



**อทร. ๘๓๐๔**

**ผู้นำกับการบริหาร**

**พ.ศ.๒๕๔๑**

จัดทำเมื่อ พ.ย.๔๑



**อทร. ๘๓๐๔**

**ผู้นำกับการบริหาร**

**พ.ศ.๒๕๔๑**

เอกสารอ้างอิงของกองทัพเรือ หมายเลข ๘๓๐๔

# ผู้นำกับการบริหาร

จัดทำโดย

คณะทำงานพิจารณาและจัดทำ อทร.ด้านการศึกษา  
ชั้นสูง

พฤศจิกายน ๒๕๔๑

พิมพ์ครั้งที่ ๑

๒๕๔๑

## บันทึกการเปลี่ยนแปลงแก้ไข

ลำดับที่	รายการแก้ไข	วันเดือนปี ที่ทำการแก้ไข	ผู้แก้ไข (ยศ - นาม - ตำแหน่ง)	หมายเหตุ

เอกสารประกอบการศึกษา เรื่อง “ผู้นำกับการบริหาร” (อทร. ๘๓๐๔) เล่มนี้ คณะทำงาน  
พิจารณาและจัดทำเอกสารอ้างอิงของกองทัพเรือด้านการศึกษาระดับสูงได้รวบรวมเรียบเรียงมาจากหนังสือ  
และเอกสารต่าง ๆ อาทิเช่น เอกสารประกอบการศึกษา หัวข้อ “จริยธรรมกับผู้นำ” โดย นาวาเอก  
ไพศาล นภสินธุวงศ์ ปีพุทธศักราช ๒๕๓๕

เอกสารเรื่อง “ผู้นำกับการบริหาร” เล่มนี้ กล่าวถึง ลักษณะความเป็นมาของผู้ก่อตั้งแต่อดีต  
จนถึงปัจจุบันว่าผู้นำเกิดขึ้นได้อย่างไร และจะเป็นผู้นำที่ดีได้อย่างไร โดยได้อธิบายถึงหลักการพื้นฐานของ  
การเป็นผู้นำ การปฏิบัติตนเองในการเป็นผู้นำ จริยธรรมของผู้นำที่ควรปฏิบัติ รวมทั้งตัวอย่างตามหลักธรรม  
คำสั่งสอนของพระพุทธองค์ ลักษณะต่าง ๆ ของความเป็นผู้นำที่สามารถนำมาเป็นหลักการพื้นฐานในการ  
ปฏิบัติงานจะเป็นแนวทางในการเรียนรู้ และฝึกฝนด้วยตนเองได้ และเมื่อได้เรียนรู้ ฝึกฝนอบรมด้วย  
ตนเองจนนำไปปฏิบัติแล้วก็จะมีสิ่งชี้ค่า ๔ ประการ ในวัดผลความสำเร็จหรือความ ล้มเหลว คือ ขวัญ วินัย  
ความรักหมั่นละ ประสิทธิภาพ ถ้าประสบความสำเร็จหรือความ ล้มเหลว และรับรู้ปัญหาแล้ว ให้ทำการประมาณสถานการณ์  
พิจารณาหาสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหา หาวิธีการแก้ไข ประเมินค่าวิธีการแก้ปัญหาว่าสามารถทำได้หรือไม่  
เลือกวิธีที่ดีที่สุด และแก้ปัญหานั้น ๆ ให้ลุล่วงไป นอกจากนี้เอกสาร เล่มนี้ ยังกล่าวถึง ความเป็นผู้นำในการ  
รบ และวิธีการแก้ปัญหา ที่สามารถนำมาดัดแปลงใช้ในการปฏิบัติราชการได้

คณะทำงานพิจารณาและจัดทำเอกสารอ้างอิงของกองทัพเรือด้านการศึกษาระดับสูง หวังเป็น  
อย่างยิ่งว่าเอกสารอ้างอิงของกองทัพเรือ เล่มนี้ จะเป็นประโยชน์ทั้งในด้านการศึกษา และใช้ อ้างอิงในการ  
ปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาในแต่ละลำดับชั้นของกองทัพเรือ หากท่านใดพบข้อบกพร่อง ที่จะปรับปรุง  
เอกสารเล่มนี้ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ขอได้กรุณาส่งข้อคิดเห็นมายัง สถาบันวิชาการทหารเรือชั้นสูง  
ตำบลศาลายา อำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม จักเป็นพระคุณอย่างสูง

คณะทำงานพิจารณาและจัดทำเอกสารอ้างอิงของกองทัพเรือ  
ด้านการศึกษาระดับสูง

## สารบัญ

บทที่		หน้า
คำนำ		
บทที่ ๑	ลักษณะผู้นำ	
	ความเป็นมาของผู้นำ	๑
	ลักษณะของผู้นำแบบต่าง ๆ	๒
	การทำความเข้าใจในความแตกต่างของผู้นำแต่ละแบบ	๗
บทที่ ๒	คุณลักษณะของความเป็นผู้นำ	
	คุณลักษณะของความเป็นผู้นำ ๑๔ ข้อ	๕
	จริยธรรมของผู้นำ	๑๔
	จริยธรรมของผู้นำทางทหาร	๑๖
บทที่ ๓	หลักการของผู้นำ	
	หลักการ ๑๑ ข้อ ของการเป็นผู้นำ	๒๓
บทที่ ๔	สิ่งชี้ค่าความเป็นผู้นำ	
	สิ่งชี้ค่าความเป็นผู้นำ	๓๒
บทที่ ๕	กรรมวิธีในการแก้ปัญหา	
	กรรมวิธีในการแก้ปัญหของผู้นำ	๓๘
บทที่ ๖	ความเป็นผู้นำในการรบ	
	ปัจจัยที่มีผลทำให้ประสิทธิภาพในการรบ	
	ลดลง และการแก้ปัญหา	๔๐
บทที่ ๗	สรุป	๔๕

## บทที่ ๑

### ลักษณะผู้นำ

#### ความเป็นมาเกี่ยวกับผู้นำ

##### กล่าวทั่วไป

ผู้นำเป็นสิ่งที่พบได้ในทุกวงการ มิใช่จะมีเฉพาะทางทหารเท่านั้น ในการประกอบการอุตสาหกรรม การปกครองบังคับบัญชาคน หรือในทุกโอกาสที่มนุษย์ร่วมมือกันใช้ความวิริยะอุตสาหะ เพื่อประกอบการอย่างหนึ่งอย่างใด สำหรับความก้าวหน้าและความสำเร็งนั้น ขึ้นอยู่กับคุณภาพและประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของการเป็นผู้นำ การที่ท่านมีอำนาจเหนือผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกประการแต่ท่านจะไม่มีอำนาจเหนือจิตใจของเขาได้ ถ้าหากท่านมิได้สร้าง ศรัทธา ความเชื่อถือ ความนิยมลือมใส่ในตัวท่านให้เกิดขึ้นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จจะต้องรู้จักศิลปะของการจูงใจหรือชักจูงพฤติกรรมให้ผู้ที่อยู่ใต้ความควบคุมหรือผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเชื่อฟัง ใ่วางใจ เกิดความเชื่อมั่น และจงรักภักดี ความสามารถของผู้นำจะ ปรากฏให้เห็นได้ โดยได้รับความร่วมมืออย่างยินดีและเต็มใจของผู้ที่ร่วมงาน การเป็นผู้บังคับบัญชาตามตำแหน่งอาจเป็นผู้นำที่ใช้ไม่ได้ แต่การเป็นผู้นำที่ดีมักจะเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดีเสมอ การนำหลักการต่าง ๆ ของวิชานี้ไปใช้ย่อได้ ธิบผลดีมากกว่าผลเสีย

##### เป็นผู้นำได้อย่างไร

ตามความเชื่อถือแต่เดิม การที่จะเป็นผู้นำได้จะต้องมาโดยกำเนิดเท่านั้น ไม่อาจสร้างขึ้นได้ด้วยวิธีการใด ๆ เช่น ฮันนิบาล ซึ่งเป็นนักรบของคาร์เทจโบราณ จัดว่าเป็นผู้นำชั้นเยี่ยมของโลกมีประสิทธิภาพ ในการเป็นผู้นำสูง ตั้งแต่อายุ ๒๐ ปีกว่า ๆ เท่านั้น หรือเนโปเลียนซึ่งเป็นผู้นำชั้นอัจฉริยะเป็นนายพลเมื่ออายุ ๒๗ ปี เป็นจักรพรรดิเมื่ออายุ ๓๖ ปี หรือพระเจ้าอเล็กซานเดอร์มหาราชแห่งกรีก เป็นต้น ล้วนแต่เป็นผู้ซึ่งกล่าวได้ว่าเป็นผู้นำมาโดยกำเนิดทั้งสิ้น ซึ่งหลาย ๆ ร้อยปีจึงจะมีผู้นำเช่นนี้สักคนหนึ่ง

ปัจจุบันความต้องการผู้บังคับบัญชาเพิ่มจำนวนมากขึ้นตามความจำเป็น หรือการขยายตัวของหน่วยงาน เราจะหาผู้นำซึ่งมีคุณลักษณะดีมาโดยกำเนิดนั้นย่อมจะไม่มีจำนวนเพียงพอ หรือเป็นไปได้โดยยาก เมื่อได้ทำการค้นคว้าศึกษาและวิเคราะห์ชีวิตประวัติของผู้นำที่มีชื่อเสียงในอดีตกาล จะทำให้เราได้หลักการของการเป็นผู้นำขึ้น และถ้าเรานำหลักการเหล่านั้นมาทำการฝึกฝนอบรมผลปรากฏว่าสามารถทำให้ผู้บังคับบัญชากลายเป็นผู้นำที่ดีขึ้นได้ ดังนั้นความเชื่อนี้จึงได้เปลี่ยนเป็นไปในลักษณะที่ว่าเราสามารถสร้างผู้นำขึ้นได้

ผู้นำกับผู้บังคับบัญชานั้นมีความหมายแตกต่างกัน ผู้บังคับบัญชาคือผู้มีอำนาจตามที่ตนได้รับมอบหมายจากผู้มีอำนาจเหนือกว่าให้มาปกครองบังคับบัญชาหน่วยงาน ส่วนผู้นำเป็นบุคคลที่นำคนภายในหน่วยของคนที่ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความปราถนาดีด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถอันที่จริงผู้บังคับบัญชากับผู้นำนี้ก็คือคน ๆ เดียวกัน หมายความว่า ผู้บังคับบัญชาต้องเป็นผู้นำด้วยแต่ผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บังคับบัญชาเสมอไป

เราพอสรุปได้ว่า การที่บุคคลใดจะมีโอกาสได้เป็นผู้นำของกลุ่มชนหรือหมู่คณะใดนั้นเป็นได้ ตามหนทางต่อไปนี้คือ

- การเป็นผู้นำโดยกำเนิด (The born leader)

บุคคลประเภทนี้เกิดมาเพื่อเป็นผู้นำโดยแท้จริง ซึ่งถือว่าเป็นอัจฉริยะบุคคลเช่น องค์พระสัมมาสัมพุทธเจ้า ผู้ทรงเป็นพระบรมศาสดาของชาวโลก ทรงตรัสรู้พระสัจธรรมด้วยพระองค์เอง สมเด็จพระนเรศวรมหาราช สมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราช ต่างเป็นที่ยอมรับกันว่าเป็นผู้นำโดยกำเนิดทั้งสิ้น

- เป็นผู้นำโดยความเห็นชอบของหมู่คณะ (The group - selected leader)

การที่บุคคลใดจะได้รับการยกย่องจากกลุ่มชน หรือหมู่คณะให้เป็นผู้นำหรือหัวหน้านั้น จะต้องเป็นผู้มีคุณลักษณะที่ดีเด่นจนได้รับความเชื่อถือศรัทธาจากกลุ่มชน หรือหมู่คณะเล็ก ๆ จนใหญ่ขึ้นไป ตามลำดับ การคัดเลือกบุคคลขึ้นเป็นหัวหน้าของหมู่คณะเล็ก ๆ ไม่มีกฎเกณฑ์มากนักมักจะขึ้นอยู่กับความต้องการของกลุ่มชนหรือหมู่คณะเป็นหลัก ในสมัยโบราณเมื่อนุชย์ยังดำรงชีวิตอยู่อย่างร่อนเร่ไม่มีที่อยู่อาศัยอันถาวร การเลือกหัวหน้ากลุ่มมักจะมุ่งยึดถือความสามารถ และความกล้าหาญในการต่อสู้ในการทำงานบางอย่าง การเลือกผู้นำกลุ่มอาจมุ่งถึงความรู้ความสามารถหรือความเจนจัดเฉพาะกิจการนั้น ๆ บางครั้งก็มุ่งถึงอาวุโสเป็นหลัก การเลือกหัวหน้าหรือผู้นำโดยความเห็นชอบของหมู่คณะเหนือกลุ่มชนดังกล่าว จึงมักจะเป็นการเลือกเฉพาะภารกิจ บุคคลที่มีความรู้ความชำนาญอาจได้รับความเห็นชอบให้เป็นผู้ นำ แต่เมื่อได้รับแต่งตั้งให้เป็นผู้ นำแล้วอาจประสบความล้มเหลว เพราะไม่มีประสิทธิภาพในการควบคุม ไม่มีความสามารถที่จะทำให้ผู้ร่วมงานให้ความร่วมมือได้ ซึ่งมักจะปรากฏบ่อย ๆ ความรู้ความชำนาญทางวิชาการหรือทางเทคนิคที่ตนมีอยู่จึงไม่เกิดประโยชน์ และไม่อาจสร้างความก้าวหน้าให้แก่หน่วยงานได้ ทั้งนี้ เพราะขาดคุณสมบัติที่จะทำให้ผู้ร่วมงานศรัทธา ส่วนการแต่งตั้งผู้บังคับบัญชาในทางราชการ ส่วนมากมิได้ ยึดถือความเห็นชอบของหมู่คณะ แต่ยึดถือระบบอาวุโสประกอบด้วยความสามารถ หรือความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่ง มีบางส่วนราชการได้นำเอาความเห็นชอบของหมู่คณะมาพิจารณาประกอบด้วย เช่น การแต่งตั้งอธิการบดี คณบดี ของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ เป็นต้น

เท่าที่ได้กล่าวมาแล้ว จะเห็นได้ว่าการเป็นผู้นำโดยความเห็นชอบของหมู่คณะในหน่วยงานมี ขอบเขตความรับผิดชอบจำกัด แต่โดยข้อเท็จจริงแล้วการเป็นผู้นำโดยความเห็นชอบของหมู่คณะนับว่ามี ความสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะถ้าเป็นระดับชาติ เช่น การเลือกตั้งประธานาธิบดี สำหรับประเทศที่มี ประธานาธิบดีเป็นหัวหน้ารัฐบาล การเลือกบุคคลขึ้นมาเป็นประธานาธิบดี สำหรับประเทศที่มีประธานาธิบดี เป็นหัวหน้ารัฐบาล การเลือกบุคคลขึ้นมาเป็นประธานาธิบดีจะต้องได้รับความเห็นชอบจากประชาชนส่วน ใหญ่ของประเทศ เพราะเป็นตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบสูง มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อประเทศชาติ ดังนั้น การเป็นผู้นำโดยวิธีนี้ ถ้าหากได้พิจารณาดำเนินการอย่างมีหลักเกณฑ์และด้วยการยึดถือความถูกต้องเป็น หลักในการปฏิบัติแล้ว น่าจะได้รับความเชื่อมั่นและศรัทธาอย่างกว้างขวาง แต่อย่างไรก็ตาม การดำเนินเช่นนี้ ปรากฏว่ามีปัญหาเกิดขึ้นได้บางเหมือนกันในภายหลัง

- เป็นผู้นำโดยได้รับการแต่งตั้งจากผู้มีอำนาจ (The leader appointed from above)



การเป็นผู้นำ โดยได้รับแต่งตั้งจากผู้มีอำนาจหรือมักจะพูดกันว่า ส่งมาจากเบื้องบนยึดถือปฏิบัติในระบบราชการทั่วไป โดยปกติการแต่งตั้งจากผู้มีอำนาจ จะต้องเป็นหลักเกณฑ์มีเหตุผลและมีความเป็นธรรม การแต่งตั้งนี้ถ้าหากกระทำไปในลักษณะที่ให้ดำรงตำแหน่งรองก่อนคือ เป็นหัวหน้าระดับรองลงมา ก่อนแล้วค่อย ๆ เลื่อนฐานะโดยการแต่งตั้งให้สูงขึ้นตามลำดับ จนในที่สุดก็เป็นผู้มีอำนาจในระดับสูงในวงราชการ ซึ่งผู้นำเช่นนี้จะเป็นผู้ผ่านงานมามาก มีอาวุโสสูง การเลื่อนตำแหน่งบางครั้งอาจจะเป็นไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งมักจะขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถและศิลปะในการปฏิบัติงานของแต่ละคน เป็นสิ่งธรรมดา ผู้บังคับบัญชาที่ดีย่อมชอบคนที่ปฏิบัติงานดี ประพฤติตนดี บางคนมีเจตนาดีแต่ขาดความรู้ ขาดความสนใจอย่างกว้างขวาง จึงไม่สามารถประเมินผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ถูกต้อง มักจะกระทำไปเท่าที่พบเห็น หรือได้ยินผู้อื่นกล่าวถึง เป็นสาเหตุให้การแต่งตั้งผิดพลาดได้ ทำให้คนดีเกิดความท้อแท้เบื่อหน่าย มีข้อพึงสังเกตคือ คนที่มีโอกาสได้ปฏิบัติงานที่สำคัญหรืองานที่ปรากฏให้ผู้อื่นเห็นมักจะได้รับการยกย่องและได้รับการพิจารณาก่อนคนอื่น ๆ เนื่องจากการแต่งตั้งจากผู้มีอำนาจเหนือมีการผิดพลาดได้ ในปัจจุบันนี้จึงได้มีการหาวิธีการที่จะแก้ไข เช่น นำความเห็นชอบของหมู่คณะมาประกอบการพิจารณาด้วย หน่วยงานระดับกรม และกระทรวงมีการตั้ง อ.ก.พ. กรม อ.ก.พ. กระทรวง (อนุกรรมการข้าราชการพลเรือน ฯ) แต่ประธานก็คือ อธิบดี ปลัดกระทรวง ซึ่งเป็นผู้มีอำนาจเหนืออยู่นั่นเอง จึงเห็นได้ว่า คุณสมบัติและคุณธรรมของผู้มีอำนาจเหนือ นับว่าเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง

#### - การเป็นผู้นำโดยการนำตนเองขึ้นมาเป็นผู้นำ (The self - Constituted Leader)

การเป็นผู้นำด้วยวิธีนี้หากไม่พิจารณาอย่างรอบคอบแล้ว จะคล้ายกับการเป็นผู้นำโดยกำเนิด เพราะการเป็นผู้นำโดยกำเนิดบางครั้งจะต้องนำตนเองขึ้นมาเป็นผู้นำเหมือนกัน เช่น สมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราช เมื่อนำตนเองขึ้นมาแล้วจะได้รับความศรัทธา บางครั้งจะประสบความสำเร็จล้มเหลว ก่อให้เกิดความเสียหายแก่ส่วนรวมได้ แต่การเป็นผู้นำโดยกำเนิดมักจะประสบความสำเร็จล้มเหลวเลย

#### การเป็นผู้นำโดยการนำตนเองขึ้นมาเป็นผู้นำด้วยการใช้กำลัง

##### ก. การนำตนเองขึ้นมาเป็นผู้นำด้วยการใช้กำลัง (Force)

การที่จะนำตนเองขึ้นมาเช่นนี้มักจะเป็นไปได้เมื่อเกิดความยุ่งยากขึ้นภายในประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความยุ่งยากทางการเมือง อันเกิดจากผู้ใช้อ่อนแอหรือความผันผวนทางเศรษฐกิจ ความยุ่งยากอันเกิดจากความไม่พอใจของมวลชน ซึ่งอาจจะไม่พอใจในตัวผู้นำหรือในระบบการบริหาร หรือกรณีอื่น ๆ อาจมีบุคคลซึ่งมีพลังอำนาจขวยโอกาสล้มล้างอำนาจผู้นำเดิม แล้วสถาปนาตนเองขึ้นเป็นผู้นำ หรือหมู่คณะอาจจะยกย่องขึ้นมาเป็นผู้นำก็ได้ ตามปกติการใช้กำลังเพื่อสถาปนาตนเองขึ้นเป็นผู้นำจะไม่เกิดขึ้นแก่ประเทศที่มีรากฐานทางการเมือง และการสังคมมั่นคง ประชาชนมีการศึกษาดี แต่ถ้าผู้นำตนเองขึ้นมาเป็นผู้นำ เป็นผู้รอบรู้ มีปฏิภาณไหวพริบและมองการณ์ไกล จะสามารถวางรากบนทางการเมืองและสังคมให้มั่นคง และจะทำให้การล้มล้างอำนาจหมดไปได้ แต่อย่างไรก็ตามโดยข้อเท็จจริงประเทศที่เจริญแล้วจะไม่มีผู้นำประเภทนำตนเองขึ้นมาด้วยการใช้กำลัง

**ข. การนำตนเองขึ้นมาเป็นผู้นำด้วยการอาศัยความเจนจัดหรือประสบการณ์ของตนเอง (Experience)**

ผู้ที่มีความรอบรู้และเชี่ยวชาญในสาขาใดสาขาหนึ่งหรือหลายสาขาย่อมจะได้รับความเชื่อถือยกย่อง และแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้าหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนั้น ๆ ได้ แต่ถ้าขาดคุณสมบัติบางประการของผู้นำ เช่น หลักการปกครอง ขาดความเข้าใจทางจิตวิทยา แม้ได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าหน่วยงานนั้น อาจจะไม่ได้รับความจากผู้ร่วมมือจากผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้ มีคำกล่าวที่ว่า นักวิชาการมักจะไม่มีความสามารถในการบริหาร คำกล่าวเช่นนี้ ไม่เป็นความจริงเสมอไป ย่อมจะเป็นนักบริหารที่ดีได้เช่นเดียวกัน ถ้าหัวหน้าฝ่ายบริหารไม่มีความรู้เกี่ยวกับงานที่หน่วยต้องรับผิดชอบ แม้จะเชี่ยวชาญในการบริหารสักเพียงใด ก็อาจเกิดความผิดพลาดได้ง่าย ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาขาดความรอบรู้และไม่มีความซื่อสัตย์สุจริต โดยเฉพาะงานที่ต้องใช้ความรู้ทางเทคนิค ผู้นำจะต้องศึกษาหาความรู้ทางเทคนิคของงานในสาขานั้น ๆ ด้วย

