

วิเคราะห์วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบทหารและการสร้างทีมงาน

Analysis of the Development for Military Leadership and Teamwork

ยงยุทธ ขำคง*
Yongyut Khamkhong

Received: January 31, 2020 Revised: February 24, 2020 Accepted: March 3, 2020

บทคัดย่อ

นับแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ทหารมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาประเทศและการรักษาความสงบของดินแดนตน แต่ละกองทัพพยายามสร้างผู้นำทางการทหารให้เป็นบุคคลที่มีความสามารถในการนำทีม โดยทั่วไปในปัจจุบัน การพัฒนาผู้นำทหารคำนึงถึง 1) คุณลักษณะ (attributes) ซึ่งได้แก่ บุคลิกภาพ ท่าทาง และสติปัญญา 2) สมรรถนะ (competencies) ได้แก่ ความสามารถในการนำคนและสร้างบารมี พัฒนางานและบรรยากาศเชิงบวกให้แก่ทีมงาน และมีสมรรถนะที่จะบรรลุภารกิจให้ได้ กองทัพไทยได้กำหนดคุณลักษณะของผู้นำทหารได้ 15 ข้อ ได้แก่ ลักษณะท่าทาง ความกล้าหาญ ความเด็ดขาด ความเชื่อถือได้ ความอดทน ความกระตือรือร้น การริเริ่ม ความซื่อสัตย์ วิจารณ์ญาณ ความยุติธรรม ความรอบรู้ ความจงรักภักดี กาลเทศะ ความไม่เห็นแก่ตัว และ ความมีวิสัยทัศน์ ในการพัฒนาภาวะผู้นำทหารของกองทัพสหรัฐพบว่าการสนับสนุนให้ผู้นำทหารพัฒนาทักษะในหลายด้าน เพื่อให้ทหารสามารถปฏิบัติการได้ในทุกมุมโลก ทักษะที่จำเป็นได้แก่ ภาษาต่างประเทศและความเข้าใจในวัฒนธรรมต่างชาติ ประสบการณ์การฝึกในฐานะนายทหารยังสามารถนำมาปรับใช้กับธุรกิจการค้าได้อีกด้วย ดังตัวอย่างความสำเร็จของทหารอิสราเอลที่ประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำทางการทหารในการสร้างธุรกิจหลังปลดประจำการจนประสบความสำเร็จ ผู้นำทหารจำเป็นต้องมีหลักการในการสร้างทีมงานประสิทธิภาพภายใต้อาณัติของตน หลักการเบื้องต้นได้แก่ 1) ความเชื่อใจซึ่งกันและกัน รู้ว่าแต่ละคนในทีมจะทำอะไร 2) ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุภารกิจ 3) ปฏิบัติงานให้ลุล่วงอย่างรวดเร็ว 4) ทำงานให้ได้มาตรฐานหรือเกินมาตรฐาน 5) ทีมงานปรับตัวได้กับงานท้าทายหลายรูปแบบ 6) เรียนรู้จากประสบการณ์และภาคภูมิใจกับความสำเร็จที่ได้รับ โดยผู้นำย่อมเป็นบุคคลสำคัญหลักในการสร้างทีมงานที่เข้มแข็งขึ้นมา หากผู้นำขาดสมรรถนะ ทีมงานนั้นจะขาดสมรรถนะไปด้วยเช่นกัน

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำทางการทหาร, การสร้างทีมงาน

* ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร., ประธานคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

Abstract

Since the ancient time, military played an important role in developing the country and making peace in their sovereignty. Each army is trying to develop military leadership that leads to effective teamwork. In general, military leadership development focuses on 1) Attributes which are character, presence, and intellect of a person. 2) Competencies which involves ability to lead, expand influence and create positive environment for the team. The Thai armed forces empathizes 15 characteristics for developing their military leadership: bearing, courage, decisiveness, dependability, endurance, enthusiasm, initiate, integrity, judgment, justice, knowledge, loyalty, tact, unselfishness and vision. The US army aimed to develop their military leaders in various skills such as foreign languages and cultural intelligence so their military personnel can operate in all corners of the world. Military leadership development may lead to business success as well such as a case in Israel. Military leaders also need to adopt some principles to build up effective teamwork. Those are: 1) trust each other 2) work together to complete a mission 3) work and finish the mission quickly 4) reach or exceed the standard level 5) able to work in various challenging conditions 6) learn from experience and be proud to the success. If the leaders do not have competency, their team will probably be likewise.

Keywords: military leadership, team building.

บทนำ

ผู้ที่เป็นผู้นำไม่ว่าจะอยู่ในระดับใดหรือองค์กรใดก็ตาม ย่อมมีคุณลักษณะและความสามารถที่โดดเด่นบางอย่างและแตกต่างจากคนทั่วไป เช่น อาจมีสติปัญญา ความกล้าหาญ และความสามารถในการสื่อสารได้ดีกว่าคนทั่วไป เป็นต้น ในกองทัพทั่วโลก มีความพยายามเพื่อจะฝึกทหารธรรมดาให้กลายเป็นนายทหารที่เพียบพร้อมในการนำหน่วยงานของตนเพื่อให้บรรลุภารกิจที่กองทัพต้องการ นายทหารจึงไม่ใช่แค่เพียงการฝึกพัฒนาแต่เพียงร่างกายและอาวุธเท่านั้น แต่ยังต้องได้รับการฝึกฝนด้านอื่น ๆ เพื่อให้สามารถทำงานกับคนได้ทุกระดับชั้น ทั้งภายในหน่วยและนอกหน่วย ทหารที่จะถูกส่งไปปฏิบัติการนอกประเทศยังต้องฝึกฝนภาษาต่างประเทศให้สามารถสื่อสารกับคนท้องถิ่นได้อีกด้วย บทความนี้จึงต้องการวิเคราะห์รูปแบบการฝึกนายทหารของประเทศต่าง ๆ โดยเฉพาะสหรัฐอเมริกา และของกองทัพไทย เพื่อให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ ในแวดวงทางวิชาการว่าวิธีการต่าง ๆ ที่กองทัพใช้ฝึกนายทหารดังกล่าว จะสามารถนำมาปรับใช้เพื่อพัฒนาตนเอง และพัฒนางานในหน่วยงานนอกกองทัพได้อย่างไรบ้าง

การฝึกนายทหารแบบโบราณ

การพัฒนาผู้นำทางการทหารมีมานับแต่สมัยโบราณ ผู้นำทางการทหารที่มีชื่อเสียงของโลกคนหนึ่ง ได้แก่ เจงกิสข่าน (Genghis Khan) นักรบชาวมองโกลีเยที่ปฏิวัติการทำสงครามด้วยการจัดกองทัพอย่างที่โลกในยุคนั้นไม่เคยได้เห็นมาก่อน เขาเกิดในปี ค.ศ. 1162 ในหมู่ชนเผ่าเร่ร่อนชาวมองโกลีเยที่มีอาชีพล่าสัตว์ และวัยเด็กต้องเผชิญกับความยากลำบากที่โหดร้ายทารุณและแทบเอาชีวิตไม่รอดในดินแดนที่ล้าหลังและดินเถื่อน พ่อของเขาถูกวางยาพิษและตาย ทั้งให้ครอบครัวของเขาต้องหากินอยู่กลางทุ่งหญ้าอย่างยากลำบาก เขาถูกจับไปเป็นทาสอยู่นานหลายปีก่อนจะหลบหนีออกมา เมื่อเขาโตขึ้น เขาเริ่มมีอุดมการณ์ที่จะรวบรวมชาวมองโกลให้เป็นหนึ่งเดียวกัน และยุติการปล้นฆ่าและความเป็นอยู่ที่ล้าหลังเพื่อบ้านอย่างจีน เขาจัดระเบียบสังคมใหม่โดยให้ตำแหน่งสำคัญแก่คนที่มีความสามารถ และไม่จำเป็นต้องเป็นญาติพี่น้อง แม้คนเลี้ยงแกะที่ต่ำต้อยก็สามารถเข้ารับตำแหน่งหัวหน้านักรบได้ ซึ่งแตกต่างจากธรรมเนียมในอดีตที่มีการสืบทอดอำนาจจากระบบเครือญาติเท่านั้น ครอบครัวของนักรบที่สูญเสียผู้นำครอบครัวในสงครามจะได้รับการดูแลอย่างดี สิ่งเหล่านี้ทำให้คนมองโกลมีศรัทธาในตัวเจงกิสข่าน เขาออกนโยบายกลืนชาติ ให้มีการแต่งงานระหว่างเผ่าขึ้น ซึ่งเป็นการทำลายความเชื่อเรื่องความแตกต่างระหว่างชนเผ่า ทำลายธรรมเนียมแบบเก่าที่ยึดถือระบบเครือญาติ ชาติวงศ์ เผ่าพันธุ์ที่แตกต่าง และรวบรวมทุกเผ่าให้กลายเป็นหนึ่งเดียวกัน

เจงกิสข่าน ได้ปฏิวัติการจัดกำลังทัพใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อน ให้ชายอายุ 15-70 ปีสมัครเป็นทหารได้ โดยให้ทหาร 10 คน เป็น 1 หมู่ 10 หมู่ เป็น 1 กองร้อย 10 กองร้อย เป็น 1 กองพัน และ 10 กองพัน เป็น 1 กองทัพ ซึ่งทำให้การรบมีประสิทธิภาพมาก ทำเนียบการจัดทัพของเจงกิสข่านยังได้รับการยอมรับมาใช้กับกองทัพทั่วโลก จนถึงปัจจุบัน เขายังจัดระเบียบสังคมมองโกลใหม่ให้ประชาชนทำงานตามที่ตัวเองถนัด ทุกคนมีหน้าที่ที่ต้องทำ เช่น เลี้ยงสัตว์ ทำอาหาร สร้างอาวุธ และทำงานบันเทิง เป็นต้น และออกกฎหมายต่าง ๆ มากมายให้ทุกคนอยู่ภายใต้กฎหมายเดียวกัน ทำให้สังคมมองโกลมีความเป็นระเบียบอย่างมาก (ปิยะโชค ถาวรมาศ, 2558, หน้า 70-92)

