

บทที่ ๔

การพัฒนายุทธศาสตร์ในยุทธบบริเวณ

๑. บทนำ

๑.๑ ยุทธศาสตร์ในยุทธบบริเวณ คือโครงสร้างที่สำคัญที่เป็นการสรุปโดยย่อของวิสัยทัศน์ของผู้บัญชาการหน่วยกำลังรบ (Combatant commander) ในการที่จะบูรณาการและประสานสอดคล้องกิจกรรมต่างๆ ทางทหาร และปฏิบัติการทั้งหลาย ร่วมกับพลังอำนาจของชาติในด้านอื่นๆ เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ในระดับยุทธศาสตร์ชาติ (JP 3 - 0) ยุทธศาสตร์ในยุทธบบริเวณจะพิจารณาโดยผู้บัญชาการหน่วยกำลังรบ (Combatant Commander: CCDRs) โดยอยู่บนพื้นฐานของการวิเคราะห์เหตุการณ์ต่างๆ (events) ในสภาพแวดล้อมทางยุทธการ และการพัฒนาทางเลือกที่หลากหลายเพื่อจัดเตรียมสภาพต่างๆ ให้เอื้ออำนวยต่อการประสบผลสำเร็จ การพัฒนายุทธศาสตร์ในยุทธบบริเวณเป็นเรื่องราวที่เกี่ยวกับสิ่งต่อไปนี้คือ ความเข้าใจความซับซ้อนของสภาพแวดล้อม, การแปลงเป้าหมายในระดับชาติ (national level aim) ให้เป็นสภาพต่างๆ ที่ต้องการ (desired Conditions) ในยุทธบบริเวณ และการคิดแนวทางปัญหาทางยุทธการ (Operational Approaches) ที่มีความอ่อนตัว, ความสามารถปรับแก้ได้ ซึ่งจะทำให้พลังอำนาจของชาติทางทหาร (military means) สามารถปฏิบัติงานร่วมกับพลังอำนาจของชาติในด้านอื่นๆ ได้ เพื่อบรรลุถึงสภาพต่างๆ ที่ต้องการ



การวางแผนการทัพ

๑.๒ ความมุ่งหมายของยุทธศาสตร์ในยุทธบรีเวณ คือการทำความเข้าใจสภาพแวดล้อม และใช้ความพยายามที่จะสร้างอิทธิพล (Influence) เหนือสภาพแวดล้อมตั้งแต่ขณะปัจจุบัน เพื่อทำให้เกิดผลกระทบต่างๆ ทางยุทธศาสตร์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่ฝ่ายเราในการบรรลุถึงสภาพแวดล้อมที่ต้องการในอนาคต การทำยุทธศาสตร์ในยุทธบรีเวณจะต้องจัดให้ยุทธศาสตร์มีความสามารถในการปรับตัว (adaptability) และมีความอ่อนตัว (flexibility) เพียงพอที่จะทำสิ่งต่อไปนี้คือ ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อแสวงหาโอกาสในการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ และป้องกันการชะงักงันในการปฏิบัติการ ผู้บัญชาการหน่วยกำลังรบพัฒนายุทธศาสตร์ในยุทธบรีเวณเพื่อมุ่งจุดสนใจหลักไปที่สภาพสุดท้ายที่ต้องการ (สามารถอธิบายได้ด้วยชุดของสภาพแวดล้อมที่ต้องการภายในช่วงเวลาพิจารณา) ในยุทธบรีเวณที่ตนรับผิดชอบอยู่ และมุ่งสู่ผลประโยชน์ของชาติเป็นลำดับต่อไป ผู้บัญชาการหน่วยกำลังรบเป็นผู้เผยแพร่ยุทธศาสตร์ในยุทธบรีเวณ โดยมีความมุ่งหมายเพื่อให้เป็นกรอบในการปฏิบัติ (Framework) สำหรับแผนการทัพในยุทธบรีเวณ ซึ่งเป็นตัวเชื่อมโยงเป้าหมาย (ends), วิธีการ (ways), เครื่องมือ (means) ต่างๆ และความเสี่ยง (risk) เข้าไว้ด้วยกัน และจัดให้มีแผนการปฏิบัติ (action plans) เพื่อมุ่งไปสู่การบรรลุยุทธศาสตร์ในยุทธบรีเวณในที่สุด

๑.๓ ในเวลาสงคราม อาจมีการประกาศพื้นที่ยุทธบรีเวณซึ่งผู้บังคับหน่วยกำลังรบ หรือรองผู้บังคับหน่วยที่ได้รับการมอบหมาย จะรับผิดชอบพัฒนายุทธศาสตร์ในยุทธบรีเวณเพื่อบรรลุเป้าหมายในระดับชาติหรือเป้าหมายของพันธมิตรชั่วคราว (coalition) ภายในยุทธบรีเวณ อย่างไรก็ตามในบทเรียนนี้จะถือเป็นจุดอ้างอิงว่า การพัฒนายุทธศาสตร์ในยุทธบรีเวณ



เป็นหน้าที่ของผู้บัญชาการหน่วยกำลังรบในพื้นที่รับผิดชอบ (Area of Responsibility) ที่กำหนดไว้ในแผนหน่วยบัญชาการรวม (Unified Command Plan: UCP) เป็นที่สังเกตว่ากระบวนการคิดสำหรับการพัฒนายุทธศาสตร์สำหรับยุทธบริเวณมีความคล้ายคลึงกันในทุกยุทธบริเวณ

๑.๔ พลวัตของนโยบายที่มีผลต่อยุทธศาสตร์ (The policy - strategy Dynamic) **ยุทธศาสตร์จะอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของนโยบายเสมอ** (หมายถึงเมื่อนโยบายเปลี่ยน ยุทธศาสตร์ก็ต้องปรับตาม) อย่างไรก็ตาม **ความสัมพันธ์นี้เป็นความสัมพันธ์แบบสองทางที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันระหว่างนโยบายและยุทธศาสตร์** ถึงแม้ว่าคนในกองทัพต้องการได้รับนโยบายที่มีเป้าประสงค์ (aims) ที่ชัดเจนและปล่อยให้มันเป็นหน้าที่ของทหารในการประยุกต์ใช้พลังอำนาจทางทหารเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ แต่ในความเป็นจริงมิได้เป็นเช่นนั้นเลย และฝ่ายทหารก็ไม่ควรหวังให้เป็นเช่นนั้นด้วย สิ่งที่เป็นอยู่ก็คือในระหว่างเป้าประสงค์ของนโยบาย (policy aims) และยุทธศาสตร์ (การใช้พลังอำนาจของชาติเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์) มีความเปลี่ยนแปลง และมีความไม่แน่นอนอยู่เสมอ ดังนั้น**ยุทธศาสตร์ทหารจะต้องมีลักษณะต่อไปนี้คือ มีความชัดเจน สามารถทำให้สำเร็จได้ในความเป็นจริง และมีความอ่อนตัวเพื่อตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของนโยบายที่เปลี่ยนไปตามเป้าประสงค์** เป้าประสงค์นั้น อาจมีการวิวัฒนาการไปก่อน ในขณะที่มีการนำยุทธศาสตร์เดิมที่คิดไว้ก่อนหน้านี้ไปปฏิบัติ (ยุทธศาสตร์ที่คิดไว้โดยมีเป้าประสงค์เดิมเป็นพื้นฐาน) จนเกิดผลกระทบต่างๆ และผลกระทบที่คาดว่ามันจะเกิดขึ้นซึ่งเป็นผลมาจากยุทธศาสตร์นั้น นโยบายของเราอาจมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อโต้ตอบกับโอกาสต่างๆ หรือความท้าทายทั้งหลายที่ไม่คาดคิดว่าจะเกิดขึ้น **บทบาทของผู้บัญชาการหน่วยกำลังรบ**



การวางแผนการทัพ

ต่อเหตุการณ์เหล่านี้คือ ต้องแจ้งให้กลุ่มผู้กำหนดนโยบายในระดับชาติ (national policy makers) ได้ทราบถึงความเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม ซึ่งมีผลกระทบต่อการตัดสินใจใช้นโยบายเหล่านั้นอยู่เสมอ และให้คำปรึกษาเกี่ยวกับสิ่งที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในการเปลี่ยนแปลงเป้าประสงค์ ผู้บังคับบัญชาทางฝ่ายทหารจะต้องมีความตรงไปตรงมา หรือมีความกล้าในการที่จะแจ้งให้กลุ่มผู้กำหนดนโยบายได้ทราบถึงข้อจำกัดต่าง ๆ ของพลังอำนาจทางทหารในการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ที่ได้ตั้งไว้ว่ามีความเสี่ยงอะไรบ้าง ห่วงเวลาที่ต้องใช้ และต้องเสียอะไรไปบ้าง เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยน เพื่อที่จะบรรลุถึงเป้าประสงค์ (aims) เหล่านั้น ดังนั้น ผู้บัญชาการหน่วยกำลังรบจะต้องทำตัวให้เป็นสะพานที่จะใช้ข้ามแรงเสียดทานที่ไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงได้ (inevitable friction) ซึ่งมักมีสาเหตุมาจากนโยบายและสภาพการเมืองในขณะที่มีการพัฒนายุทธศาสตร์

๒. แหล่งคำแนะนำ/คำชี้แนะและทิศทางการยุทธ์ศาสตร์ในยุทธบบริเวณ

๒.๑ หน่วยบัญชาการรบ (Combatant Command) จะแปลงนโยบายและยุทธศาสตร์ชาติให้เป็นกิจกรรมทางทหาร (military activity) คำแนะนำ (Guidance) ที่ผู้บัญชาการหน่วยกำลังรบ (Combatant Commander: CCCR) ใช้เป็นแนวทางในการจัดทำยุทธศาสตร์ในยุทธบบริเวณนั้นได้มาจากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย แต่ไม่มีคำแนะนำจากแหล่งไหนที่ให้นิยามที่ชัดเจน และมีคำอธิบายที่เพียงพอแก่การนำไปปฏิบัติได้เลย มีบ่อยครั้งที่นโยบายระดับชาติ และคำชี้แนะ/คำแนะนำที่เกี่ยวข้องที่เข้ามา ไม่มีความชัดเจน เข้าใจยาก และในบางครั้งก็ไม่ได้มีการประกาศออกมาให้ทราบ ทำให้ผู้บัญชาการหน่วยกำลังรบมีความจำเป็นต้องรับหน้าที่อธิบาย วิเคราะห์ และสังเคราะห์นโยบายระดับชาติ และเจตนารมณ์ทั้งหลายที่คลุมเครือ

เหล่านั้น และสื่อสารสิ่งที่สังเคราะห์ออกมาแล้วกลับไปยังผู้กำหนดนโยบายเหล่านั้นได้ทราบ เพื่อเป็นการตรวจสอบว่ามีความเห็นตรงกัน และเป็นไปในแนวทางเดียวกันหรือไม่ เป็นไปตามวิสัยทัศน์ของผู้กำหนดนโยบายหรือไม่ [ในความเป็นจริงแล้วถ้าเป็นในลักษณะนี้ CCDR ก็คือผู้ปรับแต่ง (shape) วิสัยทัศน์ของท่านเหล่านั้น ด้วยมุมมองของฝ่ายทหารนั่นเอง]

แหล่งนโยบายแหล่งหนึ่งที่ค่อนข้างจะชัดเจน นั่นคือคำชี้แนะ/แนะนำในการใช้กำลังทหาร (GEF: Guidance on the employment of the force) ซึ่งจะให้แนวทางในระดับยุทธศาสตร์ชาติในการจัดลำดับความสำคัญของสภาพสุดท้ายที่ต้องการในยุทธภพบริเวณ และในแผนขีดความสามารถทางยุทธศาสตร์ร่วม (Joint Strategic Capabilities Plan: JSCP) ก็มีการอธิบายความหมายของวัตถุประสงค์บางตัวที่สำคัญ, มีรายการของสมมุติฐานต่าง ๆ และบรรยายถึงทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีและพร้อมสนับสนุนผู้บัญชาการหน่วยกำลังรบ

ผู้บัญชาการหน่วยกำลังรบต้องมีความเข้าใจในสิ่งต่อไปนี้คือ ๑) ผลประโยชน์ของความมั่นคงแห่งชาติอย่างกว้าง ๆ ตามที่ได้อธิบายไว้ในยุทธศาสตร์ความมั่นคงแห่งชาติ ๒) บทบาทของทหารในการสนับสนุนผลประโยชน์ความมั่นคงแห่งชาติ (national security interests) ตามที่ได้พรรณนาไว้ในยุทธศาสตร์ความมั่นคงแห่งชาติ (National Defense Strategy: NDS) ๓) ยุทธศาสตร์ทหารแห่งชาติ (National Military Strategy: NMS) และเอกสารการทบทวนการป้องกันประเทศในวงรอบสี่ปี (Quadrennial Defense Review) (ตามที่บัญญัติไว้ในกฎหมายสหรัฐฯ ที่เกี่ยวกับบทบาทของกองทัพ จะต้องมีการทบทวนกิจการการป้องกันประเทศทุก ๆ ๔ ปี - ผู้แปล) ผู้บัญชาการ



การวางแผนการทัพ

หน่วยกำลังรบจะต้องคอยติดตามวิวัฒนาการของคำนิยาม (ที่ต้องติดตามการให้นิยามของผลประโยชน์ของชาติของประเทศสหรัฐฯ เนื่องจากการให้นิยามผลประโยชน์ของสหรัฐฯ มีความแตกต่างกันออกไปตามภูมิภาคต่างๆ ทั่วโลก ประเทศที่เข้าร่วมปฏิบัติการ และสถานการณ์ที่เผชิญอยู่ในขณะนั้น - ผู้แปล) และการประยุกต์ของผลประโยชน์ของชาติ (national interest) ที่ผู้บริหารประเทศ และผู้นำระดับสูงในรัฐบาลได้อธิบายไว้ เนื่องจากนโยบายของรัฐมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ สิ่งที่สำคัญคือ ผู้บังคับหน่วยกำลังรบต้องวิเคราะห์ยุทธบริเวณที่รับผิดชอบ และพลวัตของความสัมพันธ์ต่างๆ ในยุทธบริเวณอย่างต่อเนื่อง เพื่อระบุสภาพอื่นๆ ที่ใกล้เคียงกับสภาพสุดท้ายที่ต้องการ และสิ่งใดที่เป็นข้อจำกัดในการที่จะบรรลุถึงสภาพสุดท้ายที่ต้องการที่ได้กำหนดไว้

