

การสื่อสารในภาวะวิกฤตและการฟื้นฟูภาพลักษณ์ของสถานีโทรทัศน์เนชั่นทีวี

Communication Strategies for Crisis Management and Image Restoration of Nation TV

พิมพ์ชญา ภมรสนา¹ และ เจษฎา ศาลาทอง²

Pimchaya Pamornphol and Jassada Salathong

Corresponding author, E-mail: pimchayaa.p@gmail.com

Received : November 12, 2021
Revised : March 4, 2022
Accepted : April 1, 2022

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษากลยุทธ์การสื่อสารในภาวะวิกฤตของสถานีโทรทัศน์เนชั่นทีวี และเพื่อ (2) ศึกษากลยุทธ์การสื่อสารเพื่อฟื้นฟูภาพลักษณ์ของสถานีโทรทัศน์เนชั่นทีวี ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน ประกอบด้วย การวิเคราะห์เนื้อหาการสื่อสารจากเนชั่นทีวีที่มีการสื่อสารในประเด็นการจัดการภาวะวิกฤต และการสื่อสารเพื่อฟื้นฟูภาพลักษณ์ และการสัมภาษณ์เชิงลึกบุคลากรระดับสูงของเนชั่นทีวีในด้านการตัดสินใจเชิงนโยบายและวางแผนการสื่อสาร

ผู้วิจัยเลือกศึกษาภาวะวิกฤตของเนชั่นทีวีที่เกิดขึ้นในช่วงเดือนสิงหาคมถึงเดือนธันวาคม ปี 2563 ซึ่งเกิดเหตุการณ์ที่ผู้ใช้งานสื่อสังคมออนไลน์ร่วมกันแสดงความคิดเห็น โดยใช้แฮชแท็ก #แบนเนชั่นทีวี #แบนสปอนเซอร์เนชั่นทีวี ประกอบการโพสต์ข้อความเพื่อต่อต้านเนชั่นทีวี นำไปสู่การเรียกร้องให้ผู้คนในโลกออนไลน์เลิกสนับสนุนสินค้าและบริการของแบรนด์ที่เป็นสปอนเซอร์โฆษณาผ่านรายการของเนชั่นทีวี รวมถึงเรียกร้องให้สปอนเซอร์ที่เป็นสปอนเซอร์ถอนโฆษณาออกจากรายการของสถานี จาก

กระแสการต่อต้านทำให้เนชั่นทีวีได้รับผลกระทบเชิงลบต่อภาพลักษณ์การดำเนินงานด้านข่าวสาร รวมถึงเกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างภายในองค์กร

ข้อค้นพบจากการศึกษาวิจัยพบว่า เนชั่นทีวีมีกลยุทธ์การสื่อสารในภาวะวิกฤตสามกลยุทธ์หลัก คือ การย้ายเดือนถึงจุดยืนขององค์กร การแสดงเป็นผู้เสียหายและการปฏิเสธข้อกล่าวหาที่มีต่อองค์กร และมีการปรับแนวทางการสื่อสารที่เน้นการแก้ไขความผิดพลาดแทนที่การตอบโต้วิกฤตในเชิงลบในส่วนการปรับปรุงภาพลักษณ์ พบว่า มีเป้าหมายเพื่อแก้ไขภาพลักษณ์ที่ไม่พึงประสงค์จากวิกฤต นำเสนอวิสัยทัศน์การกลับมายึดหลักสื่อสารมวลชนที่ดี เน้นการสร้างกลุ่มผู้ชมที่เป็นกลุ่มเป้าหมายใหม่ โดยข้อเสนอแนะจากการศึกษาในครั้งนี้ นำเสนอถึงบริบทและการจัดการภาวะวิกฤตในบริบทสมัยใหม่ที่มีการตรวจสอบสื่อจากภาคประชาสังคมเข้มข้น รวมถึงการฟื้นฟูภาพลักษณ์องค์กรและแบรนด์เนชั่นทีวีอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: กลยุทธ์การสื่อสาร, การสื่อสารในภาวะวิกฤต, การฟื้นฟูภาพลักษณ์, การปรับภาพลักษณ์, สื่อมวลชน

¹ นิสิตปริญญาโท คณะนิเทศศาสตร์ สาขาสื่อและอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Master of Art Student, Faculty of Communication Art, Chulalongkorn University

² ดร., คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Dr., Faculty of Communication Art, Chulalongkorn University

Abstract

The objective of this research study are (1) to study communication strategies of crisis management of Nation TV and (2) to study communication strategies of image restoration of Nation TV. Mixed method including content analysis of Nation TV's content in crisis communications and image restoration and in-depth interviews with Nation TV senior management about inform policy decision and strategies planning.

The researchers focused on the Nation TV crisis, which occurred between August and December 2020 and was prompted by social media users sharing their opinions and participating in the spread of anti-Nation TV using the hashtags #BanNationTV and #BanSponsorNationTV. People have been urged to boycott the products and services of companies that advertise on Nation TV included requesting that sponsors remove their advertisements from the station's programming. As a result of crisis, Nation TV's image as news operations was impacted and affected to the internal structure of organization.

The findings from the study found that Nation TV has the main strategy: reminding the organization's position, showing a victimage and denying allegations. After that Nation TV has changed communication approach that focuses on correcting mistakes instead of negative responding to crises. In terms of rebranding, it was found correcting undesirable image by returning to the principles of good journalism and focus on new target audience. The recommendations from this study present the context of crisis management with intense media governance by civil society and rebranding Nation TV in sustainable way.

Keywords: Communication Strategies, Crisis Communication, Image Restoration, Rebranding, Mass Media

บทนำ

งานศึกษา Crisis in Journalism Reconsidered "Contemporary Crisis in Journalism" ได้กล่าวถึง วิกฤตขององค์กรสื่อสารมวลชนที่ประสบกับความท้าทายในการปรับตัวให้สอดคล้องกับรูปแบบเศรษฐกิจและสังคมในบริบท

การสื่อสารสมัยใหม่ที่มีลักษณะการสื่อสารบนพื้นฐานของอินเทอร์เน็ตและเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายสังคมออนไลน์ ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ใช้งานที่มีบทบาทในการกำหนดประเด็นข้อมูลข่าวสารร่วมกับสื่อมวลชน สำนักข่าวตะวันตกชั้นนำหลายแห่งต้องปรับตัวครั้งใหญ่ภายหลังวิกฤตเศรษฐกิจ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรและรูปแบบของแผนธุรกิจที่ต้องคำนึงระบบการเงินขององค์กรเป็นสำคัญ การผลิตและนำเสนอข่าวสารที่อิงตามความนิยมเฉพาะกลุ่ม ก่อให้เกิดการตีความคุณค่าของข่าวสารที่เปลี่ยนไป นำไปสู่การลดระดับความเป็นมืออาชีพในการทำงาน (Jeffrey, 2015) บริบทดังกล่าวสอดคล้องกับสถานการณ์ของสื่อมวลชนไทยในปัจจุบันที่ต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานเพื่อความอยู่รอดขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถานีโทรทัศน์ สื่อหลักที่มีอิทธิพลต่อสังคมไทยได้รับผลกระทบในด้านความนิยมที่ลดน้อยลง เนื่องจากผู้ชมส่วนใหญ่เปลี่ยนพฤติกรรมการรับชมข้อมูลข่าวสารผ่านช่องทางสื่อออนไลน์ เป็นผลทำให้สถานีต่าง ๆ ต้องเผชิญกับการปรับโครงสร้างรูปแบบการผลิตและนำเสนอรายการสู่ผู้ชมให้ทั่วถึง เกิดการแข่งขันระหว่างกันเพื่อรักษารฐานผู้ชมหรือดึงดูดความสนใจไว้ให้ได้มากที่สุด ซึ่งเป็นส่วนที่ทำให้กระบวนการผลิตเนื้อหารายการอาจจะเลยจรรยาบรรณวิชาชีพของสื่อที่พึงมีบางประการ ลดความเชื่อถือที่มีต่อสื่อมวลชนลง (Stephen, 2021)

งานศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินงานของสถานีโทรทัศน์ของไทยในช่วงที่ผ่านมาได้นำเสนอในทิศทางเดียวกันถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อปัญหาด้านจรรยาบรรณวิชาชีพ ทั้งปัจจัยภายนอกที่มีสาเหตุจากการเพิ่มขึ้นของสื่อสังคมออนไลน์หรือการที่ผู้ใช้งานเข้ามามีบทบาทในการกำหนดประเด็นข้อมูลข่าวสารร่วมกับสื่อมวลชน (สกุลศรีศรีสารคาม, 2560) การถูกกำหนดด้วยเรตติ้งที่เป็นกรอบในการวัดความนิยม รวมถึงปัจจัยภายในที่มีสาเหตุจากแนวโน้มนโยบายของสถานีโทรทัศน์ที่นำเสนอเนื้อหาแบบมุ่งเน้นผลประโยชน์ทางธุรกิจมากกว่าการรักษาการทำงานตามจรรยาบรรณวิชาชีพ (ภาณุพงษ์ ทินกร, 2563) ทำให้ปัจจุบันเกิดข้อวิพากษ์วิจารณ์ถึงการทำงานของสถานีโทรทัศน์จากประชาชนอยู่บ่อยครั้ง มีการตรวจสอบสื่อที่เป็นระบบ ทั้งในรูปแบบการรวมตัวกันเป็นองค์กรเพื่อทำหน้าที่ตรวจสอบสื่อโดยเฉพาะ สะท้อนให้เห็นถึงมุมมองด้านลบจากประชาชนที่มีต่อแนวทางการทำงานของสื่อมวลชนอย่างชัดเจน (มูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2559) โดยในช่วงปี 2563 เป็นต้นมา สังคมไทยเกิดปรากฏการณ์การต่อต้านองค์กรสื่อที่ปฏิบัติหน้าที่โดยไม่คำนึงถึงจริยธรรมวิชาชีพจำนวนมากภายในสื่อสังคมออนไลน์ อย่างไรก็ตามผู้

วิจัยพบว่าสถานการณ์ปัญหาดังกล่าว องค์การสถานีโทรทัศน์มีมุมมองและแนวทางการจัดการสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไป นอกจากนี้การจัดการสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสมสามารถนำไปสู่ปัญหาที่ขยายใหญ่ขึ้น ส่งผลกระทบถึงภาพลักษณ์ที่มีต่อการรับรู้ของผู้คนในสังคม ความเชื่อมั่นต่อผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง การฟ้องร้องทางกฎหมาย ความเสียหายทางเศรษฐกิจหรือรายได้ขององค์กร ดังนั้นสถานีโทรทัศน์ควรดำเนินการวางแผนการสื่อสารต่อสถานการณ์ที่เป็นไปอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทสถานการณ์ โดยการกำหนดกลยุทธ์วิธีการสื่อสารสามารถบ่งบอกได้ว่าสถานีโทรทัศน์จะสามารถกอบกู้สถานการณ์ ควบคุมไม่ให้เกิดผลกระทบมากกว่าที่คาดการณ์ ทำให้ผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตว่าควรมีการศึกษาถึงประเด็นดังกล่าวเพื่อนำเสนอให้เห็นถึงแนวทางในการจัดการประเด็นปัญหา รวมถึงการเตรียมการแก้ไขข้อบกพร่องล่วงหน้า เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนเตรียมรับมือต่อสถานการณ์

ผู้วิจัยเลือกศึกษากรณีศึกษาที่เป็นวิกฤตครั้งสำคัญของสถานีโทรทัศน์ไทย คือ กรณีวิกฤตของสถานีโทรทัศน์เนชั่นทีวี (NATIONTV) หรือเนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นตัวอย่างวิกฤตที่เกิดจากการวิพากษ์วิจารณ์สื่อมวลชนโดยผู้คนในสื่อสังคมออนไลน์ อีกทั้งแสดงให้เห็นถึงบทบาทของประชาชนในการกำกับดูแลสื่อที่เป็นรูปธรรมในปัจจุบัน ผู้วิจัยศึกษาการรับมือต่อวิกฤตของเนชั่นทีวีว่ามีแนวทางในการสื่อสารเพื่อจัดการสถานการณ์อย่างไรในวิกฤตศรัทธา รวมถึงการฟื้นฟูความเชื่อมั่นและภาพลักษณ์ชื่อเสียงที่สูญเสียไปจากวิกฤต เนื่องจากกระแสการต่อต้านในครั้งนี้ได้สร้างความเปลี่ยนแปลงหลายประการโดยเฉพาะการรับรู้ต่อองค์กร ภาพลักษณ์และชื่อเสียงที่ส่งสมมาจากอดีตของเนชั่นทีวีสะท้อนให้เห็นถึงการทำงานของสื่อมวลชนไทยในบริบทปัจจุบัน และความผิดพลาดจากวิกฤตสามารถนำไปสู่การถอดบทเรียนที่เป็นประโยชน์แก่สังคมและอุตสาหกรรม

