

การคัดเลือกโฆษณาเพื่อสื่อสารในภาวะวิกฤต

ธนสิน ชูตินธรรานนท์*

ภาควิชาวาทวิทยาและสื่อสารการแสดง คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Received: 8 June 2020

Revised: 11 January 2021

Accepted: 29 March 2021

บทคัดย่อ

การคัดเลือกโฆษณาเพื่อสื่อสารในภาวะวิกฤตเป็นกระบวนการที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรในการเตรียมความพร้อมเผชิญหน้ากับภาวะวิกฤต กระบวนการคัดเลือกควรดำเนินการอย่างเป็นระบบโดยพิจารณาถึงองค์ประกอบสองส่วนเป็นเกณฑ์ ได้แก่ คุณลักษณะพื้นฐาน และความสามารถในการสื่อสาร วิธีการคัดเลือกนอกจากแบบวัดความสามารถในการสื่อสาร อาจใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก สถานการณ์จำลอง บทบาทสมมุติ ร่วมด้วย ผู้บริหารด้านการสื่อสาร และด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรควรเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญด้านวาทวิทยาเป็นส่วนหนึ่งของคณะกรรมการคัดเลือกเพื่อช่วยให้สามารถคัดเลือกโฆษณาที่เป็น “สื่อบุคคล” ได้อย่างเหมาะสม

คำสำคัญ : การสื่อสารในภาวะวิกฤต โฆษณา วาทนิเทศ สื่อบุคคล

* ผู้ประสานงานหลัก; อีเมล: thanasin.c@chula.ac.th

Spokesperson Selection for Crisis Communication

Thanasin Chutintaranond*

Department of Speech Communication and Performing Arts,
Faculty of Communication Arts, Chulalongkorn University

Received: 8 June 2020

Revised: 11 January 2021

Accepted: 29 March 2021

Abstract

The selection of spokespersons for communication in crisis situations is a very necessary process for the organization in order to prepare its readiness for confrontation with crisis situations. The selection process should be undertaken systematically with consideration of two components, namely, basic qualifications and communication competence as selection criteria. Organizations may use a communication competence measurement form along with in-depth interview, simulation, and role play as selection methods. Communication administrators and human resource administrators of the organization should provide an opportunity for speech communication experts to be members of the selection committee in order to help in the selection of the right “personal media” to become the right spokesperson for communication in crisis situations.

Keywords: Communication, Crisis, Spokesperson, Speech communication, Personal media

* Corresponding Author; E-mail: thanasin.c@chula.ac.th

บทนำ

ความสมดุล ความสงบสุข และความเจริญก้าวหน้าเป็นสิ่งที่องค์กรทุกระดับล้วนปรารถนา อย่างไรก็ตามท่ามกลางโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ย่อมก่อให้เกิดปัญหาอันส่งผลกระทบต่อระบบนิเวศทั้งทางธรรมชาติและทางวัฒนธรรม หลายครั้งที่ปัญหาเหล่านั้นลุกลามกระทั่งเป็น “ภาวะวิกฤต (crisis)” กระบวนทัศน์ของคนทั่วไปเมื่อกล่าวถึงคำว่า “ภาวะวิกฤต” ย่อมชวนให้คำนึงถึงความรุนแรง ความสูญเสีย ตลอดจนผลกระทบในเชิงลบที่มีต่อองค์กร อาทิ นิยามของ Coombs (2015) ที่ระบุว่า ภาวะวิกฤตคือการหยุดลงของระบบใดระบบหนึ่งที่ก่อให้เกิดความเครียด ความวิตกกังวล และผลกระทบต่อส่วนรวม เป็นต้น อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณานิยามของนักวิชาการชาวต่างประเทศอย่างกว้างขวางแล้วกลับพบว่าภาวะวิกฤตมิได้นำไปสู่ผลลัพธ์อันเลวร้ายเสมอไป

Fink (2013) ระบุว่า ภาวะวิกฤตเป็นสภาพการณ์ที่สิ้นโหลและมีพลวัต ประกอบด้วยสัดส่วนความอันตรายและโอกาสอย่างเท่าเทียม ทั้งยังเป็นจุดเปลี่ยนของการพัฒนาหรือมหันตภัย นิยามข้างต้นสอดคล้องกับ Ulmer, Sellnow and Seeger (2015) ความว่า ภาวะวิกฤตคือช่วงเวลาอันตรายหรือจุดเปลี่ยนที่เกิดขึ้นจากวัฏจักรสามัญเป็นหน้าประวัติศาสตร์ที่บันทึกเรื่องราวอันเฉพาะ ประกอบด้วยความไม่คาดฝัน จุดอ่อน และมีช่วงระยะเวลาการโต้ตอบที่สั้น อย่างไรก็ตามภาวะวิกฤตก็สร้างโอกาสทำให้องค์กร หรือสังคมแข็งแกร่งยิ่งขึ้นกว่าเดิมเมื่อครั้งก่อนเผชิญวิกฤตการณ์

ภาวะวิกฤตสามารถจำแนกโดยใช้เกณฑ์ที่หลากหลาย เช่น Ulmer, Sellnow and Seeger (2015) จำแนกภาวะวิกฤตเป็น 2 กลุ่มโดยใช้เจตนาของมนุษย์เป็นเกณฑ์ กล่าวคือ กลุ่มแรกเป็นภาวะวิกฤตที่เกิดจากความตั้งใจของมนุษย์ (intentional crisis) และกลุ่มที่ 2 เป็นภาวะวิกฤตที่มิได้เกิดจากความตั้งใจของมนุษย์ ในขณะที่ Coombs (2015) จำแนกภาวะวิกฤตเป็น 3 ระดับ โดยใช้เกณฑ์ความรับผิดชอบขององค์กร กล่าวคือ ระดับที่ 1 ภาวะวิกฤตที่องค์กรตกเป็นเหยื่อ หมายถึง องค์กรมิได้เป็นต้นเหตุของภาวะวิกฤต ดังนั้นความรับผิดชอบขององค์กรจึงอยู่ในขั้นน้อย ระดับที่ 2 ภาวะวิกฤตที่เกิดจากความไม่ได้ตั้งใจขององค์กร หมายถึง องค์กรเป็นต้นเหตุของภาวะวิกฤตแต่เกิดขึ้นโดยไม่ได้เจตนา ดังนั้นความรับผิดชอบขององค์กรจึงอยู่ในระดับปานกลาง และระดับที่ 3 ภาวะวิกฤตที่ป้องกันได้ หมายถึง เป็นภาวะวิกฤตที่อยู่ในวิสัยที่องค์กรป้องกันได้ ดังนั้น ความรับผิดชอบขององค์กรจึงอยู่ในขั้นสูง เป็นต้น เมื่อพิจารณาจากการแบ่งประเภทข้างต้นแล้วผู้เขียนยังเห็นว่าอาจจำแนกภาวะวิกฤตตามแหล่งกำเนิดได้ กล่าวคือ ประเภทแรกภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นจากมนุษย์ เช่น การก่อการร้าย การก่อวินาศกรรม ความรุนแรงในสถานที่ทำงาน เป็นต้น ประเภทที่สองภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นจากธรรมชาติ เช่น ภัยธรรมชาติ โรคระบาด เป็นต้น และประเภทสุดท้ายภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นจากเครื่องยนต์กลไก เช่น การขัดข้องของเครื่องจักรกลในกระบวนการผลิต ไฟฟ้าลัดวงจร เป็นต้น

กล่าวได้ว่าภาวะวิกฤตเป็นสถานการณ์ที่กระทบต่อความสมดุลขององค์กร อาจนำไปสู่ผลลัพธ์อันเลวร้ายที่ทำให้องค์กรเผชิญกับความยากลำบาก หรืออาจเป็นโอกาสในการทบทวนและพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้น การสื่อสารในภาวะวิกฤตนับเป็นหัวใจสำคัญขององค์กรเพื่อพลิกวิกฤตเป็นโอกาส และบรรเทาความเสียหายที่จะเกิดขึ้น ดังนั้นการคัดเลือกผู้ทำหน้าที่สื่อสารในภาวะวิกฤตจึงเป็นเรื่องที่องค์กรพึงให้ความสำคัญและเอาใจใส่โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระบวนการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสม

การสื่อสารในภาวะวิกฤตกับสื่อบุคคล

การสื่อสารในภาวะวิกฤต (crisis communication) นับเป็นพื้นที่ที่ต่อรองการรับรู้ระหว่างองค์กรและสาธารณชน จะเห็นได้ว่าเมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้น องค์กรจะมีระยะเวลาจำกัดเพื่อโต้ตอบต่อเสียงสะท้อนที่ดังขึ้นจากมวลชน Fearn-Banks (2001) กล่าวว่า การสื่อสารในภาวะวิกฤต คือบทสนทนาระหว่างองค์กรต่อสังคม ในขณะที่ Frandsen and Johansen (2017) กล่าวว่า การสื่อสารในภาวะวิกฤต คือการจัดการกับเสียงที่เกิดขึ้นอย่างหลากหลาย (multivocality) จากนิยามข้างต้นจะเห็นว่าสิ่งที่องค์กรต้องเผชิญประกอบไปด้วย “ความจริง (reality)” กับ “การรับรู้ (perception)” ซึ่งอาจจะคลาดเคลื่อนจากความจริงอันเนื่องจากการผลิตซ้ำของสื่อที่มักหยิบยกนำเรื่องราวดังกล่าวมาเสนอซ้ำแล้วซ้ำเล่า ผสมกับการตีความให้ความเห็นอันหลากหลายจากบุคคลซึ่งอาจไม่เกี่ยวข้องแต่สื่อพยายามเสาะหาสืบค้นข้อมูล

