

การฝึกชั้นเลิศ

นโยบายด้านการฝึกของกองทัพบก คือ ฝึกอย่างที่จะรบ “Train as you fight” ในการรบต้องสามารถต่อสู้-อยู่รอด-ชนะ : “Fight-Survive – Win” ส่วนในภารกิจอื่นๆ ที่ไม่ใช่การสงครามก็ต้องบรรลุภารกิจและเอาชนะภัยคุกคามทุกรูปแบบ ดังนั้นต้องวิเคราะห์ภารกิจในอนาคต กำหนดกิจเฉพาะแล้วฝึกตั้งแต่ปัจจุบัน การฝึกต้องมุ่งเน้นผลการปฏิบัติ

การฝึกที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติต้องมีวัตถุประสงค์ (Objective)

“Objective” ในความหมายที่สอง ซึ่งมักถูกมองข้าม หมายถึง “ความเป็นจริง” ที่ไม่ขึ้นอยู่กับการรู้สึกนึกคิดส่วนตัว เรามักติดอยู่กับความหมายที่หนึ่ง ที่แปลว่า “วัตถุประสงค์” เท่านั้น

การฝึก ที่จะบรรลุนโยบายดังกล่าว ต้องครอบคลุมทั้งสองความหมาย

ความหมายที่หนึ่ง : วัตถุประสงค์ของการฝึก (Training Objective) คือ การกำหนดผลที่ต้องการ และฝึกให้บรรลุผลนั้น

ความหมายที่สอง : การฝึกที่มีวัตถุประสงค์ (Objective Training) คือ การฝึกที่สมเหตุผลตามองค์ประกอบที่เป็นจริง-ต้องมีสิ่งเหล่านี้จึงจะบรรลุวัตถุประสงค์ ได้แก่

๑. เรื่องที่ฝึก เรียกว่า “กิจเฉพาะ (Task)”

๒. โจทย์/ปัญหา/สถานการณ์/เครื่องช่วยฝึก เรียกว่า “เงื่อนไข (Condition)”

๓. ผลที่ต้องการ เรียกว่า “มาตรฐาน (Standard)”

เมื่อเปรียบเทียบความหมาย : Training Objective คือ การกำหนดผลลัพธ์ของการฝึกที่ถูกต้อง ส่วน Objective Training คือ การฝึกโดยมุ่งสู่ผลลัพธ์ตามที่เป็นจริง

ตรงกันข้าม

ผลลัพธ์ที่กำหนดขึ้นเองตามความรู้สึกนึกคิดของผู้ฝึกเอง คือ Training Subjective และการฝึกที่บริหารจัดการด้วยความรู้สึกนึกคิดส่วนตัวก็คือ Subjective Training นั่นเอง ทั้งนี้ผู้เขียนไม่มีความประสงค์จะเล่นคำแต่เพื่อการเปรียบเทียบความหมายเท่านั้น อีกตัวอย่างหนึ่งในการเปรียบเทียบความหมายของคำว่า Objective กับ Subjective คือ คนกลุ่มหนึ่งมองต้นไม้ชนิดหนึ่งว่ามีทรงพุ่มและให้ดอกผลอย่างไร วิธีการปลูก และดูแลรักษาอย่างไร กับคนอีกกลุ่มหนึ่งมองต้นไม้ชนิดเดียวกันนั้นว่าเป็นไม้มงคลหรือต้นไม้ผีสิงควรเช่นสรวง สั่งเวทย์อย่างไรจึงจะให้โชค

ความรู้สึกนึกคตินั้นมีได้ แต่ต้องเป็น “ความรู้สึกนึกคิดเชิงอุดมการณ์” ดังที่เราจะได้อ่านจากกรณีศึกษาทั้งสองกรณี นั่นคือต้องเป็นความรู้สึกนึกคิดที่เกิดจากความเชื่อ, ค่านิยม, คุณลักษณะ, ความรู้ และทักษะที่ถูกต้องที่มีอยู่แล้วในตัวผู้นำแล้วได้รับการถ่ายทอด และหล่อหลอมไปทั่วสายการบังคับบัญชาจนถึงลูกแถวคนสุดท้าย