**ค. การนำตนเองขึ้นมาเป็นผู้นำด้วยการได้รับการฝึกฝนอบรมและศึกษา (Study)**

ความหมายของข้อนี้ ถ้าพิจารณาทั่ว ๆ ไปแล้วคล้ายจะมีลักษณะเช่นเดียวกับข้อ ข. แต่โดยข้อเท็จจริงแล้ว ข้อความตามข้อดังกล่าว มุ่งถึงความชำนาญความเจนจัดในสาขาใดสาขาหนึ่ง หรือหลายสาขาทางวิชาการทางเทคนิค ในข้อนี้มีได้มุ่งถึงความชำนาญหรือความเจนจัดเฉพาะ แต่มุ่งถึงการอบรมฝึกฝนคนมาจนเป็นที่เคารพศรัทธา ซึ่งการจะนำตนเองขึ้นมาเป็นผู้นำได้ ก็โดยได้รับความเห็นชอบจากหมู่คณะหรือได้รับการแต่งตั้งจากผู้มีอำนาจเหนือตนเอง และเป็นเพราะพื้นฐานของตนที่ได้รับการฝึกฝนอบรมมาดีนั่นเอง เช่น แม่ทัพที่กล้าหาญ ซื่อสัตย์สุจริต มีความชำนาญ ดังเช่น พระยาพิชัยดาบหัก ซึ่งเป็นบุคคลที่กล้าหาญมีความจงรักภักดี และมีความสามารถในเพลงดาบมีไหวพริบเป็นที่ไว้วางพระราชหฤทัยของสมเด็จพระเจ้ากรุงธนบุรี จนได้รับแต่งตั้งให้เป็นแม่ทัพคนสำคัญ

**- หลักพื้นฐานของการเป็นผู้นำ**

จากการที่ได้ศึกษาถึงกำเนิดของผู้นำตั้งแต่การเริ่มต้นของประวัติมนุษยชาติมาจนถึงยุคปัจจุบันจะพบว่ามีความเชื่อถือผิด ๆ ซึ่งขัดขวางความก้าวหน้าของสังคมมนุษย์ตลอดมา แม้ว่าในปัจจุบันเราจะพยายามละทิ้งความเชื่อถือผิด ๆ เกี่ยวกับการเป็นผู้นำออกไปทีละน้อย ๆ ก็ตาม แต่ก็ยังมีความเชื่อถือที่ไม่ถูกต้องอยู่อีก ซึ่งฝังอยู่ในความนึกคิดของคนส่วนมาก ได้แก่ความนึกคิดหรือความเชื่อถือดังตัวอย่างต่อไปนี้-

- เป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้องที่จะยอมอยู่ใต้อำนาจการบังคับบัญชาของผู้อื่น ซึ่งหากท่านคิดเช่นนี้ย่อมทำให้ความหมายของการเป็นผู้นำต้องลดค่าลง
- เป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้องในการออกคำสั่งโดยไม่ให้คำอธิบาย ทางที่ดีควรจะมีการขอความเห็นจากทุก ๆ คนเสียก่อน
- เป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้องที่จะให้ผู้อยู่ใต้อำนาจการบังคับบัญชาเคารพ เชื่อฟัง เพราะเป็นการทำลายความคิดใหม่ ๆ ของผู้อื่นไม่ให้นำมาใช้ได้

จากประสบการณ์ตามความเป็นจริงเกี่ยวกับปัญหาของการเป็นผู้นำนั้น แสดงให้เห็นว่าสิ่งที่เราเข้าใจว่าเป็นวิธีการที่ถูกต้องนั้นมักจะสร้างความล้มเหลวให้กับผลที่ออกมาเสมอ แต่ในทางตรงกันข้าม สิ่งที่เราเห็นว่าเป็นแนวทางที่ผิดกลับประสบผลสำเร็จยิ่งกว่า ทำไมจึงเป็นเช่นนี้? ปัญหาอันสับสนของแนวความคิด ผิด ๆ ในเรื่องการเป็นผู้นำได้ถูกนำมาทดลองและวิจัยในปี ค.ศ.๑๙๓๕ โดยศาสตราจารย์ชาวอเมริกันสามคน พยายามที่จะทำการวิจัยออกมาว่า ลักษณะของการเป็นผู้นำนั้นเป็นอย่างไร โดยได้จัดกลุ่มเพื่อทำการทดลอง ขึ้น ๒ กลุ่ม กลุ่มแรกนำโดยหัวหน้ากลุ่มซึ่งเรียกว่า “ นักรบอิตาลียุคใหม่ ” ซึ่งจะเป็นผู้เดียวที่จะดำเนินนโยบายและตัดสินใจว่าจะทำอะไรและจะทำอย่างไร จะเป็นผู้เลือกหน้าที่ของการปฏิบัติงานให้กับแต่ละคน โดยสงวนสิทธิในการบริหารแต่เพียงผู้เดียว ส่วนกลุ่มที่สองนำโดยหัวหน้าที่เรียกว่า “ นักประชาธิปไตย ” หัวหน้ากลุ่มนี้ยินยอมให้ทุกคนได้ร่วมวิพากษ์เกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ ของนโยบายได้อย่างเสรี และยังสนับสนุนให้สมาชิกทุกคนช่วยกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ร่วมกันอีกด้วย และยิ่งกว่านั้นยังอนุญาตให้ทุกคนเลือกหน้าที่ในการทำงานตามที่ตนถนัด

จากการทดลองครั้งนี้ทำให้มีสิ่งหนึ่งซึ่งเกิดขึ้นอย่างไม่ได้คาดหมาย หัวหน้ากลุ่มประชาธิปไตยคนหนึ่งได้สร้างความรู้สึกรูปแบบใหม่ขึ้นในกลุ่มของเขา ซึ่งผิดไปจากกลุ่มประชาธิปไตยของหัวหน้าคนอื่น ๆ คือเขาได้ใช้วิธีการที่เกือบจะไม่ควบคุมสมาชิกภายในกลุ่มของเขาเลย อนุญาตให้ทุกคนจัดการปฏิบัติงาน โดยความเห็นของพวกเขาเอง และปล่อยให้พยายามที่จะแก้ปัญหาต่าง ๆ เองเท่าที่จะกระทำได้ ผลที่ได้รับ คือกลุ่มนี้เริ่มปฏิบัติงานผิดแผกไปจากการปฏิบัติของกลุ่มประชาธิปไตยอื่น ๆ ทำให้เกิดกลุ่มใหม่ขึ้นซึ่งต่อมาเป็นที่รู้จักกันในชื่อที่เรียกว่า “ระบบเสรีนิยม” (Free Rein)

ผู้ทดลองได้บันทึกความแตกต่างของการปฏิบัติงาน อุปนิสัย และความรู้สึกทั่วไปของทั้งสามกลุ่มได้ดังนี้

ในระบบของกลุ่มแบบอิตาลียุคใหม่ (Autocratic Method) สมาชิกของกลุ่มมีแนวโน้มไปในทางขัดแย้งไม่เห็นด้วยและโต้เถียงกันเสมอ สมาชิกบางคนต้องอาศัยหัวหน้ากลุ่มเป็นที่พึ่ง เมื่อหัวหน้าไม่อยู่การปฏิบัติงานดูเหมือนว่าจะหยุดชะงักแม้หัวหน้าจะไม่คอยควบคุมอยู่ก็ตาม

ในระบบของกลุ่มประชาธิปไตย (Democratic Method) สมาชิกแต่ละคนในกลุ่มนี้ต่างร่วมกันปฏิบัติงานในฐานะของเพื่อนฝูง การเกี่ยวข้องกับหัวหน้าจะเป็นอย่างอิสระเสรี กว่าระบบ อิตาลียุคใหม่ และการปฏิบัติงานจะเป็นไปตามธรรมชาติไม่ต้องพะวงอยู่กับอำนาจของผู้นำเท่าใดนัก ส่วนความก้าวหน้าของงานก็ดำเนินไปอย่างมั่นคง และจะไม่หยุดชะงัก แม้หัวหน้าจะไม่คอยควบคุมอยู่ก็ตาม

ในระบบเสรีนิยม (Free - Rein Method) ความก้าวหน้าของผลงานเกือบจะไม่มีเลย ซึ่งโดยทั่วไปแล้วจะรู้สึกเหมือนว่ามี การเคลื่อนไหวอย่างไม่หยุดยั้ง แต่ผลผลิตที่ออกมาน้อยมาก เวลาในการทำงานส่วนใหญ่เสียไป เพราะการโต้เถียงระหว่างสมาชิกด้วยกันซึ่งต่างก็คิดว่าเหตุผลของตนเองดีที่สุด

จากผลของการทดลองของศาสตราจารย์ทั้งสามท่านนี้ ทำให้ได้รับผลอันเป็นมูลฐานสำคัญที่จะศึกษาการปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่มในการวิจัยหาค่าของแบบฉบับในการเป็นผู้นำที่เหมาะสมต่อไป

อย่างไรก็ดี จากการวิจัยในระยะต่อมาแสดงให้เห็นว่าข้อมูลต่าง ๆ ที่ผู้ทดลองได้รวบรวมเอานั้นได้นำไปใช้กันอย่างไม่ถูกต้องนัก ในบางกรณีมีการเข้าใจความหมายของคำว่า “อิตินิยม” “ประชาธิปไตย” และ “เสรีนิยม” ผิดไปจากความหมายที่ได้จากการวิจัยครั้งนั้น

คำว่า “อิตินิยม” เป็นคำที่ชักจูงให้เข้าใจกันว่าเป็นการบริหารงานโดยคนเดียว ไม่ยอมรับเหตุผลของสมาชิกด้วยกัน ซึ่งหมายถึงระบบที่มีการควบคุมอย่างเข้มงวดกวดขัน ส่วนระบบ “เสรีนิยม” เป็นระบบที่แสดงให้เห็นว่าหัวหน้าบริหารงานมีความอ่อนแอจนเกินไป ไม่มีความมั่นคง แน่นนอนและขาดความรับผิดชอบต่องาน ส่วนคำว่า “ประชาธิปไตย” เป็นคำที่มีความหมายซึ่งทุกคนต้องการมากที่สุด แต่อย่างไรก็ตามจะต้องเข้าใจว่าความหมายของคำ ๆ นี้ ย่อมจะต้องอยู่ในขอบเขตอันจำกัดเหมือนกัน

### เตรียมแนวทางไปสู่การเป็นผู้นำที่สามารถ

การที่เรามีโอกาสได้เรียนรู้ผลของการทดลองของศาสตราจารย์ทั้งสามที่ผ่านมา จะเป็นการเริ่มต้นวางแนวทางที่จะก้าวไปสู่การเป็นผู้นำที่สามารถ ซึ่งระบบทั้งสามที่ได้ทำการวิจัยและค้นคว้ากันนั้นได้ช่วยเราอย่างมากมาใช้ในการเรียนรู้ถึงลักษณะของการเป็นผู้นำ และเพื่อที่จะทำให้เข้าใจความหมายของระบบต่าง ๆ เหล่านั้นชัดเจนยิ่งขึ้น จึงได้รวบรวมคำจำกัดความไว้ดังต่อไปนี้.-

**ผู้นำแบบอิตินิยม (Autocratic Leadership)** หมายถึงผู้นำที่ต้องการใช้สมาชิกทุกคนในกลุ่มเคารพเชื่อฟัง โดยเขาจะเป็นผู้วางนโยบาย และคำนึงถึงการเลือกวิธีการบริหารด้วยบุคคลเพียงคนเดียว คือตัวเขาเอง

**ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership)** หมายถึงผู้นำที่รับเอาแนวความคิดและข้อเสนอแนะจากสมาชิกภายในกลุ่มของเขา เขาใช้วิธีการอภิปรายปัญหาระหว่างสมาชิก และขอความเห็นชอบจากทุก ๆ คน และจะสนับสนุนให้ทุกคนช่วยกันสร้างนโยบายร่วมกัน หน้าที่ส่วนใหญ่ของผู้นำในระบบนี้คือ การควบคุมสมาชิกในการประชุม

**ผู้นำแบบเสรีนิยม (Free - Rein Leadership)** ในระบบนี้ผู้นำเป็นแต่เพียงผู้แจ้งข่าวให้กลุ่ม เขาไม่ค่อยจะเข้าร่วมการปฏิบัติงานของกลุ่มบ่อยนัก ส่วนมากจะเข้าร่วมเพื่อต้องการแจกจ่ายเครื่องมือเครื่องใช้หรือแจ้งข่าวความต้องการเท่านั้น และจะใช้วิธีการควบคุมสมาชิกให้น้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้

จากการเปรียบเทียบค่าของแต่ละระบบว่าอันใดจะมีผลสูงกว่า ได้ลงความเห็นตรงกันว่าระบบหัวหน้าแบบประชาธิปไตยเป็นระบบที่มีผลดีที่สุด แต่ก็มีความจริงปรากฏออกมาว่าการใช้ระบบผู้นำแบบอิตินิยมในบางสถานการณ์จะสร้างความสำเร็จได้อย่างดียิ่ง ในขณะที่อีกสองระบบประสบความสำเร็จล้มเหลว ส่วนระบบผู้นำแบบประชาธิปไตยจะมีผลดีกว่าระบบอื่น ก็ต่อเมื่ออยู่ภายใต้สถานการณ์ที่ถูกต้องเท่านั้น และสำหรับระบบผู้นำแบบเสรีนิยมเช่นเดียวกัน ในบางครั้งอาจสร้างความสำเร็จได้ดีกว่าระบบอื่นหากอยู่ในสถานการณ์ที่เหมาะสม ซึ่งปรากฏการณ์เช่นนี้ ต่างก็เป็นความจริง แม้ว่าบุคคลส่วนมากจะคิดว่าระบบผู้นำแบบเสรีนิยมจะเป็นระบบบริหารที่ไม่ได้ผลเลยก็ตาม การที่สามารถนำเอาระบบทั้งสามไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานได้อย่างชำนาญนั้น จะเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จในการเป็นผู้นำอย่างแท้จริง

## การทำความเข้าใจในความแตกต่างของผู้นำแต่ละแบบ

เป็นที่ยอมรับกันว่า ระบบอัตนนิยม ระบบประชาธิปไตย และระบบเสรีนิยมนั้นหาได้เป็นระบบที่เหมาะสมที่สุดในการบรรยายถึงลักษณะของการเป็นการเป็นผู้ นำไม่ แต่ในเมื่อเรายังไม่อาจหาระบบที่มีความเหมาะสมยิ่งกว่านี้ได้ จึงจำเป็นจะต้องใช้ระบบทั้งสามไปก่อน แต่อย่างไรก็ตาม การเข้าใจความหมายอย่างถูกต้องของระบบทั้งสามเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง เพราะไม่แต่เพียงจะมีความหมายในทางอื่นซึ่งแตกต่างจากความหมายที่ได้จากการวิจัย และขณะเดียวกันจากการเป็นคำเฉพาะที่จะเพิ่มความหมายใหม่กว้างออกไปเรื่อย ๆ และในบางครั้งจะมีความหมายที่แตกต่างไปจากความมุ่งหมายเดิมเสียด้วย

ดังนั้นขอให้ท่านจงปล่อยความคิดให้เป็นอิสระจากสิ่งผิด ๆ ที่ติดแน่นอยู่ในจิตใจของเราเสียก่อน ตัวอย่างที่จะกล่าวต่อไปนี้เป็นความเข้าใจอย่างผิด ๆ ในความหมายของคำที่ใช้

**ระบบผู้นำแบบอัตนนิยม** ไม่ได้หมายความว่า จะต้องปกครองโดยบุคคลเพียงคนเดียว และไม่ได้หมายถึงความตั้งใจของผู้ นำที่จะทำให้ประสบผลตามความต้องการของตนแต่บังเกิดผลเสียหายกับผู้ อยู่ได้บังคับบัญชา

**ระบบผู้นำแบบประชาธิปไตย** ไม่ได้หมายความว่า ผู้นำจะต้องไม่ทำการควบคุมผู้ อยู่ได้บังคับบัญชาเสมอไป และสมาชิกของกลุ่มหาได้รับอนุญาตให้ทำอะไรได้ตามความพอใจเสมอไป

**ระบบผู้นำแบบเสรีนิยม** ไม่ได้หมายความว่า ผู้นำจะต้องไม่ทำการควบคุมผู้ อยู่ได้บังคับบัญชาเสมอไป และสมาชิกของกลุ่มหาได้รับอนุญาตให้ทำอะไรได้ตามความพอใจเสมอไปไม่

เมื่อนำเอาระบบทั้งสามเปรียบเทียบ จะพบส่วนที่แตกต่างและคล้ายกันดังต่อไปนี้.-

ตามประวัติศาสตร์ มีอยู่สองระบบที่กำหนดจากแนวความคิดและการปฏิบัติตั้งแต่โบราณ-กาล คือ ระบบอัตนนิยม และระบบประชาธิปไตย แต่ความหมายที่ได้กำหนดไว้ในการศึกษาเรื่องนี้หาได้เหมือนกับ ความเข้าใจที่มีมาก่อนทุกอย่างไม่ แต่โดยเหตุที่หลักใหญ่ในแนวความคิดเริ่มมีมาแต่โบราณกาลดังกล่าว จึงเป็นจุดสนใจที่ทำให้มีปฏิบัติต่อกันเหล่านี้ยิ่งขึ้น

ระบบผู้นำแบบอัตนนิยม เป็นระบบที่เก่าที่สุดในสามระบบนี้ เชื่อกันว่าวิธีนี้ได้เริ่มนำมาใช้ตั้งแต่ มนุษย์เพิ่งปรากฏขึ้นบนโลกใหม่ ๆ เป็นระบบที่มนุษย์ชาติมีประสบการณ์มากที่สุด

แนวความคิดเกี่ยวกับระบบประชาธิปไตย เริ่มขึ้นครั้งแรกในอาณาจักรกรีกโบราณสมัยของ Pericles ซึ่งเป็นไปในรูปของรัฐบาลที่ให้เสรีภาพแก่ประชาชนในการเลือกนโยบายการบริหาร

ส่วนระบบเสรีนิยมเป็นระบบที่ไม่อาจจะค้นหาร่องรอยในประวัติศาสตร์ได้แน่ชัด และผู้นำบางคนในอดีตอาจจะเคยใช้วิธีการเช่นนี้มาบ้างแล้วก็ได้ แต่อย่างไรก็ดี ในอดีตที่ผ่านมายังไม่มีผู้นำไปใช้ให้เป็นมาตรฐานที่ยอมรับสำหรับเป็นแนวทางปฏิบัติของผู้ นำได้

## การเป็นผู้ นำแบบนิยมการใช้อำนาจและแบบชี้ชวน

ถึงแม้ว่าเราจะอาศัยอยู่ในประเทศที่มีการปกครองตามระบอบประชาธิปไตย การดำเนินการ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อตกลงใจที่ถูกต้องในด้านต่าง ๆ นั้น เป็นไปตามวิถีทางของระบบประชาธิปไตยและมีผู้ นำ

ในการปกครอง ผู้นำทางทหารต้องสำนึกว่ากำลังทหารนั้น ได้จัดตั้งขึ้นมาเพื่อทำหน้าที่ในการป้องกันประเทศชาติ และดังนั้นโดยลักษณะของภารกิจและการจัดหน่วยจึงเป็นไปในลักษณะให้ดำเนินการไปโดยไม่มีโอกาสที่จะใช้วิธีการทางประชาธิปไตย กองทัพมีความจำเป็นที่จะต้องจัดตั้งขึ้นมาบนพื้นฐานที่ไม่ใช่ประชาธิปไตย มีผู้นำทำหน้าที่ในการปกครองโดยลำดับชั้น โดยแต่ละคนจะมีสิทธิอำนาจในการตกลงใจบริหารงาน ดังนั้นการที่จะเข้าถึงเป้าหมายของผู้นำทางทหารการดำเนินการจึงมีความจำเป็นที่จะต้องเป็นไปในรูปแบบของการใช้วิธีรวมอำนาจไว้ในตัวผู้นำไม่ใช่ใช้การชี้ชวน ถึงแม้ว่าในบางครั้งจะพบว่าการชี้ชวนเป็นสิ่งที่เป็นไปได้และพึงประสงค์อย่างไรก็ตามไม่ได้หมายความว่า การที่จะถึงขั้นการตกลงใจนั้น ผู้นำทางทหารควรจะเป็นผู้ตัดสินใจ หรือปราศจากเหตุผล เนื่องจากความรับผิดชอบของผู้หน้านั้นมากนัก และการตกลงใจให้การดำเนินการต่าง ๆ จะเป็นไปโดยเป็นการส่วนตัว และตามปกติไม่สามารถจัดให้มีการพิจารณาการถกแถลงตามแนวทางของประชาธิปไตย และการที่จะพัฒนาให้สอดคล้องกับวิธีการทางประชาธิปไตยนั้น ผู้นำจะต้องพัฒนาการบังคับตนให้อยู่ในระดับสูง หลีกเลี่ยงการตกลงใจที่ผลิผลและเฉื่อยชาจนเกินไป พึงระลึกอยู่เสมอว่า การบังคับบัญชาหน่วยจะเป็นไปด้วยดีได้จะต้องขึ้นอยู่กับพื้นฐานการตกลงใจอย่างมีเหตุผลพิจารณาอย่างรอบคอบถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เหนือสิ่งอื่นใดผู้นำทางทหารที่ดีควรจะฝึกฝนตนให้มีลักษณะสง่าผ่าเผยด้วยการเพิ่มบุคลิกในด้านความเด็ดขาด และหลีกเลี่ยงการประพฤติกินเยอหยิ่งจ้องหอง ผู้นำควรสำนึกอยู่เสมอว่า ความสามารถพิเศษเฉพาะตนของผู้ได้บังคับบัญชานั้นจะต้องนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ตน ด้วยการปรึกษาหารือทุกครั้งเมื่อมีโอกาสและนำเอาข้อพิจารณานั้น ๆ มาประกอบการพิจารณาขั้นตกลงใจด้วย ถ้าผู้นำยึดถือปฏิบัติตามหลักการเหล่านี้ การตกลงใจของตนจะเป็นที่ยอมรับโดยผู้ได้บังคับบัญชาว่าเป็นไปอย่างฉลาดและถูกต้อง สมเหตุผล และต่างพากันปฏิบัติตามคำสั่งด้วยความเต็มใจและตั้งใจ

## บทที่ ๒

### คุณลักษณะของความเป็นผู้นำ (LEADERSHIP TRAITS)

#### กล่าวทั่วไป

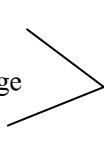
คุณลักษณะของความเป็นผู้นำ คือ ลักษณะอันมีคุณค่าซึ่งนับเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อถือ เชื่อมั่น เชื่อฟัง และให้ความร่วมมืออย่างจริงจัง ในอันที่จะทำให้การปฏิบัติภารกิจได้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