Fink (2013) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสงครามการต่อสู้ระหว่างความจริงและการรับรู้ พบว่าการรับรู้จะเป็นฝ่ายชนะเสมอ และการรับรู้ต่อภาวะวิกฤตย่อมส่งผลกระทบต่อความหายนะหรือโอกาสขององค์กร ด้วยเหตุนี้ การสื่อสารในภาวะวิกฤตจึงเป็นการจัดการ “การรับรู้” ต่อสถานการณ์แก่ผู้รับสาร เป็นการประกอบสร้างความคิดสาธารณะต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งในบางครั้งอาจมิใช่การรายงานความจริงอย่างถ่องแท้แก่ผู้รับสารเสมอไป นิยามข้างต้นสะท้อนให้เห็นว่าแท้จริงแล้วการสื่อสารในภาวะวิกฤตเป็นกระบวนการจัดการในภาวะวิกฤต (crisis management) แต่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เนื่องจากการสื่อสารในภาวะวิกฤตเป็นการบริหารจัดการ “การรับรู้” ของผู้รับสาร ในขณะที่การจัดการในภาวะวิกฤต เป็นการบริหารจัดการ “ความจริง” ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นขั้นตอน และ

เมื่อพิจารณาให้ถ่องแท้จะพบว่าการสื่อสารในภาวะวิกฤตจะต้องอาศัยสื่อประเภทหนึ่ง ซึ่งเรียกว่า “สื่อบุคคล (personal media)” ทั้งนี้ผู้เขียนเห็นว่าการสื่อสารในภาวะวิกฤต คือ การใช้สื่อบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อจัดการสถานะความแตกต่างและแตกต่างจากการรับรู้ของสาธารณชนต่อสถานการณ์ไม่พึงประสงค์อย่างมีเอกภาพ และถูกต้องชัดเจนเป็นระบบภายใต้เงื่อนไขระยะเวลาที่จำกัด

เมื่อเกิดภาวะวิกฤตสาธารณชนย่อมคาดหวัง “เสียง (voice)” ที่เกิดขึ้นจากองค์กร และผู้ที่ถ่ายทอดเสียงนั้นคือ “สื่อบุคคล” Kaewtep et al. (2006) ระบุว่า ในฐานะที่เป็นสื่อชนิดหนึ่ง สื่อบุคคลย่อมมีคุณลักษณะร่วมกับสื่อประเภทอื่นๆ เช่น ตัวกลางเชื่อมโยงระหว่างผู้ส่งสารกับผู้รับสาร เป็นสิ่งที่แบกรับเนื้อหาและความหมาย ฯลฯ อย่างไรก็ตามเนื่องจากสื่อบุคคลเป็นสื่อที่เป็นมนุษย์ ดังนั้นสื่อบุคคลจึงมีคุณลักษณะบางอย่างเฉพาะตัว Phakdiburut (2009) ได้กล่าวถึงลักษณะเด่นของสื่อบุคคลที่ทำให้แตกต่างจากสื่อประเภทกล่าวคือ สื่อบุคคลมีประสิทธิภาพในการชักจูงใจให้บุคคลมีทัศนคติต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งตามความมุ่งหวัง รวมทั้งช่วยจัดการเลือกเปิดรับ (selective exposure) ของผู้รับสารให้น้อยลง สรุปได้ว่าการส่งสารของสื่อบุคคลซึ่งเป็นไปในลักษณะของการสื่อสารแบบเผชิญหน้า (face-to-face communication) ไม่สามารถขีดเส้นแบ่งระหว่างวัจนภาษา (verbal language) และอวัจนภาษา (nonverbal language) ขณะสื่อสารออกจากกันได้ชัดเจน

Sermthong (2016) ได้ระบุประโยชน์ของสื่อบุคคลที่มีความโดดเด่นกว่าสื่อประเภทอื่นควมว่า การใช้สื่อบุคคลก่อให้เกิดผลดี คือ สื่อบุคคลสามารถนำสารที่ต้องการเผยแพร่จากสื่อไปสู่ผู้รับสารได้โดยตรง ในขณะเดียวกันยังสามารถสังเกตผู้รับสาร มีการปรับยืดหยุ่นการนำเสนอสารให้เหมาะกับผู้รับสารเป็นรายๆ ได้อีกด้วย ที่มากไปกว่านั้นสื่อบุคคลยังสามารถประเมินประสิทธิภาพการสื่อสารได้ในทันที เมื่อเกิดภาวะวิกฤตองค์กรมักจัดแถลงข่าวต่อสื่อมวลชนเพื่อสื่อสารข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อการจัดการการรับรู้ของประชาชน Vivatananukul (2013) ระบุว่า

การจัดแถลงข่าวต่อสื่อมวลชนโดยทั่วไปเป็นการแถลงข่าวที่ได้วางแผนไว้ก่อนล่วงหน้า และบุคคลผู้แถลงข่าวคือผู้ที่มีอำนาจในการควบคุมการสัมภาษณ์ต่างๆ ที่จะมีขึ้น บุคคลผู้ทำหน้าที่จัดการความถูกต้องและความแม่นยำของสารในการแถลงข่าวจากองค์กรสู่สาธารณชนในภาวะวิกฤตนั้นเรียกว่า “โฆษก (spokesperson)”

โฆษก: ทัพหน้าขององค์กรในภาวะวิกฤต

ภาวะวิกฤตสามารถสร้างโอกาสหรือหายนะแก่องค์กรในอัตราส่วนที่เท่ากันดังที่กล่าวแล้วข้างต้น ผู้ที่มีบทบาทสำคัญนอกจากทีมงานเบื้องหลังด้านกลยุทธ์ คือโฆษกผู้เป็นทีมงานเบื้องหน้า ผู้ที่จะทำหน้าที่เป็นโฆษกนี้ต้องได้รับการฝึกฝนอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาความเชี่ยวชาญ และควรเป็นตำแหน่งประจำที่ทุกองค์กรควรกำหนดไว้ในโครงสร้างองค์กร หรือแต่งตั้งอย่างเป็นรูปธรรม มิใช่กำหนดให้ใครก็ได้ทำหน้าที่เป็นโฆษกในภาวะวิกฤตหนึ่งๆ

จำนวนของโฆษกในการสื่อสารภาวะวิกฤตนั้นไม่มีข้อสรุปที่ตายตัว Devlin (2007) ได้กล่าวถึงจำนวนของโฆษกสรุปความได้ว่า การสื่อสารในภาวะวิกฤตโดยปกติควรใช้โฆษกเพียงคนเดียวในการสื่อสาร เพื่อป้องกันความสับสนของสารที่สื่อออกไปยังสาธารณชน และเพื่อป้องกันการขาดเอกภาพของสารจากการสื่อสารในกรณีมีโฆษกหลายคน อันนำไปสู่การบานปลายของวิกฤต ในขณะที่ Coombs (2015) นำเสนอทัศนะไว้สรุปได้ว่า องค์กรควรมีโฆษกมากกว่าหนึ่งคน แต่ทุกคนต้องสามารถสื่อสารเป็น “เสียงเดียวกัน” ขององค์กร ทั้งนี้ไม่สามารถมีใครคนหนึ่งคนใดในองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญในทุกๆ เรื่อง ดังนั้นการสื่อสารในภาวะวิกฤตผ่านสื่อ จึงควรมีโฆษกที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมในการตอบแต่ละคำถามซึ่งจำต้องอาศัยความรู้เฉพาะศาสตร์อันแตกต่างกัน

ผู้เขียนเห็นด้วยกับข้อเสนอในการมีจำนวนโฆษกในองค์กรมากกว่า 1 คน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรขนาดใหญ่ เนื่องจากการมีโฆษกที่มีความเชี่ยวชาญเพียงคนเดียวนั้นอาจไม่พร้อมปฏิบัติงานในภาวะวิกฤตได้ทันทั่วทั้ง อย่างไรก็ตามหลักการสำคัญในกรณีที่มีโฆษกหลายคน ได้แก่ หลักการ “เสียงเดียวกัน (one voice)” กล่าวคือการสร้างเอกภาพทางการสื่อสาร โฆษกทุกคนต้องนำเสนอสารที่แม่นยำ และสอดคล้องไม่ขัดแย้งกัน ดังนั้นการแบ่งปันข้อมูลพื้นฐานอันเกี่ยวเนื่องกับวิกฤตการณ์อย่างเท่าเทียม ประกอบกับการพัฒนาทักษะของโฆษกให้มีศักยภาพและมาตรฐานสูงในระดับเดียวกันจึงเป็นเรื่องสำคัญ กล่าวได้ว่าโฆษกนับเป็นตำแหน่งที่พึงมีในองค์กร และต้องพร้อมปฏิบัติงานอยู่เสมอ

