

บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจากการศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำในกองทัพไทยภายใต้สภาวะสงครามอสมมาตร (Leadership in Royal Thai Army subjects to Asymmetric Warfare)” จะนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงคุณภาพ เพื่อตอบคำถามตามวัตถุประสงค์การวิจัยโดยทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ตามกรอบการวิจัยที่มีมิติต่างๆ ตามลำดับดังต่อไปนี้

- ตอนที่ 1 มิติคุณลักษณะของผู้นำ (Leader Traits)
- ตอนที่ 2 มิติอำนาจของผู้นำ (Leader Power)
- ตอนที่ 3 มิติปัจจัยความสำเร็จ (Success Factor)
- ตอนที่ 4 มิติสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง (Situation & Intervening Variables)

ตอนที่ 1 มิติคุณลักษณะของผู้นำ (Leader Traits)

จากผลการศึกษาพบว่าคุณลักษณะของผู้นำในกองทัพไทยภายใต้สภาวะสงครามอสมมาตรประกอบด้วย 3 คุณลักษณะ ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) การเปิดรับความคิดเห็น (Openness) และการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

การศึกษภาวะผู้นำให้ความสำคัญกับการศึกษาคุณลักษณะผู้นำ เป็นการศึกษาที่ให้ความสำคัญกับลักษณะผู้นำทางด้านกายภาพ บุคลิกภาพ และจิตใจของผู้นำ การเน้นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องเลือกแบบภาวะผู้นำให้เหมาะกับบทบาท เป็นไปได้และรู้จักดัดแปลงให้เกิดประโยชน์มากที่สุด การค้นหาภาวะผู้นำในมิติคุณลักษณะของผู้นำนั้นมีข้อมูลในเนื้อหาจากการวิจัยที่นำไปสู่ภาวะผู้นำในกองทัพไทยภายใต้สภาวะสงครามอสมมาตร โดยมองภาวะผู้นำในระดับตัวบุคคล (Individual) ดังนี้ คือ

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3 ให้สัมภาษณ์ เมื่อ 9 มี.ค.52 ไว้ว่า

“ผู้นำต้องมันแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง ยึดติดไม่ได้ เพราะบริบทของสงคราม
อสมมาตรเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพราะถ้าผู้นำยังยึดติดรูปแบบ ความรู้เดิม ๆ ยึดติด
กับสิ่งที่เคยประสบความสำเร็จมาในอดีต เพราะว่าสงครามอสมมาตรมันไดนามิก
(Dynamic) ระดับล่างตอบโต้ไม่ทัน ระดับบนยึดมั่นถือมั่นก็จะเกิดปัญหา และผู้นำต้อง
สามารถใช้เทคโนโลยีได้ ทุกชนิดที่สื่อสารกับลูกน้อง รับข่าวสาร ไม่ใช่แค่การเขียน
หนังสือสั่งการ มันต้องแบบเรียลไทม์ (Real Time)”

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 7 ให้สัมภาษณ์ เมื่อ 6 มี.ค.52 ไว้ว่า

“ผู้นำควรมีความรอบรู้กว้างขวาง มีความยืดหยุ่นสูง มีภูมิปัญญาเข้าใจเรื่องราวต่าง ๆ
เชื่อมโยง มีข้อมูลที่รวดเร็วเชื่อถือได้ ผู้นำต้องมีสติปัญญาในกระบวนการคิดของตัวเองที่
ดี ไม่ยึดมั่นกับความคิดตัวเอง สามารถปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลา และรู้จักใช้ภูมิปัญญา
ร่วมกันคนอื่น แต่ว่าผู้บังคับบัญชาอาจไม่จำเป็นต้องเชี่ยวชาญในทุกเรื่องแต่จะสามารถ
ดึงข้อมูล สำคัญที่สุดคือสามารถเอามาใช้เป็น ฟังความรู้หลาย ๆ ด้าน ผู้นำจะต้อง
ใคร่ครวญให้ดี ฝรั่งเศส อิมโพรไวส์เซชัน (Improvisation) แปลว่า เนื่องจากผู้นำไม่
สามารถจะหาข้อมูลได้เอง มันอะไรที่อยู่ใกล้ก็ต้องหยิบฉวยมาประกอบการตัดสินใจ
ลักษณะที่สำคัญที่สุดเมื่อได้ข้อมูลมาแล้วต้องสามารถคลาสิฟาย (Classify) ว่าอะไรใช้
หรือไม่ใช้”

“สงครามอสมมาตรที่เราเจออยู่มันรวมถึงตั้งแต่ระดับยุทธศาสตร์ ยุทธการ ยุทธวิธีมาเลย
ผู้นำต้องมีความรอบรู้ทั้งศาสตร์และศิลป์ มีความสามารถในการใช้ศิลป์ทุกแขนงที่จะ
ทำ แผนการรบ แผนการต่อสู้เพื่อเอาชนะให้ได้ อาจจะทุกศาสตร์ไม่ใช่เฉพาะทหารอย่าง
เดียว ศาสตร์การเมือง โดยเฉพาะเรื่องสังคมจิตวิทยา รู้เรื่องของตัวทหารเอง ว่าเจอ
สภาพแบบนี้จะอดทนได้แค่ไหน นอกจากนี้ความสามารถในการพูด ในการชักจูงจิตใจ
ในการโน้มน้าวจิตใจของกำลังพล รวมทั้งประชาชนในพื้นที่จะต้องทำได้ เพราะว่าพอ
เป็นเรื่องนี้ทำไปจะทำให้ทหารเรามีความอดกลั้นอดทน เพราะเรื่องสงครามอสมมาตรต้อง
ยืดหยุ่น นอกจากนั้นต้องคาดการณ์ล่วงหน้าเหตุการณ์ต่าง ๆ หรือวาทะของงานใน
สนามมาตั้งแต่ต้นจนบรรลุผลสำเร็จ ต้องมีความรู้ทางวิชาการ มีประสบการณ์ มี

จินตนาการ คาดการณ์ล่วงหน้าได้ นอกจากนี้ต้องมีความคิดริเริ่ม บางคนผู้นำต้องไดนามิก(Dynamic) รู้เรื่องการบริหารจัดการอย่างดี และต้องเป็นคนมีเสน่ห์ด้วย”

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 6 ให้สัมภาษณ์ เมื่อ 2 มี.ค.52 ไว้ว่า

“ในอนาคตถ้าพัฒนาอันดับแรกก็ต้องเรื่องวิสัยทัศน์ ควรวิสัยทัศน์ที่กว้างขวางขึ้น ต้องสามารถมองความเป็นไปทุก ๆ ด้านเชื่อมโยงกันได้ ซึ่งปัจจุบันมองเห็นเฉพาะด้านการทหาร แต่ควรสามารถมองด้านอื่นให้เชื่อมโยงกันได้ คิดว่าในอนาคตน่าจะมีเพราะเหตุที่ว่าโลกในอนาคตมันเป็นความซับซ้อนกันอย่างแยกไม่ออก มันจะตัดสินด้วยความรู้เพียงด้านเดียวไม่น่าจะประสบผลสำเร็จ อีกอันหนึ่งที่ต้องมีก็ต้องเปิดกว้างในการรับฟังความคิดเห็นจากกลุ่มที่เป็นฝ่ายเสนานิการ ผู้นำต้องยอมรับฝ่ายเสนานิการของตัวเอง ใช้ประโยชน์ให้มากขึ้น หมายถึงว่าต้องอยู่บนฐานของข้อมูลต่าง ๆ โดยความรู้ ใ้รู้”

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5 ให้สัมภาษณ์ เมื่อ 27 ก.พ.52 ไว้ว่า