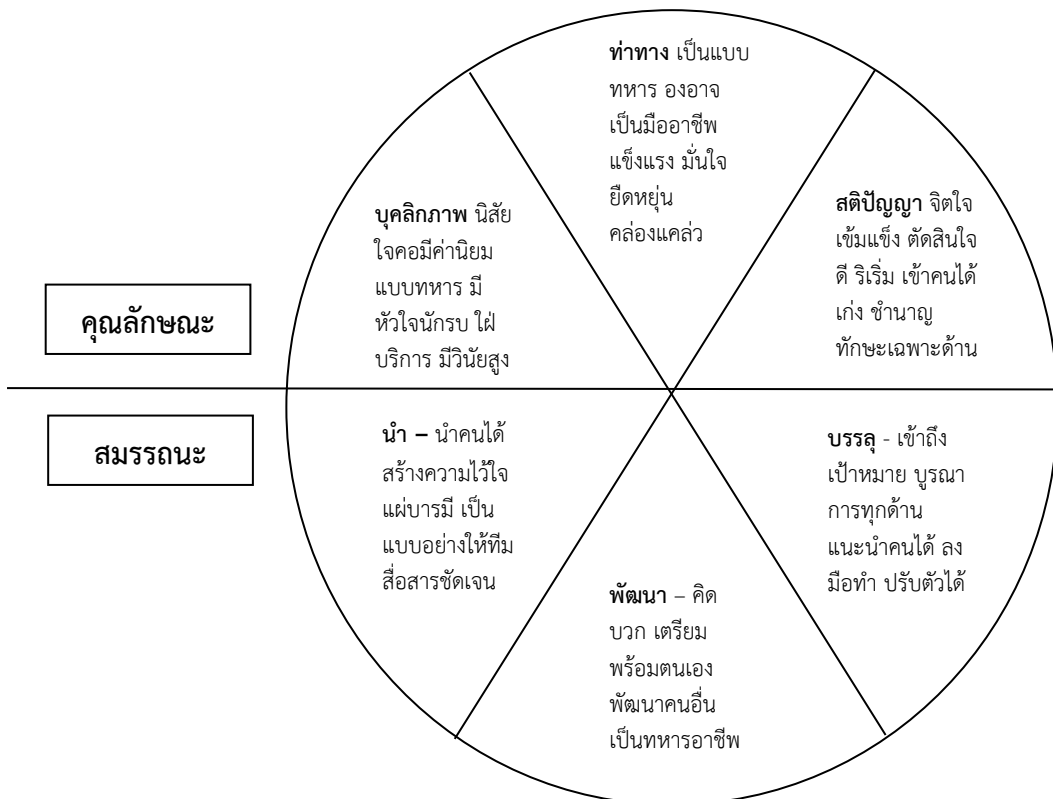
กลยุทธ์การรบที่ชาญฉลาดทำให้เขาชนะศึกใหญ่ ๆ ได้ เช่น ใช้คน 10,000 คน เอาชนะคน 30,000 คน ได้ เป็นต้น ในปี 1206 ด้วยวัย 44 ปี เขาได้รวบรวมเผ่ามองโกลทั้งหมดของประเทศให้เป็นหนึ่งเดียวได้สำเร็จ มีประชากรทั้งสิ้นราว 1 ล้านคน เขาสถาปนาตนเองขึ้นเป็นผู้นำประเทศและเรียกตัวเองว่า เจงกิสข่าน เขาเสียชีวิตในปี ค.ศ. 1227 ด้วยวัย 65 ปี แม้หลังการตายของเขา ลูกหลานของเขายังคงทำสงครามขยายอาณาเขตไปทั่วทั้งทวีปเอเชียและยุโรปและครอบครองแผ่นดินมากกว่า 9 ล้านตารางไมล์ หรือกว่า 16% ของแผ่นดินบนโลก มีประชากรใต้การปกครองราว 110 ล้านคน ซึ่งมากกว่า 25% ของประชากรโลกในเวลานั้น (Rogers, 2011)

ลักษณะผู้นำทางทหาร

ความเป็นผู้นำทางการทหารในอดีตนิยมใช้ฝีมือการพุ่งรบเพื่อบ่งบอกว่าใครจะเป็นผู้นำที่ดีได้ ต่อมาได้มีการศึกษาถึงคุณสมบัติอื่น ๆ อาทิ การพูดในที่ชุมชน ความกล้าหาญ และบุคลิกลักษณะที่น่าเคารพยำเกรง เป็นต้น ตัวอย่างของเจงกิสข่านข้างต้น อาจทำให้เห็นว่า เขาเป็นผู้นำทางการทหารที่โหดร้ายทารุณต่อศัตรู แต่ชื่อเสียงและการกระทำของเขาที่กระทำต่อเพื่อนนักรบที่รบเคียงบ่าเคียงไหล่กันมานั้น กลับเป็นด้านบวก รวมทั้งการเปิดโอกาสให้ทหารที่จะไปรบเข้ามาเป็นทหารอาสาสมัคร มิใช่ด้วยการเกณฑ์และบังคับขู่เข็ญ ทำให้กองทัพได้กำลังพลที่ยินดีที่จะเข้าสู่สงครามและหากจำเป็นก็ยินดีสละชีพเพื่อชัยชนะ คุณลักษณะผู้นำทางการทหารย่อมแตกต่างจากผู้นำโดยทั่วไป เพราะการรบเป็นเรื่องของ ความตาย และ ความสูญเสีย ซึ่งไม่มีใครต้องการให้เกิดขึ้นกับตนเองหรือเพื่อนร่วมทีม

แนวความคิดเรื่องผู้นำทหารที่ได้รับความนิยมมากไปทั่วโลกโดยมากมาจากการพัฒนาของกองทัพสหรัฐอเมริกา นับแต่สงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นต้นมา กองทัพสหรัฐได้จัดทำหลักสูตรฝึกผู้นำทหารและผลิตเอกสารหนังสือ ตำราจำนวนมากเพื่อใช้ในการฝึก ที่มีชื่อเสียงได้แก่ *คู่มือภาคสนาม การพัฒนาผู้นำ* (FM 6-22 Leader Development, 2015) ผลิตโดย กองทัพบกสหรัฐ แม้แต่กองทัพไทยก็นำมาแปลและเรียบเรียงเพื่อใช้ในการฝึกผู้นำทหารเช่นกัน โดยใช้ชื่อว่า *คู่มือราชการสนาม 6-22 การนำและผู้นำทางทหาร* ผลิตโดย ศูนย์พัฒนาหลักนิยมและยุทธศาสตร์ กรมยุทธศึกษาทหารบก (2556)

ผู้นำทหารโดยทั่วไปมุ่งหวังที่จะคัดเลือกคนที่มีคุณสมบัติครบถ้วนทั้งสองด้าน คือ *คุณลักษณะ* และ *สมรรถนะ* ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้



ภาพ 1 รูปแบบภาวะผู้นำที่กองทัพต้องการ (Army Leadership Requirements Model)
(ปรับปรุงจาก Department of the Army, 2015, p. 14)

1. **คุณลักษณะ (Attributes)** ประกอบด้วย *บุคลิกภาพ (Character)* คือมีนิสัยใจคอที่กล้าหาญเป็นทุนเดิม มีค่านิยมแบบทหาร มีหัวใจนักรบที่พร้อมเผชิญอุปสรรคนานาชนิด มีหัวใจที่ใฝ่บริการคนทุกระดับชั้น พร้อมทั้งจะช่วยเหลือเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน และยังต้องเป็นคนที่ระเบียบวินัยในการดำเนินชีวิตสูงมากกว่าคนทั่วไป สามารถบีบบังคับใจให้ต้องทำภารกิจที่ไม่ชอบได้ และทำได้ดี *ท่าทาง (Presence)* คือ ผู้ที่จะนำทหารต้องมีลักษณะท่าทางแบบทหาร มีท่าทียองอาจ สง่างาม แสดงออกถึงความเป็นมืออาชีพ มีความแข็งแรงของร่างกายและจิตใจ มีความยืดหยุ่นปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้รวดเร็ว มีความมั่นใจในตนเอง ไม่หวาดหวั่นง่าย มีการเคลื่อนไหวร่างกายที่คล่องแคล่ว *สติปัญญา (Intellect)* ผู้นำทหารต้องมีจิตใจที่เข้มแข็ง และตื่นตัวตัดสินใจได้ดีและเฉียบขาด มีความริเริ่ม สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ และมีความชำนาญในทักษะเฉพาะด้าน

2. **สมรรถนะ (Competencies)** ได้แก่ความสามารถในการ *นำ (Lead)* ผู้นำต้องนำคนได้ สร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นในใจของลูกน้องได้ให้พวกเขาวางใจในตัวผู้นำ สามารถแผ่บารมีหรือสร้างอิทธิพลเหนือคนอื่นได้ และมีความสามารถในการสื่อสารที่ชัดเจน *พัฒนา (Develop)* ผู้นำมีความสามารถที่จะพัฒนางานให้ดีขึ้น สร้างบรรยากาศเชิงบวกให้เกิดขึ้นแก่ทีม เตรียมพร้อมตนเองในทุกด้านให้ก้าวหน้าเพื่อการทำงาน และยินดีที่จะช่วยพัฒนาลูกทีมคนอื่น ๆ ให้เขามีความก้าวหน้าด้วยเช่นกัน และพยายามที่จะเข้าสู่การเป็นนักรบมืออาชีพ *บรรลุ (Achieve)* ได้แก่ การมีสมรรถนะเพื่อบรรลุภารกิจให้ได้ สามารถบูรณาการภาระหน้าที่และทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้บรรลุเป้าหมาย ผู้นำยังต้องมีความสามารถให้คำแนะนำแก่คนอื่นได้ ลงมือปฏิบัติงานเพื่อกระชับเข้าใกล้ความสำเร็จ และปรับตัวเองและปรับใช้อุปกรณ์ที่มีเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบรรลุเป้าหมายได้

