

บทที่ 9

การพัฒนาตนของสู่ความเป็นผู้นำ

ตามที่ยอมรับกันทั่วไปแล้วว่า ภาวะผู้นำนั้นอาจเกิดได้โดยสิ่งที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิด แต่คนที่ไม่มีภาวะผู้นำติดตัวมา ก็สามารถพัฒนาและฝึกฝนตนเองให้มีขึ้นได้ ถ้าผู้นั้นยอมรับความจริงเกี่ยวกับคุณสมบัติและความสามารถของตนเอง และมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำมากขึ้น การพัฒนาตนของสู่ความเป็นผู้นำนั้นมีมากมายหลายด้าน แล้วแต่ว่า แต่ละคนจะอ่อนค้อยในทางด้านใดมากน้อยแตกต่างกัน คุณสมบัติบางประการ เช่น ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ มนุษยสัมพันธ์ฯลฯ อาจทำให้เพิ่มพูนได้ โดยการเข้าศึกษาอบรม แต่คุณสมบัติบางประการ แต่ละคนจะต้องฝึกฝน และปฏิบัติด้วยตนเอง และอาจต้องใช้เวลาที่จะกระทำได้จนเป็นนิสัยหรือเกิดทักษะ ในบทนี้จะกล่าวถึงการพัฒนาตนของที่จะนำไปสู่ภาวะผู้นำที่หลาย ๆ คนไม่ค่อยให้ความสนใจ

การรักษาสุขภาพกายและสุขภาพจิต

ผู้นำ ที่จะนำคนให้ทำงานไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ได้นั้นจะต้องเป็นคนที่ทำงานหนัก และต้องอดทนต่อความยากลำบากทั้งหลาย ดังนั้น จึงต้องเป็นคนที่มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่เข้มแข็งและมั่นคง การบริหารสุขภาพกายและสุขภาพจิตให้มั่นคงแข็งแรงจึงเป็นเรื่องที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารและผู้นำ

สุขภาพกาย ร่างกายเป็นปัจจัยแรกที่ควรได้รับการคุ้มครองที่จะทำงานหั้งห้าย หากร่างกายแข็งแรง ก็เป็นความพร้อมเบื้องต้นที่ดีในการทำงานต่อไปได้ แต่หากร่างกายไม่แข็งแรง สุขภาพไม่ดี หรือเจ็บไข้ได้ป่วย ก็ยากนักที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จได้ แม้ว่าจะมีความรู้ดี มีความสามารถสูง หรือมีประสบการณ์ในการทำงานมากมายเพียงใดก็ตาม นอกจากนี้ การมีสุขภาพทางกายที่ดีจะส่งเสริมสุขภาพจิตที่ดีด้วย ดังมีสุภาษิตชาวตะวันตกว่า “จิตใจที่สมบูรณ์อยู่ในร่างกายที่แข็งแรง” หรืออาจกล่าวได้ว่า สุขภาพจิตเกี่ยวเนื่องกับสุขภาพกายนั้นเอง ดังนั้น มนุษย์ทุกคนรวมทั้งผู้นำ

และผู้บริหารจึงต้องหมั่นออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้ปลอดจากโรคภัยไข้เจ็บ นิตย์ สัมมาพันธ์ (2529, 62-63) ได้กล่าวถึงสาเหตุที่มาของความเจ็บไข้ได้ป่วยว่ามี 4 ทางใหญ่ ๆ คือ

1. โรคที่เกิดเพราอากาศ เช่น อากาศเป็นพิษ การเปลี่ยนแปลงของอากาศ
2. โรคที่เกิดเพราอาหารและเครื่องดื่ม การรับประทานอาหารน้อยเกินไปมากเกินไป ผิดหลักโภชนาการ อาหารสกปรกมีเชื้อโรค มีสารบẩnเป็นต่าง ๆ ไม่ถูกสุขลักษณะ ฯลฯ ล้วนแต่ก่อให้เกิดโรคต่าง ๆ แกร่งกายได้ทั้งสิ้น
3. โรคที่เกิดเพรสภาพทางจิตใจหรือ Psychosomatic disease ผู้ที่มีพลังจิตอ่อนแอ หรือได้รับภาระทางจิตประสาทคือ ทำงานทางด้านการใช้สมอง บางครั้งอาจทำให้เกิดความเหนื่อยล้าทางประสาท เกิดความเครียด หรืออารมณ์เสีย ฯลฯ อาจส่งผลต่อระบบย่อยอาหาร ทำให้เกิดโรคกระเพาะอาหาร ความดันโลหิตสูงหรือต่ำ โรคหัวใจ โรคประสาท โรคเครียด ฯลฯ เป็นต้น

4. โรคที่เกิดเพรากรรม เป็นความเชื่อทางศาสนาว่าโรคบางโรคเกิดจากกรรมชั่วที่เราทำไว้ในอดีต ไม่ชาติก่อนก็ชาตินี้ เมื่อกรรมตามทันกฎแห่งกรรมจะแสดงผลทำให้เกิดเจ็บไข้ได้ป่วยขึ้น บางโรคก็หาย ต้องทนทุกข์ทรมาน คนที่เป็นโรคเรื้อรังทรมาน แสดงว่ามีกรรมเก่ามาก จะตายก็ต้ายอย่างทรมาน คนมีบุญจะตายยาก

เมื่อได้ทราบถึงสาเหตุของการเจ็บไข้ได้ป่วย เราจึงควรหาวิธีการปฏิบัติตน ป้องกันการเกิดโรคต่าง ๆ เหล่านี้ด้วยการปฏิบัติตามหลัก 5 อย่าง คือ อากาศ อาหาร ออกกำลังกาย อารมณ์ และอุժจาระ

อากาศ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับสิ่งมีชีวิต การได้รับอากาศดี อากาศบริสุทธิ์ ที่จะช่วยให้ระบบการทำงานในร่างกายทำงานได้อย่างดีไม่เป็นบ่อเกิดของเชื้อโรค ช่วยทำให้อารมณ์แจ่มใส เป็นกาน เกิดแรงคิดและมุมมองในด้านต่าง ๆ ดังนี้ เราจึงควรหาโอกาสเดินเล่น สูดอากาศบริสุทธิ์ยามเช้าหรือยามเย็นในแหล่งที่มีต้นไม้มาก ๆ ในป่า ในส่วนสาธารณะ หรือตามที่โล่งแจ้ง นอกจาคนี้ ในบ้านเรือนที่อยู่อาศัย ควรเปิดประตูและหน้าต่างเพื่อให้อากาศถ่ายเทได้สะดวก เครื่องใช้ต่าง ๆ ควรรักษาความสะอาดให้ปราศจากฝุ่นละออง โดยเฉพาะที่นอนหมอนมุ้งควรต้องอาบถังแคดเป็นประจำ เพื่อไม่ให้เกิดความอับชื้นเป็นแหล่งเพาะเชื้อโรค แสดงแคดเป็นส่วนประกอบที่สำคัญ

ของการมีอาการดีและจำเป็นสำหรับการทำปฏิกริยาต่าง ๆ ในร่างกายรวมทั้งการป้องกันและม่าเชื้อโรค เราจึงควรให้แสงแดดผ่านเข้าไปในบ้าน ออกเดินรับแสงแดดในบ้านเช่น หรือบ้านบ่ายที่แดดไม่จ้าหรือร้อนแรงนัก การนั่งทำงานในบ้าน ควรนั่งใกล้ประตูหรือหน้าต่างที่มีอากาศพัดผ่านถ่ายเทได้สะดวก

อาหาร อาหารเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับร่างกาย การเลือกรับประทานอาหารที่มีคุณภาพ ไร้สารปนเปื้อนหรือปลดจากเชื้อโรค รับประทานอาหารได้สัดส่วน ถูกต้องตามหลักโภชนาการ จะทำให้ร่างกายและสมองเจริญเติบโตเต็มที่ตามลักษณะของแต่ละบุคคล ทำให้ร่างกายแข็งแรง สดชื่น กระปรี้กระเปร่า สามารถทำงานได้อย่างเต็มที่ ในทางตรงกันข้าม หากรับประทานอาหารที่สกปรก มีเชื้อโรค มีสารปนเปื้อน อาหารที่ปูรุ่งแต่งไม่ถูกสุขลักษณะและพิดหลักโภชนาการ ฯลฯ ย่อมทำให้เกิดโรคภัยไข้เจ็บรุปะรังไม่ได้สัดส่วน สมองพัฒนาไม่เต็มที่ เพิ่มความเครียด เป็นต้น ดังนั้น จึงควรระมัดระวังและสร้างลักษณะนิสัยในการรับประทานอาหารให้ถูกต้อง และเหมาะสมเพื่อเป็นการป้องกันและเสริมสุขภาพทางร่างกาย ทางสมองและทางจิตใจ

ออกกำลังกาย การออกกำลังกายเป็นของคู่กันกับอาหาร ควรปฏิบัติให้เกิดคุณภาพที่เหมาะสม เมื่อรับประทานอาหารแล้ว หากไม่มีการออกกำลังกายเลยหรือออกกำลังกายเหมือนกันแต่ไม่มากพอ ย่อมทำให้มีพลังงานส่วนเกินสะสมอยู่ในร่างกายเป็นจำนวนมาก ย่อมทำให้เกิดความอ้วนหรือเกิดเป็นโรคอ้วน หรือเกิดโรคภัยไข้เจ็บอื่น ๆ ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการทำงานเป็นอย่างมาก การออกกำลังกายที่เหมาะสมและเพียงพอต่อความต้องการของร่างกายเป็นประจำ จะช่วยกระตุ้นให้ระบบต่าง ๆ ของร่างกาย เช่น ระบบกล้ามเนื้อ ระบบการขับถ่าย ระบบการไหลเวียนของโลหิต ระบบย่อยอาหาร ระบบประสาท ฯลฯ มีสมรรถภาพและมีความสามารถในการทำงานได้ดีขึ้น ร่างกาย จิตใจ และสมองมีความพร้อมในการทำงานต่าง ๆ สามารถทำงานได้เร็วขึ้นนานขึ้น ไม่เหนื่อยง่าย และเมื่อมีส่วนได้เปรียบ ก็สามารถที่จะพื้นฟูให้คืนสู่สภาพปกติได้เร็วกว่าผู้ที่ไม่เคยออกกำลังกาย

การออกกำลังกายมีหลายรูปแบบ ทำได้ทั้งเป็นเดี่ยวและเป็นกลุ่ม ทำได้ในหลับสถานที่ อาจใช้เครื่องมือประกอบหรือไม่มีก็ได้ เช่น

● การรำมวยจีน อาจจำเดี่ยว หรือเป็นกลุ่ม มีคนตระประโภน เป็นการออกกำลังกายที่ต้องอาศัยอวัยวะทุกส่วน การเคลื่อนไหวส่วนต่าง ๆ ของร่างกายเป็นไปอย่างช้า ๆ อ่อนช้อบสวยงาม และต้องใช้สมาร์ทในการเคลื่อนไหวนั้น การรำมวยจีนนี้ ทำให้ร่างกายและจิตใจผ่อนคลายความเครียด มีสมาธิ และทำให้สมองปลดปล่อย แจ่มใส ร่างกายได้สัดส่วน

● การเดินเร็วหรือการวิ่งเหยาะ ส่วนมากมักจะทำในที่โล่งแจ้งที่กว้าง ๆ หรือตามสวนสาธารณะ หากทำอย่างต่อเนื่องเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 20 นาที จะช่วยให้หัวใจทำงานได้ดีขึ้น

● การกระโดดเชือก ถีบจักรยาน การว่ายน้ำ ก็เป็นการออกกำลังกายที่ได้ประโยชน์และประหยัด

● การออกกำลังกายโดยอาศัยเครื่องมือบางประเภท และอยู่ภายในอาคารก็ได้ประโยชน์เช่นเดียวกัน เช่น การยกน้ำหนัก การปั้นจักรยานอยู่กับที่ การเดินเร็วหรือวิ่งเหยาะบนลู่วิ่ง การโหนบาร์เดี่ยวบาร์คู่ ๆ ฯลฯ การออกกำลังกายประเภทนี้จะสะดวกและลงทุนน้อยหากนำไปใช้บริการตามสมาคมหรือสถานส่งเสริมสุขภาพต่าง ๆ ที่จัดไว้โดยเสียค่าบริการหรือค่าสมาชิก