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาถึงกลยุทธ์การสื่อสารในภาวะวิกฤตของสถานีโทรทัศน์เนชั่นทีวีและกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อฟื้นฟูภาพลักษณ์หลังภาวะวิกฤตของสถานีโทรทัศน์เนชั่นทีวี

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะวิกฤตที่มีจุดเริ่มต้นเกิดขึ้นบนสื่อสังคมออนไลน์ในช่วงเดือนสิงหาคมถึงเดือนธันวาคมปี 2563 โดยรวบรวมข้อมูลจากการสื่อสารที่มีลักษณะเป็นคำพูด ข้อความ วิดีโอ รูปภาพ จากเว็บ

ไซด์เนชั่นทีวี (www.nationtv22.com) เฟซบุ๊กแฟนเพจของเนชั่นทีวี (NationTV22) รายการทีวีของเนชั่นทีวี และรายการจากสำนักข่าวออนไลน์สำนักอื่น ร่วมกับข้อมูลที่เป็นบทสัมภาษณ์ที่มีการชี้แจงข้อมูล การตอบคำถามในงานแถลงข่าวที่องค์กรเป็นผู้จัด และการให้สัมภาษณ์ผ่านกิจกรรมภายนอก เพื่ออธิบายลำดับเหตุการณ์วิกฤต โดยผู้วิจัยดำเนินการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed-Method Research) ประกอบด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยใช้วิธีการคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจงการสื่อสารที่มีวัตถุประสงค์เพื่อสื่อสารในเรื่องภาวะวิกฤตและสื่อสารเพื่อฟื้นฟูภาพลักษณ์ซึ่งปรากฏในช่องทางดั้งเดิมและช่องทางออนไลน์ ซึ่งจะพิจารณาจากแก่นของเนื้อหาเป็นหลักเพื่อวิเคราะห์ถึงแนวทางในการสื่อสาร ได้แก่ การกำหนดผู้สื่อสาร การกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้การสื่อสาร การกำหนดช่องทางในการสื่อสาร การกำหนดผู้รับสารที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย ภายใต้กรอบแนวคิดองค์ประกอบการสื่อสารแนวคิดกลยุทธ์การสื่อสารในภาวะวิกฤต (Coombs,2015) และแนวคิดกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อฟื้นฟูภาพลักษณ์ของ (พจน์ ใจชาญสุขกิจ,2550) จากนั้นทำการบันทึกข้อมูลลงตารางลงรหัส (Coding Sheet) ตามหน่วยการวิเคราะห์ที่จะเป็นเกณฑ์ในการนับจำนวนครั้งการสื่อสารที่ปรากฏในแต่ละช่วงเวลาระหว่างวันที่ 1 สิงหาคม 2563 ถึง 31 ธันวาคม โดยผู้วิจัยจัดแบ่งขอบเขตช่วงเวลาเป็น 2 ช่วง คือ ช่วงระยะวิกฤต คือ วันที่ 1 สิงหาคม 2563 – 12 พฤศจิกายน 2563 และ ช่วงระยะฟื้นฟูภาพลักษณ์ 12 พฤศจิกายน 2563 – 31 ธันวาคม 2563 จากนั้นผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) บุคลากรที่มีส่วนร่วมในการจัดการการสื่อสารในช่วงระยะเกิดวิกฤตไปจนถึงการฟื้นฟูภาพลักษณ์ เพื่อยืนยันข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์เนื้อหา รวมทั้งสิ้น 5 ท่าน ในประเด็นการรับรู้ถึงปัญหาและสาเหตุที่ก่อให้เกิดวิกฤต การกำหนดแนวทางการสื่อสารในภาวะวิกฤต การกำหนดแนวทางการสื่อสารเพื่อฟื้นฟูภาพลักษณ์ รวมถึงประเด็นอื่น ๆ เช่น จริยธรรมวิชาชีพสื่อ และการกำกับดูแลสื่อมวลชน ได้แก่ ผู้อำนวยการใหญ่บริษัท เนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) รองประธานอาวุโสสายงานกลยุทธ์การสื่อสารทางการตลาดและองค์กรเนชั่นทีวี เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการดูแลการติดต่อสื่อสารกับภายนอก ประธานเจ้าหน้าที่บริหารเนชั่นออนไลน์ และบรรณาธิการบริหารสถานีโทรทัศน์เนชั่นทีวี

ผลการศึกษา

ส่วนที่ 1 การรับรู้ถึงภาวะวิกฤต

จากการศึกษาพบว่า ความผิดพลาดของนักข่าวภาค

สนามในการทำข่าวการประชุมวันที่ 16 สิงหาคม 2564 เป็นชนวนวิกฤต ซึ่งมีผลสืบเนื่องจากปัญหาที่สั่งสมมาก่อนหน้านี้ ได้แก่ การบริหารจัดการ ในขณะนั้นนโยบายที่ให้อิสระกับผู้ประกาศข่าวในการนำเสนอข่าวสาร จนทำให้เกิดปัญหาเรื่องการเสียสมดุลข่าว นำมาซึ่งปัญหาการสูญเสียบทบาทหน้าที่ในการบริหารงานในภาคปฏิบัติของกองบรรณาธิการข่าวที่ไม่สามารถกำหนดทิศทางของข่าวได้ อย่างไรก็ตามรูปแบบและทิศทางการนำเสนอข่าวในขณะนั้น เน้นทีวีให้ความสำคัญในการบริหารงานสื่อที่ใช้แนวคิดทางการเมืองเป็นจุดสนใจผู้ชม ส่งผลให้ยอดผู้เข้าชมมีปริมาณที่สูง นโยบายในการทำข่าวลักษณะดังกล่าวจึงไม่ได้ถูกพิจารณาเพื่อดำเนินการแก้ไข รวมถึงรูปแบบการนำเสนอข่าวและทิศทางข่าวสารในขณะนั้น จะให้พื้นที่ข่าวส่วนใหญ่ในการนำเสนอผลงานและกิจกรรมของฝ่ายรัฐบาล และในขณะเดียวกันที่ข่าวของกลุ่มไม่สนับสนุนรัฐบาลจะถูกนำเสนอในเชิงลบมากกว่า มีการใช้ถ้อยคำที่สร้างความเกลียดชังต่อกลุ่มผู้ชุมนุม อีกทั้งการรายงานข้อมูลไม่เป็นไปตามสิ่งที่เกิดขึ้นจริง นำไปสู่การเข้าใจผิดต่อสถานการณ์รูปแบบการนำเสนอข่าวจึง ก่อให้เกิดปัญหาการนำเสนอข่าวการเมืองที่เอนเอียงและมีอคติ ปัญหาดังกล่าวส่งผลต่อการรับรู้และภาพจำของผู้ที่ได้รับชมมีต่อเนชั่นทีวีในภาพรวมทั้งองค์กร โดยเฉพาะการปฏิบัติหน้าที่ภาคสนามของนักข่าวการเมืองที่จำเป็นต้องทำข่าวในพื้นที่จริง จึงเกิดความรู้สึกไม่ปลอดภัยต่อตัวนักข่าว ปัญหาสั่งสมนี้ยังส่งผลกระทบต่อบุคลากรฝ่ายอื่น ของเนชั่นทีวีที่สูญเสียความเชื่อมั่นในการทำงานและหวาดกลัวที่จะเปิดเผยต้นสังกัดของตนเอง ทำให้ไม่สามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ เนื่องจากไม่สามารถดำเนินงานได้ตามสำนักข่าวปกติและต้องรับแรงกดดันสูงจากภายนอกทั้งความไม่พึงพอใจของผู้ชมและการถูกตัดสินจากสังคม

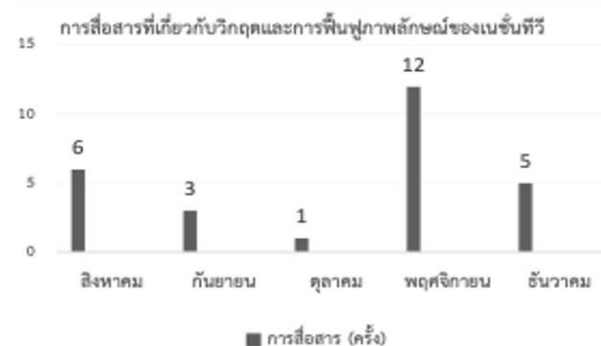
1. การจัดการตรวจสอบสัญญาณเตือนวิกฤต

ในส่วนการจัดการประเด็นที่เกิดขึ้นในช่วงก่อนเกิดวิกฤต เนชั่นทีวีไม่มีการดำเนินการเพื่อจัดการสัญญาณเตือนของภาวะวิกฤต โดยไม่ระบุให้กระแสวิพากษ์วิจารณ์ในสื่อสังคมออนไลน์เป็นความเสี่ยงและประเด็นที่นำไปสู่วิกฤต ทำให้ไม่มีการจัดการแก้ไขข้อมูลหรือทำการสื่อสารตอบโต้กลับประเด็นปัญหา ไม่ดำเนินการแก้ไขปรับปรุงหลังจากพบการแจ้งเรื่องปริมาณผู้ชมที่ลดลงและข้อกังวลของกลุ่มลูกค้าและกลุ่มผู้ชมที่มีต่อการนำเสนอข่าว การละเลยต่อสัญญาณเตือนทำให้กระแสวิพากษ์วิจารณ์เป็นที่รับรู้ในวงกว้างมากขึ้น

การเคลื่อนไหวเพื่อต่อต้านเนชั่นทีวีเกิดขึ้นในสื่อสังคมออนไลน์เพชบุ๊กและทวิตเตอร์เป็นหลัก สืบเนื่องจากเป็น

ช่องทางการสื่อสารที่นิยมใช้งานเพื่อติดตามข้อมูลข่าวสารในประเด็นที่เกิดขึ้นในสังคม รวมถึงเป็นช่องทางการสื่อสารหลักของผู้ชุมนุมในการนัดระดมพล แลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันสำหรับผู้สนใจ ผู้ใช้งานแสดงความคิดเห็นส่งต่อข้อมูลภาพหรือวิดีโอของเหตุการณ์ โดยใช้แฮชแท็ก #แบนสปอนเซอร์เนชั่นทีวี ประกอบการแสดงความคิดเห็น จากการวิเคราะห์ข้อมูลคำในไลกออนไลน์ด้วยเครื่องมือ Social Listening พบปริมาณการพูดถึงมากที่สุดในวันที่ 18 สิงหาคม 2563 หากวิเคราะห์การค้นหาคำในสื่อสังคมออนไลน์ที่เกี่ยวข้อง กลุ่มคำที่พบมากที่สุด คือ “แบนสปอนเซอร์เนชั่น” “แบนเนชั่น” กลุ่มคำที่พบรองลงมาพบว่าเป็นคำหรือกลุ่มคำที่มีความหมายในเชิงการเลิกสนับสนุนหรือบริบทที่จะนำไปสู่การสร้างผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องประกอบภายในการสนทนา ยกตัวอย่างเช่น “อย่า” “ซื้อ” “หยุด” “เลิก” “สนับสนุน” “คุกคาม” “สปอนเซอร์” “สินค้า” “โฆษณา” “แบรนด์” เป็นต้น หากพิจารณาจากการพูดถึงในปริมาณมากในระยะเวลาสั้นและพิจารณาบทสนทนาโดยวิเคราะห์คำหรือกลุ่มคำดังกล่าวนี้สามารถพิจารณาได้ว่าเป็นสัญญาณเตือนการเกิดวิกฤต

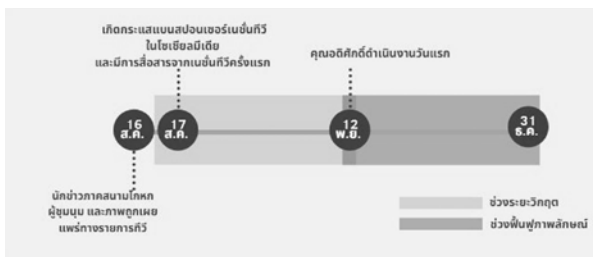
จากการรวบรวมการสื่อสารพบว่า การสื่อสารที่เกี่ยวกับภาวะวิกฤตและการฟื้นฟูภาพลักษณ์ที่ปรากฏขึ้นระหว่างวันที่ 1 สิงหาคม 2563 ถึง 31 ธันวาคม 2563 พบว่า มีการสื่อสารมากที่สุดในเดือนพฤศจิกายน จำนวน 12 ครั้ง รองลงมาคือเดือนสิงหาคม จำนวน 6 ครั้ง สอดคล้องกับสถานการณ์วิกฤต โดยเดือนสิงหาคมเป็นช่วงเริ่มต้นสถานการณ์วิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ ทำให้สถานีโทรทัศน์เนชั่นทีวีต้องทำการสื่อสารเพื่อตอบโต้สถานการณ์ จนกระทั่งเดือนพฤศจิกายน ผู้วิจัยพบว่าเป็นช่วงที่มีการเริ่มต้นฟื้นฟูการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งพิจารณาจากการประชาสัมพันธ์ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ



ภาพที่ 1 จำนวนการสื่อสารที่เกี่ยวกับภาวะวิกฤตและการฟื้นฟูภาพลักษณ์

ที่มา: ภาพโดยผู้วิจัย พิมพ์ชนา งามรพล

ผู้วิจัยแบ่งช่วงระยะวิกฤตและช่วงฟื้นฟูภาพลักษณ์ โดยกำหนดให้วันที่ 17 สิงหาคม 2563 คือวันที่เริ่มต้นระยะวิกฤต ภายหลังเหตุการณ์วันที่ 16 สิงหาคม 2563 และกำหนดให้การประกาศเข้าดำเนินงานของคุณอดิศักดิ์ ลิมปรุ่งพัฒนกิจ ในตำแหน่งผู้อำนวยการใหญ่อย่างเป็นทางการวันแรก ในวันที่ 12 พฤศจิกายน 2563 ถือเป็นช่วงระยะหลังวิกฤตหรือช่วงฟื้นฟูภาพลักษณ์เป็นต้นมา เมื่อรวบรวมการสื่อสารทั้งหมดจะพบว่า เน้นชี้แจงจำนวนการสื่อสารทั้งสิ้น 27 ครั้ง ได้แก่ การสื่อสารในภาวะวิกฤต จำนวน 17 ครั้ง และการสื่อสารเพื่อฟื้นฟูภาพลักษณ์ จำนวน 12 ครั้ง ซึ่งมีเกณฑ์ในการจำแนกเนื้อหาสาระที่เป็นคำพูดหรือข้อความในการสื่อสารแต่ละครั้งตามกรอบแนวคิดทฤษฎีกลยุทธ์การสื่อสารในภาวะวิกฤต (Coombs, 2015) และแนวคิดกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อฟื้นฟูภาพลักษณ์ของ (พจน์ ใจชาญสุขกิจ, 2550)



ภาพที่ 2 การแบ่งช่วงระยะวิกฤตและช่วงฟื้นฟูภาพลักษณ์
ที่มา: ภาพโดยผู้วิจัย พิมพ์ชนา ภมรพล

ส่วนที่ 2 การสื่อสารในภาวะวิกฤต

1. ผู้ที่ทำหน้าที่สื่อสารในภาวะวิกฤต

พบว่าตลอดช่วงระยะวิกฤต กลุ่มคณะผู้บริหารทำหน้าที่ในการสื่อสารต่อสถานการณ์มากที่สุด โดยผู้ประกาศบรรณาธิการ และบุคลากรเนชั่นทีวีจากฝ่ายอื่น ๆ จะสื่อสารในทิศทางเดียวกันกับผู้บริหารในรูปแบบการแสดงความคิดเห็นของตนเอง เพื่อสนับสนุนประเด็นของผู้บริหาร นอกจากนี้ผู้ประกาศข่าวมีการสื่อสารต่อสถานการณ์ด้วยการแสดงความเห็นผ่านรายการที่ตนกำลังออกอากาศ ซึ่งจะระบุก่อนชี้แจงว่าเป็นความคิดเห็นส่วนตัวของผู้ประกาศ กลุ่มบรรณาธิการจะสื่อสารในเชิงสนับสนุนคำชี้แจงหลักของผู้บริหาร ชี้แจงถึงการทำงานภาคสนามที่มีปัญหา ผลกระทบต่อนักข่าว ผลกระทบต่อลูกค้า และมีการนำความคิดเห็นจากนักวิชาการด้านสื่อสารมวลชนมาช่วยสนับสนุนการสื่อสารเพิ่มเติม

2. กลยุทธ์ที่ใช้สื่อสารในภาวะวิกฤต

พบว่ากลยุทธ์หลักในการสื่อสาร คือ กลยุทธ์ประเภทการเสริมแรง (Bolstering Strategies) ได้แก่ การเตือน

ความจำ (Reminding) การแสดงเป็นผู้เสียหาย (Victimage) และกลยุทธ์ประเภทไม่ยอมรับ (Denial Strategies) ได้แก่ การปฏิเสธ (Denial) ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่พบมากที่สุดสามอันดับแรก โดยมีรูปแบบการเลือกใช้กลยุทธ์ในการสื่อสารที่เด่นชัด 2 รูปแบบ ได้แก่ การใช้สามกลยุทธ์หลักในการสื่อสารและการเลือกใช้กลยุทธ์แบบเฉพาะเจาะจง ดังภาพ

ประเภทกลยุทธ์	กลยุทธ์	ระดับความรุนแรง												รวม															
		น้อย	น้อย-ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง-มาก	มาก	มาก-รุนแรง	รุนแรง	รุนแรง-วิกฤต	วิกฤต	วิกฤต-ร้ายแรง	ร้ายแรง	ร้ายแรง-อันตราย																
การป้องกัน	การแจ้งเตือน																												
	การแจ้งเตือน																												
	การแจ้งเตือน																												
	การแจ้งเตือน																												
	การแจ้งเตือน																												
	การแจ้งเตือน																												
	การแจ้งเตือน																												
	การแจ้งเตือน																												
	การแจ้งเตือน																												
	การแจ้งเตือน																												
การแก้ไขปัญหา	การแจ้งเตือน																												
	การแจ้งเตือน																												
	การแจ้งเตือน																												
	การแจ้งเตือน																												
	การแจ้งเตือน																												
	การแจ้งเตือน																												
	การแจ้งเตือน																												
	การแจ้งเตือน																												
	การแจ้งเตือน																												
	การแจ้งเตือน																												
การติดตาม	การแจ้งเตือน																												
	การแจ้งเตือน																												
	การแจ้งเตือน																												
	การแจ้งเตือน																												
	การแจ้งเตือน																												
	การแจ้งเตือน																												
	การแจ้งเตือน																												
	การแจ้งเตือน																												
	การแจ้งเตือน																												
	การแจ้งเตือน																												

ภาพที่ 3 รูปแบบการใช้กลยุทธ์การสื่อสารในภาวะวิกฤต
ที่มา: ภาพโดยผู้วิจัย พิมพ์ชนา ภมรพล

2.1 การใช้สามกลยุทธ์หลักในการสื่อสาร เป็นรูปแบบที่ปรากฏมากที่สุด โดยมีการใช้ทั้งสาม กลยุทธ์ร่วมกันในการสื่อสารตลอดช่วงระยะวิกฤต ได้แก่ การเตือนความจำ (Reminding) เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับกลุ่มผู้ชมและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง เช่น การยืนยันถึงการปฏิบัติหน้าที่สื่อ ย้ำเตือนถึงภาพลักษณ์และชื่อเสียงด้านดีขององค์กรจากในอดีต การดำเนินกิจกรรมที่เคยกระทำร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสาธารณชน การย้ำเตือนถึงแนวคิดการปกป้องสถาบันหลักของชาติ เพื่อลดทัศนคติในแง่ลบที่มีต่อองค์กรให้น้อยลง และช่วยต่อการให้อภัยองค์กร ในส่วนการแสดงเป็นผู้เสียหาย (Victimage) มีการชี้แจงข้อมูลและหลักฐานที่เกี่ยวข้องกับความเสียหายขององค์กร เพื่อลดภาพลักษณ์ในวิกฤตโดยชี้ให้เห็นว่าองค์กรได้รับผลกระทบจากผู้ต่อต้านในรูปแบบที่ไม่เหมาะสม เช่น การถูกคุกคามจากสื่อสังคมออนไลน์ (Social Bully) การถูกคุกคามจากกลุ่มผู้ชุมนุมการถูกบิดเบือนข้อมูลข่าวสารโดยตรง และในส่วนการปฏิเสธ (Denial) พบการปฏิเสธต่อข่าวลือและข้อกล่าวหาในประเด็นต่าง ๆ เช่น การปฏิเสธเกี่ยวกับรายงานข่าวที่บิดเบือนข้อเท็จจริง การปฏิเสธเกี่ยวกับความเกี่ยวข้องทางการเมือง การปฏิเสธเกี่ยวกับความขัดแย้งระหว่างบุคลากรเนชั่นทีวี

2.2 การใช้กลยุทธ์แบบเฉพาะเจาะจง นอกจากการใช้สามกลยุทธ์หลักในการสื่อสารตลอดช่วงระยะวิกฤต พบว่ามี

การเลือกใช้กลยุทธ์บางประเภทเพื่อตอบโต้สถานการณ์ที่แตกต่าง กัน ประกอบด้วย

2.2.1 การใช้กลยุทธ์โจมตีกลับ (Attack the Accuser) เพื่อตอบโต้สถานการณ์ในช่วงระยะแรกของวิกฤต เพื่อแสดงให้เห็นถึงการไม่เห็นด้วยต่อพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมและเกินขอบเขตของผู้ที่ร่วมแบนสปอนเซอร์เนชั่นทีวีในสื่อสังคมออนไลน์

2.2.2 การใช้กลยุทธ์การแก้ไขความผิดพลาด (Corrective Action) เพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อเหตุการณ์แค่ในช่วงระยะแรกของวิกฤต เพื่อชี้แจงการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรมในการลงโทษนักข่าวภาคสนามต่อสาธารณชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งมีการกลับมาใช้กลยุทธ์นี้อีกครั้งเพื่อแก้ไขสถานการณ์ในช่วงที่วิกฤตรุนแรงมากขึ้นเพื่อชี้แจงการปรับปรุงแก้ไขการผลิตและนำเสนอข่าวสาร เพื่อลดโทนของความรุนแรงในการสื่อสารตอบโต้ระหว่างเนชั่นทีวีกับผู้ใช้งานสื่อออนไลน์

2.2.3 การใช้กลยุทธ์การอ้างเหตุผล (Justification) เพื่อแสดงให้เห็นถึงเหตุผลของสาเหตุความผิดพลาดที่เป็นปัจจัยอื่นนอกจากองค์กรพร้อมกับแสดงการขอโทษในช่วงระยะแรกของวิกฤต โดยชี้แจงถึงความกังวลของนักข่าวต่อแรงกดดันในการรายงานข่าวในพื้นที่ชุมนุมและขาดประสบการณ์และความรู้เท่าไม่ถึงการณ์ของนักข่าวภาคสนามซึ่งเป็นเหตุให้ดำเนินการผิดพลาด

3. ช่องทางที่ใช้สื่อสารในภาวะวิกฤต

พบว่าเนชั่นทีวีใช้ช่องทางการสื่อสารผสมผสานกันระหว่างสื่อออนไลน์ ทีวี งานแถลงข่าว และการจัดกิจกรรมอื่น ๆ ตลอดทั้งระยะวิกฤต เช่น การสื่อสารที่มาจากผู้บริหารที่มีทีมงานแถลงข่าวหรือการเข้าร่วมกิจกรรมภายนอก หรือโพสต์ในสื่อสังคมออนไลน์จะถูกนำมาประชาสัมพันธ์เผยแพร่ผ่านช่องทางทีวีเพื่อนำเสนอต่อผู้ชมที่ติดตามทางหน้าจอทีวี และเผยแพร่ทางช่องทางออนไลน์ของเนชั่นทีวี เพื่อนำเสนอข้อมูลจากผู้ชมที่ติดตามเนชั่นทีวีทางสื่อออนไลน์ โดยประกอบด้วย เว็บไซต์หลักและเฟซบุ๊กแฟนเพจของเนชั่นทีวี นอกจากนี้มีการใช้งานเฟซบุ๊กส่วนบุคคลในการสื่อสารต่อสถานการณ์โดยตรงจากผู้บริหาร ในลักษณะที่เป็นความคิดเห็นของตนเองเพิ่มเติม ทำให้สามารถสื่อสารโดยตรงถึงกลุ่มคนที่อยู่ในเครือข่ายเดียวกัน ซึ่งเป็นผู้ที่มีความใกล้ชิดสนิทสนมหรือผู้ที่สนับสนุนหรือติดตามการดำเนินงานอยู่แล้ว ในภายหลังพบว่ามีการจัดงานแถลงข่าว เพื่อเป็นพื้นที่ในการชี้แจงรายละเอียดจากองค์กรเนชั่นทีวีอย่างเป็นทางการ เพื่อจัดการควบคุมประเด็นที่ขยายเพิ่มเติมจากช่วงระยะแรกของวิกฤต

