

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “การบริหารจัดการองค์กรข่าวในสภาวะวิกฤต กรณีศึกษา : การเปลี่ยนผ่าน สถานีโทรทัศน์ไอทีวี สู่อำนาจสถานีโทรทัศน์ไอทีวี” ผู้วิจัยได้นำแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ มาใช้เป็นแนวทางการศึกษา ได้แก่

1. ทฤษฎีสื่อสารมวลชน
2. แนวคิดเรื่องการบริหารตามสถานการณ์
3. แนวคิดเรื่องการควบคุมโทรทัศน์
4. แนวคิดการจัดการกับสภาวะวิกฤต (Crisis Management)
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีสื่อสารมวลชน

โดยอุดมคติในสังคมเปิด สื่อมวลชนมีลักษณะเป็นตลาดเสรีแห่งความคิด สื่อโทรทัศน์จึงควรมีอิสระในการดำเนินการผลิตรายการโทรทัศน์ตามนโยบายของตน แต่รัฐบาลของประเทศต่างมองว่า ทรัพยากรด้านโทรทัศน์เป็นสื่อที่ทรงอิทธิพลสูง จึงต่างพยายามเข้ามามีบทบาทในการควบคุมดูแล โดยมีวิธีการที่แตกต่างกันไปตามปรัชญาทางการเมือง การปกครองแห่งชาติที่อิสระมาก คือให้เอกชนหรือนิติบุคคลดำเนินการได้ ที่ควบคุมใกล้ชิดขึ้นไปอีกก็มีคณะกรรมการที่รัฐตั้งขึ้นเพื่อกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด และที่ควบคุมมากที่สุดคือ รัฐมอบให้หน่วยงานของรัฐบาลควบคุมดำเนินการเอง ดังนั้นระบบการควบคุมวิทยุโทรทัศน์จึงผูกพันแนบแน่นอยู่กับระบบการปกครองของแต่ละประเทศ ในงานวิจัยฉบับนี้ได้นำทฤษฎีสื่อสารมวลชนของ ซีเบอร์ท (2551, น. 26-27) มาใช้วิเคราะห์ ซึ่งได้สรุปรูปแบบการควบคุมหนังสือพิมพ์โดยมาตรการทางการปกครอง เนื่องจากในปัจจุบันยังไม่มีแนวคิดหรือทฤษฎีที่กล่าวถึงการควบคุมโทรทัศน์โดยตรง ผู้วิจัยจึงนำแนวคิดของ ซีเบอร์ทมาใช้ในการศึกษาคั้งนี้

ตารางที่ 2.1

รูปแบบการควบคุมสื่อมวลชนตามมาตรการทางการปกครอง

	อำนาจนิยม	อิสรภาพนิยม	ความรับผิดชอบทางสังคม	เบ็ดเสร็จนิยมแบบโซเวียต
เกิดขึ้น	ในคริสต์ศตวรรษที่ 16 และ 17 ในประเทศอังกฤษ เป็นที่รับรองกันอย่างแพร่หลาย และในปัจจุบันยังคงใช้อยู่ในหลายประเทศ	รับรองกันในประเทศอังกฤษ หลัง ค.ศ.1688 และในสหรัฐมีอิทธิพลในที่อื่น ๆ อีกด้วย	ในสหรัฐอเมริกา ในคริสต์ศตวรรษที่ 20	ในสหภาพโซเวียต แต่พวกนาซีและพวกอิตาเลียน ได้เคยนำวิธีการเหล่านี้บางวิธีไปใช้เหมือนกัน
จาก	ปรัชญาระบบอำนาจเด็ดขาดของกษัตริย์ รัฐบาลของกษัตริย์ หรือทั้งของกษัตริย์และรัฐบาล	ข้อเขียนของมิลตัน ลอค มิลล์ และปรัชญาทั่วไปของฝ่ายเหตุผลนิยมและสิทธิตามธรรมชาติ	ข้อเขียนของ ดับบลิว อี ฮ็อคกิงของคณะกรรมการว่าด้วยเสรีภาพหนังสือพิมพ์ ผู้ปฏิบัติการสื่อมวลชน และประมวลจรรยาบรรณของสื่อมวลชน	แนวความคิดของมากซ์ เลนิน และสตาลิน ผสมผสานกับของเฮเกลและความคิดของรัสเซีย ในคริสต์ศตวรรษที่ 19
จุดประสงค์ที่สำคัญ	เพื่อสนับสนุน และส่งเสริมนโยบายของรัฐบาลที่กำลังทรงอำนาจ และเพื่อรับใช้รัฐ	เพื่อแจ้งข่าวสาร ให้ความบันเทิง เพื่อการค้า แต่ที่สำคัญที่สุดเพื่อช่วยในการแสวงหาพบสัจจะ และเพื่อควบคุมรัฐบาล	เพื่อแจ้งข่าวสาร ให้ความบันเทิง เพื่อการค้า แต่ที่สำคัญเพื่อยกการขัดแย้งขึ้นสู่ระดับของการอภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น	เพื่อช่วยในการสร้างความสำเร็จและความสืบเนื่องของระบบโซเวียตโซเชี่ยลิสต์ โดยเฉพาะของอำนาจเผด็จการของพรรค
ผู้ใดมีสิทธิในการใช้สื่อมวลชน	ผู้ใดก็ตามที่ได้รับสัมปทานจากกษัตริย์ หรือได้รับอนุญาตในทำนองเดียวกัน	ผู้ที่มีฐานะทางการเงิน พอที่จะดำเนินการได้	ทุกคนที่มีสิ่งที่ตนต้องการจะพูดออกมา	สมาชิกของพรรคผู้ซึ่งมีความซื่อตรงจงรัก และยึดมั่นในคำสั่งสอนของพรรค

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

	อำนาจนิยม	อิสรภาพนิยม	ความรับผิดชอบทางสังคม	เบ็ดเสร็จนิยมแบบไซเวียต
การควบคุมสื่อมวลชนทำโดยวิธีใด	สัมปทานของรัฐบาล สมาคมอาชีพ การออกไปอนุญาต และในบางครั้ง การใช้ระบบเซ็นเซอร์	โดย “กระบวนการพิสูจน์ตนเองของสัจจะ” ใน “ตลาดเสรีของความคิดเห็น” และกระบวนการทางศาลยุติธรรม	มติของประชาคม ปฏิบัติของผู้อ่าน ผู้ฟัง และจริยธรรมในทางวิชาชีพ	การควบคุมดูแล และการดำเนินการทางเศรษฐกิจ และการเมืองของรัฐบาล
มีข้อหวงห้ามประการใดบ้าง	การวิพากษ์วิจารณ์จักรกลทางการเมือง และเจ้าหน้าที่ปกครองที่กำลังทรงอำนาจ	การหมิ่นประมาท อนาคต หยาบคาย และการยุยงให้เกิดความกระด้างกระเดื่องในยามสงคราม	การละเมิดอย่างร้ายแรงต่อสิทธิส่วนบุคคลที่ได้รับการรับรองโดยทั่วไป และต่อผลประโยชน์ที่สำคัญของสังคมอย่างรุนแรง	การวิพากษ์วิจารณ์จุดมุ่งหมายของพรรคซึ่งแตกต่างออกไปจากวิธีการ
กรรมสิทธิ์	เอกชน หรือรัฐ	ส่วนใหญ่เป็นเอกชน	เอกชน นอกจากนี้ในกรณีที่รัฐบาลเข้ายึดกรรมสิทธิ์ เพื่อประกันให้มีการบริการสาธารณะ	รัฐ
ความแตกต่างในประการสำคัญจากเหตุผลทางอื่น ๆ	เป็นเครื่องมือที่จะสนับสนุนนโยบายของรัฐบาล โดยมีจำเป็นที่จะต้องเป็นกรรมสิทธิ์ของรัฐบาลเสมอไป	เป็นเครื่องมือในการควบคุมรัฐบาลและในการสนองความต้องการอย่างอื่น ๆ ของสังคม	สื่อมวลชนต้องยอมรับพันธะของความรับผิดชอบต่อสังคม และหากว่าสื่อมวลชนไม่ยอมรับพันธะดังกล่าวจะต้องมีบุคคลใดบุคคลหนึ่งจัดการให้ยอม	เป็นกรรมสิทธิ์ของรัฐ และเป็นสื่อมวลชนที่ตั้งอยู่ใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิด และดำรงอยู่ในฐานะเป็นอุปกรณ์อย่างหนึ่งของรัฐเท่านั้น

ที่มา : “ทฤษฎีสื่อสารมวลชน,” โดย ซีเบอร์ท, 2551, น. 26-27.

ดังนั้นการดำเนินการควบคุมวิทยุโทรทัศน์จึงขึ้นอยู่กับแนวความคิด หรือทฤษฎีด้านสื่อมวลชน ซึ่งสามารถจำแนกการดำเนินการควบคุมออกได้เป็น 4 ระบบตามที่กล่าวข้างต้น ซึ่งเป็นแนวคิดของซีเบอร์ท และคณะ ภายหลังแมคควอล (McQuail) ได้พัฒนาแนวคิดดังกล่าว ซึ่งในแต่ละประเทศจะยึดถือปฏิบัติตามทฤษฎีใดขึ้นอยู่กับพื้นฐานปรัชญา หรืออุดมการณ์ทางการเมืองของประเทศนั้น ๆ ด้วยเหตุนี้การควบคุมวิทยุโทรทัศน์จึงเป็นไปตามพื้นฐานของระบอบการปกครองภายในประเทศ รายละเอียดของทฤษฎีสื่อสารมวลชนแต่ละประเภท แสดงรายละเอียดได้ดังนี้ (แมคควอล, 2531, น. 115-134)

1. ทฤษฎีอำนาจนิยม (The Authoritarian Theory)

ทฤษฎีนี้ได้เริ่มโดยการระบุถึงขั้นตอนของการเกิดหนังสือพิมพ์และสื่อมวลชนขึ้นในสังคมต่าง ๆ ซึ่งส่วนใหญ่แล้วอยู่ภายใต้ระบบกษัตริย์ โดยที่สื่อมวลชนอยู่ภายใต้อำนาจของรัฐและอยู่ภายใต้ผลประโยชน์ของชนชั้นผู้ปกครอง ความมากน้อยของการตกอยู่ภายใต้อำนาจดังกล่าว นั้นมีตั้งแต่การทำตัวเป็นกลางของสื่อในการปฏิบัติต่อรัฐบาลและต่อรัฐ จนกระทั่งถึงการที่สื่อถูกใช้เป็นเครื่องมือโดยตรงเพื่อการส่งเสริมอำนาจของรัฐ จากกรณีต่าง ๆ ทุกกรณีจากทฤษฎีนี้เอง จะพบว่านักข่าวขาดความเป็นอิสระและอยู่ภายใต้อำนาจของรัฐบาล ทฤษฎีอำนาจนิยมสร้างความชอบธรรมในการตรวจพิจารณาเนื้อหาก่อนการเผยแพร่และมีการลงโทษหากไม่ปฏิบัติตามแนวทางที่รัฐบาล หรือผู้มีอำนาจได้กำหนดไว้ให้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าเป็นเรื่องเกี่ยวกับการเมืองหรือเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอุดมการณ์ ถ้ามีการหลีกเลี่ยงเกิดขึ้น ทฤษฎีอำนาจนิยมก็ได้เสนอรูปแบบของการบังคับให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์ ซึ่งที่ผู้มีอำนาจได้กำหนดไว้ให้ปฏิบัติ อาทิเช่น การบังคับโดยมาตรการการออกกฎหมายมาควบคุมหรือรัฐเข้าควบคุมการดำเนินกิจการของสื่อโดยตรง การออกระเบียบที่ปฏิบัติได้เกี่ยวกับความประพฤติและการปฏิบัติตัวของบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่กับกิจการสื่อสารมวลชน การใช้วิธีการทางด้านภาษี หรือมาตรการทางเศรษฐกิจอื่น ๆ ควบคุมการนำเข้าสื่อมวลชนจากต่างประเทศ และการที่รัฐบาลเป็นผู้แต่งตั้งเจ้าหน้าที่ประจำกองบรรณาธิการ

ดังนั้นสื่อโทรทัศน์ในทฤษฎีนี้จึงมีหน้าที่ที่สนับสนุนและส่งเสริมโครงการต่าง ๆ ของรัฐบาลและผู้นำรัฐ ตลอดจนสร้างเสริมจุดประสงค์ทางวัฒนธรรมและการเมืองของอำนาจส่วนกลาง โทรทัศน์จะเกิดขึ้นหรือดำรงอยู่ได้ก็เนื่องจากการสนับสนุน และการอนุญาตของรัฐ และเป็นของรัฐโดยตรง และเนื่องจากฝ่ายอำนาจนิยมมักจะใช้ระบบการผูกขาดการกระจายเสียง การดำเนินงานการจัดรายการวิทยุโทรทัศน์จึงตกเป็นหน้าที่ของหน่วยราชการที่จะรับผิดชอบ และไม่ยอมให้มีการดำเนินงานตกเป็นของเอกชนโดยเสรี แม้ว่าเอกชนจะมีศักยภาพที่ทำได้ก็ตาม แต่เอกชนอาจได้รับ

อนุญาตเป็นกรณีพิเศษ โดยมีเงื่อนไขจากการเช่าหรือซื้อจากรัฐอีกต่อหนึ่ง ส่วนการควบคุมจะมากหรือน้อยนั้น มักจะขึ้นอยู่กับผู้นำประเทศที่จะให้เสรีภาพแก่สื่อมวลชนวิทยุโทรทัศน์มากหรือน้อยเพียงใด

แนวคิดนี้แสดงให้เห็นถึงการดำเนินการของสถานีโทรทัศน์ไอทีวี ซึ่งเปลี่ยนแปลงรูปแบบองค์กรสืบเนื่องจากการบอกเลิกสัมปทานที่บมจ.ไอทีวีทำสัญญากับสปน. และรัฐได้เข้ามาเป็นผู้ควบคุมโดยกรมประชาสัมพันธ์ จึงถือเป็นการควบคุมระบบวิทยุโทรทัศน์ตามแนวคิดนี้ ดังนั้นการนำเสนอข่าวของสถานีโทรทัศน์ไอทีวี ส่วนหนึ่งจึงต้องรายงานข่าวเพื่อกิจการต่าง ๆ ของรัฐ

2. ทฤษฎีอิสรภาพนิยม (Libertarianism Theory)

มีต้นกำเนิดมาจากการที่หนังสือพิมพ์ได้หลุดพ้นจากการควบคุมของรัฐในศตวรรษที่ 17 ในขณะนี้ เป็นทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศเสรีประชาธิปไตย ซึ่งอาจเนื่องมาจากการเป็นทฤษฎีที่มีประวัติอันยาวนาน มีคุณค่าสูง และเป็นสัญลักษณ์ของสิ่งที่ดี ทฤษฎีอิสรภาพนิยมนี้จึงได้รับความสนใจเป็นอย่างมาก โดยพื้นฐานแล้วทฤษฎีนี้พยายามที่จะมองว่าบุคคลแต่ละคนควรมีอิสระและมีเสรีภาพในการพิมพ์หรือสื่อข้อมูลข่าวสารในสิ่งที่ตนพอใจ ดังนั้น ทฤษฎีนี้จึงขยายขอบเขตไป รวมถึงสิทธิอื่น ๆ อีก เช่น การมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็น การมีสิทธิในการร่วมชุมนุม และจัดตั้งองค์การโดยเสรี โดยหลักการและค่านิยมแล้วทฤษฎีนี้จึงเหมือนกับหลักการของเสรีประชาธิปไตย นั่นก็คือ ความเชื่อต่อในความสามารถของบุคคล ในเรื่องของเหตุผล เรื่องของสัจจะและความก้าวหน้า และอำนาจอธิปไตยของเจตนารมณ์แห่งปวงชน

