

บทที่ 2

ปัญหาและกรณีศึกษา

วัตถุประสงค์ในการศึกษา

1. เพื่อให้ทราบถึงความหมายของปัญหาและโอกาสในการดำเนินงานประชาสัมพันธ
2. เพื่อเรียนรู้ถึงความแตกต่างระหว่างปัญหาและกรณีศึกษา
3. เพื่อให้สามารถอธิบายถึงประโยชน์เปรียบเทียบในการศึกษาปัญหาและกรณีศึกษา

การศึกษาด้านประชาสัมพันธนั้น นอกจากจะศึกษาหลักการ วิธีการ ตลอดจนเครื่องมือที่จะนำมาใช้ในการดำเนินงานประชาสัมพันธแล้ว สิ่งที่สำคัญก็คือ ผู้ศึกษาจะต้องรู้จักนำหลักการและวิธีการที่ได้ศึกษาไปนี้มาปรับใช้กับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงให้ได้ วิธีการหนึ่งที่จะช่วยเพิ่มทักษะด้านนี้ให้กับผู้ศึกษาก็โดยการศึกษาถึงวิธีการที่นักประชาสัมพันธใช้ในการแก้ปัญหาที่เผชิญในอดีตว่า เมื่อมีปัญหาลักษณะนั้นๆ เกิดขึ้น มีวิธีการแก้ปัญหานั้นๆ อย่างไร ซึ่งวิธีการที่ใช้ในการแก้ปัญหานี้อาจบรรลุผลหรือไม่บรรลุผลที่ต้องการก็ได้ แต่ก็ช่วยให้ผู้ศึกษาเห็นถึงแนวทางและลักษณะการนำทฤษฎีมาใช้กับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้ ในส่วนนี้จึงควรทราบถึงความแตกต่างระหว่างปัญหาและกรณีศึกษา และประโยชน์ที่จะได้รับจากการศึกษาด้วยปัญหาและกรณีศึกษา

ปัญหาและโอกาส

ปัญหาด้านการประชาสัมพันธ หมายถึง คำถามหรือเรื่องราวที่เกี่ยวข้องกับความสงสัยความไม่แน่ใจหรือความยุ่งยาก ที่นักประชาสัมพันธจะต้องดำเนินการเพื่อแก้ไขหรือให้คำอธิบายเหตุการณ์นั้น¹ ปัญหาเป็นสิ่งที่กำลังดำเนินอยู่และยังไม่จบสิ้น จึงยังไม่มีวิธีการแก้ไขหรือการดำเนินการใดๆ

ปัญหานั้นมิได้หมายความว่าถึงเฉพาะสถานการณ์ที่ไม่ดีหรือไม่เป็นที่ต้องการ ที่ต้องเผชิญเท่านั้นยังหมายความรวมถึง โอกาสที่เกิดขึ้นด้วย โอกาสนั้นหมายถึง เหตุการณ์หรือเรื่องราวที่เป็นจริงที่สามารถที่จะสร้างหรือก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีต่อ องค์การด้วย เช่น การที่ทีมรักบี้ของมหาวิทยาลัยรามคำแหงชนะเลิศการแข่งขันรักบี้ ระหว่างสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย และได้เป็นตัวแทนไปแข่งขันในต่างประเทศ ในกรณีนี้การเสนอเรื่องราวนี้ไปยังกลุ่มผู้สนใจกีฬาประเภทนี้จะมีผลให้กลุ่มนี้มีความรู้สึกที่ ดีต่อมหาวิทยาลัยรามคำแหงได้ สถานการณ์นี้จึงถือเป็นโอกาสที่จะสร้างให้ กลุ่มเป้าหมายมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์การได้ หรือการที่นักบินของบริษัท การบินไทย จำกัด ได้พยายามนำเครื่องบินร่อนลงได้อย่างปลอดภัยที่สนามบินในญี่ปุ่น ภายหลังจาก ที่เกิดระเบิดที่ส่วนหางของเครื่องบินกลางอากาศก็จัดเป็นโอกาสที่ควรเผยแพร่เรื่องราว เพื่อให้ชาวต่างประเทศทราบและยอมรับในความสามารถของคนไทย ซึ่งเป็นการนำ ชื่อเสียงมาสู่ประเทศไทย เป็นต้น

การศึกษาปัญหาหรือโอกาสด้านการประชาสัมพันธ์ เพื่อที่จะคาดคะเน และหาวิธีการแก้ไขปัญหาหรือวิธีการดำเนินการเพื่อฝึกฝนให้มีประสบการณ์ในอัน ที่จะนำไปใช้ในการคาดคะเนปัญหาและโอกาสและวิธีการดำเนินการเพื่อแก้ไขปัญหาหรือการ สร้างโอกาสในการปฏิบัติงานจริง ทั้งนี้ เพราะนักประชาสัมพันธ์ที่ดีจะต้องพยายามศึกษา เหตุการณ์ต่างๆ รอบตัวแล้วพิจารณาว่าเหตุการณ์เหล่านั้นจะก่อให้เกิดปัญหาต่อองค์การ หรือไม่ หากเห็นว่าจะเป็นปัญหา ก็ต้องหาวิธีดำเนินการเพื่อแก้ไขซึ่งจะต้องแก้ไขให้ สำเร็จลุล่วงไปโดยเร็ว มิให้ลุกลามใหญ่โต หรืออาจกล่าวได้ว่า นักประชาสัมพันธ์ที่ดี จะต้องพยายามดำเนินการเพื่อมิให้มีปัญหาเกิดขึ้น โดยการศึกษาและคาดคะเนว่าสิ่งใด จะก่อให้เกิดปัญหาแล้วรีบดำเนินการแก้ไขเสียก่อนที่จะลุกลามใหญ่โต แต่ถ้าหากเกิด ปัญหาขึ้นแล้วก็ต้องพยายามหาวิธีการแก้ปัญหานั้นในทุกวิถีทาง ซึ่งการแก้ไขปัญหานั้นอาจทำได้หลายวิธี นักประชาสัมพันธ์ก็ต้องเลือกวิธีการที่เหมาะสม หรือหากเห็นว่า สถานการณ์ที่เกิดขึ้นจะเป็นโอกาสที่สามารถดำเนินการเพื่อให้เหตุการณ์นั้นให้เป็น ประโยชน์แก่องค์การให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้และอย่างเหมาะสม

กรณีศึกษา

กรณีศึกษา (Case study) หมายถึง เรื่องราวหรือปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว มีการแก้ไขปัญหานั้นแล้วเนื่องจากปัญหาหรือเรื่องราวนี้เป็นสิ่งที่น่าสนใจ จึงมีผู้นำเรื่องราวหรือปัญหานั้นมาบอกกล่าวหรือดัดแปลงเพื่อเป็นแนวทางแก่ผู้อื่นในอันที่จะศึกษา และฝึกฝนประสบการณ์ที่จะหาวิธีการแก้ไขปัญหานั้น เพื่อประโยชน์ในการนำไปปรับใช้กับเรื่องราวหรือปัญหาที่คล้ายคลึงกันที่อาจประสบในชีวิตการทำงานจริงได้

