณรงค์ทางด้านสิ่ง

แวดล้อมให้ไปสู่เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน จากจำนวนองค์การหน่วยงานทั้งหมดนี้เมืองการนอกภาครัฐที่ยังดำเนินการอยู่มีบทบาทการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์เดิมอยู่เพียงส่วนหนึ่ง หลายองค์การยุติบทบาทไปแล้วด้วยสาเหตุที่แตกต่างกัน ส่วนหนึ่งเพราะการที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การทำให้คนในแต่ละพื้นที่เป้าหมายมีความตระหนัก เกิดจิตสำนึก เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อมนั้นเป็นเรื่องที่ค่อนข้างยากและต้องใช้เวลา การวางกลยุทธ์และจัดการการสื่อสารที่ดีสามารถโน้มน้าวใจคนในชุมชนหรือผู้เกี่ยวข้องเกิดความรักและห่วงหาพันพวยการในชุมชน เกิดความตระหนักที่จะหันมาให้ความร่วมมือในการดูแลรักษาสภาพแวดล้อมในชุมชนของตนเอง โอกาสในการประสบความสำเร็จของการรณรงค์จะมีมากขึ้น (Harris, 2020)

จากการสำรวจวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารพบว่าองค์ความรู้สำคัญที่จะช่วยให้องค์การนอกภาครัฐดำเนินกิจกรรมได้ (Malena, 1995) จำเป็นต้องมีความเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ขององค์การ และสามารถเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้องค์การบรรลุผลที่ตั้งไว้ รวมทั้งเป็นแนวทางการสื่อสารที่เป็นระบบ ชัดเจน สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง ดังที่ Yearley (2017) ระบุว่า การสื่อสารเชิงกลยุทธ์คือการที่องค์การใช้การสื่อสารอย่างมีเป้าหมายเพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุพันธกิจที่ตั้งไว้ ดังนั้นการสื่อสารเชิงกลยุทธ์จึงเป็นแนวคิดทางการสื่อสารที่ตอบโจทย์ความต้องการดังกล่าว เนื่องจากความสำเร็จขององค์การนอกภาครัฐมีใช้สิ่งที่เกิดขึ้นโดยง่าย (Oliveira, 2019) เพราะองค์การนอกภาครัฐนอกจากจะมีเป้าหมายในการสร้างผลกระทบเชิงบวกให้กับสังคมและสิ่งแวดล้อมแล้วยังต้องสามารถยืนดำเนินการโดยไม่แสวงหากำไร (Brereton, 2022) ความอยู่รอดทางการเงินขององค์การนอกภาครัฐจึงขึ้นอยู่กับความสามารถในการจัดการทรัพยากรทางการเงินและการสื่อสารเพื่อขับเคลื่อนประเด็นทางสิ่งแวดล้อมที่สังคมให้ความสนใจ ดังนั้นองค์การนอกภาครัฐจึงต้องมีการวางกลยุทธ์การบริหารและกลยุทธ์การสื่อสารที่ชัดเจน แยกคาย และสอดคล้องไปกับวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้เพื่อให้สามารถเอาตัวรอดได้จากความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ได้

จากงานวิจัยเรื่อง การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย (พิริยอุท โอพันธ์, 2565) ซึ่งได้รับรางวัลการวิจัยแห่งชาติ ประจำปี พ.ศ. 2567 เสนอแนะให้นำเอาตัวแบบการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ขององค์การนอกภาครัฐไปต่อยอด จึงเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้วิจัยนำเอาแนวคิดทฤษฎีดังกล่าวมาศึกษากับองค์การนอกภาครัฐที่มีลักษณะขององค์การที่มีทั้งความคล้ายคลึงและความแตกต่างกันในบางมิติ เพื่อทดสอบตัวแบบการสื่อสารเชิงกลยุทธ์โดยมุ่งตอบคำถามว่าปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อการวางแผนการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ และองค์การนอกภาครัฐมีการสื่อสารเชิงกลยุทธ์อย่างไร เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการนำเอาองค์ความรู้ไปปรับประยุกต์ใช้กับองค์การนอกภาครัฐที่กำลังดำเนินกิจการอยู่ให้สามารถวางแผนกลยุทธ์ได้ดียิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ทางสิ่งแวดล้อมเพื่อความยั่งยืนขององค์การนอกภาครัฐในประเทศไทย

2. เพื่อศึกษาการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ทางสิ่งแวดล้อมเพื่อความยั่งยืนขององค์การนอกภาครัฐในประเทศไทย

นิยามศัพท์

องค์การนอกภาครัฐ (Non-Governmental Organization) หรือ เอ็นจีโอ (NGO) หมายถึง องค์การที่อยู่นอกภาครัฐ มีฐานะเป็นนิติบุคคล มีวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งไม่มุ่งแสวงหากำไร ทั้งนี้ โดยได้รับเงินอุดหนุนจากบุคคลบางกลุ่มที่มีวัตถุประสงค์เดียวกัน ในบางครั้งองค์การนอกภาครัฐยังทำหน้าที่ช่วยเหลือสังคมในสิ่งที่รัฐไม่อาจกระทำการตามหน้าที่ได้เต็มที่ โดยทั่วไปใช้เรียกกลุ่มรณรงค์ด้านสังคม วัฒนธรรม กฎหมาย และสิ่งแวดล้อมซึ่งไม่มีเป้าหมายหลักทางการค้า แต่เพื่ออุดมการณ์ในการปกป้องประชาชนไม่ให้ได้รับผลกระทบจากการพัฒนาซึ่งไร้การจัดการที่ดี

การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การสื่อสารอย่างมีเป้าหมายเพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุพันธกิจที่ตั้งไว้ ซึ่งมีองค์ประกอบและขั้นตอนดังนี้ การวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดปรัชญาวิสัยทัศน์ และพันธกิจ การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย การกำหนดแก่นความคิดและสาร การกำหนดกลยุทธ์และกลวิธีการสื่อสาร การดำเนินการ และการประเมินผลการสื่อสาร

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดให้องค์การนอกภาครัฐเลือกใช้กลยุทธ์ในการสื่อสารโดยสามารถจำแนกเป็นปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ดังนี้ ปัจจัยภายใน ได้แก่ 1. ลักษณะของผู้นำ (Characteristics of Leaders) 2. ลักษณะองค์การ (Organization characteristics) 3. ลักษณะแผนกหรือผู้ที่ดูแลด้านการสื่อสาร (Communication department characteristics) 4. ลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากร (Individual characteristics) และ 5. ลักษณะความสัมพันธ์ขององค์การกับบุคคลภายนอก (Relationship Characteristics) ปัจจัยภายนอก ได้แก่ 1. สภาพแวดล้อมมหภาค (Macro Environment) 2. สภาพแวดล้อมอุตสาหกรรม (Industry Environment) 3. ประเด็นปัญหา (Issue Under Question) 4. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (External Stakeholders)

การทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยครั้งนี้ใช้แนวคิดองค์การนอกภาครัฐ เพื่อทำความเข้าใจลักษณะเฉพาะขององค์การร่วมกับทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ในการจัดการความขัดแย้งเชิงกลยุทธ์ และใช้แนวคิดการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ เป็นแนวทางในการศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ และแนวทางในการศึกษากระบวนการสื่อสารเชิงกลยุทธ์

องค์การนอกภาครัฐ (Non Governmental Organizations : NGOs) มีการให้คำนิยามไว้หลายความหมายโดยหลายหน่วยงาน เช่น องค์การสหประชาชาติ (United Nations) องค์การเพื่อความร่วมมือทางด้านการเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organization for Economic Co-operation and Development : OECD) และธนาคารโลก (World Bank) โดยมีรายละเอียดโดยสรุปว่า องค์การนอกภาครัฐมีคำเรียกหลากหลายชื่อ ได้แก่ องค์การประชาสังคม (Civil Society Organization) องค์การสาธารณประโยชน์ (Public Interest Organization) องค์การพัฒนาเอกชน (Non-government Organization) องค์การการกุศล (Philanthropic Organization) ซึ่งหมายถึง องค์การที่สร้างขึ้นโดยถูกต้องตามกฎหมายหรือเป็นองค์การทางสังคมซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อผลิตสินค้าและบริการ แต่รายได้ที่เกิดขึ้นไม่สามารถเป็นแหล่งรายได้ กำไรหรือแหล่งเงินทุนอื่น ๆ ให้กับผู้ก่อตั้งผู้ควบคุมหรือผู้ให้การสนับสนุนด้านการเงิน (Buechler, 2013) ในทางปฏิบัติกิจกรรมการผลิตขององค์การเหล่านี้สามารถก่อให้เกิดทั้งกำไรและขาดทุน แต่ผลกำไรนั้นไม่สามารถแบ่งปันให้กับองค์การของตนเองหรือองค์การอื่นๆ แต่มีไว้เพื่อดำเนินการตามวัตถุประสงค์ กล่าวคือองค์การนอกภาครัฐเป็นองค์การที่ไม่ใช่หน่วยงานของรัฐ จัดอยู่ในหมวดขององค์การเอกชนที่ไม่แสวงหากำไร มีการกำหนดทิศทางและนโยบายขององค์การเพื่อมุ่งบริการสาธารณะประโยชน์โดยได้รับเงินช่วยเหลือจากแหล่งเงินทุนทั้งจากภายนอกและภายในประเทศที่มีระเบียบวาระ หารายได้โดยวิธีการต่างๆ ได้แต่ไม่ได้เพื่อแสวงหาผลกำไร รายได้ถูกนำไปดำเนินกิจการตามพันธกิจของแต่ละองค์การ (Gaggin, 2024) โดยจำแนกประเภทเป็นกลุ่มต่างๆ ตามรูปแบบกิจกรรม อุดมการณ์และเป้าหมายขององค์การ วิธีการทำงานขององค์การนอกภาครัฐที่ทำให้สามารถดำรงกิจการอยู่ได้นั้น มาจาก (1) เงินบริจาค (2) การเขียนโครงการขอแหล่งทุน และ (3) การสนับสนุนทุนของภาครัฐ หรือภาคธุรกิจเอกชนที่สนใจผลักดันแก้ไขปัญหานั้น ๆ