ในประเทศไทย ทั้งสามเหล่าทัพ คือ กองทัพบก กองทัพเรือ และกองทัพอากาศ ได้กำหนดคุณลักษณะของผู้นำทางทหารไว้ 15 ข้อ ดังต่อไปนี้ (ภักถอน สนิทสม และณัฐพล จารัตน์, 2558, หน้า 77-79)

1. **ลักษณะท่าทาง (Bearing)** อากัปกริยาและการปฏิบัติตัวของผู้นำที่ต้องมีท่าทางสง่าผ่าเผยสมกับเป็นนายทหาร เสื้อผ้าและการแต่งกายอยู่ในมาตรฐานที่ดี มีความเชื่อมั่นในตนเอง การพูดจามีความหนักแน่น ใช้คำสุภาพ มีการควบคุมอารมณ์ได้ดี

2. **ความกล้าหาญ (Courage)** ผู้นำต้องรู้และตระหนักถึงอันตรายที่อยู่เบื้องหน้า ควบคุมใจให้เผชิญได้ด้วยความมั่นคง ผู้นำยังมีความกล้าหาญทางใจที่จะยืนยันในสิ่งที่ถูกต้อง แม้ต้องเจอกับความไม่พอใจของบุคคลอื่น และกล้ายอมรับผิดเมื่อตัดสินใจผิดพลาด

3. **ความเด็ดขาด (Decisiveness)** คือ สามารถตัดสินใจได้ทันที มีความชัดเจนและมั่นคง ผู้นำที่ฉลาดย่อมหาทางเลือกในการแก้ปัญหาได้หลายวิธี และเลือกวิธีการที่เหมาะสมที่สุดมาใช้ เมื่อตัดสินใจแล้ว กระทำการด้วยความรวดเร็วและสุขุม ผู้ที่มีประสบการณ์และการฝึกมามากจะทำการตัดสินใจได้ดีกว่า

4. **ความเชื่อถือได้ (Dependability)** คือ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องแน่นอนจนได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ทำงานนั้นจะต้องมีการควบคุมหรือปราศจากการควบคุม ทั้งต่อหน้าและลับหลัง

5. **ความอดทน (Endurance)** ผู้นำย่อมฝึกฝนตนเองทั้งทางร่างกายและทางจิตใจให้มีความอดทนต่อความ *เหนื่อย อด ทิว ่วง* ความเจ็บปวด ความทุกข์ และความยากลำบาก ผู้นำทหารย่อมต้องมีความเป็นเลิศด้านความอดทน การขาดความอดทนจะทำให้ขาดความกล้าหาญ ผู้นำทหารที่มีร่างกายอ่อนแอ อาจถูกตราหน้าว่าเป็นผู้ขาดความกล้าหาญ ความอดทนจึงเป็นคุณสมบัติผู้นำที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของภารกิจ

6. **ความกระตือรือร้น (Enthusiasm)** คือ การแสดงความสนใจและเอาใจใส่อย่างแท้จริงต่อหน้าที่หรือกิจการที่ตนปฏิบัติ มีจิตใจที่ร่าเริงแจ่มใส และมองโลกในแง่ดี ผู้นำต้องมีความกระฉับกระเฉง เคลื่อนไหวคล่องแคล่ว ไม่ซึมเซา มีจิตใจที่ตื่นตัว ตื่นรู้ อยู่ตลอดเวลา คุณสมบัติของความกระตือรือร้นในการทำงานและการใช้ชีวิตจะเป็นแบบอย่างให้ผู้ใต้บังคับบัญชาจดจำและทำตาม

7. **การริเริ่ม (Initiate)** ผู้นำสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์กระทำสิ่งใหม่ด้วยตัวเอง หรือการรับที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานด้วยกลยุทธ์และวิธีการใหม่ ๆ ความคิดริเริ่มมักเกิดได้จากการได้ยินได้ฟังมาก อ่านหนังสือและค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมตลอดชีวิต และมีความรักความผูกพันต่ออาชีพของตน

8. **ความซื่อสัตย์ (Integrity)** คือ ความซื่อตรง มั่นคงในหลักศีลธรรม ไม่ทุจริตคดโกง ไม่พูดปด มีหลักการคุณธรรมเป็นหลักในการดำเนินชีวิต

9. **วิจารณ์ญาณ (Judgment)** หมายถึง การคิดพิจารณา ไตร่ตรองอย่างรอบคอบเพื่อแก้ปัญหาและหาความจริงเพื่อใช้ในการตัดสินใจได้สมเหตุสมผล มีความยินดีที่จะฟังความรอบด้านทั้งด้วยใจและความรู้ที่ตนเองมี อยู่ภายในตน และฟังความคิดเห็นจากบุคคลอื่นเพื่อประกอบการตัดสินใจ

10. **ความยุติธรรม (Justice)** คือ ความเที่ยงตรง ไม่ลำเอียงเพราะอคติทั้งสี่ ได้แก่ รัก โลภ โกรธ หลง ในการปกครองคน ความยุติธรรมจะทำให้ได้รับคำสรรเสริญและก่อให้เกิดความเชื่อมั่น หากขาดความยุติธรรมและลำเอียง จะทำลายขวัญทหารได้อย่างรวดเร็ว

11. **ความรู้ (Knowledge)** ผู้นำต้องเป็นทั้งผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialist) และ ผู้ที่มีความรอบรู้ (Generalist) อยู่ในคน ๆ เดียว ต้องมีความรู้ในทักษะอาชีพของตน เข้าใจลูกน้อง ความรอบรู้ยังหมายถึง ข่าวสารบ้านเมืองทั้งในและนอกประเทศ มีความรู้ที่ทันต่อเหตุการณ์ ผู้นำที่มีความรอบรู้มักได้รับความเคารพนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชา ความรอบรู้ย่อมเกิดได้จากนิสัยการใฝ่เรียนรู้ตลอดชีวิต รักการอ่านและการศึกษา

12. **ความจงรักภักดี (Loyalty)** คือ ผู้นำมีความจงรักภักดีต่อประเทศชาติ ต่อหน่วย ต่อผู้อาวุโส และ แม้แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน ซึ่งจะก่อให้เกิดความเคารพนับถือจากคนทุกระดับชั้น ผู้นำยังต้องมีคุณสมบัติรักษาความลับของหน่วยและบุคคลไว้อย่างดีอีกด้วย

13. **กาลเทศะ (Tact)** ผู้นำมีความสามารถที่จะร่วมงานและประสานงานกับผู้อื่นได้ดี รู้จักการเลือกใช้คำพูดและการกระทำที่เหมาะสมกับสถานที่ เวลา บุคคล และสถานการณ์ มีความเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์และรู้จักสังเกตความรู้สึกของบุคคลอื่น ๆ

14. **ความไม่เห็นแก่ตัว (Unselfishness)** ผู้นำที่ดีต้องไม่เอาแต่ความสบายเข้าตัวเองบนความเดือดร้อนของคนอื่น ผู้นำที่จะชนะใจคนอื่นได้ต้องมีใจใฝ่บริการ รู้จักอำนวยความสะดวก ชื่นชมยินดี และความบันเทิงอันสมควร แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนตนเอง เหมือนคำกล่าวที่ว่า “*ไม่พำน้อง ไม่พองนาย ไม่ขายเพื่อน*” มีสุขร่วมสุข มีทุกข์ร่วมเสพ จึงจะได้ใจลูกน้อง

15. **ความมีวิสัยทัศน์ (Vision)** ผู้นำทหารต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถคาดคะเนเหตุการณ์ที่ยังไม่เกิดขึ้นและเตรียมการรับมือกับอนาคตได้อย่างมีระบบแบบแผน ผู้นำนอกจากจะเข้าใจวิสัยทัศน์ของหน่วยและองค์กรแล้ว ยังควรมีวิสัยทัศน์ส่วนตัวที่สอดคล้องกับการพัฒนาองค์กรอีกด้วย นั่นหมายความว่ามีความทะเยอทะยานในการพัฒนาด้านตนเองอยู่ตลอดเวลา ใฝ่หาความก้าวหน้าให้กับชีวิตและมุ่งไปข้างหน้า

หัวใจนักรบ

ข้า คือนักรบและเป็นส่วนหนึ่งของกองทัพบก
 ข้า ปฏิบัติหน้าที่เพื่อชาติ ศาสน์ กษัตริย์และประชาชน
 ข้า ดำเนินชีวิตตามค่านิยมกองทัพบก
 ข้า คำนึงถึงภารกิจเหนือสิ่งอื่นใด
 ข้า ไม่ยอมรับความพ่ายแพ้
 ข้า ไม่ยอมเลิก
 ข้า ไม่ทิ้งเพื่อนทหารไว้ข้างหลัง
 ข้า เป็นผู้ได้รับการฝึกให้มีวินัย ฝึกกายใจให้แข็งแกร่ง
 ฝึกฝนจนมีความชำนาญในกิจและทักษะของนักรบ
 ข้า รักษาไว้ซึ่งอาวุธยุทธโปกรณ์และตัวข้าเอง
 ข้า พร้อมไปวางกำลัง เข้าปะทะ ทำลายข้าศึกของประเทศ ด้วยการรบประชิด
 ข้า คือผู้พิทักษ์อิสระ ส่งเสริมวิถีชีวิตเสรีของปวงชน
 ข้า คือทหารมืออาชีพ

ที่มา: กรมยุทธศึกษาทหารบก, 2556, หน้า 97

หัวใจนักรบ (Warrior's Ethos) เป็นคำปฏิญาณของเหล่าทหารอาชีพที่มีอยู่ในทุกเหล่าทัพของทุกประเทศทั่วโลก มิใช่เป็นแค่เพียงคำพูดปลุกขวัญทหารเท่านั้น แต่ยังหมายถึงการดำเนินชีวิตหลังการรับใช้ชาติของพวกเขาอีกด้วย ให้ตนเองไม่ยอมแพ้และต่อสู้ชีวิต ฟันฝ่าอุปสรรคทุกรูปแบบเพื่อให้เข้าถึงความสำเร็จใด ๆ ก็ตามที่มีมาในชีวิต แม้แต่ในวงการธุรกิจก็สามารถยึดมั่นต่อหัวใจนักรบนี้ได้ ทหารสหรัฐอเมริกาและเหล่าทหารผ่านศึกยังคงยึดมั่นต่อหัวใจนักรบ โดยเฉพาะท่อนที่ว่า

I will always place the mission first.

