

# PR แนวใหม่ ใส่ใจเรื่องความสัมพันธ์

## New Approach of PR with Focus on Relationship

ดร.มัลลิกา พลอนันต์

มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

### บทคัดย่อ

การบริหารจัดการความสัมพันธ์ถือเป็นแนวทางสำคัญในการปฏิบัติงานด้านการประชาสัมพันธ์ เพราะการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะส่งผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กร ซึ่งในการศึกษาเรื่องการบริหารจัดการความสัมพันธ์นั้น นักประชาสัมพันธ์ควรเข้าใจแนวคิดเรื่องการสื่อสารระหว่างบุคคลด้วย เนื่องจากแนวคิดดังกล่าวเป็นพื้นฐานที่จะช่วยให้นักประชาสัมพันธ์ได้เข้าใจถึงบทบาทและหน้าที่ของการสื่อสารได้ดีขึ้น ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นโดยทั่วไปมีสองประเภทได้แก่ Communal relationships และ Exchange relationship โดยเมื่อความสัมพันธ์ถูกพัฒนาไปแล้ว ผลที่จะเกิดขึ้นจากความสัมพันธ์สามารถวัดได้จาก (1) ความไว้วางใจ (2) การร่วมกันควบคุม (3) ความพึงพอใจ และ (4) ความรับผิดชอบ ซึ่งผลลัพธ์เหล่านี้จะถูกรักษาให้ยั่งยืนต่อไปได้ โดยการอาศัยกลยุทธ์การรักษาความสัมพันธ์ซึ่งประกอบไปด้วย (1) การมีปฏิสัมพันธ์ทางบวก (2) การเปิดเผยตนเอง (3) การทำให้เชื่อมั่น (4) เครือข่ายทางสังคม (5) การรับผิดชอบงานร่วมกัน และ (6) การเข้าถึง ดังนั้น การดำเนินงานด้านการประชาสัมพันธ์จึงไม่ใช่เพียงแต่การเผยแพร่ข่าวสารต่อสาธารณชนเพียงอย่างเดียว แต่สิ่งที่สำคัญซึ่งจะทำให้องค์กรแข็งแกร่งและยั่งยืนคือ การบริหารจัดการความสัมพันธ์นั่นเอง

### Abstract

Relationship management is a key approach in public relations practices. This is because building and maintaining relationships between organizations and stakeholders can affect the successes and failures of the organization. In studying relationship management, public relations practitioners need to understand the concept of interpersonal communication, as it is a fundamental concept, which provides public relations practitioner's further comprehension in roles and functions of communication. There are two types of relationships: communal relationships and exchange relationships. When the relationships were developed, the relationships outcomes can be measured by (1) trust, (2) mutual control, (3) satisfaction, and (4) commitment. These consequences will be sustainably remained by using relationship maintenance strategies which including: (1) positivity, (2) openness, (3) assurances, (4) social networks, (5) sharing tasks, and (6) access. Therefore, the most important thing that provides solid and sustainable organization is not simply publicity but relationship management in organization by public relations.

ในปัจจุบันการปฏิบัติงานด้านการประชาสัมพันธ์ได้ดำเนินการควบคู่ไปกับเรื่องต่างๆ ที่มีความสำคัญมากมาย เช่น การประชาสัมพันธ์กับการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate social responsibility) การประชาสัมพันธ์กับการนำเสนออัตลักษณ์องค์กร (Corporate identity) ภาพลักษณ์องค์กร (Corporate image) และชื่อเสียงองค์กร (Corporate reputation) การประชาสัมพันธ์กับการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders management) การประชาสัมพันธ์กับการสื่อสารภายในองค์กร (Internal communication) การประชาสัมพันธ์กับการบริหารประเด็น (Issue management) และการประชาสัมพันธ์กับการบริหารภาวะวิกฤต (Crisis management) เป็นต้น ซึ่งการจะดำเนินงานประชาสัมพันธ์ควบคู่ไปกับเรื่องเหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องอาศัยความเข้าใจเกี่ยวกับหัวใจ

สำคัญของงานประชาสัมพันธ์นั้นคือ การสร้างความสัมพันธ์กับประชาชนกลุ่มเป้าหมายหลักที่มีความสำคัญต่อองค์กร

การทำความเข้าใจเรื่องการสร้าง “ความสัมพันธ์” นั้น มีความสอดคล้องกับคำว่า “การประชาสัมพันธ์” อย่างแยกกันไม่ออก โดย (Ferguson, 1984) ได้เน้นย้ำว่าความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับกลุ่มคนที่มีความสำคัญกับองค์กรนั้นคือสิ่งที่สำคัญในการศึกษาเรื่องการประชาสัมพันธ์ ดังเช่นที่มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่าประชาสัมพันธ์ไว้ดังนี้

การประชาสัมพันธ์มีหน้าที่ในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ด้านผลประโยชน์ร่วมกันระหว่างองค์กรและกลุ่มคนต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กร (Cutlip, Center, & Broom, 1985) การสร้างความสัมพันธ์คือสาระสำคัญของปฏิบัติงานด้านการประชาสัมพันธ์ ความสัมพันธ์ที่ดีจะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพเพราะจะทำให้องค์กรบรรลุพันธกิจที่กำหนดไว้ (Grunig, Grunig & Ehling, 1992) และการทำงานประชาสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพคือการสร้างความสัมพันธ์ในระยะยาวอย่างมีคุณภาพระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Grunig & Ehling, 1992)