4. กลุ่มเป้าหมายของการสื่อสารในภาวะวิกฤต

พบว่ากลุ่มเป้าหมายหลักในการสื่อสารสามารถแบ่งได้สองกลุ่ม กลุ่มแรก คือ ผู้ชมและประชาชนทั่วไป ประกอบด้วยผู้ชมที่ติดตามผ่านช่องทางทีวี ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มผู้ชมดั้งเดิมของเนชั่นทีวีที่มีอายุ 50 ปีขึ้นไป ที่จะรับชมรายการเป็นปกติอยู่แล้ว และผู้ชมที่ติดตามผ่านช่องทางสื่อออนไลน์ ได้แก่กลุ่มประชาชนที่ติดตามสถานการณ์วิกฤตของเนชั่นทีวีจากช่องทางสื่อออนไลน์ ซึ่งมีความต้องการที่จะติดตามข้อมูลการเคลื่อนไหวต่อสถานการณ์จากเนชั่นทีวี กลุ่มที่สองคือ ลูกค้าที่เป็นบริษัทหรือแบรนด์สินค้าที่ซื้อโฆษณาจากรายการของเนชั่นทีวี ซึ่งได้รับผลกระทบโดยตรงจากการเรียกร้องให้เลิกสนับสนุนสินค้าบริการจากผู้บริโภคในสื่อสังคมออนไลน์ นอกจากนี้มีการสื่อสารถึงกลุ่มบุคลากรในองค์กรเพื่อเรียกขวัญกำลังใจจากผู้บริหาร เพื่อแสดงให้เห็นถึงการรับรู้ต่อสถานการณ์วิกฤตระหว่างบุคลากรภายในองค์กร และมีการสื่อสารถึงกลุ่มสื่อมวลชน โดยมีวัตถุประสงค์ในการแจ้งข้อมูลต่อสื่อมวลชนเพื่อขยายการรับรู้ต่อสาธารณะ

5. การประเมินผลกระทบภาวะวิกฤต

ระยะหลังวิกฤตส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนบุคลากรหลายส่วนและการลาออกของบุคลากรจำนวนกว่า 50 คน ส่งผลต่อเนื่องในด้านการผลิตเนื้อหาข่าวสารของหลายรายการ สัดส่วนของกลุ่มผู้ชมมีการเปลี่ยนแปลงจากเดิม โดยฐานผู้ชมหลักของเนชั่นทีวีที่รับชมและติดตามผ่านช่องทางทีวี ในกรุงเทพและปริมณฑลลดลงมากครั้งหนึ่ง จากเดือนพฤศจิกายน 2563 การสูญเสียความนิยมและภาพลักษณ์ต่อเนชั่นทีวี วิกฤตส่งผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจที่ลดน้อยลงต่อกลุ่มผู้ชมและประชาชนทั่วไปโดยเฉพาะกลุ่มที่เป็นเป้าหมายใหม่ของเนชั่นทีวี รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กลุ่มสปอนเซอร์ ผู้ลงทุนและผู้ถือหุ้น เนื่องจากเนชั่นทีวีเป็นบริษัทมหาชน ซึ่งส่วนใหญ่จากการที่บริษัทและแบรนด์สินค้าขอระงับและถอนโฆษณาจากรายการของเนชั่นทีวีและนำไปสู่การสูญเสียรายได้

ส่วนที่ 3 การสื่อสารเพื่อฟื้นฟูภาพลักษณ์

1. ผู้ที่ทำหน้าที่สื่อสารเพื่อฟื้นฟูภาพลักษณ์

พบว่ากลุ่มคณะผู้บริหารทำหน้าที่ในการสื่อสารต่อสถานการณ์มากที่สุด โดยคุณอดิศักดิ์ ลิ้มปฐมพัฒน์กิจ ซึ่งเข้ารับตำแหน่งผู้อำนวยการใหญ่บริษัทเนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ในวันที่ 12 พฤศจิกายน 2563 ซึ่งเป็นช่วงระยะหลังวิกฤตเป็นต้นมา ทำหน้าที่เป็นผู้สื่อสารหลักของเนชั่นทีวีในการชี้แจงรายละเอียดการปรับปรุงการดำเนินงานใหม่ขององค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อฟื้นฟูภาพลักษณ์ขององค์กรที่เสียหายจากภาวะวิกฤต

2. กลยุทธ์ที่ใช้สื่อสารเพื่อฟื้นฟูภาพลักษณ์

พบว่ากลยุทธ์การสร้างภาพลักษณ์ตราสินค้า (Branding Building) เพื่อทำการสื่อสารถึงแบรนด์เนชั่นทีวีถึงการปรับภาพลักษณ์สู่การเป็นสื่อมืออาชีพ และชี้แจงรายละเอียดแนวทางการดำเนินงานใหม่ โดยมุ่งสร้างภาพลักษณ์ตราสินค้าขององค์กรเนชั่นทีวี ในส่วน ภาพลักษณ์บุคคล (Personal Brand) ให้อยู่ภาพลักษณ์ที่ดีเป็นไปในทิศทางที่เหมาะสมควบคู่กับภาพลักษณ์ขององค์กร (Corporate Brand) โดยมีแนวทางในระยะสั้น คือ การให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการสินทรัพย์ของสำนักข่าว ได้แก่ ทีมผู้ประกาศ ทีมผู้บริหาร และบุคลากร โดยจัดการให้อยู่ในภาพลักษณ์ที่ดีเป็นไปในทิศทางที่เหมาะสม และแนวทางที่มีความน่าเชื่อถือในระยะยาว คือ สร้างแนวทางการผลิตเนื้อหาสาระที่มีความน่าเชื่อถือเผยแพร่ผ่านทุกช่องทางและเข้าถึงทุกกลุ่ม นอกจากนี้พบรูปแบบการใช้กลยุทธ์ประเภทการบริหารความสัมพันธ์กับผู้เกี่ยวข้อง (Networking and Relations) เสริมร่วมกับการใช้กลยุทธ์การสร้างภาพลักษณ์ตราสินค้าในช่วงแรกของการฟื้นฟู ประกอบด้วย การใช้กลยุทธ์ลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relations) เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรกับกลุ่มเป้าหมายเพื่อให้ลูกค้าเกิดความเข้าใจและสร้างความนิยมต่อองค์กร ซึ่งผู้บริหารมีการเข้าพบลูกค้าโดยตรงเพื่อรับฟังปัญหาจากลูกค้า และการใช้กลยุทธ์การสื่อสารมวลชนสัมพันธ์ (Media Relations) เพื่อให้เกิดความร่วมมือและเป็นส่วนหนึ่งในการสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรจากบุคลากรในวงการสื่อ เนื่องจากผู้บริหารมีแนวทางในการจัดการโครงสร้างทีมข่าวใหม่และสร้างเครือข่ายสื่อมวลชน ดังภาพ

ไตรมาส	วัน	กลยุทธ์	12/11	14/11	19/11	22/11	27/11	14/12	15/12	15/12	16/12	29/12	รวม
การประชาสัมพันธ์	ลูกค้าสัมพันธ์		✓		✓								2
	พนักงานสัมพันธ์												-
	ชุมชนสัมพันธ์												-
	สื่อมวลชนสัมพันธ์			✓		✓							2
การสื่อสาร	สร้างภาพลักษณ์ตราสินค้า		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
	บริหารชื่อเสียง												-

ภาพที่ 4 รูปแบบการใช้กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อฟื้นฟูภาพลักษณ์

ที่มา: ภาพโดยผู้วิจัย พิมพ์ญา ภมรพล

3. ช่องทางที่ใช้สื่อสารเพื่อฟื้นฟูภาพลักษณ์

พบว่าการใช้สื่อสารในช่วงระยะหลังจากวิกฤต มีการใช้ช่องทางสื่อออนไลน์ในการการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารขององค์กรมากที่สุด ได้แก่ เว็บไซต์หลักและเฟซบุ๊กแฟนเพจของเนชั่นทีวี ช่องทางทีวีพบว่ามีคนนำไปเผยแพร่ผ่านช่องทางทีวีที่น้อยลง โดยข้อมูลที่จะถูกนำไปเผยแพร่ต่อทางช่องทางทีวีจะเป็นประเด็นเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์การดำเนินงานรูปแบบใหม่ขององค์กรเพื่อให้เกิดการรับรู้ข้อมูลจากผู้ชมที่ติดตามทางหน้าจอทีวี มีการใช้ช่องทางสื่อมวลชนที่เป็นสำนักข่าวออนไลน์ที่ได้รับความนิยมในปัจจุบัน เนื่องจากมีจุดประสงค์เพื่อสร้างการรับรู้ต่อผู้คนที่ติดตามข้อมูลข่าวสารในสื่อสังคมออนไลน์และกลุ่มคนรุ่นใหม่โดยเฉพาะ โดยผู้บริหารเป็นผู้ให้สัมภาษณ์โดยตรงในรายการ ซึ่งแตกต่างจากในช่วงระยะวิกฤตที่ไม่มีการสื่อสารผ่านสื่อมวลชนโดยตรง มีการจัดงานแถลงข่าวในรูปแบบ Open House ที่เปิดให้สื่อมวลชนและบุคคลจากภายนอกเข้าร่วมรับฟัง ซึ่งมีผู้บริหารและบุคลากรเนชั่นทีวีจากฝ่ายต่าง ๆ เป็นผู้ประชาสัมพันธ์กิจกรรมของตนเองโดยตรง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแถลงถึงเป้าหมายและทิศทางการดำเนินงานรูปแบบใหม่อย่างเป็นทางการ แสดงให้เห็นถึงการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงที่เป็นรูปธรรมจากองค์กรภายหลังวิกฤตต่อสาธารณะ

4. กลุ่มเป้าหมายของการสื่อสารเพื่อฟื้นฟูภาพลักษณ์

พบว่ากลุ่มเป้าหมายหลักในการสื่อสาร คือ กลุ่มผู้ชมและประชาชนทั่วไป ประกอบด้วย ผู้ชมที่ติดตามผ่านช่องทางทีวี ซึ่งส่วนมากเป็นกลุ่มผู้ชมดั้งเดิมเพื่อรักษารฐานผู้ชมเดิม เพื่อฟื้นฟูความเชื่อมั่นที่มีต่อการดำเนินงานของเนชั่นทีวี ซึ่งมีแผนการเพิ่มเติมในการสื่อสารกับผู้ชมติดตามผ่านช่องทางสื่อออนไลน์เป็นหลักและมีช่วงอายุที่น้อยลง เพื่อสร้างการรับรู้แบรนด์เนชั่นทีวีต่อคนรุ่นใหม่ สร้างกลุ่มผู้ชมกลุ่มใหม่ โดยในส่วนนี้เป็นส่วนความรับผิดชอบหลักของเนชั่นออนไลน์ (Nation Online) ผ่านแพลตฟอร์มต่าง ๆ ซึ่งจะทำให้การสื่อสารร่วมกันกับเนชั่นทีวี

สรุปและอภิปรายผล

ส่วนที่ 1 กลยุทธ์การสื่อสารในภาวะวิกฤตของสถานีโทรทัศน์เนชั่นทีวี

1. การสื่อสารในภาวะวิกฤตช่วงที่หนึ่ง (เดือนสิงหาคม)

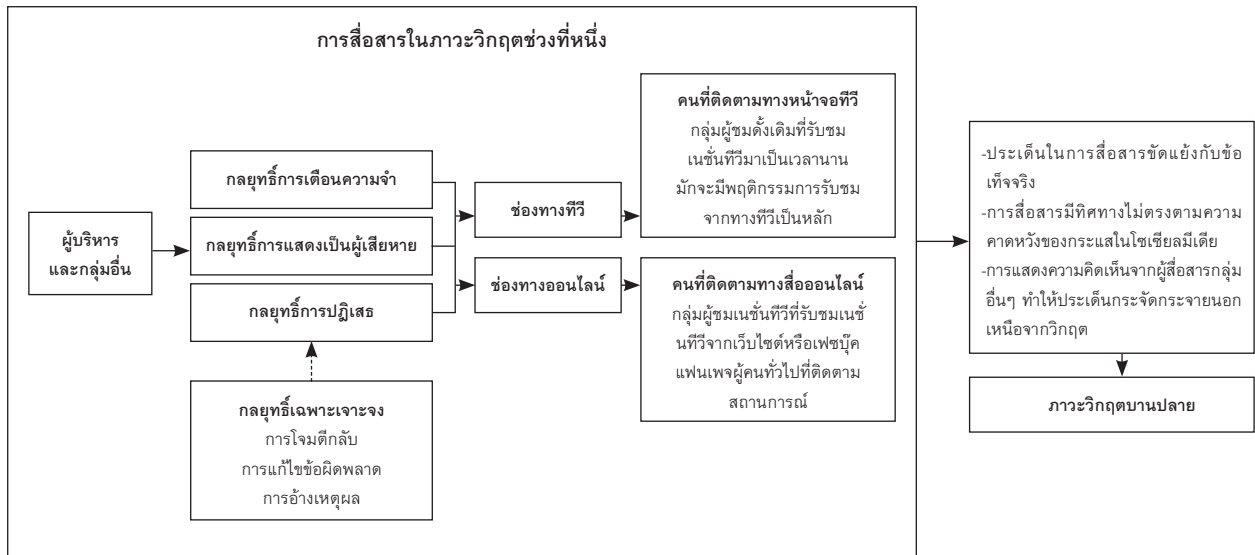
ในช่วงระยะที่หนึ่งเป็นการสื่อสารที่มีลักษณะตอบโต้วิกฤตโดยใช้สามกลยุทธ์หลักเพื่อสื่อสาร ส่วนแรก คือ การย้ายเตือนถึงจุดยืนขององค์กร โดยนำภาพลักษณ์ดั้งเดิมของ