● การเดินรำและการเดินแอโรบิก เป็นการออกกำลังกายที่มีผู้นิยมมาก สามารถเคลื่อนไหวร่างกายได้ทุกส่วนและใช้เวลาหวานานได้ตามต้องการ เพราะไม่เหนื่อยมากจนเกินไป

นอกจากนี้ ยังมีการออกกำลังกายในรูปแบบอื่น ๆ อีกมากหลายประเภท ที่แต่ละคนสามารถเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสภาพร่างกาย เวลา สถานที่ และความต้องการของตนเอง อย่างไรก็ตาม การออกกำลังกายนั้น ก็มีทั้งคุณและโทษ ในส่วนที่เป็นคุณนั้นคือ ทำให้ร่างกายแข็งแรง ช่วยป้องกันโรคภัยไข้เจ็บ ทำให้ร่างกายได้สัดส่วนช่วยให้มีสมาธิ จิตใจและสมองปลดปล่อยแจ่มใส ทำให้เกิดความรื่นเริงสนุกสนาน หากผู้นำหรือผู้บริหารนำไปใช้ในที่ทำงาน จัดเวลาที่ให้ผู้ร่วมงานได้ออกกำลังกายร่วมกันเป็นหมู่คณะ นอกจากจะช่วยผ่อนคลายความตึงเครียดจากการทำงาน ทำให้ร่างกายเคลื่อนไหว และสุขภาพแข็งแรงแล้ว ยังช่วยให้ผู้ร่วมมีการสมาคม พนပะ

สังสรรค์กัน มีกิจกรรมทำร่วมกัน ทำให้รู้จักกันมากขึ้น ย่อมส่งผลดีต่อการทำงาน ในส่วนที่เป็นไทยนั้น อาจเกิดขึ้นได้หากออกกำลังกายไม่เป็น เล่นอย่างหักโหมรุนแรง หรือเกิดอุบัติเหตุบางอย่าง อาจทำให้เกิดการบาดเจ็บ อวัยวะบางส่วนแตกหักหรือเป็นอันตรายได้ แต่อันตรายหรือไทยเหล่านี้อาจดูแลและป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นได้ ถ้าได้ศึกษาวิธีการออกกำลังกายแต่ละประเภทให้เข้าใจเสียก่อน และระมัดระวังในขณะออกกำลังกาย ปฏิบัติตามให้ถูกต้องตามวิธีการ

อุจจาระ ตามปกติร่างกายของมนุษย์ต้องมีการขับถ่ายของเสียออกมานทุกวัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งอาหารที่รับประทานเข้าไป หากอาหารหรือสิ่งที่ร่างกายไม่ใช่จะถูกขับถ่ายออกมานเป็นอุจจาระ หากร่างกายไม่ขับถ่ายออกมาน จะทำให้รู้สึกอึดอัด ไม่เป็นสุข บางครั้งเป็นสาเหตุทำให้เกิดโรคอื่น ๆ ตามมาอีกด้วย ในทางกลับกัน หากอุจจาระที่ขับถ่ายออกมานดีหรือมีลักษณะอื่นที่ผิดปกติก็ไม่ดีอีกเช่นกัน การขับถ่ายให้เป็นปกติจะเป็นเรื่องที่สำคัญ ซึ่งสามารถทำให้เป็นสุขนิสัยได้ เช่น 1) รับประทานอาหารที่เป็นประโยชน์ที่มีกากและเส้นใยซึ่งอาจจะได้จากผักสด ผลไม้ และถั่วประเภทมีเปลือก ไม่รับประทานอาหารจุบจิบหรือไม่ถูกสุขลักษณะซึ่งอาจทำให้เกิดท้องเสีย ท้องเดินหรือท้องร่วง คิมนำ๊ะอาหารบริสุทธิ์ให้มาก ประมาณวันละ 6-8 แก้ว นอกจากจะช่วยทำให้อุจจาระเหลว ขับถ่ายได้สะดวกแล้ว ยังช่วยทำให้ร่างกายสดชื่นและสมองแจ่มใสด้วย 2) ออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอจะช่วยให้ลำไส้มีการเคลื่อนไหว ช่วยให้ขับถ่ายได้สะดวก 3) หัดถ่ายอุจจาระให้เป็นเวลา และ 4) พยายามทำจิตใจแจ่มใส อย่าเครียดหรือวิตกกังวลมาก ความเครียดหรือความวิตกกังวลจะทำให้ระบบการย่อยอาหารทำงานไม่ปกติ ก็จะส่งผลต่อการขับถ่ายด้วย

อารมณ์ อารมณ์เป็นเรื่องของจิตใจที่มีความละเอียดอ่อน ยากที่จะศึกษาหรือตีแผ่ให้เห็นชัดได้ การพัฒนาทางด้านอารมณ์จึงเป็นเรื่องที่แต่ละคนจะต้องศึกษาและหาทางปรับปรุงด้วยตนเอง อารมณ์ของคนแต่ละคนจะแตกต่างกัน บางคนจี้โนโหคุณเฉียว ใจร้อน ใจน้อย ใจดื้้า โอบอ้อมอารี อารมณ์เย็น ๆ ฯลฯ สภาพของอารมณ์ภายในจะส่งผลต่อสภาพทางด้านร่างกาย และส่งผลต่อสภาพการทำงานและสิ่งต่าง ๆ แวดล้อมรอบตัว ดังนั้น ผู้นำเข้าศึกษาอารมณ์ของตนเอง และหาทางค่อย ๆ พัฒนาอารมณ์ของตนเองให้ดีขึ้น ให้เป็นคนใจเย็น ไม่รู้ว่ามีผลกระทบที่มีอยู่ในตัวให้

น้อยลงทั้ง ความโกลา ความหลง ความโกรธ ความอาฆาตพยาบาท หรือความริษยา อาฆาตค่า ฯ พยายามทำจิตใจให้สงบไม่วอกแวกแต่ส่าย รักษาจิตใจและอารมณ์ให้มั่นคง ไม่ให้มีสิ่งใดมากระทบใจได้โดยง่าย มีสติและรู้ด้วยตัวตลอดเวลา

สุขภาพจิต กายและจิตเป็นสิ่งที่แยกจากกันไม่ออก จิตใจที่สมบูรณ์อยู่ในร่างกายที่แข็งแรง และในท่านองเดียวกัน หากจิตใจอ่อนแอบหรือจิตใจไม่สบาย ก็ย่อมจะส่งผลต่อสุขภาพทางร่างกายไปด้วย กิติกร มีทรัพย์ (2534, 68-69) ได้กล่าวถึงสุขภาพจิตว่าหมายถึง ความเข้มแข็งของจิตใจ หรือความสามารถของบุคคลใน 3 เรื่อง คือ 1) สามารถสร้างสัมพันธภาพอันดีกับบุคคลอื่นที่อยู่ในฐานะต่าง ๆ ในสังคม รู้จักรักษาสัมพันธภาพและอยู่ร่วมกับบุคคลเหล่านั้นได้อย่างมีความสุข 2) สามารถปรับใจรู้จักการผ่อนคลาย ไม่เครียด ไม่เก็บกด ไม่สะสมความทุกข์หรือความไม่สบายใจ และ 3) รู้จักวิธีผ่อนคลายและระนาบความทุกข์ออกไปโดยใช้วิธีการที่เหมาะสม ดังนั้นผู้นำจึงควรรู้จักวิธีการบริหารจิตเพื่อยกระดับของจิตใจให้มีสุขภาพดีและสูงขึ้น

การบริหารจิต เป็นการชำระจิตให้ใสสะอาด ได้แก่การทำนุญ 3 ทาง คือ ทาน ศีล และภavana การฝึกฝนการบังคับจิตมิให้เคร้าหมองด้วยอุปกิเลส 16 ซึ่งจะทำให้เสียสุขภาพจิต และมีผลต่อสุขภาพทางกายด้วย อุปกิเลส 16 หรือสิ่งที่ทำให้เกิดความเคร้าหมอง 16 ประการ ได้แก่ 1) ละโนบไม่สม่ำเสมอ (อภิชฌາสมโลภ) 2) ร้ายกาจ (โทสะ) 3) โกรธ (โกรธ) 4) ผูกโกรธไว (อุปนาหะ) 5) ลบลู่คุณท่าน (มักจะ) 6) ดีเสมอ หรือยกตนเทียมท่าน (ปลาৎ) 7) ริษยา เห็นคนอื่นได้ดี ทนไม่ได (อิสสา) 8) ตระหนี่ (มัจฉริยะ) 9) นารยา เจ้าเด๊� (นาญา) 10) โอ้อวด (สาเถียะ) 11) หัวคื๊อ (กัมภะ) 12) แบงคี (สารัมภะ) 13) ถือตัว (มานะ) 14) ฉุหมิ่นท่าน (อดีมานะ) 15) มัวมา (มทะ) 16) เสินเล่อ (ปม่าทะ) (นิตย์ สัมมาพันธ์ 2529, 64-64) การชำระจิตและการฝึกฝนการบังคับจิตมิให้เคร้าหมองให้ได้ผลนั้น ควรได้กระทำอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ แนวทางการปฏิบัติมิได้หลายวิธี เช่น

1. การฝึกจิตให้มีสมานธิ นายแพทธย์ เกอก ชนะศิริ (2535, 69) ได้กล่าวว่า “จิตของมนุษย์นั้นจะไม่อยู่นิ่ง แต่จะแกว่งไกว เคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา เปรียบคล้ายกับสิ่งที่กระโอดโคลดเดินไปมา หรือเปรียบกับน้ำที่บุ่นและกระเพื่อมอยู่ตลอดเวลานั่นเอง ถ้าเราแกว่งสารสัมและทำให้นิ่ง ก็จะมีตะกอนหรือขี้ผงตกนอนกันอยู่ลับนิด จิต

วิญญาณก็ลับนั้น จิตที่ฝึกสงบนั่งอยู่เป็นประจำ จะทำให้เกิดชาตุรู้ดีชั่วไว้ว่าจะต้องตัดสินใจไปในทางใดจึงจะดีกว่าหรือดีที่สุด” การฝึกจิตให้มีสมานิธินั้น คือการกำหนดจิตให้เป็นปัจจุบัน ให้รู้ว่าขณะนั้นตนกำลังทำอะไรอยู่ เป็นการดึงจิตมามุ่งให้อยู่ในสิ่งที่ทำเพียงสิ่งเดียว ไม่ว่าอกแวงไปคิดในสิ่งอื่นหรือนำเรื่องอื่นเข้ามาพัวพัน วิธีการฝึกสมานิธินั้น แต่ละสำนัก ก็อาจมีวิธีการปฏิบัติที่แตกต่างกัน แต่ก็มุ่งจุดหมายเดียวกัน คือให้จิตสงบนั่งอยู่กับที่ และรู้ตัวว่ากำลังทำสิ่งใดอยู่

2. การลดความเครียดหรือการปล่อยวาง ก่อนที่จะกล่าวถึงวิธีการลดความเครียด ควรได้ทำความเข้าใจกันเสียก่อนว่า ความเครียดคืออะไร และต้นเหตุที่ทำให้เกิดความเครียด

ความเครียด หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อความสมดุลตามธรรมชาติของร่างกาย ซึ่งรวมไปถึงการทำให้ร่างกายอ่อนแอด เกิดโรคภัยไข้เจ็บต่าง ๆ และมีความผันแปรทางอารมณ์ หรืออาการที่สมองไม่ได้ผ่อนคลาย เพราะคร่าเคร่งอยู่กับงานจนเกินไป (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตสถาน พ.ศ. 2525, 193) ต้นเหตุที่ทำให้เกิดความเครียดของแต่ละคนอาจจะมีมากน้อย แตกต่างกัน บางครั้งต้นเหตุอย่างเดียวกัน แต่จะส่งผลต่อกันที่เกี่ยวข้องกับสิ่งนั้น ทำให้เกิดความเครียดกับบุคคลในระดับที่แตกต่างกัน ด้านเหตุของความเครียดอาจเกิดจาก