๒.๒ การระบุและการสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (identifying and collaborating with stakeholders) ผู้บัญชาการหน่วยกำลังรบต้องประสานงานและประสานสอดคล้อง (synchronization) ยุทธศาสตร์ของหน่วย และกิจกรรมต่างๆ ในการนำแผนไปปฏิบัติร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ รวมทั้งหน่วยงานราชการพลเรือนที่ได้สังกัดกระทรวงกลาโหม และทำกิจกรรมอื่นๆ ร่วมกับประเทศต่างๆ ในส่วนของหน่วยงานที่สำคัญที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับกระทรวงกลาโหมที่สำคัญหน่วยงานหนึ่งก็คือกระทรวงการต่างประเทศ ซึ่งให้แนวทางในการปฏิบัติและสนับสนุนทรัพยากรต่างๆ ให้กับโครงการความร่วมมือทางด้านความมั่นคงในยุทธบริเวณของผู้บัญชาการกำลังรบ ซึ่งมีความจำเป็นอย่างมากกับการนำยุทธศาสตร์ในยุทธบริเวณไปปฏิบัติ เป็นที่แน่นอนว่า ผู้บัญชาการหน่วยกำลังรบต้องทำให้เกิดความมั่นใจว่าวัตถุประสงค์ต่างๆ (objectives) ในภูมิภาค ที่กระทรวงกลาโหม



และกระทรวงต่างประเทศกำหนดนั้น มีความเข้ากันได้ (compatibility) และเป็นไปในทำนองเดียวกัน สำหรับหน่วยงานอื่นๆ เช่น USAID ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ทำกิจกรรมต่าง ๆ ในด้านการพัฒนาประเทศในแต่ละภูมิภาคของโลกอยู่อย่างสม่ำเสมอ ผู้บัญชาการหน่วยกำลังรบต้องแน่ใจว่าการปฏิบัติของทหารและองค์การ หน่วยงานอื่นๆ มีความประสานสอดคล้อง ไม่ขัดแย้งกัน และผู้บัญชาการหน่วยกำลังรบและฝ่ายเสนาธิการต้องทำงานผ่านทางช่องทางของสำนักงานเลขาธิการกระทรวงกลาโหม (Office of the Secretary of Defense: OSD) ที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบาย เพื่อเพิ่มช่องทางในการติดต่อประสานงานอย่างไม่เป็นทางการกับสำนักงาน/ผู้บริหารของหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีได้สังกัดกระทรวงกลาโหม นอกจากนี้ผู้บัญชาการหน่วยกำลังรบควรจะติดต่อประสานงานอย่างใกล้ชิดกับมิตรประเทศ ทั้งที่เป็นพันธมิตรและมีได้เป็นพันธมิตร องค์การระหว่างประเทศ และหน่วยงานองค์การเอกชนที่มีได้อยู่ในสังกัดของรัฐบาล

ถึงแม้ว่าจะไม่สามารถกำหนดให้หน่วยงานต่าง ๆ ที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder) จะต้องมีเป้าหมาย (goals) และกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน แต่มีสิ่งสำคัญที่ควรคำนึงถึงก็คือจะต้องมีความเข้าใจความมุ่งหมายของกิจกรรมอื่นๆ ที่อาจแตกต่างไปจากกิจกรรมทางทหาร และมุ่งไปสู่การทำงานโดยมีผลประโยชน์ร่วมกัน (mutual benefit) ให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ หรืออีกนัยหนึ่ง ผู้บัญชาการหน่วยกำลังรบควรจะต้องตระหนักถึงกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การที่ไม่ใช่ของประเทศสหรัฐฯ ที่อาจเป็นอุปสรรคในการบรรลุถึงวัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์ในยุทธบริเวณ (ในบางกรณีก็เป็นองค์การของสหรัฐฯ เอง แต่มีลักษณะนี้น้อยมาก) โดยปกติแล้ว ผู้บัญชาการหน่วยกำลังรบทำการประสานงานอย่างเป็นทางการ ผ่านทางสำนักเลขาธิการ



การวางแผนการทัพ

กระทรวงกลาโหม (Office of the Secretary of Defense) ในการร่วมกับหน่วยงาน/องค์กรอื่นๆ เพื่อทำการจัดการกิจกรรมต่างๆ ให้มีความกลมกลืนและประสานสอดคล้อง แต่จากประสบการณ์, การมีเครือข่ายการประสานงานอย่างไม่เป็นทางการมีความจำเป็นต่อความสำเร็จอยู่ไม่น้อย การพิจารณาว่าองค์กรที่มีขีดทหาร และผู้เข้าร่วมในการปฏิบัติการที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับระหว่างประเทศต่างก็มีการกำหนดวาระ (agenda) ที่เป็นประโยชน์ของตนเอง และก็จะแสดงบทบาทออกมา (บางครั้งก็เป็นผู้นำในการแสดงบทบาท) เพื่อให้ได้สิ่งที่ต้องการมากบ้างน้อยบ้างตลอดทั่วทั้งความขัดแย้งในทุกๆ ระดับ/ย่านของความขัดแย้ง (full spectrum of conflict)

๓. ส่วนประกอบต่างๆ ของยุทธศาสตร์ในยุทธบบริเวณ (Components of theater strategy)

ยุทธศาสตร์ในยุทธบบริเวณประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้คือ ๑) คำบรรยายของปัจจัยที่สำคัญของสภาพแวดล้อมซึ่งจะเป็นบริบท (context) ให้กับยุทธศาสตร์ และมีผลต่อการบรรลุถึงสภาพสุดท้ายที่ต้องการในยุทธบบริเวณ ๒) คำบรรยายของสภาพสุดท้ายทางยุทธศาสตร์ที่ต้องการ (desired strategic end state) หรือเป้าหมาย (ends) ๓) การแก้ปัญหาทางยุทธศาสตร์ (a strategic approach) ด้วยการใชพลังอำนาจทางทหารร่วมกันอย่างกลมกลืนกับพลังอำนาจของชาติในด้านอื่นๆ เพื่อบรรลุถึงสภาพสุดท้ายที่ต้องการ หรือวิธีการ (ways) ๔) คำอธิบายในเรื่องของทรัพยากรที่ต้องการที่ป้อนให้กับแนวทางในการแก้ปัญหาทางยุทธการ (Operational approach) หรือเครื่องมือที่ใช้ (means) และ ๕) คำอธิบายในเรื่องความเสี่ยง (risk) ในการนำยุทธศาสตร์ที่ได้วางไว้ไปปฏิบัติ



๓.๑ สภาพแวดล้อม (Environment) ผู้บัญชาการหน่วยกำลังรบ (CCDR) จะต้องอธิบายถึงสภาพแวดล้อมในปัจจุบันของยุทธบริเวณ เช่นเดียวกับที่จะต้องอธิบายสภาพแวดล้อมที่ต้องการ (desired environment) ในการที่จะบรรลุถึงเป้าหมายของนโยบายแห่งชาติ สิ่งที่กำลังกล่าวมานี้คือบริบทของยุทธศาสตร์ นอกจากยุทธศาสตร์จะเปรียบเสมือนเป็นลูกน้องของนโยบาย (policy) แล้ว ยุทธศาสตร์ก็ยังเปรียบเสมือนเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาของสภาพแวดล้อมอีกด้วย นั่นหมายความว่า **เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลง ยุทธศาสตร์ก็ต้องเปลี่ยนไป**

ผู้บัญชาการหน่วยกำลังรบและฝ่ายเสนาธิการจะทำการประมาณการทางยุทธศาสตร์ในยุทธบริเวณ ซึ่งเป็นการอธิบายอย่างกว้างๆ ถึงปัจจัยทางยุทธศาสตร์ที่มีอิทธิพลต่อสภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ของยุทธบริเวณ การประมาณการทางยุทธศาสตร์นี้จะช่วยในการกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์ และกิจกรรมต่างๆ ที่คาดว่าจะมีความจำเป็นจะต้องกระทำในยุทธบริเวณ

การประมาณการควรมีสิ่งต่างๆ ต่อไปนี้ คือ

- คำอธิบายภารกิจของหน่วยบัญชาการ
- ขีดความสามารถต่างๆ ที่สามารถสนับสนุนหน่วยบัญชาการ
- ขีดจำกัดที่หน่วยบัญชาการกำลังเผชิญอยู่
- ฝ่ายที่เข้าร่วมปฏิบัติการ (actors) ทั้งที่เป็นของรัฐ และไม่ได้เป็น

ของรัฐในยุทธบริเวณ (หรือนอกยุทธบริเวณ) ซึ่งอาจมีความท้าทายความสามารถของหน่วยบัญชาการในการปกป้องผลประโยชน์ของประเทศสหรัฐฯ ในยุทธบริเวณ



การวางแผนการทัพ

- ข้อพิจารณาทางด้านภูมิศาสตร์ทางการเมือง (Geo - political) ที่มีนัยสำคัญ
- ความท้าทายทางยุทธศาสตร์และยุทธการที่หน่วยกำลังรบกำลังเผชิญอยู่
- โอกาส (opportunities) ต่าง ๆ ทั้งที่ทราบแล้ว และคาดว่าจะได้รับ ซึ่งหน่วยกำลังรบสามารถใช้ประโยชน์ได้ในการเสริมแรงในการปฏิบัติการได้ (leverage)
- ความเสี่ยงทั้งหลาย (risks) ในสภาพแวดล้อมทางความมั่นคงในยุทธบริเวณ

๓.๒ ความมุ่งหมาย (Ends) ความมุ่งหมายของยุทธบริเวณ อธิบายถึงสภาพที่ยุทธบริเวณที่ต้องเป็น เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายในระดับชาติ ตามที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น เป้าหมายที่ทางหน่วยเหนือได้อธิบายไว้ในคำแนะนำ/คำชี้แนะ (Guidance) มักจะขาดความชัดเจน และไม่สมบูรณ์ในตัวเอง ผู้บังคับหน่วยกำลังรบต้องรวบรวมคำชี้แนะ/คำแนะนำจากหลายๆ แหล่ง กอปรกับความเข้าใจในสภาพแวดล้อมของตนเองในการอธิบายสภาพต่างๆ ในยุทธบริเวณที่จะนำไปสู่การบรรลุถึงผลประโยชน์ของชาติ

ชุดของสภาพที่ต้องการนี้ จะอธิบาย สภาพสุดท้ายที่ต้องการ (desired end state) ซึ่งสภาพสุดท้ายที่ต้องการนี้ จะเป็นบริบทของความเข้าใจที่ว่า อะไรบ้างในสภาพแวดล้อมปัจจุบันที่ต้องเปลี่ยนแปลง หรืออะไรบ้างที่ต้องคงสภาพเดิมไว้ ผู้บังคับหน่วยกำลังรบจะอธิบายถึงการที่บรรลุถึงสภาพสุดท้ายที่ต้องการในยุทธบริเวณ จะสนับสนุนและปกป้องผลประโยชน์ของชาติ และเป้าหมายของชาติทั้งที่ระบุไว้ชัดเจน (specified) และระบุไว้โดยนัย (implied) ได้อย่างไร



สังเกตว่ามีความแตกต่างระหว่างสภาพสุดท้ายที่ต้องการ (desired end state) กับวัตถุประสงค์ในยุทธบริเวณ (theater objectives) เมื่อเราอธิบายคำว่ายุทธศาสตร์ในยุทธบริเวณ (theater strategy) ในขณะที่สภาพสุดท้ายที่ต้องการ (end state) คือคำจำกัดความของสภาพต่าง ๆ เหล่านั้นที่จำเป็นในการสนับสนุนเป้าหมายของชาติ (national aims) **ยุทธศาสตร์ในยุทธบริเวณจะอธิบายวิธีการ (ways) ที่ผู้บังคับหน่วยกำลังรบจะบรรลุถึงเงื่อนไขต่าง ๆ ของสภาพสุดท้ายที่ต้องการ (end state conditions)** ตัวอย่างของเงื่อนไขต่าง ๆ ของสภาพสุดท้ายที่ต้องการอยู่ข้างล่างนี้

- เข้าถึงตลาดและแหล่งทรัพยากรได้อย่างอิสระ
- ปกป้องประชาชนของประเทศสหรัฐอเมริกา
- สนับสนุนสนธิสัญญาทวิภาคี และสนธิสัญญาระหว่างประเทศ

ซึ่งประเทศสหรัฐฯ เป็นสมาชิกอยู่ด้วย

๓.๓ วิธีการ (ways) วิธีการในความหมายของยุทธศาสตร์ อธิบายถึงแนวทางการแก้ปัญหาทางยุทธศาสตร์ (strategic approach) เพื่อให้บรรลุถึงสภาพสุดท้ายที่ต้องการ (end state) **แนวทางการแก้ปัญหาทางยุทธศาสตร์นี้ควรอธิบายถึงภาพกว้าง ๆ ว่าจะใช้ทรัพยากร (means = เครื่องมือ) ที่มีอยู่อย่างไรเพื่อให้บรรลุถึงสภาพต่าง ๆ ที่ต้องการ (desired conditions)** สิ่งหนึ่งที่เป็นแง่มุมที่สำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาแนวทางแก้ปัญหาทางยุทธศาสตร์ก็คือการระบุวัตถุประสงค์ที่เหมาะสม ถ้าเลือกวัตถุประสงค์ได้ถูกต้องแล้ว จะเกิดผลกระทบทางยุทธศาสตร์ที่เพียงพอต่อการบรรลุถึงสภาพสุดท้ายที่ต้องการ ผู้บัญชาการหน่วยกำลังรบจะมีข้อห่วงใยเบื้องต้นกับวัตถุประสงค์ทางทหาร วัตถุประสงค์ทางทหารบางตัวอาจบรรลุถึงสภาพต่าง ๆ ที่ต้องการในตัวเอง (โดยที่ไม่ต้องเข้าไปแทรกแซง - ผู้แปล) ในขณะที่



