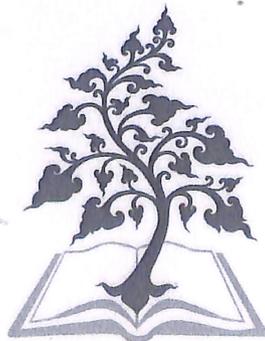


เอกสาร

งานด้านที่ปรึกษา การประชุม และการอบรม

- การสัมมนาและการฝึกอบรมพนักงานระดับหัวหน้ากองหือเทียบเท่าในหัวข้อ มนุษย์
พฤติกรรมในองค์กร และ ศิลปะของการเกลี้ยกล่อม

พ.ศ. 2512



หอจดหมายเหตุ
และพิพิธภัณฑ์สุขภาพไทย
National Health Archives and Museum

CI 47/1.3/1.6 คำนวณ 36 หน้า

เอกสารส่วนบุคคล ศาสตราจารย์นายแพทย์เสม พริงพวงแก้ว

สย 1

3/1.6 กศสวมนาเขตพัฒนาสุขภาพระดับ (ชื่อเรื่อง)

บันทึกของหรือเขียนทำในหัวข้อ "สุขภาพจิตของในองค์กร" โดย
ศิลปของกรมศึกษากรม

พ.ศ. 2512

จำนวน 36 แผ่น

แฟ้มที่ 3

กล่องที่ 3

" ศิลปของการ เกิดข้อม "

โดย

นายแพทย์เสมอ พริ้งพวงแก้ว

ศิลปะของการเกลี้ยกล่อม

คำปรารภ ในสมัยพัฒนาหรือสมัยแห่งการเปลี่ยนแปลงปัจจุบัน ได้ปรากฏมีถ้อยคำใหม่ ๆ เกิดขึ้น ซึ่งไต่มาจากการแปลถ้อยคำมาจากต่างประเทศ ถ้อยคำบางคำก็ใช้ทับศัพท์ เพราะยังหาถ้อยคำที่เหมาะสมไม่ได้ และบางครั้งก็สรรหาถ้อยคำเดิมที่ทุกคนใช้เป็นที่ปฏิบัติให้คำจำกัดความเสียใหม่ เพื่อให้เข้าหลักวิทยาการ ซึ่งฟังดูแล้วมันแปร่ง ๆ และดูแปลกจนต้องอธิบายกันใหม่ เพื่อความเข้าใจแจ่มแจ้ง ฉะนั้นการแปลคำว่า Persuasion ว่า "การเกลี้ยกล่อม" จึงเห็นความจริงที่ฟังดูแปร่ง ๆ และแปลกไปไม่ได้ แต่เมื่อต่อไปถ้าทุกคนคุ้นฉำนี้แล้ว ความรู้สึกเช่นที่กล่าวแล้ว คงจะหายไปเหมือนกับคำว่า เกมมัตวิทยา, กายวิภาควิทยา หรือคณะรัฐประศาสนศาสตร์

การแปลถ้อยคำจากภาษาหนึ่งไปเป็นถ้อยคำ ของอีกภาษาหนึ่งนั้น บางครั้งยากลำบากมาก เพราะน้ำหนักของถ้อยคำที่แปลออกมานั้นอาจขาดไป โดยจะเพาะเมื่อถ้อยคำในภาษาที่แปลออกมานั้นไม่มีมาก่อน ท่านศาสตราจารย์ เจมส์ เอ็น โมเชล ที่เข้ามาช่วยคณะรัฐประศาสนศาสตร์ ในระยะเริ่มแรกได้ปรารภว่า ^(๑) เป็นเรื่องยากลำบากในการที่จะแปลคำว่า Public Administration ออกเป็นภาษาไทย โดยให้นำหนักของถ้อยคำว่า " Public " และ " Administration " นั้นคงรูปเดิมของความหมายอยู่ทั้งนี้เพราะลักษณะการปกครองของประเทศไทย เป็นลักษณะการปกครองของ ข้าราชการ ^(๒) ชา และ ราชการ ฉะนั้นคำว่า รัฐประศาสนศาสตร์ Public Administration จึงควรต้องอธิบายความหมายและที่มาของคำนี้ด้วย.

การเกลี้ยกล่อม ^(๓) คือการใช้คำพูด หรือ การเขียน เพื่อมุ่งให้เกิดการเชื่อถือและการกระทำ โดยใช้หลักพฤติกรรมของมนุษย์ ผู้เกลี้ยกล่อมต้องกระทำโดยมีวัตถุประสงค์ที่ดี และมีมรรยาท (จริยธรรม) ของการเกลี้ยกล่อม.

๑. ดูเรื่อง THAI ADMINISTRATIVE BEHAVIOR by James N. Mosel - Indiana University Press 1959

๒. ลักษณะการปกครองประเทศไทย แต่โบราณ โดยสมเด็จพระยาจักรพรรดิราชานุภาพ ๒๔๗๐

๓. คำบรรยายของ Howard P. Mold บางส่วน ๓๐ ตุลาคม ๒๕๐๕

ศิลปะของการเกลี้ยกล่อมในการประชุมสัมมนาพัฒนานักบริหารรุ่น ๑ - ๒ ของคณะรัฐประศาสนศาสตร์

คำเกลี้ยกล่อมนี้เสด็จรองนายกรัฐมนตรี เป็นผู้ประธาน

คำว่าเกลี้ยกล่อมในภาษาธรรมชา มีความหมายค่อนข้างกว้าง การเกลี้ยกล่อมในที่นี้ มีวิธีการเกลี้ยกล่อมให้ตายใจ หรือเกลี้ยกล่อมให้รวมประพาศิษฐ์ หรือเกลี้ยกล่อมชักจูงให้หลงผิด เป็นชอบ เห็นกงจักรเป็นดอกบัวนั้นห้ามมิได้ แต่หมายถึงการติดคอ กับผู้อื่นควยวาจาหรือลายลักษณ์อักษร เพื่อให้เชื่อและเห็นพ้องควยกับตน และปฏิบัติตาม หลังจากที่ใดคิดใครครวญแล้วว่าได้ ว่าชอบ การที่จะใช้วาจา หรือลายลักษณ์อักษรติดคอเป็นผลสำเร็จได้นั้น จำเป็นต้องว่าลึกถึงการแสดงออก ของบุคคลหรือในโอกาสนี้จะเรียกว่าพฤติกรรม (Behavior) ผู้เกลี้ยกล่อมต้องมีมรรยาทดี อันเนื่องมาจากจริยธรรม (Ethics) ไม่ประสงค์จะให้เกิดการเสียหายหรือเสื่อมเสียแก่ผู้ฟัง หรือผู้อ่านคำเกลี้ยกล่อมนั้น.

การพูดและการเขียน มนุษย์ชาติรู้จักพูดเป็นที่เข้าใจและติดต่อกันได้ตามประวัติศาสตร์ของมนุษย์ มากกว่า ๕๐๐,๐๐๐ ปี แต่มนุษย์ฟังจะรู้จักการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร เมื่อประมาณ ๕๐๐๐ ปี ซึ่งเป็นสมัยเริ่มประวัติศาสตร์ ทานศาสตราจารย์ เบรคส์-เต็ค กล่าวไว้ในบรรดาความเจริญ ทั้งหลายของโลกปัจจุบัน การเขียนเป็นความก้าวหน้าที่ใหญ่ยิ่งของมนุษย์ชาติ ในประเทศไทยการเขียนได้เริ่มต้นในสมัยพอขุนรามคำแหง ๖๐๐ กว่าปีมาแล้ว อักษรสมัยพอขุนรามคำแหงอาจจะหาญได้ในพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ.

นักบริหาร นักบริหารคือผู้ที่ใช้ความคิดแล้วลงมือทำ ใช้ความคิดแล้วลงมือทำเป็นเช่นนี้ เหมือน หวังแห่งไซ่ เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และในการบริหารเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์นี้ สิ่งที่นักบริหารจะหลีกเลี่ยงเสียมิได้ คืออุปสรรค หรือเครื่องกีดขวางอันสืบเนื่องมาจากการ ไม่ยอมเปลี่ยนแปลง อันเป็นปกติวิสัยของบุคคล ซึ่งอาจเป็นผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป หรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเพื่อนฝูงหรือบุคคลอื่นในครอบครัว.

เครื่องมือของนักบริหาร เมื่อปกติวิสัยของมนุษย์ " ไม่ยอมเปลี่ยนแปลง " ประกอบทั้งเราต้องการ " พักณา " คือการเปลี่ยนแปลงนั่นเอง นักบริหารจึงจำต้องใครครวญว่าจะดำเนินการให้สำเร็จ ลุดวงไปควยดีตามวัตถุประสงค์นั้น ตนควรจะใช้เครื่องมือหรือกลวิธีอย่างไร ซึ่งอาจจะเลือกได้ เป็นสองประการคือ.

(๑). การใช้อำนาจ (Authoritative Method) อำนาจซึ่งได้รับมาโดย ๓ กรณีย คือ.

- ก. อำนาจในหน้าที่
- ข. อำนาจที่กฎหมายบังคับไว้โดยณะเพาะบุคคล
- ค. อำนาจที่ได้รับมอบหมายเป็นครั้งคราว

การใช้อำนาจจะอำนวยให้เกิดผลงานขึ้นได้ตามวัตถุประสงค์จริงอยู่ แต่อำนาจมีการเสื่อมโทรม และหมดไปได้ การใช้อำนาจถึงแม้จะทำให้งานลุดวงไปได้ก็ควยความกลัว และขาดความร่วมมือ ร่วมใจอันแท้จริง อำนาจเป็นผลดีจริงเมื่อผู้ใช้รู้จักใช้ และรู้จักกาลเวลา เช่นในภาวะฉุกเฉินรีบด่วน.

(๒) การเกลี้ยกล่อม (Persuasion) เป็นการชักจูงใจให้กระทำด้วยความสมัครใจ ไม่ใช่วิธีบังคับ คือวิธีออกคำสั่งให้ปฏิบัติ และไม่ใช้วิธีโฆษณาให้หลงเชื่อ หรือวิธีการลวงสมอง.

คำว่าเกลี้ยกล่อมนี้ว่าเข้าใจกันจนชินหูอีกเป็นเวลานาน ในขณะที่ถ้าผู้บริหารจะลองนำคำนี้ไปใช้กับผู้บังคับบัญชา ก็จะเป็นการไม่สุภาพ เพราะสังคมยังไม่ยอมรับ (ไม่ยอมเปลี่ยน) ความหมายอันกว้างขวางของคำนี้อยู่.

องค์ประกอบในการเกลี้ยกล่อม ในคำจำกัดความของคำ เกลี้ยกล่อม คือการใช้บีบบังคับ หรือ ดायลักษณะอักษร เพื่อให้เกิดความเชื่อและกระทำตามนั้น ผู้เกลี้ยกล่อมต้องอาศัยการสังเกตถึงการแสดงออกของบุคคลซึ่งจะเรียกว่า "พฤติกรรม" ฉะนั้นศาสตร์ที่ศึกษาถึงการแสดงออกของบุคคล หรือพฤติกรรม คือจิตวิทยา ในปัจจุบันได้มีครูอาจารย์หลายท่านในภาคของโลกตะวันตก พยายามจะให้เกิดมีวิทยาการใหม่ โดยจะเพาะเกี่ยวกับการแสดงออกของบุคคล หรือพฤติกรรม เพื่อเป็นวิชาการแก่นุชน เรียกว่า พฤติกรรมศาสตร์ (Science of Behavior) เช่นศาสตราจารย์ เจมส์ เอน โมเชล แห่งมหาวิทยาลัย ยอร์ค วอชิงตัน เขียนเรื่องพฤติกรรมแห่งการบริหารงานของประเทศไทย (Thai Administrative Behavior) นอกจากนี้ยังมีผู้สนใจศึกษาเรื่องพฤติกรรมทางการทหาร พฤติกรรมทางการเมือง พฤติกรรมทางวัฒนธรรม ของชาติต่าง ๆ เป็นต้น.

หน้าที่ของนักบริหาร ต้องมีความสนใจกับสิ่งใหม่ เพื่อก้าวหน้าให้ทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมปัจจุบัน ฉะนั้นนักบริหารจึงต้องมีความสามารถเข้าถึงจิตใจผู้บังคับบัญชา และชักจูงใจให้คล้อยตามและเชื่อมั่นในตน และในเวลาเดียวกัน ก็จำเป็นต้องเข้าถึงจิตใจผู้อยู่ในบังคับบัญชา เพื่อให้เกิดการกระทำอันเป็นผลดีแก่การงานตามที่ตนมุ่งหมาย ในการเกลี้ยกล่อมให้สำเร็จผลตามความมุ่งหมายนั้น เราต้องเข้าใจในพฤติกรรมของคนอะไร เป็นสาเหตุให้แสดงออกซึ่งพฤติกรรม ได้มีการศึกษา และค้นคว้าถึงมูลฐานที่แสดงออกซึ่งกิริยาของบุคคลว่า เนื่องมาจากอะไร ก็ปรากฏว่าเรายังไม่เข้าใจแจ่มแจ้งว่า อะไรเป็นรากฐานให้เกิด ซึ่งพฤติกรรมของบุคคลคนหนึ่ง ๆ .

เมื่อยังไม่ทราบกันแจ่มแจ้ง มนุษย์จึงหาทางออกเพื่อแก้ " อวิชา " โดยการตั้งทฤษฎีตามข้อคิดเห็นแต่ละท่าน ซึ่งพอจะสรุปได้ดังนี้คือ.

(๑). ทฤษฎีที่ว่า เนื่องจากสัจชาติญาณ คือความรู้สึกแต่ดั้งเดิมเกิดขึ้นเอง โดยมีได้ตั้งใจ เช่น ความต้องการในกาม, ความหิว, ความกลัวภัย เมื่อสมัยมนุษย์ยังอาศัยดำเป็นที่พำนัก เมื่อความรู้สึกในกามเกิดขึ้น ก็ไปกระซอกหญิงเอาตามใจชอบ ถึงแม้ว่าโลกจะเจริญ วิวัฒนาการมาถึงปัจจุบันแล้วก็ตาม การฉุดคร่ายังคงปรากฏอยู่ ซึ่งนักบริหารหรือนักปกครองควรทำความเข้าใจกับความรู้สึกโดยธรรมชาตินี้ไว้ในการพิจารณา ประกอบกรรมทำนุ.

(๒). ทฤษฎีที่ว่า เนื่องมาจากการคิดหาเหตุผล พฤติกรรมซึ่งแสดงออกมานั้นเป็นผลตอบสนองของการคิดถึงเหตุ และผล อันจะเป็นต้นรากของระเบียบประเพณี และวัฒนธรรม.

(๓) . ทฤษฎีที่ว่า เนื่องมาจากประสาท สิ่งที่ได้พบเห็นที่ผ่านชีวิตมาแล้ว หรือการศึกษารอบรอบ ทำให้เกิดพฤติกรรมขึ้น เช่น เด็กที่กำลังคลานเมื่อเห็นไฟ หรือเตารีดที่ร้อนดีจะจดจำจวบค ความร้อนที่ได้รับ จะเก็บไว้บริเวณสมองส่วนหน้า (Frontal Lobe) ซึ่งเมื่อเด็กโตขึ้นมาจากประสาทที่ได้สะสมไว้จะทำให้เกิดการยับยั้งไม่จับไฟเดินเป็นต้น.

(๔) . ทฤษฎีที่ว่า เนื่องมาจากความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งรอบข้างตัวเรา และภาวะที่เกิดขึ้นภายในตนเอง เช่น ความสนใจ ความรู้สึกเห็น (มิโนภาพ) ความต้องการ (ความอยาก หรือกาม) คุณค่าของตนเองและสิ่งอื่น ๆ อีกหลายประการ ซึ่งเป็นสาเหตุของพฤติกรรมที่แสดงออก.

ถ้าเราจะพิจารณาทุกทฤษฎีแล้ว เราพอจะสรุปสั้น ๆ ว่า พฤติกรรมที่แสดงออกของบุคคลแต่ละท่านนั้น เป็นผลสะท้อนมาจาก ความต้องการ ความอยาก. ความอยาก หรือความต้องการนั้นมันเกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติ เป็นสัญชาตญาณ หรือถูกตบแต่งให้อยากตามสิ่งแวดล้อม ชาติที่เจริญแล้ว ยิ่งมีความอยากมากขึ้นตามลำดับของความเจริญ ส่วนชาติที่ค่อยพัฒนานั้น บางครั้งต้องกระตุ้นให้เกิดความอยากขึ้น จนถึงกับสมาชิกรัฐสภาอเมริกันถามในสภาว่า เรา (ประเทศอเมริกา) ต้องไปช่วยประเทศค่อยพัฒนาให้มีความอยากขึ้นด้วยอีก หรือ.

ความพยายาม จะเกลี้ยกล่อมให้เป็นผลสำเร็จ นั้น จำเป็นต้องเสริมสร้างให้เกิดความอยาก ความต้องการขึ้นไปในบุคคลนั้นเอง หรือ เพื่อสิ่งรอบข้างของบุคคลนั้น หรือหมู่นั้น ๆ.

การโฆษณา

การโฆษณาชวนเชื่อ

การล้างสมอง

แตกต่างกับการเกลี้ยกล่อมอย่างไร.

