

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษา "การนำเสนอภาพลักษณ์ความเป็นผู้นำ และเรื่องราวของผู้บริหารระดับสูง (CEO) ในหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊ก (Presentation of Leadership Image and CEO Stories in Pocket Books)" มีความเกี่ยวข้องกับแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัย ดังนี้

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับภาพลักษณ์
2. แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างภาพลักษณ์ของผู้บริหารระดับสูง
3. แนวคิดเกี่ยวกับการเขียนเพื่อการประชาสัมพันธ์และการเล่าเรื่อง
4. แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ

1. แนวคิดเกี่ยวกับภาพลักษณ์

- 1.1 ความหมายของภาพลักษณ์
- 1.2 องค์ประกอบของภาพลักษณ์
- 1.3 ประเภทของภาพลักษณ์
- 1.4 ภาพลักษณ์องค์กร
- 1.5 ภาพลักษณ์ในวรรณกรรม

1.1 ความหมายของภาพลักษณ์

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2546 : 821) ให้ความหมายของคำว่า "ภาพลักษณ์" คือ ภาพที่เกิดจากความนึกคิด หรือที่คิดว่าควรจะเป็นเช่นนั้น

พจนานุกรมฉบับมติชน (2547 : 652) ให้ความหมายว่า "ภาพลักษณ์" คือลักษณะโดยรวมของบุคคล หรือองค์กรที่ปรากฏแก่สาธารณะหรือสาธารณะเห็นเป็นเช่นนั้น

และได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้ดังนี้

Claude Robinson และ Walter Barlow (1959 : 22) กล่าวว่า ภาพลักษณ์หมายถึงภาพที่เกิดขึ้นในจิตใจของบุคคล อาจได้จากประสบการณ์ทางตรง (Direct Experience) และประสบการณ์ทางอ้อม (Indirect Experience) ที่บุคคลมีความรู้สึกนึกคิดต่อองค์กร หรือสถาบัน โดยที่ Philip Lesey (1971) ได้กล่าวว่า ความประทับใจของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่มีต่อองค์กร สถาบัน บุคคล หรือกลุ่มบุคคลนั้น มีรากฐานมาจากผลกระทบระหว่างบุคคลกับสิ่งต่างๆ ซึ่ง Frank Jefkins (1982:6) กล่าวด้วยว่า ความประทับใจได้มาจากการมีความรู้และความเข้าใจในข้อเท็จจริง ประกอบเป็นภาพลักษณ์ที่เกี่ยวข้องและรับรู้ ถือเป็นความรู้สึกเชิงการตีความหมาย (Interpreted Sensation) หรือความประทับใจต่อสิ่งที่ปรากฏให้เห็น หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า กระบวนการเกิดมโนทัศน์ (Process of Imagery)

อย่างไรก็ตาม ภาพลักษณ์ถือเป็นกระบวนการของความคิดจิตใจดังที่ Keneth E. Boulding (1975:91) ได้อธิบายไว้ว่า กระบวนการดังกล่าวจะหล่อหลอมความรู้สึกของคนที่มีต่อสิ่งต่างๆอันเนื่องมาจากประสบการณ์ทั้งทางตรงและทางอ้อม ถือเป็นความรู้เชิงอัตวิสัย (Subjective Knowledge) ที่บุคคลใช้ตีความหรือให้ความหมายแก่สิ่งรอบๆ ตัว ดังนั้น ภาพลักษณ์จึงไม่ใช่เรื่องของข้อเท็จจริง (Reality) เพียงอย่างเดียว

Daniel J. Boorstin (1973) ได้ให้ความหมายของคำว่า ภาพลักษณ์ ไว้ว่า ภาพลักษณ์เป็นภาพที่มนุษย์สร้างขึ้นด้วยเหตุการณ์เทียม (Pseudo-Events) ซึ่งเป็นสิ่งที่ถูกสร้างขึ้นมาเพื่อจำลองเหตุการณ์ที่ไม่ได้เกิดขึ้นโดยธรรมชาติ เป็นการสร้างจากองค์ประกอบต่างๆ ที่มองเห็นได้ชัดเจน เข้าใจได้ง่าย สามารถเข้าใจได้หลายความหมาย และมีความน่าเชื่อถือ โดยภาพลักษณ์ตามแนวคิดของ Boorstin อาจกล่าวได้เป็น 6 ลักษณะ คือ

1. ภาพลักษณ์เป็นสิ่งที่ถูกจำลองขึ้นมา (An Image is Simulate) ไม่ได้เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ แต่เกิดจากการวางแผนประกอบกันขึ้น เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์บางอย่างที่กำหนดไว้ เช่น วัตถุประสงค์ทางการประชาสัมพันธ์ ดังนั้น ภาพลักษณ์จึงเกิดจากการวางแผนประชาสัมพันธ์ การกำหนดกระบวนการและกลยุทธ์ต่างๆ เป็นอย่างดี

2. ภาพลักษณ์เป็นสิ่งที่เชื่อถือได้ (An Image is Believable) ในการสร้างภาพลักษณ์ สิ่งที่สำคัญที่สุดคือความน่าเชื่อถือ กล่าวคือ แม้ว่าภาพลักษณ์จะเป็นภาพที่ถูกสร้างขึ้นมา แต่ต้องอยู่บนพื้นฐานของความน่าเชื่อถือในภาพลักษณ์ที่สร้างขึ้น

3. ภาพลักษณ์เป็นสิ่งที่อยู่นิ่ง (An Image is Passive) ภาพลักษณ์ต้องไม่ขัดแย้งกับความเป็นจริง ถึงแม้ว่าภาพลักษณ์จะไม่ใช่ความจริง แต่ภาพลักษณ์จะต้องถูกนำเสนออย่างสอดคล้องกับความเป็นจริง

4. ภาพลักษณ์เป็นสิ่งที่เห็นได้ชัด (An Image is Vivid and Concrete) ภาพลักษณ์ถูกสร้างขึ้นเป็นรูปธรรมด้วยการสร้างสรรค์จากนามธรรม ซึ่งอาจเรียกได้ว่าเป็นการสร้างจินตนาการเป็นรูปธรรม เพื่อให้ตอบสนอง ดึงดูดใจ และดึงดูดความรู้สึกทางอารมณ์

5. ภาพลักษณ์เป็นสิ่งที่ถูกทำให้ดูง่าย (An Image is Simplified) ภาพลักษณ์จะต้องชัดเจน ง่ายต่อการเข้าใจ และจดจำ มีความแตกต่าง แต่สื่อความหมายได้ครบถ้วนตรงตามความต้องการ

6. ภาพลักษณ์มีความหมายหลายอย่าง (An Image is Ambiguous) ภาพลักษณ์ในบางครั้งอาจเป็นสิ่งที่ดูเหมือนกำกวม มีลักษณะที่กำกึ่งระหว่างความคาดหวังกับความเป็นจริง

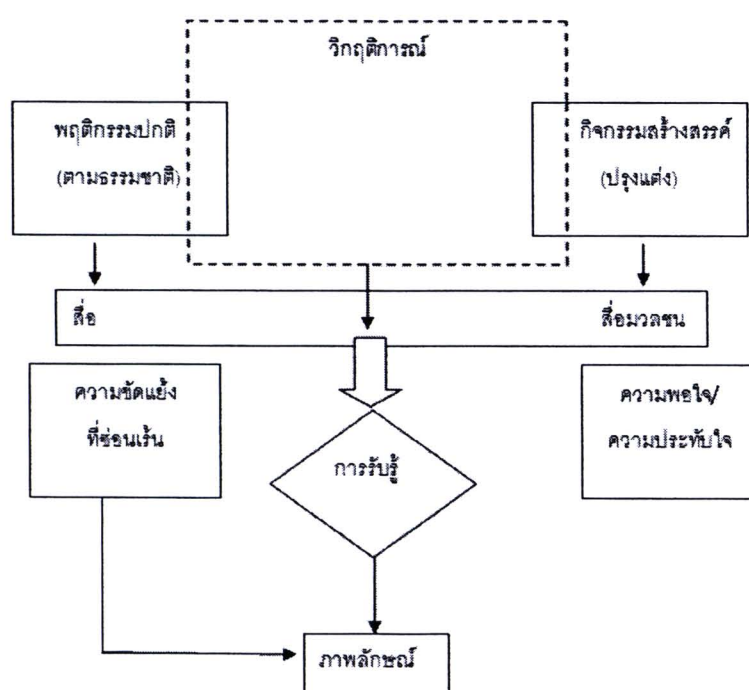
ตรงกันข้ามกับแนวคิดภาพลักษณ์เป็นสิ่งที่ถูกจำลองขึ้น Tim O'Sullivan และคณะ (1994 : 144) ได้ให้ความหมายของภาพลักษณ์ว่า คือ ภาพความเป็นจริงที่ถูกมองเห็น (A Visual Representation of Reality) ทั้งภาพที่สามารถมองเห็นได้ทางกายภาพ เช่น รูปวาด รูปถ่าย หรือภาพในจินตนาการ เช่น วรรณกรรม หรือดนตรี และในปัจจุบัน ยังหมายรวมถึงสิ่งที่ประกอบขึ้น (A Fabrication) หรือ ความประทับใจที่ดึงดูด (Public Impression Created to Appeal to the Audience)

สอดคล้องกับที่ พรทิพย์ วรกิจโกศาทร (2537:37) กล่าวว่า ภาพลักษณ์สามารถเกิดขึ้นได้ใน 2 ลักษณะคือ เกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติ และเกิดจากการปรุงแต่ง โดยภาพลักษณ์ที่เกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติ เป็นสิ่งที่สาธารณชนทั่วไปได้รับรู้เรื่องราวต่างๆ ขององค์กร จากนโยบายการดำเนินงาน ด้านต่างๆ ตามปกติ โดยที่สาธารณชนเหล่านั้นจะตีความหมายและสรุปจากสิ่งที่ได้ยินได้เห็นและ

รับรู้เกี่ยวกับองค์กรทั้งหมด ดังนั้น ภาพลักษณ์ที่เกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติ จึงอาจผิดไปจากความเป็นจริงได้ เพราะสิ่งที่สาธารณชนรับรู้ อาจแตกต่างจากสิ่งที่ป็นจริงนั่นเอง

• ส่วนภาพลักษณ์ที่เกิดจากการปรุงแต่ง จะเป็นภาพลักษณ์ที่เกิดจากการที่องค์กรใช้กระบวนการในการสร้างภาพลักษณ์เพื่อให้เกิดสิ่งที่ต้องการ

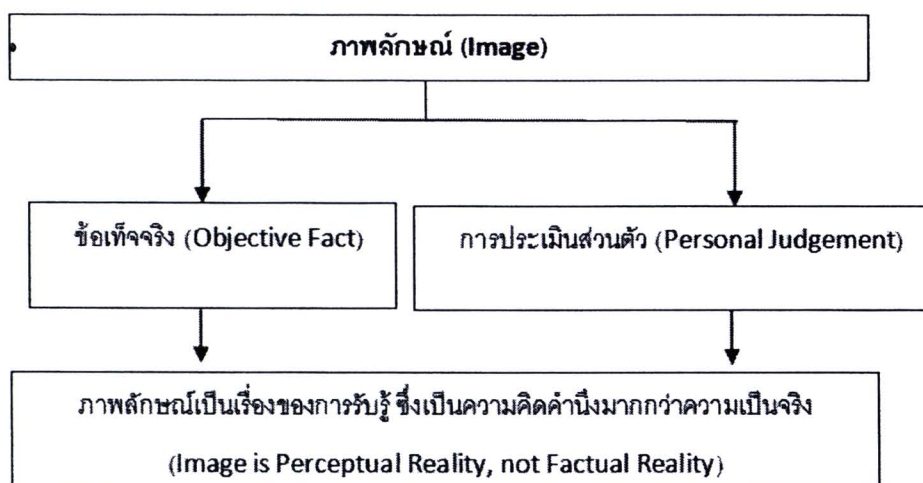
ภาพที่ 2.1 แสดงองค์ประกอบและขั้นตอนการเกิดภาพลักษณ์



ที่มา : พรทิพย์ วรกิจโกศาทร (2537:219)

เสรี วงษ์มณฑา (2541:13) ให้ทัศนะว่า ภาพลักษณ์เป็นข้อเท็จจริง (Objective Facts) บวกกับการประเมินส่วนตัว (Personal Judgement) ภาพลักษณ์จึงเป็นเรื่องของการรับรู้ (Perception) ที่มนุษย์เอาความรู้สึกส่วนตัวเข้าไปปะปนกับข้อเท็จจริงด้วย จนกลายเป็นภาพที่ฝังใจอยู่ในความรู้สึกนึกคิดของบุคคล ยากที่จะเปลี่ยนแปลง

ภาพที่ 2.2 แสดงลักษณะของภาพลักษณ์



ที่มา : เสรี วงษ์มณฑา (2542:88)

ภาพลักษณ์จึงเป็นสิ่งที่องค์กรจะต้องให้ความสำคัญ เนื่องจากลักษณะของภาพลักษณ์ คือ องค์ประกอบระหว่างข้อเท็จจริงกับการประเมินส่วนตัวของบุคคล จนกลายเป็นความจริงแห่งการรับรู้ และส่งผลกระทบได้อย่างต่อเนื่อง (Snow Ball Effect) ตามที่เสรี วงษ์มณฑา (2542:84) กล่าวว่า หากเป็นการส่งผลกระทบให้สิ่งที่ดีก็จะดียิ่งขึ้น สิ่งที่ไม่ดีก็จะยิ่งไม่ดีมากขึ้น ตามหลักของการรับรู้ (Perception) ที่มนุษย์จะรับรู้ตามกระบวนการของการเลือกสรร (Selectivity) ซึ่งสอดคล้องกับ แนวความคิดของ Philip Kotler (2003:568) ที่กล่าวถึงองค์ประกอบที่องค์กรที่ต้องการจะสร้างภาพลักษณ์ว่า ต้องใช้ความอดทนอย่างสูง เพราะภาพลักษณ์เป็นสิ่งที่ติดแน่น เมื่อเกิดภาพลักษณ์อย่างหนึ่งแล้ว ก็จะทำให้การรับรู้ถึงความต่อเนื่องของภาพลักษณ์นั้น การเปลี่ยนแปลงภาพลักษณ์จึงเป็นเรื่องยาก

และถึงแม้ว่าภาพลักษณ์จะเป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่งและเป็นสิ่งที่ฝืดไฉ แต่เสรี วงษ์มณฑา (2541:16) ได้กล่าวถึงการมีกิจกรรมที่สามารถเกี่ยวข้องกับภาพลักษณ์ได้ดังนี้ (1) สามารถเสริมภาพลักษณ์ที่ดีให้เกิดขึ้นได้ (Reinforce) (2) สามารถสร้างภาพลักษณ์ได้ (Build) (3) สามารถเปลี่ยนภาพลักษณ์ได้ (Change)

กล่าวโดยสรุป ภาพลักษณ์เป็นการรับรู้ของผู้บริโภคที่มีต่อสินค้า องค์กรและผู้บริหารระดับสูง โดยเกิดขึ้นจากการเรียนรู้ ความเข้าใจ ประสบการณ์ หรือความประทับใจ ทั้งโดยตรงหรือโดยอ้อมมา ประกอบกันเป็นภาพที่อยู่ในใจของผู้บริโภค และภาพลักษณ์นั้นจะปล่อยให้เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ

ไม่ได้ เพราะอาจจะไม่เป็นไปตามที่เราต้องการ หรือผิดพลาดจากความเป็นจริง ดังนั้น ภาพลักษณ์ที่ดี จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นต้องสร้างสรรค์ขึ้นด้วยวิธีการประชาสัมพันธ์ที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ แม้จะอาศัยระยะเวลาที่ยาวนานและต่อเนื่องแต่ให้ผลที่คุ้มค่า

1.2 องค์ประกอบของภาพลักษณ์

Kenneth E. Boulding (1975) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาพลักษณ์ไว้ 4 ส่วนด้วยกัน ซึ่งในความเป็นจริงแล้วองค์ประกอบทั้ง 4 ส่วนนี้ จะมีความเกี่ยวข้องและมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ไม่สามารถจะแยกจากกันได้อย่างเด็ดขาด

- 1) **องค์ประกอบเชิงการรับรู้** (Perceptual Component) ที่บุคคลสังเกตได้โดยตรง อันนำไปสู่การรับรู้ หรือมีสิ่งที่ถูกรับรู้ ซึ่งอาจจะเป็นบุคคล สถานที่ เหตุการณ์ หรือความคิดต่างๆ
- 2) **องค์ประกอบเชิงการเรียนรู้** (Cognitive Component) คือภาพลักษณ์ที่เป็นความรู้เกี่ยวกับประเภท คุณสมบัติ หรือความแตกต่างของสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้
- 3) **องค์ประกอบเชิงความรู้สึก** (Affective Component) คือภาพลักษณ์ที่เกี่ยวกับความรู้สึกของบุคคล ซึ่งอาจเป็นได้ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ
- 4) **องค์ประกอบเชิงการกระทำ** (Conative Component) คือลักษณะที่เกี่ยวกับความมุ่งหมาย หรือเจตนาที่จะเป็นแนวทางปฏิบัติตอบโต้สิ่งเร้า อันเป็นผลของปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบเชิงการเรียนรู้และองค์ประกอบเชิงความรู้สึก

องค์ประกอบทั้ง 4 ส่วนดังกล่าว จะผสมผสานเข้ากับประสบการณ์ของบุคคล ทำให้เกิดภาพลักษณ์เชิงการสื่อสารตามแนวคิดของ Kenneth จะมีสิ่งที่ถูกสังเกตผ่านเข้ามาทางการรับรู้ด้วยประสาทสัมผัสทั้ง 5 อันเป็นผลจากประสบการณ์ทางตรงและทางอ้อม ผ่านปฏิสัมพันธ์ของการสื่อสารทั้งระดับบุคคลและสื่อมวลชน ซึ่งจะให้ความหมายต่อสิ่งต่างๆ ในระดับที่แตกต่างกัน โดยมีกระบวนการเรียนรู้ การแยกประเภทลักษณะ และความแตกต่างอันเป็นความรู้สึกของการให้คุณค่าผ่านทางทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยมบนพื้นฐานดั้งเดิมของบุคคล และพัฒนามาเป็นการยอมรับหรือไม่ยอมรับ



1.3 ประเภทของภาพลักษณ์

พงษ์เทพ วรกิจโกศาทร (2537:124-125) จำแนกประเภทของภาพลักษณ์ไว้ดังนี้

1) **ภาพลักษณ์ซ้อน (Multiple Image)** คือภาพลักษณ์ที่เกิดจากสมมติฐานว่า บุคคลในสังคมมีความแตกต่างกันทั้งความรู้ ประสบการณ์ ความเชื่อ และฐานะทางเศรษฐกิจสังคม จึงมีภาพลักษณ์ต่อสิ่งต่างๆ หรือต่อองค์กรแตกต่างกัน

2) **ภาพลักษณ์ปัจจุบัน (Current Image)** คือภาพลักษณ์ความจริงในปัจจุบัน ซึ่งอาจเป็นบวกหรือลบก็ได้ จะเกิดโดยธรรมชาติ หรือเจตนาก็ตาม เป็นหน้าที่ของผู้บริหารจะต้องหาภาพลักษณ์ปัจจุบันขององค์กรให้ได้ เพราะเมื่อพบภาพลักษณ์ที่ไม่ดีจะได้ปรับเปลี่ยนให้ดีขึ้น

3) **ภาพลักษณ์กระจกเงา (Mirror Image)** คือการเปรียบเทียบเมื่อบุคคลส่องกระจกและเห็นภาพตัวเอง ซึ่งอาจมองว่าตรงกับลักษณะใดก็ได้ตามความคิดของบุคคลนั้น เช่นเดียวกับที่ผู้บริหารคิดว่าสามารถทำหน้าที่บริหารจัดการได้ดีแล้ว ภาพลักษณ์องค์กรก็น่าจะดีตามไปด้วย แต่ประเด็นนี้อาจแตกต่างจากกลุ่มผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ ขององค์กรมองเห็นก็เป็นได้

4) **ภาพลักษณ์ที่พึงปรารถนา (Wish Image)** คือภาพลักษณ์ที่ผู้บริหาร หรือพนักงาน ต้องการจะให้องค์กรของตนเป็น ถือเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้นๆ

5) **ภาพลักษณ์สูงสุดที่ทำได้ (Optimum Image)** คือภาพลักษณ์ที่เกิดจากความตระหนักในความจริง มีความเข้าใจและการรับรู้อุปสรรคต่างๆ ต่อการสร้างภาพลักษณ์ที่พึงปรารถนา เช่น อุปสรรคของการใช้สื่อมวลชน หรือสภาพแวดล้อมที่ยากจะควบคุม จนทำให้การกำหนดภาพลักษณ์ที่พึงปรารถนาไว้สูงส่งเกินความเป็นจริง

6) **ภาพลักษณ์ที่ถูกต้องและไม่ถูกต้อง (Correct and Incorrect Image)** คือภาพลักษณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่ตรงกับความเป็นจริง เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติ หรือกระบวนการสื่อสารตลอดจนการรับรู้ของผู้รับสาร ดังนั้น เมื่อเกิดภาพลักษณ์ที่ไม่ถูกต้อง จึงจำเป็นต้องแก้ไข ส่วนภาพลักษณ์ที่ถูกต้องจะคล้ายกับภาพลักษณ์ปัจจุบัน แต่จะต่างกันที่ภาพลักษณ์ที่ถูกต้องได้มีการปรับเปลี่ยนจากภาพลักษณ์ที่ไม่ถูกต้องมาระยะหนึ่งแล้ว

7) **ภาพลักษณ์สินค้าและบริการ (Product & Services Image)** มีความจำเป็นต้องปรุงแต่งให้มีภาพลักษณ์เป็นที่ยอมรับจากสังคม ทั้งนี้ เพราะภาพลักษณ์ของสินค้า และบริการจะเกี่ยวข้องกับภาพลักษณ์ขององค์กรอย่างมาก

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ	
พฤษภาคม 2555	
วันที่.....	
เลขทะเบียน.....	247751
เลขเรียกหนังสือ.....	

8) **ภาพลักษณ์ตราสินค้า (Brand Image)** คือภาพลักษณ์ของยี่ห้อสินค้า (Logo) หรือสัญลักษณ์ของสินค้าต่างๆ ภาพลักษณ์ตราสินค้าจึงมีลักษณะคล้ายกับภาพลักษณ์สินค้า

• 9) **ภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Image)** คือภาพลักษณ์ขององค์กร โดยเน้นในภาพรวมทั้งหมดขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นสินค้า ยี่ห้อสินค้า ระบบการบริหาร ความมั่นคง ความมีคุณภาพ หรือความรับผิดชอบต่อสังคม ฯลฯ

10) **ภาพลักษณ์สถาบัน (Institutional Image)** มีความคล้ายกับภาพลักษณ์องค์กรเพียงแต่มุ่งเน้นเฉพาะตัวของบริษัท หรือสถาบัน ความรับผิดชอบต่อสังคม หรือความมั่นคง และให้ความสำคัญต่อบทบาทพฤติกรรมของสถาบันอย่างเดี่ยว โดยไม่มุ่งเน้นในเชิงธุรกิจการค้า หรือการตลาด

1.4 ภาพลักษณ์องค์กร

Van Riel (1995:73-74) ได้กล่าวถึงนิยามของภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Image) ว่า หมายถึง การตีความหมายขององค์กรที่ผู้รับสารจะอธิบาย จดจำเกี่ยวกับองค์กรนั้นๆ อันเป็นผลมาจากความเชื่อ ความคิด ความรู้สึกและความประทับใจเกี่ยวกับองค์กร

พจน์ ใจชาญสุขกิจ (2548 : 26) กล่าวว่า ภาพลักษณ์ขององค์กร หรือ Corporate Image คือ สถาบัน รวมถึงผู้บริหาร อันประกอบด้วยปัจจัยทางจิตวิทยา (Psychological) คุณค่าเพิ่ม (Value Added) ตราสินค้า (Brand) เป็นลักษณะการสร้างภาพลักษณ์ที่ตัวบุคคลอย่าง CEO สะท้อนภาพลักษณ์ผ่านความคิด การแสดงออกเมื่อพบกับบุคคลภายนอก Corporate Image ถือเป็นหัวใจสำคัญของการสร้างภาพลักษณ์ที่ดี เพราะความรู้สึกที่เกิดขึ้นมีที่มาจากการยอมรับ ความประทับใจของคนกลุ่มต่าง ๆ แล้วพัฒนาเป็นความจงรักภักดี ความรู้สึกเป็นพรรคพวก ความเป็นชนกลุ่มเดียวกัน ความชื่นชมจุดยืนขององค์กร และการเป็นผู้มีบุคลิกชัดเจน มีความชำนาญด้านใดด้านหนึ่งจนสามารถสะท้อนออกมาเป็น Image ได้ เช่น ผู้บริหารประเทศที่โปร่งใสและบริหารแบบธรรมาภิบาล ผู้บริหารเอกชนที่มีวิสัยทัศน์ หรือในกรณีองค์กร เช่น องค์กรที่ตระหนักถึงสิ่งแวดล้อม องค์กรที่สนใจด้านการศึกษา ศิลปวัฒนธรรม โดยหากสามารถแยกแยะความโดดเด่นจากข้อมูลที่ยกตัวอย่างมาข้างต้นได้ว่า ควรจะเป็นภาพลักษณ์ของบุคคลหรือองค์กรใด นั้นแสดงว่าบุคคลหรือองค์กรนั้นมี Corporate Image ที่ชัดเจน

เสรี วงษ์มณฑา (2546:25-28) ได้จัดองค์ประกอบของภาพลักษณ์องค์กรเป็นหมวดหมู่ไว้คือ

1) **ภาพลักษณ์ผู้บริหาร (Executive)** ต้องเป็นที่ยอมรับ เป็นทั้งคนเก่งคนดี มีจริยธรรมในการทำงาน ริเริ่มสิ่งใหม่ๆ มีวิสัยทัศน์ สามารถทำให้อธุรกิจเจริญก้าวหน้า นอกจากนั้น เสรี วงษ์มณฑา (2542:91) ยังกล่าวด้วยว่า ผู้บริหารต้องคำนึงถึงความสำคัญต่อภาพลักษณ์ เพราะภาพลักษณ์ที่ดีจะทำให้การดำเนินงานเป็นไปได้อย่างราบรื่นและรวดเร็ว

2) **ภาพลักษณ์พนักงาน (Employees)** ต้องเป็นที่ประจักษ์ต่อบุคคลว่าเป็นคนเก่ง มีความสามารถ มีความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์สุจริต มีเสน่ห์หน้าคบหาสมาคม มีวิถียุทธบริการที่ดี

3) **ภาพลักษณ์สินค้าและบริการ (Product & Services)** ต้องเป็นสินค้ามีคุณภาพ เป็นสินค้าเสริมสร้างคุณภาพ

4) **ภาพลักษณ์การดำเนินธุรกิจ (Business Practice)** ต้องเป็นองค์กรที่ตรงไปตรงมา ซื่อสัตย์สุจริต เคารพกฎหมาย เสริมสร้างเศรษฐกิจของประเทศ

5) **ภาพลักษณ์กิจกรรมสังคม (Social Activities)** ต้องทำกิจกรรมพิเศษนอกจากธุรกิจ เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นการคืนกำไรให้สังคม เพื่อพัฒนาสังคมให้ดีขึ้น

6) **ภาพลักษณ์เครื่องมือเครื่องใช้ หรืออุปกรณ์สำนักงาน (Artifacts)** ซึ่งรวมไปถึงการตกแต่งสำนักงาน เครื่องเขียน แก้วน้ำ แก้วกาแฟ จานรอง หรือถ้วยชามต่างๆ ช้อนส้อม กระดาษชำระ ดอกไม้ประดับแจกัน ที่เขียนบุหรี ฯลฯ ล้วนเป็นสิ่งที่ใช้ในการประเมินภาพลักษณ์องค์กร ดังนั้น องค์กรจึงต้องคำนึงถึงการสร้างความสมดุลระหว่างการประหยัดกับการรักษาภาพลักษณ์

7) **ภาพลักษณ์วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture)** หมายถึงวิธีการทำงานของผู้บริหาร และพนักงาน รูปแบบในการดำเนินงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวมถึง แนวทางการทำงานและนโยบายของการประสานงานกับผู้อื่น

8) **ภาพลักษณ์บรรยากาศ (Working Environment)** จะรวมไปถึงการตกแต่งสถานที่ นิสัยในการต้อนรับผู้ที่เข้ามาเกี่ยวข้อง ต้องมีการตกแต่งสถานที่ให้สวยงาม และมีความเป็นมิตร สร้างความประทับใจตั้งแต่ครั้งแรกจนก่อนที่จะจากไป

ดังนั้น การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร จะต้องครอบคลุมในหลายเรื่องด้วยกัน เพราะภาพลักษณ์ขององค์กร (Corporate Image) เป็นการรวมของการประสมประสานภาพลักษณ์ของหลายสิ่งหลายอย่างเข้าด้วยกัน

กลยุทธ์การสร้างภาพลักษณ์องค์กร จากหนังสือ The Image : Knowledge in the Life Society ของ Kennet E. Boulding (1995 : 156) ได้แบ่งออกเป็นประเด็นหลักๆ ดังนี้

1) **การสร้างภาพลักษณ์ด้วยตัวองค์กร (Institution)** มีส่วนประกอบของความเป็นองค์กร ได้แก่ ตัวองค์กรเอง อาคารสถานที่ เครื่องหมายการค้า หรือตราสัญลักษณ์ เครื่องแบบ คำขวัญ การจัดระเบียบ การตกแต่งอาคาร สถานที่ เพลงประจำองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และการทำงานของบุคลากร ล้วนมีบทบาทต่อภาพลักษณ์ที่เกิดขึ้น ดังนั้น ต้องมีการกำหนดแนวทาง และส่งเสริมให้มีการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน

2) **การสร้างภาพลักษณ์ด้วยผู้บริหาร (Management)** เพราะผู้บริหารสูงสุดจะเป็นหน้าตาขององค์กร จะต้องมีการกำหนดภาพลักษณ์ของผู้บริหาร ซึ่งอาจจะเป็นบุคคลคนเดียวหรือ เป็นคณะทำงานก็ได้ ให้เป็นผู้มีความน่าเชื่อถือ เป็นคนดีมีความสามารถ มีความซื่อสัตย์ ยุติธรรม สิ่งที่เกิดขึ้นต้องมาจากรากฐานของความเป็นจริง เพราะถ้าไม่เป็นจริงอาจเป็นการโฆษณาชวนเชื่อ ทำให้ผู้บริหารหมดความน่าเชื่อถือ

3) **การสร้างภาพลักษณ์ด้วยการประกอบการ (Action)** เกี่ยวข้องกับคุณภาพสินค้าหรือบริการโดยตรง อันถือเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กรได้มากทางหนึ่ง

4) **การสร้างภาพลักษณ์ด้วยบทบาททางสังคม (Goodness)** องค์กรจะต้องแสดงถึงความห่วงใยและเกื้อกูลสังคมส่วนรวม แม้จะไม่เกี่ยวข้องกับองค์กรก็ตาม เพราะเป็นการช่วยเสริมสร้างศรัทธาของประชาชน อาจรวมถึงกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรด้วย และยังถือเป็นการสร้างแนวร่วมสนับสนุน แต่กิจกรรมที่องค์กรเข้าร่วมต้องเป็นกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม ไม่ใช่แค่สร้างชื่อเสียงเท่านั้น

5) การสร้างภาพลักษณ์ด้วยตัวพนักงาน (Employee) ทั้งนี้ พนักงานมีบทบาทในการสร้างภาพลักษณ์ และชื่อเสียงให้องค์กร เปรียบเสมือนทูตเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับประชาชน ดังนั้น องค์กรต้องกำหนดภาพลักษณ์ของบุคลากร และพยายามรักษามาตรฐานนั้นไว้ด้วย

อย่างไรก็ตาม Derek Lee Armstrong และ Kam Wai Yu (1996:16) ได้แนะนำเทคนิคการสร้างภาพลักษณ์ (Image Factoring Technique) ให้ประสบความสำเร็จ 6 ประการ คือ

- (1) ภาพลักษณ์ที่สร้างต้องอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง (2) ภาพลักษณ์ที่สร้างต้องมีลักษณะเฉพาะตัวและมีความแตกต่าง (3) ภาพลักษณ์ต้องสร้างแบบไม่มีวันจบสิ้น (4) ภาพลักษณ์ที่สร้างต้องมีลักษณะเฉพาะที่สนับสนุนความเป็นตัวของตัวเอง (5) ภาพลักษณ์ที่สร้างต้องไม่แสดงถึงความอ่อนแอ (6) ภาพลักษณ์ต้องมีการดูแลให้เกิดความสมบูรณ์ ด้วยการประเมินตนเองทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

ดังนั้น หน้าที่ของผู้สร้างภาพลักษณ์ตามที่ เสรี วงษ์มณฑา (2541:19-21) สรุปไว้ คือ

- 1) ให้ข้อเท็จจริงที่เป็นบวก (Positive Fact) รวมทั้งเสาะแสวงหาข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง (Pieces of Fact) ที่เป็นบวก นำเสนอต่อกลุ่มเป้าหมาย หรือเผยแพร่ต่อสาธารณชนให้มากที่สุด เพื่อจะก่อให้เกิดทัศนคติที่เป็นบวก (Positive Attitude)
- 2) การชักชวนให้กลุ่มเป้าหมายใช้มาตรการในการประเมินที่จะก่อให้เกิดลักษณะเป็นบวก ต่อสินค้า ต่อบุคคล ต่อองค์กร ต่อสิ่งของ ที่องค์กรต้องการสร้างภาพลักษณ์
- 3) ใช้วิธีการที่ทำให้คนได้รับประสบการณ์ตรงที่ประทับใจ หมายถึงการมีสินค้าที่ดีให้แก่ลูกค้า มีบริการที่ดีให้กับผู้มาติดต่อ และมีพนักงานตลอดจนผู้บริหารที่ดีในการติดต่อกับสาธารณชน

สรุปว่า การที่บุคคลหรือสาธารณชนจะมีภาพลักษณ์อย่างไรว่านั้น ย่อมขึ้นอยู่กับรับรู้จากประสบการณ์ทั้งทางตรงและทางอ้อม หรือจากข้อมูลข่าวสารที่บุคคลได้รับ สิ่งเหล่านี้ถือเป็นความรู้เชิงการตีความหมายหรือเรียกว่ากระบวนการเกิดมโนทัศน์ ซึ่งถือเป็นความรู้เชิงอัตวิสัยของบุคคลที่ได้มาจากข้อเท็จจริงและการประเมินส่วนตัว อันเป็นผลมาจากพฤติกรรม หรือการกระทำขององค์กรที่เป็นภาพรวมทั้งหมดขององค์กร ตั้งแต่ผู้บริหาร พนักงาน สินค้าหรือบริการ การดำเนินธุรกิจ กิจกรรมสังคม ข่าวของเครื่องใช้ในสำนักงาน วัฒนธรรมองค์กร สภาพแวดล้อมการทำงาน

กระบวนการทำงานและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานต่างๆ โดยที่กลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Organization's Stakeholders) อาจมีภาพลักษณ์ต่อองค์กรแตกต่างกันไป แต่ที่สำคัญที่สุด ภาพลักษณ์ขององค์กรควรเป็นไปในทางที่ดี เพื่อสนับสนุนให้องค์กรเจริญมั่นคงได้ในระยะยาว นอกจากนี้ องค์กรต้องพยายามสร้างลักษณะเฉพาะเพื่อให้แตกต่างและโดดเด่นจากองค์กรอื่นๆ ทั้งนี้ เพราะภาพลักษณ์องค์กรเปรียบเสมือนบุคลิก หรือการวางตัวของบุคคล ถ้าบุคคลมีบุคลิกดีวางตัวเหมาะสมน่านับถือ ก็ย่อมเป็นที่นิยมเช่นเดียวกับองค์กร

การสร้างภาพลักษณ์ที่ดี คือการประชาสัมพันธ์เชิงสร้างสรรค์ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานความเป็นจริงและพัฒนาอยู่เสมอ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่นักประชาสัมพันธ์ จะต้องทำการสื่อสารภาพลักษณ์ที่ดีเกี่ยวกับบุคคลและองค์กร รวมถึงต้องเลือกใช้กลวิธีการนำเสนอภาพลักษณ์ที่เหมาะสม เพื่อให้ประชาชนเกิดการรับรู้ จดจำและมีความประทับใจที่ดีต่อไป

1.5 ภาพลักษณ์ในงานวรรณกรรม

พจนานุกรมศัพท์วรรณกรรม อังกฤษ - ไทย อธิบายคำว่า ภาพลักษณ์ หมายถึง การสร้างลักษณะหรือท่าทีของบุคคลหรือขององค์กรที่ปรากฏแก่ตาหรือความรู้สึกนึกคิดของสาธารณชน

Stuart Hall (2003 :17) อธิบายคำว่า ภาพลักษณ์ (Representation) ไว้ว่า การสร้างภาพลักษณ์เป็นผลผลิตทางความหมายของระบบคิดของใจมนุษย์ผ่านภาษา โดยการเชื่อมโยงระหว่างความคิดกับภาษา มนุษย์สามารถอ้างอิงโลกแห่งความจริงของวัตถุ ผู้คนและเหตุการณ์ต่างๆ รวมถึงโลกแห่งจินตนาการที่มีแค่วัตถุ ผู้คนและเหตุการณ์ที่ปรุงแต่งขึ้น

กาญจนา แก้วเทพ (2551:687) กล่าวถึงการศึกษาการสร้างภาพลักษณ์ตามทฤษฎีภาพตัวแทนไว้ว่า เริ่มต้นมาจากการศึกษาเรื่อง “ภาพ” ตามหลักภาษาศาสตร์เดิมนั้นเชื่อในทฤษฎีแบบภาพสะท้อน (Reflectionism) ที่ว่า ความจริงเคยมีอยู่/มีอยู่แล้ว และภาพ/การสื่อสาร ก็คือกระจกส่องให้เราเห็นความจริง แต่ทฤษฎีเรื่องภาพตัวแทนนั้นเชื่อว่าความจริงไม่ได้ดำรงอยู่ แต่ขึ้นอยู่กับการประกอบสร้างขึ้นมาโดยคนและสังคม



ทำให้เห็นได้ว่า การสร้างภาพลักษณ์ด้วยภาษานั้นเป็นการสร้างภาพตัวแทนที่ปรากฏจากการ
 ปรับแต่ง การนำเสนอ การประกอบสร้างและตีความของคนเขียน ดังนั้น ภาพลักษณ์ (Image) ของ
 ผู้บริหารระดับสูงในการวิจัยนี้ จึงใช้ในความหมายเดียวกับคำว่า การสร้างภาพลักษณ์
 (Representation) อันหมายถึง ภาพลักษณ์ผู้บริหารระดับสูงที่ถูกประกอบสร้างผ่านการนำเสนอ
 เนื้อหาและวิธีการเขียนเพื่อการประชาสัมพันธ์นั่นเอง

2. แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างภาพลักษณ์ของผู้บริหารระดับสูง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารระดับสูง

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างภาพลักษณ์ผู้บริหารระดับสูง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารระดับสูง

2.1.1 ความหมายของผู้บริหารระดับสูง

Webster's New World College Dictionary (1997, 254) ให้ความหมายไว้ว่า Chief
 Executive Officer หรือ CEO คือ ผู้บริหารสูงสุดขององค์กร

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2546, 52) กล่าวว่า CEO คือ ประธานหรือหัวหน้าฝ่ายบริหารสูงสุดของ
 บริษัท ได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่จากคณะกรรมการอำนวยการ หรือบอร์ดของบริษัทให้มีอำนาจใน
 การจัดการซึ่งรวมถึงการกำหนดนโยบาย การตัดสินใจ และการใช้อำนาจจัดการบริษัทอย่างเบ็ดเสร็จ
 เด็ดขาด

กอดด์ ดี ไชยรัศมีศักดิ์ (2545, 17) กล่าวว่า CEO หรือ นักบริหารสูงสุดขององค์กร คือ ผู้ที่รู้จัก
 รู้จริงในสิ่งที่เป็หัวใจสำคัญของธุรกิจที่ตนดูแล คลุกคลีอยู่กับผู้บริหารและพนักงานภายในบริษัท หยั่ง
 รู้ทุกซอกทุกซอของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้กำหนดทิศทาง และกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ของบริษัทโดย
 มอบหมายให้กรรมการผู้จัดการนำไปปฏิบัติในการบริหารงานประจำวัน มีหน้าที่นำพาองค์กรไปสู่
 ความสำเร็จ ซึ่งไม่ได้หมายความว่าเพียงแคเป็นบริษัทที่ทำกำไรสูงสุด แต่เป็นผู้ที่สร้างบริษัทให้กลายเป็น
 สถาบันที่ทรงคุณค่าในสังคม

2.1.2 คุณลักษณะของผู้บริหารระดับสูง

- มีผู้กล่าวถึงคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับการเป็น CEO ไว้หลากหลายดังนี้

พจน์ ใจชาญสุขกิจ(2548) กล่าวว่า CEO ที่ดีในปัจจุบัน จะมีหน้าที่ในการบริหารงานแบบบูรณาการ คือ การบริหาร (ผู้นำ) แบบทันสมัย ทันเหตุการณ์ มีความรู้ความสามารถ มีการทำงานในแนวราบ รวดเร็ว ฉับไว มุ่งตอบสนองต่อลูกค้าขององค์กร และหมายถึงการบริหารงานร่วมกันกับทุกฝ่ายที่มุ่งความสำเร็จของงานโดยมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีผู้บริหารสูงสุดขององค์กรที่มีคุณภาพ มีลักษณะเป็นผู้นำสูง และเป็นผู้ดำเนินการประสานประโยชน์ให้เกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพ

สุเทพ เชาวลิตร (2546) ได้กำหนดคุณลักษณะของ CEO ในทศวรรษที่ 21 ไว้ 6 ข้อ ได้แก่

1) มีวิสัยทัศน์ (Vision) ในเป้าหมายความสำเร็จ คือ มองไปข้างหน้า “มองกว้าง คิดลึก เห็นไกล ทันสมัย และเฉียบแหลม”

2) สื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถบอกทุกคนในองค์กรให้ทราบได้ว่า องค์กรจะดำเนินการไปในทิศทางใด สามารถสื่อสารได้ทุกทิศทาง

3) มีความน่าเชื่อถือ คือ มีบุคลิกภาพเป็นที่น่าเชื่อถือ น่าไว้วางใจ ไม่โกหกหลอกลวง สร้างความเชื่อถือความศรัทธาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและสาธารณชน

4) กล้าได้กล้าเสีย คือ กล้าเสี่ยง วางแผนแล้วต้องเดินหน้า อย่ากลัวผิด ผิดแล้วต้องรีบแก้ไข และอย่านั่งทับปัญหา เป็นต้น

5) คิดนอกกรอบ (Think Out of Box) คือคิดให้หลุดพ้นจากความเคยชินเดิมๆ และต้องคิดให้เกิดความเชื่อมโยงในกรอบของโลกาภิวัตน์ มีมิติใหม่ๆ ของความคิด

6) กล้าที่จะทำให้องค์กรมีความกะทัดรัด คล่องตัว

สุวิทย์ ยิ่งวรพันธุ์ (2544) ระบุคุณลักษณะของผู้บริหารองค์กรที่มีความสามารถไว้ดังนี้

1) ความสามารถติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นได้อย่างดีเยี่ยมนักการทูต รวมทั้งการวางตัวสง่างาม
เผย เหมาะสมกาลเทศะ

2) ความสามารถในการวางแผนและการระดมทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้สามารถบริหารงานได้ตามคำสั่ง หรือข้อบังคับของบริษัท

• 3) ความสามารถในการมอบอำนาจการปฏิบัติงานให้กับลูกน้อง หรือเพื่อนร่วมงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

4) ความสามารถในการควบคุมและประเมินผลงานทุกขั้นตอน และทุกตำแหน่ง

5) ความสามารถในการเผชิญปัญหา และกล้าตัดสินใจด้วยข้อมูลสถิติ เหตุผลที่ตรวจสอบเรียบร้อยแล้วอยู่ในกรอบของอำนาจหน้าที่

6) มีความคิดริเริ่มให้เกิดสัมฤทธิ์ผลและมีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ มิใช่นั่งรอ แต่โอกาส หรือรอ
งาน

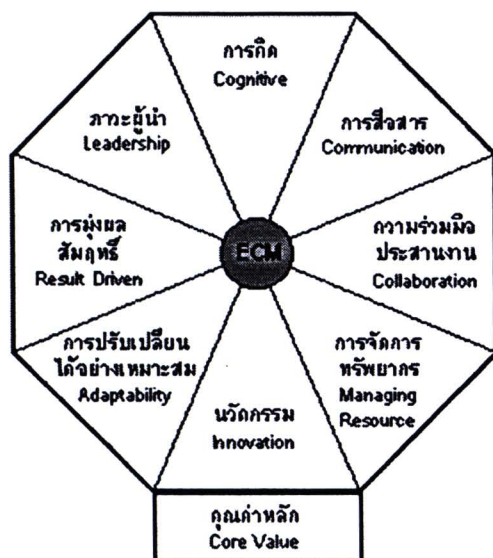
7) ปฏิบัติงานด้วยจิตใจที่มั่นคง เมื่อเผชิญกับปัญหา หรือความกดดันจากฝ่ายตรงข้ามทุกฝ่าย

8) ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ทุกอย่าง ไม่ว่าจะเผชิญกับงานชนิดใด
ความรับผิดชอบ หรือประชาชนไม่ว่าจะมาในรูปแบบใด

9) ปฏิบัติงานด้วยความมั่นคงแน่วแน่ต่อแผนที่ได้วางไว้ด้วยความรอบคอบ และไม่โลเล
จนกว่าแผนจะบรรลุตามเป้าหมาย หรือปฏิบัติไม่ได้

สอดคล้องกับแนวคิดเรื่องความสามารถของผู้นำ (Leadership Competencies) ซึ่งดนัย
เทียนพัฒน์ ได้พัฒนาแนวคิดเรื่องความสามารถของผู้นำ 8 ประการ คือ (1) การคิด (2) การสื่อสาร
(3) ความร่วมมือประสานงาน (4) การจัดการทรัพยากร (5) นวัตกรรม (6) การปรับเปลี่ยนได้อย่าง
เหมาะสม (7) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และ (8) ภาวะผู้นำ สำหรับการจัดทำโมเดลความสามารถของ
ผู้บริหาร (ECM : The Executive Competency Model) ดังภาพต่อไปนี้

ภาพที่ 2.3 แสดงความสามารถของผู้นำ (Leadership Competencies)



ที่มา http://www.siamhrm.com/report/management_report.php?max=312

Leo.J.Hindery นักบริหารชาวอเมริกัน ได้เขียนหนังสือเรื่อง It Takes a CEO: It's Time to Lead with Integrity (อ้างถึงในเอกสารเพื่อการพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการ หมายเลข 009 เรื่อง “ที่สุดก็ซีอีโอ : ถึงเวลาของการนำองค์กร อย่างมีสุจริตธรรม”) โดยได้อธิบายว่า ผู้นำองค์กรจะต้องเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติโดดเด่นจากบุคคลอื่น ๆ อย่างชัดเจน ที่สำคัญที่สุดคือ ต้องเป็นบุคคลที่มีจุดยืนมั่นคงในการทำงานด้วยจิตสำนึกเห็นคุณธรรมและจริยธรรม ภายใต้หลักการอันถูกต้อง โปร่งใส ตรงไปตรงมา รวมทั้งให้ความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย แม้จะมีความยากลำบากในการปฏิบัติหน้าที่เพียงใดก็ตาม โดยได้รวบรวมจัดทำบัญชีรายการสำหรับตรวจสอบความเป็นผู้นำองค์กร (The CEO Checklist) รวมทั้งสิ้น 19 ประการ คือ

1) เป็นคนฉลาดเฉลียว การศึกษาดี และมีข้อมูลพร้อม (Bright Well-Educated and Well-Informed) กล่าวคือ ผู้นำองค์กรในปัจจุบันต้องสามารถมองออกไปภายนอก (Outward Looking) และมองภาพไปข้างหน้า (Forward Looking) ได้มากกว่าที่เคยเป็นมาในอดีต ต้องมี

ความคิดหรือมุมมองที่กว้างขวางมากขึ้น รวมทั้งสั่งสมความรู้ที่ลึกซึ้งเกี่ยวกับองค์การของตนและบริษัทคู่แข่ง

ทั้งนี้ ในการพิจารณาว่าบุคคลดังกล่าวมีคุณสมบัติข้อนี้หรือไม่ อาจดูได้จากสิ่งที่เขาพูดและเขียน อาทิ ความสามารถในการคาดคะเนว่าคู่แข่งกำลังจะทำอะไรและจะสามารถก้าวกระโดดเหนือคู่แข่งได้อย่างไร? เป็นผู้ความฉลาดเฉียบคมแค่ไหน? จบการศึกษาจากที่ใด? และเมื่อครั้งยังศึกษาในมหาวิทยาลัยนั้นนั้น เป็นผู้มีภาวะกระตือรือร้นหรือไม่?

2) **มีจิตใจใฝ่รู้** (An Inquiring Mind) ความฉลาดเฉียบคมและพื้นฐานการศึกษาจะไม่มีประโยชน์อะไรเลย หากไม่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้จริง กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ เกณฑ์มาตรฐานในการคัดสรรผู้บริหารระดับสูงนั้น จะต้องมีความกว้าง (Broad) และความลึก (Depth) นั่นคือ เมื่อถึงเวลาที่ต้องเผชิญหน้ากับปัญหาต่าง ๆ บุคคลนั้นสามารถวิเคราะห์เพื่อหาคำตอบให้ได้เพียงใด? และมีปฏิกิริยาตอบสนองอย่างไรเมื่อสามารถค้นหาคำตอบได้? ซึ่งหากมีความปิติยินดีก็จะเป็นสัญญาณที่ดี

นอกจากนี้ อาจพิจารณาว่าบุคคลนั้นชอบอ่านหนังสืออะไร? มักอ้างอิงถึงใคร? เคยเข้าร่วมประชุม สัมมนา ร่วมวงสนทนา หรือเข้าร่วมกิจกรรมอื่น ๆ ที่อาจไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินธุรกิจบ้าง หรือไม่? เคยกล่าวสุนทรพจน์ หรือคำปราศรัยหรือไม่? ต่อใคร? และทำไมถึงทำ?

3) **สามารถสื่อสารถ่ายทอดความคิดออกมาให้เห็นเป็นภาพพจน์อย่างชัดเจน** (Articulate) ผู้นำจะไม่สามารถนำได้ หากปราศจากความสามารถในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของตนให้ผู้อื่น เข้าใจและปฏิบัติตามได้ หมายความว่า ผู้ที่จะเป็นผู้บริหารระดับสูง (CEO) นั้น ต้องมีองค์ประกอบ 2 ประการ คือ (1) ความสามารถในการคิดอย่างตรงประเด็น (2) ความสามารถที่จะแสดงความคิดของตนออกมาให้ผู้ฟังเข้าใจอย่างชัดเจนและตรงประเด็น

ทั้งนี้ บุคคลนั้นต้องรู้จักการใช้การเคลื่อนไหวของร่างกาย (Body Language) รู้จักเลือกจังหวะเวลาที่เหมาะสม รู้จักวิธีใช้ไมโครโฟนและการใช้น้ำเสียงที่ชวนฟัง และสามารถประสานความคิดกับคำพูดเข้าด้วยกัน ซึ่งจะทำให้สามารถแสดงออกอย่างเข้าเป้า ตรงประเด็น และทำให้ผู้รับสารเกิดอารมณ์ร่วมได้

4) **ตั้งใจมุ่งมั่นทำงานหนัก** (Exceptionally Hardworking) สำหรับผู้นำที่ดีนั้น หากทำงานเฉพาะในเวลาทำการ คงจะไม่สามารถทำงานให้บรรลุผลได้ และไม่สามารถกระตุ้นให้ผู้อื่นทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถได้ ทั้งนี้ ผู้บริหารระดับสูง (CEO) ที่ยิ่งใหญ่จะได้รับผลตอบแทนอย่างสมควรได้รับ เพราะสิ่งที่ทำลงไปนั้นควรค่ากับผลตอบแทนดังกล่าวจริง ๆ พิจารณาได้จากคำกล่าวของ Thomas Edison ซึ่งหลายคนมองว่าเป็นสุดยอดผู้บริหาร ที่กล่าวว่า “ความอัจฉริยะของเขาเกิดจากแรงบันดาลใจเพียง 10% เท่านั้น แต่ที่เหลืออีก 90% เป็นเรื่องของการทำงานแบบมูมานะบากบั่น”

นอกจากนี้ CEO จะต้องเป็นผู้ที่มีสุขภาพสมบูรณ์ และมีบุคลิกที่ดี ซึ่งการออกกำลังกายอย่างเหมาะสม ถูกวิธี จะช่วยเสริมสร้างพลังงานได้มากกว่าที่จะบริโภคเพียงอย่างเดียว

5) **มีจริยธรรม และความซื่อสัตย์** (Honest and Ethnical) ความซื่อสัตย์สุจริต และจริยธรรมนั้น เป็นสิ่งที่ผู้นำองค์กรต้องมี เพราะองค์กรจะไม่สามารถดำรงอยู่ได้ หากผู้นำไม่มีสำนึกว่า อะไรเป็นเรื่องที่มีความถูกต้องชอบธรรม ซึ่ง Rich Teerlink แห่ง Harley-Davidson ได้กล่าวไว้ว่า CEO คือผู้พิทักษ์รักษาคุณค่าขององค์กร หรืออย่างน้อยก็ทำให้คุณค่านั้นเป็นจริง และฝังรากลึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ไม่ว่าจะอยู่ภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลง หรือไม่ก็ตาม และ CEO ต้องเป็นแบบอย่างที่ดีขององค์กร

นอกจากนี้ ผู้นำควรจัดพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมออกไป รวมทั้งป้องกันพฤติกรรม ที่ไม่เหมาะสมดังกล่าว ไม่ให้เกิดผลกระทบต่อตนเอง หรือเกิดผลเสียหายต่อองค์กรด้วย อย่างไรก็ตาม การจะพิจารณาว่าพฤติกรรมใดเป็นพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม ไม่สุจริต หรือผิดจริยธรรมนั้น อาจไม่มีคำตอบที่ชัดเจน เพราะจะแตกต่างกันไปในแต่ละธุรกิจ หรืออาจจะไม่เหมือนกันระหว่างภาครัฐ และเอกชนก็ได้

6) **แสดงออกให้เห็นถึงการมีความเป็นธรรมและยอมรับการแข่งขันอย่างยุติธรรม** (Demonstrates a Sense of Fairness and Fair Play) สิ่งสำคัญที่ CEO ต้องมีคือ การมีจิตสำนึกอย่างสูงว่าอะไรคือความถูกต้องยุติธรรม และมีขีดสมรรถนะในเชิงคุณธรรมอย่างเพียงพอต่อการดำเนินการบางสิ่งบางอย่างเมื่อมีการละเมิดกฎกติกาขึ้น



7) **ดำเนินชีวิตด้วยความโอบอ้อมอารีและรู้จักให้อภัย** (Lives Life with Grace) CEO ต้องพอใจในวิถีชีวิตของตนเองและของโลกมนุษย์ รู้จักการให้อภัยผู้อื่นและให้อภัยตนเอง มีความโอบอ้อมอารี อดกลั้น และรู้จักให้อภัย ซึ่งความโอบอ้อมอารีและรู้จักให้อภัยในที่นี้ หมายถึง ความมีเกียรติภูมิสง่างาม สุภาพอ่อนโยน ประพฤติปฏิบัติตนอย่างเหมาะสมและถูกต้องตามทำนองคลองธรรม หรือมีขีดสมรรถนะในการอดกลั้น ปรับตนให้เหมาะสม และรู้จักให้อภัย

8) **รักผู้คน** (Loves People) เพราะการดำเนินธุรกิจ (หรือแม้แต่การปฏิบัติงานในภาคราชการ) ต้องเกี่ยวข้องกับคน ไม่ว่าจะเป็นเหตุการณ์ใดเกิดขึ้นก็ตาม เช่น สิทธิบัตรหมดอายุ เทคโนโลยีถูกไล่ทัน เป็นต้น ทำให้การปฏิบัติงานต้องมีปฏิสัมพันธ์กับคน ดังนั้น CEO ต้องมีความรักให้กับบุคคลรอบข้างที่เกี่ยวข้อง

9) **เกลียดการดูถูกเหยียดหยาม** (Hates Bigotry) เมื่อการดำเนินธุรกิจมีความเกี่ยวข้องกับคน CEO จึงต้องไม่ดูถูกเหยียดหยามคน หรือปฏิเสธ ไม่ยอมรับกลุ่มคนบางกลุ่ม เพราะการขีดเส้นกัน หรือสร้างกำแพงเพื่อแบ่งแยกกลุ่มคนต่าง ๆ ออกไป เช่น การเหยียดสีผิว การกีดกันผู้พิการ รักร่วมเพศ หรือบุคคลที่แตกต่างออกไปจากคนปกติในสังคม มักจะก่อให้เกิดความสูญเสียโดยเปล่าประโยชน์

10) **แสดงออกซึ่งความกล้า** (Shows Courage) CEO ต้องสามารถแสดงความกล้าของตน โดยเฉพาะในกรณีที่ต้องออกมาปรากฏตนอย่างเปิดเผยต่อสาธารณชน ทั้งทางหนังสือพิมพ์ หรือรายการโทรทัศน์ เพื่อแสดงจุดยืนของการตัดสินใจบางอย่างที่มีผลต่อองค์กร ซึ่งมีความสำคัญมาก เพราะหากผิดพลาด อาจหมายถึงชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงานและครอบครัวของพวกเขา

ถึงแม้ในยามคับขันที่ไม่มีทางออกของปัญหา CEO ก็ต้องพยายามกล้าตัดสินใจที่จะแสวงหาทางออกที่ดีที่สุดให้ได้ เพราะเป็นความรับผิดชอบของ CEO ต่อผู้คนในองค์กร ซึ่งทุกคนต่างฝากความหวังไว้ นอกจากนี้ CEO ต้องกล้าที่จะยอมรับความผิดพลาดที่ตนได้ตัดสินใจลงไป และจำเป็นต้องแก้ไขสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

11) **ยอมรับความเสี่ยง (อย่างชาญฉลาด)** (Take (Smart) Risks) การยอมรับความเสี่ยง, อย่างชาญฉลาด คือ การมีข้อมูลค่อนข้างดี และรู้จักแสวงหาคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ รวมทั้งสามารถ

ควบคุมความเสี่ยงที่ค่อนข้างสูงได้ เช่น การแบ่งเบาภาระความเสี่ยงร่วมกับหน่วยงานอื่น การกระจายความเสี่ยงเพื่อให้มีโอกาสที่หลากหลายมากขึ้น เพื่อหลีกเลี่ยงความผิดพลาด ซึ่งเป็นผลมาจากการตัดสินใจในขั้นเริ่มต้นได้

12) สามารถตัดสินใจเรื่องยาก ๆ ได้ภายในเวลาอันเหมาะสม (Makes Tough Decisions in a Timely Way) ตามที่ Herb Kelleher ผู้บริหารของ Southwest Airline กล่าวไว้ว่า “คุณไม่เคยมีข้อมูลครบถ้วนสมบูรณ์” ดังนั้น เมื่อไม่มีข้อมูลสมบูรณ์ครบถ้วน ก็หมายความว่าต้องเสี่ยง CEO จึงต้องเตรียมการอย่างดีในการเสี่ยงและการตัดสินใจภายใต้ความเสี่ยงนั้น รวมทั้งเตรียมการที่จะรุกไปข้างหน้า และเตรียมการแก้ไขความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ดังนั้นประเด็นที่ CEO ควรคิดไตร่ตรอง คือ “ใช่ ฉันผิดไปแล้ว แต่ฉันจะต้องแก้ไขให้ลุล่วงไปอย่างทันที” ตามหลักเหตุผลดังกล่าว ทุกคนในองค์กรพร้อมที่จะอดทนกับความผิดพลาดได้ หากผู้นำสามารถปรับเปลี่ยนในทิศทางที่เหมาะสมได้อย่างรวดเร็ว

13) กระทำการบางอย่างเพื่อยอมรับความผิดพลาด (Acts on Conviction) CEO ต้องกล้ายอมรับความผิดพลาด และตัดสินใจทำในสิ่งที่ถูกต้องเป็นการชัดเจน ทั้งนี้เมื่อเกิดปัญหา หรือมีความผิดพลาดเกิดขึ้น ทุกคนต่างต้องการทราบว่า สุดท้ายแล้วผู้นำของเขาจะมีจุดยืนอย่างไร? จะยึดถือหลักการอะไร? หรือมีสติปัญหอย่างไรบ้างเพื่อยืนหยัดต่อสู้ไม่ให้ล้ม ซึ่งทางออกในการแก้ไขปัญหาของ CEO จะกลายเป็นทางออกในการแก้ไขปัญหาขององค์กร อันจะทำให้เกิดความมั่นคง หรือเป็นทางเสีย ป้อนกันไม่ให้เกิดความเสียหายหนัก หรือการแก้ปัญหาต้องปิดแกลง อย่างไม่ไร้ทิศทาง

14) มีความอดกลั้น (ในระดับหนึ่ง)(Demonstrates Patience-Up to a Point) ผู้นำที่ดีต้องเป็นครูที่ดี และครูที่ดีต้องมีความอดกลั้น ไม่พยายามคาดหวังว่าบุคคลอื่น จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมได้ภายในเวลาชั่วข้ามคืน หรือเรียนรู้เข้าใจสิ่งยาก ๆ ได้อย่างครบถ้วน ในระยะแรกเริ่มต้องเข้าใจว่าเวลาใดควรเอาจริงเอาจัง และเวลาใดควรปล่อยวางตามสบาย และครูที่ดีต้องทราบว่าเมื่อไหร่จะต้องเปลี่ยนจากวิธีการให้รางวัล ไปสู่วิธีการลงโทษ และทราบว่าเมื่อไหร่ต้องพักขอเวลานอก และปรับเปลี่ยนเทคนิคการเล่น หรือเปลี่ยนตัวผู้เล่นสุดท้ายแล้ว CEO ต้องทราบว่า เมื่อไหร่ที่ต้องปรับ

ใครออกจากตำแหน่งเมื่อถึงจุดที่มีความจำเป็น และจะต้องทำอะไรในเรื่องดังกล่าว? โดยไม่ทำให้บุคคลนั้นและเพื่อร่วมงานเสียความรู้สึก หรือท้อแท้หมดกำลังใจ

15) **รู้จักเลือกและแสวงหาคนเก่ง (Spots Talent and Keeps On Looking)** CEO ต้องมีความสามารถในการแสวงหาบุคลากรที่ดีกว่า เข้ามาทดแทนบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน ต้องยอมเสี่ยงให้โอกาสกับแต่ละบุคคลแล้วคอยติดตามผลว่าสำเร็จหรือไม่ เพียงใด รวมทั้งพยายามเรียนรู้ว่าสิ่งที่ตัดสินใจนั้นถูกหรือผิด หากบุคคลที่รับเข้ามาแล้วไม่สามารถทำงานได้ตามที่คาดหวังไว้ ต้องหาคำตอบให้ได้ว่าเกิดขึ้นเพราะเหตุใด? อาจเป็นเพราะการมอบหมายงานยังไม่เหมาะสม? บุคคลดังกล่าวได้รับการอ้างอิงสูงเกินความจริง หรือการคาดการณ์ในตัวเขาผิดพลาด? สภาพแวดล้อมบางอย่างอาจเปลี่ยนแปลงไป ทำให้คนที่เลือกสรรมาอย่างดีกลับไม่เหมาะสม?

การเลือกสรรคนเก่งนั้น อาจเป็นได้ทั้งพรสวรรค์ หรือความสามารถเฉพาะตัว และทักษะที่ค่อนข้างจะไม่สามารถฝึกฝนให้เกิดขึ้นได้โดยง่าย ดังนั้น คำแนะนำสำหรับ CEO ที่ไม่มีพรสวรรค์ดังกล่าว คือ ให้หาผู้ที่มีพรสวรรค์เข้ามาช่วยในทันที และให้บุคคลนั้นทำหน้าที่ในการสรรหาและพัฒนาคนเก่งในองค์กร

16) **มอบอำนาจโดยปราศจากความกังวลใจ (Delegates With out Second – Guessing)** ในบางครั้ง ผู้บังคับบัญชาบางประเภทอาจมอบอำนาจในแบบจอมปลอม คือทำเหมือนกับยอมปล่อยให้พนักงานทำทุกอย่างได้เอง แต่กลับคอยเฝ้ามองอย่างไม่กระพริบตา หรือมักมีข้อสังเกตเพิ่มเติมแล้วขอทบทวนแก้ไขใหม่การมอบอำนาจในแบบจอมปลอมนี้ จะเป็นการทำลายขวัญและกำลังใจหรือความมั่นใจของพนักงาน และเป็นเสมือนยาพิษร้ายขององค์กร CEO ที่ดีต้องปล่อยให้คนของเขาสามารถทำความผิดพลาดโดยสุจริตได้อย่างน้อยหนึ่งครั้ง แต่ต้องไม่ยอมให้เกิดความผิดพลาดขึ้นอีกเป็นครั้งที่สอง โดยเฉพาะความผิดพลาดที่เกิดจากความสะเพร่าหรือประมาทเลินเล่อ

17) เปิดเผยและมีความรับผิดชอบต่อบรรดากลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย

(Acknowledges Multiple constituencies and Responsibilities)

Reginald H. Jones CEO ของบริษัท GE (ก่อน Jack Welch) และเป็นผู้นำบริษัทที่มีความโดดเด่นนานับถือมาก ในปี ค.ศ. 1972 เขาเคยกล่าวปราศรัยในที่ประชุมโต๊ะกลม ของสภาธุรกิจและสมาคมผู้สื่อข่าวแห่งชาติไว้อย่างน่าประทับใจว่า “นับแต่บัดนี้เป็นต้นไป เราจะให้น้ำหนักความสำคัญในเรื่องของความรับผิดชอบต่อบริษัท พนักงาน อุตสาหกรรม และประเทศชาติ อย่างเท่าเทียมกัน” กล่าวได้ว่า ไม่เพียงแต่ผู้ถือหุ้นของบริษัทเท่านั้น ที่จะได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ชุมชนและประเทศชาติก็สมควรได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยเช่นกัน

ในระยะยาวนั้น CEO จำเป็นต้องรู้จักการให้นิยามของบุคคลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างกว้างขวาง ซึ่งจะช่วยให้มีคำตอบในเรื่องต่าง ๆ ได้ดีขึ้น มีความยุติธรรมมากขึ้น และสามารถหลีกเลี่ยงการปะทะที่ไม่จำเป็น (และไม่จำเป็นต้องเผชิญหน้ากับแนวทาง หรือรูปแบบการตอบโต้ของอีกฝ่ายหนึ่งที่ได้เตรียมการไว้อย่างรอบคอบ)

18) รู้ว่าต้องเป็นผู้ตัดสินใจ ไม่โยนความรับผิดชอบ(Knows Where the Buck Really Stops) CEO จะต้องทำหน้าที่เป็นผู้ตัดสินใจและรับผิดชอบในการตัดสินใจนั้น หากจะเปรียบกับการเล่นไฟโปกเกอร์แล้ว CEO จะต้องไม่ทำตัวเหมือนผู้เล่นไฟโปกเกอร์ที่เมื่อรู้ว่าตนไม่มีแต้มที่จะสู้ก็จะหมอบหรือยอมให้ผู้เล่นคนถัดไปเล่นแทน ซึ่งเป็นการโยนความรับผิดชอบออกไปให้ผู้อื่นตัดสินใจ หรือปัดสวะให้พ้นตัว (Passed the Buck)

เมื่อ Harry Truman อดีตประธานาธิบดีของสหรัฐอเมริกา ซึ่งชอบเล่นไฟโปกเกอร์ เข้ามาดำรงตำแหน่งเมื่อปี ค.ศ. 1945 เขาได้สลักคำและติดไว้ที่โต๊ะทำงานว่า “ทุกอย่างต้องจบลงที่นี่” (The Buck Stops Here) และในการกล่าวสุนทรพจน์อำลาตำแหน่ง เมื่อเดือนมกราคม ค.ศ. 1953 เขากล่าวว่า “ประธานาธิบดี ไม่ว่าใครก็ตามจะต้องตัดสินใจ ไม่มีใครจะสามารถตัดสินใจแทนเขาได้อีกแล้ว เพราะนั่นคือภารกิจของประธานาธิบดี” หมายความว่า ใครคนใดคนหนึ่งอาจจะเข้ามาร่วมพิจารณา เรื่องต่าง ๆ ด้วยได้ แต่ไม่มีใครที่จะต้องรับผิดชอบในการตัดสินใจ นอกจาก CEO

19) ทนทานต่อความโดดเดี่ยว (Tolerates Loneliness) ผู้นำต้องยอมเสียสละตนเอง :

มีทั้งอำนาจและเงินทอง แต่ไม่มีเพื่อน เนื่องจากความจริงคือ การเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบสูง อาจต้องกลายเป็นผู้ที่ต้องอยู่คนเดียวอย่างโดดเดี่ยว CEO ไม่มีเพื่อนร่วมงานมากนักเพราะต้องเติบโตก้าวหน้าขึ้นไป หรือถูกแยกไปจากผู้สอนงาน (Mentor) ทั้งนี้ การอยู่ท่ามกลางบุคคลหรือกลุ่มบุคคลต่าง ๆ ซึ่งต่างแข่งขันกันเอาใจหรือทำตัวให้เป็นที่น่าสนใจ ไม่สามารถใกล้ชิดกับใคร หรือเข้าข้างใครเป็นพิเศษได้ นอกจากนี้ เขาอาจต้องตัดสินใจในบางเรื่องที่เขาทำให้คนไม่มีความสุข

