

บทที่ ๓

การออกแบบ

๑. บทนำ

๑.๑ กองทัพมักได้รับมอบหมายภารกิจที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยความซับซ้อนอยู่เสมอ เพราะสงครามเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ซึ่งเต็มไปด้วยความไม่แน่นอน นับตั้งแต่สิ้นสุดสงครามเย็น ปัญหาต่างๆ ที่กองทัพได้รับมอบหมายภารกิจเป็นปัญหาที่ไม่มีโครงสร้างที่แน่ชัด ซึ่งต่างไปจากในสมัยก่อนสงครามเย็นที่ปัญหาต่างๆ ยังไม่มีความซับซ้อนมากนัก ในขณะที่ความคล่องตัว ความยืดหยุ่น และความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงกองทัพยังคงมีอยู่เพียงแคในระดับยุทธวิธี ซึ่งในการรับมือกับปัญหาในปัจจุบันมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่กองทัพจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงถึงในระดับวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้บรรลุถึงการเป็นองค์กรที่สามารถปรับตัวได้มากขึ้น ประวัติศาสตร์ที่ผ่านมามีตัวอย่างมากมายที่แสดงถึงความเป็นเลิศทางยุทธวิธีภายในสภาพแวดล้อมของยุทธศาสตร์ทหารอันลึบสน ปัญหาส่วนใหญ่สืบเนื่องมาจากความล้มเหลวในการกำหนดตัวปัญหาที่ต้องแก้ไข และการปรับความเข้าใจเมื่อสภาพแวดล้อม**ปัญหาเกิดการเปลี่ยนแปลงไป** คำแนะนำที่ผู้บังคับบัญชามอบให้ก็มักจะคลุมเครือ ไม่ชัดเจน ทำให้ฝ่ายเสนาธิการต้องทำงานเพิ่มขึ้นเพื่อพัฒนาให้เกิดความรู้และความเข้าใจในสภาพแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว เพื่อให้สามารถมองเห็นปัญหาที่มีความจำเป็นต้องใช้กำลังทหารเข้าทำการแก้ไข

หลักนิยามการยุทธ์ร่วมและหลักนิยามของแต่ละเหล่าทัพฉบับล่าสุด นำเสนอแนวคิดของการออกแบบเพื่อเป็นวิธีการจัดการกับปัญหาที่มีความซับซ้อนและไม่มีโครงสร้างของปัญหาที่ชัดเจน (ill - structured problems) เพื่อใช้ในการแก้ปัญหาของผู้บังคับบัญชา แนวคิดนี้รับรู้และตระหนักในความไม่แน่นอนและความผันแปรของสงคราม และช่วยให้เราสามารถใช้ในการปฏิบัติทางทหารกำหนดรูปร่างของสภาพแวดล้อมที่ต้องการและปรับการปฏิบัติให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในระหว่างปฏิบัติการ รับรู้และยอมรับถึงความจำเป็นที่จะต้องมองหาสิ่งบอกเหตุที่แสดงถึงจุดอ่อนที่จะนำไปสู่การปรับสภาพแวดล้อม ซึ่งหมายถึงการปรับเปลี่ยนการปฏิบัติของกองกำลังอย่างมีนัยสำคัญ

๑.๒ การออกแบบ หมายถึง การใช้ระเบียบวิธีการ (Methodology) ในการประยุกต์ใช้ความคิดเชิงวิพากษ์ร่วมกับความคิดสร้างสรรค์ เพื่อทำความเข้าใจกับปัญหา สามารถมองเห็นภาพ และสามารถอธิบายปัญหาที่ซับซ้อน ขาดโครงสร้างและรูปร่างที่ชัดเจน (Complex, ill - structured problems) และเพื่อพัฒนาวิธีการที่จะใช้ในการแก้ปัญหานั้น (เอฟเอ็ม ๕ - ๐)

๑.๓ การใช้ความคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking) ทำให้เกิดการไตร่ตรอง และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการใช้การคิดเชิงวิพากษ์ในการออกแบบ การคิดเชิงวิพากษ์ หมายรวมถึง การคิดในแนวทางในลักษณะที่จะปฏิรูป ซึ่งแตกต่างจากแนวความคิดเดิม ๆ ที่เคยกระทำมา และในขณะเดียวกันก็ใช้ประโยชน์จากจินตนาการ วิจัยญาณ ประสบการณ์ที่ผ่านมาและแนวความคิดแปลกใหม่ที่ไม่เคยใช้มาก่อน นอกจากนี้ นักออกแบบยังใช้การคิดเชิงระบบ (Systems thinking) และการมองด้วยแนวความคิดเชิงยุทธศาสตร์ (lens of strategic thinking) (มีการพิจารณาในแง่มุมของทางจริยธรรม วัฒนธรรม และประวัติศาสตร์ที่ผ่านมา)



การวางแผนการทัพ

เข้ามาร่วมด้วย ในมุมมองของแนวคิดเชิงระบบแล้ว มักจะพิจารณา “ปัญหา” ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของระบบในภาพรวมมากกว่าการมุ่งที่จะตอบโต้กับผลลัพธ์ หรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันเพียงอย่างเดียว ซึ่งการกระทำอย่างหลังนี้ มีโอกาสที่จะก่อให้เกิดปัญหา หรือผลข้างเคียงที่ไม่พึงประสงค์ตามมา

๑.๔ การออกแบบ ใช้วิธีการในการคิดแผนผ่านทางกรอบแนวคิด (Conceptual Framework) ที่ได้กำหนดไว้เบื้องต้น และขั้นตอนต่างๆ ในการวางแผนและการปฏิบัติ วิธีการคิดแก้ปัญหาที่ใช้ตรรกะในลักษณะนี้จะใช้ชุดของการปฏิบัติทางยุทธวิธีหลายๆ การปฏิบัติมาเรียงร้อยเข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดผลที่ต้องการเรียกว่า ยุทธการและชุดของยุทธการมาเรียงร้อยเข้าด้วยกัน เพื่อให้บรรลุยุทธศาสตร์ทหาร เรียกว่า การทัพ กระบวนการคิดในการวางแผนการทัพ และการวางแผนยุทธการ ไม่เหมือนกับวางแผนในระดับยุทธวิธีเสียทีเดียว โดยการวางแผนในระดับยุทธวิธีมีขั้นตอนต่างๆ ที่ค่อนข้างจะแน่นอน และเฉพาะเจาะจง ในขณะที่การออกแบบจะให้แนวความคิดอย่างกว้างๆ เพื่อนำไปพัฒนาวิธีการที่จะรับมือกับสถานการณ์ที่มีความซับซ้อนต่อไป ซึ่งจะเป็นประโยชน์โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับที่กองบัญชาการรวบรวม ซึ่งเป็นระดับที่ต้องใช้การปฏิบัติทางยุทธ์หลักและการออกแบบการทัพในการรับมือกับปัญหา วิธีการออกแบบ ช่วยในการพัฒนากรอบแนวคิดของแผน และเปิดโอกาสให้ใช้แนวความคิดที่สมเหตุสมผลอย่างต่อเนื่องเพื่อประเมินการปฏิบัติแผนว่าได้ผลตามที่วางแผนไว้หรือไม่ และหากไม่ได้ผลควรจะมีการปรับแผนอย่างไร

๑.๕ ตัวอย่างคำถามที่สามารถใช้เพื่อตัดสินใจว่าควรจะใช้การออกแบบการทัพหรือไม่

- เรารู้สถานการณ์ดีแค่ไหน? เพียงพอที่จะดำเนินการต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดผลที่เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จหรือไม่? ห/ป มีความชัดเจน แจ่มแจ้งหรือไม่
- การปฏิบัติฝ่ายเราเลือก ทำให้เกิดผลกระทบที่ไม่ได้ประมาณการไว้ล่วงหน้า และ/หรือผลกระทบที่ไม่คาดคิดหรือไม่
- ปัญหาที่เผชิญอยู่ เป็นปัญหาที่เราคุ้นเคยดี และหนทางในการแก้ปัญหาก็ไม่ยาก จนเราสามารถรู้ได้ทุกขั้นตอนว่าต้องทำอะไรบ้าง
- เรารู้ถึงสภาพสุดท้าย (End State) ที่ต้องการหรือไม่? หรือว่าสภาพสุดท้ายที่เราต้องการยังขาดความชัดเจน
- การปฏิบัติ และเทคนิคที่เราเคยปฏิบัติกันมา และได้ผลดี ปัจจุบันไม่สามารถทำให้เราบรรลุถึงผลกระทบที่ต้องการ ใช้หรือไม่?

๑.๖ กฎแห่งความสำเร็จในการใช้วิธีการออกแบบ คือ การสร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่เอื้ออำนวยให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้บังคับบัญชา ฝ่ายเสนาธิการ และผู้ใต้บังคับบัญชา การแลกเปลี่ยนนี้ไม่เพียงแต่ภายในหน่วยเพียงเท่านั้น แต่ยังสามารถแลกเปลี่ยนความคิดระหว่างในสายการบังคับบัญชาชั้นเหนือกว่าและต่ำกว่าที่เกี่ยวข้อง การแลกเปลี่ยนดังกล่าวทำให้เกิดมีความเข้าใจร่วมกัน และเกิดวิสัยทัศน์ร่วมในที่สุด ในขณะที่ผู้บังคับบัญชาในระดับสูง และฝ่ายเสนาธิการมีความเข้าใจปัญหาที่เผชิญอยู่อย่างชัดเจนในระดับยุทธศาสตร์มากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับที่ต่ำกว่าก็มีแนวโน้มที่จะมีความเข้าใจในสภาพที่เป็นอยู่จริงของสถานการณ์



การวางแผนการทัพ

ในพื้นที่ที่ปฏิบัติการอยู่มากกว่าผู้บังคับบัญชาชั้นสูง การผสมผสานมุมมองเหล่านี้เข้าด้วยกันเป็นสิ่งสำคัญเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ร่วมกัน ซึ่งจะเกิดเป็นเอกภาพของความพยายาม หรือความพยายามที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน คือมีความมุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมายอันเดียวกัน ด้วยเหตุนี้เอง แนวความคิดของการออกแบบจึงเป็นที่สนใจของหน่วยงานระหว่างองค์กร และพันธมิตร ซึ่งมีลักษณะหน่วยงานที่แตกต่างกัน แต่มีจุดมุ่งหมายอันเดียวกัน

๒. การใช้วิธีการออกแบบในการสร้างแผนการทัพ/การสร้างแผนการทัพโดยใช้การออกแบบ

การออกแบบจะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาตีความคำแนะนำทางยุทธศาสตร์ (Strategic Guidance) ของผู้บังคับบัญชาในระดับสูงได้ดีขึ้น สามารถประยุกต์ใช้ยุทธศิลป์เพื่อแสดงให้เห็นถึงความต้องการของกองกำลังในการปฏิบัติการ และกรอบแนวความคิดในการใช้กำลังทหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยกองกำลังของสหรัฐฯ และกองกำลังพันธมิตรในการพัฒนาและแก้ไขกรอบแนวความคิดให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในแต่ละด้านที่เผชิญอยู่



รูปที่ ๗ การวางแผนการทัพโดยวิธีการออกแบบทางยุทธการ

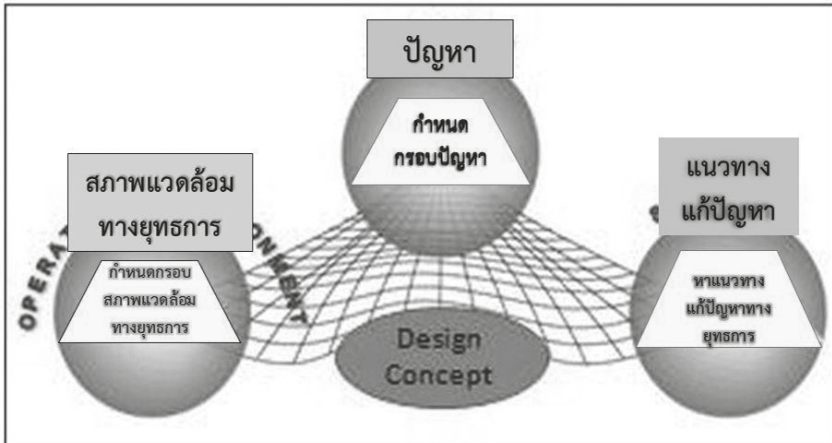
ผู้บังคับบัญชาดำเนินการตามรูปภาพหมายเลข ๗ นี้ เมื่อต้องปฏิบัติภารกิจในสถานการณ์ที่ซับซ้อนและไม่มีคำแนะนำอะไรมากนักจากหน่วยเหนือ ผู้บังคับบัญชายังคงต้องปรับการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องตามความจำเป็นและตามสภาพแวดล้อมทางยุทธการที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งเป็นผลจากการปฏิบัติตามแผนการทัพเพื่อมุ่งไปสู่การบรรลุสภาพสุดท้ายที่ต้องการในสภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์/สภาพแวดล้อมทางยุทธการในขณะนั้น การออกแบบการทัพทำให้นักต้องทำการตรวจสอบสภาพแวดล้อมอย่างต่อเนื่องเพื่อหา “สัญญาณ” ที่ชี้ให้เห็นว่า การปฏิบัติตามแผนการทัพในปัจจุบันประสบผลสำเร็จหรือไม่ หรือตรวจสอบว่าเรากำหนดปัญหาที่ต้องแก้ได้ตรงจุดหรือไม่ และทำการปรับ



การวางแผนการทัพ

แนวทางการแก้ปัญหาให้เหมาะสมตามความจำเป็น แนวทางการแก้ปัญหา (approach) ในลักษณะนี้ จะเปิดโอกาสให้ทราบถึงทั้งระดับในการปรับตัวที่ต้องการ และระดับของความต่อเนื่อง จึงจะทำให้ประสบความสำเร็จในการแก้ปัญหาภายใต้สภาพแวดล้อมที่ซับซ้อน

๒.๑ กิจกรรมสามกิจกรรมที่มีความสัมพันธ์กันต่อไปนี้ คือ **การกำหนดกรอบของสภาพแวดล้อมทางยุทธการ, การกำหนดกรอบปัญหา และการพัฒนาวิธีการ Operational Approach ในการแก้ปัญหา** ทำให้เกิดความเข้าใจและสามารถมองเห็นภาพถึงวัตถุประสงค์ของปฏิบัติตามแผนการทัพ ถึงแม้ว่าเราได้ใช้การแก้ปัญหาด้วยการออกแบบการทัพกับทุกปัญหาที่เราต้องเผชิญ แต่เราจะต้องกำหนดกรอบปัญหาในลักษณะที่จะต้องใช้องค์การ/การทำงานเป็นทีมเพื่อแก้ปัญหา การที่จะกระทำเช่นนี้ได้ นั้นเราต้องมองปัญหาด้วยมุมมองที่เป็นปัจจุบัน (Temporal Aspect) กล่าวคือ ปัญหาอะไรที่ต้องแก้ไขในปัจจุบัน และต้องทำอะไรต่อไปเพื่อเตรียมรับมือกับปัญหาที่ซับซ้อนกว่านี้ (Higher order problem) ที่จะตามมาในอนาคต **การกำหนดกรอบ/ตีกรอบปัญหาเป็นวิธีที่ทำให้สามารถมุ่งจุดสนใจไปยังความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงของปัญหาต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และตัดปัจจัยต่างๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องออกไป** ซึ่งการทำเช่นนี้จะช่วยจัดระเบียบความคิดอันเปรียบเสมือนป้ายบอกทางที่จะนำไปสู่ความเข้าใจ การมองเห็นภาพ และการปฏิบัติในที่สุด



รูปที่ ๘ กิจกรรมต่างๆ ในการออกแบบการทัพ

- การกำหนดกรอบสภาพแวดล้อมทางยุทธการ จะต้องตั้งคำถามว่า เราจะนำการออกแบบการทัพในครั้งนี้มาใช้ในบริบทอะไร? ผู้บังคับบัญชา/ฝ่ายเสนาธิการ ผู้ทำการออกแบบการทัพจะทบทวนคำแนะนำต่างๆ จากผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือที่ได้ให้ไว้ ร่วมกับการพิจารณาสภาพต่างๆ ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ด้วยการระบุแนวโน้มต่างๆ และประเมินศักยภาพของความสัมพันธ์ของผู้เข้าร่วมปฏิบัติการและมีส่วนเกี่ยวข้อง (actors) (ประเมินความสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้าร่วมปฏิบัติการและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเหล่านั้นว่า จะเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติของเราในอนาคตหรือไม่ - ผู้แปล), ผู้ออกแบบการทัพจะต้องค่อยๆ วาดภาพให้เห็นถึงสภาพสุดท้ายที่ต้องการ โดยสามารถอธิบายได้ว่ามีความสัมพันธ์กับบริบทของสภาพแวดล้อมทางยุทธการที่เป็นอยู่ และคำแนะนำ/นโยบายของหน่วยเหนือ/ผู้บังคับบัญชาชั้นเหนืออย่างไร การกำหนดกรอบสภาพแวดล้อมจะเป็นตัวสร้างให้เห็นภาพของความสัมพันธ์เชื่อมโยงและอธิบายความสัมพันธ์ของผู้เข้าร่วมปฏิบัติการ