“ผมมองว่าการเป็นตัวตนของเราซึ่งประสบความสำเร็จอยู่ ที่เห็นอยู่ก็คือ ภูมิรู้ ยังต้องมีต้องชื่นชมในสายวิชาทางทหาร ที่บ่มเพาะผู้นำทางกองทัพแต่ละคนให้ออกมามีความรู้ ภูมิธรรม ใน รร.ก็โอเค สมเด็จพระเทพฯ ก็เป็นพระอาจารย์ ภูมิปัญญา ภูมิฐาน ไม่ต้องพูดถึงเพราะคุณคือคนในเครื่องแบบ ภูมิศาสตร์ คือ การที่พวกคุณเข้าใจสิ่งแวดล้อม เข้าใจคนรอบข้าง รู้ว่าจะปรับตัวเข้ากับคนรอบข้างได้อย่างไร ให้อยู่อย่างมีความสุข ภูมิหลัง เป็นสิ่งสำคัญมาก เพราะถ้าภูมิหลังดี สะอาด บริสุทธิ์เวลาขึ้นสู่ตำแหน่ง อยู่สบาย นอนหลับ กินได้ มีความสุข ภูมิทัศน์ เรียกว่ามุมมอง ผมว่ามุมมองผู้นำ กองทัพบกแต่ละคนแตกต่างกัน ผมว่าถ้าทุกคนมีมุมมองเหมือนกันคือเอาประเทศชาติเป็นหลัก อย่างมองอย่างอื่น อย่าคิดอย่างอื่น ภูมิด้านทาน เพราะว่ามีคุณธรรม มีจริยธรรม มากกว่ามีลูกน้องคอยคุ้มครอง คือ ความดีมากกว่าอำนาจ”

จากข้อมูลข้างต้นนำมาวิเคราะห์ความสอดคล้องตามหลักทฤษฎีในบทที่ 2 ทำให้ทราบว่า คุณลักษณะผู้นำที่ค้นพบ มีลักษณะของผู้นำตรงกับลักษณะผู้นำของเรดดิน (Reddin) แบบที่มีประสิทธิภาพในลักษณะแบบนักบริหาร (Executive) โดยเห็นการทำงานที่ให้ความสำคัญกับงาน และคนมาก มีลักษณะผู้นำที่มีความกระตือรือร้น มีการวางมาตรฐานในการทำงาน เอาใจใส่

รับผิดชอบ มีความคิดริเริ่ม เปิดเผย ยอมรับในความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยใจที่เป็นธรรม ให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน มีความสนใจในวิชาความรู้ใหม่ ๆ พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ซึ่งสอดคล้องกับ ทิชชีและเดวานน่า (Tichy and Devanna, 1986, pp.17-32) ที่อธิบายคุณลักษณะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ว่าต้องเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต (Life-Long Learner) จะเป็นผู้ที่พยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา และเป็นผู้มองการณ์ไกลสามารถนำความฝัน ความหวังมาเป็นความจริง

ข้อมูลที่ได้ยังมีความสอดคล้องกับคุณสมบัติ/บุคลิกภาพผู้นำทางทหารของกองทัพบกอเมริกันได้ระบุไว้ใน FM 22-100 (1999) ในเรื่องผู้นำต้อง “รู้” ไว้คือ ต้องรู้ตนเอง รู้จักงานของตน รู้จุดแข็งจุดอ่อน ทักษะ ทักษะของธรรมชาติมนุษย์ และสามารถวางแผน สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ นั่นคือมีหลักสำคัญ 4 ประการที่มีผลต่อกัน คือ ผู้นำ – ผู้ตาม – สถานการณ์ – การติดต่อสื่อสาร และตรงกับคุณสมบัติที่สำคัญในข้อความรู้ ความกระตือรือร้น มีความริเริ่ม และคุณพินิจ ในคุณสมบัติผู้นำ (Leadership) 14 ประการ และข้อมูลมีความสอดคล้องในเรื่อง ความเข้าใจในอารมณ์ (Emotional Intelligence) หรือ EI คือ ทักษะความเข้าใจซึ่งมีอิทธิพลต่อความสามารถของบุคคล ซึ่งมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของบุคคลในทุกระดับตำแหน่ง โดยผู้ที่มีความเข้าใจในอารมณ์สูงจะมีผลต่อการทำงานที่ดี

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2 ให้สัมภาษณ์ เมื่อ 3 มี.ค.52 ไว้ว่า

“คุณลักษณะผู้นำที่ชัดเจนตอนนี้คือถ้าไม่เป็นตัวใหญ่จริง ๆ ตัวเล็ก ๆ ก็ทำอะไรไม่ได้ ฉะนั้นผู้นำจริง ๆ ก็ต้องเปิดกว้าง ต้องมีความรู้ที่ชัดเจนด้วย ถ้าไม่รู้ต้องยอมรับ ความอึดอัดต้องน้อยลง ไม่ควรจะมีด้วยซ้ำไป”

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1 ให้สัมภาษณ์ เมื่อ 27 ก.พ.52 ไว้ว่า

“.....แต่ว่าในปัจจุบันนี้มันเปลี่ยนไปด้วยบริบทต่าง ๆ ของโลกโดยสังคม เพราะฉะนั้นลักษณะผู้นำที่คาดหวังต้องมีคือต้องเริ่มจากอุดมการณ์ที่จะเข้ามาทุ่มเท เสียสละ แล้วต้องมี Teamwork คือสมัยก่อนเราจะทำอะไรต้องเป็นทีม มีลูกน้องก็ต้องได้ใจลูกน้อง ไปไหนไปด้วยกัน ซึ่ง ณ ปัจจุบันก็มีความสำคัญอย่างที่ท่านเข้าใจ ตรงนี้จะต้องเป็นตัวที่หล่อหลอมทีมที่เกิดขึ้น เหมือนอย่างที่คุณพูด มันมีแบ่งผู้นำหลาย ๆ ระดับ โดยเฉพาะผู้นำทุกระดับตอนนี้มันจะไม่มีตัวพวกนี้ที่เกิดขึ้น”

“สิ่งที่ควรจะมีก็คือผมว่าทีมเวิร์ค (Teamwork) ที่สำคัญมาก ถ้าทีมเวิร์คดีทุกอย่างประสบความสำเร็จ แต่ก่อนที่ทีมเวิร์คก็ต้องได้ใจทุกฝ่ายก่อน ผู้นำต้องคลุกคลี ทราบถึงปัญหาของลูกน้อง ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้เข้าใจถึงสภาพการเป็นอยู่ ถ้าได้ใจใช้ไปตายก็ไปตาย แต่ถ้าไม่ได้ใจมีโอกาสเมื่อไหร่จะแทงข้างหลังทันที เพราะฉะนั้นความจงรักภักดีเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด ผู้นำในกองทัพทั้ง 4 เหล่าทัพ ต้องมีเราเรียกว่าบารมีไม่ใช่อำนาจ เพราะฉะนั้นกลัวเพราะมีอำนาจ กลัวเพราะมีบารมีต่างกัน”

ข้อมูลดังกล่าวนำมาวิเคราะห์ได้ในเรื่องการทำงานเป็นทีม (Teamwork) เนื่องจากกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรจะมีความเกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่าง ๆ อย่างหลากหลาย โดยบุคคลจะร่วมมือกันในการนำความรู้ ทักษะ ความสามารถ และความพยายาม เพื่อที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งจะขึ้นอยู่กับความสามารถในการอยู่ร่วมกันและทำงานประสานกับบุคคลอื่นอย่างมีประสิทธิภาพ หรือที่เรียกว่า การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ให้ความสนใจและความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ทุกองค์การต่างประกอบด้วยกลุ่มที่แตกต่างกันจำนวนมากซึ่งสามารถจำแนกออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

1. กลุ่มแบบเป็นทางการ (Formal Group) หมายถึง กลุ่มที่ถูกจัดตั้งขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือขององค์กร โดยผู้บริหารจะมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงาน

2. กลุ่มแบบไม่เป็นทางการ (Informal Group) หมายถึง กลุ่มที่รวมตัวขึ้นจากความสมัครใจของสมาชิก ซึ่งเข้ามารวมกันด้วยความเต็มใจและมีได้เกิดขึ้นจากการจัดตั้งขององค์กร กลุ่มแบบไม่เป็นทางการอาจจะมิวัตถุประสงค์ที่สัมพันธ์หรือไม่สัมพันธ์กับเป้าหมายขององค์กร ตลอดจนบุคคลแต่ละคนอาจจะเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มแบบไม่เป็นทางการได้หลายกลุ่มในเวลาเดียวกัน

โดยในการวิจัยนี้ การทำงานเป็นทีม (Teamwork) เป็นกลุ่มที่จัดตั้งขึ้นแบบเป็นทางการ ในลักษณะ กลุ่มตามสายบังคับบัญชา (Command Group) หรือกลุ่มตามหน้าที่ (Functional Group) เป็นกลุ่มที่ประกอบด้วยบุคคลที่ทำงานในตำแหน่งหน้าที่ และอยู่ภายใต้สายการบังคับบัญชาเดียวกัน ปกติกลุ่มตามสายการบังคับบัญชาจะมีคนทำหน้าที่เป็นหัวหน้ากลุ่ม (Group Leader) หรือผู้นำในทีม (Team Leadership) โดยมีความสอดคล้องกับแนวความคิดของบาส (Bass) ที่เสนอภาวะผู้นำแบบพิสัยเต็ม (The Full Range Model of Leadership) อันนำไปสู่กระบวนการของผู้นำในลักษณะผู้นำแบบเชิงปฏิรูป (Transformation Leadership)

ตารางที่ 4-1 ตารางสรุปมิตินลักษณะของผู้ผู้นำ (Leader Traits)

มิตินลักษณะของผู้ผู้นำ (Leader Traits)				
หลักการ	แนวคิด/ทฤษฎี	กองทัพบกไทยในปัจจุบัน	กองทัพบกไทยในอดีต (สงคราม อสมมาตร)	ประเด็นสำคัญ (Concept)
ความรู้ (Knowledge)	-เกิดจากการเรียนรู้ โดย การเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมอันเป็นผลจาก การที่บุคคลทำกิจกรรม ใดๆ ทำให้เกิด ประสบการณ์และเกิด ทักษะต่างๆ ขึ้นยังผลให้ เกิดการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมก่อนข้างถาวร	-เรียนรู้วิชาการทางการ ทหารเป็นส่วนใหญ่ -มีห้วงเข้ารับการศึกษ ตามแนวทางรัฐบาล จนถึงชั้นยศพันตรี (โรงเรียนเสนาธิการ ทหารบก) เท่านั้น	-มีความรู้ทางวิชาการ, ประสบการณ์, มี วิสัยทัศน์, รู้เรื่องการ บริหารจัดการอย่างดี	ความรู้ (Knowledge)
บุคลิกภาพ (Personality)	-ตัวบุคคลโดยส่วนรวม ทั้งลักษณะทางกาย ซึ่ง สังเกตได้ง่าย และ ลักษณะทางจิตซึ่งสังเกต ได้ค่อนข้างยาก และ ความสามารถในการ ปรับตัวให้เข้ากับ สิ่งแวดล้อม ลักษณะ ดังกล่าวมีที่มาจาก พันธุกรรมและ สิ่งแวดล้อมของแต่ละคน ส่งผลสู่ความสามารถใน การปรับตัวต่อ สิ่งแวดล้อมและความ แตกต่างระหว่างบุคคล	-มีสายการบังคับบัญชา ชัดเจน -มีระบบรุ่นที่จบจาก สถาบันการศึกษาทาง ทหารหลักของประเทศ -มีกฎระเบียบวินัย และ ธรรมเนียมทหารที่ เคร่งครัด	-รับฟังความคิดเห็น, เป็นคนมีเสน่ห์, มี จิตวิทยาในการจูงใจ คน	เปิดรับความคิดเห็น (Openness)

ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

มิตีคุณลักษณะของผู้นำ (Leader Traits)				
หลักการ	แนวคิด/ทฤษฎี	กองทัพบกไทยในปัจจุบัน	กองทัพบกไทยใน อนาคต (สงคราม อสมมาตร)	ประเด็นสำคัญ (Concept)
คุณธรรม (Ethic)	-คุณความดี ความถูกต้อง ดีงาม การประพฤติ ปฏิบัติที่เป็นคุณงาม ความดีความถูกต้องบน พื้นฐานเป็นที่ยอมรับ และต้องการของสังคม	-มีอุดมการณ์ทุ่มเท เสียสละ -ยึดมั่นจงรักภักดีต่อ สถาบันพระมหากษัตริย์	-มีอุดมการณ์ทุ่มเท เสียสละ	
พฤติกรรม (Behavior)	-กิริยาอาการแสดงออก ทุกรูปแบบของสิ่งมีชีวิต เพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้า ทั้งภายนอกและใน เป็น การแสดงออกที่เห็นได้ จากภายนอก โดย รูปแบบของพฤติกรรม ต่างๆ นั้นเป็นผลมาจาก การทำงานร่วมกันของ พันธุกรรมและ สิ่งแวดล้อม	-ยึดมั่นในวินัยทหารอย่าง เคร่งครัด -มีวัฒนธรรมองค์การที่ ยากต่อการเปลี่ยนแปลง -มีลักษณะผู้นำ และมี ความมั่นใจในตนเองสูง	-มีความยึดหยุ่นสูง	
ค่านิยม (Value)	-เป็นพื้นฐานของความ เข้าใจเกี่ยวกับทัศนคติ และแรงจูงใจ และมี อิทธิพลต่อการรับรู้ เป็น การรับรู้ถึงผลของ พฤติกรรมที่แสดง ออกมาอันเป็นที่ถูกใจ ของคนอื่นๆ	-ทำงานตามสายการบังคับ บัญชา -มีผู้บังคับบัญชา และ ผู้ใต้บังคับบัญชาชัดเจน	-มีทีมเวิร์ค (Teamwork)	ทีมเวิร์ค (Teamwork)

ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำในสงครามอสมมาตร ผู้เชี่ยวชาญส่วนมากเห็นว่า ผู้นำควรมีความรู้ (Knowledge) ในด้านวิชาการ ทั้งทางทฤษฎี คือ วิชาการทหาร โดยเฉพาะด้านการสงคราม คือ ประสบการณ์จากการปฏิบัติงาน อีกทั้งควรรู้การบริหารจัดการกองทัพบกไทยในด้านต่างๆ เป็นอย่างดี เช่น การกำลังพล, การส่งกำลังบำรุง และการฝึกศึกษา เป็นต้น คุณลักษณะของผู้นำต้องมีประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหาที่เผชิญอยู่ อีกทั้งต้องมีความคิดริเริ่ม, มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลในการบริหารงานบุคคลและการบริหารองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการใช้ศิลปะการนำหน่วย และการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ รู้จักใช้บารมีในการปกครองคน แล้วผู้นำสามารถนำความรู้ทั้งหลายมารวบรวมเป็นวิสัยทัศน์อันนำไปสู่การพัฒนากองทัพบกไทยอย่างเป็นรูปธรรม

ผู้เชี่ยวชาญส่วนมากเห็นว่า ผู้นำควรเป็นคนที่เปิดรับความคิดเห็น (Openness) โดยเป็นผู้ที่มีจิตวิทยาในการสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถชักจูงให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น มีเสน่ห์จูงใจผู้ร่วมงาน และมีความยืดหยุ่นในการรับฟังความคิดเห็นในแง่มุมต่างๆ ด้วยการแสดงออกถึงการทุ่มเท เสียสละ และมีอุดมการณ์ต่อองค์การของ นอกจากนี้แล้วผู้นำต้องเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นต่างๆ อย่างจริงใจ, ไม่ยึดติด, มีความยืดหยุ่น

