

การสื่อสารเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ: จากแนวคิดสู่ปฏิบัติการ และเส้นทางวิจัยที่ทำทลายในอนาคต

ปาริชาติ สถาปิตานนท์*
พิชญ์ณัฐ เนื่องจำนงค์*

Abstract

The purpose of this article is to assemble and present the principles of Corporate Social Responsibility (CSR) and CSR communication. Practical CSR communication disciplines are proposed and elaborated upon from various established perspectives, including CSR communication intent and CSR communication activities/channels framework. This paper analyzes the conversant debatable issues among academicians and practitioners that pose a challenge to CSR communication in diverse cultural contexts, especially in Thai culture. Moreover, the direction of communicative actions to create a shared value in society and a guideline for future research are discussed extensively as well.

Key word: CSR, Communication, Thailand

*ปาริชาติ สถาปิตานนท์ (PhD International & Intercultural Development Communication, Ohio State University, USA) ปัจจุบันดำรงตำแหน่งศาสตราจารย์ประจำภาควิชาการประชาสัมพันธ์ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และพิชญ์ณัฐ เนื่องจำนงค์ (MSc Marketing Management, University of Surrey, UK) ปัจจุบันดำรงตำแหน่งอาจารย์ประจำภาควิชาการโฆษณา คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยอีสต์ซัมมีย์

บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการนำเสนอความสำคัญและหลักคิดเกี่ยวกับ “ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ” รวมทั้งรวบรวมและเสนอแนวทางการปฏิบัติด้านการสื่อสารเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจจากหลากหลายมิติ อาทิ การสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรอิงตามเจตนาในการสื่อสาร รูปแบบการสื่อสาร ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรอิงตามลักษณะของกิจกรรม/ช่องทางการสื่อสาร ตลอดจนวิเคราะห์ประเด็นท้าทายเรื่องการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมที่ถูกอภิปรายมาอย่างยาวนาน ทั้งในวงการวิชาการและวิชาชีพในบริบททางวัฒนธรรมที่หลากหลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทสังคมไทย นอกจากนี้ยังได้สรุปแนวทางสำคัญของการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อสร้างมูลค่าร่วมในสังคมและประเด็นการศึกษาวิจัยด้านการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจในอนาคต

คำสำคัญ : ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ, การสื่อสาร, ประเทศไทย

บทนำ

แนวคิดเรื่อง “ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ” (Corporate Social Responsibility) หรือที่รู้จักกันในวงการธุรกิจว่า ซีเอสอาร์ (CSR) คือหนึ่งในภารกิจที่สำคัญของภาคธุรกิจทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทย ที่พึงปฏิบัติอย่างจริงจัง ท่ามกลางความคาดหวังของสาธารณชนที่จะเห็น “พลเมืองธุรกิจที่ดี” (Good Corporate Citizen) ทำหน้าที่ขับเคลื่อนสังคมคุณภาพอย่างยั่งยืน

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอหลักการสำคัญที่เกี่ยวกับแนวคิดเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจและแนวทางการสื่อสารเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ ตลอดจนการอภิปรายเกี่ยวกับปมประเด็นปัญหาต่างๆ ที่ท้าทายทั้งการปฏิบัติด้านการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจและการศึกษาวิจัยด้านการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจในอนาคต

“ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ” (Corporate Social Responsibility) คืออะไร

แนวคิดเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ ซึ่งในบทความนี้จะใช้คำว่า “ซีเอสอาร์” ตามชื่อที่ผู้คนในวงการธุรกิจคุ้นเคยกัน เป็นแนวคิดซึ่งพัฒนาขึ้นจากฐานคิดเกี่ยวกับ “ความเป็นพลเมือง” (citizenship) ในระดับกลุ่มหรือในระดับองค์กร ซึ่งระบุว่าองค์กรแต่ละภาคส่วนในสังคมต่างมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อที่พึงปฏิบัติ ในขณะเดียวกันก็มีการเกี่ยวเนื่องกับองค์กรภาคส่วนอื่นๆ ด้วย

หน่วยงานภาคธุรกิจได้รับการยอมรับว่าเป็นหนึ่งในกลุ่มพลเมืองหลักในทุกสังคม ได้ก้าวมามีบทบาทในฐานะพลเมืองภาคธุรกิจ (corporate citizenship) ซึ่งพึงทำหน้าที่ในการช่วยเหลือ การเกื้อกูล การนำพาความเจริญมาสู่สังคม และการกระทำในลักษณะที่บ่งบอกถึง “ความรับผิดชอบต่อสังคม” แต่คำถามที่มักจะเกิดขึ้นก็คือ “อะไรคือความรับผิดชอบต่อสังคม” ที่องค์กรภาคธุรกิจพึงมีต่อสังคมและความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจเปลี่ยนแปลงตามยุคสมัยหรือไม่

หากย้อนกลับไปดูในยุคนวัตกรรมที่ 1970 กล่าวได้ว่าแนวคิดของ Milton Friedman แห่งสำนักทุนนิยมเป็นแนวคิดหลักที่บ่งชี้เรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ Friedman (1963) ได้ให้นิยามเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจไว้ในหนังสือ “Capitalism and Freedom” ว่า “หน้าที่ของธุรกิจในการสังคม คือ การสร้างผลกำไร (profits) ให้กับองค์กร และผู้ถือหุ้น” โดยเขามองว่ากลไกการทำงานขององค์กรภาคธุรกิจดังกล่าวดำเนินการภายใต้ระบบเปิดและระบบการแข่งขันกันอย่างเสรี ในขณะเดียวกันเขาก็บ่งชี้ว่าธุรกิจมีความรับผิดชอบต่อสังคมที่ดีจะต้องไม่กระทำการใดๆ ในเชิงการหลอกลวง (deception) หรือการฉ้อฉล (fraud) ประชาชน

แนวคิดเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมของ Friedman ดังกล่าว ได้สะท้อนให้เห็นหลักคิดเชิงอุดมการณ์ด้านทุนนิยมที่เบ่งบานในโลกตะวันตก รวมทั้งเป็นหลักการสำคัญสำหรับการต่อสู้เชิงอุดมการณ์ แนวคิดหัวตรงข้าม คือ สังคมนิยม (socialism) และลัทธิคอมมิวนิสต์

(communism) อันทำให้บทบาท หน้าที่ และภาพประจักษ์ ได้แก่ การกอบโกยผลกำไร การขยายตลาด การเพิ่มการลงทุน การจ้างงาน และการตอบแทนกับผู้ถือหุ้น (stockholders) และพนักงาน (employees) รวมทั้งการแสดงความรับผิดชอบ ต่อสังคมในฐานะกลไกสำคัญที่ทำให้เกิดความมั่งคั่ง และ มั่นคงในสังคมท่ามกลางการต่อสู้เชิงอุดมการณ์อย่างดุเดือด จึงไม่น่าแปลกใจที่จะเห็นนักเศรษฐศาสตร์ชื่อดังอย่าง Friedman ประกาศชัดเจนว่า หากธุรกิจก้าวเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับกิจกรรมเพื่อสังคม สิ่งที่จะเป็นผลสืบเนื่อง คือการก้าวไปสู่ความเป็นสังคมเผด็จการเบ็ดเสร็จ (Totalitarianism) นั่นเอง

อย่างไรก็ตาม ผลพวงจากการเติบโตในกลุ่มประเทศตะวันตกมิได้มีแต่เฉพาะในมิติความมั่งคั่งและความเจริญเท่านั้น ในอีกมิติหนึ่งกลุ่มประเทศตะวันตกต้องเผชิญกับ ปัญหาต่างๆ ที่เชื่อมโยงกับการเติบโตของภาคธุรกิจ อาทิ การใช้แรงงานอย่างไม่เป็นธรรม การเร่งตัดวงจรผลประโยชน์ต่างๆ จากพื้นที่ ซึ่งหน่วยงานธุรกิจลงทุน ตลอดจนการเพิ่มพูนของปัญหาสิ่งแวดล้อม และการขยายของเมืองที่รวดเร็วเกินกว่าที่รัฐบาลท้องถิ่นจะพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานรองรับได้ทัน เป็นต้น

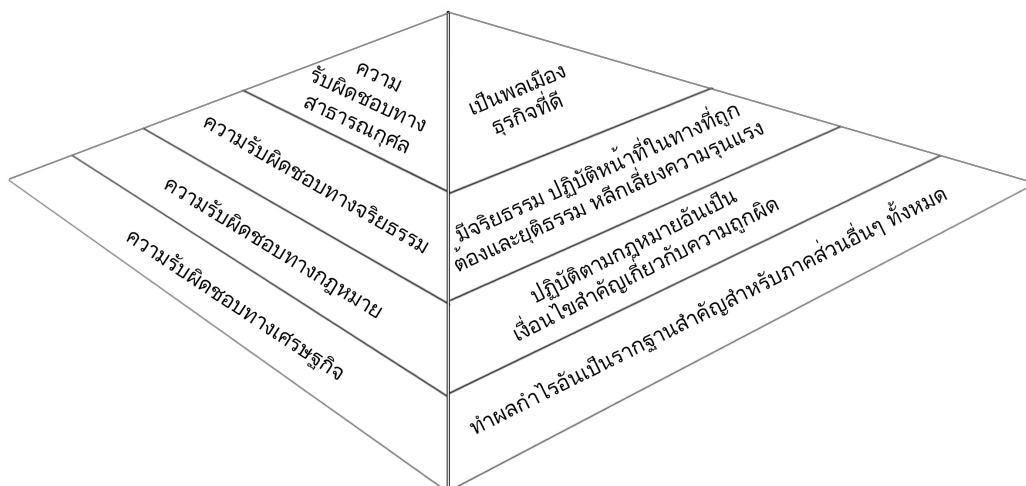
ผลกระทบด้านลบจากนโยบาย “ทุนนิยม” ทำให้นักคิดด้านสังคมรุ่นใหม่ที่เคยโตในยุคหลังทุนนิยม อาทิ Naomi Kline นักกิจกรรมเพื่อสังคมผู้มองเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมแตกต่างออกไปจาก Friedman และ

นักคิดสำนักทุนนิยม กล่าวคือ Kline ได้นำเสนอแนวคิดเรื่อง The Shock Doctrine เพื่อชี้ให้เห็นถึงสภาพสถานการณ์ และปัญหาต่างๆ ในสังคมอันเกิดจากระบบของทุนนิยมโดยเฉพาะปัญหาความยากจน (impoverishment) อันเป็นปรากฏการณ์ที่น่าตกใจ และมีลักษณะเป็นเสมือน “เส้นขนาน” ที่เติบโตควบคู่ไปกับสภาพความเจริญและความมั่งคั่งของภาคธุรกิจ (Kline, 2007)

ผลพวงจากปรากฏการณ์ “ช็อก” ผสมกับสภาพ ปัญหาต่างๆ ที่น่าสะพรึงกลัวในสถานการณ์จริงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง นำไปสู่การเคลื่อนไหวเรียกร้องให้ภาคธุรกิจ ขยายขอบเขตของความรับผิดชอบต่อสังคมออกจาก เรื่องการสร้างผลกำไร และตอบแทนสังคมในรูปแบบของภาษี หรือการจ้างงาน ไปสู่เรื่องอื่นๆ อาทิ ปัญหาด้านช่องว่าง และความเหลื่อมล้ำทางสังคมซึ่งเชื่อว่าสามารถบานปลายไปสู่ความแตกแยกและล่มสลายของสังคมในที่สุด ตลอดจนการดูแลและรักษาสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

นอกจากนี้องค์กรภาคธุรกิจยังถูกเรียกร้องให้แสดง จุดยืนที่ชัดเจนต่อความรับผิดชอบต่อสังคมในฐานะ “พลเมืองธุรกิจที่ดี” (good corporate citizen) อีกด้วย โดยหนึ่งแนวคิดที่โดดเด่นด้านความรับผิดชอบต่อสังคมซึ่งก้าวเข้ามาแทนที่แนวคิดของ Friedman ได้แก่ แนวคิดเรื่องซีเอสอาร์ในมุมมองของ Carroll (1979, 1991, 1999) ดังแผนภาพรูปทรง “ปิรามิด” (แผนภาพที่ 1)