การเกลี้ยกล่อมและการโฆษณา จากคำจำกัดความของคำ เกลี้ยกล่อมนี้มุ่งให้ผู้ฟังหรือผู้อ่าน ใช้ความคิด - ใคร่ครวญ ก่อนแล้วจึงเชื่อและกระทำตามส่วนการโฆษณานั้น คือการพูดหรือเขียนซ้ำ ๆ จนเกิดการสนองตอบโดยการกระทำ โดยไม่ทันต้องคิด

การเกลี้ยกล่อมกับการโฆษณาชวนเชื่อ (Propaganda) คำว่าโฆษณาชวนเชื่อนี้ความเดิมเริ่มใช้ในสำนักศาสนาวาทิกัน เป็นวิธีชักจูงใจและอารมย์ เพื่อความมุ่งหวังอย่างหนึ่ง ก่อนสงครามโลกครั้งที่สองในประเทศเยอรมัน ปรากฏว่า ฮิตเลอร์ ผู้นำแห่งนาซีได้แต่งตั้งรัฐมนตรีโฆษณาการ (Minister of Propaganda) เพื่อชักจูงและเร้าอารมย์ประชาชนเยอรมันให้เห็นดีกับการปกครองแบบนาซี ครั้นเมื่อสงครามโลกครั้งที่สองเสร็จสิ้นลง โลกเกิดแบ่งค่ายการเมืองออกเป็นสองค่าย การพยายามใด ๆ ของค่ายตัวนี้ออก เพื่อให้เกิดการเชื่อถือและกระทำตาม มักจะได้รับการประนามว่าเป็นการโฆษณาชวนเชื่อ คือการชักจูงให้เชื่อ และกระทำตามโดยมิทันได้คิดอย่างถี่ถ้วน อันเป็นการชวนให้หลงผิด แบบเห็นกงจักรเป็นดอกบัว

การเกลี้ยกล่อมกับการล้างสมอง ก้าวว่าล้างสมองนี้เป็นคำพ้องเพี้ยนเปรียบเทียบบุคคลที่ใ้ถูกเปลี่ยนทัศนคติความเชื่อถือที่ตนมีอยู่ตามแบบเสรี ให้เชื่อถือและกระทำตามตรงข้ามกับทัศนคติเดิม โดยการบังคับหรือกลอุบาย จนเกิดการสนองตอบความงมงาย.

การซึ่งให้คนขาดการติดต่อกับสิ่งรอบข้างที่เคยในท้องมิด ในห้องสว่างจ้า หรือในห้องที่มีเสียงดังตลอดเวลา เป็นเวลา ๒๔ - ๔๘ - ๗๒ ชั่วโมง ก็ยังพอทนได้ แต่ถ้าเกินระยะ ๓ วันไปแล้ว จะเกิดการเปลี่ยนแปลงในค่านิยมใจของบุคคลนั้น ทำให้ประสิทธิภาพในการติดต่อ การตัดสินใจอะไรผิดและถูกต้องเสื่อมทรามลง จนเป็นการสะดวกในการปลูกฝังความเชื่อถือใหม่ ๆ ให้เกิดความเชื่อและปฏิบัติตามใจง่าย.

ในสมัยยุคอวกาศ มนุษย์อาจจะต้องเดินทางไปนอกโลกเป็นเวลาหลายวันหลายคืน สภาพของสิ่งแวดล้อมที่เคยชินอาจจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในจิตใจได้เป็นอย่างมาก ซึ่งเรื่องนี้กำลังเป็นที่สนใจขององค์การค้นคว้าอวกาศ หรือองค์การที่กำลังจะคิดสร้างบ้านเรือนให้พลเมืองอยู่ภายใต้ท้องมหาสมุทรลึก ๆ แทนการอยู่บนพื้นโลก ในห้วงอวกาศสมัยปรมาณนี้ อันตรายจากอุทกภัยก็ยังมีสภาพรังสีบนพื้นดินและอากาศ อาจจะต้องบังคับให้คนหลบภัยเป็นเวลานาน ๆ จิตใจของผู้ที่ภัยในห้วงอวกาศเปลี่ยนแปลงไปไ้มาก.

ทำไมจึงต้องเรียนกรรมวิธีของการเกลี้ยกล่อม

ในการบริหารงานย่อมมีกรรมวิธีใหม่ ๆ เกิดขึ้นอันเป็นผลมาจากการสร้างสรรค์ เราจะนำกรรมวิธีใหม่ ๆ นี้ไปใช้ไ้ได้อย่างไร เมื่อ -

- ๑. ผู้บังคับบัญชาท่านไม่ยอมเปลี่ยนแปลง.
- ๒. ผู้ปฏิบัติบังคับบัญชาไม่ยอมเปลี่ยนแปลง หรือไม่ยอมพัฒนา.

ฉะนั้น จึงควรทวนกลับมาศึกษาหาเหตุที่ไม่ต้องการ เปลี่ยนแปลงนั้น น่าจะมีสาเหตุมาจากอะไรได้บ้าง.

สาเหตุของความไม่ยอมเปลี่ยนแปลง

สาเหตุอยู่ที่ผู้เกลี้ยกล่อม การเสนอไม่ดี กล่าวคือ.

- ๑. ไม่ตรงกับความต้องการของผู้ฟัง.
- ๒. เสนอไม่รัดกุม.
- ๓. พาดมเกินไป.
- ๔. ขาดศิลป์ในการเสนอ.

สาเหตุอยู่ที่ผู้ฟัง

๑. ผู้ฟังเกรงผลสทอน

- ๑. เกรงจะถูกเปลี่ยนสถานะ.
- ๒. เกรงจะเสียอำนาจ.
- ๓. เกรงจะแตกจากหมู่คณะ.
- ๔. เกรงจะต้องรับผิดชอบมากขึ้น.
- ๕. เกรงจะเป็นเหตุให้ต้องชวนชวหายหาความรู้เพิ่มเติม.

๒. ผู้ฟังกลัวเสียหน้า

- ๑. มีการชักแย้ง.
- ๒. มีความรู้สึกอิจฉาริษยาผู้อื่น.
- ๓. มีความภูมิใจในวิธีเก่าของตน.

ประโยชน์ของการเกลี้ยกล่อม

๑. ในโลกของกายสังคมประชาธิปไตยในปัจจุบันนี้ การเกลี้ยกล่อม เป็นเครื่องมือสำคัญในการแก้ปัญหาการชักแย้งในการปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตามวัตถุประสงค์ การเกลี้ยกล่อม จะก่อให้เกิดความร่วมมือกันอย่างเต็มที่ แทนต่างคนต่างทำ หรือทำโดยไม่เต็มใจ เพราะถูกอำนาจบังคับให้ทำ การตัดสินใจโดยการชักจูงใจของความเห็นส่วนมาก จะเปิดโอกาสให้ผู้ที่ไม่เห็นด้วย ซึ่งเป็นส่วนน้อยรู้จักหน้าที่และหาเหตุผลให้ดียิ่งขึ้น เพื่อชี้ทางได้ ทางเสียแก่ส่วนรวม นอกจากนี้วิธีเกลี้ยกล่อม (ชักจูงใจ) ยังเหมาะในการขอความร่วมมือจากชนหมู่มาก เช่น นักบริหาร เกลี้ยกล่อม (ชักจูงใจ) ให้ผู้อยู่ใต้งบับบัญชาเชื่อถือครูชักจูงใจให้นักเรียนประพฤติดี นักการเมืองชักชวนให้ประชาชนเชื่อในนโยบาย.

๒. การศึกษาเรื่องศิลปะของการเกลี้ยกล่อมนี้ จะช่วยทำให้เรารู้จักใจเขาและใจเราอันเป็นบันไดเริ่มต้นแห่งการปรับปรุงตัวเองให้เหมาะสมกับความเป็นอยู่ของสังคม.

๓. เพื่อให้ผลงานสำเร็จเป็นผลสมความปรารถนา และวัตถุประสงค์ เราต้องเป็นนักเกลี้ยกล่อมทั้งผู้นับกับบัญชา และผู้อยู่ใต้งบับบัญชา.

๔. ขณะที่บ้านเมืองเรากำลังอยู่ในระยะพัฒนา ทุกสิ่งทุกอย่างย่อมมีการเปลี่ยนแปลง และของใหม่เกิดขึ้นทุกวัน เป็นปกติวิสัยของมนุษย์ที่ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงบ่อยนัก (นอกจากการเปลี่ยนเพื่อประโยชน์บางอย่าง) จึงเกิดการปฏิเสธ ที่ไม่ยอมเปลี่ยน หน้าที่ของนักบริหารจำเป็นต้องแก้ปัญหาการไม่ยอมเปลี่ยนให้ได้ เพื่อให้งานสำเร็จ ตามความมุ่งหมายที่ดี.

ข้อระลึกถึง ผู้เกลี้ยกล่อมต้องตระหนักว่า เป็นการสุกวิสัยที่จะชักจูงใจได้ทุกคน ฉะนั้นถ้าชักจูงใจคนส่วนมากแล้ว ก็น่าจะพอใจไฉนมาคียาม กล่าวว่ Only the fool that can please all.

ผลเสียของการเกลี้ยกล่อม

ทุกสิ่งทุกอย่างเหมือนตาบสองคม มีดีแล้วก็มีเสีย และยินของจีน สิ่งทั้งหลายในโลกนั้นเป็นของคู่กันเสมอ มีดีแล้วจึงมีเสียเหมือนกัน ส่วนเสียของการชักจูงใจก็คือ

๑. ถ้าระดับความรู้หรือการศึกษาของบุคคลไม่เท่าเทียมกันแล้ว การเกลี้ยกล่อมอาจจะทำให้เกิดการเข้าใจผิด ทำให้เกิดการหลงผิดอันจะก่อให้เกิดขึ้นโดยผู้กระทำมิได้สำนึกไว้อ่อน.

๒. เนื่องจากการเกลี้ยกล่อมนี้ ต้องอาศัยหมูชนส่วนใหญ่ จึงดูเหมือนว่า วิธีการแบบนี้ ฉ้อฉล ในทันการ ขาดการนับไว และต้องอาศัยหมูชนน้อยเสมอ จนทำให้เกิดเป็นคณะขึ้น ซึ่งมีความเห็นต่างกัน.

องค์ประกอบในการเกลี้ยกล่อม การเกลี้ยกล่อมที่นับว่ามีประสิทธิภาพนั้นจะต้องมีส่วนประกอบที่สำคัญ ๓ ประการ คือ

- ๑. ผู้เกลี้ยกล่อมหรือผู้พูดเขียน (Persuader หรือ Communicator)
- ๒. ผู้ถูกเกลี้ยกล่อมหรือผู้ฟัง, ผู้อ่าน (Audience), (Reader)
- ๓. มีการเชื่อและการกระทำหรือเว้นไม่กระทำ.

เครื่องมือที่ประกอบในการ เกิดภัย

๑. พุคตัวต่อตัว, พุคในที่ประชุม, พุคทางวิทยุ หรือโทรทัศน์.

๒. เขียนเป็นหนังสือ, หนังสือพิมพ์ หรือเอกสาร.

บุคคลที่อะไร "คนที่เห็นคนเป็นคนนั้นแหละคน"

เพื่อให้เกิดผลสำเร็จในการ เกิดภัย จำเป็นจะต้องเรียนรู้ถึงบุคคลนั้น คืออะไร กังที่ท่าน เจ้าพระยาธรรมศักดิ์มนตรีได้กล่าวไว้ว่า "คนที่เห็นคนเป็นคนนั้นแหละคน" อันว่า คนนั้นย่อมประกอบด้วย องค์สามคือ

๑. ร่างกาย.

๒. จิตใจ

คำว่าจิตใจนี้ เป็นนามธรรม และมีโชหัวจิตที่แสนสุขเสื่อคอยทุกวัน แต่บางคนก็ยังเข้าใจว่า หัวใจนี้คือ จิตใจทั้งที่เรามักจะกล่าวกันว่า อยากรู้ว่าจิตใจนี้เสียสักที และบางครั้งก็มีการปองร้ายหัวใจจนถึงแก่ ความตาย เพราะความหลงผิด.

๓. วิญญาณ.

เชื่อว่า มีวิญญาณ แต่ท่านผู้อื่นอาจไม่เชื่อก็ได้ ที่เชื่อเพราะคำว่า วิญญาณ นี้ มีทั้งภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ ทุกภาษาโดยเฉพาะในศาสนา ถ้าไม่มีจริงแล้ว เหตุใดจึงมีผู้กล่าวถึง ท่านพุทธทาสภิกขุ ยังกล่าวว่า ท่านจะสร้างโรงพยาบาลแห่งวิญญาณขึ้น ณ สวนของท่าน สิ่งที่เราไม่เห็นจะดีกว่าไม่มีนั้นไม่ได้.

สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์แห่งประเทศอินโดจีน ก่อนจะสิ้นพระชนม์ได้ทรงปรารภว่า การตายเป็นการ เริ่มต้นแห่งชีวิตใหม่ "อะไรเล่าที่ทำให้ชีวิตเริ่มต้นใหม่ได้ วิญญาณ หรือ?

ฉนั้น เพื่อให้เกิดความซาบซึ้งในศิลปแห่งการเกิดภัย เราจำเป็นต้องขจัดทั้งร่างกาย จิตใจ และวิญญาณ.

ส่วนอะไรจะก่อให้เกิดความซาบซึ้งในสิ่งที่ชวนเชื่อ

ส่วนต่างร่างกายที่ก่อให้เกิดความซาบซึ้งในสิ่งที่ชวนเชื่อนั้น ได้แก่ความรู้สึกทั้ง ๕ คือ

๑. ตา ไค้แก่การเห็น.
๒. หู ไค้แก่การได้ยิน.
๓. จมูก ไค้แก่การไค้กลิ่น.
๔. ลิ้น ไค้แก่การไค้รส.
๕. ผิวหนัง ไค้แก่การไค้สัมผัส.

ความรู้สึก อันที่ (๒) ถ้ามีขึ้นไค้จริงก็ไค้แก่ความรู้สึกว่าอะไรจะ เกิดขึ้น ท่านสวามีสัตยานันท์บุรี ไค้กล่าวว่า ความรู้สึกทั้ง ๕ ประการนี้ ไม่มีความรู้สึกอันใดอีกแล้วที่จะอิมเอม และซาบซึ้งเท่า ความรู้สึกแห่งการสัมผัส การสัมผัสเป็นยอดแห่งความรู้สึกทั้งหลาย.

หลักในการเกลี้ยกล่อม

การก่อสร้างให้สำเร็จเป็นรูป ต้องการหลักการฉันทโค การเกลี้ยกล่อมให้มีพฤติกรรม คอบเพื่อให้
เกิดผลสำเร็จแห่งงาน ก็ต้องมีหลักการฉันทโค หลักการที่ควรระลึกถึงในขณะที่เกลี้ยกล่อมผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้
บังคับบัญชา ครูสอนนักเรียน บุคคลชั้นปกครอง ตลอดจนบ้าน และนักรการเมืองต่อประชาชน คือ

๑. หลักการสร้างความสนใจในเรื่องที่จะเกลี้ยกล่อม.
๒. หลักการสร้างความเข้าใจแจ่มแจ้งในเรื่องที่จะเกลี้ยกล่อม.
๓. หลักการสร้างความเชื่อถือ และสร้างศรัทธาในเรื่องที่จะเกลี้ยกล่อม.
๔. หลักการสร้างเรื่องที่จะเกลี้ยกล่อมนั้น ให้ตรงกับความต้องการของผู้ฟัง.
๕. หลักการสร้างเรื่องที่จะเกลี้ยกล่อมนั้นให้สัมพันธ์คุณค่าของผู้ฟัง.
๖. เรื่องที่จะเกลี้ยกล่อมนั้น เหมาะกับกาลเวลา และบุคคล.
๗. การวิเคราะห์ในระหว่างการ เกลี้ยกล่อม ผู้ฟังพอที่จะปฏิบัติฝ่าอุปสรรคไปได้ไหม.
๘. ศิลปบางประการของผู้เกลี้ยกล่อม.
๙. ผลคามในการ เกลี้ยกล่อม.
๑๐. บทผนวก.

๑. หลักการสร้างความสนใจในเรื่องที่จะเกลี้ยกล่อม

การแสดงควมสนใจเป็นเรื่องซึ่งบ่งถึงสมาธิทางจิตใจต่อเรื่องนั้น ผู้เกลี้ยกล่อมต้องดึงความสนใจ
ของผู้ฟังให้หลุดพ้นจากความสนใจต่อสิ่งรอบข้างมาสู่ ความสนใจของตนแต่อย่างเดียว เช่น ตัวอย่าง ในห้องที่
ช้กจูงใจอยู่นั้น อาจจะมีเสียงอื่นใดที่คอยจะดึงความสนใจของผู้ฟังไปทางอื่น ซึ่งจะเป็นผลเสียแก่การ เกลี้ยกล่อม
ถ้าการพูดหรือการเขียนของผู้เกลี้ยกล่อม สามารถที่จะดึงความสนใจของผู้ฟังให้กลับมาเป็นจุดเดียว
การช้กจูงใจจะประสบผลดีเลิศ.

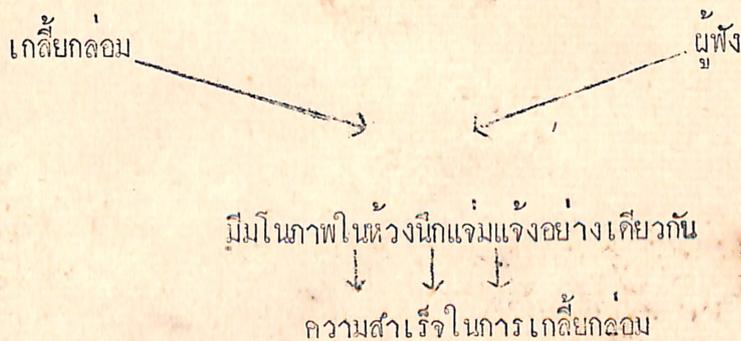
ฉันทโค ผู้ช้กจูงใจ จึงต้องมีหลักสำคัญสองประการ คือ

๑. สร้างมโนภาพให้แจ่มแจ้งแก่ผู้ฟัง ซึ่งจะทำให้ผู้ฟังเคลิ้มคามาหมโนภาพนั้นไปก้วย.
๒. เรื่องและวิธีการ เกลี้ยกล่อมนั้น ถูกต้องตามหลักจิตวิทยาของกษามสนใจ หลักจิตวิทยา
ของความสนใจของบุคคลนั้น อาจจะทำให้กระตุ้นให้เกิดขึ้นได้.

