



ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์
สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

คู่มือการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ ของกองทัพไทย



Show of Forces
 Leadership Driven
 Knowledge
 Principle of STRATCOM
Information
 Credibility
 Responsiveness
 Visual Information
 Dialogue Understanding
 Public Affairs
 Target Audience
Activity
 Show of Forces
 Non-nation Actor
 Means
 Message
 Theme
 Ends
 Electronic Warfare

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของสำนักหอสมุดแห่งชาติ
National Library of Thailand Cataloging Data

เอกสารศึกษาเฉพาะกรณี (Case study)

คู่มือการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ของกองทัพไทย

พิมพ์ครั้งที่ 1 -กรุงเทพฯ จำนวน 300 เล่ม ISSN 0858-8751

ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ, 2559

จำนวน 60 หน้า

สงวนลิขสิทธิ์ตาม พ.ร.บ. การพิมพ์ พ.ศ. 2537

ลิขสิทธิ์ภาษาไทย เป็นของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

อย่างถูกต้องตามกฎหมาย

ผู้อำนวยการ	: พลตรี จุมพล	เฉลยถ้อย
ที่ปรึกษา	: พันเอก อภิศักดิ์	สมบัติเจริญนนท์
	: พันเอก กิตติ	คงสมบัติ
	: พันเอกหญิง อารยา	จุลานนท์
	: นาวาอากาศเอกหญิง จุฬารัตน์	เพชรวิเศษ
	: พันเอก สุทัศน์	คร่ำในเมือง
หัวหน้าโครงการ	: พันเอก อรรถเดช	ประทีปอุษานนท์
นักวิจัย/ผู้เขียน	: นางสาว มนวดี	ตั้งตรงหลุทัย
คณะวิจัย	: เรือตรีหญิง นันทิยา	ทองคนารักษ์
	: จำเอก สามภพ	ศรีอักษร
	: นางสาว หัสยา	ไถยานนท์
	: นางสาว ธาราทิพย์	พวงเสียง
	: นางสาว กรรณิการ์	มหาสารกุล
พิสูจน์อักษร	: จำอากาศตรี ชาญชัย	วิงวงศ์
	: นางสาว ชุติณธร	พรวุฒิกุล
	: นาง กัญจนิพร	มหาวรากุล

จัดพิมพ์โดย



กองศึกษาวิจัยทางยุทธศาสตร์และความมั่นคง

ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

62 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงดินแดง เขตดินแดง กรุงเทพฯ 10400

โทร. 0 2275 5715 เว็บไซต์ <http://ssc.rtarf.mi.th>

เอกสารศึกษาเฉพาะกรณี (Case study)
คู่มือการสื่อสารทางยุทธศาสตร์
ของกองทัพไทย







คำนำ

คู่มือการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ของกองทัพไทย เป็นเอกสารศึกษาเฉพาะกรณี (Case study) ซึ่งจัดทำขึ้นเพื่อศึกษาข้อมูลเชิงลึกและทำความเข้าใจแนวคิด ความสำคัญ วัตถุประสงค์ ประเภท คำจำกัดความ ชีตความสามารถ รวมถึงหลักการดำเนินการ และกระบวนการในการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ (Strategic Communication: STRATCOM) ซึ่งได้จากการศึกษาวิจัยอย่างเป็นระบบจากงานวิจัย เรื่อง “การพัฒนาแนวทางการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ของกองทัพไทย (Development of Strategic Communication (STRATCOM) Guidelines for Royal Thai Armed Forces)”

โดย ศูนย์ศึกษาทางยุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ (ศสย.สปท.) ในฐานะเป็นหน่วยงานรับผิดชอบเกี่ยวกับการวางแผนและดำเนินการ เพื่อการศึกษาวิจัยและประเมินสถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ที่มีผลกระทบต่อความมั่นคงของชาติทุกด้าน ตลอดจน ให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคงแก่ผู้บังคับบัญชาของกองทัพและรัฐบาลอย่างต่อเนื่อง

หากมีข้อแนะนำประการใดสามารถเสนอแนะได้ที่ กองศึกษาวิจัยทางยุทธศาสตร์ และความมั่นคง ศูนย์ศึกษาทางยุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ เลขที่ 62 ถนนวิภาวดีรังสิต ดินแดง กรุงเทพฯ 10400 โทร 02 275 5715





สารบัญ

คำนำ	3
สารบัญ	5
ส่วนที่ 1 ความเข้าใจเกี่ยวกับการสื่อสารทางยุทธศาสตร์	9
1.1 แนวคิดการสื่อสารทางยุทธศาสตร์	9
1.2 ความสำคัญของการสื่อสารทางยุทธศาสตร์	10
1.3 วัตถุประสงค์ของการสื่อสารทางยุทธศาสตร์	11
1.4 ประเภทของการสื่อสารทางยุทธศาสตร์	12
1.5 องค์ประกอบของการสื่อสารทางยุทธศาสตร์	13
1.5.1 การเล่าเรื่อง (Narratives)	13
1.5.2 บทบาทของการเล่าเรื่อง (Role of Narratives)	16
1.5.3 สิ่งสำคัญสำหรับการสื่อสารทางยุทธศาสตร์	17
1.5.4 ระดับของการสื่อสารทางยุทธศาสตร์	19
1.6 คำจำกัดความของการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ ในมิติความมั่นคง	21
ส่วนที่ 2 หลักการดำเนินการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ และขีดความสามารถของการสื่อสารทางยุทธศาสตร์	27
2.1 หลักการดำเนินการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ (Principle of STRATCOM)	27
2.1.1 การขับเคลื่อนด้วยผู้นำหรือภาวะผู้นำ (Leadership-Driven)	28



2.1.2	ความน่าเชื่อถือ (Credibility)	29
2.1.3	ความเข้าใจ (Understanding)	29
2.1.4	การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (Dialogue)	30
2.1.5	ความแพร่หลาย (Pervasiveness)	31
2.1.6	ความมีเอกภาพในความพยายาม (Unity of Effort)	31
2.1.7	การมุ่งติดตามผลลัพธ์ (Results Base)	32
2.1.8	การตอบสนองที่ถูกต้อง รวดเร็ว ทันต่อสถานการณ์ (Responsiveness)	32
2.1.9	ความต่อเนื่อง (Continuity)	33
2.1.10	ความไว้วางใจ (Trust)	33
2.1.11	การเตรียมความพร้อม (Readiness)	33
2.2	แนวทางและขีดความสามารถของการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ (Strategic Communication Capability)	34
2.2.1	นโยบาย และทรัพยากร	34
2.2.2	ขีดจำกัดทางทหารในการสื่อสารทางยุทธศาสตร์	36
2.2.3	การเข้าใจสภาพแวดล้อมในการสื่อสาร ทางยุทธศาสตร์	37
2.2.4	การประเมินผล	38
2.2.5	ขีดความสามารถของการสื่อสารทางยุทธศาสตร์	38
2.2.5.1	ขีดความสามารถหลัก (Core Capabilities) ของการสื่อสารทางยุทธศาสตร์	39



	2.2.5.2	ขีดความสามารถสนับสนุน (Supporting Capabilities) ของการสื่อสารทางยุทธศาสตร์	40
	2.2.5.3	ขีดความสามารถที่เกี่ยวข้อง (Related Capabilities) ของการสื่อสารทางยุทธศาสตร์	41
ส่วนที่ 3	กระบวนการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ (Process of STRATCOM)		43
	3.1	การกำหนดความชัดเจนเจตนา หรือผู้บริหารระดับสูง	45
	3.2	การกำหนดวัตถุประสงค์ของการสื่อสารทางยุทธศาสตร์	45
	3.3	การสำรวจสถานะแวดล้อม	46
	3.4	การกำหนดและทำความเข้าใจเป้าหมายและกลุ่มเป้าหมาย	47
	3.5	การวางรูปแบบ	47
	3.6	การกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จ	49
	3.7	การประเมินผล	49
		บทสรุป	53
		ภาคผนวก - การเปรียบเทียบหลักการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ (THAILAND/ UK / US / NATO)	55
		บรรณานุกรม	60





ส่วนที่ 1

ความเข้าใจเกี่ยวกับการสื่อสารทางยุทธศาสตร์

1.1 แนวคิดการสื่อสารทางยุทธศาสตร์

ปัจจุบันความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสมัยใหม่ วิธีการกระจายของสื่อ ทำให้การไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารในสภาวะแวดล้อมของการสื่อสารมีความต่อเนื่องเชื่อมโยงกันได้อย่างรวดเร็ว ส่งผลให้อิทธิพลที่เป็นผลมาจากกิจกรรมของรัฐบาลสามารถส่งผลกระทบโดยตรงต่อความคิดเห็นของประชาชนได้อย่างเข้าถึงและรวดเร็วมากขึ้นด้วย ดังนั้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการเสริมสร้างดำรงความน่าเชื่อถือและอิทธิพลของชาติ การแก้ไขปัญหาดังกล่าวจึงจำเป็นต้องวางยุทธศาสตร์การสื่อสาร (Communication Strategy) เพื่อช่วงชิงการเสนอข่าวสารอย่างเป็นลำดับขั้นตอน และสอดคล้องในทุกกิจกรรมที่สามารถสื่อไปยังเป้าหมายผู้รับข่าวสารที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจำเป็นต้องอาศัยทั้งขีดความสามารถ การสนองตอบ และกระบวนการในการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ (Strategic Communication: STRATCOM) ที่รวดเร็วทันต่อสถานการณ์ รวมถึง การปฏิบัติงานในมิติด้านการป้องกันประเทศ หรือ การปฏิบัติการทางทหารนั้นได้ให้ความสำคัญกับพลังอำนาจในการสื่อสารต่อสาธารณะและการสื่อสารในเวทีต่างๆ เพิ่มมากขึ้นตามลำดับ โดยเฉพาะเรื่องที่มีผลกระทบโดยตรงต่อทัศนยะและการรับรู้ของตัวแสดงที่มีผลต่อความขัดแย้งในผลประโยชน์ รวมถึงสังคมนานาชาติ เพื่อให้ไปถึงเป้าหมายทางการเมืองที่ตั้งไว้ และเพื่อให้ชาติเกิดความมั่นคงปลอดภัยท่ามกลางมรสุมแห่งความขัดแย้งทางผลประโยชน์ในโลกปัจจุบัน



การพัฒนาขีดความสามารถด้านการสื่อสาร 3 ประการ ได้แก่ ประการที่ 1 การปฏิบัติการข่าวสาร (Information operations: IO) และการปฏิบัติการจิตวิทยา (Psychological Operation: PSYOP) ประการที่ 2 กิจการสาธารณะ (Public Affairs) และประการที่ 3 การสนับสนุนด้านการป้องกันประเทศสำหรับการทูตสาธารณะ (Public Diplomacy) ให้เพิ่มขึ้นสมรรถนะที่จะดำเนินการบูรณาการเทคโนโลยีในการสื่อสาร เพื่อบรรลุเป้าหมายในระดับยุทธวิธี ยุทธการ และเป้าหมายอื่นๆ ในยุทธศาสตร์ชาติ หรืออาจเรียกได้ว่า “สงครามแห่งทัศนคติ (War of Perception)” เพื่อให้ได้มาซึ่งความน่าเชื่อถือ เสรีภาพในการดำเนินการใดๆ ซึ่งเป็นแนวคิดในเรื่อง การสื่อสารทางยุทธศาสตร์ที่เชื่อมต่อกับประเด็นความมั่นคงและการป้องกันประเทศ

1.2 ความสำคัญของการสื่อสารทางยุทธศาสตร์

เนื่องด้วยเครื่องมือและวิธีการสื่อสารในยุคโลกาภิวัตน์มีหลากหลายช่องทาง และมีความรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารผ่านเฟสบุ๊ก ทวิตเตอร์ บล็อก กูเกิล ฯ ทำให้ข่าวสารต่างๆ กระจายออกไปได้อย่างรวดเร็ว ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ข่าวสารที่จะถูกเผยแพร่ออกไปโดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ต้องมีเนื้อหาถูกต้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ นั่นคือ แนวคิดของการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ ซึ่งจะช่วยจัดเตรียมกรอบแนวคิด ทำให้องค์กรสามารถบูรณาการความพยายามในการสื่อสารที่กระจัดกระจายและรูปแบบแตกต่างกันเข้าด้วยกัน และช่วยให้องค์กรสามารถสร้างสรรค์ ส่งผ่าน กระจายการสื่อสารออกไปในรูปแบบและความมุ่งหมายที่แตกต่างกันออกไปได้ ในขณะที่ยังสามารถดำรงความมุ่งหมายในภาพรวมไว้ได้ ทั้งนี้ การดำรงรักษาสาระที่ส่งผ่านช่องทางต่างๆ โดยใช้ความต่อเนื่อง น่าเชื่อถือ จะช่วยเสริมข้อความและภาพลักษณ์องค์กร หรืออย่างน้อยที่สุดจะช่วยป้องกันความขัดแย้ง ความสับสนจากข้อมูลข่าวสารที่แตกต่างกัน



1.3 วัตถุประสงค์ของการสื่อสารทางยุทธศาสตร์

การสื่อสารทางยุทธศาสตร์มีบทบาทสำคัญทั้งในการชี้แนะ (directing) และบูรณาการ (integration) เชื่อมโยงข้อมูลและเครื่องมือระหว่างกัน ซึ่งเป็นหนึ่งในเครื่องมือที่สำคัญสำหรับผู้นำ ผู้วางยุทธศาสตร์ ผู้ดำเนินการสร้างและส่งต่อการสื่อสารตามแนวทางของการทำงานร่วมกันอย่างสอดคล้อง และเสริมสร้างความแข็งแกร่งร่วมกัน ซึ่งวัตถุประสงค์สูงสุดของการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ คือ การเสริมสร้างหรือดำรงผลประโยชน์แห่งชาติด้วยการสนับสนุนนโยบาย และวัตถุประสงค์ของชาติ โดยอาศัยการบูรณาการมิติพลังอำนาจของชาติ เป็นเครื่องมือสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ การทูต (Diplomacy) ข้อมูลข่าวสาร (Intelligence) การทหาร (Military) และเศรษฐกิจ (Economy) ซึ่งพิจารณาข้อมูลข่าวสารเป็นส่วนประกอบสำคัญในทุกเครื่องมือ