ระบบการปรับปรุงลักษณะทหาร (ระบบซ่อม) ของทหารใหม่, นักเรียนนายสิบใหม่ และนักเรียนนายร้อยใหม่ ในส่วนที่ไม่ถูกต้องก็คือ

ส่วนที่เป็นการฝึกแบบ Subjective มากกว่า Objective ดังนั้น การฝึกที่ดีต้องมีวัตถุประสงค์ดังนี้

๑. กิจเฉพาะ (Task) ควรเป็นสิ่งที่ต้องใช้ในอนาคต, ทำทนาย และทำได้จริง ไม่ใช่การเคี่ยวเข็ญ และข่มขู่ (Hazing) ให้ทำในสิ่งที่ไม่เป็นประโยชน์, เกินวิสัย และเป็นอันตรายต่อสุขภาพ

๒. เงื่อนไข (Condition) ควรใกล้เคียงกับการกิจที่คาดว่าจะต้องปฏิบัติและสมจริง ไม่ใช่การสร้างความกดดันเทียมๆ (Artificial Stress) ที่ผิดธรรมชาติที่ไม่ตรงกับความเป็นจริงเป็นเพียงแต่สร้างความรู้สึกสนองตอบความคึกคะนอง หรือความยึดถือในตัวตนว่าเหนือกว่าผู้อื่น

๓. มาตรฐาน (Standard) ควรเป็นผลลัพธ์ที่ตอบสนองเป้าหมายหลักของสถาบัน ไม่ใช่เพียงความพึงพอใจของผู้ฝึกแต่ไม่สอดคล้องกับภารกิจ, วิสัยทัศน์, ปรัชญา ปณิธานของสถาบัน และไม่ตรงกับอุดมการณ์ของชาติ

ที่จะเรียกได้ว่าเป็นการฝึกชั้นเลิศ (First Class Training) นั้น ผู้ฝึกต้องมอบกิจเฉพาะที่เหมาะสมซึ่งผู้รับการฝึกสามารถทำได้ กำหนดเงื่อนไขที่สมจริง และผู้ฝึกต้องนำตัวเองเข้าไปอยู่ในนั้นด้วย นอกจากนี้ ต้องจริงจัง และท้าทายให้ทำลายสถิติเดิม เพื่อสร้างให้เกิดมาตรฐานใหม่ๆ ร่วมกันตลอดเวลา

ความสำเร็จของการฝึกประเมินได้จากความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทุกครั้งหลังการฝึก ได้แก่ ผู้รับการฝึกแข็งแรงมากขึ้น, มีความรู้ความชำนาญ และเข้าถึงมาตรฐานใหม่ๆ มากขึ้น, เข้าใจในอุดมการณ์มากขึ้น, ภาคภูมิใจมากขึ้น, มีความรัก ความผูกพัน และมีความเชื่อมั่นในผู้ฝึก, ผู้บังคับบัญชา, สถาบัน และระหว่างกันและกันมากยิ่งขึ้น เป็นต้น ต้องเป็นเช่นนั้นจึงจะเรียกได้ว่า “การฝึกชั้นเลิศ” – “First Class Training”

ความกล้าหาญ ต้องไม่เกิดจากสิ่งต่อไปนี้

- การมอมเมาด้วยระบบ, ลัทธิ และความเชื่อ ซึ่งไม่ใช่อุดมการณ์ของชาติ
- การข่มขู่, บีบบังคับด้วยสิ่งที่น่ากลัวกว่า
- การปกปิดไม่ให้ความจริงถึงสิ่งที่เป็นอันตราย
- การบ่มเพาะอุปนิสัยก้าวร้าว หุนหันพลันแล่น
- การบ่มเพาะสิ่งสมความโกรธแค้น ชิงชัง