การวางแผนการทัพ

และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องแต่ละกลุ่มอย่างละเอียด (เท่าที่จะหาข้อมูลได้) เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจในสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และสภาพสุดท้ายที่ต้องการ ภายใต้การชี้นำ/นโยบายของผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือเป็นตัวช่วยให้ความกระจ่างในการกำหนดสภาพแวดล้อมทางยุทธการ ยังหมายรวมถึงการกำหนดสภาพแวดล้อมทางยุทธการที่ต้องการเมื่อบรรลุสภาพสุดท้ายที่ต้องการของฝ่ายเรา และยังต้องกำหนดสภาพแวดล้อมทางยุทธการ และสภาพสุดท้ายที่ต้องการของฝ่ายตรงข้ามอีกด้วย

- **การกำหนดกรอบปัญหา** ในการกำหนดกรอบปัญหานั้น จะต้องตอบคำถามที่ว่า **ปัญหาสำคัญที่จะต้องใช้ออกแบบการทัพเพื่อแก้ไขคืออะไร?** โดยมีความมุ่งหมายที่จะทำให้ความเข้าใจกับปัญหาให้กระจ่าง เพื่อให้มองเห็นภาพถึงแนวทางต่างๆ ที่เป็นไปได้ในการแก้ปัญหา ในการกำหนดกรอบปัญหา เราจะต้องสามารถอธิบายความแตกต่างระหว่างสภาพแวดล้อมปัจจุบัน กับสภาพแวดล้อมที่เราต้องการ หรือแรงเสียดทาน/อุปสรรคต่างๆ ที่ต้องเอาชนะในการที่จะบรรลุถึงสภาพสุดท้ายที่เราต้องการ โดยเปรียบเทียบกับแรงเสียดทาน/อุปสรรคของทางเลือกอื่นๆ ในการที่จะบรรลุถึงสภาพสุดท้ายที่เป็นไปได้ และจากแนวทางต่างๆ ที่เป็นไปได้เหล่านั้น **เราต้องวินิจฉัยให้ออกถึงความแตกต่างที่สามารถประนีประนอมและนำมาปรองดองกันได้** และเลือกสิ่งที่ไม่ขัดแย้งกันมาเสริมกัน เพื่อมุ่งสู่สภาพสุดท้ายที่สามารถยอมรับได้ ความพยายามในการกำหนดกรอบปัญหานี้ ส่งเสริมให้เกิดการอภิปรายปัญหาร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาระดับรองกับผู้บังคับบัญชาของหน่วยเหนือ เพื่อร่วมกันกำหนดนิยามที่ชัดเจนของปัญหา และคาดการณ์ร่วมกันในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหา นอกจากนี้ ยังก่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันถึงลักษณะของสถานการณ์ที่กองกำลังจะต้องเข้าปฏิบัติการ



• การพัฒนา Operational Approaches เพื่อแก้ปัญหา
การพัฒนา Operational Approach เพื่อแก้ปัญหา จะต้องตั้งคำถามเบื้องต้นว่า
แนวทางอย่างกว้างๆ ที่สามารถแก้ปัญหานี้ได้ มีลักษณะรูปร่างหน้าตา
เป็นอย่างไร? การพิจารณา Operational Approach เพื่อแก้ปัญหาทำให้เกิด
จุดสนใจและกำหนดขอบเขต สำหรับการเลือกใช้การปฏิบัติต่างๆ ที่เป็นไปได้
มาบูรณาการเข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม นำไปสู่การบรรลุสภาพสุดท้าย
ที่ต้องการ ผู้บังคับบัญชาและฝ่ายเสนาธิการนำชนิดและรูปแบบของการปฏิบัติการ
แบบต่างๆ ตามประสบการณ์ และความรู้ และความเห็นของแต่ละคน
มาถกแถลงกัน เพื่อให้ได้คำตอบถึงการปฏิบัติต่างๆ ในการบรรลุถึงสภาพ
ที่ต้องการ ด้วยการสร้างกรอบแนวคิดที่สามารถเชื่อมโยงระหว่างสภาพที่
ต้องการเข้ากับการปฏิบัติที่จะนำไปสู่สภาพที่ต้องการนั้น

• พลั้วที่แท้จริงของการออกแบบได้มาจากการบูรณาการทั้งสาม
กิจกรรมเข้าด้วยกัน (๑. กำหนดกรอบปัญหา ๒. กำหนดกรอบสภาพแวดล้อม
ทางยุทธการ ๓. พัฒนา Operational Approach เพื่อแก้ปัญหา) ในความ
เป็นจริงแล้ว กิจกรรมเหล่านี้ไม่เชิงเป็นกิจกรรมที่ต้องแยกกันปฏิบัติเสียทีเดียว
แต่เป็นสามแนวความคิดที่อยู่ในกระบวนการคิดเดียวกัน กิจกรรมเหล่านี้
เป็นกิจกรรมที่ต้องทำซ้ำไปซ้ำมาหลายครั้งเพื่อให้เกิดความกระจ่างในสถานการณ์
ที่สำคัญ ความเข้าใจที่พัฒนาขึ้นในกิจกรรมหนึ่งจะนำไปสู่ความเข้าใจในอีก
สองกิจกรรมได้ดียิ่งขึ้น ในการกำหนดกรอบสภาพแวดล้อมทางยุทธการนั้น
เราจะไม่เข้าแทรกแซงสถานการณ์ที่เกิดขึ้น แต่จะศึกษาแนวโน้มของ
สิ่งต่างๆ ที่อยู่ในสภาพแวดล้อมนั้นๆ ซึ่งช่วยในการกำหนดปัญหาได้ดีขึ้น
ในขณะที่เริ่มจะมองเห็นเค้าร่างของหนทางแก้ปัญหา เราอาจต้องให้
นิยาม/ทบทวนปัญหาซ้ำอีกครั้ง (เนื่องจากบริบทของปัญหาอาจมีการ
เปลี่ยนแปลง - ผู้แปล) และถามคำถามเพิ่มเติมเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม



การวางแผนการทัพ

(ซึ่งอาจมีการพัฒนาไปอีก - ผู้แปล) ในขณะที่เราวาดภาพการรบด้วย Operational Approach ที่คิดไว้ พร้อมกับมองหาวิธีที่จะหลีกเลี่ยงหรือบรรเทาผลกระทบที่ไม่พึงประสงค์นั้น มีแนวโน้มที่เราอาจต้องให้นิยามของปัญหาซ้ำอีกครั้งและเริ่มที่จะมองเห็นแง่มุมต่าง ๆ ของสภาพแวดล้อมที่ก่อนหน้านี้ยังไม่เข้าใจดีนักในการใช้ระเบียบวิธี (Methodology) ในการออกแบบการทัพ ต้องมีการพิจารณากิจกรรมทั้งสามกิจกรรมเข้าไปซ้ำมาจนไม่รู้สึกลงถึงความแตกต่างของทั้งสามกิจกรรมนั้น เนื่องจากมันหลอมรวมกลายเป็นกิจกรรม Cognitive Approach อันเดียวกันไปแล้ว ควรใช้วิธีวิทยาเช่นนี้เมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ซับซ้อน

- ความเข้าใจในสถานการณ์และการมองเห็นทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นแค่เพียงส่วนหนึ่งของความท้าทายของการวางแผน ความเข้าใจและการมองเห็นเหล่านี้จะต้องสามารถอธิบายและถ่ายทอดไปยังกลุ่มต่าง ๆ เช่น ผู้บังคับบัญชาหน่วยรบ หน่วยข้างเคียง และหน่วยงานอื่น ๆ (Interagency) ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทุกหน่วยงานมีความเข้าใจที่ตรงกันและสามารถนำไปปฏิบัติได้ (และช่วยในการออกแนวความคิดในส่วนที่อยู่ในความสามารถของหน่วยงานที่สังกัดอยู่ - ผู้แปล) การสังเคราะห์ทั้งสามกิจกรรมนี้สามารถกระทำได้โดยการอธิบายด้วย**แนวความคิดในการออกแบบของผู้บังคับบัญชา (Commander's Design Concept)** แนวคิดในการออกแบบของผู้บังคับบัญชาคือการพรรณนาที่แสดงถึงความเข้าใจในการออกแบบการทัพที่กระทำอยู่ และอธิบายภาพที่ผู้บังคับบัญชาได้จากการที่ได้ศึกษาตัวแปรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบการทัพ (Campaign's Parameter) ว่าผู้บังคับบัญชามองเห็นภาพของการปฏิบัติการทัพอย่างไร ผู้บังคับบัญชาต้องมีความสามารถที่จะถ่ายทอดแนวความคิดในการออกแบบ (Design Concept) ที่ชัดเจนไปยังฝ่ายเสนาธิการ ผู้บังคับหน่วยรบ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ที่มีส่วนร่วม



ในการวางแผนและการปฏิบัติการทัพ โดยกระทำในรูปของคำแนะนำของ **ผู้บังคับบัญชาในการวางแผนในขั้นเริ่มต้น (Commander's Initial Planning Guidance)** และแนวทางในการวางแผนของผู้บังคับบัญชาฉบับ **ปรับปรุงเพิ่มเติม (Refined/Updated Commander's Planning Guidance)** โดยปกติแล้วผู้บังคับบัญชาจะให้คำแนะนำในการวางแผนในเบื้องต้นกับฝ่ายเสนาธิการเพื่อเตรียมการวางแผน และให้คำแนะนำการวางแผนของผู้บังคับบัญชาฉบับปรับปรุงเพิ่มเติมในห้วงการพัฒนาแผน เนื่องจากความเข้าใจในสถานการณ์ต่างๆ ชัดเจนขึ้น นอกจากนี้ ในระหว่างการปฏิบัติการตามแผนการทัพ ถ้าผู้บังคับบัญชาเกิดความเข้าใจสถานการณ์และภาพต่างๆ ที่ต่างไปจากความเข้าใจที่มีอยู่เดิม อาจมีการออกคำแนะนำในการวางแผนเพิ่มเติมให้กับฝ่ายเสนาธิการอีกก็ได้

ในตำราของกองทัพสหรัฐฯ มีความแตกต่างในความหมายของคำศัพท์เฉพาะทาง “การออกแบบ” ในหลักนิยมการรบของกองทัพบกสหรัฐฯ อเมริกา FM 5 - 0 และความหมายของ “การออกแบบทางยุทธการ” ในหลักนิยมการรบร่วม JP 5 - 0 ถึงแม้ว่าส่วนใหญ่จะเป็นความแตกต่างอย่างผิวเผิน แต่ก็สามารถอธิบายได้ด้วยความมุ่งหมายของเอกสารแต่ละฉบับ คู่มือราชการสนามของกองทัพบก (FM: Field Manual) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้แนวทางในการรับมือกับสถานการณ์ที่ซับซ้อน ซึ่งผู้นำหน่วยอาจเผชิญได้ในทุกระดับและทุกสถานที่ของการปฏิบัติการ ซึ่งแนวทางที่ให้นี้เป็นแนวทางอย่างกว้างๆ ในขณะที่คู่มือหลักนิยมการรบร่วม (Joint Publication) มีวัตถุประสงค์เฉพาะสำหรับสถานการณ์ที่กองกำลังรบร่วมจะต้องเผชิญแนวทางที่ให้ในคู่มือหลักนิยมการรบร่วมจะมีจุดสนใจ ซึ่งจะเป็นแนวทางที่เฉพาะเจาะจงมากกว่าในคู่มือราชการสนามของกองทัพบก ดังนั้นเราสามารถพิจารณาได้ว่า “การออกแบบทางยุทธการ” ส่วนหนึ่งของ “การออกแบบ”



การวางแผนการทัพ

คู่มือเล่มนี้จะอ้างถึง “การออกแบบ” ในลักษณะที่เราศึกษาการต่อเชื่อมระหว่างนโยบายในระดับ “ยุทธศาสตร์” และความขัดแย้ง/สงครามในระดับ “ยุทธการ”

๒.๒ โดยทั่วไป มีสามแนวทางที่ผู้บังคับบัญชา และฝ่ายเสนาธิการอาจนำการออกแบบมาประยุกต์ใช้ คือ ๑) **ทำการออกแบบก่อนการวางแผน** โดยผู้บังคับบัญชาให้คำแนะนำเบื้องต้นในการวางแผนให้กับฝ่ายเสนาธิการ ในขณะที่ฝ่ายเสนาธิการเริ่มต้นกระบวนการวางแผน ๒) **ผู้บังคับบัญชาทำการออกแบบร่วมกับการวางแผน** วิธีนี้ผู้บังคับบัญชาจะประมาณสถานการณ์ด้วยตนเอง และให้แนวทางแก่ฝ่ายเสนาธิการในขณะที่การวางแผนดำเนินไปวางแผน ๓) **ทำการออกแบบทั้งในขั้นเตรียมการและในขณะปฏิบัติตามแผนการทัพ** เพื่อให้ผู้บังคับบัญชามีความเข้าใจถึงสภาพแวดล้อมทางยุทธการ ปัญหาที่ต้องแก้ และสามารถมองเห็นภาพการทัพได้ดีขึ้นจนสามารถปรับความพยายามของหน่วยได้ตามต้องการ

มีความเป็นไปได้ที่ผู้บังคับบัญชาจะใช้แนวทางการออกแบบทุกวิธีที่กล่าวมา แต่ไม่ว่าจะในกรณีใด การออกแบบของผู้บังคับบัญชา เป็นกิจกรรมที่มีความเคลื่อนไหวอย่างต่อเนื่องและทำซ้ำไปซ้ำมา และมีการวิเคราะห์ของฝ่ายเสนาธิการที่ต้องป้อนข้อมูลให้กับการออกแบบของผู้บังคับบัญชามากพอๆ กับการที่ผู้บัญชาการแจ้งฝ่ายเสนาธิการให้ทราบถึงพัฒนาการของ Operational Approach ในส่วนนี้ ไม่ได้หมายความว่าความถึงการแบ่งแยกการออกแบบเป็นเรื่องของผู้บังคับบัญชา และการวางแผนเป็นเรื่องของฝ่ายเสนาธิการเท่านั้น ในทางตรงกันข้าม ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความเข้าใจและสามารถประยุกต์ใช้ทั้งศิลป์และศาสตร์ แต่วางน้ำหนักไปทางศิลป์ ในขณะที่ฝ่ายเสนาธิการยังคงต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ โดยวางน้ำหนักไปที่ศาสตร์ในการวางแผน



๒.๓ ผู้บังคับบัญชาควรเล็งเห็นความจำเป็น และใช้โอกาสนี้ในการสร้างทีมงานเพื่อรับผิดชอบในออกแบบโดยเฉพาะแยกต่างหากจากทีมวางแผน ในการออกแบบไม่มีแผนภาพหลักนิยมที่ตายตัว การมีส่วนร่วมของผู้บังคับบัญชาขึ้นอยู่กับดุลยพินิจและสถานการณ์ การออกแบบอาจได้รับประโยชน์จากการเพิ่มผู้วางแผนให้กับทีมงานที่รับผิดชอบการวางแผนแบบเดิมเพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่าจะมีส่วนประกอบของแนวคิดที่เป็นนวัตกรรมและการมีความสามารถปรับตัวมีอยู่ในแผนอย่างเพียงพอ ในขณะที่ทีมวางแผนหมกมุ่นอยู่กับการวางแผนในรายละเอียดอยู่นั้น พวกเขาอาจมีปัญหาในการมองเห็นภาพรวม ขาดความคิดสร้างสรรค์และไม่สามารถสร้างแนวความคิดในลักษณะนวัตกรรมที่จำเป็นต้องมีการรับรู้แนวความคิดใหม่ หรือสร้างแนว Operational Approach ใหม่ ๆ ขึ้นมา

การออกแบบสร้างความเข้าใจด้วยการสอบถามในรายละเอียด และมีแนวโน้มที่จะไม่สามารถอธิบายได้อย่างกระจ่างชัดหรือถ่ายทอดกัน ในระหว่างผู้วางแผนโดยปราศจากการมีส่วนร่วมในการปรึกษาหารือ การออกแบบโดยการได้มีโอกาสมีส่วนร่วมกับผู้รับผิดชอบทีมวางแผน ในรายละเอียดนับเป็นข้อได้เปรียบ ข้อสำคัญคือ เพื่อให้มั่นใจว่ากิจกรรมในการทำซ้ำยังคงมีอยู่ระหว่างทีมออกแบบและทีมงานวางแผน แม้ว่าพวกเขาจะแยกจากกันในภายหลัง

๒.๔ มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีบุคลากรผู้รับผิดชอบในด้าน การออกแบบ การพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมและการสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยสำหรับการออกแบบ เพื่อให้การออกแบบสำเร็จ การออกแบบไม่ได้เป็นเครื่องมือทางวิทยาศาสตร์หรือกิจกรรมที่ปกหลักอย่างตายตัว และไม่สามารถทำสำเร็จได้โดยใครคนใดคนหนึ่งเพียงลำพัง การออกแบบที่



การวางแผนการทัพ

ประสบผลสำเร็จนั้นต้องยอมรับว่าจะไม่สามารถแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อนและมีโครงสร้างที่ไม่ชัดเจน (ill - structured problems) ให้หมดไปได้ เนื่องจากว่าเป็นสิ่งที่เกินความสามารถของบุคคลที่จะทำความเข้าใจได้อย่างถ่องแท้ อย่างไรก็ตามแต่การที่จะแก้ปัญหาเลย การที่จะประสบความสำเร็จได้นั้น องค์กรจะต้องมีการเปิดใจรับฟังในทุกด้าน อภิปรายปัญหาโดยตรงไปตรงมาและสามารถตั้งคำถามที่เกี่ยวกับสมมุติฐาน Operational Approach วิสัยทัศน์แนวทาง และสภาพสุดท้ายที่ต้องการ องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะพยายามที่จะทำความเข้าใจให้ลึกซึ้งต่อปัญหาไม่สามารถอธิบายได้ หรือปัญหาที่ขาดความรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมและปัญหาที่เกิดขึ้น บางทีเราอาจจะเห็นการแก้ปัญหาในลักษณะดังกล่าวในขั้นตอนของการปฏิบัติแผนการทัพ เนื่องจากองค์กรจะมองหาสิ่งที่เป็นตัวชี้ให้เห็นว่าการปฏิบัติการทัพในครั้งนั้นอาจไม่เหมาะสมกับสถานการณ์อย่างต่อเนื่อง