แผนภาพที่ 1: แนวคิดเรื่อง CSR ในมุมมอง Carroll



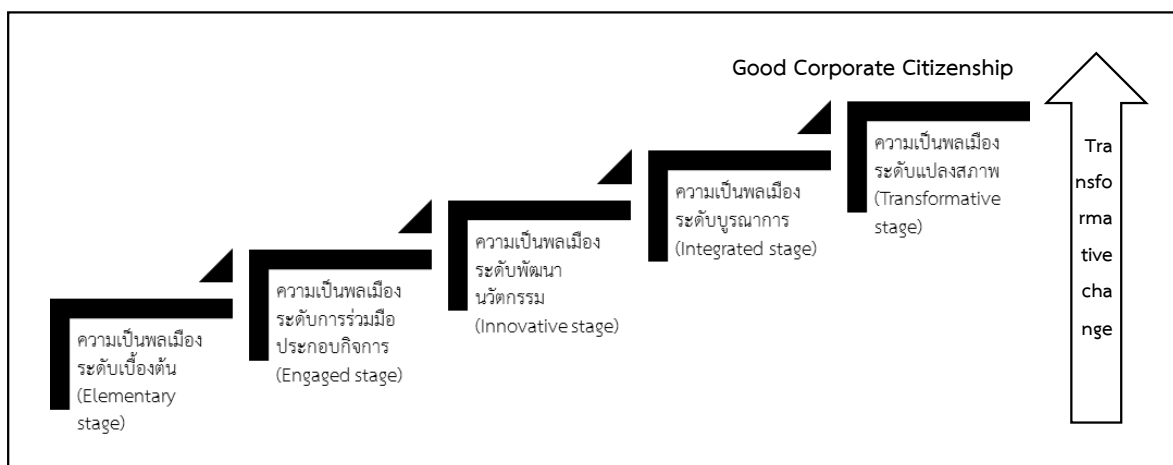
Carroll (1991) อธิบายว่า “ธุรกิจซึ่งรับผิดชอบต่อสังคม ควรจะทำกำไร ปฏิบัติตามกฎหมาย มีจริยธรรม และเป็นพลเมืองธุรกิจที่ดี” (“The CSR firm should strive to make a profit, obey the law, be ethical, and be a good corporate citizen”; Carroll, 1991, น.43)

รากฐานที่สำคัญของธุรกิจที่ดีในทัศนะของ Carroll คือ หน้าที่และความรับผิดชอบต่อองค์กรธุรกิจในการสร้างผลกำไร และการปฏิบัติตามกฎหมาย แต่สิ่งที่เหนือไปกว่านั้นก็คือ การที่ธุรกิจยังจำเป็นต้องดำรงสถานภาพอยู่บนพื้นฐานของจริยธรรม อันเป็นการต่อยอดเพื่อก้าวขึ้นสู่ความเป็นพลเมืองธุรกิจที่ดีในที่สุด

ต่อมา Mirvis และ Googins (2006) ได้ขยายภาพความเป็นพลเมืองของธุรกิจ (Corporate citizenship)

ให้ชัดเจนขึ้น เป็นพลเมืองของธุรกิจ (Corporate citizenship) กล่าวคือการก้าวสู่ความเป็นพลเมืองที่สมบูรณ์ของภาคธุรกิจมิได้เกิดขึ้นได้อย่างฉับพลัน (radical change) แต่มักเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปในเชิงการแปลงสภาพ (transformative change) โดยแต่ละองค์กรมักจะมีการเติบโตสู่ความเป็นพลเมืองที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างสมบูรณ์ จำเป็นต้องเปลี่ยนผ่านใน 5 ระดับ จากความเป็นพลเมืองระดับเบื้องต้น (elementary stage) ไปสู่ระดับการร่วมมือกันประกอบกิจการ (engaged stage) การพัฒนานวัตกรรม (innovative stage) การบูรณาการ (integrated stage) และการแปลงสภาพ (transforming stage) สู่ความเป็นพลเมืองธุรกิจที่สมบูรณ์ในที่สุด (ดังแผนภาพที่ 2)

แผนภาพที่ 2: “ความเป็นพลเมืองของธุรกิจ” (Corporate citizenship)



ความสำคัญของความรับผิดชอบต่อสังคมของภาคธุรกิจ

หากมองลึกลงไปในมิติเชิงสัมพันธภาพเราอาจกล่าวได้ว่า หลักการของ Carroll (1991) และ Mirvis & Googins (2006) มีความสำคัญ เพราะชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นด้าน “การพึ่งพิงซึ่งกันและกัน” (interdependency) ระหว่างหน่วยงานภาคธุรกิจกับภาคส่วนอื่นๆ ในสังคมที่ต้องพัฒนาเติบโตและร่วมสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับสังคม

Philip Kotler และ Nancy Lee (2005) ได้ระบุให้เห็นถึงความสำคัญเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมของภาคธุรกิจ อันเนื่องมาจากการที่ซีเอสอาร์เกี่ยวข้องกับการกระทำ

อย่างมีดุลยพินิจ (discretionary act) ขององค์กรต่อสังคม ซึ่งการกระทำดังกล่าว Kotler และ Lee (2005) เรียกว่าเป็น “การส่งมอบคืน” (give back) ให้กับชุมชนและสังคม ซึ่งเคยมีส่วนเกี่ยวข้องกับการสนับสนุนงานขององค์กรธุรกิจ

ยิ่งไปกว่านั้น Lee (2008) เชื่อมั่นว่า องค์กรไม่สามารถดำรงอยู่ในสังคมได้ หากสังคมไม่ให้การสนับสนุนหรือยอมรับรูปแบบการดำเนินงาน ดังนั้นภาคธุรกิจจึงมีหน้าที่ต้องรับผิดชอบต่อดูแลความเป็นไปของสังคมควบคู่ไปกับการดูแลผลประโยชน์ของตนเอง ซึ่งการกระทำ

ดังกล่าวสามารถวัดผลได้จากประโยชน์ระยะยาวขององค์กรเอง

องค์กรธุรกิจแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างไร

ในมุมมองของ Kotler และ Lee (2005) การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจมีลักษณะหลากหลาย นับตั้งแต่กิจกรรมสาธารณกุศล (philanthropy) การร่วมมือกับกลุ่มต่างๆ ที่ตื่นตัวในการชี้แนะสังคม (partnerships with advocacy) การทำการตลาดที่เกี่ยวข้องกับประเด็นทางสังคม (cause marketing) การตลาดเพื่อสังคมของธุรกิจ (corporate social marketing) การเป็นอาสาสมัครในชุมชน (community volunteering) ไปจนถึงการตั้งการลงทุนลงแรงในการพัฒนาธุรกิจเพื่อสังคม (socially responsible business practices) เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม Falck และ Heblich (2007) ตอกย้ำว่ากิจกรรมซีเอสอาร์ต่างๆ นั้น ต้องไม่ใช่กิจกรรมธรรมดาที่ปฏิบัติกันเป็นธรรมเนียมทั้งทางตรงและทางอ้อมในสังคม แต่ธุรกิจจำเป็นต้องมีความมุ่งมั่นอย่างสมัครใจ (voluntary commitment) ในด้านการปฏิบัติหน้าที่ในขอบเขตและทิศทางที่เกินกว่า (exceed) ความรับผิดชอบต่อปกติที่องค์กรธุรกิจกระทำกันอยู่โดยทั่วไป” (Falck & Heblich, 2007, น. 247)

ถึงกระนั้นก็ดี สิ่งที่สำคัญอีกประการของกิจกรรมซีเอสอาร์ คือความเชื่อมโยงกับสิ่งที่สังคมคาดหวัง โดย Porter และ Kramer (2006) กล่าวว่าซีเอสอาร์ขององค์กรธุรกิจสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ

ประเภทแรก ได้แก่ ซีเอสอาร์เชิงตอบสนอง (Responsive CSR) เป็นกิจกรรมที่จำเป็นต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้มีผลประโยชน์ร่วมกลุ่มต่างๆ และเป็นไปในทิศทางที่พยายามลดผลกระทบที่เกี่ยวข้องกับการประกอบกิจการขององค์กร

ประเภทที่สอง ได้แก่ ซีเอสอาร์เชิงกลยุทธ์ (Strategic CSR) โดยธุรกิจจำเป็นต้องพิจารณาเกี่ยวกับผลกระทบที่เกิดจากห่วงโซ่คุณค่าขององค์กร (Value chain) อาทิ มลพิษทางอากาศจากการขนส่งสินค้าขององค์กร หรือผลกระทบจากการโฆษณาขององค์กรที่อาจเกิด

กับผู้บริโภคที่เป็นเด็ก และรुकหน้าดำเนินกิจกรรมซีเอสอาร์ไปในทิศทางที่ช่วยป้องกันหรือแก้ไขปัญหาดังกล่าวในทิศทางที่เกินกว่าความคาดหวังของกลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ

โดยสรุป งานซีเอสอาร์ในวงการธุรกิจได้กลายเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงแทบไม่ได้และยังก้าวสู่การเป็นหัวข้อสาระสำคัญซึ่งปรากฏอยู่ในแผนกลยุทธ์ของธุรกิจของหลายองค์กรในฐานะสิ่งที่จำเป็นต้องกระทำ โดยเฉพาะในสถานการณ์ปัจจุบันที่สังคมมีสภาพอ่อนไหว และซับซ้อนในมิติต่างๆ อาทิ มิติทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม รวมทั้งระดับความคาดหวังจากสาธารณชนเกี่ยวกับบทบาทของหน่วยงานธุรกิจต่อประเด็นต่างๆ ทางสังคมก็เพิ่มพูนทวีคูณขึ้น (Cone Communication, 2013)

บทบาทและกลไกของการสื่อสารในการสนับสนุนความรับผิดชอบต่อสังคม

นักวิชาการและนักวิชาชีพ ยอมรับว่า “การสื่อสาร” เป็นส่วนสำคัญของความสำเร็จในงานซีเอสอาร์ (อาทิ Birth, Lurati, & Zamparini, 2008; Mannheim & Pratt, 1986) ผลจากการวิจัยเชิงประจักษ์เกี่ยวกับการสื่อสารและงานซีเอสอาร์จากมุมต่างๆ ของโลก ได้สะท้อนความสำเร็จของการสื่อสารเรื่องราวเกี่ยวกับภารกิจซีเอสอาร์ในหลากหลายมิติ เช่น การก่อให้เกิดสัมพันธภาพที่เข้มแข็งขึ้นกับสาธารณชน (Hall, 2006) ความไว้วางใจจากสาธารณชน (Dawkins & Lewis, 2003) การยอมรับด้านความชอบธรรมขององค์กร (Du & Vieira, 2012) ชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กร (Dawkins & Lewis, 2003 ; Porter & Kramer, 2006) การตัดสินใจซื้อสินค้าของผู้บริโภค (Dawkins, 2004) และการสร้างฐานลูกค้าให้กว้างขึ้น (Aguinis & Glavas, 2012)

Mirvis และ Googins (2006) พบว่า กลไกด้านการสื่อสารซีเอสอาร์ขององค์กรธุรกิจมักมีความสัมพันธ์กับระดับการเติบโตของธุรกิจ โดยพวกเขาอธิบายว่าบรรดาธุรกิจน้องใหม่ซึ่งอยู่ในระดับเริ่มต้น (Elementary stage) มักยังไม่ได้สนใจงานซีเอสอาร์ และมุ่งเน้นการสื่อสาร

ทางเดียวกับกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียในประเด็นทางธุรกิจ ในขณะที่ธุรกิจซึ่งก้าวสู่ขั้นการแสวงหาความร่วมมือกับพันธมิตรในการประกอบกิจการ (Engaged stage) มักเริ่มสนใจงานซีเอสอาร์ โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างการยอมรับจากชุมชน โดยกิจกรรมซีเอสอาร์ของธุรกิจกลุ่มนี้มักเกี่ยวข้องกับงานด้านสาธารณกุศล และเน้นการสื่อสารเพื่อสร้างภาพลักษณ์องค์กรหรือการตอบสนองข้อเรียกร้องจากกลุ่มต่างๆ

