

# ผู้นำทางทหาร กับการเปลี่ยนแปลง



(ตอนที่ ๑)

✿ นาวาเอก วรวิทย์ รังสรรค์สวัสดิ์ ✿

## ความเปลี่ยนแปลง

ปัจจุบันเป็นยุคแห่งโลกาภิวัตน์ เป็นยุคแห่งข้อมูลข่าวสาร สามารถทำการติดต่อไปมาหาสู่กันอย่างสะดวกสบายและรวดเร็ว ทำให้ดูเหมือนว่าโลกใบนี้มีขนาดเล็กลง เรื่องราวที่เกิดขึ้นไม่ว่าในส่วนใดของโลกจะสามารถรับรู้ทราบกันทั่วไปเกือบจะในทันทีที่เหตุการณ์เกิดขึ้นหรือสิ้นสุดลง และผลกระทบจากเหตุการณ์ต่าง ๆ นั้น อาจส่งผลไปยังประเทศอื่นทั้งที่อยู่ใกล้เคียงหรืออยู่ไกลออกไป ดังเช่นการเกิดโรคทางเดินหายใจเฉียบพลันรุนแรงในมณฑลกว่างตุงประเทศจีน ประมาณเดือน เมษายน พ.ศ.๒๕๔๖ ได้แพร่ระบาดไปยังประเทศต่าง ๆ อย่างรวดเร็วทั่วทุกมุมโลก จากการเดินทางของผู้ติดเชื้อโดยเครื่องบิน ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจทุกภูมิภาคอย่างรุนแรงเกี่ยวกับธุรกิจการท่องเที่ยว การค้าปลีก และความสามารถในการผลิต โดยที่ไม่มีใครคาดคิด ส่งผลให้เกิดความเสียหายพอ ๆ กับผลกระทบจากสงครามระหว่างสหรัฐ ฯ กับอิรักที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาใกล้เคียงกัน

ประเทศมหาอำนาจได้มีการคิดจัดระเบียบโลกใหม่ที่จะทำให้ทั้งโลกมีการปกครองระบอบเสรีประชาธิปไตย มีการเคารพสิทธิมนุษยชน มีการค้าเสรี และมี

การรักษาสิ่งแวดล้อมของโลกร่วมกัน ขณะเดียวกันประเทศต่าง ๆ ก็เข้มงวดต่อการรักษาผลประโยชน์แห่งชาติของตนมากขึ้น มีการฟื้นฟูและพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะใน



ด้านเศรษฐกิจเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงให้ เกิดมีขึ้นภายในประเทศของตน ทำให้เกิดการ แข่งขันทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศ มีการรวมกลุ่มประเทศเพื่อสร้างอำนาจ ต่อรองทางการค้า มีการแข่งขันกรรมสิทธิ์ เหนือแหล่งทรัพยากรต่าง ๆ ประเทศไทย ซึ่งเป็นประเทศเล็กย่อมได้รับผลกระทบจาก สิ่งเหล่านี้อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ จำเป็นต้อง กำหนดยุทธศาสตร์ และยุทธวิธีที่ถูกต้อง และเหมาะสม เพื่อนำพาประเทศไปสู่ ความเจริญก้าวหน้า สามารถดำรงอยู่ใน ประชาคมโลกได้อย่างมีศักดิ์ศรี

กองทัพซึ่งมีหน้าที่ในการรักษา อริปไตยและความมั่นคงของชาติ จำเป็น ต้องปรับตัวให้ทันกับสภาวะแวดล้อมที่เกิดขึ้น แม้ว่าภัยคุกคามโดยการใช้กำลังทางทหาร ขนาดใหญ่เข้ารุกรานประเทศอื่นในรูปแบบ เดิมจะเกิดขึ้นได้ยาก แต่มิได้หมายความว่า ภัยคุกคามทางทหารจะหมดสิ้นไป ขณะ เดียวกันยังมีปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นปัญหาตามแนวชายแดน การแข่งขัน กรรมสิทธิ์เหนือแหล่งทรัพยากรธรรมชาติ ความขัดแย้งในเรื่องของเชื้อชาติ ศาสนา ความคิด การปกครอง วัฒนธรรม ในแต่ละ ภูมิภาค ตลอดจนปัญหาจากภัยคุกคามใน มิติใหม่ เช่น ปัญหาอาชญากรข้ามชาติ ยาเสพติด การกระทำเยี่ยงโจรสลัด การ ลักลอบเข้าเมืองโดยผิดกฎหมาย การ ก่อการร้ายสากล เหล่านี้นับวันจะรุนแรง

และซับซ้อนมากขึ้น กองทัพจำเป็นต้อง เข้าใจในสถานการณ์ความเป็นจริงที่เกิดขึ้น ย่อมรับความเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับบทบาท และโครงสร้าง ตลอดจนแนวความคิดของ กำลังพลให้สอดคล้องกับสถานการณ์ สิ่งแวดล้อม และภัยคุกคามที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งสามารถพิจารณาความเปลี่ยนแปลงใน ด้านต่าง ๆ ได้ดังต่อไปนี้

## ๑. ด้านการเมือง

ประเทศไทยประกาศใช้รัฐธรรมนูญ แห่งราชอาณาจักรไทย ฉบับ พ.ศ.๒๕๕๐ ส่งผลให้เกิดความเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญทาง ด้านการเมืองและการปกครองภายใน ประเทศ รัฐธรรมนูญฉบับใหม่มีบทบัญญัติ เพิ่มเติมเกี่ยวกับบทบาทของประชาชน ให้มี ส่วนร่วมในกิจกรรมทางการเมืองและการ ปกครองมากยิ่งขึ้น มีการจัดตั้งองค์กรอิสระ เข้ามาทำหน้าที่ตรวจสอบการทำงานทั้ง ข้าราชการการเมืองและข้าราชการประจำ การดำเนินการต่าง ๆ ของภาครัฐ จึงต้อง เป็นไปด้วยความถูกต้องชอบธรรม สอดคล้อง กับความต้องการของประชาชน ใน ขณะเดียวกัน ได้ส่งเสริมให้ระบบการเมืองมี ความเข้มแข็งขึ้น นักการเมืองสามารถจัด ตั้งรัฐบาลได้เองโดยไม่ต้องพึ่งพาพรรค และ สามารถนำนโยบายของพรรคมาปฏิบัติให้ เกิดประโยชน์ต่อประชาชนได้จริง มีการ เคลื่อนไหวปฏิรูประบบราชการเพื่อให้เป็น เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพของรัฐบาล



รวมทั้งมีความพยายามในการสร้างแนวคิดชาตินิยมเพื่อสร้างชาติให้เข้มแข็ง พยายามพัฒนาบทบาททางการเมืองระหว่างประเทศให้โดดเด่นในเวทีโลก มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการปกครองและการกระจายอำนาจ โดยใช้ระบบการบริหารงานแบบ CEO (Chief Executive Officer) ในการแต่งตั้งผู้ว่าราชการจังหวัดตั้งแต่ ๑ ตุลาคม พ.ศ.๒๕๕๖ เป็นต้นไป ผู้ว่าราชการจังหวัดจะต้องเป็นผู้ว่าราชการแบบบูรณาการ รัฐบาลสามารถแต่งตั้งข้าราชการที่มีความเหมาะสมจากทุกหน่วยงานลงบรรจุในตำแหน่ง CEO โดยไม่จำเป็นต้องแต่งตั้งจากกระทรวงมหาดไทยเหมือนในอดีต ซึ่งจะทำให้มีความหลากหลายในการบริหารงานราชการจังหวัดต่าง ๆ เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ของแต่ละจังหวัดที่แตกต่างกันไป จึงมีผลกระทบโดยตรงกับหน่วยทหารในจังหวัดนั้น ๆ

อีกทั้งผลจากรัฐธรรมนูญฉบับใหม่นี้ ทำให้กองทัพต้องปรับตัวในหลายประการ เพื่อให้สอดคล้องตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญ เช่น ระเบียบกระทรวงกลาโหม ที่ห้ามทหารยุ่งเกี่ยวกับการเมือง แต่การเมืองจะเข้ามายุ่งเกี่ยวกับทหารทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม เช่น การกำหนดให้ควบคุมตัวผู้ต้องหาได้ไม่เกิน ๔๘ ชั่วโมง ต้องนำส่งฟ้องศาลให้ดำเนินคดีต่อไป เป็นการลดอำนาจผู้บังคับบัญชา ตาม พ.ร.บ.วินัย

ทหาร เนื่องจากผู้บังคับบัญชาทหารไม่มีอำนาจควบคุมตัวผู้ต้องหา ซึ่งเป็นบุคคลที่อยู่ในอำนาจศาลทหาร ตามมาตรา ๔๖ แห่งพระราชบัญญัติธรรมนูญศาลทหารอีกต่อไป การยกเลิกข้อตกลงกระทรวงกลาโหมกับกระทรวงมหาดไทย เรื่องการปฏิบัติและการประสานงานกรณีที่ทหารเป็นผู้เสียหายหรือตกเป็นผู้ต้องหาในความผิดอาญา พ.ศ.๒๕๔๘ เปลี่ยนมาใช้ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการปฏิบัติและการประสานงานกรณีที่ทหารกระทำความผิดอาญา พ.ศ.๒๕๕๔ เป็นการลดความสะทกสะท้านที่ทหารเคยได้รับตลอดจนการพิจารณาแต่งตั้งโยกย้ายผู้บังคับบัญชาของกองทัพจะต้องได้รับความเห็นชอบจากนักการเมือง ทำให้เกิดผลกระทบในวงกว้างทั้งนโยบายและการปกครองบังคับบัญชาไปจนถึงผู้ปฏิบัติงาน ผู้นำกองทัพในทุกระดับจึงควรให้ความสนใจในความเปลี่ยนแปลงทางการเมือง กำหนดบทบาทให้เหมาะสม รวมทั้งควรให้มีการทบทวนแก้ไขกฎระเบียบต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับการปฏิบัติตามรัฐธรรมนูญ เพื่อใช้การเมืองให้เกิดประโยชน์ต่อกองทัพให้มากที่สุด

### ผลกระทบต่อกองทัพเรือ

ปัจจุบันนักการเมืองมีบทบาท มีอำนาจเข้ามาควบคุมทหารทั้งในด้านนโยบายโดยรัฐสภา และในด้านการบริหาร



โดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม ซึ่งอาจเป็นบุคคลพลเรือนที่มีความรู้พื้นฐานเกี่ยวข้องกับทหารโดยเฉพาะทหารเรือค่อนข้างน้อย อาจมองไม่เห็นความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพทางสมุทรทฤษฎี ทลอดจนการพัฒนากองทัพเรือ เพื่อคุ้มครองแหล่งทรัพยากรธรรมชาติ และเส้นทางคมนาคมทางทะเล ที่มีความสำคัญต่อความอยู่รอดของชาติ ไม่เข้าใจถึงความสำคัญของการจัดเตรียมกำลังรบทางเรือตั้งแต่ในยามปกติ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้จริงในยามสงครามหรือเหตุการณ์ฉุกเฉิน เพราะกำลังรบทางเรือมีความแตกต่างจากกำลังรบทางอื่น ไม่สามารถจัดหาอาวุธยุทโธปกรณ์มาประจำการแล้วทำการฝึกใช้อาวุธนั้นได้ในเวลาอันสั้น กำลังรบทางเรือจำเป็นต้องใช้ระยะเวลาค่อนข้างมากในการเรียนรู้เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ ทั้งส่วนบุคคลและการปฏิบัติงานร่วมกันในเรือและในกระบวนเรือ ต้องสร้างสมประสบการณ์ให้มีความรู้ความชำนาญ สามารถปฏิบัติการได้โดยอัตโนมัติ สามารถตัดสินใจได้ถูกต้องภายในช่วงเวลาเป็นวินาที ดังเช่นหากเรือรบตรวจจับการติดตามเป้าของข้าศึกที่มีการใช้อาวุธปล่อยนำวิถี มายิงเรือเราในระยะห่างประมาณ ๒๐ ไมล์ทะเล ผู้บังคับการเรือมีเวลาเพียง ๙๐ วินาทีเท่านั้น ที่จะตัดสินใจเพื่อดำเนินการให้อยู่รอดจากการถูกทำลาย ไม่ว่าจะเป็นการ

ใช้อาวุธเพื่อทำลายหรือการใช้เป้าลวงเพื่อนำเรือหลักหนีออกไป

สิ่งเหล่านี้หากเป็นการปฏิบัติการในห้องฝึกหรือบนพื้นราบธรรมดาก็นับว่ายาก เพราะต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม เจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายบนเรือต้องมีความรู้ความเข้าใจในหน้าที่ของตน ต้องเชื่อถือไว้วางใจกันได้ เพื่อส่งข้อมูลที่ถูกต้องให้ผู้บังคับการเรือตัดสินใจ แต่ในการปฏิบัติงานจริงท่ามกลางคลื่นลมกลางทะเลซึ่งไม่สามารถคาดการณ์ได้ว่าจะเป็นอย่างใด สงบราบเรียบหรือรุนแรง ต้องอาศัยความชำนาญ ความทนทานทางด้านร่างกายในการฝ่าคลื่นผืนลม อีกทั้งความทนทานทางด้านจิตใจในความสงบนิ่งให้ระดมความรู้ความสามารถทั้งหมดออกมา เพื่อนำชีวิตของประจำเรือทั้งหมดรวมทั้งเรือรบราคาแพง เข้าทำการรบให้ชนะเหล่านี้ไม่มีนักการเมืองผู้ได้รับทราบ แม้ว่าจะรับทราบแต่ก็อาจเห็นว่าเป็นเรื่องไกลตัว ขณะเดียวกันประชาชนทั่วไปก็ไม่ทราบาทหารเรือ ต้องปฏิบัติงานอย่างไร ต้องลำบากตรากตรำเพียงใด ลักษณะท่าทางความเข้มแข็งแบบทหารอาจผ่อนคลายลงไปบ้างในการปฏิบัติงานในเรือ แต่กลับถูกพบเห็นอยู่เสมอเมื่อเรือกลับเข้าเทียบท่า ทำให้เข้าใจว่าทหารเรือไม่มีวินัยไม่เข้มแข็ง ขาดความเชื่อมั่นในกองทัพเรือ

ความเปลี่ยนแปลงบางประการที่



เกิดขึ้นภายในกองทัพเรือ และจะส่งผลกระทบต่อในระยะยาว ซึ่งอาจนับรวมเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองภายนอกและการเมืองภายในกองทัพด้วยกันเอง คือการเปลี่ยนหลักสูตรนักเรียนนายเรือให้เรียนเพียง ๔ ปี แม้ว่าเป็นสิ่งที่ต้องยอมรับและดำเนินการให้เป็นไปเช่นเดียวกันทั้ง ๓ เหล่าทัพ แต่ธรรมชาติการปฏิบัติงานของทหารเรือแตกต่างจากเหล่าทัพอื่น การฝึกสอนนักเรียนนายเรือให้มีพื้นฐานของความเป็นชาวเรือ ยังมีความละเอียดอ่อนที่ต้องใช้เวลาในการสั่งสอนและสะสมประสบการณ์อีกมาก จำเป็นที่ผู้นำในทุกกระดับของกองทัพเรือ โดยเฉพาะในหน่วยศึกษา และหน่วยที่จะรับนายทหารจากหลักสูตรใหม่ไปใช้งาน ต้องหาหนทางหรือวิธีการที่จะสร้างพวกเขาให้เป็นนักรบทางเรืออย่างแท้จริง ภายใต้ข้อจำกัดที่เกิดขึ้นนี้ รวมทั้งการสร้างให้เป็นผู้บริหารกองทัพเรือในภายหน้า เพราะหลักสูตรใหม่ใช้เวลา ๔ ปี เรียนเพื่อจบปริญญาตรี สาขาวิศวกรรมศาสตร์ และวิชาชีพในความเป็นทหารเรือ แต่มิได้ปลูกฝังพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับการเมือง การเศรษฐกิจ สังคม จิตวิทยา ตลอดจนการเรียนรู้เกี่ยวกับอุดมคติในการเป็นทหารและการนำหน่วย ดังนั้นการที่จะไปคาดหวังให้เรียนรู้ในสิ่งเหล่านี้ เพื่อใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์เมื่อเข้ารับการศึกษาเพิ่มเติมในโรงเรียน

เสนาธิการทหารเรือ หรือวิทยาลัยการทัพเรือย่อมมิได้ผลอย่างเต็มที่ เพราะไม่ได้สนใจให้ความสำคัญมาตั้งแต่ต้น ทำให้นายทหารชั้นยศเรือตรี - นาวาตรี ก่อนเข้ารับการศึกษาในโรงเรียนเสนาธิการทหารเรือมีความรู้ในด้านต่าง ๆ เหล่านี้น้อยมาก เมื่อเทียบกับบุคคลพลเรือนที่จบการศึกษาจากมหาวิทยาลัย นับเป็นผลกระทบต่อการบริหารกองทัพเรือในอนาคตเป็นอย่างยิ่ง

ความเปลี่ยนแปลงทางการเมืองมีผลต่อกองทัพเรือทั้งในทางตรงและทางอ้อม ผู้นำทุกระดับของกองทัพเรือควรหาทางตอบสนองต่อสิ่งที่เกิดขึ้น แม้ว่าอาจต้องเปลี่ยนแปลงไปจากวิธีการปฏิบัติดั้งเดิมที่เคยปฏิบัติกันมา รวมทั้งวิคิดและกฎระเบียบที่เคยยึดถือ ในขณะเดียวกันผลที่เกิดขึ้นจากการเมืองบางสิ่งก็เป็นประโยชน์ต่อกองทัพเรือ เช่น การจัดเตรียมก่อสร้างอาคารเพื่อรองรับการที่ประเทศไทยเป็นเจ้าภาพจัดการประชุม APEC ในเดือนตุลาคม พ.ศ.๒๕๔๖ ได้ใช้สถานที่ของกองทัพเรือบางส่วน เมื่อเสร็จสิ้นพิธีการแล้วมอบหมายให้กองทัพเรือเป็นผู้ใช้ประโยชน์ในอาคารสถานที่นั้น ๆ จึงควรคิดเตรียมการเพื่อดูแลรักษาใช้ประโยชน์กันต่อไป แต่ในบางกรณีอาจทำให้กองทัพเรือเสียประโยชน์ เช่น พื้นที่บริเวณหาดยาว อ.สัตหีบ ซึ่งรัฐบาลได้ใช้เป็นสถานที่จัดงานชุมนุมลูกเสือโลก ที่ประเทศไทยเป็นเจ้าภาพ ประมาณ



ปลายเดือนธันวาคม พ.ศ.๒๕๕๕ และมีแนวโน้มว่าจะใช้จัดงานอื่นของรัฐบาลอีก หากกองทัพเรือมิได้แสดงความต้องการเพื่อใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ เหล่านี้เป็นเรื่องที่ยุทธศาสตร์ระดับของกองทัพเรือต้องร่วมกันคิด เพื่อตอบสนองในสิ่งที่เกิดขึ้น และรักษาผลประโยชน์ของกองทัพเรือไว้ให้มากที่สุด