นอกจากนี้ ความสัมพันธ์ในการประชาสัมพันธ์คือ ความสัมพันธ์ที่มีอยู่ระหว่างองค์กรกับประชาชนกลุ่มเป้าหมายหลัก ที่ซึ่งความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่ายที่มีต่อกันนั้น จะส่งผลต่อเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และความอยู่ดีกินดีของทั้งสองฝ่าย (Ledingham และ Bruning (1998) และสิ่งที่สำคัญของการปฏิบัติงานด้านการประชาสัมพันธ์คือเรื่องการสร้างความสัมพันธ์ไม่ใช่การใช้การสื่อสาร ถ้าฟังการสื่อสารเองไม่สามารถที่จะสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดเป็นความสัมพันธ์ระยะยาวได้ (Ledingham, 2006) รวมทั้ง การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะช่วยลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เป็นผลมาจากความสัมพันธ์ที่ไม่ดี เช่น การต่อต้านสินค้า การดำเนินคดีความต่าง ๆ เป็นต้น (Huang, 2005)

ในอดีตตั้งแต่ก่อนปี ค.ศ. 1980 การดำเนินงานด้านการประชาสัมพันธ์จะเกี่ยวข้องกับการเผยแพร่ข่าวสาร สื่อมวลชนสัมพันธ์ และการสื่อสารกับพนักงาน ซึ่งในสมัยนั้นยังไม่มีการให้คำนิยามคำว่า “การประชาสัมพันธ์” อย่างชัดเจน (Bruning, 2001) เพราะโดยส่วนใหญ่การทำงานด้านประชาสัมพันธ์จะมุ่งเน้นไปที่การเขียนข่าวประชาสัมพันธ์และการเผยแพร่ข่าวสารนั้นผ่านทางสื่อสารมวลชน ดังนั้น จึงไม่น่าแปลกใจที่การประชาสัมพันธ์ในสมัยนั้นถูกนิยามว่าเป็นงานการบริหารจัดการการสื่อสาร (Lindemann, 1998) มากกว่าการสร้างความสัมพันธ์

แต่ในระยะต่อมา ผู้รับสารหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรมีความต้องการข้อมูลข่าวสารจากองค์กรเพิ่มมากขึ้น เรียก

ได้ว่าเป็นผู้รับสารที่มีความกระตือรือร้น (Active recipients) มากขึ้น นั่นคือ ผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับองค์กรจะมีความกระตือรือร้นและมีความต้องการที่จะมีส่วนร่วมในการสื่อสารมากขึ้น จึงส่งผลให้บทบาทของนักประชาสัมพันธ์ต้องเปลี่ยนแปลงไป จากที่เมื่อก่อนจะมีหน้าที่คอยเผยแพร่ข่าวสารแต่ในปัจจุบันนักประชาสัมพันธ์ต้องเพิ่มอีกหนึ่งหน้าที่เข้าไปคือ การสร้างความสัมพันธ์ (Gronstedt, 1997) นั่นเอง ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ Lindemann (1998) ที่กล่าวไว้ว่า การสร้าง การพัฒนา และการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นเครื่องมือในการวัดความสำเร็จในการทำงานด้านการประชาสัมพันธ์ ดังนั้น เป้าหมายหลักในการดำเนินงานด้านการประชาสัมพันธ์จึงเปลี่ยนจากการบริหารจัดการการสื่อสารเป็นการพัฒนาผลประโยชน์ร่วมกันระหว่างองค์กรกับประชาชนกลุ่มเป้าหมายหลัก (Bruning, 2001) โดยใช้การสร้างความสัมพันธ์เป็นเครื่องมือ

## การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับประชาชนกลุ่มเป้าหมายหลัก

ในการประชาสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับประชาชนหรือ Organization-public relationships (OPR) การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสองฝ่ายนี้ถือเป็นภารกิจหลักและสำคัญของการดำเนินงานด้านประชาสัมพันธ์ โดย Hon และ Grunig (1999) ได้อธิบายไว้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับประชาชนจะเกิดขึ้นเมื่อการกระทำขององค์กรส่งผลกระทบต่อประชาชนกลุ่มเป้าหมายหลัก หรือจะเกิดขึ้นเมื่อการกระทำของประชาชนกลุ่มเป้าหมายหลักส่งผลกระทบต่อองค์กร ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างสองฝ่ายนี้จะเกิดขึ้นในรูปแบบของการมีปฏิสัมพันธ์กัน รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนระหว่างองค์กรกับประชาชนกลุ่มเป้าหมายหลัก ซึ่งความสัมพันธ์นี้ จะมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (Broom, Casey & Ritchey, 2000)

มีนักวิชาการหลายท่านได้นำแนวคิดเรื่องการสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal communication) มาประยุกต์ใช้กับแนวคิดการประชาสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับประชาชนกลุ่มเป้าหมายหลัก ซึ่งประชาชนกลุ่มเป้าหมายหลักในที่นี้หมายถึง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องหรือมีผลประโยชน์โดยตรงกับความสำเร็จขององค์กร โดยให้เหตุผลว่าถ้านักประชาสัมพันธ์มีความเข้าใจเรื่องการสื่อสารระหว่างบุคคล นักประชาสัมพันธ์ก็จะสามารถเข้าใจได้ว่าการสื่อสารมีหน้าที่อย่างไร รวมทั้งสามารถสร้างโปรแกรมหรือโครงการต่าง ๆ เพื่อช่วยให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ทั้งองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร เพราะการสื่อสารระหว่างบุคคลเป็นพื้นฐานที่จะช่วยให้นักประชาสัมพันธ์ได้เข้าใจถึงการสื่อสาร

ในชีวิตประจำวัน รวมทั้งสามารถช่วยให้นักประชาสัมพันธ์บริหารจัดการความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลได้ดีขึ้น (Bruning, 2001)

