

บทที่ 3

ผู้นำกับการติดต่อสื่อสาร (Leaders and Communication)

เนื้อหา

- ความหมายของ Communication
- ประเภทของการติดต่อสื่อสาร
- องค์ประกอบของ Communication
- แบบหรือวิธีการติดต่อสื่อสาร
- อุปสรรคของการติดต่อสื่อสาร
- การแก้ไขและปรับปรุงการติดต่อสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ
- ประโยชน์ของการติดต่อสื่อสาร

สาระสำคัญ

1. การติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารงานสำหรับผู้
หรือหัวหน้างาน องค์ประกอบของการติดต่อสื่อสารประกอบด้วยผู้ส่งสาร ผู้
รับสาร สาร และการสนองตอบ
2. การติดต่อสื่อสารจะแบ่งออกเป็น การติดต่อสื่อสารแบบเป็นพิธีการ และการติดต่อ
สื่อสารแบบไม่เป็นพิธีการ
การติดต่อสื่อสารแบบพิธีการแบ่งออกเป็น 3 แบบคือ การติดต่อสื่อสารจาก
บนมาล่าง การติดต่อสื่อสารจากล่างไปบน และการติดต่อสื่อสารในแนวนอน
3. การติดต่อสื่อสารย่อมมีอุปสรรค ฉะนั้นจึงควรมีการแก้ไขปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพ
เพื่อจะได้นำไปใช้ให้เป็นประโยชน์

วัตถุประสงค์

ผู้ศึกษาสามารถ :

1. อธิบายความหมายของคำว่า Communication ได้ และสามารถบอกถึงองค์ประกอบของ Communication
2. อธิบายถึงประเภทต่างๆ ของการติดต่อสื่อสารได้
3. บ่งชี้ถึงอุปสรรคของการติดต่อสื่อสาร
4. บอกถึงวิธีการปรับปรุงการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
5. บอกถึงความแตกต่างของการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และการติดต่อสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ
6. ติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ

บทที่ 3

ผู้นำกับการติดต่อสื่อสาร

(Leaders and Communication)

เป็นที่ทราบกันดีว่าผู้นำที่ดีจะต้องมีความสามารถที่จะพูดติดต่อสั่งการให้ชัดเจน¹ ฉะนั้น การพูดหรือการสื่อสารจึงเป็นเครื่องมือในการบริหารงานอย่างหนึ่งที่สำคัญสำหรับหัวหน้างาน ถ้าผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาไม่มีความสามารถในการใช้เครื่องมือสื่อสารแล้ว การออกคำสั่ง การวินิจฉัยสั่งการ และการควบคุมดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะเป็นไปอย่างราบรื่นและไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร ดังนั้นผู้นำหรือหัวหน้างานจึงควรเรียนรู้หลักการ สื่อสารที่จะได้กล่าวต่อไปนี้

1. ความหมายของ Communication

การติดต่อสื่อสารหรือ Communication นั้น ปทานุกรมสังคมศาสตร์ได้ให้ความหมายไว้ว่า “การติดต่อสื่อสาร คือการติดต่อส่งข่าวสาร ข้อเท็จจริงความคิดเห็นและทำที่ต่าง ๆ จากบุคคลหนึ่งหรือหลายคนไปยังอีกบุคคลหนึ่งหรือหลายคน”

จากความหมายดังกล่าว จะได้อำนาจประกอบที่สำคัญของการติดต่อสื่อสารดังนี้คือ

1.1 ต้องมีผู้ส่ง (Sender) ซึ่งหมายถึงผู้พูด

1.2. ต้องมีข่าวสาร (Message) คือตัวข่าว หรือเรื่องราวที่ผู้ส่ง (ผู้พูด) จะส่งไป ซึ่งอาจเป็นคำพูด คำสั่งด้วยวาจา ระเบียบข้อบังคับ บันทึกลง ปาฐกถา หรือสัญญาณ (Signal) ใดๆ อย่างใดอย่างหนึ่งเช่น การพยักหน้า การยิ้ม การก้มศีรษะ ฯลฯ และอาจส่งออกไปอย่างตั้งใจหรือไม่ตั้งใจก็ได้

1.3. ต้องมี (Receiver) คือผู้ที่ทำหน้าที่รับข่าวสารนั้น ๆ เช่น ผู้ฟังผู้รับคำสั่ง ฯลฯ

การติดต่อสื่อสารที่ดีนั้นจะต้องเป็นแบบ *บุคคลวิถึ* (two-way communication) คือมีทั้งผู้ส่งข่าว (ผู้พูด) และผู้รับข่าว (ผู้ฟัง) นอกจากนี้ผู้พูด (ผู้ส่งข่าว) สามารถจะทราบผลการพูด (response หรือ feedback) ของตนเองด้วย เช่นถ้าหัวหน้างานออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงาน เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาลงมือกระทำ ผลงานที่ได้นั้นคือ (feedback) ตรงตามเป้าหมายก็แสดงว่าการติดต่อสื่อสารนั้นได้ผลตามความมุ่งหมาย

¹ สุวิทย์ อังวรพันธุ์ *เศรษฐศิลป์และสัมพันธภาพในการปฏิบัติงาน ธนบุรี* : โรงพิมพ์สหประชาชาติชัย, 2509, หน้า 41

2. ประเภทของการติดต่อสื่อสาร (Type of Communication)

การติดต่อสื่อสารแบ่งออกตามลักษณะของการใช้ได้ 2 ประเภทคือ²

2.1 การติดต่อสื่อสารแบบพิธีการ (Formal Communication) หมายถึงการติดต่อสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผน มีข้อกำหนดไว้อย่างชัดเจน ตัวอย่างของการติดต่อสื่อสารแบบพิธีการที่เห็นได้ชัดเจน คือ การติดต่อในวงราชการซึ่งต้องกระทำเป็นลายลักษณ์อักษรหรือปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนกฎเกณฑ์และตามธรรมเนียมของการบริหารราชการ

ลักษณะที่สำคัญของการติดต่อสื่อสารแบบพิธีการคือ

2.1.1 เป็นการนำเอานโยบาย การวินิจฉัยสั่งการ หรือคำแนะนำผ่านไปตามสายการบังคับบัญชาไปยังผู้ปฏิบัติงาน (Flow of command หรือ Line of authority) เช่นคำสั่ง

2.1.2 เป็นการนำเอาข้อความบางอย่างกลับมายังผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้าหน่วยงาน โดยทั่ว ๆ ไปได้แก่รายงานผลการปฏิบัติงาน ข้อเสนอแนะ ฯลฯ ซึ่งเป็นการแสดงถึงการสนองตอบของผู้ปฏิบัติงาน

2.1.3 เป็นการแจ้งนโยบายทั่ว ๆ ไปขององค์กรหรือหน่วยงานนั้น ๆ เช่น หนังสือเวียนบันทึก

ข้อดีของการติดต่อสื่อสารแบบทางการนี้ เป็นการกระทำที่มีหลักฐานแน่นอน แต่ข้อเสียคือผู้พูด (ผู้ส่ง) ไม่สามารถจะเห็นปฏิกิริยาสนองตอบของผู้ฟัง (ผู้รับคำสั่ง) ว่ามีความรู้สึกหรือคิดอย่างไรต่อคำสั่งที่ได้รับและมีความเข้าใจคำสั่งนั้น ๆ หรือไม่

2.2 การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นพิธีการ (Informal Communication) หมายถึงการติดต่อสื่อสารที่มีได้ดำเนินไปตามระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้ ส่วนใหญ่คำนึงถึงความรู้จัก ชอบพอ คั่นเคยกันเป็นการส่วนตัว การติดต่อมักเป็นไปแบบพบปะกัน (Face to face Communication) เช่น การสนทนา การพูดคุยกัน ขาวลือ การออกคำสั่งโดยตรงซึ่งอาจใช้ท่าทางประกอบ ฯลฯ

ข้อดี ของการติดต่อแบบไม่เป็นพิธีการคือความรวดเร็วในการติดต่อ (มากที่สุด) นอกจากนั้นยังทำให้ผู้พูด (ผู้ส่ง) รู้ผลทันทีว่าผู้ฟัง (ผู้รับคำสั่ง) เข้าใจในคำสั่งนั้นหรือไม่ มีความรู้สึกนึกคิดอย่างไรต่อคำสั่ง

²พรณี ประเสริฐวงศ์และคณะ การจัดการและการบริหาร พระนคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว 2515, หน้า 474

ผู้นำหรือหัวหน้างานอาจใช้ทั้งสองวิธีควบคู่กันโดยเลือกแต่ส่วนที่ดีเท่านั้น นั่นก็คือ ใช้การติดต่อแบบไม่เป็นพิธีการในด้านความรวดเร็วในการติดต่อควบคู่กับการให้ข้อเท็จจริง ที่ถูกต้องของการติดต่อแบบพิธีการแล้วให้สังเกตผลที่ได้ (เช่นใครเป็นคนที่มีประสิทธิภาพ ด้านการส่งข่าวดีที่สุดและถูกต้องที่สุด) อย่างไรก็ตาม ก็ยังมีข้อเสียที่ไม่สามารถจะมีหลักฐาน ไว้อ้างอิงได้

3. องค์ประกอบของการสื่อความหมาย (Factors of Communication) มีอยู่ 5 ประการด้วยกันคือ

3.1 ผู้ติดต่อสื่อสาร (Communicator) ซึ่งได้แก่ผู้พูด ผู้ส่ง ผู้ออกคำสั่ง เป็นผู้ที่ใช้ (ข้อ 3.2)

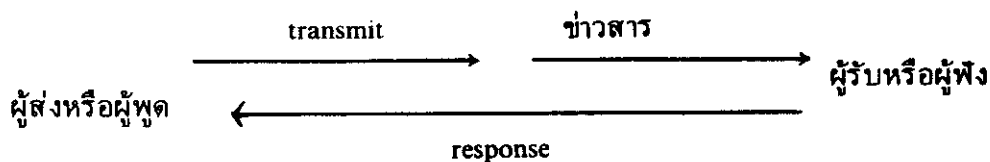
3.2 ทำการติดต่อสื่อสาร (Transmits) ด้วยการพูด การส่ง หรือออกคำสั่งด้วยการ ใช้ (ข้อ 3.3)