หน้าที่หลักของโฆษกผู้เปรียบเสมือนทัพหน้าขององค์กรในภาวะวิกฤตคือการสื่อสารให้บรรลุเป้าหมาย 5 ประการ ได้แก่ (1) เพื่อให้ข้อมูลข้อเท็จจริงสำหรับการสร้าง “การรับรู้” แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร (2) เพื่อยุติความขัดแย้ง ความแตกตื่น ข่าวลือ และข่าวลวง (3) เพื่อรักษาชื่อเสียง เกียรติภูมิ การยอมรับขององค์กรในระดับชาติ และ/หรือนานาชาติ (4) เพื่อเปิดโอกาสในการรับฟังเสียงสะท้อนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ (5) เพื่อต่อรองดูแลอำนาจกับสื่อมวลชน มีรายละเอียดดังนี้

1. เพื่อให้ข้อมูลข้อเท็จจริงสำหรับการสร้าง “การรับรู้” แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร ในการสื่อสารของโฆษกไม่จำเป็นต้องสื่อสารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทุกประการข้างต้นในการสื่อสารเพียงครั้งเดียว แต่สามารถดำเนินการกำหนดเป้าหมายอันสัมพันธ์กับสถานการณ์และความต้องการขององค์กรได้ เมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้นก่อนที่โฆษกจะสื่อสารเพื่อสร้างการ “การรับรู้” ตามความประสงค์ขององค์กรนั้น ควรพิจารณาจำแนกและระบุกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อวิกฤตการณ์นั้นให้ครบถ้วนเสียก่อน เพราะผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มอาจมีข้อมูลที่ต้องการรับรู้แตกต่างกัน รวมทั้งอาจได้รับผลกระทบจากสถานการณ์นั้นๆ ไม่เท่ากัน ดังนั้นการสื่อสารแต่ละครั้งของ

โฆษกจึงจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ผู้รับสาร เพื่อสร้างความชัดเจนว่ากำลังสื่อสารกับกลุ่มใด พร้อมทั้งต้องออกแบบสารอย่างเหมาะสมทั้งขอบเขตเนื้อหาและการเลือกใช้ภาษาเพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มนั้นๆ เกิด “การรับรู้” อันเป็นประโยชน์แก่องค์กร และลดทอนความวิตกกังวลต่อภาวะวิกฤตดังกล่าว

2. เพื่อยุติความขัดแย้ง ความแตกตื่น ข่าวลือ และข่าวลวง เมื่อเกิดภาวะวิกฤต ความหวาดกลัวถึงความไม่แน่นอนของผลลัพธ์ย่อมนำไปสู่ความแตกตื่น และความวิตกกังวลภายในจิตใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอันเป็นปกติวิสัยของมนุษย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาวะวิกฤตที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ หรือมีผลกระทบกับผู้คนในวงกว้าง ย่อมนำไปสู่ความขัดแย้งในหลายระดับ นอกจากนี้ในภาวะวิกฤตซึ่งเต็มไปด้วยความคลุมเครือย่อมนำมาสู่การสร้างข่าวลือในหมู่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่คาดเดาไปต่าง ๆ นา ๆ ตามประสบการณ์ ทัศนคติ และอคติของตน อีกทั้งอาจเป็นจังหวะที่มีผู้ฉกฉวยโอกาสสร้างข่าวลวงให้เกิดขึ้นซึ่งจะยิ่งทำให้เกิดความหายนะรุนแรงมากยิ่งขึ้น ภายใต้ “สภาวะสุญญากาศของข้อมูล (information vacuum)” โฆษกควรใช้จังหวะอันสั้นของสภาวะนี้ชี้แจงให้ข้อมูลเพื่อสร้างการรับรู้ และยุติการเผยแพร่ข้อมูลที่ไม่พึงประสงค์ ทั้งนี้โฆษกในฐานะตัวแทนขององค์กรนับเป็นแหล่งข่าวที่มีความน่าเชื่อถือสูงสุดในการภาวะวิกฤต

3. เพื่อรักษาชื่อเสียง เกียรติภูมิ การยอมรับขององค์กรในระดับชาติ และ/หรือนานาชาติ ผลกระทบที่เกิดขึ้นเมื่อองค์กรเผชิญกับภาวะวิกฤตย่อมสัมพันธ์กับชื่อเสียง เกียรติภูมิ และการยอมรับขององค์กรทั้งในระดับชาติ และระดับนานาชาติในกรณีที่เป็นองค์กรระหว่างประเทศ หรือสัมพันธ์กับต่างประเทศ โดยทั่วไปเมื่อเกิดภาวะวิกฤตผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมักสนใจเรื่องความเสียหาย และสาเหตุของวิกฤตการณ์นั้นๆ การที่โฆษกตอบสนองต่อภาวะวิกฤตได้อย่างรวดเร็ว ให้ข้อมูลชัดเจน และถูกต้อง ล้วนสะท้อนถึงระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพขององค์กร ตลอดจนความเชื่อมั่นที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะมีต่อองค์กร ทั้งนี้สิ่งที่โฆษกพึงระวัง คือ ความผิดพลาดของข้อมูลในการสื่อสาร และจะยิ่งบั่นทอนความไว้วางใจที่ประชาคมมีต่อโฆษกและองค์กร อย่างไรก็ตามในกรณีที่สาเหตุของภาวะวิกฤตเกิดขึ้นจากความผิดพลาดขององค์กรทั้งโดยเจตนาและไม่เจตนา รวมถึงในกรณีที่ผลกระทบเลวร้ายถึงขั้นมีการสูญเสียชีวิต โฆษกที่สื่อสารอย่างรับผิดชอบจะยิ่งมีความสำคัญต่อการรักษาชื่อเสียง และเกียรติภูมิขององค์กร

4. เพื่อเปิดโอกาสในการรับฟังเสียงสะท้อนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในภาวะวิกฤตผู้มีส่วนได้ส่วนเสียย่อมต้องการสื่อสารโดยตรงกับผู้อำนาจตัดสินใจขององค์กรซึ่งอาจทำให้สถานการณ์บานปลายและเกิดวิาทะ โฆษกซึ่งวางตัวเป็นกลางจะเป็นตัวกลางที่ดีในการรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ตลอดจนแนวทางแก้ไขปัญหามาจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตอบข้อซักถามต่างๆ การรับฟังเสียงสะท้อนอย่างจริงจังและปราศจากอคติของโฆษกจะเกิดประโยชน์ยิ่งต่อการแสวงหาข้อมูลประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร นอกจากนี้โฆษกยังมีส่วนสำคัญในการประวิงเวลาให้ผู้บริหารของหน่วยงานสามารถพิจารณาข้อมูลต่างๆ ได้ถี่ถ้วนและรอบคอบมากยิ่งขึ้นก่อนสื่อสารออกไปยังสาธารณชน การรับฟังเสียงสะท้อนของโฆษกในการสื่อสารแบบเผชิญหน้า โฆษกจะสามารถใช้ลักษณะเฉพาะของสื่อบุคคลเพื่อแสดงความเห็นอกเห็นใจ ปลอดภัย ให้กำลังใจ เตือนสติ ฯลฯ ต่อปฏิกิริยาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างทันท่วงทีซึ่งจะช่วยลดทอนความตึงเครียด และสร้างบรรยากาศการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์อีกด้วย

5. เพื่อต่อรองคูลอำนาจกับสื่อมวลชน การทำหน้าที่โฆษกซึ่งเป็นตัวแทนขององค์กรไม่สามารถหลีกเลี่ยงกับการเผชิญหน้ากับสื่อมวลชนได้ และสื่อมวลชนก็ย่อมมีคำถามมากมายที่ต้องการสัมภาษณ์เพื่อให้ข้อมูลเกิดความกระจ่างสำหรับการนำไปถ่ายทอดต่อสาธารณชน Vivatananukul (2013) ระบุว่า ในการพบปะระหว่างผู้สื่อข่าวและผู้ให้สัมภาษณ์นั้นมักจะมีดุลอำนาจแตกต่างกัน บางครั้งผู้สื่อข่าวก็มีอำนาจเหนือสถานการณ์การแถลงข่าว และบางครั้งผู้ให้สัมภาษณ์ก็มีอำนาจในการควบคุมการแถลงข่าว จึงเป็นจุดต่อรองระหว่างบุคคลทั้ง 2 ฝ่าย ดังนั้น

