

คุณลักษณะผู้นำทางทหารที่พึงประสงค์ของกองทัพไทย

Military Leadership Attributes for Royal Thai Armed Force

ภักกณ สนธิสม ¹
Pakkapon Sanitsom
ณัฐภา จารัตน์ ²
Natthaphon Jarat

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเผยแพร่และวิเคราะห์คุณลักษณะผู้นำทางทหารที่พึงประสงค์ของกองทัพไทย ให้นักวิชาการของพลเรือนได้รับทราบ ทั้งนี้ เพราะลักษณะผู้ทำทางทหารยังคงถูกจำกัดให้ศึกษาเพียงเฉพาะหน่วยงานทหารเท่านั้น อีกทั้งแสดงให้เห็นถึงความจำเป็นที่ไม่สามารถแยกคุณลักษณะผู้นำทางทหารออกจากความเป็นทหารได้อย่างเด็ดขาด ความเป็นคุณลักษณะผู้นำทางทหารอาจมีได้แตกต่างจากคุณลักษณะผู้นำด้านอื่นๆ แต่ความเป็นอัตลักษณ์ของวัฒนธรรมทหารยังเป็นที่ยึดถือปฏิบัติและเป็นสิ่งยึดเหนี่ยวให้ทหารต้องดำรงความเป็นผู้นำให้สมเกียรติและศักดิ์ศรีของความเป็นทหาร อันได้แก่ คุณลักษณะผู้นำ 15 ประการ ที่ริเริ่มมาจากคุณลักษณะผู้นำทหารของกองทัพสหรัฐอเมริกา และนำมาประยุกต์ให้เข้ากับบริบทของกองทัพไทย ซึ่งประกอบด้วย 1) การวางตัว 2) ความกล้าหาญ 3) ความเด็ดขาด 4) ความไวเนื้อเชื่อใจ 5) ความอดทน 6) ความกระตือรือร้น 7) ความริเริ่ม 8) ความซื่อสัตย์สุจริต 9) ความพินิจพิเคราะห์ 10) ความยุติธรรม 11) ความรอบรู้ 12) ความจงรักภักดี 13) ความรู้จักกาลเทศะ 14) ความไม่เห็นแก่ตัว และ 15) การมองการณ์ไกล

บทความนี้ชี้ให้เห็นว่าคุณลักษณะผู้นำทางทหารที่พึงประสงค์ของกองทัพไทย เป็นการดัดแปลงคุณลักษณะผู้นำทางทหารมาจากคู่มือภาคสนาม FM 22-100 ของกองทัพสหรัฐอเมริกา ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ริเริ่มขึ้นในยุคสงครามโลกครั้งที่ 2 แม้ปัจจุบันภาวะสงครามจะเปลี่ยนแปลงรูปแบบ และทหารออกสนามรบน้อยลงไปก็ตาม คุณลักษณะผู้นำทางทหารยังมีความจำเป็นต่อการพัฒนาและการบริหารจัดการทหารของกองทัพ นอกจากนี้ยังพบว่า คุณลักษณะผู้นำทางทหารที่นำมาใช้อาจยังไม่แสดงให้เห็นความเป็นอัตลักษณ์ของผู้นำทหารไทย

คำสำคัญ: ผู้นำทางทหาร, คุณลักษณะผู้นำทางทหาร

Abstract

The aim of this article is to share and analyze about military leadership attributes for Royal Thai Armed Force to other civilian academics in order to recognize the attributes which were previously limited to only the military. The attributes cannot be separated from the military. Military leadership attributes are possibly not much different from the other leadership traits. In the points of military view, leadership

¹ กรมข่าวทหารอากาศ กองบัญชาการกองทัพอากาศ
Directorate of Intelligence, Royal Thai Air Force
E-mail: pakkapon_s@rtaf.mi.th

² อินดิเคเตอร์ อคาเดมี
Indicator Academy
E-mail: nathjarat@hotmail.com

is a military identity attached specifically to military culture and motivating military officers to lead with honor. There are 15 military traits for Thai military; 1) Justice, 2) Judgment, 3) Decisiveness, 4) Initiative, 5) Dependability, 6) Tact, 7) Integrity, 8) Enthusiasm, 9) Bearing, 10) Unselfishness, 11) Courage, 12) Knowledge, 13) Loyalty, 14) Endurance, and 15) Vision.

This article underlines that the military leadership attributes were adapted from FM 22-100 Field Manual Department of US Army which was initially used in the combat of World War II. Although the war and the combat have decreased and changed patterns themselves, nevertheless the leadership attributes still remain significant with the purposes of Royal Thai Armed Force development and administration. Besides that, some attributes may not explicitly indicate and explain identities of Thai military attributes.

Keywords: Military Leadership, Military Leader Attributes

บทนำ

การศึกษาคุณลักษณะผู้นำของทหารเริ่มมาจากการศึกษาค้นคว้าเพื่อใช้ในกิจการทหารเป็นหลัก ซึ่งทหารกำลังต้องเข้าสู่ภาวะสงครามและสนามรบ ด้วยเหตุผลที่ว่า การเป็นผู้บังคับบัญชา (Commander) ที่ต้องคุมกำลังทหารจำนวนมากทั้งในยามปกติและยามศึกสงคราม เป็นเรื่องที่มีได้กระทำได้ง่ายดายนัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการควบคุมคนจำนวนมากในแต่ละคนต่างมีอาวุธอยู่ในมือ คุณลักษณะผู้นำทางทหารของผู้บังคับบัญชาจึงเป็นเครื่องมือที่ใช้ควบคุมและนำพากองกำลังไปสู่ชัยชนะในสงคราม

ปัจจุบันการศึกษาเรื่องคุณลักษณะผู้นำ ได้รับความนิยมน้อยแพร่หลายในทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐและองค์กรเอกชน ทั้งนี้ เป็นผลจากกระแสการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทางสังคม วัฒนธรรม การเมืองและเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและไม่มีรูปแบบแน่นอนของโลกาภิวัตน์ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สถานการณ์ทางการเมืองไทยในปัจจุบัน ทหารมีบทบาทในการบริหารประเทศและควบคุมสถานการณ์ทางการเมือง ทุกสายตาดึงดูดจ้องมาที่กองทัพว่า กองทัพสามารถสร้างผู้นำที่มีคุณลักษณะผู้นำทางทหารและปลูกฝังแนวคิดการสร้างผู้นำทางทหารได้อย่างไร และความเป็นผู้นำทางทหารสร้างได้กับนายทหารทุกนายหรือไม่ นับจากอดีตจนถึงปัจจุบัน มีการกำหนดคุณลักษณะผู้นำทางทหารขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างทหารที่มีคุณลักษณะผู้นำอย่างไรก็ตาม แนวคิดของคุณลักษณะผู้นำทางทหารของกองทัพไทย เป็นแนวคิดที่ได้รับมาจากแนวคิดแบบอเมริกันนิยม และเป็นเพียงการแปลคู่มือคุณลักษณะผู้นำทางทหารของสหรัฐอเมริกามาใช้เชิงหลักการ ดังนั้น การปรับใช้และปรับเปลี่ยนคุณลักษณะผู้นำทางทหารให้เหมาะสมกับ