ปัญหาเสรีภาพของสื่อมวลชนมักจะเกิดขึ้นมาจากตัวสถาบันของตัวเอง ในหลาย ๆ กรณีเสรีภาพของสื่อมวลชนถูกนำมาใช้เหมือนกับสิทธิอย่างหนึ่งเช่นเดียวกับสิทธิในทรัพย์สิน โดยที่สามารถแสดงความเป็นเจ้าของได้ โดยปราศจากข้อจำกัดหรือการเข้ามายุ่งเกี่ยวจากรัฐบาล ทัศนะดังกล่าวนี้มาจากฐานคติที่ว่า เสรีภาพมีความหมายถึง เสรีภาพจากการควบคุมของรัฐบาล ซึ่งมีความหมายอย่างเดียวกับ “ตลาดเสรีทางความคิด” นั่นก็คือ การสื่อสารเปรียบเสมือนสินค้าอย่างหนึ่งที่ถูกผลิตขึ้นมาและถูกนำไปขาย ซึ่งจะอธิบายอีกครั้งในทฤษฎีเศรษฐศาสตร์การเมืองของสื่อมวลชน ดังนั้น เสรีภาพในการสื่อสารนั้นจึงถูกมองว่าเป็นสิทธิในทรัพย์สินซึ่งควรจะได้รับ การปกป้องเท่าที่ปรากฏอยู่ และเสรีภาพในการพิมพ์จะต้องถูกแสดงออกมาให้ปรากฏ โดยผู้บริโภคในการเสนอความต้องการมายังตลาด เสรีภาพของสื่อมวลชนจึงผูกติดอยู่กับการที่ให้เอกชนเป็นเจ้าของกิจการสื่อมวลชน และเสรีภาพของหนังสือพิมพ์จึงผูกติดอยู่กับการที่ให้เอกชนเป็นเจ้าของกิจการ

สื่อมวลชน และเสรีภาพจากการเข้าแทรกแซงในตลาด ไม่แต่เพียงหนังสือพิมพ์และสื่อมวลชนประเภทอื่น ๆ ที่มีแนวโน้มไปในการผูกขาดให้เป็นที่น่าเคลือบแคลงสงสัยในเรื่องการใช้เสรีภาพ แต่รวมไปถึงผลประโยชน์ของหนังสือพิมพ์ที่อยู่ภายนอกขอบเขตวงการหนังสือพิมพ์ ซึ่งมีอยู่มากมาย สิ่งเหล่านี้เป็นข้อจำกัดในด้านเสรีภาพของการแสดงออก

ทฤษฎีอิสรภาพนิยมได้ถูกโจมตีวิพากษ์วิจารณ์จากหลายแง่หลายมุม โดยทฤษฎีความรับผิดชอบทางสังคม มีการกล่าวหาว่าหลักความจริงอันสำคัญของทฤษฎีนี้ยังไกลจากความถูกต้อง ถึงแม้จะมีข้อสงสัยต่าง ๆ ลัทธิอิสรภาพนิยมก็ยังไม่พิสูจน์ให้เห็นถึงข้อดีต่าง ๆ ทั้งในเชิงทฤษฎีและปฏิบัติ ทฤษฎีนี้ได้ทำลายความคิดเดิม ๆ ของมนุษย์ และเปิดทัศนคติใหม่ให้แก่มนุษยชาติ ข้อบกพร่องอันยิ่งใหญ่ที่สุดของทฤษฎีนี้อยู่ที่ไม่อาจให้มาตรฐานอันแน่นอนสำหรับการดำเนินการประจำวันของสื่อมวลชน คือ ขาดสูตรที่แน่นอนที่จะแยกแยะระหว่างอิสรภาพกับการใช้อิสรภาพไปในทางที่ผิด ทฤษฎีนี้คลุมเครือและบางครั้งแนวความคิดก็ขัดแย้งกันเอง

3. ทฤษฎีว่าด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility Theory)

ในคริสต์ศตวรรษที่ 20 ได้ค่อย ๆ มีการเปลี่ยนแปลงไปจากลัทธิอิสรภาพนิยมบริสุทธิ์ และได้เกิดสิ่งซึ่งเรียกกันว่า “ทฤษฎีว่าด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม” ทฤษฎีความรับผิดชอบต่อสังคมยังมีลักษณะเป็นการผสมผสานแนวความคิดใหม่เข้าไปต่อเติมกับทฤษฎีอิสรภาพนิยมอยู่มาก โดยกำเนิดมาจากหลายปัจจัยด้วยกัน คือ 1) การปฏิวัติทางเทคนิคและการอุตสาหกรรมซึ่งเปลี่ยนโฉมหน้าของชาติและวิถีชีวิตของชาวอเมริกัน 2) เสี่ยงวิจารณ์ซึ่งมีบ่อยขึ้นทุกทีเมื่อสื่อมวลชนได้ขยายตัวทั้งในด้านขนาดและความสำคัญ เสี่ยงวิจารณ์เหล่านี้ในบางครั้งก็มีการเรียกร้องให้รัฐบาลเข้าควบคุม 3) บรรยากาสทางปัญญาในแนวใหม่ และ 4) การพัฒนาการทางความสำนึกในวิชาชีพของวงการหนังสือพิมพ์ ซึ่งเกิดขึ้นเพราะการหนังสือพิมพ์ได้เริ่มดึงดูดบุคคลที่มีอุดมคติและการศึกษาเข้ามาในวงการ

ทฤษฎีความรับผิดชอบต่อสังคม เริ่มต้นมาจากแนวคิดของคณะกรรมการด้านเสรีภาพของหนังสือพิมพ์ ในประเทศสหรัฐอเมริกา มีการตั้งคณะกรรมการว่าด้วยการหนังสือพิมพ์ (Royal Commission on the Press) เพื่อพิจารณาวิธีการที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานของหนังสือพิมพ์ในประเทศให้ดีขึ้น ในอังกฤษได้มีการจัดตั้งสภาการหนังสือพิมพ์ (General Council of the Press) ตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ เพื่อสนับสนุนให้วงการหนังสือพิมพ์เกิดความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสาธารณชนและบริการสาธารณะ เนื่องจาก มีแรงกระตุ้นที่ทำให้ทฤษฎีนี้เกิดขึ้นมากก็คือ ความรู้สึกที่เพิ่มมากขึ้นในการตระหนักถึงความสำคัญของ “ตลาดเสรี” ในขณะที่ตลาด

เสรีไม่ได้คำจุดเสรีภาพของหนังสือพิมพ์เอาไว้เลย ดังนั้น ตลาดเสรีจึงไม่ได้คำจุดเสรีภาพของหนังสือพิมพ์เอาไว้เลย ดังนั้น ตลาดเสรีจึงไม่ได้ให้ประโยชน์แก่สังคมตามที่ได้คาดหวังเอาไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อการพัฒนาทางเทคโนโลยีและธุรกิจของสื่อมวลชนได้ทำให้โอกาสที่บุคคล หรือกลุ่มคนจะเข้าถึงสื่อมวลชนมีน้อยลง นอกจากนั้นยังทำให้มาตรฐานของสื่อมวลชนในการนำเสนอข่าวสาร เพื่อสนองต่อความต้องการทางสังคมลดต่ำลง ในขณะเดียวกัน ก็ดูเหมือนว่าสื่อมวลชนกลับไปเพิ่มอำนาจให้แก่ชนชั้นเพียงชั้นเดียว ประกอบกับการเข้ามาใหม่ของสื่อมวลชนประเภทวิทยุและภาพยนตร์ ซึ่งเป็นสื่อมวลชนที่มีพลังอย่างมหาศาล และจำเป็นต้องควบคุมเพิ่มมากขึ้นกว่าสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีมานานแล้ว

ทฤษฎีความรับผิดชอบต่อสังคมถูกนำมาเอาไปประยุกต์ใช้ได้อย่างกว้างขวาง สามารถใช้ได้ทั้งกับสื่อมวลชนประเภทสิ่งพิมพ์ซึ่งมีเอกชนเป็นเจ้าของ และการกระจายเสียง ซึ่งมีสถาบันของรัฐเป็นเจ้าของ ตัวทฤษฎีนั้นเป็นการประนีประนอมระหว่างความเป็นอิสระของสื่อมวลชนเอง กับพันธะกรณีที่มีต่อสังคม หลักของทฤษฎีนี้ก็คือ ฐานคติที่ว่าสื่อมวลชนมีภารกิจที่สำคัญต่อสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งภารกิจทางการเมืองในระบบประชาธิปไตยสื่อมวลชนต้องยอมรับภารกิจต่าง ๆ เหล่านี้ ในแง่ของข่าวสารและเป็นเวทีสำหรับการแสดงออก ซึ่งความคิดเห็นในรูปแบบต่าง ๆ กัน สื่อมวลชนควรเป็นอิสระมากที่สุด แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องยอมรับพันธะกรณีที่มีต่อสังคมอย่างแน่ชัด สื่อมวลชนต้องยอมรับและปฏิบัติตามมาตรฐานของการปฏิบัติหน้าที่ของตนที่ได้กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด โดยสรุปแล้ว การเป็นเจ้าของสื่อมวลชน และการควบคุมสื่อมวลชนควรจะมองในทัศนะของการเป็นผู้รับใช้สาธารณะชนไม่ใช่เอกสิทธิ์ส่วนตัว และควรเปลี่ยนแปลงในเรื่องเกี่ยวกับการขาดความแน่ชัดของจุดมุ่งหมายตามทฤษฎีอิสระภาพนิยม และการเปลี่ยนแปลงความคิดในเรื่องของผลประโยชน์สูงสุดที่ได้รับจาก “ตลาดเสรีทางความคิด” ซึ่งไม่ได้ก่อให้เกิดประโยชน์ใด ๆ ทั้งให้แก่ตัวบุคคลเองและแก่สังคม

การกระทำของคณะกรรมการกิจการจะมีผู้เห็นด้วยหรือไม่ก็ตาม แต่ข้อยุติประการหนึ่งซึ่งเห็นได้ชัดเจนแน่นอนก็คือ ทฤษฎีอิสระภาพนิยมแบบบริสุทธ์นั้นล้มสมัยเสียแล้ว ซึ่งวงการหนังสือพิมพ์โดยส่วนรวมก็ตระหนักในความจริงข้อนี้ และได้มีทฤษฎีปรากฏขึ้นใหม่ ซึ่งเน้นในเรื่องความรับผิดชอบของหนังสือพิมพ์มากยิ่งขึ้น

4. ทฤษฎีคอมมิวนิสต์โซเวียต (Totalitarianism Theory)

ตามทฤษฎีคอมมิวนิสต์โซเวียต อำนาจมีลักษณะเป็นเชิงสังคม อยู่กับประชาคม แฝงอยู่กับบรรดาสถาบันทางสังคมต่าง ๆ และกระจายออกด้วยการปฏิบัติต่าง ๆ ทางสังคม อำนาจนั้นจะบรรลุจุดสูงสุดก็ต่อเมื่อ 1) ได้รวมกับทรัพยากรทางธรรมชาติต่าง ๆ และบรรดาปัจจัยในการผลิตและการวิภาคกรรม และ 2) เมื่อได้มีการก่อตั้งและกำหนดแนวทางของอำนาจ สื่อสารมวลชนในรัฐโซเวียตถูกใช้เป็นเครื่องมือของรัฐและของพรรค สื่อสารมวลชนถูกรวมเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับอุปกรณ์เครื่องมืออื่น ๆ ซึ่งรับใช้อำนาจรัฐและอิทธิพลของพรรค เป็นเครื่องมือเพื่อความ เป็นเอกภาพภายในของรัฐและของพรรค เป็นเครื่องมือให้เกิด “ความเข้าใจอันประจักษ์แจ้ง” ของรัฐและของพรรค สื่อมวลชนเกือบจะทั้งหมดถูกใช้เป็นเครื่องมือของการโฆษณาชวนเชื่อและการชักจูง และสื่อมวลชนมีลักษณะของการถูกบังคับอย่างเข้มงวดให้เกิดความรับผิดชอบ

แนวคิดที่สำคัญมีดังต่อไปนี้ คือ ประการแรก การนิยมชนชั้นกรรมาชีพว่า เป็นผู้ครองอำนาจในรัฐสังคมนิยมดำเนินการกระจายเสียงนี้เป็นการประนีประนอมหลักการดังกล่าวข้างต้น โดยเน้นในเรื่องของความเป็นกลาง และความสมดุลในแง่ความสัมพันธ์ต่อรัฐบาล การแก้ไขความขัดแย้งทางสังคม และเป็นกลไกที่ก่อให้เกิดความร่วมมือ ทำให้สื่อมวลชนตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับสาร และรับผิดชอบต่อสังคม ทฤษฎีความรับผิดชอบต่อสังคมนี้ ส่งเสริมการมีลักษณะของความเป็นอาชีพของสื่อมวลชน โดยเน้นการมีมาตรฐานสูงในการปฏิบัติงาน และความสมดุลให้เกิดขึ้นในการดำเนินงานทางการกระจายเสียง จะเห็นได้ว่า อิทธิพลของการกระจายเสียงในแง่ของความรับผิดชอบต่อสังคมได้เข้ามามีต่อกิจการหนังสือพิมพ์ซึ่งเอกชนเป็นเจ้าของ ทั้งนี้ได้จากที่รัฐบาลเข้ามาดำเนินการต่าง ๆ ซึ่งแต่เดิมถือว่าเป็นการละเมิดหลักการเสรีภาพของหนังสือพิมพ์ มาตรการที่รัฐบาลนำมาใช้มีอยู่ด้วยกันหลายรูปแบบ รวมทั้ง มาตรการทางกฎหมาย และการเข้าแทรกแซงทางการเงิน ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายทางสังคมที่ต้องการ หรือเป็นการจำกัด ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากแรงกดดันของตลาด มาตรการต่าง ๆ ที่กล่าวถึงนี้ได้แก่ กฎข้อบังคับ และระเบียบที่ป้องกันเสรีภาพของหนังสือพิมพ์ ระเบียบคุมประพฤติในการดำเนินงานของหนังสือพิมพ์ ข้อบังคับเกี่ยวกับการโฆษณา กฎหมายห้ามการผูกขาด จัดตั้งสภาหนังสือพิมพ์ ตรวจสอบเป็นครั้งคราว โดยคณะกรรมการที่เรียกมาให้ปากคำ การตรวจสอบจากสภาผู้แทนราษฎรให้เงินอุดหนุนแก่หนังสือพิมพ์

นอกจากทฤษฎีการสื่อสารมวลชนทั้ง 4 ทฤษฎีดังกล่าวไปแล้วนั้น ยังมีทฤษฎีการสื่อสารมวลชนที่สอดคล้องกับยุคสมัยในปัจจุบันของสังคมไทย โดยเฉพาะในช่วงสมัยรัฐบาล พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร คือ ทฤษฎีสื่อสารมวลชนตามแนวคิดเศรษฐศาสตร์การเมือง โดยในช่วงดัง

กล่าว การผสมผสานระหว่างอำนาจรัฐกับทุนนิยมได้ส่งผลถึงสถานะของเสรีภาพสื่อมวลชนไทย เนื่องจากการแทรกแซงลิดรอนและจำกัดเสรีภาพสื่อได้วิวัฒนาการรูปแบบและอิทธิพลจากอดีตที่กระทำอย่างเปิดเผย เด่นชัด ผ่านการใช้อำนาจรัฐ และตัวบทกฎหมาย มาสู่รูปแบบที่ซับซ้อน แนบเนียน และมีประสิทธิภาพในการคุกคามเสรีภาพสื่อมากและหลากหลายช่องทาง (สุกัญญา นุรณเดชาชัย, 2549, น. 22-23) ซึ่งปรากฏการณ์ดังกล่าวสามารถอธิบายได้เป็นอย่างดีด้วยทฤษฎีสื่อสารมวลชนตามแนวคิดเศรษฐศาสตร์การเมือง