การถูกโดดเดี่ยวถือได้ว่าเป็นความท้าทายอย่างยิ่ง เพราะ CEO ต้องรักทุกคน แต่เขาก็มักจะถูกยกไปเชิดชูไว้อย่างสูงและต้องยอมรับในสิ่งที่ทุกฝ่ายได้มอบให้ ซึ่งหมายความว่า CEO ต้องยอมที่จะถูกโดดเดี่ยว

ทั้งนี้ คุณสมบัติและขีดความสามารถที่จำเป็นของ CEO ทั้ง 19 ประการอาจได้รับการวิพากษ์วิจารณ์ว่ามีข้อจำกัดอย่างน้อย 2 ประการ กล่าวคือ

ประการแรก ต้องยอมรับว่า ในโลกนี้มีน้อยคนนักที่จะมีคุณสมบัติและขีดความสามารถครบทั้ง 19 ประการ แต่ทุกคนที่ดำรงตำแหน่ง CEO ต้องพยายามเรียนรู้และสั่งสมประสบการณ์เพิ่มเติมจนมีคุณสมบัติ และขีดความสามารถครบทุกประการ ที่สำคัญคือ การพยายามค้นหาว่าตัวเอง ยังขาดคุณสมบัติและขีดความสามารถในข้อใด เพื่อนำมาปรับปรุงให้ดีขึ้น หรือหาบางอย่างมาทดแทนหากยังไม่สามารถแก้ไขให้ดีขึ้นได้

ประการที่สอง บัญชีรายการคุณสมบัติและขีดความสามารถที่จะเป็นของ CEO นี้ ค่อนข้างเน้น ให้ความสำคัญต่อภาวะผู้นำ หรือมีลักษณะในแบบจากบนลงล่าง หรืออาจถูกมองได้ว่า CEO ก็คือเทวดา ซึ่งนักวิชาการหลายท่านมองว่าผู้ที่ตามที่ดีก็มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าผู้นำที่ดีเช่นกัน หรือบางครั้งอาจมีความสำคัญมากกว่า

อย่างไรก็ตาม คุณสมบัติและขีดความสามารถที่จำเป็นของ CEO ทั้ง 19 ประการนี้ เป็นเสมือนกรอบ หรือแนวทางในการก้าวเดินไปข้างหน้า ซึ่งอาจต้องใช้เวลา และไม่ได้เกิดเพียงชั่วข้ามคืน เพราะการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นงานหนัก และยังคงอาศัยแรงสนับสนุนจากทุกฝ่ายเพื่อให้ CEO สามารถพัฒนาตนเองให้มีคุณลักษณะที่โดดเด่น มีคุณสมบัติและขีดความสามารถครบถ้วน

Dave Ulrich และ Norm Smallwood (2007) กล่าวว่า โดยทั่วไปผู้นำควรมีคุณสมบัติที่เรียกว่า “DNA” หรือ “Leadership Code” ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

• 1) ผู้นำต้องมีความพร้อมและความชำนาญเฉพาะตัว (Personal Proficiency) ก็คือต้องเริ่มจากการพัฒนาตัวเองให้พร้อมทั้งร่างกายและจิตใจ ผู้นำต้องดูแลสุขภาพของตนเองให้มีพลานามัยดีเสมอ มีอารมณ์คงเส้นคงวา มีสัมพันธภาพและมีเครือข่ายทางสังคมที่ดี มีความสนใจ เรียนรู้ข่าวสารข้อมูลใหม่ๆ เสมอ และมีศีลธรรมและจริยธรรมประจำใจ

2) ผู้นำต้องเป็นนักวางกลยุทธ์ (Strategist) การเป็นนักวางกลยุทธ์ที่ดี เกิดจากการตรวจสอบข้อมูลเพื่อประเมินสถานการณ์สิ่งแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา เพื่อมองหาประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ และเพื่อกำหนดเป้าธุรกิจได้ชัดเจน จากนั้นก็เริ่มวางกลยุทธ์และแผนการทำงาน (Roadmap) เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีขั้นตอน

3) ผู้นำต้องเป็นนักปฏิบัติ (Executor) เพื่อให้การปฏิบัติได้รับการยอมรับ และสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน ผู้นำต้องสามารถชี้ให้เห็นว่าผลลัพธ์หรือรางวัลที่จะได้รับการปฏิบัติงานขึ้นใด ๆ คืออะไร เพื่อที่ผู้ร่วมงานจะมีแรงจูงใจในการทำงาน ผู้นำต้องมีความสามารถและระบบขั้นตอนในการตัดสินใจที่ดี มีการสร้างทีมงาน และประเมินตรวจสอบความสามารถของทีม มีหลักการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่ให้คนตรวจสอบได้ และสร้างความมั่นใจแก่ทุกคนที่ได้รับผลกระทบจากการทำงาน สร้างระบบในการเรียนรู้ที่ดีในองค์กร

4) ผู้นำต้องเป็นนักพัฒนาต้นทุนมนุษย์ (Human Capital Developer) คงยากที่ผู้นำจะทำงานได้สำเร็จและได้รับการยอมรับจากพนักงาน หากว่าเขาไม่มีความสามารถในการบริหารคน จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำต้องมีความสามารถในการวางแผนกำลังคน สามารถกำหนดแนวทางพัฒนาทางสายอาชีพให้พนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวทางพัฒนาธุรกิจขององค์กร และรู้จักกระจายอำนาจให้พนักงานสามารถคิด ตัดสินใจและลงมือปฏิบัติการด้วยตนเองได้อย่างเหมาะสม

5) ผู้นำต้องเป็นผู้จัดการพนักงานที่มีความสามารถสูงที่ดี (Talent Manager) ถึงแม้ผู้นำจะไม่ได้ทำงานด้าน HR โดยตรงแต่ก็ปฏิเสธไม่ได้ว่า เขาต้องมีความรู้ความเข้าใจพนักงานที่มีความสามารถสูง (Talent Management) ผู้นำต้องทราบว่าด้านการจัดการองค์กรต้องการพนักงาน

ระดับ Talent ที่มีคุณสมบัติและความสามารถอะไร ต้องสามารถกำหนดนโยบายในการดึงดูดให้พนักงานอยากมาทำงานกับองค์กร ต้องสร้างวัฒนธรรมค่านิยมที่เอื้อให้พนักงานอยากทำงานกับองค์กร และผู้นำก็ต้องเป็นนักสื่อสารที่สามารถถ่ายทอดนโยบาย และจูงใจพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คุณสมบัติ 5 ข้อที่กล่าวมาทั้งหมดคือ DNA ที่ผู้นำองค์กรระดับธรรมดาๆ ทั่วไปพึงมีเป็นพื้นฐานที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ และสำหรับผู้นำที่โดดเด่นและกลายเป็นตำนานอย่าง Jack Welch, Warren Buffett หรือ Oprah Winfrey ต่างก็มีปัจจัยที่สร้างความแตกต่างในการเป็นผู้นำที่แตกต่าง (Leadership Differentiators) ซึ่งไม่มีสูตรสำเร็จตายตัวว่าเป็นคุณสมบัติอะไรบ้าง เพราะ Leadership Differentiators คือ คุณสมบัติเฉพาะตัวของผู้นำคนหนึ่ง อาทิ Warren Buffet มีความสามารถทางการเงินอย่างยอดเยี่ยม Bill Gates มีความสามารถด้านเทคโนโลยีอย่างยอดเยี่ยม Oprah Winfrey มีความสามารถในการสื่อสารที่ประทับใจคน มหาตมะคานธี มีความเชื่อที่ยิ่งใหญ่ไม่สั่นคลอนแม้ชีวิตจะถูกคุกคาม แมซีเทรธาเป็นผู้ที่เสียสละความสุขส่วนตัวเพื่อความสุขส่วนรวมแก่สาธารณชน เป็นต้น

2.1.3 บทบาทของผู้บริหารระดับสูง

CEO ควรจะมีบทบาทสำคัญในด้านต่อไปนี้ (กอร์ดี้ ไชยรัศมีศักดิ์ 2545, 43-47)

1) เป็นผู้วางกลยุทธ์ให้บริษัทอยู่รอดทางธุรกิจและเจริญรุ่งโรจน์ต่อไป การวางกลยุทธ์ได้ดี ต้องวางอย่างมีวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์ในที่นี้ไม่ได้หมายความว่าแค่จินตนาการ คิดแล้วสั่งให้ทำทันที แต่ CEO จะต้องลงไปคลุกคลีกับงานจนมีความรู้และเข้าใจกระบวนการทั้งหมด จากนั้นจึงแสดงวิสัยทัศน์ที่นำ และมอบหมายอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชานำไปปฏิบัติ โดยสามารถให้คำแนะนำในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง เนื่องจากได้ผ่านการทำงานและปัญหาปัญหาทุกขั้นตอนมาด้วยตนเอง และเมื่อฟังรายงานก็ทราบได้ทันทีว่าเป็นความจริงหรือไม่

2) เป็นผู้วางโครงสร้างวัฒนธรรมภายในเพื่อเป็นพลังขององค์กร CEO จึงควรสวมหัวใจของ Human Resource Manager ด้วย เพราะวิญญานขององค์กรอยู่ที่คน ไม่ใช่เครื่องคอมพิวเตอร์ หรือโต๊ะทำงาน CEO จึงต้องตระหนักในคุณค่า และให้ความสำคัญต่อพนักงานทุกระดับ โดยมีหน่วยงาน Human Resource เป็นผู้ปฏิบัติตามนโยบายให้บรรลุผล ประเด็นนี้เป็นเรื่องสำคัญมาก เนื่องจากโดยทั่วไป CEO จะเป็นผู้รับฟังข้อเสนอและความคิดเห็นต่าง ๆ จากทาง Human Resource และเลือกดูว่าจะเห็นด้วยหรือไม่ แล้วก็ปล่อยให้ Human Resource Manager เป็นผู้ดำเนินการ แต่ถ้า CEO เข้าใจว่างานด้าน Human Resource Manager เป็นหน้าที่หลักอย่างหนึ่ง ก็จะใส่ใจคิดหาวิธีการ และลงมือผลักดันอย่างจริงจัง โอกาสที่นโยบายจะประสบความสำเร็จจึงมีสูงกว่า ขวัญและกำลังใจพนักงานก็จะได้รับการทะนุบำรุงด้วยระบบคุณธรรม โดยมี CEO เป็นผู้กำกับ

3) เป็นผู้ดูแลด้านงานปกครอง รับรู้ทุกข์สุข-ปัญหาความขัดแย้ง เป็นผู้คอยไกล่เกลี่ยตัดสิน โดยยึดความถูกต้องยุติธรรมเป็นที่ตั้ง ซึ่งถ้าทำหน้าที่ได้ดีก็จะเป็นที่ยอมรับนับถืออย่างสูงจากสมาชิกในบริษัท

4) CEO ต้องเป็นเบอร์หนึ่งในด้านการประชาสัมพันธ์ เพราะ CEO คือคนที่กำหนดว่าจะให้สาธารณะชนรับรู้ภาพลักษณ์ขององค์กรในลักษณะใด เพื่อให้สังคมส่วนรวมให้การยอมรับและสนับสนุนกิจการขององค์กรในทุกสถานการณ์

5) CEO เปรียบเสมือน Conductor หรือผู้ควบคุมวงดนตรี CEO ต้องคอยเฝ้าสังเกตดูพฤติกรรมสมาชิกในองค์กร เพื่อปรับโครงสร้างและตัวบุคคล เช่นเดียวกับ Conductor ที่ต้องคอยปรับแต่งเสียงของเครื่องดนตรีที่แตกต่างกันให้บรรเลงออกมาประสานสอดคล้อง และไพเราะน่าฟังที่สุด

6) CEO ต้องเป็นนักบัญชีการเงิน เพราะภาพรวมทางบัญชี คือ ภาพเอ็กซเรย์ที่สามารถมองเห็นโครงกระดูก ตับไต ไส้พุงของบริษัทอย่างชัดเจน วิธีคิดแบบนักบัญชีจะช่วยให้ CEO มองเห็นสถานะสินทรัพย์ของบริษัทอย่างเป็นระบบระเบียบ เหมือนบริษัทเป็นบ้านหลังหนึ่งที่มีห้องเก็บทรัพย์สินและห้องเก็บหนี้สิน ถ้ามีทรัพย์สินแปลกใหม่เข้ามาชิ้นหนึ่ง CEO จะต้องรู้ว่าต้องจัดเก็บไว้ที่ห้องไหนจึงจะปลอดภัย และใช้ประโยชน์ได้สูงสุด

7) CEO ต้องเป็นครูให้กับคนในองค์กร ไม่ใช่แค่สั่งงานอย่างเดียว แต่ควรจะให้ความรู้เป็นด้วย เพราะจะทำให้ทุกคนในองค์กรเก่งเหมือน CEO คงเป็นไปได้ CEO ต้องสุ่มเยือกเย็นพอที่จะชี้แนะสั่งสอนให้ลูกน้องเกิดการพัฒนา โดยต้องอดทนที่แนะ สั่งสอนลูกน้องต่อไปอย่างไม่ย่อท้อ

จากบทบาททั้ง 7 ประการนี้ CEO มีอาชีพจะต้องแสดงให้เห็นชะใจคนดู ซึ่งก็คือ ผู้ถือหุ้น พนักงานและสังคมโดยรวม

นอกจากนี้ วิฑูรย์ สิมะโชติ ยังได้กล่าวถึงบทบาทของนักบริหารมืออาชีพในฐานะเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงในบทความเรื่อง “CEO คือ ผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง” ในหนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายวัน ฉบับวันที่ 21 สิงหาคม 2546 โดยกล่าวว่า CEO คือ หัวหน้าคณะผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารสูงสุดของทุกองค์กร ดังนั้น CEO จึงเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นได้ในทุกองค์กร และได้อ้างอิงแนวคิดเรื่องขั้นตอนของการสร้างการเปลี่ยนแปลงขององค์กร โดย John Kotter นักวิชาการของ Harvard Business School ว่า การเปลี่ยนแปลงใดๆ ภายในองค์กร จะต้องผ่านขั้นตอนต่างๆ 8 ขั้นตอนตามลำดับ โดยหากเกิดความผิดพลาดในขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งก็จะมีผลต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

ขั้นตอนการสร้างการเปลี่ยนแปลงทั้ง 8 ขั้นตอนนั้น ประกอบด้วย

1) การปลูกฝังความรู้สึกในความจำเป็นและเร่งด่วนที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร การเปลี่ยนแปลงใดๆ จำเป็นจะต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ ตลอดจนทุกคนในองค์กรด้วย ถ้าขาดปัจจัยจูงใจที่เหมาะสมที่จะทำให้ทุกคนร่วมมือร่วมใจกันแล้ว ก็ยากที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใดๆ ได้ ผู้บริหารจึงต้องมีความสามารถพูดอธิบายและสื่อสารปลูกฝังถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นจากวิกฤตการณ์ต่างๆ ที่กำลังเกิดขึ้น หรือที่ใกล้จะเกิดขึ้นในอนาคต หรือเกิดโอกาสใหม่ๆ ทางธุรกิจที่จะสร้างความเจริญเติบโตแก่องค์กร

2) การสร้างทีมงานที่ดี ผู้บริหารเพียงคนเดียวคงไม่สามารถที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องสร้างทีมงานที่มีความสามารถพร้อมที่จะทำงานร่วมกันเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรได้ สมาชิกในทีมงานจะต้องเป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นและตั้งใจจริงที่จะทำงาน

ไม่ใช่ประเภทที่พูดเก่งแต่เพียงอย่างเดียว

3) การสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กร วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพในอนาคตขององค์กรที่ผู้บริหาร
 *
 อยากจะให้เกิดขึ้นภายหลังการเปลี่ยนแปลง คือผู้บริหารต้องทำให้ทุกคนภายในองค์กรมองเห็นภาพ
 เหมือนกันว่า องค์กรจะมีสภาพหรือหน้าตาเป็นอย่างไรในอนาคตภายหลังการเปลี่ยนแปลง วิสัยทัศน์ที่
 ผู้บริหารและทีมงานร่วมกันกำหนดขึ้นมานี้ จะต้องสามารถถ่ายทอดและสื่อสารให้ทุกคนในองค์กร
 เข้าใจได้ง่ายและชัดเจนด้วย

4) การสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ หลังจากที่ได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่าง
 ชัดเจนแล้ว ผู้บริหารและทีมงานจะต้องทำหน้าที่ในการสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์นั้นไปยังผู้บริหาร
 ระดับต่างๆ และพนักงานทุกคนทั่วทั้งองค์กร ได้เข้าใจตรงกันว่า องค์กรจะมีลักษณะอย่างไรและทุกคน
 จะเป็นอย่างไรบ้างภายหลังการเปลี่ยนแปลง

การสื่อสารจะต้องก่อให้เกิดความเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่จำเป็น และเป็นเรื่องที่
 หลีกเลี่ยงไม่ได้ และเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงแล้วจะทำให้องค์กรและทุกคนดีขึ้น ผู้บริหารยังจะต้อง
 พยายามสื่อสารด้วยการแฝงวิสัยทัศน์ไว้ในทุกกิจกรรมที่ดำเนินการด้วย พร้อมทั้งการใช้ช่องทางในการ
 สื่อสารทุกช่องทางที่มีภายในองค์กรให้เป็นประโยชน์สูงสุด

5) การกำจัดอุปสรรคของการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงทุกครั้งมักจะมีอุปสรรคเกิดขึ้น
 ซึ่งอาจจะเป็นโครงสร้างขององค์กรที่ไม่เหมาะสม กฎระเบียบในองค์กรที่ล้าสมัย หรือระบบการจ่าย
 เงินเดือนและค่าตอบแทนที่ไม่ได้มีความสัมพันธ์หรือสนับสนุนต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง
 โดยเฉพาะอุปสรรคที่สำคัญ คือ ผู้บริหารบางคนหรือบุคลากรบางกลุ่มที่ต่อต้านหรือไม่ยอมรับการ
 เปลี่ยนแปลง ขาดระบบข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยที่ช่วยให้สามารถตัดสินใจได้เร็วขึ้น ตลอดจนการที่
 ผู้บริหารและพนักงาน ขาดความมั่นใจในผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลง

ผู้บริหารจึงต้องพยายามที่จะลดหรือกำจัดอุปสรรคต่างๆ เหล่านี้ให้หมดไป เพื่อให้ผู้บริหาร
 และพนักงานทุกคนมีอิสระที่จะเปลี่ยนแปลงได้อย่างเต็มที่

6) การวางแผนเพื่อให้เห็นผลสำเร็จในระยะสั้น การเปลี่ยนแปลงใดๆ ไม่ใช่สิ่งที่สามารถจะ
 ให้เห็นผลหรือสำเร็จได้ภายในช่วงระยะเวลาสั้นๆ และก็ต้องระลึกไว้เสมอว่า เรื่องใดก็ตามที่ทำ

ติดต่อกันมาเป็นเวลานานโดยยังไม่เห็นผลลัพธ์ ย่อมจะทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องหมดความกระตือรือร้นที่จะทำต่อไป ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องวางแผนเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเกิดความสำเร็จในระยะสั้นด้วย โดยผลลัพธ์ของความสำเร็จนี้อาจจะเป็นเพียงความสำเร็จเป็นระยะๆ ในเบื้องต้นของการเปลี่ยนแปลงก็ได้ เพื่อให้เกิดกำลังใจกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง และยังเป็นการรักษาระดับของความเร่งด่วนที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอีกด้วย ประเด็นที่สำคัญและต้องระวังก็คือ ในกรณีให้เห็นผลลัพธ์ซ้ำ อาจทำให้ผู้ที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงเปลี่ยนใจไปอยู่กับฝ่ายที่ต่อต้านก็ได้

7) การหลีกเลี่ยงการประกาศชัยชนะที่เร็วเกินไป การวางแผนเพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จในระยะสั้น (จากขั้นตอนที่ 6) แม้จะเป็นวิธีการที่ดี แต่ถ้ามากเกินไปหรือหลงยินดีกับความสำเร็จเพียงเล็กๆ น้อยๆ ที่เกิดขึ้น อาจจะทำให้ผู้บริหารและพนักงานที่เกี่ยวข้องเข้าใจผิดและมัวแต่หลงปลื้มในชัยชนะนั้น จนลืมนึกถึงความสำเร็จใหญ่ที่รออยู่ข้างหน้า ผู้บริหารจึงไม่ควรประกาศชัยชนะของการเปลี่ยนแปลงเร็วเกินไป มิฉะนั้นอาจทำให้ทุกคนเข้าใจผิดว่าหมดหน้าที่แล้ว ทั้งๆ ที่ความจริงแล้วการเปลี่ยนแปลงยังไม่จบสิ้น และมีเรื่องที่จะต้องทำอีกมาก

8) การทำให้ผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นดำรงคงอยู่ตลอดไป วิธีการที่มีประสิทธิภาพที่สุดที่จะทำให้ผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงนั้นสามารถดำรงอยู่กับองค์กรตลอดไป คือการทำให้ผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงนั้นกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร หรือกลายเป็นค่านิยมร่วม ซึ่งกลายเป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารและพนักงานทุกคนภายในองค์กรยึดถือและประพฤติปฏิบัติจนเป็นวิธีการทำงาน

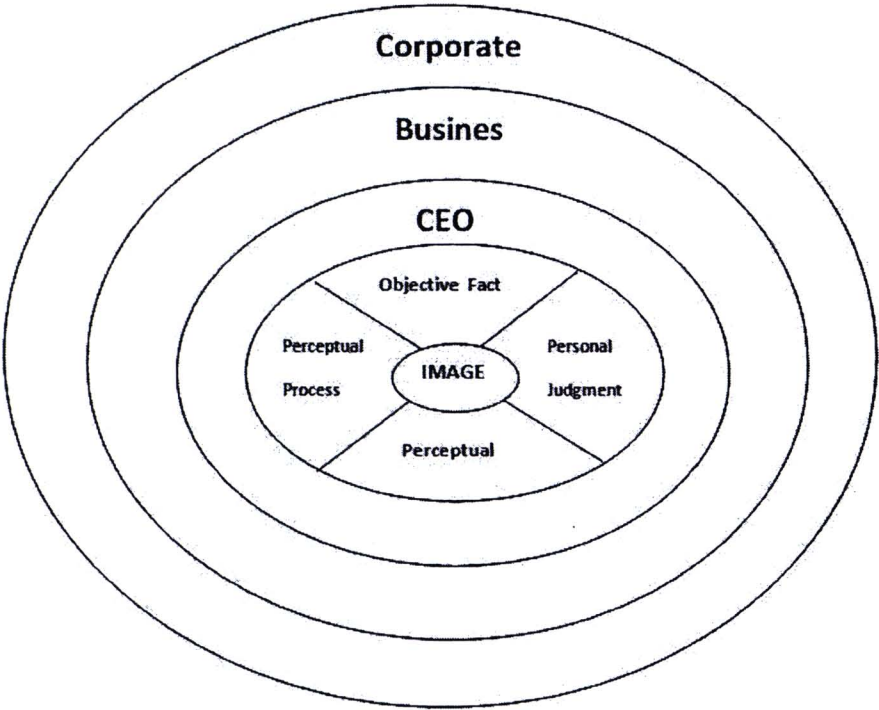
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างภาพลักษณ์ผู้บริหารระดับสูง

2.2.1 ภาพลักษณ์ของผู้บริหารระดับสูง

พจน์ ใจชาญสุขกิจ (2548 :34) ได้สรุปภาพลักษณ์ของผู้บริหารว่า ภาพลักษณ์ของผู้บริหารต้องเป็นที่ยอมรับของสาธารณชนว่าเป็นคนเก่ง คนดี มีจริยธรรมในการบริหาร มีคุณธรรม มีการดำเนินธุรกิจบนรากฐานของความถูกต้องยุติธรรม เคารพกฎหมาย ซื่อสัตย์ เป็นคนทันสมัย ใจกว้าง เป็นประชาธิปไตย ให้โอกาสแก่ลูกน้อง มีหัวก้าวหน้า ริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เป็นประชาธิปไตย มีวิจรรณญาณ

ที่ดี มีวิสัยทัศน์ รู้จักการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างภาพลักษณ์ให้องค์กร และกล่าวว่า ไม่ว่าจะเป็นตัวผู้บริหาร การประชาสัมพันธ์ องค์กร สถาบัน สินค้า และบริการ เหตุการณ์ กิจกรรม และนโยบาย ล้วนมีส่วนในการสร้างภาพลักษณ์ (Image) ให้กับผู้บริหารระดับสูง (CEO) จนอาจกล่าวได้ว่าสิ่งที่อยู่รอบตัวและส่งผลกับสิ่งใด ก็ย่อมส่งผลในเชิงภาพลักษณ์ให้กับสิ่งนั้นได้ทั้งสิ้น ซึ่งผู้บริหารระดับสูง (CEO) จะต้องให้ความสำคัญต่อภาพลักษณ์ในประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

ภาพที่ 2.4 แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง CEO และ Image



ที่มา : พจน์ ใจชาญสุขกิจ (2548 : 24)

1) ภาพลักษณ์ต้องมีองค์ประกอบของข้อเท็จจริง (Objective Fact) การจะทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีนั้น ต้องอยู่บนพื้นฐานของข้อเท็จจริง ซึ่งจะทำให้ภาพลักษณ์คงอยู่ได้นาน และข้อเท็จจริงเหล่านี้เป็นเครื่องสะท้อนภาพลักษณ์ทั้งสิ้น เช่น การดึงความโดดเด่นที่เป็นรูปธรรมต่าง ๆ ทั้งประวัติการศึกษา แนวความคิด ความสนใจ การเลือกใช้ชีวิต รสนิยมทัศนคติที่มีต่อเรื่องหนึ่ง

ทั้งด้านส่วนตัว หรือสถานการณ์บ้านเมือง ตลอดจนความเป็นอยู่ (Lifestyle) ของผู้บริหารออกมา เผยแพร่ หรือการบริหารงานแบบธรรมาภิบาล องค์กรต้องสร้างความโปร่งใส พร้อมให้บุคคลภายนอก เข้ามาตรวจสอบหากเกิดข้อสงสัยหรือข้อบกพร่องประการใด การสร้างภาพลักษณ์จากสิ่งเหล่านี้ สามารถกระทำได้ แต่ต้องมาจากข้อเท็จจริง

2) ผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องมีการประเมินส่วนตัว (Personal Judgement)

ถึงแม้ว่าบุคคลภายนอกมักจะมองว่าผู้บริหารระดับสูง (CEO) ขององค์กรในฐานะที่เป็นผู้ แสดงให้เห็นถึงภาพลักษณ์ขององค์กรได้เป็นอย่างดีแล้วก็ตาม แต่ผู้บริหารระดับสูง (CEO) จำเป็นต้องรู้จักตระหนัก หรือรู้จักยอมรับและปรับปรุงตนเอง รู้จักทบทวนตัวเองอยู่บ่อยครั้ง โดยเฉพาะการปรับเปลี่ยนทัศนคติให้เปิดกว้างมากขึ้น และการให้บุคลากรอื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการ สร้างภาพลักษณ์ที่ดีด้วย นั่นคือผู้บริหารระดับสูง (CEO) จำเป็นต้องพร้อมที่จะเปิดรับการ เปลี่ยนแปลงไปข้างหน้า เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กรอยู่เสมอ เนื่องจากผู้บริหารระดับสูง (CEO) ในสังคมไทยบางส่วนนั้นมักมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง ขาดการยอมรับความคิดเห็นของ บุคลากรที่มีระดับด้อยกว่าตน สิ่งเหล่านี้เป็นการเริ่มต้นสร้างหลุมพรางเพื่อฝังตัวเอง

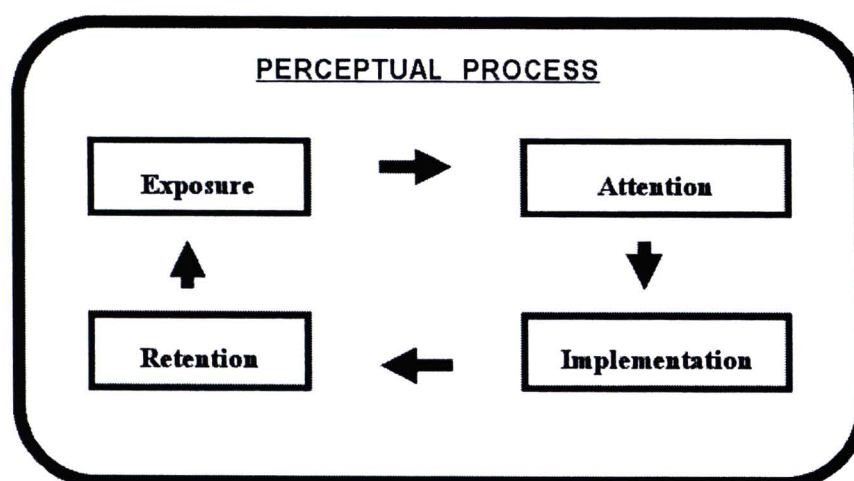
3) ผู้บริหารระดับสูงที่เข้าใจเรื่องภาพลักษณ์ จะต้องสามารถสร้างการรับรู้ของบุคคลภายนอก จากความคิด การแสดงออก (Perceptual) ได้ ในการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีออกไปนั้น บุคคลภายนอก จะสามารถรับรู้ภาพลักษณ์ผู้บริหารระดับสูง ได้จากความคิด รวมถึง อากัปกริยาที่แสดงออก ดังนั้น CEO จึงจำเป็นต้องใช้ความรู้ความสามารถผสมผสานกับความคิดสร้างสรรค์ ในการถ่ายทอด ภาพลักษณ์ เพื่อให้บุคคลภายนอกเกิดความประทับใจ กลายเป็นภาพแห่งความจดจำและระลึกถึงทั้ง ผู้บริหารระดับสูง (CEO) และองค์กรนั้นอยู่เสมอ เพราะภาพลักษณ์นั้นเสมือนสิ่งมีชีวิต หากไม่รู้จัก ดูแล พัฒนา หรือ ปล่อยวางไม่ใส่ใจ ก็สามารถกลับกลายเป็นภาพลักษณ์ที่ลบได้เช่นกัน

4) ผู้บริหารระดับสูงต้องขับเคลื่อนกระบวนการรับรู้ข้อมูล (Perceptual Process) จึง จำเป็นต้องมีการเปิดรับรู้ข้อมูลข่าวสาร (Exposure) มีความสนใจ (Attention) นำสิ่งที่ได้รับรู้มา ตีความ (Implementation) จัดทำสิ่งที่ประสบความสำเร็จสำหรับนำไปใช้ใหม่ รวมถึงจดจำบทเรียนที่



ล้มเหลว (Retenion) เพื่อนำไปสู่การสร้างหรือเปิดรับข้อมูลในครั้งต่อไป สิ่งเหล่านี้เป็นกระบวนการที่ช่วยทำให้ผู้บริหารระดับสูง (CEO) รับรู้ข้อมูลข่าวสารที่จะนำสู่การประชาสัมพันธ์ดังภาพที่ 2.5 ดังนี้

ภาพที่ 2.5 แสดงกระบวนการรับรู้



ที่มา : พจน์ ใจชาญสุกิจ (2548 : 25)

ผู้บริหารระดับสูง (CEO) ที่ต้องการสร้างภาพลักษณ์ จำเป็นที่ต้องใช้กระบวนการสื่อสารสองทาง (Two-Way Communication) ทั้งในด้านการวางแผน การวางกลยุทธ์การเตรียมการสื่อสารที่เป็นระบบจะช่วยให้มองเห็นภาพผู้บริหารระดับสูง (CEO) ได้ชัดเจนขึ้น ภาพของผู้บริหารระดับสูง (CEO) ไม่ได้หมายความว่าเพียงผู้ที่นั่งทำงานในฐานะบริหารเพียงอย่างเดียว แต่ต้องคำนึงถึงผู้ที่บริหารระดับสูง (CEO) ต้องสัมพันธ์ด้วยทั้งทางตรงและทางอ้อม ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารภายในองค์กร พนักงาน ลูกค้า ผู้ถือหุ้น กลุ่มผู้นำความคิด NGOs พันธมิตร สื่อมวลชน สาธารณชน ผู้บริหารระดับสูง (CEO) ต้องตระหนักถึงความคิดของทุกกลุ่มว่าเป็นอย่างไร และได้สื่อสารแบบสองทางกับกลุ่มต่าง ๆ เหล่านี้หรือไม่

สอดคล้องกับแนวคิดเรื่องภาพลักษณ์มืออาชีพในการทำงาน (Professional Image) ของ Laura Morgan Roberts (อ้างถึงใน Mallory Stark , 2005) ที่ได้ให้ความหมายว่า ภาพลักษณ์มืออาชีพ คือ กลุ่มของคุณลักษณะ (Characteristics) และคุณภาพ (Qualities) ของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงการรับรู้ของความสามารถ (Competence) และลักษณะ (Character) ของบุคคลนั้นที่ถูกตัดสินโดยคนรอบข้าง เช่น หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง และลูกค้า ฯลฯ โดยภาพลักษณ์มืออาชีพได้ถูกแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

- 1) ภาพลักษณ์มืออาชีพที่พึงปรารถนา (Desired Professional Image) อันเป็นภาพลักษณ์ที่ต้องการให้เกิด เช่น เป็นผู้ที่มีความสามารถในการทำงาน เป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับงาน มีบุคลิกภาพที่ดี มีความซื่อสัตย์ ทำงานเป็นทีม เป็นที่ไว้วางใจ มีความเชื่ออาทรต่อผู้อื่น มุ่งมั่นต่อความสำเร็จของบริษัท
- 2) ภาพลักษณ์มืออาชีพที่ถูกรับรู้ (Perceived Professional Image) หรือภาพลักษณ์ที่เกิดขึ้นจากการรับรู้ของบุคคลอื่น ซึ่งในทางปฏิบัติแล้วยากที่เราจะทราบ แต่สามารถคาดเดาหรือสันนิษฐานได้จากการสังเกตปฏิสัมพันธ์จากบุคคลอื่น ๆ จากลักษณะของงานที่ได้รับมอบหมาย หรือแม้กระทั่งการบอกโดยตรงจากบุคคลรอบข้าง ที่แสดงให้เห็นถึงสิ่งที่คนอื่นตั้งสมมติฐาน หรือคิดว่าเราเป็นคนอย่างไร

แต่หากภาพลักษณ์มืออาชีพที่ถูกรับรู้ไม่ได้รับการดูแล ปรับปรุง ก็มีแนวโน้มที่จะเกิดเป็นภาพลักษณ์ที่ไม่ต้องการให้เกิด (Undesired Professional Image) ขึ้น กล่าวคือ หากผู้บริหารไม่กำหนดภาพลักษณ์ตนเองให้ชัดเจนว่าตนเองเป็นใคร มีความรู้ความสามารถอะไรบ้าง บุคคลอื่นในองค์กรจะเป็นผู้กำหนดภาพลักษณ์ให้แก่ผู้บริหาร และอาจทำให้ภาพลักษณ์ที่ผู้บริหารต้องการถูกบิดเบือนไปจากความจริง ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้คุมการนำเสนอภาพลักษณ์เอง โดยแสดงให้บุคคลอื่นในองค์กรทราบว่าตนเองเป็นใคร และมีความสามารถที่จะทำอะไรให้กับองค์กรได้บ้าง ซึ่งสิ่งเหล่านี้เรียกว่า “การสร้างภาพลักษณ์มืออาชีพ” (Professional Image)