ไม่มีหลักสูตรการฝึกโดยตรงสำหรับการสร้างความกล้าหาญ แต่หากจะฝึกและบังคับให้มีความกล้าหาญแบบเฉพาะกิจเฉพาะทางอย่างไรอย่างหนึ่งก็อาจทำได้ แต่ผลลัพธ์จะเป็นความกล้าหาญแบบอื่น ไม่ใช่ความกล้าหาญที่กองทัพและประเทศชาติต้องการ เช่น การฝึกมีระเบิดฆ่าตัวตายจากค่ายฝึก อัลเคดา (Al Qaeda) หรือจากองค์กรก่อการร้ายอื่นๆ เป็นต้น การสมมุติสภาพกดดันแบบต่างๆ เพียงเพื่อการบังคับ ขู่เข็ญ โดยอ้างว่าเป็นการฝึกก็ไม่ต่างจากการทรมานนักโทษในค่ายกักกันของนาซี (Nazi) หรือที่ อาบู กาหลิบ (Abu Gharib) ซึ่งไม่อาจเสริมสร้างคุณลักษณะอะไรได้เลย แม้แต่ความสำนึกในความผิด ถูก ชั่ว ดี และแม้แต่คุณค่าในชีวิตของตนเอง

แต่ความกล้าหาญต้องอยู่บนพื้นฐานของอุดมการณ์ และสติปัญญา

แหล่งกำเนิด ความกล้าหาญ ได้แก่

- ความสำเร็จในภาวะผู้นำของหน่วย
- การถ่ายทอด และหล่อหลอม ความเชื่อ, ค่านิยม, คุณลักษณะ, ความรู้ และทักษะที่ถูกต้องและสอดคล้องกับอุดมการณ์ของชาติ
- ความเชื่อมั่นซึ่งกันและกัน, ในตัวผู้นำ และมั่นใจในการกิจว่าเป็นสิ่งที่ชอบธรรม
- ความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิด เหนียวแน่น ด้วยระเบียบวินัย และสายการบังคับบัญชา
- ความสำเร็จสะสมจากการฝึกและปฏิบัติงานร่วมกันในยามปกติ
- การฝึกหนัก, สมจริง และท้าทาย

เราอาจคิดและเรียบเรียงได้อีกเป็นจำนวนมากว่าอะไรคือแหล่งกำเนิดความกล้าหาญ และอะไรที่ไม่ใช่; อะไรคือความกล้าหาญที่กองทัพและประเทศชาติต้องการ และอะไรที่ไม่ใช่

หัวข้อเหล่านั้นจะเป็นเพียงสิ่งที่ “สักแต่ว่า/เท่าที่จะคิดได้” คล้ายกับรายการซักกริด “Laundry List” ซึ่งเป็นการคิดและมองเฉพาะปรากฏการณ์ แต่ไม่อธิบายองค์ความรู้โดยรวม

การอ่านกรณีศึกษาเรื่องการรบในอดีต และการรบในอนาคต รวมทั้งบทความที่เกี่ยวข้อง พร้อมๆ กับพิจารณาข้อเท็จจริงภายในหน่วยจะช่วยให้คำตอบเชิงแนวความคิดอย่างเป็นระบบ และจะครอบคลุมปัจจัยสำคัญทั้งสิ้นที่เกี่ยวกับการนำ, การฝึก และการบรรลุภารกิจ

กรณีศึกษาทั้งสองเรื่อง แพลและเรียบเรียงจาก FM 22 – 100 ปี พ.ศ. ๒๕๒๖ (ค.ศ. ๑๙๘๓) เรื่อง “Leadership” ของกองทัพบกสหรัฐอเมริกา

เรื่องที่หนึ่ง “การรบในอดีต” นำมาจากสงครามกลางเมืองในอเมริกา

เรื่องที่สอง “การรบในอนาคต” เป็นเรื่องสมมุติและคาดการณ์ไปในอนาคต หลายท่านอาจทักท้วงว่าเป็นภาพการรบยุคสงครามเย็น ซึ่งเป็นอดีตไปแล้ว