ก. โดยผู้ฟังมีใ้สำคัญถึง

ข. โดยผู้ฟังตั้งใจสำคัญถึง

- ก. การช้กจูงใจผู้ฟังที่มีใ้สำคัญถึงในขณะที่เกลี้ยกล่อมให้เกิดความสนใจ ใ้แก่
 ๑. การเน้นถ้อยคำ หรือ การชี้คเส้นใต้ หรือการเขียนตัวอักษรผิดแปลกไป.
 ๒. การ เปรียบเทียบให้เห็นความแตกต่าง - ชาว-คำ-สีต่าง ๆ.
 ๓. การใช้ถ้อยคำที่สละสลวยฟังรื่น.
 ๔. การเปลี่ยนท่าทีของบุรุษบรรยาย ถิ่นให้เกิดความสนใจ การเพ่งไปยังผู้ฟัง การแสดง
ท่าทาง การใช้เครื่องมือช่วยบรรยาย.
 ๕. การกล่าวถ้อยคำซ้ำ ๆ เพื่อเรียกความสนใจ เช่น มาแล้ว-มาแล้ว.



ภาพในห้วงนึกนี้ ผู้เกิดล้นเป็นผู้สร้างขึ้น แล้วผู้ฟังก็จะสนองตอบโดยการสร้างภาพนี้ในจิตใจของคนอื่น ฉะนั้น ถ้ามีการปิดเบื่อนภาพในห้วงนึก โดยผู้เกิดล้นสำนึกผิด ก็จะเป็นผลเสียสะท้อนออกมา ถ้าวผู้ฟังไม่เข้าใจ สงสัยหรือสงสัยในความหมายของถ้อยคำ เช่น การใช้ถ้อยคำสูงที่ยังไม่แจ่มชัด โดยผู้เกิดล้นจะหวังผล ในการถึงความสนใจ หรือถึงความสนทนจากผู้ฟัง หรือ การใช้ถ้อยคำกำกวม นี้ก็ให้เป็นสองแฉง สองมุม โดยผู้ฟังจะหวังผลในการโต้เถียง กลับจะทำให้ภาพในห้วงนึกของผู้ฟังต้องปิดเบื่อนไปก้วย ซึ่งผิดหลักของการเกิดล้น.

ฉะนั้น ในหลักการเกิดล้นให้ใคร่ขอ จึงต้อง

๑. ละเว้นจากการใช้ถ้อยคำ หรือสำนวนโวหารที่เข้าใจยาก.
๒. พยายามอธิบายถ้อยคำ และสำนวนที่ใช้ให้เป็นที่เข้าใจแจ่มแจ้ง.
๓. ถ้าจำเป็นต้องใช้ถ้อยคำที่เข้าใจยาก ก็ควรหา ทัศนคติของถ้อยคำว่า มีความหมายดั้งเดิมว่า อะไร เช่น มะเร็ง มีความหมาย โรคเนื้อร้าย.
๔. อธิบายความหมาย และหน้าที่ของคำนั้น ๆ ให้เป็นที่เข้าใจกันได้ เช่น คำว่า "พัฒนา" มีความหมายแต่ไหน และเกี่ยวข้องกับอย่างไร กับชุมชนสมัยปัจจุบัน
๕. พยายามอธิบาย เปรียบเทียบให้ฟังจนเข้าใจแจ่มแจ้ง.
๖. การยกอุทาหรณ์ หรือ ตัวอย่าง เพื่อขยายความหมาย.

การปิดเบื่อนโมทนาพออาจเกิดจากด้านผู้ฟัง

ผู้ฟังอาจจะปิดเบื่อนโมทนาเอาตามกรอบแห่งความเชื่อ ซึ่งสร้างขึ้นเอง โดยประสบการณ์ก่อน ๆ หรือ โดยนิสัย กรอบแห่งความระลึกถึงของผู้ฟัง ซึ่งจะปิดเบื่อนโมทนา ได้มีดังนี้คือ

๑. สร้างกรอบระลึกถึงโดยวิธีง่าย ๆ เช่น พวกในกรุง ไร่ไถยาก พวกบ้านนอกมักจะ "เขย"
๒. นึกคิที่อยู่ในกรอบตามประสบการณ์ เช่น ถ้าเป็นชาวอเมริกันแล้ว ต้องเป็นคนรวยเสมอ
๓. นึกคิที่อยู่ในกรอบ เพื่อให้โมทนาที่ตรงกับความต้องการ และตรงกับคุณค่าของตนเอง เช่น ว่าเป็นของฝรั่งแล้ว สิ่งนั้นต้องดีถูกใจ และมีค่าควรกับตน.
๔. นึกคิที่อยู่ในกรอบ ซึ่งสนับสนุนส่วนที่เหมือนกัน โดยทิ้งความไม่เหมือนกันเสีย เช่น นึกวาทภาพว่า คนกตัญญูทุกคนต้องดีเสมอ.
๕. นึกคิที่อยู่ในกรอบถึงลักษณะสำคัญบางส่วนของบุคคล แทนที่จะดูทั้งคน เช่น นึกถึง ภาพว่า ถ้าเป็นดารารายานต์แล้ว ต้องมีหน้าตาสวยเสมอ ผู้เกิดล้นจำต้องค้นหาการปิดเบื่อน แล้วแก้ไขให้เร็ว

๓. หลักการสร้างศรัทธา และความเชื่อถือในเรื่องที่เกิดภัย

ก. ความเห็นส่วนมากก่อให้เกิดศรัทธา และความเชื่อถือ ในการสร้างศรัทธา และความเชื่อถือแก่ผู้ฟังในเรื่องที่เกิดภัยนั้น ผู้เกิดภัยควรมีไหวพริบหยิ่งกว่า เสียงส่วนมากในที่ประชุม หรือหมู่คณะนั้น มีความต้องการอะไร เช่นในกรุง ประชาชนมีความปรารถนาจะเห็นการจรรจาจรทอนเข้า และตอนเย็นดีขึ้น ในต่างจังหวัด มีความต้องการในเรื่องการปรับปรุงการคมนาคม ผู้เกิดภัยจึงควรได้ศึกษาเสียงส่วนใหญ่ของชุมชนนั้น มีความต้องการอะไร และดำเนินเรื่องไปตามเสียงส่วนใหญ่ ก็จะประสบผลสำเร็จ.

ความเห็นของบุคคลที่ได้รับการยกย่องเป็นอย่างสูงในหมู่ หรือคณะนั้น จะช่วยเป็นเสียงสนับสนุน ในการเกิดภัยได้มาก เช่นในต่างจังหวัด การเข้าหาท่านสมภารวัดที่มีนามโด่งดัง จะช่วยให้การเกิดภัยประสบผลสำเร็จได้มาก และรวดเร็ว.

บุคคลลักษณะและท่าทีของผู้เกิดภัย เช่น ความซื่อมั่นในตนเอง พลังอนามย์ สุ่มเสี่ยงที่พูด ความเฉลียวฉลาด ความรู้สึกซาบซึ้งในเรื่องที่จะพูด การมีศีลธรรม การเห็นอกเห็นใจ และความสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ จะช่วยส่งเสริมให้เกิดศรัทธาประสาทะแก่ผู้ฟัง.

ข้อควรระวังสำหรับผู้เกิดภัย ก็คือ อย่าพูดเรื่องอะไรที่กระทบกระเทือนต่อความเชื่อถือ หรือสิ่งที่ควรแก่การบูชาของผู้ฟัง เช่น ศาสนา หรือ ชาติ แต่ทำให้เกิดความจำเป็น ต่อหาทางเกิดภัยให้ใคร่แล้ว ขอให้พยายามหาทางสร้างเกียรติคุณ และชื่อเสียงในหมู่คณะนั้นให้เป็นที่เชื่อถือได้เสียก่อน จึงจะชักจูงให้เห็นล้อยศการเริ่มต้นในการเกิดภัยได้ จึงควรคอยทำคอยไปและพยายามเริ่ม คอยการเห็นควย.....แท้.....หรือพยายามคอย ๆ ตะลุมที่ละเล็กละน้อยแล้วจึง ชี้ให้เห็นประโยชน์ พุทธิการณ์เช่นนี้ อาจเห็นได้ในการเผยแพร่ศาสนาในประเทศเรา.

ควร

คำแนะนำที่เกี่ยวกับการเพิ่มศักดิ์ศรี จะทำให้เกิดเสียงนิยมมากขึ้นเหมือนกัน เช่น ตัวอย่าง การเกิดภัย โดยให้ทุนไปศึกษาเพิ่มเติม เพื่อเพิ่มศักดิ์ศรีของบุคคล มักจะได้รับการต้อนรับ และก่อให้เกิดการเชื่อถือ.

ข. เปิดให้มีการโต้เพื่อก่อให้เกิดศรัทธา และความเชื่อถือ

การโต้ที่มีเหตุผล จะเป็นเรื่องในที่ประชุมคิดค้นหาเหตุผล ซึ่งจะนำไปสู่การตัดสินใจที่ถูกต้อง ผู้เกิดภัยต้องเข้าใจจิตวิทยานี้ และนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ คือมนุษย์ ต่างก็มีความคิดเห็นของตนเอง การใช้เหตุผลหักล้างกัน จะนำไปสู่ความตัดสินใจร่วมกัน จะได้ว่าภาพที่ทุกคนเห็นว่าจะดีแก่ส่วนรวม.

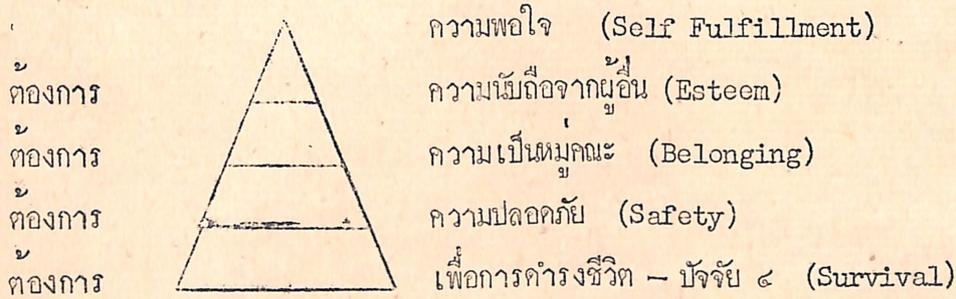
ค. ความศรัทธาและความเชื่อถือเกิดขึ้นเพราะผู้ฟังเคยประสบเรื่องมาแล้ว

คำพังเพยที่ว่า "สิบรูไม่เท่าชานาญ" หมายความว่า ความชำนาญหรือความชำนาญที่เคยผ่านมาแล้ว จะเป็นเครื่องโน้มน้าวใจผู้ฟังให้เกิดศรัทธา และความเชื่อถือ ผู้เกิดภัย เช่น ชักชวนให้แก้ไขความยากลำบากของการขนส่งที่ทุกคนประสบมาแล้วในระยะสงคราม หรือชักจูงให้หาทางแก้ไขการขาดแคลนยา และเวชภัณฑ์ อันอาจเกิดขึ้นในสงครามคราวหน้า.

ยิ่งถ้าผู้เกิดภัยนั้น เป็นบุคคลที่เคยผ่านชีวิต และมีประสบการณ์มากจนเป็นที่รู้จักกันดีแล้ว ในวงสังคม การเกิดภัยให้เกิดศรัทธา และเชื่อถือ ก็จะมีมากขึ้นตามลำดับ นายแพทย์ที่มีประสบการณ์มากจะพูดอะไรก็มักเชื่อและนับถือ.

๔. หลักการสร้างเรื่องที่เกิดจากความกลัวให้ตรงกับความต้องการของบุคคล และให้สมคาตัวของผู้ฟัง

ความสำคัญอีกประการหนึ่ง ในการเกิดจากความกลัวให้เป็นผล คือ การศึกษา และการเข้าใจเป็นอันดีเสียก่อนว่า มนุษย์ที่เกิดความกลัวมีรากฐานความต้องการอย่างไรบ้าง รากฐานความต้องการของมนุษย์อาจจะเขียนเป็นภาพได้ ดังนี้



มนุษย์มีความต้องการเป็นขั้นต่าง ๆ ๕ ขั้นด้วยกัน คือ

ขั้นที่ ๑ ต้องการเพื่อการดำรงชีวิตอยู่ได้ คือ - อาหาร ที่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม - ยา และอื่น ๆ เพื่อให้มีชีวิตอยู่ได้.

ขั้นที่ ๒ ต้องการความปลอดภัย และหลักประกันชีวิต.

ขั้นที่ ๓ ต้องการอยู่กันเป็นหมู่ เป็นคณะ ไม่ต้องการถูกทอดทิ้ง หรืออยู่นอกวง.

ขั้นที่ ๔ ต้องการการนับถือจากผู้อื่น อยากให้ผู้อื่นรับรองตนว่า เป็นคนดี มีประโยชน์ ความต้องการเหล่านี้ ไท่แตกต่างกันไป มีศรัทธาบริจาคสร้างสิ่งที่เป็นประโยชน์ใหญ่หลวงแก่มนุษยชาติ หรือพวกนักวิทยาศาสตร์ ที่คิดว่าเพื่อความสุขของปวงชน.

ขั้นที่ ๕ ความอึดอิมในผลงานขั้นนี้มีความต้องการน้อยมาก เช่น ผู้เคร่งศาสนา พระครูบาศรีอริชัย, นักวิทยาศาสตร์ เช่น โรเบิร์ต ไรสไทม์, นักการเมือง เช่น มหาตมะคานธี เป็นต้น การเกิดจากความกลัวจึงควรต้องชักจูงให้ตรงกับพื้นฐานของความต้องการดังกล่าวแล้ว กล่าวคือ เราอาจสรุปลงได้เป็น ๒ ข้อใหญ่ คือ ต้องการตามธรรมชาติประการหนึ่ง และต้องการ ตามสังคมอีกประการหนึ่ง.

๕. คุณค่า มนุษย์รู้จักคุณค่าของตนเอง และมีความภูมิใจคุณค่าของตน การกล่าวถึงคุณค่าจึงจำเป็นต้องสนนคุณค่าอันนี้ การเกิดจากความกลัวจะประสบความล้มเหลว ถ้าทำให้คุณค่าของตัวผู้ฟังขาด หรือ หายไป คุณค่าของคนนั้นแตกต่างกันในฐานะ และสิ่งแวดล้อม ซึ่งอาจจะแบ่งออกได้เป็นข้อ ๆ คือ.

๑. คุณค่าตามหลักทั่วไป ไป วามมนุษย์มีค่า

๒. ความคุณค่าตามหลักเศรษฐกิจศาสตร์ - คนมีเงิน กับ คนจนก็มีคุณค่าทางเศรษฐกิจแตกต่างกัน.

๓. คุณค่าทางสังคม - คนที่มีอิทธิพลมาก ย่อมมีคุณค่ามาก คนที่มีอิทธิพลน้อย หรือไม่รู้จักเลย.

๔. คุณค่าทางการเมือง - นักการเมือง ย่อมมีคุณค่าในสายตาทั่วไป กว่าบุคคลประเภทอื่น.

๕. คุณค่าทางศาสนา นักพรต ที่มีผู้นับถือมาก ย่อมมีคุณค่าเด่นในสังคม เมื่อทราบถึงคุณค่า

ของบุคคลแล้ว ผู้เกิดจากความกลัวจึงจำเป็นต้องหาวิธีใหญ่ฟังให้เกิดความปรารถนา ให้ตรงกับคำชักจูง และให้มีส่วนสัมพันธ์กับคุณค่าของบุคคลผู้นั้น ๆ.

๖. เรื่องที่จะเกิดขึ้นนั้น เหมาะกับกาลเวลา และบุคคล

การรู้จักกาลเวลา รู้จักสถานที่ และรู้จักบุคคล เป็นเรื่องมีสำคัญของผู้เกิดขึ้นเมื่อไร จะกล่าวเรื่องอะไร กับบุคคลใด และที่ไหน มีความสำคัญมากในหลักแห่งการเกิดขึ้น

เพื่อสถานที่เหมาะ เวลาถูกต้อง และเฉพาะบุคคลนั้น ๆ การกล่าวเกิดขึ้นถูกต้องกับความต้องการ และถูกต้องกับคุณลักษณะของบุคคลจะทำให้เกิดการเกิดขึ้น การก่อให้เกิดอารมณ์สบายพอสมควร จะทำให้เกิดมีโน้มน้าวให้เห็นคล่องตามด้วย สำหรับหลักการที่ผู้วิจัยจะก่อให้เกิดอารมณ์แก่ผู้ฟังนี้ ควรเรา

ให้อารมณ์ที่มีความพอดี แต่อารมณ์แรงเกินไป ก็จะทำให้เกิดการทกลอยจากการเกิดขึ้นหรืออารมณ์ที่วิจัยนั้น ไม่ตรงกับความต้องการ ก็จะทำให้การชักจูงใจนั้นไม่เป็นผล เช่น ชวนชมภาพยนตร์เรื่องหนึ่งว่าสนุกมาก แต่ปรากฏว่า พระเอกในเรื่องตาย คนดูก็มักจะไม่อยากดู เพราะคนดูรู้สึกไม่ตรงกับความต้องการ และคุณลักษณะของคนที่หายไป.

การก่อให้เกิดอารมณ์ขึ้นนั้น ผู้เกิดขึ้นต้องเล่า หรืออธิบายให้เห็นเป็นรูปร่างจริงจัง หรือผู้วิจัยทำท่าที่แสดงออก ซึ่งก่อให้เกิดอารมณ์คล้อยตามขึ้น.

สรุปแล้ว การก่อให้เกิดอารมณ์เป็นเครื่องมือในการเกิดขึ้นที่วิธีหนึ่ง ถ้าอารมณ์ที่เกิดขึ้นนั้นมีขนาดปานกลาง จะทำให้เกิดการคล้อยตามคำชักจูง แต่อารมณ์แรงเกินไป ก็จะเป็นผลเสียแก่การชักจูง.

๗. การวิเคราะห์ในระหว่างการเกิดขึ้น วาผู้ฟังจะเอาอุปสรรคไปไ้ไหม

ผู้เกิดขึ้นควรต้องมีไหวพริบทันทีในขณะที่ปฏิบัติการเกิดขึ้น ว่าผู้ฟังคล้อยตามความเห็นของผู้วิจัยไ้เพียงไร และในการปฏิบัติตามนั้นย่อมต้องมีอุปสรรคเป็นเครื่องขัดขวาง - ผู้ฟังจะเอาอุปสรรคนั้นไ้ไหม

ถ้อยคำที่ผู้เกิดขึ้นกำลังใช้อยู่นั้น เรียกร้องความสนใจ และความเห็นใจของผู้ฟังไ้มากน้อยแค่ไหน ถ้ายังไม่ไ้จะควรเปลี่ยนวิธีการอย่างไร จึงให้เกิดความหวานชื่นในผู้ฟัง และปฏิบัติคล้อยตามไปจนไ้.