ข้า คำนึงถึงภารกิจเหนือสิ่งอื่นใด

I will never accept defeat.

ข้า ไม่ยอมรับความพ่ายแพ้

I will never quit.

ข้า ไม่ยอมเลิก

I will never leave a fallen comrade.

ข้า ไม่ทิ้งเพื่อนทหารไว้ข้างหลัง

ความซึ่มซับเลือดเนื้อวิญญาณของนักรบอาจเห็นได้จากตัวอย่างการทำงานเพื่อช่วยเหลือนักฟุตบอลเยาวชนและโค้ช จำนวน 13 ชีวิตที่ติดอยู่ในถ้ำ ณ ถ้ำหลวงขุนน้ำนางนอน อำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย ในช่วงเดือน มิถุนายน-กรกฎาคม 2561 แม้เด็ก ๆ และโค้ชจะออกมาได้อย่างปลอดภัย แต่ก็เกิดความสูญเสีย ได้แก่ การเสียชีวิตของ นาวาตรี สมาน กุนัน หรือ จ่าแซม อดีตนักรบหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษทางเรือ หรือ Seal ของกองทัพเรือไทย ที่มีคำขวัญประจำหน่วยว่า “ภารกิจเหนือสิ่งอื่นใด แม้ชีวิต” ซึ่งเป็นหัวใจนักรบนั่นเอง ปัจจุบันผู้ที่ไปเยี่ยมชมถ้ำหลวงขุนน้ำนางนอนจะพบเห็นรูปปั้นที่บริเวณหน้าถ้ำ เป็นอนุสาวรีย์ วีรบุรุษถ้ำหลวง ของจ่าแซม เพื่อเตือนใจนักท่องเที่ยวว่า ณ ที่แห่งนี้ มีอดีตนักรบผู้กล้าที่ยอมสละชีวิตตามแบบฉบับสายเลือดนักรบที่เขาเป็นมาตลอด เพื่อช่วยเหลือคนอื่นให้มีชีวิตรอดต่อไป (Wikipedia, 2561)

คำพูดสั้น ๆ ที่ปรากฏอยู่บนป้ายและในเอกสารต่าง ๆ ของกองทัพยังสะท้อนให้เห็นค่านิยมที่กองทัพต้องการให้เกิดขึ้นกับบรรดานายทหารอีกด้วย ตัวอย่างเช่น

กองทัพบกต้องการผู้นำที่กล้าตัดสินใจ ขอบการเปลี่ยนแปลง มีทักษะในการดัดแปลงให้เหมาะสม มีไหวพริบปฏิภาณ มีการสื่อสารที่มีคุณภาพ มีคุณธรรม อุทิศตน และเป็นผู้รักการเรียนรู้ตลอดชีวิต

ที่มา: กรมยุทธศึกษาทหารบก, 2556, หน้า 225

กองทัพบกของไทย ได้กำหนด **ค่านิยมกองทัพบก 7 ประการ** ที่มีความสำคัญต่อผู้นำทางการทหารซึ่งนายทหารของกองทัพบกต้องจำใส่ใจและให้ความสำคัญในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา ค่านิยมทั้ง 7 ประการมีตัวย่อเป็นภาษาอังกฤษว่า LDRSHIP ซึ่งมีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้ (กรมยุทธศึกษาทหารบก, 2556, หน้า 80-92)

1. ความจงรักภักดี (Loyalty) ผู้นำทหารมีความจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ เอกราช และอธิปไตยของชาติ และต่อผู้ใต้บังคับบัญชาของตน หากผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นและศรัทธาในตัวผู้นำ พวกเขาจะยืนหยัดอยู่เคียงข้างไม่ว่าจะเผชิญกับสถานการณ์ที่ยุ้งยากเพียงใด วิธีที่จะชนะใจผู้ใต้บังคับบัญชาได้คือการฝึกพวกเขาอย่างดี และให้ความยุติธรรม

2. หน้าที่ (Duty) หน้าที่นี้มีความหมายเกินกว่าข้อบังคับกฎหมาย ระเบียบ และคำสั่ง ผู้นำทหารต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยมุ่งสู่ความเป็นเลิศ มิใช่เพียงเพื่อปฏิบัติโดยทั่ว ๆ ไปเท่านั้น ผู้นำยังสามารถใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คาดการณ์ได้แม้ก่อนจะมีคนมาบอกให้ทำ โดยการกระทำหน้าที่ของตนต้องเป็นสิ่งที่ถูกต้องตามกฎหมายและหลักจริยธรรมเสมอ

3. ความเคารพ (Respect) ผู้นำทหารปฏิบัติต่อคนอื่นด้วยการให้เกียรติและความเคารพ แม้กับผู้ใต้บังคับบัญชาก็ต้องปฏิบัติต่อพวกเขาด้วยความบริสุทธิ์ใจ คำนึงถึงใจเขาใจเรา จึงจะสามารถชนะใจคนทุกคนได้

4. การปฏิบัติหน้าที่โดยไม่เห็นแก่ตนเอง (Selfless Service) ผู้นำทหารต้องคำนึงถึงประโยชน์ของชาติ กองทัพ และผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนประโยชน์ตนเอง เป็นผู้นำเพื่อช่วยเหลือประชาชนยามวิกฤติ แม้จะเกษียณไปแล้วยังสามารถช่วยเหลือสังคมในรูปแบบต่าง ๆ ได้ ยึดมั่นค่านิยมการทำงานเพื่อสังคมว่า *เกิดมาใช้อื่น เพื่อผืนดินไทย*

5. เกียรติยศ (Honor) ผู้นำทหารเป็นบุคคลมีเกียรติ มีความรู้สึกผิดและชอบในการปฏิบัติ มีคำพูดและการกระทำที่สอดคล้องกับอุดมคติที่ดี ทำตนเป็นแบบอย่างแก่คนอื่น ๆ เกียรติยศทำให้สังคมให้ความเคารพนับถือ เกียรติยศ คือ การยึดถือการปฏิบัติตามค่านิยมว่าเหนือผลประโยชน์ อาชีพ และความสบายแห่งตน คือ เพื่อประเทศชาติ ศาสน์ กษัตริย์ และประชาชน

6. ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) ผู้นำทหารต้องมีมาตรฐานศีลธรรมที่สูงส่ง ยึดการปฏิบัติที่สอดคล้องกับหลักการที่ชัดเจน มีความตรงไปตรงมา แก้ไขข้อบกพร่องที่ผิดพลาดของตน แยกแยะสิ่งถูกออกจากสิ่งผิดได้ สิ่งสำคัญคือผู้นำควรทำแต่สิ่งที่ถูกต้องเสมอ กระทำตนเป็นแบบอย่าง ค่านิยมส่วนบุคคลของตนต้องไม่ขัดแย้งกับค่านิยมของกองทัพ

7. ความกล้าหาญในตนเอง (Personal Courage) ความกล้าหาญของผู้นำไม่ไร้ซึ่งความกลัว แต่เป็นความสามารถในการเก็บความกลัวไว้แล้วทำในสิ่งที่ต้องทำ เป็นความกล้าหาญทั้งทางกายและใจ ทางกายคือ กล้าเสี่ยงออกไปปฏิบัติหน้าที่แม้จะเสี่ยงต่อการบาดเจ็บหรือตาย ทางใจคือความตั้งใจยืนหยัดต่อหลักการและค่านิยมของกองทัพ กล้าที่จะแสดงความรับผิดชอบต่อการกระทำของตนเอง

สมรรถนะของผู้นำทหาร

กองทัพบกสหรัฐได้กำหนด **สมรรถนะหลักของผู้นำ (Core Leader Competency)** ไว้ 10 ประการ ได้แก่ 1) นำคนอื่นได้ 2) สร้างความไว้วางใจ 3) สร้างความสัมพันธ์นอกหน่วย 4) นำโดยเป็นแบบอย่าง 5) สื่อสารดี 6)

สร้างสภาพแวดล้อมเชิงบวก 7) เตรียมพร้อมตนเอง 8) สร้างผู้นำ 9) ครีธาต่ออาชีพตน 10) มุ่งความสำเร็จ ซึ่ง
 สรรณะแต่ละข้อมีระดับมาตรฐานในการปฏิบัติ ขณะเดียวกันกองทัพได้เสนอรายละเอียดของแต่ละข้อว่า ระดับ
 มาตรฐานคืออะไร และในระดับที่สูงขึ้นจนเป็น ระดับที่เข้มแข็ง นั้นเป็นอย่างไร ดังรายละเอียดต่อไปนี้
 (Department of the Army, 2015, pp. 109-112)

