



“ท่านควรเข้ามารับใช้กองทัพเรือด้วยความมุ่งประสงค์ประการเดียว คือ การบังคับบัญชาเรือหรืออากาศยาน เมื่อใดที่ท่านได้บังคับบัญชามันแล้ว ท่านจะ ทึ่งทอใจทุกนาที”

จอมพลเรือ เซสเตอร์ นิมิธซ์

#### บทนำ

บทความนี้เขียนขึ้นมาได้ต้องการให้ เป็นการเอามะพร้าวมาขายชาวสวน เพราะ เชื่อว่าบรรดาผู้บังคับการเรือคงจะทราบดี อยู่แล้ว และก็ไม่ใช่ให้เป็นการตำราทางวิชาการ เพราะหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับผู้บังคับการเรือ ของกองการฝึก กองเรือยุทธการ คงมีรายละเอียด มากกว่านี้ แต่ต้องการให้ผู้อ่านที่ยังไม่เคยเป็น ผู้บังคับการเรือ หรือผู้ที่กำลังไต่เต้าไปสู่ ตำแหน่งดังกล่าวได้เห็นภาพและเข้าใจว่า “ผู้บังคับการเรือ” นั้น นอกจากจะเป็นผู้ที่ มีเกียรติ มีศักดิ์ศรีแล้ว อีกด้านหนึ่งจะต้องเป็น

ผู้ที่มีภาระอันหนักมาก ดังเช่น หนังสือพิมพ์ Wall Street Journal เสนอไว้เมื่อวันที่ ๑๔ พฤษภาคม ๑๙๕๒ ว่า “กัปตันเรือ เช่นเดียวกับผู้นำประเทศ เขาได้รับเกียรติ สิทธิพิเศษ ความไว้วางใจ มากกว่าผู้อื่น ปล่อยให้เขาเดินทางไปโดยใช้ เข็มที่ผิด ปล่อยให้เรือของเขาเกยตื้น ปล่อยให้เขานำความหายนะสู่เรือและคนของเขา เขา ต้องมีคำตอบว่าเขาได้ทำอะไรไป ไม่ว่าจะ เป็น เช่นใดก็ตาม เขาหนีมันไม่พ้นหรอก” ทั้งนี้เพื่อ จะได้เตรียมใจและเตรียมตัวให้พร้อมที่จะเป็น ผู้บังคับการเรือที่ดีและสง่างามของกองทัพเรือ

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากพวกเราคนในกองทัพเรือปัจจุบัน ส่วนใหญ่คุ้นเคยกับกองทัพเรือสหรัฐฯ มากกว่ากองทัพเรืออื่น ๆ เนื้อหาสาระของบทความนี้ส่วนใหญ่จะได้จากเอกสารของกองทัพเรือสหรัฐฯ ขอย้ำอีกครั้งนะครับ ผู้อ่านต้องใช้วิจารณญาณของตนเองในการนำไปใช้ เพราะบางอย่างอาจไม่สอดคล้องกับสิ่งที่ได้กำหนดหรือเป็นที่นิยมใช้ในกองทัพเรือของเรา แต่ผู้เขียนเชื่อว่า โดยหลักการพื้นฐานแล้ว ไม่น่าจะแตกต่างกันมากนัก

### ความรับผิดชอบของผู้บังคับการเรือ

หลายปีมาแล้ว มีผลงานประพันธ์ของ Joseph Conrad ที่กล่าวถึงผู้บังคับการเรือไว้อย่างกะทัดรัด แต่มีใจความครอบคลุมและชัดเจนมาก กองทัพเรือสหรัฐฯ ได้สำเนาแจกจ่ายให้แก่ผู้ที่ได้รับตำแหน่ง ผู้บังคับการเรือใหม่ กระทำกันเป็นประเพณี ปัจจุบันได้ยกเลิกไปแล้ว แต่เนื้อหาสาระในบทประพันธ์ดังกล่าว ยังมีการอ้างอิงเสมอ และยังเป็นที่ต้องการที่จะเรียนรู้ของผู้ที่กำลังจะเป็น ระหว่างที่กำลังดำรงตำแหน่ง และแม้แต่พ้นจากตำแหน่ง ผู้บังคับการเรือไปแล้วก็ตาม Joseph Conrad ประพันธ์ไว้ดังต่อไปนี้ :

“มีเพียงชาวเรือเท่านั้นที่ตระหนักดีว่าเรือลำหนึ่งได้สะท้อนถึงบุคลิก ความสามารถของผู้บังคับการเรือของมันว่ามีขนาดหรือขอบเขตเพียงใด คนที่ไม่เคยสัมผัสทะเล เรื่องนี้อาจเข้าใจได้ยาก และบางครั้ง แม้พวกเราเอง

ที่เป็นชาวเรือ ก็ยากที่จะทำความเข้าใจเหมือนกัน

เรือที่อยู่ในทะเล โดยตัวของมันเองเปรียบเสมือนโลกที่ห่างไกลใบหนึ่ง และเมื่อพิจารณาถึงด้านการปฏิบัติการของหน่วยกำลังของกองเรือที่ขยายและไกลออกไป กองทัพเรือต้องมอบอำนาจที่น่าเกรงขาม ความรับผิดชอบและความไว้วางใจให้แก่ผู้นำที่ได้คัดสรรแล้วสำหรับการบังคับบัญชาเรือเหล่านั้น

ในเรือแต่ละลำมีเพียงบุคคลคนเดียวซึ่งเมื่ออยู่ในชั่วโมงฉุกเฉินหรืออันตรายในทะเล เขาไม่สามารถ โยนภาระนี้ให้แก่ผู้อื่น มีเพียงบุคคลลำพังคนเดียวที่รับผิดชอบถึงที่สุดด้านความปลอดภัยในการเดินเรือ การปฏิบัติด้านวิศวกรรม การยิงอาวุธอย่างแม่นยำ และขวัญของทหารประจำเรือ เขาเปรียบเหมือนเป็นเรือลำนั้น เขาคือ**ผู้บังคับการเรือ**

นี่คือ สิ่งที่ยากที่สุดในการมอบหมายกำหนดหน้าที่ที่ต้องการในกองทัพเรือ ไม่ใช่เป็นเรื่องการทำหน้าที่ผู้บังคับการเรือเพียงชั่วคราวที่เขาสามารถหลุดพ้นจากความรับผิดชอบในการบังคับบัญชาที่พันนาการเขาอยู่ สิทธิพิเศษที่เขาได้รับเมื่อเปรียบเทียบกับด้านพันธกรณีของเขาแล้วช่างเล็กน้อยที่สุด กระนั้นก็**การบังคับบัญชา** เป็นสิ่งกระตุ้นให้กองทัพเรือมีผู้นำที่ยิ่งใหญ่อย่างไม่ขาดแคลน

มันเป็นหน้าที่ซึ่งสมควรได้รับอย่างมีค่าสูงสุด เป็นชื่อซึ่งตามประเพณีเก่าแก่ที่ได้รับคามนิยม (time - honored) ในโลกของ

ชาวเรือ คือคำว่า “กัปตัน”

ประสบการณ์ที่ได้จากการบังคับบัญชาเรือลำหนึ่งในทะเลนั้นยากที่ลิ้ม ไม่สามารถหาอะไรมาเปรียบเทียบได้ ความรับผิดชอบเป็นสิ่งที่หนักหน่วง แต่มีรางวัลตอบแทนที่หาค่ามิได้ ในประวัติศาสตร์มีผู้บังคับการเรือที่มีชื่อเสียง เป็นตัวอย่างที่ดีสำหรับผู้บังคับการเรือรุ่นหลัง ๆ การกำหนดความรับผิดชอบของผู้บังคับการเรือ มีอยู่ในระเบียบข้อบังคับของกองทัพเรือแทบทุกชาติของกองทัพเรือไทยกำหนดไว้ในข้อบังคับทหารเรือ ว่าด้วย หน้าที่ในเรือหลวง (ชนร.) ของกองทัพเรือสหรัฐ ฯ มีอยู่ใน US Navy Regulation กำหนดไว้ว่า “ความรับผิดชอบของผู้บังคับการเรือ นั้นสมบูรณ์...อำนาจหน้าที่ของผู้บังคับการเรือเป็นสัดส่วนที่เหมาะสมกับความรับผิดชอบของเขา” ฟังดูแล้วง่าย ชัดเจน เป็นถ้อยแถลงที่ตรงแน่น ไม่มีคำอธิบายใด ๆ ทั้งหลาย ที่สามารถเปลี่ยนแปลงความรับผิดชอบขั้นสุดท้ายของเขาได้ ไม่ว่าเขาจะประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลวบุคคลที่มีอำนาจบังคับบัญชายอมรับไปเต็ม ๆ

ประเด็นข้างต้นนี้ แม้ว่าขนาดของเรืออาจแสดงออกถึงความสำคัญในด้านขีดความสามารถ ความทนทาน และคุณค่าทางยุทธการ แต่ในความหมายของความรับผิดชอบ และรางวัลตอบแทนแล้ว เรือขนาดเล็ก เช่น เรือกวาดทุ่นระเบิดเท่าเทียมกับเรือขนาดใหญ่ เช่น เรือบรรทุกเครื่องบิน ผู้บังคับการเรือ

ของเรือทั้งสองประเภทเป็น “กัปตัน” เช่นเดียวกัน โดยไม่ต้องคำนึงถึงยศบนบ่า ว่าใครมีขีดใหญ่กว่าและมากกว่า แต่ทุกคนต้องรับประกันความปลอดภัยของเรือและการบรรลุความสำเร็จของภารกิจที่ได้รับมอบ โทษทัณฑ์ที่เขาทำผิดพลาด ชื่อเสียงที่น่าปิติยินดีของความสำเร็จ เขาย่อมได้รับอย่างเท่าเทียมกันไม่ว่าเขาและเรืออยู่ในชั้นใด

เพื่อที่จะให้บรรลุเป้าหมาย ผู้บังคับการเรือต้องทำงานร่วมกันกับทุกคนในเรือในฐานะที่เป็นผู้นำ ลำพังตัวเขาเองสามารถทำงานให้สำเร็จได้เพียงเล็กน้อยเท่านั้น ไม่ว่าความสามารถพิเศษหรือพรสวรรค์ของเขา จะแหลมคมเพียงใด หากขาดการทำงานที่เป็นทีมที่ดีแล้ว คงยากที่จะบรรลุความสำเร็จได้

พลเรือเอก เซสเตอร์ นิเมตซ์ อดีตผู้บัญชาการกองเรือสหรัฐ ฯ ภาคพื้นแปซิฟิก ในสงครามโลกครั้งที่สอง ผู้ซึ่งได้รับการยอมรับว่า เป็นนายทหารเรือที่เป็นผู้นำ และมีการบังคับบัญชาที่ดีคนหนึ่งของสหรัฐ ฯ เคยกล่าวในโอกาสที่บรรดาผู้บังคับการเรือภายใต้บังคับบัญชาของเขาได้เข้าเยี่ยมคารวะว่า :

“การบังคับบัญชาเรือลำหนึ่งเป็นกิจที่ง่ายที่สุดในโลก แม้บางครั้งดูราวกับว่ามันเป็น สิ่งยุ่งยาก สลับซับซ้อน ผู้บังคับการเรือเพียงแต่ต้องเลือกหนทางปฏิบัติและเกาะติดกับสิ่งที่ตนได้เลือก โดยไม่สนใจอย่างอื่นใด ถ้าเขาเป็นผู้บังคับการเรือที่ดี ซึ่งตามปกติแล้วได้เลือกแต่สิ่งดี ๆ ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะช่วยกัน

ปกป้อง หากเขาทำอะไรผิดพลาดบางครั้ง แต่ ถ้าเขาเป็นคนไม่ดี ซึ่งความจริงนี้จะปรากฏ ออกมาไม่นานนัก เขาควรถูกย้ายออกจาก ตำแหน่งให้เร็วที่สุดเพื่อความเร่งด่วนของแสง”

แม้ว่าผู้นำโดยหลักการแล้วต้องเป็น กันเอง ใกล้ชิดกับทหารใต้บังคับบัญชาของเขา แต่ความสัมพันธ์ต้องแยกให้ออกกับการ บังคับบัญชา พลเอก Erwin Rommel แห่ง กองทัพบกเยอรมันในสงครามโลกครั้งที่สอง เจ้าของฉายา “จิ้งจอกทะเลทราย” ได้วิจารณ์ ประเด็นนี้ไว้อย่างน่าฟังว่า :

“เหนือสิ่งอื่นใด ผู้บังคับบัญชาต้อง พยายามสัมผัสอย่างมีมิตรภาพเป็นการส่วนตัว กับผู้ใต้บังคับบัญชาของเขา แต่ต้องไม่ให้เสีย อำนาจการบังคับบัญชาแม้เพียงเล็กน้อย”

ดังนั้นผู้บังคับการเรือที่หวังผลสำเร็จ ในเรื่องนี้ ต้องเรียนรู้ที่จะทำตนให้เป็นสมาชิก ที่ดีคนหนึ่งของห้องโถงนายทหาร และเป็น เหมือนคนหนึ่งของคุณเรือ แต่ในขณะเดียวกัน ต้องคำนึงถึงสถานะของตนเองว่ายังเป็น ผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ที่มีลักษณะพิเศษ เช่นนี้ เป็นหัวข้อให้มีการศึกษาเกี่ยวกับ เรื่องราวในประวัติศาสตร์ มานับร้อย ๆ ปีแล้ว ปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงไปบางประการ แต่ ความสัมพันธ์เช่นนี้ถือว่าเป็นอภิปรัชญา คือ ไม่ใช่ เรื่องล้าสมัย มันเป็นทักษะและศิลปะอย่างหนึ่ง ที่ผู้บังคับบัญชาแต่ละคนต้องเรียนรู้ ถ้าเขา ต้องการดำเนินการปฏิบัติภารกิจให้บรรลุ ความสำเร็จ

ฟังทัศนคติของอดีตทหารอเมริกัน และเยอรมันแล้ว ลองฟังทัศนคติของนาย ทหารเรือชาติมหาอำนาจอีกชาติหนึ่ง สมัยที่ ยังเป็นคอมมิวนิสต์ จอมพลเรือ Sergei Gorshkov บิดาของกองทัพเรือโซเวียต ได้เขียนลงในวารสารทหารเรือ Morsky Sbornik ว่า :