อย่างไรก็ตาม การสื่อสารทางยุทธศาสตร์ช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์ ซึ่งเปรียบเสมือนเครื่องมือด้านยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานของหน่วยงานรัฐบาลระดับอาวุโสสูงสุด เมื่อต้องการสร้างและส่งผ่านข้อความหลักต่างๆ เพื่อสนับสนุนเป้าหมายของนโยบาย ซึ่งเป็นเส้นทางหนึ่ง que ผู้นำในทางยุทธศาสตร์จะวางทิศทางและแนวทางให้แก่กลไกต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับรัฐบาล¹ ซึ่งวัตถุประสงค์ของการสื่อสารทางยุทธศาสตร์สามารถแบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่

(1) วัตถุประสงค์ระดับยุทธศาสตร์ (Strategic Level) เพื่อให้ระดับผู้นำ หรือผู้บังคับบัญชาของฝ่ายตรงข้ามเกิดการรับรู้ ความเข้าใจ จนกระทั่งตกลงใจ หรือตัดสินใจตามวัตถุประสงค์ที่ฝ่ายเราต้องการ

¹ Joint Doctrine Note 1/12 Strategic Communication: The Defence Contribution, MINISTRY OF DEFENCE.,UK, page 1-2



(2) วัตถุประสงค์ระดับยุทธการ (Operation Level) เพื่อทำให้เกิดผลกระทบต่อการวางแผนในระดับผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาในพื้นที่ หรือส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ของฝ่ายตรงข้าม

(3) วัตถุประสงค์ระดับยุทธวิธี (Tactical Level) เพื่อทำให้เกิดผลกระทบต่อการปฏิบัติในระดับหน่วยปฏิบัติการของฝ่ายตรงข้าม

1.4 ประเภทของการสื่อสารทางยุทธศาสตร์²

การสื่อสารทางยุทธศาสตร์ถูกผนวกรวมกับการจัดการของภาครัฐ ซึ่งงานด้านความมั่นคงจะสร้างหลายแนวทางที่แตกต่างกัน และอาจมีการซ้อนทับกันอยู่บ้าง โดยสามารถแบ่งประเภทของกิจกรรมการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ที่มีการใช้กันอย่างกว้างขวางเป็น 5 ประเภท อาทิ

1) การส่งข้อความไปยังสาธารณะ เป็นการวางแผนเพื่อให้เกิดความมั่นใจและสร้างความน่าเชื่อถือให้กับสถาบันด้านความมั่นคง โดยข้อความต่างๆ จะถูกส่งผ่านช่องทางในการสื่อสารทั้ง on-line และ off-line ในรูปแบบข้อคิดเห็นต่างๆ และในบางจังหวะเวลาที่เร่งด่วนจะส่งไปยังเป้าหมายที่ต้องการจะสื่อสารโดยตรง

2) กิจกรรมของภาครัฐที่ต้องดำเนินงาน ซึ่งทำให้เกิดความร่วมมือระหว่างบุคคลต่างๆ ทั้งภาคเอกชน และภาคประชาสังคม เพื่อแจ้งข่าวสารเตือนภัย และขับเคลื่อนพฤติกรรม เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่น (resilienee)

3) กิจกรรมที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และสร้างอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มต่างๆ

² Joint Doctrine Note 1/12 Strategic Communication: The Defence Contribution, MINISTRY OF DEFENCE., UK, page 1-5, page 1-6



4) กิจกรรมที่ลดโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อผลประโยชน์แห่งชาติของไทย โดยอาศัยการสร้างพลังอำนาจแบบ soft power ในระดับนานาชาติ

5) การสื่อสารเพื่อสนับสนุนความพยายามทางการทูต ที่สร้างให้เกิดอิทธิพลต่อประเทศเพื่อนบ้าน และประเทศที่เป็นศัตรู

1.5 องค์ประกอบของการสื่อสารทางยุทธศาสตร์

1.5.1 การเล่าเรื่อง (Narratives)³

การใช้ประโยชน์จากการเล่าเรื่องและการอุปมาอุปไมย เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยพัฒนาให้เกิดความรู้ความเข้าใจร่วมกัน และสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความเข้าใจใหม่ๆ ร่วมกัน โดยการเล่าเรื่อง (Narrative) เป็นโครงร่างของเรื่องราวที่กระตุ้นให้เกิดความสนใจ ซึ่งจะช่วยอธิบายถึงเหตุการณ์ต่างๆ เพื่อโน้มน้าวหรือดึงเอาสิ่งที่มารบกวนให้หายไป การเล่าเรื่องที่ดีที่สุดควรจะสั้นและกระชับ ซึ่งรูปแบบหลักและข้อความต่างๆ จะถูกพัฒนาตามมาในลำดับต่อไป

อย่างไรก็ตาม หากยุทธศาสตร์ถูกต้อง ก็ไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงการเล่าเรื่องตลอดเวลา ยกตัวอย่างเช่น ในยุคสงครามโลกครั้งที่ 2 หากสงครามที่เกิดขึ้นไม่ยืดเยื้อออกไป และความทะเยอทะยานของผู้นำกองทัพนาซี อย่างฮิตเลอร์ จบลงด้วยน้ำมือของทหารฝ่ายสัมพันธมิตร อังกฤษก็คงจะไม่เข้าร่วมในสงครามครั้งนี้ ซึ่งเป็นการต่อสู้ระหว่างความขัดแย้งในเรื่อง

³ Joint Doctrine Note 1/12 Strategic Communication: The Defence Contribution, MINISTRY OF DEFENCE., UK, page 2-10 - page 2-12



อัตถิภาวนิยม (Existentialism)⁴ แต่เหตุการณ์หาได้เป็นเช่นนั้นไม่ เพราะในช่วงปลายปี ค.ศ.1940 รัฐบาลอังกฤษตระหนักได้ว่าสงครามนี้เกี่ยวพันถึงการอยู่รอดของประเทศชาติ ดังนั้น อังกฤษจึงตัดสินใจเปลี่ยน การเล่าเรื่องของตัวเองมาเข้าร่วมในสงครามครั้งนี้ ซึ่งหลังจากนั้นอีก 5 ปี การเล่าเรื่องก็ไม่ได้เปลี่ยนไป เพียงแต่รูปแบบและข้อความสำคัญหลักๆ ได้ถูกพัฒนาขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับภาพรวมของปฏิบัติการที่เปลี่ยนแปลงไป คำพูด หนังสือสำคัญ และการเคลื่อนไหวต่างๆ ทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการทหารและประชาชนควรจะต้องอยู่ภายใต้การเล่าเรื่องทางยุทธศาสตร์เดียวกัน

การเล่าเรื่องควรเป็นผลลัพธ์มาจากการพูดคุย การวิเคราะห์ และการทำความเข้าใจหรือการรับรู้ร่วมกัน ซึ่งควรจะเป็นอะไรที่มากกว่า การเรียงลำดับความจริงที่เกิดขึ้นอย่างง่าย ๆ แต่อาจจะสื่อไปถึงการเชื่อมต่อกันทางอารมณ์ แม้ว่าการเชื่อมต่อเหล่านี้อาจมีความเสี่ยงอยู่บ้าง หากเกิดการแตกหักขึ้นมากการเล่าเรื่องสามารถช่วยให้เราพุ่งความสำคัญไปที่ยุทธศาสตร์เป็นหลัก เพื่อกำหนดทิศทางการเคลื่อนไหวและกรอบการทำงานสำหรับการตัดสินใจต่างๆ สิ่งนี้จะมีส่วนช่วยให้ทีมงานหรือบุคลากรสามารถตัดสินใจดำเนินงาน การเคลื่อนไหว หรือข้อเสนอต่างๆ ที่ไม่สอดคล้องกับการเล่าเรื่องออกไปได้

⁴ อัตถิภาวนิยม (Existentialism) หมายถึง แนวคิดทางปรัชญาที่พิจารณาว่าปัจเจกตัวตน ประสบการณ์ของปัจเจกแต่ละคน และความพิเศษอันเป็นหนึ่งเดียวของสิ่งที่กล่าวมาเป็นสิ่งที่สำคัญและเป็นพื้นฐานในการทำความเข้าใจกับธรรมชาติของการมีอยู่ของมนุษย์ ปรัชญาแนวนี้โดยทั่วไปจะแสดงให้เห็นถึงความเชื่อในอิสรภาพ และยอมรับในผลสืบเนื่องจากการกระทำของปัจเจก และยิ่งเชื่อว่าปัจเจกจะต้องรับผิดชอบกับทางเลือกที่ได้เลือกไว้ด้วย นักคิดแนวอัตถิภาวนิยมนั้นให้ความสำคัญกับอัตวิสัย (subjectivity) และมองว่ามนุษย์นั้นเป็นสิ่งที่ดำเนินชีวิตอยู่ในโลกที่ไม่ได้มีอะไรพิเศษ และมักเต็มไปด้วยความไม่ชัดเจน



ในความเป็นจริงนั้น ทุกประเทศทั่วโลก รวมถึงกลุ่มต่างๆ มักมีการพัฒนาการเล่าเรื่องซึ่งใช้ในการต่อสู้กันอยู่บ่อยครั้ง เพื่อสร้างอิทธิพลต่อกลุ่มต่างๆ ที่เฉพาะเจาะจง เช่น อุตสาหกรรมน้ำมัน และกลุ่ม Lobby ต่างๆ โดยปฏิบัติการในช่วงหลังนี้ ได้แสดงให้เห็นภาพของวิธีการที่กลุ่มปรักษ์ใช้ในการเสาะหาแรงจูงใจจากผู้รับสารในระดับท้องถิ่น ระดับภูมิภาค และระดับโลก ผ่านทางการเล่าเรื่องของพวกเขาเหล่านั้นเอง ซึ่งเป็นไปได้มากกว่าจะมาจากพื้นฐานความเข้าใจที่ครอบคลุมมากขึ้นเกี่ยวกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในท้องถิ่น เพราะฉะนั้น อาจกล่าวได้ว่าการเล่าเรื่องของพวกเราจะต้องเข้าไปต่อสู้กับการเล่าเรื่องจากกลุ่มอื่นๆ ที่มีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน ดังนั้น การแข่งขันนี้จึงทำให้เรื่องของความเข้าใจและการรับรู้ในเชิงวัฒนธรรมมีคุณค่าสูงขึ้นอย่างมาก

ในสภาพแวดล้อมด้านข่าวสารที่กระจายไปทั่วโลก มักจะได้ยินเรื่องการแข่งขันเกี่ยวกับการเล่าเรื่อง ซึ่งในบางครั้งต้องอาศัยการต่อสู้อย่างรอบคอบ อาทิ การต่อสู้กับสื่อของฝ่ายตรงข้าม และที่ใดที่มีการแข่งขันในเรื่องของการเล่าเรื่องและอ้างว่าเป็น “การต่อสู้ของการเล่าเรื่อง” ทั้งๆ ที่ในความเป็นจริงเป็นการแข่งขันในเรื่องความอดทนอดกลั้นมากกว่าการต่อสู้เพื่อหาผู้แพ้หรือผู้ชนะ

ความท้าทายของฝ่ายรัฐบาลและฝ่ายความมั่นคงขึ้นอยู่กับการสร้างการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ (STRATCOM) เพื่อเสริมสร้างให้การเล่าเรื่องให้มีความแข็งแกร่ง โดยผู้แข่งขันที่สามารถใช้ประโยชน์จากขอบเขตของช่องทางข่าวสารอย่างคล่องแคล่วว่องไว เพื่อให้ไปถึงผู้รับสาร ในจุดที่กว้างกว่า ใหญ่กว่า หรือจุดที่เล็กกว่า หรือเฉพาะเจาะจงมากกว่า จะเป็นผู้ที่ได้เปรียบกว่า และจะช่วยให้เกิดความสำเร็งมากขึ้นในจุดที่เป็นจุดอ่อนทางการทหาร แต่ทั้งนี้



STRATCOM ต้องอาศัยความแข็งแกร่งของระบบสารสนเทศประกอบด้วยความสามารถในการสร้างความตราตรึงใจผู้รับสารเป็นสิ่งที่สำคัญกว่าการเป็นเจ้าของ การควบคุม หรือวิธีการในการเล่าเรื่องที่ถูกล่ามุดออกไป

การที่จะแข่งขันในโลกของข้อมูลข่าวสารที่มีความเป็นพลวัตจำเป็นต้องใช้ประโยชน์จากเสียงที่มาจากส่วนรวม แต่ส่วนที่ได้รับการบอกกล่าวมาและความหลากหลายของช่องทางสื่อสารทั้งแบบเดิมและแบบใหม่ ซึ่งสิ่งหนึ่งที่จะเกิดตามมาคือ STRATCOM ไม่ได้ต้องการเพียงการเล่าเรื่องที่จะกระตุ้นความสนใจ เท่านั้น แต่ยังต้องอาศัยความน่าเชื่อถือ การสร้างความเข้าใจอย่างชัดเจน และการตราตรึงอยู่ในใจของผู้ฟัง

1.5.2 บทบาทของการเล่าเรื่อง (Role of Narratives)

การเล่าเรื่องมีหลากหลายรูปแบบ ตัวอย่างเช่นในประเทศอังกฤษจะเป็นลักษณะการเล่าเรื่องที่มีมาอย่างยาวนาน โดยจะอธิบายเกี่ยวกับจุดยืนของประเทศ เช่น การเป็นประเทศประชาธิปไตยแบบรัฐสภา การเป็น 1 ใน 10 ของประเทศเศรษฐกิจของโลก ผู้นำด้านความมั่นคง ให้ความสำคัญกับหลักนิติธรรม ประชาธิปไตย เสรีภาพทางการพูด การยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น รวมถึง การให้ความสำคัญกับประเด็นสิทธิมนุษยชน ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้ถูกสะท้อนออกมาในแผนยุทธศาสตร์ความมั่นคงแห่งชาติ 2010 ของอังกฤษ ดังนั้น จากการเล่าเรื่องที่กล่าวมานั้น จึงไม่สามารถถูกเปลี่ยนแปลงได้โดยง่ายแต่จะค่อยๆ เปลี่ยนแปลงไปตามระยะเวลา

การเล่าเรื่องถือเป็นปัจจัยสำคัญอย่างมากที่จะทำให้ประชาคมโลกมองภาพเราออกมาในแบบใด ดังนั้น สิ่งเหล่านี้จึงส่งผลทำให้เกิดการตีค่าการเล่าเรื่องในระยะยาวของอังกฤษว่าเป็นประเทศที่มีความสามารถ แข็งแกร่ง และมีการปฏิบัติอย่างจริงจังตามหลักกฎหมาย แนวทางดังกล่าวของอังกฤษได้สร้าง



