



การสื่อสารทางยุทธศาสตร์ (Strategic Communication)

จากสถานการณ์โลกในปัจจุบัน ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีการสื่อสารเป็นหนึ่งในปัจจัยที่สำคัญ การไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารในสภาวะแวดล้อมของการสื่อสารมีความต่อเนื่องเชื่อมโยงกันและแปรเปลี่ยนไปได้อย่างรวดเร็วและตลอดเวลา ส่งผลให้มีอิทธิพลต่อการดำเนินชีวิตของประชาชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านทัศนคติและพฤติกรรมของประชาชนที่ได้จากการรับรู้ข่าวสารในปัจจุบัน โดยพลังอำนาจด้านสารสนเทศและสื่อ (Information and Media) ได้เปลี่ยนผ่านจากภาครัฐไปสู่ภาคเอกชนและภาคประชาชน เนื่องจากการเชื่อมต่อข้อมูลโดยสมบูรณ์จนทำให้การกระจายตัวของข่าวสารมีความรวดเร็วแบบ (Real time) ทางระบบสื่อสารโทรคมนาคม โดยเฉพาะอินเทอร์เน็ต (Internet) มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในระดับชาติแบบไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน จึงทำให้มิติด้านความมั่นคงมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก

บทความฉบับนี้จะกล่าวถึง ความหมาย หลักการ กระบวนการ การวางแผนของการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ และข้อเสนอแนะต่อกองทัพ ดังนี้

ความหมายของการสื่อสารทางยุทธศาสตร์
การสื่อสารทางยุทธศาสตร์ (Strategic Communication: SC)^๑ คือ “ความพยายามของรัฐบาลที่มุ่งทำความเข้าใจ และปฏิบัติต่อเป้าหมายหลัก เพื่อสร้างเสริม รักษาสภาพการณ์ หรือเงื่อนไขที่สนับสนุน และความก้าวหน้าของผลประโยชน์ นโยบาย และวัตถุประสงค์ของรัฐบาล โดยอาศัยการใช้โครงการ แผน หัวข้อ ข้อความ และผลผลิตที่ประสานสอดคล้องกับการปฏิบัติของเครื่องมือทั้งหมดของพลังอำนาจแห่งชาติ” ซึ่ง SC เปรียบเสมือนตัวแบบทางความคิดที่สำคัญต่อการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย โดยอาศัยการสื่อสารและการปฏิบัติการข่าวสาร (IO) เป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดแนวคิดทางยุทธศาสตร์ของผู้นำองค์กรจากระดับนโยบายไปสู่การปฏิบัติ กระทั่งบรรลุเป็นผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด ซึ่งเป็นเป้าหมายสำคัญ ในการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

หลักการการสื่อสารทางยุทธศาสตร์
ถือเป็นหัวใจสำคัญที่ผู้ปฏิบัติทุกระดับใช้เป็นแนวทางในการนำ การสื่อสารทางยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ประกอบด้วย ๑๐ ประการ^๒ ดังนี้

- (๑) การขับเคลื่อนด้วยผู้นำหรือภาวะผู้นำ (Leadership-Driven) เป็นปัจจัยสำคัญอันดับแรกในการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชา จำเป็นต้องแสดงเจตนาชัดเจน วัตถุประสงค์ และแนวทางที่ชัดเจน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติทุกฝ่ายเกิดความมั่นใจ และตอบสนองวัตถุประสงค์การสื่อสารทางยุทธศาสตร์
- (๒) ความน่าเชื่อถือ (Credibility) สามารถสร้างขึ้นได้จากการรับรู้ถึงความจริง ความถูกต้อง โดยการประสานสอดคล้องกันระหว่างคำพูด ท่าที และการปฏิบัติ หากสิ่งที่ต้องการสื่อออกไปนั้นเป็นความจริงก็จะส่งผลให้เป็นยุทธศาสตร์การสื่อสารที่ดีที่สุดในการสร้าง ความน่าเชื่อถือ
- (๓) ความเข้าใจ (Understanding) ส่งผลไปยังวัตถุประสงค์ในการสื่อสารทางยุทธศาสตร์อย่างลึกซึ้ง โดยเฉพาะการสร้าง ความเข้าใจ