Salamon และคณะ (1996) จำแนกประเภทขององค์การนอกภาครัฐไว้เป็นกลุ่มต่างๆ ตามรูปแบบกิจกรรม อุดมการณ์และเป้าหมายขององค์การ ไว้ดังนี้ 1. กลุ่มวัฒนธรรมและการฟื้นฟูที่เกี่ยวกับศิลปวัฒนธรรม 2. กลุ่มที่ทำงานด้านการศึกษาและงานวิจัย 3. กลุ่มที่ทำงานด้านสุขภาพอนามัย 4. กลุ่มที่ทำงานด้านสังคมสงเคราะห์ 5. กลุ่มที่ทำงานด้านสิ่งแวดล้อม 6. กลุ่มที่ทำงานด้านการพัฒนาและการเคหะ 7. กลุ่มที่ทำงานด้านกฎหมาย สิทธิมนุษยชนและการเมือง 8. กลุ่มที่ทำงานด้านการเชื่อมประสานและการส่งเสริมอาสาสมัคร เช่น องค์การเครือข่าย องค์การข้อมูลข่าวสาร 9. กลุ่มที่ทำงานด้านกิจกรรมระหว่างประเทศ 10. กลุ่มที่ทำงานด้านศาสนา และ 11. สมาคมต่างๆ จากการศึกษาศือสารเชิงกลยุทธ์ของกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย พิรยุทธ โอพันธ์ (2565) ใช้กรอบแนวคิดทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ในการจัดการความขัดแย้งเชิงกลยุทธ์ เพื่อศึกษาว่าปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อการกำหนดการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ สามารถจำแนกออกเป็นกลุ่มปัจจัยภายนอกประกอบด้วย (1). อุปสรรค (Threats) (2) สภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรม (Industry environment) (3) สถานการณ์การเมือง/สภาพแวดล้อม ทางสังคม/วัฒนธรรมภายนอก (General Political/ Social Environment/ External Culture) (4) สาธารณชนภายนอก (External Public) และ (5) ประเด็นปัญหา (Issue Under Question) และกลุ่มปัจจัยภายในประกอบด้วย (1) ลักษณะองค์กร (Organization Characteristics) (2) ลักษณะหน่วยงาน

ประชาสัมพันธ์ (Public Relations Department Characteristics) (3) ลักษณะของผู้มีอำนาจระดับสูง (Characteristics of Dominant Coalition Top Management) (4) อุปสรรคภายใน (Internal Threats) และ (5) ลักษณะเฉพาะของบุคคล (Individual Characteristics) (6) ลักษณะความสัมพันธ์ (Relationship Characteristics) การวิจัยครั้งนี้ใช้ศึกษาองค์การนอกภาครัฐที่มีลักษณะการดำเนินงานกิจการใกล้เคียงกับกิจการเพื่อสังคม จึงนำเอาตัวแบบการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของกิจการเพื่อสังคมมาศึกษาเปรียบเทียบ

อย่างไรก็ตามการวิจัยครั้งนี้เลือกใช้แนวคิดการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของ Wilson, Ogden, and Wilson (2019) และ Silverman and Smith (2024) เป็นแนวทางในการศึกษาการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ โดย Wilson et al. (2019) ได้ระบุขั้นตอนของการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ว่าประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ 8 ขั้นตอน คือ 1. การวิจัย (Research) ประกอบด้วย 1. ภูมิหลัง (Background) 2. การวิเคราะห์ สถานการณ์ (Situation Analysis) 3. ปัญหาหลัก/ โอกาส (Core problem/ Opportunity) 2. การวางแผนปฏิบัติการ (Action Planning) 4. เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ (Goal and Objective) 5. แก่น ความคิด (Big Idea) กลุ่มเป้าหมายหลัก (Key Publics) สาร (Messages) กลยุทธ์ (Strategies) และกลวิธี (Tactics) 6. ปฏิทินการทำงานและงบประมาณ (Calendar and Budget) 3. การสื่อสาร (Communication) ประกอบด้วย 7. การดำเนินการ (Implementation) และ 4. การประเมินผล (Evaluation) ประกอบด้วย 8. เครื่องมือและเกณฑ์การประเมินผล (evaluation criteria and tools) ขณะที่ Silverman & Smith (2024) ระบุขั้นตอนของการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ว่าประกอบด้วย 4 ระยะ 10 ขั้นตอน คือ 1. การวิจัยก่อรูป (Formative Research) ประกอบด้วย 1. การวิเคราะห์สถานการณ์ (Analyzing the Situation) 2. การเลือกวิธีวิจัย (Choosing Research Methods) 3. การวิเคราะห์องค์การ (Analyzing the Organization) 4. การวิเคราะห์เป้าหมาย (Analyzing the Publics) 2. กลยุทธ์ (Strategies) ประกอบด้วย 5. การสร้างสรรค์ข้อความ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Creating Positioning Statements, Goals, and Objectives) 6. การเลือกกลยุทธ์เชิงรุกและเชิงรับ (Choosing Proactive and Reactive Strategies) 7. การพัฒนาข้อความเชิงกลยุทธ์ (Developing the Messages Strategies) 3. กลวิธี (Tactics) ประกอบด้วย 8. การเลือกกลวิธีการสื่อสาร (Selecting Communication Tactics) 9. การดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ (Implementing the Strategic Plan) และ 4. การวิจัยประเมินผล (Evaluative Research) ประกอบด้วย 10. การประเมินผลแผนกลยุทธ์ (Evaluating the Strategic Plan) ขั้นตอนที่น่าเสนอโดยนักวิชาการทั้งสองท่านมีความแตกต่างกันอยู่บ้าง แต่โดยรวมมีความคล้ายคลึงไปในทิศทางเดียวกัน

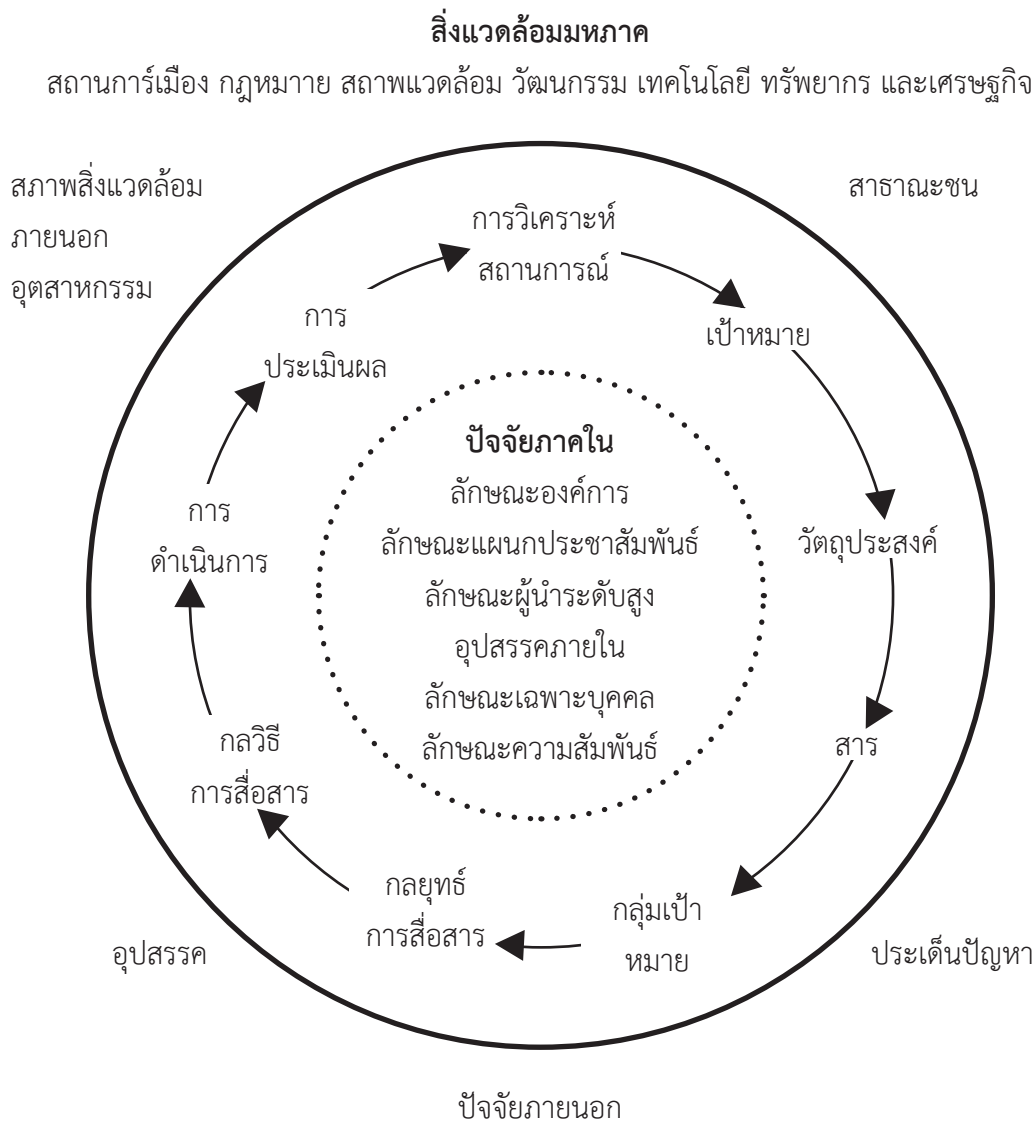
Pang et al. (2010) เสนอแนวคิดการเลือกใช้กลยุทธ์การสื่อสารที่แบ่งออกเป็น 2 ทิศทาง คือ 1. การสื่อสารในลักษณะยืนยันทันที (Advocacy) และ 2. การสื่อสารในลักษณะโอนอ่อนผ่อนตาม (Accommodation) ซึ่งประกอบได้ด้วย 7 กลยุทธ์ ได้แก่ 1. สื่อที่ควบคุมได้ (Controlled media) 2. การให้การสนับสนุน (Sponsorship) 3. สื่อที่ควบคุมไม่ได้ (Uncontrolled Media) 4. สื่อปฏิสัมพันธ์หรือสื่อสังคม (Interactive/Social media) 5. การสร้างพันธมิตร (Build Alliances) 6. กิจกรรมพิเศษ (Special events) 7. สื่อระหว่างบุคคล (Interpersonal media)