อีกทั้งเห็นว่ากองทัพบกไทยควรมีการทำงานเป็นทีม (Teamwork) โดยทุกคนในกองทัพบกไทยต้องรู้จุดมุ่งหมาย มองเป็นภาพเดียวกัน ดังนั้นทุกคนจึงเกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการทำงานร่วมกันในกองทัพบกไทยมีความแตกต่างจากองค์การอื่นๆ ตรงที่มีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน มีผู้นำและผู้ตามในลักษณะผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา มีระเบียบวินัยที่เคร่งครัดชัดเจน ทำให้ต้องใช้จิตวิทยาการปกครองคนที่สูง ต้องได้รับความไว้วางใจ เกิดความศรัทธา และความร่วมมือจากผู้ร่วมงานอย่างเต็มใจ ดังนั้นคุณลักษณะของผู้นำในกองทัพบกไทยต้องมีความละเอียดอ่อน และหล่อหลอมมาอย่างเป็นระบบ ด้วยการมีวัฒนธรรม และเอกลักษณ์ของตนเอง

ตอนที่ 2 มิติอำนาจของผู้นำ (Leader Power)

อำนาจเป็นขีดความสามารถที่บุคคลหนึ่งมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของอีกคนหนึ่ง ซึ่งการทำให้เกิดประสิทธิภาพของการใช้อำนาจ ผู้นำควรมีความซื่อสัตย์ ความคิดริเริ่ม ความปรารถนาที่จะนำผู้อื่น มีทักษะในการติดต่อสื่อสาร และมีอารมณ์ที่มั่นคง โดยในมิติอำนาจของผู้นำ (Leader Power) มีข้อมูลในการวิเคราะห์ดังนี้

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 7 ให้สัมภาษณ์ เมื่อ 6 มี.ค.52 ไว้ว่า

“ถ้าในระบบสงครามสมมาตร สำคัญที่สุดคือการกระจายอำนาจ ถ้าไม่กระจายอำนาจ จะไม่สามารถตอบโต้สถานการณ์ที่มันเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ผู้นำต้องกระจายอำนาจให้ผู้มีระดับล่างมากที่สุดเท่าที่จะมากได้ และสร้างผู้มีระดับล่างให้มีความคิดริเริ่มในทุกระดับ”

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3 ให้สัมภาษณ์ เมื่อ 9 มี.ค.52 ไว้ว่า

“ผู้นำต้องลดอำนาจในตัวเอง แต่เน้นมอบอำนาจให้ระดับล่างมากขึ้น เพื่อใช้คนให้มากที่สุด เพราะใช้ตัวเองจะทำให้เกิดข้อจำกัดได้ ถ้ามองในภาพรวมต้องเป็นทีมประสานสอดคล้องตัวเองกำหนดทิศทางเพราะผู้บังคับบัญชาระดับบนไม่สามารถตอบโต้ได้ทุกเรื่อง ให้ทิศทางเอาไว้แล้วการตอบโต้อย่างฉับไวให้ระดับผู้ปฏิบัติ ถ้าไม่มีทิศทางก็ไม่ทำตาม ต้องไม่หวงอำนาจ”

“การรวมศูนย์อำนาจมากเกินไป มันก็ขาดความริเริ่มในระดับล่าง พอขาดความริเริ่มในระดับล่าง ต่อไประดับล่างก็รอคำสั่งอย่างเดียว ไม่ตอบโต้ เพราะเดี๋ยวไปขัดนโยบาย ถ้าเราให้ความริเริ่ม อำนาจเขาไป ให้ขอบเขตเขาทำ มันจะพัฒนาขึ้น โดยอัตโนมัติ เวลานี้เรากลัวว่าผู้บังคับบัญชาจะคิดไม่เป็น คิดไม่ทัน ซึ่งมันเป็นการคิดที่ผิด ถ้าให้เขาคิดไม่นานก็ทำได้ ตอนนี้เขาอาจจะทำไม่ได้เพราะเราไม่ได้ฝึกเขามาแต่ต้น”

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5 ให้สัมภาษณ์ เมื่อ 27 ก.พ.52 ไว้ว่า

“การใช้อำนาจเป็นธรรมชาติของมนุษย์ แต่มนุษย์ต้องมีอีคิวคือความฉลาดทางอารมณ์ในการที่จะเลือกใช้อำนาจยังไง เราเป็นพ่อเราก็ใช้อำนาจกับลูก แต่ถ้าเราใช้แบบไม่ชาญฉลาดลูกเราก็เสียผู้เสียคน เราเป็นผู้บังคับบัญชาเราใช้อำนาจอย่างชาญฉลาด ผู้ใต้บังคับบัญชาก็อยู่กับเรา แต่ใช้อำนาจบาตรใหญ่ เมื่อไหร่ก็ไม่ประสบความสำเร็จ”

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 6 ให้สัมภาษณ์ เมื่อ 2 มี.ค.52 ไว้ว่า

“ต้องรู้จักประสานงาน หาทางทำงานร่วมกับคนอื่น หน่วยราชการอื่น นอกเหนือจากทหาร ตัวผู้นำต้องคอยศึกษาติดตามแนวโน้มและคาดการณ์ล่วงหน้าเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น และต้องมองภาพกว้างว่าความสัมพันธ์ของมิติต่าง ๆ ที่ว่าแล้ว ว่าเกี่ยวข้อง สัมพันธ์กัน ชัดแย้งกันอย่างไร”

ข้อมูลข้างบนนำมาวิเคราะห์ในเรื่องแหล่งที่มาของอำนาจ เห็นได้ว่าเป็นอำนาจที่มีอยู่ในตัวของผู้นำต่าง ๆ ในองค์กร แล้วนำมาใช้บริหารจัดการองค์กรให้สำเร็จความมุ่งหมายตามที่องค์กรตั้งไว้ โดยจากการวิจัยเรื่องความเป็นผู้นำกับองค์การต่าง ๆ ของลิเคอร์ท (Likert) มีแบบความเป็นผู้นำที่เรียกว่า ระบบให้เข้ามามีส่วนร่วม (Participative Group) มีการกำหนดเป้าหมายและการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานจะกระทำโดยกลุ่มผู้นำให้ความเชื่อมั่นและความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ มีการติดต่อสื่อสารทั้งจากบนลงล่าง (Downward Communication) และจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) รวมทั้งการติดต่อในแนวนอน (Horizontal Communication) ระหว่างผู้ร่วมงานที่อยู่ในระดับเดียวกัน โดยเฉพาะสงคราม อสมมาตรมีการปฏิบัติการที่เป็นนามธรรมเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้นการแยกการปฏิบัติการเพื่อต่อต้านสงครามดังกล่าวต้องมีการเข้าใจกันทั่วกองทัพไทย มีความคิดริเริ่มในระดับต่างๆ มีการถ่ายทอดนโยบายและการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกันซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่ผู้นำควรให้การให้อำนาจอย่างเต็มที่

ตารางที่ 4-2 ตารางสรุปมิติอำนาจของผู้นำ (Leader Power)

มิติอำนาจของผู้นำ (Leader Power)				
หลักการ	แนวคิด/ทฤษฎี	กองทัพปกไทยในปัจจุบัน	กองทัพปกไทยในอนาคต (สงครามอสมมาตร)	ประเด็นสำคัญ (Concept)
ภายในองค์กร	-เป็นอำนาจของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยการชักจูงพฤติกรรมของบุคคลอื่นๆ ด้วยการใช้อำนาจอย่างเหมาะสมและยุติธรรม	-เป็นอำนาจที่ได้ตามกฎหมาย (Legitimate Power) คือ ตามตำแหน่งที่ได้รับการแต่งตั้ง	-กระจายอำนาจอย่างเต็มที่, ให้อำนาจแก่ผู้ได้บังคับบัญชาและฝ่ายอำนวยการทุกระดับ, ให้ความสำคัญกับทุกหน้าที่	การให้อำนาจ (Empowerment)
ความสัมพันธ์กับภายนอกองค์กร	-เกิดการยอมรับบุคคลที่มีอำนาจในการควบคุม	-เป็นผู้นำองค์กรที่มีศักยภาพ และมีอำนาจต่อรอง ทำให้เกิดการยอมรับในอำนาจของผู้นำ	-ผู้นำทางทหารมีบทบาทชักชวนให้ผู้อื่นมาร่วมมือกัน โดยเป็นผู้ตั้งองค์การในมิติต่างๆ มาร่วมมือกันอย่างเหมาะสม	

การทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้อย่างสมบูรณ์ในองค์กรใดๆ เป็นไปไม่ได้ที่จะทำงานเพียงลำพังคนเดียว โดยขาดความร่วมมือจากผู้ร่วมงาน และส่วนเกี่ยวข้องอื่นๆ ซึ่งการกำกับดูแลงานให้ประสบผลสำเร็จอย่างดียิ่งขึ้นขึ้นอยู่กับผู้นำขององค์กร หรือหัวหน้าส่วนงานนั้นๆ สามารถกระตุ้น หรือใช้กลยุทธ์ใดๆ ในการมีอิทธิพลเหนือผู้ร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา ตลอดจนสิ่งแวดล้อมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น การชักจูง, การสั่งการ, การแนะนำ, การให้รางวัล และการขอความร่วมมือ เป็นต้น การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องเป็นผู้ที่สามารถทำให้ผู้ได้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานเป็นผู้นำให้ได้ โดยผู้นั้นจะเป็นผู้มีส่วนร่วมในการทำงานอย่างสุดความสามารถด้วยความเต็มใจ โดยการเป็นผู้นำเป็นการเสริมสร้างให้เกิดความมั่นใจ ความรับผิดชอบ การแก้ปัญหา ยามวิกฤติ และการตัดสินใจด้วยความรอบคอบมีเหตุผล ผู้นำเป็นบุคคลที่ต้องมีความละเอียดอ่อนในมิติต่างๆ มีความเป็นผู้นำ และผู้ตามที่ดี อีกทั้งต้องรู้กาลเทศะในสถานการณ์ต่างๆ เมื่อบุคคลใดต้องเป็นผู้นำนั้นย่อมหมายถึงมีสิ่งที่ท้าทายเข้ามาหา ซึ่งย่อมต้องมีการเปลี่ยนแปลงในตนเอง ด้วยการใช้ศักยภาพทั้งปวงที่มีเข้าปฏิบัติต่อสิ่งที่ท้าทายนั้น แต่บางครั้งก็ไม่สามารถรับมือสิ่งที่ท้าทายนั้นได้ดี ทันเวลา และสมบูรณ์แบบ ซึ่งต้องได้รับการถ่ายทอดสิ่งที่ผู้นำต้องมี-ต้องเป็น-ต้องรู้, การให้คำปรึกษา และการดูแลในสถานการณ์ต่างๆ จากผู้นำในระดับเหนือขึ้นไป การพัฒนาก็คือความจาก

สงครามยามปกติเป็นสงครามอสมมาตรนั้นผู้นำเป็นผู้ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการรับผิดชอบต่อการปฏิบัติจากหน่วยระดับเล็กจนถึงองค์กรโดยรวม ต้องกล้าตกลงใจ และแสดงพฤติกรรมที่เอื้อต่อการนำผู้ได้บังคับบัญชาไปในแนวทางที่ถูกต้อง ทันท่วงที และบรรลุภารกิจขององค์กร นั้นแสดงให้เห็นความสำคัญขององค์กรที่ต้องพยายามให้เกิดการเป็นผู้นำเพื่อประสิทธิผลของงานในองค์กร ดังนั้นการกระจายอำนาจโดยการให้อำนาจ (Empowerment) แก่ผู้ได้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานมีความสำคัญประการหนึ่งในการบริหารจัดการองค์กรของผู้นำ

ผลการวิจัยจากความเห็นของผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้นำในกองทัพบกไทยภายใต้สภาวะสงครามอสมมาตร ควรเป็นผู้บังคับบัญชาที่กระจายอำนาจอย่างเต็มที่ โดยมอบอำนาจ (Empowerment) ให้ผู้ได้บังคับบัญชาและฝ่ายอำนวยการทุกระดับ ให้ความสำคัญกับทุกหน้าที่ ซึ่งกองทัพบกไทยเป็นองค์กรที่ใหญ่โตมีศักยภาพ ในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวจำเป็นต้องใช้หน่วยงานและยุทธวิธีปรกรณ์ต่างๆในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยต้องมีการสั่งการที่ชัดเจนด้วยการมอบอำนาจสิทธิ์ขาดแก่หน่วยรอง คือการให้อำนาจเต็มแก่ผู้บังคับบัญชานำหน่วยรอง ส่งผลให้ผู้บังคับบัญชานำหน่วยรองมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ผลงาน และมีความมั่นใจในการนำหน่วย อันเป็นการสร้างวัฒนธรรมการกระจายอำนาจให้หน่วยรองต่อไป จนในที่สุดกองทัพบกสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อกองทัพบกสามารถมีการบริหารจัดการที่ดีภายในองค์กรแล้ว เป็นที่ยอมรับขององค์กรอื่นๆการขอความร่วมมือจากภายนอกย่อมได้รับการสนับสนุนอย่างดีด้วยความเต็มใจ ซึ่งงานของกองทัพบกไทยมีอำนาจหน้าที่โดยตรงในบางเรื่อง แต่ต้องอาศัยความร่วมมือจากองค์กรต่างๆ ด้วย ดังนั้นจึงต้องมีการให้อำนาจ (Empowerment) กับองค์กรนั้นๆ เพื่อกองทัพบกไทยสามารถปฏิบัติการกิจประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตอนที่ 3 มิติปัจจัยความสำเร็จ (Success Factor)

มิติปัจจัยความสำเร็จ (Success Factor) เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการกระทำใด ๆ ที่สนับสนุนภารกิจให้ประสบความสำเร็จตามความมุ่งหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยทำให้ทราบถึงผู้นำในสงครามอสมมาตรต้องมีการหล่อหลอม และสร้างขึ้นมาอย่างเป็นระบบ มีเกณฑ์กำหนดมาตรฐานที่ชัดเจนเป็นที่ยอมรับขององค์กร โดยนำไปสนับสนุนคุณสมบัติผู้นำในมิติคุณลักษณะของผู้นำ (Leader Traits) ที่ผู้นำควรมีความรู้ในทุกศาสตร์ทั้งการทหารและมิติต่างๆไม่ว่าทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี และสังคมจิตวิทยา มีศิลปะการปกครองคนที่สามารถประยุกต์ใช้ประสบการณ์ในยามวิกฤต และในทุกสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม ถูกต้อง และทันเวลา เมื่อมองภาพรวมของกองทัพบกไทยเป็นองค์กรหนึ่งของประเทศ

ไทย ดังนั้นกองทัพไทยจึงต้องเป็นเครื่องมือ หรือกลไกตัวหนึ่งของรัฐบาลที่สามารถนำไปใช้ในสถานการณ์ต่างๆ โดยเฉพาะภาวะสงครามอสมมาตร ซึ่งมีข้อมูลจากการวิจัยตามข้างล่างนี้

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 7 ให้สัมภาษณ์ เมื่อ 6 มี.ค.52 ไว้ว่า

“ฉะนั้นนอกจากกองทัพต้องมีส่วนที่สร้างทหารนักรบ คือส่วนศึกษาต้องแกร่ง และที่ประเด็นที่สำคัญที่ต่างชาติพูดถึงกันคือ สตาร์ทิจิกโซเชอร์ (Strategic Soldier) มันยิ่งกว่าทหารที่รบได้ธรรมดา คำว่าสตาร์ทิจิกโซเชอร์ (Strategic Soldier) รบเก่งแล้ว มันรู้เรื่องอื่นด้วย อย่างเอาลงไปภาคใต้ สตาร์ทิจิกโซเชอร์ (Strategic Soldier) ต้องรู้เรื่องมุสลิมอย่างดี รู้เรื่องกฎหมาย เข้าใจเรื่องสภาพสังคม เศรษฐกิจ ทำตัวให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ เพื่อให้เป็นที่ยอมรับของสังคม กองทัพบกในอนาคต สภาพกองทัพเป็นหน่วยงานที่แตกต่าง กองทัพสามารถขยายตัวได้รวดเร็ว และก็ยุบตัวได้รวดเร็วเมื่อหมดความจำเป็น”