การวางแผนการทัพ

วัตถุประสงค์ตัวอื่น ๆ อาจสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์ด้วยการนำพลังอำนาจของชาติด้านอื่น ๆ มาช่วยให้บรรลุสภาพต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้ วัตถุประสงค์ (objectives) ที่ตั้งไว้สามารถอธิบายได้ด้วยคำที่แสดงการปฏิบัติต่าง ๆ (actions) ร่วมกับกริยา (verbs) ดังตัวอย่างข้างล่างนี้

- **สนับสนุนให้เกิดเสถียรภาพ**โดยการพัฒนาให้เกิดความร่วมมือทางด้านความมั่นคงร่วมกันในภูมิภาค

- **พัฒนาความสัมพันธ์**ในการสนับสนุนแบบทวิภาคีกับประเทศ X
- **ควบคุมแนวโน้ม**ที่จะรุกรานต่อประเทศอื่น ๆ ของประเทศ X
- **ส่งเสริมความโปร่งใส**ในการปฏิบัติทางทหารของประเทศ X
- **เพิ่มพูนขีดความสามารถ**ของกองกำลังทหารของประเทศสาร์แซนด์
- **ส่งเสริมความสัมพันธ์**ที่ดีระหว่างทหารและพลเรือนในประเทศ Z

แนวทางแก้ปัญหาทางยุทธศาสตร์ (strategic approach) ควรอธิบายอย่างกว้าง ๆ ถึงกิจกรรมที่ต้องการเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ (objectives) ต่าง ๆ ที่ได้วางไว้ (ซึ่งในทางกลับกัน จะบรรลุถึงสภาพที่ต้องการในยุทธบริเวณด้วย) แนวทางแก้ปัญหาทางยุทธศาสตร์ ต้องมีความชัดเจนเพียงพอที่จะให้คำชี้แนะกับผู้ที่มีหน้าที่ในการวางแผน แต่ก็ไม่ควรมีรายละเอียดมากเกินไปจนไปทำลายความคิดสร้างสรรค์ของผู้วางแผน หนทางหนึ่งที่จะสร้างเค้าโครงของแนวทางแก้ปัญหาทางยุทธศาสตร์ออกมา ก็คือ การสร้างเส้นของความพยายาม (lines of effort) ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ในขณะที่เส้นของความพยายามไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ ต้องไม่ลืมที่จะพิจารณาผลกระทบต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น และขีดขวางการประสบความสำเร็จของยุทธศาสตร์อื่น ๆ ที่กำลังดำเนินอยู่นักยุทธศาสตร์ควรจะมีการคาดการณ์ถึงผลกระทบที่ไม่พึงปรารถนาที่อาจจะ



เกิดขึ้น และต้องหาทางที่จะหลีกเลี่ยง หรือลดผลกระทบเหล่านั้นลง The Capstone Concept for Joint Operations (CCJO) มีประโยชน์มากในการอธิบายถึงแนวทางที่เป็นแบบอย่างของวิธีการ (ways) ในการประยุกต์ใช้พลังอำนาจทางทหารเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ที่ได้ตั้งไว้ เนื่องจากวัตถุประสงค์ทางทหารบางตัวไปสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์ของผู้ที่มีส่วนในการปฏิบัติการ (Actors) อื่น ๆ ดังนั้นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งคือ การประสานกันอย่างแน่นแฟ้นระหว่างวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้น และเส้นของความพยายามที่สนับสนุนวัตถุประสงค์เหล่านั้น กับผู้ที่มีส่วนในการปฏิบัติการที่เป็นผู้ปฏิบัติที่อยู่บนเส้นของความพยายามอันนั้น

ในการอธิบายวิธีการ (ways) ควรระลึกไว้เสมอว่าทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งหมดนั้น ไม่ได้มีอยู่อย่างเพียบพร้อมอยู่ตลอดเวลา ที่พร้อมจะให้หยิบใช้ได้เสมอไป ส่วนหนึ่งที่เป็นความมุ่งหมายในการสร้างยุทธศาสตร์ขึ้นมาก็คือเพื่อระบุความขาดแคลน (shortfalls) ของทรัพยากรที่ต้องการ หรืออีกนัยหนึ่ง ถ้าไม่มีความคาดหวังที่มีเหตุผลสนับสนุนเพียงพอว่าจะได้รับทรัพยากรที่ขาดแคลนมาเพิ่มเติม นั้น แสดงว่าแนวทางการแก้ปัญหาทางยุทธศาสตร์นั้นไม่สามารถนำมาใช้ได้ (infeasible) เป็นผลให้ยุทธศาสตร์เกิดความไม่สมดุลและมีแนวโน้มที่จะเกิดความเสี่ยง ไม่ว่าในกรณีใด ๆ ผลกระทบที่มีแนวโน้มว่าจะเกิดขึ้นของช่องว่าง (gap) ของความต้องการทรัพยากร (ช่องว่าง หมายถึงช่วงความแตกต่างระหว่างความมีทรัพยากรครบตามความต้องการ กับความขาดแคลน) จะต้องมีการอธิบายในการประเมินความเสี่ยง (risk assessment) ดังจะได้มีการถกเถียงกันดังต่อไปนี้

๓.๔ เครื่องมือ (means) คือทรัพยากรที่จำเป็นในการสนับสนุนการแก้ปัญหาทางยุทธศาสตร์ (strategic approach) ทรัพยากรในที่นี้อาจ



การวางแผนการทัพ

เป็นสิ่งที่จับต้องได้ (tangible) เช่น กำลังทหาร ระบบการเงินของทหารต่างชาติ หรือที่นั้งทางการศึกษาทางทหารในประเทศสหรัฐฯ หรือเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ (intangible) เช่น ลักษณะทางวัฒนธรรม ความปรารถนาดีที่เป็นพลังขับเคลื่อน ในกิจกรรมต่างๆ ที่ผ่านมา หรือความกลัวการถูกรุกรานจากประเทศอื่นๆ ยุทธศาสตร์ในยุทธบรีเวณนำพลังอำนาจของชาติที่สามารถใช้ได้มาใช้ โดยมุ่งความสนใจไปที่การตอบคำถามที่ว่า เราจะนำพลังอำนาจทางทหาร มาใช้ร่วมกับพลังอำนาจด้านอื่นๆ ให้กลมกลืนได้อย่างไร ผู้บัญชาการ หน่วยกำลังควรพิจารณาพลังอำนาจทั้งหมดที่พอจะหาได้ หรือถ้าไม่มี ก็ควรหาให้ได้ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนายุทธศาสตร์ ผู้บัญชาการควรพยายามประนีประนอมช่องว่างที่เกิดขึ้นจากทรัพยากรที่มีอยู่ และ ทรัพยากรที่ต้องการแต่ยังไม่มีในขณะนั้น ข้อสังเกตอย่างหนึ่งคือ ทรัพยากร ที่ต้องการที่ยังมีนั้น บางอย่างก็อยู่ในครอบครองของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง/ ผลประโยชน์ในการปฏิบัติการ (actors) ที่ไม่ได้อยู่ในประเทศสหรัฐอเมริกา แนวทางการแก้ปัญหาทางยุทธศาสตร์มีแนวโน้มที่จะรวมไปถึงการใช้ พลังอำนาจที่ไม่ได้เป็นของประเทศสหรัฐฯ โดยตรงเพื่อพัฒนาแนวทาง แก้ปัญหาทางยุทธศาสตร์ ในกรณีที่ไม่มีความเป็นไปได้ว่าจะได้รับ เครื่องมือ (means) ที่ต้องการ จากที่ได้ระบุความขาดแคลนไป ผู้บัญชาการ กำลังรบจะต้องพัฒนาหนทางอื่นๆ เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ด้วย เครื่องมือเท่าที่มีอยู่ หรือเท่าที่จะหาได้ แต่ถ้าเครื่องมือ (means) ที่มีอยู่ในมือ ไม่สามารถทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ ผู้บัญชาการกำลังรบควรปรับเปลี่ยน วัตถุประสงค์ของแนวทางการแก้ปัญหาทางยุทธศาสตร์นั้นลงมาให้เหมาะสม กับทรัพยากรที่มีอยู่ หลังจากที่ได้ปรับวัตถุประสงค์ของยุทธบรีเวณลงแล้ว ถ้ายังไม่มีแนวทางการแก้ปัญหาสำรองที่จะทำให้บรรลุถึงสภาพที่ต้องการได้



ผู้บัญชาการหน่วยกำลังรบควรไปพบปะพูดคุยกับผู้ทำนโยบายในระดับชาติ (national policy makers) และแจ้งให้ทราบถึงปัญหาที่เป้าหมายระดับชาติไม่สามารถบรรลุได้เนื่องจากสาเหตุใด เพื่อที่จะประเมินนโยบายแห่งชาติกันใหม่

๓.๕ ความเสี่ยง (risks) นักยุทธศาสตร์จะต้องชั่งน้ำหนักข้อได้เปรียบต่าง ๆ ที่เรามีอยู่แล้ว กับความเสียเปรียบต่าง ๆ ของยุทธศาสตร์ที่คิดขึ้น โดยพิจารณาในแง่ของความเสี่ยง นักยุทธศาสตร์ต้องแน่ใจว่ามีความสมดุลระหว่างเป้าหมาย (ends), วิธีการ (ways), เครื่องมือ (means) ตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ถ้าถึงจุดที่แนวทางการแก้ปัญหาทางยุทธศาสตร์ (strategic approach) ถูกจำกัด (constraints) หรือทรัพยากรที่มีอยู่ถูกจำกัดจนทำให้เกิดความเสี่ยงในการบรรลุถึงสภาพสุดท้ายที่ต้องการแล้ว ผลก็คือ ยุทธศาสตร์นั้นมีความเสี่ยงอันตราย (ตัวอย่างที่กล่าวมาในคือ ความไม่สมดุลระหว่างเป้าหมาย วิธีการ และเครื่องมือ ซึ่งมีผลให้ยุทธศาสตร์ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ - ผู้แปล)

นอกจากนี้ ผู้บัญชาการหน่วยกำลังรบจะต้องกระทำการวิเคราะห์ความเสี่ยง (risk analysis) ของยุทธศาสตร์ โดยมีจุดประสงค์ที่จะ “จัดการความเสี่ยง” (managing the risk) ในการจัดการความเสี่ยงมีส่วนประกอบอยู่สองส่วนคือ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (risk avoidance) และการลดผลกระทบของความเสี่ยง (risk mitigation)

การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (risk avoidance) ประกอบด้วยมาตรการต่าง ๆ ที่ผู้บัญชาการกำลังรบสามารถเลือกใช้เพื่อลดความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้นของสภาพ หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงปรารถนา (หลีกเลี่ยงไม่ทำให้เหตุการณ์นั้นเกิดขึ้น - ผู้แปล)



การวางแผนการทัพ

การลดผลกระทบของความเสียหาย (risk mitigation) ประกอบด้วยมาตรการต่างๆ ที่ผู้บัญชาการกำลังรบเลือกใช้ เพื่อลดผลกระทบของสภาพ หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงปรารถนา (เหตุการณ์ไม่พึงปรารถนาเกิดขึ้นแล้ว ต้องจำกัดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นให้น้อยที่สุด - ผู้แปล)

ผู้บัญชาการหน่วยกำลังรบควรหาหนทางที่เหมาะสมที่จะบรรจุทั้งการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง และการลดผลกระทบของความเสียหายเข้าไปในแนวทางแก้ปัญหาทางยุทธศาสตร์ (strategic approach) ด้วย อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติก็ยังคงมีองค์ประกอบของความเสียหายแอบแฝงอยู่ในที่ยุทธศาสตร์อยู่นั่นเอง ซึ่งผู้บัญชาการหน่วยกำลังรบต้องมั่นใจว่าผู้ปฏิบัติงานรอบข้าง รวมไปถึงผู้กำหนดนโยบายมีความเข้าใจในข้อนี้

๔. วิถีวิทยาของการออกแบบเพื่อสร้างยุทธศาสตร์ในยุทธบริเวณ (A design methodology for building a theater strategy) การพัฒนายุทธศาสตร์ในยุทธบริเวณนั้น ต้องการแนวทางแก้ปัญหา (an approach) ที่เปิดโอกาสให้นักยุทธศาสตร์ในยุทธบริเวณ (the theater strategist) ได้ทำในสิ่งต่อไปนี้คือ เกิดความเข้าใจในความซับซ้อนของสภาพแวดล้อมมากขึ้น, การแปลงความมุ่งหมายทางยุทธศาสตร์ (national aims) ไปสู่สภาพแวดล้อมต่างๆ ที่ต้องการในยุทธบริเวณ, และสร้างแนวทางในการแก้ปัญหาทางยุทธศาสตร์ที่อ่อนตัว (flexible) สามารถปรับตัว (adaptable) ได้เอง ซึ่งจะทำให้เครื่องมือทางทหาร (military means) สามารถปฏิบัติงานร่วมกับพลังอำนาจในด้านอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุถึงสภาพต่างๆ ที่ฝ่ายเราต้องการ จากที่ได้กล่าวมาแล้ว พลวัต (dynamic) หรือความไม่คงที่ระหว่างนโยบายและยุทธศาสตร์ จะเป็นตัวกำหนดความต้องการให้ยุทธศาสตร์ที่ถูกสร้างขึ้นมานั้น สามารถทำได้ทั้งตอบสนองต่อนโยบายที่เปลี่ยนแปลง