- กิจกรรมในชีวิตประจำวัน เช่น งานที่หนักและน่าเบื่อหน่าย การเร่งรีบของกิจกรรมที่ต้องทำในเวลาจำกัด การต้องทำงานหลายอย่างในเวลาเดียวกัน ความรับผิดชอบในงานที่ต้องทำมาก สภาพแวดล้อมที่ก่อให้เกิดปัญหาที่ตนเองแก้ไม่ได้ บ้านอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่ไม่ดี ความแตกหักเสียหายของสิ่งของในบ้าน เป็นต้น

- เกี่ยวกับสุขภาพของตนเองหรือผู้เกี่ยวข้องใกล้ชิด เช่น มีโรคประจำตัว หรือการเจ็บป่วยของตนเองหรือผู้ใกล้ชิด

- เกี่ยวกับความกังวลใจ ความคับข้องใจ เช่น การที่ต้องฝืนใจทำในสิ่งที่ไม่ชอบ หรือไม่ได้ในสิ่งที่ต้องการ เป็นต้น

บุคคลแต่ละคน จะมีระดับความเครียดในระดับที่แตกต่างกัน บางคนมีความเครียดง่าย และมีความเครียดสูง ถึงแม้ว่าจะเป็นเรื่องหรือมีปัญหาเพียงเล็กน้อย แต่บางคนก็ไม่ค่อยมีความเครียด จากการสังเกต พบว่า ผู้ที่เกิดความเครียดได้เงียบมาก

ได้แก่ คนที่มีการแข่งขันสูง คนที่ใจร้อน คนที่ไม่โทาง่าย คนที่ชอบทำอะไรด้วยตัวเอง ไม่ไว้ใจผู้อื่น ผู้ที่ไม่มีความเชื่อมั่นในตนเอง ผู้ที่ชอบระวางผู้อื่น ผู้ที่ไม่ประสบผลสำเร็จในหน้าที่การงาน ฯลฯ คนที่มีความเครียดมาก ๆ และทางคล้ายเครียดไม่ได้มักจะส่งผลต่ออารมณ์และร่างกาย เช่น ทำให้ปวดศีรษะ ความดันโลหิตสูง ห้องอีด ห้องผูก นอนไม่หลับ หัวใจดีดปอกดี เป็นต้น

วิธีการคลายเครียดนี้ แต่ละบุคคลที่เกิดความเครียดต้องพยายามบำบัดหรือทำให้ผ่อนคลายด้วยตัวเอง ต้นเหตุอยู่ที่ตัวเองตนของต้องเป็นผู้แก้ไข สิ่งอื่นหรือผู้อื่น เป็นแต่เพียงปลายเหตุ การคลายเครียดอาจทำได้หลายวิธี เช่น

1. พยายามล่วงสั่งที่เป็นต้นเหตุแห่งความเครียด ไว้ชั่วคราว โดยพยายามอยู่คนเดียว และวิเคราะห์ว่าอะไรที่เป็นปัญหา ปัญหานั้นใหญ่โตหรือเกี่ยวข้องกับเราเพียงใด ปล่อยบ่วงลงสักครู่จะได้ใหม และพยายามทำใจให้ว่าง ทำมืออย่างจิตใจจะสงบขึ้น การคิดแก้ปัญหาจะง่ายขึ้น ความเครียดจะคลายลง

2. เมื่อมีปัญหา อย่าเก็บหรือหมกมุ่นคิดอยู่คนเดียว ควรระบายออกมายโดยการพูดคนเดียว เขียนบันทึก เล่าหรือระบายกับผู้อื่นที่เราเชื่อถือและไว้วางใจ เมื่อได้พูดหรือระบายออกมายังรู้สึกสบายใจขึ้น

3. พยายามคิดในมุมกลับและรู้จักการให้อภัย โดยพยายามทำใจให้กว้างคิด阔ๆ วิเคราะห์ด้วยเหตุผล วิเคราะห์หรือหาเหตุผลในมุมมองของผู้อื่นบ้าง ซึ่งอาจจะช่วยมองเห็นข้อเท็จจริงต่าง ๆ มากขึ้น ทำให้ตนเองรู้สึกสบายใจได้

4. คิดที่จะให้หรือมุ่งช่วยเหลือผู้อื่น การคิดที่จะให้ไม่ว่าจะเป็นวัตถุสิ่งของ กำลังใจหรือความช่วยเหลือต่าง ๆ จะทำให้รู้สึกเป็นสุขและมีความภาคภูมิใจ

5. หลีกเลี่ยงการทำงานหลาย ๆ อ忙าในเวลาเดียวกัน การทำงานส่วนใหญ่ต้องมีกำหนดเวลาแล้วเสร็จ ยิ่งถ้าต้องทำงานหลายอย่างให้แล้วเสร็จในเวลาเดียวกันจะทำให้เกิดความรู้สึกสับสน ไม่รู้ว่าจะทำสิ่งใดก่อนสิ่งใดหลัง หากไม่รู้จักคิดหรือทำให้เป็นระบบ ความเครียดย่อมเกิดขึ้นได้ง่าย ถ้าทำทีละอย่างให้แล้วเสร็จ แล้วค่อยทำงานขึ้นต่อไป ความเครียดจากคลายลงได้

6. อ忙าคาดหวังในผู้อื่นสูงเกินไป ในการทำสิ่งใดก็ตาม เราไม่สามารถบังคับให้ผู้อื่นทำตามทุกอย่างที่เราคิดหรือทำตามอย่างที่เราคาดหวังไว้ได้ จึงควรตั้ง

ความคาดหวังให้น้อยลง หากเกิดข้อบกพร่องผิดพลาด จะได้ไม่ผิดหวังหรือวิตกกังวลมากเกินไป

7. อ่ายประเมินค่าตนของสูงเกินไป การประเมินค่าตนของสูงอาจทำให้เกิดความคาดหวังที่สูง หากไม่เป็นไปตามที่หวัง อาจทำให้เกิดความผิดหวัง ความเสียใจอาจทำให้เกิดความเครียดทางอารมณ์ได้

8. รู้จักปรับตัวให้เข้ากับสภาพชีวิตและสังคม ควรพบปะสังสรรค์กับบุคคลรอบข้าง รู้จักสังเกตและปรับบุคลิกภาพและลักษณะส่วนตนบางอย่างให้เข้ากับสถานการณ์และบุคคลต่าง ๆ ไม่ควรเก็บตัวอยู่คนเดียว

9. ลดความทะยานอยาก ความอยากต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นสิ่งของ ชื่อเสียง ความต้องการมีหน้ามีตา ความอยากมี อยากเป็น ๆ ฯลฯ ล้วนแล้วแต่เป็นกิเลส หากได้มาสมอย่าง ก็เกิดความชื่นชม หากไม่ได้ตามประสงค์ก็อาจทำให้เกิดความเศร้าโศกเสียใจ คิดมาก ทำให้อารมณ์รุนแรง ไม่สนับสนุน หากลดความอยากลง ความเครื่าหน่องและความไม่สนับสนุนรวมทั้งความเครียดก็จะลดน้อยลงด้วย

10. ศึกษาธรรมะ การศึกษาธรรมะและพยาบาลให้เข้าถึงแก่นธรรม จะช่วยให้เข้าใจความเป็นจริงของชีวิต ทุกสิ่งเป็นอนัตตา ไม่มีอะไรเที่ยงแท้แน่นอน เมื่อมีเกิดแล้วก็มีดับ เมื่อได้เข้าถึงความจริงและยอมรับสภาพความเป็นจริงแล้ว จิตใจจะสงบและมีความสุขได้

นอกจากวิธีที่กล่าวมานี้ ยังมีวิธีการลดความเครียดอีกmanyหลายวิธีซึ่งแต่ละคนอาจจะทำได้ให้สอดคล้องกับลักษณะอุปนิสัยของตน เช่น เมื่อเกิดความเครียดอาจทำงานอคิเรกที่ตนเอง ออกกำลังกาย เปลี่ยนงานเปลี่ยนสถานที่ ๆ เป็นต้น

ศิลปะในการฟัง

ในกระบวนการปัจจุบัน การเป็นผู้นำหรือผู้บริหาร โดยตำแหน่งนั้น คงทำให้การทำงานหรือทำให้เป็นที่ยอมรับของคนโดยทั่วไป ทำได้ยากกว่าสมัยก่อน ความเจริญก้าวหน้าในด้านต่าง ๆ การเป็นโลกาภิวัตน์ และยุคแห่งข้อมูลข่าวสารสารที่ทำให้ต้องเป็นผู้บริหารมืออาชีพ และในการบริหารงานที่ดีนั้น ผู้บริหารจำเป็นจะต้อง เปิดหู เปิดตา และเปิดใจ เพื่อ “ฟัง” ความคิดเห็นหรือข้อมูลต่าง ๆ จากบุคคลอื่น ๆ รอบด้าน

ไม่ว่าจากภายนอก จากข้างบน (ระดับที่เหนือกว่า) จากข้างล่าง (ระดับที่ต่ำกว่า) หรือจากข้าง ๆ (ระดับเดียวกัน) เมื่อเรารับฟังแล้วก็ต้องพัฒนาให้มีศิลปะในการฟัง

ศิลปะในการฟัง ไม่ได้หมายถึง การนั่งนิ่งรับฟังเพียงอย่างเดียวแต่หมายถึง ความสามารถและไหวพริบหลายอย่างที่จะให้ผู้อื่นพูด พูดอย่างดี และพูดอย่างเต็มใจ แต่ไม่ใช่พูดเพียงคนเดียว ดังนั้น ศิลปะในการฟัง จึงหมายถึง ความสามารถที่จะหักวุ่นผู้พูดได้พูดในเรื่องที่เขาอนัด ที่เขาต้องการจะพูด ให้มากที่สุดด้วยการแสดงออกให้เขاهเห็นว่า เรายืนตั้งใจฟัง มีความอყากรู้และอยากรฟฟิงในสิ่งที่เขาพูด ปล่อยให้ผู้พูด พูดให้จบสิ้น กระบวนการ รู้จักถามในโอกาสที่เหมาะสม สอดคล้องกับเรื่องที่กำลังพูดกันอยู่ รู้จักช่วยผู้พูดที่กำลังจะหมดเรื่องพูดให้กลับมีเรื่องพูดขึ้นใหม่ เพื่อให้เข้าพูดต่อไป และฟังด้วยความตั้งใจ สิ่งเหล่านี้ คือ ศิลปะในการฟัง (ดนัย เทียนพูณ 2534, 109-110)

ประโยชน์ของการฟัง

การฟังอย่างมีศิลปะและฟังอย่างมีประสิทธิภาพนั้นมีประโยชน์มาก many ที่เห็นได้อย่างชัดเจน เช่น

1. ได้รับความรู้และสาระประโยชน์จากเรื่องที่ฟัง หากผู้ฟังสามารถและวิเคราะห์สิ่งที่สำคัญและจำเป็นได้
2. สามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและมีเหตุผล และสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องหรือให้คำตอบที่ถูกต้องให้แก่ผู้พูดได้ดีขึ้น เพราะผู้รับฟังฟังและเข้าใจข้อเท็จจริง ทัศนคติ และความคิดเห็น และข้อมูลของผู้พูดเป็นอย่างดี
3. ไม่ต้องเสียเวลาในการปรับความเข้าใจหรือแก้ไขข้อเข้าใจผิดของเรา หากเราสามารถฟังอย่างสงบ ฟังอย่างเข้าใจ และไม่ขัดกับในขณะที่เข้าฟัง
4. ช่วยให้ผู้พูดได้แสดงความคิดเห็นออกมาได้อย่างสมบูรณ์ โดยที่เราแสดงความสนใจหรือเอาใจใส่ชักถามเพื่อส่งเสริมการพูดของเขา
5. ทำให้เรามีเวลาในการเตรียมความพร้อม เตรียมข้อมูล หรือเตรียมวิธีการที่จะตอบสนองกลับให้ถูกต้อง มีสาระ และสอดคล้องกับเรื่องที่ฟังนั้น

6. เปิดโอกาสให้เราเกิดการเรียนรู้ที่จะพูดให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะในขณะที่เราฟังความสามารถจะสังเกตวิธีการพูดหรือเทคนิคการเสนอเรื่องราวของผู้ที่กำลังพูด ซึ่งเราสามารถนำไปปรับปรุงหรือแก้ไขวิธีการพูดของเราได้