อย่างไรก็ตาม หากธุรกิจได้ก้าวสู่ขั้นริเริ่มนวัตกรรม (Innovative stage) ลักษณะงานซีเอสอาร์จะก้าวสู่การพัฒนาเนื้องานโดยคำนึงถึงความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง โดยองค์กรจะให้ความสำคัญกับการรับฟังข้อเสนอของกลุ่มต่างๆ และมุ่งเน้นการสื่อสารไปในทิศทางที่สะท้อนความโปร่งใสขององค์กรมากขึ้น ในขณะที่ธุรกิจซึ่งก้าวหน้าสู่ขั้นการบูรณาการ (Integrated stage) จะมีการบริหารงานซีเอสอาร์แบบเป็นระบบ โดยธุรกิจจะให้ความสำคัญกับการสื่อสารสองทางเพื่อค้นหาคุณค่าร่วม และการสร้างความโปร่งใสโดยให้บุคคลที่สามหรือ

องค์กรภายนอกทำหน้าที่เป็นสื่อกลางในการรับรองผลงานที่ชอบธรรม ส่วนธุรกิจที่สามารถก้าวไกลไปสู่ระดับการเปลี่ยนผ่านองค์กร (Transforming stage) อันเป็นระดับสูงสุดของความเป็นพลเมืองธุรกิจ (corporate citizen) จะให้ความสำคัญกับการเปิดเผยข้อมูล ความโปร่งใส และการสกัดกั้นผลประโยชน์แอบแฝงต่างๆควบคู่ไปกับการสื่อสารแบบเปิดกว้าง ยอมรับการตรวจสอบจากทุกฝ่ายในสังคมอย่างต่อเนื่อง และจริงจัง

หากพิจารณาจากเจตนาในการสื่อสารซีเอสอาร์ Crane และ Grozer (2014) ได้พัฒนาแบบจำลองด้านการสื่อสารซีเอสอาร์ขึ้นโดยต่อยอดจากผลงานของ Golob, Podnar, Elving, Nielsen, Thomsen และ Schultz (2013) กับ Morsing & Schultz (2006) โดยพวกเขาระบุว่า หากมองเจตนาการสื่อสารซีเอสอาร์ ด้วยกรอบคิดเชิงหน้าที่และการสร้างความหมายร่วม เราสามารถจัดกลุ่มการสื่อสารซีเอสอาร์ออกเป็น 4 กลุ่ม (ตารางที่ 1) กล่าวคือ

ตารางที่ 1: การสื่อสารซีเอสอาร์ อิงตามเจตนาในการสื่อสาร

	แนวทางเชิงหน้าที่ (Functional approach)	แนวทางเชิงการสร้างความหมายร่วม (Constructive approach)
รุกคืบ (proactive)	Inform: ให้ข้อมูล การให้ข้อมูล โน้มนำและฉลองโครงการซีเอสอาร์	Involve: การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง การสื่อสารเพื่อเปิดโอกาสให้สาธารณชนที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาโครงการซีเอสอาร์
ปฏิสัมพันธ์ (Interactive)	Respond : การตอบสนอง การเก็บข้อมูลในด้านเสียงสะท้อน/ข้อเรียกร้อง/ข้อเสนอแนะมาผนวกในโครงการซีเอสอาร์	Create: การสร้างสรรค์ การสื่อสารเป็นหัวใจในการขับเคลื่อนงานซีเอสอาร์บนพื้นฐานการสนับสนุนการริเริ่ม และการสนับสนุนงาน ซึ่งริเริ่มและพัฒนาจากความร่วมมือของสาธารณชน

กลุ่มที่หนึ่ง: การสื่อสารซีเอสอาร์ หมายถึง การให้ข้อมูลข่าวสาร (inform) กล่าวคือหน่วยงานด้านการสื่อสารเป็นองค์กรประกอบหนึ่งขององค์กร และมีหน้าที่เผยแพร่ผลงานด้านซีเอสอาร์ขององค์กรตน หรือการใช้ซีเอสอาร์เพื่อวัตถุประสงค์ในการโน้มน้าวใจ การสร้างความเชื่อถือ

ให้กับองค์กร ตลอดจนการสื่อสารเพื่อฉลองความสำเร็จในการดำเนินงานซีเอสอาร์ตามเป้าหมายที่วางไว้

กลุ่มที่สอง: การสื่อสารซีเอสอาร์ หมายถึง การตอบสนอง (respond) กล่าวคือ ลักษณะเนื้องานสื่อสารซีเอสอาร์มีความใกล้เคียงกับงานของกลุ่มที่หนึ่ง เพียงแต่หน่วยงาน

ด้านการสื่อสารเพิ่มการให้ความสำคัญกับการรับฟังความคิดเห็น เสียงสะท้อน หรือมุมมองของกลุ่มเป้าหมายต่อการดำเนินงานซีเอสอาร์ของตน และนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการปรับปรุงงานในครั้งต่อไป เพื่อให้งานมีคุณภาพมากขึ้น

กลุ่มที่สาม: การสื่อสารซีเอสอาร์ หมายถึง การเกี่ยวข้อง (involve) โดยหน่วยงานให้ความสำคัญกับการเชิญหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมเป็นพันธมิตรในการดำเนินโครงการ และร่วมกันสื่อสารผลงานดังกล่าวให้สังคมประจักษ์

กลุ่มที่สี่: การสื่อสารซีเอสอาร์ หมายถึง การสร้างสรรค์ (create) หรือการร่วมกันสร้างสรรค์ (co-create) โดยหน่วยงานด้านซีเอสอาร์ให้ความสำคัญกับความคิดริเริ่มของภาคส่วนต่างๆ อย่างเท่าเทียม โดยเป็นส่วนหนึ่งที่สนับสนุนการจัดเวทีหารือ และพัฒนาความร่วมมือขององค์กรต่างๆ ในการริเริ่ม สร้างสรรค์ และดำเนินงานซีเอสอาร์อย่างสมดุลในฐานะที่ทุกฝ่ายล้วนแต่เป็นพลเมืองซึ่งมีบทบาทสำคัญในสังคม

รูปแบบการสื่อสารซีเอสอาร์

Bortree (2014) ได้ทำการสำรวจพฤติกรรมของธุรกิจ และพบว่า ธุรกิจทั้งระดับโลกและระดับท้องถิ่นในประเทศต่างๆ ล้วนให้ความสำคัญกับปฏิบัติการสื่อสารเกี่ยวกับการริเริ่มต่างๆ (initiatives) ในด้านซีเอสอาร์ โดยเฉพาะ

การมุ่งเน้นบอกกล่าวให้กลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย (stakeholders) ได้ทราบว่า พวกเขาได้อุทิศตนกับสภาพแวดล้อมอย่างไร ซึ่งหากวิเคราะห์ปฏิบัติการสื่อสารด้านซีเอสอาร์ เรามักพบความหลากหลายของกลุ่มเป้าหมาย อาทิ กลุ่มลูกค้า ผู้บริโภค พนักงาน ผู้คนในชุมชน และกลุ่มผู้ถือหุ้น เป็นต้น ส่วนเนื้องานมักมุ่งเน้นไปในทางเดียวกันอย่างเป็นเอกภาพซึ่งได้แก่การสร้างการรับรู้ ความประทับใจ ความไว้วางใจ การยอมรับ ตลอดจนการกระทำในเชิงสนับสนุนต่างๆ อาทิ การเลือกใช้ผลิตภัณฑ์ การยินยอมให้ธุรกิจเป็นส่วนหนึ่งในพื้นที่ การทำงานด้วยความทุ่มเท การร่วมเจ้าของร่วมในธุรกิจ ตลอดจนการสนับสนุนนโยบายต่างๆ ของธุรกิจ เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม หากพิจารณารูปแบบของการสื่อสารซีเอสอาร์จากเนื้องานอันเป็นที่ประจักษ์ เราสามารถนำแนวคิดของ Göbbels และ Jonker (2003) เรื่องการสื่อสารแบบชัดแจ้ง (explicit communication) หรือ การสื่อสารโดยนัย (implicit communication) มาผนวกกับแนวทางการออกแบบสาร (message design) ซึ่งยึดหลักความเรียบง่าย (minimalism) และความครบเครื่อง (maximalism) อันนำไปสู่ข้อเสนอของผู้เขียนเกี่ยวกับรูปแบบในการปฏิบัติการสื่อสารซีเอสอาร์ จำนวน 4 รูปแบบ (แผนภาพที่ 3)

แผนภาพที่ 3: รูปแบบการสื่อสารซีเอสอาร์ โดยอิงลักษณะของกิจกรรม/ช่องทางการสื่อสาร

	แนวทางเชิงหน้าที่ (Functionalist approach)	แนวทางเชิงการสร้างความหมายร่วม (Constructive approach)
รุกคืบ (proactive)	Inform: ให้ข้อมูล การให้ข้อมูล โน้มนำและฉลองโครงการซีเอสอาร์	Involve: การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง การสื่อสารเพื่อเปิดโอกาสให้สาธารณชนที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาโครงการซีเอสอาร์
ปฏิสัมพันธ์ (Interactive)	Respond : การตอบสนอง การเก็บข้อมูลในด้านเสียงสะท้อน/ข้อเรียกร้อง/ข้อเสนอแนะมาผนวกในโครงการซีเอสอาร์	Create: การสร้างสรรค์ การสื่อสารเป็นหัวใจในการขับเคลื่อนงานซีเอสอาร์บนพื้นฐานการสนับสนุน การริเริ่ม และการสนับสนุนงานซึ่งริเริ่มและพัฒนาจากความร่วมมือของสาธารณชน

รูปแบบที่ 1: ชัดแจ้งและเรียบง่าย โดยองค์กรธุรกิจ มักดำเนินการสื่อสารกิจกรรมซีเอสอาร์เอง ผ่านการนำเสนอ ภาพและสาระของกิจกรรม ตลอดจนผลสำเร็จของงาน ซีเอสอาร์ผ่านสื่อต่างๆ ขององค์กร อาทิ รายงานประจำปี รายงานผลการปฏิบัติงานด้านสังคม จดหมายข่าว และเอกสารต่างๆ ซึ่งมักเผยแพร่ในรูปแบบสื่อสิ่งพิมพ์ หรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์ อาทิ เว็บไซต์ เป็นต้น ซึ่งกลุ่ม ผู้สนับสนุนแนวทางการสื่อสารแบบชัดแจ้ง-เรียบง่าย อาทิ Birth, Illia, Lurati และ Zamparini (2008), Morsing และ Schultz (2006) มองเห็นไปในทางเดียวกันว่า ช่องทางการสื่อสารดังกล่าวเป็นช่องทางที่เหมาะสม เพราะสามารถสร้างความน่าเชื่อถือได้ดี ส่วน Morsing, Schultz และ Nielsen (2008) เชื่อว่าแนวทางนี้เป็น ประโยชน์มาก หากเป็นการสื่อสารกับกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย ตรง ซึ่งเข้าใจประเด็นเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมเป็น ทนอยู่แล้ว อาทิ เจ้าหน้าที่รัฐ สื่อมวลชน องค์กรไม่แสวงหา ผลกำไร พนักงาน เป็นต้น

รูปแบบที่ 2: ชัดแจ้งและครบเครื่อง องค์กรมักดำเนินงาน โดยใช้การโฆษณา การจัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์ผลงาน หรือการจัดกิจกรรมสื่อสารณรงค์ และเผยแพร่ผ่าน สื่อต่างๆ เพื่อตอบรับการรับรู้ผลงานซีเอสอาร์ของกลุ่ม เป้าหมายกลุ่มผู้สนับสนุนแนวทางชัดแจ้งและครบเครื่อง อาทิ Jahdi และ Acikdilli (2009), Pomeroy และ Johnson (2009) มองว่าการโฆษณาผ่านสื่อต่างๆ เป็นช่องทางที่ดี ของการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคม เพราะถือเป็น เครื่องมือในการช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีด้านการรับผิดชอบต่อสังคมได้ และยังสามารถใช้สร้างการรับรู้และเชิญชวน ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมกับกิจกรรมเพื่อสังคมต่างๆ ได้ดี (Du, Bhattacharya & Sen, 2010)