การสร้างภาพลักษณ์มืออาชีพ เป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างความสำเร็จในการทำงาน ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นที่จะต้องนำเอาวิธีการเชิงรุกและกลยุทธ์ต่าง ๆ เข้ามาใช้ เพื่อกำหนดภาพลักษณ์ของตนเอง ซึ่งกลยุทธ์ในการจัดการภาพลักษณ์ที่ Laura Morgan Robert (2004) เสนอมีดังนี้

1) ระบุสภาพความดีงามหรือมาตรฐานของตน (Identify Your Ideal State)

- อะไรคือสมรรถนะหรือความสามารถหลัก และคุณลักษณะนิสัยที่ต้องการเปิดเผยต่อบุคคลอื่น *

- อะไรคือสถานภาพทางสังคมที่ต้องการจะเน้นหรือต้องการให้เกิดขึ้นในการมีปฏิสัมพันธ์ในที่ทำงาน และสิ่งใดที่ต้องการให้ลดน้อยลง

2) ประเมินภาพลักษณ์ วัฒนธรรม และกลุ่มผู้รับรู้ภาพลักษณ์ของเราในปัจจุบัน (Assess Your Current Image, Culture, and Audience)

- อะไรคือความคาดหวังของเราต่อการเป็นมืออาชีพ

- ปัจจุบันบุคคลอื่นมองเราอย่างไรบ้าง

3) วิเคราะห์ผลดีผลเสียของการเปลี่ยนแปลงภาพลักษณ์ (Conduct Cost Benefit Analysis of Image Change)

- มีความกังวลต่อการรับรู้ที่บุคคลอื่นมีต่อตัวเราหรือไม่

- มีความสามารถในการเปลี่ยนภาพลักษณ์ของตนเองหรือไม่

- ผลที่ได้รับจากการเปลี่ยนภาพลักษณ์คุ้มค่าหรือไม่ (ทั้งทางผลทางร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และสติปัญญา)

4) บริหารความพยายามที่ลงแรงไปในกระบวนการจัดการภาพลักษณ์ (Manage the Effort You Invest in the Process)

- หมั่นตรวจดูการรับรู้ของบุคคลอื่นที่มีต่อตัวเรา

- หมั่นตรวจดูพฤติกรรมของตนเอง

- ใช้การเปิดเผยตนเองอย่างมีกลยุทธ์

กล่าวโดยสรุป ทุกสิ่งทุกอย่างที่ผู้บริหารปฏิบัติหรือแสดงออก ไม่ว่าจะโดยตั้งใจหรือไม่ตั้งใจ ล้วนแล้วแต่ถูกรับรู้ภาพลักษณ์โดยคนรอบตัวทั้งสิ้น นอกจากภาพลักษณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่รู้ตัวแล้ว ผู้บริหารยังสามารถบริหารและปรับเปลี่ยนภาพลักษณ์ของตนเอง โดยการนำเสนอในสิ่งที่ดีเด่นให้ผู้อื่น

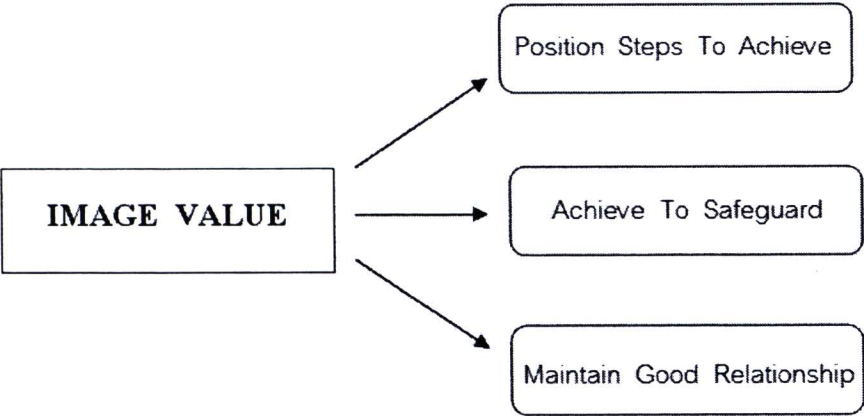
รับรู้ ด้วยคำพูดหรือการแสดงออก โดยเฉพาะการกล่าวถึงหรือนำเสนอในด้านที่ดีของตนเองเพื่อให้บุคคลรอบข้างรับรู้ และเกิดภาพลักษณ์ที่ดีเหล่านั้นขึ้นมาในใจ ควรต้องมีการนำเสนอคุณสมบัติในด้านดีของตนเพื่อปลูกฝังให้ผู้อื่นรับทราบภาพลักษณ์ด้านที่ดี หรือการแสดงพฤติกรรมในด้านเด่นของตนเองให้ผู้อื่นเห็นเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง

2.2.2 ผู้บริหารระดับสูงกับการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างภาพลักษณ์

- คุณค่าของภาพลักษณ์

คุณค่าของภาพลักษณ์ (Image Value) หากเป็นภาพลักษณ์ที่ดีจะนับเป็นทรัพย์สินที่มีคุณค่ามหาศาลทั้งของบุคคลและองค์กร และในทางตรงข้ามหากเป็นภาพลักษณ์ในเชิงลบ ยิ่งมีมากเท่าใด การแก้ไขและการเรียกกลับคืนมาย่อมทำได้ยากยิ่ง จึงเป็นความจำเป็นที่ผู้บริหารระดับสูง (CEO) จะต้องบริหารภาพลักษณ์พร้อมกับการบริหารนโยบายและธุรกิจควบคู่ไปด้วยกัน และนำต้นทุนของภาพลักษณ์เดิมมาขยายผล สร้างให้เป็นทรัพย์สินที่มากด้วยคุณค่า มีราคาเพิ่มมากขึ้น และใช้ประโยชน์จากภาพลักษณ์ให้ได้ เพราะภาพลักษณ์มีคุณค่าดังนี้

ภาพที่ 2.6 แสดงคุณค่าของภาพลักษณ์



ที่มา : พจน์ ใจชาญสุขกิจ (2548 : 28)

1) สร้างความนิยมให้เกิดขึ้นในหมู่ประชาชน เพื่อสร้างความประทับใจ การยอมรับการดึงดูดความสนใจบนพื้นฐานของข้อเท็จจริงในการประชาสัมพันธ์ และเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

2) ปกป้องและรักษาชื่อเสียงสถาบันมิให้เสื่อมเสีย การรู้จักยอมรับผิด การสื่อสารให้กับองค์กร / สถาบันให้เป็นที่เข้าใจในภาพลักษณ์ทั้งความดีงามและการยอมรับความผิดพลาดเป็นการช่วยรักษาชื่อเสียงขององค์กร / สถาบันได้

3) รักษาและสร้างเสริมความสัมพันธ์ การตระหนักถึงความสำคัญของภาพลักษณ์ที่ดีทั้งภายในและภายนอกองค์กร/สถาบันจะเป็นปัจจัยเสริมที่จะสร้างความรู้สึที่ดีต่อกัน อยากเข้าไปมีส่วนร่วมเพื่อช่วยเหลือบางอย่างที่สามารถช่วยได้ ไม่ว่าสิ่งเหล่านั้นจะมีความสำคัญเพียงเล็กน้อยก็ตาม จึงควรพยายามรักษาความสัมพันธ์ต่อกันไว้ เพราะไม่มีใครคาดคิดว่าในอนาคตข้างหน้าจะมีการเปลี่ยนแปลงไปประการใดบ้าง ภาพลักษณ์สามารถทำให้คนหรือองค์กรมีความสัมพันธ์กับสาธารณชนได้แม้จะไม่เคยรู้จักคบหาหรือติดต่อกันโดยตรงมาก่อน

ตัวอย่างภาพลักษณ์ขององค์กร/สถาบัน หรือบุคคลมากมาย แม้กระทั่งที่ถูกนำเสนอออกมาในรูปของสินค้า / บริการ ที่เป็นประเภทเดียวกันแต่กลับมีกลยุทธ์ในการสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายที่ต่างกัน ทั้งยังสามารถสร้างความเป็นเอกลักษณ์และเป็นที่จดจำเมื่อเอ่ยถึงคุณสมบัติเพียงสั้น ๆ ก็สามารถระลึกได้ว่าเป็นสินค้าบริการประเภทใด หรือกล่าวถึงใคร เป็นต้น

เมื่อใดก็ตามที่เอ่ยถึงบุคคล องค์กร สินค้าและบริการยี่ห้อหนึ่ง แล้วเกิดภาพของบุคคลตราสินค้า หรือองค์กรที่ชัดเจน เป็นที่รู้จักและสร้างความประทับใจให้กับสาธารณชน สิ่งเหล่านี้คือภาพลักษณ์ที่ดีและมีคุณค่า ซึ่งเกิดจากประชาสัมพันธ์และการสร้างสรรค์เอกลักษณ์อย่างเหมาะสม

- บทบาทของการประชาสัมพันธ์ในการสร้างภาพลักษณ์ของผู้บริหารระดับสูง

การประชาสัมพันธ์ หมายถึง สาธารณชน (Public) + ความสัมพันธ์ (Relations) นั่นคือการเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการตอบสนองลูกค้าหรือประชาชนในฐานะผู้มารับบริการขององค์กร ตลอดจนสาธารณชนทั่วไป เป็นการบริการที่ทำหน้าที่ในการสื่อสารตลอดกระบวนการ

ในการเป็นผู้บริหารระดับสูง (CEO) นั้น ไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดเล็กหรือใหญ่ สิ่งหนึ่งที่ไม่

อาจปฏิเสธได้ นั่นคือ ภารกิจมากมายของผู้บริหารระดับสูง (CEO) ทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการงานโดยตรง นับตั้งแต่การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การจัดการตามกระบวนการตลาด การประชุมทั้งภายในและภายนอก กิจกรรมของพนักงาน กิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้ ล้วนแล้วแต่เป็นที่สนใจของบุคคลรอบข้างทั้งสิ้น เพราะมีผู้คนจำนวนมากคอยติดตามความเคลื่อนไหวและการแสดงทัศนคติของ CEO ในวัตถุประสงค์ที่ต่างกันออกไป เช่น พนักงานอาจจะสนใจในนโยบายเพื่อนำมาปรับแนวทางปฏิบัติ คู่แข่งติดตามความเคลื่อนไหวเพื่อผลทางการตลาด ผู้ถือหุ้นสนใจในด้านผลตอบแทนจากกำไร นักลงทุนเฝ้ามองเพราะกระทบต่อราคาหุ้น สาธารณชนเฝ้ามองทั้งในฐานะของประชาชนผู้บริโภค สื่อมวลชนสนใจหาประเด็นมานำเสนอสู่สังคม จึงทำให้การประชาสัมพันธ์มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมภาพลักษณ์ของตัวผู้บริหารระดับสูง (CEO) เป็นอย่างยิ่ง

การประชาสัมพันธ์ที่มีคุณภาพ จะสามารถทำหน้าที่เป็นผู้สร้างภาพลักษณ์ (Image Maker) ให้กับทุกสิ่งรวมถึงผู้บริหารระดับสูง (CEO) ได้ และถึงแม้ว่าภาพลักษณ์จะมีคุณค่าในตัวเองที่เกิดจากการตระหนักรู้ของบุคคลภายในและภายนอกองค์กร แต่จะต้องอาศัยองค์ประกอบในหลายส่วนประกอบกัน ไม่ว่าจะเป็นบุคคล องค์กร สินค้าและบริการ กิจกรรมทางสังคม นโยบาย เป็นต้น แต่ทั้งนี้ผู้บริหารระดับสูงจะต้องรู้ว่าต้องประชาสัมพันธ์อย่างไรจึงจะสร้างภาพลักษณ์ที่ดีได้ อะไรคือประเด็นหรือจุดโดนใจที่สามารถสร้างความประทับใจให้กับบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร จนเกิดการจดจำ เป็นภาพความประทับใจแรก และภาพลักษณ์ที่ดีตลอดไปได้

การเปรียบผู้บริหารระดับสูง (CEO) มีสถานะเท่ากับภาพลักษณ์นั้น เป็นการสะท้อนให้เห็นภาพที่ช่วยจดจำและสร้างความประทับใจให้บุคคลภายนอกรับรู้ได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะการมี CEO ที่โดดเด่น จะทำให้คนส่วนใหญ่ยอมรับว่า ภาพลักษณ์ขององค์กร คือ ภาพของผู้บริหารระดับสูง (CEO) มากกว่าการมองเห็นภาพรวมทั้งองค์กร หรือองค์ประกอบส่วนอื่น ๆ ขององค์กร ทำให้ผู้บริหารระดับสูง (CEO) มีความสำคัญมากในการสร้างภาพลักษณ์ให้กับองค์กร

สอดคล้องกับแนวคิดในการสร้างภาพลักษณ์ด้วยการประชาสัมพันธ์ของ Al Ries and Laura Ries (2002) ที่กล่าวว่า สินค้าและบริการขององค์กร ไม่สามารถทำการประชาสัมพันธ์ตัวเอง

ได้ แต่บุคคลซึ่งเป็นตัวแทนองค์กรสามารถทำได้ การประชาสัมพันธ์จะมีความสำเร็จมากน้อยเพียงใด ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของตัวแทนองค์กร ซึ่งผู้ที่มีความเหมาะสมในการทำหน้าที่นี้มากที่สุด คือผู้บริหารระดับสูง (Chief Executive Officer - CEO) เพราะเป็นผู้รับผิดชอบสูงสุดต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวขององค์กร ดังนั้นในการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร ผู้บริหารระดับสูงในฐานะผู้สื่อสารแทนองค์กร จึงเป็นเสมือนหน้าตา หรือกระบอกเสียงขององค์กร คุณงามความดีและชื่อเสียงของ CEO จึงส่งผลดี โดยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับสินค้าบริการหรือตัวองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้บริหารระดับสูงจึงควรให้ความสำคัญกับการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างภาพลักษณ์ โดยการประชาสัมพันธ์นั้น สามารถบอกเล่าเรื่องราวของผลิตภัณฑ์ และตราสินค้าได้อย่างตรงไปตรงมาและมีความน่าเชื่อถือ จากการนำเสนอข้อมูลข่าวสารผ่านบุคคลที่ 3 หรือสื่อมวลชน และเป็นการสร้างการยอมรับอย่างช้า ๆ ทั้งยังมีความแตกต่างกับการสื่อสารเพื่อการโฆษณา คือ การโฆษณานั้นสนุกและน่าสนใจ แต่ไม่ทำให้เกิดความน่าเชื่อถือ นอกจากนั้นด้วยความเป็นศิลปะของงานโฆษณา จึงทำให้ความสามารถในการสื่อถึงคุณประโยชน์ลดน้อยลง ในขณะที่งานประชาสัมพันธ์ สามารถสร้างความน่าเชื่อถือได้มากกว่า และทำให้เกิดการรับรู้ที่ดีได้ในที่สุด

เสรี วงษ์มณฑา (2541 : 65-63) ได้สรุปทฤษฎีของผู้บริหารว่าด้วยเรื่องการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างภาพลักษณ์ ดังนี้

- 1) ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อม ว่าองค์กรได้ทำให้เกิดผลกระทบไม่ดีต่อสิ่งแวดล้อม หรือสิ่งแวดล้อมบริเวณใกล้เคียงชุมชนหรือไม่ เช่น การตั้งโรงงานอุตสาหกรรม ก่อให้เกิดมลพิษมากน้อยแค่ไหน นอกจากสิ่งแวดล้อมยังรวมถึงด้านสังคมด้วย
- 2) ผู้บริหารจะต้องทำงานอยู่ในกรอบขององค์กร เพื่อพัฒนาแนวทางการแก้ปัญหาใหม่ ๆ ให้กับองค์กร เนื่องจากองค์กรธุรกิจมักจะมีประสบกับปัญหาหลายประการ เช่น ถูกต่อต้านจากลูกค้า คู่ค้า คู่แข่งขัน หรือประชาชนทั่วไป ซึ่งผู้บริหารต้องหาทางแก้ไข โดยพยายามทำงานอยู่ภายในกรอบขององค์กร เพื่อป้องกันปัญหาทั้งในระยะสั้น และระยะยาว

3) ผู้บริหารจะต้องคิดในเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างยุทธศาสตร์เชิงบวกตลอดเวลา คือ มีภาพพจน์ที่ดีในสายตาของประชาชน และบุคคลทั่วไป เช่น การเข้าไปมีส่วนร่วมในการช่วยเหลือสังคม เป็นต้น

4) ผู้บริหารต้องพร้อมที่จะวัดผลการทำงานในด้านการทำประชาสัมพันธ์ ว่าสิ่งที่ทำลงไปถูกต้องหรือไม่ สามารถเปลี่ยนแปลงความคิดของประชาชนได้หรือไม่ ใช้งบประมาณอย่างถูกต้อง และคุ้มค่าหรือไม่

5) ในการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีนั้น ผู้บริหารต้องเข้าใจว่า เขามีหน้าที่สร้างอิทธิพลต่อความคิดเห็นของสาธารณชน

- ยิ่งสาธารณชนรู้จักองค์กรมากเท่าใด เขาก็ยิ่งชื่นชอบองค์กรมากขึ้นเท่านั้น เพราะปัจจุบันสาธารณชนไม่ชอบองค์กรที่ปกปิดข้อมูลที่ควรเปิดเผย ถ้ามีความลับจะทำให้เกิดความระแวงสงสัยขึ้นได้

- การปรับองค์กรให้เป็นที่น่าพอใจของสาธารณชน ง่ายกว่าการปรับสาธารณชนให้ยอมรับองค์กร

- ควรใช้การพูดภาษาของการกระทำ (Speak the Language of Action) คือแสดงให้เห็นว่าองค์กรเป็นเช่นไรด้วยการกระทำ มากกว่าเอาแต่พูดหรือให้คำมั่นสัญญา โดยปราศจากการกระทำ

- ผู้ที่ทำงานประชาสัมพันธ์ ห้ามเบื่อการทำได้ เพื่อเป็นการรักษาภาพพจน์ขององค์กรให้ยาวนาน

- พูดในสิ่งที่เป็นจริง ไม่ควรโกหกหลอกลวงหรือสาธยาย แต่ถ้าไม่ใช่ความจริงไม่ควรพูด หรือหากความจริงยังไม่กระจ่างชัดก็ไม่จำเป็นต้องพูด เพราะหากโกหก จะทำให้เกิดภาพลักษณ์ไม่ดี ติดตัวไประยะยาว ไม่มีความน่าเชื่อถือ

6) ต้องคำนึงถึงความต้องการของกลุ่มเป้าหมายไม่ใช่ความต้องการขององค์กร คือทำการประชาสัมพันธ์ตามกลุ่มเป้าหมายชอบ หรือต้องการที่จะได้รับ นอกจากนี้ ควรทำการประชาสัมพันธ์ที่

มีความสัมพันธ์กับผลิตภัณฑ์ขององค์กร และประชาสัมพันธ์กับตลาดหรือกลุ่มเป้าหมายขององค์กร
จริง ๆ ถ้าไม่เกี่ยวข้องหรือไม่ได้ช่วยธุรกิจในแง่ใดแง่หนึ่งก็ไม่ควรทำ

7) มนุษย์มักสนใจเรื่องของมนุษย์ด้วยกันมากที่สุด ดังนั้น การประชาสัมพันธ์ด้วยการใช้
บุคคลเป็นผู้นำเสนอ (Presenter) เป็นโฆษก (Spokesperson) มักจะได้ผลมากกว่าการนำเสนอได้
มากกว่าการเล่าเรื่องเฉย ๆ

8) ผู้บริหารต้องมองเห็นและเข้าใจปัญหาที่อาจจะทำให้ภาพลักษณ์องค์กรเสียหาย

ทั้งนี้ เมื่อผู้วิจัยนำแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะและบทบาทของผู้บริหารระดับสูงตามที่ได้
กล่าวมาแล้ว เชื่อมโยงกับแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างภาพลักษณ์ผู้บริหารระดับสูง พบว่ามีความ
สอดคล้องกัน ในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้ คือ

1) คุณสมบัติหรือคุณลักษณะของผู้บริหารระดับสูง สามารถแสดงออกมาเป็นภาพลักษณ์ที่
ผู้อื่นมองเห็น

2) เนื่องจากการบริหารงานของผู้บริหารนั้นต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย และต้อง
ได้รับการยอมรับจากสังคม ทำให้การประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างภาพลักษณ์เป็นสิ่งจำเป็น โดยเฉพาะ
การนำเสนอภาพลักษณ์ของผู้บริหารระดับสูงที่เป็นเสมือนตัวแทนขององค์กร ทำให้ผู้บริหารต้อง
เปิดเผยภาพลักษณ์ที่มีความเป็นมืออาชีพ โดยอาศัยกลยุทธ์ต่าง ๆ ในการเปิดเผยภาพลักษณ์เพื่อ
สร้างการรับรู้ที่ดี

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเลือกใช้คุณสมบัติของซีไอทีพีเอสจี เป็นเครื่องมือในศึกษาภาพลักษณ์
ผู้บริหารระดับสูง ที่ถูกนำเสนอผ่านหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

3. แนวคิดเกี่ยวกับการเขียนเพื่อการประชาสัมพันธ์และการเล่าเรื่อง

3.1 แนวคิดเกี่ยวกับการเขียนเพื่อการประชาสัมพันธ์

3.2 แนวคิดเกี่ยวกับการเล่าเรื่อง

3.1 แนวคิดเกี่ยวกับการเขียนเพื่อการประชาสัมพันธ์

John E. Marston (1978) กล่าวว่า การประชาสัมพันธ์เป็นการสื่อสารโน้มน้าวใจ โดยมีการวางแผนเพื่อให้เกิดอิทธิพลต่อกลุ่มประชาชน

J.E. Gruning (1992) กล่าวว่า การประชาสัมพันธ์ (Public relations) คือ การจัดการการสื่อสารระหว่างองค์กร และสาธารณชนที่เกี่ยวข้อง

ทั้งนี้เมื่อการประชาสัมพันธ์เป็นการสื่อสารลักษณะหนึ่ง จึงจำเป็นที่ผู้เกี่ยวข้องจะต้องส่งข่าวสาร (Message) ไปยังกลุ่มประชาชนเป้าหมาย ด้วยการถ่ายทอดกำลังความคิดเป็นตัวหนังสือ คำพูด เสียง เป็นต้น ดังนั้น สารประชาสัมพันธ์จึงเป็นองค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งในการดำเนินการประชาสัมพันธ์ และมีความสำคัญในการสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน ระหว่างสถาบันที่เกี่ยวข้องในฐานะผู้ส่งสาร – ผู้รับสาร

สารประชาสัมพันธ์ (Message) คือ เนื้อหาสาระเรื่องราวหรือสัญลักษณ์ ภาษา สัญลักษณ์ ต่างๆ รูปภาพ เครื่องหมาย ฯลฯ ที่สามารถสื่อความหมายหรือนำไปตีความหมาย (Interprets) เป็นที่รู้ใจและเข้าใจกันได้ (เสกสรรค์ สีสายสด, 2542)

สาร หมายถึง ผลผลิตของผู้ส่งสารที่ถ่ายทอดความคิด ความรู้สึก ความต้องการ ข่าวสาร และวัตถุประสงค์ของตน ที่ปรากฏออกมาในรูปของรหัส (Berlo, 1960) สารจะประกอบด้วย

- 1) รหัส (Code) คือ ภาษาหรือสัญลักษณ์หรือสัญญาณที่ใช้แสดงออกแทนความคิดเกี่ยวกับสิ่งต่างๆ
- 2) เนื้อหา (Content) คือ สิ่งที่ต้องการจะถ่ายทอดหรือแลกเปลี่ยน
- 3) การจัดสาร (Treatment) คือ การเรียบเรียงสารให้มีคุณสมบัติในสื่อสารให้ตรงกับความต้องการของผู้ส่งสาร

การประชาสัมพันธ์ ใช้การสื่อสาร 2 รูปแบบในการถ่ายทอดเรื่องราวข่าวสารต่าง ๆ จากหน่วยงานไปสู่กลุ่มเป้าหมาย คือ การสื่อสารโดยการพูดและการสื่อสารโดยการเขียน ในที่นี้จะขอกล่าวถึงเฉพาะการสื่อสารโดยการเขียนเพื่อการประชาสัมพันธ์

3.1.1 วัตถุประสงค์ของการเขียนเพื่อการประชาสัมพันธ์

การเขียนเพื่อการประชาสัมพันธ์ มีความหมายที่แตกต่างจากการเขียนประเภทอื่น ๆ เนื่องจากมีจุดมุ่งหมายสูงสุด คือ เพื่อให้กลุ่มประชาชนเป้าหมายเกิดความรู้ ความเข้าใจ ไว้วางใจ และมีความสัมพันธ์อันดีกับสถาบันหรือหน่วยงานเป็นสำคัญ ในขณะที่การเขียนโดยทั่วไปมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ข่าวสาร ความรู้ ความเข้าใจ หรือความเพลิดเพลินอย่างธรรมดา

การเขียนเพื่อการประชาสัมพันธ์มีวัตถุประสงค์พื้นฐาน 7 ประการ (รุ่งรัตน์ ชัยสำเริง ,2538:14-15) คือ

- 1) การเขียนเพื่อบอกกล่าวให้เข้าใจ เป็นการให้ข้อมูล (Information) ข้อเท็จจริง (Fact) แก่กลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้รับรู้ว่าองค์กรทำอะไร ทำอย่างไร เมื่อใด เพื่ออะไร เพราะอะไร ที่ไหน เพื่อให้ประชาชนได้รับทราบเข้าใจในการปฏิบัติงานและกิจกรรมนั้น การเขียนแบบนี้ต้องการให้คนรับรู้ เกิดความเข้าใจ ดังนั้นถ้อยคำที่ใช้จึงไม่จำเป็นต้องลึกซึ้ง เพียงแต่เป็นคำที่เรียบง่าย สั้นกระชับ ให้ข้อมูลที่ถูกต้องอย่างตรงไปตรงมา จัดว่าเป็นวัตถุประสงค์ขั้นพื้นฐาน ซึ่งไม่ต้องการการตอบกลับ (Feedback) ที่ชัดเจนในทันที เช่น ข่าวประชาสัมพันธ์ เป็นต้น
- 2) การเขียนเพื่อให้ประชาชนเกิดการยอมรับ เป็นการเขียนโน้มน้าว ชักจูงให้ประชาชนคล้อยตาม โดยยกส่วนดีให้เห็นชัดเจน และใช้ภาษาให้เหมาะกับกลุ่มประชาชนเป้าหมายเพื่อสร้างความเชื่อถือศรัทธา เช่น บทความ เป็นต้น
- 3) การเขียนเพื่อป้องกันมิให้เกิดความเข้าใจผิด เป็นการเขียนอธิบาย แฉก ชี้แจงอย่างชัดเจน เพื่อให้ประชาชนเข้าใจรายละเอียดและน่าเชื่อถือ โดยไม่เกิดความเคลือบแคลงใจ บางครั้งอาจต้องมีการอ้างอิงแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือ เช่น ข่าวบทสัมภาษณ์ บทความประเภทแนะนำ บทความประเภทอธิบาย เป็นต้น
- 4) การเขียนเพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีเป็นการนำจุดเด่นขององค์กรมากล่าว เพื่อสร้างความเลื่อมใสศรัทธา หรือภาพลักษณ์อันพึงประสงค์ ดังนั้น จึงต้องรู้จักเลือกใช้คำที่เหมาะสม คำที่มีพลัง กระตุ้นให้เกิดภาพคล้อยตาม โดยไม่โอ้อวดหรือโฆษณาชวนเชื่อ เช่น บทความประเภทแนะนำ คำขวัญ เป็นต้น



5) การเขียนเพื่อแก้ไขความเข้าใจผิด จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการอ้างแหล่งข้อมูลที่ น่าเชื่อถือ ต้องอธิบายเหตุการณ์ต่าง ๆ ให้เข้าใจอย่างชัดเจน มีเหตุผลสอดคล้องกันอย่างมีน้ำหนัก ต้องใช้ถ้อยคำที่สามารถสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้รับสาร พร้อม ๆ กันนั้น อาจมีการชักจูงใจ เช่น ขาว บทความ แฉลงการณ์ เป็นต้น

6) การเขียนเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดี เป็นการเขียนที่มีได้มุ่งเน้นการให้สาระเป็นหลัก เพียงอย่างเดียว แต่ให้ความสำคัญกับการทำให้ผู้รับได้รับรู้ความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ด้วยความรู้สึกแบบ ผูกพันและมีส่วนร่วมระหว่างตนเองกับเพื่อนร่วมงานและระหว่างตนเองกับหน่วยงาน เช่น บท สัมภาษณ์ ชูบชิบ เป็นต้น

7) การเขียนเพื่อสนับสนุนกิจกรรมทางตลาด สำหรับการประชาสัมพันธ์ยุคใหม่ซึ่ง นำมาใช้ในการส่งเสริมการตลาดอย่างจริงจังมากขึ้นนั้น พบว่ามีการนำเสนอเรื่องราวที่สัมพันธ์กับ กิจกรรมทางธุรกิจอย่างใกล้ชิด โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อส่งเสริมให้สินค้าหรือบริการเป็นที่ยอมรับและ ต้องการของผู้บริโภคมากขึ้น อย่างไรก็ตาม วัตถุประสงค์ทั้งหมดนี้มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องและ สนับสนุนซึ่งกันและกันโดยมีอาจแยกจากกันได้

กล่าวโดยสรุปแล้ว การเขียนเพื่อการประชาสัมพันธ์จำเป็นต้องรู้หลักการเขียนที่ดี เช่น การ เลือกใช้คำ การผูกประโยค รวมกับการรู้หลักที่จะทำให้การประชาสัมพันธ์บรรลุวัตถุประสงค์ ไม่ว่าจะ เป็นการอธิบายชี้แจงให้ความเข้าใจในมน้าวใจให้เปลี่ยนแปลง หรือสร้างทัศนคติที่ดีอันจะนำไปสู่ การยอมรับ เลื่อมใส ศรัทธาและเกิดภาพลักษณ์ที่ดี ที่สำคัญคือ การเขียนเพื่อการประชาสัมพันธ์ ต้องมีลักษณะพิเศษ คือ จะต้องเป็นข้อเขียนที่น่าอ่าน น่าสนใจติดตามและจะต้องอ่านง่าย เข้าใจได้ รวดเร็ว ผู้เขียนจึงต้องรู้จักเลือกใช้คำที่สื่อความหมายชัดเจนและภาษาที่ผู้อ่านเข้าใจได้ง่าย

3.1.2 การใช้ภาษาในการเขียนเพื่อการประชาสัมพันธ์

เนื่องจากการสื่อสารโดยไม่เห็นตัว ปราศจากน้ำเสียงประกอบคำพูดเพื่อสร้างอารมณ์ มี เพียงตัวอักษรทำหน้าที่สื่อทั้งความหมายและความรู้สึก ดังนั้น ผู้สื่อสารหรือนักประชาสัมพันธ์ จำเป็นต้องเรียบเรียงและกลั่นกรองเป็นอย่างดี เพื่อให้เหมาะสมกับกลุ่มประชาชนเป้าหมายรวมทั้ง

เหมาะสมกับรูปแบบของงานเขียนแต่ละประเภท โดยภาษาเขียนที่ดี จะต้องสื่อความหมายได้ชัดเจน และเข้าใจง่ายในทันทีที่อ่าน ด้วยเหตุที่มีข้อจำกัดในแง่ของการสร้างอารมณ์ความรู้สึกร่วมกับผู้อ่าน ดังนั้นการใช้ภาษาเขียนจึงต้องให้ความสำคัญกับการเลือกสรรถ้อยคำ ภาษา การเรียบเรียงประโยค การแบ่งย่อหน้า เพื่อช่วยให้ผู้อ่านเกิดมโนภาพ เกิดความเข้าใจที่ถูกต้อง ตลอดจนช่วยสร้างความประทับใจทำให้สามารถจดจำเรื่องราวได้ง่าย (อุบลวรรณ ปิติพัฒนะโมจิต. 2545 :10)

จุดสำคัญที่สุดในการใช้ภาษาเขียนสำหรับงานประชาสัมพันธ์ก็คือ จะเขียนอย่างไรให้ผู้อ่านเกิดความคิดเห็นคล้ายตาม ศรัทธา และประทับใจในความทรงจำ เพราะหากได้อ่านแล้วผ่านไป ไม่มีอะไรเหลือติดอยู่ในใจเลย เท่ากับว่าข้อเขียนนั้นขาดคุณค่าและประโยชน์ในเชิงการประชาสัมพันธ์ (รุ่งรัตน์ ชัยสำเริง, 2538: 17-19)

3.1.3 ประเภทของการเขียนเพื่อการประชาสัมพันธ์

อุบลวรรณ ปิติพัฒนะโมจิต (2545 :11) กล่าวว่า ข้อความที่ใช้เขียนในงานประชาสัมพันธ์ นิยมใช้ข้อความหลาย ๆ ประเภทผสมผสานกันแล้วแต่จะจุดมุ่งหมายของการเขียนเรื่องนั้น ๆ ดังนั้น การเขียนข้อความต่าง ๆ ในงานประชาสัมพันธ์ จึงแบ่งเป็น 5 ประเภท ดังนี้

1) การเขียนแบบบรรยาย (Narration) เป็นการเขียนเพื่อถ่ายทอดประสบการณ์ ความรู้ เป็นการเล่าเหตุการณ์ต่าง ๆ โดยเรียบเรียงเรื่องราวตามลำดับเหตุการณ์หรือการให้ความรู้

ลักษณะของการเขียนแบบบรรยาย

- เรื่องที่เขียนต้องเป็นเรื่องจริง ข้อเท็จจริงและสาระสำคัญพร้อม
- เขียนอย่างตรงไปตรงมา มีการกำหนดหัวข้อ เขียนเฉพาะสาระสำคัญ
- มีการเรียบเรียงความคิดอย่างต่อเนื่อง สัมพันธ์กัน ไม่วกวน
- ใช้ภาษาให้เข้าใจง่าย มีการเปรียบเทียบหรือตัวอย่างชัดเจน

2) การเขียนแบบพรรณนา (Description) เป็นการเขียนบอกลักษณะ หรือบอกเรื่องราวความเป็นจริง โดยถ่ายทอดความรู้สึกจินตนาการเพื่อให้ผู้อ่านเกิดภาพพจน์ตามถ้อยคำนั้น เป็นการสร้างความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในเรื่องที่บอกเล่า

การเขียนแบบพรรณนาต้องคำนึงถึงลักษณะดังต่อไปนี้

- บอกลักษณะ หรือเรื่องราวความเป็นจริงให้ผู้อ่านเกิดภาพพจน์ตามถ้อยคำ
- เนื้อความมุ่งให้เกิดความหมายและความลึกซึ้งของใจความนั้น ๆ
- อาจใช้อุปมาโวหาร หรือการเล่นคำ เพื่อเปรียบเทียบความรู้สึกให้เห็นภาพอย่าง