## ๒. ด้านเศรษฐกิจ

ประเทศไทยประสบภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ ตั้งแต่ปี พ.ศ.๒๕๔๐ ทำให้ต้องเข้าโครงการกู้เงินจากกองทุนรวมระหว่างประเทศ (IMF) ถูกบีบบังคับในด้านกฎหมายให้เอื้อประโยชน์ต่อต่างชาติ ไม่มีเงินเพียงพอที่จะพัฒนาประเทศและพัฒนากองทัพ แต่ในปัจจุบันสถานการณ์เศรษฐกิจเริ่มคลี่คลายไปในทางที่ดี รัฐบาลสามารถดำเนินนโยบายทางเศรษฐกิจ โดยใช้นโยบายทวิวิถีให้ความสำคัญทั้งเศรษฐกิจภายในและภายนอกประเทศ พยายามเพิ่มน้ำหนักด้านเศรษฐกิจภายในประเทศ โดยเฉพาะผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดเล็ก ส่งเสริมเศรษฐกิจระดับรากหญ้า พยายามเปิดตลาดใหม่ในภูมิภาคเอเชีย เพื่อถ่วงดุลกับประเทศตะวันตก มีการรวมตัวเพื่อจัดตั้งกลุ่มส่งออกสินค้าที่ผลิตภายในภูมิภาค เพื่อสร้างอำนาจการต่อรองและการควบคุมราคา มีการระดมทุนทั้งภายในและภายนอกประเทศเพื่อสร้างศักยภาพทางการเงิน ประมาณปลายเดือนกรกฎาคม

พ.ศ.๒๕๕๖ รัฐบาลได้ใช้หนี้ IMF ทั้งหมดซึ่งเป็นการลดภาระหนี้สินของประเทศเหลือร้อยละ ๔๙.๙๔ ของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (GDP) จนทำให้มีเงินทุนสำรองภายในประเทศประมาณ ๓๖.๖ พันล้านดอลลาร์สหรัฐ ฯ ถือได้ว่าเศรษฐกิจได้เริ่มคลี่คลายไปในทางที่ดี ทำให้มีงบประมาณมาพัฒนาประเทศและพัฒนากองทัพได้มากขึ้น

ในช่วงภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ ได้มีผลกระทบต่อการบริหารงานกองทัพทั้ง ๓ ด้าน คือ ด้านกำลังเงิน ด้านกำลังพล และด้านกำลังอาวุธ เนื่องจากไม่มีงบประมาณเพียงพอที่จะพัฒนากำลังอาวุธ รวมทั้งการพัฒนากำลังพลไม่สามารถทำได้เต็มที่ ต้องกำหนดนโยบายลดกำลังพลด้วยการให้สิ่งตอบแทนเพื่อให้ลาออกก่อนเกษียณอายุราชการ ทำให้สูญเสียกำลังพลที่มีคุณภาพดี เพราะกำลังพลเหล่านี้มีความสามารถที่จะไปทำงานภายนอกได้ ส่วนผู้ที่ไม่มีทางไป ยังคงรับราชการรอวันเกษียณอายุอยู่ในกองทัพ กำลังพลส่วนใหญ่ประสบความเดือดร้อนจากค่าครองชีพ ต้องมีภาระหนี้สินเป็นจำนวนมาก ทำให้ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานตกต่ำ ส่งผลไปถึงการปฏิบัติงาน รวมทั้งการบำรุงรักษาอาวุธยุทโธปกรณ์ ซึ่งต้องการความเอาใจใส่มากยิ่งขึ้น เนื่องจากขาดงบประมาณในการบำรุง



รักษา และซ่อมทำ อีกทั้งรัฐบาลได้เปลี่ยนแปลงแนวทางการบริหารงบประมาณเป็นแบบเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน ทำให้วิธีการเสนอของบประมาณต้องเปลี่ยนไป เหล่านี้เป็นสิ่งที่ผู้นำกองทัพในทุกระดับควรให้ความสนใจในผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น เพื่อหาวิธีการนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อกองทัพอย่างแท้จริง

### ผลกระทบต่อกองทัพเรือ

ตั้งแต่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจในปี พ.ศ.๒๕๔๐ เป็นต้นมา อารุขยุทธโศปกรณต่าง ๆ ของกองทัพเรือมิได้รับการซ่อมบำรุงอย่างเต็มที่ ประกอบกับเป็นอารุขยุทธโศปกรณที่ค่อนข้างเก่า ทำให้ประสิทธิภาพในการใช้งานลดลง อุปกรณ์เครื่องใช้ต่าง ๆ เริ่มเสื่อมสภาพ การบำรุงรักษาเป็นเพียงการดำรงสภาพการใช้งานไว้เท่านั้น ยังไม่สามารถคาดการณ์ได้ว่าจะได้รับการจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอต่อความต้องการของกองทัพเรือเกี่ยวกับการซ่อมปรับปรุงหรือการจัดหาใหม่เมื่อใด ดังนั้นผู้นำทุกระดับของกองทัพเรือ จึงต้องหาวิธีการที่จะดูแลรักษาและใช้เครื่องมือต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์ได้มากที่สุด รวมทั้งสวัสดิภาพความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะช่วงเวลาที่ผ่านมามีสวัสดิการต่าง ๆ ของข้าราชการชั้นผู้น้อยในกองทัพเรือค่อนข้างจะขาดแคลน ทำให้

ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานถดถอย ต้องแก้ปัญหาด้วยตนเอง โดยการหารายได้พิเศษส่วนตัว ส่วนใหญ่มีภาระหนี้สินเพิ่มขึ้น ส่งผลกระทบไปถึงการปกครองบังคับบัญชา มีการใช้อำนาจหน้าที่หารายได้พิเศษ การทุจริตคดโกง การยุ่งเกี่ยวกับยาเสพติด ตลอดจนเกิดปัญหาครอบครัว ซึ่งเป็นบ่อเกิดของปัญหาสังคมในระยะยาว

รัฐบาลได้กำหนดให้การบริหารงบประมาณในหน่วยงานของรัฐเป็นไปอย่างโปร่งใส ใช้ประโยชน์จากเงินทุกบาทอย่างคุ้มค่า มุ่งความสำเร็จของงาน อันแตกต่างจากแบบเดิมที่เน้นการควบคุม ตรวจสอบจากส่วนกลางใช้งบประมาณที่ได้รับให้หมดภายในปีงบประมาณ แต่ผลสัมฤทธิ์ของงานยังไม่คุ้มค่า ไม่เป็นไปตามความต้องการที่แท้จริง เป็นสิ่งที่ผู้นำในทุกระดับต้องคิดดำเนินการ เพื่อให้ได้รับงบประมาณมาบริหารกองทัพเรืออย่างเพียงพอ โดยต้องกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อให้ได้ผลสำเร็จ คุ้มค่ากับเงินงบประมาณที่ได้รับ และสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล แต่หากเป็นความจำเป็นเพื่อการพัฒนาศักยภาพของกองทัพเรือ ต้องสามารถชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของกองทัพเรือ ในการพิทักษ์รักษาเส้นทางคมนาคมและผลประโยชน์ของชาติทางทะเล อันมีผลกระทบต่อเศรษฐกิจของประเทศทั้งในยามสงบและในยามสงคราม ส่งผล



โดยตรงต่อการพัฒนาประเทศ ถือได้ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงแนวความคิดเพื่อสร้างผลงานที่เป็นรูปธรรม ให้ปรากฏแก่รัฐบาล จึงจะได้รับงบประมาณมาบริหารกองทัพเรือ

### ๓. ด้านสังคมจิตวิทยา

ประเทศไทยได้รับวัฒนธรรมต่างชาติเข้ามาเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิตมากขึ้น ทำให้เกิดความแตกแยกทางความคิด ของคนรุ่นเก่า คนรุ่นใหม่ คนมีการศึกษา คนไม่มีการศึกษา คนร่ำรวย และคนยากจน ทำให้ช่องว่างในสังคมมีมากขึ้น เพราะคนส่วนใหญ่ฐานะยากจน มีการศึกษาน้อย ต้องตกเป็นเบี้ยล่างของคนส่วนน้อยที่มีฐานะร่ำรวยและมีการศึกษาดี ทำให้คนไทยเป็นจำนวนไม่น้อยยึดถือวัตถุนิยมมากกว่าคุณค่าของความดีความถูกต้อง แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัวและพวกพ้อง มากกว่าการคำนึงถึงผลประโยชน์ของประเทศชาติหรือส่วนรวม แม้กระทั่งเจ้าหน้าที่ของรัฐก็ใช้อำนาจหน้าที่ไปในทางที่ไม่ถูกต้อง รัฐบาลต้องใช้ความพยายามและงบประมาณเป็นจำนวนมาก เพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในสังคม ไม่ว่าจะเป็นปัญหาความยากจน ยาเสพติด การทุจริตคอร์รัปชัน การปฏิรูประบบราชการ การปฏิรูปการศึกษา การส่งเสริมทางการแพทย์ การสาธารณสุข ให้คนทุกคนมีโอกาสทัดเทียมกัน โดยมีแนวความคิดที่เชื่อในศักยภาพของคนไทยว่าหากมีโอกาสจะต้องสามารถพัฒนาตนเองได้ พยายามที่

จะออกกฎหมายแปลงสินทรัพย์เป็นทุน เพื่อเปิดโอกาสแก่ผู้ยากจน พยายามส่งเสริมกิจการทางสังคมที่สามารถทำรายได้เข้าสู่ประเทศ เช่น การบริการทางการแพทย์ ที่มีชาวต่างชาติเข้ามาใช้บริการในประเทศ ประมาณ ๖๓๐,๐๐๐ คนต่อปี โดยตั้งเป้าหมายจะให้บริการได้ถึง ๑,๐๐๐,๐๐๐ คน ในปี พ.ศ.๒๕๕๘ เพื่อนำเงินตราเข้าประเทศ ตลอดจนส่งเสริมการท่องเที่ยว ซึ่งเป็นรายได้หลักของประเทศ ทำให้เกิดผลกระทบทางด้านสังคม และด้านความมั่นคงตามมาด้วย

บทบาทของกองทัพเริ่มได้รับความยอมรับจากสังคมมากขึ้น จากการที่ทหารลดบทบาททางการเมือง แต่มีส่วนร่วมในการพัฒนาชาติและการปฏิบัติการอื่นทางทหารที่มีใช้การรบ แม้ว่าจะยังคงมีทหารบางส่วนที่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัว สร้างความเสื่อมเสียให้แก่กองทัพอยู่บ้างก็ตาม ก็เป็นความจำเป็นที่ผู้นำกองทัพในทุกระดับควรให้ความสนใจในการสร้างจิตสำนึกในความเป็นทหารอาชีพของกำลังพลทุกระดับ ให้สามารถเป็นหลักของสังคมในการยืนหยัดอยู่กับความถูกต้อง ให้ความมั่นใจกับสังคมได้ตลอดเวลา พร้อมเสมอในการเข้าร่วมช่วยเหลือสังคมไม่ว่าในยามสงบหรือยามสงคราม สมกับการเป็นกองทัพของประชาชนอย่างแท้จริง





## ผลกระทบต่อกองทัพเรือ

ตามธรรมชาติของทหารเรือ บทบาทส่วนใหญ่จะอยู่ในทะเล ทำให้บุคคลภายนอกมิได้เข้ามาเกี่ยวข้องพบเห็นมากนัก สังคมส่วนใหญ่ให้การยอมรับว่าทหารเรือมีความซื่อสัตย์และใกล้ชิดกับประชาชน เพราะทหารเรือจะอยู่เคียงข้างประชาชนเสมอเมื่อเกิดเหตุการณ์รุนแรง นับว่าได้รับการยอมรับจากสังคมในระดับหนึ่ง แต่บุคคลภายนอกกลับมีความต้องการเข้ามารับราชการเป็นทหารเรือค่อนข้างน้อย พิจารณาได้จากผู้ที่มาสมัครสอบคัดเลือกเข้าเป็นนักเรียนนายเรือหรือนักเรียนจ่าทหารเรือ หากสามารถสอบคัดเลือกเข้าศึกษาในสถาบันอื่นได้ ก็จะเลือกเข้าศึกษาในสถาบันอื่นก่อน แม้แต่การสอบคัดเลือก เข้ารับการศึกษานในโรงเรียนเตรียมทหาร ก็จะเลือกเข้าศึกษาที่โรงเรียนนายเรืออยู่ในอันดับท้าย ๆ ทำให้กองทัพเรือ ขาดโอกาสในการได้รับคนดีคนเก่งเข้ามาร่วมพัฒนา

เดิมโรงเรียนนายเรือเป็นสถาบันเดียวที่มีความเป็นเลิศในวิชาการด้านการเดินเรือ แต่ในปัจจุบันโรงเรียนพาณิชย์นาวีกลับพัฒนาขึ้นเทียบเท่าหรืออาจดีกว่า หากโรงเรียนนายเรือปรับหลักสูตรเหลือเพียง ๔ ปี ในสาขาวิศวกรรมศาสตร์ ทำให้ต้องปรับลดชั่วโมงในการเรียนวิชาชีพเดินเรือ จากเดิม ๖๐ หน่วยกิต เหลือเพียง ๒๖ หน่วยกิต จึงไม่อาจแน่ใจได้ว่ากองทัพ

เรือยังคงมีความเป็นเลิศทางใดหลงเหลืออยู่บ้าง ในส่วนของนายทหารชั้นประทวนที่ศึกษาเพิ่มเติมจนมีความรู้ระดับปริญญาตรี จากมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ได้ลาออกจากกองทัพเรือไปเป็นจำนวนมาก เพราะต้องการความก้าวหน้าและมีรายได้ดีขึ้น ไม่สามารถอดทนรอการสอบเลื่อนฐานะ ซึ่งมีอัตราค่อนข้างจำกัด นับเป็นการสูญเสียกำลังพลระดับผู้ปฏิบัติที่มีความรู้ความสามารถไปอย่างน่าเสียดาย

รัฐบาลมีนโยบายเปิดหน่วยทหารเป็นแหล่งท่องเที่ยว ทำให้บุคคลภายนอกได้เข้ามาสัมผัสชีวิตความเป็นอยู่ของทหารมากขึ้น ไม่สามารถอยู่อย่างเอกเทศได้อีกต่อไป ผู้นำทุกระดับจึงต้องกวดขันการปฏิบัติของกำลังพล ตลอดจนถึงสถานที่ต่าง ๆ ให้มีความพร้อมในการต้อนรับและให้ความใกล้ชิดประชาชน รวมทั้งการใช้หน่วยทหารเป็นสถานที่ฟื้นฟูผู้ติดยาเสพติด โดยการเปิดเป็นโรงเรียนวิวัฒน์พลเมือง ทั้งแบบสมัครใจและไม่สมัครใจ เป็นการเพิ่มบทบาททหารในด้านสังคมมากยิ่งขึ้น แต่ในขณะเดียวกัน อาจเป็นผลเสียหากไม่ได้รับการเอาใจใส่ดูแลจากผู้นำทุกระดับหน่วยนั้นๆ เพราะผู้ที่ต้องสัมผัสกับประชาชนส่วนใหญ่มักจะเป็นผู้ปฏิบัติงานระดับจ่า - พันจ่า พวกเขาควรได้รับการสนับสนุนมอบหมายอำนาจหน้าที่อย่างชัดเจนให้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ สามารถอำนวยความสะดวกใน



ทุกด้าน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความประทับใจแก่บุคคลภายนอก เพราะผู้บังคับบัญชาระดับสูงที่มีความรู้ความสามารถและบุคลิกดี กลับเกี่ยวข้องกับประชาชนทั่วไปน้อยกว่าผู้ปฏิบัติงานระดับล่าง ไม่สามารถสร้างความประทับใจกับผู้มาติดต่อพบเห็นได้ตลอดเวลา

ในส่วนของสถานบริการต่าง ๆ ของกองทัพเรือที่เกี่ยวข้องกับประชาชนภายนอก ก็จะต้องปรับปรุงให้ได้มาตรฐานการบริการ เช่น โรงพยาบาลต่าง ๆ ต้องปรับเข้าสู่มาตรฐาน HA (Hospital Accreditation) เน้นคุณภาพการให้บริการผู้ป่วย รวมทั้งการเข้าสู่โครงการ ๓๐ บาท รักษาทุกโรคต้องสามารถบริหารงบประมาณที่รัฐบาลจัดสรรมาให้อย่างจำกัด ไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาลที่ค่อนข้างสูง

จะเห็นได้ว่าวิธีคิดในการจัดการทางทหารให้ตอบสนองต่อสังคมในยามปกติทำให้กระบวนการคิดเดิมต้องเปลี่ยนแปลงไป กองทัพเรือจำเป็นต้องดำเนินการในบทบาทอื่น นอกเหนือจากการป้องกันประเทศทางทะเล เป็นการตอบสนองต่อกระแสสังคม โดยมีสื่อมวลชนแขนงต่าง ๆ เป็นตัวกลางในการถ่ายทอดสิ่งต่าง ๆ ออกไปซึ่งสื่อต่าง ๆ เหล่านั้นอาจส่งเสริมให้กองทัพเรือมีชื่อเสียงหรืออาจทำให้เสียหายได้ จึงควรต้องให้ความสนใจในการใช้สื่อทุกประเภท ให้เป็นประโยชน์ในการแสดงผลงานและศักยภาพ

ของกองทัพเรือให้สังคมได้รับทราบ มีอาจทำงานแบบปิดทองหลังพระได้อีกต่อไป แม้ว่าชีวิตทหารจะต้องมีความอดกลั้นต่อความพึงพอใจและความไม่พอใจในสิ่งต่าง ๆ ต้องเสียสละเพื่อส่วนรวมโดยไม่หวังสิ่งตอบแทนใด ๆ ก็ตาม

#### ๔. ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

ประเทศไทยมิได้ส่งเสริมการวิจัยค้นคว้าและการพัฒนาทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอย่างจริงจัง ทำให้ต้องพึ่งพาวิทยาการด้านนี้จากต่างประเทศ นับเป็นการขาดทุนทางปัญญา คิดเป็นมูลค่ามหาศาลต่อเนื่องไปในระยะยาว ในด้านการพัฒนาประเทศต้องนำเข้าเทคโนโลยีจากต่างประเทศ และด้านการป้องกันประเทศต้องจัดหาอาวุธยุทโธปกรณ์จากต่างประเทศเข้าประจำการอย่างต่อเนื่อง ทั้งที่บุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ ได้รับการศึกษาในระดับสูงจากต่างประเทศมีอยู่เป็นจำนวนมาก แต่ไม่สามารถนำวิชาความรู้มาใช้งานให้เกิดประโยชน์ได้ ในขณะที่การพัฒนาการด้านนี้ของโลกเป็นไปอย่างรวดเร็ว ประเทศไทยซึ่งพยายามก้าวตามให้ทันก็ต้องจัดซื้อจัดหาเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามาใช้เพื่อให้มีความทันสมัยทันสมัย แต่ไม่ได้เป็นการพัฒนาแต่อย่างใด การทันสมัยแต่ไม่พัฒนานับเป็นอันตรายอย่างยิ่ง เพราะต้องตกเป็นฝ่ายตั้งรับ ต้องเดินไปตามมกติกาชาติ



พัฒนาแล้วเป็นผู้กำหนด ต้องสูญเสียเงินเป็นจำนวนมาก เพื่อให้อยู่ในเกมการแข่งขันของเวทีโลกต่อไป

ในความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีด้านการทหาร จะเห็นได้จากการทำสงครามระหว่างสหรัฐ ฯ กับอิรัก ในปี พ.ศ.๒๕๔๖ จำนวนกำลังพลที่มากกว่าของอิรัก ไม่สามารถต้านทานอาวุธยุทโธปกรณ์สมรรถนะสูงของสหรัฐ ฯ ได้เลย สหรัฐ ฯ ซึ่งมีความเจริญก้าวหน้าด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ทำสงครามจิตวิทยาตั้งแต่ในยามปกติ โดยผ่านทางระบบอินเทอร์เน็ตและระบบดาวเทียมสามารถทราบความเคลื่อนไหวฝ่ายตรงข้ามตลอดเวลา ทำให้มีความได้เปรียบในการรบเป็นอันมาก ในขณะที่เดียวกันความทันสมัยทางเทคโนโลยีก็มีผลกระทบต่อความเชื่อและค่านิยมของคนในชาติที่ได้รับข่าวสารข้อมูล แต่ไม่แยกแยะข้อเท็จจริงที่ถูกต้องนำมายึดถือ และปฏิบัติตามด้วยความรู้สึว่าเป็นสิ่งที่ดีเด่นกว่าผู้อื่น ทำให้เกิดค่านิยมที่ไม่ถูกต้อง อาจมีผลกระทบต่อวัฒนธรรมของชาติในระยะยาว ในด้านการพัฒนาอาวุธยุทโธปกรณ์ให้มีสมรรถนะสูง แม้ในปัจจุบันยังมีความล่าช้าทางเทคโนโลยีสมควรได้รับการส่งเสริมอย่างแท้จริงจากรัฐบาล ด้วยมาตรการต่าง ๆ เช่น การส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาส่งเสริมด้านการลงทุน ปฏิรูประบบภาษีบางประเภทให้เอื้อต่อการลงทุน

คิดค้นทางเทคโนโลยี ส่งเสริมด้านการศึกษาอย่างจริงจัง ส่งเสริมด้านการตลาด เพื่อสร้างแรงจูงใจให้พึ่งพาเทคโนโลยีภายในประเทศ ผู้นำเหล่าทัพในระดับสูงควรให้ความสนใจตอบสนองในการคิดค้นและพัฒนาในด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของเราเอง มากกว่าการจัดหาจากต่างประเทศ แม้ในขั้นแรกอาจต้องนำเข้าอยู่บ้าง ก็ควรเป็นไปเพื่อตอบสนองต่อความสำเร็จภารกิจอย่างแท้จริงเท่านั้น

### ผลกระทบต่อกองทัพเรือ

ในอดีตจำนวนของกำลังพลที่มีมากกว่า รวมทั้งมียุทธวิธีที่ดีกว่า เป็นเครื่องชี้วัดถึงผลสำเร็จในการทำสงคราม แต่ในปัจจุบันเทคโนโลยีของระบบอาวุธยุทโธปกรณ์ที่มีสมรรถนะสูงกว่า เป็นตัวกำหนดยุทธวิธีที่สามารถเอาชนะข้าศึกที่ใช้อาวุธล้าสมัยแม้จะมีจำนวนกำลังพลมากกว่าได้โดยง่าย กองทัพเรือไทยแม้ว่าจะมีขีดความสามารถอยู่ในระดับแนวหน้าของภูมิภาคนี้ แต่อาวุธยุทโธปกรณ์ต่าง ๆ เริ่มล้าสมัย จัดหาเพิ่มเติมได้เพียงเล็กน้อย ในขณะที่กองทัพเรือประเทศใกล้เคียงพัฒนาไปได้ดีกว่า ความเปลี่ยนแปลงด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในการสร้างกำลังรบและสร้างกำลังพลมีผลอย่างมากต่อการพัฒนากองทัพเรือ เพราะเป็นที่มาของแหล่งความรู้ความสามารถของกำลังพล การหยุดนิ่งเฉยไม่มีการเคลื่อนไหวในสิ่ง



นี้ ทำให้กองทัพเรือล่าช้ากว่ากองทัพเรือชาติอื่น แม้มีข้อจำกัดด้านงบประมาณ ไม่สามารถจัดหาอาวุธสมรรถนะสูงเข้ามาประจำการ แต่ก็ควรมีการศึกษาค้นคว้าเตรียมการเพื่อรองรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ เหล่านี้อย่างน้อยก็เพื่อได้ทราบถึงข้อจำกัดจุดอ่อน และวิธีการที่จะเอาชนะฝ่ายตรงข้ามที่มีอาวุธสมรรถนะสูงกว่าได้

ปัจจุบันประเทศที่มีความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เช่น สหรัฐฯ นอกจากจะมีอำนาจทางทหารและทางเศรษฐกิจแล้ว ยังครองอำนาจทางการสื่อสารที่จะทำให้โลกรับรู้หรือไม่รู้อะไรตามที่ต้องการได้ ส่งผลกระทบต่อกองทัพเรือ ในการที่กำลังพลอาจเข้ารับข้อมูลข่าวสารที่คลาดเคลื่อน หรือถูกชักจูงโน้มน้าวเปลี่ยนวิธีคิด รวมทั้งกำลังพลบางส่วนอาจใช้เวลาเกือบทั้งหมดในแต่ละวัน อยู่หน้าเครื่องรับข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต กระทำในบางสิ่งบางอย่างที่ไม่สามารถควบคุมได้ อันอาจทำให้เกิดผลเสียทั้งในด้านการปกครอง บังคับบัญชาหรือด้านยุทธการได้ การส่งเสริมและพัฒนาในด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของกองทัพเรือ จึงควรกำหนดจุดมุ่งหมายให้แน่ชัดว่าต้องการสนับสนุนให้พัฒนาไปสู่ระดับใด ดำรงความต่อเนื่องในนโยบายให้ปรากฏผลเป็นรูปธรรม พยายามใช้ศักยภาพที่มีอยู่ทั้งหมด ไม่ว่าจะหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือบุคคลที่จบการศึกษาระดับสูง

สาขาต่าง ๆ จากต่างประเทศ ให้มีการคิดค้นวิจัยและพัฒนากองทัพเรือในด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอย่างจริงจัง อาจเป็นการซื้อลิขสิทธิ์แล้วนำมาพัฒนาต่อยอดเพื่อลดการพึ่งพาจากต่างประเทศให้น้อยลงจนสามารถยืนอยู่บนขาของตนเองได้ อันเป็นสิ่งชี้ผู้นำในทุกระดับควรต้องคิดส่งเสริมและดำเนินการไปในทางเดียวกันต่อไป ในขณะเดียวกันการพัฒนากำลังพลด้วยการฝึกหัดศึกษา โดยใช้สื่อการสอนที่ทันสมัยเพื่อการเรียนรู้เข้าใจอย่างถูกต้องและรวดเร็ว เป็นสิ่งที่น่าจะลงทุนกระทำในโอกาสที่ไม่สามารถพัฒนากำลังรบที่ต้องใช้งบประมาณจำนวนมากได้

## ๕. ด้านการทหาร

ประเทศไทยมีกำลังรบทางทหารอยู่ในระดับแนวหน้าในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ แต่ผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจทำให้การเตรียมกำลังรบไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนที่กำหนด เป็นผลให้เกิดปัญหาด้านการจัดการกำลังพล และการเสริมสร้างกำลัง กองทัพ ยุทธศาสตร์ ยุทธโรปกรณ์หลักล้ำสมัย และขาดอัตรางบประมาณที่ได้รับจัดสรรลดลงอย่างต่อเนื่อง ถือว่าค่อนข้างต่ำเมื่อเทียบกับประเทศอื่นในภูมิภาค ในขณะที่สงครามในอนาคตจะเป็นสงครามที่ใช้เทคโนโลยีทหารสมรรถนะสูงเอาชนะข้าศึกที่เข้มแข็งได้ในระยะเวลาอันสั้น เช่น ยุทธการพายุทะเลทรายระหว่าง



สหรัฐ ฯ กับอิรัก ในปี พ.ศ.๒๕๓๔ จนถึงสงครามระหว่างสหรัฐ ฯ กับอัฟกานิสถาน ในปี พ.ศ.๒๕๕๓ แสดงให้เห็นถึงแบบแผนของสงครามกำลังเปลี่ยนแปลงไป ซาติมหาอำนาจใช้ความได้เปรียบในเทคโนโลยีเข้าทำการสู้รบ ในขณะที่ชาติที่ด้อยกว่าต้องปรับเปลี่ยนมาใช้รูปแบบของการก่อการร้ายเข้าตอบโต้ ในขณะที่เดียวกันท่ามกลางความไม่แน่นอนในอนาคต สงครามแบบเก่าก็อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา จึงควรต้องมีการเตรียมให้พร้อมในทุกรูปแบบ กองทัพไทย โดย พล.อ.ชวลิต ยงใจยุทธ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม ได้วางแผนปฏิรูปกองทัพตั้งแต่ปี พ.ศ.๒๕๔๐ อนุมัติใช้แผนปี พ.ศ.๒๕๔๒ กำหนดเป็นแผนระยะสั้น ๒ ปี ระยะกลาง ๔ ปี และระยะยาว ๑๒ ปี กำหนดภาระหน้าที่ทหารเรือคือ

๑. การทูตทางการทหาร
๒. การจัดระเบียบชายแดน
๓. การสร้างความพร้อมรบ
๔. การปรับปรุงกองทัพให้ทันสมัย
๕. การปฏิบัติการอื่นทางทหารที่

มิใช่การรบ

วิธีการที่กำหนดนี้ นับว่ามีความเหมาะสม เพราะกองทัพไทยต้องสามารถถ่วงดุลอำนาจกำลังรบในภูมิภาค มิใช่มุ่งความทันสมัยแต่เพียงอย่างเดียว และต้องร่วมในการพัฒนาประเทศ ตลอดจนการ

ป้องกันภัยคุกคามความมั่นคงในรูปแบบต่าง ๆ อีกด้วย แต่การกำหนดภาระหน้าที่ดังกล่าวยังไม่ควรถือว่าเป็นการปฏิรูปกองทัพ เป็นเพียงการกำหนดหน้าที่ของทหารให้เหมาะสมภายในช่วงเวลาต่าง ๆ ส่วนใหญ่จะเน้นหนักไปทางกองกำลังทางบก การปฏิรูปกองทัพไทยให้มีความพร้อมรบ จะต้องกระทำไปพร้อมกันทั้ง ๓ เหล่าทัพ และต้องให้เห็นผลอย่างเป็นรูปธรรม ดังที่พันตำรวจโท ทักษิณ ชินวัตร นายกรัฐมนตรี ได้กล่าวเมื่อครั้งไปตรวจเยี่ยมการฝึกพร้อมกองทัพไทย เมื่อเดือน กรกฎาคม พ.ศ.๒๕๔๖ ที่หาดยาว อำเภอสัตตหีบ จังหวัดชลบุรี ว่า “พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงมีรับสั่งว่า เมื่อใดที่มึงบประมาณ สามารถสนับสนุนกองทัพได้ ก็ขอให้สนับสนุนเขาด้วย เพราะเขาขาดแคลนมาหลายปีแล้ว เราจำเป็นต้องมีศักยภาพที่พร้อมรบตลอดเวลา” ดังนั้นกองทัพในยุคปัจจุบันจึงต้องปรับเปลี่ยนกรอบความคิดให้สามารถดำรงอยู่ได้ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ให้เป็นกองทัพในระบบประชาธิปไตย มีส่วนร่วมในชุมชนยามสงบ และเป็นเผด็จการที่มีความสามารถในสนามรบ

### ผลกระทบต่อกองทัพเรือ

แนวความคิดหลักของการใช้กำลังรบทางเรือ คือการเสริมสร้างอำนาจรัฐ การครองทะเล การควบคุมทะเล การขัดขวางทางทะเล การคุ้มครองหรือแทรกแซงเมื่อ



เกิดกรณีพิพาท และการปฏิบัติการร่วมกับชาติพันธมิตร ปัจจุบันกำลังรบบทางเรือของหลายประเทศในภูมิภาคได้พัฒนาให้มีความทันสมัยมากขึ้น รวมทั้งกองทัพเรือไทยมีเรือบรรทุกเครื่องบินขึ้นลงแนวดิ่งเข้าประจำการ ทำให้วิธีคิดในการใช้กำลังทางเรือเปลี่ยนแปลงไป แม้ว่าการใช้นโยบายการทูตทางทหารจะได้ผลอยู่ในขณะนี้ แต่สิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคตเป็นเรื่องที่มีความไม่แน่นอนคาดคะเนได้ยาก จึงควรมีการเตรียมกำลังรบให้พร้อม แม้ว่าในปัจจุบันอาวุธยุทธโศปกรณ์ที่มีประจำการอยู่ในสภาพค่อนข้างเก่า เริ่มเสื่อมสภาพ จำเป็นต้องได้รับการดูแลเอาใจใส่หาหนทางประยุกต์ใช้เพื่อทำงานให้สำเร็จกำลังพลทุกคนไม่ทอดทิ้งเบื่อง่ายไปกับสิ่งแวดล้อมเดิม ๆ ที่ค่อนข้างขาดแคลน และความยากลำบากที่ได้รับ มีกำลังใจแน่วแน่ในการสร้างกองทัพเรือให้มีความมั่นคงและพร้อมรบ ผู้นำทุกระดับยอมสละความสุขสบายส่วนตัวเอาใจใส่ดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมคิด ร่วมคุย ร่วมทำงานให้ดีที่สุด ท่วมเททั้งร่างกายและจิตใจเพื่อกองทัพเรืออย่างแท้จริง จะสามารถก้าวข้ามความขาดแคลนไปได้อย่างแน่นอน แม้ว่าการพร้อมรบโดยปราศจากศัตรูที่ชัดเจน ไม่อาจกระตุ้นให้กำลังพลมีความตื่นตัวมากเท่าที่ควรก็ตาม การเตรียมการเพื่อสร้างความพร้อมรบของกองทัพเรื่อนั้น การเตรียมด้านกำลังพลเป็นเรื่องสำคัญ

ที่สามารถกระทำได้ในยามปกติ ไม่ต้องการงบประมาณมากนัก การลงทุนพัฒนาคน ผลในระยะสั้นอาจไม่ชัดเจน แต่ระยะยาวได้ผลมากกว่าที่คิด กองทัพเรือต้องยอมลงทุนเปิดรับนักเรียนเตรียมทหารในส่วนของกองทัพเรือตั้งแต่สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๑ เพื่อนำมาเรียนรู้ปลูกฝังความเป็นทหารเรือ ควบคู่ไปกับวิชาสามัญ จนจบการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๔ แล้วจึงไปศึกษารวมกันทั้ง ๓ เหล่าทัพที่โรงเรียนเตรียมทหารตามระบบเดิม วิธีการเช่นนี้ทำให้มีเวลามากพอที่จะสร้างจิตสำนึกในความเป็นทหาร และความเป็นชาวเรือที่ดีมากยิ่งขึ้นกว่าการดำเนินการในปัจจุบันที่กองทัพเรือต้องปฏิบัติตามเหล่าทัพอื่น โดยมีได้มีหนทางเลือกมากนัก

จากระบบการฝึกหัดศึกษาและแนวทางการรับราชการในกองทัพเรือ ทำให้ไม่มีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่มีความรู้จริงในด้านใดด้านหนึ่งเพื่อเป็นแบบอย่าง และทำการสอนถ่ายทอดให้กำลังพลรุ่นใหม่ได้รู้จริงในด้านนั้น ๆ หากยังคงใช้แนวคิดเดิมที่ต้องการให้นายทหารที่จบการศึกษาจากโรงเรียนนายเรือมีความรู้ในทุกด้าน สามารถปฏิบัติงานได้ทุกตำแหน่งที่ได้รับมอบหมาย อีกทั้งนายทหารประทวนชั้นยศพันจ่าที่รับราชการมานาน หากมีความรู้ความสามารถน่าจะถูกสร้างให้เป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านใดด้านหนึ่งได้ แต่เมื่อสอบลื่อนฐานะ



เป็นนายทหารสัญญาบัตรได้ในอัตราตำแหน่งใด ก็จะย้ายไปรับราชการในตำแหน่งนั้น ความรู้เชี่ยวชาญที่มีเริ่มหมดไป กว่าจะสร้างผู้มีความรู้เชี่ยวชาญมาทดแทนก็ต้องใช้ระยะเวลาานาน และต้องสูญเสียไปในวงจรเดิม เป็นการทำเพื่อตอบสนองความก้าวหน้าของบุคคลมากกว่าการพัฒนากองทัพ ทำให้กองทัพเรือไม่สามารถดำรงความพร้อมรบอยู่ได้ตลอดเวลา

ความเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ที่กล่าวมานี้ ส่งผลโดยตรงต่อความคิดของผู้นำกองทัพทุกระดับในการบริหารจัดการกองทัพให้มีความพร้อมรบ สามารถตอบสนองต่อการกิจที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถพัฒนากองทัพให้มีศักยภาพทัดเทียม หรือสูงกว่ากองทัพของประเทศใกล้เคียงในภูมิภาค เพื่อเป็นหลักประกันความมั่นคงของชาติ สามารถรักษาผลประโยชน์ของชาติได้ตลอดเวลา ความคิดเหล่านี้จะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของการยอมรับความจริง ทั้งปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอก และสิ่งแวดล้อมภายในกองทัพ เพราะกองทัพไทยได้เริ่มกำเนิดมาจากการจัดตั้งกองทัพประจำการแบบตะวันตก ในสมัยรัชกาลที่ ๕ เพื่อเตรียมรับมือกับการขยายอิทธิพล แสวงหาเมืองขึ้นของชาติตะวันตก จนกระทั่งบัดนี้แม้มีการปรับโครงสร้างให้มีขนาดใหญ่ขึ้น มีอาวุธสมรรถนะสูงเข้าประจำการมากขึ้น แต่มิได้

เป็นการปรับเปลี่ยนหรือปฏิรูปกองทัพอย่างจริงจังมากนัก การปฏิรูปกองทัพหมายถึงการสร้างกองทัพให้ทันสมัย แต่การปรับเปลี่ยนทางทหารต้องการมากกว่าการปฏิรูป หรือการสร้างความทันสมัย จำเป็นต้องคำนึงถึงส่วนที่สำคัญทั้ง ๓ ด้าน คือ ด้านเทคโนโลยี ด้านองค์กร และด้านความคิด

อาจเป็นเพราะกองทัพไทยต้องจัดซื้อจัดหาอาวุธยุทโธปกรณ์จากต่างประเทศ เข้ามาประจำการ ทำให้กระบวนการคิดทางทหาร ได้แก่ การฝึก การศึกษา และยุทธวิธี ต้องรับมาจากประเทศผู้ผลิต รวมทั้งกระบวนการบริหารการจัดการทางทหารไม่ว่าการจัดองค์กรโครงสร้างกองทัพ และการบริหารจัดการต่าง ๆ ก็ยึดถือแนวทางของประเทศตะวันตกเป็นหลัก ควรที่จะกำหนดบทบาท และภารกิจสำหรับกองทัพให้เหมาะสม มีเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อปรับเปลี่ยนในเรื่องขององค์กร และโครงสร้างให้สามารถตอบสนองภารกิจได้อย่างแท้จริง ควรเป็นการคิดจากพื้นฐานความเป็นจริงของเราเอง มิใช่หน้าแบบอย่างของกองทัพต่างชาติมาเป็นหลักในการจัด โดยจะต้องมีผู้นำที่คอยเฝ้ามองการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของปัจจัยสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ เพื่อจะสร้างความคิด และรูปแบบให้กองทัพสามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที



ความคิดและการดำเนินการนี้ควรเป็นการคิดที่มองออกไปในอนาคตเปรียบเทียบกับศักยภาพที่มีในปัจจุบันนำมาวางแผนแล้วลงมือปฏิบัติ โดยไม่จำเป็นต้องรอให้ทุกสิ่งสมบูรณ์ครบทั้งหมดแล้วจึงลงมือปฏิบัติ เพราะกองทัพไทยว่างเว้นจากการทำสงครามมานาน และคงไม่มีสงครามให้ทดสอบขีดความสามารถตามต้องการได้ตลอดเวลา แต่สามารถกระทำได้จากการฝึกอย่างจริงจังเพื่อทดสอบศักยภาพ นำมาแก้ไขและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ควรจัดแบ่งออกเป็น ๒ ขั้นตอน ขั้นตอนแรกเป็นโครงการในระยะสั้น เป็นการเตรียมกองทัพให้พร้อมเพื่อตอบสนองความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ขั้นตอนที่ ๒ เป็นโครงการในระยะยาวเพื่อสร้างกองทัพให้สามารถรักษาความสำเร็จไว้อย่างยาวนาน ในการนี้จำเป็นต้องมีการสร้างผู้นำในทุกระดับของสายการ

บังคับบัญชาให้สามารถคิดวางแผนควบคุมการปฏิบัติ และสามารถตัดสินใจได้เพื่อตอบสนองต่อความสำเร็จภารกิจ และแก้ไขข้อขัดข้องที่เกิดขึ้นจากความไม่แน่นอนได้ตลอดเวลา จึงอาจสรุปแนวทางการจัดการกับปัญหาที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ที่สามารถกระทำได้ในปัจจุบัน คือ

๑. ด้านการเมือง ต้องรู้เท่าทัน ใช้ประโยชน์จากการเมือง
๒. ด้านเศรษฐกิจ ต้องบริหารงบประมาณ เพื่อสร้างผลงาน
๓. ด้านสังคมจิตวิทยา ต้องสร้างความน่าเชื่อถือ รักศักดิ์ศรีความเป็นทหาร
๔. ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ต้องพัฒนาความรู้วิทยาการที่ทันสมัย และส่งเสริมศักยภาพเดิมที่มี
๕. ด้านการทหาร ต้องดำเนินการปรับเปลี่ยนทางทหาร จัดระบบการทำงานและสร้างผู้นำในทุกระดับ





# ผู้นำทางทหาร กับการเปลี่ยนแปลง



(ตอนที่ ๒)

\* นาวาเอก วรวิทย์ รังสรรค์สวัสดิ์ \*

## การตอบสนอง ความเปลี่ยนแปลง

จากความเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และกำลังดำเนินไปอย่างต่อเนื่องนี้ องค์กรต่าง ๆ ต้องทำการปรับเปลี่ยนตัวเองให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมเพื่อสามารถดำรงอยู่ต่อไปได้ ในส่วนของกองทัพเรือ ซึ่งเป็นองค์กรราชการขนาดใหญ่ มีกำลังพลทั้งสิ้นประมาณ ๘๐,๐๐๐ คน มีรูปแบบโครงสร้างการปกครองบังคับบัญชาที่ชัดเจนมาแต่เดิม มีการเปลี่ยนแปลงบ้างเพียงเล็กน้อย เพื่อรองรับอาวุธยุทโธปกรณ์รุ่นใหม่เข้าประจำการ แต่โครงสร้างหลักของกองทัพเรือยังคงเดิม เน้นการควบคุมจากส่วนกลาง ให้ความสำคัญกับกรมในส่วนบัญชาการ ไม่ค่อยให้ความสำคัญกับหน่วยศึกษา การผลิตบุคลากรของกองทัพเรือเป็นไปในแนวทางเดิม มีการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างน้อย มิได้เป็นไปเพื่อตอบสนองการปฏิบัติงานของกองทัพเรืออย่างแท้จริง

แนวความคิดของกำลังพลส่วนใหญ่ในกองทัพเรือ คิดแต่เพียงการปฏิบัติงานไปเรื่อย ๆ มิได้คาดหวังในความสำเร็จของงานมากนัก มักทำตามระเบียบ ตาม

คำสั่ง ขาดความคิดริเริ่มในการสร้างสรรค์หน่วยงานให้เจริญก้าวหน้า ขาดการสร้างความเป็นหน่วยอันเกิดขึ้นจากจิตใจของกำลังพลทั้งหมดภายในหน่วย ทำให้กำลังพล



ส่วนใหญ่ของกองทัพเรือซึ่งประกอบด้วย พันจ่า จ่า และพลทหาร ประมาณ ๕๐,๐๐๐ กว่าคน เป็นเพียงผู้ปฏิบัติที่ต้องทำตามคำสั่งให้เสร็จสิ้น โดยมีได้รู้สึกว่าเป็นผู้มีส่วนร่วมในความเจริญก้าวหน้าของกองทัพเรือ แสวงหาแต่เพียงการอยู่รอด และการเติบโตก้าวหน้าในชีวิตราชการอันพึงมีพึงได้ คิดแต่เพียงการได้มาซึ่งยศ ตำแหน่ง บำเหน็จ ๒ ชั้น โดยไม่สนใจว่าได้กระทำสิ่งใด เพื่อความเจริญก้าวหน้าของกองทัพเรือบ้าง ข้าราชการชั้นประทวนต้องการเป็น นายทหารสัญญาบัตร นายทหารสัญญาบัตร ต้องการเป็นนายพล ทั้งที่สิ่งเหล่านี้เป็นเพียงยศทางทหาร มิใช่เพื่อกำหนดหน้าที่ว่าผู้ใดต้องทำอะไรเพื่อกองทัพเรือ มิใช่เพื่อตนเองหรือวงศ์ตระกูล แต่กลับให้ความสนใจใฝ่หาจนมองข้ามความสำคัญของหน้าที่การงานและสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา ข้าราชการกองทัพเรือ จึงดูเหมือนต่างคนต่างอยู่ ไม่เกี่ยวข้องซึ่งกันและกันมากนัก ยกเว้นการอยู่ในสายบังคับบัญชาโดยตรง อาจมีการเกี่ยวพันกันบ้างในการปฏิบัติงาน แต่หลังเลิกงานแล้วต่างคนต่างใช้ชีวิตส่วนตัว ไม่ค่อยช่วยเหลือดูแลกัน เหล่านี้เป็นสิ่งที่ได้พบเห็นอยู่เสมอในทุกหน่วยงานของกองทัพเรือ

การพัฒนากองทัพเรือให้มีความเจริญก้าวหน้า และมีความพร้อมรบ ควรเป็นการขับเคลื่อนไปด้วยกำลังพลทั้งหมด

ของกองทัพเรือ ด้วยการร่วมคิดร่วมคุย ร่วมทำ เพื่อให้เกิดการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำในทุกระดับต้องคิดหาหนทางในการปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จ สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น มิใช่เป็นเพียงผู้บังคับบัญชาที่ปกป้องตนเอง ทำตามกฎระเบียบแต่เพียงอย่างเดียว เพราะกฎระเบียบบางประการเริ่มเก่าล้าสมัย และอาจเป็นอุปสรรคในการดำเนินการ จึงควรมีความรู้ความเข้าใจเพียงพอที่จะจัดสร้างระบบการทำงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายเพื่อบรรลุภารกิจที่ต้องการ สามารถกำหนดได้ว่าใครทำหน้าที่อะไร อย่างไร เกี่ยวข้องกับส่วนอื่นอย่างไร จำเป็นต้องใช้เครื่องมือใดบ้าง รวมทั้งกำหนดรู้ว่าหน่วยตน อยู่ตรงส่วนไหนของระบบใหญ่และในระบบการทำงานของหน่วยตนเองนั้นควรมีระบบย่อยอะไรบ้าง ต้องระลึกรู้เสมอว่า กองทัพเรือมิได้ถูกสร้างขึ้นมาและคงสภาพไว้อย่างนั้นตลอดไป ผู้นำในแต่ละยุคสมัยจะต้องสามารถมองเห็นความเป็นจริงในการเปลี่ยนแปลง และพร้อมที่จะตอบสนองต่อความเป็นจริงนั้น

การตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงนี้ต้องเป็นผลที่เกิดมาจากการคิด และการกระทำไปในทิศทางเดียวกันของกำลังพลภายในหน่วย เรียกว่ามีค่านิยมที่ถูกต้องเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน แม้ว่า



หน่วยขึ้นตรงกองทัพเรือแต่ละหน่วยมี  
 ธรรมชาติการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน  
 เป้าหมายย่อมไม่เหมือนกัน แต่เมื่อทุกหน่วย  
 บรรลุเป้าหมายของตนเอง ก็นับเป็นความ  
 มีประสิทธิภาพโดยรวมของกองทัพเรือ  
 กองทัพเรือจึงควรดำเนินการให้หน่วยขึ้นตรง  
 ต่าง ๆ มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน  
 รวมทั้งเป็นการเอื้อให้หน่วยขึ้นตรงและ  
 หน่วยรองต่าง ๆ สามารถจัดระบบการ  
 ทำงานของตนเองให้บรรลุเป้าหมายที่  
 ต้องการ เพื่อตอบสนองต่อภารกิจของ  
 กองทัพเรือ โดยมีผู้นำในทุกระดับเป็น  
 ผู้ขับเคลื่อนระบบ เป็นผู้แนะนำ ช่วยเหลือ  
 ฝึกสอนให้ปฏิบัติตามระบบ สามารถแปลง  
 วิสัยทัศน์และเป้าหมายของงานออกมาเป็น  
 วิธีปฏิบัติที่สามารถเข้าใจได้ชัดเจน รวมทั้ง  
 มีศิลปะในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา มีจิตใจ  
 เอื้อเฟื้อและเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน  
 ทั้งนี้การจัดระบบการทำงาน ควรประกอบ  
 ด้วย

๑. การกำหนดเป้าหมาย
๒. การกำหนดหน้าที่ในการทำงาน
๓. อุปกรณ์เครื่องมือที่ใช้
๔. งบประมาณ
๕. ข้อมูลข่าวสาร และความ

เชื่อมโยงระหว่างส่วนต่าง ๆ

๖. ค่านิยมร่วมกัน

๑. การกำหนดเป้าหมาย

กองทัพเรือได้กำหนดภารกิจให้

หน่วยต่าง ๆ ไว้อย่างชัดเจน ส่วนใหญ่จะ  
 เป็นการดำเนินการเตรียมกำลังให้พร้อมรบ  
 แต่ในปัจจุบันนักการทหารและนักยุทธศาสตร์  
 ระดับประเทศได้ทำการประเมินไปใน  
 ทิศทางเดียวกันว่าจะไม่มีการทำสงคราม  
 ขนาดใหญ่ในอนาคต ๑๐ ปีข้างหน้า รวมทั้ง  
 ผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจ และนโยบาย  
 ของรัฐบาล ทำให้การเตรียมการสำหรับ  
 การทำสงครามขนาดใหญ่ลดความสำคัญ  
 ลง เป็นเพียงการเตรียมความพร้อมเพื่อ  
 การใช้กำลังในการปะทะขนาดเล็ก ที่ไม่  
 อาจหลีกเลี่ยงได้เท่านั้น กองทัพ  
 ต้องเข้าร่วมในการพัฒนาประเทศช่วยเหลือ  
 ประชาชนให้มากขึ้น ผู้นำในทุกระดับ  
 ของกองทัพเรือควรตรวจสอบบทบาทของ  
 หน่วยให้ดีในการเข้ารับภารกิจ นำภารกิจ  
 มากำหนดเป็นเป้าหมายของหน่วยให้ชัดเจน  
 สามารถแบ่งแยกเป้าหมายออกเป็นระดับ  
 ต่าง ๆ เช่น เป้าหมายหลัก เป้าหมายรอง หรือ  
 เป้าหมายเร่งด่วน ทำการสื่อสารเป้าหมายที่  
 ต้องการให้ทุกคนในหน่วยได้รับรู้ รวมทั้งวิธี  
 การที่จะกระทำร่วมกันให้สำเร็จตามเป้าหมาย

หากไม่ได้รับมอบภารกิจใดเพิ่มเติม  
 จากหน่วยเหนือ ผู้นำหน่วยควรกำหนด  
 เป้าหมายเพื่อพัฒนาหน่วยของตนให้  
 สามารถตอบสนองต่อภารกิจที่กองทัพเรือ  
 ได้กำหนดไว้ การกำหนดเป้าหมาย ในส่วนนี้  
 จะต้องคำนึงถึงปัจจัยสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่  
 เปลี่ยนแปลง อันจะมีทั้งข้อจำกัด และ



ข้อสนับสนุนขีดความสามารถของหน่วยที่จะตอบสนองต่อความสำเร็จภารกิจ อาจเป็นการยากที่ผู้นำจะกำหนดเป้าหมายในลักษณะนี้ได้ชัดเจนถูกต้องตามลำพัง ควรมีการเรียกประชุมแสดงความคิดเห็น กำหนดเป้าหมายร่วมกัน เพื่อให้เป็นที่รับทราบและยอมรับร่วมกันของทุกคนในหน่วย เพราะเมื่อทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายจะกลายเป็นพันธะสัญญาที่พวกเขาจะร่วมทำให้สำเร็จ

การกำหนดเป้าหมายให้คำนึงถึงระยะเวลาที่จะดำเนินการให้เสร็จสิ้น ประกอบกันไปด้วย หากเป้าหมายใดต้องใช้ระยะเวลานานในการดำเนินการ หรือมีความยุ่งยากซับซ้อนกว่าจะดำเนินการได้สำเร็จ สามารถกำหนดเป็นเป้าหมายย่อยในแต่ละขั้นตอน เพื่อทำให้มีความสะดวกในการปฏิบัติให้สำเร็จได้

## ๒. การกำหนดหน้าที่ในการทำงาน

กองทัพเรือได้มีการกำหนดตำแหน่งหน้าที่และคำอธิบายงานสำหรับหน่วยงานต่าง ๆ ไว้อย่างชัดเจน แต่เป็นไปตามอัตราการจัดแบบเดิม บางตำแหน่งหน้าที่อาจไม่มีความเหมาะสมในการปฏิบัติงานในปัจจุบัน อีกทั้งจำนวนกำลังพลที่กำหนดไว้ หรือที่ได้รับการบรรจุอาจไม่ครบตามอัตราที่กำหนด เป็นสิ่งที่ผู้นำทุกระดับในหน่วยงานนั้นต้องให้ความสำคัญตรวจสอบประเมินผล เพื่อบริหารจัดการให้

แต่ละบุคคลในหน่วยได้มีโอกาสปฏิบัติงานอย่างถูกต้องและเพียงพอ รวมทั้งมีความรู้ความเข้าใจ ความรับผิดชอบ สามารถปฏิบัติงานในส่วนต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพควรมีการสอนงานแก่บุคคลที่เพิ่งย้ายเข้ามาใหม่ หรือผู้ที่ยังขาดความรู้ ความสามารถ ตลอดจนส่งเสริมให้ได้มีโอกาสศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ทั้งในและนอกกองทัพเรือ พยายามกระจายอำนาจออกไปให้มากที่สุด ให้ผู้นำในระดับต่าง ๆ มีโอกาสในการคิดวางแผนการทำงาน ควบคุมการปฏิบัติ และตัดสินใจในยามที่งานมีปัญหาข้อขัดข้อง โดยผู้ในระดับสูงของแต่ละหน่วยงานนั้น กระทำแต่เพียงการกระตุ้น และสนับสนุนให้ผู้ที่บังคับบัญชาได้ทำงาน เข้าร่วมแก้ปัญหาเมื่อเกินขีดความสามารถของผู้นำระดับล่าง ซึ่งจะทำให้ทุกคนในหน่วยงานมีความภูมิใจ รู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญ มีส่วนร่วมในการทำงาน และความสำเร็จของงานทุกคนมี โอกาส ร่วมคิด ร่วมคุย ร่วมทำ บรรยากาศของการทำงานเป็นทีม การพึ่งพาซึ่งกันและกันจะเกิดขึ้น เป็นการรวมพลังนำไปสู่ประสิทธิภาพของการทำงานร่วมกันเพื่อส่วนรวมในที่สุด

ในขณะที่เดียวกันผู้นำในทุกระดับจะต้องสร้างมีรองขึ้นมาในตำแหน่งที่มีความสำคัญ เพื่อให้สามารถมีผู้ที่ทำงานทดแทนกันได้ งานจะไม่หยุดชะงักลงหากขาดบุคคล



ใบบุคคลหนึ่ง ต้องพยายามเปิดโอกาสให้ ผู้ได้บังคับบัญชาได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาหน่วย ไม่ยึดติดอยู่กับงานประจำมากเกินไป เพราะคนส่วนใหญ คิดว่าการเป็นทหารคือการรับราชการ ระบบราชการคือเรื่องของการทำงานประจำให้ดำเนินไปตามระเบียบ การทำตามระเบียบสามารถปกป้องตนเองไม่ให้มีความผิดได้ สามารถก้าวหน้าในหน้าที่การงานตามระบบราชการได้ แต่การทำงานในระบบที่สามารถตอบสนองความเปลี่ยนแปลงได้นั้น จะต้องยึดถือเอาความสำเร็จของงานเป็นที่ตั้ง เพื่อความเจริญของหน่วยงาน มิใช่เพื่อความก้าวหน้าของบุคคล ควรทำให้ทุกคนมีความผูกพันกับเป้าหมายของหน่วยที่ต้องการไปให้ถึง ทำให้ทุกคนเข้าใจและภูมิใจว่าแต่ละคนมีความสำคัญ เป็นส่วนหนึ่งของภาพรวมทั้งหมด การกำหนดหน้าที่ให้เหมาะสมกับคน เป็นการสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง ระดมพลังของทุกฝ่ายไปสู่เป้าหมายของหน่วย

ผู้นำในแต่ละระดับต้องคิดอยู่เสมอว่า การวัดประสิทธิภาพของผู้นำว่าดีเพียงใดนั้น เป็นการวัดจากความสำเร็จของงาน และความพอใจของผู้ร่วมงาน มิได้วัดจากการแสดงออกของผู้นำว่ามีความรู้หรือเข้าไปควบคุมจัดการได้ดีเพียงใด สถานการณ์ในปัจจุบันมิใช่สถานการณ์รบที่ผู้นำต้องออกหน้านำหน่วยอยู่ตลอดเวลา