รูปแบบที่ 3: เป็นนัยและครบเครื่อง องค์กรมักสื่อสาร ผ่านบุคคลที่สาม ซึ่งรับรองหรือรับประกันผลงาน และ คุณภาพของผลงานด้านซีเอสอาร์ขององค์กร ตลอดจน การสื่อสารผ่านสื่อกลางต่างๆ อาทิ กิจกรรมฉลองการได้ รับรางวัล หรือใบประกาศนียบัตรรับรองเกณฑ์มาตรฐาน ซึ่งจัดทำโดยองค์กรต่างๆ รวมถึงการประสานงานกับ สื่อมวลชนผ่านการจัดแถลงข่าว หรือการสัมภาษณ์

บุคคลที่สาม ซึ่งมีประสบการณ์ตรงกับงานซีเอสอาร์ ขององค์กร กลุ่มผู้สนับสนุนแนวทางนี้ อาทิ Morsing, Schultz และ Nielsen (2008) มองว่าการสื่อสารโดยนัย ที่ถูกรับรองจากบุคคลที่สามเป็นสิ่งที่เหมาะสำหรับการ สื่อสารกับสาธารณชนและกลุ่มลูกค้า โดยเฉพาะ กลุ่มผู้บริโภคซึ่งมีแนวโน้มจะเชื่อถือข้อความที่มาจาก “แหล่งสาร” ที่ไม่ได้มีส่วนได้เสียกับองค์กรมากกว่าสาร ที่เผยแพร่โดยตรงจากองค์กรธุรกิจ

รูปแบบที่ 4: เป็นนัยและเรียบง่าย โดยองค์กรมักให้ ความสำคัญกับการทำกิจกรรมซีเอสอาร์ ในลักษณะให้ เกิดผลงานเป็นที่ประจักษ์ในหมู่ผู้เกี่ยวข้อง อาทิ พนักงาน ผู้นำ และสมาชิกชุมชน หรือองค์กรพัฒนาเอกชน ในขณะที่ ช่องทางการสื่อสารมักเป็นการบอกเล่าความประทับใจ จากบุคคลที่เกี่ยวข้องเหล่านี้ หรือผู้พบเห็นและแพร่กระจาย ข่าวสารต่อเองอย่างเป็นธรรมชาติในรูปแบบต่างๆ อาทิ การบอกเล่าต่อกันแบบปากต่อปาก การแพร่กระจาย ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น กลุ่มผู้สนับสนุนแนวคิดนี้ อาทิ Dawkins (2004) พบว่าการสื่อสารแบบเป็นนัยและ เรียบง่ายอย่างการบอกต่อเป็นการสื่อสารที่ทรงพลัง มากที่สุด และผลการวิจัยของเขายังยืนยันว่า คำพูดของ พนักงานมีน้ำหนักน่าเชื่อถือมากกว่าสื่อสิ่งพิมพ์ของ องค์กรส่วน Waddock และ Googins (2011) ค้นพบว่า ผู้รายงานหรือผู้ส่งสารเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมของ องค์กรที่น่าเชื่อถือที่สุดคือพนักงานองค์กร

ปฏิบัติการสื่อสารซีเอสอาร์: หลากหลายวิธีบนโลก เดียวกัน

หากพิจารณาผลจากการศึกษาเรื่องสื่อสารซีเอสอาร์ ในเชิงภาพรวม Birth, Illia, Lurati และ Zamparini (2008) พบว่า มีความหลากหลายต่างกันไป โดยกลุ่มประเทศที่ ใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสารเป็นหลัก (Anglo-Saxon countries) นิยมการสื่อสารแบบชัดแจ้งมากกว่ากลุ่ม ประเทศอื่นๆ แต่หากเปรียบเทียบองค์กรในทวีปยุโรป และทวีปอเมริกา Matten และ Moon (2008) พบว่าองค์กร ธุรกิจในประเทศสหรัฐอเมริกาเน้นการสื่อสารแบบ ชัดแจ้งสูง เช่น ร้านกาแฟสตาร์บัค ในสหรัฐอเมริกา

ได้ดำเนินการสื่อสารแบบชัดแจ้งเรื่องการมอบสิทธิพิเศษด้านสุขภาพให้แก่พนักงานเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อกลุ่มผู้ถือประโยชน์ร่วม ในขณะที่กลุ่มธุรกิจยุโรป อาทิ อังกฤษ และเยอรมัน เห็นว่านโยบายเรื่องสิทธิประโยชน์ด้านการประกันสุขภาพเป็นส่วนหนึ่งของกฎหมายซึ่งองค์กรต่างๆ ต้องเคารพอยู่แล้ว และไม่จำเป็นต้องสื่อสารให้ชัดแจ้งมากเกินไป

นอกจากนั้น องค์กรธุรกิจในฝรั่งเศสมองว่า การสื่อสารแบบชัดแจ้งอาจนำไปสู่ความเข้าใจผิดในเจตนารมณ์ของการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม อย่างไรก็ตาม องค์กรธุรกิจบางแห่ง เช่น บริษัทค้าปลีก Monoprix ยังคงเห็นความจำเป็นในการสื่อสารกับกลุ่มผู้ถือประโยชน์ร่วม หากองค์กรมั่นใจว่ากิจกรรมเพื่อสังคมที่ปฏิบัติสามารถวัดผลได้จริงดังที่ได้สื่อสารออกไป (Matten & Moon, 2008) ส่วน Morsing, Schultz และ Nielsen (2008) ศึกษาเรื่องการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมในประเทศเดนมาร์กพบว่า ประชาชนชาวเดนมาร์กคาดหวังให้องค์กรแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม แต่มองว่าองค์กรควรสื่อสารแบบเรียบง่าย (minimal release) ผ่านทางรายงานผลประกอบการประจำปีหรือทางเว็บไซต์ และควรใส่ใจคือเรื่องความรับผิดชอบต่อพนักงานในองค์กรมากกว่าการบริจาคเงินให้องค์กรไม่แสวงผลกำไร นอกจากนี้ Tixier (2003) ยังพบว่า องค์กรธุรกิจในยุโรปเชื่อว่าภาคธุรกิจไม่ควรลงทุนกับการสื่อสารมากกว่าการลงทุนเรื่องกิจกรรมการรับผิดชอบต่อสังคม

ในส่วนของกลุ่มประเทศในลาตินอเมริกา Birth, Illia, Lurati และ Zamparini (2008) พบว่า การสื่อสารเรื่องชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กรโดยอาศัยความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างชัดแจ้งเป็นเรื่องที่เสี่ยงเกินไป เพราะหมิ่นเหม่ต่อการถูกโจมตี และการทำลายชื่อเสียงองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสื่อสารขององค์กรเรื่องการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมสามารถกลายเป็นชนวนที่นำองค์กรไปสู่การเป็นเป้าของการถูกวิพากษ์วิจารณ์จากสื่อมวลชนได้ง่าย

หากหันมามองกลุ่มประเทศในอาหรับ Duthler, Watson, Grigore, Theofilu และ Sthapitanonda (2015)

พบว่ากลุ่มประเทศอาหรับมีความเชื่อแบบดั้งเดิมว่าความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นเรื่องเกี่ยวกับการทำสาธารณกุศลมากกว่าการเป็นส่วนหนึ่งของการประกอบธุรกิจ โดยศาสนาอิสลามได้บัญญัติไว้ว่าชาวมุสลิมพึงสละทรัพย์จำนวนหนึ่งให้แก่บุคคลซึ่งเป็นผู้มีสิทธิได้รับ ดังนั้นองค์กรธุรกิจในกลุ่มประเทศอาหรับจึงไม่มองว่าการสื่อสารเรื่องการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นการแสดงเจตนาที่ดีและทำเพื่อสังคม เพราะการกระทำดังกล่าวอาจถูกตีความว่าเป็นไปเพื่อผลประโยชน์ขององค์กรมากกว่า และส่งผลต่อการเกิดผลเชิงลบอันนำไปสู่การสื่อสารเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมไม่เป็นที่แพร่หลายมากนักในกลุ่มประเทศอาหรับ

สำหรับในประเทศอินเดีย การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรเป็นเรื่องพื้นฐาน ประชาชนผู้มียาได้มากกว่าพึงกระทำเพื่อส่วนรวม โดยองค์กรภาคธุรกิจในอินเดียเน้นการแก้ปัญหาสังคมด้านความยากจน การศึกษา และสาธารณสุข (Amaladoss & Manohar, 2013) ซึ่งสำรวจพบว่า องค์กรราว 77% ได้สนับสนุนให้พนักงานองค์กรเข้าร่วมกิจกรรมชุมชนอาสา อย่างไรก็ตามองค์กรธุรกิจในอินเดียยึดถือหลักธรรมเนียมท้องถิ่นที่เชื่อว่าการทำดีแบบเงียบๆ ส่งผลดีต่อองค์กรมากกว่าการเผยแพร่ข้อมูลอย่างชัดแจ้ง จึงไม่นิยมการสื่อสารผ่านการจัดทำรายงานหรือระบุเป็นนโยบายอย่างเป็นทางการ

การสื่อสารซีเอสอาร์ในสังคมไทย: ไทยร่วมสมัยหรือไทยแบบดั้งเดิม

หากหันกลับมามองในประเทศไทย การสื่อสารเรื่องซีเอสอาร์ตามหลักคิดแบบตะวันตกอาจเป็นประเด็นใหม่ ผลการศึกษาของ Kraisornsuthasinee และ Swierczek (2009) พบว่า องค์กรที่มีการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในประเทศไทยมักเป็นองค์กรขนาดใหญ่ และเป็นองค์กรข้ามชาติที่ได้รับแนวคิดหลักมาจากประเทศแม่แต่นำกิจกรรมมาดำเนินการปรับให้เข้ากับวัฒนธรรมท้องถิ่น

อย่างไรก็ตาม ในอีกด้านหนึ่ง Pimpa, Moore, Gregory และ Tenni (2015) ระบุว่าแนวคิดเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรในประเทศไทยเป็นส่วนหนึ่งของสังคมไทยมานานและมีเอกลักษณ์เฉพาะ อันเนื่องมาจากความเป็นสังคมแบบอุปถัมภ์ ซึ่งเชื่อว่าผู้ใหญ่ย่อมสงเคราะห์ช่วยเหลือผู้น้อย ในขณะที่ผู้น้อยก็ให้ความเคารพและความภักดีต่อผู้ใหญ่เป็นการตอบแทนซึ่งกันและกัน ส่วน Sthapitanonda และ Watson (2015) ได้ระบุว่า หลักคิดทางพุทธศาสนาซึ่งเป็นศาสนาประจำชาติไทย ซึ่งมุ่งเน้นเรื่องการสงเคราะห์ผู้อื่นด้วยการทำบุญและทำทานในรูปแบบต่างๆ เช่น การบริจาค การมีจิตอาสา หรือการแบ่งปัน ผนวกกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เป็นเสมือนกรอบคิดสำคัญในการขับเคลื่อนงานซีเอสอาร์ในประเทศไทย ยิ่งไปกว่านั้นโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริยังทำหน้าที่เป็นเสมือนต้นแบบของการช่วยเหลือประชาชนสำหรับองค์กรธุรกิจ โดยเฉพาะการช่วยเหลือประชาชนผู้ยากไร้ในถิ่นทุรกันดาร ดังนั้นเนื้องานด้านซีเอสอาร์ขององค์กรธุรกิจในประเทศไทยส่วนหนึ่ง จึงสะท้อนภาพความรับผิดชอบต่อสังคมผ่านการทำกิจกรรมสาธารณกุศลซึ่งมีลักษณะใกล้เคียงกับองค์กรธุรกิจในประเทศกำลังพัฒนาอื่นๆ (Amaladoss & Manohar, 2013)

ในมิติด้านการสื่อสาร คนไทยมีหลักคิดเรื่องการ “ปิดทองหลังพระ” หรือการมุ่งเน้นกระทำความดี โดยไม่ต้องบอกว่าใครเป็นผู้กระทำ แนวคิดนี้เป็นเสมือนพื้นฐานการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (Sthapitanonda & Watson, 2015) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องการสื่อสารแบบเป็นนัยและเรียบง่าย อาจทำให้ข้อมูลและการสื่อสารเรื่องซีเอสอาร์มิได้เป็นที่ประจักษ์ในวงกว้าง ผลการวิจัยจึงมักพบว่า องค์กรที่มีการเผยแพร่กิจกรรมซีเอสอาร์ในประเทศไทยมักเป็นองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ และเป็นองค์กรข้ามชาติที่ได้รับแนวคิดหลักมาจากประเทศแม่ และผสมผสานกิจกรรมให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมท้องถิ่น (Kraisornsuthasinee & Swierczek, 2009)