ขอยืนยันว่าวิธีรบอาจแตกต่างกันตามยุคตามสมัย แต่วิธีการของผู้นำในการรบให้ชนะนั้นไม่เปลี่ยนแปลง จะเห็นว่ามันตั้งแต่สงครามสามก๊ก (Three – Kingdom – War) ถึงสงครามสามย่าน (Three – Block – War) จนถึงสงครามอสมมาตร (Asymmetric Warfare) หากศึกษาให้ดีเราจะมองเห็นตัวตาย-ตัวแทน รุนแล้ว-รุนเล่า ของบรรดาผู้นำที่มีคุณลักษณะและบุคลิกภาพที่คล้ายคลึงกัน เพราะธรรมชาติของมนุษย์ไม่เคยเปลี่ยนแปลง นั่นคือ ขณะที่พยายามเลียนแบบความสำเร็จของคนรุ่นก่อน คนรุ่นหลังก็มักทำผิดพลาดซ้ำๆ กันกับที่คนรุ่นก่อนเคยทำมาแล้วเสมอ

จากปี พ.ศ. ๒๕๒๖/ค.ศ. ๑๙๘๓ ถึงปัจจุบัน กองทัพบกสหรัฐอเมริกาได้พัฒนาคู่มือราชการสนามเกี่ยวกับเรื่องความเป็นผู้นำอีกหลายครั้ง แต่ฉบับเดิม (พ.ศ. ๒๕๒๖/ค.ศ. ๑๙๘๓) นี้ ยังคงมีความน่าสนใจคือมีการเริ่มต้นด้วยกรณีศึกษาซึ่งให้ภาพที่ชัดเจน จากนั้นสามารถใช้อ้างอิงและอธิบายหลักการต่างๆ ได้ตลอดทั้งเล่ม และนอกจากนี้ ทั้งกรณีศึกษาและหลักการต่างๆ ยังคงความอมตะ (Classic) อยู่เสมอ ผู้เขียนจึงเลือกใช้ฉบับดังกล่าวเป็นหลักในการเขียนบทความนี้

หากโอกาสอำนวย ผู้เขียนจะนำแนวความคิดล่าสุดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำยุคใหม่ ที่เรียกว่า “ผู้นำที่สามารถปรับตัว” หรือ “Adaptive Leader” มาเสนอต่อไป

ความกล้าหาญ เกิดจาก การฝึกชั้นเลิศ

การฝึกชั้นเลิศ เกิดจาก ผู้นำที่มีคุณภาพ

“สวัสดิการที่ดีที่สุดสำหรับทหาร

คือ

การฝึกชั้นเลิศ”

“The best form of Welfare for the Troops

Is

First Class Training”

(General Erwin Rommel)

“ผู้บังคับบัญชา

ไม่มีหน้าที่เตรียมลูกน้อง ให้สละชีพเพื่อชาติของเรา

แต่ต้องทำทุกหนทาง

ให้ข้าศึกต่างหาก ที่ต้องตายเพื่อชาติของเขาเอง”

“It is not my job to ensure that

my soldiers die for their country.

It is my job to make sure

The other bastards die for theirs.”

(General George S. Patton)





ความหมาย ของ คำที่สำคัญ ในกรณีศึกษา

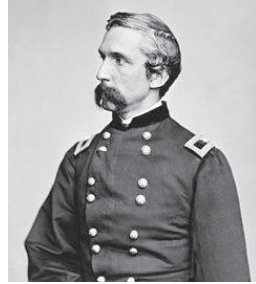
ความเชื่อ (Belief) หมายถึง สมมุติฐาน (Assumptions) หรือความยึดถือเอาตามชอบ (Conviction) ของแต่ละคนที่มีต่อบรรดาผู้คน (People), แนวความคิด (Concept) และสิ่งทั้งหลาย (Things) รอบตัวว่าจะจะเป็นจริงไปตามนั้น เราต่างก็มีความเชื่อเป็นของตัวเองในเรื่องเกี่ยวกับผู้คน, แนวความคิด และสิ่งทั้งหลายรอบตัวเรา ทหารด้วยกันคนหนึ่งอาจมีความเชื่อว่า หน้าที่ก็คือการทำงานตั้งแต่ ๘ โมงเช้า ถึง ๕ โมงเย็น ในขณะที่ทหารคนอื่นๆ อาจเชื่อว่าหน้าที่ของเขาคือ การอุทิศตนเพื่อรับใช้ประเทศชาติ, หน่วย และเพื่อนทหารด้วยกันในหน่วย