แต่เป็นสถานการณ์ที่ผู้นำต้องกลายมาเป็นผู้สนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานเป็นผู้ตรวจสอบความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อกองทัพเรือ ต่อหน่วยงานของตน เพื่อกำหนดแนวทางในการแก้ไข ให้บรรลุภารกิจตามที่กองทัพเรือมอบหมาย ผู้นำเป็นผู้รวบรวมทรัพยากรและความสามารถของบุคคลทั้งหมดของหน่วย ให้แสดงศักยภาพทั้งหมดออกมาในทิศทางเดียวกัน เพื่อตระหนักว่าคุณค่าแท้จริงของการทำงาน คือ การได้ความรู้ และประสบการณ์ ซึ่งจะอยู่ติดตัวเราตลอดไป ปลายทาง ชื่อเสียง เป็นเพียงเครื่องบ่งชี้ในระยะเวลาหนึ่ง อาจเสื่อมสลายไปได้ตลอดเวลา

### ๓. อุปกรณ์เครื่องมือที่ใช้

ทุกหน่วยงานจะมีอุปกรณ์เครื่องมือที่ใช้แตกต่างกันไปตามธรรมชาติของงาน ไม่ว่าจะเป็นหน่วยกำลังรบ หน่วยสนับสนุนการรบ หรือหน่วยศึกษา อุปกรณ์เครื่องมือที่ใช้ในการปฏิบัติภารกิจตามที่ได้กำหนดไว้ตามอัตรานั้น เป็นส่วนหนึ่งที่ต้องดูแลรักษา ให้มีความพร้อมอย่างดีที่สุด ตลอดจนการจัดหาอุปกรณ์เครื่องมือที่จำเป็นเพิ่มเติม เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย ผู้นำในทุกระดับของหน่วยควรให้ความสนใจตรงจุดนี้ เพราะการจัดระบบการทำงานเพื่อตอบสนองต่อภารกิจที่ได้รับมอบ บางครั้งอาจนอกเหนือไปจากภารกิจเดิมของ



หน่วยที่กำหนดไว้ จำเป็นต้องจัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือเพิ่มเติม ผู้นำหน่วยในทุกระดับที่เกี่ยวข้อง ควรพิจารณาวางแผนให้รอบคอบเพื่อจัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพมาให้กำลังพลใช้ดำเนินการให้สำเร็จตามเป้าหมาย ตลอดจนการดูแลเก็บรักษาเมื่อเสร็จสิ้นการใช้งาน เพื่อสามารถนำกลับมาใช้ใหม่ตามความจำเป็น หรือให้การสนับสนุนหน่วยข้างเคียงเมื่อร้องขอเหล่านี้เป็นส่วนสำคัญที่ผู้นำทุกระดับต้องคิดจัดระบบในการจัดหา การใช้งาน การซ่อมบำรุงรักษา การเก็บรักษาและการเบิกจ่าย รวมทั้งการประสานขอรับการสนับสนุน อุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ ให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงานจากหน่วยอื่นในกรณีที่ไม่มียกงบประมาณจัดหาเพิ่มเติม เพื่อสามารถตอบสนองในการปฏิบัติงานตามระบบของหน่วยให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้

#### ๔. งบประมาณ

นับเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอันมากในการดำเนินการให้เป็นไปตามระบบ เพราะต้องมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ เป็นปัจจัยสำคัญที่ผู้นำหน่วยต้องขอรับการสนับสนุนจากหน่วยเหนือ จากรัฐบาล นอกจากบางหน่วยที่อาจมีรายได้เป็นเงินนอกงบประมาณ ทำให้มีความคล่องตัวในการบริหารมากขึ้น ผู้นำในทุกระดับต้องจัดระบบการบริหารงบประมาณที่ได้รับให้สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายความสำเร็จ

ภารกิจของหน่วยให้ดีที่สุด นับเป็นระบบย่อยที่มีความสำคัญในการส่งเสริมระบบการทำงานของหน่วย ให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการผู้นำในทุกระดับควรให้ความสนใจในการประยุกต์ใช้วิธีการต่าง ๆ ให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ ไม่อาจใช้งบประมาณเป็นตัวตัดสินใจหนทาง การปฏิบัติแต่เพียงอย่างเดียวได้ เพราะในปัจจุบันงบประมาณที่ได้รับส่วนใหญ่มักจะไม่เพียงพอ ต้องใช้วิธีการบริหารจัดการให้เหมาะสม ต้องใช้ความรู้ ความคิด พลิกแพลง อีกทั้งการยอมรับในความจำเป็นร่วมกันของทุกคนภายในหน่วย โดยยึดหลักของการใช้งบประมาณให้คุ้มค่ามากที่สุด เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการตามระบบให้บรรลุเป้าหมายอย่างแท้จริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันกองทัพเรือต้องเข้าร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่รัฐบาลได้กำหนดมอบหมายเพิ่มมากขึ้น ควรมีการคิดจัดลำดับความสำคัญ และความเร่งด่วนของงานในการใช้งบประมาณที่มีอยู่ให้คุ้มค่ามากที่สุด ผู้นำในทุกระดับต้องหาหนทางที่จะบรรลุภารกิจให้ได้ ไม่ควรนำมาเป็นข้ออ้างว่าขาดงบประมาณ จึงไม่สามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จได้ เพราะการบริหารจัดการที่ดีไม่ได้ขึ้นอยู่กับงบประมาณแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น

๕. ข้อมูลข่าวสารและความเชื่อมโยงระหว่างส่วนต่าง ๆ



จากการที่ได้กำหนดหน้าที่ของแต่ละบุคคล เพื่อดำเนินการในระบบให้บรรลุเป้าหมายนั้น ต้องสามารถกำหนดรู้ถึงความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงระหว่างงานในหน้าที่ต่าง ๆ ผู้นำในทุกระดับต้องมีการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อการปรับตนเองให้เท่าทันกับองค์ความรู้ใหม่ที่มีความก้าวหน้าและหลากหลายยิ่งขึ้น ควรมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของตน เมื่อได้ดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใดไปแล้ว ผลจะเป็นอย่างไร เกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่นเพียงใด เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่ การจัดระบบงานที่ดีจะต้องทำให้ทุกคนภายในหน่วยมีหน้าที่รับผิดชอบ มีการดำเนินการให้กลมกลืนสอดคล้องกัน มิให้บุคคลใดหรือหน่วยงานใดต้องรับภาระหนักแต่เพียงลำพัง หรือมีความรับผิดชอบน้อยจนเกินไป ผู้นำในทุกระดับจึงต้องเอาใจใส่อย่างแท้จริง เพื่อบริหารจัดการให้หน่วยดำเนินไปสู่ความสำเร็จภารกิจ รวมทั้งมีข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องทันสมัย ในการดำเนินการและตัดสินใจ ต้องคำนึงถึงผลกระทบอันอาจมีผลในทางขัดขวาง หรือส่งเสริมความสำเร็จสู่เป้าหมาย ต้องพยายามลดความซับซ้อนของการปฏิบัติงาน รวมทั้งต้องรู้วาระระบบงานของหน่วยตนอยู่ตรงส่วนไหนมีความสำคัญอย่างไรต่อหน่วยเหนือ มีส่วนเกี่ยวข้องกับระบบงานของหน่วยข้างเคียง

อย่างไร เพื่อให้สามารถประสานสอดคล้องขับเคลื่อนไปด้วยกันอย่างมีประสิทธิภาพ

## ๖. ค่านิยมร่วมกัน

ค่านิยม เป็นสิ่งที่บุคคลในสังคมคิดเห็นว่ามีดี และยึดถือนำมาปฏิบัติ

ค่านิยม เป็นปรัชญาในการดำเนินชีวิตที่คนในสังคมให้คุณค่ากับสิ่งใด

ค่านิยม เป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก ที่ผู้นำในทุกระดับจะใช้เป็นตัวขับเคลื่อนระบบไปสู่เป้าหมาย

ค่านิยมจะทำให้ผู้คนตระหนักถึงวิธีการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อเป้าหมายเดียวกัน หากเราไม่สามารถควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาได้ตลอดเวลา ก็ควรทำให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกันว่าทุกคนภายในหน่วยยึดมั่น และใช้ค่านิยมที่ถูกต้องเป็นแนวทางในการตัดสินใจตามที่หน่วยต้องการ ด้วยการทำให้ทุกคนมีส่วนได้ส่วนเสียในความเจริญก้าวหน้าของหน่วย จะทำให้พวกเขายึดถือค่านิยมร่วมกันเพื่อหน่วยงานนั้น ๆ ค่านิยมจึงประกอบไปด้วยความคิด และการกระทำตามสิ่งที่คนในสังคมยึดถือ หากคนเราคิดอย่างไร ก็จะทำอย่างนั้น ทำสิ่งใดนานไป นิสัยก็จะเป็นอย่างนั้น มีนิสัยอย่างไรนานไป สันดานก็จะเป็นอย่างนั้น การทำให้บุคคลภายในหน่วย คิด พูด และกระทำในสิ่งที่ถูกต้องดีงาม เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม เป็นพื้นฐานของการมีค่านิยมที่ดีสำหรับ



หน่วยนั้น ค่านิยมที่นับว่าเป็นหลักของความดีอย่างแท้จริงสำหรับทหารอาชีพ คือการมีความเสียสละ ซื่อสัตย์ กล้าหาญ และรับผิดชอบในการป้องกันประเทศ เป็นค่านิยมหลักที่ทหารอาชีพทุกคนจะต้องยึดถือ และนำไปปฏิบัติ ส่วนการปฏิบัติงานตามหน่วยต่าง ๆ ควรจะต้องมีค่านิยมในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับธรรมชาติของงานนั้น ๆ สามารถปรับเปลี่ยนให้ทันสมัยอยู่เสมอ ตามสภาวะแวดล้อมหรือข้อจำกัดที่มีของหน่วยนั้น เป็นสิ่งที่บุคคลภายในหน่วย โดยเฉพาะระดับผู้ปฏิบัติที่มักจะได้เรียนรู้ไปกับการทำงาน และทราบปัญหาข้อขัดข้องจากการลงมือปฏิบัติจริง จะได้ร่วมกันกำหนดค่านิยมในการปฏิบัติงานที่มีความเหมาะสม ที่ทุกคนในหน่วยงานจะได้ยึดถือร่วมมือกันปฏิบัติตามเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

ค่านิยมเป็นสิ่งที่ไม่สามารถบังคับให้ยึดถือปฏิบัติตามกันได้ แต่เป็นสิ่งที่สามารถโน้มน้าวให้คล้อยตามและยึดถือเป็นค่านิยมส่วนตัวได้ การโน้มน้าวค่านิยมสามารถทำได้โดยการเป็นตัวอย่างที่ดี การให้รางวัลแก่ผู้ที่ประพฤติตามค่านิยมที่ถูกต้อง การฝึกอย่างหนัก และการทำให้ทหารมีความเคารพ ความเชื่อ และค่านิยมที่ถูกต้อง นับเป็นปัจจัยสำคัญในการนำทหารเข้าสู่การรบ หรือการปฏิบัติภารกิจที่ยากลำบาก เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำ

ทุกระดับต้องใช้ในการขับเคลื่อนระบบเข้าสู่เป้าหมายได้สำเร็จอย่างแท้จริง พึงคำนึงอยู่เสมอว่า ไม่มีใครที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น โดยปราศจากความยินยอมของบุคคลนั้น เราจะต้องสร้างค่านิยมให้ทุกคนในหน่วยยึดถือใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจเพื่อบรรลุเป้าหมายของหน่วย สิ่งที่สำคัญมากสำหรับผู้นำทุกระดับคือการยอมรับค่านิยมที่ดีของหน่วย ทำตนเป็นตัวอย่าง และการทำให้คนในหน่วยปฏิบัติตามค่านิยมนั้น บางครั้งค่านิยมบางอย่างอาจขัดแย้งกัน เช่น ค่านิยมความรวดเร็วในการทำงาน ขัดแย้งกับค่านิยมการยึดถือคุณภาพ จึงต้องพยายามหาค่านิยมที่จะใช้ร่วมกันอย่างลงตัว

การจัดระบบการทำงานที่ดี จะทำให้หน่วยมีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน สามารถทำการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบให้สอดคล้องกับภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปได้ตลอดเวลา เมื่อได้พบระบบที่มีความเหมาะสม มีประสิทธิภาพแล้ว ให้จัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นคู่มือหรือหลักปฏิบัติต่อไป รวมทั้งมีการตรวจสอบประเมินผลงาน สามารถส่งมอบหน้าที่ให้ผู้ที่มารับตำแหน่งใหม่สามารถดำเนินงานต่อไปได้ และควรคำนึงว่าแม้จัดทำเป็นรูปเล่มแล้วก็สามารถแก้ไขเปลี่ยนแปลงได้ เพื่อความเหมาะสมในสภาวะแวดล้อมที่แตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับ





ผู้นำที่จะเป็นผู้สร้างและผลักดันระบบให้ดำเนินต่อไป ผู้นำจึงควรเป็นผู้ที่ยึดถือหลักการที่ถูกต้อง เพราะหลักการเหล่านี้เป็นเหมือนกฎของธรรมชาติที่ดำเนินต่อไปโดยไม่สนใจว่าจะมีคนปฏิบัติตามหรือไม่ แต่มันก็ยังคงเป็นความดีไม่เสื่อมคลาย เป็นแก่นแท้ของชีวิตและหน่วยงานที่ผู้นำทุกระดับต้องให้คุณค่ามากกว่าสิ่งอื่นใดต้องมีความกล้าหาญที่ยืนหยัดอยู่กับหลักการจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อถือ ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามระบบอย่างแท้จริง เพื่อขับเคลื่อนหน่วยงานด้วยศักยภาพของกำลังพลทุกระดับ อันจะเกิดเป็นค่านิยมการพึ่งพาซึ่งกันและกันต่อไป

ในสถานการณ์ที่เต็มไปด้วยการเปลี่ยนแปลงนี้ หน่วยจำเป็นต้องมีผู้นำที่เข้มแข็ง มีวิสัยทัศน์ สามารถนำวิสัยทัศน์มาแปลงเป็นหนทางปฏิบัติสู่ความสำเร็จ มีความสามารถในการพัฒนาความคิด การปลูกฝังค่านิยม กระตุ้น และสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงาน มีภาวะการเป็นผู้นำที่ชัดเจน ตัดสินใจอย่างมีเหตุผล และชอบธรรม ทั้งนี้ต้องอยู่บนพื้นฐานของการมีความรู้ ความคิด และข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ทันสมัย

กองทัพเรือประกอบด้วยหลายหน่วยงานที่มีธรรมชาติการทำงานแตกต่างกันไป แต่ทุกหน่วยงานมีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน แน่นนอน มีผู้บังคับบัญชา

ระดับสูงรับผิดชอบ ลงมาตามลำดับชั้น จึงอาจพิจารณาจัดแบ่งผู้นำในระดับต่าง ๆ ออกเป็น ๓ ระดับ คือ ระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง เป็นไปตามลักษณะงานและขนาดของหน่วย เช่น กรมในหน่วยกำลังรบ ผู้นำระดับสูงได้แก่ ผู้บังคับการกรม ระดับกลางได้แก่ ผู้บังคับกองพัน และระดับต้นได้แก่ ผู้บังคับหมวด หากเป็นกรมในฝ่ายอำนวยการกองทัพเรือ ผู้นำระดับสูง ได้แก่ เจ้ากรม ระดับกลาง ได้แก่ ผู้อำนวยการกอง ระดับต้น ได้แก่ หัวหน้าแผนก เป็นต้น

ผู้นำทั้ง ๓ ระดับ จะต้องมีความรู้ ความชำนาญในด้านต่าง ๆ คือ ด้านเทคนิค ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านความคิด การจะมีทักษะด้านใดมากน้อยกว่ากัน ขึ้นอยู่กับระดับของผู้นำนั้น ๆ อาจแสดงได้ตามภาพต่อไปนี้

ระดับต้น	ด้านเทคนิค
ระดับกลาง	ด้านมนุษยสัมพันธ์
ระดับสูง	ด้านความคิด

#### ด้านเทคนิค

เป็นด้านที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งในปัจจุบัน ตามวิทยาการความรู้ใหม่ ๆ ที่ได้พัฒนาไปเป็นอันมาก ผู้นำในแต่ละระดับควรมีความรู้ความเข้าใจในวิชาชีพของตนเอง สามารถสอนและช่วยเหลือลูกน้องได้ โดยการเรียนรู้หลักการทฤษฎีใหม่ ๆ เพื่อนำไป



ผสมผสานต่อยอดกับองค์ความรู้ที่มีอยู่เดิม ให้เกิดความรู้ที่เหมาะสมกับหน่วยงาน เพราะไม่มีทฤษฎีใดที่ตายตัว หรือมีความเหมาะสมกับทุกเรื่อง ผู้นำระดับต้นจะต้องมีความรู้ในด้านเทคนิคมากกว่าผู้นำในระดับอื่น ต้องสามารถลงไปดูแลแก้ไขปัญหาข้อขัดข้องของระดับปฏิบัติได้ ส่วนผู้นำระดับกลางจะต้องมีความรู้ในด้านเทคนิคมากพอที่จะเป็นที่ปรึกษาช่วยแก้ปัญหาให้ผู้นำระดับต้น หากไม่สามารถดำเนินการได้ต้องนำเสนอผู้ที่อยู่เหนือกว่าในทันที มิใช่เก็บปัญหานั้นไว้จนบานปลายกลายเป็นปัญหาที่ร้ายแรง เพื่อเป็นการลดภาระของผู้นำระดับสูงในเรื่องของงานประจำ สำหรับผู้นำระดับสูงก็ควรจะต้องมีความรู้ด้านเทคนิคเพียงพอที่จะนำมาคิดวางแผน ทั้งพัฒนางานและพัฒนาคนต่อไปได้ แต่จะต้องยอมรับความจริงว่าไม่มีใครที่จะมีความเชี่ยวชาญในทุกเรื่อง ผู้นำในทุกระดับจึงจำเป็นต้องสร้างความเชื่อมั่นในตนเองไปพร้อม ๆ กับการพัฒนาความรู้ ความเชี่ยวชาญที่จำเป็นในหน้าที่ของตน เพื่อการแสดงออกที่เหมาะสมในทุกโอกาสต้องมีความเข้าใจในคำว่าหน้าที่ว่าเป็นสิ่งที่ต้องทุ่มเทอย่างเต็มที่เพื่อผลประโยชน์ของหน่วย เช่น การเรียนรู้ภาษาอังกฤษ เป็นหน้าที่ของผู้นำทุกระดับต้องศึกษา เพราะเป็นเครื่องมือในการพัฒนาความรู้ และเจรจากับชาวต่างชาติ อันจะเกิดประโยชน์ต่อกองทัพเรือ

### ด้านมนุษยสัมพันธ์

เป็นด้านเดียวที่ผู้นำทั้ง ๓ ระดับ จะต้องมียากพอ ๆ กัน เพื่อประโยชน์ในการติดต่อประสานงานทั้งในหน่วยเดียวกัน และหน่วยข้างเคียง การมีมนุษยสัมพันธ์ดี ถือเป็น การเริ่มต้นที่ดีในการทำงานทุกประเภท ผู้ประสานงานที่ดีคือผู้มีอำนาจที่แท้จริง ดังนั้นผู้นำจะต้องมีความเข้าใจในธรรมชาติของคนทุกประเภท เพราะภาวะการนำที่ดี ต้องได้ความร่วมมือร่วมใจจากทุกฝ่าย มิใช่เป็นการบังคับแต่เพียงอย่างเดียว จึงควรต้องมีความเข้าใจและพัฒนาบุคลิกลักษณะให้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้