กรณีศึกษาเป็นปัญหาหรือเรื่องราวที่เกิดขึ้นที่มีการสรุปสถานการณ์สำคัญๆ อาจรวมถึงวิธีการแก้ไขปัญหานั้นและได้ผลที่ได้รับด้วย ซึ่งในการศึกษากรณีศึกษานี้ ผู้ศึกษาจะต้องเข้าใจว่ากรณีศึกษาเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในอดีต ในเวลา สถานที่ และวัฒนธรรมหนึ่ง การศึกษาเป็นการศึกษาเพื่อเพิ่มประสบการณ์เท่านั้น หากเมื่อไปปฏิบัติงานจริง เผอิญมีปัญหาที่คล้ายคลึงกับกรณีศึกษาที่ได้ศึกษามาแล้ว วิธีการแก้ไขที่ได้ศึกษามาแล้วนั้น อาจนำมาใช้กับปัญหาที่เกิดขึ้นไม่ได้ เนื่องจาก เวลา สถานที่ วัฒนธรรม และสถานการณ์ต่างๆ เปลี่ยนแปลงไป แต่ผู้ศึกษาก็สามารถนำสิ่งที่ได้ศึกษานี้ไปประยุกต์ใช้เพื่อแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นได้

การศึกษาด้วยกรณีศึกษา

กรณีศึกษา หมายถึง การบันทึกสถานการณ์และสิ่งที่เกิดขึ้นขององค์การแห่งหนึ่งซึ่งผู้บริหารองค์การนั้นได้เผชิญมา โดยการให้ข้อเท็จจริง ความคิดเห็น และสิ่งที่เป็นอื่น ๆ ที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงในการตัดสินใจดำเนินการ หรืออาจกล่าวได้ว่ากรณีศึกษา ก็คือปัญหาที่เกิดขึ้นและแก้ไขปัญหานั้นจบสิ้นไปแล้วและผู้ที่เกี่ยวข้องหรือสนใจปัญหานั้นได้สรุปหรือดัดแปลงสถานการณ์นั้นไว้เพื่อเป็นแนวทางแก่ผู้อื่น

การศึกษาด้วยกรณีศึกษา จะแตกต่างจากการศึกษาด้วยวิธีอื่นๆ และการเรียนด้วยวิธีนี้นักศึกษาจะต้องมีบทบาทมากกว่าการนั่งฟังคำบรรยาย การศึกษาด้วยกรณีศึกษานี้ นักศึกษาจะต้องสนใจสภาพแวดล้อมขององค์การ และสมมติตนว่า เป็นผู้บริหารขององค์การนั้นในการที่จะต้องตัดสินใจเกี่ยวกับสถานการณ์นั้นๆ

การศึกษาด้วยกรณีศึกษานี้ มักจะทำให้ให้นักศึกษารู้สึกไม่มั่นใจว่า ได้ตัดสินใจถูกหรือผิด เพราะต้องตัดสินใจภายใต้ข้อมูลจำกัดและภายในเวลาจำกัดด้วย

การศึกษาด้วยกรณีศึกษา จะมีผลให้เกิดพัฒนาทักษะในการคิด การตัดสินใจและการสื่อสาร นั่นคือ นักศึกษาจะต้องรู้จักวิเคราะห์สถานการณ์ที่เป็นปัญหา เรียนรู้วิธีการให้เหตุผลเมื่อเผชิญกับปัญหา เรียนรู้วิธีการเสนอแนวการวิเคราะห์และความคิดเห็นของตนในลักษณะที่น่าเชื่อถือ ตลอดจนต้องรู้จักโต้แย้งและให้เหตุผลสนับสนุนแนวการวิเคราะห์ การตัดสินใจ และแผนการดำเนินงานของตนทั้งการพูดและการเขียนด้วย

การเตรียมตัวสำหรับการศึกษาโดยวิธีใช้กรณีศึกษานี้ สิ่งแรก คือ นักศึกษาจะต้องอ่านกรณีศึกษานั้นอย่างรวดเร็ว เพื่อให้รู้ลักษณะของปัญหาที่เกิดขึ้น ประเภทขององค์การที่เกี่ยวข้องและข้อมูลอื่นๆ อย่างกว้างๆ ต่อมานักศึกษาจะต้องอ่านกรณีศึกษาโดยละเอียดเพื่อให้รู้ถึงข้อเท็จจริงที่สำคัญๆ และต้องไม่ยอมรับข้อมูลที่ให้มาทุกอย่าง เมื่อข้อมูลนั้นไม่น่าเชื่อถือ และในส่วนของกรวิเคราะห์ข้อเท็จจริง บ่อยครั้งที่อาจมีการให้ข้อมูลเป็นตัวเลขเพื่อให้สามารถคำนวณและเปรียบเทียบได้ เพื่อจะช่วยในการวิเคราะห์ปัญหาได้ดีขึ้น ควรอ่านกรณีศึกษาหลายๆ ครั้งสำหรับกรณีศึกษาที่มีข้อมูลน้อยมาก นักศึกษาก็จะต้องกำหนดสมมติฐานของสถานการณ์และตัดสินใจภายใต้สมมติฐานนั้น

เมื่อได้ศึกษาจากข้อเท็จจริงจากกรณีศึกษาแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ การกำหนดปัญหาที่ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องจะต้องให้ความสนใจ บ่อยครั้งสิ่งที่เกิดขึ้นจะไม่บ่งชี้ถึงปัญหาอย่างชัดเจน นักศึกษาจะต้องฝึกกำหนดปัญหาจากสถานการณ์บ่งชี้ และบางครั้งอาจต้องมีการแยกพิจารณาปัญหาเป็นส่วนๆ

เมื่อทราบถึงปัญหาแล้ว ก็จะต้องหาทางเลือกที่จะแก้ไขปัญหานั้น ซึ่งวิธีการแก้ไขปัญหานั้นอาจมีทางเลือกที่จะแก้ไขปัญหานั้นได้มากมาย ในขั้นนี้ นักศึกษาจะต้องระมัดระวังไม่ให้เกิดอคติหรือผูกพันกับทางเลือกใดเลือกหนึ่งมากเกินไปก่อนที่จะมีการประเมินทางเลือกทั้งหมด

เมื่อได้ทางเลือกต่างๆ แล้ว ก็จะต้องมีการประเมินทางเลือกต่างๆ เหล่านั้น ซึ่งในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนของการวิเคราะห์ที่นักศึกษาจะหาและวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อวิเคราะห์ทางเลือกต่างๆ อย่างรอบคอบแล้ว นักศึกษาจะต้องทำการตัดสินใจว่าจะเลือกทางเลือกใดเพื่อนำไปปฏิบัติ ในการพิจารณาตัดสินใจเลือกทางเลือกนี้ นักศึกษาควรจะต้องพิจารณาแผนการปฏิบัติทุกแง่มุม และแผนงานนั้นควรมีโอกาสที่จะบรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ผู้บริหารระดับสูงต้องการด้วย และเมื่อกำหนดกลยุทธ์อย่างกว้างๆ แล้วจะต้องกำหนดว่า จะให้ใครทำอะไร ที่ไหน เมื่อไหร่ และอย่างไร