“ผู้บังคับการเรือของเรือลำหนึ่ง ที่ เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในทะเล ย่อม ตระหนักถึงความมีเกียรติ ภูมิใจ และได้รับการ ยอมรับ ซึ่งคำนี้ (ผู้บังคับการเรือ) ใน กองเรือแล้ว ถือว่าเป็นสิ่งนำเคารพนับถือ การ ไต่เต้าขึ้นมาตามลำดับของนายทหารเรือ จนถึงตำแหน่งผู้บังคับการเรือ จึงได้รับมอบ สิทธิอันชอบธรรมและอำนาจการบังคับบัญชา ซึ่งแสดงให้เห็นว่า เขาได้รับความไว้วางใจสูง ด้วยเหตุนี้แหละที่ผู้บังคับการเรือของเรือลำหนึ่ง จึงต้องแบกความรับผิดชอบอันหนักหน่วงต่อ พรรค (คอมมิวนิสต์) และต่อประเทศชาติ ทั้งนี้ ก็เพื่อเรือรบที่ได้มอบหมายให้แก่เขา เพื่อ ชะตากรรมของคุณเรือของเขา และเพื่อ กองทัพที่คอยป้องกันอิสรภาพและผล ประโยชน์ของชาติในทะเล”

คนที่ต้องการเป็นผู้บังคับการเรือ สำหรับเรือลำหนึ่งมีจำนวนมากขึ้นทุก ๆ ปี ขอบเขตของปัญหาที่เขาต้องแก้ไขก็ขยาย ออกไป และนอกจากนี้เงื่อนไขที่จะตอบสนอง ความรับผิดชอบของเขาทวีความสลับซับซ้อน มากขึ้นทุกที กระนั้นก็ดี นายทหารเรือก็ยัง

ฝันที่จะเป็นผู้บังคับการเรือสักลำหนึ่ง นี่มิใช่เป็น แต่เพียงข้อเท็จจริงที่ว่า สำหรับนายทหารเรือ คนหนึ่งซึ่งได้อุทิศชีวิตให้แก่กองทัพเรือแล้ว เขามองสะพานเดินเรือเปรียบเสมือน มหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งสำหรับศึกษาและ พัฒนาความสามารถและคุณภาพขององค์กร ซึ่งมันเป็นไปได้ที่จะเป็นผู้นำคนและฝึกทักษะและ ประสบการณ์ในช่วงเวลาที่ปฏิบัติการกิจหลัก ให้ได้รับความสำเร็จในการป้องกันผลประโยชน์ ของชาติในมหาสมุทรของโลก และเป็น ขั้นตอนจำเป็นในการก้าวไปสู่ตำแหน่งสูง ของกองทัพเรือ

ความมากน้อยของอิทธิพลของผู้บังคับการเรือที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา วัดได้จากคุณธรรมประจำตัวของเขา บรรดานายทหาร นายทหารประทวน และพลทหาร ปฏิบัติตาม คำสั่งและคำแนะนำของเขาด้วยความขยันขันแข็ง และกระตือรือร้น ถ้าเขารู้สึกว่าอำนาจบังคับ บัญชาที่ใช้เป็นกิจวัตรประจำวันของผู้บังคับการเรือ ไม่มีข้อสงสัย หรือนำเคลือบแคลงใด ๆ

### ความรับผิดชอบของผู้บังคับการเรือ ในทัศนะของอดีตผู้นำทางทหาร

ในกองทัพเรือโดยทั่วไปแล้วเข้มงวด มากเกี่ยวกับเรื่องภาระรับผิดชอบ (Accountability) ซึ่งถือว่าเป็นส่วนหนึ่งที่ไม่สามารถ แยกออกจากการบังคับบัญชาได้ แม้อาชีพ แพทย์ซึ่งต้องดูแลชีวิตของคนไข้ก็ไม่สามารถ เทียบกับความสัมพันธ์ของภาระรับผิดชอบ

และการบังคับบัญชาในทะเลได้ นายแพทย์ อาจสูญเสียคนไข้ไปคนหนึ่งภายใต้สภาวะที่ได้ ใช้ความพยายามอย่างเต็มที่แล้ว นายแพทย์ ผู้นี้อาจนำบทเรียนหรือประสบการณ์ไปใช้ใน โอกาสต่อ ๆ ไปได้ แต่นายทหารเรือที่เป็น ผู้บังคับการเรือคนหนึ่งจะไม่มีโอกาสนำเรือ ลำที่สองไปเสี่ยงอันตรายเป็นการแก้ตัวได้อีก

จอมพลเรือ Grechko อดีตรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมของโซเวียตได้พูดถึง ภาระรับผิดชอบ และความรับผิดชอบของผู้บังคับการเรือว่า :

“ผู้บังคับการเรือในกองทัพเรือต้อง ดูแลทุกสิ่งทุกอย่าง ผลงานที่สำเร็จของเรือ หรือหน่วยเรือไม่ว่าในยามสงบหรือยาม สงครามขึ้นอยู่กับเขาเป็นสำคัญที่สุด จริงอยู่ ผู้บังคับการเรือเป็นผู้จัดการให้ทหารประจำเรือ มีการฝึกหัดศึกษา เขารับผิดชอบต่อชีวิต ทหารทั้งหมดและความพร้อมรบเพื่อป้องกัน ประเทศด้วยเกียรติและความสง่างาม ผู้บังคับการเรือบางครั้งต้องตัดสินใจด้วยตัว ของเขาเองในเรื่องที่สำคัญและยุ่งยากมาก เขาแบกความรับผิดชอบอย่างใหญ่หลวง และ เขาต้องใช้ความสุขุมและวิเคราะห์สถานการณ์ ที่เปลี่ยนแปลงอย่างละเอียด รอบคอบ และ พยายามด้วยความตั้งใจที่จะให้บรรลุความสำเร็จของภารกิจที่เรือของเขาได้รับมอบ”

ในระบอบของคอมมิวนิสต์เป็นที่ ทราบดีว่าการเมืองมีบทบาทค่อนข้างสูงต่อทหาร รัฐมนตรีกลาโหม ไม่ได้เอ่ยถึงด้านการเมืองว่า

มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการทางทหารในเรื่องความรับผิดชอบ ผู้บังคับการเรือของโซเวียตจึงตระหนักเป็นอย่างดีว่า**ผู้บังคับการเรือ**เพียงลำพังเท่านั้นที่แบกภาระรับผิดชอบอย่างไร้เงื่อนไขใด ๆ

พลเรือเอก Hyman G. Rickover กล่าวถึงเรื่องความรับผิดชอบโดยทั่ว ๆ ไป มิได้เฉพาะเจาะจง สำหรับผู้บังคับการเรือ หรือนายทหารเรือ เมื่อ ๑๐ กุมภาพันธ์ ค.ศ.๑๙๗๗ ว่า :

หนึ่งในบรรดาหลักการของการมีชีวิตอยู่ร่วมกัน คือ ความรับผิดชอบที่บีบบังคับให้มนุษย์เราต้องเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน การยอมรับผิดชอบหมายถึงว่าเขาผู้นั้นตระหนักถึงพันธกรณีของเขา ความรับผิดชอบ กินความหมายกว้างและต่อเนื่อง ไม่มีใครหลุดพ้นความรับผิดชอบได้ ถึงแม้ว่างานของเขาได้ประสบความสำเร็จไปแล้วก็ตาม

ความรับผิดชอบยังมีนัยถึงความผูกพันต่อผู้อื่น หรืออย่างที่ขงจื้อกล่าวไว้ว่า “เราแต่ละคนมีความหมายต่อการช่วยให้โลกนี้รอดปลอดภัย มันเป็นงานที่ยากจะทำได้โดยปราศจากความศรัทธา คงมิใช่ศาสตร์และศิลป์หรืองานที่ยิ่งใหญ่ของมนุษยชาติที่จะสร้างชื่อเสียงโดยปราศจากศรัทธาได้”

ความสำนึกรับผิดชอบที่จะทำสิ่งใดให้ถูกต้องดูเหมือนจะลดน้อยถอยลงในสังคมปัจจุบัน ที่จริงแล้วประโยคที่พูดว่า “มิใช่ความรับผิดชอบของผม” กลายเป็นบรรทัดฐาน

สำหรับการกล่าวตอบโต้หรือแก้ตัวเมื่อเขาทำงานได้ไม่ดี คำอ้างดังกล่าวเป็นการใช้คำที่ไม่ถูกต้อง ตามปกติแล้วคนมักจะหมายถึง “ผมไม่ต้องรับผิดชอบตามกฎหมาย” แต่ในแง่ของศีลธรรมหรือจริยธรรมแล้วการกระทำของเขานั้นไม่ผิด จริง ๆ แล้วเขาไม่ต้องรับผิดชอบ แต่เขาเป็นคนไม่รับผิดชอบต่างหาก”

คำกล่าวของ พลเรือเอก Rickover แม้จะอธิบายความหมายโดยทั่ว ๆ ไปว่า ความรับผิดชอบเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับมนุษย์ที่เป็นสัตว์สังคม ซึ่งโดยสัญชาตญาณมนุษย์ไม่อยากจะรับผิดชอบ แต่คุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนธรรมาภิบาล เป็นสิ่งที่ช่วยผลักดันให้มนุษย์กระทำในสิ่งที่ดีงาม แม้โดยนิตินัยแล้วเขาอาจไม่จำเป็นต้องทำเช่นนั้น

ไม่เพียงแต่ในองค์การทหารเท่านั้นที่เห็นความรับผิดชอบของผู้บังคับการเรือว่าเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง ควบคู่กับอำนาจการบังคับบัญชาที่เขาได้รับ บางครั้งอาจมีคำถามเหมือนกันในการประยุกต์ใช้ภาระรับผิดชอบในกองทัพเรือว่าเข้มงวดหรือเคร่งครัดมากหรือไม่ สำหรับพวกเขาเรือที่อยู่ในทะเลเรื่องนี้คงหมดความกังขา หรือแม้แต่คนที่อยู่บนบกยังรับรองถึงความสำคัญของภาระรับผิดชอบในทะเลเช่นกัน ตัวอย่างในเดือนพฤษภาคม ค.ศ.๑๙๕๒ เรือพิฆาต USS Hobson ชนกับเรือบรรทุกเครื่องบินระหว่างการปฏิบัติการบินของเรือบรรทุกเครื่องบิน ในตอนกลางคืนเรือพิฆาตได้รับความเสียหายหนัก สูญเสีย



ชีวิตทหารประจำเรือจำนวนมาก สภาพของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นมีเหตุสมควรให้ผู้บังคับการเรือได้รับการลดหย่อนผ่อนโทษ แต่หนังสือพิมพ์ Wall Street Journal ของเดือนพฤษภาคม ค.ศ.๑๙๕๒ ได้เขียนข้อสรุปซึ่งข้อสรุปนี้ต่อมาถูกนำมาอภิปรายเกี่ยวกับโคกนาฏกรรมบ่อยครั้ง ใจความสำคัญมีว่า :

“ในทะเลมีประเพณีที่สืบทอดกันมาช้านานกว่าประเพณีของประเทศ (สหรัฐฯ ฯ) เสียอีก มันเป็นประเพณีที่ความรับผิดชอบนำไปสู่การได้รับอำนาจการบังคับบัญชา และทั้งสองประการนี้ก่อให้เกิดภาวะรับผิดชอบ (Accountability)

มันดูจะโหดร้ายสำหรับภาวะรับผิดชอบของคนที่ดีและมีความตั้งใจดี แต่ทางเลือกในนั้นปลาย และท้ายสุดคือความรับผิดชอบ เช่นเดียวกับทะเลโหดที่เคยให้บทเรียนพวกเขาว่า เป้าหมายสุดท้ายคือความเชื่อมั่นและความไว้วางใจที่ลูกเรือพึงมีให้แก่ผู้นำของเขา เพราะคนโดยทั่วไปแล้วจะไม่ไว้วางใจผู้นำของเขาได้นานเลย ถ้าเขารู้สึกว่าผู้นำอยู่เหนือภาวะรับผิดชอบต่อสิ่งที่เขากระทำ”

ภาระหนักมหาศาลของความรับผิดชอบและภาวะรับผิดชอบต่อชีวิตและอาชีพของผู้คนอื่น ๆ ผลที่เกิดขึ้นจากประเด็นใหญ่นี้บ่อยครั้งเป็นเหตุผลสำหรับทำให้คำสั่งสืบเนื่องจากเหตุการณ์ได้แสดงความกรุณาต่อผู้บังคับการเรือ นายทหารเรือที่ขาดประสบการณ์อาจเข้าใจผิดว่าความกรุณานี้

สะท้อนให้เห็นถึงความไม่แน่นอนและความไม่เด็ดขาดของหน่วยเหนือ แต่ความจริงก็คือความจริง เพียงแต่ว่าผู้บังคับบัญชาย่อมได้รับความอ่อนตัวเท่าที่จำเป็นในการออกคำสั่งไม่ว่าจะมีการลดหย่อนผ่อนโทษฐานกรรมาหรือลงทัณฑ์หรือเพิ่มทัณฑ์ในฐานะที่ผู้บังคับการเรือเป็นผู้รับผิดชอบ

เหตุการณ์เมื่อราว ๓๐ ปีที่ผ่านมาตอนนั้นมีการคาดเดากันว่ากองทัพเรือ (สหรัฐฯ) ได้เปลี่ยนแปลงทัศนคติต่อหลักนิยมเกี่ยวกับ “ภาวะรับผิดชอบอย่างสมบูรณ์ของการบังคับบัญชา” เหตุการณ์ดังกล่าวเริ่มจากการชนของเรือลาดตระเวนติดอาวุธนำวิถี USS Belknap (CG-29) กับเรือบรรทุกเครื่องบินเอนกประสงค์ USS John F.Kennedy (CV-67) เมื่อคืนวันที่ ๒๒ พฤศจิกายน ค.ศ.๑๙๗๕ ทำให้เรือลาดตระเวนมีผู้เสียชีวิต ๘ คน ทั้งสองลำมีผู้บาดเจ็บ ๔๘ คน ค่าเสียหายทรัพย์สิน ๑๐๐ ล้านเหรียญสหรัฐฯ ฯ

ขบวนการพิจารณาของศาลทหารกรณีนี้ทำให้นายทหารเรือจำนวนมากเข้าใจคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริงต่อข้อยุติที่ออกมา เพื่อที่จะแก้การเข้าใจไม่ถูกต้องนี้ ผู้บัญชาการทหารเรือ (CNO) สมัยนั้น พลเรือเอก J.L. Holloway III ออกบันทึกความทรงจำลงวันที่ ๒ ตุลาคม ค.ศ.๑๙๗๖ ซึ่งแจกรายละเอียดของอุบัติเหตุที่เรือโดนกันรวมทั้งกระบวนการทั้งทางธุรการและทางด้านศาลที่เกิดขึ้นตามมา

