



ภาวะผู้นำ กับการปฏิบัติการเป็นทีมในเรือดำน้ำ

เรือดำน้ำเป็นยานรบที่มีข้อได้เปรียบในการไม่เปิดเผยตนเอง ทำให้เป็นเครื่องมือสำคัญในการรวบรวมข่าวสารในเวลาปกติ และช่วยให้สามารถมีอิสระในการปฏิบัติการแม้ในพื้นที่ที่ยังไม่อยู่ในความควบคุมในสถานการณ์ความขัดแย้ง อีกทั้งขีดความสามารถในการซ่อนพรางทำให้การค้นหาเรือดำน้ำเป็นเรื่องยากและกำลังฝ่ายตรงข้ามต้องทุ่มทรัพยากรเป็นอย่างมากในการค้นหา และป้องกันเรือดำน้ำเพียงไม่กี่ลำส่งผลให้เรือดำน้ำจัดได้ว่าเป็นตัวทวีกำลัง (Force Multiplier) และอาวุธลับทางยุทธศาสตร์ที่สำคัญของกำลังทางเรือ

อย่างไรก็ดีในความได้เปรียบของเรือดำน้ำก็มีความท้าทายอยู่เช่นกัน เนื่องจากเรือดำน้ำมีอุปกรณ์ที่มีความซับซ้อนทางเทคนิคสูง มีกำลังพลจำนวนน้อย และมีพื้นที่ปฏิบัติงานที่คับแคบขาดความเป็นส่วนตัว ส่งผลให้กำลังพลประจำเรืออยู่ภายใต้ความกดดันทางจิตใจจนเกิดความเครียดได้ง่าย (แต่ความดันบรรยากาศในเรือดำน้ำจะเป็นปกติเท่ากับบนเหนือผิวน้ำ เนื่องจากตัวเรือทนความดันช่วยรับแรงกดของน้ำทะเลไว้) นอกจากนี้เรือดำน้ำยังปฏิบัติการอยู่ในพื้นที่ใต้น้ำซึ่งมีความเสี่ยงอันตรายอยู่ตลอดเวลา และการเกิดอุบัติเหตุหรือความผิดพลาดเพียงเล็กน้อยอาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของภารกิจ และความปลอดภัยของกำลังพลประจำเรือทั้งลำ



การปฏิบัติงานในเรือดำน้ำชั้น 212A ของอิตาลี

จากความกดดันและความเสี่ยงอันตรายของการปฏิบัติงานในเรือดำน้ำดังที่ได้กล่าวถึง ทำให้มีความเข้าใจได้ว่าการทำงานเป็นทีมในเรือดำน้ำจะต้องมีการแบ่งหน้าที่เฉพาะตามสายการบังคับบัญชา โดยแต่ละตำแหน่งจะต้องเชื่อฟัง และปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด เปรียบได้กับฟันเฟืองที่ทำงานประสานสอดคล้องกันโดยไม่มีโอกาสให้เกิดความผิดพลาด ภายใต้ภาวะผู้นำของผู้บังคับการเรือ และนายทหารยาม

แต่จากประสบการณ์จริงของการปฏิบัติงานในเรือดำน้ำในหลายประเทศอาจไม่เป็นไปตามความเข้าใจพื้นฐานเสมอไป และภาวะผู้นำกับการทำงานเป็นทีมในเรือดำน้ำอาจต้องใช้วิธีตรงกันข้ามจากวิธีที่กล่าวไปข้างต้นเสียด้วยซ้ำ



ตัวอย่างการเกิดอุบัติเหตุของเรือดำน้ำ

เมื่อเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๔๔ เรือดำน้ำ USS Greeneville ประสบอุบัติเหตุชนกับเรือฝึกประมง Ehime Maru บริเวณทางตอนใต้ของฮาวาย ในขณะที่เรือดำน้ำ USS Greeneville กำลังสาธิตการปฏิบัติการให้แก่บุคคลสำคัญฝ่ายพลเรือน (Distinguished Visitors หรือ DV) โดยเหตุการณ์ชนกันเกิดขึ้นระหว่างการสาธิตการขึ้นสู่น้ำจุกฉินของเรือดำน้ำ USS Greeneville ซึ่งเป็นหัวข้อการสาธิตสุดท้ายก่อนกลับเข้าฝั่ง