ชัดเจน

- ต้องใช้คำที่สื่อความหมาย ภาพ อารมณ์อย่างถูกต้องและประณีต หรือมี

ความหมายเป็นสัญลักษณ์แทนสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

- มีความไพเราะด้านเสียง จังหวะและการเล่นคำ

3) การเขียนแบบจูงใจ (Persuasion) เป็นการเขียนเพื่อเชิญชวน ชักจูงโน้มน้าวใจให้คล้อยตาม ลักษณะของการเขียนแบบจูงใจ ต้องมีการยกเหตุผลประกอบ และเป็นเหตุผลที่ดี น่าเชื่อถือ

4) การเขียนแบบอธิบาย (Explanation) เป็นการเขียนแบบบอกวิธีทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อชี้แจงความรู้ เพื่ออธิบาย เรื่องยากให้เข้าใจได้ง่าย จึงมีความลึกซึ้งกว่าการเขียนแบบบรรยาย เช่น อธิบายวิธีการใช้ยา วิธีการผลิตสินค้า เป็นต้น

ลักษณะของการเขียนแบบอธิบาย

- เน้นการนำเสนอข้อมูลรายละเอียด อาจเป็นการใช้นิยามความหมาย อธิบายแสดงกระบวนการขั้นตอนในการทำงานให้เข้าใจได้โดยง่าย
- เรียบเรียงข้อเขียนอย่างเป็นลำดับขั้นตอน ลำดับความคิด บางครั้งอาจต้องมีการเปรียบเทียบเพื่อให้เห็นชัดเจน
- ใช้คำที่รัดกุม ชัดเจน เข้าใจง่าย และหลีกเลี่ยงการใช้ศัพท์เฉพาะ
- ควรอธิบายโดยแบ่งเป็นย่อหน้าย่อย ๆ หรือเขียนอธิบายเป็นข้อ ๆ เพื่อให้ผู้อ่านเข้าใจและจำง่าย

5) การเขียนแบบอภิปราย (Discussion) เป็นการเขียนแสดงความคิดเห็นที่มีต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง อาจแสดงความคิดเห็นเพียงอย่างเดียว หรืออาจประกอบด้วยคำแนะนำข้อคิด เช่น บทวิจารณ์

ลักษณะของการเขียนแบบอภิปราย

- - จะต้องมีการประเด็นสำคัญที่จะให้ข้อเท็จจริงชัดเจน
- ต้องมีเหตุผลที่น่าเชื่อถือมาสนับสนุนมีการเสนอข้อดี – ข้อเสียต่าง ๆ ของประเด็นสำคัญนั้น ๆ อย่างชัดเจน
- ต้องใช้คำ และสำนวนง่ายที่เข้าใจได้ไม่ยาก

มนวิภา วรจุริระ (2548 :148) กล่าวว่า ข้อเขียนเพื่อการประชาสัมพันธ์บางชิ้นสามารถผสมผสานลีลาการเขียนหลายประเภทเข้าด้วยกันในงานชิ้นหนึ่ง ขึ้นกับลีลาเฉพาะตัวของผู้เขียนวัตถุประสงค์ของการประชาสัมพันธ์และการนำงานเขียนนั้นไปใช้ประโยชน์ ดังนั้น งานเขียนเพื่อการประชาสัมพันธ์บางชิ้น อาจมีทั้งการบรรยาย การอธิบายและการจูงใจในเวลาเดียวกัน

3.1.4 สิ่งที่ต้องพิจารณาประกอบการเขียนเพื่อการประชาสัมพันธ์ อุบลวรรณ ปิติพัฒนาโมชิต (2545 :13)

1) **กลุ่มเป้าหมาย** ในการประชาสัมพันธ์จะต้องมีกลุ่มเป้าหมายเฉพาะเจาะจง ข้อเขียนที่เขียนขึ้นแต่ละครั้งสำหรับพนักงานภายในหน่วยงานหรือบุคคลภายนอกหน่วยงาน จะต้องพิจารณาคูณสมบัติของบุคคลที่จะต้องเขียนส่งไปให้อ่านด้วยว่ามีคุณลักษณะพิเศษอย่างไร ในด้านอายุ เพศ วัย ความสนใจ ทัศนคติ ฯลฯ เพื่อเลือกใช้ภาษาในการเขียนให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างเหมาะสม

2) **วัตถุประสงค์** ในการประชาสัมพันธ์ ต้องเลือกใช้ภาษาให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ดังนี้

- เขียนเพื่อบอกกล่าวให้เข้าใจ ต้องเลือกสรรถ้อยคำที่สามารถสื่อความหมายได้อย่างตรงไปตรงมา เรียบง่าย และกระชับความ
- เขียนเพื่อป้องกันมิให้ประชาชนเข้าใจผิด หรือเพื่อแก้ไขความเข้าใจผิดที่เกิดขึ้น การเขียนจำเป็นต้องให้ข้อมูลและรายละเอียดในเชิงแถลง ต้องเขียนแสดงเหตุผลอย่างมีน้ำหนัก

การเขียนลักษณะนั้นนอกจากจะต้องให้ข้อมูลและรายละเอียดในเชิงแถลง ต้องเขียนแสดงเหตุ
แสดงผลอย่างมีน้ำหนัก การเขียนลักษณะนั้นนอกจากจะต้องให้ข้อมูลชัดเจนแล้วยังต้องน่าเชื่อถือด้วย

- เขียนเพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดี เป็นการเขียนในลักษณะโน้มน้าวใจให้เห็นดี ต้องบรรยายให้
เกิดภาพที่ดีซึ่งนอกจากจะต้องอาศัยลีลาการเขียนที่สร้างความรู้สึกประทับใจแล้ว ยังต้องรู้จัก
เชื่อมโยงกับจุดเด่น

3) **สื่อที่ใช้เผยแพร่** การเขียนเพื่อถ่ายทอดข้อมูลผ่านสื่อใด ต้องพิจารณาคุณสมบัติของสื่อ
นั้นรวมทั้งหลักเกณฑ์การเขียนสำหรับสื่อนั้น ๆ ด้วย เพื่อให้ข้อมูลที่จะส่งไปมีลักษณะสอดคล้องกับ
วิธีการเขียนของสื่อนั้น เช่น วิทยูกระจายเสียงเป็นสื่อที่ส่งข่าวสารได้ครั้งเดียวไม่สามารถทบทวนได้
การเขียนก็ต้องใช้ภาษาให้เหมาะสมกับการฟัง การเขียนเผยแพร่ในหนังสือพิมพ์สามารถให้
รายละเอียดข้อมูลเพิ่มเติมได้การใช้ภาษาก็คำนึงว่าผู้อ่านอ่านแล้วเข้าใจได้ง่าย

โดยสรุปแล้วการเขียนเพื่อการประชาสัมพันธ์ จึงเป็นการเขียนที่ต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ใน
การประชาสัมพันธ์ควบคู่ไปกับการรู้จักเลือกสรรถ้อยคำที่ดีและมีประสิทธิภาพ ตามหลักเกณฑ์ของ
การเขียนที่ดีมากกว่าการเขียนเพื่อสร้างอรรถรสหรือมุ่งเน้นความไพเราะของสำนวนโวหาร

3.1.5 รูปแบบการเขียนเพื่อการประชาสัมพันธ์

ในบรรดากิจกรรมต่าง ๆ ของงานประชาสัมพันธ์ ถือได้ว่าการเขียนเพื่อการประชาสัมพันธ์เป็น
งานสำคัญในอันดับต้น ๆ ของนักประชาสัมพันธ์ และในบรรดางานเขียนเพื่อประชาสัมพันธ์นั้น การ
เขียนข่าวแจก (Press Release) ที่ปรากฏอยู่ในหนังสือพิมพ์ และนิตยสาร เป็นงานที่ต้องทำเป็น
ประจำมากที่สุด

สำหรับงานเขียนนอกจากการเขียนข่าวแจคนั้น อมรพรรณ ชุ่มโชคชัย และธีรารักษ์ โพธิ
สุวรรณ (2548) กล่าวว่า นอกเหนือจากการเสนอในรูปแบบข่าว ยังมีรูปแบบการเขียนเพื่อการ
ประชาสัมพันธ์อีก 3 รูปแบบ คือ รูปแบบบทความ บทสัมภาษณ์ และสารคดี โดยแต่ละรูปแบบก็มี
ลักษณะเด่น ดังนี้

1) **บทความ** เป็นความเรียงที่เสนอสาระที่เป็นความจริง และมุ่งเสนอข้อคิดเห็นในเชิงโน้มน้าวหรือตอกย้ำจุดยืน แนวนโยบาย และแนวทางปฏิบัติบนพื้นฐานของข้อมูล ข้อเท็จจริง มุ่งชักชวนหรือจูงใจที่จะสร้าง หรือปรับทัศนคติของกลุ่มเป้าหมายหรือสาธารณชนเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่สัมพันธ์กับองค์กรทั้งในด้านภาพลักษณ์ขององค์กร สินค้าหรือบริการ

บทความประชาสัมพันธ์ แตกต่างจากบทความโดยทั่วไปตรงที่บทความประชาสัมพันธ์ มักมีลักษณะเป็นการชี้แจง ให้ข้อมูลข้อเท็จจริง อธิบาย ขยายความหรือตีความเกี่ยวกับประเด็นที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน กิจกรรม สินค้าหรือบริการ มากกว่าเป็นการแสดงความคิดเห็นเชิงวิพากษ์วิจารณ์โต้แย้ง หรือตัดสินประเมินคุณค่าในเรื่องใดเรื่องหนึ่งดังเช่นบทความทั่วไป

2) **บทสัมภาษณ์** การสัมภาษณ์เพื่อการประชาสัมพันธ์เป็นการพูดคุยกันระหว่างบุคคล 2 ฝ่าย คือ ผู้สัมภาษณ์กับผู้ให้สัมภาษณ์ โดยมีการกำหนดทิศทางของคำถาม เนื้อหาของการสัมภาษณ์เพื่อการประชาสัมพันธ์ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ ซึ่งอาจเป็นการให้ข้อมูลข่าวสาร ความรู้ การชี้แจงข้อเท็จจริง การชักจูงใจด้วยตัวตนของผู้ให้สัมภาษณ์ ซึ่งจะก่อให้เกิดความน่าเชื่อถือ ศรัทธา และเสริมสร้างภาพลักษณ์ โดยผู้ให้สัมภาษณ์มักจะถามแทนใจผู้รับสาร

3) **สารคดี** เป็นเรื่องที่เขียนจากโครงความจริงไม่ใช่จินตนาการ โดยเรื่องราวนี้ประกอบด้วยเนื้อหาสาระที่เป็นข้อเท็จจริง ที่มีลีลาการเขียนเฉพาะตัว เฉพาะเรื่อง และอรรถรสของภาษาผนวกกับความรื่นรมย์ โดยอาศัยทักษะ ประสบการณ์ และแนวคิดที่ชัดเจนของผู้เขียน ถ่ายทอดเรื่องราวให้เห็นเป็นภาพที่ถูกต้องตรงประเด็น

ทั้งนี้เนื่องจากการเขียนทั้ง 3 รูปแบบนี้ เป็นรูปแบบการเขียนที่พบในหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊ก ผู้วิจัยจึงขออธิบายแนวทางการเขียนโดยละเอียดในหัวข้อต่อไป

3.1.6 แนวทางการเขียนบทความเพื่อการประชาสัมพันธ์

บทความ คือความเรียงประเภทหนึ่งหรือเรียกว่าข้อเขียนประเภทร้อยแก้วที่ผู้เขียนมุ่งเสนอสาระความเป็นจริงและความคิดเห็นของผู้เขียนอย่างมีเหตุผลประกอบให้สมจริง น่าเชื่อถือศรัทธา รวมทั้งเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาและข้อคิดอย่างมีหลักการที่ดี ที่นิยมเขียนโดยทั่วไปมี 5 ประเภท คือ

(1) บทความเชิงวิชาการ (2) บทความเชิงวิเคราะห์วิจารณ์ (3) บทความเชิงแสดงความคิดเห็น (4) บทความเชิงอธิบาย (5) บทความเชิงบอกเล่า (นลินี เสาวภาคย์, 2542 : 145)

- วัตถุประสงค์ของบทความเพื่อการประชาสัมพันธ์

บทความเพื่อการประชาสัมพันธ์ ไม่ว่าจะเขียนในลักษณะอย่างไรหรือเป็นบทความประเภทใดก็ตาม โดยทั่วไปแล้ว บทความเพื่อการประชาสัมพันธ์ จะมีวัตถุประสงค์สำคัญ 2 ประการ (อุบลวรรณ ปิติพัฒน์ โฆษิต, 2545) คือ

1) เพื่อแจ้งให้ทราบ ให้รายละเอียดและข้อเท็จจริง การเขียนเพื่อวัตถุประสงค์ข้อนี้ ผู้เขียนจะต้องให้รายละเอียดซึ่งเป็นข้อเท็จจริงเกี่ยวกับเรื่องที่เขียนอย่างแจ่มแจ้งชัดเจน เพื่อให้ผู้อ่านได้ทราบข้อมูลที่ต้องการบอกกล่าวหรือชี้แจง เช่น บทความบรรยาย

2) เพื่อโน้มน้าวใจ เป็นการเขียนที่ต้องการให้ผู้อ่านเปลี่ยนทัศนคติหรือมีความเห็นคล้อยตามที่ผู้เขียนต้องการหรือเกิดผลในทางปฏิบัติตามที่ผู้เขียนต้องการ การเขียนเพื่อวัตถุประสงค์ข้อนี้ ผู้เขียนไม่เพียงแต่จะให้ข้อมูล รายละเอียดเท่านั้น แต่ต้องหาหลักฐานมาประกอบข้อเขียนให้มากพอสมควร และหาเหตุผลมาสนับสนุน เทคนิคสำหรับการเขียนในวัตถุประสงค์ข้อนี้คือ จะต้องแสดงให้เห็นว่าทราบอย่างชัดเจนว่าสิ่งที่ต้องการโน้มน้าวใจคืออะไร ถ้าหากปฏิบัติตามจะเกิดผลดีอย่างไร และหากไม่ปฏิบัติตามจะเกิดผลเสียอย่างไรบ้าง นอกจากนั้นบทความที่เขียนยังจะต้องเร้าอารมณ์ผู้อ่าน ทั้งด้วยการใช้ภาษาที่เร้าอารมณ์ เหมาะสมกับผู้อ่านและเร้าอารมณ์ด้วยเหตุผล เช่น ความกลัวต่อการปฏิบัติตามหรือไม่ปฏิบัติตามสิ่งที่โน้มน้าวใจ

ดังนั้น บทความจึงประกอบด้วยเรื่องราวและรายละเอียดของข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง (Fact) ผสมผสานกับข้อคิดเห็นของผู้เขียนอย่างมีเหตุผล รวมทั้งเสนอแนวทางแก้ไขและข้อคิดเห็นของผู้เขียนอย่างมีเหตุผล รวมทั้งเสนอแนวทางแก้ไขและข้อคิดอย่างมีหลักการ ฉะนั้น ผู้ที่จะเขียนบทความเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้มีคุณภาพ จึงสมควรอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษาถึงเรื่องที่จะเขียนให้มีความรู้ความเข้าใจอย่างถูกต้องก่อนแก้ไขก่อน มิฉะนั้นแล้ว บทความที่เขียนออกมาอาจจะเลื่อนลอยและปราศจากสาระ

- ประเภทของบทความเพื่อการประชาสัมพันธ์

อุบลวรรณ ปิติพัฒนะโมชิต (2545 :64-65) กล่าวว่า บทความโดยทั่วไปอาจมีการแบ่งได้หลายประเภทขึ้นอยู่กับเกณฑ์ในการแบ่ง สำหรับบทความเพื่อการประชาสัมพันธ์นั้นมีไว้เพื่อเป้าหมายในการสร้างสัมฤทธิ์ผลของงานประชาสัมพันธ์ อาจแบ่งเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1) **บทความประเภทบรรยายทั่วไป** คือ บทความที่มุ่งเสนอรายละเอียด อธิบายเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะเพื่อชี้แจงให้ข้อมูลแก่ผู้อ่าน โดยมุ่งหวังให้ผู้อ่านได้รับทราบและเกิดความเข้าใจในเรื่องนั้น ๆ เช่น อธิบายความเป็นมาของกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงาน การเขียนบทความประเภทนี้มุ่งเน้นที่ลำดับขั้นตอนในการเขียนให้ชัดเจน ภาษาที่บรรยายหรืออธิบายต้องง่ายและก่อให้เกิดภาพพจน์ตามไปด้วย

2) **บทความสัมภาษณ์** คือ บทความที่นำเอาคำสัมภาษณ์ของบุคคลมาเขียนเผยแพร่ โดยคำสัมภาษณ์นั้นอาจเป็นการให้ข้อมูลเกี่ยวกับบุคคลที่น่าสนใจหรือเหตุการณ์ใหม่ ๆ โครงการใหม่ รวมทั้งเป็นการให้รายละเอียดเรื่องใดเรื่องหนึ่งก็ได้ บทความสัมภาษณ์ใช้ได้ทั้งกรณีที่ต้องการแนะนำบุคคล เหตุการณ์ สถานที่และใช้ในกรณีที่ชี้แจงรายละเอียดให้ข้อมูลเพิ่มเติม บทความสัมภาษณ์ใช้ได้ทั้งงานประชาสัมพันธ์ภายในและภายนอกหน่วยงาน การเขียนบทความประเภทนี้ผู้เขียนสามารถสอดแทรกความคิดเห็นผนวกกับข้อความสัมภาษณ์ เพื่อให้บทความมีชีวิตชีวามากขึ้น จุดสำคัญในการเขียนบทความประเภทนี้อยู่ที่ความสามารถในการจับประเด็นของข้อมูลสัมภาษณ์ได้ครบถ้วนและเทคนิคในการนำเสนอข้อมูลเหล่านั้นให้น่าสนใจ เช่น มีความสามารถในการเลือกประเด็นที่มี ความเด่น แปลก มาดึงดูดความสนใจของผู้อ่าน

3) **บทความเชิงวิจารณ์** คือบทความที่แสดงความคิดเห็นในเชิงติ ชม วิพากษ์วิจารณ์ พร้อมทั้งเสนอเหตุผลสนับสนุนข้อวิจารณ์ โดยหวังผลให้บทวิจารณ์นั้นสร้างความอยากรู้อยากเห็นในเรื่องราวหรือเหตุการณ์บางอย่างซึ่งจะส่งผลในด้านการประชาสัมพันธ์ เช่น การประชาสัมพันธ์ภาพยนตร์ โดยเขียนบทวิจารณ์ภาพยนตร์ คำติคำชมในการเขียนจะมีส่วนช่วยทำให้อ่านเกิดความกระตือรือร้นต้องการไปชมภาพยนตร์ การเขียนบทความเชิงวิจารณ์เป็นการแสดงความคิดเห็นของ

ผู้เขียน ไม่ว่าจะเป็นการวิจารณ์บุคคล วิจารณ์เหตุการณ์ วิจารณ์หนังสือ วิจารณ์ภาพยนตร์ ฯลฯ ผู้เขียนบทวิจารณ์ประเภทนี้จะต้องเป็นผู้อ่านมาก ดูมาก รู้มาก มีประสบการณ์มาก และจะต้องรู้ข้อเท็จจริงอย่างกระจ่างชัดเจนในเรื่องที่จะเขียน

4) **สารคดี** คือ บทความประเภทหนึ่งที่มีลักษณะแตกต่างจากบทความทั่วไป กล่าวคือ มีความยาวมากกว่ามีข้อมูลสนับสนุนอ้างอิงมากกว่า และมีจุดมุ่งหมายที่จะให้ข้อเท็จจริงและความเพลิดเพลินแก่ผู้อ่านพร้อม ๆ กันไป งานเขียนประเภทนี้มีประโยชน์ต่องานประชาสัมพันธ์เพราะสารคดีเสนอเรื่องราว ชักนำความคิดของผู้อ่านจูงใจให้คิดไปในแนวทางที่ผู้เขียนต้องการ และต้องให้ความสนใจกับผู้อ่านและตรงกับวัตถุประสงค์ในการประชาสัมพันธ์ เช่น สารคดีเกี่ยวกับเทศกาลต่าง ๆ เหตุการณ์ที่น่าสนใจ เป็นต้น การใช้ภาษานอกจากจะต้องคำนึงถึงการสื่อความหมายที่ชัดเจนแล้ว ยังจะต้องพยายามให้ผู้อ่านเห็นภาพลักษณ์คล้ายตามด้วย

- ความแตกต่างของบทความเพื่อการประชาสัมพันธ์กับบทความทั่วไป

บทความเพื่อการประชาสัมพันธ์ มีลักษณะที่แตกต่างจากบทความทั่วไป ดังนี้

- 1) มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ข่าวสารหรือข้อมูลของสิ่งที่เกี่ยวข้องกับบริษัทหรือหน่วยงาน เช่น บริษัทผลิตเครื่องกรองน้ำ เสนอบทความเรื่องการใช้น้ำอย่างถูกวิธี เป็นต้น
- 2) บทความเพื่อการประชาสัมพันธ์ทำขึ้นเพื่อสร้างภาพพจน์ที่ดีให้กับบริษัทหรือหน่วยงาน และสินค้าหรือบริการ
- 3) เป็นบทความที่นักประชาสัมพันธ์เสนอให้กับนิตยสารเองก็ได้หรือนักประชาสัมพันธ์จัดให้สื่อมวลชนเข้าชมกิจการ (Press Tour) เพื่อให้สื่อมวลชนนำไปเป็นข้อมูลในการเขียนบทความ

การเขียนบทความเพื่อการประชาสัมพันธ์ จะเป็นประโยชน์และมีความจำเป็นต่อนักประชาสัมพันธ์ในการชี้แจงเรื่องราวหรือข้อคิดเห็น และทัศนะบางเรื่องให้กลุ่มประชาชนเป้าหมายได้รับทราบ เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยจะมีการตีพิมพ์เผยแพร่ทางสื่อมวลชน เช่น หนังสือพิมพ์ วารสาร นิตยสาร เป็นต้น

การเสนอบทความเพื่อการประชาสัมพันธ์นี้เป็นเครื่องมือที่มีความสมบูรณ์ทางการประชาสัมพันธ์มากเพราะสามารถให้รายละเอียดได้มากและลึกกว่า โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องราวที่ต้องการเจาะลึก ในการเขียนบทความเพื่อการประชาสัมพันธ์ นอกจากข้อมูลข้อเท็จจริงแล้ว ผู้เขียนยังสามารถเสนอความคิดเห็นของผู้เขียนเองหรือนำความคิดเห็นที่ดีของบุคคลต่าง ๆ ได้อย่างกว้างขวางซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อผู้อ่านอย่างมากมาย นอกจากนี้ยังสามารถใช้ลีลาในการเขียนได้หลายลีลาตามความต้องการ เพื่อให้ผู้อ่านเกิดอารมณ์ร่วมไปด้วย ที่สำคัญคือ มีอิสระในการเสนอ โดยไม่มีขีดจำกัดหรือกรอบของความต้องการขีดเส้นวงไว้ ไม่ว่าจะเป็นข้อจำกัดในเรื่องความสดของเนื้อหา ความรวดเร็วในการเสนอ เป็นต้น แต่ทั้งนี้ เรื่องราวต่างๆ ที่จะนำมาถ่ายทอดสู่ประชาชนนั้น จะต้องตั้งอยู่บนรากฐานของความถูกต้องและความเป็นจริง

พัชนี เขยจรรยา (2534) กล่าวว่า บทความเพื่อการประชาสัมพันธ์จัดเป็นงานเขียนประเภทหนึ่งซึ่งมีวัตถุประสงค์เฉพาะเจาะจง ในการเขียนนั้นผู้เขียนต้องเริ่มต้นจากแนวความคิด คือต้องเข้าใจว่าแนวความคิดที่ต้องการจะถ่ายทอดหรือเผยแพร่ไปนั้นคืออะไรบ้าง นอกจากนั้นต้องพิจารณาว่า ข้อมูลซึ่งเป็นเนื้อหาของเรื่องนั้นมีความครบถ้วนสมบูรณ์หรือไม่ มีลักษณะอย่างไรบ้าง มีความทันสมัยหรือไม่ รวมทั้งจะต้องพิจารณาเรื่องการใช้ภาษา คือ ต้องรู้จักใช้ภาษาที่มีประสิทธิภาพในการเขียนเรื่อง และนำเสนอความคิดเห็นต่าง ๆ ถ่ายทอดไปยังผู้อ่านด้วย

เนื้อหาของบทความเพื่อการประชาสัมพันธ์ มีบทบาทอย่างยิ่งในการให้ข้อมูลข่าวสาร ความรู้ และยังสามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดี สร้างความเลื่อมใสศรัทธา ชักจูงโน้มน้าวใจและให้รายละเอียดข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างกระชับชัด ซึ่งจะทำให้เกิดผลดีต่อการประชาสัมพันธ์ของบริษัทหรือหน่วยงาน และสินค้าหรือบริการเป็นอย่างดี

3.1.7 แนวทางการเขียนบทสัมภาษณ์เพื่อการประชาสัมพันธ์

อุบลวรรณ ปิติพัฒนะโฆษิต (2545 :71-74) กล่าวว่า ในการถ่ายทอดข่าวสารเรื่องราวของหน่วยงานโดยผ่านบทสัมภาษณ์ ซึ่งนับเป็นบทความประเภทหนึ่งนั้น มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้บทสัมภาษณ์เป็นสื่อกลางในการบอกกล่าวความเคลื่อนไหวขององค์กรเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ การแนะนำบุคคล และการสร้างความเข้าใจ ความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร ดังนั้น ประโยชน์ของการสัมภาษณ์เพื่อการประชาสัมพันธ์ คือการช่วยสร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารของหน่วยงานกับพนักงาน ระหว่างพนักงานด้วยกัน และระหว่างหน่วยงานกับกลุ่มประชาชนภายนอก เช่น เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในองค์กร หรือในโอกาสเทศกาลสำคัญ

-วัตถุประสงค์ของการทำบทสัมภาษณ์เพื่อการประชาสัมพันธ์

- 1) เพื่อแนะนำบุคคล ได้แก่ บทสัมภาษณ์พนักงานใหม่ ผู้บริหารที่เข้ารับตำแหน่งใหม่ แยกพิเศษพนักงานที่ได้รับรางวัลหรือพนักงานที่มีผลงานดีเด่น ผู้สนับสนุนหรือผู้อุปถัมภ์องค์กร ตลอดจนบุคคลที่น่าสนใจภายนอกองค์กร
- 2) เพื่อถ่ายทอดข้อมูลเกี่ยวกับองค์กร เป็นการสัมภาษณ์ผู้ที่รับผิดชอบงานส่วนต่าง ๆ อาจเป็นผู้บริหารระดับกลางหรือระดับสูง เกี่ยวกับกิจกรรมที่กำลังจะมีหรือมีอยู่ อาทิ นโยบายใหม่ โครงการใหม่ การขยายหน่วยงาน การเปลี่ยนแปลงบางอย่างในองค์กร ซึ่งคิดว่าประชาชนน่าจะได้รับทราบ และเข้าใจ
- 3) เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ การยอมรับ และความรู้สึกที่ดีต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งขององค์กร หรืออาจเรียกว่าเพื่อเป็นการสร้างภาพลักษณ์ (Image) ก็ได้ โดยการสัมภาษณ์บุคคลที่เรามั่นใจว่าเขามีความคิดในแนวสนับสนุนองค์กรอย่างที่เราต้องการ และสามารถนำมาถ่ายทอดสู่ประชาชนกลุ่มเป้าหมายได้ เช่น ผู้บริหาร ฯลฯ โดยประเด็นการสัมภาษณ์จะเน้นเรื่องความคิดเห็นอย่างลึกซึ้ง และอาศัยหลักจิตวิทยาการโน้มน้าวใจมาช่วยเสริม
- 4) เพื่อเสนอความคิดเห็นหรือทัศนะทั่วไป เช่น บทสัมภาษณ์แบบนันททัศนะ จากบุคคลหลายฝ่าย (โดยทั่วไปประมาณ 4-5 คน) ที่มีต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยไม่จำเป็นต้องลึกซึ้งหรือ

ละเอียดมาก แต่มีจุดมุ่งหมายเพื่อเป็นเวทีความคิดเห็น ช่วยประสานความคิดและความรู้สึกของคนที่เกี่ยวข้อง

* 5) เพื่อสร้างความสัมพันธ์และบรรยากาศที่ดีภายในองค์กร โดยการเสนอบทสัมภาษณ์เรื่องทั่วไป เน้นบรรยากาศ และความรู้สึกส่วนตัว ได้แก่ การเลือกสัมภาษณ์บุคคลใดบุคคลหนึ่งเกี่ยวกับการใช้ชีวิตนอกเหนือจากงาน เช่น สัมภาษณ์ผู้บริหารที่เกี่ยวกับเรื่องครอบครัว กีฬาที่ชอบ ฯลฯ หรือสัมภาษณ์ความรู้สึกของหลาย ๆ คนในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง อาทิ ปีใหม่นี้ตั้งใจจะทำอะไรมากที่สุด เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม ในการทำบทสัมภาษณ์เพื่อการประชาสัมพันธ์แต่ละครั้งอาจสนองจุดมุ่งหมายหลายอย่างได้พร้อม ๆ กัน เช่น บทสัมภาษณ์นันทาทัศนะ อาจได้ทั้งความคิดเห็น ความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร และความสัมพันธ์ที่ดี ฯลฯ บทสัมภาษณ์ผู้บริหาร อาจได้ทั้งข้อมูลใหม่ ๆ และความน่าเชื่อถือต่อองค์กร ฯลฯ

ความแตกต่างระหว่างการสัมภาษณ์เพื่อการประชาสัมพันธ์กับการสัมภาษณ์โดยทั่วไป

สืบเนื่องจากวัตถุประสงค์ที่ต่างกันจึงมีผลให้แนวทางการนำเสนอบทสัมภาษณ์เพื่อการประชาสัมพันธ์มีความแตกต่างจากบทสัมภาษณ์เพื่องานสื่อสารมวลชนโดยทั่วไป โดยการสัมภาษณ์เพื่อการประชาสัมพันธ์จะมีลักษณะเฉพาะดังนี้

- ไม่สัมภาษณ์เน้นข้อมูลด้านลบ หากมีการอ้างถึงเรื่องราวที่เป็นลบ จะต้องมิใช่ข้อมูลเกี่ยวกับทางออกหรือการแก้ปัญหาที่นั้นประกอบเสมอเพื่อแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จ
- การเตรียมข้อมูลและประเด็นคำถามไม่ยุ่งยากมาก เนื่องจากปราศจากปัญหาข้อขัดแย้งเชิงจุดมุ่งหมายและผลประโยชน์ระหว่างผู้ให้สัมภาษณ์และให้สัมภาษณ์

3.1.8 แนวทางการเขียนสารคดีเพื่อการประชาสัมพันธ์

สายทิพย์ นุกูลกิจ (2543 : 241) เห็นว่า สารคดี (Non-Fiction) คือวรรณกรรมร้อยแก้วที่มุ่งให้ผู้อ่านได้สาระข้อเท็จจริง ความรู้และข้อคิดเห็นเป็นสำคัญ ขณะเดียวกันก็มุ่งให้ผู้อ่านได้รับความเพลิดเพลินจากศิลปะการเขียนของผู้แต่งไปพร้อมกัน

อุบลวรรณ ปิติพัฒน์โมเชิต (2545 : 82-84) สารคดีมีลักษณะคล้ายบทความ หรืออาจจะต่างกันตรงที่บทความมีความคิดเห็นเป็นแก่น มีความรู้เป็นส่วนประกอบ แต่สารคดีมีความรู้เป็นแก่น มีคิดเห็นเป็นเครื่องปรุงแต่ง สารคดีจึงหมายถึง งานเขียนที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความรู้และข้อเท็จจริงแก่ผู้อ่าน ตลอดจนให้ความบันเทิง หรือความเพลิดเพลินด้วย

- ประเภทของสารคดีเพื่อการประชาสัมพันธ์

นภาพรณี อัจฉริยะกุล (2531 : 287-288) แบ่งสารคดีที่เขียนเพื่อการประชาสัมพันธ์เป็น 3 ประเภท คือ

1) สารคดีที่เขียนในลักษณะความเรียง เป็นงานเขียนที่เรียบเรียงในลักษณะของร้อยแก้วที่มุ่งให้ความรู้ ความเข้าใจแก่ผู้อ่านเป็นสำคัญ ซึ่งเขียนได้ 2 ลักษณะ คือ

- การเขียนแบบบรรยาย เป็นการเขียนที่เรียบเรียงเรื่องต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นโดยใช้ภาษาและเทคนิคการเขียนที่ชวนอ่าน เรียบเรียงตามลำดับเวลาที่เกิดขึ้น เพื่อให้ผู้อ่านรับรู้ข้อเท็จจริงและเข้าใจง่าย เช่น เรื่องราวที่เกิดขึ้นในอดีต เรื่องที่เขียนจากประสบการณ์ต่างๆ เป็นต้น

- การเขียนแบบพรรณนา เป็นลักษณะการเขียนที่มุ่งเสนอแง่คิด มุ่งให้ผู้อ่านตระหนักถึงข้อเท็จจริงและเห็นคุณค่าของสิ่งต่าง ๆ ซึ่งอาจเสนอในรูปแบบของปรัชญา จินตนาการ หรือเปรียบเทียบเพื่อมุ่งจูงใจให้คล้อยตามมากกว่ามุ่งเสนอความรู้ ภาษาที่ใช้ต้องเป็นภาษาที่ค่อนข้างจะสละสลวยนุ่มนวลมากกว่าการเขียนแบบบรรยาย

2) สารคดีที่เขียนในลักษณะเล่าเรื่อง เป็นสารคดีที่เขียนในเชิงถ่ายทอดเรื่องราวต่าง ๆ ให้ผู้อ่านเกิดภาพพจน์ตาม เช่น สารคดีการท่องเที่ยว ประวัติบุคคลหรือเกร็ดความรู้ เป็นเรื่องจริงที่ผู้เขียนได้ไปพบเห็นมาแล้วนำมาเขียนเล่าเพื่อจูงใจให้ผู้อ่านเกิดความรู้สึกอยากไปสัมผัสด้วยตนเอง เป็นสารคดีที่มุ่งให้ความเพลิดเพลินแก่ผู้อ่านดังนั้นการเขียนจึงต้องใช้ภาษาและข้อความที่กระตุกเร้าอารมณ์ให้ผู้อ่านอยากไปพบเห็นบ้าง

3) สารคดีที่เขียนจากการรวบรวม เป็นสารคดีที่รวบรวมงานเขียนเกี่ยวกับเรื่องราวเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งอาจจะมาจากประสบการณ์ของผู้รวบรวม หรืออาจจะมาจากการอ่านแล้วนำเสนอผู้อ่าน เพื่อให้ผู้อ่านเชื่อถือและปฏิบัติตาม โดยผู้เขียนจะชี้แจงให้เห็นคุณค่าและประโยชน์ของสิ่งนั้น ๆ