#### คุณลักษณะอันพึงประสงค์ (Desirable Traits)

คุณลักษณะของความเป็นผู้นำ เป็นพื้นฐานสำคัญของผู้นำหน่วยทุกระดับ คุณลักษณะเหล่านี้จะก่อให้เกิดการตอบสนองของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อผู้นำ จึงเป็นการสมควรที่ผู้นำทุกคนพึงตรวจสอบตนเองว่ามีคุณลักษณะความเป็นผู้นำมากน้อยเพียงใด ดำรงไว้ซึ่งสิ่งที่มีอยู่แล้ว และขณะเดียวกันพยายามเสริมสร้างสิ่งที่ยังขาดอยู่ เพื่อความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์ จากผลของการสำรวจวิจัยและตรวจสอบคุณลักษณะอันพึงประสงค์ที่สุดที่ผู้นำทางทหารพึงจะมี เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อถือ เชื่อมั่น เชื่อฟังและให้ความร่วมมืออย่างจริงจัง ประกอบด้วยคุณลักษณะ ๑๔ ประการ คือ-

๑. **ลักษณะท่าทาง (Bearing)** คือ การวางตัวอย่างเหมาะสม ด้วยการแสดงออกโดยท่าทาง ท่วงที วาจา การปรากฏตัว และการประพฤติปฏิบัติแต่สิ่งที่ดีงาม ซึ่งจะก่อให้เกิดความประทับใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และยึดถือเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติตนต่อไป สามารถพัฒนาได้โดย-

- สร้างสรรค์ลักษณะท่าทาง ความประพฤติให้อยู่ในมาตรฐานอันสูงสุด
- หลีกเลียงการประพฤติชั่วและใช้วาจาหยาบคาย
- การดื่มสุรา สิ่งมีนเมา ควรยึดหลักพอประมาณ ถ้าไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้
- ยึดถือสายกลางในการปฏิบัติตน
- ดำรงไว้ซึ่งลักษณะท่าทางอันสง่าผ่าเผยจนเป็นปกติวิสัย

๒. **ความกล้าหาญ (ทางกายและทางใจ) Courage**  **คือ อ ม า น า จ ท า ง ใจ ที่**

บุคคลสามารถควบคุมตนเองได้เมื่อตกอยู่ในอันตรายและสามารถปฏิบัติหน้าที่ต่อไปได้ด้วยลักษณะอันสงบและมั่นคง สามารถพัฒนาได้โดย-

- ศึกษาและเข้าใจในปฏิกิริยาที่แสดงออกเมื่อตกอยู่ในอารมณ์แห่งความกลัว
- ควบคุมความกลัว โดยพัฒนาความสามารถบังคับหรือควบคุมใจตนเองให้ได้
- พยายามรักษาความคิดมิให้สับสน อย่าเป็นผู้เกรงกลัวอันตรายใด ๆ จนมากเกินไป
- ถ้ามีความเกรงกลัวในการปฏิบัติสิ่งใด ๆ ในชีวิตประจำวัน จงบังคับใจตนให้กระทำซ้ำ ๆ ในสิ่งนั้นจนกว่าจะหายกลัว
- ยืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง ถึงแม้ว่าจะได้รับการตำหนิหรือประณามก็ตาม

- ยอมรับในข้อตำหนิติเตียนเมื่อตนกระทำผิด

๓. **ความเด็ดขาด (Decisiveness)** คือ ความสามารถในการตกลงใจอย่างทันท่วงทีและประกาศข้อตกลงใจนั้น ๆ ในลักษณะที่ชัดเจนและมั่นคง สามารถพัฒนาได้โดย.-

- ศึกษาวิธีปฏิบัติงาน ให้ได้รับผลโดยแน่นอน
- ยึดถือความจริงเป็นหลักในการตกลงใจ และออกคำสั่งด้วยความมั่นใจ
- ตรวจสอบข้อตกลงใจอีกครั้งก่อนที่จะประกาศ เพื่อความถูกต้องที่แน่ชัดถ้าหากสามารถปฏิบัติได้
- วิเคราะห์การตกลงใจของผู้อื่น ถ้าท่านไม่เห็นพ้องด้วย
- เพิ่มพูนความคิดของตนโดยการศึกษาการปฏิบัติของผู้อื่น และนำผลสำเร็จหรือล้มเหลวมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของตน

๔. **ความไว้วางใจได้ (Dependability)** คือ ความเชื่อมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมตามที่ได้รับมอบจากผู้บังคับบัญชา สามารถพัฒนาให้มีขึ้นได้ โดย.-

- อยากรับหน้าที่ชอบแก้ตัวหรือมีปัญหา
- ทำงานที่ได้รับมอบให้เต็มขีดความสามารถ พึงละเว้นการทำงานด้วยความเชื่อถือกันเป็นการส่วนตัว
- ทำความเข้าใจในรายละเอียดของงานก่อนการปฏิบัติ
- ปลูกฝังนิสัยของการตรงต่อเวลา
- ปฏิบัติตามคำสั่งด้วยความตั้งใจ เมื่อเกิดการขัดกันระหว่างคำสั่งที่คนได้รับจากผู้บังคับบัญชาให้ขอรับคำสั่งแจ้งจากเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง เพื่อการปฏิบัติอย่างเหมาะสมต่อไป

๕. **ความอดทน (Endurance)** คือ ความเข้มแข็งทางจิตใจและร่างกายในอันที่จะยืนหยัดต่อสู้กับความเจ็บปวด ความเหนื่อยยาก ความบีบคั้น และความยากลำบากต่าง ๆ สามารถพัฒนาให้มีขึ้นได้ โดย.-

- พึงหลีกเลี่ยงการปฏิบัติใด ๆ ที่ไม่จำเป็น ซึ่งจะทำให้ร่างกายอ่อนแอลงโดยไม่จำเป็น
- หมั่นบริหารร่างกายตนเองจนเป็นปกตินิสัย และทำให้ความอดทนเพิ่มขึ้น โดยการทำงานที่ต้องใช้กำลังกายอย่างหนัก
- ตรวจสอบความอดทนของตนบ่อย ๆ ด้วยการเข้าร่วมในการฝึก เพื่อทดสอบความอดทนทางจิตใจและร่างกาย

- บังคับตนเองให้ปฏิบัติหน้าที่ต่อไปถึงแม้จะรู้สึกเหนื่อยและเบื่อหน่าย

- ปฏิบัติงานทุกอย่างให้สำเร็จด้วยดีที่สุดตามขีดความสามารถของตน

๖. **ความกระตือรือร้น (Enthusiasm)** คือ การแสดงออกถึงความสนใจในงานอย่างจริงจัง และปฏิบัติอย่างจริงจัง เต็มและมองในแง่ดีเสมอ สามารถพัฒนาให้มีขึ้นได้โดย.-

- เข้าใจและเชื่อมั่นในภารกิจที่จะปฏิบัติ

- ร่าเริง เต็มใจ และมองไปในแง่ดีเสมอ



- อธิบายให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าใจว่าทำไมจึงต้องปฏิบัติงานที่ไม่น่าสนใจและไม่ถูกใจ
- ใช้ความสำเร็จในการปฏิบัติงานให้เป็นประโยชน์ ความกระตือรือร้นเป็นสิ่งคล้ายการติดต่อของเชื้อโรค คือ ชอบปฏิบัติตามกันหรือแข่งขันกัน และไม่มีสิ่งใดที่จะพัฒนาได้ดีเท่ากับการใช้ความสำเร็จของหน่วยงาน หรือบุคคลเป็นข้ออ้าง
- อย่าเป็น ผู้ที่รู้สึกเบื่อหน่ายต่องานเสมอ แบ่งเวลาไว้ช่วงระยะเวลาหนึ่งของแต่ละวัน เพื่อทำจิตใจให้สงบ ไม่คิดถึงงาน และเป็นการพักผ่อนด้วย

๓. **ความริเริ่ม (Initiative)** คือ การพิจารณาว่ามีอะไรควรจะทำและจะเริ่มปฏิบัติอย่างไร แม้ว่าจะยังไม่ได้รับคำสั่งก็ตาม เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บังคับบัญชาทุกชั้นยศสามารถพัฒนาได้ โดย-

- เตรียมใจและกายไว้ให้พร้อมเสมอ หากความรู้ ประสบการณ์ให้มากขึ้นตลอดเวลา
- ฝึกตนเองให้รอบรู้ในงานซึ่งจำเป็นจะต้องปฏิบัติ และลงมือปฏิบัติทั้ง ๆ ที่ยังไม่ได้รับคำสั่ง และโดยไม่ชักช้า
- ศึกษาวิธีการปฏิบัติงานโดยการคิดล่วงหน้า
- แสวงหาและพร้อมที่จะรับผิดชอบในงานที่ตนปฏิบัติหรือสั่งการให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติ
- ใช้สิ่งของหรือเครื่องมือที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

๔. **ความซื่อสัตย์ (Integrity)** คือ อุปนิสัยที่ถูกที่ควร และความประพฤติปฏิบัติอันถูกต้อง การซื่อสัตย์และไว้วางใจได้ สามารถพัฒนาได้ โดย-

- ฝึกตนให้เป็นผู้สุจริตและรักษาความซื่อสัตย์ตลอดเวลา
- เป็นพูดจริงทำจริง และรักษาคำพูดตลอดเวลา
- ยืนหยัดในสิ่งที่ตนเชื่อมั่นว่าถูกต้องด้วยเหตุผล
- เมื่อไรก็ตามที่ต้องมีการอะลุ่มอล่วย หรือการผ่อนปรนในการปฏิบัติงานจงยึดมั่นในความสุจริต ความสำนึกในหน้าที่ และการปฏิบัติอันถูกต้องเหนือสิ่งอื่นได้

๕. **ดุลพินิจ (Judgment)** คือ การเปรียบเทียบข้อเท็จจริงและหนทางแก้ปัญหาที่เป็นไปได้ อย่างมีเหตุผล เพื่อประกอบการตัดสินใจอันถูกต้อง การเสริมสร้างดุลพินิจให้เกิดขึ้นในแต่ละบุคคลอาจกระทำได้ โดยการมีความรอบรู้ทางเทคนิคให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ การปรับปรุงตนเองในเรื่องดุลพินิจกระทำได้ โดย-

- ฝึกการประมาณการณ์
- คาดหมายว่ามีเหตุการณ์ต่าง ๆ เกิดขึ้น และจะต้องมีการตกลงใจแก้ปัญหา ทั้งนี้เพื่อเป็นการเตรียมตัวเมื่อมีความจำเป็นเกิดขึ้น
- หลีกเลี่ยงการตกลงใจอย่างรวดเร็วเกินไป จนขาดความรอบคอบ
- เข้าถึงปัญหาโดยใช้สามัญสำนึก

**๑๐. ความยุติธรรม (Justice)** คือ ลักษณะของความไม่ลำเอียงหรือมีอคติ และมีความมั่นคงในการบังคับบัญชา เกี่ยวกับการให้รางวัล และการลงโทษ จะต้องเป็นไปตามควรแก่กรณี การพัฒนาลักษณะของความยุติธรรม กระทำได้โดย.-

- มีความเที่ยงธรรม จิตใจมั่นคง กระทำทันทีในการลงโทษผู้ได้บังคับบัญชา และจะไม่กระทำเฉพาะคนหนึ่งคนใด

- พิจารณาเรื่องแต่ละเรื่องอย่างมีเหตุผลและควรแก่กรณี

- การลงโทษควรกระทำเป็นเฉพาะตัว ระวังถึงเกียรติยศและความเข้าใจอันดีต่อกัน

- ถ้าหากมีอคติเกิดขึ้นในใจ จงพยายามหาทางขจัดเสีย เพื่อมิให้การตกลงใจของตบต้องเสีย

ความยุติธรรม

- วิเคราะห์การตกลงใจของผู้นำที่มีชื่อเสียงอย่างเที่ยงธรรม เพื่อยึดถือเป็นแบบอย่าง

- ไม่ลงโทษเป็นการส่วนรวม เมื่อมีการทำผิดเพียงบุคคลหนึ่งบุคคลใดเท่านั้น

- ซื่อสัตย์ต่อตนเอง

- รับรู้การกระทำความดีของผู้ได้บังคับบัญชาด้วยการสรรเสริญ หรือให้รางวัล อย่าเป็นผู้บังคับบัญชาประเภทที่คอยแต่จะลงโทษแต่ประการเดียว

- พยายามให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกว่า การลงโทษนั้นจะกระทำเป็นครั้งคราวเท่านั้น เพื่อหวังที่จะปรับปรุงบุคคลหรือหน่วย

- อย่าเลือกที่รักมักที่ชัง

**๑๑. ความรู้ (Knowledge)** คือ สิ่งที่ทำให้ได้มาซึ่งข่าวสารเรื่องราวที่เป็นไปข้อเท็จจริง หลักการต่าง ๆ รวมทั้งทำให้รอบรู้ในวิชาชีพและความเข้าใจในตัวผู้ได้บังคับบัญชา ทั้งนี้ด้วยศึกษาหรือการสอบถาม ไม่มีสิ่งใดที่จะทำให้เกิดความเชื่อมั่นและเชื่อถือในตัวผู้บังคับบัญชาได้เร็วกว่าการแสดงออกซึ่งการเป็นผู้มีความรู้ การขาดความรู้เป็นสิ่งที่ไม่สามารถปกปิดได้ ผู้นำที่ดีไม่ควรจะมีความรู้เฉพาะทางทหารเท่านั้น แต่ควรจะมีความรู้เกี่ยวกับเหตุการณ์ภายในและภายนอกประเทศด้วย การพัฒนาความรู้ให้เพิ่มพูนมากขึ้นสามารถกระทำได้โดย.-

- จัดทำแฟ้มเอกสารเรื่องราวเกี่ยวกับราชการทหารและห้องสมุดส่วนตัว

- ศึกษาคู่มือ เรื่องที่เกี่ยวกับกิจการทหารอื่น ๆ เช่น ระเบียบ ข้อบังคับ คำแนะนำในการฝึก และประวัติศาสตร์เกี่ยวกับการสู้รบในอดีต

- อ่านรายงานตามหัวระยะเวลาและหนังสือต่าง ๆ ที่กำหนดให้เป็นหนังสือที่ควรสนใจ

- อ่านหนังสือพิมพ์ประจำวันและนิตยสารรายสัปดาห์ ฯลฯ

- เสริมสร้างนิสัยในการพัฒนา การสนทนาที่หลักแหลมจริงจัง

- ประเมินค่า ประสบการณ์ของตนเองเปรียบเทียบกับของผู้อื่น

- สิ่งใดที่ไม่เข้าใจจะต้องต้นตัว รับฟัง ฝ่าสังเกต ค้นคว้า วิจัย

๑๒. ความจงรักภักดี (Loyalty) คือ การมีความซื่อสัตย์มั่นคงต่อประเทศชาติกองทัพหน่วยงานผู้บังคับบัญชา ผู้อาวุโส ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ซึ่งสามารถพัฒนาได้โดย.-

- ป้องกันมิให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการดูหมิ่นเหยียดหยาม
- ไม่แสดงข้อคิดเห็นใด ๆ อันจะทำให้กระทบกระเทือนต่อคำสั่งของผู้บังคับบัญชา
- สนับสนุนข้อตกลงของผู้บังคับบัญชา โดยการปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจและเต็มขีดความสามารถที่มีอยู่
- ไม่ควรพูดถึงปัญหาส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชากับบุคคลอื่น ๆ
- ยืนหยัดอยู่กับประเทศชาติ กองทัพ หน่วย ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน เมื่อได้รับการดูหมิ่นหรือกล่าวหาที่ไม่เป็นธรรม
- อย่าวิจารณ์ผู้บังคับบัญชาต่อหน้าผู้ใต้บังคับบัญชา
- การถกปัญหาเกี่ยวกับการบังคับบัญชาภายในหน่วยกับบุคคลนอกหน่วย จะต้องกระทำด้วยความระมัดระวัง

๑๓. ความแนบเนียน (Tact) คือ ความสามารถในการที่จะทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ๆ ได้โดยไม่เกิดการขัดแย้งกัน ในแง่ของมนุษย์สัมพันธ์ ความแนบเนียน คือ ความสามารถที่พูดและกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้อย่างเหมาะสมในเวลาอันสมควร สามารถพัฒนาได้โดย.-

- จงเป็นผู้ที่สุภาพและร่าเริง
- จงมีความเห็นอกเห็นใจ คิดถึงหรือเกรงใจผู้อื่นบ้าง ก่อนที่จะกระทำการใด ๆ
- จงศึกษาการปฏิบัติงานที่ประสบผลสำเร็จของบุคคลอื่น ๆ ซึ่งได้รับความนิยมนในฐานะเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดีเยี่ยม
- จงศึกษามุคลิกลักษณะในรูปแบบต่าง ๆ กันของมนุษย์ เพื่อการรับรู้ในธรรมชาติและพฤติกรรมของมนุษย์
- จงพัฒนานิสัยในการให้ความร่วมมือกับผู้อื่นด้วยความจริงใจ
- จงพยายามรักษาความอดกลั้นให้ถึงที่สุด
- จงปฏิบัติต่อบุคคลอื่นเช่นเดียวกับที่ต้องการให้ผู้อื่นปฏิบัติต่อตน
- รู้ว่าโอกาสใดควรจะปรากฏตัวเพื่อร่วมในการพบปะสังสรรค์หรือพิธีการต่าง ๆ ทั้งทางราชการทางสังคม คิดล่วงหน้าก่อนเสมอว่า การเข้าร่วมหรือไม่เข้าร่วมของตนจะมีผลกระทบหรือนำความลำบากใจมาสู่ตนและผู้อื่นอย่างไรหรือไม่

๑๔. ความไม่เห็นแก่ตัว (Unselfishness) คือ การไม่หาความสะดวกสบายและความก้าวหน้าให้แก่ตน โดยทำให้ผู้อื่นต้องเดือดร้อน สามารถพัฒนาได้โดย.-

- หลีกเลี่ยงการใช้ตำแหน่งอำนาจหน้าที่หาผลประโยชน์ ความปลอดภัยหรือความพึงพอใจใส่ตน โดยทำให้ผู้อื่นเดือดร้อน

- พิจารณาหาหนทางแก้ปัญหที่เกิดขึ้นแก่ผู้ได้บังคับบัญชาทั้งในการปฏิบัติงานหรือส่วนตัว เพื่อเป็นการช่วยเหลือตามเหมาะสม
- เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานดี จะต้องมีการชมเชย ประกาศเกียรติคุณให้ปรากฏความมีชื่อเสียง

### จริยธรรมของผู้นำ

จริยธรรมผู้นำในการจะเป็นผู้นำที่ดีนั้นควรจะต้องมี จริยธรรม คำว่า “จริยธรรม” เป็นคำสมาส “จริย” แปลว่า ความประพฤติหรือกิจที่ควรประพฤติ “ธรรม” แปลว่าคุณความดี ความถูกต้อง หรือหน้าที่ ดังนั้นจริยธรรมจึงมีความหมายรวมกันว่า “หน้าที่ที่ควรประพฤติ หรือความประพฤติในทางที่ดีที่ถูก”

ในโลกนี้ไม่มีสิ่งมีชีวิตใดสำคัญเท่ามนุษย์ได้ยกย่องตัวเองว่าเป็นสัตว์โลกที่มีจิตใจสูงกว่าบรรดาสัตว์โลกอื่น ๆ (มน = ใจ, อุษย = สูง, มนุษย์ หมายถึงผู้มีจิตใจสูง) ในตัวมนุษย์เองก็ประกอบไปด้วยร่างกายและจิตใจ ร่างกายมนุษย์ไม่ได้แตกต่างจากร่างกายของสัตว์โลกอื่น ๆ มากนัก แต่จิตใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในพฤติกรรมของมนุษย์ พระสัมมาสัมพุทธเจ้า ตรัสไว้ในคัมภีร์พระธรรมหาขุททกนิกาย ในพระสูตรปิฎกว่า “ธรรมทั้งหลายมีจิตเป็นใหญ่ มีจิตเป็นหัวหน้าทุกสิ่งทุกอย่างสำเร็จได้ด้วยจิต บุคคลใดมีจิตดีแล้ว จะทำอยู่ก็ตาม จะคิดก็ตาม จะทำก็ตาม ย่อมจะไม่ดีไปด้วย” จริยธรรมก็คือ พฤติกรรมของมนุษย์ที่แสดงออกในทางที่ถูกที่สังคมส่วนใหญ่ยอมรับ

การศึกษาหลักจริยธรรม เพื่อกำหนดว่าสิ่งใด ดี เลว ถูก ผิด เพื่อปกป้องหลักการที่คิดว่าเหมาะสมและหาทางมาประยุกต์ใช้ ขอบเขตของการศึกษาหลักจริยธรรมจึงเกี่ยวกับสิ่งที่ดีที่ควรปฏิบัติในสังคมซึ่งเป็นมาตรฐานหรือบรรทัดฐานในการตัดสินใจว่าสิ่งใดควรทำสิ่งใดไม่ควรทำ

“ความเห็นแก่ตัว” เกิดขึ้นเมื่อเราทำตามอำนาจของกิเลส ทำเพื่อผลประโยชน์ของตนไม่ใช้ทำด้วย ปัญหา หากเราใช้ปัญหาไตร่ตรองจะทำให้เราเห็นว่าเรากับคนอื่น ๆ นั้นไม่แตกต่างกันในด้าน ร่างกาย แต่จะแตกต่างกันทางด้านการใช้ปัญญาจะเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เพราะความเป็นมนุษย์วัดกันด้วยปัญญา มิใช่วัตถุหรือสิ่งที่อำนาจความสะดวกสบาย

### ความสำคัญของจริยธรรมต่อผู้นำ

หลักจริยธรรมขั้นพื้นฐานต้องเป็นเชิงปฏิบัติ จึงจำเป็นต้องกำหนดบรรทัดฐานขึ้นมาเพื่อสร้างค่านิยมให้ถูกต้อง เช่น ความเสียสละ ความยุติธรรม ความซื่อสัตย์ ความกล้าหาญ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้ซึมซับเข้าไปในจิตใจ โดยเฉพาะผู้ที่เป็ผู้นำ หากผู้นำขาดจริยธรรมเสียแล้ว การที่จะให้ผู้นับตามมีจริยธรรมนั้นย่อมเกิดขึ้นได้ยาก เกี่ยวกับเรื่องนี้พระพุทธองค์ได้ตรัสไว้ว่า “เมื่อโคพ่อฝูงเดินตรงลูกฝูงก็เดินตรง หากโคพ่อฝูงเดินคด โคลูกฝูงก็เดินคด” และเมื่อหน่วยหรือองค์กรใดทั้งผู้นำและผู้ตามขาดซึ่งจริยธรรมเสียแล้ว สังคมของหน่วยหรือองค์กรนั้นย่อมหาสันติสุข หากความเจริญก้าวหน้าไปได้ยาก