และเพื่อให้คำแนะนำกับผู้กำหนดนโยบายในความเป็นไปได้ (feasibility) และผลกระทบต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น (potential effects) ของนโยบาย

หลักนियมการรวบรวม ไม่ได้ให้ระเบียบวิธีที่เป็นบทสรุปที่ชัดเจน สำหรับการพัฒนายุทธศาสตร์ในยุทธบรีเวณ กระบวนการวางแผนการปฏิบัติการรวม (Joint Operation Planning Process: JOPP) ที่ได้อธิบายไว้ใน JP 5 - 0 และในบทต่อไปในคู่มือฉบับนี้ จะเป็นบทที่ให้กระบวนการที่เป็นระบบ (systematic process) เพื่อใช้ในการพัฒนาแผน แต่มุ่งจุดสนใจไปที่ การพัฒนาหนทางปฏิบัติเพื่อให้บรรลุภารกิจที่กำหนดไว้โดยเฉพาะเจาะจง ผู้วางแผนสามารถใช้กระบวนการเช่นนี้เพื่อนำไปสู่แผนการทัพในยุทธบรีเวณ แต่ยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนแผนการทัพนั้นจะต้องเป็นที่เข้าใจชัดเจน และ สื่อสารออกไปในเบื้องต้น

วิธีวิทยาของการออกแบบ (design methodology) ตามที่ได้ อธิบายไว้ในบทที่ ๓ ให้วิธีการคิดผ่านความซับซ้อนเพื่อสร้างยุทธศาสตร์ ในขณะที่วิธีวิทยาของการออกแบบสามารถช่วยให้ผู้วางแผนสามารถทำงาน ในแง่มุมมองของแนวความคิด (conceptual aspects) ของแผนใด ๆ ก็ได้ ซึ่งมีความเหมาะสมพอดีกับการพัฒนายุทธศาสตร์ในยุทธบรีเวณ (รวมทั้งแผน การทัพด้วย) ซึ่งโดยปกติจะต้องรับมือกับความยุ่งยากซับซ้อน และปัญหา ที่มีโครงสร้างไม่สมบูรณ์ (ill - structured problems) วิธีวิทยาของการออกแบบ ที่จะได้อธิบายต่อไปนี้ได้ปรับปรุงมาจากวิธีวิทยาของการออกแบบ ในบทที่ ๓ ของคู่มือฉบับนี้ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนายุทธศาสตร์ในยุทธบรีเวณ ถึงแม้ว่าคำบางคำจะแตกต่างกัน แต่เป็นหลักการเดียวกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เป็นความจริงสำหรับยุทธศาสตร์ในยุทธบรีเวณ ซึ่งแนวทางแก้ปัญหาด้วยการออกแบบจะต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องถึงแม้ว่าจะได้



การวางแผนการทัพ

ยุทธศาสตร์ออกมาแล้วก็ยังคงต้องดำเนินกระบวนการในการออกแบบต่อไป เพื่อประเมินผลกระทบของยุทธศาสตร์ต่อสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อพิจารณาทำการกำหนดกรอบปัญหาใหม่ (reframe) ตามความจำเป็นในห้วงของการปฏิบัติ (ในการปฏิบัติแผนการทัพ ในบางครั้งอาจมีข้อมูลเพิ่มขึ้น ค้นพบสมมติฐานใหม่ หรือมีความเข้าใจในสถานการณ์ที่พัฒนาไปแล้วได้ลึกซึ้งกว่าเดิม อาจเป็นผลให้ต้องทำการปรับแผนการทัพเล็กน้อย ไปจนถึงออกแบบแผนการทัพใหม่ทั้งหมด - ผู้แปล)

๔.๑ กำหนดกรอบสภาพแวดล้อมในยุทธบริเวณ (Frame the Theater Environment) ในการพิจารณาแง่มุมต่าง ๆ ของสภาพแวดล้อมในยุทธบริเวณ ผู้บัญชาการหน่วยกำลังรบ (CCDR) ทำการวิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อมที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตว่าควรจะมีลักษณะเป็นอย่างไร และยังต้อง**พิจารณาถึงสภาพสุดท้ายที่ฝ่ายตรงข้าม (รวมทั้งฝ่ายที่เป็นกลาง) ต้องการอีกด้วย** ควรต้องมีการเชิญกลุ่มผลประโยชน์อื่น ๆ เข้าร่วมอภิปรายปัญหา และกำหนดกรอบสภาพแวดล้อมด้วย เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันอย่างกว้างขวางที่สุดเท่าที่จะทำได้ ผลประโยชน์อีกอย่างหนึ่งคือเพื่อทำให้เกิดการ “ยอมนับ” (buy - in) ในยุทธศาสตร์ที่ร่วมกันจัดทำกับกลุ่มต่าง ๆ ต่อไปนี้คือคำถามที่สามารถจะนำมาใช้ในการกำหนดกรอบของปัญหา

- ใครเป็นผู้เข้าร่วมปฏิบัติการ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่สำคัญ (Key actors), ความสัมพันธ์ต่าง ๆ, ปัจจัยอื่น ๆ และแนวโน้มต่าง ๆ ในยุทธบริเวณ?
- อะไรเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในระหว่างผู้เข้าร่วมในการปฏิบัติการ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (actors) ทั้งจากในยุทธบริเวณ และจากภายนอกยุทธบริเวณ?
- อะไรคือแง่มุมที่สำคัญจากประวัติศาสตร์ และแง่มุมทางวัฒนธรรมต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อม?

- ผลประโยชน์ของชาติได้รับผลกระทบจากในยุทธบรีเวณได้อย่างไร?
- อะไรคือคำแนะนำเฉพาะ (Specific Guidance) ที่เราได้รับ? คำแนะนำที่เป็นคำแนะนำแฝง (implied guidance) และคำแนะนำ/คำชี้นำต่าง ๆ มีความขัดแย้งกันหรือไม่?
- แง่มุมต่าง ๆ ของสถานการณ์ในยุทธบรีเวณ ทั้งในขณะปัจจุบันและในอนาคต อะไรบ้างที่เป็นแง่มุมที่พึงปรารถนา/ไม่พึงปรารถนา?
- เราต้องการให้สภาพของยุทธบรีเวณเป็นอย่างไร (สภาพต่าง ๆ ของยุทธบรีเวณ) ในอีก ๕ - ๑๐ ปีข้างหน้า?
- มีผลประโยชน์อะไรในภูมิภาคที่ผู้เข้าร่วมปฏิบัติการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่น ๆ ให้ความสนใจ ที่อาจจะเป็นโอกาส หรือความท้าทายของฝ่ายเรา? กลุ่มคนดังกล่าวต้องการให้สภาพในยุทธบรีเวณเป็นอย่างไร?
- เงื่อนไขใดที่น่าจะเกิดขึ้นในภูมิภาค ถ้ากลุ่มต่าง ๆ ภายนอกภูมิภาคไม่ทำอะไรเลย?
- สภาพแบบไหนที่ฝ่ายเราไม่สามารถรับได้ แต่ฝ่ายอื่น ๆ ต้องการเห็นสภาพแบบนั้นเกิดกับเรา?
- ใครที่เราสามารถเชื่อถือได้ในการรับการสนับสนุน?
- อะไรคือข้อจำกัด/โอกาสที่อาจจะมีในการนำพลังอำนาจในด้านต่าง ๆ (DIME) มาประยุกต์ใช้?
- ใครที่เราควรจะพิจารณาว่ามีศักยภาพในการเป็นฝ่ายตรงข้ามที่จะขัดขวางไม่ให้ฝ่ายเราบรรลุถึงสภาพสุดท้ายที่ต้องการ และเหตุผลว่าทำไมจึงเป็นเช่นนั้น?



การวางแผนการทัพ

๔.๑.๑ อธิบายสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน (Describe the current environment) ได้มีการกล่าวถึงในบทที่แล้วในข้อนี้ สำหรับในระดับยุทธบริเวณ (theater level) การพิจารณาผลกระทบของประวัติศาสตร์และวัฒนธรรมในแง่มุมต่างๆ ของสภาพแวดล้อมมีความสำคัญอย่างยิ่ง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมควรมีการอธิบายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันในเรื่องที่ว่าระบบต่างๆ ในสภาพแวดล้อม มีความสัมพันธ์ในลักษณะการพึ่งพากันและกัน (interrelated) อย่างไร เพื่อที่จะเข้าใจภาพรวมของสภาพแวดล้อมที่จะมีผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ การระบุความเกี่ยวข้องของสัมพันธ์ (relevant) และผลกระทบของความสัมพันธ์ที่สำคัญระหว่างรัฐ และผู้เข้าร่วมในการปฏิบัติการ และผู้เกี่ยวข้องที่ไม่ใช่รัฐ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญสูงสุดในการวิเคราะห์และสังเคราะห์นั้น ในที่สุดแล้วจะต้องทำให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนว่าผลประโยชน์ของชาติได้รับผลกระทบอย่างไรจากสภาพแวดล้อมในยุทธบริเวณ

๔.๑.๒ การระบุแนวโน้มของสภาวะแวดล้อมทางยุทธการ (Determine the tendency of the OE) ทำให้อาณาเขตของสภาพแวดล้อมไปในอนาคต โดยเอาความเข้าใจในสภาพแวดล้อมในปัจจุบันเป็นพื้นฐาน เพื่อระบุแนวโน้มต่างๆ ในสภาพแวดล้อมที่เราต้องการทำให้เกิดผลกระทบ การกระทำนี้จะช่วยในการอธิบายสภาพสุดท้ายที่ต้องการ (desired end state), ในขณะที่เราต้องการที่จะหาโอกาส (opportunities) ที่ปรากฏโดยแนวโน้มตามธรรมชาติในทุกที่ที่เป็นไปได้ เนื่องจากว่าแผนการทัพในยุทธบริเวณโดยทั่วไปแล้วจะมองไปข้างหน้าเป็นเวลา ๕ - ๗ ปี ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่เหมาะสมในการวางแผนล่วงหน้า ถ้ามีการคาดการณ์ถึงเหตุการณ์สำคัญต่างๆ ในระหว่างนั้น หรือการพิจารณาในแง่มุมต่างๆ ของสภาพแวดล้อมในระยะยาวกว่านั้น ให้พิจารณาการวาดภาพ (projection) แนวโน้มของสภาพแวดล้อมทางยุทธการ (OE) ในอนาคตมากกว่าหนึ่งเหตุการณ์

๔.๑.๓ วิเคราะห์คำแนะนำ/คำชี้แนะ (analyze guidance) คำแนะนำเหล่านี้อาจหมายถึงถึง ๑) คำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษรจากผู้นำประเทศ ๒) การสั่งการด้วยปากเปล่าจากผู้กำหนดนโยบาย, รมว.กท., ประธานคณะเสนาธิการร่วม ๓) สุนทรพจน์ของคณะรัฐมนตรีที่ได้กล่าวไว้ในโอกาสต่าง ๆ ๔) กฎหมายภายในประเทศและกฎหมายระหว่างประเทศ ๕) นโยบายต่าง ๆ ขององค์การที่มีผลประโยชน์ร่วมในยุทธบบริเวณ ๖) ประमाणการทางยุทธศาสตร์ที่มีอยู่ (ทั้งของฝ่ายเราและกลุ่มต่าง ๆ) คำแนะนำบางส่วนอาจขัดแย้ง และต้องมีการขยายความและยืนยันเพิ่มเติม แหล่งคำแนะนำที่สำคัญแหล่งหนึ่งก็คือ คำแนะนำ/คำชี้แนะการใช้กำลังทหาร (Guidance on the employment of the forces: GEF) ซึ่งให้บทสรุปเบื้องต้นสำหรับสภาพสุดท้ายต่าง ๆ ที่ต้องการในยุทธบบริเวณ มีแนวโน้มว่าหน่วยกำลังรบ (Combatant Command: CCMD) ที่ปฏิบัติการอยู่ในยุทธบบริเวณ จะมีมุมมองต่าง ๆ ของยุทธบบริเวณที่ทันสมัยที่สุดซึ่งจะช่วยไกล่เกลี่ย (reconciliation) ให้ความขัดแย้งของคำแนะนำที่มีแหล่งที่มาต่าง ๆ กันจนสามารถเข้ากันได้ ทั้งนี้รวมถึง GEF ที่จัดทำขึ้นทุก ๆ สองปีด้วย ความยากในการทำให้คำแนะนำที่มาจากหลายแหล่งกลมกลืน/เข้ากันได้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมกับช่วงเวลาของคำแนะนำเหล่านั้น ดังนั้นในการถกแถลงวิเคราะห์คำแนะนำต่าง ๆ ควรจะเชิญผู้ที่ทำงานอยู่ในระดับการจัดทำนโยบายที่เกี่ยวข้อง เข้าร่วมในการถกแถลงด้วยเพื่อช่วยในการให้คำแนะนำที่มีประโยชน์ และประนีประนอมความแตกต่างในการตีความ (interpretation) จากคำแนะนำหลายหลากรูปแบบทั้งจากทางผู้จัดทำนโยบาย และผู้บัญชาการหน่วยกำลังรบ

๔.๑.๔ วิเคราะห์พลังอำนาจในบริบทของ DIME ที่มีอยู่ และข้อจำกัดต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการนำพลังอำนาจในด้านต่าง ๆ มาใช้โดยสหรัฐฯ หรือกลุ่มอื่น ๆ ที่สหรัฐฯ สามารถใช้อิทธิพลครอบงำได้