เนชั่นทีวีมายืนยันถึงการปฏิบัติหน้าที่สื่อมวลชนของเนชั่นทีวีในปัจจุบัน รวมถึงการนำแนวความคิดทางการเมืองมาเป็นจุดสนใจในการสื่อสารเพื่อเชื่อมโยงต่อแนวคิดทางการเมืองของกลุ่มผู้ชมหลักของเนชั่นทีวี ส่วนที่สอง คือ การแสดงออกถึงความเสียหายขององค์กรที่ได้รับผลกระทบจากกระแสการต่อต้าน และส่วนที่สาม คือ การปฏิเสธคำวิพากษ์วิจารณ์ โดยนำเสนอผ่านหลากหลายช่องทางควบคู่กันเพื่อให้สารไปถึงกลุ่มเป้าหมายกลุ่มต่าง ๆ นอกจากนี้เนชั่นทีวีมีการสื่อสารและเผยแพร่ตามช่องทางที่อิงตามพฤติกรรมการรับชมของผู้ชม โดยใช้ช่องทางทีวีสื่อสารกับผู้ชมที่ติดตามผ่านช่องทางทีวี ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายหลัก คือ ผู้ชมดั้งเดิมที่ติดตามเนชั่นทีวีจากช่องทางทีวี โดยสื่อสารต่อกลุ่มเป้าหมายกลุ่มนี้ในแนวทางการย้ำเตือนถึงการดำเนินงานรูปแบบเดิมให้เกิดความเชื่อมั่นและความเชื่อใจต่อกลุ่มนี้โดยตรง และใช้ช่องทางออนไลน์เพื่อสื่อสารกับผู้ชมในสื่อสังคมออนไลน์ที่ติดตามสถานการณ์เพื่อชี้แจงถึงจุดยืนขององค์กรต่อวิกฤตและผลกระทบต่อองค์กร อีกทั้งมีการสื่อสารในลักษณะของการแสดงความคิดเห็นของตนเองจากผู้สื่อสารกลุ่มต่าง ๆ จึงทำให้เนื้อหาสารมีประเด็นที่กระจัดกระจายและทำให้วิกฤตบานปลาย นอกเหนือจากประเด็นวิกฤต ส่งผลกระทบในทิศทางลบมากขึ้น อีกทั้งในส่วนของผู้รับสารจะมีความคาดหวังและความต้องการที่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่ม ควรให้ความสำคัญกับสาธารณะชน ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ที่มีความเสียหายจากภาวะวิกฤตเป็นอันดับแรกสุดก่อน เพื่อแสดงความรับผิดชอบ (Coombs, 2007) โดยในที่นี้ คือ กลุ่มคนในสื่อสังคมออนไลน์ ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีความคาดหวังการสื่อสารตอบกลับจากเนชั่นทีวีถึงการเปลี่ยนแปลงแก้ไขการดำเนินงาน

อย่างไรก็ตามเนชั่นทีวีสื่อสารในลักษณะตรงข้ามกับกลุ่มดังกล่าว ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าควรเลือกใช้ข้อความหรือสารที่แสดงความรับผิดชอบต่อผู้ที่ได้รับความเสียหายจากการกระทำที่ผิดพลาด เพื่อแสดงความจริงใจที่จะแก้ปัญหาและเพื่อลดผลกระทบในความรุนแรงของวิกฤต ตามหลักข้อควรปฏิบัติเพิ่มเติมสำหรับองค์กรในการสื่อสารตอบโต้ภาวะวิกฤต (Dennis, 2000) โดยเนชั่นทีวีได้แสดงการขอโทษเพียงหนึ่งครั้งในวันถัดมาหลังจากเกิดเหตุการณ์และหลังจากนั้นมีการสื่อสารด้วยการปฏิเสธและการโจมตีตอบโต้กลับ จึงทำให้การแสดงการขอโทษต่อสถานการณ์ดูไม่จริงใจ และการปฏิเสธข้อกล่าวหาในด้านการรายงานข่าวสารด้วยการยืนยันการทำหน้าที่สื่อมวลชนของตนเองว่าถูกต้อง เป็นส่วนที่ทำให้ผู้คนในสื่อสังคมออนไลน์ไม่

พอใจมากขึ้น เนื่องจากในขณะนั้นรายการข่าวไม่มีการแก้ไขเปลี่ยนแปลง ซึ่งการปฏิเสธว่าไม่มีส่วนร่วมในสาเหตุของภาวะวิกฤต จะเหมาะสมต่อเมื่อองค์กรอยู่ในกลุ่มที่เป็นผู้เสียหายจริง การปฏิเสธควรสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เป็นข้อเท็จจริง (Coombs, 2007)

นอกจากนี้จะเห็นว่าภาพลักษณ์เดิมของเนชั่นทีวีถูกนำมาใช้สื่อสารเพื่อให้การรับรู้ในด้านความเชื่อและความรู้สึกต่อการสื่อสารของเนชั่นทีวี เนื่องจากเนชั่นทีวีมีความเป็นสถาบันสื่อใหญ่ที่ก่อตั้งมาเป็นเวลานาน ได้รับการยอมรับนับถือจากสังคมในช่วงเวลาหนึ่ง มีกลุ่มผู้ชมที่รับชมมาตั้งแต่ยุคก่อตั้งจนถึงปัจจุบัน ทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันต่อผู้ประกาศและรูปแบบการนำเสนอทางช่องทางทีวี ทำให้เนชั่นทีวีมีภาพลักษณ์ของแบรนด์ที่เป็นที่รับรู้ต่อกลุ่มผู้ชมที่รับชมเนชั่นมาตั้งแต่สมัยอดีต อย่างไรก็ตามกลุ่มผู้ชมในสื่อสังคมออนไลน์ที่ส่วนมากเป็นผู้ที่มีอายุ 20-35 ปี เป็นกลุ่มที่ไม่เคยรับชมเนชั่นทีวีหรือสื่ออื่น ๆ ของเครือเนชั่น จึงไม่มีภาพจำหรือความรู้สึกที่มีต่อแบรนด์ เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้กลยุทธ์การเตือนความจำในช่วงระยะแรกของวิกฤตนั้นไม่ตรงตามความคาดหวังของกลุ่มผู้ต่อต้านในสื่อสังคมออนไลน์ อีกทั้งภาพลักษณ์แบรนด์ดังกล่าวขัดแย้งกับการดำเนินการจริงที่เปลี่ยนแปลงไปจากการดำเนินงานข่าวในอดีต เมื่อเกิดวิกฤตภาพลักษณ์แบรนด์เนชั่นเดิมจึงไม่มีส่วนช่วยในวิกฤตมากนัก ซึ่งปัจจัยชื่อเสียงเดิมขององค์กร (Prior Reputation) มีผลต่อระดับของความรับผิดชอบต่อวิกฤตและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยจะคาดหวังให้องค์กรที่มีชื่อเสียงด้านลบแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อระดับที่มากกว่าองค์กรที่มีชื่อเสียงในด้าน (Coombs, 2007) สามารถสรุปได้ว่า การสื่อสารในช่วงที่หนึ่งมีลักษณะตอบโต้วิกฤตและไม่มีการควบคุมการสื่อสารที่เป็นทางการ อีกทั้งไม่ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกระแสในสื่อสังคมออนไลน์เป็นผลทำให้ภาวะวิกฤตบานปลาย



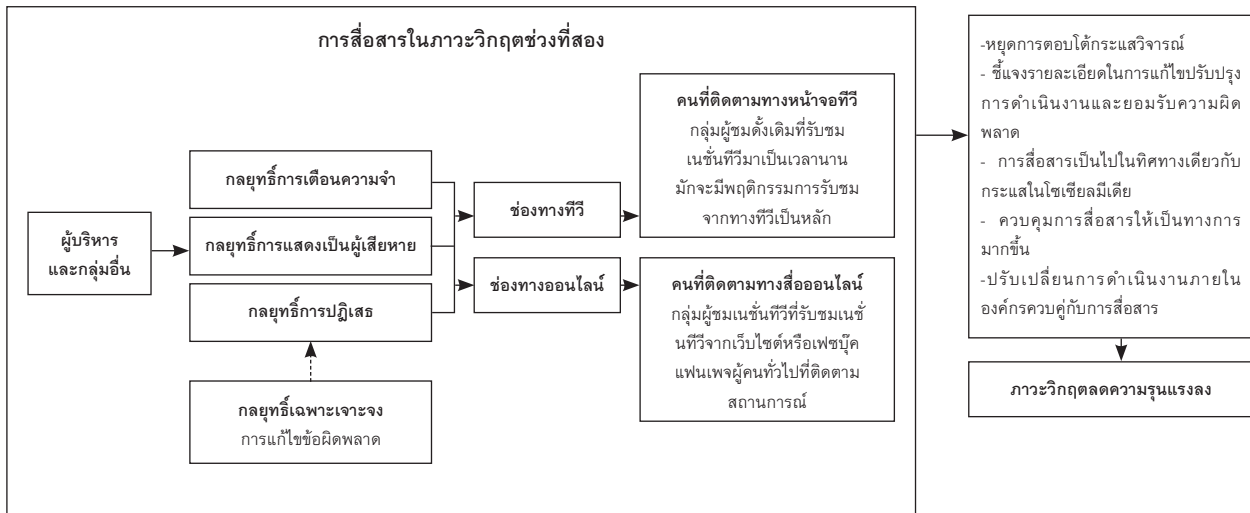
ภาพที่ 5 การสื่อสารในภาวะวิกฤตช่วงที่หนึ่ง (เดือนสิงหาคม)
ที่มา: ภาพโดยผู้วิจัย พิมพ์ชญา ภมรพล

2. การสื่อสารในภาวะวิกฤตช่วงที่สอง (เดือนกันยายน - เดือนพฤศจิกายน)

ในช่วงระยะที่สองภายหลังจากที่ภาวะวิกฤตบานปลาย ทำให้เนชั่นทีวีปรับเปลี่ยนแนวทางในการสื่อสารต่อสถานการณ์ โดยพบว่ามีความต้องการสื่อสารที่ลดความรุนแรงในการตอบโต้วิกฤต เนชั่นทีวีหยุดทำการสื่อสารในลักษณะตอบโต้ผู้คนในสื่อสังคมออนไลน์และเลือกใช้กลยุทธ์การบูรณะ (Rebuild Strategies) เพื่อช่วยแก้ไขปรับปรุงการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและกลุ่มผู้คนในสื่อสังคมออนไลน์ โดยสื่อสารถึงการแก้ไขความผิดพลาดการกระทำตามที่มีกระแสวิพากษ์วิจารณ์เพื่อแสดงความการยอมรับถึงความผิดพลาดขององค์กร ชี้แจงถึงการปรับปรุงการดำเนินงานในด้านการผลิตและนำเสนอข่าวสาร เพื่อชี้แจงให้เห็นถึงการดำเนินการแก้ไขตามคำวิพากษ์วิจารณ์ในสื่อสังคมออนไลน์ การสื่อสารในช่วงนี้นำเสนอผ่านหลากหลายช่องทางควบคู่กัน เพื่อให้สารไปถึงกลุ่มเป้าหมายกลุ่มต่าง ๆ โดยใช้ช่องทางทีวีเพื่อสื่อสารกับผู้ชมที่ติดตามเนชั่นทีวีผ่านช่องทางทีวีเพื่อรักษฐานผู้ชมเดิม และใช้ช่องทางออนไลน์เพื่อสื่อสารกับผู้คนในสื่อสังคมออนไลน์ นอกจากนี้พบว่าการควบคุมการสื่อสารโดยผู้บริหารจะเป็นผู้สื่อสารเพียงผู้เดียว มีการจัดงานแถลงข่าวอย่างเป็นทางการโดยองค์กรในกรณีที่ มีผู้สื่อสารมีมากกว่าหนึ่งกลุ่ม และให้สื่อมวลชนเข้าร่วมเพื่อเป็นส่วนช่วยในการเผยแพร่ข้อมูลขององค์กร ซึ่งไม่มีการดำเนินการลักษณะนี้ในการสื่อสารช่วงที่หนึ่ง