ลักษณะพิเศษของจริยธรรมของผู้นำทางทหาร หลักจริยธรรมโดยทั่วไปแล้วสามารถนำไปใช้ได้กับผู้นำหน่วยงานทุกประเภท สำหรับผู้นำทางทหารโดยเฉพาะทหารอาชีพอาจมีบางประการแต่ต่างไปบ้าง ทั้งนี้เพราะจริยธรรมของผู้นำหน่วยทหารมีลักษณะไม่เหมือนอาชีพอื่น มีทัศนคติของความเป็น

ทหารที่แน่นอน มีกรอบ มีระเบียบวินัย แบบธรรมเนียม ระเบียบการปฏิบัติ ที่เน้นความเข้มแข็ง อดทน ความสำนึกในเกียรติยศ หน้าที่ และความกล้าหาญ ทุกชาติจำเป็นต้องมีกำลังทหาร หากทหารไม่มีจิตสำนึกในจริยธรรมของทหารแล้ว ทหารอาจไม่แตกต่างไปจากกองโจร

**จริยธรรมของผู้นำทหารในกองทัพสหรัฐ ฯ** การทหารเป็นอาชีพหนึ่ง จำเป็นต้องมีจรรยาบรรณในการประกอบอาชีพเช่นเดียวกับอาชีพอื่น ๆ เช่น แพทย์ นักหนังสือพิมพ์ โดยเฉพาะทหารมีอาวุธเป็นอำนาจ ต้องมีจริยธรรมไว้คอยยึดเหนี่ยวจิตใจ เพื่อมิให้ทำอะไรงอกนอกทาง

จริยธรรมของผู้นำทหาร อยู่ในความคิดในการรับผิดชอบของผู้นำทหารและทหารอาชีพทั้งหลายได้แก่เรื่อง การรักษาชาติให้ปลอดภัย การปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย การรักษาเกียรติของทหารและทั้งสามประการนี้ คือ จริยธรรมที่จำเป็นยิ่งของผู้นำทหารในกองทัพสหรัฐ ฯ ดังมีรายละเอียดดังนี้

ก. **หน้าที่ (DUTY)** หน้าที่ในระดับที่เป็นบรรทัดฐานของทางสังคมและหน้าที่ตามจรรยาบรรณของทหารอาชีพมี ๒ ประการ คือ

- เข้าใจความเป็นทหารอาชีพ (MILITARY PROFESSIONALISM) และปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่งที่ได้รับมอบอำนาจด้วยการมีจรรยาบรรณของทหารอาชีพ

- มีความรับผิดชอบ (RESPONSIBILITY) ในงานที่ได้กระทำ โดยมีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริงในการทำสงคราม รักษาขนบธรรมเนียมประเพณีที่ดีของทหารเอาไว้

หน้าที่ที่ทางสังคมถือปฏิบัติเป็นบรรทัดฐาน เช่น หน้าที่ในการพูดความจริงอันเป็นหน้าที่พื้นฐานหลักทางด้านจิตใจ ไม่เฉพาะในสังคมทหารเท่านั้นที่ต้องพูดความจริง แต่ในสังคมของประเทศก็ต้องพูดความจริงด้วย

ข. **ประเทศชาติ (COUNTRY)**

ทหารอาชีพก็คือ พลเมืองของประเทศคนหนึ่ง อยู่ภายใต้รัฐธรรมนูญของประเทศต้องมีความเคารพข้อสัจต่อกฎหมายของประเทศ ต้องเคร่งครัดและตื่นตัวต่อการปกป้องรักษาประเทศชาติโดยการยอมตายถวายชีวิตด้วย

ค. **เกียรติยศ (HONOR)**

ทหารสวมเครื่องแบบที่มีเกียรติ ถือว่าเป็นสัญลักษณ์ที่สำคัญที่ทหารจะต้องสำรวมระวังรักษาเกียรติ และศักดิ์ศรีอย่างเคร่งครัด เกียรติและศักดิ์ศรีของชาติต้องถือว่าเป็นของศักดิ์สิทธิ์ที่ต้องรักษาไว้ อย่างไม่ให้ใครมาดูหมิ่นเหยียดหยาม ต้องปลูกฝังให้ยึดมั่น ดังเช่นยึดมั่นในศาสนา

**จริยธรรมพื้นฐานของผู้นำหน่วยทหาร** ผู้นำหน่วยทหารทุกระดับจำเป็นต้องมีจริยธรรมพื้นฐาน ๔ ประการ คือ

ก. **ความซื่อสัตย์ ความจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และกองทัพ**

ผู้นำหน่วยต้องปฏิบัติตนให้อยู่ในกฎ ระเบียบ วินัย ข้อบังคับและแบบธรรมเนียมของทหารอย่างเคร่งครัดและ โดยสุจริตใจ ต้องปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาที่เหนือขึ้นไป และปฏิบัติตามที่ได้ปฏิญาณต่อหน้าธงชัยเฉลิมพลทุกประการ

**ข. ความซื่อสัตย์ต่อหน่วย**

รวมถึงความซื่อสัตย์ต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น มีความรักสามัคคี ไม่แบ่งแยกภาคภูมิใจในหน่วยของตน พร้อมทั้งจะปฏิบัติตนด้วยความเสียสละแก่หน่วยได้ตลอดเวลา จะช่วยเสริมสร้างให้หน่วยมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานทั้งปวง นอกจากนั้นยังรวมไปถึงความซื่อสัตย์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอีกด้วย

**ค. ความรับผิดชอบต่อหน้าที่**

ผู้นำหน่วยต้องรับผิดชอบในการพัฒนา และสร้างสรรค์ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนมีความสำนึกและปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนแต่ละคนด้วยความเต็มใจ และใช้ขีดความสามารถของตนอย่างเต็มที่ เพื่อให้หน่วยมีประสิทธิภาพ สามารถสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของชาติเป็นส่วนร่วมได้

**ง. ความเสียสละ**

เป็นจริยธรรมที่มีความสำคัญที่สุด โดยมุ่งไปถึงความไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัวและพร้อมที่จะเสียสละเพื่อส่วนรวม

นอกจากเสียสละเพื่อชาติแล้ว ผู้นำหน่วยทหารต้องเสียสละเพื่อกองทัพ ทูมทหารพัฒนาตนเองให้มีคุณภาพ ปฏิบัติงานเต็มขีดความสามารถ

**จริยธรรมของผู้นำทางทหาร**

ก. รับผิดชอบต่อความล้มเหลวของหน่วย การปฏิบัติภารกิจของหน่วยย่อมประสบความสำเร็จและความล้มเหลว เมื่อหน่วยปฏิบัติบรรลุภารกิจ ผู้นำไม่ควรฉวยโอกาสรับคุณงามความดีโดยลำพังเฉพาะตัว ผู้นำที่มีคุณธรรมและจริยธรรมควรอุทิศความสำเร็จให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาและหน่วยที่ให้การสนับสนุน ต้องยอมรับความจริงประการหนึ่งยิ่งหน่วยงานใหญ่โตมากเท่าใด ความสำเร็จของงานย่อมต้องอาศัยความร่วมมือของผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น ลำพังผู้นำหน่วยเพียงคนเดียวย่อมไม่สามารถทำให้งานบรรลุความสำเร็จได้ แต่อย่างไรก็ตามสิ่งที่สำคัญมากกว่านั้นก็คือ เมื่อหน่วยประสบความล้มเหลว ผู้นำที่มีจริยธรรมต้องยอมรับความผิดพลาดแต่ผู้เดียว การโยนความล้มเหลวของหน่วยไปให้หน่วยรองผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหน่วยอื่น นอกจากเป็นการแสดงถึงการขาดความรับผิดชอบแล้วผู้นำเช่นนี้ย่อมจะหาความศรัทธาและความจงรักภักดีจากผู้ใต้บังคับบัญชาได้ยาก

ข. เป็นตัวอย่างที่ดี คำว่า “ผู้นำ” มีความหมายชัดเจนอยู่ในตัวเองแล้ว หากผู้นำทำตัวเช่นใด ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาย่อมนำไปเป็นตัวอย่าง มีผู้นำบางคนที่ขาดจริยธรรมข้อนี้อบรมสั่งสอนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตนในสิ่งที่ถูกต้องตามคุณธรรมต่าง ๆ เช่น ซื่อสัตย์สุจริต เสียสละมีความรับผิดชอบเป็นต้น แต่ตัวผู้นำเองกลับทุจริต เห็นแก่ตัว ขาดความรับผิดชอบ เรามักจะเจอผู้นำประเภท “ปากว่าตาขยิบ” อยู่เป็นจำนวนมากไม่น้อย

ค. ใจกว้างไม่เห็นแก่ตัว ผู้นำที่ใจกว้างมิได้หมายความว่าถึงการแบ่งปันผลประโยชน์อัน ควรแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น ยังหมายถึงใจกว้างในด้านความคิดของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยในยุคสังคม ประชาธิปไตยการมีความใจกว้างด้านความคิดนับว่ามีความสำคัญมากขึ้นทุกขณะ การตัดสินใจหรือสั่งการ โดยไม่รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องที่กระทบต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรงนั้น ผู้นำหน่วย ควรพิจารณาให้รอบคอบเสียก่อน

สังคมไทยในปัจจุบันเป็นสังคมที่เจริญเติบโตในทางวัตถุมากกว่าการเติบโตทางด้านจิตใจ และสติปัญญา สังคมจึงขาดคุณลึกลับสิ่งเลวร้ายต่าง ๆ เกิดขึ้นเพราะความเห็นแก่ได้ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว ผู้นำหน่วยทหารซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของสังคมควรคำนึงถึงจริยธรรม “ไม่เห็นแก่ตัว” ไว้ด้วย ผู้นำใดที่เห็นแก่ตัว ย่อมทำให้หน่วยนั้นขาดความรักสามัคคีกันในระหว่างในหน่วยความศัทธาของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อผู้นำย่อม สูญหายไป

ง. เอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีผู้นำหลายคนที่คิดว่าจะทำให้ตนเองเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานขึ้นอยู่กับนายเป็นสิ่งสำคัญ ผู้นำประเภทนี้มักจะคอยเอาใจใส่ดูแลแต่ผู้บังคับบัญชาคอยทำ ประโยชน์ให้ โดยลืมนึกไปว่าผู้ใต้บังคับบัญชา คอยช่วยเหลือสงเคราะห์ผู้ใต้บังคับบัญชาในทางที่ถูกที่ควร ไม่ใช่เฉพาะในหน้าที่การงานเท่านั้น แต่รวมไปถึงการสงเคราะห์ด้านครอบครัวด้วย

หลักธรรมที่ผู้นำใช้ในการสงเคราะห์ผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นได้จากกรณีที่พระพุทธองค์ตรัสกับ สิงคาลกคหบดีบุตร ซึ่งเป็นที่ทราบกันดีในเรื่องของทิส ๖ ในที่นี้จะกล่าวเฉพาะการปฏิบัติระหว่างนายต่อ ลูกน้อง คือ

- จัดการงานให้ทำตามสมควรแก่กำลัง (หลักธรรมข้อนี้ ทางการบริหารงานก็คือ การใช้คนให้ เหมาะกับงาน หรือ PUT THE RIGHT MAN IN THE RIGHT JOB นั่นเอง)
- ให้อาหารและรางวัล (เมื่อลูกน้องทำงานดีก็ต้องตอบแทนเพื่อให้กำลังใจหรือ REWARD)
- การรักษาพยาบาลเวลาเจ็บไข้ (มิใช่ใช้แต่กันอย่างเดียว สุภายิตไทยกล่าวไว้ว่า “ยามดีก็ใช้ ยามเจ็บไข้ก็รักษา” ตามพุทธประวัติแม้พระพุทธองค์ก็ทรงปฏิบัติเช่น ทรงพยาบาลภิกษุอาพาธด้วยโรค ท้องร่วง นอนจมกองอุจจาระและปัสสาวะของตน โดยทรงช่วยเอาน้ำมาชำระร่างกายให้สะอาด
- แจกของรสแปลกประหลาดให้กิน (ในปัจจุบันก็คงหมายถึงแบ่งปันสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ให้ลูกน้องบ้าง)
- ด้วยปลอ่ยในสมัย (ให้หยุดพักผ่อนตามสมควร)

จ. ยุติธรรม การปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้รับความยุติธรรมโดยทั่วหน้ากันย่อมเป็นสิ่ง ยากสำหรับผู้นำ ทพพยากรหรือผลประโยชน์ที่ค่อนข้างจำกัด ไม่สามารถแบ่งปันให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ อย่างเท่าเทียมกัน อย่างไรก็ตามหลักธรรมที่ผู้นำสมควรนำมาใช้ในการปกครองเพื่อให้เกิดความยุติธรรมคือ การเว้นจากอคติ ๔ หรือ ความลำเอียง ๔ ประการ ได้แก่

- ลำเอียงเพราะรัก (ฉันทาคติ)
- ลำเอียงเพราะชัง (โทศาคติ)

- ลำเอียงเพราะเขลา (โมหาคติ) เช่น ไม่เข้าใจปัญหา ฟังข้อมูลที่ผิดหรือข้อมูลถูก บิดเบือน ลงโทษคนผิด

- ลำเอียงเพราะกลัว (ภยากติ) เช่น ลูกน้องมีนายชั้นเหนือขึ้นไปมีอิทธิพลหนุนหลังเลยไม่กล้าลงโทษ

จ. ความกล้าหาญ เป็นจริยธรรมที่สำคัญยิ่งของผู้นำทหารในสนามรบ โดยความเป็นจริงตามธรรมชาตินั้น ทุกคนย่อมมีความกลัวเป็นธรรมดา แต่ผู้นำทหารต้องข่มหรือระงับความกลัวให้หมดไปจากจิตใจของตน หรืออย่างน้อยก็ต้องควบคุมมิให้ความกลัวเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติการกิจ ผู้นำที่จะต้องมีความกล้าหาญจึงจะประสบความสำเร็จ ความกล้าหาญของผู้นำจึงเป็นจริยธรรมอันพึงประสงค์อย่างสำคัญยิ่ง ถ้าผู้นำหน่วยทหารปราศจากเสียซึ่งความกล้าหาญแล้ว ผู้นำคนนั้นก็สมควรสวมเครื่องแบบและเรียกตัวเองว่าเป็นผู้บังคับบัญชาทหาร

นอกจากจริยธรรมของผู้นำทางทหารตามที่กล่าวมาแล้วในข้อ ๖ คุณธรรมก็ยังเป็นสิ่งจำเป็นต่อความเป็นผู้นำอีกด้วย คุณธรรมในที่นี้หมายถึง “สภาพคุณงามความดี” ซึ่งมีความหมายค่อนข้างกว้าง รวมถึงความมีศีลธรรมอันดี เป็นที่ยอมรับของสังคมด้วย คุณธรรมที่สำคัญ ซึ่งผู้นำทางทหารสมควรมีได้แก่

ก. คุณธรรมพื้นฐานของผู้นำทางทหารมี ๔ ประการ คือ

- การรักษาความลับ (สัจจะ) คนซื่อสัตย์สุจริตเท่านั้นจึงจะมีความจริงใจต่อตนเอง คนที่มีความรับผิดชอบอย่างแท้จริง จะต้องเป็นผู้ที่มีความสำนึกอยู่ภายในจิตใจเสมอว่าตนเองเสียก่อน และจากการที่มีความสัจจะนำไปสู่การปฏิบัติแต่สิ่งที่เป็นประโยชน์และเป็นธรรม

- การข่มใจตนเอง (ทมะ) คือ ความสามารถควบคุมตนเองให้อยู่ในกฎระเบียบที่ดีงาม คนที่ควบคุมตนเองไม่ได้ยากที่จะประสบความสำเร็จในชีวิตและหน้าที่การงาน คุณธรรมข้อนี้เป็นรากฐานสำคัญสำหรับมีคุณธรรมข้ออื่น ๆ

- รู้จักอดทน อดกลั้น อดออม (จาคะ) จะช่วยกระตุ้นเตือนให้ทำตนเป็นประโยชน์ต่อสังคมและประเทศชาติ ไม่มุ่งหวังประโยชน์ส่วนตนเท่านั้น ละวางความชั่ว ความทุจริต

คุณธรรมทั้ง ๔ ประการนี้ สนับสนุนซึ่งกันและกัน เป็นคุณธรรมสำหรับคนทุกชั้นทุกระดับ ทุกฐานะหน้าที่ สามารถนำมาประพฤติปฏิบัติให้เกิดผลได้ (นรนาสธรรม)

ข. พรหมวิหาร ๔ คุณธรรมของท่านผู้เป็นใหญ่ (ผู้นำ)

- เมตตา ความรักใคร่ปรารถนาจะให้มีความสุข

- กรุณา ความสงสาร คิดจะช่วยให้พ้นทุกข์

- มุทิตา ความพลอยยินดี เมื่อผู้อื่นได้ดี

- อุเบกขา ความวางเฉย ไม่ดีใจเสียใจเมื่อผู้อื่นถึงความวิบัติ (หากไม่สามารถให้ความช่วยเหลือเขาได้)

ค. สังคมวัตถุธรรม ธรรมอันเป็นเครื่องเอื้อเพื่อ เกื้อกูล สงเคราะห์ซึ่งกัน

- ทาน การเอื้อเพื่อเผื่อแผ่ ให้ปันสิ่งของของตนแก่ผู้อื่นที่ควรให้ปัน

- ปิยวาจา เจรจาว่าจาที่อ่อนหวาน ใช้คำพูดที่สุภาพ นุ่มนวล ไม่ดุถูก ก้าวร้าว หรือดูหมิ่น

เหยียดหยาม



- อัตจริยา ประพฤติสิ่งที่ประ โยชน์แก่ผู้อื่น ช่วยเหลือเกื้อกูลไม่เอาเปรียบผู้อื่น
- สมานัตตตา ความเป็นคนมีตนเสมอ ไม่ถือตัว คบกันคนได้ทุกชั้นเข้าสมาคมได้ทุกแบบ

ง. ทศพิธราชธรรม (ตรวจสอบภาษาบาลีในวงเล็บคาดว่าไม่ถูกต้องหลายที่) ผู้นำจะต้องปลูกฝังธรรมในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา ๑๐ ประการ ให้มีขึ้นเป็นสมควรประจำตัวอันจะช่วยในการปฏิบัติ เพื่อยึดเหนี่ยวผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานของตนให้ดำเนินไปบรรลุเป้าหมาย คุณธรรมข้อนี้มีคุณค่าแก่ผู้นำเป็นอย่างมาก ผู้นำที่มีคุณสมบัติดังที่จะกล่าวต่อไปนี้ ย่อมทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารักใคร่ เชื่อฟัง เคารพนับถือ เชื่อมั่น และให้ความร่วมมือร่วมใจได้มาก จะเป็นผลช่วยให้บรรลุถึงผลสำเร็จของผู้นำอีกด้วย ทศพิธราชธรรมเป็นธรรมสำหรับผู้เป็นใหญ่ ผู้ปกครอง ซึ่งมีได้หมายถึงเฉพาะพระมหากษัตริย์เท่านั้น สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราชสกลมหาสังฆปริณายก ได้ทรงกล่าวว่าเป็นข้อธรรมที่สามารถนำมาใช้กับผู้ปกครองทั้งหลาย และพุทธทาสภิกขุได้กล่าวไว้ในทำนองเดียวกัน ท่านได้ชี้ให้เห็นว่าคำว่า “ราชา” หรือ “ราชะ” มาจากรากศัพท์บาลีเดิมที่แปลว่า “พอใจ” เป็นธรรมสำหรับมหาชนส่งเสริมให้มีการปฏิบัติระหว่างผู้นำต่อผู้ตาม เพื่อให้ผู้ตามมีความพอใจ หลักธรรม ๑๐ ประการนี้ สำหรับบุคคลตัวอย่างที่ถึงพร้อม คงจะไม่มีใครปฏิเสธได้ว่า พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงครบถ้วนบริบูรณ์ทุกประการ ซึ่งจะได้แยกกล่าวแต่ละข้อในลำดับต่อไปดังนี้

- ทาน เป็นการให้ปันปัจจัยแห่งชีวิต อะไรเป็นปัจจัยของการดำรงชีวิตก็ให้สิ่งนั้นทั้งรูปธรรม เช่น วัตถุ สิ่งของ และนามธรรม เช่น ความรู้ ความฉลาด ความสามารถ ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยแห่งการดำรงชีวิต หรือจะแยกเป็นประเภทก็แบ่งเป็น ๓ ประเภท ได้แก่ วัตถุทาน คือ การให้วัตถุ ธรรมทาน การให้ธรรมะ ทานชนิดนี้พระพุทธองค์ทรงสรรเสริญว่าธรรมทานเลิศกว่าทานทั้งปวง และอภัยทาน คือ การให้อภัย

พระจริยาวัตรของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เต็มไปด้วยการให้ทานในลักษณะทั้ง ๓ ประเภท ทรงกระทำให้เกิดโอกาส ให้เกิดวิธีใหม่แห่งการทำมาหากิน ให้เกิดแหล่งน้ำ เป็นต้นการให้ธรรมทาน ส่วนอภัยทานนั้นทรงยกโทษแม้กรณีที่เป็นกรณีหมิ่นพระบรมเดชานุภาพ

- ศีล สำรวมควบคุมความประพฤติทางกาย วาจา ให้เรียบร้อยโดยอาศัยศีลคือภาวะปกติ โดยไม่มีอะไรให้เกิดภาวะผิดปกติ อันเป็นที่ตั้งแห่งความยากลำบากอันสงฆ์ หรือประโยชน์ของศีลที่สำคัญคือ ทำให้ผู้มีศีลเย็นอกเย็นใจ ดังคำที่ว่า “สีเลนะ นิพพุตังยันติ” บุคคลถึงนิพพานได้เพราะศีล (นิพพานในที่นี้หมายถึงสงบ เย็น) เมื่อบุคคลมีความสงบเย็นแล้วนับได้ว่า ได้สิ่งสำคัญที่สุด พร้อมทั้งจะกระทำความก้าวหน้าในชีวิต เป็นพื้นฐานแห่งความเจริญก้าวหน้าในทุกหน้าที่การงาน