งานวิจัยชิ้นนี้จึงเลือกใช้ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ในการจัดการความขัดแย้งเชิงกลยุทธ์ และแนวคิดการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ มาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาว่าปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อการกำหนดการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ขององค์การนอกภาครัฐในประเทศไทย

ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยชิ้นนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) คัดเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากองค์การนอกภาครัฐด้านสิ่งแวดล้อมที่มีขนาดเล็ก มีพนักงานประจำไม่เกิน 5 คน จำนวน 4 แห่ง ได้แก่ 1. มูลนิธิโลกสีเขียว 2. สมาคมการค้านวัตกรรมเพื่อเกษตรไทย 3. มูลนิธิพื้นที่ชุ่มน้ำไทย และ 4. สมาคมอนุรักษ์นกและธรรมชาติแห่งประเทศไทย โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกจากองค์การนอกภาครัฐที่มีวัตถุประสงค์เพื่อการรณรงค์ทางด้านสิ่งแวดล้อมในประเทศไทยที่มีรายงานปรากฏในฐานข้อมูลของกรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีจำนวนทั้งหมด 298 องค์การที่จดทะเบียนแล้ว และอีก 8 องค์การที่อยู่ระหว่างดำเนินการ โดยต้องมีการดำเนินการมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี ดำเนินกิจการด้านสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง มีผลงานกิจกรรมที่มีผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมอย่างเด่นชัด และมีความเต็มใจที่จะให้ข้อมูลเพื่อการวิจัย เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้ก่อตั้ง บริหารระดับสูง และผู้ที่รับผิดชอบด้านการสื่อสารขององค์การรวมทั้งสิ้น 12 คน โดยใช้แนวคำถามแบบกึ่ง โครงสร้าง (Semi-Structured Interview Questions) รวมทั้งรวบรวมข้อมูลจากเอกสารขององค์การและสื่อต่างๆ ที่องค์การได้เผยแพร่ร่วมด้วย การศึกษาครั้งนี้ใช้วิธีการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลโดยใช้วิธีการตรวจสอบสามเส้า (Triangulation) ประกอบด้วยการยืนยันด้วยข้อมูลวิธีการศึกษา และด้านทฤษฎี ซึ่งมีรายละเอียด คือ การใช้ข้อมูลจากหลายแหล่งมายืนยันความสอดคล้องต้องกัน (Data Triangulation) โดยการใช้ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลที่อยู่ในองค์การเดียวกันหลายคนมาเปรียบเทียบเพื่อยืนยันผลการศึกษา การตรวจสอบสามเส้าโดยใช้ระเบียบวิธีการศึกษาที่หลากหลาย (Methodological Triangulation) โดยการใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์และการเก็บข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้องมายืนยันกัน และการใช้การตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎี (Theoretical Triangulation) โดยการใช้ทฤษฎีที่หลากหลายเป็นแนวทางในการวิเคราะห์และตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล เพื่อให้มีความน่าเชื่อถือที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ 1. การลดทอนข้อมูล (Data Reduction) คือ ผู้วิจัยจะทำการลดขนาดข้อมูลจากการสัมภาษณ์ และเอกสารที่เกี่ยวข้องให้เหลือเฉพาะข้อมูลที่ตรงตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา แล้วทำการแบ่งข้อมูลออกเป็นองค์ข้อมูลย่อย (Corpus) ลงรหัสข้อมูล (Coding) โดยการนำบทสัมภาษณ์ บันทึกที่ได้จากการสังเกตมาวิเคราะห์และตั้งชื่อมโนทัศน์ (Concept) 2. การแสดงข้อมูล (Data Display) นำมโนทัศน์ที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 จัดเป็นกลุ่มของมโนทัศน์ (Categories) และทำการเชื่อมโยงมโนทัศน์ที่ได้เข้าด้วยกัน สร้างเป็นภาพแสดงการเชื่อมโยง และ 3. การสร้างบทสรุป/ตรวจพิสูจน์ (Conclusion Drawing/ Verification) คือนำข้อค้นพบที่ได้ในแต่ละกรณีส่งให้กับองค์การนอกภาครัฐทั้ง 4 แห่งได้ตรวจสอบความถูกต้องจากนั้นจากนำข้อค้นพบทั้ง 4 กรณีศึกษาทำการเปรียบเทียบเพื่อสร้างเป็นบทสรุปรวบยอด



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ผลการวิจัย

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของทางสิ่งแวดล้อมเพื่อความยั่งยืนขององค์กรนอกภาครัฐในประเทศไทย

จากการศึกษาการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ขององค์กรนอกภาครัฐในประเทศไทยทั้ง 4 องค์กร พบว่ามีที่มาและการก่อตั้งด้วยความสนใจของผู้ก่อตั้ง อายุการดำเนินกิจการขององค์กรและจุดเริ่มต้นของการก่อตั้งแตกต่างกันไปแต่โดยส่วนใหญ่ถูกก่อตั้งขึ้นด้วยความตั้งใจในการร่วมกันเพื่อการทำงานด้านสิ่งแวดล้อม ได้แก่ มูลนิธิโลกสีเขียวก่อตั้งขึ้นเมื่อปีพ.ศ. 2534 โดย ม.ร.ว.นริศรา จักรพงษ์ ได้รับพระกรุณาจาก สมเด็จพระเจ้าพี่นางเธอเจ้าฟ้ากัลยาณิวัฒนาทรงรับไว้ในพระอุปถัมภ์ โดยมีจุดประสงค์เพื่อเผยแพร่ความรู้ต่อสาธารณชนในเรื่องสิ่งแวดล้อมของไทย ผ่านสื่อหลากหลายรูปแบบ เพื่อให้คนเข้าถึงได้ง่าย หลังจากก่อตั้งขึ้นมูลนิธิได้เริ่มจัดทำศูนย์ข้อมูลสิ่งแวดล้อม เพื่อเก็บ

รวบรวมข้อมูลด้านสิ่งแวดล้อม รายงาน เอกสารสัมมนา วารสาร นิตยสาร สื่อวิทยุทัศน์ ทั้งภาษาไทย ภาษาอังกฤษ ให้บริการแก่นักเรียน นักศึกษา และประชาชนทั่วไป ปัจจุบันเข้าสู่ยุคที่สามโดยมี น.สพ.ดร.บริพัตร ศิริอรุณรัตน์ เป็นประธานมูลนิธิตั้งแต่ปีพ.ศ. 2564

ส่วนมูลนิธิพื้นที่ชุ่มน้ำไทยก่อตั้งขึ้นเมื่อปีพ.ศ. 2557 เนื่องจากประเทศไทยได้เข้าร่วมภาคีสัญญะว่าด้วยพื้นที่ชุ่มน้ำ (Ramsar Convention) หรืออนุสัญญาว่าด้วยพื้นที่ชุ่มน้ำที่มีความสำคัญระหว่างประเทศ โดยมี วิชา นรังศรี เป็นผู้ร่วมก่อตั้ง ดำรงตำแหน่งประธานและผู้อำนวยการมูลนิธิพื้นที่ชุ่มน้ำไทย ดำเนินกิจกรรมเพื่อสาธารณะประโยชน์ เน้นการอนุรักษ์และการใช้ประโยชน์ของพื้นที่ชุ่มน้ำอย่างชาญฉลาดในทุกด้าน ตลอดจนเพื่อยับยั้งการสูญหายของพื้นที่ชุ่มน้ำในโลกและส่งเสริมและสนับสนุนให้ชุมชนมีศักยภาพและความสามารถในการจัดการ เพื่อนำไปสู่การเสนอแนะเชิงนโยบาย “พื้นที่ชุ่มน้ำชุมชน” บนพื้นฐานการมีส่วนร่วมของชุมชนท้องถิ่น

ขณะที่สมาคมอนุรักษ์นกและธรรมชาติแห่งประเทศไทย (สนท.) หรือ Bird Conservation Society of Thailand (BCST) องค์การนอกภาครัฐด้านการอนุรักษ์ธรรมชาติที่เก่าแก่ที่สุดในประเทศไทย มีจุดเริ่มต้นจากนิคมไพรสมาคม หรือ The Association for the Conservation of Wildlife (ACW) ก่อตั้งโดย นายแพทย์บุญส่ง เลขะกุล “บิดาแห่งการอนุรักษ์ธรรมชาติของประเทศไทย” เมื่อวันที่ 14 เมษายน พ.ศ. 2496 เป็นศูนย์กลางการศึกษา ค้นคว้า สำหรับผู้สนใจเกี่ยวกับการอนุรักษ์ธรรมชาติ สัตว์ป่าและป่าไม้แห่งแรกของประเทศไทย ต่อมาในปีพ.ศ. 2536 กิจกรรมของชมรมดูนกกรุงเทพฯ เป็นทางการและทำงานด้านการอนุรักษ์ธรรมชาติอย่างจริงจัง จึงพัฒนาองค์การจัดตั้งเป็นสมาคมอนุรักษ์นกและธรรมชาติแห่งประเทศไทย (สนท.) หรือ Bird Conservation Society of Thailand (BCST) ตั้งแต่วันที่ 12 กรกฎาคม พ.ศ. 2536 โดยมีนาย สุธี ศุภรัฐวิกร เป็นนายกสมาคมฯ คนแรก ปัจจุบันมี ดร.เพชร มโนปวิตร เป็นนายกสมาคมฯ และมี ขวัญข้าว สิงห์เสนี เป็นผู้อำนวยการสมาคมฯ

อย่างไรก็ตามมีองค์การนอกภาครัฐบางส่วนที่เริ่มต้นกิจการจากผู้ร่วมก่อตั้งที่มาจากบริษัทเอกชนร่วมกันก่อตั้งและสนับสนุนเงินทุน คือสมาคมการค้านวัตกรรมเพื่อการเกษตรไทย (Thai Agricultural Innovation Trade Association: TAITA) คือสมาคมเพื่อการส่งเสริมแนวทางการทำเกษตรที่ดีภายในประเทศไทย ก่อตั้งเมื่อวันที่ 24 พฤศจิกายน พ.ศ.2561 โดยก่อตั้งจากบริษัทเอกชนที่ดำเนินกิจการผลิตสารเคมีรายใหญ่ โดยในอดีตทางสมาคมเคยดำเนินกิจกรรมในนามของสมาคมอารักขาพืชไทย ซึ่งก่อตั้งมาตั้งแต่ปีพ.ศ. 2525 และทางสมาคมก็ร่วมเป็นหนึ่งใน CropLife และ CropLife Asia ที่เป็นสมาคมการค้าระหว่างประเทศของบริษัทเคมีเกษตร ปัจจุบันมี นางนุช ยกย่องสกุล ทำหน้าที่ผู้อำนวยการสมาคมฯ