7. เป็นการสร้างมุขย์สัมพันธ์ให้เกิดขึ้นในกลุ่ม คือมีทั้งผู้พูดและผู้ฟัง ความเข้าใจซึ่งกันและกันเกิดขึ้นได้ง่าย

ในการฟังเพื่อให้เกิดประโยชน์ดังกล่าวข้างต้นนี้ ผู้ฟังควรได้ปฏิบัติตัวทั้งในด้าน การกำหนดจุดมุ่งหมายในการฟัง การเตรียมตัวเพื่อเป็นผู้ฟังที่ดีและวิธีการเป็นผู้ฟังที่ดี

การกำหนดจุดมุ่งหมายในการฟัง ในชีวิตของคนเรา เราได้รับฟังสิ่งต่าง ๆ อよู่ตลอดเวลา ในการฟังนี้อาจมีจุดมุ่งหมายหรือไม่มีจุดมุ่งหมายก็ได้ การฟังวิทยุ การฟังเสียงต่าง ๆ ที่ผ่านเข้ามาอาจเป็นการฟังที่ไม่มีจุดมุ่งหมาย เป็นการฟังเพื่อแก้เหงา หรือเอาเสียงเป็นเพื่อน ส่วนการฟังที่มีจุดมุ่งหมาย อาจฟังเพื่อความบันเทิง เพื่อหาข้อมูลและเพื่อหาประโยชน์จากสิ่งที่ฟัง ผู้ฟังที่ดีควรฟังอย่างมีจุดมุ่งหมาย รู้จักจับใจความ หรือสาระของเรื่องที่ฟังให้ได้ และนำมาพิจารณาว่าถูกต้องหรือไม่ ต้องมีความตั้งใจในการฟัง และพยายามทำความเข้าใจในสิ่งที่ได้ยินนั้น การทำความเข้าใจในสิ่งที่ได้ยินนั้น มิได้หมายถึงเพียงรับฟังเสียงที่ฟังมาเท่านั้น แต่ต้องเข้าใจสิ่งที่ผู้พูดจะไว้หรือซ่อนไว้ หรือเข้าใจใจความระหว่างประกาย ที่ไม่ใช่เกิดจากการได้ยินเพียงอย่างเดียว

การเตรียมตัวเพื่อเป็นผู้ฟังที่ดี เป็นการบอกตัวเองว่า เราจะต้องทำอะไรบ้าง ในการฟัง หากเราได้รู้ตัวหรือบอกตัวเองเสียก่อนว่าเราควรจะต้องทำตัวเองอย่างไรบ้าง จึงจะเป็นผู้ฟังที่ดี สิ่งที่เราต้องบอกตัวเองคือ

- ฟังด้วยความอดทนหรือเอาใจใส่ โดยไม่รบกวนผู้พูดหรือพูดสอด พูดขึ้นกลางคัน เพราะจะทำให้ความคิดของผู้พูดและผู้ฟังอื่นหงุดชะงัก และจะต้องมีความอดทนต่อความไม่สงบสบายนของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ

- กำหนดจุดมุ่งหมายของการฟังและหาประโยชน์จากการฟัง ลิستน้ำเสียงผลให้ผู้ฟังฟังอย่างตั้งใจและคิดหาเหตุผลในขณะที่ฟัง การที่จะฟังให้เกิดประโยชน์นั้น

ผู้ฟังจะต้องมีความรู้ในเรื่องที่ฟังด้วย ดังนั้นผู้ฟังจึงต้องเตรียมตัวศึกษาหาความรู้มาก่อน และเมื่อมาฟัง ก็จะสามารถวิเคราะห์หาเหตุผลในสิ่งที่ฟังได้ ในการวิเคราะห์สิ่งที่ฟังนั้น ผู้ฟังจะต้องตั้งใจเป็นกลาง รู้ว่าจะฟังเพื่ออะไร จะได้ให้ความเอาใจใส่ในด้านนั้น เช่น ถ้าฟังเพื่อจะหาข้อเท็จจริง จะได้อาใจใส่ในข้อเท็จจริงหรือข้อมูลว่ามาจากไหน เชื่อถือได้หรือไม่ นอกจากนี้ ผู้ฟังยังต้องระวังความสำคัญผิดทางเหตุผลและการชวนเชื้อ ได้แก่ 1) ความสำคัญผิดทางเหตุผลเป็นการอ้างเหตุผลที่ไม่สมเหตุสมผล สรุปความจากสิ่งที่ไม่เป็นเหตุผลกัน 2) ความสำคัญผิดในเนื้อหา คือได้ข้อมูลมาผิดหรือข้อเท็จจริงถูกแต่มีจำนวนไม่นักพอที่จะนำไปสู่ข้อสรุป 3) ความสำคัญผิดทางอารมณ์ ซึ่งเกิดจากการถูกเร้าให้เกิดความพอยาหรือให้เชื่อโดยไม่คำนึงเหตุผล

- พยายามจับเนื้อหาสาระของเรื่องที่ได้ฟัง เพื่อนำมาสรุปและเปรียบเทียบกับความคิดของเรา

วิธีการเป็นผู้ฟังที่ดี การเป็นผู้ฟังที่ดีนั้นจะแสดงพฤติกรรมออกมายได้หลายอย่าง เช่น ให้ความสนใจในเรื่องที่ได้รับฟัง ซึ่งจะสังเกตได้จากอาการปกริยาที่แสดงออกมาน ให้ความสนใจผู้พูด และแสดงความเต็มใจที่จะรับรู้และพร้อมที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีโอกาสและรู้จักรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

การเป็นผู้ฟังที่ดี อาจสังเกตได้จากพฤติกรรมที่แสดงออกมานดังนี้

1. ฟังด้วยความสนใจ โดยแสดงความตั้งใจและกระตือรือร้นที่จะฟัง ซึ่งจะช่วยให้ผู้พูดมีกำลังใจในการพูดเพิ่มขึ้น

2. ฟังผู้พูดทุกคน ทั้งผู้ที่มีความคิดเห็นเช่นเดียวกับเราหรือผู้ที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างออกไป

3. ฟังให้เข้าใจความหมาย เพื่อจับใจความเนื้อหาสาระได้ถูกต้องว่าผู้พูดหมายถึงสิ่งใด

4. ฟังด้วยความอดทน อดทนฟังผู้พูดจนจบโดยไม่พยายามคาดเดาล่วงหน้าว่าผู้พูดจะพูดอะไร เพราะเราอาจคาดเดาผิดทำให้แปลความหมายผิดไปได้

5. ฟังโดยไม่คิดเตรียมตัวตอบโต้ในขณะที่ฟัง เพื่อจะได้มีสมาธิและรับฟังด้วยความเข้าใจได้โดยตลอด หากจะตอบโต้ก็จะทำได้อย่างถูกต้อง

6. พังโดยมุ่งเน้นเนื้อหาสาระมากกว่าจำนวนการพูด
7. พังเพื่อพยายามหาข้อตกลง มิใช่พังเพื่อจับผิด หากอ่อนเพื่อนำไปทำลายล้างกัน
8. พังเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน
9. พังอย่างพยายามเข้าใจถึงจิตใจผู้พูด
10. พังอย่างไม่มีอคติ

ผู้นำหรือผู้บริหารกับการฟัง

ผู้นำหรือผู้บริหารควรเป็นบุคคลที่ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา “เข้าถึง” คราวให้ความสนใจและพร้อมที่จะรับฟังปัญหาและข้อวิพากษ์วิจารณ์ของเขา การฟังนี้จะช่วยผู้นำหรือผู้บริหารในด้านการทำงานหรือการบริหารงานดังนี้

- ความเข้าใจ โดยการฟังนำไปสู่นุյยย์สัมพันธ์ที่ดี
- ปฏิกริยาของผู้ใต้บังคับบัญชาในบางครั้งเป็นเรื่องอารมณ์หากได้มีการระนาຍออก ทำให้ป้องกันจุดระยะเบิดได้
- ในการฟัง ผู้นำจะได้ประโยชน์หรือประสบการณ์บางประการจากผู้ใต้บังคับบัญชา
 - ทำให้เข้าใจความรู้สึก สาเหตุ และความคิดเห็นของผู้อื่น ซึ่งสามารถทำให้เข้าใจสภาพและสถานการณ์ทั้งภายในและนอก
 - การรู้จักฟังและรวบรวมข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องจะช่วยทำให้มีการตัดสินใจได้ดีขึ้น
 - การรู้จักฟัง ช่วยให้ผู้นำหรือผู้บริหารป้องกันเหตุการณ์ที่ไม่คาดว่าจะเกิดขึ้น หรือป้องกันเหตุการณ์ร้ายแรง ไม่ให้เกิดขึ้นได้

ในการรับฟังข้อคิดเห็นหรือคำร้องทุกข์ของผู้ใต้บังคับบัญชานั้น ผู้นำหรือผู้บริหารไม่ควรจะรับหรือเชื่อถือทันทีทั้งหมด ควรจะได้ตั้งคำถามถามตนเอง และนำวิเคราะห์ คำถามที่ควรถามตนเอง

- ผู้ได้บังคับบัญชา มีความในใจอย่างไร
- เขาให้ข้อเท็จจริงที่สำคัญหรือไม่ และให้ทั้งหมดหรือเปล่า
- ข้อเท็จจริงนั้นถูกต้องหรือไม่
- ท่านได้สรุปข้อเท็จจริงไว้ในใจหรือเปล่า
- ท่านพึงและได้แยกแยะความรู้สึกออกจากความหมายหรือข้อเท็จจริงหรือไม่

- ผู้พูดมีทิ่มท่าอย่างไร ลำเอียง มองในแง่ดี มองในแง่ร้าย เสียงร้อง หรือเป็นกระต่ายตื่นตุ่นหรือไม่

พฤติกรรมของผู้บุกรุกรหึ่อผู้นำที่ควรแสดงในขณะพึงเพื่อช่วยให้ผู้ฟังมีกำลังใจในการพูด ซึ่งจะทำให้ผู้นำได้ข้อมูลมากขึ้น กริยาท่าทางที่ผู้นำควรแสดงออกในขณะพึงมีดังนี้

1. หยุดคิดหรือหยุดทำงานเรื่อยๆ และหันมาสนใจฟังอย่างจริงจัง
 2. ความมองตรงที่ผู้พูดในขณะที่เขาพูด
 3. ยิ้ม ผงกศีรษะเป็นบางครั้ง เพื่อแสดงออกท่านมีความสนใจและสนับสนุนให้เขาพูด
 4. คิดตามที่เขาพูด แยกแยะและวิเคราะห์ข้อความที่ได้รับฟัง
 5. พูดย้ำประเด็นที่สำคัญเป็นบางครั้ง และปล่อยให้ผู้พูดพูดต่อไป
 6. ปล่อยให้ผู้พูดพูดให้จบเรื่อง แล้วจึงวิเคราะห์เหตุการณ์หรือปัญหา
 7. ในขณะที่รับฟัง ท่านควรสังเกตกริยาอาการที่ผู้พูดแสดงออกมา กริยาอาการนี้อาจช่วยให้ท่านวิเคราะห์เนื้อหาของเรื่องราวดีเดี๋ยวนี้
 8. ในบางครั้ง ท่านอาจซักถามและให้ผู้พูดอธิบายบางประเด็นเพิ่มเติม
- ศิลปะในการฟังนี้ วิเคราะห์ให้กับผู้ฟัง ไม่ได้เป็นหลักการหรือกฎหมายที่แน่นอน ผู้นำต้องมีไหวพริบในการนำไปใช้กับกลุ่มหรือกับบุคคลแตกต่างกัน พฤติกรรมอย่างเดียวกันอาจจะส่งผลแตกต่างเมื่อใช้กับบุคคลที่แตกต่างกันในสภาพหรือภาวะที่ต่างกัน ผู้นำจึงต้องใช้การสังเกตและปรับพฤติกรรมของตนเองตลอดเวลา