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงตั้งมั่นอยู่ในศีลอันเป็นข้อปฏิบัติโดยสมบูรณ์พระจริยาวัตรที่ปรากฏทางพระวรกาย ทรงพระวาจาก็ดี ล้วนหมจดจดงามเป็นที่จับตาจับใจของผู้พบเห็นอันสะท้อนถึงพระราชหฤทัยที่เต็มเปี่ยมตั้งมั่นอยู่ในศีลในธรรมในทุกกาล พล.ต.อ. วสิษฐ เดชกุญชร ผู้มีโอกาสดำเนินชีวิตเคียงบ่าเคียงไหล่กับพระองค์ได้กล่าวไว้ว่า พระจริยาวัตรในการปฏิบัติสมาธิภาวนาของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว นอกจากทรงปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอแล้ว ยังทรงให้ความสนใจศึกษาตลอดเวลาโดยหลักปฏิบัติแล้ว บุคคลจะเจริญภาวนาได้นั้นต้องมมีศีลพร้อมเสียก่อน จึงเป็นที่ประจักษ์ชัดว่าพระองค์ทรงตั้งมั่นอยู่ในศีลตลอดเวลา

- บริจาค สละโคครอบ หมายถึงการเสียดสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม สิ่งนี้เป็นคุณธรรมสำคัญของผู้นำที่ดี แม้แต่หลักการเป็นผู้นำของฝ่ายตะวันตกก็มีได้ละเว้นที่จะกล่าวเรื่องนี้

ทุกครั้งที่เราถูกระบายพิบัติหรืออยู่ในความทุกข์ยากเดือดร้อน พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวจะเสด็จพระราชดำเนินไปปลอบขวัญพสกนิกรโดยทันที ไม่ว่าจะเป็นถิ่นใกล้หรือไกลป่าเขาลำเนาไพร พร้อมทั้งบริจาการพระราชทรัพย์ส่วนพระองค์ เพื่อบำบัดทุกข์บำรุงสุขพสกนิกรเหล่านั้นการเสียดสละบริจาการของพระองค์ เพื่อประชาชนและประเทศชาติ นั้น จึงมิใช่เป็นแต่การให้วัตถุสิ่งของหากรวมทั้งการเอาพระราชหฤทัยใส่โดยไม่คำนึงความสุขส่วนพระองค์ใด ๆ ทั้งสิ้น ควรที่บุคคลชั้นผู้นำทุกระดับจะเจริญตามรอยพระยุคลบาท

- ความซื่อตรง ผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองและผู้อื่น ไม่มีมายาสาโลล่อลวง ผู้อื่น คุณธรรมข้อนี้จะเกิดขึ้นได้และรักษาเอาได้และรักษาเอาไว้ได้ก็ด้วยมีธรรมอันเป็นโลกบาลคือ ธรรมที่คุ้มครองโลก ๒ อย่าง ได้แก่ หิริ - ความละอายต่อบาป และ โอตตัปปะ ความเกรงกลัวต่อบาป

มีพระราชนิพนธ์บันทึกเรื่องราวในการเสด็จพระราชดำเนินจากเมืองไทยเพื่อกลับไปศึกษาต่อ ณ ประเทศสวิสเซอร์แลนด์ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงเล่าถึงเหตุการณ์ที่ประชาชนพากันห้อมล้อมรถพระที่นั่งในเหตุการณ์วันที่ ๑๕ สิงหาคม ๒๔๘๕ ไว้ตอนหนึ่งว่า .....” ตามทางที่ผ่านมาได้ยินเสียงใครคนหนึ่งร้องออกมาดัง ๆ ว่า - ในหลวงอย่าละทิ้งประชาชน อยากจะร้องบอกเขา ลงไปว่าถ้าประชาชนไม่ทิ้งข้าพเจ้าแล้ว ข้าพเจ้าจะละทิ้งประชาชนได้อย่างไร - แต่รถวิ่งเร็วและเลยไปไกลเสียแล้ว แม้จะมีได้ทันออกพระโอษฐ์แสดงความตั้งพระราชหฤทัยที่ทรงมีต่อประชาชนในโอกาสนั้น แต่จนถึงบัดนี้พระราชกรณียกิจและพระราชจริยวัตรที่ทรงปฏิบัติต่อพสกนิกรอย่างสม่ำเสมอเที่ยงตรงตลอดมา มิได้ผิดไปจากพระราชปณิธานที่มีมาแต่ต้นของพระองค์ในครั้งนั้น

- ความอ่อนโยน คือ ทั้งทางกายและทางวาจา ไม่แข็งกระด้างวางตัวเหมาะสมทั้งทางด้าน การปกครองและด้านความประพฤติ ตลอดจนมีความสงบเสงี่ยม ไม่อวดดี ไม่เย่อหยิ่ง หรือภูมิใจโดยไร้เหตุผล ธรรมะนี้อยู่ในรูปของ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา อย่างแท้จริง (พรหมวิหาร ๔) เป็นเหมือน น้ำดับไฟ คือ มีความอ่อนโยนที่จะดับความโกรธ ความกระด้างของผู้อื่น ปราศจากการขัดแย้งใด ๆ ในการประกาศพรหมจรรย์ (ประกาศพระศาสนา) พระพุทธองค์ทรงถือหลักธรรมข้อนี้โดยตรัสว่า “ตถาคดไม่กล่าวคำขัดแย้งกับบุคคลใด ๆ ในมนุษย์โลก เทวโลก มารโลก พรหมโลก ในหมู่สัตว์พร้อมทั้งสมณพราหมณ์” ผู้นำที่ดีควรเป็นผู้มีความอ่อนโยนมีสัมมาคารวะต่อผู้ใหญ่ มีอัธยาศัยอ่อนโยนมีเมตตาต่อผู้น้อย มีปฏิสันถารตอบรับผู้น้อย ทำให้เป็นคนมีเสน่ห์ (MAGNETIC PERSONALITY)

ประชาชนชาวไทยย่อมตระหนักในพระราชจริยวัตรอันนูนนวลงดงามของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวที่ทรงปฏิบัติต่อพสกนิกรถ้วนหน้าโดยเท่าเทียมกัน พระพักตร์อันแจ่มชื่นขององค์พระประมุข ในยามมีพระราชปฏิสันถารกับประชาชน ทรงได้ถามสารทุกข์สุขดิบของราษฎรเยี่ยมบุคคลที่มีความรัก ความคุ้นเคยกันอย่างสนิทใจ สิ่งเหล่านี้ที่เราได้เห็นอยู่เป็นประจำย่อมแสดงถึงพระราชจริยวัตรอันอ่อนโยน ละมุนละไมของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวได้อย่างดี

- การเผากิเลสเครื่องเศร้าหมอง การเผาบาปหรือกิเลสที่เป็นรากเหง้าของอกุศลเป็นหัวใจของการบริหารจัดการ กิเลสเป็นความชั่วร้ายอันเป็นภัยต่อตนเองมากที่สุดเป็นสาเหตุของสุขภาพจิตที่ไม่สมบูรณ์ เรื่องของจิตก็ไม่ผิดอะไรกับร่างกาย ต้องมีการบริหาร หรือที่เรียกว่า “ภาวนา” หรือ “กรรมฐาน” ซึ่งจะมีผลต่อการตัดสินใจ ตกลงใจอย่างมั่นคง นอกจากนั้นตบะ ยังหมายถึง ความเพียรในการกำจัดความชั่ว ความเกียจคร้านอีกด้วย

ตบะของพระมหากษัตริย์นั้น คือ การคุ้มครองไพร่ฟ้าประชาชน พระองค์ทรงถึงพร้อมซึ่งตบะ คือ ความเพียรในการริเริ่มการงานต่าง ๆ เพื่ออำนวยสุขให้ประชาชน และความเจริญของประเทศชาติ ไม่ว่ากิจการนั้น ๆ จะยากลำบากมีอุปสรรคขัดข้องอย่างไร ก็ทรงมุ่งมั่นเอาชนะด้วยความเพียร ซึ่งเราจะเห็นว่า นับตั้งแต่ทรงปกครองแผ่นดินมา พระองค์มิได้เคยทรงปล่อยเวลาให้ล่วงไปเปล่า ทรงเอาพระราชหฤทัยใส่บำเพ็ญพระราชกรณียกิจเพื่อประเทศชาติและประชาชนเป็นอเนกประการ และมีแต่จะทันสมัยทวีมากขึ้น

- ความไม่โกรธ การไม่โกรธต้องเอาพรหมวิหาร ๔ มาช่วยมีความรักเท่าเทียมกันปรารถนาให้ทุกคนเป็นสุข (เมตตา) มีความสงสารคิดแต่จะช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นทุกข์ (กรุณา) เมื่อเห็นผู้ใดได้สติพลอยยินดีด้วย ไม่มีจิตริษยาหรือน้อยเนื้อต่ำใจในวาสนาของตนเอง (มุทิตา) เมื่อผู้อื่นถึงความวิบัติที่ตนมีอาจช่วยเหลือได้ก็วางเฉยเสียและไม่ซ้ำเติม (อุเบกขา)

ธรรมดาบุคคลทั่วไปเมื่อมีงานมาก ใครเล่าเคยเห็นพระองค์แสดงพระอาการกริ้วโกรธแม้เมื่อมีเหตุการณ์ระคายเคืองเบื่องพระยุคลบาทก็ยังมีพระอาการสงบนิ่งไม่ผิดกับพระปฎิมา สิ่งที่เราเห็นอย่างสม่ำเสมอคือ น้ำพระราชหฤทัยอันบริสุทธิ์สะอาดเปี่ยมไปด้วยพระเมตตากรุณา ยากที่จะหาผู้ใดเสมอเหมือน

- ความไม่เบียดเบียน เป็นส่วนหนึ่งของพรหมวิหารธรรม ลักษณะของผู้เฝ้าต้องไม่เบียดเบียนผู้อื่นเพราะจะกลายเป็นตัวต้นเหตุของปัญหา แต่ควรมีความกรุณาเห็นอกเห็นใจ ช่วยเหลือผู้อื่น รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา ความไม่เบียดเบียนในพุทธศาสนาคำไว้อุสูงมาก ดังมีพุทธภาษิตที่ว่า อพยาปชม สุข โลก - ความไม่เบียดเบียนเป็นสุขในโลก

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวของเราพระองค์ทรงเป็นผู้ให้อย่างแท้จริง เมื่อใดประชาชนได้รับทุกข์เดือดร้อน พระองค์จะเสด็จพระราชดำเนินไปเยี่ยมเยียนช่วยขจัดปัดเป่าความทุกข์เดือดร้อนนั้น ๆ จึงมิได้แตกต่างกับความรัก ความผูกพันที่บิดาพึงให้แก่บุตรอันเป็นที่รักของตน

- ความอดทน ความอดทน อดกลั้น รู้จักข่มใจและห้ามใจตนเองทนทานต่อกิเลสและทุกข์ มีสติควบคุมจิตใจให้คงที่อยู่ตามปกติไม่ให้เกิดกำเริบหรืออ่อนไหว เมื่อเผชิญต่อปัญหาความยุ่งยากต่าง ๆ เป็นธรรมที่ผู้นำควรนำมาใช้เพื่อฟันฝ่าอุปสรรคให้บรรลุจุดหมายปลายทางได้

พระขันติธรรมข้อนี้จะเห็นประจักษ์ชัดในหลายครั้งที่ประเทศชาติของเราต้องตกอยู่ในภาวะการณ์บีบรัดสุดจะหาทางออก องค์พระประมุขได้ทรงนำเอาขันติธรรมของพระองค์เข้าแก้ไขสถานการณ์บ้างเมืองไว้ได้อย่างทันท่วงที หากชาติไรซึ่งองค์พระประมุขผู้เพียบพร้อมด้วยพระสติทรงไว้ซึ่งขันติธรรมเช่นนี้แล้ว ประชาชนชาวไทยอาจจะต้องเผชิญกับทุกข์ยากมากกว่านี้ก็เป็นได้

- ความไม่ประพฤตินอกทำนองคลองธรรม คือ ไม่ประพฤตินอกลู่อกทาง ผิดประเพณี และตั้งมั่นอยู่ในความยุติธรรม

องค์พระประมุขของเราทรงเน้นให้คนไทยทุกคนสำนึกมั่นในความเป็นชาติไทยและค่านิยมที่จะรักษาขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงามของชาติไว้เสมอ พระองค์ก็ไม่ทรงประพฤติดิจจาก จรรยาวัตร ทั้งทางนิติศาสตร์ ราชศาสตร์ อีกทั้งยังทรงชำระไว้ซึ่งความยุติธรรมอย่างเคร่งครัด

“ เราจะครองแผ่นดินโดยธรรม เพื่อประโยชน์สุขแห่งมหาชนชาวสยาม” เป็นปฐมบรมราชโองการ ได้เปล่งพระราชกระแสออกมาเมื่อ ๔ พฤษภาคม ๒๔๕๓ พร้อมทั้งหลังทักษิณทศตั้งพระราชสัตยาธิษฐานว่า จะทรงปฏิบัติพระราชกิจปกครองพระราชอาณาจักรไทยด้วยทศพิธราชธรรมนับเป็นเวลาเกือบ ๕๐ ปีแล้ว ที่พระองค์ทรงถือปฏิบัติพร้อมมิได้บกพร่องย่อหย่อนแม้ในข้อหนึ่งข้อใดชาติไทยยังคงเป็นชาติวัฒนาถาวรสืบต่อมาได้ ก็โดยที่เรามีองค์พระประมุขซึ่งถึงพร้อมด้วย

ทั้งหมดนี้คือหลักธรรม ๑๐ ประการที่ผู้นำจะต้องปลูกฝังให้มีในตน ใช้เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจคนในได้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ทำให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานนั้น ๆ ได้

## บทที่ ๓

### หลักการของผู้นำ

#### (LEADERSHIP PRINCIPLES)

#### กล่าวทั่วไป

หลักการของผู้นำ คือ รากฐานแห่งความจริงหรือกฎแห่งการปฏิบัติอันเชื่อถือได้ ซึ่งได้กำหนดไว้เป็นแนวทางในการประพฤติและปฏิบัติเพื่อให้ผู้นำก้าวไปสู่ความสำเร็จ จากการศึกษาในประวัติศาสตร์ทางทหารที่ผ่านมา จะพบว่าหลักการของผู้นำมีส่วนเกี่ยวข้องกับผลแห่งความสำเร็จในการปฏิบัติภารกิจของผู้นำเสมอ การที่จะใช้หลักการผู้นำข้อใดนั้นย่อมเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ผู้บังคับบัญชาซึ่งละเลยต่อหลักการเหล่านี้ย่อมเสี่ยงต่อความพ่ายแพ้หรือล้มเหลว

#### หลักการข้อที่ ๑ - เป็นผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิคและยุทธวิธี

ก. การที่จะมีความรอบรู้ในงานที่จะต้องปฏิบัติได้เป็นอย่างดีนั้น ท่านไม่เพียงแต่จะต้องมีความรู้ในรายละเอียดของงานเท่านั้น ยังต้องมีความรู้ทั่ว ๆ ไปอย่างกว้างขวางถึงความเกี่ยวข้องของงานนั้นกับส่วนอื่น ๆ ที่ควรสนใจอีกด้วย ท่านจะต้องมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติกรรบและการฝึกให้เท่ากับความรู้ในทางเทคนิคและการบริหารงาน ถ้าหากท่านขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ผู้ได้บังคับบัญชาจะขาดความเชื่อมั่นในตัวท่าน

#### ข. เทคนิคในการใช้

- แสวงหาความรู้ทางทหารอย่างกว้างขวาง โดยการเข้ารับการศึกษาในหลักสูตรต่าง ๆ ของกองทัพ และการศึกษาด้วยตนเอง ค้นคว้าและศึกษาจากหลักฐานต่าง ๆ
- คบหาสมาคมกับบรรดาผู้นำที่มีความสามารถ สังเกตและศึกษาวิธีการปฏิบัติงานของผู้ประสบความสำเร็จและมีชื่อเสียงเหล่านั้น
- เพิ่มพูนความรู้ให้กว้างขวางยิ่งขึ้น ด้วยการคบหาสมาคมกับเจ้าหน้าที่ต่างเหล่าและต่างเหล่าทัพ
- แสวงหาโอกาสใช้ความรู้ผ่านทางการบังคับบัญชาหน่วย ความเป็นผู้นำที่แท้จริงนั้นได้มาโดยการฝึกหัดหรือปฏิบัติตนเองเท่านั้น
- รอบรู้ทันต่อพัฒนาการทางทหารในปัจจุบัน
- โดยการศึกษาและตรวจเยี่ยมผู้ได้บังคับบัญชาเสมอ ๆ ทำความคุ้นเคยกับขีดความสามารถและขีดจำกัดของหน่วยรองในบังคับบัญชา
- หาโอกาสอยู่ตลอดเวลาในการเตรียมตัวเพื่อทำหน้าที่บังคับบัญชาหน่วยระดับสูงขึ้นไป
- ทำความเข้าใจและใช้หลักการต่าง ๆ ในการบริหารงานให้ถูกต้อง

## หลักการข้อที่ ๒ - รู้ตนและแสวงการปรับปรุงตน

ก. ประเมินค่าและยอมรับในการปฏิบัติงานของตน ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จจะต้องรู้ในขีดความสามารถและขีดจำกัด และในข้อเท็จจริงจะต้องสามารถบังคับตัวเองได้ โดยการพัฒนาคุณลักษณะพึงประสงค์ของความเป็นผู้นำ

### ข. เทคนิคในการใช้

- วิเคราะห์ตนเพื่อมุ่งหวังที่จะหาจุดอ่อนจุดแข็ง ใช้ความพยายามเพื่อลบล้างจุดอ่อน นั้น ๆ และขณะเดียวกันเสริมสร้างจุดแข็งภายในตนให้เข้มแข็งยิ่งขึ้น

- ขอรับการช่วยเหลือจากผู้อื่นตามความเหมาะสม ความคิดเห็นอันซื่อสัตย์หรือสุจริตใจของบุคคลอื่นอาจมีค่าต่อเราได้ เช่นวิธีการปฏิบัติตนที่ถูกต้องในการปรับปรุงตนเพื่อให้มีคุณลักษณะความเป็นผู้นำดีขึ้น

- ศึกษาในสาเหตุแห่งความสำเร็จหรือล้มเหลวในการปฏิบัติงานของผู้นำคนอื่น ๆ ในอดีตและปัจจุบัน เพื่อใช้เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ของตนต่อไป

- พัฒนาตนให้มีความสนใจในตัวผู้อื่นอย่างแท้จริง ซึ่งจะได้มาโดยการหาโอกาสสัมผัสกันเสมอ ๆ

- เป็นผู้ที่มีศิลป์ในการเขียนและพูดอย่างดียิ่ง

- สร้างความสัมพันธ์ไมตรีกับเจ้าหน้าที่ต่างเหล่าและต่างเหล่าทัพรวมทั้งบุคคลพลเรือนทั่วไป

- พัฒนาปรัชญาการดำรงชีวิตและการทำงาน กำหนดเป้าหมายที่แน่นอนและวางแผนให้บรรลุเป้าหมายนั้น ๆ

## หลักการข้อที่ ๓ - ทำความรู้จักและดูแลในสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา

ก. ท่านจะมีความเข้าใจดีขึ้นว่า ผู้ใต้บังคับบัญชามีปฏิกิริยาและปฏิบัติอย่างไรภายใต้ภาวะการณ์ต่าง ๆ กัน หากท่านได้ใช้ความพยายามสังเกตอย่างใกล้ชิดและสุจริตใจ จะทำให้ท่านมีความคุ้นเคยกับผู้ใต้บังคับบัญชาและรับรู้ในความแตกต่างกันของแต่ละคน ประมาณการความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา และพยายามจัดหาเพื่อสนับสนุนเท่าที่จะทำได้ การปฏิบัติเช่นนี้จะทำให้ท่านได้รับความเชื่อฟัง มั่นใจ เชื่อถือ และให้ความร่วมมืออย่างจริงจังจากผู้ใต้บังคับบัญชา

ข. การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้รับผลอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับการณ์ที่ตนได้รับการตอบสนองความต้องการขั้นมูลฐานอย่างพอเพียงหรือไม่ การสามารถบำบัดความต้องการทางกายและใจของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ จะทำให้แต่ละคนมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงขึ้นเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าท่านมีความห่วงใยในสวัสดิภาพของพวกเขา จะทำให้มีทัศนคติที่ดีต่อกองทัพและชีวิตการรับราชการทหาร

### ค. เทคนิคในการใช้

- หาโอกาสพบปะสังสรรค์กับผู้ได้บังคับบัญชา และเปิดโอกาสให้เข้าพบได้ จึงทำตนให้เป็นมิตรและสามารถเข้าพบได้

- พัฒนาความรู้ ซึ่งจำเป็นและทำความเข้าใจผู้ได้บังคับบัญชาโดยการพบปะเป็นการส่วนตัว และจากบันทึกประวัติต่าง ๆ ที่มีอยู่ สำหรับผู้บังคับหน่วยขนาดเล็กเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้นำจะต้องรู้จักผู้ได้บังคับบัญชาไม่แต่เพียงชื่อเท่านั้น แต่จะต้องมีความคุ้นเคยกับอุปนิสัยของแต่ละคนอีกด้วย

- ห่วงใยในความเป็นอยู่ของผู้ได้บังคับบัญชา รวมทั้งภาวะแวดล้อมต่าง ๆ อาหาร เสื้อผ้า ที่อยู่อาศัย

- จัดหาและทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความสนใจต่อบริการกำลังพลในด้านต่าง ๆ ที่ทำได้ โดยเฉพาะเกี่ยวกับการช่วยแก้ปัญหาส่วนตัวของแต่ละคนภายในหน่วย

- จัดให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับการบริการทางด้านสุขภาพจิต โดยการสนับสนุนให้มีการประกอบกิจกรรมทางศาสนา

- รักษาสุขภาพของผู้ได้บังคับบัญชา โดยการกำกับดูแลอย่างรัดกุมในด้านอนามัยและสุขภาพ

- สนับสนุนโครงการว่าด้วยการรักษาความปลอดภัยอย่างเข้มแข็ง

- หาทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาโดยการตรวจเยี่ยมอย่างไม่เป็นทางการบ่อย ๆ และอาศัยแหล่งข่าวสารต่าง ๆ ที่ทำได้

- เป็นผู้บริหารงานที่ยุติธรรม ไม่ลำเอียงโดยปราศจากความเกรงกลัว หรือเลือกที่รักมักที่ชัง

- เป็นที่มั่นใจว่า ตนมีความยุติธรรมและเสมอภาคในการให้สิทธิแก่ผู้ได้บังคับบัญชาในด้านการลา การผลัดเปลี่ยนและสิทธิพิเศษอื่น ๆ

- ส่งเสริมผู้ได้บังคับบัญชาให้มีการพัฒนาตนเอง โดยการจัดให้มีโอกาสเข้ารับการศึกษานในหลักสูตรต่าง ๆ

- จัดให้มีเครื่องเล่นและสิ่งอำนวยความสะดวกในการกีฬา และการพักผ่อนหย่อนใจอย่างพอเพียง

- มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อที่จะทำให้มีความเข้าใจในพวกเขาได้ดียิ่งขึ้น