ระดับมาตรฐาน (Standard)	ระดับที่เข้มแข็ง (Strength)
1. นำคนอื่นได้ (Leads others)	
ผู้นำสามารถนำทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ, ทำการ ประเมินเป็นประจำว่าการทำงานแต่ละครั้งส่งผลต่อ สวัสดิภาพของลูกทีมอย่างไร, คอยตรวจดูว่าขวัญ กำลังใจและความปลอดภัยของลูกทีมมีมากแค่ไหน, เข้าแทรกแซงหากภารกิจที่มอบหมายมีแนวโน้มจะ ล้มเหลว, ประเมินความเสี่ยงอยู่ตลอดเวลาของการ ปฏิบัติงาน	ผู้นำใช้เทคนิคหลากหลายในการนำลูกทีม, ประเมินผลและติดตามอย่างต่อเนื่องว่าทีมจะบรรลุ ความสำเร็จหรือไม่และสวัสดิภาพของลูกทีมเป็น อย่างไร, ใส่ใจต่อขวัญกำลังใจ สภาพร่างกายและ ความปลอดภัยของลูกทีมทุกคน, เข้าแทรกแซงเพื่อทำ ให้สถานการณ์การทำงานดีขึ้น, ประเมินและลดความ เสี่ยงเพื่อเพิ่มโอกาสแห่งความสำเร็จ
2. สร้างความไว้วางใจ (Builds trust)	
สร้างความไว้วางใจด้วยการให้ความเคารพและให้เกียรติ คนอื่น, ผูกมิตรและสร้างความสัมพันธ์เชิงบวก, ร่วม ทำกิจกรรมกับคนอื่นและแชร์ข้อมูลที่ทำให้ไว้วางใจกัน และกัน	แสดงความไว้วางใจต่อบุคคลอื่นเมื่อต้องเผชิญกับ สถานการณ์ที่ไม่คุ้นเคย, ความไว้วางใจบุคคลอื่นอยู่บน ฐานความเชื่อที่ว่าคนอื่นและตัวเรานั้นไว้วางใจได้, ไม่ ลังเลที่จะแก้ปัญหาที่อาจนำไปสู่ความไม่ไว้วางใจกัน
3. สร้างความสัมพันธ์นอกหน่วย (Extends influence beyond the chain of command)	
มีความเข้าใจเรื่องการสร้างความสัมพันธ์แบบไม่เป็น ทางการนอกหน่วยตนเอง, สร้างความไว้วางใจเพื่อขยาย ความสัมพันธ์นอกหน่วย, เห็นความสำคัญของการ สร้างพันธมิตรใหม่ ๆ	มีเทคนิคหลากหลายเพื่อใช้ในการสร้างความสัมพันธ์ แบบไม่เป็นทางการนอกหน่วย, สร้างความไว้วางใจเพื่อ ขยายความสัมพันธ์นอกหน่วย, กระตือรือร้นที่จะสร้าง ความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้ ภารกิจสำเร็จ
4. นำโดยเป็นแบบอย่าง (Leads by example)	
มีความเข้าใจเรื่องคุณสมบัติและสมรรถนะผู้นำว่ามี อะไรบ้าง, ตระหนักดีว่าพฤติกรรมส่วนตัวและการเป็น แบบอย่างมีความสำคัญ, มั่นใจและทุ่มเทในการนำคน อื่น	มีคุณสมบัติและสมรรถนะเหมาะกับการเป็นผู้นำและ เป็นแบบอย่างให้เห็น, แสดงให้เห็นหัวใจนักรบที่มีใน ตนจากการกระทำในหลากหลายสถานการณ์, มั่นใจ ทุ่มเท และช่วยให้คนอื่นให้เป็นแบบตนเอง
5. สื่อสารดี (Communicates)	
เลือกกลยุทธ์การแชร์ข้อมูลได้เหมาะสมก่อนการ สื่อสารออกไป, แสดงความคิดเห็นได้อย่างเหมาะสม, กระจายข้อมูลได้ทันทั่วทั้งที่, ให้คำแนะนำและร้องขอ คำยืนยันได้	ใช้ภาษาพูดและภาษากายเพื่อตรึงใจผู้ฟังได้, ปรับกล ยุทธ์การแชร์ข้อมูลตามสภาพการณ์ที่หลากหลาย, เช็กให้แน่ใจว่ามีการกระจายข้อมูลได้ถึงทุกระดับชั้น, หลีกเลี่ยงความเข้าใจผิดด้วยการตรวจสอบความ เข้าใจอย่างแนชัดแล้ว

6. สร้างสภาพแวดล้อมเชิงบวก (Creates a positive environment)	
สร้างทัศนคติในทีมที่จะทำให้เกิดสภาพแวดล้อมเชิงบวก, มีความคิดเชิงบวกและกระตุ้นให้ผู้อื่นเป็นเช่นตนเอง, ให้คำแนะนำและเป็นที่ปรึกษาให้แก่คนอื่น ๆ ได้	ใช้ทัศนคติเชิงบวกของตนสร้างบรรยากาศการทำงานที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลเพิ่มขึ้น, จัดลำดับความสำคัญในการทำงานเพื่อมุ่งพัฒนาองค์กร, สนับสนุนให้เกิดความคิดเชิงสร้างสรรค์ ความคิดเชิงวิพากษ์ และความคิดเชิงนวัตกรรม, ใช้บทเรียนในอดีตมาช่วยพัฒนาองค์กร
7. เตรียมพร้อมตนเอง (Prepares self)	
รู้ว่าหน้าที่รับผิดชอบทำให้มีการพัฒนาตนเอง, ประเมินผลการทำงานและนำคำแนะนำมาปรับใช้, วิเคราะห์และจัดการข้อมูลเพื่อสร้างความรู้ให้ตนเอง, พึ่งพาความสนใจที่แหล่งข้อมูลน่าเชื่อถือเพื่อปรับปรุงความเข้าใจของตน	แสวงหาคำแนะนำอยู่เสมอ, หาโอกาสเรียนรู้เพื่อปรับปรุงตนเองอยู่ตลอดเวลา, แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ที่มี, บูรณาการข้อมูลจากแหล่งข่าวหลากหลาย, วิเคราะห์ จัดลำดับความสำคัญและใช้ข้อมูลใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงาน
8. สร้างผู้นำ (Develops leaders)	
ยินดีที่จะจูงใจและช่วยคนอื่นให้เติบโต, ฝึกฝน ให้คำปรึกษา บ่มเพาะสร้างคน, สร้างทักษะและกระบวนการการทำงานเป็นทีมเพื่อช่วยคนอื่น ๆ และองค์กร	หาโอกาสสอน ฝึกฝน และบ่มเพาะสร้างคน, ช่วยเหลือในการพัฒนาและสร้างตำแหน่ง, รู้จักลูกทีมดีและเตรียมพร้อมพวกเขาให้มีตำแหน่ง, เพิ่มผลผลิตการทำงานของหน่วย
9. ครุฑธำต่ออาชีพตน (Stewards the profession)	
สนับสนุนให้เกิดโอกาสในการพัฒนาลูกทีม, พยายามช่วยปรับปรุงองค์กร, ให้ความสำคัญในการบริหารจัดการเวลา เครื่องมือ ผู้คน และเงิน	ประยุกต์ความคิดเพื่อสร้างความเข้มแข็งในอาชีพ นักรบเพื่อเตรียมพร้อมสู่นาคต, ยอมรับความเสี่ยงแม้ต้องละทิ้งประโยชน์ตนหรือประโยชน์ระยะสั้นเพื่อการปรับปรุงองค์กร หน่วยอื่น และบุคคลอื่น, ให้ความร่วมมือด้วยการช่วยเหลือคนอื่น ๆ โดยไม่หวังสิ่งตอบแทน
10. มุ่งความสำเร็จ (Gets results)	
จัดลำดับความสำคัญ จัดรูปแบบ และประสานงานในภาระงานให้คนอื่น, วางแผนงานเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการและปฏิบัติการถูกเงินสำรองเมื่อจำเป็น, ติดตาม ประสานงาน และสั่งการลูกทีมให้ปฏิบัติการ แต่ก็เปิดโอกาสให้ลูกทีมบรรลุภารกิจได้เอง	ใช้สมรรถนะและทักษะอื่น ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายได้, แสดงให้เห็นว่ามีความเข้าใจดีในการให้คำแนะนำ จัดการ ติดตาม และควบคุมลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงาน, สามารถทำนายผลลัพธ์ได้แม้ก่อนการสั่งการ, ให้ลูกทีมมีอิสระในการบรรลุภารกิจ

หากพิจารณาให้ดีแล้ว เราจะเห็นได้ว่า สมรรถนะทั้ง 10 ประการเหล่านี้มิใช่จะนำมาใช้ได้เพียงการทหารเท่านั้น แต่ยังสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการสร้างผู้นำในองค์กรอื่น ๆ นอกค่ายทหารได้เช่นกัน ผู้นำที่มีความสามารถ มีสมรรถนะประจำตัวสูง ไม่จำเป็นต้องอวดโอ่หรือคุยถึงความสามารถที่ตนมี “ผู้นำที่มีความมั่นใจ

“ไม่จำเป็นต้องโฆษณาตนเองเพราะการกระทำจะเป็นสิ่งที่พิสูจน์ความสามารถ” ตรงกันข้าม คนที่มักกล่าวถึงความดีของตนมักพบว่าไม่มีความดีเช่นนั้นจริง

การพัฒนาตนเองของผู้นำทหาร

ผู้ที่จะเป็นผู้นำคนอื่น ๆ ต้องมี *ความต้องการ* ที่จะนำ แม้ว่าความต้องการเป็นผู้นำนั้นจะมีแรงผลักดันสิ่งใด ๆ ก็ตาม เป็นต้นว่า เขาอาจต้องการนำคนอื่นเพราะอยากได้รับการยกย่องชมเชยว่าประสบความสำเร็จ หรืออาจต้องการนำทีมงานเพียงสักชั่วระยะเวลาหนึ่งเท่านั้นด้วยพิจารณาเห็นแล้วว่าตนเองมีคุณสมบัติที่เหมาะสมที่สุดโดยประการต่าง ๆ มากกว่าคนอื่น ๆ ในทีม จึงขออาสาเข้ามาทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม เป็นต้น คุณสมบัติอีกประการหนึ่งของผู้นำทหารที่ขาดไม่ได้ คือ การพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ผู้นำทหารจึงต้องรู้จักตนเองเป็นอย่างดี โดยรู้ว่าตัวเองต้องการอะไรในชีวิต และจะดำเนินชีวิตไปข้างหน้าได้อย่างไร เมื่อรู้ตัวเองดีแล้วย่อมต้องรู้ว่าจะพัฒนาทักษะอะไรให้เกิดขึ้นในตน ให้มีความสามารถพิเศษที่จะเป็นประโยชน์ต่อกองทัพและองค์กร