ให้เกิดความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจขึ้น โดยสภาความมั่นคงแห่งชาติจะเป็นหน่วยงานที่พัฒนาการเล่าเรื่องสำหรับการตอบสนองต่อวิกฤตการณ์ต่างๆ ของอังกฤษ โดยนำนโยบายหรือยุทธศาสตร์ที่เฉพาะเจาะจงสำหรับสภาวะวิกฤต หรือสถานการณ์ในภูมิภาคต่างๆ โดยมีเป้าหมายเพื่อทำให้เกิดเหตุผลสนับสนุน สำหรับแนวทางการปฏิบัติที่มีความเฉพาะเจาะจงสำหรับท่าที ซึ่งจะทำให้หน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลของรัฐบาลสามารถทำความเข้าใจถึงบทบาท ตามแนวทางยุทธศาสตร์ เพื่อคงไว้ซึ่งเสียงสนับสนุนของประชาชน และเพื่อให้เกิดความเหมาะสมต่อบริบทในประชาคมโลก ดังนั้น การเล่าเรื่องในระดับ ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการในสภาวะวิกฤตนั้นจะเกิดขึ้นบนพื้นฐาน ของการเล่าเรื่องในระดับหน่วยงานและถูกพัฒนาขึ้นโดยกระทรวงกลาโหม กระทรวงการต่างประเทศ หรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะถูก เชื่อมโยงภายใต้การเล่าเรื่องในระดับยุทธศาสตร์

1.5.3 สิ่งสำคัญสำหรับการสื่อสารทางยุทธศาสตร์⁵

การสื่อสารทางยุทธศาสตร์จะต้องถูกนำไปใช้ ณ จุดเริ่มต้นในการ พัฒนายุทธศาสตร์ รวมถึงในระหว่างการวางแผนสำหรับปฏิบัติการต่างๆ ที่อาจ เกิดขึ้น ซึ่งสิ่งที่สำคัญในการดำเนินงานเพื่อให้การสื่อสารทางยุทธศาสตร์ เกิดประสิทธิภาพสูงสุดนั้น จำเป็นต้องอาศัยทั้งการวางแผนที่ดี และผู้นำหรือ ผู้บัญชาการที่มีความเข้าใจอย่างถ่องแท้

► **ผู้วางนโยบาย (Policy Markers)** วัตถุประสงค์ที่ไม่ชัดเจน อาจทำให้ยากในการพัฒนาให้ยุทธวิธีประสบความสำเร็จ ดังนั้น ทิศทางจาก สภาความมั่นคงแห่งชาติ (สมช.) ถือเป็นรากฐานสำคัญในการปฏิบัติการ

⁵ Joint Doctrine Note 1/12 Strategic Communication: The Defence Contribution, MINISTRY OF DEFENCE., UK, page 3-7, page 3-8



ด้านความมั่นคงและหน่วยปฏิบัติต้องกำหนดลำดับความสำคัญของงาน ด้านความมั่นคงและวัตถุประสงค์ การรายงานการจัดลำดับทรัพยากรในการ เก็บรวบรวมข้อมูล การวางแผนรองรับกับสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และการดำเนินงานด้านความมั่นคงร่วมกันอย่างสอดคล้อง และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

► **การวางแผน (Planning)** ต้องมีการกำหนดผลลัพธ์สุดท้าย ที่ต้องการ ซึ่งสิ่งสำคัญคือการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของกลุ่มเป้าหมาย จนกระทั่ง เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามวัตถุประสงค์หรือผลลัพธ์ที่ต้องการ การวางแผนเป็นตัวกำหนดวัตถุประสงค์ การสนับสนุนเงื่อนไข และผลกระทบ ที่มีโอกาสจะเกิดขึ้น

► **การข่าว (intelligence)** ควรมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาความเข้าใจ เชิงลึกในพื้นที่เหล่านั้น ซึ่งถูกกำหนดและให้ความสำคัญโดยสภาความมั่นคงแห่งชาติ และการร่วมมือกันด้านความมั่นคง และกลุ่มปฏิบัติการ การลำดับความสำคัญ ควรวางอยู่บนพื้นฐานความเข้าใจในแต่ละสภาพพื้นที่ สภาพสังคม เครือข่าย การติดต่อสื่อสาร ทัศนคติ การรับรู้ และความเป็นไปของโลกโดยรอบ ความเข้าใจ ในเชิงลึกของผู้รับสารที่เป็นเป้าหมาย (แรงจูงใจและผลประโยชน์) ถือเป็น ปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญและมีผลกระทบต่อความสำเร็จในการสื่อสาร รวมถึง ผลลัพธ์ทางการข่าว

► **การดำเนินการ (Operations)** คือ กิจกรรมทั้งหมดที่ นำไปปฏิบัติ ทั้งการส่งข้อความและการสร้างแรงจูงใจ โดยกิจกรรมเหล่านี้ ต้องสนับสนุนตามลำดับขั้นของกลยุทธ์และผู้ติดต่อไปกับปฏิบัติการและข้อความ ต่างๆ ที่ถูกส่งผ่านทางพลังอำนาจ กิจกรรมต่างๆ เหล่านี้ควรจะต้องถูกพิจารณา และให้ความสำคัญพอๆ กัน ทั้งในแง่คุณค่าในเชิงแรงจูงใจ และผลกระทบ ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม



► เจ้าหน้าที่ด้านการสื่อสาร (Communications Staffs)

ผู้เชี่ยวชาญด้านสื่อและเจ้าหน้าที่ด้านการสื่อสารในทุกระดับ ซึ่งสนับสนุนการดำเนินการส่งข้อความ สร้างภาพลักษณ์ชื่อเสียงถือเป็นปัจจัยสำคัญของการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ ซึ่งป้อนข้อมูลไปยังผู้เชี่ยวชาญในการนำนโยบายไปสู่การวางแผนดำเนินการ และการพัฒนาการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ ทั้งนี้เจ้าหน้าที่ด้านการสื่อสารจะเป็นผู้ให้คำแนะนำต่อผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับสื่อและการสื่อสารทุกด้าน รวมถึง ในกรณีที่จำเป็นในการเตรียมการมีส่วนร่วมกับสื่อ เจ้าหน้าที่ด้านการสื่อสารส่งเสริมการใช้บุคลากรที่เหมาะสมในการส่งข้อความและสนับสนุนในการดำเนินงานต่างๆ บุคคลที่มีส่วนร่วมกับสื่อต้องยอมรับว่าสิ่งนี้เป็น การเพิ่มขีดความสามารถพร้อมกับความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกับเจตนารมณ์ของหน่วยงาน

1.5.4 ระดับของการสื่อสารทางยุทธศาสตร์⁶

การสื่อสารทางยุทธศาสตร์เป็นการดำเนินงานในระดับยุทธศาสตร์ ซึ่งจะเกิดขึ้นเมื่อยุทธศาสตร์ของชาติถูกตั้งขึ้น STRATCOM จะถูกทำให้เข้ารูปเข้ารอยและเกิดการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานของภาครัฐ ซึ่งสายบังคับบัญชาทุกระดับจะมีบทบาทในการเข้ามามีส่วนร่วมในการนำการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติงานจริง และจะเป็นโครงสร้างและกระบวนการที่สนับสนุนให้เกิดกลไกในการเชื่อมยุทธศาสตร์เข้ากับการปฏิบัติ ถือเป็นสิ่งที่จะสามารถเชื่อมโยงหน่วยงานที่มีอำนาจเข้าไว้ด้วยกัน ทั้งนี้ ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการต่างๆ แสดงดัง **รูปที่ 1**

⁶ Joint Doctrine Note 1/12 Strategic Communication: The Defence Contribution, MINISTRY OF DEFENCE., UK, page 3-2, page 3-3



รูปที่ 1 การสื่อสารทางยุทธศาสตร์ : กระบวนการในการดำเนินงานระดับยุทธศาสตร์ (Strategic Levels) ระดับยุทธการ (Operational Levels) และระดับยุทธวิธี (Tactical Levels) ที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

1.5.4.1 ระดับยุทธศาสตร์ (Strategic Levels) : ในระดับยุทธศาสตร์มีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน 2 ประการ ขึ้นอยู่กับประเภทของการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ ดังนี้

(1) การดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองนโยบายของประเทศในระยะยาว โดยมีเป้าหมายหลักเพื่อคงความมีเสถียรภาพการพัฒนา การปรับเปลี่ยนวัตถุประสงค์ และนำไปสู่การรักษาไว้ซึ่งชื่อเสียงของทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ



(2) เรื่องของการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการในภาวะวิกฤตหรือการณรงค์ทางด้านการทหาร (Military Campaigns)

1.5.4.2 ระดับยุทธการ (Operational Levels) : นโยบายในระดับยุทธศาสตร์ที่เชื่อมต่อกับวัตถุประสงค์หรือสถานการณ์ทางการเมือง เป็นจุดสำคัญที่มีผลต่อผลลัพธ์ในเชิงพฤติกรรมที่เกิดขึ้นกับผู้รับฟังที่เป็นเป้าหมายรายบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งผลลัพธ์ในเชิงพฤติกรรมหรือผลกระทบที่เกิดขึ้นกับข้อมูลข่าวสารจะเป็นตัวกำหนดรูปแบบของยุทธศาสตร์ และประเด็นหลักอันจะนำไปสู่ยุทธศาสตร์ข้อมูลที่เหมาะสม

1.5.4.3 ระดับยุทธวิธี (Tactical Levels) : ส่วนประกอบจะถูกนำไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งให้ความสำคัญกับทั้งคำพูด ท่าที และการปฏิบัติ ซึ่งจะเห็นได้อย่างชัดเจนผ่านวิธีการของการปฏิบัติการข่าวสาร การปลุกเร้า การชักจูง และสิ่งที่เผยแพร่ออกไป ทั้งนี้ ความสอดคล้องของคำอธิบายต่างๆ กับรูปแบบหลักต้องมีความเชื่อมโยงกับระดับยุทธศาสตร์นั้นถือเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง

1.6 คำจำกัดความของการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ในมิติความมั่นคง

1.6.1 คำจำกัดความของการสื่อสารทางยุทธศาสตร์

ถึงแม้ว่าในปัจจุบันจะมีการใช้การสื่อสารทางยุทธศาสตร์ (Strategic Communication: SC) หรือที่เรียกสั้นๆ ว่า STRATCOM กันอย่างแพร่หลาย แต่การทำความเข้าใจและคำจำกัดความในเรื่องการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ก็ยังไม่มีการใช้กันโดยทั่วไป ดังนั้น เพื่อให้ได้คำจำกัดความที่มีความชัดเจน และใช้งานง่าย ซึ่งโดยพื้นฐานแล้วคำจำกัดความนี้ได้ถูกเรียบเรียงขึ้นใหม่ โดยผนวกแนวคิดของหน่วยงานความมั่นคง และเอกสารหลายฉบับ ได้แก่ เอกสารร่างหลักนิยม



กองทัพไทย สำหรับการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ (Strategic Communication: SC), 22 สิงหาคม 2555, กองบัญชาการกองทัพไทย (บก.ทท.) ซึ่งมีเนื้อหาที่แปลจากเอกสาร Commander's Handbook for Strategic Communication and Communication Strategic, Version 3.0 โดย US Joint Forces Command Joint Warfighting Center ประเทศสหรัฐฯ, ประกอบกับเอกสารฉบับร่างของสำนักสภาความมั่นคงแห่งชาติ (NSC) ประเทศอังกฤษ ซึ่งสรุปได้ว่าการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ คือ

“ ความพยายามของรัฐบาลในการปฏิบัติการที่มุ่งทำความเข้าใจ และปฏิบัติต่อเป้าหมายสำคัญ เพื่อเสริมสร้างหรือรักษาภาพการณ์ หรือเงื่อนไขที่สนับสนุนผลประโยชน์ นโยบาย และวัตถุประสงค์ของรัฐบาล โดยอาศัยการใช้โครงการ แผนงาน หัวข้อ ข้อความ ที่ประสานสอดคล้องกับการปฏิบัติทุกส่วนในมิติกำลังอำนาจแห่งชาติ เพื่อสร้างผลกระทบต่อทัศนคติ และพฤติกรรมของเป้าหมาย ”⁷

การสื่อสารทางยุทธศาสตร์อธิบายถึงการสื่อสารทั้งในรูปแบบคำพูด (words) ภาพ (images) กิจกรรมสาธารณะ (public actions) ข้อมูลสาธารณะ (public information) กิจการสาธารณะ (public affairs) การบริหารจัดการข้อมูล (information operations) การทูตเชิงป้องกัน (defense diplomacy) พลังอำนาจแบบ soft power และการประกาศทางการทูต (diplomatic campaigning) เป็นต้น ทั้งนี้ มิติการป้องกันประเทศเกิดจากกิจกรรมต่างๆ ที่ได้กล่าวมานี้ เช่นเดียวกับกิจกรรมสาธารณะที่ประกอบด้วย การดำเนินงานด้านต่างๆ และการดำเนินงานอย่างเป็นทางการ

⁷ การพัฒนาแนวทางการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ของกองทัพไทย (Development of Strategic Communication (STRATCOM) Guidelines for Royal Thai Armed Forces), ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ, หน้า 37



1.6.2 คำจำกัดความของการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ในมิติความมั่นคง⁸

เมื่อทำการรวบรวมข้อมูล องค์ความรู้ และข้อคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งถือเป็นผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์ จนกระทั่งได้ข้อสรุปถึงการอภิปรายต่างๆ ที่เกิดขึ้น ทำให้ได้ข้อเสนอเกี่ยวกับคำจำกัดความของการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ สำหรับงานด้านความมั่นคง คือ

“การใช้ระบบ และการทำงานร่วมกันในการสื่อสาร เพื่อบรรลุ วัตถุประสงค์ในการป้องกันความมั่นคงของประเทศ โดยการสร้าง อิทธิพลต่อทัศนคติ พฤติกรรมของบุคคล กลุ่มบุคคล และรัฐ”