สาระสำคัญของความเข้าใจที่ไม่ถูกต้อง อยู่ที่ ๒ ประเด็นซึ่งเกี่ยวเนื่องกัน ประเด็นแรก ในบรรดาข้อกล่าวหาต่อนายยามเรือเดินของ เรือลาดตระเวน มีข้อหาว่าคนโดยประมาท รวมอยู่ด้วย ส่วนข้อหาต่อผู้บังคับการเรือ ของ USS Belknap แม้จะไม่แถลงออกมาชัดเจน แต่คนส่วนใหญ่ตีความมีนัยกล่าวหาว่าได้ กระทำผิดทางอาญา ข้อกล่าวหาทั้งสองนี้ดู เหมือนชี้ให้เห็นทิศทางใหม่ของระเบียบการ พิจารณาของศาลทหารในกรณีเรือโดนกัน ประเด็นที่สองผู้บังคับการเรือถูกตัดสินให้พ้นผิด นี้แหละที่นำไปสู่ความเข้าใจไม่ถูกต้องของคน จำนวนมากกว่าหลักนิยมของทหารเรือเกี่ยวกับ ความรับผิดชอบถูกทำให้เสื่อมลง

บันทึกความจำของผู้บัญชาการทหารเรือ ชี้ว่าการพิจารณาของศาลทหารนั้นถูกต้อง ผู้บังคับการเรือของ USS Belknap ที่ถูก ตัดสินว่าพ้นผิดนั้น ชอบด้วยกฎหมายและ เหมาะสมดีแล้ว แต่เขายังคงต้องรับผิดชอบ อย่างเต็ม ๆ ต่อกรณีเรือโดนกัน นั่นหมายความว่า ยังต้องถูกลงโทษ ดังนั้นหลักนิยมเรื่อง ความรับผิดชอบยังคงสมบูรณ์อยู่

หากผู้อ่านได้ติดตามเรื่องการจมของ USS Indianapolis จากฝีมือของเรือดำน้ำ ญี่ปุ่นเมื่อปลายสงครามโลกครั้งที่ ๒ ใน วารสารกระดุกงู ฉบับเดือนเมษายน พ.ศ.๒๕๕๐ และพฤษภาคม พ.ศ.๒๕๕๐ ผู้บังคับการเรือ ถูกศาลทหารตัดสินว่ามีความผิด แต่กองทัพเรือ ได้แสดงความเมตตาให้ออกจากราชการ

พร้อมกับเลื่อนยศให้เป็น พลเรือตรี ทั้ง ๆ ที่ บรรดาลูกเรือผู้ได้บังคับบัญชาของเขายังคง เคลือบแคลงพฤติกรรมของกองทัพเรือที่ผ่านมา และพยายามที่จะกู้เกียรติยศและศักดิ์ศรีกลับคืน ให้เขาแม้จนทุกวันนี้ ตรงข้ามกับกรณีของเรือ USS Belknap ศาลทหารได้ตัดสินใจให้ ผู้บังคับการเรือพ้นผิด แต่เขายังต้องรับ โทษทัณฑ์จากกองทัพเรืออย่างไม่มีทางเลี่ยง แม้ทั้งสองกรณีอาจมีความแตกต่างกันใน รายละเอียด แต่มีอยู่สิ่งหนึ่งที่เหมือนกัน ดังเช่น หนังสือพิมพ์ Wall Street Journal เคย เสนอไว้ว่า “กัปตันเรือ...เขาได้รับเกียรติ สิทธิ พิเศษ ความไว้วางใจมากกว่าผู้อื่น...ปล่อยให้ เขานำความหายนะมาสู่เรือและคนของเขา... ไม่ว่าจะเป็นเช่นใดก็ตาม เขาหนีมันไม่พ้นหรอก”

สิ่งที่ทำให้เขาหนีไม่พ้นหาใช้อื่นใด แต่ เป็นภาระรับผิดชอบที่ผู้บังคับการเรือคงต้อง แบกเอาไว้ ตลอดเวลาที่ยังบังคับบัญชาเรือ ลำนั้น และไม่ว่าความผิดพลาดนั้นเกิดจาก การกระทำของเขา หรือของผู้ได้บังคับบัญชา ที่อยู่ในความดูแลของเขา

งานด้านการฝึกผู้ได้บังคับบัญชาของ ผู้บังคับการเรือ

ในกองทัพเรือหลายประเทศโดย เฉพาะกองทัพเรือที่มีประวัติศาสตร์ในการรบ มายาวนาน การพิจารณาเสนอแนะให้ นายทหารเลื่อนตำแหน่งภายในเรือ นั้น คณะกรรมการคัดเลือก (Selection Boards) จะมี



บพบาทและมีเสียงค่อนข้างดัง คณะกรรมการ ฯ ดังกล่าวจะพิจารณาประวัติการทำงาน ความเหมาะสมคู่ควร (Fitness) ของนายทหารเรือ สำหรับตำแหน่งที่สำคัญ ๆ เช่น หัวหน้าแผนก ต้นเรือ และผู้บังคับการเรือ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ต้นเรือซึ่งจะเลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่งแทนผู้บังคับการเรือ นั้น ผู้บังคับการเรือคนเก่าต้องให้การรับรองในเรื่องความรับผิดชอบด้วย

การที่จะทำให้เรือพร้อมรบและกำลังพล มีทักษะของงานในตำแหน่ง จำเป็นต้องมีการฝึกหัดศึกษาภายในเรืออยู่ตลอดเวลา จริงอยู่ งานด้านการฝึกหัดศึกษาเป็นหน้าที่ของนายทหารตำแหน่งต่าง ๆ ตั้งแต่ต้นเรือลงไป แต่อย่างไรก็ตามโดยรวมแล้วทั้งนโยบายและการปฏิบัติย่อมไม่พ้นภาระของผู้บังคับการเรือเกี่ยวกับงานด้านการฝึกหัดศึกษา จอมพลเรือ Sergei Gorshkov อดีตผู้บัญชาการทหารเรือของกองทัพเรือโซเวียตได้บรรยายไว้ในวารสารทหารเรือ Morsky Sbornik ฉบับวันที่ ๑ มกราคม ๑๙๗๙ ไว้อย่างละเอียดว่า :

เราเริ่มปีใหม่ของ การฝึกด้านการเมืองและการสู้รบ การปรับปรุงความพร้อมรบได้เคยมีความสำคัญ และยังคงเป็นเช่นนั้นอีกต่อไป คือ **จัดให้มีการฝึกการรบ**

**ความพร้อมรบ**เป็นสถานะที่ใช้ในการตัดสินใจระดับของการเตรียมความพร้อมของเรือในการปฏิบัติภารกิจสู้รบที่เรือลำนั้นได้รับมอบหมาย มันเป็นเหมือนข้อหนึ่งของโซ่ทั้งเส้นที่ได้ร้อยต่อเนื่องกับข้ออื่น ๆ ที่ต่างก็เป็น

ส่วนประกอบที่ต้องขึ้นต่อกัน ในการนี้จึงต้องรักษาความแข็งของวัสดุที่มีอยู่อย่างเต็มที่ ต้องรักษาเรือ อาวุธ อุปกรณ์ ให้อยู่ในสภาพที่ดี รักษาระดับของการฝึกการรบและการศึกษาด้านการเมืองของทหารประจำเรือ นายทหารประทวน และนายทหารสัญญาบัตร ตลอดจนการทำงานเป็นทีมให้อยู่ในระดับสูง รวมทั้งการฝึกของผู้บังคับการเรือและฝ่ายเสนาธิการ ตลอดจนการฝึกระเบียบวินัยทหาร

หากเราสรุปความหลากหลายขององค์ประกอบเหล่านี้ และให้นิยามของคำว่า ความมุ่งประสงค์หลัก เราอาจกล่าวได้ว่า **ความพร้อมรบ** หมายถึง **ความสามารถปะทะกับข้าศึกอย่างเคร่งครัดวินัยในทุกสถานการณ์ ตอบโต้การโจมตีของข้าศึก แล้วพุ่งเข้าโจมตี บดขยี้ให้ข้าศึกพ่ายแพ้**

ทักษะทางยุทธวิธีของนายทหารเรือ และการฝึกของลูกเรือทั้งหมดโดยหลัก ๆ แล้ว ขึ้นอยู่กับความรู้ในตัวของผู้บังคับการเรือ ความมุมานะ ความเด็ดเดี่ยว และความสามารถในการรวบรวมพลังในองค์กร เป็นความรับผิดชอบเฉพาะตัวของเขาเป็นการเสริมสร้างสถานะที่สามารถตอบสนองการสู้รบสมัยใหม่ให้ได้ และเพื่อสอนคนใต้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติการภายใต้สถานะที่ยุงยากสลับซับซ้อน เพื่อเอาชนะข้าศึกที่เข้มแข็งที่มากด้วยประสบการณ์และเป็นฝ่ายเริ่มต้น การฝึกต้องมุ่งไปสู่สถานะที่ทวีความยุ่งยากสลับซับซ้อนที่จะกดดันให้ผู้รับการฝึกได้มีโอกาสตัดสินใจ

และปฏิบัติการรบบภายใต้สถานการณ์เหมือนจริง  
ต่อไปนี้เราคงไม่สามารถมองข้าม  
กรณีต่าง ๆ ที่ผู้บังคับการเรือมอบหมายให้ใน  
เรื่องการพัฒนามาตรการทางยุทธวิธีให้แก่  
นายทหารเรือที่ได้รับการฝึกยังไม่เพียงพอ  
ตลอดจนเนื้อหาของการฝึกเป็นหมู่ และการ  
ฝึกทางยุทธวิธีเพียงระยะสั้นจนนำไปสู่การฝึก  
แบบพื้นฐานธรรมดา ๆ

เราไม่ควรมักน้อย แค่อุบัติกันกับ  
การประเมินการฝึกทางยุทธวิธีของ  
ผู้บังคับการเรือเท่านั้น การประเมินดังกล่าว  
แสดงให้เห็นไม่เฉพาะถึงความอ่อนตัว แต่เป็น  
เรื่องขาดตกบกพร่องด้านความรู้เรื่องวิธีและ  
เครื่องมือ (ways and means) ในการใช้เรือ  
อาวุธ และอุปกรณ์ในการสู้รบ

เราไม่สามารถยอมให้ในบางครั้ง คู่มือ  
ทางยุทธวิธี คำแนะนำและคำสั่งการที่ผลิตขึ้น  
มาโดยทางเรือ หรือหน่วยกำลังทางเรือ  
**นำไปใช้โดยไม่ได้ผ่านการทดสอบในทะเล  
เสียก่อน** เพราะอาจเป็นเอกสารที่เก็บไว้ในห้อง  
ทำงาน เปรียบดังสินค้าที่ไม่จำเป็น และไม่ค่อย  
ได้เปิดเลยเว้นเสียแต่เมื่อเรือลำนั้นถูกตรวจสอบ  
และถูกตรวจตรา (Checked and inspected)  
จึงจำเป็นต้องนำมาแสดงให้เห็นเท่านั้น

เป็นการไม่เพียงพอในทุกวันนี้ที่  
ผู้บังคับการเรือรู้เฉพาะแต่เรื่องราวของเรือ  
ตนเอง อาวุธและอุปกรณ์ของเรือ และวิธีการ  
ใช้ในยามทำการรบ เขาไม่สามารถรู้ได้ว่า

ทางเลือกใดเป็นทางเลือกที่มีประสิทธิผลสูงสุด  
ในการยิงอาวุธและการนำเรือ ถ้าหากเขาไม่  
ศึกษารายละเอียดขีดความสามารถในการ  
สู้รบของข้าศึก จุดอ่อนและจุดแข็งข้าศึก และ  
ไม่รู้จักเลือกลักษณะสำคัญเด่นชัดที่มีอิทธิพล  
สูงสุดต่อผลสุดท้ายของการสู้รบ

รู้เรื่องราวของข้าศึกเป็นข้อสำคัญ  
ที่สุดที่ผู้บังคับการเรือใช้ในการฝึกทางยุทธวิธี  
มิใช่เป็นเพียงข้อมูลตัวเลขของข้าศึก แต่สิ่งที่  
ต้องจำใส่ใจไว้คือองค์ประกอบของการ  
กระจายกำลัง องค์ประกอบทางยุทธวิธีและ  
ทางเทคนิคของกำลังรบข้าศึก สิ่งสำคัญคือ  
ความรู้ด้านการปฏิบัติการทางยุทธวิธี การ  
ดำเนินกลยุทธ์ การใช้อาวุธเพื่อต่อต้านทักษะ  
และความสามารถของข้าศึก จึงมีความจำเป็น  
ที่ต้องกล่าวและขอกกล่าวเป็นครั้งสุดท้าย ถึง  
กรณีที่มีเมื่อมีการศึกษาเกี่ยวกับข้าศึกที่เป็นไปได้  
นายทหารบางคนที่คุณแลเรื่องเหล่านี้จะจำกัด  
วงแคบในการตั้งคำถามทางวิชาการแก่  
ผู้บังคับบัญชา แล้วประเมินผลระดับความรู้  
โดยวัดจากความสามารถในการจำ จำนวน  
และชื่อที่เป็นข้อมูลเกี่ยวกับข้าศึก สิ่งเหล่านี้  
หาได้นำไปสู่ความรู้ว่า “อย่างไร” มันไร้ประโยชน์  
และไม่บังเกิดผลต่อความพร้อมรบเลย

นั่นเป็นข้อคิดที่ดีมากเกี่ยวกับการฝึก  
และความพร้อมรบในทัศนะของผู้นำโซเวียต  
เป็นข้อคิดที่แม้แต่กองทัพเรือสหรัฐ ฯ นำมา  
อ้างอิงและศึกษา (อ่านต่อฉบับหน้า)



## ปรัชญาการบังคับบัญชาของผู้บังคับการเรือ

ก่อนที่นายทหารเรือคนหนึ่งจะทำหน้าที่ผู้บังคับการเรือ เขาย่อมมีประสบการณ์ในการเป็นผู้นำมาบ้างแล้ว หรือไม่ก็ได้จากการศึกษา อ่านตำรา หรืออย่างน้อยที่สุดต้องได้จากการสังเกตรุ่นพี่ที่เป็นผู้บังคับการเรือ เมื่อถึงวาระที่เขาต้องบังคับบัญชาเรือลำหนึ่ง เขาต้องกำหนดความคิดของเขาเองที่เห็นว่าเหมาะสมแล้ว เพื่อใช้ในการนำคนในบังคับบัญชา