อย่างไรก็ตามเนชั่นทีวียังคงมีแนวทางการสื่อสารที่

ยึดตามสามกลยุทธ์หลัก ได้แก่ กลยุทธ์การเตือนความจำ กลยุทธ์การแสดงเป็นผู้เสียหาย และกลยุทธ์การปฏิเสธ แต่ผลจากการสื่อสารพบว่ามีแตกต่างกับการสื่อสารในภาวะวิกฤตช่วงที่หนึ่ง เนื่องจากเนชั่นทีวีมีการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานในด้านการผลิตและนำเสนอข่าวสารที่ปรากฏให้เห็นผ่านรายการทีวี เช่น มีการสื่อสารที่ควบคุมการนำเสนอข้อมูลมากขึ้น มีการชี้แจงชัดเจนว่าเนชั่นทีวีจะไม่นำเสนอข่าวสารที่สร้างความเกลียดชัง ลดหัวข้อข่าวที่เป็นการโจมตีกลุ่มประชาชนที่ต่อต้านรัฐบาล รวมถึงมีการปรับเปลี่ยนผู้ประกาศในบางรายการ เป็นต้น เป็นผลทำให้ปริมาณการพูดถึงเนชั่นทีวีในสื่อสังคมออนไลน์ในช่วงนี้มีปริมาณที่ลดลง ตรงกับหลักการที่ว่าองค์กรต้องให้ความสำคัญกับทิศทางของมติสาธารณะให้เป็นไปในทิศทางบวก ซึ่งองค์กรควรควบคุมมติสาธารณะด้านลบไม่ให้ลุกลามเพื่อจัดการกับสถานการณ์และเพื่อลดความรุนแรงลง (Newsom et al.,2012) และการสื่อสารที่เป็นบวกสามารถเชื่อมความรู้สึกมีส่วนร่วมในวิกฤตกับผู้ที่เกี่ยวข้องหรือผู้ที่ได้รับผลกระทบ (Coombs,2015) ผู้วิจัยเห็นว่าการสื่อสารในช่วงที่สองประสบผลสำเร็จ เนื่องจากมีการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานภายในควบคู่ไปด้วย ทำให้การปฏิบัติสอดคล้องกับการสื่อสารในประเด็นการฟื้นฟูองค์กรด้านต่าง ๆ รวมถึงการปรับเปลี่ยนบุคลากรในส่วนระดับผู้บริหาร คือ การเข้ารับตำแหน่งของคุณอดิศักดิ์ ลิ้มปฐมนิกิจ ในช่วงเดือนพฤศจิกายน เป็นส่วนหนึ่งที่มีผลต่อการรับรู้ของสาธารณชนทุกกลุ่มถึงการแก้ไขเหตุการณ์อย่างชัดเจน



ภาพที่ 6 การสื่อสารในภาวะวิกฤตช่วงที่สอง (เดือนกันยายน-เดือนพฤศจิกายน)
ที่มา: ภาพโดยผู้วิจัย พิมพ์ญา ภูมิพล

3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแนวทางการสื่อสารในภาวะวิกฤต

3.1 การระงับและถอนโฆษณาจากบริษัทแบรนด์สินค้า

การสื่อสารในภาวะวิกฤตในช่วงที่หนึ่งของเนชั่นทีวีไม่สามารถควบคุมสถานการณ์วิกฤตหรือทำให้ภาวะวิกฤตลดความรุนแรงลงได้ ทำให้ภายหลังจากวันที่ 17 สิงหาคม 2563 กระแสการวิพากษ์วิจารณ์ในสื่อสังคมออนไลน์เพิ่มปริมาณขึ้น โดยมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลด้านลบของเนชั่นทีวีนอกเหนือจากประเด็นเหตุการณ์ความผิดพลาดของนักข่าวภาคสนาม นำไปสู่การแสดงออกโดยการเรียกร้องให้ผู้ใช้งานในเครือข่ายเลิกสนับสนุนสินค้าบริการที่ชื่อโฆษณารายการของเนชั่นทีวี ทำให้เกิดผลกระทบโดยตรงต่อแบรนด์สินค้าในการรับมือกับสถานการณ์โดยแบรนด์สินค้าที่ชื่อโฆษณากับเนชั่นทีวีในขณะนั้นมีการสื่อสารกับผู้คนในสื่อสังคมออนไลน์ได้แก่ ออกประกาศเพื่อแสดงการรับรู้ถึงข้อเสนอให้ระงับและถอนโฆษณาสินค้าบริการอย่างต่อเนื่องในเดือนสิงหาคม รวมจำนวนทั้งสิ้นประมาณ 10 ผลิตภัณฑ์ ทำให้คณะผู้บริหารเนชั่นทีวีและผู้ถือหุ้นที่เกี่ยวข้องกังวลต่อผลกระทบในด้านรายได้ที่มาจากโฆษณา โดยเฉพาะภาพลักษณ์ขององค์กรที่ส่งผลต่อความน่าเชื่อถือในผู้ลงทุนและความน่าเชื่อถือที่ลดลง เนื่องจากส่วนใหญ่แบรนด์สินค้าบริการจะดำเนินการผ่านบริษัทเอเจนซีโฆษณาที่จะเป็นผู้ติดต่อการลงโฆษณา กับสื่อต่าง ๆ โดยจะเลือกลงสินค้าประเภทเดียวกันตามกลุ่มเป้าหมายของผลิตภัณฑ์นั้น ๆ ทำให้สามารถคาดการณ์ถึง การถอนสินค้าบริการประเภทอื่นที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน จึงทำให้คณะผู้บริหารตัดสินใจปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนิน

งานภายในองค์กร โดยปรับความเข้าใจในการดำเนินงานใหม่ระหว่างบุคลากรเนชั่นทีวี วางนโยบายห้ามใช้ถ้อยคำที่สร้างความเกลียดชังอย่างชัดเจน รวมถึงการปรับเปลี่ยนแนวทางการสื่อสารกับภายนอกต่อวิกฤตเพื่อแก้ไขสถานการณ์ให้ดีขึ้น

ส่วนที่ 2 กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อฟื้นฟูภาพลักษณ์ของสถานีโทรทัศน์เนชั่นทีวี

1. การปรับภาพลักษณ์ขององค์กรและบุคลากร (Internal Rebranding)

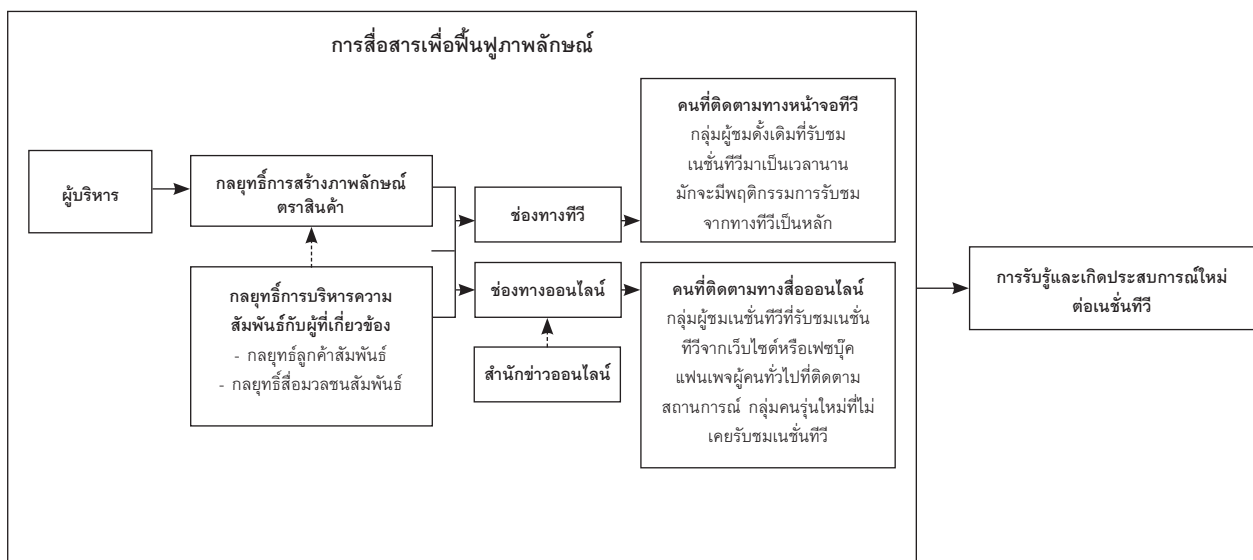
เนชั่นทีวีดำเนินการปรับปรุงการสื่อสารภายในองค์กร โดยกำหนดจุดยืนแนวคิดหลักที่เป็น อัตลักษณ์ขององค์กรให้ชัดเจนขึ้น สร้างกรอบในการสื่อสารองค์กร (Corporate Communication) ให้รับรู้และเข้าใจในทิศทางเดียวกัน กำหนดแนวทางในการผลิตและนำเสนอข่าวให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ภายใต้การดูแลของการบรรณาธิการที่มีมาตรฐาน ความถูกต้องและบังคับใช้รูปแบบเดียวกันทั้งช่องทางทีวีและช่องทางออนไลน์ในทุกแพลตฟอร์ม ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการทำงาน สนับสนุนให้บุคลากรกล้าแสดงความคิดเห็น สนับสนุนศักยภาพของบุคลากรในองค์กรเพื่อเตรียมพร้อมรับความเปลี่ยนแปลง ผลักดันให้บุคลากรขำขันคงในการยึดหลักจริยธรรมวิชาชีพของตนเอง เนื่องจากสาเหตุการละเลยจริยธรรมที่ฟังมีรวมถึงสูญเสียความเชื่อมั่นในการดำเนินงานตามหลักการขององค์กรและวิชาชีพ เพื่อให้บุคลากรเนชั่นทีวีแสดงออกและดำเนินงานที่สอดคล้องกับแนวคิดหลักขององค์กร เป็นส่วนสำคัญที่จะกำหนดภาพลักษณ์ขององค์กรสู่ภายนอก

2. การปรับภาพลักษณ์ต่อแบรนด์เนชั่นทีวี (External Rebranding)

เนชั่นทีวีดำเนินการในการสร้างการรับรู้และความเข้าใจใหม่ต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มต่าง ๆ เป็นขั้นตอนการสื่อสารกับภายนอกเพื่อสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า สื่อมวลชน กลุ่มผู้ชมและประชาชนทั่วไป เพื่อสร้างการรับรู้ต่อแบรนด์ (Brand Awareness) โดยนำเสนอเป้าหมายและทิศทางการดำเนินงานใหม่ เพื่อแก้ไขภาพจำจากการดำเนินงานที่ผิดพลาดขององค์กร โดยในช่วงนี้ผู้บริหารเป็นผู้สื่อสารหลักเพียงผู้เดียวผ่านทางช่องทางสื่อออนไลน์ มีเป้าหมายเพื่อสร้างการรับรู้ต่อกลุ่มผู้ชมใหม่ ๆ (New Segmentation) และยังคงสื่อสารกับผู้ชมกลุ่มเดิม

ทางช่องทางทีวีเพื่อรักษาความเชื่อมั่นที่มีต่อการดำเนินงานของเนชั่นทีวี

นอกจากนี้พบการควบคุมลักษณะของการสื่อสารและเนื้อหาสารตามการจำแนกกลุ่มผู้ชม โดยข้อมูลที่มีการสื่อสารถึงการดำเนินการแบบใหม่บางส่วนจะไม่ถูกนำไปเผยแพร่ต่อทางช่องทางทีวี เนื่องจากอาจสร้างความไม่พึงพอใจต่อกลุ่มผู้ชมดั้งเดิมของเนชั่นทีวีได้ เช่น การเปลี่ยนรูปแบบข่าวสารที่ต้องทำการปรับเปลี่ยนแบบค่อยเป็นค่อยไปโดยการนำเสนอข่าวหนักลง ซึ่งข้อมูลที่สื่อสารจะเป็นประเด็นที่เกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์การดำเนินงานรูปแบบใหม่ขององค์กรเพื่อให้เกิดการรับรู้ข้อมูลในลักษณะกระตุ้นให้เกิดความสนใจจากผู้ชมที่ติดตามทางหน้าจอทีวี



ภาพที่ 7 การสื่อสารในภาวะวิกฤตช่วงที่สอง (เดือนกันยายน-เดือนพฤศจิกายน)
ที่มา: ภาพโดยผู้วิจัย พิมพ์ชญา งามรพล

