



ภาวะผู้นำพณิชยการนักเรียน

โดย

พล.ร.ต.วรวิทย์ รังสรรค์สวัสดิ์



กรมยุทธศึกษาทหารเรือ

ภาวะผู้นำพนักงำนนักเรียน

พล.ร.ต. วรวิทย์ รั้งสรรพสวัสดิ์

๑. ผู้ที่ได้มีโอกาสเข้ามาเรียนหลักสูตรพนักงำนนักเรียนถือว่าเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับจากหน่วยต้นสังกัดและกองทัพเรือ ให้เลื่อนฐานะจากนายทหารประทวนเป็นนายทหารสัญญาบัตรชั้นยศเรือตรีมีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบสูงขึ้น นับเป็นความสำเร็จอีกขั้นหนึ่งในชีวิตรับราชการของข้าราชการชั้นประทวนสังกัดกองทัพเรือทุกคน เป็นความภาคภูมิใจที่พึงมี แต่ในชั้นยศและตำแหน่งหน้าที่ใหม่ที่ได้รับนั้น ต้องถามตนเองอย่างจริงจังว่า มีความพร้อมแค่ไหนเพียงใด พร้อมทั้งจะรักษาเกียรติของสัญญาบัตรซึ่งต้องมีความรับผิดชอบที่สูงกว่าผู้ได้บังคับบัญชา พร้อมทั้งจะเข้าไปปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย พร้อมทั้งจะนำผู้ได้บังคับบัญชาที่มีจำนวนมากขึ้น รวมทั้งเพื่อน และรุ่นพี่ ที่อาจเป็นผู้ได้บังคับบัญชาอยู่ในหน่วยงานเดียวกัน พร้อมทั้งจะติดต่อประสานงานรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาชั้นสูงทั้งภายในหน่วยหรือหน่วยข้างเคียงแล้วหรือยัง.....? ถ้าพิจารณาแล้วว่ายังไม่มีความพร้อมไม่ว่าในส่วนตัวใดก็ตาม ต้องศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม เพื่อพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น ตลอดระยะเวลา ๑๑ สัปดาห์ของหลักสูตรพนักงำนนักเรียนนี้ เป็นโอกาสอันดีที่จะได้เรียนรู้โดยตรงเติมเต็มในส่วนที่ขาด ต่อยอดความรู้ความสามารถเดิมที่มีอยู่ให้กว้างขวางยิ่งขึ้น เพราะนอกจากจะได้เรียนรู้จากครูที่มาสอนตามหลักสูตรแล้ว ยังสามารถเรียนรู้จากเพื่อนนักเรียนที่มาจากต่างหน่วย ต่างพรรคเหล่า มีธรรมชาติการทำงานและประสบการณ์ที่แตกต่างกัน เป็นการเรียนรู้ที่นอกเหนือจากหลักสูตร แต่มีความสำคัญกับการทำงานต่อไปในอนาคต เพราะเป็นการสร้างความรอบรู้ให้กว้างขวางมากยิ่งขึ้น ด้วยการคิดว่าทุกคนที่อยู่ตรงหน้าจะต้องมีความเก่งกว่าตนเองอย่างน้อยหนึ่งอย่าง แล้วเปิดใจกว้างยอมรับการเรียนรู้จากผู้นั้น นอกจากจะได้รับความรู้ใหม่แล้วยังได้รับความรู้สึกที่ดีต่อกัน เป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างความสัมพันธ์อันจะมีประโยชน์ในการติดต่อประสานการปฏิบัติในอนาคตต่อไป

ในการอยู่ร่วมกันตลอดหลักสูตรนี้จึงสามารถฝึกความเป็นผู้นำด้วยตนเองอย่างง่าย ๆ และเรียบง่าย โดยการพยายามเข้าใจบุคคลอื่น เพราะการนำเป็นการเกี่ยวข้องกับผู้อื่น ต้องได้รับการยอมรับ เชื่อฟัง ให้ความร่วมมือกระทำตาม โดยมีต้องบังคับ การพยายามเข้าใจผู้อื่นทั้งความคิด ความรู้สึก และความต้องการ จะทำให้มีความเข้าใจในความเป็นคนมากยิ่งขึ้น จะพบว่าแม้เป็นเพื่อนในรุ่นเดียวกันยังมีความแตกต่างที่หลากหลาย หากที่จะทำความเข้าใจตอบสนองความต้องการของเพื่อนได้ทุกคน เมื่อจบการศึกษากลับไปทำงานที่หน่วย จะทำให้เข้าใจเพื่อนร่วมงานได้ดียิ่งขึ้น เป็นประโยชน์ต่อการสร้างภาวะผู้นำด้วยตนเอง คนที่จะทำความเข้าใจผู้อื่นได้ดี ต้องเข้าใจตนเองเสียก่อนโดยการตระหนักรู้ในตนเอง ทั้งความเป็นมาในอดีตและ ความต้องการในปัจจุบัน ทั้งในชีวิตการทำงาน และชีวิตส่วนตัว ทั้งความรู้ ความสามารถที่มี และจุดอ่อนจุดแข็ง แต่ที่สำคัญคือ มีความพอใจในสิ่งที่เป็นอย่างนี้หรือไม่ ได้พยายามพัฒนาตนเองโดยการแก้ไขจุดอ่อน และพยายามใช้จุดแข็งทำประโยชน์เพื่อส่วนรวมบ้างหรือไม่

การยอมรับความเป็นจริงของตนเองเช่นนี้ จะทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าคิด กล้าพูด กล้าทำ และ
 เข้าใจในความคิดความรู้ลึกของผู้อื่นมากยิ่งขึ้น นอกจากจะเป็นจุดเริ่มต้นของการเป็นผู้นำแล้วยังเป็นการ
 ทำให้การศึกษาเรียนรู้ในสถานศึกษาของกองทัพเรือ เกิดประโยชน์อย่างแท้จริงตามหลักปรัชญา
 การศึกษาที่ว่า เป็นไปเพื่อ ๑. การเลี้ยงชีพ ๒. การพัฒนาจิตใจ ๓. การทำประโยชน์เพื่อส่วนรวม เพราะ
 การศึกษาเรียนรู้ที่ผ่านมามากทำให้คนส่วนใหญ่มีความรู้เพื่อประกอบอาชีพมีรายได้มาเลี้ยงตนเองและ
 ครอบครัวเท่านั้น ยังไม่สามารถพัฒนาไปสู่ขั้นที่ ๒ และขั้นที่ ๓ ได้ทุกคน เมื่อความรู้ดี มีความสามารถ
 มักจะแสวงหาผลประโยชน์ให้ตนเอง มากกว่าทำประโยชน์เพื่อส่วนรวม เพราะความรู้ที่มีนั้นมีได้พัฒนา
 จิตใจให้สูงขึ้น ทำให้ไม่คำนึงถึงหลักการงานที่ดีคือ ๑. เพื่อการเลี้ยงชีพ ๒. เพื่อการทำหน้าที่ ๓. เพื่อ
 เกียรติยศ ทั้งที่จริงแล้วในการศึกษาวิชาภาวะผู้นำมิได้ต้องการให้ผู้นำเป็นผู้มีความบริสุทธิ์อย่างพระสงฆ์
 ขอเพียงมีความไม่เห็นแก่ตัวทำหน้าที่ของตนให้ดีที่สุดเท่านั้น เพราะทุกหน้าที่ของทหาร เป็นการทำเพื่อ
 ประโยชน์ของส่วนรวม แม้การปกป้องแผ่นดินอาจต้องทำลายชีวิตผู้อื่นก็มีใช่เป็นเพราะการโกรธแค้น
 ส่วนตัว อาจเป็นการคิดที่ห้ามฆ่าสัตว์ตัดชีวิต แต่ไม่เป็นการผิดกรรม เพราะธรรมคือการทำหน้าที่
 หน้าที่ของทหารคือการปกป้องแผ่นดิน เป็นการทำงานแบบจิตว่างของท่านพุทธทาส คือการทำงานเพื่อ
 งานอย่างแท้จริงไม่คำนึงถึงผลประโยชน์อื่นใด เมื่อทำหน้าที่ของตนให้ดีที่สุดแล้วเกียรติยศจะมีมาเอง