เมื่อลูกเรือมีผู้บังคับการเรือคนใหม่ แทบทุกคนย่อมอยากรู้ว่านายของเขามีนโยบายในการบังคับบัญชาอย่างไร จึงเป็นหน้าที่ของผู้บังคับการเรือต้องแจ้งนโยบายดังกล่าวให้ผู้ใต้บังคับทราบ เพื่อความสมัครสมานสามัคคีของหน่วยในโอกาสแรก

แนวทางสำหรับกำหนดปรัชญาการบังคับบัญชา ในกองทัพเรือสหรัฐ ฯ กำหนดไว้ให้อย่างกว้าง ๆ แต่มีองค์ประกอบสำคัญที่

เป็นหลักการพื้นฐาน องค์ประกอบเหล่านี้เป็นรัฐบัญญัติ เป็นกฎหมายที่ออกโดยรัฐสภา ปรัชญาการบังคับบัญชามีดังนี้ :

“ผู้บังคับการเรือและผู้มีอำนาจบังคับบัญชาอื่น ๆ ในกองทัพเรือ ต้องปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีด้านคุณธรรม มีเกียรติ รักชาติ เชื้อฟังกผู้บังคับบัญชา เขาควรเฝ้าระวังและตรวจตราความประพฤติของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน ควรป้องกัน

และกำจัดการกระทำที่เป็นการบ่อนทำลาย และไร้ศีลธรรม เขาต้องแก้ไขการกระทำอื่นใดที่ไม่ถูกต้องตามข้อบังคับ เขาต้องใช้มาตรการที่จำเป็นและเหมาะสมโดยอิงกฎหมาย ข้อบังคับและขนบธรรมเนียมเพื่อสนับสนุนและปกป้องขวัญ การอยู่ดีกินดี การสวัสดิการโดยทั่วไปของบรรดานายทหารสัญญาบัตร และต่ำกว่าสัญญาบัตร ภายใต้การบังคับบัญชาของเขา”

ที่นำมาแสดงให้ดูข้างต้นนี้ ทางกองทัพเรือสหรัฐ ฯ ถือว่าเป็นกฎหมายที่ผู้บังคับการเรือทุกคนต้องปฏิบัติตาม อย่างไรก็ตาม มันมิใช่สูตรสำเร็จและมีความเพียงพอผู้บังคับการเรือแต่ละคนต้องเพิ่มเติมเอาเองตามแนวทางของตน แล้วแจ้งพร้อมทั้งปรัชญาการบังคับบัญชาพื้นฐานให้ทุกคนภายในเรือทราบ สำหรับนายทหารเรือที่มีชั่วโมงทำงานในทะเลมาก มีประสบการณ์หลายตำแหน่ง อาจไม่ต้องใช้เวลาในการคิดมาก หรือแม้บางคนอาจมีประสบการณ์มาก แต่ไม่ค่อยถนัดในเรื่องการแสดงออกของภาวะผู้นำ เรื่องทำนองนี้หากเราได้ศึกษาประวัติของนักการทหารคนสำคัญ ๆ ที่มีชื่อเสียง แล้วนำมาเป็นต้นแบบก็สามารถช่วยได้มาก นายทหารเรือที่มีชื่อเสียงด้านการบังคับบัญชาสมควรนำมาอ้างอิง เช่น Nimitz Spruance Burke Dennison Rickover Ricketts เป็นต้น ต่อไปนี้เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ได้จากแนวความคิดของนายทหารเรือ

ที่กล่าวข้างต้น ผู้บังคับการเรือใหม่เลือกใช้ตามที่เห็นว่าสอดคล้องกับสไตล์ของตน แต่หัวข้อใดที่เห็นว่าไม่เหมาะกับเราถึงแม้จะไม่นำมาใช้โดยตรง แต่ก็ไม่ควรเว้นความสนใจอย่างสิ้นเชิง

**๑. ความรู้เกี่ยวกับเรือ** เป็นองค์ประกอบแรกและสำคัญมาก นับวันจะยิ่งทวีความสำคัญ เรือรบปัจจุบันมีความละเอียดซับซ้อนกว่าในยุคสงครามโลกครั้งที่สอง ผู้บังคับการเรือจึงเป็นนายทหารประเภท Line Officer (นายทหารอยู่ในสายงานบังคับบัญชา พอจะเทียบได้กับนายทหารปากเรือ เว้นเหล่าพลาธิการเหล่าอุทกศาสตร์) ควรมีความรู้เกี่ยวกับเทคนิคด้วยเป็นอย่างดี เราอาจศึกษาหาความรู้ได้จากบรรดาคู่มือที่มีอยู่ หรืออาจหาความรู้ได้จากนายทหารพรรคกลิน หรือฝ่ายเทคนิคอื่น ๆ การชวนขยายหาความรู้มิใช่เป็นเรื่อง “เสียหน้า” ผู้ใต้บังคับบัญชาย่อมยินดีที่จะให้ความรู้ด้วยความเต็มใจ เพียงแต่เราสามารถเข้าถึงอย่างถูกต้องเหมาะสมหรือไม่ สิ่งที่ควรคำนึงคืออย่าแสร้งทำเป็นสนใจ แต่จงสนใจจริง ๆ

**๒. คาดหวังให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้เรื่องเกี่ยวกับเรือเป็นอย่างดี** หากผู้บังคับการเรือได้แสดงออกว่าเป็นคนที่ใฝ่รู้ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นอยู่ตลอดเวลา นับตั้งแต่เริ่มเป็นผู้บังคับการเรือและแสดงความต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นคนมีความรู้ โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับงานหน้าที่รับผิดชอบของตน เชื่อว่าคนส่วนใหญ่จะตอบสนองด้วย

ความสนใจ แต่งานนี้มีใช่เป็นเรื่องง่าย เป็นหน้าที่รับผิดชอบ ของผู้บังคับการเรือที่ต้องจัดให้มีการฝึกหัดศึกษา เป็นงานที่ทำทายเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ดังที่ได้นำเสนอ บทความของจอมพลเรือ Sergei Gorshkov ข้างต้นมาแล้ว

ประธานาธิบดี Theodore Roosevelt เมื่อครั้งที่ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยรัฐมนตรีว่าการ ทบวงทหารเรือ ก่อนดำรงตำแหน่ง ประธานาธิบดีของสหรัฐ ฯ ท่านได้รับการ ยอมรับว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญกิจการทหารเรือ คนหนึ่งในยุคนั้น ท่านได้กล่าวสุนทรพจน์ในงาน จบการศึกษาของนักเรียนนายเรือ Indianapolis เมื่อ ค.ศ.๑๘๙๒ ให้ข้อคิดแก่นายทหารเรือ จบใหม่่ว่า “คงไม่เป็นการมากเกินไปที่จะกล่าว ซ้ำซากว่าในสงครามสมัยใหม่ ปัจจัยหลักที่ นำไปสู่ชัยชนะ คือ การจัดกำลังและการฝึก ที่ดีก่อนที่จะเกิดสงคราม” ความจริงนี้มีใช่ เพิ่งเกิดขึ้น แต่เป็นความจริงตั้งแต่สมัยกรีก เรื่องอำนาจ นักประวัติศาสตร์ชาวกรีกชื่อ Thucydides คนเขียนหนังสือ History of the Peloponesian Wars กล่าวไว้ว่า “ชาวกรีกได้ เรียนรู้ว่าการพลอดภัยที่แท้จริงซึ่งเกิดขึ้น จากการฝึกที่ยาวนานมาก่อนหน้านั้นแล้ว หาใช่คำพูดที่ชักจูงโน้มน้าวใจเมื่อถึงคราว ทหารจะปฏิบัติการรบ”

๓. รู้จัก คู่แข่งกับผู้ใต้บังคับบัญชา การรู้ข้อมูลเกี่ยวกับทหารประจำเรือแต่ละคน เป็นสิ่งที่ทำได้ไม่ยากนัก มีข้อมูลกำลังพลที่

สามารถเรียกดูได้อยู่แล้ว แต่การทำความรู้จัก คู่แข่ง ผู้บังคับการเรือต้องหาโอกาสพบปะ เป็น กันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ก็มีได้ หมายความว่าคลุกคลีหรือสนิทสนมจนเกินพอดี เพราะนอกจากจะทำให้ลดประสิทธิภาพของ ความเป็นผู้นำและอาจทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่พึงพอใจด้วย ผู้บังคับการเรือต้องหาระยะ ห่างให้มีความพอดี ดังที่พลเอก Rommel สำทับว่า “มิตรภาพนั้นต้องไม่ทำให้เสีย อำนาจการบังคับบัญชา แม้เพียงเล็กน้อย”

ในหนังสือเรื่อง Master of Sea Power เกี่ยวกับชีวประวัติของจอมพลเรือ Ernest J.King อดีตผู้บัญชาการทหารเรือสมัย สงครามโลกครั้งที่ ๒ เขียนโดย Thomos B.Buell เปิดเผยออกมาว่า แม้ท่านจะมีชื่อเสียง ว่าเป็นคนปากร้ายใจดีและเข้าพบได้ยาก แต่สำหรับความสัมพันธ์กับลูกเรือสมัยที่เป็น ผู้บังคับการเรือ นั้น นับว่ายอดเยี่ยม ท่านใช้ความ พยายามและฝ่าอุปสรรคเพื่อรู้จักนายทหาร และลูกเรือทุกคนอย่างลึกซึ้ง เพื่อค้นหาจุดอ่อน และจุดแข็งของแต่ละคน ท่านช่วยเหลือ ทุกคนที่มีโอกาสขณะที่ดำรงตำแหน่ง ผู้บังคับการเรือ และหลังจากพ้นการบังคับ บัญชาผ่านไปหลายปี คนเหล่านั้น ตอบสนองการเอาใจใส่ดูแลอย่างดีของท่าน อุทิศตัวด้วยความจงรักภักดี โดยไม่คำนึงถึง ความเป็นคนปากร้ายของท่าน

๔. มีความซื่อสัตย์และยุติธรรม ผู้บังคับการเรือต้องแสดงให้เห็นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา



รู้ว่าเรากระทำการใด ๆ ต่อผู้บังคับบัญชา เหนือขึ้นไปด้วยความซื่อสัตย์ เช่นเดียวกับต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่อดทนหรือรีรอต่อการปกปิดข้อเท็จจริงอันน่ารังเกียจ ให้มีการรายงานการกระทำไม่ได้เช่นนั้น แล้วเสนอต่อหน่วยเหนือด้วยความสัตย์จริงทั้งหมด ให้มีการประเมินค่านายทหารประทวนด้วยความเที่ยงตรงและทำรายงานความเหมาะสม (Fitness Report) ของนายทหารสัญญาบัตรประเมินค่าการปฏิบัติงานที่มีลักษณะดีเด่นแต่ไม่เว้นที่จะชี้ข้อบกพร่องหากมีการกระทำที่ผิดพลาด การไม่ชี้ให้เห็นส่วนที่ดีจะเป็นการบ่อนทำลายความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของนายทหารอื่น แต่ถ้าหากละเลยไม่รายงานส่วนเสียก็จะกลายเป็นว่าคนเลวทำให้คนดีท้อแท้ อีก ดังนั้นผู้บังคับการเรือนอกจากมีความยุติธรรมแล้วต้องเป็นคนละเอียดรอบคอบด้วย

**๕. ให้ผู้บังคับบัญชาได้รับรู้ข่าวที่จำเป็น** เป็นเรื่องธรรมดาถ้าหากว่าใครคนใดคนหนึ่งต้องปฏิบัติงาน เขาย่อมทำงานได้ดีขึ้นเมื่อเขารู้ว่าต้องทำงานอะไรและควรเสร็จเมื่อใด ผู้บังคับการเรือควรมอบให้ต้นเรือรับไปดำเนินการในแผนงานประจำวันของเรือ วิธีการนี้ถือว่าเป็นสิ่งดีที่สุดในการแจ้งให้ลูกเรือได้รับทราบในเรือขนาดใหญ่ อาจมีการแจ้งข่าวสาร โดยผ่านสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้นลงไป หรือหากไม่เกี่ยวกับความลับของทางราชการ อาจใช้วิธีแจกจ่ายเป็นเอกสาร หรือใช้ระบบ

โทรทัศน์วงจรปิด (CCTV) การรับทราบข่าวสารอยู่ตลอดเวลาของลูกเรือถือว่าเป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับการทำงานเป็นทีม ลูกเรือแทบทุกคนคงอยากรู้ว่าเรือของเขา กำลังปฏิบัติภารกิจอะไรอยู่ อะไรจะเกิดขึ้นกับเรือของเขา เป็นต้น ข่าวสารเหล่านี้ยังทำให้ขวัญ และกำลังใจของลูกเรือดีขึ้นโดยเฉพาะเมื่ออยู่ในสถานการณ์วิกฤต

**๖. พฤติกรรมของผู้บังคับการเรือ** นอกจากต้องรู้จักเรือและผู้ใต้บังคับบัญชาของตัวเองแล้ว สิ่งสำคัญที่สุดของทิศทางการบังคับบัญชา คือ ความประพฤติหรือพฤติกรรมของผู้บังคับการเรือ แน่นนอนที่สุดเขาควรแสดงออกถึงลักษณะของนายทหารเรือที่ดีทุกประการตามที่ถือเป็นมาตรฐานของกองทัพเรือ แต่นั่นเป็นเพียงความต้องการขั้นต่ำสุดที่พึงกระทำ ผู้บังคับการเรือต้องแสดงออกมากกว่านั้น เช่น ผู้บังคับการเรือต้องมีความเชื่อมั่นสูง มีระเบียบวินัย เป็นคนเบิกบาน เป็นต้น บรรดาผู้ที่คอยสังเกตนายของเขาอยู่ตลอดเวลาควรได้ข้อสรุปว่าผู้บังคับการเรือของเขาเป็นคนที่รอบรู้งานทุกด้านและได้เตรียมการที่จะให้พร้อมในการปฏิบัติภารกิจ

แต่ในขณะเดียวกันผู้บังคับการเรือต้องเป็นผู้ที่มีความอดทนสูง เขาต้องไม่ปล่อยให้มาตรฐานของเขาหย่อนยานไป แต่เขาควรตอบโต้ต่อการกระทำที่ฝ่าฝืนหรือละเมิดกฎหรือระเบียบของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยวิธี



การที่สร้างสรรค์ การใช้คำสบถหรือการระเบิดโทสะถือว่าเป็นสิ่งที่ไม่ควรกระทำอย่างยิ่งสำหรับนำมาใช้ในการพิจารณาหรือแก้ไขการกระทำของผู้อื่น มาตรการนุ่มนวลจะได้ผลดีกว่า

ผู้บังคับการเรือที่ติดต้องเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์และการจูงใจคน เขาต้องใช้ความสามารถที่จะไกล่เกลี่ยผู้โต้แย้งกับปัญหาที่เป็นพวกหัวรุนแรงและมีความขัดแย้งกันให้กลับปรองดอง และมีความสมานฉันท์แทนที่จะเป็นปรปักษ์ต่อกัน พฤติกรรมประจำตัวของผู้บังคับการเรือต้องมีพลัง กล่าวคือ เขาต้องแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จของภารกิจหรือบรรลุเป้าหมาย เขาต้องกระตุ้นผู้โต้แย้งกับปัญหาอย่างทันทีทันใดดูการจี้ด้วยไฟฟ้า แต่ขณะเดียวกันตัวเขาเองต้องเยือกเย็นและแสดงอาการนิ่งไม่หวั่นไหว

๗. หน้าตาของเรือ แม้จะเป็นเรือขนาดเล็กที่สุดก็ตาม แต่หากมีการบริหารจัดการดี เรือลำนั้นย่อมมีหน้าตาที่ยอดเยียมได้ สิ่งแรกที่ช่วยสร้างหน้าตาของเรือให้ดี คือ สิ่งที่ปรากฏเห็นแก่สายตา ผู้บังคับการเรือต้องให้ลูกเรือรู้ว่าท่านต้องการให้เรือมีความพร้อมรบ และสะอาดอยู่ตลอดเวลา ทหารเรือตระหนักดีว่าเรือรบและทหารประจำเรือรบย่อมเป็นหน้าตาของเรืออย่างหนึ่ง เช่นเดียวกันความสามารถ การปฏิบัติและภาพที่ปรากฏให้เห็นของยามสะพานเดินเรือและยามดาดฟ้าใหญ่ก็เป็นส่วนหนึ่งของหน้าตาของเรือที่ปฏิเสธมิได้

อีกสิ่งหนึ่งที่จะละเลยเสียมิได้ คือ ห้องโถงนายทหารที่อบอุ่นสบายสะอาดมีระเบียบ อันเกิดจากสมาชิกของห้องโถงนายทหารได้แสดงหรือกระทำต่อแขก

หน้าตาของเรือบางครั้งยังแสดงถึงหน้าตาของประเทศเจ้าของเรือนั้นด้วย เนื่องจากเรือรบถือกันว่าเป็น Blue Ambassador ได้รับสิทธิพิเศษหลายประการตามกฎหมายระหว่างประเทศ เป็นเครื่องมือสำคัญในการอวดธง (Show the Flag) การอวดธงมิได้มีความหมายเฉพาะการแสดงธงชาติของประเทศเจ้าของเรือ แต่เป็นการแสดงออกถึงด้านอื่น ๆ ตามที่กล่าวข้างต้นด้วย

๘. ความห้าวหาญ หากมีนายเรือของพาณิชย์นาวีได้เห็นยุทธวิธีของเรือรบขนาดเล็กที่มีความเร็วสูง เขาต้องรู้สึกทันทีว่าปฏิบัติกันถึงขั้นปางตาย (in extremis) ความห้าวหาญจากการปฏิบัติของเรือเหล่านี้เป็นที่ยอมรับว่าเต็มไปด้วยอันตรายและเป็นบูรณการที่เกิดจากการกระทำของผู้บังคับการเรือเร็วขนาดเล็ก ก่อนที่จะถึงจุดนั้นได้ ผู้บังคับการเรือต้องฝึกฝนตนเองในการตัดสินใจและการบังคับการ (the conn) อย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นการสั่งเครื่องจักร สั่งใช้อาวุธ สิ่งเหล่านี้ต้องอาศัยพื้นฐานมาจากความรู้อันจะทำให้การปฏิบัติสมบูรณและถูกต้อง ความบ้าระห่าไม่ควรนำมาใช้กับการบังคับบัญชาในทะเล แต่กระนั้นก็ตาม หากปราศจากความห้าวหาญแล้วจะทำให้เรือขนาดเล็กเหล่านี้ไร้ศักยภาพและ

พิฆสงอย่างสิ้นเชิง

ความห้าวหาญหาใช่เป็นคุณสมบัติของเรือโดยรวม ทศนคติ (attitude) ของผู้บังคับการเรือ และของนายทหารภายใต้การบังคับบัญชาของเขาต่างหากที่เป็นความห้าวหาญ มันได้รับการสั่งสม ได้รับการบำรุงจิตใจ และอารมณ์ถูกทำให้อ่อนนุ่มลง แต่ความห้าวหาญจะต้องไม่ถูกทำลายลงเพราะเพียงได้รับความยุ่งยากลำบากเป็นครั้งคราว

จอมพลเรือ William F. Halsey อดีตแม่ทัพเรือที่ ๓ ของสหรัฐฯ ในยุทธภูมิแปซิฟิก เขาเป็นคนค่อนข้างก้าวร้าว มีอารมณ์ฉุนเฉียวจนได้รับขนานนามว่า “The Bull” หลายปีหลังจากเขาได้อำลาชีวิตราชการ เขาได้ไปร่วมงานศพของทหาร ซึ่งเคยอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของเขาในการรบที่แปซิฟิก ในระหว่างที่รอกการรวมตัวของญาติผู้เสียชีวิต มีอดีตทหารเก่าคนหนึ่งถามเขาว่ารู้สึกอย่างไรที่เขาได้รับการเลี้ยงดูถึงความก้าวร้าว เขาตอบว่า “นักยุทธศาสตร์เกือบทุกคนคิดว่าผมเป็นนักยุทธศาสตร์ที่กระฉอก เขาเหล่านั้นอาจเป็นฝ่ายถูก แต่ผมต้องปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์มากมายหลายฉบับของนักยุทธศาสตร์เหล่านั้น และแผนเหล่านั้นจะไม่สามารถดำเนินต่อไปได้ ถ้าหากผมไม่ผลักดันมันด้วยความห้าวหาญและความก้าวร้าว”

ในระหว่าง การดำรงตำแหน่งผู้บัญชาการทหารเรือ (CNO) สมัยที่ ๓ ซึ่งไม่เคยปรากฏมาก่อน พลเรือเอก Arleigh Burke

(หรือชื่อเล่นว่า “31 Knot Burke” เมื่อครั้งเป็นผู้บัญชาการกองเรือพิฆาตในสงครามแปซิฟิก) ได้เดินทางโดยเครื่องบินบ่อยครั้งเพื่อไปตรวจเยี่ยมหน่วยและกล่าวสุนทรพจน์เมื่อมีโอกาสอำนวยให้ เขามักจะนำกลุ่มเล็ก ๆ ของนายทหารเรือชั้นผู้น้อยติดตามไปด้วยเพื่อเป็นผู้สังเกตการณ์ ช่วงระหว่างการเดินทางเพื่อเป็นการฆ่าเวลาเขาจะแจกจ่ายคำแนะนำและความรู้ให้แก่บรรดาผู้นำในอนาคตเหล่านั้น ครั้งหนึ่งมีนายทหารคนหนึ่งถามเขาว่า รู้สึกอย่างไรกับการเข้าตีข้าศึก เป็นคำถามที่จืดชืด เขาได้เห็นได้ชัด เขาตอบว่า “เจ้าลูกชาย ! เมื่อเธอตกลงใจว่าจะเข้าตีอย่างไร ต้องแน่ใจว่ามีแผนที่ดีและง่ายอยู่แล้ว จงเข้าตีด้วยอาวุธทุกอย่างที่มีอยู่ โจมตีให้เร็ว ถ้าเรือของเธอทำความเร็ว ๓๑ นอต ไม่ได้ เร่งความเร็วให้เต็มที่เท่าที่สามารถทำได้ แล้วยิงกระหน่ำ เธออาจคิดว่าข้าศึกไม่ยอมแพ้ แต่ถ้าเธอโจมตีอย่างต่อเนื่องไม่ยอมหยุด ข้าศึกอ่อนแอไปเอง แล้วสุดท้ายเธอจะทะเลาะ แนวข้าศึกไปได้แน่นอน” นี่คือหลักการที่นักรบทางทะเลตระหนักอยู่เสมอว่า “Hit First ! Hit Hard” นั่นเอง

ทั้ง Halsey และ Burke ถือว่าเป็นยอดของผู้บังคับบัญชาด้านยุทธวิธีทางเรือ ควรแก่ผู้บังคับการเรือทุกคน ได้ศึกษาคำแนะนำที่ดีและไม่ล้ำสมัยของนักรบทางเรือทั้งสองไว้โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเป็นผู้นำที่ห้าวหาญ

บางครั้งมันเป็นการยากที่จะจดจำ

เรื่องดังกล่าวในระหว่างที่ปฏิบัติงานตามปกติ ในยามสงบ แต่ผู้บังคับการเรือโดยข้อเท็จจริงแล้ว ต้องใช้ความห้าวหาญอยู่เสมอ ผู้บังคับการเรือต้องตระหนักเสมอว่าเมื่อเผชิญกับข้าศึก เขาและเรือของเขาคือบุคคล และสิ่งแรกที่ต้องรับความรุนแรง ในทางกลับกัน เขาและเรือของเขาเป็นบุคคลและสิ่งแรกที่มีโอกาสทำความเสียหายให้แก่ข้าศึก ในยามสงครามการยิงนัดแรกมีค่ามากเป็น ๑๐ เท่าของนัดต่อ ๆ มา การวางแผนที่แน่นอน ความระมัดระวัง ความสุขุมรอบคอบเป็นสิ่งจำเป็น ก่อนมีการปะทะกับข้าศึก แต่เมื่อมีการเผชิญหน้ากับข้าศึก ขาดิเรียกร่องอย่างถึงที่สุดในความพยายามทำลายข้าศึกซึ่งคิดทางได้ทางเสียอย่างดีแล้วจากผู้บังคับการเรือ ผู้บังคับการเรือต้องอัดฉีดความเข็มเกริมอยากสู้รบให้แก่ทหารประจำเรือทั้งลำ เพราะนี่คือเหตุผลสุดท้ายที่กองทัพเรือตกลงใจให้ผู้บังคับการเรื่อนำเรือออกทะเล

**๙. กำหนดมาตรฐาน** ผู้ใต้บังคับบัญชา ย่อมอยากทราบว่ามาตรฐานแห่งความเป็นเลิศของผู้บังคับการเรือของเขาคืออะไร อย่างไรก็ดี แม้ผู้บังคับการเรือจะมีความรู้สึกว้าลังที่ปรากฏอย่างชัดเจนเป็นที่รู้ ๆ กัน คือมาตรฐานของตนเอง นั่นก็เป็นความคิดที่ดีแต่ถ้าจะเป็นการดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับการเรือควรแจ้งให้พวกเขาทราบเป็นลายลักษณ์อักษร

**๑๐. จัดลำดับความเร่งด่วนและ**

**กำหนดเป้าหมาย** นี่ก็เป็นหนึ่งในหลักการบริหารจัดการที่สำคัญผู้บังคับการเรือต้องมั่นใจว่าลูกเรือทุกคนมีความเข้าใจและตระหนักว่าอะไรเป็นความเร่งด่วนสูงสุดของงานที่ต้องปฏิบัติ นอกจากนั้นต้องกำหนดเป้าหมายของงานให้ชัดเจน เพราะในบางครั้งแม้ได้กำหนดเฉพาะความเร่งด่วนของงานแล้วก็ตาม หากไม่กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนจะปรากฏอยู่เสมอว่าผลสำเร็จของงานหาใช่สิ่งที่ต้องการไม่

**๑๑. กำหนดนโยบายในการบังคับบัญชา** ผู้บังคับการเรือแต่ละคนย่อมมีปรัชญาในการบังคับบัญชาที่แตกต่างกันไป โดยเฉพาะในเรื่องที่เกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ สิ่งสำคัญบางประการที่ไม่ควรละเลยที่จะกำหนดไว้ในนโยบายของผู้บังคับการเรือ เช่น เกี่ยวกับการปล่อยทหาร ระเบียบวินัย ห้องพัก การแต่งกายชุดพลเรือนที่เหมาะสมเมื่อมีการปล่อย การเข้ายาม ข้อจำกัดต่าง ๆ เป็นต้น การกำหนดนโยบายของผู้บังคับการเรือ ยังมีความจำเป็นหากว่านโยบายของเขาแตกต่างกันไปจากผู้บังคับการเรือคนก่อน และที่สำคัญคือจะต้องให้ลูกเรือทุกคนได้รับทราบกันอย่างทั่วถึง

**๑๒. การสนับสนุนนโยบายของหน่วยเหนือและกองทัพเรือ** เมื่อผู้บังคับการเรือรับหน้าที่ใหม่ ควรแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าเขาสันนิษฐานนโยบายของหน่วยเหนืออะไรและอย่างไร เช่น การป้องกันยาเสพติด การรณรงค์เลิกเหล้า -

บุหรี การออกกำลังกาย เป็นต้น ถ้าผู้บังคับการเรือไม่แจ้งให้พวกเขาทราบและไม่ดำเนินการใด ๆ ลูกเรือคงสรุปเอาเองว่าผู้บังคับการเรือไม่ใส่ใจและไม่สนับสนุนนโยบายของหน่วยเหนือ หรือไม่ใช่เรื่องสำคัญสำหรับผู้บังคับการเรือ

**๑๓. ความปลอดภัย** ในยามสงบคงไม่มีเรื่องอื่นที่มีความสำคัญและเร่งด่วนเท่ากับเรื่องของความปลอดภัยของเรือตลอดจนการอยู่ดีกินดีของลูกเรือ ผู้บังคับการเรือต้องทำความเข้าใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเรื่องนี้เป็นเรื่องเร่งด่วนและสำคัญที่สุด

ผู้บังคับการเรือทุกลำได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบทุกเรื่องเกี่ยวกับความปลอดภัยของเรือภายใต้การบังคับบัญชา ผู้บังคับการเรือต้องจัดทำโครงการความปลอดภัยของหน่วยโครงการความปลอดภัยที่ดีต้องอบรมให้ทหารประจำเรือซึมซาบด้วยความเข้าใจว่าความปลอดภัยเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของทุกคน แต่แต่ละคนต้องพัฒนาทัศนคติให้หยุดการกระทำในสิ่งที่เป็นข้อห้าม การที่เพียงคนเดียวทำอะไรผิดพลาด อาจนำมาสู่ความหายนะทั้งหมดของเรือได้ ด้วยความจริงที่ปรากฏว่า ปัจจุบันมีปัญหาด้านการบรรจุกำลังพลของเรือ ทหารประจำเรืออ่อนประสบการณ์ เป้าหมายของการสร้างทัศนคติจำเป็นต้องให้ครอบครัวกำลังพลทั้งหมดตั้งแต่ระดับสูงลงไปจนถึงพลทหารคนสุดท้าย