“ทีมบิวคิง (Team Building) มันเป็นผลที่ตามมาจากการเป็นทหารอาชีพ ถ้าในทีมเป็นทหารอาชีพหมดแล้ว มีความผูกพันกัน มีความรับผิดชอบต่อน้ำที่อย่างสูงสุด ยิ่งกว่าชีวิต เพราะฉะนั้นเราดูต่างประเทศ เขาไม่ได้พูดถึงชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ มันขึ้นคิวดีก่อน (Duty Honor Country) ถ้าไม่จงรักภักดีต่อน้ำที่แล้วผลกระทบต่อเนื่องหมด เป็นทหารมีหน้าที่อะไร หน้าที่ป้องกันชาติ เพราะฉะนั้นชาติมันตามมาเอง”

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5 ให้สัมภาษณ์ เมื่อ 27 ก.พ.52 ไว้ว่า

“แต่ความรู้ในการรบต้องเรียนในสถาบัน เป็นความรู้ที่ได้จากการฝึกและศึกษา คือ เทรนนิ่งซิสเต็ม (Training System) คือ การฝึกและศึกษา เพราะฉะนั้นผู้นำต้องได้รับการจัดเกลตาของสังคม ในรูปแบบของทหารที่ดี ทางด้านการทหาร การเป็นผู้นำที่ดีต้องประกอบด้วยทุกอย่างทั้งความรู้ความสามารถ ได้รับการอบรมให้ความแข็งแกร่งในเรื่องจิตใจ”

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 6 ให้สัมภาษณ์ เมื่อ 2 มี.ค.52 ไว้ว่า

“.....อยากให้ผู้นำมีความรอบรู้ เพราะฉะนั้นผู้นำเราต้องมีการพัฒนาอย่างเป็นระบบ กองทัพต้องสร้างระบบนี้ขึ้นมา เริ่มตั้งแต่การคัดเลือก โดยเกณฑ์ของความรู้ ประสบการณ์ สติปัญญา ถือกองทัพพบได้มีเกณฑ์อยู่สามหลักใหญ่ ๆ หลักหนึ่งคือเรื่อง สติปัญญา ดูจากผลการเรียนหลักสูตรต่าง ๆ ที่จะคัดเลือกคนกลุ่มนี้ขึ้นมา สองก็คือ ประสิทธิภาพในการทำงาน ดูจากผลงานที่ผ่านมา สามต้องดูหลักของอุดมการณ์ ต้องเพื่อชาติ ศาสน์ กษัตริย์ จะเป็นเพื่อตัวเองไม่ได้ ถ้ากองทัพพบกมึคณะกรรมกรตรงนี้แล้วก็ต้อง คัดเลือกคนจำนวนหนึ่งขึ้นมาเป็นผู้นำ ซึ่งน่าจะเลือกมาสักหนึ่งในสี่ ไม่เกิน 25% แล้วก็ เอามาเข้ากระบวนการพัฒนา ต้องสร้างทั้งสามอย่างให้มากขึ้น”

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1 ให้สัมภาษณ์ เมื่อ 27 ก.พ.52 ไว้ว่า

“การเตรียมกำลัง การฝึกของกองทัพ ณ ปัจจุบันก็ปรับเปลี่ยนหมดนะ เพราะว่าสงคราม มันไม่เหมือนเดิม การจะมานั่งเอาเข้าตี ตั้งรับ รันถอย หมุดอนหมด มันใช้กับสงคราม ปัจจุบันไม่ได้เพราะฉะนั้นการฝึกหรือการเตรียมกำลังในปัจจุบันและอนาคตทำแบบเดิม ๆ ไม่ได้ มันต้องเปลี่ยนรูปแบบ สักกายนาใหม่หมด แต่ว่ากองทัพต้องมีกำลังส่วนหนึ่ง เพื่อป้องกัน คุ้มชูเพื่อการต่อรองที่เป็นกำลังจริง ๆ ส่วนหนึ่งไม่มาก อย่างทั้งประเทศมี กองพลเดียวก็พอที่เป็นกำลังทหารที่แท้จริง ๆ มีการฝึก ยุทธโศปกรณ์ มีกำลังพลที่พร้อมรบ สามารถรบได้รอบประเทศ กำลังที่เหลือ กองทัพที่เหลือ ปรับเปลี่ยนรูปแบบในการ ฝึก การเตรียมกำลังใหม่หมดเพื่อเตรียมต่อสู้กับสงครามสมมาตร คำว่าสงคราม สมมาตรไม่ใช่การต่อสู้ของภาคใดอย่างเดียวนะ ทุกเรื่องนั้นมันเป็นภัยคุกคามที่สามารถ ล้มสลายประเทศชาติได้ทั้งนั้น”

ตารางที่ 4-3 ตารางสรุปมิติปัจจัยความสำเร็จ (Success Factor)

มิติปัจจัยความสำเร็จ (Success Factor)				
หลักการ	แนวคิด/ทฤษฎี	กองทัพบกไทยในปัจจุบัน	กองทัพบกไทยในอนาคต (สงครามอสมมาตร)	ประเด็นสำคัญ (Concept)
องค์การ โดยรวม	-มีการบริหารงาน อย่างมี ประสิทธิภาพ และ ทำให้องค์การมี ประสิทธิผลสูงสุด	-มีหน้าที่ที่กำหนด ไว้ตามรัฐธรรมนูญ -ตอบสนองต่อภัย คุกคามด้านความ มั่นคง	-รับผิดชอบต่อทุกระดับเป็น เครื่องมือของรัฐบาล โดย สร้างความยอมรับและสร้าง ความเข้าใจให้ประชาชน	ไม่เป็นประเด็นสำคัญ*
ภายใน องค์การ	-การทำงานร่วมกัน อย่างมี ประสิทธิภาพด้วย ความเต็มใจ -การทำงานแบบมี ส่วนร่วม โดยมี จุดมุ่งหมายเดียวกัน	-มีการกำหนด ภารกิจหน้าที่ตาม นโยบายของ ผู้บังคับบัญชาชั้นสูง -การรับราชการตาม ระเบียบคำสั่งเรื่อง แนวทางการรับ ราชการฯ แต่ไม่ใช่ กฎระเบียบอย่าง เคร่งครัดอย่างเป็น รูปธรรม -เกิดระบบอุปถัมภ์	-การพัฒนาระบบผู้นำควร ทำให้เป็นระบบด้วย 1.ระบบการคัดเลือกผู้นำ โดยใช้ 1.1) เกณฑ์ความรู้ สติปัญญา ประสบการณ์ 1.2) เกณฑ์ผลงานที่ผ่านมา เคยดำรงตำแหน่งที่สำคัญ ตามสายงานต่างๆ 1.3) เกณฑ์อุดมการณ์ มีการ ดำรงไว้ในชาติ ศาสน์ กษัตริย์ 2.ระบบการพัฒนา สร้าง ความรู้ด้วยการเข้าศึกษา ตามแนวทางรับราชการของ กองทัพบก และการเพิ่มพูน ความรู้ในหลักสูตรต่างๆ ทั้ง ในและต่างประเทศ การ สัมมนาในศาสตร์แขนง อื่นๆ และมีการหมุนเวียน การรับราชการ	

*ไม่เป็นประเด็นสำคัญสำหรับผลการวิจัย เนื่องจากปัจจัยความสำเร็จ (Success Factor) เป็นส่วนหนึ่งใน
คุณลักษณะของผู้นำ (Leader Traits)

ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่เห็นว่า กองทัพบกไทยต้องมีระบบการจัดการกำลังพลที่ชัดเจน โดยเริ่มที่มีการพัฒนาระบบผู้นำที่ดีเป็นที่ยอมรับของกำลังพลทุกคนในกองทัพบกไทย ด้วยมีระบบคัดเลือกผู้นำที่โปร่งใส มีหลักเกณฑ์ที่เหมาะสม อีกทั้งมีระบบการรับราชการที่ชัดเจน (Career Path) คือ มีการพัฒนาสร้างผู้นำให้มีการเพิ่มพูนความรู้ มีการศึกษาที่เป็นลำดับขั้นตอน มีการหมุนเวียนการรับราชการตามความรู้ที่เข้ารับการศึกษา และมีการเพิ่มความรู้ในศาสตร์อื่นๆที่เหมาะสมต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว กองทัพบกไทยต้องเป็นเครื่องมือของรัฐบาลในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ด้วยการมีความรับผิดชอบในภารกิจที่ได้รับมอบหมาย และร่วมมือกับทุกๆส่วน และสร้างความยอมรับให้กับประชาชน

ตอนที่ 4 มิติสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง (Situation & Intervening Variables)

พัฒนาการของเทคโนโลยีและการติดต่อสื่อสาร ทำให้องค์การต่างๆต้องมีการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างถูกต้อง รวดเร็ว และทันต่อเหตุการณ์ การเชื่อมโยงข้อมูลและสถานการณ์ในมิติต่างๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม การเมือง และการต่างประเทศด้วยระยะเวลาอันสั้น ทำให้ผู้บังคับบัญชาต้องตัดสินใจภายใต้แรงกดดันเรื่องเวลา อันส่งผลให้มีการปฏิรูปการทำงาน การบริหารงาน โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์การ โลกยุคปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ระบบโลกาภิวัตน์ ทำให้ผู้นำในองค์การต้องแสดงบทบาทผู้นำที่ดี และเหมาะสมโดยใช้ภาวะผู้นำให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด ด้วยการพัฒนาตนเอง มีการประสานความร่วมมือจากคนในองค์การอย่างเต็มที่ ซึ่งมีการใช้วิทยาการ และเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่ทันสมัย ดังเห็นได้จากข้อมูลการวิจัยข้างล่างนี้

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4 ให้สัมภาษณ์ เมื่อ 28 ก.พ.52 ไว้ว่า

“การพัฒนาระบบผู้นำต้องเปลี่ยนกระบวนการคิด ยึดกรอบเดิม ๆ ไม่ได้ ผู้นำต้องพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา แล้วมิติมีเรื่องการทหาร เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี การเมือง ตรงนี้จะเป็นบริบทที่เข้ามาเกี่ยวข้อง มันโยงเข้าหากัน ต้องมีวิวัฒนาการในเรื่องทั้งความคิด ทั้งภูมิปัญญา สถานการณ์จริง และที่สำคัญที่สุดคือความยืดหยุ่นปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมให้ได้”

“.....แต่เรื่องจิตใจคนไม่ค่อยที่จะพัฒนา จิตใจคนนอกจากไม่อยู่ที่เดิมแล้วยังต่ำลงด้วยสภาพของโลกาภิวัตน์ ด้วยสภาพของทั่ว ๆ ไปมันสร้างเราปล่อยให้โลกาภิวัตน์เป็นตัวสร้าง เราไม่ได้ต่อสู้กับมัน คนมันก็จิตใจต่ำลง ทำเพื่อครอบครัว เพื่อตัวเองเท่านั้น”

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 7 ให้สัมภาษณ์ เมื่อ 6 มี.ค.52 ไว้ว่า

“สงครามอสมมาตรไม่ใช่ ประชาชนเป็นของเรา หรือตรงกลาง หรือฝ่ายตรงข้าม เราต้อง
 คึงให้เป็นของเรา เราจะทำอะไรรุนแรง หรือกวาดล้าง ยิ่งถล่มพื้นที่นี้ไม่ได้ เราไม่รู้ว่าจะ
 ผู้ก่อการร้ายอยู่หรือเปล่า หรือใครเป็นบ้าง สิ่งที่ได้ก็คือการพิสูจน์ทราบ ต้องเข้าไปหา
 ชาวต่าง ๆ แมนพาวเวอร์ (Manpower) ต่อ แอร์เรีย (Area) ก็มากขึ้น เพราะฉะนั้นต้องใช้
 เทคโนโลยีเข้ามา ตัวผู้บังคับบัญชาเองจะต้องลงไปช่วยหน่วยรบในการคิด เกณฑ์การวัด
 หรือเป้าหมายด้วย เพื่อเป็นการประกันว่ามันจะสอดคล้องกับตัวเราเอง ไม่ว่าเราจะ
 เจอกับสงครามอสมมาตรหรือการรบตามแบบ ผมถือว่าการเป็นทหารอาชีพของกำลังพล
 ทั้งหมดจะทำให้กองทัพตกไปสู่ความเป็นเลิศได้ โครงสร้างต้องเหมาะสมกับสถานะ
 แวดล้อมทุกด้าน เราไม่เทียบกับหน่วยงานราชการอื่นไม่ได้ เพราะหน่วยงานพวกนั้นให้
 การบริการประชาชน เช่น ดำรงกับทหารก็เทียบกันไม่ได้ เช่น ประชาชนมี 100 คน
 ดำรงก็ต้องเพิ่ม แต่ทหารไม่ใช่ ประชาชนมี 80 ล้าน ทหารมากเท่านี้หรือลดลงก็ได้ มัน
 ขึ้นอยู่กับยุทธศาสตร์ทหารหรือขีดความสามารถ แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือความแข็งแกร่ง
 ทางเศรษฐกิจของชาติจะต้องรองรับความใหญ่โตนั้นได้ ขนาดของกองทัพต้องมี
 เหมาะสม ตัวผมไม่รู้ที่เราใช้อะไรเป็นแบบในการคิด ภัยคุกคาม หรือขีดความสามารถ
 เป็นฐานในการคิดขนาดของกองทัพ อย่างน้อยที่สุดเมื่อเรามีกองทัพ เราต้องให้การฝึก
 ศึกษาบริหารให้มีขีดความสามารถสูงสุดเท่าที่จะทำได้ แล้วก็กองทัพในปัจจุบันและ
 อนาคตจะต้องเผชิญภัยคุกคามได้ทุกรูปแบบ ทุกระดับความรุนแรง ตลอดกาลเวลาด้วย”

จากเอกสารทางความมั่นคงแสดงให้เห็นการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในบทสรุปของ
 Chinese Views of Future Warfare โดย นายจาง เมิ่งเสียน (Mr.Chang Mengxiong) เสนอแนะว่า
 อาวุธ และหน่วยทหารในศตวรรษที่ 21 มีความสัมพันธ์ภายใต้ความสำคัญของข้อมูลข่าวสาร
 (Information-intensified) ซึ่งพอสรุปได้ 5 ข้อ คือ (Pillsbury, 2002)

1. ในปี ค.ศ.2010-2020 อาวุธและทหารจะเป็นอาวุธ และทหารภายใต้ความสำคัญของ
 ข้อมูลข่าวสาร (Information-intensified)
2. ทหารจะมีระบบค้นหาพิภค (GPS), ระบบการมองเห็นตอนกลางคืน และระบบบอก
 ฝ่าย (IFF) ฯลฯ ติดตัวไปในทุกสถานที่
3. ทหารสามารถยิงอาวุธภายใต้ความสำคัญของข้อมูลข่าวสาร (Information-intensified
 weapons) ได้โดยการร้องขอจากระยะไกล

4. ชุดทหารจะสามารถปรับอุณหภูมิ และเปลี่ยนสีได้

5. ทหารแต่ละคนสามารถรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาในระดับสูงได้โดยตรง

โดยการรบในสงครามสมัยใหม่ภายใต้ข้อมูลข่าวสาร (Information-Intensified combat) มีแนวความคิดเรื่องอาวุธ ดังนี้ คือ