การออกแบบ ส่งเสริมให้มีการอภิปรายปัญหาอย่างกว้างขวาง โดยอยู่บนพื้นฐานของการเสนอความคิดที่ดีที่สุดที่จะทำความเข้าใจกับปัญหา และเสนอแนวทางการรับมือกับปัญหานั้น รวมถึงการพัฒนาทฤษฎีที่จะทำความเข้าใจว่าปัญหาคืออะไร และจะแก้ปัญหายังไง การออกแบบยังส่งเสริมให้เกิดการแก้ปัญหาด้วยความพยายามขององค์กรเป็นส่วนรวม (การทำงานเป็นทีม) และเปิดโอกาสให้ตั้งคำถามต่อสมมุติฐานที่เลือกไว้อย่างต่อเนื่อง เพื่อแนวทาง การแก้ปัญหาขององค์กร (Organization Approach) จะคงความถูกต้องตรงประเด็น (relevant) และมุ่งไปยังเป้าหมายและจุดสนใจที่ถูกต้อง



๓. ความเชื่อมโยงระหว่างการออกแบบและการวางแผน

๓.๑ งานออกแบบมีอยู่ในทุกขั้นตอน ทั้งก่อนที่จะวางแผน ตลอดทั้งกระบวนการวางแผน ในระหว่างการเตรียมการและตลอดจนถึงขั้นตอนการปฏิบัติแผน ในความเป็นจริงแล้ว **ความพยายามในการออกแบบไม่มีหยุดนิ่งในสภาพแวดล้อมแบบพลวัต** ผู้บังคับบัญชาและฝ่ายเสนาธิการสามารถเริ่มต้นการออกแบบก่อนที่จะเริ่มวางแผนเพื่อที่จะให้คำแนะนำเริ่มต้นในการวางแผนกับฝ่ายเสนาธิการ หน่วยรอง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการวางแผนตามความเข้าใจของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อสถานการณ์ในขณะนั้น ในการวางแผนประณีต คำแนะนำเริ่มต้นอันนี้เป็นผลมาจากการวิเคราะห์อย่างต่อเนื่องต่อพื้นที่ในความรับผิดชอบโดยหน่วยบัญชาการรบที่รับผิดชอบในพื้นที่นั้น โดยมุ่งความสนใจส่วนใหญ่ไปยังสถานการณ์ หรือพื้นที่ที่ได้รับมอบหมาย ในรูปของพื้นที่ที่มีแนวโน้มที่จะเกิดวิกฤต หรือความไม่มั่นคงภายในแผนของยุทธบริเวณ (Theater Campaign Plan) ในระหว่างการวางแผน ผู้บัญชาการและฝ่ายเสนาธิการจะได้เรียนรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางยุทธการและปัญหาที่เกิดขึ้นเพิ่มเติม ด้วยการมีปฏิสัมพันธ์กับฝ่ายเสนาธิการ ด้วยการวิเคราะห์ของฝ่ายอำนวยการ ตลอดขั้นตอนการวิเคราะห์ภารกิจ และมีการปรับ Operational Approach เริ่มแรก เพื่อให้ฝ่ายเสนาธิการมีความเข้าใจในสิ่งต่างๆ ที่จะเป็นพื้นฐานสำหรับหนทางปฏิบัติ และแนวความคิดเชิงยุทธศาสตร์ของผู้บังคับบัญชาในที่สุด เจตนารมณ์ และคำแนะนำของผู้บังคับบัญชาเป็นวิธีที่เหมาะสมสำหรับผู้บัญชาการในการสื่อสารความเข้าใจเบื้องต้นและความเข้าใจที่ได้กลั่นกรองแล้ว (หลังจากสถานการณ์มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงไป) รวมทั้งวิสัยทัศน์ให้กับฝ่ายเสนาธิการและผู้ที่เกี่ยวข้องในการวางแผน



การออกแบบ	การวางแผน
มุ่งกำหนดกรอบให้ปัญหา	มุ่งแก้ปัญหา
เน้นที่แนวความคิด เปิดโอกาสให้คิดแก้ปัญหา	มีแนวทางแก้ปัญหาที่ชัดเจน และมีรายละเอียดเป็นขั้นตอน
มีการตั้งคำถามกับสมมุติฐานที่ได้ และมีการใช้ระเบียบวิธีการในการแก้ปัญหา	มีขั้นตอนที่ชัดเจน
มุ่งพัฒนาความรู้ความเข้าใจในปัญหาและสภาพแวดล้อม	มุ่งพัฒนาผลผลิตของการวางแผน เพื่อนำไปปฏิบัติ
ต้องคิดกระบวนทัศน์ขึ้นมาใหม่	การยอมรับกระบวนทัศน์ที่ได้กำหนดมาให้แล้ว
สามารถปรับและทบทวนแผนตามต้องการ	กิจกรรมต่างๆ ใช้รูปแบบ และแม่แบบ (Template)
มีการอภิปรายปัญหาที่ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ดำเนินการ	

รูปที่ ๙ เปรียบเทียบการออกแบบและการวางแผน

๓.๒ ธรรมชาติที่ต่างกันของการออกแบบและการวางแผนเป็นสิ่งสำคัญที่ควรทราบไว้ ตามทฤษฎีแล้ว ในการวางแผน ข้อมูลต่างๆ จะต้องมาบรรจบที่จุดหนึ่งเพื่อได้ผลผลิตคือแผนและคำสั่งที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ ส่วนในการออกแบบ ต้องสร้างความสมดุลระหว่างความเปิดกว้างเพื่อรับข้อมูล (Divergence) และการคัดกรองเฉพาะข้อมูลที่ต้องการที่เกี่ยวข้อง (convergence) โดยมีความมุ่งหมายเพื่อให้เกิดความเข้าใจสภาพแวดล้อมทางยุทธการได้กระจ่างชัด และการให้นิยามปัญหาที่มีโครงสร้างไม่ชัดเจนให้ชัดเจนขึ้น ในขณะที่การอภิปราย (dialogue) เพื่อหา operational approach อย่างต่อเนื่อง จะเปิดโอกาสแก่ผู้บังคับบัญชาได้เปิดใจรับฟังข้อมูลให้มากที่สุด



เท่าที่จะทำได้ และสามารถรับฟังคำถามเกี่ยวกับความจำเป็นที่ควรจะต้องดำเนินการปฏิบัติการทัพต่อไปหรือไม่ มีความเหมาะสมเพียงใด โครงสร้างของกระบวนการในการวางแผนการรบร่วม (Joint Operation Planning Process: JOPP) เอื้ออำนวยให้ผู้บังคับบัญชาจัดทำแผนที่สามารถนำวิสัยทัศน์ของผู้บังคับบัญชาปฏิบัติได้อย่างรวดเร็ว ด้วยการผสมผสานมุมมองของการออกแบบและการวางแผนเข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม ทำให้กองกำลังฝ่ายเราและฝ่ายพันธมิตร สามารถดำรงความอ่อนตัวได้ทุกสถานการณ์ทั้งในการปฏิบัติการเชิงรุกและการปฏิบัติการในเชิงรับ

๓.๓ วิธีการออกแบบ ช่วยสร้างวิสัยทัศน์และตรรกะที่ถูกต้องให้การวางแผนและการปฏิบัติการทัพ ซึ่งจะนำไปสู่หนทางปฏิบัติที่อ่อนตัว และสามารถปรับให้เข้ากับสถานการณ์ได้ โดยผ่านการวิเคราะห์และการวางแผนในรายละเอียด หนทางปฏิบัตินี้จะพัฒนาเป็นแผนที่สามารถประสานสอดคล้องการปฏิบัติของกองกำลังรบร่วม หน่วยงานระหว่างองค์กร หน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งทหารและพลเรือน และประเทศพันธมิตร

๔. ความเชื่อมโยงระหว่างการออกแบบและการปฏิบัติแผนการทัพ

๔.๑ งานในการออกแบบของผู้บังคับบัญชาจะอยู่นอกเหนือจากกระบวนการวางแผน ในระหว่างที่ฝ่ายอำนวยการกำลังสาละวนอยู่กับการประสานงานและการประสานสอดคล้องของแผนเพื่อให้บรรลุภารกิจตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาอยู่นั้น ความกังวลหลักของผู้บังคับบัญชาจะอยู่ที่การมุ่งทำความเข้าใจกับการปฏิบัติการทัพ ในขณะที่ตัวการทัพเอง สภาพแวดล้อมและสถานการณ์ได้พัฒนาไป ก็เพื่อเป็นข้อมูลที่จะนำมาพิจารณาว่าภารกิจที่กำลังปฏิบัติอยู่ และ Operational Approach ที่กำลังดำเนินการอยู่นั้น มาถูกทางแล้วหรือไม่ อย่าลืมว่าวิธีการ Operational Approach ของผู้บัญชาการ



การวางแผนการทัพ

คือสมมุติฐานสำหรับการปฏิบัติแผนการทัพ ในสถานการณ์ที่ซับซ้อนนั้นถึงแม้ว่าเราไม่สามารถคาดการณ์ได้ว่าสภาพแวดล้อมจะตอบสนองต่อการปฏิบัติของเราอย่างไรก็ตาม แต่เราสามารถทราบข้อมูลสภาพแวดล้อมเพิ่มขึ้นหากเราสามารถประเมินปฏิกิริยาที่สภาพแวดล้อมตอบสนองต่อการปฏิบัติของเราได้ ดังนั้นการเรียนรู้อยู่เสมอจะเป็นพาหนะนำไปสู่**ความสำเร็จในการปฏิบัติการ** ในขณะที่ผู้ปฏิบัติแผนมองเห็นการโต้ตอบด้านหนึ่ง ผู้ที่รับผิดชอบด้านอื่นที่เกี่ยวข้องที่นอกเหนือไปจากแผนการปฏิบัติอาจมองเห็นการโต้ตอบในด้านอื่นๆ ควบกันไปในเวลาเดียวกัน และเป็นไปได้ที่ว่าส่วนนี้อาจเป็นสาเหตุที่ทำให้ผู้บังคับบัญชาต้องทำการกำหนดกรอบปัญหาขึ้นมาใหม่ ผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องรู้ว่าเมื่อใดที่ควรจะปรับ operational approach ที่เคยคิดไว้ เมื่อความรู้และความเข้าใจในสถานการณ์และสภาพแวดล้อมได้เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น ในระหว่างการปฏิบัติแผนการทัพ ต้องตรวจสอบการออกแบบและทำการปรับให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปอยู่เสมอเพื่อให้มั่นใจได้ว่าแผนการทัพจะบรรลุวัตถุประสงค์และสภาพสุดท้ายที่ต้องการ (End State) และที่สำคัญคือ ต้องแน่ใจว่าวัตถุประสงค์ และสภาพสุดท้ายที่ต้องการที่ใช้ในการขับเคลื่อนการปฏิบัติการทัพนั้น เป็นไปในแนวทางที่ถูกต้องแล้ว ที่กล่าวมาข้างต้นไม่ได้จะบอกว่าให้ฝ่ายอำนวยการยึดมั่นไม่เปลี่ยนแปลงอยู่กับสภาพแวดล้อม ปัญหา หรือ operational approach ที่คิดไว้เดิม แต่ด้วยเหตุผลที่ว่า ผู้บังคับบัญชาอาจจะอยู่ในตำแหน่งที่ดีกว่า (มองเห็นและเข้าใจในยุทธศาสตร์ของหน่วยเหนือ สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์และยุทธการ และมิได้มีโอกาสนานงานต่างๆ ร่วมกับหน่วยงานระหว่างองค์กรทั้งทางทหารและพลเรือน รวมทั้งมิตรประเทศ) ที่จะ “มองเห็น” และ “สังเคราะห์” องค์ประกอบของการออกแบบตามสถานการณ์เปลี่ยนไป ในขณะปฏิบัติแผนการทัพ



๔.๒ การประเมินผลเป็นส่วนที่สำคัญ (critical) และของการใช้การออกแบบเพื่อวางแผนการทัพและปฏิบัติการต่างๆ การประเมินผลในระดับยุทธการและยุทธศาสตร์โดยทั่วไปแล้วจะเป็นไปลักษณะที่กว้างกว่าการประเมินผลในระดับยุทธวิธี และมุ่งเน้น (อย่างกว้างๆ) ไปที่ภารกิจ (mission) ผลกระทบ (Effects) ความมุ่งหมาย (objective) และความคืบหน้าเข้าสู่สู่สภาพสุดท้ายที่ต้องการ (End State) การประเมินอย่างต่อเนื่องโดย **Measures of Effectiveness: MOE** ช่วยผู้บัญชาการรวบรวม และผู้บังคับหน่วยกำลังรวบรวม ในการตรวจสอบว่าสิ่งที่กำลังปฏิบัติอยู่นั้นจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ สำหรับหน่วยในระดับยุทธวิธีเราจะใช้ **Measures of Performance: MOP** เพื่อประเมินการบรรลุภารกิจที่หน่วยได้รับ มาตรการเหล่านี้ช่วยในการตรวจสอบว่าสิ่งกองกำลังได้ปฏิบัติอยู่นั้นมาได้ถูกทางแล้ว

ขณะที่ผู้บังคับบัญชาและฝ่ายเสนาธิการดำเนินการประเมินการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอยู่นั้น พวกเขาจะต้องหาเรื่องตั้งคำถามกับกรอบปัญหา กรอบสภาพแวดล้อมของสถานการณ์ที่ได้กำหนดไว้เดิม **อยู่เสมอ** เพื่อให้แน่ใจว่าการปฏิบัติการทัพที่ปฏิบัติอยู่นั้น จะนำไปสู่วัตถุประสงค์ (objectives) และสภาพสุดท้ายที่ต้องการ (End State) ที่ได้กำหนดไว้ และท้ายที่สุด จะต้องรู้ว่าสภาพสุดท้าย (End State) ที่ตั้งไว้ ยังมีเข้าเค้า/มีเหตุผล (make sense) อยู่หรือไม่ ในขณะที่เราประเมินด้วย MOEs และ MOPs เพื่อประเมินประสิทธิภาพและความสามารถการทำงานของแผนอยู่นั้น จุดวิกฤตที่ควรระวังจะละเลยไม่ได้คือ การประเมินวัตถุประสงค์ (objective) และสภาพสุดท้ายที่ต้องการ (end state) ในระดับยุทธศาสตร์ ด้วยคำถามที่ว่า เราได้มุ่งจุดสนใจไปที่วัตถุประสงค์ (Objectives) ที่ถูกต้อง (ที่จะทำให้บรรลุ end state) แล้วหรือไม่ สภาพสุดท้ายที่ต้องการ (Desired end state) ถูกต้อง



การวางแผนการทัพ

แล้วหรือไม่ และสภาพสุดท้ายที่ต้องการยังคงเข้าประเด็น (Relevant) อยู่หรือไม่ ในขณะที่สภาพแวดล้อมทางยุทธการมีการพัฒนาไปแล้ว ความเสี่ยงในการปฏิบัติการทัพ และในการปฏิบัติการต่าง ๆ ยังคงเป็นการเสี่ยงที่ยอมรับได้ อยู่หรือไม่? เราจะวัดแง่มุมต่าง ๆ ที่ได้กล่าวมานี้ได้อย่างไร? เราจะพบคำตอบจากการเปิดกว้างรับฟังแนวทางที่หลากหลายในการแก้ปัญหา (Divergence) ซึ่งเป็นลักษณะโดยธรรมชาติของการออกแบบ ตลอดเวลาที่ใช้วิธีนี้ ผู้บังคับบัญชาและทีมงานออกแบบการทัพจะต้องทำการประเมินวัตถุประสงค์ และสภาพสุดท้ายที่ต้องการที่ได้ระบุไว้อย่างสม่ำเสมอ เพื่อตรวจสอบให้การปฏิบัติเป็นไปตามที่ได้วางแผนไว้โดยไม่กลับกลายไปเป็นอย่างอื่นที่คล้าย ๆ กัน

๔.๓ การกำหนดกรอบใหม่ (Reframing) เป็นการแก้ไขการออกแบบเดิมที่ได้ทำไว้ในกรณีที่มีความเข้าใจในปัญหา และสภาพแวดล้อมทางยุทธการของผู้บังคับบัญชามีการเปลี่ยนแปลงไปถึงระดับที่ต้องมีการแก้ไข Operational Approach เท่านั้นจึงจะสำเร็จ สิ่งสำคัญ การกำหนดกรอบใหม่นี้มีความจำเป็นเมื่อพบว่าสมมุติฐานของปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ หรือ Operational Approach ใช้ไม่ได้กับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ผู้บังคับบัญชาอาจต้องพิจารณาตัดสินใจข้อใดข้อหนึ่งในสามข้อต่อไปนี้ พร้อม ๆ กับการทำความเข้าใจและการวาดภาพสถานการณ์ขึ้นใหม่ คือ