บทความวิจัยของ Virakul, Koonmee และ McLean (2009) ชี้ให้เห็นว่าองค์กรธุรกิจมีความเข้าใจถึงทัศนคติของคนไทยที่ไม่นิยมการโอ้อวดการทำดีของตนเอง ดังนั้นองค์กรเหล่านี้จึงไม่ได้บันทึกหรือเปิดเผยนโยบายหรือกิจกรรมเพื่อสังคมบางส่วนขององค์กรให้สาธารณชนรับรู้ เพราะองค์กรมุ่งมั่นทำกิจกรรมต่างๆ ด้วยความบริสุทธิ์ใจอยู่ดี ไม่ว่าจะมีเอกสารแบบเป็นทางการหรือไม่ก็ตาม

นอกจากนั้น ผลการสำรวจของวชิณี นพคุณ (2551) พบว่าองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ในกลุ่มอุตสาหกรรมพลังงานของไทย ได้ระบุกลยุทธ์การสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมด้านสิ่งแวดล้อมอย่างชัดเจน โดยเน้นไปที่การสร้างความรู้และความเข้าใจกับกลุ่มผู้มีผลประโยชน์หลักสองกลุ่ม คือ พนักงาน และชุมชน ผ่านกิจกรรมการสื่อสารสองทางโดยให้บุคลากรขององค์กรได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและช่วยก่อตั้งโครงการซีเอสอาร์ตั้งแต่เริ่มต้น นอกจากนี้ยังพบว่า องค์กรธุรกิจพลังงานไทยได้พยายามสร้างพื้นที่ในการแลกเปลี่ยนทัศนคติพูดคุยทำความเข้าใจกับผู้นำชุมชนถึงความต้องการของชุมชนในด้านกิจกรรมซีเอสอาร์ ในขณะที่รูปแบบการเผยแพร่ข่าวสารมักเน้นการใช้สื่อบุคคลและการสื่อสารแบบเผชิญหน้ามากที่สุด เพราะเป็นช่องทางที่สื่อสารแบบสองทางได้อย่างรวดเร็วและตรงประเด็น ทั้งยังช่วยสร้างความไว้วางใจได้มากที่สุดอีกด้วย

หากพิจารณาที่การทำซีเอสอาร์ของธุรกิจเหมือนแร่ Pimpa, Moore, Gregory และ Tenni (2015) กล่าวว่า การสื่อสารระหว่างกันเป็นกุญแจสำคัญสู่ความสำเร็จ โดยเป็นการสื่อสารที่มุ่งสร้างสัมพันธภาพที่แนบแน่นและเน้นสร้างประสบการณ์ร่วมในการทำกิจกรรมเพื่อสังคม อันเป็นพื้นฐานการสื่อสารเพื่อสร้างความไว้วางใจจากชุมชนในธุรกิจเหมือนแร่

ส่วนในกลุ่มธุรกิจด้านสินค้าเกษตร วรทัย ราวินิช (2549) พบว่า ลักษณะงานซีเอสอาร์ของเครือเจริญโภคภัณฑ์มีลักษณะเน้นการแก้ปัญหาสังคม โดยองค์กรนำความรู้และความเชี่ยวชาญขององค์กรเข้าไปสนับสนุนการแก้ไขปัญหา ในขณะที่ยังแผน

กระบวนการสื่อสารแบบบูรณาการโดยการผสมผสาน การโฆษณาและการประชาสัมพันธ์ เน้นการประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างภาพลักษณ์ และเน้นการสื่อสารแบบเป็นนัย แต่ครบเครื่องผ่านการได้รับความร่วมมือจากสื่อมวลชน ทำหน้าที่แพร่กระจายข่าวสารแบบไม่เสียค่าใช้จ่าย ด้วยความเชื่อว่าเป็นวิธีที่สามารถสร้างความน่าเชื่อถือ ได้ดีกว่าการสื่อสารแบบชัดเจน ยิ่งไปกว่านั้นผลการวิจัย ยังพบว่า การรับรู้ภาพลักษณ์ขององค์กรด้านการแสดงออก เพื่อสังคมมีผลต่อการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าของ องค์กร

ในด้านธุรกิจก่อสร้าง ชุติศักดิ์ นพถาวร (2558) รายงานว่าการรับรู้ความรับผิดชอบต่อสังคมของ ผู้บริโภคผลิตภัณฑ์ในเครือเอสซีซีมีความสัมพันธ์กับ ชื่อเสียงตราสินค้า บุคลิกภาพตราสินค้า และความภักดี ต่อตราสินค้า

อนึ่ง Kraisornsuthasinee และ Swierczek (2009) ตั้งข้อสังเกตว่า คนไทยยังตีความและเข้าใจว่าซีเอสอาร์ ครอบคลุมเรื่องงานด้านการแบ่งปัน “ผลกำไร” ส่วนหนึ่ง ให้กับสังคม มากกว่าการผสมผสานความรับผิดชอบต่อสังคมเข้าไป ในกระบวนการประกอบธุรกิจจริงๆ ส่งผลให้องค์กรไทย ยังคงเน้นการบริจาคหรือทำกิจกรรมแบบตอบสนอง ข้อเรียกร้องของผู้มีส่วนได้เสียซึ่งกลายเป็นสิ่งที่สังคมไทย ให้การยอมรับ

นอกจากนั้น Suppapanya (2012) ยังพบว่า ปัจจัยหลัก ที่ผลักดันให้องค์กรในประเทศไทยส่วนหนึ่งแสดงความ รับผิดชอบต่อสังคม คือการทำตามหน้าที่และการทำ เพื่อสร้างชื่อเสียงองค์กรเป็นหลัก ถึงแม้ว่าองค์กรเหล่านี้ จะไม่ได้มีเจตนาหวังผลกับองค์กรฝ่ายเดียวไปเสีย ทั้งหมดแต่ในประเด็นดังกล่าว Suppapanya (2012) มองว่ากิจกรรมต่างๆ ที่ทำนั้นยังไม่ใช่ว่าจะช่วยพัฒนา สังคมได้อย่างยั่งยืน แต่เป็นงานที่ส่งผลต่อสังคมระยะ สั้น เป็นการหวังผลในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและ สร้างภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาผู้ถือผลประโยชน์ร่วม โดยเลือกช่องทางการสื่อสารที่เข้าถึงสาธารณชนได้อย่าง กว้างขวาง เช่น สื่อโทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ จดหมายข่าว หรือนิตยสารมากกว่าการเจาะจงไปยังกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ

สื่อสารซีเอสอาร์: ปมกังขาที่ทำทนาย

ถึงแม้ว่าหน่วยงานภาครัฐกิจทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทย ได้ตื่นตัวในการดำเนินงานด้านซีเอสอาร์ และยอมรับถึง ความจำเป็นในการสื่อสารงานซีเอสอาร์ต่างๆ ที่หนึ่งใน สารสำคัญของ การสื่อสารคือการรับผิดชอบต่อสังคม ขององค์กร คือการสื่อสารเพื่อลดข้อกังขาต่างๆ และ แสดงให้สาธารณชนเห็นว่าองค์กรมีความตั้งใจใน การพัฒนาสังคม (Du, Bhattacharya & Sen, 2010; Hartman, Rubin & Dhanda, 2007) แต่ในทางปฏิบัติ นั้น ผลงานวิชาการในระดับนานาชาติส่วนหนึ่งชี้ให้เห็นถึง ความยากลำบากของหน่วยงานภาครัฐกิจที่ต้องเผชิญ ในด้านการสื่อสารกับสมาชิกในสังคม เพื่อให้เกิด การรับรู้ว่าพวกเขาได้กระทำความดี (Manheim & Pratt, 1986)

นักวิชาการส่วนหนึ่งยอมรับว่า ปมประเด็นด้าน การสื่อสารซีเอสอาร์กำลังเป็นประเด็นร้อนทั้งในวงวิชาการ และวิชาชีพ (Golob et al, 2013) ในวงวิชาการ Mirvis และ Googins (2006) ยอมรับว่า การสื่อสารซีเอสอาร์ ขององค์กรธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรที่อยู่ใน ระดับการร่วมมือประกอบกิจการหรืออยู่ในขั้นแสวงหา ความร่วมมือกับพันธมิตร (Engaged stage) มักถูก จับตามองจากภาคส่วนต่างๆ เพราะเป้าหมายของ การสื่อสารซีเอสอาร์คือการสร้างการยอมรับจากชุมชน และการให้ความสำคัญเฉพาะงานด้านสาธารณกุศล และเน้นการสื่อสารเพื่อให้องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดี หรือสื่อสารเพื่อบอกว่าองค์กรได้ทำตามข้อเรียกร้อง จากกลุ่มกดดันต่างๆ เพียงใด

ยิ่งไปกว่านั้น ประเด็นหนึ่งที่นักวิชาการและนักวิชาชีพ ถกเถียงกันและวิจารณ์กันมากในเรื่องการสื่อสารความ รับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรคือเรื่องความโปร่งใส และความน่าไว้วางใจขององค์กรซึ่งรวมไปถึงเจตนาและ ผลประโยชน์ที่ผลักดันให้องค์กรแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (Bartlett & Devin, 2011) ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าองค์กรส่วนมากมักประชาสัมพันธ์กิจกรรม เพื่อสังคมต่อสาธารณชนมากเกินไปจนทำให้ความ น่าเชื่อถือขององค์กรลดลง (Birth, Illia, Lurati, & Zamparini 2008; Waddock & Googins, 2011) นอกจากนั้น

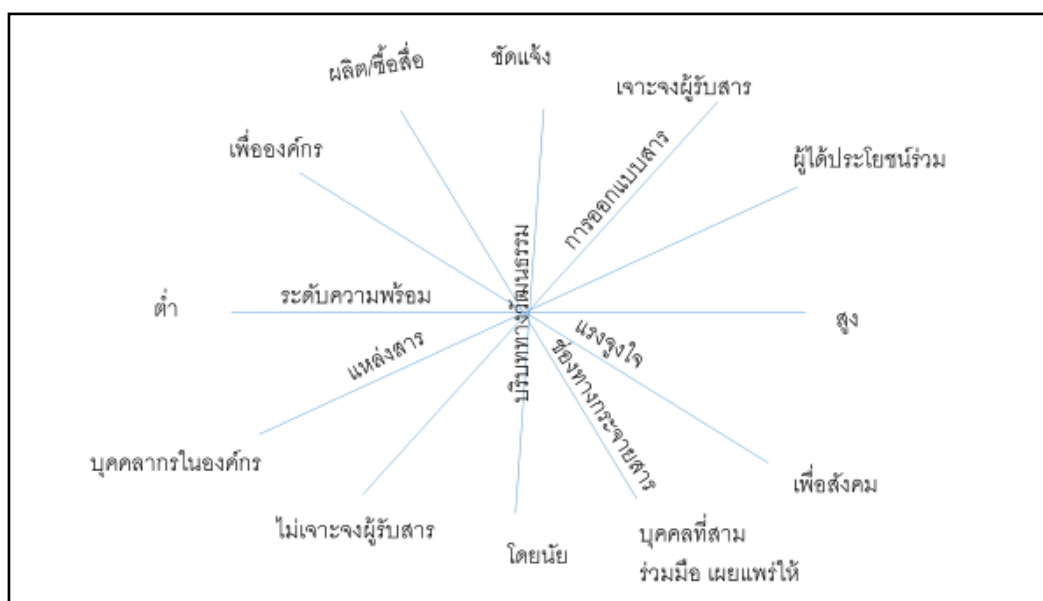
ข่าวสารต่างๆ ที่เผยแพร่ออกไปก็ถูกมองว่าเป็นประหนึ่ง การโฆษณาชวนเชื่อ หรือการสร้างภาพลักษณ์และ สร้างฐานแห่งอำนาจให้กับองค์กรใหญ่ๆ (Ihlen, Bartlett & May, 2011)