หลักการของการสื่อสารระหว่างบุคคลที่นำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับประชาชนกลุ่มเป้าหมายหลัก ประกอบไปด้วย (Bruning, 2001)

1. การประชาสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและประชาชน เป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร นักประชาสัมพันธ์ควรตระหนักเสมอว่าการประชาสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับประชาชน เป็นการติดต่อสื่อสารอย่างต่อเนื่องไม่หยุดยั้งซึ่งจะสามารถช่วยแพร่กระจายข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับองค์กรได้ นักประชาสัมพันธ์ต้องเข้าใจถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสถานการณ์ความสัมพันธ์ในปัจจุบัน และต้องเข้าใจถึงประเภทของความสัมพันธ์ในแบบที่เป็นที่ต้องการของทั้งองค์กรและประชาชนกลุ่มเป้าหมายหลักที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

2. องค์กรและประชาชนกลุ่มเป้าหมายหลักต้องพึ่งพากันและกัน หมายความว่า ความสำเร็จของฝ่ายหนึ่งขึ้นอยู่กับความสำเร็จของอีกฝ่ายหนึ่ง และการเปลี่ยนแปลงของฝ่ายหนึ่งจะส่งผลกระทบต่อทุกฝ่าย นักประชาสัมพันธ์ต้องเข้าใจว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ ถ้าสิ่งหนึ่งเปลี่ยนแปลงสิ่งทีเหลือก็ต้องได้รับผลกระทบด้วยเช่นกัน นักประชาสัมพันธ์ที่เข้าใจถึงเรื่องความสัมพันธ์ควรจะต้องตระหนักว่าการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันเป็นสิ่งที่สำคัญ และเห็นการสร้างผลประโยชน์ร่วมกันว่าจะเป็นหนทางหนึ่งที่จะช่วยเพิ่มพูนคุณค่าของทั้งองค์กรและประชาชนกลุ่มเป้าหมายหลักได้

3. การสื่อสารเป็นสิ่งทีหลีกเลี่ยงไม่ได้ องค์กรต้องทำการสื่อสาร ดังนั้น นักประชาสัมพันธ์ต้องทำงานแบบเชิงรุกเมื่อต้องทำการสื่อสารกับประชาชนกลุ่มเป้าหมายหลัก ต้องตระหนักว่าการสื่อสารที่ส่งออกไปนั้นจะถูกตีความโดยประชาชนกลุ่มเป้าหมายหลักว่าอย่างไร และต้องเข้าใจประเภทของการสื่อสารองค์กรและพฤติกรรมที่เป็นที่ต้องการของประชาชนกลุ่มเป้าหมายหลัก นอกจากนี้แล้ว นักประชาสัมพันธ์ควรค้นหาว่าการสื่อสารและความสัมพันธ์แบบใดที่เป็นที่ชื่นชอบของประชาชนกลุ่มเป้าหมายหลัก เพื่อเป็นการพัฒนากลยุทธ์ที่จะช่วยให้องค์กรทำการสื่อสารกับประชาชนกลุ่มเป้าหมายหลัก ในรูปแบบที่ประชาชนกลุ่มเป้าหมายหลักพึงพอใจ รวมทั้งเป็นการช่วยองค์กรในการสร้างประเภทของความสัมพันธ์ที่เป็นที่ต้องการอีกด้วย

4. การสื่อสารการประชาสัมพันธ์ไม่สามารถเรียกกลับคืนมาได้ ก่อนที่จะมีการส่งข่าวสารใดออกไป นักประชาสัมพันธ์ต้องเข้าใจว่าข่าวสารนั้นสามารถก่อให้เกิดประโยชน์อะไร ประเด็นหรือข่าวสารนั้นมีผลต่อทั้งองค์กรและประชาชนกลุ่มเป้าหมายหลัก

อย่างไร รวมทั้งทัศนคติและการรับรู้ของทั้งองค์กรและประชาชนกลุ่มเป้าหมายหลักที่มีต่อประเด็นหรือข่าวสารนั้นจะเป็นอย่างไร เพราะนักประชาสัมพันธ์จะต้องไตร่ตรองอย่างรอบคอบและมีความรวดเร็วในการตอบสนองต่อประเด็นที่จะเกิดขึ้น

5. วิธีปฏิบัติของการประชาสัมพันธ์ได้รับอิทธิพลจากปัจจัยทางด้านวัฒนธรรม นักประชาสัมพันธ์ต้องมีความเข้าใจถึงวัฒนธรรมองค์กรรวมทั้งวัฒนธรรมของประชาชนกลุ่มเป้าหมายหลัก ความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมอาจจะแสดงออกทางด้านภูมิภาค เชื้อชาติ ศาสนา และสถานะทางสังคม อิทธิพลของวัฒนธรรมมีผลต่อข่าวสาร (message) รูปแบบการสื่อสาร ภาพลักษณ์ ผู้บริโภค ประเพณี และการแปลความ การเข้าใจอย่างถ่องแท้ว่าความแตกต่างทางวัฒนธรรมมีผลต่อการรับรู้ของประชาชนกลุ่มเป้าหมายหลักจะช่วยให้นักประชาสัมพันธ์สามารถสร้างสารที่มีความแตกต่าง และสามารถสื่อสารข่าวสารที่มีประสิทธิภาพที่จะช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรและประชาชนกลุ่มเป้าหมายหลักได้

6. การพัฒนาการประชาสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและประชาชนเป็นกระบวนการของการปรับเปลี่ยน เพื่อที่จะมีอิทธิพลทางบวกต่อความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและประชาชนกลุ่มเป้าหมายหลัก องค์กรต้องไม่เพียงแต่สื่อสารความตั้งใจอันดีขององค์กรเท่านั้น แต่จะต้องลงมือให้เห็นถึงความตั้งใจนั้นด้วย นักประชาสัมพันธ์ต้องรับรู้ถึงความต้องการที่แตกต่างกันไปของประชาชนกลุ่มเป้าหมายหลักแต่ละกลุ่ม และจะต้องพัฒนาหรือปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ความสัมพันธ์บนพื้นฐานของความต้องการและความคาดหวังในความสัมพันธ์ของแต่ละกลุ่ม

7. ความสัมพันธ์ควรจะถูกพัฒนาให้เกิดผลประโยชน์ร่วมกัน เป้าหมายสูงสุดของการดำเนินงานด้านการประชาสัมพันธ์ คือ การเปลี่ยนจากการแพร่กระจายข่าวสารเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่จะก่อให้เกิดผลประโยชน์ร่วมกัน ซึ่งเกิดขึ้นได้โดยนักประชาสัมพันธ์ต้องสร้างข่าวสาร สร้างการสื่อสาร แพร่กระจายข้อมูลข่าวสาร องค์กรจะต้องทำการสำรวจว่ากิจกรรมหรือการเป็นผู้สนับสนุน (Sponsorship) ให้กับกิจกรรมอื่นๆ จะช่วยสนับสนุนความสัมพันธ์กับประชาชนกลุ่มเป้าหมายหลักหรือไม่ หรือความพยายามนั้นจะช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กรหรือไม่

8. องค์กรและประชาชนกลุ่มเป้าหมายหลักมีการคาดหวังในรูปแบบการสื่อสาร องค์กรและประชาชนกลุ่มเป้าหมายหลักมีการคาดหวังที่จะใช้สื่อประเภทต่างๆ ในการสื่อสาร ด้วยเทคโนโลยีในปัจจุบันองค์กรควรส่งผ่านข่าวสารข้อมูลผ่านทางสื่อที่ตรงกับประชาชนกลุ่มเป้าหมายหลักแต่ละกลุ่ม

เช่น facebook, msn และ twitter เป็นต้น องค์กรต้องปรับปรุง ข่าวสารที่จะส่งให้ประชาชนให้ตรงกับวัตถุประสงค์ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในประชาชนกลุ่มเป้าหมายหลัก การทำเช่นนี้จะช่วยให้องค์กรได้พัฒนารูปแบบการสื่อสารแบบสองทาง (two-way symmetrical) และช่วยให้องค์กรมีปฏิสัมพันธ์กับประชาชนกลุ่มเป้าหมายหลักในลักษณะที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพทั้งสำหรับองค์กรและประชาชนกลุ่มเป้าหมายหลัก พูดให้เข้าใจอย่างง่าย ๆ คือ องค์กรควรเลือกใช้สื่อที่เหมาะสมและสอดคล้องกับการคาดหวังของประชาชนกลุ่มต่าง ๆ

### ประเภทของความสัมพันธ์

Clark & Mills (1979) ได้เสนอประเภทของความสัมพันธไว้ 2 รูปแบบคือ

1. Communal Relationships เป็นความสัมพันธ์ที่เสนอผลประโยชน์ให้ผู้อื่นโดยไม่ได้หวัง

ผลตอบแทนใดๆ กลับคืนมา ซึ่งความสัมพันธ์แบบนี้มักเกิดขึ้นในรูปแบบความสัมพันธ์ของครอบครัว เพื่อนฝูง และเพื่อนต่างเพศ

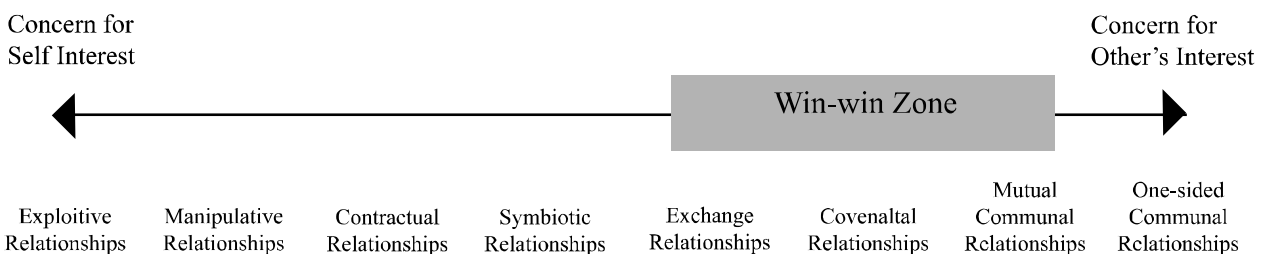
2. Exchange Relationships เป็นความสัมพันธ์ที่เสนอผลประโยชน์ให้ผู้อื่นเพื่อเป็นการตอบแทนในสิ่งที่ผู้อื่นให้เราเมื่อในอดีต หรือเราเสนอผลประโยชน์ให้ผู้อื่นเพราะต้องการสิ่งตอบแทนจากผู้นั้นในอนาคต ซึ่งความสัมพันธ์แบบนี้จะเกิดขึ้นในรูปแบบของการแลกเปลี่ยนทางธุรกิจ หรือจากการพบเจอกันครั้งแรกระหว่างบุคคล

ถึงแม้รูปแบบความสัมพันธ์นี้จะแตกต่างกัน แต่สิ่งที่เหมือนกันคือ การเสนอผลประโยชน์ในความสัมพันธ์ทั้ง 2 รูปแบบนี้ จะเป็นการให้ด้วยความสมัครใจ ไม่มีการบังคับว่าฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดจะต้องเสนอผลประโยชน์ให้แก่อีกฝ่ายหนึ่งถึงแม้ว่าจุด