- ไม่ต้องกำหนดกรอบใหม่ เนื่องจากแผนการทัพที่ใช้อยู่ปัจจุบันมีความเพียงพอกับสถานการณ์แล้ว ไม่จำเป็นมีการเปลี่ยนแปลงใดๆ ในแผนหลักหรือแผนย่อย (แผนย่อย (branch) คือ ทางเลือกแผนเผชิญเหตุที่อยู่ในแผนเบื้องต้น แผนย่อยนี้ใช้สำหรับการเปลี่ยนแปลงภารกิจ การกำหนดทิศทาง หรือทิศทางการเคลื่อนย้ายของกำลังรบเพื่อช่วยให้การปฏิบัติการเป็นผลสำเร็จ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเหตุการณ์ โอกาสที่คาดคะเน หรือการหยุดชะงักซึ่งเกิดจากการปฏิบัติการหรือการโต้ตอบของข้าศึก)

- ต้องกำหนดกรอบใหม่ ถึงแม้ว่าภารกิจย่อยที่อยู่ในแผนกองทัพบกและ/หรือวัตถุประสงค์จะเหมาะสมแล้ว แต่ทว่าแนวความคิดไม่เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน
- ต้องกำหนดกรอบใหม่ เนื่องจากภารกิจย่อยในแผนการทัพและ/หรือวัตถุประสงค์ไม่สมเหตุผลผลแล้วในสถานการณ์ปัจจุบัน ต้องเปลี่ยนแผนการทัพใหม่จึงจะสำเร็จ

การพิจารณากำหนดกรอบใหม่ อาจทำให้ผู้บังคับบัญชาต้องลงไปกำกับดูแลการที่จะเปลี่ยนทิศทางการปฏิบัติการทัพอย่างใกล้ชิดด้วยการออกแบบแนวความคิดของแผนการทัพเสียใหม่ และนำสิ่งนี้ไปปรับปรุงเจตนารมณ์ของผู้บังคับบัญชา และแนวทางในการวางแผนให้เป็นไปในทางเดียวกัน

การพิจารณากำหนดกรอบใหม่ อาจเป็นไปได้ทั้งประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว โดยธรรมชาติแล้ว ความสำเร็จจะแปรรูปของสภาพแวดล้อมไปจากเดิม ทำให้เกิดผลกระทบต่อนแนวโน้ม (tendencies), ศักยภาพ (potentials) และความตึงเครียด (tensions) ต่าง ๆ (ความตึงเครียดที่เกิดจากความแตกต่างระหว่างสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ปัจจุบัน และสภาพแวดล้อมที่ต้องการ ซึ่งจะต้องใช้แรงในการเอาชนะ) ซึ่งองค์กรได้รับแรงจูงใจในการเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติจากความล้มเหลว แต่มีแนวโน้มที่จะไม่เปลี่ยนแปลงถ้าวิธีการปฏิบัติเกิดความสำเร็จ

๕. วิธีวิทยาของการออกแบบ วิธีวิทยาที่จะอธิบายต่อไปนี้ ได้รวมของส่วนประกอบ (elements) ของการออกแบบ ตามที่ได้กล่าวไว้ใน FM 5 - 0 และการออกแบบทางยุทธการ (operational design) ตามที่ได้กล่าวไว้ใน JP 5 - 0 รวมเข้าด้วยกันเพื่อเป็นเครื่องมือให้กับผู้บัญชาการยุทธบริเวณ ซึ่งเป็น



การวางแผนการทัพ

จุดเชื่อมต่อระหว่างระดับยุทธศาสตร์และยุทธการ คู่มือเล่มนี้พยายามที่จะใช้ภาษาเดียวกับหนังสือคู่มือเหล่านั้น แต่อธิบายเทคนิคต่างๆ เพิ่มเติม ที่จะทำให้เป็นวิธีการที่สามารถนำไปใช้งานได้

ผู้บังคับบัญชาและทีมออกแบบควรจะใช้ชุดของกิจกรรมต่างๆ ซึ่งเป็นกิจกรรมทางปัญญาที่เชื่อมโยงกัน ในการช่วยสร้างความเข้าใจในสถานการณ์ และการวาดภาพการปฏิบัติการทัพที่ต้องการ กิจกรรมเหล่านี้เป็นกิจกรรมที่ต้องทำซ้ำไปซ้ำมาหลายครั้ง เพื่อสร้างความเข้าใจในสภาพแวดล้อมและปัญหาต่างๆ ให้เกิดความกระจ่างเท่าที่จะทำได้ การใช้วิธีนี้จะสถาปนาวิธีวิทยา (methodology) ขึ้นมา เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาและฝ่ายเสนาธิการใช้เป็นเครื่องมือในการหาคำตอบให้กับคำถามกว้างๆ สามคำถามดังต่อไปนี้

- บริบท (Context) ของการปฏิบัติการทัพในครั้งนั้น คืออะไร?
- ปัญหาอะไรที่ต้องใช้การปฏิบัติการทัพในการแก้ปัญหา?
- แนวทางกว้างๆ/ทั่วไปของการทัพที่ใช้ในการแก้ปัญหามีลักษณะอย่างไร?

ในการพิจารณาเพื่อตอบคำถามเหล่านี้ ต้องพิจารณาซ้ำไปซ้ำมาและวนเวียนไปมา (recursive) หมายถึงในขณะที่ตอบคำถามหนึ่งได้แล้ว ก็เกิดคำถามใหม่ขึ้นมาอีก และคำถามที่ตอบไปแล้วก็จะถูกถามซ้ำอีก เพื่อสร้างความเข้าใจที่ลึกซึ้ง วัตถุประสงค์ของการอภิปราย (dialogue) ปัญหาในระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้อง ก็เพื่อพัฒนา Operational Approach ที่สามารถแปลงเป็นแผนการทัพ หรือเพื่อนำแผนที่มืออยู่เดิมมาปรับปรุงและสามารถดำเนินการอภิปรายอย่างต่อเนื่องตลอดการปฏิบัติการทัพ เพื่อกำหนดว่าเมื่อใดที่ควรมีการปรับแผนการทัพ



ฝ่ายเสนาริการที่รับผิดชอบการออกแบบ จะทำงานร่วมกับทุกฝ่ายที่มีความสนใจและเกี่ยวข้องกับปัญหาที่เกิดขึ้นหรือมีความรู้ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาที่อาจจะช่วยให้แนวทางแก้การออกแบบในด้านที่เกี่ยวกับความมั่นคงได้ หมายรวมถึงหน่วยงานระหว่างองค์กร กลุ่มพันธมิตรชั่วคราว และผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ หรือผู้ที่มีทัศนคติและมุมมองที่กว้างไกล ความคิดเห็นจากกลุ่มเหล่านี้มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง การรับฟังความคิดเห็นเหล่านี้ไม่เพียงแต่จะทำให้การวิเคราะห์ได้รับการเติมเต็มให้สมบูรณ์เพียงเท่านั้น หากแต่การทำงานร่วมกับกลุ่มต่างๆ เหล่านี้ เป็นการสร้างความยอมรับจากหน่วยงานต่างๆ ไว้แต่เนิ่นๆ ได้อีกด้วย การอภิปรายปัญหาอย่างใกล้ชิดในสายการบังคับบัญชาเป็นกิจกรรมที่สำคัญมาก ซึ่งมีผลต่อระดับความเข้าใจในปัญหา

๕.๑ การกำหนดกรอบสภาพแวดล้อมทางยุทธการ กรอบสภาพแวดล้อมเป็นตัวอธิบายบริบทของสถานการณ์ โดยจะอธิบายถึงที่มาของสภาพแวดล้อมว่ามีความเป็นมาอย่างไรจึงมีลักษณะที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และจะมีแนวโน้มอย่างไรต่อไปในอนาคต ในการพิจารณาในแง่มุมของสภาพแวดล้อม ผู้บังคับบัญชาและผู้ที่อยู่ในทีมออกแบบพิจารณา สภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ และกำหนดสภาพแวดล้อมที่น่าจะเป็นในอนาคต โดยพิจารณาพร้อมกับแนวทางที่หน่วยเหนือกำหนดไว้ อีกประการหนึ่งที่ควรระลึกไว้เสมอก็คือ ในการกำหนดกรอบสภาพแวดล้อม ควรจะอธิบายถึงสภาพแวดล้อมในอนาคตที่มีที่ท่าว่าผู้ที่เข้าร่วมในการปฏิบัติการ และมีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติการ ทั้งฝ่ายเรา ฝ่ายเป็นกลาง และฝ่ายตรงข้ามมีความต้องการด้วย เพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณาในการพัฒนา Operational Approach ที่ไม่เพียงแต่จะทำให้บรรลุสภาพสุดท้ายที่ต้องการของเราเท่านั้น



การวางแผนการทัพ

แต่ต้องไปขัดขวางสภาพสุดท้ายที่ต้องการของฝ่ายตรงข้ามด้วย ทีมออกแบบจะเปรียบเทียบสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ในปัจจุบันกับสภาพแวดล้อมที่ต้องการ และมองหาสิ่งที่ต้องทำการเปลี่ยนแปลงเพื่อที่จะบรรลุสภาพแวดล้อมที่ต้องการ ในขณะที่ยังคงพิจารณาแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นหากเราไม่ได้เปลี่ยนแปลงสิ่งที่ต้องทำเหล่านั้นร่วมด้วย แนวโน้มนี้ถือเป็นจุดวิกฤต เนื่องจากเป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการเพื่อที่จะบรรลุสภาพที่เราต้องการ

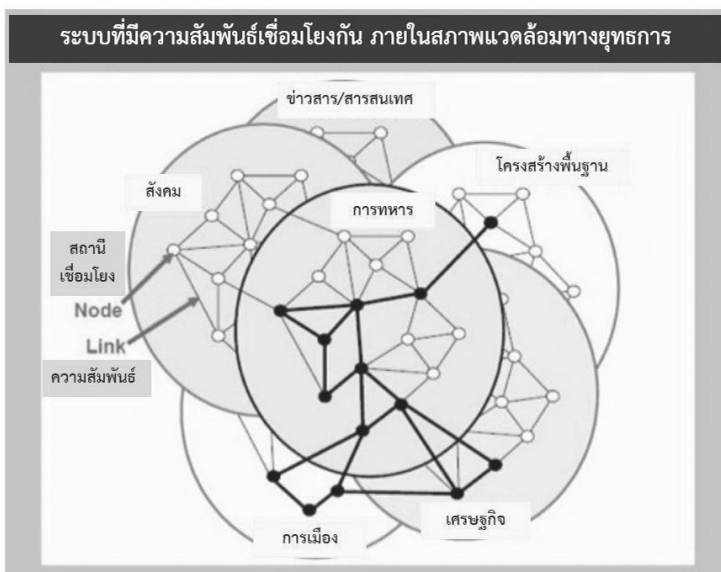
ในการกำหนดกรอบสภาพแวดล้อมทางยุทธการ (OE) สิ่งที่ต้องบังคับบัญชาควรตั้งคำถามในลักษณะข้างล่างนี้ เช่น :

- มีอะไรเกิดขึ้น?
- ทำไมสถานการณ์จึงพัฒนามาเป็นแบบนี้?
- อะไรเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในหมู่ผู้เข้าร่วมในปฏิบัติการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง?
- จุดแข็งและจุดอ่อนของผู้เข้าร่วมในการปฏิบัติการ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทั้งฝ่ายเรา ฝ่ายเป็นกลาง และฝ่ายข้าศึก (relevant actors) มีอะไรบ้าง?
- สิ่งเหล่านั้นมีความหมายอย่างไร?
- ทำไมสถานการณ์ (หรือสถานการณ์ในอนาคตที่คาดการณ์) จึงไม่เป็นที่พึงประสงค์?
- เรื่องที่แท้จริงเป็นอย่างไร?
- สภาพแบบไหนที่เอื้ออำนวยให้ประสบความสำเร็จ?
- สิ่งใดที่เป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่าเรากำลังอยู่บนเส้นทางที่จะประสบความสำเร็จ?
- สิ่งใดบ้างที่เตือนเรากำลังดำเนินไปในทิศทางที่ไม่ถูกต้อง?

๕.๑.๑ อธิบายสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เพื่อที่จะมองเห็นถึงการพัฒนาและการใช้ทางเลือกต่างๆ ที่เป็นไปในแนวทางของการปฏิบัติการร่วม, การปฏิบัติระหว่างองค์กร, การปฏิบัติระหว่างรัฐบาล และการปฏิบัติในระดับนานาชาติ (Joint, Interagency, Intergovernmental and Multinational: JIIM environment) ผู้บังคับบัญชาจะต้องเข้าใจถึงกลุ่มสถานการณ์ที่มีความซับซ้อน และความเชื่อมโยงกันระหว่างส่วนต่างๆ ในการปฏิบัติงานภายในสภาพแวดล้อมทางยุทธการ

วิธีหนึ่งในการสำรวจความท้าทาย (Challenge) ต่างๆ ที่มีความเชื่อมโยงเกี่ยวเนื่องกันของสถานการณ์ต่างๆ ในการปฏิบัติการทางทหาร คือ การพิจารณาด้วยมุมมองของระบบ (System perspective) ในการวิเคราะห์ระบบ จะมองความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันในทุกๆ ด้านที่มีอยู่ในระบบ ซึ่งเป็นแนวทางที่แตกต่างไปจากการพิจารณาระบบแบบดั้งเดิม (reductionist: ผู้ที่เชื่อว่าสิ่งที่ซับซ้อนสามารถอธิบายได้อย่างสมบูรณ์ด้วยส่วนประกอบย่อยๆ ของสิ่งที่ซับซ้อนนั้น) ในขณะที่ reductionist approach ใช้การได้สำหรับปัญหาที่มีความยุ่งยาก (complicated) แต่ทว่าไม่ให้ประสิทธิผลที่น่าพอใจนักกับในสถานการณ์ที่ซับซ้อน (complex situation) ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมโดยส่วนใหญ่ของการปฏิบัติการทัพ

PMESII การวิเคราะห์ระบบ



รูปที่ ๑๐ การวิเคราะห์ระบบ PMESII

งานในขั้นต้น คือการกำหนดขอบเขตพื้นฐานของข้อมูลเกี่ยวกับฝ่ายตรงข้ามของเราเอง และกลุ่มบุคคลที่จะนำมาพิจารณา หรือกลุ่มที่สนใจกลุ่มอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องโดยการเก็บรวบรวมและทำการวิเคราะห์จากหลากหลายที่มาให้ได้มากที่สุด ต่อมา เราเริ่มต้นด้วยการร่างเค้าโครงสรุปวิธีการที่ระบบทำงาน รวมถึงการวิเคราะห์บทบาทและหน้าที่ในแต่ละระบบ และทำแผนที่ความเชื่อมโยงระหว่างกัน กระบวนการนี้จะรวมถึงการระบุ “สถานที่เชื่อมโยง” (node) (เช่น กลุ่มบุคคล สิ่งอำนวยความสะดวก กองกำลัง ข้อมูลข่าวสาร และองค์ประกอบอื่น ๆ) และ “การเชื่อมต่อ” (linkage) (เช่น ความสัมพันธ์เชิงพฤติกรรม ความสัมพันธ์ทางกายภาพหรือความสัมพันธ์เชิงหน้าที่) ระหว่าง

สถานีเชื่อมต่อ (node) เหล่านี้ ทีมงานสามารถใช้โครงร่าง **PMESII: Political, Military, Economic, Social, Informational, Infrastructure** (การเมือง, การทหาร, เศรษฐกิจ, สังคม, ระบบข่าวสารข้อมูลและระบบโครงสร้างพื้นฐาน) ในการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมอย่างเป็นระบบและค้นหาความเกี่ยวเนื่องกัน และความสัมพันธ์ที่สำคัญในระหว่างผู้ร่วมในการปฏิบัติการ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับแอมม์ต่างๆ ในสภาพแวดล้อมนั้น อย่างไรก็ตาม ไม่ควรส่งข่าวที่ยังไม่ได้ผ่านการวิเคราะห์ขึ้นไปยังหน่วยเหนือเพียงหวังแค่ความเร็วของข่าวสาร เนื่องจากการวิเคราะห์ข่าวสารที่สำคัญแต่ละข่าวสารจะนำไปสู่ความเข้าใจพลวัตของความสัมพันธะระหว่างส่วนต่างๆ ของสภาพแวดล้อมในภาพรวม ข่าวที่รีบร้อนส่งให้หน่วยเหนือโดยขาดการวิเคราะห์อาจทำให้ความเข้าใจในสถานการณ์ในภาพรวมไม่สมบูรณ์ เกิดผลเสียต่อการบรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ ภาคผนวก ค มีตัวอย่างสิ่งที่ต้องพิจารณาในระหว่างการวิเคราะห์ คำถามที่สำคัญคือคำถามที่จุดชนวนให้เกิดการวิเคราะห์เชิงลึกต่อไปเพื่อหาส่วนประกอบของโครงสร้างที่แท้จริงที่ประกอบกันเป็นสภาพแวดล้อมทางยุทธการ