ร้อยเอก อัลเดน (Alden) มีความเชื่อว่าลูกน้องของตนเองนั้นตามปกติจะขี้เกียจ และไม่มีความรับผิดชอบ ดังนั้น จึงต้องขับเคื้อน/เคี่ยวเข็ญด้วยความกลัว : “Motivate by Fear” เป็นหลัก

ส่วน **พันโท รอสส์ (Ross)** ซึ่งเป็นผู้บังคับกองพันเห็นว่าการเปิดอกคุยกันกับลูกน้องอย่างตรงไปตรงมาในเรื่องจุดเด่น-จุดด้อยของแต่ละหน่วยนั้น เป็นการ “ล้วงลูก” หน่วยรองจึงทำให้ทั้งกองพัน และกองร้อยล้มเหลวในการบังคับบัญชาเพราะความเชื่อที่ไม่ถูกต้อง

สำหรับ **พันเอก แชมเบอร์เลน (Chamberlain)** นั้นเชื่อว่าการขู่เข็ญไม่ช่วยให้ทหารปฏิบัติตามการรบได้อย่างห้าวหาญแต่ต้องด้วยการนำเท่านั้น เขายังมีความเชื่อด้วยว่าเป็นหน้าที่ของเขาที่จะต้องต่อสู้เพื่อ

อุดมการณ์ของชาติ โดยทั่วไปแล้วคนเราย่อมดำเนินพฤติกรรมไปตามความเชื่อของตัวเอง



ค่านิยม (Value) หมายถึง ทศนคติเกี่ยวกับคุณค่า (Worth) และความสำคัญ (Importance) ของบรรดาผู้คน, แนวความคิด และสิ่งทั้งหลายรอบตัว บางคนอาจให้ความสำคัญแก่สิ่งของซึ่งเป็นมรดกของวงศ์ตระกูล เช่น นาฬิกาของคุณปู่ หรือบางคนอาจให้ความสำคัญกับการดูแลรักษารถยนต์ให้สะอาดและปรนนิบัติบำรุงอยู่เสมอ หรือบางคนอาจให้ความสำคัญแก่ความสะดวกสบายส่วนตัว หรืออิสระเสรีที่จะไปไหนมาไหนตามใจชอบ หรือบางคนอาจให้ความสำคัญแก่เพื่อน, ญาติ หรือผู้ใหญ่ที่เคยดูแลช่วยเหลือตัวเองมาตั้งแต่ยังเป็นเด็ก ค่านิยมนี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของเรา เพราะว่าเราใช้มันเป็นเครื่องวัดค่าความสำคัญระหว่างคน หรือเรื่อง หรือสิ่งที่เรากำลังเลือก ตัวอย่างเช่น คนที่เห็นความสุขสบายสำคัญกว่าความฟิต และสุขภาพที่ดีก็จะเลือกเอาตามน้ำหนักความสำคัญจนกระทั่งยอมให้น้ำหนักมากเกินไปจนเกินไป และยอมเสียรูปทรง “ค่านิยม” ของเราจะบอกเราเองว่าจะไปไหนดี ระหว่างไปดูคอนเสิร์ตกับเพื่อน หรือไปงานวันเกิดของคุณพ่ออายุครบ ๗๕ ปี

คุณลักษณะ (Character) หมายถึง พฤติกรรมที่สั่งสมจนเป็นลักษณะประจำตัวที่มั่นคงและสม่ำเสมอ สามารถคาดหวังได้แม้ในสถานการณ์วิกฤติ : ก่อนการรบที่เกตตีสเบิร์ก (Gettysburg) มีการฝึกและการรบหลายครั้งที่ พันเอก แซมเบอร์เลน ได้แสดงคุณลักษณะให้ทหารมั่นใจว่าเขาคือตัวอย่างที่ต้องเสมอ, ยุทธวิธีของเขาทำให้รบชนะเสมอ, เขาเป็นคนสุขุม มั่นคง และห่วงใยบรรดาผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ด้วยคุณลักษณะเหล่านี้ก่อให้เกิดวินัย และความเข้มแข็งภายในหน่วย เมื่อเขา