๒. ภาวะผู้นำ เป็นวิชาที่เกี่ยวข้องกับจิตวิญญาณเป็นการนำพลังด้านดีในตนเองออกมาสร้าง
 คุณค่า สร้างประโยชน์เพื่อส่วนรวม พลังด้านดีนี้ธรรมชาติให้ติดตัวมนุษย์ทุกคนมาตั้งแต่เกิด ทำให้มี
 ความสำนึกในสิ่งผิดถูกชั่วดี มองเห็นคุณค่าทางด้านจิตใจมากกว่าด้านวัตถุนำไปสู่การมีความดีประจำใจ
 หรือเรียกว่ามีคุณธรรม แต่พลังด้านดีนี้อาจถูกนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ หรือใช้เพื่อให้เป็น
 ผู้นำที่ดีได้ทุกคน เพราะธรรมชาติได้มอบอีกสิ่งหนึ่ง ให้ติดตัวมาตั้งแต่เกิดเช่นเดียวกันคือ ความเห็นแก่ตัว
 เพื่อรู้จักการเอาตัวรอดสามารถดำรงเผ่าพันธุ์กันอยู่ได้ ท่ามกลางสัตว์โลกชนิดอื่นที่มีพลังกำลังแข็งแรง
 ทนทาน มีเขี้ยวเล็บในการต่อสู้ป้องกันตัว ความเห็นแก่ตัวนี้ เมื่อรวมกับมันสมองอันชาญฉลาดที่ทำให้
 มนุษย์มีปัญญา คิดประดิษฐ์เครื่องมือเพื่อต่อสู้ป้องกันตนเอง และสร้างสิ่งอำนวยความสะดวกได้สำเร็จ
 ทำให้เกิดความอยาก ความต้องการอย่างอื่นอีก ไม่มีที่สิ้นสุด คนเราเมื่อเติบโตขึ้น ความเห็นแก่ตัวมี
 เพิ่มมากขึ้น ทำให้บดบังพลังด้านดีในตนเองจนแทบหมดสิ้น ไม่มีใครคิดถึงคุณค่าทางด้านจิตใจ ไม่
 คิดถึงผลประโยชน์ของส่วนรวม คิดถึงแต่ผลประโยชน์ทางวัตถุที่ตนเองพึงมีพึงได้ การเป็นผู้นำทำเพื่อ
 ส่วนรวมจึงเกิดขึ้นได้ยาก เพราะคนส่วนใหญ่ไม่ให้ความร่วมมือ ถ้าเขาเหล่านั้นไม่ได้รับผลประโยชน์
 เท่าที่ควร กลายเป็นภาระของผู้นำที่ดีทั้งหลาย ที่จะต้องใช้ศิลปะ วิธีการทั้งปวง เพื่อกระตุ้นจิตวิญญาณ
 หรือพลังด้านดีที่มีอยู่ในตัวตนของผู้ร่วมงานทุกคน ให้ร่วมมือกันปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จอย่างเต็มที่

ภาวะผู้นำหรือความสามารถในการนำ จึงต้องเริ่มจากตัวผู้นำก่อนเสมอ ต้องนำตนเองให้ได้ก่อนไปนำผู้อื่น ต้องสร้างความเชื่อมั่นให้บุคคลอื่นเชื่อถือ เชื่อฟัง ยอมรับและกระทำตาม ถ้าลองคิดย้อนกลับไปในการทำงานที่ผ่านมา ทำไมเราพูดแล้วไม่มีใครฟัง มีคนฟังแล้วทำไมเขาไม่เข้าใจ เขาเข้าใจในสิ่งที่เราพูดแล้วทำไมเขาไม่ทำตาม เขาทำตามที่เราพูดแล้วทำไมจึงทำไม่เสร็จ เขาทำตามจนเสร็จแล้วทำไมจึงไม่สำเร็จ ทั้งหลายเหล่านี้เป็นสิ่งที่ดำรงอยู่ในภาวะผู้นำ หากเป็นผู้นำที่ได้รับการเชื่อถือเมื่อพูดสิ่งใดแล้วย่อมมีคนฟัง หากผู้นำเข้าใจพวกเขา มีวิธีการพูดที่ดีเขาย่อมเข้าใจ หากเป็นเรื่องดีมีประโยชน์ต่อส่วนรวมย่อมทำให้เขายอมรับกระทำตาม หากทำด้วยความรู้ความสามารถ โดยมีผู้นำคอยสนับสนุนช่วยเหลืองานย่อมเสร็จ หากงานเสร็จแล้วบรรลุภารกิจที่ได้รับมอบหมายจึงเป็นการสำเร็จ ความเป็นผู้นำจึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จของงานที่จำเป็นต้องใช้ผู้คนจำนวนมากมาทำงานด้วยกัน แม้ว่าคนเหล่านั้นจะมีความแตกต่างกัน ทั้งความคิด จิตใจ ความรู้ความสามารถ มีความต้องการที่หลากหลายให้สามารถยอมรับร่วมมือกันเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกัน ได้เป็นอย่างดี

ภาวะผู้นำเป็นศิลปะหรือความสามารถของบุคคลที่จะใช้อิทธิพลจูงใจบุคคลอื่น ทำงานส่วนรวมให้สำเร็จ ภาวะผู้นำเป็นศาสตร์แขนงหนึ่ง สามารถเรียนรู้ได้เท่าเทียมกัน แต่นำไปใช้งานให้ได้ผลไม่เหมือนกันผู้นำจึงต้องมีศิลปะในการประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ไม่มีสูตรสำเร็จให้ใช้ได้กับทุกเรื่องทุกปัญหา ต้องเข้าใจคำว่าอิทธิพลที่หมายถึงความสามารถในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลอื่น ให้เป็นไปตามที่ต้องการ ผู้นำไม่สามารถใช้อิทธิพลโดยการบังคับข่มขู่ให้กระทำตาม แต่สามารถสร้างอิทธิพลที่มีผลต่อจิตใจของลูกน้อง ด้วยการร่วมทุกข์ร่วมสุขเอาใจใส่อย่างแท้จริง ผู้นำจึงต้องเข้าใจบุคลิกภาพของผู้คน เพื่อเข้าใจเพื่อนร่วมงาน เพราะบุคลิกภาพเปรียบเหมือนเครื่องแต่งกายที่ผู้คนสวมใส่ ผู้นำสามารถ ประเมินในเริ่มแรกได้ว่าบุคคลนั้นเป็นคนอย่างไร ทำให้มีช่องทางในการพูดคุย ใกล้ชิดนำไปสู่ความเข้าใจในด้านอื่น ทั้งความรู้สึกนึกคิด และความต้องการ หากตอบสนองความต้องการของพวกเขาได้จะเกิดความนิยมความพอใจ หรืออาจใช้ความต้องการนั้น ทำให้เกิดแรงจูงใจแสดงออกเป็นพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่พวกเขาต้องการแต่เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน รวมทั้งการจูงใจด้วยวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนว่าจะทำสิ่งต่างๆ ให้สำเร็จหรือดีขึ้นกว่าเก่าได้อย่างไร

๓. ผู้นำควรเข้าใจบุคลิกภาพของผู้คนที่แบ่งออกเป็น ๔ ลักษณะ คือ ร่าเริง แจ่มใส ไม่ยอมใคร และอะไรก็ได้ ทั้ง ๔ ลักษณะนี้มีผสมผสานกันอยู่ในตัวคนทุกคน แล้วแต่ว่าลักษณะใดจะแสดงออกเป็นบุคลิกภาพหลัก หรือ บุคลิกภาพรอง การที่บุคคลจะมีบุคลิกภาพอย่างไร ขึ้นอยู่กับบุคคลนั้นจะมองตนเองว่าเป็นคนอย่างไรหรืออยากจะเป็นคนอย่างไร จึงได้แสดงตัวตนให้เป็นเช่นนั้น ผู้นำที่เข้าใจลูกน้องสามารถเลือกใช้งานพวกเขาได้ตามความเหมาะสม หรือสามารถพัฒนาเพิ่มศักยภาพให้พวกเขาได้