5. ทฤษฎีสื่อสารมวลชนตามแนวคิดเศรษฐศาสตร์การเมือง

ปรีชา เปี่ยมพงศ์สานต์ (2537) ได้สรุปถึงแนวคิดทฤษฎีเศรษฐศาสตร์การเมืองไว้ว่า ทฤษฎีสื่อสารมวลชนแนวเศรษฐศาสตร์การเมือง (Political Economy of Mass Communication) ไม่ค่อยสนใจเรื่องเนื้อหาอุดมการณ์ของสื่อมวลชนเท่าใดนัก แต่ให้ความสำคัญมากในการมองโครงสร้างเศรษฐกิจของระบบสื่อสารมวลชน แนวคิดนี้ย้ำว่าอุดมการณ์และสื่อเป็น ผลผลิตของระบบเศรษฐกิจ เพราะฉะนั้นเราต้องเข้าใจว่าผู้ใดเป็นผู้ที่ควบคุมสื่อ โครงสร้างที่เกี่ยวกับการเป็นเจ้าของในระบบสื่อสารมวลชนเป็นอย่างไร ระบบสื่อสารมวลชนในฐานะที่เป็นธุรกิจมีกลไกในการทำงานเป็นอย่างไร ปัญหาเหล่านี้ชี้ให้เห็นความเชื่อมโยงกับระบบเศรษฐกิจทุนนิยมทั้งหมด และยังสัมพันธ์กับระบบการเมืองด้วย

เศรษฐศาสตร์การเมืองต้องการย้ำว่า ความรู้ข่าวสารข้อมูลที่เกิดโดยสื่อมวลชนเป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นภายใต้แรงกดดันของตลาด Demand-Supply จึงเป็นกฎที่ใช้ได้ นอกจากนั้นยังเกิดขึ้นเพราะการแสวงหาผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจด้วย นายทุนต้องการกำไรจากการผลิตสื่อ เหมือนกับการผลิตสินค้าทั่ว ๆ ไป ดังนั้นกฎเกณฑ์ทุนนิยมจึงใช้ได้เช่นกันในระบบสื่อสารมวลชน ผลที่เกิดขึ้นตามมาก็คือ เนื้อหาข่าวสารจะต้องสอดคล้องกับความใฝ่ฝันของมวลชน ธุรกิจสื่อมวลชนมีแนวโน้มโตขึ้น มีลักษณะผูกขาดมากขึ้น ไม่มีการเสี่ยงเกี่ยวกับการลงทุน สนองบริการเฉพาะกลุ่มที่สามารถจ่ายได้

แนวคิดเศรษฐศาสตร์การเมืองนี้ต้องการจะบอกว่า สื่อมวลชนเป็นเครื่องมือสำคัญชนิดหนึ่งที่รักษาความไม่เท่าเทียมของชนชั้นให้ดำรงอยู่ และยังมีหน้าที่เสนอความคิดเห็นเพื่อให้ประชาชนรู้สึกว่ ความไม่เท่าเทียมกันนี้เป็นเรื่องธรรมดาที่มีอยู่ในสังคมทั่วไป

Graham (1979, pp. 123-146) ได้กล่าวถึงทฤษฎีสื่อสารมวลชนทางเศรษฐศาสตร์การเมือง ดังนี้

1. เน้นโครงสร้างทางเศรษฐกิจของสื่อมวลชน
2. วิเคราะห์โครงสร้างของการเป็นเจ้าของสื่อมวลชน
3. สนใจการปฏิบัติการของพลังทางด้านตลาดของสื่อมวลชน

จากการที่เกรแฮม (Graham) ได้นำทฤษฎีสื่อมวลชนทางเศรษฐศาสตร์การเมืองมาทำการศึกษาวิเคราะห์ลักษณะของสื่อมวลชนนั้น พบว่าสถาบันสื่อมวลชนเป็นส่วนหนึ่งของสถาบันเศรษฐกิจ สิ่งที่สื่อมวลชนผลิตออกมา มีวัตถุประสงค์เพื่อเปลี่ยนค่านิยม เพราะอยู่ภายใต้ความกดดันของความต้องการในการขยายตลาด ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจที่ได้รับจะเป็นของเจ้าของผู้ประกอบการ ซึ่งผลประโยชน์เหล่านี้คือ ความต้องการผลกำไรจากการดำเนินงานของสื่อมวลชน

สายทิพย์ สุคติพันธ์ (2531, น. 102-103) ได้กล่าวถึงการวิเคราะห์สื่อมวลชนโดยใช้กรอบความคิด 2 แนวทางว่าการวิเคราะห์สื่อมวลชนโดยใช้กรอบแนวคิดของนักเศรษฐศาสตร์การเมือง มาร์กซิสต์ มีแนวโน้มที่จะมีลักษณะเศรษฐกิจกำหนดกลไก กล่าวคือ สื่อมวลชนจัดเป็นส่วนหนึ่งของอุตสาหกรรมวัฒนธรรม (Cultural Industry) ซึ่งจะสามารถอธิบายได้ด้วยกฎเกณฑ์ทั่วไปของการกำหนดโดยปัจจัยทางเศรษฐกิจ โดยวัฒนธรรมและอุดมการณ์เป็นโครงสร้างส่วนบน ซึ่งจะดำรงอยู่และเปลี่ยนแปลงไปตามโครงสร้างทางเศรษฐกิจ ซึ่งเป็นโครงสร้างส่วนล่าง สื่อมวลชนจึงทำหน้าที่เพื่อประโยชน์ของชนชั้นที่เป็นเจ้าของและควบคุมสื่อ นั้น ๆ ดังนั้น สื่อที่เป็นกิจการเอกชนก็มุ่งผลิตรายการเพื่อส่งเสริมอุตสาหกรรมที่เป็นผู้อุปถัมภ์รายการ โดยเป็นรายการที่มีเนื้อหาเอาใจตลาด เพื่อขยายจำนวนผู้รับสาร ถ้าเป็นสื่อของรัฐ ก็จะมีแนวโน้มที่นำเสนอรายการเพื่อสร้างความนิยมต่อรัฐบาล และย้าค่านิยมหลัก ของสังคม

การวิเคราะห์ทฤษฎีสื่อมวลชนตามแนวคิดเศรษฐศาสตร์การเมืองจะให้ความสำคัญกับ 3 กระบวนการหลัก (Mosco, 1996) คือ

1. กระบวนการทำให้เป็นสินค้า (Commodification) เป็นกระบวนการที่เปลี่ยนแปลงสิ่งของที่มีมูลค่าในการใช้สอย (Use-Value) ไปสู่สิ่งของใหม่ที่มีมูลค่าในการแลกเปลี่ยน (Exchange-value) ซึ่งเป็นลักษณะทั่วไปของการผลิตในระบบทุนนิยมเพื่อนำไปสู่การสร้างมูลค่าส่วนเกิน (Surplus-value) สำหรับการสะสมทุน

2. การขยายขอบเขตเชิงสถาบันของธุรกิจสื่อมวลชนภายใต้กรอบของกาลเทศะและบริบททางสังคม (Spatialization) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการขยายขนาด (Size) ของธุรกิจสื่อไปควบคุมกิจการประเภทเดียวกัน (Horizontal Integration) หรือกิจการที่เกี่ยวข้อง (Vertical Integration) หรือการผนวกกิจการ (Conglomerate) การเป็นเจ้าของข้ามสื่อ (Cross Media Ownership) กระบวนการทั้งหมดนี้เท่ากับเป็นการเพิ่มอำนาจของธุรกิจสื่อมวลชน เพราะ

อย่างน้อยที่สุดทำให้ได้เปรียบคู่แข่งในแง่ที่สามารถลดต้นทุนในการผลิต และการเข้าถึงตลาดและอาจจบลงด้วยการมีอำนาจเหนือตลาดได้ในท้ายที่สุด

3. โครงสร้างและการผลิตซ้ำโครงสร้าง (Structuralization) เป็นแนวคิดที่ประสานความขัดแย้งระหว่างโครงสร้าง (Structure) ที่มนุษย์สร้างขึ้นกับตัวมนุษย์ที่เป็นผู้กระทำทางสังคม (Agency) เพื่อให้โครงสร้างดำรงอยู่และเปลี่ยนแปลงต่อไป ซึ่งจะเห็นได้ชัดเจนในการครอบงำความคิดในสังคม (Hegemony) ด้วยอุตสาหกรรมสื่อที่มาในรูปแบบของสินค้าวัฒนธรรม (Cultural Products)

การสื่อสารมวลชนเป็นสินค้า นอกจากจะก่อให้เกิดมูลค่าส่วนเกินโดยตรง (Direct Surplus Value) ดังกล่าวมาแล้วข้างต้น สินค้าสื่อยังก่อให้เกิดมูลค่าส่วนเกินทางอ้อม (Indirect Surplus Value) แก่ธุรกิจอื่น ๆ ในระบบเศรษฐกิจที่เกี่ยวข้องอีกด้วย ทั้งนี้ผ่านการโฆษณาสินค้า (Advertising) เป็นสำคัญ ซึ่งแน่นอนว่าการโฆษณาเป็นแหล่งรายได้หลักของสื่อมวลชนหลายประเภท ดังนั้น แทนที่สื่อมวลชนจะทำหน้าที่ผลิตเนื้อหาสาระของรายการประเภทต่าง ๆ สื่อกลับทำหน้าที่ผลิต “ลูกค้า” ให้แก่เจ้าของสินค้าและบริษัทโฆษณา กล่าวในแง่นี้ สื่อมวลชนภายใต้การครอบงำของทุนสามารถทำให้ “ผู้รับสาร” (Audience) ซึ่งเป็นผู้บริโภคสินค้า สื่อกลายเป็น “สินค้า” ไปด้วยโดยไม่รู้ตัว (Picard, 1989)

สำหรับในระบบการเมืองแบบประชาธิปไตย การครอบงำความคิดโดยผ่านวัฒนธรรม (Cultural Hegemony) ทำให้ความคิดในการต่อต้านระบบเป็นไปได้ยากลำบากขึ้น เพราะสินค้าวัฒนธรรมจะเป็นตัวเชื่อม (Social Cement) ให้ผู้รับสื่อมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ขณะเดียวกันก็ได้สร้างความเป็นปัจเจกชนปลอม ๆ ขึ้นมาด้วย กล่าวในแง่นี้สินค้าวัฒนธรรมเป็นเครื่องมือในการควบคุมความคิดจิตสำนึกของผู้คนในสังคมได้เป็นอย่างดี (อุบลรัตน์ ศิริยุวศักดิ์, 2541)

ยิ่งไปกว่านั้น เมื่อระบบวัฒนธรรมและข้อมูลข่าวสารกลายเป็นสินค้า ผู้ที่มีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นในสังคมมากที่สุด คือ ธุรกิจเอกชนด้านสื่อ โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจสื่อขนาดใหญ่ เพราะเป็นกลุ่มผู้ผลิตและกระจายสื่อ ซึ่งทำหน้าที่ในการแปรรูปความคิด อารมณ์ ความรู้สึก ออกมาเป็นภาษาสื่อในรูปแบบต่าง ๆ และนำมาขายเป็นสินค้า ประเด็นที่สำคัญในที่นี้ก็คือ อะไรที่เคยเป็นวัฒนธรรมของสาธารณชน (Popular Culture) ก็จะเปลี่ยนรูปแบบร่างกลายเป็นวัฒนธรรมของธุรกิจเอกชน (Corporate Culture) และตกเป็นสมบัติส่วนตัวของบริษัทเอกชนในท้ายที่สุด (อุบลรัตน์ ศิริยุวศักดิ์, 2541; Garnham, 1977) แนวโน้มของปรากฏการณ์ดังกล่าวทำให้พื้นที่สาธารณะ (Public Sphere) ซึ่งเป็นปริภูมิที่เกี่ยวข้อกับการเมืองและผลประโยชน์ส่วนรวมมีน้อยลง สิทธิของประชาชนในฐานะของ “พลเมือง” ก็จะมีช่องทางแสดงออกได้น้อยลงตามไป

ด้วย รูปแบบการแสดงออกซึ่งการมีส่วนร่วมในสังคมอาจเหลือเพียงแค่การชุมนุม การเดินขบวน หรือยื่นจดหมายเปิดผนึก ฯลฯ เป็นต้น (กาญจนา แก้วเทพ, 2541)

การนำทฤษฎีเศรษฐศาสตร์การเมืองมาใช้ในการศึกษาวิจัยนั้น ผู้ศึกษาจะศึกษาตามแนวคิดที่ว่าสื่อมวลชน (ซึ่งในที่นี้คือสถานีโทรทัศน์ไอทีวี) เป็นส่วนหนึ่งของสถาบันเศรษฐกิจที่ปัจจุบันเป็นระบบเศรษฐกิจที่มีการแข่งขันกันสูง และการจะสร้างผลกำไรในการดำเนินการจำเป็นจะต้องเป็นไปตามเงื่อนไขตลาดคือ สร้างสินค้าให้ตรงกับความต้องการของผู้บริโภค พร้อมขูจุดขายที่แตกต่างจากคู่แข่ง เนื่องจากการแข่งขันทางธุรกิจของผู้ประกอบการสถานีโทรทัศน์ทุกประเภท ต่างก็มีวัตถุประสงค์เพื่อผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจที่ผู้ประกอบการสถานีจะได้รับ ดังนั้น การดำเนินธุรกิจของโทรทัศน์ระบบเอชเอฟที่อยู่ในช่วงการเปลี่ยนแปลงสถานะจากทีวีเสีสู่ทีวีสาธารณะ ถือเป็นการเปลี่ยนแปลงทั้งโครงสร้าง เงื่อนไขของกรอบ กติกา และหลักเกณฑ์ อย่างที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อนกับวงการสื่อสารมวลชนไทย

แนวความคิดเรื่องการบริหารตามสถานการณ์

(Contingency Approach)

วิธีการบริหารตามแนวความคิดนี้ เป็นการพยายามรวบรวมสำนักแนวความคิดของการบริหารต่าง ๆ เข้าด้วยกัน วิธีการนี้ได้ละทิ้งความคิดเกี่ยวกับหลักการบริหารซึ่งเป็นแนวคิดสากล และเป็นข้อกำหนดโดยสิ้นเชิง โดยมีพื้นฐานความคิดมาจากรูปแบบเชิงระบบเกี่ยวกับองค์ที่ซับซ้อน และสถานการณ์ที่ไม่มีความแน่นอน

การบริหารตามสถานการณ์เป็นวิธีการศึกษาการบริหารที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่าง “ตัวแปรผัน” สองตัวหรือมากกว่า คือตัวแปรผันสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง และแนวความคิดและเทคนิคการบริหารที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่ทำให้เป้าหมายขององค์กรประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

ความสัมพันธ์ของเงื่อนไขที่ใช้ในกรณีนี้จึงเป็นความสัมพันธ์ในลักษณะของสมการ “ถ้า... ดังนั้น” ซึ่งเมื่อนำมาใช้ในการบริหารองค์กร สภาพแวดล้อมจะเป็นตัวแปรผันอิสระหรือตัวแปรผันต้น (ถ้า) ในขณะที่แนวความคิดและเทคนิคการบริหารจะเป็นตัวแปรผันไม่อิสระ หรือตัวแปรผันตาม (ดังนั้น) ตัวอย่างเช่น ถ้าระบบเศรษฐกิจกำลังตกต่ำและองค์การธุรกิจดำเนินงานอยู่ภายในโครงสร้างของตลาดที่มีผู้ขายน้อยราย ดังนั้น โครงสร้างขององค์การแบบราชการจะมีความเหมาะสมมากที่สุดเพื่อความสำเร็จของเป้าหมาย