วิธีที่จะทำให้ทหารรู้จักตนเองได้ง่ายที่สุดคือการสอบถาม กองทัพสหรัฐได้พัฒนาแบบสอบถามง่าย ๆ เพื่อให้ทหารตอบว่า จุดแข็งของตนเอง และ จุดที่ควรพัฒนา มีอะไรบ้าง และให้ทหารตอบพร้อมกับรายละเอียดให้มากที่สุด แบบสำรวจความคิดเห็นเพื่อวิเคราะห์ตนเอง (Department of the Army, 2015, p. 81) มีดังนี้

แบบวิเคราะห์ตนเอง

(Self-Analysis)

จงตอบคำถามพร้อมรายละเอียดให้มากที่สุด ข้อคำถามต่อไปนี้จะทำให้ท่านทราบจุดแข็งและจุดที่ควรพัฒนาของตนเอง

จุดแข็ง (Strengths)

1. ทักษะหรือความสามารถที่ฉันทำได้ดีที่สุด คือ ---
2. คุณสมบัติส่วนตัวที่ฉันมักใช้เพื่อความสำเร็จ คือ ---
3. ฉันมีความรู้มากที่สุดในเรื่อง ---
4. กิจกรรมที่ฉันชอบทำมากที่สุด คือ ---
5. ฉันอยากมีความรู้มากขึ้นในเรื่อง ---
6. ความสำเร็จที่ฉันภูมิใจมากที่สุด คือ ---
7. คนอื่นมักเข้ามาขอความช่วยเหลือจากฉันเรื่อง ---
8. ตำแหน่งที่คนอื่นคิดว่าฉันควรได้รับคือ ---

จุดที่ควรพัฒนา (Developmental needs)

1. ทักษะหรือความสามารถที่ยากสำหรับฉัน คือ ---
2. สิ่งที่ฉันควรจะต้องรู้แต่ไม่รู้ ได้แก่ ---
3. ฉันมักขอความช่วยเหลือจากคนอื่นในเรื่อง ---
4. สถานการณ์ที่ทำให้ฉันวุ่นใจมากที่สุด คือ ---
5. เรื่องที่ฉันมักลังเลที่จะทำ คือ ---
6. ฉันกังวลมากที่สุดในเรื่อง ---
7. คนอื่นรู้ว่าฉันไม่เก่งในเรื่อง ---
8. ฉันจะเป็นคนที่มีค่าต่อองค์กรได้มากกว่านี้หากว่าฉัน ---

คำตอบที่ได้จากข้อคำถามเหล่านี้จะทำให้ทหารรู้จักจุดแข็งและจุดอ่อนของตัวเอง และพบว่าตัวเองควรใส่ใจในเรื่องใดเพื่อการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำทหารที่ดี จุดที่ควรพัฒนาต้องได้รับการใส่ใจทั้งจากตัวทหารเอง และจากผู้บังคับบัญชา หากมองว่าทักษะที่ขาดของนายทหารเป็นประโยชน์ต่อการทำงานของกองทัพบก ผู้บังคับบัญชาต้องจัดให้มีการฝึกอบรมโดยเร่งด่วน และส่งเสริมให้มีการพัฒนาทักษะเหล่านั้นให้เกิดขึ้นในตัวทหาร และเนื่องจากว่ากองทัพสหรัฐได้แผ่อิทธิพลและปฏิบัติการทางทหารไปทั่วโลก ความรู้และทักษะประจำตัวของทหารอาจถูกนำมาใช้เพื่อการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างคาดไม่ถึง มีตัวอย่างการพัฒนาตัวเองของทหารสหรัฐจำนวนมากที่จะก่อให้เกิดแรงบันดาลใจแก่ทหารรุ่นน้อง ตัวอย่างหนึ่งคือเรื่องต่อไปนี้

การพัฒนาตนเองของ พลเอก โจ สติลเวลล์

ในช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2 พลเอก โจ สติลเวลล์ (Joe Stilwell) คือ ผู้บัญชาการการรบภาคพื้น จีน-พม่า-อินเดีย ก่อนหน้าที่จะได้รับมอบหมายงานสำคัญสูงสุดนี้ ท่านมีความสนใจส่วนตัวที่จะพัฒนาทักษะภาษาจีน และเรียนรู้วัฒนธรรม จีนอย่างลึกซึ้ง สติลเวลล์เริ่มเรียนรู้ภาษาจีนด้วยตัวเองนับแต่วัยเด็ก และค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เป็นประจำทุกวัน นับแต่เริ่มเข้ารับราชการทหารด้วยตำแหน่งเล็ก ๆ ในกองทัพบกสหรัฐ ท่านรู้ตัวเองดีว่าชอบเรียนรู้ภาษาต่างประเทศและอยากเรียนรู้วัฒนธรรมต่างชาติ ในช่วงสงครามโลกครั้งที่ 1 เมื่อท่านยังเป็นเด็กหนุ่ม ท่านจะหาโอกาสท่องเที่ยวต่างประเทศเป็นประจำ โดยเฉพาะในแถบเอเชียและอเมริกาใต้ ท่านพยายามเรียนภาษาญี่ปุ่น สเปน และจีน เมื่อกองทัพบกรับว่าท่านมีความรู้ภาษาจีน จึงมอบตำแหน่ง นายทหารด้านภาษา (First Language Officer) ไปประจำอยู่ที่จีนในปี 1919 และในปี 1921 ท่านอาสาเข้าไปด้วยโครงการสร้างถนนในเขตชนบทของจีนของสภาภาษาสากล เพื่อให้มีโอกาสเรียนรู้ภาษาจีนและวัฒนธรรมท้องถิ่นจีนอย่างลึกซึ้ง การทำงานในประเทศจีนอย่างใกล้ชิดเช่นนี้ทำให้สติลเวลล์เชี่ยวชาญภาษาจีนและวัฒนธรรมจีนมากกว่าใคร ๆ ซึ่งในยุคนั้นแทบไม่มีใครในอเมริกาสนใจเรื่องของชาวจีนเลย

สติลเวลล์ใช้ชีวิตทำงานอยู่ที่จีน 20 ปี ถือเป็นนายทหารที่เชี่ยวชาญประเทศจีนมากที่สุด ในปี 1926 ท่านบัญชาการหน่วยทหารอยู่ใกล้กับกรุงปักกิ่ง และในปี 1935 ท่านได้รับตำแหน่งผู้ช่วยทูตทหารประจำอยู่ที่จีน หลังจากเหตุการณ์ญี่ปุ่นลอบโจมตี เพิร์ล ฮาร์เบอร์ ท่านได้รับแต่งตั้งให้เป็นผู้บัญชาการการรบเขต จีน-พม่า-อินเดีย ในช่วงปี 1942-1944 ท่านนำกองทัพบกสหรัฐเข้าช่วยเหลือนายพล เจียง ไค เช็ก ของกองทัพบกจีนเพื่อต่อต้านกองทัพญี่ปุ่นและนำไปสู่การชนะสงครามในที่สุด (Department of the Army, 2015, p. 83)

การค้นพบตนเองและรู้ว่าตนเองชอบที่จะทำอะไร และมีจุดบกพร่องใดเพื่อการพัฒนา จะช่วยให้เขาเป็นผู้นำทหารที่ดี ทักษะและความสามารถพิเศษด้านภาษาจีนของพลเอก โจ สติลเวลล์ ได้ช่วยส่งเสริมให้เขาเติบโตขึ้นในกองทัพบกสหรัฐ และกลายเป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่งของโลกที่สร้างความเปลี่ยนแปลงให้กับสหรัฐอเมริกาและสันติภาพโลก กองทัพบกสหรัฐมุ่งหวังที่จะสร้างผู้นำทหารที่มีความสามารถและความรอบรู้หลายด้าน ได้แก่

- สามารถปฏิบัติการได้ในต่างประเทศและทำงานกับวัฒนธรรมอื่น ๆ ได้
- ฝึกฝน นำ และ ดูแลเหล่าทหาร
- ตัดสินใจได้ดีและคิดได้อย่างรอบด้านเพื่อบรรลุภารกิจ
- วางแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- จัดการและรักษายุทธโธปกรณ์และทรัพยากรอื่น ๆ ได้ดี

มีคำกล่าวของทหารที่ว่า “ไม่มีอะไรที่ทหารทำไม่ได้” หรือ “เป็นทหารได้อะไรมากกว่าที่คุณคิด” เพราะกองทัพบกใช้เพียงมุ่งหวังให้ทหารเป็นทหารอาชีพที่มีคุณภาพเท่านั้น แต่ยังมุ่งหวังให้กำลังพลทุกคน แม้ปลดประจำการไปแล้ว ได้เป็นพลเมืองดีและมีคุณภาพของสังคมอีกด้วย ไม่เป็นภาระของสังคม และเป็นแบบอย่างที่ดี

ให้แก่พลเมืองคนอื่น ๆ ได้อีกด้วย ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือ ความสำเร็จของการผนวกการฝึกทหารกับการทำธุรกิจของอิสราเอล ประเทศอิสราเอลมีชื่อเสียงว่าสร้างนักธุรกิจรุ่นใหม่ที่กำลังสร้างบริษัทได้มากกว่าสหรัฐถึง 4 เท่า จนมีฉายาว่าเป็น “Startup Nation” ในสหรัฐอเมริกาบริษัทเกิดใหม่แต่ละปีที่สามารถอยู่รอดได้โดยไม่ยุบเลิกกิจการไม่ถึง 1% แต่ที่อิสราเอลมีมากถึง 4% และในตลาดหุ้น NASDAQ ของสหรัฐพบว่า บริษัทต่างชาติที่มาจดทะเบียนหุ้นมากที่สุดคือมาจากอิสราเอล การฝึกทหารของกองทัพอิสราเอล ที่มีกฎหมายให้ทั้งหญิงและชายเข้าฝึกทหารที่อายุ 18 ปี ทำให้คนเหล่านี้ได้รับการฝึกฝนอาวุธและความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