ในภาวะปัจจุบันผู้นำระดับกลางมีบทบาทมากขึ้น ต้องประสานงานทั้งภายในและภายนอก เป็นการแบ่งเบาภาระของผู้นำระดับสูง จึงต้องกระจายงานออกไป และฝึกผู้ช่วยเพื่อแบ่งเบางานประจำ ทำให้มีเวลามาคิดวางแผนเตรียมการ เปิดรับความคิดใหม่ ๆ จากบุคคลรอบข้างที่แตกต่างกันทั้งภายในหน่วยงานและหน่วยงานภายนอก นอกจากนั้นยังต้องเป็นผู้ทำหน้าที่เชื่อมต่อระหว่างผู้ที่อยู่ต่ำกว่ากับผู้ที่อยู่เหนือตน เพื่อสนับสนุนผู้นำระดับสูงที่เป็นผู้ทำหน้าที่เชื่อมต่อระหว่างบุคคลในหน่วยกับโลกภายนอก

การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ต้องสามารถเรียนรู้ และยอมรับความขัดแย้งใน



ตนเอง ต้องเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น จึงจะจัดการกับสิ่งเหล่านั้นได้ เช่น เราอาจจะรักและเกลียดคนคนเดียวกันได้ในเวลาเดียวกัน เราอาจไม่พอใจคนบางคนเป็นการส่วนตัว แต่ต้องใช้ประโยชน์บุคคลนั้นเพื่อทำงานส่วนรวม เช่นเดียวกันกับหน่วยงานต้องรวมศูนย์และกระจายอำนาจในเวลาเดียวกัน ผู้นำในทุกระดับต้องรู้จักประนีประนอมในสิ่งที่ตรงข้ามกัน แทนที่จะเลือกเอาสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ต้องรู้จักการจัดการกับสิ่งต่าง ๆ ที่ไม่พอใจ ด้วยความรู้สึกที่เป็นมิตร หากสิ่งต่างๆ เหล่านั้นเป็นไปเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม หากในที่สุดแล้วยังเกิดข้อขัดแย้ง ต้องคำนึงถึงความถูกต้อง และผลกระทบต่อหน่วยพิจารณาจากข้อเท็จจริง เหตุผล ถือเอาผลประโยชน์ของหน่วยสำคัญกว่าบุคคลเสมอ

#### ด้านความคิด

เป็นด้านที่มีความสำคัญที่สุดที่จะส่งเสริมให้ผู้นำทุกระดับได้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย เพราะความคิดเป็นจุดเริ่มต้นของทุกสิ่งทุกอย่าง การเรียนรู้ด้านเทคนิคอาจเท่าทันกันได้ แต่การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมอาจทำได้ไม่เหมือนกัน ผู้นำระดับสูงจำเป็นต้องใช้เวลาส่วนใหญ่ไปในการคิด เป็นการคิดในภาพรวมของหน่วยทั้งหมดในปฏิบัติการนั้น ๆ ไม่ว่าจะเป็นการรับภารกิจจากหน่วยเหนือ การประสานกับหน่วยข้างเคียง ตลอดจนการดำเนินการของหน่วยเรา ผู้นำในระดับกลาง

และระดับต้น ก็ต้องมีความคิดในลักษณะเดียวกัน แต่อาจจะมีขอบเขตน้อยลง อย่างน้อยก็ต้องมีความคิดเพียงพอที่จะรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา และนำไปปฏิบัติให้เป็นผลสำเร็จได้

ความคิดที่นับว่าเกิดประโยชน์เป็นอันมาก คือ ความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่แตกต่างไปจากเดิม ใช้ประโยชน์ได้ดีกว่าเดิม ตอบสนองต่อความต้องการ และสามารถทำได้จริง จะสามารถช่วยให้เราแก้ปัญหาเดิมด้วยวิธีการใหม่ ทำให้ได้สิ่งที่ดีกว่า ผู้นำในทุกระดับจึงควรฝึกผู้ใต้บังคับบัญชาให้รู้จักแก้ปัญหาด้วยตนเองมากขึ้น ฝึกการคิดนอกกรอบความเคยชิน หรือวิธีการแบบเดิม ๆ ลองผิดลองถูกบ้าง เป็นการให้โอกาสในการคิดสร้างสรรค์ เพราะคำตอบที่ถูกต้อง มิได้มีเพียงคำตอบเดียว การออกความคิดจึงเป็นหน้าที่ของผู้นำทุกระดับ แต่ความคิดนั้นต้องได้มาจากการค้นคว้าหาข้อมูล การสังเกต แม้กระทั่งความคิดดี ๆ ของผู้อื่นที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วย นำมาขยายให้รับรู้ทั่วไประหว่างในหน่วย ส่งเสริมให้ผู้อื่นรู้จักการคิดที่เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมเมื่อเวลาผ่านไปความคิดดี ๆ อาจล้าสมัย จะต้องสร้างความคิดหลักขึ้นมาใหม่ เพื่อตอบสนองกับความเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ

ผู้นำในยุคปัจจุบัน ควรพัฒนาตนเองให้สามารถบริหารจัดการกับความ



เปลี่ยนแปลง โดยจัดตั้งระบบการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ และพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความชำนาญในทักษะทั้ง ๓ ด้าน ดังที่กล่าวมาแล้ว นับเป็นการเริ่มต้นที่ดีในการเป็นผู้นำที่มีความเหมาะสมในยุคที่การเปลี่ยนแปลงเป็นไปค่อนข้างรวดเร็ว แต่มีสิ่งหนึ่งที่สำคัญและเป็นพื้นฐานในการกระทำสิ่งต่าง ๆ ของผู้นำ ก็คือการมีจิตสำนึกที่ดี การยึดถือในสิ่งที่ถูกต้องดีงามมากกว่าการยึดถือในวัตถุนิยม โลกพัฒนามากขึ้นความสะดวกสบายมีเพิ่มขึ้น คนเรามากยึดถือกับวัตถุมากกว่าคุณค่าทางด้านจิตใจ พยายามกระทำทุกวิถีทางเพื่อให้ได้มาซึ่งวัตถุและความพึงพอใจ พวกเขายอมรับในลาภยศเงินทองมากกว่าการทำความดี เพราะการทำความดีนั้นเป็นการเหนื่อยยาก แม้กระทำสำเร็จแล้วก็อาจไม่ได้ยศตำแหน่งหรือเงินทอง ได้แต่เพียงความดี ต่างเห็นว่าเป็นการไม่คุ้มค่า ไม่อยากจะทำ ผู้นำที่ดีจึงต้องมีความกล้าหาญที่จะยืนหยัดอยู่กับการทำความดี ความถูกต้อง เพื่อหน่วยเพื่อส่วนรวม ดังที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวได้ทรงเปรียบเทียบการทำความดีเหมือนกับคนตีหมัด เพราะต้องนำเหล็กก้อนมาเผาไฟจนร้อนได้ที่ แล้วทำการทุบตีให้แบนให้คมให้เป็นหมัด ต้องทำการเผาแล้วตีซ้ำแล้ว ซ้ำเล่า ทั้งร้อนทั้งเหนื่อยเมื่อยล้า แต่ก็สำเร็จ ได้หมัดที่แหลมคมและสมบูรณ์ เพื่อใช้ประโยชน์

ต่อไป การทำความดีจึงต้องอาศัยศรัทธา ความเสียสละ และความอดทนที่จะกระทำและรักษาการกระทำนั้นไว้เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

หากเมื่อใดที่ผู้นำในทุกระดับกระทำความดีแล้วไม่ได้ดี บังเกิดความท้อถอยก็ขอให้นึกถึงหลักคำสอนของพระพุทธเจ้า ในเรื่องจักร ๔ คือ คนเรานั้นจะประสบความสำเร็จในชีวิตได้ ต้องประกอบด้วยหลักธรรม ๔ ประการ อันเปรียบเหมือนล้อรถทั้ง ๔ ล้อ ที่จะนำพาเราไปสู่จุดหมาย ขาดล้อใดล้อหนึ่งก็ไม่อาจไปสู่จุดหมายได้ ธรรมเหล่านั้น คือ

๑. การอยู่ในสถานที่ที่เหมาะสม
๒. การคบสัตบุรุษ
๓. การตั้งตนไว้ชอบ
๔. การมีบุญแต่กาลก่อน

ผู้นำในทุกระดับจึงควรทำความเข้าใจในข้อธรรมเหล่านี้ เพื่อยอมรับความ เป็นไปในชีวิต ยอมรับหลักการของธรรมคือ ธรรมชาติ รู้จักการเสียเปรียบบ้างเพื่อให้ส่วนรวมดำรงอยู่และพัฒนาต่อไปได้ รู้จักการทำงานด้วยจิตว่าง คือการทำงานอย่างเต็มที่ตามสติปัญญาและความสามารถ แต่จิตว่างจากกิเลสไม่มีความต้องการอื่นใดเพื่อตนเอง คิดที่จะทำงานรับใช้ชาติให้ดีที่สุดเท่าที่เราสามารถกระทำได้ ไม่ว่าจะได้รับสิ่งตอบแทนหรือไม่ เพราะการทำความดีต่อส่วนรวมอยู่เสมอ แม้



ไม่มีผู้ใดพบเห็น แต่การทำควมตินั้นจะฝังลึกอยู่ในจิตใต้สำนึก เป็นการสร้างนิสัยที่ดี เป็นการเพิ่มคุณค่าที่ดีแก่ตัวเรา ผลจากการทำงานนั้นหากจะมีบังเกิดก็เกิดกับหน่วยงานเป็นส่วนรวม เช่นนี้แล้วผู้นำในทุกระดับเหล่านี้ก็จะเป็นตัวอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นศูนย์รวมของการทำประโยชน์เพื่อส่วนรวม เป็นผู้ที่มีอุดมคติ เสียสละ อุทิศตนเองเพื่อกองทัพเรือและประเทศชาติ

ผู้มีอุดมคตินั้นนอกจากจะมีความจริงใจต่อส่วนรวมอย่างไม่เห็นแก่ตัวแล้ว ยังเป็นผู้ที่มีความกล้าหาญและความอดทนอีกด้วย เพราะอุดมคติที่ยึดถือและปฏิบัติอยู่

ตลอดเวลาที่มีได้ปรากฏผลในวันนี้ พรุ่งนี้ หรือเดือนหน้า ปีหน้า หากแต่จะต้องใช้ระยะเวลาานกว่าจะปรากฏผล ผู้ที่มีอุดมคติจึงต้องมีความกล้าหาญทางด้านจิตใจที่จะยืนหยัดอยู่กับความเชื่อและแนวทางอันถูกต้องนั้น และต้องมีความอดทนที่จะยึดถือกระทำต่อไปโดยไม่ย่อท้อ เพื่อสร้างเครือข่ายของผู้เสียสละอุทิศตนแก่ส่วนรวมให้ครอบคลุมทั่วกองทัพเรือ ไม้หวั่นไหวต่อผลกระทบใด ๆ อันอาจเกิดขึ้นแก่ตนเอง โดยยึดหลักการที่ว่า “เสาหลักตั้งไม่ตรง แล้วชื่อแปะจะตรงได้อย่างไร”



PHUTTAYOTEA CHULALOK

# ผู้นำทางทหาร กับการเปลี่ยนแปลง



(ตอน อวสาน)

นาวาเอก วรวิทย์ รังสรรค์สวัสดิ์

## ผู้นำทางทหารที่ต่อการในปัจจุบัน

จากความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จภารกิจของหน่วย จึงมีความต้องการผู้นำทางทหารที่มีความเหมาะสมเพื่อตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงดังที่ได้กล่าวมาแล้ว แต่การจะสร้างผู้นำให้เกิดขึ้นตามต้องการได้นั้นยังเป็นเรื่องที่ยังยาก เพราะภาวะการเป็นผู้นำ หรือความสามารถในการนำนั้น เป็นสิ่งที่ต้องสร้างขึ้นจากการปฏิบัติตนของผู้นำต่อกลุ่มคนในสถานการณ์ต่าง ๆ แสดงออกเป็นพฤติกรรมที่ปรากฏแก่ส่วนรวมแล้วเป็นที่ยอมรับ จะมีคุณค่ามากกว่าการเป็นผู้มีความรู้ความสามารถแต่เพียงอย่างเดียวแต่พฤติกรรมด้านอื่นไม่เป็นที่ยอมรับ ทำให้ไม่สามารถนำหน่วยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปัจจุบันความเจริญก้าวหน้าทางวัตถุมีมากขึ้น ทำให้ความสะดวกสบายมีมากขึ้น คนเราเริ่มคิดถึงตัวเองมากขึ้น เห็นแก่่ลาภยศสรรเสริญมากกว่าคุณค่าทางด้านจิตใจ การมีน้ำใจเพื่อส่วนรวมลดลง แสวงหาแต่ความก้าวหน้าส่วนตนมากกว่าความเจริญก้าวหน้าของหน่วย เหล่านี้เป็นเหตุให้

บุคคลที่จะแสดงตนออกมาเป็นผู้นำในการกระทำสิ่งทีถูกต้องดีงามให้แก่หน่วย มีจำนวนลดน้อยลง กลายเป็นคนกลุ่มน้อย และมักไม่ค่อยมีโอกาสเจริญเติบโตในตำแหน่งที่สำคัญ หากไม่มีอุดมคติที่มั่นคงเพียงพอก็จะท้อถอยหมดกำลังใจ อาจจะไปวัน ๆ หรือปรับสภาพเข้าสู่วิธีการอันมิชอบ ผู้นำในทุก



ระดับจำต้องมีจิตสำนึกในการเสียสละอุทิศตนตามแบบฉบับของทหาร ต้องมีอุดมคติในการกระทำทุกวิถีทางเพื่อความถูกต้องของส่วนรวม แม้ว่าตนเองอาจไม่ได้รับผลดีจากการกระทำนั้น แต่นานไปผลดีผลเสียเริ่มปรากฏ บุคคลรอบข้างเริ่มให้การยอมรับ ภาวะการนำจะบังเกิดขึ้น ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่มิได้อยู่แล้วในตัวเรา ทุกคนมีศักยภาพในการนำ เพียงแต่ใส่ใจที่จะกระทำและพัฒนามันขึ้นมาเท่านั้น

การสร้างความเป็นผู้นำทางทหารจากการเรียนรู้ ทฤษฎี คุณลักษณะต่าง ๆ ของการเป็นผู้นำที่ดี สามารถกระทำได้โดยทั่วไป แต่การนำทฤษฎีและคุณลักษณะต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์กับหน่วยงานนั้น เป็นเรื่องที่ต้องใช้ความคิด ความเข้าใจ ตลอดจนถึงจิตสำนึกของแต่ละบุคคล ขึ้นอยู่กับประสบการณ์และปัจจัยแวดล้อมภายในสังคมนั้น ๆ ในส่วนของกองทัพเรือให้ความสำคัญกับสิ่งเหล่านี้ค่อนข้างน้อย พิจารณาได้จากหลักสูตรต่าง ๆ ของหน่วยศึกษาที่ทำหน้าที่ผลิตบุคลากรเพื่อรับราชการในกองทัพเรือ มิได้มีหลักสูตรในการสร้างผู้นำปลูกฝังจิตสำนึกอุดมคติในการเป็นทหาร การเสียสละอุทิศตนเพื่อชาติ ตลอดจนการนำหน่วย เช่น หลักสูตรโรงเรียนนายเรือ ๔ ปี เรียนวิชาภาวะผู้นำเพียง ๑ หน่วยกิต ในชั้นปี ๒ หลักสูตรโรงเรียนชุมพลทหารเรือ ๒ ปี เรียนวิชาการปกครองปีละ ๓๐ ชั่วโมง แต่

ไม่มีการศึกษาเกี่ยวข้องในเรื่องดังกล่าวเลย การที่ข้าราชการกองทัพเรือมิได้รับการปลูกฝังหรือไม่มีการสร้างจิตสำนึกมาตั้งแต่เริ่มแรกที่เข้ามารับราชการเป็นทหารเรือ หวังเพียงแต่ว่าพวกเขาจะเรียนรู้จากผู้บังคับบัญชา แต่ผู้บังคับบัญชาก็ไม่สามารถฝึกสอนแนะนำได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากจบการศึกษาจากกระบวนการเดียวกัน อาศัยได้แต่จิตสำนึกที่ดีของผู้บังคับบัญชา บางคนที่จะทำการอบรมสั่งสอน เป็นการทำตาม ๆ กันไป โดยไร้ทิศทางมิได้เป็นการฝึกสอน สร้าง ทำ และยึดถือกันอย่างเป็นระบบครอบคลุมไปทั่วทั้งกองทัพเรือแต่อย่างใด การจะสร้างผู้นำทางทหารที่เหมาะสมต้องคำนึงถึงสิ่งเหล่านี้ด้วย เพราะสิ่งแวดล้อมมีผลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ หากสร้างผู้นำที่ดีขึ้นมาได้บ้าง แต่เป็นคนส่วนน้อยเข้าไปทำงานกับคนส่วนใหญ่ที่ยึดถือแนวทางเดิม คนส่วนน้อยก็จะเริ่มหมดหนทางเมื่อไม่ได้รับการยอมรับ หากไม่มีจิตใจที่มั่นคงเข้มแข็งก็อาจจะเลิกกราบในการทำความดี อาจจะอยู่เฉย ๆ หรือกลับกลายเป็นเช่นเดียวกันกับคนส่วนมากที่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับสิ่งเหล่านี้

ดังพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวที่พยายามตรัสเตือนให้ส่งเสริมคนดีในความหมายที่ว่า “ในสังคมของคนหมู่มากไม่มีทางที่จะทำให้ทุกคนเป็นคนดีเหมือนกันหมด แต่ต้องพยายาม



ส่งเสริมคนดี อย่าส่งเสริมคนชั่วให้มีอำนาจปกครองคนดี” นับเป็นปรัชญาที่มีความลึกซึ้ง แต่การจะรับใส่เกล้าใส่กระหม่อมนำไปปฏิบัติตามได้แค่ไหน เพียงไร ขึ้นอยู่กับผู้มีอำนาจในแต่ละยุคสมัย เพราะสังคมไทยยึดถือกับระบบอุปถัมภ์มาช้านาน ไม่สามารถยกเลิกได้ในทันที หากผู้มีอำนาจคิดถึงผลประโยชน์ของประเทศชาติ ของส่วนรวมเป็นหลัก ไม่ยึดถือแต่ผลประโยชน์ส่วนตนและพวกพ้อง ระบบอุปถัมภ์ก็จะลดน้อยจนหายไปในที่สุด การจะรักใคร่ช่วยเหลือพี่น้องและพวกพ้องนั้นเป็นสิ่งดีสามารถกระทำได้ แต่ก็ควรช่วยเหลือตอบแทนด้วยสิ่งของมีค่าของตนเอง จึงจะนับได้ว่ามีน้ำใจ มิใช่การนำเอาสิ่งของมีค่าทางราชการไปมอบให้ไม่ว่ายศตำแหน่งหรือสิ่งใดก็ตาม นับได้ว่าเป็นคนเห็นแก่ตัวมากกว่าเป็นผู้มีบารมีจิตใจกว้างขวาง หากผู้มีอำนาจยึดถือคุณธรรมความถูกต้องแล้ว ระบบการทำงานต่าง ๆ ในสังคมไทย ก็จะมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เป็นโอกาสให้คนดีมีความสามารถเข้าสู่ระบบการทำงาน ร่วมกันพัฒนาหน่วยงานสังคม และประเทศชาติสืบต่อไป