ให้ทำการวิเคราะห์ แล้วให้คำจำกัดความเพื่ออธิบายว่าระบบแต่ละระบบมีความเกี่ยวข้องกันอย่างไร การวิเคราะห์นี้จะก่อให้เกิดมุมมองแบบองค์รวมของข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้อง/ที่พิจารณา, ฝ่ายตรงข้าม, ฝ่ายที่เป็นกลาง และฝ่ายเรา ในรูปของระบบที่ซับซ้อนในภาพรวม และอยู่ภายในระบบขนาดใหญ่ อีกทั้งหนึ่ง ซึ่งรวมถึงอิทธิพลต่างๆ จากภายนอกกระบวนเข้าไปด้วย ในขณะที่การระบุสถานีเชื่อมต่อ (node) และการเชื่อมต่อในระบบมีประโยชน์ในการอธิบายแอมม์ที่สำคัญของสภาพแวดล้อมทางยุทธการ แต่ทว่าที่สำคัญยิ่งกว่านั้น คือการอธิบายความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้อง/ที่พิจารณา หรือที่เพ่งเล็งอยู่ ทั้งภายในและระหว่างระบบต่างๆ ที่ส่งผลกระทบในทางตรงหรือทางอ้อมต่อปัญหาที่พิจารณาอยู่ ผู้บังคับบัญชาและฝ่ายเสนาธิการจะต้องมีความเข้าใจว่าความสัมพันธ์ต่างๆ



การวางแผนการทัพ

โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่มีมนุษย์เข้าไปเกี่ยวข้องด้วย มีความเป็นพลวัต (ความไม่แน่นอน) สูงอย่างยิ่ง ดังนั้นความเข้าใจในส่วนนี้เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องมี เนื่องจากส่วนนี้จะได้รับผลกระทบจากการปฏิบัติ หรือการละเว้นการปฏิบัติของเรา

“ผลผลิต” ของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธการ ปัจจุบัน คือ กลุ่มของคำบรรยายที่อธิบายถึงผลประโยชน์ต่างๆ ที่สำคัญ ในสภาพแวดล้อมทางยุทธการของผู้เข้าร่วมในการปฏิบัติการ และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ที่สำคัญ แม้ว่าคำบรรยายนี้อาจจะมีพื้นฐานที่ได้มาจากการวิเคราะห์แค่เพียง ปัจจุบัน PMESII (การเมือง, การทหาร, เศรษฐกิจ, สังคม, ระบบข่าวสารข้อมูล และระบบโครงสร้างพื้นฐาน) เท่านั้นก็ตาม แต่ทว่าผลของการวิเคราะห์สามารถบรรยายได้เกินกว่าขอบเขตที่กำหนดไว้เพื่อที่จะอธิบายถึงพลวัตของความสัมพันธ์ต่างๆ ในด้านที่เป็นวิกฤตของสภาพแวดล้อม ตัวอย่างหนึ่งก็คือ คำบรรยายที่อธิบายถึงการกระทำระหว่างกันของตาลีบัน กับเจ้าพ่อยาเสพติดต่างๆ และความสัมพันธ์กับประชากรในท้องถิ่น รวมถึงผลกระทบต่างๆ ที่มีต่อความสัมพันธ์เหล่านั้นซึ่งเป็นผลมาจากการกระทำผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่อยู่ในกรอบที่พิจารณา

๕.๑.๒ กำหนดแนวโน้มในอนาคตของสภาพแวดล้อมทางยุทธการ ระลึกไว้เสมอว่า สภาพแวดล้อมทางยุทธการมีการเปลี่ยนแปลงพัฒนาไปอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นจึงมีความจำเป็นในการที่จะวาดภาพของสภาพแวดล้อมทางยุทธการในปัจจุบันเปรียบเทียบกับสภาพแวดล้อมทางยุทธการในอนาคตเพื่อที่จะทำให้มองออกว่าต้องทำให้เกิดผลกระทบอะไรบ้าง และถึงแม้ไม่มีอิทธิพลจากภายนอกที่มีอิทธิพลต่อสภาพแวดล้อมทางยุทธการแล้ว มันจะยังคงมีการเปลี่ยนแปลงด้วยแนวโน้มอยู่ในระบบเองตามธรรมชาติอยู่ดี สิ่งสำคัญก็คือ **จะต้องมีความเข้าใจแนวโน้มตามธรรมชาติของระบบและ**

อาศัยแรงเฉื่อยของระบบ (การปล่อยให้ระบบที่พิจารณาดำเนินไปโดยไม่มี การเข้าแทรกแซง) ในการอธิบายสภาพแวดล้อมทางยุทธการที่น่าจะเป็นของระบบในอนาคตด้วยแนวโน้มตามธรรมชาติของสภาพแวดล้อมทางยุทธการ อาจทำให้เราอธิบายสภาพสุดท้ายที่ต้องการได้ดีขึ้น เราสามารถใช้ข้อมูลเชิงลึก (insight) ที่ได้นี้มาช่วยในการวางแผนโครงข่ายของ operational approach สำหรับจุดของเวลาที่ต้องการพิจารณาว่าสภาพอนาคตนั้นขึ้นอยู่กับช่วงเวลาของการปฏิบัติการทัพ

๕.๑.๓ การวิเคราะห์คำแนะนำจากหน่วยเหนือ (ใน JP 5 - 0 อธิบายกิจกรรมของการวิเคราะห์คำแนะนำนี้แยกออกจากกิจกรรมการออกแบบทางยุทธการ ซึ่งในคู่มือฉบับนี้จะพิจารณาคำแนะนำนี้เป็นส่วนหนึ่ง และเป็นเนื้อเดียวกับสภาพแวดล้อม) ผู้บังคับบัญชาและทีมออกแบบจะต้องวิเคราะห์และสังเคราะห์คำแนะนำจากหน่วยเหนือที่ได้มาจากทุกแหล่งเท่าที่จะหาได้ อาจจะเป็นคำสั่งที่เขียนสั่งการ คำแนะนำการปฏิบัติต่าง ๆ ของผู้บังคับบัญชาด้วยปากเปล่า สุนทรพจน์ กฎหมายทั้งในพื้นที่และกฎหมายระหว่างประเทศ, นโยบายต่าง ๆ ขององค์การต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง/ผลประโยชน์ในสถานการณ์ที่เกิดขึ้น, คำแนะนำในการใช้การสื่อสารทางยุทธศาสตร์ (Strategic Communication), คำสั่ง/ประมาณการของหน่วยเหนือ คำแนะนำในบางส่วนอาจมีความขัดแย้งกัน บางส่วนก็คลุมเครือไม่ชัดเจน ข้อดีของการแก้ปัญหาด้วยการใช้การออกแบบ (design approach) ก็คือเปิดโอกาสให้มีการร่วมอภิปราย/ถกแถลงหาแนวทางในการปฏิบัติงาน/แก้ปัญหาในสายการบังคับบัญชา (แทนที่จะสั่งการอย่างเดียวโดยไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น - ผู้แปล) เพื่อทำความเข้าใจเหตุการณ์ที่กำลังเกิดขึ้นไปด้วยกัน และค้นหาว่าความมุ่งหมายที่แท้จริงของคำแนะนำของผู้บังคับบัญชาคืออะไร



สภาพสุดท้าย (end state conditions) ที่ได้อธิบายไว้ ในคำแนะนำของผู้บังคับบัญชาระดับสูงจะถูกแปลงเป็น**สภาพสุดท้ายที่ต้องการ (desired end state)** ในระดับที่เราปฏิบัติอยู่ เรามีความเข้าใจ และกำหนดนิยามสภาพสุดท้ายทางยุทธศาสตร์สองระดับในหนึ่งการทัพ (Campaign) นั่นก็คือ สภาพสุดท้ายในระดับยุทธศาสตร์ชาติ (national Strategic End State) และสภาพสุดท้ายในยุทธบริเวณ/สภาพสุดท้ายทางทหาร

สภาพสุดท้ายของยุทธศาสตร์ชาติ (national strategic end state) อธิบายถึงสภาพที่ผู้นำประเทศที่ไม่ว่าจะเป็นทหาร/พลเรือน/ผู้กำหนดนโยบาย ต้องการให้เกิดขึ้นในภูมิภาคหรือยุทธบริเวณหนึ่ง ๆ สภาพสุดท้ายของยุทธศาสตร์ชาติมีแหล่งที่มาจากคำชี้แนะของผู้บริหารประเทศ/รมว.กท. ซึ่งมักจะมีความคลุมเครือ และขาดความชัดเจน โดยส่วนใหญ่ ผู้นำทางทหารระดับสูงจะช่วยให้ผู้บริหารประเทศ/รมว.กท. ในการพัฒนา และอธิบายสภาพสุดท้ายต่าง ๆ ที่ต้องการ ด้านล่างนี้เป็นตัวอย่างของสภาพสุดท้ายที่ต้องการของยุทธศาสตร์ชาติ

ตัวอย่าง เศรษฐกิจของประเทศ X สามารถดำเนินไปได้ และมีเสถียรภาพ โดยไม่มีความสามารถในการบีบบังคับประเทศเพื่อนบ้าน

ในการวิเคราะห์คำแนะนำที่ได้รับจากผู้นำพลเรือน/ประธานาธิบดีนั้น ผู้บัญชาการทหารและฝ่ายเสนาธิการจะต้องมองให้ออกถึงมาตรฐานต่าง ๆ ของกิจกรรมทางทหารที่จะต้องทำให้สำเร็จเพื่อสนับสนุนสภาพสุดท้ายที่ต้องการในระดับชาติ (national end state) มาตรฐานเหล่านี้จะเรียกว่า**สภาพยุติการรบ (termination criteria)** ซึ่งก็คือมาตรฐานต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้ และต้องทำให้สำเร็จก่อนที่จะมีการสรุปการปฏิบัติการร่วมในแต่ละครั้ง ในการกำหนดการยุติความขัดแย้ง ผู้บังคับบัญชาและ

ฝ่ายเสนานิการจะต้องพิจารณาปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นให้มาก และหลากหลายที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

แนวทางในการแก้ปัญหาด้วยการใช้กำลังทหารมีอยู่สามวิธี เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์ชาติ (national strategic objectives) คือ

๑) การยุติการรบด้วยการบีบบังคับ (An Imposed settlement) คือการบังคับให้ยุติการรบด้วยการชู่ว่าจะทำลายหรือทำลายจริง ๆ หรือเข้ายึดครอง ต่อกำลังของข้าศึก, ดินแดน, ทรัพยากรต่าง ๆ หรือประชาชนของข้าศึก

๒) การยุติการรบด้วยการเจรจาต่อรอง (A negotiate settlement) คือการแก้ปัญหาด้วยการโน้มน้าวให้ข้าศึกยอมแพ้แล้วจะไม่เจ็บตัว ดีกว่าที่จะทำการสู้รบต่อไปแล้วเสียหายอย่างหนัก อำนาจในการเจรจาต่อรองในความขัดแย้งระหว่างผู้ถืออาวุธด้วยกัน มีที่มาจากสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ผสมกันอย่างเป็นสัดส่วนสัมพันธ์คือ การดำเนินการแก้ปัญหาในระดับชาติ, ความสำเร็จของการปฏิบัติการทางทหาร และศักยภาพทางทหาร และ

๓) การใช้การยุทธ์เส้นใน (An indirect approach) เป็นการกีดกร่อนพลังอำนาจของข้าศึก, สร้างอิทธิพลครอบงำข้าศึก และทำลายความน่าเชื่อถือของสถาบันทางการเมืองของประเทศ และมีอิทธิพลเหนือประชาชนในประเทศข้าศึก

สภาพยุติการรบอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ในขณะที่การปฏิบัติการทัพกำลังดำเนินอยู่ สิ่งที่สำคัญคือ **ผู้บัญชาการหน่วยกำลังรบ และฝ่ายเสนานิการจะต้องมองหาสิ่งต่าง ๆ ที่อาจจะมีเปลี่ยนแปลง (potential change) ก่อนที่จะเกิดขึ้นให้ได้** เนื่องจากสิ่งนี้อาจทำให้เกิด



การวางแผนการทัพ

การพิจารณาถึงปฏิบัติการที่กำลังดำเนินอยู่ว่ายังคงมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ (relevant) กับการปฏิบัติการอยู่หรือไม่ ดังนั้น การดำรงการถกแถลง การอภิปรายถึงปัญหาอย่างสม่ำเสมอระหว่างผู้นำทางทหารและผู้นำพลเรือนในระดับชาติ และผู้นำองค์กรต่างๆ ที่เข้าร่วมในการปฏิบัติ รวมถึงหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์ (civilian military leadership, leadership of other agencies and other partner) เป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ในการปฏิบัติการ

ตัวอย่างบางส่วนของสภาพปฏิบัติการรบ

พรมแดนของประเทศของ X มีความปลอดภัย

ประเทศ Y ไม่สามารถแสดงท่าทีที่เป็นภัยคุกคาม

ต่อประเทศอื่นๆ ในภูมิภาค

กองทัพอากาศของประเทศ X มีความเพียงพอ

ที่จะระงับการก่อจลาจลภายในประเทศ

มีความเป็นไปได้ว่าจะมีการให้นิยามวัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์ในระดับชาติ (National - strategic objectives) ที่ควรจะเป็นตั้งเป็นวัตถุประสงค์ที่ต้องทำให้บรรลุในการปฏิบัติการทัพ (campaign) วัตถุประสงค์เหล่านี้ควรจะเป็นเป้าหมายในระดับชาติร่วมกันกับพลังอำนาจในด้านต่างๆ ของชาติ อาจรวมถึงหรือไม่รวมพลังอำนาจของชาติทางทหารก็ได้

วัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์ (strategic objective)

จะเป็นตัวอธิบายและครอบคลุมถึงสภาพสุดท้าย (end state) โดยการอธิบายถึงเป้าหมายที่แน่นอน (decisive goals) ที่ต้องการบรรลุเพื่อยืนยันนโยบายของฝ่ายเรา

วัตถุประสงค์ทางทหาร (Military end state) เป็นสับเซต

ของสภาพสุดท้ายที่ต้องการในระดับยุทธศาสตร์ชาติที่ได้ถกแถลงมาแล้วข้างต้น เป็นการอธิบายถึงสภาพกว้างๆ ทางทหารที่มีความจำเป็นจะต้อง



บรรลุถึงเพื่อให้บรรลุถึงสภาพสุดท้ายที่ต้องการของยุทธศาสตร์ชาติ
วัตถุประสงค์ทางทหารเป็นคำอธิบายที่สั้นกระชับ (แต่ได้ใจความครบถ้วน)
ถึงสภาพต่าง ๆ ที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นเพื่อบรรลุถึงสภาพยุติการรบ (Termination
Criteria) ที่ได้กำหนดไว้ มีข้อสังเกตอย่างหนึ่งว่า การบรรลุถึงวัตถุประสงค์
ทางทหารนั้น อาจไม่ได้แสดงว่าทหารหมดความเกี่ยวข้องแล้ว ถึงแม้ว่า
ทหารจะได้เป็นหน่วยหลักในการปฏิบัติตาม ข้างล่างนี้เป็นตัวอย่างหนึ่ง
ของวัตถุประสงค์ทางทหาร

ตัวอย่าง ประเทศ X ไม่สามารถแสดงกำลังทางทหาร
ในการรุกรานต่อประเทศเพื่อนบ้านได้อีกต่อไป

๕.๑.๔ การวิเคราะห์ DIME [คือการวิเคราะห์พลังอำนาจที่มี
ในหัวข้อต่อไปนี้คือ Diplomacy (การทูต), Information (ข้อมูลข่าวสาร), Military
(การทหาร), Economic (เศรษฐกิจ)] ที่มีอยู่และข้อจำกัดส่วนหนึ่งของ
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมนี้ มีความมุ่งหมายที่จะให้เกิดความเข้าใจในพลัง
อำนาจต่าง ๆ ที่เรามีเพื่อนำมาช่วยให้บรรลุถึงสภาพสุดท้ายที่ต้องการตามที่ได้
พรรณนาไว้ ผู้บังคับบัญชาและฝ่ายเสนาธิการไม่ควรมองจำกัดอยู่แค่
องค์ประกอบ DIME เพียงเท่านั้น แต่ยังต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบของ
พลังอำนาจอื่น ๆ ที่ฝ่ายตรงข้ามสามารถนำเข้ามาสร้างปัญหาให้กับฝ่ายเรา
ได้อีกด้วย พลังอำนาจที่กล่าวนี้อาจมีกลุ่มต่าง ๆ ควบคุมอยู่ เช่น รัฐบาล
ต่างชาติ องค์การระหว่างประเทศ, บริษัทหรือองค์การของเอกชน หรือแม้แต่
ผู้เข้าร่วมในการปฏิบัติการ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอิสระที่มีอิทธิพลมาก
ที่ไม่สังกัดกับองค์กรใด ๆ

๕.๑.๕ กำหนดสภาพในอนาคตของสภาพแวดล้อมทางยุทธการ
(Operational Environment: OE) ที่ต้องการ กำหนดเงื่อนไขที่สำคัญที่ต้องการ
ให้เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมทางยุทธการในอนาคต ซึ่งจะทำให้บรรลุถึง



การวางแผนการทัพ

สภาพสุดท้ายที่ต้องการในการกำหนดนั้น ให้กำหนดเป็นสภาพทางกายภาพมากกว่าที่จะกำหนดเป็นสิ่งที่วัดได้ยาก เพื่อที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์ด้วย FAS test ได้ง่ายขึ้น (Feasibility, Acceptability, Suitability: FAS Test แต่ในต้นฉบับกล่าวถึงแต่หัวข้อ Feasibility กับ Acceptability เท่านั้น - ผู้แปล)