กองทัพและการฝึกอาชีพ

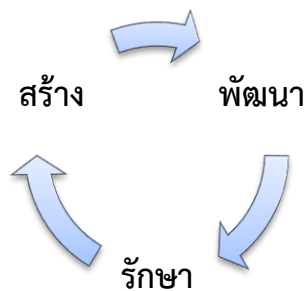
ทหารปลดประจำการอิสราเอล ชื่อ โทเมอร์ เลวี (Tomer Levy) ปัจจุบันคือ CEO บริษัทซอฟต์แวร์วิเคราะห์ข้อมูล ให้สัมภาษณ์ว่า “เมื่อผมเข้ามาเป็นทหารที่อายุ 18 ปี ผมได้รับการฝึกให้เป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี ผมต้องนำทีมฝ่าฟันอุปสรรคทุกรูปแบบในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ต้องแก้ไขปัญหาคับขัน แจกจ่ายงานให้ลูกทีม ต้องคอยสร้างขวัญกำลังใจให้ทุกคน บางครั้งต้องทำงานภายใต้แรงกดดันอย่างหนักติดต่อกัน 24 ชั่วโมง ซึ่งทำให้พวกเรารู้จักการทำงานเป็นทีม และเรียนรู้ที่จะอดทนเพื่อทำภารกิจให้สำเร็จ สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นประโยชน์ต่อการทำธุรกิจของผม กองทัพจึงให้อะไรมากกว่าที่คุณคิด”

ที่มา: Mitchell, 2016

การสร้างทีมงานแบบทหาร

การทำงานเป็นทีมของทหารถือเป็นเรื่องที่สำคัญมากเพื่อความสำเร็จในการบรรลุภารกิจที่ได้รับมอบหมาย และการทำงานเป็นทีมมีอยู่ในระดับชั้นจากล่างสุดจนถึงสูงสุด กองทัพทั้งหมดคือการทำงานของทีมจำนวนมากเข้าไว้ด้วยกัน การที่ทหาร 2 นายคอยดูแลกันและกันก็ถือเป็นทีม การสร้างผู้นำทหารและการทำงานเป็นทีมถือเป็นเรื่องสำคัญที่กองทัพต้องจัดเตรียมให้พร้อมอยู่ตลอดเวลา เพราะปฏิบัติการทางทหารสามารถเกิดขึ้นได้ทันทีโดยที่บางครั้งไม่มีเวลาเหลือให้เตรียมตัว จากอดีตที่ผ่านมา ได้พิสูจน์มาแล้วนับครั้งไม่ถ้วนว่าการทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพกว่าการทำงานเพียงผู้เดียว โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อสมาชิกของทีมแต่ละคนมีทักษะพิเศษ ประสบการณ์ และสมรรถนะสูง ผู้นำทหารต้องระลึกอยู่เสมอว่า ตนเองมีหน้าที่ในการพัฒนาคน พัฒนาลูกทีมทุกคน และพัฒนาองค์กร โดยรวมพลังเข้ากับทีมเพื่อบรรลุผลลัพธ์ที่เป็นเป้าหมาย ผู้นำทหารมีภารกิจที่จะต้องพัฒนาและสร้างศักยภาพในการสร้างทีมงาน ทีมที่มีประสิทธิภาพต้องเป็นทีมที่มีความผูกพันกันอย่างแน่นแฟ้น มีความยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยน ปรับตัวได้ดี และมีความคล่องตัว สมาชิกในทีมทุกคนมีความสร้างสรรค์ เรียนรู้ตลอดชีวิต ปรับตัวได้ในทุกสภาพแวดล้อม และมีศักยภาพที่จะปฏิบัติตามคำสั่ง แต่ที่สำคัญผู้นำทหารต้องเป็นแบบอย่างให้ดีที่สุด เหมือนคำกล่าวที่ว่า “นำดี ตามดี” ถ้าผู้นำทหารดี คนตามจะปฏิบัติตามได้เอง

การสร้างความสำเร็จในเป้าหมายร่วมกัน ถือเป็นก้าวแรกแห่งการสร้างทีม ผู้นำจะเป็นตัวจุดประกายแห่งการต่อสู้ให้กับลูกทีม ลูกทีมแต่ละคนเข้าใจดีว่าพวกเขาล้วนมีส่วนสำคัญในความสำเร็จของทีมและขององค์กร ทุกคนตอบคำถามได้อย่างเต็มอกว่า “ทำไม” เขาจึงต้องปฏิบัติภารกิจแต่ละครั้งให้สำเร็จ การสร้างความรู้สึกร่วมกัน (Sense of Team) และการสร้างทีมที่มีสมรรถนะสูง (High Quality Team) คือหน้าที่สำคัญ 2 ประการที่ผู้นำทหารทุกคนต้องสร้างขึ้นให้ได้ เพราะนั่นคือสิ่งยืนยันว่าภารกิจจะมีแนวโน้มบรรลุความสำเร็จหรือไม่



กองทัพต้องอาศัยทีมที่มีประสิทธิภาพจำนวนมากเพื่อปฏิบัติงาน เข้าถึงเป้าหมาย และประสบความสำเร็จในการทำภารกิจ การสร้างทีมและรักษาสมรรถนะของทีมให้ได้อยู่เสมอคือปัจจัยสำคัญ การจะบรรลุสิ่งเหล่านี้ได้ ผู้นำทหารต้องมุ่งมั่นในการ สร้างทีม, สร้างกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง, ช่วยให้ทีมบรรลุเป้าหมาย, และพัฒนาศักยภาพของทีมโดยการสร้างผู้นำทีม บวกกับการใช้เทคนิคหลากหลาย และการฝึกในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน กระบวนการทำงานที่ดีต้องให้ความสำคัญนับแต่เริ่มต้นคือ 1) **การสร้างทีม** ตั้งแต่การคัดเลือกคนที่มีประสิทธิภาพและพร้อมทั้งร่างกายและสติปัญญาที่จะทำงานเข้ามาร่วมทีม 2) **การพัฒนาทีม** คือการฝึกฝนสมาชิกในทีมให้เป็นทหารที่ทรหดอดทนและมีความสามารถเพียงพอที่จะปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายได้ เราเชื่อว่าบุคคลธรรมดาหากได้รับการฝึกฝนที่ดีพอย่อมสามารถแปลงประสิทธิภาพความสามารถออกมาได้ **“เหล็กกล้าชั้นดีได้จากการถลุงเหล็กธรรมดาภายใต้ส่วนผสม สภาวะกดดันและการหล่อหลอมที่สูงที่สุด”** 3) **การรักษาทีม** ได้แก่ การดำรงรักษาให้ทีมคงประสิทธิภาพสูงสุดไว้ตลอดเวลา ทั้งตัวบุคคล กลยุทธ์และสรรพาวุธ ให้พร้อมรบอยู่เสมอ แม้จะหวังความสงบก็ตาม เหมือนคำกล่าวที่ว่า **“แม้หวังตั้งสงบ จงเตรียมรบให้พร้อมสรรพ”**

ลักษณะของทีมที่มีประสิทธิภาพ

- ✓ มีความเชื่อใจซึ่งกันและกัน รู้ใจกันว่าแต่ละคนในทีมจะทำอะไร
- ✓ ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุภารกิจ
- ✓ ปฏิบัติงานให้ลุล่วงอย่างรวดเร็ว
- ✓ ทำงานให้ได้มาตรฐานหรือเกินมาตรฐาน
- ✓ ปรับตัวได้กับงานท้าทายหลายรูปแบบ
- ✓ เรียนรู้จากประสบการณ์และภาคภูมิใจกับความสำเร็จที่ได้รับ

ภาพ 2 ลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ (Characteristics of Effective Teams)

ที่มา: ปรับปรุงจาก Department of the Army, 2015, p. 16

ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะประกอบไปด้วยสมาชิกในทีมที่มีหน้าที่แตกต่างกันและรู้กันดีว่า ใครทำหน้าที่อะไรบ้าง ทุกคนมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของตัวเอง ขณะเดียวกันก็สามารถทำงานร่วมกันได้โดยไม่ขัดแย้งกัน เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน ทีมทหารที่ดีย่อมสามารถปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วงอย่างรวดเร็ว ผลงานอยู่ในระดับมาตรฐานหรือเกินกว่ามาตรฐาน ทีมยังสามารถปรับตัวเองให้สามารถปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมที่หลากหลาย ไม่จำกัดอยู่เพียงรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง ทำงานได้ทั้งกิจที่ง่ายและยาก ลูกทีมทุกคนมีความยืดหยุ่นในการทำงาน สามารถเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมาและนำมาเป็นบทเรียนเพื่อทำงานให้ดีขึ้นได้ เมื่อประสบความสำเร็จ ทุกคนในทีมควรภูมิใจกับความสำเร็จที่ได้รับ และควรให้รางวัลแก่ตนเอง และต้องคำนึงอยู่เสมอว่า “ความสบายส่วนตัวย่อมมาทีหลังความสำเร็จเสมอ”

การรับผิดชอบในฐานะผู้นำทหาร

โดยทั่วไปแล้ว ผู้นำควรเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบมากกว่าลูกทีมของตน ทำงานหนักกว่า และทุ่มเทมากกว่า อุทิศตนเพื่อความสำเร็จมากกว่า แต่ในชีวิตจริงมิใช่เป็นเช่นนั้นเสมอไป ยังมีผู้นำที่ไม่เอาไหน หรือเป็นเพียงผู้นำแต่ในนาม หรือไม่กี่ไม่เคยใส่ใจกับความสำเร็จของทีมเลยด้วยซ้ำ เขาจึงไม่อาจเป็นผู้นำที่ดีและได้รับความเคารพจากใคร ๆ ได้เลย ในฐานะผู้นำทหาร บุคคลจะไม่สามารถทำงานแบบเฉื่อยฉะได้ เพราะภารกิจของทหารที่มีความเป็นความตายเป็นเดิมพัน ผู้นำต้อง “ทำให้มั่นใจได้ว่าภารกิจสำเร็จและทหารปลอดภัย”