องค์การนอกภาครัฐส่วนใหญ่มักเริ่มต้นจากผู้ร่วมก่อตั้งจำนวนน้อย ทุนมีจำกัด และต้องดำเนินการโดยไม่แสวงหากำไร จึงทำให้การวางกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่เหมาะสมเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง องค์การนอกภาครัฐจึงต้องทำการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกเพื่อให้สามารถกำหนดแนวทางในการดำเนินการและการสื่อสารได้อย่างเหมาะสม การวิจัยพบว่า ปัจจัยภายนอกดังกล่าวสามารถจำแนกได้เป็น 5 ปัจจัย ประกอบด้วย 1. สภาพแวดล้อมมหภาค (Macro Environment) 2. สภาพแวดล้อมอุตสาหกรรม (Industry Environment) 3. ประเด็นปัญหา (Issue Under

Question) 4. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (External Stakeholders) และ 5. อุปสรรคภายนอก (External Threat) โดยสภาพแวดล้อมมหภาคที่องค์การนอกภาครัฐต้องคำนึงถึง ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม กฎหมาย วัฒนธรรม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม และ ทรัพยากรภายนอก ขณะเดียวกันก็ต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องด้วยโดยใน 4 องค์การนี้ ได้แก่ สภาพแวดล้อมอุตสาหกรรมต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมซึ่งเกี่ยวข้องกับหลายอุตสาหกรรม โดยปัจจัยภายนอกมีทั้งที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกและเชิงลบกับองค์การนอกภาครัฐ ขณะเดียวกันองค์การนอกภาครัฐทางด้านสิ่งแวดล้อมต้องค้นหาว่ากลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกกลุ่มใดบ้างที่มีความเป็นไปได้ในการช่วยสนับสนุนองค์การของตน และกลุ่มใดบ้างที่จะเป็นอุปสรรคในการดำเนินกิจการ จากการวิเคราะห์ปัจจัยหลักดังกล่าว องค์การนอกภาครัฐจะพบประเด็นปัญหาสำคัญที่จำเป็นต้องได้รับการแก้ไขโดยการสื่อสาร อาทิ ประเด็นปัญหาของมูลนิธิโลกสีเขียว คือ ปัญหาสิ่งแวดล้อมอยู่ใกล้ตัวทุกคนและยังไม่ไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ตามที่บริพัตร ศิริอรุณรัตน์ ประธานมูลนิธิโลกสีเขียว ระบุว่า “ผมคิดว่าเรื่องของกระแสครอบครัวในเรื่องของมหาวิกฤตโลก เรื่องของทะเล เรื่องของโลกร้อน เรื่องการสูญพันธุ์ เรื่องขยะ เรื่องมลพิษมันเริ่มใกล้ตัวคน คนเริ่มสนใจเพราะว่าผลกระทบสุขภาพกระทบชีวิตมัน ผมว่าสิ่งแวดล้อมมันไม่ใช่สิ่งแวดล้อมเหมือนเดิมแล้วแหละ มันต้องเป็นสิ่งแวดล้อมที่ผู้คนพูดว่าถ้าเราไม่ทำวันนี้มันเกิดอะไรขึ้น” (บริพัตร ศิริอรุณรัตน์, สัมภาษณ์, 10 มิถุนายน 2567) ประเด็นปัญหาของสมาคมอนุรักษ์นกและธรรมชาติแห่งประเทศไทย คือ สถานภาพของนกได้สะท้อนออกมาว่ามีปัญหาอะไรกับสิ่งแวดล้อมหรือกับพื้นที่นั้น ๆ ดังที่ ขวัญข้าว สิงหนเสนี ผู้อำนวยการสมาคมอนุรักษ์นกและธรรมชาติแห่งประเทศไทย ระบุว่า “ตอนนี้เรื่องสิ่งแวดล้อมเข้าใกล้ตัวผู้คนมากขึ้น เลยเป็นที่มาที่ทำให้คนสนใจเกี่ยวกับเรื่องของสิ่งแวดล้อม เมื่อก่อนเราต้องใช้ความพยายามอย่างมากที่จะทำให้คนสนใจเรื่องสิ่งแวดล้อม ตามผลกระทบเกี่ยวกับเรื่องโลกร้อน ผลกระทบเกี่ยวกับเรื่องของการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ของโลกหรือว่าภัยธรรมชาติมันมีมากขึ้น แต่ว่ามันก็เป็นข้อเสียตรงที่ว่าภัยธรรมชาติมันก็เตือนภัยเรามากขึ้น” (ขวัญข้าว สิงหนเสนี, สัมภาษณ์, 24 มิถุนายน 2567)

ส่วนประเด็นปัญหาของมูลนิธิพื้นที่ชุ่มน้ำไทย คือ ความเชื่อว่าการบริหารจัดการพื้นที่ชุ่มน้ำคือการทำให้แหล่งน้ำสะอาดตามมุมมองของคน ดังที่ วิชา นรังศรี ผู้ร่วมก่อตั้งและประธานมูลนิธิพื้นที่ชุ่มน้ำไทย ระบุว่า “เรื่องพื้นที่ชุ่มน้ำกับทรัพยากรน้ำเราได้รับความน่าเชื่อถือว่าเป็นองค์กรที่รู้เรื่องนี้จริง ทุกวันนี้เราก็กินน้ำที่นั่นอยู่ ทำหน้าที่เป็นเหมือนกับเป็นที่ปรึกษาเป็นพี่เลี้ยงคอยให้ข้อมูลคอยคัดท้าย เวลาที่เขาจะเข้าใจพื้นที่ชุ่มน้ำผิดไปเป็นอย่างอื่น เช่น การบริหารจัดการน้ำกับการบริหารจัดการพื้นที่ชุ่มน้ำ ต้องใช้เครื่องมือคนละแบบ การมองว่าจะทำให้พื้นที่ชุ่มน้ำสะอาด อันนี้เป็นมุมมองที่ผิด ซึ่งเราอธิบายให้เขาเข้าใจได้ว่าพื้นที่ชุ่มน้ำไม่ใช่แหล่งน้ำสะอาด แต่มันต้องเป็นแหล่งน้ำที่มองเห็นสิ่งมีชีวิต การที่กรมนี้ทำงานมาแต่ในอดีตคือการมองน้ำที่บ่อดีเฉยๆ ไม่ได้มองสิ่งมีชีวิตในน้ำ ไม่ได้มองว่าน้ำมันมีชีวิตที่เปลว เหมือนกรมชลฯ ที่มองว่าน้ำจะเอาไปเพื่อการเกษตร อันนี้มองกันคนละมุมเพราะฉะนั้นการจะไปบริหารจัดการพื้นที่ชุ่มน้ำในอนาคตที่รับภารกิจมาต้องปรับมุมมอง มองให้เห็นว่าพื้นที่ชุ่มน้ำมันคืออะไร” (วิชา นรังศรี, สัมภาษณ์, 2 มิถุนายน 2567) ส่วนประเด็นปัญหาของสมาคมการค้ำนวัตกรรมการเกษตรไทย คือ การทำการ

เกษตรด้วยการใช้สารเคมีผิดวิธีของเกษตรกร และการส่งเสริมแนวทางการทำเกษตรที่ดี ดังที่ นงนุช ยกย่องสกุล ผู้อำนวยการสมาคมการค้าวิศวกรรมเพื่อการเกษตรไทยระบุว่า “เรามาทาเพื่อสังคมมองไปที่เกษตรกรว่าต้องทำอะไร เรามีภาระหน้าที่ในการยกระดับเกษตรกรให้มีความอยู่ดีกินดี มีความรู้ นำเทคโนโลยีมาใช้ ให้อยู่ได้กับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป” (นงนุช ยกย่องสกุล, สัมภาษณ์, 4 มิถุนายน 2567) และ การวิจัยยังพบว่า ปัจจัยสำคัญที่สุดที่องค์กรนอกภาครัฐใช้เพื่อทำให้การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภายนอกและกฎหมาย โดยองค์กรนอกภาครัฐจะเลือกเป็นพันธมิตรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกที่มีแนวคิดเดียวกัน สร้างโอกาสในการการทำงานและการสื่อสารร่วมกันเพื่อร่วมกันผลักดันให้องค์การนอกภาครัฐสามารถไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งจะสังเกตได้จากบุคลากรที่ทำงานในองค์กรนอกภาครัฐด้านสิ่งแวดล้อมทั้งสามแห่ง คือ มูลนิธิโลกสีเขียว สมาคมอนุรักษ์นกและธรรมชาติแห่งประเทศไทย และมูลนิธิพื้นที่ชุ่มน้ำไทย มีความเกี่ยวข้องกัน เคยรับตำแหน่งในแต่ละองค์การ มาก่อน ขณะที่สมาคมการค้าวิศวกรรมเพื่อการเกษตรไทยนั้นสร้างพันธมิตรทำงานร่วมกับทั้งหน่วยงานรัฐ เอกชน และกลุ่มชมรม ส่วนกฎหมายนั้นถือเป็นส่วนสำคัญในการทำงาน “เราทำงานหลายระดับ จึงมองว่าเรื่องของกฎระเบียบสำคัญว่าต้องไม่ขัดขวางการทำงานความเจริญ พัฒนาเทคโนโลยี มีการ study แล้วเจอว่าอุปสรรคกับเกาหลีมีกฎหมายเป็น barrier แล้วก็พบว่าประเทศไทยมีกฎหมาย 200 กว่าฉบับที่เป็น barrier” (นงนุช ยกย่องสกุล, สัมภาษณ์, 4 เมษายน 2567) ซึ่งสอดคล้องกับ วิชา นรังศรี ที่ระบุถึงเรื่องกฎหมายไว้หลายประเด็น เช่น “การอนุรักษ์ประเทศไทยมันถูกใช้ผิดมาโดยตลอด เราพูดคำว่าอนุรักษ์แต่การปฏิบัติที่ผ่านมาของรัฐเนี่ยมันเป็น protect เลยทำให้หน่วยงานท้องถิ่นที่เขาต้องการที่จะพัฒนาไม่สามารถพัฒนาได้เพราะเราเอากฎหมาย protect” หรือ “เจตนาคือการใช้ประโยชน์ร่วมกันอย่างชาญฉลาดใช้ไหม วันดีคืนดีก็จะมาประสานเป็นพื้นที่คุ้มครองสิ่งแวดล้อมซึ่งกฎหมายคนละอย่าง มันก็จะเกิดความขัดแย้งกันเอง” “การพัฒนาเป็นอาคารเป็นตึกเป็นอะไรก็พัฒนาไป มีสิทธิ์แต่ต้องอยู่ภายใต้พ.ร.บ.คุ้มครองสิ่งแวดล้อม ไม่ใช่มาอยู่ภายใต้พ.ร.บ.ของพื้นที่ชุ่มน้ำหรือพื้นที่อนุรักษ์ แต่ต้องให้เขาเข้าใจว่าการที่เราสร้างไม่ได้ไม่ใช่เพราะพื้นที่อนุรักษ์ ที่ผ่านมามีทุกคนมันเข้าใจว่าพอประกาศเป็นพื้นที่อนุรักษ์แล้วสร้างสิ่งปลูกสร้างไม่ได้ก็เลยกลายเป็นความขัดแย้ง อันนี้คือสิ่งที่คนทำงานสิ่งแวดล้อมต้องเข้าใจระเบียบกับกฎหมายของประเทศด้วยการสื่อสารผิดคือสิ่งที่ทำให้ชาวบ้านหรือผู้นำท้องถิ่นมีปัญหาเกี่ยวกับการประกาศเป็นพื้นที่อนุรักษ์” (วิชา นรังศรี, สัมภาษณ์, 2 เมษายน 2567)