จากพื้นฐานที่พวกเขามี มิใช่ทำลายพวกเขาลงด้วยการมอบหมายงานที่เกินขีดความสามารถ หรือจัดการ
 ลงโทษในความผิดพลาดที่เกิดขึ้นโดยไม่สนใจเงื่อนไขที่เป็นสาเหตุ ไม่รับฟังเหตุผล คำชี้แจงหรือความ
 คิดเห็นใด ๆ ผู้นำจะต้องเอาความเก่ง ความดีของแต่ละบุคคลออกมาทำงานร่วมกันให้สำเร็จ ผู้นำไม่
 จำเป็นต้องรู้ไปหมดทุกเรื่อง ไม่จำเป็นต้องมีมันสมองอันดีเลิศ ขอเพียงมีความฉลาดปานกลาง แต่รู้จัก
 เชื่อมโยงความรู้จากทุกแห่งจากทุกคนเพื่อประยุกต์ใช้ในการทำงาน เปรียบดังการนำวัสดุ ๕ อย่าง คือ
 เหล็ก หิน ปูน ทราย และ น้ำ มาใช้ประโยชน์ที่ละอย่างก็ได้ประโยชน์ตามคุณสมบัติของสิ่งนั้น ๆ หากนำ
 วัสดุทั้ง ๕ มาผสมกันอย่างถูกต้องส่วนจะเกิดเป็นวัสดุใหม่ที่ใช้ประโยชน์ได้มากกว่าเดิมคือ คอนกรีต
 สามารถหล่อเป็นรูปแบบต่าง ๆ มีความแข็งแรงทนทาน และมีมูลค่าเพิ่มขึ้นอีกหลายเท่า ขึ้นอยู่กับผู้นำที่
 จะทำให้น้ำซึ่งถือตัวว่ามีค่าราคาแพงขอมปนกับทรายที่หาได้ทั่วไปราคาถูก แล้วยอมให้น้ำแทรกซึมจน
 เปียกเป็นก้อนเหนียวหนะหนะ ทั้งยังต้องทำให้เหล็กซึ่งถือดีแข็งกล้ามีราคาขอมอยู่ร่วมกับหินที่แข็งทื่อ
 หาได้ง่ายกว่า แล้วยังถูกเกาะกุมด้วยวัสดุก้อนเหนียวเป็นเนื้อเดียวกันอย่างกลมกลืนตามรูปแบบที่ต้องการ
 ผู้นำจึงต้องทราบต้องเข้าใจว่าลูกน้องที่มีนั้นผู้ใดมีคุณลักษณะเป็นปูนเป็นทราย หรือมีคุณสมบัติ
 อื่นใด ต้องทำให้พวกเขายอมรับในจุดเด่นจุดด้อยซึ่งกันและกัน ใช้จุดแข็งของตนเองชดเชยจุดอ่อนของ
 เพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยสำคัญ ในการปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จ นับเป็นความท้าทายด้านภาวะผู้นำในการให้
 คนที่มีความแตกต่างกัน มาร่วมกันทำงานเพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกันจนได้รับความสำเร็จ

๔. การนำคน ต้องนำผ่านกรอบความคิด เพราะกรอบความคิดเป็นแนวทางที่บุคคลใช้
 พิจารณาสິงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อรับรู้เข้าใจความหมายความเป็นไปต่าง ๆ กรอบความคิดเกิดขึ้นจากการ
 เลี้ยงดูในวัยเด็กรวมทั้งการศึกษา วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม และประสบการณ์ที่ผ่านมาของแต่ละบุคคล ทำ
 ให้การรับรู้เข้าใจในสิ่งต่าง ๆ เป็นไปตามแบบของตนเอง นำไปสู่การแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างกัน
 ออกไป การที่คนเรามีความเข้าใจแตกต่างกันแม้ในเรื่องราวข้อเท็จจริงอันเดียวกัน จึงไม่อาจใช้กรอบ
 ความคิดของผู้ใดไปตัดสินกรอบความคิดของบุคคลอื่นว่าผิด โดยสิ้นเชิง ผู้นำที่มีความเข้าใจในเรื่อง
 เหล่านี้ จะใช้ความสำเร็จของภารกิจเป็นหลักในการทำความเข้าใจกับเพื่อนร่วมงาน ให้ทุกคนละวาง
 มุมมองกรอบความคิดส่วนตัวหันมาทำความเข้าใจในเรื่องราวหรือวิธีการที่จะทำให้บรรลุภารกิจเป็น
 สำคัญ กรอบความคิดที่ติดตัวมายาวนานเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงยาก เปรียบเหมือนจิตใต้สำนึกของคนเราที่
 บันทึกทุกสิ่งทุกอย่างที่ผ่านเข้ามาในจิตใจกลายเป็นเครื่องควบคุมนิสัย การแสดงออกของแต่ละบุคคล ทั้ง
 กรอบความคิดและจิตใต้สำนึก จึงเป็นเรื่องของการสะสมข้อมูลจากการรับรู้ทั้งที่ตั้งใจและมีได้ตั้งใจเข้า
 ไปฝังลึกอยู่ในตัวตน พร้อมทั้งจะส่งผลออกมาในรูปแบบของการเข้าใจความหมายและผลึกคั้นให้แสดง
 ออกมาเป็นพฤติกรรมที่แตกต่างกัน การทำงานของจิตใต้สำนึกจะควบคุมการทำงานของอวัยวะต่างๆ

ภายในร่างกายอีกเป็นจำนวนมาก ส่วนกรอบความคิดควบคุมการรับรู้ เข้าใจ ที่จะส่งผลต่อพฤติกรรมของแต่ละบุคคล แม้ว่าจะเปลี่ยนแปลงยากแต่ก็สามารถเปลี่ยนแปลงได้ที่ละเล็กละน้อย โดยการรับรู้เกี่ยวกับข้อมูลที่ถูกต้องเข้าไปแทนที่ข้อมูลเดิมที่สะสมกันมาอย่างยาวนาน จะทำให้วิธีการคิดการรับรู้การเข้าใจ ความหมายต่าง ๆ เริ่มเปลี่ยนแปลงไปส่งผลต่อการกระทำให้เปลี่ยนแปลงตามไปด้วย ผู้นำหรือบุคคลที่อยู่ใกล้ชิดสามารถให้ข้อมูลและแสดงตนเป็นตัวอย่างเพื่อเปลี่ยนกรอบความคิดของบุคคลได้ตาม โอกาสอันควร อาจต้องใช้เวลายาวนานและ ที่สำคัญคือบุคคลนั้นจะต้องมีความต้องการปรับเปลี่ยนกรอบความคิดของตนเองด้วย ดังเช่นพันจ่านักเรียน กว่าจะสอบเลื่อนฐานะเป็นนายทหารสัญญาบัตรได้ จะต้องเป็นผู้ปฏิบัติตามคำสั่งในชั้นยศ่าตรีจนถึงพันจ่าเอกเป็นเวลาหลายปี บางคนอาจนานถึงยี่สิบกว่าปี ไม่ค่อยมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็น ไม่จำเป็นต้องรับผิดชอบ ไม่ต้องนำใคร จนกระทั่งกลายเป็นความเคยชิน จำเป็นต้องเริ่มปรับเปลี่ยนกรอบความคิดของตนเองเพื่อเปลี่ยนมุมมองความคิดความเข้าใจในการทำงานเสียใหม่ ควรทำความเข้าใจกับคำเหล่านี้ให้ถูกต้องชัดเจนเพื่อบรรจุไว้ในกรอบความคิดนำไปปฏิบัติอย่างถูกต้องเคร่งครัด และเพื่อทำความเข้าใจกับบุคคลรอบข้าง ให้เห็นชอบไปในทิศทางเดียวกันคือ คำว่า หลักการ ค่านิยม ความเชื่อ ทัศนคติ ความดี ความถูกต้อง และความเหมาะสม

หลักการ เป็นพื้นฐานของความจริง เป็นแนวทางที่ถูกต้องที่ทำให้คนหมู่มากอยู่ร่วมกันด้วยความสงบสุข หลักการนี้ไม่มีการเปลี่ยนแปลงไม่อาจโต้แย้งได้ เช่น หลักการแห่งความยุติธรรม หลักการแห่งศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ที่เท่าเทียมกันเป็นต้น หลักการได้ถูกกำหนดออกเป็น ศาสนา วัฒนธรรมและการปฏิบัติที่แตกต่างกันในทุกมุมโลก ถือเป็นกฎของธรรมชาติที่เป็นสากล นอกจากหลักการที่เป็นกฎแห่งธรรมชาติแล้วยังสามารถพัฒนาออกเป็นหลักการอื่น ๆ ได้อีก เช่น หลักการเพื่อการดำเนินชีวิต หลักการปฏิบัติงานตามสาขาอาชีพเป็นต้น เพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกันคือ การอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข โดยมีการสรุปรูปจากธรรมชาติ และประสบการณ์ออกมาเป็นทฤษฎี หรือ หลักทางวิชาการเพื่อใช้เป็นแนวทางดำเนินการ และใช้ในการแก้ปัญหา ในส่วนของพันจ่านักเรียนที่จะไปรับหน้าที่เป็นผู้บังคับหมวด หรือหัวหน้าแผนก มีผู้ได้บังคับบัญชาประมาณ ๓๐ - ๔๐ คน นอกจากจะต้องรู้หลักการปฏิบัติในหน้าที่ของตนตามสาขาอาชีพแล้ว ควรต้องยึดถือหลักการที่สำคัญ คือ หลักการแห่งความยุติธรรมและ หลักการทำให้ส่วนรวมเป็นต้น