๕.๑.๖ กำหนดสภาพแวดล้อมทางยุทธการสำรองเพื่อรวมถึงแนวโน้มตามธรรมชาติของสภาพแวดล้อมทางยุทธการ การพิจารณาสภาพแวดล้อมทางยุทธการตามแนวโน้มตามธรรมชาติที่มักจะเกิดความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมมีความสำคัญมาก เนื่องจากสภาพต่างๆ เหล่านี้มีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลงได้ยาก ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติการอื่นๆ ก็มีความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางยุทธการให้ เป็นไปตามความต้องการของกลุ่มของตนเช่นเดียวกัน และความต้องการบรรลุถึงสภาพสุดท้ายที่ต้องการของกลุ่มเหล่านั้นอาจแตกต่างกันไปกับของเราอย่างมีนัยสำคัญ ข้าศึก/ฝ่ายตรงข้ามก็จะมีชุดของสภาพต่างๆ ที่ต้องการในอนาคตเช่นเดียวกัน สภาพต่างๆ เหล่านี้สามารถอธิบายได้ถึงสภาพสุดท้ายที่แต่ละกลุ่มต้องการ สำหรับกลุ่มพันธมิตร และกลุ่มที่เป็นกลางอาจมิได้มีความตั้งใจที่จะเป็นปฏิปักษ์หรือต่อต้านฝ่ายเรา แต่สภาพบางอย่างที่แต่ละกลุ่มต้องการ หรือผลกระทบที่เกิดขึ้นโดยไม่ได้ตั้งใจของการกระทำเหล่านั้น อาจขัดขวางสภาพสุดท้ายที่ต้องการของฝ่ายเราได้เหมือนกัน นอกจากนี้ สภาพที่ต้องการต่างๆ (desired conditions) ของผู้เล่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องอื่นๆ ก็อาจจะมีที่ตรงกับฝ่ายเราอยู่บ้าง โดยฝ่ายเราสามารถแสวงประโยชน์ (Exploiting) ได้จากจุดที่มาบรรจบกันนี้ได้

๕.๒ ตีกรอบปัญหา (Frame the problem) ผู้บัญชาการกองกำลังทหารพยายามที่จะหาคำอธิบายความขัดแย้งที่เกิดขึ้นด้วยวิธีกำหนดกรอบให้ปัญหา แม้ว่าอาจจะบุสหาเหตุที่แท้จริงของปัญหาได้ แต่ก็ไม่ได้หมายความว่า



จะแก้ปัญหาได้โดยอัตโนมัติ ในการกำหนดกรอบ เราจะพยายามมองหาปัญหาที่เราพอที่จะสร้างอิทธิพลเพื่อควบคุมและแก้ไขได้ และปัญหาเหล่านี้มีผลต่อการสนับสนุน หรือมีผลเพียงพอให้บรรลุถึงสภาพสุดท้ายที่ต้องการ การตีกรอบปัญหา เริ่มต้นด้วยการระบุถึงความแตกต่างระหว่างสภาพแวดล้อมทางยุทธการต่างๆ ที่ต้องการ (desired condition) กับสภาพแวดล้อมทางยุทธการที่เป็นไปโดยธรรมชาติ (โดยมิได้ทำการแทรกแซง - ผู้แปล) รวมถึงการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างสภาพแวดล้อมทางยุทธการที่เราต้องการ และสภาพแวดล้อมทางยุทธการสำรองที่หลากหลาย (ในกรณีที่ไม่สามารถบรรลุถึงสภาพแวดล้อมที่ต้องการอันแรกได้) อีกอย่างหนึ่ง ที่ควรกระทำคือ การระบุความเหมือนกัน (similarity) ของสภาพแวดล้อมทางยุทธการที่เราต้องการและสภาพแวดล้อมทางยุทธการที่ผู้เข้าร่วมปฏิบัติการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่นๆ ต้องการ เพื่อที่จะหาช่องทางที่จะนำมารวมกัน เพื่อให้เกิดเป็นความพยายามที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การตีกรอบปัญหา จะจบลงที่การเกิดภาพความเข้าใจที่ชัดเจนว่า มีปัญหาอะไรที่เป็นอุปสรรค และต้องแก้ไขอะไรบ้าง เพื่อที่จะบรรลุถึงสภาพสุดท้ายที่ต้องการ และมีโอกาสอะไรบ้างที่จะนำเราไปถึงจุดนั้น โดยการที่พิจารณาสภาพแวดล้อมที่เราต้องการร่วม สภาพแวดล้อมที่ผู้เข้าร่วมปฏิบัติการและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องอื่นๆ ต้องการ

การตีกรอบปัญหาในช่วงแรก อาจไปพบปัญหาต่างๆ ที่ไม่สามารถบรรลุถึงสภาพสุดท้ายที่ต้องการได้ ดังนั้น การต้องมีการพบปะกับผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไปเพื่ออภิปรายปัญหาร่วมกัน

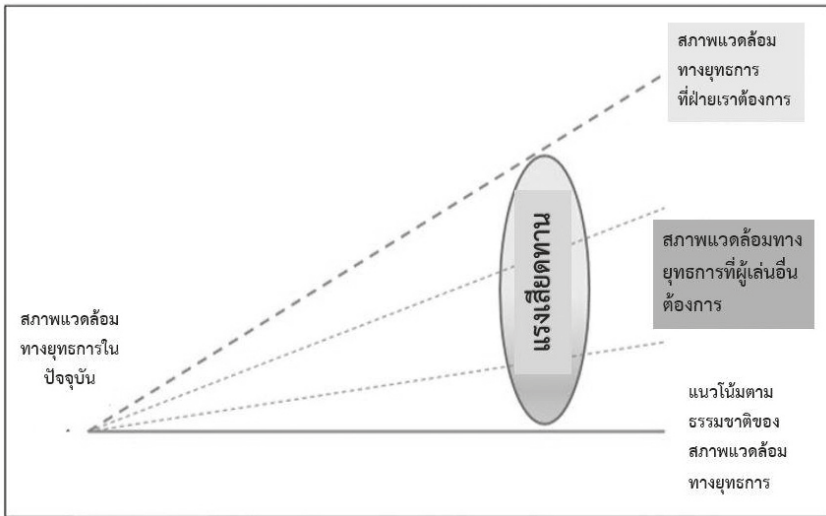
ในการพบกับผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไป สามารถถามคำถามในลักษณะดังต่อไปนี้



การวางแผนการทัพ

- มีอะไรบ้างที่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง
- อะไรบ้างที่ยังคงของเดิมไว้ไม่เปลี่ยนแปลง
- อะไรที่เป็นโอกาส (Opportunities) และภัยคุกคาม (Threats)
- เราจะเดินทางจากสภาพที่เราเป็นอยู่ในปัจจุบัน ไปถึงสภาพที่เราต้องการได้อย่างไร
- มีแรงเสียดทาน (tensions) หรือไม่ ระหว่างการเดินทางจากสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปสู่สภาพที่เราต้องการ?
- มีแรงเสียดทานอะไรหรือไม่ ระหว่างสภาพที่เราต้องการกับสภาพแวดล้อมที่ฝ่ายตรงข้ามต้องการ?
- มีความเสี่ยง (risks) หรือไม่ ระหว่างที่เราเดินทางจากสภาพปัจจุบันไปสู่สภาพแวดล้อมที่เราต้องการ

๕.๒.๑ อธิบายความแตกต่างและความเหมือนที่สำคัญๆ ระหว่างสภาพแวดล้อมทางยุทธการหลักและรองในอนาคตที่กำหนดขึ้นมา (Define the critical differences between and similarities in alternative future OE) เปรียบเทียบสภาพต่างๆ เหล่านี้ คือ ๑) สภาพแวดล้อมทางยุทธการที่เราต้องการ ๒) สภาพที่เป็นแนวโน้มที่จะพัฒนาไปตามธรรมชาติ โดยที่เราไม่ได้เข้าแทรกแซง และ ๓) สภาพแวดล้อมทางยุทธการที่กลุ่มอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องต้องการ โดยพิจารณาที่ความต่างกัน และถ้าไม่สามารถทำให้ความแตกต่างเหล่านี้เข้ากันได้ จะทำให้เราไม่สามารถบรรลุถึงผลประโยชน์ของชาติ (National end state) ได้ ต้องแน่ใจว่าได้พิจารณาสภาพที่ดำเนินไปตามธรรมชาติที่อาจจะขัดขวางไม่ให้บรรลุถึงสภาพที่เราต้องการ หาสภาพแวดล้อมที่เป็นที่ยอมรับร่วมกันระหว่างเรากับผู้เข้าร่วมปฏิบัติการอื่นๆ สิ่งเหล่านี้เป็นตัวแทนของโอกาส (opportunities) นั่นเอง สภาพต่างๆ ที่แข่งขันกัน และสภาพต่างๆ ที่มาบรรจบกัน เป็นพื้นฐานสำหรับการตัดสินใจในการเลือกแก้ปัญหาที่ถูกต้อง ***



รูปที่ ๑๑ การอธิบายแรงเสียดทานในการแก้ปัญหาที่ฝ่ายเราเผชิญอยู่

๕.๒.๒ ระบุปัญหาที่จะต้องแก้ (Identify the problem) สิ่งที่เป็นจุดวิกฤตในการตัดสินใจในการตีกรอบปัญหา ก็คือการตัดสินใจว่าปัจจัยอะไรที่เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์ (relevant factors) และความสัมพันธ์ของปัจจัยนั้นกับส่วนต่างๆ ที่อาจมีความขัดแย้งกันในสภาพแวดล้อมทางยุทธการที่ต้องเข้าไปจัดการให้เกิดความกลมกลืนกัน ชุดของสภาพที่กำหนดไว้ (sets of conditions) บางชุดก็เป็นส่วนสำคัญที่มีผลต่อการประสบความสำเร็จตามแผน แต่บางชุดก็ไม่ได้มีผลต่อความสำเร็จอะไรมากนัก ในการระบุปัญหาผู้ออกแบบจะแลลงถึงแรงเสียดทาน (tension) และโอกาส (opportunities) ที่เป็นช่องว่างระหว่างสภาพในอนาคต กับสภาพในอนาคตสำรอง (alternative future conditions) ที่ได้กำหนดไว้ และจะระบุแรงเสียดทานและโอกาสที่มีอยู่ในช่องว่างนั้นเพื่อที่จะพิจารณาเป็นช่วงที่สามารถเข้าไปดำเนินการแทรกแซง เพื่ออำนวยความสะดวกให้เกิดความสำเร็จในขั้นตอนต่อไป



การวางแผนการทัพ

ถึงแม้ว่าการทำความเข้าใจในรากเหง้าของปัญหา (Root cause) ของความแตกต่างระหว่างสภาพแวดล้อมทางยุทธการที่เป็นไปตามธรรมชาติ กับสภาพแวดล้อมทางยุทธการที่เราต้องการจะเป็นสิ่งสำคัญ แต่บางครั้งเราก็ไม่สามารถกำหนดรากเหง้าของปัญหาที่เกิดขึ้นได้ หรือในบางทีก็ไม่จำเป็นจะต้องกำหนดรากเหง้าของปัญหาเพื่อที่จะบรรลุถึงสภาพที่เราต้องการ ในบางกรณี แทนที่เราจะทำแบบนั้น เราควรจะมาสนใจในการระบุปัญหาของเรา เช่น เราจะต้องทำอะไรเพื่อที่จะบรรลุถึงสภาพต่างๆ ที่เราต้องการ ถ้าเราเป็นผู้บัญชาการหน่วยกำลังรบ (combatant command) ปัญหาของเราก็คือ เราจะต้องใช้พลังอำนาจทางทหาร ร่วมกับพลังอำนาจของชาติด้านอื่นๆ อย่างไร จึงจะบรรลุถึงสภาพทางทหารที่เราต้องการ (Desired military conditions) เราจะต้องกลับไปทบทวนสภาพที่เราต้องการอีกครั้ง รวมทั้งสภาพที่ผู้เข้าร่วมในการปฏิบัติการและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องอื่นๆ ต้องการด้วย

๕.๒.๓ *เตรียมคำแถลงปัญหาของเราที่สั้นกระชับ ได้ใจความ (prepare a concise statement of our problem)* คำแถลงปัญหาควรจะชัดเจน และสั้นกระชับ อธิบายถึงปัญหาที่เราต้องแก้ไขให้ลุล่วง **คำแถลงนี้ควรจะรวมถึงชุดของสภาพหลักๆ ที่ต้องการและมีการกำหนดเวลาที่คาดว่าจะทำให้สำเร็จด้วย** ตัวอย่างเช่น มีแรงเสียดทาน (tensions) ในภารกิจที่ต้องแก้ปัญหาก็ให้เสร็จภายในหกเดือน ส่วนปัญหาอื่นๆ จะต้องแก้ไขให้เสร็จภายในห้าปี และมีปัญหาบางส่วนที่จะต้องปรับสภาพให้เสร็จในระยะยาว นี่คือการแถลงปัญหา (Problem statement) ที่ต้องคิดแนวทางแก้ปัญหทางยุทธการ (operational approach) ขึ้นมาแก้ปัญห และสิ่งนี้เป็นรากฐานในการแก้ปัญหให้กับคำแถลงภารกิจของการปฏิบัติการทัพ (campaign's mission statement) ซึ่งก็คือรากฐานของสมมุติฐานที่แนวทางแก้ปัญหทางยุทธการจะต้องอธิบายได้ด้วยตัวอย่างของคำแถลงปัญหา (problem statement) ดังข้างล่างนี้

“เราจะทำอะไรภายในสองปีข้างหน้า ที่จะแปรสภาพสถานการณ์ในประเทศอัฟกานิสถานจากสภาพปัจจุบันไปสู่สภาพที่มีระดับความมั่นคงอยู่ในสภาพที่สามารถควบคุมได้ด้วยชาวอัฟกันเอง ในขณะที่ทางสหรัฐฯ เป็นผู้จัดหาขีดความสามารถที่ชาวอัฟกันต้องการในการปฏิบัติการกิจดังกล่าว และสถาปนาสภาพต่างๆ ที่กองทัพอัฟกันต้องการในการเอาชนะกลุ่มตอลิบาน และสนับสนุนให้เกิดรัฐบาลที่มีเสถียรภาพในอัฟกานิสถานในอีกสิบปีข้างหน้า?”

๕.๓ พิจารณาแนวทางในการแก้ปัญหาทางยุทธการ (consider Operational Approaches) แนวทางการแก้ปัญหาทางยุทธการ (Operational Approach) หมายถึงคำอธิบายอย่างกว้างๆ ถึงสิ่งที่กองกำลังต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุสภาพสุดท้ายทางทหารที่ต้องการ (JP 5-0) การทำแนวคิดในการแก้ปัญหาทางยุทธการนี้ เป็นผลมาจากการสังเคราะห์ (synthesis) ความเข้าใจในสถานการณ์ซึ่งได้มาจากการตีกรอบสภาพแวดล้อม และการตีกรอบปัญหาที่เกิดขึ้น ความมุ่งหมายของการพัฒนาแนวทางการแก้ปัญหาทางยุทธการ (operational approach) มีอยู่สามประการ คือ ๑) ทำให้เกิดการมุ่งจุดสนใจ และขอบเขตในการที่จะพัฒนาหนทางปฏิบัติ และในที่สุดคือ แนวความคิดทางยุทธศาสตร์ (Strategic concept) ๒) ทำให้มีการอธิบายให้คำนิยามสมมุติฐานในการแก้ปัญหา (olution hypothesis) ซึ่งต่อไปจะเป็นฐานในการปฏิบัติตามแผน และการประเมินผลตลอดไปจนจบสิ้นการปฏิบัติแผนการทัพ ๓) ทำให้เกิดการสังเคราะห์อย่างต่อเนื่อง ด้วยการพิจารณาสภาพแวดล้อมและปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ด้วยมุมมองของแนวทางการแก้ปัญหาทางยุทธการ (operational approach) ที่คิดขึ้นมา



การวางแผนการทัพ

๕.๓.๑ พัฒนาแนวทางที่คาดว่าจะสามารถระบุถึงปัญหาได้ (Develop potential ways to address the problem set) ทางเลือกหนึ่งที่จะพรรณนาถึงแนวทางแก้ปัญหาทางยุทธการก็คือการระบุวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติการทัพ (campaign) ซึ่งจะทำให้ตระหนักถึงสภาพต่างๆ ที่ต้องการ (desired conditions) และบรรยายถึงความเชื่อมโยงกันในเส้นของความพยายาม (lines of Effort) กับจุดแตกหักที่สำคัญ (key decisive point) ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงแนวทางในการปฏิบัติการทัพให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้

วัตถุประสงค์ของการปฏิบัติการทัพ (Campaign Objective) คือเป้าหมายที่อธิบายชัดเจน เป็นจุดแตกหัก และสามารถบรรลุได้ เป็นจุดสนใจของกิจกรรมการปฏิบัติการร่วม (joint actions) เพื่อบรรลุถึงสภาพสุดท้ายทางทหารที่กำหนดไว้ วัตถุประสงค์ของการปฏิบัติการทัพนี้ควรจะมีการคำแถลงการณ์ของปัญหา (problem statement) โดยเฉพาะเจาะจง บรรลุได้ด้วย วัตถุประสงค์นี้จะต้องมีลักษณะชัดเจนไม่คลุมเครือ และมีลักษณะที่เป็นขั้นตอนที่ชัดเจนและแน่นอน (prescriptive) ตัวอย่างข้างล่างนี้เป็นตัวอย่างของวัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์ในยุทธบริเวณ (theater - strategic military objectives)

พื้นที่ชายแดนที่เกิดความขัดแย้งระหว่างประเทศ X และประเทศ Y ได้ถูกปรับให้กลับไปอยู่ในสภาพเดิม