#### หลักการข้อที่ ๔ - แจ้งเรื่องราวข่าวสารให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบ

ก. ทุกคนอยากทราบว่าสิ่งที่ตนได้ปฏิบัติไปนั้นได้รับผลอย่างไร เป็นไปตามที่ตนคาดหวังหรือไม่ เป็นความจำเป็นที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องแจ้งเรื่องราวข่าวสารต่าง ๆ เท่าที่จำเป็นภายในขอบเขตของความต้องการแห่งการรักษาความปลอดภัย ซึ่งจะส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความริเริ่มปรับปรุงการปฏิบัติงานเป็นชุด และทำให้มีขวัญดีขึ้น การที่เจ้าหน้าที่ภายในหน่วยได้รับรู้สถานการณ์และภารกิจที่จะปฏิบัติต่อไป ย่อมเป็นผลดีกว่าผู้ซึ่งไม่ทราบ การแจ้งข่าวสารให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับทราบเท่าที่ควร จะสามารถลดความกลัวและข่าวลือต่างๆ ขจัดสภาพการณ์ต่าง ๆ ซึ่งเป็นสาเหตุแห่งความตื่นตระหนกระหว่างปฏิบัติการรบ

## ข. เทคนิคในการใช้

- อธิบายให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่สำคัญ ๆ หรือเป็นหลักของหน่วยได้เข้าใจว่าทำไมจึงต้องปฏิบัติงานนั้น โดยเฉพาะ และท่านคาดการณ์ว่าจะทำอย่างไร
- ตรวจสอบหน่วยรองเสมอ เพื่อให้เป็นที่มั่นใจได้ว่าผู้ได้บังคับบัญชาได้รับข่าวสารที่จำเป็น
- ให้ผู้บังคับหน่วยรองหลัก รับทราบแผนการปฏิบัติในอนาคตภายใต้เงื่อนไขของการรักษาความปลอดภัย
- เป็นที่มั่นใจ ทหารได้รับทราบเกี่ยวกับขีดความสามารถ ขีดจำกัดของหน่วยสนับสนุนต่าง ๆ อาวุธและการบริการในด้านต่าง ๆ ของฝ่ายเรา
- ตื่นตัวที่จะป้องกันการกระจายของข่าวลือที่ไม่เป็นจริง หยุดข่าวลือโดยชี้แจงให้ทหารทราบข้อเท็จจริง
- เสริมสร้างขวัญและความรักหมู่คณะ โดยการแจ้งให้ทหารทราบถึงความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่
- แจ้งให้หน่วยรองได้รับทราบเกี่ยวกับพระราชบัญญัติ ระเบียบข้อบังคับซึ่งมีผลเกี่ยวกับสิทธิ รายได้ การเลื่อนตำแหน่งชั้นยศ สิทธิพิเศษ และผลประโยชน์อื่น ๆ

## หลักการข้อที่ ๕ - ทำตนเป็นตัวอย่าง

ก. ผู้ได้บังคับบัญชาจะคอยดูการประพฤติปฏิบัติคนของผู้บังคับบัญชาเสมอ ซึ่งอาจจะปฏิบัติตามหรือไม่ก็ได้ แต่จะใช้เป็นข้อแก้ตัวเมื่อพวกตนปฏิบัติบกพร่องในสิ่งหนึ่งสิ่งใดลักษณะท่าทาง และการปฏิบัติของผู้นำจะต้องเป็นไปในทางที่ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อถือภูมิใจ และปรารถนาที่จะพบกับการที่มาตรฐานในด้านต่าง ๆ ตามที่ผู้บังคับบัญชาได้กำหนดไว้

## ข. เทคนิคในการใช้

- รักษาร่างกายให้สมบูรณ์อยู่ตลอดเวลา ตื่นใจ แต่งกายสะอาดและถูกต้อง
- สามารถควบคุมอารมณ์ได้ ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีความโกรธหรือเศร้าโศกเสียใจแล้วไม่สามารถระงับความรู้สึกได้ ย่อมเป็นการยากที่จะได้รับความเชื่อถือและความจงรักภักดีจากผู้ได้บังคับบัญชา
- เล็งผลเลิศในการปฏิบัติหน้าที่เสมอ ความตั้งใจที่จะเอาชนะในสิ่งหนึ่งสิ่งใดเป็นสิ่งที่ติดต่อกันได้ พัฒนาได้โดยการใช้ขีดความสามารถและความสำเร็จของหน่วยแสดงออกซึ่งทำที่อันสงบและมั่นใจ ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญมากในสถานการณ์ที่ยุ่งยากซับซ้อน
- ประพฤติปฏิบัติตนแต่ในทางที่ดีงาม ไม่ให้เป็นที่น่าติเตียนโดยการไม่ตรงต่อเวลาและมีแนวโน้มไปในทางเห็นแก่ตัว และเป็นผู้ตามใจตนในความรู้สึกเป็นสิ่งที่ไม่พึงมีในตัวผู้นำที่ดีและเป็นที่ไม่พอใจของบุคคลทุกชั้นยศ
- ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานทั้งใจและกาย ความร่วมมือที่ดีย่อมกระทำจาก ๒ ทาง เริ่มต้นจากความต้องการอย่างเต็มใจของทุกคนที่จะปฏิบัติงานให้มีประสิทธิผล



- ฝึกคนให้เป็นผู้มีความริเริ่มและส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาให้มีจิตใจรักที่จะริเริ่มในการปฏิบัติงาน

- มีความจงรักภักดีต่อผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชา
- หลีกเลี่ยงการเลือกที่รักมักที่ชัง ซึ่งจะทำให้เกิดการแตกแยกเป็นกลุ่มเล็กกลุ่มน้อย
- เป็นผู้ที่มีจิตใจกล้าหาญ ผู้นำที่ดีจะต้องยืนหยัดในหลักการอันถูกต้องที่จะทำให้การบังคับบัญชาเป็นไปด้วยดี ไม่หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ เมื่อเกิดความผิดพลาดขึ้นภายในหน่วยของตน
- เมื่อหน่วยตกอยู่ในอันตรายหรือความยากลำบาก ผู้นำจะต้องอยู่ร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชาเสมอ ด้วยการไปตรวจเยี่ยมหน่วยให้บ่อยครั้งที่สุดเท่าที่จะกระทำได้ เพื่อแสดงออกให้เห็นว่ามีความตั้งใจที่จะร่วมเป็นร่วมตายด้วยเสมอ

#### **หลักการข้อ ๖ - เป็นที่มั่นใจว่าหน่วยรองเข้าใจในคำสั่ง มีการกำกับดูแลและปฏิบัติให้สำเร็จ**

ก. การสั่งการของผู้บังคับบัญชาจะต้องชัดเจน กระต๊วต ผู้รับคำสั่งมีความเข้าใจมีการกำกับดูแลเพื่อให้เป็นที่มั่นใจว่า มีการปฏิบัติตามคำสั่งอย่างทันที เมื่อผู้รับคำสั่งมีปัญหา ผู้บังคับบัญชาจะต้องอยู่ในฐานะที่พร้อมที่จะให้คำแนะนำและปรึกษาหารือได้ แต่จะต้องไม่เข้าไปในลักษณะการกำกับดูแล และก้าวถ่างหน่วยรองจนมากเกินไป ซึ่งเป็นที่ไม่พึงพอใจและถือว่าเป็นการปฏิบัติที่ผิดหลักการ

#### **ข. เทคนิคในการใช้**

- เป็นที่มั่นใจว่า ข้อความที่บรรจุในคำสั่งต้องสำคัญ จำเป็นแก่การปฏิบัติ
- การสั่งการต้องเป็นไปตามสายการบังคับบัญชา
- ศึกษาและฝึกฝนตนเองตลอดเวลาเพื่อพัฒนาความสามารถที่จะทำให้เกิดความคิดอย่างถูกต้อง เพื่อที่จะออกคำสั่งได้อย่างชัดเจน กระต๊วต แน่นอน ไม่เปลี่ยนแปลง
- เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาขอรับคำชี้แจงได้ทันที ถ้าหากคำสั่งหรือคำแนะนำตอนใดเป็นที่สงสัยไม่เข้าใจ
- ซักถามผู้ได้บังคับบัญชา ถึงข้อสงสัยหรือข้อที่อาจเข้าใจผิดเพื่อที่จะปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จ
- กำกับดูแลการปฏิบัติของหน่วยรองให้เป็นไปตามที่สั่งการ ในโอกาสเหมาะสม ให้จัดส่งฝ่ายอำนวยการไปเยี่ยมหน่วยรอง และให้ความช่วยเหลือเท่าที่จะกระทำได้
- พยายามทุกวิถีทางที่จะช่วยให้หน่วยรองบรรลุภารกิจ
- การตรวจเยี่ยมเพื่อการกำกับดูแลซึ่งปฏิบัติเป็นการประจักษ์สมควรพิจารณาเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับโอกาสและภารกิจที่ปฏิบัติ ว่าควรจะตรวจตอนไหนก่อนหลังอย่างไร
- การกำกับดูแลจะต้องกระทำอย่างใช้ความคิดและความระมัดระวังการกำกับดูแลเกินความจำเป็นจะทำให้หน่วยรองขาดความริเริ่มและก่อให้เกิดความไม่พอใจ และถ้าหากขาดการกำกับดูแลที่เหมาะสมจะทำให้งานหยุดชะงักหรือไม่ก้าวหน้าไปเท่าที่ควร

#### **หลักการข้อที่ ๗ - ฝึกผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานร่วมกันเป็นชุด**

ก. เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องพัฒนาให้ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานร่วมกันเป็นชุดได้ เพราะการสามารถปฏิบัติงานเป็นชุดหรือเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันได้เป็นกุญแจสำคัญที่จะนำไปสู่

ความสำเร็จในการปฏิบัติการกิจ เริ่มต้นจากหน่วยเล็กไปหาหน่วยใหญ่ขึ้นไปตามลำดับ การปฏิบัติทางทหาร นั้น มีส่วนเกี่ยวข้องกับต่างเหล่าและต่างเหล่าทัพในหน่วยระดับต่าง ๆ มากมาย ซึ่งทั้งหมดทำงานประสานกันเป็นชุด โดยมีเป้าหมายร่วมกัน การปฏิบัติงานเป็นชุดจะมีประสิทธิผลสูงได้เมื่อบุคคลซึ่งประกอบกันเป็นชุดนั้นมีขวัญ ความรักหมู่คณะ วินัย และประสิทธิภาพอยู่ในระดับที่พึงพอใจ

#### ข. เทคนิคในการใช้

- เพื่อเป็นที่มั่นใจว่า หน่วยรองได้พัฒนาไปตามโครงการฝึกและคำแนะนำหรือวิธีการของหน่วยเหนือ ผู้บังคับบัญชาจะต้องจัดให้มีการตรวจเยี่ยมและทดสอบการฝึก
- เป็นที่มั่นใจว่าสามารถจัดหาเครื่องมือสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อใช้ในการฝึก ผู้ได้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติร่วมกัน และจะต้องรู้จักใช้เครื่องมือที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด และการฝึกควรจะฝึกปัญหาทางยุทธวิธีให้มีความสมจริง
- การฝึกแต่ละครั้งจะต้องมีความหมาย หรือมีความจำเป็น และจะต้องชี้แจงความมุ่งหมายในการฝึกครั้งนั้น ๆ ให้ผู้ได้บังคับบัญชาซึ่งเข้าร่วมในการฝึกทราบด้วย
- เป็นที่มั่นใจว่า แต่ละหน่วยในบังคับบัญชาของตนมีความคุ้นเคยกับขีดความสามารถและขีดจำกัดซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาความไว้วางใจและความเข้าใจระหว่างหน่วยให้เกิดขึ้น
- เป็นที่มั่นใจว่าผู้บังคับหน่วยรองแต่ละคนเข้าใจในกลไกควบคุมการปฏิบัติของหน่วย
- ฝึกผู้ได้บังคับบัญชาเกี่ยวกับสถานการณ์ที่กำลังเป็นอยู่จริง ๆ
- เป็นที่ยืนยันว่า ผู้บังคับหน่วยรองแต่ละคนรู้และเข้าใจในนิสัยลักษณะพิเศษเฉพาะตัว จุดแข็งและจุดอ่อนของผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคน
- ชี้แจงให้ผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคนได้ทราบถึงความรับผิดชอบและความสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งจะมีผลต่อประสิทธิภาพของหน่วย

#### หลักการข้อที่ ๘ - ตกลงใจได้ถูกต้องและทันเวลา

ก. ผู้นำจะต้องมีความสามารถที่จะทำการประมาณสถานการณ์และตกลงใจได้อย่างรวดเร็ว และถูกต้อง สามารถให้คำชี้แจงด้วยเหตุผลที่เหมาะสมในสภาพการณ์ที่ยากลำบากและตกลงใจอย่างรวดเร็วว่าจะปฏิบัติอย่างไรต่อไป เพื่อชิงความได้เปรียบต่อสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นนั้น ๆ ผู้บังคับบัญชาที่ขาดความเด็ดขาดจะไม่สามารถบังคับบัญชาหน่วยได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะเกิดความลังเลใจ ขาดความเชื่อมั่น และเกิดความสับสนในการสั่งการ

#### ข. เทคนิคในการใช้

- พัฒนารมวิธีในการใช้ความคิดอย่างมีเหตุผล โดยการฝึกฝนเป็นประจำ เช่น การฝึกการประมาณสถานการณ์
- เมื่อเวลาและโอกาสอำนวย วางแผนสำหรับเหตุการณ์ที่น่าจะเป็นไปได้เพื่อเตรียมการปฏิบัติในอนาคต
- พิจารณาคำแนะนำและข้อคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาก่อนที่จะตกลงใจ

- การประกาศข้อตกลงใจ จะต้องให้ผู้บังคับหน่วยรองมีเวลาในการวางแผนที่จำเป็นเพื่อผลในการปฏิบัติ
- จัดให้มีการประมาณการณ์และวางแผนร่วมกันในระหว่างผู้บังคับหน่วยรองในบังคับบัญชาของตน
- เป็นที่มั่นใจ ฝ่ายอำนวยการและผู้บังคับหน่วยรองมีความคุ้นเคยและเข้าใจในนโยบายและแผนงานของตน
- พิจารณาผลกระทบที่จะเกิดจากการตกลงใจของตนต่อหน่วยรองและส่วนสนับสนุน

### หลักการข้อที่ ๕ - พัฒนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสำนึกในความรับผิดชอบ

ก. การพัฒนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสำนึกในความรับผิดชอบ กระทำได้โดยการมอบอำนาจให้แก่หน่วยรองตามลำดับชั้นอย่างเหมาะสม จะเป็นการสร้างสรรค์ความเชื่อมั่นและเชื่อถือระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้บังคับหน่วยรอง ทำให้หน่วยรองมีความริเริ่มในการปฏิบัติและให้ความร่วมมืออย่างจริงจัง

#### ข. เทคนิคในการใช้

- ปฏิบัติงานตามสายการบังคับบัญชา
- มอบเสรีในการปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ โดยแจ้งสิ่งที่ควรทำหรือพึงละเว้นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รับผิดชอบต่อผลที่จะได้รับ มีการกำกับดูแลตามความจำเป็น
- ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสปฏิบัติงานในหน้าที่สูงกว่าขึ้นไป
- เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานเป็นผลสำเร็จ ต้องยอมรับด้วยการยกย่องชมเชย เพื่อเป็นการส่งเสริมกำลังใจในการปฏิบัติงานต่อไป
- ใช้วิจารณ์ญาณและความริเริ่มสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าเกิดการบกพร่อง หรือผิดพลาดจะต้องเข้าช่วยเหลือแก้ไขทันที โดยไม่วิจารณ์และตำหนิให้ได้รับความกระทบกระเทือนใจหรือเกิดความอับอาย
- ให้คำแนะนำและความช่วยเหลือเมื่อได้รับการร้องขอ
- บรรจุกำลังพลในตำแหน่งที่ตรงกับความสามารถที่มีอยู่จริง
- ให้การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ และเป็นธรรมชาติในขอบเขตอันเหมาะสม
- แสดงออกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่า ท่านมีความตั้งใจที่จะยอมรับผิดชอบ และจะต้องยืนยันให้ผู้บังคับหน่วยรองของท่านอยู่ในมาตรฐานเดียวกัน

### หลักการข้อที่ ๑๐ - ใช้หน่วยตามขีดความสามารถ

ก. การที่ผู้นำจะสามารถใช้หน่วยได้อย่างถูกต้องเหมาะสมมีประสิทธิภาพนั้นจะต้องทราบถึงขีดความสามารถและขีดจำกัดของหน่วยรอง ท่านจะต้องใช้ดุลพินิจอย่างรอบคอบในการพิจารณาใช้หน่วย

ความล้มเหลวในการปฏิบัติภารกิจ ทำให้ขาดความเชื่อมั่น ซึ่งจะมีผลกระทบต่อขวัญ ความรักหมู่คณะ วินัย และประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่ภายในหน่วยนั้น ๆ

#### ข. เทคนิคในการใช้

- จะต้องมีความรู้ความเข้าใจและวิธีการใช้ในหลักการสงคราม
- ทราบผลการปฏิบัติของหน่วยรองเสมอ
- งานที่มอบให้หน่วยรองปฏิบัตินั้นต้องเหมาะสม ในสถานการณ์คับขันจะต้องร้องขอให้หน่วยรองปฏิบัติให้เต็มขีดความสามารถ
- วิเคราะห์งานที่ได้มอบให้หน่วยรองปฏิบัติ ถ้าหากเครื่องมือเครื่องใช้ที่จัดหาให้ไม่เป็นการเพียงพอรายงานให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงทราบ พร้อมทั้งร้องขอรับการสนับสนุนตามความจำเป็น
- พิจารณามอบงานให้แก่แต่ละหน่วยรองด้วยความเสมอภาค และได้ส่วนสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสม
- พยายามใช้หน่วยของตนให้เต็มขีดความสามารถ ก่อนที่จะร้องขอรับการช่วยเหลือจากหน่วยเหนือ
- ตกลงใจในการปฏิบัติหน้าที่โดยใช้หลักการอันถูกต้อง

#### หลักการข้อที่ ๑๑ - แสวงหาความรับผิดชอบและรับผิดชอบในการปฏิบัติงานทั้งปวง

ก. ผู้นำที่ดีจะต้องมีความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงาน โดยไม่ต้องรอรับคำสั่งให้ปฏิบัติแต่อย่างเดียว แก้ไขปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้น เหมาะสม ปลอดภัย และได้ผลคุ้มค่าผู้นำจะต้องรับผิดชอบต่อปฏิบัติงานของหน่วยทุกประการ ไม่ว่าจะประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวก็ตาม

#### ข. เทคนิคในการใช้

- ศึกษาหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาโดยตรงและเตรียมตัวที่จะรับผิดชอบต่อหน้าที่นั้น ๆ
- แสวงหาการปฏิบัติภารกิจที่แตกต่างกัน ซึ่งจะช่วยให้ได้รับประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและความรับผิดชอบต่อหน้าที่เพิ่มขึ้น
- หาโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาเพิ่มความรับผิดชอบของตนให้มากขึ้นเพื่อความได้เปรียบในการปฏิบัติงานต่อไป
- ปฏิบัติงานทุกอย่างให้เต็มสติปัญญาและความสามารถ เพื่อแสดงให้ผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือเห็นความสามารถ และมีความเชื่อมั่นที่จะมอบให้ปฏิบัติงานที่ใหญ่และสำคัญมากกว่าได้
- รับฟังในคำวิจารณ์ที่เป็นธรรมและยอมรับในความผิดพลาด
- ยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้องด้วยหลักการและเหตุผล และยืนยันในความเชื่อมั่น
- ประเมินผลของความผิดพลาดในการปฏิบัติของหน่วยรองอย่างรอบคอบก่อนที่จะพิจารณาสั่งการใด ๆ จะต้องมั่นใจว่าข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นไม่ใช่จากความบกพร่องของตน พยายามจัดหากำลังใจเพิ่มให้หรือทดแทนตามความจำเป็น
- เมื่อยังไม่ได้รับคำสั่งใด ๆ จากผู้บังคับบัญชา ให้ใช้ความริเริ่มและปฏิบัติตามที่ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชาจะต้องสั่งการให้ท่านปฏิบัติเช่นนั้น

## บทที่ ๔

### สิ่งชี้ค่าความเป็นผู้นำ

#### (INDICATIONS OF LEADERSHIP)

##### กล่าวทั่วไป

- สิ่งชี้ความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการนำหน่วยของผู้บังคับบัญชา ๔ ประการ ได้แก่ ขวัญ วินัย ความรักหมุ่คณะ และประสิทธิภาพ ซึ่งเรียกว่า สิ่งชี้ค่าความเป็นผู้นำ นั้น สามารถใช้เป็นเครื่องมือวัด หรือประเมินค่าของหน่วยได้ การประเมินค่าของหน่วยให้ได้ระบบผลอย่างแท้จริงนั้นจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง และเป็นสิ่งช่วยให้ท่านประมาณการได้ว่าหน่วยของท่านจะมีประสิทธิภาพและสามารถที่จะปฏิบัติการกิจที่ได้รับมอบให้เป็นผลสำเร็จได้หรือไม่เพียงไร

- ขณะที่ท่านกำลังทำการประเมินค่าของหน่วย อาจจะพบปัญหาที่ทำให้มีผลกระทบต่อสิ่งชี้ค่าความเป็นผู้นำประการหนึ่งประการใด หรือหลายประการก็ได้ ซึ่งผลจะติดตามมาคือ หน่วยจะมีประสิทธิภาพต่ำลง ในฐานะที่ท่านเป็นผู้นำหน่วย ท่านจะต้องทบทวนแก้ปัญหาเหล่านี้เพื่อพยายามนำหน่วยไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ คือ การพัฒนาและดำรงไว้ซึ่งการเป็นหน่วยที่มีประสิทธิภาพในการรบ

##### ความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันของสิ่งชี้ค่าความเป็นผู้นำ

สิ่งชี้ค่าความเป็นผู้นำ ๔ ประการนั้นต่างเป็นสิ่งที่ทำให้หน่วยมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่และต่างเสริมค่าซึ่งกันและกัน เช่น การมีอัตราการหลีกเลี่ยงหน้าที่ต่ำเป็นสิ่งชี้ว่าทหารภายในหน่วยมีวินัยดี นอกจากนั้นยังแสดงว่าจะต้องมีขวัญดีและความรักหมุ่คณะดีด้วย ถึงแม้ว่าวินัย ความรักหมุ่คณะ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับระดับของขวัญที่เป็นอยู่ แต่ประการหนึ่งประการใดจะมีผลกระทบหรือทำให้สิ่งชี้ค่าความเป็นผู้นำประการอื่น ๆ ลดลงด้วย