แนวความคิดการศึกษาตามสถานการณ์ พบว่า วิธีการมีประสิทธิภาพสูงภายใต้สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง อาจไม่มีประสิทธิภาพสูงภายใต้สถานการณ์อื่นได้ การบริหารงานตามแนวความคิดนี้คือ การวิเคราะห์สถานการณ์และแก้ปัญหาตามสาเหตุ ผลที่เกิดขึ้นแตกต่างกัน เพราะสถานการณ์ที่เกิดขึ้นไม่เหมือนกัน จึงไม่มีวิธีการที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหาของทุกสถานการณ์ (สมยศ นาวิการ, 2540, น. 51. หน้าที่ของผู้บริหารคือ ต้องชี้ให้เห็นว่าเทคนิคอะไร ภายใต้สถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง และเวลาใดเวลาหนึ่งให้ผลประโยชน์ที่ดีที่สุดกับเป้าหมายของฝ่ายบริหาร

1. ความหมายการบริหารตามสถานการณ์

ได้มีผู้รู้ให้ความหมายทฤษฎีการบริหารงานตามสถานการณ์ แตกต่างกันไป เช่น

อุทัย เลหาวิเชียร (2548) “เป็นทฤษฎีที่ไม่ได้ยึดอะไรเป็นหลักตายตัว โครงสร้างขององค์การจะมีลักษณะเป็นเช่นใด ขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมเป็นหลัก

ชุมพร สังขปรีชา (2549) “เป็นพัฒนาการล่าสุดของความคิดทางการจัดการงานมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับทฤษฎีระบบ ทฤษฎีนี้เห็นว่าคุณลักษณะมีความแปลกพิเศษโดดเด่นที่เกิดขึ้นหรือดำรงอยู่ในสภาพแวดล้อมที่แปลกพิเศษโดดเด่นด้วยเช่นกัน ทั้งนี้หลังจากที่องค์การได้ปรับตัวทางด้านการทำงานที่เพื่อตอบสนองข้อเรียกร้อง ต้องการและกระแสเหตุการณ์จากภายนอก”

ทองศรี กำภู ณ อยุธยา (2541) “เป็นทฤษฎีที่ยึดปรัชญาการบริหารแบบระบบ แต่จะพิจารณาถึงความเป็นไปได้และสภาวะแวดล้อมในช่วงของการบริหารเป็นสำคัญ โดยพยายามศึกษาถึงความสัมพันธ์ภายในองค์การระหว่างระบบย่อย ๆ ต่าง ๆ ในองค์การ เฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่ก่อให้เกิดผลดี ในสถานการณ์ใดก็ตาม ซึ่งจะช่วยให้สามารถจัดองค์การและจัดการบริหารให้ เป็นไปตามความต้องการและเป็นไปได้ของสถานการณ์นั้น”

Lorsch & Lawrence (1969) “เป็นทฤษฎีที่อาศัยปรัชญาที่ว่าไม่มีทฤษฎีองค์การใดที่จะสามารถนำไปใช้ได้ในทุกสถานการณ์ และไม่มีระบบบริหารหรือระบบการจัดการ ที่จัดได้ว่าดีที่สุด แต่จะขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมขององค์การที่แน่นอน (Certainty) และสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน (Uncertainty)”

จะเห็นได้ว่า ทฤษฎีการบริหารตามสถานการณ์ (Contingency theory) นี้เป็นทฤษฎีที่ไม่มีกฎเกณฑ์แน่นอนตายตัวเหมือนทฤษฎีอื่น ๆ จะผันแปรไปตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นทั้งภายใน (Task environment) และภายนอก (General environment) องค์การ โดยมีปรัชญามาจากทฤษฎีระบบ (System Theory) ว่าองค์การควรที่จะปรับสภาพของโครงสร้างองค์การอย่างไร เพื่อที่

จะตอบสนองต่อความต้องการหรือตอบโต้กับลักษณะความไม่แน่นอน (Uncertainty) ของสภาพแวดล้อมได้อย่างรวดเร็วต่อเนื่องและมีประสิทธิผล

2. แนวคิดของการบริหารตามสถานการณ์

แนวคิดของทฤษฎีการบริหารตามสถานการณ์พิจารณาอยู่ 2 ประเด็นหลัก คือ (ศรีอัมพร ดิฐสถาพรเจริญ, 2549, น. 7-8)

1. มององค์การว่าเป็นระบบเปิด (Open system) ที่ประกอบไปด้วย 3 ส่วน คือ

1.1 ส่วนประกอบภายใน มี 3 ระบบย่อย ได้แก่ 1) ระบบปฏิบัติการ (Operating Subsystem) 2) ระบบประสานภายในของตนเอง (Coordinating Subsystem) เช่น นักบริหารระดับกลาง และ 3) ระบบกลยุทธ์ (Strategic Subsystem) การกำหนดนโยบายทางเลือก หรือแนวทางปฏิบัติ

1.2 เขตแดนของระบบ (Boundary) หรือเขตแดนขององค์การ เช่น ระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ขององค์การต่าง ๆ ที่ระบุไว้ว่าแต่ละกรม กองมีอะไรบ้าง จะประกอบกิจกรรมอะไรบ้าง เมื่อมีพรมแดน คนก็สามารถติดต่อสัมพันธ์กันได้

1.3 สิ่งแวดล้อมภายนอกมี 2 ชนิด คือ 1) สิ่งแวดล้อมโดยตรงหรือเกี่ยวกับงาน (Task Environment) จะเป็นสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น ลูกค้าหรือผู้จัดจำหน่าย คู่แข่งขัน องค์การของรัฐ (Socio Political Component) และเทคนิควิธีการต่าง ๆ ของงาน และ 2) สิ่งแวดล้อมภายนอก (General Environment) จะเป็นสิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การบริหารต่าง ๆ จะมีผลกระทบโดยอ้อม ซึ่งจะกระทบถึงองค์การต่าง ๆ โดยทั่วกันไม่ใช่ขององค์การใดองค์การหนึ่ง เช่น สงครามในอ่าวเปอร์เซีย มีผลกระทบต่อราคาน้ำมันในตลาดโลก เป็นต้น

2. สนใจในมิติต่าง ๆ Lorsch & Lawrence (1969) สนใจด้านสภาพแวดล้อมขององค์การ (Organization Environment Interface) ที่แบ่งสิ่งแวดล้อมออกเป็นสภาพแวดล้อมขององค์การที่แน่นอน และสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน (Certainty & Uncertainty) ว่าการบริหารที่ประสบผลสำเร็จจะต้องสอดคล้องกับสถานการณ์ 4 ประการ ได้แก่

2.1 โครงสร้างอย่างเป็นทางการ ได้แก่ สภาพแวดล้อม โดยสภาพแวดล้อมขององค์การที่แน่นอน การยึดถือโครงสร้างอย่างเป็นทางการต้องมีมาก ส่วนสภาพแวดล้อมขององค์การที่ไม่แน่นอน การยึดถือโครงสร้างอย่างเป็นทางการจะมีน้อย

2.2 เวลา (Time Horizontal) โดยสภาพแวดล้อมขององค์การที่แน่นอน เวลาที่ฝ่ายบริหารใช้จะเป็นช่วงสั้น ๆ เพราะความต้องการมีสม่ำเสมอไม่ต้องคิดหรือใช้เวลาในการวางแผน

แผนมาก ส่วนสภาพแวดล้อมขององค์การที่ไม่แน่นอน เวลาที่ใช้จะยาวกว่า เพราะต้องคิดนโยบายวางแผนให้ทันกับความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลง

2.3 เป้าหมาย (Goal) โดยสภาพแวดล้อมขององค์การที่แน่นอนจะเป็นเป้าหมายรวม เพราะความต้องการจะเข้ามาสม่ำเสมอ เป็นเป้าหมายที่แคบ เฉพาะเจาะจง เป็น อันหนึ่งอันเดียว ส่วนสภาพแวดล้อมขององค์การที่ไม่แน่นอน จะเป็นเป้าหมายกระจายเพราะต้องแก้ไขกับปัญหาที่เปลี่ยนแปลงหลาย ๆ ด้าน จึงต้องแบ่งเป้าหมายออกเป็นส่วนย่อย ๆ และแบ่งผู้รับผิดชอบ

2.4 แบบแผนของการบริหารหรือความสัมพันธ์ในการบริหาร (Interpersonal Relationship) ที่จะปกครองลูกน้องแบบใด โดยสภาพแวดล้อมขององค์การที่แน่นอน จะใช้คำสั่งตามสายงาน (Task Oriented) สั่งงานตามกฎระเบียบต่าง ๆ ส่วนสภาพแวดล้อมขององค์การที่ไม่แน่นอน จะใช้ความสัมพันธ์อันดีของลูกค้าในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

3. วิธีการบริหารตามสถานการณ์

วิธีการบริหารตามสถานการณ์ได้ถูกนำมาใช้เป็นอย่างมากในการบริหาร แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

1. การสร้างแรงจูงใจ แนวคิดการบริหารตามสถานการณ์เชื่อว่าพฤติกรรมมนุษย์เป็นผลสืบเนื่องมาจากปฏิกริยาที่บุคคลมีส่วนร่วมประกอบที่สำคัญ ๆ ของสภาพแวดล้อม มนุษย์ไม่เพียงตอบโต้สิ่งแวดล้อมเท่านั้น แต่จะถูกจูงใจโดยอิทธิพลรอบข้างด้วย

2. การเป็นผู้นำ แนวคิดนี้แนะนำให้ผู้บริหารเป็นผู้นำที่มีความยืดหยุ่นในการเป็นคนดี มีเมตตาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา จะต้องรู้จักใจดีและมีเมตตาให้ลูกกาละเทศะ ซึ่งในบางกรณีต้องอาศัยความเข้มงวดเด็ดเดี่ยวด้วย ผู้บริหารควรต้องศึกษาสถานการณ์ของภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้นำด้วย

3. การจัดการองค์กร แนวคิดนี้เห็นว่าโครงสร้างองค์กรขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายอย่าง รวมทั้งสภาพแวดล้อม โดยต้องบริหารงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กร และวิทยาการที่ใช้ กล่าวคือ ยิ่งองค์กรมีความสลับซับซ้อนมาก และสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โครงสร้างขององค์กรก็ยิ่งต้องมีความยืดหยุ่นมากขึ้น อาทิ องค์กรมีโครงสร้างแบบราชการ (Bureaucratic Structure) เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงเท่านั้น

ควรประกอบด้วยปัจจัย 3 ปัจจัย ดังนี้ (ศรีอัมพร ดิฐสุธภาพรเจริญ, 2549, น. 8)

1. ภาวะผู้นำกับสิ่งจูงใจที่มีประสิทธิภาพ (Leadership Style and Effective Motivation. โดยมีตัวแปร 3 ประการ ได้แก่

1.1 ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลกับสมาชิกของกลุ่ม หรือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ กับลูกค้ำ (Leader-member relations)

1.2 ระดับของโครงสร้างและภารกิจที่มอบหมายให้แก่กลุ่ม หรือโครงสร้างของ งาน (Task Structure)

1.3 อำนาจและอำนาจหน้าที่อันเกิดจากตำแหน่งของผู้นำหรืออำนาจตามฐานะ หรือตำแหน่ง (Position Power)

โดยที่ความเป็นผู้นำไม่ว่าจะเน้นในเรื่องใดก็ตาม จะขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์กับ ตัวแปรภายใต้สถานการณ์ 3 ประการนี้ และแต่ละสภาวะผู้นำจะมีความเหมาะสมในบางสถานการณ์ เท่านั้น ดังนั้น จึงควรจัดการในเรื่องผู้นำหรือผู้บริหารให้เหมาะสมกับสถานการณ์หรือภารกิจ และ ควรมีการปรับงานหรือภารกิจให้สอดคล้องกับแนวทางการบริหารของผู้นำคนนั้น ๆ

2. การประสานงาน (Coordination) ซึ่งจำเป็นต้องใช้หลักการต่าง ๆ ทั้งหลักการ บริหารตามลำดับขั้น (The Scalar Principle) เพราะเบื้องบนมีอำนาจสั่งลงมา ข้างล่างต้องปฏิบัติ ตาม เปรียบเสมือนสมอจะรู้ว่าอวัยวะส่วนไหนเป็นอย่างไร ใครทำอะไรบ้างได้ดี โดยจะต้องมีเอกภาพ ในการบังคับบัญชา (Unity of command) การที่มีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวจะทำให้ลูกน้อง ทำงานได้ดีขึ้น และจะต้องใช้หลักการกำหนดความสำคัญของงาน (Exception Principle) คือ เลือกลงแต่เรื่องหรือปัญหาที่สำคัญ ๆ เท่านั้น มาพิจารณาจะทำให้ทำงานได้ดี มีการประสานงานง่าย

3. ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialization) จะต้องมีการแบ่งการทำงานตาม ลักษณะความชำนาญ (Division of Labor) เมื่อคนได้ทำงานตามที่ตนถนัดก็จะมีผู้เชี่ยวชาญ มีประสิทธิภาพสูง และทำให้องค์กรก้าวสู่ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านได้เช่นกัน

การบริหารตามสถานการณ์อาจนำไปใช้ในหลายกรณีเช่น การบริหารบุคคลตาม สถานการณ์ การวางแผนตามสถานการณ์ ความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ การออกแบบองค์กร ตามสถานการณ์ เป็นต้น

โดยภาพรวมการนำเอาแนวคิดการบริหารตามสถานการณ์มาประยุกต์ใช้กับงานวิจัย นี้ได้แก่

1. การนำเอาทฤษฎีการบริหารตามสถานการณ์มาอธิบายสภาวะแวดล้อมภายนอก ซึ่งเป็นตัวแปรผันอิสระ หรือตัวแปรต้น ได้แก่ การยึดคืนสัมปทาน นำมาซึ่งการปรับเปลี่ยนผู้บริหาร ในองค์กร และวิธีการบริหารองค์กรซึ่งเป็นตัวแปรผันไม่อิสระ หรือตัวแปรตาม ได้แก่การบริหาร ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การนำเสนอข่าว เนื่องมาจากปัญหาขาดสภาพคล่องทางการเงิน หรือการขาด บุคลากรเนื่องจากพนักงานลาออกไป

2. การปรับใช้รูปแบบการบริหารตามสถานการณ์ให้เข้ากับแผนงานและวัตถุประสงค์ขององค์กร เนื่องจากในระดับผู้บริหารฝ่ายข่าวที่รับผิดชอบหลักคือผู้อำนวยการฝ่ายข่าวได้สร้างแรงจูงใจให้พนักงานร่วมกันต่อสู้ พร้อมกับการแสดงความเป็นผู้นำในการรับเอาคำสั่ง คำตำหนิ จากผู้บริหารจากภาครัฐ ซึ่งพนักงานส่วนใหญ่ต่อต้าน รับไว้เป็นความรับผิดชอบด้วยตัวเอง และการให้กำลังใจแก่พนักงานในบังคับบัญชา ในสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

แนวคิดการควบคุมโทรทัศน์

ในการศึกษาถึงระบบโทรทัศน์ ในฐานะที่เป็นสื่อมวลชนประเภทหนึ่ง จึงไม่อาจจะละเลยถึงการศึกษาภาพรวมขององค์กรประกอบ เพื่อให้เข้าใจถึงภาพรวมของการดำเนินกิจการโทรทัศน์ ซึ่งต้องมีความสัมพันธ์กับองค์กรต่าง ๆ เนื่องจากโทรทัศน์เป็นสถาบันสื่อสารมวลชน ย่อมมีความสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องกับสถาบันอื่น ๆ จำนวนมาก อีกทั้งเมื่อพิจารณาถึงจุดมุ่งหมายขององค์กรแล้วพบว่า ต้องมีลักษณะประนีประนอมในการทำงานอยู่ในระดับสูงด้วย จึงทำให้สถาบันสื่อสารมวลชนมีอิสระอยู่เพียงระดับหนึ่งเท่านั้น จากการศึกษาของเมอร์ดีค (Murdock) ได้กล่าวถึงปัจจัยภายนอกอันประกอบด้วย การเมือง เศรษฐกิจ และสังคม และปัจจัยภายในคืออุดมการณ์ วิชาชีพ เจ้าของ และโครงสร้างการบริหาร นโยบายในการบริหาร ข้อจำกัดทางเทคนิค และการเงิน ปัจจัยใหญ่ทั้งสองประการนี้เป็นสิ่งที่ควบคุมทำให้ ผู้ประกอบวิชาชีพนี้เผยแพร่สารออกมาในลักษณะหนึ่ง (Margaret Gallagher อ้างถึงใน ลักษณะ คล้ายแก้ว, 2536, น. 32)

ในขณะที่เดียวกันสื่อมวลชนก็มีบทบาทด้านอาชีพที่อยู่ตรงกลางระหว่าง 2 ขั้ว คือ ขั้วหนึ่งของบทบาทการที่สื่อมวลชนเป็นแหล่งอำนาจทางสังคม และอีกขั้วหนึ่งที่ตรงกันข้ามคือ การที่สาธารณชนควรได้รับประโยชน์จากการดำเนินงานของสื่อมวลชน โดยแสดงให้เห็นในตารางทางเลือกของบทบาททางด้านอาชีพของสื่อมวลชน

ตารางที่ 2.2
ทางเลือกของบทบาททางด้านอาชีพของสื่อมวลชน

บทบาทของผู้มีส่วนร่วมเข้าร่วมในกิจกรรมทางการเมือง และทางสังคม ในฐานะที่เป็นผู้ลงมือกระทำการต่าง ๆ	VS	ยอมรับความเป็นกลาง มีหน้าที่แต่เพียงเสนอสาระและข่าวสาร
แสดงออกถึงทักษะที่เป็นการสร้างสรรค์ และปฏิบัติงานริเริ่มได้โดยอิสระ	VS	สนองต่อความต้องการขององค์การจากการกำกับโดยฝ่ายจัดการ
บรรลุถึงจุดมุ่งหมายบางประการทางด้าน การสื่อสารเพื่อผู้รับสาร หรือเพื่อสังคม	VS	การตอบสนองต่อความต้องการด้านสินค้าเพื่อการบริโภคของผู้รับสารที่เราู้จักเป็นอย่างดี

ที่มา: แมคเคลว, เดนิส, 2531, *ทฤษฎีการสื่อสารมวลชน* (ศิริชัย ศิริกายะ และ กาญจนา แก้วเทพ, ผู้แปล). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, น. 146.