3.3 ข่าวสาร (Message) ได้แก่เรื่องที่พูด คำสั่ง (order) รายงาน (report) ข้อมูล หรือ ข้อเสนอแนะ (suggestion) เพื่อส่งไปยัง (ข้อ 3.4)

3.4 ผู้รับการติดต่อสื่อสาร (Communicator or receiver) ได้แก่ผู้ฟังผู้พูดตอบซึ่งจะ เห็นได้จาก (3.5)

3.5 การสนองตอบ (Response) หมายถึงผลของการสื่อสาร ซึ่งอาจเป็นคำตอบหรือ การแสดงออกด้วยกิริยาเช่นการก้มศีรษะ การพยักหน้าการปรบมือ การทำตาม ฯลฯ

อาจสรุปได้ว่าผู้ที่จะทำการติดต่อสื่อสาร (Communicator) หรือผู้พูดจะต้องมีความ เข้าใจในองค์ประกอบของการสื่อความหมายเป็นอย่างดี โดยผู้พูดจะต้องมีจุดประสงค์ที่อยาก จะติดต่อขึ้นมาก่อน แล้วจึงหาวิธีการติดต่อที่จะก่อให้เกิดผลดี เหมาะสม สะดวกรวดเร็ว วิธี การติดต่อนี้อาจเป็นคำพูด หรือสัญลักษณ์ (symbols) ต่าง ๆ เช่น กิริยาอาการ น้ำเสียง รูปภาพ เมื่อได้วิธีการแล้วก็จัดการส่งเรื่องราว ข้อความ ข้อมูล เนื้อหา ฯลฯ ไปยังผู้รับ (ผู้ฟัง) เมื่อผู้รับ (ผู้ฟัง) ได้รับเรื่องราว (message) แล้ว ก็จะเปลี่ยนความรู้ ความเข้าใจ (responses) กลับไปยังผู้ ส่ง (ผู้พูด) ซึ่งจะแสดงเป็นรูปได้ดังนี้



ข้อควรระวังสำหรับผู้ส่งหรือผู้พูดก็คือผู้พูดควรต้องพิจารณาถึงระดับความรู้ ทัศนคติ วัย เพศ สภาพทางสังคมของผู้รับหรือผู้ฟังว่ามีลักษณะอย่างไรทั้งนี้เพื่อจะได้เลือกใช้เครื่องมือในการติดต่อ (เช่นภาษา, สัญลักษณ์, น้ำเสียง ท่าทาง ฯลฯ) ได้ถูกต้อง เพื่อว่าผลของการติดต่อจะได้เป็นผลดีและตรงตามต้องการ

4. แบบหรือวิธีการติดต่อสื่อสาร³ (Patterns of Channel of Communication)

ได้กล่าวมาแล้วว่าการติดต่อสื่อสารเป็นได้ทั้งแบบที่เป็นพิธีการและแบบไม่เป็นพิธีการ สำหรับการติดต่อสื่อสารแบบที่ไม่เป็นพิธีการนั้นไม่มีรูปแบบที่แน่นอน ดังนั้นจะได้พิจารณาถึงวิธีติดต่อสื่อสารแบบพิธีการซึ่งมีอยู่ 3 แบบด้วยกันคือ

4.1 การติดต่อสื่อสารจากบนมาล่าง (Downward Communication) เป็นลักษณะการติดต่อสื่อสารตามสายการบังคับบัญชาจากบนลงมายังฐานล่างเป็นการสื่อสารแบบดั้งเดิม (Classical theory) โดยมากเป็นเรื่องการสั่งการและบังคับบัญชาให้ปฏิบัติหรือให้ทำตามระเบียบ ข้อบังคับ นโยบาย คำเตือน คำขอร้อง เป็นต้น ส่วนเครื่องมือที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารคือโปสเตอร์และแผ่นป้าย จดหมาย วารสารขององค์การเครื่องกระจายเสียงและข้อเขียนต่าง ๆ เป็นต้น

4.2 การติดต่อสื่อสารแบบจากล่างไปบน (Upward Communication) เป็นลักษณะการติดต่อสนองตอบการติดต่อของผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บังคับบัญชา คือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา รายงานผลการปฏิบัติงาน การซักซ้อมความเข้าใจ อุปสรรคข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน ความความคิดเห็น ขอร้องทุกข์ ขอรื้อ เพื่อเป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ดียิ่งขึ้น

4.3 การติดต่อสื่อสารแบบแนวนอน (Horizontal Communication) บางทีก็เรียกว่า Across Communication หมายถึงการติดต่อแบบที่ใช้กับคนในระดับเดียวกันผู้ร่วมงานที่อยู่ในระดับตำแหน่งเดียวกัน เช่น อธิบดีปรึกษากับอธิบดี หรือหัวหน้ากองกับหัวหน้ากอง เป็นต้น

อาจสรุปข้อดีและข้อเสียของการติดต่อสื่อสารทั้งสามแบบได้ว่า การติดต่อสื่อสารจากล่างไปบน (Upward Communication) มีข้อดีที่เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ผู้น้อยแสดงความคิดเห็นต่อหัวหน้าได้อย่างเต็มที่ เป็นการเสริมสร้างสัมพันธภาพและความเข้าใจระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา แต่มีข้อเสียที่ว่าเนื่องจากในหน่วยงานหนึ่ง ๆ มีสายการบังคับบัญชาหลาย

³ติน ปรัชญพฤทธิ, อิสระ สุวรรณผล, *เทคนิควิธีการบริหาร วรรณคดี* : แผนกวิชาการรัฐประศาสนศาสตร์, คณะรัฐศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2514, หน้า 50.

ขึ้น ข้อมูลหรือข่าวสารตลอดจนข้อเท็จจริงต่าง ๆ ที่ส่งจากผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่ผู้บังคับบัญชา อาจถูกบิดเบือน และถูกตัดแปลงแก้ไข ซึ่งเป็นผลทำให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงไม่มีโอกาสรู้ข้อเท็จจริง



ข้อเสียของการติดต่อสื่อสารจากบนมาล่าง (Downward Communication) อยู่ที่ว่าไม่มีคำอธิบายถึงเหตุผลประกอบให้ทราบด้วยว่าเหตุใดจึง (สั่ง) เช่นนั้น

ส่วนการติดต่อสื่อสารแบบแนวนอน (Horizontal Communication) นี้มีข้อดีที่ทำให้ผู้ที่ทำงานระดับเดียวกันรู้จักกันมีมนุษยสัมพันธ์ต่อกัน ส่วนข้อเสียก็คืออาจก่อให้เกิดปัญหาในเรื่องของการใช้อำนาจบีบบังคับผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำ ยกตัวอย่างเช่นเมื่อพนักงานแผนกหนึ่ง ๆ สามารถติดต่อกับพวกที่อยู่ในระดับเดียวกันของแผนกอื่น ๆ ได้ก็จะรวมกันเป็นกลุ่มใหญ่จนมีอำนาจเจรจาต่อรอง และหรือลดอำนาจของผู้บังคับบัญชาได้

5. อุปสรรคของการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารเป็นศิลปะอย่างหนึ่งในการบริหารงาน ผู้บริหารงานหรือหัวหน้างานจะประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการปฏิบัติงานก็ขึ้นอยู่กับ การติดต่อสื่อสารด้วย อุปสรรคโดยทั่วไปของการติดต่อสื่อสารก็คือผู้บริหารหรือหัวหน้างานไม่เข้าใจและไม่เห็นความสำคัญของการติดต่อสื่อสารนั่นเอง นอกจากอุปสรรคโดยทั่วไปแล้วยังมีอุปสรรคที่พอจะประมวลไว้ได้ดังนี้

5.1 การยอมรับและความเข้าใจในถ้อยคำที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร เช่น การนำเอาภาษาของท้องถิ่นหนึ่งไปใช้อีกกับท้องถิ่นหนึ่ง ทำให้ผู้รับข่าวสารนั้นไม่เข้าใจหรือแปลความหมายหรือเจตนาของผู้ใช้ผิดไปหรือใช้ภาษายากเกินไปจนผู้ฟังไม่สามารถเข้าใจได้

5.2 ความแตกต่างกันในภูมิหลัง (Background) ของความรู้ความเข้าใจในการติดต่อสื่อสาร พื้นฐานการศึกษา ความแตกต่างทางธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมก็ดี อาจทำให้ผู้รับในการติดต่อสื่อสารแปลเจตนาและคำเนิ่งถึงคุณค่าของสังคมต่างกันไป ซึ่งจะทำให้การติดต่อสื่อสารนั้น ๆ ขาดตกบกพร่องไป

5.3 ลักษณะและขนาดขององค์การ ลักษณะที่ตั้งขององค์การใหญ่กับองค์การเล็กก็ดี การจัดสายการบังคับบัญชา (Chain of Command) หรือช่วงการบังคับบัญชาซับซ้อนเกินไป ซึ่งเป็นเหตุให้ข่าวสารเกิดความไม่สะดวกขึ้น

6. การแก้ไขและปรับปรุงการติดต่อสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ

การติดต่อสื่อสารเป็นศิลปะอย่างหนึ่งในการบริหารงานบางครั้งผู้บริหารงานก็พบอุปสรรคในการติดต่อสื่อสารอย่างมาก หรือบางครั้งการติดต่อสื่อสารก็ขาดประสิทธิภาพ ฉะนั้นผู้บริหารหรือผู้ที่จะเป็นผู้นำจึงควรจะพิจารณาปรับปรุงการติดต่อสื่อสารให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หลักการบางประการที่ผู้บังคับบัญชาอาจนำไปพิจารณา มีดังต่อไปนี้⁴

6.1 ศึกษาพิจารณาเกี่ยวกับระบบการติดต่อสื่อสารและนโยบายขององค์การ คือพิจารณาถึงความต้องการ และลักษณะขององค์การ เพราะองค์การที่มีขนาดใหญ่และเล็กย่อมมีนโยบายและวิธีการดำเนินงานแตกต่างกัน เช่นการใช้ข้อมูลและข่าวสารเกี่ยวกับองค์การไม่เหมือนกัน บางองค์การปกปิดและบางองค์การอาจเปิดเผย

6.2 การติดต่อสื่อสารที่จะอำนวยประโยชน์อย่างดีที่สุดภายใต้บรรยากาศของความจริงใจและเชื่อมั่นทั้ง 2 ฝ่าย คือผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

6.3 การติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงาน ควรให้ดำเนินไปด้วยความรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์ เพราะความล่าช้าในการติดต่อสื่อสารหรือความไม่สะดวกต่าง ๆ ย่อมนำมาซึ่งความเสื่อมเสียขององค์การ

6.4 การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการบริหารที่ต้องทำต่อเนื่องและดำเนินไปโดยสม่ำเสมอทั่วทั้งองค์การ

6.5 การติดต่อสื่อสารที่ดีควรจะให้มึลักษณะเป็นการจูงใจ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจอันดีเกี่ยวกับนโยบายขององค์การ

⁴สมพงษ์ เกษมสิน, *การบริหาร พระนคร* : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น, กรมการปกครอง, 2511, หน้า 295-298.