การศึกษาด้วยกรณีศึกษาที่สมบูรณ์นั้นจะต้องมีการอภิปรายในชั้นเรียน ในการอภิปรายนี้อาจารย์ผู้สอนจะทำหน้าที่เป็นผู้สื่อสารมากกว่าผู้บรรยายโดยจะกำหนดแนวทางในการอภิปรายและเรียกให้นักศึกษาแสดงความคิดเห็น เพื่อให้นักศึกษาเรียนรู้ถึงการมีส่วนร่วมในชั้นเรียน

การอภิปรายในชั้นเรียนนี้ นักศึกษาอาจพบว่า ความคิดเห็นของนักศึกษาอื่นแตกต่างจากความคิดเห็นของตน ทั้งนี้ อาจเนื่องจากนักศึกษาได้มองข้ามความสำคัญของนักศึกษาอื่น

ในกระบวนการเสนอความคิดเห็นและชี้แจงตอบโต้ความคิดเห็นที่แตกต่างของนักศึกษาอื่นๆ นั้น จะทำให้นักศึกษาแต่ละคนได้พิจารณาแนวคิดของตนก่อนที่จะมีการอภิปราย ซึ่งจะนำไปสู่การได้เห็นปัญหาชัดเจนขึ้น รู้ถึงแนวทางการตีความหมายและเหตุการณ์ต่างๆ ได้หลายแง่มุม และทำให้รู้ถึงความซับซ้อนในการตัดสินใจของฝ่ายบริหารได้ดีขึ้น

ประโยชน์เปรียบเทียบในการศึกษาปัญหาและกรณีศึกษา

การศึกษาปัญหาและกรณีศึกษาต่างก็มีประโยชน์แก่ผู้ศึกษาในการเพิ่มประสบการณ์และทักษะในการแก้ปัญหาที่ต้องเผชิญได้ อย่างไรก็ตาม โดยอาจสรุปประโยชน์ที่ได้รับตามขั้นตอนการดำเนินงานประชาสัมพันธ์เปรียบเทียบระหว่างการศึกษาปัญหาและกรณีศึกษาได้ดังแสดงในตารางที่ 2.1

ปัญหา

กรณีศึกษา

การวิจัย

1. ฝึกหัดการระบุปัญหา	1. อธิบายถึงลักษณะของปัญหาและเบื้องหลังของปัญหา ความเป็นมาและสาเหตุที่เป็นไปได้ 2. ระบุเป้าหมายเพื่อหาทางแก้ปัญห 3. พิจารณาทางแก้ของปัญหาโดยวิธีอื่นๆ
-----------------------	---

การวางแผน

1. ฝึกกำหนดวัตถุประสงค์ที่จะดำเนินงาน	1. พิจารณาว่ากลุ่มเป้าหมายใดเป็นกลุ่มเป้าหมายที่มีความสำคัญก่อนหลังและแต่ละกลุ่มเกี่ยวข้องกับปัญหานั้นอย่างไร
2. กำหนดกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งจะต้องศึกษาถึงสิ่งที่กลุ่มเป้าหมายรู้และเชื่อถือ	2. พิจารณาปัจจัยหรือสถานการณ์ที่ให้ความสำคัญในกรณีศึกษา
3. พัฒนากลยุทธ์กลยุทธ์ด้านข่าวสารและสื่อที่จะใช้ในการสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้มีความยืดหยุ่น และเป็นไปได้ภายใต้ข้อจำกัดขององค์กร	
4. พัฒนากลยุทธ์วิธีด้านข่าวสารและสื่อต่างๆ ที่จะใช้ในการสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายให้บรรลุผลที่ต้องการ	
5. ดำเนินการเพื่อให้ฝ่ายบริหารและฝ่ายอื่นเห็นชอบและจัดสรรงบประมาณและกำลังคน	

การดำเนินการ

1. ดำเนินงานตามแผนงานที่ได้วางไว้ โดยเน้นในการฝึกปฏิบัติงานด้านต่างๆ	1. พิจารณาเครื่องมือและเทคนิคที่ใช้ในเรื่องประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย 2. พิจารณาว่าฝ่ายบริหารให้การสนับสนุนทั้งโครงการอย่างต่อเนื่องหรือไม่ หรือโดยดูผลด้านอื่นๆ ที่จะช่วยในการแก้ปัญหานั้น 3. ทราบถึงตัวอย่างการแก้ปัญหาทั้งเครื่องมือและเทคนิคการประชาสัมพันธ์ที่ใช้
--	---

ตารางที่ 2.1 ประโยชน์เปรียบเทียบในการศึกษาปัญหาและกรณีศึกษา

การประเมินผล

1. ฝึกประเมินผลหรือประสิทธิภาพของโครงการโดยเลือกใช้วิธีการต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับปัญหา	1. เสนอแนะวิธีการที่ดีกว่าในการแก้ปัญหา ซึ่งอาจนำไปใช้ในการแก้ปัญหาที่คล้ายคลึงอันอาจเกิดขึ้นในอนาคต 2. วิเคราะห์บทเรียนจากวิธีการที่ใช้ในการแก้ปัญหาคือ ข้อดีข้อเสียและผลที่ได้รับจากวิธีการที่ใช้ในการแก้ปัญหา
---	---

ตารางที่ 2.1 ประโยชน์เปรียบเทียบในการศึกษาปัญหาและกรณีศึกษา (ต่อ)

กรณีศึกษาของบริษัท ไฮโปเทททิคอล เปเปอร์ จำกัด³

กรณีศึกษานี้เป็นเรื่องราวที่แต่งขึ้นเพื่อแสดงให้เห็นถึงการทำงานด้านการประชาสัมพันธ์

ความเป็นมา

บริษัท ไฮโปเทททิคอลเปเปอร์ จำกัด เป็นบริษัทผู้ผลิตกระดาษขนาดใหญ่แห่งหนึ่งของประเทศสหรัฐอเมริกา ตลาดสำคัญอยู่ที่แคลิฟอร์เนีย บริษัทขายหุ้นในตลาดหุ้นของประเทศ มีผู้ถือหุ้นกระจายกันอยู่ทั่วประเทศ แม้ว่าส่วนใหญ่อยู่ทางซีกตะวันตกของประเทศ

กิจการดำเนินงานโดยมีกำไรมาโดยตลอด เครื่องมือเครื่องจักรอยู่ในสภาพดี บริษัทมีการวิจัยพัฒนาที่ดีมาก สินค้าจึงมีคุณภาพดีมาก

บริษัทมีสำนักงานใหญ่อยู่ในพอร์ตแลนด์ รัฐโอเรกอน และมีโรงงาน 2 แห่ง แห่งหนึ่งอยู่ที่รัฐโอเรกอน อีกแห่งหนึ่งอยู่ที่รัฐวอชิงตัน

โรงงานที่ใหญ่ที่สุดอยู่ที่เมืองริเวอร์ไซด์ ในรัฐโอเรกอน เมืองที่มีพลเมืองประมาณ 40,000 คน ตั้งอยู่บนแม่น้ำเล็กๆ ที่ไหลไปบรรจบกับแม่น้ำวิลานนท์ 2-3

การดำเนินงานทุกด้านของบริษัทนี้เป็นไปด้วยดีมาก ยกเว้นเรื่องหนึ่ง คือ โรงงานที่รัฐโอเรกอนก่อให้เกิดภาวะมลพิษแก่น้ำและอากาศ แม้ว่าบริษัทได้ดำเนินการบางอย่างที่จะลดปริมาณสารที่ก่อให้เกิดมลภาวะ แต่การกำจัดนั้นก็ทำได้เป็นเพียงบางส่วนเท่านั้น เพราะยังมีไอควันของสารซัลเฟอร์ลอยขึ้นจากกองขยะสารเคมีและละลายลงไปในแม่น้ำ