จากตารางนี้แสดงให้เห็นถึงหลักการพื้นฐานการดำเนินงานขององค์กรสื่อมวลชนที่ดูจะขัดแย้งกันระหว่างหลักการทางด้านเสรีภาพ กับอุปสรรคที่ตัวสถาบันที่ต้องมีการควบคุมอย่างเข้มงวด ทางเลือกของรูปแบบของระบบสื่อสารมวลชนระหว่างความเป็น “เสรี” กับ “ควบคุม” จึงมีมากมายหลายรูปแบบด้วยกัน ถ้าพิจารณาในแง่ของการควบคุมระบบสื่อสารมวลชนของประเทศต่าง ๆ ในโลก ก็จะถูกควบคุมโดยมีทางเลือก 3 ทางด้วยกัน คือ

1. การควบคุมโดยสาธารณชน (Public Control)
2. การควบคุมโดยธุรกิจการค้า (Commercial Control)
3. การควบคุมโดยการเมือง (Political Control)

ซึ่งจริง ๆ แล้วไม่มีระบบสื่อสารมวลชนชนิดใดเลยที่จะมีลักษณะเป็นระบบที่มีการควบคุมแบบใดแบบหนึ่งเพียงแบบเดียว ดังนั้น การมองการควบคุมระบบสื่อสารมวลชนของประเทศใดประเทศหนึ่ง จึงเป็นการมองในลักษณะที่พยายามหาความโน้มเอียงระหว่างการควบคุมทั้ง 3 ทางว่า ระบบนั้นจะตกอยู่ภายใต้การควบคุมแบบใด

นอกจากพิจารณาในแง่การควบคุมแล้ว อัลเบิร์ต นามูร์วส์ (ระวีวรรณ ประกอบผล, 2525, น. 7) ได้พิจารณาถึงลักษณะการเป็นเจ้าของกิจการ โดยจัดแบ่งออกเป็น 4 ระบบตามลักษณะการควบคุมดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.3

ระบบสื่อสารมวลชน 4 แบบแบ่งตามลักษณะ การเป็นเจ้าของกิจการ

รูปแบบ	การควบคุมสื่อมวลชน
1. รัฐเป็นเจ้าของและดำเนินกิจการเอง	ดำเนินงานโดยหน่วยงานเช่น กระทรวง, กรม ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้อง
2. บริษัทสาธารณชน	ดำเนินการโดยตนเองภายใต้สัมปทานของรัฐบาล
3. บริษัทหุ้นส่วน	ดำเนินการโดยบริษัทเอกชนที่กฎหมายอนุญาตให้ โดยใช้เงินดำเนินการของรัฐ (เงินผลประโยชน์จากหุ้น ที่รัฐมีอยู่)
4. เอกชนเป็นเจ้าของกิจการ	ดำเนินการโดยบริษัทเอกชนภายใต้ระเบียบข้อบังคับที่ ไม่ผู้จะเข้มงวดนักของรัฐบาล

ที่มา : การสื่อสารมวลชนในประเทศไทยสาม, โดย ธีรวิวัฒน์ ประกอบผล, 2525, น. 7.

นอกจากนี้ยังควรพิจารณาปัจจัยอื่น ๆ ซึ่งจะมีส่วนทำให้ระบบสื่อสารมวลชนแตกต่างกันไป ปัจจัยต่าง ๆ อาจเรียกได้ว่าเป็นมิติของสื่อมวลชน มีรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 2.4

มิติต่าง ๆ ของระบบสื่อสารมวลชน

มิติ	ทางเลือก
การควบคุม	รัฐดำเนินกิจการเอง บริษัทสาธารณชน ระบบหุ้นส่วน เอกชนเป็นผู้ดำเนินการ สถาบันหรือองค์กรอื่น ๆ ดำเนินการ
เงินทุน	การเก็บค่าธรรมเนียมเครื่องรับ (License Fees) ภาษีอากร (General Taxation) รายได้จากการโฆษณาและงบประมาณของรัฐผสมกัน (Advertising and Taxation Combination)

ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

มิติ	ทางเลือก
	รายได้จากการโฆษณาเท่านั้น (Advertising) เงินสนับสนุนจากเอกชนเท่านั้น (Private Subsidy)
เป้าหมายของเนื้อหา	เพื่อความบันเทิง เพื่อการศึกษา เพื่อการค้า-ธุรกิจ เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรม เพื่ออุดมการณ์ทางการเมือง
กลุ่มผู้รับสารที่เป็นเป้าหมาย	กลุ่มชนชั้นผู้นำ (Elitist) มวลชน (Mass) กลุ่มเฉพาะ (Specialized)
กลไกของข้อมูลย้อนกลับ	รายงานจากผู้ปฏิบัติงานโดยตรง การมีส่วนร่วมของผู้รับสาร การสำรวจและวิจัย การประเมินผลจากคำวิจารณ์และผู้อุปถัมภ์

ที่มา : การสื่อสารมวลชนในประเทศไทยที่สาม, โดย ระวีวรรณ ประกอบผล, 2525, น. 8.

จากภาพรวมดังกล่าว เมื่อมองกลับมาที่ระบบโทรทัศน์ จะเห็นได้ว่าการดำเนินกิจการโทรทัศน์จะมีการควบคุมโดยหลักอยู่ 2 ประการ คือ

1. การควบคุมทางตรงจากโครงสร้างทางการเมือง อันได้แก่รัฐ โดยออกมาในลักษณะของกฎหมาย และการควบคุมจากเจ้าของสถานี ในลักษณะของนโยบาย

2. การควบคุมทางอ้อมจากโครงสร้างทางเศรษฐกิจ ได้แก่ ผู้ให้การสนับสนุน (Sponsor) โดยออกมาในรูปแบบการลงโฆษณา และผู้รับสาร/ผู้ชม ในลักษณะความนิยมต่อรายการ

เพื่อให้เข้าใจภาพของระบบโทรทัศน์มากยิ่งขึ้น จึงควรวิเคราะห์ระบอบกรรมสิทธิ์ของระบบโทรทัศน์เพื่อเป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์สังคมนั้น ๆ ทั้งนี้เพราะทุกประเทศต่างก็ได้ทำการปรับปรุง ดัดแปลงระบบโทรทัศน์ให้เหมาะสมกับปรัชญาทางการเมืองการปกครอง ระบบสังคม เศรษฐกิจ ตลอดจนวัฒนธรรมของตนเอง ดังนั้นโทรทัศน์กับการเมืองจึงมักจะแยกกันไม่ออก เท่าที่

มีผู้ศึกษาพบว่า รูปแบบการควบคุมและการถือกรรมสิทธิ์ในระบบโทรทัศน์อาจจำแนกได้เป็น 5 ระบบ คือ

1. ระบบรัฐบาล (Government System) เป็นระบบการกระจายเสียงหรือโทรทัศน์ที่รัฐบาลเป็นเจ้าของความถี่วิทยุ เครื่องมือการส่ง และดำเนินการแพร่ภาพและกระจายเสียงโดยหน่วยงานของรัฐ ในระบบนี้รัฐบาลเป็นผู้รับผิดชอบต่อการเสนอข่าวสารรายการทั้งหมด เช่น กองวิทยุกระจายเสียงสังกัดกรมไปรษณีย์โทรเลข กรมประชาสัมพันธ์ หรือกระทรวงข่าวสารกว่าครึ่งหนึ่งของประเทศต่าง ๆ ในทวีปเอเชียและแอฟริกา มีองค์กรกระจายเสียงและแพร่ภาพรูปแบบนี้ในไทยคือกิจการของกรมประชาสัมพันธ์ ช่อง 11

2. ระบบเอกชน (Private System) เป็นระบบการกระจายเสียงหรือวิทยุโทรทัศน์ที่รัฐจะอนุญาตให้เอกชนเป็นเจ้าของเครื่องมือการส่งและการดำเนินการส่งกระจายเสียง เพื่อให้บริการแก่ประชาชน ทั้งนี้เอกชนต้องได้รับอนุมัติจากรัฐบาลให้ใช้ความถี่วิทยุในการจัดตั้งสถานีวิทยุโทรทัศน์ เพื่อเสนอข่าวสาร การค้าและแสวงหากำไร เป็นรูปแบบที่พบเห็นได้ทั่วไปในแถบทวีปอเมริกาใต้ ในไทยรูปแบบนี้ก็คือสถานีโทรทัศน์ไอทีวี ที่ดำเนินกิจการโดยบมจ.ไอทีวี

3. ระบบบริษัท (Corporate System) ระบบนี้จะมีองค์กรหรือนิติบุคคลรวมตัวกันเข้าเป็นบริษัท โดยมีเครื่องมือการส่งโทรทัศน์และความถี่เป็นอิสระ ทั้งนี้ได้รับความร่วมมือจากรัฐบาลเป็นผู้อนุมัติให้บริษัท ดำเนินการรับผิดชอบ การเสนอข่าวสารรายการได้อย่างอิสระเพื่อการบริการสาธารณะ เช่น บริษัทกระจายเสียงและแพร่ภาพแห่งประเทศอังกฤษ (British Broadcasting Cooperation – BBC)

4. ระบบผสม (Mixed System) เป็นระบบการกระจายเสียงที่สถานีวิทยุโทรทัศน์มีการดำเนินงานทั้ง 2 ระบบอยู่ด้วยกัน คือเป็นของรัฐบาลและเอกชน โดยรัฐบาลดำเนินการกระจายเสียงและแพร่ภาพเพื่อสนองตอบนโยบายของรัฐ และรัฐเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนมีสถานีวิทยุโทรทัศน์เพื่อเสนอข่าวสารรายการแก่ประชาชนอย่างเสมอภาคกัน

5. ระบบสหกรณ์ (Cooperative System) เครื่องมือการส่งและความถี่วิทยุที่ใช้สหกรณ์จะเป็นเจ้าของ และดำเนินการส่งวิทยุโทรทัศน์ โดยกลุ่มประชาชนที่เป็นสมาชิกที่รวมตัวกันขึ้นในรูปสหกรณ์เข้าดำเนินการทั้งหมด

รูปแบบดังกล่าวข้างต้น เป็นรูปแบบที่สะท้อนให้เห็นถึงเสรีภาพของสื่อมวลชนโทรทัศน์ โดยการพิจารณาถึงรูปแบบโครงสร้างการจัดตั้ง ซึ่งเป็นผลจากลัทธิหรือระบบการปกครองของแต่ละประเทศ และจะเห็นภาพได้ชัดเจนขึ้นเมื่อพิจารณาโครงสร้างการควบคุมโทรทัศน์แต่ละประเทศ สำหรับการดำเนินการของสถานีโทรทัศน์ไอทีวี ภายใต้การบริหารของบมจ.ไอทีวี เป็นระบบโทรทัศน์ในรูปแบบเอกชน ที่รัฐให้สัมปทานเอกชนเป็นเจ้าของเครื่องมือ และกระจายเสียงคลื่นวิทยุโทรทัศน์

เพื่อเสนอข่าวสาร และแสวงหากำไร ขณะที่เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงโดยรัฐได้ทำการยกเลิกสัญญาสัมปทาน และนำกลับมาบริหารเอง โดยกรมประชาสัมพันธ์ ในชื่อสถานีโทรทัศน์ทีไอทีวี เมื่อวิเคราะห์ระบบกรรมสิทธิ์แล้ว ทีไอทีวี จึงกลายเป็นโทรทัศน์ระบบรัฐบาล

แนวคิดเรื่องการบริหารจัดการในภาวะวิกฤต

คลาด แอล. เควูด และ เคิร์ท พี สตอคเกอร์ (Caywood & Stocker, 1993, p. 410) ได้ให้ความหมายของการจัดการภาวะวิกฤตว่าหมายถึง การจัดการของการปฏิบัติการระหว่างที่เกิดเหตุการณ์วิกฤต เช่น ขณะที่มีไฟไหม้ การอพยพ การหยุดการผลิตของโรงงาน เหล่านี้เป็นเหตุการณ์ที่อยู่ในระดับที่สามารถจัดการได้ แต่ในบางเหตุการณ์ของภาวะวิกฤตไม่สามารถวางแผนในการจัดการได้เต็มที่ ถ้าเหตุการณ์นั้นอยู่นอกเหนือการควบคุมของมนุษย์ เช่น การเสียชีวิตจากสารเคมี

การจัดการภาวะวิกฤต ยังหมายถึง การจัดการวางแผนสำหรับการใช้ก่อน ระหว่าง และหลังภาวะวิกฤต โดยจะต้องมีแผนในภาวะวิกฤต และมีระบบที่เหมาะสมกับภาวะวิกฤตนั้น ห้องสำหรับปฏิบัติการในภาวะวิกฤต พร้อมอุปกรณ์สื่อสารครบครัน เบอร์โทรศัพท์ที่จำเป็นในการติดต่อ เช่น สำนักข่าวต่าง ๆ แหล่งข่าวอ้างอิง เป็นต้น และทีมงานที่ได้รับการฝึกอบรมในด้านนี้

การจัดการในภาวะวิกฤต เป็นการรวมวิธีการจัดการในการสร้างความเข้าใจต่อภาวะวิกฤต ในขณะที่แผนด้านการปฏิบัติการ (Operations Plan) อาจไม่มีความเกี่ยวข้องกับความเข้าใจในภาวะวิกฤต เช่น การปฏิบัติการเพื่อนำเศษแก้วออกจากอาหารเด็กยี่ห้อ Gerber ซึ่งคนแอบนำมาใส่ไว้ เป็นต้น