หลักธรรมในการครองตน ครองคน และครองงาน

หลักธรรมในทางพุทธศาสนา มีอยู่มากหมายที่สามารถนำมาปฏิบัติได้ในชีวิตประจำวันที่จะช่วยให้ภาวะผู้นำสูงขึ้น ทำให้สามารถครองตน ครองคน และครองงานได้ ในที่นี้จะขอยกมาถ้วนเพียงสั้นๆ

การครองตน หลักธรรมที่ใช้ในการครองตน ทำให้ตนเองปฏิบัติหรือดำเนินชีวิตไปในทางที่ถูกต้อง รู้จักตนเอง สามารถควบคุมตนเองได้ หลักธรรมที่นำมาใช้ได้แก่

สติ-สัมปชัญญะ สติ คือความระลึกได้ สัมปชัญญะคือ ความรู้สึกตัว ใน การดำเนินชีวิต ผู้นำควรต้องมีสติสัมปชัญญะอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้รู้ว่าขณะนี้กำลังทำอะไรอยู่ การรู้ตัวจะช่วยให้ลดข้อบกพร่องในความประพฤติหรือการปฏิบัติงานที่ผิดพลาดให้น้อยลง

หริ-โอตปปะ หริ คือความละอายต่อการทำชั่ว โอตปปะ คือ ความเกรงกลัวต่อการทำชั่ว ผู้นำที่มีหริโอตปปะจะมีความรู้สึกละอายต่อการทำชั่วหรือทำสิ่งที่ไม่ถูกต้องหรือสิ่งที่ไม่ถูกกฎหมายหรือหลักเกณฑ์ที่กำหนดทั้งต่อหน้าและลับหลัง พฤติกรรมหรือการกระทำของผู้นำที่แสดงออกมานั้นจะเป็นที่ยอมรับของผู้อื่นและยึดถือได้เป็นแบบฉบับ

ขันติ-โลรจจะ ขันติ คือความอดทน โลรจจะ คือความสงบเสงี่ยม ผู้นำที่มีขันติ-โลรจจะ จะเป็นคนที่มีความอดทน สงบเสงี่ยม ไม่หึงยะโถ รู้จักวางแผนให้เหมาะสมกับสภาพและสถานะของตน ทำให้เป็นทรัคใจร้ายพิบเนนและผู้ร่วมงาน

สัปบุริสธรรม 7 ผู้นำที่ยึดถือและปฏิบัติตามสัปบุริสธรรม 7 จะเป็นคนที่มีความเจริญทั้งในส่วนตนและทำให้เกิดความเจริญในหน้าที่การงาน **สัปบุริสธรรม 7** ได้แก่

ธัมมัญญา ความเป็นผู้รู้จักเหตุ ทำให้สามารถค้นหาสาเหตุ
อัตถัญญา ความเป็นผู้รู้จักผล สามารถคาดผลที่จะเกิดขึ้นได้

อัตตัญญูตา	ความเป็นผู้รู้จักตน	ทำให้รู้จักตน
มัญญัญูตา	ความเป็นผู้รู้จักประมาณ	ทำให้รู้จักการจับจ่ายใช้สอย
กาลัญญูตา	ความเป็นผู้รู้จักกาล	ทำให้เป็นผู้รู้จักกาลเวลา
ปริสัญญูตา	ความเป็นผู้รู้จักชุมชน	ทำให้สร้างความเจริญให้ชุมชนได้
บุคคลัญญูตา	ความเป็นผู้รู้จักบุคคล	ทำให้รู้จักเลือกคนคนได้

การครองคน หลักธรรมที่นำมาใช้ในการครองคน สร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มเพื่อนหรือผู้ร่วมงานให้มีสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ทำให้ผู้ร่วมงานมีความรักใคร่รับนับถือ ยินดีและเต็มใจทำงานที่ได้รับมอบหมาย หลักธรรมคำสอนที่ควรนำมาใช้ในการประพฤติและปฏิบัติดนของผู้นำ ได้แก่

พระมหาวิหาร 4 เป็นหลักธรรมที่ผู้นำควรนำมาใช้ในการสร้างความสัมพันธ์ กับผู้ร่วมงานหรือลูกน้อง พระมหาวิหาร 4 ได้แก่

เมตตา	ความปรารถนาให้ผู้อื่นเป็นสุข รู้จักเห็นอกเห็นใจผู้อื่น
กรุณา	ความสงสาร อยากช่วยให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ ハウบิการที่จะช่วยคนให้พ้นจากความทุกข์ยากหรือความวิตกภัยทุกเรื่องต่าง ๆ
มุทิตา	ยินดีเมื่อเห็นผู้อื่นมีความสุข ชื่นชมผลงานที่ผู้ร่วมงานหรือลูกน้องทำงานเป็นผลสำเร็จ
อุเบนกษา	การวางแผน การวางแผนให้เป็นกลาง ไม่ลำเอียง มีความเที่ยงธรรม การตัดสินใจต้องไม่มีอคติແօນแฟง

สังคಹัตถธรรม 4 เป็นหลักธรรมที่ผู้นำควรนำมาใช้กับผู้ร่วมงาน สังคหะตถธรรม 4 ได้แก่

ทาน	การให้ รู้จักให้ในสิ่งที่ผู้ร่วมงานหรือลูกน้องต้องการ รู้จักให้ผลประโยชน์ตอบแทนหรือรางวัลในการทำงาน
ปิย瓦จา	การพูดจา การพูดจาให้ไพเราะอ่อนหวานเป็นสิ่งที่ผู้นำควรฝึกฝน ตนเอง รู้จักการสั่งงานโดยใช้ความนุ่มนวลและความมีเหตุผล

อัตถจริยา การรู้จักวางแผนตัวอย่างเหมาะสม รู้จักการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานได้
อย่างถูกต้องตามระดับหรือตำแหน่งของคนที่เราสามาคัญด้วย
สมานฉันท์ ความเสมอภาคต้นเสมอปลาย เป็นคนเสมอภาคต้นเสมอปลายกับบุคคล
ทุกประเภท ไม่หน้าไว้วัดลังหลวง และมีความเที่ยงธรรมใน
จิตใจ

มาราวาสธรรม เป็นหลักธรรมที่ผู้นำควรนำไปใช้ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น
มาราวาสธรรมที่ก่อตัวไว้ในหลักของพระพุทธศาสนา มีดังนี้

สังฆะ	ความซื่อสัตย์ มีความซื่อสัตย์ต่อการทำงานต่อผู้ร่วมงาน
ทมະ	ความรู้จักข่มใจตนเอง ไม่เอาแต่ใจตนเอง รู้จักคิด เอาใจเขามา ^{ให้} ไว้เรา
ขันติ	ความอดทนต่อความยากลำบากทุกชนิด ไม่โกรธง่าย ไม่โนโห ^{ง่าย}
จาคະ	ความเสียสละ ให้ความช่วยเหลือเพื่อนหรือลูกน้อง ทึ้งในสิ่งที่ เป็นรูปธรรมและนามธรรม

อคติ 4 ผู้นำควรระวังความล้าเอียง 4 ประการที่เกิดจากการล้าเอียงเพรา^ร
รัก การล้าเอียงเพราเกลียด การล้าเอียงเพราความเหда และการล้าเอียงเพราความ
กลัว อคติเหล่านี้จะทำลายความถูกต้อง เหมาะสม ความเที่ยงธรรมในการดำเนินการ
ต่าง ๆ ทำให้เป็นที่ติดนินทาของลูกน้อง

ทศพิธราชธรรม เป็นหลักธรรมสำหรับผู้เป็นใหญ่ผู้ปกครอง แต่สามารถนำ
มาอนุโลมใช้กับผู้นำได้ ที่ช่วยให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงานไปได้อย่าง
ราบรื่น และสามารถครองใจผู้ร่วมงานได้ ทศพิธราชธรรม 10 ประการ ได้แก่

- ทาน การให้ ซึ่งอาจจะมีผู้รับ หรือให้โดยไม่สนใจว่าผู้รับจะเป็นใคร
การให้ทานเป็นการฝึกฝนกำลังกาย ทำให้เป็นคนใจกว้าง การให้ทางพุทธศาสนา มี 2
ประเภท คือ อาทิสถาน (การให้ทรัพย์สิ่งของมีค่า รวมทั้งกำลังกาย กำลังใจ) และ

ธรรมทาน (การให้ปัญญาความรู้ ทั้งในทางโลกและทางธรรม) ผู้นำควรให้ทั้งอาภิส
ทานและธรรมทานแก่ลูกน้อง

● ศีล การรักษา กาย วาจา ใจ ให้เรียบร้อย เป็นแบบอย่าง หากผู้นำ
สามารถรักษาศีล โดยเฉพาะศีล ๕ ให้บริสุทธิ์ ก็จะเกิดประโยชน์ทั้งต่อตนเองและผู้อื่น
คือ 1) ตนเองไม่เดือดร้อน ไม่มีศัตรู ไม่เป็นอาชญากร มีมนุษยธรรม มีความสุข 2) ผู้
อื่นไม่เดือดร้อน ปลอดภัย มีความสุข 3) สังคมสงบเรียบร้อย มีสันติสุข 4) เศรษฐกิจ
ดี ประเทศชาติรุ่งเรือง (นิตย์ สัมมาพันธ์ 2529, 31)

● บริจาก (ปริจาก) การบริจากทั้งทุนทรัพย์ แรงงานและแรงใจในการ
ทำงาน “การเสียสละส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม” เป็นคุณธรรมที่สำคัญของผู้นำ
ที่ดี

● ซื่อตรง (อาชีวะ) ผู้นำต้องเป็นผู้มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองและผู้อื่น
ไม่หลอกลวงใคร ให้ความยุติธรรมกับทุกคน มีความละอายใจและเกรงกลัวต่อนำไป ทำ
ให้ไม่ทำผิดทั้งในที่ลับและที่แจ้ง

● อ่อนน้อมถ่อมตน (มัทธะ) ผู้นำที่ดีต้องมีความอ่อนโน้ม อ่อนน้อมถ่อม
ตน ไม่驕傲 ถือเอา己所长而見人所短 ของตนเป็นใหญ่ มีสัมมาคาราะต่อผู้ใหญ่และ
อ่อนโน้มต่อผู้น้อย ทำให้เป็นคนมีเสน่ห์

● กำจัดบาป (ศีล) ไม่ลุ่มหลงอบายมุข กำจัดราคะแห่งทางของอุกคล
คือ โลภะ โหสะ โมหะ อันเป็นภัยต่อตนเองทั้งสุขภาพกายและสุขภาพจิต

● ไม่โกรธ (อักโกระ) ผู้นำที่ดีต้องไม่โกรธง่าย ไม่กราดเกรี้ยวและไม่ดู
ร้ายต่อผู้อื่น โดยเฉพาะผู้ที่อ่อนแอกว่า การที่จะลดเลิกความโกรธได้ ต้องเอกสารหม
วิหาร 4 เข้ามาช่วย

● ไม่เบียดเบียน (อวิหิงสา) ผู้นำไม่ควรเบียดเบียน หรือหาประโยชน์จาก
ผู้อื่น เพราะจะทำให้ตนเองกลายเป็นต้นเหตุของปัญหา แสดงพิคบนาทและหน้าที่

● อดทน (จันติ) ผู้นำต้องมีความอดทนต่อความยากลำบาก อดทนต่อ
ความตราตรึง และความเจ็บปวด ต้องมีใจที่สงบและมั่นคง เพื่ออดทนต่อ
สิ่งเร้าต่างๆ

- มั่นคงในธรรม (อวิโรธนะ) มีความยุติธรรม เที่ยงตรง ไม่บิดเบือนไปจากความจริง และไม่ประพฤติผิดในธรรม

การครองงาน หลักธรรมที่ผู้นำควรนำมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จมีดังนี้

อิทธิบาท 4 ผู้นำที่ยึดถือและปฏิบัติตามหลักของอิทธิบาท 4 นี้ จะทำให้เกิดผลสำเร็จในหน้าที่การงาน ทำให้งานบรรลุเป้าหมายพระหลักของอิทธิบาท 4 ประกอบด้วย

