

วิธีทำางาน

ของ

พลตรี หลวงวิจิตรวาทการ



พิมพ์ชำระในงานพระราชทานเพลิงศพ

นายจิตต์ อิศรางกูร ณ อยุธยา ตม.

ณ เมรุวัดระฆังโฆสิตาราม

วันจันทร์ที่ ๙ พฤษภาคม ๒๕๐๙

ห้องสมุดพระมกุฎเกล้าฯ





ด้วยอภินันทนาการ
จาก น. ๑. ๒๒๒ ๒๒๒ ๒๒๒

๘/๖
174
๐๐๐๐๐

โปรดเกล้าฯ

หน้า	บรรทัด	คำว่า	แก้เป็น
—๔—	๑๒	บุญทิตย	บุญนิตย
—๔—	๑๒	สำคัญ	สำราญ
—๔—	๑๓	พกตราพทรานนท์	พกตรภทรานนท์
—๔—	๑๔	ภมสูตร	รามสูตร
—๘—	๑๐	สนัด	สนัด
—๘—	๑๐	ตณ	ตม
—๙—	๓	“ไซ้”	“คนตีเมือตาย”
—๒๑—	๒	“เวลว”	“เวลา”
—๒๑—	๑๒	กระเข้า	กระเข้า

ประวัติสังเขป

นายจิตติ อิศรางกูร ณ อยุธยา เป็นบุตร ม.ล. ปลั่ง
อิสรางกูร และ นางป๋วย อิศรางกูร ณ อยุธยา เกิดเมื่อวันที่ 17
พฤษภาคม 2464 ที่บ้านตำบลบางอ้อ อำเภอบ้านนา จังหวัด
นครนายก.

การศึกษา พ.ศ. 2481 สำเร็จชั้นมัธยมศึกษา (มัธยมศึกษาปีที่ 8)
จากโรงเรียนพรหมวิทยลัย

พ.ศ. 2488 ได้ธรรมศาสตรบัณฑิต จากมหา
วิทยาลัยธรรมศาสตร์และการเมือง

งาน พ.ศ. 2488 เป็นผู้ช่วยเลขานุการ องค์การน้ำตาล
ไทยกระทรวงอุตสาหกรรม

พ.ศ. 2489 เป็นเลขานุการ องค์การน้ำตาลไทย
กรมโรงงานอุตสาหกรรม กระทรวง
อุตสาหกรรม

พ.ศ. 2500 เป็นผู้ช่วยผู้อำนวยการ องค์การน้ำตาล
ไทย กรมโรงงาน อุตสาหกรรม
กระทรวงอุตสาหกรรม

พ.ศ. 2504 เป็นหัวหน้ากองเลขานุการ สำนักงานกอง
ทุน สงเคราะห์ อดุสสาหกรรม น้ำตาลทราย
กระทรวงอุตสาหกรรมอีกตำแหน่งหนึ่ง

เครื่องราชอิสริยาภรณ์

พ.ศ. 2504 จตุรดาภรณ์ช้างเผือก

พ.ศ. 2507 ตริยาภรณ์มงกุฎไทย

งานสังคม

เป็น สมาชิกสโมสรราชสราญรมย์

สมาชิกสมาคมพ่อค้าไทย

สมาชิกราชตฤณมัยสมาคม

สมาชิกสโมสรสลิสม

สมาชิกโรตารีธนบุรี

นายจิตติ อิศรางกูร ณ อยุธยา ถึงแก่กรรมด้วยโรคเส้น

โลหิตในสมองแตก ที่โรงพยาบาลศิริราช เมื่อวันที่ 30 มกราคม

2509 รวมอายุได้ 44 ปีเศษ

สำหรับ จิตติ



ข้าพเจ้าได้ทราบข่าวว่า จิตติต้องเข้าโรงพยาบาล
ศิริราชอีกเมื่อวันเสาร์ที่ ๒๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๐๙ เนื่องจาก
เส้นโลหิตในสมองแตกรู้สึกตกใจเพราะเป็นเรื่องที่ออกจะ
หนักมากทีเดียว แต่ก็คิดว่าคงจะไม่ถึงกับจะต้องเสียชีวิต
เนื่องจากใน ระยะ เวลาที่ คบค้า สماعมนกันมา ราวยี่สิบปี
มานี้ จิตติมีเรื่องที่เสี่ยงความตายมาถึงสองครั้งก็ยังไม่ตาย
จึงคิดว่าคราวนี้เขาคงรอดได้อีก แต่อดเป็นห่วงไม่ได้
เพราะอาการป่วยเช่นนี้ เท่าที่เคยเห็นมาแม้จะหายแล้วก็
อีกนานที่จะกลับสู่สภาพเดิม วันอาทิตย์ตั้งใจจะไปเยี่ยมที่
โรงพยาบาล แต่บังเอิญมีธุระอย่างอื่นเลยไม่ได้ไป พอวัน
จันทร์ก็ได้รับข่าวว่าจิตติได้จากไปเสียแล้ว และจะอาบน้
าศพที่วัดระฆังโฆสิตาราม ซึ่งนับว่าเป็นวัดประจำตระกูล
“อิศรางกูร ณ อยุธยา” ข้าพเจ้าตั้งใจหาย และนั่งนิ่ง
อยู่เป็นครูใหญ่ ภาพต่าง ๆ ซึ่งเราได้มีความสัมพันธ์ต่อ

กันได้ผุดขึ้นมาในมโนภาพ มันยังเห็นได้ชัด คล้ายกับ
เหตุการณ์เมื่อวันวานนี้เอง

ข้าพเจ้าได้รู้จักกับจิตติในสมัยเมื่อองค์การนาตาล
ไทยได้มาสังกัดอยู่ในกรมโรงงานอุตสาหกรรมเมื่อปี พ.ศ.
๒๔๘๙ ในครั้งนั้นจิตติเป็นเลขานุการขององค์การ และ
ข้าพเจ้าเป็นผู้ช่วยเลขานุการกรมโรงงาน อุตสาหกรรม
เริ่มติดต่อกันด้วยเรื่องราชการก่อน แล้วต่อมาก็ใกล้ชิด
สนิทสนมกันเป็นส่วนตัวโดยมี “นาอมฤต” เป็นสื่อกลาง
ระหว่างตั้งแต่ พ.ศ. ๒๔๙๒—๒๕๐๓ เมื่อเลิกงานแล้วเรา
ก็มักจะไปไหนไปด้วยกัน กินไหนกินด้วยกัน และเฮไหน
เฮด้วยกัน ข้าพเจ้าก็ได้เข้าร่วมกับกลุ่มหัวทกกันขวิดของ
จิตติ ซึ่งมีนายแพทย์สำเริง บุญทิพย์ คุณสำคัญ กัลยาณรุจ
นายแพทย์มาลา พักตราพันธ์พานนท์ คุณจรูญ เรืองวิเศษ
คุณประทีป ภมสุตรและ คุณอุดมศักดิ์ โกมลารชุน ฯลฯ
ส่วนจิตติก็ได้มาเข้าร่วมกลุ่มพรรคพวกเก่าของข้าพเจ้า
ซึ่งมีอยู่ตามโรงงานต่าง ๆ ในสังกัดกรมโรงงานอุตสาหกรรม
ขณะนั้น จนในที่สุดกลุ่มของเราทั้งสองก็รวมเข้า
เป็นกลุ่มเดียวกัน และขยายตัวอย่างกว้างขวางยิ่งขึ้นทุกที

ทั้งจิตติ และข้าพเจ้า ดูเหมือนจะมี อุดมคติเหมือนกันอยู่อย่างหนึ่งคือ “เวลาว่างเป็นงานนอกเวลาว่างแล้วเป็นตัวของเราเอง” ดังนั้นการงานทั้งหลายจะเป็นงานราชการหรืองานสังคมใด ๆ ก็ตามที่รับมอบหมายจากท่านผู้ใหญ่ให้ปฏิบัติแล้ว เราก็พยายามกระทำให้สำเร็จเรียบร้อยไปให้ดีที่สุดเท่าที่เราสามารถจะทำได้ แต่นอกเวลาว่างแล้วเราก็สนุกสนานกันเต็มที่ เราดื่มสุราก็ได้ชนิดที่ “คอสุรา” ก็ไม่กล้าจะถูกดู เราไม่ใช่นักเลงแต่ก็ชอบเที่ยวในดินนักเลง ชนิดที่นักเลงชั้นยอด ๆ ก็ไม่กล้ามาต่อแยเมื่อมีงานเกี่ยวกับสังคมของกระทรวงอุตสาหกรรมครั้งใดเมื่อเขาเห็นข้าพเจ้าก็ต้องเห็นจิตติ และเมื่อเห็นจิตติก็ต้องเห็นข้าพเจ้า ในการออกร้านแสดงกิจการของกระทรวงอุตสาหกรรมในงานฉลองรัฐธรรมนูญปีที่แล้ว ๆ มาคงจะยังมีชาวอุตสาหกรรมหรือเพื่อนฝูงจำได้ว่าทั้งจิตติและข้าพเจ้าต้องเป็นนางงามให้ ชนิดที่ อยู่ กันห้ามรุ่งห้ามคำ เพื่อเซ็นให้งานนั้นเสร็จทันเวลา พอพิธีเปิดงานเสร็จเรียบร้อยเราก็ฉลองความสำเร็จของเราอย่างเต็มที่เหมือนกัน แม้เมื่องานส่งท้ายปีเก่าต้อนรับปีใหม่ของกระทรวง-

อุตสาหกรรมเมื่อวันที่ ๒๙ ธันวาคม ๒๕๐๘ นี้เอง ข้าพเจ้าได้รับมอบให้เป็นพิธีกรของงาน จิตตศึกษ์ได้มานั่งกระเซ้าอยู่ที่โต๊ะอาหารข้างเวที แต่สำหรับปลายปี ๒๕๐๘ นี้คงจะไม่มีใครได้เห็นจิตตอีกแล้ว !

ข้าพเจ้า ต้อง ขอแสดงความขอบคุณบรรดาญาติ - มิตรทั้งหลายด้วยความจริงใจทั้งสำหรับตัวของข้าพเจ้าเอง และสำหรับจิตตที่ล่วงลับไปแล้วด้วย ที่ได้คอยตักเตือนห้ามปรามไม่ให้เราเสพยาสุราเมากันมากนัก ข้าพเจ้าถือว่าคำเตือนนี้มาจากบุคคล ผู้ รัก และ ห่วงถึง ต่อเรา จริง ๆ ข้าพเจ้าเคยพูดเสมอว่าการจะรักกันนั้นควรจะแสดงความรักกันตั้งแต่ในขณะที่เรายังมีชีวิตอยู่ ไม่ใช่จะไปรักกันตายกันเมื่ออีกฝ่ายหนึ่งตายไปแล้ว เพราะความรักอย่างหลังนั้นมันไม่ได้ก่อให้เกิดประโยชน์อะไรขึ้นมาเลย ความจริงจิตตเองก็ไม่ได้เป็นคนติดสุรา แต่ที่มีผู้เห็นดื่มสุราเสมอๆนั้นก็เนื่องจากจิตตเป็นคนที่ขี้เกรงใจเพื่อน และมีเพื่อนฝูงมาก พบกันที่ไร้มักจะถูกขยี้ขยอให้ดื่มทุกที ยิ่งเป็นชายโสดไม่มีห่วงมีโยทางบ้าน ชอบใช้ชีวิตอยู่ตามสโมสรหรือสมาคมด้วย จิตตจึงหนีจากเรื่องการว่านไปไม่พ้น

จิตติ นอกจากนับถือว่าข้าพเจ้าเป็นเพื่อนผู้มีอายุมากกว่าแล้วยังถือข้าพเจ้าว่าเป็นญาติอีกด้วย เรื่องนี้เห็นจะเป็นเรื่องที่เราชอบรู้ก่อนเกิดเหมือนกัน คือเมื่ออยู่ในวงสนทนา เราก็ชักเอาเรื่องของญาติผู้ใหญ่มาคุยกัน ข้าพเจ้าเคยเล่าให้จิตติฟังว่า นามสกุลของข้าพเจ้าที่ใช้อยู่ในปัจจุบันนี้เป็นนามสกุลทางฝ่ายมารดา ของข้าพเจ้านามสกุลทางฝ่ายบิดานั้นคือ “อิศรางกูร ณ อยุธยา” แต่มีเหตุผลและความจำเป็นบางประการที่คณะพ่อของ ข้าพเจ้ายังไม่ยอมใช้นามสกุลนี้ เมื่อครั้งประกาศใช้พระราชบัญญัตินามสกุล ในสมัยรัชกาลที่ ๖ ท่าน จึงได้ใช้นามสกุลของฝ่ายภรรยา ซึ่งความจริงก็เกี่ยวข้องเป็นญาติกันอยู่ด้วยเหมือนกัน เมื่อได้สอบกันถึงชื่อเสียงเรียงนามของญาติผู้ใหญ่ในระคับ หม่อมราชวงศ์และหม่อมหลวงของตระกูล “อิศรางกูร ณ อยุธยา” ต่อมาจิตติก็นับ เอาว่าข้าพเจ้า เป็นญาติผู้หนึ่งและได้จูงเอาข้าพเจ้าได้ไปพบกับญาติผู้ใหญ่ในสายของจิตติ ซึ่งบรรดาท่านเหล่านั้นก็ไม่รังเกียจที่จะรับเอาข้าพเจ้าเป็นสังคญาติด้วย ข้าพเจ้าจึงขอถือโอกาสแสดงความเคารพ และขอบคุณทุกท่านไว้ ณ ที่นี้ด้วย

มีเพื่อนหลายคนกล่าวว่า เมื่อจิตติจากไปแล้วดูเหมือนตัวเองขาดอะไรไปสักอย่างหนึ่ง ข้าพเจ้าคิดว่า เป็นความจริง เพราะระหว่างที่จิตติมีชีวิตอยู่ จิตติทำตัวเป็นสื่อกลางสำหรับทิ้งให้เพื่อนฝูง และญาติมิตรร่วมกลุ่มกันได้ เวลาที่บ้านเพื่อนหรือญาติมีงาน จิตติจะทำตัวเป็นเจ้าภาพเที่ยวชักชวนให้เพื่อนฝูงหรือผู้รู้จักคุ้นเคยไปร่วมงานด้วย ในขณะที่อยู่ในงานก็จะไปเที่ยวคุยตามโต๊ะโน้น โต๊ะนี้ แนะนำให้คนโน้นรู้จักคนนั้นหรือคนนั้นรู้จักคนนั้นให้วุ่นไป เสียงของจิตติเวลาที่สนุกสนาน มีสมญาว่า “เสียงกังฟั่งซัดสนิกโสตร” เวลาเขาคืน เขาอาจจะเมา และส่งเสียงก๊ง อาจคุยยั่วเย้าให้เพื่อนฝูง โดยเฉพาะเมียของเพื่อนสวดเอาแต่จิตติก็รักษาความเป็นผู้ดีไว้ได้ เขาไม่เคยลวนลามใคร และไม่เคยถือสาหาความใคร เขาออกทนเสมอสำหรับญาติและมิตรสหาย

ดูเหมือนในสมัยที่จิตติมีชีวิตอยู่นั้น ญาติและมิตรสหายตลอดถึงครอบครัวของเพื่อนดูเหมือนจะรู้จัก จิตติแต่เพียงว่าเขาเป็น “ขวดเดินได้” เท่านั้น และรู้สึกว่ามีอะไรที่ไม่มีใครได้คิดถึงความรู้สึกของเขากันนัก ต่อเมื่อจิตติ

ตายจากไปแล้วนี่แหละ ปรากฏว่าญาติมิตรทั้งหลายได้พูดถึงความคิดของจิตติ ทำให้ข้าพเจ้าเพิ่มความนับถือในคำโบราณที่ว่า “ใช้” ยิ่งขึ้น

ตลอดเวลาที่ข้าพเจ้ารู้จักกับจิตติ ข้าพเจ้าก็ได้ศึกษาถึงชีวิตจิตใจของเขาอยู่ตลอดมา เพราะข้าพเจ้าถือว่าชีวิตของมนุษย์แต่ละคนนั้นย่อมมีบทเรียน ซึ่งเราสามารถเรียนได้ไม่รู้จบ และในขณะที่เดียวกันก็ได้แนะนำให้จิตติได้ศึกษาตัวข้าพเจ้าด้วย เพื่อจะได้นำสิ่งที่เราได้ศึกษาของกันและกันมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน - โดยวิธีนี้ เมื่อเราพบกันจึงมีเรื่องคุยกันได้มาก ๆ และคุยก็นาน ๆ ความจริงข้าพเจ้าได้ตั้งใจไว้แต่เดิมว่าในงานพระราชทานเพลิงศพของจิตตินี้ จะขอให้พรรคพวกเพื่อนฝูงที่สนิทกับจิตติได้เขียนเรื่องของชีวิตของจิตติตอนที่เขารู้จักดีที่สุด แล้วมารวมเป็นเล่มขึ้น โดยวิธีนี้เราก็จะได้ประวัติชีวิตของคน ๆ หนึ่งอย่างแท้จริง แต่บังเอิญมีความจำเป็นทำไม่ได้ตั้งใจ แม้แต่ในส่วนที่ข้าพเจ้าจะเขียนขึ้นเองก็ทำไม่ได้ จึงรู้สึกเสียดายโอกาสเหลือเกิน

อย่างไรก็ดี ในโอกาสที่ข้าพเจ้าคิดว่าข้าพเจ้าควร

จะทำอะไรให้เป็นอนุสรณ์แก่จิตติ สักอย่างหนึ่งนั้น ก็
บังเอิญไปเปิดพบหนังสือเรื่อง “วิธีทำงาน” ของพลตรี
หลวงวิจิตรวาทการ ซึ่งเป็นคำบรรยายของท่านในสมัยที่
ท่านได้เป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศ เมื่อ
พ.ศ. ๒๔๘๕ ซึ่งสำนักพิมพ์ “อุคม” ได้พิมพ์ออก
จำหน่ายเมื่อปี พ.ศ. ๒๔๘๖ ข้าพเจ้าชอบหนังสือเรื่อง
นี้มานานแล้ว เพราะเป็นคำแนะนำในการปฏิบัติราชการ
ซึ่งมีประโยชน์มาก ข้าพเจ้าเองเมื่ออ่านแล้วก็ได้ลองนำ
มาปฏิบัติรู้สึกว่าได้ผลดี จึงเห็นว่าถ้าได้นำมาพิมพ์เป็น
บรรณาการ แก่ท่านผู้มาร่วมในงานพระราชทานเพลิงศพ
จิตติก็จะเกิดประโยชน์ไม่น้อยจึงได้ เรียนขออนุญาต พิมพ์
จากคุณหญิงวิจิตรวาทการ ซึ่งท่านก็ไม่ขัดข้อง ข้าพเจ้าจึง
ขอแสดงความขอบพระคุณ คุณหญิงวิจิตรวาทการไว้ ณ
โอกาสนี้ด้วย

สำหรับในส่วน of ข้าพเจ้าเองนั้น ข้าพเจ้าได้
เลือกเอาคำประพันธ์บทดอกสร้อย ซึ่งเขียนไว้ในสมัย
เป็นครูอยู่โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย (พ.ศ. ๒๔๘๑)
มาพิมพ์ไว้ ๓ เรื่อง คือ เรื่อง “แหลมสิงห์เอย” เรื่อง