เนชั่นทีวีมีการดำเนินการฟื้นฟูองค์กรทันทีหลังจากผ่านช่วงระยะวิกฤต ตามหลักการการจัดการภาวะวิกฤตของ (Coombs, 2015) อย่างไรก็ตามการสื่อสารภาพลักษณ์ในเบื้องต้น เนชั่นทีวีสามารถสร้างการรับรู้ใหม่ต่อภายนอกถึงการดำเนินการในด้านต่าง ๆ จึงต้องอาศัยความสม่ำเสมอและความต่อเนื่องในการสื่อสารเพื่อให้เกิดผลต่อความคิด ทักษะคติของบุคคล โดยการดำเนินการด้านการให้ข้อมูลข่าวสารอย่างสม่ำเสมอผ่านสื่อที่หลากหลายต้องสอดคล้องกับพฤติกรรมขององค์กรด้วยเช่นกัน (วรวรรณ องค์กรธุรกิจ, 2561) กล่าวคือ เนชั่นทีวีต้องผลิตและนำเสนอเนื้อหารายการที่มีคุณภาพที่เกิดขึ้นจริง รวมถึงยึดหลักการในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเคร่งครัด เพื่อแสดงให้เห็นอย่างเป็นรูปธรรม เป็นที่รับรู้

และเกิดประสบการณ์จริงจากการรับชมและการประเมินของผู้ที่ได้รับชม ควบคุมการดำเนินงานทั้งด้านกลยุทธ์การตลาด บุคลิกภาพขององค์กร และความร่วมมือขององค์กร (Engagement) ให้สอดคล้องกับการสื่อสารภาพลักษณ์ขององค์กรสู่สาธารณะ (ตรีพล พรหมสุวรรณ, 2549)

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ผู้วิจัยเสนอแนะแนวทางที่สำคัญเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติสำหรับองค์กรธุรกิจสื่อทุกประเภทรวมถึงองค์กรประเภทอื่น สามารถนำแนวทางที่ผู้วิจัยเสนอไปปรับใช้ตามบริบทของแต่ละองค์กร ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมของภาคประชาสังคมในการกำกับดูแลสื่อ

เดิมสังคมมีความคาดหวังให้สื่อทำหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ เป็นสถาบันที่มีความยึดโยงกับภาคประชาชน เมื่อสื่อมวลชนหลุดจากกรอบหน้าที่จึงทำให้เกิดการตั้งคำถามและความสงสัยในพลเมืองที่นำไปสู่การมีส่วนร่วมตรวจสอบและเฝ้าระวังการดำเนินงานของสื่อมวลชน (Civic Skepticism) (Kreiss, 2016) โดยประชาชนหรือกลุ่มบุคคลเหล่านี้ถือเป็นกลุ่มผู้บริโภคที่ยึดหลักความถูกต้องสูง ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในการตรวจสอบสังคมด้านใดด้านหนึ่ง มีลักษณะของความเป็นพลเมืองที่ตื่นตัวต่อสังคม (Active-Citizen) มีความเชื่อและความรู้สึกร่วมต่อการระดมทุนในการผลิตและนำเสนอของสื่อ ทำหน้าที่ตรวจสอบและกดดันการทำงานให้เป็นไปตามมาตรฐานการดำเนินงานด้านการผลิตและนำเสนอข้อมูล ทั้งรูปแบบสถานีโทรทัศน์สำนักข่าว ดารา นักข่าว และผู้ทรงอิทธิพล (Influencer)

ดังนั้นเมื่อปัญหาการผลิตและนำเสนอข่าวที่มาตรฐานลดลงซึ่งเป็นสิ่งองค์กรสื่อในไทยประสบปัญหา ทำให้ผู้คนรวมตัวกันเพื่อต่อต้านสื่อที่ดำเนินงานไม่เหมาะสม เพื่อเรียกร้องให้แก้ไขหรือมีการจัดการให้ถูกต้องโดยใช้สื่อสังคมออนไลน์เครื่องมือสำคัญในการตรวจสอบวิพากษ์วิจารณ์ โดยผู้ใช้งานสื่อสังคมออนไลน์เหล่านี้เป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสามารถในการใช้งานสื่อสังคมออนไลน์สูง มีความตื่นตัวในการสอดส่องเฝ้าระวังการใช้งานระหว่างผู้ใช้งาน เฝ้าระวัง กลั่นกรองเนื้อหาที่ผิดกฎหมายและผิดกฎในระดับผู้ใช้งานด้วยวิธีการรายงานข้อมูลต่อผู้ใช้งานในเครือข่าย ระดมพลเพื่อเคลื่อนไหวที่เป็นรูปธรรมด้วยเครื่องมือของสื่อสังคมออนไลน์ นอกจากนี้พบว่ามีกลไกในการควบคุมรูปแบบการดำเนินงานของสื่อในระดับสากล (Global Perception) ที่ส่งต่อการปรับแนวทางการดำเนินงานของสื่อมวลชนไทย คือ นโยบายไม่ทำการตลาดกับองค์กรสื่อที่มีแนวทางการสื่อสารที่สร้างความเกลียดชังในสังคม (Hard-Core Bias) รวมถึงกลไกของกฎระเบียบการใช้งานแพลตฟอร์มสื่อออนไลน์ (Online Platform Regulation) ที่เป็นระดับสากลที่ให้ความสำคัญกับหลักความถูกต้องและสิทธิส่วนบุคคลมากยิ่งขึ้น ทำให้การดำเนินงานในบริบทสื่อออนไลน์ต้องมีความระมัดระวังมากยิ่งขึ้น โดยจะมีการกำหนดเกณฑ์ในการใช้งานด้านต่าง ๆ เช่น การแบนเนื้อหาข้อความที่สร้างความเกลียดชังในสังคม การกลั่นกรองข้อมูลข่าวปลอมและข้อมูลเท็จ เป็นต้น

2. การจัดการภาวะวิกฤตในบริบทสังคมสมัยใหม่

ในปัจจุบันผู้คนในสังคมให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วม

ร่วมในการพัฒนาสังคม ยึดหลักการที่รับผิดชอบต่อสังคม คำนึงถึงผลกระทบจากกิจกรรมในชีวิตประจำวันของภาคส่วนต่าง ๆ โดยจะมีการแสดงออกในรูปแบบที่หลากหลายเพื่อขับเคลื่อนแก้ไขประเด็นปัญหาในลักษณะบุคคลและการรวมกลุ่ม เพื่อทำให้องค์กรตอบสนองตามคำเรียกร้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อแบรนด์สินค้าหรือผู้ผลิตมีการดำเนินงานที่ผิดพลาดหรือในกรณีที่ไม่สามารถปรับกระบวนการทำงานหรือนโยบายให้เป็นไปตามความคาดหวังได้ นำไปสู่ความไม่พึงพอใจของผู้บริโภคหรือผู้ที่ได้รับผลกระทบ การจัดการภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กรควรในปัจจุบัน องค์กรควรตื่นตัวต่อประเด็นต่าง ๆ ที่อาจเกี่ยวข้องกับองค์กรและตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะบนสื่อสังคมออนไลน์

2.1 การเตรียมตัวก่อนเกิดวิกฤต

ประเด็นที่เกิดขึ้นบนพื้นที่ออนไลน์จะถูกค้นพบได้อย่างง่ายดายภายในระยะเวลาสองชั่วโมงแรก ซึ่งมีรูปแบบการสื่อสารในลักษณะการสื่อสารแบบปากต่อปาก (Online Word of Mouth) (กัญชวลี สำลिरัตน์, 2560) ดังนั้นองค์กรต้องจัดการประเด็นปัญหาดังแต่ขั้นต้นเพื่อป้องกันการขยายวงกว้าง โดยสามารถคาดการณ์การเกิดวิกฤตล่วงหน้าจากประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ให้ความสำคัญกับการจัดการความเสี่ยงขององค์กรเพื่อเตรียมพร้อมแผนรับมือ (Risk Management) ใช้เครื่องมือติดตามข้อมูลออนไลน์ (Social Monitoring) เพื่อคาดการณ์ประเด็นการสื่อสารในสื่อออนไลน์ องค์กรสามารถเข้าถึงการตรวจสอบข้อมูลจากฝั่งผู้บริโภคหรือผู้ชมได้ง่ายมากขึ้น โดยนำข้อมูลในรูปแบบข้อความหรือประเด็นที่เป็นที่น่าสนใจ จำนวนการเข้าชม ประเด็นเนื้อหาที่ไม่ขึ้นชอบนำมาวิเคราะห์ถึงความเสี่ยงที่อาจพัฒนาเป็นปัญหาในอนาคต ในกรณีที่ต้องกรพบการพูดถึงองค์กรในทิศทางที่ไม่ดี ต้องรีบดำเนินการจัดการทันทีเพื่อควบคุมทิศทางสื่อสารให้ได้มากที่สุด (Newsom et al., 2012)

2.2 แนวทางในการสื่อสาร

การสร้างกรอบในการสื่อสารให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันจะเป็นแนวทางให้กับบุคลากรในองค์กร ควรกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการสื่อสารก่อนทำการสื่อสารและชี้แจงภายในองค์กรให้รับรู้ร่วมกันเพื่อการสื่อสารที่ไม่กระจัดกระจาย ป้องกันไม่ให้เกิดการลุกลามของวิกฤต การสื่อสารในบางประเด็นที่ไม่ได้ผ่านการวางแผนอาจทำให้ประเด็นปัญหาย้ายขอบเขตไปยังประเด็นอื่นได้ อีกทั้งการสื่อสารควรสอดคล้องกับพฤติกรรมการแสดงออกหรือการทำกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร ไม่เช่นนั้นจะทำให้การสื่อสาร

ดูย้อนแย้งและไม่เกิดประสิทธิผลต่อผู้รับสาร การสื่อสารภาพลักษณ์ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานความเป็นจริงสอดคล้องกับพฤติกรรมและการกระทำขององค์กร และในฐานะสื่อมวลชนเป็นองค์กรที่มีความสาธารณะเกี่ยวข้องกับสังคม ยิ่งต้องคำนึงถึงการรับรู้ของสาธารณชน นอกจากนี้ควรกำหนดตัวแทนในการสื่อสารที่มีประสบการณ์ในการสื่อสารข้อมูลขององค์กร หรือมีประสบการณ์ในการจัดการกับวิกฤตเพื่อการตอบคำถามอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้สื่อสารเปรียบเสมือนตัวแทนขององค์กรที่สะท้อนการทำงานขององค์กรโดยรวม จึงควรเป็นผู้ที่ไม่มีภาพลักษณ์ด้านลบต่อการรับรู้ของผู้รับสาร เนื่องจากผู้รับสารอาจรับฟังการสื่อสารโดยที่มือคติ และทำให้เกิดการตีความผิดไปจากวัตถุประสงค์ที่ต้องการสื่อสาร