การจะสร้างผู้นำทางทหารตามแนวทางนี้ จึงไม่อาจพึ่งพาหน่วยศึกษาของกองทัพเรือแต่เพียงอย่างเดียวได้ แต่มิใช่ว่าหมดหนทาง สามารถทำได้อย่างแน่นอนและทำได้ในทันที โดยเริ่มจาก

ข้าราชการกองทัพเรือทุกคน จะต้องมีความคิด มีจิตสำนึกที่จะกระทำ เริ่มจากตนเอง ออกไปสูเพื่อนร่วมงาน ไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา สู่ผู้บังคับบัญชาให้ได้พบเห็นและยอมรับซึ่งกันและกัน หากข้าราชการกองทัพเรือทุกคนรู้สึกว่าคุณเองมีความสำคัญในการเป็นทหารเรือ ทุกคนต่างเป็นโครงสร้างหลักที่สำคัญของกองทัพเรือ มีความภาคภูมิใจที่ได้รับราชการทหารเรือ จากคนทั้งประเทศประมาณ ๖๓ ล้านคน มีโอกาสรับราชการทหารเรือเพียง ๘๐,๐๐๐ กว่าคน และเราเป็น ๑ ใน ๘๐,๐๐๐ คน ที่มีโอกาสแต่งเครื่องแบบทหารเรือทำหน้าที่ปกป้องประเทศจากภัยคุกคามทางทะเล ด้วยความสำนึกถึงบทบาทความสำคัญที่ตนมียอมทำให้เกิดความกระตือรือร้น ที่จะพัฒนาตนเองให้มีคุณค่ามีประโยชน์ต่อกองทัพเรือต่อไป

การจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาระดับพลทหาร จำ พันจ่า ซึ่งเป็นคนส่วนใหญ่ของกองทัพเรือรู้สึกว่าคุณเองมีความสำคัญขึ้นมาได้ ก็ต้องเริ่มจากผู้บังคับบัญชาในทุกระดับชั้นที่จะเข้าใจพวกเขา เอาใจใส่ดูแลอย่างแท้จริง ส่งเสริมสนับสนุนให้ทำงาน เข้าร่วมทุกขุสขในการแก้ปัญหาข้อขัดข้องต่าง ๆ ทั้งในเรื่องหน้าที่การงานและเรื่องส่วนบุคคล ผู้บังคับบัญชาในแต่ละหน่วยเป็นผู้ที่มีส่วนในการสร้างความสำคัญให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้





บังคับบัญชา และอาจเป็นผู้ทำลายความสำคัญในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาลงได้เช่นเดียวกัน ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งเข้ามารับผิดชอบงานในหน่วยให้สำเร็จตามความมุ่งหวังของทางราชการ มีอำนาจหน้าที่ในการดำเนินการ บางคนทำงานให้เสร็จสิ้นลงไปเพราะใช้อำนาจบังคับให้ทำตาม แต่ไม่นับว่าสำเร็จเพราะไม่เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย ควรเปิดช่องทางให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถ แสดงความรู้สึกนึกคิด เป็นการเปิดโอกาสให้ได้รับความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ อย่างน้อยก็เป็นการแสดงออกถึงการรับฟัง ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความภาคภูมิใจ การทำงานให้เสร็จและสำเร็จเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย ต้องเกิดจากการนำมิใช่การบังคับ การนำเกิดจากผู้นำ แต่ผู้นำอาจมิได้เป็นผู้บังคับบัญชาและทำนองเดียวกัน ผู้บังคับบัญชาก็อาจมิได้เป็นผู้นำ คนทุกคนสามารถสร้างความเป็นผู้นำให้เกิดขึ้นภายในตนเองได้ หากมีจิตสำนึกที่จะกระทำโดยการเรียนรู้ทฤษฎี และคุณลักษณะต่าง ๆ ของความเป็นผู้นำ สถาปนาให้เกิดมีขึ้นในตนเองตลอดเวลา สามารถแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมต่าง ๆ ในแต่ละสถานการณ์ เพื่อนำหน่วยให้สำเร็จภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ผู้นำในทุกระดับจึงต้องมีพื้นฐานที่สำคัญ ๒ ประการคือ

#### ๑. ควบคุมตนเองได้

๒. เข้าใจธรรมชาติของคนทุกระดับ การควบคุมตนเองได้เป็นสิ่งสำคัญเริ่มแรกของการเป็นมนุษย์ ผู้ที่ไม่สามารถควบคุมตนเองได้ มักจะประสบปัญหาต่าง ๆ อยู่เสมอ เนื่องจากเราต้องอยู่ร่วมกันในสังคม ทุกคนมีบทบาทหน้าที่ของตนเองในแต่ละสังคม ทุกสังคมมีกฎกติกาให้ส่วนรวมยึดถือและปฏิบัติตาม หากผู้ใดฝ่าฝืนมักจะถูกลงโทษ การยึดถือกฎกติกาทำให้ทุกคนอยู่ร่วมกันได้ ในทุกสังคมมักจะมีผู้นำไม่ว่าจะมาจากการเลือกตั้ง หรือการแต่งตั้ง ผู้นำจำเป็นต้องยึดถือและปฏิบัติตามกฎกติกาอย่างเคร่งครัด ต้องควบคุมตนเองมิให้แสดงอารมณ์ใต้ออกมา ไม่สามารถใช้ความรู้สึก ความต้องการส่วนตัวเข้าตัดสิน หรือดำเนินการสิ่งใดตามใจตนเองได้ ถึงแม้จะทำได้ ก็มิเป็นที่ยอมรับของกลุ่มคน ภาวะการนำจะหมดสิ้นไป

ผู้นำต้องมีความซื่อตรงเหมือนกระดุกูเรือ คดไม่ได้ แต่การตรงนั้นมีใช้ตรงที่อ เพราะกระดุกูเรือจะต้องปรับไปตามรูปของลำเรือ เปรียบเหมือนผู้นำต้องควบคุมตัวเองให้มีความเที่ยงตรงเป็นหลักอยู่ได้ตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น การควบคุมตนเองของผู้บังคับการ ควบคุม ความคิด ความรู้สึก และความต้องการต่าง ๆ ของตนเอง การควบคุมตนเอง และการมีระเบียบวินัยเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น



ผู้นำจะต้องคิดถึงความสำเร็จ การปฏิบัติงาน สวัสดิภาพของลูกน้องก่อน สวัสดิภาพของตนเองเสมอ ผู้นำต้องยอม เสียเปรียบบ้าง มิใช่จะต้องเป็นผู้ได้รับอยู่ ตลอดเวลา การยอมเสียเปรียบเพื่อหน่วย เพื่อส่วนรวม เป็นการเสียเพื่อได้มา สิ่งที่ได้ มาคือจิตใจของลูกน้องที่จะยอมรับในตัวผู้นำ ร่วมมือกันปฏิบัติการกิจให้สำเร็จ เป็นการ สร้างบารมีให้เกิดขึ้น ได้รับการยอมรับว่า เป็นผู้ที่มีอำนาจอย่างแท้จริง

ในขณะที่เดียวกันผู้นำต้องเข้าใจการ เป็นผู้นำตามสถานการณ์อีกด้วยว่าใน สถานการณ์ใดควรใช้พฤติกรรมการเป็นผู้นำ แบบใด ขึ้นอยู่กับลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น หากลูกน้องมีความสามารถต่ำ ความ เชื่อมั่นในตนเองน้อย อาจจะต้องใช้ความ เป็นผู้นำที่มุ่งงานหรือเผด็จการ หากลูกน้อง ไม่ชำนาญงาน แต่มีความกระตือรือร้นก็ ต้องใช้ความเป็นครูฝึกสอนให้โอกาสทำงาน สร้างความมั่นใจ หากลูกน้องมีวุฒิภาวะ หลากหลาย ควรคำนึงถึงความสามารถ โดยเฉลี่ยแล้วตอบสนองให้ถูกต้อง ผู้นำควร เข้มงวดในการทำงาน เมื่อการทำงานได้ ผลดีแล้วค่อยผ่อนปรนจะเป็นการดีกว่า การผ่อนปรน แล้วกลับมาเข้มงวด เพราะ ลูกน้องจะไม่เข้าใจและต่อต้าน

ผู้นำทุกคนจะต้องมีความ ก้าวแกร่ง เพราะความก้าวแกร่งเป็น บุคลิกหนึ่งซึ่งผู้นำจะต้องใช้เพื่อให้บรรลุเป้า

หมายที่ต้องการ แต่ผู้นำที่ติดต้องรู้จักการ ควบคุมความก้าวแกร่งให้ถูกต้องเหมาะสม แก่โอกาสอันควร เวลาใดควรเข้มงวดผลักดัน และเวลาใดควรผ่อนปรน ผู้นำจึงควรก้าวแกร่ง แต่ยุติธรรม เพื่อให้ได้ทั้งผลสำเร็จ ของงานและความพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

การเข้าใจธรรมชาติของคนทุกระดับ เป็นไปตามหลักความจริงที่ว่า ผู้นำหน่วยทุกระดับ จะต้องเป็นผู้ที่อยู่เหนือตนเองเสมอ ผู้นำ มีหน้าที่นำลูกน้องภายในหน่วย ประสานกับ หน่วยข้างเคียง และรับนโยบายจากหน่วย เหนือ ผู้นำจำเป็นต้องสัมผัสกับบุคคลต่าง ๆ หลายประเภท อันอาจทำให้เกิดความพอใจ และไม่พอใจ จำเป็นต้องรู้เท่าทันใน ความรู้สึกของตนเอง จัดการกับสิ่งต่าง ๆ ที่ไม่พอใจ ด้วยความรู้สึกที่เป็นมิตร คำนึง ถึงความสำเร็จภารกิจ ผลประโยชน์ของ ส่วนรวมเป็นสำคัญ มีจิตใจกว้างขวางไม่คิด เล็กคติน้อย ยอมรับในความคิดเห็น ความ เข้าใจของบุคคลอื่น การทำให้บุคคลมีความ รับผิดชอบ มิใช่เกิดจากการดำเนินิตติเตียน แต่เป็นการยอมรับในธรรมชาติ ความ สามารถที่เขามี หากทางส่งเสริมให้เขาได้มี โอกาสแสดงฝีมือคิดและตัดสินใจด้วย ตนเอง เหล่านี้จะทำให้ภาวะการนำเป็นที่ ยอมรับของทุกฝ่าย

ผู้นำสามารถนำหน่วย นำลูกน้อง โดยการออกคำสั่งหรือให้คำแนะนำ ในขณะที่ เดียวกันก็สามารถนำผู้ที่อยู่ระดับเดียวกัน



หรือเหนือกว่าได้เช่นเดียวกัน แต่เป็นการนำโดยการเจรจา โน้มน้าว เสนอแนะให้ความคิดเห็น ให้อยอมรับและกระทำตาม ขึ้นอยู่กับความจำเป็นในการดำเนินการให้บรรลุภารกิจที่ได้รับมอบ

การเอาใจใส่อย่างแท้จริงต่อผู้ร่วมงานเป็นหลักพื้นฐานที่จะทำให้ผู้นำได้รับการยอมรับ นับเป็นการเสียสละทางด้านจิตใจในการรับรู้ความเป็นไปตลอดจนปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำที่ได้เข้าไปเกี่ยวพันใช้ความรู้ความสามารถแก้ปัญหาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้สำเร็จ ย่อมจะได้รับความศรัทธาจากผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างรวดเร็ว หากวันใดที่ผู้ใต้บังคับบัญชาหยุดการนำปัญหามาให้แก้ไข วันนั้นถือได้ว่าภาวะการนำได้หมดสิ้นลงแล้ว

ผู้นำในทุกระดับจึงต้องยึดอยู่กับหลักการอันเป็นพื้นฐานของความจริง เป็นแนวทางที่ถูกต้องสำหรับมนุษย์ยึดถือ และปฏิบัติเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม เช่น ความเสมอภาคเท่าเทียมกัน คักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ และการเอื้อเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เป็นต้น หากหลักการเหล่านี้ถูกฝังลึกจนกลายเป็นนิสัยหรือสันดาน จะทำให้ผู้นำได้แสดงออกถึงพฤติกรรมที่ถูกต้องโดยอัตโนมัติ ผู้นำจึงควรปรับกรอบความคิดของตนให้เข้ากับหลักการมากที่สุด เพราะกรอบความคิดหมายถึงแนวทางที่เรา

ใช้มองโลกภายนอก ในการรับรู้เข้าใจความหมายของสิ่งต่าง ๆ เป็นตัวกำหนดนิสัยทัศนคติ และการแสดงออกต่อผู้อื่น เป็นมุมมองที่ตีความหมายแตกต่างกัน ตามที่แต่ละบุคคลต้องการ หากเรารู้ตัวว่ากำลังถูกรอบงำด้วยกรอบความคิดที่ไม่ถูกต้อง หรือถูกชักจูงให้เชื่อในบางสิ่งจากประสบการณ์บางอย่างของเรา ก็ควรนำมาเปรียบเทียบกับหลักการข้อเท็จจริง รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น จะทำให้มุมมองของเรากว้างไกล แตกต่างไปจากเดิม เป็นการเปลี่ยนกรอบความคิดใหม่เพื่อตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ยึดถือคุณค่าของหลักการ และนำมาใช้ประโยชน์ให้ได้มากที่สุด

ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ มิได้ต้องการคนที่มัวหมองที่ตีเลิศ ไม่ได้ขึ้นอยู่กับโชคชะตา เป็นเพียงคนธรรมดาที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความคิดที่จะกระทำในสิ่งที่ถูกต้องดีงาม และลงมือกระทำด้วยความอดทน ในส่วนของผู้นำทางทหาร ยังมีความต้องการเพิ่มมากขึ้นในเรื่องของการมีวิจาร์ณญาณว่าเมื่อไรควรทำตามคำสั่ง และเวลาใดควรแสดงความคิดเห็นหรือการตั้งคำถาม จึงต้องมีการควบคุมตนเองและการเข้าใจธรรมชาติของคนทุกระดับ รวมทั้งผู้นำทางทหารระดับสูงที่ต้องเรียนรู้ทักษะการบริหารกลุ่มคนขนาดใหญ่ที่ซับซ้อนกว่าเดิม มีความรับผิดชอบมากขึ้น



แต่ห่างไกลจากผู้ใต้บังคับบัญชาตามสาย การบังคับบัญชา ไม่สามารถนำโดยตรงได้ ต้องนำทางอ้อม โดยผ่านผู้นำระดับล่าง ตามสายงาน โดยการมอบหมายงาน กระจายความรับผิดชอบให้เหมาะสม ต้องมองการณ์ไกล ใช้ความคิด โดยที่อาจไม่ต้องลงมือกระทำเอง การที่จะสามารถควบคุมคนอื่นได้ ต้องสามารถควบคุมตนเองได้ก่อน การควบคุมตนเองเป็นการควบคุมความคิด ควบคุมอารมณ์ ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง ซึ่งจะเกิด ประโยชน์อย่างมากในการประสานงานติดต่อกับผู้อื่น การสร้างความเชื่อมั่นในตนเองสามารถกระทำได้ คือ

๑. ยอมรับความจริงในความเป็นตัวเรา

๒. คิด พุด และกระทำแต่ในสิ่งที่ถูกต้อง

๓. ฝึกลักษณะท่าทางความเป็นทหาร และการแต่งกายที่ดูดี

การยอมรับความเป็นจริงในความเป็นตัวเรา เป็นสิ่งที่ง่ายแต่ทำได้ยาก เพราะความเป็นตัวตนของคนเรานั้น มีอยู่ด้วยกัน ๓ แบบ คือ ตัวตนที่เราคิดว่าเราเป็น ตัวตนที่คนอื่นมองว่าเราเป็น และตัวตนที่เราเป็นจริง ๆ เรามักคิดว่าเราเก่ง เราดี เราอยู่เหนือผู้อื่น ในขณะที่เดียวกันเราคิดกลัวไปว่าคนอื่นจะมองเราว่าไม่เก่ง ไม่ดี เราจึงพยายามดิ้นรนกระทำหรือไม่กระทำในหลายสิ่งหลายอย่าง เพื่อตอบสนองความ

คิดเหล่านี้ ทั้งที่ความเป็นตัวเราจริง ๆ นั้น เรา รู้ดีอยู่แก่ใจว่าเป็นอย่างไร ทำอะไรได้ หรือไม่ได้แค่ไหน การยอมรับในสิ่งที่เรามีจริง ๆ รู้ว่าอะไรเป็นจุดเด่นของเราพยายามใช้จุดเด่นแสดงออกในการทำงานเพื่อส่วนรวม ให้สำเร็จอยู่เสมอ จะทำให้เกิดการยอมรับจากผู้อื่น เกิดความมั่นใจในตนเอง การรู้ว่าอะไรเป็นจุดด้อยของเรา พยายามฝึกปรับปรุงตนเพื่อแก้ไขจุดอ่อนเหล่านี้ แม้จะดีขึ้นบ้างเพียงเล็กน้อย แต่ก็เป็นการเพิ่มความมั่นใจในตนเอง

การคิดพุดและกระทำแต่ในสิ่งที่ถูกต้องอยู่เสมอ เป็นสิ่งที่กระทำได้ง่ายมาก หากเราคิดถึงผลประโยชน์ของส่วนรวม ไม่เห็นแก่ผลประโยชน์ของตนเองเป็นที่ตั้ง เป็นการมองจากตนเองออกไปสู่ภายนอก มีความเข้าใจแยกแยะระหว่างความดี ความถูกต้อง และความเหมาะสมเพื่อการดำรงอยู่ของความเป็นหน่วย สามารถปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ความแตกต่างระหว่างความดี และความถูกต้องนั้นคือ ความดีเป็นสิ่งที่กระทำแล้วเกิดผลดีมีคุณค่ากับมนุษย์ นับเป็นหลักการที่ได้รับการยอมรับว่าดี มักปรากฏผลเป็นนามธรรม จับต้องไม่ได้ แต่มีคุณค่าในตัวเอง เช่น ความซื่อสัตย์ ความเสียสละ เป็นต้น ส่วนความถูกต้องเป็นสิ่งที่สมควรกระทำในช่วงเวลาหนึ่ง ตามสถานการณ์ ตามเหตุตามปัจจัย เป็นสิ่งที่เกิดผลดี