Morsing และ Schultz (2006) เรียกสภาวะการณ์ ดังกล่าวว่าเป็น “ความโปร่งใสในสังคมหวาดระแวง” อันเป็นสิ่งที่ท้าทายกระบวนการสื่อสารขององค์กร โดยเฉพาะเมื่อองค์กรเหล่านี้ต้องการให้ข้อมูลกับ สาธารณชนเกี่ยวกับความดีที่พวกเขาได้กระทำเพื่อ สังคมและสิ่งแวดล้อม (Manheim & Pratt, 1986; Bortree, 2014) โดยกลุ่มต่างๆ ที่เกี่ยวข้องต่างจับตาม ดูด้วยความสงสัย (skeptical) เกี่ยวกับผลประโยชน์ต่างๆ

(benefits) ที่ภาคธุรกิจคาดหวัง ตลอดจนมีการประดิษฐ์คำ ต่างๆ อาทิ การชะล้างสีเขียว (Greenwashing) เพื่อ อธิบายถึงความพยายามของธุรกิจในการดำเนินการ และสื่อสารซีเอสอาร์ในด้านสิ่งแวดล้อมเพื่อปกปิด ปัญหาต่างๆ ที่องค์กรก่อกำขึ้น หรือการชะล้างสีขาว (Whitewashing) ของบรรดาธุรกิจบาป เช่น สุรา บุหรี่ และ การพนัน (Sthapitanonda, Sinsuwan, & Half, 2013) เป็นต้น

หากมองในเชิงภาพรวมเราอาจสรุปได้ว่าการสื่อสาร ซีเอสอาร์กำลังอยู่ท่ามกลางการรักษาสมดุลของปมประเด็น ทำทายต่างๆ ทั้งด้านระดับความพร้อมขององค์กร แรง จูงใจ ลักษณะแหล่งสาร การออกแบบสาร ช่องทางการ กระจายสาร ตลอดจนบริบททางวัฒนธรรม (แผนภาพที่ 4)

แผนภาพที่ 4: ปมประเด็นที่ทำทางการสื่อสารซีเอสอาร์



ดังนั้นเราอาจกล่าวว่า ผลสืบเนื่องของการสื่อสาร ซีเอสอาร์ท่ามกลางสังคมหวาดระแวงก็คือ บรรดาภาค ในการโต้แย้ง การตรวจสอบ การสร้างกระแสกดดัน อันอาจนำไปสู่การทำลายความไว้วางใจและบั่นทอนคุณค่า ขององค์กร ตลอดจนปัญหาสืบเนื่องด้านการร่วมมือ กันกับภาคส่วนต่างๆ ในอนาคต (Morsing & Schultz, 2006)

เส้นทางสู่อนาคต: สื่อสารซีเอสอาร์กับการสร้างการมีส่วนร่วมในสังคม

ถึงแม้ว่างานสื่อสารซีเอสอาร์จะได้รับการยอมรับว่า เป็นภารกิจสำคัญในกระบวนการซีเอสอาร์ขององค์กร ธุรกิจ แต่จากปมปัญหาท้าทายต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้กระบวนการค้นคว้าวิจัยด้านการสื่อสารซีเอสอาร์ ส่วนหนึ่งให้ความสำคัญกับการค้นหาแนวทางการสื่อสาร

งานซีเอสอาร์ให้ประสบความสำเร็จ (Bartlett, Tywoniak, & Hatcher, 2007 ; Bortree 2014; Dawkins, 2004; Morsing & Schultz, 2006; Wang, 2007) ดังปรากฏเป็นข้อค้นพบและข้อเสนอแนะที่น่าพิจารณา อาทิ

1. การเลือกสรร “คำศัพท์” ใหม่ในการอธิบายภารกิจด้านซีเอสอาร์

Waters และ Ott (2014) ได้ทำการสัมภาษณ์ผู้นำองค์กรพัฒนาเอกชนในด้านมุมมองต่อโครงการซีเอสอาร์ของภาคเอกชน พวกเขาพบว่าผู้นำองค์กรพัฒนาเอกชนยอมรับว่างานด้านซีเอสอาร์เป็นสิ่งจำเป็นแต่ชื่อ “ความรับผิดชอบต่อสังคม” อาจส่งผลต่อความเข้าใจผิดกันได้ โดย Waters และ Ott เสนอให้เลือกสรรคำศัพท์ใหม่ โดยเฉพาะในงานที่เชื่อมโยงกับปมประเด็นปัญหาสำคัญที่สังคมกำลังตรวจสอบกัน

2. การทุ่มเททำจริงจังและใส่ใจด้านรายละเอียดของงานซีเอสอาร์กับการสื่อสารซีเอสอาร์

Chaudhri (2014) ได้ติดตามโครงการซีเอสอาร์ของภาคธุรกิจอย่างใกล้ชิด เขาพบว่างานด้านซีเอสอาร์ช่วยสร้างคุณค่าให้กับกลุ่มเป้าหมายได้อย่างแท้จริงและยังพบว่างานดังกล่าวมีประโยชน์ต่อชุมชนมากกว่าประโยชน์ที่องค์กรได้รับแต่ปัญหาอยู่ที่การสื่อสารขององค์กรที่ไม่มีทิศทางในการสื่อสารที่ชัดเจนและตรงประเด็น ในขณะที่ Dodd & Supa (2011) พบว่าองค์กรที่ยึดถือการแก้ปัญหาสังคมในประเด็นที่ผู้บริโภคให้ความสนใจ เช่น โครงการด้านโรคมะเร็ง หรือการสนับสนุนการใช้พลังงานสะอาดจะเป็นตัวผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จ ซึ่งผลการดำเนินการด้านสังคมนั้นมีความสัมพันธ์กับตัวเลขผลประโยชน์ขององค์กร เช่น เมื่อปริมาณสารพิษที่องค์กรปล่อยออกมามีจำนวนลดลง ดัชนีผลประโยชน์ด้านการเงินก็เพิ่มสูงขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม เพราะผู้บริโภคพร้อมที่จะให้การสนับสนุนองค์กรที่ลงมือดำเนินการแก้ปัญหาอย่างจริงจัง ส่วน Du และคณะ (2010) มองว่า องค์กรพึงตระหนักว่าผู้บริโภคเชื่อถือข้อความที่มาจากแหล่งสารที่ไม่ได้มีส่วนได้เสียกับองค์กรโดยตรงมากกว่า โดยเฉพาะข้อความที่มาจากการบอกต่อของกลุ่มที่เกี่ยวข้องต่างๆเกี่ยวกับ

ประเด็นที่สะท้อนให้เห็นถึงผลที่เกิดกับสังคมอย่างต่อเนื่อง แทนที่จะเน้นการสื่อสารจากองค์กร และการกล่าวอ้างว่าองค์กรได้ลงทุนลงแรงอะไรไปบ้าง นอกจากนั้นกิจกรรมและประเด็นสังคมที่องค์กรเลือกดำเนินการนั้นควรมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์หลักขององค์กร หากกิจกรรมไม่มีความเกี่ยวเนื่องโดยตรงหรือเกี่ยวเนื่องแบบทางอ้อมก็ควรจะอธิบายเพื่อให้กลุ่มผู้รับสารเข้าใจถึงเหตุผลในการเลือกดำเนินการกิจกรรม

3. การใส่ใจสาธารณชนเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับงานซีเอสอาร์ และการสื่อสารซีเอสอาร์

Bortree (2014) ได้เสนอว่า องค์กรธุรกิจจำเป็นต้องใส่ใจกับกลุ่มเป้าหมาย โดยเฉพาะการตระหนักว่าสาธารณชนเป้าหมายต้องการรู้ประเด็นอะไรที่เกี่ยวข้องกับงานซีเอสอาร์ขององค์กร และต้องการรับรู้ข้อมูลในมุมไหนของงานซีเอสอาร์ ซึ่งคณะทำงานจำเป็นต้องค้นหาวิธีการที่ดีที่สุดในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายด้วยข้อมูล และการสร้างความร่วมมือกับกลุ่มเป้าหมายเกี่ยวกับงานซีเอสอาร์ ตลอดจนใส่ใจด้านผลกระทบที่เกิดขึ้นกับผู้รับสารภายหลังที่องค์กรได้สื่อสารงานซีเอสอาร์สู่สาธารณชน

นอกจากนั้น Jahdi และ Acikdilli (2009) มองว่าการใส่ใจกลุ่มเป้าหมายไม่ใช่แค่กลุ่มที่เราต้องการส่งสารแต่ยังรวมถึงกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียร่วมต่างๆ ที่เขามีความคาดหวังต่อองค์กรและงานซีเอสอาร์ขององค์กรด้วย ดังนั้นสิ่งที่สำคัญคือการระบุและการตอบสนองความต้องการด้านข้อมูลของผู้มีผลประโยชน์ร่วม หรือการปฏิบัติตนเป็นองค์กรพลเมืองดีโดยการแก้ปัญหาต่างๆ และพยายามดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรม เป็นต้น

ยิ่งไปกว่านั้น Bögel (2015) ยังระบุว่า ระดับความเกี่ยวพัน (level of involvement) ของความรับผิดชอบต่อสังคม ส่งผลต่อกระบวนการประมวลผลของผู้รับสารนั้นหมายความว่า ผู้รับสารที่มีความเกี่ยวพันด้านความรับผิดชอบต่อสังคมสูงจะใช้เวลาในการประมวลผลมากกว่ากลุ่มที่เกี่ยวข้องน้อยและต้องการข้อมูลเชิงลึกมากกว่าอีกด้วย ดังนั้นการใส่ใจเรื่องสาธารณชนเป้าหมายต่างๆ จึงเป็นเรื่องที่สำคัญ

4. การสื่อสารด้วยความโปร่งใสและเน้นในสิ่งที่ดีต่อสังคม

จากการศึกษาของ Waters และ Ott (2014) พวกเขาพบว่า องค์กรภาคธุรกิจจำเป็นต้องทำงาน และสื่อสารในลักษณะที่โปร่งใสมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเด็นที่ดีต่อสังคม อย่างไรก็ตาม คำว่า “ดี” อาจครอบคลุมความหมายที่กว้างและตีความได้หลากหลาย ตัวอย่างเช่น Porter & Kramer (2006) ได้ชี้ให้เห็นถึงการสร้างคุณค่าร่วม (shared value) ระหว่างธุรกิจและชุมชน หรือที่เริ่มรู้จักกันในชื่อของ Corporate Shared Value (CSV) ดังตัวอย่างของความร่วมมือระหว่าง Microsoft และ American Association of Community college (AACC) ที่หารือปมประเด็นปัญหาต่างๆ ร่วมกัน และประสานความร่วมมือกันในการแก้ปัญหาสังคมที่ต่างฝ่ายต่างได้ประโยชน์ ปัญหาของ Microsoft คือการขาดแคลนแรงงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่วนสถานศึกษามีปัญหาในการออกแบบหลักสูตรที่ไม่ได้มาตรฐาน อุปกรณ์การเรียนล้าสมัย และไม่มีแนวทางการพัฒนาอาชีพที่ชัดเจน ดังนั้นทั้งสองภาคส่วนจึงร่วมมือกัน โดย Microsoft ทำหน้าที่สนับสนุนงบประมาณ และอุปกรณ์ ตลอดจนส่งอาสาสมัครพนักงานเข้ามาถ่ายทอดความรู้ความเชี่ยวชาญ และช่วยพัฒนาการเรียนการสอน ซึ่งนับเป็นการช่วยแก้ปัญหาเรื่องระบบการศึกษาและการพัฒนาทักษะให้มีแนวทางในการพัฒนาอาชีพที่ชัดเจนในระยะยาวแบบยั่งยืนและจับต้องได้ในทางกลับกัน Microsoft เองก็ได้สร้างตลาดแรงงานให้กับองค์กรไปในคราวเดียวกัน (Porter & Kramer, 2006)