การวิจัยยังพบว่า มีปัจจัยภายในที่องค์กรนอกภาครัฐต้องคำนึงถึงมี 5 ปัจจัย ประกอบด้วย 1. ลักษณะ ของผู้นำ (Characteristics of Leaders) 2. ลักษณะองค์กร (Organization's Characteristics) 3. ลักษณะแผนกที่ดูแลด้านการสื่อสาร (Communication Department Characteristics) 4. ลักษณะส่วนบุคคล ของบุคลากร (Individual Characteristics) และ 5. ลักษณะความสัมพันธ์บุคคลภายนอก (Relationship Characteristics) และพบว่าปัจจัยภายในที่สำคัญที่สุด ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการสื่อสารของก็คือลักษณะของผู้นำ เนื่องจากผู้นำมีอิทธิพลต่อการปัจจัยที่กำหนดปัจจัยภายในอื่นๆ “เป็นทุกองค์การนะเพราะว่าเป้าหมายหลักมันมาจากคนที่ก่อตั้งใช่ไหม คนที่เขามาร่วมขบวนการเนี่ยบางทีเขาก็ไม่ได้มีองค์ความรู้หรือมีศักยภาพเหมือนกัน

เพียงแต่เขาเห็นด้วยกับสิ่งที่ทำ เพราะฉะนั้นการที่องค์กรมันจะเดินหน้าไปได้หรือไม่ได้มันอยู่ที่ทุนทรัพย์ เมื่อตัวหลักไม่อยู่มันจะเดินต่อไปไกลแค่ไหน” (วิชา นรงค์ศรี, สัมภาษณ์, 2 เมษายน 2567) และโดยเฉพาะบทบาทสำคัญ ในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลภายนอกเพื่อเป็นตัวเชื่อมเครือข่ายต่างๆ เข้ามาประสานทำงานร่วมกัน “เขารู้เราเป็นผู้นำ เขาเชื่อเราเขาก็จะเปิดโอกาสให้” (นงนุช ยกย่องสกุล, สัมภาษณ์, 4 เมษายน 2567) และปัจจัยลักษณะองค์การนอกภาครัฐที่ยังมีข้อจำกัดสำคัญคือการ ผู้บริจาคยังไม่สามารถนำไปลดหย่อนภาษีได้ ซึ่งทั้งมูลนิธิโลกสีเขียว มูลนิธิพื้นที่ชุ่มน้ำไทย “เคยมีคนมาบริจาคให้มูลนิธิเพื่อดำเนินการฟื้นฟูป่าชายเลน แต่เขาขอลดหย่อนภาษี เราไม่มีใบลดหย่อนภาษี เราไม่ได้จดทะเบียนเป็นทะเบียนองค์การสาธารณะ มูลนิธิก็เสียภาษี” (วิชา นรงค์ศรี, สัมภาษณ์, 2 เมษายน 2567) และสมาคมอนุรักษ์นกและธรรมชาติแห่งประเทศไทย ให้ข้อมูลตรงกันว่า “มันเป็นเงื่อนไข มันยังไม่ได้ค่ะ มันจะมีตามกฎหมายอยู่ สมาคมฯ อยู่ในกระบวนการที่เพื่อให้เข้าเกณฑ์ในการที่จะได้รับบริจาคแล้วนำไปลดหย่อนภาษีได้ค่ะ” (ขวัญข้าว สิงหเสนี, สัมภาษณ์, 24 เมษายน 2567)

การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ขององค์การนอกภาครัฐในประเทศไทย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ค้นพบว่า กระบวนการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ขององค์การนอกภาครัฐในประเทศไทยแบ่งออกเป็น 8 ขั้นตอน คือ 1. การวิเคราะห์สถานการณ์ 2. การกำหนดปรัชญา วิสัยทัศน์ และพันธกิจ 3. การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ 4. การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย 5. การกำหนดแก่นความคิดและออกแบบสาร 6. การกำหนดกลยุทธ์และกลวิธีการสื่อสาร 7. การดำเนินการ และ 8. การประเมินผล โดยที่แต่ละขั้นตอนมีความ เชื่อมโยงกันเป็นลำดับและเกี่ยวข้องกับทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก โดยเริ่มต้นจากการวิเคราะห์สถานการณ์ด้วยการค้นหา ข้อมูลปฐมภูมิ เช่น การลงไปสำรวจในพื้นที่ การสังเกต การพูดคุย/สัมภาษณ์ และข้อมูลทุติยภูมิ เช่น การค้นคว้าจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง การรับข้อร้องเรียนขอความช่วยเหลือ เป็นต้น จากนั้นจึงร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์การ โดยวิสัยทัศน์เป็นเครื่องมือในการแก้ไขประเด็นปัญหาซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่องค์การนอกภาครัฐมองว่าควรได้รับการจัดการ อาทิ วิสัยทัศน์ของมูลนิธิโลกสีเขียว คือ “การมุ่งสร้างสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน และสร้างสังคมที่แข็งแกร่งสืบต่อไปในอนาคต” วิสัยทัศน์ของสมาคมการค้าสัตว์เคี้ยวเอื้องเพื่อการพัฒนาภาคการเกษตรไทย คือ “ทำงานเพื่อพัฒนาภาคการเกษตรไทย นำพาเกษตรกรไทยให้เป็นเกษตรกรที่เข้มแข็งมั่นคง เกษตรกรมีความสุขและมีชีวิตที่ดีขึ้น” วิสัยทัศน์ของมูลนิธิพื้นที่ชุ่มน้ำไทย คือ “องค์กรที่เข้มแข็งร่วมงานกับชุมชน คงความหลากหลายถ่ายทอดสู่รุ่น ดุลพินิจเป็นธรรม เพื่ออนุรักษ์พื้นที่ชุ่มน้ำที่มีความหลากหลายทางชีวภาพและเกี่ยวข้องกับชนิดพันธุ์และชุมชนประชากรทางนิเวศ” และวิสัยทัศน์ของสมาคมอนุรักษ์นกและธรรมชาติแห่งประเทศไทยคือ “เพื่อสร้างความยั่งยืนระหว่างนก ธรรมชาติ และมนุษย์” สิ่งที่น่าสนใจ ของทั้ง 4 กรณีศึกษา คือ ทุกวิสัยทัศน์สะท้อนถึงความต้องการทำให้การใช้ประโยชน์และการอยู่ร่วมกันของมนุษย์และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน และวิสัยทัศน์ข้างต้นนอกจากจะถูกกำหนดจากการ วิเคราะห์สถานการณ์อย่างละเอียดแล้วถูกกำหนด จากปรัชญา (Philosophy) ที่ผู้ร่วมก่อตั้งยึดถือด้วย อาทิ ปรัชญาแห่งการร่วมมือ และปรัชญาแห่งความยั่งยืน ดังนั้นปรัชญาจึงเป็นแก่นของการทำงาน

องค์การนอกภาครัฐ แม้ว่าสถานการณ์ ภายนอกหรือภายในอาจมีเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรแต่สิ่งที่จะไม่เปลี่ยนไปก็คือการยึดมั่นในปรัชญาที่องค์การยึดมั่น โดยที่วิสัยทัศน์อาจมีการปรับให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ แต่จะยังคงอยู่ภายใต้ปรัชญาเดิม หลังจากกำหนดปรัชญาและวิสัยทัศน์แล้ว องค์การนอกภาครัฐจะกำหนดพันธกิจที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ยกตัวอย่าง พันธกิจของมูลนิธิโลกสีเขียว คือเผยแพร่ความรู้ต่อสาธารณชนในเรื่องสิ่งแวดล้อมของไทยผ่านสื่อหลายรูปแบบ สร้างกระบวนการเรียนรู้กับชุมชนผ่านประสบการณ์จริงและเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างคนกับธรรมชาติเข้าด้วยกัน พันฟูความสัมพันธ์ของคนเมืองให้กลับมาเชื่อมต่อกับธรรมชาติ พันธกิจของสมาคมอนุรักษ์นกและธรรมชาติแห่งประเทศไทย คือ มุ่งเน้นเผยแพร่ความตระหนักรู้ถึงความสำคัญของนก ถิ่นอาศัย และทรัพยากรธรรมชาติแก่สังคม โดยการกระตุ้นให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน เป็นต้น วิสัยทัศน์และพันธกิจเป็นสิ่งที่กำหนดเป้าหมาย (Goals) และวัตถุประสงค์ (Objective) ขององค์การนอกภาครัฐ โดยอาจมีหลายเป้าหมายซึ่งมักมีการแบ่งเป็นเป้าหมายหลักและเป้าหมายรอง โดยการกำหนดเป้าหมาย คือ การระบุถึงปลายทางในภาพรวมเชิงคุณภาพที่องค์การต้องการจะไปในลักษณะของนามธรรม ขณะที่วัตถุประสงค์จะถูกกำหนดให้สอดคล้องกับเป้าหมายแต่มีความเป็นรูปธรรม โดยระบุอย่างชัดเจนถึงจำนวน ระยะที่ใช้เวลาเท่าไรโดยวัดความสำเร็จในเชิงปริมาณ องค์การนอกภาครัฐมักกำหนดวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับ แต่ละประเด็นปัญหา โดยมักจำแนกเป็นวัตถุประสงค์ ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว

เมื่อกำหนดวัตถุประสงค์แล้วองค์การนอกภาครัฐจะกำหนด กลุ่มเป้าหมาย (Target Groups) ออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มเป้าหมายหลัก (Primary Target Groups) และกลุ่มเป้าหมายรอง (Secondary Target Groups) โดยกลุ่มเป้าหมายหลัก คือ กลุ่มเป้าหมายที่อยู่ในพื้นที่ ซึ่งกลุ่มเป้าหมายดังกล่าวมักถูกระบุไว้ในพันธกิจหรือเป็นกลุ่มที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อการบรรลุพันธกิจ ส่วนกลุ่มเป้าหมายรองมักจะเป็นกลุ่มเป้าหมายที่ไม่ถูก ระบุไว้ในพันธกิจแต่อาจจะส่งผลกระทบทางอ้อมกับกลุ่มเป้าหมายหลักหรือการบรรลุพันธกิจ

ขั้นตอนต่อมาองค์การนอกภาครัฐจะทำการกำหนด แก่นความคิด (Big ideas) และสาร (Messages) โดย แก่นความคิด คือ ประเด็นหลักที่องค์การนอกภาครัฐทำการสื่อสารไปสู่ผู้รับสาร ซึ่งแก่นความคิดนี้เชื่อมโยงโดยตรงกับประเด็นปัญหาที่องค์การนอกภาครัฐต้องการแก้ไข เช่น มูลนิธิโลกสีเขียว มีแก่นความคิด คือ “ปัญหาสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงได้ด้วยภาคพลเมือง” สมาคมการค้ำนวัตกรรมการเกษตรไทย มีแก่น ความคิดว่า “นวัตกรรมช่วยพัฒนาระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกร” ขณะที่มูลนิธิพื้นที่ชุ่มน้ำไทยซึ่งมีพันธกิจ เพื่ออนุรักษ์พื้นที่ชุ่มน้ำที่มีความหลากหลายทางชีวภาพและเกี่ยวข้องกับชนิดพันธุ์และชุมชนประชากรทางนิเวศ จึงมีแก่นความคิดว่า “อนุรักษ์และการใช้ประโยชน์ของพื้นที่ชุ่มน้ำอย่างชาญฉลาดในทุกด้าน” ส่วนสมาคมอนุรักษ์นกและธรรมชาติแห่งประเทศไทย มีแก่นความคิดในการสื่อสาร คือ “นกและธรรมชาติอยู่ใกล้ชีวิตรอบตัวเรา” จากแก่นความคิดข้างต้น องค์การนอกภาครัฐแต่ละแห่งได้แปลงแก่นความคิดดังกล่าวเป็นสาร ผ่าน 3 แนวทาง ประกอบด้วย 1. สารและกลยุทธ์ที่สื่อถึงแก่นความคิด (Big Idea, Message and Strategy) 2. การแสดงเป็นภาพหรือทำให้จับต้องได้ (Visual/tangible Representation)

และ 3. สโลแกนหรือคำสำคัญที่สร้างความจดจำ (Slogan or Tagline) เมื่อกำหนดทุกอย่างตามขั้นตอนข้างต้นแล้วองค์การนอกภาครัฐจะทำการเลือกกลยุทธ์การสื่อสาร (Communication Strategies) และกลวิธีการสื่อสาร (Communication Tactics) ที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายทุกกลุ่ม โดยเลือกใช้กลยุทธ์การสื่อสารในลักษณะที่ยืนยันจุดยืน (Advocacy) ไปสู่สื่อการสื่อสารในลักษณะที่เป็นการโอนอ่อนผ่อนตาม (Accommodation) ไปสู่กลุ่มเป้าหมายโดยแบ่งออกเป็น 7 แนวทาง ได้แก่ 1. สื่อที่ควบคุมได้ (Controlled Media) 2. การให้การสนับสนุน (Sponsorship) 3. สื่อที่ควบคุมไม่ได้ (Uncontrolled Media) 4. สื่อปฏิสัมพันธ์หรือสื่อสังคม (Interactive / Social Media) 5. กิจกรรมพิเศษ (Special Events) 6. การสร้างพันธมิตร (Build Alliances) และ 7. สื่อระหว่างบุคคล (Interpersonal Media) ผลการศึกษาพบว่าองค์การนอกภาครัฐเลือกใช้สื่อที่มีความเด่นชัดไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่งมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายหลัก ซึ่งได้แก่ สื่อที่ควบคุมได้ การให้การสนับสนุน การสร้างพันธมิตร และสื่อระหว่างบุคคล ส่วนการสื่อสารที่อยู่ระหว่างกลางของการยืนยันจุดยืนและการโอนอ่อนผ่อนตาม เช่น กิจกรรมพิเศษ สื่อที่ควบคุมไม่ได้ และสื่อปฏิสัมพันธ์/สื่อสังคม จะมีความเหมาะสมกับการสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายรอง ดังที่แสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 กลยุทธ์และกลวิธีการสื่อสารทางสิ่งแวดล้อมเพื่อความยั่งยืนขององค์การนอกภาครัฐในประเทศไทย

กลยุทธ์การสื่อสาร (Pang, Jin, Cameron,	การสื่อสารในลักษณะที่ยืนยันจุดยืน (advocacy)				การสื่อสารในลักษณะโอนอ่อนผ่อนตาม (accommodation)		
	←				→		
	1. สื่อที่ควบคุมได้	2. การให้การสนับสนุน	3. สื่อที่ควบคุมไม่ได้	4. สื่อ	5. กิจกรรมพิเศษ	6. การสร้างพันธมิตร	7. สื่อระหว่างบุคคล

กลวิธีการสื่อสาร

1. สื่อที่ควบคุมได้ ได้แก่ (1) เอกสารที่เป็นทางการ เช่น บันทึกข้อความ จดหมายเปิดผนึก (2) สื่อสิ่งพิมพ์ เช่น หนังสือ วารสาร (3) สื่อเฉพาะกิจ เช่น คู่มือ ภาพถ่าย แผ่นป้าย เสื้อ อุปกรณ์การเกษตร (4) ตราสินค้า (5) เว็บไซต์ (6) แอปพลิเคชัน และ (7) พื้นที่อนุรักษ์

2. การให้การสนับสนุน ได้แก่ (1) การให้ทุน (2) ให้ความช่วยเหลือ และ (3) สนับสนุนอุปกรณ์สิ่งของ

3. สื่อที่ควบคุมไม่ได้ ได้แก่ (1) สื่อมวลชนไทยและต่างประเทศ (2) สื่อขององค์กรอื่น ๆ ทั้งในและต่างประเทศ (3) ผู้ทรงอิทธิพลทางการสื่อสาร และ (4) เนื้อหาที่สร้างโดยผู้ใช้สื่อ

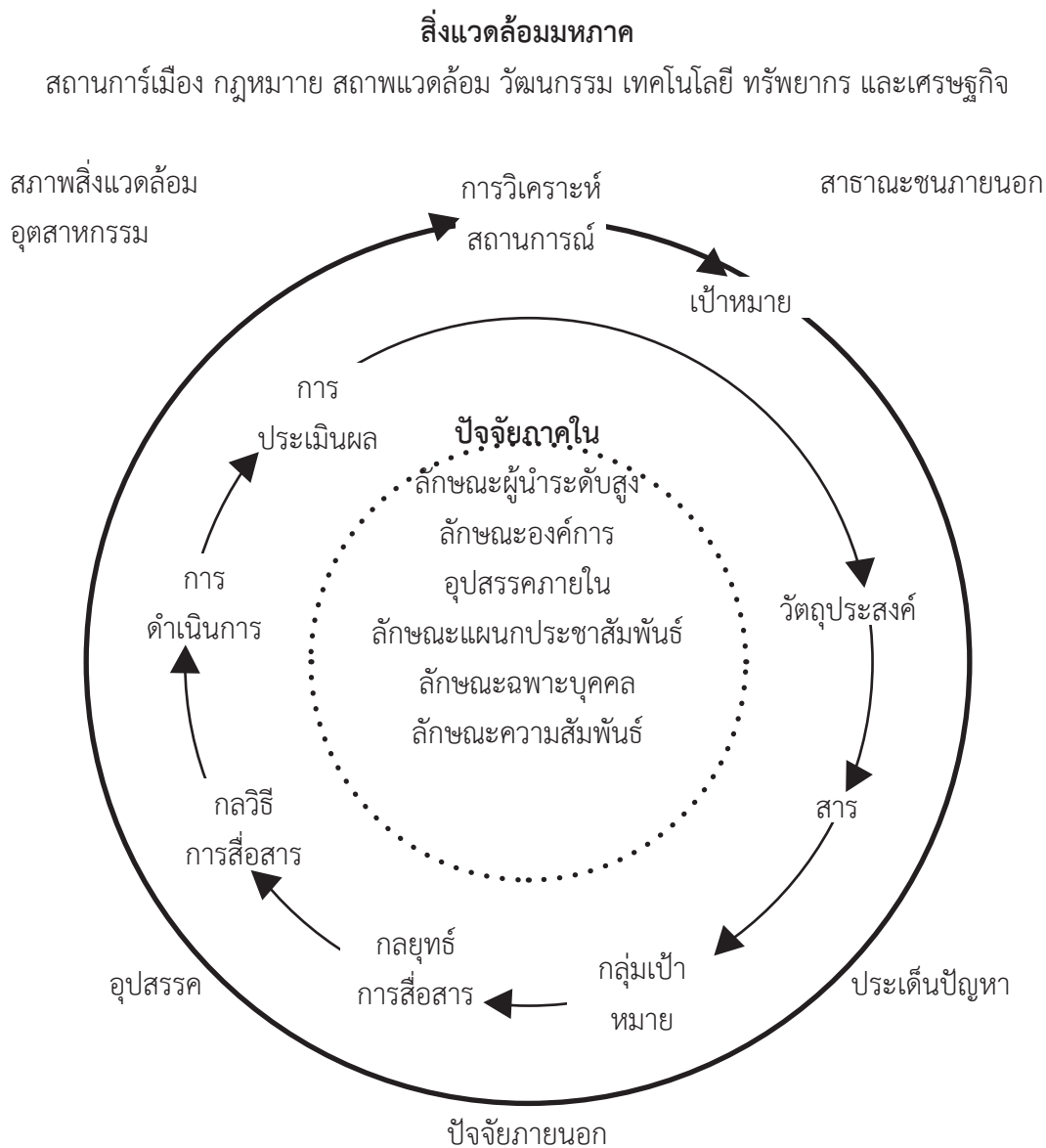
4. สื่อปฏิสัมพันธ์หรือสื่อสังคม ได้แก่ (1) เฟซบุ๊ก (2) ยูทูบ (3) ไลน์ (4) อินสตาแกรม (5) X (ทวิตเตอร์) และ (6) ดิจิต็อก