ผู้บริหารสำคัญของบริษัทเป็นบุคคลที่มีความสามารถและมีการร่วมมือกันเป็นอย่างดี ประธานของบริษัท คือ จอห์น เอ. ปีเตอร์ ทำงานที่บริษัทนี้มานาน 32 ปี โดยเริ่มโตเต้ามาจากฝ่ายผลิต คณะกรรมการบริหารของบริษัทประกอบด้วย ประธานบริษัท รองประธานฝ่ายผลิต รองประธานฝ่ายการตลาด รองประธานฝ่ายการเงิน และบุคคลภายนอกอีกจำนวนหนึ่ง ซึ่งเป็นนายธนาคาร นักกฎหมาย และนักอุตสาหกรรม บริษัทมีหัวหน้าแผนกประชาสัมพันธ์ ชื่อ ปีเตอร์ ไรอัน ที่ทำงานขึ้นตรงต่อประธานบริษัท

ปัญหา

ขณะที่เรื่องสภาพแวดล้อมเป็นพิษเป็นเรื่องที่กำลังอยู่ในความสนใจของมหาชน ปีเตอร์ ไรอันได้รายงานต่อประธานบริษัทเป็นระยะๆ เกี่ยวกับการที่มหาชนให้ความสนใจต่อเรื่องนี้มากขึ้น และเตือนว่า ในที่สุดบริษัทจะต้องดำเนินการบางอย่างที่จะจัดการก่อให้เกิดภาวะมลพิษให้หมดสิ้นไป ซึ่งประธานบริษัทก็รับฟังและเห็นด้วยในหลักการ แต่ก็มักสรุปด้วยถ้อยคำ เช่น การทำเช่นนั้นจะเป็นการเสียค่าใช้จ่ายจำนวนมหาศาล และเขายังมองไม่เห็นเหตุผลหรือความจำเป็นที่ว่า เหตุใดบริษัทจึงต้องดำเนินการเพื่อขจัดภาวะมลพิษแต่เพียงแห่งเดียวในขณะที่บริษัทคู่แข่งก็ยังก่อให้เกิดมลภาวะแบบเดียวกัน

ในระหว่างฤดูใบไม้ผลิในปีหนึ่ง ฝ่ายประชาสัมพันธ์ได้ตรวจสอบมติมหาชนพบว่ามหาชนจะให้ความสนใจในปัญหามลพิษเพิ่มมากขึ้น การวิพากษ์วิจารณ์เกี่ยวกับปัญหามลพิษที่มีทั้งการพูดและการเขียนได้ทวีจำนวนมากขึ้นและรุนแรงมากขึ้น ส่วนใหญ่มุ่งที่โรงงานของบริษัทที่เมืองริเวอร์ไซด์ ในการติดตามการแสดงความคิดเห็นอย่าง

สติ๊กเกอร์ที่มีข้อความ “Stop Pollution Now” ติดตามสถานที่ต่างๆ หนาตามากขึ้น และคลาร์คก็ปรากฏเป็นข่าวตามหน้าหนังสือพิมพ์บ่อยครั้งขึ้น ในการเสนอความคิดเห็นต่อมหาชนทุกครั้ง คลาร์คได้บอกผู้ฟังของเขาว่า “วิธีเดียวที่จะลดภาวะมลพิษ ก็คือ หยุดการก่อให้เกิดมลภาวะเสียแต่เดี๋ยวนี้”

ฝ่ายประชาสัมพันธ์เริ่มทำวิจัยแบบไม่เป็นทางการและพบว่าคนจำนวนมากเห็นด้วยกับคลาร์คมาก จนปีเตอร์ ไรอันตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการประเมินมติมหาชนให้ถูกต้องชัดเจน จึงได้เสนอต่อประธานบริษัทเพื่อขอดำเนินการสำรวจความคิดเห็นของคนทั้งรัฐเพื่อให้ทราบถึงความรุนแรงของความรู้สึกที่มีต่อเรื่องภาวะมลพิษ

เนื่องจากการสำรวจจะเสียค่าใช้จ่ายหลายพันดอลลาร์ จึงต้องทำให้ประธานบริษัทเชื่อมั่นว่ารายจ่ายนี้เป็นสิ่งจำเป็น ปีเตอร์ ไรอันจึงจัดทำแผนงานอย่างเป็นทางการและนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารบริษัท ซึ่งมีการโต้แย้งอย่างเผ็ดร้อนในระหว่างการประชุม แต่ในที่สุดการวิจัยก็ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการได้

ฝ่ายประชาสัมพันธ์เริ่มลงมือทำการวิจัยสนามในทันทีและเริ่มคิดเกี่ยวกับสิ่งที่จะเสนอแนะหากผลการวิจัยพิสูจน์ได้ว่าปัญหามีความรุนแรงจริงอย่างที่สงสัย สัปดาห์ต่อมา คลาร์คประกาศว่า เขาจะลงสมัครรับเลือกตั้งเป็นวุฒิสมาชิกของรัฐในนามผู้สมัครอิสระบนพื้นฐานคำ 3 คำ คือ “Stop Pollution Now”

ปีเตอร์ ไรอัน เพิ่งจะอ่านรายงานข่าวเรื่องนี้จากหนังสือพิมพ์ เมื่อประธานบริษัทเรียกเข้าพบและพูดว่า “ผมเพิ่งได้รับโทรศัพท์จากแซม ไวท์ (ประธานของบริษัทผู้ผลิตกระดาษอีกแห่งหนึ่ง) และเขาคิดว่าเราจะต้องหยุดคลาร์คเดี๋ยวนี้ คุณรู้อะไรเกี่ยวกับคลาร์คบ้าง”

ปีเตอร์ ไรอันรายงานว่า คลาร์คเป็นคนที่มีความสามารถมาก ความเห็นของเขามีส่วนถูก และได้รับการสนับสนุนจากคนจำนวนมาก และการคัดค้านใดๆ จะทำให้เขาแข็งแกร่งขึ้น หลังจากที่พูดคุยกันระยะหนึ่ง ประธานบริษัทเห็นด้วยกับความคิด

ผลการสำรวจมติมหาชนเสร็จสมบูรณ์ใน 7 สัปดาห์ และบอกถึงปัจจัยสำคัญ 2 ประการ คือ

1. 62 เปอร์เซนต์ของประชาชนที่สำรวจ เห็นชอบที่จะให้ออกกฎหมายบังคับโรงงานกระดาษให้หยุดการดำเนินการจนกว่าจะติดตั้งเครื่องมืออุปกรณ์จัดมลพิษ
2. 88 เปอร์เซนต์ของประชาชนในเมืองริเวอร์ซิตี คัดค้านการออกกฎหมายดังกล่าว (เห็นได้ชัดว่า เนื่องจากรายได้ของบุคคลเหล่านี้มาจากโรงงานกระดาษ)