ผลการตรวจสอบข้อเท็จจริงพบว่า พนักงานโชนาร์ได้ตรวจพบเป้าเรือ Ehime Maru ในระยะใกล้ และส่งข้อมูลเป้าต่อให้พนักงานเครื่องควบคุมการยิงก่อนการสาธิตขึ้นสู่น้ำจุกฉิน แต่นายทหารยามและผู้บังคับการเรือตรวจการณ์ด้วยกล้อง Periscope ไม่พบเป้าระยะใกล้ และเนื่องจากต้องการรีบให้การสาธิตเสร็จทันเวลา จึงได้ตัดสินใจดำเนินการสาธิตต่อโดยไม่ได้ทำการตรวจสอบละเอียดอีกครั้ง ซึ่งพนักงานเครื่องควบคุมการยิงก็ได้ปรับแก้ข้อมูลเป้าเรือ Ehime Maru ด้วยมือให้เป็นเป้าระยะไกลแทนผลการคำนวณเดิมในระบบที่มีข้อมูลว่าเป็นเป้าระยะใกล้

ทหารเรือสหรัฐอเมริกา ได้สรุปสาเหตุของการเกิดอุบัติเหตุดังกล่าวว่าเกิดจากความบกพร่องในการสื่อสารของทีมงานในห้องศูนย์ยุทธการ ส่วนหนึ่งเนื่องมาจากลักษณะการปฏิบัติงานของผู้บังคับการเรือที่สั่งการมากจนเกินไป (The commanding officer's overly directive style) และการเร่งผ่านขั้นตอนตรวจสอบความปลอดภัยอย่างรวดเร็วเกินไปเพื่อรักษาตารางการปฏิบัติให้ทันเวลารวมถึงการที่เรือดำน้ำ USS Greeneville ไม่สามารถจัดการคณะพลเรือนที่มาชมการสาธิตได้ดีพอ จนกระทั่งรบกวนการทำงานของทีมงานในห้องศูนย์ยุทธการ

อีกเหตุการณ์หนึ่งเกิดขึ้นเมื่อเดือนเมษายน พ.ศ. ๒๕๔๖ คือ เรือดำน้ำ Chang Cheng 61 ประสบอุบัติเหตุระหว่างการฝึกในบริเวณทะเลเหลืองทางตะวันออกเฉียงเหนือของจีนทำให้กำลังพลจำนวน ๗๐ นาย เสียชีวิตทั้งลำ

และถูกพบโดยเรือประมงในเวลา ๑๐ วันต่อมา ซึ่งมีข้อมูลว่ากำลังพลประจำเรือทั้งหมดเสียชีวิตในลักษณะที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ประจำตำแหน่งปกติภายในเรือ ทำให้คาดการณ์ได้ว่าสาเหตุของอุบัติเหตุดังกล่าวเกิดจากข้อขัดข้องในระบบท่อ Snorkel ทำให้เครื่องยนต์ดีเซลดึงอากาศดีในเรือไปเผาไหม้จนกระทั่งกำลังพลขาดอากาศหายใจ



เรือฝึกประมง Ehime Maru ถูกเรือดำน้ำ USS Greeneville ชนระหว่างการสาธิตการปฏิบัติการ ทำให้มีผู้เสียชีวิต ๙ คน

ถึงแม้ว่าเหตุการณ์เรือดำน้ำ Chang Cheng 61 จะไม่มีการเปิดเผยรายละเอียดข้อมูลมากเท่ากับเหตุการณ์เรือดำน้ำ USS Greeneville แต่ก็ได้ถูกนำไปเป็นกรณีศึกษาในหลายประเทศ และมีการวิเคราะห์ว่าเหตุการณ์ท่อ Snorkel ปิด และเครื่องยนต์ดีเซลดูดอากาศดีในเรือไปเผาไหม้ จะทำให้กำลังพลในเรือรู้สึกถึงความดันบรรยากาศที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างชัดเจน แต่กำลังพลประจำเรือดำน้ำ Chang Cheng 61 ยังคงปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่ง และรอคอยคำสั่งการจากผู้บังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด แต่คำสั่งในการแก้ไขสถานการณ์อาจมาช้าจนเกินไป ซึ่งหากมีการมอบอำนาจการตัดสินใจ หรือการเสนอแนะข้อมูลในระดับผู้ปฏิบัติ ก็อาจช่วยให้สามารถแก้ไขสถานการณ์ได้ทันเวลาที่