Bortree (2014) เสนอให้องค์กรธุรกิจให้ความสำคัญกับประเด็นเรื่องความยั่งยืน (sustainability) ให้มากขึ้น โดยเขามองว่าความยั่งยืนและการสื่อสารเพื่อความยั่งยืนเป็นเสมือนกุญแจสำคัญของธุรกิจในการตอบโต้ภัยสังคม ซึ่งประเด็นดังกล่าว นับเป็นความท้าทายทั้งในภาคธุรกิจ และภาควิชาการในการพัฒนาองค์ความรู้ และสร้างสรรค์สังคมผ่านภารกิจใหม่ๆ อาทิ การลงทุนด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility Investment: SRI) หรือการประสานความร่วมมือกับองค์กรสาธารณะ

ต่างๆ ในฐานะการเป็นหุ้นส่วนหรือพันธมิตรกัน (private-public partnership) ในสังคม ตลอดจนการทำหน้าที่เป็นกลไกกลางในการสนับสนุน (facilitate) ความคิดริเริ่มใหม่ๆ ของนักกิจกรรมสังคม (social activists) ให้เกิดการพัฒนาเป็นรูปธรรม และแก้ไขปัญหาสังคมได้อย่างชัดเจน

5. การสื่อสารสองทาง และการสร้างการมีส่วนร่วมกับสาธารณชนกลุ่มต่างๆ

บรรดานักวิชาการด้านการสื่อสาร อาทิ Bartlett, Tywoniak, & Hatcher (2007), Dawkins (2004), Morsing & Schultz (2006), และ Wang (2007) ต่างเห็นพ้องต้องกันว่า จุดเริ่มต้นของการสื่อสารงานซีเอสอาร์นั้น คือการให้ความสำคัญกับการสื่อสารทางเดียว โดยเน้นงานมักเน้นการจัดวางองค์ประกอบของประเด็นสารในการส่งออกไปยังผู้รับสาร อย่างไรก็ตาม Elving, Golob, Podnar, Ellerup-Nielsen และ Thomson (2015) ได้เสนอให้เพิ่มความสำคัญกับการสื่อสารสองทาง โดยเฉพาะในด้านการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การพูดคุย และการพัฒนาความร่วมมือกับกลุ่มต่างๆ มากขึ้น

อย่างไรก็ตามการสื่อสารสองทางมิใช่เฉพาะแค่การรับฟังความคิดเห็น หรือความต้องการของสาธารณชนกลุ่มเป้าหมาย และการออกแบบโครงการโดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย แต่อย่างเดียวนั้น ทั้งนี้เนื่องจากบางครั้งความต้องการของกลุ่มเป้าหมายอาจเกินขอบเขตที่องค์กรจะสามารถดำเนินการได้ ในประเด็นดังกล่าว Porter และ Kramer (2006) เสนอให้ตัวแทนขององค์กรสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายเพื่อให้พวกเขาตระหนักว่าองค์กรและสังคมต่างต้องพึ่งพากันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่ในขณะเดียวกันองค์กรก็ไม่สามารถแบกรับปัญหาและความคาดหวังทุกอย่างจากสาธารณชน และทุ้มงบประมาณมหาศาลในการแก้ไขทุกเรื่องเพราะหากเป็นเช่นนั้นบริษัทคงอยู่ไม่รอดซึ่งนั่นก็หมายความว่า สังคมก็จะต้องเผชิญกับความท้าทายในการแสวงหาองค์กรอื่นๆ มาทดแทนเพื่อเป็นแหล่งสร้างงานพัฒนาสังคม และผลิตสินค้าเพื่อการอุปโภคบริโภคของประชาชนในสังคม

การวิจัยด้านสื่อสารซีเอสอาร์: ต่อยอดสู่ความร่วมมืออย่างสมดุล

ในขณะที่องค์กรธุรกิจระดับชาติ และระดับข้ามชาติ กำลังตื่นตัวกับการพัฒนางานซีเอสอาร์ งานวิจัยด้านการสื่อสารซีเอสอาร์ก็กำลังเพิ่มพูนขึ้น Crane และ Grozer (2014) ได้อิงแนวคิดด้านการสื่อสารภายในและภายนอก กับลักษณะงานเชิงการสะท้อนหรือสร้างสรรค์ความเป็นจริงในสังคมมาประยุกต์ใช้ในการนำเสนอ “แบบจำลอง 4I เพื่อการวิจัยด้านการสื่อสารซีเอสอาร์อย่างเป็นระบบ ในอนาคต ดังนี้

1. ผนึกแนวร่วม (I = CSR Integration) จากการทบทวนวรรณกรรม Crane และ Grozer (2014) พบว่า ปัญหาใหญ่ประการหนึ่งในการสื่อสารซีเอสอาร์ คือ การสื่อสารกับพนักงานให้เกิดประสิทธิภาพ รวมทั้งการผนึกแนวร่วมกับพวกเขาในการทำงานด้านซีเอสอาร์ สอดคล้องกับงานของ Bhattacharya และคณะ (2008) ซึ่งรายงานว่าพนักงานแทบไม่รับรู้หรือรับรู้แบบผิดๆ เกี่ยวกับความคิดริเริ่มเพื่อสังคมขององค์กร ในขณะที่ Rodrigo และ Arenas (2008) ก็พบว่า พนักงานไม่ใส่ใจหรือปฏิเสธการรับรู้โครงการซีเอสอาร์ของหน่วยงานตน ดังนั้นจึงนับเป็นความท้าทาย ในการวิจัยเกี่ยวกับความเป็นไปได้ หรือบทเรียนในการสื่อสารเพื่อผนึกแนวร่วมกับพนักงานในด้านซีเอสอาร์

2. การตีความ (I = Interpretation) ประเด็นที่ Crane และ Grozer (2014) มองว่าน่าติดตามวิจัยในอนาคต ได้แก่ บทบาทของผู้จัดการ และผู้เกี่ยวข้องในองค์กร ในการสร้างความจริงเชิงประจักษ์เกี่ยวกับซีเอสอาร์ ผ่านการสัมผัสหรือการใช้วาทศิลป์ หรือการเล่าเรื่อง (Humphreys and Brown, 2008; Livesey, 2002; Morsing & Schultz, 2006)

3. ความเป็นอัตลักษณ์ (I = Identity) การดำเนินการวิจัยเรื่องการสื่อสารซีเอสอาร์และภาพสะท้อนเกี่ยวกับความจริงจากมุมมองด้านองค์กรนั้น Crane และ Grozer (2014) เชื่อว่างานดังกล่าวจะนำไปสู่การสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาองค์กรความรู้ และขยายทฤษฎีด้านการสื่อสาร

ในระดับองค์กร ตลอดจนการสื่อสารซีเอสอาร์ข้ามองค์กร ข้ามวัฒนธรรม หรือข้ามชาติ ทั้งองค์กรระดับนานาชาติ และองค์กรขนาดกลางหรือขนาดย่อมที่ได้รับการสนับสนุนพันธกิจด้านซีเอสอาร์ และการสื่อสารซีเอสอาร์ เป็นต้น

4. ความเป็นภาพลักษณ์ (I = Image) การดำเนินการวิจัยเกี่ยวกับภาพสะท้อนของงานซีเอสอาร์ในมุมมองของสาธารณชนที่หลากหลาย เป็นสิ่งที่ Crane และ Grozer (2014) มองว่า ทำทายการสร้างสรรคความเข้าใจร่วม (co-creation) ในอนาคตเกี่ยวกับซีเอสอาร์ จากจุดยืนขององค์กรร่วมกับสาธารณชนทั้งความเชื่อ โลกทัศน์ และความเชื่อมั่นต่อบทบาทของภาคธุรกิจ (Johnson-Cramer et al., 2003; Banerjee, 2008)

นอกเหนือจากงานวิจัยเกี่ยวกับ 4I's แล้วนั้น นักวิชาการอีกส่วนหนึ่งเชื่อว่าในยุคแห่งสื่อใหม่ องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากช่องทางออนไลน์มากกว่าการพึ่งพาแต่สื่อสารมวลชนแบบดั้งเดิมอย่างโทรทัศน์ หรือวิทยุเท่านั้น (Udomkit, 2013) แต่อย่างไรก็ตาม ยังมีความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาการเรียนรู้เกี่ยวกับผลของการสื่อสารซีเอสอาร์ผ่านสื่อใหม่ และผ่านสื่อผสมผสาน ในฐานะที่สื่อต่างๆ เหล่านี้วันจะมีบทบาทมากขึ้นกับสมาชิกในสังคม

ยิ่งไปกว่านั้นบริบททางวัฒนธรรมก็เป็นปัจจัยหลักที่องค์กร มีคุณค่าในการเรียนรู้ และทำความเข้าใจเรื่องกระบวนการซีเอสอาร์ข้ามวัฒนธรรม และการสื่อสารงานซีเอสอาร์ข้ามวัฒนธรรม โดยเฉพาะในประเทศที่เศรษฐกิจกำลังเติบโต (Bortree, 2014; Amaladoss & Manohar, 2013; Chaudhri & Wang, 2007) ตลอดจนนำความรู้ต่างๆ เหล่านี้มาผนึกร่วมกับการทำงานของนักวิชาชีพในการออกแบบกระบวนการซีเอสอาร์ และการสื่อสารซีเอสอาร์ให้สอดคล้องกับความเป็นอยู่ และค่านิยมของคนในสังคม (Haniffa & Cooke, 2005) ทั้งนี้เพื่อความผาสุกของสมาชิกในสังคม และการยอมรับบทบาทของภาคธุรกิจในฐานะพลเมืองธุรกิจที่ดี (Good Corporate Citizen) ของสังคมอย่างยั่งยืน

บทสรุป

แนวคิดเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร เป็นแนวคิดที่ถูกจุดประกายขึ้นเมื่อหลายทศวรรษก่อน ซึ่งในปัจจุบันแนวคิดนี้ก็ยังถูกพัฒนาต่อยอดให้ร่วมสมัย และสามารถนำมาปรับใช้ให้เข้ากับการสื่อสารและการทำ ธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซีเอสอาร์เป็นกุญแจ สำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จซึ่งสามารถ แสดงออกได้หลายรูปแบบขึ้นอยู่กับระดับความเป็น พลเมืองธุรกิจที่เริ่มตั้งแต่ระดับเบื้องต้นไปจนถึงระดับ แปลงสภาพ และระดับความเป็นพลเมืองธุรกิจนี้เอง ที่เป็นตัวกำกับทิศทางรูปแบบการสื่อสารซีเอสอาร์ให้ ต่างกันออกไป

การสื่อสารซีเอสอาร์มีบทบาทในการสนับสนุน ความรับผิดชอบต่อสังคม หากมองเจตนาการสื่อสาร ซีเอสอาร์ด้วยกรอบคิดเชิงหน้าที่และการสร้างความหมายร่วม เราสามารถจัดกลุ่มการสื่อสารซีเอสอาร์ ออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ การให้ข้อมูล การตอบสนอง การมีส่วนเกี่ยวข้อง และการสร้างสรรค์ ในขณะเดียวกัน องค์กรสามารถกำหนดรูปแบบการสื่อสารซีเอสอาร์ โดยอิงลักษณะของกิจกรรม/ช่องทางการสื่อสารตาม ที่ผู้เขียนได้นำเสนอ ซึ่งเป็นการพิจารณาที่รูปแบบ การสื่อสารที่เป็นแบบชัดแจ้ง/โดยนัย และความเรียบง่าย /ความครบเครื่อง

องค์กรธุรกิจทั่วโลกต่างมีวิธีการสื่อสารซีเอสอาร์ ที่ยึดถือปฏิบัติไม่เหมือนกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบริบททาง วัฒนธรรมที่ผู้คนในสังคมแต่ละที่มักมีความคาดหวัง การสื่อสารจากองค์กรแตกต่างกันไป ผู้คนที่มาจาก ประเทศแถบเอเชียและลาตินอเมริกานิยมให้องค์กร

สื่อสารโดยนัยมากกว่า ในขณะที่ประชาชนจากทวีปอเมริกา อาจมีความคุ้นเคยกับการสื่อสารแบบชัดแจ้งมากกว่า ส่วนประเทศในแถบยุโรปผู้คนมีความคิดเห็นไม่เหมือนกัน บางกลุ่มสนับสนุนการสื่อสารโดยนัย แต่บางกลุ่มต้องการ การสื่อสารแบบชัดแจ้ง ซึ่งองค์กรต้องเลือกพิจารณา ตามความเหมาะสม