การต่อรองดูแลอำนาจอย่างเหมาะสมของโฆษกส่งผลต่อชุดข้อมูลที่จะได้รับการนำเสนอแก่สาธารณชนซึ่งอาจได้รับการผลิตซ้ำโดยสื่อมวลชน ดังนั้นโฆษกที่มีความเชี่ยวชาญต้องสามารถควบคุมปริมาณและคุณภาพของคำตอบที่เหมาะสมในแต่ละคำถามจากสื่อมวลชน เพื่อถ่วงดุลอำนาจและป้องกันความเสียหายที่จะเกิดขึ้นจากการตีความที่คลาดเคลื่อน และบิดเบือนข้อมูล ดังนั้นหากโฆษกทำให้สื่อมวลชนเชื่อมั่นในตัวผู้ส่งสาร รวมทั้งเชื่อถือข้อมูลที่นำเสนอได้จะเป็นประโยชน์ยิ่งต่อการสร้างการรับรู้ที่พึงประสงค์อันเป็นหัวใจของการสื่อสารภาวะวิกฤตขององค์กร

จากที่กล่าวมาข้างต้นนี้จะเห็นได้ว่าโฆษกนั้นเป็นตำแหน่งที่สำคัญ และต้องได้รับการฝึกฝนทักษะปฏิบัติให้เชี่ยวชาญโดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะการสื่อสาร เนื่องจากโฆษกเป็นปัจจัยสำคัญต่อโอกาสหรือหายนะขององค์กรในภาวะวิกฤต แม้ว่าปัจจุบันความตื่นตัวเรื่องโฆษกในการสื่อสารภาวะวิกฤตจะปรากฏเด่นชัดมากขึ้น ทว่ากลับขาดองค์ความรู้ทางวิชาการ และขาดหลักสูตรพัฒนาทักษะปฏิบัติของโฆษกอย่างเป็นรูปธรรม ดังที่ Coombs (2015) ระบุว่า “การสื่อสารภาวะวิกฤตอาจมีตำรา หรือหนังสือว่าด้วยหลักปฏิบัติที่ควรกระทำ และไม่ควรรกระทำสำหรับโฆษกในการสื่อสาร แต่เรื่องสำคัญที่ขาดไปคือวิธีการคัดเลือกและฝึกฝนโฆษกอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้หลายองค์กรยังล้มเหลวในการคัดเลือกบุคคลผู้มาทำหน้าที่เป็นโฆษกในภาวะวิกฤตขององค์กรด้วย”

แนวทางการคัดเลือกโฆษกเพื่อสื่อสารในภาวะวิกฤต

Fink (2013) และ Coombs (2015) ได้ระบุภาระหน้าที่หลักของโฆษกในการสื่อสารภาวะวิกฤตไว้ 4 ประการสอดคล้องกัน ได้แก่ การปรากฏตัวต่อสื่อมวลชนอย่างน่าประทับใจ การตอบคำถามอย่างมีประสิทธิภาพ การนำเสนอข้อมูลอย่างถูกต้องชัดเจน และการจัดการกับคำถามที่ไม่ต้องการตอบอย่างอะลุ้มอล่วย ดังนั้นการคัดเลือกโฆษกจึงควรพิจารณาคุณสมบัติที่จะช่วยส่งเสริมให้สามารถดำเนินภาระหน้าที่ตามที่ระบุไว้ข้างต้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้การคัดเลือกควรจำแนกออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ คุณลักษณะพื้นฐาน และความสามารถในการสื่อสาร มีรายละเอียดดังนี้

1. คุณลักษณะพื้นฐาน

คุณลักษณะพื้นฐาน หมายถึง เพศสภาพ อายุ การศึกษา และอุปนิสัย คุณลักษณะเหล่านี้เป็นข้อพึงพิจารณาขั้นต้นสำหรับการคัดเลือกโฆษกเพื่อสื่อสารในภาวะวิกฤตขององค์กร มีรายละเอียดดังนี้

1.1 เพศสภาพ (gender) ปัจจุบันความเสมอภาคระหว่างเพศสภาพได้รับการให้ความสำคัญ และมีได้เป็นอุปสรรคในการกำหนดขอบเขตการประกอบอาชีพของมนุษย์มากขึ้นในอดีต การคัดเลือกผู้ทำหน้าที่โฆษกในภาวะวิกฤตจึงมีควรจำกัดเพศสภาพใดเพศสภาพหนึ่งเท่านั้น แต่ควรเปิดกว้างให้เพศสภาพต่างๆ ได้มีโอกาสทำหน้าที่ดังกล่าว อีกทั้งความแตกต่างทางเพศสภาพก็มีได้เป็นปัจจัยลดทอนความน่าเชื่อถือของการเป็นโฆษก ดังที่ Thaweeyonnaramitr (1995) ระบุว่า ความเห็นในเรื่องเพศที่จะมาทำหน้าที่โฆษกหรือรองโฆษก ทศณะจากประชาชนและสื่อมวลชนมีความเห็นสอดคล้องกันว่า เพศชายหรือเพศหญิงก็ได้ที่จะมาทำหน้าที่นี้ถ้าหากมีความรู้ความสามารถ เพราะการเป็นโฆษกหรือรองโฆษกไม่จำกัดเพศ ข้อความข้างต้นสอดคล้องกับภาวะวิกฤตในปัจจุบัน กล่าวคือ ศูนย์บริหารสถานการณ์แพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 กระทรวงมหาดไทย (ศบค.มท.) ได้แต่งตั้ง นายแพทย์ทวีศิลป์ วิษณุโยธิน และแพทย์หญิงพรรณประภา ยงค์ตระกูล เป็นโฆษก และรองโฆษก ศบค.มท. ตามลำดับ เพื่อสื่อสารกับประชาชนประจำวัน ผู้เขียนเห็นว่ากลุ่มที่มีความหลากหลายทางเพศ (LGBTIQ) มีข้ออุปสรรคต่อการทำหน้าที่โฆษกในภาวะวิกฤตหากมีความรู้ความสามารถและแสดงออกอย่างเหมาะสมกับกาลเทศะ เนื่องจาก

ในปัจจุบันการยอมรับกลุ่มผู้มีความหลากหลายทางเพศในสังคมไทยเปิดกว้างมากขึ้น ดังที่มีตัวอย่างจากงานวิจัยของ Fongkaew (2017) ซึ่งศึกษาการนำเสนอข่าวเกี่ยวกับผู้มีความหลากหลายทางเพศของสื่อมวลชนไทยพบว่า โดยส่วนใหญ่ได้รับการนำเสนอโดยใช้ภาษาที่เป็นกลาง เนื้อหาเป็นเรื่องราวและประเด็นทางบวก ทั้งยังมีการสร้างทัศนคติที่ถูกต้องเกี่ยวกับผู้มีความหลากหลายทางเพศ และไม่มองว่ากลุ่มผู้มีความหลากหลายทางเพศแตกต่างจากประชาชนทั่วไป งานวิจัยชิ้นนี้สะท้อนทัศนคติการยอมรับความเท่าเทียมที่มีต่อกลุ่มผู้มีความหลากหลายทางเพศในสื่ออย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้นการเป็นโฆษกในภาวะวิกฤตจึงสมควรใช้เกณฑ์ด้านเพศสภาพจำกัดโอกาสของผู้ที่จะได้รับการคัดเลือกแต่อย่างใด ทั้งนี้ในกรณีที่ต้องคัดกรองโฆษกมากกว่าหนึ่งคนควรคัดเลือกให้มีโฆษกที่มีเพศสภาพหลากหลายไม่จำกัดอยู่เพียงเฉพาะเพศสภาพเดียว

1.2 อายุ จากการสำรวจเอกสารทางวิชาการต่างๆ พบว่าไม่ปรากฏงานที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างอายุของโฆษกกับการสื่อสารในภาวะวิกฤตโดยตรง Weibel, Wissmath and Groner (2008) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างอายุของผู้ประกาศข่าวกับความน่าเชื่อถือจากประชาชนได้รายงานผลการศึกษาว່ายอายุของผู้ประกาศข่าวไม่ส่งผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือของประชาชนแต่อย่างใด ผู้เขียนเห็นด้วยกับข้อความข้างต้นเนื่องจากการสื่อสารในภาวะวิกฤตส่วนหนึ่งสัมพันธ์กับการรายงานข้อเท็จจริงซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้ประกาศข่าวเช่นเดียวกัน ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพของโฆษกย่อมก่อให้เกิดประสิทธิผล กล่าวคือ การสร้างโอกาสจากภาวะวิกฤต ดังนั้นบุคคลวัยทำงานไม่ว่าจะมีอายุเท่าใดหากมีความรู้ความสามารถและได้รับการฝึกฝนอย่างเชี่ยวชาญก็สามารถทำหน้าที่โฆษกในภาวะวิกฤตได้ ทั้งนี้อายุของโฆษกในองค์กรอาจมีหลากหลายไม่จำกัดเฉพาะผู้อาวุโสเพียงเท่านั้น แต่ควรเปิดโอกาสให้วัยอื่นๆ ในองค์กรได้มีโอกาสเรียนรู้และทำหน้าที่เช่นเดียวกัน