ปีเตอร์ ไรอันได้เสนอรายงานผลการสำรวจที่สมบูรณ์ต่อคณะกรรมการบริหาร และกล่าวว่า “สถานการณ์นี้รุนแรงมาก ผมไม่รู้ว่าเรามีเวลาเหลือเท่าไร แต่บริษัทจะต้องตัดสินใจว่าจะจัดภาวะมลพิษหรือจะปิดโรงงาน และเราต้องตัดสินใจโดยเร็ว”

หลังจากที่มีการอภิปรายและโต้แย้งกันพอควรแล้ว ประธานบริษัทได้สั่งให้ทำการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการจัดมลภาวะ ซึ่งรวมถึงการติดตั้งเครื่องจักรเครื่องมือที่จำเป็น ค่าใช้จ่ายที่ต้องเสีย ผลกระทบที่มีต่อสินค้าและบุคลากร และเวลาที่ต้องใช้ในการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ โดยให้เวลาในการจัดทำรายงานขั้นต้น 2 เดือน และกำหนดให้ส่งรายงานฉบับสมบูรณ์ในวันที่ 1 ธันวาคม ปีเตอร์ ไรอันจึงเสนอว่า ควรจัดทำจดหมายถึงผู้ถือหุ้นเพื่อแจ้งให้ทราบถึงปัญหาเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่ขยายวงกว้างขึ้นและแจ้งให้ทราบว่า บริษัทกำลังดำเนินการศึกษาความเป็นไปได้เกี่ยวกับการจัดภาวะมลพิษนี้อยู่ ประธานบริษัทเห็นด้วย ปีเตอร์ ไรอัน จึงทำงานร่วมกับเลขานุการบริษัทเพื่อร่างจดหมายให้ประธานบริษัทลงนามเพื่อส่งไปยังผู้ถือหุ้นในอีก 2 วันต่อมา

ขณะที่การรณรงค์เพื่อให้ได้รับเลือกเป็นวุฒิสมาชิกของคลาร์คดำเนินอยู่ ผลการสำรวจความนิยมของประชาชนแสดงให้เห็นว่า เขาได้รับความนิยมเหนือคู่แข่งจาก 2 พรรคใหญ่

เมื่อประธานบริษัทได้รับรายงานขั้นต้นเกี่ยวกับแผนการจัดภาวะมลพิษ เขาตกตะลึงเนื่องจากโครงการนี้ต้องใช้เงินลงทุนจำนวนหลายล้านเหรียญดอลลาร์ และใช้

เมื่อถึงวันเลือกตั้ง ปรากฏว่า คลาร์คชนะด้วยคะแนน 58 เปอร์เซ็นต์ของผู้มาใช้สิทธิทั้งหมดในเขตนั้น

วันที่ 1 ธันวาคม ประธานบริษัทได้รับรายงานฉบับสมบูรณ์เกี่ยวกับโครงการขจัดมลภาวะ แต่เขาตัดสินใจที่จะรอไว้จนถึงวันที่ 1 ของปีหน้าก่อนที่จะนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารบริษัท

เมื่อเปิดประชุมสภาฯ ในวันที่ 2 มกราคม และในวันที่ 4 มกราคมปีเตอร์ ไรอัน ได้รับโทรศัพท์จาก บิลล์ มอนต์โกเมอรีที่เป็นนักติดต่อชั้นนำด้านกฎหมายของอุตสาหกรรมกระดาษ บิลล์กล่าวว่า “เขาเริ่มแล้วนะ” ปีเตอร์ ไรอัน ถามว่า “ใครทำอะไร” บิลล์ตอบว่า “คลาร์คเสนอร่างกฎหมายให้เวลาโรงงานกระดาษ 6 เดือนที่จะขจัดมลภาวะหรือหยุดดำเนินการ ผมพยายามที่จะติดต่อกับประธานบริษัท แต่ไม่สามารถติดต่อได้ คุณช่วยรายงานให้เขาทราบด้วยนะ”

เมื่อประธานบริษัทกลับเข้ามา ปีเตอร์ ไรอันจึงเล่าเรื่องราวที่ได้รับทราบจากบิลล์และรายงานว่าเขาได้ขอให้มอนต์โกเมอรีส่งสำเนาร่างกฎหมายมาแล้ว พร้อมกับให้ช่วยติดต่อขอพบกรรมการของคณะกรรมการมลภาวะ (ที่พิจารณาร่างกฎหมาย) และจะทำการสำรวจความคิดเห็นอย่างไม่เป็นทางการเกี่ยวกับกฎหมายนี้ เพื่อดูว่ากฎหมายนี้มีโอกาสผ่านออกมาใช้บังคับมากน้อยแค่ไหน ประธานบริษัทจึงเรียกประชุมคณะกรรมการบริหารเป็นวาระพิเศษ และยังจัดให้มีการประชุมพบปะกับผู้บริหารโรงงานกระดาษทุกแห่งในรัฐด้วย เพื่ออภิปรายถึงปัญหาและตัดสินใจกำหนดนโยบายเกี่ยวกับเรื่องนี้ร่วมกัน

ขณะที่เหตุการณ์ดำเนินไป ปีเตอร์ ไรอันคิดว่าเขาได้เผชิญกับเรื่องที่ยุ่งยากมากที่สุดในชีวิต บริษัทมีปัญหาสำคัญและเขาจะต้องมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา นั้น อย่างไรก็ตาม เมื่อศึกษาสถานการณ์อย่างดีแล้ว ก็เห็นว่าจะสามารถเผชิญกับปัญหาได้ตามลำดับ คือ

ประการแรก จะต้องทำให้ร่างกฎหมายที่เสนอนั้นตกไป หรืออย่างน้อยก็ล่าช้าออกไป จนกว่าบริษัทจะตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องนี้ได้

- ประการที่ 2 บริษัทจะต้องตัดสินใจกำหนดนโยบายครั้งสำคัญ
- ประการที่ 3 เมื่อบริษัทตัดสินใจแล้ว บริษัทต้องแจ้งให้ทุกกลุ่มคนทราบว่า บริษัทกำลังดำเนินการขจัดปัญหานี้อยู่
- ประการที่ 4 เมื่อการเปลี่ยนแปลงเสร็จสมบูรณ์ บริษัทจะต้องเก็บเกี่ยวชื่อเสียงให้ได้มากที่สุด

บิลล์ มอนต์โกเมอรี่ได้เสนอรายงานฉบับหนึ่งที่มีสาระสำคัญว่า คณะกรรมการมลภาวะส่วนใหญ่เห็นชอบกับร่างกฎหมายของคลาร์ค และมีกำหนดจะพิจารณาในวันที่ 5 กุมภาพันธ์ และฝ่ายนิติบัญญัติส่วนมากตั้งใจที่จะออกเสียงรับหลักการของร่างกฎหมายนี้ แต่มีข้อที่น่ายินดีประการหนึ่ง คือ กรรมการท่านหนึ่งของคณะกรรมการชุดนี้เป็นตัวแทนจากเขตที่โรงงานตั้งอยู่