หนึ่ง “หกบท” เรื่องหนึ่ง และ “คืนวันหนึ่ง” อีกเรื่องหนึ่ง เพราะเห็นว่า บทประพันธ์เหล่านี้ มีส่วนสัมพันธ์กับชีวิตของจิตก็อยู่ไม่น้อยเหมือนกัน

เรื่องแรกนั้น แหล่มสิงห์เป็นชื่ออำเภอยายทะเลของจังหวัดจันทบุรี เป็นที่ ๆ จิตติและเพื่อนฝูงเคยไปเที่ยวตากอากาศพร้อมกับข้าพเจ้ามาหลายปี เราเคยใช้ชีวิตแบบชาวบ้าน นอนกลางดินกินกลางทรายสนุกสนานกัน อาบน้ำทะเล เที่ยวเกาะ ปีนเขา เทียน้ำตก ฯลฯ ชาวบ้านปากน้ำ อำเภอลแหลมสิงห์ และชาวจันทบุรีซึ่งเป็นเพื่อนฝูงของข้าพเจ้า ยังคงจำจิตติได้เป็นอย่างดี บทประพันธ์เรื่องนี้ อาจจะทำให้พรรคพวกที่เคยไปสนุกสนานร่วมกันมาได้ระลึกถึงสัมพันธ์ภาพเก่า ๆ เหล่านี้ได้

สำหรับเรื่อง “หกบท” นั้น เป็นเรื่องที่มักจะปรากฏอยู่ในสันดานของมนุษย์ทั่วไป จิตติและข้าพเจ้ามักจะถกถึงเรื่องเหล่านี้กันเสมอ ๆ และเห็นว่าถ้าคนเราโดยเฉพาะบรรดาข้าราชการทั้งหลายคัดสันดานประเภทนี้ได้ ก็จะทำให้ประเทศชาติเราอยู่เย็นเป็นสุขและเจริญก้าวหน้าขึ้นอีกมากทีเดียว

ส่วนเรื่อง “คืนวันหนึ่ง” นั้นเป็นความรำพึงรำพันถึงธรรมชาติที่ไถ่มองเห็น จิตติและข้าพเจ้าเกยนอนอยู่ท่ามกลางเดือนหงายด้วยกัน บางคราวก็ผลัดกันร้องเพลง (ข้าพเจ้าเชื่อว่าน้อยคนที่จะได้ยินจิตติร้องเพลง เว้นแต่พวกที่สนิทกันจริง ๆ เท่านั้น) บางคราวก็ผลัดกันพูดถึงธรรมชาติ และความเป็นไปของชีวิต ซึ่งมีการเกิดเป็น เบื้องต้น และความตายเป็นอวสาน ตอนนั้นจิตติได้จากพวกเราไปแล้ว จากไปเหมือนกับบทสุดท้ายของ “คืนวันหนึ่ง” นั่นเอง

ข้าพเจ้าขอยุติการกล่าวถึงจิตติไว้เพียงเท่านี้ อยากจะเขียนอะไร ๆ ให้มากกว่านี้แต่โอกาสไม่อำนวยให้ อย่างไรก็ดี หากหนังสือก่อให้เกิดประโยชน์อะไรให้แก่ท่านผู้อ่านบ้างแล้ว ก็ขอให้ผลงานชิ้นนี้ จงบันทึกไว้ให้วิญญาณของจิตติ ไม่ว่าจะอยู่ในชาติใดภพใด ประสพแต่สันติสุขชั่วนิรันดร์

เอนก บุญภักดิ์

สำนักงานเงินกู้เพื่อส่งเสริมอุตสาหกรรมขนาดย่อม
กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม
๕ พฤษภาคม ๒๕๐๕

จิตติ-ที่ผมได้รู้จัก

△

ผมรู้จักกับจิตติตั้งแต่วันที่เข้าทำงานคือเมื่อประมาณ ๒๐ ปีมาแล้ว ในระยะต้นผมอยู่ตรดัดจิตติอยู่กรุงเทพ ฯ ที่สำนักงานกลางขององค์การน้ำตาลไทย ๓ ปีแรกเราไม่ค่อยได้สนิทสนมกัน เพราะผมไม่มีโอกาสมากรุงเทพ ฯ บ่อยนัก และจิตติในตำแหน่งเลขานุการขององค์การน้ำตาลไทยก็ไม่มีโอกาสขึ้นไปที่โรงงานน้ำตาลในจังหวัดอุตรดิตถ์ได้บ่อย ๆ จึงกล่าวได้ว่าเราเป็นแต่เพียงคนร่วมในองค์การเดียวกันมากกว่าความเป็นเพื่อน หลังจากนั้นผมมีโอกาสมากรุงเทพ ฯ บ่อยขึ้น เพราะผู้อำนวยการ ส่งให้มาราชการ จึงได้มีโอกาสพบกับจิตติ มากขึ้น เราเป็นเพื่อนร่วมวงสุรากันทุกครั้งที่ผมลงมากรุงเทพ ฯ และจิตติเป็นผู้อำนวยความสะดวกในเรื่องพาหนะโดยจะมาส่งผมถึงที่พักแทบทุกคืน

การเป็นเพื่อนร่วมวงสุรากันทำให้อ่านนิสัยใจคอกันง่ายขึ้น เพราะในวงสุรานั้นคนอดที่จะแสดงความรู้สึกนึกคิดอย่างจริงใจของคนออกมาไม่ได้ไม่คราวใดก็คราวหนึ่ง ฉะนั้น จึงมี

บางครั้งที่ความคิดเห็นขัดแย้งกัน ก็จะมีการโต้แย้งกันอย่างเคร่ง
เครียด ไม่ว่าในเรื่องงานหรือเรื่องทั่ว ๆ ไป เราจะไม่ยอมรับ
ความเห็นของอีกฝ่ายหนึ่งที่เราไม่เห็นด้วย ต้องโต้แย้งกันจนได้
ข้อสรุปจึงจะเลิกถกเถียงกัน แต่แม้ว่าจะถกเถียงกันอย่างรุนแรง
เพียงใด เราไม่เคยโกรธกันอย่างจริงจัง มีบ่อยครั้งที่ต่างหมาง
เมินกันไป แต่แล้วก็กลับมาสนทนาค้นคว้าอย่างเดิม และ
ลืมเรื่องเก่า ๆ ที่ขัดแย้งกันเสียสิ้น ความจริงจิตติทำงานทางธุระ
การและมีความรู้ทางกฎหมาย ผมทำงานทางฝ่ายการผลิต มี
ความรู้ทางช่างและเคมีก็น่าจะมีเรื่องคุยอะไรกันมากนัก แต่
เนื่องจากเรามีนิสัยเหมือนกันอยู่อย่างหนึ่งคือ ชอบอ่านหนังสือ
เรื่องที่คุยกันจึงเป็นเรื่องหนังสือต่าง ๆ นับตั้งแต่วรรณคดีไปจน
ข่าวสัพเพเหระ ผมได้รับความรู้จากจิตติมิใช่น้อย โดยเฉพาะ
ในด้านระเบียบราชการและหลักกฎหมายทั่ว ๆ ไป และจิตติก็
ได้จดจำศัพท์เทคนิคและกรรมวิธีการผลิตน้ำตาลไปจากการ สน-
ทนากันจนกล่าวได้ว่า จิตติมีความรู้ในเรื่องน้ำตาลไม่น้อยหน้า
นักบริหารอื่น ๆ หรืออาจกล่าวได้ว่ารู้ดีกว่าหลายคนเสียอีก ซึ่ง
เพราะจิตติเป็นคนช่างจำ และได้อ่านเอกสารที่เกี่ยวข้องการทำงาน
อยู่เสมอ

เมื่อ พ.ศ. ๒๕๐๐ ผมได้ย้ายลงมาทำงานที่สำนักงาน
กลางกรุงเทพ ฯ ความใกล้ชิดสนิทสนมก็มีมากขึ้น เราไปไหน ๆ
ด้วยกันเสมอจนผู้ใหญ่หลายท่านถ้าบังเอิญพบผมคนเดียวก็มักจะ
อดถามไม่ได้ว่า “จิตติไม่ได้มาด้วยหรือ” ความใกล้ชิดกัน
ทั้งในด้านการงานและส่วนตัวผมก็กล่าวได้ว่าผมรู้จักจิตติดีคน
หนึ่ง

พูดถึงนิสัยใจคอ ผมก็ขอล่าอย่างจริงจังว่า จิตติ
ไม่ใช่คนสมบูรณ์แบบอย่างที่ใคร ๆ ชอบเรียกกันว่าชายในอุดม
คติ โดยเฉพาะไม่ใช่ชายในอุดมคติของหญิงสาว แต่ไม่ใช่
ชายชั่ว จิตติเป็นสภาพบุรุษสมศักดิ์ศรีของตระกูล และของ
สถาบันการศึกษาที่ให้การอบรมสั่งสอนมา แต่จิตติเป็นคนจุ๋จ
ไม่น้อย โดยเฉพาะในเรื่องรสอาหาร มักจะอดบอกให้เติม
เปรี้ยวเติมเค็มเติมเผ็ดลงไปเสมอ ๆ ภรรยาของเพื่อน ๆ บางคน
อดล้อไม่ได้ว่าเป็น “ผู้ชายต้องห้าม” ถ้าใครเป็นแม่บ้านของ
จิตติเห็นจะต้องฝึกทำกับข้าวให้เก่ง และต้องปรุงรสให้วัดแต่ที่
จริงแล้วจิตติไม่ใช่คนเลือกอาหาร อะไรก็กินได้ขอแต่ให้มีรส
จัดเท่านั้น มักจะเริ่มรับประทานอาหารเมื่อคนอื่นเขาจะอิ่มกัน
แล้ว จะอ่อมเป็นคนสุดท้ายโดยค้อย ๆ เก็บก้างปลาเค็มมาดูดกิน

กับข้าวต้มบ้างข้าวสวยบ้างตามแต่โอกาส มีหลายครั้งที่ไปอ้อม
เอาราว ๆ เทียงคิ่น ระหว่างนั้นก็คุยกันไปกินกันไปตามสบาย
ถ้ารับประทานที่บ้าน จิตติก็บอกเจ้าของบ้านให้เก็บอาหารอื่น ๆ
ไปหมดคงเหลือแต่อาหารที่ชอบไว้สักอย่างสองอย่าง เพราะ
เป็นห่วงว่าคนรับใช้จะต้องรออาหารและรอเก็บล้าง ด้วยขามดึก
เกินไป

ในด้านการงาน จิตติเป็นคนละเอียดเป็นมือขวาของผู้
อำนวยการมาหลายคนโดยเราจะเห็นเด่นชัดว่าจิตติได้เป็นเลขา
นุกรของคณะกรรมการองค์การน้ำตาลไทย เป็นเลขานุการ
คณะกรรมการบริษัทอุตสาหกรรมน้ำตาลแห่งประเทศไทย และ
ยังเป็นเลขานุการของคณะกรรมการอำนวยการของบริษัทนั้น -
ด้วย มีหลายครั้งที่มีการแต่งตั้งคณะกรรมการพิเศษขึ้น เพื่อ
พิจารณาเรื่องราวหรือวางแผนงาน โดยเฉพาะตำแหน่งเลขา
นุกรในคณะกรรมการชุดนั้น ๆ มักจะตกอยู่กับจิตติ ทั้งนี้เพราะ
ในการอภิปรายกันในที่ประชุมนั้นมีศัพท์ทางเทคนิคปนอยู่ด้วย
และมีเรื่องราวต่าง ๆ ที่คนที่ไม่คุ้นเคยมาก่อนจะจดไม่ถูก และ
รายงานการประชุมก็จะอ่านไม่ได้ความกระจ่าง แต่จิตติจดได้
ถูกต้องตามที่อภิปรายกัน ผมเคยอ่านรายงานการประชุมคณะ

กรรมการบางคนก็คนอื่นเป็นเลขานุการแล้วเทียบกับฝีมือของ
จิตติก็เห็นว่าผิดกันมาก รายงานของผู้นั้นมักจะขาดข้อความ
สำคัญไปหลายตอน เนื่องจากผู้จดฟังไม่ชัดหรือไม่เข้าใจเรื่อง
ที่กรรมการกำลังพูดกันอยู่จึงไม่สามารถติดตามและจดลงไว้ได้

จิตติเคยรักษาราช การแทนผู้ อำนวยการ หลายครั้ง ใน
ขณะที่ผู้อำนวยการไปราชการต่างประเทศและได้ปฏิบัติงานแทน
มาด้วยความเรียบร้อยเป็นผลดีสมกับที่ได้รับความไว้วางใจ ข้อ
หนึ่งเป็นการแสดงถึงความสามารถของจิตติ ได้เป็นอย่างดีอีกข้อ
หนึ่ง

ปี พ.ศ. ๒๕๐๔ เมื่อกระทรวงอุตสาหกรรมดำรงกอง
ทุนสงเคราะห์อุตสาหกรรม น้ำตาลทรายเพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะ
หน้าเนื่องจากน้ำตาลทรายล้นตลาด จิตติก็เป็นหัวเรี่ยวหัวแรง
คนหนึ่งเพื่อวางรูปของสำนักงาน และได้มาช่วยงานในสำนัก
งานกองทุนสงเคราะห์อุตสาหกรรมน้ำตาลทราย ในตำแหน่ง
หัวหน้ากองเลขานุการอีกตำแหน่งหนึ่ง และได้ดำรงตำแหน่ง
อยู่จนถึงวาระสุดท้ายของชีวิต

ความมีน้ำใจต่อเพื่อนฝูงนั้นก็คงจะเป็นที่ยอมรับกันใน
หมู่เพื่อนของจิตติโดยทั่วไป ยกเว้นบรรดาภรรยาเท่านั้นที่

อดจะกระกระเห่นจิตติไม่ได้ รวากับว่าจิตติเป็นภรรยาน้อยของ
เขา เพราะจิตติแย่งสามีเขาต่อหน้าต่อตาโดยที่สามีเขาจะให้
ความสนใจแก่จิตติมากกว่าภรรยาของตน คู่กันจนตึกจนคั่น
ค่อนคินลึ่มกิ้นลึ่มนอนไปเลยทีเดียว แต่ก็ไม่มีภรรยาคนใด
เกลียดชังจิตติจริงจังเลย นอกจากจะบ่นว่าเป็นบางครั้งบางคราว
ภรรยาของผมเองก็เคยว่าจิตติว่าไม่เห็นใจลูกเมียเขาบ้าง เทียว
ชวนสามีเขาไปเที่ยวที่โน้นที่นั่นทุกเย็น ๆ ความจริงแล้วภรรยา
ของผมเข้าใจผิดเอง ไม่ใช่จิตติชวนผม แต่ผมชวนจิตติมาก
กว่า เราก็ก็นั่งไปเสียหายที่ไหนนอกจากสโมสร เล่นบิลเลียด
ดื่มเหล้า เฮฮากับเพื่อน ๆ น้อยครั้งที่จะเตลิดไปต่อน้ำที่คลับ ซึ่ง
จิตติก็ไม่เดินรำและไม่ช่างคุยกับพารตเนอร์ คงนั่งดื่มเหล้าจน
หลับ แต่จิตติก็ไม่เคยปฏิเสธข้อกล่าวหา ทำเป็นไม่รู้ไม่ชี้
หรือบางทีกลับรับสมอ้างเสียด้วยว่า “พุทโธ คุณลัดดา ผเด็จ
มันทำงานเหนื่อยจะตายไม่ให้มันหย่อนสมองเสียหน่อย เดียว
มันก็เป็นบ้าเท่านั้น”

มีระยะหนึ่งที่ผมไม่สบายใจมาก ความกลัวใจทำให้มี
อาการประหลาดเหมือนจะเป็นโรคหัวใจทั้งไม่ได้รับการพักผ่อน
พอ ดื่มสุรามากด้วยจนเป็นที่วิตกกังว่า ผมเห็นจะอยู่ได้ไม่

นานถ้าไม่เพลากการดื่มและเลิกคิดมากเกินไป จิตติก็พลอยเป็น
กังวลด้วยเป็นอย่างมาก ปรารถนาจะมีลูกมาก เป็นอะไรลงไป
ลูก ๆ จะลำบากเพราะยังอยู่ในวัยการศึกษาทั้งนั้น จิตติชอบลูก
ชายของผมคนหนึ่งซึ่งเกิดเดือนเดียวกับจิตติ กับลูกสาวอีกคน
หนึ่งซึ่งเกิดเดือนเดียวกับผม ทุกครั้งเวลาไปบ้านก็มักแจก
สตางค์ให้แก่เด็กสองคนนั้นเสมอ และเมื่อผมไม่ค่อยสบายนั้น
จิตติก็บอกว่าอย่ากังวลเลยสำหรับเด็กสองคนนั้นจะช่วยเลี้ยงดูให้
เอง เพราะชอบอวยชัยของเด็กสองคนนั้น และเด็กทั้งสองก็
ต้อนรับจิตติเป็นพิเศษกว่าเพื่อนของผมทุกคน ผมเองก็เชื่อว่า
จิตติหวังดีต่อครอบครัวผมด้วยความสุจริตใจ ถ้าผมเป็นอะไร
ลงไปแล้วจิตติจะต้องไม่ทอดทิ้งเด็กทั้งสองนั้นแน่นอน

เพื่อน ๆ เคยรำพึงว่าจิตติไม่คิดมีครอบครัวเสียที บาง
คนก็พยายามทำตัวเป็นพ่อสื่อพ่อชัก แต่ก็ไม่สำเร็จ ทั้งนี้ไม่ใช่
จิตติมีปมด้อยหรือหรือใจกระด้างต่อผู้หญิง ผมเห็นจิตติพูดคุย
กับภรรยาของเพื่อน ๆ หรือลูกหลานของเพื่อน ๆ อย่างสนิทสนม
ความลับในเรื่องนี้เป็นเรื่องส่วนตัวของจิตติเองซึ่งไม่มีใคร
สามารถล่วงถามออกมาได้ อาจเป็นดวงชะตาชีวิตที่พระพรหม
ท่านลิขิตมาอย่างนั้นเองก็ได้ว่าจิตติจะต้องเป็นคนของเพื่อน ไม่

ใช้คนของครอบครัว และก็นับว่าจิตติได้ปฏิบัติต่อเพื่อนและ
ครอบครัวของเพื่อนอย่างดียิ่ง จิตตินี้ให้ความช่วยเหลือทุก
โอกาสที่ถูกร้องไม่ว่าจะเป็นเรื่องสนุกสนานหรือในวาระของ
ความเศร้าโศก

จิตติเคยเจ็บป่วยมาก ครึ่งหนึ่งเมื่อเดือน มกราคม ปี
๒๕๐๖ ต้องได้รับการผ่าตัด เพื่อน ๆ วิตกว่าจะไม่รอดเพราะดู
อาการหนักมาก แต่เมื่อเพื่อน ๆ ไปเยี่ยมก็ปรากฏว่าจิตติมีกำลัง
ใจดีมาก แม้จะต้องนอนแบบมีสายยางเจาะที่โน่นที่นั่นดูพะรุง
พะรัง แต่ก็ไม่แสดงอาการท้อแท้สิ้นหวัง และพอค่อยยังชั่วก็
กลับมาพลังคืนมาอย่างรวดเร็วน่าอัศจรรย์ การที่จิตติมาถึงแก่
อนิจกรรมอย่างกะทันหันในคราวนี้ จึงนำความเศร้าสลดใจ
ความอาลัยถึงจิตติมาสู่เพื่อนฝูงเป็นอย่างมาก

จิตติคงจากเราไปทางรูปของร่างกายที่เป็นธรรมชาติซึ่ง
จะต้องเกิดและดับเป็นธรรมดา แต่คุณงามความดีของจิตติอยู่ใน
ความทรงจำของเราเสมอ ผมมั่นใจว่ากุศลกรรมที่จิตติได้กระ
ทำไว้ในระหว่างที่ดำรงชีวิตอยู่จะบรรดาลให้จิตติไปสู่คติในสัม
ปรายภพสมดังเจตนาของเพื่อน ๆ ทุกคน.

