น.อ.ธันยวัต ชูส่งแสง
tunyawat@rtaf.mi.th

ศิลปะของการบังคับบัญชา

การบังคับบัญชาทางทหารเป็นเรื่องซับซ้อน พูดง่ายทำยาก แต่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับทหารอาชีพ การบังคับบัญชาทหารให้ดีและมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ ต้องสามารถสร้างความไว้วางใจ ความสามัคคี และความกล้าหาญในการตัดสินใจที่ยากลำบากเมื่อต้องเผชิญกับความเปราะบางทางสังคม และความผันแปรไม่แน่นอน ความซับซ้อนซ่อนเงื่อนของสภาพแวดล้อมความมั่นคงและสนามรบสมัยใหม่ ยิ่งสนามรบมีความซับซ้อนมากขึ้นเท่าใด พัฒนาการของการทำสงครามก็พัฒนาตามไปด้วย และนั่นยิ่งทำให้การบังคับบัญชาทางทหารยิ่งท้าทายมากขึ้น

หนึ่งในความท้าทายที่สำคัญที่สุดที่ผู้บังคับบัญชายุคใหม่ต้องเผชิญ คือการสร้างความเหนียวแน่นและการรักษาประสิทธิภาพความพร้อมรบของทหารเอาไว้ให้ได้ นี่เป็นเรื่องยากโดยเฉพาะในโลกที่สงครามเกิดขึ้นไม่บ่อย และผู้คนไม่คุ้นเคยกับความยากลำบาก หรือสงครามเกิดขึ้น แต่เกิดขึ้นไกลตัว คนละพื้นที่คนละทวีป ผู้คนจึงเสพติดความสบายจนเคยชิน เคยชินจนไม่รู้ว่านั่นคือความสุขสบายอันผิดปกติวิสัย ผู้คนในบางประเทศถึงขนาดโทษฟ้าโทษฝนและโทษทุกอย่าง เพียงแค่อะไรๆ ไม่ได้ดั่งใจแม้เพียงเล็กน้อย และสังคมเช่นนั้นได้ขยายอิทธิพลเข้ามากลืนกินความคิดของทหารจำนวนไม่น้อย โลกของทหารทุกวันนี้จึงต้องการผู้บังคับบัญชาที่สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์และภารกิจของตนได้อย่างชัดเจนและมีน้ำหนัก ผู้บังคับบัญชาที่สามารถทำให้ทหารภายใต้การบังคับบัญชายอมรับ ตระหนักในหน้าที่ และสร้างคุณค่ารวมทั้งความรู้สึกร่วมให้เกิดขึ้นในหมู่ทหารได้

ความท้าทายอีกประการหนึ่งที่ผู้บังคับบัญชาต้องเผชิญ คือความจำเป็นในการมอบอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจและดำเนินการ นี่เป็นสิ่งสำคัญสำหรับความสำเร็จในการสงครามสมัยใหม่ ซึ่งมีลักษณะเฉพาะคือความซับซ้อน ความไม่แน่นอน และการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ผู้บังคับบัญชาจะต้องสามารถไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจ และเชื่อว่าเขาจะตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม แม้ว่าสถานการณ์จะไม่ชัดเจนก็ตาม เพราะหากผู้บังคับบัญชายังคุมการตัดสินใจไว้ทั้งหมด ด้วยความเร็วและโอกาสพลิกผันของสถานการณ์สงครามปัจจุบันนั้น ย่อมเป็นเรื่องยากอย่างยิ่งที่จะเลือกวิธีการตอบสนองหรือช่วงชิงการริเริ่มได้ทันความเปลี่ยนแปลงหรือมีประสิทธิภาพพอจะสร้างผลลัพธ์ที่คาดหวัง

นอกจากความท้าทายเหล่านี้แล้วผู้บังคับบัญชายุคใหม่ยังต้องสามารถรับมือกับการตรวจสอบข้อเท็จจริงของสื่อและสาธารณชนที่เพิ่มขึ้น ต้องสามารถสร้างสมดุลระหว่างความจำเป็นในการรักษาความลับของทางราชการกับความจำเป็นในการแจ้งให้สาธารณชนทราบเกี่ยวกับการดำเนินงานของหน่วยภายใต้ข้อกำหนดของกฎหมาย และยังต้องสามารถรับมือกับคำวิจารณ์ กระทั่งยืดอกรับความล้มเหลวและบทลงโทษในกรณีที่ตัดสินใจผิดพลาดอย่างมืออาชีพและอย่างทหารผู้มีศักดิ์ศรี