ฉันทะ	ความพอใจ พอดีในสิ่งที่ตนมีอยู่ ไม่คิดจะโ منهโลภมาก
วิริยะ	ความเพียรพยายาม มีความขันหม่นเพียรในหน้าที่การงานของตน ไม่ท้อแท้ ไม่ละทิ้งงาน ไม่หลบหลีกงาน และไม่เอาเปรียบเพื่อนฝูง
จิตตะ	ความไฟใจ เอาใจใส่ ตั้งใจปฏิบัติงาน รู้จักฝึกฝนตนเองให้ไฟหัววิชาความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ความไฟใจและตั้งใจที่จะพัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้มากยิ่งขึ้น
วิมังสา	ความไคร่กรวญ ตริตรอง ใช้ปัญญาคิดอย่างรอบคอบ

กาลามสูตร 10 ผู้นำควรยึดถือหลักการใช้เหตุผล ไม่หลงมายหรือเชื่อถืออะไรง่าย ๆ ต้องรู้จักคิด วิเคราะห์ หาเหตุผลก่อนที่จะยอมรับหรือเชื่อในสิ่งใด ๆ ต้องใช้สติปัญญาพิจารณาแล้วกรองข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้ เพราะข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้อาจผิดพลาดหรือได้มาเพราะอคติ กาลามสูตร 10 ที่สอนไม่ให้เชื่อสิ่งใดง่าย ๆ มีดังนี้

อย่าเชื่อในสิ่งที่เล่าต่อ ๆ กันมา

อย่าเชื่อ เพราะเพียงแต่มีการปฏิบัติสืบทอดกัน

อย่าเชื่อ เพราะการอ้างตำราหรือทฤษฎี ต้องทดลองและนำไปประยุกต์ใช้

อย่าเชื่อ เพราะคิดเอาเอง เค้าเอาเอง หรือเข้าใจเอาเอง

อย่าเชื่อ เพราะการคาดคะเนหรือทำนายทายทักเอาเอง

อย่าเชื่อข่าวลือต่าง ๆ

อย่าเชื่อ เพราะสิ่งที่กล่าวมานั้นตรงกับความเห็นของคนเอง
อย่าเชื่อ เพราะเพียงผู้รู้บอก
อย่าเชื่อ เพราะว่าเป็นกุศลหรืออุกศล
อย่าเชื่อ เพราะเป็นโทยหรือเป็นคุณกับเรา

วิธีพูดกับผู้ที่ทำงานมีประสิทธิภาพน้อย

การทำงานในหน่วยงานใด ๆ จะมีประสิทธิภาพหรือไม่นั้นย่อมขึ้นอยู่กับผู้ทำงาน ถึงแม้ว่าผู้นำหรือผู้บริหารของหน่วยงานนั้นจะได้พยายามทำด้วยวิธีการต่าง ๆ ที่จะให้บุคลากรเหล่านั้นเป็นคนที่มีคุณภาพและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการพยายามคัดเลือกคนที่มีความสามารถเข้ามาทำงาน จัดการปฐมนิเทศจัดการอบรมเสริมความรู้ หรือมีการนิเทศการทำงาน ฯลฯ แต่ก็อาจยังมีบุคคลบางคนที่ทำงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควรจะเป็น ซึ่งอาจเป็นเพราะนิสัยดังเดิม ความเกียจคร้าน การไม่ชอบทำงาน การทำงานไม่เป็น ไม่รู้จักระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน มีเรื่องขัดแย้งกับผู้อื่น ฯลฯ เป็นต้น บุคคลเหล่านี้จะทำให้ผู้นำหรือผู้บริหารรำคาญใจหรือต้องพยายามหาทางแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นนี้ให้หมดไปหรือให้เกิดขึ้นใหม่อีก ก่อนที่จะมีการลงโทษ หรือย้ายปรับเปลี่ยนให้ไปทำงานในหน่วยงานอื่น ผู้นำหรือผู้บริหารควรได้ใช้วิธีการพูดจาตักเตือนและให้เก็ตตัวเสียก่อน

วิธีการพูดกับคนที่ทำงานมีประสิทธิภาพน้อยอาจมีวิธีทำได้ดังนี้

1. ก่อนที่จะเรียกผู้ที่ทำงานมีประสิทธิภาพน้อย หรือไม่มีประสิทธิภาพมาพูด ผู้นำหรือผู้บริหารควรได้ศึกษาหาข้อมูลเกี่ยวกับผู้นั้นเสียก่อน ข้อมูลที่ควรศึกษาได้แก่ภูมิหลัง ประวัติและผลการทำงาน หรือปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาเป็นข้อมูลประกอบการพูดและการพิจารณา

2. เมื่อเรียกผู้ที่ทำงานไม่มีประสิทธิภาพมาพูดเจรจาในนี้ ควรเลือกเวลาสถานที่ อารมณ์ทั้งของตัวเองและลูกน้องที่เหมาะสม สำหรับในเรื่องของเวลานั้น ควรเลือกในช่วงเวลาที่ว่างทั้งสองฝ่าย ไม่ควรใช้เวลาที่เร่งรีบ เพราะการพูดหรือการทำความเข้าใจในบางเรื่องนั้นอาจต้องใช้เวลา หากพูดอย่างเร่งรีบอาจไม่เกิดผลใด ๆ เลย ทำให้เสียเวลาอีก ส่วนสถานที่นั้น ควรเลือกห้องที่สามารถพูดร�่ำต่าง ๆ กันได้โดย

ไม่มีผู้อื่นมาอยู่ห้องหรือคอมบอร์บูธหรือเห็น เพราะบางครั้งอาจเป็นเรื่องลับหรือเป็นเรื่องที่เฉพาะ นอกจากนั้น อารมณ์ของห้องสองฝ่ายควรอยู่ในสภาพที่ปกติ ในขณะที่มีอารมณ์ บุ่มนั่งหรือโกรธ ไม่ควรมีการพูดจา กัน ควรรอให้อารมณ์คลายเป็นปกติเสียก่อน ความ มีเหตุมีผลและการพูดจาจึงจะทำได้ง่ายขึ้น

ในการเรียกผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามาพูดเพื่อตักเตือนหรือชี้แจงข้อบกพร่องนี้ ผู้นำหรือผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศที่อบอุ่น เป็นกันเองเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคลาย ความตึงเครียด อาจจะซักถามทุกช่องปัญหาหรือข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน และเน้น ถึงหน้าที่และความเป้าประสงค์ของหน่วยงาน ผู้บริหารต้องชี้แจงข้อบกพร่องหรือข้อผิด พลาดที่เกิดขึ้นและชี้ให้เห็นว่า สิ่งนั้นอาจส่งผลกระทบถึงหน่วยงานหรือส่วนรวมอย่าง ไรบ้าง ผู้บริหารควรรับฟังคำชี้แจงหรือเหตุผลบ้าง แต่ก็ต้องขอ匕ายผลที่เกิดขึ้นจากการ ทำงานของเขา หรืออาจจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไว้เกราะห์ตนเองว่า สิ่งที่เขาทำนั้นจะส่ง ผลกระทบต่อตัวเขาเองหรือหน่วยงานอย่างไร และเปิดโอกาสให้เข้าพิจารณาว่าเขาจะ ปรับปรุงหรือแก้ไขวิธีการทำงานของเขาก่อนอย่างไร ทั้งนี้อาจมีการวางแผนเจื่อนไปหรือ แนวปฏิบัติร่วมกัน

3. ควรให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการพัฒนาหรือปรับปรุงข้อ บกพร่องหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดตามสมควร เช่น จัดหาเอกสารให้อ่าน แนะนำเทคนิค หรือวิธีการใหม่ ๆ พาไปดูการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ๆ ฯลฯ ทั้งนี้ต้องทำอย่างมี เทคนิคหรือไม่โจ่งแจ้งมากจนเกินไป ไม่ควรทำอย่างเจาจงจนเห็นได้อย่างเด่นชัด เพราะอาจจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกอับอาย หรือทำให้เกิดการต่อต้านขึ้น การใช้คำพูดต่าง ๆ อาจใช้แบบการเล่าสู่กันฟัง และตอนท้ายอาจพูดเชิงชักจูงใจให้ลง มือกระทำหรือให้อำากกระทำ

4. ติดตามผลงานว่าได้มีการปรับปรุงแก้ไขหรือไม่ แต่ไม่ควรทำอย่างเปิด เพย์จนเกินไป และหากเขาทำดีหรือพัฒนาตัวเองดีขึ้นก็ควรให้คำชมเชยหรือชื่นชมผล งานของเข้าบ้าง เพื่อให้เขาเกิดกำลังใจที่จะทำงานให้ดีขึ้นต่อไป การพูดชมเชยนี้ควร เป็นไปอย่างจริงใจ มิใช่การยกเพียงถ้อยคำหรือคำพูดเท่านั้น

5. ในบางกรณี ผู้นำหรือผู้บริหาร ได้ใช้วิธีการข้างต้นแล้ว แต่อาจจะไม่ได้ผล ผู้บริหารควรทำซ้ำอีก และอาจขอให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้คำมั่นสัญญาว่าจะไม่ทำอย่าง

นั่นอีก หรืออาจจะย้ายให้ไปทำงานอยู่ในหน้าที่อื่นที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ
ของเข้า เพราะบางครั้งงานที่เขาทำอยู่อาจไม่อยู่ในความสนใจหรือเขายังไม่มีความสามารถ
ในงานนั้น ๆ ทำให้งานบกพร่องได้

6. หากผู้บริหารหรือผู้นำได้พยายามหาทางแก้ไขแล้ว แต่ก็ไม่ดีขึ้น ผู้ใต้
บังคับบัญชาซึ่งทำงานบกพร่องหรือไม่มีประสิทธิภาพเหมือนเดิม ผู้บริหารควรได้
ปรึกษาผู้ที่อยู่หนีอกกว่าเพื่อขอความช่วยเหลือและข้อแนะนำ การให้ข้อมูลควรให้อย่าง
ละเอียดและตรงไปตรงมา ไม่ควรพูดเกินความเป็นจริงหรือพูดจาใส่ร้าย และร่วมกัน
พิจารณาว่าควรจะดำเนินการแก้ไขอย่างไร ความมีการพูดอีกเป็นครั้งสุดท้ายซึ่งควรพูด
ในลักษณะขอร้องเชิงบังคับ การขอร้องเชิงบังคับนี้ผู้พูดควรคำนึงถึงข้อเท็จจริงว่า จะ
ใช้อะไรเป็นเครื่องบังคับ จะใช้การภาคทัณฑ์ การตัดเงินเดือน การลดขั้นเงินเดือน
หรือการลงโทษทางวินัย ฯลฯ

7. เมื่อพูดแล้วไม่เกิดผลหรือไม่มีการปรับปรุงตน ขึ้นสุดท้ายก็คือต้องปฏิบัติ
ตามระเบียบที่ได้กำหนดไว้ ในการพิจารณาลงโทษตามระเบียบนี้ ผู้บริหารจะต้องทำ
ด้วยความรอบคอบและมีหลักฐานที่ชัดเจนและต้องเป็นไปตามระเบียบที่กำหนดไว้
ถึงที่ผู้บริหารควรระวังในการพูดฯ คือ

- ใช้จาแลและถ้อยคำที่สุภาพ ไม่ใช่คำหยาบหรือคำที่แสดงอาการอุญญาก
แคลงผู้อื่น
- รู้จักควบคุมอารมณ์ มีความอดกลั้น ไม่ตัดสินถึงใจด้วยอารมณ์ หรือ
โทสะ
- ควรรับฟังเหตุผลหรือข้ออ้างอิงต่าง ๆ และวิเคราะห์อย่างยุติธรรม
- ใช้ความยุติธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้เป็นกลาง
- ควรเอาใจเขามาใส่ใจเรา
- อย่าเชื่อคำอุ หรือฟังการฟ้องร้องจากผู้อื่น
- แสดงความจริงใจในการที่จะช่วยแก้ปัญหา

การบริหารเวลา

การบริหารจัดการเวลาของผู้นำหรือผู้บริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานศึกษานั้นจะเกี่ยวข้องกับการจัดการและการทำกรร่วมกับคนเป็นส่วนใหญ่ การเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา นักเรียน ผู้ปกครอง หรือผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ นอกจากนี้ก็ต้องใช้เวลาในการทำงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ การวางแผนงาน การคิดสร้างสรรค์งานใหม่ การตรวจสอบคุณภาพงาน เป็นต้น การที่จะบริหารงานและบริหารคนให้ได้ผลนั้น ผู้นำควรได้รู้จักบริหารตนเองและเวลาของตนให้มีประสิทธิภาพที่สุด