1.3 การศึกษา การศึกษาสำหรับโฆษกในภาวะวิกฤตจำแนกออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ การศึกษาขั้นปริญญาบัณฑิตซึ่งเป็นพื้นฐานที่องค์กรส่วนใหญ่กำหนดไว้ และเป็นบรรทัดฐานทางสังคมในสังคมไทย อย่างไรก็ตามโฆษกควรเป็นผู้เชี่ยวชาญที่สามารถอธิบายรายละเอียดภาวะวิกฤตด้วยหลักการทางวิชาการในศาสตร์สาขานั้นๆ อย่างถูกต้องและเข้าใจง่าย พื้นฐานการศึกษาของโฆษกไม่สามารถปิดบังได้ท่ามกลางยุคแห่งเทคโนโลยีสารสนเทศอยู่เพียงปลายนิ้วสัมผัสบนแท็บเล็ต แต่มีได้หมายความว่าหากองค์กรไม่มีผู้เชี่ยวชาญด้านนั้นๆ จะไม่สามารถมีโฆษกได้เพียงแต่ต้องเตรียมความพร้อมอย่างรัดกุมและรอบคอบมากขึ้น อย่างไรก็ตามโฆษกที่มีพื้นฐานการศึกษาตรงสาขายังสร้างความน่าเชื่อถือในการสื่อสาร นอกจากนี้ Coombs (2015) ได้กล่าวถึงการศึกษาอีกส่วนหนึ่งที่โฆษกพึงมีความรู้ กล่าวคือ โฆษกควรมีความรู้ด้านสื่อ (media) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการโต้ตอบ หรือตอบสนองต่อคำถามจากสื่อผ่านเว็บไซต์และอวัจนภาษา

1.4 อุปนิสัย อุปนิสัยสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำหน้าที่โฆษกในภาวะวิกฤต ในเบื้องต้นผู้เขียนได้นำเสนอภาระหน้าที่หลักของโฆษกทั้ง 4 ประการแล้ว ดังนั้นอุปนิสัยที่จะกล่าวในที่นี้จะเป็นอุปนิสัยพื้นฐานเพื่อช่วยในการคัดเลือกโฆษกประสบความสำเร็จยิ่งขึ้นซึ่งผู้เขียนได้ศึกษาจากตำราต่างๆ กล่าวคือ Fink (2013) Coombs (2015) และ Sheehan and Quinn-Allan (2015) สรุปได้ดังนี้ (1) กล้าหาญในการสื่อสารกับคนหมู่มาก (2) สามารถอดทนต่อความกดดันสูง (3) สุภาพทั้งการใช้วาจาและท่าทาง (4) ไม่ชอบต่อความยาวสาวความยืด (5) ให้เกียรติผู้อื่นและมีจริยธรรม (6) สามารถจับประเด็นรวดเร็วมีความคิดรวบยอดฉับไว (7) รักความสะอาดทั้งร่างกายและเครื่องแต่งกาย และ (8) มีความจงรักภักดีต่อองค์กร

2. ความสามารถในการสื่อสาร

การสื่อสารในภาวะวิกฤตโทษกต้องสื่อสารด้วยภาษามาตรฐาน หรือภาษาราชการของประเทศนั้นๆ ซึ่งโทษกควรมีความสามารถในการใช้ภาษามาตรฐานอย่างมีประสิทธิภาพเป็นพื้นฐาน ทว่าความสามารถในการสื่อสารของบทความนี้มีได้หมายความว่าเฉพาะเรื่องการใช้ภาษามาตรฐานเท่านั้น แต่มีขอบเขตนิยามตามที่ Sriussadaporn (2015) ระบุว่า ความสามารถในการสื่อสารเป็นลักษณะ “บุคลิกภาพการสื่อสาร (communication personality)” ที่บ่งบอกถึงความรู้ความเข้าใจกฎ กติกา มารยาท และบรรทัดฐานในการสื่อสารของมนุษย์ในสังคม อีกทั้งเป็นลักษณะเฉพาะบุคคลที่บ่งบอกถึงความชำนาญในการสื่อสารเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้ระดับความสามารถในการสื่อสารของบุคคลแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เมื่อพิจารณาความสามารถในการสื่อสารสำหรับโทษกเพื่อให้บรรลุภาระหน้าที่หลักในภาวะวิกฤตตามที่กล่าวไว้ข้างต้น ผู้เขียนจึงขอเสนอหลักเกณฑ์ด้านต่าง ๆ ในการคัดเลือกดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

2.1 คุณภาพเสียง มนุษย์ใช้เสียงเพื่อสื่อสารภาษาซึ่งบรรจุความหมายอันหลากหลาย เช่นเดียวกับโทษกที่จำต้องใช้เสียงเพื่อสื่อสารกับสาธารณชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในภาวะวิกฤต ดังนั้นคุณภาพเสียงของโทษกจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นปราการด่านแรกที่จะเชื้อเชิญและชักชวนให้ผู้รับสารรับฟังเนื้อความที่กำลังจะนำเสนอ การสื่อสารของโทษกในภาวะวิกฤตเป็นการพูดในที่ชุมชน ซึ่งมักเต็มไปด้วยสื่อมวลชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนั้นการสื่อสารของโทษกจึงต้องมีลักษณะการใช้เสียงที่แตกต่างจากการสื่อสารในระดับอื่นๆ Sriussadaporn (2015) ระบุว่า การพูดในที่ชุมชนนั้นเสียงที่มีคุณภาพ คือ เสียงที่ไม่แหบแห้ง แฝวเบา หรือพูดเหมือนคนไม่มีแรง ควรหนักแน่น แสดงความมั่นใจในตนเอง ไม่แหลม เล็กขึ้นสมอง หรือเสียงต่ำในลำคอ ไม่พูดเร็ว ลื่นรัว จนฟังไม่ทันหรือจับความไม่ได้ หรือซ่ายานคางฟังแล้วเหนื่อย โทนเสียงไม่ราบเรียบ (monotone) จนน่าเบื่อ ไม่ติดขัด ตะกุกตะกัก อ้าอึ้งเต็มไปด้วยคำแทรก สอดคล้องกับ Sompai boon (2020) ที่ระบุว่า มาตรฐานของเสียงที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ เสียงดังฟังชัดหรือเสียงดังฟังพอดี (audibility) เสียงชวนฟัง (vocal pleasantness) เสียงลื่นไหล (fluency) และเสียงยืดหยุ่นปรับได้ตามบริบท (flexible)

ดังนั้น การคัดเลือกโทษกในภาวะวิกฤตจึงควรพิจารณาคุณภาพเสียงด้วย โดยควรหลีกเลี่ยงลักษณะของเสียงและการพูดที่ไม่มีคุณภาพในการสื่อสาร ดังที่ Sompai boon (2020) ระบุว่าต่อไปนี้เป็นเสียงล่อย เสียงเบา แหบพร่า พูดไม่มีจังหวะจะโคน พูดรัว พูดยานคาง พูดเสียงขึ้นจมูก และพูดเสียงแหบ อย่างไรก็ตามผู้เขียนเห็นว่าเพื่อให้ได้โทษกที่มีคุณภาพเสียงที่ดี กระบวนการคัดเลือกควรกำหนดให้มีการทดสอบคุณภาพเสียงและทักษะการพูด เช่น การอ่านออกเสียงข้อความขนาดสั้นและบทความขนาดยาว การพูดโดยฉับพลัน (impromptu speech) จากหัวข้อที่กำหนด การตอบคำถามภายในระยะเวลาที่กำหนด การทดสอบการเล่าเรื่อง (storytelling) ฯลฯ โดยมีผู้เชี่ยวชาญด้านวาทวิทยาเป็นผู้ประเมินผลการทดสอบ อีกทั้งเมื่อคัดเลือกโทษกที่มีคุณภาพเสียงดีได้แล้ว ก็ควรมีการฝึกฝนอย่างเป็นระบบ เนื่องจากการใช้เสียงนั้นเป็นทักษะปฏิบัติที่พัฒนาได้ ดังที่ Sompai boon (2020) กล่าวว่า การออกเสียงที่ถูกต่อนั้นจะเริ่มตั้งแต่กระบวนการหายใจ การวางท่าของสรีระ (posture) การเปล่งเสียง การกล่อมเสียง การแปรเสียงออกมาเป็นคำพูด ซึ่งบุคคลที่สามารถออกเสียงได้อย่างถูกต้องก็จะช่วยเสริมบุคลิกภาพและสามารถพัฒนาเสียงพูดของตนเองไปใช้กับกิจกรรมที่ใช้เสียงอื่นๆ ได้เป็นอย่างดี

2.2 พฤติกรรมการใช้สายตา พฤติกรรมการใช้สายตา (eye behaviour) เป็นอวัจนภาษารูปแบบหนึ่ง ที่ผู้ส่งสารใช้ช่วยบ่งชี้บริบทตั้งแต่คิ้วลงมาถึงใต้ขอบตาล่างเพื่อสื่อสารอารมณ์ ความต้องการ ความรู้สึก และความคิดของตน ซึ่งนับเป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพการสื่อสาร การเคลื่อนไหวของคิ้วและสายตาอาจเกิดได้ทั้งโดยรู้ตัวหรือไม่

รู้ตัว และเกิดได้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ Vivatananukul (2016) ระบุว่าโดยปกติดวงตามีหน้าที่หลัก 6 ประการ ได้แก่ (1) บอกระดับความสนใจ ความตั้งใจ (2) มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนทัศนคติและการโน้มน้าวใจ (3) ควบคุมปฏิสัมพันธ์ (4) สื่อถึงอารมณ์ความรู้สึก (5) แสดงถึงอำนาจและสถานภาพของความสัมพันธ์ และ (6) มีบทบาทสำคัญในการจัดการกับความประทับใจ