เมื่อต้องเผชิญกับภาวะวิกฤต จะเห็นได้ว่าบางองค์กร บางบริษัทสามารถพลิกฟื้นวิกฤตกลับมาได้อย่างเข้มแข็ง ขณะที่บางองค์กรหรือบางบริษัทกลับต้องล้มละลายหายไป ดังนั้นวิธีการที่จะสามารถทำให้องค์กรสามารถเผชิญกับภาวะวิกฤตได้อย่างปลอดภัย ทั้งยังสร้างความเข้มแข็งและเป็นแนวทางในการป้องกันการเกิดเหตุการณ์เลวร้ายในอนาคต ในงานวิจัยฉบับนี้จะได้กล่าวถึงวิธีการดังกล่าวเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาปรากฏการณ์ อันนำไปสู่การแก้ไขปัญหามือองค์กรได้เผชิญกับภาวะวิกฤต

1. ลักษณะภาวะวิกฤต

การพิจารณาว่าเหตุการณ์ใดจัดอยู่ในภาวะวิกฤต คาร์ล เอ. สไลเคิว (Slaikeu, 1984, p. 53) อธิบายว่าเมืองประกอบด้วยดังนี้

1. เกิดขึ้นอย่างปัจจุบันทันด่วน กล่าวคือ ในเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้ดำเนินไปเรื่อยนับเป็นปี ๆ แต่ภาวะวิกฤตจะเกิดอย่างทันทีทันใด
2. เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิดมาก่อน แม้ว่าจะมีการเตรียมการสำหรับเหตุการณ์ในภาวะวิกฤตบ้าง แต่คนส่วนใหญ่ก็มักคิดเข้าข้างตนเองว่าน่าจะเกิดกับคนอื่นมากกว่า
3. มีคุณลักษณะฉุกเฉิน มีผลกระทบกระเทือนทั้งร่างกายและจิตใจ จำเป็นต้องมีการปฏิบัติการอย่างฉับพลันทันที โดยมีขั้นตอนที่เหมาะสม
4. มีผลกระทบต่อสาธารณชน เนื่องจากเหตุการณ์ต้องเกี่ยวข้องกับคนหมู่มาก ทั้งญาติ พี่น้อง เพื่อนฝูง จำเป็นต้องแก้ไขหรือดำเนินการต่อผู้ได้รับผลกระทบทันที
5. ก่อให้เกิดอันตรายและกระทบต่อสถานภาพ เมื่อเหตุการณ์ของภาวะวิกฤตเกิดขึ้น จะส่งผลโดยตรงให้ครอบครัวของผู้เสียหายสูงขึ้นหรือตกต่ำลงได้

เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับสถานีโทรทัศน์ไอทีวี ซึ่งถูกตัดสัญญาอนุญาต ยุติการแพร่ภาพ ก่อนจะเปลี่ยนชื่อมาเป็นสถานีโทรทัศน์ไอทีวีนั้น และตกเป็นของรัฐ ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี โดยที่ได้ประกาศให้กลายเป็นหน่วยงานบริการรูปแบบพิเศษ (Service Delivery Unit : SDU) มีอธิบดีกรมประชาสัมพันธ์เป็นผู้ควบคุมดูแล สิ่งที่เกิดขึ้นกับสถานีโทรทัศน์ไอทีวีนั้นถือเป็นภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น โดยเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างปัจจุบันทันด่วน พนักงานและผู้บริหารต่างไม่คาดคิดมาก่อนว่าจะเกิดเหตุการณ์เช่นนี้เกิดขึ้น และมีผลกระทบต่อสภาพการทำงานและจิตใจของพนักงานสถานีโทรทัศน์ไอทีวีที่จะต้องตงงาน โดยขณะนั้นต่างไม่มีใครทราบชะตากรรม หรือความมั่นคงในการทำงานแต่อย่างใด

2. ลำดับขั้นของภาวะวิกฤต

ลำดับขั้นของภาวะวิกฤตก็มีการเกิดขึ้นและสิ้นสุดเช่นเดียวกับวัฏจักรของธุรกิจที่จะต้องเริ่มเริ่มต้น เติบโต เฟื่องฟู และถดถอย ลำดับขั้นของสภาพการณ์ทั่วไปของภาวะวิกฤตแบ่งเป็น 4 ขั้น (อัจฉราพร ณ สงขลา, 2544, น. 41-42) ดังนี้

1. ภาวะปกติ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอยู่เป็นประจำทุกวัน ยังไม่มีเหตุการณ์เลวร้ายใดมากระทบต่อองค์กร แต่ผู้บริหารและประชาสัมพันธ์ที่มองการณ์ไกลจะต้องไม่ละเลยถึงเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝัน แม้ยามที่อยู่ในภาวะปกติหรือในช่วงแห่งความสุข

2. ภาวะก่อตัว วิกฤตการณ์อาจจะมีตัวบ่งชี้ให้เห็นถึงการก่อตัวหรือไม่สามารถมีตัวบ่งชี้ได้ เพราะอาจเป็นเหตุการณ์ปัจจุบันทันด่วนหรืออุบัติเหตุก็ได้ แต่ไม่ว่าจะเป็นแบบใด ผู้บริหารและประชาสัมพันธ์จำเป็นต้องตื่นตัวและติดตามความเคลื่อนไหวทุกรูปแบบที่อาจจะเบี่ยงเบนทำให้เหตุการณ์เป็นไปในทางลบได้ทุกขณะ นั่นหมายถึงความไม่ประมาทของผู้บริหาร

3. เกิดเหตุ ช่วงนี้หลีกเลี่ยงไม่ได้คือภาพลักษณ์ของหน่วยงานจะเป็นลบ แต่จะมีภาพลักษณ์ที่เป็นลบมากน้อยแค่ไหนขึ้นอยู่กับพนักงานทุกคน และที่สำคัญขึ้นอยู่กับผู้นำ (ไม่ใช่ผู้บริหาร) เพราะจะเป็นผู้นำพาให้พนักงานและคนภายนอกเชื่อมั่นได้ว่าจะพาดำเนินการแห่งนี้อยู่รอดต่อไปหรือไม่

4. พื้นฟู เป็นอีกช่วงหนึ่ง ซึ่งเป็นไปด้วยความเหนื่อยล้า เศร้าโศก แต่เคล็ดลับช่วงนี้อยู่ที่ “ใจ” และ “ความอึด” ของคนทั้งองค์กร หากทุกคนช่วยกันวิ่งผ่านช่วงนี้ไปได้ด้วยความเชื่อมั่น ไม่ใช่แค่เพียงประคับประคองให้เหตุการณ์นั้นผ่านไป แต่ต้องทุ่มสุดตัวสุดหัวใจ ในระยะยาวองค์กรจะกลับมามีภาพลักษณ์ที่ดีได้อย่างแน่นอน

การจัดการในภาวะวิกฤตยังรวมถึงการตอบโต้ข่าวลือ (Rumours) ข่าวที่ผิดพลาด ข้อมูลที่สื่อชี้นำไปผิดทาง หรือการไม่เข้าใจในข้อมูล แผนการแก้ไขภาวะวิกฤตที่สมบูรณ์แบบจะต้องสามารถตอบโต้สิ่งเหล่านี้ทันที เพื่อมิให้ความเข้าใจผิดมาทำลายความอยู่รอดของหน่วยงาน การจัดการในภาวะวิกฤตมิใช่การกระทำด้านกลไกแต่เป็นการกระทำในแง่จิตวิทยาโดยหน่วยงานมักประกอบด้วยความคิดที่มีระบบ ลำดับขั้นตอนที่เข้าไปร่วมสร้างความเข้าใจลักษณะในความซับซ้อนของภาวะวิกฤต

ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นกับสถานีโทรทัศน์ไอทีวี ในช่วงที่งานวิจัยฉบับนี้ศึกษาคือ ตั้งแต่เดือนธันวาคม พ.ศ. 2549 จนถึง เดือนมิถุนายน พ.ศ. 2550 จัดได้ว่าเป็นภาวะวิกฤตในระดับขั้นเกิดเหตุ และขั้นฟื้นฟู กล่าวคือ ตั้งแต่สถานีโทรทัศน์ไอทีวีได้รับคำสั่งให้ชำระค่าสัมปทานและค่าปรับเป็นจำนวนเงินกว่าแสนล้านบาท การบอกยกเลิกสัมปทาน การปรากฏจอดำขึ้น จัดได้ว่าเป็นเหตุการณ์วิกฤตที่เกิดขึ้นกับสถานีโทรทัศน์ไอทีวี แต่เหตุการณ์ดังกล่าวก็มีการจัดการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าจากภาครัฐ ให้กรมประชาสัมพันธ์เข้ามาควบคุมดูแล และเปลี่ยนชื่อสถานีเป็นสถานีโทรทัศน์ไอทีวี และภายในองค์กรฝ่ายข่าวเอง ก็แก้ปัญหาตามสภาพ เพื่อให้การออกอากาศและผลิตข่าวเป็นไปอย่างราบรื่นที่สุด โดยที่หลังจากนั้นมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นกับสถานีโทรทัศน์ไอทีวีมากมาย ตั้งแต่ระเบียบข้อบังคับทางราชการ การปฏิบัติงานภายใต้สภาวะติดขัด จนทำให้สถานีโทรทัศน์ไอทีวีจำเป็นต้องปรับตัวและปรับปรุงระบบการทำงานของตนเองให้เข้าสู่ภาวะปกติ ในช่วงดังกล่าวนี้ ถือได้ว่า สถานีโทรทัศน์ไอทีวีอยู่ในช่วงฟื้นฟูภาวะวิกฤต

3. การจัดการกับภาวะวิกฤต

ดังที่กล่าวไปข้างต้นว่าภาวะวิกฤตแบ่งออกเป็น 4 ระยะ ซึ่งในแต่ละระยะก็จะมีวิธีการป้องกัน หลีกเลี่ยง และจัดการกับภาวะวิกฤตที่แตกต่างกันออกไป แต่อย่างไรก็ตาม วิธีการจัดการกับภาวะวิกฤตที่จะเกิดขึ้น ในที่นี้ขอเสนอวิธีการซึ่งแบ่งเป็น 6 ขั้นตอน โดยละเอียดดังนี้ (กิ่งพร ทองใบ, 2550, น. 55-56; บาร์ตัน, 2549, น. 20-79; ลูกซ์ และ บาร์ตแลตต์, 2548, น. 236-252)

1. การหลีกเลี่ยงวิกฤต วิธีการหลีกเลี่ยงวิกฤตที่ดีที่สุด คือ การทำการตรวจสอบอย่างเป็นระบบกับทุก ๆ อย่างที่อาจจะเกิดความผิดพลาดภายในขอบเขตความรับผิดชอบ โดยการตรวจสอบวิกฤตนั้นจะประกอบด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้

1.1 ทำให้การวางแผนสำหรับวิกฤตเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนตามปกติ ไม่ว่าจะบริหารทั้งองค์กร หรือบริหารเพียงแผนกเดียว ก็ต้องวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่ออนาคต การวางแผนนั้น ควรจะรวมถึงการวางแผนสำหรับวิกฤตด้วย ดังนั้น ให้รวมการตรวจสอบเพื่อวิเคราะห์หาความน่าจะเป็นของวิกฤต เข้าไปในกระบวนการวางแผนไว้ด้วย

1.2 รวบรวมความคิดเห็นในวงกว้าง ด้วยการพูดคุยกับคนภายในฝ่าย แผนก และบริษัท รวมถึงพูดคุยกับลูกค้าและซัพพลายเออร์ มุมมองของคนเกี่ยวกับวิกฤตที่อาจเกิดขึ้น มักจะแตกต่างกันอย่างมาก ซึ่งอาจจะได้ข้อมูลที่น่าประหลาดใจก็เป็นได้ เช่น พนักงานขายอาจบอกว่า “เป็นไปได้อย่างมากที่เราจะเสียลูกค้ารายใหญ่ที่สุดของเราในปีหน้า”

1.3 ระบุจุดอ่อนภายในองค์กร การมีจำนวนพนักงานไม่เพียงพออาจจะเป็นจุดอ่อนภายในบริษัท หรือการลาออกของบุคคลหนึ่ง อาจทำให้โครงการที่มีความสำคัญต้องพังทลายลง เช่นเดียวกับบุคลากรด้านการรับประกันคุณภาพที่ได้รับการฝึกอบรมไม่เพียงพอ เพราะในที่สุดแล้วงานที่ต่ำกว่ามาตรฐานของพวกเขาจะทำให้สินค้าที่มีข้อบกพร่อง หรือมีอันตรายหลุดออกมามีมือลูกค้า

1.4 ระบุภัยคุกคามจากภายนอก โดยอาจจะอยู่ในรูปของเทคโนโลยีที่กำลังจะเกิดขึ้นใหม่ ซึ่งเป็นเทคโนโลยีที่ทำให้สินค้าล้าสมัย หรืออาจจะเป็นการเปลี่ยนแปลงด้านกฎระเบียบที่กำลังจะเข้ามา

เมื่อทำการตรวจสอบวิกฤต ควรใส่ใจกับประเด็นต่อไปนี้ ได้แก่ สุขอนามัยและสิ่งแวดล้อม ความเป็นไปได้ที่เทคโนโลยีจะใช้งานได้ ความเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจและตลาด และความสัมพันธ์กับลูกค้ารวมถึงซัพพลายเออร์ โดยตั้งคำถามที่ว่า “อะไรเป็นสิ่งที่เลวร้ายที่สุดที่อาจจะเกิดขึ้น” “วิกฤตใดที่มีโอกาสจะเกิดขึ้นได้มากที่สุด”

2. การเตรียมตัวเพื่อจัดการกับวิกฤต วิกฤตบางอย่างซึ่งถูกระบุไว้ในรายงานการตรวจสอบอาจจะหลีกเลี่ยงได้ด้วยการดำเนินการป้องกันไว้ก่อน แต่สำหรับวิกฤตอย่างอื่น เช่น ภัยธรรมชาติ และพฤติกรรมที่ผิดกฎหมายของพนักงานอาจจะหลีกเลี่ยงไม่ได้ตลอดเวลา หากไม่มีทางหลีกเลี่ยงกับวิกฤตเหล่านี้ แต่อย่างน้อยควรกำหนดแผนขึ้นมาเพื่อเตรียมรองรับกับเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น โดยอาจจะกระทำสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

2.1 ระดมความคิดที่เป็นไปได้ การประชุมเพื่อระดมความคิดกับพนักงานจากหลายฝ่าย เป็นหนึ่งในวิธีที่ได้ผลมากที่สุดในการวางแผนฉุกเฉิน (Contingency Planning) เนื่องจากคนเพียงคนเดียวนั้นไม่สามารถคาดถึงสิ่งต่าง ๆ ที่จะเปลี่ยนแปลงเมื่อเกิดวิกฤตขึ้นจริงได้ทั้งหมด พนักงานจากหลาย ๆ ฝ่ายยังช่วยคิดถึงผลกระทบ ที่อาจเกิดจากแผนเตรียมรับวิกฤต

2.2 จัดตั้งทีมงานเพื่อจัดการกับวิกฤต ทีมงานหรือคณะบุคคลที่ถูกจัดตั้งขึ้นอย่างเป็นทางการและเตรียมพร้อมสำหรับการจัดการกับวิกฤต มักจะทำงานได้ดีกว่ากลุ่มเฉพาะกิจที่ตั้งขึ้นในยามที่มีเหตุฉุกเฉินเกิดขึ้นแล้ว

3. การรับรู้ถึงวิกฤต วิกฤตบางอย่างเห็นได้โดยง่ายและชัดเจน เช่น การขับรถเข้าไปในที่จอดรถ แล้วเห็นพนักงานดับเพลิงกำลังฉีดน้ำเพื่อดับเพลิงในตึกที่ทำงาน แต่ทว่าวิกฤต บางอย่าง อาจจะเห็นได้ไม่ชัดเจนนัก ทุกปัญหาที่เกิดขึ้นไม่ใช่จะกลายเป็นวิกฤตทั้งหมด หากไม่ใช่ผู้บริหารก็จะสิ้นเปลืองทั้งเวลาและพลังงาน การพิจารณาประเด็นต่อไปนี้จะช่วยให้แยกแยะได้ว่าสิ่งที่เกิดขึ้นสิ่งใดเป็นวิกฤต