วิธีการที่จะหยั่งไ้รู้ความรู้สึกของคนของของผู้ฟังนี้ ผู้เกิดขึ้นควรทำวิธีไ้ ทั้ง ๓ ระยะด้วยกันคือ

- ก. ก่อนเกิดขึ้น ผู้ฟังมีความรู้สึกทั่วไปอย่างไร.
- ข. ขณะที่ฟังอยู่ ผู้ฟังมีความรู้สึกอย่างไร.
- ค. เมื่อเสร็จการเกิดขึ้นแล้ว ผู้ฟังรู้สึกอย่างไร.

ผลดีทั้ง ๓ ข้อดังกล่าวแล้ว จะช่วยแจ้งผลการเกิดขึ้นไ้ดี เมื่อเสร็จจากกรเกิดขึ้น ผู้เกิดขึ้น ควรสรุปผลไ้โดยตนเอง ว่า

- ๑. จำนวนผู้ที่มีความเห็นคล้อยตามไปควยเท่าไร และที่ไม่คล้อยตามประมาณเท่าไร.
- ๒. พื้นความรู้ และการศึกษาของผู้ฟังอยู่ประมาณระดับไหน.
- ๓. ควรจะต้องเกิดขึ้นซ้ำอีก หรือเพียงพอแล้ว.

๘. ศิลปะบางประการของการเกลี้ยกล่อม

ศิลปะ เป็นของเกิดขึ้นเฉพาะตัว อาจจะแนะนำกันไต่บ้าง ผู้ปฏิบัติต้องเลือกเฟ้นคุณในตน
ของตนเอง ขอควรคิดเกี่ยวกับศิลปะบางประการนี้ไว้

ก. ศิลปะ แห่งการก่อให้เกิดอารมณ์ขัน - การแทรกคำพูด หรือ ข้อเขียนที่ขำขันจะช่วยให้
อารมณ์ของผู้ฟังสนใจ และต้นความสนใจมายังผู้เกลี้ยกล่อม

ข. ศิลปะ แห่งการหักทลาย โศภาปราศรัยที่เหมาะสมของบุคคลจะเรียกร้องความสนใจ
ใจไต่มาก

ค. ศิลปะ ในการยกถ้อยคำ หรือ ข้อเขียนสั้น ๆ ที่เหมาะแก่การฟัง และจำไว้ได้ ก็จะต้อง
ความสนใจมาไต่

ง. การแสดงตนให้เป็นที่ เองตามชั้นของบุคคล ก็จะสามารถเรียกร้อง ความสนใจไต่

จ. ศิลปกรรม และจรรยา แห่งการเกลี้ยกล่อม ผู้เกลี้ยกล่อม จะต้องไม่พูดพล่อย ๆ ต้อง
มีหลัก านอ้างอิง และไม่กล่าวเท็จให้แก่ผู้ฟัง อันอาจนำไปสู่การเสื่อมเสียของผู้ฟังไต่ และสุดท้าย
ถ้ามีการขบถหาขึ้น ผู้เกลี้ยกล่อม จำเป็นต้องรักษาทนให้เป็นคนกลางให้ไต่จริง ๆ

๙. ผลตามในการเกลี้ยกล่อม

ในการชักจูงใจนั้น ถ้าปรากฏผลจากผู้ฟัง ดังนี้ คือ.

๑. มีความสนใจต่อสิ่งที่เกลี้ยกล่อม
๒. แสดงความรู้สึกเข้าใจแจ่มแจ้ง และซาบซึ้งในข้อเกลี้ยกล่อม
๓. แสดงความศรัทธา และเชื่อถือในข้อเกลี้ยกล่อม
๔. เรื่องที่เกลี้ยกล่อมนั้นตรงกับความต้องการของผู้ฟัง
๕. เรื่องที่เกลี้ยกล่อมนั้นไม่ไกลห่างยุคเก่าของบุคคล
๖. เรื่องที่เกลี้ยกล่อมนั้น เหมาะแก่กาลเวลา และบุคคล
๗. ผู้ฟังแสดงท่าทีจะปฏิบัติตามถึงแม้จะมีอุปสรรค

การเกลี้ยกล่อมครั้งนี้ ก็จะสัมฤทธิ์ผลสมควรปรารถนาของผู้เกลี้ยกล่อม.

๑๐. บทผนวก

ครั้นมาถึงตอนนี้ ก็จะเห็นว่า ถ้าเราสามารถจะเกลี้ยกล่อมผู้บังคับบัญชา และผู้อยู่ใต้อัน
บังคับบัญชา เป็นผลสำเร็จทุกครั้งแล้ว กิจการของเราก็จะเกิดขึ้น ๆ จึงใคร่ขอเชิญคำกล่าวเตือน
ของท่านปณิธิบัณฑิตท่านก่อน คือ พลตรี คุณหลวงวิจิตร วาทการ ผู้ซึ่งได้รับการถือว่าเป็นผู้เกลี้ย
กล่อมชั้นอาจารย์ไว้ ณ ที่นี้ด้วยความเคารพคือ.

" อันที่จริงคนเขาอยากเห็นเราทำดี	แต่ถ้าเกินขึ้นทุกที่เขาหมั่นไต่
จงทำดีแต่อย่าเด่นจะเป็นภัย	ไม่มีใครอยากเห็นเราเด่นเกิน "

.....

เอกสารที่อ้างอิง

๑. คำบรรยาย Mr. Howard P. Mold ๓๐ ตุลาคม ๒๕๐๕ ณ บางแสน
๒. ศิลปะของการเกลี้ยกล่อม แจกในการสัมมนา นักบริหารรุ่น ๑ - ๖ โดยคณะรัฐประ-
ศาสนศาสตร์ ๑๑ - ๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๐๖
๓. ลักษณะการปกครองประเทศไทยแต่โบราณ โดยสมเด็จพระยาคำรงราชานุภาพ
ปาฐกถา ณ สามัคยาจารย์ พ.ศ. ๒๔๗๐
๔. ประวัติบุคคลสำคัญ พระนิพนธ์สมเด็จพระยาคำรงราชานุภาพ
๕. การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจทางปกครองของกฎหมายไทย โดย
ดร. ชำนาญ ยุวบูรณ์
๖. Thai Administrative Behavior by James N. Mosel.
Indiana University Press 1959.
๗. EFFECTS OF SEVERE ISOLATION ON HUMAN BEHAVIOR by DR. J. P. Zubck,
University of MANITOBA, WINNIPEG, CANADA.
๘. HOW TO UNDERSTAND PROPAGANDA BY ALFRED M. LEE 1939 SUNDAY
PANTAGRAPH.

มนุษย์พฤติกรรมในองค์การ

โดย

นายแพทย์ เสม พริ้งพวงแก้ว

สัมมนาและฝึกอบรมพนักงานระดับหัวหน้ากองหรือเทียบเท่า
วันอังคาร ๒๑ มกราคม และ วันพฤหัสบดี ๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๑๒
ที่ทำการไฟฟ้ายันฮี บางกรวย นนทบุรี

oooooooooooo

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งเป็นหัวหน้าผู้บังคับบัญชา ได้ทำความเข้าใจเรื่อง :-
 - ก. มนุษย์และพฤติกรรมการแสดงออก
 - ข. การรู้จักและเข้าใจในตัวผู้บังคับบัญชา
๒. เพื่อให้ได้ศึกษาพิจารณาร่วมกันถึงปัญหา .-
 - ก. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและกลุ่ม
 - ข. การเสาะแสวงหาสาเหตุของการที่จะจัดการกับปัญหานั้น ๆ

แนวการอบรม

๑. การปฏิบัติงานของมนุษย์ในองค์การ
 - ก. ความต้องการ
 - ข. ความคล้ายคลึงกัน
 - ค. ความแตกต่างกัน
 - ง. พฤติกรรมการแสดงออก
 - จ. การจูงใจ
๒. แบบแผนความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในที่ทำงาน
๓. การรวมกลุ่มกันของคนในที่ทำงาน
 - ความหมายของกลุ่ม)
 - อิทธิพลของกลุ่ม) ที่มีต่อคนงาน
 - การแข่งขัน
 - การขัดแย้งระหว่างกลุ่ม
๔. ปัญหาสัมพันธภาพในงาน
๕. วิธีจัดการกับปัญหานั้น ๆ

หัวข้อประชุมสัมมนา

๑. มนุษย์คืออะไร
๒. ประวัติศาสตร์มนุษยชาติในประเทศไทย
๓. พฤติกรรม - การแสดงออกของมนุษย์
๔. ทฤษฎีสาเหตุของพฤติกรรม
๕. พฤติกรรมแสดงออกของกลุ่ม
๖. การรู้จักและเข้าใจในตัวผู้โต้บังคับบัญชา
๗. มนุษย์สัมพันธ์ ศิลปการติดต่อกับบุคคล เพื่อสั่งงานถูกต้อง
๘. หน้าที่ของบุคคลในองค์การ
๙. ความต้องการ
๑๐. ความคล้ายคลึงกัน
๑๑. ความแตกต่างกัน
๑๒. การจูงใจ
๑๓. การแข่งขัน
๑๔. การขัดแย้ง
๑๕. กรรมวิธีในการแก้ปัญหาการขัดแย้ง

๑. มนุษย์ เราเกิดมาเป็นมนุษย์ ซึ่งแปลว่า เป็นผู้ ประเสริฐ วิทยากรชาวตะวันตกได้ขนานนามมนุษย์ว่า HOMOSAPIENS ซึ่งก็มีความหมายว่า ผู้ฉลาดเหมือนของชาวตะวันออก ฉะนั้น จึงเห็นได้ว่าปรัชญาเกี่ยวกับมนุษย์ของชาวยุโรป หรือชาวเอเชียั้นเหมือนกัน

มนุษย์คืออะไร ? คือ ธรรมชาติที่ประกอบด้วย ร่างกาย และจิตใจ และวิญญาณ ?

เราลองหันมาดูจินตนาการของมนุษย์ว่าตัวเขาเองนั้นมีความเป็นมาอย่างไร วรรณคดีอินเดีย ชาติเก่าแก่ที่สุดชาติหนึ่งของโลก ค้นรากแห่งวัฒนธรรมและศีลธรรม ซึ่งเมื่อทธิพลเข้ามาในดินแดนแห่งแหลมทองนี้ ยืนยันว่า พระพรหมเป็นผู้สร้างมนุษย์ ทุกอย่างของมนุษย์จึงเป็นไปตาม "พรหมลิขิต"

พุทธศาสนา ซึ่งเป็นปรัชญาที่กำเนิดในประเทศอินเดียถือว่ามนุษย์เป็นปรากฏการณ์ของธรรมชาติที่มีเกิดแล้วดับ - เกิดแล้วดับ - ซ้ำ ๆ กันเช่นนี้อันเป็นทุกข์ พุทธศาสนา จึงเพ่งเล็งไปยังจุดหมายปลายทางอันสูงส่ง คือ ไม่มีเกิด และไม่มีดับ คือ นิพพาน แต่ในระหว่างระยะแห่งการเวียนว่ายในกระแสธารแห่งการเกิดดับ - เกิดดับ นั้น คือการบำเพ็ญจิตให้บริสุทธิ์ เพื่อความเมตตาและการหลุดพ้นจากการผูกพันแห่งการเกิดดับ - เกิดดับ

คริสตศาสนา ซึ่งเป็นศาสนาสำคัญของซีกโลกภาคตะวันตก ได้สอนให้ทราบถึงกำเนิดของมนุษย์
ควยนำมือของพระผู้เป็นเจ้า

ลัทธิโยคี แห่งอินเดียว่า มนุษย์นั้นประกอบด้วย .-

- ๑. กาย คือ ร่าง
- ๒. เจตภูต คือ ปรากฎการธรรมชาติอย่างหนึ่งของจิต
- ๓. ปรมาณ คือ ลมหายใจ
- ๔. สัญญา คือ ความรู้สึก
- ๕. ปัญญา คือ ความคิดอันประเสริฐ
- ๖. จิต คือ ฌูนงการของร่างกาย
- ๗. วิญญาณ คือ เจ้าของร่างกาย

ผลสรุปของความเป็นมนุษย์ก็คือ ผู้บังคับบัญชา และผู้ถูกบังคับบัญชาต่างก็มีความเป็นมนุษย์
เท่าเทียมกัน จะแตกต่างกันก็ด้วยตำแหน่งหน้าที่ ฉะนั้น ผู้บังคับบัญชาจึงจำเป็นยิ่งที่ต้องรำลึกถึง
คำกล่าวของเจ้าพระยาธรรมศักดิ์มนตรีอยู่เสมอว่า คนเห็นคนในคนใน คนเห็นคนเป็นคน
นั้นแหละคน

นักปกครองที่ดีจึงควรได้สร้างความสามารถในการปกครองผู้บังคับบัญชาให้ได้องค์สาม คือ
ปกครองร่างกาย, ปกครองจิตใจ และ ปกครองวิญญาณ

๒. ประวัติศาสตร์มนุษยชาติในประเทศไทย

เมื่อ พ.ศ. ๒๔๐๒ นักวิทยาศาสตร์ชาวอังกฤษคนหนึ่ง ชื่อ ชาลส์ คาร์วิน ได้เสนอทฤษฎี
เกี่ยวกับบรรพกาลตั้งเดิมของสัตว์ทั้งหลาย รวมทั้งมนุษย์ด้วยว่าถือกำเนิดวิวัฒนาการมาจากสัตว์ต่ำ ๆ
เป็นเวลาหลายร้อยล้านปี จนกระทั่งเมื่อประมาณ ๑ ล้านปีมานี้เองจึงเริ่มมีรูปร่างคล้ายคลึงกับ
มนุษย์ปัจจุบัน เมื่อประมาณ ๕๐๐,๐๐๐ ปี มนุษย์โบราณเริ่มมีความสามารถติดต่อกันได้โดยการ
พูดจา รูปร่างที่โค้งไปทางด้านหน้าเวลาเดินก็ค่อยเปลี่ยนมาเป็นรูปร่างตรงขึ้นเป็นลำดับ จนกระทั่ง
เมื่อประมาณ ๑๐,๐๐๐ ปี จึงมีรูปร่างลักษณะเด่นชัดตรง ดังที่เห็นกันในปัจจุบัน ภาษาเขียนหรือ
การติดต่อกันด้วยตัวหนังสือก็เพิ่งจะเริ่มศักราชแห่งประวัติศาสตร์เมื่อ ๕,๐๐๐ ปีมานี้เอง (หนึ่งในสิบ
ของเวลาที่รู้จักพูด)

นักมนุษยวิทยามีหลักฐานอย่างไรจึงกล่าวอ้างระยะเวลาต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาแล้วได้ ขอได้
โปรดหันกลับไปดูผลงานของนักวิทยาศาสตร์บางท่านได้ดังต่อไปนี้คือ :

ในปี พ.ศ. ๒๔๓๔ (สมัยรัชกาลที่ห้า) ดร. แอล แจน คูบัวส์ นายแพทย์ชาวฮอลันดาได้พบ
โครงกระดูกมนุษย์วานรที่เกาะชวาภาคกลาง ประเทศอินโดนีเซีย ซึ่งต่อมาเรียกกันว่า มนุษย์ชวา

อีก ๓๕ ปีต่อมาใน พ.ศ. ๒๔๗๐ (รัชกาลที่เจ็ด) นายเบอเกอร์ บอห์ลีน นักโบราณคดีวิทยา
ชาวสวีเดน พบกระดูกมนุษย์วานรที่อำเภอไชว ไชวเตียนใกล้กรุงปักกิ่ง ได้พิจารณาแล้วตั้งชื่อ มนุษย์จีน
ปักกิ่ง หรือเรียกกันย่อ ๆ ว่า มนุษย์ปักกิ่ง การขุดค้นต่อมา ณ บริเวณเดิมใกล้กรุงปักกิ่ง จาก
พ.ศ. ๒๔๗๐ ถึง พ.ศ. ๒๔๘๐ (ก่อนสงครามโลกครั้งที่สอง) ได้พบโครงกระดูกมนุษย์วานรอีก
ประมาณ ๕๐ โครง

การพบโครงกระดูกมนุษย์โบราณในประเทศจีน ซึ่งอยู่ทางเหนือประเทศไทย และการพบในประเทศอินโดนีเซียซึ่งอยู่ทางใต้ของประเทศไทย ทำให้นักวิทยาศาสตร์มนุษย์วิทยาอนุมานโดยเหตุผลได้ว่า ในประเทศไทยซึ่งเป็นดินแดนระหว่างประเทศทั้งสองคงจะมีซากของมนุษย์โบราณอยู่เป็นแน่ ฉะนั้น ในปี พ.ศ. ๒๔๖๔ และ พ.ศ. ๒๔๗๔ (ก่อนเปลี่ยนแปลงการปกครอง ๑ ปี) นายไอเวอร์ เอช. เอน อีแวนส์ นักชาติพันธุ์วิทยาชาวอังกฤษได้เข้ามาสำรวจทางภาคใต้ของประเทศไทย พบเครื่องปั้นดินเผาและขวานหินขัดของคนก่อนประวัติศาสตร์สมัยหินใหม่ ในปีเดียวกันนี้ (พ.ศ. ๒๔๗๔) ศาสตราจารย์ชาว สวีช ชื่อ ฟริทซ์ สาร์ลิน ได้เข้ามาสำรวจเรื่องก่อนประวัติศาสตร์ตามถ้ำที่จังหวัด เชียงใหม่, เชียงราย ลพบุรี และราชบุรี พบเครื่องมือ หินกระเทาะหลายชิ้น (จดหมายเหตุของสยามสมาคมฯ เล่ม ๒๖ ภาค ๒ พ.ศ. ๒๔๗๖)