เผด็จ นิตยวรรณะ

แต่ คุณจิตติ

การเกิดการตายเป็นของธรรมดา แต่การตายในเวลาที่ยังไม่สมควรจะตายของคนที่เรารักย่อมจะก่อให้เกิดความเศร้าและสลดใจ ทำให้นึกไปว่า ทำไมบางคนถึงตายช้าหรือตายเร็วกว่าคนอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งคนที่ทำชั่วน่าจะตายเร็วๆ ทำไมกลับอยู่ได้นาน เป็นคนอย่างที่เขาเรียกกันว่า “รกโลก”

เป็นเวลาหนึ่งสัปดาห์พอดี ที่ผมได้พบและคุยกับคุณจิตติ ก่อนที่คุณจิตติ จะจากพวกเราไปและก็พบกันในสถานที่ที่ไม่นึกว่าจะได้พบ คือสนามกอล์ฟปราชนาวี ที่บางกะปิ จะเป็นด้วยเนื่องจากอะไรไม่ทราบ เราเกิดคุยกันเรื่องตายของคนบางคน และคุณจิตติ ได้เอ่ยขึ้นว่า “ถ้าผมตาย ผมไม่อยากอยู่วัดระฆัง” เข้าใจว่าคุณจิตติ คงพูดเล่น ผมเลยกระแจะเข้าว่า “คนอย่างคุณจิตติ ไม่ตายง่ายๆ” ส่วนหลังจากนั้น เราได้มีโอกาสพูดโทรศัพท์กันอีกครั้ง และเป็นครั้งสุดท้าย เพราะสามวันต่อมาคุณจิตติ ก็จากไป

คนบางคนชอบเอาการกระทำที่แสดงออกอย่างเปิดเผย
มาเป็นข้อหานินทา คุณจิตติชอบดื่มเหล้า ฝั่มก็ชอบ และนี่
แหละที่เป็นสิ่งที่คนมักจะกล่าวหาคุณจิตติไปในทางที่ไม่ดี โดย
ไม่คำนึงถึงความดีที่เขาได้ทำไว้ คนที่ไม่ดื่มเหล้า พยายาม
แสดงตัวให้คนอื่นเห็นว่า ฉันเป็นคนที่มีประโยชน์ต่อสังคมสละ
เงินช่วยบำเพ็ญกุศลต่าง ๆ แต่ถ้าจะสอบประวัติเบื้องหลังของ
บุคคลเหล่านั้นแล้ว จะพบได้ว่ามีบางคนที่มีจิตใจสกปรกและเลว
ทราม แต่ที่ต้องแสดงตัวว่าเป็นคนดีก็เพราะต้องการจะปกปิด
ความชั่วของตน

คุณจิตติ เป็นคนเปิดเผย ชอบสนุก รักเพื่อนฝูง ช่วย
เหลือคน คนอย่างคุณจิตติหายาก ถึงแม้คุณจิตติจะไม่ได้
อยู่ใกล้ชิดที่จะร่วมสนุกสนานกับเพื่อนฝูงอีกต่อไป แต่ทุกคนที่
เป็นเพื่อนคุณจิตติก็ไม่ลืมคุณจิตติ

ผมถือว่าเกิดมาชาตินี้ผมมีวาสนาดี ที่ได้มีโอกาสเป็น
เพื่อนคุณจิตติ บุคคลที่ผมรักและเคารพ.

ยุทธสาร ณ นคร

๓ พฤษภาคม ๐๙

“ แหล่มสิงห์เอ๋ย ”

ແหล่มสิงห์เป็นอำเภอชายทะเลของจังหวัดจันทบุรีมีธรรมชาติที่งามมาก

ແหล่มเอ๋ยແหล่มสิงห์

เจ้างามจริงเจ็ด “ จันท ” ให้ฉันถึง

แม้จากไกลใจจิตต์คิดคำนึง

ยังรำพึงถึงเจ้าทุกเช้าเย็น

ธรรมชาติสดชื่นระรื่นเรา

ทั้งป่า เขา ทะเล หาด ยังอาจเห็น

ยามราตรีมีจันทร์อันส่องเพ็ญ

ແหล่มสิงห์เป็นสวนสวรรค์ฉันเอย ฯ

หาดเอ๋ยหาดทราย

เย็นสบายลมระเร่เย็นเฉื่อย ๆ จิว

ชวนให้เดินเพลินใจไกลละลืว

บนผิงทิวมะพร้าวเรียงอยู่เคียงกัน

เสียงคลื่นครันครันครันคะครันเครง

ดังหนึ่งเพลงกล่อมใจให้พ่อฉัน

เมื่อจากมาข้ามิวายเสียดายครั้น
ชายหายนั้นยังติดตามอีกเอย ฯ

ยามเอ๋ยยามเช้า

ทางหลังเขารูโศกหทัยเริ่มไขแสง
ความสว่างรางรางฟ้ามีผาแดง

ค่อยค่อยแรงจนกระจำงฟ้างภา
ปวงวิหคผกผันบินจากรัง

มัวเสียงดังฟ้าระงมรุ่มพฤษภา

ชาวประมงลงเรือหาเหยื่อปลา

บ้างก็หาปูหอยตามรอยทราย ฯ

กลางเอ๋ยกลางวัน

สุริยันแจ่มกระจ่างข้างร้อนเหลือ

บนหาดทรายแลยิบยิบพริบพรายเกลือ

แต่ทางเหนือดูมืดคลุ้มกลุ้มเมฆา

ได้สะพานเป็นสถานสำราญสุข

เราสนุกเกษมสันต์แสนหรรษา

ถึงลมร้อนไม่แผ่อนพดิ่งจัดมา

ลมอุราของเราเย็นเป็นสุขเอย ฯ

ยามเอ๋ยยามเย็น

ทินกรเบนสู่ภูผาหลวง

ค่อยค่อยจ่อมตะล่อมแสงแดงท่งดวง

แต่ย้จหน่วงวันไวคล้ายอาวรณ์

โอว่าสุริยคราจากโลก

ยังเศร้าไครกเหมือนจำพรากจากสมร

แต่ตะวันคงผันกลับไม่ลับจร

ส่วนบึงอรเจ้าไปลับไม่กลับเอย ฯ

ราเอ๋ยราตรี

ระเรื่อรลมโซ่แสนโหยหวน

เสียงใบมะพร้าวเร้าใจให้รัญจน

คิดถึงนวล เพ้อหาว่าเหวใจ

ยังจำติดจำสนิทแนบแน่นผึ่ง

ช้างโพงพางตกปูปลาชลาไหล

เพลงเบาเบาเคล้าคลอจันทร์อันอำไพ

ในโลกไม่มีที่ปานสำราญเอย ฯ

ห้องเอยท้อยฟ้า

พระจันทร์ลอยสว่างอยู่กลางหาว

รอบ ๆ ดวงพวงคาราพราแพรวพราว

ลมพัดหนาวเยือกเนือในเรือลอย

ปูเจ้ากรรมทำพิษไม่ติดเบ็ด

ต้องบนเบ็ดไก่เหล่าเจ้าพ่อจ้อย

คุยกันพลางเฮฮาตงตาคอย

ช่างสุขน้อยไปหรือนั้นขวัญใจเอย ฯ

จำเอยจำลา

แหลมสิงห์จำข้าต้องพราวจากแหลมสิงห์

แต่ถึงไกลใจจิตต์คิดประวิง

แหลมสิงห์ ! จะจำนั้นจนวันตาย

แหลมสิงห์เอยเคยให้ความสุขข้า

ทุกเวลาข้าสนุกสุขเหลือหลาย

สุขในรักรักไม่ลืมปัสมใจกาย

สุดเสียดายต้องจากมาขอลาเอย ฯ

วิธีทำงาน

คำบรรยายของ พลตรี หลวงวิจิตรวาทการ

บรรยายในการอบรมข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศ

๒๖-๒๘ และ ๒๙ ธันวาคม ๒๔๘๕

ผู้
เพื่อนข้าราชการทั้งหลาย

ในการแต่งตั้งมอบหน้าที่ราชการในกระทรวงนี้ให้แก่ฉัน
ฯ พณฯ ท่านจอมพล ปิบูลสงคราม นายกรัฐมนตรี ได้บัญชาว่า
ราชการใน กระทรวงการต่าง ประเทศ มีความ สำคัญ ยิ่งยวดใน
เวลานี้ และจะเพิ่มพูนความสำคัญขึ้นทุกที จึงให้ฉันหาทาง
ฝึกฝนข้าราชการในกระทรวงนี้ให้สมรรถภาพยิ่งขึ้น ฉันได้
ปฏิบัติตามบัญชา โดยแบ่งงานออกเป็น ๒ ประเภท ประเภท
หนึ่ง คือ “ฝึกฝน” และอีกประเภทหนึ่ง คือ “อบรม” ใน
ทางฝึกฝนนั้น ฉันได้ทำมาแล้วเป็นลำดับตั้งจะเห็นได้ว่าใน
คำสั่งหรือบันทึกข้อความใด ๆ ที่ออกไปจากฉัน มักจะมีคำสอน

คำแนะนำถึงทางปฏิบัติราชการมาด้วยเสมอ ในบางเรื่องนั้น
ได้เคยเรียกข้าราชการบางคนไปสอนและแนะนำให้เป็นเรื่อง ๆ
ไป มีหลายเรื่องที่ผมได้ทำให้ดูเป็นตัวอย่าง เพื่อให้
ข้าราชการได้ศึกษาวิธีการ แนวคิด และทางปฏิบัติ นั้นได้
เคยหาวิธีชักชวนให้ข้าราชการค้นคว้าเพิ่มพูนความรู้ เช่นจัด
ให้พูด วิเคราะห์ กระจายเสียงใน เรื่อง วิชาการ อันเกี่ยวกับงาน ของ
กระทรวงการต่างประเทศมาแล้วหลายเรื่อง ซึ่งผมได้ช่วยเหลือ
ในการเขียนการทำเรื่องอย่างนั้นอย่างใกล้ชิดตลอดมา ทั้งนี้
นับได้ว่าเป็นการฝึกฝน แต่ส่วนการอบรมนั้นยังมิได้ทำจริงจัง
บัดนี้ผมจะสนับสนุนผมไม่อยากจะเห็นว่าผมมีงานอะไรที่ยังไม่ได้ทำ
ให้สมบูรณ์ตามบัญชาของท่านนายกฯ จึงจัดให้มีการอบรมครั้ง
ซึ่งผมจะทำการอบรมเองวันละ ๑ ชั่วโมง เป็นเวลา ๓ วัน

ในการอบรมที่ผมจะทำให้เห็น ผมจะไม่พูดถึงเรื่องซึ่งได้
เคยพูดกันทั่วไปแล้ว เช่นเรื่องความขยันขันแข็ง ความซื่อตรง
ต่อหน้าที่ ความสามัคคีในหมู่ข้าราชการ ความตั้งใจปฏิบัติ
งาน หรืออะไรๆ ที่มีอยู่แล้วในวินัยข้าราชการพลเรือน และ
ที่ได้มีการพูดบรรยายกันมากแล้ว ผมจะพูดแต่เรื่องซึ่งไม่ค่อย

มีผู้พูด แต่เป็นสิ่งสำคัญที่จะบันทึลความก้าวหน้าทั้งแก่ราชการ
และแก่ส่วนตัว เรื่องที่ท่านจะได้ฟังในการอบรมนี้ คือ เรื่อง
“วิธีทำงาน”

เราทราบกันอยู่แล้วว่า สมัยนี้ โลก อยู่ใน ความ คับขัน
ประเทศชาติกำลังอยู่ในความลำบาก งานในหน้าที่ของข้าราชการ
ทุกคน ย่อมเพิ่มพูนความยาก และความหนัก น้นกว่าแต่ก่อน
หลายเท่า เราจำเป็นต้องทำงานให้ดียิ่งขึ้นทั้งในคุณภาพและ
ปริมาณ ในยามปกติถ้าเรารู้สึกว่างานมากเหลือมือ เราก็เพิ่ม
จำนวนข้าราชการเข้ามาช่วยกัน แต่ในยามคับขันเช่นเวลานี้
เราเพิ่มตามความต้องการไม่ได้ เพราะต้องประหยัดเงินทอง
อย่างหนึ่ง และอีกอย่างหนึ่งงานทางอื่นก็เพิ่มขึ้น มีกระทรวง
และองค์การใหม่ ๆ ต่งขึ้น และคนทำงานก็ยังไม่มีค่อยพอ
เฉพาะใน กระทรวงการต่างประเทศเราจะเห็นได้ว่า ตั้งแต่เกิด
สงครามในมหาเอเชียตะวันออกมา ปริมาณของงานเพิ่มขึ้น
อีกหลายเท่า ส่วนในทางคุณภาพนั้นแล้ว งานในยามสงคราม
มีความลำบากหนักใจมากกว่าในยามสงบ งานเกือบทุกเรื่องที่
มาถึงมือเรา ถ้าเราทำผิดพลาดไปอาจจะเกิดผลร้ายใหญ่หลวง

แก่ประเทศชาติได้เสมอ รวมความว่าเราต้องทำงานมากขึ้นและ
ยากขึ้นกว่าแต่ก่อนมาก แต่จำนวนข้าราชการของเราก็คงมีอยู่
เท่าเดิม เมื่อเป็นเช่นนี้กรมวิธรแก้อย่างเดียว คือพวกเรานี้มีตัว
ทำงานอยู่ทุกวันนี้ จะต้องเพิ่มพูนสมรรถภาพให้ทำงานได้มากยิ่งขึ้น
ขึ้นด้วย ถ้ามีละเนนราชการก็ดำเนินไปไม่ได้

เรา得人บางคนทำงานได้มากกว่าคนอื่น ซึ่งเรา
เรียกว่าทำงานเก่ง บางคนทำเก่งจนเราสงสัยว่าเอาเวลาที่ไหน
มาทำ จึงได้ผลของงานผลิตออกมาถึงเพียงนั้น เรา得人คน
บางคนสามารถทนงานได้อย่างประหลาด ทำงานใช้สมองวันละ
๑๒ ชั่วโมง หรือ ๑๔ ชั่วโมงได้โดยไม่เกิดความเหนื่อยอ่อนใน
ร่างกายหรือเส้นประสาทอย่างใด เรา得人บางคนทำงาน
เสร็จเร็วและเรียบร้อยดี งานบางเรื่องเราต้องใช้เวลาทำ ๔
ชั่วโมง คนชนิดนั้นเขาทำชั่วโมงเดียวแล้วก็ได้ผลดีเท่ากับที่เรา
ทำหรือดีกว่า สิ่งเหล่านี้เป็นเพราะเหตุอะไร

ในเบื้องต้นเรามักจะเข้าใจกันว่า คนทำงานเก่งอย่าง
กล่าวมาข้างต้นนั้น เป็นผู้มีความรู้สูง ได้รับการศึกษาอย่างดี
แต่ความเข้าใจเท่านั้นยังไม่พอ เพราะว่าในบรรดาผู้มีความรู้สูง
และได้รับการศึกษามาเท่าๆ กัน ก็ไม่ใช่ทำงานเก่งเท่ากันทุกคน

คนที่ปัญญาสูงเท่า ๆ กัน บางทีคนหนึ่งทำงานเก่งกว่าอีกคนหนึ่งมาก และผลของงานก็ไม่เหมือนกัน บางคนทำสำเร็จเร็วแต่ไม่สู้ดี บางคนพอดูงานหนักเข้าหน่อยก็ทนไม่ไหว เกิดความเจ็บป่วยในร่างกายหรือมันสมองอ่อนเพลีย เราก็เลยโทษกันไปว่าเป็นเพราะอนามยไม่ดี เลยทำให้หมดหวังในชีวิต บางคนมีการศึกษาสูงมาก เสียเงินทองในการศึกษามากหลาย แต่ทนงานหนักไม่ได้เลยไม่สามารถทำงานให้เป็นประโยชน์สมกับความรู้ที่ได้เล่าเรียนมา

คนที่จะเรียกได้ว่าทำงานดี หรือทำงานเก่งนั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ดังต่อไปนี้

๑. ทำงานเสร็จเร็ว แต่ถูกต้องเรียบร้อยละเอียดละออ
 ๒. แก้ปัญหาที่ยากลำบากได้ และทำงานสำเร็จเป็นผลดีแก่ราชการ
 ๓. ทนงาน ทำมากเกินกว่าปกติได้เสมอ
- ฉันขอรับรองว่าข้าราชการคนใดประกอบด้วยลักษณะทั้ง ๓ ประการนี้ จะสามารถสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่ราชการและส่วนตัวได้เป็นอย่างดี ปัญหาที่มีอยู่เพียงว่าทำอย่างไรเราจึงจะสามารถทำงานได้ลักษณะทั้ง ๓ ข้อที่กล่าวข้างต้นนั้น

การศึกษานั้นเป็นรากฐานที่ดี การค้นคว้าหาความรู้ที่
ทำต่อมาภายหลังที่สำเร็จการศึกษาแล้วก็ดี อนามัยก็ดี ทั้ง
สามอย่างนั้นล้วนเป็นสิ่งสำคัญทั้งนั้น แต่ขออย่าเข้าใจไปว่า
เมื่อใครมีความสมบูรณ์ทั้งสามอย่างนี้แล้วเราจะเป็นคนทำงานดี
การที่จะเป็นคนทำงานดีเข้าลักษณะดังกล่าวมาข้างต้นนั้น ยัง
ต้องมีสิ่งสำคัญอีกอย่างหนึ่งคือรู้จัก “วิธีทำงาน”

โดยเหตุที่เป็นกระทรวงการต่างประเทศ ข้าราชการ
ส่วนมากของกระทรวงนี้จึงมีระดับความรู้สูง และมีข้าราชการ
เป็นอันมากในกระทรวงนี้ที่ได้รับการศึกษาอย่างสูง มีหลายคน
ที่มีปริญญาทั้งไทยและต่างประเทศ มีหลายคนรู้ภาษาต่าง
ประเทศตั้ง ๒ ภาษาขึ้นไป มีหลายคนที่ได้ปริญญาชั้นมหาบัณฑิต
ฉะนั้นในทางวิชาการนับว่าถ้าได้รู้วิธีทำงานอีกสักอย่างหนึ่งพวก
เราอาจจะทำงานได้ดียิ่งซึ้งกว่าที่ทำอยู่แล้ว เพราะเหตุนี้ฉัน
จึงอยากจะอบรมเพื่อนข้าราชการทั้งหลายในเรื่องวิธีทำงาน