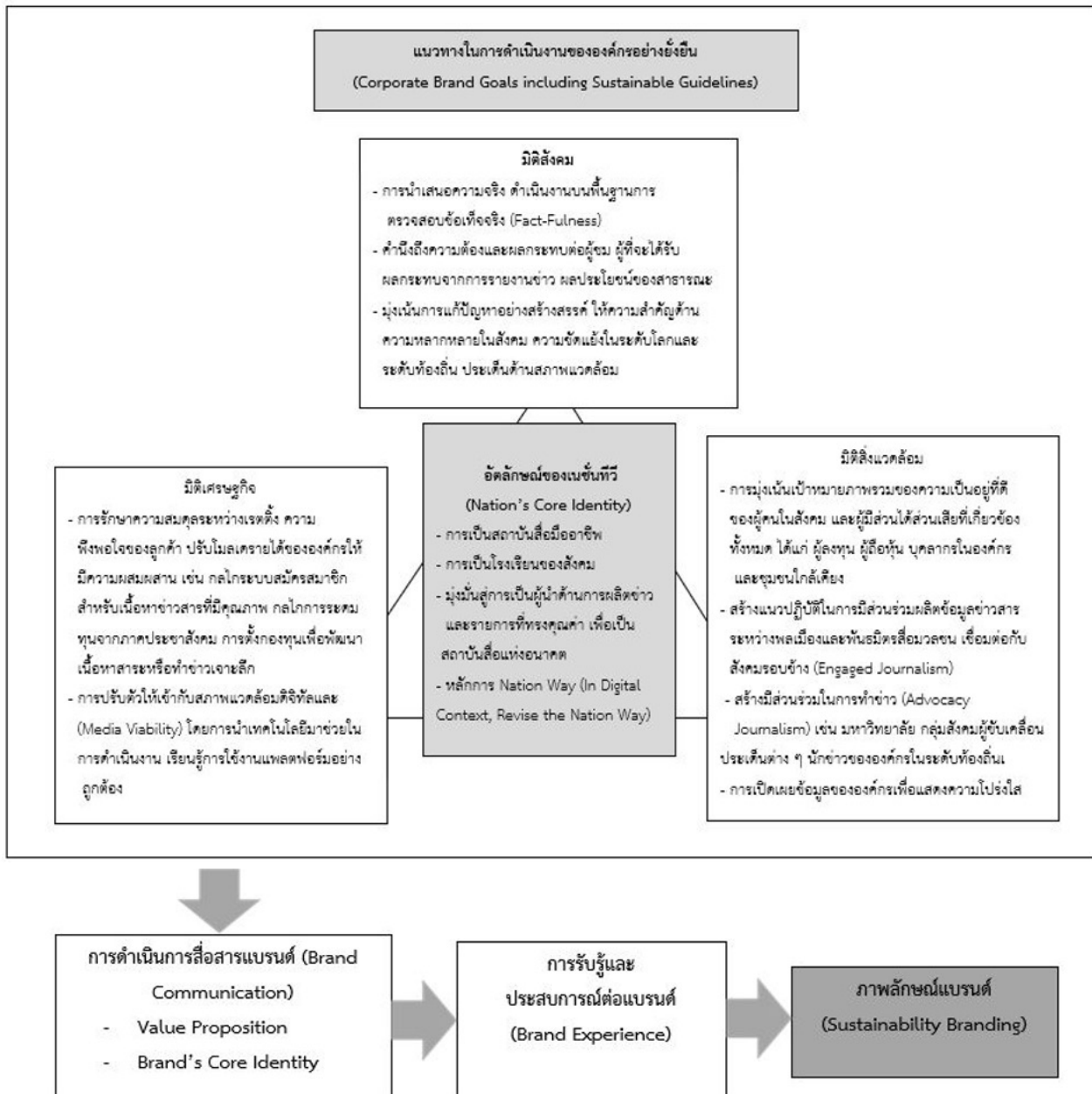
3. การฟื้นฟูภาพลักษณ์องค์กรอย่างยั่งยืน

การปรับปรุงการสื่อสารสู่ภายนอกเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอที่จะสร้างประสบการณ์หรือความรู้สึกร่วมจากประชาชนและสังคมได้ อีกทั้งไม่สามารถระบุผลลัพธ์ได้ในระยะเวลานั้น โดยความท้าทายในการฟื้นฟูภาพลักษณ์ขององค์กรธุรกิจสื่อ คือ ภาพลักษณ์หรือภาพจำต่อแบรนด์จะเกิดขึ้นได้เมื่อผู้ชมหรือประชาชนเกิดความเชื่อมั่น (Trust) เนื่องจากเป็นองค์กรที่มีความเชื่อมโยงกับประชาชนและสังคม และสังคมมีความคาดหวังต่อองค์กรสื่อมากกว่าองค์กรทั่วไป การฟื้นฟูภาพลักษณ์องค์กรอย่างยั่งยืนต้องเริ่มต้นจากการแก้ไขที่แนวความคิดหลักขององค์กร เพื่อสร้างอัตลักษณ์ขององค์กรใหม่ (New Brand's Core Identity) ที่พัฒนาแยกออกมาจากภาพลักษณ์ดั้งเดิม เนื่องจากภาพลักษณ์ดั้งเดิมขององค์กรไม่สามารถสื่อสารและสร้างการรับรู้ต่อกลุ่มผู้ชมกลุ่มใหม่ ๆ ได้อีกต่อไป รวมถึงผลกระทบจากวิกฤตทำให้ผู้ชมและสังคมมีภาพจำองค์กรที่เป็นไปในทิศทางที่ไม่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อกลุ่มผู้ชมใหม่ ๆ การกำหนดภาพลักษณ์ที่ยั่งยืนต้องสะท้อนให้เห็นถึงคุณค่า (Value Proposition) โดยกำหนดแนวทางการดำเนินงานที่สื่อสารถึงเป้าหมายองค์กรที่ตั้งใจที่จะมอบคุณค่าให้กับผู้ชมและมีคุณค่าต่อสังคม เชื่อมโยงบริบทสังคมปัจจุบัน โดยเฉพาะกลุ่มคนสมัยใหม่ที่จะพิจารณาและเชื่อมโยงตนเองกับสินค้าบริการ รวมถึงเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารกับค่านิยมหรือวิถีทัศน์ขององค์กรสื่อ

3.1 การฟื้นฟูภาพลักษณ์อย่างยั่งยืนบนพื้นฐานการดำเนินงานสื่อสารมวลชนอย่างยั่งยืน (Sustainable Journalism for Sustainability Branding)

แนวคิดการดำเนินงานสื่อสารมวลชนอย่างยั่งยืนเชื่อมโยงกับความรับผิดชอบต่อสังคมและจริยธรรมในการ

ปฏิบัติหน้าที่ องค์กรสื่อต้องยึดมั่นในรากฐานวารสารศาสตร์หรือจริยธรรมในการปฏิบัติงานด้านการสื่อสาร มาตรฐานการทำงานสื่อซึ่งเป็นโครงสร้างสำคัญที่จะก่อให้เกิดคุณค่าที่ยั่งยืนในระยะยาว โดยการสื่อสารสู่ภายนอกต้องมีรากฐานจากการปรับปรุงพัฒนาภาพลักษณ์ภายในองค์กร โดยการกำหนดแนวทางในการดำเนินงานขององค์กรอย่างยั่งยืน ในฐานะองค์กรสื่อสารมวลชน การผลิตและนำเสนอข่าวสารต้องตอบสนองความต้องการข้อมูลข่าวสารในปัจจุบัน โดยมีเป้าหมายให้ผู้รับชมข่าวสารสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวด้วยตนเองอย่างอิสระ ไม่สร้างผลกระทบต่อนักข่าวหรือผู้รับชมข่าวสารในอนาคต สร้างความเกี่ยวข้องกันกับสังคมและสิ่งแวดล้อมส่วนรวม เชื่อมโยงคุณค่าและเป้าหมายเดียวกันกับสังคมและประชาชน (Social Purpose) คำนึงถึงผลกระทบมิติทางด้านสังคม สิ่งแวดล้อม และรักษาสมดุลในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Berglez et al., 2017) จากนั้นทำการสื่อสารภาพลักษณ์ที่มุ่งเน้นนำเสนออัตลักษณ์ (Brand's Core Identity) ตำแหน่งของสินค้าหรือบริการ (Value Proposition) ที่ให้ความสำคัญกับผู้ชม สังคม และระบบนิเวศของสื่อ เพื่อสร้างความมั่นคงต่อธุรกิจในระยะยาว ช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์และชื่อเสียงให้แก่ตราสินค้าและองค์กรที่ยั่งยืน โดยผู้วิจัยเสนอแนวทางในการสื่อสารภาพลักษณ์เช่นที่วอชิงตันโพสต์



ภาพที่ 8 แนวทางในการสื่อสารภาพลักษณ์เนชั่นทีวีอย่างยั่งยืน
ที่มา: ภาพโดยผู้วิจัย พิมพ์ชญา ภมรพล

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษากรณีศึกษาโทรทัศน์เนชั่นทีวีในประเด็นการจัดการภาวะวิกฤต กลยุทธ์การสื่อสารในภาวะวิกฤต และกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อฟื้นฟูภาพลักษณ์ สามารถใช้เป็นแนวทางเพื่ออภิปรายเปรียบเทียบกับวิกฤตขององค์กรอื่น ๆ ถึงความสอดคล้องและความแตกต่างตามบริบท

2. การศึกษาในครั้งต่อไปสามารถขยายขอบเขตการศึกษาวิจัยเพิ่มเติมถึงกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกลุ่มอื่น ๆ เช่น กลุ่มผู้ชม กลุ่มลูกค้า กลุ่มผู้ลงทุน และสื่อมวลชน เพื่อสำรวจความคิดเห็นและมุมมองที่มีต่อการสื่อสารจากองค์กร

เอกสารอ้างอิง

- กัญชวลี สำลีสรินทร์. (2560). เอกสารการสอนวิชาการ
ประชาสัมพันธ์ด้วยสื่อดิจิทัลและการจัดการภาวะ
วิกฤต: Crisis management on social media. กรุงเทพฯ:
ม.ป.พ.
- ตรีพล พรหมสุวรรณ. (2549). การปรับภาพลักษณ์ตราสินค้า
คำสถานีวิทยุโทรทัศน์ : กรณีศึกษาสถานีโทรทัศน์
โมเดิร์นไนน์. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหาร
การสื่อสารมวลชน. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัย
ธรรมศาสตร์.
- พจน์ ใจชาญสุขกิจ. (2550). พลิกโฉมองค์กรด้วยกลยุทธ์
การสื่อสารชั้นเซียน กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ฐานการ
พิมพ์.
- ภานุพงษ์ ทินกร. (2563). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อปัญหาด้าน
จรรยาบรรณสื่อโทรทัศน์. วารสารสุทธิปริทัศน์, 34(9).
- มูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย. (2559). กลไก
การตรวจสอบสื่อภาคประชาชน. กรุงเทพฯ: กสทช.
- วรวรรณ องค์กรธุรกิจ. (2561). การบริหารภาพลักษณ์
และเอกลักษณ์ที่พึงประสงค์ของสินค้าและองค์กร.
กรุงเทพฯ: โครงการตำรา คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- สกุลศรี ศรีสารคาม. (2560). กระบวนการของสื่อสังคมใน
การกำหนดวาระข่าวสารเพื่อการขับเคลื่อนประเด็น
สังคม สู่การรับรู้และการเปลี่ยนแปลง. วารสารวิจัย
ราชภัฏพระนคร สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์,
12(1), 241-245.
- Berglez , P., Olausson, U., & Ots, M. (2017). What Is
Sustainable Journalism?: Integrating the Environmental,
Social, and Economic Challenges of Journalism
Switzerland: Peter Lang Inc., International Academic
Publishers.
- Dennis, L. W. (2000). **Public Relations: Strategies
and Tactics**. 6th Ed. New York: Longman.
- Jeffrey, C. A. (2015). The Crisis of Journalism Reconsidered:
Cultural Power. **Fudan Journal of the Humanities
and Social Sciences**, 8(1). Retrieved April 9,
2021, from [https://ccs.yale.edu/sites/default/files/
files/Alexander%20Articles/2015_TheCrisisOfJournalism
Reconsidered_FudanJournal.pdf](https://ccs.yale.edu/sites/default/files/files/Alexander%20Articles/2015_TheCrisisOfJournalismReconsidered_FudanJournal.pdf)
- Kreiss, D. (2016). **Beyond administrative journalism:
Civic skepticism and the crisis in journalism.
The Crisis of Journalism Reconsidered:
Democratic Culture, Professional Codes, Digital
Future**. Cambridge: Cambridge University Press.
Retrieved April 9, 2021, from [https://www.
cambridge.org/core/books/crisis-of-journalism-
reconsidered/DB77E1F50B2EEE65BB7E37
3E72A8B0F6](https://www.cambridge.org/core/books/crisis-of-journalism-reconsidered/DB77E1F50B2EEE65BB7E373E72A8B0F6)
- Newsom, D., Vanslyke, J., & Kruckeberg, D. (2012).
This is PR: The Realities of Public Relations. 11th
Ed. United State of America: Wadsworth Publishing
Company.
- Stephen, R. D. (2021). **The crisis of the institutional
press**. United Kingdom: Polity Press.
- Tevi, A., & Otubanjo, O. (2013). Understanding Corporate
Rebranding: An Evolution Theory Perspective.
International Journal of Marketing Studies,
5(3), Retrieved April 9, 2021, from [https://www.
researchgate.net/publication/314552469_
Understanding_Corporate_Rebranding_An_E
volution_Theory_Perspectiv](https://www.researchgate.net/publication/314552469_Understanding_Corporate_Rebranding_An_Evolution_Theory_Perspectiv)
- Timothy, W. C. (2015). **Ongoing Crisis Communication:
Planning, Managing, and Responding**. 4th Ed.
United States of America: SAGE Publications.
- Timothy, W. C. (2007). Protecting Organization Reputations
During a Crisis: The Development and Application
of situation Crisis Communication Theory. **Corporate
Reputation Review**, 10(3), Retrieved April 9,
2021, from [https://www.researchgate.net/publication/
247478499_Protecting_Organization_Reputations_
During_a_Crisis_The_Development_and_Application_
of_Situational_Crisis_Communication_Theory](https://www.researchgate.net/publication/247478499_Protecting_Organization_Reputations_During_a_Crisis_The_Development_and_Application_of_Situational_Crisis_Communication_Theory)