6.6 การติดต่อสื่อสารควรจะมีจุดมุ่งหมาย จะต้องมีความชัดเจน เช่นของชนิดไหนควรส่งโดยวิธีใด

6.7 การติดต่อสื่อสารจะต้องมีลักษณะที่สะดวกทั้งสองทาง (Two-way Communication) คือจากบนลงล่าง (Downward communication) และจากล่างไปบน (Upward communication)

6.8 ข่าวสารที่ส่งไปควรชัดเจนและมีความแน่นอน เพราะถ้าไม่ชัดเจนจะทำให้เกิดผลร้ายภายหลัง

6.9 การติดต่อสื่อสารที่ดี ต้องมีลักษณะที่จะแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงความเคลื่อนไหวและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงความเคลื่อนไหวและความต้องการของผู้บังคับบัญชา

6.10 สายการเดินทางของข่าวควรจะเป็นแนวตรงและสะดวกที่สุด ไม่วกวนซับซ้อน ซึ่งจะทำให้การส่งข่าวสารล่าช้า ไม่รวดเร็วและไม่มีประสิทธิภาพ

6.11 การติดต่อสื่อสารจากล่างไปบน (Upward communication) ควรจะมีมากกว่า 1 สายเพื่อป้องกันให้ออกาสผู้บังคับบัญชาตรวจเพื่อเปรียบเทียบกับสายการดำเนินงานสายอื่น

6.12 การติดต่อสื่อสาร ต้องมีลักษณะสะท้อนให้ทราบถึงนโยบายและความเคลื่อนไหวขององค์การอยู่เสมอ เพื่อจะช่วยให้เกิดความผูกพันในองค์การยิ่งขึ้น

7. ประโยชน์ของการติดต่อสื่อสาร

ในหน่วยงานใด ๆ ก็ตาม ถ้าขาดการติดต่อสื่อสารการบริหารงานก็ไม่สามารถจะดำเนินต่อไปได้ ซึ่งอาจเปรียบได้กับอวัยวะของร่างกายไม่ยอมทำงาน อาจสรุปประโยชน์ของการติดต่อสื่อสารสำหรับผู้บริหารหรือหัวหน้างานได้ดังนี้

7.1 ช่วยทำให้การวินิจฉัยสั่งการเป็นไปอย่างรวดเร็ว แม่นยำและถูกต้องยิ่งขึ้น เช่น การนำระบบการติดต่อสื่อสารสมัยใหม่มาใช้

7.2 ช่วยทำให้เกิดการประสานงานที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้ยังช่วยให้ทำงานสอดคล้องกันไม่ทำงานซ้อนกันหรือก้าวก่ายกัน

7.3 ช่วยทำให้การควบคุมงานตามสายการบังคับบัญชามีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

7.4 ช่วยก่อให้เกิดความสามัคคีในหน่วยงาน เกิดขวัญในการทำงานและทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจในหน่วยงานดีขึ้น

การติดต่อสื่อสารเป็นศิลปะอย่างหนึ่งของผู้นำหรือหัวหน้างาน เป็นเครื่องมือสำคัญที่ผู้นำหรือผู้บริหารจะใช้ดำเนินงานให้ได้ผลตามที่ต้องการ การติดต่อสื่อสารจะประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลวขึ้นอยู่กับตัวผู้ใช้ การรู้จักเลือกใช้วิธีการติดต่อสื่อสารให้เหมาะสมกับลักษณะของงานที่จะทำ, คุณลักษณะของผู้รับ และสภาพแวดล้อม

สรุปเนื้อหาในบทที่ 3

1. คำว่า Communication หรือการติดต่อสื่อสาร คือ การติดต่อส่งข่าวสาร ข้อเท็จจริง ความคิดเห็นและท่าทีต่าง ๆ จากบุคคลหนึ่งหรือหลายคน ไปยังอีกบุคคลหนึ่งหรือหลายคน

2. การติดต่อสื่อสารแบ่งออกตามลักษณะของการใช้ได้ 2 ประเภท คือ การติดต่อสื่อสารแบบพิธีการ และการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นพิธีการ (Formal and informal communication) แต่ละแบบก็มีข้อดีและข้อเสีย

3. องค์ประกอบของ Communication มีผู้ส่งสาร (ผู้พูด) ผู้รับสาร (ผู้ฟัง) สาร (เรื่องราวที่ติดต่อกัน) การสนองตอบ

4. แบบหรือวิธีการติดต่อสื่อสาร วิธีติดต่อสื่อสารแบบพิธีการแบ่งออกเป็น 3 แบบด้วยกัน คือ

4.1 การติดต่อสื่อสารจากบนมาล่าง (Downward Communication) เช่น ผู้บังคับบัญชาสั่งผู้ใต้บังคับบัญชา

4.2 การติดต่อสื่อสารจากล่างไปบน (Upward Communication) เช่น ผู้ใต้บังคับบัญชารายงานผลการปฏิบัติงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบ

4.3 การติดต่อสื่อสารแบบแนวนอน (Horizontal Communication) เช่น หัวหน้ากองพูดปรึกษากับหัวหน้ากองด้วยกัน

5. อุปสรรคของการติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารเป็นศิลปะอย่างหนึ่งในการบริหารงาน หัวหน้างานจึงควรเข้าใจและเห็นความสำคัญของการติดต่อสื่อสาร อย่างไรก็ตามการติดต่อสื่อสารย่อมมีอุปสรรค เช่น การใช้ภาษาและสำนวนท้องถิ่น ความแตกต่างด้านการศึกษา ธรรมเนียมประเพณี ตลอดจนลักษณะและขนาดขององค์การ

6. การแก้ไขและปรับปรุงการติดต่อสื่อสารให้มีประสิทธิภาพนั้น อาจทำได้ด้วยการพิจารณาเกี่ยวกับระบบการติดต่อสื่อสารและนโยบายขององค์การ จุดมุ่งหมายในการสื่อสาร ความสะดวกรวดเร็วของการสื่อสาร และการสื่อสารที่มีลักษณะสะท้อนให้ทราบถึงนโยบายและความเคลื่อนไหวขององค์การอยู่เสมอ

7. ประโยชน์ของการติดต่อสื่อสารนั้นมีมากมาย เช่น ช่วยทำให้การสั่งการเป็นไปอย่างรวดเร็ว มีความถูกต้อง ทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ ทำให้การทำงานสอดคล้องกัน เกิดการประสานงานที่ดี มีความสามัคคี ทำให้ผู้ทำงานเกิดความเข้าใจในหน่วยงานดีขึ้น

แบบฝึกหัดบทที่ 3 “ผู้นำกับการติดต่อสื่อสาร”

1. สมมติว่าท่านเป็นผู้นำแบบปฏิฐาน (Positive Leadership) ได้นำของเล็ก ๆ น้อย ๆ (อาจเป็นของที่ระลึก เครื่องใช้ หรืออาหารก็ได้) ให้แก่ :

ก. เพื่อนร่วมงาน (ไม่ใช่เพื่อนสนิท)

ข. ผู้บังคับบัญชา

ค. ผู้ใต้บังคับบัญชา

ท่านจะมีวิธีพูดอย่างไร ? และได้ผล (Feedback) อย่างไร ?

2. กล่าวกันว่า “ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีอารมณ์คงที่ ไม่โกรธง่าย.....” จงฝึกตัวท่าน ให้มีอารมณ์และสีหน้าปกติ (หรือค่อนข้างปกติ) เมื่อ :

ก. เพื่อนพูดเกี่ยวกับตัวท่านในทางที่ไม่เหมาะสม และไม่ดีงาม

ข. เมื่อผู้อาวุโสพูดตำหนิต่าน

ค. เมื่อผู้อย่างอาวุโสพูดเกี่ยวกับตัวท่านในทางที่ไม่เหมาะสมและไม่ดีงาม

หมายเหตุ ควรฝึกบ่อย ๆ และควรติดตามผลของการฝึกทุกครั้ง.