สังตะลุมบอนเนน ลิตเติล ราวด์ ท็อป (Little Round Top) ทุกคนกระโจนเข้าหาข้าศึกโดยไม่ลังเล “ทหารจะต่อสู้เสมอตราบที่เขาเชื่อว่าผู้นำทำในสิ่งที่ถูกต้อง และดูแลทุกข์/สุขของเขา”

ความรู้ (Knowledge) แซมเบอร์เลนเป็นครูสอนภาษาอังกฤษเมื่อเขาเป็นทหารผู้ว่าการรัฐเมน (Maine) แต่งตั้งยศให้เป็นพันโท ภายในเวลาเพียง ๑ ปี เขาสามารถเรียนรู้ทั้งเรื่องของอาวุธ และยุทธวิธีอย่างช้าของได้อย่างไร นั่นก็เพราะการฝึกสอน และอบรมโดยพันเอกเอมส์ (Ames) ผู้บังคับการกรมในขณะนั้น ซึ่งใช้เวลาเพียง ๕ เดือน ก่อนได้รับตำแหน่งเป็นผู้บังคับการกรมคนต่อมา เขาต้องเรียนอย่างหนัก และอย่างรวดเร็ว หนังสือที่อ่านคือ “ศิลปะของสงคราม (Art of War)” ของโจมินี (Jomini) และยุทธวิธีของทหารราบในสมัยนั้น

ความรู้สำหรับทหารอาชีพ (Professional Knowledge) นั้นมีความหมายมากกว่าเพียงความรู้ทางเทคนิคและยุทธวิธี คือ ต้องรู้ธรรมชาติของความเป็นมนุษย์ โดยต้องเรียนรู้ตลอดชีวิตในเรื่องราวของมนุษย์ อะไรคือสิ่งหล่อหลอมความเชื่อ, ค่านิยม และคุณลักษณะ และอะไรคือสิ่งที่จูงใจ ผู้นำที่ดีต้องรู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา

“ถ้าต้องการจะเป็นผู้นำทหารในการรบ ต้องเรียนรู้ธรรมชาติของมนุษย์ตลอดเวลา และต้องใส่ใจความรู้สึกนึกคิดของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ”

ทักษะ (Skill) เป็นผลโดยตรงจากความเชื่อ, ค่านิยม, คุณลักษณะ และความรู้ เหตุใดร้อยเอก แรนดัล (Randall) จึงทำตนเป็นตัวอย่าง,

ให้เกียรติผู้ได้บังคับบัญชา, พบปะสนทนาเป็นคนๆ และประชุมเป็นกลุ่มเล็กๆ อย่างไม่เป็นทางการบ่อยๆ เหตุใดร้อยเอก อาร์เดน (Arden) ไม่ทำอย่างนั้น คำตอบง่ายๆ ก็คือ ทักษะ หมายถึง “สิ่งที่เราทำ”; สิ่งที่เราทำ-ทำอย่างไรย่อมขึ้นอยู่กับ “สิ่งที่เราเป็น” (What we are) และสิ่งที่เรารู้ (What we know) นั่นคือ ร้อยเอก อาร์เดน มีความเชื่อ, ค่านิยมที่ผิดในเรื่องธรรมชาติของมนุษย์, เขาขาดความรู้และความเข้าใจในความเป็นมนุษย์, เขาขาดคุณลักษณะที่สำคัญทหารจึงไม่เคารพ ทั้งๆ ที่มีความสามารถในการวางแผนเป็นอย่างดีก็ไม่สามารถจูงใจทหารให้ทำการรบนักวางแผนที่ดีต้องเข้าใจธรรมชาติความเป็นมนุษย์ในตัวทหารที่จะต้องปฏิบัติการตามแผนนั้น