งานในหน้าที่ของผู้นำหรือผู้บริหารนั้นมีมากมาย มีความยุ่งยากและซับซ้อน แตกต่างกัน บางครั้งทำให้เกิดความเครียด และไม่สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้ เนื่องจากไม่มีเวลาเพียงพอในการทำงาน ไม่มีเวลาพอในการวางแผนงานให้รัดกุมก่อนลงมือทำงาน ไม่มีเวลาในการปฐมนิเทศผู้ทำงานหรือติดตามผลงาน ฯลฯ ปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้เกี่ยวข้องกับการบริหารเวลาในการทำงาน หากผู้นำบริหารเวลาไม่เป็น ไม่เล็งเห็นความสำคัญของเวลา ไม่ลงมือทำงานที่เร่งด่วนและสำคัญในทันทีทันใด งานจะไม่มีทางสำเร็จได้ หรืออาจทำได้สำเร็จแต่ก่ออาชญา癖ไปแล้ว ไม่ทันตามกำหนดเวลา ทำให้หมาดคุณค่าหรือเสียประโยชน์ที่ไม่น่าจะเสียไป

ในเรื่องการบริหารเวลาให้มีประสิทธิภาพ ได้มีผู้ให้ข้อเสนอแนะไว้หลายประการ พอสรุปประเด็นที่สำคัญได้ดังนี้

1. งานที่ต้องทำมีมาก หากทำโดยขาดจุดมุ่งหมาย เลือกงานง่าย ๆ ทำก่อน และปล่อยงานยาก ๆ ไว้ทำภายหลัง อาจจะไม่สามารถทำงานที่สำคัญให้เสร็จทันเวลาได้ ผู้นำหรือผู้บริหารจึงต้องรู้จักเลือกงานที่สำคัญ ๆ มาทำให้สำเร็จโดยไม่ต้องวิตกกับงานอื่น ๆ ทึ่งหมด เพราะเมื่อทำงานที่สำคัญ ๆ เหล่านั้นเสร็จหมดแล้ว งานที่เหลือก็ย่อมจะไม่ยากเย็นมากนัก ย่อมทำให้สำเร็จได้โดยง่าย

2. วิเคราะห์ตนเองว่า ทำงานในช่วงใดทำให้งานมีประสิทธิภาพมากที่สุด จงทำงานที่มีความสำคัญที่ต้องใช้ความคิดหรือต้องใช้เวลาวิเคราะห์หรือต้องวางแผนในช่วงเวลานั้น ๆ และในช่วงของเวลาทำงานนั้น ควรตั้งสมำชิในการทำงาน และปิด

ประตุ พยายามอย่าให้มีสิ่งใดมารบกวนในขณะที่ทำงาน และเร่งสะสงานเร่งด่วนที่จะต้องกระทำให้เสร็จเป็นเรื่องไปตามลำดับ

3. พยายามหลีกเลี่ยงการเดินทางที่จะต้องไปหาข้อมูลหรือทำงานอื่น หากสิ่งนั้นสามารถทำได้ด้วยบุคคลอื่นหรือโดยใช้วิธีการอื่นทดแทนได้ เช่น ใช้การติดต่อทางโทรศัพท์ โทรสาร หรือจดหมาย หรือมอบหมายให้ผู้อื่นไปทำแทนได้ เพราะการเดินทางนั้น ต้องใช้เวลาพอสมควร แต่หากจำเป็นต้องเดินทาง ควรใช้เวลาระหว่างการเดินทางนั้นให้เกิดประโยชน์มากที่สุด เช่น ทบทวนแผนงานที่ทำไปแล้วหรือวางแผนงานที่จะต้องทำ สั่งการ โดยใช้แฟกซ์หรือเครื่องบันทึกเสียง เสียงรายงาน อ่านเอกสารหรือหนังสือที่ไม่มีเวลาอ่านในที่ทำงาน หรือนัดพบบุคคลบางคนที่อาจทำได้ในขณะที่ค่อยเวลาในการเดิน

4. จัดตารางการทำงานในแต่ละวันและในแต่ละปี เพื่อจะได้รู้ว่ามีงานอะไรที่จะต้องทำบ้างและงานใดที่จะต้องทำก่อนและทำหลัง นอกจากนี้ยังควรนำตารางการทำงานนี้มาวิเคราะห์ว่าได้ใช้เวลาในการทำงานแต่ละประเภทมากน้อยเพียงใด สดค กล่องและเหมาะสมกับภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของตนของหรือไม่ เมื่อวิเคราะห์แล้ว ก็สามารถนำมาปรับปรุงต่อไปได้

5. ปฏิบัติงานประจำวันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการเตรียมการอย่างดีไว้ล่วงหน้า และลงมือปฏิบัติตามแผนนั้น การเตรียมการล่วงหน้านั้น การทำในแต่ละคืน ก่อนนอน ทบทวนงานที่ได้ทำในวันที่ผ่านมา มีงานอะไรที่ยังไม่ได้ทำหรือต้องปรับปรุงแก้ไข จดบันทึกย่อ ๆ เอาไว้ ตรวจสอบดูตารางที่ต้องทำในวันรุ่งขึ้นหรือตารางการนัดหมาย จัดเรียงลำดับความสำคัญหรือตามเวลากำหนดนัดหมาย จัดเตรียมเอกสารหรือข้อมูลที่จำเป็นเพื่อพร้อมที่จะปฏิบัติงานในวันรุ่งขึ้น เมื่อไปถึงที่ทำงานก็ลงมือปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ได้ทันที

6. ควรจัดการกับเอกสารที่เข้ามาแต่ละวันให้เสร็จสิ้น ในฐานะผู้นำหรือผู้บริหารในหน่วยงาน จึงได้รับเอกสารต่าง ๆ มา ก ซึ่งมีทั้งเอกสารที่มีความสำคัญมากสุด เอกสารที่เกี่ยวข้อง จนกระทั่งเอกสารหรือโฆษณาที่ไม่เกี่ยวข้องเลย หากไม่จัดการให้เสร็จในแต่ละวัน เอกสารนั้นจะนักหมนจนแยกไม่ออกว่า เอกสารสำคัญที่จะต้องกระทำต่อนั้นอยู่ที่ใดหรือจะต้องรีบดำเนินการอย่างไร ดังนั้น ควรถือเป็นงานที่ต้อง

ปฏิบัติประจำวันว่าจะต้องจัดการกับเอกสารเข้าในแต่ละวันให้เสร็จ โดยอาจใช้หลัก 4D คือ Drop it, Delay it, Delegate it และ Do it ซึ่งหมายความว่า ในเบื้องต้นนั้น ต้องพิจารณาว่า เอกสารใดที่ไม่ต้องการ ไม่เกี่ยวข้องหรือไม่ต้องการ กีจการที่ลงถังยะได้เลย ส่วนงานใดที่ไม่ค่อยสำคัญและยังมีเวลาที่จะทำได้ อาจเก็บเอาไว้ก่อน คือ Delary it ส่วนงานใดที่สามารถมอบหมายให้คนอื่นทำได้ ก็มอบหมายงานให้ผู้อื่นทำไป คือ Deligate it และหากงานใดเป็นงานที่เร่งด่วน เป็นงานลับหรือเป็นงานที่จะมอบหมายให้ผู้อื่นทำไม่ได้ ผู้นำหรือผู้บริหารต้องทำเองก็ต้องทำเองคือ Do it และกีต้องพิจารณาว่า จะทำชิ้นใดก่อนหลังกี่แล้วแต่ความจำเป็น

แนวทางการบริหารจัดการเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ

จากการสำรวจกลุ่มผู้บริหารการศึกษาเกี่ยวกับการใช้เวลาโดยให้ผู้บริหารเหล่านั้นวิเคราะห์เวลาที่เขาใช้ไปอย่างไม่ค่อยเกิดประโยชน์เท่าที่ควรว่ามีอะไรบ้าง ผู้สำรวจพบว่ามีกิจกรรม 10 ประเภทที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการใช้เวลาอย่างไม่มีประสิทธิภาพหรือไม่คุ้มค่า (Walker and others 1992, 46) กิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้มีดังนี้

1. การไม่รู้จัก “ปฏิเสธ”
2. ใช้เวลามากเกินไปในการสนทนากาทงโทรศัพท์
3. มีผู้เข้ามาจำนวนมาก ทำให้ขัดจังหวะการทำงาน
4. การจัดห้องทำงานไม่เหมาะสม
5. การผัดวันประกันพรุ่ง
6. การยืดถือลักษิตามอย่างดีเลิศ
7. ทำงานเอกสารมากเกินไป
8. บกพร่องในการสื่อสาร
9. ขาดทักษะการประชุม
10. ขาดทักษะการมอบหมายงาน

วอล์คเกอร์และคณะ (Walker and others 1992, 47-65) ได้เสนอแนะกลยุทธ์ที่จะช่วยลดการใช้เวลาทำกิจกรรมที่ไม่คุ้มค่านั้น พอสรุปได้ดังนี้

กิจกรรมการใช้เวลาไม่คุ้มค่า	กลยุทธ์ที่ควรนำมาใช้
<p>1. การไม่รีบ “ปฏิเสธ”</p>	<p>กลยุทธ์</p> <ol style="list-style-type: none"> จัดลำดับความสำคัญของการตอบสนอง และงาน ตอบปฏิเสธหากงานนั้นไม่สำคัญ ตอบปฏิเสธหากงานนั้นไม่ใช่งานของท่าน หัดปฏิเสธ หากเป็นการขอร้องเล็ก ๆ น้อย ๆ หัดใช้คำถามว่า “มีคนอื่นอิกใหม่ที่จะทำงานนั้นได้”
<p>2. การใช้เวลามากเกินไปในการสนทนากับโทรศัพท์</p> <ul style="list-style-type: none"> พูดนานเกินไป พูdreื่องไร้สาระ ไม่สามารถตัดบทได้ รับโทรศัพท์ทุกครั้ง ไม่ใช้งานเลขานุการอย่างเหมาะสม หรือไม่มีเลขานุการ 	<p>กลยุทธ์</p> <ol style="list-style-type: none"> แยกการ “พูดคุย” ออกจาก การพูด อธิบายเรื่องสำคัญ เมื่อจะใช้โทรศัพท์ วางแผนไว้ก่อนว่า จะพูdreื่องอะไร ศึกษาวิธีการตัดบท การสนทนาที่นุ่มนวล เลือกรับโทรศัพท์กีท่าที่จำเป็น ยกหูโทรศัพท์ขึ้น ไม่รับสาย

กิจกรรมการใช้เวลาไม่คุ้มค่า	กลยุทธ์ที่ควรนำมาใช้
<p>3. มีผู้เข้ามาหามาก ทำให้ขัดจังหวะการทำงาน อาจเกิดจาก</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ มีผู้เข้ามาทักทายพูดคุย ◆ นโยบาย “เปิดประตู” ◆ หาเพื่อนคุย ดื่มกาแฟ ◆ มากความช่วยเหลือ 	<p>กลยุทธ์</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. กำหนดเวลาในการให้ผู้เข้าพบ 2. บอกกล่าวให้ทราบว่า เวลาไหนบ้างที่ว่าง 3. กำหนดกระบวนการหรือวิธีการที่จะคัดเลือกผู้ที่จะเข้าพบ (บุคคลสำคัญ เรื่องเร่งด่วน ๆ ฯลฯ) หากไม่สำคัญหรือพบคนอื่นแทนได้ก็ไม่ให้เข้าพบ 4. แสดงให้เห็นว่า ท่านมีงานมาก โดยวิธีการที่สุภาพแต่มั่นคง 5. หากต้องรับฟังประเด็นปัญหา อย่าแสดงความกังวล รับฟังอย่างตั้งใจ ไม่ขัดจังหวะ นำเข้าสู่ประเด็น หากจำเป็นต้องตัดบทหรือปฏิเสธ และทำงานทันทีหลังจากการขัดจังหวะจบลง
<p>4. การจัดห้องทำงานไม่เหมาะสม ผลที่เกิด</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ เสียเวลาในการหาสิ่งที่ต้องการ เพราะมีเอกสารมากเกินไป หรือ วางเพิ่มหรือเอกสารผิดที่ ◆ ไม่รู้ว่าจะเริ่มทำงานชิ้นไหนก่อน หลัง เพราะมีงานหลายประเภท บนโต๊ะ 	<p>กลยุทธ์</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. พยายามจัดโต๊ะที่ทำงานให้สะอาด ให้มีเอกสารหรือเฉพาะสิ่งที่จำเป็นบนโต๊ะ 2. วางของที่จำเป็นต้องใช้บานด้วยมือถึง 3. วางเอกสารต่าง ๆ ให้เป็นหมวดหมู่และเป็นที่เป็นทาง 4. มีระบบการเก็บเอกสารที่ดี จัดตามแบบที่ตนเองจะค้นหาได้โดยสะดวก