ในระหว่างสงครามโลกครั้งที่ ๒ คือ ระหว่างปี พ.ศ. ๒๔๘๖ - ๒๔๘๗ นาย เอช อาร พันเฮเกอเรน นักโบราณคดีชาวฮอลันดา ซึ่งเป็นเชลยศึกของกองทัพญี่ปุ่น ทำการสร้างทางรถไฟสายหนองปลาชุก - ค่านพระเจดีย์สามองค์ ได้พบเครื่องมือหินกระเทาะที่บ้านเก่า ตำบลจรเข้เผือก อำเภอมือง กาญจนบุรี ครั้งเมื่อสงครามสิ้นสุดลง (สิงหาคม พ.ศ. ๒๔๘๘) ท่านผู้นี้ได้ไปทำการเผยแพร่ให้โลกรู้จักเครื่องมือ เครื่องใช้ พร้อมทั้งโครงกระดูกของมนุษย์ก่อนประวัติศาสตร์ และชักจูงให้นักโบราณคดีชาติต่าง ๆ เข้ามาสำรวจเรื่องก่อนประวัติศาสตร์ในประเทศไทย

ผลแห่งการค้นคว้ามาจนถึงปัจจุบัน นักวิทยาศาสตร์ได้แบ่งระยะเวลาต่าง ๆ ของมนุษย์ในประเทศไทย ไว้ดังนี้คือ .-

สมัยหินเก่า (สมัย ๕๐๐,๐๐๐ ถึง ๑๐,๐๐๐ ปี) พบหินกระเทาะอย่างหายาก ที่จังหวัดกาญจนบุรี

สมัยหินกลาง (สมัย ๑๐,๐๐๐ - ๕,๐๐๐ ปี) พบเครื่องมือหินกระเทาะ ซึ่งได้รับการตกแต่งพอสมควร ที่จังหวัดแม่ฮ่องสอน, เชียงใหม่, เชียงราย, สระบุรี, ลพบุรี และกาญจนบุรี

สมัยหินใหม่ (สมัย ๕,๐๐๐ - ๒,๗๐๐ ปี) พบเครื่องมือ เครื่องใช้ ทุกภาคในประเทศไทย

มนุษย์เป็นสัตว์อันประเสริฐเพราะรู้จักใช้เครื่องมือ การเคลื่อนไหวของมือ หรือพฤติกรรมของมือมนุษย์ ช่วยกระตุ้นให้มนุษย์มีการเจริญเติบโตของสมองดีกว่าสัตว์โลกทั้งหลาย และในมุมกลับ ความเจริญของสมองก็จะกระตุ้นให้มีการเคลื่อนไหวอันละมุลละมัยจนมือสามารถสร้าง ศิลป์ ให้เกิดขึ้นได้ ศิลป์คือ สิ่งที่ธรรมชาติมิได้สร้างไว้แก่มนุษย์ มนุษย์เป็นผู้สร้างเอง จากสมองและการเคลื่อนไหวของมือทั้งสองข้าง มนุษย์โบราณเคารพนับถือมือมาก จึงได้ฝึกศิลปอันแรกซึ่งเป็นรูปมือไว้ตามผนังในถ้ำหลายแห่งในประเทศไทย เช่น ในถ้ำมือแดง จังหวัดนครพนม ถ้ำรูป จังหวัดกาญจนบุรี ถ้ำผาแต้ม จังหวัดนครพนม

โครงกระดูกของมนุษย์สมัยหินใหม่ ซึ่งขุดค้นโดยคณะนักสำรวจไทย - เดนมาร์ก อาจไปคูไลที่พิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ มีอายุประมาณ ๔,๐๐๐ ปี การที่นักวิทยาศาสตร์สามารถคำนวณอายุขัยของโครงกระดูกนี้ก็โดยอาศัยวัตถุข้างเคียง ร่างโครงกระดูกที่พบว่าจะน่าจะเป็นเครื่องปั้นดินเผาสมัยใหม่ และโดยการตรวจค้นคว้ายกัมมันตภาพรังสีคาร์บอน ๑๔ ซึ่งเป็นวิธีที่นิยมกันในปัจจุบัน

สมัยโลหะ (สมัย ๒,๗๐๐ - ๑,๕๐๐ ปี) พบเครื่องมือเครื่องใช้ที่ทำด้วยโลหะ ที่จังหวัด
 ขอนแก่น, กาฬสินธุ์, อุบลราชธานี, นครพนม, สกลนคร, อุบล, เลย, อุดรดิตถ์, กาญจนบุรี,
 นครศรีธรรมราช, และ ระยอง กลองมโหระทึก, พล่า และพระพุทธรูป เป็นผลิตภัณฑ์ที่เกิดขึ้นสมัยโลหะ
 ประวัติศาสตร์ของโลกเริ่มต้นจากระยะการขีดเขียนตัวหนังสืออียิปต์โบราณ ๓,๐๐๐ ปีก่อน
 พระเยซูเกิด หรือประมาณ ๕,๐๐๐ ปีมาแล้ว สำหรับประเทศไทยเราประวัติศาสตร์ของดินแดน
 สุวรรณภูมิ หรือแหลมทองนี้ เริ่มตั้งแต่สมัยพุทธศตวรรษที่ ๑๑ โดยหลักฐานศิลาจารึกอักษรสันสกฤต
 ที่พบที่บริเวณตำบลพะเนียด อำเภอเมือง จังหวัดจันทบุรี จากระยะเวลานั้นเป็นต้นมา จึงได้มีการ
 การจำแนกสมัยต่าง ๆ ออกเป็นระยะ ๆ ดังนี้ คือ

- สมัยทวารวดี พ.ศ. ๑๑ - ๑๖
- สมัยศรีวิชัย พ.ศ. ๑๓ - ๑๘
- สมัยลพบุรี พ.ศ. ๑๖ - ๑๘
- สมัยเชียงแสน พ.ศ. ๑๗ - ๒๒
- สมัยอยุธยา (ตอนหลัง) พ.ศ. ๑๘ - ๒๑
- สมัยสุโขทัย พ.ศ. ๑๘ - ๒๐
- สมัยอยุธยา พ.ศ. ๒๐ - ๒๔
- สมัยรัตนโกสินทร์ พ.ศ. ๒๔ -

ส่วนตัวอักษรไทยนั้น ได้อุบัติขึ้นในสมัยพ่อขุนรามคำแหงมหาราช พระมหากษัตริย์แห่งกรุง
 สุโขทัย แต่เมื่อ พ.ศ. ๑๘๒๖ ดังปรากฏในศิลาจารึกที่จะดูได้ที่พิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ

นอกจากชนเผ่าไทยที่อพยพกันมาเป็นคราว ๆ แล้วมาตั้งรกรากในแผ่นดินแห่งแหลมทอง
 สุวรรณภูมิ โดยมาตั้งหลักแหล่งที่อาจสืบทราบได้ ณ บริเวณเชียงแสน อันเป็นต้นตระกูลแห่งอาณาจักร
 ลานนาในเวลาต่อมา หมู่ชนดั้งเดิมของอาณาจักรบริเวณนี้ได้แก่พวกเขาว่า เจ้าชองนามกล้วยน้ำว่า
 และลพบุรี ซึ่งในปัจจุบันมีเหลืออยู่ในท้องที่จังหวัดภาคเหนือ โดยเฉพาะในจังหวัดเชียงใหม่
 แม่ฮ่องสอน และเชียงราย เมื่อหนุ่มไทยอพยพลงมาใหม่ ๆ บุตรหลานที่เกิดมาในคอนหลังก็คงมี
 เลือดของพวกเขาว่าปนอยู่ไม่น้อย

ครั้งเมื่อไทยอพยพลงมาตั้งหลักแหล่งอยู่ ณ สุโขทัย ก็ปรากฏว่ามีพวกขอมเป็นเจ้าของท้อง
 ถิ่นอยู่ก่อนแล้ว ขนบธรรมเนียมประเพณีระหว่างไทยกับขอมก็ได้ประติดประต่อกันเรื่อยมาทราบ
 เท่าทุกวันนี้ การศึกษาถึงความผิดปกติของฮิโมโกรบินที่พบสูงในพวกเขมร ปัจจุบันก็ยังพบเป็น
 จำนวนมากในคนไทยในภาคต่าง ๆ ของประเทศรวมทั้งส่วนกลางด้วย

มนุษย์ดั้งเดิมอีกพวกหนึ่ง ซึ่งอาจจะอยู่สมัยเดียวกับพวกเขาว่าโบราณ คือ พวกผีตองเหลือง
 ซึ่งยังคงแสวงหามาเพื่อการศึกษาได้ ณ บริเวณจังหวัดน่าน (นิตยสารสยามสมาคม, ตุลาคม ๒๕๐๖
 โดย เจ. เจ. โบลด์) พวกนี้ยังคงเป็นชาวป่าจริง ๆ ไม่มีที่อยู่เป็นหลักแหล่ง คำที่ไหนก็นอน
 ที่นั่น จนได้สมญาว่า ผีตองเหลือง เพราะเมื่อใบไม้กันฝนแห้งเป็นสีเหลืองก็ย้ายที่ไปเรื่อย
 ความผิดปกติทางฮิโมโกรบินของชาวป่าพวกนี้มีอัตราสูงถึงร้อยละสามสิบ ซึ่งสูงกว่าคนไทยในภาค
 ต่าง ๆ และสูงเท่าเทียมกับพวกเขมร

พวกชนเจ้าของดินเดิมทางภาคใต้ของประเทศไค้แก่ พวกเงาะหรือคนิง หรือซาไก ซึ่ง
รัชกาลที่ ๕ ทรงนิพนธ์เป็นบทละครเรื่องเงาะป่า

บนยอดคอคอยสูงทางภาคเหนือและดินแดนระหว่างภาคกลางต่อภาคเหนือและภาคอีสาน
ลึกและสูงขึ้นไป มีเฒ่าชนหม่นอหลายหมู่ ซึ่งไค้สมญานามว่า ชาวเขา ประกอบด้วยบุคคลหลายพวก
หลายหมู่ด้วยกันกว่า ๓๐ ชชาติ (ดูเรื่อง ๓๐ ชชาติในจังหวัดเชียงราย ของมยุชช่วย ศรีสวัสดิ์)
พวกใหญ่ มีพวกอีก้อ, มูเซอคำ, มูเซอแดง, ยาว และแม้ว พวกหลังสุดคือพวกแม้ว คุจะฉลาด
และมีท่วงท่าทางการเมืองกว่าชนชาวเขาอื่น ๆ ดังปรากฏเหตุการณ์ขั้นรุนแรงตามหน้าหนังสือพิมพ์
อยู่ในขณะนี้

๓. พฤติกรรม - การแสดงออกของมนุษย์

พฤติกรรม คือ การที่มนุษย์แสดงออก ซึ่งแบ่งได้เป็น ๕ สถาน คือ .-

๑. กิริยา หรือ อิริยาบถ ไค้แก่ การ นิ่ง นอน ยืน เดิน (การแสดงออกทางศิลปะ
ในการหลอ) หรือแกะสลักพระพุทธรูปบูชา ตามวันต่าง ๆ ๗ วัน ก็ประกอบด้วย
กิริยาต่าง ๆ ดังกล่าวแล้ว อิริยาบถหลวมละม้าย หรือมารยาทดี เป็นพฤติกรรม
ของบุคคลชั้นหัวหน้า
๒. วาจา คือเสียงที่เปล่งออกมา เพื่อการติดต่อเข้าใจกันไค้ บิยะวาจาเป็น
พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาที่ดี
๓. จิตใจ ที่อ่อนโยนมีความเมตตา กรุณา การตัดสินใจที่ถูกต้อง และความเค็ดขาค
ในบางกรณี เป็นพฤติกรรมของบุคคลชั้นหัวหน้า
๔. สีหน้า มนุษย์มีความพิเศพิศดารกว่าสัตว์ที่สามารถแสดงออกซึ่งพฤติกรรมทาง
ดวงหน้าไค้ดี การแสดงออกซึ่งอารมณ์ ฉุนเฉียว, โกรธ, หรือตกใจกลัว
การสพอารมณ์ ยิ้ม หรือหัวเราะ จะเห็นไค้ชัด สีหน้าจึงเป็นลักษณะหนึ่งที่บุคคล
ชั้นหัวหน้าต้องสังวรณไว้อย่างไค้เข้าแบบ "หน้าบอบุญไม่รับ"
๕. ความประพฤติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งคือ การแสดงออกทางมือ, เท้า, หรืออวัยวะ
ทางเพศ ก็เป็นแขนงของพฤติกรรม การแสดงออกที่สำคัญประการหนึ่ง ซึ่งผู้เป็น
บุคคลชั้นหัวหน้าจะต้องประพฤติดีประพฤติชอบ เพื่อเป็นตัวอย่างอันดีต่อผู้ใต้บังคับ
บัญชา

สาเหตุของพฤติกรรม อะไรเล่าเป็นสาเหตุของพฤติกรรม คำตอบก็คือ ในปัจจุบันแม้ว่า
วิทยาศาสตร์จะก้าวหน้าไปไกลถึงมนุษย์อาจท่องอวกาศไค้เป็นเวลานาน หรือแม้แต่
เดินทางไปยังดวงจันทร์ไค้แล้วก็ตาม (๒๒ - ๒๗ ธันวาคม ๒๕๑๑) สาเหตุอันแท้จริง
ของพฤติกรรมก็ยังไม่ทราบกันถ่องแท้ ถ้าทราบกันถ่องแท้แล้วสงครามเวียดนามคงจะ
ไม่ยึดเยื้อจนถึงปัจจุบันนี้ สาเหตุที่แท้จริงอาจมีหลายอย่างหลายประการ

ทฤษฎีสาเหตุของพฤติกรรม

อะไรที่มนุษย์ยังไม่เข้าใจแจ่มแจ้งจึงพยายามหาสาเหตุที่น่าจะเป็นไปไค้ สำหรับ
เรื่องพฤติกรรมจึงมีทฤษฎีสาเหตุซึ่งอาจจะนำมาใช้ในการอธิบายให้ทราบกันไค้ ๔ ประการคือ .-

๑. ทฤษฎีเกี่ยวกับสัญชาตญาณ สัญชาตญาณคือ ความรู้สึกตามธรรมชาติของร่างกาย ซึ่งร่างกายมิสามารถจะบังคับได้ เช่น ความหิว, ความอยากในกาม, ความกลัว และการนอนหลับ เป็นต้น เหล่านี้เป็นไปโดยธรรมชาติที่จะทำให้เกิดพฤติกรรมขึ้นได้ แต่ก็ไม่สามารถจะใช้ทฤษฎีนี้ อธิบายพฤติกรรมได้ทุกกรณี

๒. ทฤษฎีเกี่ยวกับประสบการณ์ สิ่งใดที่ชีวิตไม่เคยพบปะมาก่อน ก็อาจเป็น สาเหตุให้เกิดพฤติกรรมขึ้นได้ และสิ่งใดที่ชีวิตประสบมาแล้ว โดยเฉพาะด้วยความเจ็บปวดก็จะ เป็นเครื่องยับยั้งมิให้เกิดพฤติกรรมซ้ำขึ้นได้ เช่น ผู้ที่เคยถูกไฟไหม้ก็จะหนีจากต้นเพลิง เป็นต้น

๓. ทฤษฎีเกี่ยวกับการศึกษาเหตุผล มนุษย์เป็นสัตว์อันประเสริฐที่ชอบอยู่กับเป็นหมู่ เป็นพวก การหันหน้าเข้าปรึกษากันโดยศึกษาเหตุผลที่เหมาะสมด้วยกันทุกฝ่าย ซึ่งเป็นบ่อเกิดแห่ง ระเบียบประเพณี, ศีลธรรม จริยะธรรม และวัฒนธรรม อันจะนำประโยชน์สุขมาสู่มนุษย์ทั้งปวง ซึ่งก็เป็นสาเหตุของพฤติกรรมได้ประการหนึ่ง

๔. ทฤษฎีเกี่ยวกับความอยากและสิ่งแวกล่อม ทฤษฎีนี้กำลังเป็นที่นิยมกันในหมู่นักศึกษา เรื่องพฤติกรรมของมนุษย์ในปัจจุบัน ความอยากทำให้เกิดสิ่งแวกล่อม และในหมู่นักศึกษาล้อม ทำให้เกิดความอยาก มนุษย์เป็นผลผลิตของสิ่งแวกล่อม ฉะนั้น สิ่งแวกล่อมจึงมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ของมนุษย์เท่า ๆ กับความอยากของมนุษย์ทำให้เกิดสิ่งแวกล่อม มนุษย์มีความอยากในกาม (กามตัณหา) อยากเป็นโน้นเป็นนี้ (ภวตัณหา) ไม่อยากจะเป็นอย่างโน้นอย่างนี้ (วิภาวตัณหา) ประเทศที่เจริญ สุกซิดแล้วมีความอยากมากกว่าประเทศที่ด้อยพัฒนา และการแสวงหาพักพวกก็มักจะมาช่วยสร้าง ความอยากให้แก่ประเทศด้อยพัฒนาในรูปของความช่วยเหลือ แนะนำให้อยากมากขึ้น แล้วป้อน ความอยากนั้นให้ จนเป็นนิสัยอยากไม่รู้จักอิ่ม

พรรคการเมืองที่หวังจะก้าวหน้าเป็นผู้บริหารประเทศ ก็จำเป็นต้องชักชวนให้ประชาชน เกิดความอยากให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ การเกลี้ยกล่อม, การโฆษณา, การโฆษณาชวนเชื่อ พร้อมทั้งการล้างสมอง จึงเป็นกรรมวิธีทันสมัยในการที่จะโน้มน้าวให้เกิดพฤติกรรมขึ้นทั้งนั้น ผู้เป็น หัวหน้าคนจึงควรมีสติสัมปชัญญะซึ่งใจให้ถือก่อนการตัดสินใจปฏิบัติอย่างหนึ่งอย่างใดลงไป ไม่ใช่เพื่อตัว แต่เพื่อส่วนรวม

สิ่งแวกล่อมปัจจุบันได้ขยายอาณาเขตกว้างยิ่งขึ้นเป็นลำดับตามความเจริญก้าวหน้าของ วิทยาศาสตร์จากสิ่งแวกล่อมที่มีบุคคล, บ้าน, ที่อยู่อาศัย, นาสวน, สัตว์เลี้ยง, ถนน, คลอง, ยานพาหนะ, เครื่องปรุงแต่งทางวิทยาศาสตร์, อาหาร, อากาศ ก็ยังไม่เป็นที่พอใจของความ อยากที่เป็นสาเหตุของพฤติกรรม จนภายหลังวันที่ ๒๒ ธันวาคม ๒๕๑๑ มนุษย์ยังได้พยายามสนอง ความอยากโดยการขยายขอบเขตสิ่งแวกล่อมให้กว้างขวางออกไปนอกโลกมนุษย์จึงถึงดวงจันทร์แล้ว ในขณะนี้ ดวงจันทร์ที่เป็นที่น่านรักของเด็ก, ดวงจันทร์ที่เป็นที่น่านรักของหนุ่มสาว, ดวงจันทร์ที่เป็น ที่น่านรักของพระราหู และสุดท้ายดวงจันทร์ที่ถูกเมฆบังไว้อันตระชานหายไปหมดสิ้นแล้ว โดยวิทยาศาสตร์ อวกาศปัจจุบัน คงเหลือแต่ดวงจันทร์ที่ขรุขระซากชีวิตชื่อว่า นำเสียดายเสียจริง ๆ ที่มนุษย์ทำลาย สิ่งแวกล่อมอันเป็นความหวังที่สละคืนเสียสิ้น

พฤติกรรมของมนุษย์จะเปลี่ยนไ้หรือไม่ ?