ค่านิยม เป็นเรื่องส่วนบุคคลในสังคมที่เห็นว่าสิ่งใดดีพากันนิยมชมชอบ ยึดถือ ขึ้นอยู่กับความรู้สึก สามารถโต้แย้ง และเปลี่ยนแปลงได้ ค่านิยมที่ดีที่ได้รับการยึดถือกันนาน ๆ จะกลายเป็นวัฒนธรรมเพื่อการอยู่รอดร่วมกันในสังคม ในส่วนของทหารมีค่านิยมหลัก ที่ทหารทุกคนจะต้องยึดถือคือความซื่อสัตย์ กล้าหาญ เสียสละ และความรับผิดชอบในการป้องกันประเทศ ส่วนการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยอาจมีค่านิยมในการปฏิบัติงานเพิ่มเติมเพื่อให้ทุกคนภายในหน่วยยึดถือเป็นแนวทางในการทำงานให้สำเร็จภารกิจ ค่านิยมในการปฏิบัติงานนี้อาจมีการทบทวนเปลี่ยนแปลงไปตามสภาวะแวดล้อม

ที่ส่งผลกระทบต่อหน่วย จำเป็นต้องร่วมกันกำหนดค่านิยมในการปฏิบัติงานที่ทุกคนในหน่วยยอมรับ ยึดถือ เช่น ความพอเพียง รวดเร็วแต่เรียบง่าย หรือความถูกต้องต้องมาก่อน เป็นต้น ผู้นำจะต้องส่งเสริม สนับสนุนหรือยกย่องชมเชยให้รางวัลผู้ที่ปฏิบัติตามค่านิยมของหน่วย รวมทั้งต้องว่ากล่าวตักเตือนหรือลงโทษผู้ที่ฝ่าฝืนไม่ปฏิบัติตามค่านิยม เพื่อเป็นการดำรงรักษาไว้ ซึ่งแนวทางที่ถูกต้องของหน่วยในการ เป็นทหารอาชีพอย่างแท้จริง

ความเชื่อ เป็นสิ่งที่บุคคลยอมรับยึดถืออาจมีหรือไม่มีเหตุผลก็ได้ ในฐานะผู้นำจะต้องปลูกฝัง ความเชื่อที่มีเหตุผลให้คนในหน่วย ในขณะเดียวกันไม่จำเป็นต้องล้มล้างความเชื่อเดิมที่พวกเขามี แต่ พยายามเปลี่ยนแปลงหรือหาทางใช้ความเชื่อ เหล่านั้นให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยให้มากที่สุด

ทัศนคติ เป็นความรู้สึกความเชื่อของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งแล้วแสดงออกมาเป็นการ กระทำ อาจกล่าวได้ว่าเป็นการสะท้อนความคิดและจิตใจออกมาโดยการกระทำ สามารถเปลี่ยนแปลงไป ได้ถ้ามีข้อมูลใหม่ที่เหมาะสม ทัศนคตินี้สามารถฝึกสร้างกันได้โดยการสะสมความรู้สึกดี ๆ เข้ามาใน จิตใจมองทุกสิ่งไปในทางบวกพูดซ้ำทำซ้ำให้พบเห็นอยู่เสมอ ในฐานะผู้นำระดับหมวดจึงควรสร้าง ทัศนคติที่ดีในการทำงาน เช่นการมีความจริงจังแต่สนุกสนานไม่เคร่งเครียดจนเกินไป หรือการเอื้อเพื่อ ช่วยเหลือไม่แก่งแย่งชิงดีชิงเด่นซึ่งกันและกัน

ความดี เป็นสิ่งที่ทำแล้วเกิดคุณค่าเกิดประโยชน์ต่อตนเอง และผู้อื่น ไม่ว่าจะกระทำสิ่งใดก็ ตามผู้นำต้องคิดถึงผลกระทบที่ตามมา หากเป็นไปในทางเสียหายต่อส่วนรวมจะต้องหยุดความคิดและ การกระทำนั้นทันที พยายามคิดและกระทำในสิ่งที่เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม เกิดคุณค่าต่อตนเองเสมอ

ความถูกต้อง เป็นสิ่งที่สมควรทำในช่วงเวลาหนึ่งทำให้เกิดผลดีในเวลานั้น แต่อาจไม่ใช่ความ ดีทั้งหมด ผู้นำในทุกระดับต้องเข้าใจว่าการเป็นทหารมีหน้าที่ในการรบเพื่อปกป้องประเทศชาติ การพูด ความจริงทุกครั้งเป็นสิ่งที่ดี แต่อาจไม่ถูกต้องสำหรับการเป็นทหาร เช่น การนำความลับไปเปิดเผย อาจทำ ให้มีการสูญเสียหรือไม่สำเร็จภารกิจ ดังนั้นการไม่พูดความจริงในบางครั้งเป็นความถูกต้อง แต่ต้อง เป็นไปเพื่อส่วนรวมอย่างแท้จริง

ความเหมาะสม เป็นสิ่งที่สมควรทำหรือไม่ทำในช่วงเวลาหนึ่งเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม ผู้นำในทุกระดับสามารถอ้างความเหมาะสม เพื่อละเว้นกฎกติกาในการทำหรือไม่ทำบางสิ่งได้ตามความ จำเป็นแต่ต้องเพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวมเท่านั้น

๕. สิ่งสำคัญในการเป็นผู้นำ คือ การมีจิตสำนึกในการนำ โดยการเรียนรู้แล้วต้องนำไปปฏิบัติ ต้องคำนึงถึงการนำมิใช่การบังคับ เพราะผู้นำมิได้ควบคุมผู้อื่น แต่ต้องควบคุมตนเองให้เป็นที่ยอมรับ เชื่อถือ ได้รับความร่วมมือโดยการเชื่อมต่อกัน ความรู้สึกนึกคิดของผู้คนที่แตกต่างกันให้ไปสู่ จุดมุ่งหมายเดียวกัน การมีจิตสำนึกเป็นการได้เรียนรู้พบเห็นสิ่งใดนำมาคิดไตร่ตรองจนเห็นชอบแล้ว

ปฏิบัติตามนั้น จึงควรเริ่มจากการคิดไตร่ตรองว่าตลอดชีวิตการเป็นทหารที่ผ่านมาฉันมีสิ่งใดที่ดีและไม่ดีบ้าง หากคิดไตร่ตรองจนรอบคอบแล้วเห็นว่าเป็นสิ่งที่ชอบสามารถยอมรับได้ ก็ควรทำหน้าที่ของความ เป็นทหารอย่างดีที่สุด หากไม่เห็นชอบไม่ยอมรับก็ควรลาออกจากการเป็นทหาร ไปประกอบอาชีพอื่น ที่ชื่นชอบและสามารถทำได้ เพราะการภาคภูมิใจในความเป็นทหาร เป็นจุดเริ่มต้นของการทำหน้าที่ ด้วยความมีเกียรติ ไม่ว่าจะมียศตำแหน่งใดทหารทุกคนได้รับเกียรติอันยิ่งใหญ่ในการรับใช้ชาติด้วยการเสียสละชีวิต เลือดเนื้อ เพื่อปกป้องแผ่นดินจากการรุกรานของข้าศึกศัตรู อาชีพทหารไม่สามารถ คาดหวังความร่ำรวยสุขสบายได้ดังเช่นอาชีพอื่น เมื่อทหารได้ทำหน้าที่ของตนได้อย่างถูกต้องแล้ว จึงได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้มีเกียรติมีศักดิ์ศรี ทหารอาชีพทุกคนจึงต้องใคร่ครวญอย่างรอบคอบ เพื่อ ความชัดเจนในการมีจิตสำนึกทางทหารอย่างแท้จริง