(เอกสารอ่านประกอบ)

คุณสมบัติของผู้นำ

ของสมเด็จพระมหาธีรราชเจ้า วัดพระศรีมหาธาตุ

ในการปฐมนิเทศครูบรรจุนิเทศใหม่ ในสังกัดกรมวิสามัญศึกษา

ณ ห้องประชุมโรงเรียนสตรีวิทยา จังหวัดพระนคร

วันอังคารที่ 7 พฤษภาคม 2511

ขออำนวยการ แต่ท่านผู้มีเกียรติและคณะครูชายหญิงทั้งหลาย

ในการปฐมนิเทศครูบรรจุนิเทศใหม่ในสังกัดกรมวิสามัญ ศึกษาครั้งนี้ท่านอธิบดีกรมวิสามัญ ศึกษาได้อารทนาอาตมภาพมาให้โอวาทแก่คณะครูในวันนี้ ทำให้อาตมภาพรู้สึกยินดีปรีดาเป็นพิเศษ เพราะเหตุว่าการแสดงโอวาทในที่ท่ามกลางท่านผู้รู้ทั้งหลายนั้น ถ้าแสดงผิดพลาดไปก็จะได้รับตักเตือนแก้ไขด้วยเมตตาเมตตาแม้ถ้าแสดงถูกต้องก็จะได้ผู้รู้รับรอง

ที่จริง คณะครูล้วนเป็นผู้รู้ชั้นนำทั้งนั้น กล่าวคือ เป็นผู้นำในครอบครัว เป็นผู้นำโรงเรียน เป็นผู้นำในหมู่คณะ และอาจเป็นผู้นำในตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้นโดยลำดับ คำว่า "ผู้นำ" เราใช้เสียงผู้ใหญ่โดยวัยโดยชาติและโดยคุณความดีว่า หัวหน้าบ้าง ผู้ปกครองบ้าง ผู้บังคับบัญชาบ้าง ครูบ้าง อาจารย์บ้าง ซึ่งในวงธุรกิจทั้งหลาย เช่นการศึกษาและการปฏิบัติทางศาสนาย่อมถือผู้นำเป็นสำคัญยิ่ง

พียงเห็นคำพระต่อไปนี้ก็เป็นพยานว่า "เมื่อผู้ใดข้ามฟากอยู่ หากโคตัวนำผู้ไปคคหรือไปตรงแล้วผู้ใดทั้งหมดก็ไปคคหรือไปตรงตามกัน ในหมู่มนุษย์ก็เช่นกัน ถ้าผู้ได้รับสมมติให้เป็นใหญ่ ไม่ประพฤติเป็นธรรมแล้ว ปวงประชาก็จะประพฤติไม่เป็นธรรมบ้าง แต่ถ้าผู้เป็นใหญ่ประพฤติเป็นธรรมแล้ว ปวงประชาก็จะประพฤติเป็นธรรมด้วย และถ้าผู้เป็นใหญ่ไม่ตั้งอยู่ในธรรมแล้ว อณาประชาราษฎร์ก็อยู่ไม่เป็นสุขसार ญ"

ตามคำพระนี้ย่อมชี้ให้เราเห็นชัดเจนว่า ผู้นำเป็นคนสำคัญที่สุดในหมู่คณะ ประดุจแม่น้ำใหญ่จะตรงหรือคค มันย่อมทำตัวมันเอง หากมีสิ่งอื่นใดทำให้ไม่ ถ้าแม่น้ำใหญ่ตรง แม่น้ำน้อยสายต่างๆ จะคคแสนคค เมื่อลงถึงแม่น้ำใหญ่แล้ว ก็ไหลตรงไปตาม ถ้าแม่น้ำใหญ่คค แม่น้ำน้อยจะตรงแสนตรงเมื่อลงถึงแม่น้ำใหญ่แล้ว ก็จะไหลคคลดเลี้ยวไปตามกัน

โบราณว่า “ลูกดีส่งความเย็นขึ้นถึงพ่อแม่ ศิษย์ดีส่งเกียรติยศถึงครู พลเมืองดีส่งความชอบถึงหัวหน้า เมื่อหัวหน้าดียอมส่งความขึ้นบานสราญรมย์ไปทั่วทั้งแผ่นดิน แต่ถ้าลูกชั่วก็ร้อนถึงพ่อแม่ ศิษย์ชั่วก็ร้อนถึงครู พลเมืองชั่วก็ร้อนถึงหัวหน้า เมื่อหัวหน้าชั่วให้ก็ร้อนไปทั่วทั้งแผ่นดิน” แน่ทีเดียว บ้านเมืองที่อยู่ร่มเย็นสงบสุขปลอดภัย และเจริญรุ่งเรืองอยู่สถิตเสถียรมั่นคง เพราะมีผู้นำดี ในธรรมนิตินกล่าวว่ “ชีวิตของคน โง่สั้นนิดเดียว ชีวิตของคนฉลาดอยู่ไต่ยืนนาน ชีวิตของหมู่ชนอยู่ที่ผู้นำ ชีวิตของผู้นำอยู่ที่นิติธรรม”

นิติธรรมโดยใจความ หมายถึงกฎหมาย การปฏิบัติที่ดี แบบแผนเยี่ยงอย่าง จารีตขนบธรรมเนียมประเพณี วิธีปกครอง เครื่องแนะนำ อุปบยอันดี ผู้นำจำต้องมีนิติธรรมประจำชีวิต แต่นิติธรรมที่ผู้นำพึงถือปฏิบัติเป็นจริยวัตรประจำชีวิตในที่นี้ เรียกว่า “คุณสมบัติของผู้นำ” คนจะเป็นผู้นำชั้นเยี่ยมเพราะสมบูรณ์ด้วยคุณสมบัติ แม้จะเป็นนักสู้ก็เพราะพร้อมด้วยคุณสมบัติ แม้จะเป็นนักสู้ก็เพราะพร้อมด้วยวิทยาสมบัติ ดังนั้นเพื่อให้เหมาะสมกับตำแหน่งครูซึ่งเป็นชั้นผู้นำอยู่ด้วยส่วนหนึ่ง จึงจะนำเอาคุณสมบัติของผู้นำจากราชธรรมกถข้อ 268 ในธรรมนิตินมาแสดง ซึ่งมีอยู่ 6 ประการคือ

1. ความเป็นนักสู้ หมายความว่า เป็นนักสู้อดสูทน หันหน้าต่อต้านกับเหตุการณ์ คือเรื่องที่เกิดขึ้นซึ่งมุ่งมั่นขึ้นสู่อำนาจขณะเหตุการณ์เมื่อมันเกิดขึ้นนั้น ๆ เป็นสำคัญ ผู้นำที่เป็นนักสู้เมื่อถึงคราวจำเป็นแล้วยอมสูดสูทนแสดงความแข็งกร้าวต่อต้านเหตุการณ์ อันไม่เหลือวิสัยของมนุษย์ รู้จักทำตนให้อ่อนและยืดหยุ่นต่อเหตุการณ์อันจะหนีไม่พ้น เป็นการผ่อนหนักให้เป็นเบา ผ่อนสั้นให้หย่อน ผ่อนยาวให้ร่นเข้ามาอ่อนอ่อนเหมือนต้นไม้ถูกลมพัด ซึ่งอ่อนโค้งกึ่งลงต่ำรับสิ่งอันจะหนีไม่พ้น ทั้งนี้เพื่อทำลายนิสัยอ่อนแอที่ชอบหุนหันพินแค้นโคกเคี้ยวเสียใจ และวิตกทุกข์ร้อนเสีย

การให้อภัยหรืออดโทษ ไม่ถือผิดเอาโทษแก่กันในเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ นี้คือลักษณะแห่งการสูดสูทน ผู้นำเป็นผู้อยู่ในระหว่างผู้ใหญ่และผู้ย่อย ซึ่งเป็นที่รวมแห่งเหตุการณ์ทั้งเล็กและใหญ่ เมื่อได้พบเหตุการณ์อันเล็กน้อย แม้จะไม่พอใจก็จำทำเป็นโง่ ประหนึ่งว่าไม่รู้ไม่เห็น ไม่ได้ยินดี สูดสูทนกิริยาวาจาของผู้ใหญ่ เพื่อรักษาผลประโยชน์ของตน สูดสูทนต่อกิริยาวาจาของผู้เสมอกัน เพื่อรักษามิตรภาพและสูดสูทนต่อกิริยาวาจาของผู้ย่อย เพื่อถือความชอบธรรมเป็นสำคัญ พยายามหาวิธีเปลี่ยนแปลงให้เป็นบวก และเพิ่มบวกให้เป็นคุณ

ถ้าไม่ใช่เป็น แม้เรื่องเพียงเล็กน้อยก็จำเป็นกลายเป็นเรื่องใหญ่ ก่อให้เกิดความไม่สงบขึ้นในหมู่คณะ อาจเปลี่ยนบวกให้เป็นหาร และเปลี่ยนหารให้เป็นลบไปได้ โปรดทราบ ว่าเครื่องหนึ่งของคติอุกฉกรรจ์ที่ศาลอาญา และเครื่องหนึ่งของผู้ชอกช้ำใจในโลกนี้ ย่อมมีสาเหตุมาจากเรื่องเล็กน้อยทั้งสิ้น นี่เรื่องเล็กน้อย คือการเหยียดหยามแบ่งชั้นวรรณะกัน การกล่าวคำดูหมิ่น ถิ่นแคลนด่าว่าเสียดสีกัน การแสดงกิริยาวาจาโอหังหยาบคายเหยียดหยันกัน การเป็นนักแสดงโอดโวยอวด ในร้านสุรา และการโต้เถียงกันในครอบครัวเป็นต้นเหล่านี้ ถ้าถือเป็นผิดต่อกันและกันแล้ว ก็ จะนำไปสู่การทำร้ายร่างกายและฆาตกรรมได้

คนที่ไม่รู้จักโกรธคือคนโง่ ส่วนคนที่รู้จักโกรธ แม้โกรธแล้วก็รู้จักให้อภัย ให้อภัยแก่คนทุกคนและแก่สิ่งทุกสิ่ง นี่คือคนฉลาด คนโดยมากย่อมจืดชืดเทียบบุษราคมฉลาด ที่รู้จักให้อภัยแก่คนที่ทำผิดเล็กน้อยจริงอยู่ เราแต่ละคนมิได้มีใจเป็นนักบุญพอจะรักษาคนทำผิดได้ แต่เพื่อเห็นแก่สุขภาพอนามัยของเราเอง จึงควรให้อภัยแก่เขา ด้วยทำเป็นลืมเรื่องชุนแค้นเสีย ไม่ก่อไฟให้ร้อนจัดเพื่อเผาผู้ทำผิดเพียงเล็กน้อย เพราะความชุนแค้นนั้นจะเผาตัวเราให้เสียสุขภาพอนามัย ทำให้เราที่อยู่ในอาการชุนแค้นเกิดโรคโลหิตดันสูง และจะเป็นโรคโลหิตดันสูงเรื้อรัง ทั้งจะเป็นโรคหัวใจพิการในอันดับต่อไปด้วย