ในบางสถานการณ์ที่เกิดความผิดพลาดขึ้นจากการกระทำของทีม หรือ การกระทำผิดของลูกทีมบางคน ผู้นำย่อมไม่อาจกล่าวโทษลูกทีมของตนได้ เขาต้องแสดงความรับผิดชอบที่เกิดขึ้นในฐานะผู้นำทหาร เพราะเขาคือผู้นำที่มีอำนาจสั่งการโดยตรง ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว เขาอาจมีอำนาจมากเพียงพอที่จะป้องกันเหตุร้ายได้ล่วงหน้าเลยด้วยซ้ำ สำหรับพลเรือนโดยทั่วไป หากลูกทีมกระทำความผิด หัวหน้าทีมสั่งลงโทษ ย่อมสมเหตุสมผลแล้ว แต่ในทางการทหาร ลูกทีมของเขา เปรียบเสมือนคนในครอบครัว ที่ผ่านการขัดเกลา ฝึกฝน และอบรมบ่มเพาะจากตัวผู้นำของเขาเอง ความผิดของลูกทีมจึงเป็นความผิดของผู้นำอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ลองพิจารณาตัวอย่างต่อไปนี้ (Associated Press, 27 Mar 2014)

พันเอกโรเบิร์ต สแตนเลย์ (Robert Stanley) ผู้บัญชาการฐานปล่อยจรวดซีปนาวุธติดหัวรบนิวเคลียร์ข้ามทวีป ฐานทัพอากาศ มาร์ลสตรอม รัฐมอนทานา สหรัฐอเมริกา ประกาศลาออกจากราชการ เมื่อเดือนมกราคม ปี 2014 หลังจากมีนายทหารที่อยู่ภายใต้บังคับบัญชาของเขา 34 คน ถูกจับได้ว่าโกงข้อสอบเกี่ยวกับระบบการปล่อยซีปนาวุธ ทหารที่โกงข้อสอบทั้งหมดถูกยึดใบอนุญาตการทำงานที่ฐานและบางส่วนถูกไล่ออกจากราชการ ความผิดมีตั้งแต่การโกงข้อสอบด้วยการแอบส่งคำตอบให้กัน และทหารที่รู้ว่ามีการโกงแต่ไม่ยอมรายงานถึงผู้บังคับบัญชาก็ถือว่ามีความผิดด้วยเช่นกัน พันเอกสแตนเลย์ กล่าวว่า เขาเสียใจมากที่ “อาวุธที่ทรงอำนาจภาพที่สุดที่มนุษย์เคยผลิตขึ้นมาต้องตกอยู่ในกำมือของทหารที่คดโกง ผมได้ทำให้ชาวอเมริกันผิดหวังอย่างมาก ผมต้องรับผิดชอบเพราะผมคือคนที่ดูแลอาวุธเหล่านี้” เขาลาออกเพียงไม่กี่วันก่อนที่จะมีพิธีเลื่อนยศให้เขาเป็นระดับนายพล

นักวิชาการให้ความเห็นว่า การลาออกของพันเอกสแตนเลย์ ได้สร้างบรรทัดฐานของความเป็นผู้นำทางทหารอย่างหนึ่ง ทำให้กองทัพสหรัฐต้องหันมาใส่ใจการฝึกผู้นำทหารให้มากขึ้น และผู้นำทหารเองก็ต้องใส่ใจกับลูกทีมของตัวเองให้มากขึ้นด้วย

แม้ว่าความผิดพลาดนั้นเกิดจากลูกทีม แต่ผู้นำหน่วยมีอาจโยนความผิดให้กับลูกทีมของตัวเองและให้ตนเองรอดพ้นจากการถูกลงโทษ เขาไม่สามารถปฏิเสธความรับผิดชอบได้ เนื่องจากหน้าที่สำคัญประการหนึ่งของผู้นำ

ทหาร คือ การฝึกทหารในหน่วยตนให้มีความรับผิดชอบและตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง จึงอาจกล่าวได้ว่า ส่วนหนึ่งของความผิดพลาดที่ทหารชั้นผู้น้อยกระทำเกิดจากการที่เขาไม่ได้รับการฝึกฝนที่ดีพอ

บทสรุป

การพัฒนาผู้นำทางทหารมีมาแต่สมัยยุคโบราณที่นิยมใช้ความสามารถในการรบเป็นตัวคัดเลือกกว่าผู้ใดควรเป็นผู้นำ เจงกิสข่าน นักรบมองโกลถือเป็นผู้นำทางทหารที่นำการเปลี่ยนแปลงมาสู่การจัดกองทัพ และการเพิ่มขีดความสามารถในการรบอย่างชนิดที่ไม่มีผู้นำคนใดทำได้สำเร็จมาก่อน ความสำเร็จของนักรบมองโกลทำให้พวกเขาขยายดินแดนมากถึงราว 16% ของแผ่นดินบนโลกใบนี้ ปัจจุบันการคัดเลือกผู้นำทหารคำนึงถึง 1) *คุณลักษณะ* (Attributes) ซึ่งได้แก่ บุคลิกภาพ ทักษะ และสติปัญญา 2) *สมรรถนะ* (Competencies) ได้แก่ ความสามารถในการ นำคนและสร้างบารมี พัฒนางานและบรรยากาศเชิงบวกให้แก่ทีมงาน และมีสมรรถนะที่จะบรรลุภารกิจให้ได้ กองทัพไทยได้กำหนดคุณลักษณะของผู้นำทหารได้ 15 ข้อ ได้แก่ *ลักษณะท่าทาง ความกล้าหาญ ความเด็ดขาด ความเชื่อถือได้ ความอดทน ความกระตือรือร้น การริเริ่ม ความซื่อสัตย์ วิจารณ์ญาณ ความยุติธรรม ความรอบรู้ ความจงรักภักดี กาลเทศะ ความไม่เห็นแก่ตัว และ ความมีวิสัยทัศน์* กองทัพในยุคปัจจุบันให้ความสำคัญในการสร้างผู้นำทหารอย่างมาก สิ่งที่จะทำให้เกิดการพัฒนาได้ง่ายขึ้นคือการทำให้ผู้นำรู้จักตัวเองเป็นอย่างดี และมีความรู้สึกที่อยากจะทำผู้อื่น กองทัพสหรัฐอเมริกาให้โอกาสในการฝึกฝนตนเองของผู้นำทหารในหลายด้าน เพราะสหรัฐจำเป็นต้องให้ทหารไปปฏิบัติการได้ในทุกมุมโลก ทักษะที่ไม่เกี่ยวข้องกับการใช้อาวุธเลย เช่น ทักษะภาษาต่างประเทศ กลับพิสูจน์แล้วว่ามีความประโยชน์ต่อการรบเป็นอย่างมาก ดังตัวอย่างชีวิตของ พลเอกโจสตีลเวลล์ เป็นต้น ประสบการณ์การฝึกในฐานะนายทหารยังสามารถนำมาปรับใช้กับธุรกิจการค้าได้อีกด้วย ดังตัวอย่างความสำเร็จของทหารอิสราเอล ที่นำการฝึกความเป็นผู้นำ การทำงานเป็นทีม การพยายามที่จะบรรลุภารกิจภายใต้แรงกดดันจากรอบด้าน ซึ่งไม่ต่างจากการทำงานธุรกิจเลย การทำงานเป็นทีมต้องคำนึงถึงองค์ประกอบทั้ง 3 ด้าน คือ *การสร้างทีม พัฒนาทีม และ รักษาทีม* ให้มีสมรรถนะสูงอยู่ตลอดเวลา

ในฐานะผู้นำทหาร เขาต้องรับผิดชอบต่อความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน และรวมถึงการประทุติที่เสื่อมเสียของลูกทีมอีกด้วย มีตัวอย่าง การที่ผู้นำทหารต้องลาออกจากราชการภายหลังที่มีการพบว่ามี การโกงข้อสอบของทหารในศูนย์ปล่อยขีปนาวุธข้ามทวีปของกองทัพสหรัฐ เป็นต้น ผู้นำทหารจึงเป็นคนที่กองทัพ และสังคมคาดหวังให้กระทำการอย่างรอบคอบและเป็นแบบอย่างแก่คนอื่น ๆ ซึ่งตรงกับคำกล่าวที่ว่า “ตัวอย่างที่ดี มีค่ากว่าคำสอน”

เอกสารอ้างอิง

กรมยุทธศึกษาทหารบก. (2556). **การนำและผู้นำทางทหาร**. กรุงเทพฯ: หจก.อรุณการพิมพ์.

ปิยะโชค ถาวรมาศ. (2558). **เจงกิสข่าน**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ก้าวหน้าแรก.

ภัคภณ สนิตสม และณัฐพล จารัตน์. (2558). คุณลักษณะผู้นำทางทหารที่พึงประสงค์ของกองทัพไทย. **วารสารนักบริหาร (35)1**, 75-86.

Associated Press. (2014, Mar 27). **Air Force commander fired in nuke missile cheating scandal**. Retrieved January 28, 2019, from https://gazette.com/military/air-force-commanders-fired-in-nuke-missile-cheating-scandal/article_c446cfd6-f193-5eb4-afbe-e56dd9a7c498.html.

Department of the Army. (2015). **FM 6-22 Leader Development**. Washington, D.C.: US Army Reserve.

Mitchell, J. (2016). **Startup Nation: this Israeli company uses military principles to build scalable businesses**. Retrieved January 23, 2019, from <https://www.forbes.com/sites/julianmitchell/2016/07/11/startup-nation-this-israeli-company-uses-military-principles-to-build-scalable-businesses/#4c534c4d43cc>

Rogers, A. (2011). **The 10 greatest empires in history of the history of the world**. Retrieved January 10, 2019, from <https://www.businessinsider.com/the-10-greatest-empires-in-history-2011-9>.

Wikipedia. (2561). **สมาน กุนัน**. สืบค้น มกราคม 20, 2562, จาก https://th.wikipedia.org/wiki/สมาน_กุนัน.