นอกเหนือจากโครงการความ

ปลอดภัยแล้ว ผู้บังคับการเรือยังต้องให้ความสำคัญต่อความปลอดภัยด้านการเดินเรือ การนำเรือ ดินฟ้าอากาศที่มีผลกระทบต่อปฏิบัติการทางเรือ กฎหมายระหว่างประเทศ และกฎหมายภายในประเทศ รวมทั้งกฎระเบียบต่าง ๆ ที่กำหนด หรือจำกัดการปฏิบัติการของเรือในน่านน้ำภายในและในทะเลหลวง

อย่างไรก็ดีความปลอดภัยของเรือนอกจากเป็นความรับผิดชอบของทุกคนในเรือแล้ว ผู้บังคับการเรือถือว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญของระบบความปลอดภัยทั้งหมด ผู้บังคับการเรือที่มีสายตาสาวเรือ (Seaman's Eye) ดี ย่อมทำให้เรือมีความปลอดภัยสูง ประสิทธิภาพและความแจ่มทะเลของผู้บังคับการเรือก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญมากเช่นกัน มีคำกล่าวที่ว่า “ผู้บังคับการเรือที่ดีย่อมรู้ว่าสภาพอากาศในขณะปัจจุบันเป็นอย่างไร ผู้บังคับการเรือที่ดีมักย่อมรู้ว่าสภาพอากาศจะเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างไร ผู้บังคับการชั้นเยี่ยมย่อมรู้ว่าสภาพอากาศในอนาคตเป็นอย่างไร”

ความปลอดภัยในทะเลเป็นการผสมผสานกันของการเรียนรู้บทเรียนจากอดีต มีความเข้าใจและการปฏิบัติตามโครงการความปลอดภัยที่ดี ตลอดจนการจัดหน่วยที่มั่นคงแต่มีความอ่อนตัวและปฏิบัติงานด้วยจิตสำนึกที่ดี

## ความเป็นเลิศในการบังคับบัญชา

ในปี ค.ศ.๑๙๘๕ กองทัพเรือสหรัฐ ฯ ได้ทำการวิจัยด้านการบังคับบัญชาของหน่วยเรือ โดยเก็บข้อมูลจากการสอบถามทั้ง นายทหารสัญญาบัตรและนายทหารประทวน หลายน้อยคนจากหน่วยบัญชาการต่าง ๆ ถึง ๒๑ หน่วย วัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย ครั้งนั้น เพื่อที่จะแยกแยะความแตกต่าง ระหว่างผู้บังคับการเรือชั้นเยี่ยม กับ ผู้บังคับการเรือโดยทั่ว ๆ ไป ผลของการ ศึกษาได้จัดพิมพ์เป็นเอกสารของทางราชการชื่อ Command Excellence : What It Takes to Be the Best โดยสรุปแล้วผู้บังคับการเรือ ชั้นเยี่ยมควรมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

๑. กำหนดความเร่งด่วนของงาน สำคัญ ๆ ผู้บังคับการเรือชั้นเยี่ยมย่อม ตระหนักดีว่าไม่มีผู้บังคับการเรือคนใด รวมทั้ง ไม่มีทหารประจำเรือของเรือลำใดที่สามารถ ทำงานได้อย่างตามความปรารถนาของใคร คนใดคนหนึ่ง ด้วยเหตุนี้ผู้บังคับการเรือต้อง เรียนรู้ที่จะกำหนดความเร่งด่วนเพื่อให้งานที่มีความ สำคัญมากที่สุดสำเร็จในลำดับแรก

๒. ให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับทราบ ปรัชญาการบังคับบัญชาของตน ผู้บังคับการเรือ ที่ประสบความสำเร็จ ต้องมีปรัชญาการ บังคับบัญชาของตนเองแล้วถ่ายทอดให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบ อาจเป็นเอกสาร อย่างเป็นทางการหรือวิธีอื่นก็ได้ เช่น ใช้วิธี สื่อสารโดยตรงกับบรรดานายทหารในท้องถ้อง

นายทหารหรือให้ต้นเรือประกาศให้ทหาร ประจำเรือได้รับทราบอย่างเป็นทางการ

๓. ฝึกและพัฒนาต้นเรือ ตามข้อ บังคับทหารเรือ (ของสหรัฐ ฯ) มาตรา 0728C ระบุว่า ผู้บังคับการเรือต้องหาเวลาให้แก่ ต้นเรือบ่อยครั้งเท่าที่สามารถกระทำได้ ในการฝึกต้นเรือ (และนายทหารตำแหน่งอื่นๆ) เพื่อเพิ่มทักษะในการนำเรือ (Ship Handling) การนำเรือถือว่าเป็นคุณวุฒิที่สำคัญอันดับแรก สำหรับการบังคับบัญชาของกองทัพเรือ ลำดับที่สองเป็นคุณวุฒิเกี่ยวกับทักษะใน การนำเรือเข้ารบ

๔. เลือกคนให้เหมาะกับงาน แม้ว่า การคัดเลือกกำลังพลจากที่อื่นมาบรรจุภายใน เรือของตน ผู้บังคับการเรือไม่สามารถแสดง บทบาทได้มากนัก แต่ผู้บังคับการเรือที่ประสบ ความสำเร็จต้องใช้ความพยายามให้มากที่สุด ในการคัดเลือกคนที่มีอยู่ โดยใช้ความสามารถ พิเศษของเขา มอบหมายงานหรือหน้าที่ ให้เหมาะกับแต่ละคนทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงาน ของเขาเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

๕. อ้อย่าอยู่แต่บนหอคอยงาช้าง ผู้บังคับการเรือที่จะประสบความสำเร็จจะต้อง ไม่เก็บตัวอยู่แต่ในห้อง แต่ละวันเขาควร พยายามออกไปพบปะกับผู้ใต้บังคับบัญชา ตามสถานที่ต่าง ๆ หรือเรียกว่าเป็นการบริหาร โดยวิธีการเดินตรวจไปรอบ ๆ (Management By Walking Around - MBWA) วิธีนี้ช่วย ทำให้ผู้บังคับการเรือเป็นคนติดดิน สามารถ



ล้มผลกับผู้ได้บังคับบัญชาทุกระดับได้ตลอดเวลา  
เรือขนาดเล็กอาจทำได้ไม่ยากและใช้เวลาไม่มาก  
แต่สำหรับเรือขนาดใหญ่แล้วผู้บังคับการเรือ  
อาจต้องใช้ความพยายามและเวลามากขึ้น

**๖. สร้างความรักหมู่คณะ (esprit de corps) ในเรือของตน** ขวัญ กำลังใจ ความภาคภูมิใจในการทำงานเป็นทีมของหน่วย เหล่านี้เป็นนามธรรม ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างผู้บังคับการเรือชั้นเยี่ยมกับผู้บังคับการเรือธรรมดา ผู้บังคับการเรือชั้นเยี่ยมต้องตระหนักอยู่เสมอว่าความรักหมู่คณะของทหารภายในหน่วยของตน นอกจากแสดงออกถึงหน้าตาของเรือแล้วยังเป็นเครื่องชี้วัดอย่างหนึ่งของภาวะผู้นำของผู้บังคับการเรืออีกด้วย เขาต้องพยายามแสดงออกถึงทัศนคติเชิงบวกเพื่อยุติความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในบรรดาทหารประจำเรือยกย่อง สรรเสริญ และให้รางวัลแก่ผู้ทำความดีอย่างยุติธรรม

**๗. มีความเยือกเย็น** ผู้บังคับการเรือที่ประสบความสำเร็จต้องไม่เป็นคนเอะอะโวยวาย ไม่ตอบโต้สิ่งที่เกิดขึ้นด้วยอารมณ์หรือหุนหันพลันแล่น การแสดงอาการนิ่งและเยือกเย็นนอกจากเขาจะได้มีเวลาในการไตร่ตรอง และตัดสินใจมากขึ้นแล้ว ยังเป็นภาพลักษณ์ของผู้นำที่ดี ในสถานการณ์ฉุกเฉินหรือวิกฤติโดยเฉพาะในขณะที่ทำการรบ การควบคุมอารมณ์ การแสดงความเยือกเย็น ย่อมทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีขวัญและกำลังใจ

สูงขึ้น ในทางตรงกันข้ามหากผู้บังคับการเรือเป็นคนใจร้อน เอะอะโวยวาย ย่อมทำให้ลูกเรือของเขายิ่งตื่นตระหนก การทำงานเป็นทีมย่อมขาดประสิทธิภาพ

**๘. ปรับปรุงให้สมาชิกห้องโถงนายทหารมีความเข้มแข็ง** ห้องโถงนายทหารที่พึงประสงค์ต้องมีความสามัคคีรวมกันเป็นกลุ่ม มีการร่วมมือกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ผู้บังคับการเรือสามารถให้การสนับสนุนเรื่องดังกล่าวได้มาก โดยเฉพาะการช่วยเหลือให้สมาชิกห้องโถงนายทหารทำกิจกรรมร่วมกันเป็นทีม และนอกจากนั้นผู้บังคับการเรือควรให้ความสนใจเป็นพิเศษและใช้ห้องโถงนายทหารเป็นสถานที่ในการพัฒนาวิชาชีพของบรรดานายทหารภายใต้การบังคับบัญชาของตน

**๙. ต้องแน่ใจว่าการฝึกหัดศึกษามีประสิทธิผลจริง** ผู้บังคับการเรือที่ดีชั้นเยี่ยมควรระลึกถึงสุภาษิตจีนที่ว่า “เหงื่อที่ออกมามากเท่าไรในยามสงบ จะเสียเลือดเนื้อในยามสงครามน้อยลงเท่านั้น” เขาต้องเน้นย้ำถึงความเป็นจริงของข้อคิดดังกล่าวด้วยการฝึกหัดศึกษาอย่างจริงจัง สม่ำเสมอและอย่างมีประสิทธิภาพ

**๑๐. สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยนอก** ผู้บังคับการเรือชั้นเยี่ยมต้องเข้าใจถึงความสำคัญของการสร้างและการดำรงไว้ซึ่งความสัมพันธ์ที่ดีและเหนียวแน่นกับหน่วยนอก เช่น ฝ่ายอำนวยการของหมวดเรือ



หรือกองเรือ นายทหารกำลังพลของกองเรือ  
อู่ซ่อมเรือ ผู้รับเหมา ผู้บัญชาการฐานทัพเรือ  
และอื่น ๆ ความสัมพันธ์ที่ดีและเหนียวแน่น  
ช่วยเสริมให้การปฏิบัติการกิจของหน่วย  
ประสบความสำเร็จง่ายและดีขึ้น

๑๑. ใช้บารมีสร้างอิทธิพล ผู้บังคับการเรือ  
ชั้นเยี่ยมต้องสะสมบารมี เพื่อให้เกิดอิทธิพลใน  
การชักชวนให้ทหารประจำเรือกระทำใน  
กิจกรรมที่เขาไม่ค่อยเต็มใจได้อย่างน่าทึ่งมาก  
กว่าที่ปล่อยให้เขากระทำอย่างเสียไม่ได้

๑๒. ให้คุณค่าต่อพันจ่า ผู้บังคับการเรือ  
ที่ประสบความสำเร็จต้องรู้ว่าความเชี่ยวชาญ  
และประสบการณ์ของบรรดาพันจ่า นั้น เป็น  
สินทรัพย์ที่มีคุณค่าต่อผู้บังคับการเรือ บรรดา  
บุคคลเหล่านี้พร้อมและยินดีที่จะแสดงความรู้  
ความสามารถของเขาเมื่อมีโอกาส หรือเมื่อ  
ผู้บังคับการเรือต้องการคำแนะนำ ดังนั้น  
ผู้บังคับการเรือจึงต้องใช้ศิลปะในการปฏิบัติ  
ต่อพวกเขาให้เหมาะสม

(อ่านต่อฉบับหน้า)



## ประกาศ

**กิจการการฌาปนกิจสงเคราะห์แห่งราชนาวี** เปิดรับสมัคร  
ข้าราชการ ลูกจ้าง และพนักงานราชการของกองทัพเรือ รวมถึงผู้มียศ  
ทหารเรือ และคู่สมรส ที่มีอายุตั้งแต่ ๔๐ - ๕๕ ปี เป็นสมาชิกกรณีพิเศษ  
เนื่องในวโรกาสปีมหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา ๘๐ พรรษา ๕ ธันวาคม  
๒๕๕๐ ตั้งแต่ ๑ มกราคม - ๓๑ มีนาคม ๒๕๕๑

สอบถามรายละเอียดได้ที่ แผนกฌาปนกิจสงเคราะห์  
กองการสงเคราะห์ กรมสวัสดิการทหารเรือ โทร.๕๓๒๘๓ - ๕ หรือ  
๐ ๒๔๑๑ ๕๔๗๖ และพื้นที่ลัดทึบ (บริเวณฌาปนสถานกองทัพเรือ)  
โทร.๗๓๑๕๙ หรือ ๐ ๓๔๘๓ ๘๖๙๒



# ผู้บังคับการเรือ

(ตอน อวสาน)



พลเรือเอก ไพศาล นภสินธุ์วงศ์



## ภาวะผู้นำ

**“ท่านอย่าจัดการกับคน จัดการกับสิ่งของ กับคนท่านต้องนำ”**

**พลเรือตรี Grace Hopper**

**“ถ้าท่านต้องการให้กองทัพครบและเสียงตาย ท่านต้องนำกองทัพ กองทัพบกเปรียบเสมือนเส้นสปาเกตตี้ ท่านไม่สามารถดันแต่ละเส้นได้ท่านต้อง ดึงมัน”**