แต่ขอให้เป็นที่เข้าใจกันว่า ที่ฉันนำเรื่องนี้มาอบรมนั้น
ฉันไม่ได้หมายความว่าพวกเราในเวลาทำงานไม่เป็น หรือ
ไม่รู้วิธีทำงาน ที่จริงพวกเราในเวลาทำงานคืออยู่มากแล้ว ใน
ฐานะที่ฉันเป็นผู้บังคับบัญชา ฉันก็มีความพอใจในงานการของ

ท่านทั้งหลายอยู่ยาก แต่ก็ยังเชื่อว่าถ้าได้แนะนำอะไรกันอีก
สักเล็กน้อย ท่านจะเห็นวิธีการดียงชน และจะเป็นทางเพิ่ม
พูนสมรรถภาพของท่านยิ่งขึ้น

โดยเหตุที่ฉันได้รับราชการในกระทรวงนี้มาตั้งแต่ชั้นต่ำ
ที่สุดถึงชั้นสูงสุด ฉันเคยเป็นทั้งผู้น้อยและผู้ใหญ่ในกระทรวง
นี้ฉันจึงอยู่ในฐานะที่จะให้การอบรม “วิธีทำงาน” แก่เพื่อน
ข้าราชการทั้งหลายได้ทั้งผู้น้อยและผู้ใหญ่ แต่การอบรมใน
เรื่องนี้ไม่มีตำราหรือตำราอื่นใดจะอ้างอิง ผู้อบรมต้องพูดจากสิ่งที่
ตนเคยประสบมา ฉะนั้นฉันจะอ้างถึงตัวฉันเองบ้าง หรือ
อ้างถึงงานที่ฉันทำและวิธีการที่ฉันเคยใช้มาบ้าง ก็ขอโปรด
เข้าใจว่า ฉันไม่ได้มุ่งหมายจะ ยกตัวแต่ มุ่งหมาย เพียงให้ เป็น
เครื่องประกอบการอธิบายให้ชัดเจนขึ้นเท่านั้น

ฉันจะแบ่งการบรรยายวิธีทำงานออกเป็น ๓ ชั้น คือ

๑. วิธีทำงานในหน้าที่ผู้น้อย
๒. วิธีทำงานในหน้าที่ผู้ใหญ่ และ
๓. กำลังใจเกี่ยวกับการทำงาน

๑. วิธีทำงานในหน้าที่ผู้น้อย

ในขณะที่เราเป็นผู้น้อย เราย่อมมีความหวังใน

ชีวิต ว่าวันหนึ่งข้างหน้าเราจะได้เป็นผู้ใหญ่ ความหวังเช่นนั้น
คงมีกันทั่วไป บางคนได้ขึ้นสู่ฐานะเป็นผู้ใหญ่ เช่นหัวหน้า
กอง เลขาธิการเอก อธิบดี ปลัดกระทรวง อัครราชทูต หรือ
รัฐมนตรี แต่บางคนขึ้นไม่ถึง บางคนเป็นเสมียนอยู่จนตลอด
ชีวิต ผู้ที่ขึ้นสู่ฐานะสูงไม่ได้ บางคนก็พอใจในฐานะที่ตัวดำรง
อยู่อย่างพอกินพอใช้ บางคนก็น้อยเนื้อต่ำใจ เห็นตนเป็นคน
โซคร้ายหรือมีกรรม บางคนท้อถอยเพราะได้รับการศึกษาดำ
เนินชีวิตแต่ไม่มีประกาศนียบัตรปริญญาอะไร แต่ความเห็นของฉันทัน คน
ทุกคนสามารถจะขึ้นสู่ฐานะเป็นผู้ใหญ่ ถ้ารู้จักวิธีการทำงาน ใคร
เลยจะไม่ต้องการผู้ทำงานดีไว้เป็นกำลัง ในแผนก ในกอง
ในกรม ในกระทรวง ตลอดถึงในประเทศชาติ ย่อมต้องการ
คนที่ทำงานดีทั้งนั้น เพราะสิ่งเดียวที่ทำให้ประเทศชาติของเรา
ดำรงอยู่ได้หรือก้าวหน้าต่อไปได้นั้น คืองาน ขอให้เชื่อว่าถ้าเรา
ทำงานดี เราจะไต่ขึ้นสู่ฐานะอันสูงและถ้าเราทำงานดีเรื่อยไป
เราจะสูงขึ้นได้เรื่อยไป ฉะนั้นปัญหาในชั้นนี้ก็คือว่า ในขณะที่
เราเป็นผู้หนึ่ง เช่นในขณะที่เราเป็นเสมียนนั้น เราจะใช้วิธีใด
เราจึงจะทำงานได้ดี

ฉันแนะนำได้ ๒ ข้อ ซึ่งฉันเชื่อว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุด เพราะ

ฉันได้เคยใช้มาเอง และได้ผลดีจริง ข้อแนะนำของฉัน ๒ ข้อ
คือ

๑. ศึกษาแง่ดีของคนอื่น และ

๒. ใฝ่สูงในการทำงาน

ฉันจะพูดถึงข้อ ๑ ก่อน

มีคนเป็นอันมากเข้าใจผิด คือคิดว่าการที่ตัวจะดีขึ้น
จะต้องทำให้คนอื่นเลว ด้วยความเข้าใจผิดอันนี้จึงมีคนเป็น
อันมากชอบจับผิดและมองแง่ร้ายของคนอื่น พอใจที่จะพูดว่า
คนอื่นโง่กว่าตัว มุ่งแต่จะแสดงว่าคนอื่นสู้ตัวไม่ได้ พยายามที่
จะแสดงว่าตัวดีกว่าใคร ๆ ชอบแต่นินทาคนไม่สรรเสริญใคร
คนที่เป็นอย่างนั้น บอกได้ว่าไม่มีทางจะทำอะไรสำเร็จ บุคคล
เช่นนั้น อาจจะประสบโชคราพร่ำรวย ด้วยเหตุหนึ่งเหตุใด ก็ได้
แต่งานที่เขาจะทำจะไม่เกิดผลดีถาวรเป็นแก่นสาร หรือเป็นคน
ประโยชน์แก่ประเทศชาติ เพราะคนที่ชอบมองแง่ไหน ผลใน
แง่หนึ่งจะมาถึงตัว คนที่มองเห็นแต่ความชั่วความไม่ดีของคนอื่น
คนนั้นจะมีความดีในตัวน้อยเต็มที และความชั่วจะหลั่งไหล
เข้ามา แต่ตรงกันข้าม คนที่สนใจศึกษาแง่ดีของผู้อื่น ย่อมจะ
สามารถดึงดูดใจเอาความดีนั้น ๆ มาเข้าตัวได้เสมอ

เมื่อฉันเริ่มเข้ารับราชการในกระทรวงการต่างประเทศ
เมื่อ ๒๕ ปีมาแล้ว ข้าราชการของฉันเป็นโต๊ะทำงานของท่าน
ผู้หนึ่ง ซึ่งมีนามในครุณนนวนายสงวาลย์ เพียรพิจารณา ท่าน
ผู้เป็นเนติบัณฑิตสอบได้ใหม่ ๆ ฉันพอใจและติดใจท่านผู้
รู้สึกว่าเป็นคนพูดเก่ง ฉลาด ความรู้ดี ร่างหนังสือเก่ง แม้ลาย
มือเขียนหนังสือก็สวย ฉันบูชาท่านผู้เป็นครูและชอบเรียน
แบบอย่างตลอดมา ความที่ฉันนิยมและบูชาท่านผู้ ในไม่ช้า
ทำทางและการพูดจาของฉันก็คล้ายท่านผู้ไปมากจนกระทั่งท่าน
ผู้ นอกจากกระทรวง ต่างประเทศไปรับราชการเป็นผู้พิพากษา
ต่อมาฉันได้รู้จักคนอื่น ๆ อีก ก็เกิดความนิยมชมชื่นเป็นลำดับ
มาวันหนึ่งในการเลี้ยงของ กระทรวงการต่างประเทศ ฉันได้รับ
หน้าที่เดินโต๊ะและถูกเป็นคนรินสุรา นายนัดดา บุรณะสิริ
คือพระมิตถกรรมรักษา ซึ่งเวลานั้นเป็นหลวง ได้เข้านั่งโต๊ะ
รับประทาน ในขณะที่ฉันเดินรินสุรา ฉันได้ยินพระมิตถกรรม-
รักษาพูดภาษาอังกฤษกับฝรั่งข้างหนึ่ง แล้วหันไปพูดภาษา
ฝรั่งเศสกับฝรั่งอีกข้างหนึ่ง ทั้ง ๆ ที่ฉันไม่เข้าใจว่าพูดอะไร ฉัน
ฟังเพลินและดูเพลิน ดูและฟังด้วยความสรรเสริญ และด้วย
ความคิดในใจว่าทำอะไรหนอในชีวิตนี้ เราจึงจะสามารถพูด

อังกฤษกับคนข้างหนึ่ง และพูดฝรั่งเศสกับคนอื่นข้างหนึ่งอย่าง
 คล่องแคล่ว เช่นท่านผู้นี้ได้ ระหว่างเวลาอยู่ในยุโรป ฉันนิยม
 ชมนักเขียนหลายคน แม้ท่านอัครราชทูตในเวลานั้นคือ พระ-
 วรวงศ์เธอ พระองค์เจ้าจรูญศักดิ์ กฤดากร ซึ่งถึงแม้จะมีเรื่อง
 ขุ่นข้องหมองใจกันมากก็ตาม ท่านก็มีแง่ดีทำให้ฉันนิยมสรรเสริญ
 มากทั้งที่พระโสภีเสกเป็นคนพูดเก่งที่สุดท่าทางในเวลารับแขก
 งามอย่างไม่มีใครสู้ การเจรจาเสียดุลยลาอย่างหาตัวเปรียบ
 ได้ยาก เมื่อนักกลับเข้ามากรุงเทพฯ ฉันชอบอ่านเรื่องราวซึ่ง
 ท่านที่ปรึกษาของเราเมื่อ ครั้นเป็นปลัดทูลฉลองทรง บันทึกคำสั่ง
 บันทึกความเห็น ทรงร่าง ตลอดจนบันทึกรายงานการเจรจา
 สัญญาอินโดจีน ซึ่งท่านที่ปรึกษาไปทรงทำที่ฮานอยฉันอ่าน
 หมด แม้แต่หนังสือที่ทรงเขียนโต้แย้งกับ ดร.แซร์ส (เจ้าพระยา
 กัลยาณไมตรี) ฉันก็อ่านทบทวนหลายครั้ง ฉันชอบร่าง
 หนังสือของท่านที่ปรึกษาร่างหนึ่ง ชอบเหลือเกิน และนับตั้งแต่นั้น
 เมื่อได้อ่านมาถึงบัดนี้เป็นเวลา ๑๖ ปีแล้ว ฉันยังจำประโยคได้
 หลายประโยคในร่างนั้น ร่างที่ว่านั้นคือร่างหนังสือถึงอัครราชทูต
 ญี่ปุ่นนำส่งเงินไปช่วยคราวแผ่นดินไหวใหญ่ ในญี่ปุ่น เมื่อ
 ราว ๒๐ ปีมาแล้ว ฉันนึกในใจเวลานั้นว่าเราเป็นผู้ให้เงินช่วย

เหลือเขาแท้ๆ ท่านยังทรงเขียนไพเราะถึงปานนี้ ถ้าเป็นเรื่อง
ที่รัฐบาลญี่ปุ่นให้เงินช่วยเหลือเราในเคราะห์ร้ายอย่างนั้นบ้าง
จะทรงเขียนไพเราะสักเพียงไร ฉันบูชาผู้ใหญ่คนอื่นหนึ่งคือ
เจ้าคุณไมตรีวิรัชกฤตย์ ซึ่งฉันถือเป็นปรมาจารย์ในการร่างภาษาอังกฤษ
ไม่มีใครเสมอเหมือน ฉันชอบค้นเอาร่างเก่าๆ ของท่าน
มาอ่าน พยายามจำ และบางตอนก็แอบคัดไว้ นอกจากที่กล่าว
นามมาแล้ว ยังมีอีกหลายท่านทั้งในกระทรวงนี้และกระทรวง
อื่น ที่ฉันรัก ฉันบูชา ทั้งๆ ที่ไม่มีโอกาสได้รู้จักมักคุ้นฉันก็รัก
และบูชา เพราะเหตุอย่างเดียว คือได้ทราบว่าเป็นคนเก่งและ
ความรักและบูชาคนเก่งนั่นเอง ที่จูงใจให้ฉัน ศึกษาประวัติศาสตร์
อย่างพากเพียร และฉันเชื่อจริงๆ ว่าการศึกษาแง่ดีของคนอื่น
นั่นเอง ที่นำความเจริญมาให้แก่ตัวฉัน เพื่อนข้าราชการทั้งหลาย
ทราบอยู่แล้วว่าฉันไม่มีวิเศษฐานะอะไร ฉันบอกได้ว่าฉันเก็บโต
ขึ้นมาได้ด้วยการศึกษาแง่ดีของคนอื่นเท่านั้น ฉันศึกษาแง่ดี
ของคนอื่นทั้งที่มีตัวอยู่ในเวลานี้ และที่มีชื่ออยู่ในประวัติศาสตร์
แล้วฉันทำตาม

ฉันอยากจะชักชวนเพื่อนข้าราชการชั้นผู้น้อยให้ทำตาม
ที่ฉันทำ ในขณะที่เรายังเป็นผู้้น้อย ย่อมจะมีคนที่เขาเก่งเขา

ดีเหนือเราอยู่มาก ๆ แม้แต่ผู้บังคับบัญชาของเราโดยตรงใน
แผนก ในกอง ในกรม ของเราเองก็ย่อมจะมีคนดีพอที่จะ
ให้เราศึกษาได้ เราดูวิธีทำงานของเขา ดูวิธีร่างหนังสือของเขา
ดูวิธีแก้ปัญหา วิธีออกความเห็น วิธีพิจารณา เราจดจำเอา
วิธีที่ดีมาเป็นเครื่องมือของเราต่อไป เมื่อเราร่างหนังสือหรือ
โทรเลขฉบับหนึ่งขึ้นไป หัวหน้าแกลงมา เราต้องศึกษาให้ถี่ถ้วน
ว่าแก่เพราะเหตุไร เราจดจำไว้ ควรหาเวลาศึกษาเรื่องเก่า ๆ ที่
เป็นเรื่องสำคัญๆ เพื่อดูว่าผู้ทำในครั้งนั้นใช้วิธีการอย่างไร
เดินเล่ห์เหลี่ยมกลยุทธ์อย่างไร ตลอดจนร่างหนังสือที่ผิด
เพราะเราจำไว้หรือจดไว้ เมื่อเราพบใครรู้จักใครอย่ามอง
ดูว่าคน ๆ นั้นมีอะไรไม่ดีบ้าง ขอให้พิจารณาในทางที่ตรงกัน
ข้าม คือว่าคน ๆ นั้นมีอะไรบ้าง เราเห็นอะไรดี เราเอาอย่าง
เราเรียนแบบไว้ ส่วนที่ไม่ดีนั้นปล่อยไว้ให้เจ้าของเขา เราไม่
ควรใช้เวลาอันมีค่า ของเราไปสนใจใน ความไม่ดี ของ คนอื่น
เวลาของเราน้อยแม้แต่จะ ศึกษาความดี ของคน ทั้งหลายเท่านั้น
เราก็ศึกษาไม่หมด เหตุใดเล่าเราจึงจะเสียเวลาไปพิจารณา
ทางไม่ดีของคนอื่น

บางท่านอาจจะคิดว่าฉันสอนให้เลียนแบบเท่านั้นเอง

ไม่เห็นสอนวิธีพิเศษอะไร ถูกแล้วฉันสอนให้เลียนแบบ ฉันสอนให้ศึกษาจากคน เพราะว่าบทเรียนที่ดีที่สุดในโลกมนุษย์นี้ ก็คือตัวมนุษย์เราเอง เราจะไปหาบทเรียนอันใดดีกว่าตัวมนุษย์นั้นหาไม่ได้ วิธีที่ง่ายที่สุดที่จะทำให้เราเป็นคนเก่งก็คือเรียนแบบและเลียนแบบ (คือ “เรียน” และ “เลียนแบบ”) ของคนที่เขาเก่ง ขอให้เราดำเนินด้วยการเรียนและเลียนแบบก่อน และขอให้เชื่อว่าแบบอย่างอันดีที่มีอยู่แล้วในโลกนี้ เราเรียนไปจนตายก็เรียนไม่หมด และถ้าเรียนและเลียนได้จริงๆจะเป็นประโยชน์อย่างเหลือเกิน ถ้าเราสามารถเลียนแบบมหาบุรุษในประวัติศาสตร์ได้อย่างบริบูรณ์สักคนเดียว เราจะทำประโยชน์แก่ประเทศชาติของเราได้ไม่ใช่เล็กน้อยข้าราชการคนใดใน กระทรวงนี้ สามารถเลียนแบบ ท่านที่ปรึกษาได้ครบถ้วนสักคนหนึ่งฉันจะปล้ำปล้มและจะ ถือว่าเป็น เควหาหิดของกระทรวงการต่างประเทศอย่างยิ่ง ฉนั้นในชั้นนี้ เราเพียงแต่เลียนแบบก็พอแล้ว ขอให้เราเรียนรู้แบบกันให้จบเสียก่อน จึงค่อยคิดอะไรนอกแบบ การที่ไม่เรียนแบบใครเลย เริ่มต้นก็ทำไปตามใจตามอารมณ์ โดยคิดว่าไม่ต้องการเอาแบบอย่างใครนั้นเป็นการคิดผิด เราจะทำอะไรให้ดีกว่าคนอื่นได้เราจะ

ต้องเรียนรู้ไว้ก่อนว่าคนอื่นทำอะไรได้บ้าง ถ้าเราไม่เรียนรู้วิธีการของคนอื่นไว้ก่อนแล้ว เราจะทำอะไรให้ดีกว่าคนอื่นไม่ได้ เพราะเหตุนี้เองวิชาประวัติศาสตร์จึงเป็นวิชาที่สำคัญ ที่สุดที่ช่วยก่อร่างสร้างตัวคนและสร้างประเทศชาติ

เมื่อตะกนณพบถึงเจ้าคุณไมตรีวิรัชกฤตย์ ผู้ที่อยู่ในกระทรวงการต่างประเทศเป็นเวลา ๑๐ ปีมาแล้ว คงจะจำท่านผู้ใดได้ว่าเจ้าคุณไมตรีวิรัชกฤตย์ เป็นผู้เขียนภาษาอังกฤษได้อย่างไม่มีใครสู้ อย่างว่าแต่คนไทยเลยแม้แต่คนชาติที่มีภาษาอังกฤษเป็นภาษามารดร เช่นคนอังกฤษและอเมริกัน ชั้นที่มีความรู้อย่างสูงยังต้องยอมว่าเจ้าคุณไมตรีฯ เขียนภาษาอังกฤษดีจริง ทราบกันว่าครั้งหนึ่งอัครราชทูตอังกฤษได้เคยร้องขอต่อเสด็จในกรมท้าววงศ์ฯ เสนาบดีกระทรวงการต่างประเทศในครั้งนั้น ขอตัวผู้เขียนภาษาอังกฤษในจดหมายฉบับหนึ่งซึ่งอัครราชทูตอังกฤษเห็นว่าเขาเขียนดีที่สุด เสด็จในกรมต้องทรงเชิญเจ้าคุณไมตรีวิรัชกฤตย์ขึ้นไปให้ทูตอังกฤษตัว ดร. แพร่ส (เจ้าพระยาภิรมย์ภักดี) และนายสตีเวนส์ที่ปรึกษากระทรวงการต่างประเทศทั้งสองคนนั้น เมื่อจะต้องร่างหนังสือเรื่องสำคัญ ๆ ถ้าเป็นการตอบโต้กันโดยตรงไปตรงมา หรือโต้เถียงกันในข้อ