5. กิจกรรมพิเศษ ได้แก่ (1) การเป็นผู้จัดกิจกรรมพิเศษ (2) การเป็นผู้จัดกิจกรรมพิเศษร่วมกับองค์กรอื่น และ (3) การเข้าร่วมกิจกรรมพิเศษที่องค์กรอื่นจัด

6. การสร้างพันธมิตร ได้แก่ (1) การจัดตั้งกลุ่ม (2) การทำงานร่วมกัน (3) การขอการสนับสนุน (4) การให้การสนับสนุน และ (5) การทำวิจัยร่วมกัน

7. สื่อระหว่างบุคคล ได้แก่ (1) การสื่อสารแบบเผชิญหน้า (2) การใช้โทรศัพท์ (3) การสอน บรรยาย (4) การประชุม (5) การลงพื้นที่เยี่ยมเยือน (6) การสื่อสารผ่านผู้นำความคิด (7) การพบปะพูดคุย (8) การปรึกษาหารือ (9) การสัมภาษณ์ (10) การรับฟังความคิดเห็น (11) การทำให้ดูเป็นตัวอย่าง และ (12) อีเมล

กลวิธีการสื่อสารซึ่งเป็นเครื่องมือหรือกิจกรรมที่องค์กรนอกภาครัฐใช้ในการสื่อสารมีความหลากหลายรูปแบบ แต่ทุกรูปแบบจะอยู่ภายใต้กรอบของกลยุทธ์สื่อสารทั้ง 7 แนวทาง ดังนี้ 1. สื่อที่ควบคุมได้ มีกลวิธีการสื่อสาร ได้แก่ 1.เอกสารที่เป็นทางการ เช่น บันทึกรายงาน จดหมายเปิดผนึก สื่อสิ่งพิมพ์ เช่น หนังสือ วารสาร สื่อเฉพาะกิจ เช่น คู่มือ ภาพถ่าย แผ่นป้าย สื่อ อุปกรณ์การเกษตร ตราสินค้า เว็บไซต์ แอปพลิเคชัน และพื้นที่ออนไลน์ 2. การให้การสนับสนุน ได้แก่ การให้ทุน ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนอุปกรณ์สิ่งของ 3. สื่อที่ควบคุมไม่ได้ ได้แก่ สื่อมวลชนไทยและต่างประเทศ สื่อขององค์กรอื่น ๆ ทั้งในและต่างประเทศ ผู้ทรงอิทธิพลทางการสื่อสาร เนื้อหาที่สร้างโดยผู้ใช้สื่อ 4. สื่อปฏิสัมพันธ์หรือสื่อสังคม ได้แก่ เฟซบุ๊ก ยูทูบ ไลน์ อินสตาแกรม X (ทวิตเตอร์) ดิจิต็อก 5. กิจกรรมพิเศษ ได้แก่ การเป็นผู้จัดกิจกรรมพิเศษ การเป็นผู้จัดกิจกรรมพิเศษร่วมกับองค์กรอื่น การเข้าร่วมกิจกรรมพิเศษที่องค์กรอื่นจัด 6. การสร้างพันธมิตร ได้แก่ การจัดตั้งกลุ่ม การทำงานร่วมกัน การขอการสนับสนุน การให้การสนับสนุน การทำวิจัยร่วมกัน และ 7. สื่อระหว่างบุคคล ได้แก่ การสื่อสารแบบเผชิญหน้า การใช้โทรศัพท์ การสอน บรรยาย การประชุม การลงพื้นที่เยี่ยมเยือน การสื่อสารผ่านผู้นำความคิด การพบปะพูดคุย การปรึกษาหารือ การสัมภาษณ์ การรับฟังความคิดเห็น การทำให้ดูเป็นตัวอย่าง และอีเมล เป็นต้น



ภาพที่ 2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องและการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ทางสิ่งแวดล้อมขององค์กรนอกภาครัฐในประเทศไทย

เมื่อกำหนดกลยุทธ์และกลวิธีการสื่อสารแล้วขั้นตอนต่อไป คือ ขั้นตอนการดำเนินการ (Implementation) โดยองค์กรนอกภาครัฐจะมีการจัดทำแผนการดำเนินงาน กำหนดเป้าหมาย ผู้รับผิดชอบ กรอบระยะเวลาและค่าใช้จ่าย แนวทางการติดตาม การดำเนินงานอย่างชัดเจน แต่สามารถการปรับแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับเหตุการณ์เฉพาะหน้าที่อาจเกิดขึ้นได้ ขั้นตอนสุดท้ายคือการประเมินผลโดยองค์กรนอกภาครัฐจะมีการประเมินผล (Evaluation) การดำเนินการทั้งสองรูปแบบคือ 1. การประเมินผลในเชิงปริมาณ และ 2. การประเมินผลในเชิงคุณภาพ โดยประเมินถึงจำนวนและชนิดของสารที่เข้าถึงผู้รับสาร การประเมินการความพึงพอใจ ทักษะและพฤติกรรมของผู้รับสาร กลุ่มเป้าหมายมีการรับรู้ ความเข้าใจ หรือความจดจำที่มีต่อสาร ทั้งในรูปแบบ

แบบของการสำรวจอย่างเป็นทางการ และกึ่งทางการ หลังจากประเมินแล้วองค์การนอกภาครัฐจะนำผลที่ได้ไปใช้ในการประกอบกับการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน เพื่อปรับปรุงและกำหนดแนวทางในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ซึ่งการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ขององค์การนอกภาครัฐในประเทศไทยที่อธิบายข้างต้นสามารถ แสดงเป็นภาพที่ 2

การอภิปรายผล

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ที่เชื่อมโยงกันสองข้อ คือ เพื่อศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ และการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ขององค์การนอกภาครัฐในประเทศไทย ผลการศึกษาสามารถตอบวัตถุประสงค์โดยสามารถสร้างเป็นภาพอธิบายการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ขององค์การนอกภาครัฐในประเทศไทยได้ดังภาพที่ 2 โดยผลการวิจัยในส่วนของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ทั้งภายในและภายนอกในภาพรวม มีความสอดคล้องไปกับทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ในการจัดการความขัดแย้งเชิงกลยุทธ์ Pang et al. (2010) ตามกรอบแนวคิดซึ่งประกอบด้วยปัจจัยภายนอก 5 ปัจจัย และปัจจัยภายใน 6 ปัจจัย ขณะที่งานวิจัยนี้พบปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ที่เป็นภายนอก 5 ปัจจัย และภายใน 5 ปัจจัย สอดคล้องกับการศึกษาของพิริยบุตร โอพันธ์ (2565) เพียงแต่ว่าในงานวิจัยชิ้นนี้มององค์การบางแห่งที่มีอุปสรรคภายนอก (Threats) ชัดเจนไม่ได้ฝังซ่อนไว้ในปัจจัยอื่น ๆ จึงคงไว้ อย่างไรก็ตามปัจจัยย่อยของปัจจัยภายนอกมีความแตกต่างกัน เช่น สิ่งแวดล้อมมหภาค พบว่า กฎหมาย มีส่วนสำคัญต่อการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ขององค์การนอกภาครัฐ เช่นเดียวกับปัจจัยภายในพบว่ากฎหมายมีส่วนทำให้ลักษณะขององค์การนอกภาครัฐไม่สามารถรับบริจาคแล้วผู้บริคนำไปเป็นส่วนลดหย่อนภาษีได้ เป็นต้น

ผลการวิจัยในส่วนของขั้นตอนการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับขั้นตอนการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของ Wilson et al. (2019) และ Silverman and Smith (2024) แล้วพบว่าสามารถประยุกต์องค์ความรู้ในปัจจุบันให้มีความสมบูรณ์มากขึ้น โดยผลการศึกษามีความแตกต่างในส่วนของการจัดลำดับขั้นตอนและมีบางขั้นตอนที่เพิ่มขึ้นมา ได้แก่ ขั้นตอนการกำหนดปรัชญา วิสัยทัศน์ และพันธกิจ โดยความเหมือนและความต่างดังกล่าวสามารถแสดงให้เห็นชัดเจนโดยการเปรียบเทียบในตารางที่ 2