กลุ่มเป้าหมาย ทั้งฝ่ายเรา ฝ่ายเป็นกลาง และฝ่ายตรงข้าม ต่อกระบวนการคิด คำพูด พฤติกรรม และปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด

(๔) การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (Dialogue) การใช้สื่อหรือวิธีการในการนำข่าวสารชนิดใดชนิดหนึ่ง จากบุคคลหรือสถานที่หนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งหรือสถานที่หนึ่ง เพื่อส่งข่าวสาร ความคิด หรือความรู้สึก เพื่อให้เกิดการรับรู้และเข้าใจ ซึ่งการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพนั้นต้องเกิดความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ที่ต้องการสื่อออกไปด้วย

(๕) ความแพร่หลาย (Pervasiveness) ได้แก่ คำพูด ท่าที การปฏิบัติต่าง ๆ ตั้งแต่ผู้นำหรือผู้บัญชาการจนถึงผู้ปฏิบัติหรือผู้บังคับบัญชาทุกระดับสุดท้าย ไม่ว่าจะสื่อสารไปโดยเจตนาหรือไม่เจตนาก็ตาม การสื่อสารทั้งหมดจะส่งผลกระทบต่อทางยุทธศาสตร์โดยมีอาจหลีกเลี่ยงได้

(๖) ความมีเอกภาพในความพยายาม (Unity of Effort) ทั้งการมีเอกภาพในการสื่อสารและในสายการบังคับบัญชา อันจะนำไปสู่การปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความสามัคคี ร่วมมือร่วมใจในการดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

(๗) การมุ่งติดตามผลลัพธ์ (Results Base) เป็นการติดตามผลลัพธ์สุดท้ายตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้งหัวข้อ กระบวนการ เป้าหมายในการปฏิบัติการ โดยต้องอาศัยการประเมินผลด้วยตัวชี้วัดที่มีความชัดเจนด้วย

(๘) การตอบสนองที่ถูกต้อง รวดเร็ว ทันต่อสถานการณ์ (Responsiveness) ด้วยข้อความที่ถูกต้องกับเป้าหมาย สถานที่ ระยะเวลาที่เหมาะสม โดยมีเป้าหมายเป็นวัตถุประสงค์หรือผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการ

(๙) ความต่อเนื่อง (Continuity) การบรรลุความสำเร็จนั้น จำเป็นต้องอาศัยการวิเคราะห์ การวางแผน การปฏิบัติ และการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับยุทธศาสตร์ให้เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมที่มีความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

(๑๐) ความไว้วางใจ (Trust) คือ การเสริมสร้างความสัมพันธ์ ความเชื่อใจซึ่งกันและกัน จำเป็นต้องใช้ระยะเวลาอย่างค่อยเป็นค่อยไป เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ในระยะยาว

Strategic Communication

“ The right message
Through the right audience
At the right time
With the right effect ”

Elements of a Strategic Communication Plan

Strategic Context/Analysis		
Goals & Objectives		
Audiences		
Internal	External	Stakeholder
Key Elements		
Themes	Communicators	Tools
Messages	Channels	Tactics
Budget		Evaluation

กระบวนการสื่อสารทางยุทธศาสตร์

เปรียบเสมือนเครื่องมือสำหรับผู้บังคับบัญชาจนถึงผู้ปฏิบัติงานระดับสุดท้าย ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการดำเนินงาน ทั้งในระดับยุทธศาสตร์ ยุทธการ และยุทธวิธี มีกระบวนการ ๗ ขั้นตอน