พร้อมทั้งเชื้อเชิญให้อ่านเกิดความเข้าใจและให้ความร่วมมือสนับสนุน สารคดีประเภทนี้มักเขียนเป็นตอน ๆ ในแต่ละตอนมีแนวคิดสำคัญในเรื่องเดียวกัน

• สำหรับหลักการเขียนสารคดีเพื่อการประชาสัมพันธ์นั้น นลินี เสาวภาคย์ (2542 : 154) ระบุการเขียนสารคดีควรให้ความสำคัญกับการใช้ภาษา เพราะอรรถรสของภาษาจะทำให้ผู้อ่านเกิดความนิยมชมชอบ และสามารถโน้มน้าวใจให้อ่านเกิดความรู้สึกลอยตามในสิ่งที่ผู้เขียนต้องการ ดังนั้นผู้เขียนควรคำนึงถึงสิ่งเหล่านี้ คือ

- 1) เขียนโดยใช้ภาษาง่าย ๆ ใช้คำธรรมดาที่คนทุกระดับเข้าใจได้โดยทั่วไปไม่ใช่เฉพาะศัพท์เฉพาะทางวิชาการ นอกจากจำเป็นจริง ๆ และต้องเป็นคำที่ใช้กันจนทุกคนเข้าใจความหมาย
- 2) เขียนให้มีแนวความคิดอย่างเดียวไม่ออกนอกเรื่อง และไม่พูดในรายละเอียดปลีกย่อยจนกลายเป็นเริ่มเรื่องใหม่
- 3) เขียนให้สัมพันธ์กันทุกส่วนทุกตอน
- 4) เน้นในส่วนสำคัญที่ควรเน้นและให้ได้ความชัดเจนถูกต้องมีเหตุมีผลรับกันอย่างต่อเนื่อง
- 5) เขียนตามลำดับขั้นตอนของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นไม่ข้าม หรือวกไปวนมาทำให้ผู้อ่านสับสน
- 6) การใช้ภาพประกอบในบางกรณีจะทำให้ผู้อ่านเห็นภาพตรงกับความเป็นจริงได้ง่ายขึ้น นอกจากนี้ยังได้ให้หลักการเขียนสารคดีเกี่ยวกับประวัติบุคคลดังนี้

การเขียนประวัติบุคคล เป็นการเขียนถึงเรื่องราวเกี่ยวกับชีวิตจริงของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ซึ่งเป็นบุคคลที่ควรแก่การยกย่อง ส่วนอัตชีวประวัติเป็นการเขียนถึงประวัติส่วนตัวของผู้เขียนเอง โดยเลือกเขียนในส่วนที่เป็นประโยชน์แก่สังคม

เนื้อหาในการเขียนดังกล่าว เช่น การกล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญในชีวิตที่มีส่วนส่งเสริมให้บุคคลนั้นเป็นบุคคลที่น่าสนใจ ไม่ว่าจะเป็นการศึกษา การประกอบอาชีพ การต่อสู้ชีวิต กลวิธีในการดำเนินชีวิต ทั้งประสบความสำเร็จและความล้มเหลว อันจะเป็นตัวอย่างแก่บุคคลอื่น ๆ ได้

กลวิธีในการเขียนชีวประวัติ

- 1) เขียนด้วยความบริสุทธิ์ใจ ไม่อคติ
- 2) เขียนเฉพาะเรื่องของคนจริง ๆ ไม่ใช่สมมุติขึ้นมา

- 3) เลือกเขียนประวัติของคนที่น่าสนใจเป็นแบบอย่างในการดำเนินชีวิตทั้งที่ดีและไม่ดีที่ไม่ควรเอาอย่าง
- 4) ไม่มุ่งที่จะบอกว่าเขาเป็นใคร แต่มุ่งที่จะเน้นให้เห็นว่าทำไม จึงเป็นเช่นนั้น เพราะอะไร
- 5) ระดับของภาษาที่ใช้ในการเขียนเป็นภาษาเชิงแบบแผน

3.2 แนวคิดเกี่ยวกับการเล่าเรื่องราว

การศึกษาตัวบทในฐานะการเล่าเรื่องนั้นมีมาเป็นเวลานานแล้ว และแนวคิดเรื่องการเล่าเรื่องถือเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับการวิเคราะห์เนื้อหาของสื่อ (Content Analysis) เนื่องจากแนวคิดนี้สามารถครอบคลุมประเภทของเนื้อหาสื่อได้อย่างกว้างขวาง เช่น บทสนทนาในชีวิตประจำวัน คำปราศรัยของนักการเมือง บทเพลง นิทาน ตำนาน งานเขียนประเภทต่าง ๆ อาทิ วรรณกรรม เรื่องสั้น นวนิยาย บทกวี บทกลอน งานเขียนทางประวัติศาสตร์

3.2.1 ความหมายของเรื่องเล่า

David M. Boje (1991) ให้นิยามเรื่องเล่า (Story) หมายถึง บทสนทนาหรือข้อเขียนที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปอธิบายประสบการณ์ในอดีต หรือสิ่งที่คาดหวัง โดยมีการสร้างแสดงออกทางอารมณ์ (Stylistic Expression) ในช่วงลำดับเวลา (Chronotopicalities) และการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์

Martin Gray (1994) ได้อธิบายความหมายของคำว่า การเล่าเรื่อง (Narrative) ไว้ใน Dictionary of Literary terms ว่า เป็นเรื่องราวหรือการบรรยายข้อเท็จจริง ทั้งนี้การเล่าเรื่องมีความแตกต่างกับเรื่องราวทั่วไป เพราะเรื่องเล่าเป็นเรื่องราวที่ได้รับคัดเลือกจากเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น โดยมีการอธิบายและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลที่เลือกมา ในการเล่าเรื่องต้องมีการบรรยายหรือการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างชุดของลำดับเหตุการณ์นั้นๆ โดยเราสามารถแยกความแตกต่างด้วยโครงเรื่องหรือโครงสร้าง และการจัดระบบความสัมพันธ์ของเหตุการณ์

Bronwyn Fryer (2003) อธิบายว่า เรื่องเล่า (Story) ช่วยเติมเต็มความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ในแสวงหาความเข้าใจเกี่ยวกับชีวิต ไม่ใช่แค่กิจกรรมด้านสติปัญญาเท่านั้น แต่รวมถึงเรื่องส่วนบุคคล และประสบการณ์ทางอารมณ์

Lucaites & Condit (1999) ให้ความหมายของการเล่าเรื่องว่า การเล่าเรื่องช่วยให้มนุษย์เข้าใจเรื่องราวต่างๆ การเล่าเรื่องถูกนำมาใช้ในการอธิบายโดยไม่จำกัดรูปแบบและไม่จำกัดประเภทสื่อ ไม่ว่าจะเป็นนวนิยาย ละคร การรายงานข่าว รวมทั้งการพูดคุยกันในชีวิตประจำวัน

กาญจนา แก้วเทพ (2544) กล่าวว่า หน้าที่หลักของการเล่าเรื่องคือ ทำหน้าที่ถ่ายทอดจินตนาการ และความสนุกสนาน เพลิดเพลิน ช่วยให้มนุษย์เข้าใจเรื่องราวต่างๆ ได้อย่างถ่องแท้ยิ่งขึ้น การเล่าเรื่องจึงทำหน้าที่ค้นหา เปิดเผย เสนอเรื่องจริง รวมทั้งการโน้มน้าวใจ ซึ่งทำให้การเล่าเรื่องต้องเรียบเรียงถ้อยคำ มีรูปแบบ และวิธีการเล่าที่สอดคล้องกัน นอกจากนี้ การเล่าเรื่องยังช่วยให้ผู้รับสารสามารถสร้างความหมายด้วยการปะติดปะต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นที่ละส่วนเลี้ยวให้รวมเข้ามาเป็นเรื่องเดียวกันจนเข้าใจได้ คล้ายการต่อจิ๊กซอว์ เมื่อต่อชิ้นส่วนทุกชิ้นเข้าด้วยกันจนสมบูรณ์ ก็จะอ่านความหมายออกว่าเป็นรูปอะไร ดังนั้น ทั้งที่การดูละคร ข่าวหรือโฆษณานั้น ล้วนแต่เป็นการนำเสนอเหตุการณ์ที่ละเหตุการณ์อย่างเป็นส่วนเลี้ยว แต่โดยอาศัยวิธีการเล่าเรื่องนี้เอง ทำให้ผู้รับสารสามารถทำความเข้าใจได้

สรุป เรื่องเล่า คือ การบรรยายข้อเท็จจริงที่ได้รับคัดเลือกจากเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น โดยมี การอธิบายและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลที่เลือกมา มีการจัดโครงสร้างและการจัดระบบความสัมพันธ์ของเหตุการณ์

ทั้งนี้ สาเหตุที่สนับสนุนให้ผู้วิจัยนำแนวคิดเกี่ยวกับการเล่าเรื่องมาใช้ในการวิเคราะห์เนื้อหาหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กนั้น เพราะการเล่าเรื่องเป็นการนำเสนอเหตุการณ์ชุดหนึ่งของสื่อที่มีการกระทำของบุคคลในสถานที่และเวลา มีทิศทางทางเดินเรื่อง มีกลวิธีการเล่าเรื่องที่อาจจะเปลี่ยนแปลงไปตามผู้เล่า อาจละเอียดหรือไม่ละเอียดก็ได้ โดยการใช้มุมมองในการเล่าเรื่องที่ต้องขึ้นอยู่กับความจริง ซึ่งสอดคล้องกับวิธีการเล่าเรื่องราวของ CEO และองค์กรในหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊ก เนื่องจากเนื้อหาสารในหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กนั้น ต้องเป็นเรื่องราวที่เป็นความจริงเช่นกัน เพียงแต่มีการคัดเลือกจัดลำดับเหตุการณ์ และเปิดโอกาสผู้เขียนสามารถใช้กลวิธีการเขียน หรือสอดแทรกมุมมองของตนเอง ซึ่งอาจส่งผลต่อความรู้สึกนึกคิดของผู้อ่าน และสามารถชักจูงใจให้ผู้อ่านเชื่อหรือไม่เชื่อก็ได้ ขึ้นอยู่กับพรสวรรค์ในการนำเสนอของผู้เล่าหรือผู้เขียนแต่ละคน



3.2.2 องค์ประกอบของเรื่องเล่า

Sillar (1991) เสนอว่า การพิจารณาเรื่องเล่า ต้องพิจารณาองค์ประกอบต่างๆ ดังนี้

- 1) แก่นเรื่อง (Theme) คือสาระสำคัญของเรื่องที่ต้องการนำเสนอ
- 2) โครงสร้างของเรื่อง (Structure) คือ การดำเนินเรื่องเหตุการณ์ตั้งแต่ต้นไปจนจบ
- 3) ตัวละคร (Character) คือ ตัวแทนบุคคลในเรื่องที่จะถ่ายทอดความหมายของเนื้อหา
- 4) จุดพลิกผันของเรื่อง (Peripeteia) คือจุดการเปลี่ยนแปลง

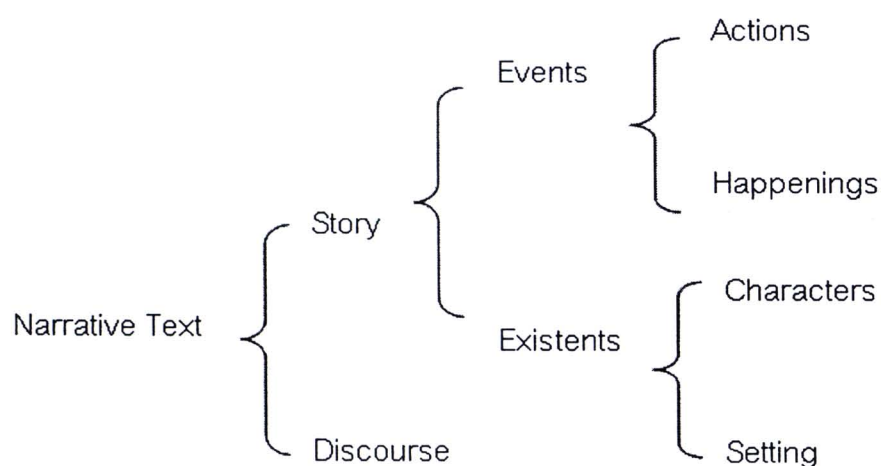
สถานการณ์ของเรื่องหรือตัวละครที่เกิดขึ้น

- 5) น้ำเสียงของผู้เล่า (Narrative voice) หรือมุมมองที่ใช้ในการเล่าเรื่อง
- 6) รูปแบบ (Style) ที่ประกอบกันขึ้นในการเล่าเรื่อง เช่น การใช้คำไวยากรณ์ของเรื่อง ลักษณะ

การใช้ภาพ

Seymour Chatman (1993) อธิบายการศึกษาตามแนว Narrative คือว่าการวิเคราะห์งาน เพื่อให้รู้ว่าการเขียนสร้างขึ้นอย่างไร ใช้เทคนิคอะไร มีวิธีการแสดงออกอย่างไร ไม่ได้เน้นการประเมินค่างานเขียน แต่เน้นกลวิธีการสร้างงานมากกว่า ดังที่แสดงในภาพข้างล่าง

ภาพที่ 2.7 แสดงการวิเคราะห์ Story

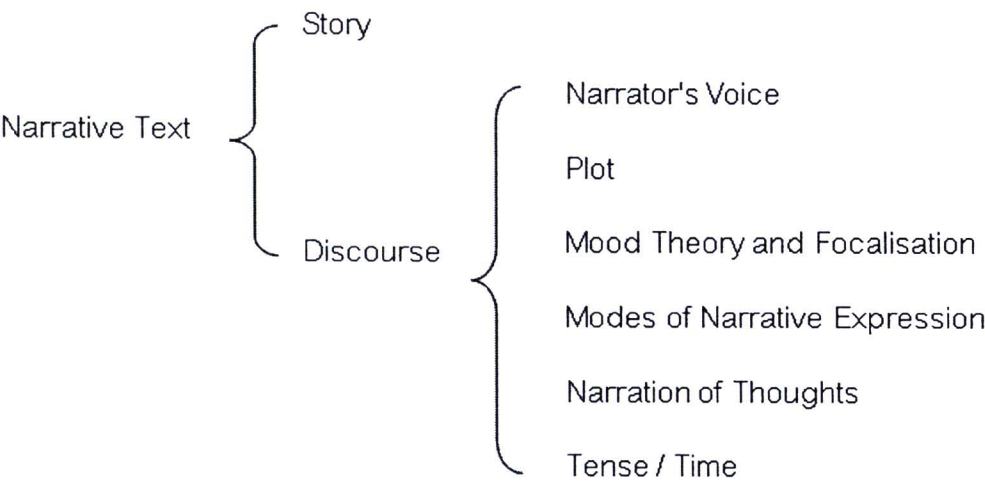


ที่มา : Seymour Chatman (1993:19)

Seymour Chatman (1993 :18) กล่าวว่า เรื่องเล่าประกอบด้วย 2 ส่วน ส่วนแรก คือเนื้อเรื่อง (Story) ซึ่งเป็นเนื้อหาหรือการร้อยเรียงของเหตุการณ์ทั้งส่วนของการกระทำและสิ่งที่เกิดขึ้น รวมทั้งสิ่งที่อยู่ในตัวบท อันได้แก่ ตัวละคร และฉาก ส่วนที่ 2 คือการเล่าเนื้อความ (Discourse) ซึ่งได้แก่ การแสดงออกหรือกลวิธีการสื่อสารเนื้อหา อาจกล่าวโดยสรุปว่า Story คือ อะไรที่เล่าและบรรยายในเรื่องเล่า ส่วน Discourse คือ เล่าอย่างไร

Alun Munslow (2007 : 21) กล่าวว่า การวิเคราะห์เรื่องเล่า (Narrative) ประกอบด้วย Story และ Discourse ส่วน Discourse จะประกอบด้วยน้ำเสียงของผู้เล่าเรื่อง ทฤษฎีสภาวะด้านอารมณ์ และมุมมองในการเล่าเรื่อง รูปแบบการแสดงออกของเรื่องเล่า การเล่าความคิดและเวลา ดังภาพ

ภาพที่ 2.8 แสดงการวิเคราะห์ Discourse



ที่มา : Alun Munslow (2007 : 21)

ทั้งนี้ เนื่องจากการเล่าเรื่องมีหน้าที่ค้นหา เปิดเผย เสนอเรื่องจริง รวมทั้งโน้มน้าวใจ จึงทำให้การเล่าเรื่องต้องใช้การเรียบเรียงถ้อยคำ มีรูปแบบและวิธีการเล่า จึงทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษากลวิธีในการเล่าเรื่องราวโดยเฉพาะการเล่าเรื่องราวเพื่อสร้างภาพลักษณ์เกี่ยวกับองค์กร หรือการสื่อสารองค์กร

3.2.2 การนำเรื่องเล่ามาใช้ในการสื่อสารองค์กร

Sandra Morgan และ Robert F. Dennehy (1997) ได้อ้างถึงแนวคิดของ Wilkins-Zemke ซึ่งอธิบายลักษณะของเรื่องเล่าที่ดี (Characteristics of Good Organizational Story) ในการนำมาใช้ ถ่ายทอดความรู้ขององค์กรไว้ดังนี้

- 1) เรื่องเล่าขององค์กรต้องชัดเจนและเล่าเกี่ยวกับบุคคลจริง ๆ อธิบายถึงเหตุการณ์และการกระทำ บอกเวลาและสถานที่เพื่อให้ผู้ฟังสามารถจดจำ ระบุข้อมูล และสามารถเชื่อมโยงกับปรัชญาองค์กร และวัฒนธรรมองค์กรได้
- 2) เรื่องเล่าต้องเป็นความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับองค์กรและหน่วยงาน ในการถ่ายทอดเรื่องเล่าอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ฟังไม่ใช่แค่รู้เรื่องนั้น แต่ยังต้องรู้ว่าคนอื่น ๆ ก็รู้เรื่องเดียวกันและปฏิบัติตามเป็นอย่างดี
- 3) ผู้ฟังต้องเชื่อเรื่องที่เล่า เพื่อให้เกิดผลอย่างตรงประเด็น ดังนั้นเรื่องเล่าควรจะเป็นเรื่องจริงเกี่ยวกับองค์กร
- 4) เรื่องเล่าขององค์กรที่มีอิทธิพลจะต้องอธิบายความเชื่อมโยงกับสังคม สิ่งที่องค์กรทำหรือไม่ทำ เรื่องเล่าต้องสอนให้ผู้ฟังเกิดการเรียนรู้วิถีปฏิบัติขององค์กร รางวัล การลงโทษ เพื่อไม่ให้ผู้ฟังต้องลองผิดลองถูกเอง

Stephen Denning (2006) กล่าวว่า เรื่องเล่า (Narrative) หรือการเล่าเรื่อง (Storytelling) ถูกนำมาใช้ในการสื่อสารขององค์กร (Business Narrative) หลายรูปแบบตามวัตถุประสงค์ของการเล่าเรื่องดังนี้

- 1) กระตุ้นการเปลี่ยนแปลง (Sparkling Action) ต้องใช้เรื่องเล่าเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในอดีตที่เคยดำเนินการแล้วประสบความสำเร็จ โดยอนุญาตให้ผู้รับสารนำไปคิดต่อว่าจะนำไปใช้กับตัวเองอย่างไร ข้อควรระวัง หลีกเลี่ยงการให้ข้อมูลมากเกินไป ซึ่งจะทำให้ผู้รับสารไม่สนใจการกระตุ้น และเรื่องเล่าที่สามารถกระตุ้นให้ผู้รับสารเกิดการกระทำได้นั้น ไม่จำเป็นต้องมีรายละเอียดมาก แต่ต้องเป็นเรื่องเล่าที่ทำให้ผู้รับสารเกิดความคิดเกี่ยวกับตัวเอง เสมือนว่าผู้รับสารรับเรื่องเล่าใหม่เข้าไปในความคิด เพื่อเชื่อมโยงกับบริบทของของตนเองจนเกิดแผนการกระทำคร่าว ๆ ขึ้น นอกจากนี้เนื่องจากเรื่องเล่าเหล่านี้เกิดขึ้นในความคิดของผู้รับสารเอง จึงมีความน่าเชื่อถือและมีอิทธิพลต่อความคิดมาก

2) **สื่อสารเกี่ยวกับตนเอง** (Communicating Who You Are) ต้องใช้เรื่องเล่าที่สร้างการมีส่วนร่วมทางอารมณ์กับผู้รับสาร เล่าจุดแข็งหรือจุดอ่อนในอดีต โดยการให้ข้อมูลที่มีรายละเอียดเป็นประโยชน์ ข้อควรระวัง ต้องมั่นใจว่าผู้รับสารมีเวลาพอและมีแนวโน้มอยากฟัง

ผู้บริหารองค์กรสามารถใช้เรื่องเล่าของตนเองเพื่อสื่อสารกับผู้อื่นได้ โดยการเปิดเผยตนเอง (Self-Disclosure) ผ่านเรื่องเล่าเป็นวิธีที่มีผลมากต่อการสร้างการมีส่วนร่วมและสร้างกำลังใจให้ผู้อื่น สำหรับผู้นำที่เป็นที่ชื่นชมและได้รับความเคารพจากผู้อื่นเป็นอย่างดีในปัจจุบันนั้น หากเปิดเผยเรื่องเล่าเกี่ยวกับความล้มเหลวในอดีตอย่างมีความมั่นใจและมีอารมณ์ขัน จะสามารถเพิ่มความน่าเชื่อถือและความชื่นชมมากขึ้น นอกจากนี้ยังสามารถกระตุ้นให้ผู้ฟังอยากเปิดเผยตัวตนด้วยการเล่าเรื่องของตัวเองแลกเปลี่ยนบ้าง

3) **ถ่ายทอดค่านิยม** (Transmitting Values) เรื่องเล่าต้องสามารถสร้างความคุ้นเคยกับผู้รับสารและสามารถกระตุ้นให้เกิดการตั้งคำถามเกี่ยวกับประเด็นที่สร้างขึ้นมาใหม่ได้ อาจเล่าเรื่องผ่านตัวละครและเหตุการณ์ เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือ ข้อควรระวัง อย่าลืมว่าเรื่องที่เล่าต้องมีความสอดคล้องกับการกระทำของผู้เล่าเรื่องเองด้วย

4) **สื่อสารเกี่ยวกับบริษัท หรือตราสินค้า** (Communicating Who the Firm Is –Branding) โดยทั่วไปมักเล่าเรื่องผ่านผลิตภัณฑ์หรือการบริการ หรือจากการพูดถึงปากต่อปากของผู้บริโภค หรือเล่าเรื่องผ่านบุคคลที่ 3 ที่มีความน่าเชื่อถือ (Credible Third Party) เพียงต้องแน่ใจว่าบริษัทสามารถถ่ายทอดสัญญาหลัก (Brand Promise) ให้ผู้บริโภครับรู้ได้

5) **ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน** (Fostering Collaboration) ใช้เรื่องเล่าที่ผู้ฟังสามารถมีประสบการณ์ร่วมได้ และทำให้ผู้ฟังอยากจะทำเรื่องของพวกเขาแลกเปลี่ยนด้วย

6) **ยุดิข่าวลือ** (Taming the Grapevine) เน้นว่าข่าวลือดังกล่าวไม่จริงและไม่สมเหตุผล โดยใช้อารมณ์ขัน แต่ต้องแน่ใจก่อนว่าข่าวลือนั้นไม่เป็นความจริงอย่างแน่นอน

7) **ให้ความรู้** (Sharing Knowledge) เน้นความผิดพลาดในอดีต บางกรณีอาจเล่าวิธีแก้ไข โดยต้องอธิบายว่าเหตุใดวิธีการนั้นถึงสามารถแก้ไขปัญหาได้สำเร็จ หรือจงใจให้เห็นทางเลือกใหม่และวิธีแก้ปัญหาแบบใหม่

8) **จูงใจให้ทำในอนาคต** (Leading People into the Future) ใช้เรื่องเล่าที่ชี้ให้เห็นภาพอนาคตที่ต้องการสร้างขึ้น โดยไม่ให้ข้อมูลรายละเอียดมากเกินไป เพราะอาจไม่สามารถเป็นไปตามนั้น

Stephen Denning ยังกล่าวว่าเรื่องเล่าเรื่องราวแบบ Business Narrative ต่างจากการเล่าเรื่องแบบเรื่องแต่ง (Well-Told Story) หรือเรื่องเล่าที่มีการเริ่มต้น กลางเรื่อง ตอนจบ ตัวเอก (Hero) โครงเรื่อง (Plot) และจุดเปลี่ยน (Turning Point) ที่มักใช้ถูกอยู่ทั่วไป เพราะสามารถกระตุ้นให้ผู้ฟังตอบสนองตามวัตถุประสงค์ขององค์กรได้มากกว่า นอกจากนี้ยังสามารถใช้เรื่องเล่ามาใช้ในการสร้างแบรนด์ได้ ตามที่ Douglas Holt ผู้จัดการฝ่ายการตลาดของ L'Oreal (อ้างถึงใน Stephen Denning , 2006) กล่าวว่า ผู้บริโภคซื้อผลิตภัณฑ์เพื่อที่จะได้มีประสบการณ์กับเรื่องเล่าที่ตราสินค้าบอก เช่น เมื่อผู้บริโภคดื่ม Coke พวกเขาไม่ใช่แค่ดื่มเครื่องดื่ม แต่ดื่มเรื่องเล่าที่ถูกเล่าผ่านเครื่องดื่มด้วย

Stephen Denning ยังได้กล่าวถึงแนวทางในการสร้างเรื่องเล่าเบื้องต้น ว่ามีวิธีการแตกต่างไปตามวัตถุประสงค์ โดยหากเป็นเรื่องเล่าที่ทำให้เกิดการกระทำมักจะต้องใช้เรื่องเล่าในทางบวก ที่มีรายละเอียดไม่มาก แต่ถ้าเป็นเรื่องเล่าที่ให้ความรู้ ซึ่งต้องการให้ผู้ฟังมีความเข้าใจร่วมกัน จำเป็นจะต้องหลีกเลี่ยงจุดที่ทำให้ผู้รับสารเบื่อ จึงต้องเล่าเรื่องที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการกระทำกับผลที่ตามมาอย่างเป็นเหตุผล และมีความต่อเนื่อง หรือหากต้องการให้เรื่องเข้าถึงผู้ฟังในวงกว้าง องค์กรก็จำเป็นต้องใช้การจัดโครงสร้างเรื่องเล่าแบบเรื่องแต่ง (Well-Told Story) เพื่อเพิ่มความน่าสนใจของเรื่องเล่า

นอกจากนี้ในการเพิ่มความน่าสนใจของเรื่องเล่า Chip Heath และ Dan Heath (2007) ได้แนะนำแนวทางหรือวิธีการการสื่อสารเรื่องราวให้ผู้ฟังเกิดการเข้าใจ สามารถจดจำได้ รวมทั้งเกิดการปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรม ไว้ในหนังสือ Made to stick : Why Some Ideas Survive and Others Die ไว้ดังนี้

1) ข้อความที่สื่อสารนั้นต้องสามารถทำความเข้าใจได้ง่าย (Simplicity) กระชับรัด แต่มีใจความหลัก (The core) ที่ต้องการจะสื่อสาร

2) ข้อความนั้นจะต้องไม่เป็นที่คาดหวังหรือคาดเดาได้ (Unexpectedness) ควรจะต้องเป็นสิ่งที่แปลกและไม่คุ้นเคย เพื่อทำให้ผู้ฟังเกิดความสนใจ (Get attention : Surprise) และอยากรู้ อยากติดตาม (Hold attention : Interest) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดในการสร้างเรื่องราวเกี่ยวกับ **ตัวบุคคล** ของ David E. Sumner และ Holly G. Miller (2009) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีคุณค่าข่าวหรือมีความน่าสนใจไว้ว่า คนมักจะให้ความสนใจกับเรื่องราวของบุคคลที่มีลักษณะดังนี้ (1) **ความเด่น** (Prominene) เช่น คนดัง (Celebrity) นักการเมืองที่เป็นที่รู้จัก นักเขียน หรือผู้บริหารระดับสูง (2) **ความอดทน** (Perverse) เช่น คนอ่านชอบเรื่องราวเกี่ยวกับคนที่พยายามทำ

ตามความฝัน หรือคนที่ปากบั่นแม้ว่าจะต้องโชคร้าย เช่น นักเรียนตาบอดที่สำเร็จการจากวิทยาลัยกฎหมายด้วยคะแนนระดับเกียรตินิยม (3) **ความแปลก** (Oddity) เช่น ผู้หญิงคนแรกที่เล่นในทีมฟุตบอลของผู้ชาย หรือนักเรียนที่เข้ามหาวิทยาลัยได้ตั้งแต่อายุ 12 ปี (4) **ความสำเร็จ** (Achievement) เรื่องราวเกี่ยวกับการประสบความสำเร็จ มักถูกเผยแพร่อย่างกว้างขวาง และคนอ่านก็ไม่เคยเบื่อที่จะอ่าน เช่น นักร้องที่ได้ทำสัญญาขายแผ่นเสียง นักธุรกิจที่ดำเนินกิจการ นักกีฬาที่ทำลายสถิติ เป็นต้น (5) **ประสบการณ์** (Experience) ประสบการณ์ที่น่าสนใจแบ่งเป็นประสบการณ์ในการเข้าร่วมเหตุการณ์ครั้งเดียว หรือประสบการณ์ในการเข้าร่วมกิจกรรมเป็นช่วงเวลา (6) **กิจกรรมยามว่าง** (Vacation / Avocation) คนที่มีหน้าที่การงานหรืองานอดิเรกแปลกไม่เหมือนใคร เช่น นักสร้างหนังสือคดี นักสะสมกล่องดนตรีหายาก (7) **การครบรอบ** (Anniversary) เป็นเรื่องราวเกี่ยวกับการมองย้อนหลัง หรือเป็นการเล่าถึงเหตุการณ์ในอดีต เช่น ผู้ที่เห็นเหตุการณ์ 9/11 เล่าว่าเหตุการณ์นี้เปลี่ยนแปลงชีวิตเขาอย่างไร

3) **ข้อความนั้นจะต้องชัดเจน** (Concreteness) ไม่คลุมเครือ ไม่ใช้คำที่ฟุ้งเฟ้อเกินไป จนก่อให้เกิดความมึนงงและสับสน เพื่อให้ผู้รับสารเข้าใจ จดจำและต้องการมีส่วนร่วม

4) **การทำให้ข้อความที่จะสื่อสารมีความน่าเชื่อถือ** (Credible) ทำให้ผู้ฟังเกิดการยอมรับ ซึ่งส่วนใหญ่แล้วเรามักจะชอบอ้างบรรดาผู้เชี่ยวชาญภายนอก (External Credibility) แต่วิธีการง่ายที่สุดในการสร้างความน่าเชื่อถือ คือ ใช้ตัวอย่างจากประสบการณ์จริงๆ ของผู้ฟัง (Internal Credibility) นอกจากนี้หากใช้ข้อมูลตัวเลขสถิติประกอบ ควรนำเสนอในรูปแบบที่เข้าใจได้ง่าย

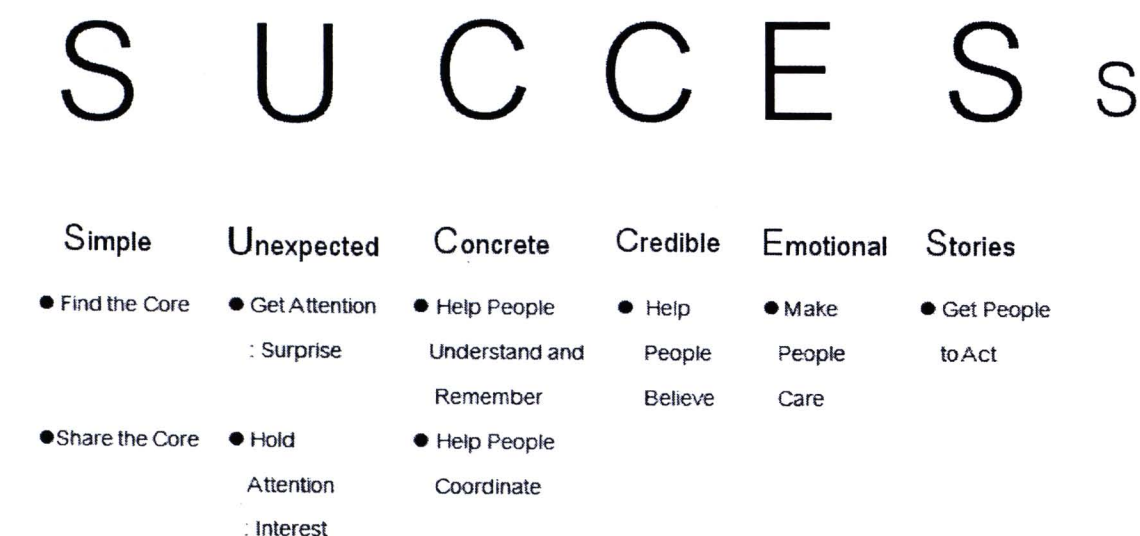
5) **การทำให้ผู้ฟังเกิดอารมณ์ร่วม** (Emotions) โดยออกแบบสารให้มีความเกี่ยวข้อง (Association) ความดึงดูด (Appeal) เพื่อทำให้ผู้ฟังเกิดอารมณ์ร่วมกับข้อความที่สื่อ มีความห่วงใยกับประเด็นที่ได้รับฟัง ซึ่งผู้ฟังเมื่อเกิดอารมณ์ร่วมแล้ว ก็มักจะมีความเห็นที่สอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกับสารที่ได้รับฟังด้วย

6) **การใช้เรื่องเล่า** (Stories) ประกอบกับสิ่งที่จะสื่อออกไป เพื่อให้เกิดการกระทำ เนื่องจากการเล่าเรื่องจะทำให้ผู้ฟังได้เหมือนกับการเข้าไปอยู่ในเหตุการณ์หรือสถานการณ์จริงๆ โดยใช้เรื่องเล่าเป็นตัวกระตุ้น บอกวิธีการกระทำ รวมถึงให้แรงบันดาลใจในการกระทำ ซึ่งสอดคล้องกับ Christopher Witt, 2009 ได้แนะนำเรื่องเล่า 4 ประเภทที่ผู้นำสามารถนำมาใช้ในการนำเสนอได้ คือ

(1) **นิทาน** (Fable) เป็นเรื่องเล่าที่สอนบทเรียนหรือจริยธรรม ปัญหาของการใช้เรื่องเล่าแบบนิทานคือ จะใช้ได้ดีในการเล่าครั้งแรก แต่หากผู้ฟังเคยฟังมาเรื่องนี้นีก่อน ก็จะมีแนวโน้มไม่สนใจเรื่องและไม่