ที่สุดในเหตุการณ์นั้น ๆ อาจจะไม่ใช้ความดีทั้งหมด เช่น การพูดความจริงเป็นสิ่งที่ดี แต่การพูดความจริงในทุกโอกาสอาจเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้องนัก เป็นต้น เป็นสิ่งที่ผู้นำต้องพัฒนาประยุกต์ใช้ให้ดี การไม่พูดความจริงในบางเรื่อง มิได้หมายถึงการพูดโกหก หรือ การหลอกลวง แต่เป็นการแสดงถึงความรับผิดชอบโดยรวม ในสถานการณ์ที่เหมาะสมที่สุดในเวลานั้น สำหรับความเหมาะสมเป็นสิ่งที่ต้องยึดถือในหลักของผลประโยชน์เพื่อส่วนรวม มิใช่เพื่อผลประโยชน์ของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง การสถาปนาสิ่งที่ถูกต้องตั้งงามให้เกิดขึ้นในจิตใจ เป็นจุดเริ่มต้นของความเชื่อมั่นในตนเอง ทำให้บุคคลรอบข้างรับฟังและเชื่อถือ ทำให้เราเกิดความมั่นใจ สามารถพัฒนาต่อไปเป็นความเด็ดขาดได้

การฝึกลักษณะท่าทางความเป็นทหาร และการแต่งกายที่ดูดี เป็นสิ่งที่สามารถทำให้เกิดการยอมรับจากบุคคลภายนอกที่พบเห็น การมีลักษณะท่าทางที่เข้มแข็งสมกับความเป็นทหาร แต่มีความสุภาพอ่อนโยนอยู่ในท่าที แวดตา และน้ำเสียง ย่อมเป็นที่ประทับใจของบุคคลรอบข้าง หากรู้จักการแต่งกายที่สะอาดเรียบร้อย ไม่ว่าจะชุดเครื่องแบบทหาร หรือชุดพลเรือนตามโอกาสต่าง ๆ สามารถเป็นเครื่องเสริมสร้างความมั่นใจให้เกิดขึ้นกับตนเองได้เป็นอย่างดี การแต่งตัวดี เป็นการเคารพต่อตัวเอง

และให้เกียรติต่อผู้อื่น ดูน่าเกรงขามต่อศัตรู เพราะลักษณะภายนอกที่ดีเป็นอำนาจอย่างหนึ่งในตัวของมันเอง เป็นภาษาทางร่างกายที่บุคคลภายนอกสามารถสัมผัสได้ ก่อนสิ่งอื่นที่มีในตัวเรา

ผู้นำทางทหารที่ต้องการในปัจจุบัน มิใช่ผู้ที่เพียงแต่ทำงานตามหน้าที่ แต่จะต้องเป็นผู้กำหนดทิศทางในการทำงาน มีพลังทั้งในตนเองและการรวมพลังของทุกคนในหน่วย เพื่อใช้ศักยภาพทั้งหมดที่มีดำเนินการให้บรรลุภารกิจ ควรเป็นผู้ที่มีความสามารถในการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความกระตือรือร้น สนใจที่จะทำงาน ทำการสนับสนุนในด้านต่าง ๆ ตลอดจนให้กำลังใจในการทำงาน และร่วมแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในทุกโอกาส ผู้นำต้องควบคุมสถานการณ์ของความเปลี่ยนแปลง ด้วยการพัฒนาปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีโอกาสในการเรียนรู้ วิทยาการใหม่ๆ ผู้นำเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ชัดเจน เห็นภาพในอนาคตที่ต้องการจะให้ เป็นสามารถแปลงวิสัยทัศน์นั้นมาเป็นหนทางปฏิบัติเพื่อไปสู่เป้าหมาย สร้างทีมงานที่เป็นมาตรฐาน ต้องใช้ความตั้งใจจริงทุกคนในหน่วยต้องเข้ามารู้เห็นยึดถือค่านิยมในการทำงานร่วมกัน ปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง และมีความอดทน กระจายอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีความรับผิดชอบ ได้มีโอกาสแสดงฝีมือ ดึงศักยภาพทั้งหมดของ



ลูกน้องออกมาทำงานเพื่อหน่วย พยายามสร้างความมั่นใจในตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการชมเชยสิ่งดีที่เขาทำ พูดทันที พูดอย่างชัดเจน ควรชมในขณะที่เขากำลังทำสิ่งที่ดี ไม่จำเป็นต้องรอให้ทำความดีเสร็จสิ้นก่อนแล้วจึงชม พยายามหลีกเลี่ยงการมอบหมายงานที่ยากเกินไป ต้องให้ออกาสเรียนรู้ก่อนมอบหมายงานที่ซับซ้อนมากขึ้น และจะต้องยอมรับความผิดพลาดของลูกน้อง ให้เขาได้เรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผิดพลาดนั้น เพื่อจะไม่ผิดพลาดซ้ำอีก

สิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการเป็นผู้นำทางทหารในยุคปัจจุบันก็คือ ความสามารถในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ร่วมมือทำงานส่วนรวมให้สำเร็จ แรงจูงใจเป็นสิ่งที่สามารถเกิดขึ้นได้ หากบุคคลผู้นั้นมีความต้องการที่จะทำ เพื่อตอบสนองความต้องการของเขา ย่อมเกิดแรงจูงใจให้กระทำในสิ่งนั้น แรงจูงใจนี้จะแตกต่างจากแรงบันดาลใจ หากสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงบันดาลใจในการทำงานเพื่อหน่วยแล้ว เขาจะทุ่มเททำงานโดยไม่คาดหวังสิ่งใดนอกจากการทำงานให้สำเร็จ แรงบันดาลใจเป็นสิ่งที่สร้างให้เกิดขึ้นได้ยาก แต่หากเกิดขึ้นแล้วจะดำรงอยู่อย่างยาวนานไม่หมดสิ้นไปเหมือนแรงจูงใจ ซึ่งจะหมดสิ้นไปเมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการเรียบร้อยแล้ว แม้ว่าจะเป็นการสร้างได้ยาก

แต่ผู้นำทุกคนควรที่จะพยายามสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ แรงบันดาลใจเกิดจากความพอใจ ความเบิกบานจากการที่เราได้เข้าถึงหลักแห่งความจริง ยอมรับความจริง พยายามหาทางทำสิ่งที่ดีกว่า โดยไม่หวังผลตอบแทน หากยังไม่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ลูกน้องได้ ก็พยายามใช้แรงจูงใจให้ทำงานด้วยความยินดีพอใจในสิ่งที่ต้องการไปก่อน และพยายามตอบสนองความต้องการให้เข้าสู่หลักของความเป็นจริงให้มากที่สุด อาจนำไปสู่การมีแรงบันดาลใจ กระทำโดยไม่หวังสิ่งตอบแทนได้ด้วยตัวของเขาเอง

กองทัพเรือไทย มิใช่ราชนาวีของประเทศที่ร่ำรวย การที่จะคาดหวังว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะทุ่มเททำงานให้กองทัพเรืออย่างเต็มที่นั้น ต้องคำนึงถึงว่าพวกเขาได้รับการตอบสนองความต้องการทางกายอย่างเพียงพอแล้วหรือยัง หากพวกเขาและครอบครัวได้รับการตอบสนองทางด้านร่างกายอย่างเพียงพอแล้ว จึงอาจส่งเสริมชักจูงให้ปฏิบัติหน้าที่เพื่อความสำเร็จของงานเพื่อเกียรติยศชื่อเสียงได้อย่างเต็มที่ แต่หากลูกน้องยังมีความกังวลห่วงหน้าห่วงหลัง ทั้งเรื่องราวของตนเอง ครอบครัว หรือแม้กระทั่งในสถานที่ทำงาน ไม่ได้รับการเอาใจใส่ดูแลตอบสนองให้เพียงพอแล้ว



ถือเป็นการยากที่จะนำให้พวกเขา  
 เสียสละทุ่มเทในการทำงานอย่างจริงจัง

จากสิ่งทั้งหลายที่กล่าวมาเป็นสิ่งที่  
 ผู้นำทุกระดับควรคำนึง ทำการสถาปนาให้  
 เกิดมีขึ้นกับกำลังพลทุกระดับภายในหน่วย  
 โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ตัวผู้นำเอง เมื่อมีการ  
 เริ่มต้นไปในทางเดียวกัน มีเป้าหมายที่ชัดเจน  
 ที่จะร่วมกันพัฒนาหน่วย ให้ตอบสนอง  
 ภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ท่ามกลางความ  
 เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเกือบจะตลอดเวลา  
 ทุกคนในหน่วยมีความเชื่อมั่น ผูกพันกัน  
 ร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน  
 เป็นทีมเดียวกัน ร่วมคิด ร่วมคุย และ  
 ร่วมทำ หากมีปัญหาเกิดขึ้น ก็ร่วมกันเผชิญ  
 และแก้ปัญหา ยึดถือแนวทางร่วมกันว่า  
 ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นโอกาสให้หน่วยได้แสดง  
 ฝีมือ และเป็นโอกาสในการสร้างความ  
 สัมพันธ์ระหว่างกัน เมื่อทุกคนทุกชีวิตจิตใจ  
 ภายในหน่วย รวมพลังกันได้เช่นนี้ ศักยภาพ  
 ของหน่วยย่อมบังเกิดมีขึ้น ภาวะการนำก็  
 เกิดขึ้น พฤติกรรมต่าง ๆ ที่มีความเหมาะสม  
 ตามแต่สถานการณ์ก็จะเกิดขึ้น

ตามหลักของกระบวนการพฤติกรรม  
 ได้กำหนดว่าพฤติกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์จะ  
 เกิดมีขึ้นได้ จะต้องมียุทธศาสตร์ มีสาเหตุ และ  
 มีแรงกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมนั้น ผู้นำใน  
 ทุกระดับควรทำความเข้าใจในกระบวนการ  
 เหล่านี้ เพื่อสามารถนำผู้ใต้บังคับบัญชา  
 เข้าดำเนิน การ ตอบสนอง ต่อ ความ

เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ผู้นำเป็นผู้ที่มีความ  
 สำคัญอย่างยิ่งในการแสดงออกของ  
 พฤติกรรมที่เสียสละอุทิศตนเพื่อประโยชน์  
 ของหน่วย กำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน  
 รวมทั้งทำความเข้าใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้  
 รับรู้เป้าหมาย รู้สาเหตุ เอาใจใส่ดูแล  
 กระตุ้นเตือน และร่วมดำเนินการไปสู่ความ  
 สำเร็จ

หากสถานการณ์ใดเกิดปัญหามีผล  
 กระทบกับหน่วย ผู้นำจะต้องเข้าเผชิญกับ  
 ปัญหานั้น ด้วยความเชื่อมั่น เข้มแข็งและ  
 เปิดเผย จะทำให้ลูกน้องเกิดการยอมรับ  
 และกระทำตาม ทำให้หน่วยนั้น มีขวัญดี  
 การกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมใด ๆ ก็ตาม  
 ต้องแน่ใจว่าผู้ที่จะเข้าร่วมในพฤติกรรม  
 นั้น ๆ ยึดถือในหลักของการกระทำความดี  
 เพื่อส่วนรวม มิใช่กระทำไปเพื่อผล  
 ประโยชน์ของส่วนบุคคล

ผู้นำในทุกระดับต้องสังเกตเห็น  
 สนับสนุนส่งเสริมให้ทุกคนยึดถือคุณลักษณะ  
 ความเป็นผู้นำที่ดี หรืออย่างน้อยคือความ  
 เป็นคนดีให้เกิดมีขึ้นในตัวของผู้ใต้บังคับ  
 บัญชาทุกคน เพื่อว่าจะได้แสดงออกมาเป็น  
 พฤติกรรมในการปฏิบัติงาน และการแก้  
 ปัญหาของหน่วย แม้ว่าจะเป็นการยากที่จะ  
 ทำให้คนเราละความสะดวกสบายมายึดถือ  
 หลักปฏิบัติที่ต้องเข้มงวดตัวเอง ให้กระทำ  
 สิ่งที่ถูกต้องดั่งตามต่อส่วนรวม ต้องพยายาม  
 ปลุกฝังให้ลึกกลงไปถึงจิตใจให้ต้องการสิ่งที่



ถูกต้องดิงามจริง ๆ เพราะพฤติกรรมที่แสดงออกมาภายนอกอาจเหมือนกัน แต่ความต้องการที่แท้จริงอาจไม่เหมือนกัน เช่น การใส่บาตรพระ ถ้าเพราะต้องการได้บุญเพื่อร่ำรวย ถือเป็นกิเลส หากใส่บาตรเพราะต้องการให้ทานจึงจะเป็นการเสียสละเป็นกุศล แม้ว่าเรื่องของจิตใจเป็นเรื่องละเอียดอ่อน ที่ต้องการปลูกฝังการมีจิตสำนึกที่ดีมาตั้งแต่วัยเด็ก ไม่สามารถกระทำได้ง่าย ๆ สำหรับผู้ที่เติบโตเป็นผู้ใหญ่แล้ว หากเขาได้รับการปลูกฝังมาไม่ดีสามารถทำได้แต่เพียงการปลูกสร้างให้เกิดมีขึ้น อาจจะไม่ติดตัวตลอดไป เหมือนเช่นผู้ที่ได้รับการปลูกฝังมาตั้งแต่เด็ก แต่ก็ยังดีกว่าการไม่เริ่มต้นสร้างสิ่งที่ดีให้เกิดขึ้นในจิตใจเลย

ในเบื้องต้นอาจจะค่อยทำค่อยไป ให้เริ่มเกิดมีขึ้นในแต่ละบุคคล ไม่ว่าจะเป็นการสถาปนาความซื่อสัตย์ ความเสียสละ ความรับผิดชอบ และสิ่งอื่น ๆ แรก ๆ อาจจะเป็นการฝืน อาจจะต้องคิดแล้วคิดอีกที่จะกระทำหรือไม่ แต่เมื่อได้พยายามอดทนกระทำอยู่เสมอ สิ่งเหล่านี้จะเป็นไปได้โดยอัตโนมัติ เปรียบเหมือนการ หัดขับรถ เริ่มแรกต้องเรียนรูระบบต่าง ๆ ของรถ ต้องคิดอยู่ตลอดเวลา เหยียบคลัตช์ เข้าเกียร์ ๑ ผ่านคลัตช์ เร่งคันเร่ง ความเร็วเพิ่มขึ้น เหยียบคลัตช์ เปลี่ยนเกียร์ ๒ ในขณะที่มีอกก็ต้องควบคุมทิศทางของรถไว้ตลอดเวลา แต่

เมื่อขับนานไปความชำนาญเกิดขึ้น ทุกอย่างทำไปโดยอัตโนมัติ โดยไม่ต้องคิดในการกระทำดังกล่าว สามารถพูดคุยหรือคิดไปถึงที่หมายให้เร็วที่สุด เป็นต้น การเริ่มสถาปนาคุณลักษณะที่ดีให้เกิดมีขึ้นภายในตนเองวันละเล็กวันละน้อยนี้ จะสามารถเป็นผู้นำที่ดีได้ในภายหน้า เปรียบเหมือนบ้านที่สวยงามก็ก่อสร้างมาจากการวางอิฐทีละก้อน ปูนทีละถุง ทรายทีละถัง เป็นต้น

ไม่ว่าความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อหน่วยอย่างไร ทุกคนภายในหน่วยก็มีความพร้อมในการบริหารจัดการให้เสร็จสิ้นลุล่วงไปได้เสมอ ในยามปกติเช่นนี้ต้องมีหลักยึดร่วมกันในการเตรียมหน่วยเตรียมกำลังให้มีความพร้อมรบ ไม่ทอดยต่อปัญหาอุปสรรคความทุกข์ยาก ไม่กังวลกับสิ่งที่เกิดขึ้น หรือสิ่งที่เรากำลังต้องเผชิญอยู่ พยายามแยกแยะว่าในสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นปัญหานั้น มีสิ่งใดที่เราควบคุมได้ และสิ่งใดที่เราควบคุมไม่ได้ พยายามจัดการกับสิ่งที่เราควบคุมได้ ทำอย่างเต็มที่ ทำอย่างดีที่สุด ส่วนสิ่งที่เราควบคุมไม่ได้นั้นให้รู้เท่าทัน พยายามนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด แต่หากไม่สามารถทำให้เกิดประโยชน์ได้ และมีผลกระทบในทางร้าย ก็ต้องยอมรับในความเป็นจริงเหล่านั้น โดยไม่มีการทอดย หรือยอมแพ้ พยายามขยายขอบเขตของความสามารถในการกระทำสิ่งที่เราควบคุมได้ให้มากขึ้น





สิ่งที่เราควบคุมไม่ได้ก็จะลดน้อยลง และหมดไปในที่สุด

ผู้นำในยุคปัจจุบัน จำเป็นต้องมีความอ่อนน้อมถ่อมตน วางตัวอย่างชาญฉลาด จึงสามารถเข้าถึงจิตใจของบุคคลรอบข้างได้ดี แต่มิใช่เป็นการเอาดีใส่ตัวเอาชั่วใส่ผู้อื่น สามารถเจรจาต่อรองได้ดี โดยจะต้องมีทั้งอำนาจการต่อรอง และยุทธวิธีอันล้ำลึก การเจรจาต่อรองนี้เป็นวิธีการหนึ่งในการนำบุคคลในระดับเดียวกัน หรือระดับสูงกว่าให้ยอมรับในแนวทางหรือแนวความคิดของเรา เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม คือ กองทัพเรือและประเทศชาติ หากมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ผู้นำต้องกำกับการโต้แย้งอย่างใจเย็น ไม่ปฏิเสธความคิดเห็นของใคร พยายามใช้คำถาม เพื่อให้อีกฝ่ายหรือทั้งสองฝ่ายได้ทบทวนสิ่งที่เขาคิด อาจยอมรับในบางประเด็นที่ไม่ขัดต่อจุดมุ่งหมายมากนัก ไม่บอกว่าความคิดเห็นนั้นผิด แต่พยายามเบนความสนใจไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการ หากต้องตัดสินใจเลือกสิ่งที่ถูกตัดจากการขัดแย้งนั้น ให้เลือกสิ่งที่สามารถตอบสนองต่อการบรรลุภารกิจมากที่สุด

ในบรรยากาศของความ

เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีความซับซ้อนเป็นอย่างมากในปัจจุบันนี้กองทัพเรือควรมีผู้นำที่มีลักษณะดังต่อไปนี้

๑. มีจิตสำนึกในการเป็นผู้นำหน่วย
  ๒. มีความเข้าใจความเป็นไปในชีวิตและความเป็นไปของหน่วย
  ๓. มีความสนใจเรียนรู้วิทยาการใหม่ตลอดชีวิต และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม
  ๔. มีวิสัยทัศน์ สามารถแปลงวิสัยทัศน์มาเป็นหนทางปฏิบัติสู่เป้าหมายได้
  ๕. มีความเชื่อมั่นในตนเอง แต่รับฟังผู้อื่น นำมาปรับปรุงตนเองตลอดเวลา
  ๖. มีความสามารถในการสื่อสาร ทำความเข้าใจกับผู้ร่วมงานและบุคคลภายนอก
  ๗. มีศิลปะในการสร้างแรงบันดาลใจ และแรงจูงใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา
  ๘. มีความสามารถสร้างระบบการทำงาน และบริหารระบบให้บรรลุภารกิจ
  ๙. มีความหนักแน่น เด็ดเดี่ยวในการเผชิญหน้ากับความเป็นจริง และกล้าเสี่ยงเพื่อส่วนรวม
- ที่สุดแห่งผู้นำคือการยืนหยัด เพื่อความถูกต้องดีงาม และประโยชน์สุขส่วนรวม