##### ขวัญ (Morale)

ก. ขวัญ คือ สภาวะของจิตของแต่ละบุคคล ซึ่งขึ้นอยู่กับทัศนคติของบุคคลนั้น ๆ ที่มีต่อทุกสิ่ง ที่มากระทบ เช่น เพื่อน ผู้บังคับบัญชา ชีวิตความเป็นอยู่โดยทั่วไปในหน่วย และสิ่งอื่น ๆ ซึ่งมีความสำคัญต่อบุคคลนั้น ๆ ขวัญมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความพึงพอใจที่ได้รับการตอบสนองตามความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ ทัศนคติที่ดีจะเกิดขึ้น ทหารที่มีขวัญดีจะมีความรู้สึกเชื่อมั่นในตนเอง การมีความเป็นอยู่ดี จะทำให้ทหารสามารถเผชิญกับความยากลำบากด้วยความกล้าหาญ อดทน และมีจิตใจที่มั่นคง

##### ข. การประเมินค่าของขวัญ

สภาวะของขวัญเป็นสิ่งที่ไม่อยู่คงที่ มักจะเปลี่ยนแปลงเสมอสภาวะของขวัญของทหารภายในหน่วยเป็นดัชนีสำคัญที่จะชี้ให้เห็นถึงขีดความสามารถของท่านที่มีอยู่ว่าจะสามารถปฏิบัติการกิจให้สำเร็จได้หรือไม่ ท่านอาจจะวัดขวัญของเจ้าหน้าที่ภายในหน่วยโดยการสังเกตอย่างใกล้ชิดในการปฏิบัติงานประจำวัน การตรวจในโอกาสต่าง ๆ และโดยการสัมภาษณ์รวมทั้งการประเมินค่าจากรายงานต่าง ๆ สิ่งซึ่งมีค่าโดยเฉพาะซึ่งจะต้องบันทึกประกอบการพิจารณา คือ

- ลักษณะท่าทางที่แสดงออกให้ปรากฏ
- การประพฤติปฏิบัติส่วนตัว
- มาตรฐานทางมรรยาททหาร
- อนามัยของแต่ละบุคคล
- การใช้สิ่งอำนวยความสะดวกในการพักผ่อน
- การทะเลาะวิวาทภายในหน่วยหรือกับบุคคลภายนอก
- การปล่อยข่าวลือที่เป็นอันตรายและไม่มีมารับผิดชอบ
- สภาพของโรงเลี้ยงและที่พัก
- การระวังรักษายุทธโศปกรณ์ต่าง ๆ
- การเชื่อฟังหรือปฏิบัติตามคำสั่ง คำแนะนำ คำชี้แจงต่าง ๆ
- ความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน
- ความตั้งใจในการรับการฝึก

ค. การรายงานทางธุรการที่เกี่ยวข้องกับสถานภาพ กำลังพล ซึ่งเมื่อได้ทำการประเมินค่าอย่างเหมาะสมแล้ว จะเป็นสิ่งช่วยในการวัดระดับของขวัญได้ สิ่งซึ่งมีค่าโดยเฉพาะซึ่งต้องรายงานได้แก่เรื่องซึ่งเกี่ยวกับ

- จำนวนผู้ถูกจับกุม โดยเจ้าหน้าที่ทหารหรือพลเรือน
- การทำอาวุธยุทธโศปกรณ์เสียหายหรือสูญหายโดยความประมาท
- ปัญหาทางครอบครัว
- การเป็นหนี้
- จำนวนผู้สร้างทำป่วย
- จำนวนผู้ขาดและหนีราชการ
- จำนวนผู้ร้องขอย้ายออกนอกหน่วย
- จำนวนผู้ทำร้ายตัวเอง
- อัตราการขอรับการตรวจโรคประจำวัน
- จำนวนผู้พลัดหน่วย
- อัตราผู้รายงานตัวเพื่อขอปฏิบัติหน้าที่ต่อไป

#### **ความรักหมู่คณะ (Esprit de Corps)**

ก. ความรักหมู่คณะ คือความจงรักภักดี ความภาคภูมิใจ และความกระตือรือร้น รวมทั้งความเสียสละซึ่งเจ้าหน้าที่แสดงออกต่อหน่วยของตน ความรักหมู่คณะขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของการที่มีโอกาสได้เป็นสมาชิกของหน่วยนั้น ๆ ทักษะคติที่มีต่อสมาชิกคนอื่น ๆ ภายในหน่วยและความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ

ข. ต่อไปนี้เป็นปัจจัยบางประการที่นำมาพิจารณาในการประเมินค่าความรักร่วมกันในหน่วย

- มีการแสดงออกมาซึ่งความรู้สึกหรือความนึกคิดออกมาเป็นคำพูดอันแสดงถึงการมีความกระตือรือร้นและภูมิใจในหน่วย

- เป็นหน่วยซึ่งมีชื่อเสียงเกียรติคุณ
- มีความเต็มใจที่จะร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติงานต่าง ๆ ภายในหน่วย
- มีความภูมิใจในขนบธรรมเนียมประเพณีและประวัติของหน่วย
- ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของหน่วย จะต้องพร้อมที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
- มีความเชื่อมั่นว่าหน่วยของตนดีกว่าหน่วยอื่น ๆ
- อัตราผู้ร้องขอเพื่อปฏิบัติหน้าที่ต่ออยู่ในเกณฑ์สูง

### วินัย (Discipline)

ก. วินัย คือ ทัศนคติของบุคคลหรือหมู่คณะที่แสดงออกให้เกิดความมั่นใจได้ว่ามีความเชื่อฟังและจะปฏิบัติตามคำสั่งอย่างทันทีทันใด และมีความริเริ่มที่จะปฏิบัติอย่างเหมาะสม ถึงแม้ว่าจะไม่ได้รับคำสั่งก็ตาม วินัยเป็นสภาวะของจิตซึ่งแสดงออกถึงความพร้อมที่จะปฏิบัติด้วยความเต็มใจ เชื่อฟังด้วยการใช้สติปัญญาและปฏิบัติอย่างเหมาะสม

ข. ต่อไปนี้เป็นปัจจัยบางประการที่นำมาพิจารณาในการประเมินค่าสถานภาพของวินัยภายในหน่วย

- ความตั้งใจในการปฏิบัติงานในรายละเอียด
- ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยและบุคคลเป็นไปอย่างสนิทสนมราบรื่น
- การอุทิศตนเสียสละหรือเอาใจใส่ต่อหน้าที่
- ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปอย่างเหมาะสม
- การประพฤติปฏิบัติตนของเจ้าหน้าที่ทั้งในและนอกเวลาปฏิบัติงานเป็นไปอย่างเหมาะสม
- มาตรฐานในด้านความสะอาด การแต่งกาย และมารยาททางทหาร
- การปฏิบัติตามคำสั่งและคำแนะนำอย่างทันทีทันใด
- การยึดมั่นในการปฏิบัติตามสายการบังคับบัญชา
- ความสามารถและความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้การกำกับดูแล

เพียงเล็กน้อยหรือโดยปราศจากการกำกับดูแล

### ประสิทธิภาพ (Proficiency)

ก. ประสิทธิภาพ คือ ความสามารถทางเทคนิค ทางยุทธวิธี และทางร่างกายของบุคคลและหน่วยในการปฏิบัติงานหรือภารกิจ ประสิทธิภาพของหน่วย คือ ผลรวมของความชำนาญงานของแต่ละบุคคลภายในหน่วย โดยมีผู้บังคับหน่วยเป็นตัวเชื่อมโยง ทำให้เกิดเป็นชุดงานซึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่ด้วยความราบรื่น

ข. ต่อไปนี้เป็นปัจจัยบางประการที่นำมาพิจารณาในการประเมินค่าประสิทธิภาพของหน่วย.-

- รูปร่างท่าทางและสภาพทางร่างกายของบุคคลภายในหน่วย
- สภาพทั่ว ๆ ไปของอาวุธยุทธภัณฑ์และพื้นที่ในความรับผิดชอบของหน่วย
- เวลาในการเริ่มปฏิบัติการตอบโต้ของหน่วยภายใต้สถานการณ์และสภาวะต่าง ๆ กัน
- ที่ทำการปฏิบัติตามหน้าที่ซึ่งแสดงออกโดยหน่วยและเจ้าหน้าที่ภายในหน่วย
- ความสามารถในการนำหน่วยของผู้บังคับหน่วยรอง
- การกระจายคำสั่ง คำแนะนำและข่าวสารเป็นอย่างทันทีทันใดและถูกต้องแน่นอน
- ระดับความชำนาญงานซึ่งแสดงออกให้เห็นหลังจากปฏิบัติงานสำเร็จ
- ความเชี่ยวชาญทางเทคนิคและทางยุทธวิธี

### การพัฒนาสิ่งชี้ค่าความเป็นผู้นำ

ก. การพัฒนาสิ่งชี้ค่าความเป็นผู้นำ เป็นกรรมวิธีอันต่อเนื่องซึ่งจะต้องดำเนินการตลอดเวลา โดยเฉพาะระหว่างหน่วยทำการฝึกและปฏิบัติการรบ

ข. การรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติการอย่างแท้จริงจะช่วยใน การพัฒนาสิ่งชี้ค่าความเป็นผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การปฏิบัติซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อปรับปรุงสิ่งชี้ค่าประการหนึ่งประการใดอาจจะมีผลกระทบต่อสิ่งชี้ค่าอื่น ๆ ด้วย ต่อไปนี้เป็นสิ่งชี้และบางขั้นตอนซึ่งจะช่วยพัฒนาสิ่งชี้ค่าความเป็นผู้นำแต่ละประการ คือ .-

#### - ขวัญ

- สอนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อมั่นในเหตุผลและภารกิจที่ปฏิบัติ
- พยายามทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นในตนเอง ตัวผู้นำ การฝึก และอาวุธยุทธภัณฑ์ที่ใช้อยู่
- พยายามทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพอใจในงานที่จะต้องปฏิบัติ โดยการพิจารณาอย่างรอบคอบในการกำหนดตารางการปฏิบัติงาน

- ให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับทราบข้อห่วงใยของผู้บังคับหน่วย และความสนใจของกองทัพเรือที่มีต่อสุขภาพทางร่างกาย ขวัญ และสุขภาพจิตและทหารแต่ละคน

- กำหนดโครงการมอบรางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานดีเด่นอย่างมีประสิทธิภาพ
- ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้ดีกว่าคนมีความสำคัญหรือจำเป็นต่อหน่วย
- รับรู้ในความต้องการของทหารเพื่อรักษาไว้ซึ่งความเป็นอัตรภาพของแต่ละคน และจงปฏิบัติเป็นการเฉพาะบุคคล

- สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความผูกพันต่อบ้านพัก ครอบครัวและการสมาคม เพื่อประกอบกิจกรรมทางศาสนา

#### - ความรักหมู่คณะ



- จัดให้มีรายการต้อนรับทหารใหม่ รวมทั้งการชี้แจงให้ทราบถึงประวัติ  
ขนบธรรมเนียม ประเพณีของหน่วย และบทบาทหรืองานที่หน่วยกำลังปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน
- พัฒนาความรู้สึกที่ว่าหน่วยของตนจะต้องเป็นหน่วยที่ดีเลิศ
- ยอมรับในความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่สำคัญ ๆ ของหน่วย และสมาชิกภายในหน่วย  
ด้วยการประกาศเกียรติคุณ ยกย่อง สรรเสริญ ให้เป็นที่ทราบกันโดยทั่วไป
- โดยการจัดให้มีการประกอบพิธีการต่าง ๆ การกำหนดสัญลักษณ์ คำขวัญ และการใช้  
วงศุริยางค์
- ใช้การแข่งขันเป็นสิ่งช่วยในการพัฒนาการปฏิบัติงานเป็นชุดหรือมีความเป็นอันหนึ่ง  
อันเดียวกันของเจ้าหน้าที่ภายในหน่วย
- จัดให้มีการมอบเหรียญตราและรางวัล เพื่อเป็นการตอบแทนผู้ประพฤติปฏิบัติตนเป็น  
ตัวอย่าง
- วินัย
  - แสดงออกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าเป็นผู้มีวินัยด้วยการประพฤติปฏิบัติตนเป็น  
ตัวอย่าง
  - จัดตั้งระบบการลงทัณฑ์ที่ยุติธรรม ไม่ลำเอียง และมีการกระจายสิทธิพิเศษ และรางวัล  
อย่างทั่วถึงและเท่าเทียมกัน
  - พยายามฝึกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิด ความเชื่อมั่น เชื่อถือ และไว้วางใจซึ่งกันและกัน
  - สนับสนุนให้หมีและดำรงไว้ซึ่งการพัฒนาความสามารถในการบังคับตนเองของ  
ผู้ใต้บังคับบัญชา
  - เป็นผู้ตื่นตัวต่อการระมัดระวังในความประพฤติปฏิบัติตนของผู้ใต้บังคับบัญชา อันจะ  
เป็นเหตุให้เกิดการละเมิดหรือผิดวินัยและจะต้องหาหนทางขจัดเสียเท่าที่จะทำได้
- ประสิทธิภาพ
  - ฝึกผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทราบหน้าที่ของตน และสามารถปฏิบัติได้เป็นอย่างดีมี  
ประสิทธิภาพ
  - เน้นหนักในเรื่องการปฏิบัติงานเป็นชุด โดยใช้วิธีการปฏิบัติงานตามสายการบังคับ  
บัญชา
  - จัดตั้งโครงการฝึกกายบริหารและรักษาสุขภาพที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ
  - จัดให้มีการฝึกเพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่แทนกันได้
  - จัดให้หน่วยมีโอกาสฝึกร่วมกันในปัญหาการฝึกที่มีความสมจริง
  - จัดให้กำลังพลภายในหน่วยมีโอกาสปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่สูงขึ้นไปบ่อย ๆ ครั้ง  
เท่าที่จะทำได้

- จัดให้มีการตรวจสอบผลการฝึกให้เป็นที่ยืนยันว่าการบังคับบัญชาและการฝึกสอนภายในหน่วยของท่านได้พัฒนาไปตามโครงการฝึก วิธีการฝึกและกำหนดการฝึกสอนของหน่วยเหนือ
- ตั้งมาตรฐานในการปฏิบัติหน้าที่ไว้ให้อยู่ในระดับสูง และพยายามดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

## บทที่ ๕

### กรรมวิธีในการแก้ปัญหา

#### (PROBLEM SOLVING PROCESS)

##### กล่าวทั่วไป

- ในการนำหน่วยนั้นเป็นสิ่งธรรมดาที่จะต้องแก้ปัญหาต่าง ๆ ซึ่งเกิดขึ้นในฐานะผู้นำหน่วยซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่อาจจะหลีกเลี่ยงได้ และจะต้องเร่งรัดดำเนินการโดยทันทีที่มีปัญหาเกิดขึ้นให้ได้รับผลดีที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เพราะถ้าหากผู้นำแก้ปัญหาผิดพลาด ย่อมจะเกิดผลเสียแก่หน่วยได้

- ขอบเขตของปัญหาที่ผู้นำมักจะประสบในการนำหน่วย ได้แก่ปัญหาซึ่งเกิดขึ้นในการทำการบังคับบัญชาหน่วย การเลือกและพัฒนาผู้นำหน่วยรอง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาและการให้ข้อปรึกษาหารือ

- ผู้นำไม่ควรคิดว่าการแก้ปัญหาที่ถูกต้องนั้นจะต้องกระทำโดยการอาศัยประสบการณ์และการสังเกตการณ์เท่านั้น เพราะปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละโอกาสหรือเหตุการณ์อาจจะมีคามยุ่งยากสลับซับซ้อนกว่าที่ตนเคยประสบมา ซึ่งจะทำให้การแก้ปัญหาเกิดความผิดพลาดได้เสมอ ดังนั้นผู้นำที่ดีจะต้องการพัฒนากรรมวิธีในการใช้ความคิดแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นให้เป็นอย่างมีระเบียบ และมีภาวะวิเคราะห์ปัญหาเท่าที่เวลาจะอำนวยให้

##### กรรมวิธีในการแก้ปัญหาของผู้นำ

กรรมวิธีในการแก้ปัญหาที่ถูกต้องและมีการวิเคราะห์จะเป็นสิ่งที่ช่วยให้นำเข้าสู่ขั้นการตกลงใจในการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม กรรมวิธีในการแก้ปัญหาโดยทั่ว ๆ ไปจะประกอบด้วย ๓ ขั้นตอน ซึ่งได้แก่ **รับรู้ปัญหา ทำการประมาณสถานการณ์ และการปฏิบัติ** ดังต่อไปนี้.-

- **รับรู้ปัญหา** ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในหน่วยอันเนื่องจากสาเหตุใด ๆ ก็ตามย่อมมีผลกระทบต่อสิ่งซึ่งค่าความเป็นผู้นำของหน่วยนั้น ๆ แต่การที่จะพิจารณาแต่เพียงว่าปัญหาที่เกิดขึ้นนั้น เนื่องมาจากขวัญ ความรักห่มุ่คณะ วินัย หรือประสิทธิภาพ อย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้นย่อมไม่เป็นการถูกต้องนัก เพราะมีองค์ประกอบและสภาวะการณ์อันแตกต่างกันในหลายประการภายในหน่วย ซึ่งเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อสิ่งซึ่งค่าความเป็นผู้นำ ดังนั้นผู้นำจะต้องทำการประเมินค่าของหน่วยจากสิ่งซึ่งค่าความเป็นผู้นำเพื่อหาผลกระทบอย่างเต็มที่ต่อปัญหาที่เกิดขึ้นนั้น ๆ

- **ทำการประมาณสถานการณ์** ก่อนที่จะใช้ความพยายามแก้ปัญหาใด ๆ ผู้นำจะต้องทำความเข้าใจปัญหานั้น ๆ เป็นอย่างดีเสียก่อนว่าใครมีส่วนเกี่ยวข้องบ้าง อะไรเป็นกรณีแวดล้อม ปัญหานั้นเกิดขึ้นเมื่อไร และที่ไหน การตรวจสอบองค์ประกอบเหล่านี้อย่างสมเหตุผลและมีระเบียบ จะเป็นสิ่งที่สามารถกระทำได้สะดวกขึ้น โดยการให้หัวข้อประมาณสถานการณ์ดังต่อไปนี้.-

- **พิจารณาสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหา** ทันทันท่านได้พิจารณาธรรมชาติหรือลักษณะอันแท้จริงของปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว หลังจากนั้นท่านจะต้องพิจารณาว่าทำไมปัญหานั้นจึงเกิดขึ้นและเกิดขึ้นได้

อย่างไร และสอบถามข้อเท็จจริงที่ทำให้เกิดปัญหาขึ้น ถ้าไม่สามารถพิสูจน์ได้ด้วยข้อเท็จจริง ท่านอาจจะต้องตั้งสมมติฐานต่าง ๆ ขึ้นอย่างสมเหตุผล

- **พิจารณาหาวิธีการแก้ปัญหาที่เป็นไปได้** หลังจากท่านได้พิจารณาพื้นฐานของสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาขึ้นแล้ว ท่านควรพิจารณาถึงการแก้ปัญหาที่เป็นไปได้ย่ำตัดวิธีการแก้ปัญหาในขั้นต้นอาจจะมีแนวความคิดหรือข้อเสนอแนะที่มีค่าได้ ท่านยังหาวิธีการแก้ปัญหามากเพียงใดท่านย่อมจะได้พบวิธีการแก้ปัญหาที่ดีกว่าในที่สุด

- **ประเมินค่าวิธีแก้ปัญหาที่เป็นไปได้** ในการประเมินค่าการแก้ปัญหานั้นขั้นแรกท่านจะต้องเปรียบเทียบข้อดีและข้อเสียของแต่ละวิธี หลังจากนั้นเปรียบเทียบข้อดีของวิธีหนึ่งกับอีกวิธีหนึ่งเพื่อหาวิธีที่ดีที่สุด แต่พึงระลึกอยู่เสมอว่า ข้อพิจารณาที่ผู้นำเลือกใช้เพื่อการปฏิบัตินั้นควรจะเป็นไปอย่างเหมาะสมและเป็นระเบียบ จงระมัดระวังอย่าให้ความลำเอียงหรือความสนิทสนมรักใคร่กันเป็นการส่วนตัวมีอิทธิพลต่อการพิจารณาของท่านเหนือสิ่งอื่นใด พึงระลึกว่าผู้นำซึ่งจากความยังคิดหรือหุนหันพลันแล่นโดยทำการตกลงใจอย่างรวดเร็ว มักจะทำให้เกิดปัญหายุ่งยากขึ้นได้มากกว่าผู้นำซึ่งพยายามแก้ปัญหาอย่างสุขุมรอบคอบ

- **เลือกวิธีแก้ปัญหาที่ดีที่สุด** อาจจะเป็นวิธีหนึ่งวิธีใดซึ่งได้เลือกไว้ก่อนแล้วหรืออาจจะเป็นวิธีซึ่งได้จากการนำเอา ๒ วิธีหรือมากกว่าในบรรดาวิธีการแก้ปัญหาที่เป็นไปได้มาผสมผสานกันเข้าเป็นอีกวิธีหนึ่งซึ่งท่านในฐานะเป็นผู้นำหน่วยตกลงใจใช้ในการแก้ปัญหานั้น ๆ

- **การปฏิบัติการแก้ปัญหา** ใช้เทคนิคที่เหมาะสมกับคุณลักษณะของผู้นำแต่ละคนในอันที่จะทำให้การแก้ปัญหาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จงอย่าเป็นผู้ที่ชอบแต่เพียงการริเริ่มในการปฏิบัติเท่านั้น เพราะความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่โดยทั่ว ๆ ไปแล้วขึ้นอยู่กับความสามารถและความตั้งใจในการกำกับดูแลและตรวจสอบผลของการปฏิบัติอยู่เสมอ พึงระลึกว่า ปัจจัยที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งที่บรรดาผู้นำที่มีชื่อเสียงซึ่งประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน โดยเกณฑ์เฉลี่ยแล้ว ขึ้นอยู่กับความสามารถในการเลือกวิธีการหรือหนทางปฏิบัติ และได้ทำการปฏิบัติอย่างเข้มแข็งจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จ

## บทที่ ๖

### ความเป็นผู้นำในการรบ

#### (LEADERSHIP IN COMBAT)

##### ความตั้งใจในการปฏิบัติกรรบ

- ทักษะที่ไม่ดีซึ่งเกิดขึ้นในตัวทหารระหว่างเข้ารับการฝึกมีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติกรรบอย่างไร ผู้นำทางทหารซึ่งประสบความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่กล่าวมา “สมมติว่าทหารซึ่งเข้าปฏิบัติกรรรมมีทัศนคติที่ไม่น่าพึงพอใจ ทักษะที่นั้น ๆ เกิดขึ้นจากสาเหตุอะไรทหารเหล่านั้นได้ทำการสู้รบหรือไม่ได้ทำการสู้รบตามขีดความสามารถที่มีอยู่หรือไม่” ปัญหาเหล่านี้เป็นสิ่งที่ผู้นำหน่วยทหารจะต้องตระหนักอยู่ตลอดเวลา