**พลเอก George S. Patton Jr.**

คำคมของนายทหารเรือและนายทหารบก ทั้งสองท่านนี้ชี้ให้เห็นชัดเจนว่า ความสำเร็จของงาน หรือการบรรลุภารกิจนั้น สิ่งสำคัญเหนือกว่าคนที่เป็น ผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วตัวผู้นำเองมีบทบาทมากที่สุดหนังสือ หรือตำราเกี่ยวกับภาวะผู้นำท่านสามารถหาอ่านได้ใน ปัจจุบันไม่ยากนัก แต่ละเล่มนำเสนอลักษณะของผู้นำ ไม่ค่อยแตกต่างกันมากนัก เพียงแต่ว่าผู้เขียนแต่ละคน ต้องการเน้นเรื่องใดเท่านั้น หัวข้อต่อไปนี้รวบรวมมาจาก เอกสารของกองทัพเรือสหรัฐ ฯ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า

เหมาะที่จะใช้กับผู้นำในกองทัพเรือ โดยเฉพาะ ผู้บังคับการเรือ แต่สำหรับบุคคลอื่น ๆ ที่มีสถานะเป็น ผู้นำหน่วยก็สามารถนำมาใช้ได้ ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ไม่จำเป็นต้องมีลักษณะตามที่กล่าวทั้งหมดทุกข้อ แต่อย่างไรก็ตามผู้บังคับการเรือควรใช้ความพยายามที่จะหยิบมาใช้ เพื่อพัฒนาลักษณะผู้นำของตนให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

**ความรู้** สิ่งแรกที่ผู้นำของทหารเรือจำเป็นต้องมีคือ ต้องรู้จักตนเอง รู้จักลักษณะอาชีพของตนและ รู้จักเรือที่เขาบังคับบัญชาอยู่ เขาต้องรู้จักตนเองและ

จุดแข็งของตนเอง เขาต้องเตรียมให้พร้อมที่จะใช้จุดแข็ง  
ของตน ให้เป็นประโยชน์และชดเชยเพื่อแก้ไขจุดอ่อน  
ของตน ไม่มีผู้ใดคนใดในโลกนี้ไม่มีข้อตำหนิ แต่การนำ  
ของเขาจะใช้จุดแข็งกลบจุดอ่อนของเขา ผู้นำต้องรู้จัก  
อาชีพหรือหน้าที่ของตนเอง เขาจะไม่มีทางได้รับความ  
เคารพนับถือจากลูกน้องได้เลยถ้าหากเขาเป็นผู้ที่ไม่รู้จัก  
หน้าที่ของตน รู้จักหน้าที่หรืออาชีพของตนมีความหมาย  
ลึกไปถึงความสามารถความชำนาญ ลองนึกภาพ  
ดูหากกำลังจะเผชิญหน้า ปะทะกับเรือข้าศึก ถ้า  
ผู้บังคับการเรือไม่มีความรู้ความสามารถทางด้านยุทธวิธี  
การนำเรือ ไม่รู้ความสามารถและยุทธวิธีของข้าศึก  
ลูกเรือของเขาคงไม่ให้ความศรัทธา เคารพนับถืออย่าง  
แน่นอน

สิ่งที่จำเป็นต้องมีหรือสิ่งที่ผู้บังคับการเรือต้องรู้  
คือ รู้จักเรือและผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักหน่วยที่เรือของตน  
สังกัดอยู่ รู้จักความรับผิดชอบ สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัย  
สำคัญต่อความสำเร็จของตำแหน่งผู้บังคับการเรือ

ตลอดเวลาที่อยู่ในตำแหน่งผู้บังคับการเรือไม่  
ควรพึงพอใจกับระดับความสามารถของการฝึกระดับ  
ความรู้ที่มีอยู่ในขณะนั้น เขาต้องพยายามปรับปรุงให้ดี  
ขึ้นอยู่ตลอดเวลา

**ความจงรักภักดี** ความจงรักภักดีมีขอบข่าย  
ค่อนข้างกว้าง นับตั้งแต่จงรักภักดีต่อชาติ ศาสนาและ  
พระมหากษัตริย์ ลงมาถึงกองทัพเรือ หน่วยหรือเรือ  
ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานตลอดไป  
จนถึงครอบครัวและเพื่อนฝูง นายทหารชั้นผู้ใหญ่ย่อมมี  
ความชอบธรรมที่จะได้รับความจงรักภักดีอย่างสูงจาก  
ผู้ใต้บังคับบัญชาของเขา ความจงรักภักดีจาก  
ผู้ใต้บังคับบัญชาต่อผู้บังคับบัญชา มีความสำคัญเช่น  
เดียวกันกับจากผู้ใต้บังคับบัญชาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา  
ดังนั้นผู้บังคับการเรือต้องคอยดูแลลูกน้องผลประโยชน์  
ของลูกน้อง ตลอดจนด้านสวัสดิการและงานที่เป็นอาชีพ  
ของเขา ถ้าหากทำได้เช่นดังกล่าวผู้ใต้บังคับบัญชา ก็จะ  
ให้ความจงรักภักดีอย่างแน่นอน

ในบางโอกาสบางกรณี ผู้บังคับการเรืออาจ

กระทำที่ตรงกันข้ามกับความจงรักภักดีต่อลูกน้อง ทั้งนี้  
เพราะ เขาเห็นว่ามันเป็นการขัดต่อความจงรักภักดี  
ต่อชาติ ต่อกองทัพเรือ ซึ่งถ้าเป็นเช่นนั้นเขาได้ตัดสินใจ  
ถูกต้องแล้ว

**วุฒิภาวะ** ในที่นี้วุฒิภาวะมีความหมาย  
นอกเหนือจากการเจริญเติบโตทางร่างกาย หรือมีวัยที่  
สูงขึ้น วุฒิภาวะเป็นที่มาของจิตสำนึกของความ  
รับผิดชอบ จิตสำนึกที่เจตนารับผิดชอบต่อปัญหาแก้ไขและ  
ติดตามการแก้ปัญหาจนสำเร็จ คนที่ขาดวุฒิภาวะมักจะคิด  
ว่าปัญหาใด ๆ อยู่ในความรับผิดชอบของผู้อื่น ความคิด  
หรือทัศนคติเช่นนี้เป็นสิ่งบ่อนทำลายองค์กร แทนที่  
ในองค์กรจะมีคนที่ร่วมกันแก้ปัญหาโดยไม่จำเป็นต้องมี  
ใครรู้ว่าใครรับผิดชอบ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ  
นอกจากต้องเป็นบุคคลที่เพียบพร้อมด้วยวุฒิภาวะแล้ว  
ยังต้องคอยฝึกฝนอบรมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีวุฒิภาวะด้วย

การแสดงอารมณ์ แสดงการเยาะเย้ยหรือใช้  
คำพูดหยามคายต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสัญญาแสดงออก  
ของความขาดวุฒิภาวะของผู้นำ พฤติกรรมทำนองนี้  
แม้ไม่เป็นที่ยอมรับกันในกองทัพเรือแต่ก็ปรากฏให้เห็น  
อยู่เสมอ แล้วนับวันจะเกิดขึ้นบ่อยในช่วงระยะหลัง ๆ นี้  
ในกองทัพเรือสหรัฐ ฯ มีตัวอย่างปรากฏบ่อยครั้งที่  
ผู้บังคับการเรือถูกย้ายให้พ้นจากการบังคับบัญชาด้วย  
เหตุดังกล่าว

สภาพการควบคุมภายในตนเอง เป็นลักษณะ  
ด้านบุคลิกภาพของผู้นำต้องมีจิตใจที่เข้มแข็ง มีความ  
อดทน และมีการพัฒนาตนเองจึงจะสามารถควบคุม  
ตนเองได้ซึ่งคุณสมบัติเช่นนี้จะทำให้ผู้นำเป็นที่ยอมรับ  
ของผู้ใต้บังคับบัญชา

**ความมุ่งมั่น** ในยามสงคราม ความพยายาม  
(try) อย่างธรรมดา ๆ ไม่เป็นการเพียงพอที่จะชนะ  
ในการรบ ในการต่อสู้มีทางเลือกอยู่ ๒ ทาง คือ ชัยชนะ  
กับแพ้ ความมุ่งมั่นในที่นี้ หมายถึง การไม่ยอมจำนนต่อ  
อุปสรรคใด ๆ ไม่ว่าจะมากมายหนักหนาแค่ไหน ต้องทำ  
ทุกวิถีทางเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ความมุ่งมั่น หมายถึง  
การที่ผู้นำไม่ใช่เพียงแค่อำนาจบริหารกิจด้วยความคิดว่า

จะทำให้ดีที่สุดในนั้น แต่ผู้นำจะไม่คิดเป็นอย่างอื่น นอกจากความสำเร็จหรือถ้าเป็นการต่อสู้คือชัยชนะเท่านั้น

ความมุ่งมั่นของผู้นำองค์กรทั่ว ๆ ไป หรือภาคธุรกิจ อาจไม่สำคัญเท่ากับของผู้นำทหาร ความล้มเหลวของภาคธุรกิจอาจมีโอกาסק้าวได้ แต่ผู้นำทางทหารเมื่อมีการต่อสู้กันแล้วมีทางเลือก ๒ ทาง ดังที่กล่าวหากขาดความมุ่งมั่นผู้นำนอกจากไม่มีโอกาסק้าวได้แล้วยังพาหน่วยไปสู่ความหายนะได้ด้วย

**ความเป็นผู้ตามที่ดี** เมื่อมีผู้นำย่อมต้องมีผู้ตาม ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะไม่สามารถนำหน่วยได้ดี หากเขาไม่ทำตัวเป็นผู้ตามที่ดี ผู้นำทางทหารย่อมมีผู้บังคับบัญชาเหนือตน หากเขาแสดงออกถึงการเป็นผู้ตามที่ดี ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นยอมเป็นสิ่งที่เสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของเขาได้เอาเป็นตัวอย่างในการเป็นผู้ตามที่ดี

**รักษาวินัยตนเอง** ผู้นำที่ประสบความสำเร็จต้องพยายามเรียนรู้ที่จะตั้งเป้าหมายที่สมจริงในการทำงาน แล้วยึดแน่นกับเป้าหมายนั้น จากมุมมองของผู้บังคับบัญชาของเขาวิสัยทัศน์ข้างหน้าจะแสดงถึงคุณภาพที่น่านับถือสำหรับผู้ที่มีวินัย ผู้นำไม่สามารถเรียกร้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในวินัยได้ ถ้าหากตัวเขาเองเป็นคนไม่รักษาวินัย

การรู้จักตั้งเป้าหมายในการทำงานทำให้ผู้นำได้รู้จักอ่อนและจุดแข็งของตนเองซึ่งจะช่วยให้เขาสามารถใช้จุดแข็งให้เกิดประโยชน์และพัฒนาแก้ไขจุดอ่อนของตนได้ ตลอดจนสามารถสร้างความไว้วางใจ ความเชื่อถือให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

**ความเชื่อมั่นในตนเอง** เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในสถานการณ์ต่าง ๆ ทั้งในยามปกติ และยามที่อยู่ภายใต้ภาวะกดดันหรือภาวะวิกฤติ จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำต้องมีความเชื่อมั่นในตนเองอย่างแท้จริง ซึ่งแสดงออกจากการใช้คำพูด การรักษาอกากับกิริยาและท่าทาง

ในสถานการณ์ฉุกเฉินผู้ใต้บังคับบัญชาจะเฝ้าจับตามองว่าผู้นำเป็นคนเยือกเย็นและมีความเชื่อมั่น

ในตนเองหรือไม่ ถ้าผู้นำเป็นคนหวาดกลัวและขาดความเด็ดขาด ขาดความเชื่อมั่นในตนเองหรือแสดงอาการลังเลต่อ สิ่งที่ตนได้ตกลงใจไปแล้ว สิ่งเหล่านี้ย่อมนำทั้งตัวผู้นำเองและผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่ความเสี่ยงโดยไม่จำเป็นการฝึกเกี่ยวกับด้านจิตใจจะช่วยให้ผู้นำรักษาอารมณ์ให้สงบ ใจเย็นในสถานการณ์ที่มีความบีบคั้นได้

เราไม่ควรคาดหวังว่าจะกลายเป็นคนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองได้ง่าย ๆ ความเชื่อมั่นที่แท้จริงเกิดจากความรู้และประสบการณ์เป็นส่วนสำคัญ หมั่นฝึกหัดในกิจการต่าง ๆ ที่ตนเองต้องกระทำและรับผิดชอบเรียนรู้ความผิดพลาดของตนเองและรวมทั้งของผู้อื่น พยายามปรับปรุงแก้ไขอยู่ตลอดเวลาจนถึงระดับที่เชื่อมั่นว่าตนเองมีความเชี่ยวชาญและสามารถใช้วิจารณญาณได้อย่างเหมาะสมและถูกต้อง

**ความสามารถในการยืดหยุ่นได้และความสามารถในการปรับตัว** ความยืดหยุ่นได้ เป็นความสามารถที่จะปรับแผนหรือภารกิจให้เหมาะสมสอดคล้องกับแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ในทางทหารการปรับแผนหรือภารกิจถือเป็นเรื่องปกติ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจึงต้องมีแผนสำรองอยู่เสมอ ซึ่งบางครั้งอาจต้องมีไว้หลายแผน

ความยืดหยุ่นได้บางคนนำไปใช้ในทางที่ไม่ถูกต้องนัก เช่น เมื่อไม่ปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ แล้วอ้างว่าจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่น ซึ่งเป็นการนำไปใช้ในทางที่ผิด

ผู้นำต้องไม่ยึดติดหรือเคยชินกับสภาพเดิม (status quo) ต้องพร้อมที่จะปรับตัวอยู่ตลอดเวลาอย่างไม่ต้องขังใจเมื่อสถานการณ์เกิดเปลี่ยนแปลงโดยไม่รู้ตัวมาก่อน หากผู้นำขาดความกระตือรือร้น (enthusiasm) อาจนำหน่วยของตนไปสู่ความวิบัติได้

**มีความอดทนสูง** เป็นความสามารถที่จะเผชิญกับปัญหาและความสามารถแก้ปัญหาให้ลุล่วงไปด้วยดี การปฏิบัติงานในทะเลเป็นงานที่หนักบางครั้งหนักทั้งทางร่างกายและมีความเครียดด้านจิตใจ ด้วยเหตุนี้เองที่กองทัพเรือมีความต้องการได้ผู้นำที่เพียบพร้อมด้วย

ความอดทนสูงทั้งด้านร่างกายและจิตใจ เราไม่สามารถคาดหวังความเป็นผู้นำที่ดีได้จากนายทหารเรือที่ร่างกายอ่อนแอ ซีโรค และมีปัญหาด้านสุขภาพจิต