แม้จะเต็มไปด้วยความท้าทาย แต่การบังคับบัญชาทางทหารยังคงเป็นสิ่งที่ต้องพูดถึงและต้องให้ความสำคัญ เพราะการบังคับบัญชานั้น มันเชื่อมโยงกับความสำเร็จของภารกิจและการดำรงไว้ซึ่งเกียรติและศักดิ์ศรีของทหาร ผู้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพสามารถสร้างความแตกต่างอย่างแท้จริงให้กับชีวิตของทหาร ให้กับผลลัพธ์ของงานไปจนถึงการต่อสู้ในสนามรบ พวกเขาเป็นผู้ที่จะมีบทบาทสำคัญในการยับยั้งการรุกรานและ

น.อ.ธันยวัต ชูส่งแสง
tunyawat@rtaf.mi.th

ปกป้องผลประโยชน์ของประเทศชาติในยามวิกฤติ ระบบของกองทัพจึงต้องสร้างกำลังพลขึ้นไปเป็นผู้บังคับบัญชาเช่นนี้ให้มาก และส่งเสริมให้พวกเขาเติบโตไปเป็นผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไปตามลำดับ

ผู้บังคับบัญชานั้นแตกต่างจากผู้นำ ความแตกต่างนั้นอยู่ตรงที่ ใครๆ ก็สามารถเป็นผู้นำได้ หากมีผู้สมัครใจจะเป็นผู้ตามเขา แต่ผู้บังคับบัญชานั้นไม่ใช่ ผู้บังคับบัญชาเป็นตำแหน่งอย่างเป็นทางการที่มีบทบาทหน้าที่รับผิดชอบ ได้มาโดยการแต่งตั้งหรือมอบหมายจากผู้มีอำนาจในระดับสูงกว่า ตำแหน่งผู้บังคับบัญชานี้มาพร้อมกับอำนาจให้ใช้บังคับและบัญชาผู้อื่นให้ทำสิ่งใดๆ ภายใต้กฎหมายและกฎระเบียบองค์กรเพื่อให้กิจของหน่วยสำเร็จ ไม่ว่าเขาเหล่านั้นจะสมัครใจหรือไม่สมัครใจก็ตาม .. ผู้บังคับบัญชาจึงไม่ใช่ทุกคนจะเป็นได้ มีเพียงผู้ที่ได้รับความไว้วางให้ทำหน้าที่ จึงจะเป็นผู้บังคับบัญชาและได้อำนาจในการบังคับบัญชานั้น

ผู้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ ควร “บัญชา” คนโดย “ไม่ต้องบีบบังคับ” ซึ่งนั่นเป็นสิ่งที่สามารถกระทำได้ หากผู้บังคับบัญชามีความเป็นผู้นำและมีศิลปะในการนำที่ดี สถาบันการศึกษาทางทหารจึงสอดแทรกกลไกการสร้างผู้นำควบคู่ไปกับกระบวนการให้ความรู้และสร้างทักษะในทุกๆ หลักสูตรหลัก ด้วยหวังว่าเมื่อสำเร็จการศึกษาออกไปแล้ว และวันหนึ่งพวกเขาได้รับความไว้วางใจให้ทำหน้าที่ผู้บังคับบัญชาหน่วยทหารในระดับใดก็ตาม พวกเขาจะสามารถทำงานให้สำเร็จได้ด้วยความยินยอมพร้อมใจของคนในหน่วยโดยไม่ต้องใช้การบังคับฝืนใจ