สังคมไทยและกาลเวลาจึงเป็นสิ่งที่กองทัพต้องให้ความสำคัญมากยิ่งขึ้น

ความหมายของผู้นำทางทหาร

“ผู้นำ” (Leader) โดยทั่วไป หมายถึง บุคคลใดบุคคลหนึ่งที่สามารถโน้มน้าวและจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่ต้องการขององค์กรหรือกลุ่มได้ (ชัยเสกฐ์ พรหมศรี, 2557) หรือในอีกมุมหนึ่ง ผู้นำเป็นผู้ที่มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่ม ที่สามารถสั่งและกำหนดหลักในการปฏิบัติให้สมาชิกทุกคนในกลุ่มปฏิบัติตาม ผู้ที่ปฏิบัติตาม คือ ผู้ตาม (Follower) ต้องปฏิบัติตามผู้นำอย่างตั้งใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มที่วางไว้ (จักรินทร์ ผิวเหลือง, 2548) ส่วนผู้นำทางทหาร (Military Leader) หมายถึง ศิลป์แห่งการจูงใจและการอำนวยความสะดวกให้ทหารปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จโดยมีความเชื่อมั่นไว้วางใจ นับถือและได้รับความร่วมมืออันดีจากทหาร ผู้นำทางทหารจึงเป็นผู้นำในขอบเขตของการแต่งตั้งให้เป็นผู้บังคับบัญชาในแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้ดำเนินการบริหารการบังคับบัญชาให้เหมาะสม มีขวัญ (Moral) วินัย (Discipline) รักหมู่คณะ (Esprit de Corps) และสมรรถภาพ (Proficiency) เป็นตัวชี้วัดความเป็นผู้นำทางทหาร (โรงเรียนนายเรือ, ม.ป.ป.) ดังนั้น ผู้นำทางทหารกับผู้นำในบริบทอื่น มีบทบาทและหน้าที่ของผู้นำที่ไม่แตกต่างกันตามความหมาย แต่สิ่งที่แตกต่างกันคือ อัตลักษณ์ของผู้นำในแต่ละวงการที่ต้องมีคุณลักษณะเฉพาะตัว

ความหมายของคุณลักษณะผู้นำทางทหาร

ผู้นำที่มีคุณลักษณะผู้นำทางทหาร มิได้หมายถึงทหารที่ได้รับตำแหน่งเป็นผู้บังคับบัญชาเพียงอย่างเดียว

เท่านั้น แต่หมายถึง คุณลักษณะที่ต้องมีในตัวตนและสำนึกของการเป็นทหารที่จะต้องมีความรับผิดชอบ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคน มีจิตใจเข้มแข็งกล้าหาญ สามารถพิจารณาตัดสินใจในเรื่องต่างๆ อย่างมีเหตุผล และต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อปรับปรุงยุทธวิธีและพัฒนากองทัพให้เจริญก้าวหน้า (ศิริ ทิวะพันธ์, 2540) การปลูกฝังในเรื่องความเป็นผู้นำทางทหารของโรงเรียนเตรียมทหาร (โรงเรียนเตรียมทหาร, 2545) มีแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำทางทหาร 4 ด้าน ของนักเรียนโรงเรียนเตรียมทหาร คือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านความสามารถในการตัดสินใจ และด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กล่าวคือ ผู้นำทางทหารต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ตนได้รับมอบหมาย มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีจิตใจโอบอ้อมอารี มีความสามารถในการตัดสินใจได้ถูกต้อง ถูกกาลเทศะและทันต่อเวลา และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ อย่างไรก็ตาม คุณลักษณะของผู้นำทางทหารที่พึงประสงค์ของกองทัพทั้งกองทัพอากาศ กองทัพเรือ และกองทัพบก กำหนดคุณลักษณะของผู้นำทางทหารไว้แตกต่างกัน ทั้งนี้ เพื่อความเหมาะสมกับภารกิจและหน้าที่ที่ต้องพึงรับผิดชอบ ดังนั้น กองทัพจึงกำหนดกรอบคุณลักษณะผู้นำทางทหารไว้ให้ทุกเหล่าทัพได้ยึดเป็นแกนหลักในการพัฒนาผู้นำทางทหารของกองทัพต่อไป

คุณลักษณะของผู้นำทางทหาร 15 ประการ

คุณลักษณะผู้นำทางทหารเป็นสิ่งที่ทำให้ทราบว่าใครคือผู้นำทหาร และผู้นำทหารแบบใดเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำ (รัฐวุฒิ โรจนนิล, 2540) คุณลักษณะผู้นำทางทหารของกองทัพไทยได้รับอิทธิพลแนวคิดจากกองทัพสหรัฐอเมริกา นับตั้งแต่สงครามโลกครั้งที่ 2 สิ้นสุดลง และการได้รับความร่วมมือในการส่งทหารไทยไปเรียนวิชาการทหารและการแลกเปลี่ยนทางทหารในสหรัฐอเมริกาอย่างต่อเนื่อง เมื่อนายทหารกลับมาประจำการในประเทศไทย จึงได้นำหลักการและแนวคิดที่ได้รับการศึกษามาปรับใช้โดยทันที (Chanlett-Avery & Dolven, 2014) ในกรณีนี้ ผู้นำทางทหารต้องมีคุณลักษณะผู้นำทางทหารเป็นองค์ประกอบ โดยมีองค์ประกอบ 4 คุณลักษณะ ได้แก่ 1) คุณลักษณะทางกายภาพ (Physical Characteristics) เช่น ความสูง น้ำหนัก รูปร่าง หน้าตา และพลังงาน เป็นต้น 2) คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ (Skills and Characteristics) เช่น ลักษณะข่ม (Dominance) ความเป็นคนเปิดเผยไม่เก็บตัว หรือความเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มอยู่เสมอ เป็นต้น 3) ทักษะและความสามารถ

(Skills and Abilities) เช่น สติปัญญา ความสามารถทางเทคนิค เป็นต้น และ 4) ลักษณะเด่นทางสังคม (Social Factors) เช่น เก่งคน เข้าสังคมเก่ง มีสถานภาพสูงทางเศรษฐกิจและสังคม เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ต่อมาโรงเรียนทหารได้กำหนดคุณลักษณะผู้นำทางทหาร 15 ประการขึ้นมาแทน เพื่อให้มีรายละเอียดชัดเจนขึ้นและประยุกต์ใช้มาจนถึงปัจจุบัน (ธีรพันธ์ นันทขว้าง, 2549)

ด้วยภารกิจของกองทัพอากาศ กองทัพเรือ และกองทัพบก มีขอบเขตของการบริหารจัดการทหารที่ต่างกัน กองทัพอากาศดูแลเขตน่านฟ้า กองทัพเรือดูแลเขตน่านน้ำทางทะเล และกองทัพบกดูแลเขตภาคพื้นทวีปอันเป็นอธิปไตยของประเทศ คุณลักษณะของผู้นำทางทหารจึงเริ่มจากกองทัพบกและกลายเป็นกรอบเผยแพร่ไปยังเหล่าทัพอื่นๆ กรมนักเรียนนายร้อยรักษาพระองค์ (2555) กำหนดคุณลักษณะผู้นำทางทหารที่พึงประสงค์ของนักเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ตามเนื้อหาใน รส.22-100 คู่มือราชการสนาม ว่าด้วยลักษณะผู้นำทางทหาร พ.ศ. 2517 กรมยุทธศึกษาทหารบก (กรมยุทธศึกษาทหารบก, 2552) ในช่วงแรกของการศึกษา กองทัพบกเผยแพร่คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำทางทหารเพียง 14 ประการ ต่อมาได้เพิ่ม “ความมีวิสัยทัศน์” (Vision) ขึ้นมาอีกหนึ่งคุณลักษณะ เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบัน รวมเป็นคุณลักษณะผู้นำทางทหาร 15 ประการ ดังมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. **ลักษณะท่าทาง (Bearing)** คือ สิ่งที่ทำให้เกิดความประทับใจ อันเกิดจากท่าทาง อากัปกิริยาและการปฏิบัติตัวของบุคคล ผู้นำควรมีท่าทางสง่าผ่าเผย อากัปกิริยาโดยทั่วไปและสภาพของเสื้อผ้า ตลอดจนเครื่องใช้อื่นๆ ควรอยู่ในมาตรฐานที่ดี ควรแสดงอากัปกิริยาและท่าทางอย่างภาคภูมิใจ และเชื่อมั่น ควรฝึกหัดการใช้เสียงและหัดท่าทางให้หนักแน่นและมั่นคง ไม่ควรใช้คำพูดไม่สุภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงหลีกเลี่ยงคำพูดที่ดูหมิ่นหยาบคาย เยาะเย้ยประชดประชันหรือแตกดัน ตลอดจนออกคำสั่งด้วยความโกรธแค้น ตำหนิไม่เลือกหน้า ผู้นำที่มีอารมณ์หงุดหงิดและควบคุมอารมณ์ตนเองไม่ได้ จะไม่สามารถสร้างกลุ่มพรรคพวกได้ ในทำนองเดียวกัน ผู้นำที่ทำตัวจู้จี้จ้านและอึดถือถือครีครุกรรมในขณะดื่มสุราหรือควบคุมสติไม่อยู่ ก็จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหมดความเคารพนับถือ

2. **ความกล้าหาญ (Courage)** คือ ลักษณะจิตที่ตระหนักถึงความน่ากลัวของอันตราย แต่สามารถควบคุมให้เข้าเผชิญได้ด้วยความมั่นคง สามารถเข้ารับผิดชอบและปฏิบัติหน้าที่ในสถานการณ์อันตรายได้ ผู้นำต้องมีความ

กล้าหาญทางใจเท่ากับความกล้าหาญทางร่างกาย ความกล้าหาญทางใจ หมายถึง รู้และยืนยันในสิ่งที่ถูกต้อง แม้ต้องเผชิญกับความไม่พอใจของบุคคลอื่น โดยรู้จักยอมรับเมื่อตนกระทำผิด และกล้าตัดสินใจเมื่อเห็นว่าถูกต้อง

3. ความเด็ดขาด (Decisiveness) คือ ความสามารถที่จะตัดสินใจได้ทันที และประกาศอย่างชัดเจนและมั่นคง สถานการณ์ต่างๆ ย่อมมีวิธีแก้ได้หลายอย่าง ผู้นำที่ฉลาดจึงควรนำความจริงทั้งหมดมาเปรียบเทียบกัน แล้วตัดสินใจอย่างถูกต้องด้วยความรวดเร็วและสุขุม การมีประสบการณ์และการฝึกอย่างกว้างขวางจะช่วยให้การตัดสินใจได้เป็นอย่างดี

4. ความเชื่อถือได้ (Dependability) คือ การปฏิบัติงานอย่างถูกต้องแน่นอนจนเป็นที่เชื่อถือได้ และไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ว่างานนั้นจะต้องมีการควบคุมหรือปราศจากการควบคุม ทั้งต่อหน้าและลับหลัง

5. ความอดทน (Endurance) คือ ความสามารถทางร่างกายและทางจิตใจที่จะทนต่อความหิวกระหาย ความเจ็บปวด ความเหน็ดเหนื่อย ความระทมทุกข์ และความยากลำบาก ความอดทนเป็นคุณสมบัติหนึ่งที่สำคัญที่สุดในการวัดความสามารถของผู้นำ การขาดความอดทนจะทำให้ขาดความกล้าหาญ และผู้นำที่มีสภาพร่างกายอ่อนแอ อาจถูกตราหน้าว่าเป็นผู้ขาดความกล้าหาญ ความอดทนชี้ให้เห็นถึงความสามารถที่จะทนทานทำงานให้สำเร็จได้โดยตลอด

6. ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) คือ การแสดง ความสนใจและเอาใจใส่อย่างแท้จริงต่อหน้าที่หรือกิจการที่ตนปฏิบัติด้วยความร่าเริงแจ่มใส และมองโลกในแง่ดี สิ่งสำคัญที่แสดงให้เห็นถึงความกระตือรือร้น คือ การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความกระฉับกระเฉง มีจิตมุ่งมั่นและความปรารถนาทำงานให้สำเร็จ ไม่ซังกะตายอย่างจำเจ ความกระตือรือร้นสามารถแสดงให้เห็นได้อย่างดี เมื่อไปทำหน้าที่สอนหรือฝึก เพราะจะเป็นผลสะท้อนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาจดจำเป็นตัวอย่างในความกระตือรือร้นและเอาใจใส่ต่อการทำงาน

7. การริเริ่ม (Initiate) คือ ความต้องการที่จะปฏิบัติสิ่งหนึ่งสิ่งใด ซึ่งเริ่มต้นโดยความคิดของตนเอง หรือการรับที่จะแก้ไขปรับปรุงให้เจริญยิ่งขึ้น ได้แก่ ข้อเสนอแนะต่างๆ ที่ได้รับการพิจารณาโดยรอบคอบแล้ว ความริเริ่มจะมีผลให้เกิดความผูกพันต่องานและกำลังใจที่จะทำงานให้สำเร็จ

8. ความซื่อสัตย์ (Integrity) คือ ลักษณะของความซื่อตรง มั่นคงในหลักศีลธรรม ไม่ทุจริตคดโกง ไม่พูดปด

9. วิจารณ์ญาณ (Judgment) คือ คุณสมบัติในการไตร่ตรองเพื่อแก้ปัญหาและหาความจริงเพื่อเป็นมูลฐานในการตัดสินใจได้สมเหตุผล

10. ความยุติธรรม (Justice) คือ ความเที่ยงตรง ไม่ลำเอียง ปราศจากอคติทั้งสี่ คือ ฉันทา (ความรักใคร่) โทสา (โกรธ) โมหา (หลง) และ ภยา (ความเกลียดกลัว) ในการปกครองบุคคลจำนวนมากนั้น ความยุติธรรมจะก่อให้เกิดการยกย่องสรรเสริญ ความเคารพนับถือ และความเชื่อมั่นของผู้ใต้บังคับบัญชา ในทางตรงกันข้าม ความไม่ยุติธรรมหรือการเลือกที่รักมักที่ชัง จะทำลายขวัญทหารได้อย่างรวดเร็ว

11. ความรอบรู้ (Knowledge) คือ ความรู้ในวิชาชีพของตน และมีความเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ที่รู้งานเป็นอย่างดีย่อมมีความเชื่อมั่นในตนเอง ส่วนผู้ที่ขาดความรู้นั้น จะไม่สามารถปิดบังผู้อื่นได้นาน เพราะสักวันหนึ่งอาจไม่สามารถให้คำตอบที่ถูกต้องแก่ผู้สงสัยได้ ความรู้ในที่นี้ไม่จำกัดเพียงความรู้เรื่องการทหารเท่านั้น แต่รวมถึงเหตุการณ์ต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ ทั้งนี้ ไม่มีสิ่งใดดึงดูดความเชื่อมั่นและความเคารพนับถือของผู้ใต้บังคับบัญชาได้รวดเร็วเท่ากับการที่ผู้นำแสดงความรู้ความสามารถ

12. ความจงรักภักดี (Loyalty) คือ คุณสมบัติประจำตัวของบุคคลที่มีความจงรักภักดีต่อประเทศชาติ ต่อหน่วย ต่อผู้อาวุโส และต่อผู้ใต้บังคับบัญชาของตน ผู้มีคุณสมบัติข้อนี้จะทำให้ทั้งผู้อาวุโสและผู้ผู้น้อยที่เกี่ยวข้องให้ความเคารพนับถือและเชื่อมั่นเป็นอย่างมาก อิริยาบถทุกแบบของผู้นำจะสะท้อนให้เห็นถึงความภักดี ฉะนั้น จึงควรระมัดระวังไม่นำความลับของหน่วยไปเผยแพร่ต่อสาธารณชน

13. กาลเทศะ (Tact) คือ ความสามารถที่จะร่วมงานหรือประสานงานกับผู้อื่นได้ดี โดยปราศจากการกระทบกระทั่ง รู้จักใช้คำพูดหรือการกระทำที่ดี และเหมาะสมกับบริบทสถานที่และกาลเวลา มีความเข้าใจในธรรมชาติของมนุษย์ และรู้จักสังเกตความรู้สึกของบุคคลอื่นๆ

14. ความไม่เห็นแก่ตัว (Unselfishness) คือ ความพยายามหลีกเลี่ยงการหาประโยชน์สุขหรือความก้าวหน้าส่วนตัวบนความเดือดร้อนของผู้อื่น ผู้นำจะต้องอำนวยความสะดวก ความชื่นชมยินดี และความบันเทิงให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนตนเอง ในกรณีที่หน่วยได้รับความชมเชยในผลงาน ควรส่งผ่านคำชมเชยนั้นไปให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานนั้น มิฉะนั้น ผู้ใต้บังคับบัญชาจะหมดความเคารพนับถือในผู้บังคับบัญชาที่ยินดีรับเอาความชอบ แต่โยนความผิดให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