ประสงค์ของการให้จะแตกต่างกันก็ตาม (Mills & Clark, 1994) ในแง่ของการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและประชาชน องค์กรจำเป็นต้องสร้างความสัมพันธ์ทั้งสองรูปแบบนี้ให้เกิดขึ้น (Grunig & Grunig, 1999) โดย Hung (2005) เชื่อว่าความสัมพันธ์แบบ Exchange Relationships จะเกิดขึ้นก่อนแต่หลังจากนั้นจะค่อย ๆ พัฒนาไปเป็นความสัมพันธ์แบบ Communal Relationships ซึ่งเป็นความสัมพันธ์แบบที่ไม่ต้องการผลตอบแทนใดๆ จากอีกฝ่ายหนึ่ง ดังนั้น นักประชาสัมพันธ์ควรเน้นและส่งเสริมความสัมพันธ์แบบ Communal Relationships กับประชาชนกลุ่มเป้าหมายหลักให้มาก ๆ (Grunig & Grunig, 1999) ซึ่งความสัมพันธ์แบบนี้องค์กรสามารถทำได้ในรูปแบบของการสร้างกิจกรรมที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility) (Hung, 2005)

นักการตลาดมีภาระหน้าที่ที่จะต้องสร้างความสัมพันธ์แบบ Exchange Relationships กับลูกค้าขององค์กรเพื่อเพิ่มกำไรให้กับองค์กร ส่วนนักประชาสัมพันธ์มีหน้าที่ในการสร้างความสัมพันธ์แบบ Communal Relationships เพื่อบริหารจัดการความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับประชาชนกลุ่มเป้าหมายหลัก โดย Grunig & Grunig (1999) ได้เน้นย้ำว่า องค์กรควรแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมโดยการสร้างประโยชน์ให้เกิดขึ้นกับสังคมโดยปราศจากความต้องการสิ่งตอบแทนใดๆ

ต่อมา Hung ได้พัฒนาแนวคิดของ Clark & Mills โดยเสนอประเภทของความสัมพันธ์เป็น 8 รูปแบบ โดยประเภทของความสัมพันธ์นั้นจะแบ่งเป็นสองทิศทางเริ่มจากด้านซ้ายมือซึ่งเป็นความสัมพันธ์ในรูปแบบที่คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตน (Concern for self interest) ไปจนถึงด้านขวามือซึ่งเป็นความสัมพันธ์ในรูปแบบที่คำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้อื่น (Concern for others' interest) (ดูภาพประกอบที่ 1)



ภาพที่ 1 ประเภทของความสัมพันธ์

ที่มา: Exploring types of organization-public relationships and their implications for relationship management in public relations. *Journal of Public Relations Research*, 17(4), 393-425.

1. Exploitive relationships หมายถึง ในความสัมพันธ์ระหว่างสองฝ่ายจะมีฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดเอาเปรียบอีกฝ่ายหนึ่งอย่างชัดเจน

2. Manipulative relationships ความสัมพันธ์แบบนี้จะเกิดขึ้นเมื่อองค์กรทราบความต้องการของประชาชนกลุ่มเป้าหมายหลัก แต่ไม่สนใจความต้องการนั้น กลับใช้การสื่อสารโดยมีเจตนาเพื่อก่อให้เกิดผลประโยชน์แก่องค์กรเพียงฝ่ายเดียว

3. Contractual relationships ในความสัมพันธ์แบบนี้แต่ละฝ่ายเห็นตรงกันในเรื่องความคาดหวังว่าอีกฝ่ายจะต้องปฏิบัติอย่างไร เหมือนกับการเซ็นสัญญาระหว่างสองฝ่าย เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กร

4. Symbiotic relationships หมายถึง แต่ละฝ่ายตระหนักว่าตนต้องพึ่งพาอีกฝ่ายหนึ่งดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการร่วมมือกันของทั้งสองฝ่ายเพื่อความอยู่รอดของแต่ละฝ่าย ซึ่งจุดมุ่งหมายในการมีความสัมพันธ์แบบนี้ก็เพื่อรักษาความอยู่รอดของตนเองไม่ไว้เพื่อรักษาความสัมพันธ์นั้นให้คงทน

5. Exchange relationships เป็นการเสนอผลประโยชน์ให้อีกฝ่ายหนึ่งเพื่อต้องการผลตอบแทนกลับคืนมา

6. Covenantal relationships หมายถึง ทั้งสองฝ่ายพยายามที่จะทำให้เกิดคุณประโยชน์ส่วนรวม (Common good) โดยการเปิดเผยและใช้การถ้อยทีถ้อยอาศัย แต่ละฝ่ายจะเปิดโอกาสให้อีกฝ่ายได้มีการสอบถามข้อสงสัย และสามารถวิพากษ์วิจารณ์อีกฝ่ายหนึ่งได้

7. Mutual communal relationships หมายถึง ทั้งสองฝ่ายได้แสดงให้เห็นถึงความตระหนักต่ออีกฝ่ายหนึ่งโดยพยายามที่จะทำให้อีกฝ่ายมีความปกติสุขและมีความเป็นอยู่ที่ดี ถึงแม้จะไม่มีสิ่งตอบแทนก็ตาม

8. One-sided communal relationships ความสัมพันธ์แบบนี้ไม่ต้องมีการถ้อยทีถ้อยอาศัย แต่เป็นความสัมพันธ์ที่ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดมีหน้าที่ผูกพันที่จะต้องสร้างความเป็นดีอยู่ดีให้อีกฝ่ายหนึ่ง