การปลูกฝังจิตสำนึกที่ดีต้องเริ่มตั้งแต่วัยเด็กอายุไม่เกิน ๖ ขวบ ต้องได้รับการดูแลเอาใจใส่สั่งสอนอบรมจากผู้ปกครองในวัย ๑ ขวบ เป็นการปลูกฝังความเชื่อมั่นในตนเอง จากการโอบกอดด้วยความอบอุ่น ทุกครั้งที่เกิดปัญหาตกใจร้องไห้ ในวัย ๒ ขวบ ปลูกฝังสิ่งผิดชอบชั่วดีโดยพ่อแม่เริ่มบอกรึเริ่มชี้ให้เห็นว่า สิ่งใดดีควรทำ สิ่งใดไม่ดีไม่ควรทำ เริ่มสอนให้ทำในเรื่องง่าย ๆ ไปหายาก ในวัย ๓ ขวบ ปลูกฝังเหตุผล และความคิดริเริ่ม ทำให้เด็กเริ่มมีการขบขี้ขัง ใจู้จักการรอไม่เอาแต่ใจตนเอง เป็นพื้นฐานของการมีวินัย รวมทั้งสนับสนุนให้เด็กคิดมีจินตนาการ ฝึกให้แสดงความคิดเห็นให้ตัดสินใจเลือกสิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเอง ในวัย ๔ ขวบ ปลูกฝังสิ่งที่สมควรทำตามเพศของเด็ก และสร้างพื้นฐานความเป็นผู้นำให้รู้จักการใช้ เหตุผลเหนือการใช้อารมณ์ ให้ทดลองแก้ปัญหาด้วยตนเอง หากทำได้ให้ชมเชยรวมทั้งการสร้าง ความไว้วางใจให้แก่เด็กโดยการแสดงความจริงไปตรงมา พูดจริง ทำจริง เคารพความเป็นส่วนตัวของเด็ก ทั้งหลายเหล่านี้สามารถปลูกฝังได้จนกระทั่งอายุ ๖ ขวบหลังจากนั้นไม่ถือว่าเป็นการปลูกฝังเพราะสิ่งต่าง ๆ ที่ได้รับการฝึกสอนจะไม่ฝังลึกยาวนานเหมือนกับที่เด็กได้รับในวัย ๑ ถึง ๖ ขวบ สิ่งที่ได้รับการสั่งสอน ในวัย ๗ ขวบ ขึ้นไปอาจเรียกได้ว่าเป็นการปลูกสร้างให้เกิดคุณลักษณะนิสัยที่ดีแก่เด็กแต่จะไม่ติดตัวฝัง ลึกไปยาวนาน อาจจะแปรเปลี่ยนไปตามสภาวะแวดล้อมของสังคมที่เด็กเหล่านี้จะต้องเผชิญอย่าง หลีกเลี่ยงไม่ได้

๖. ในส่วนของกองทัพเรือ ได้รับเยาวชนเพศชายอายุ ๑๖ - ๑๘ ปี เข้ามารับการ ศึกษา ที่ โรงเรียนชุมพลทหารเรือเป็นเวลา ๒ ปี จบการศึกษาได้รับยศ จ่าตรี และที่โรงเรียนนายเรือ เป็นเวลา ๕ ปี จบการศึกษาได้รับยศ เรือตรี ระยะเวลาที่ศึกษาในโรงเรียนทหารดังกล่าวเป็นการปลูกสร้างจิตสำนึกใน ความเป็นทหารให้เกิดขึ้น ไม่ว่าจะทำการสอนอบรมให้ดีเพียงใดก็ไม่อาจฝังลึกติดตัวอยู่ได้ตลอดไป ถ้า หากไม่มีพื้นฐานของจิตสำนึกที่ได้รับการปลูกฝังมาตั้งแต่วัยเด็ก เมื่อจบการศึกษาออกไปรับราชการตาม หน่วยต่าง ๆ จิตสำนึกในความเป็นทหารที่ได้รับการสั่งสอนอาจเปลี่ยนแปลงไปตามสภาวะแวดล้อมของ

สังคมทั้งภายนอกและภายในหน่วย ซึ่งให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์ภายนอกมากกว่าคุณค่าทางด้านจิตใจ นับเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างสังคมในหน่วยงานที่จะรับนายทหารใหม่เหล่านี้เข้าไปทำงาน ให้สามารถเป็นกรอบเป็นแนวทางที่ดีให้พวกเขาได้ยึดถือ ได้มีโอกาสใช้จิตสำนึกทางทหารที่ได้รับการฝึกอบรมมา และสามารถพัฒนาต่อไปได้ตามธรรมชาติการทำงานของหน่วยเหล่านั้น

การสร้างผู้นำให้เกิดมีขึ้นในทุกระดับของทุกหน่วยงานในกองทัพเรือจึงมีความจำเป็นเพราะ ผู้นำเหล่านี้สามารถสอนและช่วยเหลือผู้ที่ย้ายเข้ามาใหม่ ให้รู้จักแนวทางที่ถูกต้องทั้งในชีวิตการทำงาน และในชีวิตส่วนตัว เป็นการแพร่ขยายเครือข่ายการทำงาน ประโยชน์เพื่อส่วนรวมให้กว้างขวางมากยิ่งขึ้น ดัง คำกล่าวที่ว่า “เสาหลักตั้งไม่ตรงแล้วข้อแปงจะตรงได้อย่างไร” ผู้นำในทุกระดับต้องเป็นหลักให้ผู้ร่วมงาน ได้ยึดถือขับเคลื่อนการทำงานของหน่วยไปสู่ความสำเร็จภารกิจ การตรงของผู้นำนั้นเป็นการตรงแบบ กระดุกกระดော် คือ คดไม่ได้จะทำให้เรือเสียความสมดุลย์ แต่มิได้ตรงที่ต้องปรับไปตามสภาพของลำเรือ ผู้นำจึงต้องชัดเจนตรงไปตรงมา แต่ต้องปรับให้เข้ากับธรรมชาติการทำงานของหน่วย มีอาจใช้วิธีการ เดียวกันกับทุกหน่วยงานได้ แต่ยังคงยึดถือหลักการและความถูกต้องเพื่อประโยชน์ของส่วนรวมอยู่ ตลอดเวลา โดยต้องคำนึงอยู่เสมอว่าบทบาทของผู้นำในทุกภูมิภาคทั่วโลกมีพื้นฐานที่ใกล้เคียงกัน มีส่วน แตกต่างกันบ้างในการนำไปใช้งาน ต้องเข้าใจในสิ่งที่แตกต่างกัน คือ วัฒนธรรม ประเพณี ธรรมชาติการทำงาน พื้นเพฐานะ นิสัยของผู้คน เช่นในโลกตะวันตกยึดถือกฎกติกาเป็นหลักไม่คำนึงถึงเรื่องส่วนตัว แต่สังคมไทยไม่อาจมองข้ามเรื่องของน้ำใจ บุญคุณ พี่น้องเพื่อนฝูง เรื่องส่วนตัวมาก่อนกฎกติกาทำให้เป็น อุปสรรคต่อการนำด้วยความถูกต้องตรงไปตรงมาเป็นอย่างยิ่ง

๗. พื้นฐานของความเป็นผู้นำ คือ การควบคุมตนเอง และการเข้าใจธรรมชาติของผู้อื่น หากบุคคลใดมีจิตสำนึกในการเรียนรู้ไม่ว่าทฤษฎีหลักการ หรือแนวทางอื่นใด แล้วทำให้สามารถควบคุมตนเองและเข้าใจผู้อื่นได้แล้ว ถือได้ว่า บุคคลนั้นมีพื้นฐานความเป็นผู้นำอยู่ในตนเอง สามารถพัฒนาความเป็นผู้นำที่มีอยู่ให้ดียิ่งขึ้นโดยการหาความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับทฤษฎีด้านภาวะผู้นำ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิต และการทำงานจนกลายเป็นธรรมชาติของตัวผู้นำเอง ที่จะแสดงออกอย่างชัดเจนตรงไปตรงมาเป็นตัวอย่างที่ดีให้ผู้อื่นได้พบเห็น ขอมรับและกระทำตาม การควบคุมตนเองเป็นการควบคุมความต้องการทั้ง ๓ ด้าน คือ ความต้องการทางด้านร่างกาย ความต้องการทางด้านจิตใจ และความต้องการทางด้านจิตวิญญาณ สิ่งที่สำคัญที่สุดคือความต้องการทางด้านจิตวิญญาณเป็นการต้องการทำในสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ผู้นำจะต้องยึดถือไว้เป็นหลักเสมอไม่ว่าร่างกายจะต้องการความสบายต้องการทำอะไรง่าย ๆ หรือจิตใจจะต้องการได้รับการยกย่องมีเกียรติมีความสำคัญเหนือผู้อื่น ผู้นำจะต้องควบคุมความต้องการทางด้านร่างกายและจิตใจให้กระทำในสิ่งที่ถูกต้องเสมอ แม้ว่าตนเองจะต้องเหนื่อยยากลำบากหรือเสี่ยงอันตรายมากกว่าผู้อื่น แม้ว่าจะไม่ได้รับความดีความชอบ หรืออาจต้องยกความดีความชอบให้