แต่ภารกิจทางทหาร ไม่ใช่เรื่องทั่วๆ ไป กิจหลักทางทหารส่วนใหญ่ล้วนเป็นเรื่องที่เต็มไปด้วยความเหนื่อยยากและเสี่ยงต่อความเป็นความตาย ซึ่งขัดกับธรรมชาติหรือสัญชาตญาณในการเอาตัวรอดของมนุษย์ บางภารกิจต้องการการเสียสละอย่างยิ่งยวด กระทั่งอาจหมายถึงการสละชีวิต ดังนั้นด้วยความเป็นมนุษย์ปุถุชน หากไม่มีอุดมการณ์หรือจิตวิญญาณแห่งศรัทธาอย่างแรงกล้าแล้ว จะให้อุทิศชีวิตเพื่อหน้าที่จึงเป็นเรื่องยาก แม้ผู้บังคับบัญชาจะมีความเป็นผู้นำเพียงใด แต่ให้ชักจูงคนทั้งหมดคล้อยตามนั้นก็ไม่ใช่เรื่องง่าย อำนาจในการ “บังคับ” และ “บัญชา” คน จึงเป็นสิ่งจำเป็นในการปกครองบังคับบัญชาของทหาร .. หากไม่เต็มใจจะเสียสละก็ต้องบังคับให้เสียสละ เพื่อความมั่นคงปลอดภัยหรือประโยชน์ของชาติโดยส่วนรวม

ศิลปะในการบังคับบัญชา เป็นเรื่องนามธรรมที่สอนกันไม่ได้ อย่างไรก็ตามมันมีหลักพื้นฐานสำคัญที่ผู้บังคับบัญชาในอดีตเรียนรู้จากประสบการณ์และถ่ายทอดสืบต่อกันมา นั่นคือ **จงใช้กฎระเบียบบังคับบัญชาทหาร บนพื้นฐานของความเป็นธรรม การมีจิตคิดดี การลงโทษ และการให้รางวัล**

ความเป็นธรรม การมีจิตคิดดี การลงโทษ และการให้รางวัล ล้วนเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบังคับบัญชาทางทหารให้เกิดประสิทธิผล

ความเป็นธรรม หมายถึงการปฏิบัติต่อทหารทุกคนด้วยความเสมอภาคและเป็นกลาง นี่เป็นสิ่งสำคัญเพราะจะสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจ ทหารที่เชื่อว่าตนได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรมมีแนวโน้มที่จะมีแรงจูงใจภายในที่จะผลักดันให้พร้อมปฏิบัติตามคำสั่งผู้บังคับบัญชาของตน ตัวอย่างของการปฏิบัติที่ไม่เสมอภาค ไม่เป็นกลาง และเลือกปฏิบัติ เช่น การมอบหมายงานนอกเหนือจากงานตามหน้าที่โดยไม่ได้พิจารณาจากความรู้ความสามารถ แต่เพื่อให้ตนหรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิดได้ประโยชน์ หรือการตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำผิดเฉพาะผู้ที่ไม่ได้มีความสัมพันธ์ใดๆ กับผู้บังคับบัญชาเหนือตน หรือคนที่ไม่ใช่รุ่นพี่รุ่นน้องร่วมสถาบัน เป็นต้น

น.อ.ธันยวัต ชูส่งแสง
tunyawat@rtaf.mi.th

ขณะที่การมีจิตคิดดี ซื่อสัตย์ตรงไปตรงมา จะสร้างเสริมความไว้วางใจและความสามัคคีระหว่างผู้บังคับบัญชาและทหาร ผู้บังคับบัญชาที่ตรงไปตรงมากับทหารเกี่ยวกับภารกิจที่ต้องปฏิบัติ ความเสี่ยงที่ต้องเผชิญ ความเปราะบางของสถานการณ์ รวมถึงรางวัลหรือความสำเร็จที่จะได้รับจากภารกิจ จะทำให้ทหารภายใต้การบังคับบัญชาตระหนักถึงสถานการณ์และผลลัพธ์ได้ตั้งแต่แรก จิตใจของพวกเขาจะพร้อมเผชิญเหตุการณ์ได้อย่างมั่นคง ไม่วอกแวกหวั่นไหว จิตที่รวมกันเช่นนั้นทำให้เกิดความรักความสามัคคี การรวมกันเป็นหนึ่ง และนั่นเป็นปัจจัยทวีกำลังในแง่ของขวัญกำลังใจ