ประเภทความสัมพันธ์ทั้ง 8 ประเภทนี้ องค์กรจะพึงพอใจต่อความสัมพันธ์ที่เป็นแบบชนะ-ชนะ (Win-win relationships) ซึ่งองค์กรจะประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์แบบ Mutual communal relationships, Covenantal relationships หรือ Exchange relationships กับประชาชนกลุ่มเป้าหมายหลัก (Hung และ Chen, 2007)

## ผลลัพธ์ของความสัมพันธ์

เมื่อองค์กรได้ดำเนินการสร้างความสัมพันธ์กับประชาชนกลุ่มเป้าหมายหลักโดยใช้รูปแบบการสื่อสารต่างๆ แล้ว สิ่งที่น่าที่ประชาสัมพันธ์ต้องตระหนักต่อไปคือ เมื่อสร้างความสัมพันธ์ไปแล้วผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรคืออะไรบ้าง ตลอดระยะเวลา 20 กว่าปีที่ผ่านมา มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงคุณภาพความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มาจากการทำงานด้านการประชาสัมพันธ์ไว้หลากหลายรูปแบบ เช่น Grunig, Grunig & Ehling (1992) กล่าวไว้ว่าผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นจากการมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรกับประชาชนกลุ่มเป้าหมายหลัก จะต้องประกอบไปด้วย การถ้อยทีถ้อยอาศัย (Reciprocity) ความไว้วางใจ (Trust) ความน่าเชื่อถือ (Credibility) ความชอบธรรมร่วมกัน (Mutual legitimacy) การเปิดเผยตนเอง (Openness) และความพึงพอใจร่วมกัน (Mutual satisfaction)

Ledingham และ Bruning (1998) ได้เสนอผลลัพธ์ของความสัมพันธ์ไว้ 5 ทิศทางคือ ความไว้วางใจ (Trust) การเปิดเผยตนเอง (Openness) การเกี่ยวพัน (Involvement) การลงทุน (Investment) และความรับผิดชอบ (Commitment) นอกจากนี้แล้ว Hon และ Grunig (1999) ยังได้เสนอว่า การร่วมกันควบคุม (Control Mutuality) ความไว้วางใจ (Trust) ความพึงพอใจ (Satisfaction) และความรับผิดชอบ (Commitment) เป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับประชาชนกลุ่มเป้าหมายหลัก และสุดท้าย Grunig & Huang (2000) กล่าวว่า การร่วมกันควบคุม (Control Mutuality) ความไว้วางใจ (Trust) ความพึงพอใจในความสัมพันธ์ (Relational satisfaction) และความรับผิดชอบต่อความสัมพันธ์ (Relational commitment) เป็นผลลัพธ์ของความสัมพันธ์

ในที่นี้ขอกล่าวถึงผลลัพธ์ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นจากการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับประชาชนกลุ่มเป้าหมายหลักที่เสนอโดย Huang และ Hon (1999) นั่นคือ

1. ความไว้วางใจ (Trust) คือเสาหลักสำคัญของการสร้างความสัมพันธ์ให้ประสบความสำเร็จ (Brunner, 2008) ซึ่งหมายถึงความมั่นใจและความตั้งใจที่จะเปิดเผยตนเองให้อีกฝ่ายหนึ่งได้รับความไว้วางใจนี้ประกอบไปด้วยลักษณะย่อยอีก 3 ลักษณะคือ (1) ความซื่อสัตย์ในตนเองและผู้อื่น (Integrity) หมายถึง ความเชื่อที่ว่าองค์กรมีความยุติธรรม (2) ความน่าเชื่อถือ (Dependability) คือ ความเชื่อที่ว่าองค์กรจะทำในสิ่งที่ตนเองได้เคยพูดไว้ และ (3) ความสามารถ (Competence) คือ ความเชื่อที่ว่าองค์กรมีความสามารถเพียงพอที่จะทำได้ในสิ่งที่ตนได้พูดไว้

2. การร่วมกันควบคุม (Control Mutuality) เป็นการตกลงร่วมกันของทั้งองค์กรและประชาชนกลุ่มเป้าหมายหลักเกี่ยวกับว่าฝ่ายใดจะมีอำนาจอันชอบธรรมที่ก่อให้เกิดอิทธิพลกับอีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งเป็นการใช้อำนาจที่ไม่เท่าเทียมกัน

3. ความพึงพอใจ (Satisfaction) หมายถึง ทั้งองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความชื่นชอบหรือชอบพอกัน

4. ความรับผิดชอบ (Commitment) คือ ความปรารถนาที่จะรักษาความสัมพันธ์ระหว่างกันไว้เพราะความสัมพันธ์นั้นเป็นสิ่งที่มีความหมาย (Moorman, Zaltman & Deshpande, 1992) ทั้งสองฝ่ายเชื่อและรู้สึกถึงความสัมพันธ์ระหว่างกันมีความพอที่จะใช้เวลาและส่งเสริมรักษาความสัมพันธ์นั้นไว้