การวางแผนการทัพ

๔.๑.๕ ระบุสภาพสุดท้ายที่ต้องการสำหรับยุทธบริเวณ (Determine the desired end state for the theater) อธิบายเงื่อนไขต่าง ๆ ที่สำคัญที่จะต้องมีในสภาพแวดล้อมทางยุทธการ (OE) ในอนาคต เพื่อบรรลุเป้าประสงค์ของชาติ (national aims) โดยเน้นไปที่สภาพต่าง ๆ ทางทหาร (military conditions) แต่ไม่หมายรวมถึงสภาพต่าง ๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อสภาพต่าง ๆ ทางทหาร หรือมีผลกระทบต่อความสำเร็จที่กิจกรรมต่าง ๆ ทางทหารสนับสนุน (หรือกำลังเข้าไปรบกวน/ก้าวก่าย) และคำนวณเวลาที่ต้องใช้จริงในการบรรลุถึงความสำเร็จดังนี้ เช่น ๑ ปี, ๕ ปี หรืออาจจะนานกว่านั้น ทบทวนความสัมพันธ์ระหว่างสภาพสุดท้ายที่ต้องการในระดับชาติ และระดับยุทธการ จากบทที่ผ่านมา

๔.๑.๖ ระบุสภาพสุดท้ายต่าง ๆ สำรอง (determine alternative end states) ถ้าผู้เข้าร่วมในการปฏิบัติการ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่น ๆ เกิดความสนใจในผลประโยชน์ที่มีอยู่ในยุทธบริเวณและอาจมีสภาพสุดท้ายที่ต้องการที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญกับฝ่ายเรา **มีแนวโน้มที่จะเกิดผู้เข้าร่วมในการปฏิบัติการ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหน้าใหม่ที่ไม่ถึงกับเป็นฝ่ายตรงข้าม แต่มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน** ซึ่งจะทำให้เกิดผลกระทบต่าง ๆ ที่ไม่พึงประสงค์ที่ไม่คาดคิด (second or third order effects) ซึ่งจะทำให้เกิดความซับซ้อนยิ่งขึ้น เรามีความจำเป็นที่จะต้องเข้าใจในสิ่งเหล่านี้ เพื่อที่เราจะเลือกได้ว่าเราจะทำงานกับมันหรือใช้อิทธิพลที่มีผลกดดันให้ประเทศอื่น ๆ ให้เข้าไปทำแทน

๔.๒ กำหนดกรอบของปัญหาที่จะต้องใช้ยุทธศาสตร์ในยุทธบริเวณ เข้าไปแก้ไข (Frame the problem set that the theater strategy must solve) ผู้บังคับบัญชามีความพยายามที่จะยกระดับความเข้าใจในสภาพแวดล้อม และ



บริบทสำหรับยุทธศาสตร์ในยุทธบบริเวณ ด้วยความพยายามในการอธิบายชุดของปัญหาที่จะต้องแก้ไข ชุดของปัญหานี้เริ่มต้นด้วยการระบุความแตกต่างระหว่างสภาพที่เราต้องการเห็นเมื่อถึงสภาพสุดท้าย (end state) และสภาพที่ฝ่ายอื่นๆ ต้องการเห็น และรวมถึงสภาพที่เราต้องการเห็นเปรียบเทียบกับสภาพที่เป็นไปตามธรรมชาติ (ไม่มีการเข้าไปแทรกแซง) ของสภาพแวดล้อมให้คิดว่าสภาพตามธรรมชาติของสภาพแวดล้อมเป็นเสมือนผู้เข้าร่วมปฏิบัติการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (actor) กลุ่มหนึ่ง และเป็นผู้เข้าร่วมปฏิบัติการที่มีพลังอำนาจมาก การเปรียบเทียบระหว่างสภาพที่เราต้องการ กับสภาพที่กลุ่มอื่นๆ ต้องการสามารถทำให้เราเห็นถึงแรงเสียดทาน (tensions) ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ที่เราต้องเผชิญในการที่จะเปลี่ยนสภาพแวดล้อมให้เป็นไปตามที่เราต้องการ เราจะทำการพิจารณา และแถลง (restate) ความแตกต่างเหล่านั้น แล้วระบุว่าความแตกต่างใดที่ควรจะทำให้กลมกลืน (reconcile) กัน ความแตกต่างใดที่อาจจะมีผลสำคัญแต่ยังไม่มีผลมากนักที่สามารถลดลงไป (mitigate) ได้ อาจมีบางความแตกต่างที่ประนีประนอมได้ยาก และทำให้เราต้องเปลี่ยนสภาพสุดท้ายที่ต้องการ (desired end state) นอกจากนี้ เรายังต้องระบุจุดที่ความต้องการของเราและความต้องการของกลุ่มอื่นๆ มาบรรจบกันได้ (point of congruence) (อาจหมายถึงการพบกันครึ่งทาง - ผู้แปล) จุดต่างๆ ที่สามารถนำมาประนีประนอมกันได้เหล่านี้จะเปิดโอกาสให้เราในการแสวงประโยชน์ ในการนำไปสู่การบรรลุถึงสภาพต่างๆ ที่เราต้องการส่วนหนึ่งของโอกาสเหล่านี้มีนัยสำคัญมากพอที่จะนำไปเป็นส่วนหนึ่งของการพรรณนาปัญหา (problem description)

ถึงแม้ว่าการระบุปัญหาที่เป็นสาเหตุแห่งปัญหาทั้งปวง (root causes of the problems) ภายในยุทธบบริเวณจะมีความสำคัญและเป็นส่วนหนึ่งของการแก้ปัญหา แต่ไม่ได้หมายความว่ากำหนดยุทธการของปัญหา



การวางแผนการก้าว

จะสิ้นสุดลงเพียงเท่านั้น ในเวลาต่อมาเราอาจพบว่า เราไม่สามารถแก้ปัญหาที่เป็นสาเหตุแห่งปัญหาได้ สิ่งที่ได้มีเพียงแค่ลดผลกระทบของสาเหตุแห่งปัญหาเหล่านั้นให้น้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้ในยุทธศาสตร์ของเรา ดังนั้นเรากำลังพยายามที่จะจำกัดขอบเขตของปัญหาเหล่านั้นเพื่อให้ยุทธศาสตร์ที่เราคิดขึ้นมานำไปแก้ไข เพื่อให้บรรลุถึงสภาพต่างๆ ที่เราต้องการได้

ผู้บังคับบัญชาอาจเห็นถึงแรงเสียดทานที่เผชิญอยู่นั้นใหญ่หลวงนัก โอกาสที่จะแก้ปัญหาก็มีน้อยเกินไปที่จะบรรลุถึงสภาพที่เราต้องการ หรือบางชุดของสภาพต่างๆ ที่เราต้องการได้ ในกรณีดังกล่าวผู้บังคับบัญชาจะเล็งเห็นถึงความจำเป็นในการปรับสภาพสุดท้ายที่ต้องการ (desired end state) เสียใหม่ให้เหมาะสม สำหรับในกรณีเช่นนี้ เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องหาโอกาสที่จะถกแถลง แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้กำหนดนโยบายในระดับชาติเพื่อประนีประนอมสิ่งที่หน่วยปฏิบัติประสบมาในความเป็นจริง กับวิสัยทัศน์ของท่านเหล่านั้น

ผู้บังคับบัญชาอาจตั้งคำถามดังตัวอย่างข้างล่างนี้

- อะไรคือแนวโน้มตามธรรมชาติของสภาพแวดล้อมที่จะก่อให้เกิดความท้าทายในการบรรลุถึงสภาพต่างๆ ที่เราต้องการ?
- ความแตกต่างระหว่างสภาพที่เราต้องการกับสภาพที่ผู้เข้าร่วมปฏิบัติการและมีส่วนเกี่ยวข้อง (actors) อื่นๆ ต้องการคืออะไรบ้าง?
- ในสิ่งต่างๆ ที่ระบุเป็นแรงเสียดทาน (tension) สิ่งใดบ้างที่จะทำลายโอกาสของเราในการที่จะบรรลุถึงสภาพสุดท้ายที่เราต้องการ (desired end state)
- ระหว่างสภาพที่ต้องการ (desired conditions) ของฝ่ายเรา กับฝ่ายตรงข้าม มีอะไรบ้างที่มีความคล้ายคลึง หรือเหมือนกัน?

- แนวโน้มของสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เป็นไปตามธรรมชาติ (ไม่มี การแทรกแซง) อะไรบ้างที่เราสามารถนำมาช่วยในการบรรลุถึงสภาพต่างๆ ที่ เราต้องการได้?

- อะไรบ้างที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนของผู้เข้าร่วมปฏิบัติการ และ ผู้เข้าร่วมปฏิบัติการและมีส่วนเกี่ยวข้องต่างๆ (actors) ที่เป็นตัวสำคัญที่จะ ทำให้เกิดผลกระทบในทางลบกับการประนีประนอมความแตกต่าง (reconcile) ระหว่างกลุ่มต่างๆ ที่เราจะดำเนินการ?

- มีอะไรบ้างที่ต้องการเปลี่ยนแปลง?

- มีอะไรบ้างไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง?

- มีอะไรบ้างที่เป็นโอกาส (opportunities) และความท้าทาย (challenges)?

- มีอะไรบ้างที่เป็นความเสี่ยง (risks) ในการที่ดำเนินการให้บรรลุถึง สภาพที่ต้องการ (desired conditions)? อะไรคือผลพวงต่างๆ ในระยะยาว ที่ไม่ได้คาดคิดไว้ในกรณีที่บรรลุเงื่อนไขที่เราต้องการ?

- จะต้องใช้ระยะเวลาแค่ไหนถึงจะพอเหมาะพอสมในการที่จะ บรรลุถึงสภาพที่เราต้องการ? เรามีความจำเป็นที่จะต้องกำหนดเป็นแผน ระยะสั้น และแผนระยะยาวหรือไม่?

ความมุ่งหมายของเราในการกำหนดกรอบปัญหาคือการ บรรยายถึงชุดของปัญหาได้อย่างถูกต้องแม่นยำและสมบูรณ์ และควร มีสภาพที่เราต้องการสภาพหลักๆ (major condition sets) พร้อมทั้ง ห่วงเวลาไว้ด้วย ข้อความการแถลงปัญหา (problem statement) นี่คือนิยามหลัก ที่แนวทางการแก้ปัญหาทางยุทธการ (operational approach) ต้องหา คำตอบเพื่อแก้ไขปัญห และเนื่องจาก problem statement นี้ เป็นสมมุติฐาน



การวางแผนการทัพ

ของแนวทางในการแก้ปัญหาทางยุทธการ ดังนั้น ควรจะเริ่มต้นด้วย “เราจะต้องทำอะไร...” (how can we...) ข้างล่างนี้คือตัวอย่างหนึ่งของคำแถลงปัญหาสำหรับยุทธศาสตร์ในยุทธบริเวณ

“เราจะต้องทำอะไรเพื่อสร้างเสถียรภาพในพื้นที่รับผิดชอบของกองบัญชาการสัมเกลียง ภายในห้าปีข้างหน้า สร้างสภาพต่างๆ ที่เอื้ออำนวยกับระบบเศรษฐกิจแบบตลาดเพื่อให้ระบบเศรษฐกิจเจริญเติบโตโดยปราศจากความกลัวต่อการปฏิบัติการทางทหาร และยับยั้งพฤติกรรมที่ก้าวร้าวของประเทศ X ด้วยการส่งเสริมความร่วมมือในภูมิภาคผ่านทางเวทีของภูมิภาค ในขณะที่เดียวกันก็ยังป้องกันการแผ่อิทธิพลในภูมิภาคของประเทศ Z ซึ่งทำให้ระบบเศรษฐกิจของสหรัฐฯ และผลประโยชน์ของความมั่นคงแห่งชาติต้องอยู่ในภาวะเสี่ยง?

๔.๓ พัฒนาแนวทางการแก้ปัญหาทางยุทธศาสตร์ (Develop the strategic approach) ขึ้นมา แนวทางการแก้ปัญหาทางยุทธศาสตร์จะเป็นตัวอธิบายว่าจะแก้ปัญหากันอย่างไร **แนวทางนี้จะต้องมีรายละเอียดที่จำเป็นเพียงพอที่จะให้ทิศทางและขอบเขตแก่ผู้ที่นำแนวทางการแก้ปัญหาทางยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (implementing) และผู้ที่ให้การสนับสนุน (supporting) แต่ไม่ควรให้มีรายละเอียดมากเกินไปจนไปจำกัดความคิดสร้างสรรค์ของผู้ที่นำแนวทางไปปฏิบัติ** จุดมุ่งหมายของแนวทางแก้ปัญหาทางยุทธศาสตร์คือ โครงร่างของวิธีการที่จะบรรลุถึงสภาพสุดท้ายที่ต้องการ (desired end state) แต่สิ่งที่สำคัญก็คือความเข้าใจว่า **ท่ามกลางสภาพแวดล้อมของยุทธบริเวณที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอน และความซับซ้อนนั้น แนวทางในการแก้ปัญหาทางยุทธการ เป็นเพียงสมมุติฐานอันหนึ่งที่จะตอบปัญหาเท่านั้น** ดังนั้น แนวทางการแก้ปัญหาคควรรวมไปถึงความอ่อนตัวที่สามารถ

ปรับตัวให้ทันกับการที่ต้องเปลี่ยนแนวทางแก้ปัญหา ถ้าสมมุติฐานที่ตั้งไว้ไม่ถูกต้องเนื่องจากยุทธศาสตร์มีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อม

ในการพัฒนาแนวทางการแก้ปัญหาทางยุทธศาสตร์ (strategic approach) สำหรับยุทธศาสตร์ในยุทธบริเวณ ผู้บังคับบัญชาอาจจะถามคำถามที่มีลักษณะดังต่อไปนี้

- อะไรคือวัตถุประสงค์ที่สามารถเห็นความแตกต่าง และวัดผลได้ที่จะเอื้ออำนวยให้เราบรรลุถึงสภาพที่ต้องการต่าง ๆ ได้ และป้องกันไม่ให้ผู้เข้าร่วมปฏิบัติและผู้ที่เกี่ยวข้อง (actors) รายอื่น ๆ ประสบผลสำเร็จในบรรยากาศที่แข่งขันกันนี้?
- อะไรที่เป็นอุปสรรคที่ทำให้เราไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้?
- เราจะสามารถแสวงประโยชน์จากแนวโน้มต่าง ๆ ตามธรรมชาติเพื่อให้บรรลุสภาพที่เราต้องการได้อย่างไร?
- มีโอกาส (opportunities) อะไรที่ทำให้เราสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้? มีจุดร่วม (convergence) ของปัญหาฝ่ายเรา และปัญหาของฝ่ายอื่น ๆ หรือไม่?
- เราจะปรับสภาพแวดล้อมให้เพื่อทำให้สภาพที่เราต้องการมีความน่าสนใจได้อย่างไร?
- อะไรคือเหตุการณ์สำคัญ กิจกรรม หรือลักษณะของสภาพแวดล้อมในระหว่างทางที่จะช่วยให้เราบรรลุถึงสภาพแวดล้อมที่เราต้องการ หรือกีดขวางไม่ให้เราบรรลุถึงสภาพแวดล้อมที่เราต้องการ?
- ปัญหาที่เราได้อธิบายไปนั้น สามารถทำให้สำเร็จได้หรือไม่? ถ้าไม่, เราจะกำหนดปัญหาใหม่อย่างไร?
- อะไรคือพื้นที่ของความพยายาม (areas of effort) ที่เราอาจใช้เพื่อจัดระเบียบกิจกรรมของเรา?