ผู้นำที่วามบุญหนักศักดิ์ใหญ่นั้น จุฑาที่แสดงออกซึ่งความยิ่งใหญ่ของตนโดยทางการให้อภัยแก่ผู้น้อยเมื่อเขาผิดเพียงเล็กน้อยก็ไม่ชุนเคือง ด้วยเห็นมันเป็นผลร้ายแก่ตนเอง ยิ่งกว่าจะเป็นผลร้ายแก่เขาไม่ครุ่นคิดถึงความผิดเล็กน้อยลืมเสียได้ด้วย การระลึกถึงความดีของเขา รู้จักควบคุมตนเองให้เข้าใจในผู้อื่นและยินดีที่จะให้อภัยเสมอ เป็นผู้ใหญ่ที่ผู้น้อยยอมกราบ เป็นผู้บังคับบัญชาที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชายอมให้ และเป็นผู้ปกครองที่คนฉลาดยอมรับนับถือจนวันตาย นี่คือผู้ที่เป็นนกสู

2. ความเป็นผู้ต้น หมายถึงเอาต้นจากหลักคือความโง่ มีไช่ต้นนอนธรรมดา และมีไช่ต้นข้าว ต้นตุม ต้นแตก ต้นตัน หรือต้นตระหนกตกตะลึงพริ้งเฟลิด แต่เป็นความตื่นตัวตื่นใจ ซึ่งเป็นเหตุปลูกให้สำนึกรู้สึกผิดชอบชั่วดี รู้เท่าทันเหตุการณ์อันเกิดขึ้น โดยวัตถุประสงค์ หมาย ความระมัดระวังตัวเป็นสำคัญ ผู้นำที่ชื่อว่าต้นตัวนั้น คือระมัดระวังตัวให้อยู่ในลักษณะท่าที่อันสมควร 3 ประการ คือ

2.1 ระมัดระวังกิริยา กิริยา คืออาการเคลื่อนไหวของร่างกาย ที่ปรากฏออกมาทาง อิริยาบถทางอวัยวะ และทางจรรยา มารยาท ซึ่งนับเป็นองค์สำคัญของคหนึ่งในความระมัดระวัง

เพราะเพียงแต่สำเนียงพูด และกิริยาที่แสดงออกมา ยังเป็นเครื่องให้เขาพิศุจน์รู้เห็นได้ว่า เรามีชาติตระกูลเป็นอย่างไรดังภาษิตมีอยู่ว่า “สำเนียงบอกภาษา กิริยาบอกตระกูล”

ก. อริยาบถ ได้แก่ยืนเดินนั่งนอน ควรระมัดระวังให้เป็นไปพอดีพองาม ให้ไม่แข็ง-กระด้างหยาบคายถึงขาดความสุภาพ ให้ถูกต้องระเบียบวินัยและวัฒนธรรมทุกขณะยืน เดิน นั่ง นอน

ข. อวัยวะ แม้อวัยวะบางส่วนของร่างกายก็ควรระมัดระวัง วางให้ถูกต้องในคราวจำต้องใช้ เช่น ระวังลำตัวให้ตรง ออกผายไหล่ผึ่ง ระวังแขนขาให้อยู่ในลักษณะเรียบร้อย รู้จักที่สูงที่ต่ำ ระวังหน้าตาให้อยู่ในลักษณะปกติ

ค. จรรยาบรรณ ควรระวังในขณะที่ใช้ในสังคม เว้นกิริยาอันน่ารังเกียจ เช่น จ้ม คิ้วก ล้วง แคะ แกะ เกา ร่างกาย เว้นกิริยาที่ก่อความรำคาญแก่ผู้อื่น เช่น กิริยาข้ามกรายอาจเอื้อม ในที่สูงต่ำ ใช้แต่กิริยาสุภาพ

เอาเป็นว่าการระมัดระวังกิริยานั้น ก็คือตั้งสติคอยระวังอาการเคลื่อนไหวของร่างกาย ที่ปรากฏออกมาทางกิริยาบถ ทางอวัยวะ และทางจรรยาบรรณให้อยู่ในระเบียบวินัยอันดีงาม เราจะปลอดภัยที่สุดถ้ามีสติระมัดระวังกิริยาอยู่ทุกขณะที่ใช้ แต่เราจะพลาดท่าเสียที หรือประสบอันตรายร้ายแรงที่สุด ถ้าเราประมาท

2.2 ระมัดระวังวาจา ในตัวเราแต่ละคนมีสิ่งหนึ่งที่สำคัญที่สุด ซึ่งโบราณท่านยกให้เป็นเอก สิ่งหนึ่งนั้น นั่นคือปากของเรา ดังมีคำเก่าอยู่ว่า “ปากเป็นเอก เลขเป็นโท หนังสือเป็นตรี ขวักเป็นตรา” การระมัดระวังวาจานั้น ก็คือระวังปากในหน้าที่พูด เพราะคำพูดมีทั้งคำเลว และคำสุภาพ ในทางศาสนาได้จัดคำพูดเลวและสุภาพไว้อย่างละ 4 คือ คำปด คำส่อเสียด คำหยาบ และคำสำราญเพื่อเจ้อ นี่คำเลวคำจริง คำไพเราะอ่อนหวาน คำสมานไมตรี และคำมีประโยชน์ นี่คำสุภาพ

ปากที่พูดคำเลวจัดเป็นปากเลว มีพิษร้ายเหมือนงูพิษ เพราะผิดกรรมผิดวินัยผิดกฎหมาย ขวนให้ใช้อาชญา ชักให้จัดศัสตราอาวุธ ยั่วให้หมองหมาง แย้ให้แก่งแย่ง ยุให้ทะเลาะกัน เป็นเสนียดจัญไรแก่ผู้พูด เร่งให้ผู้ฟังเกลียดชังไม่ไยดีรับ ต้องโยนกลับคืนแก่ผู้พูดหมดทุกคำ เป็นทำนองชัฏฐีสัตว์นลมถ่มน้ำลายรดฟ้า

ส่วนปากที่พูดคำสุภาพจัดเป็นปากดี ปากมีศิริมงคล เพราะชอบกรรมชอบวินัยชอบกฎหมาย ไม่ขวนให้ใช้อาชญา ไม่พาให้จัดศัสตราอาวุธ ไม่ยั่วให้หมองหมาง ไม่แย้ให้แก่งแย่ง ไม่ยุให้ทะเลาะกัน ขวนให้ผู้ฟังชอบพอรักใคร่ฟังใจ ได้รับตอบแต่ถ้อยคำนิยมสมพร

ปากคืออาวุธพิเศษ เมื่อพูดดีเป็นศรีแก่ตัว พูดชั่วเกิดอัปรีภัยไร พูดดีเป็นเงินเป็นทอง พูดไม่ดีเสียเงินเสียทอง คำโบราณจึงมีว่า “พูดปด พูดหยาบคายต่่าว่า พูดสำรอกเพื่อเจ้านั้น นั่นคืออาวุธของไพร่สำหรับสังหารตัวเองให้พินาศ, พูดจริง พูดไพเราะอ่อนหวาน พูดสมานไมตรี และพูดมีประโยชน์ นี่คืออาวุธของผู้นำ สำหรับป้องกันตัวให้ปลอดภัย”

ดังนั้น ปากจึงควรอยู่ในความระมัดระวัง เพราะปากที่ระวังให้สงบแล้วย่อมแสดงถึงหัวอันมีสติปัญญาคอยระวังถ้อยคำ รู้จักตั้งต้นแห่งถ้อยคำ และรู้จักจบแห่งถ้อยคำในความพอควร รู้จักเว้นคำเลวพูดแต่คำสุภาพ พูดถูกกาลเทศะและเลือกพูดแต่คำพูดที่ได้จริงเป็นประโยชน์ เว้นคำพูดที่ไม่ได้จริงแม้ที่ได้จริงแต่ไร้ประโยชน์ หรือเป็นประโยชน์แต่ไม่ได้จริง อันคำพูดที่ดีที่คำจริงเป็นตัวอย่างนั้น ย่อมเป็นวัตถุล้ำค่า แม้อย่างนั้น ก็ควรระมัดระวังในการใช้ โบราณว่า *อยู่คนเดียวให้ระวังความคิด อยู่ในท่ามกลางหมู่มิตรให้ระวังปาก ความคิดเป็นผู้เป่าแต่คำพูดเป็นผู้เผา* เพราะเมื่อพูดถูกเวลาย่อมสำเร็จประโยชน์ให้คุณแก่ผู้พูดโดยส่วนเดียว ปลอดภัยเมื่อพูดในที่ทั้งปวงแต่บางคราวพูดแล้วโอ้อวด ให้โทษแก่ผู้พูดทุก ๆ คำพูด

3. ระมัดระวังความคิด ความคิดเป็นอาการของใจ เมื่อใจยังครองร่างของเราอยู่ย่อมมีการคิดอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีสติคอยระมัดระวังแล้ว มักจะคิดไปในทางชั่ว คิดไปตามความต้องการของร่างกาย และคิดไปตามอารมณ์ คิดดีคิดชั่วพุ่งชนเลื่อนลอย คอยแต่หวาดเสียงติเสียงชมเสียงชู้เสียงปลอบอยู่รำไป อันจะให้ได้พบทั้งสมบัติและวิบัติ

ใจที่คิดไปเช่นนั้น เดี่ยวเกิดสุขโสมนัส ต้องสิงโลดเพลิดเพลิน เดี่ยวเกิดทุกข์โทมมัส ต้องสร้อยเศร้าเจ้าจุกทุกขร้อน ไม่มีเวลาพอจะให้สงบอยู่ได้เหมือนน้ำที่กลิ้งอยู่บนใบบัว เหมือนลิ่งที่ไม่อยู่เฉย และเหมือนปลาที่ถูกจับโยนขึ้นมาบนบก เป็นอันว่าใจเราที่ควรเป็นวิหารของพระ ถ้าคิดไปทางชั่วคิดไปตามความต้องการของร่างกาย และคิดไปตามอารมณ์แล้ว ก็จะกลายเป็นถ้ำของโจร การระมัดระวังความคิดนั้นมียู่ 3 ทาง คือ