3.1 พยายามใส่ใจกับสิ่งที่สัญชาตญาณบอก

3.2 เสนอหน้ากับข้อมูลที่น่าฉงนสนเท่ห์ ก่อนที่มันจะเข้ามาถึงตัว อย่าเพิกเฉยต่อมัน หาเหตุผลให้กับมัน อย่าไปลดความสำคัญของมันเป็นอันขาด แต่ควรจะสืบให้รู้อย่างแจ่มแจ้ง

3.3 คิดถึงผลที่จะตามมา ถ้าข้อมูลที่น่ากังวลนั้นเป็นเรื่องจริง อาทิ การขาดทุน การบาดเจ็บของพนักงาน ชื่อเสียงของบริษัท เป็นต้น

3.4 ให้ค่านิยมที่ยึดถือเป็นตัวชี้แนวทาง เช่น อะไรเป็นสิ่งสำคัญ อะไรเป็นสิ่งที่ถูกต้องที่ควรจะทำ เป็นต้น

4. การควบคุมวิกฤต เมื่อเกิดวิกฤตขึ้น สิ่งแรกที่จะต้องทำ คือ การควบคุมความเสียหายนั้นหมายถึงการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว และไปอยู่ในสถานที่เกิดเหตุ การที่ไปอยู่ที่นั่นด้วยตัวเองเป็นปัจจัยที่สำคัญซึ่งจะทำให้ทุกคนรู้ว่าคุณใส่ใจกับสิ่งที่เกิดขึ้น และจะต้องสื่อสารข้อมูลที่จำเป็นให้กับคนที่รับผิดชอบ นักวิชาการหลายท่านพูดไว้ตรงกันว่า นักประชาสัมพันธ์ที่มีฝีมือจะต้องจัดการสื่อสารและปฏิบัติการทุกอย่างให้ได้ภายใน 3 ชั่วโมงแรกเมื่อเกิดเหตุการณ์วิกฤต แต่ในยุคนี้ในโลก

ที่ไร้พรหมแดน ไม่สามารถจะใช้มาตรฐานที่ 3 ชั่วโมงแรกได้อีกต่อไป เพราะในปัจจุบันถ้าตั้งตัวไม่ได้ ภายใน 1 ชั่วโมงก็ถือว่าไม่ทันการเสียแล้ว

ในการเกิดเหตุวิกฤต ผู้ที่จะเล่นบทบาทที่สำคัญที่สุดไม่ใช่คนใดคนหนึ่งในองค์กร แต่เป็นคนทุกคนในองค์กรที่สามารถเล่นบทบาทของตนเองได้อย่างสอดคล้องกันในเวลาที่เหมาะสม สิ่งเหล่านี้จะส่งผลให้การปฏิบัติการทุกอย่างเกิดผลลัพธ์ คือไม่ใช่ทำแค่ “ทันเวลา” แต่ทุกอย่างต้อง “ก่อนเวลา” และมีเวลาที่จะ “ตรวจสอบความถูกต้อง” จึงจะเป็น ผู้ชนะในภาวะวิกฤตอย่างแท้จริง (อัจฉราพร ณ สงขลา, 2544, น. 42) โดยผู้นำจะต้องกระทำสิ่งต่าง ๆ เพื่อควบคุมวิกฤตดังนี้ (ลูทซ์ และ บาร์ตเลตต์, 2548, น. 248-249)

4.1 มีความเด็ดขาด การมีความเด็ดขาดเป็นสิ่งจำเป็นในการจัดการกับวิกฤต อย่างมีประสิทธิภาพ เรื่องฉุกเฉินนั้นไม่มีเวลาที่จะให้เราไตร่ตรองอย่างรอบคอบเหมือนกับการตัดสินใจตามปกติ ผู้จัดการที่ดำเนินการอย่างรวดเร็วจะสามารถควบคุมสถานการณ์ได้ และได้รับความเชื่อมั่นจากคนรอบข้างและผู้ใต้บังคับบัญชา

4.2 การสื่อสาร การสื่อสารในช่วงวิกฤตนั้น เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพที่สุดของผู้จัดการ การสื่อสารจะต้องกระจายจากทีมจัดการกับวิกฤตไปสู่ผู้มีส่วนได้เสียทุกคน เมื่อทำการสื่อสาร ให้เลือกใช้คำพูดอย่างระมัดระวัง สิ่งที่พูดและวิธีที่พูดจะเป็นสิ่งที่กำหนดการรับรู้และชี้แนวทางให้เกิดการปฏิบัติ ไม่ว่าจะสถานการณ์จะดีขึ้นหรือแย่ลงก็ตาม ให้ยึดตามข้อเท็จจริงไว้เสมอ โดยไม่มีหน้าที่ในการตั้งข้อสังเกต เพราะข้อเท็จจริงนั้นจะเป็นการป้องกันข่าวลือ และกันการให้ข้อมูลแบบผิด ๆ

5. การแก้ไขวิกฤต การหาทางแก้ไขวิกฤตต้องอาศัยการตัดสินใจที่รวดเร็ว และทำด้วยความมั่นใจ แต่จะทำการตัดสินใจที่ดีได้อย่างไร ในเมื่อเหตุการณ์กำลังดำเนินไปอย่างรวดเร็ว เป็นช่วงเวลาที่เต็มไปด้วยความสับสน และเป็นเรื่องยากที่จะแยกแยะว่าอะไรสำคัญและไม่สำคัญ สิ่งที่สำคัญ คือ ระบุปัญหาที่แท้จริงและหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างแท้จริงให้ได้มากที่สุดและเร็วที่สุด

ข้อมูลที่เกี่ยวข้องไม่ใช่สิ่งที่จะหาได้ง่าย ๆ ในสถานการณ์ที่เป็นวิกฤต เพราะช่วงเวลานั้นมักจะมีข้อมูลมากมายไหลเข้ามา มีทั้งที่ถูกต้องและผิด โดยอาจเป็นแค่การคาดเดา หรือไม่ก็เป็นข่าวลือ ซึ่งจะต้องหาความจริงและเผชิญหน้าด้วยการสอบถามจากแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือ และไปหาข้อมูลในที่ที่เหมาะสม ผู้นำจะตอบสนองต่อวิกฤติด้วยการทำสิ่งต่อไปนี้

- เผชิญหน้ากับวิกฤต
- เปลี่ยนความกลัวให้เป็นการกระทำในเชิงบวก
- ตื่นตัวต่อข้อมูลและความคืบหน้าของวิกฤตการณ์

- ทำในสิ่งที่มีความสำคัญในลำดับแรก ๆ นั่นคือ การทำให้แน่ใจว่าคนปลอดภัยไว้ก่อน แล้วจึงประเมินความต้องการที่จำเป็นรองลงมาต่อไป

- ประเมินและทำสิ่งที่อยู่ในอำนาจควบคุมของตน โดยไม่ต้องสนใจสิ่งอื่น

6. การเรียนรู้จากวิกฤต ทุกวิกฤตเป็นได้ทั้งเรื่องดีและเรื่องร้าย เรื่องร้ายก็คือบริษัทประสบกับเหตุการณ์เลวร้ายที่ส่งผลกระทบต่อบริษัทและบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง ส่วนเรื่องดีที่มีและบางที่อาจจะเป็นเรื่องดีเพียงเรื่องเดียว คือ ประสบการณ์ที่ผ่านมาจะช่วยให้สามารถหลีกเลี่ยงวิกฤตในอนาคตได้ และจะต้องใช้ประโยชน์จากโอกาสนี้ให้ได้มากที่สุด

การเรียนรู้จากวิกฤตควรทำการทบทวนวิกฤตการณ์ให้เร็วที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ หลังจากเหตุการณ์นี้เกิดขึ้นแล้ว ในขณะที่ความทรงจำของคนยังรำลึกถึงเหตุการณ์นั้นได้ชัดเจนอยู่ แล้วจึงวิเคราะห์วิกฤตตั้งแต่จุดเริ่มต้นจนถึงจุดสิ้นสุด ซึ่ให้เห็นถึงการกระทำ การตั้งสมมติฐาน และปัจจัยภายนอกที่เร่งให้เกิดวิกฤตครั้งนั้น โดยตั้งคำถามด้วยคำถามต่อไปนี้

- ตอนที่เกิดเหตุการณ์นั้นเรารู้อะไรบ้าง วิกฤตนี้อาจได้รับการป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นได้หรือไม่ ด้วยการทำอย่างไร

- เราตระหนักว่าเราอยู่ในวิกฤตการณ์ ณ จุดไหน เราจะรับรู้ถึงสัญญาณเตือนเร็วกว่านี้ได้หรือไม่

- สัญญาณเตือนใดที่ถูกเพิกเฉย และสัญญาณใดที่เราให้ความสนใจ

- เราทำในสิ่งที่เหมาะสมในการตอบโต้วิกฤติหรือไม่ เราจะทำได้เร็วกว่านี้ได้ได้อย่างไร

ก่อนที่จะทำการตอบคำถามเหล่านี้ให้หาข้อมูลจากหลาย ๆ ฝ่าย ซึ่งจำเป็นจะต้องฟังเรื่องจากมุมมองของทุกคน แต่ให้ใส่ใจเป็นพิเศษกับคนที่มีความเชี่ยวชาญในด้านที่มีความสำคัญมากที่สุด เมื่อมีคำตอบที่ชัดเจนให้กับคำถามเหล่านี้แล้ว ให้นำไปสร้างเป็นแผนสำหรับหลีกเลี่ยงวิกฤตในอนาคต และแผนจัดการกับวิกฤต

การบริหารจัดการกับภาวะวิกฤตที่นำเสนอเป็นข้างต้นเป็นแนวทางที่ใช้เพื่อหลีกเลี่ยง ป้องกัน และจัดการกับวิกฤตที่เกิดขึ้น โดยมี 6 ขั้นตอนในแต่ละภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น เริ่มตั้งแต่ 1) การหลีกเลี่ยงวิกฤต 2) การเตรียมตัวเพื่อจัดการกับวิกฤต ซึ่งทั้ง 2 ขั้นตอนนี้ควรกระทำตั้งแต่องค์กรอยู่ในภาวะปกติ 3) การรับรู้ถึงวิกฤต ควรเริ่มกระทำในช่วงการก่อตัววิกฤต 4) การควบคุมวิกฤต กระทำเมื่อเกิดเหตุวิกฤตการณ์แล้ว 5) การแก้ไขวิกฤต กระทำในช่วงฟื้นฟู และ 6) การเรียนรู้จากวิกฤต ซึ่งเป็นสิ่งที่ควรกระทำภายหลังจากเกิดวิกฤตการณ์แล้ว เพื่อให้วิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นนั้นมีสิ่งที่เป็นประโยชน์ที่ถือเป็นประสบการณ์ในการป้องกัน และทราบวิธีการจัดการกับวิกฤตที่ถูกต้องและเหมาะสมต่อไป ผู้วิจัยได้นำหลักการจัดการภาวะวิกฤตที่นำเสนอไปนี้ ไปเป็นแนวทางวิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารงานข่าวไอทีวี และที่ไอทีวีในช่วงวิกฤตการ

เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยเป็นช่วงที่สถานีโทรทัศน์ไอทีวีกลายเป็นหน่วยบริการรูปแบบพิเศษที่ดำเนินธุรกิจโดยไม่แสวงผลกำไร และอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของอธิบดีกรมประชาสัมพันธ์ ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ของการวิจัยในครั้งนี้ต่อไป

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง “การบริหารงานองค์กรข่าวในสภาวะวิกฤต : กรณีศึกษา การเปลี่ยนผ่าน สถานีโทรทัศน์ไอทีวี สู่สถานีโทรทัศน์ไอทีวี” ผู้ศึกษาไม่พบว่าม้งานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรงที่สามารถนำมาเป็นแนวทางต่อยอด หรือเป็นแนวทางในการศึกษาเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของฝ่ายข่าวในสภาวะวิกฤตโดยตรง แต่ได้ตรวจสอบงานวิจัยที่นำมาอ้างอิงทั้งทางตรง และทางอ้อมได้ดังนี้

อัญชลีพร กุสุมภ์ (2545) ได้วิจัยเรื่อง “การบริหารงานข่าวในภาวะวิกฤตทางสถานีโทรทัศน์ไอทีวี ศึกษากรณี วิชาศกรรมตีทเวสต์เทรตเซ็นเตอร์และอาคารกระทรวงกลาโหม ประเทศสหรัฐอเมริกา” การศึกษาแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ การวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ ผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า สถานีโทรทัศน์ไอทีวีไม่มีนโยบายการบริหารงานข่าวในภาวะวิกฤตที่เป็นรูปธรรม กระบวนการดำเนินการด้านข่าวมีปัญหาเกิดขึ้นหลายประการ ได้แก่ ไม่มีทีมงานช่วยวางแผน ระบบข้อมูลไม่ดีพอ แผนงานไม่ชัดเจน และการประเมินสถานการณ์ผิดพลาด ทำให้การเตรียมงานไม่ทัน ที่สำคัญที่สุดคือ การแทรกการละครแทนที่จะเสนอข่าวอย่างต่อเนื่อง สำหรับการประเมินผลการทำงาน พบว่า กลุ่มผู้บริหารมีความพอใจในขณะที่ผู้ปฏิบัติงานไม่พอใจกับการทำงานครั้งนี้ ทั้งนี้มีการเสนอแนะให้มีการจัดทำคู่มือการรายงานข่าวในภาวะวิกฤตขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการทำงาน ซึ่งจะทำให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนผลการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า กลุ่มตัวอย่างค่อนข้างพอใจกับการเสนอข่าวของสถานีโทรทัศน์ไอทีวี ในวันที่เกิดเหตุวิชาศกรรมตีทเวสต์เทรตเซ็นเตอร์และอาคารกระทรวงกลาโหม ประเทศสหรัฐอเมริกา และผลจากการทดสอบสมมติฐานพบว่า ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้ชมไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการติดตามข่าว กรณีวิชาศกรรมตีทเวสต์เทรตเซ็นเตอร์และอาคารกระทรวงกลาโหม ประเทศสหรัฐอเมริกาทางสถานีโทรทัศน์ไอทีวี

สาธินี ชัยพันธ์ (2544) ศึกษาการบริหารงานข่าวโทรทัศน์ : ข่าว 9 อ.ส.ม.ท. ผลการศึกษพบว่า ปัจจัยแวดล้อมภายในส่งผลต่อการบริหารงานข่าวมากที่สุด คือ ปัจจัยการจัดการ ความเป็นวิชาชีพ ปัจจัยแวดล้อมภายนอก พบว่า ปัจจัยเหตุการณ์และกระแสวัฒนธรรม สถานีโทรทัศน์คู่แข่ง รวมถึงความนิยมของผู้ดูที่มีต่อรายการส่งผลจากรายได้จากโฆษณาและ

อนาคต ปัจจัยภายนอกจากการควบคุมด้านกฎหมายและการเมือง สถาบันสังคมจะส่งผลกระทบต่อการบริหารงานข่าว รวมทั้งการบริหารงานข่าวระดับชาติ (Nation Oriented) ไม่แสวงหากำไร แต่การบริหารงานข่าวระดับนานาชาติ หรือระดับโลก (Global Oriented)