กิจกรรมการใช้เวลาไม่คุ้มค่า	กลยุทธ์ที่ควรนำมาใช้
<p>5. การผัดวันประกันพรุ่ง ผลที่เกิด</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ งานค้างค้าง ◆ งานไม่เสร็จตามกำหนด ◆ ทำในนาทีสุดท้าย ผลงานไม่ดี 	<p>กลยุทธ์</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ทำงานแต่ละชิ้นให้เสร็จ 2. ทำงานที่สำคัญก่อน 3. สั่งตัวเองว่า “ทำเดียวนี่” 4. ทบทวนเป้าหมายที่ตั้งไว้บ่อย ๆ 5. กำหนดเวลาแล้วเสร็จและพยายามยึดถือทำให้ได้
<p>6. การยืดถือลักษณะทำงานคือเลิก ยืดหลัก</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ เชื่อมั่นว่าตนเองเท่านั้นที่ทำงานได้ถูกต้องที่สุด ◆ ต้องให้งานสมบูรณ์ที่สุด ถึงแม้ว่าจะต้องใช้เวลา 	<p>กลยุทธ์</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. จัดลำดับความสำคัญของงาน 2. ไม่ใช้เวลาทำงานที่มีความสำคัญน้อย 3. มองภาพรวม หรือมอง ทำสิ่งที่สำคัญกว่ามากกว่ารายละเอียด 4. อายุให้สิ่งไร้สาระทำให้เสียเวลาที่จะทำงานที่สำคัญ 5. ไว้วางใจให้ผู้อื่นทำงานบ้าง
<p>7. ทำงานเอกสารมากเกินไป การติดต่อสื่อสาร หรือการมีเอกสารมากเนื่องจาก</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ ป้องกันตนเอง หากมีสิ่งใดผิดพลาด ◆ เพิ่มความอ่อนไหวหรือการอ่าน 	<p>กลยุทธ์</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. หาเวลาจัดการกับเอกสารเหล่านี้ทุกวัน 2. ลำดับความสำคัญและแยกประเภทเอกสาร 3. ไม่จำเป็นต้องเขียนตอบถ้าไม่จำเป็น 4. ใช้โทรศัพท์เมื่อสามารถจะทำได้

กิจกรรมการใช้เวลาไม่คุ้มค่า	กลยุทธ์ที่ควรนำมาใช้
<ul style="list-style-type: none"> ◆ เพื่อให้เจ้านายประทับใจ ◆ เพื่อให้เห็นว่า เรายังอยู่ ◆ เพื่อความสนุกสนาน <p>ผลก็คือ</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ เราได้รับเอกสารมากเกินไป ◆ เราผลิตเอกสารมากเกินไป 	5. พยายามติดต่อหรือใช้ออกสารเพียงครั้งเดียว 6. ใช้การสื่อสารทางวัวๆ 7. เมื่อจำเป็นต้องใช้การเขียน พยายามเขียนให้ง่ายและให้ตรงประเด็น เพื่อประหยัดกระดาษและประหยัดเวลาในการอ่านและการตีความ
8. บกพร่องในการสื่อสาร เกิดขึ้นเนื่องจาก <ul style="list-style-type: none"> ◆ ให้วิธีการและสื่อที่ไม่เหมาะสม 	<p>กลยุทธ์</p> 1. ตัดสินใจว่าจะเลือกใช้สื่อประเภทใดจึงจะเหมาะสมที่สุด 2. เลือกใช้วิธีการสื่อสารให้เหมาะสมกับลักษณะข่าวสารและความยากง่ายของงาน 3. อาย่าสื่อสารมากเกินไป 4. ให้แน่ใจว่าเส้นทางการสื่อสารนั้นไม่ติดขัด 5. เลือกใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย
9. ขาดทักษะการประชุม	<p>กลยุทธ์</p> 1. มีเหตุผลในการเรียกประชุม 2. พยายามให้แน่ใจว่าผู้เข้าร่วมประชุมได้ทำ “การบ้าน” มาแล้ว 3. จัดเตรียมและกำหนดควรการประชุม และแจ้งให้ทราบล่วงหน้า

กิจกรรมการใช้เวลาไม่คุ้มค่า	กลยุทธ์ที่ควรนำมาใช้
	<p>4. แบ่งหรือกำหนดเวลาสำหรับภาระการประชุมแต่ละเรื่อง</p> <p>5. ควบคุมการประชุม โดยกระตุ้นให้สมาชิกพูดเฉพาะในสิ่งที่เกี่ยวข้อง และเป็นประโยชน์</p> <p>6. เลือกผู้เข้าร่วมประชุมเท่าที่จำเป็นและที่เกี่ยวข้อง</p> <p>7. ทำให้แน่ใจว่า ได้รับผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่เรียกประชุม</p> <p>8. วางแผนปฏิบัติและบันทึกความรับผิดชอบของแต่ละฝ่าย</p> <p>9. พิจารณาหาแนวทางปฏิบัติที่ส่งผลต่อการประชุม เช่น จำนวนผู้เข้าร่วมประชุม สถานที่และเวลาที่เหมาะสม หรือการจัดลำดับที่นั่งที่จะช่วยให้การประชุมดำเนินการไปได้</p>
10. ขาดทักษะการมองหมายงาน	<p>กลยุทธ์</p> <p>1. พิจารณางานที่จะมองหมายໄດ້</p> <p>2. เลือกผู้ที่ได้รับมอบหมายให้เหมาะสมกับงาน</p> <p>3. เตรียมการมองหมายงาน : จุดประสงค์ของงาน ขอบเขตของอีนาเจสั่งการเวลา วัสดุอุปกรณ์ หรือบุคลากรที่เหมาะสม</p> <p>4. มองงานและทำให้แน่ใจว่าผู้รับมอบงานนั้นเข้าใจในสิ่งที่เขาต้องทำ</p>

กิจกรรมการใช้เวลาไม่คุ้มค่า	กลยุทธ์ที่ควรนำมาใช้
	<p>5. ให้ผู้ที่ได้รับมอบหมายงานคิดหาวิธีการดำเนินงานของเขารอง</p> <p>6. ให้คำปรึกษา แนะนำและสนับสนุนในการทำงานนั้นให้สำเร็จ</p> <p>7. มองอ่านจากหน้าที่และจัดหาทรัพยากรและสิ่งที่จำเป็นต้องใช้ให้เพียงพอ</p> <p>8. ติดตามและประเมินผล</p>

เมื่อกำจัดการใช้เวลาที่ไม่คุ้มค่าออกไปแล้ว ผู้นำหรือผู้บริหารกีความมาจัดการเวลาการทำงานในอาชีพหรือเวลาที่ใช้ส่วนตัวให้เกิดประโยชน์มากที่สุดโดยต้องทราบหนักถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ สิ่งที่จะต้องทำคือวางแผนการใช้เวลาว่าจะต้องทำอะไร และทำเมื่อไร การวางแผนอาจวางเป็นรายปี และรายสัปดาห์หรือรายวัน

การทำแผนปี โดยจัดทำตารางการทำงานที่สำคัญตลอดทั้งปี และติดไว้ที่ข้างฝาเพื่อให้ตนเองและผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบและตรวจสอบได้ ในตารางการทำงานนั้น อาจใช้สีเข้าช่วยเพื่อให้เห็นได้ชัดเจน เช่น ใช้สีเขียวสำหรับงานที่ต้องทำ ใช้สีแดงๆ แสดงถึงกำหนดเวลาที่จะต้องส่งรายงานประจำปี-ครึ่งปี ตีเขียวสำหรับเวลาที่จะต้องประชุมหรือการเดินทาง ฯลฯ

การทำแผนรายสัปดาห์หรือรายวัน วิเคราะห์แผนงานรายปี ตัดสินใจสิ่งที่จำเป็นต้องทำในแต่ละสัปดาห์ และจัดลำดับความสำคัญของงานที่ต้องทำ จัดลงในตารางรายสัปดาห์ หรือรายวัน หากมีชื่อหรือโทรศัพท์ของผู้ที่เกี่ยวข้องที่จะต้องติดต่อในงานแต่ละชั้นนั้น ก็ควรจะจดบันทึกลงในตารางไว้ด้วยเพื่อติดต่อได้รวดเร็วขึ้น ในทำนองเดียวกัน การพบปะนัดหมาย หรือการประชุมต่าง ๆ ก็ควรจะต้องเปลี่ยนลงในตารางการทำงานด้วย นอกจากนี้ในแต่ละวันควรหาเวลาว่างไว้สำหรับกิจกรรมที่แทรกเข้ามาอย่างไม่คาดคิดหรือวิกฤติการณ์บางอย่าง สิ่งเหล่านั้นอาจเป็นส่วนหนึ่งของงานซึ่งอาจต้องใช้ความยืดหยุ่นของเวลาทำงาน อย่างไรก็ตาม ถึงแม้จะมีการวางแผนงาน

อย่างดี ก็อาจยังมีการปรับเปลี่ยนเวลาในการทำงานบางอย่างอยู่บ้าง ในแต่ละเช้าก่อนลงมือทำงาน ควรใช้เวลาสักเล็กน้อยตรวจสอบตารางการทำงานประจำวันว่าจะต้องทำอะไรบ้าง ปรับเปลี่ยนเวลาให้เหมาะสม และลงมือทำงานตามลำดับที่ได้กำหนดไว้ และควรใช้เวลาในช่วงท้ายของการทำงานแต่ละวันทบทวนงานที่ทำ และบันทึกสั้น ๆ ในส่วนของงานบางชิ้นที่ต้องมีการเพิ่มเติมหรือตรวจสอบ เร่งรัด ฯลฯ เพื่อจะได้ทำต่อเนื่องไป

ในการบริหารจัดการเกี่ยวกับเวลา เป็นการจัดการใช้เวลาให้คุ้มค่ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การกำหนดเป้าหมายของการทำงาน จึงเป็นสิ่งที่สำคัญและต้องตระหนักรถึงสิ่งอื่น ๆ ที่อาจมีอิทธิพลเข้ามาเกี่ยวกับการใช้เวลา การวิเคราะห์งาน การวิเคราะห์การใช้เวลา การทำงานแต่ละประเภท การมอบหมายงาน การเพิ่มทักษะในการดำเนินงาน รวมทั้งการทำตารางการทำงาน (ทั้งรายปีและรายสัปดาห์/วัน) จะช่วยให้การใช้เวลา มีประสิทธิภาพขึ้น

พิจารณาบทสนทนาข้างล่างนี้ ท่านจะตัดสินใจเป็นผู้นำแบบสนองหรือไม่
สมศักดิ์ “สนอง คุณเป็นคนไม่มีระเบียบที่สุดเท่าที่ผมเคยพบมา ทำไมคุณไม่วางแผนการทำงานบ้างล่ะ?”

สนอง “ผมทำ....เอ่อ.. ผมไม่มีเวลาสำหรับการวางแผนหรอกครับ”

สมศักดิ์ “ถ้าไม่มีการวางแผน คุณจะไม่มีเวลาสำหรับสิ่งใดเลย”

สนอง “คุณคิดดูซึ่ครับ ผมไม่สามารถจะนั่งวางแผนว่าจะทำอะไร ผมต้องทำไปเลย ผมรู้สึกเบื่อหน่าย งานก็หนักมาก และผมก็ไม่มีเวลา....”