(๑) การกำหนดความชัดเจนในเจตนารมณ์ของผู้บริหารระดับสูง ที่ควรแสดงเจตนารมณ์ นโยบาย ทิศทางต่อการดำเนินงานอย่างชัดเจน เพื่อให้ทุกฝ่ายปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน จนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จ (๒) การกำหนดวัตถุประสงค์ของ SC จะทำให้เกิดความชัดเจนในการพิจารณาสถานการณ์ กลุ่มเป้าหมาย ชัดความสามารถของ SC เพื่อสร้างผลกระทบตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ (๓) การสำรวจสภาพแวดล้อม การทำความเข้าใจสภาพแวดล้อมอย่างลึกซึ้งที่จะต้องอาศัยศาสตร์การข่าว การรวบรวม วิเคราะห์ผลกระทบในสถานการณ์เฉพาะทุกมิติ ทั้งการเมือง การทหาร เศรษฐกิจ สังคม ข่าวสาร โครงสร้างพื้นฐาน รวมถึงระบบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง (๔) การกำหนดและทำความเข้าใจต่อเป้าหมายและกลุ่มเป้าหมาย โดยพิจารณา กลุ่มเป้าหมายทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้งฝ่ายเรา ฝ่ายเป็นกลาง และฝ่ายตรงข้ามได้ (๕) การวางรูปแบบ เป็นการวางแผนกำหนดประเด็นหลักสำหรับเสนอปัญหาต่าง ๆ ประกอบด้วย การพัฒนา หัวข้อ (Theme) เป็นเสมือนแนวทางในการดำเนินงาน สิ่งที่จะสื่อ (Message) ซึ่งรวมถึงเนื้อหา ข้อความ ทำที่ การปฏิบัติที่จะใช้ในการส่งไปถึงกลุ่มเป้าหมาย ส่งผลให้กลุ่มเป้าหมายตีความและมีความเชื่อตามประเด็นที่ฝ่ายเราต้องการสื่อออกไป กิจกรรม (Activity) เป็นเสมือนวิธีการ เครื่องมือ หรือเทคนิค โดยกำหนดโครงการ กิจกรรม เพื่อใช้เป็นช่องทางที่จะกำหนดเครื่องมือ (MEAN) นำสิ่งที่จะสื่อไปสู่กลุ่มเป้าหมาย (๖) การกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จ ที่จะนำไปสู่วัตถุประสงค์การสื่อสารทางยุทธศาสตร์ที่วางไว้ แต่เนื่องจากสภาวะแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา อาจทำให้ต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยแห่งความสำเร็จตามสถานการณ์ในเวลานั้น ๆ และ (๗) การประเมินผล โดยติดตามความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ทั้งในขณะดำเนินงานและหลังสิ้นสุดการดำเนินงาน ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาในการตัดสินใจ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการ

การวางแผนการสื่อสารทางยุทธศาสตร์

ควรเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย ๑) การสังเกตและทำความเข้าใจ (Observe and Understand) ที่จำเป็นต้องมีวัตถุประสงค์ของการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนและเข้าใจต่อพฤติกรรมที่มุ่งจะเปลี่ยนแปลง รวมถึงการคำนึงถึงผลกระทบจากการสื่อสาร ๒) การวางแผน (Planning) ที่ต้องคำนึงการเข้าถึงของกลุ่มผู้ฟัง ความต้องการในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ข้อความในการสื่อสารที่เหมาะสม ช่องทางในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงการวัดและประเมินผลจากการสื่อสาร ๓) การประสาน (Synchronize the plan) การมุ่งให้เกิดการเชื่อมโยงระหว่างข้อมูลข่าวสารและเหตุการณ์ต่าง ๆ ระหว่างหน่วยงานทั้งภายในและนอกประเทศ ๔) การดำเนินการ (Executing the plan) การเผยแพร่อย่างสม่ำเสมอ โดยข้อความที่เหมาะสม ปรับให้เข้ากับความต้องการของสื่อต่าง ๆ ผ่านช่องทางการเข้าถึง



ประชาชนที่หลากหลาย และ ๕) การประเมินและวิเคราะห์ (Assess and Analyze) ควรมีการวางแผนการประเมิน งบประมาณ ข้อเสนอแนะ ตลอดจนผลกระทบ ซึ่งควรวิเคราะห์ก่อนและหลังเหตุการณ์หรือบทเรียนที่เรียนรู้ร่วมกัน เพื่อใช้สำหรับการวางแผนในอนาคตต่อไป ดังภาพการวางแผนการสื่อสารทางยุทธศาสตร์