การวางแผนการทัว

- มีอะไรอื่นที่อาจจะเกิดขึ้นจากผลของกิจกรรมของฝ่ายเรา?
- ความเสี่ยงอะไรบ้าง (risks) ที่จะเกิดขึ้นในแนวทางการแก้ปัญหา (approach) นี้? เราสามารถหลีกเลี่ยง หรือลดผลกระทบที่เกิดขึ้นด้วยการปรับแนวทางการแก้ปัญหานี้ได้หรือไม่?

๔.๓.๑ พัฒนาวัตถุประสงค์ซึ่งจะทำให้เราสามารถกำหนดชุดของปัญหาได้ (Develop objectives which will address the problem set) ระบุชุดของวัตถุประสงค์ที่ทำให้เกิดสภาพต่างๆ ที่ต้องการในสภาพสุดท้ายของยุทธบริเวณที่เรากำหนดไว้ ด้วยการประนีประนอมแง่มุมต่างๆ ของสภาพแวดล้อมเหล่านั้นที่อาจจะขัดขวางการบรรลุถึงสภาพต่างๆ เหล่านั้นที่ต้องการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสภาพต่างๆ ที่เป็นปฏิปักษ์กับฝ่ายเราที่ผู้เข้าร่วมปฏิบัติการ (actors) อื่นๆ ต้องการ ชุดของวัตถุประสงค์ชุดนี้จะต้องพิจารณาแนวโน้มต่างๆ ของสภาพแวดล้อมและความท้าทายต่างๆ ที่เกิดจากผู้เข้าร่วมปฏิบัติการที่สำคัญอื่นๆ ซึ่งกำลังทำงานเพื่อบรรลุถึงสภาพที่ตนเองต้องการอยู่ เช่นเดียวกับเรา วัตถุประสงค์เหล่านั้น ควรมุ่งความสนใจ (focus) ไปที่ปัญหาที่ได้แถลงไว้ (stated problem) และมุ่งเน้นไปยัง ๔ บริเวณดังนี้ ๑) ผู้เข้าร่วมปฏิบัติการและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่สำคัญ (key actors) ๒) ความสัมพันธ์/ความเชื่อมโยงที่สำคัญๆ ๓) การจัดการแรงเสียดทานในระหว่างผู้เข้าร่วมปฏิบัติการฝ่ายต่างๆ และ ๔) การจัดการโอกาส (opportunities) ซึ่งเกิดจากการรวมกันของสภาพต่างๆ ที่ต้องการในกลุ่มผู้เข้าร่วมปฏิบัติการ ตัวอย่างของวัตถุประสงค์ในยุทธบริเวณ มีดังนี้

- ช่วยเหลือประเทศต่างๆ ในภูมิภาคในการจัดระเบียบสภา (forum) ความร่วมมือทางทหาร

- ช่วยเหลือในการฝึกสอนให้มีความกองกำลังรักษาความมั่นคงของประเทศ R มีความเป็นมืออาชีพ
- สถาปนาความสัมพันธ์ในรูปแบบของความร่วมมือทางทหารแบบทวิภาคีกับประเทศ S
- คงสภาพของควมมีอิสระในการเดินเรือ (freedom of navigation) ในอ่าวน้ำเงิน

๔.๓.๒ สร้างแนวความคิดทางยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงวัตถุประสงค์ต่าง ๆ เข้าด้วยกันไปในแนวทางที่จะบรรลุถึงสภาพที่ต้องการ ทางหนึ่งที่จะสร้างแนวคิดคือการระบุจุดแตกหัก (decisive point) ซึ่งจุดนี้จะต้องถูกครอบงำเพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ที่ต้องการ จุดแตกหัก (decisive point) อธิบายถึงแง่มุมที่เป็นการเฉพาะของสภาพแวดล้อมที่จะต้องมีการปฏิบัติการต่อจุดแตกหักนี้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ การควบคุมจุดแตกหักต่าง ๆ ให้อยู่ในกำมือ เปรียบเสมือนกับวัตถุประสงค์ระยะกลาง (intermediate objectives) สังเกตว่าการควบคุมจุดแตกหักต่าง ๆ อาจสนับสนุนการบรรลุถึงวัตถุประสงค์ได้มากกว่าหนึ่ง ไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อม ให้ศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับการพัฒนาจุดแตกหัก (decisive point) และเส้นของความพยายาม/เส้นของการปฏิบัติการ (LOE/LOO) จากบทเรียนที่ผ่านมา

๔.๓.๓ เชื่อมโยงจุดแตกหักต่าง ๆ เหล่านั้นเข้าด้วยกันเพื่อบรรลุถึงวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ด้วยการใช้เส้นของความพยายาม (line of effort) เส้นเหล่านี้จะเป็นเค้าโครง (framework) ซึ่งผู้วางแผนและผู้นำแผนไปปฏิบัติใช้เชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ เข้ากับแหล่งทรัพยากร ระวังไว้ว่า ทรัพยากรต่าง ๆ ที่สามารถหาได้ หรืออาจจะไม่มีในไม่ช้า พยายามระบุแหล่งทรัพยากรที่จำเป็นในขณะ ที่สร้าง “เส้นของความพยายาม (line of effort)”



การวางแผนการทัพ

๔.๓.๔ จับใจความของแนวทางการแก้ปัญหาทางและนำเสนอด้วยการเล่าเรื่อง (narrative) และนำเข้าสู่สมมุติฐานของแนวทางแก้ปัญหาทางยุทธการ (operational approach) (“ถ้าเราทำสิ่งนี้ เราจะสามารถแก้ปัญหาที่เราได้กำหนดได้”) สนับสนุนการเล่าสมมุติฐานของเราด้วยภาพกราฟิกแสดงเส้นของความพยายาม (lines of effort)

๔.๓.๕ วิเคราะห์แนวทางการแก้ปัญหาทางยุทธศาสตร์ (strategic approach) โดยอันดับแรก ระบุถึงทรัพยากรทั้งที่มีอยู่ในปัจจุบัน และที่กำลังจะมี (potential available) ในเรื่องของความเพียงพอที่จะสนับสนุนแนวทางการแก้ปัญหาทางยุทธศาสตร์นั้นๆ หรือไม่? อันดับต่อมา ระบุถึงแนวคิดทางยุทธศาสตร์ว่าจะทำให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ได้หรือไม่? ข้อสุดท้าย ตัดสินว่า วัตถุประสงค์ต่างๆ ที่กำหนดมานั้น เมื่อสัมฤทธิ์ผล และถ้าจัดลำดับร้อยเรียงได้อย่างเหมาะสมแล้ว จะทำให้บรรลุถึงเงื่อนไขต่างๆ ที่ได้อธิบายไว้ในสภาพสุดท้ายที่ต้องการหรือไม่? และควรคำนึงถึงผลกระทบที่ไม่พึงปรารถนา (second and third order effects) ที่จะตามมาในการใช้ทรัพยากร (applying resources) และผลกระทบที่จะตามมาในการบรรลุวัตถุประสงค์อันเกิดจากแนวทางในการแก้ปัญหาทางยุทธศาสตร์ของเรา ซึ่งอาจเพิ่มระดับความซับซ้อนให้กับการบรรลุถึงสภาพต่างๆ ที่เราต้องการโดยไม่จำเป็น เมื่อพบจุดที่เกิดความฝืด (friction points) นี้แล้ว ให้หาหนทางที่จะหลีกเลี่ยงผลกระทบที่ไม่พึงปรารถนานี้เสียโดยเร็ว ถ้าหาทางหลีกเลี่ยงไม่ได้ ก็ให้หาทางที่จะลดผลกระทบ (mitigate) ผลกระทบในทางลบเหล่านั้น ในที่สุดแล้ว ให้แยกแยะองค์ประกอบของความเสี่ยงที่ยังจัดการไม่ได้เหล่านั้นออกมา และเข้าพบผู้นำในระดับชาติเพื่อออกแถลงและหาทางแก้ไข ข้างล่างนี้คือตัวอย่างที่ผู้บังคับหน่วยกำลังรบ (CCDR) อาจใช้ถามเพื่อประเมินความเสี่ยงของยุทธศาสตร์ได้แก่

- อะไรคือความเป็นไปได้ของผลที่ตามมาของความล้มเหลวและความล้มเหลวของยุทธศาสตร์ที่ใช้?
- มีสมมติฐานใดบ้างที่ใช้ในยุทธศาสตร์นี้ และจะเกิดผลกระทบอะไรขึ้นถ้าสมมติฐานไม่ถูกต้อง?
- อะไรคือความเปลี่ยนแปลงในแง่มุมมองของสภาพแวดล้อมที่เรา กำลังพิจารณา ซึ่งมีผลต่อยุทธศาสตร์?
- ผู้เข้าร่วมในการปฏิบัติการและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกลุ่มอื่นๆ มีปฏิสัมพันธ์ต่อกิจกรรมต่างๆ ของเราที่ได้ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุยุทธศาสตร์อย่างไร? และจะเกิดอะไรขึ้นกับยุทธศาสตร์ของเรา ถ้าผู้เข้าร่วมปฏิบัติการอื่นเลือกแนวทางที่เป็นภัย (unfavorable) ต่อฝ่ายเราเป็นการโต้ตอบ?
- อะไรคือจุดสมดุลระหว่างผลกระทบที่เกิดขึ้นของกิจกรรมต่างๆ ในทางยุทธศาสตร์ของฝ่ายเรา ทั้งที่ตั้งใจและไม่ได้ตั้งใจ
- กิจกรรมในการลดผลกระทบ (mitigate) ผลพวงที่ไม่ได้ตั้งใจให้เกิดขึ้นจากการปฏิบัติของฝ่ายเรามีอะไรบ้าง?

๕. แผนการทัพในยุทธภพบริเวณ (Theater Campaign Plan: TCP)

แผนการทัพในยุทธภพบริเวณ มีต้นกำเนิดจากยุทธศาสตร์ของผู้บังคับบัญชา และใช้แผนการปฏิบัติ (action plan) เป็นเครื่องมือในการนำยุทธศาสตร์ไปใช้ ในขณะที่แผนการทัพของผู้บัญชาการหน่วยกำลังรบแต่ละคนอาจมีแนวทางการคิดกิจ (task) ของการแก้ปัญหาทางยุทธการในการที่จะตอบสนองต่อยุทธศาสตร์แตกต่างกันออกไป, แต่แผนการทัพในยุทธภพบริเวณที่จัดทำขึ้น โดยได้แนวทางมาจากคำชี้แนะในการใช้กำลังทหาร (GEF) นั้น จะกำหนดพื้นที่รับผิดชอบ (Area of Responsibility: AOR) ให้แก่ผู้บังคับหน่วยในลักษณะที่แต่ละพื้นที่มีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงระหว่างกัน และพยายามหลีกเลี่ยง



การวางแผนการทัพ

การกำหนดจุดสนใจอย่างแคบๆ เพียงแค่พื้นที่เฉพาะของแผนเผชิญเหตุ ในบางพื้นที่เท่านั้น สิ่งนี้คือการเปลี่ยน (shift) อย่างมีนัยสำคัญจาก แนวทางการวางแผนในระดับยุทธวิธี มาเป็นการวางแผนในยุทธบริเวณ (Theater planning) ซึ่งมีจุดสนใจอยู่ที่แผนเผชิญเหตุ (contingency plan) เป็น อันดับแรก จากนั้นก็จะใช้วิธีการวิศวกรรมย้อนกลับ (reverse - engineered) กับแผนความร่วมมือในการรักษาความปลอดภัยในยุทธบริเวณ (Theater Security Operation Plan) เพื่อจัดการกับสภาพต่างๆ ให้กับแผนเผชิญเหตุ เหล่านั้น โครงสร้างที่ช่วยในการถักทอ (nesting) แผนต่างๆ เข้าด้วยกัน อย่างกลมกลืนให้เกิดเป็นแผนสำหรับยุทธบริเวณนั้น ชั้นแรกก็คือ สร้าง แผนการทัพที่นำกิจกรรมต่างๆ ที่จำเป็นต่อการบรรลุถึงสภาพต่างๆ ที่ ต้องการสำหรับยุทธบริเวณไปปฏิบัติจริง โดยใช้ยุทธศาสตร์ที่ครอบคลุม (comprehensive) ในภาพรวม, เป็นการปฏิบัติในเชิงรุก (proactive) และ บูรณาการ (integrated) ลำดับต่อไปก็คือรับมือกับการปฏิบัติที่เบี่ยงเบน ไปจากยุทธศาสตร์ที่ตั้งไว้ด้วยการปฏิบัติที่แตกแขนงออกไป (branches) ซึ่งต้องการแผนเผชิญเหตุ (contingency plans) มาจัดการ แต่ที่กล่าว มานี้ไม่ได้หมายถึงว่าแผนพื้นฐาน (base plan) ของ TCP ไม่ได้คิดเงื่อนไข สำหรับแผนเผชิญเหตุไว้เลย ในความเป็นจริงในแผนพื้นฐานก็มีการจัดทำ แผนเผชิญเหตุไว้ด้วยแล้ว แต่ในการปฏิบัติจะให้ความสำคัญกับ TCP ใน อันดับแรก โดยแผนอื่นๆ ถือเป็นแผนที่รับมอบอำนาจมาแผนการทัพใน ยุทธบริเวณ (TCP)