กฎหมายเขาก็ร่างเองแต่ถ้าเป็นเรื่องที่จะเขียนกันให้ไพเราะเป็น
 ภาษาการทูตอย่างดีให้มีข้อความที่โน้มน้าวหัวใจให้ชาวซังเห็น
 ออกเห็นใจซึ่งกันและกัน และเป็นหนังสือที่ดีจริง ๆ แล้ว ที่ปรึกษา
 ทั้งสองคนก็ยังเคยต้องขอรับรองให้เจ้าคุณไมตรี ฯ เป็นผู้ร่าง ขอ
 ให้คิดว่าที่ปรึกษาซึ่งเป็นชาวอเมริกัน มีความรู้สูงถึงชนชั้นยัง
 ยอมแพ้เจ้าคุณไมตรี ฯ ในการเขียนภาษาอังกฤษ เมื่อฉันอยู่ที่
 สันนิบาตชาติ เขาเคยถามฉันว่ารัฐบาลไทยจ้างคนอังกฤษที่
 เขียน ภาษาอังกฤษดีถึงปานนั้น ไว้ในกระทรวงการ ต่างประเทศ
 หรือ เมื่อฉันตอบว่าคนไทยเขียนเอง เขาก็แสดงอาการประ-
 หลาดใจ - ค่อนข้างไม่เชื่อ เจ้าคุณไมตรี ฯ ทำอย่างไรจึงเขียน
 ภาษาอังกฤษได้ดีถึงปานนั้น ฉันเป็นคนเคราะห์ดีที่เป็นศิษย์คน
 หนึ่ง ซึ่งเจ้าคุณไมตรี ฯ รักใคร่ และมีโอกาสได้รับการฝึกสอน
 จากเจ้าคุณไมตรี ฯ ท่านผู้นั้น ได้บอกฉันว่าท่านไม่ได้เล่าเรียน
 อะไรมาก ที่ท่านเขียนภาษาอังกฤษได้อย่างนี้ เพราะท่านอ่าน
 หนังสือมาก เช่นหนังสือพิมพ์ลอนดอนไทม์ ท่านอ่านทุกสัปดาห์
 ชอบใจประโยคไหนสำนวนไหนก็จำไว้จดไว้ แล้วเลือกใช้ให้
 เหมาะสมแก่กาลละ ทำอย่างนี้มาตลอดเวลาดัง ๒๐ ปี ภาษา
 อังกฤษของเจ้าคุณไมตรี ฯ จึงทันสมัยเสมอ นี่คืออะไร เลียน

แบบหรือมิใช่ การเลียนแบบไม่ใช่ของเหลวเลย สมมติว่าเจ้าคุณ
โมตรี ฯ ไม่ใช้วิธีเลียนแบบ อยากเขียนอะไร ก็ผูกประโยคคิด
สำนวนเอาใหม่ตามใจชอบ เช่นนี้ เป็นการแน่นอนว่าเจ้าคุณ
โมตรี ฯ จะไม่สามารถเขียนภาษาอังกฤษได้ดีดังเพียงนั้น และ
โดยเหตุนี้ฉันจึงยืนยันว่า การศึกษาแง่ดี ของผู้อื่น และนำเอามา
เป็นแบบอย่างนั้น เป็นทางแห่งความเจริญอย่างแน่แท้ และ
การศึกษาแง่ดีของผู้อื่น แล้วนำเอาแบบอย่างอันดีมาใช้นั้น เป็น
วิธีทำงานที่ดีวิธีหนึ่ง

ต่อไปฉันจะพูดถึงข้อที่ ๒ คือเรื่องใฝ่สูงในการทำงาน
คำว่า “ใฝ่สูง” นั้นแปลมาจากคำว่า Ambition จะ
เป็นคำแปลที่ถูกต้อง หรือมากเกินไปหรือน้อยเกินไปอย่างไร
ก็ตามที่ แต่จะขอใช้คำนี้ไปพลางก่อน มนุษย์เราต้องมีความ
ใฝ่สูง และความใฝ่สูงเป็นเครื่องสร้างความเจริญให้แก่ตัวเรา
คนที่ไม่มีควมใฝ่สูงย่อมมีแต่วันจะเสื่อม เพราะโลกหมุนอยู่
ทุกวัน ถ้าเราหยุดอยู่กับที่ เราก็ต้องถอยหลัง ถ้าเราไม่ยอม
ถอยหลัง เราก็ต้องก้าวหน้าไป แต่ก่อนฉันเคยรังเกียจในเมื่อ
ถูกหาว่าใฝ่สูง แต่บัดนี้ฉันแลเห็นแล้วว่าการใฝ่สูงนั้นจำเป็น
เพราะถ้าเราไม่ใฝ่สูงเราก็จะตกต่ำลงไป แต่ความใฝ่สูงนั้นเรา

จะต้องมีในทางที่ถูก คือต้องใฝ่สูงในการทำงานอย่าใฝ่สูงในทางลาภผล เพราะถ้าใฝ่สูงในทางลาภผลอย่างเดียวแล้ว ก็มักจะเหลว ลงท้ายจะไม่ได้อะไร เช่นเรามัวใฝ่สูงแต่เพียงว่าอยากเป็นอธิบดี อยากเป็นปลัดกระทรวง เอกอัครราชทูตหรือรัฐมนตรี ความใฝ่สูงในเรื่องตำแหน่งเท่านั้น ยังใช้ไม่ได้ เราจะต้องใฝ่สูงในทางงาน เราเป็นเสมียนเราจะต้องใฝ่สูงว่า เราจะทำงานให้ได้เท่าหัวหน้าแผนก เราเป็นหัวหน้าแผนกจะต้องใฝ่สูงให้ทำงานได้เท่าหัวหน้ากอง เราเป็นหัวหน้ากอง จะต้องใฝ่สูงให้ได้ทำงานเท่าอธิบดี นี่เรียกว่าใฝ่สูงในทางทำงาน ถ้าท่านมีความใฝ่สูงอย่างนี้ ตำแหน่งต่าง ๆ จะมาหาท่านเองโดยไม่ต้องเรียกร้อง เพราะใคร ๆ ก็อยากยกย่องคนที่ทำงานดีสำหรับข้าราชการชั้นผู้น้อยเช่น เสมียน เมื่อแรกทำงานก็ถูกใช้ให้พิมพ์หนังสือที่คนอื่นร่าง เราต้องมีความใฝ่สูงที่จะได้ร่างหนังสือตนเอง ฉะนั้นเคยดีใจเมื่อได้รับหน้าที่ให้ร่างหนังสือเป็นครั้งแรก แต่โดยเหตุที่เป็นคนเข้าใหม่ หัวหน้าก็เอาแต่เรื่องง่าย ๆ มาให้ร่าง ฉะนั้นได้เคยมีความใฝ่สูงอยากจะได้ร่างหนังสือที่ยาก ๆ ขึ้นไป เมื่อได้งานที่ยาก ๆ เป็นหนังสือเรื่องยาว ๆ มาร่างสักครั้งหนึ่ง ก็ภูมิใจเห็นชื่อของตัวที่ปรากฏอยู่ที่มุมกระดาษ

ว่าเป็นผู้ร่าง ความใฝ่สูงได้มีมากขึ้นเป็นลำดับไป จนในที่สุดได้รับหน้าที่เขียนบันทึกรายงานฉบับยาวๆ ซึ่งนั้นได้ทำด้วยความปลอบปลัมปีติ นี่เป็นตัวอย่างบางประการที่นำมาเล่าให้ฟังเพื่อให้เห็นว่า ความใฝ่สูงใน การทำงานนั้นเป็น วิธีทำงานที่จะช่วยให้เราต่อจากฐานะชั้นต่ำไปสู่ชั้นสูงได้

ตัวอย่างของผู้ที่ขาดความใฝ่สูง ในการทำงานนั้นคือว่าเมื่อหัวหน้ามอบงานอะไรให้มา มักจะร้องว่ายากเกินความสามารถ มากกว่าที่จะมีเวลาทำ หนักเกินกว่าที่จะทนทาน ได้มักชอบบ่นว่าทำงานเจียนตาย แล้วก็บ่นเลยไปถึงว่ายังไม่ได้ดีอะไร ทั้งนี้เป็นลักษณะแห่งความอ่อนแอ เป็นลักษณะของคนซึ่งจะทำอะไรไม่สำเร็จ คนเช่นนี้อาจมีความใฝ่สูงในตำแหน่งฐานะหรือเงินเดือน แต่ตราบไต่ที่ยังขาดความใฝ่สูงในการทำงานก็ ยากที่จะให้ ความใฝ่สูงในทาง อันสำเร็จสมหวังได้ คนที่ใฝ่สูงในการทำงานย่อมเห็นว่างานนั้นเป็นมงคล งานเป็นความสุข งานเป็นความสนุก และงานเป็นชีวิต แล้วก็ทำงานด้วยหน้าชื่นตาบาน พยายามให้ได้ทำงานชั้นสูงและชั้นยากขึ้นไปทุกที

แต่ก็เป็นธรรมดาอยู่เอง การที่หัวหน้าจะไว้วางใจให้

เราทำงานชั้นสูงขึ้นยากขึ้นไปทุก ๆ ที่ เราก็จะต้องแสดงให้เห็นว่างานชั้นต่ำ ๆ ที่เราได้รับมอบหมายมานั้น เราทำได้ดี ทำอย่างไรจึงจะทำได้จนหัวหน้าเห็นอย่างนี้ได้ ฉะนั้นข้อที่จะแนะนำอยู่ ๒ ประการคือ

(๑) ฉันทได้กล่าวมาข้างต้นแล้ว ว่าคนที่ทำงานเก่งหรือทำงานดีนั้น ต้องเป็นผู้ที่ทำงานสำเร็จเร็วและเรียบร้อย เรื่อง “เร็ว” กับเรื่อง “เรียบร้อย” นั้น เราจะต้องหัดตัวเรา และต้องเข้าใจหัด คือต้องหัดความเรียบร้อยก่อนความเร็ว คนที่ทำงานเรียบร้อย แต่ช้ายังพอให้อภัย แต่คนที่ทำงานเร็ว แต่ไม่เรียบร้อยนั้น ใช้ไม่ได้ ฉะนั้นการฝึกหัดตัวเราเองในขั้นต้น เราจึงต้องฝึกหัดความเรียบร้อยก่อน ทำให้เรียบร้อยละเอียดละออ ไม่บกพร่อง ทำเช่นนั้นให้เคยชินเป็นนิสัยแล้วในขั้นต่อไปจึงหัดความเร็ว พยายามทำให้เร็วขึ้น แต่คงให้เรียบร้อยอยู่เช่นเดิมเช่นนั้น เราจะเป็นคนทำงานได้อย่างแน่นแฟ้น รวมความว่า ถ้าเราฝึกหัดความเรียบร้อยก่อนความเร็ว เราจะทำงานได้ดีมาก แต่เราหัดความเร็วก่อน แล้วจึงหัดความเรียบร้อยภายหลังแล้ว จะมีทางดีได้ยากเต็มที

(๒) ลำดับแนวคิดคำว่า “ลำดับแนวคิด” อาจเป็นคำ

ใหม่หรือแปลกหูเพราะไม่ค่อยพูดกัน แต่เป็นวิธีที่คนทำงานเก่ง
เขาใช้อยู่ทุก ๆ วัน เรื่องลำดับแนวคิด เป็นเรื่องสำคัญ
อย่างที่จะช่วยให้เราทำงานได้ดีด้วย ฉะนั้นให้เห็นว่า ลำดับ
แนวคิด นั้น คืออะไร

เราลองให้หัวข้ออย่างกว้าง ๆ แก่คนสองคน ให้ไปร่าง
สุนทรพจน์ ซึ่งจะต้องกล่าวในการเลี้ยงที่กระทรวงสักครั้งหนึ่ง
มาให้เราดู บางทีเราจะได้เห็นร่างสองร่างนั้น ได้ใจความ
ครบถ้วนเหมือนกันหมด แต่ของคนหนึ่งดีกว่าอีกคนหนึ่ง ถ้า
เราพิจารณาให้ดี จะเห็นได้ว่าการที่คนหนึ่ง ดีกว่าอีกคนหนึ่งนั้น
เพราะคนหนึ่งรู้จักใช้ลำดับแนวคิด อีกคนหนึ่งไม่รู้จักใช้ ข้อ
ความเหมือนกัน แต่เขียนมาให้ผลผิดกันไปได้ เพราะไม่รู้จัก
ลำดับว่าจะพูดอะไรก่อนและอะไรหลัง ไม่ได้วางโครงความคิด
ที่แน่นอนก่อนที่จะเขียนลงไป

เรื่องพูดถึงอะไรก่อนอะไรหลัง เป็นเรื่องสำคัญอย่าง
ที่สุด สมมุติว่าเรามีหัวข้อที่จะต้องร่างในสุนทรพจน์สัก ๕ ข้อก็จะ
ต้องคิดให้ดีว่าควรจะเอาข้อไหนขึ้นต้น และข้อไหนรองลงไปถ้า
เราวางลำดับดี อาจเป็นสุนทรพจน์ที่ดี ถ้าวางลำดับไม่ดีถึงแม้จะ
ได้ข้อความครบถ้วนทั้งห้าข้อก็ใช้ไม่ได้ นักโต้ในสภาที่มีเหตุผล

เท่าๆ กัน แต่มีเป็นอันมากที่ฝ่ายหนึ่งแพ้เพราะลำดับแนวคิดสู่อีกฝ่ายหนึ่งไม่ได้ หนังสือราชการในทางการทูตซึ่งต้องเขียนเอาแพ้ชนะหรือโน้มน้าวหัวใจของอีกฝ่ายหนึ่งนั้น ส่วนนวนโวหารไม่สำคัญเท่าลำดับแนวคิด เหตุผลดีเท่าๆ กัน แต่ถ้าเราลำดับผิดลงท้ายไม่ได้ผลอย่างที่ต้องการ แต่ถ้าเรารู้จักลำดับแนวคิดที่เราจะสามารถสกัดดวงจิตผู้อ่านได้ตั้งแต่ต้นจนปลาย ถ้าเรามีเรื่องสัก ๕ เรื่องที่จะต้องเจรจาขอทำความตกลงกับใคร ความสำคัญที่สุดอยู่ที่ว่าจะควรพูดเรื่องใดก่อนเรื่องใดหลัง ถ้าเรารู้จักลำดับดีบางที่เราจะทำสำเร็จเป็นส่วนมาก แต่ถ้าเราลำดับไม่ดี บางทีจะไม่สำเร็จเลยสักเรื่องเดียว นอกจากนั้นการลำดับแนวคิดจะช่วยให้เราทำงานได้รวดเร็วด้วย เรื่องนี้เป็นเรื่องที่ยากหน่อยจะต้องค่อยฝึกหัดกันไป และเป็นเรื่องสำคัญที่สุดในราชการของกระทรวงการต่างประเทศ ซึ่งจะต้องเริ่มฝึกหัดตั้งแต่ออยู่ในฐานะชั้นผู้น้อย

๒. วิธีทำในหน้าผู้ใหญ่

เรื่องที่เกี่ยวในหน้าผู้ใหญ่นั้น ก็มีอยู่เป็นอันมาก เช่น การดูแลรักษาความเป็นระเบียบเรียบร้อยภายในส่วนราชการของตน การโอ้อวดอารีต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาและการรัก

ชาวนัยในหมู่ข้าราชการเป็นต้น แต่เรื่องเหล่านี้ ได้พูดกันมากแล้วฉันอยากจะพูดถึงในหนังสือ ๓ เรื่อง คือ ๑. การแบ่งงาน ๒. การสั่งงานและ ๓. การดำเนินงาน

การแบ่งงานนั้นเป็นความสำคัญอย่างยิ่ง ผู้ศึกษาทางเศรษฐศาสตร์มาแล้ว ย่อมทราบดีว่าการแบ่งงานเป็นความสำคัญเพียงไร องค์การค่าและอุตสาหกรรมที่แบ่งงานไม่ดีย่อมจะทำให้องค์การอันนั้นล้มจมได้ องค์การเศรษฐกิจของประเทศใดแบ่งงานไม่ดีก็จะทำให้เศรษฐกิจของประเทศนั้นถึงความพินาศได้ฉับไฉ ในกองในกรมและในกระทรวงถ้าแบ่งงานไม่ดีก็อาจจะทำให้งานของกองกรมและกระทรวงนั้นเสียหายได้มาก ๆ ฉะนั้นแต่ตรงกันข้ามถ้ารู้จักแบ่งงานดีงานจะก้าวหน้าไปได้อย่างดีที่สุด และหน้าที่การแบ่งงานนี้เป็นภาระของผู้ใหญ่คือหัวหน้าที่จะต้องจัดแบ่งให้เหมาะสม

ฉันได้เคยพูดในที่ประชุมข้าราชการกระทรวงนี้ครั้งหนึ่งว่าคุณสมบัติที่ดีที่สุดของหัวหน้านั้น ไม่ใช่อยู่ที่ว่าทำอะไรด้วยตนเองได้ทุกอย่าง คุณสมบัติที่ดีของหัวหน้าคือการที่สามารถจัดให้คนทุก ๆ คนมีงานทำโดยสม่ำเสมอและหาทางผดุงไว้คนในบังคับบัญชาให้สมรรถภาพดียิ่งขึ้น ไปด้หัวหน้า

ส่วนราชการคนโตมาร้องกับฉัน ว่าข้าราชการในบังคับของตน
ใช้ไม่ได้หัวหน้าต้องทำงานด้วยตนเองทุกอย่าง เช่นฉันจะไม่
ถือเลยว่าการที่ต้องทำงานคนเดียวนี้เป็นความดีของหัวหน้าคน
นั้น ตรงกันข้ามฉันกลับจะคิดว่าผู้นั้นเป็นหัวหน้าที่หย่อนความ
สามารถ เพราะมีคนไว้ให้ใช้แล้วใช้คนไม่เป็น มนุษย์เรามีสัญ
ชาตญาณที่ฝึกหัดได้หัวหน้าที่ดีคือผู้ที่รู้จักฝึกหัด หัวหน้าคนใด
สามารถฝึกฝนคนในบังคับบัญชาให้ทำงานได้ดีๆ ขึ้นไปฉันถือ
เป็นความดีความชอบและฉันยกย่องว่าเป็นหัวหน้าที่ดี ในบรรดา
เรื่องราวต่างๆ ที่ส่งขึ้นไปเสนอฉันไม่ว่าจะเป็นหนังสือหรือโทรเลข
ฉันชอบพลิกดูเสมอว่าใครเป็นผู้ร่าง ถ้าได้พบว่าผู้ร่างเป็นหน้า
ใหม่ๆ หรือถ้าได้พบว่าผู้ที่เคยร่างแต่หนังสือง่าย ๆ บัดนี้มาทำเรื่อง
ยาก ๆ ได้ฉันก็ดีใจ และถือว่าเป็นความดีของหัวหน้าที่ฝึกคนขึ้น
มาได้เป็นลำดับ