ขีดความสามารถทางทหารเชิงรุกของประเทศ X ได้ถูกลดทอนลง เพื่อป้องกันมิให้รุกรานต่อประเทศเพื่อนบ้าน

ประเทศ X ไม่สามารถสนับสนุนการก่อการร้ายในภูมิภาค และกลุ่มก่อการร้ายต่างๆ ที่คุกคามต่อเสถียรภาพของประเทศต่างๆ ในภูมิภาคได้

ประเทศ X ครอบครองขีดความสามารถที่แค่ใช้ในการป้องกันประเทศเพียงเท่านั้น และเข้าเป็นส่วนหนึ่งของข้อตกลงความร่วมมือทางด้านความมั่นคงในภูมิภาค



เส้นของความพยายาม (line of effort) หรือแนวเส้นของการปฏิบัติการ (line of operation) คือความเชื่อมโยงของผลกระทบที่สำคัญในการที่จะบรรลุถึงสภาพที่ต้องการต่างๆ ในระดับยุทธการและระดับยุทธศาสตร์ มีแนวความคิดหลักอยู่สองกระแสแนวความคิดที่นำไปสู่การพัฒนาจุดแตกหัก (decisive point), เส้นของความพยายาม/แนวเส้นการปฏิบัติการ (line of effort/line of operation) กระแสความคิดแรกคือโดยการอธิบายแรงเสียดทาน (tensions) ในการปฏิบัติการ และโอกาส (opportunities) ของสภาพต่างๆ ที่ผู้เข้าร่วมปฏิบัติการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องแต่ละกลุ่มต้องการ (desired conditions) และกิจกรรมต่างๆ ที่จะทำให้สามารถบรรลุถึงสภาพที่ต้องการนั้น แนวความคิดที่สอง คือโดยการวิเคราะห์จุดศูนย์กลาง (center of gravity analysis) เพื่อตัดสินใจว่าปัจจัยที่สำคัญตัวใดของสภาพแวดล้อมที่ต้องเข้าไปจัดการเพื่อให้เอื้อประโยชน์ต่อฝ่ายเรา

วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์จุดศูนย์กลางคือ การหาส่วนประกอบหลักที่ทำให้เข้าใจระบบของทั้งกำลังฝ่ายเดียวกัน กำลังฝ่ายข้าศึก (ในบางกรณีรวมถึงกำลังที่ไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใดด้วย) ซึ่งถ้าพิจารณาพร้อมกับการวิเคราะห์ PMESII แล้ว จะทำให้สามารถพัฒนาจุดแตกหักต่างๆ (decisive Point: DP) ที่มีส่วนช่วยนำไปสู่การบรรลุถึงวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติการทัพ (Campaign Objective) ได้ในที่สุด

จุดศูนย์กลาง (Center of Gravity: COG) เป็นชุดของลักษณะเฉพาะ ชัดความสามารถ และเป็นแหล่งที่มาของพลังอำนาจ ซึ่งเป็นแหล่งพลังของระบบทั้งทางด้านกายภาพหรือทางจิตใจ, ให้เสรีในการปฏิบัติ และเป็นแรงผลักดันในการกระทำต่างๆ (JP 1 - 02) จุดศูนย์กลางเป็นตัวเชื่อมภารกิจและวัตถุประสงค์ที่สนับสนุนในการบรรลุภารกิจเข้าด้วยกัน เพราะฉะนั้น เมื่อภารกิจมีการเปลี่ยนแปลง จุดศูนย์กลางซึ่งเป็น



การวางแผนการทัพ

ศูนย์รวมของเรี่ยวแรงและพลังอำนาจในการต่อสู้ (หรือจุดศูนย์ดุล) เพื่อบรรลุภารกิจหรือขัดขวางวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ก็อาจมีการเปลี่ยนแปลงเช่นเดียวกัน ในการกำหนดจุดศูนย์ดุล เราต้องพยายามให้มีการกำหนดจุดศูนย์ดุลเพียงหนึ่งจุดศูนย์ดุลเท่านั้นในแต่ละระดับของสงคราม ในเวลาห้วงหนึ่งที่กำหนด และในแต่ละการปฏิบัติการทัพเท่านั้น ไม่เช่นนั้นคำว่าจุดศูนย์ดุลจะไร้ความหมาย และหมดประโยชน์ต่อการวางแผน ที่กล่าวมาข้างต้นมิได้หมายถึงว่า จุดศูนย์ดุลไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ จุดศูนย์ดุลทางยุทธศาสตร์ (Strategic COG) อาจมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมหาศาล ถ้าสภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์มีการเปลี่ยนแปลง ในทำนองเดียวกัน ถ้าวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติการทัพมีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมักจะเกิดขึ้นเมื่อการปฏิบัติการทัพดำเนินไประยะหนึ่ง หรือมีการค้นพบการเปลี่ยนแปลงในตัวปัญหาที่เรากำลังเผชิญอยู่ ก็มีความเป็นไปได้ว่าจุดศูนย์ดุลทางยุทธการ (Operational COG) ก็มีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลงเช่นกัน

การวิเคราะห์ COG ต้องรวมถึงมุมมองทางยุทธศาสตร์ และมุมมองทางวัฒนธรรมของทั้งฝ่ายเดียวกันและฝ่ายตรงข้าม พึงระลึกไว้เสมอว่า **จุดศูนย์ดุลต่างๆ ของฝ่ายเราก็ออยู่ในบริบทของสภาพแวดล้อมของฝ่ายตรงข้ามเช่นเดียวกัน** (ฝ่ายตรงข้ามก็จะพิจารณาจุดศูนย์ดุลของฝ่ายเราเหมือนกับที่เราพิจารณาของฝ่ายตรงข้ามในทำนองเดียวกัน - ผู้แปล) วัตถุประสงค์ และภารกิจต่างๆ และมุ่งความสนใจไปที่การปฏิบัติต่างๆ ที่เรากระทำจากมุมมองของฝ่ายข้าศึกเช่นกัน ดังนั้นเราจึงต้องวิเคราะห์ ทำความเข้าใจ และนำเสนอให้ผู้บังคับบัญชาทราบที่ข้าศึกมีมุมมองต่อจุดศูนย์ดุลของเราอย่างไร และข้าศึกคิดว่าจุดศูนย์ดุลของเราอยู่ที่บริเวณไหน และปัจจัยสำคัญอะไรที่เป็นที่มาของพลังของจุดศูนย์ดุลของเราในมุมมองของข้าศึก

เนื่องจากจุดศูนย์ดูลคือแหล่งพลังงานและความสามารถที่จะทำให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ และข้าศึกจะต้องทำการปกป้องจุดศูนย์ดูล ดังนั้นฝ่ายตรงข้ามจะ**ไม่สามารถโจมตีจุดศูนย์ดูลโดยตรง (direct attack) ได้** แต่จะโจมตีโดยมุ่งไปที่**ความล่อแหลม (vulnerabilities) ของจุดศูนย์ดูล** (หรือด้วยการโจมตีหลาย ๆ ครั้งเพื่อให้เกิดความล่อแหลมขึ้นกับจุดศูนย์ดูล) ในขณะที่ทางฝ่ายเราก็กต้องปกป้องความล่อแหลมของจุดศูนย์ดูลของฝ่ายเราด้วยเหมือนกัน

การวิเคราะห์จุดศูนย์ดูล คือการวิเคราะห์ปัจจัยวิกฤตต่าง ๆ (Critical factors) ซึ่งทำให้จุดศูนย์ดูลคงสภาพเป็นจุดศูนย์ดูลอยู่ได้ เพื่อหาความล่อแหลมในด้านต่าง ๆ ของจุดศูนย์ดูล

◆ **ความสามารถวิกฤต (Critical Capabilities)** คือขีดความสามารถต่าง ๆ ที่สำคัญที่ทำให้จุดศูนย์ดูลสามารถปฏิบัติหน้าที่เป็นจุดศูนย์ดูลอยู่ได้ และมีความจำเป็นต่อการบรรลุถึงวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ที่กำหนดไว้

◆ **ความต้องการวิกฤต (Critical Requirement)** คือสภาพต่าง ๆ ที่จำเป็น, ทรัพยากรต่าง ๆ และเครื่องมือ (means) ต่าง ๆ ที่ต้องการเพื่อทำให้จุดศูนย์ดูลสามารถปฏิบัติการได้อย่างเต็มที่ สิ่งเหล่านี้อาจหมายถึงศูนย์รวมการติดต่อสื่อสาร, bandwidth หรือทรัพยากรทางการเงินเพื่อใช้จ่ายในการซื้ออาวุธยุทโธปกรณ์ หรือเพื่อสร้างอิทธิพล

◆ **ความล่อแหลมวิกฤต (Critical Vulnerabilities)** คือลักษณะ หรือส่วนประกอบของความต้องการวิกฤต (Critical Requirements) ที่ขาดหายไป หรือความล่อแหลมต่อการถูกโจมตีโดยตรง (direct attack) หรือการยุทธ์เส้นใน (indirect attack) ในลักษณะที่เป็นจุดแตกหัก หรือเกิดผลเสียอย่างมีนัยสำคัญ



การวางแผนการทัพ

หลังจากการวิเคราะห์จุดศูนย์ดุลช่วยให้กำหนดกลุ่มของความต้องการวิกฤต และความล่อแหลมวิกฤตได้แล้ว เราจะต้องตัดสินใจว่าจุดต่างๆ ที่ได้มานี้ จุดไหนบ้างจะเป็นจุดแตกหัก (Decisive Point: DP) เราสามารถวิเคราะห์จุดแตกหักได้จากการวิเคราะห์แรงเสียดทาน (tensions) ระหว่างการเปรียบเทียบชุดของสภาพที่ต้องการต่างๆ (set of desired conditions) ที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น จุดแตกหัก (Decisive Point: DP) คือสถานที่ใดๆ ที่ตั้งอยู่บนพื้นพิภพ, หรืออาจเป็นเหตุการณ์สำคัญที่เฉพาะเจาะจง, ระบบ หรือการทำงาน/หน้าที่ (function) ที่เมื่อถูกกระทำแล้ว จะทำให้ผู้บังคับบัญชาของฝ่ายเรามีความได้เปรียบเป็นอย่างมากต่อข้าศึก หรือมีส่วนอย่างสำคัญที่ทำให้บรรลุถึงผลกระทบที่ต้องการ (desired effect) ซึ่งมีอิทธิพลต่อผลที่เกิดขึ้น (outcome) จากการปฏิบัติเป็นอย่างมาก (JP 5 - 0)

จุดแตกหัก (DP) อาจเป็นลักษณะทางกายภาพที่จับต้องได้ เช่น เส้นทางขนส่งกำลัง, เมือง, ขีดความสามารถในการใช้อาวุธที่มีอำนาจทำลายล้างสูง หรือเป็นการทำลายล้าง หรือทำให้กลุ่มก่อการร้ายที่สำคัญหมดความสามารถในการก่อการร้าย หรือเป็นเหตุการณ์ที่สำคัญต่างๆ เช่น การเลือกตั้ง, การซ่อมแซมโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญที่เสียหาย, การควบคุมศูนย์กลางประชาชน หรือการสถาปนาองค์กำลังตำรวจในพื้นที่ที่มีประสิทธิภาพก็สามารถเป็นจุดแตกหักได้ ในกรณีอื่นๆ จุดแตกหักอาจเป็นระบบ เช่น ความเชื่อมโยงทางการเมืองของผู้นำคนสำคัญๆ ในระบอบการปกครองนั้นๆ หรืออาจเป็นความไวเนื้อเชื่อใจระหว่างกันในกลุ่มที่มีอิทธิพลในสังคม หรือการทำลายความน่าเชื่อถือของผู้นำของฝ่ายตรงข้าม

ในกรณีที่เราไม่สามารถหาความล่อแหลม (Vulnerabilities) ที่มีความเชื่อมโยงไปถึงปัจจัยความสามารถวิกฤต (Critical Capabilities) ได้ ทำให้จำเป็นต้องทำการโจมตีไปที่ความแข็งแกร่งของ



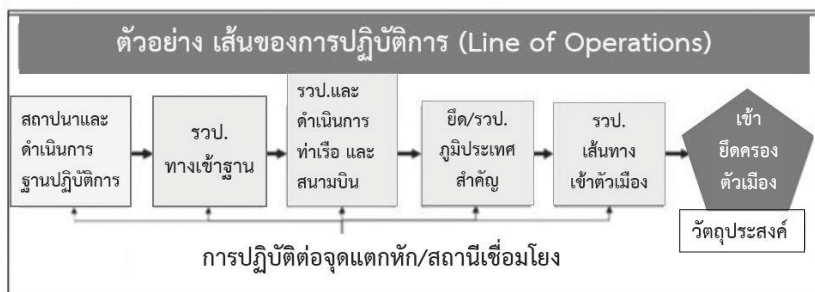
ความสามารถวิกฤตเพื่อทำให้เกิดความล่อแหลมที่สามารถจะแสวงประโยชน์จากความล่อแหลมนั้นต่อไป การแสวงประโยชน์จากความล่อแหลมในพื้นที่หนึ่ง อาจเปิดเผยความล่อแหลมในพื้นที่อื่น ๆ ออกมา ตัวอย่างเช่น การรบกวนเครือข่ายโทรศัพท์มือถือ อาจเป็นผลให้ข้าศึกเพิ่มการใช้งานพลังงานมากขึ้น ซึ่งจะเป็นการเปิดเผยเส้นทางในการส่งกำลังหรือเคลื่อนย้ายกำลังแก่ฝ่ายเรา ทำให้เราสามารถเฝ้ามอง (monitor) และทำการโจมตีเมื่อถึงเวลาที่เหมาะสม

เราจะต้องตัดสินใจและจัดลำดับความสำคัญว่าเราจะใช้ความล่อแหลม หรือความสามารถ หรือเหตุการณ์สำคัญอันใด ที่จะให้โอกาสที่ดีที่สุดในการบรรลุถึงผลกระทบที่ต้องการต่อสภาพแวดล้อมทางยุทธการที่จะนำไปสู่การบรรลุถึงวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้ ตัวอย่างที่น่าจะเป็นจุดแตกหักได้ อาจมีลักษณะดังต่อไปนี้

- ◆ ท่าเรือภายในยุทธบริเวณ สนามบิน เส้นทางขนส่งทางราง (rail lines) หรือถนนที่ใช้ในการเคลื่อนย้ายเข้าวงกำลัง หรือเส้นทางที่ใช้ในการปฏิบัติการ
- ◆ Choke Point ทั้งทางบกและทางน้ำ ในคลอง แม่น้ำ และช่องแคบต่าง ๆ
- ◆ โครงสร้างพื้นฐานที่ใช้ทำการฝึก สำหรับกำลังที่ใช้ในการรักษาความปลอดภัยของประเทศพันธมิตร ฐานส่วนทางความมั่นคง หรือองค์การนาโต้
- ◆ ประเทศ Z เริ่มปฏิบัติการต่าง ๆ ในการต่อต้านการก่อการร้ายอย่างมีประสิทธิภาพ
- ◆ ความน่าเชื่อถือของการเลือกตั้งในระดับชาติ และระดับท้องถิ่น

การมีอำนาจเหนือ/ครอบครองจุดแตกหัก (decisive point) สามารถพิจารณาเป็นวัตถุประสงค์ในระยะกลาง และสามารถนำไปจัดระเบียบไว้ในเส้นของการปฏิบัติการ (LOOs: Line of Operations) หรือเส้นของความพยายาม (LOEs: Line of Efforts) หรือทั้งสองเส้น เพื่อที่จะสร้างกรอบในการปฏิบัติงาน (Framework) ให้กับผู้บังคับบัญชา เพื่ออธิบายสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาได้วาดภาพไว้ในใจในการปฏิบัติการทัพ กรอบนี้จะทำให้ผู้บังคับบัญชาสามารถที่จะจัดระเบียบในการประสานงาน และการประสานสอดคล้องสำหรับการรวบรวม, การยุทธร่วมผสม และการปฏิบัติการระหว่างหน่วยซึ่งเป็นองค์การของรัฐบาล (interagency)

เส้นของการปฏิบัติการ (Line of Operation) คือเส้นทางกายภาพที่ให้คำจำกัดความของการปรับ/กำหนดตำแหน่งของกำลังทหารของฝ่ายเรา ไม่ว่าจะเป็นภายนอกหรือภายในให้เกิดความเชื่อมโยงกับกำลังข้าศึก หรือเชื่อมกับ Nodes และ/หรือจุดแตกหัก (Decisive Point: DP) ต่างๆ เข้าด้วยกันโดยมีการเชื่อมโยงด้วยเวลาและพื้นที่ เพื่อมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์ต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้