ส่วนในประเทศไทยนั้นก็มีเอกลักษณ์เฉพาะที่ต่าง จากชาติอื่นเพราะมีแนวคิดเรื่องการปิดทองหลังพระ ที่กล่าวถึงการทำดีโดยไม่ต้องบอกว่าใครเป็นผู้กระทำ เป็นพื้นฐานการทำซีเอสอาร์มาอย่างยาวนานแม้จะไม่ได้ มีการนิยามให้เป็นเรื่องการแสดงออกเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรให้ร่วมสมัยเหมือนในปัจจุบัน ซึ่งองค์กรธุรกิจที่ดำเนินการในสังคมไทยในขณะนี้ มีทั้งองค์กรไทยและองค์กรข้ามชาติที่มีการทำ ซีเอสอาร์ตามระดับความเป็นพลเมืองธุรกิจที่ดีต่างกัน ออกไปมีทั้งองค์กรที่ยังคงความดั้งเดิมคือ เน้นการทำ กิจกรรมสาธารณกุศล และองค์กรที่ก้าวหน้าเน้น การสร้างคุณค่าร่วมและเป็นที่ยอมรับในระดับสากล

แม้การสื่อสารซีเอสอาร์จะเป็นสิ่งสำคัญที่ทุก องค์กรต่างพยายามหาวิถีปฏิบัติที่เหมาะสม แต่การสื่อสาร ซีเอสอาร์นั้นไม่ใช่เรื่องง่าย ในทางกลับกันกลับเต็มไปด้วยความท้าทายหลากหลายประการ โดยเฉพาะปัญหา เรื่องความโปร่งใสที่ยังมีช่องว่างเชื่อเชียวให้นักวิชาการ และนักปฏิบัติร่วมหาแนวทางการสร้างสมดุลในการสื่อสาร อย่างมีประสิทธิภาพพร้อมกับขยายองค์ความรู้แนวคิด ซีเอสอาร์และผลิตงานวิจัยด้านสื่อสารซีเอสอาร์ตาม ที่แบบจำลอง 4I ได้ชี้ให้เห็นแนวทางสำหรับพัฒนาการ สื่อสารซีเอสอาร์ในอนาคต

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- ชูศักดิ์ นพถาวร. (2558). การรับรู้ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ชื่อเสียงตราสินค้า และบุคลิกภาพตราสินค้า ที่มีอิทธิพลต่อความภักดีตราสินค้าของเอสซีจี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, คณะนิเทศศาสตร์, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, กรุงเทพฯ.
- วรทัย ราวิณี. (2549). ประสิทธิภาพของการใช้แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมในการสร้างภาพลักษณ์ของบริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์ จำกัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาการประชาสัมพันธ์ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- วศินี นพคุณ. (2551). กลยุทธ์การสื่อสารเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม และการมีส่วนร่วมของชุมชนด้านสิ่งแวดล้อมของกลุ่มอุตสาหกรรมพลังงาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชานิเทศศาสตร์พัฒนาการ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.

ภาษาอังกฤษ

- Amaladoss, M. X., & Manohar, H. L. (2013). Communicating corporate social responsibility—A case of CSR communication in emerging economies. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, 20(2), 65-80.
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility a review and research agenda. **Journal of management**, 38(4), 932-968.
- Banerjee, S. B. (2008). Corporate social responsibility: The good, the bad and the ugly. **Critical Sociology**, 34(1), 51-79.
- Bartlett, J. L., & Devin, B. (2011). Management, communication, and corporate social responsibility. **The handbook of communication and corporate social responsibility**, 45-66.
- Barlett, J., Tywoniak, S., & Hatcher, C. (2007). Public relations professional practice and the institutionalization of CSR. **Journal of Communication Management**, 11 (4), 281.
- Birth, G., Illia, L., Lurati, F., & Zamparini, A. (2008). Communicating CSR: practices among Switzerland's top 300 companies. **Corporate Communications: An International Journal**, 13(2), 182-196.
- Bögel, P. M. (2015). Processing of CSR communication: insights from the ELM. **Corporate Communications: An International Journal**, 20(2), 128-143.
- Bortree, D. S. (2014). The state of CSR communication research: A summary and future direction. **Public Relations Journal**, 8 (3). Available online: <http://www.prsa.org/Intelligence?PRJournal/Vol8/No3/>
- Carroll, A. B. (1979). A Three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of Management Review**, 4(4), 497-505.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. **Business horizons**, (34), 39-48.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility evolution of a definitional construct. **Business & society**, 38(3), 268-295.

- Cone Communication. (2013). Cone Releases the 2013 Cone Communications/Echo Global CSR Study. Retrieved from: <http://www.conecomm.com/2013-global-csr-study-release>
- Crane, A. & Glozer, S. (2014). Researching CSR communication: Themes, opportunities and challenges. Paper presented at the International Association for Business and Society. Sydney: Deakin University. Available online:// [http://www.iabs.net/portals/0/PowerForms/468/IABS%202014 Researching%20CSR%20Comms.pdf](http://www.iabs.net/portals/0/PowerForms/468/IABS%202014%20Researching%20CSR%20Comms.pdf)
- Chaudhri, V. (2014). Corporate Social Responsibility and the Communication Imperative Perspectives From CSR Managers. *International Journal of Business Communication*, 2329488414525469.
- Dawkins, J. (2004). Corporate responsibility: The communication challenge. *Journal of Communication Management*, 9 (2), 108.
- Dawkins, J., & Lewis, S. (2003). CSR in Stakeholder Expectations: And Their Implication for Company Strategy. *Journal of Business Ethics*, 44(2-3), 185-193.
- Dodd, M. D., & Supa, D. W. (2011). Understanding the effect of corporate social responsibility on consumer purchase intention. *Public Relations Journal*, 5(3), 1-19.
- Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 8-19.
- Du, S. & Vieira, E., Jr. (2012). Striving for legitimacy through corporate social responsibility: Insights from oil companies. *Journal of Business Ethics*, 110 (4), 413-423.
- Duthler, G., Watson, T., Grigore, G., Theofilu, T., Sthapitanonda, P. (2015). CSR and stakeholder engagement: perspectives from the United Arab Emirates. *Journal of Communication Arts*, 33(2), 48-56.
- Elving, W. J., Golob, U., Podnar, K., Ellerup-Nielsen, A., & Thomson, C. (2015). The bad, the ugly and the good: new challenges for CSR communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 20(2), 118-127.
- Friedman, M., & Friedman R. (1963). *Capitalism and freedom*. Chicago, ILL: University of Chicago Press.
- Falck, O., & Heblich, S. (2007). Corporate social responsibility: Doing well by doing good. *Business Horizons*, 50(3). 247-254.
- Göbbels, M., & Jonker, J. (2003). AA1000 and SA8000 compared: a systematic comparison of contemporary accountability standards. *Managerial Auditing Journal*, 18(1), 54-58.
- Golob, U., Podnar, K., Elving, W., Nielsen, A. E., Thomsen, C., & Schultz, F. (2013). CSR communication: Quo vadis? *Corporate Communications: An International Journal*, 18, 176-192.
- Hall, M. R. (2006). Corporate philanthropy and corporate community relations: Measuring relationship-building results. *Journal of Public relations Research*, 18 (1), 1-21.
- Hartman, L. P., Rubin, R. S., & Dhanda, K. K. (2007). The communication of corporate social responsibility: United States and European Union multinational corporations. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 373-389.
- Humphreys, M., & Brown, A. D. (2008). An analysis of corporate social responsibility at credit line: A narrative approach. *Journal of Business Ethics*, 80(3), 403-418.
- Ihlen, Ø., Bartlett, J. L., & May, S. (2011). Corporate social responsibility and communication. *The handbook of communication and corporate social responsibility*, Wiley-Blackwell, Oxford, UK, 3-22.
- Jahdi, K. S., & Acikdilli, G. (2009). Marketing communications and corporate social responsibility (CSR): marriage of convenience or shotgun wedding?. *Journal of Business Ethics*, 88(1), 103-113.

- Johnson-Cramer, M. E., Berman, S. L., & Post, J. E. (2003). Re-examining the concept of 'stakeholder management'. *Unfolding Stakeholder Thinking 2: Relationships, Communication, Reporting and Performance* 145, (161), 145-161.
- Kline, N. (2007). *The Shock doctrine: The rise of disaster capitalism*. New York, NY: Henry Holt and Company.
- Kraisornsuthasinee, S., & Swierczek, F. W. (2009). Doing well by doing good in Thailand. *Social Responsibility Journal*, 5(4), 550-565.
- Kotler, P., & Lee, N. (2005). Corporate social responsibility. *Journal of Communication Management*, 7 (4), 356.
- Lee, M. D. P. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International journal of management reviews*, 10(1), 53-73.
- Livesey, S.M. (2002). "Global Warming Wars: Rhetorical and Discourse Analytic Approaches to Exxonmobil's Corporate Public Discourse," *Journal of Business Communication*, 39(1),117-146.
- Manheim, J. B., & Pratt, C. B. (1986). Communicating corporate social responsibility. *Public Relations Review*, 12(2), 9.
- Matten, D., & Moon, J. (2008). "Implicit" and "explicit" CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of management Review*, 33(2), 404-424.
- Mirvis, P., & Googins, B. (2006). Stages of corporate citizenship: A developmental framework. *California Management Review*, 48(2), 104-126.
- Morsing, M., & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), 323-338.
- Morsing, M., Schultz, M., & Nielsen, K. U. (2008). The 'Catch 22' of communicating CSR: Findings from a Danish study. *Journal of Marketing Communications*, 14(2), 97-111.
- Pimpa, N., Moore, T., Gregory, S., & Tenni, B. (2015). Corporate social responsibility and mining industry in Thailand. *World Journal of Management*, 6(1), 34-47
- Pomeroy, A., & Johnson, L. W. (2009). Advertising corporate social responsibility initiatives to communicate corporate image: Inhibiting scepticism to enhance persuasion. *Corporate Communications: An International Journal*, 14(4), 420-439.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, 84(12), 78-92.
- Rodrigo, P., & Arenas, D. (2008). Do employees care about CSR programs? A typology of employees according to their attitudes. *Journal of Business Ethics*, 83(2), 265-283.
- Sthapitanonda, P., Sinsuwan, N., & Haft, J. (2013). Alcohol Industry CSR Activities in Thailand: Appropriate or Not? *Journal of Public Relations and Advertising*, 8 (1), pp. 1-13. Available online://http: www.jprad. commarts.chula.ac.th/index/php/jprad/article/view/173
- Sthapitanonda, P. & Watson, T. (2015). 'Pid Thong Lang Phra' - The Impact of Culture upon Thai CSR Concepts and Practice: A Study of Relationships between NGOs and Corporations. *Asia Pacific Public Relations Journal*, 16(1),61-72.
- Suppanya, P. (2012). The Stock Exchange Of Thailand's CSR Award Winners: Their CSR Policies, Justifications And Management. *KKU Research Journal*, 2(2), 209-231.

- Taneja, S. S., Taneja, P. K., & Gupta, R. K. (2011). Researches in corporate social responsibility: A review of shifting focus, paradigms, and methodologies. **Journal of Business Ethics**, 101(3), 343-364.
- Tixier, M. (2003). Soft vs. hard approach in communicating on corporate social responsibility. **Thunderbird International Business Review**, 45(1), 71-91.
- Udomkit, N. (2013). CSR Analysis: A Reflection from Businesses and the Public in Thailand. **Journal of Management and Sustainability**, 3(2), p155.
- Virakul, B., Koonmee, K., & McLean, G. N. (2009). CSR activities in award-winning Thai companies. **Social Responsibility Journal**, 5(2), 178-199.
- Waddock, S., & Googins, B. K. (2011). The paradoxes of communicating corporate social responsibility. **The handbook of communication and corporate social responsibility**, 23-43.
- Wang, A. (2007). Priming, framing, and position on corporate social responsibility. **Journal of Public Relations Research**, 19(2), 123-145.
- Waters, R., & Ott, H. (2014). Corporate social responsibility and the nonprofit sector: Assessing through the thoughts and practices across three nonprofit subsectors. **Public Relations Journal**, 8 (3). Available online: <http://www.prsa.org/Intelligence?PRJournal/Vol8/No3/>