เมื่อราว ๖ ปีมาแล้ว ในขณะที่ฉันยังมีตำแหน่งเป็น
อธิบดีกรมศิลปากร เคนต์เนกรี อัครราชทูตอิตาลีเยือนในครั้งนั้น
ถามฉันว่า มีงานมากหรือไม่ ฉันตอบว่ามีมากเสมอเคนต์เนกรี
กล่าวว่า วิธีที่ดีที่สุดคือเราอย่าทำงานเองให้คนอื่นเขาทำดีกว่าใน
เวลานั้นฉันเข้าใจว่าเคนต์เนกรีพูดเล่น แต่ภายหลังเมื่อมาตริก

ตรองดู ก็กลับเห็นว่า คำพูดของเคาน์เนกชั่นนี้มีคดียุ่มาก
สำหรับผู้ที่เห็นหัวหน้า กล่าวคือ หัวหน้าที่ทำอะไรด้วยตัวเอง
หมดนั้น ไม่ใช่หัวหน้าที่สามารถแท้ หัวหน้าที่สามารถแท้จะ
ต้องรู้จักจัดให้ผู้ที่อยู่ในบังคับบัญชาทำงานได้ทุกคน ถ้าตนจะ
ทำอะไรเองบ้างก็ต้องเป็นชั้นสำคัญที่สุด และถ้าไม่จำเป็น
จริงๆ แล้วก็ไม่ต้องทำอะไรเลย ฝึกสอนให้คนอื่นทำ หาทางให้คนใน
บังคับบัญชาได้ทำงาน เพื่อเพิ่มพูนสมรรถภาพยิ่งขึ้นไป

วิธีโบราณมีอยู่อย่างหนึ่ง คือหัวหน้าไม่ค่อยจะยอมให้
ผู้ที่อยู่ในบังคับบัญชาทำอะไรได้เท่าตัว เพราะเกรงจะดีเท่า
และขึ้นมาแย่งตำแหน่ง ในครั้งกระนั้นย่อมมีการบังคับบัญชา
มีการก่นหน้าผู้น้อย และชอบแสดงว่าผู้น้อยไม่มีสมรรถภาพพอ
วิธีนี้เป็นวิธีโบราณ ซึ่งถ่วงความเจริญก้าวหน้าของชาติไว้เป็น
อันมาก แต่ในสมัยนี้ เราไม่มีความจำเป็นต้องเกรงกลัวว่าใคร
จะแย่งตำแหน่งใคร เพราะตำแหน่งในราชการมีอยู่อีกมาก
หลาย รัฐบาลหาคนเข้าบรรจุตำแหน่งไม่ได้พอเสียด้วยซ้ำ เรา
ควรคิดว่า เราจะต้องฝึกหัดคนของเราให้ทำงานแทนเราได้
เพื่อเราจะได้หลุดพ้นจากตำแหน่งนี้ และก้าวขึ้นสู่ขั้นสูงต่อไป

วิธี แบ่งงาน และสร้าง สมรรถภาพ ของผู้ที่ อยู่ใน บังคับ

บัญชาที่มีความสำคัญอย่างหนึ่ง คือจะต้องไม่ทำอะไรที่
 เป็นการบั่นทอนกำลังใจของผู้น้อย ในตอนต้นฉันพูดถึงเจ้าคุณ
 ไมตรีฯ มาในตอนนั้นก็ต้องพูดถึงอีก ผู้ที่เคยอยู่กับ
 เจ้าคุณไมตรีฯ จะได้เห็นวิธีการอันหนึ่ง ซึ่งน่าจับใจมากคือวิธี
 แก้วร้างของเจ้าคุณไมตรีฯ ท่านไม่ได้ขีดฆ่าร้างของใครหมดทั้ง
 ฉบับ หรือฉีกทิ้งแล้วร้างใหม่ ร่างที่เสนอขึ้นไป จะเลวทราม
 อย่างไรก็ตามที่ เจ้าคุณไมตรีฯ อดสั้แก่ ถ้าจะต้องฆ่าทิ้งทั้ง
 บรรทัดก็เอาไม้บันทึกขีดเส้นฆ่าอย่างเรียบร้อย เหลือคำว่า and
 สักคำหนึ่ง ซึ่งยังใช้ได้ก็อดสั้แก่ไว้ให้ เจ้าคุณไมตรีฯ เคย
 สอนฉันว่า การที่ขีดฆ่าร้างของผู้น้อยทั้งฉบับ แล้วเขียนใหม่
 ตั้งแต่ต้นจนปลาย หรือฉีกทิ้งแล้วทำให้ใหม่นั้นจะทำให้ผู้น้อย
 เสียคนไปทั้งคน เพราะเป็นการตัดทอนกำลังใจเป็นอย่างมาก
 ผู้น้อยจะไม่อยากทำอะไรต่อไป คำสอนของเจ้าคุณไมตรีฯ ใน
 ข้อนั้น ฉันได้ถือปฏิบัติเสมอมา เมื่อหนังสือขึ้นไปถึงฉัน มีอะไร
 ที่จะต้องแก้ ฉันพยายามแก้ไข ถ้าเรื่องที่ทำขึ้นไปนั้นผิดทั้ง
 ฉบับ ใช้ไม่ได้เลย ฉันเรียกเจ้าของเรื่องขึ้นมาชี้แจง บอกแนว
 ทางให้ทำใหม่ และให้เขาฉีกของเก่าของเขาทิ้งเสียเอง เมื่อ
 ทำใหม่ขึ้นไปตามแนวทางที่บอกให้ หากจะมีการแก้ไขขึ้นอีก

ก็คงเป็นส่วนน้อย ฉันพยายามทำอย่างนี้ เว้นแต่จะเป็นการ
 รับผิดชอบต่อคนอื่นที่จะเรียกไปบอกให้ทำใหม่ไม่ทัน ฉันจึงทำ
 ให้ใหม่เองแต่มีน้อยกรณีเต็มที่ หงนเพื่อรักษากำลังใจของ
 ผู้น้อย และเพื่อฝึกฝนข้าราชการให้อยากทำดี ซึ่งฉันเชื่อว่า
 ได้ผลมาก และอยากแนะนำให้หัวหน้าทั้งหลายใช้วิธีนี้

ต่อไปนี้จะพูดถึงเรื่องการสั่งงาน

ผู้ใหญ่หรือผู้ที่เป็หัวหน้า ย่อมเป็นผู้มีหน้าที่สั่งงาน
 การสั่งงานนั้น เป็นความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับหัวหน้า การสั่ง
 งานเป็นศิลปะหนึ่ง คือต้องสั่งเป็น ถ้ามีจะนั้นจะไม่ได้ผลตาม
 ที่ต้องการ ในเวลาสั่งงาน เรานึกถึงผู้ปฏิบัติว่าเมื่อเขาได้รับ
 คำสั่งอย่างนั้นแล้วเขาจะอย่างไร เขาจะปฏิบัติตามความถูกต้อง
 ตามความต้องการของเราหรือไม่ หรือรู้ความในใจของเรา
 เหมือนตัวเราเองนั้น คงไม่ได้ ฉะนั้นคำสั่งจะต้องเป็นคำสั่ง
 ชัดแจ้ง ไม่คลุมเครือ ไม่ต้องให้ผู้รับคำสั่งไปตีความอีก
 ขึ้นหนึ่งว่าหมายความว่าอย่างไร

เมื่อปรากฏว่าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทำผิดคำสั่ง หรือทำ
 ไม่สำเร็จ ครบถ้วน ตาม คำสั่ง ก่อนที่จะ นึกตำหนิ ผู้อยู่ใต้บังคับ
 บัญชา จะต้องนึกถึงคำสั่งของเราก่อน ว่าคำสั่งของเรานั้น

ชัดเจนดีแล้วหรือไม่ ผู้รับคำสั่งสามารถจะเข้าใจถูกต้องตามความต้องการของเราหรือไม่ เพราะมีกรณีเป็นอันมาก ที่เกิดความผิดพลาดบกพร่องไป ไม่ใช่เพราะผู้น้อยโง่เขลาหรือเลินเล่อ แต่หากเป็นเพราะคำสั่งของผู้ใหญ่ไม่ชัดแจ้งพอ

หลักสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ คำสั่งนั้นต้องเป็นคำสั่งหมายความว่า จะให้เขาทำอะไรก็บอกให้เขาทำ อย่าให้มีการประชดหรือเยาะเย้ย หรือลองดีผู้น้อย การประชดจะทำให้ผู้น้อยเสียกำลังใจ การเยาะเย้ยจะทำให้ผู้น้อยขาดความไว้วางใจในตัวเรา ขอให้เชื่อว่าการที่งานจะเดินไปได้เป็นอย่างดีนั้น เราจะต้องรักษากำลังใจของผู้น้อยไว้ให้ดีเสมอ การบั่นทอนกำลังใจของผู้น้อยด้วยวิธีหนึ่งวิธีใดจะทำให้งานเสียไปทั้งสิ้น

เกี่ยวกับเรื่องสงงานนี้ ยังมีความสำคัญอยู่อีกเรื่องหนึ่ง ซึ่งจะต้องระมัดระวัง คือ พวกเราที่เป็นผู้ใหญ่จะต้องมีความจำศีลสังใจไว้ว่า อะไรเราจะต้องจำไว้ให้ได้ และอย่าสั่งซ้ำให้คลาดเคลื่อนไป ถ้าวันนี้เราสั่งอย่างหนึ่งพรุ่งนี้เราสั่งอีกอย่างหนึ่ง ผู้น้อยจะแลเห็นจุดอ่อนแอของเราทันที ถ้าเราแสดงให้ผู้น้อยเห็นความจำของเราไม่ดี ผู้น้อยจะดูหมิ่น และไม่ระมัดระวังในการทำงาน การกลับคำสั่งของเราผิด การสั่งวางระเบียบอะไร

ห้องสมุดพระมกุฎเกล้าฯ

๒๕

ใหม่ให้ผิดแผกไปจากที่เคยสั่งมาแล้วก็ดี ถ้าจะทำโดยจงใจ เช่น เพราะเปลี่ยนแปลงนโยบายโดยจงใจ และเพราะเหตุผลอะไรอย่าให้ผู้ย่อยเข้าใจว่าเราส่งกลับไปกลับมาเพราะไม่มีหลักหรือความจำเป็นของเราใช้ไม่ได้ ถ้าให้ผู้ย่อยเข้าใจไปอย่างนี้ ผู้ย่อยจะดูหมิ่นเรามาก

บัดนี้ ฉันมาถึงข้อที่ ๓ คือ เรื่องการดำเนินงานฯ ท่าน จอมพล ปิบูลสงคราม นายกรัฐมนตรี ได้กล่าวในพิธีเปิดธนาคารแห่งประเทศไทย เมื่อวันที่ ๑๐ ธันวาคม ๒๔๘๕ เป็นข้อความดังต่อไปนี้

“การทำงานส่วนรวมของชาติ ย่อมเป็นงานใหญ่กว้างขวางมาก ยากที่จะสำเร็จลงได้ในระยะเวลาเร็ววันต้องอาศัยความมานะอดทน และที่สำคัญยิ่ง การส่งและรับงานทำต่อ ๆ กันไป คนก่อนวางแนวไว้อย่างใด ถ้าไม่มีความจำเป็นแล้ว ผู้ที่มารับหน้าที่ใหม่ต้องเดินตามรับช่วงกัน ไม่ใช่ตรงกันข้าม คนก่อนทำอะไรไว้ คนหลังมารับหน้าที่กรอทั้งสร้างชิ้นใหม่หมด อย่างนี้เป็นการทำลายงานของชาติเป็นอย่างยิ่ง เท่ากับตนไม่ยอมรับมรดก ซึ่งในสมัยว่าอะไรว่าตามกันนี้ ฉันเห็นสมควรจะเลิกเสียอย่างเด็ดขาด”

มีวิธีการอันหนึ่งในนานาประเทศ ซึ่งเมื่อผู้ใดเข้ารับ
หน้าที่ใหม่แทนคนเก่าซึ่งจากตำแหน่งนั้นไปด้วยดี เขามิวิธีให้คน
ที่เข้ามาใหม่ นั้นสรรเสริญความดีของคนเก่าที่ จากไป โดยไม่มี
ความผิด เช่นพิธีการเลือกราชบัณฑิต ราชบัณฑิตในต่างประเทศ
นั้นเขามีมาแล้วช้านานและมีจำนวนจำกัด เขามีเก้าอี้สำหรับ
ราชบัณฑิตเป็นคน ๆ ไป เมื่อราชบัณฑิตคนใดถึงแก่ความตาย
เขาจึงเลือกคนใหม่เข้าแทนที่ เวลาเข้ารับตำแหน่งราชบัณฑิต
เขามีการประชุมใหญ่คือประชุมราชบัณฑิตทั้งหมด และให้คน
นอกเข้าฟังได้ เมื่อราชบัณฑิตคนใหม่เข้าไป เขาก็ทำพิธีต้อนรับ
ในพิธีต้อนรับนั้นราชบัณฑิตคนใหม่จะต้องกล่าวสุนทรพจน์
เป็นข้อความสรรเสริญคนเก่าที่ล่วงพ้นไป สุนทรพจน์นั้นถือว่า
ว่าสำคัญที่สุดในชีวิตของราชบัณฑิตคนนั้น ดีเพียงไหน ฉลาด
เพียงไหน มีความรู้แค่ไหน ก็รู้กันด้วยสุนทรพจน์นั้น ฉะนั้น
ราชบัณฑิตที่เข้าใหม่จะต้องเตรียมสุนทรพจน์ไปอย่างยอดเยี่ยม
และสุนทรพจน์ นั้นทั้งหมดต้องเป็นข้อความที่กล่าวชมเชยเจ้า
ของเก่าเดิม เหตุไรเขาจึงทำอย่างนี้ เพราะเหตุ ๒ ประการ
คือ ประการที่หนึ่ง เขาถือว่าเป็นจรรยาอันดีของผู้ที่มาใหม่
จะต้องให้เกียรติยศแก่คนเก่าที่จากไปด้วยดีและเหตุประการที่

สอง เราต้องการจะแสดงให้เห็นว่าตำแหน่งหน้าที่ที่ตัวเข้าไป
รับไว้นั้น มีความสำคัญอันเป็นที่น่าเชิดชูและเป็นตำแหน่งหน้าที่
ของคนดี ๆ ทั้งนั้น วิธีการตั้งว่านี้ ตรงกับถ้อยคำที่ท่าน
นายกรัฐมนตรีกล่าวในการเปิดธนาคารแห่งชาติตั้งที่ได้อ้างมา
ข้างต้นนั้น

แต่วิธีพัฒมานั้น คือการที่ผู้ปฏิบัติงานใหม่กล่าวร้ายคน
เก่า ซึ่งเป็นวิธีของมนุษย์ที่อยากคิดด้วยการทับถมว่าคนอื่นเลว
ตัวได้ดีเท่านี้ยังไม่พอใจ ยังต้องให้โลกเห็นว่าคนอื่นเลวด้วย
จึงจะพอใจ ชาติใดที่ศีลธรรมของชาติเป็นอย่างนี้ ชาตินั้นนับ
วันจะเสื่อมลง แต่ถ้าศีลธรรมของชาติเป็นไปในทางที่ว่า ต้อง
มุ่งหมายให้ดีด้วยกัน ให้ดีกันทุกคนเช่นนั้น ชาติจะเจริญรุ่งโรจน์
โดยไม่มีวันเสื่อมสลาย

เนื่องจากคำของ ฯพณฯ ท่านนายกรัฐมนตรีตั้งที่อ้างมา
ข้างต้นนั้น เราอาจจะถือหลักได้แน่นอน ว่าคนที่เข้ามารับ
ตำแหน่งใหม่นั้น ถ้าเป็นผู้สามารถจริง ย่อมจะมีวิธีการที่จะ
สร้างต่อไป ถ้าจะต้องทำอะไรใหม่ก็ต้องเป็นไปโดยวิธีดีงาน
คือทำให้ก้าวหน้า ไม่ใช่ทำให้ถอยหลัง วิธีดีงานอย่างที่ว่า
นี้เป็นวิธีสำคัญที่จะให้งานไม่หยุดชงักและก้าวหน้าไปด้วยดี การ

เปลี่ยนตัวคนนั้นย่อมมีความจำเป็นอยู่เสมอ แม้ในกระทรวง
การต่างประเทศของเรา ก็อาจจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงบ้าง
เช่น อาจจะต้องเอาอธิบดีกรมการเมืองไปเป็นอธิบดีกรมพิธีการ
ต้องเอาอธิบดีกรมพิธีการไปเป็นอธิบดีกรมการเมือง หรือเปลี่ยน
ในตำแหน่งอื่นๆ บ้าง ถ้าไม่ทำงานให้ต่อเนื่องเดินไปได้ทันที
แล้ว สำหรับกระทรวงการต่างประเทศเราจะเป็นผลร้ายที่สุด
อาจมีบางสิ่งบางอย่างซึ่งจะต้องเปลี่ยน เนื่องจากสถานะการณ์
เปลี่ยนแปลงไป หรือเนื่องจากการเปลี่ยนนโยบายหรือเหตุหนึ่ง
เหตุใด ถ้าเราจะต้องเตรียมพร้อมที่จะสร้างของใหม่ให้
แทนที่ได้ทันที โดยไม่ให้งานหยุดชะงัก แต่การรื้อโดยไม่มี
ความจำเป็น รื้อโดยสักแต่ว่ารับหน้าที่ใหม่หรือของเก่าทิ้ง เช่น
เป็นความเสียหาย และถ้าหากเราสร้างใหม่ไม่ทันกับความ
จำเป็น หรือที่สร้างใหม่ไม่ดีไปกว่าเก่า ก็เป็นการทำลายงาน
ของชาติอย่างที่ท่านนายก ฯ ว่า

๓. กำจัดใจเกี่ยวกับการทำงาน

การที่จะพูดถึงกำลังใจเกี่ยวกับการทำงานนั้น เราจำเป็นต้อง
พูดกันก่อน ว่าลักษณะงานของเราในกระทรวงการต่าง
ประเทศนั้นเป็นอย่างไร