บริษัทกำหนดจัดให้มีการประชุมคณะกรรมการบริหารในวันที่ 9 มกราคม ซึ่งคณะกรรมการได้ให้การเห็นชอบกับการกระทำทุกอย่าง และอนุมัติรายจ่ายที่จำเป็นในการขจัดภาวะมลพิษ โดยข้อมูลต่างๆ ที่ปีเตอร์ ไรอันนำเสนอเป็นพื้นฐานที่นำไปสู่การตัดสินใจเช่นนั้น แต่ค่าใช้จ่ายในการขจัดภาวะมลพิษก็ทำให้คณะกรรมการบริหารตกใจ อย่างไรก็ตาม กรรมการบริหารท่านหนึ่งก็กล่าวว่า “เราไม่มีเงินพอที่จะทำได้ แต่การไม่จ่ายเงินปันผลเป็นระยะเวลา 4 ปีก็เป็นทางเลือกที่ดีกว่าที่จะเลิกกิจการ”

เมื่อเริ่มดำเนินการก่อสร้าง ปีเตอร์ ไรอันพบปัญหาหลายอย่างและเห็นความจำเป็นที่จะต้องแจ้งข่าวสารให้ผู้ถือหุ้นทราบ จึงได้จัดทำรายงานพิเศษถึงผู้ถือหุ้น โดยทำงานร่วมกับคณะกรรมการบริหาร เพื่อแจ้งให้ทราบถึงการตัดสินใจของคณะกรรมการบริหาร และผลการตัดสินใจที่จะงดจ่ายเงินปันผลเป็นระยะเวลา 4 ปี

การดำเนินการ

วัตถุประสงค์แรก คือ หยุดยั้งร่างกฎหมายของคลาร์ค หรือให้มีการแก้ไขร่างกฎหมายนั้นเพื่อให้โรงงานกระดามีเวลาพอที่จะทำการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นได้ ปีเตอร์ ไรอัน แวะรับมอนต์โกเมอรี่ เพื่อเดินทางไปยังเมืองหลวงของรัฐ เพื่อขอพบวุฒิสมาชิกจากเมืองริเวอร์ไซด์ เขาร่วมกันเตรียมการในการปรากฏตัวของพยานจำนวนมากในการพิจารณาร่างกฎหมาย จากนั้นปีเตอร์ ไรอันได้พูดคุยกับเพื่อนของเขาที่โรงงาน

ปีเตอร์ ไรอันเลือกพยาน 4 คน คือ ประธานบริษัท ประธานของสมาคมพ่อค้าของเมืองริเวอร์ซิตี หัวหน้าสหภาพแรงงานของบริษัท และศาสตราจารย์จากมหาวิทยาลัยของรัฐโอเรกอน ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญในอุตสาหกรรมเคมีกระดาษ แต่ละคนจะนำเสนอข้อมูลที่แตกต่างกัน คือ ประธานบริษัทจะเสนอว่าการขจัดภาวะมลพิษเป็นปัญหาใหญ่มากของธุรกิจ ต้องใช้เวลานานในการดำเนินการและต้องเสียค่าใช้จ่ายสูงมากเพื่อแก้ไขปัญหา นั้น ส่วนประธานสมาคมพ่อค้าจะชี้แจงเกี่ยวกับผลเสียจากการปิดโรงงานที่มีต่อเศรษฐกิจและประชาชนในเมืองนี้ ขณะที่ประธานสหภาพแรงงานจะให้ข้อมูลเกี่ยวกับความเดือดร้อนของพนักงานและครอบครัว รวมทั้งความช่วยเหลือที่ต้องการหากมีการปิดโรงงาน และศาสตราจารย์จะเน้นถึงปัญหาด้านเทคนิค

วันที่ 5 กุมภาพันธ์ คณะกรรมการมลภาวะเริ่มการพิจารณาร่างกฎหมาย คลาร์คนำพยานมาเป็นจำนวนมากและนำหลักฐานที่ยืนยันว่าเป็นโรงงานกระดาษทำลายสภาพแวดล้อม เมื่อการพิจารณาดำเนินไปมีประชาชนหลายร้อยคนเดินขบวนมาชุมนุมล้อมรัฐสภาและตะโกนว่า “ขจัดมลภาวะเดี๋ยวนี้”

พยานฝ่ายต่อต้านร่างกฎหมายที่มีการเตรียมตัวมาอย่างดีได้เสนอข้อมูลที่ ทำให้มีความหวังในระยะเวลาหนึ่งว่ากฎหมายอาจตกไป จนถึงวันที่สี่ของการพิจารณา ความหวังก็สลายไปในคืนสี่เหลือง หนาและ سنگลื่นเหม็นคุ้ง เมื่อมีลมกระโชกมา ควันจากโรงงานก็ถูกพัดเข้าไปในเมืองเซล์ม คณะกรรมการพิจารณาร่างกฎหมายไอจอน้ำตาไหลจึงพักการพิจารณา ขณะที่พยานและคณะกรรมการเดินออกจากห้องพิจารณาคลาร์คก็ตะโกนว่า “ถ้าคุณคิดว่า สิ่งนี้เลวร้ายแล้ว ก็ลองลงไปแม่น้ำ มองดูกองขยะที่มาจากโรงงานของบริษัทผู้ผลิตกระดาษสิ...”

เมื่อคณะกรรมการเริ่มพิจารณาอีกในวันรุ่งขึ้น ได้มีการเสนอให้ผ่านร่างกฎหมาย แต่มีการแก้ไข 1 ข้อที่วุฒิสมาชิกจากเมืองริเวอร์ซิตีให้การสนับสนุน คือให้เวลาโรงงานกระดาษ 2 ปีแทนที่จะเป็น 6 เดือน ในการขจัดภาวะมลพิษหรือปิดโรงงาน ในที่สุจริตสภาได้ผ่านร่างกฎหมายด้วยคะแนนท่วมท้น และผู้ว่าการรัฐก็ได้ลงนามให้เป็นกฎหมาย

การดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

ระหว่างการก่อสร้าง มีปัญหาและกิจกรรมด้านประชาสัมพันธ์หลายประการ สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ การย้ายพนักงานจำนวนหนึ่งไปทำงานที่โรงงานในรัฐวอชิงตัน ปัญหาเกี่ยวกับการประเมินและเรียกเก็บภาษีเครื่องอุปกรณ์จัดมลพิษ กระดาษพิมพ์หนังสือพิมพ์สีเทา การสร้างไมตรีกับกลุ่มเอสพีเอ็น และการให้ข่าวสารเกี่ยวกับความก้าวหน้าในการดำเนินงานแก่มหาชนอย่างสม่ำเสมอ ทั้งหมดนี้ต้องดำเนินไปพร้อมๆ กัน แต่เพื่อความชัดเจน จะแยกอธิบายโดยย่อๆ

การโยกย้ายพนักงาน

โดยทั่วไป คนไม่ชอบที่จะย้ายไปจากสภาพแวดล้อมที่คุ้นเคยโดยเฉพาะผู้หญิง แต่ฝ่ายประชาสัมพันธ์ก็ต้องพยายามที่จะทำให้ครอบครัวพนักงาน 103 ครอบครัวมีความคิดที่จะย้ายจากรัฐโอเรกอนไปยังเมืองเปเปอร์ตัน รัฐวอชิงตัน บริษัทตกลงที่จะจ่ายค่าใช้จ่ายในการโยกย้ายทั้งหมด รวมทั้งจะช่วยให้การหาที่อยู่ใหม่ และจ่ายเงินจำนวนหนึ่งที่จะจูงใจให้พนักงานย้ายไป (เนื่องจากบริษัทไม่ต้องการที่จะสูญเสียพนักงานหรือไม่ต้องการรับและฝึกอบรมพนักงานใหม่) ในการประชุมกับผู้นำสหภาพแรงงาน ผู้อำนวยการและหัวหน้างานของแผนกที่จะถูกย้าย ปีเตอร์ ไรอันและรองประธานฝ่ายผลิต ได้อธิบายถึงความจำเป็นที่ต้องโยกย้ายและสิ่งที่บริษัทต้องทำเพื่อยุติมลภาวะ