8 Step strategic communications matrix (Wilson et al., 2019)	Ten Steps of Strategic Plan (Silverman, D.A., & Smith, R.D., 2024)	Strategic Environmental Communication for Sustainability of NGOs in Thailand
การวิจัย (Research) 1. ภูมิหลัง (Background) 2. การวิเคราะห์สถานการณ์ (Situation Analysis) 3. ปัญหาหลัก/โอกาส(Core Problem/Opportunity)	การวิจัยก่อรูป (Formative Research) 1. การวิเคราะห์สถานการณ์ (Analyzing the Situation) 2. การเลือกวิธีวิจัย (Choosing Research Methods) 3. การวิเคราะห์องค์การ (Analyzing the Organization) 4. การวิเคราะห์เป้าหมาย (Analyzing the Publics)	ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ 1. การวิเคราะห์สถานการณ์ (situation analysis) 2. ปรัชญา วิสัยทัศน์ และพันธกิจ (philosophy, vision, and mission)
การวางแผนปฏิบัติการ (Action planning) 4. เป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Goal & Objectives) 5. ความคิดหลัก กลุ่มเป้าหมาย หลัก สาร กลยุทธ์ และกลวิธี (Big Idea, Key Publics, Messages, Strategies & Tactics) 6. ปฏิทินการทำงานและงบประมาณ (Calendar & Budget)	กลยุทธ์ (Strategies) 5. การสร้างสรรค์ข้อความเป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Creating Positioning Statements, Goals, and Objectives) 6. การเลือกกลยุทธ์เชิงรุกและเชิงรับ (Choosing Proactive and Reactive Strategies) 7. การพัฒนาข้อความเชิงกลยุทธ์ (Developing the Messages Strategies)	3. เป้าหมายและวัตถุประสงค์ (goal and objective) 4. กลุ่มเป้าหมาย (target groups) 5. แก่นความคิดและสาร (big idea and messages) 6. กลยุทธ์และกลวิธีการสื่อสาร (strategies and tactics)
การสื่อสาร (Communication) 7. การดำเนินการ (Implementation)	กลวิธี (Tactics) 8. การเลือกกลวิธีการสื่อสาร (Selecting Communication Tactics) 9. การดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ (Implementing the Strategic Plan)	7. การดำเนินการ (Implementation)

8 Step strategic communications matrix (Wilson et al., 2019)	Ten Steps of Strategic Plan (Silverman, D.A., & Smith, R.D., 2024)	Strategic Environmental Communication for Sustainability of NGOs in Thailand
การประเมินผล (Evaluation) 8. เกณฑ์การประเมินผลและเครื่องมือ (Evaluation Criteria and Tools)	การวิจัยประเมินผล (Evaluative Research) 10. การประเมินผลแผนกลยุทธ์ (Evaluating the Strategic Plan)	8. การประเมินผล (evaluation)

การวิจัยครั้งนี้นอกจากการค้นพบปัจจัยภายนอกและภายในที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารเชิงกลยุทธ์และ ขั้นตอนการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ขององค์กรนอกภาครัฐแล้ว ยังมีความต้องการทดสอบข้อค้นพบของการศึกษาในกิจการเพื่อสังคมที่มีลักษณะการดำเนินกิจการที่มีความคล้ายคลึงกัน ซึ่งจากข้อค้นพบในงานวิจัยนี้ช่วยยืนยันว่าข้อค้นพบดังกล่าวมีความสอดคล้องกัน อย่างไรก็ตามข้อค้นพบนี้เป็นเพียงจุดเริ่มต้นของการสร้างองค์ความรู้ทางการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ที่อยู่บนฐานของทฤษฎี และข้อมูลจากการรวบรวมข้อมูลจากองค์กรนอกภาครัฐประเภทหนึ่งจากหลายประเภท ขนาดขององค์กรนอกภาครัฐที่ใหญ่ขึ้นอาจมีข้อค้นพบที่แตกต่างออกไปได้ จึงเป็นสิ่งที่ท้าทายในเชิงวิชาการที่ควรถูกนำไปทดสอบโดยการศึกษาในพื้นที่และแตกต่างออกไปในอนาคต

ข้อเสนอแนะ

1. จากข้อค้นพบว่าปัจจัยภายนอกที่มีความสำคัญต่อองค์กรนอกภาครัฐสามารถใช้ประโยชน์ได้มากที่สุด คือ ประเด็นปัญหา กฎหมาย และ ผู้มีส่วนเสียภายนอก ดังนั้นผู้ดำเนินการขององค์กรนอกภาครัฐควรแสวงหาความรู้ในประเด็นปัญหา กฎหมายที่เกี่ยวข้อง และสร้างพันธมิตรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกโดยเฉพาะกลุ่มที่มีแนวคิดไปในแนวทางเดียวกัน ซึ่งนำไปสู่โอกาสประสบผลสำเร็จทั้งด้านการสื่อสารและการดำเนินกิจการ
2. ปัจจัยภายในที่สำคัญที่ส่งผลต่อการดำเนินการและการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ คือลักษณะของผู้นำองค์กร ดังนั้น องค์กรนอกภาครัฐจึงควรให้ความสำคัญลักษณะของผู้นำองค์กร เช่น ความน่าเชื่อถือและความตั้งใจจริงในงาน เพราะเป็นปัจจัยภายในที่ส่งผลกระทบต่อปัจจัยภายในอื่นๆ และมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้การสื่อสารและการดำเนินงานบรรลุผล ซึ่งเป็นแนวทางในการวางแผนระยะยาวต่อการคัดเลือกผู้นำองค์กรในวาระถัดไป
3. องค์กรนอกภาครัฐควรมีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนทั้งที่เป็นกลุ่มเป้าหมายหลักและกลุ่มเป้าหมาย รอง เพราะทั้งสองกลุ่มมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรนอกภาครัฐแตกต่างกัน และเลือกใช้กลยุทธ์ในการสื่อสารที่เหมาะสม

4. การวิจัยครั้งนี้พบว่าองค์การนอกภาครัฐมีกลยุทธ์การสื่อสารทั้งหมด 7 แนวทาง ขณะเดียวกันภายในกลยุทธ์การสื่อสารแต่ละแนวทางก็มีกลวิธีการสื่อสารที่แตกต่างหลากหลาย แต่มีเพียงบางกลยุทธ์/กลวิธีเท่านั้น ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของกิจการเพื่อสังคมอย่างชัดเจน เช่น สมาคมอนุรักษ์นกและธรรมชาติแห่งประเทศไทยใช้กิจกรรมพิเศษ คือ การเปิดรับเงินบริจาคซื้อที่ดินเพื่อการอนุรักษ์บ้านปากทะเล เพื่อเป็นแหล่งอาศัยที่เหมาะสมและยั่งยืนสำหรับนกชายเลนปากช้อน ทำให้ได้รับความร่วมมือทั้งจากภายในและต่างประเทศ หลังจากนั้นสื่อมวลชนและผู้บริโภคต่างสนใจและให้การยอมรับ ดังนั้น องค์การนอกภาครัฐไม่จำเป็นต้องใช้ทุกกลยุทธ์/กลวิธีในการสื่อสาร แต่ควรพิจารณาเลือกใช้กลยุทธ์/กลวิธีที่เหมาะสมกับสถานการณ์ของตนที่สุด

5. การวิจัยพบว่าสิ่งที่ทำให้องค์การนอกภาครัฐรับรู้ การเติบโตและการบรรลุเป้าหมายก็คือการมีแผนการดำเนินการและการประเมินผลที่ชัดเจน ดังนั้น องค์การนอกภาครัฐควรมีการวัดผลการดำเนินการและผลการสื่อสารทุกๆ ช่วงเวลา ทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และ ระยะยาว เพื่อให้สามารถปรับทิศทางการดำเนินงาน และการสื่อสารให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทั้ง ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในได้อย่างเหมาะสม และสามารถไปสู่เป้าหมายระยะยาวได้ในที่สุด

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

พิริยอุท โอฬารพันธ์. (2565). *การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย*. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2546). *การพัฒนาที่ยั่งยืนในบริบทไทย*. เอกสารประกอบการประชุมประจำปี 2546. นนทบุรี. 125 น.

ภาษาอังกฤษ

Brereton, P. (2022). *Essential concepts of environmental communication: an A-Z guide*. Abingdon, Oxon: Routledge.

Gaggin, K. C. (2024). *Nonprofit Communications A Mission-Driven and Human-Centered Approach*. Routledge.

Harris, U. S. (2020). *Participatory media in environmental communication: engaging communities in the periphery*. London :Routledge. 182p.

Malena, C. (1995). *Working With NGOs. A Practical Guide To Operational Collaboration Between The World Bank And Non-Governmental Organization*. NGO UNIT, OPRPG WORLD BANK. 136p.

- Pang, A., Jin, Y., & Cameron, G. T. (2010). *Contingency Theory of Strategic Conflict Management: Directions for the Practice of Crisis Communication from a Decade of Theory Development, Discovery, and Dialogue*. In W. Timothy Coombs & Sherry J. Holladay (Eds.), *Handbook of Crisis Communication*. England: Wiley-Blackwell Publication.
- Salamon, L. M. & Anheier, H. K. (1996). The International Classification of Nonprofit Organizations: ICNPO-Revision 1. “ Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, no. 19. *Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies*.
- Servaes, J. & Patchanee M. (2004). *Communication and Sustainable Development Background paper*, to the 9th UN Roundtable on Communication for Development. FAO, in press
- Silverman, D.A., & Smith, R.D. (2024). *Strategic Planning for Public Relations* Routledge.
- Wilson, L. J., Ogden, J. D., & Wilson, C. (2019). *Strategic Communication Planning for PR, Social Media and Marketing*. Kendall Hunt Publishing Company: Dubuque, IA.
- Yearley S. (2017). *Communication strategies of environmental NGOs and advocacy groups*. In: Nisbet MC, et al. (eds) *Oxford Encyclopedia of Climate Change Communication*. New York: Oxford University Press. DOI: 10.1093/acrefore/9780190228620.013.402.

ระบบออนไลน์

- สมาคมอนุรักษ์นกและธรรมชาติแห่งประเทศไทย (2567,21 พฤษภาคม). “ผู้ก่อตั้ง: นายแพทย์ บุญส่ง เลขะกุล.” สืบค้นจาก https://www.bcst.or.th/th/about-us_th/history/.
- Open Development Thailand. (2018). *ความพยายามของภาคประชาสังคมให้บรรลุเป้าหมายเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน*. กรุงเทพมหานคร. สืบค้นจาก <https://thailand.opendevlopmentmekong.net/th/stories/thai-civil-societys-efforts-to-achieve-sdgs/>
- Buechler, S.M. (2013). *New Social Movements and New Social Movement Theory*. <https://doi.org/10.1002/9780470674871.wbespm143>
- Oliveira, E. (2019). *Strategic communication and NGOs*. In: *The Instigatory Theory of NGO Communication*. *Organisationskommunikation*. Springer VS, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-26858-9_4.