ขวัญกำลังใจจะดีไม่ดี มีองค์ประกอบประการหนึ่งที่ไม่อาจมองข้าม นั่นคือการใช้เครื่องมือการลงโทษลงทัณฑ์ทางทหาร ซึ่งการลงโทษลงทัณฑ์นั้น นับเป็นส่วนสำคัญสำหรับการกำกับพฤติกรรมการแสดงออกของทหารให้อยู่ในระเบียบและแบบธรรมเนียมที่เหมาะสม วินัยทหารกับการลงโทษลงทัณฑ์จึงมักปรากฏควบคู่กันเสมอ ผู้บังคับบัญชาที่ดีจำเป็นต้องมีศิลปะในการใช้เครื่องมือนี้ เครื่องมือที่ผู้บังคับบัญชามีอำนาจใช้ได้ตามกฎหมาย แต่ควรใช้เท่าที่จำเป็นและเมื่อจำเป็น เพื่อลงโทษคนผิดอย่างยุติธรรมและเหมาะสมกับความผิด ในลักษณะที่ไม่ทำให้ทหารต้องอับอายหรือเสื่อมเสีย .. ทำผิด ได้รับผลของความผิด นับว่าถูกต้อง ไม่ใช่เจตนาย่ำยีเกียรติยศศักดิ์ศรีของเขา ทำอย่างนี้ จึงอาจเปลี่ยนวิธีคิดและพฤติกรรมของผู้กระทำผิดได้อย่างยั่งยืน

ที่ว่าการลงโทษควรใช้เท่าที่จำเป็นและเมื่อจำเป็นนั้น ผู้บังคับบัญชาต้องใช้ดุลยพินิจว่าเมื่อจำเป็นคือเมื่อไหร่ และเท่าที่จำเป็นคือเท่าใด อย่าได้สับสนกับการมองทุกเรื่องเป็นเรื่องเล็กที่ปล่อยผ่านไปได้ หรือเพียงตักเตือนก็เพียงพอกับความผิดเสียทั้งหมด เพราะนั่นอาจเข้าข่ายปล่อยปละละเลย ขาดดุลยพินิจ และวิจารณญาณ ยกตัวอย่าง เช่น ผู้ใต้บังคับบัญชาเสพและมียาเสพติดในครอบครอง ตรวจพบและส่งไปบำบัดตามระเบียบราชการแล้ว 2 ครั้ง แต่ก็ยังไม่เลิกไม่เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมใดๆ ตรวจเมื่อใดก็พบทุกครั้ง การปฏิบัติตัวของผู้ใต้บังคับบัญชารายนี้ผิดต่อกฎระเบียบอย่างร้ายแรง ต้องปลดออกจากราชการ จะเห็นแก่ผลงานในอดีต ความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับผู้บังคับบัญชาระดับสูง หรือเห็นใจครอบครัวและคนรอบข้างที่ต้องรับผลต่อเนื่อง จึงปิดตาทำไม่รู้ไม่เห็นนั้นไม่ใช่เรื่องถูกต้อง เงินเดือนและสวัสดิการที่เขาและครอบครัวได้รับมาจากการเป็นข้าราชการที่ดี หากเขาไม่ใช่ เขาก็ไม่ควรได้รับสิทธิ์อันมาจากภาษี จากหยาดเหงื่อในการทำงานของประชาชนเหล่านั้น

การลงโทษเพียงอย่างเดียวเป็นแรงผลักทางลบ ซึ่งยังไม่เพียงพอจะกระเพื่อมความมุ่งมั่นทุ่มเทในภาพรวมได้เต็มศักยภาพ การเสริมแรงทางบวกด้วยการให้รางวัลจึงเป็นอีกหนึ่งเครื่องมือที่จะช่วยสร้างแรงจูงใจอันทรงพลัง ผู้บังคับบัญชาควรแสดงออกว่ารับรู้และให้รางวัลผู้ใต้บังคับบัญชาสำหรับความสำเร็จที่เขาเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้มันเกิดขึ้น ซึ่งการให้รางวัลก็สามารถทำได้หลายวิธี ตั้งแต่การชมเชยในที่สาธารณะ การมอบรางวัลอย่างเป็นทางการ การให้บำเหน็จพิเศษประจำปี จนถึงการเสนอพิจารณาเลื่อนยศเลื่อนตำแหน่ง .. หากให้รางวัลได้เหมาะสม ถูกคน ถูกโอกาส ผู้คนรอบข้างก็จะชื่นชม ผู้ใต้บังคับบัญชาอื่นๆ ก็เกิดแรงจูงใจที่จะทำตามอย่าง .. แบบอย่างที่ดีเมื่อเกิดขึ้นแล้ว และรักษาความต่อเนื่องต่อไปได้ ไม่นานวัฒนธรรมองค์กรในเรื่องของการให้รางวัลก็จะมั่นคง จะไม่เกิดภาพคนได้บำเหน็จสองขั้นเพราะเหตุผลว่าไม่เคยได้มาหลายปีแล้ว ไม่เกิดภาพคนได้ตำแหน่งเพราะเหตุผลว่าเป็นบุคคลใกล้ชิด เป็นพี่เป็นเพื่อนเป็นน้องจบจากสถาบันเดียวกัน .. ให้รางวัลกับผู้ที่ควรได้ ผู้ที่มุ่งมั่นทุ่มเททำกิจของหน่วยและส่วนรวมจนเกิดผลสำเร็จ นั่นเป็นศิลปะการบังคับบัญชาพื้นฐานที่จะไม่สั่นคลอนขวัญกำลังใจของคนทำงาน