ก. ระมัดระวังความคิดให้ไม่ไปทางชั่ว คนเรามักจะทำดีบ้างชั่วบ้างปนกันไป ถ้าทำบ่อยครั้งจนเคยในทางใดแล้ว ความคิดก็จะน้อยไปในทางที่เคยนั้น สำหรับความคิดที่เคยชินในทางดีจะนำไปทำดีได้ง่าย แม้ความคิดที่เคยชินในทางชั่ว ก็จะพาให้ทำชั่วได้ง่าย เมื่อเราตั้งสติคอยหักใจโน้มหน้าความคิดที่เคยชินในทางชั่ว ให้กลับคืนสู่ทางดีจนเคยชินกับความดี รักจะทำดีและทำดีได้ง่ายขึ้น ชื่อว่าระมัดระวังความคิดให้ไม่ไปทางชั่ว

ความคิดที่เคยชินกับความดีแล้วจะเกิดเป็นดีขึ้น แม้การทำการพูดก็จะพลอยดีไปตามกัน บุคคลผู้มีความคิดดีชื่อว่าได้พระไว้เฝ้ารักษา แต่ผู้มีความคิดชั่วชื่อว่าได้มารร้ายไว้คอยทำลายล้างตัวเอง โบราณจึงว่า “ถ้าความคติน้อมไปในทางดี เทวดาก็ตามรักษาเรา ถ้าความคติน้อมไปในทางชั่วถึงเราจะยังไม่ทำชั่วทำห่วยมบาลก็ตามสะกตรอยเราอยู่ทุกฝัก้าว”

ข. ระมัดระวังความคิดให้ไม่ไปตามความต้องการของร่างกาย อาหาร ผ้านุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และยาแก้เจ็บไข้ เป็นสิ่งที่ร่างกายต้องการตามธรรมชาติ และเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดคุณประโยชน์แก่ร่างกาย แต่ก็ควรระมัดระวังความคิดได้อยู่ในประมาณพอดี อย่าได้ตามความต้องการของร่างกายในทางสุรุ่ยสุร่าย

แม้ของแสลงแก่โรค การละโมภในทางกามารมณ์ การผิดประเวณี สุราเมรัย ฝิ่น และกัญชา ก็เป็นสิ่งที่ร่างกายต้องการเหมือนกัน แต่เป็นความต้องการที่ผิดธรรมชาติ นำมาซึ่งความฉิบหายควรระมัดระวังความคิดอย่าให้ตามโดยเด็ดขาด สิ่งที่ร่างกายต้องการผิดธรรมชาติ เหล่านี้ โดยเฉพาะสุราเมรัย ฝิ่นและกัญชาแพทย์ว่าให้โทษแก่ร่างกายและจิตใจมาก เพราะสุราทำให้โลหิตเสียกำลัง บังคับหัวใจให้เต้นแรง ฉีดโลหิตให้เดินขึ้นเบื้องบนแรง ออกฤทธิ์แก่หัวใจ ออกฤทธิ์แก่กระเพาะอาหารลำไส้ตับไต และออกฤทธิ์แก่สมองทำให้มีเมมา ไม่ปกติ ปลูกเส้นประสาทให้กำเริบ ทำให้ผู้ดื่มมีอาการหน้าตาแดง

คนดื่มสุราเมรัยมาก มักเป็นโรคกระเพาะอาหารพิการ ตับพิการ ไตเสีย ธาตุพิการ โรคหัวใจบวม เยื่ออ่อนในปากในคอในกระเพาะหรือลำไส้อักเสบเกิดเนื้องอกเป็นมะเร็งในกระเพาะและลำไส้ โรคหัวใจรั่ว โลหิตแตกในสมองหรือเกิดฝีร้ายขึ้นที่ตับ

แพทย์ว่า แม้คนที่เป็นบ้า ก็เกิดจากสุราเมรัยมากกว่าเหตุอื่น เพราะสุราเมรัยเป็นเครื่องทำลายเส้นประสาทและมันสมองให้พิการ ทำให้คนกลายเป็นมิใช่ตัวของตัวเอง ทำให้คนจมน้ำตายมากกว่า ทะเลที่ทำให้คนจมน้ำตาย และได้พ้นพิษฆ่าคนมาแล้ว มากกว่ากาฬโรค ทุพภิกขภัย หรือแม้สงครามเสียอีก

ฝิ่นทำให้เส้นประสาทชา ทำใจให้เชื่องซึม มีความคิดเชื่องช้า ผู้ติดแล้วมิได้สูบเกิดทรมานทรมานมีใจคอหงุดหงิดคุมสติไม่อยู่ ในที่สุดเกิดโรคลงแดง, กัญชาทำให้ประสาทพิการ ตาตาย และเห็นผิดไปจากจริง สติเพื่อนไปจากจริง และออกฤทธิ์แก่สมอง เป็นบ้าบอสติไม่ดี แพทย์ว่าคนสูบฝิ่นกัญชามากนั้น เมื่อตายแล้วผ่าศพตรวจดู มักจะพบอะไรดำ ๆ ฝังอยู่ที่ถุงลมในปอด คล้ายกับขี้ยาที่จับอยู่ในล้ากล้อง

คนติดสุราเห็นสุราเป็นยาแก้ปวดเมื่อยขบ ทำให้กล้าไม่กระดากอายหายกลัวกลัว ชวนให้เพลีนลิ้มทุกขลิ้มร้อนได้ จนให้ชื่อสุราว่า *บรมสร้างสุข* คนติดฝิ่นเห็นฝิ่นเป็นยาดับทุกข์ ดับความทรมานทรมานได้ ช่วยให้คิดตรึกตรองปลอดโปร่ง และนอนหลับง่าย แล้วให้ชื่อฝิ่นว่า *สุขไสยาสน์*, คนติดกัญชาก็เห็นกัญชาว่ามีสรรพคุณป้องกันโรคได้บางชนิด ให้นอนหลับสบาย และให้ชื่อกัญชาว่า *เทวราชบรม* ที่จริงคำว่า *บรมสร้างสุข* *สุขไสยาสน์* *เทวราชบรม* นั้น ที่ถูกควรเป็น *บรมสร้างทุกข์* *ทำลายสุขไสยาสน์* *ปีศาจบรม* จึงจะสมกับฤทธิ์ร้ายแรงแห่งของมึนเมาเหล่านี้

คนที่ยอมตนเป็นเหยื่อแห่งความต้องการของร่างกาย ปลดปล่อยความคิดให้ตามทั้งที่รู้ว่าเป็นความชั่ว เสียหาย แต่ไม่อาจต้านทานความต้องการนั้นได้ ต้องกลายเป็นคนเสียคน เกิดโรคภัยถึงแก่เป็นคนพิการ หรือลงเป็นพาลเกรงทำความชั่วเลวทราม บางคนถูกปลุกปั่นให้รู้สึกต้องการในทางร่างกายมากขึ้น มากจนในที่สุดหัวใจต้องพ่ายแพ้ และได้รับผลร้ายให้เห็นเป็นน่านาทุเรศอยู่หลายหลาย เมื่อไม่ปล่อยตนทั้งในทางสุรุ่ยสุร่าย ทั้งในทางผิดธรรมชาติเช่นนี้ นี่ชื่อว่าระมัดระวังความคิดให้ไม่ตามความต้องการของร่างกาย

ก. **ระมัดระวังความคิดให้ไม่ไปตามอารมณ์** อารมณ์คือเครื่องล่อให้เสียคน อาจเป็นอำนาจ เป็นทรัพย์ เป็นกามารมณ์ หรือเป็นความสนุกเพลิดเพลินก็ได้ ซึ่งยั่วให้คนกำหนดยินดีรักใคร่ ฟูให้ซัดเคื่องขุ่นแค้นหลอกให้ลุ่มหลงมกมาย และลวงให้มัวเมาไม่รู้จักสร้าง โบราณเรียกอารมณ์นั้นว่ามารที่แปลงตัวเป็นเทพบุตรเทพธิดา มาล่อให้คนลืมตัว เมื่อลืมตัวแล้วชักให้เพลีน เพลินแล้วพาให้หลง หลงแล้วเกิดเป็นເລິງ เผลิงแล้วก็ตกเป็นเหยื่อของมัน และนั่นคือเสียคน เมื่อเรามีสติครองตนคอยควบคุมใจให้มีอิสระเป็นตัวของตัวเอง รวบรวมกำลังใจให้เข้มแข็งอยู่เหนืออารมณ์ ไม่ลืมตัวคอยรั้งความคิดไว้ให้ไม่เอนเอียงไปตามอารมณ์นั้น ๆ นี่ชื่อว่าระมัดระวังความคิดให้ไม่ไปตามอารมณ์

การระมัดระวังกิริยา ระมัดระวังวาจา และระมัดระวังความคิด ให้อยู่ในระเบียบวินัยอันดีงาม เหมือนนกกระต่ายตีวีดระวังไข่ เหมือนจามรีระวังขนหาง เหมือนมารดาระวังบุตรสุดที่รัก และเหมือนคนตาบอดข้างเดียวระวังนัยน์ตาที่ดีอีกข้างหนึ่งไว้เช่นนี้ นี่คือคุณสมบัติของผู้นำที่เป็นผู้ดี

3. **ความเป็นผู้ขยันขันแข็ง** ความมีนิสัยรักงาน มุ่งทำงานที่กะไว้ไม่ทอดทิ้งธุระ ทำงานที่มาถึงมือโดยมิชักช้า ทำงานตามเวลาโดยไม่ผลัดวันประกันพรุ่งเอาธุระอย่างใจสมักร แบบภาระอย่างขันสู้ ตั้งใจทำงานอย่างเด็ดเดี่ยว เอาใจจดจ่อตรวจตราอยู่โดยรอบคอบ ประกอบด้วย

พยายามหวังก้าวหน้ามากป็นมุ่งรุดหน้า และความอดสาหะขึ้นใจใครแต่จะทำร้ายไป นี่คือ
ความเป็นผู้ขยันขันแข็ง