อย่างไรก็ตาม ในมิติความมั่นคงนั้น ต้องแน่ใจว่าการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ ที่ออกไปสอดคล้องกับการกระทำ โดยการสื่อสารทางยุทธศาสตร์จำเป็นต้อง อาศัยนโยบายและยุทธศาสตร์ที่น่าเชื่อถือ ซึ่งจะถูกออกแบบ บูรณาการ และ สื่อสารในระดับยุทธศาสตร์ (Strategic Levels) สู่ระดับยุทธการ (Operation Levels) ระดับยุทธวิธี (tactical levels) เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยมีกระทรวงกลาโหมซึ่งเป็นหน่วยงานหลักด้านความมั่นคงและด้านการ ป้องกันประเทศที่นำการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ไปดำเนินการต่อในฐานะ อยู่ภายใต้การดำเนินงานของรัฐบาล โดยมีแนวทางที่เกี่ยวข้องกับมิติความมั่นคง 2 ประการ⁹ ได้แก่

⁸ Joint Doctrine Note 1/12 Strategic Communication: The Defence Contribution, MINISTRY OF DEFENCE., UK, page 1-1, page 1-2

⁹ Joint Doctrine Note 1/12 Strategic Communication: The Defence Contribution, MINISTRY OF DEFENCE., UK, page 1-3



1.6.2.1 การดำเนินงานด้านความมั่นคงของรัฐบาลต้องทำให้ขีดความสามารถด้านการทหารสามารถสนับสนุนผลประโยชน์แห่งชาติได้ ประกอบด้วย การสร้างความมั่นคง การสร้างความเข้าใจ และการสร้างความตระหนักในระดับประเทศ ซึ่งจะต้องอาศัยทั้งการพูด ท่าที และการกระทำ เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจ อันจะช่วยรักษาผลประโยชน์แห่งชาติ โดยสิ่งที่พูดหรือกระทำออกไปในการสื่อสารทางยุทธศาสตร์จำเป็นต้องคำนึงถึงศักยภาพในด้านต่างๆ อย่างครอบคลุม เช่น บุคคลากร เครื่องมือ โครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ เป็นต้น

1.6.2.2 งานด้านความมั่นคงจะต้องมีการดำเนินงานอย่างเฉพาะเจาะจง โดยการสื่อสารทางยุทธศาสตร์จะต้องบูรณาการระหว่างด้านยุทธศาสตร์และการวางแผนการปฏิบัติการ ซึ่งผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นจะได้รับการรับรู้ในปฏิบัติการนั้นๆ และความสามารถในการรับรู้ได้ในการคงศักยภาพไว้อย่างยั่งยืนในอนาคต อย่างไรก็ตาม หากมีการใช้การสื่อสารทางยุทธศาสตร์อย่างไม่เหมาะสมก็จะเป็นการกระตุ้นถึงการรับรู้ไปในทิศทางที่ส่งผลกระทบต่อผลประโยชน์แห่งชาติ ซึ่งจะเป็นการลดความน่าเชื่อถือลง แต่หากมีการใช้การสื่อสารทางยุทธศาสตร์ในทางที่เหมาะสมจะเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือ และกระตุ้นให้เกิดการรับรู้ที่ส่งผลกระทบต่อผลประโยชน์แห่งชาติ

การสื่อสารทางยุทธศาสตร์เปรียบเสมือนปรัชญาพื้นฐาน ซึ่งเป็นศักยภาพส่วนหนึ่ง และเป็นกระบวนการส่วนหนึ่ง โดยปรัชญาของการสื่อสารทางยุทธศาสตร์เป็นองค์ประกอบสำคัญสำหรับงานด้านความมั่นคง ซึ่งเป็นการสร้างวิธีการให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับ คำพูด ภาพ และการกระทำ



ปรัชญานี้ประยุกต์ใช้ได้กับทุกกลุ่มเป้าหมาย ทั้งนี้ การจะบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้นั้นต้องอาศัยกระบวนการในการสนับสนุน และใช้ศักยภาพที่มีอยู่ อันประกอบด้วย สื่อ (media) การสื่อสาร (communications) กิจกรรมข่าวสาร (information activities) และปฏิบัติการจิตวิทยา (psychological operations) เป็นต้น





ส่วนที่ 2

หลักการสื่อสารทางยุทธศาสตร์

และขีดความสามารถของการสื่อสารทางยุทธศาสตร์

ในส่วนที่ 2 นี้จะกล่าวถึงหลักการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ (Principle of STRATCOM) แนวทางและขีดความสามารถของการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ (Strategic Communication Capability) ที่ได้จากการดำเนินการศึกษาค้นคว้า จนกระทั่งได้มาซึ่งข้อเสนอแนะแนวทาง ตลอดจนขีดความสามารถทางการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการนำไปประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับบริบทการดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2.1 หลักการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ (Principle of STRATCOM)¹⁰

หลักการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ (Principle of STRATCOM) ทั้ง 11 ประการนี้ เป็นองค์ประกอบสำคัญของปรัชญาการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ ที่ได้จากการศึกษาอย่างมีระบบ ในงานวิจัยเรื่อง “การพัฒนาแนวทางการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ของกองทัพไทย (Development of Strategic Communication (STRATCOM) Guidelines for Royal Thai Armed Forces)” โดยศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

¹⁰ การพัฒนาแนวทางการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ของกองทัพไทย (Development of Strategic Communication (STRATCOM) Guidelines for Royal Thai Armed Forces), ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ, หน้า 39-45



หลักการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ (Principle of STRATCOM)

1. การขับเคลื่อนด้วยผู้นำหรือภาวะผู้นำ (Leadership-Driven)
2. ความน่าเชื่อถือ (Credibility)
3. ความเข้าใจ (Understanding)
4. การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (Dialogue)
5. ความแพร่หลาย (Pervasiveness)
6. ความมีเอกภาพในความพยายาม (Unity of Effort)
7. การมุ่งติดตามผลลัพธ์ (Results Base)
8. การตอบสนองที่ถูกต้อง รวดเร็ว ทันต่อสถานการณ์ (Responsiveness)
9. ความต่อเนื่อง (Continuity)
10. ความไวเนื้อเชื่อใจ (Trust)
11. การเตรียมความพร้อม (Readiness)

2.1.1 การขับเคลื่อนด้วยผู้นำหรือภาวะผู้นำ (Leadership-Driven) :
การขับเคลื่อนด้วยผู้นำหรือภาวะผู้นำถือเป็นปัจจัยสำคัญอันดับแรกในการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ ซึ่งผู้นำหรือผู้บัญชาการจำเป็นต้องแสดงเจตนารมณ์ วัตถุประสงค์ และแนวทางที่ชัดเจน เพื่อให้ทุกฝ่ายเกิดความมั่นใจในการสนธิความพยายาม เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์การสื่อสารทางยุทธศาสตร์ โดยผู้นำหรือผู้บัญชาการต้องพิจารณาวางแผนการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ให้



สอดคล้องประสานกันระหว่างคำพูด ท่าที การปฏิบัติ และภาพ ประกอบกับขีดความสามารถของฝ่ายเรา โดยจัดสรรทรัพยากรการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ตามความเร่งด่วน เพื่อเชื่อมโยงไปยังแผนอย่างเหมาะสม

2.1.2 ความน่าเชื่อถือ (Credibility) : ความน่าเชื่อถือสามารถสร้างขึ้นได้จากการรับรู้ถึงความจริง ความถูกต้อง โดยการประสานสอดคล้องกันระหว่างคำพูด ท่าที การปฏิบัติ โดยมีให้กลุ่มเป้าหมายเกิดการรับรู้ถึงความขัดแย้งและความไม่สอดคล้องระหว่างเจตนารมณ์ วัตถุประสงค์ หรือนโยบายกับคำพูด ท่าที การปฏิบัติ ทั้งนี้ การทำให้กลุ่มเป้าหมายเชื่อถือในสิ่งที่ฝ่ายเราสื่อออกไปถือเป็นสิ่งสำคัญในการปฏิบัติการให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด ซึ่งหากอาศัยความมีคุณธรรม จริยธรรม ประกอบกับ สิ่งที่ต้องการสื่อออกไปนั้นเป็นความจริงจะถือเป็นยุทธศาสตร์การสื่อสารที่ดีที่สุดในการสร้างความน่าเชื่อถือ รวมถึงการอาศัยตัวบุคคล หรือผู้นำทางความคิดที่มีความน่าเชื่อถือ และกลุ่มเป้าหมายให้ความเชื่อถือ นับว่าเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญในการสร้างความน่าเชื่อถือในการสื่อสารทางยุทธศาสตร์

2.1.3 ความเข้าใจ (Understanding) : การทำความเข้าใจปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์การสื่อสารทางยุทธศาสตร์อย่างลึกซึ้ง โดยเฉพาะการทำความเข้าใจกลุ่มเป้าหมาย ทั้งฝ่ายเรา ฝ่ายเป็นกลาง และฝ่ายตรงข้าม เกี่ยวกับทัศนคติ กระบวนการคิด คำพูด พฤติกรรม วัฒนธรรม ประวัติศาสตร์ ระบบสังคม และปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งควรมีกระบวนการวิเคราะห์ปัจจัยสถานะแวดล้อม และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอย่างครอบคลุม เพื่อให้สามารถกำหนดยุทธศาสตร์ นโยบาย และแผนการดำเนินงานที่จะนำไปสู่การปฏิบัติจนกระทั่ง ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้ ทั้งนี้ ควรทำความเข้าใจว่า



กลุ่มเป้าหมายแต่ละกลุ่มมีลักษณะแตกต่างกัน ทำให้อาจกล่าวได้ว่า “no one size fits all” ไม่มีข้อความ หรือวิธีการอย่างหนึ่งอย่างใดที่สามารถสื่อสารให้ทุกกลุ่มเป้าหมายเข้าใจตามวัตถุประสงค์ได้

2.1.4 การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (Dialogue) : การใช้สื่อหรือวิธีการในการนำข่าวสารชนิดใดชนิดหนึ่ง จากบุคคลหรือสถานที่หนึ่งไปยังอีกบุคคลหรือสถานที่หนึ่ง เพื่อส่งข่าวสาร ความคิด หรือความรู้สึกออกไปให้เกิดความรับรู้หรือเข้าใจอย่างน่าพึงพอใจ ซึ่งการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพนั้นต้องการให้ข้อความไม่เพียงถูกรับรู้เท่านั้น แต่ยังต้องการให้เกิดความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ที่ต้องการสื่อออกไปอีกด้วย ทั้งนี้ การสนทนาแบบเผชิญหน้าคือวิธีการสนทนาที่สามารถเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนร่วมสามารถประเมินประสิทธิผลทั้งที่เป็นวาจาและไม่ใช่วาจา โดยเฉพาะ การสนทนายาระหว่างการพบปะ สร้างสัมพันธ์กับผู้นำหลัก เพื่อสร้างความไว้วางใจ เชื่อใจ ดังนั้น ข่าวสารจะมีประโยชน์มากที่สุดเมื่อมาจากแหล่งข่าวที่สามารถไว้วางใจที่จะบอกความจริงจากผู้ซึ่งฝ่ายเราได้สร้างความสัมพันธ์อย่างแท้จริงตลอดเวลา ทั้งนี้ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพต้องการการสนทนาที่ครอบคลุมสภาพปัญหาระหว่างฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะ การแสดงว่าฝ่ายเราฟังอย่างตั้งใจ ใส่ใจ มีการปฏิบัติและติดตามผลตอบกลับของฝ่ายตรงข้าม เพื่อให้เกิดความเข้าใจ และไว้วางใจซึ่งกันและกัน ทั้งนี้ ส่วนหนึ่งของความสำเร็จขึ้นอยู่กับการสร้างและเพิ่มความสัมพันธ์ เพื่อใช้ประโยชน์ในการวางยุทธศาสตร์การสื่อสารในระยะยาว เนื่องจากการปฏิบัติการสื่อสารทางยุทธศาสตร์อาจเกิดขึ้นในลักษณะนานๆ ครั้ง โดยไม่อาจคาดการณ์ระยะเวลาที่ต้องปฏิบัติการได้ ในขณะที่ความสัมพันธ์ ความเชื่อใจ และการเคารพซึ่งกันและกันกลับต้องใช้เวลาในการพัฒนาขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไป



2.1.5 ความแพร่หลาย (Pervasiveness) : คำพูด ท่าที การปฏิบัติต่างๆ ล้วนเป็นการสื่อสารของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ตั้งแต่ผู้นำหรือผู้บัญชาการ จนถึงผู้ใต้บังคับบัญชาระดับสุดท้าย ซึ่งผู้นำสารจะเป็นผู้สื่อสารไปถึงผู้รับสาร โดยไม่ว่าจะสื่อสารในลักษณะเจตนาหรือไม่เจตนาก็ตาม การสื่อสารทั้งหมด จะส่งผลกระทบต่อทางยุทธศาสตร์โดยมีอาจหลีกเลี่ยงได้ ดังนั้น ผู้นำหรือผู้บัญชาการต้องให้ความสำคัญกับทั้งคำพูด ท่าที การปฏิบัติ ของฝ่ายเรา รวมถึง ทุกๆ การเผยแพร่ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ที่ต้องการได้

2.1.6 ความมีเอกภาพในความพยายาม (Unity of Effort) : ความมีเอกภาพในการสื่อสาร และเอกภาพในการบังคับบัญชา หนทางที่จะทำให้ฝ่ายเราบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ อาจจำเป็นต้องมีเอกภาพในความพยายาม การบังคับบัญชา การบริหารจัดการ และเอกภาพในการสื่อสาร เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความสามัคคี ร่วมมือร่วมใจดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ด้วยความพยายาม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เรื่องของการตัดสินใจว่า จะทำอะไร (What) ใครเป็นคนทำ (Who) ทำเมื่อไร (When) ทำที่ไหน (Where) ทำไมต้องทำ (Why) และทำอย่างไร (How) และเพื่อให้ความมีเอกภาพเกิดประสิทธิภาพสูงสุดนั้น จำเป็นจะต้องกำหนดความชัดเจนให้กับตัวแปรและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเอกภาพในการสื่อสาร และเอกภาพในการบังคับบัญชา เช่น สายการบังคับบัญชา (Chain of command) หมายถึง ความสัมพันธ์ หรือความลึกลงตามลำดับชั้นระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ลดหลั่นลงมาเรื่อยๆ สายการบังคับบัญชาที่ดีควรมีความชัดเจน และระดับชั้นไม่มากเกินไปเพื่อสะดวกกับการควบคุม/ ขนาดของการควบคุม (Span of control) หมายถึง สิ่งที่แสดงให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชาคนหนึ่ง มีความกว้าง หรือขอบเขตความรับผิดชอบเพียงใด มีผู้ใต้บังคับบัญชาก็คน หรือมีหน่วยงานที่อยู่ในความควบคุมรับผิดชอบก็หน่วยงาน/