แผนการทัพในยุทธบริเวณ ควรจะมีหน้าที่ดังนี้

- อธิบายสภาพแวดล้อมในยุทธบริเวณ (theater environment)

- อธิบายสภาพแวดล้อมในยุทธภพบริเวณที่ทั้งของพลังอำนาจทางทหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องต้องการ ภายในเวลาที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์
- **ระบุถึงการใช้พลังอำนาจทุกด้าน** แต่เน้นเฉพาะเจาะจงลงไปที่ บทบาทของปัจจัยพลังอำนาจทางทหารในยุทธศาสตร์
- อธิบายวัตถุประสงค์ทางทหารต่างๆ (military objectives) ที่จะ สนับสนุนการบรรลุถึงสภาพที่ต้องการในยุทธภพบริเวณ
- อธิบายการแสดงท่าทีของกำลังทหาร (force posture) ที่กำลังดำเนิน อยู่ในปัจจุบัน กับท่าทีที่จำเป็นต้องทำในอนาคต และระบุถึงปัจจัยของความเสี่ยง ในช่องว่าง (gap) ระหว่างกำลังทหารที่ต้องการในอนาคต เมื่อเปรียบเทียบกับ สภาพในปัจจุบัน
- จัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมของหน่วยที่เป็นส่วนต่างๆ ของ หน่วยรบ
- เชื่อมโยงกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความร่วมมือในด้าน ความมั่นคง (Security Cooperation) ให้มุ่งไปยังวัตถุประสงค์เฉพาะที่เกี่ยวข้อง (specific objectives)
- อธิบายการปฏิบัติต่างๆ ที่แตกแขนงออกไป (branches) ในส่วนของ แผนการทัพในยุทธภพบริเวณ ซึ่งต้องการแผนเผชิญเหตุ และอธิบายความ เชื่อมต่อกัน (connectivity) ระหว่างกิจกรรมที่ทำวันต่อวันของแผนการทัพ ในยุทธภพบริเวณ และกิจกรรมของแผนเผชิญเหตุต่างๆ ในขั้นการปฏิบัติที่ ๐ (ปรับแต่ง) (phase 0 shaping) เช่น การตั้งค่า/เตรียมสภาพของยุทธภพบริเวณ เพื่อให้เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จในการปฏิบัติแผนเผชิญเหตุ ถ้ามีความจำเป็น (คำอธิบายของการปฏิบัติใน Phase 0 อยู่ในบทที่ ๕)



๖. องค์ประกอบของแผนการทัพในยุทธบรีเวณ (Components of a Theater Campaign Plan)

คำชี้แนะในการใช้กำลังทหาร (Guidance on the Employment of the Forces: GEF) ได้ให้คำแนะนำบางส่วนขององค์ประกอบหลักที่จำเป็นต้องมีอยู่ในแผนการทัพในยุทธบรีเวณ (Theater Campaign Plan: TCP) **แต่ไม่มีรูปแบบที่กำหนดตายตัวไว้สำหรับแผนการทัพในยุทธบรีเวณ** เนื่องจากผู้บัญชาการหน่วยกำลังรบตามพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ (Geographic Combatant Commander: GCCs) จากแต่ละพื้นที่จะใช้รูปแบบในการวางแผนที่แตกต่างกันออกไป แต่ไม่ว่าเนื้อความของแต่ละแผนการทัพในยุทธบรีเวณ (TCP) จะเป็นรูปแบบใด ข้อความสำคัญที่เป็นตัวกำหนดความต้องการต่างๆ จะยึดถือการชี้แนะจากคำแนะนํานในการใช้กำลังทหาร (GEF) เพียงแหล่งเดียว

๖.๑ คำแนะนำล่าสุดจากสำนักงานเลขาธิการกระทรวงกลาโหม (Office of the Secretary of Defense) ได้ชี้นำรูปแบบของแผนการทัพในยุทธบรีเวณ เอาไว้ดังข้างล่างนี้

- *การประเมินยุทธบรีเวณในเบื้องต้น (initial Theater Assessment)* ตำแหน่งของฝ่ายเราในปัจจุบัน อธิบายถึงความท้าทาย, โอกาสต่างๆ และแนวโน้มของลักษณะภูมิศาสตร์ทางยุทธศาสตร์ (geo - strategic trends) เป็นอย่างไร ระบุหุ้นส่วน (partners) และผู้เข้าร่วมปฏิบัติการและผู้เกี่ยวข้อง (actors) ที่นำมาพิจารณาต่างๆ ที่สำคัญ (critical)
- *คำแถลงภารกิจ (Mission Statement)* แสดงโครงร่าง (outlined) ของวัตถุประสงค์ในยุทธบรีเวณ และอธิบายว่าวัตถุประสงค์เหล่านี้จะทำให้บรรลุถึงเงื่อนไขต่างๆ ของสภาพสุดท้ายที่ต้องการได้อย่างไร?
- *แนวความคิดของการปะทะ (Concept of Engagement)* อธิบายแนวทางแก้ปัญหาทางยุทธศาสตร์ (strategic approach) รวมไปถึง

ลำดับความสำคัญในการปรับแต่งสภาพในยุทธบริเวณ (theater shaping) เพื่อให้เกื้อกูลต่อการปฏิบัติของฝ่ายเรา, การแสดงท่าทีของกำลังทหารและการเข้าพื้นที่การรบ (force posture and access), การสถาปนาขีดความสามารถ (capacity building) (ขีดความสามารถของกำลังรักษาความมั่นคง และหน่วยงานต่างๆ ที่ทำงานในด้านสาธารณูปโภค และการบริการประชาชนโดยรัฐในพื้นที่ - ผู้แปล) และการปฏิบัติการเพื่อให้กลับเข้าสู่สภาพปกติ (steady - state operations) สนับสนุนประเทศหุ้นส่วน (partner nations) และสนับสนุนเสถียรภาพในภูมิภาค อธิบายด้วยเส้นของความพยายาม (lines of effort) ที่ทำให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ต่างๆ ที่กำหนด

- *วัตถุประสงค์ต่างๆ ทางทหาร ในระยะกลาง (Intermediate Military Objectives)* อธิบายถึงขั้นต่างๆ ในการบรรลุถึงเงื่อนไขต่างๆ ของสภาพสุดท้ายที่ต้องการ เพื่อเป็นพื้นฐานในการมอบกิจ (task) ให้กับหน่วยรอง และร้องขอความต้องการไปยังผู้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ (partner) ทั้งที่อยู่และไม่อยู่ในพื้นที่ปฏิบัติการ ในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย

- *ประสานคำแนะนำต่างๆ เข้าด้วยกัน (Coordinating Instructions)* ถกแถลงถึงอำนาจหน้าที่ (authorities), ข้อตกลง (agreement), ข้อจำกัดต่างๆ ในการปฏิบัติทางยุทธการ (operational limitations), สมมุติฐานต่างๆ (assumptions) และเรื่องราวในการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ (strategic communication themes) และอธิบายถึงบริบทของคำถามที่ว่า เราจะบรรลุถึงวัตถุประสงค์ต่างๆ ทางทหาร ในระยะกลาง (Intermediate Military Objectives) ได้อย่างไร?

- *ทรัพยากรต่างๆ (Resources)* อธิบายถึงกำลัง (forces) ที่ต้องการ และโครงการด้านงบประมาณที่จะมาสนับสนุน อธิบายถึงผลกระทบ



การวางแผนการทัพ

ของการขาดทรัพยากร ในแง่มุมมองของความเสียหายทางยุทธศาสตร์ และยุทธการ และมาตรการในการลดผลกระทบ

๖.๒ ความสัมพันธ์ของแผนการทัพและแผนเผชิญเหตุ (Relationship of the Theater Campaign Plan to Contingency Plans) แผนขีดความสามารถทางยุทธศาสตร์ร่วม (Joint Strategic Capability Plan: JSCP) อาจชี้แนะให้พัฒนาแผนเผชิญเหตุเฉพาะ (specific contingency plan) ขึ้นมาเพื่อรับมือกับวิกฤตการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในภูมิภาค ผู้บังคับหน่วยกำลังรบ (CCDR) อาจสั่งการให้เตรียมแผนเผชิญเหตุเพื่อรับมือเมื่อแผนการทัพในยุทธบริเวณของรัฐในยามปกติ (steady - state) ประสบความล้มเหลว (steady - state หรือ รัฐปกติ หมายถึงสภาพรัฐเมื่อก่อนที่จะเกิดสถานการณ์ที่ไม่ปกติต่างๆ เช่น การก่อการร้าย เป็นต้น - ผู้แปล) ตัวอย่างเช่น แผนที่มีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนระบอบการปกครองของประเทศ Y และฟื้นฟูเสถียรภาพภายในภูมิภาค แผนที่กล่าวมานี้มีความน่าจะเป็นที่จะเป็นแผนการทัพของหน่วยรองซึ่งเชื่อมโยงการปฏิบัติการยุทธ์หลัก (major operations) หลายๆ การยุทธ์เข้าด้วยกันเพื่อให้บรรลุถึงสภาพสุดท้ายของแผนการทัพ ตัวอย่างอีกตัวอย่างหนึ่งของแผนเผชิญเหตุก็คือแผนการปฏิบัติการอพยพพลเรือน (Noncombatant Evacuation Operation: NEO) ในเหตุการณ์ไม่สงบในประเทศ แผนชนิดนี้สามารถปฏิบัติได้ในการปฏิบัติการครั้งเดียว ไม่จำเป็นต้องมีแผนย่อยแบบที่แผนการทัพมี

แผนการทัพในยุทธบริเวณ (TCP) ควรระบุถึงเงื่อนไขหรือสภาพก่อนที่จะเริ่มปฏิบัติแผนเผชิญเหตุ การนำแผนเผชิญเหตุมาปฏิบัติ ก็ต่อเมื่อมีความต้องการที่จะทำให้สถานการณ์กลับเข้าไปสู่สภาพต่างๆ ที่เราต้องการในยุทธบริเวณ หรือทำให้เกิดการพิจารณาปรับแก้ไขยุทธศาสตร์ในยุทธบริเวณ



เนื่องจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ขั้นการปฏิบัติ ๐ การปรับแต่ง (Phase 0 shaping) (ปรับแต่ง ในที่นี้หมายถึงการปรับแต่งพื้นที่ปฏิบัติการและสภาพแวดล้อมให้เอื้ออำนวยกับการปฏิบัติการที่จะตามมาของฝ่ายเรา - ผู้แปล) ของแผนเผชิญเหตุ จะจัดให้มีการเชื่อมโยงโดยตรงระหว่างแผนการทัพในยุทธบริเวณที่ทำไว้ในช่วงที่บ้านเมืองอยู่ในสภาพปกติกับแผนเผชิญเหตุ กิจกรรมต่างๆ ในขั้นนี้ (phase 0) จะเป็นกิจกรรมต่างๆ ในการปรับแต่งยุทธบริเวณที่ออกแบบให้ห้ามปราม หรือยับยั้ง (deter) กลุ่มต่างๆ หรือบุคคลที่อาจเป็นปฏิปักษ์กับฝ่ายเรา และตรวจสอบเพื่อยืนยันความเป็นฝ่ายเดียวกันกับผู้เข้าร่วมในการปฏิบัติการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่างๆ (actors) ในขณะเดียวกันก็จัดสภาพแวดล้อมต่างๆ เพื่อรองรับแผนเผชิญเหตุ (เช่น การสร้างโครงสร้างพื้นฐานในพื้นที่ปฏิบัติการ) กิจกรรมต่างๆ ที่ได้กล่าวมากระทำผ่านทางกิจกรรมความร่วมมือต่างๆ ในด้านความมั่นคง (security cooperation activities) ซึ่งความแตกต่างระหว่างสภาพบ้านเมืองในสภาพปกติ กับขั้น 0 (phase 0) มีความแตกต่างกันไม่มากนัก

๖.๓ แผนความร่วมมือทางด้านความมั่นคงในยุทธบริเวณ (Theater Security Cooperation Plan) หรืออีกชื่อหนึ่งคือ แผนการจัดการช่วยเหลือทางด้านความมั่นคง (Security Assistance Management Plan: SAMP) เป็นผนวกหนึ่งของแผนการทัพในยุทธบริเวณ (Theater Campaign Plan: TCP) จะอธิบายในรายละเอียดของกิจกรรมทางด้านความมั่นคง คือ ใคร อะไร ที่ไหน เมื่อไหร่ ทำไม และแหล่งงบประมาณสำหรับในแต่ละกิจกรรมนั้นๆ แผนนี้มีลักษณะเป็นพลวัต (dynamic) เนื่องจากกิจกรรมต่างๆ และความมุ่งหมายจะต้องปรับเปลี่ยนเมื่อเงื่อนไขต่างๆ เปลี่ยนไป และขึ้นอยู่กับว่าจะมีงบประมาณให้หรือไม่ สภาพจริง ๆ ตามธรรมชาติของกิจกรรมความร่วมมือ