พฤติกรรมของมนุษย์เป็นผลผลิตที่เกิดขึ้นเอง, เกิดจากการอบรมให้ถูกต้อด้วยระเบียบประเพณี และวัฒนธรรม, เกิดจากความอยากความต้องการโดยการปรุงแต่งของสิ่งแวดล้อม การเปลี่ยนพฤติกรรมจึงเป็นของยากมาก ดังคำกล่าวที่ว่า "สันคองขุดไ้ แต่สันคานขุดยาก" แต่ถ้จะเปลี่ยนจริง ๆ ก็พอจะมีวิธีการ เช่น

๑. การเปลี่ยนความอยากความต้องการและสิ่งแวดล้อม การนำบุคคลมาไว้ในสิ่งแวดล้อมที่ไม่เคยชิน เช่น ให้อายุอยู่ในห้องแคบ ๆ ที่เต็มไปด้วยแสงสว่างอย่างเจิดจ้า, ให้อายุอยู่ในห้องมืดสนิทไม่มีแสงสว่างเลย, ให้อายุอยู่ในห้องแคบ ๆ ที่เต็มไปด้วยเสียงดังรบกวนติดต่อกัน และการทำจ่ายประสาทด้วยเครื่องจี้ไฟฟ้า หรือการอบรมตั้งแต่ยังเยาว์วัยให้เกิดความศรัทธาหลงใหลในลัทธิใหม่ ซึ่งบางครั้งเรียกกันว่า "ล้างสมอง" ก็อาจสามารถเปลี่ยนพฤติกรรมของคนไปไ้

เมื่อมนุษย์อวกาศ ๓ ท่าน เดินทางไปดวงจันทร์โดยยานอวกาศอะพอลโล ๘ ตั้งแต่วันที่ ๒๒ - ๒๗ ธันวาคม ๒๕๑๑ การแพทย์อวกาศเป็นห่วงว่าสภาพไล่น้ำหนักและสภาพสิ่งแวดล้อมอันว่างเปล่าของอวกาศอาจเป็นผลเปลี่ยนพฤติกรรมของมนุษย์อวกาศทั้งสาม จึงจัดให้เพื่อนร่วมงานที่สนิทสนมกับมนุษย์อวกาศแต่ละคนคอยติดตามไ้ถามถึงความเป็นอยู่เป็นระยะ ๆ เพื่อเสริมขวัญของมนุษย์อวกาศแต่ละคนจนเดินทางอัสสูโลก

๒. การใช้วัตถุเคมีกระตุ้นเตือนประสาทให้เกิดอาการหลอกหลอน เช่น วัตถุเคมีที่เรียกว่า แอล, เอส, ดี ๒๕ พืชจากเห็ดราบางชนิด, ลาโพง, กันซา, ยาฉีน, มอร์ฟีน, ฮีโรอิน ซึ่งสามสิ่งหลังนี้ เป็นยาเสพติด ผู้ที่ต้องการยาเสพติดเหล่านี้อาจมีพฤติกรรมแตกต่างไปจากพฤติกรรมเดิมไ้มาก

๓. ความกดดันทางอารมย์และทางประสาท ก็อาจเปลี่ยนท่าทีของพฤติกรรมไปไ้ ดังจะเห็นในหน้าหนังสือพิมพ์บ่อย ๆ

พฤติกรรมของกลุ่ม

พฤติกรรมของกลุ่มคือ การแสดงออกของบุคคลแต่ละคนในกลุ่มนั้นมารวมกันไ้เห็นหรือเข้าใจไ้และยังคงยึดถือความต้องการ ๓ ประการ คือ .-

๑. ต้องการความไ้เกิน - คือการแสดงออกเพื่อไ้เป็นที่สังเกตของบุคคลอื่น เช่น
 - การอยู่แถวหน้า
 - การดึงความสนใจด้วยการออกเสียง
 - การดึงความสนใจด้วยการแสดงรำ, ฟ้อน
 - การดึงความสนใจด้วยการแต่งตัว, แต่งสวยงาม, แต่งนาเกลียด, แต่งแพนซี ใส่หน้ากาก
 - การดึงความสนใจด้วยการหมิ่นต้ออันตราย, เกาะรถ, นั่งบนหลังคารรถ
๒. ต้องการความเป็นมนุษย์ - เรียกร่องสิทธิมนุษยชน
 - ไ้ - มีสภา
 - ไ้ - มีรัฐธรรมนูญ

๓. ต้องการความเสมอภาคและความยุติธรรมในฐานะมนุษย์ด้วยกัน

- การเดินขบวนเพื่อเรียกร้องความเสมอภาคและความยุติธรรม

ฉะนั้น บุคคลชั้นหัวหน้างานจำเป็นจะต้องเรียนรู้ถึงการแสดงออกของพฤติกรรมของกลุ่ม (ปรีสัญญา) เพื่อความเข้าใจและแก้ไขปัญหาการแสดงออกนั้น ๆ ด้วยความเหมาะสม

สถานะหรือหน้าที่ของบุคคลในกลุ่ม

เมื่อปรากฏมีกลุ่มชนเกิดขึ้น หรือมีองค์การ หลักธรรมชาติบังคับให้เกิดสถานะหรือหน้าที่ของบุคคลในกลุ่มเพื่ออำนวยความสะดวกให้พึงเกิดแก่ส่วนรวม รัฐบาลแรกที่ปรากฏในประวัติศาสตร์ของโลกนั้น เป็นรัฐบาลของพวกอียิปต์โบราณ ฤๅการนำมากำหนดขึ้นมาทั้งสองฝั่งของแม่น้ำไนล์อำนวยความสะดวกแก่การเพาะปลูกแก่แปลงชนที่อาศัยอยู่สองข้างฝั่งแม่น้ำ ธรรมชาติบังคับให้แปลงชนเหล่านั้นหันหน้าเข้าหากันเพื่อจัดสรรหน้าที่ของแต่ละกลุ่ม จึงมีการตกลงกำหนดวัน - เดือน - ปี ขึ้นมาเพื่อเป็นเครื่องนัดหมายการรวมกลุ่มทำให้เกิดปฏิทิน, เกิดการนับเวลา - นาฬิกา - การจัดระบบการปกครองกลุ่ม มีหัวหน้า และผู้ติดตามจัดข้อบังคับ; ระเบียบประเพณี ผู้ฝ่าฝืนระเบียบข้อบังคับของกลุ่ม นั้นคือบ่อเกิดแห่งกฎหมาย - พระราชบัญญัติ และรัฐบาลปกครองกลุ่มชนนั้นขึ้นมา หน้าที่ของผู้เป็นหัวหน้ากลุ่มนั้นอาจได้รับมาเป็นสองสถาน คือ .-

๑. ได้รับมอบหมายมาจากกลุ่มโดยความเห็นชอบของชนส่วนมาก เช่น เป็นหัวหน้ากลุ่มหรือหัวหน้ารัฐบาล แต่ในการบริหารงานปัจจุบัน หัวหน้ากลุ่มมักจะได้รับมอบหมายด้วยการแต่งตั้งจากผู้มีอำนาจหรือผู้บังคับบัญชาเหนือตน

๒. ได้รับมอบหมายโดยความเข้าใจกันเอง เช่น บิคา มารคา ย่อมเป็นหัวหน้าในกลุ่มแห่งครอบครัวนั้น โดยบุตรและผู้อาศัยอยู่ด้วยเข้าใจกันเองว่าเป็นหัวหน้าหรือผู้นำในกลุ่มของตน

บุคคลที่จะเป็นหัวหน้าหรือผู้นำในกลุ่มนั้นจำเป็นต้องมีบุคคลลักษณะที่จะเป็นหัวหน้ากลุ่มได้ และเข้าใจในพฤติกรรมของกลุ่มเป็นอย่างดีว่า บุคคลในกลุ่มมีความต้องการและมีความรู้สึกเท่าเทียมกัน ในฐานะความเป็นมนุษย์ มีความต้องการในความยุติธรรมและความเสมอภาคเท่าเทียมกัน

ความเคลื่อนไหวในกลุ่ม

อิริยาบถของแต่ละบุคคลมีใจฉันใด อิริยาบถของกลุ่มก็อาจเกิดได้ฉันนั้น การเคลื่อนไหวของกลุ่มอาศัยหลักการสามประการคือ .-

๑. หลักที่หัวหน้าและผู้ติดตามรับรอง
๒. หลักของระเบียบ - ประเพณี
๓. หลักของศีลธรรม - จรรยา

ผู้เป็นหัวหน้ากลุ่มจำเป็นต้องเรียนรู้และจำได้เป็นอย่างดีถึงหลักต่าง ๆ เหล่านี้อยู่เสมอ และในการบริหารงานของกลุ่ม จงอย่าได้ทำลายหลักใดหลักหนึ่งในสามประการนี้ มิฉะนั้นจะเกิดปฏิกิริยาเคลื่อนไหวของกลุ่มมิวันใดก็วันหนึ่งจนได้ กล่าวคือการเคลื่อนไหวนั้นอาจเป็นไปได้สองทางคือ .-

๑. การเคลื่อนไหวของกลุ่มที่ดี คือถูกต้องตามหลักการอันจะเกิดประโยชน์แก่องค์กรนั้น หรือ
๒. การเคลื่อนไหวของกลุ่มที่เลว กล่าวคือไม่ถูกต้องกับหลักการ อันจะเป็นผลเสียหายแก่องค์กรนั้น

ผู้จะเป็นหัวหน้ากลุ่มจึงต้องสังวรในหลักการนี้ไว้เสมอมิมีวันลืม ทรายาคือที่ยังบริหารอยู่ ขวัญในกลุ่ม

จิตใจของบุคคลแต่ละบุคคลในกลุ่มจะมารวมกันเป็นปรากฏการณ์ทางธรรมชาติประการหนึ่ง เรียกว่า ขวัญในกลุ่ม ผู้เป็นหัวหน้างานจำเป็นต้องหาวิถีในการรักษาและดำรงไว้ซึ่งขวัญในกลุ่มขวัญยิ่งสูงเท่าไร ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานก็จะสูงตามไปเท่านั้นด้วย ในสมัยโบราณเรามีพิธี ทำขวัญ หรือ เรียกขวัญ การผูกมัดด้วยเชือกที่บริเวณข้อมือจะเป็นสัญลักษณ์ของการร่วมน้ำใจให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การจะไปต่อต้านศัตรูโดยระดมพิธี ข่มขวัญ เช่น พิธี ตัดไม้ข่มนาม ก็เป็นวิถีอันหนึ่งเพื่อเสริมสร้างขวัญในกลุ่มให้มั่นคง สิ่งเล็ก ๆ น้อยเหล่านี้จะช่วยเสริมสร้างบุคลิกภาพของผู้นำกลุ่มได้เป็นอย่างดี

พฤติกรรมศาสตร์

ในปัจจุบันความเจริญก้าวหน้าในทางบริหาร การปกครอง, การเมือง และการทหาร ผลักดันให้เกิดแขนงวิชาใหม่อันเกี่ยวกับพฤติกรรมต่าง ๆ ในกลุ่ม แทนการศึกษาวิชาการแบบเก่า ซึ่งขาดการเคลื่อนไหวของบุคคลจริง ๆ ในวิชานั้น จึงเกิดศาสตร์แบบใหม่ที่รวมทั้งหลักการเดิมบวกด้วยการเคลื่อนไหว และการแสดงออกของกลุ่มชนไปพร้อมในเวลาเดียวกัน โดยตั้งชื่อแขนงวิชานั้นเสียใหม่ เช่น

ก. พฤติกรรมทางการบริหาร ศึกษาถึงเรื่องหลักในการบริหารพร้อมกับการเคลื่อนไหว และการแสดงออกของบุคคลและของกลุ่มไปพร้อม ๆ กัน

ข. พฤติกรรมทางการเมือง ศึกษาถึงพฤติกรรมของนักการเมืองและประชาชนในสมัยนั้น ๆ มีกิริยาและปฏิกิริยาอย่างไร เป็นผลดีผลเสียแก่ประเทศอย่างไร

ค. พฤติกรรมทางวัฒนธรรม ศึกษาถึงพฤติกรรมของการเปลี่ยนแปลงทางระเบียบประเพณี ความเจริญของบุคคลในกลุ่มหรือในชาตินั้นว่าให้ถูกอิทธิพลภายนอกและภายใน ทำให้เกิดการเคลื่อนไหวทางวัฒนธรรมทางศีลหรือเลวลงอย่างไร

ง. พฤติกรรมทางการทหาร ศึกษาถึงเรื่องพฤติกรรมของการปฏิบัติการสงครามตั้งแต่โบราณกาล การใช้อาวุธต่าง ๆ จาก มีด, คาย, จนถึงอาวุธปรมาณู และการทำสงครามแบบกองโจร และสงครามนอกแบบดังปรากฏอยู่ในประเทศทั่วโลกเคียงบ้านเราในปัจจุบัน

การรู้จักและเข้าใจผู้ใต้มงคัมบังญา

การรู้จักนั้นคือ การพบปะและวิสาสะกันครั้งแรก ซึ่งทั้งผู้เป็นหัวหน้า และผู้อยู่ใต้มงคัมบังญา ต่างก็สงวนท่าทีอันแท้จริงของตนไว้ ฉะนั้น การตัดสินใจในคุณลักษณะของผู้อยู่ใต้มงคัมบังญาจึงไม่ควรจะกระทำในการพบปะครั้งแรก เพราะอาจจะผิดพลาดเข้าใจผิดกันไคทั้งสองฝ่าย

การเข้าใจในตัวผู้มงคัมบังญานั้น มีความหมายลึกซึ้งที่จะต้องทำความรู้จักคุ้นเคยกับพฤติกรรม การแสดงออก, วัจกัประสพการณ์ที่แล้ว ๆ มา (ในปัจจุบันมีศัพท์ใหม่ว่า ภูมิหลัง) พื้นฐานการศึกษา, อุปนิสัยใจคอ, ภาวะของครอบครัว, ความเชื่อถือ โดยเฉพาะทางศาสนา ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานคุณค่า และสถานะในองค์กร, จังหวะเวลา และสถานที่ในการพบปะสนทนา การสั่งงาน, ความสามารถของบุคคลที่จะรับภาระงานที่ได้รับมอบหมาย หลักการเหล่านี้เป็นข้อสังเกตของผู้เป็นหัวหน้าจำต้องจดจำและทบทวน เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพผลผลิตของงาน หลักฐานเกี่ยวกับตัวบุคคลเหล่านี้ควรเก็บไว้ให้เป็นระเบียบ จะหยิบออกดูเพื่อการทบทวนก็สะดวกและง่าย

๗. มนุษยสัมพันธ์

มนุษยสัมพันธ์พื้นฐานประการหนึ่งคือ การชอบอยู่กันเป็นหมู่หรือเป็นกลุ่ม ความจำเป็นในการที่จะต้องอยู่รวมกันนั้น เรียกร้องความเข้าใจซึ่งกันและกัน แบบเอาใจเขามาใส่ใจเรา การติดต่อกันควยวจา, ควยสัญลักษณ์ หรือควยการใช้ท่วงทีสื่อ ต้องอยู่บนมาตรฐานแห่งการเห็นเขามีความเป็นมนุษย์อย่างเดียวกับเรา แต่ตาจะมีการแตกต่างกันก็โดยหน้าที่หรือสถานะในองค์กรเท่านั้น การโอภาปราศัย การให้ความรู้สึกเป็นกันเอง ความฉะฉานในการสังเกตเห็น การเปลี่ยนแปลงของท่วงท่าหรือสีหน้าของผู้ที่เรากำลังมีความสัมพันธ์อยู่ควย จะช่วยส่งเสริมในการติดต่อกันเป็นที่เข้าใจกันดียิ่งขึ้น

บางครั้งมนุษยสัมพันธ์ระหว่างผู้เป็นหัวหน้า และผู้อยู่ใต้มงคัมบังญา ต้องอับปางหรือทำท่าจะอับปางลง ผู้เป็นหัวหน้าควรจะได้สำรวจจุดตนเองและสำรวจทบทวนความรู้สึกของผู้อยู่ใต้มงคัมบังญาวา ความไม่เข้าใจกัน หรือการเข้าใจผิดนั้นอยู่ที่ผู้ใด โดยควรจะได้ทบทวนตามกรรมวิธีดังต่อไปนี้คือ.-

- (ท่านผู้เป็นหัวหน้า) ๑. การเสนอไมคี่
- ไม่ตรงกับความต้องการของผู้ฟัง
 - เสนอไม่แจ่งชัด
 - พลามาเกินไป
 - ซาคศิลป์ในการเสนอ

- (ท่านผู้อยู่ใต้มงคัมบังญา) ๒. เกรงผลสทอน
- เกรงจะถูกเปลี่ยนสถานะ
 - เกรงจะเสียอำนาจ
 - เกรงจะแตกจากหมู่คณะ
 - เกรงจะต้องรับผิดชอบมากขึ้น