การเป็นผู้นำด้วยการสร้างผู้ปฏิบัติให้เป็นผู้นำมากกว่าผู้ตาม

จากตัวอย่างเหตุการณ์อุบัติเหตุในเรือดำน้ำที่ได้อ้างถึง จะเห็นได้ว่าความเครียด และความเสี่ย



อันตรายของการปฏิบัติงานในเรือดำน้ำส่งผลให้โครงสร้างองค์กรแบบ “ผู้นำ - ผู้ตาม” ที่ผู้ปฏิบัติมีหน้าที่ทำตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาเพียงอย่างเดียว ไม่เพียงพออีกต่อไป ด้วยปริมาณข้อมูลมหาศาลที่หลั่งไหลเข้ามาอย่างต่อเนื่องจากเครื่องมือหลายประเภท ทำให้ผู้บังคับการเรือดำน้ำ และนายทหารยามไม่อาจประเมินสถานการณ์และตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง และทันต่อเวลาเสมอไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่มีความซับซ้อน รวดเร็ว หรือในสถานการณ์ฉุกเฉิน และทุกตำแหน่งหน้าที่ในทุกระดับชั้นของทีมงานในเรือดำน้ำ ต้องร่วมกันตระหนักถึงความสำคัญต่อความสำเร็จและความปลอดภัยของการปฏิบัติการ



เรือดำน้ำชั้นหมิง (Type 035) หมายเลข ๓๖๑

L. David Marquet อดีตผู้บังคับการเรือดำน้ำ USS Santa Fe และปัจจุบันเป็นที่ปรึกษาด้านภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้แต่งหนังสือ “Turn the Ship Around” เล่าถึงประสบการณ์ในการเปลี่ยนแปลงเรือดำน้ำ USS Santa Fe จากเรือที่มีผลการประเมินต่ำสุดไปเป็นเรือที่ได้คะแนนประเมินสูงสุดในทหารเรือสหรัฐอเมริกาภายในระยะเวลา ๒ ปี ว่าการสร้างองค์กรที่เต็มไปด้วยผู้ตามในเรือดำน้ำเป็นการตัดสินใจที่ผิดพลาด เนื่องจากทีมงานที่เป็นผู้ตามจะรอให้ผู้บังคับบัญชาออกคำสั่ง โดยผลักภาระความรับผิดชอบทั้งหมดไปที่ผู้บังคับบัญชาสูงสุดเพียงคนเดียว



L. David Marquet ระหว่างที่มีตำแหน่งเป็น ผู้บังคับการเรือดำน้ำ USS Santa Fe

ในระหว่างการฝึกสถานการณ์ความเสียหายในเรือดำน้ำ USS Santa Fe ผู้บังคับการเรือคือ David Marquet ได้ออกคำสั่งที่ผิดพลาด แต่นายทหารยามและพนักงานก็ได้ทวนคำสั่งนั้น และผลที่ได้คือ “ไม่มีอะไรเกิดขึ้น” เนื่องจากคำสั่งของผู้บังคับการเรือ นั้นไม่ถูกต้อง และไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ซึ่ง David Marquet พบว่าทีมงานเรือดำน้ำที่มีแต่ผู้ตามคอยปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัดโดยไม่มีคำถาม เป็นสูตรสำเร็จที่สามารถนำไปสู่ความเสียหายร้ายแรงได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ฉุกเฉิน และนับว่าโชคดีที่เหตุการณ์ดังกล่าวเกิดขึ้นในระหว่างการฝึก

หลังจากเหตุการณ์นั้น David Marquet ได้กลับไปทบทวน และเปลี่ยนแปลงการทำงานเป็นทีมในเรือดำน้ำ USS Santa Fe ครั้งใหญ่ ด้วยการมอบอำนาจการควบคุมและการตัดสินใจให้กับผู้ปฏิบัติ โดยผ่านความเห็นชอบของผู้บังคับบัญชา แทนการสั่งการโดยตรงจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งเขาได้พบว่า การมอบอำนาจการควบคุมและการตัดสินใจให้กับผู้ปฏิบัติที่มีข้อมูลภาพสถานการณ์ตามลำดับชั้น เพื่อสร้างองค์กรแบบ “ผู้นำ - ผู้ตาม” มีประสิทธิภาพ และได้ผลดีกว่าการถ่ายทอดข้อมูลภาพสถานการณ์จากผู้ปฏิบัติขึ้นไปตามลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชาจนถึงผู้บังคับบัญชาสูงสุด เพื่อตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียวในลักษณะ “ผู้นำ-ผู้ตาม” ทั้งนี้ในองค์กรที่ผู้ปฏิบัติมีความรับผิดชอบ