คนขยันขันแข็งถือนิสัยรักงานเป็นชีวิตจิตใจ ขยันหมั่นเพียรทำงานในหน้าที่
ทุกอย่าง ไม่ทำงานเพื่อดำรงชีพอย่างเดียว แต่ทำงานเพื่อเกียรติยศ ทำงานเพื่องาน ชื่นสู้
กับอุปสรรคที่มาขัดขวางทางดำเนินมีกำลังเข้มแข็งไม่ยอมท้อถอยหลีกเลี่ยง ยึดรับงานยาก งาน
หนักงานใหญ่ไม่ย่อหย่อนกับการทำ ไม่อ่อนแอกับความลำบาก ไม่ท้อถอยกับความยากที่ติดขัด
บรรจจริตใจไว้คิดถึงเฉพาะแต่ความสำเร็จ ความหวัง ความเข้มแข็ง และความกล้าหาญ นำชีวิต
ไปตามความคิดของตน เมื่อโชคชะต้ายืนงานใดให้ก็พยายามเปลี่ยนแปลงงานนั้น ให้เป็นเงินเป็น
ทองเป็นเกียรติยศ ถือปฏิบัติตามกฎ 5 ประการดังนี้

3.1 เมื่อลงมือประกอบกิจ ทำธุระตามหน้าที่ไม่อยู่เปล่า ไม่เป็นคนอ่อนแอ มีกำลัง
ใจเข้มแข็งเห็นใจที่อ่อนแอเป็นกำแพงกันความดีทุกวิถีทาง

3.2 ปลุกฉันทะลงเป็นหนึ่งในเมื่อทำกิจอะไร ทุ่มเทความขยันขันแข็งทั้งหมดลงใน
กิจนั้นอย่างเดียว ไม่เหลียวซ้ายแลขวาหันเหไปในกิจอื่นตั้งหน้ามุ่งมั่นเฉพาะแต่จะให้กิจนั้นสำเร็จไป

3.3 ตั้งตนไว้เหมือนคนอยากเบียดเข้าไปในประตูอันหมู่คนอแน่น บากบั่นทำงาน
แหวกช่องทางฟันฝ่าอุปสรรคเข้าไปให้เต็มแรง

3.4 เมื่อพบสิ่งใดว่าเป็นหน้าที่ของตนแล้ว ก็มุ่งมั่นทำสิ่งนั้นให้ดีที่สุด ไม่มั่งง่ายเห็น
แต่แก่แล้วเร็ว รีบเร่งประกอบกิจให้ทันกาลทันสมัย

3.5 ประพฤติยืนยงในกิจที่ประกอบ ไม่จิตจางเร็ว เพียรประกอบไปโดยลำดับ และ
ให้แม่นยำอยู่ในกิจที่ทำ ระวังไม่ให้คลาดเคลื่อน คือทำอะไรให้ได้จริง

คนขยันขันแข็งยอมปฏิบัติตามกฎนี้อย่างเคร่งครัด เห็นงานยากงานหนักงานใหญ่เป็น
เกียรติ เห็นงานง่ายงานเบาและงานเล็กน้อยไม่พอมือ เอาทั้งงานยากง่ายหนักเบาและใหญ่น้อย
ทำงานโดยถือเป็นที่อันตนต้องทำ นับถืองานเหมือนหนึ่งพระเจ้า นับถือเงินและเกียรติ
เสมือนหนึ่งลูกของพระเจ้าเพราะเห็นเงินและเกียรติเป็นผลผลิตออกมาจากงาน

สำหรับผู้นำมาจรรีknนิสัยรักงาน นิสัยพยายาม นิสัยบากบั่น และนิสัยอดสาหะ ลง
ในข้อลำ สมอง มือ เท้า และเส้นเอ็นของตนทั่วไป ทำอะไรตั้งใจทำจริง ทำให้สมาเสมอ มุ่งกิจ
ที่ทำเป็นศูนย์กลางและเอาใจใส่จดจ่ออยู่ในกิจนั้น ประดุจเข็มทิศที่ชี้ไปทางทิศเหนืออยู่เสมอ
ตั้งใจเพียรคิดเพียรทำ เพียรเคลื่อนไหวให้จริงทุกสถาน ดำเนินงานโดยทำนองรำกไม่รัดกุมเขา

ไม่เคยบ่นว่างานยากงานหนักหรืองานใหญ่ เห็นการทำงานเป็นเครื่องร่าเริงบันเทิงใจ สามารถ
ทำกิจการเล็กใหญ่ ง่ายยากหนักเบาให้สำเร็จไปได้เช่นนี้ นี่คือนักที่ขยันขันแข็ง

4. ความเป็นผู้เผื่อแผ่ ความเป็นผู้มีนิสัยแจกแบ่งให้ปันหรือเจือจานแก่ผู้อื่น ด้วย
อริยาศัยโอบอ้อมอารี คิด ทำ พูด ให้เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่นไม่เห็นแต่แก่ได้หรือเห็นแก่ตนฝ่าย
เดียว แต่คิดดี ทำดีพูดดี เมื่อแผ่วิชาการ กิริยาสุภาพ วาจาสุภาพ และใจสุภาพ ออกไปให้เป็น
ประโยชน์แก่ผู้อื่น ชื่อว่าความเป็นผู้เผื่อแผ่

ความจริงมีอยู่ว่า “ผู้ที่ยอมสละประโยชน์ตนแล้ว พยายามทำพูดคิดให้เป็นประโยชน์แก่
คนอื่นนั้น นั่นคือคนที่เห็นแก่ตน ผู้ที่เห็นว่าไม่เสียประโยชน์ตน จึงยอมทำ พูดคิดให้เป็นประโยชน์แก่
คนอื่น นั่นคือคนที่เห็นแก่ตน ผู้ที่ทำพูดคิดผลาญประโยชน์คนอื่นเพื่อประโยชน์ตน นั่นคือคนที่เห็นแก่ตน
และผู้ที่ทำ พูดคิด ผลาญประโยชน์คนอื่น โดยไม่มีผลดีแก่ตนเลย นั่นคือคนที่เห็นแก่ตน”

ผู้นำที่ดีในโลกนี้ คือผู้นำที่มีอริยาศัยเผื่อแผ่ ทำพูดคิดให้เป็นประโยชน์แก่คนอื่น
ปฏิบัติต่อเขา เช่นเดียวกับตนต้องการให้เขาปฏิบัติต่อตน ให้แก่เขาในสิ่งที่ตนอยากให้เขาให้แก่ตน
เห็นแก่ส่วนเขาเท่ากับเห็นแก่ส่วนตน ถือว่าอริยาศัยเผื่อแผ่เป็นศิลปะแห่งการปฏิบัติต่อคนอื่น ซึ่ง
เป็นหนทางอันกว้างใหญ่ที่จะนำหัวหน้าไปสู่ความพอใจของผู้บ่าว

แท้จริง อริยาศัยเผื่อแผ่เพียงแจกแบ่งให้ปันสิ่งของเล็กน้อย หรือให้คำพูดนำชื่นใจ
เพียงคำสองคำนั้น ย่อมเป็นอาหารใจแก่ผู้บ่าว ช่วยปลอบให้เขาหายเหนื่อยอ่อนเพลียในงานประจำ
วันได้ประดุจฟันเฟืองของเครื่องจักรได้รับการหยอดน้ำมันให้เดินได้สะดวก นับเป็นเครื่องหมาย
ของความสูงส่งออกมาว่าผู้เผื่อแผ่เป็นผู้นำที่เขาควรบูชา และเป็นตัวอย่างอันดีเลิศ

ผู้นำที่เป็นคนใจแคบ ถึงกับไม่อยากจะช่วยให้ผู้บ่าวมีความสุขเพียงเล็ก เป็นคนเห็นแก่ตัวจัด
คิดถึงแต่ตัวของตัวเอง ทำเพื่อตัวของตัวเอง พูดถึงแต่ตัวของตัวเอง ซึ่งเป็นคนที่น่าเบื่อหน่ายแก่คนอื่น
น่าเบื่อหน่ายในความหลงมัวอยู่กับตัว และมัวเมาอยู่กับความรู้สึกเป็นคนสำคัญของตนเอง ถ้าเมื่อ
ใดความเห็นแก่ประโยชน์ตนเข้าครอบงำแล้ว เมื่อนั้นเขาจะกลับเป็นข้าย แม้ข้ายก็จะกลายเป็นขว
เหมือนเงาในกระจกคันฉ่อง ซึ่งเป็นช่องทางแห่งโทษ ผู้นำที่ใจแคบเช่นนี้ จะไม่ได้พบความสุขจาก
การดำรงชีวิต และอาจอยู่ในห้วงทุกข์ตลอดกาลก็เป็นได้

ดังนั้น ถ้าผู้นำในหน้าที่ต่าง ๆ ประสงค์จะให้เกิดความเกษมสุขในระชชะชีวิตอันสั้นแล้ว
จึงควรทำในสิ่งที่มีได้เกิดประโยชน์แก่ตนฝ่ายเดียว แต่ให้เกิดประโยชน์แก่คนอื่นด้วย เพราะสิ่งเป็น
ประโยชน์ตนสิ่งนั้นย่อมเป็นประโยชน์คนอื่นด้วย แม้ความเกษมสุขของตน ก็เกิดจากความเกษมสุข
ของคนอื่น

5. **ความเป็นผู้เอ็นดู** หมายความว่ามิไจรักใคร่ปราณีสงสาร ซึ่งได้แก่เมตตากรุณา ความมีอภัยภัยหวังดีอารีอารอบ ตั้งใจผูกไมตรีจิตมิตรภาพกับคนอื่น จัดเป็นเมตตา ความมีอภัยภัย หวังช่วยเหลือ ทนดูชวยอยู่ไม่ได้ในเมื่อคนอื่นได้รับทุกข์ร้อน ต้องเข้าชวยเหลือตามกำลัง จัดเป็นกรุณาเมตตา กรุณานี้แลคือความเอ็นดูซึ่งทำให้คนทั่วโลกเกี่ยวดองกันหมด