15. ความมีวิสัยทัศน์ (Vision) คือ การมองการณ์ไกล และเฉียบแหลมให้ทันต่อเหตุการณ์และสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอย่างมีแบบแผนและนโยบาย

นอกจากคุณลักษณะทั้ง 15 ประการ ผู้นำทางทหารยังต้องเป็นผู้นำที่ต้องยึดหลักการของผู้นำอีก 11 ข้อ อันได้แก่

1. รู้จักตนเอง ทหารทางปรับปรุงตนเองตลอดเวลา คือ ทหารที่มีภาวะผู้นำต้องรู้จักตนเอง มีความมั่นใจในตนเอง เคารพตนเอง พยายามปรับปรุงข้อบกพร่องของตนเองที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติหน้าที่ และต้องสร้างให้ตนเองมีความรู้ความสามารถทันต่อสถานการณ์ปัจจุบันเสมอ

2. มีความสามารถ ทั้งทางเทคนิคและทางยุทธวิธี คือ เมื่ออยู่กลางสมรภูมิ ผู้นำทางทหารต้องพึ่งความสามารถของตนเอง ในการใช้งานยุทธโปกรณ์และการวางแผนการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีระบบ

3. แสวงหาความรับผิดชอบ มีความรับผิดชอบในงาน คือ เมื่อตัดสินใจทำสิ่งใดแล้ว ไม่ว่าผลจากการตัดสินใจจะเป็นเชิงบวกหรือลบ ทหารที่มีภาวะผู้นำต้องรับผิดชอบต่อภาระที่ทำนั้นด้วยตนเอง ไม่ปิดความรับผิดชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

4. ตัดสินใจอย่างถูกต้องและทันต่อเหตุการณ์ คือ ในภาวะฉุกเฉิน ต้องไตร่ตรองด้วยข้อมูลอย่างรอบคอบ การตัดสินใจที่ผิดพลาดย่อมนำไปสู่ความสูญเสียและความพ่ายแพ้

5. ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างต่อผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ผู้นำทางทหารต้องปฏิบัติตามวินัยและธรรมเนียมทหารอย่างเคร่งครัด ไม่ฝ่าฝืนคำสั่งใดเด็ดขาด

6. รู้จักผู้ใต้บังคับบัญชาและให้สวัสดิการแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาดุจพี่น้องในครอบครัว ความเป็นอยู่ที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นขวัญและกำลังใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มกำลังและเกิดความจงรักภักดีต่อผู้บังคับบัญชา

7. แจ้งเรื่องราวที่เกี่ยวข้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ คือ เรื่องราวที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติการในสถานการณ์ฉุกเฉิน ข้อมูลที่ชัดเจนและถูกต้องย่อมเป็นหลักประกันความปลอดภัยในการปฏิบัติหน้าที่

8. พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความรับผิดชอบ คือ ปลุกฝังให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา และกล้ายอมรับผลหากเกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติหน้าที่อย่างองอาจ

9. มั่นใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจภารกิจที่ได้รับมอบหมาย คือ ต้องทบทวนคำสั่งที่ได้รับมอบหมายให้เป็นที่

เข้าใจในแนวเดียวกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อความชัดเจนและปฏิบัติหน้าที่ไม่ผิดพลาด และเพื่อสร้างความมั่นใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติหน้าที่

10. ฝึกผู้ใต้บังคับบัญชาให้รู้จักทำงานเป็นหมู่คณะ กล่าวคือ การทำงานเป็นทีมเป็นหัวใจหลักของทหาร ไม่แยกปฏิบัติหน้าที่โดยโดดเดี่ยว รู้จักการแบ่งหน้าที่แบ่งงานให้เหมาะสมต่อความสามารถของแต่ละคนในคณะ เพราะการแยกกันทำงานอาจทำให้ภารกิจล้มเหลว

11. ใช้หน่วยปฏิบัติการตามขีดความสามารถที่มี คือ การไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเกินหน้าที่และความสามารถของตนเอง เพราะอาจนำไปสู่การฝ่าฝืนคำสั่งและเกิดอันตรายต่อชีวิต

ที่มาของคุณลักษณะผู้นำทางทหารและหลักของผู้นำตามที่กล่าวมานั้น กองทัพบกได้ดัดแปลงและยึดตามแบบของกองทัพบกสหรัฐอเมริกา โดยนำเอกสาร FM 6-22 มาแปลและเรียบเรียงใหม่ เพื่อให้กำลังพลเฉพาะในกองทัพบกได้ศึกษาและเข้าใจคุณลักษณะผู้นำทางทหารแบบอเมริกัน จากนั้นจึงปรับและพัฒนาให้เหมาะสมกับกองทัพบกไทย ส่วนเชิงปฏิบัติการนั้นขึ้นอยู่กับแต่ละเหล่าทัพว่าจะนำไปประยุกต์ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ได้อย่างไร (กรมยุทธศึกษาทหารบก, 2552) เพราะฉะนั้น จึงกล่าวได้ว่า คุณลักษณะผู้นำทางทหารทั้ง 15 ประการ ได้รับอิทธิพลแนวคิดจากกองทัพบก สหรัฐอเมริกา (U.S. Army)

อย่างไรก็ตาม เมื่อศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะผู้นำทางทหารของกองทัพบก สหรัฐอเมริกา กลับพบว่า คุณลักษณะผู้นำทางทหารและหลักของผู้นำมิได้ริเริ่มมาจากกองทัพบกของสหรัฐอเมริกา แต่ริเริ่มมาจากหน่วยนาวิกโยธินของกองทัพเรือสหรัฐอเมริกา (Marine Corps) ซึ่งกำหนดคุณลักษณะผู้นำทหารเรือไว้ 14 ประการ เรียกเป็นรหัสย่อเพื่อให้จดจำได้ง่ายว่า “J.J. DID TIE BUCKLE” ซึ่งเป็นตัวอักษรตัวแรกของคำภาษาอังกฤษของคุณลักษณะทั้ง 14 ประการ ได้แก่ 1) Justice 2) Judgment 3) Decisiveness 4) Initiative 5) Dependability 6) Tact 7) Integrity 8) Enthusiasm 9) Bearing 10) Unselfishness 11) Courage 12) Knowledge 13) Loyalty และ 14) Endurance (The Air University, n.d.; U.S. Marine Corps JROTC, 2009) แนวคิดนี้จึงกลายเป็นต้นแบบแนวคิดคุณลักษณะผู้นำทางทหารของกองทัพบก สหรัฐอเมริกา และถูกถ่ายทอดมายังกองทัพบก ผ่านนายทหารที่ได้รับการศึกษาในประเทศสหรัฐอเมริกาตั้งแต่ยุคหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นต้นมา

Department of The Army (1953) กล่าวเสริมถึงความเป็นลักษณะผู้ทำทางทหารแบบอเมริกันไว้ใน FM 22-100 Command Leadership for the Small Unit Leader ซึ่งเป็นคู่มือราชการสนามที่ถูกใช้ตั้งแต่ช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2 (World War II) สงครามเย็น (Cold War) และสงครามอินโดจีน (First Indochina War) ซึ่งคุณลักษณะผู้นำทางทหารและหลักการผู้นำที่ได้บัญญัติไว้ในคู่มือเล่มนี้กำหนดให้ผู้บังคับบัญชาต้องแสดงความเป็นผู้นำต่อทหารผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นลักษณะผู้นำทางทหารและหลักการผู้นำที่สร้างขึ้นสำหรับใช้ในภาวะสงครามและในราชการสนาม ไม่มีระบุได้ชัดเจนว่าใครเป็นผู้กำหนดคุณลักษณะผู้นำทางทหารไว้ แต่กองทัพอากาศของสหรัฐอเมริกากล่าวว่ามีกำหนดไว้ตั้งแต่ช่วงปี ค.ศ. 1940 หรือในภาวะสงครามโลกครั้งที่ 2 ดังนั้น การศึกษาและพัฒนาด้านคุณลักษณะผู้นำทางทหารจึงมีแนวโน้มได้ว่าริเริ่มมาจากผลของภาวะสงคราม (Brown, 2002)