ในฐานะผู้นำในการตัดสินใจตามลำดับชั้นจำเป็นต้องมีปัจจัยพื้นฐานรองรับ ๒ ประการ คือ ชัดสมรรถนะ (Competency) ทางเทคนิคของทีมงานในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ และความชัดเจน (Clarity) ของทิศทางในการนำองค์กรไปร่วมกัน เพื่อไม่ให้เกิดความสับสนเมื่อผู้ปฏิบัติงานในทีมมีอำนาจการควบคุมและการตัดสินใจร่วมกัน ซึ่งผู้บังคับบัญชาควรเน้นความพยายามไปที่การสร้างชัดเจนทางเทคนิคด้วยการฝึก และการสร้างกระบวนการเรียนรู้ในการปฏิบัติงานกับการสร้างความชัดเจนด้วยการสื่อสาร เพื่อสร้างความเข้าใจภาพสถานการณ์ และทิศทางของการปฏิบัติร่วมกัน มากกว่าความพยายามสร้างระเบียบวินัยในการปฏิบัติตามคำสั่ง



David Marquet กล่าวว่า การสร้างองค์กรที่เต็มไปด้วยผู้ตามในเรือดำน้ำ เป็นการตัดสินใจที่ผิดพลาด

รวมความรับผิดชอบ แต่แบ่งมอบการควบคุม

จริงอยู่ที่ความรับผิดชอบกับการเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่แยกจากกันไม่ได้ แต่ผู้นำหลายคนมีความเข้าใจผิดว่าการรวมความรับผิดชอบอยู่ที่ตัวผู้นำ หมายถึงการรวมการควบคุมสั่งการไว้ที่ตัวผู้นำเองด้วย David Marquet กล่าวว่า หนึ่งในวิธีการสร้างองค์กรแบบ “ผู้นำ - ผู้ตาม” ในเรือดำน้ำ USS Santa Fe คือการที่ผู้บังคับการเรือดำน้ำยังคงรักษาความรับผิดชอบสูงสุดไว้ แต่กระจายการควบคุมไปยังผู้ปฏิบัติตามลำดับชั้น ซึ่งตามระเบียบของทหารเรือสหรัฐอเมริกา มีการปฏิบัติมากมายที่เป็นอำนาจของผู้บังคับการเรือดำน้ำ เช่น การดำลงใต้น้ำ การเดินเครื่องเตาปฏิกรณ์นิวเคลียร์

การเลิกเครื่องเตาปฏิกรณ์นิวเคลียร์ ฯลฯ ซึ่ง David Marquet ปฏิเสธที่จะใช้วิธีออกคำสั่งการเหล่านั้น แต่เขากลับแจ้งความตั้งใจและให้ผู้ปฏิบัตินำเสนอหนทางการปฏิบัติพร้อมเหตุผลรองรับและข้อมูลประกอบ เพื่อให้ผู้บังคับการเรือดำน้ำให้ความเห็นชอบ

David Marquet ให้เหตุผลว่าการแบ่งมอบการควบคุมให้กับผู้ปฏิบัติตามลำดับชั้น เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติได้ใช้ความคิดในการตัดสินใจแทนการรอรับคำสั่งจากผู้นำ ซึ่งเป็นการสร้างความรู้สึกของความเป็นเจ้าของ (Sense of Ownership) ให้กับผู้ปฏิบัติ และเป็นการยกระดับ “ผู้ตาม” ให้กลายเป็น “ผู้นำ” โดยในมุมมองของ David Marquet ผู้นำที่ดียังคงมีความรับผิดชอบและอำนาจการตัดสินใจสั่งการสูงสุด แต่แทบไม่ต้องสั่งการอะไรเลย