เคารพผู้พูดในฐานะนักคิดที่มีความคิดสร้างสรรค์ (2) **กรณีตัวอย่าง** (Example Story) อาจมาจากประวัติศาสตร์ ธุรกิจ ภาพยนตร์ งานเขียน และเรื่องจากประสบการณ์ของผู้อื่น แต่เนื่องจากกรณีตัวอย่างไม่ใช่เรื่องส่วนตัว ทำให้ผู้พูดหลายคนเล่ากรณีตัวอย่างซ้ำกัน (3) **เกร็ดประวัติ** (Anecdote) เป็นเรื่องเล่าเหตุการณ์สั้น ๆ หรือคำพูดสนับสุน อธิบายความคิดหรือกระบวนการ เกร็ดประวัติช่วยอธิบายและให้ความบันเทิง แต่ไม่สามารถดึงดูดอารมณ์ของผู้รับสารได้ (4) **เรื่องเล่าส่วนตัว** (Personal Story) เป็นเรื่องเกี่ยวกับประสบการณ์ของผู้บริหารที่ซับซ้อนมากกว่าเกร็ดประวัติ มีบทบาทและการกระทำเพื่อแก้ไขความขัดแย้ง หรือแสดงวิธีคิด คล้ายกับกรณีตัวอย่างแต่มีพลังมากกว่า เนื่องจากเป็นการทำให้ผู้รับสารรับรู้ตัวตนของ CEO ขณะที่สื่อสาร

ภาพที่ 2. 9 แสดง The SUCCEsS Model



ที่มา Chip & Dan Heath (2007)

Klaus Fog, Christian Budtz, Baris Yakaboylu (2005) ได้แบ่งที่มาของเรื่องเล่าองค์กรนั้น ออกเป็นเรื่องเล่าซึ่งมีที่มาจาก

1) **พนักงาน** (Employees) โดยเฉพาะเรื่องเล่าเกี่ยวกับคุณค่าและวัฒนธรรมองค์กร ที่พนักงานยึดถือเป็นหัวใจในการทำงาน เช่น การสัมภาษณ์พนักงานที่สามารถเป็นตัวแทนที่ดีของบริษัท

เรื่องราวที่สัมภาษณ์ เช่น ประสบการณ์ที่ดีเกี่ยวกับบริษัท ซึ่งอาจเป็นการนำไปสู่การเล่าเรื่องราวอื่น ๆ ต่อไป

2) **ผู้บริหารระดับสูง (CEO)** โดยอาจเล่าเรื่องจากมุมมองของพนักงาน หรือเล่าเรื่องเกี่ยวกับคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้บริหารที่โดดเด่น หรือความสามารถของผู้บริหารในการบริหารงาน ตลอดจนบทบาทในการช่วยให้บริษัทผ่านพ้นวิกฤต และเรื่องที่สะท้อนให้เห็นรูปแบบการบริหารและค่านิยมของบริษัท ทั้งนี้ หากมีเรื่องเล่าที่เป็นข่าวลือเกี่ยวกับผู้บริหาร ต้องหาให้พบและชี้แจงให้กระจ่าง

3) **ผู้ก่อตั้งบริษัท (Company's Founder)** เรื่องเล่าเกี่ยวกับการเริ่มต้นก้าวแรกขององค์กร สามารถสื่อสารคุณค่าหลักและกรอบคิดขององค์กรได้ ทั้งยังช่วยสร้างการรับรู้เอกลักษณ์องค์กร

4) **จุดเปลี่ยนของความสำเร็จและวิกฤติ (Milestones Successes and Crises)** หมายถึง เหตุการณ์ที่เป็นจุดเปลี่ยนหรือส่งผลสำคัญต่อบริษัท เช่น การตกลงทำสัญญา การกว้านซื้อสินค้า สินค้าที่ประสบความสำเร็จ การแก้ไขวิกฤติด้วยสติปัญญาและความร่วมมือของพนักงาน

5) **ผู้นำทางความคิดในธุรกิจ และผู้นำทางความคิดนอกธุรกิจ (Opinion Leaders in and Around the Business)** ผู้นำทางความคิด คือ บุคคลหรือองค์กรหรือต้นเหตุของประเด็น วัตถุประสงค์ของการใช้เรื่องเล่าจากผู้นำทางความคิดคือเพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือ ผู้นำทางความคิดอาจไม่จำเป็นต้องเป็นผู้มีชื่อเสียงโด่งดัง แต่อาจเป็นมืออาชีพหรือผู้เชี่ยวชาญในสาขาเฉพาะ ที่ไม่มีสัมพันธหรือความเชื่อมโยงทางธุรกิจกับบริษัท

6) **คู่ค้าร่วม (Working Partners)** เรื่องเล่าของคู่ค้าร่วมมีความน่าสนใจเนื่องจากส่วนหนึ่งมีพื้นฐานจากข้อมูลเกี่ยวกับบริษัท และจากประสบการณ์ส่วนตัวของผู้ที่ทำงานร่วมกัน เช่น เรื่องเล่าเกี่ยวกับโครงการที่ทำร่วมกัน ความภาคภูมิใจจากการร่วมมือทำงาน

7) **ลูกค้า (Customers)** โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องเล่าจากลูกค้าที่มีความจงรักภักดี และมีความพึงพอใจในบริการ เนื่องจากเป็นถือเป็นการแสดงให้เห็นถึงความเป็นจริงเกี่ยวกับความแตกต่างและคุณค่าของสินค้า นอกจากนี้วิธีการให้ลูกค้าแสดงความชื่นชมต่อสินค้ายังเป็นวิธีที่มีความน่าเชื่อถือมากกว่าการที่บริษัทเป็นผู้เล่าเอง

8) **ผลิตภัณฑ์ (The Product)** เรื่องเล่าเกี่ยวกับวิธีค้นพบผลิตภัณฑ์ วิธีผลิต วิธีการตั้งชื่อ สามารถนำมาเพิ่มคุณค่าของผลิตภัณฑ์ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากสินค้ามีประวัติความเป็นมาอันยาวนาน

ทั้งยังได้ให้ข้อแนะนำเพิ่มเติมในการสร้างเรื่องเล่าดังนี้ (1) ควรยกตัวอย่างให้เห็นชัดเจนให้ผู้ฟังเห็นภาพ เช่น ไม่ใช่แค่เล่าว่า “มันเป็นช่วงเวลาที่ดี” หรือ “เรา มีความคิดสร้างสรรค์มากกว่าคู่แข่ง” แต่ควรยกเหตุการณ์ สถานการณ์ตัวอย่างประกอบ (2) ควรแสดงให้เห็นอากัปกิริยาประกอบเรื่องเล่า อาทิ คำพูดตอนนั้น ปฏิกริยาตอบสนองตอนนั้น อารมณ์ตอนนั้น (3) ควรระมัดระวังในการใช้ตัวเลข หรือข้อเท็จจริงประกอบเรื่องเล่าว่าจะทำอย่างไรให้น่าสนใจ (4) การเล่าเรื่อง (Storytelling) ไม่ใช่ ประวัติความเป็นมา (History) ขององค์กร

3.2.3 องค์ประกอบของเรื่องเล่าในการสื่อสารองค์กร

- เรื่องเล่าทั่วไป

Klaus Fog และคณะ (2005) ยังได้แบ่งองค์ประกอบของเรื่องเล่าออกเป็น 4 ส่วนคือ

1) **สาร (Message)** การเล่าเรื่อง (Storytelling) เป็นการใช้เรื่องเล่า (Story) ส่งสาร (Message) ที่จะส่งผลกระทบทางบวกต่อองค์กร (Company Brand) สารที่แสดงจุดยืนของบริษัทในการเล่าเรื่องจะเป็นการแสดงความรู้สึกของบริษัทว่าเกี่ยวกับสิ่งที่ถูกหรือสิ่งที่ผิด

ตัวอย่างสารที่องค์กรใช้ เช่น Body Shop มีจุดยืนในการต่อต้านการทดลองเครื่องสำอางในสัตว์ จึงส่งสารว่า บริษัทเลือกที่จะไม่ทรมาณสัตว์เพื่อความสวยงามของมนุษย์

2) **ความขัดแย้ง (Conflict)** ความขัดแย้งเป็นแรงกระตุ้นที่ทำให้เกิดเรื่องเล่าที่ดี ซึ่งจะต้องตั้งอยู่บนความพยายามรักษาสมดุล การต่อต้าน และการกลับเข้าสู่สมดุล เรื่องเล่าที่มีชีวิตจะต้องดำเนินไปภายในกรอบระหว่างขอบเขตของความวุ่นวายที่ไม่สามารถคาดการณ์และขอบเขตของความสมดุลราบเรียบ ความขัดแย้งไม่ใช่สิ่งไม่ดีในการเล่าเรื่องแต่เป็นสิ่งที่วิธีที่ผู้เล่าใช้สื่อสารความคิดเกี่ยวกับสิ่งที่เขาคิดว่าถูกและสิ่งที่เขาคิดว่าผิดเท่านั้น ในขณะเดียวกันความขัดแย้งเป็นอุปสรรคกีดขวางความต้องการที่จะบรรลุเป้าหมาย (Goal) ที่บริษัทหรือตัวละครหลักตั้งไว้ ทำให้บริษัทสามารถ

แสดงจุดยืน และคุณค่าหลักที่บริษัทยึดถือให้ปรากฏ ตัวอย่างความขัดแย้งที่องค์กรใช้ เช่น Virgin มีความขัดแย้งระหว่าง “การดำเนินธุรกิจในรูปแบบใหม่ ๆ” กับ “การดำเนินธุรกิจในแบบเดิม”

3) ตัวละคร (Characters) ตัวละครแต่ละตัวจะมีบทบาทเฉพาะของตัวเอง สำหรับเรื่องเล่า โดยทั่วไปของบริษัทมักจะมีกรอบเกี่ยวกับตัวละครดังนี้ คือ

(1) เป้าหมายหลักขององค์กร (Goal) ซึ่งไม่ควรจะหยุดแค่การสนองตอบต่อความต้องการของลูกค้าเท่านั้น แต่ควรจะไปให้ถึงการสร้างความแตกต่าง

(2) คู่ต่อสู้ (Adversary) เป็นได้ทั้งบุคคลหรือสิ่งที่บริษัทต้องเผชิญ ทั้งนี้คู่ต่อสู้ของบริษัทสามารถเป็นได้ทุกรูปแบบ อาจจะมาจากอุปสรรคภายใน เช่น ขาดนวัตกรรม และอุปสรรคภายนอก เช่น ความกดดันจากคู่แข่ง

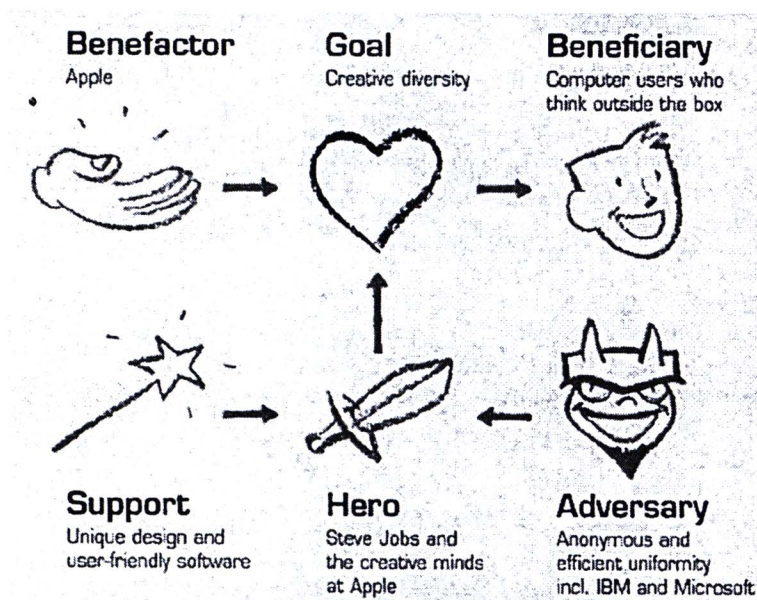
(3) ตัวเอก (Hero) อาจจะหมายถึงบริษัทที่เป็นตัวเอกในการดำเนินเรื่องเอง หรืออาจเป็นลูกค้าที่เลือกใช้สินค้าของบริษัทเพื่อเติมเต็มความปรารถนาของตัวเอง

(4) สิ่งสนับสนุน (Support) หมายถึง วิธีการและเครื่องมือที่ช่วยสนับสนุนให้ตัวเอกบรรลุความต้องการ เช่น วิธีการที่บริษัทใช้เพื่อเอาชนะคู่แข่ง หรือสินค้าและบริการของบริษัทที่ช่วยให้ลูกค้าพบกับสิ่งที่มุ่งหวัง ในกรณีที่ลูกค้าเป็นตัวเอกของเรื่อง

(5) ผู้สนับสนุน (Benefactor) โดยทั่วไปบริษัทมักจะแสดงบทบาทนี้ (หรือบทตัวเอก) เพื่อช่วยให้ลูกค้าพบกับสิ่งที่ต้องการ

(6) ผู้ได้รับประโยชน์ (Beneficiary) หมายถึง บุคคลที่ได้รับประโยชน์จากการที่ตัวเอกบรรลุจุดหมาย โดยทั่วไปผู้เล่าเรื่องมักกำหนดบทบาทนี้ให้ลูกค้า

ภาพที่ 2.10 แสดงตัวอย่างการกำหนดบทบาทตัวละคร กรณี Apple Computer



ที่มา : Klaus Fog ,Christian Budtz ,Baris Yakaboylu (2005 :88)

นอกจากนี้ในกรณีที่ต้องการทำให้บทบาทของตัวเอกในเรื่องชัดเจนขึ้น ผู้เล่าเรื่องสามารถนำแนวคิดเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของวีรบุรุษ (The Classical Heroes) มาใช้อธิบายลักษณะบุคลิกภาพของตัวเอกได้ ดังนี้

ตารางที่ 2.1 แสดงลักษณะบุคลิกภาพของตัวเอก

ลักษณะตัวเอก (Heroes Figure)	คุณลักษณะ (Characteristics)	เป้าหมาย (Goal)	ฝ่ายตรงข้าม (Opponent)
ผู้กล้า (The Brave Hero) เช่น Nike และ องค์การกาชาด	กล้าหาญ หัวแข็ง เชื่อมมั่นในตัวเอง	ต่อสู้เพื่อโลกที่ดีกว่า เชื่อว่าทุกคนสามารถเป็นผู้ชนะ	ความกลัว ความอ่อนแอ ความชั่ว
นักรัก (The Lover) เช่น Alfa Romeo และ Antonio Banderas	เลิศจร่อน เต็มไปด้วยอารมณ์ความรู้สึก	ทำตามสิ่งที่ออกมาจากหัวใจ เต็มเต็มความต้องการทำอารมณ์	เหตุผล การขาดความปรารถนา

ตารางที่ 2.1(ต่อ) แสดงลักษณะบุคลิกภาพของตัวเอก

ลักษณะตัวเอก (Herbes Figure)	คุณลักษณะ (Characteristics)	เป้าหมาย (Goal)	ฝ่ายตรงข้าม (Opponent)
นักผจญภัย (The Advantaure) เช่น Virgin และ Indiana Jones	กล้าหาญ และอยากรู้ อยากเห็น	สำรวจโลก ท่องเที่ยวในดินแดนใหม่	ความคิดที่คับแคบ และ ข้อบังคับใน ชีวิตประจำวัน
ผู้สร้าง (The Creator) เช่น LEGO และ Steven Spielberg	จินตนาการและความคิด สร้างสรรค์	สร้างและพัฒนาวิธีการ แสดงตัวตนแบบใหม่ ๆ	การทำซ้ำ การไม่ เปลี่ยนแปลง
ตัวตลก (The Joker) เช่น M&M และ Jim Carrey	อารมณ์ขันและความสุข	สร้างความสนุกสนาน ให้กับผู้อื่น และมีชีวิตที่มี ความสุข	ความน่าเบื่อ
ผู้บริสุทธิ์ (The Innocent) เช่น Disney และMeg Ryan	ซื่อสัตย์ บริสุทธิ์ ใจกว้าง	รักษาความจริงและ ความยุติธรรม	การทำสิ่งที่ผิด
นักมายากล (The Magician) เช่น 3M และ Harry Potter	เต็มไปด้วยความคิดที่ทำให้ คนอื่นประหลาดใจ	ทำให้ความฝันเป็นจริง และเชื่อว่า ไม่มีอะไรที่เป็นไปไม่ได้	ภาวะหยุดนิ่ง หรือขาด อำนาจการควบคุม
กบฏ (The Rebel) เช่น Harley-Davidson	นักปฏิวัติ ชอบความ ท้าทาย	ทำสิ่งเล็ก ๆ ทำลายกฎ	ระบบ และค่านิยม
ผู้เคร่งครัดต่อกฎ (The Ruler) เช่น Mercedes และBill Gates	มีความสามารถในการ เป็นผู้นำ มีอำนาจ มีชั้นชั้น	ได้รับอำนาจ ความ ปลอดภัย มี ความสามารถในการ ควบคุม	การปฏิวัติ ความไม่เป็น ระเบียบ



ตารางที่ 2.1(ต่อ) แสดงลักษณะบุคลิกภาพของตัวเอก

ลักษณะตัวเอก (Heroes Figure)	คุณลักษณะ (Characteristics)	เป้าหมาย (Goal)	ฝ่ายตรงข้าม (Opponent)
คนทั่วไป (Everyday Hero) เช่น People Magazine	ติดดิน ชอบก้าวไปข้างหน้า	ค้นหาความสุขจากการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม	การขาดการยอมรับ
ผู้ให้ (The Care Giver) เช่น Volvo และ Mother Teresa	ห่วงใยและให้	สนับสนุนและช่วยเหลือผู้อื่น	ความเห็นแก่ตัว
ผู้ฉลาด (The Wise Hero) เช่น Barnes & Noble และ Albert Einstein	ฉลาดและมีความชำนาญ	ชอบค้นหาความจริง	การละเลย ความซึ่เกียรติ การโกหก

ที่มา : Klaus Fog, Christian Budtz, Baris Yakaboyleu (2005 :90)

ทั้งนี้ ตัวเอกอาจมีบุคลิกซ้อนทับกัน เช่น Richard Branson และบริษัท Virgin มีลักษณะของนักผจญภัยและกบฏ

4) **โครงเรื่อง (Plot)** เป็นการดำเนินเรื่องภายใต้ลำดับเวลา ซึ่งเรื่องเล่าโดยทั่วไปจะแบ่งเป็นสามช่วงเวลา คือ ช่วงเริ่มต้น ช่วงกลางและช่วงสุดท้าย ผู้เล่าเรื่องที่ดีจะสามารถจัดเรียงเหตุการณ์ จัดแนวคิด (Theme) และน้ำเสียง (Tone) ในการเล่าเรื่องเพื่อดึงดูดความสนใจของผู้ฟัง

- เรื่องเล่าเกี่ยวกับประวัติความเป็นมา (Backstory)

Rohit Bhargava (2008) ได้กล่าวถึงวิธีการเล่าเรื่องแบบ Backstory Arc (BArc) เพื่อใช้ในการเล่าประวัติความเป็นมาของบริษัทตั้งแต่เริ่มต้นจนประสบความสำเร็จ ซึ่งมีตัวละครจริงและเรื่องราวที่น่าเชื่อถือ อันจะทำให้ผู้ฟังเกิดอารมณ์ความรู้สึกร่วม

BArc มีองค์ประกอบ 5 ส่วนดังนี้ (1) **ตัวละคร (Characters)** คือ ผู้ดำเนินเรื่องที่จะส่งผล

เชื่อมโยงกับลูกคำในปัจจุบัน (2) **ความท้าทาย** (Challenge) คือ คำถามหรือความต้องการสำคัญที่ตัวละครพยายามไปให้ถึง (3) **วิสัยทัศน์** (Vision) คือ วิธีคิดของตัวละครในการตอบสนองความท้าทาย (4) **ความขัดแย้ง** (Conflict) คือ บุคคลหรืออุปสรรคที่ขัดขวางความสำเร็จ (5) **ชัยชนะ** (Triumph) คือ วิธีการที่ตัวละครจัดการกับความขัดแย้ง เป็นการเล่าว่าตัวละครประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวอย่างไร

สอดคล้องกับแนวคิดของ Boje ,1991 (อ้างถึงใน Sandra Morgan และ Robert F. Dennehy ,1997 : 497) ที่ว่า อาจกล่าวได้ว่าเรื่องเล่าองค์กรก็เปรียบเหมือนเรื่องเล่าของบุคคลที่เริ่มจากสถานการณ์หนึ่งแล้วคลี่คลายจากจุดเริ่มต้นไปสู่จุดสูงสุด (Climax) และจุดที่สามารถแก้ไขปัญหา (Resolution) ได้

Rohit กล่าวว่าในการเล่าเรื่องประวัติความเป็นมาให้ประสบความสำเร็จนั้น ผู้เล่าจะต้องระบุงองค์ประกอบทั้ง 5 ในเรื่อง แต่ไม่จำเป็นต้องมีคำตอบให้กับทุกองค์ประกอบ นอกจากนี้ยังได้แบ่งวิธีการเล่าเรื่องประวัติความเป็นมาของบริษัท โดยเน้นตัวบุคคลที่อยู่เบื้องหลังสินค้าและการให้บริการออกเป็น 5 รูปแบบ ซึ่งองค์กรสามารถใช้หลาย ๆ รูปแบบร่วมกันได้ ดังนี้

- 1) **ผู้มีความมุ่งมั่นสร้างธุรกิจจนสำเร็จ** (The Passionate Enthusiast)
- 2) **นักประดิษฐ์ผู้มีความพยายามสร้างสิ่งแปลกใหม่** (The Inspired Inventor)
- 3) **นักคิดที่สร้างบริษัทจากการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น** (The Smart Listener)
- 4) **บุคคลที่ทำตามความคิดสร้างสรรค์ของตนเอง** (The Liketable Hero)
- 5) **บริษัทรองที่ต่อสู้กับบริษัทใหญ่** (The Little Guy Vs. The Big Gut)

จากที่ได้กล่าวมา จะเห็นได้ว่าเรื่องเล่าของ CEO ในหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กได้มีการร้อยเรียงเหตุการณ์ต่าง ๆ เข้าด้วยกัน มีการใช้กลวิธีการเล่าเรื่องและกลวิธีการโน้มน้าวใจที่หลากหลายเพื่อให้ผู้อ่านเกิดการรับรู้ภาพลักษณ์ของผู้บริหารระดับสูงในทิศทางที่เป็นบวกผ่านงานเขียนเพื่อการประชาสัมพันธ์รูปแบบต่าง ๆ ซึ่งผู้วิจัยจะนำแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องเล่าที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ประยุกต์ใช้ในการศึกษาวิธีการเล่าเรื่องราวในหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กต่อไป

4. แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ

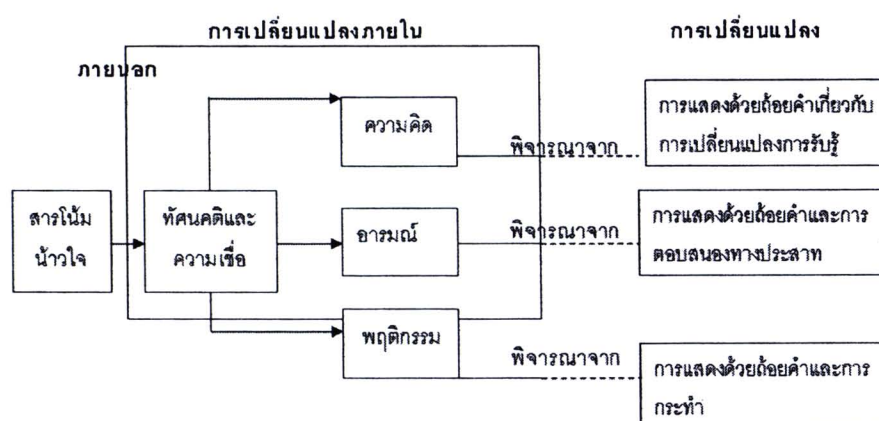
- 4.1 ความหมายของการสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจ
- 4.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสาร
- 4.3 วิธีการสร้างสารเพื่อการโน้มน้าวใจ
- 4.4 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ

4.1 ความหมายของการสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจ

Bettinghaus & Cody (1994) การสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจเป็นความพยายามของบุคคลหนึ่งที่จะเปลี่ยนทัศนคติความเชื่อและพฤติกรรมของคนอื่นหรือกลุ่มอื่น โดยการถ่ายทอดสารบางอย่างออกไป

แม้ว่าการโน้มน้าวใจในการประชาสัมพันธ์มุ่งในเรื่องทัศนคติและความเชื่อ ซึ่งถ้าพิจารณาโดยละเอียดแล้วจะเห็นการเปลี่ยนแปลงว่า การเปลี่ยนแปลงทัศนคติและความเชื่อสามารถจำแนกออกไปตามลักษณะของปัจจัยที่มีอยู่ก่อนแล้ว ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงความคิด (Cognition Changes) การเปลี่ยนแปลงอารมณ์ (Affect Changes) และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Behavior Changes) ปรากฏตามภาพต่อไปนี้

ภาพที่ 2.11 แสดงผลของการโน้มน้าวใจภายในและภายนอกที่มีต่อผู้รับสาร



ที่มา Bettinghaus (1981 :11 อ้างถึงใน สรรค์วิ ศษาชีวะ, 2527 : 23)

จากแผนภาพสรุปได้ว่า

1) การเปลี่ยนแปลงทางความคิด ความคิดประกอบด้วยแนวความคิดที่ผู้รับสารมีอยู่ ความเชื่อที่มีเกี่ยวกับทัศนคติต่าง ๆ ค่านิยม และการรับรู้เกี่ยวกับโลกภายนอก ซึ่งผู้ส่งสารจะพิจารณาการเปลี่ยนแปลงได้จากถ้อยคำหรือข้อความที่เป็นปฏิกริยาตอบสนอง (Feedback) ให้ผู้ส่งสารทราบจากการอ่านสารนั้น

2) การเปลี่ยนแปลงทางอารมณ์ เป็นการเปลี่ยนแปลงภายในทางด้านความรู้สึกซึ่งผู้ส่งสารจะพิจารณาได้จากถ้อยคำแสดงความรู้สึกของผู้รับสารหลังจากที่ผู้รับสารอ่านสารนั้น

3) การเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เห็นได้ชัดเจน ซึ่งผู้ส่งสารอาจพิจารณาจากถ้อยคำและการกระทำที่ผู้รับสารแสดงออกตามสารที่โน้มน้าวใจ

อย่างไรก็ตาม อารมณ์ ความคิด และพฤติกรรม ไม่สามารถแยกออกจากกันได้เด็ดขาด ผู้ส่งสารจึงควรนำมาพิจารณาร่วมกัน (Bettinghaus, 1981 : 7-14 อ้างถึงใน สรรค์วิ วิชาชีวะ, 2527 : 23-24)

4.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสาร

ในการสื่อสารนั้น ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสารจะมีผลต่อการยอมรับของผู้รับสารด้วย ทฤษฎีที่เกี่ยวกับความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสารมาจากการค้นพบในการวิจัยเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของผู้รับสารในการสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ (Persuasive Communication) ซึ่งการวิจัยส่วนใหญ่พบว่า ผู้ที่มีความน่าเชื่อถือสูงจะมีความสามารถในการชักจูงใจมากกว่าผู้ที่มีความน่าเชื่อถือต่ำ เพราะฉะนั้นจะเห็นได้ว่าการสื่อสารจะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด ล้วนแต่เริ่มต้นมาจากความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสารเป็นสำคัญ เพราะฉะนั้นจะต้องทำให้ผู้รับสารเกิดความมั่นใจในตัวผู้ส่งสาร ซึ่งความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสารในที่นี้ หมายถึงภาพลักษณ์ของผู้บริหารระดับสูงในฐานะที่เป็นผู้เล่าเรื่องหรือผู้ถ่ายทอดเรื่องราว จึงถือได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง

อรรถธรณ ปิลันธน์โอวาท (2549:122) กล่าวว่า เชื่อกันว่าเรื่องที่ผู้ส่งสารพูดจะมีความสำคัญน้อยกว่าบุคลิกภาพของตัวผู้ส่งสารเอง ซึ่งจะมีพลังสำคัญในการเปลี่ยนทัศนคติผู้รับสารได้มากกว่า หรืออีกนัยหนึ่งถ้าผู้ฟังเห็นว่าผู้พูดเป็นผู้ที่ไม่น่าเชื่อถือแล้ว ไม่ว่าเรื่องที่จะพูดเป็นเรื่องอะไรก็ย่อมจะไม่น่าเชื่อถือไปด้วย

การวิจัยด้านความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสารได้พัฒนาโดย D.K.Berlo, J.B. Lemert และ Mertz (1966:155-163) ซึ่งได้ข้อสรุปว่า ปัจจัยที่ผู้รับสารใช้ในการตัดสินใจความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสาร มี 3 ประการ คือ

- 1) ปัจจัยที่สร้างความอบอุ่นใจและไวใจได้ของผู้ส่งสาร (Safety Factor) ผู้ส่งสารที่จะมีคุณลักษณะด้านนี้ได้ต้องมีคุณสมบัติต่อไปนี้ ใจดี เข้ากับคนอื่นได้ง่าย มีความเป็นเพื่อน ไม่ขัดคอใคร น่าคบ สุภาพ ไม่เห็นแก่ตัว ยุติธรรม รู้จักให้อภัย เชื่อเพื่อ ร่าเริง มีศีลธรรม อุดม และสงบเยือกเย็น
- 2) ปัจจัยที่เป็นคุณสมบัติของผู้ส่งสาร (Qualification Factor) ส่วนใหญ่ปัจจัยนี้จะเน้นความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ของผู้ส่งสาร คุณสมบัติเหล่านี้ ได้แก่ มีประสบการณ์ด้านใดด้านหนึ่ง ได้รับการฝึกฝนที่ดี มีความชำนาญ มีอำนาจหน้าที่ มีความสามารถ มีเชาว์ปัญญา
- 3) ปัจจัยด้านพลวัตของผู้ส่งสาร (Dynamism Factor) ปัจจัยนี้คือปัจจัยที่แสดงความคล่องแคล่ว กระตือรือร้น ความไม่เฉื่อยชาของผู้ส่งสาร ได้แก่ มีพลัง เข้มแข็ง รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา ตรงไปตรงมา กล้า กระตือรือร้น รวดเร็ว คล่องแคล่ว

จากปัจจัยทั้ง 3 ประการดังกล่าว หากผู้รับสารพิจารณาว่าผู้ส่งสารมีคุณสมบัติดังกล่าว แล้วก็กล่าวได้ว่า ผู้ส่งสารมีความสามารถในการโน้มน้าวใจได้

สอดคล้องกับแนวคิดของ Newsom and Siegfried (1981 : 19 อ้างถึงใน สรรค์วิ คุชาชีวะ, 2527) ว่าปัจจัยทั้ง 3 ประการนี้สามารถนำมาใช้กับงานเขียนเพื่อโน้มน้าวใจได้ โดยการถ่ายทอดลักษณะของผู้ส่งสารให้ปรากฏในสาร กล่าวคือ การเขียนต้องเสนอความจริงอันแสดงถึงคุณลักษณะของผู้ส่งสาร และสิ่งที่เขียนต้องสอดคล้องกับการกระทำขององค์การ

นอกจากนี้ McGuire (1973 : 231 อ้างถึงใน สรรค์วิ คุชาชีวะ, 2527) ได้เสนอแนวความคิดไว้ว่า ผู้รับสารจะต้องรับรู้ในเรื่องความรู้ของผู้ส่งสาร ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ในการเขียนนั้น ผู้เขียนควรแสดงความรู้ในเรื่องที่เขียนให้เด่นชัด อาจโดยการแสดงหลักฐานและเขียนด้วยความรู้จริง

และหากพิจารณานำปัจจัยด้านความน่าเชื่อถือของผู้สื่อสารมาประยุกต์ใช้กับผู้ส่งสารที่เป็นผู้บริหารระดับสูง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาพลักษณ์ของผู้บริหารระดับสูง ก็ควรจะมีปัจจัยดังนี้

- 1) ปัจจัยที่สร้างความอบอุ่นใจและไวใจได้ของผู้ส่งสาร (Safety Factor) ได้แก่ สามารถเข้ากับผู้อื่นได้ มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความเชื่อเพื่อเผื่อแผ่ มีความยุติธรรม รวมถึงมีความอดทนในการปฏิบัติหน้าที่

2) ปัจจัยที่เป็นคุณสมบัติของผู้ส่งสาร (Qualification Factor) ได้แก่ มีประสบการณ์ด้านการบริหาร ความชำนาญที่จะเข้ามาจัดการกับปัญหาขององค์กร มีความสามารถที่จะทำหน้าที่ได้ และมีเชาวน์ปัญญา คือมีความฉลาดและความรู้ตัวเอง

3) ปัจจัยที่เป็นพลวัตรของผู้ส่งสาร (Dynamism Factor) ได้แก่ การรู้จักเอาใจใส่บุคคลรอบข้าง เช่น พนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นคนตรงไปตรงมา เป็นคนกล้าคิดกล้าทำ เป็นคนกระตือรือร้น มีความรวดเร็วในการทำงาน และมีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

นอกจากปัจจัยเรื่องความน่าเชื่อถือแล้ว ปัจจัยอื่น ๆ ที่ผู้ส่งสารควรมีในการสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ ได้แก่

ความคล้ายคลึงและความแตกต่างกันระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร (Homophily and Heterophily) ในการโน้มน้าวใจ ถ้าผู้ส่งสารสามารถเขียนโดยแสดงทัศนคติหรือแนวความคิดให้สอดคล้องกับผู้รับสารได้ ผู้ส่งสารจะได้รับความเชื่อถือจากผู้รับสารมากกว่าการที่ผู้ส่งสารมีความแตกต่างจากผู้รับสารในเรื่องดังกล่าว (Brembeck and Howell, 1976 : 257 – 258 ; Bettinghaus, 1980 : 103 - 104)

สอดคล้องกับกรรณิการ์ อิศวรเดชา (2550 : 109) ที่กล่าวถึง แนวคิดเรื่องความคล้ายคลึงและความน่าเชื่อถือ (Similarity and Credibility) ว่า ผู้ทำการโน้มน้าวใจที่มีทัศนคติและพฤติกรรม ซึ่งผู้รับสารมีอยู่หรือเคารพในพฤติกรรมนั้น จะดูเป็นที่น่าเชื่อถือมากกว่า เช่นเดียวกับผู้พูดที่อายุไล่เลี่ยกับผู้รับสาร หรือมีฐานะเหมือนกัน อยู่ในภูมิหลังทางสังคมเดียวกัน เชื้อชาติ ศาสนาเดียวกัน จะทำให้ผู้รับสารรู้สึกว่าคุณส่งสารมีความเห็นอกเห็นใจและคุ้นเคยกับสภาพชีวิตของผู้รับสาร และมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น

ความมีพลัง (Power) หมายถึง ความสามารถของผู้ส่งสารในการมีอิทธิพลเหนือผู้รับสาร Jacobson ในปี 1972 ได้วิเคราะห์ความมีพลังของผู้ส่งสารซึ่งสรุปได้ว่า