บุคคลอื่น เพื่อความสำเร็จของภารกิจที่ได้รับมอบในขณะเดียวกันจะต้องเข้าใจในขอบเขตและอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน เรื่องราวใดที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ต้องทำอย่างเต็มที่ที่ดีที่สุด แต่สิ่งใดที่อยู่นอกเหนืออำนาจหน้าที่ต้องถือว่าเป็นสิ่งที่ควบคุมไม่ได้ ต้องรู้เท่าทันจำเป็นต้องยอมรับ แต่ยังคงยึดถือหลักการที่ถูกต้องต่อไปไม่เปลี่ยนแปลง ส่วนการเข้าใจธรรมชาติของผู้อื่นเป็นการเข้าใจ ในพื้นฐานความเป็นคนและความรู้ความสามารถที่แตกต่างกันให้สามารถร่วมกันทำงานไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกันโดยเริ่มจากการเข้าใจบุคลิกภาพ นำไปสู่การเข้าใจความรู้สึกนึกคิด และความต้องการที่แตกต่างกัน ต้องเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นหรือความต้องการส่วนตน แล้วพยายามตอบสนองให้ได้มากที่สุด หากไม่ขัดต่อภารกิจหรือผลประโยชน์ของส่วนรวม

๘. พันจ่านักเรียนทุกคนสามารถสร้างความเป็นผู้นำให้เกิดมีขึ้นในตนเองโดยยึดหลักการใช้ความเป็นคนทั้ง ๔ ด้านอย่างฉลาดของ ดร. Stephen R. Covey ผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำชาวอเมริกันที่ได้รวบรวมข้อมูลจากหลายประเทศทั่วโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องของจิตวิญญาณและทางสายกลางตามแนวทางพุทธศาสนานำมาพิจารณาไตร่ตรองจนตกผลึกทางความคิดถ่ายทอดออกมาเป็นหนังสือ “อุปนิสัยที่ ๘ จากประสิทธิผลสู่ความยิ่งใหญ่” น่าจะเป็นวิธีการที่เหมาะสมสำหรับคนไทยใช้ฝึกฝนความเป็นผู้นำด้วยตนเอง โดยการใช้ด้านร่างกายอย่างฉลาดเริ่มจากการดูแลสุขภาพร่างกายให้แข็งแรงพักผ่อนให้เพียงพอรับประทานอาหารที่มีประโยชน์ พยายามฝึกฝนร่างกายให้มีความสามารถพิเศษในด้านที่ต้องการ เช่น การเล่นกีฬา การพูด การเล่นดนตรี หรือความสามารถที่ใช้ในการประกอบอาชีพ โดยการมีวินัยในตนเอง ทำการฝึกอย่างสม่ำเสมอจนเก่ง ในด้านจิตใจเป็นการควบคุมความรู้สึกของตนเองให้เข้าใจผู้อื่น รู้จักตนเอง พอใจสิ่งที่มี เป็นความฉลาดทางด้านอารมณ์ มีไฟในหัวใจที่จะต่อสู้เพื่อความสำเร็จตามต้องการ ในด้านสมองเป็นการหาความรู้พัฒนาตนเองทำให้เกิดปัญญา เกิดความต้องการจะทำสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้น เกิดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และในด้านจิตวิญญาณเป็นการนำพลัง ด้านดีในตนเอง ออกมากระทำในสิ่งที่ดีมีคุณค่า ลดความเห็นแก่ตัวทำให้เกิดความดีประจำใจเป็นผู้มีคุณธรรม หากผู้ใดกระทำได้เช่นนี้แล้ว จะทำให้เกิดความมั่นใจในตนเอง สงบนิ่งเข้มแข็งกล้าหาญมีน้ำใจต่อผู้อื่น บุคคลรอบข้างเกิดความเชื่อถือ เชื่อฟังภาวะการนำย่อมเกิดขึ้น แม้ว่ายังไม่มียศตำแหน่งเป็นผู้นำอย่างเป็นทางการ แต่ก็เป็น “ผู้นำแห่งการทำความดี”

การสร้างความเป็นผู้นำด้วยตนเอง โดยการใช้ความเป็นคนทั้ง ๔ ด้านอย่างฉลาดนี้ สามารถนำมาสร้างคุณลักษณะความเป็นผู้นำทางทหาร ๑๔ ประการ ให้เกิดขึ้นได้ด้วยตนเอง ดังนี้

การใช้ด้านร่างกายอย่างฉลาด ทำให้เกิดความกล้าหาญ ความอดทน กาลเทศะ ลักษณะท่าทางความกระตือรือร้น และความไม่เห็นแก่ตัว

การใช้ด้านสมองอย่างฉลาด ทำให้เกิดความรู้ ความริเริ่ม กาลเทศะ ความเด็ดขาด และ
 วิจารณ์ญาณ

การใช้ด้านจิตใจอย่างฉลาด ทำให้เกิดความกล้าหาญ ความเด็ดขาด ความไว้วางใจ ความ
 อดทน ความกระตือรือร้น ความไม่เห็นแก่ตัว และวิจารณ์ญาณ

การใช้ด้านจิตวิญญาณอย่างฉลาด ทำให้เกิดความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม และความ
 จงรักภักดี

พันจ่านักเรียนสามารถเริ่มต้นฝึกฝนใช้ความเป็นคนทั้ง ๔ ด้านอย่างฉลาดได้ทันทีตั้งแต่บัดนี้
 โดย การเข้มงวดตนเอง ไม่ทำอะไรง่าย ๆ ตามสบายด้วยความเคยชิน พยายามคิดถึงผลประโยชน์ของ
 ส่วนรวมอยู่เสมอ จะส่งผลต่อพฤติกรรมที่แสดงออกมาในแต่ละสถานการณ์ ซึ่งบุคลิกภาพที่เปลี่ยนแปลง
 ไปในทางที่ดีเช่นนี้ เมื่อกลับไปสู่วัฒนธรรมสังคม เพื่อร่วมงาน จะเริ่มให้การยอมรับในความเป็นผู้นำที่
 พบเห็นได้จากความมั่นใจในตนเอง มีความรู้ความสามารถในการทำงาน ช่วยแก้ปัญหาของหน่วยและ
 ของผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี

๕. ผู้นำจะเกิดขึ้นตามสถานการณ์ดังกล่าวของสตาลินที่ว่า “ยามสงครามคนที่
 ความสามารถจะปรากฏภายในไม่กี่เดือน หากเป็นยามปกติต้องใช้เวลาหลายปี” เมื่อเกิดสถานการณ์ผู้นำ
 เป็นคนตัดสินใจว่าจะดำเนินการอย่างไร และต้องเป็นผู้รับผิดชอบหากการตัดสินใจนั้นผิดพลาด ผู้นำ
 จะต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นสำคัญ แม้ว่าอาจเกิดผลกระทบต่อตนเอง จำเป็นต้องทำ
 ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการที่ถูกต้องไว้ในกรอบความคิดให้มากที่สุด เพื่อทำการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง
 ทันเวลา เพราะการตัดสินใจทุกครั้งไม่อาจใช้เวลาครุ่นคิดอย่างยาวนานแม้ข้อมูลที่ได้รับอาจยังมีไม่ครบ
 สมบูรณ์หากมีข้อมูลประมาณ ๗๐ % แต่ได้ประมาณสถานการณ์อย่างเป็นระบบแล้วว่ามีโอกาสประสบความสำเร็จ
 ความสำเร็จจะต้องตัดสินใจลงมือปฏิบัติในทันที หากเกิดความผิดพลาดผู้นำจะต้องแสดงความรับผิดชอบ
 ถือได้ว่า ผู้นำจะต้องมีความเสี่ยงอยู่ตลอดเวลา เพราะต้องเป็นผู้ตัดสินใจในทุกเรื่อง จึงไม่ค่อยปรากฏผู้นำ
 ที่ดีออกมาในแต่ละสถานการณ์เพราะ ไม่มีผู้ใดต้องการเผชิญกับความเสี่ยงและไม่ต้องการรับผิดชอบ ผู้นำที่ดี
 ต้องยึดถือคำกล่าวของนโปเลียนที่ว่า “ไม่ว่าจะประสบกับโชคดีหรือโชคร้าย การตัดสินใจและความสามารถ
 ของข้าพเจ้านั้นสอดคล้องกับหลักการที่ถูกต้องเสมอ”