การรับรู้ภาพสถานการณ์ร่วมกันเพื่อช่วยประหยัดพลังสมองของผู้นำ

Hans - Christian Vogt อดีตผู้บังคับการเรือดำน้ำ U29 และครูฝึกเรือดำน้ำของเยอรมนี ซึ่งปัจจุบันเป็นที่ปรึกษาอิสระด้านเรือดำน้ำ และเคยเป็นครูฝึกเรือดำน้ำจำนวนหลายหลักสูตรให้กองเรือดำน้ำ ได้กล่าวถึงความสำคัญของการรับรู้ภาพสถานการณ์ร่วมกันต่อการทำงานเป็นทีมในเรือดำน้ำว่า ผู้บังคับการเรือดำน้ำหรือนายทหารยามก็เป็นมนุษย์ที่มีพลังสมอง (Brain Capacity) ในการประมวลผลข้อมูลและการตัดสินใจที่จำกัด และไม่สามารถประมวลผลข้อมูลดิบจากอุปกรณ์ตรวจจับและเครื่องมือจำนวนมากในเรือดำน้ำได้ด้วยตัวเองทั้งหมดเพียงคนเดียว ดังนั้นการรับรู้ภาพสถานการณ์ร่วมกันภายในเรือดำน้ำ และการมอบอำนาจการตัดสินใจสู่ผู้ปฏิบัติจึงมีความสำคัญสำหรับความสำเร็จและความปลอดภัยของการปฏิบัติการในเรือดำน้ำ

ถึงแม้เรือดำน้ำจะมีข้อได้เปรียบกว่าเรือผิวน้ำหลายประการ แต่ข้อจำกัดสำคัญของเรือดำน้ำคือ ความเร็วที่ต่ำมากเมื่อเทียบกับเรือผิวน้ำ (ถึงแม้เรือดำน้ำนิวเคลียร์จะสามารถใช้ความเร็วสูงต่อเนื่องได้ไม่จำกัด แต่ก็พยายามหลีกเลี่ยงการใช้ความเร็วสูงมาก เพื่อลด



ความเสี่ยงในการถูกตรวจจับ) ซึ่ง Hans - Christian Vogt ได้กล่าวว่าเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บังคับการเรือดำน้ำ และนายทหารยามที่จะต้องวางแผนการปฏิบัติล่วงหน้าไป ๑ - ๒ ชั้นเสมอ เพื่อหลีกเลี่ยงการเกิดสถานการณ์กระชั้นชิดที่อาจทำให้เรือดำน้ำถูกตรวจจับหรือตกเป็นฝ่ายเสียเปรียบ ซึ่งการวางแผนล่วงหน้านี้ก็เป็นการใช้พลังสมองอย่างหนึ่ง นอกจากนี้ผู้บังคับการเรือดำน้ำ และทีมงานในห้องศูนย์ยุทธการของเรือดำน้ำควรจะใช้พลังสมองไม่เกิน ๕๐% - ๗๐% ในเวลาปกติ เพื่อให้คงเหลือพลังสมองสำรองไว้สำหรับสถานการณ์คับขันทางยุทธวิธี หรือในกรณีฉุกเฉิน ส่งผลให้การถ่ายทอดข้อมูลและภาพสถานการณ์เพื่อให้เกิดการรับรู้ร่วมกันในทุกระดับชั้น และการมอบอำนาจการตัดสินใจให้กับผู้ปฏิบัติเป็นสิ่งสำคัญและมีความจำเป็นมากยิ่งขึ้น โดยผู้ปฏิบัติควรจะต้องสามารถปฏิบัติตามขั้นตอนปกติ และแก้ไขข้อขัดข้องเบื้องต้นได้โดยไม่ต้องรอการสั่งการจากผู้บังคับบัญชา รวมถึงให้ข้อเสนอแนะ และสอบถามเพิ่มเติมได้หากมีข้อสงสัยอย่างใดก็ดี การตัดสินใจของผู้บังคับการเรือ และนายทหารยามต้องถือเป็นที่สุด และหลังจากนั้นทีมงานจะต้องร่วมแรงร่วมใจเพื่อบรรลุเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน

ลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีความสมดุล

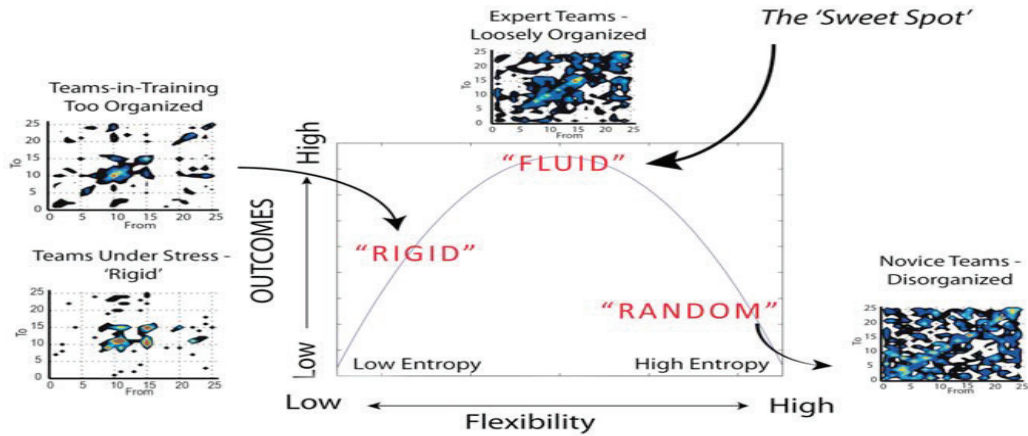
ในปีพ.ศ. ๒๕๕๕ ทหารเรือสหรัฐอเมริกาได้ตั้งทีมงานที่ปรึกษาประกอบด้วย ห้องปฏิบัติการวิจัยเวชศาสตร์เรือดำน้ำ (Naval Submarine Medical Research Laboratory) และอดีตผู้บังคับการเรือดำน้ำที่มีหน้าที่ประเมินการปฏิบัติของชุดศูนย์ยุทธการเรือดำน้ำ เพื่อทำการศึกษาความทนทานของทีมงานศูนย์ยุทธการเรือดำน้ำ (Watch Team Resilience) หรือความสามารถในการรับความเครียดและความซับซ้อนของสถานการณ์ได้ โดยยังคงรักษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานก่อนจะถึงจุดที่เกิดความล้มเหลวของทีมงาน ซึ่งผลการศึกษาได้แบ่งความทนทานของทีมงานศูนย์ยุทธการเรือดำน้ำออกเป็น ๔ ประเภท ได้แก่ การปฏิบัติงานที่ไม่มีความกดดัน การปฏิบัติโดยพึ่งพาผู้นำ ทีมงานที่มีความทนทานในตัวเอง และทีมงานที่มีความทนทานขั้นสูง

การปฏิบัติงานที่ไม่มีความกดดัน - ทีมศูนย์ยุทธการในระดับนี้จะสามารถปฏิบัติงานตามขั้นตอนการปฏิบัติ และ Procedure ปกติได้ในสถานการณ์ที่ไม่มีความซับซ้อน และอาจดูผิวเผินเหมือนเป็นทีมงานที่มีประสิทธิภาพ แต่เมื่อพบกับสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดมาก่อน หรือเมื่อต้องแก้ไขปัญหาความเสียหาย



Hans - Christian Vogt (คนที่ ๗ จากขวา) เป็นครุฝึกเรือดำน้ำจำนวนหลายหลักสูตรให้กับกองเรือดำน้ำ





ผลการวัดค่า NS Entropy เทียบกับประสิทธิภาพของทีมงาน

พื้นฐาน จะเกิดปัญหาในการสื่อสารจนเกิดความสับสนได้ ทีมงานศูนย์ยุทธการในระดับนี้จะเป็นทีมที่ล้มเหลวได้ง่าย การปฏิบัติโดยพึ่งพาผู้นำ - ทีมศูนย์ยุทธการในระดับนี้ยังขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานร่วมกัน แต่สามารถที่จะรักษาการทำงานเป็นทีมได้ภายใต้ผู้นำที่มีความเข้มแข็ง เช่น หัวหน้าพนักงานโซนาร์ หรือนายทหารยาม ทีมศูนย์ยุทธการในระดับนี้สามารถปฏิบัติงาน และแก้ไขสถานการณ์ได้รวดเร็วที่ยังมีการสั่งการจากผู้นำ แต่ก็พร้อมที่จะล้มเหลวได้ทุกเมื่อหากผู้นำเกิดความสับสน หรือขาดความเอาใจใส่ต่อสถานการณ์