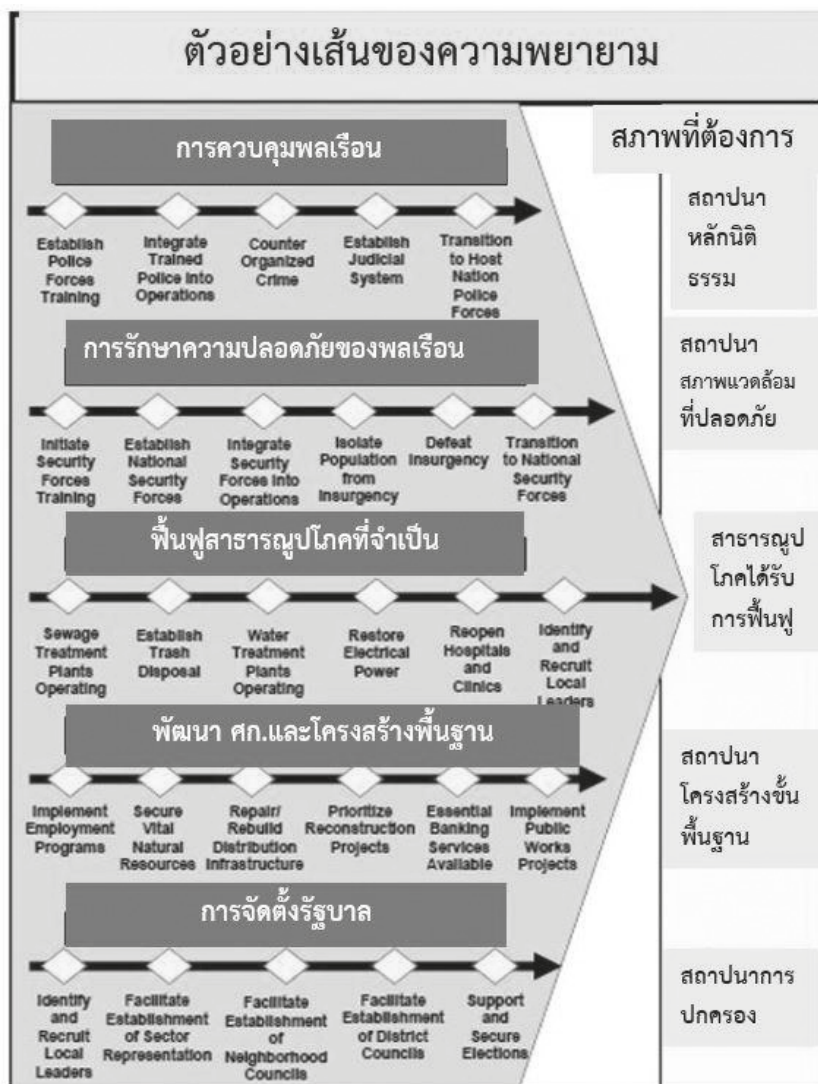


รูปที่ ๑๒ ตัวอย่างของเส้นของการปฏิบัติการ (line of Operations)



เส้นของความพยายาม (Line of Efforts) เป็นตัวเชื่อมกิจ (task) ต่างๆ เข้ากับภารกิจ (missions) โดยใช้ตรรกะ purpose - cause and effect โดยมุ่งจุดสนใจไปที่ความพยายาม (Efforts) ของกองกำลัง หน่วยงาน องค์การ และกลุ่มต่างๆ ที่จะสถาปนาสภาพต่างๆ ที่ต้องการในระดับ ยุทธการและยุทธศาสตร์ เส้นของความพยายาม (LOEs) จะอธิบายและ เชื่อมโยงความพยายามหลักๆ/การปฏิบัติของการปฏิบัติการทัพ เมื่อตำแหน่ง ของหน่วยเราและข้าศึกเริ่มลดความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน หรือเริ่มขาดเหตุผล ที่จะใช้การปฏิบัติการทัพขึ้นมา ตรงข้ามกับเส้นของการปฏิบัติการ (LOO), เส้นของความพยายาม (LOE) นี้จะมุ่งความสนใจไปยังการพรรณนาถึง การเรียงลำดับของกิจต่างๆ (tasks), ผลกระทบ (effects) และ/หรือวัตถุประสงค์ (Objectives) อย่างเป็นเหตุเป็นผล และช่วยผู้บังคับบัญชาในการวาดภาพ (visualize) และอธิบายถึง “ตรรกะของการทัพ” (logic of the campaign) ตัวอย่าง เช่น ผู้บังคับบัญชาจะจัดเรียงความพยายามหลัก (major efforts) ลงในหนทางการปฏิบัติการทัพ (course of campaign) อย่างไรในการที่จะให้เกิดการประสาน สอดคล้อง และเป็นไปในรูปแบบของการปฏิบัติรวม (unified action) ถ้าด้วย เหตุผลนี้, จะนำเส้นของความพยายาม (LOE) มาใช้ในการปฏิบัติการทัพ มากกว่าเส้นของการปฏิบัติการ (LOO) ถึงแม้ว่าจะนิยมใช้เส้นของการปฏิบัติการ ในการอธิบายของการปฏิบัติการยุทธ์หลักบางส่วน (Major Operations ที่เป็นส่วนประกอบของการทัพนั้นๆ

ในที่สุดแล้ว ในการพัฒนาแนวทางการแก้ปัญหาทางยุทธการ (Operational Approach) ผู้ออกแบบควรจะคำนึงถึงข้อพิจารณาทางด้าน ทรัพยากรด้วย ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของการตีกรอบสภาพแวดล้อม (Framing the environment) ระดับความเพียงพอของทรัพยากรที่สามารถ สนับสนุนได้ควรจะเป็นความตระหนักเป็นสิ่งแรกของผู้ออกแบบทางยุทธการ



รูปที่ ๑๓ ตัวอย่างเส้นของความพยายาม



๕.๓.๒ กำหนดผลกระทบต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมทางยุทธการของแนวทางการแก้ปัญหาทางยุทธการที่อาจจะกลายมาเป็นหนทางปฏิบัติ (Determine likely ผู้ออกแบบทางยุทธการควรกลับไปทบทวนกรอบสภาพแวดล้อมเพื่อวิเคราะห์ถึงสิ่งที่น่าจะเป็นผลกระทบต่อสภาพแวดล้อม ในขณะที่ผลกระทบในลำดับแรก (first order effects) เป็นสิ่งที่สามารถคาดเดาได้ ตั้งแต่ในห้วงการพัฒนาแนวทางแก้ปัญหาทางยุทธการ ผู้ออกแบบทางยุทธการจะต้องระมัดระวังถึงผลกระทบที่ไม่พึงปรารถนาที่น่าจะเกิดขึ้นด้วย มีข้อสังเกตต่อไปนี้เป็นคือ เราสามารถดำเนินการต่อผลกระทบในลำดับที่สองและที่สาม (second and third order effects) ที่ไม่พึงปรารถนา ด้วยการเปลี่ยนแปลงแนวทางการแก้ปัญหาทางยุทธการที่ได้ออกแบบไว้เพื่อลดผลกระทบนั้นๆ หรือด้วยการส่งความเสี่ยงเหล่านั้นต่อไปให้ผู้วางแผน และกลุ่มผู้ที่มีผลประโยชน์ร่วมกันโดยใส่ไว้ในหัวข้อ แนวความคิดของการออกแบบ (Design Concept)

๕.๔ สร้างแนวความคิดในการออกแบบ (Build the Design Concept) งานในการออกแบบของผู้บังคับบัญชามักจะกระทำโดยทีมงานที่ได้รับมอบหมายโดยการดูแลอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา แนวทางในการออกแบบ (Design Concept) ไม่เพียงแค่ช่วยผู้ออกแบบในการส่งผ่านแนวทางในการวางแผนเพียงเท่านั้น แต่ยังสามารถส่งผ่านตรรกะสำหรับการชี้แนะ (logic for guidance) ได้อีกด้วย

แนวทางในการออกแบบควรรวมถึงการนำเสนอตรรกะของแนวทางการแก้ปัญหาทางยุทธการ ด้วยทั้งภาพและคำอธิบายถึงตรรกะที่อยู่เบื้องหลังของแนวทางแก้ปัญหาทางยุทธการ และพรรณนาถึงแนวทางในการแก้ปัญหาทางยุทธการ (Operational Approach) ตัวอย่างข้างล่างนี้เป็นผลผลิตต่าง ๆ ที่ควรเป็นส่วนหนึ่งในการนำเสนอแนวความคิดในการออกแบบ (Design Concept)



การวางแผนการทัพ

• ภาพและคำบรรยายของการพรรณนาถึงสภาพแวดล้อมทางยุทธการ

- ◆ บทสรุปคำแนะนำที่สำคัญ
- ◆ แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของส่วนต่าง ๆ ซึ่งเป็นการอธิบายถึงสภาพแวดล้อม

- ◆ แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของผู้ร่วมในการปฏิบัติการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Actors) ที่สำคัญ

- ◆ คำบรรยายถึงสาเหตุที่อาจทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่สำคัญ

- ◆ คำบรรยายถึงสภาพสุดท้ายที่ต้องการ (Desired end state)

- ◆ คำบรรยายถึงแง่มุมที่สำคัญต่าง ๆ ของสภาพสุดท้ายที่ต้องการสำรอง (Alternative End States)

- **คำแถลงปัญหา (Problem Statement)**

- **คำพรรณนาภารกิจ (Mission Narrative)** ซึ่งบรรยาย “เรื่องราว” ของแนวทางการแก้ปัญหาทางยุทธการ การบรรยายในลักษณะ “เล่าเรื่อง” (Narrative) นี้ จะบรรยายถึงว่า อะไรคือผลกระทบ (effect) ที่ภารกิจทางทหารต้องการ โดยมีความมุ่งหมายเพื่อช่วยในการปรับการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (external stakeholders) ให้เข้าใจว่า อะไร หรือสิ่งใดที่มีความสำคัญ และเกี่ยวข้องสัมพันธ์ (relevant) ต่อการปฏิบัติการทัพ

- **เจตนารมณ์ของผู้บังคับบัญชาในขั้นต้น (Initial commander's intent)** หรือ **เจตนารมณ์ของผู้บังคับบัญชาที่ได้รับการแก้ไขแล้ว (refined/updated commander's intent)** ซึ่งให้แนวทางอย่างกว้าง ๆ สำหรับตรรกะของการทัพ

- **แนวทางในการวางแผนของผู้บังคับบัญชาในขั้นต้น (Initial commander's planning guidance)** ซึ่งเป็นผลมาจากแนวทางในการแก้ปัญหาทางยุทธการอย่างกว้างๆ (board operational approach) คำแนะนำนี้ ผู้บังคับบัญชาได้มอบให้แก่ฝ่ายเสนาธิการและหน่วยรองเพื่อเป็นตัวเริ่มต้นกระบวนการในการวางแผน ส่วนแนวทางในการวางแผนของผู้บังคับบัญชาที่ได้แก้ไขแล้ว (Initial commander's planning guidance) จะทำให้เรากลับมามุ่งความสนใจต่อการวางแผนของฝ่ายเสนาธิการที่ได้ดำเนินการไปบ้างแล้ว จุดสนใจของคำแนะนำก็คือ ความพยายามของฝ่ายเสนาธิการ (staff's effort), การเชื่อมโยงสภาพสุดท้ายที่ต้องการต่าง ๆ เข้าด้วยกันเพื่อเรียงร้อยการปฏิบัติต่าง ๆ เข้าด้วยกันในเบื้องต้น, ระบุองค์ประกอบต่าง ๆ ของความเสี่ยง (risk) และจัดหาข่าวสารอื่นใดที่ผู้บังคับบัญชาต้องการและมอบให้ฝ่ายเสนาธิการเพื่อช่วยกันพิจารณาเฉพาะเจาะจงลงไป

๖. จัดระเบียบงานของการออกแบบ (Organizing for Design Work) มีแนวทางหลายแนวทางในการจัดระเบียบในการทำงานออกแบบแตกต่างกันออกไปในแต่ละองค์กร ขึ้นอยู่กับสิ่งต่าง ๆ ในแง่มุมมองต่อไปนี้เป็นคือ สภาพบรรยากาศในการทำงานขององค์กร, ความมากน้อยของการมีส่วนร่วมของผู้บังคับบัญชาในงานของการออกแบบ, ขนาดของกลุ่มฝ่ายเสนาธิการที่รับผิดชอบการออกแบบ, ประสบการณ์ และการฝึกของฝ่ายเสนาธิการ, เวลาที่มีอยู่ และระดับความซับซ้อนของปัญหา ที่มีการออกแบบควรจะมีขนาดใหญ่เพียงพอที่จะให้เกิดมุมมองที่หลากหลาย แต่ไม่ใช่ใหญ่จนเป็นอุปสรรคต่อความคืบหน้าของงาน การมีมุมมองที่แตกต่างกัน และการมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่แตกต่างกันควรจะอยู่ในระดับเท่าที่จะทำให้เกิดการเสริมสร้างแนวทางการรับรู้และเกิดการถกเถียงกันอย่างจริงจังในแนวทางที่เกี่ยวข้อง โดยปกติแล้ว



การวางแผนการทัพ

หน่วยบัญชาการในระดับที่สูงขึ้นไปมักจะมีฝ่ายเสนาธิการ และเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า เพื่อที่จะรับมือกับปัญหาที่มีระดับความซับซ้อนสูงกว่าหน่วยงานในระดับรองๆ ลงไป สำหรับหน่วยงานในลักษณะดังกล่าวต้องมีทีมงานที่ใหญ่ขึ้น และประกอบด้วยตัวแทนที่มาจากส่วนต่างๆ ให้ได้มากที่สุดด้วย

๖.๑ บทบาทต่างๆ (Roles) เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างการถกแถลงแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างกว้างขวาง (discourse) และมีความสามารถเพียงพอที่จะทำให้งานเกิดความคืบหน้า (โดยมีความมุ่งหมายคือ แนวความคิดที่สามารถนำไปปฏิบัติได้)

ข้างล่างนี้คือคำแนะนำบทบาทต่างๆ ที่ควรมอบให้แก่สมาชิกในทีม ซึ่งประกอบด้วยส่วนต่างๆ ดังต่อไปนี้

- ผู้บันทึกการถกแถลง
- ผู้บันทึกแนวความคิดต่างๆ ให้เป็นรูปภาพ (graphical form)
- ผู้คิดการสเกลในการวัดค่าเพื่อทดสอบความเข้าใจต่างๆ ที่นำเสนอต่อที่ประชุม
- ผู้นำ และดูแลกระบวนการปฏิบัติงานเป็นทีม
- ผู้ที่เล่นบทบาททนายของปีศาจ (devil's advocate) ในการตั้งคำถามต่อสมมุติฐานต่างๆ
- ผู้ที่คอยดูแลเพื่อให้มั่นใจว่ามีการถกแถลงถึงความเป็นไปได้ของแนวคิด (feasibility of concepts) ถึงแม้ว่าผู้ปฏิบัติทุกคนจะมีการตระหนักในเรื่องนี้ดีอยู่แล้ว

๖.๒ ความท้าทาย (Challenges) กลุ่มผู้ออกแบบจะได้เผชิญหน้ากับความท้าทายที่มีอยู่ในกระบวนการออกแบบ ซึ่งบางหัวข้อจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป

- การทำให้การถกแถลงดำเนินการต่อไปในทิศทางที่เป็นประโยชน์ต่อการออกแบบ
- การพัฒนาคำถามปลายเปิดที่มีประสิทธิภาพ เพื่อกระตุ้นการคิดของสมาชิก
- ช่วยสมาชิกในกลุ่ม “ปลดปล่อย” (break free) ตัวถ่วงทางความคิด และแนวความคิดที่มีมาก่อนหน้า ซึ่งอาจเป็นอุปสรรคในการถกแถลง
- เปิดโอกาสให้การถกแถลงดำเนินไปโดยไม่มีข้อจำกัด แต่ต้องหลีกเลี่ยงการถกแถลงอย่างเรื่อยเปื่อย แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องเปิดรับแนวความคิดใหม่ๆ ด้วย
- ตระหนักถึงการทำงานของทีมเมื่อมีการหลงประเด็น และสามารถนำทีมกลับเข้าเรื่องได้
- สามารถจัดการกับสมาชิกในทีมที่ชอบขัดจังหวะ ไม่สนใจการถกแถลง และชอบควบคุมการถกแถลงได้
- กระตุ้นให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการถกแถลง
- ช่วยประสานแนวความคิดของสมาชิกในทีมให้มาบรรจบกันในที่สุด

๖.๓ เทคนิคในการนำทีมงานในการออกแบบ (Design Groups)

- อุทิศเวลาให้กับการออกแบบ และจำกัดการขัดจังหวะอย่าให้เกิดขึ้นบ่อยเกินไปนัก
- หลีกเลี่ยงการด่วนสรุป (Jumping to the conclusion)
- ก่อนที่จะบันทึกอะไรลงไป สิ่งนั้นควรได้ผ่านการถกแถลง/อภิปรายมาแล้วพอสมควร
- ส่งวนการนำเสนอข่าวสารของตน หรือแนวความคิดในเบื้องต้นลงบ้าง เพื่อกระตุ้นให้ผู้ร่วมทีมคนอื่นๆ มีโอกาสในการแสดงความคิดเห็น



การวางแผนการทัพ

- ถ้าเป็นผู้นำกลุ่ม ไม่ควรใช้อำนาจในการตัดสินแนวความคิด โดยเอาแนวความคิดของตนเป็นหลัก
- การใช้การทำลายความคิดของอีกฝ่ายหนึ่งให้ใช้เท่าที่จำเป็น เฉพาะเพื่อการกระตุ้นให้เกิดบรรยากาศของการแสดงความคิดเห็นให้มากขึ้น และการเปิดกว้างทางความคิดควรจะทำอย่างระมัดระวังที่จะไม่ละเมิดแนวความคิดของผู้อื่น
- ถามคำถามที่เจาะลึก ที่สามารถทำการประเมินค่าและตั้งข้อสงสัยถึงเหตุผลของผู้ร่วมถกแถลง
- ถามคำถามปลายเปิดมากกว่าที่จะถามคำถามที่ตอบได้แค่ใช่/ไม่ใช่ เท่านั้น