การวางแผนการทัพ

ทางความมั่นคงต่าง ๆ ซึ่งมักจะมีหลากหลายวัตถุประสงค์และผลที่ออกมา (outcomes) ซึ่งมีส่วนช่วยในการนำแผนการทัพในยุทธบริเวณไปสู่เป้าหมาย มีหน่วยกำลังรบปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจ (Functional Combatant Command: FCCs) บางหน่วยนำเอาแผนความร่วมมือทางด้านความมั่นคงไปบูรณาการเข้ากับแผนการทัพทั่วโลก (Global Campaign Plans) ของตน หน่วยกำลังรบปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจ (FCCs) จะต้องใช้ความรอบคอบเป็นอย่างมากในการประสานแผนต่าง ๆ เข้ากับแผนของหน่วยกำลังรบตามพื้นที่ภูมิศาสตร์ (Geographical Combatant Commands: GCCs) ในภูมิภาคนั้น ๆ กิจกรรมทางความมั่นคงต่าง ๆ สามารถจัดกลุ่มได้เป็น ๘ กลุ่มพื้นที่สนใจ (focus area) ดังนี้

- การเข้าพื้นที่ทางยุทธการ และเสรีภาพในการปฏิบัติทางยุทธการ (Operational Access and Global Freedom of Action) การได้มาซึ่งการเข้าถึงพื้นที่ต่าง ๆ โดยไม่ต้องดำเนินการใด ๆ เพิ่มเติม และมีอิสระในการปฏิบัติในทุกขอบเขต (domains) สนับสนุนการปรับเปลี่ยนท่าทีในการป้องกัน (global defense posture) ทั่วโลก และอิสรภาพในการป้องกัน การปฏิบัติทางการเมืองและการค้า และการเข้าถึงต่าง ๆ ตามต้องการ

- ยุทธการในการเสริมสร้างสมรรถนะ (capacity) และขีดความสามารถ (capabilities) เสริมสร้างขีดความสามารถของหุ้นส่วน (partner) ที่สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติการได้ (usable), มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ (relevant) และคงทนถาวร (enduring) สามารถร่วมปฏิบัติการได้ จนตลอดรอดฝั่งและในขณะที่บรรลุถึงวัตถุประสงค์ของทั้งประเทศสหรัฐฯ และหุ้นส่วนทางความมั่นคง

- การทำงานร่วมกันกับกองกำลังของสหรัฐฯ/สนับสนุนขีดความสามารถของประเทศสหรัฐฯ (Interoperability with US Forces/ Support to



US Capabilities) พัฒนาขีดความสามารถทั้งทางยุทธการ และความเชี่ยวชาญ เฉพาะด้าน (technical), หลักนิยม และยุทธวิธี, เทคนิค และ รปจ. (Tactics, Technics, and Procedures) ร่วมกับประเทศหุ้นส่วน เพื่อทำให้เกิดการ ปฏิบัติการผสม (combined operation) ที่มีประสิทธิภาพ หรือปรับปรุง ขีดความสามารถในด้านความมั่นคงร่วม

- แบ่งปัน แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกันและกัน (Intel-
ligence and Information Sharing) เป็นทั้งผู้รับและผู้ให้การแบ่งปันข้อมูล และข่าวสารเฉพาะด้าน (specific kinds) และพัฒนาการการแบ่งปันและ การประเมินภัยคุกคามร่วม

- เสริมสร้างการให้ความมั่นใจกับพันธมิตร และเสริมสร้าง ความมั่นใจในภูมิภาค (Assurance and Regional Confidence Building) ในด้านความมั่นคง ให้ความมั่นใจกับพันธมิตร และหุ้นส่วนต่างๆ, เพิ่มพูน เสถียรภาพและความมั่นคงในภูมิภาค, ลดแนวโน้มของการเกิดความขัดแย้ง ทั้งในประเทศ นอกประเทศ และสร้างความเป็นเอกฉันท์ (consensus) ในระดับ นานาชาติ และแพร่ขยายสังคมที่มีแนวความคิดใกล้เคียงกันในการส่งเสริม และทุ่มเทให้การสร้างสันติภาพ และรักษาความสงบเรียบร้อยในเวที ระหว่างประเทศ

- ปรับปรุงส่วนของการป้องกันประเทศ/ความมั่นคง (Defense/
Security Sector Reform) ช่วยเหลือพันธมิตรด้วยการแปรสภาพส่วนของ สถาบันการป้องกันประเทศ/ความมั่นคง ให้เป็นที่พึงของส่วนรวมได้ มีการจัดการที่ดี และปฏิบัติภายใต้ข้อกฎหมาย

- ความร่วมมือในด้านเทคโนโลยีการป้องกันประเทศของนานา ประเทศ (International Defense Technology Collaboration) ส่งเสริมความ



การวางแผนการทัพ

ร่วมมือทางด้านเทคโนโลยี, ดูแลการแลกเปลี่ยนเทคโนโลยี และอุปกรณ์ทางการป้องกันประเทศที่ได้ประโยชน์ร่วมกัน ได้รับการอนุญาตให้เข้าถึงเทคโนโลยีต่างประเทศ และพยายามลดค่าใช้จ่ายในการป้องกันประเทศลงเท่าที่จะทำได้

- *ความร่วมมือและขยายอิทธิพลในเวทีระหว่างประเทศ (International Suasion and Cooperation)* สร้างความสัมพันธ์ทางการเมือง - การทหารกับผู้มีอิทธิพลทางด้านความมั่นคงที่สำคัญ (key security influencer) และดำเนินการให้อำนาจของผู้มีอิทธิพลที่ไม่เป็นประโยชน์กับฝ่ายเรา (counter-productive) หดอำนาจลงมาจากภูมิภาคที่สำคัญ และองค์การระหว่างประเทศ

๖.๔ แผนท่าทีในยุทธบริเวณ (Theater Posture Plan) เป็นผนวกหนึ่งในแผนการทัพนายยุทธบริเวณที่อธิบายถึงการเตรียมสภาพของยุทธบริเวณอย่างไรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของแผนการทัพนายยุทธบริเวณ หน่วยกำลังรบตามพื้นที่ภูมิศาสตร์ (Geographical Combatant Commands) จะทำการปรับปรุงแผนท่าทีในยุทธบริเวณให้ทันสมัยทุก ๆ ปี และส่งให้เสนาธิการร่วม (Joint Staff: JS) สำนักงานเลขานุการกระทรวงกลาโหม (Office of the Secretary of Defense: OSD) สำนักงานเลขานุการฯ จะเอาไปทำรายงานการประสานสอดคล้องของท่าทีทางความมั่นคงของโลก (Global Defense Posture Synchronization Report) ซึ่งจะทำให้การประสานงานกิจกรรม “เส้นของความพยายาม” (lines of effort) ของหน่วยงานต่างๆ ได้ทั่วโลก แผนท่าทีในยุทธบริเวณควรมีหัวข้อต่างๆ ดังนี้

- แผนผังแสดงร่องรอย (footprint diagram) ของการวางกำลังและอธิบายความสัมพันธ์กับประเทศเจ้าภาพ (host nation) ถ้ามี

- การวินิจฉัยความริเริ่มที่กำลังทำอยู่ และความริเริ่มใหม่ ๆ เพื่อขยายวัตถุประสงค์ (objectives) ของยุทธบริเวณ
- เสนอสิ่งที่ต้องเสียไป (proposed costs) ในการดำเนินการในการเปลี่ยนท่าทีตามที่มีการร้องขอ (required posture changes)
- วินิจฉัยความเสี่ยงในการรับรองการเข้าถึง (assured access) ในภูมิภาค และแผนการลดผลกระทบ (mitigation plan)
- กิจกรรมในการลดความขัดแย้งกับหน่วยในสังกัดกระทรวงกลาโหม หรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีได้สังกัดกระทรวงกลาโหม
- สนับสนุนการปฏิบัติการทั่วโลก ในการสนับสนุนแผนเผชิญเหตุ (ในยุทธบริเวณที่ตนรับผิดชอบ, ยุทธบริเวณอื่น ๆ และสนับสนุนแผนการปฏิบัติการทั่วโลก)

๖.๕ การประเมิน (assessment) ในที่สุด เมื่อประสบความสำเร็จในยุทธบริเวณด้วยการบรรลุถึงสภาพแวดล้อมที่ต้องการของยุทธบริเวณแล้ว ต้องมีการประเมินแผนของแผนการทัพในยุทธบริเวณ เพื่อตรวจสอบว่าประสบความสำเร็จทางยุทธศาสตร์ด้วยหรือไม่ในขณะเดียวกัน แผนในระดับที่ต่ำกว่าอาจมีจุดสนใจเบื้องต้นไปที่ปัจจัยนำเข้าที่สามารถตรวจวัดได้ (quantifiable measurements of inputs) (การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ) และผลิตผล (outputs) ที่ออกมา (ความก้าวหน้าเมื่อเทียบกับเป้าหมาย) การประเมินผลที่มีประโยชน์ที่สุดในระดับยุทธบริเวณคือการประเมินผลแบบเน้นการวัดผลที่เป็นผลลัพธ์ (outcome - based) การประเมินผลแบบนี้จะมุ่งจุดสนใจไปที่การประเมินผลกระทบของยุทธศาสตร์ (strategic effect) ซึ่งมีผลโดยตรงต่อการบรรลุถึงสภาพสุดท้าย (end state)



การวางแผนการทัพ

ตัวอย่างของผลลัพธ์อาจเป็นในแนวทางนี้ เช่น ประเทศต่าง ๆ ในภูมิภาคปฏิเสธรากฐานของมหาอำนาจฝ่ายตรงข้ามที่จะเข้าร่วมในข้อตกลงด้านความมั่นคงแบบทวิภาคี

- **วัตถุประสงค์ (Objectives)** เป็นตัวตัดสินประสิทธิผล (effectiveness) ในขณะที่หนทาง (ways) ในการประยุกต์ใช้ทรัพยากร (resources) เป็นตัวตัดสินความมีประสิทธิภาพ (efficiency) **อาจตั้งคำถามว่า เมื่อสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้แล้ว ความสำเร็จนี้ได้ขับเคลื่อนสภาพต่าง ๆ ให้เข้าสู่สภาพสุดท้ายที่ต้องการหรือไม่? ความก้าวหน้าตัวนี้เป็นสิ่งที่สำคัญมาก** เนื่องจากการดำเนินการตามยุทธศาสตร์จะไปเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม เช่นเดียวกันกับผลกระทบที่ตั้งใจไว้จะให้เกิดขึ้นเมื่อสำเร็จ วัตถุประสงค์ต่าง ๆ อาจจะไม่ช่วยในการบรรลุสภาพที่ต้องการ หรือเราอาจจำเป็นต้องเปลี่ยนเงื่อนไขต่าง ๆ ที่ต้องการ ดังนั้น ยุทธศาสตร์จะต้องมีการประเมิน และกำหนดกรอบปัญหาใหม่ เมื่อสภาพแวดล้อมได้เปลี่ยนแปลงไป

- **การขาดประสิทธิภาพ (efficiency) ในการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ทำให้มีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น (increase the costs)** (คำว่า increase the costs เป็นสำนวนภาษาอังกฤษที่แปลความหมายได้หลายอย่าง ขึ้นอยู่กับบริบท สำหรับในที่นี้มีได้หมายความว่า มีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นเพียงเท่านั้น แต่ยังหมายถึง งานเพิ่มขึ้น ต้องใช้เวลามากขึ้น หรืออาจต้องใช้หน่วยงานเพิ่มขึ้น ฯลฯ ได้อีกด้วย - ผู้แปล) **ในขณะที่การขาดประสิทธิผล (effectiveness) ทำให้โอกาสในการประสบความสำเร็จลดน้อยลง** อาจทำให้เราต้องเน้นไปที่การวัดประสิทธิผล (effectiveness) แต่ทั้งสองแง่มุมนี้มีความสำคัญที่อาจจะบอกเราว่า ยุทธศาสตร์ที่เราใช้นั้นอาจใช้ไม่ได้ผล ถ้าไม่มีประสิทธิภาพ เมื่อนำมาปฏิบัติในความเป็นจริง



๗. แผนสนับสนุนต่างๆ (Supporting Plans) ผู้บัญชาการหน่วยกำลังรบ มีแนวโน้มที่จะพัฒนาแผนต่างๆ ภายใต้แผนการทัพในยุทธบบริเวณ เพื่อสนับสนุนแผนของหน่วยกำลังรบหน่วยอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นหน่วยกำลังรบตามพื้นที่ภูมิศาสตร์ (Geographical Combatant Commands: GCCS) หรือหน่วยกำลังรบปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจ (Functional Combatant Commands: FCCS) ที่เป็นส่วนหนึ่งของแผนการทัพทั่วโลก (Global Campaign Plans) แผนเหล่านี้อาจสนับสนุนแผนการทัพในพื้นที่เดียว หรืออาจสนับสนุนการปฏิบัติการที่เฉพาะเจาะจงในบางพื้นที่ปฏิบัติการที่สนับสนุนแผนการทัพในยุทธบบริเวณอื่นๆ หรือสนับสนุนแผนการทัพทั่วโลก หรือสนับสนุนปฏิบัติการอื่นๆ ด้วย ในกรณีแบบนี้ ผู้บังคับหน่วยกำลังรบ (CCDR) สามารถเลือกที่จะรวมแผนเหล่านั้นเข้ามาอยู่ในแผนการทัพของตนได้ ตัวอย่างที่ดีอันหนึ่งของกรณีการใช้ทางเลือกเช่นนี้คือการบูรณาการการปฏิบัติการต่างๆ ของผู้บัญชาการหน่วยกำลังรบนั้นเข้าเป็นแผนสนับสนุนของแผนการทัพทั่วโลก (Global Campaign Plan) สำหรับสงครามการต่อสู้การก่อการร้าย (war on terrorism)