ทีมงานที่มีความทนทานในตัวเอง - ทีมงานในระดับนี้จะเกิดขึ้นเมื่อผู้ปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่งไม่ได้มีเพียงแต่ความชำนาญในหน้าที่เฉพาะของตนเอง แต่มีความเข้าใจสถานการณ์ และภาพรวมของการปฏิบัติร่วมกันด้วย ทำให้สามารถสนับสนุนการตัดสินใจ และการปฏิบัติของผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทีมงานในระดับนี้จะสามารถปฏิบัติตามขั้นตอนพื้นฐานได้อย่างเป็นธรรมชาติ ช่วยลดการใช้พลังงานเพื่อให้ยังคงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานได้แม้ในสถานการณ์ที่มีความซับซ้อน นอกจากนี้ทีมงานในระดับนี้จะเข้าใจขีดจำกัดของตัวเอง และร้องขอความช่วยเหลือเพิ่มเติมได้เมื่อจำเป็น

ทีมงานที่มีความทนทานขั้นสูง - ทีมงานในระดับนี้สามารถปฏิบัติงานโดยอิสระ และแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดได้หลายปัญหาในเวลาเดียวกัน ผู้ปฏิบัติงานในทีมสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความต้องการของผู้ร่วมงาน และสามารถถกเถียงแนวทางการแก้ไขสถานการณ์ได้ในระดับทีมงาน เพื่อเสนอแนะหนทางปฏิบัติ แบ่งเบาภาระการตัดสินใจของผู้นำ ช่วยให้ผู้นำสามารถมุ่งความสนใจไปที่การมองภาพรวม และการบรรลุภารกิจได้เต็มที่

นอกจากนี้ ทหารเรือสหรัฐอเมริกาและหน่วยงานวิจัยขั้นสูงทางทหาร (DARPA) ยังได้ร่วมกับมหาวิทยาลัย UCLA ในการศึกษาวิจัยพฤติกรรมของทีมงานเรือดำน้ำในเครื่องฝึกเรือดำน้ำ โดยใช้เครื่อง Electroencephalogram (EEG) ในการวัดกิจกรรมทางไฟฟ้าในสมองของผู้รับการฝึก เพื่อคำนวณหาค่า Neurodynamic Symbols (NS) Entropy ในการวัดการเปลี่ยนแปลงทางความคิดของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งค่า Entropy ต่ำจะหมายถึงการจดจ่ออยู่กับเรื่องใดเรื่องหนึ่งและไม่มีความอ่อนตัว ในขณะที่ค่า Entropy สูงจะหมายถึงการเปลี่ยนแปลงความคิดอย่างรวดเร็วโดยไม่มีกรจดจ่ออยู่กับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

คณะนักวิจัยพบว่าทีมเรือดำน้ำที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำที่สุด คือทีมที่ยังไม่ได้รับการฝึกเลยมีค่า Entropy สูงที่สุด แสดงถึงการเปลี่ยนแปลงความคิดอย่างไม่เป็น



ระบบ ส่วนที่มเร็วดำน้ำที่มีผลการปฏิบัติตำรองลงมาคือ ทีมที่ได้รับเพียงการฝึกพื้นฐานมีค่า Entropy ต่ำที่สุด แสดงถึงการมุ่งจจอยู่กัขั้นตอนปฏิบัติและ Procedure มาตรฐาน แต่เมื่อมีการป้อนปัญหาเข้าไปในสถานการณ์ฝึกก็จะเกิดความเครียด และยึดติดอยู่กัปัญหานั้นเป็นเวลานาน

ทีมเร็วดำน้ำที่มีผลการปฏิบัติที่ดีที่สุด คือทีมที่มีค่า Entropy ในระดับกลาง แสดงถึงการมีความอ่อนตัวในกระบวนการคิดของสมอง โดยไม่ยึดติดอยู่กัขั้นตอนมาตรฐานจนเกินไป แต่ก็ไม่มีการเปลี่ยนแปลงความคิดมากเกินไปจนไร้ทิศทาง ซึ่งผลการวิจัยนี้ไม่ได้หมายความว่า การฝึกขั้นตอนการปฏิบัติมาตรฐานไม่มีความจำเป็น แต่การมุ่งเน้นการฝึกไปที่ขั้นตอนการปฏิบัติมาตรฐานเพียงอย่างเดียวยังไม่เพียงพอที่จะสร้างประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีม ทั้งนี้ ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีการพัฒนาต่อยอดจากการปฏิบัติตามขั้นตอนมาตรฐานให้มีความอ่อนตัวในการแก้ไข้ปัญหา โดยไม่สูญเสียความเข้าใจภาพรวมของสถานการณ์ด้วย