##### ปัจจัยที่มีผลทำให้ประสิทธิภาพในการรบลดลง

- ปัจจัยซึ่งมีผลกระทบต่อกรบบังคับบัญชาทหารในการรบประกอบด้วยกรกลัวความตื่นตระหนก ความท้อถอย การที่หน่วยต้องแยกออกไปตั้งอยู่อย่างโดดเดี่ยว เพื่อปฏิบัติกรกิจอย่างอิสระและทหารขาดความเชื่อมั่นในตัวเอง ต่อหน่วยหรือตัวผู้บังคับบัญชา ความกลัวที่เกิดขึ้นในตัวทหาร และแนวโน้มที่จะเกิดความตื่นตระหนกจะเปลี่ยนแปลงไปตามความสำเร็จในการรบของหน่วยว่าอยู่ในระดับใดรวมทั้งสภาพทางร่างกายของทหารในสนามรบ โดยปกติแล้วผู้บังคับหน่วยทหารขนาดเล็กจะต้องพยายามชี้แจงให้ทหารได้เข้าใจในสถานการณ์เมื่อหน่วยตกอยู่ในภาวะคับขันและจะต้องแสดงออกให้ทหารเกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้บังคับบัญชา เพื่อเป็นการลดสภาวะต่าง ๆ อันจะทำให้เกิดความกลัวและความตื่นตระหนก อย่างไรก็ตาม ส่วนมากแล้วผู้บังคับหน่วยทหารขนาดใหญ่ซึ่งทำการฝึกฝนอบรมผู้บังคับหน่วยทหารขนาดเล็กจะมอบนโยบายต่าง ๆ ในการบังคับบัญชาหน่วยทำการรบจนเป็นที่มั่นใจได้ ปรากฏว่าสามารถช่วยในการต่อต้านกรกลัวและความตื่นตระหนกได้อย่างมาก

- การขาดกรให้การสนับสนุนซึ่งกันและกันระหว่างส่วนต่าง ๆ ของหน่วยซึ่งกำลังปฏิบัติกรรบ บางครั้งเนื่องจากการที่หน่วยนั้น ๆ ตั้งอยู่โดดเดี่ยวในสนามรบ สภาพการณ์เหล่านี้จะมีผลทำให้ประสิทธิภาพในการรบของหน่วยลดลง เพราะหน่วยขาดกรเตรียมกรที่จะเผชิญกับสภาพการณ์เช่นนี้ก่อนที่จะออกปฏิบัติกร

##### กรกลัว (Fear)

- กรกลัวเป็นอารมณ์ที่อาจเกิดขึ้นเมื่อไรก็ได้ ซึ่งจะทำให้ทหารหมดความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ ตามปกติธรรมชาติจะเตรียมกรให้ร่างกายพร้อมที่จะปฏิบัติงานเมื่อร่างกายทำงานเพิ่มขึ้น น้ำตาลและแอดรีนารีนจะถูกปล่อยเข้าสู่โลหิตเพื่อทำหน้าที่คล้ายเชื้อเพลิงเผาไหม้ให้ร่างกายเกิดพลังงานเพื่อที่จะทำงานต่อไปได้ ในขณะที่ร่างกายรู้สึกเหน็ดเหนื่อย จะสูญเสีย น้ำตาลและแอดรีนารีน ซึ่งผลิตจากต่อมหมวกไตด้วยเช่นกันเป็นการชั่วคราว หลังจากนั้นจะได้รับการชดเชยให้กลับสู่สภาพปกติ

- ในบางโอกาสอาจจะเป็นกรยากสำหรับผู้ที่ตกอยู่ในสภาวะที่ประสาตติงเครียดและตื่นตระหนกในการที่จะมองกรกลัวไปในแง่ที่ว่ามีส่วนเกี่ยวข้องกับทางเคมี โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าตกอยู่ใน

อารมณ์แห่งความกลัวเป็นระยะยาวนาน จะอยู่ในสภาพสิ้นหวังและขาดขวัญกำลังใจหรืออาจเกิดการอ่อนเปลี้ย หรือหมดสติเพราะกลัว

- การฝึกอย่างมีประสิทธิภาพและการมีวินัยจะเป็นสิ่งที่ช่วยลดสภาวะดังกล่าวได้ การฝึกจะเป็นการสอนให้ทหารปฏิบัติตามคำสั่งในการรบเป็นปกติวิสัย ถึงแม้ว่าคำบอกคำสั่งที่ใช้ในการรบนั้นมักจะไม่สามารถจะกระทำเหมือนกับในการฝึกได้ทั้งหมด แต่สามารถช่วยให้ทหารปฏิบัติหน้าที่ของตน ในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยได้ และตามข้อเท็จจริงการเป็นผู้เริ่มทำการสู้รบก่อนจะช่วยปลดเปลื้องความกลัวได้

### **ข่าวลือ (Rumors)**

ก. ข่าวลือเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้เสมอในหน่วยทหารซึ่งปฏิบัติการรบและสามารถแพร่กระจายออกไปได้อย่างง่ายดาย ภายใต้สถานการณ์คับขันจะดูเหมือนว่าข่าวลือที่เกิดขึ้นนั้นมีเหตุผลน่าเชื่อถือ และจะหมุนเวียนจากทหารคนหนึ่งไปสู่อีกคนหนึ่งต่อ ๆ กันไปได้อย่างรวดเร็ว ข่าวลือจะทำลายความเชื่อมั่นและทำให้เกิดความไม่แน่นอนขึ้น ในการรบเมื่อทหารไม่มีความเชื่อมั่นและรู้สึกไม่ปลอดภัย ข่าวลืออาจจะทำให้เกิดความคิดที่ขาดเหตุผล ซึ่งจะทำให้สถานการณ์ภายในหน่วยเลวลง ซึ่งตามปกติแล้วไม่มีใครมีความคิดเช่นนั้น ดังนั้นข่าวลือทำให้เกิดความสับสนออรมน้อยอย่างสูง ตลอดจนทำให้เกิดพฤติกรรมที่ขาดเหตุผล ทหารอาจจะตื่นเต็นและทำการตอบโต้ไปในลักษณะที่ขาดเหตุผลในเหตุการณ์ว่าจะบังคับบัญชาและระหว่างเพื่อทหารด้วยกัน ด้วยเหตุนี้จึงเห็นได้ว่า ข่าวลือเป็นสิ่งที่เพิ่มความรู้สึกตึงเครียดให้เกิดขึ้นในบรรดาทหารและเป็นสิ่งที่ลดประสิทธิภาพในการรบของหน่วย ข่าวลือที่ขาดเหตุผลจะปรากฏอยู่ในระยะเวลาสั้น ๆ แต่ข่าวลือที่คิดว่าน่าจะเป็นความจริงบ้างไม่เป็นความจริงบ้าง หรือ ปรากฏมาเป็นความจริงทั้งหมดจะปรากฏอยู่เป็นระยะเวลานาน ๆ และจะเป็นอันตรายต่อหน่วยมาก

ข. ความเชื่อมั่น บางครั้งจะเปลี่ยนไประหว่างความเชื่อมั่นมากเกินไปและความเชื่อมั่นเชื่อครึ่งไม่เชื่อครึ่ง ข่าวลือทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงในความเชื่อมั่นในขั้นสูงสุด ต่อหน่วย ผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนทหารด้วย ด้วยเหตุผลเช่นนี้ จะต้องจัดให้มีการควบคุมข่าวลือ การควบคุมข่าว ลือที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้ความสนใจตรวจสอบและทำการพิสูจน์ทราบข่าวลือต่าง ๆ เพื่อหาข้อเท็จจริง และจะต้องดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใดลงไปเพื่อทำลายความเชื่อถือได้ของข่าวและหาหนทางจัดแหล่งข่าวลือนั้น ๆ เสีย ข่าวลือมักจะเกิดขึ้นจากข่าวลือ เพื่อใช้เป็นมาตรการต่อต้านการข่าวกรองในด้านการค้นหาแหล่งข่าวนั้น ๆ มาตรการซึ่งใช้ในการควบคุมข่าวลือโดยเฉพาะประกอบด้วย.-

- จัดทำโครงการเกี่ยวกับการให้ข่าวสารแก่หน่วยอย่างมีประสิทธิภาพ
- กระจายข่าวสารให้เป็นไปตามแผนที่ได้กำหนดไว้ และปฏิบัติให้เป็นไปอย่างสมบูรณ์ที่สุดภายในขอบเขตของมาตรการในการรักษาความปลอดภัยในด้านข่าวสารพยายามให้ข้อเท็จจริงแก่ทหารให้มากที่สุดเท่าที่จะกระทำได้
- พยายามค้นหาและขจัดมูลเหตุที่ทำให้เกิดความไม่เชื่อมั่นและความคับข้องใจก่อนที่จะ

สะสมกันมากขึ้น

- ให้ข่าวสารที่ถูกต้องเกี่ยวกับข่าวลือที่เกิดขึ้นภายในหน่วย ในขณะที่ทหารต้องการข่าวสาร ถ้าไม่สามารถกระจายข่าวสารที่ถูกต้องไปยังหน่วยรองให้รวดเร็วที่สุดตามสายการบังคับบัญชาได้ จะทำให้เกิดการรณรงค์ต่อข่าวลือนั้น ๆ ซึ่งทำให้ความเชื่อถือได้ของข่าวลือเพิ่มสูงขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม โครงการระยะยาวที่จะทำให้ทหารมีความเชื่อมั่นในข่าวสาร ซึ่งส่งผ่านไปตามสายการบังคับบัญชาจะเป็นสิ่งที่ได้ผลมากกว่าการกระจายข่าวเพื่อลบล้างข่าวลือที่ละจุดต่อ ๆ ไปตามสายทางเดินของข่าวลือ นั้น ๆ

- พัฒนาความเชื่อมั่นในตัวผู้บังคับบัญชาให้เกิดขึ้นในตัวทหาร

ค. ให้ข่าวสารแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อรับทราบเกี่ยวกับบทบาทที่สำคัญของหน่วยซึ่งคาดว่าจะปฏิบัติต่อไปในสนามรบ ทหารซึ่งได้รับข่าวสารเป็นอย่างดีเกี่ยวกับสถานการณ์และภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าการไม่ทราบข่าวสารใด ๆ ทั้งสิ้น ในทำนองเดียวกัน ทหารจะร้องทราบบว่าพวกตนอาจจะต้องปฏิบัติภารกิจอะไรต่อไป และจะได้รับการสนับสนุนในด้านเครื่องมือเครื่องใช้อะไรบ้าง ซึ่งจะช่วยให้พวกคนปฏิบัติภารกิจนั้น ๆ ได้สำเร็จ และอีกประการหนึ่งทหารซึ่งรู้จักความสามารถของข้าศึกก่อนย่อมจะเป็นผลดีต่อความสำเร็จในการปฏิบัติภารกิจ

#### **ความตื่นตระหนก (Panic)**

ก. ความตื่นตระหนก เกิดขึ้นเมื่อทหารตกอยู่ในความกลัว อาจจะแสดงออกในลักษณะของการหลบหนีอย่างทันทีทันใด หรือโดยการชุกตัวหลบซ่อนอยู่กับที่ ความตื่นตระหนกอาจเกิดขึ้นในหมู่ทหารซึ่งกำลังเผชิญกับเหตุร้าย

ข. ผู้บังคับหน่วยทหารควรจะรับรู้สถานการณ์แล้วหาหนทางปฏิบัติเพื่อชดเชยหรือทำให้สถานการณ์ต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่ความไม่เชื่อมั่นและความตื่นตระหนกลดลงดังต่อไปนี้-

- **สภาพทั่วไป** การขาดแคลนอาวุธและกระสุนปืน อาวุธยังสนับสนุนไม่เพียงพอ หมอกหนาทึบ ความมืด ความไม่คุ้นเคยกับสภาพแวดล้อม และการแนะนำให้ทหารได้รับทราบเกี่ยวกับอาวุธใหม่ ๆ ที่ข้าศึกนำมาใช้

- **สภาพทางกายภาพ** ความหิว ความกระหาย สภาพอากาศ ร้อนจัด หนาวจัด และความเหน็ดเหนื่อย

- **สภาพทางจิต** อันตราย (อาจเกิดขึ้นจริงหรือจินตนาการ) ความวิตกกังวล ความไม่ปลอดภัย การไม่ทราบถึงสถานการณ์ทางทหาร ความตึงเครียดทางอารมณ์ และการคาดการณ์ว่าจะเกิดอะไรขึ้นในเวลาต่อไป

- **สภาพทางขวัญ** เป็นโรคคิดถึงบ้าน ขาดคำชี้แจงถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดความล่าช้าของการไปรษณีย์การติดต่อสื่อสารกับครอบครัวไม่สามารถกระทำได้ ขาดความสนใจในหน้าที่ มีข่าวลือ ทำหน้าที่แสดงออกถึงความเป็นผู้พ่ายแพ้ มีการขัดหรือโต้แย้งต่อคำสั่ง การติดต่อสื่อสารไม่ดี ความตื่นตระหนกจะไม่เกิดขึ้นจากความเข้มแข็งในการปฏิบัติของฝ่ายข้าศึก ในการถอนตัวถ้าทหารเกิดความตื่นตระหนกจะเป็นอันตรายมาก ดังนั้นผู้บังคับหน่วยจะต้องคอยกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด ระหว่างเคลื่อนไปทางข้างหลัง ต้องแจ้ง

ข่าวสารต่าง ๆ ให้ทหารได้รับทราบให้มากที่สุด ภายในขอบเขตของการรักษาความปลอดภัย ซึ่งแจ้งให้ทหารทราบว่าทำไมจึงต้องถอนตัวและจะสถาปนาที่มั่นใหม่ ณ บริเวณใด อย่างไร

- **สภาพเกี่ยวกับผู้นำ** ได้แก่ การขาดผู้นำในขณะที่ทำการรบ ขาดผู้รับผิดชอบในด้านการจัดหาอาหาร และขาดความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้นำที่กำลังบังคับบัญชาหน่วย

**การป้องกันมิให้ทหารเกิดความตื่นตระหนกที่ได้ผลที่สุดนั้น ขึ้นอยู่กับการหามาตรการป้องกันตั้งแต่ขั้นต้น**

ซึ่งเริ่มจากการแสดงออกถึงความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในระหว่างทหารเข้ารับการฝึก และขั้นต่อไปทำให้ทหารเกิดความเชื่อมั่นในขณะที่ทำการรบร่วมกันผู้บังคับหน่วยซึ่งขณะนั้นอาจจะมีผู้ได้บังคับบัญชาเหลืออยู่เพียงเล็กน้อย ที่ยืนหยัดต่อสู้กับข้าศึกอย่างเหนียวแน่นและมั่นคง ผู้บังคับบัญชาจะต้องสามารถควบคุมสติตนเองได้กำลังปฏิบัติหน้าที่อยู่ในอาการอันเป็นปกติ และด้วยความเข้มแข็งไม่สะทกสะท้านหวั่นไหวต่อสิ่งใดทั้งสิ้น

#### **การควบคุมตื่นตระหนก**

ผู้บังคับบัญชาจะต้องปรากฏตัวให้ทหารได้พบเห็นในลักษณะอาการอันเป็นปกติ เชื่อมั่นในตนเองมีท่าทีกล้าหาญ ลักษณะท่าทางเหมาะสม และปฏิบัติกรอย่างเด็ดขาดในหน้าที่ของตนและในส่วนที่เกี่ยวข้องกับหน่วยรบ ความตื่นตระหนกอาจจะแก้ไขได้โดยการหยาบยบสิ่งที่ทำให้ทหารเกิดความภาคภูมิใจและความสำนึกในหน้าที่ ถ้าวิธีการนี้ยังไม่เป็นผลและได้พิจารณาแล้วเห็นว่าจำเป็นจะต้อง ปฏิบัติด้วยวิธีการซึ่งมีผลกระทบต่อร่างกายของทหาร ให้ใช้วิธีการซึ่งได้พิสูจน์แล้ว มีประสิทธิภาพในการควบคุมความตื่นตระหนก ข้อพิจารณาในการดำเนินการคือ จะต้องขจัดความตื่นตระหนกให้ได้และภารกิจจะต้องบรรลุผลสำเร็จไปนี้

#### **การมีจิตใจในการรุกรบ**

ก. การเสริมสร้างให้ทหารมีประสิทธิภาพในการรบสูง โดยสามารถทำลายข้าศึกให้พ่ายแพ้ฆไปในช่วงระยะเวลาที่ต้องการ นับเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง และจะเป็นไปได้ถ้าหน่วยทหารนั้น ๆ ได้รับการพัฒนาจิตใจในการรุกรบให้เกิดมีขึ้นในตัวทหารทุก ๆ คน โดยทั่วไปแล้วจะกระทำโดยการอาศัยผลสำเร็จในการปฏิบัติการรบที่ผ่านมาของหน่วยตน หรือหน่วยข้างเคียงการปฏิบัติการเชิงรุกเป็นสิ่งจำเป็น ในการเข้ายึดที่หมาย ถ้ามีการสูญเสียน้อยที่สุดจะเป็นสิ่งพึงประสงค์อย่างยิ่งและ การที่จะดำรงไว้ซึ่งการมีจิตใจในการรุกรบจะประสบปัญหาเพิ่มมากขึ้นในช่วงระยะเวลาซึ่งหน่วยไม่ได้ปฏิบัติหน้าที่

ข. การที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวได้ บางครั้งขึ้นอยู่กับการรักษาไว้ซึ่งประสิทธิภาพของหน่วยที่ได้รับความเสียหายจากการปฏิบัติของข้าศึก เนื่องจากการสงครามในปัจจุบันสถานการณ์ต่าง ๆ จะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จึงจำเป็นต้องทำการทดแทนกำลังพลและยุทธโธปกรณ์ที่ขาดประสิทธิภาพอย่างรวดเร็วเช่นกัน ด้วยเหตุผลเช่นนี้ จึงจำเป็นต้องดำเนินการในด้านการเคลื่อนย้ายกำลังพลและสิ่งอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้เป็นไปอย่างเหมาะสม มีการสำรองกำลังพลเพื่อเตรียมการทดแทน จัดที่มั่นสนับสนุนและแบ่งมอบ



ภารกิจให้หน่วยต่าง ๆ ตามขีดความสามารถของการดำรงไว้ซึ่งความมีประสิทธิภาพในการรบของหน่วย ผู้บังคับหน่วยควรปฏิบัติดังต่อไปนี้.-

- เป็นที่มั่นใจว่าสายการบังคับบัญชาของหน่วยยังคงมีอยู่
- ดำรงไว้ซึ่งความรุนแรงในการปะทะและการใช้อำนาจการยิงอย่างเต็มที่
- เสริมสร้างผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีทัศนคติในทางรุกและต้องการที่จะทำลายข้าศึก
- ใช้อาวุธยังสนับสนุนอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อเพิ่มอำนาจการยิงของหน่วยให้สูงขึ้น
- ฝึกให้หน่วยรู้จักใช้อาวุธยังสนับสนุนเมื่อทำการเข้าตี

## บทที่ ๗

### สรุป

เอกสารประกอบการศึกษาเรื่อง “ผู้นำกับการบริหาร” เล่มนี้ ฝ่ายวิชาการสถาบันวิชาการทหารเรือชั้นสูง ได้รวบรวมเรียบเรียงมาจากหนังสือและเอกสารต่าง ๆ เกี่ยวกับ ภาวะผู้นำหลายเล่ม รายละเอียดลักษณะของผู้นำในรูปแบบต่าง ๆ เป็นที่ทราบกันดีอยู่แล้วว่าการที่จะเป็นผู้นำนั้น แยกประเด็นหลักใหญ่ออกได้สองประเด็น คือ การเป็นผู้นำโดยกำเนิด และการปฏิบัติตนให้เป็นผู้นำ การที่จะปฏิบัติตนให้เป็นผู้นำนั้นเป็นเรื่องยากต้องใช้เวลาการเรียนรู้ สร้างเสริมประสบการณ์ ปฏิบัติตนเพื่อสร้างเสริมอำนาจบารมีให้แก่ตนเอง แต่อย่างไรก็ดีการปฏิบัติตนให้เป็นผู้นำนั้นสามารถศึกษาหาความรู้ ฝึกฝนอบรม และศึกษาหาหนทางด้วยตนเองได้ การที่จะเลือกเป็นผู้นำแบบไหนนั้นขึ้นอยู่กับสภาวะแวดล้อมขององค์กร หรือหน่วยงานตามสภาวะแวดล้อมนั้น ๆ หรืออาจจะเลือกหาหนทางเป็นผู้นำหลาย ๆ แบบโดยนำลักษณะส่วนดีของผู้นำแต่ละแบบมาผสมผสานกัน หาหนทางปฏิบัติที่ดีที่สุด เลือกดำเนินทางสายกลาง

คุณลักษณะของความเป็นผู้นำนั้น เป็นพื้นฐานสำคัญของผู้นำหน่วยในทุกระบบ การแสดงออกด้วยลักษณะ ท่าทาง ความกล้าหาญ เด็ดขาด ความเป็นผู้นำไว้วางใจ อดทน กระตือรือร้น ริเริ่ม ซื่อสัตย์ ไม่เป็นผู้บังคับบัญชาที่เห็นแก่ตัว นั้น สามารถพัฒนาตนเองได้ ถ้าท่านมีความตั้งใจจะฝึกฝนด้วยความอดทน สิ่งที่จะชี้ค่าความเป็นผู้นำว่าสำเร็จหรือล้มเหลวในการปฏิบัติงานในหน่วยทหารนั้น ได้แก่ ขวัญ วินัย ความรักในหมู่คณะ และประสิทธิภาพ ควรมีการประเมินค่า และติดตามผลอยู่ตลอดเวลา เพื่อนำหน่วยของตนเองไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

อย่างไรก็ดี ในหน่วยงานนั้น เป็นเรื่องปกติที่อาจเกิดปัญหาได้ ผู้นำหน่วยเมื่อรับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว ควรทำการประเมินสถานการณ์พิจารณาถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหานั้น พิจารณาหาวิธีการแก้ปัญหาก็จะเป็นไปได้ ประเมินค่า และเลือกวิธีการแก้ปัญหาก็ดีที่สุดที่สุด และปฏิบัติการแก้ปัญหานั้น ๆ ให้ลุล่วงต่อไป