น.อ.ธันยวัต ชูส่งแสง
tunyawat@rtaf.mi.th

เมื่อความเชื่อมั่นในตัวผู้บังคับบัญชาเกิดขึ้น ในวันที่ผู้บังคับบัญชาต้องนำหน่วยไปปฏิบัติภารกิจที่อันตราย มีความเสี่ยงต่อการบาดเจ็บล้มตายสูง พวกเขาก็จะยังมุ่งมั่นในการทำหน้าที่ ด้วยความเชื่ออย่างมั่นคงว่าภารกิจนี้มีความสำคัญต่อความสำเร็จของปฏิบัติการโดยรวม ทุกคนรู้และตระหนักในสถานการณ์ที่ต้องเผชิญ และแม้จะต้องสละชีวิตเพื่อภารกิจ ก็พร้อมทำด้วยความเต็มใจและภาคภูมิใจกับความกล้าหาญและความเสียสละของตนที่มีต่อหน้าที่ต่อประเทศชาติและต่อประชาชน

โดยสรุป การใช้กฎระเบียบบังคับบัญชาทหาร บนพื้นฐานของความเป็นธรรม การมีจิตคิดดี การลงโทษ และการให้รางวัล เป็นองค์ประกอบสำคัญของการบังคับบัญชาทางทหารที่มีประสิทธิผล ผู้บังคับบัญชาที่ยอมรับหลักการเหล่านี้ และมีศิลปะในการใช้ มีแนวโน้มที่จะสร้างความไว้วางใจ กำลังใจ และสร้างหน่วยที่เหนียวแน่นและมีประสิทธิภาพ

นโปเลียนกล่าวไว้ว่า “A leader is a dealer in hope.” หรือ ผู้นำคือผู้ค้าความหวัง ซึ่งสื่อความหมายว่า การงานจะสำเร็จ การเมืองจะเรียบร้อยได้นั้น ขึ้นอยู่กับตัวผู้นำว่าจะสามารถสร้างความหวังให้แจ่มชัดและเกิดขึ้นอย่างมั่นคงในตัวผู้ตามได้หรือไม่ หากทำได้ ความหวังแม้ดูไกลเกินเอื้อม ยิ่งใหญ่เกินคว้า หรือเลือนรางในสายตาผู้อื่น ใช่ว่าจะไม่อาจสมหวังและเป็นจริงได้ภายใต้การบังคับบัญชาของผู้นำที่มีศิลปะของการนำและการบังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ

ก็จิตมนุษย์นั้น มีพลังเกินหยั่งคาด ไม่อาจวัดและอธิบายได้ด้วยคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์มิใช่หรือ

รูปจาก

https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/3/33/Birmanie_2._battle_betwenn_Burmese_and_Siamese_ok_fini_%2B.jpg/1200px-Birmanie_2._battle_betwenn_Burmese_and_Siamese_ok_fini_%2B.jpg

https://i.ytimg.com/vi/GAAq2f3-YEc/maxresdefault.jpg

https://en.wikipedia.org/wiki/File:The_British_Army_in_the_United_Kingdom_1939-45_H39075.jpg

https://pantip.com/topic/31977345