กล่าวได้ว่า กองทัพไทยได้แปลและประยุกต์คุณลักษณะผู้นำทางทหารและหลักการผู้นำมาจากเอกสารทางทหารของสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นความรู้ที่ได้รับถ่ายทอดมาโดยตรงจากการส่งนายทหารไทยไปเรียนและการเป็นพันธมิตรต่อกัน แม้ว่าหลักการทั้งหมดจะริเริ่มมาจากภาวะสงครามหรือใช้ในสมรภูมิรบ กองทัพไทยยังคงใช้รูปแบบลักษณะผู้นำทางทหารและหลักการผู้นำเหมือนของกองทัพสหรัฐอเมริกามาโดยตลอดและไม่มีการเปลี่ยนแปลง แม้ว่าต่อมาได้เพิ่มความมีวิสัยทัศน์ หรือการมองการณ์ไกล (Vision) เป็นคุณลักษณะผู้นำทางทหารข้อที่ 15 ของคุณลักษณะผู้นำทางทหารที่พึงประสงค์ของกองทัพไทย การเพิ่มคุณลักษณะนี้เพื่อให้สอดคล้องกับแนวคิดเชิงการบริหาร เพราะฉะนั้นคุณลักษณะผู้นำทางทหารและหลักการผู้นำของไทยจึงไม่มีต้นฉบับที่เกิดจากแนวคิดและความคิดแบบไทยโดยแท้จริง (กรมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีกลาโหม, ม.ป.ป.)

ตารางที่ 1 ลักษณะของการเป็นผู้นำทางทหาร 15 ประการ และหลักการของการเป็นผู้นำ 11 ข้อ

	
ลักษณะของการเป็นผู้นำทางทหาร 15 ประการ และหลักการของการเป็นผู้นำ 11 ข้อ	
1. ลักษณะท่าทาง (Bearing)	1. รู้จักตนเอง
วางตัวเหมาะสม องอาจ	หาหนทางปรับปรุงตนเองอยู่ตลอดเวลา
2. ความกล้าหาญ (Courage)	2. มีความสามารถ
กล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง	ทั้งทางเทคนิค และทางยุทธวิธี
3. ความเด็ดขาด (Decisiveness)	3. แสวงหาความรับผิดชอบ
ศึกษาเหตุการณ์ หรือภารกิจให้เข้าใจก่อน	มีความรับผิดชอบในงาน
4. ความไว้วางใจได้ (Dependability)	4. ตัดสินใจอย่างถูกต้อง
เหมาะสม แน่นนอนตามแผนและภารกิจ	และทันต่อเหตุการณ์
5. ความอดทน (Endurance)	5. ทำตัวเป็นตัวอย่าง
มีความบึกบึน ทั้งร่างกาย และจิตใจ	ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
6. ความกระตือรือร้น (Enthusiasm)	6. รู้จักผู้ใต้บังคับบัญชา
จดจ่อ สนใจต่อภารกิจอย่างจริงจัง	และให้การสวัสดิการแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

ตารางที่ 1 ลักษณะของการเป็นผู้นำทางทหาร 15 ประการ และหลักการของการเป็นผู้นำ 11 ข้อ (ต่อ)

7. ความริเริ่ม (Initiative)	7. แจ้งเรื่องราวที่เกี่ยวข้อง
คิดก่อนทำ และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้คุ้มค่า	ให้ผู้บังคับบัญชาทราบ
8. ความซื่อสัตย์ (Integrity)	8. พัฒนา
มีความสุจริตใจ มีความสำนึกในหน้าที่	ผู้บังคับบัญชาให้มีความรับผิดชอบ
9. การตัดสินใจ (Judgment)	9. มั่นใจ
ความรู้ทางเทคนิคมีบทบาทสำคัญ	ว่าผู้บังคับบัญชาเข้าใจภารกิจที่ได้รับมอบ
10. ความยุติธรรม (Justice)	10. ฝึกผู้บังคับบัญชา
เป็นกลาง หนักแน่น และตัดสินใจทันที	ให้รู้จักทำงานเป็นหมู่คณะ
11. ความรู้ (Knowledge)	11. ใช้หน่วยปฏิบัติการกิจ
รอบรู้นโยบายของหน่วยเป็นอย่างดี	ตามขีดความสามารถที่มีอยู่
12. ความจงรักภักดี (Loyalty)	
มีความจริงใจ	
13. การรู้จักกาลเทศะ (Tact)	
ความแนบเนียน รู้จักการผ่อนหนักผ่อนเบา	
14. ความไม่เห็นแก่ตัว (Unselfishness)	
เสียสละ และไม่ทำให้ผู้อื่นเดือดร้อน	
15. ความมองการณ์ไกล (Vision)	
ต้องมีวิสัยทัศน์	

ที่มา: ดัดแปลงจาก กรมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีกลาโหม (วท.กท.) (ม.ป.ป.)

ตารางคุณลักษณะผู้นำทางทหาร 15 ประการและหลักการของผู้นำทางทหาร 11 ข้อ มิได้ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างหรือเปรียบเทียบซึ่งกันและกัน แต่หมายความว่าผู้นำทางทหารที่มีคุณลักษณะ 15 ประการ ยังต้องมีหลักการของผู้นำทางทหารอีก 11 ข้อ ให้นำไปเป็นหลักการและปฏิบัติไปพร้อมกัน ถึงแม้ว่าคุณลักษณะผู้นำทางทหารที่กำหนดขึ้นทั้ง 15 ประการและหลักการของผู้นำทางทหาร 11 ข้อ เป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของทหารทุกเหล่าทัพก็ตาม ต่อมาภายหลังแต่ละเหล่าทัพได้กำหนดลักษณะเฉพาะอันเป็นอัตลักษณ์ของแต่ละเหล่าทัพไว้เช่นกัน โดยเรียกว่า “ค่านิยมหลัก” (Core Values) ตามภารกิจและลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของทหารแต่ละเหล่าทัพ ยิ่งไปกว่านั้น ในค่านิยมหลักของแต่ละเหล่าทัพนั้น ได้ยึดแบบมาจากคุณลักษณะผู้นำทางทหารที่กำหนดขึ้นทั้ง 15 ประการและหลักการของผู้นำทางทหาร 11 ข้อ และยังเลียนแบบค่านิยมหลักของกองทัพสหรัฐอเมริกาเช่นเดิม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ค่านิยมหลักของกองทัพอากาศ (Royal Thai Air Force Core Values)

กองทัพอากาศกำหนดและได้ยึดถือค่านิยมหลักร่วมกันอันเป็นเอกลักษณ์เฉพาะและสร้างจิตสำนึกในความเป็นทหารอากาศ (Air-minded) ของกองทัพอากาศ โดยกำหนดค่านิยมหลักไว้ 3 ประการ ใช้คำย่อว่า “AIR” ดังนี้ (กองทัพอากาศ, 2554)

1) **Airmanship (ความเป็นทหารอากาศ)** หมายถึง การแสดงออกถึงความเป็นทหารอากาศที่มีระเบียบวินัย รู้หลักการ ขั้นตอน และมีทักษะในการปฏิบัติงาน มีความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบอย่างมืออาชีพ มีความตระหนักรู้ในตนเอง สามารถตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมภายใต้ความเสี่ยงในทุกสถานการณ์และสามารถทำงานเป็นทีมเพื่อผลสัมฤทธิ์ของงาน

2) Integrity and Allegiance (ความซื่อสัตย์และความจงรักภักดี) หมายถึง มีความยึดมั่นในระบบเกียรติศักดิ์ มีความจงรักภักดีต่อชาติศาสนา และพระมหากษัตริย์กล้าทำในสิ่งที่ถูกต้อง มีคุณธรรมจริยธรรม มีความซื่อตรง ดำรงไว้ซึ่งความยุติธรรม และมีจรรยาบรรณในวิชาชีพ พร้อมเปิดใจรับความคิดเห็นของผู้อื่น

3) Responsibility (ความรับผิดชอบ) หมายถึง ความรับผิดชอบต่อตนเอง องค์การ สังคมและประเทศชาติ เพื่อให้การปฏิบัติภารกิจสัมฤทธิ์ผลอย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมเป็นที่ตั้ง