**ความเด็ดขาด** มักจะมีความเข้าใจผิดของบรรดานายทหารเรือ ส่วนหนึ่งว่าความเด็ดขาด หมายถึงการออกคำสั่งอย่างทันทีทันใดในทุก ๆ เรื่องแล้วไม่ยอมเปลี่ยนความคิด การให้ความหมายเช่นนั้นถือว่ามีปัญหา ไม่ใช่การฉลาดเลย และบางครั้งค่อนข้างอันตราย

ความเด็ดขาด หมายถึง ความสามารถที่ทำให้ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาผูกตนเองอยู่กับสิ่งที่ผู้นำได้เลือกเป็นหนทางปฏิบัติ เมื่อใดที่ผู้นำได้ประกาศข้อตกลงใจให้ปฏิบัติตามแผนได้แล้ว ทุกครั้งที่ผู้นำเปลี่ยนแปลงแผนโดยไร้เหตุผล นั้นเท่ากับเป็นการบ่อนทำลายความสำเร็จของผู้นำ ถึงแม้ว่าบางครั้งผู้นำควรชะลอการเปลี่ยนแปลง สิ่งที่ได้ตกลงใจไว้แล้วและเห็นว่าเป็นสิ่งจำเป็นต้องเปลี่ยนก็ตาม แต่ต้องระลึกไว้เสมอว่าการเปลี่ยนแปลง ต้องตั้งอยู่บนเหตุผลที่ดีหาก ไม่เปลี่ยนแปลง จะเกิดความเสียหาย หากโอกาสอันควรควรแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบด้วย

ในยามปกติผู้นำอาจมีเวลาเหลือเฟือในการคิดเพื่อตกลงใจต่อหนทางปฏิบัติที่เป็นไปได้และดีที่สุด ถ้าหากเป็นเรื่องที่ไม่เร่งด่วนมากนักและสถานการณ์มีความยุ่งยากสลับซับซ้อนพอที่จะทำให้ผู้นำต้องคิดอย่างรอบคอบ และมีเหตุผล จึงใช้เวลาในการรวบรวมข่าวสารให้มาก และปรึกษากับผู้อื่นก่อนที่จะตกลงใจขั้นสุดท้าย สิ่งที่สำคัญที่สุดคืออย่าด่วนประกาศข้อตกลงใจจนกว่าเมื่อถึงเวลาที่ต้องทำเช่นนั้น นี่เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้นำสามารถประเมินข่าวสารใหม่ ๆ จากผู้อื่นอย่างเปิดใจ

**ความคิดริเริ่ม** เป็นการมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน มีการตัดสินใจและทำกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยตนเอง อันนำไปสู่การสร้างโอกาสในการเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนา ตลอดจนมีความสามารถในการค้นหาปัญหา และความสามารถในการแก้ปัญหา ทักษะเหล่านี้จำเป็นต้องมีการฝึกหัดตนเอง

ความคิดริเริ่มมีประโยชน์ต่อผู้นำหลายประการ

นอกจากที่กล่าวข้างต้นแล้ว กล่าวคือ ช่วยทำให้เป็นคนมีจินตนาการ มีความสามารถในการมองอนาคต มีวิสัยทัศน์ และคิดในเชิงรุกอยู่เสมอ ผู้นำจะต้องไม่รอให้ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปสั่งการแล้วจึงทำ มีคำกล่าวของชาวเรือเก่าแก่ที่ว่า “ความคิดริเริ่มเป็นความสามารถในการทำสิ่งที่ถูกต้อง โดยไม่ต้องมีใครมาบอก”

**ความยุติธรรม** มีความบากบั่น พยายามปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนด้วยความยุติธรรมถึงที่สุด ความลำเอียงหรืออคติเกี่ยวกับเรื่อง เชื้อชาติ เพศ สีผิว เผ่าพันธุ์เดิม บุคลิกประจำตัว หรือปัจจัยอื่นๆ ทำนองเดียวกันนี้ไม่ควรที่ผู้นำที่ดีนำมาอ้างความชอบธรรม

**มีความเมตตาและเห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา** ผู้นำที่ประสบความสำเร็จต้องพยายามสร้างอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเข้าใจถึงความรู้สึกนึกคิด (ทัศนคติ ความสนใจ และอารมณ์) ของผู้ใต้บังคับบัญชา

ในขณะที่ผู้นำเองต้องมีความจงรักภักดี รักษาวินัย และอุทิศเพื่องานและกองทัพเรือ ผู้นำต้องตระหนักอยู่เสมอว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานร่วมกับเรานั้นอาจมีแรงจูงใจจากสิ่งที่แตกต่างไปจากเรา ผู้นำต้องพยายามค้นหาให้เจอว่าอะไรเป็นแรงจูงใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อค้นพบแล้วต้องจำใส่ใจอยู่เสมอเมื่อมีการปฏิบัติต่อพวกเขา ทักษะเช่นนี้จะช่วยป้องกันความขัดแย้ง และความล้มเหลวของผู้นำ ตลอดจนจะช่วยในการตัดสินใจในเรื่องหนึ่งให้บรรลุผลได้

ผู้นำต้องเป็นคนที่ดูอบอุ่นมีความเอื้ออารี แสดงความเห็นอกเห็นใจ มีอารมณ์มั่นคง เข้าใจสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นและพร้อมที่จะช่วยแก้ปัญหา เข้าใจความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา จึงจำภาสิตที่ว่า “ยกย่องสรรเสริญในที่สาธารณะ ตำหนิติเตียนเป็นการส่วนตัว” ความเข้าใจอารมณ์และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นมิใช่ใช้เฉพาะกับผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้นแต่มันมีความสำคัญพอกับเมื่อเรานำไปใช้กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม สุภาพดีฝรั่งกล่าวว่า “สักวันหนึ่งความปกเปียกอ่อนแอจะกลายเป็นมรดกโลก” คำกล่าวเช่นนี้ไม่สมควรนำมาใช้กับคน



ของกองทัพเรือ ผู้นำในกองทัพเรือที่พึงประสงค์ต้องเปิดเผย เคารพในการแสดงความต้องการ ความคิดเห็น ความรู้สึกและทัศนคติ การเป็นคนที่กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม จะช่วยให้ผู้นำทำงานบรรลุเป้าหมาย สามารถเผชิญกับปัญหาของหน่วยได้ บางครั้งผู้นำอาจต้องผินใจ เผชิญหน้ากับเพื่อนร่วมงาน หรือแสดงความก้าวร้าวต่อผู้ใต้บังคับบัญชา หรือโต้แย้งกับผู้บังคับบัญชาอย่างมีเหตุผล

**ทัศนคติเชิงสร้างสรรค์** ทัศนคติของผู้นำเป็นสิ่งที่ชวนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเอาตัวอย่างได้ง่ายอย่างไม่น่าเชื่อ ถ้าผู้นำแสดงทัศนคติเชิงลบ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานร่วม จะแสดงออกในเชิงลบเช่นเดียวกัน และแน่นอนว่าพวกเขาจะไม่ใช้ความพยายามปฏิบัติงานให้ดีที่สุด จงแสดงออกถึงความกระตือรือร้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นทุกโอกาส ซึ่งผู้นำสามารถแสดงออกด้วยการใช้คำพูดและการกระทำ ความกระตือรือร้นเป็นการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมการสร้างสรรคการทำงานร่วมกัน ตลอดจนช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา

**ทักษะการสื่อสาร** ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษหรือผู้นำแบบมีบารมี (charismatic leader) จะสื่อสารวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และอำนวยความสะดวกอย่างมีประสิทธิภาพ มีจินตนาการและมีการแสดงออกอย่างเปิดเผยกับผู้ใต้บังคับบัญชา

**ทักษะการสื่อสาร** ส่วนใหญ่จะปรากฏในรูปแบบของการสื่อสารด้วยวาจาหรือเป็นลายลักษณ์อักษร ผู้นำ จึงมีความจำเป็นต้องฝึกฝนการสื่อสารทั้งสองแบบ การสื่อสารที่ผิดพลาดหรือไม่มีประสิทธิผล นอกจากมีผลกระทบต่อตัวผู้นำเองแล้วยังกระทบต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอีกทางหนึ่งด้วย

**พฤติกรรมส่วนตัวของผู้นำ** ผู้นำต้องมีประสิทธิผลต้องเรียนรู้ค่านิยม (value) และหลักจริยธรรม (Ethics)

หลักจริยธรรมเป็นค่านิยม ความเชื่อถือหรือวินัยของบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับข้อกำหนดต่าง ๆ ที่ระบุ

ว่าสิ่งใดดีและถูกต้อง สิ่งใดไม่ดีและไม่ถูกต้องขององค์กร ในความเป็นผู้นำนั้นจะมีหลักจริยธรรมเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย เพราะจริยธรรมเป็นเรื่องของการปฏิบัติต่อบุคคลอย่างเป็นธรรม

ผู้นำที่ตินนอกจากเป็นคนที่มีจริยธรรมและศีลธรรมแล้ว ยังต้องแสดงตัวเป็นต้นแบบด้านนี้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างมาตรฐานด้านจริยธรรมและศีลธรรมให้สูงที่สุดที่ผู้นำสามารถเป็นต้นแบบได้

ตัวอย่างของการผิดจริยธรรมที่ผู้นำต้องหลีกเลี่ยง เช่น การประจบสอพอ วิจารณ์ผู้บังคับบัญชาในที่สาธารณะ แทะข้างหลัง (stab in the back) ทำลายผู้ที่ไม่เห็นด้วยหรือผู้ที่เป็นคู่แข่งของตนออกไป ทำให้แตกแยกเพื่อจะได้ปกครองได้ง่าย (Divide and rule) ประพฤติผิดทำนองคลองธรรม (เรื่องชู้สาว) เป็นต้น

**ความกล้า** ความกล้ามีอยู่สองลักษณะคือทางกายภาพและทางจิตใจ ความกล้าทางกายภาพ หมายถึง การเอาชนะความกลัวเพื่อปฏิบัติหน้าที่ให้ได้ภายใต้สถานการณ์ที่อันตราย ส่วนความกล้าทางด้านจิตใจเป็นสิ่งที่ ทำได้ยากกว่า ความกล้าประการหลังนี้หมายถึง การยอมรับความผิดพลาดของตนเองด้วยความเต็มใจ สิ่งที่เป็นความกล้ายากขึ้นไปอีก คือ กล้าที่จะบอกให้ผู้บังคับบัญชาทราบว่าผู้บังคับบัญชากระทำความผิดพลาด นอกจากนั้นยังหมายถึงความสามารถที่จะตักเตือนความบกพร่องของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเรื่องนี้อาจนับได้ว่าเป็นกิจที่ยากและเจ็บปวดจิตใจของคนที่เป็นผู้นำ

ความกล้ายังหมายถึง กล้าเผชิญกับความเสียหาย ความท้าทายต่อสิ่งแปลกใหม่ซึ่งจะต้องมีความรอบคอบ ระมัดระวัง มีความคิดริเริ่ม มีความรับผิดชอบและมีความกล้าหาญในการตัดสินใจเพื่อที่จะฉวยโอกาสจัดอุปสรรค แก้ไขปัญหา และการใช้กลยุทธ์ใหม่ ๆ ในแต่ละสถานการณ์ให้ได้

**บทสรุป** ผู้บังคับการเรือไม่ว่าของกองทัพเรือชาติใด หรือกัปตันเรือของพาณิชย์นาวีจำเป็นต้องมีคุณสมบัติพิเศษที่คล้ายคลึงกัน นอกจากเขาต้องมีความรู้ทางทหารแล้ว ผู้บังคับการเรือยังจำเป็นต้องมี



ปรัชญา และนโยบายในการบังคับบัญชาของตนเอง

ตำแหน่งผู้บังคับการเรือ เป็นตำแหน่งที่มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี เป็นที่ใฝ่ฝันของนายทหารเรือที่ปฏิบัติงานในทะเลและมีความคาดหวังความก้าวหน้าในการรับใช้กองทัพเรือ กองทัพเรือของประเทศที่เจริญแล้ว ผู้ที่จะสามารถดำรงตำแหน่งระดับสูงของกองทัพเรือได้นั้นจะต้องผ่านงานในทะเลเป็นเวลานานพอสมควร มีวุฒิภาวะหรือความแก่ (maturity) มากพอ หรือกล่าวง่าย ๆ ว่าผู้จะเป็นใหญ่เป็นโตได้นั้น จำเป็นต้องผ่านการเป็น Command at Sea มาอย่างโชกโชน

ก่อนที่นายทหารเรือจะไต่เต้าจนถึงตำแหน่งผู้บังคับการเรือ เขาควรผ่านงานตำแหน่งต่าง ๆ ภายในเรือ มาตามลำดับชั้น การเป็นผู้บังคับการเรือไม่สมควรมีการลัดชั้นตอน ทั้งนี้ นอกจากเรือรบจะมีราคาแพงแล้ว ชีวิตคนที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชายังมีค่าที่ไม่สามารถประเมินได้ ความรับผิดชอบอย่างใหญ่หลวงนี้เองสมควรที่กองทัพเรือ จะได้พิถีพิถันในการคัดเลือกเพราะ

การส่งเรือรบออกทะเลมิใช่เพื่อ Just for Show เท่านั้น แต่ต้องพร้อมที่จะปฏิบัติภารกิจด้านยุทธการไม่ว่าในยามปกติ หรือในยามวิกฤติ

การบังคับบัญชาเรือลำหนึ่งดูเหมือนเป็นกิจที่ง่ายมาก นี่คือคำกล่าวที่เกิดจากความรู้สึกอย่างผิวเผิน แต่แท้จริงแล้วผู้บังคับการเรือต้องแบกภาระรับผิดชอบอย่างใหญ่หลวง แน่นนอนว่าผู้บังคับการเรือรบ ทุกคนต้องเป็นนายทหารเรือ แต่มิใช่ นายทหารเรือทุกคนสามารถเป็นผู้บังคับการเรือได้ นายทหารเรือที่ดีที่ได้รับการยอมรับนั้น และต้องเป็นผู้ที่เทียบพร้อมด้วยความรู้และความสามารถ การสร้างและการเลือกสรรนายทหารเรือ เพื่อบรรจุในตำแหน่งผู้บังคับการเรือจึงจำเป็นต้องมีกระบวนการและคณะกรรมการพิจารณาอย่างพิถีพิถัน ดังที่กองทัพเรือของประเทศที่เจริญแล้วปฏิบัติกันอยู่ ทั้งนี้เพราะการบังคับบัญชาเรือนับว่าเป็นหน้าที่ซึ่งมีค่าสูงสุด และน่าภาคภูมิใจมากที่สุดสำหรับนายทหารอาชีพที่เป็นชาวเรือ