การเคลื่อนไหวของสายตาให้ความหมายได้หลากหลายสัมพันธ์กับบริบทและวัฒนธรรม เช่น การสบตาอาจหมายถึงการให้ความสำคัญกับคู่สนทนา ในขณะที่การจ้องตาอาจเป็นการไม่มีการยทในกรณีที่ได้สื่อสารกับผู้ใหญ่ ตำแหน่งการมองย่อมก่อให้เกิดความหมายแตกต่างกันเช่นเดียวกัน อาทิ การมองต่ำอาจหมายถึงสำนึกผิดหรือเหยียดหยัน เป็นต้น โฆษกในการสื่อสารภาวะวิกฤตจำเป็นต้องมีพฤติกรรมการใช้สายตาที่เหมาะสมเพื่อควบคุมสถานการณ์ รวมทั้งเพื่อสื่อสารโน้มน้าวให้ผู้รับสารเกิดการรับรู้ตามความประสงค์ของโฆษก ดังนั้นพฤติกรรมการใช้สายตาของโฆษกที่เป็นพื้นฐาน เช่น ตำแหน่งการยืนของโฆษกควรให้สายตาสามารถสื่อสารกับกล้องถ่ายทอดสดของสื่อมวลชนในระดับระนาบไม่แฉก หรือไม่ก้ม และเวลาสื่อสารควรสบตากับกล้องถ่ายทอดสดหรือผู้รับสารในพื้นที่นั้นๆ ทั้งนี้ในการฝึกฝนโฆษกควรฝึกฝนพฤติกรรมการใช้สายตาให้สื่อสารกับผู้รับสารได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยโฆษกควรที่จะเปลี่ยนตำแหน่งของสายตาเมื่อสื่อสารสิ้นสุดประโยคหนึ่งๆ ไม่ควรเปลี่ยนตำแหน่งของสายตาระหว่างประโยค มิเช่นนั้นจะทำให้ความสำคัญของประโยคนั้นๆ ถูกลดทอนลงในความรู้สึกของผู้รับสาร

การคัดเลือกโฆษกที่มีพฤติกรรมการใช้สายตาเหมาะสมสามารถพิจารณาได้จากปฏิกิริยาของโฆษกเมื่อเผชิญกับสถานการณ์สมมติต่าง ๆ โดยลักษณะพฤติกรรมการใช้สายตาที่ไม่พึงประสงค์ ได้แก่ การขมวดคิ้วขณะคิดคำตอบ การถลึงตาเมื่อเจอกับคำถามที่ทำให้อารมณ์เสีย การเบียดตาโพล่งเมื่อเจอกับคำถามที่ไม่พึงประสงค์ การหลบตาเมื่อตอบคำถามที่ไม่ได้เตรียมตัวมาล่วงหน้าหรือเจอกับคำถามที่ซับซ้อน การกระพริบตาถี่เกินความจำเป็น การมองด้วยหางตาเพื่อดูถูกหรือเหยียดหยามผู้อื่น ทั้งนี้ Pirantaowad (2006) ระบุว่า ใบหน้าซึ่งหมายถึงพฤติกรรมการใช้สายตาของผู้ส่งสารมีอิทธิพลสูงมากกว่าน้ำเสียงและคำพูด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพการณ์ที่ใบหน้าที่ทางของผู้ส่งสารขัดแย้งกับคำพูดของผู้ส่งสาร ดังนั้นผู้เขียนจึงสรุปได้ว่าพฤติกรรมการใช้สายตาเป็นเรื่องสำคัญและเป็นปัจจัยหลักสำหรับโฆษกที่จะช่วยให้การโน้มน้าวใจในภาวะวิกฤตประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

2.3 การเคลื่อนไหวร่างกาย ขณะที่มนุษย์สื่อสารมักเคลื่อนไหวอวัยวะต่างๆ ของร่างกายตั้งแต่ศีรษะจรดปลายเท้าประกอบการสื่อสารอยู่เสมอ การเคลื่อนไหวอวัยวะเหล่านั้นล้วนมีอิทธิพลต่อความสนใจของผู้รับสาร และหากผู้ส่งสารสามารถเคลื่อนไหวร่างกายอย่างมีประสิทธิภาพก็จะช่วยให้ผู้รับสารสามารถเข้าใจสารได้ถูกต้องและลึกซึ้งยิ่งขึ้น Sasithorn (1972) กล่าวถึงประโยชน์ของการเคลื่อนไหวร่างกายประกอบการพูดต่อชุมชนไว้ 4 ประการ ได้แก่ (1) ช่วยให้ผู้พูดปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ได้ง่ายขึ้น (2) ช่วยเรียกร้องและรักษาความสนใจและความตั้งใจที่จะฟังของผู้รับสารไว้ได้ (3) ช่วยสื่อความหมายให้กระจ่างแจ้งขึ้น และ (4) ช่วยเน้นสาระสำคัญ จะเห็นได้ว่าการเคลื่อนไหวร่างกายประกอบการพูดยังประโยชน์ทั้งต่อผู้ส่งสารและผู้รับสาร

Sriussadaporn (2015) และ Vivatananukul (2016) สรุปการเคลื่อนไหวร่างกายออกเป็น 2 ประเภท สอดคล้องกันกล่าวคือ (1) ลักษณะท่าทาง (Posture) หมายถึง การจัดวางส่วนต่างๆ ของร่างกายและท่าทาง และ (2) การแสดงอากัปกิริยา (Gesture) หมายถึง การเคลื่อนไหวเฉพาะมือและแขนเท่านั้น เมื่อโฆษกปรากฏตัวต่อสื่อมวลชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในภาวะวิกฤต การเคลื่อนไหวร่างกายนับเป็นสิ่งแรกที่สังเกตเห็นได้ง่าย ซึ่งการเคลื่อนไหวร่างกายอย่างมีประสิทธิภาพจะทำให้เกิดความน่าเชื่อถือของโฆษก

สำหรับลักษณะท่าทางของโฆษกที่เหมาะสมควรยืนอย่างมั่นคงโดยมีระยะห่างของเท้าทั้งสองข้างขนานกับหัวไหล่ ทั้งน้ำหนักลงบนเท้าทั้งสองข้างอย่างสมดุล ลำคอตั้งตรง กดไหล่ทั้งสองข้างลงเล็กน้อย ไม่ห่อไหล่ ยึดคอตัวตรง และในกรณีที่มีพุงควรแขม่วพุงและขมิบก้นควบคู่ไปด้วย ทั้งนี้ตำแหน่งของไหล่แต่ละข้างต้องขนานตรงกับหัวไหล่ เพื่อป้องกันไม่ให้คอเอียงไปข้างหน้า ส่วนการแสดงอากัปกริยา สิ่งสำคัญอันดับแรกคือโฆษกควรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการควบคุมกล้ามเนื้อส่วนต่างๆ เนื่องจากอากัปกริยาที่แสดงออกนั้นควรมีความแข็งแรงไม่ปวกเปียก ซึ่งความแข็งแรงจะเกิดขึ้นได้นั้นย่อมสัมพันธ์กับความสามารถในการควบคุมกล้ามเนื้อส่วนนั้นๆ นอกจากนี้ Winans (1978) จำแนกการแสดงอากัปกริยาออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ (1) ทักษะกิริยา (locative gesture) หมายถึง อากัปกริยาที่นำสายตาผู้รับสารไปสู่ตำแหน่ง หรือพื้นที่ที่ผู้ส่งสารต้องการนำเสนอให้เป็นที่น่าสนใจ เช่น การชี้นิ้วไปยังตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง การผายมือไปทางซ้ายและทางขวา การชี้ตำแหน่งบนภาพที่ฉาย ฯลฯ (2) จินตกริยา (picturing gesture) หมายถึง อากัปกริยาที่ส่งเสริมจินตภาพ หรือจินตนาการของผู้รับสาร เช่น การยืดมือขึ้นสูงเมื่อพูดถึงอาคารที่สูงที่สุดของประเทศไทย การแสดงลักษณะรูปร่างเรขาคณิตของสิ่งของที่ไม่อยู่ในพื้นที่นั้น การแสดงลักษณะเล็กจิ๋วของไวรัส ฯลฯ