ค่านิยมหลักของกองทัพเรือ (Royal Thai Navy Core Values)

กองทัพเรือ ได้กำหนดค่านิยมให้เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของกองทัพเรือไว้ 4 ประการ โดยใช้คำย่อว่า “SAIL” ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้ (กองทัพเรือ, 2553)

1) Seamanship (ความเป็นชาวเรือ) หมายถึง การแสดงออกถึงความสามัคคีในหมู่คณะ เปิดใจกว้าง ยอมรับความเห็นของผู้อื่น โดยยึดถือประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน จะทำกิจการงานโดยยอมทำโดยพร้อมเพรียงกัน รู้จักหน้าที่และความรับผิดชอบในหน้าที่ของตน รู้จักการทำงานเป็นทีม และทำงานอย่างผู้รู้จริง มีความกล้าหาญ อดทน มีน้ำใจและเด็ดเดี่ยว มีความละเอียดรอบคอบ ไม่ประมาท อีกทั้งยึดมั่นในแบบขนบธรรมเนียมประเพณีทหารเรืออันดีงาม

2) Allegiance (ความซื่อสัตย์และความจงรักภักดี) หมายถึง การดำรง เชิดชูและรักษาไว้ซึ่งพระบรมเดชานุภาพแห่งพระมหากษัตริย์เจ้า การพิทักษ์รักษา ปกป้องไว้ซึ่งผลประโยชน์ของชาติ และการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข รวมทั้งความเป็นผู้มีอุดมการณ์ในการปฏิบัติงานเพื่อชาติศาสนาพระมหากษัตริย์ และสถาบันการปกครองในระบอบประชาธิปไตย ตลอดจนมีความซื่อสัตย์ต่อหน่วยงาน ต่อหน้าที่ ต่อผู้ร่วมงาน และต่อตนเอง

3) Integrity and Gentleman (ความเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรมและความเป็นสุภาพบุรุษทหารเรือ) หมายถึง ความเป็นผู้มีคุณธรรม (คุณงามความดี) จริยธรรม (ประพฤติชอบ) มีเมตตา กรุณา และเสียสละ ไม่โอ้อวด ไม่ทับถม ไม่ก้าวร้าวผู้อื่น ไม่อิจฉาริษยา มีความสุภาพ อ่อนโยน รู้จักกาลเทศะ มีน้ำใจนักกีฬา พร้อมทั้งจะช่วยเหลือผู้อื่นเสมอ รวมทั้งประพฤติตนอย่างเสมอต้นเสมอปลาย

4) Leadership (ความเป็นผู้นำ) หมายถึง ผู้ที่มีบุคลิกภาพและลักษณะทหารที่ดี มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มีวินัย เสียสละ อุทิศตน และตรงต่อเวลา มีความอดทน พากเพียรในการปฏิบัติงาน มีความกล้าหาญที่จะเผชิญอันตรายจากการรบหรือการปฏิบัติงาน ยืนหยัดกระทำในสิ่งที่ถูกต้องและเป็นธรรม กล้าตัดสินใจและรับผิดชอบ รวมทั้งเป็นผู้มีความรู้ มุ่งมั่น ทำสิ่งใดทำจริง โดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน ยึดถือภารกิจและหน้าที่เหนือสิ่งอื่นใด

ค่านิยมหลักกองทัพบก (Royal Thai Army)

กองทัพบกกล่าวถึงค่านิยมหลักของกองทัพบก เพื่อเป็นแนวทางให้ทหารของกองทัพบกยึดเป็นหลักในการปฏิบัติภารกิจของกองทัพบกทั้งในยามสงบและยามศึก กำหนดไว้ 7 ประการ ดังนี้ (ศูนย์พัฒนาหลักนิยมและยุทธศาสตร์. กรมยุทธศึกษาทหารบก, 2555)

1) ความจงรักภักดี (Loyalty) หมายความว่า ความศรัทธาอย่างแท้จริงต่อสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ อันเป็นสถาบันสูงสุดของประเทศ ตลอดจนกองทัพบกและหน่วยของตน

2) หน้าที่ (Duty) หมายถึง การทำหน้าที่ให้สำเร็จ และทำหน้าที่เพื่อหน้าที่

3) การให้ความเคารพ (Respect) หมายถึง การให้ความเคารพและให้การดูแลประชาชนของประเทศ และกระทำต่อพวกเขาเสมือนหนึ่งเป็นพี่น้องของเรา รวมทั้งการให้ความเคารพต่อกฎหมายของประเทศ และไม่กระทำการอันเป็นการละเมิดต่อกฎหมายของบ้านเมืองเป็นอันขาด

4) การอุทิศตนโดยไม่เห็นแก่ตัว (Selfless Service) หมายถึง การยอมเสียสละตนเองเพื่อนำประเทศชาติไปสู่ความผาสุก และรับใช้ประเทศชาติ ประชาชน ตลอดจนหน่วยของตนอย่างดีที่สุดโดยไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย

5) ความมีเกียรติ (Honor) หมายถึง การดำเนินชีวิตด้วยการปฏิบัติตัวอย่างมีเกียรติ มีศักดิ์ศรี และยึดถือค่านิยมของกองทัพบกเป็นหลักประจำใจ

6) การยึดถือหลักคุณธรรม (Integrity) หมายถึง การทำในสิ่งที่ถูกต้อง ทั้งกฎหมาย และศีลธรรม

7) ความกล้าหาญส่วนบุคคล (Personal Courage) หมายถึง การกล้าที่จะเผชิญกับความกลัว อันตรายต่างๆ หรือความลำบากยากแค้นทั้งทางกายและใจ และกล้าที่จะเผชิญกับความรับผิดชอบในสิ่งที่ตนได้กระทำลงไป

จากการสังเกตค่านิยมหลักของแต่ละเหล่าทัพ เปรียบเทียบกับคุณลักษณะผู้นำทางทหาร 15 ประการ จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่า แม้ข้อกำหนดของแต่ละเหล่าทัพจะมีไม่ครบ 15 ประการ แต่ในแต่ละข้อมีคำอธิบายที่บรรจุครอบคลุมคุณลักษณะผู้นำทางทหาร 15 ประการ ซึ่งสอดคล้องไว้อยู่ทั้งหมดอย่างครบถ้วน ค่านิยมหลักของกองทัพอากาศและกองทัพเรือ ใช้ตัวอักษรย่อที่แสดงความหมายที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของตน กล่าวคือ ตัวย่อ AIR หมายถึง อากาศ ซึ่งแสดงความหมายเป็นนัยว่า หมายถึง “กองทัพอากาศ” ตัวย่อ SAIL หมายถึง การเดินเรือ ซึ่งแสดงความหมายเป็นนัยว่า “กองทัพเรือ” ส่วนกองทัพบก ไม่มี

ตัวย่อกำหนด เป็นเพียงการกำหนดเป็นค่านิยมหลักไว้ 7 ประการเท่านั้น โดยมีความคล้ายคลึงกับค่านิยมหลักกองทัพบกสหรัฐอเมริกาทุกประการ ได้แก่ Loyalty (ความภักดี) Duty (หน้าที่) Respect (ความเคารพ) Selfless Service (การอุทิศตน) Honor (เกียรติ) Integrity (คุณธรรม) และ Personal Courage (ความกล้าหาญส่วนบุคคล) (Reserve Officers Training corps, n.d.; The United States Army, n.d.)