### กลยุทธ์ในการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับประชาชนกลุ่มเป้าหมายหลัก

กลยุทธ์ในการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับประชาชนกลุ่มเป้าหมายหลักเกิดจากแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการรักษาดูแลความสัมพันธ์ระหว่างคู่รักหรือคู่แต่งงานที่นำเสนอโดย Stafford และ Canary ซึ่งกลยุทธ์ดังกล่าวถูกนำมาประยุกต์ให้เข้ากับบริบทของการประชาสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับประชาชน นั่นคือ Stafford และ Canary (1991) ได้กล่าวถึงการรักษาความสัมพันธ์ในบริบทของคู่รักหรือคู่แต่งงานโดยมีหลักอยู่ 5 ประการ ได้แก่ การมีปฏิสัมพันธ์ในด้านบวก (Positivity) การเปิดเผยตนเอง (Openness) การทำให้เชื่อมั่น (Assurances) เครือข่ายทางสังคม (Social networks) และ การรับผิดชอบงานร่วมกัน (Sharing tasks) ต่อมา Hon และ Grunig (1999) ได้นำกลยุทธ์นี้มาปรับใช้กับการดำเนินงานด้านประชาสัมพันธ์โดยได้เพิ่มกลยุทธ์อีกหนึ่งกลยุทธ์คือ สิทธิในการเข้าถึง (Access) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การมีปฏิสัมพันธ์ในด้านบวก (Positivity) หมายถึง การมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันที่เป็นไปโดยดีระหว่างองค์กรกับประชาชนกลุ่มเป้าหมายหลัก องค์กรจะพยายามทำในสิ่งที่ทำให้ประชาชนกลุ่มเป้าหมายหลัก พึงพอใจในความสัมพันธ์ (Hung และ Chen, 2007) ซึ่งการมีปฏิสัมพันธ์ในทางบวกนี้เกิดจากแนวคิดที่ว่า “จงอย่าสร้างเงื่อนไขใดๆ” (Fisher & Brown, 19882.)

2. การเปิดเผยตนเอง (Openness) หมายถึง การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและความรู้สึกระหว่างทั้งสองฝ่าย ประโยชน์ของการเปิดเผยตนเองที่องค์กรจะได้รับ คือ การสร้างและฟื้นฟูความไว้วางใจกับประชาชนกลุ่มเป้าหมายหลัก นอกจากนี้แล้ว การเปิดเผยตนเองยังเกี่ยวข้องกับการฟื้นฟูความมั่นใจในการดำเนินธุรกิจขององค์กรอีกด้วย โดย Ki (2003) ได้กล่าวไว้ว่า การเปิดเผย

ตนเองคือการที่องค์กรได้สร้างข้อมูลข่าวสารที่แสดงถึงความโปร่งใส และประกาศให้ประชาชนกลุ่มเป้าหมายหลักได้รับรู้ถึงระบบการเงินหรือการปรับโครงสร้างขององค์กร ดังนั้น การเปิดเผยตนเองจึงรวมถึงความพยายามขององค์กรที่จะเพิ่มความเข้าใจเกี่ยวกับข้อมูลการเงินขององค์กรด้วย

3. การทำให้เชื่อมั่น (Assurances) หมายถึง ความพยายามขององค์กรที่จะทำให้อีกฝ่ายแน่ใจได้ว่าความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นนั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้องและเป็นหน้าที่ขององค์กรที่ต้องรักษาความสัมพันธ์นั้นไว้ (Hon & Grunig, 1999) ซึ่งความตั้งใจของทั้งสองฝ่ายคือ ฝ่ายองค์กรและประชาชนกลุ่มเป้าหมายหลักที่พยายามจะรักษาไว้ซึ่งความสัมพันธ์ที่ดีเป็นตัวอย่างที่ความสัมพันธ์นั้นมีโอกาสจะยั่งยืน (Grunig & Huang, 2000) ผลที่เกิดขึ้นจากการที่องค์กรทำให้อีกฝ่ายมั่นใจว่าจะรักษาความสัมพันธ์ที่ดีไว้คือ การทำให้ประชาชนกลุ่มเป้าหมายหลักเกิดความพึงพอใจและพร้อมที่จะดำรงความสัมพันธ์ที่ดีต่อไป (Hung, 2000)

4. เครือข่ายทางสังคม (Social networks) หมายถึง การพยายามขององค์กรที่จะสร้างเครือข่ายกับบุคคลที่สามเพื่อที่จะก่อให้เกิดประโยชน์กับชุมชน หรือสร้างมิตรกับกลุ่มบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร เช่น นักสิ่งแวดล้อม สหภาพแรงงาน กลุ่มชุมชน หรือกลุ่มไม่แสวงหาผลกำไร (NGO) เป็นต้น (Grunig & Huang, 2000)

5. การรับผิดชอบงานร่วมกัน (Sharing tasks) หมายถึง องค์กรกับประชาชนกลุ่มเป้าหมายหลักจะร่วมกันแก้ปัญหาบางอย่างร่วมกัน เช่น การลดมลภาวะเป็นพิษ การสร้างการจ้างงาน หรือการบริจาคเงินเพื่อการกุศลต่างๆ เป็นต้น (Grunig และ Huang, 2000)

6. การเข้าถึง (Access) หมายถึง การที่องค์กรเปิดโอกาสให้ตัวแทนของประชาชนกลุ่มเป้าหมายหลักเข้าถึงตัวองค์กรได้ หรือการอนุญาตให้ตัวแทนประชาชนกลุ่มเป้าหมายหลักเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจขององค์กร เช่น นักข่าวสามารถค้นหาข้อมูลขององค์กรผ่านทางเว็บไซต์ขององค์กร โดยภายในเว็บไซต์นั้นก็จะบรรจุข้อมูลเบื้องต้น เช่น ชื่อ-นามสกุล เบอร์โทรศัพท์ หรืออีเมล ของนักประชาสัมพันธ์ที่นักข่าวสามารถติดต่อเพื่อขอข้อมูลสำคัญได้ (Callison, 2003) และในขณะเดียวกัน ตัวแทนประชาชนกลุ่มเป้าหมายหลักหรือผู้นำความคิดเห็นก็เปิดโอกาสให้นักประชาสัมพันธ์ขององค์กรได้เข้าถึงด้วยเช่นกัน (Hon และ Grunig, 1999) ซึ่งการเข้าถึงนี้เป็นวิธีการสื่อสารแบบสองทางที่ทั้งสองฝ่ายเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ (Cho & Huh, 2007)