การคัดเลือกโฆษกในการสื่อสารภาวะวิกฤตเมื่อพิจารณาในมิติของการเคลื่อนไหวร่างกายควรระลึกละเอียดว่าการเคลื่อนไหวร่างกายทำงานคู่กับถ้อยคำเสมอ ดังนั้นควรพิจารณาผู้ที่เคลื่อนไหวร่างกายอย่างเป็นธรรมชาติ หมายถึงผู้ที่การเคลื่อนไหวและจิตใจเป็นหนึ่งเดียวกัน ไม่เสแสร้งแสดงออกจนเกินพอดี (over-acting) และสามารถใช้ในการเคลื่อนไหวขยายความหมายของถ้อยคำให้ชัดเจนมากขึ้น (exaggerate) กระบวนการคัดเลือกอาจกำหนดโจทย์ให้โฆษกกล่าวแถลงการณ์ หรือกล่าวถ้อยวาจาในสถานการณ์ภาวะวิกฤตจำลอง แล้วสังเกตการเคลื่อนไหวร่างกายตั้งแต่การยืน การเดิน ตลอดจนอากัปกริยาต่างๆ ประกอบการพูด ทั้งนี้หลักเกณฑ์ที่พึงพิจารณา เช่น เมื่อกล่าวถึงความรู้สึกไม่จำเป็นต้องชี้ไปที่หัวใจ หรือเมื่อกล่าวถึงความคิดก็ไม่จำเป็นต้องชี้ไปที่สมองทุกครั้ง ไม่ควรชี้นิ้วไปยังคู่สนทนา เมื่อกล่าวถึงการเปรียบเทียบระหว่างสิ่งดีและสิ่งไม่ดีของมนุษย์ก็ไม่ควรชี้ไปที่คนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งหรือชี้ไปที่กลุ่มคนทางซ้ายและทางขวาสลับกัน เมื่อนำเสนอรูปร่างหรือภาพของสิ่งใดไม่ควรลดทอนคุณค่าหรือมูลค่าให้สิ่งนั้นด้อยกว่าความเป็นจริง ตำแหน่งของการใช้มือและแขนไม่ควรสูงกว่าหัวและไม่ต่ำกว่าสะดือ เมื่อกล่าวถึงจำนวนนับอาจใช้ท่าทางแสดงตัวเลขประกอบแต่ต้องสามารถควบคุมกล้ามเนื้อที่แสดงออกได้ไม่อ่อนแอหรือสั่นไปมา ฯลฯ ทั้งนี้สรุปได้ว่าการเคลื่อนไหวร่างกายที่มีประสิทธิภาพควรเป็นธรรมชาติ และควรได้รับการฝึกฝนอย่างสม่ำเสมอ

2.4 บุคลิกภาพภายนอก Sriussadaporn (2015) นิยามบุคลิกภาพภายนอก (physical appearance) หมายถึง องค์ประกอบต่าง ๆ รับรู้ด้วยการมองเห็นจากภายนอก เช่น ทรงผม เสื้อผ้า เครื่องประกอบการแต่งกาย ฯลฯ แม้ว่าองค์ประกอบเหล่านี้เป็นองค์ประกอบเชิงวัตถุนิยมแต่มีความสำคัญและมีผลต่อการสื่อสารภาพลักษณ์ของบุคคล ซึ่งสามารถส่งความรู้สึกประทับใจแก่ผู้รับสารได้ โดย Vivatananukul (2016) ได้จำแนกการแต่งกายและการประดับประดาร่างกายออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ 1) ทรงผมและเครื่องประดับศีรษะ 2) เสื้อผ้าและเครื่องนุ่งห่ม และ 3) การประดับและตกแต่งบนร่างกาย ผู้เขียนเห็นว่าบุคลิกภาพภายนอกมิเพียงสร้างความน่าเชื่อถือแก่ผู้ส่งสารเท่านั้น หากแต่ยังบ่งบอกถึงรสนิยม การอบรมขัดเกลาทางวัฒนธรรม ตลอดจนลักษณะนิสัยส่วนบุคคลด้วย

ทรงผมและเครื่องประดับศีรษะที่เหมาะสมสำหรับโฆษก ในกรณีของผู้ชายควรตัดผมให้เรียบร้อยไม่ให้ผมยาวถึงระดับไหล่ อาจตัดผมทรงรองทรงสูง หรือทรงต่ำก็ได้ และควรเปิดหน้าผากไม่ให้ผมยาวลงมาปิดหน้าผาก ประการสำคัญต้องจัดแต่งทรงผมด้วยอุปกรณ์แต่งผมทุกครั้ง เนื่องจากจะสะท้อนความเอาใจใส่ของโฆษก และแสดงให้เห็นถึงความต้องการ ตลอดจนความพร้อมของการเตรียมตัวในการเผชิญหน้ากับสื่อมวลชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ในกรณีของผู้หญิงหากผมยาวควรรวบให้เรียบร้อยไม่ปล่อยผมรุงรัง เนื่องจากการปล่อยผมอาจปิดบังใบหน้าเป็นอุปสรรคของอวัจนสาร ไม่ควรใส่เครื่องประดับศีรษะที่ระยิบระยับ และหากต้องการติดก๊ิบเพื่อเก็บผมให้เรียบร้อยควรใช้ก๊ิบสีดำเพื่อคุณภาพ และความกลมกลืนในกรณีผู้ส่งสารผมสีดำหรือสีน้ำตาลเข้ม

เสื้อผ้าและเครื่องนุ่งห่มสำหรับโฆษกชายควรสวมเสื้อเชิ้ตสีสุภาพอาจผูกเนคไทด์หรือไม่ก็ได้ และใส่สูทสากลนิยมอาจเป็นสีน้ำเงินกรมท่าหรือสีเทาเพื่อช่วยบรรเทาอารมณ์ผู้รับสารในภาวะวิกฤต ทั้งนี้กรณีไม่มีผู้สูญเสียชีวิตควรหลีกเลี่ยงสีดำ งดทำควรเป็นสีเดียวกับชุดสูทสากลนิยมและต้องมีความยาวเพียงพอให้เมื่อนั่งแล้วปกปิดบริเวณผิวหนังทั้งหมด รองเท้าหนังควรขัดเงาให้เรียบร้อย สำหรับโฆษกหญิงควรสวมเสื้อสีสุภาพที่มีความเป็นทางการ หากใส่สูทสากลนิยมอาจใส่คู่กับกางเกงหรือกระโปรงก็ได้ สำหรับสีเสื้อผ้าควรเป็นสีสุภาพหลีกเลี่ยงสีฉูดฉาด และควรงดเว้นสีดำยกเว้นเมื่อมีผู้สูญเสียชีวิต ในกรณีที่ใส่กระโปรงไม่ควรสั้นเหนือเข่าโดยควรใส่ถุงน่องให้เรียบร้อย และควรใส่รองเท้าหุ้มส้นที่ไม่เปิดหัวอาจเป็นสีดำหรือสีครีมขึ้นอยู่กับสีชุดที่เลือกใส่ ทั้งนี้ทั้งโฆษกชายและโฆษกหญิงไม่ควรมีสีสันทเกินกว่า 3 สีบนเสื้อผ้าอาภรณ์และเครื่องประดับ

การประดับตกแต่งบนร่างกายทั้งโฆษกชายและโฆษกหญิงควรให้ความสำคัญกับเอกภาพและสอดคล้องกับสีของเสื้อผ้าเครื่องนุ่งห่ม ในกรณีของโฆษกชายสีของสายนาฬิกา เข็มขัด และรองเท้าควรเป็นสีเดียวกันหรือสีโทนเดียวกัน ส่วนในกรณีของโฆษกหญิงสีของต่างหู ลิปสติก สร้อยคอ กำไล และรองเท้าควรเป็นสีเดียวกันหรือสีโทนเดียวกัน ทั้งนี้โฆษกหญิงเมื่อปรากฏตัวควรหลีกเลี่ยงกระเป๋าสตางค์ และผ้าพันคอ อย่างไรก็ตามเครื่องประดับเป็นสีเงินสามารถเข้าชุดได้กับโทนสีดำและสีน้ำเงิน ส่วนเครื่องประดับสีทองสามารถเข้าชุดได้กับชุดโทนสีน้ำตาลและสีครีม ทั้งนี้อาจติดขัดกับลักษณะขององค์กรขนาดพอเหมาะเพื่อป้องกันการเป็นผู้แทนขององค์กรนั้น

โฆษกในการสื่อสารภาวะวิกฤตควรแต่งกายให้พร้อมและเรียบร้อยก่อนปรากฏตัวต่อสาธารณชน เมื่อคัดเลือกโฆษกกรรมการคัดเลือกควรกำหนดโจทย์ล่วงหน้าเพื่อให้ผู้เข้ารับการคัดเลือกได้มีเวลาจัดเตรียมการแต่งกายและการประดับประดาร่างกายให้เหมาะสมตามความคิดของตนเพื่อนำเสนอแก่คณะกรรมการคัดเลือก ซึ่งคณะกรรมการอาจพิจารณาได้ตามองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนข้างต้นพร้อมทั้งสอบถามเหตุผลเพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์ว่าเพราะเหตุใดจึงเลือกนำเสนอในลักษณะนั้นๆ ทั้งนี้การแต่งกายที่ดีไม่มีมาตรฐานวัดตายตัว และไม่จำเป็นต้องอาศัยเครื่องแต่งกายราคาแพงเพียงเท่านั้น หากแต่เป็นเรื่องของความเหมาะสมลงตัว และมีเอกภาพตามบริบทสังคมวัฒนธรรมและองค์กร ดังนั้นคนที่รูปร่างผอมบาง หรืออ้วนท้วมก็ล้วนสามารถแต่งกายให้ดูดีมีบุคลิกภาพและงดงามได้ทั้งสิ้น