จากการที่ได้กล่าวมาข้างต้นนั้น หลักการ กระบวนการ การวางแผนของการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ ถือเป็นเครื่องมือสำคัญยิ่งต่อการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย โดยอาศัยการสื่อสารและการปฏิบัติการข่าวสาร (IO) ที่เป็นเครื่องมือสำคัญในการถ่ายทอดที่ทุกหน่วยงานสามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้

**“Strategic Communication
The right message
Through the right audience
At the right time
With the right effect”**

ดังนั้น การสื่อสารทางยุทธศาสตร์ที่ดีและมีประสิทธิภาพ จะต้องเป็นข้อมูลที่ถูกต้อง มีความชัดเจน และตรงประเด็น เข้าถึงกลุ่มผู้ฟังที่เหมาะสม ในเวลาที่สมควร และได้รับผลตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการสื่อ จะนำไปสู่การสื่อสารที่ประสบผลสำเร็จ

ข้อเสนอแนะต่อกองทัพ

กองทัพในฐานะหน่วยงานด้านความมั่นคงและรักษาผลประโยชน์ของชาติ ควรเสริมสร้างองค์ความรู้ ความเข้าใจให้แก่กำลังพลในทุกระดับเพื่อขับเคลื่อนการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ จำเป็นจะต้องต่อยอดองค์ความรู้และพัฒนาด้านการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ สามารถเกาะติดสถานการณ์และข่าวสารได้อย่างใกล้ชิด รวดเร็ว ทันต่อสถานการณ์และปฏิบัติข่าวสารได้ทั้งเชิงรุกและเชิงรับ อีกทั้งพร้อมเสริมสร้างขีดความสามารถของกองทัพเพื่อให้เกิดการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ดังนี้

๑) **ควรเสริมสร้างองค์ความรู้ความเข้าใจและความตระหนักถึง** ความสำคัญในกรอบการดำเนินงานด้านการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ ให้แก่กำลังพลทุกคนในกองทัพไทยตั้งแต่ผู้บัญชาการ ผู้บริหารระดับนโยบาย ถึงบุคลากรในระดับปฏิบัติงาน เนื่องจากกำลังพลทุกคนถือเป็นกำลังส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนให้การสื่อสารทางยุทธศาสตร์บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่วางไว้ อาทิ การจัดหลักสูตรการเรียนการสอนต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างความรู้และความเข้าใจ ทั้งในเชิงทฤษฎีและการนำทฤษฎีไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยการฝึกกรรมต่าง ๆ ในกรอบการฝึกปฏิบัติงาน อาทิ หลักสูตรผู้บังคับหมวด ผู้บังคับกองพัน โรงเรียนเสนาธิการแต่ละเหล่าทัพ และวิทยาลัยการทัพแต่ละเหล่าทัพ เป็นต้น

๒) **ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรด้านวิชาการ** ซึ่งจะเป็นผู้เผยแพร่องค์ความรู้ด้านการสื่อสารทางยุทธศาสตร์โดยเพิ่มจำนวนบุคลากรด้านนี้ด้วยการฝึกอบรมผู้สอน (Train the trainer) เพื่อให้สามารถเผยแพร่องค์ความรู้ได้อย่างรวดเร็ว ทันต่อสถานการณ์ด้านความมั่นคงในปัจจุบัน

๓) **ควรมีการทำงานประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง** ไม่เพียงแต่หน่วยงานด้านการข่าวทหารเท่านั้น เนื่องจากการส่งข่าวสารออกไปนั้นต้องตระหนักตามโมเดลของการสื่อสาร สื่อ และกรอบเวลาที่จะเข้าถึง ซึ่งเป้าหมายต่อผู้รับและความสำเร็จของเป้าประสงค์ของผู้ส่ง การประสานสอดคล้องของการใช้คำและการกระทำจะเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพมากอย่างยิ่ง

ที่มา :
๑) บทความวิจัย “การพัฒนาแนวทางการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ของกองบัญชาการกองทัพไทย” ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ
๒) เอกสารศึกษาเฉพาะกรณี เรื่อง “การสื่อสารทางยุทธศาสตร์และการปฏิบัติการการข่าวของกองทัพไทย: แนวทางการดำเนินงานในอนาคต” ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ
๓) Mary Markovinic, Strategic Communications for Leaders, DKI APCSS