การนำไปสู่การปฏิบัติจริง

การสร้างความทนทานของทีมศูนย์ยุทธศาสตร์สามารถทำได้ด้วยการฝึกให้เกิดการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในอย่างมีประสิทธิภาพ และการฝึกความอ่อนตัวในการแก้ไข้ปัญหาและสถานการณ์ค้บขันในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งนี้ ทีมงานที่มีความทนทานยังคงต้องมีความชำนาญในขั้นตอนการปฏิบัติมาตรฐานอย่างเพียงพอ หรือมีขีดสมรรถนะ (Competency) ทางเทคนิคในการปฏิบัติงานในมุมมองของ David Marquet เพื่อให้การปฏิบัติพื้นฐานเป็นไปตามธรรมชาติโดย

ไม่ต้องสิ้นเปลืองพลังสมอง (Brain Capacity) ที่ควรเก็บไว้สำหรับแก้ไข้สถานการณ์ที่มีความซับซ้อนในมุมมองของ Hans - Christian Vogt อย่างไรก็ตาม ทีมงานที่มีความชำนาญในการปฏิบัติตามคำสั่ง และขั้นตอนมาตรฐานเพียงลำพังยังคงมีจุดอ่อนที่ผู้ปฏิบัติอาจรอคอยคำสั่งการจากผู้นำ และไม่กล้าเสนอแนะแนวทางแก้้ปัญหา หรือข้อมูลที่อาจขัดแย้งกับผู้นำหรือผู้ร่วมงานในทีม ซึ่งผู้นำที่มีความเก่งจนโดดเด่นมากและมีลักษณะของการควบคุมสั่งการมากเกินไปจะกลายเป็นการจำกัดการพัฒนาของทีมงานได้ หรือเรียกอีกอย่างว่า “A weak team led by a rock star is still a weak team.” ดังนั้น ผู้นำที่ดีจึงควรสร้างบรรยากาศของการทำงานเป็นทีมที่มีความอ่อนตัว และก้าวข้ามการปฏิบัติตามคำสั่ง และขั้นตอนมาตรฐานในการแก้ไข้สถานการณ์ และทำหน้าที่สนับสนุนทีมงานในลักษณะของ “ผู้นำ - ผู้ตาม” แทนการลงมาควบคุมและสั่งการในรายละเอียดด้วยตนเอง เพื่อให้สามารถดึงศักยภาพของการทำงานเป็นทีมมาใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ ^๕

อ้างอิง

Hans-Christian Vogt, “Submarine Technology and Knowledge Training,” ThyssenKrupp Marine Systems, 2013.

L. David Marquet, “Turn the Ship Around! – A True Story of Turning Followers into Leaders,” London: Portfolio Penguin, 2013.

Will Spears, “Submarine Behaviors Tool: Assessing Watch Team Resilience,” Undersea Warfare, Summer 2014, 4-9, 2014.

นาวาโท สุระ บรรจงจิตร รัชการในกองทัพเรือมากกว่า ๒๐ ปี ได้เคยผ่านประสบการณ์การปฏิบัติงานสำคัญที่เกี่ยวข้องกับเรือดำน้ำได้แก่ หลักสูตรวิทยาการและเทคโนโลยีเรือดำน้ำเยอรมนี กำลังพลรับเครื่องฝึกศูนย์ยุทธศาสตร์เรือดำน้ำ ผู้สังเกตการณ์การฝึกในเรือดำน้ำชั้น Los Angeles ของทหารเรือสหรัฐอเมริกา ผู้สังเกตการณ์การฝึกในเรือดำน้ำชั้น 212A ของทหารเรือเยอรมนี หัวหน้าชุดฝึกศูนย์ยุทธศาสตร์เรือดำน้ำ และครูฝึกเรือดำน้ำ นาวาโท สุระ ได้ลาออกจากราชการเมื่อปี พ.ศ. ๒๕๖๒ ปัจจุบันเป็นที่ปรึกษาอิสระและผู้เชี่ยวชาญด้านเรือดำน้ำ กับครูฝึกเรือดำน้ำให้กับกองเรือดำน้ำ กองเรือยุทธการ