ฝ่ายประชาสัมพันธ์ได้เตรียมและแจกแผ่นปลิวที่อธิบายถึงแนวคิดทั้งหมดต่อพนักงานทั้งหมดที่มีสิทธิที่จะย้าย และได้พิมพ์คำอธิบายในรายละเอียดเผยแพร่ในวารสารภายในของบริษัทเพื่อให้พนักงานทุกคนทราบและเข้าใจเหตุผล

ปีเตอร์ ไรอันได้รับแผ่นพับและหนังสือคู่มืออธิบายถึงความน่าอยู่ของเมืองเปเปอร์ตันจากสมาคมพ่อค้าของเมืองเปเปอร์ตัน เมื่อเขาไปเยี่ยมชมเมืองเปเปอร์ตัน ได้มีโอกาสพูดคุยกับสมาชิกของสมาคมพ่อค้า และได้ขอความช่วยเหลือให้สนับสนุนโครงการที่จะจัดหาที่อยู่อาศัยให้ครอบครัวพนักงานของบริษัท เขาไปเยี่ยมชมหนังสือพิมพ์ฉบับหนึ่ง และให้รายละเอียดเกี่ยวกับแผนการของบริษัท จากนั้นเขาก็ได้ส่งเอกสารข่าวไปยังหนังสือพิมพ์ฉบับนั้นอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้ชาวเมืองเปเปอร์ตันให้ความสนใจต่อผู้ที่ จะเข้าไปอยู่ใหม่อย่างต่อเนื่อง

ในเมืองริเวอร์ซิตี ฝ่ายประชาสัมพันธ์ได้จัดการพบปะกับครอบครัวพนักงานทุกครอบครัวที่เกี่ยวข้องกับการย้ายครั้งนี้ ผู้บรรยายคนหนึ่งคือเลขานุการของสมาคมพ่อค้าของเมืองเปเปอร์ตัน อีกคนหนึ่งคือประธานของสมาคมโรงงานกระดาษที่เล่าถึงสภาพของโรงงานในเมืองเปเปอร์ตัน ในงานครั้งนี้ยังมีการคัดเลือกแม่บ้าน 6 คนที่จะเดินทางไปเยี่ยมชมเมืองเปเปอร์ตันโดยบริษัทออกค่าใช้จ่ายทั้งหมดให้ เมื่อไปถึงเมืองเปเปอร์ตัน แม่บ้านทั้งหมดได้พบกับแม่บ้านที่ย้ายมาจากที่อื่นพาชมเมืองและเลี้ยงอาหารกลางวันต้อนรับ หลังจากนั้นก็มีการจัดให้แม่บ้านทั้ง 6 คนเล่าถึงความประทับใจต่อการเดินทางครั้งนี้ในการพบปะครั้งต่อมาที่เมืองริเวอร์ซิตี

ด้วยการทำงานหนักและโชคดี ในไม่ช้าพบว่า ในที่สุด 81 ครอบครัวยินดีโยกย้าย ขณะที่มียังเพียง 22 ครอบครัวเท่านั้นที่ปฏิเสธการโยกย้าย และครอบครัวพนักงานทั้งหมดที่ต้องการจะย้ายไปสามารถหาที่อยู่ใหม่ได้

ปัญหาการประเมินภาษี

ด้วยเหตุที่ค่าใช้จ่ายในการติดตั้งอุปกรณ์กำจัดมลภาวะมีมูลค่าถึง 4 ล้านเหรียญดอลลาร์ ผู้ประเมินภาษีของชุมชนเห็นว่า มันเป็นแหล่งที่มาของภาษีแหล่งใหม่ ขณะที่บริษัทเห็นว่า มันไม่ได้มีส่วนที่จะเพิ่มมูลค่าในการผลิตของโรงงานที่เมืองนี้เลย แต่ทำให้โรงงานต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นโดยไม่ได้ทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นหรือเพิ่มคุณค่าในการผลิตเลย ปีเตอร์ ไรอันและรองประธานบริษัทฝ่ายกฎหมายได้ประชุมพบปะกับเจ้าหน้าที่ประเมินภาษีหลายครั้ง แต่มีผลคืบหน้าน้อยมาก ปีเตอร์ ไรอันได้เล่าเรื่องราวของบริษัทให้ประชาชนฟังโดยผ่านหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นฉบับหนึ่ง เขาขีดข้อความสำคัญซึ่งถูกนำไปตีพิมพ์และพูดต่อซ้ำแล้วซ้ำอีกว่า “ทำไมจึงเรียกเก็บภาษีจากคนที่ขจัดมลภาวะ ทำไมไม่เรียกเก็บจากมลภาวะ” แม้ว่าจะมีแรงกดดันมากขึ้น แต่เจ้าหน้าที่ประเมินภาษีก็ยังคงยืนตามตัวบทกฎหมายที่จะเรียกเก็บภาษีจากทรัพย์สินของบริษัทที่มีมูลค่าสูงขึ้น

การเคลื่อนไหวต่อมา คือ ความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงกฎหมาย จึงได้มีการประชุมร่วมกันระหว่างวุฒิสมาชิกและสมาชิกของสภานิติบัญญัติในเขตเมืองริเวอร์ซิตี ภายหลังที่ได้มีการอภิปรายอย่างยาวนาน ก็เห็นพ้องกันว่าสมาชิกสภานิติบัญญัติจะเสนอร่างกฎหมายที่จะลดการประเมินทรัพย์สินที่ใช้ในการขจัดมลภาวะ และวุฒิสมาชิกจะให้การสนับสนุนในวุฒิสภา และในที่สุดร่างกฎหมายก็ผ่านออกมาใช้บังคับเป็นกฎหมาย

กระดาษหนังสือพิมพ์สีเทา

เนื่องจากรายได้ส่วนใหญ่ของโรงงานที่เมืองริเวอร์ไซด์มาจากการขายกระดาษหนังสือพิมพ์ และการที่คุณภาพของกระดาษเปลี่ยนแปลงไปจะมีผลต่อสัญญาที่ทำไว้กับหนังสือพิมพ์ลอสแอนเจลิสที่เป็นลูกค้ารายใหญ่เท่าๆ กับลูกค้ารายเล็กๆ ในเมืองอื่นๆ ด้วย เมื่อทราบว่ากระดาษจะมีสีเทาเข้มเท่าใดแล้ว รองประธานบริษัทฝ่ายการผลิต รองประธานบริษัทฝ่ายการตลาด และปีเตอร์ ไรอัน ได้นำตัวอย่างกระดาษไปยังสำนักงานหนังสือพิมพ์ลอสแอนเจลิส เข้าประชุมร่วมกับผู้พิมพ์ บรรณาธิการ ผู้จัดการฝ่ายผลิต และผู้อำนวยการฝ่ายโฆษณา ซึ่งครั้งแรกก็มีการต่อต้านกระดาษสีเทาอย่างรุนแรง แต่ในที่สุดสัญญาการขายก็ตกลงกันได้เมื่อใครบางคนกล่าวว่า “กระดาษสีเทาเข้มขึ้น ก็หมายถึงจะมีฟ้าที่สดใสขึ้น” ผู้อำนวยการฝ่ายโฆษณาชอบความคิดนี้มาก จึงชักชวนพนักงานของเขาให้ใช้สำนวนนี้ในการแนะนำกระดาษใหม่นี้ สำนวนนี้ได้นำไปใช้เป็นหัวเรื่องของบทบรรณาธิการที่เกี่ยวข้องกับการขจัดมลภาวะในหน้าแรกของหนังสือพิมพ์ที่ชี้แนะว่า ทุกคนจะต้องไม่ยึดติดกับบางสิ่งบางอย่าง ถ้าไม่ต้องการให้คุณภาพชีวิตเลวลงไป