การประเมินระดับความสามารถในการสื่อสาร

ปัจจุบันการประเมินระดับความสามารถในการสื่อสารยังคงมีความกำกวมในมิติของการจำแนกระดับต่างๆ อย่างเป็นรูปธรรม การคัดเลือกโฆษกในการสื่อสารภาวะวิกฤตคงไม่สามารถใช้เกณฑ์เพียงผิวเผินสำหรับการตัดสินว่าผู้ใดมีความสามารถหรือไม่มีความสามารถในการสื่อสาร หรือหากมีความสามารถในการสื่อสารจะจัดอยู่ในระดับใด ทั้งนี้ Sriussadaporn-Chareonngam (2000) ได้ศึกษาเรื่องระดับความสามารถในการสื่อสารโดยจำแนกไว้ 4 ระดับ ได้แก่ (1) ระดับ pre-competent หมายถึง ระดับที่บุคคลอยู่ในสถานะระหว่างการเรียนรู้ พัฒนากลยุทธ์ และทักษะที่จำเป็นในการสื่อสาร (2) ระดับ threshold หมายถึง ระดับที่บุคคลอยู่ในสถานะที่มีทักษะปฏิบัติขั้นพื้นฐานในการสื่อสาร แต่ยังไม่เพียงพอสำหรับการบรรลุเป้าหมาย (3) ระดับ proficient หมายถึง ระดับที่บุคคลอยู่ใน

สถานะมีความรู้ด้านการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ และมีทักษะปฏิบัติขั้นเชี่ยวชาญในการสื่อสาร โดยสามารถเลือกใช้ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพท่ามกลางสถานการณ์การสื่อสารต่าง ๆ (4) ระดับ over-competent หมายถึง ระดับที่บุคคลอยู่ในสถานะเคยชินกับรูปแบบหรือวิธีการสื่อสารที่ปฏิบัติอยู่อย่างต่อเนื่อง ไม่คิดไตร่ตรอง (mindless communication) ว่ารูปแบบหรือวิธีการสื่อสารที่ใช้ อาจต้องปรับเปลี่ยนไปตามเวลาหรือสถานการณ์ ซึ่งความสามารถระดับนี้นับเป็นอุปสรรคสำหรับการพัฒนาการเรียนรู้ใหม่ด้านทักษะปฏิบัติการสื่อสาร

จะเห็นได้ว่าหลักเกณฑ์ต่างๆ ที่ผู้เขียนนำเสนอในบทความชิ้นนี้เป็นหลักเกณฑ์ความรู้และทักษะปฏิบัติขั้นพื้นฐานในการสื่อสารซึ่งสอดคล้องกับระดับที่ 2 ดังนั้นในการคัดเลือกโฆษกควรเลือกบุคคลผู้มีพื้นฐานบ้างแล้วและนำมาฝึกฝนพัฒนาต่อสู่ระดับที่ 3 เพื่อให้โฆษกในภาวะวิกฤตขององค์กรมีความเชี่ยวชาญพร้อมปฏิบัติงานได้ทุกเมื่อ และพร้อมเผชิญหน้ากับสื่อมวลชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในภาวะวิกฤตนั้นๆ อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ทั้งนี้องค์กรควรพัฒนาแบบวัดความสามารถในการสื่อสารขึ้นสำหรับใช้คัดเลือกโฆษกในภาวะวิกฤตโดยใช้หลักเกณฑ์ตามที่นำเสนอไว้ในบทความนี้เป็นพื้นฐาน และอาจใช้วิธีการที่หลากหลาย เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึก สถานการณ์จำลอง การสมมุติบทบาท ฯลฯ ประกอบการคัดเลือกนอกเหนือจากเครื่องมือแบบวัดด้วย

สรุป

บทความนี้มุ่งนำเสนอแนวทางการคัดเลือกโฆษกในภาวะวิกฤตซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรควรเตรียมความพร้อมและจัดกระทำล่วงหน้าในระยะก่อนเกิดภาวะวิกฤต (pre-crisis) ทั้งยังเป็นความรับผิดชอบโดยตรงร่วมกันของผู้บริหารด้านการสื่อสาร และด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร การพิจารณาคัดเลือกโฆษกในภาวะวิกฤตควรพิจารณา 2 มิติควบคู่กัน ได้แก่ คุณลักษณะพื้นฐาน และความสามารถในการสื่อสาร ทั้งนี้ควรมีแบบวัดประเมินการคัดเลือกที่มีมาตรฐาน และควรเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญด้านวาทวิทยาเป็นส่วนหนึ่งของคณะกรรมการคัดเลือกเพื่อให้ได้ “สื่อบุคคล” ที่มีคุณภาพ อย่างไรก็ตามเมื่อองค์กรคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมเป็นโฆษกในภาวะวิกฤตเรียบร้อยแล้ว ควรดำเนินการฝึกฝนพัฒนาศักยภาพเป็นประจำเพื่อปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัย และสร้างเสริมประสบการณ์ให้พร้อมต่อการทำงาน ซึ่งในอนาคตนักวิชาการ และนักวิชาชีพด้านการสื่อสารควรระดมสมองศึกษาและนำเสนอแนวทางการฝึกฝนโฆษกในภาวะวิกฤตที่เหมาะสมกับบริบทสังคมไทยต่อไป

ข้อเสนอแนะ

ควรมีการศึกษาและทำวิจัยเพิ่มเติมว่าด้วยแนวทางการคัดเลือกโฆษกในภาวะวิกฤตสำหรับองค์กรภาครัฐ และองค์กรภาคเอกชน ตลอดจนควรมีการพัฒนาแบบวัดความสามารถในการสื่อสารที่มีมาตรฐานเพื่อให้องค์กรต่างๆ สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ต่อไปในอนาคต ทั้งนี้หากมีการศึกษาอย่างลึกซึ้งในประเด็นปัจจัยแวดล้อมที่สนับสนุนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพของโฆษกจะช่วยการวางโครงสร้างของทีมงานมีความเป็นรูปธรรมยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- Coombs, W.T. (2015). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. 4th ed. California: Sage.
- Devlin, E.S. (2007). *Crisis Management Planning and Execution*. Florida: Auerbach.
- Fearn-Banks, K. (2001). *Crisis Communication: A Casebook Approach*. 2nd ed. New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Fink, S. (2013). *Crisis Communication: The Definitive Guide to Managing the Message*. New York: McGraw-Hill.
- Fongkaew, K. et al. (2017). *Media for Change: Working with Media on Sexuality, Gender Identity, Expression and Sexual Characteristics in Thailand*. Chonburi: Burapa University. (in Thai)
- Frandsen, F. and Johansen, W. (2017). *Organizational Crisis Communication*. London: Sage.
- Kaewtep, K. et.al. (2006). *Below the Educational Sky: Personal Media and Communication Connections, The Research Overview*. Bangkok: Thailand Research Fund. (in Thai)
- Phakdiburut, W. (2009). *The Art of Using Language for Communication*. Bangkok: Triple Education. (in Thai)
- Pirantaowad, O. (2006). *Persuasive Communication*. 4th ed. Bangkok: Chulalongkorn University Press. (in Thai)
- Sasithorn, N. (1972). *Principle of Public Speaking*. 2nd ed. Chiang Mai: Faculty of Social Sciences, Chiang Mai University. (in Thai)
- Sermthong, A. (2016). Personal Media and Ways to Develop Professional Presentations. *Sripatum Review of Humanities and Social Sciences*, 16(1), 119-127. (in Thai)
- Sheehan, M. and Quinn-Allan, D. (2015). *Crisis Communication in a Digital World*. Melbourne: Cambridge University Press.
- Sompai boon, S. (2020). *Vocal Training and Oral Interpretation Textbook (2804341)*. Bangkok: Faculty of Communication Arts, Chulalongkorn University. (in Thai)
- Sriussadaporn-Chareonngam, N. (2000). Communication Competence: Organizational Ecology Concept. *Journal of Communication Arts*, 18(4), 1-49. (in Thai)
- Sriussadaporn, R. (2015). *Personality and Communication Competence: From Childhood to Working Age*. Bangkok: Chulalongkorn University Press. (in Thai)
- Thaweeyonnaramitr, M. (1995). *A Portrayal of Public Spokeswomen' Images through Printed Media*. Thesis of the Degree of Master of Arts Program in Mass Communication. Bangkok: Chulalongkorn University. (in Thai)
- Ulmer, R.R., Sellnow, T.L. and Seeger, M.W. (2015). *Effective Crisis Communication: Moving from Crisis to Opportunity*. 3rd ed. California: Sage.

- Vivatananukul, M. (2013). *Interview Principles for Management, Mass Communication and Research*. Bangkok: Chulalongkorn University Press. (in Thai)
- Vivatananukul, M. (2016). *Intercultural Communication*. 2nd ed. Bangkok: Chulalongkorn University Press. (in Thai)
- Weibel, D, Wissmath, B. and Groner, R. (2008). How Gender and Age affect Newscasters' Credibility – An Investigation in Switzerland. *Journal of Broadcasting and Electronic Media*, 52(3), 466-484.
- Winans, J. (1978). *Speech Making*. New York: Century Company.