## unสรุป

การดำเนินงานด้านการประชาสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรให้มีประสิทธิภาพนั้น นักประชาสัมพันธ์จำเป็นต้องอาศัยความเข้าใจเรื่องการสร้างความสัมพันธ์ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของการประชาสัมพันธ์ ถึงแม้ว่างานด้านประชาสัมพันธ์จะเกี่ยวข้องกับหลากหลายเรื่องราวหลากหลายประเด็น เช่น การบริหารประเด็น การสื่อสารภายในองค์กร การบริหารความเสี่ยง การสื่อสารในภาวะวิกฤต และการแสดง

ความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นต้น แต่งานเหล่านี้จะดำเนินไปไม่ได้เลยถ้าขาดซึ่งความเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์ ดังนั้น แนวทางใหม่สำหรับนักประชาสัมพันธ์ไม่ใช่แค่เพียงการส่งผ่านข้อมูลข่าวสารจากองค์กรไปสู่ประชาชนเท่านั้น แต่ยังคงมุ่งสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีไว้กับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มเพื่อเป็นรากฐานอันแข็งแกร่งให้แก่องค์กรในยามที่องค์กรต้องการการพึ่งพิงหรือสนับสนุนจากกลุ่มต่างๆ ดังกล่าว

## บรรณานุกรม

- Broom, G.M., Casey, S., & Ritchey, J. (2000). Concept and theory of organization-public relationships. In J.A. Ledinghame & S.D. Bruning (Eds.), *Public relations as relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations* (pp.3-22). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Bruning, S.D. (2001). Axioms of relationship management: Applying interpersonal communication principles to the public relations context. *Journal of Promotion Management*, 7(1/2),4-11.
- Brunner, B.R. (2008). Listening, communication & trust: Practitioner's perspectives of business/organizational relationships. *International Journal of Listening*, 22(1), 73-82.
- Callison, C. (2003). Media relations and the Internet: How Fortune 500 company Websites assist journalists in new gathering. *Public Relations Review*, 29(1), 29-41.
- Clark, M.S., & Mills, J. (1979). Interpersonal attraction in exchange and communal relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 12-24.
- Cho, S., & Huh, J. (2007). *Corporate blogs as a public relations tool: A content analysis applying the relational maintenance framework*. Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, TBA, San Francisco.
- Cutlip, S.M., Center, A.H., & Broom, G.M. (1985). *Effective public relations* (6<sup>th</sup> ed.) Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Ferguson, M.A. (1984). *Building theory in public relations: Interorganizational relationships*. Paper presented at the annual convention of the Association of Educators in Journalism and Mass Communication, Gainesville, FL.
- Fisher, R., & Brown, S. (1988). *Getting together: Building a relationship that gets to yes*. Boston: Houghton Mifflin.
- Gronstedt, A. (1997). The role of research in public relations strategy and planning. In C.L. Caywood, (Ed.), *The Handbook of Strategic Public Relations and Integrated Communications* (pp. 34-59), NY: McGraw-Hill.
- Grunig, J.E., & Grunig, L.A. (1999). Does evaluation of PR measure the real value of PR? Jim & Lauri Grunig's research. *PR Reporter*, 41(35), 4.
- Grunig, J.E., & Hon, L.C. (1999). *Guidelines for measuring relationships in public relations*. Gainesville, FL: The Institute for Public Relations.

- Grunig, J.E., & Huang, Y.H. (2000). From organizational effectiveness to relationship indicators: Antecedents of relationships, public relations strategies, and relationship outcomes. In J.A. Ledingham & S.D. Bruning (Eds.), *Public relations as relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations* (pp.23-53). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, L.A., Grunig, J.E., & Ehling, W.P. (1992). What is an effective organization? In J.E. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management* (pp. 65-90). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Hon, L.C., & Grunig, J.E. (1999). *Guidelines of measuring relationships in public relations*. Gainesville, FL: The Institute for Public Relations, Commission on PR Measurement and Evaluation.
- Hung, C.J. F. (2000). *Global public relations: A study of public relations in China from economic systems perspectives*. Paper presented to the Educator's Academy, Public Relations Society of America, World Congress, Chicago.
- Hung, C-J. F. (2005). Exploring types of organization-public relationships and their implications for relationships management in public relations. *Journal of Public Relations Research*, 17(4), 393-425.
- Hung, C.J. F., & Chen, Y.R.R. (2007). *Constructing relationship management in Greater China: Types of OPRs, cultivation strategies, and their relationship*. Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, TBA, San Francisco, CA.
- Ki, E. (2003). *Relationship maintenance strategies on web sites*. Unpublished master's thesis, University of Florida, Gainesville, Florida.
- Ledingham, J.A. (2006). Relationship management: A general theory of public relations. In C.H. Botan & V. Hazleton (Eds.), *Public relations theory II* (pp. 465-483). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Ledingham, J.A., & Bruning, S.D. (1998). Relationship management in public relations: Dimensions of an organization-public relationship. *Public Relations Review*, 24, 55-65.
- Lindemann, W.K. (1998). Measuring relationships is key to successful public relations. *Public Relations Quarterly*, 43(4), 18-24.
- Mills, J., & Clark, M.S. (1994). Communal and exchange relationships. Controversies and research. In R. Erber & R. Gilmour (Eds.), *Theoretical frameworks for personal relationships* (pp. 29-42). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Moorman, C., Zaltman, G., & Deshpande, R. (1992). Relationships between providers and users of marketing research: The dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*, 29, 314-329.
- Stafford, L., & Canary, D.J. (1991). Maintenance strategies and romantic relationship type, gender, and relational characteristics. *Journal of Social and Personal Relationships*, 8, 217-242.)