ถ้าแต่ละคนมีความเอ็นดูกัน แม้แสดงความเอื้อเฟื้อผูกพันกันด้วยความรักนิรันดร์น้อย หรือแสดงกรุณาเพียงแต่เล็กน้อย ก็จะก่อให้เกิดความเอิบเอื่อมใจทำให้โลกเป็นสุขคล้ายสวรรค์จริงแน่นอน เมื่อทุกคนมีความเอ็นดูเป็นนิสัยแล้วจะล้มทุกข์ของคนด้วยการสร้างสุขให้แก่ผู้อื่น ถือกการทำความดีแก่คนอื่นเป็นการได้รับสิ่งตอบแทนด้วยสิ่งที่ดี ซึ่งมีสุขที่สุดในทางจิตใจ จดได้อยู่ในเมืองสวรรค์ มีสุภษิตโบราณอยู่บทหนึ่งว่า “สระน้ำ ล้ำยอ กอไผ่ นี้คือคุณสมบัติของพ่อเมือง” ผู้ปกครองทำตนให้เป็นสระน้ำ คือประพฤติเป็นคนสุขุมข่มเยินแสดงออกซึ่งลักษณะยิ้มแย้มแจ่มใส มีนิรันดร์ตาขึ้นบาน พรรษาแลดูผู้คนทั่วไปด้วยอภัยภัยไมตรี มีกิริยาสุภาพอ่อนละมุนละไม เจริญไฟเราะอ่อนหวานเป็นที่มาขึ้นบานสราญรมย์ของผู้คนทั่วไป เหมือนสระน้ำที่มีน้ำใสเย็นสะอาดยอมเป็นที่มารวมลงดื่มและอาบให้เย็นชื่นรื่นรมย์ของปวงประชา เมื่อผู้น้อยทำงานดี และประพฤติดี ก็ใช้ล้ำยอคือชมเชย สรรเสริญเยินยอส่งเสริม เมื่อเขาทำชั่วเสียหาย ก็ใช้กอไผ่คือค่อนหาบให้เขารู้สึกตัวละนิสัยชั่วเข้าหานิสัยดี เมื่อเป็นผู้นำในครอบครัวเล็ก ให้คนในครอบครัวเล็กนั้นรักใคร่ แม้เมื่อเป็นผู้นำที่มีความเอ็นดู

6. **ความเป็นผู้หมั่นตรวจตรา** ความเป็นผู้หมั่นสอดส่องดูแลสุขทุกข์กิจการ ความประพฤติ ความเสื่อม ความเจริญ ของหมู่คณะและของตนเองเพื่อบำบัดทุกข์บำรุงสุข ปรับปรุงกิจการและความประพฤติกำจัดความเสื่อม ส่งเสริมความเจริญให้ก้าวหน้า ชื่อว่าความเป็นผู้หมั่นตรวจตรา ซึ่งมีลักษณะอยู่ 3 ประการคือ

6.1 **ดูแล** คือเอาใจใส่ได้ถามถึงสุขทุกข์ กิจการ ความประพฤติ ความเสื่อม ความเจริญของผู้น้อย แสดงความยินดีเมื่อเขามีสุข ชวยบำบัดปัดเป่าเมื่อเขามีทุกข์ ชวยปรับปรุงกิจการและความประพฤติส่วนที่เสื่อมเสียหาย ชวยส่งเสริมส่วนดีที่เจริญเรียบริอย เป็นการให้กำลังใจให้ความหวัง และให้ความตั้งใจแก่เขา ไม่ปล่อยปละละเลย

ทุกคนต่างเอาใจใส่เฉพาะตัวเอง แต่เขาจะเอาใจใส่ต่อผู้ใด ก็ต่อเมื่อผู้นั้นได้เอาใจใส่ต่อเขาแล้ว นี่คือนหลักความจริง หากท่านเป็นผู้นำพยายามแต่จะให้ตัวเองเป็นที่พึ่งแก่ผู้น้อย และพยายามให้เขาเอาใจใส่ต่อท่านแล้วก็จะไม่ได้พบผู้น้อยสักกี่คนนัก ที่จะมีความซื่อสัตย์สุจริตต่อ

ท่าน เพราะผู้น้อยที่ดั้นได้ถูกสร้างขึ้นจากการที่ท่านทำให้เขาเป็นที่พึ่งแก่ท่าน โดยท่านได้เอาใจใส่เขา พร้อมทั้งข้อสัตย์สุจริตต่อเขามาก่อนแล้ว

เมื่อผู้นำละเว้นการเอาใจใส่ต่อเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน ไม่เพียงแต่จะดำรงชีวิตอยู่โดยปราศจากความราบรื่น แต่จะเป็นผู้ห่างไกลจากความก้าวหน้า และจากความเจริญรุ่งเรืองในประการทั้งปวง เมื่อดังนี้ ถ้าผู้นำต้องการให้ผู้น้อยชอบพอรักใคร่ จึงควรเอาใจใส่ต่อเขาอย่างบริสุทธิ์ใจ

6.2 สำนวนตัวเอง คือการเรียนรู้จักตัวเอง โบราณว่า “หมวดแมวเป็นมัจจุเทศก์ของแมว การสำนวนตัวเอง เป็นทางดำเนินอันเจริญของตน ผู้ที่รู้ความลึกของทะเลก็คือทะเลเอง ผู้ที่รู้ความกว้างของฟ้าก็คือฟ้าเอง แม้ผู้ที่รู้ความดีความชั่วในตัวได้ ก็คือตัวของตัวเอง” ดังนั้นจุดของการสำนวนตัวเอง จึงอยู่ที่การทำ การพูด และการคิดของตัวเอง ทั้งในด้านการงาน การศึกษา การประพฤติ อารมณ์นึกคิด ตลอดถึงความชำนาญ และสมรรถภาพ

การสำนวนตัวเองโดยนัยนี้ จะทำให้เรารู้จักตัวเอง รู้จักฐานะของตัวเองดีขึ้น และรู้ผิดรู้ชอบ ปฏิบัติตนให้สมควรพอเหมาะพอดี สามารถหยั่งเห็นข้อบกพร่อง ข้อเต็มบริบูรณ์ ข้อพิรุณ และข้อบริสุทธิของตนได้ในด้านนั้น ๆ เมื่อเรารู้ผิดในขณะที่ทำผิด ไม่ทำผิดซ้ำอีก แก้วความผิดนั้นได้ด้วยไม่ทำความผิดเก่า ไม่เพิ่มความผิดใหม่ คอยระวังความผิดของตนยิ่งกว่าของคนอื่น แล้วก็รักษาฐานะสูงของตนไว้ไม่ให้ตกต่ำ และจะพยุฐานะต่ำของตนให้สูงขึ้นโดยลำดับ ผู้นำมาสำนวนตัวเองในเหตุเหล่านี้แล้ว จะพ้นจากข้อบกพร่องและข้อพิรุณทั้งปวง จะไม่ต้องเกิดความถึงกับทะเลาะเบาะแว้งกัน หรือต้องโทษทุกข์เสื่อมเสียล่มจมเลย

6.3 อ่านนิตยผู้น้อย หากจะมีเคล็ดลับอย่างหนึ่ง ซึ่งส่งเสริมให้เราไปสู่ความสำเร็จแล้ว เคล็ดลับอย่างหนึ่งนั่นก็คือ สามารถอ่านนิตยคนที่เกี่ยวข้องกันได้ ให้เข้าใจในแง่คิดเห็นของเขา และสามารถมองสิ่งต่าง ๆ ในมุมมองเขาได้ดีเท่า ๆ กับมุมมองของตัวเอง ผู้นำมีหน้าที่จัดงานให้ผู้น้อยทำ จำต้องรู้จักคัดอ่านนิตยผู้น้อย เพื่อเลือกเขาให้เหมาะแก่งาน ถ้าอ่านเขาไม่เป็นก็จะเลือกไม่ถูก

ในโลกนี้มีคนทำงานอยู่ 3 พวก คือพวกที่รู้จักใช้ตนเองทั้งคนอื่น พวกที่รู้จักใช้ตนเองทั้งคนอื่น พวกที่รู้จักใช้แต่ตัวเองไม่รู้จักใช้คนอื่น และพวกที่ไม่รู้จักใช้ทั้งตัวเองทั้งคนอื่น เมื่อผู้นำอ่านนิตยของคนทำงานทั้งนี้ออกแล้วอาจจัดงานให้เขาทำถูกกับนิตย หรือตามที่เขารณัด และชอบ

การรู้จักอ่านนิสัยผู้น้อยนั้น ก็คืออ่านธรรมชาติของเขาออกแจ่มชัดว่าเขาต้องการอะไร งานชนิดไหนที่เขาถนัดและถุกนิสัย ซึ่งทุกสิ่งทุกอย่างที่ทำทุก ๆ อิริยาบถ ทุก ๆ พยางค์ที่พูดออกมา ล้วนแต่แสดงถึงนิสัยใจคอของเขาทั้งสิ้น

ผู้นำหมั่นดูแลผู้น้อย ตำรวจตัวเอง และอ่านนิสัยของเขาออก สามารถเปลี่ยนตัวเองให้เป็นตัวของเขาเองและสามารถปลุกความรู้สึกของเขา ให้เกิดต้องการในสิ่งที่เขาต้องการได้นั้น นั่นคือผู้นำที่หมั่นตรวจตรา ซึ่งโลกทั้งโลกจะอยู่ข้างเขา และอนาคตของเขาจะต้องก้าวหน้า

ประมวลความว่า เมื่อผู้นำเป็นนักสู้ เป็นผู้ตื่นตัว ขยันขันแข็ง เชื่อมั่น เอ็นดู และหมั่นตรวจตราแล้ว เชื่อว่าพร้อมด้วยคุณสมบัติของผู้นำ 6 ประการ จัดเป็นผู้นำที่นั่งอยู่ในหัวใจของผู้น้อย สามารถปกครองผู้น้อยให้เป็นพลเมืองดี มีศีลธรรม เป็นกำลังเขตชุมชน กลุ่มครอบครัว และรักษาเกียรติประเทศให้สถิตเสถียรมั่นคงอยู่คู่ฟ้าและดินได้โดยแท้

สุดท้ายแห่งโอวาทนี้ ขออำนาจพร ด้วยอานุภาพคุณพระศรีรัตนตรัยและอภินิหารอันเป็นบุญของท่านผู้มีเกียรติและคณะครูชายหญิงทั้งหลาย พร้อมทั้งบุญกุศลที่อาตมาภาพได้สั่งสมมาแต่วัยรู้เดียงสาจนถึงบัดนี้ จงมาร่วมกันเป็นบุญฤทธิ์ ประสิทธิ์ประสาทให้แก่ละท่านเป็นผู้นิรทุกข์ นิรโรค นิรภัย ได้ประสบแต่สุขเกษมศานต์ ชื่นบานสราญรมย์ สมประสงค์ จ้านงหมายทุกประการ