ฉัตรวรรณ สุชี (2548) ศึกษาเรื่องเสรีภาพของสื่อโทรทัศน์ในประเทศไทย วัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาปัจจัยที่คาดว่าจะมีผลต่อเสรีภาพในการนำเสนอข่าวสารของโทรทัศน์ในประเทศไทย และเพื่อศึกษาปฏิกริยาตอบสนองของภาคประชาชนต่อการแทรกแซงสื่อโดยรัฐ ศึกษาด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้ข้อมูลเอกสารและสัมภาษณ์เชิงลึก ศึกษาเฉพาะสื่อโทรทัศน์แบบเปิดรับชมสัญญาณได้โดยไม่ต้องเสียเงิน จำนวน 3 ช่อง ได้แก่ สถานีวิทยุโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3 ช่อง 7 และช่อง 11 ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อเสรีภาพในการนำเสนอข่าวสารของโทรทัศน์ในประเทศไทย ได้แก่ ความเป็นเจ้าของกรรมสิทธิ์คลื่นความถี่โทรทัศน์ของรัฐ และปัจจัยอื่น ๆ ทางด้านเศรษฐกิจ เช่น ทศนคติในการทำกำไรของผู้ประกอบการ ปัจจัยทางด้านการเมือง เช่น การแทรกแซงของรัฐ ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี เช่น นวัตกรรมในการเผยแพร่ข่าวสารด้วยทางเลือกอื่น ๆ อาทิ อินเทอร์เน็ต เคเบิลทีวี โทรทัศน์ดาวเทียม และปัจจัยทางด้านวัฒนธรรม เช่น ความสัมพันธ์เชิงอุปถัมภ์ระหว่างนักการเมืองกับนักข่าว ปฏิกริยาตอบสนองของภาคประชาชนต่อการแทรกแซงเสรีภาพของสื่อโดยรัฐ คือ การเลือกทางเลือกอื่น เช่น อินเทอร์เน็ต เคเบิลทีวี และโทรทัศน์ดาวเทียมในการติดตามข้อมูลข่าวสาร

บุญนำ ไสภาอุทก (2548) ศึกษาเรื่อง “เสรีภาพในการเสนอข่าวและการแสดงความคิดเห็นของสื่อมวลชนตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (พุทธศักราช 2540) จากการศึกษาพบว่า เสรีภาพในการเสนอข่าวและการแสดงความคิดเห็นของสื่อมวลชนมีแนวความคิดตามกฎหมายธรรมชาติ ถือว่าเป็นสิทธิมนุษยชนประการหนึ่งที่รัฐต่าง ๆ ควรให้การรับรองและคุ้มครองซึ่งในปฏิญญาสากลว่าด้วยสิทธิมนุษยชน ข้อ 19 ก็ได้รับรองว่ามนุษย์ทุกคนย่อมมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นและการแสดงออก ในรัฐเสรีประชาธิปไตยทั้งหลายต่างก็ยอมรับว่าสิทธิเสรีภาพดังกล่าว เป็นสิทธิขั้นพื้นฐานอย่างหนึ่งอันควรได้รับการบัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญ เห็นได้ว่าประเทศไทยก็ได้นำแนวความคิดและหลักการดังกล่าวมาบัญญัติรับรองไว้ในรัฐธรรมนูญ ซึ่งสอดคล้องกับปฏิญญาสากลว่าด้วยสิทธิมนุษยชนและเป็นหลักการที่สำคัญต่อการปกครองในระบอบประชาธิปไตย เพื่อเป็นหลักประกันสิทธิเสรีภาพให้แก่สื่อมวลชน ในการพูด การเขียน การพิมพ์ และการโฆษณา แม้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยฉบับต่าง ๆ ในอดีตและฉบับปัจจุบันจะได้นำให้การรับรองเสรีภาพในการเสนอข่าวและแสดงความคิดเห็นแก่สื่อมวลชนไว้ก็ตาม แต่ก็ปรากฏว่าในปัจจุบันนี้สื่อมวลชนยังคงถูกแทรกแซงและลดทอนสิทธิเสรีภาพ โดยกฎหมายที่มีเนื้อหาเป็นการจำกัดสิทธิเสรีภาพในการเสนอข่าวและแสดงความคิดเห็นของสื่อมวลชน ซึ่งเป็นการขัดหรือแย้ง

หรือไม่สอดคล้องต่อรัฐธรรมนูญ และในขณะเดียวกันสื่อมวลชนอาจจะใช้เสรีภาพของตนไปละเมิดต่อสิทธิเสรีภาพของปัจเจกชนและอาจมีผลกระทบต่อผลประโยชน์ของสาธารณะได้

ถาวรธรรม กลางณรงค์ (2550) ศึกษาการคุ้มครองสิทธิเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นของสื่อมวลชนและการคุ้มครองสิทธิของบุคคล ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์ถึงมาตรการทางกฎหมายที่ใช้บังคับในปัจจุบันว่าสามารถใช้ในการคุ้มครองสิทธิเสรีภาพของสื่อมวลชนรวมถึงการคุ้มครองบุคคลซึ่งถูกระทบสิทธิจากสื่อมวลชนได้เพียงใด ตลอดจนปัญหาและข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น ผลการศึกษาพบว่า แม้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยจะได้นำการรับรองเสรีภาพในการเสนอข่าวและแสดงความคิดเห็นแก่สื่อมวลชนไว้ก็ตาม แต่เนื่องจากสื่อมวลชนมีหลายประเภท ไม่ว่าจะเป็นสิ่งพิมพ์หรืออิเล็กทรอนิกส์มีอยู่อย่างกระจัดกระจายและเพิ่มมากขึ้น ซึ่งการปฏิบัติงานของสื่อมวลชนแต่ละประเภทยังมีวัตถุประสงค์และเจตนารมณ์ เพื่อการรับรู้ของประชาชนเหมือนกัน ส่วนกรณีที่ประชาชนได้รับผลกระทบจากการทำงานของสื่อมวลชนนั้นยังไม่มีกฎหมายที่จะนำมาป้องกันและควบคุมสื่อมวลชนโดยตรงเป็นการเฉพาะ แต่ได้อาศัยกฎหมายที่มีอยู่ทั่วไปมาปรับใช้ ทำให้เกิดปัญหาในทางปฏิบัติ เพราะกฎหมายแต่ละฉบับมีเจตนารมณ์ที่แตกต่างกันไปโดยไม่มีกฎหมายฉบับใดมุ่งป้องกันและควบคุมสื่อมวลชนหรือคุ้มครองบุคคลที่ถูกกระทบจากสื่อมวลชน

นิมิต สุขประเสริฐ (2550) ศึกษาเรื่องความเป็นกลางกับการเสนอข่าวการชุมนุมของกลุ่มพันธมิตรประชาชนเพื่อประชาธิปไตยทางสถานีโทรทัศน์ช่อง 9 พบว่า 1) เนื้อหาการนำเสนอข่าวและภาพการชุมนุมของกลุ่มพันธมิตรประชาชนเพื่อประชาธิปไตยของสถานีโทรทัศน์ช่อง 9 มีเนื้อหาการนำเสนอข่าวครอบคลุมแต่ไม่ทุกด้าน เนื่องจากมีข้อจำกัดในเรื่องของพื้นที่และเวลา ข่าวภาคค่ำของสถานีมีการนำเสนอข่าวทั้งฝ่ายกลุ่มพันธมิตรฯ และข่าวของฝ่าย พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร และผู้สนับสนุน โดยให้นำหนักในการเสนอข่าวใกล้เคียงกัน แต่ปริมาณข่าวของฝ่าย พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตรและผู้สนับสนุนจะมีมากกว่า 2) การกำหนดวาระข่าวดาวสารของสถานีโทรทัศน์ช่อง 9 พบว่ามีการแทรกแซงจากฝ่ายการเมือง และคนในรัฐบาล ผ่านทางผู้บริหารระดับสูงในสถานีโทรทัศน์ช่อง 9 ทำให้บรรณาธิการข่าวจึงต้องเพิ่มความระมัดระวังในการเสนอข่าว และเลือกนำเสนอข่าวฝ่าย พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร และผู้สนับสนุนมากขึ้น และ 3) ความเป็นกลางในการเสนอข่าวการชุมนุมของกลุ่มพันธมิตรฯ ของสถานีโทรทัศน์ช่อง 9 ยังมีอิสระในการทำหน้าที่สื่อมวลชน รวมทั้งบรรณาธิการข่าวมีความเป็นอิสระในการคัดเลือกประเด็นข่าวที่จะนำมาเสนอในข่าวภาคค่ำ โดยปฏิบัติหน้าที่ไปตามจรรยาบรรณและนโยบายขององค์กร

อชิรญา สุภาเดช (2551) ศึกษาเสรีภาพในการนำเสนอข่าวการเมือง กรณีการวิเคราะห์เนื้อหาหนังสือพิมพ์เดลินิวส์ ไทยโพสต์ และมติชนรายวัน มีเกณฑ์เสรีภาพของสื่อ ได้แก่ 1) นำเสนอข่าวโดยปราศจากความกลัวหรือการเข้าข้างและต่อต้านอย่างแข็งขัน จากผู้ให้โฆษณา แหล่งข่าว

ผู้มีอิทธิพล และกลุ่มผลประโยชน์ 2) ตัดสินเนื้อหาข่าวโดยใช้วิจารณญาณของผู้รวบรวมข่าวโดยไม่ใช้อิทธิพลจากภายนอก 3) ไม่ให้ผู้สนับสนุนของข่าวตัดสิน จำกัด หรือควบคุมเนื้อหาข่าว 4) ไม่ให้เจ้าของหนังสือพิมพ์เข้ามามีอิทธิพลต่อการตัดสินข่าว ผลการศึกษาพบว่า หนังสือพิมพ์เดลินิวส์ไทยโพสต์ และมติชนรายวัน มีเสรีภาพด้านตัดสินเนื้อหาข่าวโดยใช้วิจารณญาณของผู้รวบรวมข่าวโดยไม่ใช้อิทธิพลจากภายนอก แต่ในขณะเดียวกัน พบว่า เดลินิวส์ขาดเสรีภาพด้านการนำเสนอข่าวโดยปราศจากความกลัวหรือการเข้าข้างและต่อต้านอย่างแข็งขันจากผู้ให้โฆษณา แหล่งข่าวผู้มีอิทธิพล และกลุ่มผลประโยชน์ ส่วนเกณฑ์เสรีภาพของสื่อด้านไม่ให้ผู้สนับสนุนของข่าว หรือควบคุมเนื้อหาข่าว และด้านไม่ให้เจ้าของหนังสือพิมพ์เข้ามามีอิทธิพลต่อการตัดสินข่าว ในระยะเวลาที่ศึกษาไม่พบกรณีที่เข้าเกณฑ์ดังกล่าวจึงไม่สามารถพิจารณาได้

ปรารภณา เศษประเสริฐศรี (2551) ศึกษาเสรีภาพในการนำเสนอข่าวการเมือง กรณีการวิเคราะห์เนื้อหาหนังสือพิมพ์ไทยรัฐ ผู้จัดการรายวัน และโพสต์ทูเดย์ มีเกณฑ์เสรีภาพของสื่อ ได้แก่ 1) นำเสนอข่าวโดยปราศจากความกลัวหรือการเข้าข้างและต่อต้านอย่างแข็งขัน จากผู้ให้โฆษณา แหล่งข่าว ผู้มีอิทธิพล และกลุ่มผลประโยชน์ 2) ตัดสินเนื้อหาข่าวโดยใช้วิจารณญาณของผู้รวบรวมข่าวโดยไม่ใช้อิทธิพลจากภายนอก 3) ไม่ให้ผู้สนับสนุนของข่าวตัดสิน จำกัด หรือควบคุมเนื้อหาข่าว 4) ไม่ให้เจ้าของหนังสือพิมพ์เข้ามามีอิทธิพลต่อการตัดสินข่าว ผลการศึกษาพบว่า ไทยรัฐมีเสรีภาพด้านตัดสินเนื้อหาข่าวโดยใช้วิจารณญาณของผู้รวบรวมข่าว โดยไม่ใช้อิทธิพลจากภายนอก และมีเสรีภาพด้านไม่ให้เจ้าของหนังสือพิมพ์เข้ามามีอิทธิพลต่อการตัดสินเนื้อหาข่าว แต่พบว่า ไทยรัฐขาดเสรีภาพด้านการนำเสนอข่าวโดยปราศจากความกลัวหรือการเข้าข้างและต่อต้านอย่างแข็งขันจากผู้ให้โฆษณา แหล่งข่าว ผู้มีอิทธิพล และกลุ่มผลประโยชน์ ผู้จัดการรายวันมีเสรีภาพด้านการนำเสนอข่าวโดยปราศจากความกลัวหรือการเข้าข้างและต่อต้านอย่างแข็งขันจากผู้ให้โฆษณา แหล่งข่าว ผู้มีอิทธิพล และกลุ่มผลประโยชน์ และมีเสรีภาพในด้านการตัดสินเนื้อหาข่าวโดยใช้วิจารณญาณของผู้รวบรวมข่าว โดยไม่ใช้อิทธิพลจากภายนอก แต่พบว่า ผู้จัดการรายวันขาดเสรีภาพในด้านไม่ให้เจ้าของหนังสือพิมพ์เข้ามามีอิทธิพลต่อการตัดสินเนื้อหาข่าว และโพสต์ทูเดย์ ขาดเสรีภาพด้านการนำเสนอข่าวโดยปราศจากความกลัวหรือการเข้าข้างและต่อต้านอย่างแข็งขันจากผู้ให้โฆษณา แหล่งข่าว ผู้มีอิทธิพล และกลุ่มผลประโยชน์ และขาดเสรีภาพด้านการตัดสินเนื้อหาข่าวโดยใช้วิจารณญาณของผู้รวบรวมข่าว โดยไม่ใช้อิทธิพลจากภายนอก และขาดเสรีภาพด้านไม่ให้เจ้าของหนังสือพิมพ์เข้ามามีอิทธิพลต่อการตัดสินเนื้อหาข่าว สำหรับเกณฑ์เสรีภาพของสื่อด้านไม่ให้ผู้สนับสนุนของข่าวตัดสิน จำกัด หรือควบคุมเนื้อหาข่าว ในระยะเวลาที่ศึกษาไม่พบกรณีศึกษาที่เข้าเกณฑ์ดังกล่าวจึงไม่สามารถพิจารณาได้

อัจฉรา วรรณพินิจ (2541) การวิเคราะห์การสื่อสารในภาวะวิกฤตของบริษัท โททาล เอ็กซ์โพลเรชั่น แอนด์โปรดักชั่น ไทยแลนด์ ใช้วิธีการวิเคราะห์เปรียบเทียบเอกสาร และการสัมภาษณ์สื่อในสาขาต่าง ๆ บริษัทฯ มีแผนที่ใช้ในการสื่อสารในภาวะวิกฤต 2 แผน คือ Crisis Communication Guidelines (CCG) และ Duty Officer and Emergency Control Group (DOECG) แผน CCG มีข้อดีดังนี้ คือ แผนภูมิการทำงานของเจ้าหน้าที่ข้อมูลชัดเจน มีรายละเอียดในการปฏิบัติงาน รูปแบบของข้อมูลในการเตรียมคำแถลงการณ์ การจัดตั้งศูนย์ข่าวและมาตรฐานในการวัดความรุนแรงของเหตุการณ์ นอกจากนี้ ผู้ทำการวิจัยยังได้พบข้อดีของแผน DOECG ได้แก่ มีรายละเอียด หน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ข้อมูล และ Media Response Team การซ่อมแผนการปฏิบัติการ รูปแบบของแถลงการณ์ฉบับแรกและมาตรฐานในการวัดความรุนแรงของเหตุการณ์ แม้ว่าแผนทั้งสองจะมีข้อดีอยู่มาก ก็ยังมีข้อบกพร่องบางประการ

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าว จะเห็นได้ว่าการบริหารงานข่าวในสภาวะปกติ และในสภาวะวิกฤตจะแตกต่างกัน การดำเนินงานในเรื่องงานข่าว การเน้นในเรื่องคุณลักษณะคุณค่าของข่าวจะมีการเน้นประเด็นที่อาจแตกต่างกันออกไป ซึ่งจะใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์การศึกษาครั้งนี้ต่อไป