อย่างไรก็ตาม แม้แต่ละเหล่าทัพจะกำหนดค่านิยมหลักให้มีเป็นอัตลักษณ์ที่ชัดเจน แต่ก็ยังคงประยุกต์จากคุณลักษณะผู้นำทางทหาร 15 ประการ



ภาพที่ 1 ความสัมพันธ์ของคุณลักษณะผู้นำทางทหาร 15 ประการ ในค่านิยมหลักของเหล่าทัพ
ที่มา: สร้างขึ้นโดยผู้เขียน

แม้ว่าคุณลักษณะผู้นำทางทหาร 15 ประการ จะริเริ่มจากสภาวะการณ์ไม่ปกติหรือในภาวะการณ์สู้รบ และยังได้รับอิทธิพลจากแนวคิดจากกองทัพของสหรัฐอเมริกาในยุคสงครามก็ตาม แต่ในสภาวะการณ์ปกติ คุณลักษณะผู้นำทางทหาร 15 ประการ ยังคงเป็นสิ่งจำเป็นต่อความเป็นทหารมืออาชีพเสมอ (Military Professionalism) ในยามสงบนั้น ทหารต้องรับการฝึกอบรมให้มีความรู้ความชำนาญ เมื่อถึงคราวจำเป็นต้องเตรียมกำลังรบให้พร้อมรับเหตุการณ์ฉุกเฉิน อันอาจเกิดจากภัยทั้งภายในและภายนอก เพื่อประเทศชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ ทหารต้องปฏิบัติหน้าที่ต่อผู้บังคับบัญชาโดยเคร่งครัด ซื่อตรงและจงรักภักดี ไม่กระทำการใดๆ ที่เป็นปฏิปักษ์ต่อความสงบสุขและความเจริญ ทำแต่ความดี

สิ่งที่เป็นคุณ กระทำตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่พลเมือง ไม่ประพฤติการใดๆ ให้ถูกติเตียนและดูถูก ยอมสละชีวิตเพื่อดำรงไว้เพื่อประโยชน์โดยรวมของชาติ ในยามศึกสงคราม คุณลักษณะผู้นำทางทหารยังมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ตัวอย่างเช่น ทหารต้องปฏิบัติหน้าที่โดยไม่ฝ่าฝืนคำสั่ง ต้องอดทน กล้าหาญไม่คิดถึงความเหนื่อยยาก ไม่ยอมแพ้ข้าศึกง่ายๆ ต้องสามัคคีกลมเกลียวกันอย่างจริงใจตั้งเพื่อนร่วมตาย และเมื่อถูกจับเป็นเชลย ทหารต้องไม่ตอบคำถามใดๆ แก่ข้าศึก นอกจากยศ นาม เครื่องหมายประจำตัวเท่านั้น การไม่ตอบคำถามอย่างอื่นย่อมเป็นเกียรติศักดิ์อันหนึ่งของทหาร (โรงเรียนจ่าอากาศ, 2556)

คุณลักษณะผู้นำทางทหาร 15 ประการตามที่กล่าวมาข้างต้น เพียงพอต่อการสร้างคุณลักษณะผู้นำทางทหารไทยที่พึงประสงค์ แต่มีติที่ผู้เขียนเห็นว่าขาดหายไป คือ มิติความเป็นคุณลักษณะตามแนวคิดแบบสังคมไทย เช่น ความจงรักภักดี สำหรับทหารไทยต้องคำนึงถึงชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ เป็นต้น สิ่งหนึ่งที่แตกต่างอย่างชัดเจนมากที่สุดระหว่างแนวคิดคุณลักษณะผู้นำทางทหารแบบไทยกับแบบอเมริกัน คือ ความจงรักภักดีต่อศาสนาและพระมหากษัตริย์ เพราะระบบการปกครอง กฎหมาย และสังคมวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ดังนั้น การรับเอาแนวคิดจากอเมริกาควรประยุกต์ปฏิบัติให้มีความชัดเจนเหมาะสมกับสภาพสังคมและวัฒนธรรมแบบไทยเพื่อความเข้าใจง่ายและต้องมีการประเมินผลติดตามด้วย

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

คุณลักษณะผู้นำทางทหาร 15 ประการ เป็นหัวใจหลักของการพัฒนากำลังพลของเหล่าทัพ ความเป็นผู้นำ เป็นเอกลักษณ์และภาพลักษณ์ของความเป็นทหารที่ถูกคาดหวังจากสังคมภายนอก แม้ว่าคุณลักษณะทางทหารของกองทัพไทยนั้น ยังไม่สามารถสร้างเป็นต้นฉบับของกองทัพไทยได้ แต่ลักษณะผู้นำทางทหารและหลักการผู้นำยังคงใช้ของกองทัพสหรัฐอเมริกาเป็นต้นแบบจนกระทั่งถึงปัจจุบัน ลักษณะผู้นำทางทหารและหลักการผู้นำ ถึงจะริเริ่มมาจากการคุมกองกำลังทหารในสนามรบ แต่ปัจจุบัน หน่วยงานทุกแห่งต่างก็ให้ความสำคัญและศึกษาคุณลักษณะผู้นำในองค์กรของตนเองอย่างกว้างขวาง ทั้งนี้ ลักษณะผู้นำทางทหารในอนาคตอาจเพิ่มหรือลดก็ได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และความเหมาะสม ณ ขณะเวลานั้น อย่างไรก็ตาม ความเป็นผู้นำทางทหารของทหารแต่ละนายตั้งแต่อดีตจนกระทั่งปัจจุบัน หรือความเป็นผู้นำแบบผู้บังคับบัญชาที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัดในฐานะผู้ตาม ยังคงเป็นอัตลักษณ์ที่โดดเด่นของวัฒนธรรมการปกครองของทหารทุกยุคทุกสมัย ถึงกระนั้นก็ตาม คุณลักษณะผู้นำ

ทางทหารที่เป็นแบบฉบับของทหารไทย ที่บ่งบอกถึงความเป็นอัตลักษณ์ของความเป็นผู้นำทางทหารแบบไทย ต้องได้รับการปลูกฝัง และฝึกอบรมแก่ทหารทุกนายให้มากยิ่งขึ้น ดังนี้

1. คุณลักษณะผู้นำทางทหารอัตลักษณ์ไทยที่เหมาะสมต่อความเป็นทหารไทยยังไม่เป็นรูปธรรมในทางปฏิบัติ กล่าวคือ คุณลักษณะผู้นำทางทหาร 15 ประการหลักการของการเป็นผู้นำ 11 ข้อ หรือค่านิยมของเหล่าทัพ ล้วนเป็นหลักการตามแบบอเมริกันนิยม ซึ่งเหมาะสมกับสังคมและวัฒนธรรมแบบอเมริกัน เช่น ความจงรักภักดีของไทยอาจต่างจากความจงรักภักดีแบบอเมริกัน ดังนั้น การวางตัวแบบทหารไทยและแบบทหารอเมริกันจึงมีพื้นฐานต่างกัน เพราะสภาพสังคมอเมริกันเป็นแบบปัจเจกชน (Individualism) แต่สังคมไทยเป็นแบบกลุ่ม (Collectivism) เป็นต้น ดังนั้น ทหารไทยต้องสร้างคุณลักษณะที่เหมาะสมกับสภาพสังคมและวัฒนธรรมแบบไทยโดยแท้เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสะดวกในเชิงปฏิบัติการ

2. จากการค้นคว้าของผู้เขียนพบว่า คุณลักษณะผู้นำทางทหาร 15 ประการดังกล่าว ยังขาดวิธีการประเมินผลและวิเคราะห์อย่างชัดเจน ทำให้ยังไม่ทราบผลลัพธ์ว่า คุณลักษณะผู้นำทางทหารมีผลต่อการสร้างประสิทธิผล (Productivity) และเพิ่มศักยภาพ (Competency) อย่างไร แก่กองทัพ และนายทหารทุกนายมีความตระหนักต่อคุณลักษณะผู้นำในการปฏิบัติหน้าที่มากขึ้นเพียงใดจึงควรมีการวัดและประเมินผลให้ชัดเจนและต่อเนื่อง

3. ผู้เขียนพบว่า ค่านิยมหลักของแต่ละเหล่าทัพไม่สอดคล้องกับคุณลักษณะผู้นำทางทหาร 15 ประการของกระทรวงกลาโหม กล่าวคือ แต่ละเหล่าทัพมีคุณลักษณะผู้นำไม่ครบถ้วนตามกระทรวงกลาโหมกำหนด ทั้งๆ ที่กลาโหมเป็นหน่วยงานกลางของทุกเหล่าทัพ จึงควรกำกับคุณลักษณะกลางให้เป็นหลักสำหรับแต่ละเหล่าทัพนำไปใช้ร่วมกันครบ 15 คุณลักษณะ ส่วนความเป็นอัตลักษณ์ของแต่ละเหล่าทัพควรสร้างเพิ่มเติมให้เห็นความแตกต่างกันอย่างชัดเจนต่อไป