1) ผู้ส่งสารที่สามารถครอบครองการสื่อสารได้มากจะมีพลังมากและมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นได้ แสดงว่า ในการเขียนเพื่อโน้มน้าวใจ ถ้าผู้เขียนสามารถนำเสนอเรื่องที่ต้องการโน้มน้าวใจได้เป็นจำนวนมากแล้วย่อมทำให้ข้อเขียนนั้นมีพลังเกิดขึ้น

2) ผู้ส่งสารที่มีข้อมูลมากที่สุดในเรื่องใดเรื่องหนึ่งจะเป็นผู้ส่งสารที่มีพลัง จึงกล่าวได้ว่า ถ้าผู้เขียนสามารถเสนอเรื่องราวโดยมีแสดงหลักฐานให้มากที่สุด ข้อเขียนนั้นจะมีพลัง

3) ผู้ส่งสารที่ให้สัญญาณกับผู้รับสารได้ในการเสนอข่าวสารตามที่ผู้รับสารต้องการจะมีอิทธิพลสูง แสดงว่า ถ้าผู้เขียนเสนอเงื่อนไขหรือให้ข้อมูลตรงตามความต้องการของผู้รับสาร ข้อเขียนนั้นจะมีประสิทธิภาพ

4) ในกรณีที่ผู้ส่งสาร เป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จในชีวิตและเป็นที่รู้จักหรือได้รับความนิยมจากผู้อื่นจะเป็นผู้ส่งสารที่มีพลัง ดังนั้น ในการเขียน ถ้าระบุหน่วยงาน หรือ บุคคลในหน่วยงานที่ทำงาน หรือ มีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่เขียนในฐานะเป็นผู้ส่งสาร จะทำให้ข้อเขียนนั้นมีประสิทธิภาพในการโน้มน้าวใจ (Bettinghaus, 1980 : 100)

4.3 วิธีการสร้างสารเพื่อการโน้มน้าวใจ

4.3.1 การจัดเรียบเรียงข้อความ (Organization)

Bettinghaus (1980) ได้กล่าวถึง วิธีการจัดเรียบเรียงสารเพื่อการโน้มน้าวใจ ที่มีประสิทธิภาพ คือ การจัดเรียบเรียงสารในแบบแผนที่ผู้รับสารคุ้นเคย โดยมีวิธีการจัดเรียบเรียงสารแบบต่าง ๆ ดังนี้

- 1) จัดเรียบเรียงตามตำแหน่งพื้นที่ (Spatial or Geographic Organization) ได้แก่ การเรียบเรียงองค์ประกอบของสารโดยอาศัยตำแหน่งพื้นที่ของสิ่งที่กล่าวถึงเป็นเกณฑ์
- 2) จัดเรียบเรียงตามลำดับเวลา (Chronological or Historical Organization) หรือ การเรียบเรียงโดยอ้างถึงสภาพการณ์ที่เป็นมาในอดีต แล้วนำไปสู่การคาดการณ์ หรือการหา แนวทางยุติที่จะเกิดขึ้นต่อไป
- 3) จัดเรียบเรียงโดยแบ่งเป็นหัวข้อ (Topic Organization) มักทำโดยหยิบยกประเด็นหลักของสารขึ้นมาเขียนในรูปแบบของวลีหรือประโยคคำถาม อันจะทำให้ประเด็นชัดเจนมากขึ้น
- 4) จัดเรียบเรียงโดยวิธีการนิรนัย (Deduction) เป็นการให้เหตุผลตามหลักตรรกวิทยา โดยเริ่มจากการกล่าวถึงสถานการณ์ทั่วไปที่เกิดขึ้นภายใต้เงื่อนไขหนึ่งๆ จากนั้นจึงเสนอสถานการณ์เฉพาะที่ต้องการกล่าวถึง ซึ่งเกิดขึ้นภายใต้เงื่อนไขเดียวกัน เมื่อใช้หลักตรรกวิทยาก็จะสรุปได้ว่าสถานการณ์เฉพาะนั้นจะต้องเป็นไปในแนวทางเดียวกับสถานการณ์ทั่วไปด้วย

5) จัดเรียบเรียงโดยวิธีการอุปนัย (Induction) เป็นการเสนอสารโดยยกตัวอย่างสถานการณ์ที่มีลักษณะเดียวกันหลายๆ อย่าง แล้วจึงสรุปถึงสถานการณ์เฉพาะที่ต้องการกล่าวถึงว่าจะต้องเป็นไปในลักษณะเดียวกันกับตัวอย่างที่ได้ยกขึ้นมา

6) จัดเรียบเรียงโดยอาศัยหลักทางจิตวิทยาของ Monroe เป็นการจัดองค์ประกอบของสาร ซึ่งควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของลำดับขั้นแห่งการจูงใจ ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ขั้น ได้แก่ ขั้นความตั้งใจ (Attention) ขั้นความต้องการ (Need) ขั้นการตอบสนองความต้องการ (Satisfaction) ขั้นการบรรยายให้เห็นภาพชัด (Visualization) และขั้นการกระทำ (Action) โดยความสำเร็จของแต่ละขั้นจะนำไปสู่สภาพจิตใจในระดับขั้นต่อไป

7) จัดเรียบเรียงโดยอาศัยวิธีเสนอปัญหาและวิธีแก้ไข เป็นรูปแบบที่คนทั่วไปคุ้นเคยและใช้กันมาก โดยขั้นแรกผู้ส่งสารต้องเสนอภาพหรือธรรมชาติของปัญหาก่อน แล้วจึงเสนอแนวทางแก้ไขปัญหา

8) จัดเรียบเรียงโดยอาศัยลำดับเหตุผล เป็นรูปแบบที่นิยมใช้กันมาก โดยไม่เป็นเพียงแต่การกล่าวถึงปัญหาเท่านั้น แต่ยังลึกเข้าถึงสาเหตุของปัญหาคด้วย เป็นสถานการณ์ที่ผู้ส่งสารใช้เพื่อจะบอกว่าอะไรเป็นสาเหตุของผล

9) จัดเรียบเรียงโดยวิธีของToulmin เป็นการแสดงเหตุผลหรือโต้แย้งจาก หลักฐานชิ้นหนึ่งหรือข้อเท็จจริงชิ้นหนึ่ง โยงไปยังข้อสรุปโดยใช้ข้อสนับสนุน และบทขยาย

4.3.2 การสร้างสารเพื่อการโน้มน้าวใจ

หนังสือ "Public Relations Writing and Media Technique" ของ Dennis L. Wilcox (2005 : 54-57 อ้างถึงในศุภวรรณ พิพิธสมบัติ ,2550 :39) ได้สรุปวิธีการสร้างสารเพื่อการโน้มน้าวใจ ดังนี้

1) การสร้างตำนาน หรือเรื่องราว (Drama) การนำประเด็นมาผูกโยงเป็นเรื่องราว เป็นวิธีการที่นักหนังสือพิมพ์นิยมใช้เพื่อกระตุ้นความสนใจของผู้อ่าน ซึ่งนักประชาสัมพันธ์ก็สามารถถึง

เทคนิควิธีการนี้มาใช้ได้เช่นกัน เช่น การนำเสนอเรื่องราวชีวิตของผู้ป่วยเอดส์ หรือมะเร็ง เพื่อโน้มน้าวให้เกิดการบริจาคเงินช่วยเหลือ

2) **ตัวเลขสถิติ (Statistics)** ตัวเลขสถิติมีผลต่อกระทบบต่อผู้อ่านโดยตรงในด้านความน่าสนใจและความน่าเชื่อถือของสารที่นำเสนอ เช่น การออกกฎหมายควบคุมการพกปืน ได้มีการยกตัวเลขสถิติที่น่ากลัวมาโน้มน้าวใจผู้อ่าน เช่น ในอเมริกามีเด็กถูกฆ่าด้วยปืน 13 คน ต่อวัน

3) **การสำรวจสถิติ (Surveys and Polls)** สาธารณชนและสื่อมวลชนล้วนแต่ให้ความสนใจในผลสำรวจความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่ ดังนั้นนักประชาสัมพันธ์จึงนิยมใช้ตัวเลขเหล่านี้ในสร้างการรับรู้ ดึงดูดความสนใจของสาธารณชน และสนับสนุนความน่าเชื่อถือในองค์กร หรือผลิตภัณฑ์ของตน เช่น 4 ใน 5 ของหมอแนะนำให้ใช้ A , ร้อยละ 65 ของประชากรลงคะแนนเสียงให้นาย A

4) **การยกตัวอย่าง (Example)** การยกตัวอย่างในงานเขียนจะทำให้ผู้อ่านสามารถเข้าใจแนวคิดต่างๆ ที่กล่าวไว้ได้ง่ายยิ่งขึ้น เช่น การแข่งขันของอุตสาหกรรมรถไฟ กับรถบรรทุกได้มีการยกประโยคโน้มน้าวใจให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการใช้น้ำมันของรถไฟว่า รถไฟสามารถบรรทุกสินค้าได้ 400 ตัน /เที่ยว ซึ่งทำให้ประหยัดน้ำมันมากกว่าการวิ่งด้วยรถบรรทุก

5) **การอ้างอิงผู้ใช้สินค้า (Testimonial)** การอ้างอิงผู้ใช้สินค้าจะมีความน่าเชื่อถือมาก เช่น The Washington Post's รายงานว่า ประธานาธิบดีคลินตันชอบแฮมเบอร์เกอร์มังสวิวัติ ของร้าน Boca Burger Company ซึ่งทำให้ยอดขายของร้านพุ่งขึ้นทันทีทันใด

6) **การใช้ผู้มีชื่อเสียงมากล่าวสนับสนุน (Endorsements)** เป็นการใช้ผู้มีชื่อเสียง ซึ่งอาจเป็นดารา นักร้อง นักกีฬา พิธีกร นักการเมือง ฯลฯ มากล่าวรับรองคุณภาพสินค้า

7) **การดึงดูดด้วยอารมณ์ (Emotion Appeals)** คือ การสร้างสารโน้มน้าวใจ ที่ใช้ภาษาที่สามารถจูงใจคนอ่าน ให้เกิดอารมณ์คล้อยตาม เช่น จดหมายรณรงค์ให้อนุรักษ์ธรรมชาติจาก UNICEF ที่กล่าวถึงผลกระทบร้ายแรงจากธรรมชาติที่เปลี่ยนแปลง

4.4 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ

4.4.1 สภาพการณ์ 7 ประการที่จะโน้มน้าวใจผู้รับสาร อรวรรณ ปิณฑนโหวาท (2549 : 243) อ้างถึงทฤษฎีการโน้มน้าวใจผู้รับสารของ G. Cambell ที่กล่าวถึง สภาพการณ์ 7 ประการที่จะโน้มน้าวใจผู้รับสาร (Situation or Setting) ซึ่งสามารถนำไปใช้เร้าอารมณ์ความรู้สึกของผู้ฟังได้

1) **ความเป็นไปได้ (Probability)** ได้มาจากการได้เห็นหลักฐานซึ่งจะนำไปสู่ความเชื่อ เมื่อมีความเชื่อมากๆ เข้า จนกลายเป็นความเชื่อที่มีมากที่สุด สุดท้ายจะกลายเป็นความแน่นอน

2) **ความเหมือนจริง (Plausibility)** แตกต่างจากอันแรก คืออันนี้มีผลต่อผู้ฟังโดยไม่ต้องมีความน่าจะเป็นหรือศรัทธาเป็นพื้นฐานหรือไม่มีหลักฐานยืนยัน เช่น นักเล่านิทานหรือกวีอาจจะเขียนหรือเล่าเรื่องเหมือนจริง ความเหมือนจริงนี้เร้าอารมณ์ได้

3) **ความสำคัญ (Importance)** ไม่ว่าเราจะผนวกความสำคัญให้กับสิ่งใดสิ่งนั้นก็ดึงดูดความสนใจ และเร้าอารมณ์ได้ทันที

4) **ความใกล้ของเวลา (Proximity of time)** เช่น ถ้าเหตุเศร้าสลดเพิ่งเกิดขึ้นในเวลาไม่นานมานี้ ย่อมจะเกิดผลอย่างใหญ่หลวงแก่ผู้เกี่ยวข้อง

5) **ความใกล้ของสถานที่ (Local Connexion)** เช่น สิ่งที่เกิดในประเทศของเรา ย่อมดึงดูดความสนใจได้มากกว่าสิ่งที่เกิดในทวีปที่อยู่ห่างไกลออกไป

6) **ความใกล้ชิดระหว่างบุคคล (Relation to the Persons Concerned)** สิ่งใดที่เกิดขึ้นกับคนในครอบครัวย่อมเป็นที่สนใจมากกว่าเกิดแก่บุคคลอื่นที่เราไม่รู้จัก

7) **ความสนใจ (Interest)** ซึ่งเกิดขึ้นได้เมื่อผู้พูดอยู่ต่อหน้า ทำให้เราได้ยินทั้งถ้อยคำหน้าตาและท่าทาง ผู้พูดสามารถเร้าความรู้สึกได้

4.4.2 การทำให้เด่นขึ้น (Intensification) และการทำให้ไม่สำคัญ

(Downplaying)

อรรถวรรณ ปิณฑนโรวาท (2549 : 212) อ้างงานวิจัยของ R.Blackwood (1993) ที่อ้างถึงแบบจำลองการโน้มน้าวใจของ Rank's Model of Persuasion โดยได้เสนอว่ากระบวนการโน้มน้าวใจ สามารถแยกได้เป็น 2 ขั้นตอนใหญ่ ๆ คือ การทำให้เด่นขึ้น (Intensification) และการทำให้ไม่สำคัญ (Downplaying)

โดยการทำให้เด่นขึ้นนั้นคือ การทำจุดแข็งของเราให้เด่นขึ้น หรือการทำให้จุดอ่อนของคู่แข่งเด่นขึ้น ได้แก่

1) การเสนอซ้ำ ๆ (Repetition) เช่น ดีเจสถานีวิทยุต่างๆ อาจเปิดเพลงจากอัลบั้มใหม่ให้เราฟังซ้ำ ๆ จนโน้มน้าวใจให้เราเกิดความชอบ หรือคู่แข่งของประธานาธิบดีคลินตันอาจเสนอสารของเขาเกี่ยวกับเรื่องความสัมพันธ์กับเลวินสกีซ้ำๆ เป็นการย้ำจุดอ่อนของคลินตัน ซึ่งมีผลในทางโน้มน้าวใจ

2) การเชื่อมโยง (Association) เช่น นาย ข.เป็นคนดีแน่นอน เพราะบิดาเป็นข้าราชการในเบื้องพระยุคลบาทเป็นที่ไว้วางพระราชหฤทัย ในทางกลับกันคู่แข่งของเราไว้วางใจไม่ได้เพราะมีพ่อเป็นคนขี้คุก

3) การแต่งรูปโฉมของสาร (Composition) เช่น เขียน U.S.A. ว่า U.\$A. เพื่อแสดงว่า คิดแต่เรื่องเงิน นิสิตที่ชนะการเลือกตั้งเป็นกรรมการบริหารสโมสรนิสิตใช้ชื่อว่า จุฬากิวัฒน์ ฟังดูคล้ายกับโลกาภิวัตน์ แสดงถึงความทันสมัยทันโลก หรือแม้แต่การโฆษณาปลัสติกในนิตยสารโดยโคลสอัพภาพให้เห็นแต่ริมฝีปากเด่นชัด ก็จัดเป็นการแต่งรูปโฉมของสารเพื่อความโน้มน้าวใจด้วย

ส่วนวิธีการทำให้ไม่สำคัญ คือ การไม่พูดในส่วนที่ไม่ดีของเรา และในส่วนที่ดีของคู่แข่งซึ่งอาจทำได้ดังนี้

1) วิธีการละเว้นไม่พูดถึง (Omission) เช่น การหาเสียงลงสมัครรับเลือกตั้งผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร คุณพิจิตต์ รัตกุล หรือคุณกฤษฎา อรุณวงศ์ ก็ดื่มไวน์เช่นเดียวกับคุณอากรฮุน ตระกูล แต่สองรายแรกไม่ประกาศให้ประชาชนทราบ เพราะจะทำให้มองดูเหมือนเป็นคนละชั้นกับประชาชน

2) การหันเหความสนใจ (Diversion) เช่น ฟุตบอลโลกเข้ามาหันเหความสนใจของสื่อมวลชนจากการแก้ไขปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจของรัฐบาลชวน หลีกภัยไปได้ชั่วระยะเวลาหนึ่ง หรืออาจใช้อารมณ์ขันในการหักเหความสนใจผ่นหนักให้เป็นเบา

3) การสร้างความสับสน (Confusion) ทำได้โดยการใช้ภาษาคนองหรือให้ข้อมูลที่มีรายละเอียดมากเกินไป บางครั้งก็ให้ข้อมูลโดยไม่เปิดเผยเต็มที่ เช่น โฆษณาว่าให้กุ้ดอกเบี้ยต่ำเพียงร้อยละ 2 ต่อเดือน โดยเขียนคำว่าต่อเดือนด้วยตัวเล็กที่แทบมองไม่เห็น

4.4.3 การโน้มน้าวใจโดยใช้หลักฐาน

อรรถรณ ปิณฑนโฆวาท (2549 : 191) กล่าวถึงการใช้หลักฐานในการโน้มน้าวใจว่าเป็นการสร้างสารวิธีหนึ่งที่สำคัญมาก ถูกนำมาใช้เพื่อพัฒนาเรื่องราวหรือข้อความที่เราจะโน้มน้าวใจให้เข้าใจแจ่มชัดยิ่งขึ้น มีน้ำหนักมากขึ้น

หลักฐาน อาจแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

1) หลักฐานโดยตรง (Direct Evidence) คือหลักฐานที่นำมาแสดงแล้วมีน้ำหนักไม่มีข้อพิสูจนอื่นที่จะมาลบล้างได้ยาก

2) หลักฐานโดยอ้อม (Presumptive Evidence or Indirect or Circumstantial Evidence) คือหลักฐานที่พิสูจนข้อเท็จจริงประเด็นหนึ่งโดยดึงข้อเท็จจริงอื่นๆ มาสรุป

การใช้หลักฐาน ยังจำแนกออกเป็นประเภทต่างๆ ดังต่อไปนี้ (อรรถรณ ปิณฑนโฆวาท , 2549:194-198)

1) การยกตัวอย่าง (Examples or Illustrations) ซึ่งอาจมาใน 3 รูปแบบ คือ ตัวอย่างโดยละเอียดจากเรื่องจริง ตัวอย่างย่อๆ เพียงคำสองคำ และตัวอย่างที่แต่งสมมติขึ้น ซึ่งมักเป็นเรื่องในอนาคต

2) การใช้สถิติ (Statistics) เป็นการนำเสนอหลาย ๆ ตัวอย่างในเชิงปริมาณ

3) การใช้พยาน (Testimony) โดยปกติหมายถึง การอ้างถึงผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งนิยมแพร่หลาย และเป็นหลักฐานที่แข็งแกร่ง

4) การเปรียบเทียบ (Analogy or Comparison) หน้าที่สำคัญของการเปรียบเทียบคือการหาความคล้ายคลึงระหว่างสิ่งหนึ่งที่เรารู้จักเข้าใจดีแล้ว กับอีกสิ่งหนึ่งที่เราไม่รู้จักไม่เข้าใจ

การเปรียบเทียบแบ่งเป็น 2 ชนิดคือ (1) การเปรียบเทียบโดยภาพพจน์หรือเปรียบเทียบของ 2 อย่างที่ต่างหูกัน เช่น เปรียบว่าการบริจาคทานเพื่อการศึกษาเปรียบเหมือนมอบแสงนำทางแก่ผู้ได้รับทานนั้น (2) การเปรียบเทียบชนิดเดียวกัน หมายถึง การเปรียบเทียบสิ่งของ สถาบัน ความคิด บุคคล โครงการ ข้อมูล และประสบการณ์ ซึ่งเราอาจจะชี้ให้เห็นความเหมือนกันระหว่างคนหนึ่งกับอีกคนหนึ่ง หรือบางทีคนหรือของที่นำมาเปรียบเทียบกันนั้นมีความแตกต่างมากกว่าความคล้ายคลึงกัน การนำข้อพิสูจน์ชนิดอื่นมาสนับสนุนด้วยจะช่วยทำให้ประเด็นแข็งแกร่งยิ่งขึ้น

5) รายละเอียด (Details) หมายถึงลักษณะต่างๆ หรือส่วนต่างๆ ของวัตถุชิ้นหนึ่งของเหตุการณ์หนึ่งๆ หรือของความคิดรวบยอดความคิดใดความคิดหนึ่ง โดยการให้รายละเอียดที่เฉพาะเจาะจง ผู้พูดสามารถทำให้ผู้ฟังเข้าใจได้อย่างกระจ่างได้ในเรื่องที่พูด ถ้าให้รายละเอียดได้มากขึ้น ก็จะดึงดูดความสนใจได้มากขึ้น

6) การพรรณนาความ (Description) การพรรณนาเป็นการบอกเล่าถึงรูปร่าง หน้าตาลักษณะของเหตุการณ์ สถานที่ วัตถุหรือประสบการณ์ โดยขึ้นอยู่กับการสังเกตการณ์หรือความรู้สึกของผู้พูด อันจะช่วยให้ผู้ฟังได้เห็นภาพชัดเจนเกี่ยวกับสถานการณ์หรือเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง

7) การบอกเล่า (Narration) คล้ายคลึงกับการพรรณนา แต่ต่างกันตรงที่การบอกเล่าเป็นการบรรยายถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นตามลำดับเวลา เรื่องเล่าส่วนตัวแทบทั้งหมดเป็นการบอกเล่าประเภทนี้

กล่าวโดยสรุป วิธีการสร้างสารเพื่อการโน้มน้าวใจ เป็นเทคนิควิธีในการถ่ายทอดเรื่องราวให้เกิดความน่าสนใจ มีความใกล้ชิด เราอารมณ์ความรู้สึก เพิ่มความน่าเชื่อถือของสาร เพื่อให้ผู้อ่านเกิดความคล้อยตามและเกิดอารมณ์ร่วม

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยเรื่อง Leading by Biography: Towards a Life-story Approach to the Study of Leadership ของ Boas Shamir, Hava Dayan-Horesh และ Dalya Adler (2005) มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดรูปแบบการพัฒนาคำเป็นผู้นำ (Leader's Self Development) จากการศึกษาชีวประวัติผู้นำในฐานะสื่อที่ช่วยสะท้อนพฤติกรรมของผู้นำ โดยใช้วิธีการศึกษาเรื่องเล่า (Narrative Approach) จากหนังสือชีวประวัติผู้นำ ซึ่งถูกเลือกมาอย่างรอบคอบเพื่อให้ครอบคลุมอิทธิพลแวดล้อม อาทิ เพศ (Gender) บ่อเกิดวัฒนธรรม (Cultural Origins) และการสัมภาษณ์ผู้นำ ผลการศึกษาพบพัฒนาการของความเป็นผู้นำ 4 ในรูปแบบ คือ เกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติ เกิดจากการเอาชนะอุปสรรค เกิดจากการเรียนรู้จากประสบการณ์ และเกิดจากการย้อนกลับไปมองตนเอง

และพบว่าเรื่องเล่าเกี่ยวกับชีวิตบุคคลสามารถแสดงตัวตนของผู้เล่า (Storyteller's Identity) และผู้นำทราบว่าการเล่าชีวประวัตินั้นสามารถสร้างอิทธิพลต่อผู้อ่านและสามารถถ่ายทอดการรับรู้ตัวตนได้ จึงประกอบสร้างและถ่ายทอดชีวประวัติเพื่อช่วยสนับสนุนและให้เหตุผลต่อการแสดงบทบาทผู้นำ

2. งานวิจัยเรื่อง Once Upon a Time There Was an Organization : Organizational Stories as Antitheses to Fairy Tales ของ Yehuda Baruch (2009) มีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบและหาข้อแตกต่างของเรื่องเล่าเกี่ยวกับองค์กร (Organizational Stories) กับเรื่องเล่าแบบเทพนิยาย (Fairy Tales) จากการศึกษาวิจัยและแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องเล่าทั้ง 2 รูปแบบ และพบว่าเรื่องเล่า 2 รูปแบบมีความแตกต่างแบบตรงกันข้าม คือเทพนิยายมักเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นในอาณาจักรจินตนาการ ถูกสร้างขึ้นมาจากคนรุ่นก่อน ในขณะที่เรื่องเล่าองค์กรเป็นเรื่องที่อยู่บนฐานความจริงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน หรือเป็นผลจากอดีตที่ผ่านมาไม่นาน

ทั้งยังได้กล่าวถึงความแตกต่างของเรื่องเล่าแบบบรรยาย (Narrative) และเรื่องเล่า (Story) จากการอ้างอิงแนวคิดของ Boje (2010) และ Boje, Rosile, & Gardner (2004) ซึ่งได้แย้งว่าเรื่องเล่าแบบบรรยาย (Narrative) ต่างจากเรื่องเล่า (Story) ตรงที่เรื่องเล่าแบบ Narrative ต้องมีโครงเรื่อง

(Plot) แต่ก็มึนนักวิจัยหลายคนที่ใช้ทั้งสองความหมายโดยไม่คำนึงว่ามีความแตกต่าง เช่น Denning (2004) อธิบายว่า เรื่องเล่าแบบ Story คือ บทบรรยายที่เชื่อมเหตุการณ์ในรูปแบบลำดับความสัมพันธ์ต่าง ๆ •

3. งานวิจัยเรื่อง The Organizational Story as Leadership ของ Ken W. Parry and Hans Hansen , 2007 มีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบลักษณะผู้นำกับลักษณะของเรื่องเล่าเกี่ยวกับองค์กร ด้วยการศึกษางานวิจัยและแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องผู้นำและเรื่องเล่าเกี่ยวกับองค์กร พบว่า เรื่องเล่าเกี่ยวกับองค์กรทำหน้าที่เหมือนผู้นำและแสดงออกเหมือนผู้นำ บุคคลปฏิบัติตามเรื่องเล่าเหมือนกับปฏิบัติตามผู้นำ เรื่องเล่ามีผลต่อบุคคลในทิศทางเดียวกับผลของผู้นำ เรื่องเล่ามีความต่อเนื่องสามารถนำมาสร้างใหม่ได้ และเรื่องเล่าสามารถแพร่กระจายเหมือนโรคระบาดเนื่องจากมีคุณสมบัติของความเป็นผู้นำ ดังนั้น ผู้นำควรให้ความสำคัญกับการสร้างเรื่องเล่าเกี่ยวกับองค์กรที่ดีเช่นเดียวกับการพัฒนาตัวผู้นำ

4. งานวิจัยเรื่อง กระบวนการสร้างภาพลักษณ์และบุคลิกภาพของนักร้องยอดนิยมในสังกัด บริษัท อาร์เอส . โปรโมชัน 1992 จำกัด ของอุไรรัตน์ วิตตานนท์ (2543) มีผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดเรื่องการสร้างภาพลักษณ์ คือ (1) การคัดเลือกบุคคลที่จะมาเป็นนักร้องนั้น นอกจากที่จะดูความสามารถในการร้องเพลงแล้ว เรื่องของบุคลิกภาพ รูปร่างหน้าตาเป็นสิ่งที่สำคัญมาก อีกทั้งควรจะมีการสร้างความโดดเด่นทางบุคลิกภาพที่เด่นชัด (2) การวางแผนและกำหนดขอบเขตของภาพลักษณ์ที่ต้องการจะสร้างให้เกิดขึ้นในจิตใจของคนทั่วไป ก่อนอื่นจะต้องรู้ว่า เราคือใคร มีสถานภาพอย่างไรและมีแนวทางในการดำเนินงานในรูปแบบไหน มีจุดยืนว่าจะสร้างภาพลักษณ์ไปในทางใด (3) เทคนิคที่ใช้ในการสร้างภาพลักษณ์ ต้องเป็นเทคนิคที่มีประสิทธิภาพสูงสุดพอที่จะดึงดูดความสนใจหรือมีอิทธิพลที่จะโน้มน้าวชักจูงให้คนทั่วไปเกิดภาพลักษณ์ตามที่เรากำลังต้องการ (4) นักร้องยอดนิยมต้องมีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความศรัทธาอย่างแรงกล้าในการทำงานร่วมกับบุคคลหลายๆ ฝ่าย และศรัทธาดังกล่าวต้องมั่นคง สม่าเสมอในทุกสภาพการณ์ สามารถเข้ากับกลุ่มชนทั่วไปได้อย่างดี รวมถึงมีกิริยา มารยาท ท่าทางที่น่าประทับใจในการติดต่อกับบุคคลหลากหลายประเภท



5. งานวิจัยเรื่อง บทบาทและวาทะของผู้ผู้นำในธุรกิจประกันชีวิตต่อตัวแทนประกันชีวิตในประเทศไทย ของโชคชัย อัครวรารวงศ์ (2544) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยต่างๆ คุณลักษณะ และวาทะของผู้ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจประกันชีวิตที่สร้างแรงบันดาลใจให้กับตัวแทนประกันชีวิตในการประกอบอาชีพนี้ โดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจโดยแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ตัวแทนประกันชีวิตของบริษัทประกันชีวิตชั้นนำ ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะของผู้ผู้นำที่มีผลมากต่อการสร้างแรงบันดาลใจได้แก่ การเป็นผู้มีบุคลิกภาพและอุปนิสัยใจคอดี และมีทักษะในการสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวอย่างมีประสิทธิภาพ

ในการวิจัยได้ศึกษาคุณลักษณะของความเป็นผู้นำไว้ดังนี้ (1) ลักษณะของการเป็นผู้นำความคิดเห็น (2) ความเข้าใจในตัวบุคคล (3) มีสติปัญญาสูง มีเขาวนไว ไหวพริบและความฉลาดเฉียบแหลม สามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ได้อย่างรวดเร็ว เป็นนักคิดที่คิดได้อย่างรวดเร็วและชัดเจน มีความสามารถในการวิเคราะห์และแก้ปัญหาการทำงานได้ เป็นนักวางแผนที่ดีถ้วนและมีความยืดหยุ่นในการทำงาน (4) มีความเชื่อถือได้ในการปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบของตน (5) การมีส่วนร่วมในกิจกรรมและการสังคมต่างๆ การชอบการสังคม เข้าสังคมได้อย่างเหมาะสมถูกต้อง เข้าวงไหนก็ได้ เข้าไปที่ไหนแจ่มใสร่าเริงสนุกสนาน คนชอบอุปนิสัยใจคอ อยากเข้าหาพูดจาด้วยเข้าได้ทุกวงการ ความร่วมมือกับคนอื่น ๆ ความสามารถในการปรับตัว (6) ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม (7) ความมั่นคงในจิตใจมีศรัทธาความเชื่อมั่น (8) ความคิดริเริ่ม (9) รู้ถึงวิธีการที่จะทำให้งานสำเร็จลุล่วงไป (10) ความมั่นใจในตนเอง (11) ความเป็นที่นิยม (12) ความสามารถในการใช้คำพูด การจูงใจคน ให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตาม ให้ความร่วมมือ (13) ความเป็นเพื่อน, ร่วมทุกข์ได้ถ้าเกิดปัญหา (14) ความกระตือรือร้น (15) ความซื่อสัตย์ (16) ความจริงจัง (17) มีเทคนิคในการทำงานทำให้ผลงานบังเกิดผลสูงขึ้นตลอดเวลา ประสานงานได้ในทุกเรื่องทั้งคนทั้งเครื่องมือ เพื่อให้ผลงานออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ ประสานประโยชน์ (18) มีทักษะในการถ่ายทอด (19) มีความแข็งแรงทั้งร่างกายและจิตใจ (20) มีความรัก ผู้ร่วมงาน รักงาน รักการทำงาน รักความก้าวหน้า รักที่จะเห็นผลสำเร็จของงาน (21) มีประสบการณ์ มีความรู้ความชำนาญในงานที่ทำ เป็นตัวอย่างที่ดีของผู้ร่วมงาน มีความสามารถในการพิจารณาการหยั่งรู้ มีความรู้ความสามารถ (22) ความเสียสละ อุทิศผล

ประโยชน์ส่วนตนให้กับส่วนรวม พร้อมทั้งจะอุทิศให้กับงาน อย่างแท้จริง (23) ลักษณะออมชอม สร้างความสามัคคีกลมเกลียว นุ่มนวล ผ่อนปรน อะลุ่มอล่วยให้กลุ่มต่างๆ เข้ากันได้ ประสานกันได้ (24) ความกล้าหาญ ไม่ย่อท้อ เกรงกลัวต่อความลำบาก อันตราย ความเจ็บปวด ทั้งด้านร่างกาย จิตใจ (25) ความเป็นธรรม เสมอหน้ากัน (26) ความอดทน และอดกลั้น (27) การควบคุมตนเอง การรู้จักควบคุมอารมณ์ จิตใจ ให้อยู่ในอาการสงบปกติ ไม่แสดงอารมณ์เมื่อไม่พอใจ ไม่แสดงอาการโกรธ จนสังเกตเห็นได้ มีใจเยือกเย็นเมื่อประสบปัญหา ไม่หมดกำลังใจง่ายๆ (28) เป็นผู้รำเริงมองโลกในแง่ดี (29) มีพรหมวิหารสี่

6. งานวิจัยเรื่อง เรื่องเล่าทางประวัติศาสตร์เกี่ยวกับสมเด็จพระนเรศวรมหาราช: กลวิธีการเล่าเรื่องกับการสร้างภาพลักษณ์ ของมารศรี สอทิพย์ (2551) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลวิธีการเล่าเรื่องของเรื่องเล่าทางประวัติศาสตร์ประเภทต่างๆ เกี่ยวกับสมเด็จพระนเรศวรมหาราช กับการสร้างภาพลักษณ์ของสมเด็จพระนเรศวรมหาราชอันสัมพันธ์กับบริบททางสังคมและวัฒนธรรมไทย เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลวิธีการเล่าเรื่องกับการสร้างภาพลักษณ์จากเรื่องเล่าทางประวัติศาสตร์รูปแบบต่าง ๆ ได้แก่ เรื่องเล่าประเภท พระราชพงศาวดาร เรื่องเล่าประเภทบทประพันธ์ร้อยกรอง เรื่องเล่าประเภทความเรียง เรื่องเล่าประเภทนวนิยายอิงประวัติศาสตร์ เรื่องเล่าประเภทหนังสือการ์ตูน เรื่องเล่าประเภทละคร เรื่องเล่าประเภทภาพยนตร์

ผลการศึกษาพบว่า กลวิธีการเล่าเรื่องที่ใช้ในการนำเสนอภาพลักษณ์ของสมเด็จพระนเรศวรมหาราชมีความหลากหลาย ได้แก่ การสร้างความขัดแย้งเพื่อนำเสนอแก่นเรื่อง การสร้างตัวละคร การสร้างฉาก การนำเสนอมุมมองในการเล่าเรื่อง การใช้คำเรียกสมเด็จพระนเรศวรมหาราช การใช้ความเปรียบ และการตั้งชื่อเรื่อง และเรื่องเล่าทางประวัติศาสตร์เกี่ยวกับสมเด็จพระนเรศวรมหาราชทุกประเภทล้วนนำเสนอภาพลักษณ์หลักของสมเด็จพระนเรศวรมหาราชในฐานะวีรบุรุษผู้ยิ่งใหญ่ที่จะอยู่ในใจของคนไทยตลอดไป