- เกรงจะตองชนขวยหาความรูเพิ่มเติม

๓. กัดวเสี่ยหนา

- มีความเห็นชัคแยง
- มีความอิจฉารินยา
- มีความภูมิใจในวิธีเกาของตน

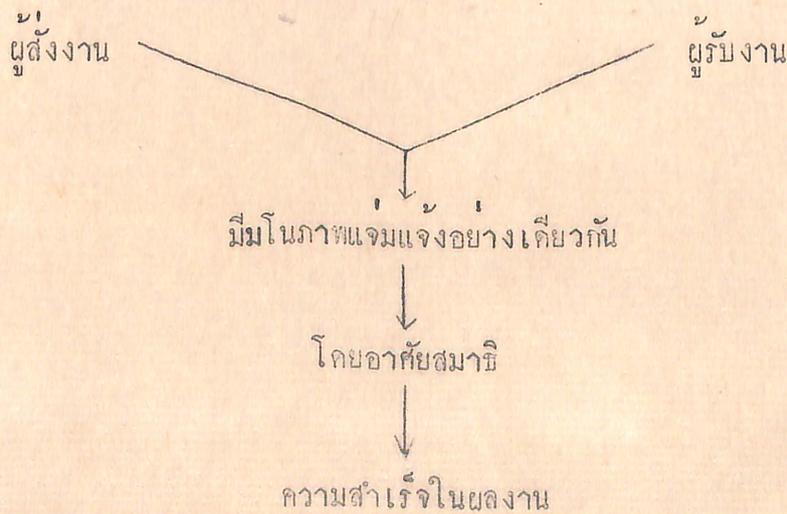
ผูเป็นหัวหน้างานจำเป็นตองไทรตรองหมทวนวาในการสั่งงานหรือการติดตอระหว่างตนกับผูบังคับบัญชาที่ไม่ไคผลตามที่ควรนั้น เนื่องจากสาเหตุอันใดคังที่ไคนำมาคาวไว และพืงหา กุศโลบาย ก่าจคซึ่งลิ่งกคขวางนั้น ๆ

การติดตอสั่งงานให้ไคผลงานอย่างคั้นนั้น ผูสั่งงานจำเป็นจะตองเรียนรูในเรื่องที่จะสั่งไปนั้นเป็นอยางคิกอนสั่ง แผนการทาง ๆ จะตองแจมแจงในสมองของผูสั่งงาน เพื่อให้ภาพแบบงานนั้นไคปรากฏเคนชคในสมองของผูรับการสั่ง การสั่งงานโดยผูสั่งเห็นว่าไม่มีความแจมแจงผูรับก็จะเกิดภาพมัวสลัวในสมองซึ่งจะเป็นสาเหตุทำให้ประสิทธิภาพในการงานลดลง

การติดตอทางวาจาหรือคาวตัวอักษรบางครั้งไม่จำเป็นตองใช้ถอยค่ายคยาวเข้าใจไคยาก การกดาวค่าพืงเพย หรือการเขียนเป็นสูตร หรือสัญลักษณ์เป็นที่เข้าใจกันไค ก็จะไม่เพิ่มพูนการติดตอเข้าใจกันไคยั้งขึ้น เช่น การกดาวค่าพืงเพยวา "อย่าช้ชางจับตักแทน" ผูรับค่าสั่งจะเข้าใจความหมายไคคีกวการอธิบายอยางยคยาว ซึ่งอาจไม่ไคภาพอันแจมชคในสมองของผูรับค่าสั่ง

เมื่อสรูปแล้วก็จะเห็นว่า วาจาหรือคาวตัวอักษรที่สร้างควมแจมแจงใหญ่พืงไคเท่าไร การติดตอสั่งงานก็จะไคผลค้ขึ้นเท่านั้น

ภาพประกอบ



ขอควรสังเกตุก็คือ ถอยคำใหม่ ๆ ที่ยังไม่เป็นที่รู้จักคุ้นกันก็ถ้าจำเป็นต้องใช้แล้ว
ควรได้ให้คำอธิบายความหมายอย่างแจ่มชัด อย่าให้เกิดการเข้าใจผิดในการตีความหมายแห่งคำ
นั้น ๆ มิฉะนั้น จะนำผลร้ายมาสู่ เช่น ตัวอย่าง เพลงเรื่องผู้ใหญ่อดี ทางการต้องการให้ราษฎรเลี้ยง
"สุกร" แต่ตัวผู้ใหญ่อเองกับตอบนายสีหัดลอนว่า สุกรนั่นคือ "หมา" นอยธรรมดา เช่นนี้เป็นคน

ความหวังที่จะดึงความสนใจของผู้ใ้บังคับบัญชาโดยการให้ถอยคำใหม่ ๆ อาจจะนำ
มาซึ่งความโกลาหลในการตีความหมายแห่งถอยคำ ดังปรากฏในหน้าหนังสือพิมพ์อยู่ในขณะนี้ก็มีอยู่

ในเวลาสั่งงาน ผู้สั่งการโคสร้างสมาธิภาพขึ้นในสมองของตนเอง เพื่อชักจูงให้
ผู้รับคำสั่งมีสมาธิภาพตามมากวญ สมาธิภาพจะเกิดขึ้นไม่ใ้โดยปรากฏมีสิ่งแวดลอม คอยดึงความสนใจอยู่
การหาบรรยากาศที่เหมาะสมเพื่อสมาธิภาพจึงเป็นสิ่งที่หัวหน้างานต้องรู้จักใหม่ขึ้น

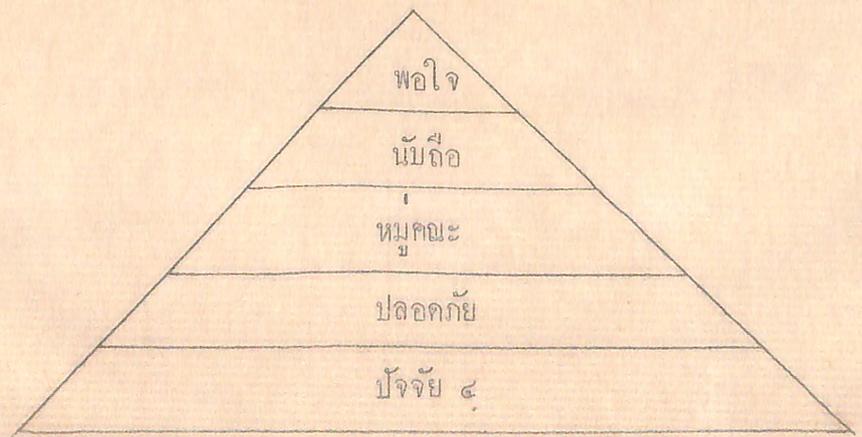
ปัญหาระหว่างผู้สั่งงานและผู้รับงานนั้นยังคงมีอยู่อีก ผู้เป็นหัวหน้าควรจะใช้ไหวพริบ
ประเมินผลทันทีว่าผู้รับคำสั่งมีความเข้าใจแจ่มแจ้งเพียงใดและแค่นั้น จะเป็นการสมควรหรือไม่
ที่จะต้องทบทวน เพื่อความแจ่มแจ้งอีกครั้งหนึ่งหรือไม่อย่างไร การสังเกตุสีหน้า - คิ้ว - การเคลื่อนไหว
ไหวของมือ จะช่วยในการตัดสินใจว่าจะควรพูดหรือสั่งซ้ำอีกหรือไม่

๘. หน้าที่ของบุคคลในองคการ

องคการจะเป็นผู้แต่งตั้งบุคคลในองคการใหม่หน้าที่ต่าง ๆ กันแล้วแต่ความชำนาญ
ความสามารถและพื้นการศึกษา เมื่อมีองคการขึ้นก็ต้องมีผู้เป็นหัวหน้า และผู้ติดตามคือผู้อยู่ใ้บังคับ
บัญชา หน้าที่ ๆ ใ้รับแต่งตั้งนั้นก็เป็นการชั่วคราวในระยะเวลาแห่งการดำรงอยู่ในตำแหน่งนั้น
เท่านั้น การสำนึกอยู่เสมอว่า หน้าที่ ๆ ใ้รับมอบหมายมานั้นเป็นการสมมุติขึ้นเพื่อให้เกิดผลงาน
ขึ้นเท่านั้น ส่วนการเป็นมนุษย์ด้วยกันนั้นยังคงสภาพเดิมอยู่ การให้ถอยคำ การแสดงออก จึงจำเป็น
ต้องแสดงออก "เป็นคนตอคน" ไม่ใช่ "เห็นคนอื่นไม่ใช่คน" ความยุติธรรมและความเสมอภาค
ในสภาพเป็นคนด้วยกันจึงควรใ้ได้รับการเทิดทูนไว้ จึงจะเกิดสันติสุขในหน้าที่ของบุคคลในองคการ

๙. ความตองการ

มนุษย์เกิดมาต่างก็มีความตองการด้วยกันทั้งนั้น ระดับแห่งความตองการจะมากน้อย
หรือมีระดับสูงต่ำอย่างไรขึ้นอยู่กับสิ่งแวดลอม ดังใ้กล่าวมาแล้วในพฤติกรรมของมนุษย์ว่า พฤติกรรม
ของมนุษย์อาศัยความอยาก ความตองการ และอิทธิพลของสิ่งแวดลอม ผู้เป็นหัวหน้าควรจะได้พิจารณา
ถึงภาวะความตองการของกลุ่มชนในสิ่งแวดลอมต่าง ๆ กัน ดังอาจแสดงเป็นภาพใ้ดังนี้ -



๑. ปัจจัย ๔ มนุษย์ที่^๑เกิดมา เริ่มชีวิตเพื่อความเป็นอยู่ในโลกแห่งสังคมปัจจุบัน ต้องการปัจจัยสี่เป็นพื้นฐานเพื่อความอยู่รอด อันได้แก่ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค ผู้เป็นหัวหน้าจำต้องทำความเข้าใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาว่า มาตรฐานขั้นต้นของชีวิตนั้นมีอะไรบ้าง และในฐานะผู้บังคับบัญชาที่^๒ควรจะปฏิบัติ^๓ทำงานเพื่อความไคมาซึ่งปัจจัยทั้ง ๔

๒. ความปลอดภัย ครั้นเมื่อมนุษย์ได้ปัจจัยสี่สมความปรารถนาแล้ว ความต้องการขั้นต่อไปก็คือ ความปลอดภัยในชีวิตของ^๑ตน และครอบครัว ความปลอดภัยในที่นี้มี^๒หมายความว่า ความปลอดภัยจากภัยอันตรายอย่าง^๓เดียวกันเท่านั้น หากหมายความว่าความปลอดภัยแห่งอาชีพและความ^๔เป็นอยู่อย่างในอนาคต จนกระทั่งถึง^๕ระยะนั้น^๖ปลายแห่งชีวิต และความปลอดภัยจากโรคพยาธิภัยสวัสดิการต่าง ๆ ที่^๗ต้องการจะ^๘พึงมี^๙สิ่งให้^{๑๐}แก่บุคคลใน^{๑๑}องการ จะ^{๑๒}ยืนยันถึง^{๑๓}หลัก^{๑๔}ประการแห่งการ^{๑๕}ปลอดภัยเพื่อความอยู่รอด

๓. การเป็นหมู่คณะ เมื่อความต้องการขั้นหนึ่งและขั้นสองได้^๑ตามความปรารถนาแล้ว ความต้องการขั้นที่^๒สามจึงจะ^๓เกิดขึ้น คือ ความปรารถนา^๔อยู่จะเป็น^๕หมู่เป็น^๖คณะ เช่น การขอ^๗เป็นสมาชิกของสมาคมหรือสโมสรก็^๘เป็นการ^๙แสดงออก^{๑๐}ของ^{๑๑}ความต้องการ^{๑๒}ประเภทนี้

๔. ต้องการให้ใ้ใ้การนับถือ ความต้องการขั้นที่สี่เป็น^๑ความต้องการ^๒ของ^๓บุคคล^๔ที่^๕ได้^๖ผ่าน^๗ความ^๘มี^๙ของ^{๑๐}ชั้น^{๑๑}ต่าง^{๑๒} ๆ ของ^{๑๓}ความ^{๑๔}ต้องการ^{๑๕}ทั้ง^{๑๖}สาม^{๑๗}ขั้น^{๑๘}มา^{๑๙}แล้ว บุคคล^{๒๐}ชั้น^{๒๑}นี้^{๒๒}มี^{๒๓}พื้นฐาน^{๒๔}ทาง^{๒๕}เศรษฐกิจ^{๒๖}ที่^{๒๗}พอ^{๒๘}ที่จะ^{๒๙}รู้สึก^{๓๐}อยาก^{๓๑}ใ้^{๓๒}ชื่อ^{๓๓}เสียง^{๓๔} เกียรติ^{๓๕}คุณ^{๓๖} เพื่อ^{๓๗}ใ้^{๓๘}สม^{๓๙}กับ^{๔๐}ความ^{๔๑}ต้องการ^{๔๒}ของ^{๔๓}ระดับ^{๔๔}ของ^{๔๕}ตน นักสังคมสงเคราะห์ ผู้มีจิตศรัทธาบริจาคนทรัพย์ช่วย^{๔๖}เหลือ^{๔๗}ผู้^{๔๘}ต้องการ^{๔๙}ปัจจัยสี่ ผู้มุ่ง^{๕๐}ประกอบ^{๕๑}คุณงาม^{๕๒}ความ^{๕๓}ดี แสดง^{๕๔}การ^{๕๕}เสีย^{๕๖}สละ^{๕๗}เพื่อ^{๕๘}เป็น^{๕๙}ตัวอย่าง^{๖๐}แก่^{๖๑}พวก^{๖๒}ชน เป็น^{๖๓}บุคคล^{๖๔}ที่^{๖๕}มี^{๖๖}ความ^{๖๗}ต้องการ^{๖๘}ใน^{๖๙}ขั้น^{๗๐}นี้

๕. ความพอใจ เป็น^๑ความ^๒ต้องการ^๓ขั้น^๔สูงสุด^๕ของ^๖บุคคล^๗ที่^๘เคย^๙ผ่าน^{๑๐}ความ^{๑๑}ต้องการ^{๑๒}ทั้ง^{๑๓}สี่^{๑๔}ขั้น^{๑๕}มาก่อน^{๑๖}หรือ^{๑๗}บัง^{๑๘}เกิด^{๑๙}แก่^{๒๐}บุคคล^{๒๑}ผู้^{๒๒}เข้าใจ^{๒๓}ถึง^{๒๔}สภาพ^{๒๕}อัน^{๒๖}เป็น^{๒๗}ธรรมชาติ^{๒๘}ของ^{๒๙}ความ^{๓๐}ต้องการ^{๓๑}ใน^{๓๒}ขั้น^{๓๓}ต่าง^{๓๔} ๆ และ^{๓๕}สละ^{๓๖}ตัว^{๓๗}เอง^{๓๘}ใ้^{๓๙}หลุด^{๔๐}พ้น^{๔๑}จาก^{๔๒}ความ^{๔๓}ต้องการ^{๔๔}เหล่านี^{๔๕}มา^{๔๖}ใ้^{๔๗}จนถึง^{๔๘}ขั้น^{๔๙}สูงสุด^{๕๐} คือ^{๕๑}ความ^{๕๒}พอใจ^{๕๓}ใน^{๕๔}สภาพ^{๕๕}ที่^{๕๖}เป็น^{๕๗}อยู่^{๕๘}อย่าง^{๕๙}จริง^{๖๐}ใจ มี^{๖๑}ใ้^{๖๒}แกล้ง^{๖๓}เสก^{๖๔}สรร^{๖๕}ขึ้น^{๖๖}มา^{๖๗}เพื่อ^{๖๘}ลวง^{๖๙}ผู้อื่น นักพรต^{๗๐}ที่^{๗๑}บำเพ็ญ^{๗๒}พรหม^{๗๓}จรรย์^{๗๔}มานาน^{๗๕}จน^{๗๖}เขา^{๗๗}ถึง^{๗๘}สภาพอัน^{๗๙}เป็น^{๘๐}ธรรมชาติ^{๘๑}ของ^{๘๒}ความ^{๘๓}ต้องการ และ^{๘๔}ไม่^{๘๕}ใ้^{๘๖}ยึด^{๘๗}กับ^{๘๘}ความ^{๘๙}ต้องการ^{๙๐}ที่^{๙๑}สม^{๙๒}มุติ^{๙๓}ขึ้น^{๙๔}ใ้^{๙๕}เสีย^{๙๖}ใ้^{๙๗} นักวิทยาศาสตร์ที่^{๙๘}ใ้^{๙๙}ประกอบ^{๑๐๐}คุณงาม^{๑๐๑}ความ^{๑๐๒}ดี จน^{๑๐๓}เห็น^{๑๐๔}สภาพ^{๑๐๕}ความ^{๑๐๖}ต้องการ ก็^{๑๐๗}เกิด^{๑๐๘}จาก^{๑๐๙}การ^{๑๑๐}มี^{๑๑๑}ตัว^{๑๑๒}ตน^{๑๑๓}เป็น^{๑๑๔}เครื่อง^{๑๑๕}หลอ^{๑๑๖}กอยู่^{๑๑๗}นั้น^{๑๑๘}เสีย^{๑๑๙}ใ้^{๑๒๐} นักการ^{๑๒๑}เมือง^{๑๒๒}ที่^{๑๒๓}บำเพ็ญ^{๑๒๔}ประโยชน์^{๑๒๕}ชน^{๑๒๖}แก่^{๑๒๗}โลก^{๑๒๘}โดย^{๑๒๙}หลัก^{๑๓๐}ธรรม^{๑๓๑}อัน^{๑๓๒}สูง^{๑๓๓}ส่ง^{๑๓๔}ของ^{๑๓๕}ตน แม^{๑๓๖}แต่^{๑๓๗}ชีวิต^{๑๓๘}ก็มี^{๑๓๙}เสีย^{๑๔๐}ตาย^{๑๔๑}เพื่อ^{๑๔๒}ความ^{๑๔๓}ดำรง^{๑๔๔}อยู่^{๑๔๕}ของ^{๑๔๖}คุณ^{๑๔๗}คน^{๑๔๘}นั้น เป็น^{๑๔๙}บุคคล^{๑๕๐}ที่^{๑๕๑}มี^{๑๕๒}ความ^{๑๕๓}ต้องการ "พอใจ" ^{๑๕๔}ที่^{๑๕๕}ขั้น^{๑๕๖}นี้