1. อาวุธไมโครเวฟสมรรถนะสูง เพื่อทำลายเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ของฝ่ายตรงข้าม

2. ความเหนือกว่าทางด้านข้อมูลข่าวสารมีความสำคัญกว่า ความเหนือกว่าทางอากาศและทางทะเล

3. การเอาชนะเรื่องความเหนือกว่าทางด้านข้อมูลข่าวสารต้องเป็นอันดับแรก ก่อนการเหนือกว่าทางอากาศและทางทะเล

4. การขัดขวางทางข้อมูลข่าวสารจะเป็นแนวความคิดใหม่ในการปฏิบัติการ

ตารางที่ 4-4 ตารางสรุปมิติสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง (Situation & Intervening Variables)

มิติสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง (Situation & Intervening Variables)				
หลักการ	แนวความคิด/ทฤษฎี	กองทัพบกไทยในปัจจุบัน	กองทัพบกไทยในอนาคต (สงครามอสมมาตร)	ประเด็นสำคัญ (Concept)
การทหาร	-องค์การเป็นระบบ เปิดจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป	-มีโครงสร้างที่ใหญ่โต ไม่สามารถ ตอบสนองต่อภารกิจ ต่างๆที่ได้รับมอบมา จำนวนมาก	-กองทัพบกต้องมี โครงสร้างที่เหมาะสมกับ สภาวะแวดล้อมทุกด้าน ขึ้นอยู่กับภัยคุกคาม และ ยุทธศาสตร์ทหาร	ไม่เป็นประเด็นสำคัญ*
เศรษฐกิจ& การเมือง	-องค์การเป็นระบบ เปิดจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป	-มีผลต่อการพัฒนา ในส่วนต่างๆอย่าง มาก ทำให้การ ปฏิบัติงานไม่ ต่อเนื่อง และมี ประสิทธิภาพ	-การเมืองต้องเกื้อกูลซึ่ง กันและกันกับกองทัพบก ความแข็งแกร่งเศรษฐกิจ ของชาติต้องรองรับ ศักยภาพของกองทัพบก	
สังคม วัฒนธรรม	-องค์การเป็นระบบ เปิดจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป	-มีวัฒนธรรมองค์การ ที่เก่าแก่ยากต่อการ เปลี่ยนแปลง	-เป็นทหารอาชีพ ใช้ศิลปะ การบังคับบัญชาและ จิตวิทยาการบริหาร เปลี่ยนกระบวนการคิด รับฟังเหตุผลและยอมรับ	
วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี	-องค์การเป็นระบบ เปิดจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป	-วิวัฒนาการความ ทันสมัยของ เทคโนโลยีก้าวหน้า มาก ทำให้ต้องตาม อยู่ตลอดเวลา จึงไม่ สามารถนำวิทยาการ นั้นมาใช้ให้เป็น ประโยชน์เต็มขีด ความสามารถ	-ใช้ Information technology โดยข้อมูลเป็น สิ่งสำคัญที่สุด ต้องมีการ แยกแยะ, ปรึกษาหารือและ จัดลำดับความเร่งด่วนของ ข้อมูล และต้องเลือกใช้ ให้ถูกต้องในการ แก้ปัญหาต่างๆ	การใช้เทคโนโลยี (Information technology)

*ไม่เป็นประเด็นสำคัญสำหรับการวิจัย เนื่องจากอยู่นอกเหนือการควบคุมของกองทัพบกไทย โดยต้องใช้เวลาที่ยาวนาน และต้องอาศัยนโยบายโดยรวมของประเทศในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง

ความก้าวหน้าในศาสตร์วิทยาการทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมีการก้าวล้ำไปอย่างรวดเร็วไม่มีที่สิ้นสุด ทำให้สังคมและสิ่งแวดล้อมต้องมีการปรับเปลี่ยนตนเองให้ทันต่อวิทยาการนั้น การเกิดนวัตกรรมใหม่ๆทางเทคโนโลยีส่งผลกระทบต่อโลกให้มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันได้อย่างใกล้ชิด และรวดเร็วทำให้เกิดการปรับตัวขององค์กรต่างๆด้วยการนำไปใช้เกิดประโยชน์สูงสุดในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งเทคโนโลยีดังกล่าว คือ เทคโนโลยีข่าวสาร (Information Technology: IT) ซึ่งการนำเทคโนโลยีข่าวสาร(IT) ไปใช้ในองค์กรนั้นมีผลกระทบใน 2 มิติที่จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง คือ ตัวผู้นำ และระบบการใช้เทคโนโลยีด้าน IT โดยในเรื่องตัวผู้นำต้องทำความเข้าใจในเทคโนโลยีข่าวสาร (IT) อย่างละเอียดถี่ถ้วนเพื่อประเมินประโยชน์ต่อองค์กร และการประยุกต์ใช้อย่างไรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ด้วยการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรในการเห็นประโยชน์ และการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ด้วยเป็นตัวอย่างที่ดีในการใช้เทคโนโลยีอย่างจริงจังอย่างค่อยเป็นค่อยไป เช่น การให้ผู้บังคับบัญชาใช้ IT เป็นส่วนช่วยการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา และการใช้ IT เป็นฐานข้อมูลต่าง ๆ ขององค์กร เป็นต้น ส่วนเรื่องระบบการใช้เทคโนโลยีด้าน IT ต้องมีการลดช่องว่างของการปฏิบัติงานในองค์กรที่มีมีความชำนาญในการใช้ IT ด้วยการสร้างบุคลากรทาง IT ในองค์กรให้เป็นรูปธรรม และมีการถ่ายทอดขยายบุคลากรด้านนี้ไปเรื่อย ๆ จนทุกคนในองค์กรสามารถปฏิบัติด้วยความเคยชิน และอย่างเต็มใจ ทำให้ทุกคนในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญของ IT และพยายามก้าวให้ทันต่อวิวัฒนาการในเทคโนโลยีนี้ ภาวะสงครามอสมมาตรมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องใช้ระบบเทคโนโลยีข่าวสาร (IT) ในทุกระดับ และทุกสถานการณ์ เพราะต้องอาศัยความละเอียดรอบครอบ ถูกต้อง และทันเวลา

ผลการวิจัยผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่เห็นว่า สถานการณ์ในมิติต่างๆทั้งด้านการทหาร เศรษฐกิจ การเมือง สังคมวัฒนธรรม วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มีส่วนเกี่ยวข้องกันทั้งหมด คือ สภาวะแวดล้อมทุก ๆ ด้านมีผลกระทบต่อกองทัพไทยทั้งทางตรง และทางอ้อม โดยมีส่วนในการเกื้อหนุนให้กองทัพไทยมีศักยภาพ และพัฒนาขีดความสามารถได้อย่างเหมาะสมพร้อมต่อสถานการณ์ที่คุกคาม และเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว สิ่งสำคัญที่สุดที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นตรงกัน คือ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่ทันสมัยก้าวหน้าไปอย่างมาก ทำให้กองทัพไทยต้องตระหนักในการนำเอา Information technology มาใช้ในสงครามอสมมาตร เพื่อเป็นข้อมูลสำคัญในการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาในการแก้ไข และวางแผนปฏิบัติการต่าง ๆ ส่วนเรื่องการทหาร การเมือง เศรษฐกิจ และสังคมวัฒนธรรม ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ายังมีความเร่งด่วนอันดับรองลงไปในการสงครามอสมมาตร และกองทัพไทยไม่สามารถกำหนดให้มีการเปลี่ยนแปลงได้โดยตรง เพราะต้องใช้เวลาและนโยบายของทางรัฐบาลโดยรวม แต่การใช้เทคโนโลยี (Information technology) มีความสำคัญอย่างมากอันดับแรกสำหรับกองทัพไทยภายใต้สภาวะสงครามอสมมาตร