ความลึก (Chain of command) และความกว้าง (Span of control) จะขึ้นอยู่กับขนาดขององค์กร ความซับซ้อนทางด้านเทคโนโลยี ความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม หรือบริบทที่เกี่ยวข้อง ซึ่งหมายรวมถึง การพูด ท่าที ทิศทางการสื่อสารที่ชัดเจนและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

2.1.7 การมุ่งติดตามผลลัพธ์ (Results Base) : การติดตามผลลัพธ์สุดท้ายตามวัตถุประสงค์ในการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ ทั้งหัวข้อ กระบวนการ เป้าหมายในการปฏิบัติการ โดยอาศัยการประเมินผลด้วยตัวชี้วัดที่มีความชัดเจน ซึ่งถือเป็นการทบทวนและตรวจสอบกระบวนการดำเนินงานให้เป็นไปตามผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการ เป็นเครื่องมือที่สำคัญต่อผู้นำหรือผู้บัญชาการ ซึ่งจะใช้ในการประเมินสถานการณ์ ผลสำเร็จ เพื่อวางแผนในการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ในลำดับต่อไป และให้แนวทางทางทั้งหมดกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ต้องการสื่อสาร พูด ปฏิบัติออกไปอย่างครอบคลุม ประสานสอดคล้องกัน

2.1.8 การตอบสนอง (Responsiveness) : การตอบสนองด้วยข้อความที่ถูกต้องกับเป้าหมาย สถานที่ จังหวะ เวลาที่ถูกต้อง รวดเร็ว เหมาะสม ทันต่อสถานการณ์ จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ หรือผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการ ทั้งนี้ ระยะเวลาในการตอบสนองหรือปฏิบัติต่อประเด็นปัญหาใดๆ นั้น จำเป็นต้องอาศัยการปฏิบัติงานด้วยจังหวะเวลาที่เหมาะสม ทันท่วงทีต่อสถานการณ์ โดยแต่ละสภาพปัญหาย่อมต้องการช่วงจังหวะเวลาในการปฏิบัติการที่แตกต่างกันออกไป ทั้งนี้ การเลือกใช้ระยะเวลาในการปฏิบัติการนั้นย่อมขึ้นอยู่กับการพิจารณาปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น สภาพแวดล้อม ชีตความสามารถของฝ่ายเรา ทักษะคติของฝ่ายตรงข้าม อย่างไรก็ตาม จำเป็นต้องคำนึงถึงการปฏิบัติภายในวงรอบการตัดสินใจของฝ่ายตรงข้าม



และกระบวนการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ควรมีจังหวะ (rhythm) และทำนอง (tempo) ที่รวดเร็วกว่าฝ่ายตรงข้าม เพื่อชิงความได้เปรียบในปฏิบัติการ

2.1.9 ความต่อเนื่อง (Continuity) : การบรรลุความสำเร็จในการสื่อสารทางยุทธศาสตร์จำเป็นต้องอาศัยการวิเคราะห์ การวางแผน การปฏิบัติ และการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง โดยป้อนผลลัพธ์กลับเข้าสู่กระบวนการ เพื่อปรับยุทธศาสตร์ให้เหมาะสมกับสถานะแวดล้อมที่มีความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หากสถานการณ์มีการดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง เป็นระยะเวลายาวนานเท่าใด การปฏิบัติตามแนวทางการสื่อสารทางยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่องก็ยิ่งมีความสำคัญเท่านั้น

2.1.10 ความไว้วางใจ (Trust) : ส่วนหนึ่งของความสำเร็จในการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ขึ้นอยู่กับ การเสริมสร้างความไว้วางใจ และความสัมพันธ์ เพื่อใช้ประโยชน์ในการวางยุทธศาสตร์การสื่อสารในระยะยาว เนื่องจากการปฏิบัติการสื่อสารทางยุทธศาสตร์อาจเกิดขึ้นในลักษณะนานๆ ครั้ง โดยไม่อาจคาดการณ์ระยะเวลาที่ต้องปฏิบัติการได้ ในขณะที่ความสัมพันธ์ ความเชื่อใจ และการเคารพซึ่งกันและกันกลับต้องใช้ระยะเวลาในการพัฒนาขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไป

2.1.11 การเตรียมความพร้อม (Readiness) : การเตรียมความพร้อมขีดความสามารถของฝ่ายเราในการปฏิบัติการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ถือเป็นสิ่งที่ต้องพิจารณา ตั้งแต่ขั้นตอนการวิเคราะห์ และวางแผน เพื่อประมาณการณ์ทรัพยากรที่ต้องใช้ เพื่อขับเคลื่อนให้ปฏิบัติการประสบความสำเร็จ โดยควรให้ความสำคัญในการจัดสรรทั้งทรัพยากรบุคคลอย่างเพียงพอ คัดเลือกบุคคลากรที่มีความรู้ ความสามารถตรงตามภารกิจ เครื่องมือ ยุทธโศปกรณ์ และงบประมาณอย่างเพียงพอ เหมาะสมกับภารกิจที่ได้รับมอบหมาย



อย่างไรก็ตาม ด้วยสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้จำเป็นต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของหลักการฯ ซึ่งถือเป็นปัจจัยนำไปสู่ความสำเร็จ เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ สภาพปัญหาในห้วงเวลานั้นๆ อีกทั้ง หลักการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ (PRICIPLE OF STRATCOM) ของกองทัพไทย ทั้ง 11 ประการที่กล่าวไว้ในเบื้องต้นนี้ยังจำเป็นต้องอาศัยขีดความสามารถของการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นสิ่งที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานด้านการสื่อสารทางยุทธศาสตร์หรือฝ่ายเราควรให้ความสำคัญ เนื่องจากถือเป็นปัจจัยหลักซึ่งจะนำไปสู่การสื่อสารทางยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ และบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้

2.2 แนวทางและขีดความสามารถของการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ (Strategic Communication Capabilities)

2.2.1 นโยบาย และทรัพยากร¹¹

ในมิติความมั่นคงและการป้องกันประเทศมีกระทรวงกลาโหมเป็นหน่วยงานที่สร้างวิธีการดำเนินกรรวิธีกรสื่อสารและการประเมินขึ้นในองค์กร รวมถึงเป็นหน่วยงานซึ่งพัฒนาโครงการ แผน นโยบาย ข่าวสาร และใจความของการสื่อสาร โดยอาศัยการพัฒนาเครื่องมือด้านความร่วมมือ การฝึกอบรม การริเริ่มการศึกษาต่างๆ และกิจกรรมการสื่อสารทางยุทธศาสตร์อื่นๆ ร่วมกับหน่วยงานภายใต้การดำเนินงานของรัฐบาล อย่างสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อสะท้อนถึงวัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์โดยรวมของรัฐบาล ผ่านการปรับปรุงการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ ภายในขอบเขตความรับผิดชอบ

¹¹ ร่างหลักนิยามกองทัพไทยสำหรับการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ (Strategic Communication : STRATCOM), 22 สิงหาคม 2555, สำนักปฏิบัติการ กรมยุทธการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย, หน้า 1-2, หน้า 1-3



ในแต่ละส่วน เพื่อให้ได้วิธีการในการปฏิบัติการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ที่ทุกหน่วยงานสามารถบูรณาการ ใช้ทรัพยากรต่างๆ สำหรับการดำเนินงานการสื่อสารทางยุทธศาสตร์อย่างสอดคล้องประสานกัน ตั้งแต่ระดับกระทรวงกลาโหมจนถึงระดับชาติ

การสื่อสารทางยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือของผู้นำและผู้บังคับบัญชาจะเป็นคนริเริ่ม และสื่อสารออกมาในรูปแบบยุทธศาสตร์ โดยเน้นการปฏิบัติการที่เป็นรูปธรรมมากกว่าเพียงคำพูด โดยการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ถือเป็นส่วนสำคัญของยุทธศาสตร์ทั้งในด้านข้อมูลข่าวสาร และการสนับสนุนนโยบายยุทธศาสตร์ที่ดีมักจะถูกสร้างจากความคิดหลักใหญ่เพียงหนึ่งเดียว หรือการรวบรวมแนวคิดที่มีความสอดคล้อง มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน รวมถึงมีเหตุผลสนับสนุนกันอย่างชัดเจน และเพื่อให้ยุทธศาสตร์เกิดประสิทธิภาพจำเป็นต้องอาศัยการสื่อสารอย่างทันที่ทันที่ โดยเฉพาะในกรณีที่ต้องการเพิ่มแรงขับเคลื่อนจากทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ โดยยุทธศาสตร์ควรถูกกระตุ้นให้เกิดความสนใจและผลลัพธ์สุดท้ายควรมีความเรียบง่าย และง่ายต่อการทำความเข้าใจ ซึ่งต้องมีการเสริมสร้างและดำรงไว้ซึ่งความคิดริเริ่ม โดยควรรวบรวมบุคคลและเครื่องมือสำคัญที่มีอำนาจในการขับเคลื่อน

ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่าการสื่อสารทางยุทธศาสตร์มีความเกี่ยวข้องกับหัวใจของยุทธศาสตร์ และหน้าที่ด้านความมั่นคงในการสนับสนุนและการให้ข้อมูล โดยการสื่อสารทางยุทธศาสตร์อาจไม่ประสบความสำเร็จหากไม่มีการบูรณาการร่วมกันระหว่างระดับยุทธศาสตร์ นโยบาย หรือสิ่งที่สื่อสารหรือกระทำออกไปไม่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์ ยกตัวอย่างเช่น เรื่องที่สื่อสารออกไปจากข้อความ รูปภาพที่พบในโลกออนไลน์ เช่น เฟสบุ๊ก อีเมลล์ บล็อก ฯ ซึ่งจะทำลายประเด็นหลักของการสื่อสารทางยุทธศาสตร์



ที่ต้องการสื่อสารกับประชาชน และสื่อลามกจะเป็นตัวหลักในการบ่อนทำลายความมั่นคงในเรื่องความรับผิดชอบ ความน่าเชื่อถือ และจริยธรรม เป็นต้น¹²

2.2.2 ขีดจำกัดด้านการป้องกันประเทศในการสื่อสารทางยุทธศาสตร์¹³

ขีดความสามารถด้านการป้องกันประเทศ ซึ่งมีส่วนช่วยในการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย กิจการสาธารณะ (Public Affairs: PA) การปฏิบัติการข่าวสาร (Information Operations: IO) และกลาโหมสนับสนุนต่อการทูตสาธารณะ (Defense Support to Public Diplomacy: DSPD) ข่าวสารทางทัศนะ (Visual Information: VI) และการทูตทหาร (Military Diplomacy: MD) ในขณะที่มีการเปลี่ยนแปลงสถานะแวดล้อมของข่าวสารที่แผ่ขยายไปทั่วโลกอยู่ตลอดเวลา กระทรวงกลาโหมจำเป็นต้องเชื่อมโยงกระบวนการสื่อสารทางยุทธศาสตร์กับหน่วยงานอื่นๆ ของรัฐบาลอย่างประณีตและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งการจัดความสอดคล้องของหัวข้อ ข้อความ ภาพ และการปฏิบัติที่มีส่วนช่วยในการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ถือเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากต่อการบรรลุภารกิจ อย่างไรก็ตาม การสื่อสารทางยุทธศาสตร์ยังรวมถึง กิจกรรมระดับยุทธศาสตร์ชาติที่อยู่นอกขอบเขตของกระทรวงกลาโหม มิได้อยู่ภายใต้การควบคุมโดยตรงของผู้บัญชาการกำลังรบร่วม จึงทำให้ความพยายามที่จะปรับและประยุกต์ใช้หัวข้อ ข้อความ ภาพ และการปฏิบัติในแต่ละระดับภายในพื้นที่ปฏิบัติการให้เหมาะสม เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ และหลีกเลี่ยงผลลัพธ์ที่ไม่พึงประสงค์ต่อเป้าหมาย

¹² Joint Doctrine Note 1/12 Strategic Communication: The Defence Contribution, MINISTRY OF DEFENCE., UK, page 1-4

¹³ ร่างหลักนิยามกองทัพไทยสำหรับการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ (Strategic Communication : STRATCOM), 22 สิงหาคม 2555, สำนักปฏิบัติการ กรมยุทธการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย, หน้า 1-2, หน้า 1-3



2.2.3 การเข้าใจสภาพแวดล้อมในการสื่อสารทางยุทธศาสตร์¹⁴

สภาพแวดล้อมมีความสำคัญอย่างยิ่งในการสื่อสารทางยุทธศาสตร์อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นพื้นฐานสำหรับการวางแผนในการปฏิบัติการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้นำ ผู้บัญชาการกำลังรบร่วมหรือฝ่ายเสนาธิการต้องพยายามทำความเข้าใจว่าประชาชนคิดอย่างไร และประชาชนจะเข้าใจสภาพแวดล้อมทางยุทธการได้อย่างไร เพราะเหตุใด และอาจต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของข่าวสารในมิติข่าวสารและการรับรู้ เพื่อปรับสภาพของระบบสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ ทั้งนี้ ผู้นำหรือผู้บัญชาการต้องเข้าใจว่าสิ่งเหล่านี้มีความซับซ้อนแต่เป็นระบบที่สามารถปรับตัวได้ ซึ่งการวิเคราะห์เช่นนี้ควรประเมินอคติของเป้าหมายที่มีอยู่เดิม ลักษณะพิเศษทางวัฒนธรรม รูปแบบการตอบสนองต่อสิ่งเร้า แรงจูงใจ นอกจากนี้ ยังมีสิ่งที่ทำลายเพิ่มเติมคือ โดยปกติสภาวะแวดล้อมของข่าวสารมีความซับซ้อน มีการแข่งขันทางสัญญาณและมีการเชื่อมต่อนิ่งกันและกันไปทั่วโลก การเข้าใจถึงรายละเอียดของสภาวะแวดล้อมของข่าวสารในมิติการรับรู้ที่มากขึ้น และการวางแผนทางปฏิบัติในมิติการรับรู้อาจต้องอาศัยความชำนาญเฉพาะด้าน รวมถึง ในสภาวะที่ต้องเผชิญหน้ากับภัยคุกคามไม่ตามแบบอาจจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากภาคประชาชน เพื่อเป็นจุดศูนย์จุดลู่ให้เกิดความเข้าใจและกระบวนการรับรู้ซึ่งถือเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง

¹⁴ ร่างหลักนิยามกองทัพไทยสำหรับการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ (Strategic Communication : STRATCOM), 22 สิงหาคม 2555, สำนักปฏิบัติการ กรมยุทธการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย, หน้า 1-2, หน้า 1-3



2.2.4 การประเมินผล¹⁵

การวัดความก้าวหน้าในการปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุภารกิจตามเป้าหมายที่วางไว้ จะเป็นตัวช่วยในการแสวงหาข้อตกลงใจในการปรับการปฏิบัติการของผู้นำหรือผู้บัญชาการ เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และผลลัพธ์สุดท้าย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การดำเนินงานต่อปัญหาภัยคุกคามไม่ตามแบบอาทิ การป้องกันและปราบปรามการก่อความไม่สงบ (Counterinsurgency: COIN) ฯลฯ ทั้งนี้ หากพิจารณาข้อเท็จจริงที่ว่า “การรบและการทัพสามารถพ่ายแพ้ได้ในมิติการรับรู้ (cognitive dimension)” จะทำให้การประเมินผลยิ่งทวีบทบาทสำคัญในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ เนื่องจากการสื่อสารทางยุทธศาสตร์มีจุดมุ่งหมายในมิติการรับรู้ ดังนั้น การสร้างเกณฑ์ที่สามารถประเมินผลและตอบสนองต่อแนวความคิดนี้ได้ จึงเป็นสิ่งที่ท้าทายอย่างมาก

2.2.5 ขีดความสามารถของการสื่อสารทางยุทธศาสตร์¹⁶

ขีดความสามารถของการสื่อสารทางยุทธศาสตร์แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ขีดความสามารถหลัก (Core Capabilities) ขีดความสามารถสนับสนุน (Supporting Capabilities) และขีดความสามารถที่เกี่ยวข้อง (Related Capabilities) ดังนี้

¹⁵ ร่างหลักนियมกองทัพไทยสำหรับการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ (Strategic Communication : STRATCOM), 22 สิงหาคม 2555, สำนักปฏิบัติการ กรมยุทธการทหารกองบัญชาการกองทัพไทย, หน้า 1-2, หน้า 1-3

¹⁶ ร่างหลักนियมกองทัพไทยสำหรับการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ (Strategic Communication : STRATCOM), 22 สิงหาคม 2555, สำนักปฏิบัติการ กรมยุทธการทหารกองบัญชาการกองทัพไทย, หน้า 2-1 ถึง หน้า 2-15



2.2.5.1 ขีดความสามารถหลัก (Core Capabilities) ของการสื่อสารทางยุทธศาสตร์

ขีดความสามารถหลักของการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย ทางเลือกการป้องปรามที่อ่อนตัว การแสดงกำลัง ข่าวสารทางทัศนะ (รวมถึงภาพถ่ายการรบ)

(1) *ทางเลือกการป้องปรามที่อ่อนตัว (Flexible Deterrence Options: FDOs)* เป็นการปฏิบัติที่ได้ถูกวางแผนไว้ล่วงหน้า โดยมุ่งต่อการป้องปราม มีการปรับอย่างระมัดระวัง เพื่อส่งสัญญาณความชอบธรรมของฝ่ายเรา และสร้างอิทธิพลต่อการปฏิบัติของฝ่ายตรงข้าม จุดประสงค์พื้นฐานของทางเลือกการป้องปรามที่อ่อนตัว คือ นำประเด็นไปสู่การแก้ปัญหาอย่างรวดเร็ว โดยไม่มีการขัดแย้งกันด้วยอาวุธ ทางเลือกเหล่านี้สามารถกำหนดขึ้นเพื่อตัดเคตอน ห้ามปรามการปฏิบัติก่อนที่วิกฤตการณ์จะเกิดขึ้น หรือเพื่อขัดขวางการรุกรานที่จะเกิดขึ้นระหว่างวิกฤตการณ์ ทางเลือกโดยการป้องปรามที่อ่อนตัวถูกพัฒนาสำหรับเครื่องมือแต่ละอย่างของพลังอำนาจแห่งชาติ ทั้งทางการทูต ทางข่าวสาร ทางทหาร และทางเศรษฐกิจ แต่พลังอำนาจเหล่านี้ จะมีประสิทธิภาพมากที่สุดเมื่อใช้ เพื่อรวมอิทธิพลของเครื่องมือทั้งหมดของพลังอำนาจแห่งชาติ ทางเลือกโดยการป้องปรามที่อ่อนตัว เอื้อต่อการแสวงข้อตกลงใจทางยุทธศาสตร์อย่างรวดเร็วที่สุด การลดความรุนแรงอย่างรวดเร็ว และการแก้ปัญหาความวิกฤติโดยการแสดงขอบเขตที่กว้างขวางของเส้นทางการตอบสนองที่เกี่ยวข้องกัน

(2) *การแสดงกำลัง (Show of Forces)* เจตนาเพื่อแสดงการแก้ปัญหาของชาติ เป็นการปฏิบัติที่รวมถึงการปรากฏของกำลังทหารที่น่าเชื่อถือในความพยายามที่จะลดขนาดสถานการณ์ ซึ่งถ้าปล่อยให้ดำเนินต่อไปอาจเกิดความเสียหายต่อผลประโยชน์ของชาติ การปฏิบัติเหล่านี้ยังเน้นถึงการใช้ทหารเข้าทำการรบในการปฏิบัติการผสมหลายชาติ



(3) ข่าวสารทางทัศนะ (Visual Information: VI)

เป็นสื่อเกี่ยวกับการเห็นต่างๆ ที่มีหรือไม่มีเสียง โดยทั่วไปประกอบด้วย การถ่ายภาพนิ่งและเคลื่อนไหว ศิลปะกราฟฟิก อุปกรณ์ช่วยในการเห็น แบบการแสดง และเครื่องฉายภาพทึบแสง (Visual Presentation) โดยหน้าที่ของข่าวสารทางทัศนะนี้แสดงถึงขอบเขตที่กว้างขวางของผลผลิตภาพที่ได้มาจากแหล่งข่าวหลายๆ ชนิด ซึ่งรวมถึงระบบในอากาศที่ไม่มีคนประจำ นักถ่ายภาพแสดงเหตุการณ์แทน การสื่อข่าวด้วยคำพูด (photo journalists) ทรัพยากรข่าวกรอง กล้องถ่ายภาพของระบบอาวุธ และองค์การกระจายเสียงทางทหาร กิจกรรมสาธารณะ (Public Affairs: PA) อาศัยผลผลิตของข่าวสารทางทัศนะ จากแหล่งข่าวหลายๆ แหล่ง เพื่อให้สำเร็จภารกิจ

2.2.5.2 ขีดความสามารถสนับสนุน (Supporting Capabilities) ของการสื่อสารทางยุทธศาสตร์

ขีดความสามารถสนับสนุนของการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ คือ การปฏิบัติการข่าวสาร และขีดความสามารถของการปฏิบัติการข่าวสารที่สนับสนุนโดยตรง (สงครามอิเล็กทรอนิกส์ การปฏิบัติการเครือข่ายคอมพิวเตอร์ การปฏิบัติการจิตวิทยา การโจมตีทางวัตถุ การปฏิบัติการระหว่างพลเรือนกับทหาร กลาโหมสนับสนุนต่อการทูตสาธารณะ กิจกรรมสาธารณะ) ใช้เพื่อให้การสื่อสารทางยุทธศาสตร์บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

1) การปฏิบัติการข่าวสาร (Information Operations: IO)

คือ การสนธิขีดความสามารถและปฏิบัติอย่างประสานสอดคล้อง เพื่อให้เกิดผลกระทบต่อข่าวสาร และระบบข่าวสารของฝ่ายตรงข้าม และป้องกันข่าวสาร และระบบข่าวสารของฝ่ายเราในขณะเดียวกัน (มุ่งต่อสภาวะแวดล้อมของข่าวสารทั้งมิติทางกายภาพ ทางข่าวสาร และการรับรู้)



2) ขีดความสามารถของการปฏิบัติการข่าวสารที่สนับสนุน โดยตรงต่อการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ (IO Capability to Support SC) ได้แก่

- (1) กิจการสาธารณะ (Public Affairs: PA)
- (2) การปฏิบัติการจิตวิทยา (Psychological Operations: PSYOP)
- (3) การปฏิบัติการระหว่างพลเรือนกับทหาร (Civil-Military Operations: CMO)
- (4) กลาโหมสนับสนุนต่อการทูตสาธารณะ (Defense Support to Public Diplomacy: DSPD)
- (5) การสงครามอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Warfare: EW)
- (6) การปฏิบัติการเครือข่ายคอมพิวเตอร์ (Computer Network Operations: CNO) และ
- (7) การโจมตีทางวัตถุ (Physical Attack: PHY ATK)

2.2.5.3 ขีดความสามารถที่เกี่ยวข้อง (Related Capabilities) ของการสื่อสารทางยุทธศาสตร์

ขีดความสามารถที่เกี่ยวข้องของ STRATCOM คือ สังคมออนไลน์ (Social Media) โครงข่ายการสร้าง Media ที่มีการตอบสนองทางสังคมได้หลายทิศทาง เป็นโครงร่าง (Framework) ทางสังคม และอินเทอร์เน็ตของการสร้างสื่อโดยทุกคนเพื่อทุกคน ซึ่งหมายถึงสังคมออนไลน์ที่มีผู้ใช้เป็นผู้สื่อสาร หรือเขียนเล่าเนื้อหา เรื่องราว ประสบการณ์ บทความ รูปภาพ และวิดีโอ ที่ผู้ใช้เขียนขึ้นเอง ทำขึ้นเอง หรือพบเจอจากสื่ออื่นๆ แล้วนำมาแบ่งปันให้กับผู้อื่นที่อยู่ในเครือข่ายของตนผ่านทางเว็บไซต์ Social Network ที่สามารถแพร่กระจายออกไปได้อย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ ความเชื่อมั่นของ Social Media นั้น ผันแปรไปตั้งแต่คนทั่วไปสามารถผลิตสื่อได้โดยแทบไม่ต้องลงทุน และบางคนสามารถสื่อได้โดยไม่ต้องหาข้อมูลอ้างอิงไปจนถึงผู้มีชื่อเสียงที่ต้องมีการค้นคว้าก่อนทำการสื่อ





ส่วนที่ 3

กระบวนการสื่อสารทางยุทธศาสตร์

จากที่กล่าวมาในส่วนที่ 1 เป็นการพิจารณาความเชื่อมโยงระหว่างนโยบาย ยุทธศาสตร์ และพลังอำนาจ หรืออาจกล่าวสั้นๆ ว่า นโยบายเป็นตัวควบคุมผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการ ในขณะที่ยุทธศาสตร์จะเป็นตัวกำหนดสมดุลระหว่างแนวทางและวิธีการ ซึ่งเป็นการอธิบายสิ่งที่จำเป็น และวิธีการทำให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ไปพร้อมๆ กัน

คำจำกัดความของการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ในงานด้านความมั่นคงที่แสดงไว้ในส่วนที่ 1 นั้นได้ทำให้เราเข้าใจถึงแกนหลักของแนวคิด กลยุทธ์ การวางแผนการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ในภาพกว้าง และวิธีการที่จะหยิบไปใส่ในกรอบการทำงาน ทั้งเรื่องของผลลัพธ์สุดท้าย แนวทาง และวิธีการ โดยใช้หัวข้อว่า การขับเคลื่อนผลประโยชน์แห่งชาติซึ่งเป็นผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการ (The ends) โดยการใช้ทุกวิธีการในการสื่อสารด้านความมั่นคง (The means) เพื่อสร้างอิทธิพล/ วิธีการหรือเส้นทางที่จะสามารถทำให้เกิดผลกระทบต่อทัศนคติ และพฤติกรรมของประชาชน (The ways)¹⁷ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. *ผลลัพธ์สุดท้าย (The ends)* การขับเคลื่อนผลประโยชน์แห่งชาติจะเป็นตัวแปรต้นในการกำหนดยุทธศาสตร์แนวคิด ซึ่งแสดงให้เห็นว่า บุคคลที่เกี่ยวข้องกับกระทรวงกลาโหมจำเป็นต้องถูกจัดระเบียบให้สามารถดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกันตามเป้าหมายการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ในยุทธศาสตร์ชาติ

¹⁷ Joint Doctrine Note 1/12 Strategic Communication: The Defence Contribution, MINISTRY OF DEFENCE., UK, page 3-1, page 3-2



2. *วิธีการ (The means)* วิธีการในการสื่อสารในมิติความมั่นคงทั้งหมด จะอาศัยทั้งคำพูด ภาพ และการกระทำ ประกอบกัน เช่น การสื่อสารออกมา ในรูปของข้อความโดยมีนัยยะของการสื่อสาร เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งคือ ต้องทำความเข้าใจให้ได้ว่าข้อความ ภาพ และการกระทำ ที่จะส่งออกไปนั้น ผู้รับสารจะสามารถรับรู้และเข้าใจข้อความนั้นได้อย่างไร ดังนั้น คุณลักษณะของผู้รับสารจึงเป็นสิ่งสำคัญที่เราต้องพิจารณา

3. *เส้นทาง (The ways)* การสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้ส่งผลกระทบต่อทัศนคติ และพฤติกรรมของเป้าหมายหรือกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งควรมุ่งเน้นไปที่ธรรมชาติ ของการรับรู้ที่มีต่อผลกระทบที่เกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นการทำให้ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง เปลี่ยนแปลงจากการใช้วิธีการที่รุนแรงไปสู่การใช้ความน่าจะเป็นในภาพรวม โดยการสื่อสารทางยุทธศาสตร์จะต้องถูกนำไปใช้ใน ช่วง เริ่มต้นของการพัฒนา ยุทธศาสตร์ และระหว่างการวางแผนสำหรับปฏิบัติการต่างๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ ถือเป็นส่วนประกอบที่สำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินงาน

กระบวนการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ (Process of STRATCOM) ¹⁸

ขีดความสามารถในการดำเนินการด้านการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ ต้องอาศัยกระบวนการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ (Process of STRATCOM) อันเป็นขั้นตอนสำคัญในการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ประกอบด้วย 7 ประการ ได้แก่

¹⁸ การพัฒนาแนวทางการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ของกองทัพไทย (Development of Strategic Communication (STRATCOM) Guidelines for Royal Thai Armed Forces), ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ, หน้า 45-60



กระบวนการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ (Process of STRATCOM)

- 1) การกำหนดความชัดเจนเจตนาารมณ์ของผู้นำ หรือผู้บริหารระดับสูง
- 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการสื่อสารทางยุทธศาสตร์
- 3) การสำรวจสถานะแวดล้อม
- 4) การกำหนดและทำความเข้าใจเป้าหมายและกลุ่มเป้าหมาย
- 5) การวางรูปแบบ
- 6) การกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จ
- 7) การประเมินผล

3.1 การกำหนดความชัดเจนเจตนาารมณ์ของผู้นำ หรือผู้บริหาร
ผู้นำหรือผู้บัญชาการระดับสูงควรแสดงเจตนาารมณ์ นโยบาย ทิศทาง ต่อการดำเนินงานอย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องได้รับทราบถึง จุดมุ่งหมายทางยุทธศาสตร์ ซึ่งจะช่วยให้สามารถเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ ในการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ได้อย่างถ่องแท้มากขึ้น และทุกฝ่ายปฏิบัติงาน ไปในทิศทางเดียวกันจนกระทั่งบรรลุถึงผลสำเร็จได้ แต่อย่างไรก็ตาม ก่อนการ ดำเนินการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ออกไปโดยผู้นำนั้น ต้องมีการวางแผนการ บูรณาการการทำงานร่วมกันระหว่างทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง พิจารณาแนวทาง ที่มีความเป็นไปได้ที่จะบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด

3.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ การกำหนด วัตถุประสงค์ของการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ในการดำเนินการกับประเด็นใด ประเด็นหนึ่ง จะทำให้เกิดความชัดเจนในการพิจารณาสถานการณ์ กลุ่มเป้าหมาย



ขีดความสามารถในการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ เพื่อสร้างผลกระทบตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ ทั้งนี้ การกำหนดวัตถุประสงค์ของการสื่อสารทางยุทธศาสตร์สามารถแบ่งเป็น 3 ระดับ ดังนี้

- 1) วัตถุประสงค์ระดับยุทธศาสตร์ เพื่อให้ระดับผู้นำของฝ่ายตรงข้ามเกิดการรับรู้ เข้าใจ จนกระทั่งตกใจ หรือตัดสินใจตามวัตถุประสงค์ของฝ่ายเรา
- 2) วัตถุประสงค์ระดับยุทธการ เพื่อทำให้เกิดผลกระทบต่อการวางแผนในระดับผู้บังคับบัญชาพื้นที่ หรือกลยุทธ์ของฝ่ายตรงข้าม
- 3) วัตถุประสงค์ระดับยุทธวิธี เพื่อทำให้มีผลต่อการปฏิบัติในระดับหน่วยปฏิบัติการในสนามของฝ่ายตรงข้าม

3.3 การสำรวจสภาวะแวดล้อม การเข้าใจสถานการณ์อย่างลึกซึ้ง โดยอาศัยศาสตร์การข่าว (Intelligence) การรวบรวมข้อมูลข่าวสาร วิเคราะห์สถานการณ์เฉพาะ การเข้าใจผลกระทบซึ่งกันและกันในทุกมิติ ทั้งในมิติการเมือง การทหาร เศรษฐกิจ สังคม ข่าวสาร โครงสร้างพื้นฐาน รวมถึงระบบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งต้องอาศัยการรับรู้ถึงสภาพแวดล้อมของฝ่ายเราและฝ่ายตรงข้าม ว่ามีลักษณะทางกายภาพ บุคคล และความรู้สึกนึกคิด ทักษะคิดต่อเรื่องต่างๆ อย่างไร เพื่อนำเข้าสู่กระบวนการวิเคราะห์ข่าว ได้แก่ 1) การวางแผน 2) การรวบรวมข่าวสาร 3) การดำเนินกรรมวิธีประกอบด้วย การวิเคราะห์ การประเมินคุณค่า การตีความข้อมูล และ 4) การกระจายข้อมูล จนกระทั่งนำไปสู่การกำหนดแผน กำหนดพื้นที่และกลุ่มเป้าหมาย (ฝ่ายเรา/ฝ่ายเป็นกลาง/ฝ่ายตรงข้าม) อย่างไรก็ตาม ผู้นำต้องทำความเข้าใจว่าสถานการณ์มีความสลับซับซ้อนและแปรเปลี่ยนได้ตลอดเวลา ทั้งลักษณะพิเศษทางวัฒนธรรม รูปแบบการจูงใจ การรับรู้ และการตอบสนองต่อสิ่งเร้าซึ่งอาจผันแปรไปขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย อาทิ วัฒนธรรม ท้องถิ่นสถานการณ์ ทั้งนี้ วิธีการและเครื่องมือที่ใช้ได้ผลในสถานการณ์หนึ่งอาจจะใช้ไม่ได้ผลในอีก



สถานการณ์หนึ่ง ดังนั้น เพื่อนำไปสู่การตกลงใจในรูปแบบของการบัญชาการและการควบคุม สนับสนุนให้เกิดความได้เปรียบของฝ่ายเรา อาจต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญเนื้อหาที่เข้าใจมุมมองทางวัฒนธรรม ภาษา ศาสนา การเมือง และเศรษฐกิจในพื้นที่เป้าหมาย ซึ่งสามารถช่วยเหลือผู้วิเคราะห์และวางแผนได้

3.4 การกำหนดและทำความเข้าใจเป้าหมายและกลุ่มเป้าหมาย

การพิจารณาเป้าหมายหรือกลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ทั้งฝ่ายตรงข้าม ฝ่ายเป็นกลาง และฝ่ายเรา ที่อาจส่งผลกระทบหรือที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยรวมถึงเป้าหมายทั้งรายบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่ถูกเลือกให้รับอิทธิพลที่สร้างขึ้น เนื่องจากผู้นำอาจต้องใช้ทำที่ และวิธีการที่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายมีทัศนคติและพฤติกรรมตามที่ฝ่ายเราต้องการ

3.5 การวางรูปแบบ การออกแบบหรือการวางแผนการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย การพัฒนา 3 ส่วน ได้แก่ รูปแบบ (Theme) สิ่งท่สื่อสาร (Message) และกิจกรรม (Activity) ตามเหตุการณ์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยใช้การผสมผสานองค์ประกอบ กิจกรรมขีดความสามารถของการสื่อสารทางยุทธศาสตร์อย่างสอดคล้องกับเจตนาารมณ์ของผู้นำ โดยใช้การออกแบบตารางประสานสอดคล้อง หน่วยงานรับผิดชอบ และหน่วยปฏิบัติหลัก เป็นเครื่องมือสำคัญ

3.5.1 รูปแบบ (Theme) เป็นการกำหนดประเด็นหลัก และวางแผนสำหรับการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ เสนอปัญหาต่างๆ ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะต่อผู้นำ ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์ สภาพแวดล้อมทางยุทธการ และปัจจัยอื่นๆ อีกหลายประการ เพื่อให้ฝ่ายเรา ฝ่ายเป็นกลาง และฝ่ายตรงข้าม มีแนวคิด ความเชื่อ หรือพฤติกรรมเป็นไปตามที่ฝ่ายเราต้องการ



3.5.2 *สิ่งที่สื่อ (Message)* เป็นการกำหนดเนื้อหาของข่าวสาร ทำที่ การปฏิบัติที่จะใช้ในการส่งไปถึงเป้าหมายหรือกลุ่มเป้าหมาย แล้วทำให้ กลุ่มเป้าหมายเกิดการตีความ มีความเชื่อตามประเด็นที่ฝ่ายเราต้องการสื่อออกไป

3.5.3 *กิจกรรม (Activity)* เป็นการกำหนดโครงการ กิจกรรม (Activity) เพื่อเป็นช่องทางที่จะกำหนดเครื่องมือที่ใช้ (MEAN) นำสิ่งที่สื่อ (Message) ไปสู่เป้าหมายหรือกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งเป็นเสมือนวิธีการ เครื่องมือ เทคนิค หรือ กิจกรรมต่างๆ ที่ใช้ข้อมูลข่าวสารหรือความรู้ เพื่อสร้างผลกระทบและสภาวะ ที่ต้องการด้านปฏิบัติการ ภายในมิติทางกายภาพ มิติทางข้อมูลข่าวสาร และมิติ ทางกระบวนการความคิด ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความสามารถในการตัดสินใจ ของกลุ่มเป้าหมาย จนกระทั่ง สามารถนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ที่ต้องการ เช่น การอาศัยกิจกรรมต่างๆ นั้นต้องรู้ช่องทางการสื่อสาร โดยการ วางแผนซึ่งต้องพัฒนา Theme, Message และ Activity ตามสถานการณ์ ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้น จึงจำเป็นต้องอาศัยสื่อหลากหลายรูปแบบ เพื่อเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ การประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางการประชาสัมพันธ์ (Public Affairs: PA) รายการ การโฆษณาประชาสัมพันธ์ผ่านโทรทัศน์ วิทยุ วารสาร สกรู๊ปหนังสือพิมพ์ สื่อออนไลน์ เว็บไซต์ เฟสบุ๊ก ไลน์ อีบุ๊ก บทความ ทางวิชาการ ภาพนิ่ง ภาพเคลื่อนไหว การแถลงข่าว การจัดประชุมสัมมนา ฯลฯ ซึ่งหากสามารถเพิ่มประสิทธิภาพสื่อในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายจากกิจกรรม ต่างๆ ได้ก็จะทำให้บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการจะได้อีกยิ่งขึ้น

ทั้งนี้ การวางรูปแบบต้องอาศัยการรู้กิจกรรมขีดความสามารถ ที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลข่าวสาร (Information - Related Capabilities: IRCs) ได้รับการสนับสนุนโดยขีดความสามารถของการปฏิบัติการต่างๆ โดยเครื่องมือ ที่ใช้ในการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ (STRATCOM) แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่



องค์ประกอบ/ ชีตความสามารถหลัก (Core Capabilities) องค์ประกอบ/
ชีตความสามารถสนับสนุน (Supporting Capabilities) และองค์ประกอบ/
ชีตความสามารถที่เกี่ยวข้อง (Related Capabilities) ^{19,20}

3.6 การกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จ ปัจจัยแห่งความสำเร็จเป็นสิ่งที่
หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานด้านการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ หรือ
ฝ่ายเราควรให้ความสำคัญ เนื่องจากถือเป็นปัจจัยหลักซึ่งจะนำไปสู่การสื่อสาร
ทางยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ และบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยจาก
สภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา อาจต้องทำให้ต้องมีการ
จัดลำดับความสำคัญเร่งด่วนของปัจจัยแห่งความสำเร็จตามความเหมาะสม
กับสถานการณ์ตามห้วงเวลานั้นๆ

3.7 การประเมินผล ด้วยการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key
Performance Indicators: KPI) และการประเมินผลอย่างความต่อเนื่อง เป็นการ
ติดตามความก้าวหน้าในขณะดำเนินการสื่อสารทางยุทธศาสตร์สู่การบรรลุ
ภารกิจ และประเมินผลสัมฤทธิ์หลังสิ้นสุดการดำเนินงาน ซึ่งถือว่ามีความสำคัญ
อย่างยิ่งในการช่วยเหลือผู้นำในการตัดสินใจ และปรับการปฏิบัติ เพื่อให้ได้
ผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการ โดยอาจประเมินได้จากความตกลงใจหรือความร่วมมือ
ตามวัตถุประสงค์ของการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ที่สื่อออกไปอย่างชัดเจน
และถึงแม้ว่า ในบางครั้งขั้นตอนการประเมินผลอาจกระทำไต่ยาก เนื่องจาก

19 การพัฒนาแนวทางการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ของกองทัพไทย (Development of Strategic Communication (STRATCOM) Guidelines for Royal Thai Armed Forces), ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ, หน้า 49-54

20 ร่างหลักนิยามกองทัพไทยสำหรับการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ (Strategic Communication : STRATCOM), 22 สิงหาคม 2555, สำนักปฏิบัติการ กรมยุทธการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย



ไม่สามารถกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนได้ โดยเฉพาะ ตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึก ความเชื่อมั่น หรือประเด็นอื่นที่เกี่ยวข้องกับด้านจิตใจ ซึ่งมีความเป็นนามธรรมสูง ซึ่งยากในประเมินผลให้เห็นอย่างชัดเจน แต่เนื่องด้วย “การรบและการทัพ สามารถพ่ายแพ้ในมิติการรับรู้ของสภาวะแวดล้อมของข่าวสาร” ดังนั้น การประเมินผลความคืบหน้าผลการดำเนินงานเป็นระยะ (ขึ้นอยู่กับความสำคัญของประเด็นปัญหา) จึงมีบทบาทสำคัญในกิจกรรมเกี่ยวกับการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ และการสร้างการประเมินผลลัพธ์ในมิติการรับรู้จาก ความพยายามในการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ยังถือเป็นสิ่งท้าทาย

อย่างไรก็ตาม ปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จในการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ คือ การที่ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาต้องมีความเชื่อและศรัทธาอย่างแท้จริงก่อนว่าการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ต้องเป็นขีดความสามารถหลักอย่างหนึ่ง โดยผู้บังคับบัญชาจะต้องทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเข้าใจในหลักการ การสื่อสารทางยุทธศาสตร์ไปในทิศทางเดียวกัน และเนื่องด้วยการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ (STRATCOM) เปรียบเสมือนเครื่องมือของผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาที่ใช้ในระดับยุทธศาสตร์ ซึ่งต้องเลือกใช้ขีดความสามารถของ STRATCOM ตามสภาวะแวดล้อมขณะนั้นๆ ซึ่งการสร้างเส้นทางเดินในเชิงยุทธศาสตร์ของการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ (Roadmap of Strategic Communication) เพื่อให้ การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effectiveness) สูงสุด จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ดังนั้น จึงได้เทียบเคียงกระบวนการประยุกต์ใช้ STRATCOM ทั้ง 7 ประการ กับหลักพื้นฐานการกำหนดยุทธศาสตร์ (The Principle of Strategic Formulation) ตามกรอบแนวความคิดการกำหนดยุทธศาสตร์ ของ เฮนรี ซี บาร์ทเล็ตต์ (Henry C, Bartlett) บาร์ทเล็ตต์ กำหนดองค์ประกอบสำคัญ ในการประเมินยุทธศาสตร์ทหารที่ประกอบด้วย การกำหนดจุดมุ่งหมาย (End) วิธีการ (Way) และเครื่องมือที่ใช้ (Mean) ดังนี้



ตารางเทียบเคียงกระบวนการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ (Process of STRATCOM) กับหลักพื้นฐานการกำหนดยุทธศาสตร์ (The Principle of Strategic Formulation)

การกำหนดยุทธศาสตร์	กระบวนการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ 7 ประการ
<p>1) จุดมุ่งหมาย (End) ซึ่งหากเป็นยุทธศาสตร์ชาติก็มักจะทำให้จุดมุ่งหมายทางยุทธศาสตร์คือการปกป้องผลประโยชน์ของชาติ แต่หากเป็นจุดมุ่งหมายในการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ซึ่งจะนำไปสู่กรอบแนวทางหรือพิมพ์เขียวในการขับเคลื่อนการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ ทั้งนี้ในความหมายของ STRATCOM คือ การบรรลุวัตถุประสงค์ของ STRATCOM ที่กำหนดไว้ โดยการทำให้เกิดผลกระทบ หรือสร้างอิทธิพลต่อกระบวนการตัดสินใจของฝ่ายตรงข้ามหรือกลุ่มเป้าหมาย รวมถึง การป้องกันข้าวยาจร และระบบสารสนเทศของฝ่ายเรา</p>	<p>(1) การกำหนดความชัดเจนเจตนารมณ์ของผู้นำ หรือผู้บริหารระดับสูง</p> <p>(2) การกำหนดวัตถุประสงค์ของ STRATCOM</p> <p>(3) การสำรวจสถานะแวดล้อม</p>
<p>2) วิธีการ (Way) กรอบแนวทาง หรือพิมพ์เขียวในการขับเคลื่อนการสื่อสารทางยุทธศาสตร์</p>	<p>(4) การกำหนดและทำความเข้าใจเป้าหมายและกลุ่มเป้าหมาย</p> <p>(5) การวางรูปแบบ</p>



การกำหนดยุทธศาสตร์	กระบวนการ สื่อสารทางยุทธศาสตร์ 7 ประการ
<p>3) เครื่องมือที่ใช้ (Mean) กลไกในการขับเคลื่อนทางยุทธศาสตร์ ซึ่งหมายถึงเครื่องมือต่างๆ รวมทั้งวิธีการ และทรัพยากรที่จะนำไปใช้ขับเคลื่อนแนวความคิดในการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ดังกล่าว</p>	<p>(6) การกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จ</p> <p>(7) การประเมินผล</p>



บทสรุป

ความขัดแย้งและความมั่นคงมักจะถูกขับเคลื่อนจากแนวความคิดที่แตกต่างกัน รวมถึงสภาวะแวดล้อมในด้านข้อมูลใหม่ๆ นั้นได้ทำให้เกิดวิธีในการแบ่งปัน ส่งต่อ และการพัฒนาหลักคิดในลักษณะที่เปลี่ยนแปลงไปจากอดีต อย่างไรก็ตาม เพื่อรักษาไว้ซึ่งวัตถุประสงค์ด้านความมั่นคงแห่งชาติ และควบคุมความขัดแย้งของผู้เล่นฝ่ายต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตนั้น จึงจำเป็นต้องสื่อสารความคิดของฝ่ายเราเพื่อแข่งขันกับฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น ทำให้ฝ่ายเราต้องมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ว่าผู้รับสารมีความคิดและมีการสื่อสารกันอย่างไร ซึ่งเกี่ยวข้องกับการรับรู้ สภาพแวดล้อมทางด้านข้อมูลข่าวสาร ทั้งทางกายภาพและเสมือนจริง

โดยเป้าหมาย แนวความคิด และวิธีการดำเนินการเกี่ยวกับการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ (Strategic Communication: STRATCOM) จะให้ความสำคัญกับเป้าหมายหรือกลุ่มเป้าหมาย และจะถูกอธิบายไว้ในยุทธศาสตร์เพื่อตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยอาจมีการปรับเปลี่ยนแนวความคิด และเป้าหมายให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในห้วงเวลานั้นๆ อย่างต่อเนื่อง ซึ่งถือสิ่งนี้เป็นธรรมชาติทางพลวัตของยุทธศาสตร์ ส่วนปัจจัยแห่งความสำเร็จในการสื่อสารทางยุทธศาสตร์จำเป็นต้องอาศัยการผสมผสานกันระหว่างยุทธศาสตร์ที่มีความชัดเจน น่าเชื่อถือ การมีส่วนร่วม การใช้ช่องทางในการสื่อสาร การเลือกข้อมูล การสร้างข้อความอย่างมีทักษะ และความชำนาญของการดำเนินการสื่อสารตามจังหวะเวลาที่เหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การทำให้ผู้รับสารเกิดความเข้าใจตามวัตถุประสงค์ของการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ สิ่งต่างๆ เหล่านี้จะทำให้สามารถส่งข้อความไปถึงผู้รับสาร และทำให้ผู้รับสารมีความเข้าใจจนกระทั่งส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมนำไปสู่การรักษาผลประโยชน์แห่งชาติได้



อย่างไรก็ตาม ความท้าทายที่สุดในการสื่อสารทางยุทธศาสตร์คือการสร้างความเข้าใจให้แก่ผู้รับสารได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของฝ่ายเรา ซึ่งการเจรจาเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากในแง่การรับฟัง ซึ่งสำคัญมากพอๆ กับการส่งสาร เนื่องจากทั้งฝ่ายเราและฝ่ายตรงข้ามสามารถสังเกตการแสดงออกได้ทั้งทางคำพูด ท่าที การกระทำในระหว่างการเจรจา โดยเฉพาะการดำเนินงานในต่างประเทศซึ่งต้องอาศัยการมีส่วนร่วม ไม่เพียงในระดับยุทธศาสตร์เท่านั้น แต่ยังหมายรวมถึงระดับยุทธวิธีอีกด้วย อย่างไรก็ตาม รัฐบาล กระทรวงกลาโหม และกระทรวงต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ที่กำลังอยู่ในขั้นตอนของการสร้างความเข้าใจในเรื่องของการสื่อสารทางยุทธศาสตร์นั้น จำเป็นต้องมีการปรับปรุงกระบวนการให้ดียิ่งขึ้น เพื่อเสริมสร้างศักยภาพและการยึดตามหลักปรัชญาในทุกๆ ระดับ ทั้งนี้ “การสื่อสารทางยุทธศาสตร์ของฝ่ายเราจะต้องอยู่ในยุทธศาสตร์ภาพใหญ่ แต่การจะบรรลุผลสำเร็จได้นั้นต้องอาศัยการแปลความหมายจากระดับยุทธศาสตร์ (Strategic Levels) ไปสู่ระดับยุทธการ (Operation Levels) และระดับยุทธวิธี (Tactical Levels) ด้วยคำพูด ภาพ การกระทำที่ประสานสอดคล้อง และมีเหตุมีผล น่าเชื่อถือผ่านการเล่าเรื่องราว และการออกคำสั่งกับบุคคลทุกคนที่เป็นผู้เล่นตามบทบาทในเรื่องราวนั้นๆ เพื่อสร้างแรงจูงใจและผลกระทบของข้อมูลที่เปรียบเสมือนหัวใจของทั้งยุทธศาสตร์การทหาร และการออกแบบการดำเนินงานต่างๆ อันมีเป้าหมายสูงสุดเพื่อรักษาความมั่นคงและผลประโยชน์แห่งชาติ





ภาคผนวก

การเปรียบเทียบหลักการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ (THAILAND/ UK / US / NATO)



ตารางเปรียบเทียบหลักการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ (Comparator of STRATCOM Principles)				
THAI	UK MOD	US	NATO	REMERK
1. การขับเคลื่อนด้วยผู้นำหรือภาวะผู้นำ (Leadership-Driven)	1. การขับเคลื่อนนโยบาย (Policy Driver)	1. การขับเคลื่อนด้วยผู้นำ (Leadership Driven)	1. ผู้นำ (Leadership)	ตัวแบบการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ให้ความสำคัญแก่ภาวะผู้นำ เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของนโยบายได้อย่างชัดเจน
2. ความเข้าใจ (Understanding)	2. การมีส่วนร่วม (Engagement)	2. การสนทนา (Dialogue)	2. ผู้ฟัง (Audience)	การสื่อสารทางยุทธศาสตร์เกิดจาก
3. การสนทนา แลกเปลี่ยนความคิดเห็น (Dialogue)		3. ความเข้าใจ (Understanding)	3. ความเข้าใจ (Understanding)	กระบวนการมีส่วนร่วม 2 ส่วน โดยเกี่ยวข้องกับกับการรับสารหรือการฟังมากพอๆ กับการส่งสารออกไป ซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาความเข้าใจมากยิ่งขึ้น
4. การตอบสนองที่ถูกต้อง รวดเร็ว ทันต่อสถานการณ์ (Responsiveness)	3. ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability)	4. การตอบสนอง (Responsive)	4. ความรวดเร็ว (Agility)	ความล้ำไฉนในการสื่อสารทางยุทธศาสตร์
		5. ความต่อเนื่อง (Continuous)	5. การสร้างสรรค์ (Creativity)	ต้องอาศัยความสามารถในการปรับตัว รวมถึงการพูด ทัก การกระทำ ซึ่งตอบสนองต่อการทำความเข้าใจของเป้าหมายหรือกลุ่มเป้าหมาย สิ่งนี้จะทำให้สามารถตอบสนองต่อเรื่องราวของฝ่ายตรงข้ามได้



ตารางเปรียบเทียบหลักการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ (Comparator of STRATCOM Principles)				
THAI	UK MOD	US	NATO	REMERK
5. การมุ่งติดตามผลลัพธ์ (Results Base)	4. การประเมินค่า (Assessment)	6. การมุ่งติดตามผลลัพธ์ (Results Based)	6. การประเมินค่า (Assessment)	การประเมินค่า
6. ความน่าเชื่อถือ (Credibility)	5. ความน่าเชื่อถือ (Credibility)	7. ความน่าเชื่อถือ (Credible)	7. ความน่าเชื่อถือ (Credibility)	คำพูดที่เรียบง่ายเป็นความจริงมีพลังมากกว่าคำพูดที่มีความซับซ้อน ซึ่งหากแหล่งข้อมูลและข้อความมีความน่าเชื่อถือในมุมมองของผู้ฟังแล้ว ผู้ฟังจะยอมรับกับข้อความนั้นในทันทีทันใด
7. ความแพร่หลาย (Pervasiveness)	6. ความสอดคล้องเกี่ยวเนื่องกัน (Coherent)	8. ความมีเอกภาพในความพยายาม (Unity of Effort)	8. ความร่วมมือ (Collaboration)	การคงไว้ซึ่งความน่าเชื่อถือและหลีกเลี่ยงการทำลายข้อมูล ซึ่งคำพูด การกระทำ จะต้องเป็นการเล่าเรื่องเชิงยุทธศาสตร์ และมาจากพื้นฐานเดียวกันจากระดับยุทธศาสตร์ถึงระดับยุทธวิธี
8. ความมีเอกภาพในความพยายาม (Unity of Effort)	9. ความต่อเนื่อง (Continuity)	9. การแพร่หลาย (Pervasive)	10. ความต่อเนื่อง (Continuity)	ผ่านพลังอำนาจในทุกมิติ



ตารางเปรียบเทียบหลักการสอนทางยุทธศาสตร์ (Comparator of STRATCOM Principles)				
THAI	UK MOD	US	NATO	REMERK
-	7. การให้อำนาจ (Empowerment)	-	1.1. การให้อำนาจ (Empowerment)	ผู้สื่อสารที่ดีที่สุดมักจะเป็นผู้เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในระดับล่างและระดับยุทธวิธี จึงควรให้อำนาจกับผู้ปฏิบัติเหล่านั้นอย่างเพียงพอในการดำเนินการเพื่อการส่งสารออกไปอย่างทั่วถึง ครบถ้วน
10. ความไว้วางใจ (Trust)	-	-	-	ส่วนหนึ่งของความสำเร็จในการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ขึ้นอยู่กับการสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจ โดยความสัมพันธ์ ความเชื่อใจ และการเคารพซึ่งกันและกันต้องใช้ระยะเวลาในการพัฒนาขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไป
11. การเตรียมความพร้อม (Readiness)	-	-	-	การเตรียมความพร้อมขีดความสามารถของฝ่ายเราในการปฏิบัติภารกิจทางยุทธศาสตร์ต้องพิจารณาตั้งแต่ขั้นตอนการวิเคราะห์ และวางแผน เพื่อประมาณการณ์ทรัพยากรที่ต้องใช้ในการขับเคลื่อนให้ปฏิบัติการประสบความสำเร็จ



ตารางเปรียบเทียบหลักการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ (Comparator of STRATCOM Principles)				
THAI	UK MOD	US	NATO	REMERK
				<p>ทั้งทรัพยากรบุคคลอย่างเพียงพอ คัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถตรงตามภารกิจ เครื่องมือ ยุทธโศปกรณ์ และงบประมาณ อย่างเพียงพอ เหมาะสมกับภารกิจ ที่ได้รับมอบหมาย</p>



บรรณานุกรม

- ร่างหลักนิยามกองทัพไทยสำหรับการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ (Strategic Communication : STRATCOM), 22 สิงหาคม 2555, สำนักปฏิบัติการกรมยุทธการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย
- ร่างหลักนิยามกองทัพไทยสำหรับการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ (Strategic Communication : STRATCOM), วิทยาลัยเสนาธิการทหาร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ
- การพัฒนาแนวทางการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ของกองทัพไทย (Development of Strategic Communication (STRATCOM) Guidelines for Royal Thai Armed Forces), ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ
- Commander's Handbook for Strategic Communication and Communication Strategic, Version 3.0 US Joint Forces Command Joint Warfighting Center, 24 June 2010
- Joint Doctrine Note 1/12 Strategic Communication: The Defence Contribution, MINISTRY OF DEFENCE.



ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์

สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

62 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงดินแดง เขตดินแดง กรุงเทพฯ 10400

โทร. 02-275-5715 <http://ssc.rtarf.mi.th>