การฝึกตัดสินใจจึงควรเริ่มต้นมาจากเรื่องราว ในชีวิตประจำวัน โดยการจัดลำดับความสำคัญ
 และความเร่งด่วนของสิ่งต่าง ๆ ที่ต้องทำทั้งในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวสามารถแบ่งออกได้เป็น ๔
 กรณี คือ

๑. เรื่องสำคัญและเร่งด่วน จำเป็นต้องทำทันที เช่น ได้รับคำสั่งให้ปฏิบัติ เกิดอุบัติเหตุต้อง
 แก้ไขหรือมีกำหนดนัดหมาย เป็นต้น

๒. เรื่องสำคัญแต่ไม่เร่งด่วน ไม่จำเป็นต้องทำทันทีแต่หากทำแล้วจะช่วยให้การดำเนินการตามกรณีที่ ๑. สำเร็จเรียบร้อย เช่น การวางแผนเตรียมการ การออกกำลังกาย การหาความรู้เพิ่มเติม เป็นต้น

๓. เรื่องไม่สำคัญแต่เร่งด่วน ไม่จำเป็นต้องทำ แต่ถ้าต้องการทำตามเวลาที่มีการกำหนดไว้ เช่น การถ่ายทอดสดกีฬาเวลาเที่ยงคืน ห้างสรรพสินค้าลดราคาวันเสาร์นี้ หรือ การขอให้เข้าประชุมกระทันหันในเรื่องราวที่หน่วยเป็นเพียงผู้ให้การสนับสนุน เป็นต้น

๔. เรื่องไม่สำคัญไม่เร่งด่วน ไม่จำเป็นต้องทำหรือทำเวลาว่าง เช่น การพูดคุย ตั้งวงดื่มสุร เป็นต้น

ผู้นำจะต้องตัดสินใจตามสถานการณ์ดังกล่าวโดย กรณีที่ ๑ จะต้องลงมือปฏิบัติเองโดยทันที กรณีที่ ๒ กำหนดตารางปฏิบัติกำหนดเวลาให้แล้วเสร็จ กรณีที่ ๓ ให้ผู้ที่ไว้วางใจได้ทำแทน กรณีที่ ๔ ทำหากมีเวลาว่าง หรือไม่ทำเลย ทั้ง ๔ สถานการณ์นี้ กรณีที่ ๒ คือเรื่องสำคัญแต่ไม่เร่งด่วนมีความสำคัญที่สุด เพราะเป็นการวางแผนเตรียมการ หากทำได้ดีมีความพร้อมจะทำให้ทุกสิ่ง สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีไม่เกิดปัญหาฉุกเฉินให้ต้องแก้ไขในทันที เป็นการบริหารเวลาให้เกิดประโยชน์คุ้มค่าและได้รับความสำเร็จเป็นอย่างดี

๑๐. การจะเป็นผู้นำที่ดีหรือไม่เพียงใดนั้น สามารถตรวจวัดประสิทธิภาพการเป็นผู้นำ ได้จาก “ ความสำเร็จของงานและความพอใจของเพื่อนร่วมงาน ” ความสำเร็จของงานจะเกิดขึ้นได้จากการที่ผู้นำและเพื่อนร่วมงานมีความรู้ความสามารถมีการมอบหมายงานให้เหมาะสม สนับสนุนสิ่งของที่ขาดแคลนและร่วมกันแก้ปัญหาอันอาจเกิดขึ้น ควรมี การกำหนดเป้าหมายในการทำงาน ผู้นำควรใช้วิธีการร่วมคิดร่วมคุยร่วมทำกับผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมกันกำหนดเป้าหมายเพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการคิดวางแผน ควบคุมการปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนและมีโอกาสตัดสินใจปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ผู้นำควรยึดหลัก “ เข้มงวดในเรื่องสำคัญและผ่อนปรนในบางเรื่อง ” โดยจะต้องเข้มงวดจริงจังผลักดันให้กระทำด้วยความถูกต้องลงโทษอย่างเด็ดขาดต่อผู้ที่ไม่ปฏิบัติตาม หรือขัดขวางต่อความสำเร็จภารกิจ ส่วนเรื่องราวอย่างอื่นที่มีได้กระทบต่อเป้าหมายของความสำเร็จภารกิจมากนัก หรืออาจเป็นการเพิ่มขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถยอมรับผ่อนปรนได้ เพราะผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนใหญ่ยังมีฐานะยากจนยังไม่มีความพร้อมทั้งตนเองและครอบครัว ต้องตอบสนองความต้องการพื้นฐานทางด้านร่างกายและจิตใจให้เพียงพอก่อน จึงจะได้รับการทุ่มเททำงานให้อย่างเต็มที่ มิต้องมีความกังวลห่วงหน้าห่วงหลัง เป็นการได้รับความพอใจของเพื่อนร่วมงานระดับล่างคือผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนผู้ร่วมงานระดับเดียวกันอาจไม่มีปัญหามากนัก ถ้าผู้นำให้เกียรติให้ความสำคัญ นำข้อคิดเห็นข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์มาใช้งานและตอบสนองอย่างจริงจัง ในส่วนที่มีปัญหามากที่สุดต่อความพอใจในความสำเร็จของงาน คือ ระดับผู้บังคับบัญชา เพราะอาจมอบนโยบายหรือแนวทาง

บางอย่างให้หน่วยปฏิบัติ โดยคิดว่าเป็นวิธีการที่เหมาะสมหน่วยสามารถปฏิบัติได้ ผู้นำหน่วยซึ่งอยู่ใกล้ชิดผู้ได้บังคับบัญชาและเครื่องมือต่าง ๆ รู้ขีดความสามารถและข้อจำกัดของหน่วยตามความเป็นจริงว่าจะปฏิบัติตามวิธีการนั้นได้หรือไม่ จำเป็นต้องให้ข้อมูลที่ถูกต้องเสนอแนะด้วยความบริสุทธิ์ใจว่าทำได้หรือไม่เพียงใด หากผู้บังคับบัญชายืนยันให้ปฏิบัติ ผู้นำต้องไม่ปฏิเสธในทันที ให้นำมาปฏิบัติจนทราบข้อดีข้อเสียแน่ชัดค่อยนำเรียนให้ทราบเพื่อทบทวนการตัดสินใจใหม่ รวมทั้งหากผู้นำมีความคิดจะพัฒนาหน่วยไปในทิศทางใดจะต้องนำเสนอผู้บังคับบัญชาเพื่อขอความเห็นชอบก่อนเสมอ จึงจะได้ทั้งความสำเร็จของงาน และความพอใจของเพื่อนร่วมงานทั้ง ๓ ระดับ นับเป็นศิลปะของผู้นำที่จะต้องปรับเปลี่ยนไปตามสภาวะแวดล้อม แต่ยังคงรักษาไว้ ซึ่งหลักการที่ถูกต้องตลอดเวลา

๑๑. ผู้นำในทุกระดับควรต้องทราบถึงวิธีการแก้ปัญหาของหน่วย หรือปัญหาของเพื่อนร่วมงาน ทุกครั้ง ที่เกิดปัญหา ผู้นำจะต้องเข้าเผชิญกับปัญหานั้นด้วยความเชื่อมั่น เข้มแข็ง และเปิดเผย จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีขวัญและกำลังใจดี ให้ความร่วมมือต่อสู้และร่วมแก้ปัญหาอย่างเต็มที่ ผู้นำจึงไม่ควรหลบเลี่ยงปัญหา หรือตัดปัญหาให้พ้นตัวไป เพราะปัญหาที่ไม่ได้รับการแก้ไขอาจลุกลามส่งผลเสียที่ไม่อาจคาดคิด ควรคำนึงอยู่เสมอว่า การเกิดปัญหาทุกครั้ง เป็นโอกาสให้ได้แสดงฝีมือและร่วมทุกข์ร่วมสุขกับลูกน้อง

ปัญหาเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นแล้วทำให้เกิดอุปสรรค เกิดการเบี่ยงเบนไปจากสิ่งที่ต้องการ แบ่งออกเป็น ๓ ประเภท คือ ปัญหาข้อขัดข้อง ปัญหาป้องกันและปัญหาเชิงพัฒนา ส่วนใหญ่ปัญหาที่เกิดขึ้นมักเป็นปัญหาข้อขัดข้อง คือมีสิ่งที่มาเป็นอุปสรรคขัดขวาง มิให้การดำเนินการต่าง ๆ เป็นไปตามปกติ เมื่อจัดการแก้ปัญหาแล้ว ข้อขัดข้องหายไป ทุกสิ่งกลับมาเป็นปกติดังเดิม และปัญหาป้องกัน คือมีสิ่งบอกเหตุว่าจะเกิดอุปสรรค จะเกิดความสูญเสีย จะต้องทำการแก้ไข เพื่อป้องกันมิให้เกิดสิ่งเหล่านั้น ส่วนปัญหาเชิงพัฒนามักมีอยู่ ๒ แนวทาง ประการแรก คือการแก้ปัญหาใดก็ตามหวังจะให้เกิดผลอย่างหนึ่ง แต่กลับเกิดผลดีกว่าที่คาดหวัง เช่น การแก้ปัญหาமிดโกนหนวดแบบเดิมที่ใช้แล้วต้องนำมาลับลูกกับแผ่นหนังให้คมดังเดิม กลับได้ผลลัพท์เป็นมิดโกนแบบบางใช้แล้วทิ้ง ไม่ต้องนำกลับมาลับใหม่ให้คมอีก ประการที่สองเป็นการแก้ปัญหาโดยการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ที่มีความสามารถสูงกว่าเข้าดำเนินการ เช่น การแก้ปัญหาเครื่องพิมพ์ดีดที่มีข้อจำกัดมาก และต้องใช้ตู้เก็บเอกสารจำนวนมาก สิ้นเปลืองพื้นที่ โดยการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ สามารถพิมพ์ได้สะดวก รวดเร็วจัดเก็บข้อมูลได้มากโดยไม่สิ้นเปลืองเนื้อที่ เป็นต้น

การแก้ปัญหาควรฝึกคิดให้เป็นระบบตามขบวนการแก้ปัญหา ๕ ขั้นตอน คือ ๑. กำหนดปัญหา ๒. รวบรวมข้อมูลข้อเท็จจริง ๓. วิเคราะห์หาสาเหตุ ๔. กำหนดหนทางการปฏิบัติ ๕. เลือกหนทางปฏิบัติที่ดีที่สุด ทั้ง ๕ ขั้นตอนนี้จะมีมีความเกี่ยวข้องกัน เมื่อทำขั้นตอนใดเสร็จแล้วจะส่งผลไปยังขั้นตอนต่อไป ขั้นตอนที่สำคัญที่สุด คือ การกำหนดปัญหา หากกำหนดปัญหาได้ถูกต้องชัดเจนจะทำให้การแก้ไข

ปัญหาในขั้นตอนนี้ต่อไปถูกต้องตามไปด้วย เป็นการแก้ปัญหที่ตรงจุด ในแต่ละสถานการณ์อาจมีหลายปัญหา เมื่อทำการแก้ไขตามขั้นตอนทุกปัญหาแล้วทุกอย่างจะกลับคืนสู่ความเป็นปกติ การกำหนดปัญหาจึงเป็นเรื่องยากเพราะมุมมองความเข้าใจของบุคคลมีความแตกต่างกัน สิ่งที่ปรากฏให้เห็นหรือสิ่งที่เกิดขึ้น อาจเป็นบางส่วนของปัญหา แต่มิใช่เป็นปัญหาที่แท้จริง ต้องพยายามหาให้ได้ว่าอะไรคือปัญหา แล้วจึงวิเคราะห์หาสาเหตุและแก้ที่สาเหตุนั้น เช่น การทำสัญญาปลูกสร้างบ้านให้เสร็จภายใน ๓ เดือน เมื่อเข้าไปตรวจการก่อสร้าง พบคนงานจับกลุ่มเตะตะกร้อ จึงคิดว่าเกิดปัญหาแล้วบ้านอาจสร้างเสร็จไม่ทันตามกำหนด เพราะคนงานไม่ทำงาน เมื่อเข้าไปสอบถามจึงทราบว่าคนงานเหล่านั้นเป็นช่างปูน ไม่ทำงานมาเล่นตะกร้อเพราะไม่มีปูนจึงไม่มีงานให้ทำ ปัญหาในสถานการณ์นี้คือการไม่มีปูนมาใช้ก่อสร้าง ต้องวิเคราะห์หาสาเหตุว่าทำไมจึงไม่มีปูน แล้วแก้ตรงสาเหตุนั้น

การรวบรวมข้อมูลข้อเท็จจริง เป็นสิ่งสำคัญที่ต้องนำเอาทุกสิ่งที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นนำมาพิจารณาอย่างรอบคอบ ยิ่งรวบรวมได้มากเท่าใดยิ่งทำให้โอกาสในการแก้ปัญหานั้นมีมากยิ่งขึ้น ข้อเท็จจริงบางอย่างอาจทำให้มองเห็นปัญหาได้ชัดเจนมากขึ้น หรืออาจเป็นปัญหาเสียเอง ผู้นำจะต้องไตร่ตรองให้ลึกซึ้งว่า หากจัดการกับสิ่งที่คิดว่าเป็นปัญหานั้นเสร็จเรียบร้อยแล้วทุกสิ่งทุกอย่างกลับคืนเป็นปกติหรือไม่ ถ้าไม่เป็นปกติ ยังมีสิ่งใดที่ต้องแก้ไขอีก ทำการไล่เรียงไปจนพบปัญหาที่แท้จริง

การวิเคราะห์หาสาเหตุ ทำได้จากการนำข้อมูลข้อเท็จจริงมาวิเคราะห์ตามหลักของเหตุผล หลักของความเป็นจริง สิ่งใดเกิดก่อน เกิดหลัง สิ่งที่เกิดขึ้นน่าจะมาจากสาเหตุอันใด สามารถกำหนดได้จากความรู้และประสบการณ์

การกำหนดหนทางปฏิบัติต้องกำหนดเพื่อแก้ตรงที่สาเหตุของปัญหา หากมีหลายสาเหตุก็ต้องมีหลายหนทางปฏิบัติ หรือมีเพียงสาเหตุเดียวแต่อาจมีหลายหนทางปฏิบัติก็ได้

การเลือกหนทางปฏิบัติที่ดีที่สุด เป็นการเปรียบเทียบข้อดีข้อเสียของแต่ละหนทางปฏิบัติ เพื่อได้หนทางที่ดีที่สุด ยังไม่จำเป็นต้องใช้หลักการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการคือ ความเหมาะสมสามารถบรรลุภารกิจได้ ความเป็นไปได้ตามทรัพยากรที่มีและการยอมรับได้คุ้มค่างับการเสี่ยงการลงทุน เพื่อพิจารณาแก้ปัญหา เนื่องจากต้องการฝึกให้เปรียบเทียบเพียงข้อดี ข้อเสียของแต่ละหนทางปฏิบัติเท่านั้น

๑๒. สิ่งสุดท้ายที่มีความจำเป็นสำหรับผู้ในระดับหมวด ที่อาจต้องเป็นทั้งผู้นำ ผู้ควบคุมงาน และผู้ปฏิบัติงานไปในเวลาเดียวกัน จะต้องเป็นทั้งผู้ให้ทิศทางการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย และเป็นผู้ควบคุมการทำงานตามแผนตามขั้นตอนไปสู่เป้าหมาย เป็นผู้ให้หลักการเพื่อนำผู้คน และต้องเป็นผู้รู้จักจัดการกับสิ่งของเครื่องมือต่างๆ ให้เพียงพอในการปฏิบัติงาน จะต้องสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดขึ้นแล้วรักษาไว้อย่างต่อเนื่องหรือให้ส่งผลยาวนานที่สุด แรงบันดาลใจเป็นสิ่งที่สร้างให้เกิดขึ้นได้ค่อนข้างยาก แต่หากเกิดขึ้นแล้วสามารถคงอยู่อย่างยาวนานเพราะเป็นพลังในการทำสิ่งที่ยาก