บรรณานุกรม

- กรมนักเรียนนายร้อยรักษาพระองค์. (2555). *คุณลักษณะทหาร*. นครนายก: โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า.
- กรมยุทธศึกษาทหารบก. (2552). *คู่มือราชการสนาม รส.6-22*. กรุงเทพฯ: กองทัพบก.
- กรมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีกลาโหม (วท.กท.). (ม.ป.ป.). ลักษณะของความเป็นผู้นำทางทหารและหลักการของการเป็นผู้นำ. สืบค้นเมื่อ 7 สิงหาคม 2557, จาก <http://www.sonsue.com/heart.php>
- กองทัพอากาศ. (2553, 22 กันยายน). ประกาศกองทัพอากาศ เรื่อง คำนิยมของกองทัพอากาศ. สืบค้นเมื่อ 25 สิงหาคม 2557, จาก http://www.navy.mi.th/ncd/main/proclaim/store_proclaim/p1270910123819.pdf
- กองทัพอากาศ. (2554, 8 สิงหาคม). ประกาศกองทัพอากาศ เรื่อง คำนิยมหลักของกองทัพอากาศ. สืบค้นเมื่อ 25 สิงหาคม 2557, จาก http://www.person.rtaf.mi.th/BY2556/DevDivision/RTAF%20Core%20Values_56.pdf
- กองพลทหารราบที่ 6. (ม.ป.ป.). คุณลักษณะผู้นำทางทหาร 14 ประการ. สืบค้นเมื่อ 8 สิงหาคม 2557, จาก <http://www.6thindiv.org/e-study/course/view.php?id=23>
- จักรินทร์ ผิวเหลือง. (2548). *คุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ตามการรับรู้ของนักเรียนเตรียมทหาร โรงเรียนเตรียมทหาร กรมยุทธศึกษา กองบัญชาการทหารสูงสุด* (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์).
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2557). *ภาวะผู้นำร่วมสมัย Contemporary Leadership*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- ธีรนนท์ นันทขว้าง. (2549, 6 กุมภาพันธ์). ทหารกับภาวะผู้นำ. สืบค้นเมื่อ 27 มีนาคม 2558, จาก http://tortaharn.net/contents/index.php?option=com_content&task=view&id=73&Itemid=75
- รัฐวุฒิ ไรจนนิล. (2540). *การศึกษาลักษณะนายทหารปกครอง กรมนักเรียนนายเรืออากาศ รักษาพระองค์ ที่พึงประสงค์ของนักเรียนนายเรืออากาศ* (เอกสารวิจัยสาขาบริหารศาสตร์ ภาควิชาสังคมศาสตร์ กองวิชามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, โรงเรียนนายเรืออากาศ).
- โรงเรียนจ่าอากาศ. (2556, 13 กุมภาพันธ์). หน้าที่ของทหารในยามปกติและยามสงคราม. สืบค้นเมื่อ 25 สิงหาคม 2557, จาก <http://www.atts.ac.th/traindiv/index.php/2013-02-13-02-44-16/2013-02-13-02-45-19/8-2013-02-14-01-02-19/34-2013-02-14-01-42-26>
- โรงเรียนเตรียมทหาร. (2545). *การปกครองบังคับบัญชาและความเป็นผู้นำ*. นครนายก: ผู้แต่ง.
- โรงเรียนนายเรือ. (2552). การแสดงถึงความเป็นผู้นำทางทหาร. สืบค้นเมื่อ 6 สิงหาคม 2557, จาก <http://www.rtna.ac.th/departments/Weapon/download/lecture/Files/016.pdf>
- ศิริ ทิวะพันธ์. (2540). *ภาพพจน์ตัวอย่างของผู้บังคับหน่วย*. กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.
- ศูนย์พัฒนาหลักนิยมและยุทธศาสตร์. กรมยุทธศึกษาทหารบก. (2555). *คู่มือราชการทหาร ๑ กองทัพบก*. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- Chanlett-Avery, E., & Dolven, B. (2014, 19 June). Thailand: Background and U.S. relations. Retrieved March 27, 2015, from <https://fas.org/sgp/crs/row/RL32593.pdf>
- Department of the Army. (1953). *FM 22-100 Command leadership for the small unit leader*. Washington: The Secretary of the Army.
- Reserve Officers Training Corps. (2009, July 31). Leadership development program (LDP) handbook. Retrieved March 27, 2015, from <http://www.armyrotc.umd.edu/docs/New%20LDP.pdf>
- Shannon, B. A. (2002). The source of leadership doctrines in air force. *Air and Space Power Journal*, 4(Winter 2002), 37-45.
- The Air University. (n.d.). Marine corps leader trait. Retrieved August 9, 2014, from http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/usmc/leadership_traits.htm

The United States Army. (n.d.). The army values. Retrieved March 27, 2015, from <http://www.army.mil/values/index.html>

U.S. Marine Corps JROTC. (2009). Category 1 skills 3 military leadership trait. Retrieved August 9, 2014, from <http://cuhsdmcjrotc.files.wordpress.com/2009/12/1-3-2-military-leadership-traits3.doc>

Translated Thai References

Air Technical Training School. (2013, 13 February). Military duties in wartime and normal time. Retrieved August 25, 2014, from <http://www.atts.ac.th/traindiv/index.php/2013-02-13-02-44-16/2013-02-13-02-45-19/8-2013-02-14-01-02-19/34-2013-02-14-01-42-26> (in Thai).

Cadet Regiment King's Guard. (2012). *Military traits*. Nakhon Nayok: Chulachomklao Royal Military Academy. (in Thai).

Centre of Doctrine and Strategy Department. (2012). *The royal Thai army officers manual I*. Bangkok: Centre of Doctrine and Strategy. (in Thai).

Defense Science and Technology Department (DSTD). (n.d.). Military leadership attributes and principle of leader. Retrieved August 7, 2014, from <http://www.sonsue.com/heart.php> (in Thai).

Nantakwang, T. (2006, February 6). Military and leadership. Retrieved March 27, 2015, from http://tortaharn.net/contents/index.php?option=com_content&task=view&id=73&Itemid=75 (in Thai).

Piwlueang, C. (2005). *Desirable leadership characteristics as perceived by pre-cadet of armed force academies Preparatory School, armed force education department under supreme command* (Master's Thesis, Kasetsart University). (in Thai).

Promsri, C. (2014). *Contemporary leadership*. Bangkok: Phanyachon. (in Thai).

Rojananil, R. (1997). *Study of desirable judge officer characteristics, air cadet regiment King's guard of royal Thai air force academy* (Administration section research, Social Sciences Department, School of Humanities and Social Sciences, Royal Thai Air Force Academy). (in Thai).

Royal Thai Air Force. (2011, August 8). Royal Thai air force core values. Retrieved August 25, 2014, from http://www.person.rtaf.mi.th/BY2556/DevDivision/RTAF%20Core%20Values_56.pdf (in Thai).

Royal Thai Naval Academy. (2009). Military leadership performances. Retrieved August 6, 2014, from <http://www.rtna.ac.th/departments/Weapon/download/lecture/Files/016.pdf> (in Thai).

Royal Thai Navy. (2010, September 22). Royal Thai navy core values. Retrieved August 25, 2014, from http://www.navy.mi.th/ncd/main/proclaim/store_proclaim/p1270910123819.pdf (in Thai).

Sixth Infantry Division. (n.d.). 14 Military traits. Retrieved August 8, 2014, from <http://www.6thinfdiv.org/e-study/course/view.php?id=23> (in Thai).

The Armed Forces Academy Preparatory School. (2002). *Chain of command administration and leadership*. Nakhon Nayok: Author. (in Thai).

The Army Training Command. (2009). *Field manual FM-6-22*. Bangkok: Royal Thai Army. (in Thai).

Thiwapphan, S. (1997). *Ideology of the commander units*. Bangkok: n.p. (in Thai).