เมื่อว่าถึงความสำคัญกันแล้ว งานทุกกระทรวงทบวงกรมย่อมมีความสำคัญเท่าเทียมกัน ตามแต่ลักษณะของงาน งานกระทรวงการต่างประเทศก็ได้สำคัญยิ่งกว่ากระทรวงอื่น แต่จริงๆ ทุกกระทรวงมีความสำคัญเสมอกัน แต่ทุกๆ กระทรวงย่อมจะมีลักษณะงานเป็นพิเศษแตกต่างกันไป กระทรวงหนึ่งย่อมมีลักษณะของงานไปอย่างหนึ่ง ไม่เหมือนกัน งานในกระทรวงการต่างประเทศนั้น มีงานชนิด Routine น้อยเต็มที คือหมายความว่างานชนิดที่มีระเบียบปฏิบัติแน่นอนและทำเหมือนกันไปทุกวันนี้ เกือบไม่มีเลย งานทุกชิ้นเป็นงานใหม่ ปัญหาใหม่ และ เรื่อง ที่มา ถึงเรา นั้น เป็นเรื่องตกลง กันทางอื่นไม่ได้ หน้าที่แก้ปัญหามาถึงเรา ฉะนั้นงานของเราส่วนมากจึงเป็นงานที่ยากโดยไม่ต้องสงสัย งานด่วนของกระทรวงนี้เป็นงานด่วนจริง ๆ บางเรื่อง ถ้าเราทำช้า ไปชั่วโมงเดียว อาจเกิดผลร้ายใหญ่หลวงแก่ประเทศชาติได้ ฉะนั้นเราประจำกระทรวงจึงมีสิทธิที่จะเสนองานแก่ฉันได้ไม่ว่าในเวลาใดก็ตามเท่าใด ฉันหลับแล้วก็ปลุกได้ และตัวฉันเองในตำแหน่งว่าการต่างประเทศฉันก็มีสิทธิ ที่จะปลุก ท่านนายกรัฐมนตรี ให้ลุกขึ้น รับเสนองานของฉันไม่ว่าในเวลาใดเหมือนกัน ราชการบางส่วนเมื่อมี

โครงการอันแน่นอน ก็มักเขม้นดำเนินไปตามโครง แต่งาน
 ของเรานั้นก็มีเรื่องจรแทรกเข้ามา ทำให้โครงต้องรวนบ่อยๆ
 บางที่ต้องเปลี่ยนโครงกลางคัน บางที่ต้องรื้อตั้งโครงใหม่เพราะ
 เรื่องจรแทรกเข้ามา ภาษาสามัญที่พูดกันว่า “โครงรวน” นั้น
 ถ้าเป็นภาษาราชการ ก็เหมาะสำหรับกระทรวงการต่างประเทศ
 มากกว่าที่อื่น เจ้าหน้าที่บางกระทรวงทบวงการมีเครื่องมือสำคัญ
 อันหนึ่งคืออำนาจตามกฎหมาย เมื่อทำไปตามที่กฎหมายให้อำนาจ
 ก็มีทางที่จะถูกมากกว่าผิด เมื่อมีปัญหาอะไรเกิดขึ้นก็เอา
 อำนาจในกฎหมายขึ้นมาแก้ปัญหาก็ได้โดยมาก แต่กระทรวงเรา
 ไม่มีเครื่องมือชนิดนั้น กฎหมายระหว่างประเทศจะเป็นหลัก
 ปฏิบัติดีแต่เฉพาะ ในกรณี ที่ประเทศที่เกี่ยวข้องกันนั้น มีกำลัง
 แสยหานุภาพเท่า ๆ กัน แต่สำหรับเรา ซึ่งเป็น ประเทศเล็ก
 กฎหมายระหว่างประเทศแม้จะฟังอาศัยได้บ้าง ก็ไม่เสมอไป
 ประวัติศาสตร์อันขมขื่นของชาติเรา ได้แสดงให้เห็นตัวอย่าง
 หลายครั้งแล้ว

เราคงจะเคยได้ยินเขาพูดกันว่า ต้องทำงานหนักทุกวัน
 ทุกเวลา ไม่มีโอกาสพักผ่อนได้อย่างสบายเลย นี่เป็นเรื่อง
 แสดงว่างานหนัก แต่สำหรับพวกเรา เราไม่ต้องพูดกันอย่างนั้น

เรื่องโอกาสผ่อนพักอย่างสบายนั้น อย่าพูดกันเลย แม้เพียงให้ทำงานอย่างสบายก็ทำไม่ได้ เช่นเมื่อเรามีงานที่ใหญ่ที่ยากอยู่ในมือสักเรื่องหนึ่ง เราไม่รังเกียจเลยที่จะต้องทำงานอย่างลำบากตรากตรำ แต่ขอให้ทำงานนั้นไปอย่างสบายใจโดยไม่มีอะไรมารบกวน แม้เพียงเท่านั้นก็ยังไม่ได้ ในขณะที่ทำงานเรื่องหนึ่งจะต้องมีอีกเรื่องหนึ่งหรือหลายเรื่อง แทรกเข้ามากวนใจ กวนมันสมอง เกิดปัญหาสลับซับซ้อนทำให้เราหัวเสีย ห่อถอยยุ่งใจหนักใจและอะไรต่าง ๆ

โดยที่ลักษณะงานในกระทรวงการต่างประเทศของเราเป็นเช่นนั้น จึงมีความจำเป็นสำหรับข้าราชการทั้งหลาย ที่นอกจากความรู้ความฉลาดรอบคอบในงานแล้ว เรายังจะต้องมีลักษณะสำคัญอีกประการหนึ่ง คือกำลังใจ อันที่จริงกำลังใจก็จำเป็นต้องมีสำหรับราชการทุกกระทรวง ทบวงการแต่สำหรับกระทรวงเรานั้น นอกจากต้องใช้กำลังใจในการทำงานอยู่กับที่แล้ว ยังต้องใช้กำลังใจในการติดต่อกับคนอื่นซึ่งมิใช่พวกเดียวกับเรา และที่ผลประโยชน์ของเขากับของเราต้องขัดกันอยู่เสมอ ด้วยเหตุผลที่ว่า นอกจากวิชาความรู้จะเป็นสิ่งจำเป็นโดยแท้แล้ว เรายังต้องมีกำลังใจเป็นส่วนใหญ่ยิ่งอีกด้วย

แต่ก็เป็นเคราะห์ดีอย่างหนึ่ง ที่กำลังใจนั้น เป็นสิ่งซึ่ง
สร้างกันได้ ทุกคนสามารถจะสร้างกำลังใจได้โดยมิต้องลงทุน
รอนอะไรและโดยเหตุที่ไม่ต้องลงทุน ก็ไม่มีเวลาจะขาดทุน การ
หัดสร้างกำลังใจเป็นงานที่มีกำไรเสมอ

การสร้างกำลังใจนั้น มิใช่เรื่องยากอาศัยวิธีค่อยทำ
ค่อยไป ทุกคนอาจจะสร้างได้

วิธีจะสร้างกำลังใจนั้น เขาสอนว่า ในขั้นต้นเราต้อง
ปลงใจเสียก่อนว่าโลกที่เราเกิดมานี้ เป็นโลกแห่งความทุกข์
ความลำบาก ความทุกข์ลำบากเป็นสภาพปกติของโลก เวลา
เราประสบ ความทุกข์ ความลำบาก เราต้องถือเป็นของ ธรรมดา
ไม่ใช่เรื่องแปลกประหลาด มนุษย์ที่เกิดมาไม่เคยประสบความ
ทุกข์ความลำบากเลย จะเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ไม่ได้ ความทุกข์
ความลำบากเป็นสิ่งที่เราต้องประสบต้องเผชิญ และต้องต่อสู้ด้วย
หน้าชั้นตาบาน เพราะเป็นของธรรมดา หลักอันนี้มีใช้อื่นไกล
เป็นหลักของพระพุทธศาสนาเอง เวลานี้เราพบกันเราทักกันว่า
“สวัสดี” แต่ในสมัย ๒๕๐๐ ปีมาแล้ว เมื่อพระพุทธเจ้ายังทรง
พระชนม์อยู่ สาวกของพระพุทธเจ้าพบกันเขาทักกันว่า “ขมณีย์”

แปลว่า “ยังทนไหวหรือ” ซึ่งเป็นวิธีที่พระพุทธเจ้าสอนให้ทน
 สอนให้สู้ สอนให้เผชิญความยากลำบากทั้งปวงด้วยความกล้าหาญ
 อุตุน สัตว์ก็ดี อุปสรรคก็ดี ไม่ใช่ของร้ายอย่างที่เรารู้เข้าใจ
 ศัตรูมีขึ้นสำหรับสอนให้เราแข็ง ถ้าชาติเราตั้งแต่เกิดเป็นชาติมา
 ไม่เคยมีศัตรู ไม่เคยมีอุปสรรค เราก็คงไม่รู้จักรู้ความกล้าหาญ
 และความเข้มแข็งนั้นเป็นอย่างไร ประวัติศาสตร์แสดงให้เห็น
 ตัวอย่างมากมาย ว่าชาติใดมิได้เข้าสงครามมาตั้งแต่ ๑๕๐ ปี
 ชาตินั้นจะเสื่อมโทรมลงทุกทีและจะดับสูญไปในที่สุด มนุษย์ที่
 เกิดมาไม่ต้องทำงานอะไรเลย ร่างกายจะอ่อนแอไม่มีกำลัง
 แข็งแรง ซึ่งทำให้บุตรหลานผู้สืบสายที่เกิดมาภายหลังพลอย
 อ่อนแอไปด้วย ชีวิตของคนใดไม่เคยพบศัตรูหรืออุปสรรค ชีวิต
 ของคนนั้นจะเจริญรุ่งเรืองได้ยาก คนที่รุ่งโรจน์เด่นขึ้นมาใน
 ประวัติศาสตร์ ล้วนเป็นผู้ฝ่าฟันอุปสรรคและต่อสู้ศัตรูมาตลอด
 เวลา นี่เป็นแนวคิดเบื้องต้นสำหรับการสร้างกำลังใจ

เมื่อเราทำให้เคยชินกับความคิดที่ว่าความทุกข์ลำบาก
 เป็นของธรรมดาโลก และชีวิตทั้งชีวิตต้องเต็มไปด้วยการต่อสู้
 อุปสรรคและศัตรูเป็นสิ่งที่ช่วยให้เราดี เช่นนี้แล้วเราจะต้อง
 หัดใจของเราให้ก้าวไปอีกขั้นหนึ่ง คือเมื่อมีเหตุร้ายอะไรเกิด

ขึ้น เราจะต้องไม่เก็บเอามาวิตกเสียใจ จริงอยู่ เราไม่ปรารถนาให้เหตุร้ายเกิดขึ้น เราก็ต้องพยายามป้องกันเหตุร้ายอย่างเต็มความสามารถที่เราจะทำได้ แต่ถ้าเหตุร้ายนั้นเกิดขึ้นโดยบังเอิญหรือโดยเหตุใด ๆ เราก็ต้องเปลี่ยนแนวคิดและปลงใจว่าเหตุร้ายนั้น ๆ เกิดขึ้นเพื่อประโยชน์แก่เรา เราไม่อยากจะไฟไหม้บ้านเราพยายามป้องกัน แต่ถ้าเผอิญไฟมาไหม้บ้านเราเราก็ต้องปลงใจว่าไฟไหม้บ้านนั้น เป็นประโยชน์ที่จะให้เราได้สร้างบ้านใหม่ เราไม่ต้องการให้ผู้ร้ายมาปล้นแต่ถ้าผู้ร้ายมาปล้นเราก็ต้องปลงใจว่า การถูกปล้นนั้นเป็นประโยชน์ที่จะสอนให้เราเตรียมตัวป้องกันให้ดียิ่งขึ้น เราไม่อยากจะสงครามมาถึงประเทศชาติของเรา แต่ถ้าสงครามมาถึงเข้า เราก็ต้องปลงใจว่าเป็นประโยชน์ที่เราจะสนองคุณชาติ และสร้างความเข้มแข็งของชาติในกาลต่อไป การปลงใจได้เช่นนี้เป็นการสร้างความกล้าแข็งขึ้นในตัวเรา ไม่ทำให้เราท้อถอยหมดมานะสิ้นกำลังใจ เป็นวิธีที่ดีที่สุดที่เริ่มสร้างกำลังใจให้แก่ตัวของเรา

เมื่อเราฝึกจิตใจของเราได้เป็น ๒ ขั้นตอนดังกล่าวข้างต้นแล้ว ก็เท่ากับเราได้ทำพื้นที่เรียบร้อยแล้ว และพรวนดินไว้อย่างดีสำหรับปลูกต้น “กำลังใจ” ให้แตกกิ่งแตกใบและผลิดอก

ออกผลงอกงามขึ้นได้รวดเร็ว วิธีปลูกกำลังใจนั้นก็เหมือนกัน ไม่ใช่เรื่องยาก เป็นงานง่ายที่สุด ถ้าเราเชื่อและอยากทำ

เป็นธรรมชาติอันหนึ่งของมนุษย์ ซึ่งฉันเข้าใจส่วนมาก หรือเกือบทุกคน ที่เมื่อต้นเข้านมก็จะวิตกกังวลเพราะว่าอะไร ที่ผ่านเข้าไปในสมองของคนย่อมจะถูกเก็บอยู่พอถึงเวลาที่สติและความจำอันนั้นผุดขึ้นมา เรามีงานอะไรหรือปัญหาอะไรที่ยังค้างคาทำไม่เสร็จ สิ่งนั้นย่อมจะผุดขึ้นมาในสมองของเราเวลาตื่นเช้า ความกังวลหรือข้อห่วงใยของเราทุกอย่างย่อมจะผุดขึ้นในสมองของเราทันทีเมื่อเราตื่นนอน เรื่องนี้มิใช่อื่นไกล เป็นความช่วยเหลือเหลือของธรรมชาติแก่ธรรมชาติเตือนให้เราว่ายังมีอะไรบางอย่างที่เรายังมีได้ทำยังเหลือปัญหาอะไรบางอย่างที่เรายังมีได้ชำระล้างให้เสร็จไป ยังมีความกังวลห่วงใยอะไรบางอย่างที่จะต้องทำให้เสร็จ ความช่วยเหลือของธรรมชาติในเรื่องนี้ เป็นคุณสมบัติพิเศษที่เราจะได้ทำงาน หรือแก้อุปสรรคข้อขัดข้องต่าง ๆ ให้เสร็จไป

แต่เราก็ควรจะสังเกตเห็น ว่ามนุษย์นั้นมีอยู่ ๒ ประเภท ประเภทหนึ่งเมื่อตื่นเช้านี้ก็แจ่มใส ลูกขึ้นประกอบกิจการงานต่าง ๆ ในทันทีทันใด แต่อีกประเภทหนึ่งพอตื่นเช้านี้ก็กอดเข้าเจ้าจุก นั่งวิตกกังวลเคราะห์กรรมโชคร้ายอะไรต่าง ๆ มนุษย์ประ

เกทตันเป็นผู้ที่รู้จักรับความช่วยเหลือของธรรมชาติ ปฏิบัติตาม
 ที่ธรรมชาติเตือนบอกให้รู้ว่าจะต้องทำอะไรบ้าง และเมื่อรู้จัก
 รับความช่วยเหลือของธรรมชาติเช่นนั้น ธรรมชาติก็ช่วยต่อไป
 เราจะสังเกตเห็นได้ว่าเวลาเช้าสมองเราตีปัญหายาก ๆ ที่เราคิด
 ไม่ออกเมื่อเย็นวานนี้เรามักจะคิดได้ในตอนเช้า เพราะธรรม-
 ชาติช่วยให้สมองเราปลอดโปร่ง ให้กำลังกายของเราดี เรา
 สามารถทำงานในเวลาเช้าได้ดีกว่าและทำได้มากกว่าเวลาใด
 มนุษย์ประเภทนี้มีแต่ประสพโชคชัยตลอดชีวิต แต่มนุษย์อีก
 ประเภทหนึ่งที่เข้าใจธรรมชาติผิด พอตื่นเช้าได้รับการตักเตือน
 ของธรรมชาติว่า มีอะไรบางอย่างที่จะต้องทำก็ไม่ทำ กลับนั่งทอด
 เข้าเก็บเอาการเตือนของธรรมชาติมากลายเป็น ความวิตก ทุกข์
 ร้อนยุ่งใจ แทนที่จะทำให้เสร็จไป กลับเก็บไว้เป็นเครื่องขุ่น
 อยู่ในดวงจิต เวลาเช้าซึ่งเป็นเวลาที่ธรรมชาติช่วยเหลือที่สุด
 ยังทำอะไรไม่ได้ จะไปทำเวลาไหน คนที่จะประสพความเจริญ
 ก้าวหน้าในชีวิตหรือไม่นั้น ดูกันในเวลาตื่นเช้าเป็นรู้แน่ คน
 ที่ตื่นขึ้นก็ลงมือทำงานทันที จะประสพความสำเร็จทุก ๆ ทาง
 ในชีวิต แต่คนที่ตื่นเช้าแล้วทอดเข้าเจ้าชู้กวนั้นเฉย ๆ อยู่ได้โดย

บางท่านอาจจะเถียงว่า ในชีวิตของท่านมีปัญหาซึ่งต้อง
วิตกกังวล ๆ ต้องเป็นทุกข์จริง ๆ และเคราะห์ร้ายจริง ๆ จะให้
ทำอย่างไร

ในทางจิตวิทยา เรามีวิธีการอันหนึ่งซึ่งในชั้นแรกบางทีเราจะคิดว่าเป็นวิธีเล่น ๆ แต่ถ้าจะลองใช้ดูจริง ๆ จะเห็นว่ามีประโยชน์และถ้าทำงานเคยชินจะเห็นผลดีมาก วิธีนี้เรียกว่าการแนะนำตัวเอง หรือการปลุกตัวเอง ซึ่งฝรั่งเรียกว่า Auto-Suggestion

การแนะนำตัวเอง หรือปลุกตัวเองหรือ Auto—
Suggestion นี้ เขาสอนว่าเมื่อตนชวนให้สลดทั้งความซึมเซา
เกียจคร้าน ภาษาไทยเรามีคำ ๆ หนึ่งที่พูดว่า “บิตขเกียจ” ซึ่ง
หมายความว่าบิตตัวเพื่อสลดทั้งความเกียจคร้าน ธรรมชาติ
ได้สอนให้ทั้งมนุษย์และสัตว์ทั่วไปให้รู้จักบิตตัว เพื่อสลดทั้ง
ความเกียจคร้าน หรือ “บิตขเกียจ” นี้เสมอ ต่อมาเมื่อ
ความรู้ทางพลศึกษาเจริญขึ้น ก็มีการสอนวิธีต้องตามหลัก
อนามัยยิ่งขึ้น เช่นสอนให้หายใจยาวและลึกและมีวิธี

ตัดสินใจหรือการบริหารหลาย ๆ อย่าง เพื่ออนามัยอันดีทุกคน
ที่ต้นเข้าทำได้อย่างนั้น จะสามารถสลัดทั้งความเชื่อซึ่งมีเกียจ
คร้านให้หมดไป ทางจิตวิทยาเขาสอนต่อไปถึงวิธีทำให้
เข้มแข็ง โดยให้นึกถึงตัวเอง ว่าเรามีสมรรถภาพในตัว
เพียงพอที่จะต่อสู้กับเหตุการณ์ประจำวันได้ทุก ๆ อย่าง วันนี้
เราแข็งแรงกว่าเมื่อวานนี้ วันนี้เรามีความสามารถมากกว่าเมื่อ
วานนี้ เรามีอำนาจอยู่ในตัวของเราที่จะทำความสำเร็จได้ทุก ๆ
อย่าง เราสามารถจะชนะอุปสรรคและศัตรูทุก ๆ ทาง เราไม่
กลัวความยาก เราไม่กลัวเรื่องราวงานยากทั้งหลายที่เราจะต้อง
ประสบ ขอให้เราได้พบในวันนี้ เพื่อจะได้ทำให้เสร็จไป
เหตุร้ายอะไรที่จะเกิดขึ้นกับตัวเราขอให้เกิดขึ้นในวันนี้ จะได้
ต่อสู้กันให้เสร็จสิ้นโดยไม่ต้องเลียงหนีหรือผลัดวัน ประกันพรั่ง
อีกต่อไป เราเป็นผู้สามารถ เรามีอำนาจอยู่ในตัวของเรา ซึ่ง
ศัตรูใด ๆ ไม่สามารถเอาชนะได้