ความพอใจแบบพวก "ซีเปเลี่ยน" หรือ พวกฮิปปี ซึ่งแสดงถึง^๑ความ^๒พอใจ นั้นหา^๓ใ้^๔ความ^๕ต้องการ "พอใจ" ใน^๖แบบ^๗ขั้น^๘ที่^๙กล่าว^{๑๐}มา^{๑๑}นี้^{๑๒}ไม่^{๑๓} ทั้ง^{๑๔}นี้^{๑๕}เป็น^{๑๖}เพราะ^{๑๗}ความ^{๑๘}พอใจ^{๑๙}แบบ^{๒๐}นี้^{๒๑}เป็น^{๒๒}ผล^{๒๓}แห่ง^{๒๔}ความ^{๒๕}เสื่อม^{๒๖}ทราม^{๒๗}ทาง^{๒๘}สมอง^{๒๙}และ^{๓๐}จิต^{๓๑} ที่^{๓๒}จะ^{๓๓}ถอย^{๓๔}หลัง^{๓๕}กับ^{๓๖}คิน^{๓๗}สู^{๓๘}สม^{๓๙}มัย^{๔๐}หิน

ในการ^๑ที่^๒นำ^๓เอา^๔ขั้น^๕ต่าง^๖ ๆ แห่ง^๗ความ^๘ต้องการ^๙มา^{๑๐}เสนอ^{๑๑}ไว้^{๑๒} ณ^{๑๓} ที่^{๑๔}นี้^{๑๕} ก็^{๑๖}เพื่อ^{๑๗}ใ้^{๑๘}ใหญ่^{๑๙}เป็น^{๒๐}หัวหน้า^{๒๑}งาน^{๒๒} ใ้^{๒๓}ความ^{๒๔}พินิจ^{๒๕}พิจารณา^{๒๖}สำหรับ^{๒๗}บุคคล^{๒๘}ชั้น^{๒๙}ไหน^{๓๐}เรา^{๓๑}ควร^{๓๒}จะ^{๓๓}สนอง^{๓๔}ความ^{๓๕}ต้องการ^{๓๖} ใน^{๓๗}ขั้น^{๓๘}ใ้^{๓๙}ใ้^{๔๐}เหมาะ^{๔๑}สม^{๔๒}กับ^{๔๓}ความ^{๔๔}ต้องการ^{๔๕}ของ^{๔๖}บุคคล^{๔๗}นั้น^{๔๘} ๆ

๑๒. การจงใจ

ใจในกรณีนี้หมายถึงจิตซึ่งอยู่ในร่างกาย การจงใจจึงจำเป็นต้องหาทางติดต่อกับจิตภายในให้ได้ จิตมีทางติดต่อกับภายนอกได้โดยทาง "ทวาร" หรือประตู คือความรู้สึก ทั้ง ๖ ประการคือ .-

- ๑. ทางตา
- ๒. ทางหู
- ๓. ทางจมูก
- ๔. ทางลิ้น
- ๕. ทางกาย
- ๖. ทางจิตใจ

๑. การจงใจทางตา องค์การใญ่จักจัดสถานที่ขององค์การให้เป็นการสะดวกแก่ผู้มาติดต่อและบุคคลในองค์การ เช่น การวางผังอาคารให้เป็นระเบียบ, รูปทรงของตัวอาคาร, สนามเรียบหญ้าเขียวชะอุ่ม มีต้นไม้ดอกและไม้ใบเป็นที่ร่มรื่น ทางเข้าออกมายังตัวอาคารสะดวกสบาย ภายในอาคารก็จัดระเบียบเครื่องตกแต่งภายในเป็นระเบียบสวยงาม สดวกแก่ผู้มาติดต่อ มีเครื่องมือทันสมัย ช่วยทุ่นแรงและเวลา เหล่านี้จะเป็นการสร้างศรัทธาและความเชื่อถือในการจงใจบุคคลทั่วไป

๒. การจงใจทางหู การวางแผนผังอาคารภายในไม่ให้เกิดเสียงสะท้อนในขณะที่ปฏิบัติงาน จะช่วยบรรเทาความรบกวนทางประสาทหู การควบคุมเสียงทั้งภายนอกและภายในโดยหลักการก่อสร้างและการตกแต่งภายใน จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติการในองค์การ การฝึกหัดให้เจ้าหน้าที่พูดจาติดต่อกับบุคคลภายนอกด้วยความระรึนหู และปฏิบัติงานโดยฉับไวจะช่วยเสริมศรัทธาในองค์การนั้นยิ่งขึ้น

๓. การจงใจทางจมูก การกำจัดสิ่งปฏิกูลซึ่งอาจส่งกลิ่นรบกวน โดยเฉพาะอย่างยิ่งห้องบริการฝ่ายหญิง และฝ่ายชาย การจัดระบบการระบายอากาศถ่ายเทให้ถูกต้องสุขลักษณะจะช่วยเสริมสร้างความมีใจทำงานและเพิ่มพูนพฤติกรรมเคลื่อนไหวทางคี่ของผู้ปฏิบัติการในองค์การนั้นได้เป็นอย่างดี

๔. การจงใจทางลิ้น การจัดบริการทางอาหารและเครื่องดื่มสำหรับเจ้าหน้าที่ในองค์การและผู้มาติดต่อให้ได้รับความสะดวกสบายในราคาพอสมควร มีรสอร่อยถูกปาก ถูกลิ้น ของผู้บริโภคนั้น แทนการสั่งเครื่องดื่มมาวางไว้บนโต๊ะในขณะที่ปฏิบัติงาน ก็จะช่วยส่งเสริมพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่ให้เคลื่อนไหวในคานนี้คี่ยิ่งขึ้น

การใช้ลิ้นติดต่อกับผู้อื่นหรือการพูดจาควรได้รับการอบรมและเอาใจใส่เป็นพิเศษจากหัวหน้างาน เพราะสุนทรภู่ เคยเตือนไว้ว่า "อันมนุษย์สุดคี่อยู่ที่ปาก จะคี่ยากโทยหิว เพราะชีวหา"

๕. การจงใจทางกาย การปรับระบบระบายอากาศภายในตัวอาคาร, การติดตั้งเครื่องช่วยระบายอากาศและการเว้นเวียนของอากาศ รวมไปถึงการปรับอุณหภูมิของอากาศภายในสถานที่ทำงานให้เหมาะสม จะเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและ

เสริมสร้างพฤติกรรมที่พึงงามของเจ้าหน้าที่ และผู้มาติดต่อ จึงเป็นเรื่องที่หัวหน้างานจะนำมาพิจารณาในการจัดจูงใจทางกายใดทางหนึ่ง

๖. การจูงใจทางจิตใจ หัวหน้างานจะต้องพยายามฝึกหัดจิตใจของตนให้มีสมาธิและขจัดสิ่งเสราหมองอันใดแก่ กิเลส ตามที่ทางพระท่านว่า กิเลสพันห้า คัมหารอยแปด ให้เหลือน้อยที่จะไม่เป็นตัวอย่างจูงใจให้ผู้อื่นได้ บังคับบัญชาถือเอาเป็นตัวอย่างได้ อย่างที่ทางพระท่านประกาศว่า เด็กวันนี้ คือผู้ใหญ่ในวันหน้า แต่ผู้ใหญ่ในวันนี้ต้องพยายามไม่ให้กลายเป็นเด็กในวันหน้า

การแผเมตตาจิต อันเป็นหลักธรรมของพุทธศาสนาต่อบรรดาผู้ใด บังคับบัญชา เป็นหลักธรรมที่ควรปฏิบัติของหัวหน้างานในการจะผูกมัดทางวิญญาณ อันเป็นหลักในการจูงใจประการหนึ่ง

๑๓. การแข่งขัน หัวหน้าหน่วยงานจำเป็นจะต้องรู้จักการสร้างสรรค์ให้ผู้อื่น บังคับบัญชามีการแข่งขันกันทั้ง ด้านร่างกาย และ ทั้งด้านจิตใจ

ก. การแข่งขันในด้านร่างกาย จัดให้มีการแข่งขันในด้านประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานแข่งขันในการเพิ่มพูนผลผลิตทั้งในด้านคุณภาพและปริมาณ ทั้งนี้รวมทั้งการจัดกีฬาแข่งขัน เพื่อเสริมสร้างบุคลิกภาพในการเป็นครูแพรวพราว

ข. การแข่งขันในด้านจิตใจ ในจิตใจของบุคคลทุกคนมีพลังของจิตในการ สร้างสรรค์ ซึ่งซ่อนเร้นอยู่ ผู้เป็นหัวหน้างานจำเป็นต้องศึกษา เรียนรู้ถึงการที่จะจูงใจกำลังจิตที่ซ่อนเร้นนั้นจากผู้อยู่ใต้อำนาจบัญชาออกมาให้เป็นประโยชน์ในการสร้างสรรค์ให้แก่องค์การนั้นจนได้ การให้โอกาส, การสนับสนุนอย่างจริงจัง, การติดตามผลงาน, การคอยกระตุ้นอยู่เสมอ จะช่วยให้เกิดการแข่งขันในด้านจิตใจของผูรรวมงานได้เป็นอย่างดี. การสรรเสริญในวาระที่ควร ก็จะเป็นผลให้เกิดการแข่งขันในด้านจิตใจ

ในเวลาเดียวกันผู้เป็นหัวหน้าควรไต่รำลึกถึงค่ากล่าวของ คุณหลวงวิจิตรวาทการ ข้อหนึ่งว่า

อันที่จริงคนเขาอยากเห็นเราทำดี

แต่ตาเคนขึ้นทุกที เขาหมั่นไส้

ทำดีได้แต่อย่าให้เคนจะเป็นภัย

เพราะไม่มีใครอยากเห็นเราเคนเกิน

ผู้เป็นหัวหน้าจำเป็นต้องกำจัดกิเลสอันนี้ให้ได้ในตนเอง

๑๔. การขัดแย้ง เนื่องจากความแตกต่างกันในคัมภุชย์ ถึงแม้ในคัมภุชย์คนเดียวกันก็ตาม บางครั้งความเห็นของตัวเองขัดแย้งกัน ความเห็นอย่างหนึ่งอยากอย่างหนึ่ง ความเห็นอีกอย่างหนึ่งอยากไปอีกทางหนึ่ง ฉะนั้น ขอท่านผู้เป็นหัวหน้างานได้คำนึงถึงธรรมชาติอันนี้ในตัวของท่านเอง ร่างกายซีกขวามีอะไรไม่เหมือนร่างกายซีกซ้ายได้ฉันใดแล้ว เมื่อเกิดมีสังคมหรือกลุ่มของมนุษย์ขึ้นมากก็ต้องมีการขัดแย้งกันฉันนั้น

การขัดแย้งจึงต้องถือเป็นเรื่องธรรมดา หัวหน้างานที่ฉลาดจำเป็นต้องวางตนเป็นกลางจริง ๆ ในกรณีการขัดแย้ง (อุเบกขา) และพยายามคัดสันใจดำเนินงานเพื่อขจัด

ความขัดแย้งนั้นให้ยุติธรรมและกอบประโยชน์ให้องค์การนั้นมากที่สุดเท่าที่จะทำได้

ความเห็นส่วนมาก ในการขัดแย้งจะปรากฏการธรรมชาติอันหนึ่งถ้าหัวหน้ารู้จักเป็นผู้ฟังที่ดี กล่าวคือ ความเห็นส่วนมากจะช่วยให้ผู้เป็นหัวหน้าใช้เป็นหลักตัดสินใจในการจัดการขัดแย้งนั้นได้

๑๕. กรรมวิธีในการแก้ปัญหาการขัดแย้ง

ในการแก้ปัญหาการขัดแย้งใด ๆ นั้น เมื่อจะสรุปลงมาแล้วจะได้แก่ หลักการใหญ่ ๆ สองข้อด้วยกัน คือ.-

๑. การแก้ปัญหาการขัดแย้ง โดยการ ใช้อำนาจ เข้าแก้ไข

๒. การแก้ปัญหาการขัดแย้ง โดยการ เกลี้ยกล่อม

๑. การแก้ปัญหาการขัดแย้งด้วยอำนาจ

ผู้ที่ใช้อำนาจในการแก้ปัญหาการขัดแย้งนั้นพึงได้ศึกษาสาเหตุของการขัดแย้งให้ถ่องแท้ โดยเฉพาะต้องเป็นผู้มีอุเบกขาญาณอย่างดี อดทนฟังพฤติกรรมที่แสดงออกในการโต้เถียง แล้วอาศัยประสบการณ์ที่แล้ว ๆ มาตัดสินใจ ใช้อำนาจแก้ไขการขัดแย้งนั้นโดยรักษาความยุติธรรม, ประโยชน์สุขหรือผลผลิตให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

หัวหน้างานใช้อำนาจมาจากกรณีต่าง ๆ ๓ กรณี คือ .-

- ๑. อำนาจในหน้าที่
- ๒. อำนาจที่ได้รับมอบหมายเป็นครั้งเป็นคราว
- ๓. อำนาจที่กฎหมายบังคับไว้โดยเฉพาะบุคคล

ผลเสียในการใช้อำนาจ

การใช้อำนาจอาจจะอำนวยให้เกิดผลขึ้นตามวัตถุประสงค์ก็จริงอยู่ แต่อำนาจก็มีการเสื่อมโทรมและหมดไปได้ การใช้อำนาจถึงแม้ว่าจะทำให้การขัดแย้งนั้นสิ้นสภาพไปได้ก็ด้วยความกลัว ทำให้เนื่องมาจากการยอมจำนนด้วยเหตุผลไม่ จึงขาดความร่วมมืออันแท้จริง อำนาจเป็นเครื่องมือที่ดีเมื่อผู้ใช้รู้จักใช้ในขอบเขต, รู้จักใช้ให้เหมาะสมแก่กาลเวลา สถานที่ และบุคคล โดยเฉพาะในภาวะฉุกเฉินซึ่งต้องการความเด็ดขาด และความฉับไว

๒. การแก้ปัญหาการขัดแย้งด้วยวิธีเกลี้ยกล่อม คือ วิธีแก้ปัญหา

การขัดแย้งให้ทุกคนมีโอกาสพูดหรือเขียนโดยอาศัยพฤติกรรมของมนุษย์ ผู้เกลี้ยกล่อมต้องกระทำโดยมีวัตถุประสงค์ที่ดี และมีมรรยาทของการเกลี้ยกล่อม การเกลี้ยกล่อมเป็นการชักจูงใจให้กระทำด้วยความสมัครใจ ไม่ใช่วิธีบังคับ

ข้อเสียหายของการเกลี้ยกล่อม

การพูดหรือการเขียนเพื่อชักจูงใจให้คนเห็นด้วยนั้นเสียเวลา ต้องเรียกประชุมเพื่อขอความเห็น ต้องการความเห็นส่วนมากดูจะล่าช้าไม่ทันการ ขาดการฉับไว และต้องอาศัยมนุษยชน จนทำให้เกิดเป็นคณะ ซึ่งมีความเห็นต่างกัน

ความดีของการเกลี้ยกล่อม

การเกลี้ยกล่อมจะก่อให้เกิดการร่วมมือ ร่วมใจ อันเป็นหัวใจแห่งความสำเร็จในการทำงาน การตัดสินใจโดยการชักจูงของความเห็นส่วนมาก การเปิดโอกาสให้

ผู้ไม่เห็นด้วยรู้จักหน้าที่และหาเหตุผลให้ดียิ่งขึ้น วิธีนี้เหมาะในการขอความร่วมมือจากชนหมู่มาก
เช่น ในองค์การ

๑. คำบรรยายเรื่อง กาญจนบุรีมีความสำคัญอย่างไรกับประวัติศาสตร์ของไทย โดย ศาสตราจารย์นายแพทย์ สุก แสงวิเชียร ๑๘ ธันวาคม ๒๕๐๘
๒. ลักษณะโครงการกระดูกมนุษย์ที่บ้านเก่า โดย ศาสตราจารย์นายแพทย์ สุก แสงวิเชียร สังคมศาสตร์ปริทัศน์ มิถุนายน ๒๕๐๘ หน้า ๓๒ - ๓๘
๓. รายงานของหน่วยศิลปากร ที่ ๓, ๘, ๘ ระหว่าง พ.ศ. ๒๕๐๕ - ๘.
เรื่อง การสำรวจภาพเขียนสีและภาพจำหลักบนแผ่นหิน สมัยก่อนประวัติศาสตร์
๔. The Story of Man, New York, Alford a Khoff.p. 166, 1965.
๕. Heekeren, H.R. Van:
1947 Railroad of Death Ill. London News, No. 5633, p. 359.
1961 A Preliminary Note on Excavation of Sai-Yok Rock-Shelter
Journal of Siam Society Vol. XIIX, pp. - 108.
๖. Heider, Karl, G. :
1957 New Archaeological Discoveries in Kanchanaburi Jss.
Vol. XIV, pp. 61 - 70.
๗. สมัยก่อนประวัติศาสตร์ในประเทศไทย โดย นายชิน อยู่ดี กรมศิลปากร ๒๕ พฤษภาคม ๒๕๑๐
๘. Physical Anthropology. The Reader's Digest Great Encyclopedic
Dictionary Vol. 3, 1964.
๙. คำบรรยาย Mr. Howard P. Mold ณ บางแสน ๓๐ ตุลาคม ๒๕๐๕
๑๐. ศิลปะของการเกื้อยัดดม สัมมนา นักบริหารรุ่น ๑ - ๖ โดยคณะรัฐประศาสนศาสตร์
๑๑ - ๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๐๖
๑๑. ลักษณะการปกครองประเทศไทยแต่โบราณ โดย สมเด็จพระเจ้าบรมวงศ์เธอ เจ้าฟ้าจุฬาภรณวลัยลักษณ์ อัครราชกุมารี กรมพระศรีสวางควัฒน วรขัตติยราชนารี
ปาฐกถา ณ สภามหาวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๓๐
๑๒. Thai Administrative Behavior by James N. Mosel
Indiana University Press 1959.
๑๓. Effect of Severe Isolation on Human Behavior
by Dr. J.P. Zubek, University of Hanitobar, Canada.