การสร้างสัมพันธ์กับกลุ่มต่อต้านมลภาวะ

ปัญหาที่ยุ้งยากที่สุดปัญหาหนึ่งในช่วงเวลานี้ คือ การที่คลาร์คไม่ยอมรับช่วงระยะเวลาผ่อนผัน 2 ปี จึงยังคงรณรงค์ในยุติมลภาวะทันทีต่อไป ปีเตอร์ ไรอันได้ใช้ความพยายามอย่างมากที่จะติดต่อบปะกับคลาร์ค ซึ่งก็สำเร็จใน 6 เดือนต่อมา การพบปะกันครั้งแรกเป็นไปอย่างเย็นชาและไม่มีควมคืบหน้าใดๆ เลย แต่การพบปะในอีก 2 เดือนต่อมาก็สามารถทำความเข้าใจกันได้ในเรื่อง ปีเตอร์ ไรอันต้องทำงานอย่างหนักที่จะทำให้คลาร์คเชื่อว่า เขาและบริษัทได้ให้ความสนใจต่อสภาพแวดล้อมอย่างจริงจัง และได้พยายามที่จะทำงานในส่วนของตนให้ดีขึ้น ด้วยความเห็นชอบจากประธานบริษัท ปีเตอร์ ไรอันได้ไปกล่าวปราศรัยในการพบปะของกลุ่มเอสพีเอ็นครั้งหนึ่ง และถือได้ว่าประสบความสำเร็จเมื่อสามารถที่จะปราศรัยได้จบ และสามารถตอบคำถามต่างๆ ซึ่งบางปัญหาก็ยากและบางปัญหาก็เป็นไปไม่ได้ แต่โดยส่วนรวมแล้วก็จัดว่า เขาทำงานได้ผลดี

ปีเตอร์ ไรอันยังคงสร้างความสัมพันธ์กับคลาร์คอย่างต่อเนื่อง และเมื่อเวลาผ่านไปหลายเดือน ปีเตอร์ได้รับความเชื่อถือจากคลาร์คเพิ่มขึ้น และตระหนักถึง

การแจ้งข่าวแก่มหาชน

ตลอดระยะเวลาการก่อสร้าง ฝ่ายประชาสัมพันธ์ได้รายงานความก้าวหน้าไปยังหนังสือพิมพ์และคนที่สนใจอย่างสม่ำเสมอ มีการจัดทำแผ่นปลิวชุดหนึ่งที่อยู่ถึงสิ่งที่เกิดขึ้นที่ละขั้นตอนตั้งแต่เริ่มโครงการแล้วแจกไปยังพนักงาน ผู้เยี่ยมชมโรงงาน ผู้ถือหุ้น และกลุ่มอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมต่างๆ รวมทั้งมีการจัดทำและส่งจดหมายไปยังผู้ถือหุ้น และกลุ่มอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมต่างๆ การนำชมโรงงานแก่ธุรกิจ แรงงาน และกลุ่มนักศึกษา การจัดทำป้ายขนาดใหญ่ตั้งไว้ใกล้บริเวณโรงงานเพื่อแจ้งให้คนทั่วไปทราบว่าบริษัทได้จ่ายเงินถึง 4 ล้านดอลลาร์เพื่อขจัดมลภาวะ

ผู้บริหาร ตัวแทนจำหน่ายและคู่แข่งชั้น ได้รับการบอกข่าวสารอย่างสม่ำเสมอเท่าๆ กับสมาชิกรัฐสภา ฝ่ายประชาสัมพันธ์ได้จัดให้มีการชมโรงงาน และการสัมมนาในกลุ่มคณาจารย์จากสถาบันการศึกษาที่สนใจเรื่องการรักษาสิ่งแวดล้อมพิษ มีการแสดงปาฐกถาแก่องค์กรทั้งระดับท้องถิ่นและระดับรัฐ ฯลฯ จนแน่ใจว่าทุกคนที่เข้าถึงทราบถึงทัศนคติ นโยบาย และการดำเนินงานของบริษัทที่ตั้งใจที่จะขจัดมลพิษอย่างแน่นอน

บทสรุป

ในที่สุด 5 วันก่อนสิ้นสุดระยะเวลา 2 ปี บริษัทก็เริ่มเดินเครื่องจักรใหม่ แต่ไม่ได้ทำอย่างเงียบๆ เพราะฝ่ายประชาสัมพันธ์ได้เตรียมวางแผนงานพีธีเปิดอย่างมโหฬารและจะมีการนำชมโรงงานล่วงหน้าเป็นเวลาหลายเดือน ในวันงานมีขบวนพาเหรดบนถนนสายสำคัญของเมือง แขกสำคัญก็มีผู้ว่าการรัฐ ประธานวุฒิสภา คณะกรรมการมลภาวะ และเจ้าหน้าที่ชั้นผู้ใหญ่ โดยมีผู้ว่าการเมืองริเวอร์ซิตีเป็นผู้กล่าวสุนทรพจน์และโจ คลาร์คได้รับเกียรติให้เป็นผู้กดปุ่มเดินเครื่องจักร การนำชมโรงงานครั้งนี้มีผู้เข้าชม

คำถาม

1. ในสถานการณ์ของบริษัทนี้ มีสิ่งอื่นใดอีกบ้างที่นักประชาสัมพันธ์สามารถทำได้
2. จากข่าวในหน้าหนังสือพิมพ์ปัจจุบัน ให้บอกถึงปัญหาเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่องค์กรบางแห่งเผชิญอยู่ และท่านคิดว่า ท่านควรทำอะไรบ้าง

คำถามท้ายบท

1. จงอธิบายความหมายของปัญหาและกรณีศึกษา
2. เหตุใดการศึกษาปัญหาด้านการประชาสัมพันธ์ จะต้องศึกษารวมไปถึงโอกาสที่จะเกิดขึ้นด้วย และโอกาสนี้จะเป็นประโยชน์ต่อนักประชาสัมพันธ์อย่างไร
3. จงอธิบายถึงวิธีการศึกษาด้วยกรณีศึกษา
4. จงอธิบายถึงประโยชน์ที่จะได้รับการศึกษาด้วยกรณีศึกษา
5. การฝึกพิจารณาเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นรอบตัว จะมีประโยชน์ต่อการศึกษาด้านการประชาสัมพันธ์อย่างไร