วิธีนี้ที่กล่าวมาข้างต้นนี้ เป็นแต่ตัวอย่าง เราสามารถ
จะหาวิธีนี้ได้อีกหลาย ๆ ทาง ซึ่งเป็นทำนองว่า เราเป็นผู้
กล้าแข็ง ไม่เกรงภัยหรือความยากลำบากอย่างหนึ่งอย่างใด

และเตรียมตัวพร้อมที่จะเผชิญกับเหตุการณ์ทุก ๆ อย่าง การหัด
 นึกเช่นนี้ในชั้นแรก เราจะรู้สึกว่าเป็นการพูดเล่น และต้อง
 ผูกใจทำ แต่เมื่อทำไปหลาย ๆ ครั้งเราจะเกิดความเชื่อมั่นใน
 ตัวเอง ซึ่งเรียกในภาษาอังกฤษว่า Self-confidence (ความไว้วางใจในตนเอง) อันเป็นคุณลักษณะที่พิเศษอันหนึ่งสำหรับ
 มนุษย์ เพราะมนุษย์ที่ไม่มีความไว้วางใจในตนเอง ไม่สามารถ
 ทำอะไรให้สำเร็จได้ การผูกหัวใจโดยวิธีดังกล่าวข้างต้น จะ
 ทำให้ดวงใจเรากลับแข็งแรงขึ้นจริง เราจะไม่กลัวคน ไม่กลัว
 เหตุการณ์ ไม่กลัวภัยอันตรายหรือความยากอย่างหนึ่งอย่างใด
 เมื่อเราหัดใจเราให้เป็นเช่นนี้ได้ เราก็สามารถกำจัดเสียซึ่ง
 ความขลาดกลัว อ่อนแอย่อท้อ และเราสร้างคุณสมบัติที่ตรง
 กันข้ามขึ้นมาในตัว คือความกล้าแข็ง และความสามารถที่จะ
 ต่อสู้กับงานหรือเหตุการณ์ทุก ๆ อย่างได้ ถ้าจะมีเหตุร้ายอะไร
 บังเกิดขึ้น เราก็จะมองดูได้อย่างใจเย็น และจะคุมสติของเรา
 ไว้ได้มั่นคงเสมอ ผู้ที่สามารถคุมสติได้มั่นคงไม่ว่าในเหตุการณ์
 ใด ๆ ย่อมจะสามารถเอาชนะเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้ อย่างน้อย
 ก็จะสามารถที่จะบรรเทาผลร้ายให้เปลี่ยนสภาพจากหนักมาเป็น
 เบาได้ ด้วยเหตุนี้พระพุทธเจ้าจึงทรงสอนไว้ว่า “มโน เสตถา

มโน มยา” แปลว่า ใจเป็นสิ่งสูงสุด ใจสร้างความสำเร็จ
ได้ทุกอย่าง

เมื่อเราทำใจให้กล้าแข็งไว้ได้เช่นนั้น ก็แปลว่า เรามี
สมรรถภาพเพียงพอที่จะต่อสู้กับงานประจำวัน ไม่ว่างานนั้นจะ
หนักและยากลำบากสักเพียงไร

คราวนี้มาถึงเวลาทำงานจริงๆ ก็มีวิธีอีกอย่างหนึ่งซึ่ง
จะต้องใช้ คือ สมาธิ คำว่า “สมาธิ” ฟังดูในชั้นแรกอาจจะ
รู้สึกว่า เป็นเรื่องสูงเกินกว่าที่จะนำมาใช้ในชีวิตปกติเมื่อพูดถึง
สมาธิ เรามักนึกไปถึงการนั่งหลับตาสวดมนต์ภาวนา ความ
จริงหาเป็นเช่นนั้นไม่ สมาธิตรงกับคำในภาษาฝรั่งว่า Con-
centration ซึ่งหมายความว่า ทำให้ใจจดจ่อแน่วแน่
อยู่กับงานที่เราทำ พวกเราทุกคนย่อมมีงานหลายๆ เรื่อง เมื่อ
ทำเรื่องหนึ่งก็ต้องบ่งใจให้แน่วแน้อยู่ในเรื่องนั้น เราจะทำงาน
ได้เรียบร้อยเสร็จเร็วและไม่เหนื่อย ถ้าในขณะที่ทำเรื่องหนึ่ง
เราไปกังวลอีกเรื่องหนึ่ง ทำเรื่องหนึ่งห่วงอีกเรื่องหนึ่ง เช่น
งานจะบกพร่องทำเสร็จช้า และเหนื่อยมากด้วย ฉันได้พูดมา
แต่ต้นว่าคนมีความรู้เท่าๆ กัน ศึกษาได้รับวิทยะฐานะมาเท่า
เทียมกัน แต่คนหนึ่งทำงานเก่งกว่าอีกคนหนึ่ง คนหนึ่งทำ

งานได้เร็วและเรียบร้อยกว่าอีกคนหนึ่ง และคนหนึ่งทำงานได้มากกว่าอีกคนหนึ่ง ^{๕๕} หงนเพราะเหตุอันเดียว คือคนหนึ่งมีสมาธิแต่อีกคนหนึ่งไม่มี คนที่มีสมาธิ สามารถจะทำงานในท่ามกลางเสียงเอ็ดอึง หรือในท่ามกลางเรื่องยุ่ง ๆ หลายเรื่อง โดยที่งานนั้นจะสำเร็จได้เป็นชั้น ๆ ไปอย่างเรียบร้อย คนที่ทำงานเหนื่อยเร็ว เป็นเหตุที่ใจวอกแวก แต่คนที่ใจแน่วแน่ทำสิ่งไหน บักใจอยู่กับ สิ่งนั้นจะรู้สึกเหนื่อยน้อยหรือไม่เหนื่อยเลย ฉะนั้นเรื่องสมาธิหรือ Concentration จึงเป็นเครื่องมืออันดีพิเศษในการทำงาน และเรื่องสมาธิก็ไม่ใช่ของยาก ทุกคนสามารถจะหัดได้ การฝึกหัดใจให้มีสมาธิขึ้น ไม่มีโทษเลย มีแต่คุณทุกสถาน เพราะนอกจากจะช่วยให้งานสำเร็จได้เป็นอย่างดีแล้ว ยังเป็นบันไดขั้นต้นที่จะสร้างอำนาจชั้นในดวงจิต

งานในกระทรวงการต่างประเทศของเรานั้นแบ่งได้เป็น ๒ ประเภทประเภทหนึ่งคืองานหนังสือที่ทำอยู่กับโต๊ะ อีกประเภทหนึ่งคืองานพูดจาที่ต้องทำติดต่อกับผู้อื่น ซึ่งเป็นคนละชาติกับเรา ผลประโยชน์แห่งชาติของเขาไม่ตรงกันกับผลประโยชน์แห่งชาติของเรา และต่างฝ่ายต่างพยายามทำให้ได้ประโยชน์แก่ชาติของตน ในเรื่องนี้นอกจากวิชาความรู้และสมรรถภาพในการพูดจาแล้ว กำลังใจเป็นอีกนัยหนึ่งที่มีส่วนสำคัญที่สุดถ้า

เราจะต้องพูดจาเรื่องหนึ่งกับบุคคลใด เราเริ่มต้นด้วยความกลัว ความประหม่า ความไม่แน่ใจว่าเราจะสู้เขาได้ หรือด้วยความรู้สึกอย่างหนึ่งอย่างใดว่าเราด้อยกว่าเขาแล้ว ถึงแม้จะมีความรู้ ความฉลาดสักเพียงใด ก็เสียหมด การที่เราเป็นประเทศเล็กนั้น เป็นการแพ้เปรียบกันอยู่ในตัวแต่เบองตันแล้ว ถ้ากำลังใจของเราหย่อนลงไปด้วย ก็ไม่มีทางสู้ทีเดียว ส่วนผู้ที่มาพูดกับเรานั้นในฐานะที่เขาเป็นประเทศใหญ่ กำลังใจเขาย่อมติดอยู่ในตัว และเราต้องเชื่อไว้อีกอย่างหนึ่งว่า นักการทูตของนานาประเทศนั้น เขาได้ฝึกฝนในทางกำลังใจไว้อย่างดีด้วย พวกเราคงจะได้เคยสังเกตเห็นว่านักการทูตต่างประเทศ บางคนใช้วิธีการทางจิตวิทยาเข้าช่วย เช่นนักการทูตบางคน ถ้าเขาจะขอพบพูดกับเราในเรื่องสำคัญ เขามักจะขอพบในเวลาเย็น เช่น ระหว่าง ๑๖ - ๑๗ นาฬิกา โดยอ้างว่าเป็นเรื่องรีบร้อนที่สุด ที่จริงเขาเลือกเวลาที่คาดหมายว่าเราเห็นดเห็นน้อยมาแล้วทั้งวัน และกำลังใจกำลังความคิดเราจะหย่อนลงไป มีเป็นอันมากที่เขาขอพบพูดกับเราในวันอาทิตย์ เพื่อให้เรารู้สึกว่าเป็นการทวนใจในยามที่พักผ่อน และเมื่อเกิดความรู้สึกว่าเป็นการทวนใจแล้ว เราก็เริ่มต้นด้วยความหวัหวั เมื่อเราหวัหวักำลังใจเราก็คงจะหย่อนลงไป

ฉะนั้นสำหรับพวกเราข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศ จึงต้องเตรียมสะสมกำลังใจให้สมบูรณ์ไว้เสมอ และพร้อมที่จะเผชิญกับเรื่องสำคัญไม่ว่าในวันใดเวลาใด แม้จะทำงานมาแล้ว ๔ ชั่วโมงเต็มถ้าจะต้องพบปะกับใคร เราก็จะต้องสดชื่นแจ่มใสได้เหมือนอย่างเวลาตื่นนอนขึ้นใหม่ ๆ ถ้าเราแสดงความเหนื่อยอ่อนให้ฝ่ายตรงกันข้ามเห็นแม้แต่เล็กน้อย กำลังใจของฝ่ายตรงกันข้ามจะดีขึ้น แล้วเราจะเป็นฝ่ายรองเสมอไป

วิธีการที่จะรักษากำลังใจให้สมบูรณ์ได้เสมอ ในเวลาพบปะพูดจากับใคร ๆ นั้นมีวิธีช่วยอยู่สองสามประการคือ

๑. สถานที่พบพูดกัน ถ้าเขาเป็นผู้มาพบเรา ตามปกติมีอยู่สองอย่าง อย่างหนึ่งคือให้เชิญผู้ที่มาพบเราไปนั่งคอยอยู่ในห้องที่จะพูดกันก่อน แล้วเราเข้าไปทีหลัง อีกวิธีหนึ่งใช้ห้องสองห้อง เมื่อผู้ที่ขอพบมาถึง ให้คอยอยู่ในห้องหนึ่งซึ่งไม่ใช่ห้องที่จะพูดกัน เราเข้าไปในอีกห้องหนึ่งที่จะพูดกันคอยอยู่ทันทีก่อน แล้วค่อยเชิญผู้ขอพบนั้นเข้ามาหาเรา ทั้งสองวิธีนี้หลังดีกว่าวิธีแรก เพราะวิธีหลังนี้ทำให้กำลังใจเราสูงกว่าวิธีแรก เพราะเหตุว่า คนที่อยู่กับที่แล้วย่อมตั้งฐานกำลังใจได้ดีกว่าคนที่เดินเข้าไป ถ้าคนทั้งสองมีกำลังใจดีเท่า ๆ กัน คนที่เดินเข้าไปหาย่อมแพ้เปรียบผู้ซึ่งอยู่ในที่นั้นแล้ว

๒ ในการติดต่อกับชาวต่างประเทศ เรามีความจำเป็นต้องจับมือ การจับมือเป็นของง่าย ๆ แต่เราก็จะสังเกตเห็นได้ว่ามีคนเป็นอันมากที่จับมือไม่เป็น กฎเกณฑ์ของการจับมือนี้อยู่เป็นชั้น ๆ กฎในทางสังคมมีอยู่ว่าต้องจับให้เต็มมือ (มือขวา) และบีบให้แน่น กฎในทางจรรยา มีต่อไปว่าการจับมือต้องมองตาผู้ที่เรารับ การจับมือกับคนหนึ่งแล้วมองไปต่ออีกคนหนึ่ง หรือมองไปทางอื่นโดยไม่ดูตาของคนที่เราจับมือนั้น เป็นการเสียจรรยา มารยาทอย่างที่สุด กฎเกณฑ์ทั้งสองชั้นนี้ พวกเราในกระทรวงการต่างประเทศคงทราบกันทุกคนแล้ว แต่ยังมีกฎอีกอันหนึ่ง ซึ่งบางทีพวกเราหลายคนจะยังไม่ทราบ คือกฎทางจิตวิทยา ซึ่งมีอยู่ว่าเวลาเราจับมือนั้น เราจะต้องให้น้ำหนักตัวของเรายูบเบาทั้งสองข้าง มีคนเป็นอันมากที่เวลาจับมือนั้น ยืนเอียงให้น้ำหนักตัวอยู่ที่ขาขวาขาเดียว ทางจิตวิทยาสอนว่าการที่ท่าเช่นนั้นจะเป็นเหตุให้ผู้จับมือกับเรา รู้สึกความอ่อนแอของเราทันที แต่ถ้าเราให้น้ำหนักตัวของเรายูบเบาทั้งสองข้างเท่ากันแล้ว จะทำให้มีความหนักแน่นเข้มแข็ง และได้ผลดีทางกำลังใจ ทั้งตัวเราเองก็จะรู้สึกความเข้มแข็งในตัวของเราอยู่เสมอด้วย

๓. ในตัวของมนุษย์ ไม่มีอะไรสำคัญเท่าดวงตา คนที่พูดไม่มองตานั่นใช้ไม่ได้ ผู้ที่ไม่กล้าส่ายนัยน์ตาใคร เป็นคนอ่อนแอ ในทางมารยาทก็ถือว่าเป็นการเสียมารยาท และในทางจิตวิทยาก็ถือว่าเป็นการขาดกำลังใจ ฉะนั้นความสำคัญในเรื่องนี้จึงอยู่ที่ว่าการพูดกับคน ต้องมองตาคนที่เราพูดด้วย แต่ในการเลียงหรืองานสโมสร ถ้าเราเกรงว่าสายตาของเราจะแข็งเกินไปจนทำให้ผู้ที่พูดกับเรารู้สึกอึดอัด ก็ให้เลื่อนสายตาของเราามองในระหว่างคิ้วของผู้ที่เราพูดด้วย จะทำให้สายตาของเราอ่อนลง

๔. กิริยาอาการที่หลกหลกหรือความเคลื่อนไหวอันใดที่ไม่มีประโยชน์นั้น ล้วนแต่ทำความเสื่อมเสียให้แก่กำลังใจทั้งสิ้น นิสัยกระดิกเท้า นิสัยเอานิ้วมือเคาะโต๊ะ นิสัยชอบบ่นปากไปมาเหล่านี้เป็นนิสัยที่จะต้องทิ้งให้เด็ดขาด เพราะเป็นศัตรูของกำลังใจ ขอให้เราสังเกตดู คนที่มีนิสัยกระดิกเท้าอย่างแกล้มหาย เราจะเห็นได้ว่าเป็นคนที่กำลังใจไม่ดีเลย

๕. ในบรรดาศัตรูของกำลังใจนั้น ไม่มีอะไรร้ายเท่ากับความโกรธ ความโกรธเป็นเครื่องทำลายกำลังใจอย่างมากที่สุด ความโกรธไม่ใช่เครื่องหมายของความกล้าแข็งแต่เป็น

ลักษณะของความอ่อนแอ เพราะผู้ที่กล้าแข็งย่อมสามารถจะ
 คุมสติไว้โดยไม่โกรธ ในการต่อสู้ระหว่างคนสองคน จะเป็น
 การต่อสู้ด้วยกำลังกายหรือด้วยกำลังวาจากก็ตาม ผู้ที่โกรธย่อม
 แพ้เปรียบเสมอ ยิ่งในการต่อสู้ด้วยกำลังใจแล้ว ก็เป็นการแน
 นอนว่าผู้ที่โกรธจะต้องแพ้ คนที่สามารถข่มความโกรธของตน
 เองได้ ย่อมมีกำลังใจเข้มแข็ง สามารถที่จะต่อสู้กำลังใจของ
 คนอื่นได้ด้วย

หงนเป็นเรื่องเบ็ดเตล็ดเล็กน้อย ที่นำมาชี้แจงให้ฟัง
 และหวังว่าคงจะเป็นประโยชน์แก่เพื่อนข้าราชการทั้งหลายบ้าง
 ตามสมควร เราแลเห็นกันอยู่แล้ว ว่าสถานะการณ์ของบ้าน
 เมืองอยู่ในความลำบาก และโดยที่เป็นประเทศเล็ก เราจะทำ
 อะไรให้ได้ผลดีพิเศษในเวลานั้น ทำไม่ได้ เพียงแต่จะนำ
 ชาติประเทศของเราให้ผ่านพ้นมรสุมอันร้ายแรงของการเมือง
 แห่งโลกในเวลานี้ไป ก็เป็นการยากอย่างยิ่งอยู่แล้ว แต่ก็เป็น
 ความจำเป็น ถ้าเราไม่พยายามเราก็กล่มจะพากันทอดอวยหมด
 มานะ ปล่อยให้บ้านเมืองของเราเป็นไปตามบุญตามกรรมน
 เราปล่อยไม่ได้ ตราบใดที่เรายังมีชีวิตอยู่ ก็ได้ชื่อว่าเรายัง
 ไม่ตาย และตราบใดที่เรายังไม่ตาย เราก็คงต้องทำความพยายาม

และต้องระดมกำลังทุกอย่างที่มีอยู่ในตัวเรามาใช้ เรา
ให้พรกันเวลานี้ว่า ให้สมบุรณ์ด้วยกำลังกาย กำลังใจ และ
กำลังปัญญา ในบรรดากำลังทั้งสามประการ กำลังใจย่อมมี
ส่วนสำคัญไม่น้อยกว่ากำลังทางอื่น เราจึงต้องหาทางบำรุงไว้
ให้เข้มแข็งอยู่เสมอ

ขอขอบใจเพื่อนข้าราชการทั้งหลาย ที่อุตส่าห์มาฟังการ
อบรม และถ้าการอบรมนี้จะก่อให้เกิดประโยชน์แก่งานของ
ชาติ และส่วนตัวของเพื่อนข้าราชการบ้าง ฉันจะมีความ
ยินดียิ่ง



พิมพ์ที่โรงพิมพ์มณฑลการพิมพ์ ๑๐๑ ถนนตานี พระนคร
โทร. ๒๗๓๓๖ นางจำรัส อ่องจรัส ผู้พิมพ์ผู้โฆษณา ๒๕๐๕